

高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析

An Analysis of Recent Management Techniques Employed in Higher Education Institutes in Japan

齊藤 貴浩, 渋井 進

SAITO Takahiro, SHIBUI Susumu

1. 研究の背景と目的	35
2. 研究方法	37
2.1 調査の概要	37
2.2 研究方法	37
3. 分析結果	37
3.1 大学の経営における方策の重要度	37
3.2 大学の経営における諸要因の重要度と実現度	39
3.3 特徴的な経営手法	44
4. 大学評価への示唆	48
ABSTRACT	52

高等教育機関における経営手法の利用実態に関する分析

齊藤 貴浩*, 洪井 進**

要 旨

本研究の目的は、大学等の経営において民間的発想の経営手法がどのように大学の中で使われているのか、その現状について明らかにすることである。大学等の経営を担当する長に対して質問紙調査を行い、現在の大学等の経営および採用している経営手法を聴取した。分析の結果、大学等は全般的に教育に重点を置いた経営を行おうとしており、相対的に国立大学は研究を重視し、私立大学は収入増加および学生募集のために尽力するという方向性の違いが明らかとなった。経営で重視する要因としては、戦略計画や目標に基づく経営を重視している一方、達成できていない要素として大学評価に関する事柄が挙げられた。経営手法に関しては、目標管理、中長期計画の策定、成果の測定・評価など、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。このような動きは、法人化に伴う中期目標・計画の導入があった国立大学のみならず多くの大学で共通しており、大学評価に際してはこれに留意する必要がある。

キーワード

高等教育機関, 大学, 経営手法, 大学評価, 質の向上

1. 研究の背景と目的

独立行政法人大学評価・学位授与機構（以下「機構」と表記）は、大学、短期大学、高等専門学校（以下、一般的な高等教育機関の名称として「大学」と表記）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、大学評価を実施している。特に、大学の教育研究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、実際の大学の経営の中で効果的に改善活動へと結びつくことが必要である。

昨今、大学で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。特に国立大学では、2001年6月の「大学（国立大学）の構造改革の方針」、いわゆる「遠山プラン」の発表以降、国立大学法人制度とともに民間的発想の経営手法の導入などに

よって競争的環境で生き抜くための効果的かつ効率的な経営が求められてきた。もちろん、私立大学はもともと民間の組織であり、今さら民間的経営手法と言われてもなじまないであろう。しかし、少子化等により大学間の競争が激しくなる中で、目的達成のために組織の資源を効果的かつ効率的に使用するという経営、およびそれを実現する経営手法の概念は、国公私を問わずすべての大学で今以上に重要になってくる。大学への経営手法の導入は、組織の効率化という目的だけが注目されることが多いが、効率化によって生じた余剰資源を教育、研究、社会サービス等に振り向けることによってそれらの質を高め、組織の目的達成に近づけることが本来の目的なのである。

大学評価は、大学の経営手法を評価するものではない。しかし、大学評価が大学の質の向上を目的とするのであれば、少なくとも大学評価の一連の過程が、大学の改革や新たな経営手法の導入を阻害するものであってはならない。また、そのよ

* 独立行政法人大学評価・学位授与機構 評価研究部 准教授

** 鹿児島大学 准教授

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、大学の質を高める手段として、大学評価の枠組みの中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。大学評価の実施に大学経営の現状把握は必要不可欠である。

大学の経営手法に関しては、大学内のリーダーシップのあり方、ガバナンスのあり方とともに、古くから研究の蓄積がされてきた。例えば、Balderston (1974) は、かつて大学は独立した学術機関であったものが、事業体として、またサービス機関として拡大し、経営の必要が生じてきたことを指摘する。そして、予算、資源のインプット、活動とアウトプット、ゴールまたは目的という一連の要素などを紹介し、経営をプロセスの一環として捉え、結論だけではなく、プロセスやメカニズムが重要であるとした。そして、具体的に、実際の大学経営をどのようにすべきかというハンドブックも多く出版されている (Ingramら 1993a, 1993b, Hoffmanら 2000, McCaffery 2004など)。

しかし、大学経営への企業等の経営手法の導入に関しては、羽田 (2003) が紹介するように、「ビジネスから借りてきた「現代経営」技術 (手法) によって高等教育を経営したり、改良したりする試みには、極度に慎重にならねばならない (Baldrigeら 1978, p.9)」と考えられてきた。それは、大学組織はそのゴールが深遠かつ多様であり、また製品を扱うわけではなく、構成員たちは高度に専門化していることから、企業のような他の組織とは異なるためであり、そのため既存の経営手法は、学術的な環境で十分に機能するかどうかを検討することなしに適用することはできない (Baldrigeら 1978) というものである。さらには、大学が自らの利益を追求する組織ではなく、社会に利益をもたらす組織であることが問題を難しくする。これまでの大学経営手法の追求の経緯は、社会的コンテクストが変化する中での試行錯誤の歴史であった (両角 2001)。それを Birnbaum (2000) は、大学経営手法の一時的な流行 “academic management fads” と呼んだ。しかし、大学に対する効率性の要求は昔から現在に至るまで続いており (Carnegie Commission on Higher Education 1972, U.S. Department of Education 2006など)、新しく出現する経営手法が一時的流

行に終わるにせよ、大学の経営者はその追求を止めるわけにはいかない。また、館ら (2002) はアメリカの大学の総合的質経営 (Total Quality Management: TQM) の活用状況について、「ファッドとされるものは、単に消えてしまったのではなく、実際には相当の影響を大学に与えており、むしろ常態化することによって、意識的に実践しなくてもよくなった」との仮説の下で調査を行い、Birnbaumが既に消えたとしたTQMが、現在もアメリカの大学で展開されていることを実証した。

一方で、日本の大学経営に関しては、これまで「大学改革」としての研究が進められてきた。最近では、矢野 (2005) がその経営に着目しつつ、個別大学の大学改革の事例を挙げている。また、日本私立学校振興・共済事業団 (2007) は大学経営強化の事例をまとめており、その中で57の事例を次のようにまとめている：1. 組織体制の強化 (経営体制の強化, 組織の改革, 中長期計画, 監査制度の充実), 2. 収入の確保 (学生募集活動の強化, 教育力の強化, その他の収入源の確保), 3. 支出の抑制 (人件費の抑制, 経費の節減), 4. その他 (UI (University Identity), ブランド戦略, ISO14001取得, USR (University Social Responsibility) など)。分類自体も、組織, 収入, 支出という、私立大学として非常に基本的な概念による分類となっており特徴的であるが、具体的な経営手法もその中で散見される。国立大学に関しては、国立大学財務・経営センター (2007) が、法人化に直面した国立大学法人を対象とした調査を行い、組織運営, 財務, 人事, 施設の各側面についての現状をまとめている。その中で天野 (2007) は、ほとんどの学長が法人化を肯定的に捉えているものの、各側面の管理に、そして現行の法人制度そのものにメリットとデメリットがあり、大学経営の合理化, 効率化には効果が見られても、教育研究の自由化や活性化にどのように結びつくかはほとんど見えていないと指摘している。大学の具体的な個別の経営手法に関しては、機構ではTQMに関する研究の蓄積があり (館ら 2002, 大塚 2002, 八尾坂 2002, 山田 2002, 溝上 2003, 齊藤 2002), また戦略計画 (龍ら 2005), バランス・スコアカード (奥居 2005) など、各経営手法の研究が進められている。大学経営の研究には、機関レベルの効率性を目指す研究から、高等教育セクターへの影響までを

見据えた研究まで幅広く存在する。大学評価・学位授与機構が認証評価を始めて3年が経過し、また2008年には国立大学教育研究評価の実施を控えている今、大学経営の現状を明らかにして大学評価が大学の質の向上にどのように役立つのかを考察し、より効果的かつ効率的な大学評価システムを構築することが求められている。

本研究の目的は、現在の大学の経営において新たな経営手法がどのように大学の中で使われているのか、その現状について明らかにすることである。そして、機構の大学評価をより質の向上に資する評価とするため、大学評価の全般に対して提言を行う。

2. 研究方法

2.1 調査の概要

すべての大学、短期大学、高等専門学校を対象に質問紙調査を行った。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。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。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、それらが同じ回答である場合には1つの質問紙への回答でよいものとし、その回答を指定された複数の大学等に割り振った。

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（回収率50.5%）であった（回答校の属性の詳細については、文末の参考表を参照）。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、それ以外には学校の規模、地域、設置形態等、全体的に大きな偏りはないと考えられる。なお、調査の詳細および質問紙等については、報告書（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2007）を参照されたい。

2.2 研究方法

現代の大学の経営には、教育、研究、社会サービスという活動の実施に際し、計画の策定、予算の獲得、学生募集、各種活動の実施と管理、人事、

財務、リスク管理、活動の評価、中長期的発展および改善など、多様かつ複雑な要因が存在し、さらにその要因は産業・社会との関わりを増やすほどに拡大しつつある。それでは、現在の大学は、何を重要視して経営を行っているのか。具体的にどのような経営手法が採られているのか。学校種、設置形態別の差異はあるのかといった点を質問紙調査の結果を基に明らかにした。以下に、大学の経営における方策の重要度、大学の経営における諸要因の重要度と実現度、大学の特徴的な経営手法について統計的分析を行い、それらの結果を明らかにする。

3. 分析結果

3.1 大学の経営における方策の重要度

現在、大学の経営に関して、どのような方向への方策が重視されているかを明らかにした。方向性として想定したのは、「教育内容・方法を改善（S1）」、「研究活動を促進（S2）」、「地域・社会のニーズに対応（S3）」、「業務運営の改善・効率化（S4）」、「良い入学者獲得に努力（S5）」、「教職員の能力を高める（S6）」、「収入の増加に努力（S7）」の7つである（S1～S7の記号は、図との対応を容易にするために記載したものである。以下、M、Pなどの記号も同様。）。これらの項目の選定にはいろいろな案が考えられるが、教育、研究、社会サービスの3つの活動に加えて、今の大学経営に重要と考えられる項目を加えた。

しかし、どの項目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、それはわずかな差でしかない。また、現実場面においても限りある資源をどの方策に振り向けるかが問われるのであり、方策の取捨選択あるいは軽重が必要となる。そこで、それぞれの大学の立場から、「仮想の方策」を評価してもらい、その回答を基にコンジョイント分析によって各項目の重要度を推測するという形をとった。それぞれの項目に「現状維持」か「取り組みを行う」の2つの行動を設定し、7つの項目と2つの行動の組合せで、大学の採りうる「仮想の方策」を10個設定した（図1参照）。そして、各大学の理念や目的、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優先順位を表す番号を付けていってもらった。これにより、1から7のどの項目が方策の選択に寄与したか、つまり各項目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。

この方策の重要度に関する分析結果は、大学の属性によって異なることが予想されるため、学校種別の分析と、大学の設置形態別の分析を行った。その結果が、それぞれ図2と図3である。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。それぞれ、分散分析の結果、各分類の間に差がある項目に** (1%有意), * (5%有意) の印を付けた。

それぞれの図を全体的に見ると、圧倒的に「教育内容・方法を改善 (S1)」の重要度が高く、教育重視の傾向が見て取れる。その値は次に続く項目の倍以上である。大学は研究を重視しているとの批判があるが、大学を経営する立場からは、これから教育をより一層重視していこうとする態度が多く大学の示されている。「教育 (S1)」に続

項目と活動の組合せ								回答欄
項目	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・効率化	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・効率化	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1 「大学の経営における方策の重要度」に関する質問の一部

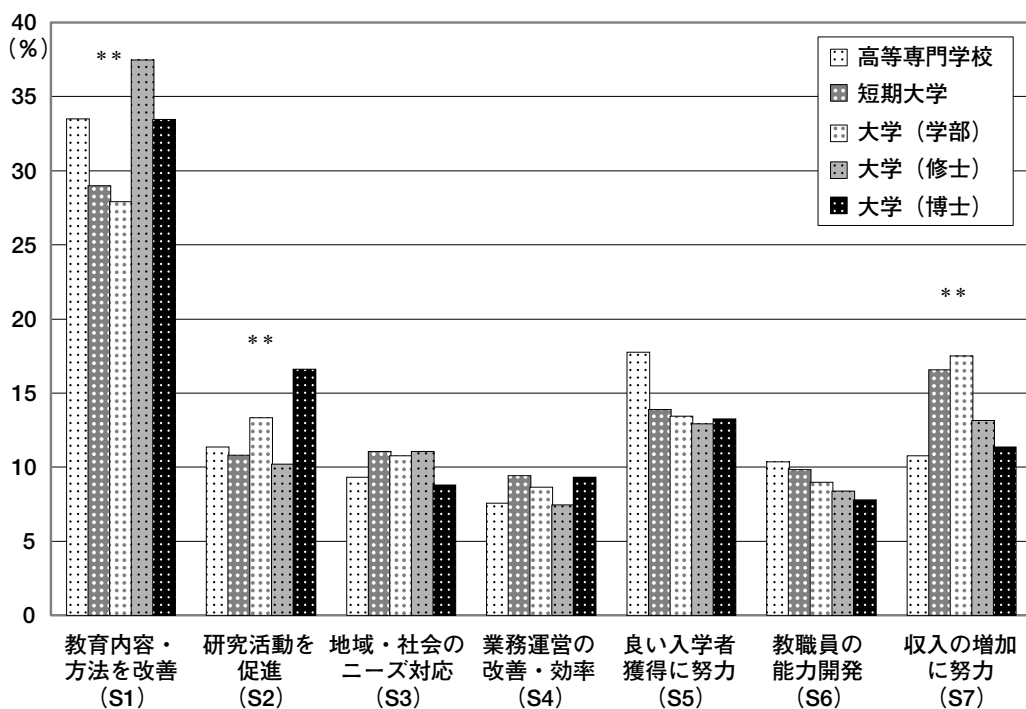


図2 各要素の重要度 (学校種別)

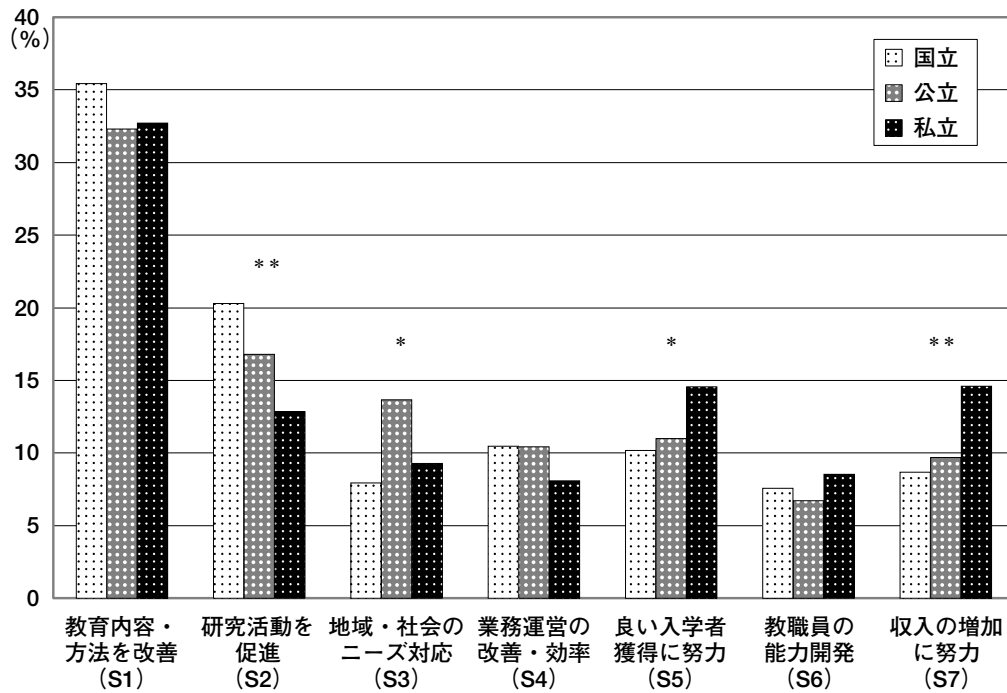


図3 各要素の重要度 (大学設置形態別)

くのは「良い入学者獲得に努力 (S5)」, 「収入の増加に努力 (S7)」であり, それらに続いて「研究活動を促進 (S2)」となる。

学校種別の分析の結果からは, 高等専門学校から博士課程を有する大学までを比較しているにもかかわらず, それほど大きな差は見られない。「教育内容・方法を改善 (S1)」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 (1%有意), その代わりに, 「収入の増加に努力 (S7)」に他よりも大きな重要度が置かれている (1%有意)。これについては, 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, 短期大学とともに, 教育の改善よりも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 (S2)」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となっている (1%有意)。また, 有意差は出ていないが, 高等専門学校で「良い入学者獲得に努力 (S5)」に高い重要度が割り当てられているのは, 中学生の多くが卒業後に高等学校に進学する中で, 通常高等学校とは異なる学校としてより良い入学者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。

一方, 大学の設置形態別分析の結果, 「教育内容・

方法を改善 (S1)」「業務運営の改善・効率化 (S4)」「教職員の能力を高める (S6)」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 (S2)」の重要度が高く (1%有意), 公立で「地域・社会のニーズに対応 (S3)」の重要度が高く (5%有意), そして私立で「収入の増加に努力 (S7)」 (1%有意), 「良い入学者獲得に努力 (S5)」 (5%有意) の重要度が高かった。研究活動を重視しようとする国立大学の特徴, 地域・社会のニーズへの対応を考える公立大学の特徴, そして授業料等学生納付金の割合が高く, 予算の制約の中で経営を安定させる必要のある私立大学の特徴が明確に現れたと言えよう。

3.2 大学の経営における諸要因の重要度と実現度

次に, 教育や研究という経営の方向性ではなく, 大学の経営方法の在り方を規定する要因を設定し, それらの重要度と実現度を明らかにした。経営の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, また大学経営の何に着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定量的に大学の現状を把握するためには, あらかじめ何らかの要因を規定する必要がある。

そこで、本調査では、大学の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) の基準 (Baldrige National Quality Program 2005, “*Education Criteria for Performance Excellence*”) を要約した19の要因 (表1: P1～P19) を使用した。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。製品・サービスの品質を高めるためにすべてのプロセスで品質マネジメントを行うという TQM の手法の一つであり、製品・サービスを生み出すすべてのプロセスを構造的に捉え、常に顧客のニーズを満たす品質の高い製品・サービスが提供できる経営、すなわち「経営品質」が高い企業・組織を毎年表彰している。1999年からは医療分野、教育分野が加わり、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、高等教育分野では University of Wisconsin-Stout (2001), Kenneth W. Monfort College of Business (2004), Richland College (2005) と、今までに3つの組織が受賞した。なお、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。本研究で MB 賞の要因を用いたのは、組織の経営を構成するプロセスをあ

る程度網羅していると考えられ、他分野の組織とも比較可能であり、そして教育組織用にアレンジされた基準が既に存在することによる。

質問は、各大学について、「より優れた大学等とするために、その要因がどれくらい重要か (重要度)」、「その要因が大学の中でどれくらい実現されているか (実現度)」の2つを行った。図4、図5は、各要因の重要度と実現度について、それぞれ学校種別の比較、大学の設置形態別 (短期大学と高等専門学校を除いている) の比較をしたものである。2つの図では、上から順に重要度が高いとされた要因を配置した。重要度と実現度のそれぞれについて、学校種間および設置形態間に統計的に有意な差がある場合には、** (1%有意)、* (5%有意) の印を付けた。

全体的に見て、重要度よりも実現度の方が5段階評定で1ポイントほど低い結果となった。これらの値は単純に比較できるものではないが、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。

重要度が高い要因として共通しているのは、「運営・経営者のリーダーシップの行使 (P1)」、「戦略目標・戦略計画の策定 (P3)」、「学生が学習の成果を得ること (P14)」、「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開 (P4)」などであった。これらはおおむねどの学校種でも、またどの設置形態の大学でも共通している。一方で重要度が低い要因は、「組織自体に生じるその他の結果 (効果や効率など) (P18)」、「組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 (P7)」、「教職員が満足するような就労環境の整備 (P11)」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。

実現度に関しては、実現度が高い要因は「経営者としての責任及び社会的責任の遂行 (P2)」、「運営・経営者のリーダーシップの行使 (P1)」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、当然の結果とも考えられる。そして、それらに続くのが、「学

表1 質問紙調査で用いた大学の経営に関する要因

P1	運営・経営者のリーダーシップの行使
P2	経営者としての責任及び社会的責任の遂行
P3	戦略目標・戦略計画の策定
P4	戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
P5	学生やその他利害関係者の理解
P6	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
P7	組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
P8	自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
P9	教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
P10	教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
P11	教職員が満足するような就労環境の整備
P12	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
P13	学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
P14	学生が学習の成果を得ること
P15	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
P16	予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
P17	教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
P18	組織自体に生じるその他の結果 (効果や効率など)
P19	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

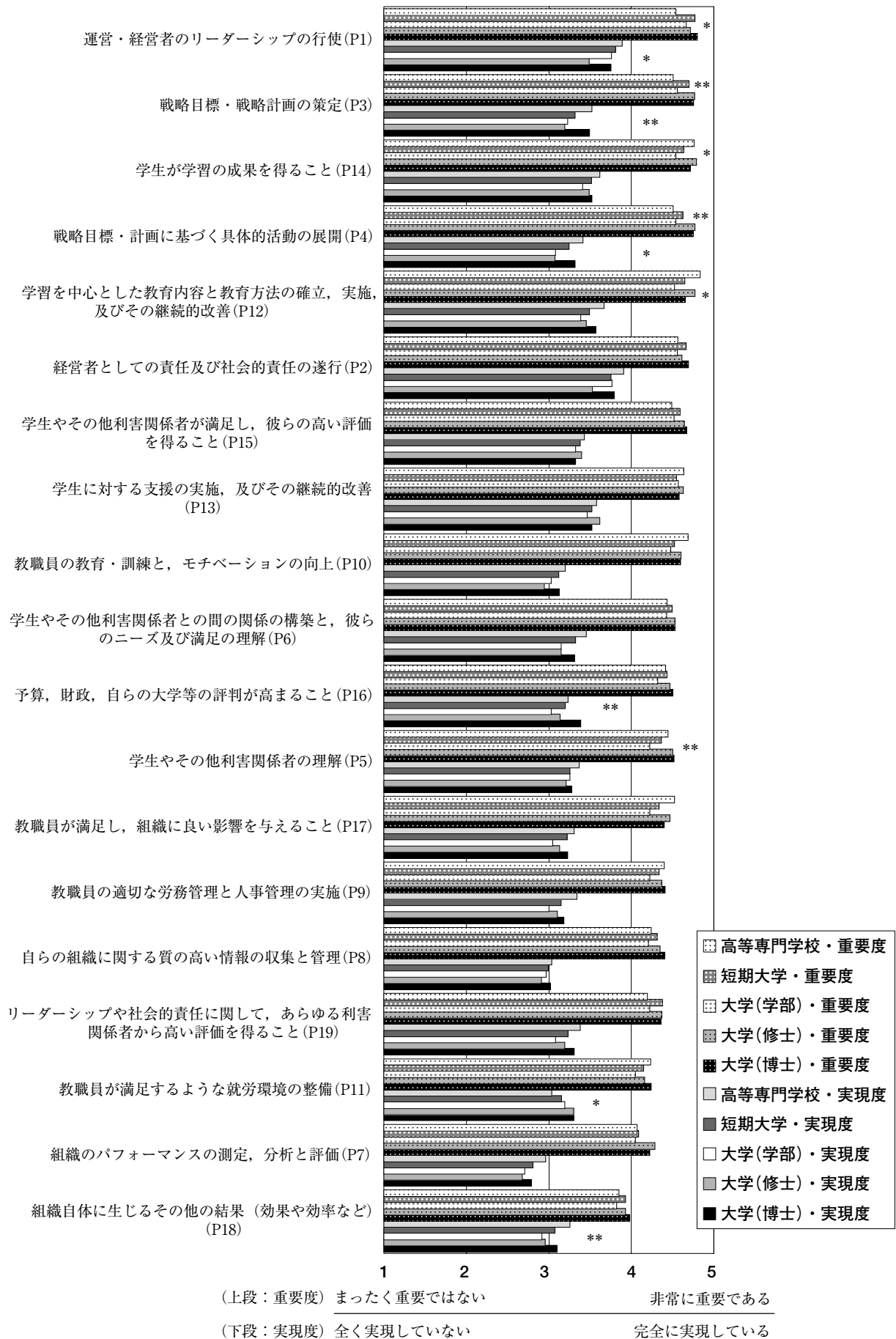


図4 各要因の重要度と実現度 (学校種別)

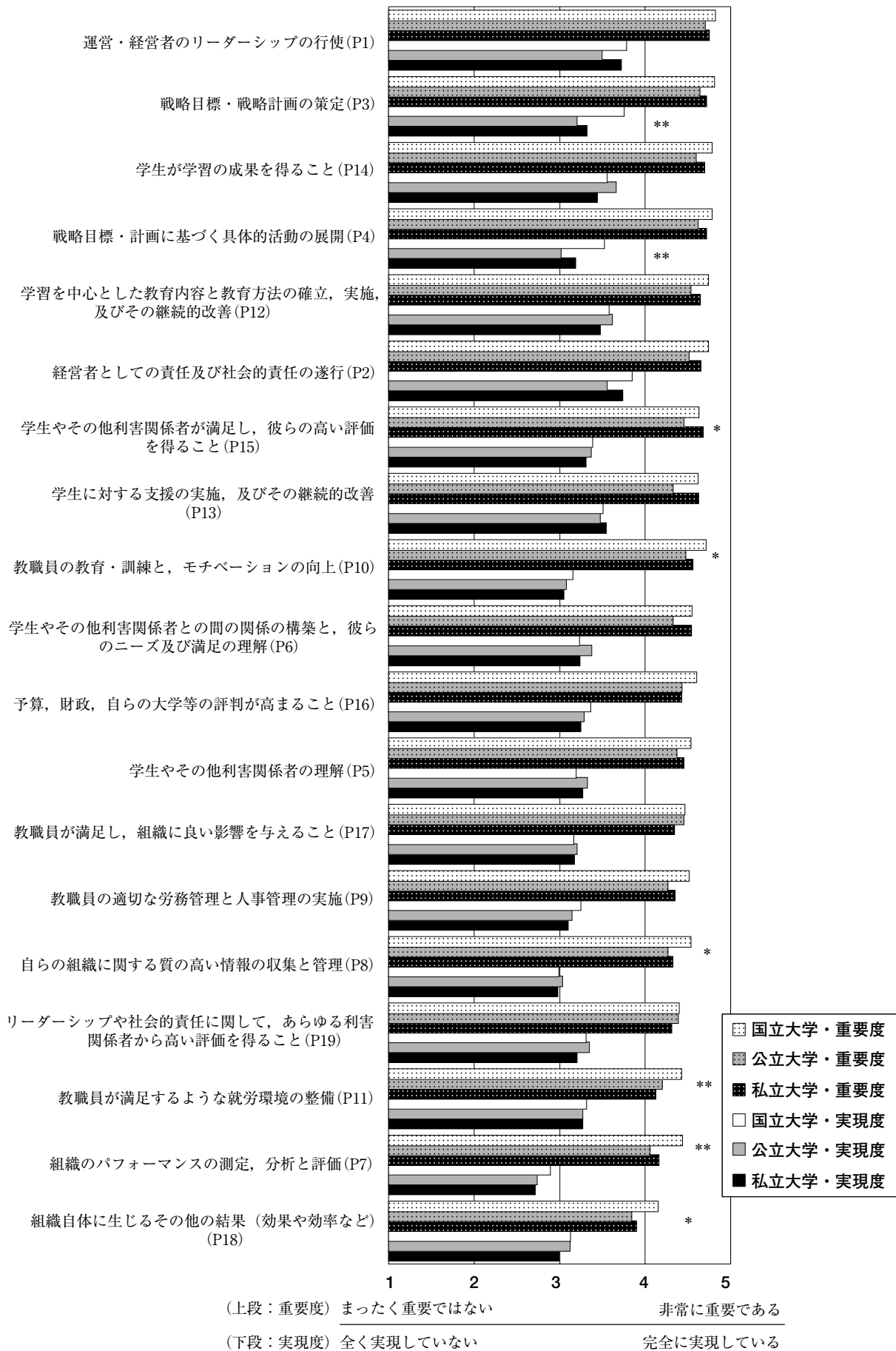


図5 各要因の重要度と実現度 (大学設置形態別)

生に対する支援の実施、及びその継続的改善 (P13)」、[「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 (P12)」、[「学生が学習の成果を得ること (P14)」、などの学生や教育に関する要因であった。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。「組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 (P7)」、[「自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理 (P8)」、[「組織自体に生じるその他の結果 (効果や効率など) (P18)」、[「教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 (P10)」。(p7)、(P8)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、施策に反映させるという大学評価と密接な関係を有しているが、それらの要因の実現度が低いと考えられていることは、重要度の低さと合わせて、大学評価機関にとっては極めて重大な結果と考えられる。

学校種別の結果 (図4) から得られるのは、特に高等専門学校が異なるパターンを示すことである。「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 (P12)」、[「学生が学習の成果を得ること (P14)」、[「教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 (P10)」、[「学生に対する支援の実施、及びその継続的改善 (P13)」、などの要因に、経営者としての上記要因 (P1)、(P3)、(P4) などよりも高い重要度が置かれている。高等専門学校が他の学校種に比べて教育を重視しているということが言える。そしてもう1つの理由としては、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、高等専門学校機構という1つの法人として法人化したことから、回答者である校長に付託される経営の裁量権が相対的に小さいためという解釈が考えられる。また、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。これに関しては国公立大学がこのカテゴリーに多いという設置形態の影響が出ていると考えられる。

設置形態別の結果 (図5) の方が、観察される差異は顕著である。重要度において、「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 (P15)」、[「学生に対する支援の実施、及びその継続的改善 (P13)」、[「教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 (P10)」、で公立大学の値が有意に低く、それらの重要性が国立・私立よりも低

いと考えられているものの、その実現度には差は見られない。全体的に公立大学の重要度の評点は低いのだが、特に学生支援、学生や利害関係者の満足、教職員の教育・訓練に対する意識が低いものと考えられる。また、大学評価に関連する「自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理 (P8)」、[「組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 (P7)」、の重要度が国立大学で有意に高い値となっているのは、機構による第三者評価の経験の蓄積と考えられる。機構では、国公立大学を対象とした試行的大学評価の当初から根拠に基づく評価を方針の一つとしており、情報の蓄積と自己評価の重要性を示してきたことの成果が得られたのであろう。実現度に関しては、「戦略目標・戦略計画の策定 (P3)」、[「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開 (P4)」、で国立大学の値が有意に高く、これらは中期計画、中期目標に基づく国立大学法人評価によって、整備されてきた影響であると考えられる。

さらに、すべての回答を対象とし、横軸に重要度を、縦軸に実現度を取り、各要因の位置を2次元にしてプロットしたものが図6である。中心に交差するのは、それぞれの軸の平均値であり、5段階評価の中央である3を中心にとったグラフではない。すなわち、この図が示すのは、各要因の相対的位置である。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、また実現もされており、さほど問題はないと言える。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であり、大学としてはあまり配慮されないと言える。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であり、あまり注目されない要因、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り、問題視される要因である。

重要度と実現度の差が小さい方が達成度は相対的に高いと言える。この図では、中心を通る傾き1の直線から右下に遠ざかるほど、第4象限にある要因を中心に、達成がされていないと考えられている。その要因は、「教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 (P10)」、[「戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開 (P4)」、[「組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 (P7)」、[「自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理 (P

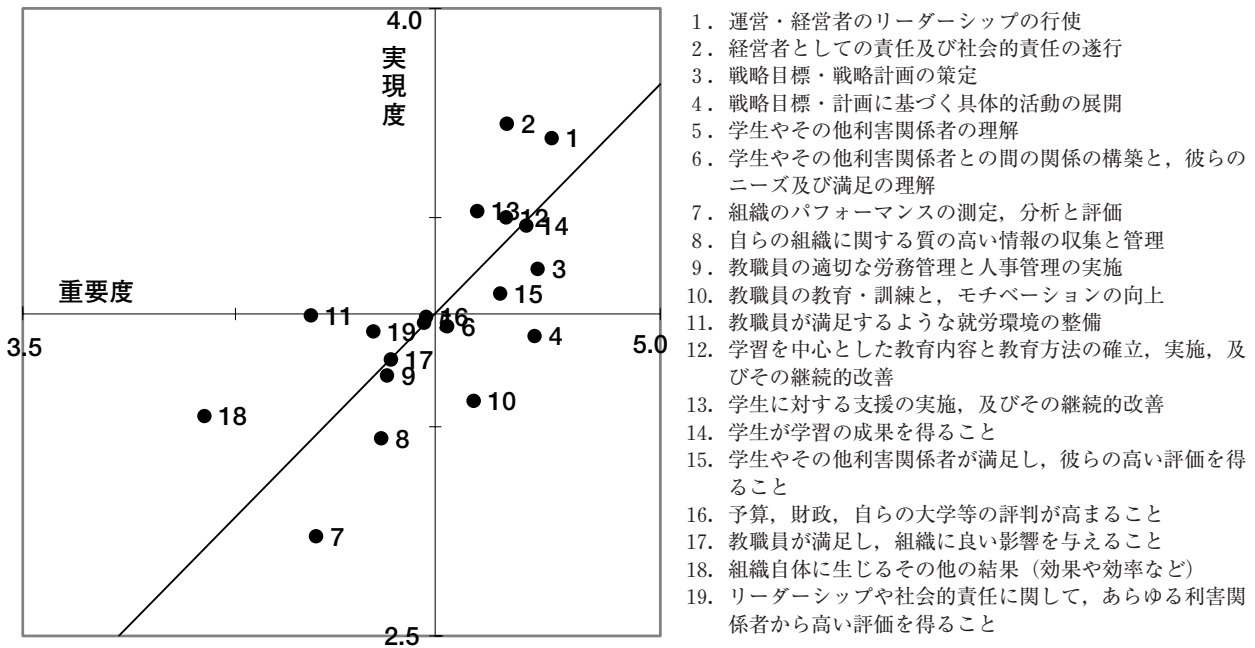


図6 重要度と実現度 (全サンプル)

8)」であり、最初の (P10) 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。戦略目標・戦略計画のうものが大学で策定されても、それを具体的な活動に結びつけることにも困難があることが見て取れる。国立大学でも目標と計画、実際の具体的活動までの関連性を示すことが難しいとの意見もあり、多種多様な目的、利害関係者、活動を有し、内部組織が比較的独立している大学組織の経営の難しさがある。

また、前述のように、組織の測定、分析と評価 (P7) と、情報の収集と管理 (P8) は大学評価において必要不可欠な要因である。それにもかかわらず重要度が低く、特に (P7) の実現度はどの学校種でも、国私でも、5段階評価の3以下である。自らの組織の評価や、情報の収集・管理は、教育、研究、社会サービスという成果 (企業で言えば製品やサービス) に直接繋がる活動ではないために、相対的に重要度が低く、第3象限に位置しているものと考えられる。しかし、競争的環境の中で、大学にも根拠を基礎とした自己評価と経営が必要なはずであり、大学評価と経営との間に意識の乖離が存在することが明らかとなった。

さらに、「教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 (P10)」については、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) などが最近ようやく活発に行われ始めた

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

ことから、相対的に重要と評価されているがまだ十分な実施に至っていない、あるいは必ずしもモチベーションの向上に結びつかないなどの事例から、実現度が低い結果になっているものと考えられる。この実現のためには教職員の積極的参加が必要不可欠であり、義務化されたFDや認証評価への対応などから、今後この実現度は高まっていくことが予想される。

3.3 特徴的な経営手法

大学の経営に際し、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。質問は、『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。もしもある場合には、以下に重要だと思われる順に3つまで挙げてください。』というものであり、質問紙中でいくつかの経営手法も例示した。Birnbbaum (2000) が提示した、PPBS (計画事業予算制度)、目標管理、ゼロベース予算、戦略計画、ベンチマーキング、総合的質経営、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングのような、特定の経営手法の固有名詞が答えられることを想定していたが、実際には固有名詞を示した回答は少なく、現在大学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。

そのため、経営手法の具体的説明や、その効果

に関する記述から、回答された経営手法を分類したものが表2である。もちろん、「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、経営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称はできる限り尊重しつつ、自由記述を手がかりに、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。例えば、「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、競争的資金配分など、成果を重視することによって何を目的とし

表2 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
M1 戦略計画・ 目標管理	a) 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。
	b) 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。
M2 リストラクチャ リング・リエン 지니어リング	a) 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。
	b) 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。
	c) 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。
M3 評価・質保証	a) 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。
	b) 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。
	c) 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。
M4 効果的な組織 運営	a) 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
	b) 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。
	c) 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間の連携。
M5 個人評価・ 人事制度の見 直し	a) 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。）
	b) 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。）
	c) 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。
	d) 人員削減	経営の安定を目的とした純粋な人員削減。
	e) その他	労務管理等
M6 マーケティング	a) 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。
	b) イメージ戦略	大学等のイメージの発信。ブランドの確立。
M7 管理会計・ 資金獲得	a) 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。
	b) 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。
	c) 競争的研究費配分	教員研究費の競争的配分。
	d) 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。
	e) 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。
	f) その他	経費節減，省エネ活動等
M8 資産の 効果的利用	a) 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。
	b) アウトソーシング	業務の外注。
	c) その他	施設マネジメント等

ているのかによって他の経営手法に割り振った。なお、この質問は回答数を制限した自由回答であることからすべての経営手法を網羅しているわけではない。3つ以上の経営手法がある場合には記述されず、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されなかったということも十分に考えられることに留意しなければならない。

図7は、それぞれの分類における事例の数を示したものである。大学が採用している経営手法として、回答が多い順に「目標管理 (M1-b)」, 「イメージ戦略 (M6-b)」, 「トップマネジメントの役割の明確化・強化 (M4-a)」と「(教職員) 個人評価制度 (M5-b)」, 「戦略計画 (M1-a)」, 「リストラクチャリング (M2-a)」, 「マーケティング活動 (M6-a)」と「管理会計 (M7-b)」, 「総合的品质管理・PDCA サイクル (M3-a)」, 「個人目標管理 (M5-a)」と、これらの経営手法の分類に30以上の回答があった。その中で、国立大学の回答の割合が大きかったのは、「管理会計 (M7-b)」, 「戦略計画 (M1-a)」, 「(教職員) 個人評価制度 (M5-b)」で

あり、一方で私立大学の回答の割合が大きかったのは、「個人目標管理 (M5-a)」, 「マーケティング活動 (M6-a)」, 「イメージ戦略 (M6-b)」であった。国立大学は会計と戦略という、これまで国立大学の経営としてあまり重視されてこなかった部分に法人化とともに経営手法を導入し、私立大学は学生募集を重視してマーケティングやイメージ戦略を挙げたものと考えられる。また、国立大学では「個人を評価する」というように、評価に力点が置かれているのに対し、私立大学では「目標を設定して管理する」というように、目標設定に力点が置かれていた。国立大学では特に教員個人の目標設定が難しいことや、私立大学には合理化や質の向上への要請が強いことなどの理由が考えられる。全体としては、国立大学と私立大学の回答数に大きな差はないが、全体のサンプル数が私立大学の方が多いことを考えれば、国立大学が経営手法としての明確な意識を持って自らの大学経営に当たっていることが見て取れる。

これらの経営手法の導入年度に関する分析結果

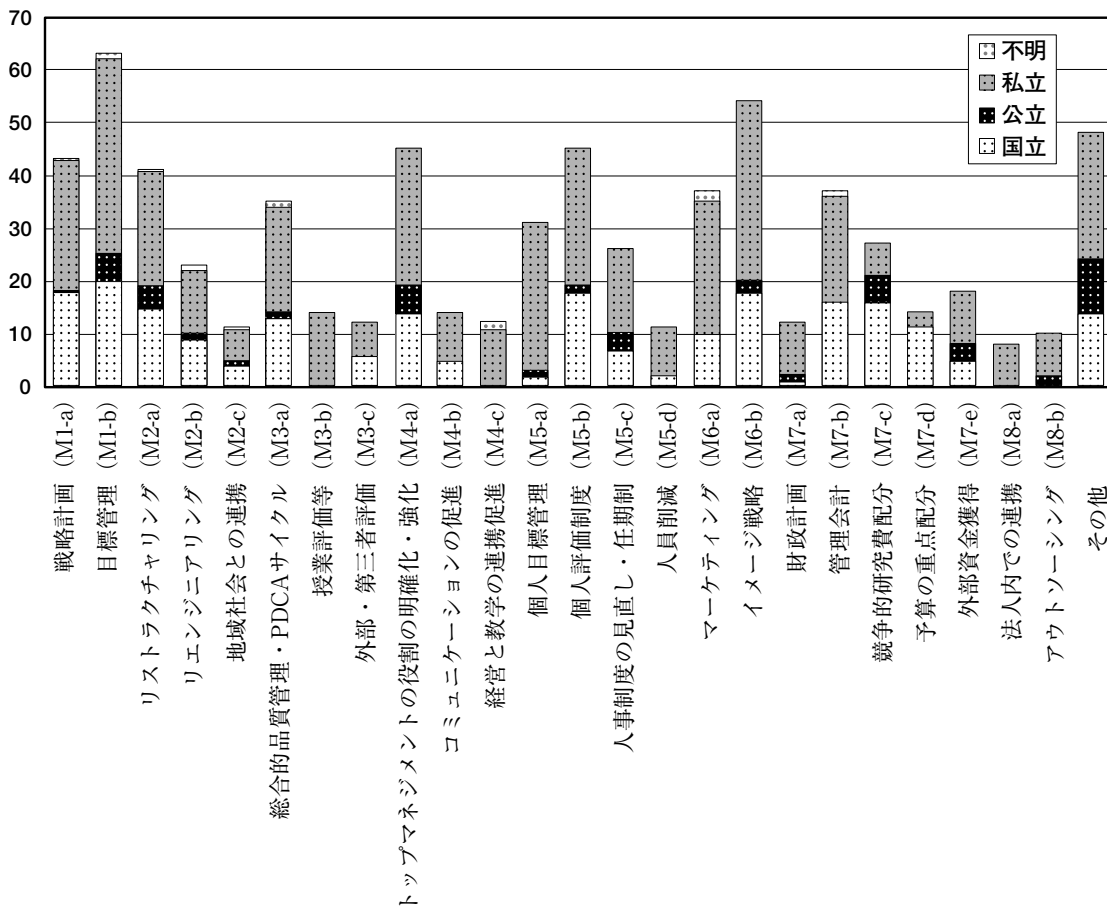


図7 特徴的な経営手法の分類と数

が図8， 図9である。なお， 図9の分類は， 表2の大分類である。相対的に古くからある経営手法としては， 「リストラクチャリング・リエンジニ

アリング (M2)」， 「マーケティング (M6)」， 「管理会計・資金獲得 (M7)」， 「資産の効果的利用 (M8)」があり， 「戦略計画・目標管理 (M1)」 「効果

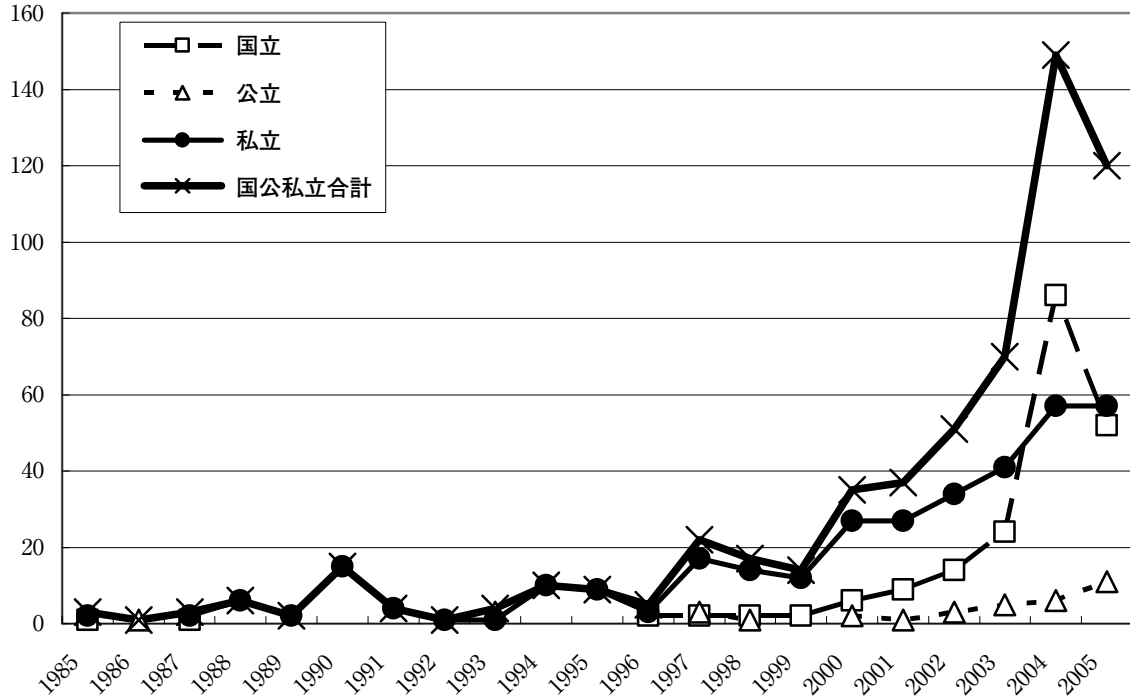


図8 特徴的な経営手法の導入年度

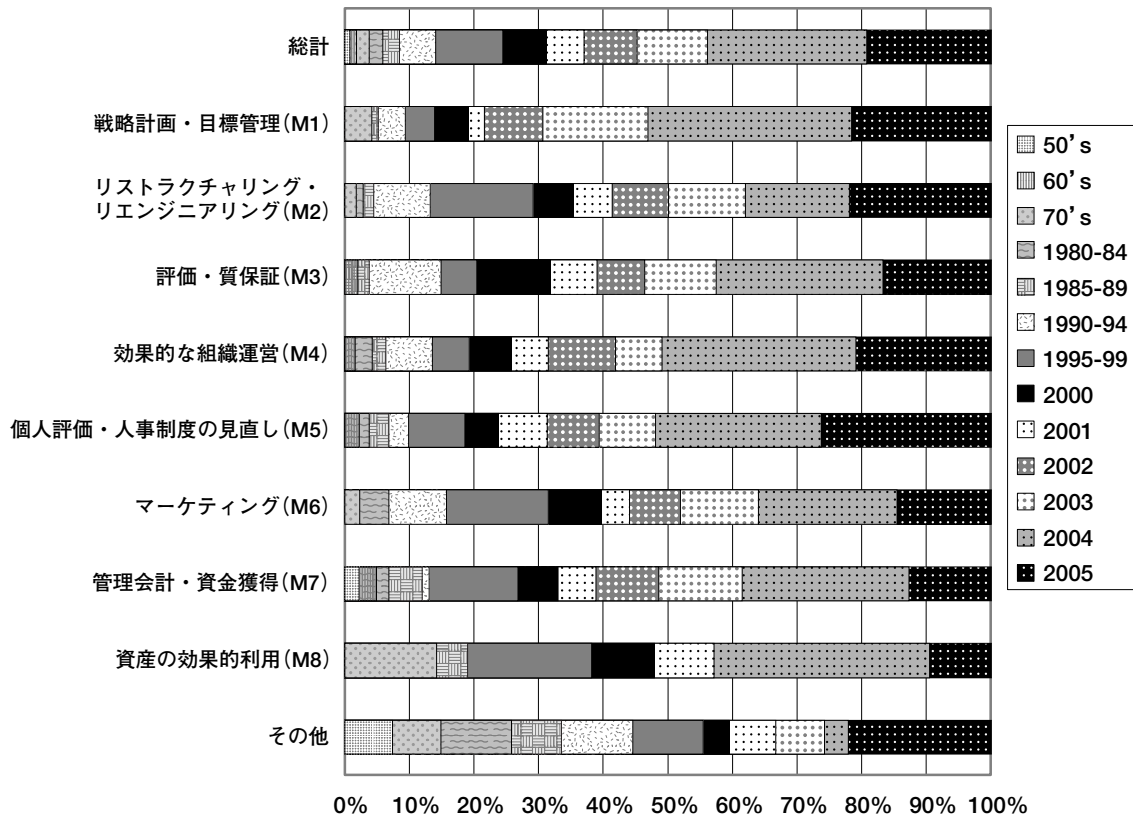


図9 特徴的な経営手法の種類別導入年度

的な組織運営 (M4)」「個人評価・人事制度の見直し (M5)」は相対的に新しく導入された経営手法である。回答数の制約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、また挙げられた経営手法の多くは古くとも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、国立大学法人化の際の民間の経営手法の導入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ものの、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。

4. 大学評価への示唆

すべての大学、短期大学、高等専門学校の学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者を対象とし、質問紙調査を行い、高等教育機関の経営の現状について明らかにした。大学評価は、これらの大学の経営に関する変化に対応しつつ、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ることが明らかとなった。また、研究の重視と、収入増加および学生募集のための努力に関して、国立大学と私立大学の違いが見られた。

経営で重視する要因としては、大学は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が、それでも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、相対的に重視されず、実現もされていない要因として、「組織の測定、分析と評価」と、「情報の収集と管理」という大学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、自己評価の段階

でどのように評価し、また第三者評価の結果を受けて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。

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挙げられている。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興味深い結果が得られた。大学評価に際しては、これらのような大学の大きな動きを考慮し、効果的かつ効率的な大学評価を検討する必要がある。

機構が行う大学評価には、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、短期大学、高等専門学校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、大学における戦略計画に関する経営手法の導入が持つ意味について検討を行う。

戦略計画の考え方と極めて近いのは、国立大学教育研究評価である。しかし、現在の国立大学法人の中期目標・中期計画は、戦略計画というよりは、政府との契約である。中期目標・中期計画に関する評価結果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さらに強くなったと言えよう。大学が掲げる中期目標・中期計画は、実際に大学が設けるべき戦略計画とは異なっていくことが予測され、戦略計画を活用する大学経営が、そのままの形で機構の行う国立大学教育研究評価と結びつくことは難しい。

むしろ、戦略計画は、認証評価の方法論との親和性の方が高いと考えられる。機構における認証評価は、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に機能しているかどうかについて評価を行う。その過程で、大学が目的達成のために戦略計画に基づく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、評価者にとっても社会にとっても、体系的でわかりやすい自己評価結果報告書となる。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は必ずしも要しない。機構が評価を行う際に、観点に関してある程度柔軟な運用をすることで、戦略計画と目的達成の過程を自己評価資料の一部として積極的に位置づけることも可能と考えられる。認証評価が第2サイクルに入り、認証評価によって既に質保証をされた大学が再度評価を受ける際には、質の向上にむけて大学評価自体をより効果的で効率的なものとするためにも検討すべきである。

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、そして組織や個人の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つつあることは明らかである。効果的かつ効率的な大学評価を、大学とともに実現するため、大学評価機関は今後も大学の経営の動向に関する更なる検討が必要である。

謝辞

本研究は、平成17年12月に行った「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」の回答結果を基に分析を施したものである。調査にご協力いただいた大学、短期大学、高等専門学校の関係者のみなさまに深く感謝します。

本研究は、大学評価・学位授与機構が平成18年度まで組織・運営を行った「民間の経営手法の大学評価への活用に関する研究会」の成果の一部である。これまで同研究会の代表を務められた、木村靖二・評価研究部長、川口昭彦・理事、大塚雄作・京都大学高等教育開発推進センター教授、館昭・桜美林大学大学院国際学研究科教授をはじめとする、同研究会のメンバーからのコメント及びご協力に深く感謝します。

参考文献

- 天野郁夫 (2007) 「国立大学法人の現実と課題」, 第5章, 国立大学財務・経営センター編 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』. 国立大学財務・経営センター研究報告. PP.64-98.
- Baldrige National Quality Program (2005) “*Education Criteria for Performance Excellence.*”
- Birnbaum, R. (1988) “*How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership,*” Jossey-Bass. (高橋靖直訳 (1992) 『大学経営とリーダーシップ』, 玉川大学出版部.)
- Birnbaum, R. (2000) “*Management Fads in Higher Education: Where They Come from, What They Do, Why They Fail*”. Jossey-Bass.
- Carnegie Commission on Higher Education (1972) “The More Effective Use of Resources: an Imperative for Higher Education,” Commission Report, Carnegie Commission on Higher Education, MacGraw-Hill.
- 羽田貴史 (2004) 「企業の大学経営と集権的分権化」, 『大学論集』, 第34集, 広島大学高等教育研究開発センター, pp.21-40.
- Hoffman, A. M. and Summers, R. W. eds. (2000) “Managing Colleges and Universities: Issues for Leadership,” Greenwood Publishing.
- Ingram, R. T. and Associates (1993a) “*Governing Independent Colleges and Universities: a Handbook for Trustees, Chief Executives, and Other Campus Leaders.*” Jossey-Bass.
- Ingram, R. T. and Associates (1993b) “*Governing Public Colleges and Universities: a Handbook for Trustees, Chief Executives, and Other Campus Leaders.*” Jossey-Bass.
- 国立大学財務・経営センター (2007) 『国立大学法人の財務・経営の実態に関する総合的研究』. 国立大学財務・経営センター研究報告.
- McCaffery, P. (2004) “The Higher Education Manager’s Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges,” RoutledgeFalmer.
- 溝上智恵子 (2003) 「総合的品質経営 (TQM) の

- 大学図書館への導入と課題：欧米の事例から」, 『大学評価』, 第3号, 大学評価・学位授与機構, pp.189-200.
- 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 (2007) 『「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』. 大学評価・学位授与機構. (http://www.niad.ac.jp/n_shuppan/project/keiei.pdf) (2008.11.30 取得)
- 両角亜希子 (2001) 「大学の組織・経営—アメリカにおける研究動向—」. 『高等教育研究』, 第4集, pp.157-176.
- 日本私立学校振興・共済事業団 (2007) 『大学経営強化の事例集—大学経営を成功に導くために』. 平成18年度文部科学省委託研究報告, 大学経営強化調査研究.
- 奥居正樹 (2005) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」, 『大学教育実践ジャーナル』, 第3号, 愛媛大学教育開発センター・学生支援センター, pp.1-17.
- 大塚雄作 (2002) 「高等教育における評価の諸要素とその機能—改善指向の評価文化の形成に向けて—」, 『大学評価』, 第1号, 大学評価・学位授与機構, pp.25-66.
- 龍慶昭, 佐々木亮 (2005) 『大学の戦略的マネジメント—経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』, 多賀出版.
- 齊藤貴浩 (2002) 「TQMの大学経営への適用に関する課題—企業経営と大学経営の差異に着目して」, 『大学評価』, 第1号, 大学評価・学位授与機構, pp.105-127.
- 館昭, 森利枝 (2002) 「アメリカの大学におけるTQM (総合的品質経営) の活用状況に関するアンケート調査結果」, 大学評価, 第1号, 大学評価・学位授与機構, pp.5-24.
- U.S. Department of Education (2006) “A Test of Leadership: Charting the Future of U.S. Higher Education.”
- 八尾坂修 (2002) 「日本とアメリカのクオリティ・マネジメント (Quality Management) をめぐる今日の特質—アメリカの大学におけるTQM導入成果をふまえて—」, 『大学評価』, 第1号, 大学評価・学位授与機構, pp.67-88.
- 矢野眞和 (2005) 『大学改革の海図』. 玉川大学出版部.
- 山田礼子 (2002) 「アメリカにおける管理運営モデルの変遷と高等教育機関への応用」, 『大学評価』, 第1号, 大学評価・学位授与機構, pp.89-104.

(受稿日 平成19年12月2日)

参考表 調査回答校の属性（学校種別／設置形態， 学生数， 学校所在地）

学校種別\設置形態	学校種別／設置形態						学生数	
	国立	公立	私立	株式会社立	不明	合計（割合）	学生数	回答数
高等専門学校	50	3	2	0	0	55 (9.1%)	~100	11 (1.8%)
短期大学	0	18	156	0	0	174 (28.7%)	101~500	119 (19.6%)
大学（学部のみ）	1	7	55	0	0	63 (10.4%)	501~1,000	157 (25.9%)
大学（修士課程有）	10	10	51	0	1	72 (11.9%)	1,001~5,000	198 (32.7%)
大学（博士課程有）	63	32	142	0	0	237 (39.1%)	5,001~10,000	69 (11.4%)
不明	0	0	3	0	2	5 (0.8%)	10,001~	43 (7.1%)
合計（割合）	124 (20.5%)	70 (11.6%)	409 (67.5%)	0 (0.0%)	3 (0.5%)	606 (100%)	不明	9 (1.5%)
							総計	606 (100%)

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

[ABSTRACT]

An Analysis of Recent Management Techniques Employed
in Higher Education Institutes in Japan

SAITO Takahiro * and SHIBUI Susumu **

This research aims to grasp and analyze the current situation concerning how higher education institutes use private management techniques for their operations. Questionnaires were distributed to executives in charge of institutional management in all higher education institutes. As a result, generally speaking, it became clear that most universities are trying to put emphasis on educational activities, but there was a clear difference in directionality, with private universities concentrating on fund-raising and student recruitment while national universities placed more value on research activities. What the executives consider most important for their university management is “strategic planning” and “management by objectives”, but aspects of university evaluation are not considered to be fully utilized in their management. As for management techniques, “management by objectives”, “mid/long-term planning”, “measurement and assessment of organizational/individual performance” and others were highlighted as popular techniques. These are strongly related to “strategic planning approaches”, and these movements are common in all higher education institutes in Japan regardless of the type of establishment. Evaluation agencies for higher education institutes should consider this tendency in order to develop a more effective university evaluation system which can lead to quality enhancement of universities.

* Associate Professor, Department of Research for University Evaluation, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation

** Associate Professor, Kagoshima University