

平成 20 年度

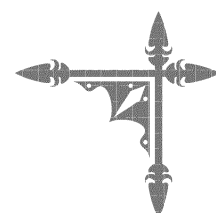
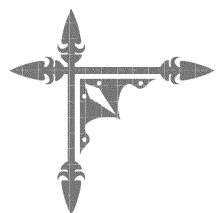
大学外組織評価研究会 最終報告書

平成 21 年 3 月



独立行政法人

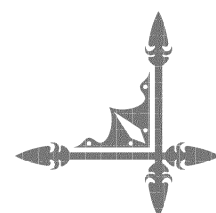
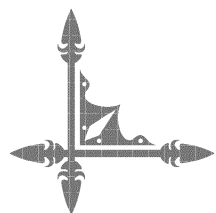
大学評価・学位授与機構



目 次

はじめに

第1部			page
第1章	本調査の問題意識 - 大学評価を効率的・効果的に行うための体制とは	田中 弥生	1
第2章	事例報告 : 九州大学	西出 順郎 片山 英治	30
第3章	事例報告 : 神戸大学	殿村 成信 米澤 彰純	42
第4章	事例報告 : 関西学院大学	両角 亜希子	56
第5章	事例報告 : 福岡工業大学	山崎 その	78
第6章	大学評価の体制に関する現状と課題 - 全体分析	福留 東土 山内 直人	96
第2部			
高等教育機関における経営手法の現状に関する調査			
民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ			117



はじめに

独立行政法人 大学評価・学位授与機構では、大学の認証評価や国立大学法人評価など大学評価にかかる事業を実施しております。これらの評価をより効率的に行い、質の高いものとするために、複数の研究プロジェクトを進めております。平成 16 年より実施された「民間経営的手法の大学評価への活用に関する調査研究」も、そのひとつです。また、その一貫として、平成 19 年度および 20 年度には「大学外組織評価研究会」を立ち上げ、調査活動を続けてまいりました。これらの調査活動は、主に大学の自己評価力の向上に資することを目的とし、PDCA サイクルの中で評価がきちんと改善に結びつくような条件を見出そうとするものです。

当機構が最初に大学評価に着手したのは、平成 12 年～15 年度にかけて実施された試行的評価でした。国立大学を対象に実施されたものですが、当時は、評価システムの構築と同時に大学の目的・目標を整理し明文化する作業も必要でした。つまり、PDCA の C(Check)と同時にその対象あるいは前提となる P(Plan)についても整えてゆく必要があったのです。この点で、大学評価の仕組みを整えるために、企業や行政府機関あるいは民間非営利組織の経営や評価にかかる経験の蓄積から貴重な情報が得られると期待したのです。当調査研究プロジェクトでは、先の各種組織の計画立案方法や経営診断ツールとしての評価手法をレビューしながら、大学への適用方法について議論し、実際に大学にご協力いただきながら演習も試みました。また、大学セクターの意識や関心を確認するためにアンケート調査を実施しました。

これらの方法や技法を活用するためには、活用組織の体制の問題に直面せざるをえません。利益という明確な目的のもとに、構成員が一体となって生産活動に従事する企業、あるいは指示系統が明確に定義され、それを行動原則とする行政府機関では機能する方法や技法であっても、多分野・複数領域にわたり、且つ独立性の強い部門や構成員を抱える自律分散型の大学組織においては機能しないことも容易に予想されました。そこで、本調査では、導入的ではありますが、大学組織の体制の課題についても注目しました。

本報告書は、平成 16 年～20 年度に実施された「民間経営的手法の大学評価への活用に関する調査研究」のエッセンスをまとめたものです。特に、平成 19 年～20 年度に実施された大学外組織評価研究会の前半の作業については、既に中間報告書として刊行していることから、20 年度の調査に焦点を当てまとめました。今後の大学評価のご参考になれば幸いです。

独立行政法人 大学評価・学位授与機構
理事 川口昭彦

第1章

本調査の問題意識

～大学評価を効率的・効果的に行うための体制とは～

田中 弥生 （独立行政法人 大学評価・学位授与機構）

1. 背景：H19年度大学外組織評価研究会調査結果から明らかになった課題

大学評価・学位授与機構（以下、「当機構」と呼ぶ）H20年度大学外組織評価研究会では、大学評価にかかる体制の問題に焦点を当てたいと考えた。大学の体制という難題に取り組もうとした背景には、H19年度の調査作業とそこから得られたさらなる課題がある。そこで、まずH19年度の調査から、なぜこの課題設定に至ったのかを説明したい。

(1) 大学評価から明らかになった課題

評価可能性の問題

H19年度、大学外組織評価研究会では、大学経営者、管理職経験者及び当機構役員による議論の機会を設け、認証評価、試行的評価など一連の大学評価から見えてきた課題について議論した。その主な論点は、次のとおりである。

- ・ 大学は、大学の有形・無形のリソースを把握しきれていないのではないか。
- ・ 計画立案の際の目標、目的が不明確で、何を大学の成果としたいのか明確に定義できていないのではないか。
- ・ 計画の組み立て方、あるいは組織の構造に問題があるのではないか。つまり、大学の使命、ビジョン、目的、目標、計画は、相互に目的と手段の関係でロジカルにつながるべきものであるが、多くの大学で、これらのロジカルな整合性を維持できていないのではないか。

つまり、これらの論点は、認証評価や試行的評価などの評価を行ったことによって、評価以前の問題、すなわち計画立案力の問題が明らかになったということを示唆している。

事後評価を行うことで評価以前の問題が明らかになることは珍しくなく、大学評価に限ったことではない。体系的な政策評価をもっとも早く取り入れた米国においては、1970年代にこの問題が指摘されている（Wholey 1994）。その顕著な例が、目標が曖昧で、それに基づく成果（アウトカム）が明確に定義されていなかったために、事後に評価を行う段階で、何を効果として測定したらよいのかが不明で評価作業が困難になるということである。このような状態を「評価可能性（Evaluability）が低い」という。そして、評価可能性を高めるためには、まず計画立案力を強化することが必要であると、Wholeyは指摘したのである。また、策定された計画が、事後の評価に耐えうるような設計になっているかをチェックするための事前評価の手法が開発されたのがこの時期であった（Trevisa 2007）。

計画立案に対する大学の認識と現実のギャップ

当機構では、H17 年度「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」においてアンケート調査を実施している。この中で、大学自身が重要だと認識しながら実行されていない要素について質問をしている。この中で、特に高い数値を示したのが「教職員の教育・訓練とモチベーションの向上」及び「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開」である。つまり、計画立案の問題に着目すれば、大学側にはその重要性に関する認識があるということなのである（田中 2008）。

では、前述の評価可能性の問題と計画立案の課題を併せて考えてみると、どのようなことが想定されうるのであろうか。潜在的には、次の原因が考えられる。

第 1 に、計画立案のための方法論が不足している。

第 2 に、計画立案の方法論を有しているが、実行できる体制に至っていない。

第 3 に、計画と評価を一貫して管理できる体制に至っていない。

第 4 に、1～3 の問題を複合的に抱えている、または全ての問題を抱えている。

上記の潜在的な原因に対する課題の対応策としては、次が考えられる。

第 1 に、計画立案を支援するための方法論を紹介・導入する。

第 2 に、計画を立案し、実施するための体制を整える。

第 3 に、体制の問題であるが、計画立案から評価まで一貫管理できる体制（PDCA サイクルを機能させるための体制）を整える。

そこで、H19 年度の大学外組織評価研究会では、第 1 の計画立案に焦点をあてながら、評価の質の向上に資するような思考支援の方法や手法について具体的に検討を行うこととした。

(2) 計画立案及び評価にかかる思考支援手法のレビュー

思考支援としての手法のレビュー

各種手法のうち代表的なものに関するレビューについては当研究会メンバーの西出順郎氏が解説・問題提起を行い、メンバー間で議論を行った。また、各種手法の中で、特にバランスド・スコア・カード（BSC）については、当研究会メンバーである山崎氏が中心となり詳細な検討を行った。また、外部専門家として高橋淑郎氏（日本大学教授）を招聘し、BSC の基本的な考え方及び構造についてメンバー間で議論を行った。当研究会で取り上げた手法は以下のとおりである。

- ・ 戦略的計画策定 (strategic planning)
- ・ プロジェクト・サイクル・マネジメント (PCM)
- ・ ドラッカーの非営利組織評価手法
- ・ SWOT 分析、Service Level Agreement
- ・ プロセス指標のモニタリング
- ・ 活動基準原価計算 (Activity-Based-Costing(ABC))
- ・ アウトカム指標のモニタリング
- ・ アウトカム・インパクト評価
- ・ バランスド・スコア・カード (BSC)

なお、BSC の詳述については、山崎その (2008)「評価手法の概説」、各種手法の解説については、西出順郎著 (2008)「大学評価とその「工夫」～PDCA サイクルの視点に立って～」 (いずれも、『H19 年度大学外組織評価研究会中間報告書』大学評価・学位授与機構) を参照されたい。

PDCA 別にみた各種手法の機能

検討を実施した後に評価を行ったところ、計画立案の問題が明らかになることについて前述した。つまり、計画立案力の向上が、評価実施のための重要な課題の一つであることは明らかである。しかし、これだけでは評価の質の向上、ひいては事業や組織の改善や向上のための必要十分条件にはならないのではないか。つまり、計画立案から、その実施、評価、そして評価結果から導き出された教訓や提言を、次期の計画立案や事業運営方法に反映させるための一連の対応策が必要であると考えられる。換言すれば、PDCA サイクルを維持するための一貫した対応策が必要であるということである。そこで、先にレビューした手法が PDCA サイクルの中のどれに対応するものであるのか、マッピングをすることとした。

各手法にかかる解釈、利用方法によって、該当する機能が異なると考えられる。そのため、やや精密さを欠く可能性を理解した上で、各手法の代表的な特徴について当研究会で議論し図表 1 に記した。

図表 1-1 PDCA 別にみた各種手法の機能（大学外組織評価研究会議論を基に作成）

「PDCA別にみた各種手法の機能」

		BSC	PCM	ド ラッ カー	SWO T分析	Strate gic Plann ing	Servi ce Level Agre e- ment	プロ セス 指標 のモ ニタ リング	ABC ABM	アウト カム指 標のモ ニタリ ング (PM)	アウト カム・ インパ クト評 価
	Plan	使命・目標・目的の確認と再編									
	Plan (Action)	ニーズアセスメント（現在、将来）（再検討） 活動の可能性・戦略性、潜在市場の発見									
	Plan (Action)	強さ・弱さの発見（再検討） 競合他大学との比較優位 市場や業界における順位 やシェア（現在、将来）									
PDCA	Plan (Action)	計画の策定（改定） （具体的な指標の設定と責任者の明確化等）									
	Check	計画等の進捗の確認、分析									
	Check	成果の確認									
	Check	改善点の発見 （計画実施に基づく）									
	Check	財政・ガバナンス安定性の確認 （経営のためのリソースの確認）									

図表 1 は、PDCA 別にみた各種手法の機能である。 は特徴的あるいは代表的な機能を示し、 はそれに該当する機能を有するものの、他の手法との組合せが必要と考えられるものを意味している。図表 1 で確認されるように、最も多くの機能をカバーし相対的に網羅的な手法として位置づけられるのが BSC である。BSC は元来、営利企業向けに開発された手法であるが、行政機関や民間非営利組織にも適用可能であると言われている。（Kaplan 2004）。そこで、医療機関を中心に BSC の普及・啓蒙に努め、研究を進めている高橋淑郎氏（日本大学）を講師として招聘し、その基本理念と構造を当研究会メンバーで学習した。また、九州大学や武蔵野大学では既に BSC 導入の取組みがなされている。このような先行事例もあわせ、BSC の大学への適用可能性について当研究会メンバーと検討した結果、大学にとっても BSC が有効な思考支援ツールになり得るのではないかと結論に至った。

(3) バランスド・スコア・カード（BSC）の演習と課題

BSC とは

BSC の概説については、山崎その氏の論文を参照いただきたいが、ごく簡単にその基本的なコンセプトを記しておく。

BSC の基本的な枠組みは、組織のビジョンと戦略を「財務」「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」の 4 つの視点でバランスよく展開し、経営戦略を指標に落とし込むことによって戦略と活動現場を結びつけ、戦略に基づいた統一的な経営管理を行おうとするものであ

る（山崎 2008）。つまり、戦略目標を定めたら、それを達成するために以下の4つの視点において何をすべきなのかポイントを定めてゆく手法である。

- ・ 財務の視点：財務的に安定させるためにどのように行動すべきか
- ・ 顧客の視点：戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか
- ・ 内部プロセスの視点：どのような業務プロセスによって財務視点と顧客視点を満足させることができるか
- ・ 学習と成長の視点：戦略を達成するために組織の構成員は、変化を察知し改善策を見出す能力を身につけてゆくのか

次に、組織の使命、ビジョンを確認した上で、以下のステップを踏む。

- ・ SWOT（強さ、弱さ、機会、脅威）の分析を実施する。
- ・ SWOT 分析の結果を基に、戦略目標を定めてゆく。そこで戦略目標を達成するための戦略マップを先の4つの視点に基づいて描いてゆく
- ・ 戦略マップに基づき、スコアカードを作成してゆく。スコアカードは、戦略目標、指標、先行指標、目標値、アクションプランの5要素から構成される
- ・ 戦略目標に対応する適当な指標を選択し、その指標に基づく現状値（先行指標）を確認した上で、目標値を設定する
- ・ 目標値に到達するためのアクションプランを定める。そしてこれを一覧できるようにスコアカードにまとめる

大学におけるBSCの運用演習について

当研究会では大学へのBSCの適用可能性について合意に至ったが、実体験の機会を作り、その感触を定着させるために、更に2回の演習機会を設けた。

第1回目の演習では、メンバー所属のA大学の資料を題材に、SWOT分析の演習を行なった。ほぼ終日かけての作業となったが、大学の当事者でないメンバーがSWOTに関してアイディアを出そうとしても、よほど精緻に資料を読み込んでいない限り、やはり一般的な意見になりがちであった。他方で、メンバーの中には、実務や研究者の立場から他大学の情報を有する者がいた。対象大学と他大学を比較して議論する際に、このような他大学の情報が提供され、議論が活発になった。

第2回目の演習では、第1回目の経験を踏まえ、大学の当事者と当研究会メンバーの共同作業形式を採用することにした。すなわち、メンバーの所属するB大学C学科の協力を得て当研究会メンバーと当該学科の教員が合同で、2日間の時間を費やして、一連のBSC作業（SWOT分析、戦略マップ、スコアカード）を学ぶための演習を行った。2日間の演習で試みたのは、B大学C学科のSWOT図、戦略マップ、スコアカードの作成である。こ

ここではSWOT図、戦略マップを文末別添に記しておく。なお、結果に関して、スコアカードの作成に挑んだものの、戦略目標に対応する指標とそれに対応するデータが不在で、現状値と目標値を記すことができず、残念ながらスコアカードを完成させるには至らなかった。

さて、BSCにかかる専門家を交えた議論及び演習から、次の2点が確認された。

- ・ BSCは、大学組織においても適用可能な支援ツールである
- ・ BSCを活用することによって、大学の目的をより明確にし、構成員で目的確認ができるという効果を期待することができる
すなわち、BSCをコミュニケーションのツールとして活用し、大学の目的を共有することに有効であることが判明した。

しかしながら、一方では次のような課題も、明らかになってきた。

- ・ BSCは万能薬ではない。
他の手法と比較しても、より多くの機能をカバーする包括的な思考支援ツールであると言える。しかしながら、必要に応じて、機能（PDCA）を補強すべく、他手法と組み合わせる工夫が必要である。
また、戦略マップにおける4つの視点の順位などについては、非営利法人あるいは大学向けに工夫する必要がある、今後の検討課題である。
- ・ データの蓄積が必要である。
印象や偏見に基づく議論を避けるためには、データが必要である。換言すれば、データがないと容易に議論が進まない。また、スコアカードの作成も困難になる。
- ・ 適用する対象単位の検討
BSCを大学に適用する際に、適当な組織単位についても検討が必要である。当研究会では、総合大学のような多様で広範囲の組織単位を対象とするよりも、同様の専門分野の教員から構成され、比較的共通の目的を明確にしやすい学科単位を対象としてBSCを導入するほうが作業効率上、適当ではないかと考えた。しかし、戦略目標や戦略マップのメッシュを荒くするなどすれば、大学全体に適用できると考える。既に、九州大学の先行事例などがあるが、今後の事例を重ねるなどして検討をしてゆく必要があるだろう。

また、リーダーシップやガバナンスなど組織の体制に関わる課題も明らかになってきた。

- ・ BSCの導入におけるリーダーシップに関する課題
BSCを導入・実施する際に、大前提として確認するのがミッション・ビジョンである。

ミッション・ビジョンの策定方法については、当研究会のみならず、大学評価・学位授与機構内でも議論になった。この点については、一辺倒の回答はないと考えられるが、ここでは、ミッション・ビジョンは技術や手法というよりも、大学経営者や意思決定機関のリーダーシップに依拠するところが多いという意見が多数を占めた。

- ・ **BSC の導入における組織体制に関する課題**

これは、BSC の導入にあたって組織内の明確な役割分担と責任の所在が問われるということである。すなわち組織内において役割分担と責任所在が不明確であると作業の過程で課題解決策をアイデアとして出し合う際に、責任所在が不明であるために自己責任を問われることを前提にして各人が解決策を考えることになり、自ずと考えが萎縮する。換言すれば、組織内の体制が整わないことが原因となり、ソリューション・スペースを狭くしてしまう可能性がある。

以上の点からどのようなことが言えるのだろうか。計画立案から事後の評価にいたるまで PDCA を機能させるために様々な技法・手法を導入するために、改良を重ねてゆくことはできるだろう。しかし、最終的には、それを受け入れ活用するための、組織のリーダーシップやガバナンス、そして業務や責任役割分担など組織の体制の重要性が問われることになるのではないかと考えられる。換言すれば、技術や手法を精緻化することも必要であるが、それを受け入れる体制が整わなければ、技術の活用が難しくなるのではないかと考えられる。

2. H20 年度調査研究：大学評価の体制にかかる調査～事例分析を中心に～

そこで、H19 年度の調査結果を基に H20 は「体制」の問題に取り組むことにした。しかしながら、H20 年度はいくつかの制約条件のもとで調査を行わなければなかった。そこで、まず、調査の限界と調査の意義及び位置づけについて説明する。

- ・ **調査の限界**

まず、調査の限界の限界について説明する必要がある。当機構にとって、H20 年度は国立大学法人評価を実施する年度であった。そのため、国立大学法人評価の訪問調査の時期を避けるなど、被評価対象となる大学に対して物理的にも、また精神的にも、配慮をする必要があった。そのため、対象者を広げて調査を行うことは、この時期には適当でない、と考えた。また、本調査では、先駆的な取り組み、あるいは他者に対してモデルを提示するような取り組みを対象に、事例調査を行うこととしていた。しかし、このようなモデルに関する情報が限られており、また先行研究で取り上げられている事例が特定の大学に集中する傾向にあった。また、ガバナンスにかかる項で後述するが、営利企業や他の非営利組織と比較しても、大学のガバナンスはより複雑で把握が困難である。従って、より深い (in-depth) 調査が求められる分野でもあり、単

年で完結する研究分野ではないことは明らかである。

・ 調査の意義と位置づけ

しかしながら、あえてこの問題に取り組もうとしたのは、当該問題が、H19 年度における調査結果から導き出された解の一つだからである。

そこで、H20 年度は、調査の限界と本テーマの重さを踏まえ、導入的作業を行う年と位置づけた。そして、認証評価や国立大学法人評価など、大学評価を切り口に据え、それを効果的、効率的に進めるための体制やその機能の方向性に着目し、調査を行うこととした。

具体的な調査方法は、事例調査と動向調査である。なお、事例調査については国立大学、私立大学の双方を対象としたが、動向調査については情報収集が可能であった国立大学法人に焦点を当てて調査を行った。

2-1 大学の体制にかかる概念整理：大学のガバナンスとは

まず、本研究における体制について概念整理をしておく。大学評価において、体制とは評価作業を実施・担当する評価室や委員会というように狭義の意味での体制と捉えることもできる。しかしながら、大学評価が制度的に実施されるようになった政策的な背景や社会的な意味を考えると、それにかかる体制の問題を、大学全体の問題、あるいは大学と社会との関係という大きな視点から捉えておく必要があると考えた。このような視点で、大学を捉える議論については、H19 年度における本研究会においてもなされている。その主な論点は、研究会メンバーである殿村成信氏の「変化する環境の中での信頼性を担保する財務とガバナンス」にまとめられている。以下、殿村論文をもとに、大学の外部環境への適応力、内部環境の課題、そしてガバナンスについて説明する。

・ 外部環境への適用力の課題

殿村は 1992 年から 2006 年における大学法人の「帰属収支差額の変化」と「東証上場企業の経常利益の変化」を比較し、大学の帰属収支差額が毎年減少傾向を示していることを指摘する。収支差額とは非営利組織にとっては、活動や組織を維持するための短期的な持続性を担保するための原資であると言われている。

米国、財務会計基準審議会（FASB）において 1978 年に「アンソニー報告書」が発表され、「非営利組織体の財務的生存力（financial viability）」という概念が打ち出されているが、ここで、収支差額が財政的生存力をフロー的に測定する指標であることが指摘されている（Anthony 1978）。

学校法人や国立大学法人も、広義の意味での非営利組織であり、収支差額、すなわち帰属収支差額は組織の持続性を担保する原資であり、また、持続性を示す指標である。

先のデータが示すように、大学法人の帰属収支差額が毎年減少しているが、それは持続性をうまく担保できていないことを示唆している。しかも、少子化によって大学を取り囲む環境が厳しくなっている時期である。殿村はこれらのデータから「企業社会の視点から見た場合、大学は多くの環境要素の変化要因が経営者にとって予見可能であったにもかかわらず、同期間に有効な経営上の施策が講じられず、大学の倫理による教育・研究の成果が十分に大学経営に反映されていないのではないか」という疑念が少なからずあると考えられる」と述べている（殿村 2009：p p 22）。つまり、大学にとって、外部環境の変化の要因のいくつかは予見可能で事前の策を打つこともできたが、そのような変化要因にも対応せず、うまく適応できていないのではないかという指摘である。

組織の外部環境への適応行動に関する研究は、営利企業を中心に多数の研究がなされてきた。殿村は、バーンバウム（1998）の指摘、すなわち、「高等教育において経営と管理の諸問題に対して企業組織とは異なる方法を採用しなければならないこと」を配慮した上で、マイルズ・スノーの企業組織論を用いて大学の外部環境への適応スタイルについて説明している。その上で、多くの大学の現状は「受身型」からの脱却が図れていない可能性が大きいというものである。その理由は、大学内部の環境における組織構造と構成員の行動特性が大きく影響していることと、計画立案とその実行過程の整備が不十分であることなどが挙げられる。

また、経営者レベルにおけるリーダーシップの問題は本論のみならず、他の研究でも指摘されるところである（私立高等教育研究所 2007）。特に外部環境の変化が大きい場面において、迅速に対応するためには彼らのリーダーシップが問われることになる。しかし、大学の場合、組織全体としての意思決定や調整に相当量のエネルギーを費やさねばならない内部環境下にあるために、彼らは十分にリーダーシップを発揮できず、その結果として、外部環境への適応に向けた適当な資源配分を適切なタイミングで実施できていないかと考えられる。

・ 大学の内部環境

外部環境への適応に向けた適当な資源配分を適切なタイミングで実施できていないという状況が存在するのであれば、大学の内部環境のあり方が問われることになる。大学の内部環境の最大の課題は、大学経営側である理事会と教授会との関係であると考えられる。すなわち、大学経営の立場に立てば、外部環境の変化に対応すべく、有限の資源をより効率的、効果的に活用するための合理性が求められる。しかし、教員側の立場に立てば、「真理の探究に向けた創造性と専門性を従事する『アカデミズム』を求めようとする」。この両者の行動原理は本質的には二律背反の関係にある。このような異なる行動原理を共存させなければならない組織の運営は難しいと判断される。

バーンバウム（1998）が指摘するように、「組織の使命が明確で、それに対する共通

理解があることが、責任あるシステムの基本原理」である。換言すれば、組織の全構成員が使命を理解し、その理解に基づいた行動をとらなければ組織の内部統率力のみならず、外部環境への適応力を減退させることになる。その意味で、大学教員は、大学の内部環境において重要な存在であるが、同時に調整の難しいアクターのひとつでもある。殿村氏は「大学教員の活動こそが、大学の存在価値の増減を鍵を握る最高峰のドライバーである」としながらも、「しかし、専門性が高い余りに教員は、同じ学術領域の研究動向等のみ関心が高まり、専門学会への所属と活動成果の発表に重点を置いた行動を取ることにインセンティブに動きやすい」と述べている。つまり、大学の使命というよりも、自らが取り組む学術領域に対する関心がより高く、それゆえに、自らの研究活動を大学使命よりも優先させる可能性があるというのだ。そうであるのならば、大学の経営者である学長、あるいは理事長にとって、個々の教員や研究室、学科、学部の見解を全て取りまとめ、教学組織をひとつの目的に向かって動かしてゆくことがいかに困難なことであるかは容易に想像しうる。

また、大学の内部環境の統制を困難にする要因として、学部・学科の細分化の問題がある。大学を取り巻く社会環境の変化に伴い、大学は学科を再編したり、あるいは新たな専門領域を設けるなどして、その変化に対応しようとしている。しかし、組織を細分化することによって、新たな利害関係を生み出すことにもつながり、内部環境の統制をより難しくすることが考えられる。

殿村氏は内部環境について次のように締めくくっている。

「総じて大学は、教育・研究成果の最大化という共通の最終目標を持ちつつも、垂直的集中型意思決定体系を基に構成員の集団的行動を求める法人組織と、対極的に水平的な合議体系と構成員の分散的行動を是とする教学組織とが、相互に依存しつつも対立することもある、という不思議な内部環境を持つ。」

つまり、大学の使命を達成すべく、有限の資源をもって最大限の効果を上げるべく合理的な経営を追求する法人組織という枠組みを保持しつつ、他方で、その枠組みの中で行動する主要アクター、すなわち教員と教学組織はそれとは全く異なる行動原理を有している。このように異なる原理を有する組織が共存する内部構造事態、不思議な存在だと言うのである。

・ 大学のガバナンス

内部、外部の環境への適応に向けた責任者は一義的には経営者である。そして、経営者の意思決定の質が環境への適応能力となって表れることになる。大学経営者の意思決定の質とは、まさに大学のガバナンスのことである。この考え方は、営利企業、非営利組織ともに共有できる基本的な概念であると思われるが、前述のように特殊条件を有する大学については、さらに詳細を検討する必要がある。私立大学社会的責任研究会（USR 研究会）では、私立大学のガバナンスを次のように定義している。

「建学の精神に基づく経営理念及びそれを具体化された中長期の計画に従った意思決定を担保する仕組みであり、かつ経営理念及び中長期の計画に従った経営をすることを監督する仕組みである」

殿村氏はこの定義について、「大学が教育・研究を通じて建学の精神を実現してゆくに当たり、社会の要請や課題を構築してゆく中軸としてガバナンスを位置づけている。」と解説している。そして、大学のガバナンスを確立してゆくための要素として、次の6点を挙げている。

- 1) ミッションの確立
- 2) 時代に適応した学内風土、文化・倫理観の醸成
- 3) 経営者の意思決定、活動を監督・監視する仕組みの構築と運用
- 4) コミュニケーション機会の増加による学内外のステークホルダーとの意識の共有
- 5) 柔軟性ある組織構造の設計とリスクマネジメントの強化
- 6) ミッションを現実のものにする計画立案と成果測定システムの導入

以上、殿村の論文をベースに大学組織というものを組織の内外から捉えようとした。殿村の論文の要点をまとめれば、大学の外部環境に対する大学の対応力の不足を指摘した上で、その原因は大学内部環境の問題に起因するとして、大学内部環境をあげている。そして、この大学内部環境を統制する仕組みとしてガバナンスがあると説明している。言い換えれば、大学における全学的な活動や取り組みを把握するためには、その活動のみに焦点をあてるだけでなく、大学の外部環境や内部環境への適応の取り組み、更にはそれを統制するガバナンスが影響していることを配慮して捉える必要があると考えられる。

2-2 調査アプローチ

本調査では、大学評価（認証評価、国立大学法人評価）という全学的な取り組みに焦点を当て、それを効率的・効果的に実施、活用するための体制面や仕組みのあり方を探ることを目的としている。具体的には以下の問題意識を主軸としている。

- ・大学評価にかかる一連の作業を効率的に実施するために、どのような体制や仕組みの工夫がなされているのか
- ・大学評価結果を有効に活用するためには、どのような体制や仕組みの工夫がなされているのか

(1) 調査設問

基礎となる理論枠組み：野中郁次郎氏のコンティンジェンシー理論

上記 2 つの問題意識を基に調査設問をデザインしたが、そのベースとなる理論として野中郁次郎（1978）のコンティンジェンシー・モデルを参考にした。

野中は、コンティンジェンシー・モデルは次の 4 点を特徴とすると説明する。

- 1) 個人、集団、組織、環境という複数の分析単位の関係とそれらの間の適合性を問題にする
- 2) このモデルは基本的に機能主義という包括的なパラダイムを有しているので、モデルの構成概念間の説明をする場合には他のパラダイムを導入することが可能である
- 3) このモデルは基本的には組織を分析単位とするホリスティックな視点を有している。すなわち、組織 - 環境レベルでとらえたときに、初めて組織構造、過程、個人属性への適合性を問題とすることができる
- 4) 環境の不確実性というコンティンジェンシーを機軸とした類型別の理論展開を可能にし、特定理論の成果を吸収できる、統合的な理論である（野中 1978：447-449）。

本研究では、野中のコンティンジェンシー・モデルの特徴である次の点に着目した。すなわち、大学組織は外部環境の変化や不確実性によって及ぼされる影響に反応し、適応すべく、内部環境とその実行過程を調整する。その内部環境を通じて生産されたアウトプット（財あるいはサービス）は、大学組織外すなわち外部環境に影響を与える。また、生産活動によってなされたアウトプットは組織の有効性・将来性を問うことになるので、それは組織の目標や内部環境にも影響することになる。そして、組織の生産活動とアウトプットによって影響を受けた外部環境は再び、大学組織の内部環境に影響を与えてゆくというものである。

野中氏のコンティンジェンシー・モデルは営利企業の研究をベースに構築されたものであるが、非営利組織においても適用可能であると本調査では考えた。特に、P.F.ドラッカーが提唱した（1993）「非営利組織の自己評価手法」と野中のモデルは、基本的な考え方において共通する点が多いと考えた。

P.F.ドラッカーは、イノベーション過程を体系的に整理し、それを意図的・計画的に組織に導入できるものだと主張しているが、その主張を基に、開発された思考支援ツールが「非営利組織の成果重視マネジメント」である。P.F.ドラッカー（1993、2001）は、「非営利組織にとって、活動の対象と成果は、常に組織の外、すなわち外部環境にあるものである。だが、外部環境は常に変化する。従って外部環境の変化と、組織が想定している対象、そして成果の間のギャップを把握することが重要である。なぜならば、そのギャップこそが、次の事業開発のチャンス、あるいはイノベーションのチャンスがある。」と説明している。この考え方をもとに、自己評価手法を開発したが、その支柱を提供するのが以下の 5 つの

設問である。

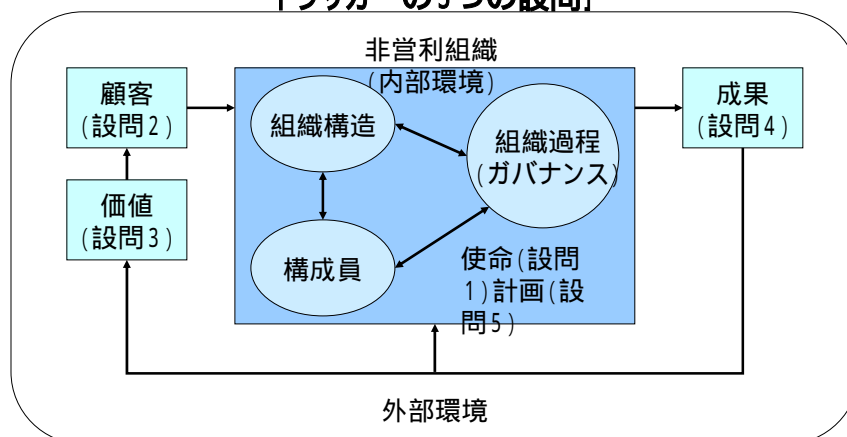
- ・ 設問 1：「あなたの使命は何か」
- ・ 設問 2：「あなたの顧客は誰か」
- ・ 設問 3：「あなたの顧客は何を価値あるものと考えているのか」
- ・ 設問 4：「あなたの成果は何か」
- ・ 設問 5：「あなたの計画は何か」

そこで、野中氏のコンティンジェンシー・モデルと P.F.ドラッカーが構築した非営利組織の評価手法の基本枠組みを比較してみたが、両者はうまくフィットするのではないかと考えた。野中氏が作成したモデル図に P.F.ドラッカー氏の 5 つの設問の意味概念を確認し、当てはめながら作成したのが以下の図表 2 である（田中 2003）。

図表 1-2 野中氏のコンティンジェンシー・モデルとドラッカー氏の自己評価手法（5 つの設問）（田中作成）

外部環境に対応する組織

「組織現象の統合的コンティンジェンシー・モデルとドラッカーの 5 つの設問」



野中氏のモデルは、営利組織の研究をベースに構築されたものであるが、非営利組織にも適用できるのではないかと考えられる。さらに、非営利組織である大学において、外部環境の変化とそれへの適応調節機能を果たそうと内部環境という視点から、ガバナンスやその実行過程を捉えるのならば、野中のモデルや P.F.ドラッカーの理論も適用しようと考えた。そして、大学外組織評価研究会 H19 年度における議論、あるいは前述した殿村の論文に記された主張、すなわち「大学組織の外部環境に反応し、適用しようと調整する内部環境、

内部環境を調整するものとしてのガバナンスが存在する」という考え方は、野中及びドラッカーのモデルとその考え方を共有するところが多いと考えたのである。

調査設問

本年度の調査では、図表 2 の組織の外部環境を視野に入れ、内部環境（図表の四角形の部分）に焦点を当て、設問を設定した。

まず、構成員であるが、意思決定機関、事務部門、教学部門、評価担当部門、企画立案部門を想定した。企画立案部門を含めたのは、評価結果を次期計画に反映すること、つまり評価結果を有効活用するにあたっての主要な構成員であると考えたからである。

そして、以下の構成員の関係を軸にして、評価作業を進め、その結果を有効活用する上での阻害要因・促進要因を念頭におき設問表を作成した。なお、どの構成員を基点にして、他の構成員との関係を見るかについては、事例対象となる大学に合わせ、2 通り設定した。すなわち、ヒアリング対象となったのが評価担当部門である場合と、企画立案部門である場合があったということである。つまり評価担当部門を基点に他部門との関係を捉えた場合と、企画立案部門を基点にした場合の下記のような 2 通りのアプローチに基づき設問を設定した。

- ・ 評価担当部門を基点に他部門との関係を捉えたヒアリング
- ・ 企画立案部門を基点にしたヒアリング

なお、大学によって背景や活動内容が異なるので、ヒアリングを行う際の設問の使い方については、柔軟性をもたせるようにした。

・ 評価担当部門からみた事例分析のアウトラインと設問表

【概要】

- ・ 大学の沿革と使命
- ・ 組織図における評価担当部門の位置づけ
- ・ 組織内における評価担当部門の役割・機能（権限があれば記す）

【評価部門と他部門との関係】

- ・ 意思決定機関との関係
- ・ 企画立案部門との関係
- ・ 事務部門との関係
- ・ 教学部門との関係（教員・教員組織との関係）
- ・ 各種委員会との関係
- ・ 体制を機能させるための促進要因・阻害要因

<p>評価担当部門と学長・意思決定機関との関係</p> <p>「評価担当部門と学長との関係」</p> <p>『学長は評価担当部門を具体的にどのように関与しているか』</p> <p>「評価担当部門と意思決定機関との関係」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定機関の役割 ・ の対立があった際、どのように合意に達したか <p>「評価委員会との関係」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どのような役割を担っているか ・ 促進要因・障害要因は何か
<p>評価担当部門と事務部門との関係</p> <p>どのレベルの事務部門と直接的な接点をもっているか（カスケード）</p> <p>事務部門にはどのような役割を担ってもらっているか（評価内容へコメント、評価書作成、教員の評価書収集）</p> <p>協力してもらう際に何が障害になったか</p> <p>障害はどのように克服したか</p>
<p>評価担当部門と教員組織・教員との関係 委員会との関係か？</p> <p>評価担当部門と教員組織・教員との接点はあるか</p> <p>その場合、どのカスケードか（学部・学科・研究室）</p> <p>教員組織は評価作業のプロセスに参加したか</p> <p>評価書を記述し、とりまとめているのは誰か 評価作業については説明会を行ったか</p> <p>他に、研修・訓練を行ったか</p> <p>教員組織は各研究室・教員個人に評価をどのように伝えているのか</p> <p>評価担当部門は評価書の内容について、修正点を F 評価担当部門しているか。その際、誰に対して修正点を指示しているか</p> <p>教員組織から評価作業について不満や反対意見が出た場合、どのように調整したのか</p> <p>教員組織からの評価報告書は期限通りに提出されているか</p> <p>期限に遅れた場合、誰が補填しているか</p>
<p>評価担当部門と情報収集部門との関係（評価担当部門が情報収集、DB を兼務している場合も含む）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どのような情報を収集しているか ・ どのように情報収集しているか ・ 評価にはどのような情報を用いているのか ・ 情報収集、DB 構築の促進要因・阻害要因は何か

評価担当部門と企画立案部門

評価担当部門と企画立案部門とは接点はあるか（接点の内容とタイミング）

評価担当部門は計画立案の策定プロセスに参加しているか 評価結果は計画立案に反映されたか
または反映されたことはあるか

評価結果が計画立案に使われていないとすると理由は何故か

評価担当部門と広報部門との関係 削除対象項目か？

評価担当部門は広報部門と接点はあるか

評価結果の学内周知のために広報部門は何か行ったか

評価結果の学外広報のために広報部門は何かを行ったか

・ 計画立案部門からみた事例分析のアウトラインと設問表**【概要】**

- ・ 大学の沿革と使命
- ・ 組織図における企画担当部門の位置づけ
- ・ 組織内における企画担当部門の役割・機能（権限があれば記す） 中期計画、年次計画など具体的にどのような計画か

【企画担当部門と他部門との関係】

- ・ 意思決定機関との関係
- ・ 事務部門との関係
- ・ 教学部門との関係（教員・教員組織との関係）
- ・ 各種委員会との関係
- ・ 評価部門との関係
- ・ 体制を機能させるための促進要因・阻害要因
- ・ その他：情報、データベースの役割が大きい。

企画担当部門と学長・意思決定機関との関係

「企画担当部門と学長との関係」

『学長は計画策定に具体的にどのように関与しているのか』

「企画担当部門と意思決定機関との関係」

- ・ 意思決定機関の具体的な役割は何か

「企画担当部門と委員会との関係」

- ・ どのような委員会か

<ul style="list-style-type: none"> ・ 委員会は具体的に戦略計画に参画したか
企画担当部門と事務部門との関係 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事務部門は計画策定にどのような役割を果たしているのか
企画担当部門と教員組織・教員との関係 <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画立案への教職員・教員参加の有無 ・ 有の場合、どのようなかたちで参加しているのか <p>教員組織はこの計画案に基づき、年度計画などを策定しているか</p> <p>研究室はこの計画案に基づき、年度計画などを策定しているか</p>
企画担当部門と情報収集担当部門との関係 <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報収集部門の所在の有無 ・ 情報収集部門がある場合には、どのような収集情報の内容か ・ 計画立案にはどのような情報が活用されているか
企画担当部門と事後評価担当部門との関係 <p>企画担当部門と事後評価担当部門とはどのような接点があるか</p> <p>計画立案プロセスに評価部門は参加したか</p> <p>計画案策定の際に事後評価結果の情報は検討項目に含められたか</p> <p>評価案に事後評価結果が反映されることはあったか。その内容はどのようなものか</p> <p>事後評価結果が計画策定に使われないとすると何故か</p>
企画担当部門と広報部門との関係 <p>企画担当部門は広報部門と接点があるか</p> <p>計画案の学内周知のために広報部門は何か行なったか</p> <p>計画案の学外広報のために広報部門は何かを行なったか</p> <p>計画案の説明の内容（対象別・わかりやすさ）について広報部門から助言はあったか</p>

(2) 調査対象

事例調査対象大学

事例調査の対象として以下の4大学を選定した。本来、私立、国立、公立、単科系、総合大学系、あるいは大学の規模など、大学の属性や分布を加味した上で、できるだけ偏りをなくすように対象を選定する必要がある。しかしながら、評価にかかる先駆的事例にかかる情報が限定的で、また先行研究で取り上げられている情報は特定の大学に集中する傾向

があった為、本研究会メンバーで議論した上で、先駆的取組として評判を得ている大学情報に基づき、国立大学 2 例、私立大学 2 例の全 4 大学を対象とした。

なお、九州大学、神戸大学、関西学院大学の 3 大学のヒアリング先は評価担当部門であった、福岡工業大学のヒアリング先は企画立案部門である。

大学	国立・私立	総合大学 単科大学	ヒアリング所属部門	特徴(先行研究などからの情報)
九州大学	国立	総合	高等教育開発情報センター・大学評価情報室(評価担当)	IR 機能の重要性を示唆 評価情報室が DB を構築 BSC を先駆的に導入
神戸大学	国立	総合	評価担当理事・経営評価室(評価担当)	認証評価、法人評価実施にあたり体制を整備 リーダーシップについても定評がある
関西学院大学	私立	総合	企画室(評価担当)	認証評価基準を基にデータベースを構築し、経年分析などを行い評価の質向上に尽力している
福岡工業大学	私立	単科	常務理事・改革推進室(企画立案部門)	企業の成果重視マネジメント導入に成功し、PDCA サイクルを機能させている

ヒアリングの具体的方法について、対象大学の担当者にプレゼンテーションを実施して頂き、当研究会メンバーが質疑応答を交えて、議論を行う形式で実施した。なお、関西学院大学についてはヒアリングに加え、追加情報を収集するために訪問調査を行った。

動向調査：国立大学法人

評価作業の体制にかかる動向、あるいは全体的な傾向を把握したいと考えた。そのためにはアンケート調査やそれを補足するためのヒアリング調査などを実施する必要があるが、前述のように H20 年度はそのような大掛かりな調査を行うのに適当な時期ではないと考えた。そこで、既存の情報や公開情報から可能な範囲で情報収集作業を実施した。そこで、当機構が過去に実施した国立大学法人を対象にした「検証アンケート」(認証評価結果の検証) を活用することにした。従って、H20 年度本動向調査については国立大学法人を対象にすることとし、当機構が実施した認証評価に関する検証アンケート結果及び大学のウェブページに公開されている資料を基に、情報収集を実施することとした。

2. 動向調査結果：国立大学法人の評価体制にかかる動向

動向調査においては、広島大学高等教育研究開発センター 福留東士准教授と博士後期課程の高森智嗣氏に情報収集及び分析作業のお手伝いをいただいた。福留氏は当機構 大学外組織評価研究会のメンバーでもある。

調査方法と調査結果について、高森氏からの報告をもとに、その概要を以下に述べる。

3-1 動向調査の目的及び方法

動向調査の主な目的は、次の通りである。

- 1) 国立大学法人における、評価業務の役割分担の構造を把握すること
- 2) 1) について、独自の基準によるいくつかの類型化を通して、その傾向や特徴を把握すること

また、平成 19 年度に当機構が実施した『認証評価に関する検証のためのアンケート調査』における「質問項目 8.『評価の実施体制について』」の調査結果を基礎として、回答のあった国立大学法人 38 大学の、学内における評価実施体制を示す組織図を整理した。

次に、上記アンケート調査の対象とならなかった国立大学法人の評価実施体制を併せて把握するために、各大学のウェブページに掲載されている評価の実施体制を示す組織図、及び『自己点検・評価報告書』の評価体制に関する項目（認証評価受審大学については認証評価に用いた『自己点検・評価報告書』の基準 11）も収集した。

以下は、使用した資料の一覧である。

使用した資料の一覧

大学評価・学位授与機構によるアンケート調査『認証評価に関する検証のためのアンケート調査』における「質問項目 8.『評価の実施体制について』」… 大学評価・学位授与機構の認証評価を受審した国立大学法人のうち 38 大学

各国立大学法人の、ウェブページに掲載されている評価の実施体制を示す組織図…
検索数：国立大学法人全 86 大学、

『自己点検・評価報告書』の評価体制に関する項目（認証評価受審大学については認証評価に用いた『自己点検・評価報告書』の基準 11「管理運営」）…対象大学数：国立大学法人全 86 大学（内 52 大学は認証評価に用いた『自己点検・評価報告書』の基準 11「管理運営」の項目）

『平成 19 事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間（平成 16～19 事業年度）にかかる業務の実績に関する報告書』の自己点検評価に関する項目（「業務運営・財務内容等の状況」の「(3) 自己点検・評価及び情報提供」）… 対象大学数：国立大学法

人全 86 大学(但し、内 2 大学については平成 19 年度分が未公表のため平成 18 事業年度のものを使用した)

3-2 評価体制にかかる構成員

前述の事例調査のための設問項目に記された主要構成員（意思決定機関、企画立案部門事務部門、教学部門、各種委員会）を念頭に、収集した情報を統合した結果、評価体制にかかる構成員を次のように分類した。

- 1) 学長及び役員会：主に学長、及び理事から構成され、評価担当理事・副学長から評価結果の報告を受けると共に、教育研究評議会及び経営協議会に評価結果を報告する役割を担っている
- 2) 評価担当理事及び評価担当副学長：評価委員会等の組織から評価結果の報告を受け、
- 3) 学長を含む役員会に評価結果を報告する役割を担う
- 4) 教育研究評議会及び経営協議会：主に評価結果について学長から報告を受ける。
- 5) 評価委員会または評価室：主に評価に関する起案・審議・策定などを行う。評価報告書の取りまとめの役割を担う場合が多い
- 6) 部局等：事務局，学科・学部・研究科等の教学組織、センター等の総称。評価委員会や評価室が策定した評価の実施方針に従って実際に評価業務を遂行する

前述のように大学の内部環境の調整やガバナンスにおいて、分類上、最も肝要かつ困難な構成員のひとつと想定されるのが、教学組織である。従って、問題の深部に取り組むためには、「部局等」のうち、教学組織だけを独立させて一個の構成員と扱う方が、より鮮明に問題を抽出できると思われる。しかしながら、入手可能な公開情報では、教学組織を独立して扱わず、「部局等」としてまとめられていた。従って、今回の動向調査では教学組織の役割を特定することは不可能であるが、教学組織の役割や影響の大きさを鑑みると、今後の大きな課題であると考えられる。

3-3 調査結果

(1) 4 つの体制パターンの分布

先にあげた構成員がどのような評価体制を構築しているのか、その評価体制はどのような構造を成しているのかを把握しようとした。

まず、基本情報であるが、国立大学法人全体の 7 割が評価室を設置しており、半数の大学が評価委員会を設置していた。また、評価委員会のみを設置している大学は 3 割程度に留まる。

評価室や評価委員会を中心に、どのような体制を組んでいるのかについては、大学の考え方や事情を反映して多様である。そこで、この現状をわかりやすく把握するために、評

評価担当部門を中心に他の構成員との関係構造をいくつかのパターンとして類型化することを試みた。

類型化をするに当たり、組織編制及び組織の機能に着目した。すなわち、どの組織が評価実施の基点となり、どの組織を経由して評価が実施され、最終的にどの組織が評価結果を受け取り、判断するのかについて、中核となる部門の位置づけと機能に着目してパターン化した。まず、多元的な機能をもつ評価室、評価委員会を置いている評価体制のパターンを「評価室-多機能型」、「評価委員会-多機能型」とした。次に、評価に関する枠組み設計は評価委員会が行うが、評価結果の取りまとめや報告は他の組織が行うパターンを「評価委員会-支援型」とした。また、評価室が評価委員会を支援するパターンを「評価委員会・評価室併設型」とした。

しかしながら、これらのパターン分類はあくまでも仮説と位置づけるほうが適当である。何故なら、例えば同じような組織図が記されていたとしても、評価室が教学部門により密接な関係で位置づけられているのか、あるいは経営部門、企画部門により密接な関係で位置づけられているのかで、評価室が担う権限や機能が異なる場合があると想定されるからである。従って、H20 年度はこの仮説を基に大学より提示された組織図を中心に分類作業を行うが、今後、更なる調査を通してその実態を明らかにしてゆく必要があると思われる。

先のような評価室が担う権限や機能が異なる場合の限界はあるが、とりあえずこの 4 パターンに基づき、国立大学法人の体制を見ると次のような分布がみられた。すなわち、国立大学法人においては、評価室-多機能型が 48%と最も多く、次いで、評価委員会と評価室併設型が 23%となっている。

図表 1-3 評価実施体制に関する各パターンの分布

	評価室 - 多機能型	評価委員会 - 多機能型	評価委員会 - 支援型	評価委員会・ 評価室併設型
該当大学数 (%)	42 (48%)	9 (14%)	10 (15%)	20 (23%)

(2) 4 パターンの内容

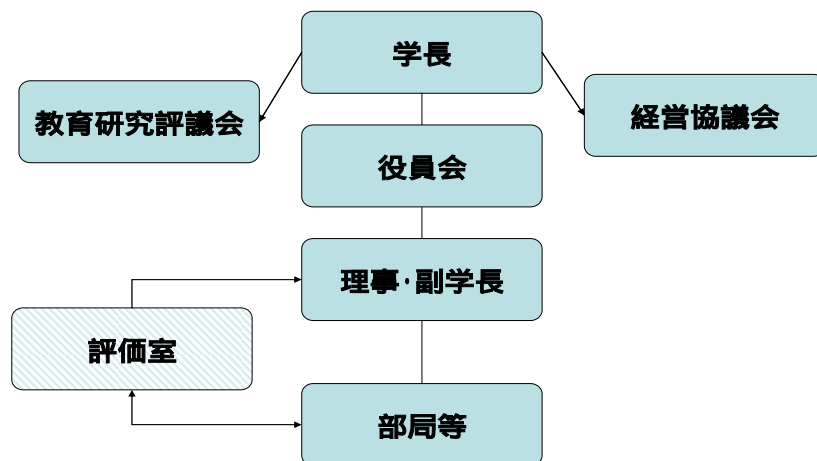
ここで再度上記 4 つのパターンの内容について図解を含めて詳細を説明しよう。

評価室 - 多機能型

「評価室 - 多機能型」は、評価室や評価センターなど評価を担う専門部署が全学的な組織として設置され、それらが、評価に関する起案、審議、策定から、評価書の取りまとめ、評価担当理事への報告など、多機能を担う。評価室を設置する大学が 48%と多いが、認証評価や国立大学法人評価などが義務化されたことを契機に、評価委員会方式を廃止し、評価室を設置した国立大学法人が多いものと思われる。なお、意思決定部門においては、評価担当理事・副学長が、学長を含む役員会に評価結果を報告し、学長が教育研究評議会及

び経営協議会に評価結果を報告する。

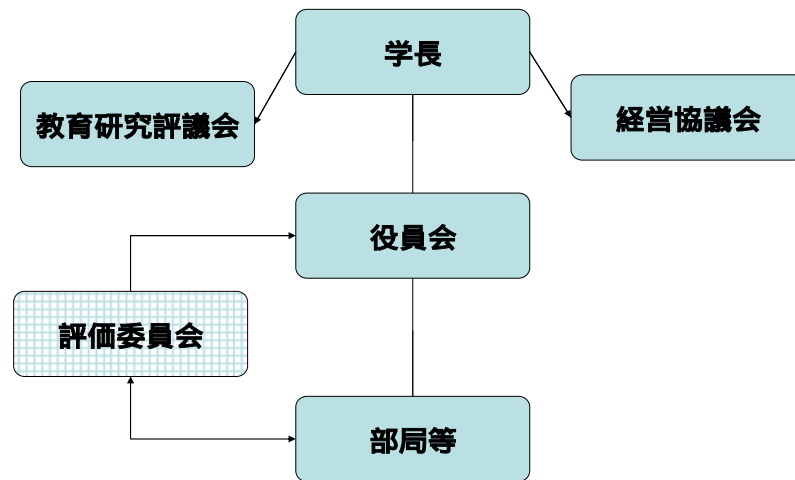
図表 1-4 評価室 - 多機能型（出典：高森智嗣氏 作成）



評価委員会 - 多機能型

「評価委員会 - 多機能型」は、評価にかかる起案・審議・策定から評価の取りまとめ、報告にいたる複数の機能を評価委員会が担うパターンである。意思決定部門の役割については、評価室 - 多機能型と同じであると考えられる。

図表 1-5 評価委員会 - 多機能型（出典：高森智嗣氏 作成）



評価委員会-支援型

「評価委員会 - 支援型」は、評価委員会が評価作業にかかる枠組みを審議・策定し、部局等がそれを受けて評価作業を分担しているパターンである。この構造は国立大学が法人化される以前に最も多く採用されていたパターンであると想定される。評価委員会が評価実施方針、評価項目など作業の基本枠組みを起案・審議し策定する。ここで策定された実施方針及び評価項目を基に、教学組織が評価作業を行う。なお、ここでは、評価委員会は支援機能を担い、評価作業の主体は教学組織であることから、役員会への評価結果の報告を部局等が行うことが基本パターンであると考えた。しかしながら、作業分担の実態についてはより複雑・多様であると思われるため図解は避けることとした。

評価委員会・評価室併設型

「評価委員会・評価室併設型」では、評価実施方針・項目についての起案・審議・策定について評価委員会と評価室がその役割を分担している。例えば、評価室において、評価実施方針・評価項目が起案されると、評価委員会がそれを審議・策定する。策定された実施方針・評価項目を受けて、部局等が評価作業を実施するというものである。このパターンの場合、評価結果の報告を評価室が行うのか、あるいは評価委員会が行うのか、それとも部局等が行うのか、明らかにすることができなかったために図解は避けることとした。

以上、国立大学法人の評価作業にかかる内部環境に着目し、各構成員の役割と関係にかかる構造をパターン化し、動向を把握しようと試みた。

国立大学が法人化され、全学的な組織として評価室が設置されるようになってから、評価委員会との関係、教学組織との関係、あるいは学長や役員会への報告のルートなどに变化

をきたし、いくつかのパターンに分化しているのではないかと想定される。

しかしながら、本調査作業は公開された記述情報を基になされているものであり、ある意味、組織の構造をある時点のスナップショットで捉えたに過ぎない。換言すれば、大学が提示した組織図を基に静態的にしか捉えていない。しかし、先に述べたように、同じように描かれた組織図であっても、評価担当部門が教学より位置するのか、あるいは企画・経営部門より位置するのかによって、あるいはどのような職位の者がリーダーにつくのかによって、評価担当部門の役割や機能、あるいは他部門とのダイナミクスは大きく異なるのではないと思われる。従って、今後は、これらの部門がどのような役割分担を担い、指示系統が発揮されているのか、さらにはそのプロセスでどのようなコミュニケーションが行われているのかなど、より動態的に、評価担当部門とそれを取り巻く部門間の関係を捉えてゆくことが必要である。

そこで、4 大学に限定されるものの、大学の内部環境にある各構成員の関係のより動態的な部分については事例分析を通して見てゆきたい。なお、事例は次章（2 - 3 章）それらのまとめの議論については第 6 章に記した。

参考文献

- 1) 私立大学社会的責任（U S R）研究会（2007）『私立大学の社会的責任に関する研究報告 2007』
- 2) 私立高等教育研究所（2007）『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書
- 3) （独）大学評価・学位授与機構）「平成17、18、19年度に実施した認証評価に関する検証結果報告書（大学・短期大学、高等専門学校、法科大学院全体の状況）」
- 4) （独）大学評価・学位授与機構（2008）『H17 年度「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」』
- 5) 田中弥生（2008）「大学評価の試みからみえてくる課題」『大学外組織評価研究会中間報告書』 pp67-82
- 6) 田中弥生、伊永大輔（2003）「ドラッカーによる成果重視の自己評価手法 ～評価領域拡大への示唆～」『日本評価研究』第 3 巻第 2 号 pp87-107
- 7) 殿村成信（2008）「変化する環境の中での信頼性を担保する財務とガバナンス」『大学外組織評価研究会中間報告書』 pp19-33
- 8) 西出順郎（2008）「大学評価とその「工夫」 ～PDCA サイクルの視点に立って～」『大学外組織評価研究会中間報告書』 pp83-96
- 9) 野中郁次郎、加護野忠男、小松陽一、奥村昭弘氏、松下昭宣（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房
- 10) 山崎その（2008）「評価手法の概説」『大学外組織評価研究会中間報告書』 pp97-112
- 11) ピーター・F.ドラッカー著、上田惇生訳（2007）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社

- 12) ピーター・F.ドラッカー、G.J.スターン編著、田中弥生訳（2001）『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
- 13) レイモンド・E・マイルズ、チャールズ・カーティス・スノー（著）土屋守章・内野崇・中野工（訳）（1983）『戦略型経営 ～戦略選択の実勢シナリオ～』ダイヤモンド社
- 14) リバート・バーンバウム著、高橋靖直訳（1998）『大学経営とリーダーシップ』玉川大学出版会
- 15) Robert N. Anthony(1978) 'Financial Accounting in Nonbusiness Organizations: An Overview of the Research Report "FASB Research Report R03"'
- 16) Robert S. Kaplan, David P. Norton(2004)*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*,Harvard Business School Press
- 17) Joseph Wholey, Harry Hatry, Kathryn Newcomer(1994)*Handbook of Practical Program Evaluation*, John Wiley & Sons
- 18) Michael S. Trevisa (2007)'Evaluability Assessment from 1986 to 2006' "*American Journal of Evaluation*,vol.28, Number 3 September

別添：B 大学 C 学科における BSC 演習より

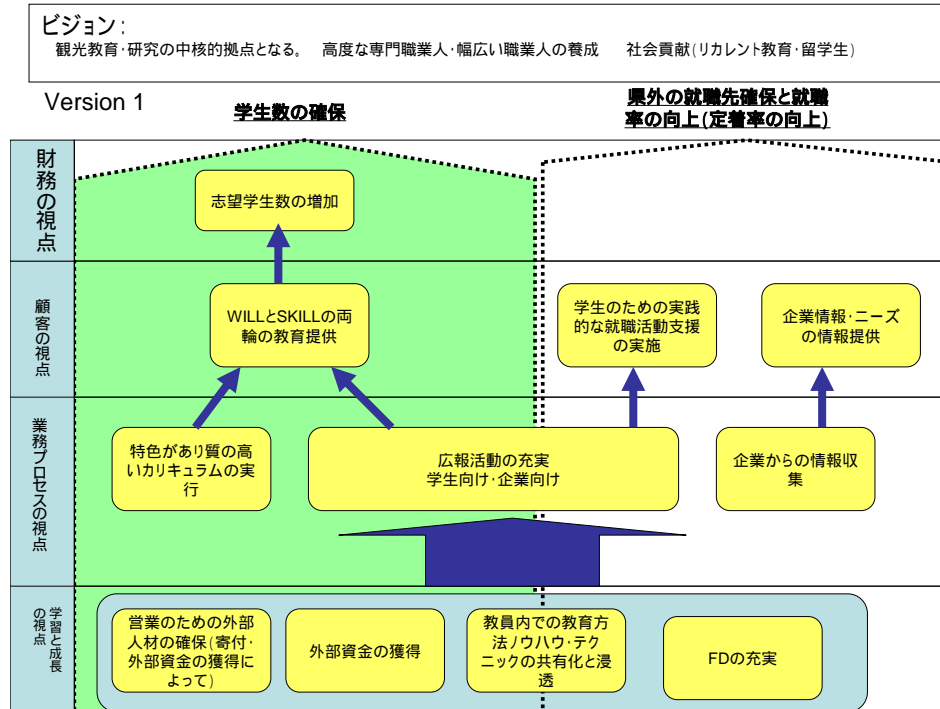
図表 1 B 大学 C 学科の SWOT

SWOTクロス析表		外部環境分析	
		(3)機会(Opportunity)	(4)脅威(Threat)
		O1:自治体の経営へのニーズの高まりがある O2:沖縄の自然文化への関心(全国)が高い O3:金融特区・IT特区の活用 O4:留学生のニーズの高まり(要確認) O5:県内志向・安定志向が強い O6:アジア留学生の増加の可能性 O7:社会人リカレント教育へのニーズの高まり(要確認) O8:観光に対する期待が高まっている O9:中央政府からサポートがある	T1:県内企業数が少なく、待遇が悪い T2:社会人学生の減少 T3:社会からの認知が薄い(産業経営学) T4:沖縄国際大学の熱心な就職サポートがある T5:立地条件が良くない T6:沖縄の就職率が低い T7:運営交付金のカット T8:他大学(県外)との差別が難しくなっている T9:少子化
内部環境分析	(1)強み(Strength)		
	S1:キャリア教育を中心とした、小集団教育の実施 S2:教員のコミットメントが高い(学科内) S3:リカレント教育の実施をしている S4:ブランドイメージを確立している S5:地元の行政・企業とのネットワークがある S6:ST比率が低く、質の高い教育を提供している S7:大学経営陣からのサポートがえられる S8:特色のあるカリキュラム編成 S9:語学教育が充実している S10:外国大学との提携によるE-LEARNING、Joint Degree	* 社会人教育の拡充(S3、S5、O1、O7) * 行政人材の育成(S8、O1) * 起業家教育(ベンチャー)(S1、S5、O5、O9) * 安心して就職できる企業情報・ニーズ情報の提供(S5、O5) * アジア企業の同行情報提供(S4、S9、O3、O4) * 沖縄の自然風土を生かした、県外者向けオープンキャンパス(S8、O2)	* 外部資金の獲得(GPなど)(S1、S8、T7、T8) * 留学生の増員(S1、S4、T9) * 留学OB・OGのネットワーク拡充(S1、S4、T8、T9) * 観光産業を生かした特色あるカリキュラム(S8、T8、T9)
	(2)弱み(Weakness)		
	W1:学科間のコミュニケーションが弱い W2:産業経営学会が「観光」の看板に隠れて見えにくい W3:学生フォローアップの体制不十分 W4:情報発信・PR力が弱い W5:一般入試倍率が低い W6:産業経営学科の売りの見出しが不十分 W7:学生の安定志向が強い W8:卒業生のネットワーク活用不十分(若手) W9:学生・就職マーケティングの専門部門の不足 W10:外部評価への対応力が弱い	* 県外から観光学学生志望者を獲得するために情報発信力を高める(W4、O8)	* 卒業生による就職説明(県外)の実施(W7、W8、T4) * 県外の就職先の選択肢を増やしていく(インターンシップ)(W3、W9、T4) * 県外企業情報を拡充する(S5、T4) * 学生が身につける資格・技術の情報発信(W4、T8、T9)

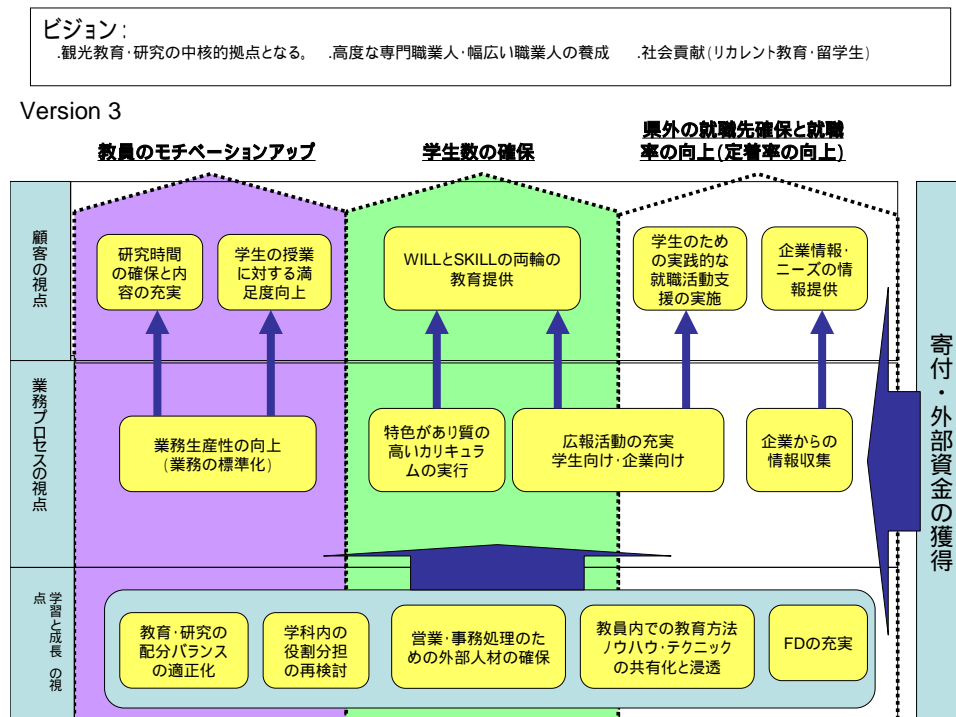
All Rights Reserved ©HBSC

専門のファシリテーターを中心に、C 学科教員と研究会メンバーで議論に約 4 時間ほどの時間を投じた。

図表 2 戦略マップ（作成過程版）



図表 3 戦略マップ（最終版）



図表 2 及び図表 3 が示すように議論のプロセスで、戦略マップの内容を変容させている。最初から確定版を作成するというよりも、議論のたたき台としての戦略マップを作り、共通のイメージを構築しながら議論を進めていった。

第 1 章における着眼点を踏まえ、第 2 章から第 5 章においては、各大学における実際の事例に基づく分析を実施する。事例分析の対象とした大学は、次のとおりである。

- 第2章 九州大学
- 第3章 神戸大学
- 第4章 関西学院大学
- 第5章 福岡工業大学

第2章

事例報告：九州大学

西出 順郎（琉球大学 大学評価センター 准教授）

片山 英治（野村證券 公共・公益法人サポート部 主任研究員）

1. 九州大学における評価部門の概要

(1) 九州大学の沿革と使命¹

国立大学法人九州大学は学生数 18,647 名、教職員 4,831 名を擁し、11 学部と大学院からなる総合大学である。大学院については、2000 年 4 月の「全学大学院重点化」の完了と共に全国でも初めての「学府・研究院」制度を設けた。学府（Graduate School）は大学院の教育組織として、研究院（Faculty）は教員の所属する研究組織としてそれぞれ位置づけられており、現在 17 の学府と 16 の研究院、3 つの附置研究所で構成されている。

沿革は 1911 年（明治 44 年）の九州帝国大学の設置にさかのぼり、2011 年には創立百周年を迎える。

キャンパスは工学系を中心とする伊都地区、人文・社会科学・理学・農学系が中心の箱崎地区、医学・歯学・薬学系の病院地区、それに筑紫、六本松、大橋、別府を加えた 7 地区からなる。現在伊都地区へのキャンパス移転計画が進行中であり、2019 年度に移転が完了する予定である。財政規模は 1,201 億円（1998 年度予算ベース）となっている。ガバナンス構造に関しては、総長と 8 名の理事で構成される役員会が置かれ、その下に経営面を審議する経営協議会と、教育研究面を審議する教育研究評議会が、設置されている。

同大学は、大学におけるすべての活動の基本理念を、九州大学教育憲章及び九州大学学術憲章において掲げ、広く世界において指導的な役割を果たし活躍する人材の輩出、世界に誇り得る先進的な知的成果の産出を大学の使命としている。

また、九州大学自らが目指している、世界的教育研究拠点の形成に向けた、大学改革の全体像を一目で分かる戦略マップとして示した「QUEST-MAP（九州大学版バランス・スコアカード）」において、ミッションを「秀でた基礎研究を基盤に、優れた人材の育成と新たな「知」の創造を通じ社会に貢献する」、ビジョンを「世界最高水準の教育研究拠点、研究では世界ランク 50 位内、教育の質を国際的に保証し、常に未来の教育課題に挑戦」と定めている²。

¹ 基本情報は「九州大学ホームページ」（<http://www.kyushu-u.ac.jp/>）による。また、以下で紹介する組織体制等は、2008 年 9 月の総長改選以前のベースである。

² QUEST-MAP の概要は同大学ホームページに掲載されている

本報告では、大学における「効率的な評価作業」、「評価結果の有効活用」を担保するための、組織要因等を考察することを目的に、日本の大学においては数少ない評価推進部門を設置し、評価情報システムの構築等においても、先導的な役割に果たしている九州大学評価情報室の事例を検討する。以下、小湊卓夫・同大学高等教育開発推進センター及び大学評価情報室准教授（兼任）による、大学評価・学位授与機構での講演「九州大学における大学経営支援 - 大学評価情報室の取組と課題」（2008年6月24日）をもとに、九州大学における評価部門の取り組みについて紹介した上で、そこから得られた知見を述べることにしたい³。

（2）九州大学における評価推進部門の位置づけ

九州大学評価情報室の発足の直接の契機となったのは、1999年の大学設置基準の改正による自己点検・評価の義務化であったという（図表1）。これに伴い、研究者の活動を把握し説明する必然性が生じたことから、大学内部で教員の教育研究活動に関する、情報収集・管理システムとしてのデータベース構想が生まれ、2000年に大学評価が導入されたこともありデータベースの開発設計を担当する部署として、2001年7月に「評価情報開発室」が設置されたとのことである。

その後、約2年をかけてデータベースが構築され、データベースの構築から活用へと活動の重点が変化した。そのため、2004年4月に国立大学の法人化とともに「大学評価情報室」と名称が変更になり、組織のあり方も変えて今日に至っているとのことであった。

図表1 大学評価情報室の設置の経緯

時期	経緯
1999年	大学設置基準の改正（自己点検・評価を義務化）
2000年	大学評価の導入（大学評価・学位授与機構発足）
2001年7月	「評価情報開発室」設置
2004年4月	国立大学法人化とともに「大学評価情報室」に改名

（出所）九州大学資料

現在の大学評価情報室は、組織上、大学改革担当理事の下に位置しており責任の所在は、同理事と大学評価情報室長にある。スタッフは、室長（総長特別顧問・副学長）と副室長（法学研究院教授）、専任教員4名（准教授1名、助教2名、特任助教1名）、学術研究員、事務補佐員、兼任教員・協力教員（兼任1名、協力教員11名）で構成されている。そ

（<http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/QUEST/#map>）。

³ 小湊准教授は、Institutional Researchの観点を強調、評価情報室の取組みを整理されている。本稿はそこで使用された図表を引用しているものの、紹介の視点が若干異なっていることを、予めお断りしておきたい。

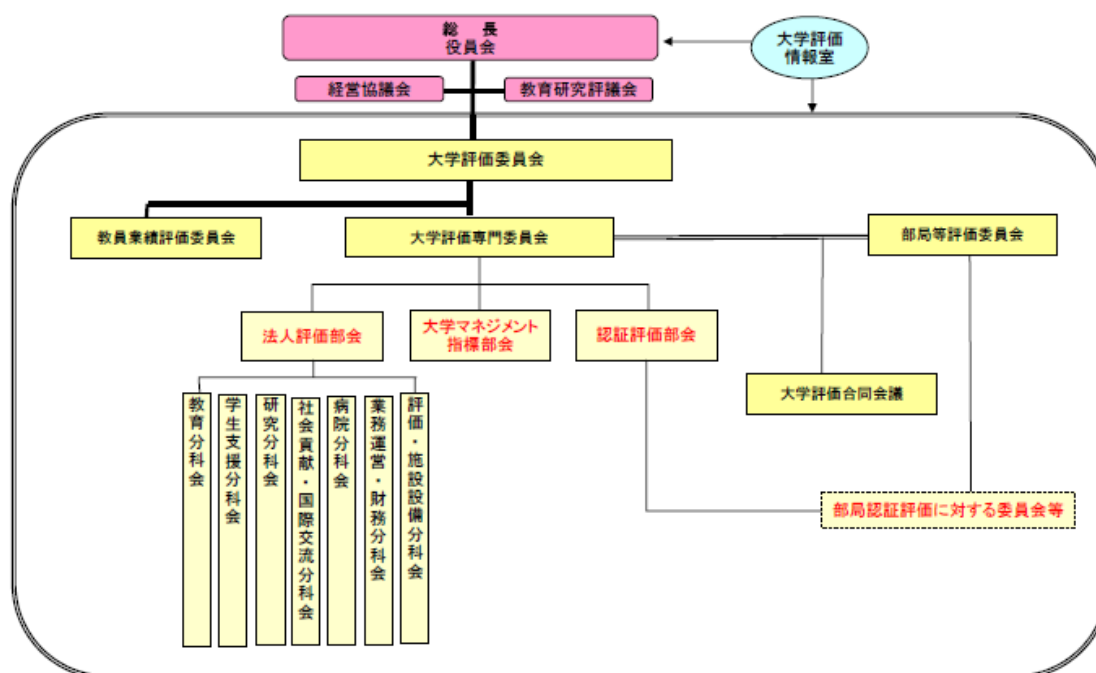
れに加え、企画部企画課の事務職員（次長、課長補佐、評価企画及び評価情報係長、評価企画係員、事務補佐員）が大学評価情報室の事務を所掌し、共に評価業務にあたっている。評価推進部門が全て兼任スタッフで構成されている大学が少ない中、このように九州大学の評価推進部門には、かなり充実した人員配置がなされている。

図表 2 は、大学評価情報室の組織上の位置づけを、(図表 3)は、大学の意思決定システム上の位置づけを示したものである。図表 2 にみるように、九州大学は、大学評価をオーソライズする組織として、執行部と部局長で構成される大学評価委員会を設置しており、実地的な作業や議論・審議は、大学評価専門委員会で行われている。そして、大学評価専門委員会の下には、法人評価委員会と認証評価委員会等が置かれている。

大学本部としての具体的な評価担当業務を企画課が所掌する中、大学評価情報室は、こうした評価組織体制の下で、全学的な大学評価の支援活動に取り組んでいる。

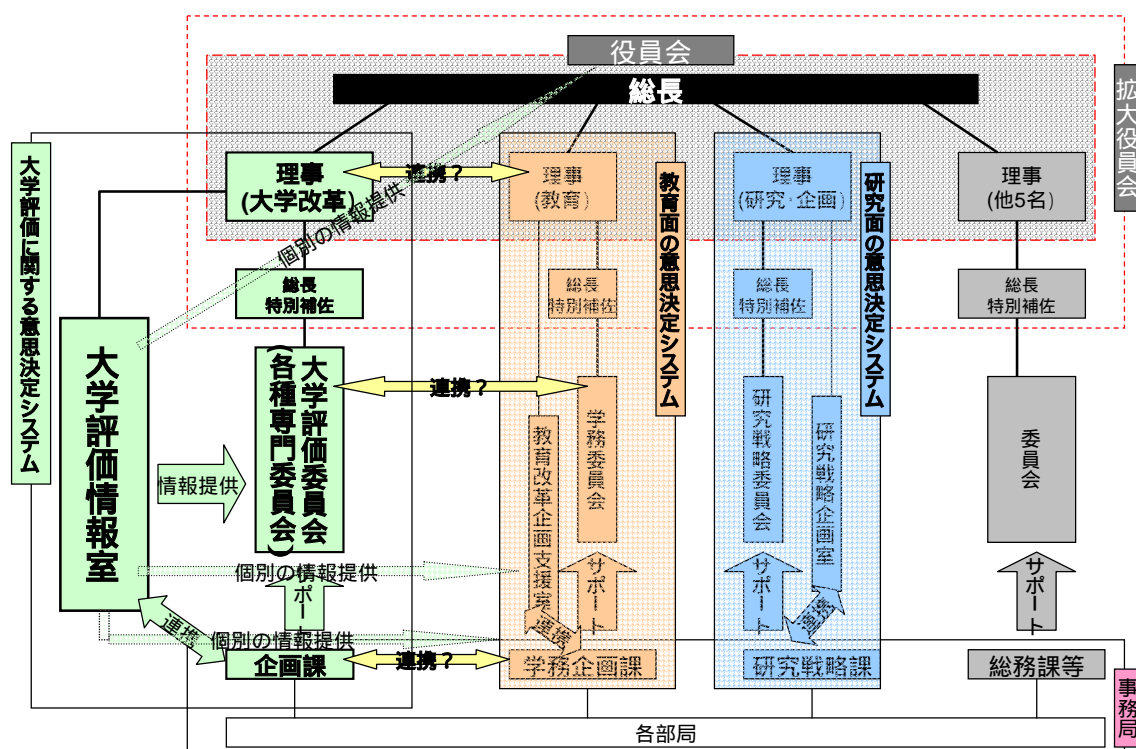
小湊准教授によれば、大学評価情報室はその活動を、大学評価専門委員会に全て報告し、委員会の了承を得て活動している。その一方、指揮命令系統が曖昧な状況にあり、そのような柔軟な立場を生かし、組織横断的にフリーハンドに活動しているという。例えば、大学評価情報室は大学評価委員会のみならず、教育面の意思決定システムに関わる教育改革企画支援室や学務部の中で、企画立案機能に特化した学務企画課と連携し、役員会等、大学本部に対し、意思決定を支援する定量的データの情報提供を行っている（図表 3）。

図表 2 九州大学における大学評価情報室の組織上の位置づけ



（出所）九州大学資料

図表 3 九州大学における大学評価情報室の意思決定システム上の位置づけ



(出所) 九州大学資料

(3)九州大学における評価推進部門の役割・機能

九州大学の大学評価情報室は、次の四つの業務を行っているとのことである(図表4)。

一つ目の業務は、「評価及びマネジメントに資する基礎情報の調査・収集・分析」である。具体的には、全学・部局に関する組織データの収集や、過去5、6年の経年データも含め、九州大学全体と学部、学府ごとにデータをまとめたファクトブックの作成、次期中期計画を策定する上で必要とされる現状把握のためのデータの提供が挙げられる。

このうち、計画策定支援としては部局向けに QUEST-MAP (バランスト・スコアカード)⁴ を活用した将来計画の策定支援、全学向けに QUEST-MAP の次期中期計画への適用等が挙げられる。

二つ目の業務は、「点検・評価活動への支援」である。法人評価や認証評価で必要とされるデータを各評価委員会等へ提供するほか、部局レベルの自己点検評価、外部評価の支援や具体的な自己点検評価の設計方法などの相談業務(コンサルティング)も行っている。さらに評価業務の具体的な支援としては、大学評価専門委員会の下に位置する認証評価委員会や、法人評価部会、並びに後者の傘下の7つの分科会(教育分科会、学生支援分科会、

⁴ QUEST-MAP の取組みは、大学構造改革担当理事の下に置かれた、経営戦略グループ(チーム QUEST)が担っており、そこに大学評価情報室の室員が、メンバーとして関わる体制となっている。

研究分科会、社会貢献・国際交流分科会、病院分科会、業務運営・財務分科会、評価・施設設備分科会)の会合に室員を配置したり、企画課と協働で評価書の最終チェックを行ったりしている。

具体的には、認証評価においては、認証評価部会が各部局の自己評価を基に作成した自己評価書案の編集を、法人評価の全学的な達成状況報告書並びに現況調査票の作成においては、大学事務局と部局で作成した案の編集を行った。

三番目の業務として、「大学評価情報システムの設計・開発及び管理・運用」が挙げられる。小湊准教授によれば、評価室のそもそもの設置の背景でもあった教員のデータベース、入力システムの設計・開発及び管理・運用が、ここ3年ほどで急速に充実してきた。

また、学校基本調査等、他のデータベースとの連携によるシステム強化も推進されている。

四番目の業務として、「学内外への大学情報の提供」が挙げられる。九州大学のホームページ上で、アカウンタビリティの観点から、マネジメント情報として全学部を含む各部局のデータも発信している。これは、各部局における、将来構想等のプラン構築を一層推進させる狙いもある。更に、大学評価情報システム(62の入力項目)において、教員の基礎情報と公開指定項目(60項目)が、「研究者情報ウェブデータベース」として外部公開されている。

図表4 九州大学・大学評価情報室の業務

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 評価及びマネジメントに関する基礎情報の調査・収集・分析に関すること
(全学・部局の組織情報、ファクトブック作成、次期中期目標・中期計画策定支援)(2) 点検・評価活動への支援に関すること
(法人評価、認証評価、部局の自己点検・評価への支援)(3) 「大学評価情報システム」の設計・開発及び管理・運用に関すること
(教員データベースと他のデータベースとの連携)(4) 学内外への大学情報の提供に関すること
(研究者情報とマネジメント情報の発信、並びに各種分析レポート作成) |
|--|

(出所) 九州大学大学評価情報室規程 括弧内は小湊加筆

2. 九州大学における評価推進部門と他部門との関係

(1) 企画立案・事務部門との関係

九州大学の大学評価情報室の活動を支える要件として、小湊准教授は先述の「大学全体の意思決定システム上で、明確な位置づけがされていないため、活動に関する裁量が広く、活動の高度化・広範化（他大学との連携等）が可能」という点に加えて(i)事務局（企画課）との協働体制と関係部署・部局との連携、(ii)専任教員の専門的知見を生かした評価支援活動及び経営支援活動、の二点の重要性を強調されている。

このうち(i)に関しては、事務局、特に企画課との協働体制がしっかりしていることが、多岐に渡る活動を行う上で非常に重要だったという。例えば、組織上の位置づけが曖昧になっている大学評価情報室が、各部局にデータ収集を依頼してもデータが集まらないため、事務ルートを通じて、業務に落とし込む必要性があったという。この作業を設計、実行する上で教員は事務職員にとっても太刀打ちできないため、事務局との協働が機能したことが非常に効果的だったとのことである。

(2)部局との関係

大学評価室の評価支援活動には、研究者情報データベースのデータ提供や、評価書類の作成、支援が含まれる。大学評価情報室は、先述のように、1999年の国立大学の自己点検評価の義務化をきっかけに、研究者情報データベースの構築に取り組んできた。このデータベースは、様々な目的を有しており、内容の充実に伴いアクセス件数も増加し、日本の教員データベースでもトップクラスのアクセス数を誇っているのではないかとのことである（図表5）。

図表5 九州大学における研究者情報データベース

目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学運営・将来計画の基礎資料（計画資料） ・ 教員の自己点検・評価のため（自己点検） ・ 「教員」単位の研究・教育情報収集のため（評価対策） ・ 「研究者情報」ウェブデータベース（説明責任） ・ 個々の教員による「年度活動報告書」への活用（効率化）
構成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「大学評価情報システム」・・・入力専用データベース ・ 「研究者情報」・・・ウェブデータベース
現状	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月最高20万件の訪問者、月平均6万人前後の利用者 ・ Googleでの人名検索で90%以上（日本語）、70%以上（英語）の上位ヒット率

（出所）九州大学資料

研究者情報データベースの構築に成功した主な理由は、二点ある。

一点目は、運営費交付金の傾斜配分のペナルティを設けたことである。九州大学の各部局（組織）は、データ入力に関して連帯責任を負っており、入力率が95%を下回る部局は、運営費交付金の傾斜配分がペナルティとして課されることとなっている。「各教員に入力の責任を押しつけるのではなく、組織、つまり部局の責任としている点が重要」（小湊准教授）。

二点目は、教員業績評価への利用である。教員の自己点検を目的とした、毎年の教員活動報告書の書式にデータベースを適用できるようにして欲しいとの部局からの要請を受け、大学評価情報室では2006年に支援システムを作成した。このシステムが教員業績評価と連動することとなったため、結果としてデータベースへの入力が進められ、データが集まることとなったという。

このようにして収集・蓄積されたデータベースは、認証評価の自己評価書を作る際に有効活用され、それが法人評価の教育の現況調査表の作成にも活かされているという。

また、先述のように、大学評価情報室は部局向けに計画策定支援も行っている。

その背景は、梶山総長（当時）の「現行の中期計画のフォーマットでなくて良いので、しっかりした将来計画を作成してほしい」という部局に対する要請であったという。部局は将来計画の立て方が分からなかったため、そのツールとして、バランスト・スコアカード⁵を活用することとなった。この活用を表示した任意の部局に対し、大学評価情報室は、経営戦略グループと呼ばれる組織企画課と共に、大学評価情報室の専任教員（特任助教）が計画の策定支援を行った。

(3)経営（意思決定部門）との関係

大学評価情報室による主な経営支援活動は、マネジメント情報や研究者情報のシステム構築、全学・部局の中期目標・中期計画の策定支援である。マネジメント情報のシステム構築目的は、二つあるとされる。

一点目の目的は、「教育・研究に関する各種データを収集・分析し、九州大学の特徴や課題を抽出する経営情報システムの構築」である。最終的にどのような形になるかはイメージできていないものの、経営情報システムとして意思決定に関わっていけるような分析データを提供するのが目標という。

二点目の目的は「これまでの事務的（管理業務に基づいた）データ提示ではなく、学内外の現状把握と意思決定に資するデータを提供できる体制作り」である。経験や感情ではなく、できるだけデータに基づいた議論を促したいという。図表6は、2004年度以降、大学評価情報室によるマネジメント情報発信の取り組みを示したものである。

図表6 九州大学におけるマネジメント情報発信の取り組み

2004年度	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度発行される『九州大学概要』に掲載されているデータの電子化 ・まとめたデータをウェブ上で学内公開
2005年度	<ul style="list-style-type: none"> ・大学経営上、必要とされるデータ項目の検討、それらの学内でのデータ源の同定 ・学内データの収集、まとめたものをウェブ上で学内外に公開 ・分析レポートの作成及び執行部への提示

⁵ バランスト・スコアカードについては、詳しくは、山崎その「評価手法の解説」大学評価・学位授与機構『大学外組織評価研究会中間報告書』2008年3月、pp. 97-112を参照。

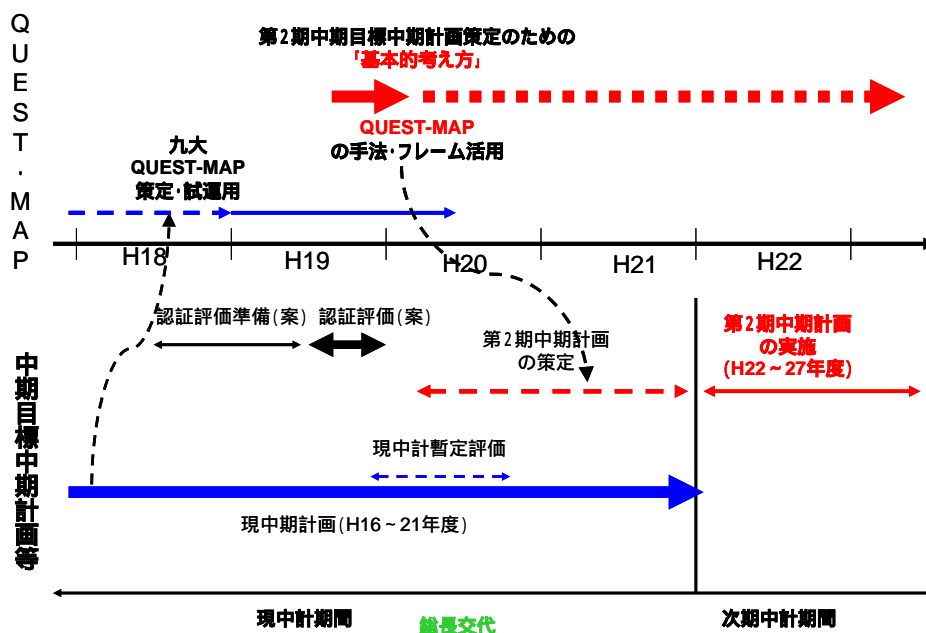
2006年度	<ul style="list-style-type: none"> ・学校基本調査のデータを電子化 ・教育関連項目のデータ収集・分析 ・分析レポートの作成及び執行部への提示
2007年度	<ul style="list-style-type: none"> ・認証評価及び法人評価においてマネジメント情報の利用 ・マネジメント情報としてのデータベースの一部開発
2008年度	<ul style="list-style-type: none"> ・データベースを利用して、分析レポート及びファクトブックを作成し、執行部へ提示

(出所) 九州大学資料

なお、先に述べたように、研究者情報のシステムの教員業績評価への適用は、経営支援の一つともいえるが、大学評価情報室は、この適用が課題でもあると認識している(後述)。

大学評価情報室による全学の中期目標・中期計画の策定支援としては、総長特別補佐が所属する総長支援室による次期中期計画の策定作業を支えている。大学評価情報室の役割は、各種データと評価結果の総括を提示することにある。次期の中期計画には「まず一番基本的な考え方を QUEST-MAP で作成し、それをブレイクダウンさせる形で2期目の中期計画の中に落とし込んでいこう」という発想があり、現在その途上にある(2008年6月24日時点)。図表7には、九州大学における中期目標・中期計画等と QUEST-MAP (バランスト・スコアカード) の手法・フレームをリンクさせる取り組みのスケジュールが示されている。

図表7 九州大学における QUEST-MAP と第2期中期目標・中期計画等とのリンクの試み



(出所) 九州大学資料

(4)学内評価体制を機能させるための促進要因・阻害要因

促進要因

九州大学における評価情報室の位置づけと役割・機能、他部門との関係をもとに、学内評価体制を機能させるための促進要因を整理すると、以下のようになろう。

第一に、大学評価情報室が大学改革担当理事の下に位置しているものの、指揮命令系統がはっきりしていないこと。小湊准教授によれば、この組織上の位置づけの曖昧さを生かし、大学評価情報室は組織横断的に活動をしているとのことであった。

第二に、大学評価情報室が専任教員4名を配置するなど「他大学と比較すると相対的に恵まれた組織体制」を有していること。このために、同室は専任教員の、専門的知見を生かした評価支援活動を行うことが可能になっている。

第三は、事務局との協働が機能していること。事務局、特に企画課との協働によって、データベースの構築に不可欠な各部局からのデータの収集が実現しているという。

第四は、マネジメント情報や研究者情報に関するデータベースである。大学評価情報室は、このデータベースの充実を図ることを通じて、基礎情報の調査・収集・分析から点検・評価活動の支援、学内外への大学情報の提供といった多岐に渡る活動を行っている。

阻害要因

一方、小湊准教授は、大学評価情報室の業務の観点から次のような課題を指摘されている。まず、評価支援業務における課題の一つが「研究者情報データベースの教員業績評価への利用」である。当該データの教員の昇進・昇給への活用は、自己点検の原則に反しているとされる。「今が岐路にあり、ここをソフトランディングさせないと、本質的な意味で大学経営に教員のデータを使用することが不可能になる可能性があるので、慎重にならざるを得ない」（小湊准教授）。

もう一つの阻害要因が、「入力に関するユーザの負担感」である。入力項目が62項目と多岐に渡るため、新任教員に大きな重荷になっているとのことであり、この負担の軽減が今後の課題とされる。

経営支援に係る課題としては、第一に「管理業務以外でデータを活用することへの理解」が挙げられる。一次データを有している事務職員が、管理業務としてデータをみているという“認識”の問題があるため、経営課題に即した形で組織横断のデータを抽出しようとしても、収集作業に理解を得られない。隣同士のセクションの間でデータのやり取りがないという組織の「縦割り」も問題という。

第二は「大学経営に必要なデータ項目の明確化」である。これは、管理運営ができていても、戦略的な経営判断のための必要なデータが、どこにあるか分からない状況にあることが原因とされる。

第三は「各部局のニーズへの対応」である。部局の情報ニーズをつかめておらず、部局単位の情報活用は今後の課題とのことである。

最後は、「情報の伝達と報告を行う人材と体制の確保」という、大学評価情報室の情報支援に係る課題である。これは、分析レポートやファクトブックを作成するだけでなく、執行部や部局長等と対面方式で、意図やデータ提供の背景を説明し、フィットしない場合に、先方のニーズを引き出すスキルを有した人材が必要との指摘である。

3. 九州大学の事例から得られた知見

以上でみてきた九州大学の事例から、「評価作業を効率的に進める」「大学評価結果を有効に活用する」ために必要な組織体制・条件を抽出するという、本報告書の主題に対して、どのような示唆が得られるであろうか。その手がかりとして、九州大学の大学評価情報室の取り組みを、他大学の評価担当部門の役割・機能と比較した場合の特長をみておきたい。

第一は「大学評価情報室の業務が多岐に渡る」ことである。同室が創設された経緯を鑑みれば、大学評価情報システムの設計・開発及び管理・運用並びに点検・評価活動への支援という、四つの業務のうち二つが本来与えられたミッションであったことは想定に難くない。それが、部局と全学向けの中期計画の策定支援や学内外への大学情報の提供といった広範囲の活動に発展していったのは、極めて稀なケースであろう。

第二は「汎用性のあるデータベースの構築」である。

点検・評価支援だけでなく、経営支援や計画立案の支援、更には（慎重な検討が必要とされるものの）教員の業績評価をも視野に入れた活用は、小湊准教授の研究対象である IR（インスティテューショナル・リサーチ）の視点があって、初めて可能になっている部分も大きいと思われる。このデータベースが、第一の特徴を具現化する上で効果を発揮したのは、言うまでもない。

第三は「教員と職員が一体となった取り組み」である。専任教員が、専門的知見を有しているのも一つの特徴であろうが、データ収集等の業務を円滑に遂行するためには事務局との協同が欠かせない。それを認識し、体現していったのは、九州大学の役員や執行部門、大学評価情報室メンバーの一つの慧眼であろう。

第四は、学内の情報伝達（コミュニケーション）に対する、積極的な取り組みである。

小湊准教授が情報伝達を残された課題として指摘されているように、1万8,000名超の学生、4,800名超の教職員を擁する総合大学が、大学のミッションやビジョン、方向性を共有するのは容易ではない。

九州大学では、QUEST-MAPの活用を通じて学内全てでないにせよ、多くの構成員が、検討、共有する機会を有した効果が、大きかったものと想像される。また、中期目標・中期計画等とのリンクも注目すべき特長である。

以上について鑑みれば、大学における評価推進部門の将来的方向性の潮流を示唆しているといえる。すなわち、大学情報を経営資源として、明確に位置づけ、経営戦略のインプ

ットとして活用しよう、という試みである。このことは、事務的かつ定型的なルーティン情報ではなく、戦略情報としての情報マネジメントを志向することで、評価情報自体の付加価値を創出し、単なる評価書のため評価ではなく、経営管理過程の一部として、評価機能の実効性を担保するものといえる。

昨今、IR 機能の重要性が議論される中、九州大学の取り組みは、評価推進部門を経営戦略推進部門として発展させることで、結果として評価機能の強化を実現させる、日本においては先進的な実践アプローチである。

今後の大学評価情報室は、評価支援機能以上に、意思決定支援のための戦略情報の集積・分析機能や、戦略的広報機能が主たる機能として求められることになるだろう。

その一方で、現在の促進要因とされる要因が、阻害要因へと転化する可能性も否定できない。

まず、組織上の位置づけの曖昧さを活かしたとされる促進要因である。形式的には副学長・理事を室長とした縦の指揮命令系統があるものの、曖昧さが利点となる理由としては、室自体の業務が支援機能であるが故に、学内における直接的責任が決して明確ではないこと、特に評価業務においては、その第一義的な結果責任は各評価委員会にあり、同室はこれまでのルーティン業務を越えた先進的な領域を開拓していることが、九州大学の経営管理機能における組織的役割が未知数であることが考えられる。大学評価情報室は教員を中心とした組織であり、大学の経営管理機能の有する事務局の一部として位置づけられていないことも活動の自由度を担保するでもあろう。また、その文脈においては、事務組織との協働が機能しているとする促進要因にも着目する必要がある。大学評価情報室の事務機能として複数の企画部事務職員が配置されている以上、「協働」という概念で論じられる活動は、同室の通常の活動として位置づけられるものである。そのような活動を「協働」という形で対処する背景には、教員中心の組織であるが故の同室における潜在的機動力の脆弱性があるものと考えられる。

今後、同室の機能が一層充実し、九州大学の経営管理過程において、極めて重要なポジションを担うことになるのは、容易に想定される。同時に組織としての権限と責任は、より一層重みを増すであろう。そのウェイトの拡大とともに、経営支援部門として、指揮命令系統の明確化、学部事務部のような独自の事務組織の必要性等については、阻害要因の一部として議論の遡上に載るのではないだろうか。特に評価業務においては、認証評価や法人評価の工程表の作成等、法令としての評価業務のマネジメントは大学本部の企画課が所掌する。IR 機能として、大学評価情報室が特化して担当する場合、もしくは、それ自体について企画課との関係、もしくは経営機能の本体である大学本部における位置づけの観点から、再調整が求められるであろう。

以上、知見としての大学評価情報室の特長や今後の想定的課題について論じたが九州大学評価情報室の取り組みは、評価支援のみならず、経営戦略機能を大学内に装置化するという、日本の大学においては、極めて先導的な役割を担っているといえる。組織形態や教

育研究の体制が似通った大学が評価作業の効率化や大学評価結果の有効活用を検討する際に、九州大学の大学評価情報室の取り組みは示唆に富むように思われる。

第3章

事例報告：神戸大学

殿村 成信（日本格付研究所 格付二部 チーフ・アナリスト）

米澤 彰純（東北大学 高等教育開発推進センター 准教授）

本章では、国立大学法人神戸大学の評価担当部門を対象に、評価作業の効率性を高めるプロセスとメカニズムを紹介する。また、その有効性に対する促進要因と阻害要因について触れるとともに、事例を通して見える評価活動の課題について若干の所見を述べていく。

1. 沿革と使命

国立大学法人神戸大学（以下、「本学」とする）は、明治35年神戸高等商業学校として開学。建学以来「真摯・自由・協同」の理念を掲げ、その使命を「人類社会に貢献するため、普遍的価値を有する「知」を創造するとともに、人間性豊かな指導的人材を育成すること」と定めている。本学は、第二次世界大戦後から法人化の直前にかけて、兵庫県内にある国立・県立の高等教育機関を段階的に統合した上で、平成16年に国立大学法人化された。現在は、基本的な教育研究組織として、11学部、13研究科、2専門職大学院、1研究所を擁し、高度な、国際性に富む教育研究を実践する、わが国有数の総合大学となっている。

本学は、国立大学法人として定めた「中期目標・中期計画」のほか、独自のミッション・ビジョンとして「神戸大学ビジョン2015」を定めている。なお、ここでいう「2015」とは、次期中期目標・中期計画期間の終了年度にあたる「2015年度」を意味しており、「ビジョン2015」が次期中期目標・中期計画を策定する際の枠組みとすることが意図されている。具体的には、(1) 世界トップクラスの研究機関、(2) 世界トップクラスの教育機関、(3) 卓越した社会貢献、(4) 卓越した大学経営を目指したものとなっている。

2. 自己点検・評価に対する姿勢と基本的枠組み

本学では、現行中期目標・中期計画期間において10項目の中・長期的な基本的目標を掲げている。その一つに、「研究、教育、社会貢献、組織などに関して、常に点検、評価、改善に努めることが不可欠であり、全学的な観点から、そのための体制整備を進める。そして、中期目標とその計画の進捗状況について不断の点検・評価を実施す

る。」という目標が定められており、自己点検・評価体制の整備・確立の重要性が認識されている。また、本学では、ホームページ上に、「神戸大学における点検・評価の基本的な考え方」と、それに基づく「神戸大学自己点検・評価指針」を公開している。自己点検・評価にあたっては、データを重視すると共に、合理的、効率的な点検・評価体制の構築を図ることが明文化されている。こうした自己点検・評価に関する取り組みの明示は、本学の理念や使命に基づく自立的かつ継続的な点検・評価体制の構築が社会に対する大学の責務であるという経営陣の「マニフェスト」であり、同時に、学内関係者に対する自己点検・評価への理解と協力を求める役割も果たしている。さらには、こうした基本姿勢を明文化することで、本学の執行部が点検・評価担当部門の活動に一定の権限を付与しているとの解釈もできる。

「神戸大学における点検・評価の基本的な考え方」において、本学は、その教育研究活動の規模の大きさと多様性を勘案すれば、自己点検・評価の観点や要素、そして基準の詳細を全学的に統一することは不可能であるばかりでなく、各教員や各部局等における創造的で独自の取り組みを萎縮させ、かえって教育研究活動の活力を低下させる危険があるとの懸念が示されている。このため、自己点検・評価の規則や指針等では、点検・評価の分野、観点、要素等について大綱的な表現にとどめている。もっとも、本学における自己点検・評価は、自らの掲げる理念や使命に対して行われるものであることから、大学が各部局等の点検・評価を実施する際、各部局等が本学の理念の実現や使命の達成にいかに関与しているかを基本的な観点としている。同様に、各部局等においては、各教員が部局等の理念の実現や使命の達成にいかに関与しているかを基本としている。教員の教育研究業績等の評価は、各教員が所属する部局等の長が行ない、その結果の処遇等への反映方法も部局等に一任されている。さらに、教員が自らの教育研究業績等に対して部局の評価に不満がある、あるいは異議申し立てを行なう場合は、大学の評価委員会が受け付け、再点検を行なう仕組みを導入している。つまり、神戸大学評価委員会を最終責任組織として位置付け、上位の階層は、直近下位の階層における点検・評価の手続き・過程・結果等が「評価に対する基本的な考え方」に沿って適正なものであるかをメタ点検・評価するという階層的な自己点検・評価体制を採用している。

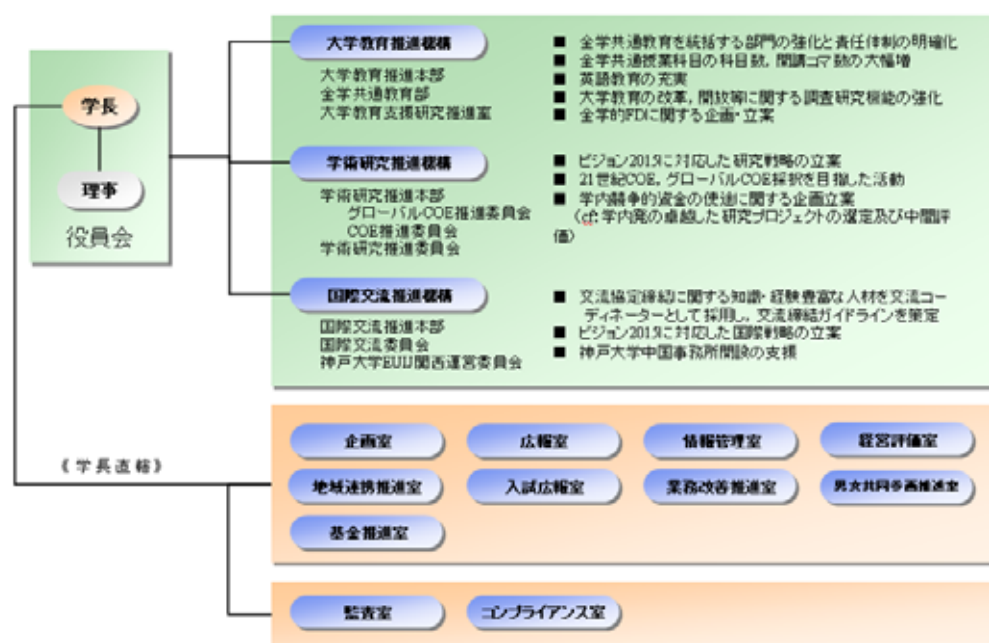
3. 調査対象部門の位置付け

今回の分析対象となった経営評価室は、法人化した平成 16 年 4 月に設置された学長直轄の組織である情報・評価室がベースとなっている。情報・評価室は、当初、大学経営や教育研究活動等に関する情報の収集・分析及び評価システムの研究開発を行ない、評価体制の整備を図ることが期待されていた。しかし、一つの組織で二つの目的を同時に実現することは難しく、平成 17 年 4 月に経営評価室と情報管理室とに分離さ

れ、これら二つの室の責任者には、各担当の学長補佐が任命された。経営評価室は、大学経営を支援するための諸種の分析等を担うことが本来期待されるが、平成 20 年度中に法人評価と大学機関別認証評価等を同時に受審することもあり、現時点での業務活動は、これら二種の第三者評価を見据えての各部局等における自己点検・評価の支援と、その結果を全学的に集約する司令塔としての機能を中心としている。平成 21 年度はこれらの作業が一段落することから、本来の機能であるマネジメントの分析業務に軸足を戻し、大学の経営陣がその意思決定に有効に活用できる情報提供等を中心に行なう予定である。また、神戸大学評価委員会や各部局等の点検・評価組織と連携し、神戸大学における自己点検・評価の円滑なる実施に寄与することも期待されている。なお、このほか学長直轄の組織として、企画室や、広報室、地域連携推進室、男女共同参画推進室等、計 9 組織が設けられている（図表 1）。

図表 1 学長を補佐するための企画立案体制

組織構成



Copyright (C) 2008 Kobe University. All Rights Reserved.

4. 調査対象部門の業務内容と人員構成

経営評価室の業務内容は以下の通りである。

- (1) 経営・教育研究活動等の評価に関する情報を収集・分析し、学内のさまざまなレベルにおける計画策定と意思決定に必要な情報の提供
- (2) 長期目標・計画、中期目標・計画等の達成状況の点検
- (3) 評価情報の内外への公表

- 前述の通り、経営評価室と大学評価係は実質一体的に活動しており、物理的にも同一建物、同一階にある。こうしたフロアセティングを行うことで、教育研究組織や事務系組織に発信される情報のタイムラグは少なくなり、内容に齟齬が生じるリスクも抑制されている。

経営評価室の位置づけ



5. 企画立案部門と評価部門との関係

本学では、各学部・研究科等の縦割り組織に3本の横串を入れることで全学としての企画・立案に一定の方向性が保てるように調整している。3本の横串とは、全学FDに対する企画立案をはじめ、教育改革を担当する大学教育推進機構、グローバルCOEへの対応をはじめ、部局等を越えた学術研究の促進や、産学官の連携強化等を目的とした全学的研究戦略の立案組織である学術研究推進機構、および全学としての国際戦略の企画立案等を担当する組織としての国際交流推進機構である。一方、法人全体としての戦略面での企画立案は、大学直轄の将来計画委員会、及び学長直轄で企画担当理事所管の企画室が、将来構想や中期計画を策定、これを事務系組織である企画部企画課企画係が支援する形態を採る。将来計画委員会と評価委員会の構成メンバーは、共に部局長を中心として構成され、基本的に重なり合っている。従来、評価委員会は、各学部・研究科等の評価委員会の委員長で構成されていたが、情報の共有と意思決定の効率化の視点から、平成19年4月からにその構成員を部局長等とすることに改めた。

なお、本学の現中期目標・中期計画は、企画担当理事の所掌であるが、次期中期計画の策定には、これまでの各年度の自己点検・評価が重要であり、起点になるとの認識のもと、現評価担当理事が計画立案の責任者として任命されている。また、計画立案の基礎作業については、評価担当及び企画担当理事も関与するが、企画係の職員に加え、プロジェクト・ベースで幅広く若手教職員を糾合して進めることが予定されている。その手法は、国立大学協会が例示したモデルを基礎に、本学独自に掲げる「ビジョン2015」の実施項目を当てはめ、まず3年刻みの期間を設け、そこから更に各年度に区切った計画を策定しようとするものである。加えて、6年間の中期目標・中期計画と、本学独自のプランとの整合性を図りつつ、中期計画の項目案を具体的に策定していく。このフレームワークを前提に、各部局等が個々の業務計画を策定することで、全学の目標管理とそのコントロールが行いやすい体制を構築しようとしている。

6. 経営評価室の評価活動の特徴

(1) 評価作業工程の可視化と情報の共有化

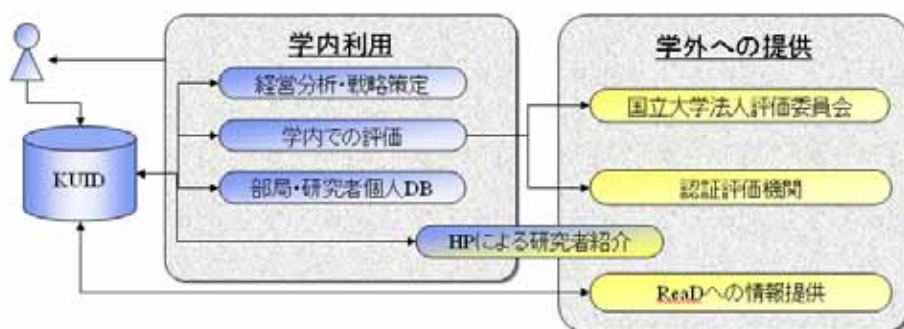
本学は、平成20年度に、大学機関別認証評価、法科大学院認証評価、専門職大学院（MBAプログラム）認証評価、及び国立大学法人評価委員会の評価を同時に受審している。これら複数の大学評価（第三者評価）への対応に際し、まず経営評価室と大学評価係では、時系列的に詳細な作細目を定めた工程表を作成し、各学部・研究科等が担当すべき事項、事務局各部が担当すべき事項、および経営評価室と大学評価係が担当すべき事項を示すことにより、それぞれの業務分担の明確化を図っている。ただし、計画した工程表に固執することなく、具体的な進捗状況に応じて、それぞれの担当部署との意識疎通を図りながら、工程表を適宜修正しながら弾力的に対応している。経営評

価室と大学評価係の構成員は、原則週1回定期的にミーティングを開催することにより、それぞれの業務内容の確認と進捗状況を把握し、情報共有を図りつつ、適宜、評価委員会や、部局長会議、さらに、上位の教育研究評議会や経営協議会、役員会等に報告を行なっている。

(2) 評価部門と各部局等とのコミュニケーション

評価活動の過程においては、経営評価室と大学評価係は協同して、個々に部局等に情報を提供しつつ、平成19年4月以降は、認証評価と法人評価とに分けて、大学評価・学位授与機構から講師を招いて複数回の説明会を開催している。その後、実際の作業シートを完成させるために、評価担当者が、頻繁に各部局の評価担当者を訪問し、十分なコミュニケーションを図りながら対応を進めている。同時に、評価作業上の効率性と有効性を高める要となるKUIDへの登録必要事項の説明会を全学で開催している。また、各教員にデータ入力を促すため、未入力者のリストを各部局長もしくは部局担当者に対して送付するほか、部局長会議での報告事項として、また教授会に出向いて説明を行う等、再三の入力依頼を重ねている。こうした取り組みにより、教員個人データ項目のうち法人評価に必要とされる最低限の項目に関しては入力率100%を達成している。また、法人評価における現況調査表の作業についても部局への訪問説明を行うだけでなく、観点ごとの記述要素を盛り込んだ「現況調査表作成イメージ」を作成するほか、事務局各職員を対象とした達成状況報告書に関する説明会等を開催するなど、教職員に対する評価活動の啓蒙と評価作業の具体的な指示が重ねられている。なお、こうした過程において、評価担当理事が、自ら各部局等に出向くほか、要所となる会議において督促を重ねるだけでなく、部局自身に自律的な評価への取り組み意識を持たせる対応を進めていることが特筆すべき点として挙げられる。

図表3 KUIDとその利用形態



(3)大学機関別認証評価への対応

大学機関別認証評価にかかわる全学としての自己点検・評価報告書の作成作業にあたっては、部局等の状況や全般的な状況、特殊な項目があることから、当初は各部局等から選出された認証評価専門委員に、ある程度作成してもらうことを想定していた。しかし、その後、経営評価室と大学評価係でドラフトを作成し、それを認証評価専門委員会に提示する方法に変更している。その背景には、当初認証評価の基準毎に担当を割り当てようとしたものの、経営評価室や大学評価係が期待するレベルに達しないことが危惧され、作業の効率性や、報告書全体としての統一感を持たせる等を加味すると、おおよその文章のフレームワークや表現上のポイントを、経営評価室と大学評価係である程度用意し、その上で最終的に専門委員の責任で完成に至る方式の方がメリットは大きいとの判断が働いているからである。具体的には、経営評価室と大学評価係で、学部・研究科の「評価作業シート」を作成する等、イメージ図、文章例を盛り込んだ大学独自の詳細なマニュアルを作成し、それに倣った形での記述とすることで、各部局の表現や内容に統一感を持たせるなど、極めてきめ細やかな対応を図っている。

(4) 国立大学法人評価への対応

国立大学法人評価制度上、中期目標・中期計画の達成に向けた年度計画の実施状況等について、各大学は年度終了毎に業務実績報告書を作成している。一方、平成 20 年度に行なわれた現中期目標期間終了時の評価に先立つ評価（暫定評価）は、教育研究等の質の向上や業務運営・財務内容に関する事項等につき、中期目標の達成状況に基づいた評価がされている。暫定評価に際して作成する現況調査票、達成状況報告書、業務実績報告書等は、過去 3 年分の単純総括で足りるものではなく、その対応には各大学共に苦慮したものと推察される。また、事務系組織の場合、人事異動によって前任者が有していた情報や認識・知識等が引き継がれていないことで、現任者の対応は困難を極めた模様である。

本学においても、平成 19 年度の業務実績報告書の作成時に、これまでは個々の年度計画に対する実績を意識した報告書を作成してきたことで、過去 3 か年（平成 16～18 年度分）の実績と前年度実績（平成 19 年度分）、および将来 2 か年（平成 20～21 年度分）の総和が、全体 6 か年の中期計画との対比において、必ずしも整合性のあるものとはいいい切れない事態が生じていたと見られる。初めての暫定評価につき、トライアル・アンド・エラーで作業を進めてきたが、経営評価室と大学評価係では、大学機関別認証評価と類似の対応をとることで一定のクオリティの維持に努めている。

7. 評価体制を機能させるための促進要因

(1) 教職協働の評価担当組織の構築

経営評価室は、他部門との協働を考える前に評価担当部門自体をいかに構築するべきかという視点を重視している。すなわち、「評価部門のトップのあり方」、「評価部門（教員）のあり方」、「評価部門（教員）と評価部門（職員）のあり方」の3点の命題を整合させることを、他部門との協働を機能させるための前提条件と認識したうえで、組織設計に入っている。そのことが評価業務を十分に機能させる要因となっている。また、日程調整に手間取る委員会方式を採用せず、実質的にプロジェクト・ベースの組織を設置し、弾力的な対応を図ったことも促進要因の一つとなっている。

(2) 評価部門責任者の権限強化と責任範囲の明確化

当初は経営評価室の責任者が学長補佐であったことが、評価委員会をはじめ、各種全学委員会との関係で、多少とも意思決定のスピードに悪影響を及ぼしていた。現在では、経営評価室の責任者に評価担当理事が就任（実際には経営評価室設置時の学長補佐が新設の評価担当理事に就任）することで、この点は解消されている。基幹的な意思決定機関の構成員であり、理事会や役員会等で積極的に発言できる立場の者が、評価担当部門の責任者に就くことが成功要因の一つとなっている。また、理事と評価部門担当者との間で情報共有を密にし、責任者と担当者との間の物理的距離を近くすることも重要となっている。

(3) 評価の効率性・有効性確保のための環境整備

各部局等が独自の視点・表現で作成する自己点検・評価報告書は、様式や書き方などが千差万別であり、継続的かつ統一的に全学対応を図るには、多くの修正を要し、時間の浪費が予想された。経営評価室と大学評価係では、このリスクを吸収するため、独自の標準的な自己点検・評価書の作成要項や、きめ細かな作業マニュアルを策定し、評価作業の効率化に向けた入念な取り組みを進めている。また、やや半強制的ともいえるが、各部局等が保有するデータの入力を自発的に行なう仕組みを構築し、評価活動の有効性を高める取り組みを同時に行なったことも促進要因の一つとして挙げられる。

8. 評価体制を機能させるための阻害要因

(1) 評価に対する“意識”統一の必要性

本学に限るものではないが、経営評価室では、理事間もしくは担当者間での自己点検・評価に対する温度差や、PDCAサイクルの重要性への意識、情報量に開きがあることを重要な課題として認識している。また、評価担当者、あるいは教育研究担当者との間にも同様のギャップが存在する。いわゆる「評価の目的化」意識が依然として根

強く、評価が教育・研究活動の質的向上や、マネジメントの効率化にまで及んでいない。評価を行う立場からすれば、部局等が行う評価作業のスピードやクオリティは決して満足できるものではない。短期的には評価部門の教職員が大半の作業を手掛けた方が効率も良く、合理的とも考えられるが、そうした対応では、評価に対する学内の認識がいつまでも変わらないというジレンマを同時に抱えることになる。

(2) 評価に対する“組織”統一の必要性

評価に携わる教員と職員とは、同じタスクをこなし、文字通りの“協働”レベルで仕事を行うことが必要であり、自由に意見を交換し、議論できる雰囲気づくりが重要であるとしている。現状では、本学の評価担当部門は教員組織と事務組織の二つに分かれている。実態として二つの組織は、一体的に活動しているものの、権限と責任の範囲がやや不明瞭な状態にあるなどの課題を有している。昨今の国立大学法人を取り巻く財政的制約により、人的資源の増強には制約があるが、そうであればこそ組織の一元化についても検討の余地があると考えられる。また、評価部門に限らず、本学の各業務担当組織においても同様の課題を抱えていると見受けられ、組織体制やガバナンスの確立には改善の余地を残している。

(3) 評価活動を専門とする人材の確保・育成

本学では、評価に関与する人員が異動等で変更されても一定の作業が行えるよう、今回の第三者評価で培った知見、必読の資料、作業上改善すべき点等のマニュアル化を進めている。そのこと自体は促進要因と理解できるが、評価部門の人材のあり方については、教員の本分である教育・研究活動への資源配分を考えると、評価活動への過大な負担を要求できない実態がある。組織の持続性を高めることが求められる時代において、専任の人材を配置することが必要との認識に立ちつつも、継続的に評価活動を専門とする人材の確保と育成は重要な課題として認識されている。

(4) 評価部門と企画部門の連携強化

一般に評価活動が行われたにもかかわらず、その結果が改善活動につながることなく、新たな企画・立案に入ってしまうことがある。組織が長年培ったカルチャー、あるいは評価に対する重要性の認識と意識の向上が十分に行われていないことが要因と考えられる。この点に関して、企画部門の責任者と評価部門の責任者を同一の人物が兼ねるということも解決策の一つとなる。本学の場合も、評価作業自体が以前は大学運営において存在しなかった業務であり、企画部門が評価部門に深く関与したがない傾向もあるようである。したがって、評価サイクルの重要性を大学として認識した上で、企画に取り組み、PDCA サイクルの起点となる企画・立案の有効性を高めていくことが課題である。

(5)現中期目標・中期計画における法人構想と部局構想の不一致

法人化の直前において、まず各部局等で中期目標・中期計画を立て、それを集約する形で、大学全体としての現行中期目標・中期計画が策定されていた。そのため各部局等が掲げるプランの総和と大学全体のプランとのベクトル合わせが十分でなかったという面が、法人化後に現行の中期目標・中期計画を遂行する上で、好ましくない影響を及ぼしている。本学は、部局等の自主性・自立性を強く尊重するという方針を明記しているが、次期中期目標・中期計画では、まずもって全学的な経営の方向性を定め、構成員の合意を得た上で、その枠内において平仄の取れた各部局等の中期計画（年度計画）を策定させていくことが必要と認識している。

(6)目的に応じた“情報の質”の向上

情報の量・精度について、従前はチェック機能が十分でなく、収集した情報を活用するケースそのものが稀であったとみられる。そのため、必要とされる情報が存在しないことも多く、存在したとしても適時にアクセスできず、また、抽出した情報それ自体の精度が低いということも多かったようである。また、これまで部門間で連携してデータを使用することがなかったため、他部門で欲しいデータと部分的には重なっていても完全には一致せず、再度調査する必要が生じることもあったようである。評価業務への関与の仕方として、評価は、事実をまず正確に把握することが基本にあり、その作業に時間がかかることを十分に認識したうえで、評価に関与していくことが重要であるとしている。

9. 事例から見える課題

(1)評価専門職の養成（評価に対する知識・ノウハウの蓄積・伝達体制の構築）

本学の評価担当部門に限らず、国立大学法人においては、専門的な知識を持った職員を採用・育成するシステムの確立と市場の整備が必要と考える。

大学の管理運営・マネジメントに携わる教員は、任期付での採用が多く、また、任期終了後のキャリアパスとしては、再び自らの専門の研究に専心することが多い。

つまり、多分に短期的・属人的な取り組みに終始する可能性が高くなり、組織として持続的に評価ノウハウを蓄積し、新たな創造を図ることが難しい。

忠誠心が高く、比較的長期安定的に職務に従事できるアドミニストレーターや、長期に大学評価を専門とする教員の育成や、その体制の支援・整備が必要となる。

本学は、将来を見据えてこの課題に対して、マニュアル化を意図的に進めており、知識やノウハウの伝達に取り組んでいる点は評価できる。過酷な作業負担を強いられ、評価が目的化することのリスクが問われる中、本学はマニュアルの作成に際し、専門性の高い職員を採用するなど充実した対応ぶりをみせている。こうした対応が、すべての大学において可能かどうかはともかくとして、特定の担当者の負担軽減にも資する取り組みと

して、大いに参考となる。さらには、評価の作業自体に溺れることなく、評価の過程もしくは結果から抽出された課題を改善につなげることに注力できる可能性も高まる。

(2)「戦略的」企画部門の設置と制度対応

現在の国立大学法人評価のスキーム上、6月末に年度評価報告書を提出し、その結果の最終確定が概ね9月末になるため、企画部門は、次年度の計画立案に前年度の改善事項を十分に反映できないという実態がある。にもかかわらず、企画部門としての職制上、定期的に次年度計画を策定しなければならず、できないままの作業に入らざるを得ない。本学の企画部は、従来、総務部の1セクションであったものを独立・昇格させたものであり、企業でいう、いわゆる戦略的な「経営管理室」的機能を持つ組織を期待して設置されたものではないとのことであった。今回の調査においては、企画部門のヒアリングを実施していないこともあり、推察の域を越えるものではないが、担当部門が十分な権限と責任を持って全体のプランニングをし、マネジメントするという発想に至りづらいものと見られる。ヒアリングにおいて、次期中期計画の策定には相応の改善が期待できるところだが、理事の職務管掌のあり方や、それに伴う組織デザインに再考余地があるように見受けられる。

(3)情報システムから見た企画立案機能と評価機能の分離・統合

経営評価室は、大学機関別認証評価、国立大学法人評価のいずれにおいてもデータベース(KUID)の構築(情報の収集と入力)と運用の双方を担当している。本来、経営評価室は構築されたデータベースを活用して、経営評価、あるいは経営分析を行うユーザーの立場であるにもかかわらず、データベース自体を構築・管理している点は適切とはいえない。しかし、現在のように全学的な評価システムを構築する初期段階としては、止むを得ないと判断している。なお、構築・管理部門と活用部門が同一であることの経緯に、当初、データベースの項目設定を大学評価委員会で行ったことで、データベースがもっぱら評価目的に利用されるという価値観を学内に植え付けてしまったことが挙げられる。加えて、経営戦略を立案すべき企画部門が、現状当該情報データベースを十分に活用できる状態に至っていないことも情報データベースが評価のためのものという意識を高めさせているようである。それは、現状、経営分析に耐え得るだけの情報の精度が保たれていない(すなわち、データ自体の入力はなされているが、抽出したデータの適切性や有効性が確保されていない)ことが要因と考えられる。PDCAサイクルの確立において、企画立案、マネジメント層に対して有用な情報提供を行っていない点は、次期中期計画策定に向けての課題といえる。

(4)所見

大学に限らず、組織においては、ミッションを有し、ビジョンを掲げ、それを実現するためのアクションプランを練る。組織は設置の段階でおおよその職務分掌を定めるが、現実にかかる課題に対し、分掌に見合った権限と責任が曖昧になることがある。また、大規模な組織においては、組織を設けることがやや目的化し、実質的な課題解決に向けた横断的な取り組みが図りにくくなることもある。さらには、組織は成立した時点で硬直的になり、その構成員は守旧的な態度をとりやすくなる。他方、大学や研究所など、高度な研究・教育活動を行う組織においては、各部門・部署、ひいては構成員個々の専門性が高く、各部門での高度な自律性が要求されたり、また、そもそも組織全体の活動状況や方向性の把握自体が難しくなる傾向がある。

本学に限らず、大規模総合大学という多様な価値観と利害関係を持つ組織体では、各部局や学科・研究室などに対して一定の自律的運営を認めているが、学内外の点検・評価活動が普及する中で、全学としての情報の共有が進み、このことを通じて組織としてのミッション・ビジョンの共有とそれに基づく意思決定・行動が以前よりも遂行しやすくなってきている。具体的には、情報データベースの共有化・実質化や、独自のきめ細やかな評価対応マニュアルの策定により点検・評価活動の標準化などが、このような傾向を後押ししている。

しかしながら、ここには、長年の高度な専門分化を前提とした組織形成と習慣により、各構成員の間に互いの活動の現状やその方向性についての情報を共有しようという発想や、そのことにより各構成員が組織全体の活性化によるメリットを享受するというインセンティブの明確な認識が欠落しがちであることも事実である。

したがって、本学では、一方で情報データベースなどのシステム整備とそれへの入力という形での参加を全学指針として強力に要求するという「ドライ」な働きかけを行うと同時に、評価担当理事の強いリーダーシップの下に経営評価室と大学評価係の担当者が粘り強く個々の部局や教員への訪問による説明・説得活動を重ねるといった「ウェット」な対応を図っている。すなわち、全学的な指針の顕示と、構成員との密なコミュニケーションという二つの働きかけのあり方が同時に実現されることで、大学としての評価活動の意義とその実施を全学的に浸透させ、かつ効率的運営の可能性を高め、PDCAサイクルを回転させていくことを可能にしている。

本学の特徴は、このような大学運営の効率化という学内からの内発的な要請に対し、学外からの圧力をうまく利用することで、対応した点にある。すなわち、本学の自己点検・評価システムは、国立大学法人評価や大学機関別認証評価への対応を「目的」あるいは「きっかけ」として整備された。しかし、いったんこのような点検・評価に関する体制整備が行われると、この点検・評価が、企画・立案活動とシームレスな関係が構築されていないことが明らかになる。さらに、部局毎に点検・評価活動に対する温度差が依然として解消されていないことや、ガバナンスの改善など、多くの改善余地を残しており、業務活動の改善に向けた「手段」としての位置付けが完全に確立された状態にないことも課題として認識されていく。

現状は、評価の重要性を認識し、点検・評価活動のサイクルを円滑ならしめるための、基盤形成がまだ進行中であると捉えるべきであろう。しかし、次期中期目標・中期計画への対応を

きっかけに、評価部門が次期中期目標・中期計画の策定にイニシアティブをとるという一種の企画・立案活動にかかわり、さらに、各部局長が全学としての連携とそれぞれのリーダーシップを発揮する中で全学的合意形成に寄与していくのであれば、学内に評価文化が根付いていく可能性は十分にある。

企業との比較において、大学、とりわけ国立大学の場合、外部環境の変化の度合いは緩やかであるといえる。企業は、3年程度の中期経営計画を策定しつつも、毎年外部環境と内部環境の適合状況を評価し、適宜、戦略とその目標の修正を施すことが多い(ローリング方式)。これに対して、国立大学法人の場合、各年度の業務実績評価を受けるものの、むしろ基本的には当初策定した計画を変えずに実行することが求められている。主たる収入を国家予算に依拠する消費経済体として、将来キャッシュ・フローの見通しが立ちやすい組織の将来計画は、短期に修正を行うものでなく、ある程度固定的なものでなくてはならない。運営費交付金を配分する文部科学省の視点に立てば、86の国立大学法人に対して、標準的な評価モデルを構築し、運用していくことは効率的であり、高等教育政策に対する説明責任を果たしやすい。ただし、他方で、各国立大学法人の地域性・個別性を重視し、かつ自律的な活動を要求し、独自の戦略と評価システムの確立を促しているように見受けられる。各国立大学法人の視点に立てば、独自のミッションを具現化するためには、制度的対応とは別個、もしくは制度的対応を包含した経営評価システムの構築が必要であろう。しかし、経営資源の制約が強まり、業務の効率性が求められる状況下で、こうしたダブル・スタンダード的な対応は非効率的であり、両方に対応するゆとりを持たない大学も少なくない。したがって、多くの国立大学では、当面、外部から与えられた仕組みである中期目標・中期計画を中軸にした PDCA サイクルの確立が対応すべき課題となり、大学としての自律的なミッション・ビジョンにもとづく内発的な経営課題を、これにうまく対応させることが現実的なあり方となるだろう。

おそらく、このような形で学外からの要請がなければ、日本の大学の中で内発的に組織改革を促すような評価活動の普及と浸透が進んでいくことはなかったであろう。しかし、学外から要請される評価とそれにかかわる PDCA は、あくまでも国などのシステムレベルでの評価と改善を想定したものであり、大学が機関レベルで内発的に必要とする企画・立案・実施・点検・評価という PDCA サイクルとは異なる。学外から与えられたきっかけをいかにうまく利用して組織内の情報共有と効率的な運営のためのシステム作り、さらには構成員のコミットメント喚起へとつなげていくのか、というプロセスが、本学の事例の検討から垣間見えた。平成 21 年度以降、次期中期計画の策定が本格化していくが、文部科学省、大学評価・学位授与機構、そして本学を含めた各国立大学法人が、第 1 期中期目標・中期計画で見えた課題を踏まえ、いかなる検討と準備を進めていくかに注目したい。

参考資料

- 1) 国立大学法人神戸大学の達成すべき業務運営に関する目標（中期目標）
- 2) 国立大学法人の中期目標を達成する為の計画（中期計画）
- 3) 国立大学法人神戸大学ホームページ <http://www.kobe-u.ac.jp/>
- 4) 神戸大学における点検・評価の基本的な考え方
- 5) 神戸大学 自己点検・評価指針
- 6) 神戸大学における評価の取組について

第4章

事例報告：関西学院大学

両角 亜希子（東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策コース）

大学の自己点検・評価は、1991年、「大学設置基準」が大綱化され、大学はそれ以前に比べて大幅な自由が認められる代わりに、自己点検・評価を行うことが望ましいとして導入された。また、2004年には「学校教育法」が改正され、すべての大学が第三者評価を受けることも義務付けられた。このように、自己点検・評価活動が、日本の大学に導入されてずいぶん経過したが、評価を有効に活用している大学は、意外にも多くないようである。一般的にPDCAサイクルで期待される、PLAN（計画） DO（実行） CHECK（点検評価） ACTION（改善）という一連のサイクルがうまく機能しないのはなぜなのか。本章では関西学院大学の事例を検討することによってこの問いについて考察してみたい。少し結論の先取りになるが、この事例の特徴を述べれば、以下のとおりである。「自己点検・評価（CHECK）を推進する中で、問題点の把握に努めてきたが、これが十分に改善につながらないことが課題になった。そこで、PDCAのCHECK ACTIONサイクルを作る仕組みを導入し、一定の成果を上げたが、更に数年を経て、新たな課題も発見された。それは計画立案（PLAN）のあり方であり、この点についても、関西学院大学は、新たなチャレンジを行った。多くの大規模大学が抱える組織運営上の課題も抱えながら、試行錯誤を続けている好事例である。

本章の構成は、以下のとおりである。まず、関西学院大学におけるPDCA（PLAN DO CHECK ACTION）サイクル強化にむけての取り組みを整理し（第1節）、この過程に評価制度の枠組みと（第2節）大学の組織・ガバナンスのあり方（第3節）がどのように影響を与えているかを考察するものである。第1節については関西学院大学の評価情報分析室で評価事務局を担当され、現在は企画室主幹の小野宏氏へのインタビューをもとに整理し、第2節、第3節については筆者自身の見解をまとめた。

1. 関西学院大学における取り組み

関西学院大学は、周知の通り、「関関同立」といわれる、関西の伝統ある大規模私立大学のひとつである。学部の総学生数は約19,000名で、神学部、文学部、社会学部、法学部、経済学部、商学部、理工学部、総合政策学部、人間福祉学部、教育学部（2009年度開設）の11の学部からなる総合大学である。

今回の分析で、関西学院大学を取り上げたのは、2つの理由がある。まず第1の理由は、大規模私立大学であるという特徴である。組織の目標を立て、実行し、それを評価するという一連の活動は、組織の規模や複雑さにより、その課題は異なるはずであり、大規模大

学だからこそ持ち合わせる、PDCA (PLAN DO CHECK ACTION) サイクルにおける困難点を考察する。関西学院大学は、日本の多くの大規模大学が抱えている組織構造・運営上の問題を抱えながらも、試行錯誤して改善している好事例だと思われる。第 2 の理由は、中央教育審議会のヒアリングを受けるなど、評価の活用の点で既に高い評価を得ていることである。特に PDCA サイクルの中でも、CHECK ACTION、つまり評価を改善につなげることを意識的に行っており、学ぶべき点が多いと考えたからである。

図表 4- 1 年表

時期	年	政策	関西学院大学の動向	
			評価関係	戦略立案関係
	1991 年	設置基準の大綱化 (自己評価が努力義務に)		
	1994 年		・ 第 1 回自己点検・評価報告書発行	
	1996 年		・ 大学基準協会の相互評価	
	1997 年		・ 第 2 回自己点検・評価報告書発行	
	2000 年		・ 第 3 回自己点検・評価報告書発行	
	2002 年		・ 野村総研による外部評価	
	2003 年		・ 第 4 回自己点検・評価報告書発行 ・ 大学の質保証に関するプロジェクトチームを設置、答申を出す ・ 自己点検・評価規程の改正 毎年の自己点検・評価へ ・ 関西学院評価推進委員会、評価情報分析室の設置	・ 理事会が「21 世紀初頭の基本構想 (2003 - 2012 年)」を発表 ・ 大学が「第三次中長期計画 (2003 - 2010 年)」を策定
	2004 年	学校教育法の改正・施行	・ 「新たな自己点検・評価」実施大綱の配布 新制度の開始	
	2005 年		・ 第 5 回自己点検評価・報告書発行	・ 大学の中長期計画の時期を変更 (理事会構想にあわせて 2012 年までの 10 年計画に)
	2006 年		・ 大学基準協会での認証評価	
	2007 年		・ 自己点検・評価 (進捗状況報告書の作成) の実施 ・ 学内第三者評価制度の開始	
	2008 年		・ 自己点検・評価 (進捗状況報告書の作成) の実施	・ 法人・大学一体となり「新基本構想」を策定

まずは関西学院大学における、PDCA サイクル強化に向けた取り組みを整理しておきたい。これを下記の 3 期に分けて、説明する。後述するが、年表を図表 4-1 に示したので、参照しつつ、本文を読み進めていただきたい。

時期	自己点検評価のトライアル期（1991 年～）
時期	評価を改善につなげる仕組みの導入（2004 年～）
時期	評価を活かす計画プロセスの改革期（2008 年～）

(1) 時期 ： 自己点検・評価のトライアル期（1991 年～）

1991 年に大学設置基準が大綱化され、自己評価が努力目標になったことを契機に、関西学院大学の自己点検・評価活動が本格的に開始された。具体的には、1994 年に第 1 回関西学院大学白書（自己点検・評価報告書）を発行、1997 年に第 2 回関西学院大学白書を発行、2000 年に第 3 回関西学院大学白書を発行、2003 年に第 4 回関西学院大学白書を発行というように、3 年に 1 回、白書をまとめる形で、自己点検・評価活動を行ってきた。

また、1996 年度には大学基準協会の相互評価を、2002 年には野村総研による外部評価を受けており、自己点検・評価だけでなく、外部からの視点の評価も積極的に導入した。

しかしながら、この 10 年強の間に、4 回の自己点検・評価を行い、問題点を認識するようにはなってきたものの、それが改善など次のステップに十分につながってこなかったという。自己点検・評価活動は、膨大なエネルギーが求められるが、報告書の作成自体が目的化、形骸化する傾向が見られる、と学内から反省がでてきた。多くの大学でこうした指摘がなされているが、関西学院大学でも、次の白書を作成するまでの数年間に、改善の進捗報告をさせることにはしていたものの、なかなか実態が伴わなかったという。

そこで、CHECK ACTION のサイクルを試行して出た結果、つまり見つけた問題点の改善を検証することが、重要な課題として認識されるようになっていった。

(2) 時期 ： 評価を改善につなげる仕組みの導入（2004 年～）

CHECK ACTION のサイクルをいかに構築するかが、学内の課題として認識されるようになったのとほぼ同時期に、第三者評価を義務付ける学校教育法の改正の議論が進められつつあった。こうした内外の事情をふまえて、2003 年に学長のもとに「大学の質保証プロジェクトチーム（QAPT）」を設置し、3 ヶ月の協議を経て、答申「『新たな自己点検・評価』の実施に向けて - 第三者評価の法制化を前に - 」を出した。このように、認証評価への対応を新たに視野に入れた新しい制度が検討され、現在の仕組みはこの時に考案され、2004 年度から実行に移されていった。以下、詳しく説明しよう。

新たな自己点検・評価の基本方針

このとき、PDCA という自律的な発展の循環過程を強化することと、第三者評価を通じて

説明責任を果たすことが、新しい自己点検・評価の目的とされた。このために基本原則として、以下の 9 つを掲げ、これに沿って、制度化し、実施することが決められた。

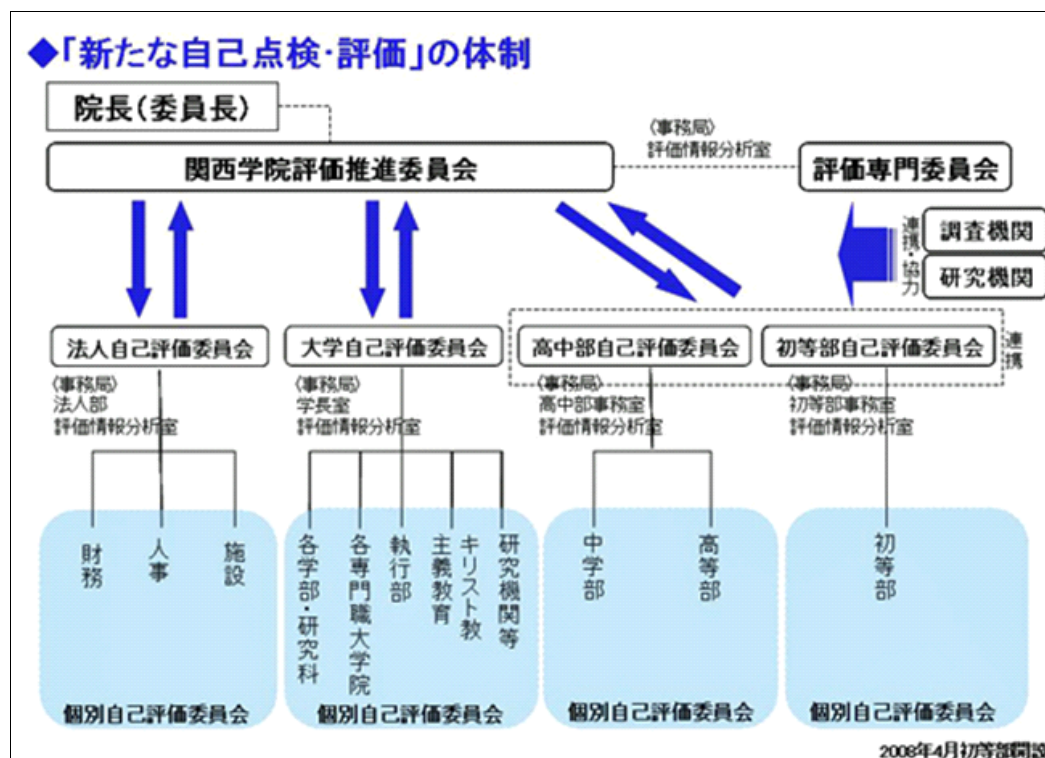
- (1) 内発的で自律的な取り組み
- (2) 目標に即した評価
- (3) 実質的な改善への結実（これがないと徒労感が残るだけ）
- (4) 第三者評価への対応と連動
- (5) 効率性の重視（できるだけ簡単にやる）
- (6) 実証の必要性（主観的にがんばったかどうかは問題ではない）
- (7) 積極的な情報公開
- (8) 教育活動の重視
- (9) 個性の尊重と全学的な整合性

新たな組織体制の構築

図表 4-2 には、現在の評価のための組織体制を示した。2004 年の時点で、既にあった組織は「大学自己評価委員会」のみであった。しかし、2004 年度からは大学だけでなく、学院全体で PDCA サイクルを一層強化するために、新たに法人自己評価委員会、高中部自己評価委員会を新設した。また、これらと大学自己評価委員会と併せて 3 つの委員会を統括する、「関西学院評価推進委員会」を設立すると共に、その事務局として「評価情報分析室」と、評価に関する実務を担う「評価専門委員会」を設置した。評価情報分析室には、企画室の専任職員 2 名が兼任として配置された。評価専門委員は、大学評価に関して専門知識のある者や評価機関で評価者を務めた経験のある者が委員に任命された。

図表 4-2 評価のための新しい組織体制

(関西学院大学ウェブサイト (<http://www.kwansei.ac.jp/Contents?cnid=5787>) より転載)



関西学院は、経営のリーダーである理事長、教学のリーダーである学長、建学の精神であるキリスト教主義教育の象徴であり、両者を調整する役割も担う院長と 3 名のトップが存在している。学院全体の自己評価委員会を総括する「関西学院評価推進委員会」の委員長は院長が務めている。また、事務局の「評価情報分析室」は機構上、法人、大学、高中部、初等部すべてに共通する事務局として設置されている。後にも詳述するが、評価を担当する部署を、学長だけの下、あるいは理事長だけの下に置かず、学内の様々な組織を自由に動き回れる立場として専任職員を配置したことは、この組織の特性を考えると、極めて重要な意味を持っていると思われる。

学部等での自己評価プロセス

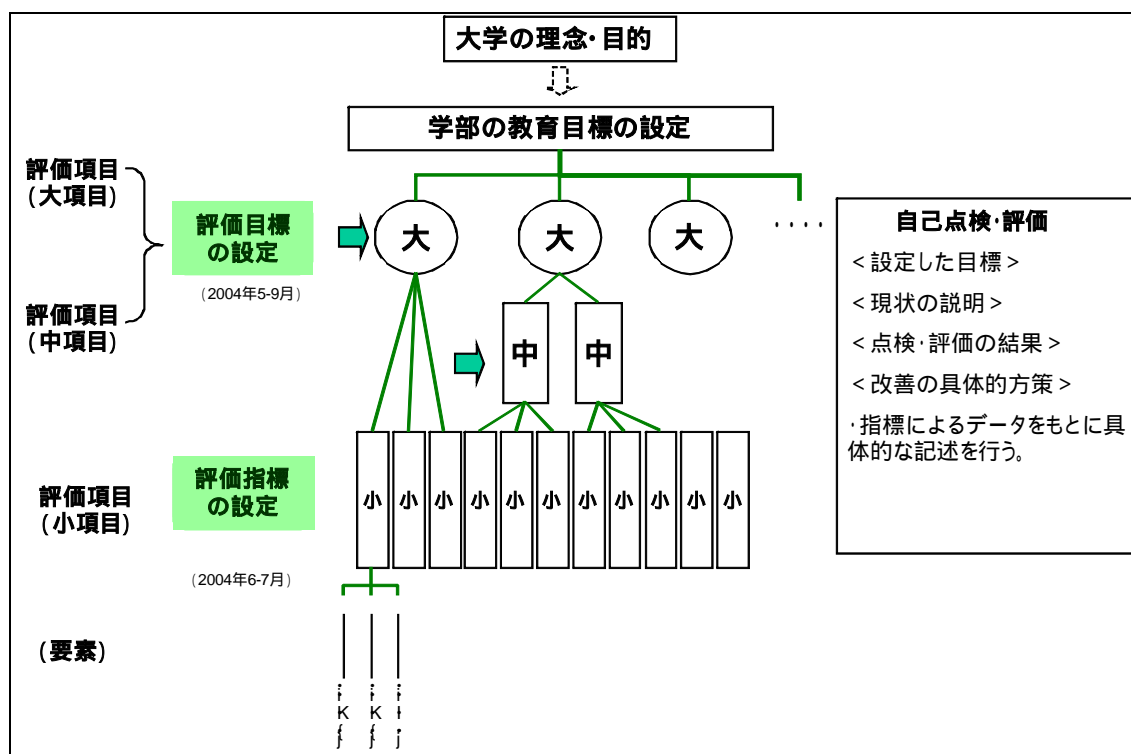
2005 年度に「新たな自己点検・評価」を実施するにあたり、2004 年度から全学的な準備に入り、関西学院大学が 1991 年から独自に定めていた評価項目の全面的な見直しを行った。具体的には大学基準協会の評価項目を基礎として、関西学院大学独自の項目を追加する形をとった。関西学院大学と大学基準協会の評価項目の比較対照表もホームページに公開されているが、評価を受ける機関の基準に合わせた項目にすることにより、評価の効率化を図ることが目的とされたようである。

図表 4-3 には、各部局での自己評価プロセスのイメージを示した。評価項目は、「大学・学部」と「大学院・研究科、研究所・センター等」に分けて設定している。評価項目は 20 の大項目から構成され、そのうち 3 つは中項目に分かれている。大項目・中項目は、その項目を評価する際の視点である小項目で構成されており、大項目ごとに 2003 年度から 2010 年度の大学第三次中長期計画の期間に達成すべき目標を定めた。また、小項目ごとにできるだけ具体的な指標を設定し、自己点検・評価に際して、目標がどの程度達成されているかについて複数の指標によって検討できるようにしている。各部局での記述は原則として、小項目ごとに行うルールも設けられた。

2005 年 2 月から各部局が「新たな自己点検・評価」の作業を開始し、各部局は 6 月に一旦自己点検・評価を提出した。その後、評価専門委員会と評価情報分析室で、その内容点検を行い各部局へ返却して、修正・追加を行った上で再提出したものを、自己点検・評価報告書として編集するプロセスをとった。

自己点検・評価の執筆は、通常は各部局において委員会形式で行われるが、それを円滑に進めるために、評価情報分析室の教職員による学部への度重なる説明会を行っている。書面では伝えられないことも多いので、顔を合わせる機会が重要であり、担当者が学部の執行部や自己評価委員会などに出向いて説明をしたという。2007 年度の場合は、図表 4 に示したように、53 回にもわたり、説明会を行っている。なお、学部・部局への説明は、教員（評価情報分析室長または副室長）と職員（評価情報分析室 2 人）で行っている。

図表 4-3 学部等での自己評価プロセス概略（出典：関西学院大学ウェブサイトより）



図表 4-4 2007 年度自己点検・評価に関する委員会開催回数(出典：関西学院大学提供資料)

委員会名		内容
評価推進委員会	8回	事前説明、事後説明等
大学自己評価委員会	2回	事前説明、事後説明
大学執行部自己評価委員会	2回	事前説明、事後説明
個別自己評価委員会(法人部局)	12回	事前説明、意見交換、事後説明
個別自己評価委員会(学部・研究所等)	29回	事前説明、意見交換、事後説明

評価指標データベースシステムの構築

担当教職員による丁寧な説明以外にも、関西学院大学の評価を支える重要な仕組みがある。それは、評価指標データベースシステムである。認証評価に必要な根拠データを、各部局で各々に持つのではなく、それを一括に集め、活用しやすい形のデータベース（最初は「関西学院評価指標データベース」から始まり、後に自己評価作業もウェブ上で実施できる機能を加えて「関西学院自己評価統合ウェブシステム」と呼称を変更）で管理している。このデータベースシステムは、（社）日本能率協会と共同で開発し、2005年6月に学内に開示しているが、これによって、各事務局がデータを活用しやすくなり、事務部門の作業の効率化、簡素化が実現できるとともに、他部局のデータも共有して連携を進めることが狙いだという。

図表 4-5 に自己評価統合ウェブシステムの例を示した。上の画面は、大学基準協会に必ず提出しなければならない大学基礎データ（48 表）に関するもので、下の画面は、関西学院大学が独自に収集する基礎的な指標（41 表）である。いずれも、評価項目（大学基準協会が示しているもの＋学院独自なもの）、各年度の収集状況、収集責任部局などが一目でわかるようになっている。別のシートには、評価項目を具体化した指標群、その算式、該当する学内データ、参考となる数値や各年度の実際の数値が記入されている（図表 4-6）。こうしたデータベースには担当教職員だけでなく、学内すべての教職員は学内から自由にデータを閲覧することもできるという（要認証）。以前は、何シートもある各部局用の自己点検・評価ファイルを各部局の事務局に送り、それを教員に配布して、また事務局に戻し、更に評価情報分析室に送るという作業をしていたが、これをすべてウェブ上で行うことによって、担当者はウェブ上で自己点検・評価報告書を書いてアップし、それを評価専門委員会がウェブ上で見て、第三者の評価結果を書くことができるようになった。執筆担当者の労力も軽減されたが、事務局の作業量は劇的に減少したという。

図表 4-5 関西学院自己評価統合ウェブシステム（例 1）（出典：関西学院大学提供資料）

関西学院自己評価統合ウェブシステム - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(I) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る → 検索 印刷 入力 メディア

アドレス(AD) https://www.aspr-user.jp/mnsc_kwansei/302_list_kiso_daijaku.asp

KWANSEI GAKUIN

関西学院自己評価統合ウェブシステム

JMA

◆大学基礎データ(大学基準協会)

検索条件

クリア

コード:

名称:

収集責任部署:

ステータス:

検索実行

※リンク部分をクリックすると、並び替えることができます。

コード	名称	データ収集対象年度(OEP=新規収集分)							収集責任部署	最終更新日	ステータス
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
01-01	(表01)全学の設置学部・学科・大学院研究科等(2009年5月1日現在)	●	●	●	●	●	●	○	企画室	2008/05/22	登録済み
01-02	(表02)全学の設置学部・学科・大学院研究科等(2007年度以降)(表01と同様)				●	●			企画室	2007/06/01	登録済み
02-01	(表03)開設授業科目における履修比率				●	●	●	○	教務部	2008/05/22	登録済み
02-02	(表04)単位互換協定に基づく単位認定の状況			●		●		○	教務部	2008/05/01	登録済み
02-03	(表05)単位互換協定以外で大学独自に行っている単位認定の状況			●	●	●		○	教務部	2008/05/01	登録済み
02-04	(表06)卒業判定	●	●	●			●	○	教務部	2008/06/23	登録済み
02-05	(表07)大学院における学位授与状況	●	●	●	●	●	●	○	教務部	2008/06/23	登録済み
02-06	(表08)就職・大学院進学状況	●	●	●				○	キャリアセンター	2008/05/01	登録済み
02-07	(表09)国家試験合格者			●	●	●		○	キャリアセンター	2008/05/01	登録済み
02-08	(表10)公開講座の開講状況			●	●	●		○	教務部	2008/05/01	登録済み

関西学院自己評価統合ウェブシステム - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(I) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る → 検索 印刷 入力 メディア

アドレス(AD) https://www.aspr-user.jp/mnsc_kwansei/301_list_kiso_kwansei.asp

KWANSEI GAKUIN

関西学院自己評価統合ウェブシステム

JMA

◆基本的な指標データ(関西学院)

検索条件

クリア

コード:

名称:

収集責任部署:

ステータス:

検索実行

※リンク部分をクリックすると、並び替えることができます。

コード	名称	今年度	データ収集対象年度(OEP=新規収集分)							収集責任部署	最終更新日	ステータス
			2003	2004	2005	2006	2007	2008				
00111	就業決定率および就職者の推移		●	●	●	●	○		キャリアセンター	2008/05/01	登録済み	
00112	志留率・就職率		●	●	●	●	○		キャリアセンター	2008/06/23	登録済み	
00121	社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない)	1999 ●		●					評価情報分析室	2007/04/01	登録済み	
00131	社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない)	1999 ●		●					評価情報分析室	2007/05/01	登録済み	
00141	社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない)	1999 ●		●					評価情報分析室	2007/05/01	登録済み	
00151	社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない)	1999 ●		●					評価情報分析室	2007/04/01	登録済み	
100211	新入生の入学率・退学率・留校率			●	●	●	○		教務部	2008/05/01	登録済み	
10111	評価情報分析室調査(社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない))			●			○		評価情報分析室	2007/04/01	登録済み	
10121	社会教育研究家(京生)調査(1999年10月および2005年7月調査) (OEP=2004年11月および2009年11月調査分の追加。その後の年度は継続して実施するものではない)	1999 ●		●					評価情報分析室	2007/04/01	登録済み	

図表 4-6 関西学院自己評価統合ウェブシステム（例2）（出典：関西学院大学提供資料）

JMA												
←戻る												
	収集責任部局	算式	単位	参考値	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	基本的な指標 データNo.	該当する 大学基礎 データ
社会人 企業 就職	キャリアセンター	就職決定者/就職希望者	%		94.3	95.8	97.0	97.7	98.8	98.4	00111	「年次報告」 「管理職会議資料」
	キャリアセンター	大企業就職決定者/民間企業就職決定者	%		62.0	60.0	60.5	65.3	67.9	63.9	00112	「年次報告」 「管理職会議資料」
教育研究 センター の 率	評価情報分析室	「時々意識する」以上/回答者	%	80.6				82.8			00121	総研「卒業生調査報告書」 ・1999年10月調査 ・2005年7月調査
両に 身内 と思 調査	評価情報分析室	「思う」/回答者	%	85.1				83.5			00131	総研「卒業生調査報告書」 ・1999年10月調査 ・2005年7月調査
両に よ う 項 目 だ 人	評価情報分析室	「スクールモットーに共感できる」/回答者	%	31.7				29.7			00141	総研「卒業生調査報告書」 ・1999年10月調査 ・2005年7月調査
在学 調 査 時 の 比 率	評価情報分析室	「大いに役に立つ」/「かなり役に立つ」/「いくらか役に立つ」/回答者	%	94.6	93.4		95.0		96.3		00151	総研「CCA調査基本報告書」 ・第12回(2003年2月)調査 ・第13回(2004年11月)調査
教 育 部	宗教センター	卒業時点の累計										
宣 布	広報室/評価情報分析室	発行物種類 発行合計部数										
学 生	教務部	履修者数	人				570	595	504	621		「年次報告」

Navigation icons: back, forward, search, etc.



KWANSEI GAKUIN
関西学院自己評価統合ウェブシステム



◆項番0 理念・目的・教育目標

←戻る

0.0.1 理念・目的等

	評価項目 及び 要素 (無印=必須、○=選択、◎=特に大学院)	コード No.	基本的な指標	収集責任部局	算式	単位	参考値	2002年
	大学・学部、大学院研究科の理念・目的・教育目標とそれに伴う人材養成等の目的の適切性	001.S1	本学の育成した人材(卒業生)に対する社会(企業)の評価 ＝全体の就職決定率(就職決定者/就職希望者)	キャリアセンター	就職決定者/就職希望者	%		94
	大学・学部等の理念・目的・教育目標等の達成の方法とその有効性		大企業(従業員数1,000人以上)への就職率	キャリアセンター	大企業就職決定者/民間企業就職決定者	%		62
◎	大学院研究科の理念・目的・教育目標とその達成状況	001.S2	卒業生の本学の教育に対する評価①－総研による卒業生調査の質問項目「スクールモットー(マナー・フォア・サービス)などの程度意識していますか」への肯定的(◎)回答の比率(参考値は1999年10月調査時のもの)	評価情報分析室	「時々意識する」以上/回答者	%	80.6	
		001.S3	卒業生の本学の教育に対する評価②－総研による卒業生調査の質問項目「自分の子供等、身内に關するの進学を勧めたいと思、ますか(◎)と思う」と答えた人の比率(参考値は1999年10月調査時のもの)	評価情報分析室	「思う」/回答者	%	85.1	
		001.S4	卒業生の本学の教育に対する評価③－総研による卒業生調査の質問項目で「関学進学を勧めたいと思う」と答えた方がその理由を選んでもらう項目で「スクールモットーに共感できる」を選んだ人の比率(参考値は1999年10月調査時のもの)	評価情報分析室	「スクールモットーに共感できる」/回答者	%	31.7	
		001.S5	在学時の本学の教育に対する評価－総研の在学時を対象としたカレッジコミュニティ調査(CCA調査)の質問項目「この大学であなたの人生の一期を過ごすことは、あなたの将来にとってどれくらい役に立つと思いますか」への肯定的(◎)回答の比率(参考値は2000年調査時のもの)	評価情報分析室	「大いに役に立つ」/「かなり役に立つ」/「いくらか役に立つ」/回答者	%	94.6	93
		001.S6	本学出身でキリスト教関連活動に従事する者(教員を含む)の数	宗教センター	卒業時点の累計			
		001.S7	理念の達成について(1)－理念・教育目標を宣布する発行物・行事などの種類・数	広報室/評価情報分析室	発行物種類 発行合計部数			
		001.S8	理念の達成について(2)－総合コース「関学」の履修者数	教務部	履修者数	人		

0.0.2 理念・目的等の検証

	評価項目 及び 要素 (無印=必須、○=選択、◎=特に大学院)	コード No.	基本的な指標	収集責任部局	算式	単位	参考値	2002年

このデータベースを有効にするために、評価情報分析室では担当部署という役割以上に重要な機能をいくつか担っているようである。第一は、特に図表 4-5 の下画面（関西学院大学が独自に設定する基本的な指標）に関する収集作業である。学内の各部局では、業務上必要なデータを数多く収集しているが、往々にして、各部局で各々に多様なステークホルダーに調査をし、分析して報告書にしたあとは、図書館に放置されたままで、活用されずに眠っているという場合が少なくない。また、定期的にデータを集めているにもかかわらず、経年的にデータをとって、指標を比べることもほとんど行われていない。例えば、卒業生に関する調査は 2000 年度、2005 年度に実施、CCA 調査（学生意識調査）は 1970 年代から 2 年ごとに実施、GPA 調査は 2005 年度から実施、教職員実態調査は 2003 年度に実施など、さまざまな実態調査が行われて、データが収集されているが、こうしたものが自己評価に十分に活用されていなかったのである。評価情報分析室で、こうした調査を調べなおして、その中で重要な質問項目をピックアップし、データベースに組み込むという作業を行ったという。こうすることで指標を学内データとして活用することが可能になった。

第二に、こうした経験を生かして、各部局が達成すべき目標を設定する際の議論にも、評価情報分析室が関与することがあるという。例えば、大学図書館の例について伺った。当初、図書館は達成すべき指標として、蔵書数、利用者数、貸し出し冊数の 3 つを掲げていた。そこで話をしながら、そもそも大学図書館が達成すべき目標を議論する中で、大学図書館はすべての学生にできる限り利用してもらうことが最も重要な目標で、それを妨げる原因の分析、つまり図書館を利用していない学生を含めた調査が必要だという話になったという。そこで全学生を対象とした調査を行うこととし、目標とすべき指標として、「図書館の機能を皆が知っているかどうか」を指標化した。例えば、大学図書館について、どの程度満足しているか、職員の対応はどうだったか、図書館主催の講習会を知っているか、その講習会を受講したことがあるか、大学の HP から提供しているオンラインデータベースを利用したことがあるか、といった指標を加えることになった。これらの指標の数値を高める施策を検討し、4 年後に再度調査をして成果を測ることになったという。つまり、何が目標に照らして重要な指標なのか、ということ、その部局で必ずしも明確に理解しているわけではなく、対話を通じて、新しい視点に気づくこともあり、そこに担当部署の職員が重要な役割を担っているようである。

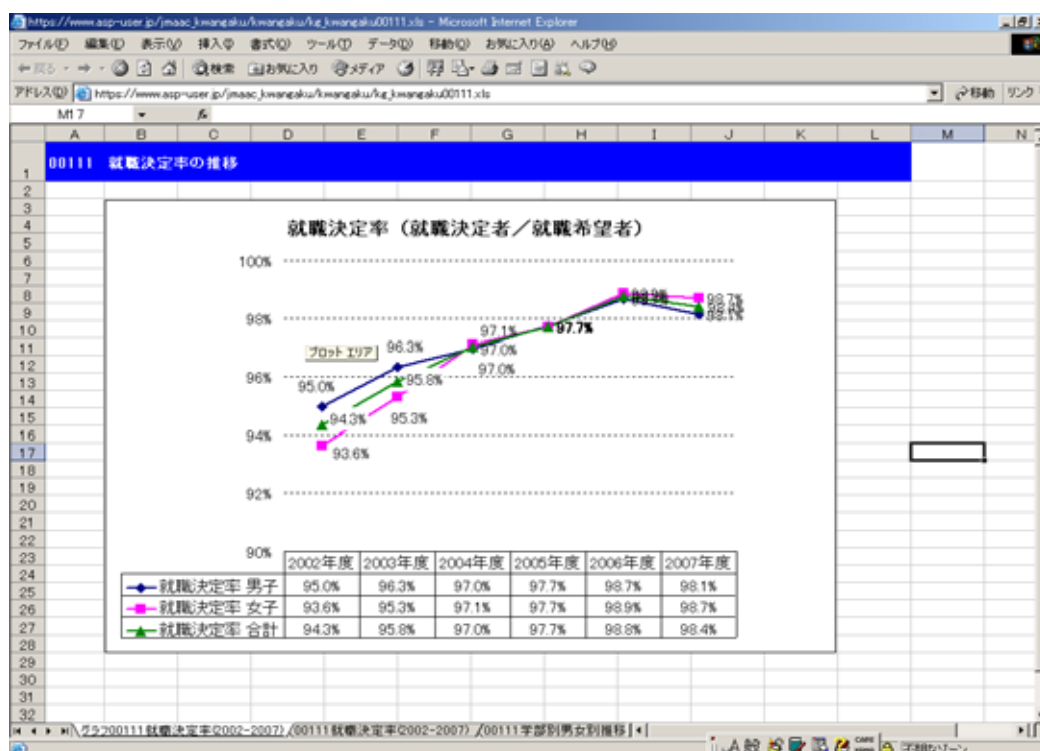
第三は、こうして収集したデータをグラフ化するなど、改善の状況が一目でわかるように工夫している点である。図表 4-7 には、就職決定率の例を示した。これをみれば一目でその指標の改善状況がわかる。

こうしてグラフ化するのは学内で収集したデータには限らない。学外の様々なデータ、例えば「大学教育改革の学生認知度調査」（リクルートカレッジマネジメント）「役に立つ大学ランキング」（ダイヤモンド社）「総合評価大学ランキング」（ベネッセ）「本当に強い大学」（週刊東洋経済）「同系学部“勝敗表”」（両校に合格していずれか入学した受験生のうち、関西学院大学に入学した者の比率など）、「入試難易度比較」、「地域別・志願者全

体の占有率調査」(以上、予備校等)、「有力 410 社への就職率比較」(週刊エコノミスト)「上場企業役員輩出調査」(帝国データバンク)などの、外部専門機関が作成している入口(入試) 出口(就職)のデータを企画室で収集し、ライバル校とのベンチマーキング、そのグラフ化などの努力も独自に行っている(評価指標データベースには未掲載)。

こうしてわかりやすい形で可視化することは学内の教職員が実態を実証的に理解することを助ける。学長などの教学トップは3年任期(最長3期)で交代するため、大学の現状を知るためにも重要な役割を担っている。学内リーダー対象の勉強会を開き、実態を把握することにより、経営陣の意識が変われば、こうした取り組みが大きな推進力として動く良いサイクルも生まれるという。

図表 4-7 指標の経年変化グラフ(就職決定率の例)(出典:関西学院大学提供資料)



外部の目を入れる

また、関西学院大学の評価のもう一つの重要な点は、外部の目を活用していることである。これには二つある。一つ目は、各部局、各項目、各年度の報告書のすべてをHPで公開している点である(図表 4-8)。社会責任を果たすかどうかを学内だけでなく、社会に判断してもらうための工夫で、それによる教職員の意識の醸成を目標にしている。自己点検・評価を執筆する教職員は、社会というよりも、その提出先である評価推進委員会を意識しがちであるが、それがHPで公表されることによって、何のために評価をしているのか、を意識することになるからだという。

二つ目は、2007 年度から「学内第三者評価制度」を導入していることである。2008 年度の場合、評価専門委員会は、評価情報分析室長、同副室長に加えて、大学基準協会や大学評価・学位授与機構で評価者を経験した教員の合計 8 名を学内委員、外部委員は、大学基準協会でスーパーバイザー役を務める、特別大学評価委員や大学経営コンサルタントなど 4 名から構成されている。各学部・部局から出された進捗状況報告書を、学内委員は学部ごとで縦に、外部の専門委員は、特定項目を学部横断的に評価し、委員は一堂に会して評価基準を統一する努力も行っている。こうした評価結果をもって、評価情報分析室の室長か、副室長と職員 2 名で学部をまわり、外部からの指摘を伝えて、全部局をまわって議論するという。時間がかかるが、このプロセスが重要で、学内第三者の評価が的はずれであれば、修正したりすることもあるし。記述が足りないものであれば、「我々はこのこともやっている」という追加や修正も行い、最終的な学内第三者評価結果を確定するという。おそらく、たとえ同じ指摘であっても、学内委員のみで構成される委員会や担当職員が指摘しても、なかなか意見が通らない面があると思われるが、外部の専門家の目をうまく活用することによって、実質的な議論ができる場を用意できているのだと思われる。

図表 4-8 HP において、各部局、各項目、各年度の報告書をすべて公表
(出典：関西学院大学提供資料)

(3) 時期 : 評価を活かす計画プロセスの改革期(2008年～)

これまで見てきたように、2004年度から新しい自己点検・評価の仕組みを導入し、担当部署の努力もあり、当初に課題として掲げられた CHECK ACTION のサイクルを作る、すなわち自己点検・評価で指摘された問題点を改善につなげたり、その状況を検証したりすることはシステマティックに行われるようになり、一定の成果を上げているといえる。

しかしながら、PDCA サイクルがうまく回るためには、目標の質(体系的、検証可能性)がきわめて重要だが、そこに更に問題があることが明らかになってきた。教育研究の成果について、定量的なアプローチの枠組みがほとんど構築されていないこと、各項目に設定した目標の具体性に差があり、達成度が検証可能になっていないものがあるなどである。また、より深刻な問題として、P(Planning)のプロセスに問題があることも課題として強く認識されるようになった。図表 4-1 の年表にも示したが、中長期の計画・戦略の策定は、理事会と大学側でそれぞれ行われてきたという策定プロセス自体に問題があった。この点については「関西学院大学 自己点検・評価報告書 2005」の序章の中で詳細に記述されており、以下では少々長くなるが、そこから引用しつつ、問題点の構造を整理する。

関西学院大学における統治構造

関西学院は、1889年の創設以来、院長が学院全体を総括し、リーダーシップを発揮してきた。法人格取得後は経営の責任者として理事長職ができ、新制大学以降は学長職が設けられ、院長、理事長、学長がそれぞれの役割を担いつつ組織運営にあたってきた。大学紛争後は院長が理事長を兼任して、法人を代表する体制となった。1980年代にキャンパス用地取得をめぐる学院内が紛糾し、事態が収拾された後も、法人と大学、経営と教学は対置される構造となったという。教育と研究のありかたは大学側の専決事項であり、その教学活動と運営のための財政措置については、法人側が責任を持つという、経営と教学の分離が進み、組織運営における二重構造が固定化した。しかし、実際は教学と経営と分断しきれないグレーゾーンも多く、過度に分離がすすんだ構造は、時に問題を生じさせる。それが具現化した一つが、将来構想策定の問題である。

こうした構造のもとで、大学は独自に将来構想を策定し、学長を中心とした大学執行部がその実現を目指すと共に、学部や部局それぞれの要望を集約して予算を要求した。法人は大学から提出された予算要求に対して、財務的な観点のみから取捨選択して予算配分を決定し、これと施設・設備の建設などに限定されていた法人側の予算案と組み合わせ、学院全体の予算としてきた。経営と教学の分離は、大学にとって、「学問の自由」「大学の自治」を担保するための重大な原則であったが、教育・研究と財政、双方の計画を総合的に立案する経営的な視点が弱く、結果的に将来にわたる戦略性を高めることが十分にできない運営が続いていた。また、法人・大学の二重構造のみならず、大学内においても、各学部・研究科の独立性が高く、学長以下大学執行部がリーダーシップをとるには限界があった。こうした権限の分散は、実行立案から実現に至るまでの意思決定過程を複雑にし、

必要以上に時間を要する上、責任の所在が不明確になるなど構造上の問題が指摘されるようになった。

理事会と大学のそれぞれにおける将来構想策定

こうした問題意識により、1990 年代後半から、法人と大学が一体となって意思決定を図りながら、大学経営に取り組む必要性が意識されるようになった。その改善への第一歩として、組織全体としての大きなビジョンを共有することを目指して、理事会が 2002 年度に将来構想の策定に着手した。策定作業は当初、学外の理事グループと、学内の理事グループに分かれて、それぞれが中間報告を開示した上で、それを理事会がひとつにまとめ、2003 年 2 月に「21 世紀初頭の関西学院基本構想」（以下、「基本構想」と称する）として公表した。この内容はホームページにも公開されている。基本構想の目次は下記のとおりであり、2003 年度から 2012 年度までを見据えた 10 年間の将来構想である。

1. 「基本構想」の必要性
2. 建学の精神に立ち返る
3. 学院の現状とその進むべき方向性
 - (1) 競争の時代に立ち向かう
 - (2) 教職員はじめオール KG の意識改革を進める
 - (3) 社会性の高い教育へ方向転換する
 - (4) レベルの高い研究成果をもって社会に貢献する
 - (5) 大学院を拡充し高度専門職業人を輩出する
 - (6) 幹の太い総合学園を創り上げる
 - (7) 学院全体の責任あるリーダーシップを確立する
4. 基本構想実施計画（AP - アクションプログラム）について

基本構想では、教育・研究の進むべき方向性だけでなく、組織の意思決定の仕組みを改革し、大学主導から理事主導の組織運営への転換を提言している。更に基本構想を実現するための具体的なプロセスとして、計画概要となるアクションプログラム（以下、「AP」と称する）を策定し、それに基づいて、より詳細な中長期経営計画、大学中長期計画の作成を進めていくことを明示した。2003 年以降は、この方針に沿って理事長の下に AP 推進本部を設置し、理事長以下、法人執行部メンバーと大学の学長、副学長らが委員となって議論を進め、更に必要に応じて、項目ごとにワーキンググループを編成して、大学執行部の協力を得ながら AP の策定を始めた。

基本構想では、基本構想 AP 中長期計画というプロセスの確立を唱えているものの、大学独自の将来計画である大学第 3 次中長期計画は、従来の経緯から 2003 年度に向けて既に策定作業に入っていたことを受けて、AP との整合性に配慮しながら同時並行的に作成さ

れた。また、大学の中長期計画の策定に続き、法人による第 3 次中長期経営計画が定められた。

この間は、移行期として止むを得ないとしても、集権的な組織運営に対する異議やプロセスについての説明が、十分でなかったことに起因する混乱も起こった。大学評議会においては、基本構想と AP 及び大学第 3 次中長期計画の関連や、策定プロセスそのものに疑義が出されるなど、全学的な合意形成の過程で紆余曲折があったという。当初は、理事会の基本構想と、大学の第 3 次中長期計画の計画期間がずれており、2005 年度に大学側が理事会の基本構想に合わせて 10 年間計画にするなどの修正を行っている。

このように調整や合意形成に向けて努力しているものの、結果として、理事会の基本構想と AP は、大学の第 3 次中長期計画が併存し、大学全体の合意を得た戦略計画であるとは、言い難い状況だったといえるだろう。

法人・大学が一体となった計画策定へ

2008 年に学長と理事長が共に新しくなったことを契機に、法人と大学が一体となった計画策定に着手し始めた。理事会だけで策定した計画は、内容如何にかかわらず、大学が受け入れないということは他大学でもしばしば耳にする。そこで、関西学院大学では、まず法人と大学が一体となって策定する仕組み作りから開始したという。準備委員会を作り、どのようなプロセスで基本構想やビジョンを作れば学内の合意がとれるのか、というプロセスそのものから考えた。できるだけ民主的な手続き、参画の機会の保証、情報公開の仕方などを検討し、2008 年 6 月に答申を出した。その後、23 のワーキンググループを立ち上げ、学長から声をかけてメンバーを選んだ。全学の合意が重要なので、新基本構想の中間答申案を 9 月末に策定し、全学集会を学院として初めて行い、全員集まって議論する場をいくつか設定した。こうして全学の意見を聞き、議論を重ねた上で、学部教授会にも意見を聞いて、最終的には大学評議会と理事会で承認を得て、12 月に新基本構想が正式に制定され、初めて法人・大学が一体となった構想計画の完成に至ったのである。

2. 評価制度が与えた影響

以上が、関西学院大学における PDCA サイクル強化に向けた、20 年近い取り組みの概要である。こうした取り組みが推進された結果、どのように現在の評価の仕組みに影響を与えているのであろうか。

(1) 変化を促す契機として

関西学院大学における取り組みを眺めると(図表 4-1) 時期 : 自己点検・評価のトライアル期(1991 年～) 時期 : 評価を改善につなげる仕組みの導入(2004 年～)という重要な転機に、制度的な変化は促進要因として大きく働いているようだ。自己点検・評価

が必要だとされてから本格的に開始した、新たな第三者評価が始まるのを契機に、これまでの自己点検・評価の仕組みを変更し、問題点を改善する仕組みを導入するなど、「外部からの圧力」を内部の改革にうまく活用している。第 3 節で詳述するが、学内からそうした議論が出にくい風土がある大学だからこそ、外からの圧力という機会をうまくとらえた面もあるように思われる。

(2) 認証評価制度の枠組みは

他方で、現在の認証評価制度の枠組みは、関西学院大学の PDCA サイクルを循環させる上で、どのような意味を持っているのだろうか。促進要因、阻害要因と二分して語ることは一概にはできないように思われる。そもそも認証評価は、最低限の質・水準をクリアしているかどうかを評価する「アクレディテーション(適格認定)」としての側面を持っている。例えば教員学生比率の面で、大学設置基準に違反しているなどの問題が、その指摘される対象となることが多い。こうした種類の問題点は、多くの場合、大学は外から指摘されなくとも分かっていることも多い。また外部から評価されるため、問題点を発見するための作業というよりも、むしろできるだけよく見せるように書くというインセンティブが無意識に働くだろう。つまり、もともとそういう意図で設計されたわけではないのは、当然のことではあるが、必ずしも戦略立案に役立つ情報を得ることが目的でないがために、それが認証評価だけを熱心にこなしたところで、次期の戦略計画にはつながりにくい、という限界を構造的に持っている。

認証評価そのものは、最低基準の評価、つまり基準を満たしているか否かというものはあるものの、大学にとって全く意味がないか、といえばそうでもないのではない。最低基準さえ満たしていない大学も、存在しているというだけではない。多くの大学にとって認証評価を実施する各プロセスの中で、問題点や情報を発見し、フィードバックしたり、情報を蓄積して、戦略計画につなげたりすることは、それなりに意味を持っているだろう。特に自己点検・評価活動が十分に根付いていない大学にとっては、こうした試行錯誤が、「きっかけ」として意味を持つことはありえる。ただし、認証評価が必ずしも最低基準だけでなく、大学独自の評価視点も入っているために必要な作業がかなり多くなっている印象も受ける。このため、多くの私立大学で、大学の発展のための独自戦略(中長期計画)とミニマム・リクワイアメントで、7年に一度行わなければならない認証評価をいかに統合し、効率的に行うかが重要な課題になっている。大規模大学になるほど、多くの大学で、評価プロセスを2本立てで回すか、認証評価は7年に一度だけ回すか、という無駄が生じているのも、アクレディテーション(最低限の質をクリアしているかどうか)と戦略的発展のためのエバリュエーションが併存しているためであろう。

関西学院大学の場合は、認証評価の基準をベースに、独自の指標を加えて、毎年度、評価を行うという形で運用しているが、次期の認証評価でこのあたりの概念整理と制度改善が行われれば、個々の大学によって、より効率的で効果的な評価の活用が進むように思わ

れる。

高い質の評価をするためには、高い質の計画がそもそも必要だったという知見も、関西学院大学の試行錯誤から学べる重要な指摘であり、何のために、どのような目的で、どのような計画のもとに評価を行うのか、制度レベルでも、個別機関でもよく検討することが必要なのではないだろうか。

図表 4-9 私学が行う 2 つの評価プロセス

	大学中長期計画	認証評価のための自己点検・評価
基礎単位	大学、学長中心の執行部	各部局
目的・評価のポイント	大学の発展戦略	ミニマム・リクワイヤメント評価
問題点	学部の年度計画や遂行義務にしばらく、 実行可能性に問題。	大学独自の発展につながりにくい

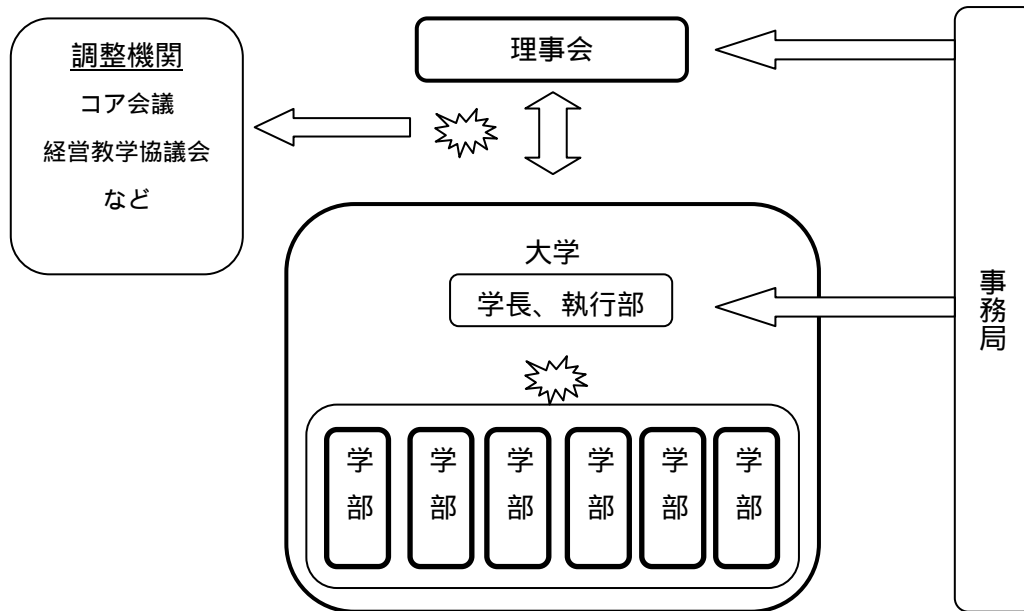
3. 大学の内部要因が与えた影響

大学の外部の要因が与えた影響は、以上のとおりであるが、大学内部の要因が関西学院大学の PDCA サイクル強化に向けた取り組みに、どのように影響を与えているのであろうか。人材、組織体制、ガバナンスの問題を中心に考えてみたい。

(1) 大学ガバナンスの問題

まず検討したいのが、大学のガバナンスの問題だ。第 1 節で詳しく述べたように、関西学院大学は、法人と大学が実質的に対置関係にあり、分離されているという二重性を抱えている。更に、多くの伝統的大学が抱えている共通の問題である、強い学部自治という問題もある。大学の中でも、トップマネジメントが弱く、実質、教学面での力学は学部教授会の影響力が大きいことは、毎年自己点検・評価の中でも繰り返し指摘されている。

図表 4-10 ガバナンス構造のイメージ図 (筆者作成)



教学組織と学校法人理事会の関係

関西学院大学では、法人による将来構想と大学の中長期計画が、正式に両者間で合意されていないことから、評価を支える計画立案に大きな問題を抱えてきた。

程度の差があるが、大規模大学になるほど、法人組織と教学組織の関係をどのように構築するかは、極めて複雑な問題となるようである。関西学院大学の場合も、教学組織と学校法人理事会の関係をつなげるための試行錯誤を繰り返しているようだ。2005 年の自己点検・評価報告書の中でも、「法人と大学の調整機関としては、従来から、法人執行部と大学執行部が話し合う「本部会議」が毎週持たれている。これに加えて、1999 年 4 月からは、法人・大学の事務局トップが話し合う「局長会議」が、2004 年 4 月からは、法人と大学のトップが話し合う「コア会議」が毎週、開催されている。また、経営教学問題懇談会を「経営教学協議会」に改組し（1997 年 4 月）、大学からは学部長が中心に参加して学院及び大学全体の諸問題について意見交換を行っている。」と記述されている。

経営事項は法人、教学事項は大学という機能分担は、実際には分離できない面も大きく、多くの大学でこうした調整機関の果たす役割が重要になっている（私学高等教育研究所 2007）。関西学院大学でも複数の調整機関が設置され、両者のコミュニケーションが進んだことにより、2008 年の転機につながったのかもしれない。2008 年度に法人・大学が一体となった新基本構想を策定し、はじめて全学で合意した計画を作ったことが、今後、PDCA サイクルの循環にどのように影響を与えていくのかは未知数であり、ここで述べることは難しい。

強い学部自治

大学の中でもトップマネジメントが強くなく、実質、学部自治が強いという。このことも自己点検・評価の中でもしばしば「教授会や大学評議会での議決事項を優先するあまり、学部長や学長に権限を集中させることは、よしとしない考え方及び体質が存在する」と書かれ、強く認識されていることがうかがえる。学部自治が強すぎると、部分最適を目指すことになり、大学全体の発展を妨げることもあり得ると共に、学内の責任・権限の明確化を阻む要因にもなる。

学部自治が強い大学では、自己点検・評価報告書の作り方も、学部ごとに委員会を設定し、作成されるパターンをとることが多い。学部別の記述はしっかりしているが、学部ごとの基準がばらばらで、大学全体についての記述が薄い大学は少なくないし、作文部隊の委員が書くものは責任の所在も不明確、指示伝達が遅くならざるを得ないといった問題が生じるようだ。

関西学院大学を見ても、個々の部局の教育研究の質は高いが、学部横断型の高い教育サービスの提供では、困難さを抱えている姿が浮かんでくる。例えば、現在、きわめて重要な課題として認識されている「国際化」について、関西学院大学は英語の伝統など、国際化が進んでいるイメージを抱かれているが、短期留学などでは、一部の学部のみで盛んで、必ずしも全学レベルで国際化に熱心なわけではない。またもっと顕著な例が、社会人大学院であろう。関西学院大学は、2004 年、大学第 2 次中長期計画において提唱された、高度専門職業人養成に関する研究科をひとつにまとめた「関西学院大学プロフェッショナル・スクール (KGPS)」という研究科横断型の、ユニークなプログラムを発足させた。しかしながら専属の教職員はおらず、スクール長の学長と KGPS 所属のコース責任者の打ち合わせで共通科目の開発や新たなプログラムの設置を検討するなど、社会人学生により魅力的なプログラムを諸資源 (人的、物的、財務的) の効率的利用で提供するとして、一時は雑誌等にも取り上げられ高い注目を浴びたが (日経 BP 2004 など)、2008 年に廃止されている。こうした「アンブレラ型」社会人の参加を広く認める研究科や専攻を設置し、その中に多様な教育プログラムを併存させ、需要の変化に応じて変化させていく組織形態は、海外ではアメリカのノースイースタン大学の職業継続教育学院、香港大学の職業継続学院など、社会人を対象とする教育活動を大規模におこなっているところではこの形態が多いが、経営上のリーダーシップが必要だ (金子 2007)。日本では、関西学院大学の KGPS の試行がほぼ唯一の例で、日本の大学で、こうした強いリーダーシップが必要な組織形態での社会人教育はほとんど見られないようである。

ただ、今後は、全学的な観点からの教育環境の向上が重要な課題となり、強すぎる学部自治はそうした全学的な戦略の策定や実施にブレーキをかけるかもしれない。いくつかの大学を訪問調査している印象だが、学生募集でそれほど困難な状況に陥っておらず、現状で危機感を抱く必要もないため、一般的にはこの状況は変わりにくいといえよう。すなわち、先にあげた調整機関の一つで、理事長、学長、学院長、学部長がメンバーとなる経営

教学協議会が、どのように機能していくかが、重要なポイントになるのではないかと思われる。

こうした法人と大学の二重性、強い学部自治というガバナンス構造に悩む大学は、少なくないだろう。その中でも、PDCA サイクルの強化に向けた取り組みを可能にしている要因は何だろうか。図表 4-10 に示したように、法人と大学執行部の両方をサポートするのが、事務局の存在である。実際に事務局が果たしている役割は大きい。次には、事務局の推進力が大きな要因となっていることによるメリットと限界を整理しておきたい。

(1) 事務局が推進する評価サイクル改善

こうした複雑な学内力学の中で、PDCA サイクルの強化が行われていることは、事務局の推進力が大きな要因のように思われる。しかも、2004 年の新しい自己点検・評価の仕組みを作った際に、担当部署を作ったこと、しかもその組織の位置づけを法人、大学側と両方にかかわることができるものとしたことは、重要な意味を持っている。こうした担当部署の職員の地道な努力の果たしている役割は大きく、法人と教学の間を橋渡し、各学部・部局に出向いたりする動機を持つ数少ない存在となっているからである。

評価データベースの構築という方法を採用したことも、こうした方法と無関係ではないように思われる。全学で共通の一つのデータベースを作るという発想は、全部門をつなぐ役割の者にとって、重要な手段になるからである。実際、改善状況を毎年、モニタリングするためのツールになっている。学内に眠っている様々な調査データを掘り起こしたり、外部のデータソースから、関西学院大学が置かれた状況を、「実証的に」学内に伝えたりと努力をしたことは、問題点を学内に認識させ、改善につなげていく上で、重要な役割を果たしている。わかりやすく現状が示されれば、トップの認識も変化し、学部に対して働きかけていくことにつなげ、各学部・部局の中からも、意見が出されるきっかけを生むかもしれない。こうしたデータベースを積極的にホームページで公開したり、評価プロセスの中に、学内第三者の意見をいれる仕組みを導入したりしていることは、関西学院大学のように教授会が強い組織で、評価を推進する重要な知見であるように思われる。

しかしながら、その一方で、事務局の機能は当然ながら限定があり、収集可能なデータが、入口（入試）と出口（就職）に偏り、教育研究の中身に関するデータの実証化が少ない、という課題を解決できずにいる。教学データ、例えば授業評価などは事務部門にオープンにされず、データベースに組み込むことができない、などの問題がある。このあたりは、教育担当副学長などの高いポジションを持つ者が主導した場合との大きな違いになるだろう。

また、多くの大学では多大な労力をかけて集めたデータを、開示しているのみである。国立大学では、総長裁量経費などを学内に配分する際に、評価を行い、競争的に配分することが、しばしば行われている。アメとムチの戦略で、この発想が望ましいかどうかはここではさておき、事務局は、こうした権限を全く持ち合わせていないため、この手の戦略

は採用する手立てがない。いずれにせよ、関西学院大学の現状だからこそ、評価データベースシステムで管理する仕組みを構築し、その結果をオープン化し、第三者評価という外部の目を入れて実質性を保つ、という戦略に出ざるを得なかった側面も大きいように思われる。

なお、時期 において、評価を活用するために、計画のありかたが次の課題となったが、この際に、評価を担当した職員が、現在の計画立案を担うようにしたことも重要だ。たまたま、他に担当する適切な人材がいなかったのかもしれないが、評価は目標の立て方の質にかかわることを実感している人材を計画立案部門に登用したことで、高い質の計画立案が可能になるように思われる。評価を担当する部署と計画立案する部署の関係は近すぎると問題があるかもしれない。しかし一方では、一定の近い距離になれば、良いPDCA サイクルは生まれないであろう。関西学院大学の場合は、現在、企画室に 6 名の専任職員を配置している。この 6 名で、新基本構想や大学の中長期計画といった企画部門、設置認可申請、認証評価、自己点検・評価の業務を行うことになっており、このうち 2 名が、評価情報分析室担当として、認証評価、自己点検・評価のサポートを行う事務体制をとっているという。

(2) 学内トップのリーダーシップ

このように、関西学院では、学院全体で、CHECK ACTION のサイクルの実現に向けて取り組んできたが、時期 から時期 への転換期に、組織のリーダーが変わり、学内トップが方向性を示したことはきわめて重要である。優秀な事務職員だけで奮闘していても、この転換はない。つまり、戦略計画(P)には、トップマネジメントが欠かせないことを示しているように思われる。そして、全学的な観点から教学改革を行うことが一層求められているが、規程を見る限り、そうした体制にはなっていないように思われる。このことは、自己点検・評価報告書でも毎年、指摘されている。学長は 3 年任期(最長 3 期)で、構成員による選挙により選出される制度を採用している。最長で学長を 9 年間務められるわけではものの、一般的に言えば、構成員による選挙により選出された期限付きの執行部は、長期的視点が持ちにくい、責任の所在も明確ではなく、リーダーシップも発揮しづらいケースが多い。こうした課題は、学内で議論を重ねる必要性があるかもしれない。いずれにせよ、新基本計画を法人と大学が一体となり、策定につなげたことは、過去の前例と比べると大きな一歩であり、今後、この点についても変化の兆しが見えてくるかもしれない。

以上、見てきたように、関西学院大学における PDCA サイクル強化の取り組みは、時期 (評価の試行) 時期 (評価を改善につなげる仕組みの導入) 時期 (評価を活かす計画立案の在り方) と行われてきた。関西学院大学の評価活動は、毎年、自己点検評価を網羅的に行い、第三者評価を入れて実質性を担保し、結果は徹底的に公表し、評価結果はデータベースで管理する仕組みを導入するといった点に特徴がみられた。これは

関西学院大学の有する組織、ガバナンスの特徴と無関係ではなく、複雑な学内力学から、事務局を設置して評価活動の推進力を高めたことと密接に関連していることが、明らかになった。計画立案の在り方を変更する際には、トップのリーダーシップの役割が重要であることも明らかになった。また現在の評価制度の在り方もこうしたプロセスに影響を与えていることも考察された。

組織の特性によって、どこが変化・推進の原動力となりえるかは必然的に異なっている。十分に記述できていない面もあるが、大学の組織、ガバナンス構造の在り方、評価制度の在り方によって、PDCA サイクルの循環に影響が及ぶことを、関西学院大学の事例を詳細に検討することによって明らかになった。各大学の組織構造に適合したやり方で、こうした好循環を生む努力を行うことが、意義ある結果を生むことが示唆され、こうした知見を重ねることが重要であるように思われる。

参考文献・資料

- 1) 日本私学振興財団 1992『私学経営情報第9号 学校法人の中長期経営計画』
- 2) 私学高等教育研究所 2007『私大経営システムの分析』(私学高等教育研究叢書1)
- 3) 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース「大学院職業人教育プログラムの現状と大学経営への含意」(2007年度冬学期「大学経営事例研究(1)」報告書)2008年2月
- 4) 金子元久 2008「大学・大学院教育への社会人参加」『IDE 現在の高等教育』(2008年7月、502号)
- 5) 関西学院大学ホームページ
- 6) 関西学院大学 2003「関西学院大学白書 2003」
- 7) 関西学院大学 2005「自己点検・評価報告書 2005」
- 8) 関西学院大学 2007「自己点検・評価報告書 2007」
- 9) 日経 BP ムック「関西学院大学 2004-2005年版」

事例報告：福岡工業大学

山崎 その（京都外国語大学・京都外国語短期大学 学長事務室）

はじめに

本章では、2008 年 10 月に行ったヒアリング調査（発表者：常務理事・事務局長 大谷忠彦氏、応対者：改革推進室課長 鶴崎新一郎氏、経理課長 川口敏弘氏）を基に、福岡工業大学の企画立案部門の体制と機能について紹介し、企画立案部門からみた評価システムについて考察する。

本章の構成は、第 1 節で大学の概要と企画立案部門の組織上の位置づけ、第 2 節で経営システムの特徴と企画立案部門の役割と機能について紹介する。第 3 節は、企画立案部門が他の部門とどのような関係の中で評価を行っているのかについて述べる。第 4 節では、第 1 節から 3 節を踏まえて、評価を「促進する要因」「阻害する要因」を抽出し、評価を効率的に実施し、その結果を有効に活用するための要点や課題等について考察する。

1. 概要

(1)大学の沿革と使命

福岡工業大学は 1954 年に学校法人の前身となる専門学校が創設、1958 年に学校法人として高校が設立されている。その後、1960 年に短期大学、1963 年に大学、1993 年に大学院が設置されている。大学設置当初は工学部のみの単科大学であったが、1997 年に情報工学部、2001 年に社会環境学部が設置されている。大学・短期大学・高校の 3 つの設置校は、JR の福工大前駅とキャンパスが直結する交通至便な福岡市内の同一キャンパスに在る。

福岡工業大学では、建学の綱領に基づいて学園の経営理念と経営目標を定めている。さらに経営目標を具現化し、目標を達成するための基本戦略として、経営戦略を策定している。現在の経営理念、目標及び戦略は下記のとおりである。

特に経営理念は、すべての教職員が行う教育、研究及び社会貢献等の諸活動における判断基準であり、行動規範となるものと位置づけられている。

経営理念：For all the students すべての学生生徒のために

経営目標：情報・環境・モノづくり領域で教育研究力を発揮し、広く社会に貢献する。

経営戦略： 学園の ima（今）: information & message from academia を伝える広報・募集活動によって志願者の増加を図る。（募集力）

丁寧な教育を徹底し、教育付加価値を向上させる。（教育力）

情報・環境・モノづくりを中心とする領域で特色ある研究を展開し、学園のステイタスアップを図る。（研究力）

就職支援を充実し、学生生徒の満足度を向上させる。（就職力）

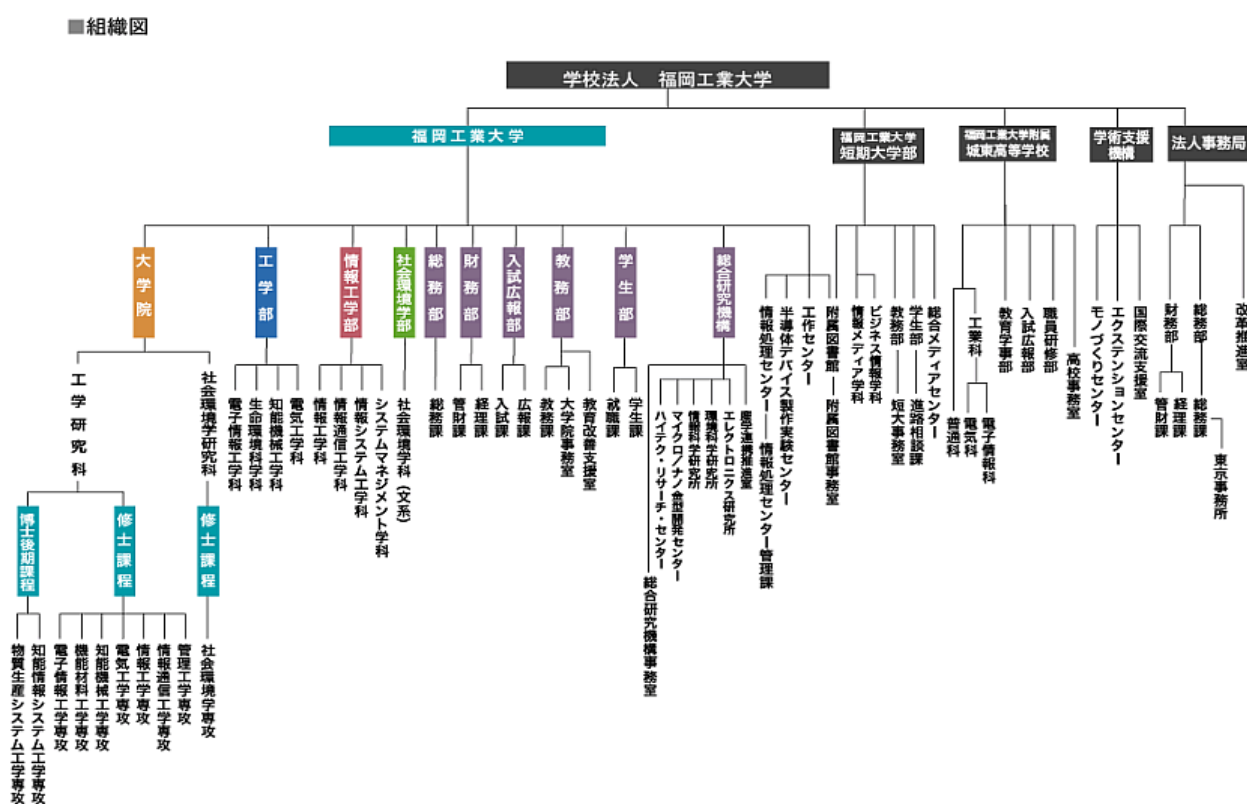
財政基盤の強化と組織の活性化によって、計画実現を図る。（経営力）

(2)学園の組織体制とガバナンス

学園全体の組織体制は図1の組織図のとおりである。大学は、工学部4学科・情報工学部4学科・社会環境学部1学科の3学部9学科（入学定員830名、編入学定員30名）と、大学院工学研究科・社会環境学研究科の2研究科10専攻（入学定員：修士課程64名、博士課程4名）がある。短期大学は、情報メディア学科・ビジネス情報学科の2学科（入学定員160名）、高校は普通科・電子情報科・電気科の3学科（入学定員550名）である。

学生数は学園全体で6,186名（大学4,166名、短期大学298名、高校1,722名）、専任教員数は236名（大学146名、短期大学17名、高校73名）、事務職員数は96名（大学86名、短期大学4名、高校6名）である¹。

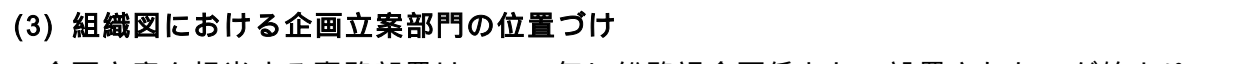
図表 5-1 学校法人福岡工業大学の組織図（2008.10.6 大谷氏発表資料より）



福岡工業大学の意思決定システムは図2のとおりである。法人のガバナンスの中心は、いうまでもなく理事長である。経営的視点から教学運営に関するトップの方針の摺り合わせを行う場として設置されているのが常任理事会及び経営懇談会であり、構成員は理事長、学長、高校長、常務理事である。大学のガバナンスの中心は学長で、学長の諮問機関として運営協議会が設置されている。運営協議会は教員と職員が一体となった大学運営を実践するための議論の場として設置されており、大学改革の中心的役割を担っている。構成員は学長、学部長、研究科長、総合研究機構長、入試広報部長、教務部長、学生部長、事務

¹ 2008年5月1日現在。出所：「H19年度事業報告書」

図表 5-2 意思決定の流れ（2008.10.6 大谷氏発表資料より）



改革の旗印として設置された経営企画室は、法人事務局と同レベルに格上げされている。経営企画室の室長は常務理事である事務局長が兼務し、スタッフも民間企業出身の政策立案能力の高い精鋭が集められた。

2. 学校法人の経営システムと企画立案部門の役割と機能

福岡工業大学の経営の特色は「経営計画に基づくPDCAを核とした経営システム」である。ここへ至る経営改革のきっかけは、民間企業出身者の管理職を中心とした検討会議で、学校法人においても「経営計画に基づく経営管理」を適応させるとしたことにある。その背景には、さまざまな問題が山積し、組織の存続に対する強い危機意識があった。具体的には、臨時的定員解消への対応については収入増加の対策、組織改革については人材・組織

力の強化、予算制度改革については支出抑制の対策が必要であり、こういった大きな課題に対して、まず明確なビジョンを提示し、企業経営的手法によって改革を推進するという事になったのである。

福岡工業大学では、学園全体のビジョンを示す MP と、MP を具体化するための行動計画（アクションプログラム：以下、AP とする）そして中長期財政計画の 3 つの計画が策定されている。

中期経営計画（MP）

新たな経営管理システムの導入に当たっては、はじめに学園の近未来のビジョンを明確化することが必要であるという認識から MP が策定された。MP は 5 年計画で、3 年ごとに見直され、現在は第 4 次 MP が推進されている（図 3）。

MP 策定の基本的な考え方は、二つある。一つは組織・総合力を重視することである。大学・短期大学・高校が同一キャンパスにあることを活用して、3 校の代表者からなる「MP 策定委員会」が設置された。構成員は常務理事、大学教員 6 名（学長推薦 3 名・教授会推薦 3 名）、短期大学 2 名、高校 3 名、事務局 2 名（改革推進室 1 名・財務部 1 名）の計 14 名である。大学・短期大学・高校、さらに理事会側・教学側・事務局側とそれぞれ立場や利害の異なる構成員の議論を取りまとめるのは、なかなか困難であるが、一堂に会して直接的に意見を交わすことによって共通認識を持つことができたとしている。

二つは、全員参画と合意形成の重視である。「MP 策定委員会」は公開（陪席自由、質問等も可能）で行われ、委員会開催の都度、議事録である「MP ニュース」を全教職員にメールで配信している。また、予め「MP 素案」を公開し、広く意見の集約も行われている。理事会承認後にはキックオフ式を開催して、全教職員に内容の説明を行っている。このように全教職員に対してオープンな議論の場を設け、MP 策定までのプロセスを共有することによって、全員参画と全学での合意形成が図られている。

第 3 次 MP までは上記の委員会方式で策定されてきたが、第 4 次 MP から設置校ごとの策定に変更されている。その理由は、各設置校の自主・自律性を尊重し、計画のより高い実行力を担保するためである。第 4 次 MP の主テーマは「教育改革力の発揮とその成果に基づく募集力の強化」である。各校は主テーマに基づいて、学長、校長のリーダーシップの下、大学は運営協議会、短期大学は各委員会、高校はマスタープラン策定委員会で議論し、取りまとめて理事長に答申するというシステムとなっている。ただし、学園全体が一体となった組織・総合力を重視するという基本的な考え方は継承されおり、答申のほぼ全文に「学園の部」が付加されている。

行動計画（AP）

MP を具体化し、実施するための行動計画が AP である。AP 策定の基本的な考え方は、大学・短期大学・高校・事務局の各セクションにおいて、各校の自主・自律的行動を重視するというもので、「5 年計画」と「単年度計画」が策定されている。

また、AP の管理単位を予算管理単位とすることで、その実効性を高めている。AP はフ

フォーマット化された「AP カード」(AP 事業を管理するためのカード) で管理されており、毎年度の予算編成時に AP と連動した予算要求書を提出する。2008 年度は約 150 の事業が実施されている。

中長期財政計画

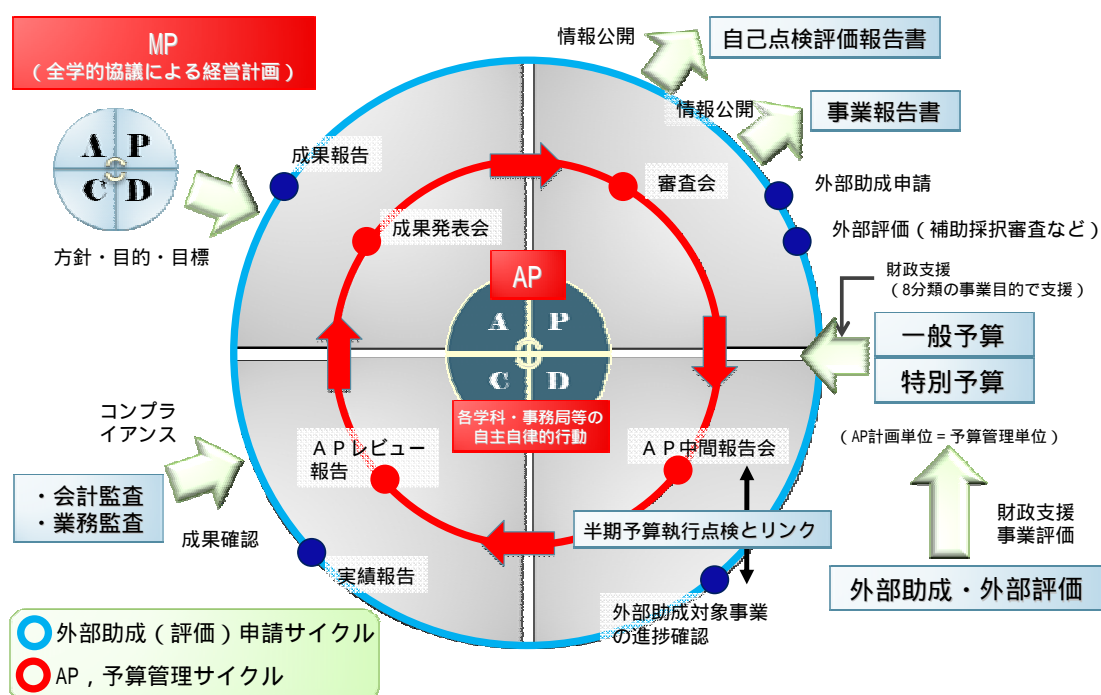
中長期の財政計画を策定することになった背景には、単年度予算編成方針に基づく予算管理の限界、経営管理システムのさらなる実効化、そして MP・AP と連動した予算編成及び執行の重要性が認識されたためである。財政計画は「財政諮問委員会」で策定され、MP 策定委員会に準じた構成・合意プロセスがとられている。第 1 次財政計画は 2002 年度から 2008 年度、第 2 次財政計画は 2006 年度から 2012 年度を対象としており、7 年計画で 4 年ごとに見直され、MP の基本戦略との整合性を強く意識したものとなっている。

財政計画に基づく予算管理は一般予算と特別予算に分けられている。通常の学校運営に必要な経費は一般予算とし、MP・AP に関する臨時的なものを特別予算とすることで、柔軟でダイナミズムのある対応が可能な制度となっている。

MP・AP・財政計画に基づく PDCA サイクル

MP・AP と予算管理サイクルを連動させ、全体の PDCA サイクルを遂行するというのが、福岡工業大学の経営の特色である。各計画の関係は図 3 のとおりで、MP は自身の PDCA サイクルで回っているが、AP と予算管理の PDCA サイクルに対して一つの制約事項として関わっている。

図表 5-3 MP・AP・予算管理制度の連関 (2008.10.6 大谷氏発表資料より)



AP の PDCA サイクルでは、各セクションが AP を策定し自主・自律的に PDCA サイクルを

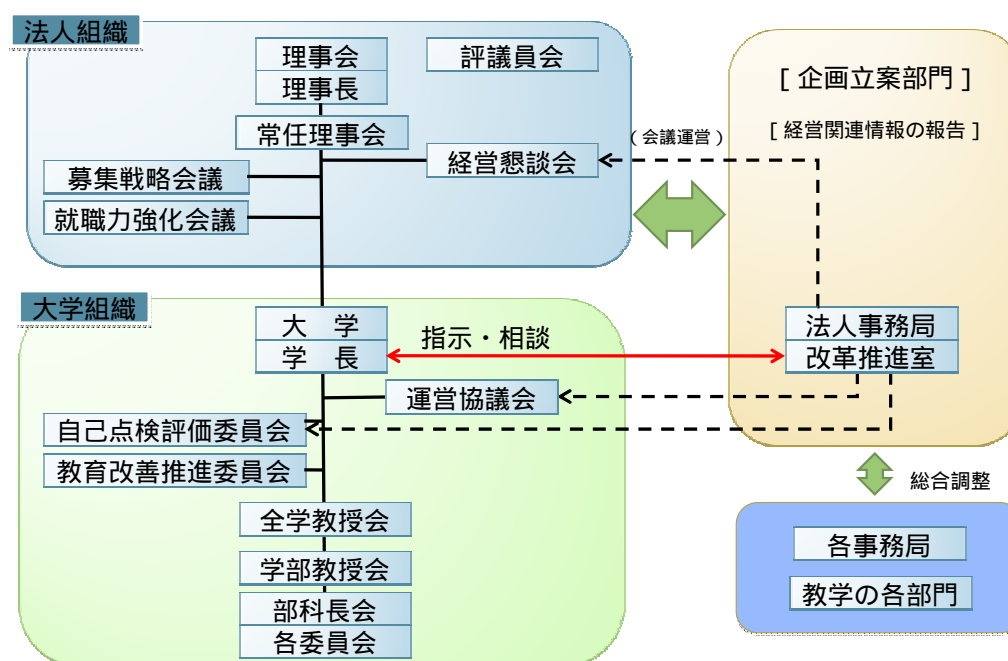
回していくが、P（計画）の段階では審査会、D（実行）の段階では進捗管理のための AP 中間報告会、C（評価）の段階では AP レビュー報告、A（改善）の段階では効果を測定し成果を確認するための成果発表会が実施されている。また、各段階で予算の PDCA サイクルと連動しており、互いに推進もしくは牽制し合うことによって事業の質を高める仕組みが構築されている。

さらに AP の PDCA サイクルは、外部助成や外部評価の申請サイクルとも連動している。その成果は点検・評価報告書や事業報告書としてまとめられ、広く情報公開されている。

（2）企画立案部門の役割と機能

1998 年に第 1 次 MP 策定の推進部署として設置されたのが経営企画室である。設置当初は各種調査や学生生徒のニーズ把握、ベンチマーク等によって学園の問題点・課題を抽出・分析し、外部シンクタンクからのアドバイスを受けながら、MP の策定のための支援業務を担っていた。現在の改革推進室は、図 4 のとおり法人組織では経営懇談会、大学組織では運営協議会と自己点検・評価委員会の事務局を担当しているため、全学園的な視点から改革の進捗状況を管理することが可能となっている。

図表 5-4 改革推進室の組織機能（2008.10.6 大谷氏発表資料より）



改革推進室の業務内容は、組織規則上は 経営計画の立案及び推進に係わる総合調整、法令等の収集、整備及び調査、 法人の資料収集、整理、 その他法人事務局長の特命事項、となっている。2008 年度の主要業務は次の から のとおりで、2009 年度は重要課題として第 5 次マスタープランの策定と第 3 次財政計画の策定が追加される。

【2008 年度の主要業務】

第 4 次マスタープランに基づく平成 20 年度 AP の進捗管理
外部機関による経営・財務の評価
自己点検・評価活動の実施及び認証評価結果への対応
学園ビジョンに係わる調査・策定
第 2 次財政計画の一部変更（教員定数の見直し）
戦略的大学連携支援事業申請支援（国公立大コンソーシアム・福岡）
文部科学省の設置認可アフターケア対応、大学院専攻の改組対応
内部進学推進
経営懇談会、運営協議会、自己点検・評価委員会、将来計画WGの各事務局

改革推進室の権限は、上記の業務に伴う基本的なものとして三つ挙げられている。一つは MP の原案を策定し、理事会へ上程することである。二つは、MP に基づき各部門の AP の内容をチェックすること、例えば MP と AP との整合を確認し、再提案を要請することである。三つは各部門の AP の進捗管理である。さらに副次的な権限として、財務部と連携し、財政的統制によって組織横断的に業務を推進することも挙げられている。

改革推進室以外の企画立案部署は、スタッフ企画としては大学の教務部に「教育改善支援室」、総合研究機構に「産学連携推進室」があり、それ以外の部署（入試、広報、学生、就職、財務、総務等）では各部門が自主・自律的に企画立案を行っている。

3. 企画立案部門と他部門との関係

(1) 意思決定機関との関係

改革推進室は、図 2 で示した理事長、学長を頂点とする指揮命令系統の中で、コントロールされると同時に、学園全体が一体となった組織運営を全面的に支援している。

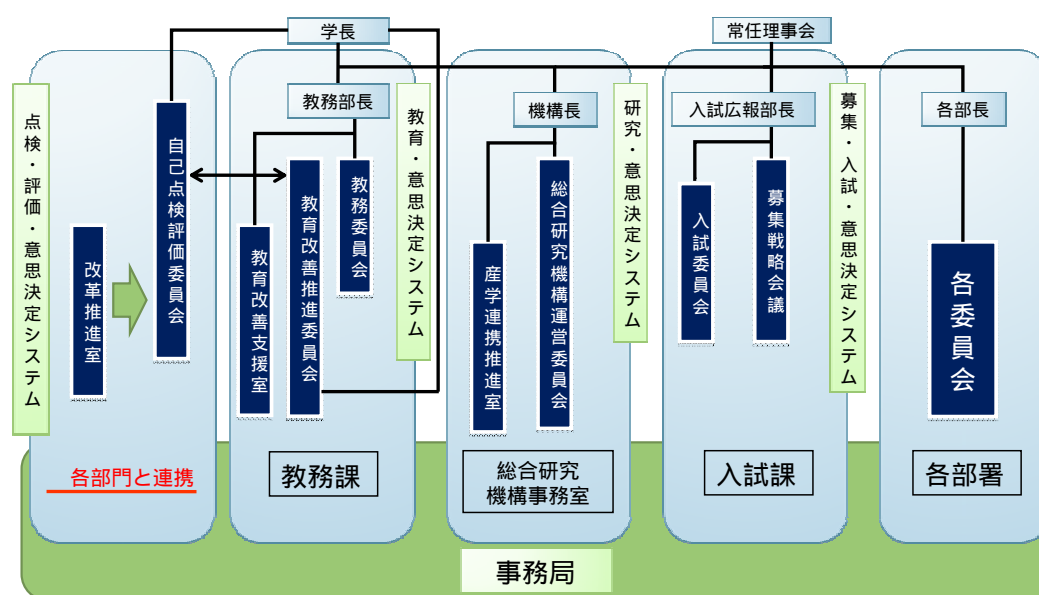
学長の諮問機関である運営協議会の事務局としては、議題の設定等を行っている。具体的には、学長からは大学運営に関する課題の抽出や検討事項の指示、改革推進室からは会議の運営に関する相談や提案等を通じて日常的なコミュニケーションがあり、学長支援室的な機能を有している。また、教学の意思決定機関との関係については、運営協議会とインフォーマルな組織である木曜会を事前調整機関として機能させ、部科長会や学部教授会、全学教授会といったフォーマルな意思決定機関の円滑化のための調整役も担っている。

(2) 評価部門との関係

1992 年度に自己点検・評価の準備委員会として大学評価委員会が設置され、1997 年度から常設委員会として自己点検・評価委員会が設置されている。自己点検・評価委員会の事務局は改革推進室が担当している。委員会事務局としての役割は 委員会の運営、 自己点検・評価に関する法令等情報の収集、 学内データの収集・分析、 認証評価への対応、である。

第1回目の点検・評価報告書は1995年に刊行され、その後3年周期で全学的な自己点検・評価が実施されている。現在の自己点検・評価委員会は、福岡工業大学自己点検・評価委員会規程に基づいて組織化されており、図5のとおり学長が直轄する委員会である。構成員は、学長（委員長）、学部長、研究科長、入試広報部長、教務部長、学生部長、総合研究機構長、図書館長、情報処理センター長、学科長、事務局長、各事務部長である。自己点検・評価委員会の審議事項は、建学の精神及び教育方針に基づく教育目標の設定、自己評価項目の設定及び点検、自己評価の実施、教育研究活動等の改善、である。

図表 5-5 自己点検・評価委員会の組織機能（2008.10.6 大谷氏発表資料より）



自己点検・評価委員会の委員は各種委員会の長が兼務しており、各部門と連携した取り組みが行われている。2005年に受けた認証評価では、点検・評価活動を効率的に実施するために、各分科会が設けられている。事務組織の点検・評価についても、事務局長、改革推進室長、各事務部長が委員として参加し、事務組織固有の点検・評価項目について分科会形式で行われた。

報告書の作成については、点検・評価項目を所管する自己点検・評価委員（教員、職員）及び事務局長が執筆した原案を、改革推進室が取りまとめ、点検・評価項目と内容との整合性について検証した。大学全体の整合性を図るための校正作業は自己点検・評価委員会の副委員長（教務部長）と改革推進室長と改革推進室課長が、協同で行った。現在、実施されている第5回目の自己点検・評価活動については、校正作業は各執筆責任者と委員会を中心に実施され、改革推進室がその補助を担当している。

また、自己点検・評価委員会は教育改善推進委員会と連携し、評価を改善に結びつけている。教育改善推進委員会は、教育内容の改善、教育方法の改善及びJABEE対応等を具体的に検討する委員会で、その大部分は自己点検評価の内容に沿ったものとなっている。教育改善推進委員会の事務局を担当しているのは教育改善支援室で、改革推進室と連携して

企画立案を担当している。

(3) 情報収集部門との関係

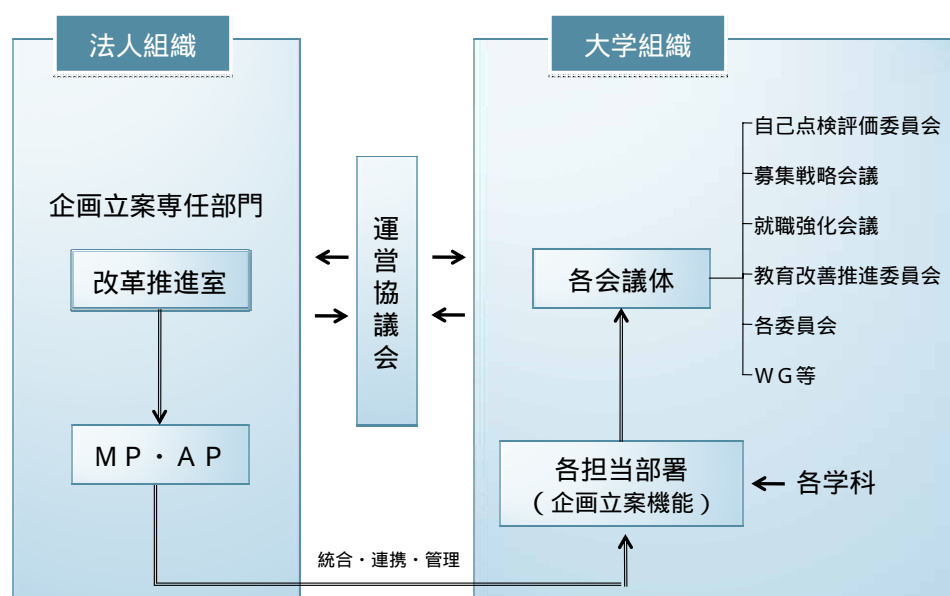
情報収集を専従とする部署はなく、改革推進室が情報の収集及び分析を行っている。学園全体のビジョン策定等、企画立案に関する情報や評価に関する情報や自己点検・評価に必要な情報が収集されている。

教員の研究業績についてはホームページで公開されているが、データベース化はされていない。しかし、2004年度に全学教授会で承認された「福岡工業大学研究業績評価基準」及び「研究業績評価加点項目表」に基づく厳格な評価が実施されており、全教員の研究業績に関する情報はしっかりと管理されている。

(4) 各組織（教員・事務・委員会）との関係

企画立案機能に関しては図6のとおり全学的に分散されている。法人組織にある改革推進室と大学組織にある各会議体及び部署の役割分担は、改革推進室がMP・APによって学園全体の方針や目標の設定と調整を担当し、大学組織の他の部局は前述したように、各担当部門が中心となって目標達成に向けた実行上の方策に関する企画立案を自主・自律的に担当している。それぞれの計画は運営協議会での協議を通して、調整される。また、各部局の自主・自律性を尊重しつつ、企画立案への参加・協力関係を促進するため、改革推進室が各部局に重要事項に関する調査や分析データの提供を行っている。改革推進室は各組織との協力関係を保ちつつ、経営改革・財政改革・組織改革・教学改革といった各改革における種々の施策の展開を支援している。

図表 5-6 企画立案機能の全体像（2008.10.6 大谷氏発表資料より）



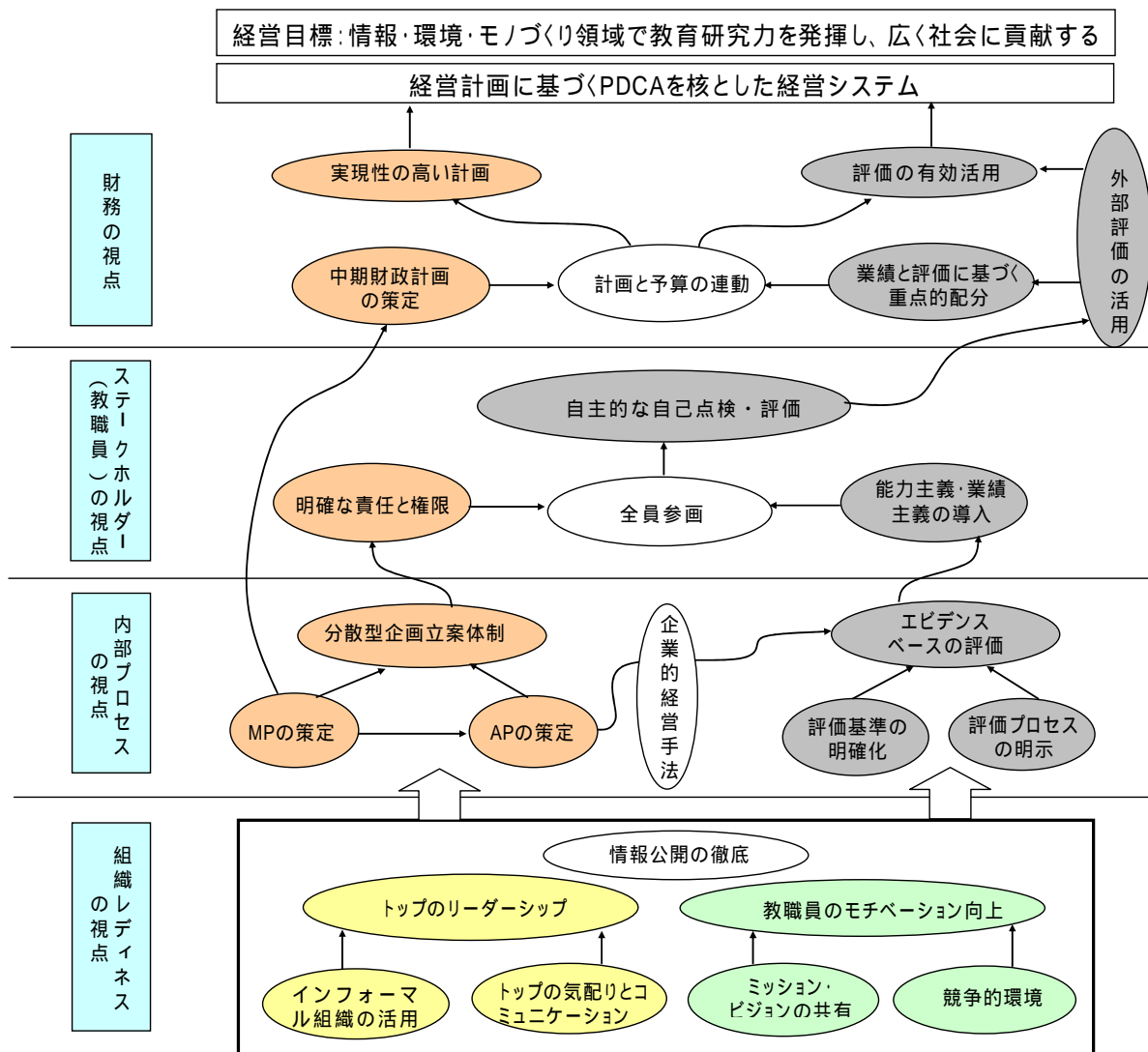
4. 評価を機能させるための促進要因・阻害要因

福岡工業大学は企画立案体制が機能するための促進要因として 体制づくり、 仕組みづくり、 意志の持ち方の3つを挙げている。体制づくりとは、重点事業をプロジェクトで対応すること、「計画・立案」と「実行・推進」両体制を整備することである。仕組みづくりは、業務目的の共有化、各種情報の共有化、教員と職員が協力することである。意志の持ち方については、とりわけ理事会（理事長）のリーダーシップと決断力と実行力（計画を形骸化させない気概）が重要であるとしている。阻害要因については、教授会の機動性不足と仕組みが定着したことによるマンネリ化の2点を挙げている。

以下は、執筆担当者が福岡工業大学の経営システムを評価の視点から考察したものである。図7は評価を効率的に実施し、その結果を有効に活用することを促進していると思われる要因の因果関係をマップで示したものである。マップには「財務の視点」「ステークホルダーの視点」「内部プロセスの視点」「組織レディネスの視点」の4つの視点を置いた。ステークホルダーは評価の実施主体である教職員とした。このマップは、計画の実現性を高め、評価結果を有効活用することによって、福岡工業大学の経営の特色である「経営計画に基づくPDCAサイクルを核とした経営システム」が機能し、経営目標（情報・環境・モノづくり領域で教育研究力を発揮し、広く社会に貢献する）が達成されるというストーリーを表している。

福岡工業大学は、誰のために、何の目的で評価を実施するのか、という明確な目標を持つ自主的な自己点検・評価を行っており、外部評価を有効に活用することによって自己点検・評価の質を高めていると考える。次に、各視点からみた促進要因の内容について説明する。

図表 5-7 経営戦略を促進する要因



(1) 促進要因

組織レディネスの視点からみた促進要因

福岡工業大学の組織運営の特徴は、理事長や学長といった組織の長のリーダーシップとその連携によって学園全体が一体となっていることである。その中でも理事長（理事会）が意思決定の最上位にあり、名実ともに学園全体を統括していることが明らかにされている。誰（組織）が権限を持ち、実質的に行使しているのかを明確にしたガバナンス体制は、独自の評価システムを導入し、徹底して実施するための大きな促進要因となっていると思われる。

大学の組織運営における共通の問題点として、組織が垂直・水平に分化しているため、大学を支配する力が分散していることがある。とりわけ私立大学の場合は、上位に法人（理事会、評議員会）その下に大学（教授会）という垂直の関係がある。さらに大学内では、学部自治あるいは教授会自治によって学部ごとに水平に分化している。これに事務組織が加わり、さらには同窓会組織や組合等も加わることがある。これらの中の誰（組織）が最

も強い支配力を有しているかは、大学の設置の由来や伝統・歴史、組織文化・風土等によって異なる。例えば戦前からある伝統的な大規模大学では学部自治が強く、戦後に新設された比較的規模の小さいオーナー系の大学では、理事長が圧倒的な権限を有しているという傾向がみられる。しかし、実際の権限の所在は表立って明確にしない、あるいは明確にすることができない場合が多い。その理由としては、大学はさまざまな目的や機能を持っており、それらの間に優劣をつけることが極めて難しいということがある。また、形式的には権限が付与されていても、実質的には機能していない、反対に形式的な権限はなくても慣習的に権限が行使されているといったことがある。したがって、その時々それぞれ意向を尊重しながら調整することになるので、大学全体としての合理的な意思決定を迅速に行うことが難しくなる。福岡工業大学の場合は、この問題を理事長（理事会）主導という独自の体制と意思決定システムによって解決していると考える。

また、経営の管理運営を担っている事務組織の位置づけも重要な要因と考える。私立大学の事務組織は、図8のように大きく2つのパターンに分けられる。Aは法人と大学の事務組織がはっきり分かれているパターンである。Bは法人と大学の事務組織が分かれていないパターンである。基本的には一法人一大学の場合はすべてBパターンとなり、複数設置校がある場合は、Aパターンとなることが多い。しかし、組織図上は法人と大学のそれぞれに組織が分かれていても、実際には兼務となっている等、実質的な意思決定の流れや業務分担と組織図上の位置づけとは異なる場合がある。

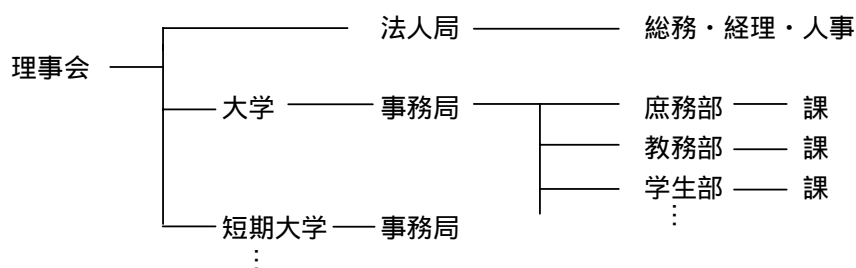
A・Bどちらのパターンになるかは、先述のように、大学の成り立ちや設置校の力関係が大きく関係している。大規模大学を持つ法人の場合は、大学の力が他の設置校と比較して圧倒的に強いいため、大学組織が法人組織と一体となって学園全体の運営をする場合が多い。つまり、総務や財務が組織図上は法人にあっても、実際は大学側が兼務しているBパターンとなる。一方、中小規模大学の場合は、相対的に大学の力があまり強くない場合が多い。またオーナー理事長、あるいはその一族による経営の場合は、法人の力が強くなる傾向がある。その他、宗教法人との関わりの中で大学が設置された場合等、独自の組織形態となっていることがあり、さまざまなパターンがある。

福岡工業大学は図1の組織図からわかるように、組織図上はAパターンであるが、実際にはBパターンに該当する。企画立案の中心である改革推進室は法人事務局直下にあるが、大学の管理運営に直接的に関わっており、財務部・総務部は法人と大学の兼務となっている。しかし、大規模大学のように大学が法人の業務を兼務するのではなく、法人が大学の業務を兼務する形になっており、意思決定の最上位にある理事長と直接的につながっていることが、評価を促進する要因の一つとなっていると思われる。

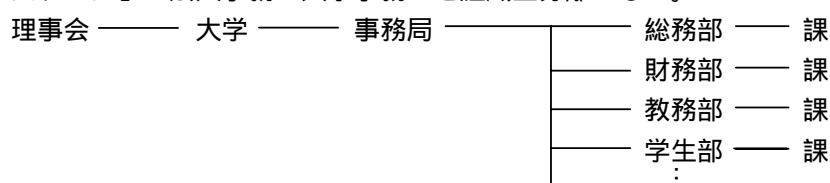
図表 5-8 日本私立大学協会編『私立大学事務運営要項』(1987)

76-77 ページを参照して作成。

【Aパターン】 法人事務と大学事務を組織上分離する。



【Bパターン】 法人事務と大学事務とを組織上分離しない。



このようにトップ(理事長)がリーダーシップを発揮しやすい組織が形成されている中、さらに福岡工業大学では理事長が教職員一人ひとりに直接自ら先に挨拶の声をかける等、気配りとコミュニケーションも重視している。これは、教員約 240 名(大学 146 名)、職員約 100 名(大学 86 名)という学園の規模を活用した、トップの考え方や方針を教職員全員に浸透させる有効な方法の一つであると考えられる。

また、意思決定を円滑・迅速に行うための仕組みとして、法人組織の常任理事会と経営懇談会や大学組織の運営協議会と木曜会のように、フォーマルな組織とインフォーマルな組織を使い分けていることがある。とりわけインフォーマルな組織が重要な機能を果たしており、審議をスムーズに運ぶための仕組みとして「根回し」が重視されている。根回しの文化は、一面では意思決定システムの公正性を脅かすリスクもあるが、さまざまなコンフリクトを解決するための有効な手段となっていると思われる。

内部プロセスの視点からみた促進要因

自己点検・評価が機能しない主たる理由の一つに、目標や計画が適切に設定されていないことがある²。しかし、福岡工業大学では経営理念・経営目標・経営戦略、そして MP・AP・中期財政計画が互いに連動して策定されている。

とりわけ AP の PDCA サイクルは、福岡工業大学の評価システムの特色を端的に示してい

² 大学基準協会は、大学評価を通じて表面化した多くの大学に共通する課題として、自己点検・評価の形骸化の問題が挙げられており、それは「自己点検・評価に不可欠な到達目標の設定の仕方・内容からも明白である」と指摘している。

http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/result/university/2007/h19daigakuhyouka_impression.pdf

る。AP と連動した事業計画書には 学科等名、 担当代表者名、 事業又は設備名、 現状の問題点及び事業の必要性、 事業の形態、 達成目標（成果見通し）及び評価方法、 関係する授業科目等、 所要経費、 実施スケジュール、 管理運営体制、 採否審査にあたり特に強調したいこと、等を記入することになっている。とりわけ、評価方法については詳細な記述が求められている。評価は「数値により確認できる効果」と「数値以外で確認できる効果」に分け、それぞれ「確認・測定に用いる指標」、「実施前の状況」と実施後の「達成目標（成果見通し）」をできるだけ具体的に記入することになっている。

各組織で策定された AP 及び事業計画書は、まず事前評価である「審査会」で評価される。ここでは MP の目標との整合性というまでもなく、重要性、独創性、計画性、効率性、積極性という観点から評価される。計画性においては、評価指標の妥当性や現状値・目標値の設定の妥当性についても評価される。実施期間中は改革推進室及び財務部によるモニタリングと、中間評価として「AP 中間報告会」が行われ、事後には「AP レビュー報告会」「成果発表会」で評価が行われる。このように事業を始める前の状況を把握した上で、事業計画に評価を組み込むことによって、正確な事後評価が可能となり、当該事業の成果を測ることができる。また、計画と評価が一つのロジックでつながっているため、何によって目標を達成できたのか、反対に目標を達成できなかったのはなぜか、という要因を探ることができる。これは評価結果を有効に活用し、改善へと結びつける重要な促進要因であると考えられる。

2008 年度の事業数は教学部門で約 150 事業あり、そのうち約 140 事業は定量的評価が可能となっている。このようにエビデンスに基づいた事前・中間・事後評価によって、従来はプロセスやアウトプットの評価のみであったが、現在はそれによってどんな効果が得られたのかというアウトカムの評価にまで進みつつあるとしている。

ステークホルダー（教職員）の視点からみた促進要因

福岡工業大学の場合は、MP・AP の PDCA サイクルの結果の総括が点検・評価報告書や事業報告書に反映される仕組みとなっている。自ら策定した経営計画を実行し、その成果の一部を活用して外部の助成金や競争的資金に申請するという仕組みになっている。したがって第三者評価のための評価ではなく、自主的な自己点検・評価が実施されている。これを可能としている要因として次の三つが考えられる。

一つは責任と権限の明確化である。自己点検・評価を形骸化しないためには、PDCA サイクルを確実に遂行することである。福岡工業大学では、大学、短期大学、高校の各部署が、それぞれ自律的に企画立案体制をつくり、実施し、その結果に対して責任を持つという自主責任体制における PDCA サイクルが実施されている。これを財政的に裏づけしているのが、2006 年度から導入された「独立採算制の考え方に基づく財政運営」である。私立大学では、同一法人内、あるいは学部・学科間における内部補助を前提とした予算編成が行われることが多い。しかし福岡工業大学ではこれを明確に区分し、MP レベルでは「分散型企画立案体制」が実施されている。

責任と権限の明確化は、AP レベルでも実施されている。AP 全体の PDCA サイクルにおい

ては、提案された事業計画を審査・採択するのも、結果を評価するのも教職員自身である。APの事業レベルでは、教職員自らが考え行動し、計画から結果まで一貫して責任を持たせている。計画が採択されれば、財政的にも人的にも十分な支援体制が整備されるが、その一方で、一旦、確定された計画は必ず実行し、審査会や報告会で指摘された改善事項に対しても責任を持って対処することが求められる。

二つは、理事長をトップとする理事会主導型の経営ではあるが、同時に全員参加の合意形成も重視していることである。教職員の羅針盤となる学園のミッション・ビジョンは明確に示されており、経営理念・経営目標・経営戦略は、ホームページをはじめ、様々な報告書等で、学内の教職員はもちろんのこと、学外のステークホルダー、そして広く社会に公表されている。また公表し、伝えるだけではなく、MP策定の際のキックオフ式や全学集会、教授会での説明等、理解を促すための取り組みが行われている。さらに、APの審査会や報告会の公開や、議事録等の公開によって評価プロセスが明らかにされていることも、全員参画の合意形成を促進している要因である。

三つは、能力主義・業績主義に基づく評価が実施されていることである。教職員全員がAPの審査を通して競争的な環境に置かれている。導入当初は事業への取り組みについて学科や教職員間で格差が生じていたが、APのフォームをフォーマット化することによって、事業計画の精緻さや計画実現の度合い等が均質化してきたとしている。現在は紙ベースとwordデータでの管理となっているが、これをデータベース化し、経年での情報が蓄積されれば、大学の強み・弱みを分析する貴重な情報として、戦略的経営に生かすことができると考える。

財務の視点からみた促進要因

自己点検・評価の結果が事後的に予算編成に反映されることはあるが、多くの場合、評価のプロセスにおいて予算は連動していないと思われる。とりわけ7年に一度の認証評価においては、予算の裏づけは前提とせず報告書が作成されることが多いと思われる。予算が伴わない計画は机上の空論となり、その実効性は低くなる。しかし一方では予算が付くことを前提とすると、それが制約となり、改善のための新たな取り組みが提案されず、改善そのものを諦めてしまうという本末転倒な事態を招くこともあり得る。

評価と予算が連動しない理由として、一つは時間的な問題、もう一つは予算に関する権限の問題がある。予算は基本的には単年度で計画されるが、改善計画は複数年にまたがるが多いため、厳密に連動させることが困難である。この対策として福岡工業大学は、MP・APと連動した中期財政計画を策定している。さらに、APの事業計画書には所要経費の項目があり、審査会で採択されれば年度ごとの見直しはあるものの、5年単位での予算が付く仕組みとなっている。

しかし、すべての予算をAPのようなPDCAサイクルで管理すると、それに伴う作業負担が過大となる。そこで、福岡工業大学では予算を一般予算と特別予算に分けるという工夫をしている。点検・評価報告書によれば、一般予算は在学学生数に比例した収入規模に見合う予算設定がされる。その配分は教授会や学科に一任され、学科等の裁量が尊重される。

特別予算は MP・AP 等による教育改革・改善を主目的とする臨時的費用で、採否制の競争的資金としている。特別予算は一般予算の 3 割程度の額であるが、大学の個性化や諸活動の改善・活性化を図るための予算として、原則、経費抑制策の対象から外されている。このようにメリハリのある予算システムが、評価結果を有効に活用する促進要因となっていると考える。

もう一つの理由である予算の権限については、最終的な予算配分の決定権を誰（組織）が持っているのかという力関係にあると考える。法人が権限を持っている場合には、大学独自の改革・改善は困難となり、一方で学部自治が発達している場合は、大学全体での改革・改善が困難となる。この点について福岡工業大学は、先に述べたとおり独自の組織運営による明確なガバナンスで解決している。

（2）阻害要因（課題）

福岡工業大学が指摘した阻害要因は、教育改革と人事制度改革に関することであるが、これらは評価そのものに対する阻害要因というより、むしろ今後の経営改革における課題といえることができる。

教育改革については、その周辺部分の改革を優先して実施し、一定の成果を挙げてきたが、数年前から徐々に教育改革のコア部分にも踏み込み、「教育改善」をキーワードに F D 分野への支援を進めているということである。

人事制度改革については、私学を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、現行の年功型の人事・給与制度では財政的にも、また教職員のモラルからも通用しなくなっていることを問題としている。事務職員に関しては 1999 年に目標管理制度、2005 年からは業績評価制度を導入し、賞与に反映させているが、組織への貢献に応じて成果や業績を評価し、処遇する仕組みを構築することも必要であるとしている。

これらの教育改革・人事制度改革の推進については、大谷氏が「根本的な部分、本当に難しい部分にはまだ手をつけられていない」と表現したように、学内からの抵抗は大きいと推察される。その根幹には、従来から指摘されている経営と教育研究の二重構造の問題がある。さらに言えば、教員集団（教学組織）と理事会（法人組織）、それらを支える事務組織という 3 つの組織の力関係から生じるコンフリクトを解消する工夫が必要である。

そこで教育改革の一施策として考えられるのは、運営協議会の機能強化が挙げられている。現在は図 2 のとおり決議機関とはなっていないが、これを実質的な意思決定機関とすることで、学長をトップとした大学の自治による速やかな意思決定が可能となる筈である。法人組織との連携については、学長、学部長等の選考を「公選制」から「任命制」に変更し、十分に意思疎通ができる体制がとられている。その他には、学長や学部長・研究科長がリーダーシップを発揮できる管理運営体制を整備することや、学部教授会や全学教授会の審議事項等の調整を行い、理事会との関係の中で役割と権限を明確にすることも必要である。

おわりに

福岡工業大学では、評価を専従で担当する部署は設置されていない。企画立案から事業の実行・推進支援を担っている改革推進室が、自己点検・評価委員会の事務局、認証評価の企画立案、総合調整、外部機関による経営財務の評価の取りまとめといった評価に関する業務も担当し、実質上の評価担当部門となっている。つまり、経営のプロセスの一つとして評価が位置づけられているため、評価だけを担当する部署は必要としていないということであろう。

自己点検・評価と認証評価との関係についても、合理的に位置づけられている。例えば福岡工業大学が認証評価を受けた大学基準協会の評価基準は、大きく水準評価と達成度評価の2種類に分けられる。水準評価の対象となる評価内容の大半は基礎データに基づく点検・報告である。基礎データは、基本的には学校基本調査をはじめとするさまざまな公的機関等への提出データと合致している。したがって、定期的に学内で収集・整理されているため、認証評価のために新たなデータを収集する必要はない。達成度評価は大学自らが目標を設定し、その達成に向けた活動の結果を評価するものであるため、学内のPDCAサイクルが確実に実施されていれば、認証評価のための新たな評価活動は必要とされない。したがって、7年に1度の認証評価は、自主的な自己点検・評価結果の取りまとめを行うことであるという関係が今後も継続されるのであれば、現在のように改革推進室が支援する委員会形式で十分に対応することが可能と思われる。

ただし、学園全体の計画や業務について、公正かつ客観的立場から点検・評価する内部監査機能を強化することが、健全な経営を維持し、さらには社会的説明責任の観点から必要と考える。

今後、改革推進室が強化すべき機能は意思決定支援と考える。中小規模の私立大学を取り巻く環境は、国立大学や大規模私立大学と比べて格段に厳しい状況にある。そういった中で、組織の存続を第一義にした合理的な選択を行い、改革を推進するにはトップダウンのマネジメントが必要である。現在の理事長を中心とした意思決定支援を拡充していくことが必要と考える。

その一方で、福岡工業大学では経営システムの企業経営化がますます進むと推察される。その中では、分散型企画立案体制がさらに強化される。したがって、理事長だけではなく学長や学部長・研究科長等の各リーダーによる意思決定の支援も必要となる。さらに責任と権限の委譲が進み、下位組織での意思決定が可能となった場合には、各組織に対する意思決定支援を行うことが必要となる。現在も、APによる事業は学科や部署といった現場の第一線で活動する組織が企画立案し、実行している。こういった責任と権限を与えた下位組織を、学園全体のミッション・ビジョンに沿うようにコントロールしていくことが改革推進室の重要な役割となるとと思われる。

改革推進室では、すでに計画立案のためのさまざまな情報の収集や分析が実施されているが、さらに志願者や入学者動向、卒業生の就職状況、学生や卒業生、保護者、企業等による評価、教育研究業績や外部資金の獲得状況等の詳細な情報が求められるようになる。また、他大学との比較や高等教育政策と関連性の中で、さまざまな角度から分析するとい

うように情報を体系化（収集・分析・創造）することが重要となる。そうした場合、スタッフの能力向上や新たな人材確保だけではなく、ITを活用した業務のシステム化や部分的なアウトソーシング等も含めて、次のステージに向けた組織体制の見直しが必要になると考える。

参考文献

- 1) 江原武一・杉本均編著（2005）『大学の管理運営改革』東信堂
- 2) 小湊卓夫・中井俊樹（2007）「国立大学法人におけるインスティテューショナル・リサーチ組織の特質と課題」『大学評価・学位研究』,5,19-34.

第6章

大学評価の体制に関する現状と課題 - 全体分析

福留 東土（広島大学 高等教育研究開発センター 准教授）

山内 直人（大阪大学大学院 国際公共政策研究科 教授）

はじめに

本章では、本報告書のまとめの章として、以下の2つの課題について論じる。

1) 前章までに分析を行ってきた、4大学の事例における評価への取組を踏まえ、評価業務を効率的に行い、また評価結果を効果的に活用する上で、他大学にとって参考となる観点を抽出しつつ、事例ごとの特徴についてまとめる。

2) 4大学の事例分析、及び第1章で考察した評価体制の動向調査を通して、見えてくる大学評価体制の現状と課題について、第1章で設定された分析枠組みを踏まえながら、以下の4つの観点から考察を行う。4つの観点とは、評価担当部門の機能、評価担当部門の体制、評価担当部門と他部門との関係、評価体制を機能させる上での促進要因と阻害要因、である。

1. 4事例の特徴の整理

(1) 九州大学

九州大学の事例では、「大学評価情報室」が評価活動に関するイニシアティブをとっていることが特徴的である。第1章における、国立大学法人の評価体制の動向調査結果からも明らかのように、「大学評価室」等の名称を持つ評価専従組織を設置する大学は、国立大学法人を中心に増加しており、国立大学法人では既に7割ほどに上っている。しかし、多くの大学では、これらの室がごく少人数のスタッフで運営されている、または兼任スタッフを中心に構成されている場合が少なくない。この点について、九州大学の場合、専任教員に加え、兼任・協力教員が配置され、また事務的サポートにも配慮がなされている。この種の組織はともすると、学内的な位置付けが曖昧になりがちであり、それを克服する上で、事務部門との協働体制が敷かれていることは、安定的な学内ルートを確保する上で非常に重要である。

大学評価情報室は組織上、大学改革担当理事の下に位置づけられているが、評価に関わる委員会組織との関係も強く、そのような中で指揮命令系統が、必ずしも明確にはなっていないとされる。しかし、評価担当者の視点からみれば、この点は課題というよりも、むしろ強みとして前向きに捉えられている。というのは、明確な指揮命令系統が存在しない

分、むしろ同室が自律性を持って組織横断的・機動的に活動することができ、それによって活動の高度化・広範化を図ることができているからである。

大学評価情報室は、各種外部評価への対応だけでなく、大学経営に資するマネジメント情報の分析や提供を行うことをも、重要なミッションと位置付けており、日本における IR（Institutional Research）の先駆的存在であるといえる。特に、大学執行部に対する分析レポートの提示やその前提となるデータの収集・分析は、大学経営支援活動として IR にとって重要な位置づけにある。また、部局に対する将来計画策定支援にも取り組んでいることも、特筆すべき点である。バランス・スコアカード（BSC）の手法を活用した部局の現状分析、更にはそれに基づく将来計画、戦略マップの策定を推進している。このように、義務化された評価への対応を超えて、評価情報を改善や計画に活用する体制の構築を志向していることが、九州大学における評価体制の最大の特徴であるといえるであろう。

(2) 神戸大学

神戸大学では、第三者評価への対応と、大学執行部を補佐するための企画立案を行える組織体制の構築を目指している。大学評価については「経営評価室」が中核的な役割を果たしている。同室は学長直轄組織として設けられており、評価担当理事の管轄下に置かれている。事務的サポートは、企画課大学評価係が担当しており、同係は実質的に経営評価室と一体となって、評価活動を支えている点に特徴がある。

大学の将来計画を含めた戦略的な企画立案機能については、経営評価室とは別に、企画担当理事の下に企画室が設けられている。経営評価室と企画室とは、管轄する担当理事が異なることもあって、これまで必ずしも十分な連携がとられてきたわけではない。しかし、評価に関する委員会のトップに位置づく評価委員会と、将来、計画委員会の構成メンバーをともに部局長に定めるなど、Check から Action、更には Plan へとつなげるサイクルを、根付かせることの重要性が意識されている。

経営評価室は、本来、各種マネジメント情報の収集・分析を主目的とする組織として整備されたが、神戸大学では、2008 年度に機関別認証評価、国立大学法人評価を同時に受審しており、更に部局単位の認証評価も並行して進行している。このことから、現時点では経営評価室は、これら評価へ対応することを、主たる課題として活動している。自己評価書の執筆を効率的に進めると同時に、そのクオリティを確保し、また評価活動の経験を共有・蓄積していくために、同室では作業工程を綿密に管理すると共に、自己点検・評価報告書の作成要領及び作業マニュアルの作成・提供を精力的に行っている。マニュアルの作成は、構成員に評価作業を分かりやすく説明するというだけでなく、例えば評価担当者に異動があった場合などでも、これまでに蓄積してきた活動を、組織として持続していくことを可能にするという目的を意識したものである。また、部局ごとの評価作業を支援・促進するために、評価に関する説明会を繰り返し開催したり、評価担当理事や評価担当者が部局を訪問して説明を行ったりといった地道な活動を展開していることが重要である。

特に、意思決定組織の構成員である担当理事が、評価活動に深くコミットしていることは、評価の意義を学内に根付かせる上で、非常に重要な条件であるといえるだろう。このように、神戸大学の事例は、大規模総合大学において、いかにして全学的な連絡・調整を図り、効率的に質の高い評価を行っていくか、また評価の経験をいかに組織的に蓄積していくかという点について、他大学にとっても参考となりうる取り組みである。

(3) 関西学院大学

関西学院大学、及び次項で述べる福岡工業大学という2つの私立大学の事例は、大学の規模やガバナンスの構造など、大学としての総体的な特徴には、違いがみられるものの、いずれの事例でも義務化された評価制度へ対応するだけでなく、大学内部において自律的な形で自己点検・評価活動を進め、かつ独自の外部評価をビルトインするなど、評価活動を積極的に位置づけている点に、共通の特徴を見出すことができる。そうすることで、評価結果を自己の活動の改善のために活用し、かつ将来の計画へ結びつけようとする意識が、強く表れているとみることができるだろう。

関西学院大学では、自己点検・評価が努力義務化された1990年代前半から定期的に自己点検・評価活動を実施し、また積極的に外部評価を受審してきた。しかし、全学的な合意が必ずしも容易ではない大規模大学として、また法人組織と大学組織との対置・分離というガバナンス構造のもとで、評価作業が目的化・形骸化し、それらの成果が十分に活かされないという課題も明らかとなっていた。その後、この課題を克服するため、評価のための新たな組織体制の構築が図られ、また、2004年度から始まった、認証評価制度のインパクトを、外圧としてうまく取り入れながら、基本構想の策定、それを実現するための、具体的計画としてのアクションプログラム（AP）の策定など、評価を改善へ活かすと共に、大学の将来構想・計画とのリンケージが意識されるようになっている。

関西学院大学における、評価活動の重要な特徴として、以下の2点を挙げることができる。第1点は、さまざまな評価指標に関するデータを搭載した「自己評価統合ウェブシステム」を構築していることである。第2点目は、「学内第三者評価制度」を導入し、部局の自己評価に外部の目を加えていることである。上記「自己評価統合ウェブシステム」には、基礎的な指標から各種の調査結果まで、学内で収集された数多くの指標や学外の媒体による調査結果などが掲載されている。これまで時期や部局によって散発的に行われてきた評価活動を統合する機能を持つ。それによって、経年での変化や部局間の比較を可能とするだけでなく、ウェブ上で作業が行えることによって事務作業の省力化が図られている。また、そのうち一部は公開されており、学内第三者評価制度と併せて、外部の目を意識させることで、評価に対する学内の意識を醸成させていこうとする意図がある。

関西学院大学の評価体制において、ドライビングフォースとなっているのが、「評価情報分析室」である。同室は、先にみた国立大学法人の事例とは異なり、事務職員のみによって構成されている。評価活動全般に関わる事務局として、法人事務局と大学双方に共通す

る組織として、編成されている点に特徴がある。自己評価作業に際しては、繰り返し部局の教授会で説明会を行うなど、評価活動の理解と質の向上を実質的に担っている。また、上記データベースの構築に関わって、指標の収集作業や、各部局の計画立案の支援業務なども行っている。複雑な学内力学の中で、全学レベルでの評価活動を、継続的に向上させていくという課題を推進していく上で、評価情報分析室は中核的な役割を担っている。

(4) 福岡工業大学

福岡工業大学は、3つの学部からなる比較的小規模な私立大学である。同一法人内に短期大学部と高等学校を抱える同大学は、学園全体の方針として、教育の質の保証と、学生の進路の保証を、重点課題に位置付けている。1990年代後半から、組織の存続をかけた改革への必要性が強く認識されるようになり、理事をはじめとする、管理職に企業出身者を積極的に招聘し、経営計画に基づく経営管理システムを、導入することに成功した。マスタープラン（MP）と呼ばれる5カ年の中期経営計画、MPを具体化するための行動計画であるアクション・プログラム（AP）を策定し、その実現を目指してPDCAサイクルを、核とした経営管理システムを構築している。MP・APは予算の編成・執行と結び付いた形で、管理されている点が特徴的である。そして、このような体制の中で、評価に関わる活動は、独立の業務というよりも、経営管理システムの一環として位置付けられている点が大きな特徴である。

MP策定に当たっては、その推進部署として、全学の企画立案部門に当たる「改革推進室」が設けられている。同室は、教授会を中心とした大学経営から、経営計画に基づく戦略的大学経営への転換を推進する上で、重要な位置付けにある。同室の機能は、企画原案の作成、部門横断的な調整や旗振り役であるが、一方で学長支援室としての機能をも担っており、理事長、学長を頂点とする指揮命令系統の中で、その活動がコントロールされている。一方、大学評価や各種情報の収集・分析に専従する部署は設けられていない。この点は上でみてきた3つの事例と比較した際の、最大の相違点である。評価活動のための体制としては、自己点検・評価委員会を設け、委員会の事務局として、改革推進室がその活動を支援するという形がとられている。すなわち、企画立案部門が評価活動をも管轄下に置いているのである。このように、評価への対応が体制として前面に現れているわけではない。しかし、企画立案の部署が評価活動にも一体的に関わることで、かえって評価と計画との実質的なリンケージがうまく図られているようである。また、自己点検・評価委員会は学長直轄の組織であり、かつその委員は各種委員会の長が兼務している。更に、同委員会と教育改善推進委員会との間でも連携が図られており、評価を改善へ結びつけるサイクルが担保されている。このような体制によって、各部門と評価活動との、実質的な連携がとれるよう配慮がなされている。

全学的な企画立案の機能はおよそ以上のように機能しているが、もう一点、福岡工業大学の事例で重要なのは、APに代表される各事業については実施主体が自ら計画し、実施と

評価に責任を持つ「分散型企画立案体制」がとられていることである。また、大学の規模が比較的小さいことをも活かして、フォーマルな連絡・調整のルートだけでなく、日常におけるインフォーマルなコミュニケーションも重視されており、それによって意思疎通の円滑化に配慮がなされている。

以上のように、全学的な経営管理体制の中で、評価活動を、目標と計画、実施、改善との一体的なサイクルの中に明確に位置付け、主体的な評価活動が行われていること、及び目標の達成に向けて、さまざまな内部的な調整や工夫が図られていることが、福岡工業大学の評価体制における特徴であるといえるだろう。

(5) 4 事例の特徴のまとめ

以上みてきたように、4大学の事例はいずれも先駆的な取組を行っており、他大学が評価活動を推進する上において多様なインプリケーションを与えてくれるものと思われる。各事例の評価活動は、それぞれ独自の条件や文脈の中で動いているものであり、単純な比較はできないものの、4大学の事例を敢えて簡略にまとめるとすれば、九州大学の事例は充実した評価担当部門による IR 活動の推進、神戸大学は大規模大学における効率的・持続的な評価活動への取組、関西学院大学は大規模私学における主体的な評価活動の推進と改善・計画への活用の模索、福岡工業大学は経営管理システムに基づく PDCA サイクルへの評価活動の取り込み、といった点に各事例の特徴を見出すことができるであろう。

もう一点、複数の事例分析を通して、明らかになった重要な点を挙げるとすれば、各大学において「評価」の位置付けや、その意味するところが必ずしも一様ではないことである。おそらく多くの大学では、認証評価や国立大学法人評価など、制度化された評価への対応が主たる評価活動として、認識されているものと考えられる。各種の自己点検・評価ももちろん行われているが、それらは主体的に設計されるものというよりは、認証評価や法人評価の受審を見据えながら実施される場合が多い。それとは異なり、関西学院大学と福岡工業大学の事例にみられたように、制度化された評価に加えて、大学独自の自己評価や、場合によっては独自の外部評価を導入し、それらを経営活動の主軸に据えている大学もみられる。もちろん、それらを通して制度化された評価への対応も意図されているが、外部評価への対応が目的としては後景に退き、むしろ自律的・主体的な評価を重視して、その結果を外部評価への対応に活用しようとする姿勢が、前面に表れている。更に、評価活動のいまひとつの捉え方として、既に一部の大学で、表れ始めているのが、大学の持つ目的・目標や、独自の中期的計画などに関連させた、ひとつのサイクルの中に評価活動を位置付ける考え方である。すなわち、評価を単独の活動として独立させて実施するのではなく、PDCA サイクルを動かすための、一手段として評価を捉えているのである。これは、福岡工業大学の事例に典型的に表れていた。今後、評価活動を通して、大学がどのような実質的な付加価値を得られるのかが、大きな課題になってくるとすれば、このような評価の捉え方は各大学にとっても、重要な示唆を与えるといえるのではないだろうか。

以上まとめたように、現時点では、一口に「評価」といっても、大学によって、その意味するところや活動の内実は、かなり異なることが明らかとなった。評価活動自体がまだ初期段階にあり、大学によってそれへの対処の仕方、捉え方に違いがあることを示しているといえるだろう。

2. 評価活動の現状と課題に関する分析

本節では、前節までに考察してきた4大学の事例分析、及び第1章で考察した評価体制の動向調査の結果を前提に、大学評価の現状と課題について、主に機関レベルにおける体制の観点から考察を行う。これまでの分析を踏まえれば、各大学で効果的な評価を進めるための体制を明らかにする上で、以下の4つの観点について考察を行っておくことが必要であると思われる。それらは、(1) 評価担当部門の機能、(2) 評価担当部門の体制、(3) 評価担当部門と他部門との関係、(4) 評価体制を機能させる上での促進要因と阻害要因、である。

なお、上記で挙げた事例の中には、福岡工業大学のように、評価担当部門を設けず、企画立案部門が実質的に評価活動に関与している大学もみられたが、考察により一般性を持たせるため、このようなケースでも、評価活動を担当しているという意味において、ここでいう評価担当部門の概念に含めることとする。

(1) 評価担当部門の機能

上記でみた事例の多くにも表れているように、各大学において評価活動を推進していく上で、評価に専門的に従事する部門の設置が、促進要因となっている場合が多い。従来、多くの大学では委員会方式がとられてきたが、その体制を変革し、あるいは委員会組織を実質的に支える機能を付加しようとする中で、多くの大学において、全学レベルで、恒常的に評価に対応できる体制の構築が、検討されてきた結果であるといえるだろう。これらの部門は、評価活動に関して、いくつかの重要な機能を担っている。それら機能の担い方や重要度は、大学によってさまざまではあるものの、主たる機能としておおむね次の4点を指摘できるであろう。それらは、評価に関する全学的な調整と支援、部局の自己点検・評価書作成の推進・支援、評価情報やデータの収集・分析、評価結果の改善・向上への活用、としてまとめられる。

評価に関する全学的調整と支援

第一に、評価に関する全学的な調整と支援である。これらは主に、機関別認証評価や国立大学法人評価において、自己点検・評価書や業務実績報告書等を全学的に取りまとめる上で不可欠の作業となっている。ここには、委員会組織の事務局として、委員会の活動を実質的に後押ししたり、評価担当部門が作業工程の管理を行いつつ進捗を促進したり、全

学的なガイドラインやマニュアルを作成したりする活動が含まれる。多くの大学でこれらの義務化された評価への対応が、評価活動を推進する上で重要な契機となっていることを考えれば、これら業務は評価担当部門を設置する際に、まずもって求められる実質的な機能であり、この活動を通じて、評価担当部門の学内的な位置付けがある程度定まり、また評価担当部門自身が、その活動の基盤を安定させることも可能となる。その意味で、自己点検・評価作業に関わる調整と支援は、評価担当部門にとって最も基本的な機能であるといえるだろう。

部局の自己点検・評価書作成の推進・支援

第二に、部局ごとの自己点検・評価書の作成を推進・支援する機能である。これは、第一の機能と重なる部分でもあるが、より具体的な活動を通して、評価に対する部局の意識付けを行い、部局ごとの評価活動を促進し、それによって全学的に質の高い自己点検・評価の実現を目指そうとするものである。神戸大学や関西学院大学の事例にみられたように、評価部門の担当者や評価担当理事等が、部局長や部局選出評価委員との面談を行い、また教授会その他の機会に説明会の開催などを行っている。また、部局ごとの自己点検・評価書のチェックを行い、評価書の内容の高度化を図るなどの活動も行われている。これらは特に、多くの部局を擁する大規模大学では重要な活動となる。こうした地道な活動の積み重ねを通して、自己点検・評価書の精度を高めるだけでなく、評価の意義を学内に周知させ、構成員のコミットメントを高めていくことも、評価活動のドライビングフォースとしての評価担当部門に求められる役割であろう。

評価情報やデータの収集・分析

第三に、評価情報や学内の諸活動、大学の現状に関わる、さまざまな情報やデータの収集・分析である。自己点検・評価書の作成には、ある程度の根拠資料が必要なことは言うまでもなく、評価書の記述が“evidence-based”でなければならないことは、どの評価機関によっても強調されているところである。しかし、各大学ではこの情報・データ収集活動が、これまで体系的に行われてきたわけでは必ずしもない。自己点検・評価書の作成や外部評価の受審に際して、必要な情報やデータについて各部署を通して収集を行うということは、これまでも一般的にみられてきた作業である。しかし、それらは往々にして、評価書作成のための一時的な収集作業にとどまる場合が多く、評価後の活用を見据えて系統的な形で実施されてきたわけではない。また、このような体制で情報・データ収集作業を行う場合、収集や整理のための労力が二重三重に掛かってしまうという課題も、しばしば指摘されるところである。更に、情報・データの系統的蓄積を図る上でも、このような場当たりの体制は適切とはいえない。評価活動を効率的・効果的に進めていく上で、情報やデータを経年的に蓄積し、その上で各種評価の際に効率的に加工・提供することが、決定的に重要となっている。更には、評価活動の将来を考えていく上で、そういった作業

を通じて、学内の課題を実証的に明らかにし、あるいは執行部や部局の依頼に応じて情報・データを提供・分析することも、極めて重要な課題である。そのための、体制の構築を目指す中で、評価担当部門は、これら一連の活動を中核的に担う役割を期待されて、設置されることが多い。現状では、これら機能をどの程度発揮できているのかは、部門の編成や規模、上で述べた第一・第二の機能に掛かる負担との関係、あるいは学内でこの機能が、どの程度切実なものとして求められているのか、などの諸条件によって異なっている。しかし、いずれにしても、この機能は評価を持続性のある活動として大学内に根付かせ、更には評価情報の学内的な活用を見据えていく上で、今後の評価担当部門のあり方にとって、鍵となる活動であるように思われる。

評価結果の改善・向上への活用

第四に、評価結果を各大学の活動の改善・向上に活かしていく上での機能である。評価は大学の諸活動に関わる現状を明らかにし、社会や消費者に対する説明責任を果たすことが、重要な機能のひとつである。同時に、各大学の立場に立てば、評価活動の結果から、どのような自らの課題や強みが明らかとなり、それらを踏まえて、どのような方向での発展や改善を図っていけばよいのか、といった点が明らかにならなければ、膨大な労力を費やして実施する評価活動の積極的意義は、薄れることとなってしまう。しかし、一方で、大学においては、評価を外圧としてのみ捉え、避けることのできない活動として消極的に対応するといった姿勢も、現実には少なからずみられてきたところであった。もっとも、関西学院大学と福岡工業大学の事例に、明確に表れていたように、評価を外から求められる活動としてのみ、位置付けるのではなく、主体的に大学の活動を向上させていくための活動として、積極的に位置づけ、自律的に自己点検・評価に取り組み、その上で、その評価結果を外部評価への対応に活用するといった行動も、一部ではみられるようになっている。このような姿勢で評価に対して臨むことは、今後、評価が各大学にとって実質的な意味を持ち、自らを高めていくための活動として持続させていく上で、極めて重要である。

ただし、評価の結果に目を向け、それを踏まえて行動を変えていくという姿勢は、これまでの大学において、一般的な行動原理ではなかったということも、指摘できるであろう。例えば、さまざまな問題点の発見や指摘において、各構成員の主観的経験や感覚が重視され、そのため、いきおい「声の大きさ」に左右される場面も、多くみられてきたように思われる。それらの声は、各構成員の日常的な経験に根差すものであり、その意味で傾聴に値する内容を持ち、ある程度の説得力を持つ。しかし、他方、それがどこまで組織としての、一般的な状況を反映しているのかについては、留保も必要である。組織的に課題を発見し、その解決に向けて構成員間で課題を共有していく上において、それら構成員の経験や感覚を、客観的な視点に立って裏付け、場合によってはそれらを修正していくことが求められる。重要なことは、経験や主観的判断といった通常の評価情報を通しては得ることの難しい質的な情報と、評価を通して得られることの多い量的な情報とを重ね合わせるこ

とで、現状や課題の把握をより厚みのあるものにしていくことであると思われる。その意味で、評価活動を通して、根拠に基づいて、現状を明らかにすることの必要性は大きい。これは、上で述べた第三の機能とも重なるところであり、評価担当部門の重要な機能のひとつとして、今後更なる展開が期待される点であろう。

この役割は、いくつかの対象に対して、発揮されることが考えられる。大きく言えば、ひとつは大学執行部が経営戦略や各種計画を構築することへの寄与であり、いまひとつは部局の教育研究活動の向上への貢献である。前者は九州大学の事例に典型的にみられるように、評価担当部門の多くが今後開発していくべき重要な役割として想定しているし、そもそも評価担当部門が設置される際の目的のひとつとして掲げられる機能でもあった。この活動の具体像、例えば、どのような資料やデータが執行部の戦略や計画策定において有用であり、それらをどのような形で収集・蓄積・提供し、それらが実際の戦略・計画策定において、どのように活かされるのかといった諸側面については、必ずしもまだ顕在化していないし、具体的に何をどう求められるのかは、大学の置かれた諸条件によっても異なると考えられる。その意味で、この機能は、各大学の文脈の中で今後具体的な活動が蓄積され、徐々に発揮されることが、期待される機能のひとつであるといえる。

後者の部局の活動への貢献は、評価担当部門が、基本的に全学的な組織として成り立っていることを考えれば、さまざまな面で、執行部に対する貢献以上に難しい課題であるといえるだろう。まず、評価担当部門は多くの場合、小規模な組織であり、特に多数の部局を抱える大学では、ひとつひとつの部局のニーズに対応することが困難であるという物理的条件がある。また、部局は教育研究等の大学の実質的な活動を担う主体であり、その基盤には専門分野の知識構造が位置付いており、かつその内部には、独自の文脈が流れている。それに対する理解を共有していない、いわば外部者がその活動を客観的に分析しようと試みることは、必ずしも容易ではないし、そこには信頼性の問題に根差す反発も発生しがちである。ただし、大学の担う諸活動が、社会や消費者からの信託の上に成り立ち、それら外部者への説明責任を果たしていくことが求められるとすれば、外部者への説明や彼らとの対話は、本来的には部局にとって有意義なはずである。また、評価活動は、必ずしも分野に関する専門性によってのみ成り立つものではなく、それらに基礎づけられながらも、むしろ外部者に理解可能な形で説明を行うことが、求められているはずである。そうだとすれば、評価担当部門が評価を通して、部局の活動へ貢献しようとすることは、慎重かつ適切に進めることができれば、部局にとって積極的意義を持ちうる活動である、といえるだろう。ただし、大学によっては、先に述べた専門性に根差す信頼の壁は厚く、この種の活動を恒常的に行っていく上では、評価担当者の側での、評価活動に対する高度な専門性や個人的資質が、求められることも少なくない。このような課題はあるが、大学の実質的な活動を支える存在としての、部局への貢献は今後、評価担当部門にとって重要な課題となるのである。そして、場合によってはこの課題に取り組んでいくプロセスを通して、評価担当部門の活動範囲を大きく拡大させていく可能性をも秘めていると考えられる。

大学評価活動は現在、機関別認証評価、国立大学法人評価の第一サイクルの段階にあり、そのため、多くの大学の評価担当部門にとって、これらの評価へ、いかに対処するか、が当面の差し迫った課題となっており、大学の諸活動を改善・向上させていく上で、評価をどう活かすかという側面には十分に踏み込めていない現実もある。その意味で、上で論じた第三、第四の機能、とりわけ第四の機能は今後の評価活動の展開に期待される機能であるといえる。評価活動の高度化と効率化、及び評価結果の学内マネジメントや教育研究活動への活用が、重要な課題となっている中で、これらの部門に対する学内的な期待はますます高まっており、将来的には上で取り上げた諸機能を、より系統的に発揮する段階へと入っていくものと予測される。

(2) 評価担当部門の体制

以上のような機能を担うことが期待される評価担当部門には、各大学においてそれにふさわしい体制が整えられることが必要である。評価担当部門は、大学評価制度の法制化を見据えつつ、ここ5年ほどの間に設置されたケースが多いため、その活動はまだ初期段階にあるといえる。そのため、その運営や組織体制についても、まだ試行錯誤の段階にあり、多くの場合、十分に安定的な基盤を与えられているとは言い切れず、流動的な状況が少なからずみられる。この点は今後、各種評価の経験を踏まえながら、各大学において継続的な検討が必要であろう。ここでは、評価担当部門の整備に当たって、考慮すべき点について1点触れておきたい。1点目は評価担当部門の人員構成に関わる点であり、2点目は評価担当者の育成・確保に関わる点である。

評価担当部門の人員構成

1点目について、評価担当部門は、上で分析した事例にも表れているように、専任教員がストが与えられる場合と、事務職員のみによって構成される場合とがある。後者の場合でも部門の長には、評価担当理事が兼務するなど、教員が就く場合が多い。現在のところ、国立大学法人では前者の体制が、私立大学では後者の体制が敷かれることが多いようである。おそらく国立大学法人では、個人が権限と裁量性を持ちながら専門性を発揮する上において、教員としてのポジションが必要であるのに対し、私立大学ではむしろそのような意識や行動が、職員にも求められているからであろう。どちらの体制がより効率的・効果的な評価活動に結びつくのかは、各大学の実状や諸条件などに強く依存する問題であり、一概には論じられない。前者の場合、教員スタッフの専門的知見を評価活動に活かすことができ、また教員としてのポジションが与えられることによって、委員会組織や部局との意思疎通が図りやすくなる。その反面、評価活動の全学的調整に不可欠な、恒常的な伝達ルートを活用しにくくなるという問題もみられ、その点では評価担当部門に事務職員を貼り付けるか、あるいは部門を支援する事務組織と緊密な連携をとることが必要となる。一

方、事務職員のための編成とする場合、部局等の教員組織といかに円滑な意思疎通を図るのが課題になると思われる。そのため、教員が兼務することの多い部門長の権限を確保すると共に権限を実質的に機能させ、それによって部門の活動を支援することが重要である。いずれの体制をとる場合であっても、評価は教員・職員の双方の視点と役割の協働を求められる活動であり、両者が日常的に連携をとれる体制の有無が、効果的な評価活動の実践に当たって鍵となると考えられる。

評価担当者の育成・確保

次に、2点目の評価担当者の育成・確保に関わる問題である。評価担当部門は新しい組織であるだけに、評価の専門人材をどのようにして育成、あるいは確保し、彼らをどのように処遇していくのが、活動の持続性を担保する上で課題となる。専任教員を採用する場合、若手教員が配置されるケースが多く、かれらの将来的なキャリアパスとの関係で、初期キャリアにおいて、評価業務に専念させることの意義を考慮する必要もある。既に述べたように、評価担当部門の業務は、教員としての職務と、職員としての職務にまたがり、そのため、部局の教員のように、教育研究を中心とする活動に専念できる環境が用意されるわけではない。かつ、これらのポストは、大学執行部の戦略スタッフとして位置付けられる側面が強いことから、期限付きで雇用されるケースが多い。評価担当者の養成は、そのために必要とされる専門性の内実が、現時点で明確に顕在化しているわけではなく、養成・確保のルートが確立されている段階にはない。そのため、大学側も個人の側も、部門やポストの置かれた個々の環境・条件や属人的側面に多分に依存しつつ、さまざまに対応しているのが現状である。一方で今後、評価活動が、大学にとって重要性を増し、評価担当者としての教員ポストが、多くの大学で確保されるようになるとすれば、初期キャリアにおいて、評価活動の実践に携わる経験は、個人にとって意義を持つ可能性も高い。

また、専門人材の育成・確保は教員だけでなく、職員に対しても重要な課題である。職員の場合、教員以上に実務を通して経験を積み、専門的知見を獲得していく側面が、強いと考えられる。そのような中で、コアとなる人材を、ある程度の期間にわたって継続的に評価に従事させるなど、処遇上の工夫が不可欠になると考えられる。

(3) 評価担当部門と他部門との関係

前節で整理してきた各種の機能を、効率的・効果的に実践していく上で、評価担当部門は学内的にどのような位置付けに置かれ、また学内のそれぞれの部門と、どのような関係を構築する必要があるのだろうか。この問題に対する適切な解答は、いうまでもなく各大学を取り巻く諸条件や、大学の規模・歴史などに依存して変わってくるが、以下では本報告書全体の分析を踏まえながら、できるだけ一般性を持たせる形でまとめてみたい。

評価担当部門は、学内のさまざまな部門と関係を取り結びつつ、その活動を行っていかなければならないが、重要な関係部門として以下の3つを取り上げる。それらは、大学

執行部（意思決定機関） 企画立案を担当する部門、 部局等の教員組織の3つである。

大学執行部（意思決定機関）との関係

評価担当部門は、全学的な組織として編成されるため、当然、大学執行部とは近い距離に置かれる。戦略的部署として、学長をはじめとする執行部との関係も、当然深いものとなる。前述した評価担当部門の機能との関係から言えば、その基本的な関係は主として2つある。ひとつは、外部評価や自己点検・評価に際して、主に執行部の指揮の下で、部局をリードしつつ、評価書を全学的に取りまとめるという機能である。いまひとつは、評価活動を通して収集した情報やデータを執行部へ提供し、各種の意思決定に寄与する機能である。

これらの機能を核とした執行部との関係性の中で、評価担当部門は、評価担当の理事等の管轄下に置かれることが多い。しかし、例えば、現在、機関別認証評価では、多くの評価基準が教育活動に関わって設定されており、かつ資料・データの収集や評価書作成に際して、これら教育活動に関わる基準への対応には、他の基準以上にさまざまな工夫を必要とすることから、教育担当の理事や諸部門と、一定の協力関係を構築することが不可欠となる場面が多い。また、上の情報・データの収集機能が、さまざまな学内業務の改善や執行部による企画立案へとつながりを持つようになると、評価活動は狭義の評価のみにとどまらない広がりを持つこととなる。そして、それに伴って、評価担当部門は評価担当理事等だけでなく、大学によって名称や職務分掌は異なるものの、企画担当、改革担当、総務担当などいくつかの担当理事等や所轄諸部門と関係を持つに至る。このことは、評価が評価のための作業のみで完結することなく、改善や計画立案に向けた活用へと位置付けられるようになることを示しており、それ自体は望ましいことであるといえる。しかし、場合によっては、このことが、評価担当部門の活動に関わる指揮命令系統に、複雑さや混乱を生じさせることにもなりうる。この点に関連して、特に国立大学法人では、法人化前後から大学執行部の体制自体が大きく変化してきた。多くの場合、その管理運営機能を充実させようとする過程で、執行部の編成が肥大化し、かつ現在でも必ずしも安定的な構造になっているとはいえない。このような事情を反映して、執行部と評価担当部門との関係も、時として曖昧で流動的なものになりがちである。

このような状況を評価担当部門の立場に立って見てみれば、例えば、九州大学の事例にみられたように、結果的にはあるが、執行部からの指揮命令に束縛されない、自らの自律的な活動を模索する機会が、与えられることにもなりうる。評価担当部門が教員によって構成されており、評価書作成を超える新たな役割を遂行したいと考えている場合などは、特にそうであろう。また、後述するように、評価担当部門は、部局等の教員組織とも良好な関係を築く必要があり、ともすれば執行部の代理的遂行組織ともみなされがちな評価担当部門にとって、ある程度の自律性と自由度を保持しておくことは、学内における自らのポジショニングを考える上でも実は重要な要素ではある。

しかし、日常的業務の円滑な遂行など、本来的な役割に即して言えば、一般的にはやはり明確な指揮命令系統の下で活動することは、組織に根差しながら、長期的にその活動を向上させていく上で重要であろう。その際に必要なことは、評価がその活動自体の広がりを持ち、そのことによってさまざまな部門との関係を持つようになることを踏まえた上で、評価担当理事等の評価担当部門を管轄する立場にある者が、評価活動への理解と明確なリーダーシップを発揮し、必要に応じて、関係諸部門との連絡・調整などを日常的に図っていくことであると考えられる。

企画立案を担当する部門との関係

各事例分析の中でも繰り返し述べられてきたように、現在の大学評価における最大の課題は、評価活動を評価書の作成・提出だけに終わらせずに、いかにして大学の活動の実質的向上に活かしていくのかについて各大学で検討が進められることであると考えられる。各大学が評価体制を充実させようとする直接的な動機には、第三者評価への対応という差し迫った現実があるが、同時に、評価に関連して取り組むべき課題として評価結果の活用を挙げる大学も数多くある。また、義務化された評価への対応が直接の動機とはなっておらず、大学の経営や教育の改革という、より抜本的かつ現実的課題に迫られて評価活動を重視するようになったケースもある。

評価の活用には、しばしば言われるように、評価を通して明らかになった点を、改善するという側面が重要であるが、それと同時に、評価結果を大学や部局の将来計画や次期の計画立案に、いかに活かしていくかという側面も重要性を増しつつある。その意味で、評価担当部門が企画立案を担う部門といかに連携関係を構築していくのが現実的課題となりつつある。両部門の分離は主として業務負担の観点に起因するものだが、各担当部門がテリトリー意識を強く持ち、責任範囲を明確化しようとする傾向が生み出され、その中で、連携が十分に機能しなくなるケースもみられる。

他方でこの問題は、こうした各機能の担い手の問題だけでなく、評価情報が計画立案に際していかなる意義を持ちうるのかという、より本質的な課題とも関係するところである。具体的には、評価情報が計画立案に際して、いかなるインプリケーションを持ちうるのか、という評価情報の持つそもそもの意義に関する課題であり、あるいは計画立案に対して、インプリケーションを持たせうような形で情報が提示され、効果的に伝達・共有されているのかといった、提示の仕方などに関わる問題である。これらの活動に関する具体的なプロセスは、各大学において取組が始まったばかりであるか、あるいは試行錯誤を重ねている段階にあるといえ、まだその具体像が顕在化する段階にはない。更には、既に述べたように、評価結果を検証し、それに基づいて計画や行動を変えていくという姿勢自体がこれまで大学に根付いてこなかったという、情報の受け手側の課題もあるだろう。

このような意味で、評価と計画立案との間に本質的なリンクを構築するためには、克服すべきさまざまな課題があるといえる。しかし、そもそも評価が、計画・実行・点検・改

善という PDCA サイクルの一環に位置付けられるべき活動であることに鑑みれば、評価から改善、更には計画へのリンクを構築していけるか否かが、今後の評価活動の展開の鍵を握ると考えられ、評価活動が継続されていく中で、各大学での取組が進展していくことが期待される点である。

部局等の教員組織との関係

評価担当部門と部局等の教員組織との関係は、主として以下の 3 点にわたる。1 点目は、各種の評価委員会等、主に教員によって編成される委員会組織への支援である。2 点目は、各部局において行われる自己点検・評価の促進・支援である。そして、3 点目は、評価を踏まえた部局の教育研究活動の改善や計画立案の支援である。

1 点目の委員会等の支援は、比較的、一般的に行われている業務である。評価担当部門は、委員会の開催、評価に向けたスケジュール管理、各委員から提出された評価書の調整や、取りまとめなどの事務的業務や、場合によっては、評価書の作成要領やマニュアルの作成と提供、必要な資料やデータの加工と提供、評価書の内容チェックなど、より内実にコミットした役割を担う場合もある。いずれにしても、評価活動を全学的に行う上で、評価委員会と評価担当部門とは、各大学において両輪をなしている場合が多く、委員会の支援業務は、評価担当部門にとって基本的な活動であるといえる。

2 点目の各部局の自己点検・評価の促進・支援は、上の 1 点目の役割と関連しつつ、部局の評価活動により具体的に踏み込んだ業務である。ここに含まれるのは、部局向けの説明会の開催や、部局長や評価委員、あるいは部局の評議員や各種部会長等、部局の主力メンバーに対する個別の説明、意見交換などの活動である。これらの活動を精力的に展開することで、委員会に選出された、教員以外の構成員に対して評価への意識喚起を行ったり、具体的な評価作業への理解を、浸透させたりする意味を持つ。こうした「顔の見える」日常的な活動の積み重ねによって、評価担当部門の活動に対する、部局からの理解を促進することにもつながり、そういった側面を含めて、長期的に学内構成員による評価へのコミットメントを引き出していく上で、重要な活動であるといえるだろう。

3 点目の部局の教育研究活動の改善や、計画立案に対する支援は、上の 2 つの機能が狭義の評価活動に関わるものであるのに対して、評価結果の活用や企画立案の側面に関わるものであり、質的に大きく異なる活動である。既に述べたように、評価結果の活用や企画立案に関わっては、全学的組織としての評価担当部門は、大学執行部の戦略策定への寄与が第一義的に期待されるところとなっている。そこでは、全学的見地に立った経営戦略や国際戦略、教育・研究に関する各種戦略などが、主たる対象となる。一方、教育研究等、大学に求められる基本的使命は、多くの場合、部局あるいはその下位単位レベルを実質的担い手として遂行されている。評価の結果が部局の活動とつながり、そこへ何らかのインパクトを持ちうるとすれば、それは、執行部の戦略に対する寄与とは、異なった意味を持ち、評価担当部門の機能における、新たな展開を意味することになるだろう。また、評価担当

部門が、このような方向性を模索することは、おそらく評価活動自体の地平を切り開いていく上においても、大きな意味を持つものと考えられる。ただし、第一節で論じたように、部局との間で継続的な関係を構築していく上では、克服すべき課題も少なくない。その一部として、例えば、評価担当部門の多くが、現状では小規模であるという物理的条件や、学内での基盤が、まだ必ずしも安定的とはいえない評価担当部門への信頼性の問題、専門性や部局独自の文脈による壁、大学執行部と部局との間に潜在する対置構造などを挙げることができるだろう。

一方で、部局の側について言えば、例えば、工学系では、日本技術者教育認定機構(JABEE)の実施する日本技術者教育認定制度を受審する学科等は既に多数に上っているし、社会科学系を中心に専門職大学院の認証評価も制度化された。また、21世紀COEプログラムやその後継であるグローバルCOE、更には、いわゆるGPをはじめとする各種の教育改革支援プログラムなど、部局単位での組織的計画立案を求められる機会が増大している。これらの機会を通して、組織的観点に立脚して教育研究活動を企画し、それらの成果を自主的に評価すると共に、それを踏まえて持続的な改善・向上を図るという考え方が徐々に浸透してきているものと考えられる。そのような意味で、部局の側にも評価に基づく改善や計画といった考え方に対するニーズ自体は少なからず存在しているであろう。問題は、現在のこのような過渡期において、部局の具体的なニーズと評価担当部門の役割や方向性が一致するケースがどのくらい出てくるかにあるのではないだろうか。場合によっては、部局が独自に評価や企画立案に従事する戦略スタッフを抱えるケースも出てくるであろうし、全学的な評価担当部門に依存するよりも、そのようにして「手持ちのコマ」を確保するほうが効果的な場面も出てこよう。他方、そのような措置を取る上では、さまざまな意味でのコストが掛かるため、学内の既存組織を、有効活用する方が効率的かつ有効な側面もあるだろう。いずれにしても、今後、評価活動が部局の活動にどのようなインパクトをもたらすのかは、その将来的展開を考える上でも重要なテーマであると考えられる。

(4) 評価体制を機能させる上での促進要因と阻害要因

前節までに、評価活動について、評価担当部門に主たる焦点を当て、その機能、体制、他部門との関係について、現状と課題を論じてきた。本節では、それらの考察を踏まえ、また、前章までに論じられてきた4つの事例分析の内容に今一度立ち返りつつ、評価体制を機能させる上での、促進要因と阻害要因についてまとめてみたい。各事例分析の中で挙げられた促進要因と阻害要因を改めてまとめると、以下のとおりである。なお、これらはあくまでも本研究会の意見であることをご了承いただきたい。

図表 6-1 各事例分析にみる評価体制を機能させる上での促進要因と阻害要因

促進要因	
九州大学	充実した評価担当部門の編成、組織横断的活動、事務部門との協働、データベースの構築と活用
神戸大学	教職協働、評価部門責任者の権限強化、効率化（作成要領・マニュアル等）
関西学院大学	組織体制の構築、データベース、外部の目の活用（外部評価や情報公開）、トップのリーダーシップ
福岡工業大学	計画立案と実行推進の体制整備、業務目的や情報の共有、教職協働、リーダーシップ、自主的評価活動における外部評価の有効活用、コミュニケーション、目標・計画及び責任・権限の明確化、財務との連動
阻害要因	
九州大学	データベースの活用方法とニーズの明確化、人材と体制の確保
神戸大学	評価に対する意識の統一、評価組織の統一、人材の確保・育成、企画部門との連携強化、法人構想と部局構想の不一致、情報の整備（質、統一的利用など）
関西学院大学	ガバナンス（経営と教学の分離、将来構想の不一致）、強い学部自治
福岡工業大学	教授会の機能障害、仕組み定着によるマンネリ化、教育改善への関与

注）各事例分析の内容を基に、若干の再編成を施している。

これらの諸要因は、各事例の置かれた環境、大学の規模や伝統、組織文化など、学内外の多様な条件に規定されているものであり、個別の文脈を離れて一般化しようとすることは、必ずしもそれらの正確性を担保するものではない。かつ、既に論じたように、事例によって「評価」の捉え方や活動の実態にも多様性がみられ、その多様性は上の諸要因に関する指摘の仕方にも、多分に反映されている。しかし同時に、複数の事例の分析を通して、評価活動の機能や体制に関して、ある程度共通する実態が見えつつあることも事実である。そこで以下では、このような限界に留意しつつ、事例分析から共通して見えてくる主要な促進要因・阻害要因について、一般性にも配慮しながら論じることとしたい。

促進要因

評価活動を効率的・効果的に機能させる体制を促進する要因として主には以下の 4 点を挙げることができるだろう。

- 評価活動に向けた組織体制の構築：既にみてきたように、各大学ではさまざまな形で評価に向けた組織体制の構築が図られている。国立大学法人において見られるパターンについては、第 1 章の後半でまとめられている通りである。これらの組織体制を構築するに当たっては、評価に専従する組織を設けるのか否か、その組織にどのような人員を配置し、どのような具体的な機能を想定するのか、どのような組織的位置付けを与え、他組織との協力関係をどのように構築するのかなどについて検討される必要がある。その最適解は、いうまでもなく各大学の置かれた条件に応じて異なってくる。場合によっては、評価の経験を踏まえつつ、組織の改編を行っていくことも必要となろう。いずれに

しても、評価に関して、どのような組織体制がふさわしいのかについて検討することは、評価活動を推進する上において、基本となる事項であると考えられる。

- 教員と職員の協働：組織体制について、仮に評価に専従する組織が設けられるとしても、その部門は教員のみによって構成される場合、職員のみによって構成される場合、教員・職員双方によって構成される場合など、いくつかのバリエーションがみられる。いずれの場合でも、評価は全学的な活動であり、教員と職員双方の役割が求められ、その意味で両者の協働が不可欠である。評価担当部門自体が、教員のみ、あるいは職員のみから構成されている場合であっても、担当部門を支える部署やポジションなどに適切に教員または職員を配置することが必要である。
- 大学執行部や評価担当部門のトップによるリーダーシップ：評価活動は全学的活動として、さまざまな立場の構成員を関与させていくことが求められている。そこでは、さまざまな連絡・調整を行い、また各種の協力・支援関係を構築することによって評価を推進していくことが必要となる。しかし、評価活動はその担当部門が主力となるとしても、教員組織、職員組織の双方にわたり多様な部門の関与が求められる活動であり、調整の複雑さや情報の混乱が起こりがちである。そこにおいて、とりわけ重要なのは、大学執行部や評価担当部門のトップが適切なリーダーシップを発揮し、それによって評価に関わる諸活動の円滑化を図っていくことである。また、評価担当部門が評価活動のドライビングフォースとして適切に機能していく上では、大学執行部との間でどのような関係に置かれるのかも重要である。詳細は各大学の運営体制によって異なるであろうが、一般的には全学的意思決定に関わる立場の者が、評価担当部門を管轄下に置くことなどが有効となると考えられる。
- 評価情報の集約とデータベースの構築：評価に関わるさまざまな情報を収集・蓄積し、また必要に応じて、構成員やステークホルダーに提供していくことが、重要性を増している。この点について多くの大学で、評価に関わるデータベースの構築が、進められている。それによって、フォーマット化された形で、経年的あるいは組織横断的に評価情報を蓄積することができ、評価書作成を効率的に進める上で有効であるし、現状や課題を把握する上でも、効果が期待される。また、重要な機能として、構成員間での情報共有が容易になることが挙げられる。同時に、多くの場合、これらデータベースは外部者への情報開示という機能をも持っている。もっとも、データベースの組み立て方や構成される内容については、各大学でかなりの違いがみられる。これらは、収集・整備・入力に関わる諸条件とも関係するところであるが、各大学の独自のニーズに応じたデータベースの構築が、今後の評価活動の効率や効果を高めていく上で、重要であると考えられる。

阻害要因（課題）

一方、評価活動を機能させる体制を構築する上での阻害要因、あるいは今後克服される

べき課題として、主に以下の4点が挙げられる。

- 評価に対する構成員の意識：大学における評価活動は、制度化されてからまだ時期が浅く、大学内の構成員一般に対して評価の意義が十分に浸透していないという課題がしばしば指摘される。この課題は、評価担当者と構成員一般の間で、評価に関する理解や情報のギャップとして現れることになる。また、評価書の作成が、作業として目的化してしまい、そのために、評価を大学の質の向上に結び付けることが難しくなるという問題もある。これらの課題は、評価作業の積み重ねや、いくつかの事例にみられたような、評価担当部門の地道な努力の継続によって、徐々に払拭されていくことが求められる。同時に、構成員の高いコミットメントを引き出す上では、評価の重要性を訴えるだけでなく、質の高い評価を行うことやその結果を適切に活用することによって、評価による具体的メリットを生み出す努力も必要となってくるであろう。
- 大学執行部と部局との連携関係：評価活動に限られるものではないが、大学執行部と部局との間には、その目的や視点においてギャップが存在し、時として、それが対立構造に置かれることがある。大学執行部が全学的視点から、全体最適を目指すのに対して、それが部局の持つ個別の利害と乖離するケースが出てくるからである。大学がひとつの教育研究機関として成り立っていく上で、大学執行部と部局、あるいは部局間で、調整や妥協が図られる必要があるが、一方で、学問の自由を標榜する大学にとって、教育研究等の基本的機能を担う部局の主体性・自律性を十分に確保することは、大学の活力を高めていく上で不可欠である。このことを評価活動に照らして考えれば、評価結果をいかに活用していくかという場面で、このような対立構造がより顕在化しやすいと考えられる。このような課題をどう乗り越えていくのかが、各大学の今後の評価活動にとって、ひとつの焦点になるものと思われる。いまひとつ、全学と部局との関係に即していえば、大学全体の目標・計画と部局ごとの目標・計画との整合性が課題として挙げられる。特に、多くの国立大学法人において、全学レベルの中期目標・中期計画が、各部局の目標・計画の総和として組み立てられているという点がしばしば指摘される。このことも、大学執行部のリーダーシップと部局との相互対話と、それを通じた調整などによって克服されるべき課題である。
- 評価専門人材の育成と確保：評価を持続力のある活動へと発展させていく上で、各大学において、評価に専門的に携わる人材をいかに育成し、確保するかということが課題である。既に述べたように、評価には、教員と職員の協働が求められることから、この人材は教員・職員双方に対して求められる。国立大学法人を中心に、多くの大学では、評価に専門的に従事する専任教員ポストを設けている。上で論じたように、かれら専任教員をいかにして確保し、処遇していくかという点が重要であるが、同時に、部局等に所属する専任教員の中に、評価に対して一定の専門的理解や経験を持ち、高いコミットメントを期待できるグループを育てることもまた求められるだろう。そういった人材の厚みが欠けていると、往々にして、評価担当部門に所属する専任教員と

部局との間に、意識や負担などの面で、ギャップが生じてしまうからである。職員についても同じような課題を指摘することができる。評価担当部門やその支援部門において、ある程度長期にわたって、評価活動に従事する職員層が必要であるのと同時に、さまざまな部署へ異動しつつも、一定の期間、評価に深く携わった経験を持ち、他の部署でその経験を活かす人材が必要となろう。長期的にみて、そのような人材は、企画立案や戦略構築、教育、国際など、評価活動と深い関連を有する多様な部署と評価担当部門とを結ぶ役割を果たしていくことが期待される。

- 評価情報やデータの活用：多くの大学において評価情報の収集と蓄積が図られ、その取組みの一部がデータベースとして構築されつつあることについては、既に触れた。この点に関連して今後の課題を指摘するとすれば、これらの情報やデータをいかに活用していくかという点が挙げられる。これまでは、評価情報を活用とするという発想自体が希薄であり、そのような機会が稀であった。今後、どのような展開がみられるのか、不透明な側面も大きいものの、評価活動の積み重ねの中で、発展が期待される機能のひとつである。情報やデータの一部を公開することを通じて、社会や消費者からの大学への理解を深めるという側面も、評価に関連して重要な機能となってこよう。また、評価情報の活用が進むことによって、どのような情報やデータが必要なのか明らかとなり、情報やデータの内容・構成のより一層の充実や精選が図られるようになるものと考えられる。もっとも、評価情報の活用については、一部では教員の業績評価との関連も出てくるため、慎重な対応が必要とされるところでもある。

おわりに

最後に、評価活動の今後の展望に触れて結びとしたい。評価については、法制化された第三者評価にいかに対処するかが各大学にとって課題となり、それが契機となって評価担当部門を中心とする体制が構築されてきた。同時に、繰り返し述べてきたように、現在では第三者評価への対応にとどまらず、評価を各大学内部で、いかに活かしていくかという課題が大きく顕在化してきている。そして、評価結果の活用については、評価を踏まえた改善に加えて、評価に基づく計画・立案、あるいは目標や計画に即した評価が、新たな課題として浮上しつつある。

これらの課題に対して、義務化された評価はいかに位置づけられるのだろうか。すべての大学に求められている認証評価では、各大学の目的・目標に即した評価が標榜されているが、現在のところ、実態としては、むしろ大学としてのミニマムスタンダードを満たしているかどうか、の確認に大きな比重が置かれている。その結果、目的・目標を確認し、あるいは評価結果を、改善や戦略構築に活用するというサイクルとは連動しにくいものとなっている。また、国立大学法人評価は、法で定められた中期計画をもとに評価が行われているが、中期計画の立て方が曖昧な場合が多く、そのために評価結果からのフィードバ

ックも不十分なものとなり、次期計画に有益な情報を得にくくなるという現象がみられるようである。

こういった現行の評価の課題に対して、自主的な姿勢で自己点検・評価活動を実施し、あるいは、それに対する独自の外部評価を導入している事例が、現れていることは重要である。そのうちのひとつの事例である、関西学院大学の分析の中で、指摘されているように、今後、多くの大学にとって、独自の計画に対する評価と認証評価への対処とを、いかに統合的に行っていくのが、重要な課題となると考えられる。もちろん、認証評価の仕組みについては、現在まだ第一サイクルの途上にあり、このような大学側の行動を見据えつつ、今後各方面からの見直しと改善が図られていくことであろう。そして、そこでは、社会に対するアカウンタビリティを果たすという目的と合わせて、各大学の実質的な活動へ貢献できる評価という視点からの組み立てが重要な鍵を握るのではないだろうか。

第 2 部では、2007 年 6 月に報告された「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」結果を掲載する。

第 2 部

「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」 に関する報告

2007 年 6 月

民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ

独立行政法人 大学評価・学位授与機構

民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ

井下 理	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
大塚 雄作	京都大学 高等教育開発推進センター 教授
喜多 一	京都大学 学術情報メディアセンター 教授
小宮 慎太郎	(株)三菱総合研究所 総務部 担当部長
佐々木 亮	ウェスタン・ミシガン州立大学 大学院
舘 昭	桜美林大学 大学院国際学研究科 教授
徳田 昌則	東北大学名誉教授
本田 寛輔	ニューヨーク州立大学 大学院
溝上 智恵子	筑波大学 図書館情報学系教授
八尾坂 修	九州大学 人間環境学研究院教育学部門教授
山口 登之	東京外国語大学 研究協力課 課長補佐心得/国際交流係長
山田 礼子	同志社大学 文学部教授
井田 正明	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
川口 昭彦	大学評価・学位授与機構 理事
木村 靖二	大学評価・学位授与機構 評価研究部長
栗田 佳代子	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
齊藤 貴浩	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
渋井 進	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
野澤 孝之	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
濱中 義隆	大学評価・学位授与機構 学位審査研究部 助教授
林 隆之	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
森 利枝	大学評価・学位授与機構 学位審査研究部 助教授
芳鐘 冬樹	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
米澤 彰純	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授

(役職は 2006 年度の役職で表記)

「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」に関する報告

独立行政法人 大学評価・学位授与機構
民間的経営手法の大学評価への
活用に関する調査研究グループ

第1章 調査の目的と概要

1. 目的

独立法人大学評価・学位授与機構は、大学、短期大学、高等専門学校（以下「大学等」と表す。）の質の向上、質の保証、および社会への説明責任の促進と情報提供を目的とし、大学等の評価を実施している。特に、大学等の質の向上は非常に重要とされるが、その目的が確実に実現されるためには、大学評価の実施過程や評価結果といったフィードバックが、実際の大学等の経営の中で効果的に改善活動へと結びつくことが求められる。

昨今、大学は自らの質を高める方法の一つとして民間的経営手法に着目し、その導入を図っているところである。大学評価がその動きに必ずしも迎合する必要はないが、少なくとも大学評価の一連の過程がそのような大学の改革を阻害するものであってはならない。また、そのような経営手法が大学の経営に効果的であることが認められれば、大学評価に経営手法の考え方を積極的に採用していくことも考えられる。

「民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究」は、機構が調査研究の一環として行ってきたものである。その成果の一部は、総合的質経営(Total Quality Management)およびマネジメントサイクル(PDCA)、根拠に基づく経営(Evidence-based Management)、目標管理(Management by Objectives)、戦略計画(Strategic Planning)等の民間的経営手法の考え方やその一部が、その限界を踏まえつつ、すでに認証評価や国立大学法人評価の設計に活かされており、調査研究として一定の成果が上がっているところである。

本調査「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」は、現在の大学等の経営において民間的経営手法がどのように大学の中で使われているのか、また使われうるのかという点について明らかにすることを目的に実施された。最終的には、大学等の経営手法の現状把握によって、現在の経営手法を視野に入れて当機構の大学評価をより大学等の質の向上に資する評価とすることを上位の目的としている。本研究の成果が大学評価の質的向上、ひいては大学の質的向上に役立つことを願う。

2. 調査対象

国立、公立、私立を問わず、平成17年4月に存在するすべての大学、短期大学、高等専門学校に調査への回答を依頼した。その際、質問紙には学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼した。

3．調査方法

平成 17 年 12 月に郵送によって調査票を配布し，翌年 1 月末日までの返送を依頼した。配布数は，大学 717，短期大学 419，高等専門学校 63，合計 1,199 通であった。その結果，3 月末までに有効回答を得られたのは，大学 372，短期大学 174，高等専門学校 55，学校種不明 5 の，計 606 校であった。回収率は 50.5%である。なお，複数の大学や短期大学等を同じ学校法人が運営している際にそれらが同じ回答とある場合には，法人が大学，短期大学を指定し，1 つの質問紙への回答でよいものとした。その際には，その回答を指定された複数の大学等に割り振った。

第2章 調査結果

1. 調査回答校の属性

調査回答校の属性は以下の通りである。調査対象校は、大学 717、短期大学 419、高等専門学校 63、合計 1,199 校であり、その中で有効回答を得られたのは、大学 372、短期大学 174、高等専門学校 55、学校種不明 5 の、計 606 校（回収率 50.5%）であった。経営手法に関する調査にもかかわらず、株式会社立の大学の協力が得られなかったことは極めて残念であるが、それ以外には全体的に大きな偏りはないと考えられる。

調査回答校の設置形態・学校種別

学校種別 \ 設置形態	国立	公立	私立	株式 会社立	不明	合計	割合
高等専門学校	50	3	2	0	0	55	9.1%
短期大学	0	18	156	0	0	174	28.7%
大学（学部のみ）	1	7	55	0	0	63	10.4%
大学（修士課程を有する）	10	10	51	0	1	72	11.9%
大学（博士課程を有する）	63	32	142	0	0	237	39.1%
不明	0	0	3	0	2	5	0.8%
合計	124	70	409	0	3	606	100.0%
割合	20.5%	11.6%	67.5%	0.0%	0.5%	100.0%	

調査回答校の学生数

学生数	回答数	割合
～ 100	11	1.8%
101 ～ 500	119	19.6%
501 ～ 1,000	157	25.9%
1,001 ～ 5,000	198	32.7%
5,001 ～ 10,000	69	11.4%
10,001 ～	43	7.1%
不明	9	1.5%
総計	606	100.0%

調査回答校の教員数

教員数	回答数	割合
～ 50	143	23.6%
51 ～ 100	142	23.4%
101 ～ 200	123	20.3%
201 ～ 300	46	7.6%
301 ～ 400	28	4.6%
401 ～ 500	20	3.3%
501 ～ 1,000	33	5.4%
1,001 ～ 2,000	35	5.8%
2,001 ～ 3,000	15	2.5%
3,001 ～	11	1.8%
不明	10	1.7%
総計	606	100.0%

調査回答校の所在地

都道府県	回答数	割合	都道府県	回答数	割合	都道府県	回答数	割合	都道府県	回答数	割合
北海道	32	5.3%	東京	86	14.2%	滋賀	5	0.8%	香川	6	1.0%
青森	9	1.5%	神奈川	18	3.0%	京都	29	4.8%	愛媛	5	0.8%
岩手	5	0.8%	新潟	16	2.6%	大阪	42	6.9%	高知	4	0.7%
宮城	14	2.3%	富山	6	1.0%	兵庫	24	4.0%	福岡	25	4.1%
秋田	9	1.5%	石川	13	2.1%	奈良	8	1.3%	佐賀	4	0.7%
山形	5	0.8%	福井	6	1.0%	和歌山	3	0.5%	長崎	9	1.5%
福島	7	1.2%	山梨	7	1.2%	鳥取	4	0.7%	熊本	11	1.8%
茨城	7	1.2%	長野	9	1.5%	島根	5	0.8%	大分	6	1.0%
栃木	12	2.0%	岐阜	13	2.1%	岡山	8	1.3%	宮崎	5	0.8%
群馬	15	2.5%	静岡	7	1.2%	広島	16	2.6%	鹿児島	7	1.2%
埼玉	12	2.0%	愛知	35	5.8%	山口	6	1.0%	沖縄	4	0.7%
千葉	14	2.3%	三重	6	1.0%	徳島	3	0.5%	不明	4	0.7%
									総計	606	100%

調査回答校の設置年度

設置年度	回答数	割合
～ 1948	110	18.2%
1949～1955	112	18.5%
1956～1965	116	19.1%
1966～1975	85	14.0%
1976～1985	29	4.8%
1986～1995	59	9.7%
1996～2005	92	15.2%
不明	3	0.5%
合計	606	100.0%

調査回答校における理事会との関係（私立の機関のみ）

理事会との関係	回答数	割合
学長（校長）は理事会の理事長でもある	70	17.1%
学長（校長）は教学を担当し，理事会は大学（学校）経営を担当している	194	47.4%
学長（校長）は理事会から大学（学校）経営に関する事項を概ね委任されている	103	25.2%
その他	22	5.4%
不明・無回答	20	4.9%
総計	409	100.0%

2 大学等の運営・経営における諸要因の重要度（質問2(1)）

大学等の運営・経営の質を規定する要因を設定し、それらの重要度についての質問を行った。運営や経営の質を規定する要因には様々なものがあるだろう。おそらくは経営者の考え方によって千差万別であり、また大学の中の何に注目するかによっても大きく異なる。しかし、質問紙調査によって大学等の現状を把握するためには、何らかの要因をあらかじめ規定する必要があった。

そこで、本調査では、大学等の運営や経営を規定する要因として、マルコム・ボルドリッジ賞（MB 賞）の要因(Baldrige National Quality Program 2005, “*Education Criteria for Performance Excellence*”)を要約したものを使用した（表1）。MB 賞とは、米国が品質改善を基礎とした自国の産業の競争力回復を目的に、1988 年に商務省の下で創設された賞である。毎年、経営品質に優れた企業が受賞しており、1999 年からは医療、教育の分野が加わり、営利企業だけではなく、非営利組織にも経営品質の概念が導入されている。実際に、高等教育においても University of Wisconsin-Stout (2001), Kenneth W. Monfort College of Business (2004), Richland College (2005)と、今までに3つの組織が受賞をしている。日本では、この制度と同様の表彰制度として、日本経営品質賞がある。

MB 賞の要因を用いたのは、米国で用いられている基準であるものの、その概念が総合的質経営(Total Quality Management)に近く、組織の構造を全体的に捉えていること、そしてMB 賞が教育部門の基準も有しており、既に教育組織用にアレンジされているということによる。

表1 質問紙調査で使用したMB 賞の要因

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">(1) 運営・経営者のリーダーシップの行使(2) 経営者としての責任及び社会的責任の遂行(3) 戦略目標・戦略計画の策定(4) 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開(5) 学生やその他利害関係者の理解(6) 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、彼らのニーズ及び満足の理解(7) 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価(8) 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理(9) 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施(10) 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上(11) 教職員が満足するような就労環境の整備(12) 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善(13) 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善(14) 学生が学習の成果を得ること(15) 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること(16) 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること(17) 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること(18) 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）(19) リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること |
|--|

なお、これらの要因は、そのまま質問紙中に組み込むと回答者がその意図を理解できない恐れがあることから、質問紙中では次のような説明を加えている。

下記の項目は、企業の経営の質を測定するために必要と考えられる項目を教育機関向けに修正したものです。
これらの項目の重要度は、企業と教育機関とは異なることが考えられます。以下の質問にお答えください。

質問は、各大学等について、

- (a)より優れた大学等とするために、以下の要因がどれくらい重要か、
- (b)以下の要因がどれくらい実現しているか、

の二つであった。図 1-(1)、図 1-(2)は、各要因の重要度と実現度について、すべての学校種の平均を表したものである。要因の順番は、(1)は重要度の大きい順に並んでいる。そして(2)は重要度と実現度の差が大きい順に並んでいる。すなわち、(2)では、図中の上の方が重要度と実現度の差が大きく、下の方が重要度と実現度の差が小さくなっており、上の方が相対的に達成できていない要因、下の方が相対的に達成できている要因と考えられる。また、図 2 は重要度と実現度の学校種別の比較であり、図 3 は大学の設置形態別の比較である。重要度と実現度のそれぞれについて、学校種別および設置形態別に統計的に有意な差がある場合には、**（1%有意）、*（5%有意）の印を付けている。なお、設置形態については、短期大学、高等専門学校を加えると学校種によるバイアスがかかるおそれがあるため、大学のみ限定して分析を行った。株式会社立大学からは回答が得られなかった。

さらに、それぞれの要因について、重要度、実現度、達成度の回答を順番に並べた表を作成した。それぞれ学校種別、設置形態別（大学のみ）の要因の重要度（表 2、表 3）、要因の実現度（表 4、表 5）、要因の達成度（重要度 - 実現度）（表 6、表 7）を表している。さらに、横軸に重要度を、縦軸に実現度を取り、各要因の位置をプロットした図 4～図 6 を参考として示している。これらの図表から、総合的に結果を読み取る。

図 1 より、全体的には、重要度よりも実現度の方が 1 ポイントほど低い結果となっている。これらの値は単純に比較できるものではないが、運営や経営に関するどの要因も完全に実現されているわけではなく、実現のためにはまだ改善の必要があると考えられていることが示された。

表 2、表 3 は、それぞれ学校種別、設置形態別（大学のみ）の要因の重要度を単純に並べた表である。重要度が高い要因として共通しているのは、

- 1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
- 3. 戦略目標・戦略計画の策定
- 14. 学生が学習の成果を得ること
- 4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

などであった。これらはおおむねどの学校種でも、また大学の設置形態別でも共通している。図 2 より、戦略目標・戦略計画については、特に修士以上の課程を有する大学で有意に高い値を示している。しかし、その中で特に異なるパターンを示したのは高等専門学校であった。「12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善」、「14. 学生が学習の成果を得ること」、「10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上」、「13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善」などの要因に、経営者としての上記要因「1」「3」「4」などよりも高い重要度が置かれている。その理由としては、1 つは高等専門学校が教育を重視していることから、そしてもう 1 つは、高等専門学校のほとんどを占める国立の高等専門学校が、高等専門学校

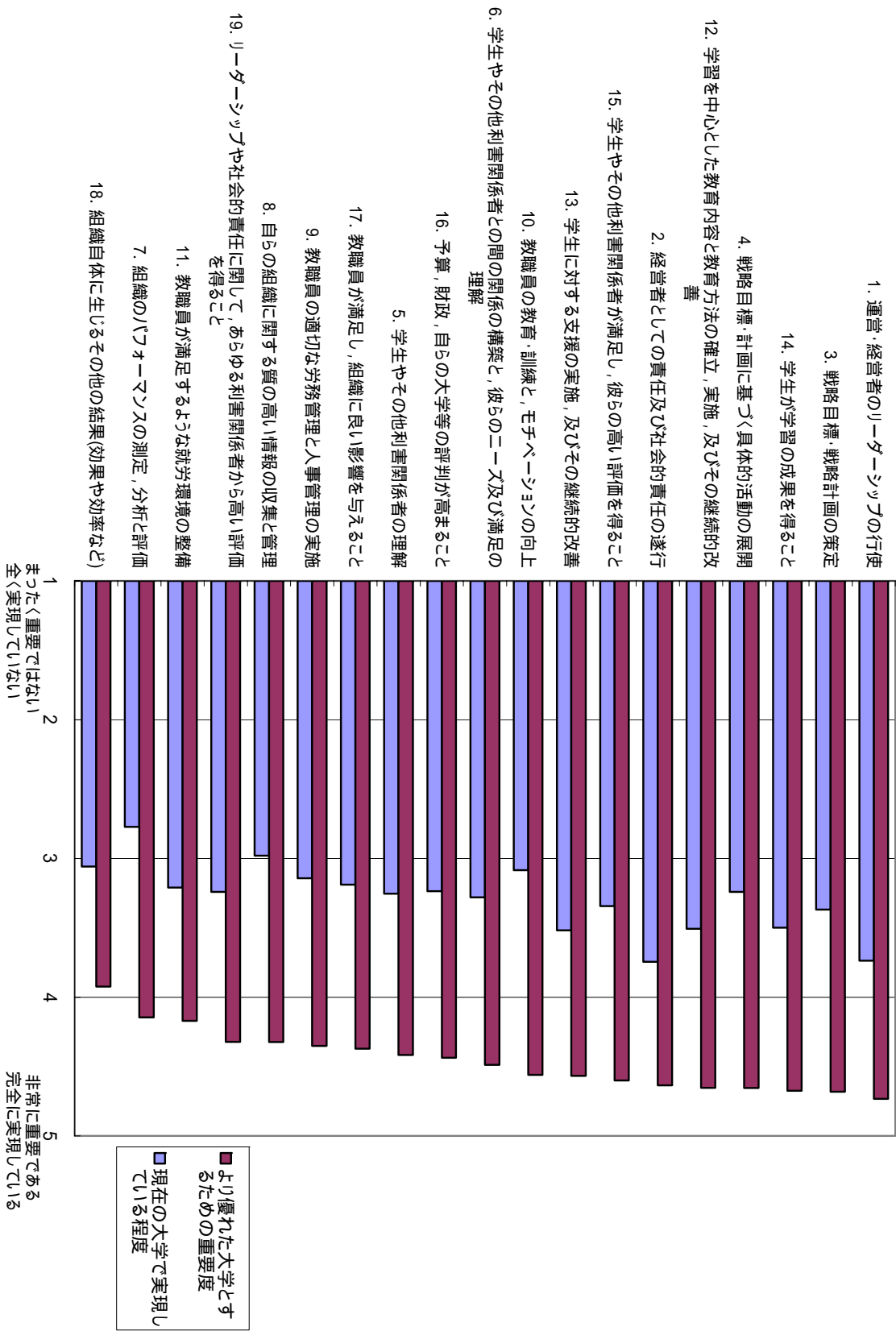


図1-(1) 各要素の重要度と実現度（全学校）

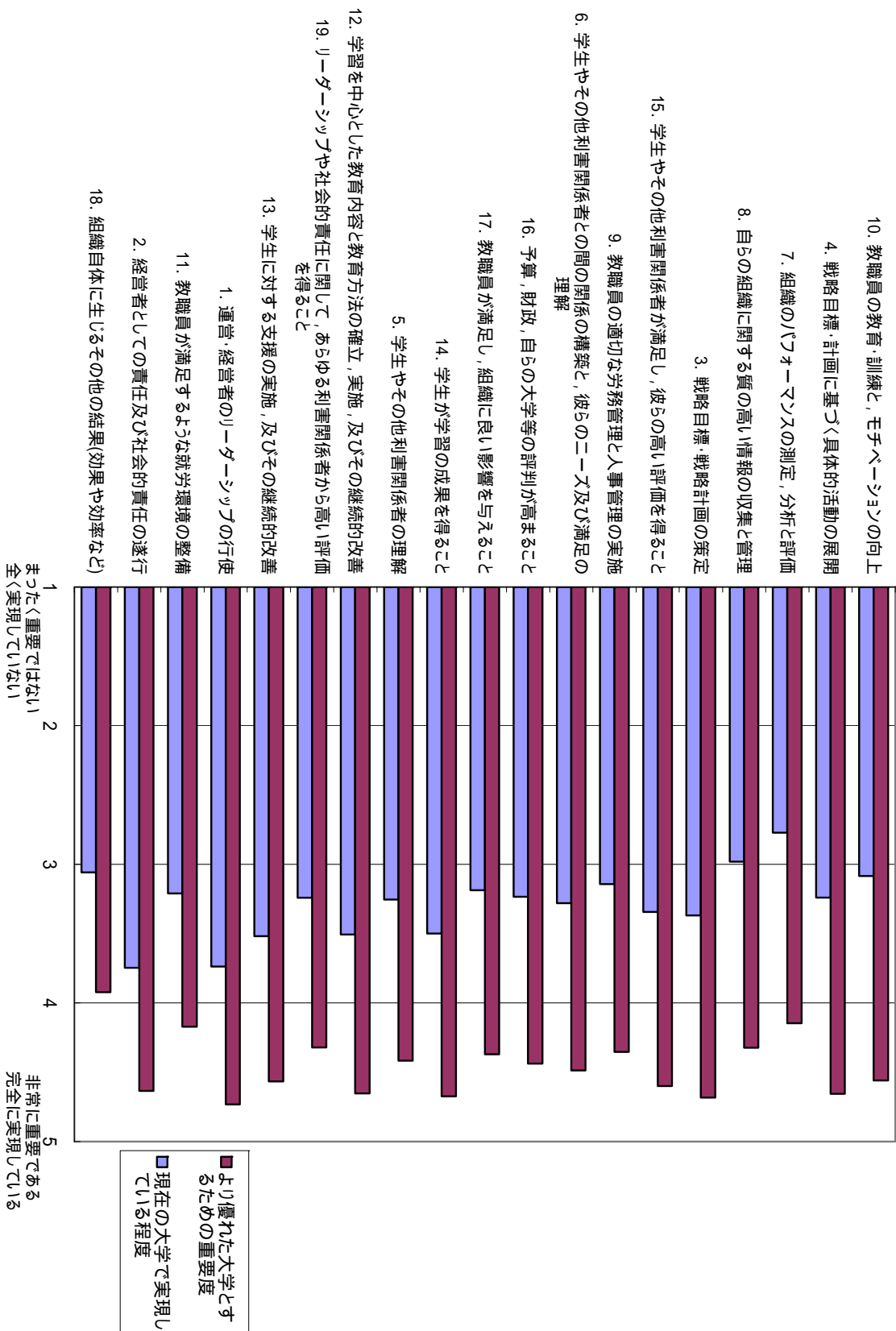


図1-(2) 各要素の重要度と実現度（全学校）

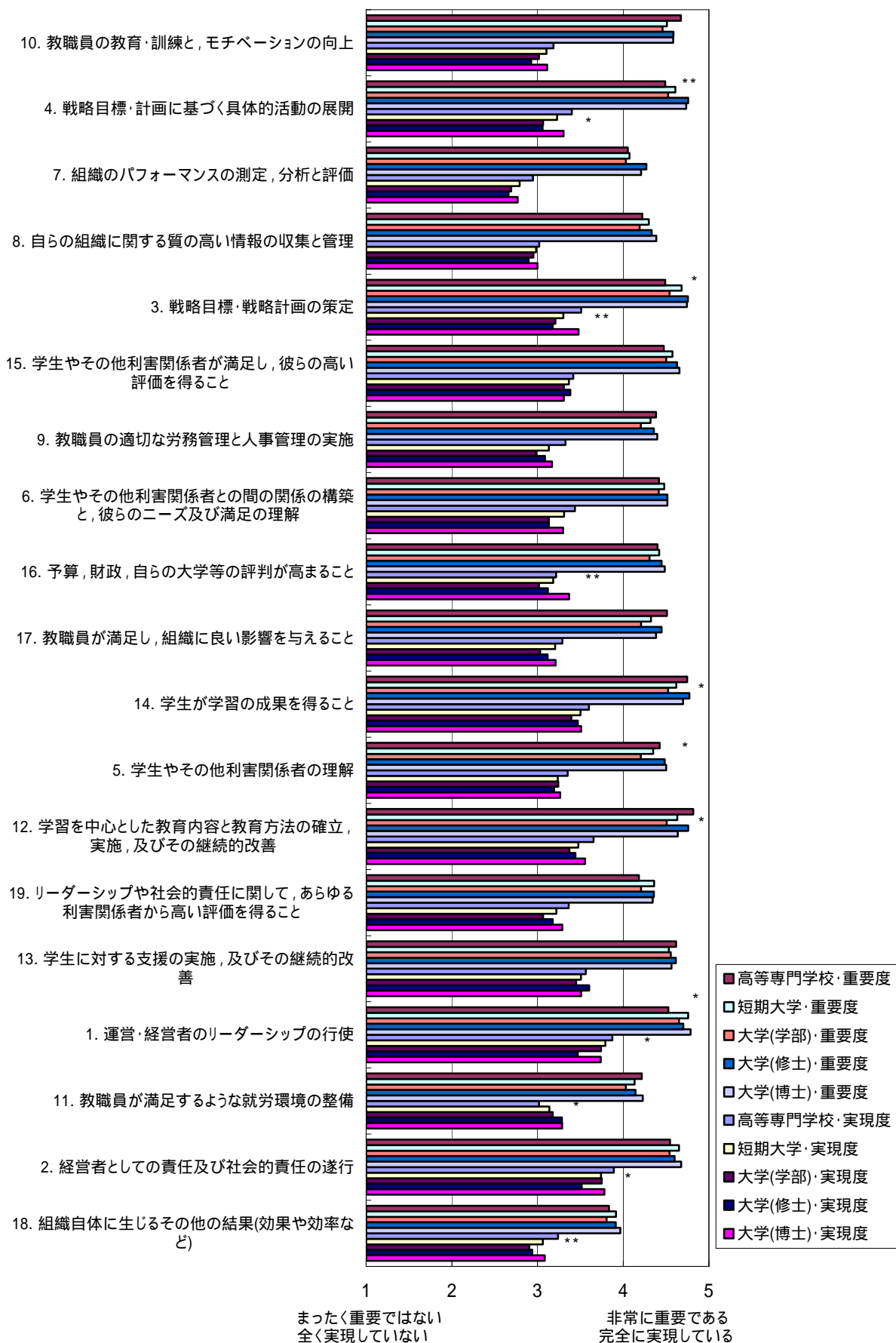


図2 要素の重要度と実現度（学校種別間比較）

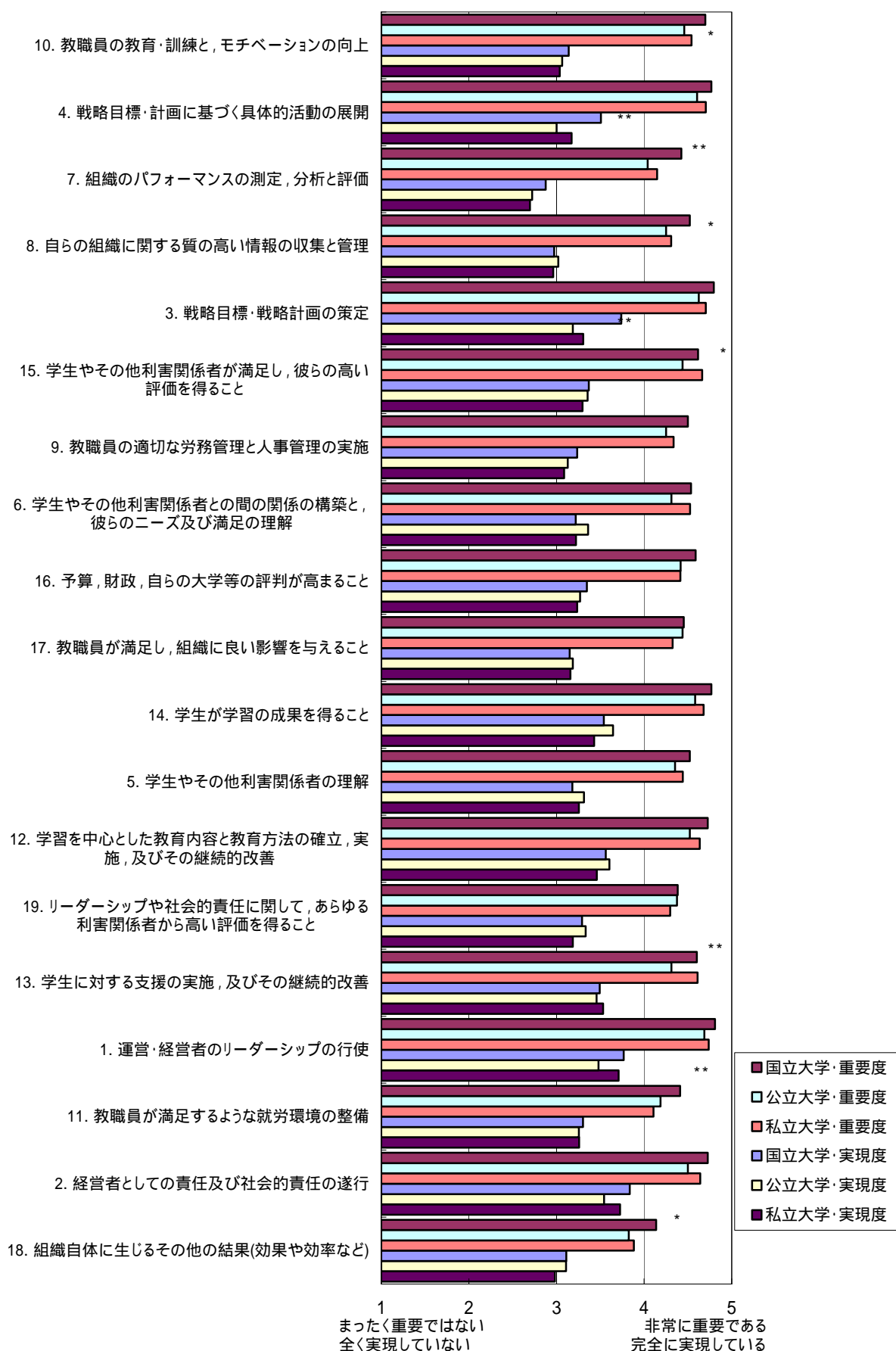


図3 各要素の重要度と実現度（大学設置形態別比較）

機構という 1 つの法人として法人化したため、経営に関する裁量が回答者である校長に付託されていないためと考えられる。

一方で重要度が低い要因は、

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

11. 教職員が満足するような就労環境の整備

などであった。組織としての効果や効率などについて、組織の評価、そして何よりも内部顧客としての教職員が相対的に軽視されている点が興味深い。現在の高等教育機関が置かれている厳しい状況が反映された結果となっているともいえよう。また、大学評価は、自らを評価し、また第三者から評価され、その結果を新たな学内の方策、施策に反映させることを想定しているが、「7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価」にはかなり低い重要度しか置かれていない。大学の設置形態別の比較において、上記「7」や「8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理」の要因において、国立大学の重要度が有意に高い値とはなっているが、相対的には大学であっても評価に重点が置かれていない状況が推察される。また、大学の設置形態別の比較においては、国立大学が「19. リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること」について、順位の上では相対的に低い位置に置かれている。このことは国立大学が既にある程度の社会的威信を確立しているであろうことから、他大学と比較して重視されていないものと解釈できる。

表 4、表 5 はその実現度を示した表である。実現度が高い要因は、まず

2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行

1. 運営・経営者のリーダーシップの行使

などの経営者自身の要因が挙げられる。回答者には学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼したため、当然の結果とも言える。そして、それらに続くのが、

13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善

12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善

14. 学生が学習の成果を得ること

などの学生や教育に関する要因であった。しかし、公立大学に関しては、最初の 2 つの要因よりも、「14」「12」の方が若干ながら高い実現度を示していた。また、高等専門学校、大学(博士)では、これらの次に「3. 戦略目標・戦略計画の策定」が続いており、また他の学校種と比べても有意に高くなっている。また大学の中で、国立大学は高い値となっている。これらは当然、中期計画、中期目標に基づく国立大学法人評価等の行政評価の影響であると考えられる。

一方で実現度の低い要因は、おおむね次の 4 つで共通している。

7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上

運営・経営の要因の中でも、大学評価に関わる要因「7.」「8.」の実現度が低いと考えられていることが明らかとなった。また、教職員の教育・訓練については、最近 FD（ファカルティ・デベロップメント）、SD（スタッフ・デベロップメント）などが活発に行われ始め、注目をされ始めたことが逆に影響を与えている可能性があるが、それでもまだ十分に実現はされていないと考え

られていることが明らかになった。

これらの重要度と実現度の差，すなわちその差が小さい方が達成度は相対的に高いと言える。表 6，表 7 より，達成度が高いのは，

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行

11. 教職員が満足するような就労環境の整備

1. 運営・経営者のリーダーシップの行使

であった。「18」については，要因の説明がやや漠然としていたことが影響を与えている可能性があるが，「11」の達成度も高いことから，組織全体としてはうまくいっているものと解釈できる。また，「1」「2」の経営者自身の要因は相対的に達成されているものと自己評価されている。

逆に差がもっとも大きい，すなわち達成されていないと考えられている要因は，

10. 教職員の教育・訓練と，モチベーションの向上

4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

7. 組織のパフォーマンスの測定，分析と評価

8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理

3. 戦略目標・戦略計画の策定

などであり，最初の「10」を除き，計画に基づく運営や大学評価に関連する要因である。戦略計画の具体的な運用，大学の評価が困難であることを示した結果となっている。また，「10」は，より FD や SD を進めようとの動きを表しているものと考えられる。さらに，「11」については，高等専門学校だけ 3 つ目に達成度の低い要因として考えられている。回答者である校長には，この要素に関する裁量が制限されていることの結果であると考えられる。

最後に図 4，図 5，図 6 は，重要度と実現度を 2 次元にしてプロットしたものである。それぞれ，全サンプルの平均値，学校種類別，大学の設置形態別となっている。横軸が重要度，縦軸が達成度となっており，それぞれ平均に近い分布をプロットしている。中心に交差するのは，それぞれの軸の平均値であり，5 段階評価の 3 を中心に取ったグラフではない。すなわち，各要因の相対的位置を把握しているに過ぎないことに注意が必要である。この 4 つの象限を検討すると，第 1 象限（右上）にある要因は，相対的に重視され，また実現されていると言える。同様に第 2 象限（左上）は，重視されていないが，実現されている要因，第 3 象限（左下）は，重視されておらず，また実現されていない要因，第 4 象限（右下）は，重視されているが，実現されていない要因である。このように考えれば，第 4 象限が最も注意すべき要因であることがわかる。

10. 教職員の教育・訓練と，モチベーションの向上

4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

達成度を見たときと同様に，これらの第 4 象限にある要因に配慮すべきである。

また，学校種類別の図，大学の設置形態別の図からもいくつかの事実が読み取れる。学校種類別では，要因のプロットの形が「 」のような形で，極めて似通っていることが分かる。つまり，全体としては，要因別に見てもその構造は大きくは変わらないと言える。大学の設置形態別では，国立大学と私立大学が多くの要因で近い位置を取っていることが見て取れる。公立大学が特殊であるというよりも，むしろ国立大学の運営，経営の考え方が，少なくとも運営，経営を担当する回答者のレベルでは私立大学に近づいてきたと言えるだろう。中には，戦略目標，戦略計画のように，国立大学が一步リードするような要因も考えられ，今後も動きがあるものと考えられる。

表2 学校種別重要度（重要な順）

高等専門学校・重要度	短期大学・重要度	大学(学部)・重要度	大学(修士)・重要度	大学(博士)・重要度	合計・重要度
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	14. 学生が学習の成果を得ること	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
14. 学生が学習の成果を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定
10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	14. 学生が学習の成果を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	14. 学生が学習の成果を得ること
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	3. 戦略目標・戦略計画の策定	14. 学生が学習の成果を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	14. 学生が学習の成果を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
3. 戦略目標・戦略計画の策定	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	5. 学生やその他利害関係者の理解	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)

表3 大学設置者別重要度（重要な順）

国立大学・重要度	公立大学・重要度	私立大学・重要度	大学合計・重要度
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	3. 戦略目標・戦略計画の策定
14. 学生が学習の成果を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解
6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
5. 学生やその他利害関係者の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)

表4 学校種別実現度（実現している順）

高等専門学校・実現度	短期大学・実現度	大学(学部)・実現度	大学(修士)・実現度	大学(博士)・実現度	合計・実現度
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
14. 学生が学習の成果を得ること	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること
3. 戦略目標・戦略計画の策定	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定
15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定	5. 学生やその他利害関係者の理解	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	5. 学生やその他利害関係者の理解	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	5. 学生やその他利害関係者の理解
19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
5. 学生やその他利害関係者の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

表5 大学設置者別実現度（実現している順）

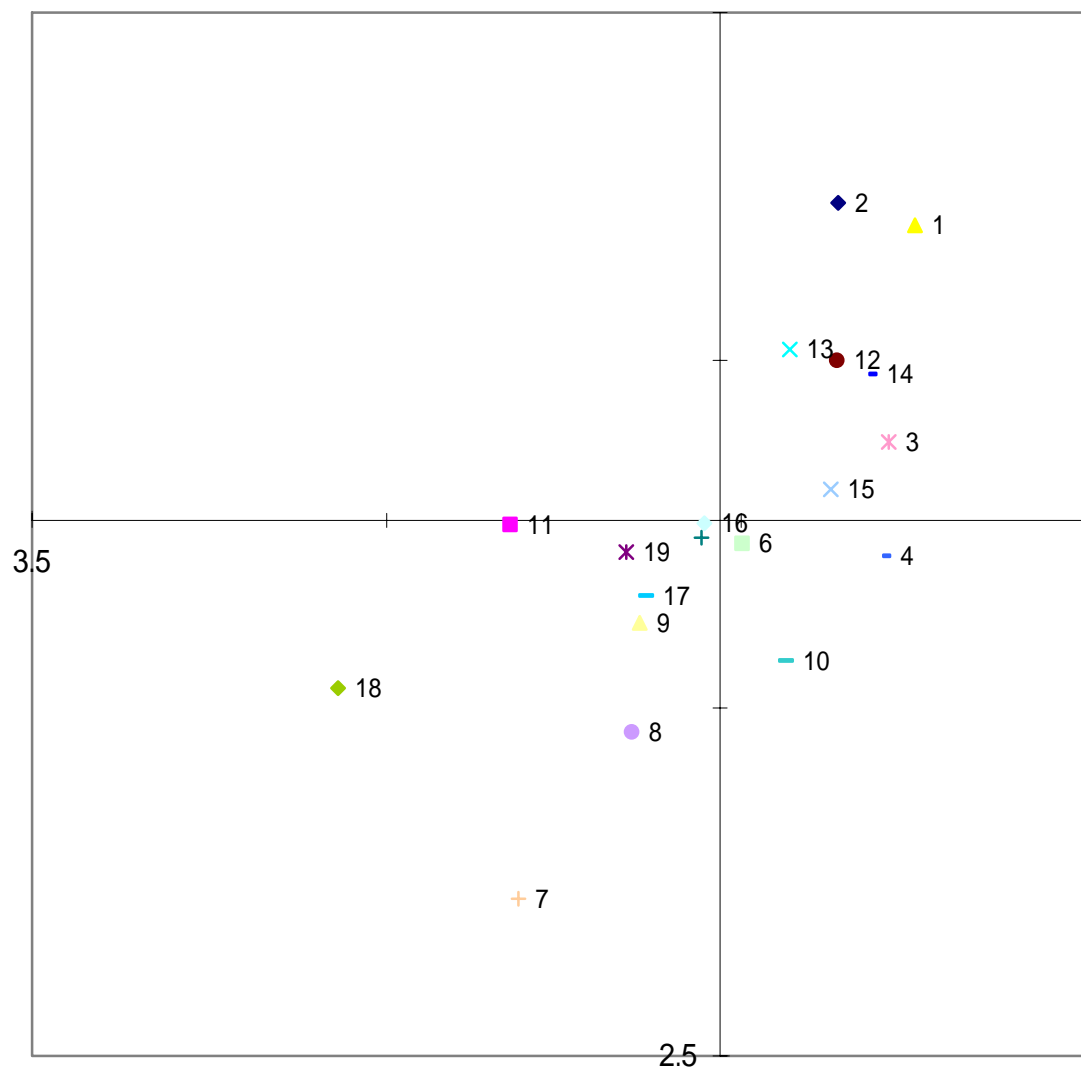
国立大学・実現度	公立大学・実現度	私立大学・実現度	大学・実現度
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	14. 学生が学習の成果を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善
14. 学生が学習の成果を得ること	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	3. 戦略目標・戦略計画の策定	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること
6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
5. 学生やその他利害関係者の理解	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

表6 学校種別達成度（達成している順）

高等専門学校・差(達成度)	短期大学・差(達成度)	大学(学部)・差(達成度)	大学(修士)・差(達成度)	大学(博士)・差(達成度)	合計・差(達成度)
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	5. 学生やその他利害関係者の理解	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	14. 学生が学習の成果を得ること
5. 学生やその他利害関係者の理解	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	14. 学生が学習の成果を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
14. 学生が学習の成果を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	3. 戦略目標・戦略計画の策定	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上

表7 大学設置者別達成度（達成している順）

国立大学・差(達成度)	公立大学・差(達成度)	私立大学・差(達成度)	大学・差(達成度)
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
3. 戦略目標・戦略計画の策定	14. 学生が学習の成果を得ること	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	5. 学生やその他利害関係者の理解	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
14. 学生が学習の成果を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	5. 学生やその他利害関係者の理解	14. 学生が学習の成果を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	14. 学生が学習の成果を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定
5. 学生やその他利害関係者の理解	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	3. 戦略目標・戦略計画の策定	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	3. 戦略目標・戦略計画の策定	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上



1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
3. 戦略目標・戦略計画の策定
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
5. 学生やその他利害関係者の理解
6. 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、彼らのニーズ及び満足の理解
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
11. 教職員が満足するような就労環境の整備
12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
14. 学生が学習の成果を得ること
15. 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）
19. リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること

図4 重要度と実現度（全学校）

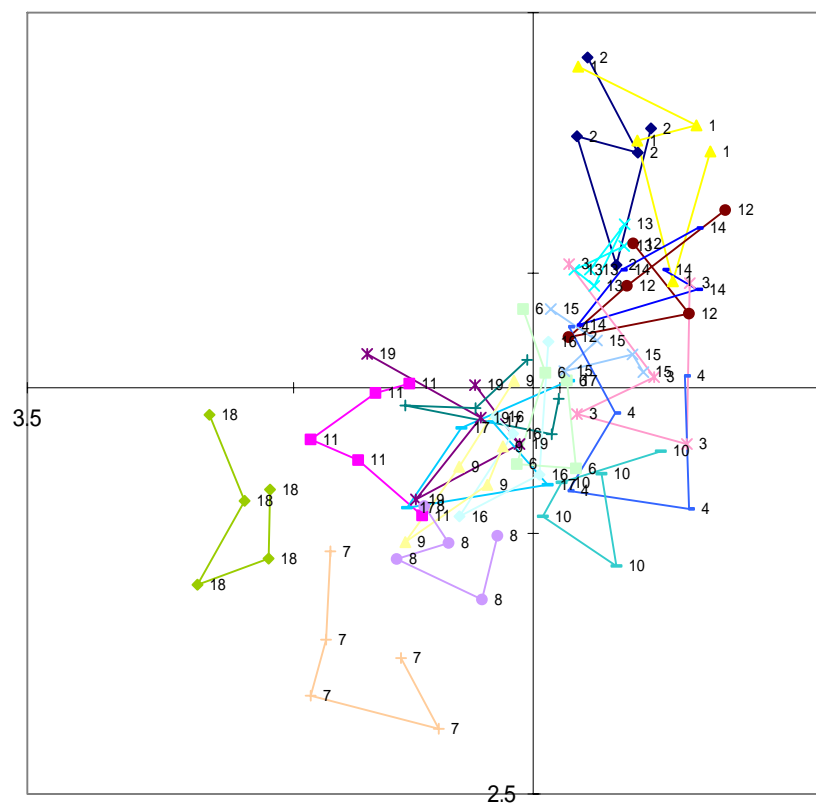


図5 重要度と実現度（学校種別）

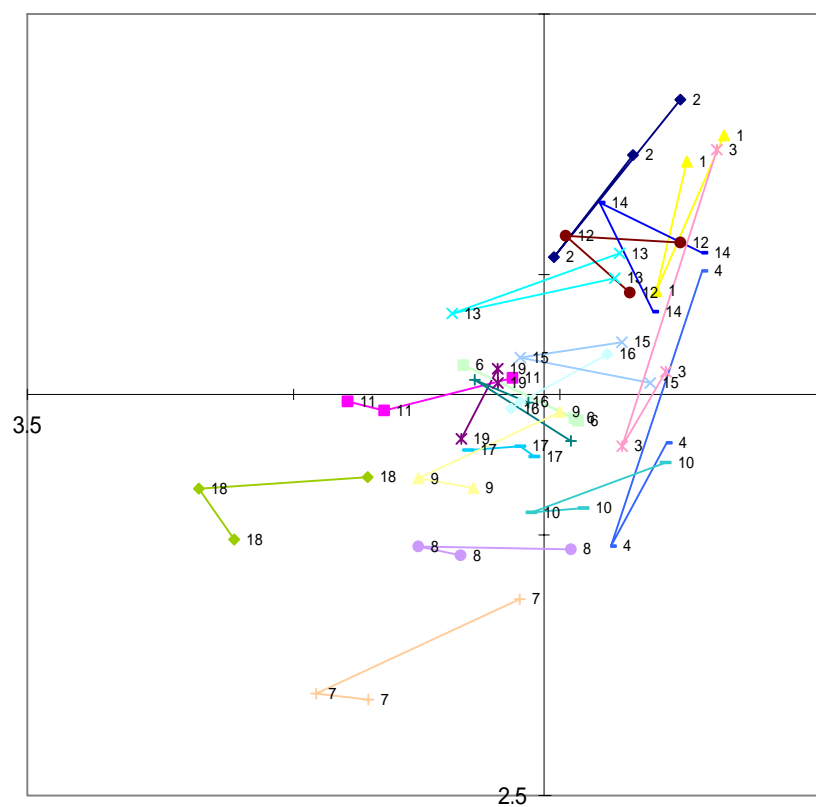


図6 大学における重要度と実現度（設置形態別）

3 大学等の運営・経営における方策の重要度（質問2(2)）

大学等の運営・経営に関して、どのような方策が重視されているかを把握するため、質問紙を通じて分析を行った。大学等の方策として想定したのは、教育活動、研究活動、社会サービス、業務運営、学生、教職員、収入の7つの要素である。それぞれ、

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. 教育内容・方法を改善 | 5. 良い入学者獲得に努力 |
| 2. 研究活動を促進 | 6. 教職員の能力を高める |
| 3. 地域・社会のニーズに対応 | 7. 収入の増加に努力 |
| 4. 業務運営の改善・効率化 | |

として、回答者に提示した。

しかし、どの要素もそれぞれ重要であり、段階評価で質問したのでは、「どれも重要」という結果になることが予想される。平均値の差をとっても、それは微少な差でしかない。そこで、それぞれの大学等の立場から、「仮想の方策」を評価してもらい、質問紙への回答を基に各要素の重要度を推測するという形をとった。それぞれの要素に「現状維持」か「取り組みを行う」の2つの行動を設定し、7つの要素と2つの行動の組合せで、大学等の採りうる「仮想の方策」を10個設定した（以下参照）。そして、各大学等の理念や目的、現在の諸条件を加味した上で、『貴大学（貴校）にとって、その方策を採ることが適している』と思う順に、該当する方策のそれぞれに番号を付けていってもらった。

それへの回答を基に、コンジョイント分析を行った結果が図7である。これにより、1から7のどの要素が方策の選択に寄与したか、つまり各要素の重要度が明らかになる。なお、各重要度は、すべてを足すと100になる割合で示されている。

すべてのケースを対象として分析した結果、圧倒的に「教育」重視の傾向が見て取れる。その値は「研究」等の他の要素の倍以上である。通常、大学は研究を重視しているとの批判があるが、経営の立場からは、これから教育をより一層重視していこうとする態度が現れている。他には、「入学者の獲得」、「収入の増加」であり、続いて「研究の促進」となる。

質問項目の例								
要素と活動の組合せ								回答欄
要素	教育活動	研究活動	社会サービス	業務運営	学生	教職員	収入	適している 順番
方策(1)	現状維持	現状維持	地域社会の ニーズ対応	業務運営の 改善・効率	現状維持	現状維持	現状維持	7 番目
方策(2)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域社会の ニーズ対応	業務運営の 改善・効率	良い入学者 獲得に努力	現状維持	現状維持	3 番目
方策(10)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域社会の ニーズ対応	現状維持	現状維持	教職員の 能力開発	収入の増加 に努力	4 番目

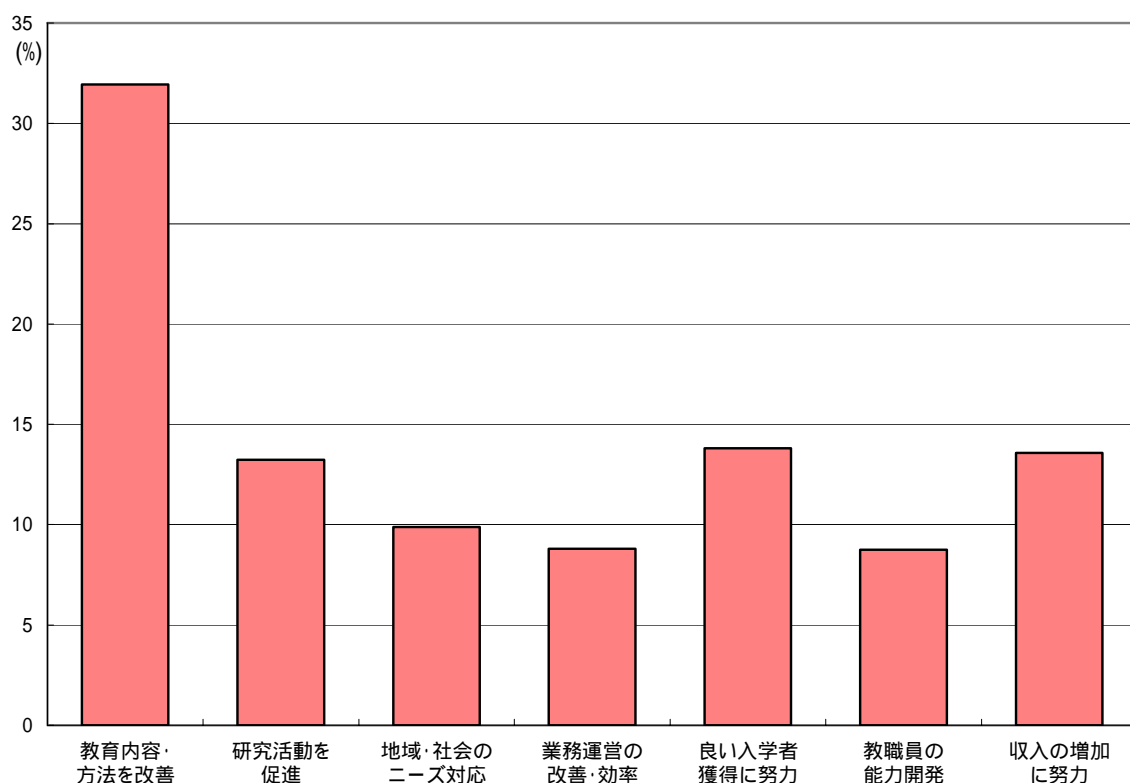


図7 各要素の重要度（全体）

この結果は学校種や、設置者によって異なることが予想される。図8は学校種別の分析を、図9は大学の設置形態別の分析を行った結果である。それぞれ、分散分析の結果、各種別に差がある要素に**（1%有意）、*（5%有意）の印を付けている。

学校種別の分析の結果、ほとんど大きな差はない。「教育内容・方法を改善」に関しては、短期大学と大学（学部課程だけを有する）で重要度が低くなっており、その代わり、「収入の増加に努力」に他よりも大きな重要度が置かれている。おそらく、教育を軽視しているという訳ではないであろう。学部課程だけを有する大学の多くは新しい大学であり、短期大学と合わせて、収入の増加の方がより重要な問題となっていると解釈できる。他に、「研究活動を促進」に関しては、大学（博士課程を有する）で他よりも有意に高い重要度が割り当てられている。また、有意差は出ないが、高等専門学校で良い入学者の獲得に高い重要度が割り当てられているのは、高校とは異なる学校として生徒を獲得しなければならない高等専門学校の特殊性であると考えられる。

大学の設置形態別分析の結果、「教育」「業務の効率」「教職員の能力開発」に関しては、有意差が見られなかった。差が見られた要素としては、国立で「研究活動を促進」の重要度が高く、公立で「地域・社会のニーズ対応」の重要度が高く、そして私立で「良い入学者獲得に努力」「収入の増加に努力」の重要度が高かった。国立と公立の特徴、そして経営を安定させる必要のある私立の特徴が明確に現れたと言えよう。

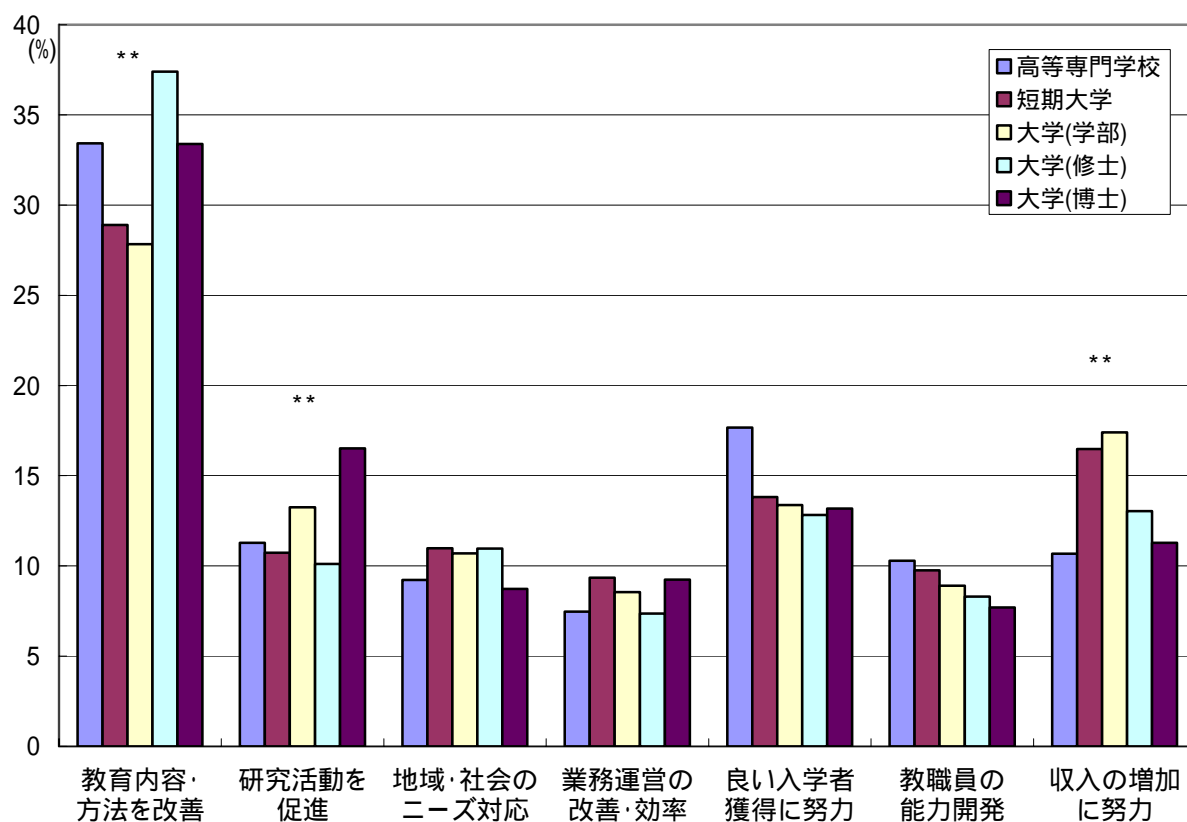


図8 各要素の重要度（学校種別）

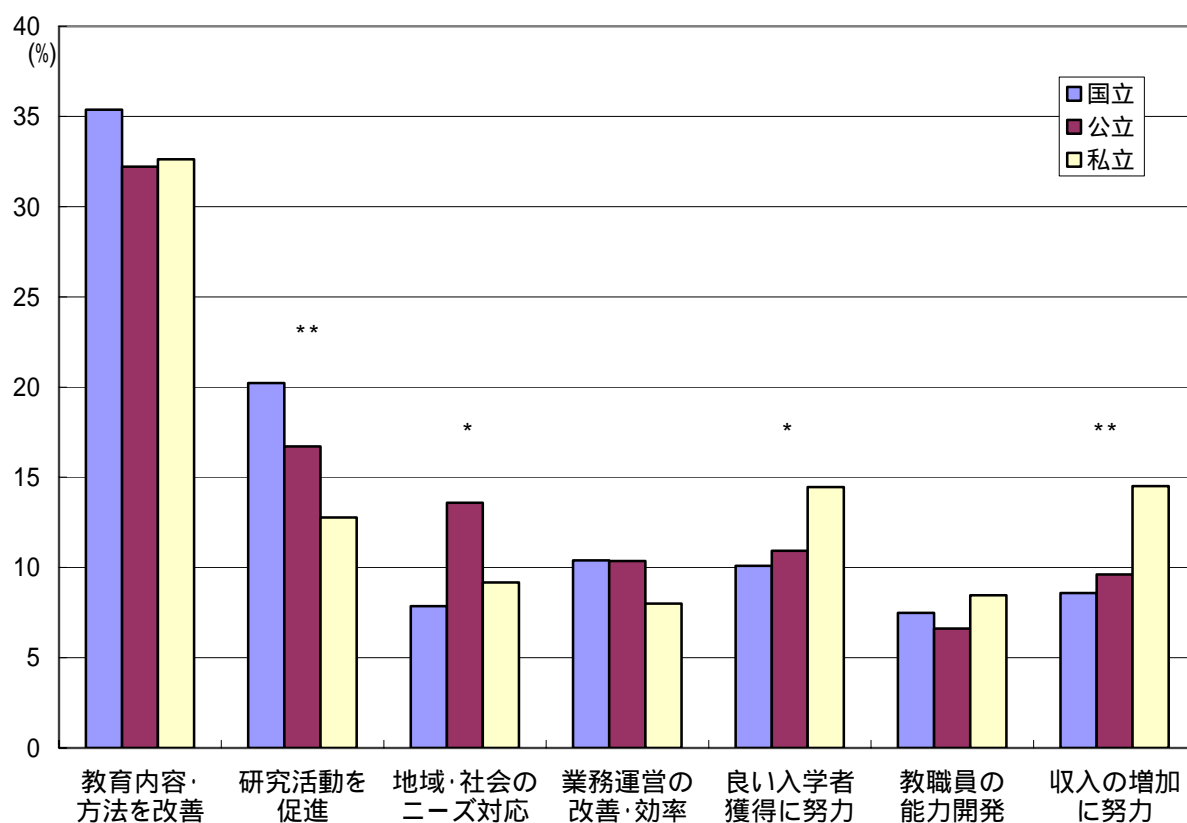


図9 各要素の重要度（大学設置形態別）

4 自己評価のための特別な組織(質問 1(2)(3))

大学等において、どのように評価活動を行っているのかを明らかにするため、自己評価のための特別な組織（自らの組織の評価を行い、更なる改善に活かすためのあらゆる組織を含む。）を持っているか、持っている場合、それはどのような組織であるかについて質問を行った。代表的な組織 2 つに限定しているためにすべてを把握できるわけではないが、ある程度の概要は把握できると考えられる。

まず、自己評価のための特別な組織を有するかという質問に関しては、回答した組織のうち 96.5%の大学等がそのような組織を有すると回答した。その回答結果が表 8 であるが、国立公立については 100%の大学等で組織を有しており、私立についてもおよそ 95%で組織を有している。質問の意図から、教務委員会等で自己評価を行っている場合には無しと回答している可能性もあり、いずれにせよかなり高い割合で、どの大学等も自己評価のための組織を有している。

表 8 自己評価のための特別な組織の有無

	国立	公立	私立	合計
高等専門学校	50/50 (100%)	3/3 (100%)	2/2 (100%)	55/55 (100%)
短期大学	0/0 (100%)	17/17 (100%)	143/153 (93.5%)	160/170 (94.1%)
大学(学部のみ)	1/1 (100%)	6/6 (100%)	49/55 (89.1%)	56/62 (90.3%)
大学(修士課程を有する)	10/10 (100%)	9/9 (100%)	48/51 (94.1%)	67/70 (95.7%)
大学(博士課程を有する)	63/63 (100%)	32/32 (100%)	138/140 (98.6%)	233/235 (99.1%)
合計	124/124 (100%)	67/67 (100%)	380/401 (94.8%)	571/592 (96.5%)

その組織の名称については、質問の通り「自己点検評価委員会」が中心となり、そしてそれに付加される機能によって、様々なバリエーションが存在する。運営、実施、改善、基本構想、企画、FD、第三者評価などの言葉が、自己評価委員会、自己点検評価委員会、大学評価委員会などの名称に付加されて使用されている。つまり、他の機能も一つの委員会に付加されて運用されていることが分かる。

自己点検評価以外には、組織を 2 つまでという制約の中で、全学に対して部局の自己点検評価委員会、外部評価委員会、授業評価を行うための FD 委員会、認証評価や第三者評価への対応のための委員会、企画・評価のための支援室などが挙げられた。ほとんどは常設の組織であり、自己評価や認証評価への対応を数年に 1 度行う大学等の場合は、臨時的組織としている場合もある。それらの組織は互いにオーバーラップしているために明確な分類はできないし、また 2 つ以上ある場合には数えられていない組織があるはずであるが、その分類を元にして挙げられた数を数えると、次の表 9 のようになる。

表9 設置者別自己評価（等）組織の類型

設置者	全学対象 (自己点検 評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業評 価	プログラム (JABEE, 認 証評価)	企画・ 評価室	合計
国立	139	1	9	7	3	45	204
公立	81	1	7	6			95
私立	476	23	1	38	1	8	547
不明	3	0	0	1	0	0	4
総計	699	25	17	52	4	53	850

全体として全学を対象とした自己評価の組織が多く挙げられたが、それに続いて私立では部局の自己評価組織、FD・授業評価の組織が挙げられた。また、企画・評価を担当する組織も挙げられた。公立で目を引くのは外部評価である。利害関係者としての地域を意識した評価の構成となっていると考えられる。国立の特徴は、企画・評価室の設置である。委員会組織だけではなく、このような室やセンターを設けることで、自己評価や第三者評価を円滑に行えるよう準備をしている。

表10は、自己評価組織の代表を誰が務めているかを表したものである。代表には学長・校長が就くという事例が多く、半数近くを占めており、副学長・副校長、あるいは理事長、理事（併任の場合があるため、他の役職と重なっている可能性が高い）が委員長を務める事例も加えると、半数以上がトップマネジメントによって運営されている。自己評価等の業務を遂行し、また統括するためには、トップマネジメントが直接指示を出さなければならないことの表れと考えられる。なお、ALOとはAccreditation Liaison Officerのことであり、短期大学基準協会が採用している制度である。本来は学内の職位ではないが、そのまま採用している。

表11は、同じく自己評価（等）組織の類型別の、組織構成を表している。全体的に、およそ10～14人程度の構成となっていることが分かる。そのうち、教員が10人強、職員が3人弱、外部者を若干名という構成が一般的である。外部者については外部評価も一緒に計算しているため、一般にはより少ない人数が参加している。

表 10 自己評価（等）組織の代表者の数

代表者	全学対象 (自己評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業 評価	プログラム (JABEE, 認証)	企画・ 評価室	合計
理事長	28	0	0	0	0	0	28
理事	36	0	0	1	0	19	56
学長・校長（短期大学部長）	337	0	2	14	1	4	358
副学長・副校長	64	2	0	5	0	12	83
学長補佐・校長補佐	10	0	0	2	0	6	18
評議員	3	0	0	0	0	1	4
教務，学生，学務部長（主事）	26	1	0	4	0	2	33
総務・企画・教育研究部長（主事）	6	0	0	1	0	0	7
ALO (Accreditation Liaison Officer)	7	0	0	0	0	0	7
学部長・学科長等	43	13	0	5	1	1	63
教授	45	0	0	6	0	1	52
助教授	4	0	0	1	0	0	5
教員	6	0	0	4	1	1	12
外部者	2	0	11	0	0	0	13
不明	82	9	4	9	1	6	111
総計	699	25	17	52	4	53	850

表 11 自己評価（等）組織の構成

設置者	全学対象 (自己点検 評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業評 価	プログラム (JABEE, 認 証評価)	企画・ 評価室	合計
教員	11.3	8.4	2.1	9.8	13.0	7.1	10.7
職員	2.8	4.1	0.7	2.2	1.3	2.8	2.8
外部者	0.2	0.1	7.3	1.2	0	0.2	0.4
合計	14.4	12.6	10.1	13.2	14.3	10.0	13.9

5 特徴的な経営手法(質問 1(1))

大学等の運営・経営に際し、主に企業で発展してきた経営手法を、教育機関としての特性に合わせてどのように使用しているかについて質問を行った。特定の経営手法の固有名詞を答えた回答は少なく、現在大学等で行われている取組を具体的に記述した回答が多かったため、その特性に合わせて分類したものが図 9 である。もちろん、例えば「戦略計画」、「目標管理」、「個人業績評価」、「競争的資金配分」、「第三者評価」、,,、というように、一連の流れがあるために分類することが難しい経営手法の記述も多く、またそれらを分類するような明確な定義がある訳でもない。そのため、ここでは回答で選択された経営手法の名前はできる限り尊重しつつ、それによる効果や具体的記述を手がかりに、一つ一つ最も近い経営手法に当てはめていくという方法を採用した。なお、「成果主義」との回答が多くあったが、これらの回答については、成果の測定・評価、個人業績の評価、目標による管理、競争的資金配分等、成果を重視することによって何を目的としているのかによって他の経営手法に割り振った。

図 9 より、大学等が採用している経営手法として、戦略計画、目標管理、リストラクチャリング、リエンジニアリング、総合的品質管理・PDCA サイクル、トップマネジメントの役割の明確化・強化、個人目標管理、(教職員)個人評価制度、人事制度の見直し・任期制、マーケティング活動、イメージ戦略、管理会計、競争的研究費配分に、20 以上の回答があった。設置形態別には、国立と私立の数に大きな差はないが、回答数が私立の方が多いことを考えれば、国立の大学等が明確な手法としての意識を持って大学のマネジメントに当たっていることが見て取れる。ただし、この質問は自由回答であり、また私立の大学等に関しては、既に日常業務や大学の文化として定着しているために回答しなかったということも十分に考えられ、注意を要する。

これらの経営手法については、それぞれ導入年度と効果の程度についても質問をしている。図 10、図 11 は導入年度についての分析結果である。なお、図 11 の分類は、経営手法をさらに大きく分類したものである(後述)。重要な順に 3 個までとの回答への制約を設けたことも影響していると考えられるが、結果として、導入年度の平均は 2000 年度頃と極めて新しく、また多くの経営手法は古くとも 10 年程度のものでしかないということが明らかとなった。どの経営手法も、10 年程度の時間が経てば、他の手法に代替されるか、あるいは文化として定着するのではないかと考えられる。

また、国立に関しては極めて顕著な動きが見られる。すなわち、2004 年度、2005 年度に導入された経営手法が極めて多く、法人化の影響が現れているものと考えられる。なお、経営手法別の分析では、その差はさほど大きくないが、現在用いられている経営手法の半数が、ここ数年に導入されたものであるという点は特徴的である。なお、それぞれの経営手法の効果については、どの回答もほとんどが「非常に効果的である」か「いくらか効果的である」という回答であり、経営手法や設置者等による差は見られなかった。

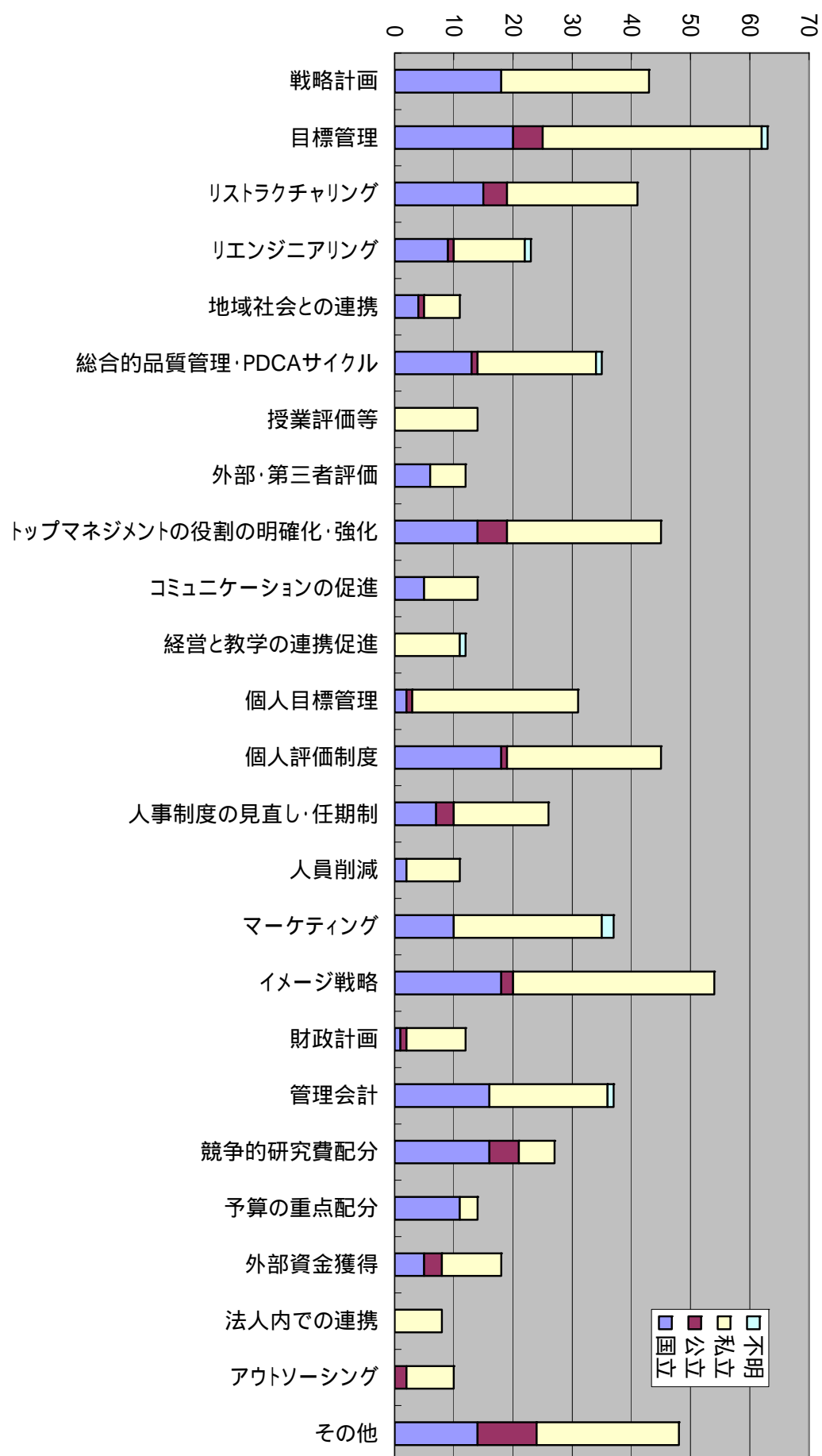


図9 特徴的経営手法の分類

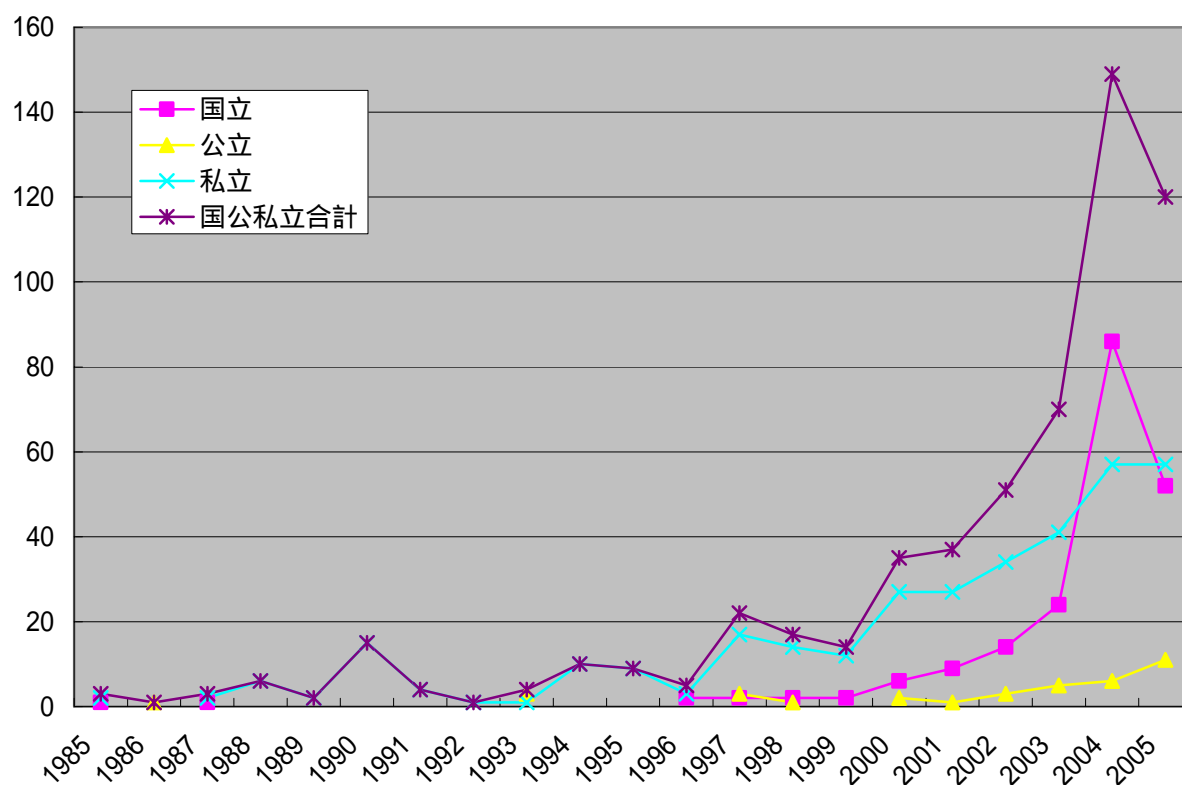


図10 特徴的経営手法の導入年度

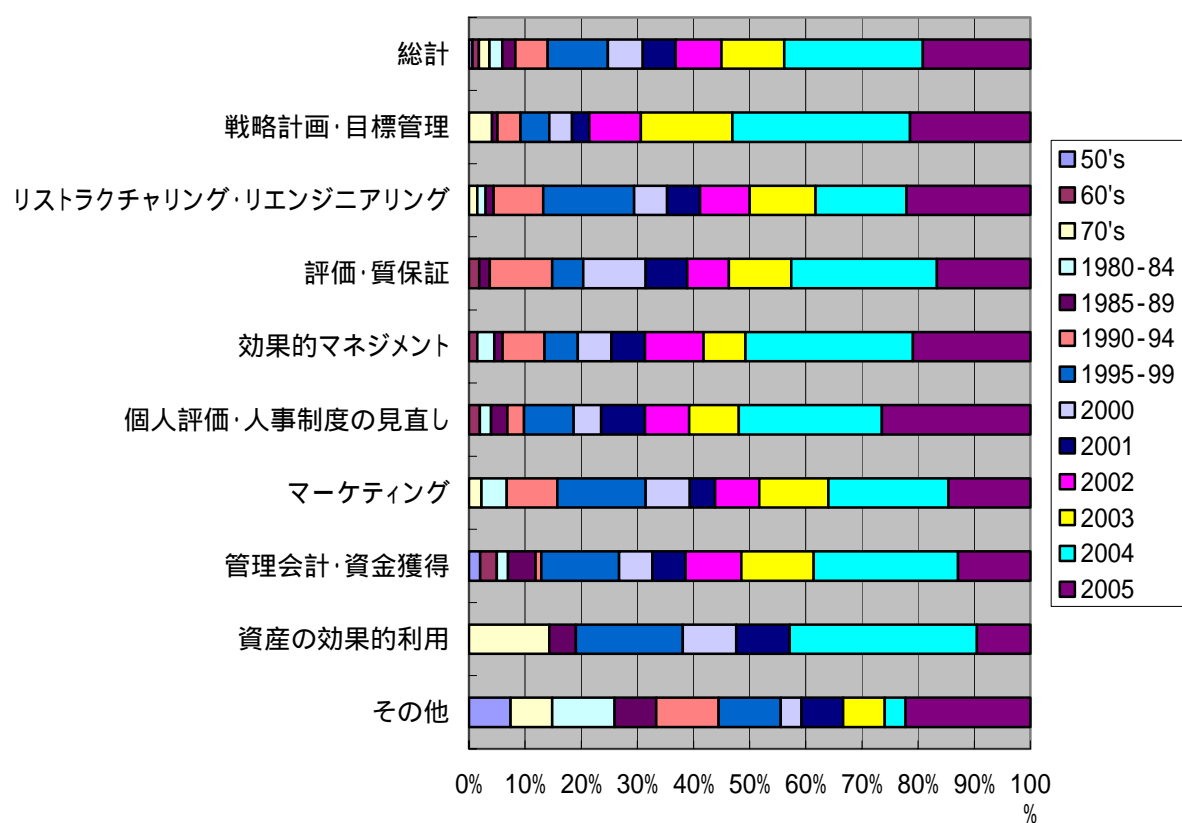


図11 経営手法の類別導入年度

表 12 大学で用いられている経営手法の分類

大分類	中分類	記述内容
A.戦略計画・目標管理	戦略計画	戦略的計画（中期目標・計画）の立案，実施，そのための分析。
	目標管理	組織や個人の目標と実績による管理。（特に組織としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）大学としての理念，目的，目標の周知徹底。
B.リストラクチャリング・リエンジニアリング	リストラクチャリング	組織の再構築。学校統合，学部学科再編，事務組織の再編など。
	リエンジニアリング	職務や業務フローの再設計。委員会組織の改編，フラット化，IT化等によるプロセスの変更。
	地域社会との連携	公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携など。
C.評価・質保証	総合的品質管理・PDCAサイクル(自己点検評価)	総合的品質管理，PDCAのマネジメントサイクルを重視した改善。自己点検評価に基づく改善。
	授業評価等	授業評価等の学生，卒業生による評価。学生満足度。
	外部・第三者評価	外部評価，認証評価や JABEE，ISO 等の第三者評価による改善。
D.効果的マネジメント	トップマネジメントの役割の明確化と強化	理事会と学長，副学長の権限の明確化，合議制から限られた人員による決定への移行，学長室，戦略会議，運営諮問会議等のトップマネジメントを補助する機能の確立。
	コミュニケーションの促進	方針や議決事項の周知徹底，意見聴取・提案制度等の縦の意思疎通，交流会等による横の意思疎通の促進。
	経営と教学の連携促進	理事長と学長，理事会と教授会等の間の連携。
E.個人評価・人事制度の見直し	個人目標管理	組織や個人の目標と実績による管理。（特に個人としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）
	個人評価制度	組織や個人の目標と実績による管理。（特に目標設定による個人業績評価に重点を置いている場合。）
	人事制度の見直し・任期制	個人評価結果に基づく給与の決定，給与体系の変更，非正規雇用職員の増加，教員・職員に対する任期制の導入等。
	人員削減	経営の安定を目的とした純粋な人員削減。
	その他	労務管理等
F.マーケティング	マーケティング活動	広く学生募集，就職力強化のためのマーケットの動向，ニーズの分析，分析結果に基づくマーケティング活動。
	イメージ戦略	大学等のイメージの発信。ブランドの確立。
G.管理会計・資金獲得	財政計画	会計情報を用いた経営状態の把握と立案，中長期的な財政の見通しとその運用。
	管理会計	会計情報を用いた経営状態の把握と立案，財政計画に基づく現場での効果的な経営の実現。
	競争的研究費配分	教員研究費の競争的配分。
	予算の重点配分	戦略計画に基づく，特定の部局や活動に対する予算の重点配分。
	外部資金獲得	外部資金の獲得のための方策。経営多角化，資産運用。
	その他	経費節減，省エネ活動等
H.資産の効果的利用	法人内での連携	法人内での資産の共有，スケールメリット。
	アウトソーシング	業務の外注。
	その他	施設マネジメント等

6 特徴的な経営手法に関する解釈および考察

これらの経営手法について、実際に導入している大学等での経験に基づいて、長所や短所について記述をしてもらった。ここでは、表 12 で分類を行った経営手法の中分類ごとに、大学における活用の状況、長所として挙げられた点、短所として挙げられた点について、いただいた意見を中心にとりまとめるとともに、それぞれの経営手法を導入する際の大学の特殊性と手法の限界について考察を行った。

A 戦略計画・目標管理

A-1 戦略計画

戦略的計画（中期目標・計画）の立案，実施，そのための分析。

状況

戦略計画とは、組織の使命（ミッション）を明らかにし、目的（ゴール）、目標（オブジェクト）を設定して、その実現のための具体的方策として中長期の活動計画を作成すること、そのための活動を体系的に組織すること、そして活動の成果を測定し、活動計画にフィードバックしつつ目的目標の実現を図るという手法である。したがって、戦略計画とは戦略を立てること自体ではなく、上記の使命や目的を達成するための一連のプロセスである。なお、目的目標の実現のための活動計画の作成に用いられるツールとして、顧客分析、競合分析、SWOT 分析などが行われる。

そのため、本来は後述する目標管理とは対になるべき経営手法であり、また組織に降りれば個人目標管理、個人評価という形で現れてくるが、ここでは、「戦略計画・中長期計画の作成」に重点が置かれた記述に絞り、「戦略計画」としてまとめた。そのため、「目標管理」として記述されていても、記述内容が計画の作成に重点が置かれていれば、戦略計画として分類した。具体的な SWOT 分析などの手法もここに分類している。リストラクチャリング、品質管理などと合致する部分も多いが、使命、目的、目標からのブレイクダウンとしての活動計画を有し、それを重視している点で、それらの経営手法よりもやや大きな概念と言うことになる。

経営手法としての記述には、戦略計画、中・長期計画、将来構想、アクション・プラン、それらの策定や決定、また PPM(Product Portfolio Management)、SWOT 分析、構造分析などのポジショニングに関する具体的分析などが見られた。一部の学生獲得等に特化した分析、方策についてはマーケティングに、財務に特化した分析、方策については管理会計・資金獲得として分類されており、広義の戦略計画という経営手法を実施している大学等は極めて多い。

長所として挙げられた点

- ・ 長期的な視野を持って業務を行うことができる。
- ・ 考え方の同一化、目的目標の共有。
- ・ 組織としての方向性を示すことで、業務の達成目標の設定と評価とを可能とする。

短所として挙げられた点

- ・ 計画立案のために時間と労力がかかる。

- ・ 教員の業務負担が重くなった。
- ・ 取りまとめが難しく、トップのリーダーシップが発揮されないと機能しない。
- ・ 将来計画等のように計画期間が長いと、だれる。
- ・ 方向性が不明確だったり、現場の業務と目標との関連性が薄い場合は特に、形式的な計画、評価に陥る。
- ・ 教職員の末端にまで考え方が周知徹底されず、意思の統一が難しい。
- ・ 戦略計画で明記されていない活動が軽視されたり、それ以外のことは行ってはいけないというような誤解が生じる。
- ・ 戦略計画があるがために、新たな計画の策定、計画自体の修正がしにくい。

大学の特殊性と限界：

戦略計画によって、中長期的な視点から考えることができるようになった等の長所が挙げられている。これまで大学は、将来計画等はあってもそれを詳細かつ具体的に計画立ててアプローチするというような方法は採らず、少なくとも現場では近視眼的な経営方策しか持たなかった。戦略計画は、大学に新たな長期的な視点を提供したという点だけでも評価されうる。格付け機関へのインタビューによれば、もともと企業に比べれば大学の不確実性に関するリスクは小さい。入学人数もある程度予測でき、学生が入学すれば数年先までの収入が確実となり、将来の収益も予測可能である。このように、大学に戦略計画がフィットしやすい素地はある。

しかし、企業に比べ、非営利組織のミッションは曖昧だと言われる。そして、大学のミッションはさらに曖昧なものである。もともと曖昧なミッションを明確な文章として示し、それに基づいて計画を立て、組織立てて活動を行おうとするのだから、どうしても各所に曖昧さが残り、またひずみが出る。機構が試行的大学評価を行った際に、大学の目的は何かということから始めたところ、そもそも大学の目的とは何か、そして学問間の差をどのようにするのかという質問が多く寄せられた。その質問に対する確固とした回答があるわけではない。そのような大学の特殊性を考慮した場合、戦略計画とは、大学の全ての活動を対象とするのではなく、大学が組織として取り組むべき課題、重点事項を対象としたマネジメントであると割り切ることが必要である。戦略計画は課題解決と大学の将来を決定するような施策に重きを置き、軽重をはっきりさせるべきである。またそのことによって、戦略計画に記載されていない新たな萌芽的活動を制約するようなことは起こらなくなる。

大学は社会のニーズに適応してミッションを遂行するというだけの機関ではなく、社会にニーズを創り、新たなミッションを創造する機関でもある。また、競争的環境の中で贅肉をそぎ落として自らの目的を追求するだけではなく、同時に社会から信託された社会的機能をも同時に果たすことが求められている組織でもある。そうでなければ、国公私を問わずに公的資金が用いられる理由がない。そして、大学とは、教育、研究、社会サービスの全てに渡って、教員が自らの保有する知識をサービスとして学生に、そして社会に提供し、かつ新たな価値の創造にも尽力するという場である。そのような状況で、すべての活動を大学という1つの組織の目的の下に収斂させるというのは無理であり、自らのシステムを開いたままで組織の中にある程度の緩やかさを許容しないと逆に効果的な活動を阻害する可能性すらある。大学には、適度な計画性と適度な緩やかさが同時に求められているのであり、戦略計画にはそのような大学の要素を考慮すべきである。

A-2 目標管理

組織や個人の目標と実績による管理。(特に組織としての目標設定による改善に重点を置いている場合。)大学としての理念,目的,目標の周知徹底。

状況

上述のように,目標管理は戦略計画の中で,進捗状況の確認のために用いられる。ここでは,大学としての理念,目的,目標の周知徹底,組織の目標と実績による管理を目標管理として分類した。組織の中で,特に個人のインセンティブとしての個人目標管理,個人評価は,個人評価・人事制度の見直しとして分類した。目標管理の成果として,直接的な組織の効率化,質の向上のみならず,組織の活性化,意識の統一などを期待し,実施されている。

長所として挙げられた点

- ・ 具体的な目標,課題,計画,そして達成状況が明確になった。
- ・ 経営的視点から組織の具体的な目標を明示できる。
- ・ 達成度を把握し,問題点の早期発見ができる。
- ・ PDCA による改善が可能となる。
- ・ 組織としての意識が統一された。
- ・ 自らの業務がどのように位置づけられるのかの自覚が高まった。
- ・ 達成度を気にするようになり,活動が活発化した。
- ・ 各職員の能力開発が期待できる。

短所として挙げられた点

- ・ 教育,研究等の目標を数値で表すことが難しい。
- ・ 適切な目標設定が難しい。(実現可能な目標を設定しがち。高い目標を設定しがち。)
- ・ 作業負担の増加。
- ・ 計画が複数の組織にまたがる場合には一元的な目標管理の適用が難しい。
- ・ 目的管理の中に欠落している事項があると,その部分が行われなくなる。
- ・ 達成度の低下の原因を,学生の質的低下等の外部要因に求める。
- ・ 目標を達成できなかった場合,諸要因やプロセスが勘案されず,成果だけで判断される。
- ・ 自発的に設定したものでない場合,あるいは実施組織のコンセンサスが得られない場合,取り組みに対する動機付けが難しい。
- ・ 今までシステムの思考をしてこなかった人に,将来の姿を思い描かせること自体が難しい。

大学の特殊性と限界:

目標管理によって,組織の活性化,意識の統一などの効果を上げている回答が多くあった。その一方で,短所とされているのは,教育研究等の目標設定の難しさであった。難しさには二つあり,どのような指標を用いるのかという指標の選択(特に数量的指標)の難しさと,その高さの設定の難しさがあった。

教育,研究の成果を指標化することは確かに難しいが,それは完全な指標を求めようとするためである。教育,研究の成果は極めて長期にわたり発現し,また波及効果も大きい。そのような

教育研究の成果を完全に把握することは不可能であるという前提に立たなければならないだろう。その中で、自らの使命や目的に照らして、最もよく教育研究の成果を表している指標、そして最も説得性のある指標を、これが完全ではないという前提を付けて使用するということになる。もちろん、この指標と評価結果が何の帰結を生まないのであれば問題は起こらないが、それが評価結果として大学の組織や教職員個人に影響を与えるために、緊張が生じている。

また、教育も研究も、成果となるための外部要因が存在する。教育に関しては学生が間に存在しており、最終的に大学としての成果を上げるのは学生であることに留意しなければならない。学生がいかに学修し、成果をもたらすかによって、大学の成果は左右する。その是非は別として、入学者の獲得から、卒業、就職に至るまで、大学が何から何まで世話をしなければならない傾向にある。また、研究に関しても、努力したからといって研究成果が生まれるものでもない。そのため、評価の際には、成果だけではなくプロセスも重視されるのが常である。

目標設定は、組織の構成員も納得した上で行われなければならない。また、目標管理が行われるのも、評価結果が使われるのも、第一義には組織の使命と目標の達成のためである。決して賞罰のために行われるのではない。

B リストラクチャリング・リエンジニアリング

B-1 リストラクチャリング

事業の再構築。学校統合，学部学科再編，事務組織の再編など。

状況

リストラというと人員の削減と誤解されやすいが、本来の意味は社会のニーズに合わせて事業を再構築することを意味する。その過程で人員の再配置等が行われることとなる。そのため、人員削減を「リストラクチャリング」と表現している場合は、別の「人員削減」という項を設け、そこに分類した。

大学等に関しては、その最たる例は学校統合，そして学部学科の再編，あるいは事務組織の再編などとなる。また、それほど大規模なものでなくとも、教職員構成の変更などもこの類型として取り上げた。大学等の効果的な発展を期待し、国際，知財，大学評価等に関する組織を設置した事例もここに含めている。

長所として挙げられた点

- ・ あらゆるニーズへの対応。
- ・ 教職員の意識改革。
- ・ 組織として生き残るための戦略。入学者の獲得。
- ・ 大学等のイメージアップに繋がる。

短所として挙げられた点

- ・ 学内でのバランスを上手に取らなければならない。
- ・ 新しい学部学科の設立が、必ずしも学生の増加に結びつくわけではない。

- ・ 教員の専門は変えられないため、どうしても近い分野の学部等の開設になる。

大学の特殊性と限界：

リストラクチャリングが行われる場合、企業であれば事業の多角化、人員の配置転換を狙うのが常識であるが、大学ではそれが難しい場合が多い。

まず、多角化については、大学が非営利組織であることから、得られた収益は教育研究等の質の向上に充てられることとなる。そのため、多角化の誘因はあまり大きくなく、また多角化に充てられる原資も限られる。したがって、たとえ大学間の統合等が行われても、新たな事業を興し、それへの配置転換による元組織の縮小が実現できず、純粋な人員削減を行わない限りは大きな費用の削減に繋がらない恐れがある。

特に、教員組織である学部学科等の改編は困難を伴う。教員は、ある専門分野に関して長い時間をかけて研究し、その専門分野を極めてきたのであって、狭い分野の専門性しか持っておらず、専門を変えることはほとんど不可能である。企業の人員配置のように、短期の研修や OJT で対処できるわけでもない。そのため、結果的に、旧来の組織を踏襲しなければならない場合も多い。任期制等の教員の流動性を高める方策を採っている大学もあるが、このコンテキストからは教員の契約社員化ともいえ、根本的な解決策ではない。また、日本の知識ストックという大きな視点から見れば、社会ニーズから外れたといっても学問としての希少な知識資源は維持しなければならないことも多い。それを、どの組織が、どのように保持していくかという点は、大学経営や、市場の競争原理とは一線を画して、国立大学や公立大学の在り方など、国や地方行政、そして政策としての考え方が必要である。

B-2 リエンジニアリング

職務や業務フローの再設計。委員会組織の改編、フラット化、IT 化等によるプロセスの変更。

状況

リエンジニアリングとは、リストラクチャリングが事業の再構築を指向したのに対し、仕事のプロセスを根本的に再構築する経営手法である。業務の中で、ヒト、モノ、カネ、情報などの資源をどのように最大利用できるかという点からプロセスを再設計するものであり、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)とも言われる。後に述べる「品質管理」が現状のビジネス・プロセスをいかに理想に近づけるかというように、どちらかと言えば現状の業務の改善を指向しているのに対し、リエンジニアリングは現状の業務の再構築を重視する。もちろん、品質管理は改善だけを行うのではなく、評価の結果、目的を達成できなければ、再度計画に見直すというように、リエンジニアリングの要素を PDCA サイクルの中で実現するため、明確に区別ができるわけではない。

リエンジニアリングの事例としては、職務や業務フローの再設計、委員会組織の改編、組織のフラット化、グループ制、プロジェクト型組織、教員組織の講座制の廃止、IT 化等によるプロセスの変更などが挙げられた。いろいろな方法が採られているが、どれも基本的には、業務の効率化、セクショナリズムを廃した意思疎通の促進、人的資源の効果的利用、それらを通じての意識改革やコスト削減が狙いとされている。

組織の再編成という意味では、後述する「トップマネジメントの役割の明確化と強化」も意思決定過程に関するリエンジニアリングの一つとも考えられる。また、職場での「コミュニケーションの促進」についても別に取り上げている。ここでは、それら以外の、特に業務の効率に関する記述を中心にとりまとめた。

長所として挙げられた点

- ・ 業務の効率化。
- ・ セクショナリズムを廃した意思疎通，人的資源の融通。
- ・ 教職員の一体化，意識改革。
- ・ フラット化による自由な雰囲気と円滑な意思疎通。機動的組織の構築。

短所として挙げられた点

- ・ 新たな知識技術が要求され，組織内教育，OJT の必要が生じる。
- ・ 新しい業務プロセスに適応できない者がいる。
- ・ セクショナリズムを廃するためにグループ等で別の割り方をすると，新しい組織の割り方で再びセクショナリズムが生まれる。

大学の特殊性と限界：

大学としての特殊性は取り立てて見あたらなかった。短所として挙げられたのも，大学でなくとも表面化する問題である。講座制の廃止などでは，それによって研究体制が弱体化するとの指摘もあった。従来のやり方には従来の長所があり，その長所はできるだけ損なわないように業務を再構築する必要がある。

B-3 地域社会との連携

公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携など。

状況

これまでの教育・研究のみならず，地域社会との連携を経営手法の 1 つとして挙げた大学が多くあった。一部は，PR を重視しているものとしてイメージ戦略に分類したが，それだけではなく組織として，また組織の構築によって積極的に対応しようとする取り組みを 1 つの類型として挙げた。

内容としては，公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携などであり，今までのような，教育，研究，それ以外の活動というのではなく，教育，研究，社会サービスというように，重要な活動の 1 つとして位置づけている大学等も見られるようになってきた。

長所として挙げられた点

- ・ 社会への直接的貢献が可能となる。
- ・ 地域社会，各種研究，生涯学習等への還元。
- ・ 学生を巻き込むことで教育の一環として幅が広がる。
- ・ 大学等のイメージアップ。

- ・ 共同研究，インターンシップ，就職先の開拓，入学希望者の増加に繋がる。
- ・ 外部資金の獲得。

短所として挙げられた点

- ・ 教育，研究に影響が出ることがある。
- ・ 教員の時間が費やされる。

大学の特殊性と限界：

地域社会との連携として貢献するのは主に教員である。地域連携のための特別な部署を作ったとしても，最終的には売りにできる知識を有する教員の協力が必要不可欠となる。その一方で，教員を地域連携専門に任命するわけでもなく，教育，研究と地域連携との兼ね合いが必要となる。特に，従来の教育，研究の枠組みから外れた取り組みでもあり，注意を要すると考えられる。

C 評価・質保証

C-1 総合的品質管理，PDCA サイクル（自己点検評価）

総合的品質管理，PDCA のマネジメントサイクルを重視した改善。自己点検評価に基づく改善。

状況

総合的品質管理とは，十分に消費者を満足させるよう，組織のすべての部門が製品やサービスの品質の向上に取り組む効果的なシステムのことを意味する。すべてのプロセスにおいて質の向上に取り組むというのは今の企業では当然のことであるが，昔の品質管理が完成品の検査だけに頼っていたことを考えれば，大きなパラダイムシフトであった。大学で考えれば，期末試験や卒業試験だけで学位の質を保証するのではなく，カリキュラムや教員の FD 活動等を通じ，卒業までに至るすべてのプロセスで質を高めるように努力し，質を保証するということになる。

そのような品質管理に重要な考え方が PDCA と言われるマネジメントサイクル(Plan - Do - Check - Action)である。教育現場でも「Plan - Do - See」の概念として昔から定着しているが，ほとんど同義である。戦略計画や目標管理など，ここに挙げるほとんどすべての経営手法でこのマネジメントサイクルは使われているはずであるが，ここでは，総合的品質管理との回答に加え，PDCA サイクルを重視した経営手法の記述がなされていた事例は，総合的品質管理として分類を行った。また，自己点検評価を経営手法として挙げている場合も，特に戦略計画のような記述がない限り品質管理の手法が考え方として最も近いと考え，ここに割り振った。

長所として挙げられた点

- ・ 教育サービスの質の向上。教授技術の向上。学生満足度の向上。
- ・ 教職員が共通理解を持つ。
- ・ 教職員の意識改革
- ・ 毎年着実に改善が行われる。

- ・ 顧客重視（学生・学習重視）の視点が明確になった。

短所として挙げられた点

- ・ 自己評価のため、評価が甘くなる。自己満足で終わる。
- ・ 多くの時間がかかる。
- ・ 余計な仕事が増える。
- ・ 報告書の作成に終始し、評価にまで十分な手が回らない。
- ・ 最終的には教員個人の取り組みになるため、個人差がある。
- ・ 改善を全方向に行うため、意識が分散する。

大学の特殊性と限界：

昔の大学は、個々の教員が独立した専門性を有する自営業者の集団のようなものであり、他の教員の活動に口を出したり、共同で改善を行うというような取り組みは極めて難しかった。しかし、自己点検評価の導入やFD活動の広がりを通じて、その文化は徐々に変わりつつある。

しかし、それでもなお大学の特殊性として特筆すべきは、学生の存在である。一般に、「教育の質」と言う場合、「学生が受ける教育の質」と「教育機関が輩出した卒業生の質」の双方が明確な区別なく使われることが多い。大学にとっては、企業の製品やサービスに相当する「学生が受ける教育の質」を向上させることは、組織の構成員である教員の努力によって実現可能であり、比較的容易である。しかし、大学は「教育機関が輩出した卒業生の質」の向上をも要求されており、この質の向上には学生自体の努力を要し、さらなる困難を伴う。学生が達成すべき知識・技術・態度のレベルを設定し、それに満たない者には学位を与えない、また同時に学生の学習を促すというのが理想的であるが、現実にはなかなか難しい。

学生は消費者であり、同時に自身を有用な人材とする生産者でもある。大学の使命や目的の達成には、大学の教職員だけではなく、学生が主体的に取り組まなければならないし、それが外部要因ならぬ内部要因となることに留意しなければならない。

C-2 授業評価等

授業評価等の学生、卒業生による評価。学生満足度。

状況

現在、ほとんどの大学で学生による授業評価が行われている。学期の終了時に授業に関して評価を行ったり、卒業時に評価を行ったり、あるいは学生の満足度が調査されたりしている。これらは企業における顧客調査、顧客満足度の調査と同様に、大学でも意志決定に用いられる重要な情報となりうる。また、これらの結果の使用方法については、個人評価制度とも関連があるが、大学として意志決定に用いる、教員個人に返却して個人が改善を行う、報告書として公開する、公開しない等、大学によって様々であった。さらに、教員の表彰制度に活用されている大学もあった。

長所として挙げられた点

- ・ 学生の意見を教員にフィードバックすることによる教授技術の向上。

- ・ 教員が授業を重視し，工夫するようになった。
- ・ 教職員の意識改革

短所として挙げられた点

- ・ 努力する教員と，努力しない教員に別れる。
- ・ 教員個別の評価結果を公表するかどうかなど，評価結果の扱いで問題が起こる。
- ・ 学生が正しく評価しているかどうか分からない。
- ・ 全科目に関して行うため，学生が授業評価に飽きている。
- ・ 経費や労力が非常にかかる。
- ・ 授業評価の導入により，研究力に関しては落ちている気がする。

大学の特殊性と限界：

企業の顧客満足度に該当するのがこの授業評価である。実際に，授業評価を通じて顧客満足度の重要性を指摘する回答も多くあった。大学の特殊性は，「総合的品質管理，PDCA サイクル」でも指摘したように，学生が消費者でもあり生産者でもあるということであり，また教育の成果が将来にわたって長期的に継続し，その将来を誰も完全には予測できないことである。つまり，大学の教育とは単なるサービスの提供ではなく，個人に知的資産を自ら構築させ，保有させる活動であり，大学教育の本当の顧客満足度はかなり先になって判明すると言える。そのスパンは電化製品のように短いものではなく，10 年，20 年，さらにはもっと長いものであり，加えて簡単に買い直しできるものでもない。

教育を提供する側は，専門家の目から見て長期的な教育効果を見越して，最大限に効果的な教育を提供しようと試みる。一方，学生は，そのような長期的効果があることは認識しているが，現在の短期的な効用（個人にとっての費用効果や，時間という資源に関する他のサービス（遊びなど）との競合）で選好を行う可能性がある。実際に，職に就いた卒業生による評価結果が，学生による評価結果と異なるという回答もあった。また，米国では教員が授業評価結果を気にするあまり授業を簡単にしているという批判がなされたりもする。このような教育を提供する側と受ける側との差異，短期的効果と長期的効果の認識の差異についての検討が，授業評価の結果の解釈に必要とされる。

評価結果の扱いについても，問題として認識されている。最終的に授業評価結果をどのように使用するかという問題であり，決まった解法がある訳でもないが，授業評価が授業の改善のために行われているのであれば，各教員に情報をフィードバックとして返すことは最低限行われるべきであろう。大学側の経費や労力だけではなく，延べ時間で考えれば学生の費やす時間は極めて大きい。

また，教育と研究のトレードオフで，教育に注力するあまり，研究がおろそかになるのではないかという懸念も示された。

C-3 外部・第三者評価

外部評価，認証評価や JABEE，ISO 等の第三者評価による改善。

状況

外部評価，第三者評価を受けることを重要な経営手法として挙げた大学もあった。評価を通じて外部の目を入れるという施策を，この分類に組み込んでいる。具体的には，外部評価，認証評価，大学基準協会の相互評価，JABEE，ISO9001（品質管理），ISO14001（環境管理），日本医療評価機構による評価に基づく改善である。定期的な外部との協議会や，役員の中に外部者を含むことについては，トップマネジメントの役割の明確化・強化に分類している。

共通しているのは，外部の判断基準や外部の評価基準を適用するため，ごまかしがきかないということである。自己評価だけだと評価項目さえ立てなければ表面に出てこない問題も，外部の基準によって判断されることとなり，それが長所として上げられている。

一方で短所として上げられたのは，外部の評価基準であるために自らの組織にふさわしくない基準であってもそのように合わせなければならないこと，第三者が判断する実証主義であるために根拠資料を整備しなければならず，ISO はさらにドキュメントの保有が義務づけられており，それらが煩雑であることなどであった。

長所として挙げられた点

- ・ 自己評価から評価結果を得るまでの過程で大学内では気付かない問題点が明らかになる。
- ・ 評価をきっかけにして改善活動が進んだ。教育の質の向上。
- ・ 教職員の意識改革

短所として挙げられた点

- ・ 自らの組織にふさわしくない基準があり，それでも対応しなければならない。
- ・ 評価に際しての資料の作成，整備，評価後のシステムの保持等，時間と労力がかかる。
- ・ 評価後の改善に関する進行管理ができていない。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性として大きい要因は，「総合的品質管理，PDCA サイクル」でも挙げたが，学生の扱いであろう。実際に，ISO 受審の際に学生を含めたために大変であったという事例もある。学生の行動にまで大学として立ち入ることの難しさはあるが，成果をもたらすためには学生も含めなければならないであろう。

D 効果的マネジメント

D-1 トップマネジメントの役割の明確化と強化

理事会と学長，副学長の権限の明確化，合議制から限られた人員による決定への移行，学長室，戦略会議，運営諮問会議等のトップマネジメントを補助する機能の確立。

状況

すべて教授会で審議決定するという従来の意志決定プロセスを見直し，運営会議，常任委員会などの限られた人員のトップマネジメントで意志決定を行い，機動的な経営体制を確立しようとする意志決定体制の整備が多くの大学で行われている。さらに，学長あるいは経営陣の下に戦略

会議を置いたり，学長室を拡充したり，あるいは社会や専門家の意見を聴取する運営諮問会議を置くなどし，大学経営に関する計画立案をサポートしようとする制度，分掌を各副学長に割り当て，速やかに実行に移す制度等も多く挙げられている。これらのトップマネジメントの役割の明確化と強化は，国立大学においては国立大学法人化によって，そして私立大学においては，私立学校法の改正によって理事会の権限，理事，監事等の責務が明確化されたことを受け，多くの大学が重要な経営手法として取り上げた。

基本的に迅速な意志決定と大胆な大学改革をトップダウンで進めようとする動きであり，「学長あるいは経営陣のリーダーシップ」と表現されることが多いが，ここでは経営手法として細分化することを狙い，具体的な表現とした。他に，コミュニケーションの促進，経営と教学との連携促進，戦略計画，目標管理等々，多くの要素と関係がある。

長所として挙げられた点

- ・ 迅速な意志決定と方針の具現化。
- ・ 学長や経営陣の考え方が明確化され，教職員に伝わる。
- ・ 大学の方針の戦略的展開が可能となる。
- ・ 議論が活発化し，また専門的な高度な意志決定が行えるようになった。
- ・ 学外委員からは有効な意見をもらうことができる。
- ・ 企画立案に教員と事務職員が共同で当たることで，総合的な立案が可能となる。
- ・ 理事会が機能するようになった。
- ・ 学長に時間的余裕ができ，学外の活動を行うことができるようになった。

短所として挙げられた点

- ・ 指示系統が明確になる反面，どこかで停滞すると現場まで伝わらない。
- ・ 意志決定事項が会議のメンバー以外に伝わりにくい。
- ・ トップダウンが徹底されると，一部教職員に指示待ちの受動的態度が生じる。
- ・ 一部の教職員に対立意識や疎外感が生じやすい。
- ・ 様々な意見，アイデアをどのように取り上げ，実現していくかが問題。
- ・ マネジメントや学長を支援するポストに就いた教員は，教育研究にも活発に活動しているため，十分な時間をとれない。
- ・ 継続的な人材確保が困難。

大学の特殊性と限界：

大学は教育だけではなく，従来教員が独自に行ってきた研究の支援や，社会サービス等に関するすべての事柄についてマネジメントを行う必要が生じてきており，さらには昨今の環境の変化を受け，大学として様々な問題に取り組んでいく必要がある。そのような中で，迅速かつ効果的な意志決定を行う体制を整備することは必要不可欠といえよう。一般に，トップマネジメントは大学全体に関する事柄のマネジメントに集中し，その代わりに，実施に関する部局や分掌の意志決定を分散させるのが常である。

大学としての特殊性は，特にラインとしての教育・研究において，末端の部分にまで意志決定の権利が降りているところにある。今まではかなりの部分が現場の裁量であったし，それで大学

として運営してきた経緯がある。その権限を減じようとしても、大学の方針に関わらず専門分野の事柄については当該専門分野の教員しか最終的に判断できない部分があり、必ず現場の裁量が残るし、また残さなければならぬだろう。時によっては組織と個人の利害関係は一致しないし、替わりの教員を見つけるのが容易ではないときもある。そのときにどのように方針を徹底させるか、あるいはどの程度許容できるかという調整で、緩やかな管理を考える必要がある。

人材不足の問題を挙げる大学もあったが、これに関する大学の特殊性として、特に教員にとってはマネジメントに携わることへの価値観が低いということがある。特に若手の教員には昇任するためには研究をしなければならないとの意識が強く（また実際にはその通りで）、研究以外の仕事に携わることには教育であっても「邪魔」であるかのように扱われる。組織として、人事考課の在り方、またマネジメントに関する体系的な教育・訓練の必要もあるだろう。

D-2 コミュニケーションの促進

方針や議決事項の周知徹底、意見聴取・提案制度等の縦の意思疎通、交流会等による横の意思疎通の促進。

状況

効果的なマネジメントを実現するために、コミュニケーションの促進について回答した大学等も少なからずあった。コミュニケーションの施策は大きく3種類に分けられる。上から下、下から上、そして横のコミュニケーションである。上から下については、トップマネジメントの考えや方針を様々な機会を利用して伝えるなど、オーソドックスなものである。下から上については、提案制度や意見聴取の制度が挙げられる。ブレインストーミングによる研修を通じて、教職員の意見を経営に反映させるという方策も挙げられた。横の連携については、連絡協議会の実施、非常勤と常勤の教員との懇親会、朝礼などが挙げられた。また、協議会の中に学生を含む大学等もあったことは、学生参加の事例として注目される。

長所として挙げられた点

- ・ トップマネジメントの考え方の周知徹底。
- ・ 教職員のマネジメントに対する意識啓発。
- ・ 提案事項が実際の改善に結びつく。
- ・ 相互の信頼が生まれる。
- ・ 一人一人の学生の情報が、横のコミュニケーションを通じて共有される。

短所として挙げられた点

- ・ 規模を大きくしすぎると、時間だけ使って何も伝わらない。

大学の特殊性と限界：

上述のように、「トップマネジメントの役割の明確化と強化」を進める中では、意志決定過程を明確に体系立てることが多い。しかし、体系的な意志決定過程の構築は、逆に、どこかが機能しなければその下の指揮系統は機能しないという可能性、そして縦割りの弊害が発生する可能性を有している。D-1の欠点としてあげられているように、会議で議決されるのはいいが、その内容

が会議に参加しているメンバー以外に伝わりにくいという指摘も見られた。決定事項が現場に伝わらないのであれば、意思決定過程を変更した意味がない。必ず機能させるか、機能しないときのバイパスを用意しておくという対応が必要となる。前者は各分掌、各部局の活動のチェックであり、後者は大学としての決定事項が直接的に各教職員及び学生に伝わる方策、そして横のコミュニケーションの促進となる。

また、合議制からトップダウン型の意志決定に変更すると、当然のことながらボトムアップの意志決定が起こりにくくなるし、また横の連携も取りづらくなる。一部の大学等では、提案制度や、懇親会のような教職員の間でコミュニケーションを図る取り組みが行われており、特に私立大学の中では全員でのコンセンサスを取ることを重視している大学も見られた。構成員のコミュニケーションを円滑にし、各構成員が納得して職務を遂行できる環境を構築するのも新たなトップマネジメントの役割と言える。大学も大規模な大学になると、大企業に匹敵する規模を有する。特に、今までは主要なメンバー全員が意志決定に関わっていたため、何もしなくとも周知されていたことが、これからは伝達という新しい活動をしなければならないということを理解する必要がある。

D-3 経営と教学の連携促進

理事長と学長、理事会と教授会等との連携。

状況

多かった取り組みは大きく二つである。1 つは定期的に経営側の代表者と教学側の代表者が話し合う機会を設けるというもので、もう一つは、戦略計画や長期的なビジョンの策定に、経営と教学の両者が参加するというものであった。例えば、中長期戦略作成の際に、経営側だけの問題とせず、大学全体の意見を聴取するような方策を採った、逆に大学側だけで原案作成をして理事会にかけるのではなく、理事会も原案作成から加わった等の事例があった。また、理事会の諮問機関に教授会から委員を招聘するというものもあった。これらはみな、経営と教学の間で課題の共有を図り、齟齬が生じないようにしようとする試みである。

長所として挙げられた点

- ・ 情報交換による課題の共有化。
- ・ 擦り合わせによってお互いが理解できるようになる。
- ・ 意志決定の高度化と、迅速化が図れた。

短所として挙げられた点

- ・ 責任の所在があやふやになる。
- ・ 理事会、教授会から離れた組織での議論の結果は、ともにそれぞれの会の見解と一致しない危険性がある。

大学の特殊性と限界：

理事会と教授会、理事長と学長との間の連携は、大学評価の項目に挙げられるように、かねてより私学の懸案事項であった。このことが、経営と教学の利害関係が常に一致するわけではない

ことを明確に示している。今後は、理事会（理事長）を中心とした経営が行われることになるが、それでも理事会と教授会との間のズレが生じる（あるいは解消されない）ことは容易に推測されるため、上記のような方策が必要不可欠と考えられる。

E 個人評価・人事制度の見直し

E-1 個人目標管理

組織や個人の目標と実績による管理。（特に個人としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）

状況

戦略計画、組織としての目標管理、そしてそれらをブレイクダウンしたものとして、個人の目標管理、そして個人評価制度（後述）がある。ここでは、個人評価制度の導入よりも、各個人が目標を掲げ上司がその進捗状況を管理するという枠組みの設定に重きを置いた手法について分類した。目標設定と評価の両方を書いている場合もあり、解釈の際には次の個人評価制度と合わせて検討すべきである。

目標管理で重要なのは、各自の自主性と、納得性であり、その目標は本人と上司との話し合いによって決められるべきだと言われる。回答中、信頼性、明確性が重要だとする意見も多く見られた。しかし、面接や個人の自主性、上司との間のコミュニケーションに言及したものは一部の私立大学で見られた程度で、全体的には少なかった。目標管理の基本は各自のモチベーションを高め、最終的に組織として生産性を高めることにあり、評価や管理によって個人の活動を縛ることではないことに留意すべきである。

長所として挙げられた点

- ・ 教職員の意識の向上。
- ・ 個人にモチベーションや積極性が生まれ、組織が活性化する。
- ・ 個人目標を達成しようと努力することで、OJT 等、個人の能力育成に繋がる。
- ・ 個人の自己管理能力が高まる。
- ・ 上司と部下とのコミュニケーション・ツールとなり、上司がよく部下の仕事に気を配るようになる。
- ・ 組織や個人の課題、目標、実績が明らかにされ、共有化される。
- ・ 業務負担のアンバランスが軽減される。
- ・ PDCA サイクルによって業務改善、質的向上が期待できる。

短所として挙げられた点

- ・ 間接的な業務であり、仕事が増える。（個別面接、個別評価）
- ・ 各自の目標設定が難しい。（特に数量化の難しい業務、他の部署との共同作業の多い業務、外部要因による影響が大きい業務。）
- ・ 目標設定を低くしすぎると、組織そのものが低調になる。

- ・ 管理者の側に，目標設定，計画遂行，進捗管理の能力を要するため，教育が必要。
- ・ 教員への適用が困難。

大学の特殊性と限界：

事務業務に関しては大学の特殊性というものは考慮しなくて良いと思われる。しかし，大学の事務業務は基本的には間接部門であって，企業の間接部門であっても目標管理の運用には難しい面がある。間接部門として何が成果として捉えられるのかを明らかにする必要があるが，上司との面接等によって明確な目標を決定できれば効果的な手法となるであろう。

個人目標管理を大学に導入する際の問題は，むしろ教員に関する目標管理である。実際に，目標管理は個人ではなく組織ベースに留めたり，事務職員だけに留めたりしている大学も多い。

大学としての特殊性は，まず，多様な目的と多様な利害関係者の存在がある。教育，研究，社会サービスと，さまざまな事業がある中で，同じ人間（特に教員）が同時に異なる事業に携わる必要がある。大学が提供するの教員が有する知識や技術であり，通常，同じ知識や技術を持っている教員は採用しないことから，大学内にそれを代替する人間はいない。そのような状況下で，教員の目標をどのように管理するのかという問題をどの大学も抱えている。特に個人研究にまで踏み込むと学問分野による違いも出てくるため，教育，社会サービス，大学の管理運営に関する決まり事についての基本的なところでの目標の管理と，学内プロジェクト等の大学と契約を交わした研究活動の進捗等の目標管理に留まっているのが現状である。

E-2 個人評価制度

組織や個人の目標と実績による管理。（特に目標設定による個人業績評価に重点を置いている場合。）

状況

目標管理の結果として個人評価が行われており，回答数から見ると評価の方に重点が置かれている回答が多かった。個人評価によって職務遂行にインセンティブを与えようというものであり，その結果が給与や賞与，あるいはその一部に影響を与えるとする回答も多くあった。（給与体系の変更については次の「人事制度の見直し」で取り上げる。）どの大学も，まだ改善の余地があるという記述が多く，個人評価制度の難しさが見て取れる。特に，評価基準の設定と，評価者の教育が最も困難を伴う点として挙げられた。

長所として挙げられた点

- ・ 組織としての業績の向上。
- ・ 各個人の状況や組織の全体像が把握できる。
- ・ 説明責任を果たす資料ができる。
- ・ 透明性を通じてモチベーションが向上し，組織が活性化する。

短所として挙げられた点

- ・ 評価を受ける側すべてが納得のできる，具体的かつ客観的な評価基準の策定が難しい。
- ・ 評価基準にない要素や，資質に関する評価が結果に反映されないと，モチベーションが下が

らない。

- ・ 評価基準を一元化することが難しい。
- ・ 考課をする側の教育が不可欠。特に定型化，数値化の難しい業務の評価について。
- ・ 研究に関する評価と研究の自由の確保の問題。
- ・ 自己アピールのうまい人や，評価者に近い人ほど好評価が得られる傾向にある。
- ・ 賞与に反映しても，差が少ないために効果は限定的である。
- ・ 無闇に競争心をあおると，ストレスやコンフリクトなどの弊害が生まれる。
- ・ 間接的な業務であり，仕事が増える。

大学の特殊性と限界：

教員の評価に関しては，個人目標はなくとも各自の責任で教育研究を行っているものであり，評価は可能であるとの考え方もあった。しかし，教育，研究，社会サービス，運営管理のバランスの問題，また学問分野による違いの問題があるため，納得性が高く信頼できる共通の評価基準を作成することは困難を伴う。大学の中でも少なくとも教員組織は，企業のように同じ組織内に同じ業務をする人間が居るわけではない。お互いが刺激をしあうが，そもそも学問分野が異なり，まったく同じ土俵で出世争いなどの競争をしているわけではない。共通の基準や比較可能性は情報としては意味があるが，評価基準としてどの程度の意味があるのか，状況に応じて見極めなければならない。共通の基準だけで判断することによる弊害，すなわち評価基準に含まれない教員の価値にも配慮することが必要であり，そのためにも面接などによって事前に評価する側と評価される側でコンセンサスを持つことが必要である。

また，個人評価制度を導入することによる弊害は，それによって評価基準を基礎とした活動に特化する恐れがあることである。もちろん，評価制度の導入によって大学としての方向性を誘導することにも利用可能であるが，それによって新たな芽が出なくなる可能性にも留意すべきである。

そもそも大学の教員は，大学の組織内ではなく専門分野の中で競争をしている。組織の中では評価されなくとも，学会で評価されればよいと思う教員はかなりの数に上るだろう。すなわち，教員の価値観として，組織内の評価は大きなインセンティブにはならず，むしろ厄介な事柄でしかないというケースも多い。給与ではなく，競争的な研究費の配分に結びつけている例が多いのは，このような教員の考え方をインセンティブに結びつけようとする方法の一つである。企業のような組織の中の競争を念頭に置いた評価システムは，そのままでは機能しない。

E-3 人事制度の見直し・任期制

個人評価結果に基づく給与の決定，給与体系の変更，非正規雇用職員の増加，
教員・職員に対する任期制の導入等。

状況

人事制度を変革することによって，大学の質を高めようという方策も多くあった。具体的には，年功序列の廃止と評価による昇任・昇給，年俸制，職務に関連づけた給与体系，教職員に対する任期制の導入，有期契約，非正規職員の雇用，短時間勤務，そして各種人件費抑制政策（選択定年制，早期退職制度，定年年齢の引き下げ，退職勧告，昇給の停止）などである。なお，任期制

の導入については、ここに分類した回答の半分を占めている。

長所として挙げられた点

- ・ 教職員の緊張感，意識改革。
- ・ 組織の活性化。
- ・ 経費節減。

短所として挙げられた点

- ・ 一般職員の減少によって，責任や重要な業務が管理職に集中し，負担が増す。
- ・ サービスの質が低下する恐れがある。
- ・ 職員の習熟度の低下。
- ・ ストレスなどを生む。

大学の特殊性と限界：

本来，人事制度の見直しとは，長所に見られるように組織と個人を活性化させるために行われるはずであるが，その一方で経費節減のために行われているという両面がある。

このような施策に関しては，経営状況に関する十分な説明によって構成員に納得させることが必要という回答があった。経営を行うためには，一部で痛みを伴うことも多い。人事制度の見直しは組織の活性化と人件費削減の両面を見越して行われているものと考えられる。ただ，大学としては，それにより十分な責任をとれない人員が職場に増えてしまうことによる弊害に留意すべきである。

また，任期制の導入が広く行われているが，任期付のポストと任期のないポストとでは，もちろん任期のないポストの方が好まれる。任期制の導入によって被雇用者に不利益が生じるのであれば，給料を増やすとか，時間的な負担を軽減するとか，何かメリットがなければ，従来よりも質の低い者しかそのポストには就かないというのが常識である。また，次の職を探す必要から，大学の職務に対する意識も低下することが予測される。特に再任のない契約制，任期制，正規職員への昇任の機会のない非正規雇用であればなおさらである。教職員のインセンティブ向上に寄与しない人事制度の見直しは，人員の質的低下を許容しつつ，経費節減を目的としているか，組織の縮小，削減を目的としているかのどちらかでしかない。

E-4 人員削減

経営の安定を目的とした純粋な人員削減。

状況

リストラクチャリングなどの記述で人員削減に言及した例が多くあった。特に人員を削減する以外に何も方策が見られない場合は，ここに割り振った。早期退職等の制度に関する言及も一部にあった。

長所として挙げられた点

- ・ 人件費の抑制，経営の安定。

短所として挙げられた点

- ・ 合理化によって、一部の人員に負担が集中する。
- ・ 学生へのサービスの質が低下する恐れがある。
- ・ 教職員の理解を得ることが困難。時間を要する。

大学の特殊性と限界：

大学として保持すべき教員数は決まっており、また職員数にも削減の限界がある。それを超えて削減はできないこととなっている。それ以外には大学外組織との相違点はない。

その他、労務管理の重要性などが挙げられた。

F マーケティング

F-1 マーケティング活動

広く学生募集、就職力強化のためのマーケットの動向、ニーズの分析、分析結果に基づくマーケティング活動。

状況

大学等の採用する経営手法として、マーケティングとの回答が多かった。マーケティングの中でも、イメージ戦略は次の項目で別に取り上げることとし、それ以外のマーケットの同項やニーズの分析、その分析結果に基づくマーケティング活動全般を、マーケティング活動として位置づけた。そのため、マーケットの分析やニーズ把握の要素が強くなっている。

大学等が行うマーケティングの対象は、すべての利害関係者、すなわち進学希望者とその親、在学生とその親、企業、そして広く地域、社会までのすべてである。その中でも学生の獲得に関する記述が多かったのは、大学の主要な収入源である学生納付金の確保が大学の経営に最も重要だからであろう。大学等の資料請求者、出願者等のあらゆる情報が次の学生募集計画の策定に用いられ、戦略的なマーケティング、入試改革につなげている事例が複数見られた。それ以外にも、インターンシップを含めた就職先のマーケティング、外部資金獲得のためのマーケティング、学生からの意見聴取を次の大学設計に用いる例など、マーケティングの対象について多様な広がりが見られた。

長所として挙げられた点

- ・ 進学希望者や在学生、企業、そして広く社会までを含めた利害関係者のニーズの把握。
- ・ 効果的な学生募集の実施。
- ・ 学生の確保。優秀な学生の確保。
- ・ 就職先の計画的な確保。
- ・ 外部資金の獲得。
- ・ 安定的な経営の実現。

- ・ 継続的な改善，学部学科の改組等，社会のニーズに適應するための重要なデータとなる。

短所として挙げられた点

- ・ 相当の費用，労力がかかる。
- ・ ニーズ調査等，まだマーケットを十分に把握できていない。
- ・ 分析をしても，実行に移せない。
- ・ 入試の多様化をすることにより，学力差が顕著になった。

大学の特殊性と限界：

マーケティングは，非営利の大学等にとっても有効な手段である。しかし，大学の利害関係者は多岐にわたり，進学希望者とその親，在学生とその親，学生が就職する，あるいは寄付金が期待される企業，大学等と接点を有する地域社会，そして税負担者の広く社会までがマーケティングの対象となりうる。彼らの利害が一致すればよいが，利害が一致しない場合には，大学としてのバランスが必要となってくる。その中で，多くの大学等で最も重要なのは進学希望者であり，その獲得のためのマーケティングが大学等の経営には必要不可欠である。特に，入試形態や社会的評判で大きく進学希望者の行動が変わりうる層にいる大学等にとっては，極めて重要であろう。

ただし，マーケット・ニーズの把握は重要であるが，大学はマーケット・ニーズに追従すればよいという訳ではない。大学が販売する主力商品である教育は，購入して貰えばそれでよいのではなく，購入して貰って大学を卒業した後も将来にわたって価値を有する資産にならなければならない。組織ができると組織の存続が第一義となりがちであるが，非営利組織である以上は，本来は使命を守ることが第一義となるはずである。現在のマーケットだけでなく，将来にわたっての展望がなければならないし，何よりも大学の達成しようとする理念を捨ててまでマーケット・ニーズを追求するものではない。

F-2 イメージ戦略

大学等のイメージの発信。ブランドの確立。

状況

大学等の採用する経営手法として，マーケティングとの回答が多かった。その中でも，イメージ戦略の類が極めて多かったため，別項目としてイメージ戦略を取り上げた。イメージ戦略には，複数の狙いを込めて実施している事例が多くあったが，最も多かった目的は，学生募集，学生の獲得であった。他には，大学の知名度の向上，正しい大学のイメージの発信，ブランド力の強化，地域へのアピールなどが挙げられた。

具体的な経営手法として挙げられたのは，UI または CI，そしてブランド戦略であった。

UI，CI とは，それぞれユニバーシティ・アイデンティティ，カレッジ・アイデンティティの略であり，コーポレート・アイデンティティの応用である。これらの経営手法は，大学等のイメージを統一し，自らの正しいイメージを発信しようとする手法であり，大学の名称の変更，ロゴやイメージキャラクターの作成などによって自らの組織のイメージを発信するものである。期待される成果には，進学希望者や在学生，その親，企業，そして広く社会までを含めた利害関係者による大学イメージの正しい理解，そして，大学内での意識改革が挙げられた。マーケティングの

中に入れたが、戦略計画や効果的コミュニケーションの一環としても行われる。

一方、ブランド戦略とは、自らの製品のイメージを高め、
を買うなら
というように、消費者の意識の中で差別化されたブランドとしての地位を確立し、市場を拡大していく戦略である。大学でもこの戦略を取り入れ、自らのブランドイメージを確立しようとする動きがある。

それ以外にも、積極的な PR 戦略、マスコミへの露出度を上げる、公開講演会の開催、学長による定期的な新聞記者との懇談会などの方法が挙げられた。

どれも学生募集等へのマーケティングの一環として行われている経営手法であるが、学内の意識改革にも同時に使用しているという意見が多い。

長所として挙げられた点

- ・ 進学希望者や企業、そして広く社会までを含めた利害関係者による大学イメージの正しい理解。
- ・ 新たに行った改革（四大化、学部の新設等）の周知。
- ・ 地域、社会に対するアピール。
- ・ 自ら想定するイメージを PR によって構築できる。
- ・ イメージアップ、社会的知名度の向上。
- ・ 学生の確保。優秀な学生の確保。
- ・ 新しい方針への教職員の意識改革。
- ・ 教職員の組織に対する帰属感・共同体意識の醸成。
- ・ 「ブランド」の確立。
- ・ 外部資金の獲得が容易になる。

短所として挙げられた点

- ・ 相当の費用がかかる。
- ・ 効果の測定が難しい。
- ・ 即効性が期待できない場合には批判を受けやすい。
- ・ 第三者に大学の方針を委託することに教職員の抵抗感がある。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性は、同一消費者による購入が繰り返されないということである。本来、ブランド戦略とは、製品を購入した消費者が、その製品に満足して再度購入をすること、つまりリピーターとなり、ロイヤリティやブランドが成立するという構造を想定している。しかし、再度購入することがない場合には、その製品に関するフィードバックがほとんどない。そのため、結果的にイメージが優先することになり、イメージさえ構築されればそれでよいということになりかねない。何度も購入しない学生をマーケティングの対象とする代わりに、学校の推薦制度等もあることから、高校、あるいは高校の進路担当教員もマーケティングの対象となっている。

また、大学等に関して直接的な接点がない利害関係者は、これもイメージに踊らされることとなる。あるいは逆に、昔の自らの体験を変えられないということもあろう。大学に対する社会の評判が容易に変わらない理由も、そこにあると考えられる。

しかし、昨今では資格取得などの実が重視されることから、イメージ戦略が通用しなくなって

きているとの指摘もあった。大学評価等により、しっかりとした成果の公表が求められれば、ごまかしのきかない環境ができる可能性はある（もちろん、成果を現すことができない場合を想定しなければならないが）。

いずれにせよ、イメージ戦略の本質は単なる情報提供に過ぎず、実際も伴わなければならないことは言うまでもない。しかし、現に実際が存在し、情報の提供方法次第で効果が増すのであれば、それは必ず採るべき手法であるといえよう。費用がかさむとの指摘も多いが、費用がかからないイメージ戦略（利害関係者への使命や目的の周知徹底など）も可能である。

G 管理会計・資金獲得

G-1 財政計画

会計情報を用いた経営状態の把握と立案，中長期的な財政の見通しとその運用。

状況

財政計画とは、財政上の中長期の計画を策定し、それを各年度の予算配分に適用していくものである。戦略計画の一環ととらえることも可能であるが、ここではその特殊性から別項目とした。中長期の立場からのマネジメントが可能となるとともに、職員の意識改革にも繋がることが期待される。

長所として挙げられた点

- ・ 中長期展望が可能となる。
- ・ 財政状況に関する教職員の意識の向上
- ・ 資源配分の適正化。

短所として挙げられた点

- ・ 諸状況の変化により、頻繁に計画変更をする必要が生じる。
- ・ 施設・設備費用が計画立案と大きく異なってしまうことがある。
- ・ 学生納付金が多数を占めるため仕方ないが、学生納付金以外は現状を踏襲する計画となりやすい。
- ・ あくまでも計画のはずなのだが、積極的投資等の計画変更への制約となる。

大学の特殊性と限界：

特に大学の特殊性や限界はないと考えられる。特殊な状況は別として、基本的には学生は複数年在籍し、企業に比べれば収支構造は安定しており、中長期の財政計画は立てやすい。将来の財政計画を関係者に周知し、長期的展望から安定的経営を行うことが望まれる。

G-2 管理会計

会計情報を用いた経営状態の把握と立案，財政計画に基づく現場での効果的な経営の実現。

状況

管理会計とは、自らの経営状態の把握、あるいは意思決定を行うために用いられる会計情報のこと、そしてそのようなマネジメントの手法を言う。外部への報告のために作成される財務会計とはことなり、内部のマネジメントのために使用される。ここでは、会計情報を実際の活動の中でチェックしたり、短期的な効率的資金配分に用いているとする経営手法を、広い意味で管理会計と分類した。

具体的な手法を明記したものとしては、活動基準原価計算(Activity Based Costing (ABC))、費用効果分析、ゼロベース予算、独立採算制、部局ごとの予算編成、目的別・機能別予算制度、損益分岐点分析などが挙げられた。

長所として挙げられた点

- ・ コストに対する意識が高まった。
- ・ 影響は担当者（部局長）レベルにとどまり、全員の意識までは反映されない。
- ・ コストによって問題点の認識が容易となった。
- ・ 無駄な費用を削減し、収支改善に役立った。
- ・ 収支計算書を学部間、他の大学間で比較検討することにより、問題点の抽出、幅広い収支改善策の検討が可能となった。
- ・ 事業ごとの費用効果分析によって、質の高い会計情報の提供が可能となった。
- ・ 資金計画を立て重点配分をするなど、効果的な資金配分、事業の効率化が可能となった。
- ・ 学納金の徴収根拠、部局への予算配分の根拠など、情報開示が可能となった。

短所として挙げられた点

- ・ （データ収集等）多大な労力がかかる。
- ・ 新しい会計制度に慣れるのに時間がかかるため、十分に活用されていない。
- ・ 大学の特性上、正確な数字がつかみにくい。
- ・ 予算責任者と計画策定者が同一でない場合、目標管理が難しい。
- ・ 会計制度を替えても予算が増えるわけではない。
- ・ 積極的投資は可能であるが、不調な事業から引き揚げることが難しい。
- ・ 人件費の抑制策により、一部で教員の昇任がストップしており、意欲の低下に繋がる恐れ。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性として、教育と研究の間の境界のように、厳密に管理をしようとするのが難しいケースが多くある。特に、教員の活動は教育、研究、社会サービスと多岐にわたり、また学生との協調作業があると、それを厳密に管理することは難しい。また、費用効果については、前述のように効果をどのように把握するのかという問題が常につきまとう。すべてを完璧にしようとはせず、大きな予算の部分から、また取り組みやすいところからというように、管理会計自体の費用効果的アプローチが必要となる。

G-3 競争的研究費配分

教員研究費の競争的配分。

状況

戦略計画，目標管理，個人目標管理，個人評価制度，それらの帰結の1つとして競争的研究費配分がある。従来，一律に決められていた教員の研究費を，教育，研究，社会サービス，マネジメントの業務の評価結果から，あるいは学内の公募によって，競争的研究費配分，あるいは傾斜配分とし，大学全体の予算の削減と，業務実施のモチベーションを高めることを狙っている。競争的資金の原資は，従来の研究費の一律カット，学長裁量経費等さまざまであり，また競争的研究費配分の割合も大学によって異なる。

長所として挙げられた点

- ・ 教員の職務に対するモチベーションの向上，競争原理による教員組織の活性化。
- ・ 教員の辞職，研究費支給の辞退。
- ・ 給与に反映するよりも実行に移しやすい。
- ・ 科研費申請と連動させたことで，外部資金獲得にも繋がった。

短所として挙げられた点

- ・ 高い成果を上げる者と，そうでない者との両極化，固定化。
- ・ 教員の辞職。
- ・ 評価項目外の活動に対する意識が薄れる。
- ・ 評価が難しい。成果だけに絞ると，可能性，将来性を勘案できない。
- ・ 研究分野によって，評価方法の統一が困難。
- ・ 競争的資金に回す予算が少ないため，機能するまでに至らない。経費確保が困難。
- ・ 研究への申請数が多いため，1件あたりの額が小さくなりがち。
- ・ 教員の活動が業績至上主義にならないような配慮が必要。

大学の特殊性と限界：

前述のように，評価を伴う場合には必ず評価に関する問題がつきまとうが，給与に反映するよりも容易に実行できるため，インセンティブを与えるために広く行われている。しかし，研究費は教員にとって非常に重要な要素であり，教員によっては死活問題となる。社会一般からは教育と研究とは別物であり，教員は研究をおこなわなくともよいのかのように誤解されやすいが，認証評価の基準にもあるように，教員の行う研究は大学の教育を支える重要な活動である。つまり，教員の研究費を0とすることは，教員が自らの知識を向上させる機会を奪うものであり，大学として自らの教育の質保証ができていないということを意味することに留意すべきである。

G-4 予算の重点配分

戦略計画に基づく，特定の部局や活動に対する予算の重点配分。

状況

上記の競争的資金配分と近い概念だが，戦略計画に基づき，あるいはトップマネジメントの権限により，特定の事業に予算を重点配分するもの。戦略計画に位置づけても良いが，予算配分に重点が置かれている記述が多くあったため，個々に割り振った。予算が付けられた対象事業とし

ては、学内拠点形成、若手教員の研究プロジェクト、学生募集、教育サービス、授業間の傾斜配分など、多岐にわたる。

長所として挙げられた点

- ・ 予算上にトップマネジメントによる意志決定が発揮できる。
- ・ 重点配分した領域の活性化。
- ・ 大学の戦略的方向性が会計面からも明確になる。
- ・ 部局にも競争的な予算計画が求められる。

短所として挙げられた点

- ・ どこかで損をする者もいるので、そのための摩擦、ひずみが起こる。
- ・ 部局の基礎的な予算にまで食い込む恐れ。

大学の特殊性と限界：

戦略計画の結果として、予算上の軽重が生ずるのは当然である。大学の戦略や在り方が予算上にも現れてくるが、どこまで予算をカットできるのかについて吟味する必要がある。特に、基礎的予算にまで影響が及べば、それが大学の教育の質にも影響を与える。大学教育の質の低下は、企業のように一時期の業績不振というだけで済むのではない。その教育を受けた学生は、自らの数十年に渡るそれからの生き方にも影響を受けるだろうし、また社会的に見ても数十年に渡って社会を支える人材の質が低下することを意味するのだという点に配慮しなければならない。

G-5 外部資金獲得

外部資金の獲得のための方策。経営多角化、資産運用。

状況：

外部資金獲得の方策として、資産運用、収益事業の実施、寄付金の獲得、研究費補助金の獲得等が挙げられている。資産運用、収益事業は従来も行われてきたものであり、最近の景気の安定とともに重要度を増しつつある。また、寄付金については、寄付金制度の緩和、大学の法人化によって、より積極的に行われるようになってきた。日本の大学は海外の大学に比べ、資産運用や収益事業からの収入が少ないのが特徴であり、また大学に寄付をするという文化がないことも考えると、このような取り組みはなお一部の大学にとどまることが予想されるものの、一方で寄付金の割合が増加しているというデータもあり、今後の動向を見る必要がある。研究費補助金獲得については、科学研究費補助金への教員の申請義務化、大学としての学内の申請の調整などのように、これまでのように教員個人が個人研究費を獲得しようと申請するのではなく、大学が組織として外部資金を獲得しようと努力するようになってきている。

長所として挙げられた点：

- ・ 収入の安定、大学等の経営の安定に役立つ。
- ・ 収入を教育研究に振り向けることによる質の向上が期待できる。

短所として挙げられた点：

- ・ 外部資金を獲得するためには何らかの対価が必要であり，そのために本務である教育研究がおろそかになる恐れがある。
- ・ 収入を外部資金に求めると，資金獲得が難しい基礎研究分野への影響がある。
- ・ 副業によって経営難とならないように注意しなければならない。

大学の特殊性と限界：

現在の大学では，マネジメントレベルだけではなく，教員も外部資金の獲得に当たる。教員は，企業で言えばマネジメントと現業の両方を行う立場にあり，あまり外部資金の獲得に熱心になると，現業（教育・研究）に影響が出る可能性があり，大学としてのサポートが必要とされている。

また，資金を獲得する教員にとっては，外部資金を獲得したことによって大学からの資金が引かれるなど，資金の獲得によってデメリットを受けるのは好ましくない。教員は研究費の大小だけで行動をしているわけではなく，組織として外部資金を獲得するインセンティブを持たせる必要がある。

大学の特殊性として，資産運用，収益事業等の本業以外の事業に関して，企業であれば本業を凌ぎ，業種を超えるほどに多角化をしていくことが考えられるが，非営利法人が担う大学において，本業がおろそかになるほどの投資が行われることは考えにくい，規制緩和が進めば今後はこの点にも留意をすべきであろう。

その他，管理会計，資金獲得では，少数ながら，経費節減，省エネ活動等の取り組みが挙げられた。

H 資産の効果的利用

H-1 法人内での連携

法人内での資産の共有，スケールメリット。

状況：

法人が複数の大学等を有する場合，資産を効果的に利用することによって，経営の効率は高まる。事例としては，学校の枠を超えて多忙時に職員が手伝ったり，情報や会計システムを共有したり，施設設備を融通したり，さらには会議を一緒に行い効率化を図っている事例もあった。

長所として挙げられた点：

- ・ 資産の有効利用によるコスト削減。
- ・ 教職員の交流があれば，法人全体の理解に役立つ。

短所として挙げられた点：

- ・ 大学等の均質化。大学の個性を失う恐れ。
- ・ 学校種が異なる場合（特に高等教育以外の学校との連携）は，困難な場合がある。

大学の特殊性と限界：

このような動きは、同一法人でなくとも提携等の形で実現可能である。米国では異なる複数の大学が事務組織や図書館を共有するという事例もあるし、また企業では提携によって業務の効率化を図ることが一般的である。日本でもそのような法人の枠を超えた効率化の動きが出てくるものと推察される。

H-2 アウトソーシング

業務の外注。

状況：

アウトソーシングとは業務を外注することであり、主に費用削減を目的に行われる。回答として、情報システム、旅費支給業務、単純業務、設備メンテナンス、警備、学生食堂などについてアウトソーシングしているという回答があった。

長所として挙げられた点：

- ・ コストの削減。人員の削減。
- ・ 単に単価が安いというだけではなく、人材育成の必要がなく、労務管理の必要もないため、特に専門的職種に有効。
- ・ 常にコストを気にするようになった。

短所として挙げられた点：

- ・ 責任感の欠如について注意する必要がある。
- ・ 蓄積してきたノウハウを伝達することが難しい。
- ・ 別の作業、別の費用が発生する。

大学の特殊性と限界：

大学に限ったことではないが、業者や担当者の選定に関しては十分に配慮し、責任感の欠如とならないように気をつける必要がある。人事制度の見直しの箇所に分類したが、派遣社員の採用や、非常勤講師の採用も、広い意味ではアウトソーシングと言えないこともない。被雇用者の雇用形態がどうあれ、学生と接すれば大学の教職員である。必要であれば他の教職員と同様に教育・訓練を受け、責任を持って業務遂行をしてもらう必要がある。

その他、施設マネジメント等が資産の有効活用の事例としてあげられた。

第3章 大学評価への示唆

ここまでに見てきたように、大学等に経営手法に関する質問紙調査を行い、一部に研究会としての考察を加えつつその結果を明らかにした。大学評価は、これらの大学の経営に関する急激な変化に対応しつつ、効果的かつ効率的な評価へと常に変化していく必要がある。その意味において本調査結果はきわめて有意義なものと考えられる。

調査の結果、まず、大学等では、運営、経営者のリーダーシップや戦略計画や目標に基づく経営を重視していることが明らかとなった。もちろん、本調査は学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼しているため、当然の結果とも取れる。しかし、これほど多くのものが共通した意見を持っていることは特筆すべきである。その一方で、重視しつつも達成できていない要素として、評価に関する事柄が挙げられた。自己評価に関する組織はおおむねどの大学も有しているものの、計画、実施を行いつつも、評価の段階でどのように評価し、またどのように改善に結びつけるのかという点が十分に機能していない可能性が指摘できる。

大学等が現在重視している方向性としては、教育の重視が圧倒的であった。教員に同じ質問をすれば異なる結果となったかもしれない。また、研究の重視と、収入増加のための努力に関して、国立と私立の違いが見られた。

経営手法に関しては、全体的には戦略計画に関する手法の導入が多数を占めたといえよう。組織の使命（ミッション）を明らかにし、目的（ゴール）、目標（オブジェクト）を設定して、その実現のための具体的方策として中長期の活動計画を作成すること、そのための活動を体系的に組織すること、そして活動の成果を測定し、活動計画にフィードバックしつつ目的目標の実現を図るという手法である。財務の面でも、財政計画、財務管理のように、この戦略計画と対になる一連の手法が構築されている。国立大学のこのような回答は法人化に伴う中期目標中期計画の導入があったために予想されたが、国公私を問わず多くの大学でこのような手法が取られているという非常に興味深い結果が得られた。大学評価に際しては、このような大学の大きな動きを組み入れる必要がある。

機構が行う大学評価は、国立大学法人等の中期目標中期計画に対してその教育研究について評価する国立大学教育研究評価と、国公私を問わず大学等の質保証のために評価を行う機関別認証評価との二つがある。次に、それぞれの評価について、このような大学の動きが持つ意味について検討を行う。

まず、国立大学教育研究評価であるが、中長期計画は戦略計画の考え方と極めて近い存在ではあるものの、実体としてはかなり異なるのではないかと推察される。国立大学法人の中長期計画は、戦略計画というよりは、政府との契約である。中長期計画に関する評価と新たな計画の策定とが予算と関連することが明らかになった時点で、大学の使命の追求というよりは、期限の決まった契約としての色彩が極めて強くなったと言えよう。戦略計画は中長期計画と相容れず、戦略計画を基礎とする大学の動きが、そのままの形で第三者評価に関連を持つことは考えにくいと言えるだろう。

次に、認証評価の方法論は、目的に照らして大学の取組や活動を確認し、大学が最低限の教育に関する活動を行っているか、そして目的の達成に向けての取組として十分かどうかについて評価し、判断を行う。その中で、大学が戦略計画の下で体系立った活動をしているのであれば、自

己評価の中でそれらを基礎資料として用いれば、評価者にもわかりやすい自己評価報告書となるのではないかと考えられる。認証評価の基準と観点とを無視することはできないが、もともと観点には軽重があり、基準を満たすためにすべて満たすことを必ずしも要しないよう設定されている。評価を行う際に、観点に関してある程度柔軟な運用をすることで、戦略計画とその達成度を自己評価資料として位置づけることが可能と考えられる。

いずれにせよ、組織の使命、目的、目標を設定し、中長期の活動計画を作成して活動を体系的に組織し、そして活動の成果を測定し、フィードバックを行うという、一連の経営手法が国公私を問わず広く大学に浸透していることは明らかである。大学評価のより効果的かつ効率的な実施のため、更なる検討が必要である。

なお、本報告（第二部）は、同研究会における有意義な議論を基に、齊藤貴浩を中心に、渋井進の協力の下でとりまとめられた。

高等教育機関における経営手法の現状に関する調査

独立行政法人 大学評価・学位授与機構
民間的経営手法の大学評価への
活用に関する調査研究グループ

1. 目的

この調査は、大学、短期大学、高等専門学校（以下「大学等」と表します。）の運営・経営における経営手法の使用に関する現状把握のために実施するものです。

独立法人大学評価・学位授与機構は、大学等の質の向上、および社会への説明責任の促進を主たる目的とし、大学等の評価を実施しております。特に大学等の質の向上に関しては、評価を実施する過程や評価結果のフィードバックの内容が、大学等の実際の運営・経営の中で効果的に改善活動に結びつくことが求められます。そのため、当機構にとって、現在の大学等の運営・経営がどのような形で行われているかを把握することは必要不可欠です。

本調査は、大学等の経営手法の使用に関する現状を把握し、それを視野に入れて当機構の大学評価をより大学等の質の向上に資する評価とすることを目的としています。

2. 調査対象

国立、公立、私立を問わず、すべての大学、短期大学、高等専門学校に調査をお願いしております。調査に際しては、学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する方が回答してくださいませよう、お願い申し上げます。

3. 回答の返送方法と期日

ご回答いただいた調査票は、1月末日までに、同封の封筒にてご返送ください。

4. 調査結果の処理と秘密保持

ご回答いただいた結果は、上記1の目的に使用するために、設置形態、規模などの教育機関の属性別、あるいは全体として集計した上で公表する予定ですが、ご回答を学校名のわかる形で外部に公表することはいたしません。また、ご回答の結果を、個々の機関の評価に関連づけることはいたしません。お考えいただいたことを、ありのままにお答えください。

5. 記入の方法

この調査はすべての大学、短期大学、高等専門学校を対象とした調査であるため、場合によっては、質問項目の一部に回答しにくい質問や、貴機関では自明の質問も含まれているかと存じますが、できるだけ、すべての質問にご回答ください。具体的な記入方法は下記の通りです。

(1) 選択肢が用意されている質問には、用意された答えの中から最もあてはまる選択肢の番号を選び、をつけてください。

(例) Q1. 貴大学はどのような設置形態ですか。

1. 国立 2. 公立 ③. 私立

(2) 具体的な記述をお願いしている設問には、空欄に記述をしてください。もしも、欄が足りない場合には、余白を用いる、あるいは別紙を用いるなどしてご回答ください。

(3) 具体的な数字がわかると思われる質問には、直接に数字を記入していただく質問もあります。空欄、あるいは下線が引いてある部分に、数字を記入してください。

6. この調査に関する問い合わせ先

ご質問やご意見がございましたら下記にて承りますのでよろしくお願いたします。

担当：大学評価・学位授与機構 評価研究部

助教授 齊藤 貴浩 (E-mail: tkasito@niad.ac.jp) (FAX: 042-353-1863)

質問は次頁からとなっております。お忙しいところを誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をお汲みいただき、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

1. 貴大学（貴校）の経営手法について

貴大学（貴校）では、その運営・経営に様々な工夫をされていることと存じます。貴大学（貴校）の経営手法の中には、主に企業で発展してきた経営手法（たとえば総合的品質管理、戦略計画、マーケティング、イメージ戦略、（組織再構築としての）リストラクチャリング、目標管理、成果主義など）を、教育機関としての特性に合わせて使用しているものもあるかと存じます。以下の質問にお答えください。

- (1) 貴大学（貴校）が、その運営・経営に使用している、特徴的な経営手法がありますか。もしある場合には、以下に重要だと思われる順に3つまで挙げてください。そして、その手法をどのような業務や組織に使用しているかお答えください。

（例1） という経営手法を、 部門の××という業務に適用している。

（例2） という経営手法に類するものを、大学全体の業務全般に適用している。

以下に、その経営手法の具体的事例についてお教え下さい。

として挙げられた経営手法について

- (i) の経営手法は、いつから導入されましたか。（（西暦）_____年度（頃）から）

- (ii) どのような効果を期待して、 の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

--

- (iii) の経営手法は、貴大学（貴校）をより優れた大学（学校）とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

1. 非常に効果的である

2. いくらか効果的である

3. どちらともいえない

4. あまり効果的ではない

5. まったく効果的ではない

- (iv) の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

--

として挙げられた経営手法について

- (i) の経営手法は、いつから導入されましたか。（（西暦）_____年度（頃）から）

- (ii) どのような効果を期待して、 の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

--

- (iii) の経営手法は、貴大学（貴校）をより優れた大学（学校）とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

1. 非常に効果的である

2. いくらか効果的である

3. どちらともいえない

4. あまり効果的ではない 5. まったく効果的ではない

(iv) の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

として挙げられた経営手法について

(i) の手法は、いつから導入されましたか。((西暦) _____年度 (頃) から)

(ii) どのような効果を期待して、 の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

(iii) の経営手法は、貴大学（貴校）をより優れた大学（学校）とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

1. 非常に効果的である 2. いくらか効果的である 3. どちらともいえない
4. あまり効果的ではない 5. まったく効果的ではない

(iv) の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

(2) 貴大学（貴校）では、自己評価のための特別な組織（自らの組織の評価を行い、更なる改善に活かすためのあらゆる組織を含みます。）をお持ちですか。

1. 持っている 2. 持っていない

(3) 持っている場合、それはどのような組織ですか。以下に代表的な組織を2つお答えください。

組織の名称 (例: 大学評価委員会, 評価委員会)	組織の代表者の役職名 (例: 担当副学長など)	組織の位置づけ (該当する番号に)
		1 常設の組織 2 臨時の組織
主な業務の内容 (例: 自己評価の実施, 認証評価対応, 授業評価の実施など)		構成人数 (概数)
		教員 人 事務職員 人 外部からの参加者 人

組織の名称 (例: 大学評価委員会, 評価委員会)	組織の代表者の役職名 (例: 担当副学長など)	組織の位置づけ (該当する番号に)
		1 常設の組織 2 臨時の組織
主な業務の内容 (例: 自己評価の実施, 認証評価対応, 授業評価の実施など)		構成人数 (概数)

	教員	人
	事務職員	人
	外部からの参加者	人

- (4) 貴大学（貴校）が行う自己評価や、第三者評価への対応、あるいは機関内部での教育評価、研究評価、プロジェクト評価などにおいて使用している特徴的な評価手法がありますか。あれば、どのような評価手法を、どのような業務や組織に使用しているかについてお答えください。（名称等にこだわらず、具体的にその評価方法が分かるように記述してください。）

2. 大学等の運営・経営における諸要因の重要性について

- (1) 大学等の運営・経営の質を規定する要因についてお伺いします。

下記の項目は、企業の経営の質を測定するために必要と考えられる項目を教育機関向けに修正したものです。これらの項目の重要性は、企業と教育機関とでは異なることが考えられます。以下の質問にお答えください。

- (a) 貴大学（貴校）をより優れた大学等とするために、以下の項目はどれくらい重要であると思われますか。
(b). また、貴大学（貴校）では、以下の項目はどれくらい実現していると思われますか。

	(a) 貴大学（貴校）を、より優れた大学等とするための重要性					(b) 現在の貴大学（貴校）で実現している程度				
	まったく重要ではない				非常に重要である	まったく実現していない				完全に実現している
(1) 運営・経営者のリーダーシップの行使 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(2) 経営者としての責任及び社会的責任の遂行 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(3) 戦略目標・戦略計画の策定 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(4) 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(5) 学生やその他利害関係者の理解 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(6) 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、彼らのニーズ及び満足の理解 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(7) 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(8) 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理 ---	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(9) 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(10) 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(11) 教職員が満足するような就労環境の整備 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(12) 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善 -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(13) 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善 --	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(14) 学生が学習の成果を得ること -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(15) 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること -----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(16) 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること ----	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(17) 教職員が満足し,組織に良い影響を与えること -----	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(18) 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など) -	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
(19) リーダーシップや社会的責任に関して,あらゆる 利害関係者から高い評価を得ること -----	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

(2) 貴大学（貴校）の現在の運営・経営について、次の設問にお答え下さい。

この質問は、大学（学校）の運営・経営に関わる要素のうち、どの要素が重視されているかを把握するものです。

貴大学（貴校）のお立場から、以下に挙げる「仮想の方策」を評価していただき、回答を基に各要素の重要度を推測いたします。

大学（学校）の運営・経営に関わる要素として、教育活動、研究活動、社会サービス、業務運営、学生、教職員、収入の7つの要素を仮定し、それぞれの要素に「現状維持」か「取り組みを行う」の2つの行動を設定しています。そして、これらの要素と行動の組合せで、貴大学（貴校）の採りうる「仮想の方策」を10個設定しています。

例えば、最初の方策(1)は、貴大学（貴校）が、「地域・社会のニーズに対応」し、「業務運営の改善・効率化」を図る（教育活動、研究活動、学生、教職員、収入に関しては、現状維持できる程度の努力をします。）という仮想の方策を意味しています。この10個の仮想の方策への回答を基に重要度を推測いたしますので、必ずしも最も適した方策が10の方策の中にあるとは限りません。

貴大学（貴校）の理念や目的、現在の諸条件を加味した上で、『貴大学（貴校）にとって、その方策を採ることが適している』と思う順に、該当する方策の右欄に番号を付けていってください。最も適していると思う方策が1番目、もっとも適していない方策が10番目（最下位）となり、同じ順位は使用しないものとします。

要素と活動の組合せ								回答欄
要素	教育活動	研究活動	社会サービス	業務運営	学生	教職員	収入	適している 順番
方策(1)	現状維持	現状維持	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	現状維持	現状維持	現状維持	番目
方策(2)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	良い入学者 獲得に努力	現状維持	現状維持	番目
方策(3)	教育内容・ 方法を改善	研究活動を 促進	現状維持	業務運営の 改善・効率化	現状維持	教職員の 能力を高め	現状維持	番目
方策(4)	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	番目
方策(5)	現状維持	研究活動を 促進	地域・社会の ニーズに対	現状維持	良い入学者 獲得に努力	教職員の 能力を高め	現状維持	番目
方策(6)	教育内容・ 方法を改善	研究活動を 促進	現状維持	現状維持	良い入学者 獲得に努力	現状維持	収入の増加 に努力	番目
方策(7)	現状維持	研究活動を 促進	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	現状維持	現状維持	収入の増加 に努力	番目
方策(8)	現状維持	現状維持	現状維持	業務運営の 改善・効率化	良い入学者 獲得に努力	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目
方策(9)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目
方策(10)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域・社会の ニーズに対	現状維持	現状維持	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目

3. 貴大学（貴校）の属性について

- (1) 設置形態 1. 国立 2. 公立 3. 私立 4. 株式会社立
- (2) 設立年 _____ 年 (3) 所在地（都道府県） _____
- (4) 学生数 約 _____ 名（大学院生等を含む） (5) 常勤の教職員数 約 _____ 名
- (6) 課程の区分 1. 高等専門学校 2. 短期大学 3. 大学（学部のみ）
 4. 大学（修士課程を有する） 5. 大学（博士後期課程を有する）
- (7) 理事会との関係（私立の機関の方のみ，最もあてはまる選択肢に をつけてください）
1. 学長（校長）は理事会の理事長でもある
2. 学長（校長）は教学を担当し，理事会は大学（学校）経営を担当している
3. 学長（校長）は理事会から大学（学校）経営に関する事項を概ね委任されている
4. その他（具体的に： _____ .）

4. 貴大学（貴校）の経営で優れている点について

- (1) 本調査研究では、特徴のある運営・経営を行っている大学等にご協力をいただき、訪問調査を行うことを予定しております。本質問紙調査では把握できないような貴大学（貴校）の優れた経営手法、あるいは評価手法があれば、以下に自由にご記入ください。紙面が足りない場合には、別紙にご記入いただき、この質問紙とともにご返送ください。

--

- (2) 貴大学（貴校）が運営・経営を行う上で、優れた運営・経営の事例として参考にした、他大学等の事例があれば、その大学等の名称と事例について簡単にお教えてください。

--

本アンケートでご回答いただいた内容について、詳細を確認させていただく場合もございます。もしも差し障りがないようでしたら、以下にご連絡先、及び訪問調査の可否についてご記入ください。

(ご連絡先)機関・組織の名称: _____
住所: _____
担当者名: _____
電話番号: _____ または e-mail: _____

訪問調査の可否 1. 可 2. 不可

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

□ 平成 20 年度 大学外組織評価研究会 最終報告書 □

平成 21 (2009) 年 4 月 発行

編集・発行 独立行政法人大学評価・学位授与機構

連絡先 〒 187-8587 東京都小平市学園西町 1-29-1

独立行政法人大学評価・学位授与機構

電話／ Fax 042-307-1500 ／ 1552

URL: <http://www.niad.ac.jp/>



National Institution for

Academic Degrees and University Evaluation

URL: <http://www.niad.ac.jp/>