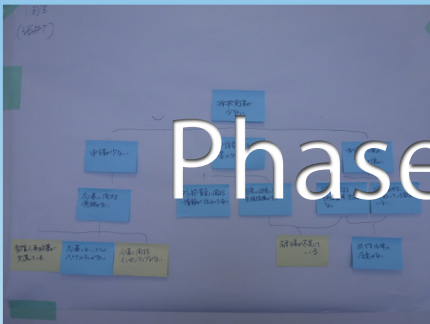




Evaluability



Assessment



Phase 2

大学の内部質保証力を 向上させるための支援ツール の開発と普及に関する報告書

独立行政法人

大学評価・学位授与機構



NIAD-UE

まえがき

大学の質向上の重要性については、中央教育審議会から出されている各種答申に指摘されるどころであり、日本の高等教育の政策課題として広く認識されています。しかしながら、評価担当者、企画立案担当者など、質向上にかかわる関係者にとって、大学の内部質保証システムをどう構築・運営し、それを質向上につなげてゆくのかという点は、大きな課題であり、かつ難題です。

内部質保証を機能させるために、不可欠な条件として PDCA を機能させることが挙げられます。つまり、自らの大学の現状と課題を適切に把握した上で、目標と計画を立て、適切な指標を用いて計画の進捗や、目標の達成状況を評価（チェック）し、その結果を改善策や次期計画へ活かすことが継続的に行われるように、システムを整えてゆくということです。そのようなシステムの構築・運用は、既に多くの大学が何らかの形で行ってきました。しかし、それが教育・研究の質の向上につながっていない、もしくは、質向上が実現したのかを確認できずに、困難を感じている大学は少なくありません。それは、学習成果の測定のノウハウの問題というよりも、大学として、教育の質をどのように向上させたいのか、という具体的なイメージがないままに、点検と評価、計画立案を繰り返していることに起因しているのかもしれない。即ち、意図する目標や計画が曖昧で、さらにそれらが進捗したのか、あるいは目標を達成したのかを判断するための指標を持っていないために、PDCA がまわらず、組織的に教育・研究の質向上にうまく結びついていないということが考えられます。

したがって、目標や計画が適切に立てられているのかどうかを点検するのが第一歩ではないでしょうか。つまり、目標と計画と指標を、各々の大学の現状と課題に基づいて、デザインすることで、漠然と行っている内部質保証への取り組みをより明確なものにしてゆくのですね。

以上のような問題意識を踏まえ、当機構では、平成 22 年度から Evaluability Assessment（評価可能性向上）研究会を設置し、内部質保証力向上支援ツールの開発を行ってきました。これは、効果的で説得力のある評価を行うに、目的や計画を組み立て、その進捗を把握するための指標設定を行うためのツールです。このツールを用いることで、より効率的に、自己評価や進捗管理を行うことを念頭に、必要な情報や体制を整えることの一助にさせていただきたいと考えます。

平成 25 年 3 月 29 日

独立行政法人

大学評価・学位授与機構

研究開発部部長

武市 正人

まえがき	1
第1章 本事業の目的	3
第2章 大学の内部質保証力を向上させるための支援ツール	5
第3章 ツールの開発と普及活動	17
3. 1 研究会準備会（平成24年5月8日）	
3. 2 第1回研究会会合（平成24年6月15日）	
3. 3 第2回研究会会合（平成24年7月17日）	
3. 4 <u>大学評価担当者集会2012での研修</u> （平成24年9月6日）	(21)
3. 5 第3回研究会会合（平成24年10月3日）	
3. 6 第4回研究会会合（平成24年11月4日-5日）	
3. 7 第5回研究会会合（平成25年1月24日）	
3. 8 <u>大学評価・学位授与機構主催研修会</u> （平成25年2月8日）	(43)
3. 9 第6回研究会会合（平成25年3月7日）	
<u>下線付きの節については、読者の方が研修を追体験するための資料一式が収録されています。</u>	
第4章 ツールと教授法の課題と今後の展望	99
4. 1 関係者分析の課題	
4. 2 課題分析の課題	
4. 3 今後の展開に向けて	
研究会について	103
(附録)	105
評価大学概要	
大学評価担当者集会第三分科会 アンケート集計結果（詳細版）	
導入事例概要	
1) 神戸大学	
2) 大阪大学	

第1章 本事業の目的

はじめに

高等教育界においては様々な評価が実施されている。すなわち、国公立大学すべての大学が義務化されている認証評価、専門職大学院の認証評価、あるいは法科大学院の適格認定、国立大学法人の中期目標・中期計画の達成度評価、また、JABEEなどの専門分野別の評価など実に多様である。これらは第三者評価である。しかし、いずれの第三者評価においても、大学自身が作成した報告書をもとに実施されている。大学が自らの使命や目的を振り返りながら、情報を収集し、分析した内容が第三者評価に不可欠な情報を提供している。自己点検・自己評価なくして、第三者評価はありえないといっても過言ではないだろう。この点は、政府の評価、他の非営利法人の評価においても同様である。

だが、高等教育において、ことさら自己点検・自己評価の重要性が謳われてきたのは、学問の自由の精神に基づき、大学の自主・自律性を重んじているからである。大学が自らを振り返り、その結果を糧として消化し、多様なステイクホルダーに発信してゆくこと、すなわち、内部質保証こそが、すべての評価の基本であろう。

本書では、大学の内部質保証の力を内発的に高めることを目的に開発された診断ツールを紹介している。米国で開発された方法論を、日本の大学用にアレンジし試行した。さらに、その試行結果をもとに、研究者と実務家が協働で自己チェック項目を作成し、解説を加えた。いずれの項目も大学評価の実践を通じて、自らが遭遇した問題点や課題をもとに作られたもので、まさに現場の実体験や悩みを反映したものである。

問題意識と目的

大学評価の歴史は比較的新しいが、制度化されたことによって、急ピッチで大学に浸透しつつある。だが、同時にその課題も明らかになっている。中でも目的・目標が曖昧に記されているために、計画を実施することで何を達成したいのかを特定できず、したがって何を成果として評価したらよいか不明であったという指摘は少なくない。また、教育や研究の成果を示そうとしても根拠資料やデータが揃わず、苦勞した大学は少なくない。こうした問題は、評価を行う時点で判明しても、時既に遅く「後の祭り」になってしまう。つまり、評価を実施する前の段階から、評価を行うために必要な技術、体制、情報を整え、自己評価力を蓄えておく必要がある。

こうした問題意識を受け、本調査事業では、大学のPDCA機能を強化し、自己評価力を向上させることを目的にした支援ツールを開発することにした。

このツールの特長は、評価のみに着目していないことである。評価の問題の多くは、評価に必要な技術や知識の不足のみならず、その対象となる目的・計画の不備が起因していることが多い。その問題が、事後評価の段階になって浮上してくるのである。しかし、事後評価の段階で気づいても後の祭りになってしまう。まさに、PDCAの問題は相互に連動しているのである。

したがって、ここでは、評価の視点から、目的・計画の論理構造を整理し、それらの達成状況を確認するための指標およびデータもこの論理構造にもとづきデザインすることを目的にツールを開発することにした。その効果としては、自己評価力が向上するだけでなく、目的・計画の質を向上させることが挙げられる。まさに、Pを向上させることで、Cの質の向上するのである。

第1章 本事業の目的

したがて、本事業では以下と目的とする。大学の PDCA サイクルを機能させることによって、大学の内部質保証の実質化に寄与する。そのための思考支援ツールを開発し、研修や大学への試行的導入支援を通じて、普及につとめることを目的とする。

平成 23 年度は、本ツールの基本的な枠組みを構築し、大学への適用可能性を確認するために、本ツールを用いて東京大学前期教養教育過程の分析を行った。

平成 24 年度は、本ツールの普及段階にあたる。このツールをもとに教材を開発し、研修を行った。その活動の内容は下記の一覧に示した。

表 1：平成 24 年度の活動一覧

活動項目	内容	時期
教材・教授法開発	<ul style="list-style-type: none"> ・ H23 年度に完成した支援ツールをもとに、大学向け教材を開発（4、5 月）。 ・ 研修 1（9 月）をもとに、教材を大幅改定 ・ 演習用事例（研究、留学、英語学習）作成（8,11,1 月）。 ・ ファシリテーションの手順、留意点をまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究会開催 6、7、10、11、1、2 月（6 回）。 ・ 準備打ち合わせ 5、8、12 月（2 回）
研修 1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国大学評価者集会（於神戸大学）の分科会として研修を実施。上級編と位置付け、課長、教員 26 名が受講。講義 1 時間、ワークショップ 2 時間の構成で実施。 	9 月 6 日 14-17 時 (神戸大学)
研修 2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機構主催の研修会を実施。50 名定員のところ 54 名の参加。研修 1 を踏まえ、教材、研修時間、ワークショップ方法を大幅に刷新。満足度も大幅に向上した。 	2 月 8 日 10 : 30-16 : 00 (竹橋)
大学への導入・実践	<ul style="list-style-type: none"> ・ 神戸大学次期中期ビジョン策定のための執行部議論において、本ツールを活用。学長以下、全執行部による 2 日間の合宿を行い、本ツールを用いて学内課題を議論、共有した。 ・ 科学技術振興機構科学コミュニケーションセンター（4 月）、大阪市立大学大学院 創造都市研究科 F D 研修会（7 月）、大阪大学 「未来共生イノベーター博士課程プログラム」（3 月）、九州大学主催「第 2 回大学評価・IR 研究会」（3 月）などでも講演、ミニワークショップの開催、演習への助言などを行った。 	12 月 26-27 日（兵庫県） 4 月～3 月

本事業の中心は、教材開発と研修であるが、これら是一对の関係で、研修を行うことによってツールの改善点を見出し、それを教材開発に反映し、次の研修に臨んだ。こうしたプロセスを重ねることによって、大学評価の現場のニーズにより即した教材に仕上がってゆくものと期待される。第 2 章では、本教材の概要について説明する。それは、本ツールの解説でもあることは言うまでもない。

第2章 大学の内部質保証力を向上させるための支援ツール

平成24年度は、平成23年度に開発された「大学の内部質保証力向上のための支援ツール」の考え方に基づき研修用の教材を開発した。この教材は大きく4つのステップから構成されている。本章では、この4つのステップとそこで獲得することが期待されるスキルを述べた上で、各ステップごとに教材の内容を説明する。なお、ここでは教材として開発されたパワーポイントを織り交ぜて説明する。

2-1 本ツールの構成と獲得することが期待されるスキル

本ツールは4つのステップから構成される。表2-1は、各ステップから獲得されることが期待される視点やスキルを示したものである。

第1ステップでは、大学の現状と課題についてそれを取り囲む複数の視点から整理し、それらを因果関係のかたちで分析するスキル、第2ステップでは、課題を解決するという視点から目的と計画を体系的に組み立てる視点、第3ステップは大学の現状と課題に基づき指標をデザインするスキル、第4ステップは評価の目的と評価結果の活用方法を明確にし、意思決定者の間で合意を形成するためのマインドセットである。

表2-1：大学の内部質保証力向上支援ツールと獲得することが期待される視点およびスキル

	ツールの内容	獲得することが期待される視点およびスキル
ステップ1	関係者（ステイクホルダー）の把握、課題・問題の分析	○自らの大学の現状と課題を複数の関係者の視点から捉えるスキル ○大学の諸活動の中から課題を発見し、因果関係の視点から体系的に分析するスキル
ステップ2	目的の整理、計画の作り方	○課題解決という視点から、目的を見出す視点 ○目的を体系立てて整理する思考方法、目的の体系図から計画アプローチを見出すスキル
ステップ3	指標デザインとデータの整理	○前のステップで考案した課題解決のためのアプローチ（即ち、課題を解決する、という目的に沿った計画）に基づき、適切な指標を提案するスキル
ステップ4	効果的・効率的な評価	○評価の目的を明確にし、協力体制を整えること、評価結果を有効に活用するためのマインドセット

2-2 教材について

2-2-1 実践と一体化させた教材開発

本ツールの教材開発の対象は大きく2つある。すなわち、テキストや例題の開発、そしてそれを用いたワークショップ等の教授法の開発である。また、教材開発にあたり、大学評価の現場の実情やニーズに即したものを構築することを重視した。そこで、教材開発を実施と研修を交互に繰り返し、研修から得られたフィードバックをさらに教材に反映するという工程を繰り返した。

従って、次節以降の「支援ツール」は大学評価・学位授与機構 EA 研究会と研修会に参加いただいた全国の評価や計画の担当者の方々との協働作業の中で構築されたものであり、関係の各位には感謝申し上げます。

2-2-2 本ツールのポイント

本ツールは、PDCA の実質化をテーマに、複数の手法の考え方を借用し開発されたものであるが、以下のような特徴を有する。

- ・ 目的と計画の作り方から始める（米国は所与として捉えている）。
- ・ 目的と計画の作成は、いきなり目的の設定から入るのではなく、課題分析からはじめる（PCM 手法の活用）。
- ・ 目的を体系図にして、構造化、可視化する。
- ・ 計画は、目的達成の手段と位置づける。
- ・ 指標（定量・定性）は、出来合いのものを探すのではなく、デザインするという発想に転換する（米国評価学会）

2-2-3 ステップ1：関係者分析と課題分析

ステップ1について説明をする。まずステイクホルダーが誰であるのかということを列挙する。教育や研究、社会貢献活動など、特定の事業について、その対象や影響を受ける人々やグループ、あるいは組織などを列挙してゆく。大学であれば教職員、執行部、学生、保護者、企業、自治体、政府、卒業生、受益者、あるいは学協会というものもあるかもしれませんが、そのようなものがプロジェクトだとか計画に応じて挙げられるだろう（図2-1）。

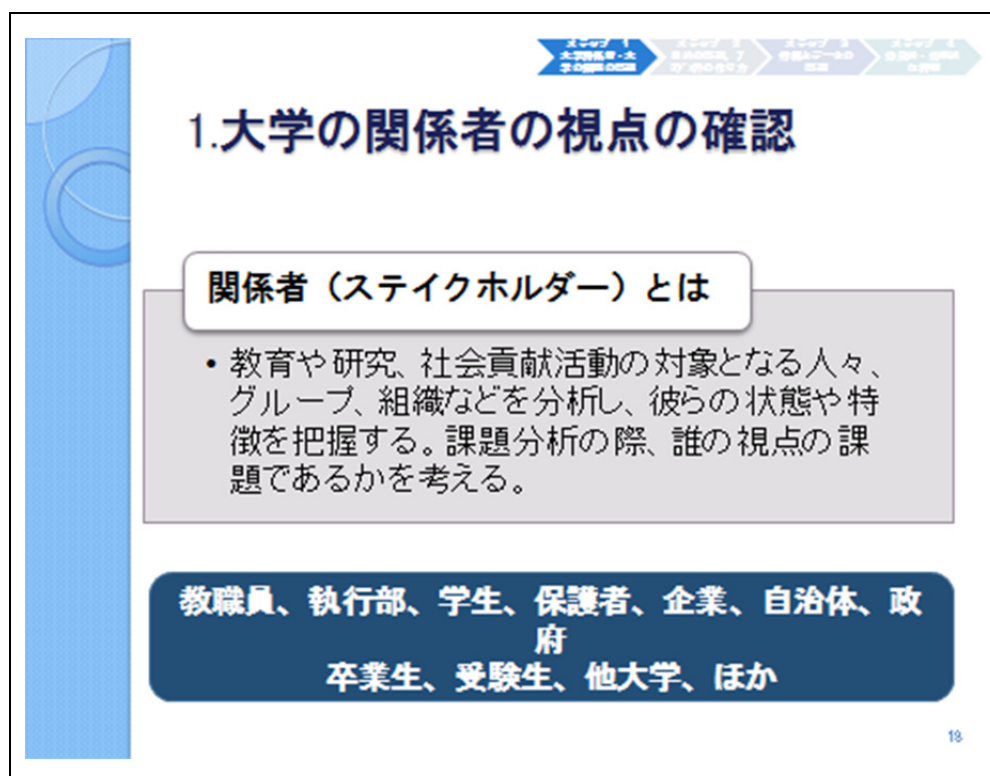


図2-1：関係者分析

次は、課題分析である。図 2-2 を参照していただきたい。先の関係者の視点をイメージしながら、そこにかかわる課題が何であるのかということ、一つ一つ小分けにして列挙してゆく。

列挙する際には、ひとつのカードに長々と書かないで、英語で言うと、(S)VOの単文で記す。その内容を、原因と結果の因果の関係に並べてゆく。このような作業を行ってみると大抵の課題は、どこかで原因と結果の関係になっていたり、特定のグループに束ねることがわかる。

また、課題カードの書き方であるが、1枚のカードには一つの課題を否定形で記す。その際、できるだけ具体的かつ単純なかたちで記す。また同じカードに原因と結果が共存しないように記す。

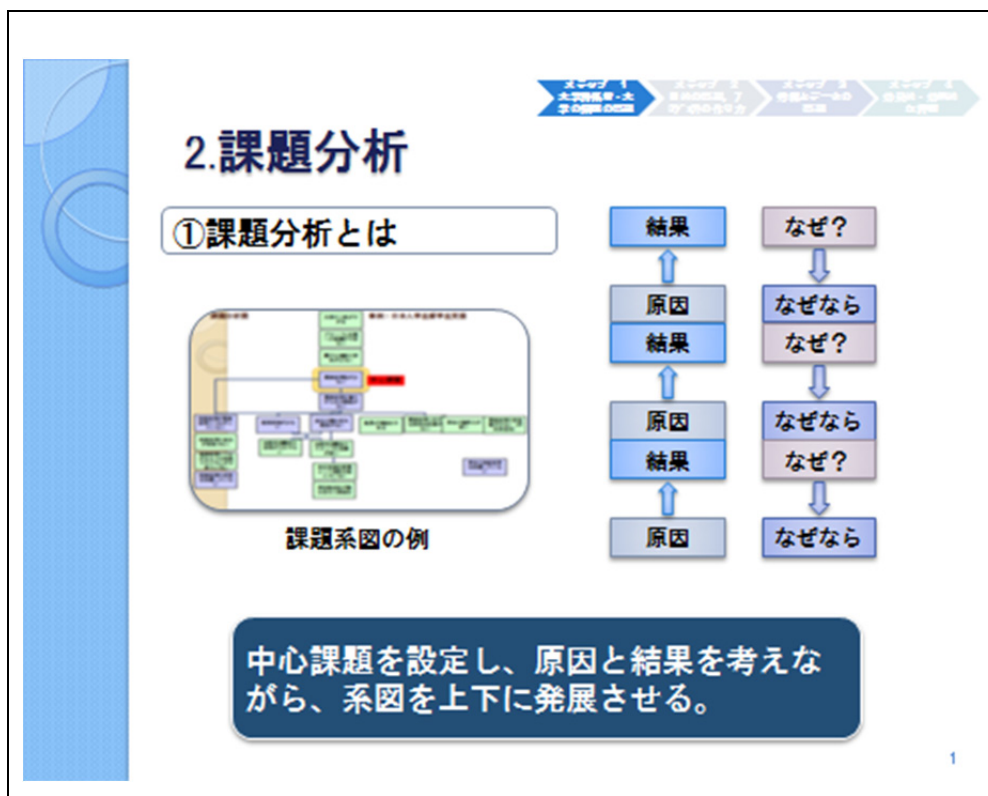


図 2-2 : 課題分析の意味

課題を書き出したら、それらを「原因・結果」の関係に並べ、体系図（ツリー）を作成する。まず、書き出された課題の中から、中心課題を選び、これを基軸にその上方には結果になる課題を下方には原因になる課題を並べてゆく。

中心課題は作業チームで議論して定めるが、より多くの課題と関連性があるものを中心課題として選ぶことが基本である。

また、中心課題の原因になっている課題は、複数存在することが多く、かつ課題は複数のグループに区分されることがある。その場合には、課題を横に並べる。その際、近似の性質を有するグループに区分しながら課題を並べる。

具体例を挙げて示す。図 2-3 を参照していただきたい。ここでは、架空の大学の事例を用いて課題を考えてゆく。グローバル化をめざし、そのために留学生を増やすこと、日本人の海外派遣を増やすための活動を行ってきた。しかし、協定校は五つあるが、単位読みかえが可能な長期派

遣は未だに実現していない。

他方で、短期の語学研修プログラム（18日間）については150名ほど参加している。しかし、学生からは満足したという声は聞いているけれども、その学習成果についてはよく把握されていない。のみならず、ここに短期派遣で参加した学生が、長期の派遣につながっていないという事例である。

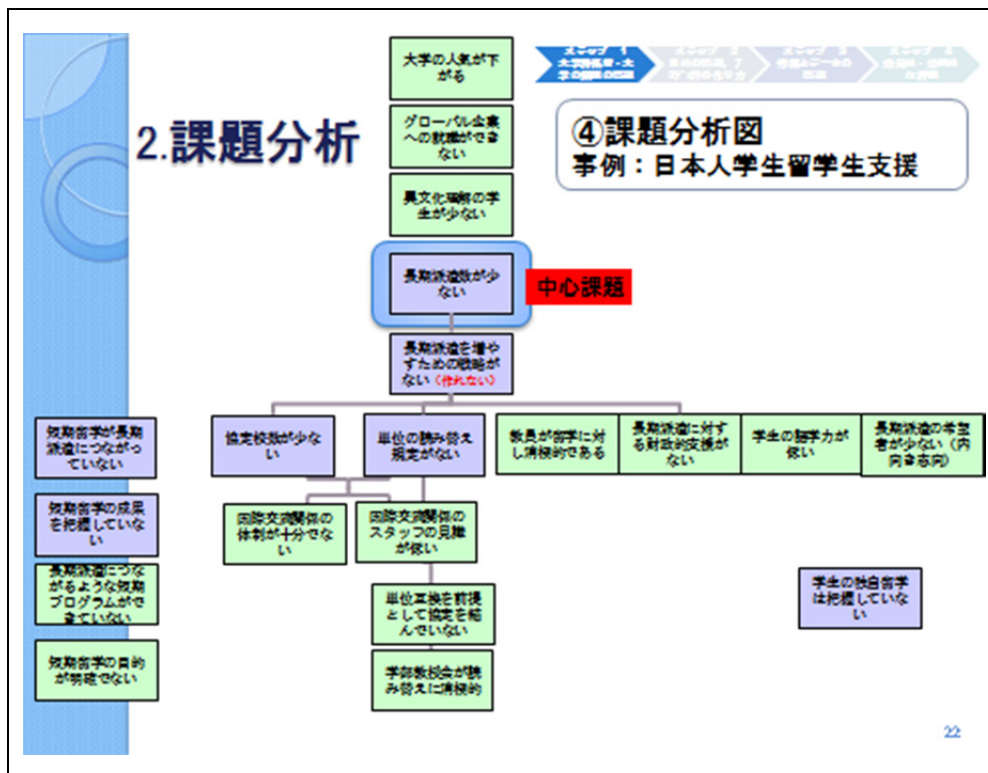


図2-3：課題体系図例

この事例に基づき課題分析を行った。中心課題は赤矢印がある「長期派遣数が少ない」である。この中心課題の下を見ると、いろいろ理由が並べてある。

例えば、「長期派遣をふやすための戦略がない」「協定校数が少ない」「単位の読みかえ規定がない」「教員が留学に対して消極的である」が、さらに横には「学生の語学力がない」が並べてある。そして、それらの下には、おのおのの原因にあたる課題が記されている。また、中心課題の上方には、長期派遣者数が少ない結果、どのような影響や問題が生じるのかが記されている。

このように、海外派遣される学生が少ないという課題の背景には、様々な課題が現存している。

2-2-4 ステップ2：目的分析とプロジェクトの選定

(1) 目的分析

目的分析とは、課題が解決されたときの望ましい状態とそれを導くための手段の【手段—目的】関係を明らかにし、課題分析と同じく系図の形で整理する作業である。

図2-4を参照していただきたい。目的系図の作成は、課題系図を基に【原因—結果】関係を【手段—目的】関係の肯定的表現に作り直すことを通じて行う。

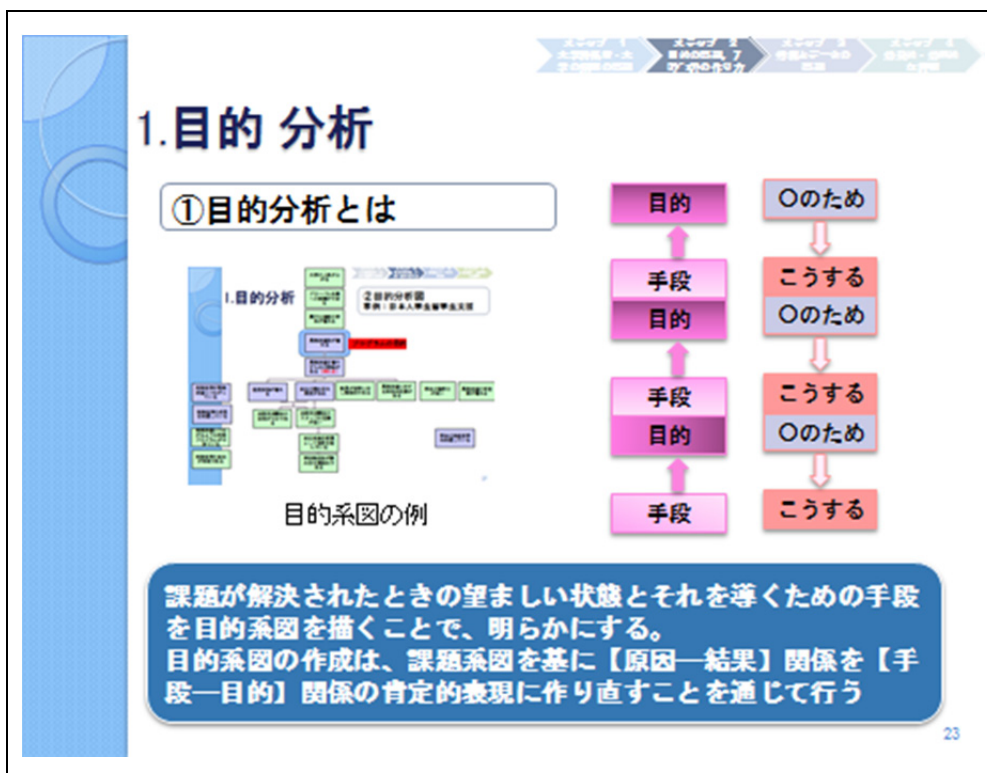


図 2 - 4 : 目的分析の意味

目的系図は、比較的たやすく作成することができる。なぜならば、課題体系図をリバースすることで目的体系図になるからである。課題体系図を構成するひとつひとつの課題には、単純かつ否定的な表現で課題が記されている。その内容を肯定的な表現に置き換えてゆくのである。こう

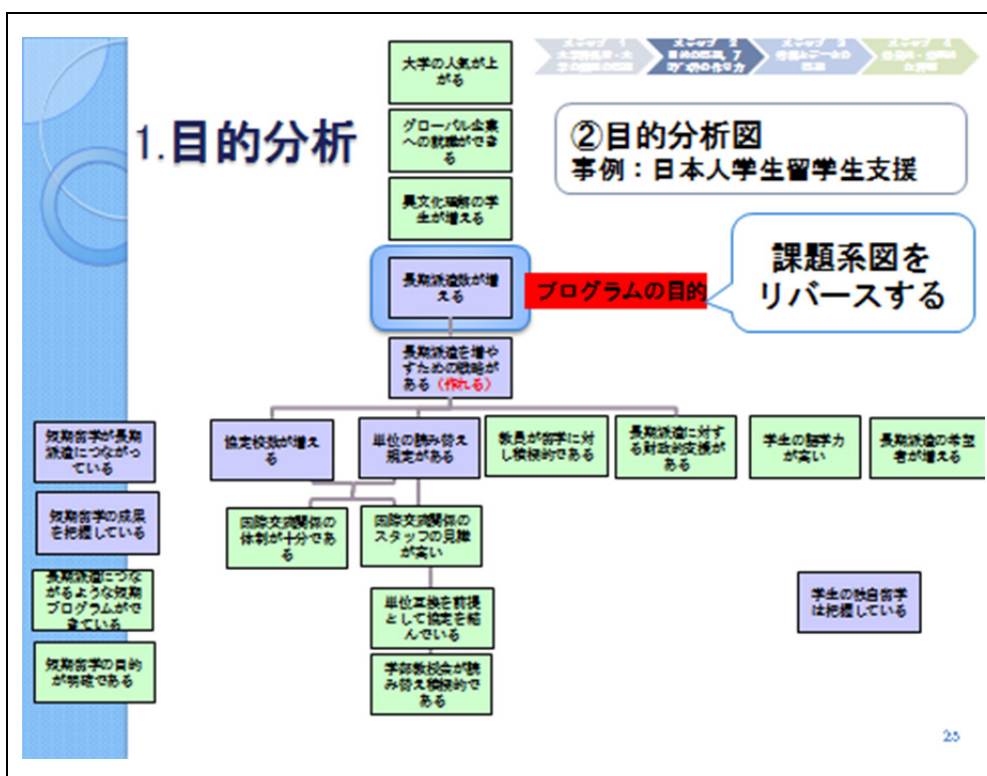


図 2 - 5 : 目的体系図例

して出来上がった体系図は、課題が解決された状態を示している。つまり、目的とは課題が解決された状態なのであり、目的体系図はそれを「手段-目的」の論理体系を構造的に示したものである。

図 2-5 は、課題分析で行った架空の大学の日本人留学の問題をリバースして、目的分析ツリーにしたものである。ここでの目的はと言えば、長期派遣数をふやしていくことであるが、そのためには、ここに示された複数の課題を同時に解決していくことが必要である。

長期派遣の例で説明すれば、「長期派遣数が少ない」が「増える」になり、「協定校数が少ない」が「増える」になる。「単位読みかえ規定がない」という課題が挙げられていたが、目的分析においては「単位読みかえ規定がある」というふうに、肯定形に書かれている。この大学にとって、日本人の海外留学に関する課題を解決した状態が目的になる。

(2) プロジェクトの選定

プロジェクトの選定とは、目的分析から得られる情報を基に、プロジェクトの実行可能性を確認し、実行プロジェクトの大枠を選択する作業のことをさす。具体的には以下の手順で行うが、図 2-6 を参照していただきたい。

- ・目的系図の中で、「改善された未来の状態」を実現するためのプロジェクトを複数確認し、それぞれを構成する課題カードのグループを線で囲む。
- ・実施が困難と考えられるプロジェクトや、他のプロジェクトがすでに実施しているものをのぞく。
- ・各自の選択基準に照らし合わせて、各プロジェクトを比較検討する。
- ・プログラムに取り入れるプロジェクトと内容を選定する。

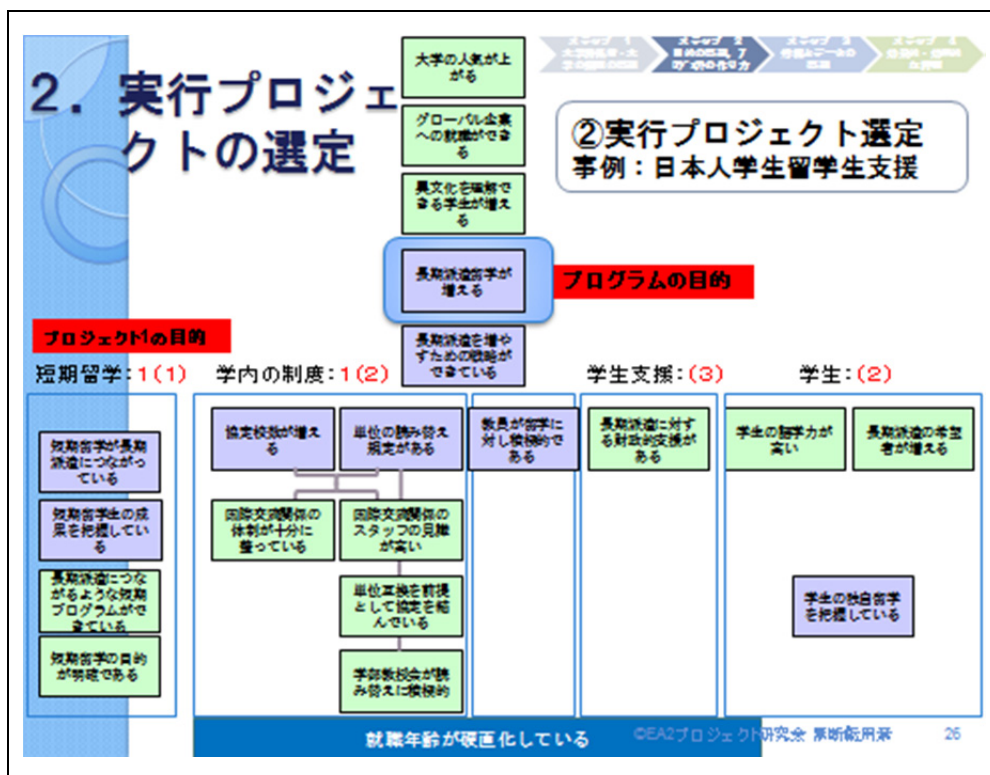


図 2-6 : プロジェクトの選定例

具体例で考えてみる。図2-5は、長期派遣を扱った目的系図であるが、よくみると体系図がいくつかのグループに分けられている。例えば一番左側は、短期留学に関連した目的群をグルーピングしたものである。中央にあるのは、学内の制度にかかわることで、この協定数や単位読みかえの規定をグルーピングしている。さらに、学生支援や学生の資質にかかわる目的もおおのグルーピングされている。グループの中には、目的の要素が「目的・手段」のかたちで並べられており、目的を達成するために何を実施していったらよいかの透けてみえてくる。つまりこのグループが、プロジェクトの大枠になっている。

そして、これらのグループの中から優先順位を定めてゆく。なお、この段階ではプロジェクトの大枠であり、計画の詳細については別途検討してゆく必要がある。

2-2-5 ステップ3：指標デザイン

次に、指標をデザインする。指標のデザインは、目的体系図から導くことができる。図2-7は、目的体系図（図2-6）に番号をふったものである。上方にはより抽象度の高い目的が記されており、そこから下方にむかうほど具体的な内容になっている。ここでは、上方から下方に番号を増やすようにふり、横に伸ばすときには枝番をふる。

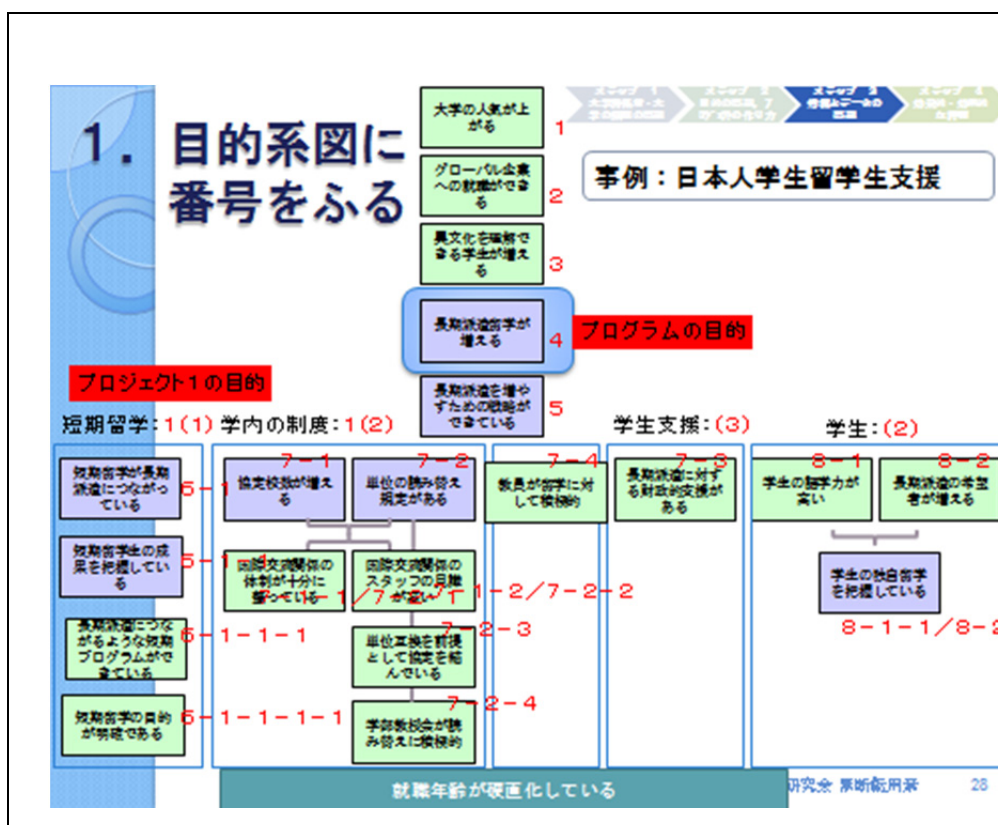


図2-7：目的体系図とナンバリング

次に指標デザインに進む。表2-2を参照していただきたい。これは指標設問表と呼ばれるものであるが、図2-7の各目的を表2-2の設問表へと転記をしてゆく。設問表の一番左端に、目的体系図の番号を記し、番号に基づく目標を一つ一つ転記してゆく。なお、この設問表は、目的体系

表2-2: 指標設問表の例

目的番号	目的	評価質問	指標	データ入手手段	資料の有無
1	大学の人気上がる	大学の人気が上がりましたか	受験者数 大学ランキング 企業からの評価	入試データ 雑誌等 就職先データ等	
2	グローバル企業への就職ができる	グローバル企業への就職ができたか	グローバル企業への就職者数	就職先データ等	
3	異文化を理解できる学生が増える	異文化を理解できる学生が増えたか	異文化理解授業の受講者数 キャンパス内の留学生による活動 学生の理解度	受講者データ アンケート	
4	長期派遣留学が増える	長期派遣数が増えたか	長期派遣者数 (派遣先校で単位を取得できた人数)	学生派遣者リスト	
5	長期派遣を増やすための戦略ができています	長期派遣を増やすための戦略ができていますか	戦略の有無	評議会の資料(決済済み) 中期目標	
			実行計画(ロードマップ、リソース、目標数等)	実行計画または年度計画	
6-1	短期留学が長期派遣につながっている	短期留学が長期派遣につながっているか	短期留学総数における長期派遣数(比率)	学生派遣者リスト	
		短期留学が長期派遣につながっているか	短期留学生のうち、長期派遣に行った動機	長期派遣への相談者数 アンケート、ヒアリング等	
6-1-1	短期留学の目的が明確である	短期留学の目的が明確であるか	目的の記述要素(具体性、数値目標、プログラムによる育成像)	評議会の資料(決済済み)	
		短期留学の目的が共有されているか	教職員及び学生の認知度(周知度) パンフレットの配布数	アンケート パンフレットの配布状況、入手手段	
6-1-1-1	長期派遣につながるような短期プログラムができています	長期派遣につながるような短期プログラムができていますか	プログラムの質・内容	プログラムの概要 短期派遣学生へのアンケート 教員向けのアンケート、ヒアリング	
6-1-1-1-1	短期留学生の成果を把握している	短期留学生の成果を把握しているか	長期派遣への関心度 異文化理解への関心の変化	長期派遣への相談者数 学生向けのアンケート、ヒアリング	
7-1	協定校数が増える	協定校数が増えたか	協定校数	協定校リスト	
7-1-1/7-2-1	国際交流関係の体制が十分に整っている	国際交流関係の体制が十分に整っているか	人員配置状況 予算状況 委員会の業務内容 業務内容及び権限 組織上の位置づけ 利用学生の満足度	職員リスト 委員会の規程及び議事録 国際交流関係の予算書 組織図 アンケート、意見箱	
7-1-2/7-2-2	国際交流関係のスタッフの見識が高い	国際交流関係のスタッフの見識が高いか	見識の高さ(目的の理解、自学の現状把握、相手先校の状況)	スタッフ向けヒアリング	
	国際交流関係のスタッフの技術が高い	国際交流関係のスタッフの技術が高いか	語学力 コミュニケーション力	TOEFL、TOEIC等の語学検定 協定校での評判	
7-2	単位の読み替え規定がある	単位の読み替え規定があるか	規定の有無	規則集 学生便覧 検討部会の審議関係書類	
7-2-3	単位互換を前提として協定を結んでいる	単位互換を前提として協定を結んでいるか	協定書の内容	協定書	
7-2-4	学部教授会が読み替えに積極的	学部教授会が読み替えに積極的か	学部教授会の審議の内容	教授会の議事録	
7-3	長期派遣に対する財政的支援がある	長期派遣に対する財政的支援があるか	授業料相互不徴収の有無 派遣学生の奨学金の有無	協定書 規則集	
7-4	教員が留学に対して積極的	教員が留学に対して積極的か?	教員の推奨度、勧めた頻度	学生及び教員向けアンケート、ヒアリング	
8-1	学生の語学力が高い	学生の語学力が高いか	TOEFLが500点以上の学生数	TOEFLの成績結果	
8-2	長期派遣の希望者が増える	長期派遣の希望者が増えたか	長期派遣説明会への参加者数の伸び 長期派遣の希望学生数(対前年度比) 長期派遣への相談件数	長期派遣説明会への参加者数 長期派遣への相談件数	
8-1-1/8-2-1	学生の独自留学を把握している	学生の独自留学を把握しているか	休学届の理由 保険の申請書 関連制度の利用率(留学した際の保険適用、学生による自己申告等)	休学届 保険の申請者数	

図にある一つの目的が一つの行に対応するようになっている。

具体例をみてゆく。例えば表 2-2 の 4 番の目的は、「長期派遣留学生が増える」とある。ここれを質問形に書き換え、「長期派遣数がふえたか」という表現で記す。そして、この質問に対して、何をもって答えたらいいのか、目安になるものを考えて記す。ここでは、長期派遣者数やその推移が考えられる。つまりこの目安が指標になる。

さらに、その横にデータの入手手段を書いてあるが、この指標に対応するデータは何であるのか、さらに言えば、学内にそれがどうかどうかも確認することになる。このように指標やデータをこの計画立案の段階で確認をしておけば、事後評価の段階でデータがないと慌てなくても済むということである。

指標デザインに関する理論は未だ存在せず、手探りの状態が続いている。しかし、このように、目的を細かな要素に分解し、単純化して整理することで、適当な指標を見出しやすくなっていることがわかる。

2-2-6 ステップ 4：効果的・効率的な評価のマインドセット

最後のステップ 4 は、評価を効果的・効率的に行うためのマインドセットについて説明している。すなわち、以下の 6 点である。

- ① 主要な関係者（評価・企画関係の理事、担当者）を確認する。
- ② 主要な関係者で目的系図を共有・確認する。
- ③ 進捗管理、指標データをもとに目的および計画の達成状況を見る。
- ④ ③をもとに達成の理由、達成できていない理由を分析、考察する（プロジェクトレベル、プログラムレベル）。
- ⑤ ④をもとに、具体策を考える。
- ⑥ 次期計画に反映させる。

上記 6 点は主な論点について説明したもので、おのおのにより細かな留意点や専門的見地からの検討が求められるものもある。例えば、③の進捗管理や指標データの分析については、IRの専門的知見が求められる。

しかし、ここでは、大学評価結果にもとづき意思決定を行う立場から、評価作業をより効果的・効率的に実施するために必要な視点を列挙したものである。特に、主な関係者間で、評価の目的と対象、さらに評価結果を何に用いるのかを予め明確にすることは肝要である。これによって、評価の目的と対象が絞られより焦点の定まった評価書ができることが期待される。換言すれば、目的が絞られずに評価作業が進められてしまうと、結果的に「こんな評価書を期待していたわけではない」「知りたかったことに応えていない」という批判を招いてしまうリスクが高くなる。

2-3 効果的な議論を行うために

2-3-1 話し合いのルール

- 議論のための議論は避ける

グループワークやワークショップは、参加者の積極的な関わり合いを通じて、自らの知識や

技能を向上させるために行われるものです。具体的にはあるテーマを巡って、話し合い、体験し、創作することに重要性を見出す試みと言えます。そのためディベートのように論理性や説得性を重視することもあります。より大切なのは納得し学ぶ姿勢にあると言えるのではないのでしょうか。

- 傾聴：人の話をよく聞く
コミュニケーションは話すことと聞くことの掛け算と言われます。どちらが欠けても成り立ちません。特に難しいのは聴くという姿勢です。言葉本来の意味は「まっすぐな心でよくきくこと」だそうですが、もうひとつ「ゆるす」という意味も持っています。自分の考えに凝り固まっていたら、他者の言動を受け入れることが出来ないことを思い出してみましょう。
- 人の意見は殺さない
話し合いの場において意見が対立したり噛み合わなかったりすることは多々あります。そこから思いもしない方向性が見えてくることがあり、それが話し合いの魅力でもあります。多様性を受け入れて新たなものを作り出すためには、自分と異なる意見が出た時、なぜそう考えるのかその背景を探って、議論を深めてみましょう。
- 同調圧力は避ける（上司が、みんなが）
グループ内での議論は、みな対等な立場で積極的に発言することが重要となります。その中で物事を決める際には、参加者がいかに納得するかが重要となります。納得するまで話し合いをするという基本原則を遵守することが重要となります。
- 社会的な手抜きはしない（「まあいいか」で終わらせない）
参加者全員で本気になって話し合うことを通じて、新たな方向性や考えが生まれる（創発性）ことが重要です。参加者の関わり方によってグループの成果は異なってきます。皆さんの自発性を思う存分発揮してください。
- 課題は、できるだけ根拠や事実に基づき述べる。
日常生活では主観や思い込みによる話がされてもさほど問題にならないこともありますが、会議やワークショップの場では、面識の無い方とのコミュニケーションが中心となります。共通体験や同じような意見を持っている人の方が少ないと考えた方が無難です。そのため、話す内容の客観性が議論の基盤を支え、グループ内の成果の行方を握っていると言えるでしょう。

2-3-2 司会者の役割

- 議論をリードするのではなく、議論の整理・進行役である
議論はあくまでもグループ内の参加者が、当事者となって進めることが前提です。司会者はあくまでも交通整理を行う第三者として振る舞うことが求められます。
- グループワークメンバーが発言できるように手助けをする
グループワークの参加者は、お互い初対面だったり、相手のことを良く知らなかったりします。そのためいきなり発言を求めても思うように話が出来ないことがあります。場の雰囲気や固いなと思ったら、場を和ませるようなアイスブレイクを入れたりして話しやすい雰囲気作りを心がけましょう。
- グループワークメンバーと、議論の内容に関する見識や能力を競わない

グループワークは多様な考え方を持つ人との協働の場です。意見や考え方の違いはそれとして、同じ課題でもなぜそのように考え方が異なるのか、その背景を理解し協力し合うように、話の流れを整えることが求められます。

- 意見の対立や軋轢を、建設的な議論の場へと引き出す
ある課題に沿って話し合いを行っている時に、意見や考え方が異なる場合は多々あります。ここでのグループワークやワークショップでは対話を中心に据えたものを目指します。そのため、相手の発言を良く聞き（傾聴）、いったん自身の判断を保留し、多様な側面や観点で課題を捉える姿勢を保ち続けるよう、常に促しましょう。
- 中立の立場を保つ
司会者の役割の一つに、グループワークでは参加者の自由な意見をうまく引き出すことが挙げられます。そのためにも、参加者それぞれの発言を受け止め、等距離で接することが重要となります。
- 議論しないまま多数決で決めない
話し合いをしながら対立を恐れずに新たな方向性や考え方を探し出すよう促すことが求められます。意見の違いがあればその違いが何に起因するのか、そしてどのように違いを埋めていくのかといった観点に立って、話し合いをするよう促すことが重要です。

第3章 ツールの開発と普及活動

本章では、「2-2-1 実践と一体化させた教材開発」で示した教材開発の経緯および普及活動としての研修会の実施記録について記したい。とくに研修の部分（3.4節、3.8節）については、この報告書を手にとった方が、追体験ができるよう資料や議論の結果を掲載している。

平成24年度の活動の概要および節番号を以下に示す。

表3 EA研究会の平成24年度の活動と掲載もくじ

○ ツール開発、普及活動

時期	内容	節番号 [頁]
5月～7月	月教材開発、ワークショップ用架空大学例題（研究問題）作成	3. 1～3 [18]
9月	大学評価者集会 2012 第三分科会「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」として研修を実施	3. 4 [21]
10月	研修結果（アンケート調査および当事者の所感）を踏まえ、教材で用いる事例をひとつの大学事例で統一する必要があると判断。	3. 5 [40]
11月	九州大学で合宿形式の研究会を実施。新たな大学例題（留学問題）を作成し、これをもとに教材にあるステップ1からステップ3までを研究メンバーで実施。課題体系図、目的体系図そして指標集を作成した。これらを統合して教材を刷新した。	3. 6 [41]
1月	機構主催の研修会に向けて新たに例題（英語教育）を作成した。またワークショップの運営方法（班分け、時間管理、司会進行、会場レイアウト）の詳細についてデザインした。	3. 7 [42]
2月	大学評価・学位授与機構竹橋オフィスで「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」に関する研修会を開催。	3. 8 [43]
3月	2月研修アンケート結果、司会者報告を踏まえ、教授法の改定案について議論。	3. 9 [97]

○ 実践展開活動（その準備活動や招待講演を含む）

時期	内容	掲載箇所
4月	科学技術振興機構科学コミュニケーションセンターにおいて、研究者および職員40名ほどに対して講演。その後、同センターのプロジェクトにおいて、EA手法を用いて、科学コミュニケーションに対する科学者側の課題、市民側の課題について分析が行われた。この分析過程においても助言を続けた。	—
7月	大阪市立大学大学院 創造都市研究科FD研修会において、同学科教員に対してEAの概念と活用について講演	—
10月	神戸大学執行部で本ツールを導入することが決まり、教授法を刷新	附録3 [113]

第3章 ツールの開発と普及活動

～12月	した。特にワークショップについては、実際に執行部メンバーの作業状況をふまえ、必要に応じて進め方や時間管理の方法を変更していった。	
3月	大阪大学 「未来共生イノベーター博士課程プログラム」担当教員30名ほどに対して、本プログラム評価準備のため、本ツールの考え方と使い方を講義し、ミニワークショップを行った。	附録4 [117]
3月	九州大学で開催された第2回大学評価・IR研究会において講義編の講演を行った。	

3. 1 研究会準備会（平成 24 年 5 月 8 日）

今年度の研究会の活動に先立ち、準備会を行った。

自己評価力の向上を支援したい大学評価・学位授与機構に対して、全国の大学の評価担当者や IR 担当者の集会を開催している大学評価コンソーシアムが、このツール開発や普及活動に協力することで、我が国の評価文化の向上に寄与できるのではないか、ということが話し合われた。

平成 24 年 9 月 6 日、7 日に神戸大学で開催予定の大学評価担当者集会 2012 の分科会において、EA プロジェクトの成果をもとにワークショップを行うこととした。そのためこの EA プロジェクトに、本日出席者（昨年メンバーの一部および大学評価コンソーシアム幹事ほか）は研究協力者として参加することとした。研究会では教材開発、普及のためのワークショップの設計と実施を目的とし、そのために研究会は月 1 回をめぐりに開催し、その後、大学評価担当者集会 2012 の準備打ち合わせを行うこととした。

EA 活用の配慮事項として、①なぜ、評価なのに「目的・計画」なのかを冒頭で明確に説明すること、②EA 活用の対象とする目的・計画を明確にすることを確認した。また、ツールの対象としては、大学全体というよりも、学部・学科などプログラム単位の方が活用しやすいのでは、という意見も出た。ただし、当面のツールの実践を行う大学評価担当者集会は、評価担当者が主たる参加者であることを踏まえ、大学独自の戦略計画、あるいは年度計画を対象とするし、実務レベルでの適応可能性、即ち、担当者の所掌範囲を考慮すると年度計画が適切ではないか、という方向で検討を行うこととした。また、③本ツールの活用方法として、評価担当者が、実際の計画立案についてコンサルテーションを行うツールとしても活用いただけるということを一つの目標に考えたい、ということで議論を進めた。

実際の分科会の進め方としては、①講義、ワークショップ、議論を組み合わせ、②イントロダクションで、(2) の①、②について丁寧に説明し、最後に③EA 全工程を 1 回のワークショップで伝えることは困難であるので、EA 全工程のアウトラインを示した上で、「問題分析」に集中してワークショップを実施する方向で検討を行うこととした。

日時：平成 24 年 5 月 8 日午前 10 時～12 時
場所：学術総合センター 11F 1115 会議室
出席者：○田中、浅野、大野、小湊、渋谷、畠田

3. 2 第1回研究会会合（平成24年6月15日）

前回の研究会に引き続き、どのように前年度に開発したツールからテキストや例題として作成するか、それをを用いてどのようにワークショップなどで教授を行うか、ということを議論した。

普及活動としては、9月に神戸大学で開催される大学評価担当者集会 2012 の第三分科会として、翌年2月には大学評価・学位授与機構竹橋オフィスで研修会（ワークショップ）を開催することとした。そのために、6月～7月に教材開発を行い、9月に神戸大学で研修会開催、10月～11月に第1回研修の振り返りを行いツールの更なる改善を図り、12月には事例分析について合宿を開催するという計画を立案した。翌平成25年には、1月までに教材の改良を行い2月に研修会に備えることとした。

まず、最初の研修会となる大学評価担当者集会 2012 の研修内容について議論した。大学評価担当者集会 2012 は9月6日（木）、7日（金）に開催され、1日目の6日（木）の13:30～18:00に我々の研修会を含む3つの分科会を行う。我々の対象は、中級～上級の評価経験者が対象となり定員は20名程度ということ想定された。

前回の研究会での意見をふまえ、①「目的・計画」に関する説明については、なぜ、「目的・計画」なのかを冒頭で丁寧に説明し、②EA活用の対象となる計画については、年度計画を作成する際に診断ツールを活用することが可能と判断した。また、中・長期計画に対しても応用可能であるが、年度計画と中・長期計画及び大学のビジョンが連動していないと、後に齟齬が起ることについて言及しなければならないことを確認した。③演習事例に関しては、大学に関連したシンプルな事例を選択（例：「なぜ、学生が休むのか」）し、「説明→軽い作業→説明」という形を取ることとした。

次回研究会までに浅野、小湊が「目的・計画」と評価の関連性についてイメージを作成し、畠田、渋谷が演習事例を作成することとした。それらと平行して、大野、田中でパワーポイント資料の作り込みを行い、小野、山崎、西村でパワーポイントなどの教材の点検、確認を行うこととした。また次回の研究会において議論し修正を行ったツール（研修素材）を8月に提示、9月の研修に臨むこととなった。

日時：平成24年6月15日午前10時～12時30分

場所：学術総合センター11F 1105会議室

出席者：○田中、浅野、大野、小野、小湊、渋谷、畠田、西村、山崎

3. 3 第2回研究会会合（平成24年7月17日）

今回は、大学評価担当者集会2012（9月に開催）に備え、第3分科会としての研修の準備作業を行った。

まずは、評価と目的・計画のつながりについては、計画の3タイプ（①「ルーティンワーク的計画」、②「戦略的計画」、③「答申と文部科学省の方針に基づく計画」）に関する概念図に基づき、説明が行なうこととした。

続いて、目的分析事例については、大学評価担当者集会2012で共通して用いることで準備をしている評価大学という架空の大学の事例集の中からこの研修に適した事例を選び、調整を行うことにした。評価大学の沿革及び目標、データ集（教員数、学生数等のデータ、特色ある教育、学生の声、ダミーのグラフ等）自己評価書（アカウントビリティ用、学内限定用の2種類）については、集会実施本部側から提供があることも伝えられた。

大学評価者研究会第3分科会は、14:00~17:00の3時間の研修時間が割り当てられた。まずは、スクール形式でレクチャーをした後、グループ別演習を行い、その結果を用いて全体議論を行うこととした。全体の司会進行は田中が行い、ファシリテータは研究会メンバーが行うが、当日、別の分科会を担当するメンバーもいるため人数の確保が課題となったが、会場のキャパシティなどの問題からそれほど多人数を受け入れられないため、なんとか乗り切れるという結論に至った。

○7月時点でのタイムテーブル案

◆レクチャー（60分）
目的と計画に関する説明 説明：浅野 バックアップ：山崎
E Aに関する説明 説明：田中
◆休憩（15分）
◆グループ別演習（60分） ※4~5グループを想定 ファシリテーター：大野、（小野）、山崎、渋井、西村 ※参加者のファシリテーターも考える。6日の午前中にファシリテーター用の研修を行う。
◆発表（45分）

今後の準備としては、7月末に事例（寫田作成）、概念図（小湊作成）を作成し、資料が揃ったところで大野、田中が教材を作成することとした。また教材は、出来るだけシンプルなものになるように心掛けることとした。8月20日には資料を完成させ、8月21日に各分科会リーダーの打合せが神戸大学で開催されるので、田中が会場下見を兼ねて参加する。また、その日には、参加者人数が確定することだった。9月の本番までは、メール等で意見交換をし、本番に挑むこととした。

日時：2012年7月17日午後13時~15時30分
場所：学術総合センター11F 1105会議室
出席者：○田中、小湊、寫田、大野、浅野、山崎、西村、渋井

3. 4 大学評価担当者集会 2012

日時：平成24年9月6日（木）14:00～17:00

会場：神戸大学 六甲台キャンパス 百年記念館 会議室B

参加者：26名 [参加者について（資料3-1-1：24ページ）]

大学評価コンソーシアム主催、神戸大学共催の大学評価担当者集会 2013 の第三分科会「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」として、研修を行った。

大学評価の経験が長い方及び企画立案業務に携わっている方を対象に、効果的な目的及び計画の策定、目的や計画の進捗を把握するための指標設定に関する講義及び演習を行いました。具体的には、目的や計画の妥当性や実行可能性、根拠データの所在をチェックし、整えることによって、適切な評価が行えるように整理するための手法（**Evaluability Assessment**）について学びました。そして事前に作成した架空の大学事例に基づいて、4つの班に分かれ、問題を分析し、そこから、どう目的と計画を導いてゆくのかについて理解を図りました。

14:00-15:10 講義と質疑応答

まずは、浅野（神戸大）が「評価と目的・計画の関係」について基本概念の説明を行いました。その後、田中（大学評価・学位授与機構）が、目的や計画の達成度を途中段階で把握し、最終的に適切な評価が行えるよう、それらの関係を整理するための手法である **Evaluability Assessment**（以下、「EA」という。）の基本について講義を行いました。

また、この EA の枠組みの根底にある計画の達成度の途中段階での把握（モニタリングないしチェック）のための手法を用いて、自己評価能力を向上させるための基本的な視点についての講義もあわせて行いました。

「評価と目的・計画の関係」（資料3-1-2：26ページ）

「事業・プログラムの 内部質保証力向上支援ツール」（第2章参照）

15:25-16:25 グループワーク

グループワークでは、ファシリテーター役と作業結果の報告役を決め、まずは、参加者分析を行いました。演習課題をもとに問題を書き出し、中心問題を決め問題を「原因-結果」となるように縦に並べつつ、横方向では同じような内容やテーマでグルーピングを行いました。

その問題分析をリバースして目的体系図を作り、プロジェクト・アプローチ（計画イメージ）を作った上で、可能であれば優先順位もつけることを目指しました。

演習課題（資料3-1-3：27ページ）

評価大学概要（附録1 [107ページ]）

16:25-16:55 結果発表

続いて、班ごとにグループワークの結果を報告してもらいました。すべての班で問題分析はできましたが、関係者分析が簡単にできた班と手こずった班がありました。（薄いオレンジ色のカー

ドが関係者です。[3班、4班のみ]

問題分析では、課題の文章に記述されていた事項は青色のカード、参加者の実務経験等の知見にもとづいて補完する事項は黄色のカードを用いて、因果関係を整理していきました。挙げた原因－結果群がなかなか繋がらないケースもあり、その際には、班の全員で知恵を出し合いました。

中心問題がすぐ認識できた班もあれば、手こずった班もありました。

問題分析をリバースして目的体系図を作り、問題解決へのアプローチの考案に入れたのは1班のみでした。(1班の2枚目が目的体系図です。)

グループワークの結果 (資料3-1-4:28ページ)

16:55-17:00 まとめ

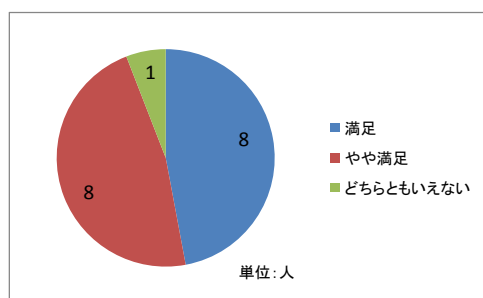
[ここではこの後の全体会での当分科会の活動報告を掲載します。]

第三分科会「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」はご案内にもあったように中上級者向け、ということにさせていただきましたので、比較的、企画または評価で一定の経験をお持ちの30名弱に集まっていただきました。ここでは、今の第一分科会、第二分科会と非常に良く繋がるのですが、結局、評価をある程度積み上げて行きますと、目的と計画がきちんと作られていないが故に、評価をする時になっていろいろなことができない、ということがあります。評価の技術もさることながら、目的と計画がしっかり作れていないところに、思うような評価ができない要因が潜んでいることが多いだろうということです。そうであれば、評価の視点から目的と計画を見直すことができるのではないかと、という問題意識のもとに、その視点から目標と計画をどのように作っていったらいいのか、という点に着目して、ツールを作りました。そして、そのツールを用いて、初めてこの分科会場で研修をさせていただきました。

具体的には評価大学で国際的な水準の研究を目指して科研費の採択率を上げようという計画を題材(目標4)に演習を行いました。その作業を通じて、実際に問題は天から降ってくるのではなくて、自分たちの大学の問題を解決している状態が目的であるならば、まず問題の分析をして、そこから目的を導きましようということをやりました。1時間という限られた時間であったため、この演習では問題の分析で精一杯でした。それでも大変おもしろい結果が出たのですが、実は「国際的な研究水準を目指す」ということと「科研費の採択率が15%」というのは結びつかないところがあるんですね。ですから4つのグループのうち2つは、意図的か無意識的にか、完璧に「国際」のところを切り離して、科研費の問題だけに焦点をあて、それを構造化して、それをヴィジュアルに示す、という作業をしていました。そのほうが、すっきりします。他2班は、「国際化」と「科研費」の問題を繋げて、問題を整理しようとしていました。するとうまく、体系図を描けなくなってしまうのです。図がうまく繋がらなくないということは、目的に関する論理整合性が弱いというシグナルでもあります。この問題は、多くの大学関係者が実際の日常業務において直面する問題でもあるようで、日頃何かおかしいなと感じていたことは、論理的に整理することで、「腑に落ちる」ということをこの演習を通じてみなさんが気づかれていました。

ただ、今回は時間切れのため、問題分析から先に住むことはできませんでしたので、ここからどのように目的を導くのか、ということに関しては、次回以降に大きな宿題をいただいた、という風に思います。

○アンケート結果



回答者のほとんどが、「満足」もしくは「やや満足」と回答している。その理由としては、目標・計画を再考する手法を勉強できた点、そうした手法を今後の業務に生かせる点等が挙げられた。ただし、議論の時間が足りなかった点や説明がやや多かった点も指摘されている。

アンケート結果の詳細はこちらからご覧ください。

第三分科会アンケート結果（附録2 [111 ページ]）

○当日のスタッフ

田中 弥生（大学評価・学位授与機構 研究開発部 准教授）、浅野 茂*（神戸大学 企画評価室 准教授）、小野 宏（関西学院大学 企画室 課長（新基本構想担当））、洪井 進（鹿児島大学 教育センター 准教授）、西村 雄二郎（大阪大学 企画推進課 専門職員）、山崎 その（京都外国語大学 学長事務室 参事・室長）、吉澤 友加（大学評価・学位授与機構 評価企画課）

○当日他の分科会に参加した研究会メンバー

小湊 卓夫*（九州大学 基幹教育院）、大野 賢一*（鳥取大学 大学評価室）、寫田 敏行*（茨城大学 評価室）

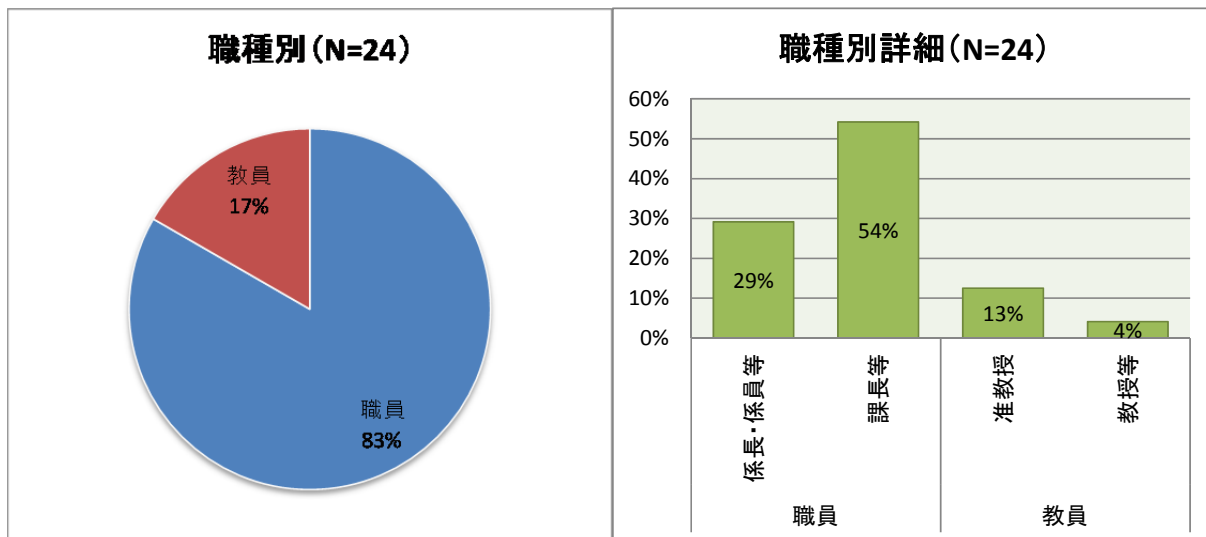
○当日ご参加いただいたみなさまへ

また、この分科会に参加された 20 名の方には、EAの現場での適応可能性への示唆などをいただき、コンテンツ改善に多大な情報をいただきました。感謝申し上げます。

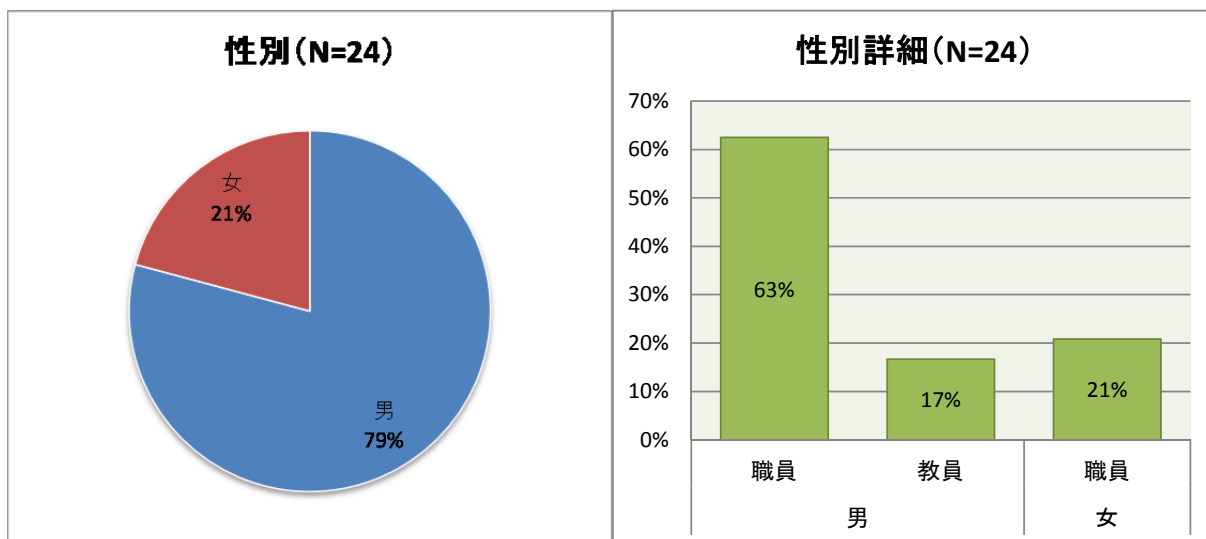
[*は大学評価コンソーシアム幹事]

資料 3-1-1 : 参加者について

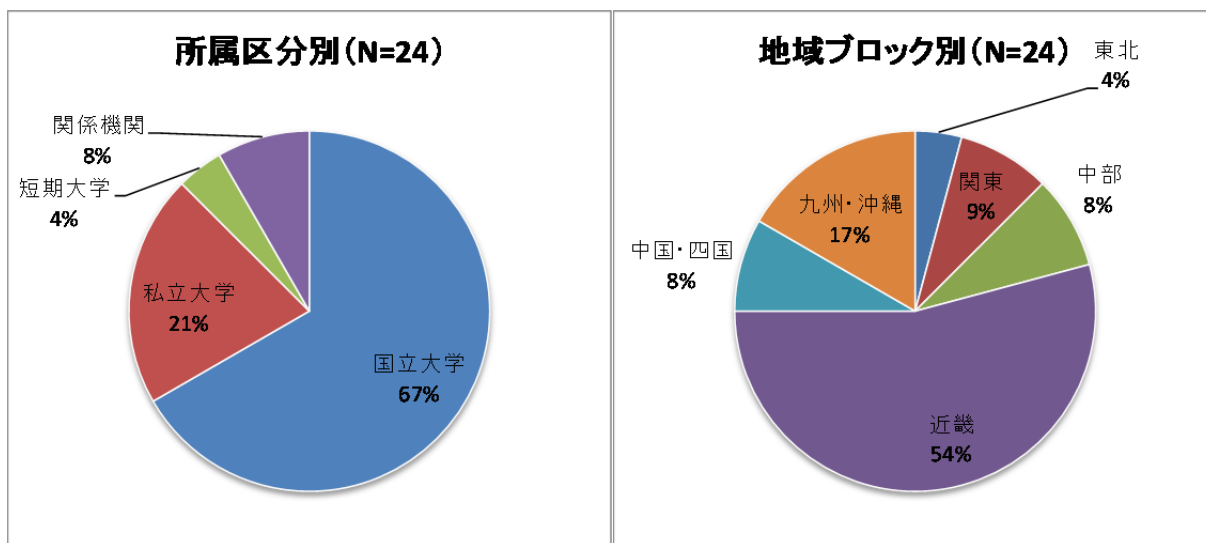
第三分科会には、24名の教職員等が参加した。参加者の属性分析には、申し込み時に参加者からご提供頂いた所属や職種等の情報を基に作業を行った。なお、「参加者」とは、国公私立大学、短期大学及び関係機関の「通常会員」及び「運営協力者」である。



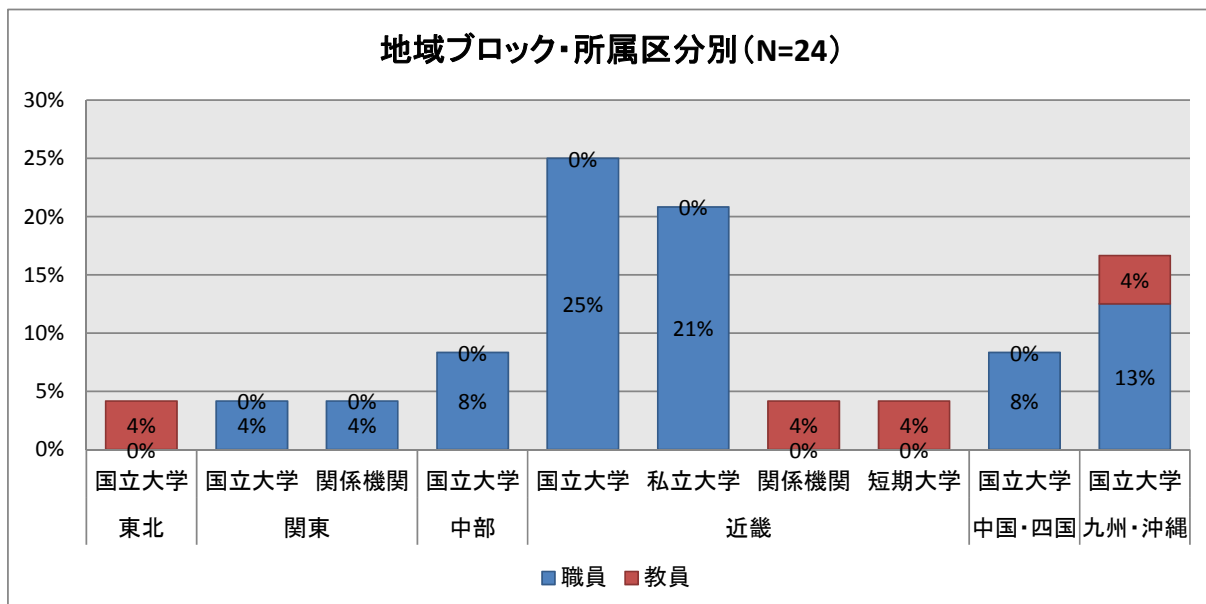
職種別の参加者比率では、職員が 83%及び教員が 17%であった。また、職員の職層を「課長等」及び「係長・係員等」、教員の職層を「教授等」及び「准教授」に分けて示した。職員の課長クラスが 54%と最も多く、次が職員系の係長・係員等で 29%であった。次いで多いのは、教員の准教授クラスであった。職員の参加が多いのは、テーマが「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」であったこと、本集会が実務的な内容を扱った研修会であることと一定程度整合的なデータと考えられる。



性別では、男性が 79%及び女性が 21%であった。また、職別とあわせて確認すると、男性職員が 63%と最も多く、次は女性職員が 21%であった。



所属区分別では、国立大学が 67%を占めており、私立大学が 21%、関係機関から 8%の参加があった。また、地区ブロック別では、本集会の開催が神戸大学であったことから、近畿地区の参加者が 54%と最も多く、他の地区ブロックからも少数ではあるが参加していた。また、地域ブロック・所属区分別と職別をあわせて確認すると、近畿地区の国立大学職員が 25%及び私立大学職員が 21%、九州・沖縄地区の国立大学職員が 13%と多かった。



資料3-1-2：「なぜ、評価担当者は、目的と計画の問題に着手しなければならないのか」

第二サイクルの認証評価基準において、多くの国公私立大学の認証評価を実施している独立行政法人大学評価学位・授与機構及び公益財団法人大学基準協会の認証評価基準において、内部質保証の観点が盛り込まれ、前期以上にPDCAサイクルの実質化が求められている。一方、国公私立大学における中期計画の策定状況については、東京大学及び野村證券の共同研究プロジェクトが2010年に実施した「中長期計画に関するアンケート調査」（回答：206校）によると、独自の中長期計画を策定していると回答した大学は国公私立合わせて約66%に留まっており、約4割の大学が独自の中長期計画を策定していないというデータが示されている。これらの大学が上記の認証評価機関において認証評価を受けるには、厳格化された認証評価基準への対応の一環として、中長期計画及びその実行手段を示す年度計画の策定が喫緊の課題となっており、PDCAサイクルのPへの対応が求められている。他方、国立大学法人については、6年単位で策定した中期目標・中期計画の達成度が国立大学法人評価の枠組みの中で評価され、その結果に応じて運営費交付金が傾斜配分される現状がある。その際、策定した中期目標・中期計画の達成度を、可能な限り客観的な根拠を用いて示す必要があり、PDCAサイクルのCを実質化することが不可欠な状況にある。したがって、国公私立大学を問わず、なんらかの計画を立案するPのプロセスと、自らが立てた計画の達成状況を示すCのサイクルに対応していくことが、より一層、重要となっている。

そのため、計画に基づく評価を実施する上で、明確な計画立案は重要である。例えば計画の中で、「優れた」や「高度な」といった表現が使われる時があるが、これは具体的に何を示しているのかを考えてみると良い。評価の立場に立つと、何を持って「優れた」あるいは「高度な」と判断するのであろうか。到達目標がそのまま計画に表現されているならば、計画の達成度の検証は可能となるが、そうでない場合、上記の曖昧な表現を巡る解釈が多様に存在することとなる。そのため、何を根拠に計画の達成度を示すのかについても合意を形成したがく、そのことが評価の困難さにつながってくるのである。評価において根拠を示しにくい計画においては、その達成度についてのイメージを共有する作業が必要であるかもしれない。あるいは達成度を測るための指標を設定し、その指標が示すデータで計画の進捗を管理することが必要かもしれない。

いずれにせよ、計画そのものの明確にすることは、計画の達成状況を何らかの根拠に基づいて示すためにも、また評価を進める上で避けて通れない課題であると言えよう。

こうした評価と計画との関連性の重要性を検討する際、ひとつの解を示してくれる理論枠組みとして、**Evaluability Assessment**（以下、「EA」という。）がある。EAとは評価対象となった「プログラム（事業）」が評価に耐えうるかを診断し、必要であれば計画改変を促すためのアセスメント手法で、一義的には、評価対象者の自己評価能力を向上させるための手法である。本手法は、より効果的で説得力のある評価を行うという視点から、目的と計画を見直すことで、結果的に目的と計画の論理体系を整え、また、それらに適した指標を設定し進捗管理をするために作られたアセスメント手法である。本分科会においては、このEAの枠組みの根底にあるモニタリングないしチェックのための材料やポイントを用いて、この手法を初歩的なところから学びとくことを目的としている。特に、計画立案段階で現行の課題や問題を可能な限り把握し、良い評価につながるための基本的な考え方、適用する際のポイントを整理するためのワークショップを予定している。

資料3-1-3：演習課題

分科会3：問題・目的分析例題 配布資料

評価大学では、昨今の文教政策や大学界の動向をふまえ、国際的水準の研究を実現するために外部資金の獲得を図ろうと考えている。

そのために科学研究費補助金への応募を奨励しているものの、応募実績（何らかの外部資金を得ていない教員のうち科研費応募した者の割合：60% [H23]）、採択実績（15% [H23]）ともにあまり芳しくない。

何人かの教員に意見を聞いてみたが、文系については、「研究費よりも時間が欲しい」という趣旨の意見が多く、科研費応募にあまり意欲的ではなかった。理系の教員については、研究費の必要性を感じており、科研費に応募出しているのだが、なかなか採択されないという。

3年に1回実施している教員評価についてみると、業績書に、外部資金の獲得結果については記入する欄があるが、科研費や外部資金への応募状況については、記す欄がなく、また、応募しなくてもペナルティが課せられるわけでもない。

一方で、評価大学がめざす研究の国際的水準とは何か、という議論が進んでおらず、教員の理解もまちまちであり、評価基準や評価方法も明確に定まっていない。

評価大学では、国際的水準の研究の推進に向けて、どのような方策をとるべきか、方向性がみせず、当惑している。

資料 3-1-4 : 演習結果

グループワークの概要 (1 班)

司会者： 渋井 進 (鹿児島大学 教育センター 准教授)

1. 班構成

3 班は全員、教員 3 名および事務職員 2 名で、うち国立 3 名、私立 2 名であり、すべて男性であった。事務職員 2 名は両名とも大学評価・学位授与機構に出向していた経験があり、評価作業に精通しており、事務職員ではあるが、教員に萎縮して発言に躊躇するような事は無かった。教員も、評価についての経験や理解を持っていた。

2. グループワークの進め方

まずは、簡単に名前とこれまでの評価に関する経験等を述べる自己紹介をおこなった。その後、リーダーシップをとってもらい発表者と書記をメンバーの中から決めた。リーダーは、事務職員の 1 名が担当した。

まず、参加者分析を行った。参加者分析は本来時間をそれほど取る予定では無かったと思うが、講義に置ける説明資料の手順に沿ってメンバーが行っているところから、ファシリテーターがそれを止めることも不自然なので、ある程度時間が経過した時点で、それほど神経質になる旨は無いのではと、簡単に補足を行った。

次に、参加者を考慮しながら、問題のカードを皆で出し合って行った。その際には、各自が書いたものを皆の前に出し、皆の合意を得ながら提出していった。その際には、意味が分かり易い様に、細かな表現等も皆の意見を聞きながら修正する事があった。

中心課題は、皆の合意がすぐに形成され、「これしかないのでは」という形ですぐに決まった。それにつながる形で、いくつかの課題の山を類似性に基づいて整理する形で配置して行った。

問題分析は、時間的にぎりぎりになってしまったが、皆で急いで反転させた記述を作る事で完成させる事ができ、グループワークを完遂した事で達成感が得られた。

3. グループワークの結果

①ステップ 1 : 参加者分析

グループワークにおける最初の作業という事もあり、やや皆が遠慮して、「こんなのでいいのか」という雰囲気は最初にはあったが、次第に多くの参加者を考える様になってきた。まずは大学のステークホルダーである、国民、大学の執行部、教員、職員、学生、企業、等が挙げられた。さらに、教員ならではのメンバーの意見として、研究費が増えて研究が活性化する事により、家族との時間が短くなるかもしれない点で、教員の家族なども挙げられた。これは、今回のグループワークの目的と外れるが、研究者のワークライフバランスが議論されている今日、興味深い結果である。

②ステップ 2 : 課題分析

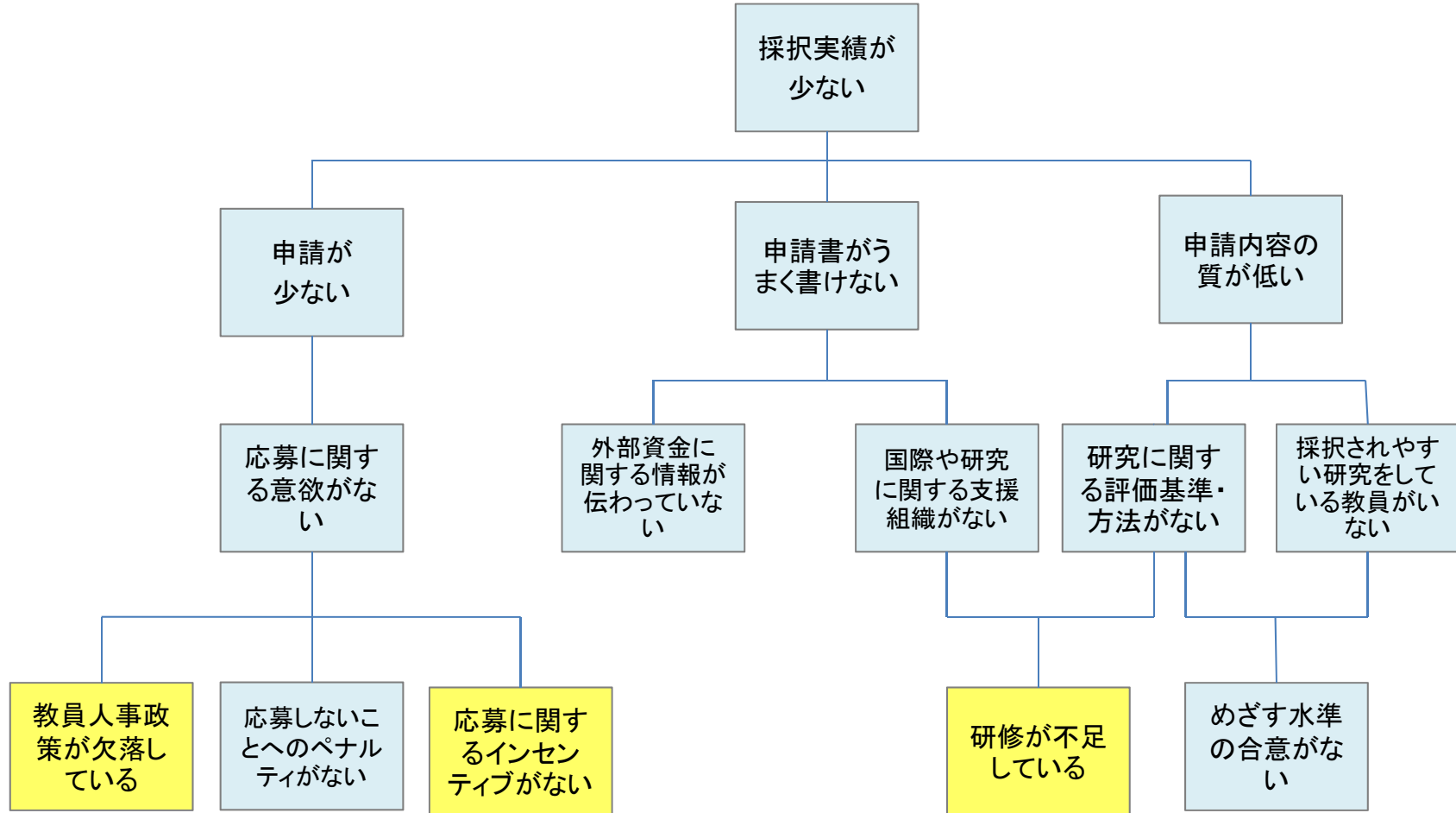
中心課題は、研究費の採択実績が上がるというもので、皆の総意ですぐに定まった。その下に、

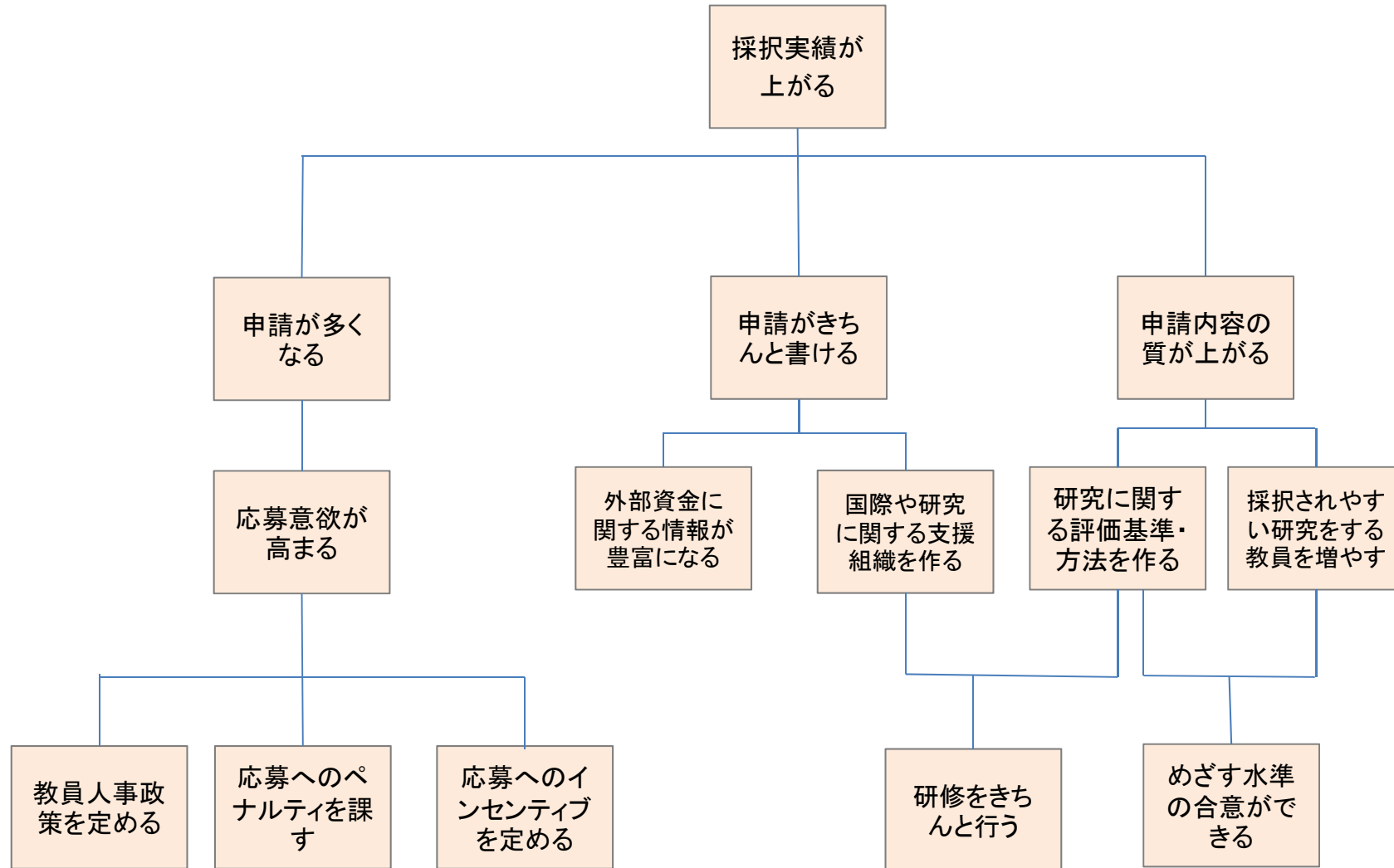
申請が少ない、申請書がうまく書けない、申請書の質が低い、という3つの課題が並列で存在する様に配置された。いくつか、最も下の方にある原因と思われる内容は、いくつか推測に基づいてリバースした際に目的分析に適切な提言が出来るようになるような策ができるように想定しながら、メンバーの意見によりカードが追加された。

ここで興味深かった事は、皆が気づかないうちに、「国際的水準の研究が実現する」という問題を見逃していた事である。おそらくは、評価大学に限らずなんとなく良く書いてある内容であるから無視したのか、あるいは評価大学から読み取れる内容と「国際的水準の研究が実現する」という内容に矛盾があるため無視したのかわからないが、これについてグループワークの間で全く触れられず、無意識的に皆の間で無視されていた事は、心理学的に興味深い。

4. 司会者としての所感

皆が活発に意見を出すグループだったので、円滑にグループワークが進んだ。問題系図作成の際に、目的系図へと反転させる事が最終的な目的である事を意識していたせいか、簡単に目的系図が出来たが、これはあまり適切ではないのかもしれない。しかし、皆の達成感は得られ、手法についての理解も出来た。





グループワークの概要（2班）

司会者：小野宏（関西学院大学企画室 課長）

1. 班構成

参加者は国立大学4人、私立大学1人の男性5人。企画または評価、あるいはその両方を担当する部署の部長、課長、リーダー長、グループ長などの管理職であった。

2. グループワークの進め方

自己紹介の後、ファシリテーターを私自身が行うことのできることを得て、演習問題を各自で読んでもらい、参加者分析を行った。参加者分析にはあまり時間をかけずに、課題分析に入った。

課題体系図は、はじめは演習問題から読み取れた問題を抽出し、青色の付箋に記して原因と結果が連鎖するように机上の模造紙に貼っていった。その後、参加者それぞれが自大学の経験などから推測される「隠れた課題」を黄色い付箋に記して追加していった。

その上で参加者全員が原因・結果の関係などを議論して課題体系図を整理していった。

演習作業としては、そこまで与えられた1時間が終了した。

3. グループワークの結果

課題分析においては、「国際的水準の研究が実現していない」が中心的課題に据えられ、その原因として「科研費の採択実績が少ない」へとつながり、そこから下へと多くの課題が連なった。しかし、一方で中心的課題の「国際的水準」とは何か定められていないこと、そのために国際的であるかどうかの評価基準や評価方法が定まっていないことが根本的な問題点として挙げられ、それらを図の上でどこに位置づけるかなどに苦慮した。それによって課題認識が大きく変化してくるからである。

その後、参加者は自大学の経験などから中心的課題の原因となる要素を類推してもらい、黄色い付箋で記して図に追加していった。「設備が十分でない」「研究者の国際交流が少ない」「専門の専任教員を配置していない」「研究費を支援できていない」などの課題が追加され、課題体系図のウイングが左右に広がった。

4. 司会者としての所感

作業時間が1時間に限られていたにもかかわらず、自己紹介に少し時間がかかってしまった。参加者分析、課題分析（演習問題）、課題分析（類推）を説明しながら参加者に考えてもらい、それを図にしていく作業を行うにはいささか時間が短すぎた。このため、ファシリテーターとして参加者の議論の熟成を待たずに一定の方向性を示しながら進行を促すことになり、参加者は誘導されているという感覚を拭えなかったのではないかと思う。

ただ、バラバラに存在する課題を体系化する方法については、参加者が日ごろの業務の中で感じている問題と呼応する点が多いようで、有用性に言及する参加者が多かった。

グループワークの概要（3班）

司会者： 山崎 その（京都外国語大学 学長事務室 室長）

1. 班構成

3班は全員、管理職の事務職員で、国立2名、私立2名（男性3名、女性1名）の構成であった。メンバーは現在及び過去に、直接的に計画策定と評価業務のどちらか、もしくは両方の経験があるという点で共通していた。

2. グループワークの進め方

自己紹介の後、ファシリテータ役と発表者をメンバーの中から決めた。前半の講義の中で演習問題の内容は確認されているので、すぐに参加者分析にとりかかった。抽出した参加者のカードは模造紙の上部に張り付けておき、常に意識しながら課題の書き出し作業を進めた。課題は、まず演習問題から直接的に読み取れるものをメンバー全員で青色のカードに書き出し、順番に説明を加えながら貼り付けていった。貼り付ける際には、同じ内容のカードは重ねて貼り、対象が同じものや類似する内容のカードは一箇所に集めてグループをつくっていった。

次に設定されている状況から、大いに関係すると思われる課題や重要だが見落とされていると思われる課題を、メンバーの実務経験から類推して付け加えながら（黄色のカード）、カードを原因－結果の関係に並べ直した。

中心課題は、最も多くのカードに関連するものという視点から全員で協議し、選定した。中心課題を決めた後は、中心課題より上部にくる課題について、原因－結果の関係で追加した（黄色のカード）。

カードの配置がおおよそ決まったところで、カード間のつながりを表す線を引き、図全体の流れをわかり易くした。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析

作業開始時は「参加者」が何を指しているのか、どの範囲まで広げるのかについて少し混乱があった。まずは大学全体のステークホルダーと捉え、国民、大学の執行部、教員、職員、学生、企業、文部科学省他関連機関など多数の参加者が挙げられた。最終的には、課題に直接的に関係する主体者に絞るということで整理し、国民や学生、企業は課題の書き出し作業の際には意識外に置かれていた。

②ステップ2：課題分析

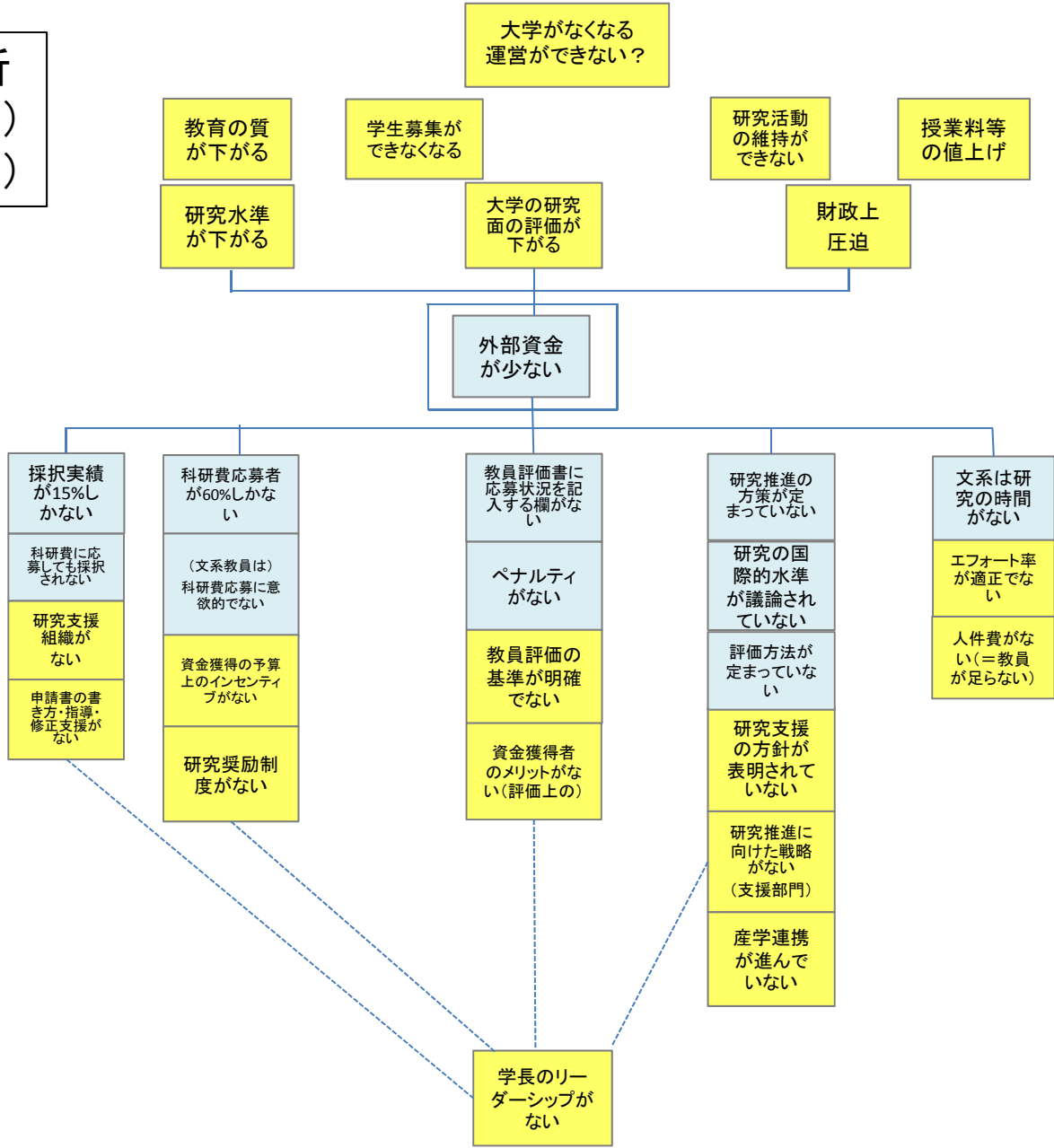
書き出されたカードは、研究の支援体制や奨励制度、教員評価、教員の意識といったグループにまとめられた。そして、これらの問題の結果として「外部資金が少ない」という状態になっているというストーリーが導き出され、中心課題が設定された。さらに、様々な問題が生じている根本的要因として「学長のリーダーシップがない」ことが挙げられた。

本研修では、課題分析をリバースして目的体系図を作成するところまでは到達できなかった。

4. 司会者としての所感

評価を考える際に、目的と計画の策定から見直すことや、計画の策定は目的から入るのではなく問題分析から始めるという思考の転換は、一見、遠回りなようであるが、実際の業務に落とし込んで考えると納得しやすかったと思われる。

参加者分析
 ・課題(事例)
 ・課題(類推)



グループワークの概要（4班）

司会者： 西村雄二郎（大阪大学総務企画部企画推進課 専門職員）

1. 班構成

4班は国立大学の評価セクションまたは計画セクションに所属する係長・専門職員以下の職員5名（男性：3、女性：2）で構成された。

2. グループワークの進め方

グループワークを進めるにあたり、簡単な自己紹介後をしていただき、話を聞いて司会者がファシリテーターを決め、同時に発表者としてお願いした。その後は、スケジュール通り「参加者分析」、「課題分析」を行った。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析

次に参加者分析にとりかかったが、多くの意見が出たため、意見が拡散し予想以上に時間が経過した。特に制限がなかったことによることから、次回から、一定の制約が必要だと思われる。

また、参加者分析については、それ自体を一つの模造紙にまとめた。

②ステップ2：課題分析

まず、例題の順番どおりに分析し、課題を付箋紙に書き出し、模造紙に貼り付けていった。その際、直接的に文書中から読み取れる課題は青色の付箋紙、直接読み取れない課題については黄色の付箋紙に書き出した。併せてカテゴリー分けを行いながら、「原因－結果」の関係に並べることも並行して行った。

次に中心課題の設定を試みたが、本来は、一番多く関連付けできる部分であることは理解していたが、うまく設定ができなかった。そのため、時間も無かったこともあり、例題自体が2つの大きな課題で構成されていたこともあり、それを繋ぐものを中心課題とした。

課題分析をリバースして目的体系図を作成するところまでは到達できなかった。

4. 司会者としての所感

◎反省点等

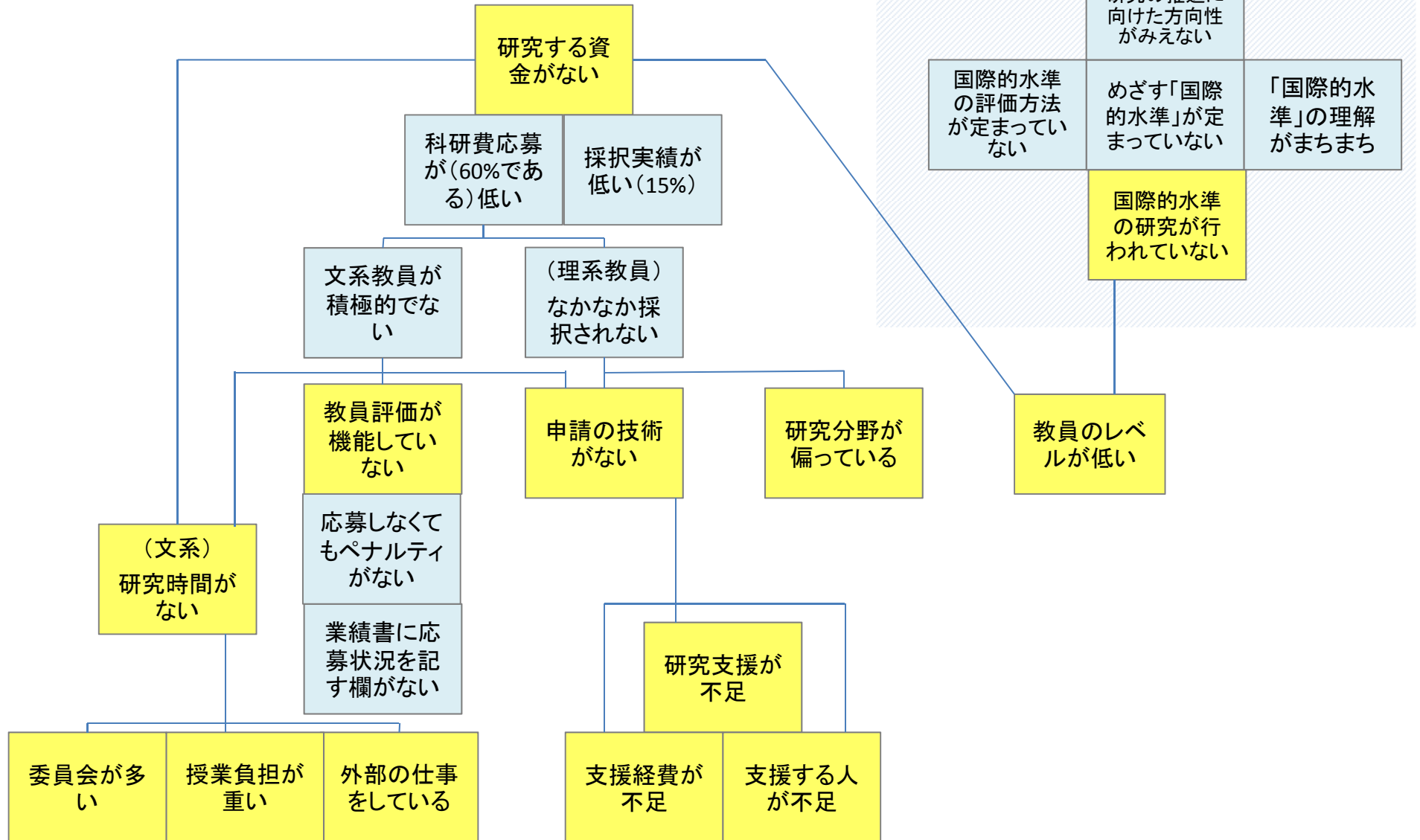
参加者分析に多くの時間を取り過ぎたことと、「参加者分析」と「問題分析」が結びつかなかったことが反省点である。例題がもつ問題点（「国際的水準の研究の推進」という目的と科研費応募という具体的な問題の接点が難しい：目標と政策の関連性が乏しい等）のため、整理された問題系図を作成することが難しかった。

◎今後の改善点として

今回は、2つの系図（問題）を繋ぐ課題を設定したが、他の班の結果を見ると必ずしも必要ではなかったことが窺える。今回の例題が持つような問題点がある場合、解決する一つの方法として、繋がらない問題を切り離して考えるべきで、1班のように「科研費の課題」は科研費単独の課題として捉えることが必要である。逆に言えば、複数の問題が混在し、体系図ができない場合は、問題の立て方を再検討し、問題を切り分けることが肝要であると考えられる。

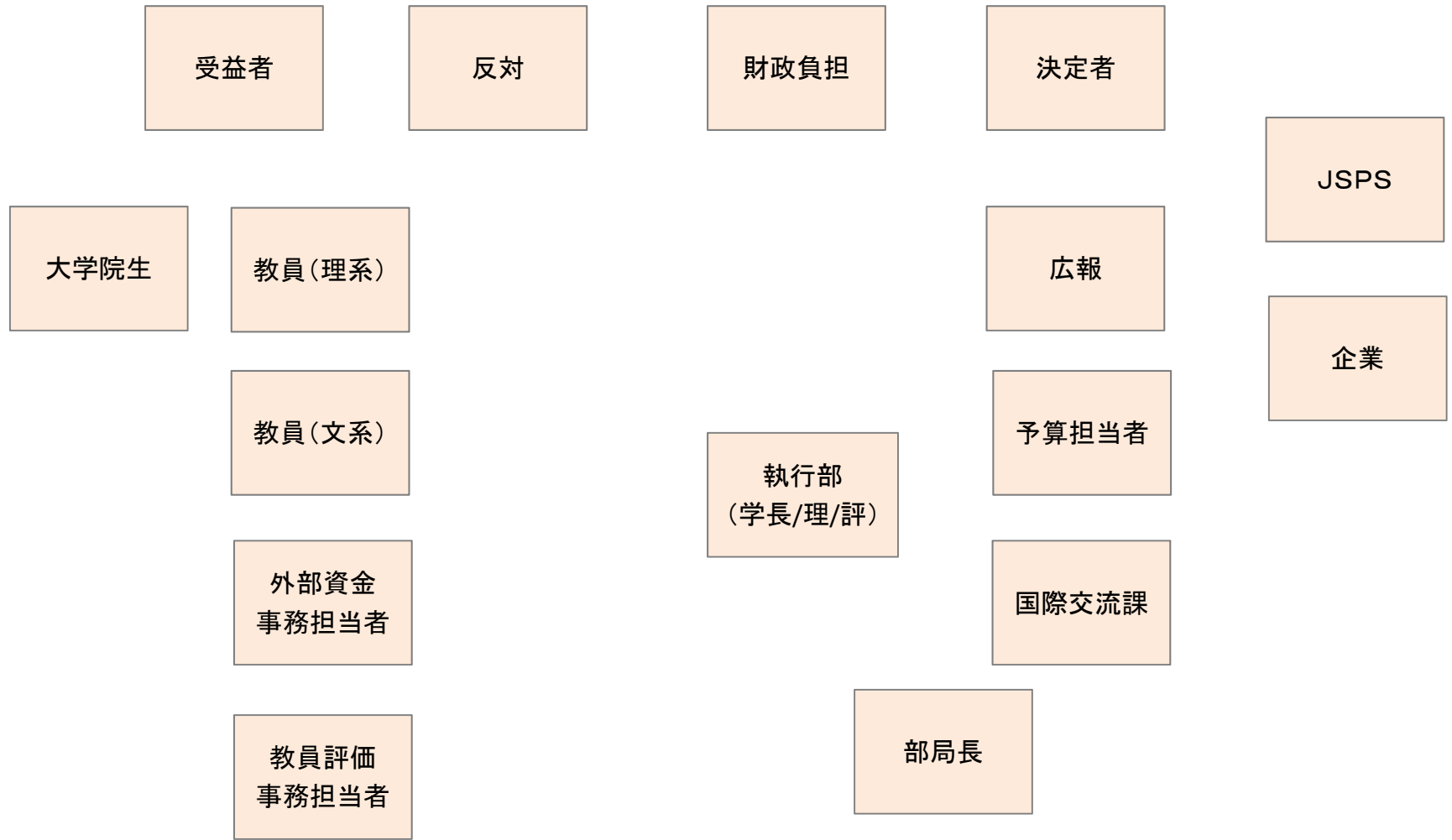
課題(事例)・課題(類推)

4班



参加者分析

4班



3. 5 第3回研究会会合（平成24年10月3日）

大学評価者担当集会2013（於：神戸大学）での分科会3として行った研修の結果について議論した。

研修内容と結果については、当日、講義、司会進行役を務めた、田中、渋井、小野、山崎、西村、浅野から報告があった。総じて、3時間で、講義とワークショップを進めるには難しく、時間が足りないという意見が出された。こうした中で、演習問題に描かれている問題を絞って、作業に取り組んだ班は、目的分析まで進んでいることもわかった。

また、参加者アンケート結果についても議論した。総じて、満足度が高く、初回としては評価できる内容となっている。他方で、進行方法などについて詳細にコメントを記してくれた参加者も多かった。特に、作業を細分化して、時間を区切って講義を進めたほうが理解が深まること、本ツールを普及するためには、評価者だけでなく、企画立案部門の教職員の参加が不可欠ではないかなど本質的なコメントがあったことも紹介された。

以上の報告、議論をもとに反省材料として次のような論点をまとめた。

- ・教材PPで扱っている事例：よりシンプルな大学の事例が必要であること。
- ・演習ではより達成感をもってもらうための工夫が必要ではないか。
- ・研究会メンバーが、より自信をもってファシリテートするための工夫が必要であること。

教材PPについては、開発援助や東京大学の事例などが掲載されているが、これを一つの大学事例と差し替える必要があることで意見が一致した。しかし、その準備のためにはまとまった時間と空間が必要であることから、合宿形式の研究会を設けることで合意した

日時：平成24年10月3日 13時00分～15時00分

場所：学術総合センター11F 1105会議室

出席者：○田中、浅野、小野、大野、小湊、渋井、寫田、西村、山崎

3.6 第4回研究会会合（平成24年11月4日-5日）

第5回の研究会の会合は、九州大学、福岡大学で合宿形式の研究会を実施した。新たな大学例題（留学問題）を作成し、これをもとにツールのステップ1からステップ3までを実際に研究メンバーで模擬演習を行い、課題体系図、目的体系図そして指標集を作成した。

この合宿作業は、大学評価者担当者集会2012（於：神戸大学、2012年9月6日）において行った研修会から得られた教訓や反省点をもとに実施したものである。すなわち、これまでのテキストでは、説明用に用いていた事例が大学事例ではなかったことから、同一大学の同一の事例を用いて、テキストのステップ1からステップ4までを展開させたほうがよりわかりやすくなると判断した。しかし、そのための作業には相当量の時間を要することが予測されたため、合宿形式で行うことにした。テキストは、評価大学（架空）の日本人留学生問題を題材にして完成された。また、研究会メンバーは、共同作業をすることで、本ツールの特徴や課題について、理解を深めることができた。そして、合宿成果をテキストにまとめ直し、2月の研修会に備えることとした。

平成24年11月4日（日） 10:30～19:00

九州大学 箱崎キャンパス 21世紀交流プラザ2 講義室1

時間割	内容
10:30-11:30	(1)EAに関するプレゼンと質疑応答:60分
11:30-12:30 昼食	
12:30-14:30	(2)事例選択から問題分析:120分 事例の選択 問題分析作業 作業結果のまとめ
14:30-15:00 休憩	
15:00-16:30	(3)問題分析から目的分析:90分 目的分析図作成・作業結果のまとめ (目的分析からロジックモデル:60分)
17:00-19:00	(4)目的分析から設問表と指標のデザイン:120分

平成24年11月5日（月）13:00～16:30

福岡大学 文系センター棟9階 学部共通室A

時間割	内容
9:30-11:30	(4)前日に続き:目的分析から設問表と指標のデザイン:120分
11:30-12:00	(5)今後の進め方:30分

出席者：○田中、浅野、大野、小湊、渋谷、鷲田、西村、山崎

陪席者：佐藤仁（福岡大学人文学部）

3. 7 第5回研究会会合（平成25年1月24日）

冒頭に、浅野より、資料『ポスト神戸大学ビジョン 2015 の策定に向けた執行部によるブレインストーミング合宿・当日の進め方について』にもとづいて、本研究会の『大学の内部質保証力向上支援ツール』を使った次期ビジョン策定に向けた、神戸大学の取組に関して説明があった。

基本的な資料や当日の進行は第5回研究会で構築済なので、この研修会に向けて新たに例題（英語教育）を作成した。またワークショップの運営方法（班分け、時間管理、司会進行、会場レイアウト）の詳細についてデザインした。

続いて、2月8日に開催する今年度2回目の研修会に関する議論を行った。資料については、昨年12月から応募を開始しており、現時点の参加登録者（51名）を計画や評価に関するご経験などを参考に8つのグループに割り当てた。

ロジスティクスについては、研修会前日（2月7日）は15時に集合し設営、試行を行い、研修会当日（2月8日）は、研修前に机上に、配布資料、封筒、参加者名簿、ネームタグを置くなどの準備を行い、午前中にスクール形式での講義を昼食時にレイアウト変更を行い午後のグループワークに備えることとした。

司会、講義は、田中が行い、受付、誘導、進行補助、記録〔録音、録画、写真〕などは、西村と機構事務局で担当し、他のメンバーはファシリテータを担当する〔1班（田中）、2班（小湊）、3班（浅野）、4班（大野）、5班（山崎）、6班（渋井）、7班（畠田）、8班（小野）〕。

日時：平成25年1月24日 10時30分～15時00分

場所：学術総合センター11F 1105会議室

出席者：○田中、浅野、大野、小湊、渋井、畠田、西村、山崎

3. 8 機構主催研修会

○基本事項

主催：独立行政法人 大学評価・学位授与機構

名称：『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

日時：平成 25 年 2 月 8 日（金）10:30～16:00

場所：学術総合センター 11F 大学評価・学位授与機構竹橋オフィス 1112 会議室

定員：50 名（必要に応じて 60 名まで調整）

想定する参加者：内部質保証や教育改善、認証評価などの企画及び評価業務に一定期間従事されている方や、関係する管理職の方

参加者：50 名 [参加者について（資料 3-8-1：47 ページ）]

参加費：無料

○趣旨について

大学評価・学位授与機構では、大学の内部質保証力の向上を支援するためのツールの開発を行っております。内部質保証を機能させるために不可欠な条件として、PDCA を機能させることが挙げられます。そのためには、目標や計画を適切に立てることが重要であり、それができなければ、評価や改善もうまく図れません。それらを解決するために開発を行ってきたのがこのツールです。

今年（2012 年）9 月には、神戸大学で開催された大学評価担当者集会の場で第 1 回目の研修会を開催させていただきました。その際には、時間の都合もあり、ツールの 4 つのステップのうち、ステップ 1 の「課題・問題の分析」までを行いました。今回、第 2 回目の研修会として、ステップ 2 「目的の整理、計画の作り方」を用意させていただきました。なお、ステップ 1 につきましても、前回参加されたみなさんの貴重なご意見などをもとに、教材の大幅な見直しを行いましたので、前回参加された方も、初めての方でもご参加いただける研修会となっております。

表 3-8：各ステップにおける研修内容

（今回の講義はステップ 1～3、演習はステップ 1 と 2 の内容で実施します）

<p>「ステップ 1：関係者の把握、課題・問題の分析」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係者を把握し、大学における諸活動から課題を発見します。課題を複数挙げ、その課題の原因を考えつつ、課題（原因→結果のペア）をグループ化していきます。 ・途中で、中心的な課題が見えてきますので、それを中心に各グループに関連づけていきます。（中心になる課題をどう設定するかは、グループのメンバーの考え方や、組織の置かれた環境により異なります。） <p>◇これらの作業によって、各課題の因果関係がはっきりするわけです。</p>
<p>「ステップ 2：目的の整理、計画の作り方」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ステップ 1 で分析した「原因→結果」を「手段→目的」とリバーズさせることで「こういう原因でこういう課題が発生している」ということが「ここをやれば、この課題が解決できる」という図になります。この図を目的系図といいます。

・目的系図は、いくつかの課題をひとまとまりにし、グループ化したわけですが、課題が適切に関連づけられた目的系図があれば、「解決に向けた計画」が見出しやすくなります。

◇課題を原因と結果の因果関係で整理することは、解決と改善のアプローチを見出すための作業でもあるのです。

「ステップ3：指標デザインとデータの整理」

・改善計画を実施する際の指標を考えます。課題は「目的→手段」という単位で最初に整理をしているので、それごとに指標を考えていけばよいのです。

◇指標が見つければ、あとはその指標が現在どうなっていて、それをどうしたいのか、ということで改善計画を現実化し、それに沿って行動します。ときおり指標を用いて進行管理をするのが評価担当者の責務となると思われます。

○当日の進行と資料および演習結果について

主催者挨拶 10：30～10：40

当機構の研究開発部長の武市正人より挨拶を行った。

講義 10：40～11：30 [質疑応答 10分]

[講義：田中弥生（大学評価・学位授与機構 研究開発部 准教授）]

今回の研修会はステップ2の「目的の整理、計画の作り方」を中心に行うわけだが、ステップ1の「課題や問題の分析」のおさらいも行うため講義内容はその2つが中心であった。また、ステップ3の「指標デザインとデータの整理」にも触れた。

講義内容

「事業・プログラムの 内部質保証力向上支援ツール」（第2章参照）

演習・発表・議論 12：20～15:50 [進行：田中・西村]

午後は、班ごとに架空の大学の事例（資料3-7-1）をもとに課題を整理、分析し、解決に向けた計画を考える演習を行った。今回の研修対象の2つのステップをそれぞれ3つと2つのサブステップに分け、合計5つの段階ごとに議論、発表、講評を行うことで、確実にステップの勘どころを学んでいただけるよう配慮した。

ステップ2に関するサブステップと割り当てた時間は以下のとおりである。なお、演習結果については、事例発表として、いくつかの班をピックアップし報告いただいた。

1) 参加者分析（12:20～：20分）[事例発表 12:35-12:40]

・ステークホルダの洗い出しであり、課題分析の視点群となるものである。

2) 課題書き出し（12:40～：50分）[事例発表 13:20-13:30]

・原因と結果を列挙し、その因果関係を整理していく作業である。

3) 中心課題の設定（13:30～：85分）[事例発表 14:45-14:55]

・実際に解決策（計画立案）を考える上で、すべての課題の中心となる課題を選び出し、そこを起点に因果関係を分析している作業である。

4) 目的分析及び実行プロジェクト選定 (15:00～:50分) [事例発表 15:40-15:50]

・課題分析の「原因→結果」の因果関係を「手段→目的」とリバースさせることにより、目的達成のために何を行えばよいか、ということを一層明らかにしつつ、それをあるカタマリ（実行プロジェクト）ごとに捉えた。

当日は、演習課題のほかに評価大学という架空の大学の概要も参考資料として配付された。

演習課題（資料3-8-2:50ページ）

グループワークの結果（資料3-8-3:51ページ）

評価大学概要（附録1 [107ページ]）

全体講評 15:50～16:00 [まとめ:田中]

各グループの課題ツリー、目的ツリーについて、グループによって問題の描き方が異なることがよくわかることわかる。それは、グループ構成者の視点や意見の相違を表している。今回は、グループ編成にあたり、同じような仕事に就かれている方々で議論してもらうよう留意した。その結果、同じような職位や部署の方々に構成されているが、それがそのままツリーの構成に現れているように思う。

もう1点は、問題の所在は、一見文章で目にしたものとは違うところにあるという点である。演習問題で用いた英語学習の事例には、英語教育を語学学校にアウトソーシングする云々が記されており、この点が注目を浴びやすい。しかし、課題分析をしてみると、真に重要な問題は別のところにありそうだとということが、わかってくる。

このツールは、皆さんの大学や職場で活用していただくためのもので、誰もが着手できるように心がけてデザインしている。そのため、あまり精緻にルール化をしないようにもしているが、迷うところもある。したがって、まだ粗削りの部分もあり、今回の研修を通じて、課題もみつかったので、さらに改善するよう努力を続けたい。

○アンケート結果

参加者アンケートは、50名のうち、47名の方からご回答をいただいた。概ね好評であったが、今後のツールや教授方の開発、次年度の研修会の開催に向けて、貴重なご示唆をいただくことができた。アンケート結果の詳細はこちらをご覧ください。

研修会アンケート結果（資料3-8-4:94ページ）

○当日のスタッフ

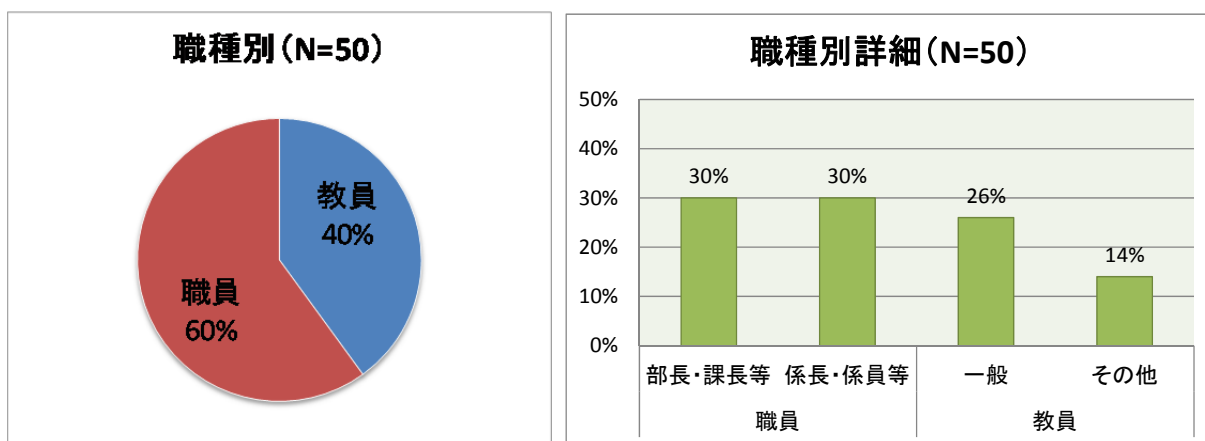
田中 弥生（大学評価・学位授与機構 研究開発部 准教授）、浅野 茂*（神戸大学 企画評価室 准教授）、大野 賢一（鳥取大学 大学評価室）、小野 宏（関西学院大学 企画室 課長（新基本構想担当））、小湊 卓夫（九州大学 基幹教育院）、渋井 進（鹿児島大学 教育センター 准教授）、寫田 敏行（茨城大学 評価室）、西村 雄二郎（大阪大学 企画推進課 専門職員）、山崎 その（京都外国語大学 学長事務室 参事・室長）、および大学評価・学位授与機構 評価企画課職員

○当日ご参加いただいたみなさまへ

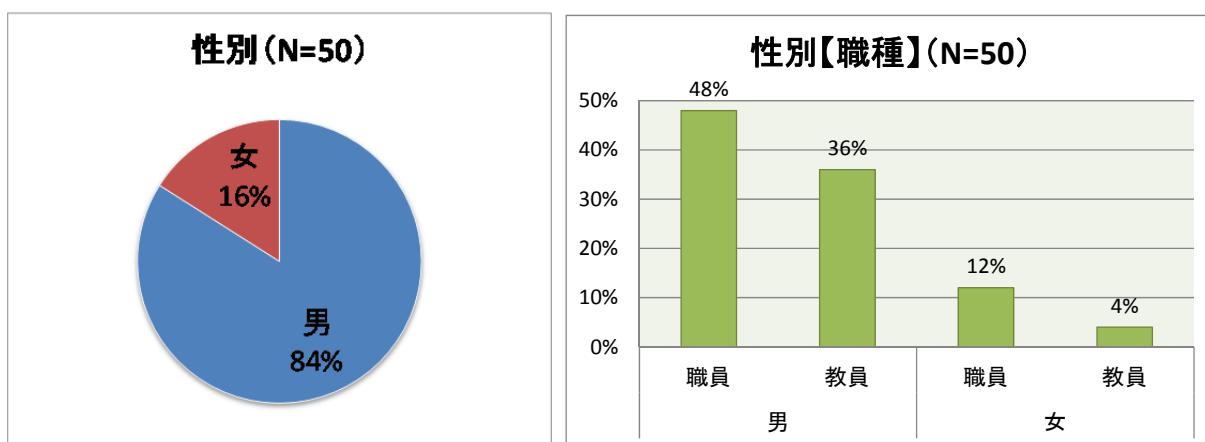
また、この研修会に参加された 50 名の方には、今後のツールや教授方の改善に多大な情報をいただきました。感謝申し上げます。

資料3-8-1：参加者について

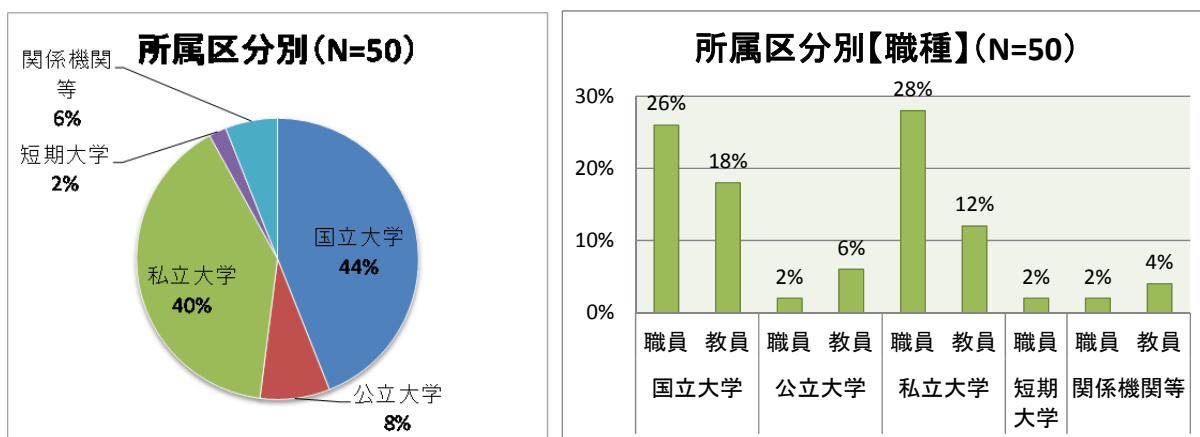
「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」に関する研修会には、50名の教職員等が参加した。参加者の属性分析は、申し込み時に参加者からご提供頂いた所属、役職・職名、評価や計画の関わり等の情報を基に行った。なお、「参加者」とは、国公立大学、短期大学及び関係機関の教員または職員である。また、教員の「一般」とは教授・准教授・講師等、教員の「その他」とは副学長・学長補佐・センター長等、職員の「部長・課長等」とは課長補佐以上の役職者、職員の「係長・係員等」とは課長補佐未満の者を示す。



職種別の参加者比率では、職員が60%及び教員が40%であった。主な内訳は、職員の「部長・課長等」及び「係長・係員等」がそれぞれ30%で、教員の「一般」が26%であった。職員の参加が多いのは、想定する参加者を「内部質保証や教育改善、認証評価などの企画及び評価業務に従事されている方や予定のある方、関係する管理職の方」として募集したことが大きな要因であると考えられる。



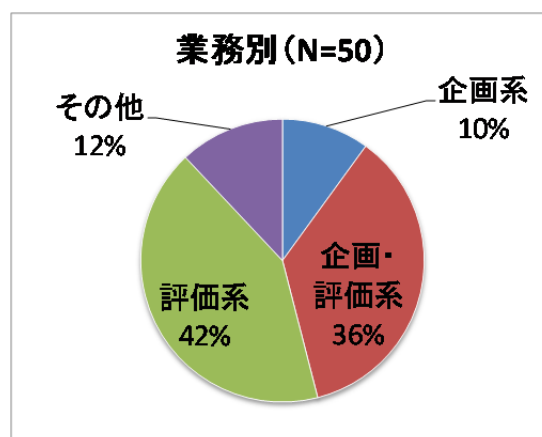
性別では、男性が84%及び女性が16%であった。また、職種とあわせて確認すると、男性職員が48%と最も多く、次は男性教員が36%であった。

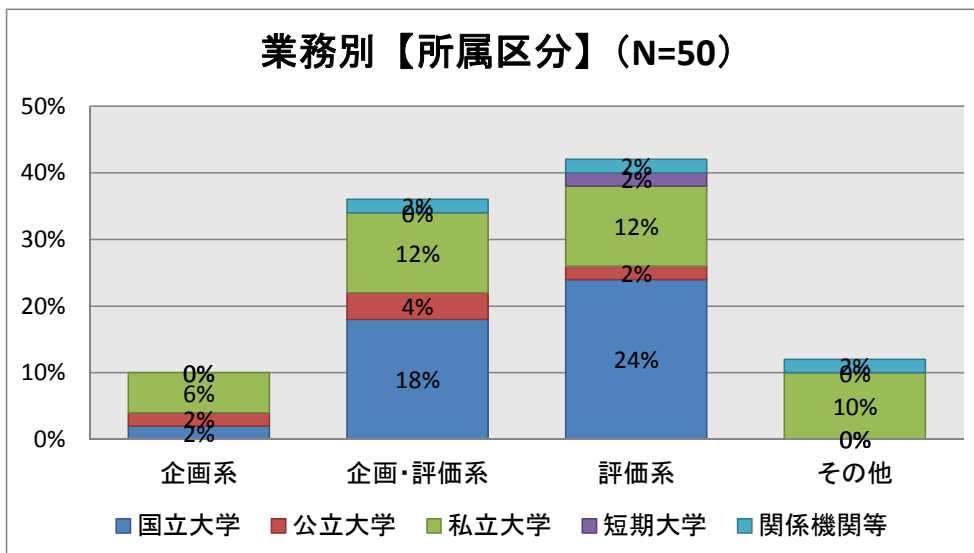


所属区分別では、国立大学が44%、私立大学が40%と多く、全体で84%を占めていた。また、職種別でみた主な内訳では、私立大学職員の参加者が28%と最も多く、次は国立大学職員が26%であった。国立大学及び私立大学の職員の参加が多いのは、学校数が多いことにも関連するが、実務者として目標や計画を適切に立てることの重要性を認識されているためと推察される。

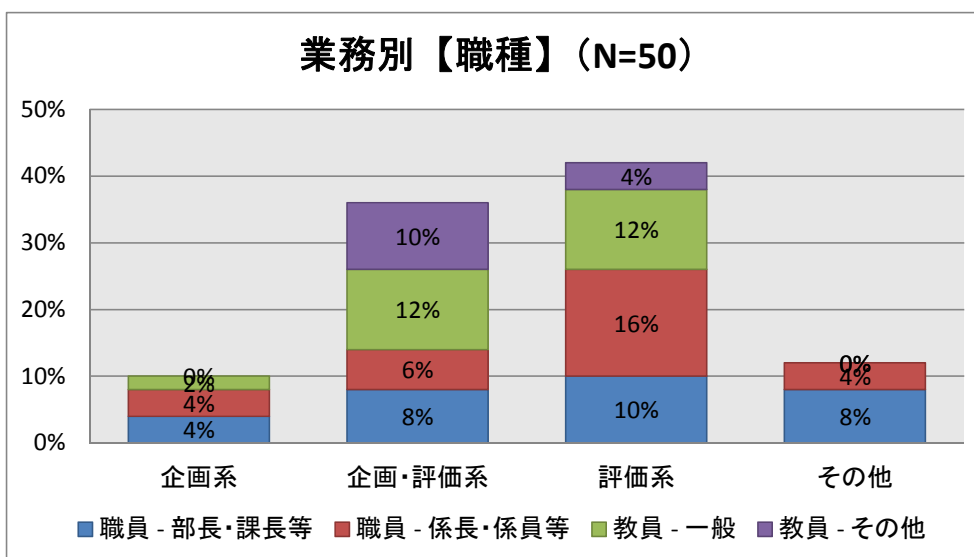
これ以降の図表については、参加者からご提供頂いた「所属」と「評価や計画の関わり」の情報に基づいた総合的な判断により、「企画系」、「企画・評価系」、「評価系」及び「その他」に分類したものである。

業務別では、企画系が10%、企画・評価系が36%、評価系が42%であり、「企画系+企画・評価系」が占める割合は46%であった。また、全体で評価系が42%と多いのは、実際の評価業務において課題等が存在し、目的と計画を作成する段階で課題の改善が図れるよう模索しているためではと推察される。





所属区分別でみた主な内訳では、評価系の「国立大学」が24%と最も多く、次は企画・評価系の「国立大学」が18%であり、企画・評価系の「私立大学」及び評価系の「私立大学」がそれぞれ12%であった。「企画系+企画・評価系」が占める割合で考えると、「国立大学」は20%、「私立大学」は18%となり、評価系では国立大学が多いのに対し、「企画系+企画・評価系」では私立大学が多かった。



職種別でみた主な内訳では、評価系職員の「係長・係員等」が16%と最も多く、次は企画・評価系教員の「一般」及び評価系教員の「一般」がそれぞれ12%であり、企画・評価系教員の「その他」及び評価系職員の「部長・課長等」がそれぞれ10%であった。「企画系+企画・評価系」が占める割合で考えると、職員の「部長・課長等」は12%、職員の「係長・係員等」は10%、教員の「一般」は14%となり、評価系では職員の「係長・係員等」が多いのに対し、「企画系+企画・評価系」では教員の「その他」が多かった。

資料 3-8-2 : 演習課題

演習問題：英語教育

評価大学（文、経済、経営、工）では、グローバル化を踏まえ、平成 20 年度に学長が英語でのコミュニケーション能力の涵養を重視する方針を打ち出した。

評価大学における英語の科目は、1 年生の共通教育で 4 単位必修である。その後は文学部の一部で、英語の必修科目があるものの、それ以外では選択科目でしか設定されていない。

共通教育センターでは、英語の各授業担当者に対して、学長の方針を受け「一般的な企業で活躍できるレベルの英語力を身に付けさせる」ことを目標に、授業の設計、実施を行い、成績や単位の付与を行うように指示している。ただし、具体的な授業内容や方法、学習成果の検証・改善などについては、各教員に任せている。

平成 23 年度に、英語教育の成果を検証するための調査を行った。まず 4 年生の希望者 (211 名/836 名) に TOEIC を受けさせたところ、平均点は 356 点で、ある程度予想はしていたものの、想定以上に低かった。英語の授業担当者や各学部の教務委員にアンケート調査を実施したところ、授業担当者からは、「そもそもの目標が曖昧で、具体的に何をすればいいのかわかりにくい。」「教員は自ら築き上げた研究や経験に基づき、学生の状況をみながら授業をしているのだから、大学や共通教育センターはあまり介入しないで欲しい。」「TOEIC で高い点が取ればよいのか。大学の英語教育とはそういうものなのか。」「非常勤の先生（全科目の 68% を担当する）には、なかなか学長の方針が理解されにくいのではないか。」という意見があり、学部の教務委員からは、「とにかく英語の論文が読めるように教育して欲しい。」「語学学校にアウトソーシングでもよいのではないか。」というような意見が出た。

加えて、2 年生の学生にアンケート調査を実施したところ、『英語力が入学時よりも向上したか』については、85% の学生が「そう思う」「概ねそう思う」と回答しているが、『就職に役立ちそうか』という設問については、「わからない」「概ねそう思わない」「そう思わない」という回答が 83% を占めた。自由記述では、教育効果の検証と称するアンケートや小テストが増え、負担感が増している様子が伺えた。また、アンケートで指摘したことが少しも授業に反映されていない、というコメントも一定程度あった。

評価大学では、効果的な英語教育をどう進めたらよいか悩んでいる。

資料3-8-2：グループワークの結果

グループワークの概要（1班）

司会者： 田中弥生（大学評価・学位授与機構）

1. 班構成

国立大学評価室長、国立大学学部長経験者、私立大学副学長、公立大学評価室長、学長顧問など執行部役員クラスのメンバーで構成された。全員男性である。また、全員教員出身者で事務系の者はいなかった。専門分野は、工学、医学、教育学、経営学で文理双方の分野で構成されていた。

2. グループワークの進め方

簡単に自己紹介（名前と所属のみ）を行い、すぐに作業に入った。まず、発表者を決め、司会進行は田中がつとめた。全般に議論は活発であったが、とりわけ積極的に発言される方もいた。ただし、発言が先行し、カードを記す作業がおろそかになる場面もあった。また、議論が教育論など本題とは異なる方向に向かうこともあったので、適宜、軌道修正する必要があった。

また、全体に大学執行部の視点から議論されたという特徴のほかに、学生の視点が他の班に比較して少ないのも特徴的であった。この点については、関係者分析の時点からその兆しがみえており、司会として何度か、学生視点は必要でないのか尋ねたが、「教育の課題を解決し、学習環境を整えることで、英語学習の成果はあがってゆく」という回答が戻ってきたため、その意見を尊重して体系図を作成することになった。

3. グループワークの結果

①ステップ1：関係者分析、課題分析

関係者分析については、大学運営経験者が多いせいか、図書館やICTセンターなどの大学施設や外部者も含め比較的広範囲の種類の関係者（ステイクホルダー）が出された。全体に大学執行部側の視点が多く、学生にかかるカードは2枚と比較的少なかった。また、カードへの書き出しはかなり早く終わり、時間を余らす程だった。班によるかもしれないが、関係者分析の時間はもう少し少なくてもよいかもしれない。

課題分析については、中心課題を「効果的な英語教育が進んでいない」に据え、上方にはその結果生じた問題として、TOEFLなどの得点が低く、企業やOBの評価が低いなどが挙げられた。中心課題の下方には、原因が記されたが、その内容は、英語教育の目的が不明確であること、教授方法の不備、学習環境の不備、学生の意欲の問題、学習成果の検証がなされていないなどである。また、体系図の底辺には、大学全体の戦略、グローバル化時代の戦略などが曖昧であることが挙げられている。第1版の議論では、こうした課題がクローズアップされる場面が何度かあった。これらの問題は英語教育のみならず、大学運営全体にかかる課題であるため、体系図の下辺に置くことにした。

②ステップ2：目的分析

第1版は、大学運営方針や戦略など抽象度が高い課題に議論が集中していたことから、目的分

析の仕方を変則的に行うことにした。すなわち、抽象度の高い課題を下方から上方に置き、上下逆さまにして目的系図を作成する方法をとった。結果的に、目的系図は、上方から「実施→結果」の関係になって連ねられている（目的系図では通常、手段→目的の関係で下方から上方に伸びてゆく）。

結論からいえば、このような方法はとらないほうがよく、規定通りに進めるべきである。

目的体系図は、大学全体の方針が明確になることで、英語教育の目的も明確になり、よって教授法や学習環境が整えられること、また採用教員の質も一定以上に維持され、彼らへの指導もきちんと行われる。また、学習成果は検証され英語教育の方針や教授法へフィードバックされる。これらの結果、英語教育の効果があがるというものである。

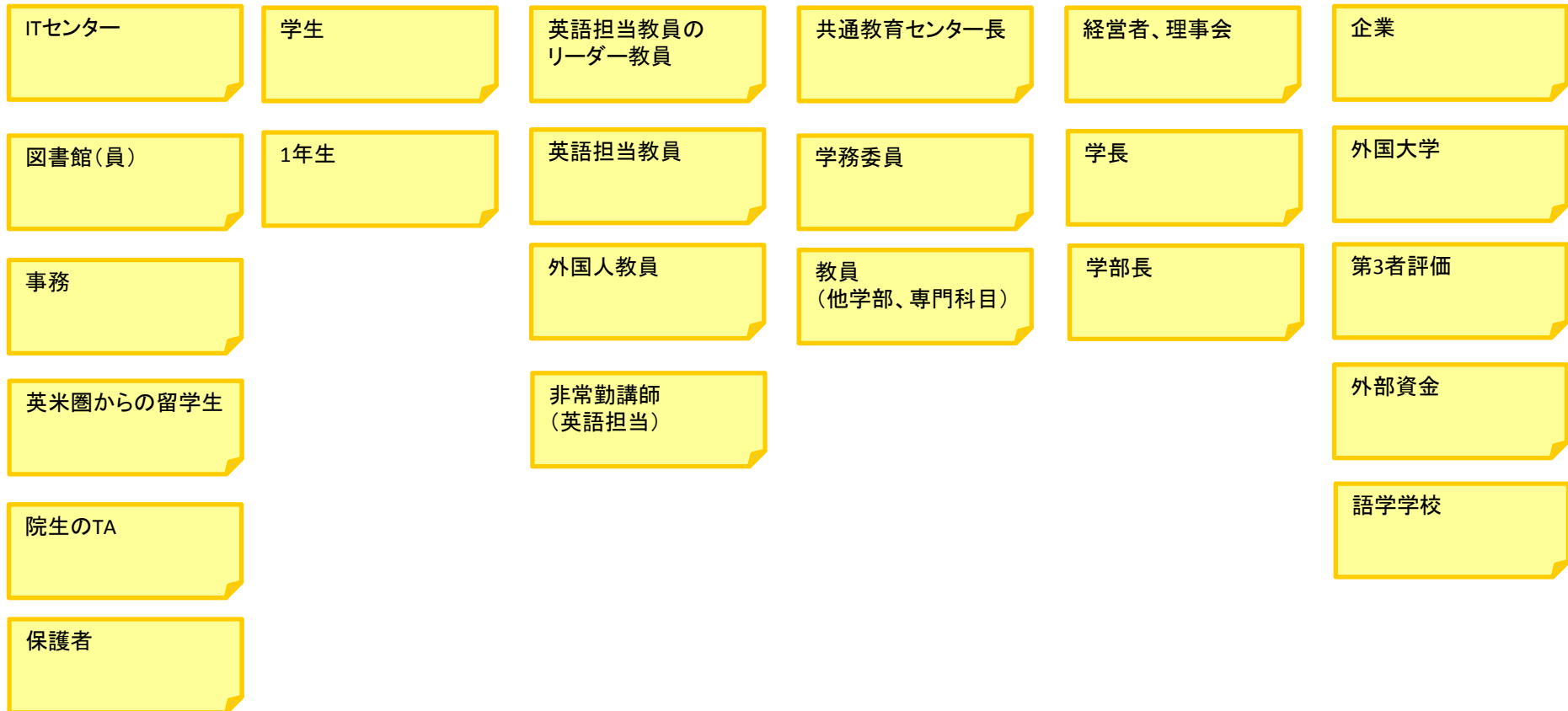
この体系図には、学生の視点（意欲向上や英語を使う機会の増加等）は含まれていないが、先述のように何度か確認した上で、グループメンバーの意見を尊重した結果を反映したものになっている。

4. 司会者としての所感

前述したが、目的分析図を逆さにする方法は避けたほうがよい。参加メンバーの思考を混乱させてしまうリスクがある。また、執行部経験者が多いグループの場合は、進行はメンバーから選び、司会役は第三者の立場を維持してコメントをする立場に徹したほうがうまく進むと思われる。

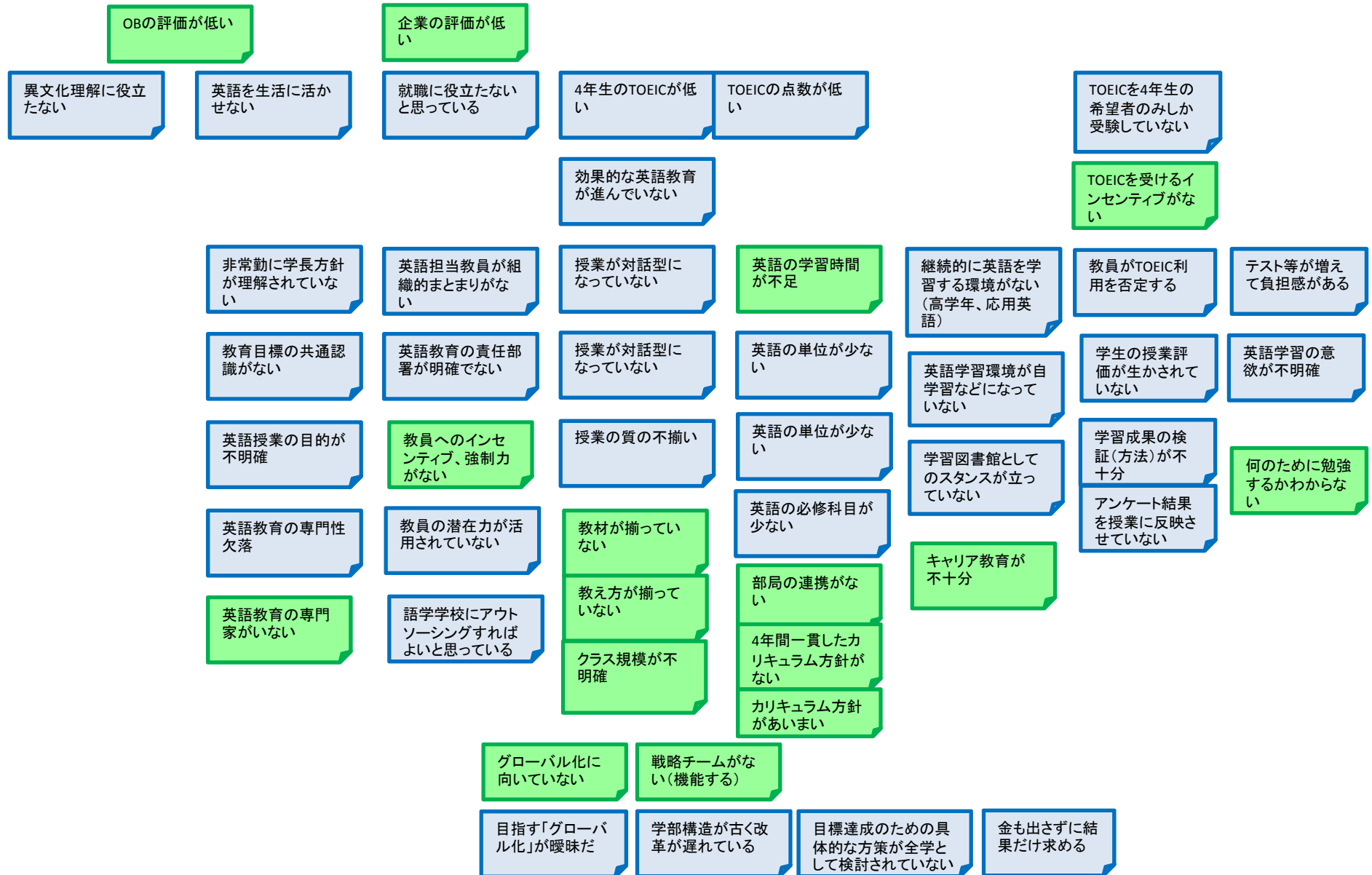
参加者分析

1班



課題(事例)・課題(類推)

1班

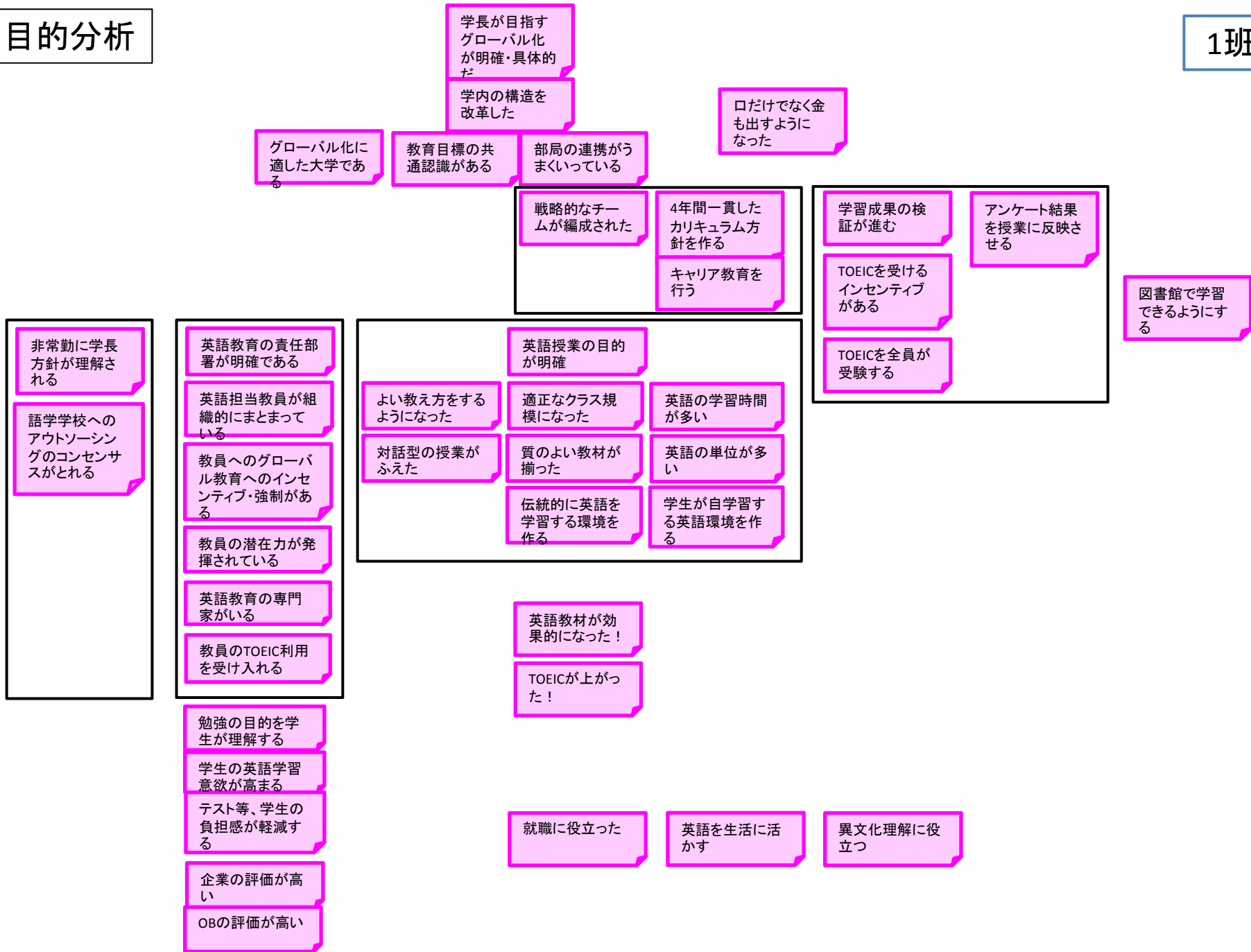


平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

目的分析

1班



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会

グループワークの概要（2班）

司会者： 小湊卓夫（九州大学基幹教育院）

1. 班構成

2班は国私の大学、高等専門学校、大学評価・学位授与機構の准教授以上の教員7名で構成された。評価に直接かかわるもの3名、他のものは大学内部での調査・分析ならびにマネジメントに関わる教員であり、何らかの形で全員が教学のマネジメントに関わる経験を有していた。

2. グループワークの進め方

グループワークを進める際に、時間の都合からアイスブレイクは設定せず、自己紹介のみとした。その後、各ステップの最初に司会から簡単な作業手順の説明を行い、その後各自で検討しポストイットに記入する時間を設定した。十分な記入時間を取った後、参加者の中から一人を選び、記入していただいたポストイットを一つずつ並べ整理した。その進行のなかで、他の参加者の書かれた中身が並べられた内容と共通したり類似したりしていないか、一つずつ確認し検討を行った。内容の整理検討は全員で一つずつ確認して行き、全体の進行は司会が進める形式をとった。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析、課題分析

参加者分析においては、英語プログラムに係るステイクホルダーとして、学長、一般教員、共通教育センター教員、英語教員（常勤）、非常勤教員、学部の教務委員、学生、職員、語学学校、企業が挙げられた。その中で、語学学校と企業の取り扱いについて議論されたが、それらが英語プログラムに直接かかわるわけではないということで、今回の分析からは外し、模造紙の横に貼ることとした。

次に課題の書き出しを行った。出された課題は実施主体である大学の教職員と執行部に関係した課題に集中する結果となり、学生自身に関わる課題が少なかった。この時点でターゲット・グループは、実質的に教職員と執行部に絞り込まれたものとなった。また課題間の因果関係を整理していく中で、論理的な飛躍が出てくる場面が多々存在した。今回の事例を使ったワークショップはあくまでも手法の習得にあり、課題内容の解決には深く踏み込まないことを共有し、論理的な欠落部分として何が考えられるのかを想定してもらい、違う色のポストイットを使って課題間の因果関係を整理していった。

②ステップ2：目的分析

課題に書かれている内容をポジティブな表記に置き換えるだけだったため、すんなりといった。進行に関しては司会が中心となり、最初に複数の課題のポジティブな表現への置き換えを示し、その後他の課題のポジティブな表現への転換を参加者全員に行ってもらった。しかし中心課題をどこに設定するのかという点については、実施体制側の視点と、学生の学習成果の向上の二つの視点で議論が交わされ、最後まで検討が続いた。最終的には、学生の学習成果が上がらない根本的な原因は、カリキュラムを含め実施体制が全くできておらず、授業を教員に任せきりになっている点にあるとの見解が強く出され、それを支持する者が多数を占めたものの、全員が納得の上で一致した中心課題は見いだせないまま時間を迎えた。

4. 司会者としての所感

中心課題の設定に関しては、参加者個人の経験や背景に強く影響を受ける場面があることを実感した。場合によっては、中心課題をあらかじめ示しておいて、議論をさせる方法があってもよいと思われる。また架空の事例を使った課題分析では、因果関係の連続性を担保できない空白の部分が生じる。今回はそれを参加者の体験に基づいて得られた課題で補うこととしたが、事例のブラッシュアップが必要と感じた。

参加者分析

2班

学長

共通教育センター

学部の教務委員

学生

企業

一般教員

英語教員(常勤)

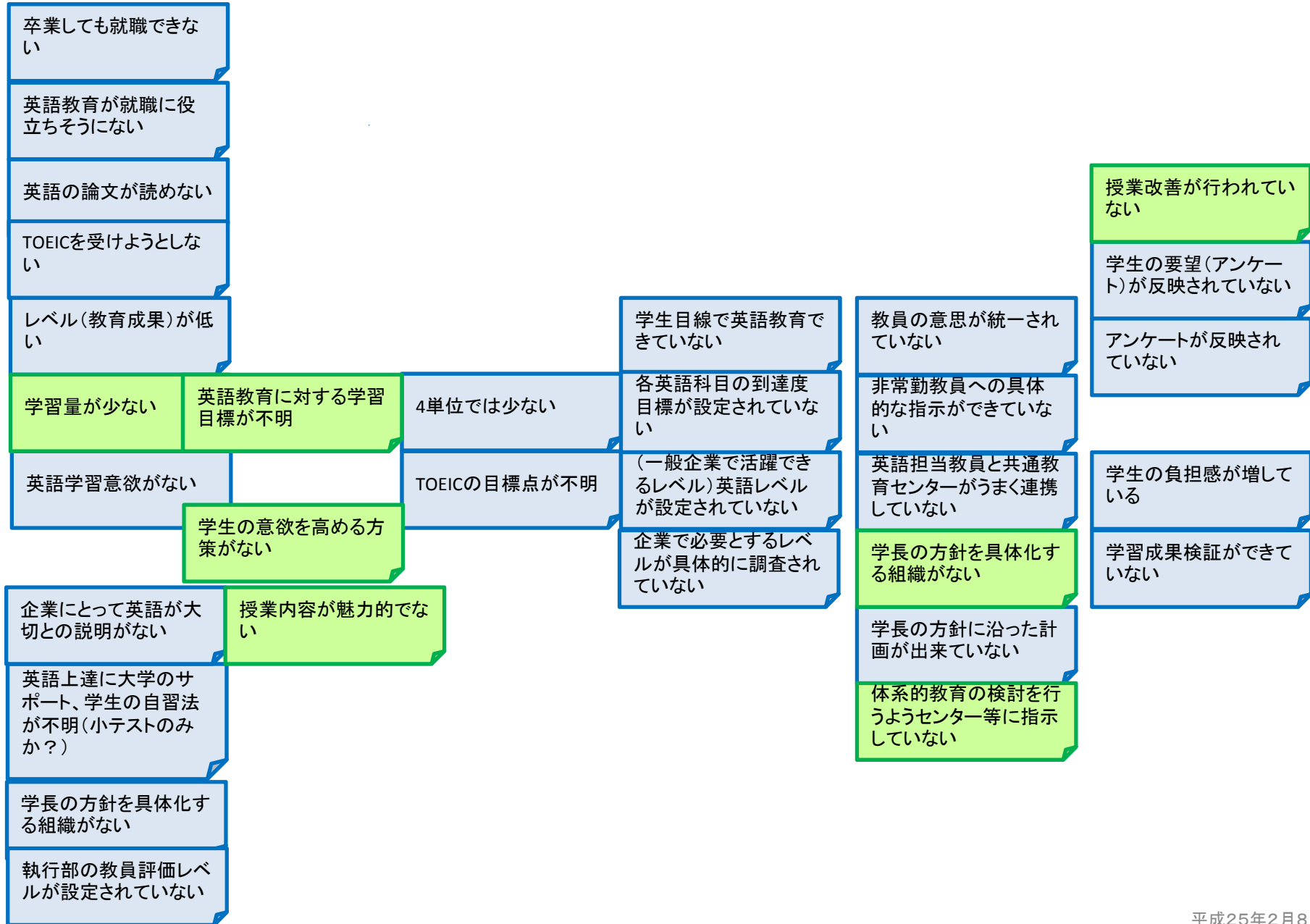
職員

語学学校

非常勤

課題(事例)・課題(類推)

2班

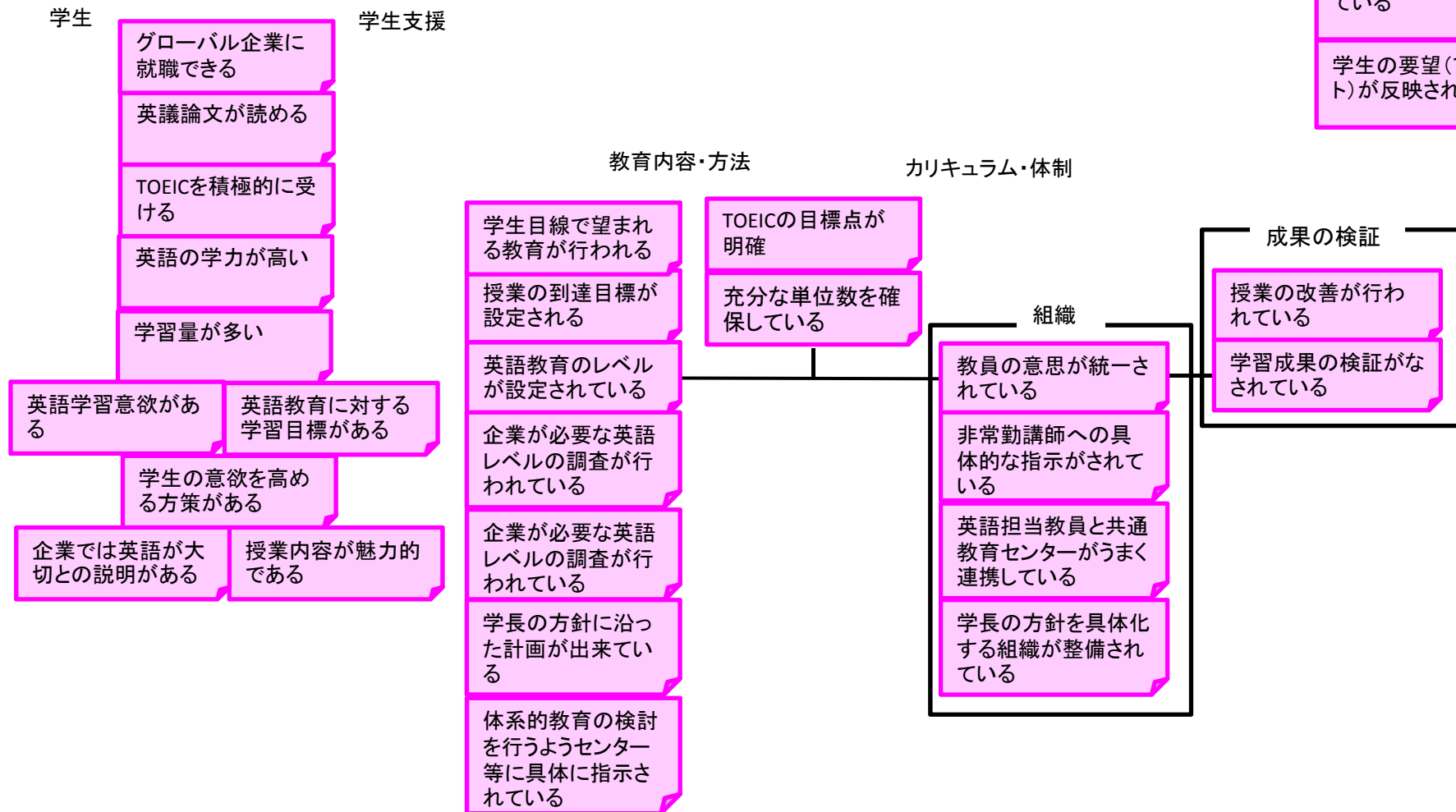


目的分析

2班

学生の負担が軽減されている

学生の要望(アンケート)が反映されている



グループワークの概要（3班）

司会者： 浅野 茂（神戸大学・企画評価室 准教授）

1. 班構成

3班は国公立大学の評価セクションまたは教育支援（共通教育）セクションに所属する教員6名（男性：4、女性：2）で構成された。メンバー全員が講師及び准教授の職位を有し、本研修の演習問題で取り上げる英語教育及び共通教育については、実務面でも深く関連しているという特性を有していた。

2. グループワークの進め方

グループワークを進めるに当たり、時間の制約からアイスブレイクは設定せず、簡単な自己紹介後に実際のグループワークに入った。途中経過を報告する際の発表者については、メンバーのなかから立候補者があり、班の総意で立候補者をお願いすることとした。

実際のグループワークに際しては、事前に司会者が演習問題を音読して理解促進を図った後にグループワークを開始した。また、各ステップに先立ち、司会者がツールのおさらいをして「何をするのか」を明示した後に、実際の作業に入るといった形式をとった。なお、実際の作業においては、班構成が教員という特性に鑑み、司会者は極力、誘導はせず、必要な場合にのみコメントするよう心がけた。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析、課題分析

まず、演習問題から読み取れる参加者として、教職員、学長、学生（1年次）、共通教育センター、英語担当教員（常勤、非常勤）等が挙げられ、第三班独自で類推した参加者としては、図書館、語学学校が挙げられた。

次に、課題の書き出し作業においては、前半は演習問題から読み取れる課題（水色のポストイット）として、学長の方針が明確でない、共通教育センターのガバナンス欠如等が取り上げられた。後半は、評価大学の概要から、教員の年齢構成、学生の補充状況までを分析し、類推する課題（緑色のポストイット）として英語カリキュラムの運営ができていない、教員評価で教育活動が重視されていないといった課題が取り上げられた。しかしながら、これらの課題のみでは課題間の因果関係が明確にならず、中心課題を設定することができなかった。

②ステップ2：目的分析

ステップ1で取り上げた課題の語尾を否定型から肯定型に書き換えて、「目的-手段」を考えることで、ツリーに不足している課題を追加し、中心課題を「英語能力（目標）が達成できていない」に設定した。

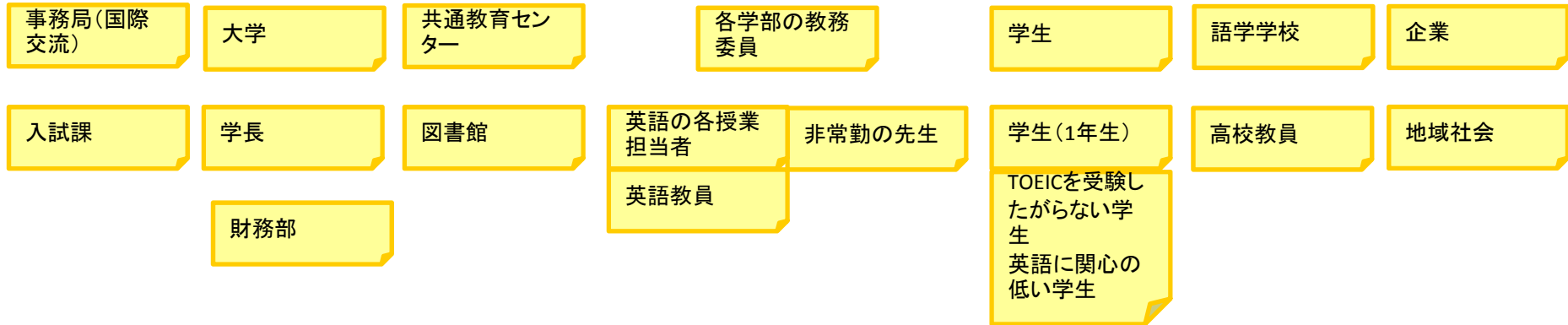
以上の作業から、3班の目的体系図は、学内の資源の状況を学長（及び執行部）が理解し、実現可能な方針が打ち出されることにより、共通教育センターの権限が明確化される、英語の授業目標が明確になる、教員の英語教育への熱意が上がる、英語の自習環境が整備される、といった状況が創発され、学生の学習意欲の向上につながり、評価大学の英語目標が達成される、という構図になった。

4. 司会者としての所感

演習問題は英語教育に関するものであったが、教養教育と不可分な側面もあり、共通教育全般に議論が及んでしまい、問題が複雑化する側面があった。また、3班の特性上、自大学における問題と重なる側面が多かったためか、評価大学という架空の大学の問題として捉えにくいように感じた。今後の課題として、演習問題をより単純化するとともに、議論の視点が偏らない班編成にすることが肝要に思えた。

参加者分析

3班

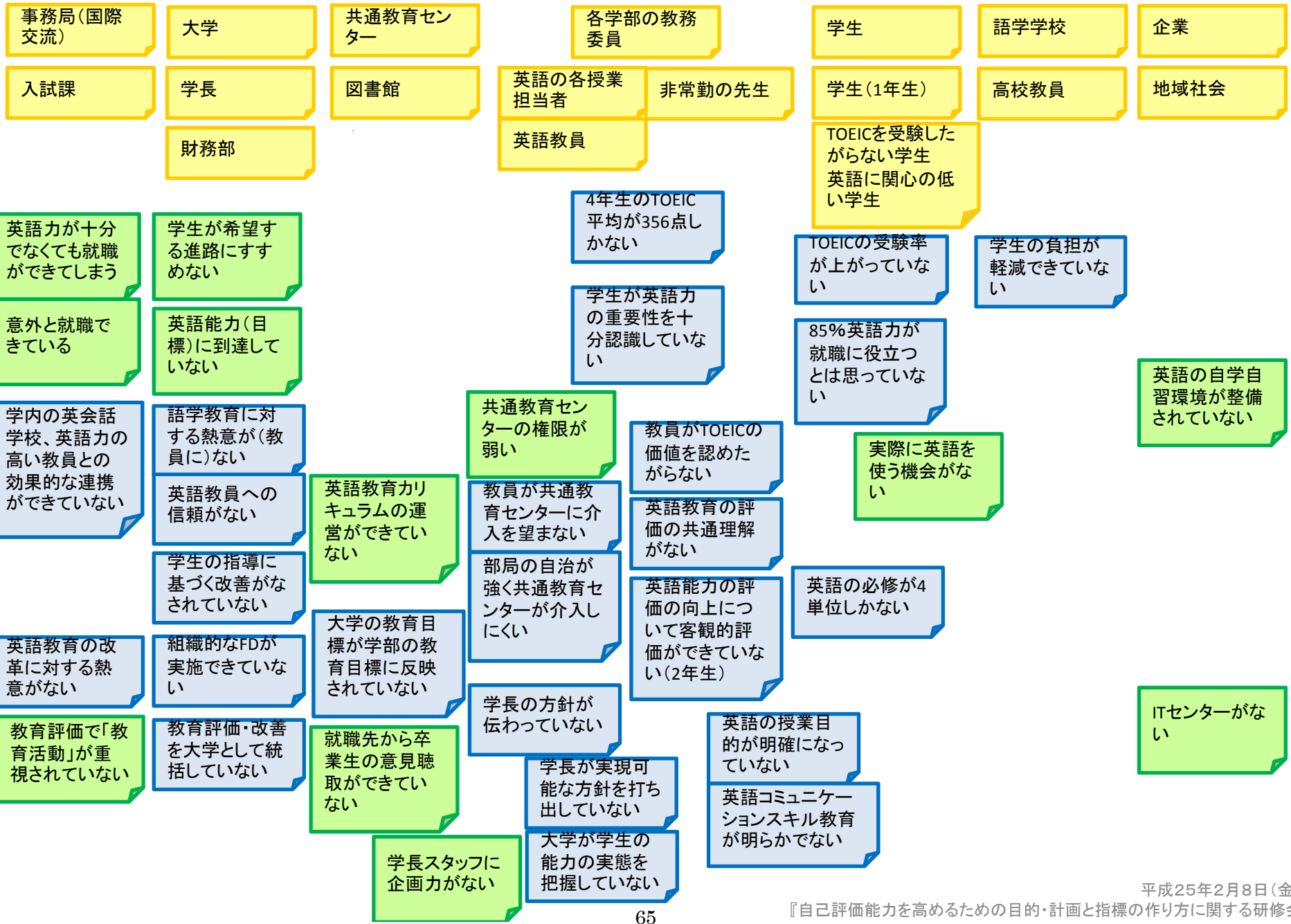


課題分析

課題

類推

3班



目的分析

事務局(国際交流)

入試課

大学

学長

財務部

共通教育センター

図書館

各学部の教務委員

英語の各授業担当者

英語教員

非常勤の先生

学生

学生(1年生)

TOEICを受験した
がらない学生
英語に関心の低い学生

語学学校

高校の教員

3班

企業

地域社会

英語教育の目的

必要な英語力の
レベルをつけて就
職できる

学生が希望する
進路に進める

英語能力(目標)
が達成される

4年生のTOEIC平
均があがる(600
点?)

TOEICの受験率が
あがる

学生が就職に向
けて英語力が役
立つことを理解す
る

学生の負担
が軽減されて
いる

学生がよく学
ぶようになって
いる

学外の英会話
学校・英語力
の高い教員と
効果的な連携
ができています

語学教育に対
する熱意が教
員にある

英語教員への
信頼がある

学生の指導に
基づく改善が
なされている

英語教育の改
革に対する熱
意がある

組織的なFDが
実施できてい
る

教育評価・改
善を大学とし
て統括している

教育評価で教
育活動が重視
されている

英語教育カリ
キュラムの運
営ができてい
る

全学の教育機
構が組織化さ
れている

大学の教育目
標が学部の教
育目標に反映
されている

就職先から卒
業生の意見聴
取ができてい
る

英語教育をマネジ
メントできる専
任教員がいる

非常勤の教員が少
なく大学の方針に基
づいた英語教育が行
いやすい

教員が共通教育セ
ンターによる提案を
望む信頼関係があ
る

共通教育センター
が適切な権限を持
ち、行使できてい
る

学長の方針が伝
わっている

学長スタッフに
企画力がある

学長直属の企
画室がある

学長が実現可能
な方針を打ち出
している

学内の資源の状
況が理解できて
いる

教員がTOEICの
価値を認めてい
る

英語能力の評
価の共通理解
がある

英語の授業目標
が明確である

英語コミュニケー
ションスキル教
育が明らかであ
る

実際に英語を使
う機会がある

英語の必修科
目が充分ある

英語の自学
自習環境が
整備されてい
る

ITセンターが
ある

大学が学生の
能力の実態を
把握している

グループワークの概要（4班）

司会者： 大野 賢一（鳥取大学 大学評価室 准教授）

1. 班構成

4班のメンバー（男性6名）は、国立大学の評価または企画部門に所属する職員（課長補佐及び係長）を中心に構成されており、評価を担当する国立大学教員や企業の方も入っていた。そのため、本研修会の演習問題「英語教育」について、各メンバーの職種に応じた多面的な議論を行うことができた。

2. グループワークの進め方

まず、司会者を含めた簡単な自己紹介及び発表者決めを行った。次に、配布資料に基づき、司会者が話し合いのルールやカードの書き方について再度説明し、演習問題を音読してからグループワークを開始した。また、以下に示す各作業に入る前に、司会者がツールのおさらいを行うことで、スムーズにグループワークが行えるよう心掛けた。

「参加者分析」では、演習問題から読み取れる登場人物に限定して、参加者を選んだ。「課題書き出し」では、①個人ワークで見つけた課題をカードに記入し、②課題カードをテーブル上に出した際に似たような課題を書いたカードを同時に出し、③記入された課題の同一を判定するディスカッションにより課題カードを決定し、④②～③の作業を繰り返すことで全課題を抽出した後で、大まかなグループ分けを行った。「中心課題の設定」では、様々な意見が出たがまとまらず、また、教務系の経験者が少なかったと思われたため、ひとまず中心課題を設定せずに進めた。課題系図の作成では、出された課題毎に【原因－結果】を考えていったが、議論が発散してしまった。その結果、司会者が半ば強引に中心課題を設定し、メンバーは必要に応じて類推する課題を追加しつつ、参加者を考慮しながら課題系図を作成した。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析、課題分析

「参加者分析」では、英語の授業担当者、非常勤の先生、共通教育センターの教員、学部の教務委員、学生2年生及び4年生、学長及び企業を選んだ。また、「課題分析」では、組織の改善や学習成果の測定等が中心課題の候補としてあがったが、最終的に「TOEICの平均点が低い」を中心課題に設定した。その結果として上位に挙げたのは「英語教育が就職に役立っていない」であり、また、その原因（第1階層）として下位に挙げたのは「教育の質が低い」、「TOEICの結果が評価されない」、「学生のモチベーションが低い」、「TOEICの受験者が少ない」等であった。

②ステップ2：目的分析

「目的分析」では、上記で作成した課題系図において、司会者が【原因－結果】の体系化の理由を説明したあと、メンバーが各課題カードをリバーズして目的系図を作成した。

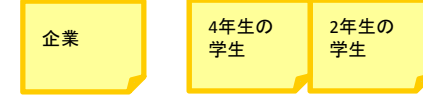
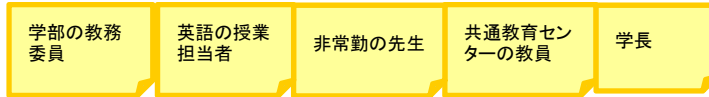
以上の作業により、4班では、教員による授業の質の向上やTOEIC結果の評価、学生のモチベーション向上のためのTOEIC受験の単位化、TOEIC受験の支援、組織によるTOEIC対策、教育カリキュラムの改善等を行えば、TOEICの平均点が高くなり、英語教育が就職に役立つという目的系図になった。

4. 司会者としての所感

今回の作業では、課題分析で中心課題を設定せずに進めたことが、目標である「実行プロジェクトの選定」まで到達できなかった要因である。メンバーの意見を引き出しつつ、共通項を導き出せるようなファシリテートや中心課題の選定ポイント等が分かると、ツールとして使いやすくなると思われる。

課題(事例・類推)

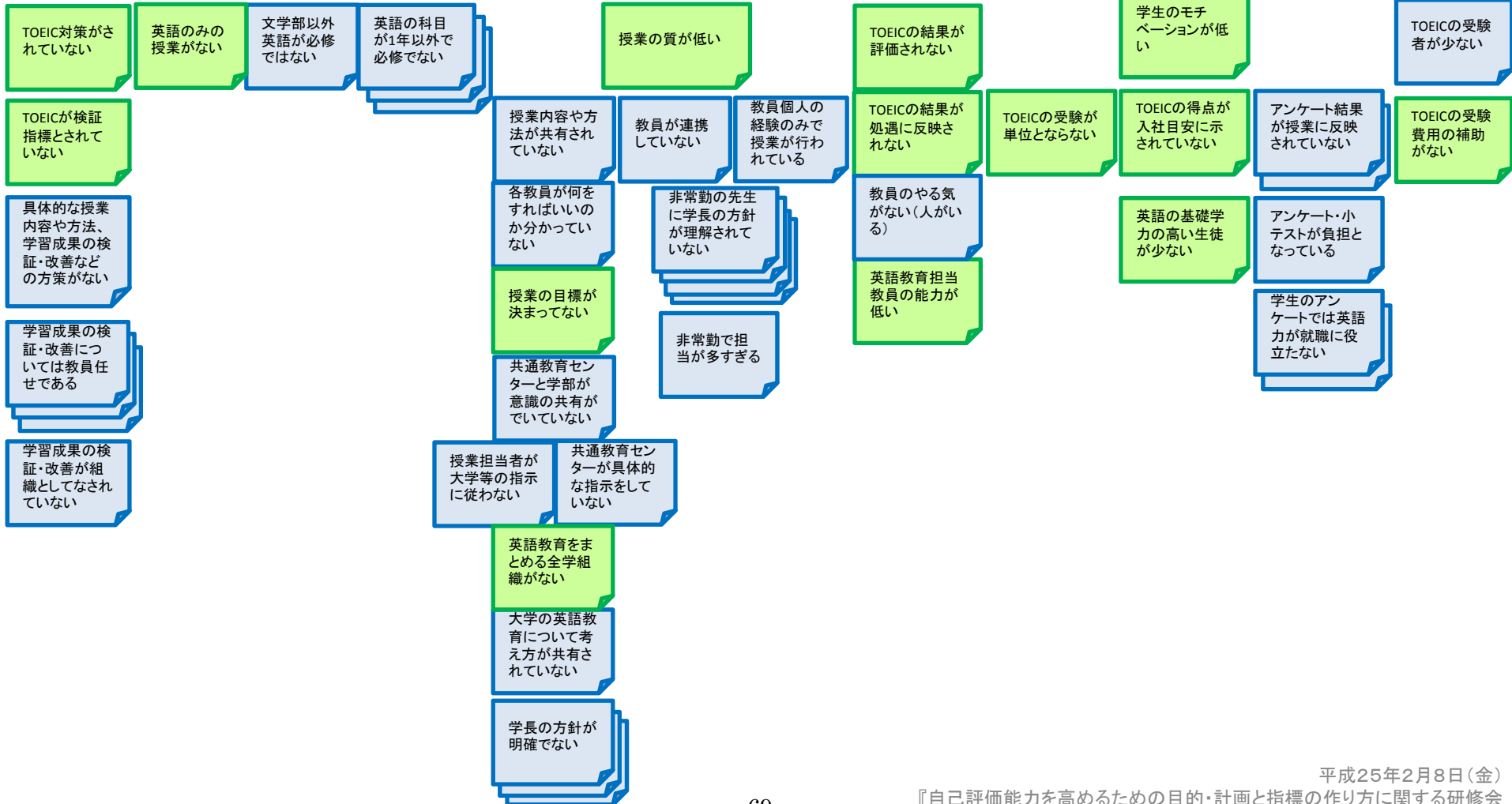
4班



英語教育が就職に役立っていない

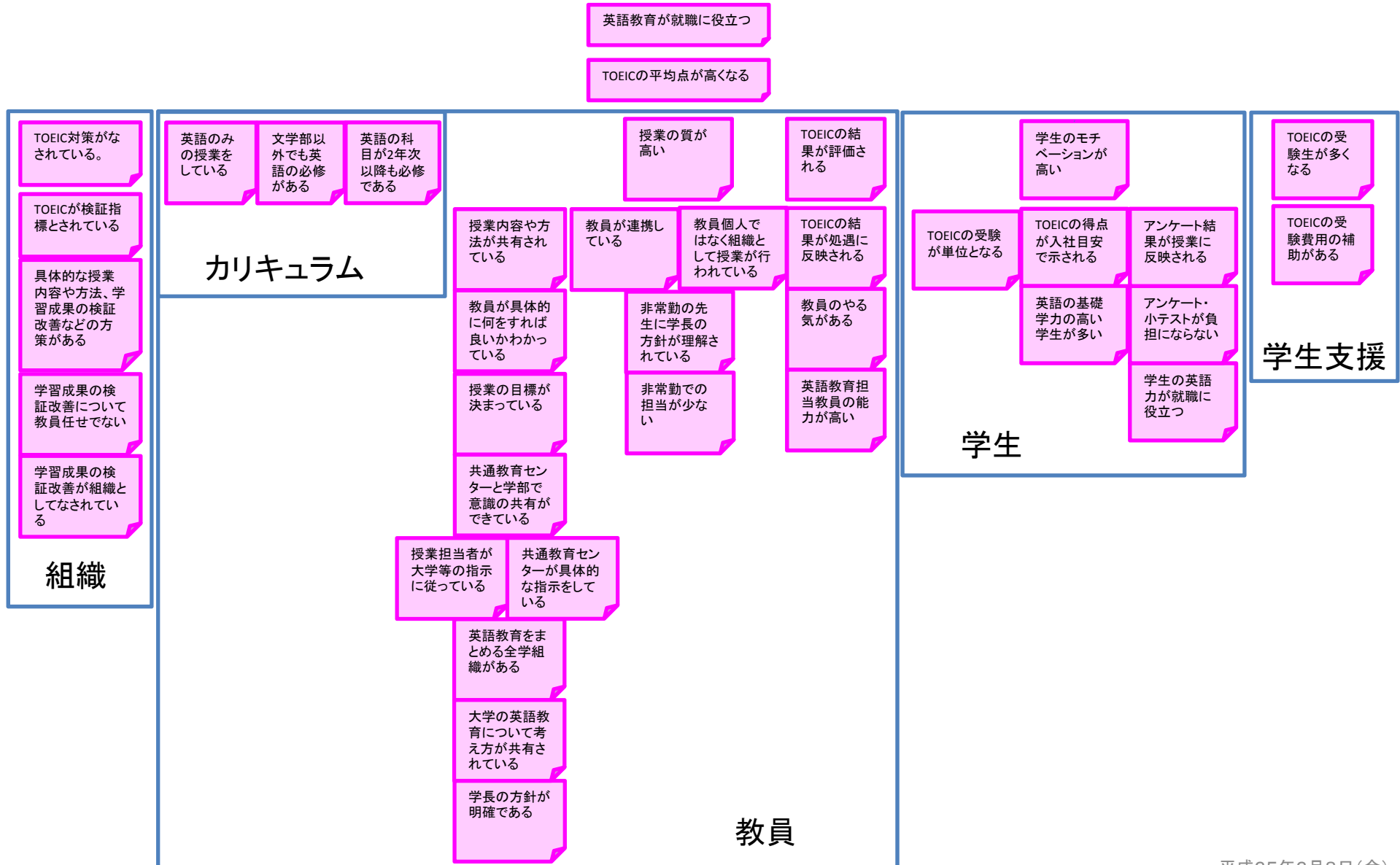
TOEICの平均点が高くない

中心課題



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』



グループワークの概要（5班）

司会者： 山崎 その（京都外国語大学 学長事務室 室長）

1. 班構成

5班のメンバーが所属する大学の設置形態は、国立1名、公立1名、私立4名（男性5名、女性1名）と国公私混合であったが、全員、部長クラスの職員という点で共通していた。また、担当分野は企画系3名、研究（IR含む）系1名、教学系2名と、バランスのとれた班構成であった。

2. グループワークの進め方

最初にアイスブレイクも兼ねて、所属や担当業務だけでなく、現在、関心のあることや自大学で課題になっていること、本研修の参加目的等も加えて、少し長め（全体で10分程度）の自己紹介を行った。初めは、発言の少ない人には適宜、司会者から指名をして意見を求めたり、カードを書く役・貼る役といったように作業を分担して全員参加を心がけた。

ツールの説明については、作業に入る前に演習問題を司会者が音読し、場面設定を全員で確認した。

各ステップを始める際には、講義資料の該当ページを示し、作業の流れとポイントを再確認した。

作業

が進むにつれて、メンバーの中から自然とファシリテータ役が現れ、司会者はツールの説明に集中する

ことができた。カードについては、次のルールを予め班内で決めておいた。

- ① カードは説明をしながら貼ったり剥がしたりする。
- ② 同じ内容のカードは重ねる。
- ③ ツリーの中に組み入れられないカードは、一旦、外しておく（すぐに捨てない）。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析、課題分析

参加者分析については、演習問題から直接的に読み取れるものとして、学長、執行部、共通教育センター、学部の教員、教務委員、英語担当の専任教員、非常勤教員、学生が挙げられた。さらに関連すると思われる参加者として保護者、企業、地域、同窓会組織が挙げられたが、今回の課題解決に主体的に関わるものではないという理由で外した。

課題の書き出し作業では、演習問題から読み取れるものを対象別（授業・組織構成・意思決定等）にまとめた結果、学生、カリキュラム、教員の能力開発、教育のシステム（体制）、大学の理念という5つの課題グループができた。次に、グループ内の各カードを原因－結果の順で並べ直す際に、因果関係がうまくつながらなかつたり、重要なものが不足していると思われた場合は、「評価大学」の資料等やメンバーの知識・経験を駆使してカード（類推の緑色のカード）を追加し、課題系図を作成した。ただし、カードの枚数が多かったこと、時間的な制約等により、すべてのカードを原因－結果の関係で並べ直すことはできなかった。

中心課題は、いろいろな事項につながり、上下（原因・結果）にも拡がりやすいもの、その中でもとくに「評価をする際に、明確に数値で測れるもの」という理由から「TOEICの点数が低い」が選択された。

②ステップ2：目的分析

すべてのカードをリバースした後、各カードが目的—手段の関係になっているかどうかを、言葉にし

て全員で確認した。目的—手段の関係になっていないと感じたものは、もう一度、課題分析に戻ってカードを削除・追加したり、文言を書き直したりした。中心課題より上の部分については、中心課題と直接的に因果関係があると思われるカードを選択し整理した。

これらの作業によって、5班ではカリキュラムを見直し英語教育を体系化する、教育のシステム（体制）を整備し、教員の能力開発を行う、学生が自主的に学習する環境を充実する、ことによってTOEICの点数を高くする。その結果、学生の英語力が向上し就職にもつながっていく。ただし、これらの前提として学長の方針やカリキュラムポリシー・ディプロマポリシーといった大学の理念に関することが明確に示され、共有されていることが必要である、という目的系図を作成した。

司会者としての所感

今回は考え得る課題をすべて書き出し、対象別にグルーピングするところまでしかできなかった。各課題のグループをプロジェクトとするには、さらに中味を精査することが必要である。次のステップでは、どのプロジェクトを実施するのかを決めなければならない。しかし、実際の現場では、このステップが最も利害の対立が顕著となって、なかなか全員の合意を得られないという状況が考えられる。したがって、プロジェクトの選択基準や優先順位の決め方に関する具体的なポイントが示されると、さらにツールの実効性が高まると思われる。

参加者分析

学長

共通教育センター

各学部教員

教員(専任)
英語担当

非常勤講師

学生

企業

各学部教務委員

保護者

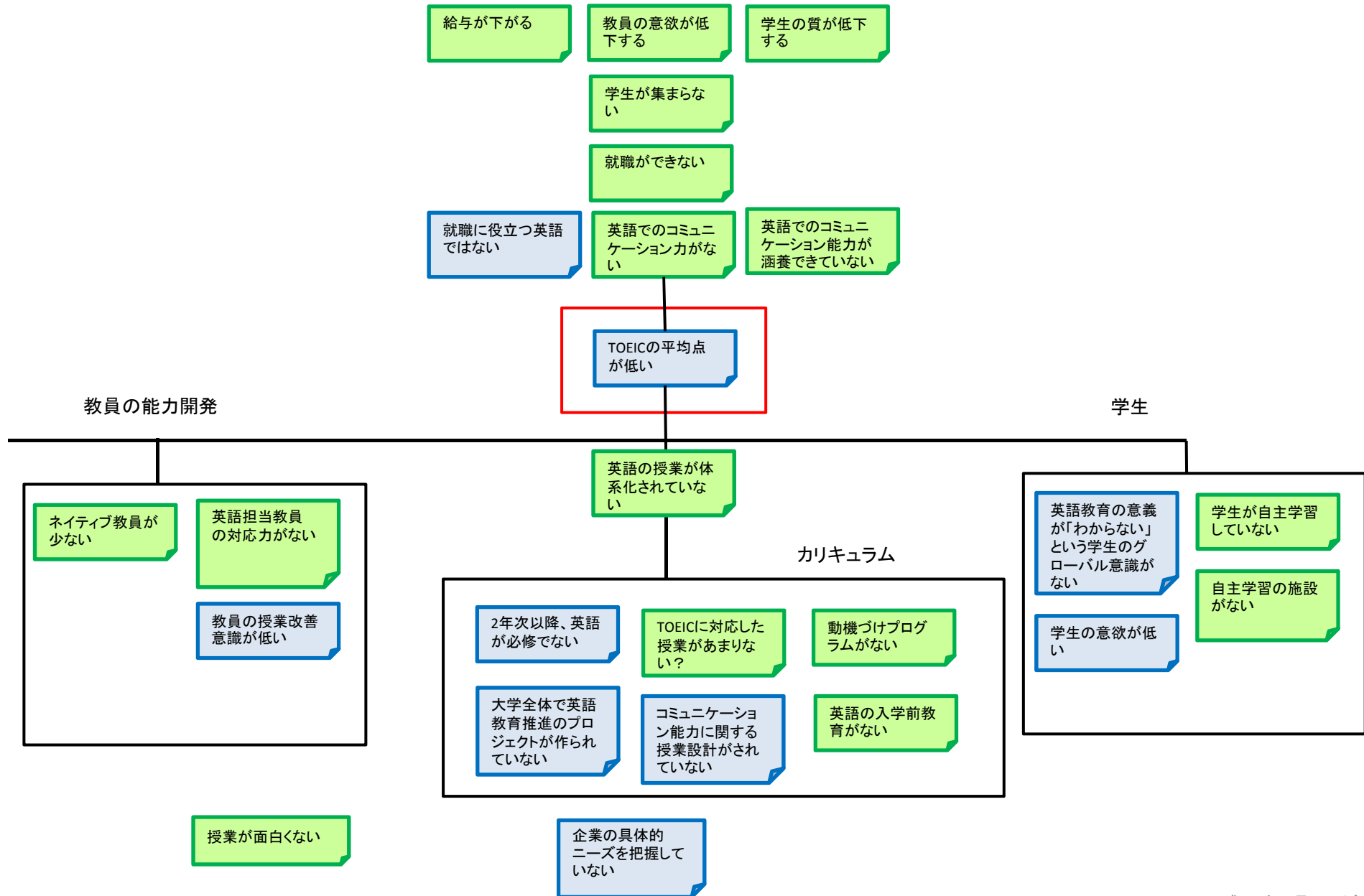
同窓会

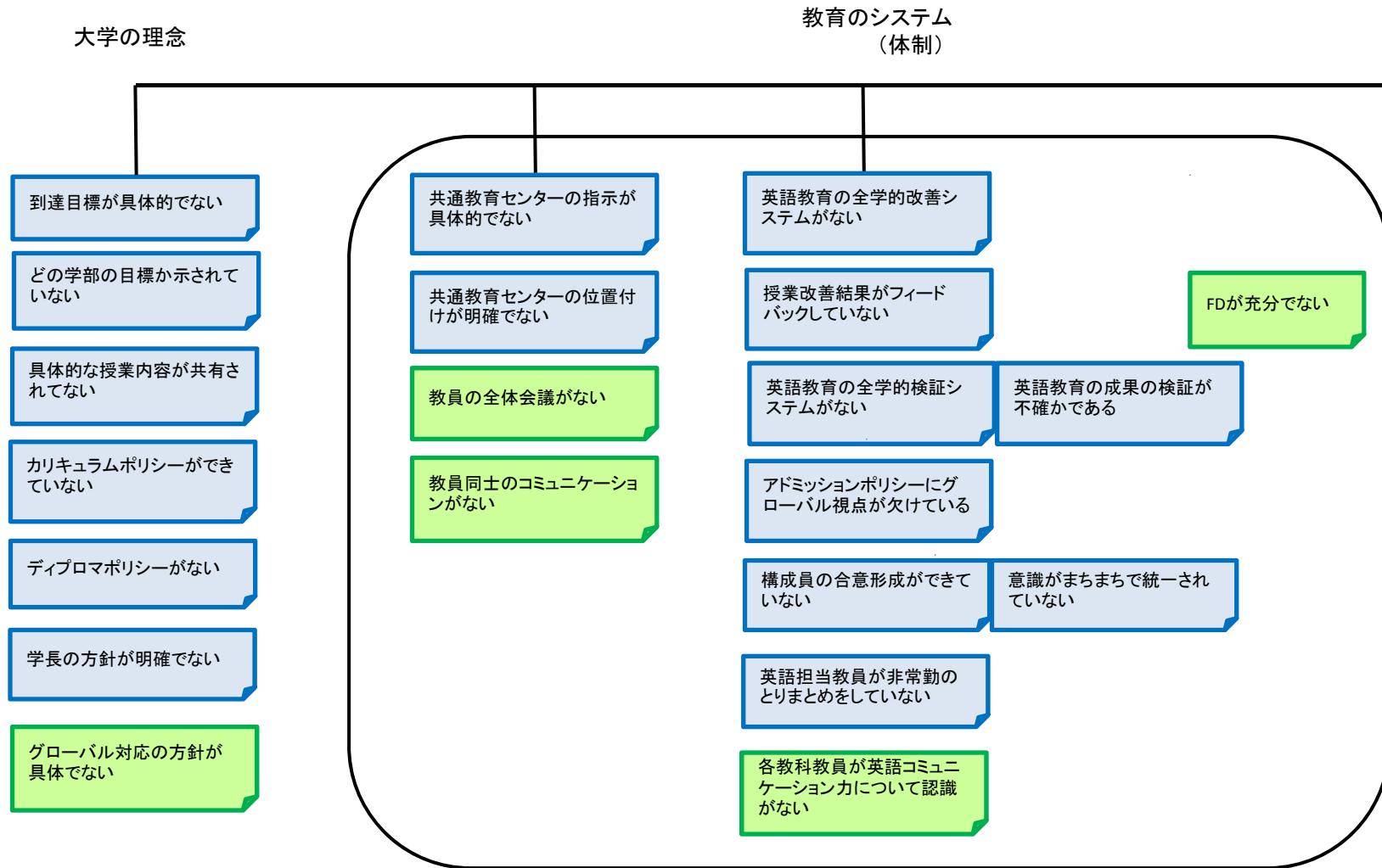
生涯学習機関
地域住民

職員

課題(事例)・課題(類推)

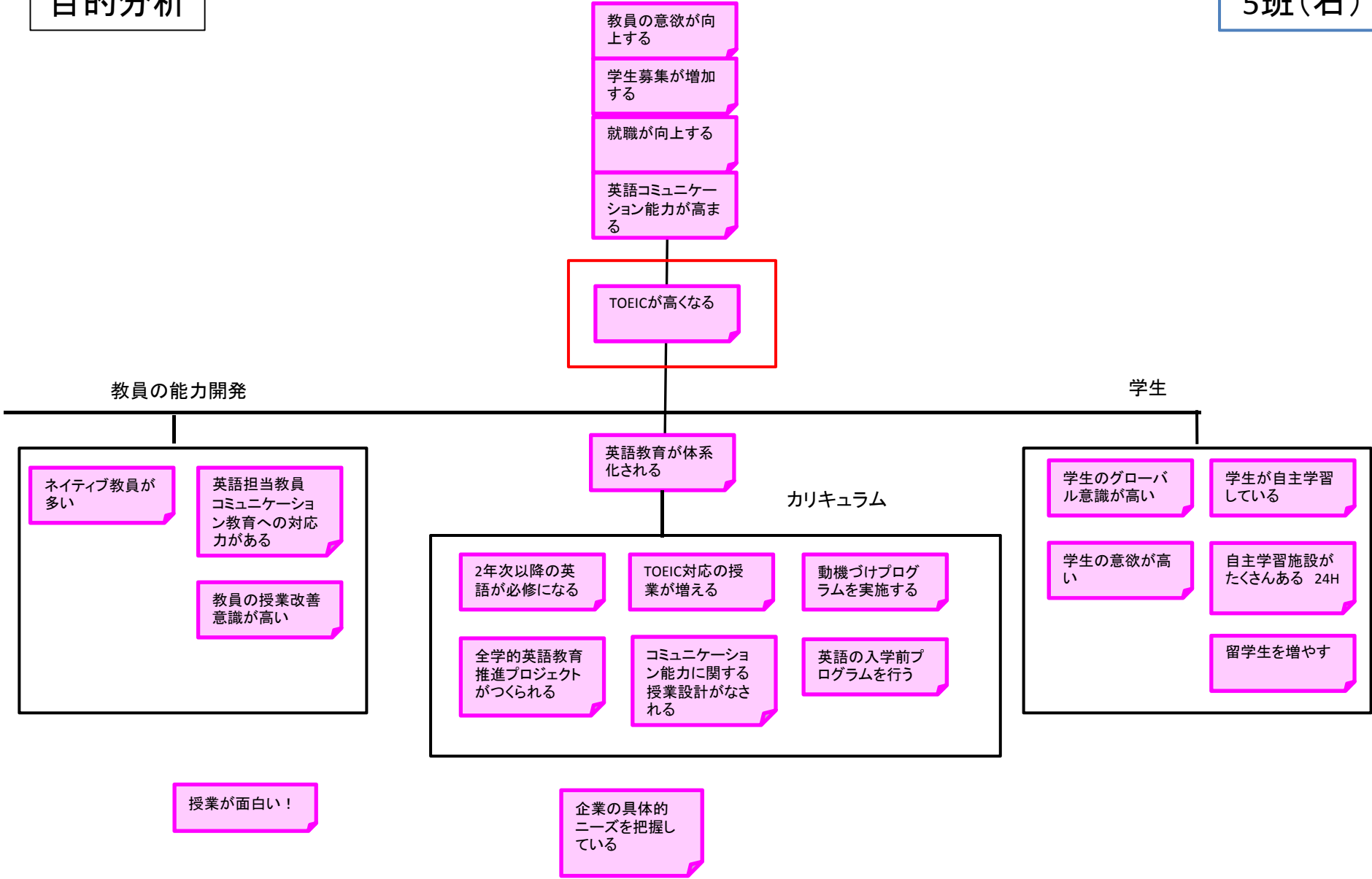
5班(右)

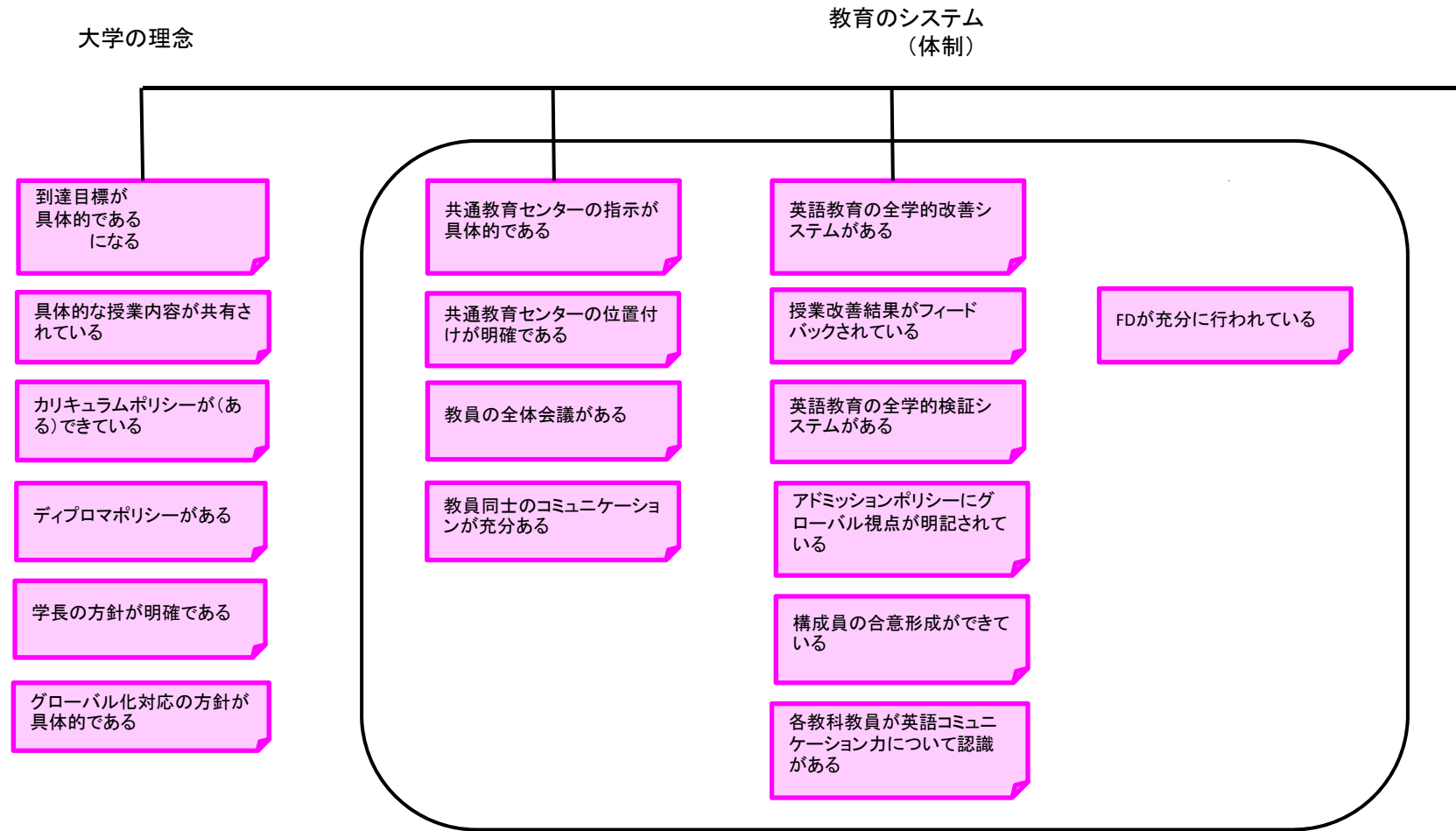




目的分析

5班(右)





グループワークの概要（6班）

司会者： 渋井 進（鹿児島大学 教育センター 准教授）

1. 班構成

6班のメンバーが所属する大学の設置形態は、国立3名、私立4名（男性6名、女性1名）であった。全員、事務職員の主任から部長クラスと幅広い構成が見られた。また、皆が企画や評価業務に関連した部署に属しているが、その経験は全体としてみると1-2年ほどで、それほど多いとはいえなかった。一部に、大学評価・学位授与機構に人事交流を経験者した人物もおり、その人物は前回のWSも経験していた事もあり、グループワークの導入段階では、参加者の中でのリーダーシップをとってもらおう方向でファシリテートを行った。

2. グループワークの進め方

最初にアイスブレイクとして、名前と所属、現在何の業務を行っているかを簡単に皆で回答した。全体として、参加者の満足度を高めるために、個々の参加者の表情を見ながら、皆が十分に参加できているかを確認しながら進めた。その際には、お互いの意見を尊重できる雰囲気作りを大切にした。

具体的には、それぞれの分析の段階で思いついた人が、各自意見を提案し、皆にそれが妥当か意見を求め、皆で合意を得られたらそれをポストイットに貼付けた。この際に、重複したものや、やや論点が外れたものが整理された。

課題分析は、中心課題を設定する際や修正して行く間に意見が割れてきたので、発表する予定の人を定め、その人が発表し易い様に系図を作ってはどうか、という合理的な意見が参加者の1名から提案され、その方針が了承された。その方針に従って、それまで意見を調整されてきた方に、グループの総意としてお願いする方向で進めた結果、目的分析までが効率的に進んだ。

以上のような内容ではあるが、この問題自体を解く事が目的ではなく、手法を身につける事が大切である事はメンバー全員に周知し、皆が理解していた。

3. グループワークの結果

①ステップ1：参加者分析、課題分析

参加者分析については、学長、執行部、共通教育センター、学部の教員、英語担当の教員、非常勤教員、学生、保護者、企業、アウトソーシング先の語学学校が挙げられた。

課題の書き出し作業では、参加者分析で想定されたステークホルダーを考慮しつつ、課題を皆で書き出す作業を行った。

問題系図作成では、まず中心課題の設定を行った。ここでは、手順通りまずは事例から読み取れることが可能な内容の抽出を行った。この中から、中心課題として「英語の学力が低い」、「TOEICの点数が取れない」、「英語教育が効果的ではない」のいずれかではいか、という意見が出て、どれも表現は違うが同じ内容として、これら3つを中心課題の大きなカテゴリとして形成し、さらにその中の中心として「英語の学力が低い」を中心課題として設定した。中心課題と結びついている課題を整理するにあたっては、系図を論理的に整合的な形で整理するために、類推された課題が追加される事が多々あった。中心課題の下にある課題は大きく分けると3つで、共通教育センターの強化、学生支援・教育制度、留学の3つであった。それらの背景にある問題として、職

場におけるコミュニケーションの不足や、学長によるガバナンスが不十分であるとの問題が挙げられた。

②ステップ2：目的分析

問題系図をリバーズするだけなので、基本的に容易であった。たまたま手が空いた3名でポストイットをすでにあつた問題系図の上に貼付ける事で完成させた。一部、単なる「ない」を「ある」に直すのではなく「できる」とか「なる」とかの表現ぶりで、どれが適切か悩む部分があつたが、大幅に意味が異なるものではなかつたので容易であった。

司会者としての所感

進め方として、議論が白熱した時に、2対1で議論が分かれてしまった時には、1名のほうの話聞く様に、話を割る様にすることがあつた。対立する意見が出たのは、皆が真剣に議論をしていた結果だと思われる。基本的には一部の人に発言が集中しない様にしたかつたが、話したくない人ないのかもしれない、という見極めが難かつた。司会があまり口を突っ込まない様になつたが、とはいえ間違つた方向へ進もうとしている時に、自然な形で議論を誘導する事が難かつた。参加者の満足度を高めるために、どのように判断するのが良いのか、今後も習熟して行く必要があると感じた。

内容としては、中心課題が事態を解決するための背景にある、根本的な問題と思われがちであり、この設定についての説明の時間を長く取る必要があるかもしれないと思つた。

課題(事例)・課題(類推)

6班

入学者が集まらない
就職率が悪い

- ◎ 英語の学力が低い
- △ TOEICの点数がとれない
- △ 英語教育が効果的でない

共通教育センター強化

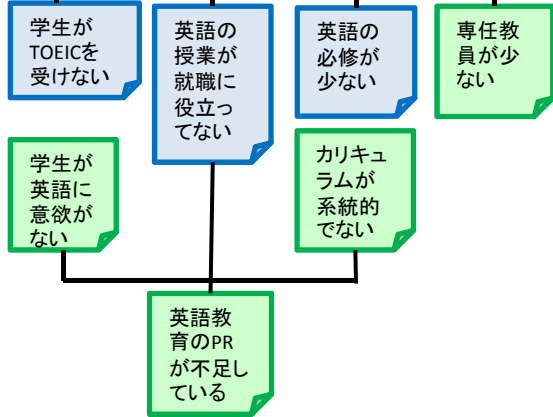
留学

派遣留学
方策が不十分

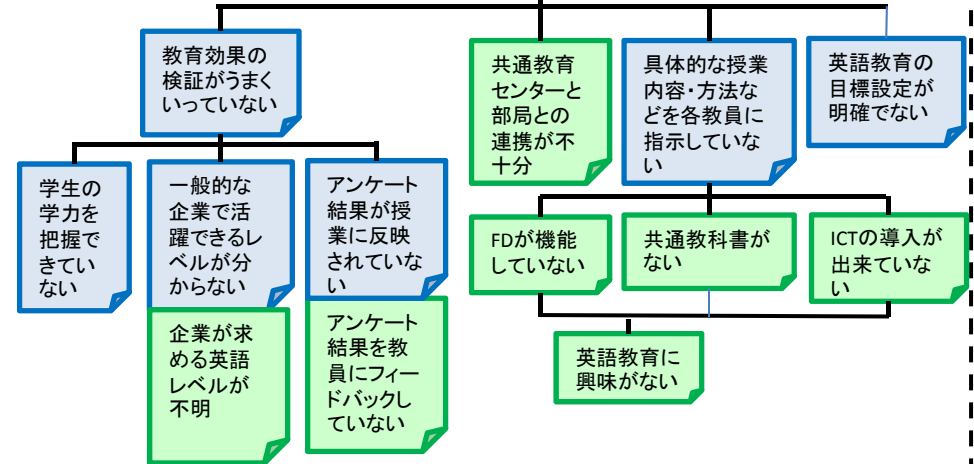
学生支援

教育制度

学生指導力が
十分でない



共通教育
センターが
機能してい
ない



学長の方針が明確でない

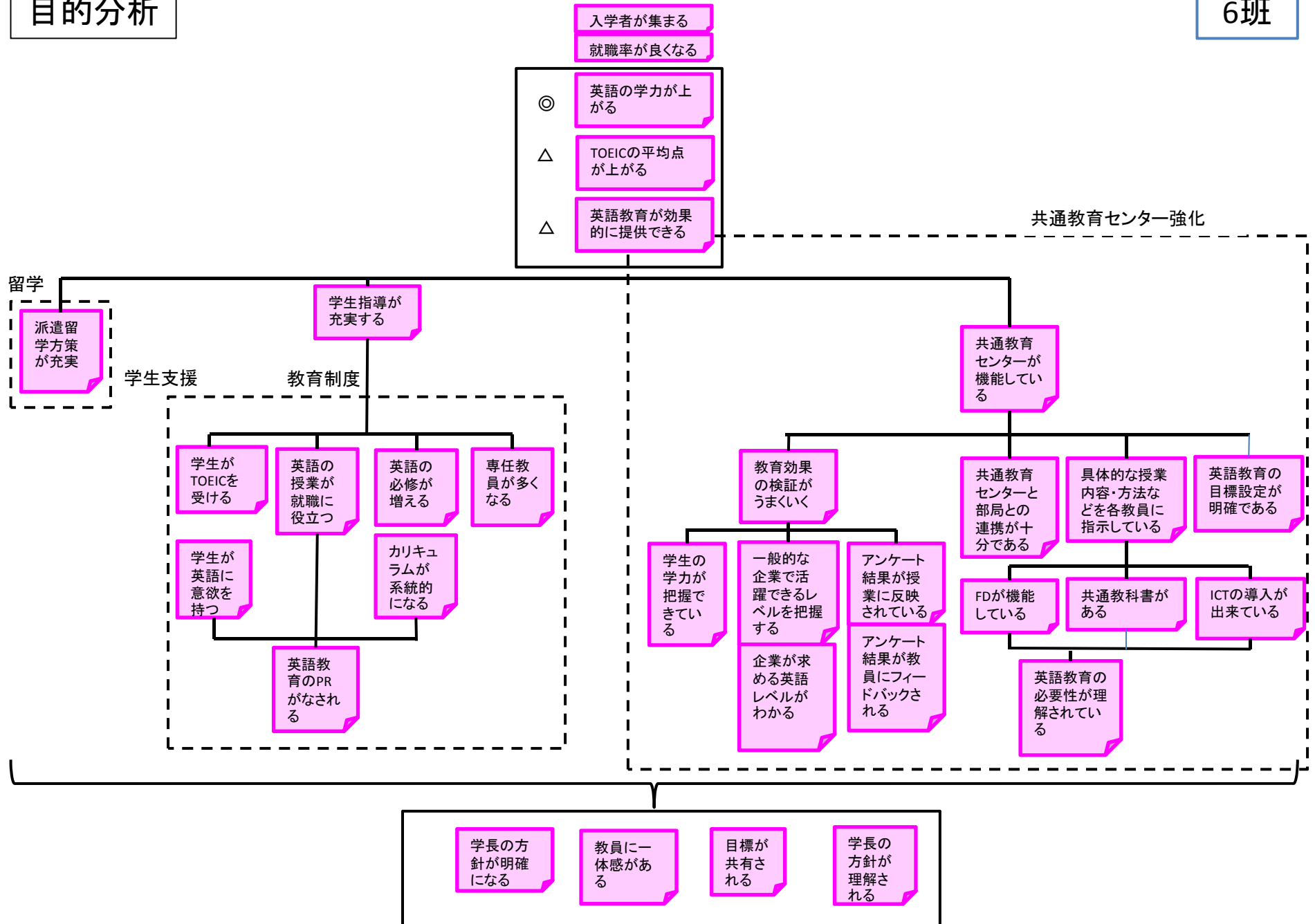
教員に一体感がない

目標の共有不足(コミュニケーション英語)

学長の方針が理解されていない

目的分析

6班



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

グループワークの概要（7班）

司会者： 畷田 敏行（茨城大学 評価室 助教）

1. 班構成

全員が事務系職員の方であった。国立大学が1名、私立大学が5名であり、職位も係員から課長まで、職域も評価系、学務系、総務系、財務系と幅広いメンバー構成であった。

2. グループワークの進め方

まず、自己紹介の時間を長めにとって、お互いのバックグラウンドを共有した。また、参加の目的を伺い、参加された方の目的が達成できるよう司会進行を心掛けた。参加者分析は、結果的に短めになったので、普通に想定される関係者はすぐに列挙できた。次の課題分析では、10分間で全員にカードを書いていただいた。カードをどなたかに1枚出していただければ、似たような内容のカードを他のメンバーの方に出していただき、課題の集約化を図りながら議論を進めた（図中の白いカードは他のカードの背面に入ってしまったもの）。どちらかというとな参加者に対して課題を集約させるということはずらずに、大きな課題（政策的）は上の方、小さな課題は下の方に配置されるように工夫しながら議論を進めた。

全員が事務系職員なので、教育改善に対して職員としてできることは何か、という視点で議論が進んだ。できることとできないこと、すぐにやるべきことと今はやらなくても大丈夫なものを峻別しながら、中心課題を捉え、そこから改善のために「できること・やるべきこと」を論理的につないでいった。

3. グループワークの結果

中心課題について：全学方針がない、というところがこの評価大学の本質的な問題なので、これが中心課題ではないか、という意見が多かった。しかし、それは、我々（仮想の英語教育改善プロジェクトチーム）ではどうしようもできないので、我々で対応できる範囲の問題の本質は何か、という議論を進めた。その結果、「英語の成績が伸びない」と「英語教育の目的があいまい」という2つの課題が中心課題の候補として挙げたが、「英語教育の目的」がはっきりしても例えば、学生が就職しやすくなるようなことにはすぐには繋がらないので、より学生のためのアウトプットに繋がるのは、「英語の成績」が伸びることなのではないか、という結論を得た。

課題体系図：無理に縦一列には配置せずに、因果関係が近いカード（要素）を近接させて並べていった。相互の関係が矛盾しないよう調整していった。ステークホルダごとに明確な関連づけは行っていないものの、概ねまとまるように配慮した。

目的系図：リバーズという作業を実体験することで、このツールの長所を体感されているようだった。自分でもこんなにクリアに解決策が見えるとは思わなかった。また、リバーズ作業を行う際に、不要な部分がそぎ落とされ、より目的がクリアになった部分もある。（リバーズさせると案外内容があまり無かったので削除することができた）。因果関係をはっきりさせるために多少グループごとに囲ったり、矢印でロジックの方向を補助的に示した。

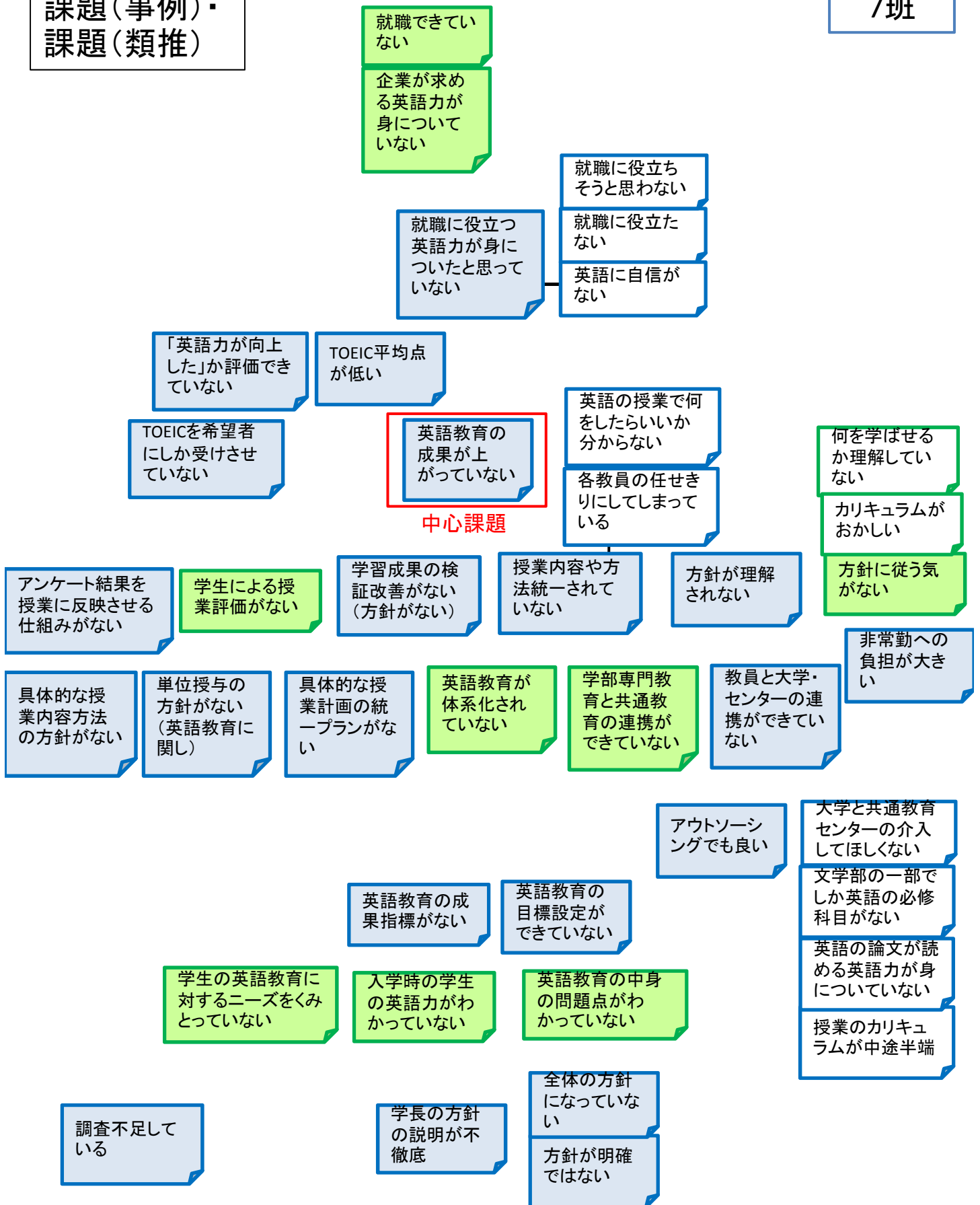
4. 司会者としての所感

意見の多い人、少ない人が生じることも想定されたが、みなさん熱心なので、あまり苦労しなかった。これまでのキャリアパスを踏まえると分かりにくそうな話は、適宜、フォローして学務

の方だけが分かる話にしないように心掛けた。みなさんのご興味は、指標の策定だったので、リリース後にその解説を簡単に行った。その結果、このカードの書き方で指標を立てられるかどうか、という点検を行ったが、いつかは、カードの文言や、タームの定義などが曖昧だと指標を立てられないということにみなさんが気づかれた。そういう視点で見直すと、内容がしっかりして、さらに実行しやすい目的系図（プロジェクト案）になるのではないか、という意見も多かったが同感である。

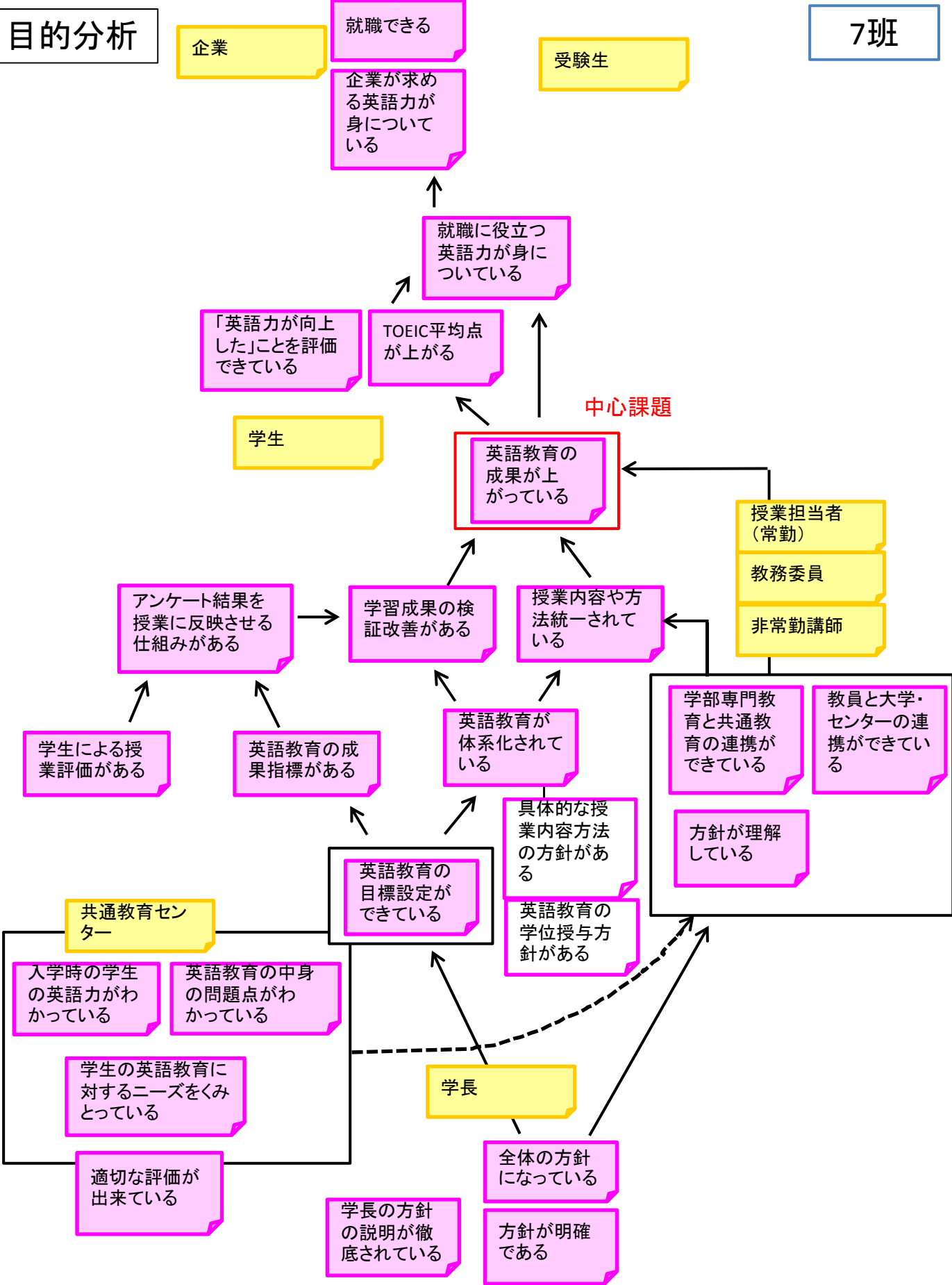
課題(事例)・
課題(類推)

7班



目的分析

7班



平成25年2月8日(金)『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会

グループワークの概要（8班）

司会者：小野宏（関西学院大学企画室 課長）

1. 班構成

8班は、国立大学4人、私立大学2人でいずれも企画または評価の業務に関わった経験のある事務職員であった（男性5人、女性1人）。

2. グループワークの進め方

短い自己紹介を行った後、発表者を決め、演習問題をファシリテーターが朗読した上で、参加者分析に取り組んだが、ここにはできるだけ時間をかけないように心がけた。

課題の書き出しにおいては、各参加者に演習問題から課題を抽出してもらい、青色の付箋に一つずつ書き記してもらった(10分程度)。その上で1人1つずつ課題を順番に提示してもらい、机上の模造紙の上に貼り付けた。同じ内容の課題を書いた参加者には、順番に出してもらって重ね合わせて貼り付けた。順番におおよそ2周ほど回った。付箋はランダムに並べたあと、なんらかの関係性があるものは一塊にしてみ、いくつかの大きな塊を作った。その際には、ステークホルダーとの関連でまとめた。

中心課題はすんなりと決まり、結果と原因について参加者全員で検討しながら課題体系図へと整理をしていった。そのうえで、(1)全員に原因と結果の連鎖の中で欠けていると感じること(2)自分の大学を想定して中心課題の原因として必要と思われること、を10分ほど考えてもらって、そこから再び一人ずつ提示してもらい、緑色の付箋を追加して貼り付けた。(課題の類推)。

目的系図については、課題体系図をかなり整理できていたので、文末を変えてリバーズするだけだった。

3. グループワークの結果

参加者分析については、学長、英語科目担当者（専任教員、非常勤講師）、大学執行部、共通教育センター、学生、企業、語学学校がメンバーから提示されたが、ターゲットグループについては私の理解が不十分なこともあって絞り込まなかった。

課題の書き出しでは、組織、教員、授業方法、意識改革、学生自身の4つの塊ができた。今回の演習問題からは学生の課題については「学生が英語運用能力を重要と考えていない」という一つしか出てこなかった。逆に組織に関するものが演習問題に数多く記述されていたので自然にそこに重点が置かれることになった。

課題の類推では、参加者一人ひとりで提示内容が異なった。参加者の中には評価大学の概要を短い時間でしっかり読み込んで「定員割れを起こしているからそもそも学生の質（学力）が低い」「その原因は立地にもある可能性がある」、「文学部が中国文学に力を入れているから英語には力を入れている」「地元の企業はそもそも英語力を卒業生に求めている(神戸市)」「評価大学は工学部に経営資源を重点的に配分している」など独自の分析や視点からの提示があって中心課題につながる第一階層が左右に広がった。特に、演習問題からの課題の書き出しの際には出てこなかったカテゴリーとして「仕組み・仕掛け・環境」や「企業」に関する課題が多く類推され、結果として課題体系図の左右のウイングに広がりを持つことができた。

目的系図は課題系図をそのままリバーズして整理をすることで縦横の関係が見えやすい図に作

成することができた。

4. 司会者としての所感

課題分析の際には、これは演習であり、作成しているのは実際の課題体系図ではなくモデルであることを伝え、モデルから逸脱しすぎないように注意を喚起した。研修の際には明確に実践とは区別して取り組む必要があると思われるからである。

新たな発見としては、モデルの課題体系は、結果－原因の数珠繋ぎが上位から一列にぶら下がるような構造を想定しているが、下位に行くに従って出てくる内容はすべての結果につながっているような共通の課題・原因が多く（例えば、学長のリーダーシップやガバナンス＝意思決定など）、図示する場合に実際にはピラミッド型ではなく下位項目がいろいろな上位項目に紐づけられているような図になるように思われた。

参加者がやや躊躇したのは、何をもちてプロジェクトを定めるのか、という点であり、プロジェクトの選択基準や、プロジェクトはどこまで分解するのが適切か、などについては示唆が不足しており、今後の検討課題のように思われた。

以上

参加者分析

8班(左)

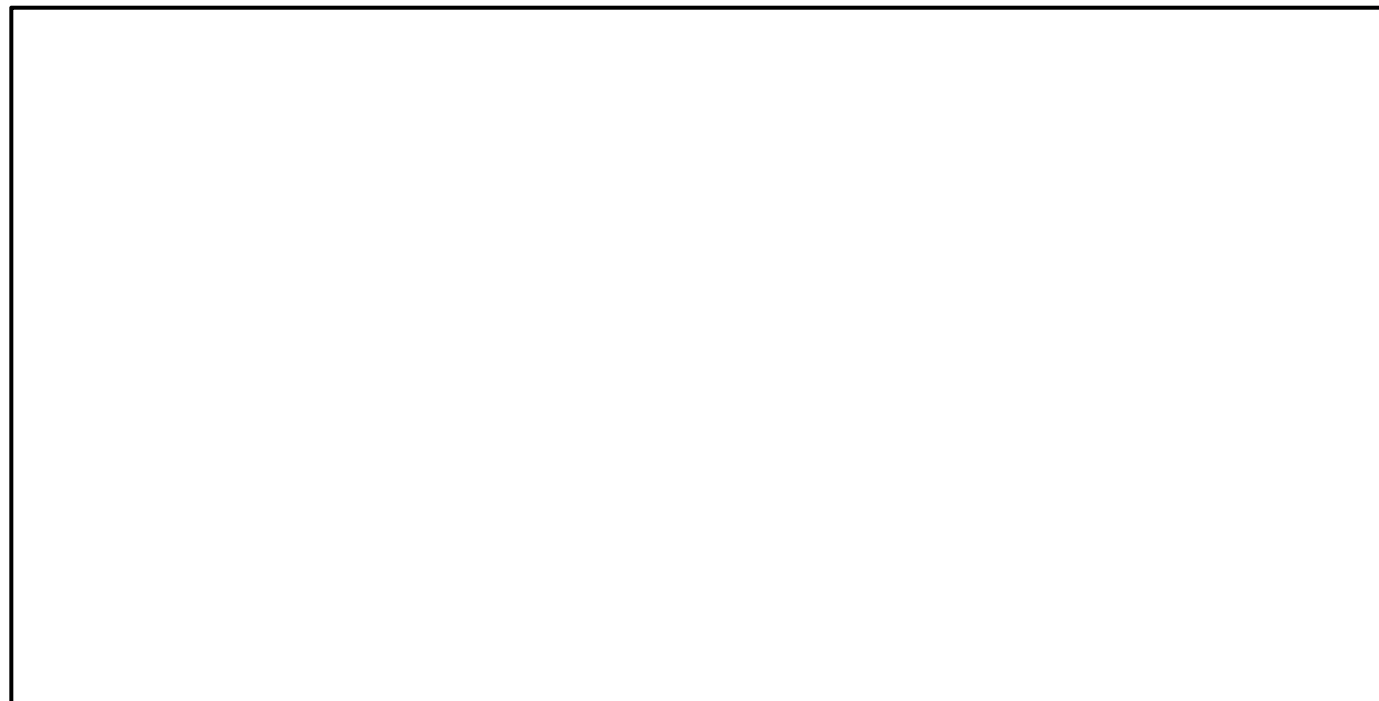
語学学校

執行部

学長

共通教育センター

仕掛け(仕組)環境



課題(類推)

8班(左)

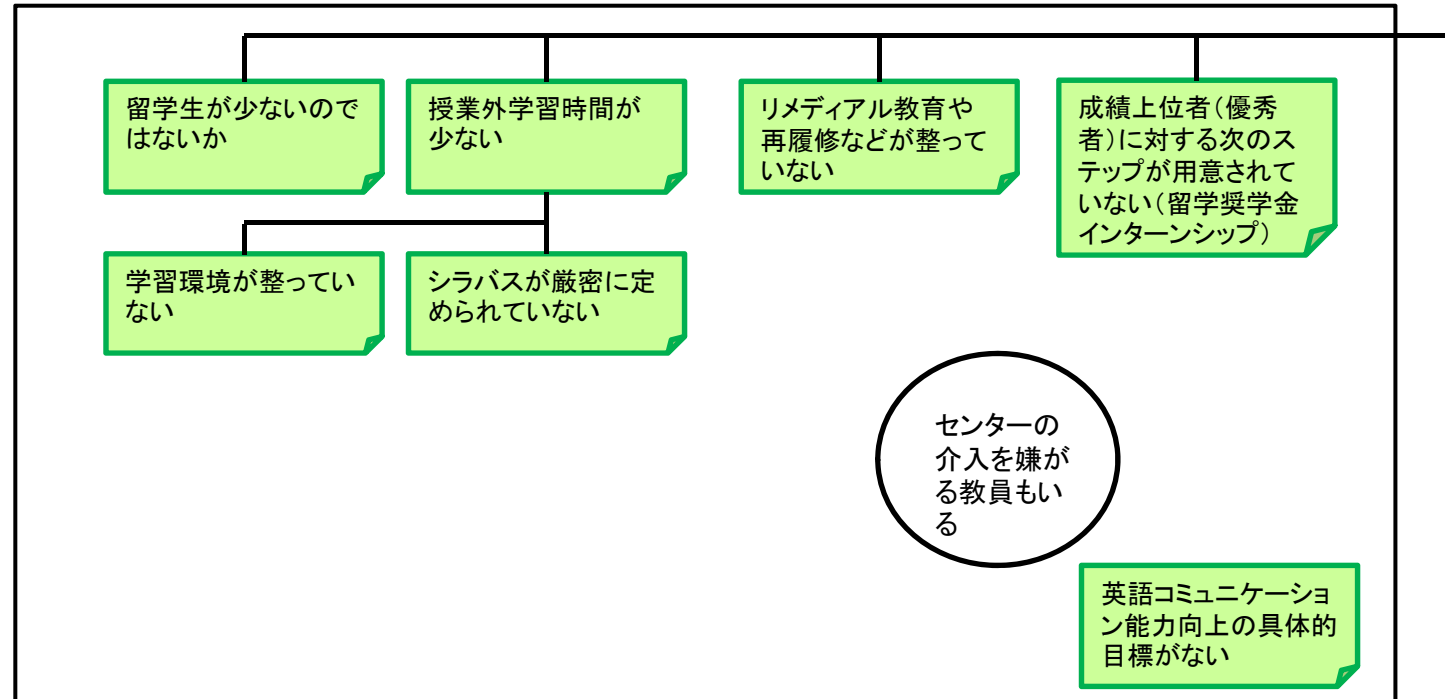
語学学校

執行部

学長

共通教育センター

仕掛け(仕組)環境



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

目的分析

語学学校

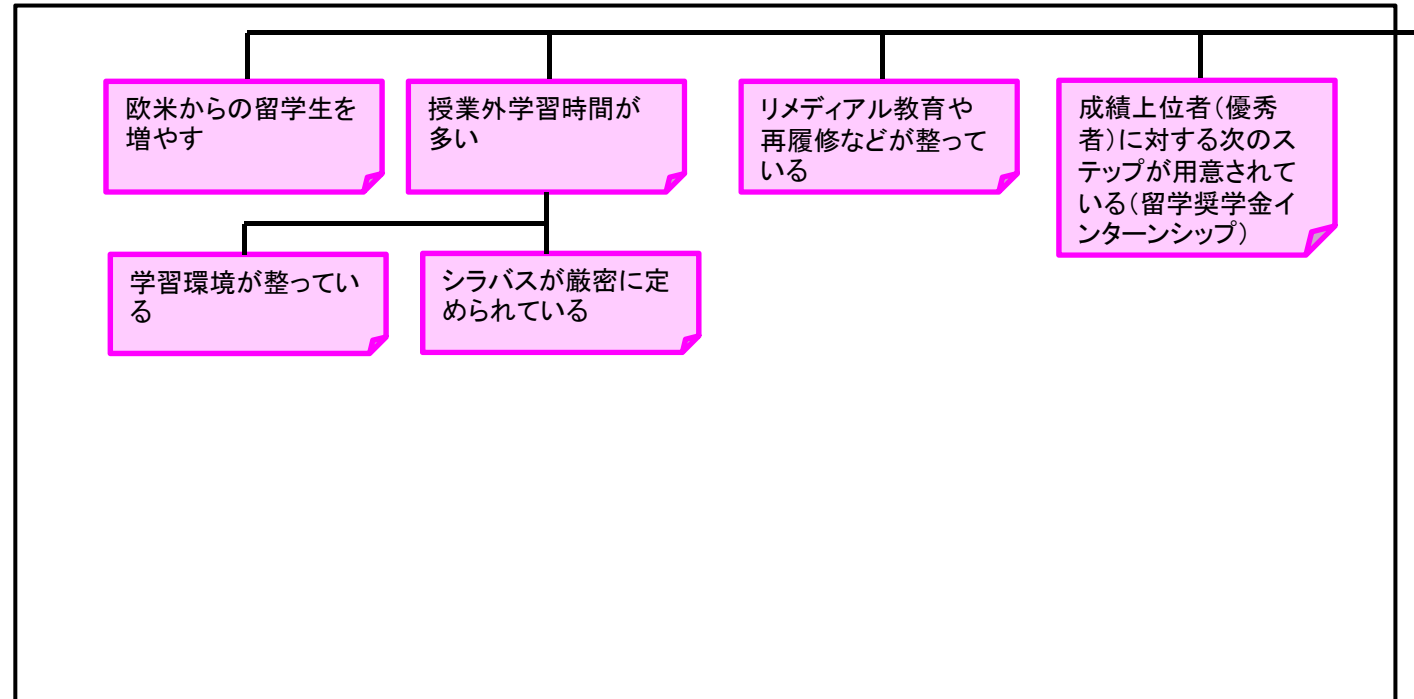
8班(左)

執行部

学長

共通教育センター

仕掛け(仕組)環境



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

参加者分析

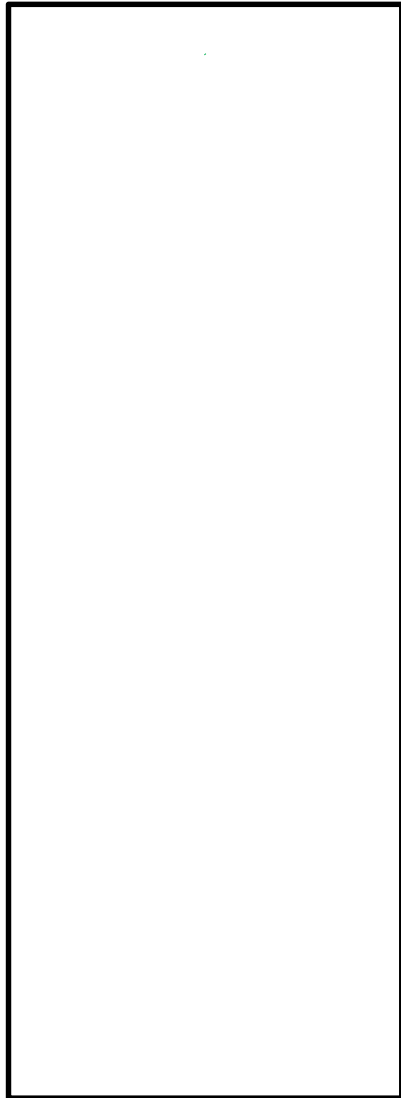
教務委員(学部)

非常勤教員
(講師)

専任教員

授業担当者(英語科目)

組織



8班(右)

学生

企業

教員
授業方法
意識改革

学生

課題(事例)

教務委員(学部)
専任教員
授業担当者(英語科目)

組織

英語によるコミュニケーション能力が低い

TOEICで平均点が
高くなかった
学生のTOEICの平均
点が低い
英語の成績が良く
ない

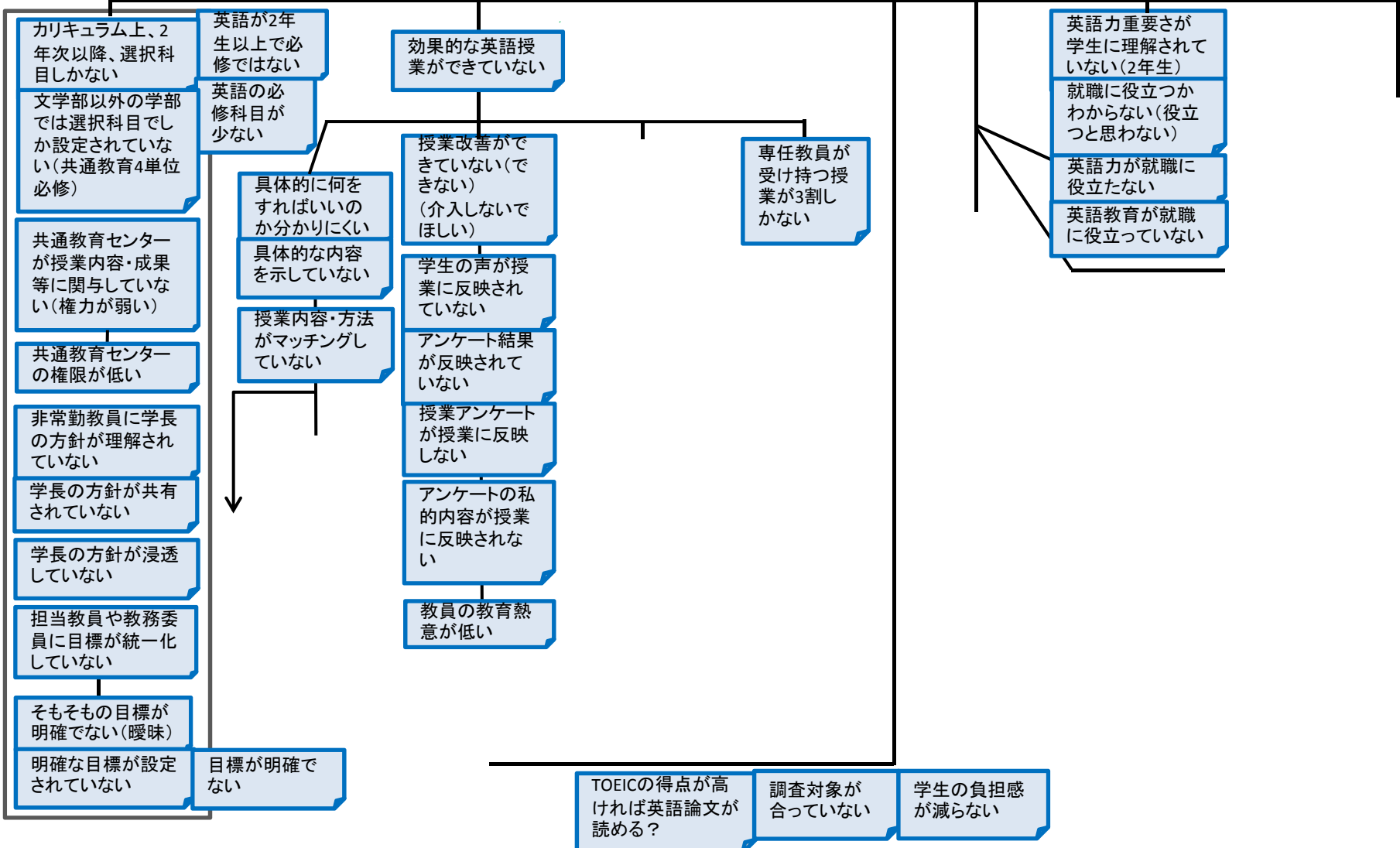
学長の方針どおりの
英語力が身につけ
させていない
英語力が身につい
ていない

教員
授業方法
意識改革

学生

企業

8班(右)



平成25年2月8日(金)

『自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方に関する研修会』

課題(類推)

8班(右)

教務委員(学部)

非常勤教員
(講師)

専任教員

授業担当者(英語科目)

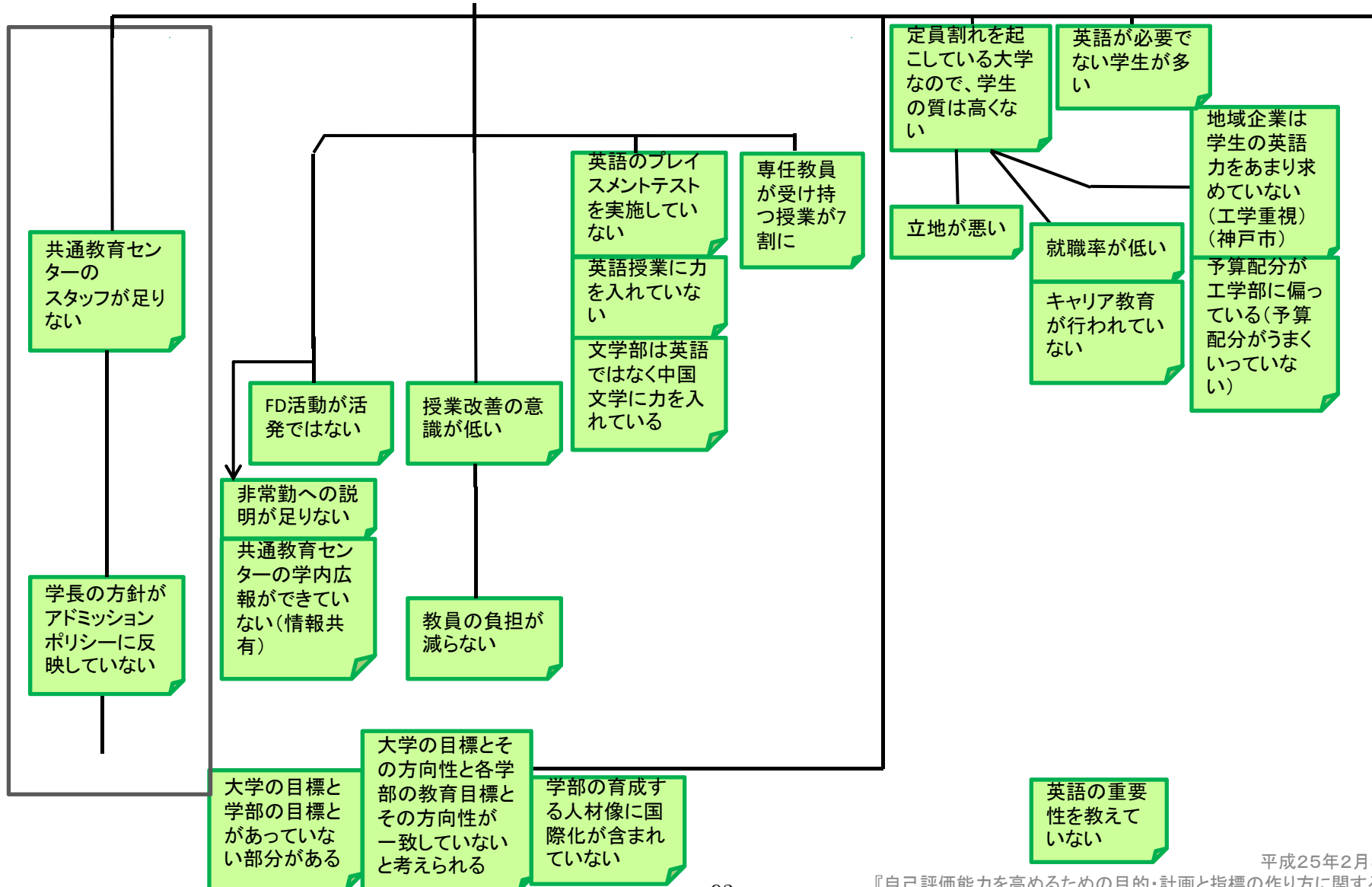
組織

学生

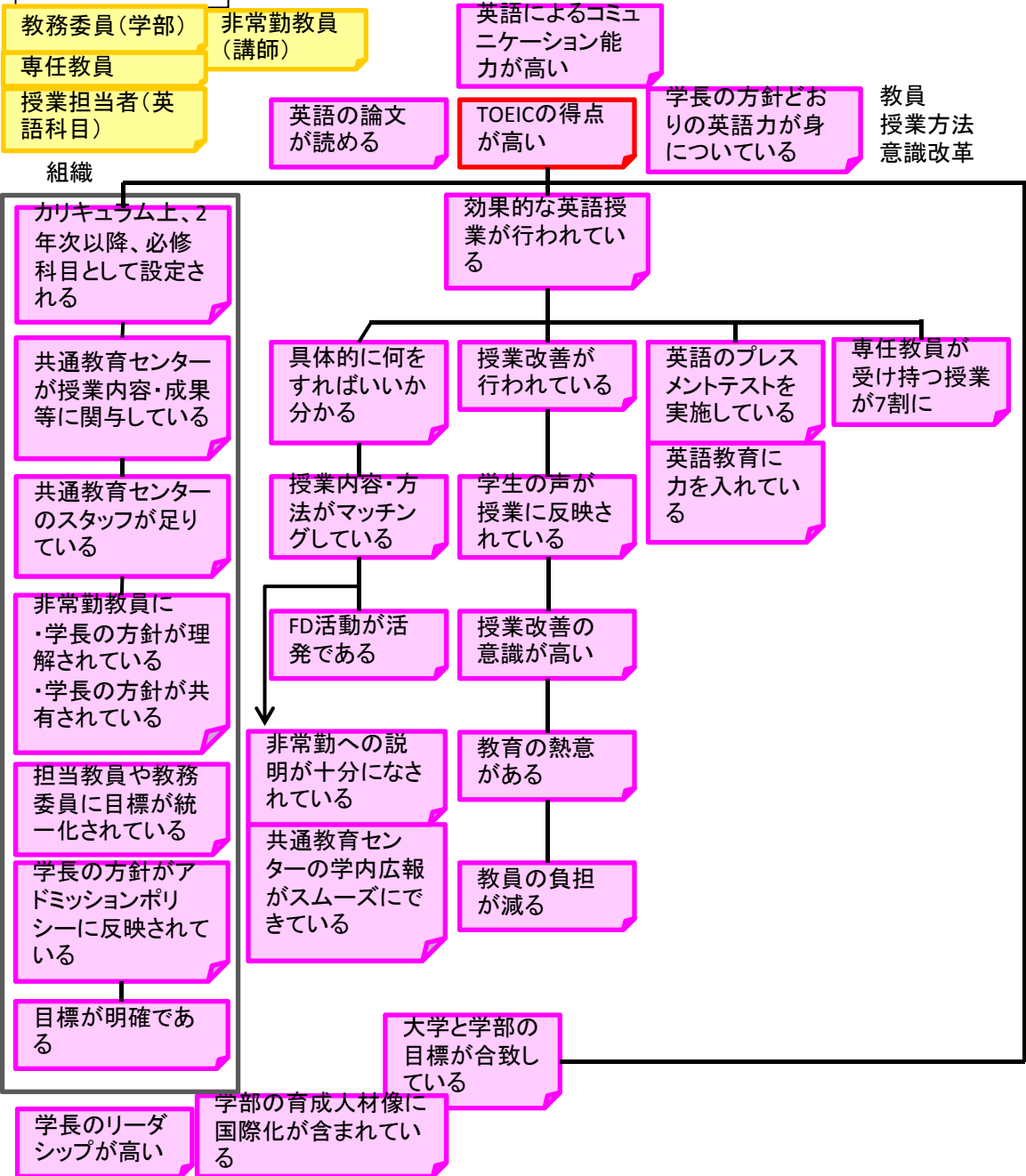
企業

教員
授業方法
意識改革

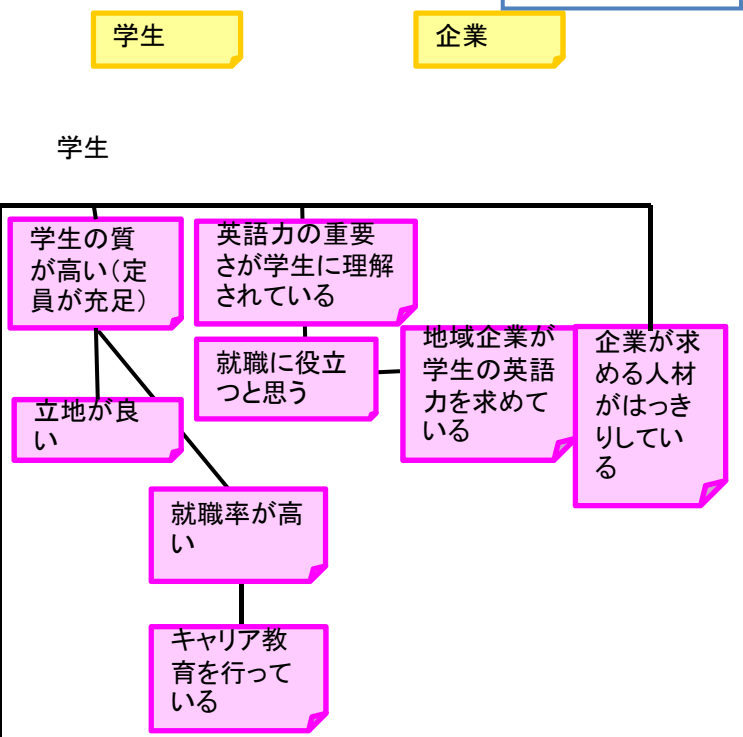
学生



目的分析



8班(右)



3. 9 第6回研究会会合（平成25年3月7日）

2月8日に開催した研修会のまとめを行った。

まず、アンケートの結果に関して説明及び議論を行った。区切りながら演習を行ったことが良かったのではないかということが感じられた。昼食時間に工夫が必要であることが分かった。また、各グループ5名ほどが適切で、会場が同じであれば、グループ数も少し減らした方が良いのではないかと、ということが示唆されていた。今後は、「午後から開催し、夕刻に交流会を行い、次の日の午前で終了する」といったスケジュールが考えられるのではないかと、という意見も出た。次年度は、ツールの理論等に関する検討も含め、開催方法を含めた教授方をより一層改善すべきであることで一致した。

続いて、各班の司会者ごとに作成したメモからもツールの改善点、教授法の改善点について議論を行った。中心課題の設定等に関して、ファシリテートする際に難しさがあることが多くのメンバーから挙げられおり、改善のポイントとなることが分かった。また、進め方としては、議論しながらファシリテートを行うほうが良い、即ち、カードに関して、一枚ずつグループ内で話し合うほうがよいのではないかと、という意見が出た。教材は、現状の形を発展させていくことを確認した。

報告書の作成については、印刷物は作成せずに、本年度行われた2つの研修を含めた報告書を機構ホームページにPDF版として掲載することとした。構成としては、ツールを効率的に学んでいただけるよう、まずは教材及び解説（神戸大学の際の説明の改訂版）を掲載し、その後、演習での議論を実例として掲載し、講義と演習を読者が報告を用いて行えるよう配慮することとした。そのために各ファシリテーターは、演習ごとに、演習結果を修正し（課題で1スライド、リバーシしたもので1スライド）、参加者の構成等の説明及び演習内容に関する文章を1枚（A4・ワード）作成することとした。また、「ファシリテーションをする際に注意する事」に関する文章、アンケート結果のレビューなども作成し掲載することとした。

年度内に第一次版を作成し、修正を行った後に、4月のできる限り早い段階で公表することで作業を進めることとした。

日時：平成25年3月7日 14時00分～17時30分

場所：学術総合センター11F 1105会議室

出席者：○田中、浅野、大野、小湊、渋谷、畠田、西村、山崎

「自己評価能力を高めるための目的・計画と指標の作り方」に関する研修会のアンケート結果概要

開催日時：平成25年2月8日(金) 10:00～16:00

開催場所：学術総合センター 11階(1112会議室)

【アンケートの概要】

Q1～Q7の選択式7問(選択理由に係る自由記述4問含む)、及び意見・要望等に係る自由記述Q8の計8問で構成。

【アンケート結果の概要】 回答率：94% (回答者：47名/参加者：50名)

Q1：本研修会の参加者の過半数以上(64%)は、大学評価・学位授与機構、大学評価コンソーシアム、広島大学高等教育開発センター等のサイト等を通じて研修会の情報を得ている。その他の回答も一定程度の割合を占め、多様な媒体を通じた広報の効果が上がっていると考えられる。(図1)

Q2：研修会の時間設定については、85%が「丁度よかった」と回答しており、「長かった」は2%、「短かった」は13%となっている。選択理由に係る自由記述においても、好意的なコメントが多く、主催者側でも参加者の出張負担軽減に配慮して日帰り出張を念頭に置いた時間設定にしたことを評価するコメントが寄せられていることから、時間設定は概ね適当であった評価されている。(図2)

Q3：講師の講義については、「とてもわかりやすかった」が64%、「ややわかりやすかった」が23%、「ふつう」が13%となっている。肯定的な評定が8割を超えており、否定的な回答はないことから、講師の講義は「わかりやすかった」と評価されている。(図3)

Q4：グループワークの班編成については、「良かった」が64%、「どちらかという良かった」が36%となっており、肯定的な評定が100%に達している。自由記述においても所属機関や職位のバランスがとれていたことへの言及があり、班編成は非常に高く評価されている。(図4)

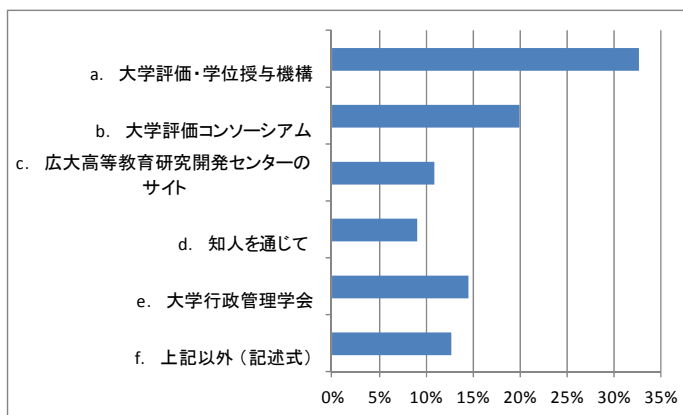
Q5：グループワークにおける司会の議論や進め方に対して、「良かった」が81%、「どちらかという良かった」が11%となっている。肯定的な評定が9割を超えており、「どちらともいえない」が6%あるものの、適切な時間配分、議論が混乱した際の冷静なジャッジ等に対する肯定的な言及があることを踏まえると、司会及び進行は「概ね良かった」と評価されている。(図5)

Q6：グループワークを通じて、目的・計画と指標の作り方に対する理解が深まったかについては、「そう思う」が60%、「どちらかというと思うが」36%となっている。肯定的な評定が9割を超えており、「どちらともいえない」は2%に留まっていることを勘案すると、目的・計画と指標の作り方について参加者は「概ね理解できた」と評価されている。(図6)

Q7：本研修会に対する総合的な判断については、「満足」が70%、「やや満足」が28%となっている。肯定的な評定が9割を超えており、「無回答」の2%を除けば、全回答が肯定的な評定となっている。さらに、自由記述欄でも、学内で使えそう、自身の思考の整理に役立ちそう、といった好意的なコメントが寄せられており、参加者からは「概ね満足できた」と評価されている。(図7)

Q8：意見・要望等の自由記述においては、今後取扱って欲しい事例・内容等として、課題の集約の仕方や指標の作り方、その他の意見・要望等として、参考書籍の共有、演習問題の蓄積、継続的な研修会等の実施等が挙げられている。

図1 研修会の情報入手経路



研修会の情報入手経路トップ3
 a.大学評価・学位授与機構（33%）
 b.大学評価コンソーシアム（20%）
 c.広大高等教育研究開発センターのサイト（11%）

図2 研修会の時間設定

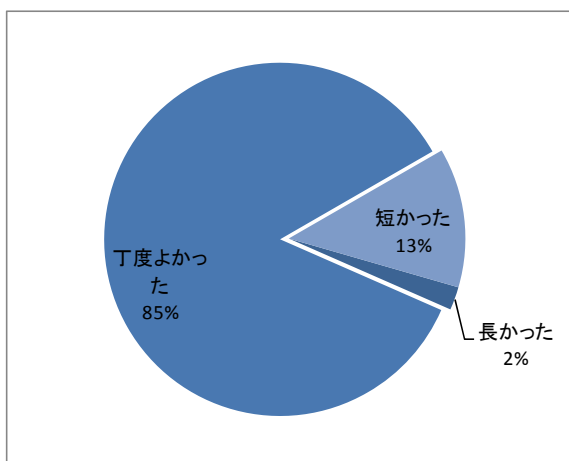


図3 講師の内容

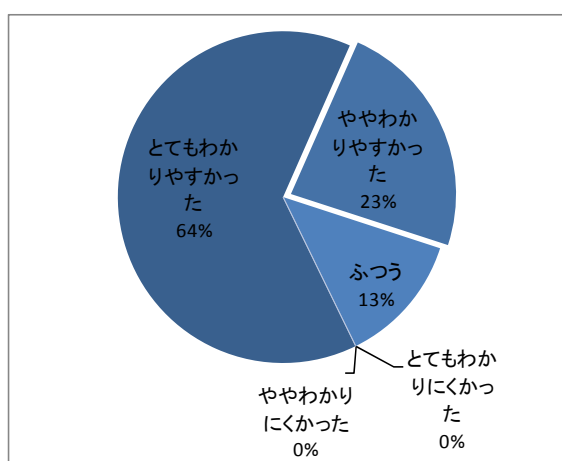


図4 グループワークの班編成

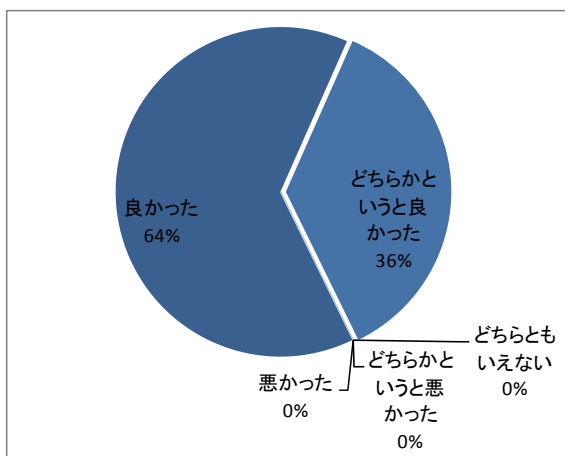


図5 司会の議論の進め方

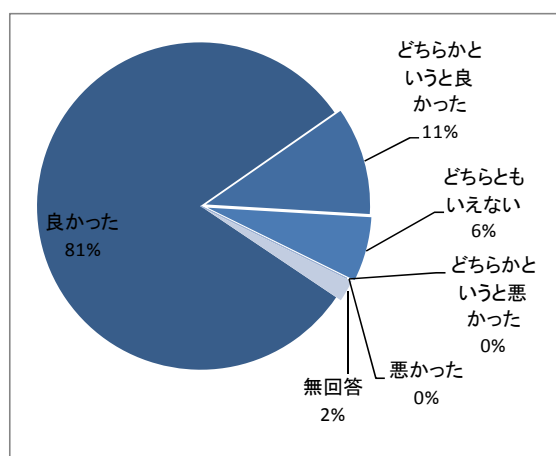


図6 目的・計画と指標の作り方への理解

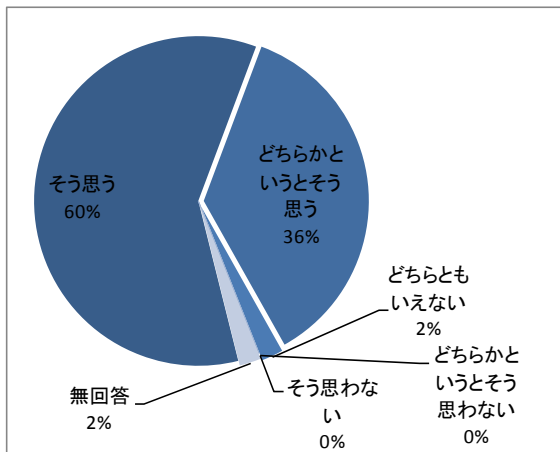
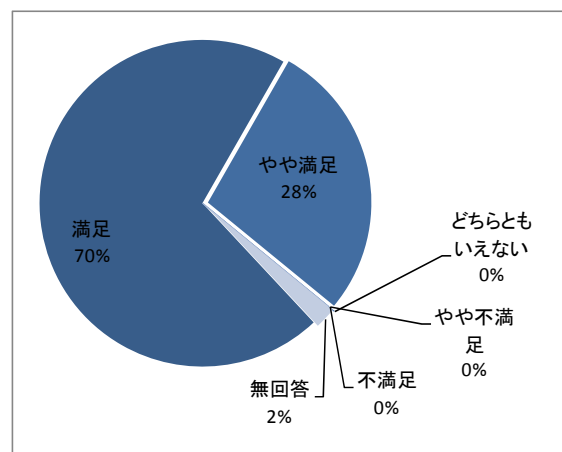


図7 研修会への総合的判断



Q8 意見・要望欄に記載されたコメント（抜粋）

【今後取扱って欲しい事例・内容】

- ・一度では理解も不十分な所もあるので繰り返し行ってもらいたい。
- ・学内での実施方法の提案。
- ・課題の集約の仕方について
- ・EAの典型例と具体的導入方法の両方を蓄積していただくとありがたいと思います。
- ・指標の設定と目標の達成との関係性について
- ・日本では英語教育はa11の課題であり、これを是非完成させて周知していただきたい。
- ・今回の続きも経験してみたいと思いました。
- ・自己評価機能を高めるために大学全体の協力を得る具体的方策について各大学がどのように行っているか知りたい。
- ・目標の評価指標への落とし込み
- ・もう少し現実的な題材で扱った方が、議論しやすいし、参考になる。
- ・ぜひ次のステップである指標づくりのポイントを取り上げてほしい。
- ・指標のつくり方についても研修してみたい。
- ・内部課題の問題点抽出・本質の見分け方が良くわかりましたが、将来構想構築のためツールについてもお考えと伺いました。是非勉強させて頂きたいと思います。
- ・学生による授業評価を授業改善に活かす方略。
- ・機能別分化、ミッション再定義への適用法

【その他の意見・要望等】

- ・第3ステップも参加したいです。
- ・もう少し広いスペースでグループワークができればと思います。
- ・中心課題を定めるのが難しかった。何か目標を設定することを前提にすればやりやすいかもしれない。
- ・参考書籍等があれば、資料として提示して欲しい。
- ・良い学習の機会になりました。
- ・評価能力を高めるためのツールを評価機構でどんどん作ってほしい。
- ・研修会のHPの充実他、メンバーシップのopen化等、今後の活動を更に盛んにして頂きたいと思いました。大変ありがとうございました。
- ・本日は初めての参加でしたが、とても勉強になりました。ありがとうございました。
- ・全学の共通教育は、自部署の問題と直結して勉強になりました。今後も勉強したいと思います。ありがとうございました。
- ・分野別での取り組み方も題材にしてほしい。
- ・今回議論していく中で、俯瞰的に目的・計画をとらえる手法を学ぶ時ができた。
- ・大変参考になりました。本学でもこの方法で検討（試行）してみたいと思います。
- ・是非、私共の大学でもこのツールを利用したいと思いました。その節は何卒よろしくお願い申し上げます。
- ・今後このような方式の洗練を進められ、完成されることを期待します。

第4章 ツールと教授法の課題と今後の展望

本ツールは、これが完成版ではなく、今後も研修や講義を通じて得られた教訓や課題をもとに、改善・修正を続けてゆくことになる。では、どのような課題が浮上してきたのか。ここでは平成25年2月8日に実施した研修結果を中心に、本ツールの課題について考える。

研修時のグループワークの各司会者が、グループワークの進め方において、苦勞した点や課題として認識された点については、3.4節（於・神戸大学：21 ページ）、3.8節（於・当機構竹橋オフィス：43 ページ）において、グループワークの開始の仕方、参加者分析、課題分析（中心課題の設定と課題の並べ方）、目的分析等の場面ごと記した。この中で、最も焦点が当たっていたのは、参加者分析と課題分析に係るものであった。

そこで本章は、まずツールと教授法の課題についてまとめ（4.1、4.2）と今後の展望（4.3）について考えたい。

4.1 関係者分析の課題

関係者分析とは、分析の対象となる課題によって、影響を受ける者、影響を与える者を洗い出す作業をさす。さらに、この中から、仮に課題解決のためのプロジェクトを実施した場合に、主要な担い手になりうる者をターゲットグループとして選定する。これによって、一部の関係者の視点に偏重せず、実施者の視点、受益者の視点、あるいは反対者などの視点をバランスをとって把握できることが期待される。

関係者分析の後の作業、すなわち、課題分析の作業では、各関係者の視点に留意しながら課題を考えてゆくことから、各関係者のリストが、課題を考える際の目安の役割を果たすことになる。

しかしながら、実際にグループワークを行ってみると、いくつかの共通の問題点に遭遇していることがわかる。2月8日の研修では、英語学習問題の事例をもとに、関係者分析を行ったが、英語非常勤講師、一般教員、学生、教務職員など、どのグループもほぼ同じような関係者が挙げられている。また、これらの関係者の抽出作業は比較的スムーズに進んでいた。身近な事例であることから、予想以上に多くの様々な関係者が列挙されていた。

しかし、ここからターゲットグループを定めることに難航したグループが複数あった。ターゲットグループは、仮に課題解決のためにプロジェクトを実施する場合に、その主要なアクターになる者をさすが、この時点では、プロジェクトの策定どころか、課題の分析を行っていない。そのため、「ないもの」を想定して、ターゲットグループを想定しなければならないという、ある種、論理矛盾をかかえながら作業をしなければならない。

そのためターゲットグループを定める議論では、おのずと、誰が中心人物なのか、誰が重要なのかという議論になりがちで、その結果、なかなか議論がまとまらないグループもあった。この段階では、グループは何をもってターゲットグループとするのか、その区分点に該当するものを話し合いの中から導き出す必要があるが、課題に直接関係ある者、主体的に関わる者とそうでない者に区分して整理したグループが複数あった。ターゲットグループを定める際のひとつの目安であると思われる。

4. 2 課題分析の課題

課題分析とは、対象となる問題を要素（課題）に分解し、それらを「原因・結果」の関係にツリー状に並べ体系図に仕立ててゆく作業のことをさす。

ツリー状に並べるためには、分解された要素の中から、中心になるものを選び出す必要があり、そこから上方向に結果になる要素を、下方には原因になる要素を並べてゆくことになる。しかし、何をもって中心とするのかについては、事例分析者の視点や考え方を尊重することに重きをおくため、中心課題を抽出するためのルールは敢えて設定されていない。

実際にグループワークをしてみると、課題分析の仕方は司会者や構成員によって、その手順や体系図の作り方は異なり、同時に問題も生じていた。以下、課題の書き出し、課題の並べ方、中心課題の見つけ方、体系図の作り方の4点について、問題点と対処例を示す。

① 課題の書き出し

グループによっては、参加者分析の結果を殆ど無視して、思い浮かぶままに課題を書き出すところもあったようだ。このあたりは、司会者がコントロールしなければならないところである。また、メンバーによって、アイディアの出し方のスピードや量について差異があり、「声の大きい」メンバーが出す課題に引っ張られることも散見された。

こうした中、比較的バランスをとっていたグループもあった。ここでは、まず、各人に課題を記す時間を設ける。また、一度に沢山のカードを書かせることをせず、ひとり3枚程度のカードをし、順不同で各自記したカードを説明しながら貼り付け、重複がある場合にはカードを重ねるようにしている。なお、この段階では、事例に記してある課題だけを記すことにして、事例から派生的に思い浮かぶ課題については記さないようにしている。

② 課題の並べ方

書き出された課題を関係者分析結果に基づき、グループ分けしたところが多い。また、関係者を意思決定者、授業担当者等の役割別に区分し、それに基づき、課題をグループ分けしたところもあった。さらに、課題の内容の近似性に基づきグループ分けをしたところもあるが、この場合、何をもって近似性があるとするかについては、グループの議論に基づくことになる。

③ 中心課題の見出し方

中心課題の見出し方については、どのグループも苦労している。中心課題の見出し方については統一されたルールをおかず、グループの議論にゆだねることを基本としている。しかし、本研修では、「より多くの課題と関係性がある課題が中心課題になりやすい」と説明している。

しかしながら、各グループの報告をみると、中心課題については、その意味の取り方をめぐって大きく二分されていたようだ。すなわち、無機質にとらえた場合と、問題の重要性と捉えた場合である。前者は、記された課題がより多くの他の課題と関係がありそうなものを選んだが、後者はどれが一番重要あるいは深刻な問題であるかを議論して選ぶようとしている。後者の場合、自ずと議論のための時間を要することになりなかなかまとまらなかったようだ。こうした議論のプロセス自体が互いの考えの相違を知る機会となるので、決して否定されるものではない。しかし、作業が難航し、司会者が「とりあえず設定した」ところもあったようだ。この場合、司会者は、その理由を説明する必要がある。もし、自信が持てない場合には、前者の方法で中心課題を定め

るのも一案であろう。

④ 課題体系図の作り方

様々な課題が出されて、容易に原因と結果の關係に並べることができなかつたり、議論が先行してカードを並べる時間が不足したグループもあった。しかし、結果的には8グループともある程度のみとまりをもった体系図を作りだしていた。

また、英語学習事例の問題を大学全体の方針や意思決定にかかる問題として捉えたグループは、体系図の下方にこうした課題が多く並ぶことになる。しかも、こうした課題は抽象度が高く、より広範な課題に影響してくることから、より多くの課題につながってしまうという報告もった。（全体にかかるような課題（たとえば、慣習や政策など）は、体系図の最下位に記すのも一案である。

比較的、スムーズに進んだグループの場合は、課題の書き出し段階では事例から直接的に見出す課題だけに留め、中心課題を選び、体系図を作る段階で、不足を補うようにして、メンバーが思い浮かべた課題を記すようにして並べている。

各課題を並べる際は、上下に並べるだけでなく、横にウィングを伸ばして並べてゆくことが求められる。この場合には課題の近似性によってグループ分けをし、中心課題により近い内容を中心に、より遠い内容を外側に並べてゆくことになる。何をもって近似性があるかどうかの判断は議論によって決めることになる。

4. 3 今後の展開に向けて

「関係者分析・課題分析」

本ツールは、自らの抱える課題を自分の力で考え、整理するための思考支援をすることを念頭においている。そのため、自ら考え、議論をして定める部分が多く、その分、作業手順におけるルールを設定を最小限に留めるように作っている。

それだけにグループメンバーの個性や考え方に左右されやすく、ファシリテーションを担う者には、議論をまとめる技量や経験が求められることになる。ある意味、思考のための“余白”と規則性との間で葛藤を続けていると言ってもよいだろう。

しかし、試行的な研修を続ける中で、思考のための“余白”を損なうことなく、より効率的にグループワークを進めるための工夫のヒントを得られたと考える。たとえば、課題の書き出しについては、課題の書き出しの段階では、事例から直接読み取れるものだけに留め、体系図を作る段階で、自らのアイデアを記すようにすることで、重複や無駄を省いてよりスムーズに思考と議論を進める効果があるようにみえる。

また、大学全体の方針や戦略の欠落などは、どの事例を扱っても出される課題であるが、こうした課題を体系図の中でどう位置付けるかなどについては、予め、司会者の間で共有しておいてもよいだろう。

「プロジェクトの選定、指標のデザイン」

平成24年度では、本ツールの工程の内、前半のみに集中して教材を開発し、研修を実施してきた。上述のように、そのプロセスから教訓を導き出すことができおり、教材と教授法の改善案とし

て反映するつもりである。

平成25年度は、本ツールの工程の後半に着手する。すなわち、目的系図からプロジェクトの枠組みを導き出すこと、そして指標のデザインである。特に、指標のデザインについては、米国疾病予防センター評価室で使われているフォーマットからヒントを得たものであり、必ずしも理論化されたものではない。

大学評価者向けの研修においては、これをフォーマットとして説明することも可能であるが、理論化に近づけることを意識しながら教材を開発したいと考える。

今後も、試行錯誤が続くが、教材開発と研修を大学評価関係者と本研究会の共同作業として、進めてゆきたい。

大学評価能力向上のためのアセスメント（EA）研究会について

この研究会は、平成 23 年度に独立行政法人 大学評価・学位授与機構に設置された研究会である。代表は当機構の田中弥生准教授が務めており、機構教員と大学の現場担当者との協働により我が国の評価システムの向上のために活動している。

平成 24 年度のメンバー

	氏名	所属
代表	田中 弥生	大学評価・学位授与機構 研究開発部 准教授
	浅野 茂	神戸大学 企画評価室 准教授
	大野 賢一	鳥取大学 大学評価室 准教授
	小野 宏	関西学院大学 企画室 課長（新基本構想担当）
	小湊 卓夫	九州大学 基幹教育院 准教授
	渋井 進	鹿児島大学 教育センター 准教授
	鳶田 敏行	茨城大学 評価室 助教
	西村 雄二郎	大阪大学 総務企画部 企画推進課 専門職員
	山崎 その	京都外国語大学 学長事務室 参事・室長

（所属や職位は平成 24 年度のものである。）

附録

1. 評価大学概要	107
2. 大学評価担当者集会第三分科会 アンケート集計結果（詳細版）	111
3. 導入事例概要	
1) 神戸大学	113
2) 大阪大学	117

評価大学 大学概要 2012

■評価大学について（沿革と特徴）

1973年（昭和48年）。戦後の焼け野原から先進国に追いつき、追い越したいと進んでいた日本社会が1つの転換点を迎えた年である。オイルショックによる経済の停滞など現実的な壁が我々の前に立ちはだかり、それは物質的な豊かさの追求にひとつの陰りを見せていた。そのような中、これからの我が国にとって、国民が持つ精神的な豊かさこそ、次の発展を支えるものなのではないか、との想いを抱いた。やがて、その漠然とした想いは、女子教育の充実による社会全体の精神的な豊かさの実現を図らなければならないという信念に変わり、ここ神戸市に評価女子短期大学（文学部）を設立させたのである。そこでは、家政、幼児教育、看護などの実学ではなく、文学という人類の英知の集積を基盤に、幅広い教養を涵養し、社会人として、また、家庭人として、豊かな精神性を持ち人々に奉仕する人材の育成を図ってきた。

本学における最初の転機は、バブル経済であった。未曾有の好景気に浮かれつつあるこの時期に、このような経済の奔流に、ただただ流されてしまうのではなく、根源的な経済理論を理解し、経済の流れを渡っていける人材を育成する必要性を感じた。そこで、1988年（昭和63年）に評価女子短期大学を4年制大学に改組した。現行の短期大学文学部を文学部とし、新たに経済学部を設置して、男女共学化した上で新生評価大学としてスタートさせた。また、この際にポートアイランドに校地を取得し、移転を行った。

バブル崩壊後のいわゆる「失われた10年」の中で、理論的な経済の理解だけでなく、経済理論を理解しつつも現実の企業経営に必要な人材を育成する必要性を痛感していた。そこで、1998年（平成10年）に経済学部を改組し、理論的な指向の教員を中心とした経済学部、実務家教員を含め、実践的な指向の教員を中心とした経営学部を設置した。

2000年代に入り、物質文明から知識基盤社会への移行、それに伴うグローバル化の進行が顕著になってきた。本学が建学の際に必要なと感じた精神的な豊かさが、本当の意味で求められる時代になったのである。そこで、知識基盤社会への対応として、2005年（平成17年）に経済学部の一部で行われていた情報学や計算機を用いた経済学の教育研究分野を工学部として再構成し、3つの学科を設置した。

現在の評価大学では、5年ごとに目標と計画を策定し、効果的なマネジメントを行っている。その一方で、各学部は、教育目標を定め、それぞれ優れた学生を社会に輩出する、という責務を果たすことに日々努力している。文学部では、日本文学科と外国文学部の2つの学科を置き、文学の礎として、ものごとの多面的な見方ができる力の涵養を目指している。近年は、中国文学に力を入れている。経済学部は経済学科の1学科で構成され、世界経済、日本全体の経済、そして地域経済の理論的な解明を目的としており、アカデミックなアプローチを基本とした経済学のエキスパート養成を目指している。経営学部では、経営学科と商学科の2学科を置き、それぞれ、永続的企業活動に資する経営のあり方や、マーケティングだけでなく神戸という地の利を活かしたロジスティクスに力点を置いた教育研究を行っている。工学部では、計算科学を用いた経済現象の解明を行ないつつ、金融工学などの新しい手法も組み入れたシステム情報工学科、通信機器やデバイスについての教育研究を行う情報通信工学科、本学に蓄積された情報科学、計算科学の教育研究力を自然科学の分野にまで適応するための応用計算科学科から

なる。

これら4つの学部の共通教育を支える組織として、共通教育センターを設置し、いわゆる全人教育としての共通的な教養だけでなく、それぞれの専門教育に必要な基礎教育も行っている。また、本学の研究成果等を社会に提供するインターフェイスとなる地域連携センターも2003年(平成15年)に設置している。

このように評価大学では、時代のニーズを敏感に感じ取り、それらを教育テーマに組み入れつつ、人間性に優れ、幅広い教養、高度な専門知識及び課題解決能力の育成を図るために、教職員一同、日々努力している。

■評価大学の目標 (2008年-2012年)

評価大学では、教育、研究、社会貢献及び国際交流に関して、以下の目標を掲げている。

教育

- ・人間性に優れ、幅広い教養、高度な専門知識及び課題解決能力を持つ学生を育成する。
- ・グローバル化を踏まえ、コミュニケーション能力の涵養を重視し、特に英語によるコミュニケーションスキルの向上を進める。
- ・学生の学習支援、生活支援を充実させ、質の高い学生生活が送れるように努める。特に、経済的支援を充実する。

研究

- ・教育内容の充実のために国際的水準の研究を実施するとともに、外部資金の獲得を図る。

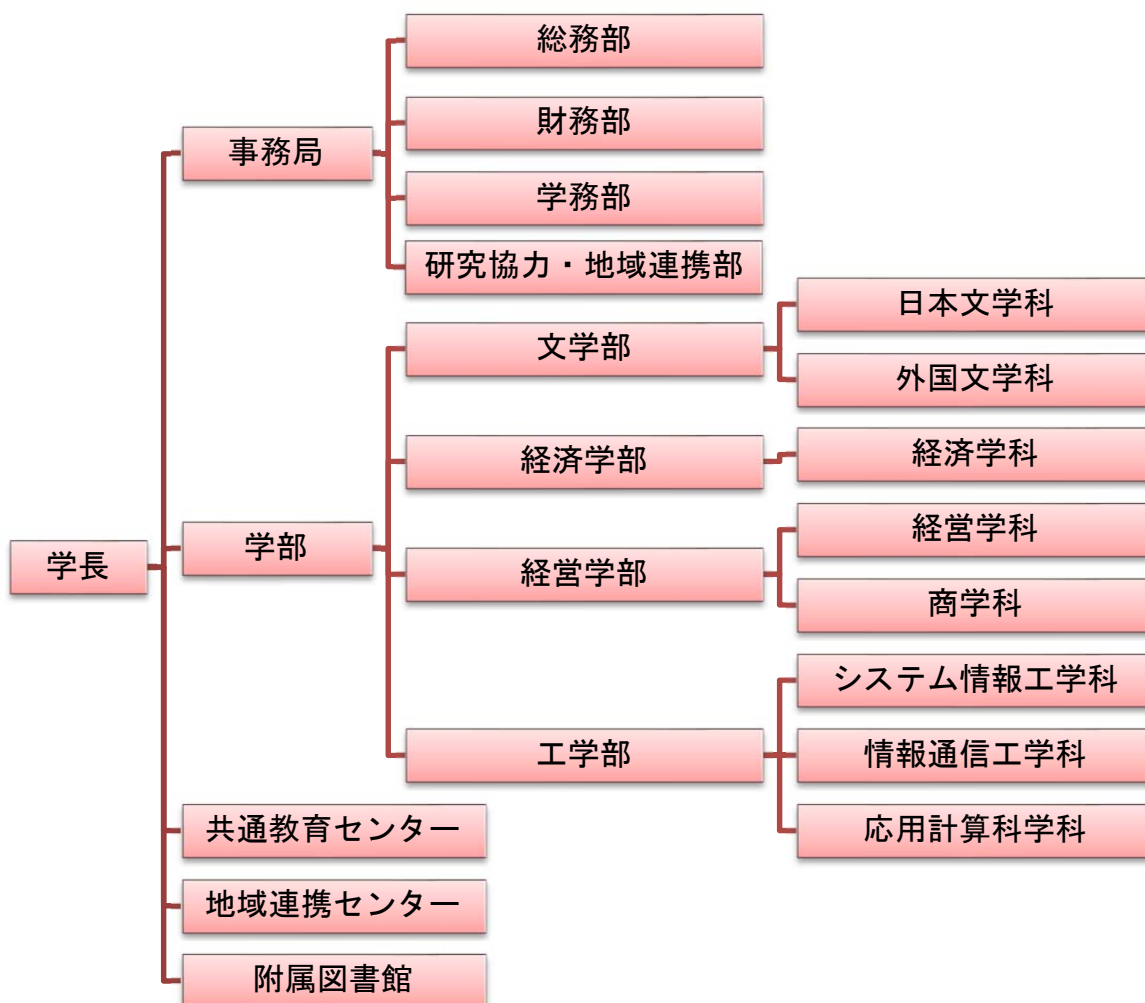
社会貢献

- ・教育成果や研究成果を地域に還元し、地域に貢献する。

国際交流

- ・学生への支援を充実させて留学生の受入と学生の派遣を活発にし、大学の国際化を図る。

■評価大学の組織



■教職員数（常勤）

平成 24 年 5 月 1 日現在

学部・学科	教授	准教授	講師	助教	小計	職員
文学部	15	3	2	0	20	
経済学部	25	12	3	0	40	
経営学部	36 (8)	10 (2)	4	0	50	
工学部	32	18	7	3	60	
事務局						30
計	115	43	9	3	170	30

※括弧内は、実務教員を内数で示す。

■学生数

平成 24 年 5 月 1 日現在

学部・学科	入学定員	入学者数	収容定員	在籍者数
文学部	100	98	400	384
経済学部	200	184	800	728
経営学部	200	182	800	748
工学部	300	306	1,200	1,258
計	800	770	3,200	3,118

■各学部の教育目標

文学部

- ・全人的教育を実施し、幅広い教養もった人材を育成する

経済学部

- ・経済理論を理解し、社会における課題を解決するために知識を発揮できる人材を育成する

経営学部

- ・経済理論を理解しつつ、現実の企業経営に必要な知識を有する人材を育成する

工学部

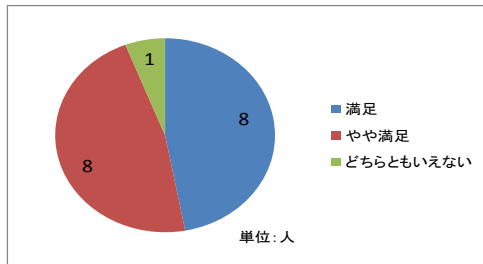
- ・高度な知識、技能を有し、社会のニーズ必要とする専門的職業人を育成する

■校地・キャンパス

〒650-0047 神戸市中央区港島南町7-7-4

ポータルライナー「京コンピュータ前」駅から徒歩8分

第三分科会のアンケート結果



回答者のほとんどが、「満足」もしくは「やや満足」と回答している。その理由としては、目標・計画を再考する手法を勉強できた点、そうした手法を今後の業務に生かせる点等が挙げられた。ただし、議論の時間が足りなかった点や説明がやや多かった点も指摘されている。

No.	分科会	満足度と選択理由 (5:満足、4:やや満足、3:どちらともいえない、2:やや不満、1:不満足)	良かった点	悪かった点	来年のテーマ	その他意見・要望等	属性	
83	III	3	すべて最初に1時間説明し切るのではなく、説明→作業→説明→作業とやってみてはどうか？資料の例示と、実際の作業で使う課題のレベル(幅)が違いすぎると思う。	他大学の評価担当者とは知り合う機会となる。	クローラーがきつかった。	企画・準備が大変かと思うが、分科会を増やし、理論より実務型の研修を増やしてはどうか？(他に適当な評価研修がないので、ここでやっていただけとありがたい。)	可能な範囲で、各大学の評価担当部局名、担当者名、連絡先の一覧を作って、年1回の集会の特に配布してはどうか？みなさん意外と情報が少ないのでは？	国
84	III	4	目標・計画を再考する良いきっかけであり、ツールも有用でしたが、消化しきれぬ時間がなかったのが残念でした。	評価担当者の経験・興味を想定したプログラム構成だと思いました。他大学評価関係者との交流の場としても貴重です。		評価可能性を踏まえた目標設定をもう少しきつめたいと感じました。理想例よりも「妥当な」目標とは何か、その下で可能な評価のあり方を学びたい次第です。		国
85	III	4	問題へのアプローチの方法が理解出来ました。ただ課題を全て修了した訳ではないので、引き続き勉強したいと思います。	問題点の共有化	個人的に初めて業務を行うことになったので、もう少し時間があれば良かったです。	引き続き計画に主眼を置いた研修会を開催していただきたい。	大学評価コンソーシアムが考えている、思っている理想的な大学(計画の立て方、評価方法等)を参考にご教示いただきたい。その大学へ出張し、ご教示願いたいです。	
86	III	4	問題意識を参加者と共有し、一定の解決方法を提示いただけました。					
87	III	4	中期目標・計画と評価の関係について、ロジックとして考えるということが初めてだったし、非常におもしろいと思いました。	国立私立大学間の情報交換ができた。	時間が短かった。			
88	III	4	もう少し突っこんでやりたかった。内容は◎です。					国

No.	分科会	満足度と選択理由 (5:満足、4:やや満足、3:どちらともいえない、2:やや不満、1:不満足)	良かった点	悪かった点	来年のテーマ	その他意見・要望等	属性
89	III	4	計画策定を含めいて、評価活動に11年従事しました。現在、少し離れてみて、やはり、評価と現場の教育研究活動のバランスの難しさを感じています。 分科会でご教示頂いたツールの有効性は非常にあるという思いの一方で、導入した時の学内構成員との摩擦を懸念しました。今回のツールは評価という場面よりも日常業務でプロジェクトを企画するような場面のほうが有益だと感じました。	全国の評価担当者と知りあえる点。	全体会のまとめがあいまいだった点。		国
90	III	4	「評価」というよりは、「課題に対する目標設定」という、受講前にイメージしていたものと異なっていたが、これはこれで参考になりました。 今回はあまり触れられなかった「指標」についても、もっと知りたいと感じ、次回も参加させていただければ幸いです。	グループワークが中心であった点。		中長期的な目的・目標計画について	
91	III	4	分析手法の体験ができました。ありがとうございました。ただ、時間が足りなかったように思います。	チームワークを築くことができました。	時間がタイトでありました。	学生調査の利用について(個人的な関心です)	大会運営ご苦労さまです。 私
92	III	5	これまで聞いたことがなかったアプローチ方法を学ぶことができ、満足している。			実践的なIR推進方法についての事例紹介や演習を取り扱ってほしい。	昨年までであったようなプレ企画が、やはりあった方がよいと思う。
93	III	5	計画と評価について、その立案・問題点解決を体系的に学ぶことができた。 (理解は十分できなかつたが、持ち帰って整理して活かすことができ今後の業務の参考となるため。	評価専門の先生や他大学の評価担当者の考え方や作業を行うことは大変勉強に	時間が足りなかつた。(能力不足でした)	認証評価(教育に関する評価)	
94	III	5		実際に作業できたのが良かった。			
95	III	5	講義・グループワークは良かったが、グループワーク発表後のディスカッションの時間が、もう少し長い方が良かった。(短かつた)				
96	III	5	本日学んだ目的・計画は、計画の改善、次の計画作成に役立てられると思っています。		分科会では、もう少し時間がほしかつた。		国
97	III	5	目的・計画と指標の作り方を実際に体験できた事がよかつた。	ツールに出会えた事。	できれば、第一、二分科会の内容も詳細が知りたかつた。		関
98	III	5	演習を通じて、目的・計画のレビューの重要性が体感できた。				私
99	III	5	非常に勉強になった。他大学の動向がわかって非常に有意義であつた。	他大学の動向がわかってよかつた。他大学と連携して、評価作業を行っていく	特になし	計画と評価の基礎。特に計画の観点からお願いします。	手弁当でやっていただいで本当に助かります。

*属性について 国:国立大学、公:公立大学、私:私立大学、関:関係機関

神戸大学における EA の導入事例

1. 導入の背景

平成25（2013）年は、現有の「神戸大学ビジョン2015」がチャレンジフェーズからエクセレンスフェーズに移行するとともに、次期ビジョン（ポスト神戸大学ビジョン2015）の策定に向けて、検討を開始する時期に差し掛かっている。また、我が国の財政事情が厳しい中、国立大学改革にはスピード感が求められるとともに、再編統合も視野に、財務省からの圧力もかかってきている。こうした情勢に対応すべく、文部科学省で進められている大学改革実行プランの策定に際し、第3期中期目標・中期計画の策定を視野に入れた各国立大学のミッション再定義が求められている。

このような状況を踏まえると、今後の神戸大学の在り方について、学内の教職員・学生が一丸となって、あるいはその他のステークホルダーとの熟議の上で、我が国ひいては世界に果たす神戸大学の役割を再認識し、次期ビジョンを策定する必要がある。そのためには、あらかじめ執行部として、どのような方向性を目指し（ミッション再定義）、そのためにどのような目標・計画を策定し（PLAN）、どのように実行するか（DO）、そして、どのようにその成果を確認し（CHECK）、改善を実行していくか（ACTION）の方針を学内の教職員・学生、あるいはその他のステークホルダーに示す必要がある。これら一連の作業に対応するため、「ポスト神戸大学ビジョン2015の策定に向けた執行部によるブレインストーミング」が設定されることとなった。

2. EA による支援

上記作業の実施に当たり、神戸大学企画評価担当理事から研究会の代表者である田中に協力要請があり、作業開始時から適宜、指導・助言することとなった。EA ツールを用いた具体的な支援については、主に2012年12月26日(水)～27日(木)の二日間にわたって実施された執行部によるブレインストーミング合宿（ブレスト合宿）であったが、途中段階での執行部の議論を推進するための下表の下線引きの事項でも実施した。

日程	審議事項または手続等
10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ポスト神戸大学ビジョン2015の策定作業開始 ・学内の教職員に対する意見募集（パブコメ） ・学長及び理事で「ブレインストーミング合宿の進め方」を議論
11月	<ul style="list-style-type: none"> ・ブレスト合宿の日程確定 ・学長及び理事で「ブレインストーミング合宿の進め方」を議論 ・経営協議会学外委員（2名）による講演
12月	<ul style="list-style-type: none"> ・『<u>内部質保証力向上支援ツールに関する研修</u>』及びミニ演習（執行部） ・学長及び理事による『ブレスト合宿に向けた事前プレゼン』 ・ブレスト合宿で議論するテーマの報告 ・『<u>内部質保証力向上支援ツールに関する講演</u>』（教育研究評議会） ・ブレスト合宿

3. ブレスト合宿の概要

ブレスト合宿は、大学近郊の研修施設で2日間にわたって実施し、学長及び理事はじめ、事務局各部の部長等の学内関係者、さらには経営協議会委員等の学外関係者からなる総勢37名が参加した。

1.1 合宿の目的

合宿では、ポスト神戸大学ビジョン2015の策定に係る課題を認識し、共有することを目的とする。
※建設的に、認識や理解の不一致を確認する。

- **第一セッション:**
 アイスブレイク的なセッションとし、多様な考え方、課題、提案等を参加者で共有し、以降のグループワークに入る前の下地をつくる。
- **第二セッション以降:**
 一つか二つのテーマについて、議論を踏まえながら課題を抽出し、分析・整理する。そのうえで、議論の結果を可視化する。

合宿の開始に当たり、事前に実施した「執行部による事前プレゼン」で提示された多くの問題、課題、提案等は多様なレベル（タイムスパン、抽象度等）で行われていた。そのため、合宿ではいきなりグループワークに入るのではなく、以下のアイスブレイク的な2つのパートを通じて、多様な考え方、課題、提案等を参加者で共有し、以降のグループワークに入る前の下地をつくった。

- ①第1パート： 様々な議論の前提になる「世界トップクラスの研究・教育機関」についてのイメージ（数値目標等による具体的なもの）を学長・理事から一人2分程度で語っていただいた。その後、質疑応答を行いながら、学長・理事のもつイメージを参加者で共有した。
- ②第2パート： 第1パートの報告を踏まえつつ、「世界トップクラスの研究・教育機関」のイメージを参加者で共有するためのグループワークを行った。その結果をグループごとに取りまとめて発表（5分×4グループ）し、異なる発言または考え方を共有するとともに、グループとして取りまとめるための予行演習として位置づけた。

上記のセッション後、事前に行ったEAに関する研修会及び講演会のおさらいを田中が行い、その後、6～8名で構成する4つのグループを編成してEAを用いたグループワークを実施した。グループワークにおいては、「神戸大学ビジョン2015」の政策実施項目及び事前に行った執行部の事前プレゼンの内容を踏まえて事務局側で設定した下表のテーマから、グループごとにサブテーマを選択することとした。そのうえで、グローバル人材育成で4、研究支援・育成で4、計8つの課題ツリーを作成した。

テーマ	サブテーマ
グローバル人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルに通用する教育プログラムの確立 ・ 最先端の研究を反映させた高度な専門教育の実施 ・ 豊かで深みのある教養教育の強化 ・ 留学（派遣・受入）の充実 ・ 英語教育の強化
研究支援・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ コア研究への支援 ・ 各分野における研究の支援・育成 ・ 研究施設・設備の高度化・充実 ・ 職員による研究支援業務の拡充（外部資金獲得支援） ・ 若手研究者支援の拡充 ・ 研究交流支援

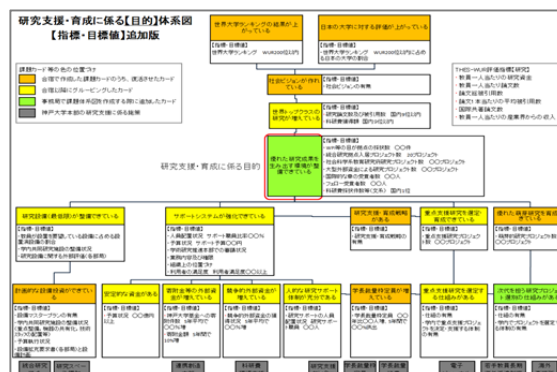
グループワークにおいては、作業時間をあらかじめ指定（関係者分析及び課題の書き出しで約60分、中心課題の設定で約90分）し、途中段階で各グループの発表時間（4グループ×5分＝20分）を設け、田中と浅野で進捗管理を行うこととした。併せて、各グループの発表に対して、田中がコメントし、作業内容についても一定の品質を担保できるように配慮した。また、この途中段階の発表を設定することにより、議論が拡散することを防ぐとともに、それぞれのグループでどのようなテーマを選定し、どのような課題を抽出しているのかを参加者で共有することができた。



合宿で作成した課題ツリー、グループワークの内容及び発表時の質疑応答については、すべて撮影、録画、録音するとともに、これらの記録データを基に、翌年の議論の参考資料（パワーポイントで作成した系図及びテープ起こし）としてまとめた。

4. プレスト合宿後の作業

プレスト合宿で議論したテーマ以外のテーマについては、毎役員懇談会終了後に1時間程度時間を取って、引き続き検討している。テーマの内容に応じて、担当理事及び事務局担当部が個別に議論し、まず合宿のテーマの一つであった「研究支援・育成」から具体的な作業を開始した。



大阪大学における EA 導入事例

日時： 2013年3月14日(木) 15:00~17:00

場所： 大阪大学 人間科学研究科・東館 106 講義室

1. 講習会の目的

最高学府に相応しい大学院の形成を推進する文部科学省による事業として、平成 24 年度から「複合領域型」の類型で採択された「未来共生イノベーター博士課程プログラム」の質保証力向上・評価のための講習会を実施する。

2. 「未来共生イノベーター博士課程プログラム」の概要

本プログラムが育成を目指す「未来共生イノベーター」とは、多様で異なる背景や属性を有する人々が互いを高めあい、未来に向けた共生モデルを創案・実施できる知識・技能・態度・行動力を備えた実践家・研究者である。



また、多文化共生の課題に取り組むことができる人材には、多言語、フィールド、グローバル、調査、政策、コミュニケーションの6つのリテラシーからなる「多文化コンピテンシー」を身につけることが重要だと考えている。本プログラムでは、こうした能力をベースにして、地域レベル、**国際レベル**で具体的な問題解決に寄与できる実践的な研究者・実践家の育成を目指している。

平成 25 年度からは、実際の学生受け入れを開始するため、プログラム

申請時の構想をより具体化するとともに、プログラムの中間評価及び最終評価に備えるために EA を用いた研修会を実施することとなった。

3. 講習会と担当した研究会メンバー

田中 弥生（大学評価・学位授与機構）、浅野 茂（神戸大学）

4. 講習会の日程

講習会は、以下のスケジュールで実施した。

時 間	プログラム
15:15～15:45	「大学の内部質保証力向上支援ツールの活用」に係る講義 講師→ 田中
15:45～16:00	質疑応答
16:00～16:15	演習（全体）：ステップ1 ・参加者分析（10分） - ツールのおさらい（3分） - 参加者分析（5分） - 総括（2分）
16:15～17:00	グループワーク（×2班※）：ステップ2 ・課題書き出し（25分） - ツールのおさらい（3分） - 課題書き出し（22分） ・中心課題の設定（20分） - ツールのおさらい（3分） - 中心課題の設定（17分） ※司会者 第1グループ→ 田中 第2グループ→ 浅野
17:00～17:15	全体総括

5. 講習会の概要及び成果

講習会では、EAに関する講義を行い、その後、7～8名で構成する2つのグループを編成してEAを用いたグループワークを実施した。グループワークのテーマは、ツールの有効性を認識していただくため、教育ではなく、研究会で事前に作成した架空の大学における科学研究費補助金獲得に係る演習課題を用いた。

グループワークの時間が限られていたため、関係者分析は全員で行い、その後、それぞれのグループで課題の書き出し及び中心課題の設定作業を行った。第1グループは、田中が司会者を担当し、研究科長はじめプログラムの実施責任者等、役職者から構成されていたため、完成した課題ツリーは、体制の問題、制度の問題、教員の能力や資質等の問題といった、総論的な課題が多く書き出された。第2グループは、浅野が司会者を担当し、准教授および助教等の若手教員から構成されていたため、申請書の書き方の問題、大学の支援不足の問題、教員の申請に係る意気込みの問題といった、より現実的な課題が多く書き出された。なお、中心課題の設定に当たっては、時間的な制約から十分な議論ができず、両グループとも明確に定めることはできなかった。途中段階ではあった、成果発表において、第1グループは「科学研究費補助金の必要性を感じていない」、第2グループは「科学研究費補助金獲得に向けた支援がない」という暫定的な結論に至った。

当日の成果として、講習会参加者にはEAの有用性を実感いただくことができたことから、今後は実際のプログラムの目的体系図作成に着手されるとのことであった。