

R6.12.13

令和6年度第2回大学等の質保証人材育成セミナー
評価疲れのメカニズムと解消に向けたTips

評価疲れを解消する — その処方箋となる考え方とTips —

大学改革支援・学位授与機構 研究開発部

畠田 敏行

-
- 前半で把握した「評価疲れ」をどのように解消するか、ということについて考え方とTips を提供します。
 - まずは評価疲れの3要素を解消するための考え方を示します。
 - 続いて、現場で使える評価の知識・技能の Tips（計画の進行管理手法、研究評価の基本）についてもコンパクトに提供していきます。

評価疲れを解消するためには？

- 評価（現状把握）は何のためにやっているのか → 明確化
- 目的のない作業は徒労感を生む。巻き込まれる人たちはもっと疲れる。
- 不信感 + 不透明感 + 負担感 を解消するためにマネジメント支援者が
できることとは？
 - **1 不透明感** → 明示的：Evincive
 - **2 不信感** → 非排除・双方向的：Inclusive and Interactive
 - **3 負担感** → 支援的：Supportiveな評価システムの提供や語の整理？
- 評価：“assessment”, “accreditation”, “evaluation”, “ranking”, “rating”, “monitoring”, “judgement”, “review” …なになの？

- 評価作業（現状把握）を行うケースを想定します。
- 今回は、学内で評価者と被評価者に分かれて（学長裁量経費プロジェクトで採択課題を選びたい等）学内で実施するような評価は、別の機会に解説します。
- 「A大学B環境科学研究センター」の点検評価を考えて行きましょう。
- ①センターは、政府からの5年間補助金をもらっています。現在助成期間2年目であり、3年目の年度末に来期の補助金の継続の可否が問われる評価がある。それまでに「政府との約束」の達成状況を把握し、課題があれば手を打っておきたい。【**達成度の把握**】
- ②（次の）「提案」に向け、将来構想を考えるための議論の材料が欲しい【**水準・質の把握**】。

行う評価①：目標・計画に対する達成度評価を行い、遅れている部分、進んでいる部分（アピールできる部分）について整理したい。

行う評価②：強み弱み、これまでの成果の意味と意義を整理して、ミッションの再確認をする。

達成度評価の準備

- **研究目標**：近隣各国と協力の上、環境改善に関連する研究活動を実施し、現在の状況把握と環境汚染等を低減するための提案を行ない、我が国を中心とした地域の環境改善に資する。
- **研究計画**：国内外の研究者と共同研究を20件以上実施し（うち国際共同研究を5件以上）、3回のシンポジウム等の成果共有と議論を行う。
- 活動すること、アウトプット、アウトカムは何？
- 成果指標は整合的？、もっと他に準備する指標はあるか（政府に報告するかどうかは別として → モニタリング）

研究目標と研究計画の整理

7

行うべき活動

近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施する。

具体的には、国内外の研究者と共同研究を20件以上実施、うち国際共同研究を5件以上実施、3回のシンポジウム等の成果共有と議論を行うこと。

期待される
研究結果

我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握およびそれを低減するための提案が行われること。

期待されるア
ウトカム

我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や議論の材料となること。

波及効果

環境改善が進むこと。

ここで少し考えてみましょう

- この評価を円滑に進めるには、どうすればよいですか？
- 手法や方法が分かっているならば、「評価」はできますか？

- ヒント：目的、体制、手順・進め方、情報・データ（コンテンツ）、成果

1：評価目的の不透明感	7項目
2：評価制度への不信感	4項目
3a：評価作業の物理的負担感	4項目
3b：評価作業の心理的負担感	3項目

1. 何のために評価をやるのか（目的の明確化と共有）

- 評価の目的は何ですか（1-4）？

→ 「お金が欲しい。」 「とにかくメンツのために継続させたい。」

→ 何でもよいです。「きれいごと」だけでなくともよいです。

→ 「とにかくこなしたい」など評価担当の個人的欲望ではないほうがよい？

- 評価の意義があれば疲れない（1-5）？：評価が評価で終わらないように
するするためには、未来を向いた形にすることが重要。

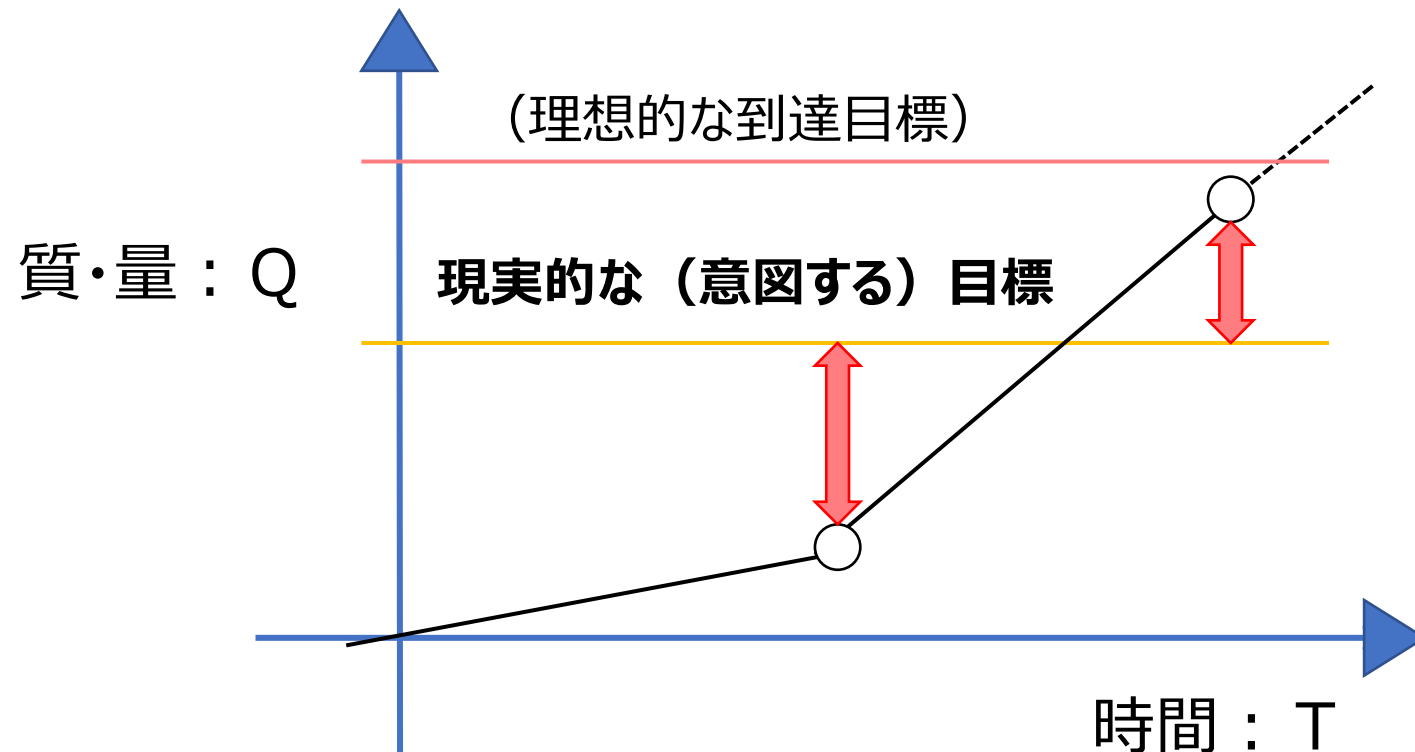
→ 評価結果は何に使う？

1-4 評価の目的が分からない

1-5 評価に意義はないと感じる

よい評価って何ですか？

- 点検評価とは、目的に照らしてある時点でどのような状態になっているかを知る行為（=**現状把握**）である。
- 実施した後に、**次に何をすべきか**が分かるような点検評価が必要。



基準、観点のない
単なる自己把握で
次の行動を考える
ことは難しい？

2. 体制：作業のしやすさ（気持ち）

- 評価作業を理解して、フォローしてくれる仲間（評価の理解者）はいますか？
→ 説明すると作業の意図を理解してくれる執行部、現場教員はいますか？
- 目的の共有ができれば構成員は手伝ってくれる（はず）。
- 「やってよかった」と思ってもらえれば、次も手伝ってくれる（はず）。

3b-1 よい評価でなければいけないという重圧を感じる

3b-2 悪い評価への抵抗を感じる

3b-3 評価結果を周りと比較されることに重圧を感じる

- 誰から評価作業協力者に云えば、作業内容や目的が伝わりやすいか。誰にどんな風に働きかけると、円滑に進むのか。キーパーソンは？
→ キーパーソンは評価を分かってる？
→ 何て云うのか？（決まりだから？、センター長が云ってるから？）
- 評価作業は、意思決定や検討のための材料集めと情報共有と似ている作業、これを効果的にやるためには目的（ゴール）の共有、動機の共有のための仕組みが必要。
- 現場で動いてくださる方（分野ごとのキーパーソン）との関係構築も？

1-3 評価の方法がイメージできない
1-6 評価で何を求められているのかがわからない
1-7 評価の内容をイメージすることが難しい

3. プロセス、進め方（最小限で最大の効果）

- 評価作業を「気持ちよく」手伝っていただくにはどうするか？
 - 目的を共有し、意味のある作業でミニマムで仕事してもらおう
 - 手順の説明、支援、分かりやすさ、楽ちゃんに見える…
- どこまでコストをかけますか。どこまでやってもらいますか。
 - 時間に制約はある
 - 人員（負荷）にも限度がある → コストに跳ね返る

2-3 評価の仕組みが形式的だと感じる
3a-1 評価にともなう作業の量が多い
3a-2 評価の種類が多い
3a-4 評価の多さに負担を感じる

データをむしり取らない？
→ 現場にムダな作業を押しつけない

- 「とりまとめ」を意識した作業手順の構築、割り振りを逆算（バックキャスト）して実施。
 - 何のためにこの項目を書くのか、明確なフォーマットや用意すればよい
 - データ等がはっきりしていると作業しやすい？
 - 自分が整理しやすいフォーマットで準備する？
 - 自分が作業担当者だったらそれで分かるのか確認。
- とりまとめ作業の最小化、現場作業の最小化

1-1 評価にともなう作業の手順がわからない

1-2 評価の仕組みがわからない

4. データが常に整理されているか？

そもそも普段はモニタリングしているはずなのでは？？

→ IR機能などは十分ですか？

- 数値データが使いたいときにありますか？
- 個人じゃなく機関として保有しています？（データベース？：誰それさんがお休みだとデータ手に入らない？）
- 分かるところは埋めてから、みんなに入力してもらおうくらいの誠意は必要？
- 年報（自己点検評価）は意外とデータ集約、共有には有効？

2-2 評価のやり方に疑問を感じる

3a-1 評価にともなう作業の量が多い

3a-3 評価にともなう準備が大変である

5. 成果は何？→目的と比べてどうでした？

- 成果が何なのか、よく分からなかったら、みんなでデータを見ながら話し合うほうが（たぶん）早い。
- 学外への効果は？：アウトリーチ（≡社会実装）はどうか？
- アウトプット：アクティビティを示す（数量的）
→ 新聞ネタ：アウトカム → 地元商店街（定性的）
- 学外のそれなりの人に「すごい」と云ってもらう。→ 外部評価

2-1 評価結果が形式的だと感じる

2-4 より適切な評価方法があると感じる

5つの観点－5：成果の確認

- 思いのほか、達成が進んでいなかったら、すぐに**みんな**で対策を考える（抱え込まない、1人で悩まない）。
- 巻き込んでいる方が多ければ、動いてくれるのでは。対岸の火事ではない。
- 犯人捜しをするくらいなら、できていないところは「全部伸びしろ」とおもうくらいの気持ちで対応する。
- 上層部の方は、安易に評価担当者の責任を問わない度量が必要？

3b-1 よい評価でなければいけないという重圧を感じる

3b-2 悪い評価への抵抗を感じる

3b-3 評価結果を周りと比較されることに重圧を感じる

アウトプットとアウトカム、インパクト (例：研究)

18

Intended product

Output

(現象論的な) 成果
Level of Activity

論文、特許の本数、質

Outcome

(本質的な) 成果。
「で、どうなったん
ですか？」という話

追跡

製品化件数、売上高、
「〇〇の△△につながった」というよう
な話

Impact

波及効果。意図
しなかった社会
経済的価値など。

5つの観点を整理すると

- 問いは何ですか？
- 問いを明らかにするための評価作業計画は立てられましたか？
→ どんな情報を持ってきて、誰と議論して、どう整理するのか
- 実現可能ですか？

	1：評価目的の 不透明感→ <u>明 示的</u>	2：評価制度への 不信感 → <u>非排 除・双方向的</u>	3a：評価作業の 物理的負担感 → <u>支援的</u>	3b：評価作業の 心理的負担感 → <u>支援的</u>
1. 評価の目的	<input type="radio"/>			
2. 体制・なかま	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
3. 進め方	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. データ		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. 成果の同定		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

- 人として。

- 活動の評価：近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施することができたのか？
 - 国内外の研究者と共同研究が何件実施されたのか？
 - うち国際共同研究は何件実施されたのか？（共同研究プログラムの評価）
 - 成果共有と議論のためのシンポジウム等は何回行われたのか。
- 期待される結果の評価：我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握が図られたのか？ それを低減するための提案が行われたのか？
- 期待されるアウトカムの評価：我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や材料が提供されたのか？
- 波及効果の評価：環境改善が進んだのか？（何年か経った後に）

アウトプット、アウトカム指標が無い？

近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施することができたのか？

- 各々のプロジェクトの成否は確認している？
 - 評価コストに留意：30万円配っているなら30万円分評価する。
 - 単年度でできることは限られる。どこまで追うのか？
 - 例えば、公募型研究であれば、審査体制（委員構成やかける時間）、評価基準（公募目的や事業全体のミッションとの整合性）は問題ないか？
- この研究プロジェクトの視点だけでなく、共同研究プログラムがうまく行っているのかどうか、という視点が重要。

我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握が図られたのか？
汚染を低減するための提案が行われたのか？

- 何を以て現状把握が図れた、とするか：基準が決まっていない。（あらかじめある程度は決めておくべき？→評価可能性）
- 現象論的側面として、論文が何件発表されたのかなどの数量的なデータがあるが、それは活動のレベルが分かるだけであって、質的なところは分からない。
- 事前に基準を決めていないなら、評価委員会などに議論してもらうか、論点整理をした上で「我々としては、ここまでできた、と考える」ということに対して、その妥当性を学外者なども入れて問う感じ？
- あくまでも現象論的な側面で考えればよい。できたかどうかの話。

我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や材料が提供されたのか？

- これは数量的に把握するのは厳しい。本質的な側面。
- 「あれやりました、これやりました。」→「で、どうなったの？」の部分。
- 単年度などでは把握しづらい。
- さまざまなデータを出しつつ、どのような議論を行うか。
- 意図しない部分（波及効果について約束していないなら、約束した部分の成果まで見る）
- 難しいならプロキシ（代理）データで見ていく。プロキシデータの作り方としては、ロジック分解なども有効か。

ロジックモデルに起こした図

	Input	Process	Output	Outcome	Impact
取組		近隣各国と協力の上、環境悪化に関連する研究活動を実施する。	我が国を中心とする地域の環境汚染の現状把握およびそれを低減するための提案を行う。	我が国を中心とした地域の環境改善が進む具体的契機や議論の材料となる。	環境改善が進むこと。
指標		国内外の研究者と共同研究を20件以上実施（うち国際共同研究を5件以上実施） 3回のシンポジウム等の成果共有と議論の実施			

区分	基準	説明
妥当性	目的との適合性	指標が、計画の進捗や目指す成果とその進捗を適切に反映しているか。
	調査対象・結果への影響	指標設定の結果、意図しない悪影響を及ぼすものではないか。
	信頼性	誰がいつ測定しても、同じ事象や状態からは同じ測定結果が得られるか。
	理解可能性	指標の意味が、明確でわかりやすく、誤解が生じないか。
	包括性・非重複性	計画の重要な側面が、もらさず指標によってカバーされているか。
指標間に重複がなく、各指標は異なる側面を計測しているか。		
実用面	意思決定者への有用性	指標が、執行部等の意思決定者に対して、有益な知見を提供してくれているか。
	計測可能性	指標となるデータは収集可能か。
	収集の適時性	有用なタイミングで、指標の計測値は入手可能か。
	データ収集のコスト	データを収集するための費用は大きすぎないか。
	操作可能性	指標の計測値は、都合良く操作して変更可能なものではないか。

- 研究のエクセレンスは、さまざまな測り方がある。
- 引用数は当該学界に与えたインパクト。(Top10%も分野ごと)
- その分野の「きちんと」した雑誌に「きちんと」載っている？
- IFが高い雑誌は、人気がある → 査読が厳しい → そこに載るというだけでもそこそこのレベルでは？、というストーリー？
- 論文だけがすべて？ → 社会的価値、経済的価値？ → 追跡は難しい。
- 聞き込みがはやい、足でかせぐ
- 箔付け、誰がハク？、いくら儲かったのか、上市？、何人くらいの学会で毎年何人くらいもらえる賞？

- 評価疲れを起こさないようにするためには、なぜ評価疲れが起こるのかを踏まえながら、評価作業を設計する必要がある。
- 目的、体制、手順、情報、成果の5つの観点で評価作業の設計を行って「評価疲れ」のなるべく少ない（有意義な）評価活動を目指していただきたい。
- ロジックモデルや指標など、計画の進行管理や評価作業を助けるツールはあるが、重要なのは、それをみんなとやっているか、ということではないか。