

大学評価 第1号 平成14年10月 (論文)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

## 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—

Key Issues on the Applicability of TQM to University Management :  
from the perspective of the differences between the business enterprise and university management.

齊藤 貴浩

SAITO Takahiro

*Research in University Evaluation*, No.1 (October, 2002) [the article]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| はじめに .....                    | 107 |
| 1 総合的品質経営 (TQM) .....         | 108 |
| 1.1 日本的品質管理 (TQC) .....       | 108 |
| 1.2 TQC から TQM へ .....        | 110 |
| 2 品質概念の変遷と顧客満足 .....          | 112 |
| 2.1 品質概念の変遷.....              | 112 |
| 2.2 品質と顧客満足の差異.....           | 113 |
| 3 大学に TQM を導入する際の検討すべき点 ..... | 115 |
| 3.1 大学の機能.....                | 115 |
| 3.2 顧客の設定.....                | 115 |
| 3.3 教育の質と顧客満足.....            | 117 |
| 3.4 フィードバックの欠如.....           | 119 |
| 3.5 教育システムに含まれる学生.....        | 121 |
| 3.6 リーダーシップと情報の周知徹底.....      | 122 |
| 3.7 大学の市場の中でのポジショニングの把握.....  | 123 |
| 4 まとめ .....                   | 124 |
| 【参考文献】 .....                  | 125 |
| <br>                          |     |
| [ABSTRACT] .....              | 127 |

# 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—

齊藤 貴浩\*

## はじめに

1980年代まで、TQC（Total Quality Control；全社的品質管理）は日本の競争力の源泉とされ、世界的に高い評価を受けてきた。しかしながら、日本企業は国内消費の低迷、顧客ニーズの多様化、高コスト構造による輸出の低下という様々な環境要因の変化を受け、安価で高い機能を備えた（供給者が考える）品質の高い製品が良い製品という考え方は破綻し、顧客志向での製品・サービスの質が重視されるようになった。TQCからTQM（Total Quality Management；総合的品質経営または総合「質」経営）への変化については、単なる言葉の変化という見方から、根本的なパラダイム・シフトであるとの見方まで様々な論があるが、TQMは従来の経営手法に比べて顧客志向であるという点は疑いない。

この日本企業が直面した環境変化は、日本の現在の大学の状況と、非常に似かよっている。国内消費については、学生が大学教育を受けたい（少なくとも「大学に行きたい」という意識、そして親が子供に大学くらいは行かせたいという思いは低迷していないものの、少子化によって大学の定員数に比べて18歳人口が減少しており、大学の立場から見れば、構造的に需要が減少していく状態にある。顧客ニーズの多様化については言うまでもない。大学の大衆化によって、直接的な大学教育の消費者である学生のニーズは極めて多様化している。高コスト構造に関しては、海外への学生の流出を含め、今後インターネットを利用したe-learningやバーチャルユニバーシティが普及していけば、遠隔教育の費用構造からして多くの学生を集めれば安価になることから、今後教室で授業を行う「伝統的教育」手法は費用面の競争に直面するかもしれない。これらは、あたかも喜多村（1990）の取り上げたGreen & Levineの記述、すなわちアメリカの（かつての）自動車産業と高等教育が当面している問題が同じであるという記述と、同じ状況を呈している。

企業は直面する環境変化に対し、自社製品を消費者に購入してもらうために、顧客志向の戦略を採用した。教育にもまた、このようなパラダイム・シフトが社会から要求されている。学生を消費者として捉え、より良いサービスを提供し、少子化の時代を生き残ろうとする私立大学の戦略、そしてマーケット・メカニズムを大学の教育・研究活動の評価に適用し、大学を競争的環境に置くことにより、自己改善を促そうとする文部科学省の方策などである。

本研究は、日本の大学教育へのTQM導入の可能性について検討を行うものである。しかしながら、企業と大学とは経営目的からして異なる。状況が同一視されても、企業の経営手法をそのまま大学教育に導入することはできず、その差違についての検討が必要である。この課題

---

\* 大学評価・学位授与機構・評価研究部 助手

については、Seymour (1993) が TQM のあらゆる側面について網羅的に提示し、例示も加えつつ大学での導入の検討を行っている。しかし、企業の経営手法もまた TQM と同様に常に改善され続けるものであり、新しい概念が TQM に加わりつつある。また、日本とアメリカの大学を取り巻く環境は異なっており、Seymour の研究成果を基礎としつつも、さらなる検討を加えていく必要がある。日本の事例では、例えば、Baba et al. (2000) が、TQM の一部であるプロセス管理の概念を援用し、出口管理の方法論で教育の質を高める方策について論じているが、それはすべてを網羅しているわけではない。

そこで、本研究では、最初に TQM を紹介する意味で、TQM の基礎となった TQC と、TQC から TQM への変遷について、それらの歴史的経緯も含めて述べる。その上で、教育の立場からではなく、TQM という一つの経営手法の立場から、日本の大学経営に TQM を適用しようと試みた場合に何が問題となりうるのかという点について検討を行う。企業における製品の製造、サービスの提供と、大学における教育との間の機能面の差異を指摘し、さらに日本の大学経営への TQM 導入の可能性、そして配慮が必要ないくつかの点について検討する。

## 1 総合的品質経営 (TQM)

### 1.1 日本的品質管理 (TQC)

日本における品質管理 (Quality Control: QC) は、第二次大戦後に GHQ 主導で行われた真空管の製造の指導が最初とされる。1950年には、日本の品質管理の父とされるデミングが来日し、企業の技術者を対象に初めての品質管理の講演を行った。日本科学技術連盟が主宰するデミング賞はそれを契機に設けられ、品質管理はデミング賞と共に、日本の企業に広く普及していった。実際にデミングが講演したのは、1920年代にシューハートによって開発された統計的品質管理 (Statistical Quality Control: SQC) であった。統計的品質管理とは、品質を高める (製品のバラツキを抑える) ために、統計的手法を用いて生産の段階で品質を管理する方法である。この時点で、QC 7つ道具<sup>1</sup>と呼ばれる管理手法のほとんどは構築されていたと言われる。

初期の品質管理方法は、不良品を出荷しないための厳重な検査を意味した。しかし、それでは検査の段階の不良品率は減らず、コストは削減されない。不良品を根本的に減らすには、加工・組立工程や作業で、徹底して品質を作り込まなければならない。そのためには、製造品質のバラツキに影響する要素を管理し (源流管理)、工程や作業の中で設計品質により近いものを作ることに品質管理の重点が置かれた。

品質には「設計品質」と「適合品質」の二通りがあり、それらが明確に区別されるべきであることを論じ、また品質管理が単なる現場の手法ではなく、企業経営における重要な手段であ

---

1 諸説あるが、吉田 (2000) によれば、特性要因図、チェックシート、パレート図、ヒストグラム、散布図、管理図、その他のグラフとされる (p188)。また、「新 QC 7つ道具」は、親和図法、連関図法、マトリックス図法、系統図法、PDPC 法、アロー・ダイアグラム法、マトリックス・データ解析法の7つとされる (pp215-216)。

ることを説いたのはジュランである。すなわち、設計品質とは、実際の生産工程の前の企画の段階で顧客の要求する品質を製品コンセプトに盛り込み、そして設計の段階で技術面や販売、原価面を考慮しつつ確保される品質のこと<sup>2</sup>であり、「ねらいの品質」と言われる。一方で、適合品質とは、生産段階で設計品質にどれだけ近い製品が作られるかを表している品質<sup>3</sup>の概念であり、「できばえの品質」と言われる。ジュランは、適合品質は作業者の責任であるが、設計品質を決めるのは経営者の責任であるとして、経営における品質管理の必要性を提示した。ジュランは品質管理を「品質管理とは品質規格を設定し、これを実現するために講ずるあらゆる手段の全体である」と定義しており、その概念は現在の「経営品質」に極めて近いものであった。また、彼は現状維持の品質管理と現状打破（Breakthrough）の品質管理があることも論じた。彼は1954年来日し、デミングのように講演を行っている。

TQC（Total Quality Control；総合的品質管理）を初めて提唱したのは、GE（ゼネラル・エレクトリック社）の品質管理部長であったファイゲンバウムであり、1956年以前のことである。ファイゲンバウムが定義した新しい品質管理の概念は、「品質管理とは、十分に消費者を満足させ、かつ最も経済的な水準で生産するように、組織の各部門が品質の維持と品質の向上に対する努力を、総合的に調整させる効果的システムである」というものであり、これをTQCと称し、統計的品質管理は品質管理の一部にすぎないとした。この品質管理、総合的品質管理の概念が、ほぼ現在の定義となっている<sup>4</sup>。

しかし、日本のTQCがファイゲンバウムの提唱したTQCと異なるのは、ファイゲンバウムが“Total”という言葉で企業のすべてのプロセスで品質管理を行うという意味で用い、総合的（全工程的）品質管理を提唱したのに対し、日本のTQCでは「全員が参加する」という意味で全社的TQC<sup>5</sup>に置き換えられた点である（徳丸1999, pp272-278）。日本のTQCは、アメリカには見られない、現場のQCサークルを軸とした、全社、全従業員による品質管理と改善の活動に変質していた。石川（1984, p219）が、「1962年、日本のQCサークル活動に少し遅れて、米国ではZD（Zero Defects, 無欠点）運動という小集団活動が始まった。…（一部省略）、一時は盛んだったが、現在はまったく消えてしまった。」と言うように、また、日本を訪れたジ

---

2 現在では、設計品質は企画品質と設計品質に分けられて考えられることがある。

3 製造品質とも言われる。また、現在ではこれらの工程の後の品質の概念として、顧客が製品を使用したときの品質として使用品質がある。

4 日本工業規格（JIS Z8101）による現在の品質管理の定義は以下のようなものである。

「買手の要求にあった品質の品物又はサービスを経済的に作りだすための手段の体系。品質管理を略してQCということがある。また、近代的な品質管理は、統計的な手段を採用しているのも、特に統計的品質管理（Statistical Quality Control 略してSQC）ということがある。

品質管理を効果的に実施するためには、市場の調査・研究・開発・製品の企画・設計・生産準備・購買・外注・製造・検査・販売およびアフターサービス並びに財務、人事、教育など企業活動全段階にわたり、経営者を始め管理者、監督者、作業員など企業の全員の参加と協力が必要である。このようにして実施される品質管理を全社的品質管理又は総合的品質管理（Total Quality Control 略してTQC）という」

5 CWQC（Company-wide Quality Control）という言葉が当てられていることがある。

ユランが現場主導の QC サークルに驚嘆したというエピソードが示すように、それはファイゲンバウムの TQC や、ラインとスタッフが分離しているアメリカの企業の慣習からは遠く離れた管理手法であり、アメリカの企業では到底受け入れられない、日本企業の特徴に基づく日本独特の品質管理手法に変質したのである。かくして、TQC は、原価や納期までを含めた設計品質を保証するだけでなく、Plan-Do-Check-Action の PDCA サイクルを回すことにより、更なる継続的改善 (Continuous Improvement) を現場主導で達成することで、より発展した管理手法となっていった。

この日本的 TQC は、「より良い製品をより安く」製造すればよい時代に、全従業員が一貫して「改善」に努めることで非常によく機能し、日本企業の競争力の源泉とされてきた。しかし、1980年代からの、国内の消費の低迷、顧客ニーズの多様化、そして対外的には円高による高コスト構造という環境変化に直面し、TQC という管理手法そのものの「改善」が必要となってきた。TQC の問題点は、効率の追求はできるがブレイクスルーを生みにくいことである。徳丸 (1999) は、日本的 TQC が、徐々に生産過程の効率化、コスト削減を推進するための道具として使用され、安価で高品質のメイド・イン・ジャパンの製品を生み出したが、TQC が企業経営の万能手法としてあたかも企業の戦略として見なされるようになったために、企業は 1980年代後半からの環境変化に際して大胆な舵取りを失敗し、終焉を迎えたと論じている。

## 1.2 TQC から TQM へ

日本的 TQC の衰退に対応するように盛り上がりを見せたのがアメリカの TQM である。先の石川 (1984, p219) の言葉は、次のように続く。「今や米国では、QC サークルが大流行しそうな気配である。」この流れこそ、1980年の NBC による、"If Japan can, why can't we? (日本にできて、なぜ我々ができないのか?)" という番組に端を発するアメリカの TQM への胎動であった。アメリカでは、日本の製造業がどのような品質管理手法をとり、そして世界の市場を席卷するまでになったかについて詳細に調べ、そして積極的にその手法を取り入れていった。しかし、アメリカの企業は、その企業文化の違いから、日本の現場主導型の改善は十分に取り入れられなかった。アメリカの企業は、QC サークル等を導入しつつも、基本的にはトップダウンの指示に基づく会社全体のマネジメントの観点からの品質改善を行った。TQC の Control から TQM の Management への言葉の変化は、工場の現場を中心としたラインの改善から、全社的なすべての部門でのスタッフ主導の改善という意味で、また、製造業だけでなくサービス業にも適用できる概念であることを明らかにする意味で行われたとされる。

また、TQC と TQM の概念のもう一つの違いは、TQM が顧客志向であるという点である。すなわち、「(供給者が考える) 品質の高い製品が良い製品」という考え方から、「(消費者が考える) 品質の高い製品が良い製品」という考え方への変化 (新1998, p33) である。アメリカで顧客満足度 (Customer Satisfaction; CS) が取り立てて注目されたのは、Peters, Waterman (1982) が「顧客に密着する」という項目に 1 章を割いたように、1983年から84年頃とされる。これはアメリカで TQM が普及していった時期と一致する。したがって、TQM の概念の中に、

顧客満足の概念が導入されていくのは、当然のことであった。後に、Peters(1994)は、「TQMを超えて」という章の中で、欠陥を減らすことから魅力的品質への移行、わくわくさせる(WOW!と言うような)製品、顧客との共生などを、これからの企業がなすべきこととして挙げている。

一方、日本企業は、国内消費の低迷、顧客ニーズの多様化、高コスト構造による影響を受け、少品種大量生産から多品種少量生産へのシフトの必要性に直面していた。これまでわが国では、良い製品さえできれば顧客を納得させられるとの考えが強くあり、「より良い製品をより安く」を合い言葉に品質改善を図ってきた。しかし、需要は既に飽和状態にあり、単に「企業が考える品質」を高めるだけでは売上につながらない。顧客に商品を購入してもらうためには、高価であるからこそ、多様な顧客のニーズに対応しなければならない。そのため、日本でも遅れて1980年代後半に、一時期サービス業を中心としたCSブームが起こったが、バブル経済の崩壊と共に一旦低迷した(佐藤1995, p15)。企業はCSから一旦離れ、リエンジニアリング、リストラクチャリングといった手法を重視した。しかし、企業が拠り所となる基礎は顧客以外にはない。現在はまた顧客満足が重視されるようになり、それが企業経営の確固とした柱となっている。

その後、日本でも1990年代にはアメリカを発信源としたTQMという言葉が徐々に使用されるようになった。そして、1996年4月には先述のデミング賞を主催する日本科学技術連盟が、TQCからTQMへと呼称を変更することを発表し、それに伴い、具体的なコンセンサスを形成するためにTQM委員会が組織され、1997年1月に『TQM宣言』が公表された。TQM委員会の書の中で、TQCからTQMへの主たるパラダイム・シフトは、企業・組織像としてTQCが製品競争力を期待していたのに対して、TQMでは企業が尊敬される存在となることを、同様に、製品・サービス品質を目指していたのに対して、経営の「質」を、顧客満足からステークホルダーの満足に、管理から戦略に、改善から改革に、などの変化であると定義されている(長田1998, p27)。

このパラダイム・シフトの中で、顧客満足は既にTQCの概念にあったとされている。実際に、石川(1984, p60)の品質管理の定義は、「もっとも経済的な、もっとも役に立つ、しかも買手が満足して買ってくれる品質の製品を開発し、設計し、生産し、サービスすることである。」というものであり、さらに品質管理の4つのポイントの中に、「消費者の要求を満足させる品質」、「消費者志向」を挙げている。そして、これまでは生産者が生産したものを消費者に売ってやるという押しつけ型のやり方(プロダクト・アウト)でも通用したが、これからは消費者の要求が最優先する(マーケット・イン)と述べている。しかし、TQCは元々SQCを起源とし、現場による品質管理から発生していることや、「よりよい製品をより安く」生産すれば製品が売れた時代であったがために、日本の企業の「顧客」の意識はおそらく1980年代までは薄かった。そもそも、先のデミングが初来日した際には、技術者に対する品質管理のセミナーと同時に、大企業の経営者に対してマーケティング・リサーチに関するセミナーを開いているが、そのインパクトは品質管理に比べれば小さなものであったし、また、米国では1950年代にはマー

ケティング・リサーチや顧客重視の概念がすでに存在し、それがデミングや、ジュラン、ファイゲンバウムらによって日本に紹介されていたにも関わらず、その当時は日本では定着しなかった（徳丸1999, pp271-298）。実際に、デミング賞実施賞チェックリストに「顧客満足度」の項目が「品質保証」の小項目として設けられたのは1992年のことである（佐藤1995p275）。

## 2 品質概念の変遷と顧客満足

### 2.1 品質概念の変遷

以上のようにTQMの形成過程を俯瞰してきたが、1980年代からのより大きな流れで経営手法のパラダイム・シフトを考えると、「製品・サービスの質」から、それを保証する「経営の質」への転換とともに、「製品・サービスの質」ではなく、「顧客満足」を中心とした点が、大きなパラダイム・シフトであると考えられる。ここでは、前節とは別に、品質と顧客満足の概念だけに絞り、品質の概念がどのように変遷してきたか、そして品質と顧客満足の違いは何かという点について、経営の立場から検討する。

前述のように、最初の品質の概念は、設計品質に対する適合品質を意味するものであり、後者に重点が置かれていた。不良品率の高い時代の話である。消費者が安心して製品を購入するためには、不良品をつかまされない信頼性が問われた。このような不良、欠点などの品質を後ろ向き品質という。もちろん、不良品率の削減は製品のコストダウン、そして製品の信頼性につながる。品質管理技術の発展により、製品の作り込み段階からの改善によって、不良品率を最低限に抑える目標はほとんど達成されていった。

しかし、どの会社の製品でも不良品がない状況になると、このような品質は消費者の購買意欲の減退を避けることはできるが、増加させることはない、当たり前品質となってしまった。適合品質は設計品質に近づけようとする概念であり、自ずと設計品質を超えないという限界がある。したがって、次に着目されたのは適合品質の基準となる設計品質を高めること、すなわち、原価等のさまざまな面を考慮しつつ、いかに製品を消費者のニーズに近づけるかという品質の向上である。消費者が製品を購入する場合、一般には一つもしくは複数の特徴の比較検討を行う。製品がどのような特徴を持っているか、あるいはその特徴における質が自分の期待（ニーズ）にくらべてどの程度であるかが製品に問われる。例えば、自動車であれば、価格、燃費、馬力などが製品に付随する品質となる。消費者は、これらの品質に自分のニーズが満たされれば満足を感じ、満たされないと不満を感じる。

ところが、消費者のニーズを満たすだけでは、追従する同業他社の製品との比較検討に耐えられないことは、今となっては明らかである。現在では、消費者のニーズ、すなわち消費者の考える品質を満たすだけでなく、超えること（excellence）が要求されるようになった。これが「魅力的品質」である。魅力的品質を創り出すためには、二つの方法がある。一つは、製品のある性質において消費者が期待する品質のレベルを超えること、もう一つは消費者が予期していなかった品質を加えることである。これらは、「ニーズを超える」「ニーズを先回りする」「潜在ニーズ」「ウォンツ（wants）」などと表現されている。さきほどの自動車の例で端的な



例を挙げることは難しいが、馬力、燃費、頑丈さ、斬新なスタイリング、そしてウインカーレバーの感触に至るまで品質が検討され、さらにはハイブリッド・エンジンのような新しい技術、そしてセールスマンの接客態度などまでが魅力的品質として顧客の期待を超えることが求められる。魅力的品質は当たり前品質とは異なり、それがなくても顧客が無意識であるために購買意欲を減ずることはないが、あれば購買意欲を増加させる。

このような魅力的品質は、もはや仕様などに代表される「認知的な品質」を越えて、「情動的な感性」の概念へと入りつつある。企業が顧客の満足する品質を予測して調査を行っても、企業の思惑と顧客のニーズが一致しないことは常である。また、ある消費者が一つの品質に「魅力」を感じても、他の消費者にとっては「無意識」のままかもしれないし、あるいは「欠点」と感じるかもしれない。いくら生産者が製品の品質を高めても、消費者が製品を購入してくれる保証はない。今の時代、顧客のニーズは多様化し、供給者の側だけでは、そのニーズを追うことも、また予測することもほとんど不可能になっている。

実は、製品が故障しないという信頼性も、昔は魅力的品質であった。今現在、魅力的品質とされている品質も、他社が追隨して常識となれば当たり前品質となる。例えば、一昔前にはカー・ナビゲーション・システムは魅力的品質であったし、スタイリングのような流行によって左右される品質であれば、流行が過ぎれば魅力的品質が時代遅れとなることもある。魅力的品質は、常に新たな品質を創り出すことが要求される。

したがって、企業にとって、ある特定の品質のみを追い求めることの意味は薄れた。常に顧客の立場に立って魅力的品質を創り出し、その企業が提供するどの製品でも満足すると消費者が信じる企業こそ、優れた企業とみなされ、その企業の製品が購入されるようになっている。そのためには、企業が組織としても、常に顧客が考える良い製品を作り出すことのできる組織となることが期待される。これがTQMにおける、製品の質から経営の質への概念変化である。

## 2.2 品質と顧客満足の差異

Oliver (1997; pp. 177-180) は、品質と満足について、基本的には質は客観的なものであるのに対し、満足は主観的なものであり、以下のような違いがあるとしている(表1)。(1)品質の概念は経験をせずとも認識されるのに対し、満足は純粋に経験に基づくものである。(2)品質の判断にはある程度の適切な次元があるのに対し、満足の判断にはそれに加えて製品やサービスを取り巻くすべての性質が影響を与える。(3)品質の判断に使用される基準は理想や基準を超えることであるのに対し、満足の判断には、自らが予測する期待、ニーズ、一般的に製品に求められる標準、そして品質の期待が含まれる。(4)品質の判断は認知的であるのに対し、満足の判断には認知的判断に感情的判断が加わる。(5)品質に影響を与える先行因には口コミやその他の情報源があるが、満足に至るまでにはそれに加えて認知的なプロセスとともに、公平、後悔、感情、原因帰属などの情動のプロセスが影響を与える。(6)品質は製品やサービスに付随しているのに対し、満足は経験固有のものである。したがって、基本的には、品質は製品やサービスがある以上保持されるのに対し、満足は短期間の現象である。

表1 品質と満足の間概念上の差異

| 比較の次元  | 質 (Quality)  | 満足 (Satisfaction)                               |
|--------|--|---|
| 経験への帰属 | 何も経験する必要がない：外的にも、他人にも仲介されることが可能                                | 経験が必要   |
| 特質／次元  | 製品やサービスの質を定義する性質として特有のもの（例：ダイヤモンドの4C（カラー、カラット、クラリティ（透明度）、カット）） | 製品やサービスについての潜在的な特質／次元の全て（例：ダイヤモンドのセッティング（据え付け）） |
| 期待／基準  | 理想，超越  | 予測，標準，ニーズ，他                                     |
| 認知／情動  | 主に認知的  | 認知的かつ情動的  |
| 先行因    | 外的手掛かり（例：価格，評判，様々な情報伝達源）                                       | 概念上の決定要因（例：公平，後悔，感情，原因帰属）                       |
| 時間的焦点  | 主に長期的（全体的または総括的）   | 主に短期的（取引または接触固有）                                |

出典：Oliver（1996）

品質と満足に類似する概念として、価値がある。教育分野においては「価値」という用語は重宝な言葉であり、肯定的な意味で頻繁に使用されているが、その定義は曖昧である。ここで、Oliverによれば、価値とは、消費者が製品（サービス）の品質等を吟味して値踏みされた評価から、それを得るための費用（取得の対価としての費用だけではなく、取得のために費やされる間接的な費用を含む）を差し引いた金銭的な利益である。したがって、価値は、品質と顧客満足との関係を媒介する1つの概念であり、品質は直接的に満足に影響を与えると共に、価値を媒介しても満足に影響を与える（Oliver1996）。

さらに、Oliver（1997）は、品質と満足には、ともに短期的なものと同期的なものがあるとする。すなわち、短期的な品質と満足とは、製品（サービス）の購入時に顧客が認識した品質と満足である。顧客が製品に満足すれば、再度購入をする。その品質と満足の積み重ねによって、その製品に関する長期的な顧客満足と長期的な品質が形成される。さらには、ある製品の満足が高いという積み重ねは、消費者の一部に良い評判を生む。このような評判は、顧客満足のみならず、製品に付随する「良い製品」という「ラベル」として働くようになる。これもまた、長期的な品質である。このような評判の良い製品を常に生み出す企業であれば、その企業そのものにラベルがつけられる。このプロセスが、顧客がブランド名で製品を選ぶことを前提とした、ブランド戦略へとつながる。

TQCで対象とされたのは製品の品質、サービスの質であったのに対し、現在のTQMで対象とされているのは顧客満足である。それでは、この品質の概念から顧客満足へのパラダイム・シフトは何故起こったのか。もちろん、製造業のみならず、サービス業を視野に入れたという理由もある。しかし、それだけではなく、製品やサービスの質の概念が顧客満足の概念に代替可能であり、基本的に品質は顧客満足に包括されるというのがもう一つの理由である。さらに、現在は、常に消費者が高いと認識する質を創り出すことが企業に求められるようになり、製品

の質の概念から、企業組織全体としての経営の質の概念に置き換わりつつある。

経営戦略の中核をなすマーケティングの面からは、消費者が購入する製品（サービス）をいかに提供するか、そして市場の中では企業としての質の高さをいかに創り出すかに努力してきた。一方、現場の経営理念として構築された TQM では、顧客満足度の高い製品を常に提供する組織（経営の質の高い組織）の構築を目的とするようになった。今や、日本でも、製品に付随する質の概念と、顧客に付随する満足の概念が、顧客志向という同じ方向性をもって動き出すようになってきたものと考えられるのである。

### 3. 大学に TQM を導入する際の検討すべき点

本章では、以上の点をふまえ、TQM という一つの経営手法を大学に導入しようと仮定した場合に、企業における製品の製造、販売、サービスの提供と、大学における教育との間の機能面の差異を指摘することを通じて、日本の大学経営への TQM 導入の可能性と、配慮が必要ないくつかの点について検討を行う。

#### 3.1 大学の機能

組織が TQM を導入する際には、まず自らの組織が行っている活動、事業は何かという点を、内部の組織に至るまで明確に示すことが要求される。具体的には、組織の取り扱う商品やサービスにどのようなものがあるかを明らかにし、それを提供するための人員（ヒト）、施設設備（モノ）、資金（カネ）、情報としてどのようなものがあるかを把握し、そしてそれらを円滑に提供する手段として形成される内部組織がどのように機能をしているかということを確認するということである。これまでの教育学の概念から言えば、組織のシステムの把握とも言えよう。それに付して、必然的に組織内の各機能に対する責任と権限の問題が出てくる。

一般に企業と呼ばれる組織であれば、これまでの経営管理の蓄積で、その事業と機能が明確にされていることは常識となっている。しかしながら、大学という組織を考えた場合、「大学とは何か」、「大学の機能とは何か」、「大学の提供する商品やサービスとは何か」、そして、「大学は誰のためにあるのか」という本質的な問題にさえ大学内のコンセンサスが得られていない場合が多い。大学という組織の法的定義をのぞけば、国内でさえ共通の基準があるわけではない。品質を考える前に、何がその大学の商品、またはサービスかというところから始めなくてはならない。

少なくとも、教育、研究という二つの活動は、大学の基幹となる活動であると考えてよいだろう。それに社会サービスが加わることもある。それらが現在行われている大学の活動である。なお、これらのすべてについて論ずることは困難であるため、ここから先では教育機能についてのみ論ずる。

#### 3.2 顧客の設定

次に、大学の事業を明確化するために必要となるのは、誰のための事業であるかという「大

学の顧客」を明確に設定することである。

現代の大学は、教育が個人の能力を高め、そしてその成果が社会に還元されるという教育の外部性ゆえに、その教育機能に社会的役割が付与されている。教育に経済的価値があることを論じた1960年代の人的資本論を引くまでもなく、教育に学生または社会の投資行動としての側面があるという認識はもはや常識であるし、また最近では教育という商品・サービスを購入するという行為は、学生ではなく親の消費行動であるという見方すらある（例えば、小塩2002）。従来、学問界とその資金負担者という関係の中にのみ存在していた大学の利害関係者は、現在では資金という手段を仲立ちとして、社会全体のほとんどの成員を巻き込んでいる。確かに企業の利害関係者も広いが、教育や研究の外部効果への期待によって公的資金が投入されている大学の方が、万人が利害関係者であるという点で裾野が広い。

大学教育の第一の顧客は、言うまでもなく学生である。学生は、おそらく、知識、技術、態度を大学において習得し、支払った授業料の対価として自らの質を高めて大学を卒業する。多くの場合、授業料や大学に在学している期間の生活費を肩代わりするのは学生の親である。子供のための大学教育への投資が、親自身への将来的な経済的利益を期待していなくても、子供のために（あるいは自分の満足のために）大学教育という商品を購入している時点で親もまた顧客である。そして、大学の卒業生の多くは企業に就職する。大学卒の質の高い労働力と契約を結び獲得する企業もまた、顧客である。さらには、企業における生産活動を通じて、あるいはそれ以外の活動から大学の卒業生による便益を一部なりとも受ける人、すなわち大学教育の恩恵を受ける社会・経済を構成するすべての人は顧客である。そもそも、日本の場合、公私を問わず大学の費用の一部は国の税金から賄われており、国民による費用負担は、教育を受けた個人だけでなく他の人に派生する効果を見越しての投資である。その意味で、納税者の全ては大学教育への投資者であり、顧客である。このように、大学にとっては、大学の活動に関連するすべての利害関係者（stake holders）が顧客となりうる。あとは大学がどの利害関係者を主な顧客とみなすか、あるいはどのようにウェイトを置くかという問題である。

顧客の概念には内部顧客と外部顧客という分類がある。組織の外で、製品やサービスを購入する者が外部顧客、組織に労働力を提供する者が内部顧客とされる。この概念を大学に適用すると、教員、職員が内部顧客であり、上に挙げた利害関係者は外部顧客となる。しかし、佐藤（1995）は従業員満足（Employer Satisfaction）という言葉がアメリカでは使用されていないことを例示し、従業員も当然、顧客の概念の中に包括されていると指摘する。すなわち、製品やサービスの売買契約を結ぶ外部顧客と同様に、社内にあつて労働力を提供する従業員もまた、雇用者と労働契約を結んでいる関係にあり、それらは内部も外部も関係なく、顧客という概念に包括される。また、昨今のサービス業においては、「サービス」から「ホスピタリティ」への概念の変化が起きている。これは、内部顧客が外部顧客に奉仕する関係から、共に同等の立場で価値を創り出すという考え方であり、ホスピタリティの概念上は内部顧客と外部顧客を分ける必要性はない。双方ともに価値を創造し、互いに満足を得る主体者である。

### 3.3 教育の質と顧客満足

TQM の観点においては、企業経営の目的は、顧客が満足する質の高い製品やサービスを提供することである。それでは、大学教育でも同様に、顧客満足を中心とした経営目的の下に、「教育」を行うことが可能であろうか。

企業経営の TQM 概念を大学経営にあてはめるためには、教育の質、価値、満足を明らかにしなければならない。企業における品質の定義から教育の質に接近を試みれば、大学の教育の質とは、大学が提供する教育サービスを説明する、多種多様な認知的性質である。その性質が、主な顧客である学生、あるいはその他の利害関係者によって高いと評価されれば、教育の質が高いということになる。そして、企業経営の定義に基づく教育の価値とは、利害関係者が教育によって得られた利益である（利益には金銭の単位で測定できない利益も含まれる）。その価値を媒介して、あるいは媒介せずに、利害関係者が教育の結果によって得られた喜びを表す概念が教育の顧客満足となる。

教育の顧客満足というと、学生消費者主義と直結した概念であるかのように連想されよう。他人志向社会、あるいは消費社会を基礎とした、学生消費者主義の時代（Riesman1980）は、日本にも着々と押し寄せている（例えば、喜多村1996）。消費者主義の社会においては、商品としての教育サービスは、主たる消費者である学生のニーズ、あるいは主たる費用負担者である親のニーズによって規定され、顧客満度に結びつく。

それでは学生のニーズとは何か。教育には消費的側面と投資的側面、あるいは消費者価値と生産者価値がある。人的資本論の祖の一人である Shultz（1963）によれば、教育の価値は(1)現在の消費、(2)将来の消費（一種の投資）、(3)将来の生産能力（同じく投資）の3つに分かれる。すなわち、教育の価値は消費者価値と生産者価値に分けることができ、後者は将来の生産能力ないしは所得能力への純然たる投資を表し、前者は、現在の消費に影響を与える部分と、一種の投資としての性格を持つ将来の消費に影響を与える部分との2つに分かれる。ここで、Shultz の例を引用すれば、現在の満足とは、例えば大学の仲間とのつきあいからえられる直接の楽しみであり、将来の満足とは、例えば良書を楽しく読める能力の向上である。

これらのすべての学生のニーズに対応した教育の品質をここで論ずることは不可能であるが、そのいくつかについて、先述の長期と短期という次元で分け、大学教育の主たる顧客である学生を主体とし、従来の教育の効果に関する検討（例えば、市川1977）についても勘案しつつ、大学教育の長期的・短期的な質を推測して図示したものが図1である。

学生は、短期的な（現在の）消費的品質、長期的な（将来の）消費的品質、そして長期的な投資的品質を漠然とではあるが認識している。学生は、自らが学びたいと思う事柄について教育を受けることを期待し、教員や授業の質、さらには設備の充実という質を期待して大学に入学する。それ以外にも、大学の評判や知名度、友人との交流、キャンパスの綺麗さ、合格難易度や立地条件、そして費用などの質が大学選択の際の考慮条件となる。しかし、その場限りの長続きしない顧客満足は、生涯を通じての顧客満足とは常には一致しない。学生は自らが身につけるであろう知識、技術、態度を基礎として、最終消費者としての、そして生産者としての

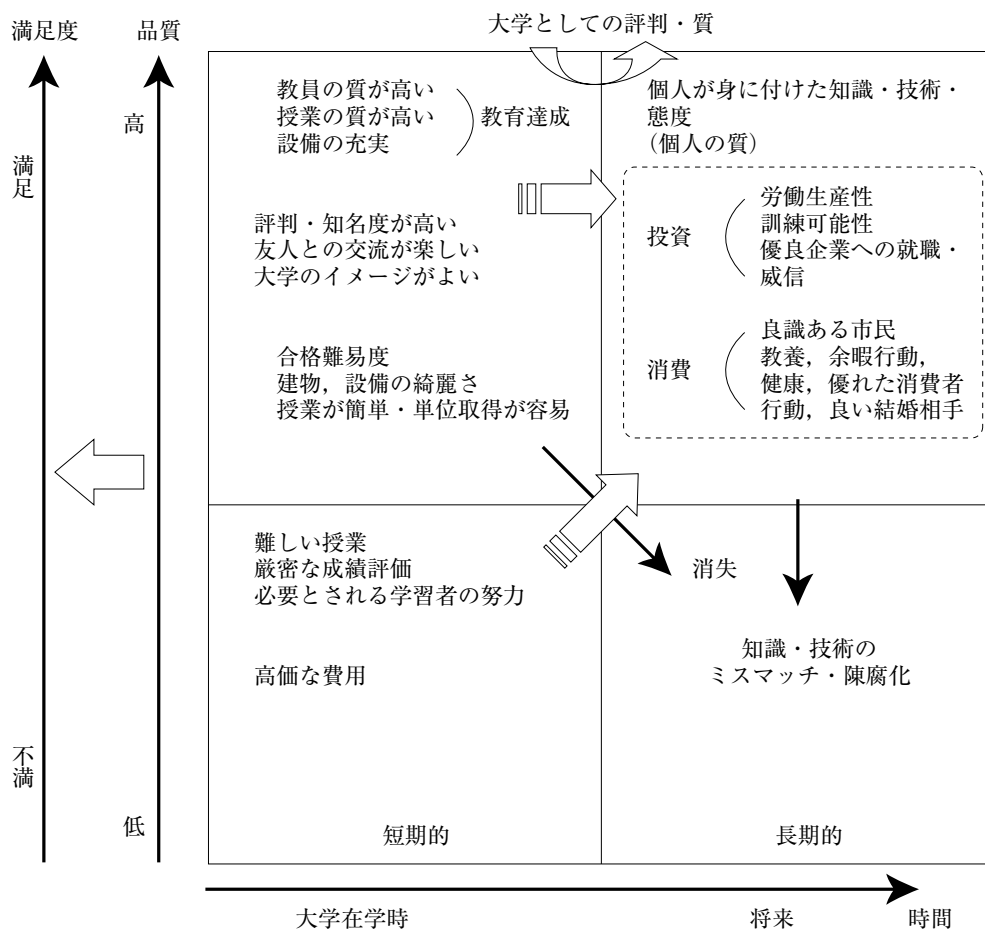


図1 教育の長期的な質と短期的な質

自らの質を高め、大学を卒業することを期待しており、それは将来に至るまで効果を有していることを期待する。これらのすべての質に関する満足の総体が学生の満足となる。

学生消費者主権の時代に問題となるのは、キャンパスの綺麗さや友人との楽しい生活、そして単位取得の容易さなどの表層的な短期的品質を重視する、学生の近視眼的な質の要求である。一方、学生が求めない質は、厳しい授業、厳密な成績評価、必要とされる自らの努力、そして費用である。しかし、これらの質の多くは、最終的には大学教育の長期的な質と顧客満足に結びつく。すなわち、教育の質は、短期的な顧客満足に内包されないのである。

この少子化の時代の大学経営を考えた場合には、経営に最低限の学生数は保持しなければならない。そのため、大学では、学生確保のための経営戦略として、学生の近視眼的消費行動を利用し、学生の短期的満足を満たすように華美な設備等を作るのみならず、入試科目を減じて入学希望者の入試の負担を減らすことなども行われている。すなわち、受験勉強の負担(費用)を減らし、価値を高めているのである。

図中の右欄と上部の矢印は、大学在学時には大学教育の質が大学に付随していたのに対し、

学生が大学を卒業した後には、学生が身につけた知識、技術、態度という卒業生の質に関する顧客の評価が、結果的に大学の長期的な質に反映されることを意味している。

一般に、「教育の質」と言われる場合には、「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」と、双方が明確な区別のないままに使用されている。平成14年8月の中央教育審議会答申「大学の質の保証に係る新たなシステムの構築について」における「質」の概念は、どちらかと言えば「学生が受ける教育の質」であるが、昨今の成果重視マネジメントの立場、そして産業界の見解からは、「教育機関が輩出した卒業生の質」が着目されている。これら二つの質が合致していれば問題はないが、そのようなことはほとんどあり得ず、これらの二つの質の区別は明確にすべきである。これら二つの質を同一なものにするためには、二つの教育の質を明確に示し、それらを広く公開して行かなければならないだろう。

いずれにせよ、本来、大学は、主に教育によって学生が知識・技術・態度を身につける場であり、それは長期的な視点も含めた最低限の品質（当たり前の品質）として保持されなければならない。これらの短期的な質を高める施策が、当たり前の質を確保した上で行われるのであれば問題はない。しかし、もしも当たり前の質が保証されていないならば、経営は立ちゆかなくなるはずである。色やデザインが良くても、満足に坂道も登らない自動車は誰も購入しない。企業経営であれば、このような近視眼的な経営がもたらすものは、最終的には評判が落ち、製品やサービスを購入してもらえなくなることによる経営の悪化である。

大学は、学生が教育サービスの最終消費者になる場合（消費としての教育）、そして自らに身につけた能力を用いて生産に振り向ける場合（投資としての教育）の双方の品質・顧客満足を考慮する必要がある。

### 3.4 フィードバックの欠如

大学教育は、たとえ質が低くとも、容易には長期的な質が低下したと顧客から認識されないような仕組みになっている。TQMの本質は、顧客に提供する製品やサービスの質の向上を通じて顧客満足を高めるため、それを生み出すためのすべての過程でPDCAのマネジメントサイクルを回して改善を行い、品質を作り込んでいくことにある。しかし、大学の教育に関しては、その質が問われるという顧客からのフィードバックが起こりづらく、また実質的にはほとんど存在しなかった。このフィードバックの欠如は、主として次の5つの理由で説明可能である。

最初に、長期的な教育の質は常に不確実であることが挙げられる。知識や技術の進歩は早く、最新の事柄もすぐに陳腐化する。将来的な教育の成果を予測しても、現実にならぬとは限らない。その予測は、少なくとも学生と教員の比較においては、専門家である教員の方が予測の可能性は高いだろうが、それでも正確に予測できるわけではないし、中には予測しようとしていない場合もあるだろう。情報の偏在ではなく、確実な情報が存在しえない。

次に、教育の長期的な質が、学生と教員の双方の努力によって創造される点である。教育の長期的な質が低くとも、それが教育の提供者である大学または教員のみ責任とは限らない。

教育の長期的な質は、学生と教員の双方の努力によって創造されることが要求されるが、少なくとも日本では大学生は勉強をしないものというのが常識となっており、質の低い理由が学生の努力不足、能力不足にあるとの説明が可能となってしまっている。

また、大学教育の質は大学外の誰からも期待されていなかったことも理由の一つである。大学と企業との間の関係では、大学教育は企業で必要とされる能力との関連づけが薄く、企業は大学教育に期待をしてこなかった。また、社会からも「大学に行く」ことは重視されても、その中身については無関心であったといえよう。品質や満足の定義からも明らかなように、もともと期待のないところに品質や満足は認識されず、存在するのは「無意識」という状態のみである。

さらに、大学間の教育の質を同一の学生が比較検討することは不可能である点が挙げられる。企業の製品やサービスは一部の例外を除いて比較が容易であるのに対し、大学の教育の成果は比較が困難である。例えば、テレビであればその性能が仕様として明記され、同一の評価者が見比べて評価することが可能である。また、飲食店であれば、いくつかのサービスを受け、それを見比べることが可能であろう。しかし、一般に、日本においては学生が容易に大学を替わるということはなく、一度大学に入学すると、他の大学のサービスを受けることはなく、現状では同一の学生が実際に比較検討を行うことは困難である。

また、企業の製品やサービスでは同じ品質を提供するのに対し、教育の成果である卒業生の能力は必ずしも同一ではなく、各個人の潜在能力や他の外部要因に大きく依存することが比較を難しくしている。

最後に、他の顧客との間の情報交換のチャンネルがない点である。学生が友人との間で情報交換をすることはあっても、それは短期的な質に関する情報交換に過ぎない。入学希望者が、入学前に卒業生による長期的な教育の質に関する情報を得るチャンネルがない。また、チャンネルはあったとしても、それは不確実な情報である。これは卒業生を雇用する企業の立場からも言えることであり、これまでは出身大学が問われても、それは個人がその大学に入る能力があったという潜在能力を示すシグナルに過ぎなかった。個人の能力は個人に依存するものであり、大学教育が問われることは希であった。

たとえ民間企業であっても、その企業の商品が消費者に購入されるのが人生のうちで1回しかなく、商品の質を表現する方法が不完全であり、他の購入者からの口コミ等のフィードバックがなく、そして1回購入すると他の商品に乗り換えることが極めて困難であるという状況下においては、商品の質を高めることや顧客満足を高めることには、あまり意味がない。いかにその商品を「良く見せる」か、そしていかに購入してもらうかに注力することになるだろう。大学教育は、多かれ少なかれこのような商品と同じ特徴を持っている。

このように考えると、顧客である学生は不利な存在である。普通の商品やサービスであれば、その仕様が明確に表現されており、それが顧客の要求する品質を十分に表現していなくとも、何らかの手掛かりにはなる。企業の品質の概念で言えば、設計品質である。しかし、一部の大学の教育ではそのような設計品質すら明確ではない。確かに、最近では大学の受験生向けの広



報誌，そして学生向けのシラバスが整備されてきたが，それでも十分ではないと言えよう。まずは設計品質を示す必要がある。

さらに，大学教育は返品がきかない。学生は一度大学教育という商品を購入すると，簡単にはそのサービスを受ける権利を放棄できない。不満足な学生の多くは，学費の損失，再入学のリスク，次の年の再入学までに費やす機会費用，そして中退という周囲からの評価等を勘案し，結局は不本意なままに在籍し続けることになる。

### 3.5 教育システムに含まれる学生

大学は教員が居るだけでは教育することはできず，大学の教育が成立するためには学生の存在は必要不可欠である。図1でも論じたように，学生が身につけた知識，技術，態度という卒業生の質に関する顧客の評価が，大学の長期的な質へと反映される。さらに，ある一人の学生への教育過程を考えれば，その他の学生は教育の顧客であると同時に，その学生を教育する側であるとも考えることができる。「友人と楽しい時を過ごす」という事象は短期的な質ではあるが，それが良い方向に働けば長期的な質へとつながる。学生の大学生活を考えた場合，状況によっては，一人の学生が一人の教員と共有する時間よりも，他の学生と共有する時間の方が多いであろう。学生間のコミュニケーションが，互いの質を高めることも多い。

したがって，学生は大学の顧客の一人ではあるが，大学教育にとっては非常に重要な顧客であると位置づけられ，教育の質を規定する要素として決定的に重要である。しかし，一般的に，学生は自ら努力することにはどちらかといえば否定的である。可能であれば，楽をして知識や技術を身につけられた方がいい。

今後，大学の教育活動について品質を高めるためには，大学の方針を入学を希望する学生に周知徹底させ，その大学の教育を求めている学生のみを受け入れていく必要がある。元々用意していないサービスは提供できず，期待が満たされなかった学生の顧客満足は低いはずである。アメリカにおいては，例えば Muston (1985) は，キャンパス外での学生募集活動は実際の教育プログラムの内容と特色を明確に反映したものでなければならず，それが異なったものであるならば，入学志望者は大学の選択を誤り，退学し，学生の関係者や地域社会において大学のイメージを悪化させる事態を招くと述べている。しかし，前述のように日本では米国とは異なり，学生は一度大学に入学すると，簡単にはそのサービスを受ける権利を放棄できずに，不満を感じても不本意なままに在籍し続ける。大学がこのような顧客を生み出さないためにも，AO入試の活用や，十分かつ正確な大学の教育に関する情報提供が必要であろう。

また，教育内容に関しても，授業進行の途中で形成的評価を行うことも可能である。教育評価の理論では，診断的評価，形成的評価，総括的評価という授業の進行に伴う3つの評価がある。政策評価の用語では，事前評価，中間評価，事後評価ということになる。学生による授業評価は，教員や講義自体の評価のみならず，教員と学生間のコミュニケーション・ツールとなりうる。教員と学生が教育の目的，目標，方針を共有し，同じ方向性を持って教育・学習を成立させるためには，教育カリキュラムや個々の授業の設計品質を共有することが必要であ

る。そして、途中の過程を変更しつつも、最終的には、教育成果がそれに適合することが重要である。学生は、教育の一端を担う者として、自らの質の保証は最終的には自ら行わなければならないことを自覚しなければならない。

しかし、昨今の大学の大量化を受け、自らのニーズを把握していない学生すら存在する。実際、進路選択の研究では、大学進学動機として5つの要因があることが示されており、純粋に学問を学ぶという動機のみならず、社会に出てからの専門知識や資格の取得などに目的を見いだす就職志向や、大学生活を楽しみたいという享楽志向が動機としてあること、そして中には「モラトリアム」や「無目的」というように、大学に多くを期待せずに入学する学生がいることが指摘されている（例えば、湖上1984, 八木ら2000, 栗山ら2001）。「自分発見」を大学の教育理念に掲げる大学があるのも、このように確固としたニーズが見つけれられずに大学に進学してきた学生への対応である。大学が大量化した現在において、ほとんどの大学では、自らの進路選択の機会を提供し、進路選択をさせ、それに合わせたサービスすらも提供する必要が既に生じてきている。

### 3.6 リーダーシップと情報の周知徹底

大学の活動や経営方針が明確にされても、大学組織の中で一握りの管理職のみが活動状況や経営方針を把握しているだけでは、TQMの導入は不可能である。大学という、企業と比較すれば強力な権限を各構成員が有する組織、言うなれば研究者という個々が独立した自営業者の集団のような組織において、相互のつながりを保ちつつ、組織体として同じ方向に進むことができる組織にならなければ、本来の意味のTQMは成立し得ない。すべての構成員が情報を共有することのできるシステムを整備し、あらゆる情報が周知徹底され、そして活動や経営方針が円滑に遂行される組織文化を持つ必要がある。

日本総合研究所は、専門性の高い社員の集合体であるために、責任と権限を各社員に委譲し、相互の知のコラボレーションによって新たな知を生み出そうとする経営体制を取り、そのことが経営品質の高さを示す日本経営品質賞につながった（齊藤2002）。その日本総合研究所でも、現在では分散型から中央のリーダーシップを発揮する集中型の方向に若干戻りつつあるそうである。その理由としては、R&Dの戦略的資源配分などの会社の大きな舵とりが、分散的組織だと難しく、そして集中的な意思決定が必要である点が挙げられていた。この組織形態は、専門性の高い構成員の集合体という意味では大学に近いが、大学の方が遙かに現場に権限が委譲されている状態にある。その意味において、大学にTQMを導入するのであれば、トップの権限を強化するという現在の政府の政策と同じ方向に振ることが得策である。しかし、大学は極めて大きな組織であり、すべての組織を一つの方向に向けることは難しい。組織として体を為す、より小さな組織毎にTQMを導入するということになる。 「全社的」という概念は日本のTQCの概念であって、TQMの「Total」は活動の全プロセスを意味する言葉であるから、大学が全体として一斉に導入する必要性は薄い。

また、TQMではトップのリーダーシップが重視されている。しかし、現状の大学において

は、その組織文化からボトムアップ的な意志決定の方が好まれる。大学は、企業と比較すれば全体的にフラットな組織構造ではあるが、意志決定は複雑かつ多層に渡る過程を経なければならぬ場合が多い。その短縮を図り、現場の意志や提案が経営に活かされる仕組みを作る必要もあるだろう。大学におけるリーダーシップのあり方については議論が続いているところであり、適切なトップのリーダーシップのあり方については検討の余地が残される。

いずれにせよ、これらの大学組織における活動や機能、権限委譲のあり方の定義については、本来は一義的な定義をすべき問題ではないと考える。例えば両角（2001）は、アメリカの1980年代の経営機能強化論は理想的な大学経営の態様があることを想定し、それを志向するものであったが、現実の環境すら変化する状況下ではその理想型の存在すら疑問であり、経営機能強化論はそもそもその論理構造に問題があったと論じている。日本でこれと同じ轍を踏むことは意味がない。あくまでも、各組織が決めるべき問題である。

### 3.7 大学の市場の中でのポジショニングの把握

企業においては、組織の経営は現状把握とそれに対する行動で形成される。しかし、大学経営においては、現状把握があまり重視されていなかったし、また他大学の動向についてはなおさらである。企業が自らの置かれた位置を把握するための手法として、ベンチマーキング（benchmarking）がある。

ベンチマーキングとは、測量用語である「bench mark（水準点）」に由来する言葉である。しかし、経営手法としてのベンチマーキングは、「基準」「標準」といった意味ではない。ベンチマーキングとは、「業績を上げるため、自社のプロセスと業界内外のベストな業務方法やベストなプロセス、ベストな考え方等々を比較することにより、自社のギャップを分析し、ギャップを埋め、現状を改善、改革する有効な経営手段、方法論」と定義される（高梨1996, p68）。

ベンチマーキングの本質は競合分析に他ならないが、それを経営手段として体系化して利用し、成功を収めた事例の一つとして米国のゼロックス社が有名である（Dertouzos, et al. 1989, pp270-277；高梨1996, pp104-108）。米国ゼロックス社は1970年代のはじめには米国内のコピー機市場をほとんど独占しているような状態であったが、70年代後半に日本の競合企業の参入を受け、1982年にはコピー機全体の市場占有率が13%までに低下してしまった。そこで米国ゼロックス社は、富士ゼロックス、キャノン、リコーといった競合他社の生産性のベンチマーキングを通じ、経営改革を行い、1989年には市場占有率を46%まで回復した。ここで注目すべきは、ゼロックス社は他業種のベンチマーキングも行ったことである。例えば、倉庫管理業務と配送業務にはL.L.Beanを、請求回収業務にはアメリカン・エクスプレスを対象にベンチマーキングを行い、生産性を高めた。

このようなベンチマーキング手法は、大学経営にも有効である。しかし、今までは大学が他大学の特徴的な活動に関する情報を得ることはあっても、詳細な情報を得ることは希であったし、また自らの大学の情報すら、基本的な情報を除けば、保持していない状態にあった。大学経営に関する情報データベースを整備し、互いに情報を交換することで他大学との比較を可能

とし、自らの大学の市場の中でのポジショニングを把握することによって、その情報を経営方針に活かしていくことが必要である。

#### 4. まとめ

以上のように、企業における TQM とその大学経営への適用可能性についての検討を行った。これらを再度まとめると、TQM を大学に適用し、教育の質を高め、それを通じて顧客満足を高めるためには、次のようなことが指摘できる。

まず、自らの大学の機能と顧客を明確に設定し、大学の理念と目的目標を明確にすることである。企業が、どのような製品、サービスを提供するかを考えるように、大学が提供する教育サービスを1つの機能として明確に意識しなければ、自らも改善のしようがない。顧客層を考慮してマーケティングを行い、大学の歴史的、地域的特性、資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）に見合った理念と目的目標を掲げ、それに向かって改善を図る必要がある。

TQM の本質は、フィードバックを含む PDCA サイクルによって改善を行うという、TQC から引き継がれた手段にある。大学がこれまで安穩としていられたのは、大学教育の需要過剰の状態と共に、フィードバックが起りにくいという日本の大学教育システムの特質によるものと考えられる。大学教育の質を高めるためには、自己評価や外部評価をいかにフィードバックさせるかということが質を高める方策となる。その際、質と顧客満足の観点において、大学教育の短期的な質と顧客満足、そして長期的な質と顧客満足について触れたが、主として検討すべきは長期的な質と満足である。短期的な質と顧客満足を高めることは、組織を維持するために必要な学生数を確保するためには必要とされるが、それは大学経営の本質ではない。いかに長期的な質と顧客満足を、フィードバックのループに載せるかが検討されるべきであり、大学評価にもそれが期待されている。

また、大学教育を良くするためには、学生を教育システムに含めて検討を行う必要がある。学生の存在は、教育にとって決定的に重要な存在であり、それを無視することはできない。また、それと同時に、最終的に教育を受けた卒業生の質は、学生自身が負うものであるという意識を持たせることも重要であろう。

これらのような TQM を基礎とした経営を実現するためには、その長のリーダーシップと、情報の周知徹底が必要である。学生を含めた組織の構成員が、それぞれ違った方向に努力しても、その成果は期待できない。大学組織の特徴として、その結びつきは緩やかなものにしかないであろうが、組織としての方向性を共有していることが望まれる。

最後に、600校以上の大学がある日本の現状において、それらの大学が全く同じ機能を有するという事はあり得ない。各大学が独自の機能と顧客を設定し、それに応じた経営を行うことが要求されている。「個性輝く大学作り」が社会から要求されるのは、大学という組織の集合体が、総体として質を高めることが要求されていると同時に、個々の大学の多様性が存在していることが、集合体としての大学の質の高さを意味するためである。自動車を製造する全ての企業が白いセダンという一つの車種のみを製造する状態は、産業として質が高いとは言えな

い。産業のレベルでは、顧客にとって選択肢が多いことも質の高さを表す。昨今の大学のランキングの脆弱さは、社会レベルの政策としてこれら二つの質の片方を失う危険性に起因する。大学の集合体全体としての質を高めるためには、個々の大学は、自組織が置かれている市場の中でのポジショニングの把握を通じて独自の経営の目的を設定し、教育の質を高め、そして自らの目的に見合った顧客の満足を高めることが要求されている。

いずれにせよ、TQMを大学教育に適用し、その質を高めるためには、まずは大学教育の設計品質を明確にし、利害関係者に公開し、それが満たされているか否かを明らかにすることが必要となる。つまり、PDCAサイクルの「Plan」の段階から始めなくてはならず、この設計段階の品質の作り込みこそがTQMの基礎となる。大学評価における目的と目標の明確化は、TQMの概念に当てはめれば、この設計品質の明確化を意味する。そして、この計画の後に、滞りなく実施し、チェックし、さらに改善を加えるというPDCAサイクルを回していくことに重点が置かれる必要がある。

ただし、最後にTQMという手法の性質として注意すべきことは、TQCの二の舞を避けなければならないということである。時代の要求は常に変化し、過去の計画はすぐに役に立たなくなる。設計品質に近づけるという適合品質の追求に終始すれば、形式主義に陥り、組織としてのダイナミズムを喪失しかねない。そのためには、既存の「計画」に固執することなく、常に設計品質を見直して、向上していく姿勢と体制を作るという、「経営の質」を高める必要がある。その意味において、顧客満足を高めるという大きな理念の基において、例え計画にはなくとも理念の範疇にある優れた発想は取り上げていくなどの方策が必要となる。大学は知識の創造の場である。顧客ニーズを追従するだけでは、大学としての社会的意義は半減するだろう。いかに顧客のニーズを超えた知識を創造するかが、企業以上に要求されているのである。

#### 参考文献

新将命 (1998) 『TQM－〔経営品質〕の高め方』 日本実業出版社。

飯塚悦功 (1998) 「TQMとは」 TQM委員会編著『TQM-21世紀の総合「質」経営』 第2章、日科技連出版社。

石川馨 (1984) 『日本の品質管理<増補版>』 日科技連出版社。

市川昭午編著 (1977) 「教育の社会的効果」 『教育の効果』 第1章、東信堂。

小塩隆士 (2002) 『教育の経済分析』 日本評論社。

Oliver, R.L. (1996) "Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response", *Advances in Consumer Research*, 23, pp143-147.

Oliver, R.L. (1997) "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer", McGraw-Hill, New York.

喜多村和之 (1990) 『大学淘汰の時代』 中央公論社。

栗山直子, 上市秀雄, 齊藤貴浩, 楠見孝 (2001) 「大学進学における進路決定方略を支える多重制約充足と類推」 『教育心理学研究』 49, pp409-416.

- 佐藤知恭 (1995) 『「顧客満足」を超えるマーケティング』 日本経済新聞社.
- 高梨智弘 (1996) 『経営品質革命』 東洋経済新報社.
- Dertouzos, M. L., Lester, R. K., Solow, R. M. (1989) “*Made in America*” MIT Press, New York. 井田直也訳 (1990) 『Made in America』 草志社.
- 徳丸壮也 (1999) 『日本の経営の興亡』 ダイアモンド社.
- 長田洋 (1998) 「なぜ TQM か」 TQM 委員会編著『TQM-21世紀の総合「質」経営』 第 1 章, 日科技連出版社.
- 萩原陸幸 (ハギワラ) (1996) 『ISO が見る見るわかる』 サンマーク出版.
- Peters, T. (1994) “*Crazy Times Call for Crazy Organizations*” Vintage Books, New York. 平野勇夫訳『経営破壊』 TBS プリタニカ.
- Peters, T. J., Waterman, R.H. (1982) “*In Search of Excellence*” Harper & Row, New York. 大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』 講談社.
- 測上克義 (1984) 「進学志望の意志決定過程に関する研究」 『教育心理学研究』, 32, pp59-63.
- 両角亜紀子 (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, pp157-176.
- Schultz, T. W. (1963) “*The Economic Value of Education*” Columbia University Press, New York. 清水義弘訳 (1964) 『教育の経済価値』 日本経済新聞社.
- 八木晶子, 齊藤貴浩, 牟田博光 (2000) 「高校生の大学進学志望動機と進学情報の有用度との関連に関する研究」 『進路指導研究』, 第20巻, 第 1 号, pp 1-8.
- 吉田耕作 (2000) 『国際競争力の再生』 日科技連出版社.

[ABSTRACT]

Key Issues on the Applicability of TQM to University Management :  
from the perspective of the differences with business enterprise management

Takahiro SAITO\*

Japanese powerful manufacturing industries until the 1980's had risen in "Total Quality Control (TQC)". Most Japanese companies have employed the quality control technique so as to yield high-quality products, which is known as "made in Japan". Recently, the TQC concept has shifted to the Total Quality Management (TQM), which has more stresses on the customer-driven vision onto the quality of the products and services. This is because companies should follow the diversified and invisible customer needs response to a variety of environmental changes.

The society has also claimed universities to accept this paradigm shift toward the customer centered as if the university education and research function are the same as that of the service industry. Some private universities consider students as consumers and try to offer enough services to satisfy the students for survival in the context of the falling number of students because of the declining birthrate. Moreover, even national and public universities are about to be put into the market mechanism due to the government policy to stimulate the universities' self-improvement by evaluations. However, the role of a university differs from that of a business enterprise. Even if the situation surrounding the universities is identified with that the business enterprises face to, there still remains to be considered whether the management technique used in the business field can be introduced to the universities without any tuning and arrangement.

This research examined the applicability of TQM to university management in Japan from the perspective of the differences with business enterprise management. It was made clear what problems would occur in universities when applying the industrial management technique directly to the universities.

First of all, the concept change from TQC to TQM, and from quality to customer satisfaction are briefly described. Then, the functional differences between the enterprises, which product and sale their goods and services, and universities, which product skills and knowledge for the whole society via collaboration among the faculties and students, are shown. At the last part some critical issues are pointed out when universities adopt TQM.

---

\* Reserch Fellow, Faculty of University Evaluation and Reserch, National Institution for Academic Degrees