

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

A Study on Quality Management in Universities From the Viewpoint of PDCA Management Cycle

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 赤林, 隆仁 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/552

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



大学における品質マネジメントに関する考察

—マネジメントサイクルの観点から—

A Study on Quality Management in Universities

From the Viewpoint of PDCA Management Cycle

赤 林 隆 仁

AKABAYASHI, Takahito

大学品質に関しては大学認証制度にその考え方が導入され、広く実施されてきた。2010年度に実施された大学認証の結果を分析した結果、認証制度で決められた事項は遵守され実行されつつあるが、マネジメントシステムとして不可欠なPDCAのマネジメントサイクルは国立、公立。私立の種別を問わず正式な仕組みとしては7割以上の大学で未成立なケースが多いことが判明した。品質向上の上でリスクになっているため実施例をベンチマーキングするなどによる体制構築が望まれる。

はじめに

本論文では大学における「品質」（または「質」、本論文では「品質」と称する）においてマネジメントサイクル（PDCA：Plan→Do→Check→Action）の実現度合い等について、2010年度における主要三認証機関の大学認証結果を元に考察した。2002年に齊藤は論文「TQMの大学経営への適用に関する課題」において5つの理由（①教育品質の不確実性、②品質が学生の学力レベルで決定されてしまう、③品質が顧客に期待されていない、④品質の比較検討方法が存在しない、⑤品質情報交換のチャンネルが欠如している）で日本の大学ではC→A→Pのフィードバックの仕組みを構築し難い風土にあると解析している。本論

文ではその後約10年を経てこの面が改善されたか否かを分析した。なお本論文の内容は筆者の私見であり、筆者の所属する埼玉学園大学の政策や意見とは関係がない。

1. 経営品質

1980年代国際競争力が大幅に落ちた米国産業界を再生するために、当時国際競争力の源とされた日本の「カイゼン」に範を得て出てきた考え方が「経営品質」である。米国はこの考え方をすべての産業に広めるために1987年当時の商務長官の名を冠した「マルコム・ボルドリッジ賞」を創設した。これは、他の規範となる優れた経営品質（ベスト・プラクティス）を有する企業や法人を表彰する制度である。

キーワード：大学、品質、マネジメントサイクル、改善
Key words : university, quality, management cycle, improvement

内容的には「経営品質」の内容を①リーダーシップ、②戦略計画、③顧客・市場の重視、④情報と分析、⑤人材の重視、⑥プロセスマネジメント、⑦事業活動の成果の7部門に分け、チェックリスト形式でこれらが実際に行われている事のエビデンスを求め、総合点(1000点満点)で評価するものである。対象部門には製造業、サービス業だけでなく教育業も含まれている。教育業では21世紀になってから受賞が相次ぎ、2001年にはChugach学区、Pearl River学区、Wisconsin大学Stout校(大学としては初めての受賞)、2003年にはCommunity Consolidated第15学区、2004年にはKenneth W. Monfort商科大学、2005年にはJenks公立学校群、Richland大学、2008年にはIredell-Statesville学校群が受賞している。

「マルコム・ボルドリッジ賞」の考え方は1990年代半ばには日本にも逆輸入され、「日本経営品質賞」が創設された。「日本経営品質賞」は主として製造業、サービス業を中心に現在に至るまで受賞企業を輩出しているが、2010年現在その中に教育業は含まれていない。

2. 米国における大学品質

米国の大学は国家による認可制ではなく、州による高等教育機関としての基準に合格すれば比較的自由に設置することができる。大学の優劣は市場が決める仕組みとなっているが、顧客たる学生や父兄の立場から見ればどの程度の品質が担保されているかの客観的な保証の存在が好都合である。そのための認証制度が民間団体による「アクレディテーション」といわれるもので、20世紀初めから存在した。この「アクレディテーション」に「経営品質」の考え方を導入したのが「大学品質改善プログラム」(AQIP: Academic Quality

Improvement Program)であり、北中部地区認証協会(NCA: North Central Association of Colleges and Schools)が提供している。「マルコム・ボルドリッジ賞」を受賞したWisconsin大学もこのプログラムで品質改善を行っている。AQIPでは①学生の学習への支援、②学習支援以外の特有の目的の遂行、③学生およびその他の利害関係者のニーズの理解、④人材の重視、⑤リーダーシップとコミュニケーション、⑥組織運営の支援、⑦有効性の測定、⑧持続的改善に向けた計画、⑨協力関係の構築の9カテゴリーについて組織としての「学習の成果」が問われ①使命・カリキュラム・学位に相応のものか、②達成されたことの証明方法、③分析方法・利用方法、④学習評価の責任分担、⑤有効性の評価・向上の5評価項目分野に対する具体的なエビデンスが要求される。2004年に舘、森らの行ったアンケート調査によれば回答のあった米国大学の1/3で同様のTQMプログラムを実施中であり、計画中も含めると2/3の大学が何らかの行動をとっていた。

3. 日本における大学品質

米国の動きは日本にも影響を与え、1991年に当時の文部省は大学に対して「自己点検・評価」の実施に努力するように要請した。そして1999年にはこれを義務化した。内容の客観性を担保するため結果の公表、外部者による評価も要求された。また「アクレディテーション」については2004年より文部科学大臣の認証を受けた評価機関による認証評価受審が義務づけられた。評価機関は複数存在するが、国立大学及び公立大学は独立行政法人「大学評価・学位授与機構」(2010年度は国立大学9校、公立大学16校計25校が受審、内24校

を認証)、私立大学及び公立大学は財団法人「大学基準協会」(2010年度は私立大学52校、公立大学10校が受審、内55校を認証)、私立大学は財団法人「日本高等教育評価機構」(2010年度は私立大学85校が受審、内75校を認証－再評価校4校を除く)の評価を受ける場合が多い。

4. 「評価・改善」の観点から見た評価結果の分析

「経営品質」を中心とする評価の観点も様々なものがあり、評価機関によってもそれぞれ異なっている。従来日本の企業・団体ではPCDAのマネジメントサイクルの内、P→Dは正しくなされているが、C→Aのプロセスすなわち「評価・改善のしくみ」が不十分(すなわちマネジメントサイクルがうまく機能しない)とされ、経営品質の評価に当たってもその点が重視されてきた。すなわち経営上の問題点やリスクを先に発見し、対策を実施し、その効果を評価して継続的改善、リスクの軽減につなげて行く仕組みが持続的に存在し、機能しているかが厳しく問われた。

以上の観点から2010年度の上記3評価機関の認証を受審し合格した大学全部について大学評価結果を分析した(不合格、保留になったケースは対象外とした)。分析に当たっては評価書を参照し各評価機関が認定した事実のみを採用した。

なお分析結果の中で「非実施」となっているも実施体制を準備中であれば認証は行われることに留意しておきたい。

4.1 大学評価・学位授与機構

(1) 参照した評価基準

評価基準9において「教育の質の向上及び

改善のための体制」として設定されている6項目及び評価基準11「管理運営」の中に設定されている項目の内「自主点検・評価」に関連する3項目について分析した。各項目の内容と分析に当たって着眼した点は以下の通りである。

9-1 教育の状況について点検・評価し、その結果に基づいて改善・向上を図るための体制の整備

9-1-① 教育実態を示すデータや資料の適切な収集・蓄積；教務関連データ等の収集・蓄積は元来義務づけられているため、これらを即時かつ有機的に利用可能なデータベースが構築されているかを分析した。

9-1-② 大学の構成員(教職員及び学生)の意見の聴取とそれに基づく改善；対象を学生、教員、職員に分け、学生は「授業評価アンケートの実施」(義務づけられている)以外の方法、教員は「教授会」(各大学に設置されている)以外の方法がとられているかを分析した。

9-1-③ 学外関係者の意見の改善への活用；活用方法をアンケート(対卒業生、企業等)・懇談会、上位団体(国立大学は国の評価委員会等、公立大学の場合は都道府県の評価委員会等)、外部委員・役員(内部の委員会や役員会に外部の人間が参加)の3つに分類して分析した。

9-1-④ 個々の教員の継続的改善状況；個々の教員へ授業評価アンケート結果を伝達する事以外に組織として継続的改善への取り組みが行われているかどうかを分析した。

9-2 教員、教育支援者及び教育補助者に対する資質向上の取り組み

9-2-① FD(ファカルティ・ディベロップメント)の実施・活用状況；実施がほぼ義務

づけられている研修会・講習会以外の方法がとられているかどうかについて分析した。

9-2-② 教育支援者・教育補助者に対する資質向上の取り組み状況；事務職員、補助教員（TA等）に分け、事務職員に対しては組織的な育成がなされているか、補助教員については個別指導（通常必ず実施されている）以外の育成方法が組織的に行われているかを分析した。

11-3 大学の目的達成のため総合的な状況に関する自己点検・評価及び結果の公表

11-3-① 自己点検・評価の実施と結果の公表；自己点検・評価を実際に実行しているかどうか、その結果がHP等に公表されているかどうかを分析した。

11-3-② 自己点検・評価の結果に対する外部者による検証；検証方法を上位団体（国

立大学の場合は国の評価機構等、公立大学の場合は都道府県の評価委員会等）、外部団体（専門の評価機関に委託）、外部委員・役員（内部の委員会や役員会に外部の人間が参加）の3つに分類して分析した。

11-3-③ 評価結果のフィードバック、管理運営の改善のための取組；改善のための組織が設けられているかどうか、及び実際にフィードバックによる改善やそのフォローが行われているかについて分析した。

（2）評価結果の集計

2010年度に受審し、すべての評価基準について「満たしている」と認定された各校（国立大学9校、公立大学15校）について、各校の評価書を個別に参照・分析した結果表1のような結果となった。

表1. 2010年度大学評価・学位授与機構 評価結果集計表

項目	内容	着目項目	国立（計9校）		公立（計15校）		合計（24校）	
			実施数	比率	実施数	比率	実施数	比率
9-1-①	データの収集・蓄積	データベース化	8	89%	5	33%	13	54%
9-1-②	構成員からの意見聴取	学生（授業評価アンケート以外）	5	56%	9	60%	14	58%
		教員（教授会以外）	7	78%	6	40%	13	54%
		職員	1	11%	5	33%	6	25%
9-1-③	学外の意見聴取方法	アンケート・懇談会	5	56%	9	60%	14	58%
		上位団体	2	22%	8	53%	10	42%
		外部委員・役員	4	44%	7	47%	11	46%
9-1-④	教員の改善状況	授業評価アンケート伝達以外	5	56%	10	67%	15	63%
9-2-①	FD実施状況	講習会・研修会以外	6	67%	5	33%	11	46%
9-2-②	教育支援者・補助者の育成	事務職員	1	11%	2	13%	3	13%
		補助教員（個別指導以外）	7	78%	5	33%	12	50%
11-3-①	自己点検評価	実施	9	100%	14	93%	23	96%
		公表	8	89%	12	80%	20	83%
11-3-②	外部者による検証方法	上位団体	6	67%	6	40%	12	50%
		外部団体	2	22%	5	33%	7	29%
		外部委員・役員	4	44%	9	60%	13	54%
11-3-③	評価結果のフィードバック・改善	改善組織・仕組み	2	22%	4	27%	6	25%
		改善・フォローの実施	3	33%	5	30%	8	33%

(3) 個別結果分析

○データの収集・蓄積

データの収集・蓄積自体は教務等の事務作業の一貫として100%の大学で行われていたが、データベース化している割合は全体の約半数であった。国立では9割近くがデータベース化していたが、公立では3割であった。

○構成員からの意見聴取

学生の意見を定期的実施されている授業アンケート以外の方法で聴取している割合は約6割であった。その内容は、学長等との懇談会、学生代表との連絡会、生活実態調査が多数で、少数例として満足度調査、web上での意見箱、少人数教育の実践等があった。

教員の意見を教授会以外の方法で聴取している割合は国立約80%、公立は40%であった。内容は交流会・懇談会、委員会出席等が大半であった。

職員からの意見聴取の仕組みを持つ大学は全体で25%であった。内容は各種委員会に職員を出席させるという方法が大半であった。

○学外の意見聴取

アンケート・懇談会による方法をとっている大学は全体の約6割であった。内容としては卒業生、父兄、就職先企業、出身高校校との懇談会またはアンケート調査であった。

上位団体（国立では国レベル、公立では都道府県レベル以上の監督・評価機関）の意見を定期的に聴取する仕組みを持っている割合は国立で2割、公立で5割であった。上位団体としては国立の場合は大学評価・学位授与機構、公立大学では上記に加え、都道府県の評価委員会であった。

役員会、理事会、委員会に学外者が役員、理事、委員として参加している割合は約半数弱であった。なおこれらの学外者は「学識経

験者」として他大学関係者である場合が大半であった。

○教育の改善状況

授業評価アンケートの結果を個別教員に伝えて個別に改善を図る方法以外の組織的に対策をとっている大学は約6割であった。その内容は教員の改善状況のフォロー、改善した教員に対するインセンティブ、授業評価アンケートを基にした業績評価、全体討議、教員による自己評価、大学による再評価等多様であった。改善手順を標準化している例もあった。

○FD実施状況

FD講習会・研修会は全大学において定期的実施されているが、それ以外の方法での更なる活用・深耕は国立大学の7割、公立大学の3割で行われていた。その内容としてはフォローアンケートの実施、FD通信のメール送付または配布、FDレポートの配布、教材作成マニュアルの作成、初任教員研修、FDコンサルティングの実施等であった。

○教育支援者・補助者の育成

事務職員に関しては自主的な一般研修以外に組織的な育成計画を作成している比率は13%（内1例は技術系職員に関してのみ実施）であった。

教員補助（TAや助手）に関しては通常行われている個別指導以外の方法を組織的にやっている比率は国立大学で約8割、公立大学で約3割であった。方法としてはTAに対する事前研修が最も多く、他に育成計画作成義務づけ、助手の資格取得支援等であった。

○自己点検・評価

自己点検・評価の実施はほぼ全部の大学で行われていた。公立大学で1例だけ実施間隔が1年以上であることを指摘され不完全とされた例があったのみである。

自己点検・評価結果の公表は8割以上の大学でHP上等に行われていた。但し一部の大学では学内関係者しか閲覧できない、公表されているが閲覧しにくい等不完全であるとの指摘を受けた場合があった。

○外部者による検証方法

上位団体による評価は国立の約7割、公立の約4割が受審していた。国立の場合は国立大学法人評価委員会、公立の場合は都道府県評価委員会による評価を受けていた。

外部の評価団体に委託して評価を受けているのは国立大学の約2割、公立大学の約3割であった。

外部者が加わった内部の委員会・役員会等で評価を行っているのは約5割であった。

複数の外部評価方法を併用している大学は9校あり、全体の38%であった。

○評価結果のフィードバック・改善

評価結果を既存に組織（役員会、委員会、評議会等）にフィードバックするだけでなく、問題点を改善・フォローする改善組織を設けている、ないしは既存組織の中に特に改善する仕組みを設けているのは大学全体の約25%であった。方法としては改善実行プロセス策定とフォロー、改善指示とその報告、改善報告書作成が多かった。専門の改善組織を設けていたのは2校であった。

また何らかの方法で改善やフォローを行った実績があった大学は全体の約3割であった。評価の低かった項目のみに絞って重点的に行っている例も複数あった。

4.2 大学基準協会

(1) 参照した評価基準

点検・評価について記述されている評価基準10に定められた3項目について分析した。

各項目の内容と分析に当たっての着眼点は以下の通りである。

10 内部質保証

①大学の諸活動について点検・評価の実施・結果の公表；実施状況について「実施している」か「未実施・不完全」（新設校などで未だ行っていない、あるいは全学部については行っていない）、公開状況について「公開している」か「非公開・不完全」（不完全とは公開項目や範囲が限られている場合）を分析した。

②システムの整備（方針・手続明確化、組織整備、改革・改善意識）；評価結果をフィードバックする体制が整備されていないしはフィードバックして改善した実績があるかを分析した。

③品質保証システムの機能状況（自己点検評価活動、学外者による評価）；学外者による評価が行われているかを分析した。

(2) 評価結果の集計

2010年度受審して認証を取得した私立大学45校、公立大学11校、計56校について評価書を参照して分析した結果は表2の通りであった。

(3) 個別結果分析

○実施・公開

実施が義務づけられている点検・評価について公立大学は100%実施しているが、私立大学は80%であった。不実施の理由は、実施が一部に限られている、新設校のために実施がまだ行われていないというものであった。公開についてはHP上等に公開しているのは私立、公立ともに7割であった。

○フィードバック

点検・評価結果をフィードバックして改善

表 2. 2010年度大学基準協会 評価結果集計表

項目	内容	着目項目	私立 (計45校)		公立 (計11校)		計 (56校)	
			数	割合	数	割合	数	割合
10-①	点検・評価 実施状況	実施	36	80%	11	100%	47	84%
		不実施・不完全	9	20%	0	0%	9	16%
	点検・評価 公開状況	公開	32	71%	8	73%	40	71%
		非公開・不完全	13	29%	3	27%	16	29%
10-②	フィードバック	実績あり・実施体制あり	21	47%	6	55%	27	48%
		不実施・不完全	24	53%	5	45%	29	52%
10-③	外部評価	実施	14	31%	6	55%	20	36%
		不実施・不明	31	69%	5	45%	36	64%

した実績がある、または改善する仕組みがある大学は私立・公立共に5割弱であった。4.1の分析結果から類推して、実際に改善の仕組みを有する大学の比率はこの半分以下と推察される。

○外部評価

何らかの形で外部者を評価に加えている大学は私立大学の約3割、公立大学の約6割であった。

4.3 日本高等教育評価機構

(1) 参照した評価基準

基準7の「管理運営」における7-3「自己点検・評価」について記述されている3項目について分析した。各項目の内容と分析に当たっての着眼点は以下の通りである。

基準7. 管理運営 (大学の管理運営体制、設置者との関係、設置者の管理運営体制等)

7-3 自己点検・評価のための恒常的な体制・改善・向上につなげる仕組みの構築

7-3-① 自己点検・評価の恒常的な実施体制 (実施、体制) ; 実施する体制を有し、実施されているかどうかを分析した。「不完全・なし」とはこれらの体制が整備されていないことを示す。

7-3-② 改善・向上につなげる仕組みの構築・機能状況 (体制、改善実績) ; 改善につなげる仕組みがあるか、ないしは改善実績があるかどうかを分析した。記述のないケースは「不明」として扱った。

7-3-③ 結果の学内外への公表状況 ; 公開状況について「公開している」か「非公開・不完全」 (不完全とは公開項目や範囲が限られている場合) を分析した。

(2) 評価結果の集計

2010年度に受審して認証を取得した私立大学75校の評価結果について分析した結果は次の通りである。

表 3. 2010年度日本高等教育評価機構 評価結果集計表 (対象はすべて私立大学)

項目	内容	着目項目	数 (計75校)	割合
7-3-①	点検・評価 実施体制	実施・体制あり	67	89%
		不完全・なし	8	11%
7-3-③	点検・評価 公表状況	公開	41	55%
		非公開・不完全	34	45%
7-3-②	改善・向上の仕 組み	実績・制度あり	26	35%
		なし・不明	49	65%

（3）個別結果分析

○実施体制

点検・評価を9割の大学は実施している。

○公表状況

5割強が公開している。これは大学基準協会を受審した私立大学の評価結果よりも低い値となっている。

○改善・向上の仕組み

実績や実施体制があるのは35%と大学基準協会を受審した私立大学の評価結果よりも低い値となっている。4.1の分析結果からの類推により実施体制がある比率はさらにこの値の半分以下と推察される。

5. 考察

前章で分析した結果を基に、考えられる品質上のリスクとそれに対する考察を記すと以下の通りとなる。なお認証団体の項目内容が異なっているため、5.1～5.5は大学評価・学位授与機構、5.7は大学評価・学位授与機構及び大学基準協会の評価結果のみから、5.6及び5.8は3認証団体すべての評価結果より考察した。

5.1 データの収集・蓄積

データの収集・蓄積は行われており、更にデータベース化でアクセスが容易になってきている。国立はほぼデータベース化されているが、IT化の進展、ソフトウェアの充実によってデータベース化は今後進展して行くと推察される。

データベース化を前提とした場合、次の課題は「大学品質の客観的実証に必要なデータ」の収集・蓄積ということになる。従って単に成績等業務進行に必要なデータだけでなく、経営判断上必要なデータ、特に客観的な品質

評価に必要な指標データ（大学の方針によって項目は異なる）が時系列的に即時に取り出せる仕組みになっているかを今後評価して行くことが望ましい。例えば第1章で例として述べた米国Wisconsin大学では品質測定に最低限必要なパフォーマンス指標として、16項目（入学者数、編入者数、授業料、授業料収入、学生定着率、学生との契約学力、学生の学習評価度、学生満足度調査結果、学生提出物、見直し結果、教員調査結果、意欲指標、安全指標、エネルギー効率、卒業率、就職率、就職先の評価）に渡って自校と比較対象校のデータを時系列的に収集・蓄積している。

5.2 構成員からの意見聴取

学生からの意見聴取は今後、授業内容だけでなく生活面等からも多面的に実施することが望ましい。今後は資金を負担する主体である父母の意見も何らかの形で収集する仕組みを作ることに努力する必要がある。大学における品質保証活動の努力・成果を社会や学生に理解・支援してもらうためにも重要である。

教授会以外での教員の意見聴取については、数の上では多い下級教員・非常勤教員の意見も懇談会・定期アンケート等の形で聴取し、改善に役立つ意見を共有する仕組みが求められる。

従業員たる職員からの意見聴取に仕組みはまだ着手されたばかりで実行率が低い、全体品質向上のためには教職員が一致して努力すべきであり全体的なモラル向上の面からも、更に推進すべきである。

聴取された意見の内どのようなものが、品質向上のために採用され、効果があったかについても公表・評価することが望まれる。

5.3 学外の意見聴取

半数程度が3方法（アンケート・懇談会、上位団体、外部委員・役員）の何れかを採用しているなど、学外意見聴取の努力を行っている。

ただし学外の意見聴取が行われていても、形式化というリスクがある。これを避けるためには、学外からどのような意見が出され、どのように採用・活用されたか（或いはされなかったか）を報告すべきであると考えられる。また外部委員・役員は、民間企業の社外役員に当たり望ましいものであるが、公表されている名簿等では「学識経験者」という意味で教育界に偏りがちであるため、業界外のステークホルダーもある程度加える事が望ましい。

5.4 教員の改善状況

教員は授業アンケートの結果を元に個人的には毎期何らかの改善を試みている筈である。マンネリ化に陥らず継続的改善を促すためには組織的なフォロー・支援の仕組みが効果的である。調査対象となった約6割の大学ではこの事が認識されており実行されている。具体的には個人的な改善を行うことで本人の評価が高まる仕組みでモラルを高めること、共通的な改善に結びつく事項について教員間で共有する仕組み（検討会、改善結果の発表等）づくり等が考えられ、これらの方法を採用した事による効果も評価されるべきである。

5.5 FDの活用状況

FD活動はほぼ100%の大学が時間や費用を割いて行っている。単に指示に基づいて実績を作るだけでは費用対効果が問題となる可能性もある。そこで継続的な連絡体制（メール

やHP等でも良い）を構築して、5.2や5.4の課題解決に活用し、さらの活動の一環として問題解決に対する効果を評価することが望まれる。

5.6 自己点検・評価

自己点検・評価の実施率は国立の100%、公立のほぼ全部、私立の8～9割であった。実施率は高くなっているが、これは本来品質マネジメントシステム成立のための基礎的な事項であり、既に努力要請から20年、義務化から12年を経ていることを勘案すると早期に完全実施することが望ましい。

現状の自己点検・評価では、部門別に現状・問題点を指摘し、それらに対する対策を記述し、更に前年度に設定した対策の進捗状況等を数値的に表示している。リスクマネジメントの観点から言えば、部門別及び全学で現状のまま推移した場合に想定されるリスクを分析し、リスク対策についてはその進捗度だけでなく想定されたリスクに対する効果を評価することでPDCAを回して行く事が必要となる。

結果の公開については国立約90%、公立が70～80%、私立60～70%程度と公的度合の高い大学ほど公開比率が高かった。それぞれの大学の方針もあるが、結果が学内の改善のみならず、ステークホルダーたる志願者、父母、卒業生、企業にとっても大学評価の大きな判断材料になる事を勘案すると、どのような点で改善しているかについての公開を怠るとその事実自体が将来的に大学自体の評価低下につながり学生募集、資金調達に支障を来すリスクがある。

5.7 外部者による自己点検評価の検証

国・公・私立を問わず5割程度の大学が何らかの外部評価を受けている。この場合5.3で述べた「学外の意見聴取」と比較して、評価作業が入るため、学識経験者だけでなく経営の視点を持った外部専門家が加わっているかが次のチェックポイントとなる。外部委員・役員にそのような立場の人間を入れるか、専門の外部評価団体に委託することが望ましい。また上位団体の評価を受ける事は好ましいことであるが、形式的な評価に偏るリスクもあると考えられるので、それだけに頼らず他の方法と併用することが良いであろう。

5.8 フィードバック・改善

PDCAが正しく回っているかは実にこのフィードバック・改善の仕組みがあるかどうか、それが機能して正しく改善が行われたかにかかっている。この部分まだ著についたばかりであり、仕組みを構築しているのは国・公立大学の約25%、仕組みがなくても何らかの改善を行った実績を含めても全体の半数以下にとどまっている。当初予測された困難さから見ればそれでも一部の大学はこれを何とか克服して仕組みを作ってきていると評価する事ができる。しかし本来自主点検・評価の目的は評価・改善機構の構築と実施にある筈である。この部分が出来ていない場合には、まず評価体制を構築して定期的に評価を行うことが望まれる。次の段階として改善の進捗度を定期的に管理する仕組み、改善内容その都度大学の目的・目標と照合してその効果を測定し、見直す仕組みが必要となる。

6. 結論

① 国立大学、公立大学、私立大学の順にマ

ネジメントの「仕組み」は構築されてきていると認められる。そもそも国立大学や公立大学は「経営」よりも「学術研究」に重点が置かれていたが、国立大学の場合は独立行政法人化、公立大学の場合は主管自治体の財政困難等により経営の仕組みの構築が急務とされた結果であると思われる。すでに経営の仕組みが確立されていた私立大学の場合は急激に企業経営に基準を置くマネジメントシステムに移行することに抵抗や困難があったものと推察される。

② 決められた事を計画的に正しく行う仕組み(マネジメントサイクルのP→Dに当たる)は出来ているが、結果を自己評価して改善する仕組み(「フィードバック」、「見直しサイクル」C→A→Pに当たる)の構築は2010年に至ってもあまりなされていない。この状態を放置した場合、構築済の大学と比べて品質の更なる向上、大きな社会的変化があった場合の品質の維持が困難となるリスクがある。

③ 大学の中には入学生の学力レベルが低く、社会人として送り出すためにより厳しい品質向上目標(インプットに対してアウトプットをより良くする度合い)が求められるところも少なくない。評価・改善のマネジメントサイクルはそのような大学でこそ早急に整備すべきものである。少なくとも評価の低い項目に絞ってでも改善を行う仕組みが必要である。

④ 制度として行われているFDや自己点検・評価には連続的に経営資源が投入されているので、義務として実施するだけでなく積極的に改善に利用する事が経済的合理性になっている。

⑤ 大学認証は認証団体によって着目項目が異なる。これは独自性という意味で尊重されるべきだが、「経営システムの整備」という観

点からはマネジメントシステムの実働に関する部分はすべての大学を同一項目、同一基準で比較評価できるようにした方が分かりやすい。

学) 各評価書

おわりに

大学認証評価基準は今後国際的に統一されて行く機運もあり、改善の仕組みを整備せずに放置しておくリスクも出てくる。分析結果で分かるように1/4~1/5程度の大学は日本の大学特有の困難な状況の中でもこの課題に正しく取り組んでいるため、これらの大学の事例を「ベストプラクティス」として「ベンチマーキング」する（「マルコムボルドリッジ賞」や「経営品質賞」の真の目的もこの点にある）ことで各大学の独自性を維持しつつ改善を行う仕組みを形成して行くことが望まれる。

参考文献

- ウイスコンシン大学スタウト校 大学品質改善プログラム システムポートフォリオ 2008年9月 関西生産性本部
- 森・館 アメリカの大学に関するTQM（総合的品質経営）の活用状況に関するアンケート結果 大学評価 2002年10月
- 斉藤 TQMの大学経営への適用に関する課題－企業経営と大学経営との差異に着目して－ 大学評価 2001年10月
- 沖ら 教育改革総合指標（TERI）の開発—FDの包括的評価を目指して— 立命館高等教育研究第8号 2007年
- 大学評価・学位授与機構 2010年度認証評価結果（大学）各評価書
- 大学基準協会 2010年度大学認証評価結果（大学）各評価書
- 日本高等教育評価機構 2010年度認証評価結果（大