

大学評価における効率的マネジメント研究

1140466 原 宏彰

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

今日、日本には多くの大学であふれ、もはや同一の基準では大学のよし悪しが判断できなくなっている。そこで高等教育における「学習の成果」とは何かを定義することから始まる。知識、技術などを大学教育で身につけ得られた能力は知的資本として、生産性向上や精神的豊かさを享受するが、その多くの部分は目に見えず、多面的で長期にわたって持続するのみならず、他者への移転などによって波及し、周囲や社会に影響を与える。したがって、教育の直接的・間接的成果の全てを正確に測定することはほとんど不可能とされている。大学の教育は教育自体が目的なのではなくその成果学生が享受すること。

そして、大学は学生が享受した、あるいは将来的に享受するであろう教育の成果を適切な情報をもとに正確に把握しなければならない。また、大学教育の場において、大学の教育活動をそのプロセスのみで、点検・評価しても、社会からの期待に応えられなくなっている。大学教育の成果物の恩恵を受ける社会の側からの視点こそが、これからの教育活動の評価には必要となってくる。媒介するものこそが、教育の成果の指標となる。

日本の大学は文部科学省によって管理されている現実がある。また大学内で行う自己評価だけでなく、第三者評価機関が行う評価の仕方も存在する。ただ、これらの評価を行うのは、文部科学省によって認証された機関であるので、実際、適切な評価がされているのかも疑問である。日本では、非政府でかつ、認められている評価機関が存在しない。そもそも大学を『評価』するという文化の歴史は浅く、1990年代に入ってからである。歴史も浅く、認知度、信用度もあまりない評価制度だか、効率的なマネジメントを行うためには、評価制度はどうあるべきかを明らかにする。

2. 背景

就職活動をしている最中、自らの大学生活を振り返った時に、大学は一体学生にどんなものを提供出来、移り変わる時代の中で、大学が今提供できるものは何なのか。

日本では大学が人をダメにする、という人もいる。それにはどのような要因があるためなのか、大学自体に問題があるのか、大学を取り巻く環境に問題があるのか、そこを解明し、改善策を提案し、今後の高等教育に寄与したいと考えたからである。

3. 骨子

序章

第1章

大学評価の歴史

第2章

現在の評価機関の実態

-大学基準協会、日本高等教育評価機構、大学評価授与機構-

第3章

大学教育の成果

第4章

大学評価の問題と今後の課題

PDCA サイクルの検討-「サイクル」と「コミュニケーション」の対立-

第5章

海外の大学評価制度

-ア krediyasyon 団体-

終章

4. 研究の内容

第1章

大学評価の歴史

大学基準委員会は1947年に設立された。大学基準協会は、国公立私立大学が任意で加盟する民間団体で、公益法人であるということもあって、政府の機関でないということである。1991年に大学設置基準の大綱化があり、この時、大学には自己点検・評価の努力義務がかけられた。1999年にそれが義務化された。同じ年に自己点検・評価結果に対する、学外者による検証の努力義務化もされた。2005年から、大学の情報公開の義務化が行われた。大学等の質保証システムについて、事前チェックをしなくても、自己点検・評価などがありますし、事後チェックがあるから、意味があるのである。かつ、自己点検・評価が意味を持つのは、それが公開に裏打ちされているからである。情報が公開されれば、仮に自己点検・評価に一度や二度はデタラメがあっても、社会はきちんとそれをチェックすることが出来るというわけである。

ところが、認証評価機関というのは、これが文部科学省の代わりに役割を果たすわけではないので、今まで文部科学省がやらなかった部分を果たすわけである。認証評価制度が導入されたことによって4年制大学は7年に1回、専門職大学院は5年に1回、第三者機関によるチェックを受けるようになった。しかもそれが公表されるということであるので、文部科学行政としては大いに意味があるわけで、第三者機関の評価結果は何も強制力を持たないが、行政は要すればその結果を活用できるわけなのである。

まず、現在日本に存在する代表的な認証評価機関を挙げてみることにする。

第二章 現在の評価機関の実態

①大学基準協会

1947年「会員の自主的努力と相互的援助によって、我が国における大学の質的向上を図るとともに大学教育の国際的な発展に貢献する」ことを目的とした国・公・私立大学を横断する自立した大学団体

②日本高等教育評価機構

私立大学の教育研究とうの状況について、私立大学の特性に

ふさわしい評価を行い、私立大学の質向上および改善を支援し、私立大学の発展に寄与することを目的とする

③大学評価授与機構

大学等の教育研究活動の状況についての評価等を行うことにより、その教育研究水準の向上を図るとともに、大学以外で行われる高等教育段階での様々な学習の成果を評価して学位の授与を行うことにより、多様な学習の成果が適切に評価される社会の実現を図り、もって我が国の高等教育の発展に資することを目的とする

上記組織は、文部科学省によって認証されている機関であるので、独立した評価機関であるように見えて、国の意向に沿った評価機関となっている。また、各評価機関の人間と各大学の人間とがつながっている場合、厳しい評価を下すことができず、正当な評価を下すことができない。これはとても大きな問題である。

また、評価に関しても、「ここについて課題がある」と伝える程度で、それ以上のことは大学自らが問題点を評価・分析し、明らかにすることで、改善策を自らがうみだしていくという作業である。あくまでも「支援」という形をとっている。

評価結果に法的拘束力などはないため、改善に取り組む大学はそれほど多くないという結果まで出ている。認証評価を受けなければいけないから受けているという「義務感」で受けている大学が多いのではないかと感じた。グラフからもわかるように、受審大学数が毎年増えることが予想される。そのため、評価の効率化・簡素化を図らなければならない。大学評価には長くて1年半～2年、短いところでも半年はかかるので、評価疲れというのが取り上げられている。大学が評価に慣れ、評価文化がもう少し醸成されることが重要なのではないかと思う。そのため、評価疲れが出ないようなわかりやすいシステム、わかりやすい基準作り、どこまでチェックすれば良いのだと、簡素化できるのではないかと、またその必要性も大いにあるのではないかと思う。

ただ、評価の効率化、簡素化を図るには、自己評価報告書の精度を高めるのが最善の策だと考える。

次の章では、日本の大学教育の成果について触れていく。

第3章 大学教育の成果

大学教育の成果を図る指標

まず評価の目的には2つのものがある。1つは改善を支援するもの。2つめはアカウンタビリティ（説明責任）を志向するものがある。実はこれらの両立は難しいところがある。どこの国も両方の目的を掲げているが、結局どこかで妥協点を見出している。日本の場合は、アカウンタビリティ重視になっている。その背景には、大学の情報が外に伝わってこない、いわゆる「情報の非対称性」を是正するために、評価をいれて公表させなくてはいけないのだという議論がなされた。それに加えて、評価が制度化されていくにつれて、競争によって財源を細分化しようと、言い換えると評価によって財源配分に格差をつけよう、という声が文部科学省関係者以外から特に強く出てきた。しかし、日本のそれぞれの大学の置かれている現状を見てもわかるように、現状と言ってもスタートラインがものすごく違う中で、限られたパイを分け合うために競争させられていた現状がある。そのため、大学関係者の大半は積極的になれないと思う。

それに加えて、もう一つ、評価活動を行うことが教育・研究以外の業務負担の増加を招いている現状がある。その評価で報われているのならまだしも、必ずしもそうでない現状では、やる気でない一因となるだろう。

最後に現実を直視しないというというより、直視したくなくなるひとつの要因ではないかということ。それは結果の好評が義務付けられているということ。今の日本の大学が置かれている環境の中では公表されることが、そのまま社会的ダメージになってしまう、ということ。

しかも、努力しても目に見えて報われることが少ないということもやる気の出ない要因にもなる。例えば、国立大学法人の場合は、どんなに頑張っても前年度より予算は減らされる、効率化係数というのがかかっている、一律1%ずつ毎年減らされるのである。

大学評価を考える上でPDCA論を再考してみることにする。Pの部分、目標設定のところを本当に大学が自立的に行えているかどうかということなのである。そこに実は政府の政

策、あるいは政府が課す色々な制約の影響がとてもあるのではないかと思う。

また、PDCAサイクルは工場などの管理などでは良いが、大学に関してみれば、同じようなことが出来るとは考えにくく、単に学生の能力だけに言及したようなものを立てなさい、というように言われるが、昨今これだけ、学生獲得の競争が激しくなっているなかで、学生選抜をしっかりと出来る大学がどこにあるのか。おそらく、ほとんど存在しないだろう。

それともう一つ受け入れる学生を含めての話なのだが、国あるいは公立大学の場合は、地方自治体を含めてだと思うが、色々な評価機関の評価結果を見ていくと、高等教育政策というのが、大学の自立性を制約する原因になっているのではないかと思う。

大学基準協会の場合も、学部・大学院の学生定員の比率であるとか、財務状況の問題であるとか、財務状況の問題で言えば、人件費の割合高いですよ、学生納付金に依存する確率高いですよ、というような指摘がなされてきた。ただ、これは本当に全て大学の責任なののでしょうか。国公立私立大学問わず、金銭的な問題が常にのしかかってくる。問題点が自分たちで理解していて、改善策も出ているでもそれが金銭的に不可能であった場合、改善は出来ない。

結局、大学だけで何とか出来る部分と、どうしても出来ない部分とがあって、やはり政府の関与が大きいのです。目標設定や計画立案を個々の大学がしたとしても、本当にその効果が全部大学自身の責任と位置づけられるのかということが非常に疑問に思う。もしかすると、政府の政策の方に、要因を探る必要があるのかもしれない。

ここで、認証評価の改善に向けて、戦後改革期の「協同評価」事例を踏まえていきたいと思う。

戦後初期に、初・中等教育段階で導入が試みられた評価方法である。この協同評価は、学校の改善を主たる目的としており、学校自身による自己評価と、それを支える学校外の訪問委員会による評価を組み合わせるといって、今の認証評価に似た形となっている。

評価の目的には、改善とアカウンタビリティがあって、日本の場合は「アカウンタビリティ」つまり、情報の公開というところに、かなりの力が注がれているというのは、先ほど述べた通りである。しかし、先ほど評価結果が報道の仕方に

よっては、評価機関が出している評価結果とは違う伝えられ方をしていく。評価結果をもう少しクローズにすべきだという提言は難しいかもしれないが、評価結果を全て公表するということが、現実を直視した自己評価をしにくくする要因になっていることは否定出来ないだろう。

以上のことからわかるように、「評価」に向けてやる気の出るものでなければ、正しい自己評価もできにくく、正しい自己評価出来やすい環境を整備することも今後非常に大切なこととなるだろう。

ここで評価に向けてやる気を出すための条件というものを、挙げてみる。「手続きや方法によって得られる種々の利益を認識している諸学校の自発的協力を基盤としなければならない」というようなことなのである。やはり、自発性を引き出す様な評価でなければ、なかなかやる気も出ないし、その効果も上がらないということはわかっている。そして、「自発的な参加を求めるような計画こそ、価値と実益とのために広く一般に受け入れられるものである」ということである。そこで重要なことは、「学校に対して助力と利益を与えるための手段」として実施されるものでないと、なかなか自発的参加も望めない。

さらにもう一つ、今の認証評価を検証するひとつのポイントとなるのではないかと思うのですが、「どんな助力と利益」を与えるのかというところで、それを与えるためには「どうしたらよいか」というところになってくるのです。検閲や単なる欠陥の指摘に留まる傾向は特に注意して避けるようにしなければならない。もし、このような態度があるとすれば、評価を受ける学校に不満を抱かせ、以降それ等の学校に十分な自発的参加を期待することが出来ないようになるのを知らなければならない。

しかし、大学基準協会の評価結果は、長所の指摘よりも短所の指摘の方が多かった、という点は認めざるを得ないという。(大学基準協会で働いていた著者の話より)ただ、なかなか長所の指摘というのは難しく、特に根拠を基にして長所を指摘せよと言われると、教育の成果というものをきちんと示す根拠というのは、なかなか出しにくいものである。ましてや、外部の人間が判断するとなれば、より一層判断は難しくなる。コンサルタントのように内部に入り込み、教育のプロセスを含めて評価していかなければ、結果だけで判断することは難しくなるだろう。

この章の最後に、認証評価制度の改善、やる気を出すために、あるいは現実を直視するために、何が言えるのかということ述べて締めたいと思う。やる気、自発的な参加を引き出すためには、やはり何らかの助力が必要だと思う。また、何らかの利益、これはやって良かったという利益だけでは少し弱いのではないかと感じる。確かに良くなったと実感できることも大事かもしれないが、もう少し現実的な利益が必要なのではないかと考える。そこで評価機関がせめて出来ることといえば、褒めること。ここが長所なのだから、もっと伸ばしてください、ということ。しかし、やはりそれだけでは、まだ足りず、本当にやる気を出させるためには、「自覚せよ」と大学に言っても、なかなか自覚出来ない状況の中で、もっと現実的な利益が必要なのだと思う。

第4章

大学評価の問題と今後の課題

PDCA サイクルの検討-「サイクル」と「コミュニケーション」の対立-

管理過程としてのPDCAサイクルの前提は、「トップダウン」、「議論はしない」、「個人の動機付けの基本は成果と報酬(職務内容ではない)」などである。

この工業活動に適合する外部者が教育・研究活動の大学と大学評価の内部に侵入することの意味は何なのか？

第一に、評価過程は管理過程ではない。評価過程は全構成員の自発的・自律的な参加を前提とする。しかし管理過程はトップダウンを前提とする。従って、PDCAサイクルが評価過程にとって代わることは出来ない。また、この点に(トップダウンと全構成員の参加)において両者は対立関係にある。

第二に、P-D-C-A という管理過程は単線サイクル(単線の関係性)を前提とするが、評価過程は多元・多様な「複々…線」でかつ双方向の関係を前提とする。

第三に、PDCAサイクルはPを立てて、その通りにあくまで実行することを基本とする。途中で修正・変更は通常はありえない。設計図面通り製品と建物は作られ、品質管理がなされる。それはあくまでも実行し、その後の結果に対する点検(評価)の後での、改善(修正・変更)である。対象が物であるので、このことが可能になる。教育・研究過程はコミュニケーション過程である。こうした単線のではない。

第四に、サイクルとコミュニケーションには明確な違いがある。大学および大学評価はコミュニケーション過程であることに本質がある。PDCA サイクルはサイクル過程（製造業、建設業「物づくり」の単線マネジメントサイクル過程）である。営みが全く異なる。学生の「品質」管理、教職員の「人的資源」管理という表現が実しやかに公の機関でも語られる時代になってきた。基本的認識が誤っている。

第五に、大学評価に PDCA サイクルを導入すると大学評価（全構成員の自発的・自律的参加、コミュニケーションの双方向関係過程など）の営みは破壊される。

つまり、PDCA サイクルが大学内で有効なのは、建物・設備の管理に限ってのことである。今日、人的資源管理で求められているのは「複線的・総合的かつ了解志向的な視点の管理論」である。

まず、評価の対象としては、計画、実施、改善のそれぞれがある。それは計画の評価、実施の評価、改善の評価である。次に、計画-実施、実施-改善、改善-計画のそれぞれの相互の関係性を評価することが必要である。例えば、計画-実施の関係性で見れば、「計画は実施されているのか」、「実施は計画に基づいているのか」の相互の関係性といった内容である。他の関係性も同様である。管理構造の全体として評価機能が中心にすわる、つまり、評価が管理のあり方（構造）を決定する中心概念となる。この評価は了解志向の関係性を内容とする。そこでは、計画、実施、改善を、構成員が相互に了解（＝対話）しながら評価し、その下でマネジメントすることになる。

大学経営と大学評価で問われるべき論点は、「大学における成果とは何か」「大学における公共性とは何か」ということである。また、「企業経営と大学経営との差異とは何か」についても改めて問われるべきであろう。そうでなければ、企業経営の論理が全ての領域の経営を席卷しかねないからである。

そもそも「経営」概念は「いかに管理しどのように組織するか」という内容を意味しており、「金儲け」を意味しているのではない。

そして、評価の取り組みをめぐる今後の課題は以下の5点にまとめられる。

第一に、評価及びその精度は、評価に関する当事者相互の多様なやり取り・試みの中で蓄積されて初めて効果的に機能

するものと言える。特定の目的のために、また構成員の自発的な取り組みを基本とせず、性急なそれも上からあるいは法的に縛ることがあってはならない。この点で、現在、日本の評価と制度の有り様は多くの危惧を持たざるを得ない。いかに評価の取り組みを「大学創造」へとつなげていくのか、大学人（＝教員、職員のみならず学生、院生等の全構成員）の焦眉の課題である。つまり、大学人一人ひとりが「評価」活動に主体的に関わっていくという課題である。

第二に、「評価システム」の構築は、評価に関わるすべての人々の新たな関係性の構築を目的とするものである。それは、教員同士、教員と職員、教員と学生、教員と社会といった多様で多元的な関係の構築を意味しなければならない。「評価すること」「評価されること」の関係が一方的であったり抑圧的であったりといった、「評価から疎外された関係性」であってはならない。

第三は、「数値目標」といった形式合理性が先行し、それに人格・個性といった実質合理性が従属するという転倒が教育の場で起こってはならない。教育・研究の場においては、「質的目標」が中心であり、「量的目標」（数値目標）は「評価システム」における諸関係性（質的内容）に影響を与えることは避けなければならない。「量的目標」が取り入れられる場合、それは単なる指標（目印、目途）にしか過ぎない。評価の有り様が示すものは評価に関係する人々の主体的な営みの上で築かれる相互の自発的な関係性の有り様である。

第四は、評価は多様なステークホルダーも含めた、より多くの人に関わり、互いに情報を共有し、かつ深められた対話が積み重なってなされるべきである。なぜなら、評価の営みは大学の具体的な営みと一体不可分の関係にあるからである。

第五は、評価の取り組みの基本は、あくまでも「機関評価」（機関の運営・機能の評価）であり、「個人評価」を目的とした差別・分断的な評価ではない。「機関評価」の基本は、学問の自由とその制度化としての大学自治・学部自治などを前提とし、機関機能としてのアカウンタビリティを確保し、その透明性の高い機関のあり方に資する評価である。

結論、PDCA サイクルは大学評価には不適合である。しかし、すでに学校現場が了解志向的な関係性（コミュニケーション）の場ではなくなっている。

付加価値の高い、また高度な技術による製品を製造してい

る企業では了解志向的な関係性の場を大切にし、社員が互いに議論を重ね、了解していく過程を重視している。今、日本の大学で進められているのは、この了解志向的な関係性の中で教育・研究が進められているのではなく、成果志向的な関係性の強化が強くなってきている。大学評価へのPDCAサイクル導入はここに位置づいている。本来、学生は多様で多元、様々な価値観の下でコミュニケーションの中で、またお互いに了解し合いながら、自分の適性や能力を見つめていくというプロセスが重要であるにも関わらず、現実には早い段階から方向も目標も定められるという成果志向的な関係性の中におかれようとしている。その目標の下に子供も教師も学校も評価されることになる。

教育は、本来、多様性と総合性が不可欠である。ここを丁寧に時間をかけて進め、了解志向的な関係性を築いていくことが何よりも求められる。しかし、「ひとづくり」の大学経営は、ものづくりの企業経営以上に、了解志向的な関係性が弱くなり、成果志向的な関係性が強化されようとしている。この成果志向的な関係性を強化させるのが、PDCAサイクルである。

21世紀は「知識基盤社会」といいながらも、その実態は、OECD諸国最低の教育・研究予算の中、PDCAサイクルという管理手法を用いて、「粗製乱造の大量生産社会」を築こうとしているのである。また、「質保証」のために、PDCAサイクルを導入するという考え方は馬鹿げているとともに甚だしい時代錯誤である。つまり、PDCAサイクルは大学評価において不適合なのである。

第5章 アク্রেディテーション団体

アメリカでは、高等教育機関のアクレディテーション。アメリカは、教育に関する権限は、主として州にある。高等教育に関する最終的な権限と責任を負っているのも、それぞれの州になる。「アメリカの高等教育制度」といっても、その制度の内容には州ごとに多様性が見られる。この「一元的な管理の不在」は、アメリカという一つの国の高等教育を特徴づける上で重要な要素となる。

アメリカという国には、現在、大学に入学するために求められる学力や、大学で教えるために求められる能力あるいは、一つの高等教育機関が「大学である」ために求められる要件

に関して、統一的な基準がない。ここが日本の大学との大きな違いである。

アメリカでは、各大学は自らの任意でアクレディテーション団体を結成し、自ら基準や規則をつくり、一定期間のうちに（機関評価は10年、専門分野評価は5年が一般的である）評価を受けることを会員校に義務付けている。連邦政府はアクレディテーション団体の品質統制のための条件を法律によって要求し、その認定を受けた大学の学生には奨学金の受給資格を、教員には研究費の申請資格を認めている。

これも形のうえでは日本の認証評価制度に似ているようにみえる。しかしアメリカの場合、多くの既成のアクレディテーション機関にとっては、いわばこれまで100年近くにわたって営々と築いてきた評価の実績を、連邦政府があとになって利用しているのに過ぎない。アクレディテーションは国の資源配分と結びついているという論者もいるが、それはこの点を見落とした議論である。アクレディテーションに合格した大学だからといって、基本的には直接的な機関援助を受けとるわけではなく、その大学の属する学生や教員の受給資格を認めるに過ぎないからだ。

アクレディテーションはアメリカの固有な土壌から生まれた評価方式のひとつである。大学の設置認可には州政府が係わるが、この場合の国の設置認可とよばれる行為は、州によって程度は異なるものの、一般的に日本の場合と比べると、はるかに大綱的ないし形式的であるといってもよい。なかには届け出制に近いところさえある。それはある意味でライセンス（開設許可や免許）のようなもので、学校が非営利組織であるという条件を充たしていることだけを認めているに過ぎない場合が多い。つまり学校として開業してよいという仮免許をあたえるが、大学らしい、具体的には学位を出せる学校であるかどうかまで、州政府が保証しているわけではない。

この点で、同じ設置認可といっても日本のように、完成年度には一人前の大学になることを最初から予定して、その保証と責任を負わざるをえない厳しい認可とは実質的に異なっている。その大学の将来における質の保証の予定責任までも、設置認可の権限として背負わされていれば、認可時の審査が厳しくなるのは当然のことである。しかし近年の「事前規制」から「事後チェック」へという流れの法改正は、この意味ではアメリカ型への移行と言える。だからこそ「事後チェック」にあたるアクレディテーションが重視され、登場してきたの

である。

アメリカでは、設置認可したあとは原則的には大学に干渉もしなければ助けもせず、一切の行為は学校の自主性に任される。それは基本的には、公立であれ私立であれ、大学はひとりで放りだされるということである。つまり、大学らしい（学位を出せる）実質をそなえた大学になるかどうかという質の保証に、州政府は直接的には責任を負わないのであり、それはまさに各大学の自律性と大学が結成したアクレディテーション団体（以下「基準協会」）の方に委ねられるわけである。

したがって設置認可を申請してきた大学がすでにアクレディテーションに合格している場合には、州政府の設置審査は無条件で認可される。このような条件のもとで大学が質の保証や向上改善において頼りにするものが、大学同士で創ったボランティア・アソシエーションとしての基準協会なのである。日本の大学はたえず文科省の顔色をうかがっているが、アメリカの大学は国や州よりは基準協会に目を向ける。とくに大学を運営するためには、学生用の政府奨学金と研究者のための研究費補助金という二つの資金受給資格の取得が不可欠となる。そこにアクレディテーションと公的資金との間接的なリンクの関係が唯一の場面として成り立つ。

なぜならば、その大学が国が追認するアクレディテーション団体の基準に合格しなければ基本的な受給資格が得られないことになるからである。かくして不合格の大学は、事実上サバイバルが不可能になる。ここにアメリカ社会の厳しいアメとムチの構造がある。

もちろん設置認可が許容的であれば、いかがわしい学校やディグリーミル（学位販売業）がはびこることは不可避であり、この問題はもはやアメリカ国内にとどまらず、アメリカの大学の信用にもかかわる国際問題となっている。こうした状況のなかで、一定の基準を充たした大学だけが集まって質を保証する自発的結社を結成し、自分たちの大学の水準と信用を守ろうとする運動として、アクレディテーションが成立してきた。

その際、見落としてはならないのは、質の取り締まりを国に依存するのではなく、むしろ、そうした品質管理には国の介入を排し、自律的に同業の大学同士で行おうとしたことである。その根底には国に対する警戒と不信の念がある。言い換えれば、大学が、自らの手で自己の質の管理をなしえない

のならば、国や外部勢力が高等教育の質の評価に介入してくる、という危機感が背景にあったというべきであろう。

終章

今まで日本の評価制度やアメリカの評価制度を見てきたが、多様化する現代の大学の形態や、大学が増え続ける年々増加し続けている中で、全ての大学に対応しきれてはいなかった。未だに確立した評価方法が存在しないのが現状である。各大学それぞれ他の大学と差別化を図るために特色を出そうとしているのだが、そのことも評価を難しくしている要因なのである。大学が目指す方向が違えば、判断基準も多少なりとも異なってくる。しかし、一律に判断はできなくとも、それぞれの大学が掲げる建学の精神と目的、それから大学はその計画に従って、どういう年次計画を作り、その年次計画をどのように達成しているかを自ら評価しているかどうか、それから、そのために必要な組織体を作っているか、その組織をどのように運営しているか、具体的なプログラム、その教育方針、それを支える教員はなど、それぞれの目的を達成するために必要な項目は明確になっている。ただ、その項目に対して各大学が自らの大学のことを把握出来ているのか、出来るのか、もしくは現実を直視してレポートをあげる事が出来るのかそのあたりが今後の課題であろう。本文中にも記載したが、正直に取り組めばバカを見る大学評価など誰も正直に取り組まない。やる気の出る大学評価があれば、各大学は改善のために真剣に取り組むだろう。やる気の出る大学評価といかに大学に関わる全ての人（ステークホルダー）がどうすれば、主体的に大学運営に関わっていくことができるかが大学教育・大学評価を行っていくために必要になることであろう。

主要参考文献

『日本の大学生はなぜ世界でいちばん勉強しないのか』辻 太一朗、東洋経済新報社、2013

『ゆとり京大生の大学論』益川 敏英、橋本 勝等、ナカニシヤ出版、2013

『イギリスの大学・ニッポンの大学』荻谷 剛彦、中公新書ラクレ、2012、

『認証評価の効果を問う』大学評価学会、晃洋書房、2011

『大学評価文化の展開』 大学評価・学位授与機構 2010

『大学再生への具体像』 潮木 守一、東信堂、2006

『世界の大学の危機』 潮木 守一、中央公論新書、2004、