

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－

■ 岩崎 保道¹

キーワード 国立大学法人 組織評価 アンケート調査

1 国立大学法人における大学評価

本稿は、国立大学法人における組織評価²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。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、国立大学法人における組織評価の取組事例を紹介したうえで、2018年6月に86国立大学法人における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。当該分析における特徴は、「財務分析上の分類」を踏まえた点にある。国立大学法人は、総合大学や単科大学、医学部の設置有無など、法人により規模や特質が大きく異なる。そのため、カテゴリ別に検討することが成果や課題を明らかにするうえで適切と考えた。

まず、国立大学法人における大学評価を整理しよう。大学評価は、「法令で定められるもの」と「大学が任意（独自の判断）で行うもの」に大別することができる。

我が国では、内部質保証³として自己点検・評価が、外部質保証として大学機関別認証評価や国立大学法人

評価のような第三者評価がある（図1）⁴。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。外部質保証は、教育研究の水準の向上（継続的な質的向上）や評価を通じた社会への説明責任（情報公開）を果たすことなどが目的にある。

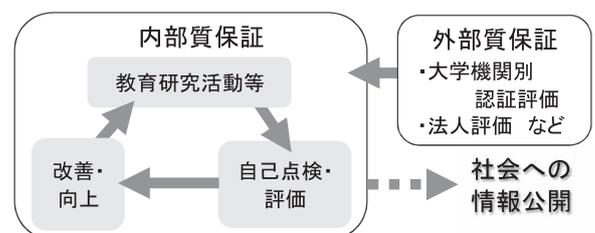


図1 大学評価における質保証体制のイメージ

（出典）大学改革支援・学位授与機構（2018）「大学機関別認証評価等について」を基に筆者作成。

¹ 高知大学

² 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。

³ 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」（p.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。

⁴ 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』第15号, p.57.

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⁵。

大学機関別認証評価については、文部科学省令の一部改正⁶により、大学等の教育の質的転換や内部質保証の確立を重視した評価への改善・発展など、評価の内容の充実と質の向上を図ることを主な目的とした改善が行われた。

このことを背景として、内部質保証体制の構築や取組成果の明確化に加えて、「大学の教育研究活動等の有効性検証」が強く求められるようになった。その手段として、「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⁷。このうち、「学部・研究科の教育研究活動等の有効性検証」を行う具体的な手段の一つとして組織評価が考えられる。組織評価を適切且つ有効な方法で実施することにより、内部質保証に寄与する手段として活用することができる。この取組がうまく循環し充実すれば、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。

本稿の研究成果が国立大学法人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、国立大学法人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

本章は、大学における組織評価に関する先行研究を紹介する。大学において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（私立大学）における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。」と述べた⁸。教育目標に対する到達度や学習成果を明らかにすることは不可欠だが、組織単位の評価により「組織に一定の方向性を持たせること」は教育成果を向上させるうえで有効と思われる。

村上（2017）は、我が国における31大学の約900の大学内部組織（学部・研究科、附置研究所等）を対象とした論文データベース分析（自然科学系）から、大学内部組織レベルの研究活動の構造や特徴を分析した結果、「大学内部組織レベルの分析を通じて、各大学の論文産出構造が、よりミクロな視点から理解可能となった。」などの組織分類における論文分野の特徴を示した⁹。これは、研究活動を組織面からみることの効用を示すものである。研究分野を組織区分の観点からみることで、応用的な分析として、学内における異分野融合の実態を明らかにできるのではないだろうか。

高森（2014）が実施した、国立大学法人86機関を対象にしたアンケート調査の分析結果では、「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相対的に少ないことが明らかになった。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。」と結論づけた¹⁰。これは、大学評価における中間組織の役割の大きさを示す結果であり、組織評

⁵ 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）」, p.3.

⁶ 「学校教育法第百十条第二項に規定する基準を適用するに際して必要な綿目を定める省令の一部を改正する省令（平成28年文部科学省令17号）（2018年4月1日施行）」

⁷ 大学改革支援・学位授与機構（2017）, 前掲書, p.25.

⁸ 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, p.118.

⁹ 村上昭義（2017）「論文データベース分析から見た大学内部組織レベルの研究活動の構造把握」文部科学省科学技術学術政策研究所科学技術動向研究センター『STI ホライズン：イノベーションの新天地を拓く』3(2), p.4.

¹⁰ 高森（2014）, 前掲書, p.65.

価の機能にも関わる内容である。適切に組織評価を進めることが、大学評価をより充実させる原動力になるといえるのではないか。

田中ほか(2016)は、組織評価の課題について、「①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である。②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。③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。④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。」と指摘した¹¹。そのうえで、組織評価を主に定量的指標(KPI:Key Performance Indicators)に基づくものに転換させるための考察を行った¹²。実践的(あるいは効果的)な組織評価にするためには、制度に対する課題を取り上げて適切な手段で解決しなければならない。組織評価が形骸化していたり、改善に結び付いていない、などの問題点のチェックを定期的にモニタリングする必要がある¹³。

3 国立大学法人における組織評価の取組事例

国立大学法人における組織評価について、規程や実施要項を公表する大学がある。それらを見ると、組織評価の目的は、教育研究の向上や改善を図ること、あるいは社会への説明責任を掲げる大学が多いように思われる。

本章は、組織評価を実施している国立大学法人を3件紹介する¹⁴。どのような目的や評価方法の下で組織評価が実施されているのか、などを取りまとめる。

(1) 国立大学法人 弘前大学

国立大学法人 弘前大学における組織評価について、以下のように述べられている¹⁵。

組織評価の目的は「各学部・研究科及び各研究所について、組織評価を実施することにより、当該評価を通じて、それぞれの教育研究活動等の状況を明らかにし、もって本学の教育研究等の質の向上及び機能強化の推進に資すること」とされている。組織評価の対象組織は、学部、研究科、各研究所の部局である。

組織評価は、原則として毎年度実施され、前年度の各部局における教育研究活動等が評価対象となる。

評価項目は、①教育研究活動等(中期計画のうち、部局と関連のある中期計画の進捗状況)、②評価指標(・共通評価指標:各部局に共通する評価指標。・選択的評価指標:共通評価指標に次いで、各部局の強み・特色に応じて、当該部局が選択した評価指標。・チャレンジ指標:選択的評価指標に次いで、達成上困難な評価指標について、当該部局が選択した評価指標。)¹⁶

評価方法は、部局が教育研究活動等の状況について所定の様式により自己点検・評価を行い、学長に提出する。学長は、教育研究活動等の状況に加え、別途収集する評価指標に関する状況に基づき、部局長から意見を聴取した上で、総合的な評価を行う。

評価の活用として、「学長は、組織評価の結果を本学の諸活動の改善及び活性化に活用するとともに、経費配分の算定に反映するものとする。」とされる。

なお、国立大学法人 弘前大学においては、「教員業績評価」が行われている。

国立大学法人 弘前大学における組織評価の特徴として以下の点がある。

第一に、評価結果を資源配分の決定過程に反映できるシステムにしていること。

第二に、評価項目のなかで、達成上困難な評価指標を「チャレンジ指標」として部局が選択できるように

¹¹ 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), p.79.

¹² 文部科学省(2017)「民間資金の導入促進及び予算の質の向上・重点化」, p.1.においては、KPIに関して「第3期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の重点配分の仕組みにおいて、各大学のPDCAサイクルを一層促進する観点から、各大学が設定した「評価指標(KPI)」の進捗状況を総合的に勘案して戦略ごとに評価を行ない、その結果を予算配分に反映する。」と説明されている。

¹³ 第4章の表16は、国立大学法人における組織評価の課題についてのアンケート調査結果である。

¹⁴ 事例の選定は、「組織評価に関わる規程や実施要項がつけられており、明確に目的や評価方法などが定められている」「組織評価を実施してから一定期間が経過している」大学より選んだ。

¹⁵ 国立大学法人弘前大学(2016)「国立大学法人弘前大学組織評価実施規程」, 国立大学法人弘前大学(2016)「国立大学法人弘前大学組織評価実施要項」.

¹⁶ 選択的評価指標及びチャレンジ指標は、「部局長の提案により学長が定めるもの」とされている。

していること。部局の積極性を引き出すための工夫が施されている。

(2) 国立大学法人 筑波大学

国立大学法人 筑波大学における組織評価について、以下のように述べられている¹⁷。

組織評価の目的は「1. 教育研究組織の活動の現状と課題を明らかにし、優れた取組を更に発展させることによって教育研究の一層の質の向上を図ること。2. 評価とその結果の公表を通じて、国立大学法人筑波大学として社会への説明責任を果たすこと。」とされている。組織評価の対象組織は、「①系、②学群・学類、③研究科・専攻、④その他学長が指定する組織」である。

評価の仕組みとして、「組織評価を国立大学法人評価制度と連動させるとともに、定量的評価及び定性的評価を組み合わせて、年度ごとに実施するものとする。」とされている。評価結果の活用について、「1. 学長は、評価結果を資源（予算、スペース、教員枠等）配分の決定過程に反映できるようシステムを整備するとともに、各分野の特性を考慮して、各組織の教育研究活動の発展・改善のための支援を行うものとする。2. 学長、対象組織の長等は、評価結果を組織体制の見直し、将来計画の策定等に活用するものとする。3. 学長、対象組織の長等は、中期目標・計画の策定等、大学の運営に係る改善に評価結果を活用するとともに、国立大学法人評価、大学機関別認証評価等の第三者評価に活用するものとする。」とされている。

なお、国立大学法人 筑波大学においては、「大学教員業績評価」が行われている。

国立大学法人 筑波大学における組織評価の特徴として以下の点がある。

第一に、組織評価を国立大学法人評価、大学機関別認証評価等の第三者評価に活用しようとしていること。

第二に、評価結果を資源配分の決定過程に反映できるシステムにしていること。

(3) 国立大学法人 高知大学

国立大学法人高知大学における組織評価の目的について、「組織評価」は、各部局等¹⁸における教育・研究・社会貢献・学部等運営・診療における諸活動が、本学及び各部局等の理念と目的を実現するために、またミッションの再定義で掲げた社会的役割を果たすために、諸活動の状況を明らかにし、もって質的向上、組織の活性化、機能強化等においてどれだけの成果をあげているかを自己点検・評価するものである。すなわち、毎年度の組織の業績や課題の状況を検証する役割を果たすとともに、次年度の業務改善につなげるツールとして活用するためのシステムである。」としている¹⁹。

評価方法は、各部局は大学改革に資するための「改革目標」「計画」「成果」「次年度の改革目標」をもとに、毎年度、各部局の長が組織の自己点検・評価を行う。すなわち、各部局においてPDCAサイクルの状況を取りまとめ、その報告書を作成する。評価分野は、教育活動、研究活動、センター系組織活動、社会貢献活動、学部等運営活動、診療活動である。

なお、国立大学法人 高知大学においては、「教員評価」が行われている。

国立大学法人 高知大学における組織評価の特徴として以下の点がある。

第一に、各部局の取組やその成果を「組織評価」のファクターを通じて公表することにより説明責任を果たし、各部局の成果を社会にアピールしている。

第二に、学内限定サイトに各部局等の取り組み状況やその成果、課題や自己評価結果を組織の構成員に明示することにより、成果や課題の共通認識を深めるとともに、構成員としての自覚を促している。

(4) 組織評価の取組事例（まとめ）

前述の通り、3法人における組織評価の目的や活用、特徴などを紹介した。本節は、共通する点を整理する。

第一に、3法人すべてが「教育研究の質の向上」を

¹⁷ 国立大学法人筑波大学（2017）「国立大学法人筑波大学組織評価規程」

¹⁸ 各部局とは、学部、大学院、教育研究部の各部門、医学部附属病院（診療活動のみ）、学内共同利用施設をいう。

¹⁹ 高知大学（2017）『組織評価の実施要項 平成29年度』, p.1.

目的に掲げていた。組織評価が内部質保証システムに寄与するものならば、教育研究等の質の保証を行い、改善・向上に取り組むことが主要な役割になるため当然のことだろう²⁰。

第二に、2法人が組織評価の結果を公表することにより、社会的説明責任を果たすことを目的に掲げていた。図1では、内部質保証の取組成果を社会への情報公開につなげるイメージを示したが、その流れに沿うものである。

第三に、2法人が部局の評価結果を資源配分の決定過程に反映できるシステムにしていた。部局のインセンティブを高める方策といえよう。教員評価においては、評価結果を賞与等の賃金制度に反映させている大学は多いが²¹、資源配分の判断材料に活用するのであれば、厳格な制度設計であることが前提となろう。

第四に、3法人すべてが教員評価を実施していた。これは、個人評価であり、組織評価に直接、関係するものとは限らないが、内部質保証を体系的に確立させるうえで必然的な制度といえよう。

4 国立大学法人を対象とした組織評価に関するアンケート調査結果

(1) アンケート調査の目的、方法等

アンケート調査の目的は、国立大学法人における組

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））。

筆者の知る限り、大学の組織評価を調査対象とした研究はないため、本調査は新規性があるといえよう。

調査方法として、2018年6月に86国立大学法人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及びメールにより依頼した（依頼内容は同じ）。回答期限は同年7月までとした。回答は、Googleのフォームを利用して収集した。

質問項目は、「回答校の属性について」「組織評価の実施有無について」「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」「組織評価の評価方法について」「組織評価の評価者について」「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」である。質問項目は「アンケート調査票」として本文末に示した。

調査結果の表記は、「財務分析上の分類」²²（A～Hの8グループ）を基本としたが、組織評価の効果（表14）と課題（表17）については地域別に表記した。

²⁰ 内部質保証については、注3を参照されたい。

²¹ 岩崎保道（2013）「大学における教員業績評価：設置者別にみた特徴と課題」徳島大学『大学教育研究ジャーナル』第10号、p.26.によると、教員評価結果を「賞与・一時金・報奨金」に活用している国立大学法人の割合は65.4%（n=81）となっている。

²² 「財務分析上の分類」について、文部科学省（2016）『国立大学法人等の平成27事業年度決算について・別紙資料集』、p.14.によると、以下のように整理されている。

Aグループは学生収容定員1万人以上、学部等数概ね10学部以上の国立大学法人（学群、学類制などの場合は、学生収容定員のみ）であり、13大学が対象（北海道大学、東北大学、筑波大学、千葉大学、東京大学、新潟大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、岡山大学、広島大学、九州大学）。

Bグループは医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人であり、13大学が対象（室蘭工業大学、帯広畜産大学、北見工業大学、東京農工大学、東京工業大学、東京海洋大学、電気通信大学、長岡技術科学大学、名古屋工業大学、豊橋技術科学大学、京都工芸繊維大学、九州工業大学、鹿屋体育大学）。

Cグループは医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人であり、7大学が対象（小樽商科大学、福島大学、筑波技術大学、東京外国語大学、東京芸術大学、一橋大学、滋賀大学）。

Dグループは医科系学部のみで構成される国立大学法人であ

り、4大学が対象（旭川医科大学、東京医科歯科大学、浜松医科大学、滋賀医科大学）。

Eグループは教育学部のみで構成される国立大学法人であり、11大学が対象（北海道教育大学、宮城教育大学、東京学芸大学、上越教育大学、愛知教育大学、京都教育大学、大阪教育大学、兵庫教育大学、奈良教育大学、鳴門教育大学、福岡教育大学）。

Fグループは大学院のみで構成される国立大学法人であり、4大学が対象（北陸先端科学技術大学院大学、奈良先端科学技術大学院大学、総合研究大学院大学、政策研究大学院大学）。

Gグループは医科系学部その他の学部で構成され、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人であり、25大学が対象（弘前大学、秋田大学、山形大学、群馬大学、富山大学、金沢大学、福井大学、山梨大学、信州大学、岐阜大学、三重大学、鳥取大学、島根大学、山口大学、徳島大学、香川大学、愛媛大学、高知大学、佐賀大学、長崎大学、熊本大学、大分大学、宮崎大学、鹿児島大学、琉球大学）。

Hグループは医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人であり、9大学が対象（岩手大学、茨城大学、宇都宮大学、埼玉大学、お茶の水女子大学、横浜国立大学、静岡大学、奈良女子大学、和歌山大学）。

文部科学省ウェブサイト：

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/06030714.htm、2017年1月30日確認。

(2) 調査結果

86国立大学法人に依頼した結果、70校より回答があった（回答率81.4%）。グループ別及び地域別の回答は以下の通りである（表1、表2）。

なお、表1のDグループ及びFグループは、母数が少ないことに加え、組織評価の実施校が少ないため、表5～16の両グループの回答は偏りが大きい。そのため、後述するアンケート調査結果の論考においては、両グループの説明を割愛した。

表1 グループ別にみた回答数、回答率（%）n=70

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	計
回答数	11	10	6	3	9	2	22	7	70
回答率(回答数/依頼数)	84.6	76.9	85.7	75.0	81.8	50.0	88.0	77.8	81.4

表2 地域別にみた回答数、回答率（%）n=70

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
回答数	12	14	4	11	9	10	10	70
回答率(回答数/依頼数)	85.7	66.7	80.0	100.0	64.3	100.0	90.9	81.4

アンケート回答校の70校中、組織評価の実施校は51校（72.9%）、未実施校は19校（27.1%）であった（表3）。

組織評価（グループ別）の実施割合は、（Fグループを除き）Aグループが100.0%、Eグループが88.9%である一方、Cグループが50.0%と格差があった。組織評価（地域別）の実施割合は、九州・沖縄が90.0%、東海・北陸が81.8%であるのに対して、関東が42.9%と過半数を割っていた（表4）。

表3 グループ別にみた組織評価の実施校、実施割合（%）n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	計
実施校	11	7	3	2	8	1	15	4	51
実施割合(実施校/回答校)	100.0	70.0	50.0	66.7	88.9	50.0	68.2	57.1	72.9

表4 地域別にみた組織評価の実施校、実施割合（%）n=51

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
実施校	9	6	3	9	7	8	9	51
実施割合(実施校/回答校)	75.0	42.9	75.0	81.8	77.8	80.0	90.0	72.9

組織評価の目的（平均）をみると、「1. 教育研究活動の発展・改善」（92.2%）が最も高く、「3. 内部質保証の担保」（68.6%）も比較的、高い割合であった（表5）。図1でみたように、教育研究の向上と内部質保証は密接な関係にある背景が考えられる。

「2. 大学改革の手段として」及び「4. 予算配分」は2割であった。「2. 大学改革の手段として」に関して、近年、文部科学省は大学改革に向けた取組を実施しているが²³、多くの国立大学法人は組織評価を大学改革の手段として目的に掲げていなかった。

第三者評価への活用に関して、「5. 法人評価への活用」が58.8%、「6. 認証評価（自己評価書）への活用」が47.1%という割合であった。

「3. 内部質保証の担保」をグループ別にみると、Cグループが100.0%、Hグループが50.0%と格差が生じていた（Dグループ及びFグループを除く）。

表5 組織評価の目的について（%）n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 教育研究活動の発展・改善	100.0	85.7	100.0	50.0	100.0	100.0	93.3	75.0	92.2
2. 大学改革の手段として	36.4	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	13.3	25.0	15.7
3. 内部質保証の担保	54.5	71.4	100.0	50.0	62.5	100.0	80.0	50.0	68.6
4. 予算配分	27.3	14.3	0.0	50.0	0.0	0.0	26.7	0.0	17.6
5. 法人評価への活用	63.6	85.7	66.7	50.0	37.5	100.0	53.3	50.0	58.8
6. 認証評価（自己評価書）への活用	45.5	57.1	66.7	0.0	37.5	0.0	40.0	100.0	47.1
7. 教職員への情報提供	36.4	28.6	0.0	0.0	25.0	100.0	13.3	0.0	21.6
8. 社会への説明責任	63.6	57.1	66.7	0.0	50.0	100.0	60.0	75.0	58.8

組織評価の開始年度（本実施）の計（割合）をみる

²³ 文部科学省（2017）「大学改革に向けた文部科学省の取組」を参照されたい。

と、第1期中期目標期間(2004~2009)が29校(56.9%)と最も多かった(表6)。国立大学の法人化(2004)とともに、第三者評価が制度化された影響が考えられる²⁴。

グループ別にみると、Gグループが第3期中期目標期間(2016~2021)に開始した大学数が5校あった。

表6 組織評価の開始年度(本実施)の大学数、割合(%) n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	計	割合
法人化前(～2003)	1	2	0	1	1	0	1	0	6	11.8
第1期中期目標期間(2004～2009)	6	2	2	0	7	1	8	3	29	56.9
第2期中期目標期間(2010～2015)	4	2	1	1	0	0	1	0	9	17.6
第3期中期目標期間(2016～2021)	0	1	0	0	0	0	5	1	7	13.7
計	11	7	3	2	8	1	15	4	51	100.0

評価対象の組織(平均)をみると、「1. 教育組織(学部、大学院など)」(92.2%)、「2. センター組織や附属施設」(80.4%)が高い割合だった(表7)。一方、「3. 事務組織」は3割と比較的、低い割合だった。「1. 教育組織(学部、大学院など)」が高い割合なのは、「表5 組織評価の目的について」における「1. 教育研究活動の発展・改善」が9割であったことが関係していると思われる。

なお、「1. 教育組織(学部・大学院など)」及び「2. センター組織や附属施設」の両項目を評価対象とする大学は76.5%(39校)であり、これに加えて「3. 事務組織」の3項目を評価対象とする大学は23.5%(12校)であった。

「4. その他の組織」は、「委員会組織」「キャンパス」「共通教育部」という回答があった。

表7 評価対象の組織(複数回答可)(%) n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 教育組織(学部、大学院など)	90.9	85.7	100.0	50.0	100.0	100.0	93.3	100.0	92.2
2. センター組織や附属施設	81.8	85.7	66.7	50.0	62.5	100.0	93.3	75.0	80.4
3. 事務組織	0.0	71.4	33.3	50.0	50.0	100.0	0.0	75.0	29.4
4. その他の組織	0.0	0.0	0.0	50.0	12.5	0.0	13.3	0.0	7.8

組織評価の評価分野(平均)をみると、「1. 教育」(98.0%)、「2. 研究」(94.1%)、「3. 社会貢献・国際貢献」(84.3%)、「4. 管理運営」(74.5%)の順に割合が高かった(表8)。「1. 教育」及び「2. 研究」が9~10割と高い割合であることは、「表5 組織評価の目的について」における「1. 教育研究活動の発展・改善」が9割であった背景が関係していると思われる。

「6. その他」は、「外部資金獲得」「ミッションの再定義等」という回答があった。

表8 組織評価の評価分野(複数回答可)(%) n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1.教育	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	93.3	100.0	98.0
2.研究	100.0	85.7	100.0	100.0	87.5	100.0	93.3	100.0	94.1
3.社会貢献・国際貢献	81.8	85.7	66.7	100.0	75.0	0.0	93.3	100.0	84.3
4.管理運営	63.6	85.7	33.3	100.0	87.5	100.0	66.7	100.0	74.5
5.診療	63.6			0.0			46.7		50.0
6.その他	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	3.9

組織評価の評価方法(平均)をみると、「2. 取組実績のみを評価する」(60.8%)、「1. 目標を設定して達成度を評価する」(45.1%)などの割合だった(表9)。このうち、「1. 目標を設定して達成度を評価する」及び「2. 取組実績のみを評価する」の両項目を実施する大学は13.7%(7校)だった。

「3. その他」は、「定性・定量的に評価する」「中期目標期間の5年目に、各部局の教育研究活動に係る将来構想に対して定員充足率等の各種統計データを踏まえた大学執行部による書面評価及びヒアリング評価を行い、改善意見等を評価結果として通知する」「中期

²⁴ 法人評価においては、教育研究に係る実績報告書のうち、「学部・研究科等の現況調査表」の提出が義務付けられており、教育研究に関わる組織別の分析・評価が求められている。

計画の進捗状況や教育研究等の実績等に係る各指標（共通評価指標、選択的評価指標、チャレンジ指標）により総合的に評価する」「評価項目及び観点を定めその観点の取組実績を評価する」という回答があった。組織評価の評価方法について、指標を設定するなど、さまざまな工夫を凝らしていることが分かる。

表9 組織評価の評価方法（複数回答可）（%）n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 目標を設定して達成度を評価する	63.6	42.9	33.3	50.0	50.0	0.0	40.0	25.0	45.1
2. 取組実績のみを評価する	27.3	71.4	66.7	50.0	87.5	100.0	66.7	50.0	60.8
3. その他	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	25.0	7.8

組織評価の評価者（平均）をみると、「1. 自己評価」（74.5%）、「2. 学内で組織される評価委員会」（51.0%）、「4. 第三者評価（学外の方）」（49.0%）などであった（表10）。なお、「4. 第三者評価（学外の方）」については、25校（49.0%）が実施していたが、このうち、組織評価の目的（表5）に「4. 予算配分」を掲げる大学は2校（3.9%）、組織評価の反映（表12）に「3. 予算配分の基礎資料に活用」としていた大学は3校（5.9%）のみであった。この結果より、客観的な観点を持つ第三者評価を予算配分に連結させていない大学が多いことが分かった。

「1. 自己評価」及び「2. 学内で組織される評価委員会」の両項目を実施する大学は41.2%（21校）、これに加え「3. 上位者評価（理事など）」の3項目を行う大学は17.6%（9大学）、さらに「4. 第三者評価（学外の方）」を加えた4項目を行う大学は11.8%（6大学）だった。

表10 組織評価の評価者（複数回答可）（%）n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 自己評価	63.6	71.4	100.0	100.0	75.0	100.0	73.3	75.0	74.5
2. 学内で組織される評価委員会	63.6	57.1	33.3	50.0	62.5	0.0	40.0	50.0	51.0
3. 上位者評価（理事など）	27.3	42.9	33.3	0.0	25.0	0.0	60.0	25.0	37.3
4. 第三者評価（学外の方）	36.4	71.4	100.0	0.0	50.0	0.0	40.0	75.0	49.0

組織評価の評価サイクル（平均）をみると、「（1）1年」（51.0%）が最も高い割合だった（表11）。

「（1）1年」をグループ別にみると、Aグループ及びGグループは5割以上の割合であったが、Bグループ及びCグループは2割以下であり、評価サイクルの分布は大きく異なっていた（Dグループ及びFグループを除く）。

「（6）その他」は、「組織によりサイクルが異なる」「5年」「6年」「7年」などの回答があった。

表11 組織評価の評価サイクル（%）n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
(1) 1年	72.7	14.3	0.0	100.0	50.0	0.0	66.7	25.0	51.0
(2) 2年	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(3) 3年	9.1	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	6.7	0.0	5.9
(4) 4年	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(5) 不定期	0.0	57.1	33.3	0.0	37.5	100.0	0.0	25.0	19.6
(6) その他	18.2	28.6	66.7	0.0	0.0	0.0	26.7	50.0	23.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

組織評価結果の反映（平均）をみると、「1. 自己改善に活用」（94.1%）、「7. 社会的説明（公表）」（62.7%）の順に高い割合であった（表12）。第三者評価に関わる「4. 法人評価に活用」（64.7%）及び「5. 認証評価（自己評価書）に活用」（49.0%）は、「表5 組織評価の目的について」で示した「5. 法人評価への活用」（58.8%）及び「6. 認証評価（自己評価書）への活用」（47.1%）とほぼ同じ割合であった。

「1. 自己改善に活用」をグループ別にみると、Aグループ、Cグループ、Eグループ、Hグループは100.0%であった（Fグループを除く）。

「9. その他」は、「給与の上位査定配分に活用」「部局の意識改革に活用」の回答があった。

表12 組織評価結果の反映（複数回答可）（%） n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 自己改善に活用	100.0	85.7	100.0	50.0	100.0	100.0	93.3	100.0	94.1
2. 上位者による指導、助言	54.5	42.9	0.0	0.0	37.5	100.0	60.0	25.0	45.1
3. 予算配分の基礎資料に活用	27.3	28.6	0.0	50.0	0.0	0.0	26.7	0.0	19.6
4. 法人評価に活用	63.6	85.7	66.7	50.0	75.0	100.0	53.3	50.0	64.7
5. 認証評価（自己評価書）に活用	45.5	57.1	0.0	0.0	75.0	0.0	40.0	100.0	49.0
6. 教職員の意識改革に活用	36.4	14.3	33.3	0.0	37.5	0.0	20.0	25.0	25.5
7. 社会的説明（公表）	54.5	85.7	66.7	50.0	62.5	100.0	60.0	50.0	62.7
8. 業績の把握	54.5	28.6	66.7	0.0	12.5	100.0	46.7	0.0	37.3
9. その他	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	3.9

組織評価の実施による効果については、各項目（7項目）に対する回答を「①大いに効果があった」「②ある程度、効果があった」「③あまり効果はなかった」「④全く効果はなかった」「⑤わからない」の5段階に分けた。そのうえで、①を5点、②を4点、③を3点、④を2点、⑤を1点として平均点を算出した。これは、点数が高いほど組織評価の実施による効果が高かったことを意味するものである。

平均（タテ）をみると、「2. 組織活動の自己点検・評価」（4.0点）が最も高く、「1. 教育研究活動等の改善」（3.8点）が、それに続く点数であった（表13）。「5. 大学改革への活用」（3.0点）及び「7. 組織の活性化」（3.2点）は比較的、低い値であった。

グループ別の平均（ヨコ）をみると、（Dグループ及びFグループを除き）Eグループ及びHグループ（ともに3.8点）とBグループ（2.9点）に格差が生じていた（表13）。また、「6. 内部質保証の担保」をみると、Cグループ及びHグループがともに4.0点であるのに対して、Bグループは2.6点と格差が生じていた。

地域別の平均（ヨコ）をみると、甲信越（2.8点）以外の地域は3点台だった（表14）。「6. 内部質保証の担保」を地域別にみると、甲信越が2.7点と最も低く、それ以外のグループは3点台であった。

自由記述として、「平成28年度からIR推進室を設置し、事業の実績の検証を始めたばかりのため、今後はこの結果をもとに改善の検討を行う」「教員研究費の傾斜配分に利用しており、貢献度の高い講座等には研

究費が多く配分される」という回答があった。

「1. 教育研究活動等の改善」と他項目との相関係数をみると、「2. 組織活動の自己点検・評価」（0.90）は強い正の相関があり、「3. 組織の目的や計画の達成度を検証」（0.66）及び「4. 課題点の発見」（0.47）などは正の相関（中間の強さ）があった（表15）。

表13 組織評価の実施による効果【グループ別】
（5点満点） n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均（タテ）
1 教育研究活動等の改善	4.1	3.1	3.7	4.5	4.1	4.0	3.7	4.0	3.8
2 組織活動の自己点検・評価	4.2	3.6	4.0	4.5	4.3	4.0	3.7	4.0	4.0
3 組織の目的や計画の達成度を検証	3.8	3.1	3.3	4.5	4.1	4.0	3.5	3.8	3.7
4 課題点の発見	3.7	3.4	4.0	4.0	4.0	4.0	3.6	4.0	3.7
5 大学改革への活用	3.4	2.1	3.0	4.0	2.8	4.0	2.9	3.3	3.0
6 内部質保証の担保	3.4	2.6	4.0	4.5	3.9	4.0	3.4	4.0	3.5
7 組織の活性化	3.4	2.3	3.0	4.5	3.6	4.0	3.0	3.8	3.2
平均（ヨコ）	3.7	2.9	3.6	4.4	3.8	4.0	3.4	3.8	3.6

表14 組織評価の実施による効果【地域別】
（5点満点） n=51

グループ	北海道・東北	関東	甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄	平均（タテ）
1 教育研究活動等の改善	3.8	4.0	3.0	3.7	4.1	4.0	3.9	3.8
2 組織活動の自己点検・評価	4.1	4.2	3.0	3.6	4.1	4.4	3.9	4.0
3 組織の目的や計画の達成度を検証	3.4	3.7	3.0	3.3	4.0	4.0	4.0	3.7
4 課題点の発見	3.8	3.8	3.3	3.4	4.0	3.6	4.0	3.7
5 大学改革への活用	2.9	3.0	2.0	2.9	3.1	3.3	3.1	3.0
6 内部質保証の担保	3.8	3.5	2.7	3.6	3.4	3.4	3.6	3.5
7 組織の活性化	3.0	3.2	2.7	3.0	3.9	3.5	3.1	3.2
平均（ヨコ）	3.5	3.6	2.8	3.3	3.8	3.7	3.7	3.6

表15 「1. 教育研究活動等の改善」と他項目との相関係数 n=51

2. 組織活動の自己点検・評価	3. 組織の目的や計画の達成度を検証	4. 課題点の発見	5. 大学改革への活用	6. 内部質保証の担保	7. 組織の活性化
0.90	0.66	0.47	0.35	0.40	0.46

組織評価の課題（平均）をみると、「5. 費用や人的労力の負担」（66.7%）が最も高い割合だった（表16）。

それ以外の項目は過半数を割っていた。「3. 改善に結び付いていない」(11.8%)及び「4. 課題が十分掘り出せていない」(25.5%)は比較的、低い割合であった。

「表11 組織評価の実施サイクル」の「(1) 1年」以外の割合は49.0%だったが、これは、「5. 費用や人的労力の負担」の大きさを要因として、毎年度の組織評価の実施を避けているのかもしれない。

グループ別にみた状況は以下の通りである(表16)。

「5. 費用や人的労力の負担」は、Aグループ(81.8%)及びHグループ(75.0%)が比較的、高い割合であった。また、「8. 評価体制が未成熟」は、Hグループ(75.0%)が最も高い割合だった。

地域別にみた状況は以下の通りである(表17)。

「1. 評価領域・指標の策定」は、甲信越、東海・北陸、中国・四国は過半数を超過していたが、関東及び九州・沖縄はともに2割と格差が生じていた。また、「5. 費用や人的労力の負担」は、関東(100.0%)及び近畿(85.7%)は高い割合だったが、甲信越は33.3%、中国・四国は50.0%と格差が生じていた。

「9. その他」は、「教員評価とデータの共有」「外部評価を踏まえた包括的な評価があればよい」という回答があった。

表16 組織評価の課題について【グループ別】
(複数回答可) (%) n=51

グループ	A	B	C	D	E	F	G	H	平均
1. 評価領域・指標の策定	36.4	28.6	0.0	0.0	25.0	100.0	53.3	50.0	37.3
2. PDCAが形骸化している	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	50.0	17.6
3. 改善に結び付いていない	0.0	0.0	33.3	0.0	12.5	0.0	26.7	0.0	11.8
4. 課題が十分掘り出せていない	27.3	14.3	33.3	0.0	25.0	0.0	40.0	0.0	25.5
5. 費用や人的労力の負担	81.8	71.4	66.7	50.0	62.5	100.0	53.3	75.0	66.7
6. 教職員の協力が不十分	0.0	14.3	0.0	0.0	12.5	0.0	6.7	0.0	5.9
7. 組織評価の結果が未公表	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	0.0	3.9
8. 評価体制が未成熟	18.2	14.3	33.3	0.0	0.0	0.0	20.0	75.0	19.6
9. その他	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	6.7	0.0	3.9

表17 組織評価の課題について【地域別】(複数回答可)
(%) n=51

グループ	北海道・東北	関東	甲信越	東海・北陸	近畿	中国・四国	九州・沖縄	平均
1. 評価領域・指標の策定	11.1	16.7	66.7	55.6	28.6	75.0	22.2	37.3
2. PDCAが形骸化している	0.0	16.7	33.3	33.3	0.0	37.5	11.1	17.6
3. 改善に結び付いていない	11.1	0.0	33.3	0.0	0.0	25.0	22.2	11.8
4. 課題が十分掘り出せていない	33.3	16.7	33.3	22.2	14.3	37.5	22.2	25.5
5. 費用や人的労力の負担	55.6	100.0	33.3	66.7	85.7	50.0	66.7	66.7
6. 教職員の協力が不十分	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	12.5	11.1	5.9
7. 組織評価の結果が未公表	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	3.9
8. 評価体制が未成熟	33.3	33.3	33.3	0.0	14.3	37.5	0.0	19.6
9. その他	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	3.9

(3) アンケート調査結果のまとめ

全体(平均)にみた主な状況は、以下の通りである。

第一に、組織評価は、8割の国立大学法人において実施されており、そのなかでも、9割が「1. 教育研究活動の発展・改善」、7割が「3. 内部質保証の担保」を実施目的としていた(表1、5)。「1. 教育研究活動の発展・改善」の割合の高さは、「表7 評価対象の組織」及び「表8 組織評価の評価分野」における教育研究に関わる項目の割合の高さに関わっていると思われる。

第二に、組織評価結果の反映(平均)をみたところ、「1. 自己改善に活用」(9割)及び「7. 社会的説明(公表)」(6割)が比較的、高い割合だった(表12)。第三者評価への活用は5~6割の割合だった。

第三に、組織評価の実施による効果(平均)をみたところ、5点満点で「2. 組織活動の自己点検・評価」は4.0点であったが、「5. 大学改革への活用」(3.0点)及び「7. 組織の活性化」(3.2点)は比較的、低い値だった(表13)。これは、「組織評価の実施は、組織活動の自己点検・評価を行うことについては効果があったが、大学改革や組織の活性化に関しては、あまり効果はなかった」ということである。

なお、グループ別（表13）、地域別（表14）の平均（ヨコ）をみると、4点未満の項目が多くあった。

第四に、組織評価の課題（平均）をみたところ、「5. 費用や人的労力の負担」（66.7%）が最も高い割合だった（表16）。「3. 改善に結びついていない」は1割にとどまっていた。

おわりに

本稿は「国立大学法人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」ことを目的として、86国立大学法人に対する組織評価に関するアンケート調査結果の分析を中心とした検討を行った。その結果、前章（3）に整理した状況を示した。

組織評価の実施による効果は、一部に認められたが、項目の多くは十分に確認できなかった。これは、「表12 組織評価結果の反映」における「1. 自己改善に活用」が9割にもかかわらず、組織評価の結果が十分反映されていない可能性があることを示すものである。

組織評価の課題は、実施に伴う費用や人的労力の負担が大きいという結果が出た。田中ほか（2016）は、「④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。」²⁵との指摘をしたが、実施効果に見合う成果が確認できなければ取組む意義は薄くなる。

文部科学省（2012）は、大学改革の方向性として、「大学教育の質的転換」を求めている²⁶。この具体的手段の一つともいえる組織評価は任意なので、制度の成果の判定や改善は自己判断により行われる。第2章で組織評価システムについて、「問題点のチェックを定期的にモニタリングする必要がある」と述べたが、制度目的や結果の反映状況、実施効果を見極めながら適切な手段により制度を改善していく必要がある。

今後の検討課題として、教員評価に関するアンケート調査分析を踏まえ、個人評価と組織評価との関連性の観点から内部質保証の在り方を検証していきたい。

²⁵ 田中ほか（2016）、前掲書、p.79.

²⁶ 文部科学省（2012）「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～」、p.2.

アンケート調査票

I 財務分析上の分類におけるカテゴリ（いずれかに○を付けてください）

Aグループ Bグループ Cグループ Dグループ Eグループ Fグループ Gグループ Hグループ

II 大学本部の所在地域（いずれかに○を付けてください）

1 北海道・東北 2 関東 3 甲信越 4 東海・北陸 5 近畿 6 中国・四国 7 九州・沖縄

III 組織評価の実施有無（いずれかに○を付けてください）

※ 回答が「2.」の場合、質問 XIV にお進みください

1. 実施している 2. 実施していない

IV 組織評価の目的について（複数回答可）

1. 教育研究活動の発展・改善 2. 大学改革の手段として 3. 内部質保証の担保
4. 予算配分 5. 法人評価への活用 6. 認証評価（自己評価書）への活用
7. 教職員への情報提供 8. 社会への説明責任 9. その他（→_____）

V 組織評価（本実施）の実施開始年度（和暦でご記入ください）

平成_____年度

VI 評価対象の組織（複数回答可）

1. 教育組織（学部、大学院など） 2. センター組織や附属施設 3. 事務組織
4. その他の組織（→_____）

VII 組織評価の評価分野（複数回答可）

1. 教育 2. 研究 3. 社会貢献・国際貢献 4. 管理運営 5. 診療 6. その他（→_____）

VIII 組織評価の評価方法（複数回答可）

1. 目標を設定して達成度を評価する 2. 取組実績のみを評価する
3. その他（→_____）

IX 組織評価の評価者（複数回答可）

1. 自己評価 2. 学内で組織される評価委員会 3. 上位者評価（理事など）
4. 第三者評価（学外の方） 5. その他（→_____）

X 組織評価の評価サイクル（いずれかに○を付けるか、または、ご記入ください）

(1) 1年 (2) 2年 (3) 3年 (4) 4年 (5) 不定期 (6) その他（→_____）

XI 組織評価結果の反映について（複数回答可）

1. 自己改善に活用 2. 上位者による指導、助言 3. 予算配分の基礎資料に活用
 4. 法人評価に利用 5. 認証評価（自己評価書）に利用 6. 教職員の意識改革に活用
 7. 社会的説明（公表） 8. 業績の把握 9. その他（→_____）

XII 組織評価の実施による効果の状況（複数回答可）

No.	内容	項目ごとに①～⑤いずれかに○を付けてください				
		①大いに効果があった	②ある程度、効果があった	③あまり効果はなかった	④全く効果はなかった	⑤わからない
1	教育研究活動等の改善					
2	組織活動の自己点検・評価					
3	組織の目的や計画の達成度を検証					
4	課題点の発見					
5	大学改革への活用					
6	内部質保証の担保					
7	組織の活性化					

9 その他（自由記述） _____

XIII 組織評価の課題について（いずれかに○を付けるか、または、ご記入ください）

1. 評価領域・指標の策定 2. PDCAが形骸化している 3. 改善に結び付いていない 4. 課題が十分掘り出せていない
 5. 費用や人的労力の負担 6. 教職員の協力が不十分 7. 組織評価の結果が未公表
 8. 評価体制が未成熟 9. その他（_____）