

大学の自己点検・評価、第三者評価を機能させる リエゾン・オフィサーの役割

The Role of the Liaison Officer to Make the University's Self Study and the Third-party Accreditation Working Better

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

横 井 隆 志

Takashi Yokoi

I. はじめに

II. 大学評価をめぐる背景

1. 戦後日本の大学評価の動向
2. 規制緩和と大学評価

III. アメリカのアクレディテーションとリエゾン・オフィサー

1. アメリカのアクレディテーション
2. アクレディテーションを機能させるためのトレーニング
3. アメリカのアクレディテーションにおけるリエゾン・オフィサーの存在
 - (1) リエゾン・オフィサーの位置
 - (2) リエゾン・オフィサーの選任
 - (3) コミュニケーション・ストラテジー
 - (4) 「自己点検・評価委員会」そのメンバーとリエゾン・オフィサーの役割
 - (5) 訪問評価とリエゾン・オフィサー
 - (6) リエゾン・オフィサーの基本条件

IV. 日本におけるリエゾン・オフィサーの導入

1. 短期大学基準協会のALO
2. 日本の大学におけるリエゾン・オフィサーの内容・課題と展望

V. おわりに

I. はじめに

大学を取り巻く環境は年々厳しさを増している。日本国内では少子化による18歳人口の減少が進み、

2007年には大学の全志願者に対する収容力が100%に達するいわゆる「全入時代」が訪れるといわれ、これまで通りに受験生を確保する事は事実上不可能な状況となっている。また、社会全体が国際化してきている中でこれまでは埒外に置かれていた高等教育も、ITの発展や世界貿易機関（WTO）による高等教育サービスの「貿易」の自由化をめぐる議論の中で、国際的な質保証への早急な対応が求められている。一昔前は危機とは無縁であるかのような感覚の中にいた日本の大学を取り巻く環境は一転し、「大学評価の時代」、「大学淘汰の時代」と言われる厳しい状況に直面している。

同時に、日本の行政のシステム全体が、規制緩和によって国による事前規制型から事後チェック型へと移行する流れの中で、大学も同様に設置認可制度を見直し、大学自らが質の保証に努めていく流れとなっており、2004（平成16）年4月には事後チェックシステムの根幹となる、学校教育法改正による「第三者評価（認証評価）制度」がスタートしている。

生き残りをかけた取り組みが求められる大学にとって厳しい状況と言える現在ではあるが、見方を変えれば、それぞれの大学が本来掲げる「建学の理念」をあらためて中心に据え、個々の大学、そして高等教育全体が発展していくことにつながるチャンスであるにとらえることも出来るのではないだろうか。その重要な鍵を握るのが、「第三者評価制度」と、その根幹をなす「自己点検・評価」である。この自己点検・評価を機能させること、つまり、自大学全体と個々の組織が置かれた現在の状況を認識し、それをもとに建学の理念の実現につながる目標を設定し、具体的に取り組む流れを形成することが非常に重要となってきた。

では、実際に第三者評価制度、自己点検・評価を機能させるにはどうしたらよいか。この制度が元々アメリカで機能しているア kredィテーションをもとに作られていることから、アメリカのア kredィテーションの成功の要因から学ぶ必要があるであろう。中でも特に学ぶべきものとして短期大学基準協会も導入している「リエゾン・オフィサー」の存在が非常に大きい。しかしながら、成功を収めてきた背景も国民性も違うアメリカで成功したものを形式的に日本に導入しても、期待通りに機能しないことは明らかである。このリエゾン・オフィサーを、いかに日本に適したかたちで導入するかが重要である。

II. 大学評価をめぐる背景

1. 戦後日本の大学評価の動向

日本に大学評価という概念を持ち込んだのは、1946（昭和21）年3月と1950（昭和25）年8月の2回、占領下にあった日本の教育再建の援助のために派遣された、アメリカ教育使節団であった。この使節団は、教育の改革方策を「アメリカ教育使節団報告書」にまとめ、「新制大学」の制度をはじめとする戦後日本の教育の基盤づくりに大きな影響を与えた。戦前の大学等の高等教育機関の設置認可は文部大臣の認可事項とされ、大学の設置認可権、基準制定権、並びに認可の手続きの運用は、実質

的に文部官僚の手に掌握されており²⁾、高等教育を受けることはごく一部の者の特権であった。これに対し、高等教育の大衆化を訴えたアメリカ教育使節団報告書では、第1に高等教育機関の設置認可に関わる実質的権限を行政官僚の手から専門家の合議機関に移すこと、第2に「設置認可基準」もまた専門家により判定・運用すること、第3に大学設立のための「設置認可行為」と大学設置後の「基準認定」(適格判定)行為とを分離して、アメリカ方式のアク্রেディテーションを導入することなどが新しい特徴として打ち出された³⁾。

戦前の設置認可においては、大学として認可されるためのハードルは高く、「大学としての内実をそなえるに至ったと判定される公・私立の高等教育機関に、文部大臣が設立を許可する方式⁴⁾」といわれ、旧制大学以外の高等教育機関を大学にすることに消極的、抑制的であったが、戦後の設置認可では、最低限の基準を満たしてさえいれば、将来の発展の可能性を見込んで認可を行うという方法になった。

戦後の制度において実質的に設置認可の判定を行うのは、文部大臣の諮問機関である「大学審議会」であった。しかし、この大学審議会に与えられた権限も、あくまでも申請校が最低限の基準を満たしているかどうかの判定に止まり、設置後の大学の質の問題については一切関与しないこととなった。このことが、戦後日本の新制大学の誕生につながり、高等教育の大衆化という要請にこたえることにつながっていった。

しかし、アメリカ教育使節団が意図していたのは、多くの新制大学が誕生することに止まらず、それぞれの新制大学が自らの発展への努力をすると同時に、大学間で相互に質を保証し、向上させる仕組みを自主的に構築していくことであった。つまり、あくまでもアメリカにおいて大学の質を維持するために伝統的に行われてきた「アクレディテーション」を前提に、設置認可(チャータリング)と基準認定(アクレディテーション)を切り離し、文部省の「監督権」を奪うというものだったのである。

1945(昭和20)年の敗戦以降、アメリカ教育使節団の大きな影響を受けながらわずか数年の間に「旧制大学」の時代から「新制大学」の時代への制度づくりが行われ、制度の上では「大学の設置認可に対する官僚統制の排除という戦後改革の原理は、少なくとも昭和30年代に至る期間までには実質的に貫徹された」⁵⁾とされる。その後、アメリカ教育使節団が描いた大学の 대중化は実現されたと言えるが、最低限の基準を満たしてさえいれば認められるという設置認可の審査も当初は厳しく、制度上は設置認可と基準認定が分けられていても、設置認可時の水準を事実上高いものにしてしまったために、文部省自身が設置認可によって質は担保できるという考え方を捨てられなかったこと、大学自身による自主的な質の保持・向上に取り組む民間専門団体として1947(昭和22)年に設立された「大学基準協会」も、社会的影響力を持てなかったためにこれまで結果的にその役割を十分に果たしてこることが出来なかったことなどから、今日に至るまで、チャータリングとアクレディテーションによる高等教育の質の保証、向上の仕組みは機能してこなかった。

2. 規制緩和と大学評価

1986（昭和61）年4月に臨時教育審議会『教育改革に関する第二次答申』で「大学の評価と大学情報の公開」に言及されて以降、今日に至るまで、大学評価に関する多くの提言がなされてきた。この臨教審答申では、「大学の評価と大学情報の公開」の中で「大学には絶えず自己の教育、研究および社会的寄与について自ら検証し、評価することが要請され、そのための方法やシステムについて検討を深めることがのぞまれる。また、個別大学の自己評価にとどまらず、大学団体がそのメンバーを相互に評価し、ア Kredィテーションを実施し、大学団体としての自治を活性化することも重要である⁶⁾」との提言をおこなっている。

1991（平成3）年2月の大学審議会答申『大学教育の改善について』では、「当該大学における教育研究活動等の状況について自己点検・評価を行うことに努めなければならない」「大学設置基準において、各大学自身による教育研究活動についての自己評価に関する努力規定を定めることが適当である」との提言が行われた。同年の7月には新しい大学設置基準が施行され、大学設置基準が大幅に緩和されると同時に自己点検・評価が努力義務化された。

1998（平成10）年の大学審議会答申『21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－』では、1991（平成3）年7月に施行された大学設置基準からさらに一步進んで自己点検・評価の実施、結果の公表を義務化し、学外者による検証を努力義務化することが提言されている。また、多元的な評価システムの確立が必要であるとされ、より透明性の高い評価となる第三者評価の導入が提言された。この第三者評価は、第三者としての客観的な立場から評価を行って、その結果を大学にフィードバックすることで、それをもとに大学自身が絶えず改善をつづけていくことを目的とするものである。

大学のみならず、我が国の行政システム全体が国による事前規制型から事後チェック型へと移行する流れに入り、2001（平成13）年12月の総合規制改革会議『第1次答申』では、大学・学部の設置規制の準則主義化、学部の設置等に対する抑制方針の見直しや、高等教育の自由な競争環境の整備等についての提言が行われ、「競争的研究資金」の拡充と「競争的な配分」の徹底等とあわせて、第三者による評価認証（ア Kredィテーション）制度の導入が提言された。

これを受けて2002（平成14）年の中央教育審議会答申『大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について』では21世紀の日本の大学の国際的通用性を確保するために、大学の質を社会に対して保証していくことの必要性に触れ、アメリカやヨーロッパの主要な国々においても重要な改革テーマとされている大学評価について提言を行った。ここでは、大学の教育研究活動等の状況について、国の認証を受けた「第三者評価機関（認証評価機関）」が定期的に評価を行う第三者評価制度の導入が提言された。認証評価機関はそれぞれの機関が定めた評価基準に基づいて評価を行う。それぞれの大学は独自の理念や特色に応じた多元的な評価を受けられるように配慮され、第三者評価の結果を受けて大学自らが改革・改善の取り組みを行っていく制度となっている。この答申では同時に、法令違反状態

の大学に対して①改善勧告、②変更命令、③特定組織のみを対象とした認可取消等の措置、④大学の閉鎖命令といった段階による是正措置の導入も提言されているが、あくまでも認証評価機関による判定を受けるということを規定し、適格認定されない場合も処分はされないとした。

そして、2004（平成16）年4月に、いよいよこの中教審答申をうけて改正され、自己点検・評価結果を公表することや文部科学大臣の認証を受けた認証評価機関による第三者評価を受けることなどが定められた学校教育法⁷⁾が施行され、法のもとでの第三者評価制度がスタートした。これを受けて、大学基準協会、日本高等教育評価機構、短期大学基準協会等、いくつかの組織が学校教育法第69条の4第1項に定める認証評価機関に申請を行い、認証を受けている。

Ⅲ. アメリカのアクレディテーションとリエゾン・オフィサー

1. アメリカのアクレディテーション

日本でスタートした第三者評価制度だけでなく、ヨーロッパやアジア諸国の大学評価制度のモデルとなっているのが、アメリカの高等教育制度で各高等教育機関の品質を保証するシステムとして位置づけられている「アクレディテーション」である。「基準認定」などと訳されることもあるアクレディテーションは、国家や州の政府に介入させることなく、大学自らが資金と人材を提供し、認証評価機関を設立して相互に評価を行い、結果を公表することで、大学の質を社会に対して保証し、改善につなげていくシステムである。

アメリカには機関別アクレディテーション団体と、専門分野別アクレディテーション団体の、大別して2種類のアクレディテーション団体が存在する。機関別アクレディテーション（Institutional Accreditation）は10年のサイクルで実施され、専門分野別アクレディテーション（Professional Accreditation）は多くの場合5年サイクルで実施される。本稿では、機関別アクレディテーションについて述べるものとする。

機関別アクレディテーションの基本的目的は、「その大学の質が適切な水準を維持していることを公的に認めること」と「各大学による改善・向上の取り組みを支援する」ということ⁸⁾であり、各地区の基準協会は独自に定めた基準に基づいてアクレディテーションを行っている。

大学は、いかなる大学も、建学の理念をもっている。これは、社会にその大学が存在する意義を示すものであると言える。アクレディテーションは、過去を振り返ることで、大学が建学の理念にそった方向を向いているのかを確認するものである。必ず10年ごとにこれを繰り返すことで、「建学の理念」の達成度がわかる。それをもとに、次の具体的な目標を明らかにして、再び、建学の理念に向かって歩みを進める、というサイクルを繰り返す。

アメリカでは、アクレディテーションを受けているかどうか社会的に大きな影響力をもつ。州政府、連邦政府も、奨学金や補助金の支給にアクレディテーションを積極的に活用しており、州政府は

アクレディットを受けた大学に対してあらためて学位授与権の認可を行っている⁹⁾。言い換えれば、アクレディテーションを受けなければ、奨学金や補助金を受けられず、大学にとっては非常に厳しい運営を強いられる。

では、アクレディテーションはどのような流れで行われるのであろうか。喜多村（1993）によると、アクレディテーションは以下の過程で進められる。

①全米6地区にわかれている地域を管轄する基準協会（＝高等教育基準認定団体）が、審査を求める高等教育機関の申請を受けてその大学を事前訪問し、まず自校の自己点検・評価を行ってその結果をまとめた報告書の提出を要請する。これは一般に、過去10年にわたる自校の活動の全学レベルでの現状分析と評価である。

②高等教育機関ではこの要請を受けて学内に委員会をつくり、全学挙げての作業と審議の結果をまとめて自己点検・評価報告書（Self Study Report）を作成する。

③基準協会から選ばれた専門家または大学関係者がこの報告書の内容を予め検討し、訪問評価（Site Visit）チームをつくってキャンパスを訪問し、数日間滞在して集中的な調査と関係者の事情聴取を経て、報告書をまとめる。

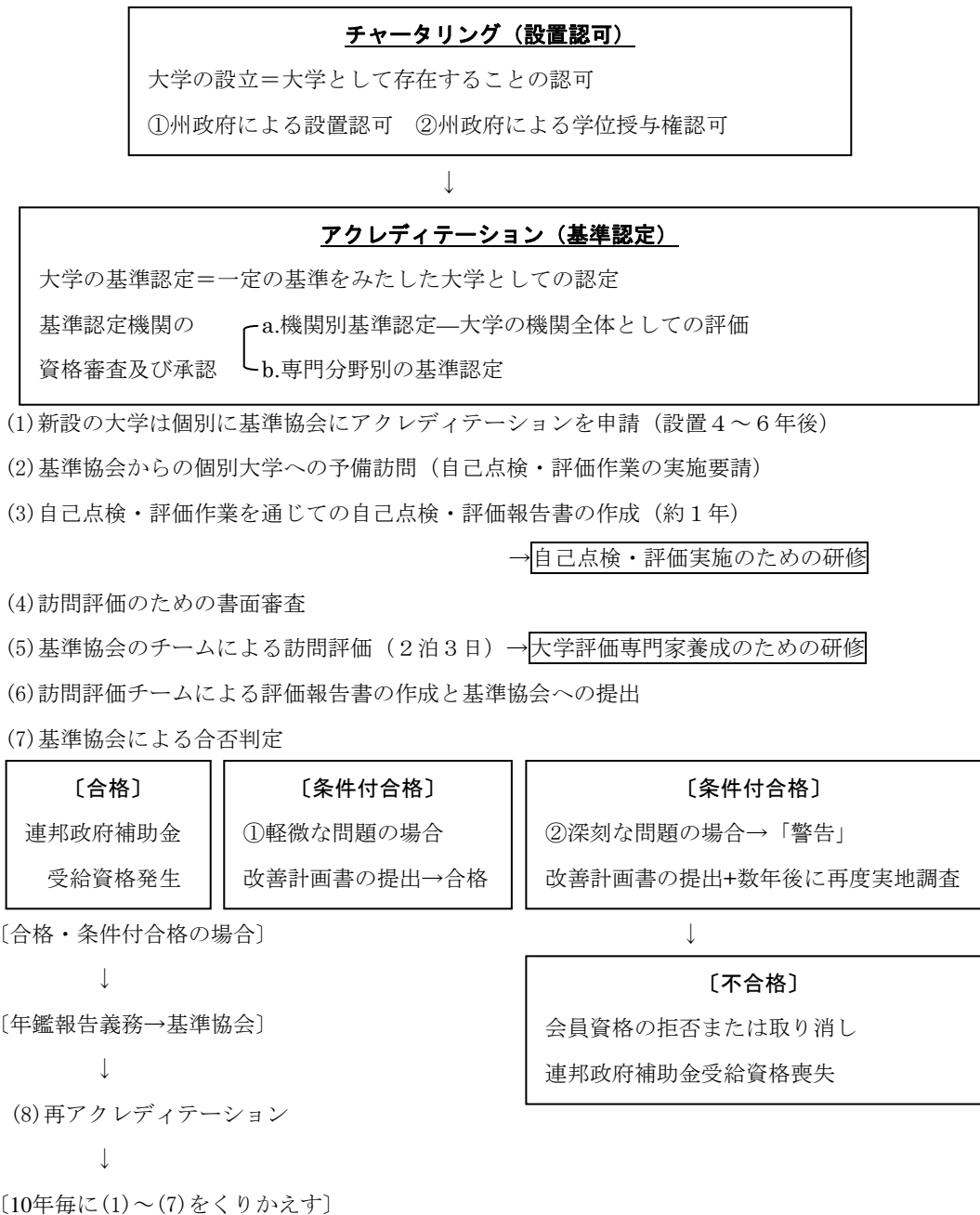
④当該大学の学長には、この報告書が作成される過程で、基準協会に提出される前後に、この内容について弁明、異議申立をする機会が与えられる。

⑤基準協会の判定委員会は、大学側の自己点検・評価報告書と訪問評価チームの報告書、大学の弁明書の内容を吟味し、視察団長から聞き取り調査を行ったうえで、その大学の基準認定の可否を判断する。

⑥大学は自己点検・評価報告書における評価、判定委員会の改善事項の勧告を検討し、そのうえで改善措置を講じる。

⑦この過程が10年ごとに繰り返される（図1）¹⁰⁾。

図1 アメリカの大学のチャーターリングとアクレディテーションのプロセス



出典：喜多村和之「新版 大学評価とは何か—自己点検と基準認定—」1993, pp50-51 をもとに作成

合否の判定はただちに行われるわけではなく、無条件で認定される大学と、警告を受けたりプロベーション（取消猶予）を与えられたりした上で「条件つき認定」となる大学とに分けられる。783校が認定対象となっている南部地区基準協会では、1997～2000年の間で50校が警告を受け、18校がプロ

バージョンとなっている。(4)までの段階を終えて合格と判断するには不足があると判断された場合、それが軽微な問題であれば文書による報告(改善計画書)を提出することで合格となる。深刻な問題が見つかった場合は改善計画書を提出した上でその改善計画に基づいて2～3年後に再度訪問評価を受け、それでも不十分だと判断された場合に3～5年のプロベーションが与えられる。プロベーションを経ても十分な改善が出来なかった場合は不合格・認可取消となる。そもそもア krediyteshon は質の維持や改善を目的とするものであるため、合格、不合格にいたるまでには多くの時間と改善のチャンスを与える様々な手続きが用意されている。

この過程を、10年に一度ずつ繰り返すことになり、10年に一度のア krediyteshon は通称BIG 10、5年目の中間報告はSMALL 5と呼ばれている。しかしながら、ア krediyteshon はこれらの節目が定期的に訪れる程度のものではない。一度認定されたら、次はダメかも知れない、という危機感を持たなければならない。ア krediyteshon の存在感が非常に大きなものであるため、万が一、次のア krediyteshon で認定されなかった場合、そのダメージは極めて大きい。この危機感は、ハーバードなどの有名校ほど強く、常に改善、向上に努めなければならない、という緊張感をもっている。この緊張感が、ア krediyteshon 制度の信用を支え、ア krediyteshon 制度の信用、影響力の大きさが、大学を絶えず改善、向上に向かわせるという相乗効果につながっているのである。

2. ア krediyteshon を機能させるためのトレーニング

ア krediyteshon の実施にあたり、各地区基準協会がア krediyteshon 関係者を対象に研修を行う。必ずしも評価に関する知識や経験が十分にあるわけではないア krediyteshon 関係者のそれらを補い、ア krediyteshon を機能させることが目的である。研修はその対象によって①評価員(Site visitor)のトレーニング(コア・トレーニング)、②評価チームのリーダー(Chair)のトレーニング、③評価を受ける大学側のトレーニング(Institution Training)の3つに大別される。

コア・トレーニングは新任の評価員を対象としたもので、年に2回程度、2日間にわたって開催される。評価員は基準協会から依頼を受けた各大学が協会へ登録カードを提出するという形で推薦し、そこで登録(推薦)されたメンバーを対象に研修が行われる。

研修の内容は、まずア krediyteshon の理念と意義を理解することから始まる。協会の担当者がトレーナーとなって、①大学評価が始まった歴史的な経緯と意義、②大学に対する評価がなぜ、必要なのか、③教育の質を社会に示すとは、どういうことか、④それらに対して、評価に携わるものはどのように関わるべきか、などの項目についての認識を深めることが主眼となる。その上で、各協会が大学側に示しているスタンダード(基準)の主旨を理解し、大学が提出した自己点検・評価報告書の読み取り方やインタビューの方法、評価チーム内での役割分担、評価結果に対するレポートの書き方等をハンドブックに基づいてケース・スタディを行う¹¹⁾。このコア・トレーニングとは別に、現職の評価員に対しては、1日研修(One Day Training)が行われる。また、評価チームのリーダーに対

しては、リーダーシップのとり方などに重点を置いたトレーニングが行われる。

評価に関わる人の養成は、アクレディテーションを機能させる上で最も重要な要素のひとつである。船戸（2004）は、「訪問評価は対象校の弱点を指摘して窮地に陥れるものでなく、あくまでも個々の大学の特性を理解したうえで、教育の質の維持向上を目指して取り組む改善への努力、発展への意欲を評価するものである。しかし、100年を超えるアクレディテーションの歴史を持つ米国でも、時として経験の浅い評価員の言動によって、評価そのものの意義が失われてしまうことがあるという。このような事態を避けるため、『教育に携わる誰もが知っていることであるが、教室での授業が唯一の方法ではない。また、それが最も効果的な教授法でないことは、往々にしてある。したがって、評価員養成についても評価の現場で、経験豊かな先輩評価員とともに過ごす現地訓練の形態により、過去に蓄積してきた評価員としての技術、精神、知識を受け継ぐことが可能になる』（CQAのハンドブックより）という理由で、評価員の組み合わせが重視されているのである。」としている。

中部地区基準協会では、年度初めに基準協会がスポンサーとなってワークショップが開催される。参加するのは、評価チームの主査や評価員となるメンバーで、具体的には、管理、経営について相当の経験を持つプロボストや学部の管理、経営に携わってきたシニア・ファカルティなどである。ここでは、実際の訪問評価を想定したシミュレーション形式のディスカッションが行われる。ワークショップの参加者は、事前に自己点検・評価報告書を読んだ後、①当該大学に対する全般的な印象は何であるか、②自己点検・評価報告書をどのように読んだか、③自己点検・評価報告書の形式はチームの作業を容易にするか、④自己点検・評価報告書の分析と提言はどれほどの説得力があるか、⑤自己点検・評価報告書で回答がなされないままになっている重要な質問は何か、⑥面接調査から期待される重要な情報は何か、の6つの質問に回答する。このワークショップで、評価員によって評価尺度に差が出ることを避けよう、相互にトレーニングされる。また、相互評価（ピア・レビュー）の過程について詳細な説明が行われる¹²⁾。

Institution Trainingでは、4つの職責の人物が呼び出され、トレーニングを受ける。学長、プロボスト、シニア・ファカルティ、そして、リエゾン・オフィサーである。このリエゾン・オフィサーが、アクレディテーションとその前提となる自己点検・評価を機能させる上で非常に重要な役割を果たす。

ここでは、自己点検・評価を行い、アクレディテーションを受ける大学としてどのような体制でどのように取り組めばよいかを明らかにするために、実際の大学をモデルにケース・スタディが行われる。

評価先進国と言われるアメリカにおいても、最初から十分に評価を機能させていける土壌ができあがっているわけではない。様々な関係者の理解と知識を深め、評価を機能させるための地道な取り組みが絶えず行われてきている。これまで評価が根付いてこなかった日本においても、一連の第三者評価のプロセスを機能させていくために評価関係者を養成するシステムの構築が必要である。

3. アメリカのアクレディテーションにおけるリエゾン・オフィサーの存在

一連のアクレディテーションのプロセスのうち、各大学における自己点検・評価を機能させる上で非常に重要な役割を果たすのが、リエゾン・オフィサーである。「リエゾン・オフィサー」とは、元々は軍隊で使われる言葉で、一般的には「連絡将校」などと訳される。アクレディテーションにおいては、大学側の担当責任者で、基準協会と大学の間に入り、一連のアクレディテーション活動を円滑に、機能的に進める役割を果たす。しかし、リエゾン・オフィサーは協会や大学の単なる窓口程度の役割ではなく、一連の評価活動に関しては学長と同等の責任と権限を持ち、2～3年の間はこの役割に専念する非常に重要なポジションである。アメリカではほとんどの場合、教員がリエゾン・オフィサーに指名される。

各地区の基準協会はリエゾン・オフィサーを重視しており、その位置づけ、役割について各基準協会のアクレディテーション・ハンドブックの中に詳細に明記している。

(1) リエゾン・オフィサーの位置

西部地区基準協会のハンドブックでは、リエゾン・オフィサーを以下のように位置づけている¹³⁾。

<アクレディテーション・リエゾン・オフィサー>

アクレディテーション委員会と共同で作業をするために、それぞれの大学の学長はアクレディテーション委員会のスタッフとともにアクレディテーションの事項について作業するリエゾン・オフィサーを選任する。このリエゾン・オフィサーの選任に当たって学長は以下の基準 (*criteria*) を考慮すべきである。それは、機関のバランスの取れた見方 (*perspective*)、目につきやすさ (*visibility*)、アクレディテーションの経験またはそれに関与する希望、事務的能力である。

リエゾン・オフィサーに勤告される業務 (*duties*) には以下のようなものがある。

1. キャンパスの中に一定の場所を設け、機関または専門的アクレディテーションに関する情報を広報しまた質問に答える場とすること。
2. 年報 (*annual report*) を準備し、実質的な変更やプログラムの開発がおこればそれをアクレディテーション委員会に報知すること。
3. 全てのアクレディテーション資料、例えば自己点検・評価チーム報告、アクレディテーション・ハンドブック、ガイドラインの類、すべての訪問のスケジュール、決定通知 (*action letter*) を含むアクレディテーション委員会事務局からのすべての通信などのファイルの保存。また図書館に訪問評価報告書、評価チーム報告書の複製を保存しておくことが望ましい。リエゾン・オフィサーは教員、職員、スタッフおよび学生がこれらの資料を利用しうることを保証しなければならない。
4. 機関に対してアクレディテーション委員会のアクレディテーションの方針および手順を紹介し、またそのキャンパスのある種の事項、例えば図書館、継続教育等々について適用しうるハンドブック

クの中の特定の章に対し注意を喚起する。とくに方針の選択あるいは改訂が問題になっているときにいてしかりである。

5. 自己点検・評価委員会の長または専門委員 (resource person) として奉仕し、訪問評価の準備を調整し、また評価の結果としてのフォロー・アップ研究に助力する。
6. 情報を受領した政策開発に参加するため、リエゾン・オフィサーの年次の会合に出席する。
7. 招かれた時には評価チームのメンバーを務める。
8. 可能であれば合同ア krediteーション訪問およびそのスケジュールを開発する。
9. ア krediteーション委員会スタッフから学長に宛てた苦情書のコピーを受け取る。
10. ア krediteーション委員会から手数料および訪問経費の請求書を受け取り、すみやかにそれを支払うよう手配する。

学長がリエゾン・オフィサーになることはもちろん可能である。しかし多くの学長はこの責任からのがれることを歓迎し、教授会または事務局のメンバーでア krediteーションに関心をもつ者にそれを委託して、すべての関係活動について学長に報告させることを選ぶようである。

リエゾン・オフィサーはキャンパスについて適切な程度の視界にめぐまれていることが望ましく、さらにその位置が公的な委員会あるいはある意味での管理運営義務として承認されているべきである。リエゾン・オフィサーはア krediteーション委員会と機関の効果的な関係を提供することが出来、機関に対してア krediteーションにおけるより多くの参加的役割を与えることが出来る。ア krediteーション委員会はリエゾン・オフィサーが委員会スタッフからの助言や相談を求めることを希望する

(2) リエゾン・オフィサーの選任

また、南部地区基準協会のハンドブックでは、リエゾン・オフィサーの選任等について以下のよう
に記している¹⁴⁾。

<リエゾン・オフィサー>

各機関にはリエゾン・オフィサーを置くことが要求される；この人は通常、学長以外の人である。この個人は訪問評価 (review) の過程で重要な役割を持ち、機関の訪問評価 (institutional review) に同伴しなければならない。ア krediteーションの審査が行われる間の改善が行われている年は、リエゾン・オフィサーは例年の当該機関のプロフィールや協会が求めるその他の報告書を適時提出する責任を負う。学長と共に、リエゾン・オフィサーは、委員会に提出される全ての情報の正確さに責任を負い、協会の基準、方針に継続して準拠し続けること、再確認の上で手続きをすることに責任を負う。

リエゾン・オフィサーは、アクレディテーションを受ける2～3年前に学長から指名される。これは、アクレディテーションを受けるにあたって行われる自己点検・評価がスタートする時期である。

(3) コミュニケーション・ストラテジー

船戸(2004)¹⁵⁾によると、リエゾン・オフィサーになって最初に取りかかるのは学内におけるコミュニケーション・ストラテジーの策定である。これは、学内の教員・職員に外部の評価とそれに伴う自己点検・評価の意義と目的を理解させ、自己点検・評価を行い、アクレディテーションを受ける一連の評価活動を効率的、効果的に機能させる方向へ持っていくという目的がある。その上で、実際に学内で行われる教員や職員の会議、集まりに頻繁に出席し、アクレディテーションの必要性、質を維持・向上させることの意味、教職員一人一人の関わり方などの基本的な事項について徹底的な“教育”を実施する。つまり、アクレディテーションや自己点検・評価の実施に否定的な教員・職員を含め、あらゆる大学の構成員にこまめに働きかけて、大学全体を質の維持、改善のための評価の実施の方向へ向かせ、その方向へ進んでいく流れをつくるということである。

自己点検・評価の取り組みが行われている間、リエゾン・オフィサーは週に一度のペースで取り組みの状況や進み具合をレポートやEメールで学内に配布する。これらは一方的に投げかけられるのではなく、それぞれに質問票が添付されており、受け取った教職員は疑問や質問をリエゾン・オフィサーに投げかけることができる。アメリカにおいても、評価を行うことに否定的な教職員は少なくないため、反対意見やネガティブな反応も出てくる。リエゾン・オフィサーはそれらが「正統な苦情」か「単なる感情的な苦情」かを見極めた上で回答し、当事者の誤解、疑問を解消して評価についての理解を深めるようにしている。このような状況に対処していくために、リエゾン・オフィサーは学内で公正中立な立場を保つ必要がある。中立なポジションに立った上で否定的な反応に的確に対応し、これを繰り返していく中で、あやまった認識は正し、さらに評価の実施が大学にとって有益であり、大学の維持、発展に必要なプロセスであるということを一人一人に理解させていく。

(4) 「自己点検・評価委員会」そのメンバーとリエゾン・オフィサーの役割

次に、自己点検・評価を行う委員会の編成と具体的な報告書の作成作業に取りかかる。委員会は、最終的に報告書を取りまとめる親委員会とアクレディテーションの基準項目ごとに置かれる小委員会からなる。委員のメンバーには、教員、職員に限らず卒業生、在学生、地域住民が加わることもある。つまり大学の質の向上、改善につなげるためには、あらゆる角度から大学に関わる人物の視点が必要であるという考え方によるものである。

各委員会は、それぞれの項目ごとの現状、課題を報告書にまとめる。そのボリュームは全委員会で1000ページに上る。基準協会が要求する自己点検・評価報告書は100ページ程度であるため、親委員会はリエゾン・オフィサーを中心に全ての報告書に目を通し、重要なポイントだけを取りだして要約

を行う。各委員会の報告書は、文体も表現方法も多様であるため、これを統一し、大学の現状を正確に伝える報告書に作り替える必要がある。この時点で、改善が必要な課題、弱点が明らかになるが、それを隠すのではなく、正確に記し、改善に向けた方策が記されていることがよい報告書の条件となる。この報告書は社会に対して公にされるため、自分の大学の良い部分だけを示したいという心理が働くのは当然である。しかし、報告書に虚偽を記載したり、意図的に真実を記載しなかったとしても、訪問評価によって現状が明らかにされてしまう。そうなった場合には認可取消となり、補助金や奨学金の支給が止まり、大学にとっての事実上の死刑宣告となる。そうならないためには、報告書に弱点や課題を誠実に記入し、社会に対して明らかにした上で改善に向けて取り組んでいくことが求められるのである。これが、アメリカの大学が築いてきた質保証の根幹である。

(5) 訪問評価とリエゾン・オフィサー

報告書を提出した後、リエゾン・オフィサーにとって最終的な仕事となるのが、南部地区基準協会の手ブックでも強調されている訪問評価の受け入れである。基準協会が選んだ5～15名の評価員が2～3日にわたって大学を訪れ、大学が提出した自己点検・評価報告書の内容に基づいて関係者とのインタビューを行う。リエゾン・オフィサーは、日程の調整、ホテルや車の手配、学内で行われるインタビューの相手との時間の調整、評価員の打ち合わせ用の会議室の手配など、訪問評価に関わるあらゆる事務をこなす。

ア krediyteshon を受けることが決まった時点から訪問評価を終えるまで、リエゾン・オフィサーはア krediyteshon に関わるあらゆる物事に責任を負い、対基準協会、対学内のあらゆる業務を担うことになる。アメリカでは通常、教員がリエゾン・オフィサーに指名されるが、研究・教育活動や学部の様々な業務、その他日常の業務の片手間で務まるものではない。したがって、アメリカの大学は、自己点検・評価の開始から訪問評価の終了まで、他のあらゆる業務を可能な限り軽減し、リエゾン・オフィサーとしての役割に十分専念できる環境を与える。同時に、3～4名の事務スタッフを配して、資料の整理やデータの収集等、リエゾン・オフィサーの補助的な役割を担わせている。ここまで貴重な人材、資源を投入してその仕事にあたらせる必要があるほど、ア krediyteshon とその前提となる自己点検・評価は大学にとって大きな重みを持つということである。

(6) リエゾン・オフィサーの基本条件

では、リエゾン・オフィサーの役割を担う人物には、どのような要素が求められるのであろうか。レン(2004)は「最も重要な資質は人間性である。多くの人の協力を求め、円滑に進めるためには、自制心が強くて、他人とうまく対応できる人がふさわしい」具体的には、「会議ですぐにメモを取り始める人。議事録を任せたら、翌日の朝、出席者のデスクの上に届ける人。つまり“グッド・ウィル・ピープル”だ」と表現している。そして、「リエゾン・オフィサーは、オーケストラの指揮者と同じだ。

学内の意思を統一し、ひとつの方向に向かわせるという重大な使命を委ねられているからである。そのためにも、彼を支える強力な事務スタッフが必要になる」としている¹⁶⁾。このように、リエゾン・オフィサーには学内の様々な利害を超えて、大学の質の維持、向上を常に見据えて行動していくことが求められる。様々な考え方や立場の人で構成されている大学の中であって、その役割を果たしていくことは容易なことではない。その意味でも、リエゾン・オフィサーを指名する学長をはじめとした大学の上部組織や事務職員がア krediteーション、自己点検・評価の意味、目的を十分に理解し、リエゾン・オフィサーを支えていくことが非常に重要となる。

日本においても、第三者評価制度のスタートにあたり、評価を機能させ、大学の発展につなげていくためのリエゾン・オフィサーを導入し、養成することが求められる。しかしながら、アメリカのやり方をそのまま導入するのではなく、日本の大学組織やそれを取り巻く環境を正確にとらえ、日本に合った「日本型リエゾン・オフィサー」のあり方を模索していく必要がある。

IV. 日本におけるリエゾン・オフィサーの導入

1. 短期大学基準協会のALO

第三者評価制度がスタートした日本においていち早くリエゾン・オフィサーを導入したのが、「短期大学基準協会」である。

第三者評価の実施にあたり、短期大学基準協会では、自己点検・評価報告書への誠実な記述が何より重要であるとして、その責任者となるALO (Accreditation Liaison Officer: 第三者評価連絡調整責任者) を各短期大学に置くことを義務づけている。さらに、各短期大学における自己点検・評価活動や第三者評価が円滑に行われるために、各短期大学において、自己点検・評価の適切な実施、自己点検・評価報告書の作成、資料 (添付資料及び参考資料) の選別もしくは作成、学内調整、基準協会及び評価員との連絡、評価に係る情報収集等に中心的な役割を担う組織の構築が必要であるとし、ALOがそれらの責任者としての役割を担う。ALOは各短期大学に1名ずつ、各校の理事長または学長により指名される。

アメリカにおける一般的なリエゾン・オフィサーと同様、短期大学基準協会では、原則として中堅以上の教員を任命することとし、加えて自己点検・評価活動の経験者等、一定の権限を有する者を指名することが望ましいとしている。また、できれば理事長もしくは学長直轄の組織の責任者として位置づけられることが望ましいとしている。

短期大学基準協会は、ALOが果たすべき役割として、①基準協会の第三者評価の方針、手順、活動に対して、学内の理解を深めること、②第三者評価に対して関心を持たせる組織文化の形成に努めること、③学生の学習成果を評価するキャンパス・カルチャーの形成に努めること、④第三者評価並びに自己点検・評価活動の記録を作成し管理すること、⑤自己点検・評価報告書はもとより、年次報告

書（年度ごとの総括）あるいは事業報告書等の作成の準備を促進すること、⑥基準協会に提出する書類に不備がないかを提出する際に点検すること、を学内で継続的に行う事項として挙げている¹⁷⁾。

評価先進国のアメリカにおいても言えることであるが、今日まで評価が根付いて来なかった日本においては、①、②、③の3つの項目、すなわち評価について理解を深め、学内のあらゆる組織、人に「評価を機能させることによって教育の質を向上させていく」という共通認識を持たせていくことが、ALOが果たすべき最も大きな役割であり、最大の課題となる。そのためALOが十分に役割を果たし、評価を意味のあるものにしていくためには、ALOを任命する理事長や学長らが最大限にALOの活動をバックアップしていくことが必要となる。

基準協会との連絡については、第三者評価を受ける年度でなくても、基準協会からの連絡や情報を常に受けたり基準協会の研修に参加したりして、絶えず知識や情報を収集する必要があるとしている。第三者評価についての最新の情報や、他大学の動向等を常に把握し、それを学内に向けて発信することで、常に学内の第三者評価、自己点検・評価に関する意識を保持し、高めて、より効果的な評価の実施につなげていくための牽引役をALOが果たすことが期待されている。

2. 日本の大学におけるリエゾン・オフィサーの内容・課題と展望

日本において第三者評価とその前提となる自己点検・評価を機能させること、また、そのためのリエゾン・オフィサーの導入を考える場合、日本の大学組織の構造や性質を理解する必要がある。ひとつは、大学の自治、学問の自由の保証の反作用としてあらわれた「縦割りの構造」や、「教授会自治」といわれる問題である。これらの反作用によって、全学的な改善、発展を目指す取り組みの中で、リエゾン・オフィサーとなった人物が所属する学部のみ利益代表の役割を果たし、本来の大学の目的から考えれば壊すべきものまでも守られてしまうという事態を避ける必要がある。また、週に何時間もの授業を抱え、学部の行政に関わる様々な役割を担っている状況でリエゾン・オフィサーの重責を担うことは困難である。

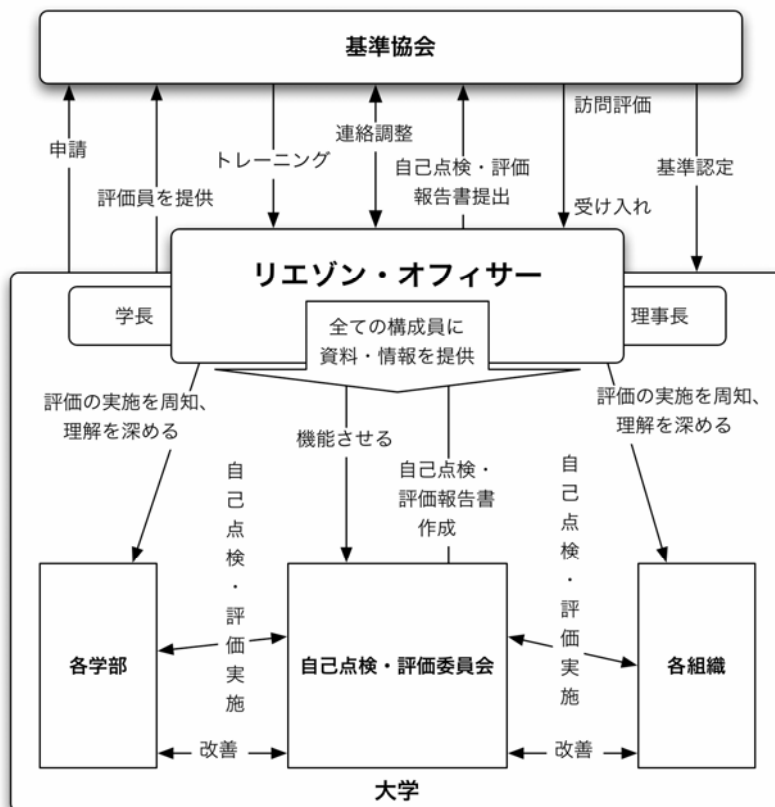
アメリカではリエゾン・オフィサーの業務にあたる2～3年の間は一切の通常の業務から離れ、リエゾン・オフィサーとしての役割に専念する。日本においても、リエゾン・オフィサーの役割の大きさを考慮すると、アメリカと同様、リエゾン・オフィサーに専念できる環境を整える必要がある。

これらを考慮すると、日本においては必ずしも教員がリエゾン・オフィサーとなるのではなく、場合によっては事務職員がリエゾン・オフィサーの役割を担うなど、各大学の状況を踏まえて柔軟に対応する必要がある。事務職員がリエゾン・オフィサーを担う場合、専門職能としての大学職員の養成を意図したプログラムを積極的に活用することが有効である。これは、他大学の職員らとの交流を持つことにもつながり、評価に関する知識や手法にとどまらず、大学、高等教育に関する様々な要素を相互に共有しあえるメリットも非常に大きい。

いずれの場合も、リエゾン・オフィサーは、大学全体を見渡すことが出来、強いリーダーシップを

発揮する事が求められるため、勤務年数が長く、ある程度の役職にある者が望ましい。また、リエゾン・オフィサーの任命と同時に、リエゾン・オフィサーの業務を支える補佐的な役割を担うポストを設け、そこに数人の職員を配置するなど、リエゾン・オフィサーの業務を効果的に進めるための支援体制を整える必要がある。この場合、各大学の独特な文化や体質に合った体制を築くことが極めて重要である。さらに、第三者評価を受けるまでの一時的なものという認識ではなく、自己点検・評価を行い、第三者評価を受け、それをもとに改革・改善を継続的に行う、このサイクルを繰り返すための組織として、リエゾン・オフィサーを中心に、完全に他の組織とは独立した、つまり、他の業務の片手間ではなく、評価に専念する組織を構築する必要がある。今後、7年サイクルでこのプロセスを繰り返す必要があるばかりでなく、このプロセスの内容によっては大学の発展、衰退を大きく左右し、大学の存続に関わる重要な業務であるということ認識しなければならない。学生の入口や出口に関わる、大学にとって最重要な要素のひとつである入試や就職に関わる業務を、他の業務の片手間で行うというようなことは考えられない。自己点検・評価、第三者評価、そしてその後の改革・改善の取り組みが、入試や就職と同等の重みをもつ事を、強く認識する必要がある。

図2：基準協会、大学と、リエゾン・オフィサーの関係



出典：筆者作成

また、短期大学基準協会もそうしているように、リエゾン・オフィサーは学長や理事長直轄のポストとして位置づけられることが望ましい。学長や理事長がリエゾン・オフィサーを強くバックアップし、学長、理事長がトップダウンの形で積極的に一連の活動を推進する姿勢をとっていくことが極めて重要である。

また、これまで評価が機能してきた土台がない日本において、実際に活用し得る手法や事例が出てきた場合に積極的にそれを共有し、活用できるような、大学間、大学と協会の連携体制を、各大学、各基準協会が主体的に、積極的に構築していくことが必要である。

V. おわりに

全入時代を目前に控え、各大学にとっては非常に厳しい状況下での舵取りが求められている。18歳人口は減少し、従来通りの運営では立ちゆかなくなるとは言え、生涯学習や地域における知の拠点といった、幅広い年齢層が対象となる新たなニーズも生まれてきており、それらを的確に捉え、対応することが出来れば、新たな発展の方向へ結びつけることも可能である。生き残りをかけた取り組みが求められる今こそ、各大学が建学の理念に立ち帰り、危機を回避するに止まらず、自らの大学、そして日本の高等教育を発展させる好機ととらえることができるのではないだろうか。

私立大学が掲げる建学の理念は私立大学の使命であり、私立大学の存在意義である。建学の理念を具現化する重要なプロセスのひとつとして、社会の状況と自らの大学の現状を客観的に捉え、建学の理念を現実レベルに落とし込んで中長期的な目標、短期的な目標を設定し、その実現に向けた質の維持、改善・改革を恒常的に行っていく、これが自己点検・評価の本質であり、第三者評価制度の意図するところである。

その一連の活動の責任を負い、ひとつひとつの取り組みを機能させていく重要な使命を担い得るのが、リエゾン・オフィサーである。恒常的な質の維持・改善の中心的役割を担っていくリエゾン・オフィサーを各大学の重要ポストとして設置し、大学界全体で育成・バックアップを行い、個々の大学、そして日本の高等教育の発展へとつなげていくことを提言するものである。

日本における学校教育法の下での大学の第三者評価制度はスタートしたばかりである。リエゾン・オフィサーの導入等、第三者評価をめぐる動向について、今後の研究においても継続的に、そして、より深く考察し、別の機会で明らかにしていきたい。

1) 高等教育の提供が国内だけでなく、国という枠を越えて行われるようになったことを世界貿易機関（WTO）は高等教育サービスの「貿易」とみて、その自由化に向けた交渉を2001（平成13）年に開始した。日本に対しては、アメリカ、オーストラリア、中国など10カ国より自由化の要求が行われ、日本も先進国や中国に対して自由化の要求を行い、交渉が続けられている（国際的な大学の質保証に関する調査研究協力者会議（第1回）配付資料『国際的な大学の質保証に関する交渉・協議の状況』2003年）

-
- 2) 文部科学省『国立大学長・大学共同利用機関長等会議における文部大臣あいさつ』1999年.6ページ
- 3) 喜多村和之『現代大学の変革と政策……歴史的・比較的考察』玉川大学出版部、2001年.107ページ
- 4) 喜多村, 2001年. 109ページ
- 5) 同上
- 6) 臨時教育審議会『教育改革に関する第二次答申』1986年.73ページ
- 7) **第六十九条の三** 大学は、その教育研究水準の向上に資するため、文部科学大臣の定めるところにより、当該大学の教育及び研究、組織及び運営並びに施設及び設備（次項において「教育研究等」という。）の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するものとする。
- 2 大学は、前項の措置に加え、当該大学の教育研究等の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに、文部科学大臣の認証を受けた者（以下「認証評価機関」という。）による評価（以下「認証評価」という。）を受けるものとする。ただし、認証評価機関が存在しない場合その他特別の0事由がある場合であって、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。
- 3 専門職大学院を置く大学にあつては、前項に規定するもののほか、当該専門職大学院の設置の目的に照らし、当該専門職大学院の教育課程、教員組織その他教育研究活動の状況について、政令で定める期間ごとに、認証評価を受けるものとする。ただし、当該専門職大学院の課程に係る分野について認証評価を行う認証評価機関が存在しない場合その他特別の事由がある場合であって、文部科学大臣の定める措置を講じているときは、この限りでない。
- 4 前二項の認証評価は、大学からの求めにより、大学評価基準（前二項の認証評価を行うために認証評価機関が定める基準をいう。次条において同じ。）に従って行うものとする。
- 第六十九条の四** 認証評価機関になろうとする者は、文部科学大臣の定めるところにより、申請により、文部科学大臣の認証を受けることができる。
- 8) 早田幸政 訳『アメリカ北中部地区基準協会の大学・カレッジ評価ハンドブック』紀伊國屋書店、1995年. 11ページ
- 9) 中央教育審議会大学分科会参考資料『諸外国における大学のアカレディテーションについて』2003年
- 10) 喜多村和之『新版 大学評価とは何かー自己点検と基準認定ー』東信堂、1993年. 48ページ
- 11) 船戸高樹『評価員の選任と養成ー第三者評価を機能させるために（上）』『同（下）』アルカディア学報 2004年
- 12) 田中義郎『アドミニストレーター職の必要性ー第三者評価と評価員の要請に向けて』アルカディア学報 2004年
- 13) 飯島宗一訳『米国西部地区基準協会アカレディテーション・ハンドブック』大学基準協会、1990年. をもとに、Western Association of Schools and Colleges WASC Handbook of Accreditation, 2001.に沿って改訂
- 14) Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges, HANDBOOK FOR REAFFIRMATION OF ACCREDITATION, 2004.
- 15) 船戸高樹『急がれるリエゾン・オフィサーの養成』アルカディア学報 2004年
- 16) 同上
- 17) 短期大学基準協会『ALOマニュアル』2004年、2ページ