

公立大学における組織評価の取組状況—アンケート調査結果の分析を中心として— Situation of the Organization Evaluation in Public University : Surveyed with a Questionnaire Survey

岩崎保道 (高知大学 I R ・ 評価機構)

キーワード 組織評価、公立大学、アンケート調査 / Organization Evaluation, Public University, Questionnaire Survey

1. 公立大学における組織評価

本稿は、公立大学における組織評価の取組状況について整理し、成果や課題を明らかにするものである¹。その検討方法として、大学評価に関する先行研究を整理したうえで、今後の制度改善の参考とすることを目的として、2019年6月に93公立大学の大学評価担当課に対して、組織評価に関するアンケート調査を依頼し分析を行った。

組織評価は大学評価のなかで、どのような役割を担っているのか。組織評価は教育研究の発展・改善や第三者評価への活用、資源配分、社会的説明責任などへの活用が考えられる。このなかでも教育研究は内部質保証に関りが深い²。内部質保証は、大学が自らの責任の下で行うものであり、「教育研究活動等」「自己点検・評価」「改善・向上」がサイクルとして回り、教育研究等の質的担保を保証する機能を果たすものである。なお、外部質保証は、教育研究の水準の向上や評価を通じた社会への説明責任を果たすことなどが目的にある。

中教審(2016)は、内部質保証に関して「大学の質保証においては、多様な大学が自ら掲げる目標に向けて教育研究活動を行う中で、定期的な自己点検・評価の取組を踏まえた各大学における自主的・自律的な質保証への取組(内部質保証)が基本であることを踏まえ、各大学の自律的な改革サイクルとしての内部質保証機能を重視した評価制度に転換する。」としている。

このことを背景として、内部質保証体制の確立や取組成果の明確化が強く求められている。その手段として、大学改革支援・学位授与機構

(2017)が示したように、「学部・研究科の教育研究活動等の有効性検証」「学修環境・学生支援

の点検・評価」「教職員の能力の保証と開発」があげられる。このうち、「学部・研究科の教育研究活動等の有効性検証」を行う手段の一つとして組織評価が考えられる。組織評価は部局等の諸活動を検証し、優れた点や課題等を明らかにするとともに、改善の方向性に導く役割を持つ。これが有効に機能すれば、自大学における教育研究等の改善や質的向上につながる期待が持てる。

本稿の研究成果が公立大学における組織評価の改善の参考となり、それを通じて教育研究等の向上に寄与することを望みたい。以上の課題意識のもと、公立大学の組織評価に関するアンケート調査分析を中心とした考察を行う。

2. 大学における組織評価に関する先行研究

以下に、大学における組織評価に関する先行研究を紹介する。組織評価を行うことの意義や重要性、さらには課題を指摘したものがある。

安岡(2009)は、勤務校の評価システムについて分析し、「少なくとも教育に関しては一定の方向性を持つことが必要であると思われることから、教育評価に関しては一定の成果を得るためには組織評価が必要であると思われる。」と指摘した。一定の方向性(教育目標を含む)は大学全体のもの、各部局のものなど階層に分かれて設定することが求められる。そのため、各階層に応じた到達度や学習成果の明示が必要になる。この際、各部局のものについては組織評価によって明らかにし、取組の一貫性やその検証を実施することは組織を改善するために有効である。

高森(2014)は、全国立大学法人に対するアンケート調査を実施し、「全学的な評価担当組織がほ

とんどの(評価)業務を担当している一方、部局の役割は、自部局のデータの収集・整理・分析、データ提出が主であり、報告書の執筆を行っている機関は総体的に少ないことを明らかにした。「大量かつ多岐にわたる評価情報を収集・分析・取りまとめるとともに、機関として共有するための組織や仕組みの構築が重要となる中で、この中核を担う中間組織の存在は大学評価実施における促進要因になると考えられる。」と分析した。評価業務の主導的業務を担うのは全学的な評価組織(評価室など)だが、教育現場で実務を担う中間組織(部局など)の役割も重要である。組織の階層を、機関(大学全体)や部局(学部など)に分類すれば、機関を構成するのが部局になる。そのため、部局の評価を十分機能させることが機関の評価の成否に直結することになる。

田中ほか(2016)は、組織評価の課題として「組織評価が教育研究の質の向上に結びついているかが疑問」「評価結果に基づいて、各組織の活動を発展・改善させるための支援が行われた実績が、あまりない」「評価結果に基づいて、各組織の見直しや将来計画の策定が行われた実績もあまりない」「活動実績報告書の作成が各組織にとってかなりの負担になっている」と述べた。評価の形骸化を防ぐとともに、業務の改善に寄与する評価制度にするためには、制度の検証を定期的に行う必要がある。評価業務に伴う負担は少なくないが、教育研究の質的向上につながる成果が得られれば十分意義のある取組と言えよう。また、業務量を合理的に軽減する工夫はすべきである。

以上のように、先行研究で組織評価の役割と重要性が述べられた。一方、田中ほか(2016)は、組織評価の課題として取組効果に疑問があることをあげた。これは、制度の存在意義にも関わる重要な指摘である。

3. 公立大学を対象とした組織評価に関するアンケート調査結果

3.1 アンケート調査の目的と方法

アンケート調査の目的は、公立大学における組

織評価の取組状況や成果、課題をまとめ、大学自らが実施する評価制度を検証することで、今後の制度改善の参考にするためである(調査主体は筆者(岩崎))。調査方法として、2019年6月に93公立大学の大学評価担当課に対して組織評価に関するアンケート調査を封書により依頼した。

質問項目は、「組織評価の実施数について」「組織評価の目的について」「組織評価(本実施)の実施開始年度について」「評価対象の組織について」「組織評価の評価分野について」「組織評価の評価サイクルについて」「組織評価結果の反映について」「組織評価の実施による効果の状況について」「組織評価の課題について」「組織評価の未実施の理由について」である。

なお、岩崎(2018)は、国立大学法人に対する組織評価に関する同様のアンケート調査を実施しており、質問項目もほぼ同じ内容のものとした。

3.2 調査結果

93公立大学への依頼に対して、72校より回答があった。組織評価の実施校は16校(22.2%)であった(表1)。実施を検討中または実施予定は7校(9.7%)、未実施校は49校(68.1%)であった。

学生数別に組織評価の実施割合を見ると、概ね2~3割であった。地域別に組織評価の実施数を見ると、北海道・東北、関東はやや低いが、各地域において概ね2~3割であった(表2)。

表1 組織評価の実施数について【学生数別】

学生数	(1)500人未満	(2)500~1,000人未満	(3)1,000~2,000人未満	(4)2,000~3,000人未満	(5)3,000~5,000人未満	計/%
実施数	5	3	4	3	1	16
実施率(実施校/回答校)	31.3	17.6	19.0	27.3	20.0	22.2

n=16

表2 組織評価の実施数について【地域別】

地域	北海道・東北	関東	甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄	計/%
実施数	2	1	2	5	2	2	2	16
実施率(実施校/回答校)	15.4	14.3	28.6	33.3	20.0	18.2	22.2	22.2

n=16

以降の調査結果は、学生数や学部数の規模によって、調査結果の特徴を見るため、(学生数別)は、

「1,000人未満」と「1,000人以上」に分けて表記した。(学部系統数別)は、「学部系統数1のみ」「学部系統数2以上」に分けて表記した。

組織評価の目的は「1.教育研究活動の発展・改善」(62.5%)、「3.内部質保証の担保」(68.8%)、「6.認証評価に活用」(75.0%)が半数を超えた(表3)。第三者評価制度への活用は「6.認証評価への活用」(75.0%)と「5.法人評価に活用」(37.5%)であり、前者の割合が高かった。

(学生数別)の「1.教育研究活動の発展・改善」は、「1,000人未満」(37.5%)の割合が「1,000人以上」(87.5%)より50.0ポイント低かった。(学部系統数別)の「1.教育研究活動の発展・改善」は、「学部系統1のみ」(28.6%)の割合が「学部系統2以上」(88.9%)より60.3ポイント低かった。

表3 組織評価の目的について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1. 教育研究の発展・改善	62.5	37.5	87.5	28.6	88.9
2. 大学改革の手段	18.8	25.0	12.5	14.3	22.2
3. 内部質保証の担保	68.8	87.5	50.0	85.7	55.6
4. 予算配分	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
5. 法人評価に活用	37.5	62.5	12.5	57.1	22.2
6. 認証評価への活用	75.0	87.5	62.5	85.7	55.6
7. 教職員への情報提供	12.5	25.0	0.0	14.3	11.1
8. 社会的説明	31.3	37.5	25.0	42.9	22.2

n=16

組織評価の開始年度を4区分すると、2004～2009の期間が50.0%と比較的、高かった(表4)。

(学生数別)の「1,000人未満」について、4区分の割合がそれぞれ4割以下であるが、「1,000人以上」は2004～2009(75.0%)に集中していた。

(学部系統数別)の「学部系統1のみ」について、4区分の割合がそれぞれ3割以下であるが「学部系統2以上」は2004～2009(66.7%)に集中していた。

表4 組織評価の開始年度について(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
～2003	6.3	12.5	0.0	14.3	0.0
2004～2009	50.0	25.0	75.0	28.6	66.7
2010～2015	18.8	25.0	12.5	28.6	11.1
2016～2019	25.0	37.5	12.5	28.6	22.2

n=16

評価対象の組織は、「1.教育組織(学部、大学院等)」(93.8%)、「2.センター組織や附属施設」

(68.8%)が比較的、高い割合だった(表5)。事務組織も半数を超していた。表3で見たように、組織評価の目的は教育に関わる割合が高いので、教育組織を評価対象とする大学の割合が高かった。

(学生数別)の1～3の項目のそれぞれについて、「1,000人未満」の割合が「1,000人以上」より高かった。(学部系統数別)の1～3の項目のそれぞれについて、「学部系統1のみ」の割合が「学部系統2以上」より高かった。

表5 評価対象の組織について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1. 教育組織(学部、大学院等)	93.8	100.0	87.5	100.0	88.9
2. センター組織や附属施設	68.8	87.5	50.0	85.7	55.6
3. 事務組織	56.3	87.5	25.0	85.7	33.3

n=16

組織評価の評価分野は、「1.教育」(100.0%)、「2.研究」(87.5%)、「3.社会貢献・国際貢献」(75.0%)、「4.管理運営」(68.8%)の順に割合が高かった(表6)。その他(自由記述)は「学生支援」があった。

(学生数別)の「1,000人以上」における2～4の項目と、(学部系統数別)の「学部系統2以上」における2～4の項目が80%未満であった。この要因として、費用や人的負担の大きさが関係しているかもしれない。

表6 組織評価の評価分野について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1. 教育	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2. 研究	87.5	100.0	75.0	100.0	77.8
3. 社会貢献・国際貢献	75.0	100.0	50.0	100.0	55.6
4. 管理運営	68.8	100.0	37.5	100.0	44.4

n=16

組織評価の評価サイクルは「(1) 1年」(62.5%)が最も高い割合だった(表7)。「(3) 3年」及び「(6) その他」がともに18.8%であり、それ以外の項目は0.0%であった。(6)は「学生支援」であった。「(6) その他」(自由記述)は「6年」「開学〇周年を契機として」という回答があった。

(学生数別)の「1,000人以上」における(1)と、(学部系統数別)の「学部系統2以上」における(1)が半数以下であった。この要因として、費用や人的負担の大きさが関係しているかもしれない。

表7 組織評価の評価サイクルについて(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
(1) 1年	62.5	87.5	37.5	85.7	44.4
(2) 2年	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(3) 3年	18.8	12.5	25.0	14.3	22.2
(4) 4年	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(5) 不定期	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(6) その他	18.8	0.0	37.5	0.0	33.3

n=16

組織評価結果の反映は、「1.自己改善に活用」(87.5%)、「5.認証評価に利用」(75.0%)、「7.社会的説明」(56.3%)が半数を超えた(表8)。

第三者評価への活用について、「4.法人評価に利用」(37.5%)及び「5.認証評価に利用」(75.0%)は、組織評価の目的(表3)で示した割合と同じであった。一方、「2.上位者による指導、助言」及び「3.予算配分の基礎資料」は共に6.3%と低く、多くの大学は管理者の指導、助言や資源配分にはあまり役立てられていなかった。また、「8.業績の把握」は18.8%と比較的低かった。評価を行うにあたり、実績の把握は重要な確認事項だと思われるので、この点は制度の有効性に疑問が残る。

(学生数別)の2~8の項目は、「1,000人未満」の割合が「1,000人以上」に比べて高かった。(学部系統数別)の3~8の項目は、「学部系統1のみ」の割合が「学部系統2以上」に比べて高い。

組織評価の実施による効果の状況を点数化した(表9)4。その結果、平均(全体)は3.1点と低かった。「2.組織活動の自己点検・評価」(3.5点)が最も高く、「7.組織の活性化」(2.7点)が最も低かった。

表8 組織評価結果の反映について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1.自己改善に活用	87.5	87.5	87.5	85.7	88.9
2.上位者による指導、助言	6.3	12.5	0.0	0.0	11.1
3.予算配分の基礎資料	6.3	12.5	0.0	14.3	0.0
4.法人評価に利用	37.5	50.0	25.0	42.9	33.3
5.認証評価に利用	75.0	87.5	62.5	100.0	55.6
6.教職員の意識改革	31.3	37.5	25.0	42.9	22.2
7.社会的説明	56.3	75.0	37.5	85.7	33.3
8.業績の把握	18.8	37.5	0.0	28.6	11.1

n=16

教育の発展・改善に関わる「1.教育研究活動等の改善」(3.3点)、「6.内部質保証の担保」(3.1点)の点数は低かった。組織評価の目的(表3)においては、「1.教育研究活動の発展・改善」(62.5%)や「6.内部質保証の担保」(75.0%)を目的に掲げる大学が半数を超えたが、その目的が十分達成できなかった状況が想像される。

(学生数別)の平均について、「1,000人未満」(3.4点)が「1,000人以上」(2.9点)より0.5点高かった。(学部系統数別)の平均について、「学部系統1のみ」(3.4点)が「学部系統2以上」(2.9点)より0.5点高かった。

表9 組織評価の実施による効果の状況について(5点満点)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1.教育研究活動等の改善	3.3	3.6	3.1	3.5	3.2
2.組織活動の自己点検・評価	3.5	3.9	3.1	3.7	3.3
3.組織の目的や計画の達成度を検証	3.1	3.3	2.9	3.2	3.0
4.課題点の発見	3.3	3.4	3.3	3.3	3.3
5.大学改革への活用	2.9	3.3	2.6	3.2	2.8
6.内部質保証の担保	3.1	3.6	2.8	3.5	2.9
7.組織の活性化	2.7	3.0	2.4	3.2	2.3
8.教職員の意識改革	3.1	3.3	2.9	3.5	2.8
9.社会への説明責任	3.1	3.4	2.8	3.7	2.7
平均	3.1	3.4	2.9	3.4	2.9

n=16

組織評価の課題は集中する項目はなく、「2. PDCAの形骸化」における(43.8%)が最も高い割合だった(表10)。また、「5.費用や人的負担」は37.5%と高い割合ではなかった。なお、「3.改善に結び付かない」は0.0%であり、組織評価の実施による効果(表9)の低さからすると矛盾を感じる。

(学生数別)の「2. PDCAの形骸化」にお

る「1,000人未満」(62.5%)が半数を超えたが、同項目の「1,000人以上」(25.0%)と格差が生じていた。同様に(学部系統数別)の「2. PDCAの形骸化」における「学部系統1のみ」(71.4%)が半数を超えたが、同項目の「学部系統2以上」(25.0%)と格差が生じていた。

表10 組織評価の課題について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=8	1,000人以上 n=8	学部系統1のみ n=7	学部系統2以上 n=9
1. 評価領域・指標の策定	37.5	25.0	50.0	28.6	44.4
2. PDCAの形骸化	43.8	62.5	25.0	71.4	22.2
3. 改善に結び付かない	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4. 課題が十分掘り出せない	12.5	25.0	0.0	28.6	0.0
5. 費用や人的負担	37.5	25.0	50.0	28.6	44.4
6. 教職員の協力が不十分	6.3	12.5	0.0	14.3	0.0
7. 組織評価の結果が未公表	6.3	12.5	0.0	14.3	0.0
8. 評価体制が未成熟	25.0	25.0	25.0	14.3	33.3

n=16

組織評価の未実施の理由は、半数を超える項目はなかった(表11)。「イ. 必要がない」(24.5%)、「ト. 負担が大きい」(20.4%)の順に高かった。

その他(自由記述)に「必要に応じて検討」「公立大学法人評価及び認証評価の際、組織としての自己評価を実施しているため」「規程等が整っていないため」などがあつた。

(学部系統数別)の「ト. 負担が大きい」における「学部系統2以上」(23.8%)は「学部系統1のみ」(17.9%)に比べて5.9ポイント高かった。大規模校ほど負担が大きいということかもしれない。

表11 組織評価の未実施の理由について(複数回答可)(%)

項目	全体	(学生数別)		(学部系統数別)	
		1,000人未満 n=21	1,000人以上 n=28	学部系統1のみ n=28	学部系統2以上 n=21
イ. 必要がない	24.5	38.1	14.3	32.1	14.3
ロ. 活用が困難なため	2.0	0.0	3.6	0.0	4.8
ハ. 大学評価制度で求められていない	18.4	4.8	28.6	17.9	19.0
ニ. 評価体制の維持が困難	10.2	9.5	10.7	7.1	14.3
ホ. 評価基準の策定が困難	18.4	14.3	21.4	17.9	19.0
ヘ. 評価方法が不明	8.2	0.0	14.3	7.1	9.5
ト. 負担が大きい	20.4	19.0	21.4	17.9	23.8

n=49

4. 結語

以上の考察の結果、以下の点が明らかになった。

第1に、組織評価の目的(表3)について、「認証評価への活用」(75.0%)、「内部質保証の担保」

(68.8%)、「教育研究活動の発展・改善」(62.5%)が半数を超えた。また、組織評価の評価分野(表6)のほぼ全ての大学が「教育」「研究」をあげた。

第2に、組織評価結果の反映(表8)は、「自己改善に活用」(87.5%)、「認証評価に利用」(75.0%)などが半数を超えた。組織評価の目的(表3)における「認証評価に活用」の割合(75.0%)と、組織評価結果の反映(表8)における「認証評価に利用」の割合(75.0%)は同じだった。

第3に、組織評価の実施による効果(表9)は、「教員の教育力向上」や「内部質保証への寄与」などの状況を質問したところ、全体的にあまり効果がないことが分かった。ただし、「組織活動の自己点検・評価」の項目にやや効果が見られた。

田中ほか(2016)は、組織評価の課題として「組織評価が教育研究の質の向上に結びついているかが疑問」としたが、それを肯定する結果となった。

第4に、組織評価の課題(表10)について、「人事・昇給・昇進等への反映」や「費用や人的労力の負担」などの状況を質問したところ、集中する項目はなかった。ただし、43.8%の大学が「PDCAの形骸化」をあげた。

第5に、組織評価の未実施の理由(表11)は集中する項目はなかった。田中ほか(2016)は、組織評価の課題の一つに活動実績報告書の作成の負担をあげたが、表11の「ト. 負担が大きい」は20.4%の割合にとどまっていた。

以上のように、組織評価の実施による効果は十分とは言えない。この結果は、組織評価結果の反映(表8)における「自己改善に活用」が9割あるにもかかわらず、組織評価の結果活用が不十分である可能性を示すものである。

公立大学における組織評価の実施割合は22.2%と低かった。しかし、組織評価の結果(データの蓄積など付随するものを含む)を第三者評価や内部質保証など関連する取組に効果的に利用する方法が確立できれば、実施割合は高くなるかもしれない。そのためには、組織評価における実施目的及び反映方法、実施結果の検証(教育研究への効果)など、制度の活用方法を確立する必要がある。

註

¹ 本稿でいう組織評価の定義は、大学が独自に定める学内組織（教育組織や附属施設等）を対象とした評価を指すものであり、法人評価及び認証評価等の法令で定める評価は含まない。また、組織の階層として、機関（大学全体）や部局（学部など）に分類することができる。

² 内部質保証とは、大学改革支援・学位授与機構質保証システムの現状と将来像に関する研究会（2017）「教育の内部質保証に関するガイドライン」23によると、「大学が自律的な組織として、その使命や目的を実現するために、自らが行う教育及び研究、組織及び運営、ならびに施設及び設備の状況について継続的に点検・評価し、質の保証を行うとともに、絶えず改善・向上に取り組むことを指す」とされている。

³ 「表8 組織評価結果の反映について」の「5. 費用や人的負担」の（学生数別）及び（学部系統数別）の内訳を見ると、規模が大きい大学ほど割合が高くなっている。

⁴ 点数の算出方法は、回答の「①大いに効果があった」が5点、「②ある程度、効果があった」が4点、「③あまり効果はなかった」が3点、「⑤わからない」が2点、「④全く効果はなかった」が1点で計算した。

参考文献

- 岩崎保道（2018）「国立大学法人における組織評価の取組状況—アンケート調査結果の分析を中心として—」高知大学総合教育センター大学教育創造部門『高知大学教育研究論集』23,71-83.
- 大学改革支援・学位授与機構（2017）「教育の内部質保証に関するガイドライン」25.
- 高森智嗣（2014）「国立大学法人における大学評価実施体制の現状と課題—「評価室」を中心に—」独立行政法人大学評価・学位授与機構『大学評価・学位研究』15,65.
- 田中正弘ほか（2016）「大学組織の評価指標のあり方に関する国際研究」筑波大学大学研究センター『大学研究』（42）,79.
- 中央教育審議会大学分科会（2016）「認証評価制度の充実に向けて（審議まとめ）」3.
- 安岡高志（2009）「教員評価—個人評価と組織評価」日本教育情報学会『年会論文集』25,118.