



国立大学法人評価における自己評価書作成技能に関する研修の開発と検証

高田, 英一
矢定, 侑桐
大西, 恵美
藤井, 淳也
松尾, 貴巳

(Citation)

大學教育研究, 34:137-152

(Issue Date)

2026-03-31

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100503428>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100503428>



国立大学法人評価における自己評価書作成技能に関する 研修の開発と検証

Development and verification of training on self-evaluation report preparation skills for
national university corporation evaluation

高田 英一（神戸大学 戦略企画室 教授） / TAKATA, Eiichi

矢定 侑桐（神戸大学 企画部企画課 専門職員） / YASADA, Yukihisa

大西 恵美（神戸大学 企画部企画課 課長） / ONISHI, Emi

藤井 淳也（神戸大学 企画部企画課 課長補佐） / FUJII, Junya

松尾 貴巳（神戸大学 理事 副学長） / MATSUO, Takami

要旨

国立大学法人評価は、中期目標期間の 4 年目終了時、6 年目終了時に行われるが、その評価結果は、運営費交付金に反映され、国立大学の経営に重要な影響を及ぼす。法人評価で高い評価を得るためには、国立大学法人評価の基準・方法を踏まえて、法人内の教育研究活動等を適切かつ十分にアピールできる自己評価書の作成が求められるが、評価担当者の異動等に伴い、自己評価書の作成技能の承継、共有が課題となっている。このため、国立大学法人評価の基準・方法を踏まえて、自己評価書の作成技能の習得を目的とするワークショップ形式による研修の開発を行うとともに、第 4 期 4 年目終了時評価における自己評価書の作成作業が本格化する前の時期において、神戸大学内の国立大学法人評価の担当者を対象とする研修を実践した。研修の実践後に行った事後アンケートでは、有用性・満足度は一定の評価を得られたが、実施時期、時間、難易度などの課題も明らかになった。

1. はじめに

国立大学法人評価（以下、法人評価）は、中期目標期間の 4 年目終了時、6 年目終了時に行われるが、その評価結果は、運営費交付金に反映され、国立大学の経営に重要な影響を及ぼす。法人評価で高い評価を得るためには、教育、研究、業務運営において目標を達成することはもちろんであるが、法人評価の基準・方法を踏まえて、法人内の教育研究活動等を適切かつ十分にアピールできる自己評価書の作成が求められる。このため、神戸大学では、第 4 期 4 年目終了時評価に向けて、国立大学法人評価の担当者を対象に、法人内の教育研究活動等を適切かつ十分にアピールするために必要と考えられる自己評価書の作成技能の習得を目的とする研修の開発を行い、実践の上で、研修参加者に対するアンケートを基に検証を行った。本稿は、その概要を報告するものである。

なお、中期計画に関する自己評価には、経営計画としての進捗管理の側面と法人評価の対象としての側面があり、各側面への対応に必要な技能は必ずしも一致しない（高田 2025）

が、本稿は、後者の側面への対応の観点に基づいて自己評価書の作成技能というテクニカルな面に焦点を当てた研修であることに留意されたい。また、本稿の意見にわたる部分は、筆者の個人的な意見であることを申し添える。

2. 先行研究等の確認

法人評価の自己評価書の作成に関する先行研究は、管見の限り、見当たらなかった。

法人評価に関する研修の実践としては、大学改革支援・学位授与機構（以下、NIAD）が「国立大学法人等評価実務担当者研修会」を法人評価の実施年度に先立って開催している（第 4 期は、令和 7 年 3 月開催）（NIAD Web サイト「国立大学法人等評価実務担当者説明会」の実施について（令和 7 年 3 月））。同研修会では、法人評価の方法、基準等に関する解説を中心に講義形式で行われている。また、大学評価コンソーシアム主催の「大学評価担当者集会」では、「評価初心者セッション」において、法人評価を含む目標・計画に基づく評価に関する講義と中期計画の「年度自己評価書のチェック」を行う実習が行われている（2022～2024 年度）（大学評価コンソーシアム Web サイト「大学評価・IR 担当者集会活動成果報告」より）。

他方、そもそもなぜ法人評価に関する研修が必要であるかについては、経営管理において参考になる先行研究がある。法人評価のような業績評価の制度的枠組みは、経営管理の観点からすれば、組織における一種の影響システムであり（渡辺 2013）、組織成員の意識や行動を目的に沿ったものにしようするものである。法人内においては、中期計画・目標は、その目標を達成するためには、各研究科・部門等の組織に展開し、各組織・成員は、成果を意識し目標達成に向けて行動することが求められる。しかし、大学という組織でそれを実現するのは容易ではない。大学組織は、研究教育を行う専門職である教員と職員から主に構成され、とくに教員は、大学法人組織への帰属意識をある程度もっているかもしれないが、学外のアカデミックソサエティ、研究仲間等、所属組織外に対するコミットメントを持つという点で、多重のコミットメント（Reichers 1985）を持っており、高度な専門性と自律性をもつ専門家を、官僚制的な仕組みで管理することはそもそも難しい（Mintzberg 1980）。また、研究者としての側面を持つ教員を定量的な KPI で管理することについては、研究者の不安やストレスを増大させ（Ter Bogt and Scapens 2012）、内発的な動機づけに負の影響を与える（Kallio and Kallio 2014）などの主張があることに示される通り、法人評価の特徴である KPI に基づく管理は、学部・研究科等の組織において消極的に扱われる可能性があり、評価の目的・意義について教職員の理解が不十分である場合は、コンフリクトを生じさせる可能性がある。このため、全学部門は、学部・研究科等の組織長に対して評価の目的や意義について十分認識してもらうための努力を払う一方で、各部門における評価担当者は、各組織内において評価に対する理解を得て、必要な情報を引き出すことができるだけの知識をもっておく必要がある。また、組織制度論の観点に基づけば、

組織が外部環境からの制度的プレッシャーに直面するとき、表向きには制度に従っているように見せながら、内部の実際の活動とは切り離すデカップリング（decoupling）の状態を生み出し、形骸化をもたらすことが指摘されている（Meyer and Rowan 1977）。これは、分権化された組織では、コーポレート部門と下位部門との関係においても同様の課題が生じる可能性があり、大学で考えると、法人本部と学部・研究科等の部門との関係においても同様のデカップリングが生じる可能性がある。法人評価において、学部・研究科等とのデカップリングの状況を回避し、組織目標にそった行動を促すとともに、評価に必要な情報を引き出すためには、各部門の評価に携わる教職員の理解度を高めることが重要であるといえる。

研修の実践事例からは貴重な知見が得られるが、管見の限り、4 年目終了時評価における法人評価の方法・基準を踏まえた自己評価書の作成に焦点を当てた研修の実践事例は見当たらなかった。他方、専門職組織としての大学の特性を考慮すれば、学部・研究科等の各部門レベルの評価担当者の評価に関する知識レベルを向上させることが有意義であると考えられることから、本稿で報告する研修の発想に至ったところである。

3. 研修の開発と検証の概要

3.1. 研修の背景

神戸大学では、第4 期中期目標期間では年度計画・年度評価が廃止されたことを踏まえて、第4 期の開始年（2022 年）以降、毎年度、各部局等に自己評価書作成の基礎となる資料・データの提出を依頼し、その内容を踏まえて自己点検・評価を実施することで、中期計画の進捗管理を行っていた。2023 年以降は、ロジックモデル¹に沿って、アウトプットやアウトカム等に分けた資料・データの提出を依頼し、アウトプットやアウトカム等に関するデータが十分でない場合はその収集と提出を求めた。また、第4 期の4 年目終了時評価の方法等の詳細が公開されて以降、法人評価の方法等に関する説明会等を複数回開催し、各部局等に対して、高い評価を得る上でのアウトプットやアウトカム等の重要性を説明していた。なお、ロジックモデルとは、「政策課題とその現状に対し、政策手段から政策目的までの経路（ロジック）を端的に図示化したもの」（文部科学省 大臣官房政策課 政策推進室、2023 : p.3）と定義される。ロジックモデルのイメージ図の例を図1 に示す。但し、本稿の検討は、後掲のとおり、法人評価の方法・基準を踏まえて行ったため、アウトカムは初期と長期に分けていない。また、インパクトは対象としていない。

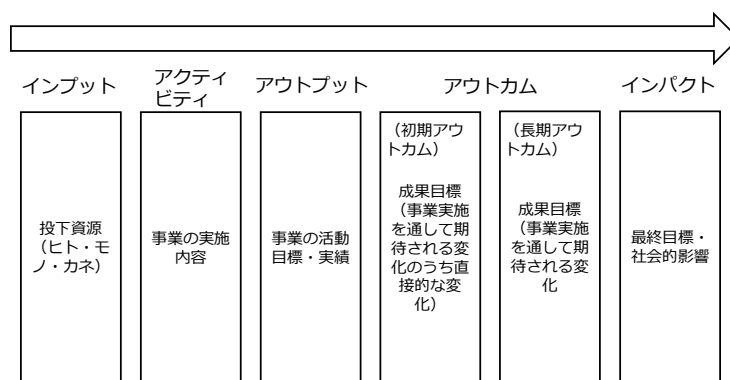


図1 ロジックモデルのイメージ図の例

出所：文部科学省 大臣官房政策課 政策推進室（2023）3 頁を基に筆者作成

第4期からKPIが重視されたことで、結果指標としてのKPIには関心が払われるようになったが、それ以外の定量・定性的なアウトプット、アウトカムには、必ずしも十分関心が払われているとは言えなかった。その結果、各部局等から提出された資料・データにおけるアウトプットやアウトカム等は必ずしも十分とは言えない状況であった。加えて、評価担当者の異動等によって、法人評価の方法、基準等を踏まえた自己評価書の作成技能の承継、共有が十分でない状況も推察された。そして、部局の評価担当経験者である筆者の一人からの、「座学」だけではなく「手を動かす研修」があると良いのでは、という提案を踏まえて、ワークショップ形式により法人評価で高い評価を得るための自己評価書の作成技能の習得を図る研修を実施することとした。

3.2. 研修の目的と基本的な内容

本稿の研修の目的は、法人評価の基準・方法を踏まえて、法人内の教育研究活動等を適切かつ十分にアピールして、高い評価を得る自己評価書の作成技能の習得である。以下では、法人評価の方法、基準から、高い評価を得るための条件を具体的に述べる。

法人評価の自己評価書には、全学単位での中期計画の達成度の評価を行う達成状況報告書（教育研究等の分野、NIAD が評価）及び業務実績報告書（業務運営等の分野、国立大学法人評価委員会が評価）、各部局単位での恒常的な教育研究活動の状況に関する現況調査表（教育研究等の分野、NIAD が評価）等がある。これらの自己評価書の評価方法は、文部科学省（2023）、大学改革支援・学位授与機構（2025a、2025b）において公表されている。これらの自己評価書の評価方法は細部で異なるものの、自己評価書の記述から、「優れた実績・成果」を「優れた点」「特色ある点」として抽出して、評価の際に加点を行う仕組みはほぼ共通している。例えば、達成状況報告書は、評価指標、中期計画、中期目標の評価の積み上げで行われるが、評価指標の定性指標の評価の際に、「優れた実績・成果」が評

価される（表 1）。また、中期計画は、評価指標の評定に中期計画の「優れた点」等を加算して評価される（表 2）。また、現況調査表の評価は、各部局の「目的や特徴、特色等に即して、優れた取組及び特徴的な取組、並びにそれらの成果が認められる場合には、その内容に応じて「優れた点」「特色ある点」として抽出」（大学改革支援・学位授与機構、2025a：p.31, p.33）。して、判定するとされている。

表 1 評価指標の段階判定の区分表

判定を示す記述	判断基準	
	定量的な評価指標	定性的な評価指標
達成水準を大きく上回ることが見込まれる（iii）	客観的に実績値（見込）が達成水準（目標値）を大きく上回ることが見込まれる場合（大きく上回る水準は 130%以上を目安としつつ基準値及び目標値の設定状況や目標の困難度等を踏まえて評価指標ごとに判断する）	達成水準を満たすことが見込まれる上で、優れた実績・成果が見込まれる場合
達成水準を満たすことが見込まれる（ii）	客観的に達成水準（目標値）を満たすことが見込まれる場合	実績・成果により、達成水準を満たすことが見込まれる場合
達成水準を満たさないことが見込まれる（i）	客観的に達成水準（目標値）を満たさないことが見込まれる場合	実績・成果に鑑みて、達成水準を満たさないことが見込まれる場合

出所：大学改革支援・学位授与機構（2025a）18 頁より筆者作成

表 2 中期計画の段階判定の区分表

判定を示す記述	判断基準	
	定量的な評価指標	定性的な評価指標
中期計画を実施し、特に優れた実績を上げている（V）	当該中期計画に置かれた各評価指標の達成状況を点数化し、その点数の平均値に前記①及び②を加算した数値が 2.8 以上の場合（ただし、「改善を要する点」が指摘されていないこと）	
中期計画を実施し、優れた実績を上げている（IV）	当該中期計画に置かれた各評価指標の達成状況を点数化し、その点数の平均値に前記①及び②を加算した数値が 2.4 以上～2.8 未満の場合（原則として「改善を要する点」が指摘されていないこと）	
中期計画を実施している（Ⅲ）	当該中期計画に置かれた各評価指標の達成状況を点数化し、その点数の平均値に前記①及び②を加算した数値が 2.0 以上～2.4 未満の場合（前記③が指摘されている場合には、その内容に応じた減算を含めて判断）	
中期計画を十分に実施しているとはいえない（Ⅱ）	当該中期計画に置かれた各評価指標の達成状況を点数化し、その点数の平均値に前記①及び②を加算した数値が 1.5 以上～2.0 未満の場合（前記③が指摘されている場合には、その内容に応じた減算を含めて判断）	
中期計画の実施が進んでいない（Ⅰ）	当該中期計画に置かれた各評価指標の達成状況を点数化し、その点数の平均値に前記①及び②を加算した数値が 1.5 未満の場合（前記③が指摘されている場合には、その内容に応じた減算を含めて判断）	

注：前記①：中期計画のうち評価指標の設定がない事項から抽出された「優れた点」、前記②：評価指標及び中期計画のうち評価指標の設定がない事項から抽出された「特色ある点」。なお、前記①及び②は、1 つの中期計画ごとに合計 2 個を上限として抽出され、加算点は、前期①：1 個当たり 0.2 点、前記②：1 個当たり 0.1 点。

出所：大学改革支援・学位授与機構（2025a）19 頁より筆者作成

上記の「優れた点」については、大学改革支援・学位授与機構（2025a）には、「優れた成果を出した取組であると判断されるものや、取組の結果、教育研究の質の向上が第 3 期中期目標期間終了時点から比べて目覚ましい状況にあると判断されるもの等、基本的には高い評価結果の判断根拠となるものが該当します」（大学改革支援・学位授与機構、2025a：p.17, p.31, p.33）と定義されている。また、大学改革支援・学位授与機構（2025b）には、

「記載に当たっての留意事項」として、「取組や活動の内容（インプットやプロセス）だけでなく、実績や成果の内容（アウトプットやアウトカム）を具体的かつ客観的に記載すること。」（大学改革支援・学位授与機構、2025b：p.12, p.15, p.33）とされている。また、文部科学省（2023）には、中期計画の達成状況の判断基準中、標準（5段階のⅢ）以上の判断基準に、「中期計画を実施し、優れた実績・成果を上げていると判断される場合」とある。これらを踏まえると、「優れた点」となりうる「優れた実績・成果」とは、ロジックモデルにおけるアウトプットやアウトカムに該当すると考えられる。なお、「特色ある点」は、「各国立大学法人等の多様な役割に配慮し、それぞれの個性を踏まえたユニークな取組であると判断されるものや、結果的に十分な成果は出ていなくても、先進的な取組や戦略性が高い目標・計画に係る取組であると判断されるものが該当します」と定義され、その該当性の判断には個別の大学・分野の知見が必要なため、今回の研修の対象としなかった。

さらに、筆者において、NIADのWebサイト「国立大学法人等の第3期中期目標期間における教育研究の状況の評価結果について」に掲載された第3期の評価結果を分析した結果、アウトプットやアウトカムと判断し得る記載がある場合はもちろんであるが、記載がない場合でも、第三者評価がある事例も高く評価されていた。

以上から、法人評価の基準・方法を踏まえて、法人内の教育研究活動等を適切かつ十分にアピールできる自己評価書としては、アウトプット、アウトカム、第三者評価（以下、アウトプット等）に関する記載が必要と考えられる。この点を踏まえて、本研修では、自己評価書にアウトプット等に関する記載が必要であることへの理解、及び、アウトプット等に関する記載が何かを判別する能力の習得を基本的な内容とすることとした。なお、法人評価では大学間の相対的な観点を踏まえた評価方法、学問分野（学系）ごとの観点を踏まえた評価方法が採用されている（大学改革支援・学位授与機構、2025a：p.3）ことから、アウトプット等の記載が実際に「優れた実績・成果」と評価されるためには、相対的に高い水準、個別の分野における高い水準にあることが必要である。但し、これらの水準の高さの判断には、個別の大学・分野の知見が必要であることから、今回の研修の対象とはしなかった。また、本来は、中期計画自体がロジックモデルを踏まえて策定されるべきであり、策定時に設定されたロジックモデルを踏まえて、進捗管理が行われ、自己評価書を作成することが適切である（鴛田、2024；高田、2025）が、この点は、第5期中期計画の策定時に取り組まれるべき課題のため、今回の研修の対象とはしなかった。

3.3. 研修の構成

研修の内容については、自己評価書を参加者自ら作成する内容も考えられたが、作成経験者が少なく、研修の参加者も未経験者が大部分と想定される状況を踏まえると、難易度が高く、研修参加へのハードルも高いと思われた。このため、既に作成された自己評価書の記載について、いわば「評価者」としての立場から課題の分析を行う内容とした。具体

的には、第1段階として、ロジックモデルを用いて自己評価書の記載内容を分析し、文章中からアウトプット等を見つける分析の実施、第2段階として、ロジックモデル分析を評価資料に活用し、文章中から削除したアウトプット等を補う分析の実施の2段階を設定した。その理由は、上記の自己評価書作成の基礎となる資料・データにおけるアウトプットやアウトカム等が十分でない状況や自己評価書の作成技能の承継、共有が十分でない状況から、いきなり第2段階の分析を行うことは難易度が高いと思われたためである。このため、まず、ロジックモデル等に関する講義、次に、比較的難易度が低いと思われる第1段階の分析を行った上で、第2段階の分析を行う構成とした。

3.4. 研修の教材

教材については、法人評価の基準・方法を踏まえて文部科学省等から高く評価されると想定される内容で作成した架空の自己評価書を用いる場合も考えられたが、研修参加者への説得力、納得感を考慮して、実際の第3期の自己評価書と評価結果から、「優れた点」として高い評価を得た記述を用いた。なお、第3期と第4期の評価方法・基準には、基本的な変更はないが、第4期に新たに評価指標が設定された等の違いや相対的な観点からの評価結果への影響に留意する必要がある。また、記述の選定に当たっては、ロジックモデルの要素ができるだけ揃っていること、自己評価書作成の際に陥りやすい課題（多くの「活動」の記載はあるが、アウトプット等の記載が無いこと等）も盛り込みやすさ等を考慮した。教材の分野は、大学の主な活動であり、中期目標等の項目数が多い教育と研究とした。

以上を踏まえて、ロジックモデルを用いて自己評価書の記載内容を分析し、文章中からアウトプット等を見つける内容と、ロジックモデル分析を評価資料に活用し、文章中から削除したアウトプット等を補う内容を踏まえて作成した教材のイメージを図2、3に示す。

○研究指導 「研究指導」は、演習・報告・討論や共同論文・卒業論文の執筆を行い、本学部の少人数専門教育において中心的役割を担っている。学外でも、他大学との合同発表会【（平成〇～令和〇年度〇名報告）：アウトプット】や、様々な外部論文発表会への参加【（平成〇～令和〇年度〇名）：アウトプット】を行っている。学修意欲を高めるために、最も優れた学業成績を修めた卒業生に「〇〇賞」、また、前年度に成績優秀であった在学生【（平成〇年度までは各〇名）：アウトカム】に「〇〇賞」を授与している。学生からの「研究指導」の評価は際だって高い。卒論に関しての担当教員からの指導については、最上位評価が75%であり、肯定的な回答は95%である。学生自身も積極的に参加したとの回答が多数を占め、【卒業論文執筆を有意義であったとする学生の比率も非常に高い。：アウトカム】 【平成〇～令和〇年度の間、本学部の「研究指導」の指導教員と執筆した研究論文〇編が国際査読付き雑誌に掲載・採択された。また、海外の学会で、本学部のゼミの指導教員との共同論文を英語で報告し、Best Paper Awardを受賞した。前期の中期目標期間にはこれらの成果がなかったことを踏まえると、極めて大きな質の向上といえる。：アウトカム、第三者評価】
--

図2 教材からアウトプット等を見つける内容の教材のイメージ

注：【 】内が見つける対象のアウトプット等の記載（実際の教材には下線を付していない）

出所：研修会資料より筆者作成

○学生募集 オープンキャンパスは、広く本学の魅力をアピールすることで、優秀な志願者を獲得するため、入試広報事業の最大の行事として実施している。令和〇年度の参加者数は〇万人であり、【<u>削除部分：第〇期最終年度である令和〇年度の〇万人から約〇%増加し、〇〇出版の「〇〇ランキング」において、全国 1 位となった。</u>】令和〇年度入学者アンケートによると、前年度にオープンキャンパスへ参加した者のうち〇%、前年度以前に参加した者のうち〇%がAO入試を受験している。一方、参加しなかった者の中で、AO入試を受験したものは僅か〇%である。【<u>削除部分：なお、全ての入学者のうち、5 割以上が本学のオープンキャンパスに参加経験があり、そのうちの 8 割強が、「進路決定の決め手となった」等と答えている。</u>】このことから、オープンキャンパスは、参加者に対して、〇〇大学への入学の意識を引き上げ、AO入試から受験に積極的に挑戦しようとする動機付けに大きく関与しており、多くの志願者の獲得に貢献していると判断される。 全国各地で説明会の開催や、各種説明会イベントへの参加など直接高校生に本学の魅力をアピールし、優秀な志願者の獲得へ向け広報活動を行っている。これにより、高校から高い評価を得ており、【<u>削除部分：〇〇出版『〇〇ランキング』において、高校からの評価(全国)ランキングは「総合評価」1 位、「進学先で生徒が伸びた」1 位、「情報開示に熱心」で 1 位である。前記の中期目標期間においては概ね 2 位だったのに対し、第 3 期中期目標期間中は 1 位を維持しており、</u>】入試広報の成果が現れていると判断される。

図 3 教材から削除したアウトプット等を補う内容の教材のイメージ

注：【 】内が補う対象の削除部分（実際の教材には記載していない）

出所：研修会資料より筆者作成

3.5. 研修のスケジュール

以上の教材の内容を踏まえて、研修のスケジュールを設定した（表 3）。

表 3 研修のスケジュール

時 間	内 容
13：30～	趣旨説明
13：40～	セッション 1：ロジックモデルを用いた文章の分析 ●課題となる文章についてロジックモデルを用いて分解する ●個人ワーク（3 分）、グループワーク（5 分 ※第 2 回は 6 分に変更）、解説（2 分）× 2 セット
14：00～	セッション 2：ロジックモデル分析の評価資料への活用 ●第 3 期評価資料における事例を教材に、ロジックモデル分析により評価資料の完成度を高める演習を行う ●個人ワーク（5 分）、グループワーク（1 2 分）、グループ発表（5 分）、解説・講評（3 分）× 2 セット
14：50～ （※第 2 回は 14：55～に変更）	まとめ（質疑応答、事後アンケート回答）

出所：研修会資料より筆者作成

冒頭の趣旨説明においては、研修の内容等の説明に加えて、参加者の法人評価に関する基本的な知識内容を一定程度揃える観点から、法人評価の方法・基準、アウトプット等の記載の重要性、ロジックモデルに関する説明を行うとともに、法人評価の重要性への認識を高める観点から、評価結果の運営費交付金への配分への反映の仕組みを簡潔に説明した。

その後、セッション 1 では、ロジックモデルを用いて文章を分析し、文章中からアウト

プット等を見つける内容の教材（図 2）を使用し、参加者は、教材の文章中からアウトプット等（下線部。なお、実際の教材では下線を付していない。）を見つける個人ワーク、グループワークを行うこととした。また、セッション 2 では、ロジックモデル分析を評価資料に活用し、教材から削除したアウトプット等を補う内容の教材（図 3）を使用し、参加者は、高い評価を得る観点から、教材を補って完成度を高めるアウトプット等を考える個人ワーク、グループワーク、グループ報告を行うこととした。なお、アウトプット等に唯一の正解はないこと、また、参加者のアウトプット等を考える力を養うため、参加者には教材の文章のみを示した。

参加者の積極的な意見交換を促すため、セッション 1、2 の開始に先立っての説明において、ロジックモデル分析の観点は中期計画の内容に応じて複数あること、自己評価書の作成の観点からは活動以外のアウトプット等の記載が重要であることから、唯一の正解はなく、厳密な区分は求めないこと、を説明した。加えて、セッション 2 の開始に先立っての説明においては、削除した部分そのものではなく、高い評価を得る観点から足りない要素（削除した記述）を補うアイディアを出して欲しい旨を強調して説明した。

グループワークの際には、企画部企画課企画評価グループ（以下、企画評価グループ）から各グループに 1 名が参加して、進行役・ファシリテーター役を担った（なお、グループ報告は、主体的な参加を促すため、参加者が行うこととした。）。また、他部局の参加者との意見交換というグループワークの効果を高めるために、対面で行った。

3.6. 研修の実践

研修は、筆者所属大学の戦略企画室、企画部企画課の主催により開催した。

開催時期は、教職員の参加しやすさを考慮して、夏休みの時期に 2 回実施した。第 1 回は、2025 年 8 月 23 日、第 2 回は同月 29 日であった。研修への参加の依頼は、評価担当理事の名により、約 1 ヶ月前に実施し、研修の対象は、教員、職員とも含めた。

研修は、上記のスケジュール等に沿って、第 1 回、第 2 回とも同じ内容で行ったが、第 1 回終了時に、筆者及び進行役・ファシリテーター役で参加した企画評価グループのメンバーで意見交換を行い、時間設定の変更（セッション 1 のグループワークを 5 分から 6 分に変更）等の改善を行った。

以下、研修の事後アンケートの結果から、主に内容面についての検証を行う。

4. 研修の検証

4.1. 事後アンケートの概要

事後アンケートは、基本的に 5 件法で回答を求めた。回答期限は設けなかったが、研修会の直後から 5 日後までの間に回答があった。事後アンケートの回答率は 86.7%（参加者 15 名中 13 名回答）であった。

4.2. 研修の参加者

研修の参加者は、合計15名（第1回7名、第2回8名）であった。参加者数が必ずしも多くなかった要因としては、研修前に複数回の説明会を開催していたこと、説明会と異なる研究会の内容の周知が十分でなかったこと、が推察される。このため、説明会と研修の内容の棲み分け、研修会の特徴を周知する必要がある。

また、参加者の属性は、すべて事務職員であった。教員の参加がなかった要因としては、説明会後の研修会前に全ての部局への部局訪問を実施して、多くの評価担当教員との意見交換を実施していたこと、夏季休暇中の研究活動の時期であること、自己評価書の作成作業を教員、職員のいずれが主に担うかの程度の違い、が推察される。各部局の自己評価書の作成作業への教員と職員との関与の度合いは、部局によっても異なるが、最終的な内容の責任は一般的に教員が負っている。このため、教員、職員とも参加を促進するため、教員と職員との関与の度合いを調査し、その状況を踏まえた上で、部局訪問と研修の内容の棲み分け、実施時期の見直し等の必要がある。

また、事後アンケートに回答した研修の参加者の評価関係業務の経験年数は、図4の通りであり、約半数が1年未満であった。この点は、当初想定したとおりであった。

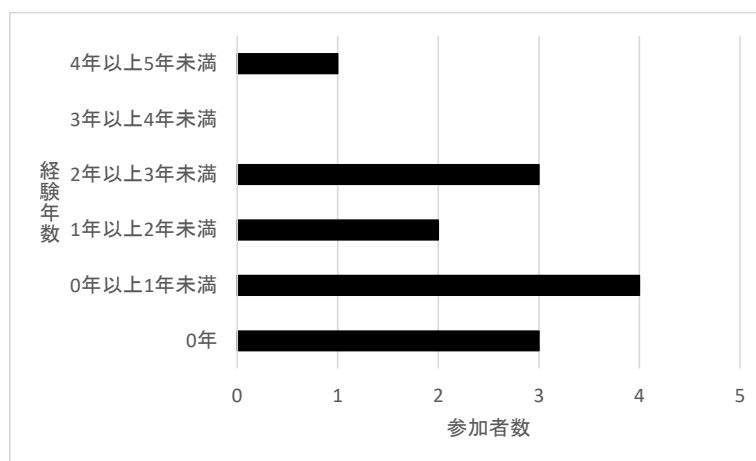


図4 研修の参加者の経験年数

出所：筆者作成

4.3. 研修の時期

研修の時期について、「ワークショップの時期（4年目終了時評価の前年度の8月）はいかがでしたか？」の質問に対しては、肯定的な回答（回答「4」「5」の合計、以下同じ）は51%であった（図5）。「3」の回答者の回答の理由に関する自由記述（5名中3名回答）では、「主に人事異動が行われる4月・7月の2ヵ月後をメドに年2回開催いただけると、よ

り浸透するかと思います」、「頻度については毎年何らかの評価 WS の開催を希望します」、「本年 7 月に 4 年目終了時評価の現況調査表の作成依頼があり、特記事項に当たって重要となるアウトプット・アウトカム・第三者評価を意識した記載が求められることから、もう少し前から複数回開催してもよかったのではないのでしょうか？」の回答があった。これらの意見を踏まえて、実施時期、頻度の見直しが必要と思われる。

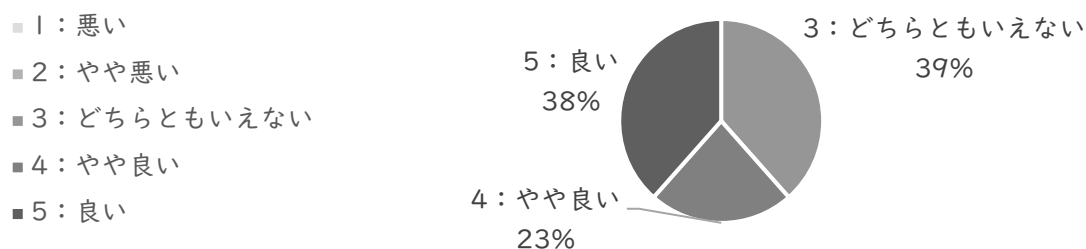


図 5 研修の時期に関する回答

出所：筆者作成

4.4. 研修の内容

研修の内容について、「ワークショップの内容（評価の仕組み等に関する座学でなく、架空の文章、自己評価書の課題の発見と改善策の検討）はいかがでしたか？」の質問に対しては、肯定的な回答は 100% であった（図 6）。また、回答の理由に関する自由記述では、「座学では気づかない発見があった」、「自らが主体的に考える内容であったためより実感を持ってよかった」等の回答があり、実際の自己評価書を対象として「手を動かす研修」に対する評価が高かった。



図 6 研修の内容に関する回答

出所：筆者作成

4.5. 研修の構成

研修の構成について、「研修の構成（ロジックモデルを用いた文章の分析から始めて、ロジックモデル分析の評価資料への活用へと難易度を上げる構成）はいかがでしたか？」と

の質問に対する回答は、肯定的な回答（回答「4」「5」の合計、以下同じ）が69%であった（図7）。

また、回答の理由に関する自由記述では、「後半で何が抜けているかを考えるのが、前半の実践になっており理解を試すのによい」（回答「4」）、「段階を踏まえ、難易度を上げる研修は、順序立てて理解を深め、研修効果を高められるものとなっており、よかった」（回答「4」）等の回答があった。他方、「3」と回答した参加者の自由記述では、「課題に取り組むための時間が短いように感じた。」、「文章の分析があまりできていない段階で、より難易度の高い問題へ移ってしまったので、ついていけなかったところがありました。皆様忙しいので難しいと思いますが、もう少し時間があれば、と思いました。」等の時間の不足を指摘する回答があった。この点から、時間の延長の検討が必要と思われる。

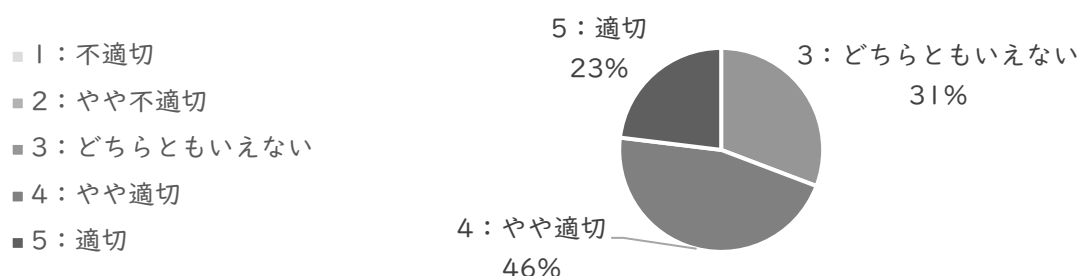


図7 研修の構成に関する回答

出所：筆者作成

4.6. 研修の難易度

課題の難易度については、セッション1の課題の難易度（図8）は、「ちょうどよい」（回答「3」）が最も多く、他も「やや優しい」「やや難しい」であった。これらの回答から、セッション1の課題については、講義とセッション2の「橋渡し」という目的をおおむね達成できたと考えられる。他方、セッション2の課題の難易度（図9）は、「ちょうどよい」が最も多いものの、セッション1と比較して少なかった。また、「やや難しい」「難しい」がセッション1よりも増加した。この結果はおおむね想定通りであったが、趣旨説明及びセッション2の開始に先立っての説明におけるロジックモデルに関する説明内容に工夫が必要と思われる。また、「やや難しい」「難しい」と回答した参加者において、前記の4.3.で時間の不足を指摘する回答があったことから、特にセッション2について時間の延長の検討が必要と思われる。

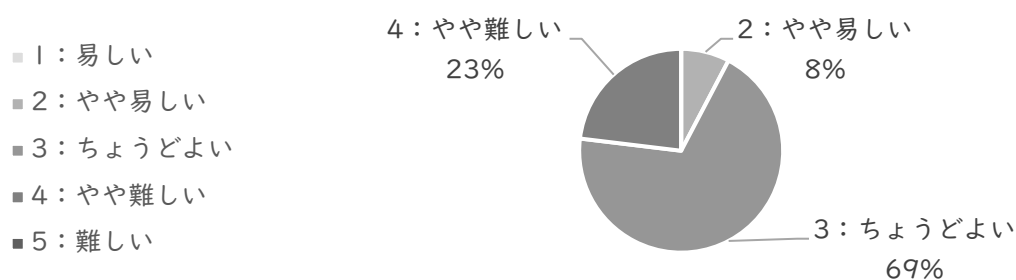


図8 セッション1の課題の難易度

出所：筆者作成

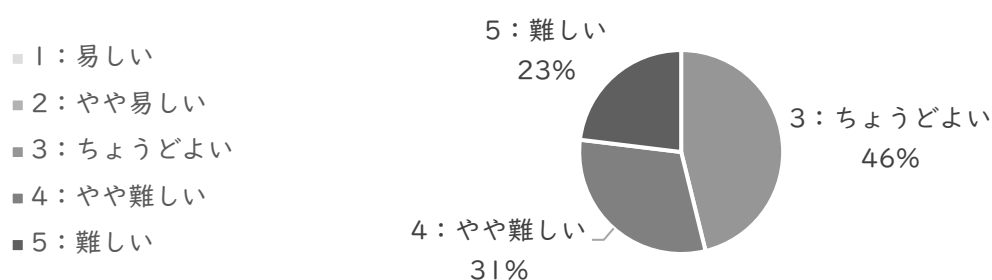


図9 セッション2の課題の難易度

出所：筆者作成

なお、難易度に関する回答には、評価関係業務の経験年数による大きな差はみられなかった（表4）。この点、これまでの評価関係業務の際には、アウトプット等に関する記載の充実について十分に意識して取り組んでこなかった状況が伺える。

表4 経験年数別の難易度に関する回答

経験年数	人数	セッション1の 難易度平均	セッション2の 難易度平均
0年	3	3.0	4.0
0年以上1年未満	4	3.3	4.0
1年以上2年未満	2	3.0	3.0
2年以上3年未満	3	3.3	4.0
3年以上4年未満	0	-	-
4年以上5年未満	1	3.0	3.0

出所：筆者作成

4.7. 研修の有用度と満足度

有用度と満足度のスコアを図10に示す。有用度のスコアは平均4.2であったが、「4」以下も2名あった。他方、満足度のスコアは平均4.5で、全ての回答が「4」以上であった。

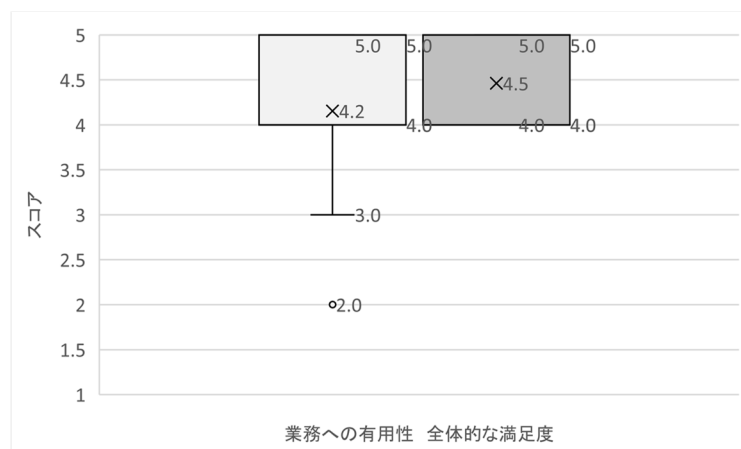


図 10 有用度と満足度のスコアの分布

出所：筆者作成

また、有用度について、参加者の経験年数別の平均のスコアを図 11 に示す。平均のスコアが最も低いのは 0 年であった。また、有用度が「4」以下の回答者の経験年数は、いずれも 0 年であった。この要因としては、自己評価書作成の業務を具体的にイメージできていないことが推測される。他方、平均のスコアが最も高いのは 0～1 年であり、経験年数が長期になるにつれて低下するものの、「4」で高止まりとなった。この要因として、参加者は、評価関係業務の経験を通じて高い評価を得るという課題に直面していること、また、経験を通じて対応技能を習得しつつあるが十分ではないと考えている状況が推察される。

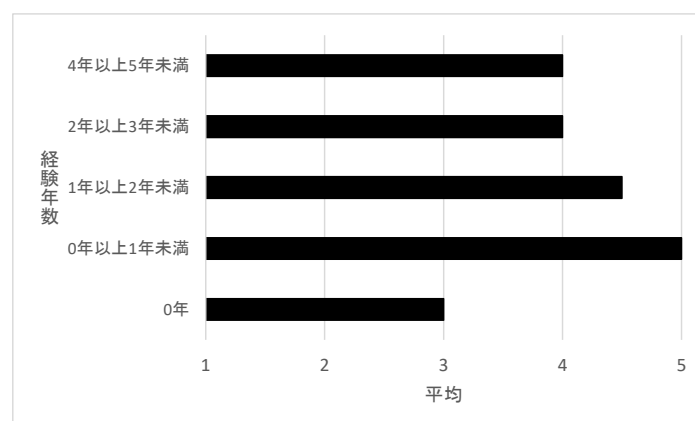


図 11 有用度の経験年数ごとの平均スコア

出所：筆者作成

以上から、今回の研修内容は、評価業務の経験が一定年数ある者、その中でも、経験年数が 0 年以上 2 年未満程度の者に適した内容と思われる。また、経験年数が 0 年の者には、

評価業務の内容を具体的にイメージできる内容とセットでの実施が適切と思われる。

なお、回答の自由記述には、「アウトプット・アウトカム・第三者評価の蓄積が重要であり、その蓄積されたものによって、ロジックモデル分析を有用に使えるかどうか難しいところでもある」(有用度、回答「4」)、「何らかの評価業務に携わる者はもちろんですが、今後、大学職員は必須で受けていくべき」(満足度、回答「5」)との回答があった。これらの回答から、4年目終了時評価、6年目終了時評価の前年度だけでなく、中期計画の進捗管理時から、また、教職員のキャリアに合わせた研修の実施を検討すべきと思われる。また、満足度に関する自由記述には、「少し時間がタイトだった」(満足度、回答「4」)、「もう少し時間が長くてよかったかもしれません」(満足度、回答「4」)の回答があった。前述の4.4、4.5も踏まえて、特にセッション2の時間の延長を検討すべきと思われる。さらに、「他部署の方と直接意見交換ができたので有用だった」(満足度、回答「4」)等の指摘もあり、グループワークの有効性が示されたと思われる。

5. おわりに

本稿の研修は、法人評価における自己評価書の作成技能に焦点を当てた研修であったが、事後アンケートでは、有用性・満足度において一定の評価を得られた。他方、実施時期、時間、難易度など、事後アンケートで指摘された課題もあった。ただし、有用性・満足度の高さは、逆の見方をすれば、研修前の状況では、それまで、WEBも活用した説明会を実施してきたにも関わらず、十分な理解が得られていなかった可能性があることを示すものである。他方、実施時期、時間、難易度など、事後アンケートで指摘された課題もあった。今後、実施時期、時間とともに、参加者の属性に合わせた内容の改善を図る必要がある。

また、法人評価に限らず、大学評価において教育研究活動等を適切かつ十分にアピールするための自己評価書作成業務に関する技能の共有、承継は、大学評価の周期、担当者の異動等により、非常に難しい。学内評価業務の目的は、法人レベルと学部・研究科レベルのデカップリング状況を回避することに継続的に注意を払い、それぞれの目標を達成することであり、実施側、参加者側の負担もあるが、事後アンケートの内容も踏まえて、研修の継続的・定期的な実施の可能性も検討する必要がある。

謝辞

業務多忙な中研修に参加頂くとともに、貴重なご意見を頂いた参加者の皆様、研修の開発と実践にご支援とご協力をいただいた評価担当理事、企画部企画課の皆様に厚く御礼を申し上げます。

参考文献

Kallio, K. and Kallio, T.J. (2014). Management-by-results and performance measurement in

- universities – implications for work motivation, *Studies in Higher Education*, 39: 574-589.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2):340-363.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science*, 26(3): 322-341.
- Ter Bogt and Scapens (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems, *European Accounting Review*, 21(3):451-497.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- 大学評価コンソーシアム Web サイト「大学評価・IR 担当者集会活動成果報告」
<https://sites.google.com/view/jcache/%E6%B4%BB%E5%8B%95%E6%88%90%E6%9E%9C%E5%A0%B1%E5%91%8A/%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E8%A9%95%E4%BE%A1ir%E6%8B%85%E5%BD%93%E8%80%85%E9%9B%86%E4%BC%9A> (最終アクセス : 2025 年 11 月 14 日)
- 大学改革支援・学位授与機構 (2025a)「評価作業マニュアル 国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 4 期中期目標期間の教育研究の状況についての評価 (令和 8 年度実施 : 4 年目終了時評価)」
- 大学改革支援・学位授与機構 (2025b)「実績報告書作成要領 国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 4 期中期目標期間の教育研究の状況についての評価 (令和 8 年度実施 : 4 年目終了時評価)」
- 大学改革支援・学位授与機構 Web サイト「「国立大学法人等評価実務担当者説明会」の実施について (令和 7 年 3 月)」
https://www.niad.ac.jp/evaluation/research_evaluation/kokuritukyoudou/term4/entry-5598.html (最終アクセス : 2025 年 11 月 14 日)
- 大学改革支援・学位授与機構 Web サイト「国立大学法人等の第 3 期中期目標期間における教育研究の状況の評価結果について」
https://www.niad.ac.jp/evaluation/research_evaluation/kokuritukyoudou/hyoukakekka_R5/ (最終アクセス : 2025 年 11 月 14 日)
- 文部科学省 大臣官房政策課 政策推進室 (2023)「『ロジックモデル』作成マニュアル」
- 文部科学省 (2023)「国立大学法人の第 4 期中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領 令和 5 年 3 月 23 日 国立大学法人評価委員会決定」
- 寫田敏行 (2024)「ロジックモデル入門 [基本的な考え方]」、大学評価・IR 担当者集会 2024「評価・IR 担当者のための「ロジックモデル・評価指標」策定演習」
- 高田英一 (2025)「第 4 期中期計画・評価指標の策定状況と課題ー国立大学法人評価への対応の観点からー」、大学評価コンソーシアム『大学評価と IR』、19、pp.3-14