

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]

## 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

The Result of the Questionnaire Survey of  
American Experience of TQM (Total Quality Management) in Higher Education

館 昭

TACHI Akira

森 利枝

MORI Rie

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

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

1. はじめに-TQM への期待とファット説 .....	7
2. 調査内容及び実施状況-全アメリカ大学を対象に4分の1から回答.....	8
3. TQM プログラムの有無-3分の1以上で実施中, 経験と計画中を含めると3分の2 .....	10
4. TQM の適用領域-管理運営9割, 教育8割, 社会サービス2割, 研究1割, そして学生サービスに多く活用.....	13
5. TQM の適用規模及び実施組織-7割が全学で, 7割が特別組織あり .....	15
6. 「かつて持つ」, 「その他」の回答にもTQM実施校が含まれる .....	17
7. 結びに代えて-大学TQMは現在も展開中.....	19
ABSTRACT .....	23

# 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

館 昭\*, 森 利枝\*\*

## 1. はじめに—TQM への期待とファッド説

本稿は、平成13年中にアメリカの大学を対象に実施した、総合品質経営（TQM）の活用状況に関するアンケート調査（American Experience of Total Quality Management (TQM) in Higher Education Questionnaire）の集計結果である。

この調査は、大学評価・学位授与機構で実施している「TQM（総合的品質経営）による大学経営評価の研究」プロジェクト（平成12年度～14年度）の一環として実施した。このプロジェクトでは、TQMの大学経営、とりわけその評価面における活用について理論と具体的事例の両面から検討するとともに、特にその活用において先進的な地位にあるアメリカの大学の経験に学ぶことを一つの柱としており、本アンケート調査は、その全般的な状況を把握することを目的として行った。

管見では、日本では、これまで、特定の経営手法を用いて意図的に大学の活動を革新するという動きはなかった。確かにいくつかの私立大学では経営感覚をもった活動が行われてきたが、それも理論的な裏づけをもつ経営手法を用いてということは、少なくとも大きな動向となるようなものとしてはなかったといっている。

ようやく、平成13年6月に文部科学省が掲げたいわゆる構造改革プランで「国立大学に民間的発想の経営手法を導入する」ことが、「国立大学の再編・統合を大胆に進める大学」、「第三者評価による競争原理を導入する」と並んで3本柱の1つとされ、民間的手法の経営や評価への関心が高まって来ている。しかし、それでも、ここで言われていることは、「大学役員や経営組織に外部の専門家を登用」、「経営責任の明確化により機動的・戦略的に大学を運営」、「能力主義・業績主義に立った新しい人事システムを導入」、「国立大学の機能の一部を分離・独立（独立採算制を導入）」といった組織形態上の民営化を志向するにとどまっており、民間組織が培った具体的な経営手法の導入を意味してはいない。

これに対して、アメリカでは、これまでに、ビジネスから、またある場合は政府機関から生まれた種々の経営手法の導入が試みられてきた。ロバート・バーンバウムによれば（Birnbaum, 2000）、それは前世紀末の科学的管理法の大学への影響にはじまっているが、特に組織的な導入が図られるようになったのは、1960年代の Planning Programming and Budgeting System (PPBS) からだという。そして、今までに、Management by Objectives (MBO), Zero-Base Budgeting (ZBB), Strategic Planning, Benchmarking, Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR) の導入が試みられた。ここで取り上

---

\* 大学評価・学位授与機構 評価研究部 教授

\*\* 大学評価・学位授与機構 学位審査研究部 助教授

げている TQM は、その内の 1 つで、1980年代の後半から盛んになったものである。

実は、バーンバウムは、その著書の題名『高等教育におけるマネジメント・ファッド－何処から来て、何をし、何故消えたか』が示唆するように、上記の経営手法をファッド (fads) つまり、一時的熱狂、あるいは流行ととらえ、基本的には大学にはそぐわないもので、一定の影響を残しながらも、潰え去る運命にあったと論じている。そして、TQM についても、その「多分、高等教育界で技術的長所だけでなく、教育的及び社会的な意義についての議論を惹起した初めてのマネージメント・ファッド」(Birnbaum, 2000, p.107) としつつも、一時的な流行であることに変わりなく、流行期間を1985年から1996年としているのである。また、これほど明確な指摘ではないが、TQM はもう下火との見解をアメリカの高等教育研究者から耳にすることも多かった。

しかし、この種の見解は筆者たちの認識とは、2つの点でずれがあった。実は、筆者たちは、高等教育機関における TQM の導入の標準的な教本とも言えるべきダニエル・T・セイモアの1993年出版の著書の翻訳を手がけ、2000年6月に上梓した(セイモア, 2000)。それは、TQM の考え方や手法が、経営手法の中では大学という組織に比較的マッチしたものであり、日本の大学が直面している大学の組織改革に大いに役立つのではという期待を持ったためである。そして、その過程で接していた関係の情報では、TQM が現時点でそこまで下火になっているとは思えなかったのである。また、日本人の目から見ると、アメリカの高等教育研究者が意識している以上にアメリカの大学の経営力は高い水準にあり、それには理論的な背景をもつ経営手法の導入の経験が寄与していることが推察された。つまり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考えられるのである。

そこで、本調査ではアメリカの大学の TQM の活用状況は、本当に流行は過ぎているのか、もし過ぎているとしたらそれは大学に影響を残していないのか、逆に今も盛んということはないのかに留意しつつ分析を行った。

## 2. 調査内容及び実施状況—全アメリカ大学を対象に4分の1から回答

上記の目的から、調査対象をアメリカの全大学(短期大学相当を含む)とした。そして、アンケートの調査項目は下記のような簡潔なものとし、調査票は選択肢式の設問(1~4)に1ページ、自由記述欄(5)に1ページのシンプルなものとした。(末尾の調査表参照)

1. TQM 品質手法のプログラムの有無
2. TQM 手法を適用する活動
3. TQM 手法を適用する規模
4. このプログラムの実施に特別の委員会や組織
5. 品質手法及び他のビジネスを発生元とする経営原理に対する意見

なお、この調査では、TQMの定義として、先行研究の1つアンドリュー・H・イルバインの「研究大学5校における総合的品質経営の実施のためのリーダーシップ戦略」(Irvin, 1995, p. 1)で採用されている、ベモウスキー(Bemowski, 1992, p. 28)の「組織の全構成員の参加を基礎に、過程、製品、サービス及び仕事文化を改善することによって、顧客の満足を通じての長期の成功を目指す経営手法」を援用した。また、高等教育の世界では、TQMという企業用語によらず、同じ内容が継続的品質改善(Continuous Quality Improvement), CQIとして実施されていることがあることも指摘した。

調査では、アメリカの全高等教育機関を対象とし、アメリカ教育協会(ACE)が高等教育適格認定評議会(CHEA)の監修のもとで発行している『適格認定を受けた中等後教育機関』の1998-99年版で、「適格認定を受けた学位授与機関」として掲載されている3,658校すべてに調査票を送付した。この冊子の「適格認定を受けた学位授与機関」には、機関適格認定を行う地域協会と全国協会及び専門職適格認定を行う専門協会のいずれかの認定を受けている機関のすべてを含んでいる。

その内訳は、地域協会認定校が2,988校、全国協会認定校が772校、(それらの内、地域協会と全国協会の両者の認定を受けている機関が170校)、専門協会のみでの認定の機関が68校である。したがって、調査対象した地域協会認定校は2,988校、地域認定校以外の認定校は670校であった。

なお、手違いから、依頼状にこの調査をすべての地域協会の認定校に送ると記載してしまった。そのため、地域協会の認定ではない機関からは、この記載にかかわらず回答をくれた例、回答対象ではないはずなので回答しないとの返事をくれた例、などのばらつきがでてしまった。また、この記載から、回答の必要がないと判断されたものも相当であると推測される。そのため、回答の分析は地域協会認定校のものに限定し、地域協会以外の認定校のデータは今後の事例研究に活用することとした。

調査票は平成13(2001)年6月20日付けで発送し、同年の7月20日までに返答を求めた。回答は同年8月中には700件を超えたが、さらに協力を求める意図から、無回答の機関に対して11月にリマインダーを発送した。

最終的には、平成14年1月末現在で、768件の返答を得たが、7件は返答校が不明のものであった。返答校が確定できるもののうち、地域協会認定校からの返答が722件であった。調査票を送付した地域協会認定校数は2,988校であるので、回収率は24.2%となり、ほぼ4分の1の機関から返答を得たことになる。この他に、地域協会認定校以外の全国協会及び専門協会認定校からの返答が37件あったが、すでに述べた理由からこれらの返答は今回の分析には用いないこととした。

また、地域協会認定校からの返答のうち、①同一機関の異なる担当者からの返答が8件、4校分存在した。さらに、②キャンパスごとに4校分として出した依頼に対して1機関として返答があったものが1件あった。そして、③直接の依頼をしなかった学区(3校を包含)からの返答が1件あり、この3校の内1校からも返答があった。

①については、統計的な処理においては先着のものを用い、②については、1校として扱い、③については、依頼した機関単位のものを用いて、学区からの返答は参考とすることとした。

さらに、地域協会認定校の内の17件の返答は、この調査に「参加しない」、「あるいは参加できない」というものであり、また、2件はまったく記載が無かったため、統計的な処理上の母数は、返答数722から19を除いた703件を用いることとした。また、この調査では、発送先の宛名を上記資料掲載の学長としたため、個人宛の調査と解され、学長が変わっているという連絡だけの大学もあった。また、地域協会以外の認定校からの返答37件のうちの1件は回答しないというものであった。

なお、本論文の分析では、回答の全数に加え、必要に応じて公立と私立、四年制大学(四大)と短期大学(短大)ごとの数値を用いている。ここでは、学位課程としては準学士の課程しか持たないものを短大として扱い、準学士課程を持っていても学士以上の学位課程を持つものや学士課程を持たずに大学院レベルの課程だけを持っているものも四大に分類した。

この分類に従うと、今回の調査で対象とした地域協会認定校2,988校の内、公立は1,516校で私立は1,472校、四大は1,884校で短大は1,104校である。そして、分析に用いることのできる回答校数703の内、400校が公立、303校が私立、447校が四大、256校が短大であった。そのことから、回収率を区分ごとに見ると、前出のキャンパスごと4校分を1校として分析したものが公立短大であったことから、公立の校数を1,513、短大の校数を1,101として計算して、公立26.4%、私立20.4%、四大23.7%、短大23.3%であった。多少の差はあるものの、どの区分からも20%以上の回答が得られたことがわかる。

また、アメリカでは四年制大学では私立が公立より多いが、短期大学では私立が極端に少ないという事情があることから、必要に応じて、公立四年制大学(公四)、公立短期大学(公短)、私立四年制大学(私四)、私立短期大学(私短)ごとの分析を行った。この分類に従うと、公四567校、私四1,317校、公短946校(上記同様1件で4校を1校として扱う)、私短155校で、回収校数はそれぞれ171校、276校、229校、27校、回収率は、30.2%、21.0%、24.2%、17.4%であった。

### 3. TQM プログラムの有無—3分の1以上で実施中、経験と計画中含めると3分の2

問1では、TQM品質手法のプログラムの有無について、「TQMという品質手法のプログラムを持っているか、または持ったことがありますか？」の問いのもとに、以下の選択肢を用いて回答を求めた。

- ・はい。それは\_\_\_年からです。(分析では「現在持つ」)
- ・はい。それは\_\_\_年から\_\_\_年までです。(同「かつて持つ」)
- ・いいえ、ありません。しかし、\_\_\_年には導入を計画しています。(同「計画中」)
- ・いいえ、ありません。そして、導入の意思もありません。(同「導入せず」)
- ・その他です。(具体的に：\_\_\_\_\_) (同「その他」)

結果は、表1のように、地域協会認定校からの回答703校のうち、259件(36.8%)が「現在持つ」であり、73件(10.4%)が「かつて持つ」、39件(5.5%)が「計画中」であり、98件(13.9%)が「その他」を選び、「導入しない」は236件(33.6%)であった。つまり3分の1以上で実施中、経験と計画中を含めると3分の2の大学がTQMに何らかの形で関与していることになる。

なお、地域認定協会認定以外の全国協会及び専門協会認定校からの回答36件のうち、「現在持つ」の回答が19件、「かつて持つ」が0件、「計画中」が3件、「その他」が5件で、「導入せず」は9件であった。

地域協会認定校からの合計件数が回答数703件を2件超えているのは、その内訳は「かつて持っていた」または「計画中」と「その他」の両者を選んでいるものが2件あったためである。

なお、「導入しない」と「その他」の2つの選択肢を選んでいる3件については、「その他」としてカウントしている。また、問2以降に回答していながら、問1の回答の無かった1校については、「現在持っている」として解釈して計算している。

表1 アメリカの大学におけるTQMプログラムの実施状況(公私、四短別)

	全体(703校)		公立(400校)		私立(303校)		四大(447校)		短大(256校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
現在持つ	259	36.8	167	41.8	92	30.4	146	32.7	113	44.1
かつて持つ	73	10.4	49	12.3	24	7.9	49	11.0	24	9.4
計画中	39	5.5	25	6.3	14	4.6	20	4.5	19	7.4
導入せず	236	33.6	112	28.0	124	40.9	164	36.7	72	28.1
その他	98	13.9	48	12.0	50	16.5	69	15.4	29	11.3
合計	705	100.2	401	100.4	304	100.3	448	100.3	257	100.3

また、公私別の別でみると、「現在持つ」の比率が、公立で42.0%なのに対して私立では30.4%と、公立の方が1割以上高くなっている。また、「かつて持つ」でも公立が12.3%なのに対して私立が7.9%となっており、また「計画中」でも公立が6.3%なのに対して私立4.6%で、公立の方が高くなっている。逆に、「導入せず」の比率は公立では28.1%と3割以下なのに対して私立では40.9%と4割を超えており、公立の方がTQMの導入に積極的という状況がみられる。

四年制大学か短期(二年制)大学かの別では、短期大学の方が「現在持つ」の比率が10%以上、「計画中」も2.9%高く、逆に「導入せず」の比率は10%近く低くなっていることから、短大の方が四大よりもTQMの実施に積極的なようにみえる。しかし、アメリカの場合、前章で

示したように、全体として四大の校数では私立が公立を上回るが、短大ではそのほとんどが公立という事情がある。そして、ここでの分析対象としている大学の場合では、公立では四大が171校、私立が276校であるのに対して、短大では公立が229校、私立が27校と、短大の約9割が公立であることが、四大・短大の種別より規定力をもっていることがありえる。

そこで、表2の様に公立四大、公立短大、私立四大、私立短大に分類して傾向を見ると、短大でも、私立短大では、「現在持つ」(37.0%)、「かつて持つ」(3.7%)ともその比率は公立四大のそれぞれ(37.4%)、(15.2%)よりも低く、逆に「導入せず」の比率が公立四大より高くなっている。そして、この比率は私立四大と比べた場合、「現在持つ」では私立四大のそれ(29.7%)より高いものの、「導入せず」では私立四大の40.9%に対して40.7%とほぼ同比率になっている。

表2 アメリカの大学におけるTQMプログラムの実施状況(公四・公短・私四・私短別)

	全体(703校)		公四(171校)		公短(229校)		私四(276校)		私短(27校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
現在持つ	259	36.8	64	37.4	103	45.0	82	29.7	10	37.0
かつて持つ	73	10.4	26	15.2	23	10.0	23	8.3	1	3.7
計画中	39	5.5	8	4.7	17	7.4	12	4.3	2	7.4
導入せず	236	33.6	51	29.8	61	26.6	113	40.9	11	40.7
その他	98	13.9	22	12.9	26	11.4	47	17.0	3	11.1
合計	705	100.2	171	100.0	230	100.4	277	100.2	27	99.9

このことから、この分類で見る限り、TQMにもっとも積極的な校種は「現在持つ」が45.0%と約半数の公立の短期大学ということになる。公立短大では、「かつて持つ」が10.0%あるものの、それにほぼ匹敵する7.4%が「計画中」であり、逆に「導入せず」は約4分の1の26.6%しかない。

なお、「現在持つ」大学のTQMプログラムの開始時期については、図1に確定的な年が不明の19校を除く24校について示している。この様に、一番早くは1976年に開始されたものがあり、1980年代の末から1999年代の末まで2桁台の開始校が続いている。そして、これによると、「はじめに」で紹介したTQM流行期間を1985年から1996年までとする説の、1997年以降も97年24校、98年14校、99年13校と、新たなTQMプログラムがスタートしていることになる。

ちなみに1977年開始の1校は私四、1980年の1校は公短で、1981～1985年の9校では、公四3校、公短2校、私四3校、私短1校、1986～90年の37校では公四6校、公短15校、私四13校、私短3校、1991～95年の15校では公四30校、公短49校、私四25校、私短1校、1996～2000年の84校では公四22校、公短27校、私四32校、私短3校、2001年の3校では公短2校、私四1校で特に校種による差はみられない。

加えて、導入を計画中の回答38件の内、表3の様に25件が具体的な開始時期を上げており、2001年(2001-002年を含む)に導入の大学が11校、2002年が12校と、とても流行が去ったとは思えない回答結果となっている。



図-1 TQMプログラムの開始時期

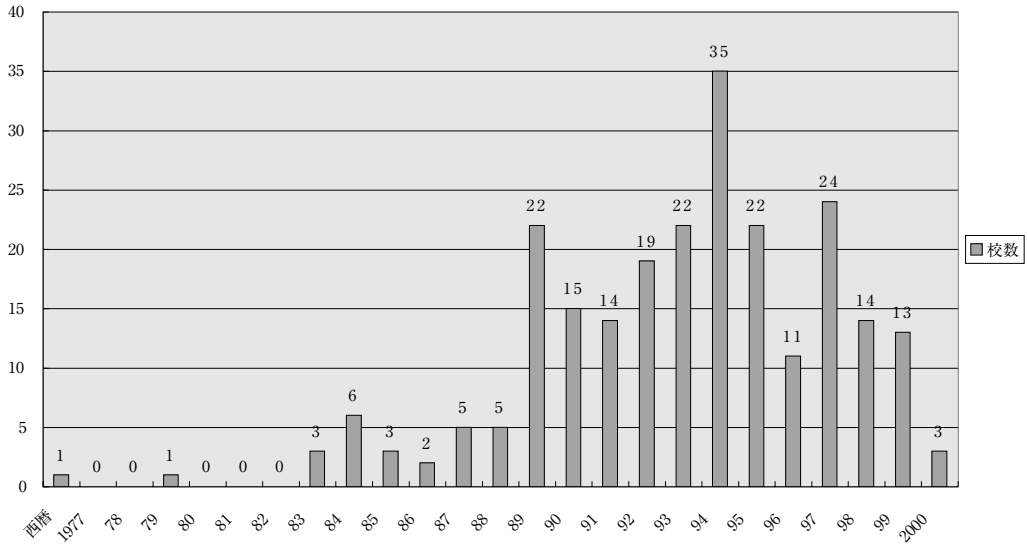


表3 TQMプログラム計画中の開始年度

回答	校数 (39)
2001年	8
2001-2002年	3
2002年	12
2003年	1
1,2年の内	1
無回答	13

#### 4. TQMの適用領域—管理運営9割、教育8割、社会サービス2割、研究1割、そして学生サービスにも多く活用

問2では、「どの様な面に品質手法（quality approach）を用いていますか？」の問いのもとに、以下の選択肢を用意して回答を求めた。

- ・教育
- ・研究
- ・社会サービス
- ・管理運営
- ・その他です。(具体的に：\_\_\_\_\_)

この問いを TQM 法の使用に限定しなかったのは、問1での「その他」の回答者にも対応す

るためであるが、ここでは、TQMを実施中の大学、つまり問1でTQMプログラムを「現在持つ」と回答のあった大学の状況について分析する。

表4はまず、全体及び公立と私立の別、四年制と短期の別での傾向を示している。

表4 TQMプログラムの適用領域（公私、四短別）

	全体 (259校)		公立 (167校)		私立 (92校)		四大 (146校)		短大 (113校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
教育	198	76.4	121	72.5	77	83.7	100	68.5	98	86.7
研究	36	13.9	24	14.4	12	13.0	22	15.1	14	12.4
社会サービス	52	20.1	32	19.2	20	21.7	39	26.7	13	11.5
管理運営	222	85.7	144	86.2	78	84.8	127	87.0	95	84.1
その他	38	14.7	25	15.0	13	14.1	21	14.4	17	15.0
合計 (延)	546	210.8	346	207.2	200	217.4	309	211.6	237	209.7

これによると、もっとも適用が多いのが管理運営で、全体の85.7%と約9割、次に多いのが教育で76.4%と約8割にのぼっている。これに対して、社会サービスに適用しているのは20.2%で約2割、研究も13.9%で約1割と、低い比率になっている。

この傾向は、公立と私立に分けてみても公立の方が管理運営に適用している率がさらに幾分高く（86.9%）、教育への適用が幾分低く（72.5%）になっている程度の差しかみられない。しかし、四大と短大の区別では、四大では管理運営が1番（87.0%）で、教育が2番（68.5%）なのに対して、短大では逆に教育が1番（86.7%）で、管理運営が2番（84.1%）となっており、短大で教育領域へのTQMの活用が盛んであることわかる。

また、研究領域への適用は、公私、四短の別で、それぞれ14.4%対13.0%、15.1%対12.4%と、ほとんど差がみられない。ただし、社会サービスについては、公私別では19.2%対21.7%で差が無いものの、四短別では26.7%対11.5%と、四大の方がこの領域にTQMを活用する傾向が幾分強いことが示されている。

しかしここでも短期大学の大部分が公立であることから、公立短大の傾向が短大全体の傾向となって出ているということがあり得る。そこで、表5では、公立四大、公立短大、私立四大、私立短大に分類して見ると、四大では公立でも私立でも管理運営の率が教育より高く（それぞれ、89.1%対50.0%、85.4%対82.9%）、短大では逆に公立でも私立でも教育のほうが管理運営より高く（それぞれ、86.4%対84.5%、90%対80%）になっていることがわかる。つまり、短

表5 TQMプログラムの適用領域（公四・公短・私四・私短別）

	全体 (259校)		公四 (64校)		公短103校)		私四 (82校)		私短 (10校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
教育	198	76.4	32	50.0	89	86.4	68	82.9	9	90
研究	36	13.9	11	17.2	13	12.6	11	13.4	1	10
社会サービス	52	20.1	19	29.7	13	12.6	20	24.4	0	0
管理運営	222	85.7	57	89.1	87	84.5	70	85.4	8	80
その他	38	14.7	11	17.2	14	13.6	10	12.2	3	30
合計 (延)	546	210.8	130	203.1	216	209.7	179	218.3	21	210

大で教育の率が高いのは公立と私立を問わない現象ということになるが、この分析から四大でも私立では教育と管理運営の率はそれほど開きが無く（82.9%対85.4%）、四大で管理運営の率が教育を凌駕しているのは、公立四大で教育の率があまり高くない（50.0%）ことが影響していることがわかる。

なお、「社会サービス」(Social Services)については、5校がSocialの部分 Studentに書き直し、あるいはStudent Servicesを付記してきてきており、他の回答でも学生サービスに対する適用を含んでいる可能性がある。

また、「その他」の回答としては「学生支援サービス」や「学習支援サービス」などの「学生サービス」を挙げた大学が22校あった。他に「すべてのサービスプログラム」、「すべての領域」、「地域サービス」、「キャンパス管理」、「施設（設備）管理」、「職員開発（SD）」などもあったが、「すべてのサービスプログラム」や「すべての領域」の回答には当然学生サービスも入ることから、「その他」の大部分は学生サービスということになる。

調査の設計においては、学生サービスに当たる活動は選択肢の「教育」に含まれると考えており、多くの大学が同様の判断をしたことが推察される。しかし調査表中にその事の指示がなかったことがこうした判断の多様性を生んだ原因と考えられる。また、本来、教育の中味として教育課程の運営と学生サービスを区別して選択肢として提示して置くほうが適切であったことも確かである。

とにかく、学生サービスは「教育」に含まれ、「社会サービス」、「その他」でも取り上げられていることから、TQMが多く適用されている領域であることだけは間違いないと考えられる。

## 5. TQMの適用規模及び実施組織—7割が全学で、7割が特別組織あり

問3では、「どの範囲にTQM手法を適用していますか？」の問いのもとに、以下の選択肢を用意して回答を求めた。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機関全体</li> <li>・ 機関の一部</li> <li>その名称： _____</li> </ul>
--

まず、適用の規模については、表6の様に、「機関全体」とするものが259校中の171校で66.0%、「機関の一部」とするものが86校で33.2%で、無回答が2校、0.8%であった。

表6 TQMプログラム適用の規模

	全体 (259校)		公四 (64校)		公短103校)		私四 (82校)		私短 (10校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
機関全体	171	66.0	32	50.0	72	69.9	58	70.7	9	90
機関の一部	86	33.2	31	48.4	30	29.1	24	29.8	1	10
無回答	2	0.8	1	1.6	1	1.0	0	0	0	0

これを、公立四大、公立短大、私立四大、私立短大に分類して見る（表6）と、公立四大で「機関全体」とするものと「機関の一部」とするものがほぼ同率（50.0%対48.4%）である他は、どの校種においても「機関の全体」が「機関の一部」を上回っている。

なお、「機関の一部」の回答で、その具体物として挙げられているものには、「一部の学部」、「一部学科」、「ビジネスオフィス」等の特定部局等を挙げているものや、「財政」、「学生募集」、「学生登録・在籍維持業務」のように特定の活動を挙げているものがあつた。また、ごく一部に、「管理運営」、「顧客サービス」のように問2の適用領域の答えと重複する記述もあつた。

次に、問4では、「プログラムを実施するための特別な委員会や部署を持っていますか？」の問いのもとで、以下の選択肢を用意して回答を求めた。

<p>・はい、持っています。その名前は、 _____ です。</p> <p>今後、第2の、さらに詳しい調査を送る際に連絡を取るべき人物</p> <p>名前、 _____ 職位 _____</p> <p>名前 _____ 職位 _____</p> <p>・いいえ、特別な組織はもちません。 _____ で実施しています。</p>
---

結果は、表7の様に、「特別組織あり」とするものが、全体259校中の173校で66.8%に対して、「特別組織なし」とするものが70校で27.0%、無回答が16大学で6.2%であつた。

表7 TQMプログラムの実施組織

	全体 (259校)		公四 (64校)		公短103校)		私四 (82校)		私短 (10校)	
	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%	校数	%
特別組織あり	173	66.8	46	71.9	69	67.0	53	64.6	5	50
特別組織なし	70	27.0	14	21.9	30	29.1	23	28.0	3	30
無回答	16	6.2	4	6.3	4	3.9	6	7.3	2	20

これを、公立四大、公立短大、私立四大、私立短大に分類して見ると、「特別組織あり」とするものの率が、公立四大71.9%、公立短大67.0%に対して、私立四大64.6%、私立短大50%と、公私立別では公立の方が、四大短大別では四大の方が、幾分高くなっている。

特別組織の具体例としては、TQM担当を示唆する役職名を示すもの（品質測定担当学監補 Associate Provost for Quality Assessment）、委員会組織を挙げるもの（品質評議会 Quality Council）、事業名を挙げるもの（品質チャンピオン Quality Champions）がある一方で、戦略計画資源評議会（Strategic Planning & Resource Council）や機関調査（IR）委員会（Institutional Research Committee）のように、TQMを直接示唆する名称を持たない組織を挙げている例も見られた。

## 6. 「かつて持つ」、「その他」の回答にも TQM 実施校が含まれる

以上では、TQM プロジェクトを「現在持つ」と回答した大学の状況を概観してきたが、次に「かつて持つ」及び「その他」の回答の状況をみてみよう。

まず、「かつて持つ」の回答は73校であるが、その内、明確に開始年と終了年が示されているものが66校、開始年のみがわかるものが2校、開始のおよその時期と終了のおよその時期が示されているものが1校、開始のおよその時期だけがわかるものが3校、不明が1校であった。

表8は、その状況を一覧にしたものであるが、これによると1990年代の早い時期に開始されたプログラムが多く、又同年代の中盤及び終盤に終了したプログラムが多数あることがわかる。

表8 TQMプログラムの開始時期及び終了時期

時期区分	開始 (校数)	終了 (校数)
1980年代早期 (1980-83年)	2	0
1980年代中期 (1984-86年)	0	1
1980年代末期 (1987-89年)	8	1
1990年代早期 (1990-93年)	38	11
1990年代中期 (1994-96年)	18	29
1990年代末期 (1997-99年)	6	20
2000年代早期 (2000-01年)	0	5
不明	1	6
全体	73	73

また、プログラムの実施期間は、開始及び終了年がわかっている66校において、最短1年、最長13年で、平均は3.6年、最頻値は2年であった。

この結果からは、「はじめに」で紹介したバーンバウムの TQM 流行時期を1985年から1996年とする説が当たっているようにみえるが、厳密には1996年までにプログラムを終了していたのは42校と、終期のわかっている67校中の62.6%で、後の25校は1997年以降にプログラムを終えている。

さらには、この「かつて持つ」の答えは、かならずしも当該大学における TQM の活用をやめたことを指してはいない。つまり、問1の問いを厳密にとると、TQM を活用しているかではなく、特別の TQM プログラムを持っているかになるため、特別な、つまり先導的なプログラムを終えて TQM 活動を一般化した場合にも、この答えを選択するケースがあり得ることになってしまった。これは、この調査表の設計上の不備といってよく、事実、ここで「1998年に終えたが、近年より大きな規模で再スタートした」と付記された回答もあった。

また、「かつて持つ」と回答した大学の内の51校が問5の自由記述欄に何らかの記述をしており、その中には終了した理由やその後の状況を説明したものがある。そして、約10校は「プログラムが不成功だった」、「他の方法を用いることにした」など、明確に TQM を否定する趣

表9 「その他」の回答の内容 (98件)

TQM以外の経営手法 (33)		
戦略経営法	strategic planning	8
インスティテューショナル・イフェクティブネス	institutional effectiveness	7
アウトカム・アセスメント	(outcome based) assessment	7
顧客サービス	Customer service program, etc.	4
定期的レビュー	periodical (program) review	3
ベンチマーキング (ベストプラクティス) 法	a benchmarking, "best practice" approach	2
組織的評価	a systematic evaluation	1
非公式の方法	an informal approach	1
TQMの実施及びTQMのバリエーション (40)		
TQMを実施	Implementing TQM, have always practiced TQM, using aspects of TQM all the time	3
継続品質改善 (CQI), 総合的品質改善	Continuous Quality Improvement, Total Quality Improvement	2
修正TQM	Modified TQM approach	3
TQMと同類の手法 TQMに近いもの, ある種の品質法, 継続改善計画, 継続改善経営, ボルドリッジ基準, 品質制御のバリエーション等	Similar approaches like TQM, a quality approach, continuous improvement plan, Continuing Quality Management, Baldrige Criteria, a variation of quality control, etc.	13
TQM原理, 一部の利用	some (many of) principles of TQM	9
TQMの非公式な活用	Implementing informally	8
一部で実施	using in some areas, etc.	2
TQMの過去又は将来の実施, 検討中 (20)		
かつて実施, 不成功だった	small program in early 1990s, not successful	4
検討した	reviewedbutnodecision	1
将来実施の可能性あり	possibly future, introducing in 2003 or 2004, etc.	3
検討, 議論, 研究中	considering, have discussed, studying, etc.	12
他所での実施, 不明 (9)		
他所で実施	another college (institution)	6
不明	not sure, etc.	3

注：2つの方法を回答した大学が4校あったので延べの合計は102件になる。

旨をであったが、多くは「前任の学長の下で実施された」、「記録が無い」など中立的なもので、逆に「プログラムは終えたが、TQMの原理や手法は用いている」、「プログラムを終え、日常の活動に組み込んでいる」という趣旨の記述をしている大学が、少なくとも5校あった。

次に、「その他」を選択した98校のその内容の具体的な記述覧の記載内容をみると、それは、表9のように「TQM以外の経営手法」、「TQMの実施及びTQMのバリエーション」、「TQMの過去又は将来の実施、検討中」、「他所での実施、不明」に分類できた。

実は、調査表の設計では、TQM以外の経営手法を用いている場合の選択肢をして用意したのであるが、結果としてはそれに当たる「TQM以外の経営手法」を回答したのは33校だけで、40校は「TQMの実施及びTQMのバリエーション」を現在実施中と答えている。そしてその中には、「TQMを実施している」、「常にTQMを実践してきた」、「常時TQMの観点を使っている」という答え各1校があり、これは問1の意味を特別なTQMプログラムと捉えたために、TQMを常態として実施している場合に「その他」が選択された結果と思われる。また、継続品質改善（CQI）、総合的品質改善の様に、明らかにTQMと同一の手法が示されているものの、各1大学含まれている。

また、「TQMの過去又は将来の実施、検討中」に分類した20校の内には、「かつて持つ」ではその実施期間を問うているために「その他」を選択したと思われる、「かつて実施した」、「不成功だった」の回答はわずかに4件で、「計画中」を選択するには同じく具体的な導入時期を答えられないためにこちらを選択したと思われる「将来可能性あり」や「検討中」の答えが、合計で15校にのぼる。

また、「他所での実施、不明」に分類できるものが9校あったが、「2. 調査内容及び実施状況」で説明し様に、この調査では、発送先の宛名を上記資料掲載の学長としたため、個人宛の調査と解され、「以前在職に大学で実施した」旨の回答も、「その他」に含まれる結果となっている。

この様に、「かつて持つ」、「その他」の中にもTQMの実施大学が含まれるており、特にその他の約3分の2は、TQMを活用していると解釈できる状況になっているのである。

## 7. 結びに代えて—大学TQMは現在も展開中

以上、調査を通じたアメリカの大学におけるTQMの活用状況についてみてきた。「はじめに」で述べた様に、分析では、アメリカの大学におけるTQMの活用が、これまで導入された他の経営手法と同様に、マネジメント・ファッドであり、1990年代の半ばでその流行を終えたという説があることから、本当に流行は過ぎているのか、もし過ぎているとしたらそれは大学に影響を残していないのか、逆に今も盛んということはないのかに留意した。また、いずれの場合であっても、アメリカの経験から学べる点を引き出すことを目指した。

結果は、これまでに見てきたように、回答大学の3割以上がTQMプログラムを持っており、計画中や検討中の大学も少なくない。そして、プログラムとしてではなく、常態として浸透している大学や、非公式に実践している大学もある。特に後者にかかわっては自由意見の中に「経営の手法だと殊更に唱えずに使うのがコツである」というサジェスションもあり、TQMは流行として消え去ったとはとても言えない状況にあることが確認されたといっている。大学TQMは現在も展開中なのである。

この論文では、以上の証明はできたと考えるが、もうひとつの課題である、アメリカの経験から学べる点を引き出すことについては、調査結果の分析を仕切れたとは言えない。今回の報告では分析し切れなかった自由意見にはさらに読み取るべき重要な内容が含まれているし、各大学のTQMプロジェクトにおけるコンタクトパーソンの情報を得ている。また、地域協会以外の認定校のデータも一部を入手している。今後、これらの分析を進めるとともに、調査後の状況を事例的に追跡するなど、より深いレベルでアメリカの経験を学んでいくことが残された課題である。

#### 参考文献

[邦文]

セイモア・D・T (館昭, 森利枝訳)『大学個性化の戦略』玉川大学出版部, 2000年。(Seymour, D. T. *On Q: Causing Quality in Higher Education*, American Council on Education and The Oryx Press, 1993.)

文部科学省「大学（国立大学）の構造改革の方針—活力に富み国際競争力のある国公立大学づくりの一環として—」平成13年6月

[英文]

Bemowski, K. (1992, February). The quality glossary. *Quality progress*, 18-29.

Birnbaum, R, *Management Fads in Higher Education : Where They Come, What They Do. Why They Fail*. Jossey-Bass: San Francisco, 2000.

Irvin, H. Andrew, Leadership Strategies for the Implementation of Total Quality Management at Five Research Universities, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the The University of Michigan. 1995.



American Experience of  
Total Quality Management (TQM) in Higher Education  
Questionnaire

Here, TQM is defined as a “management approach to long-term success through customer satisfaction, which is based on the participation of all members of an organization in improving process, products, services, and the culture they work in,” according to Bemowski’s glossary included in a publication of the American Society for Quality Control. “TQM” is often used interchangeably with Continuous Quality Improvement (CQI). And your institution may have the same approach under a different name, not referring to it as TQM or CQI.

The purpose of this questionnaire is stated in the letter to the president of the institute of June 20, 2001. If there are any questions concerning this survey, please write to Akira TACHI at atachi@niad.ac.jp or Rie MORI at rmori@niad.ac.jp, or visit the site of <http://svrrd2.niad.ac.jp/sophia/index.htm>.

1. Have you ever had a program for quality approach of TQM?

- Yes. It has been since \_\_\_\_\_.
- Yes. It was from \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_.
- No, we don’t. But we plan to introduce it in \_\_\_\_\_.
- No, we don’t. And we have no intention to introduce it.
- Others (please specify : \_\_\_\_\_)

2. To what aspects do you apply the quality approach?

- Education
- Research
- Social services
- Administration
- Others (please specify : \_\_\_\_\_)

3. To what extent is TQM approach applied?

- Whole institution
- Some parts of the institution
- Please name them : \_\_\_\_\_

4. Do you have specific committees and/or offices to implement the programs?

- Yes, we do. It is named : \_\_\_\_\_
- The person who should be contacted for sending the next, more detailed survey is
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- (name) (title)
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- (name) (title)
- No, we don’t have special organization. We implement it by \_\_\_\_\_.

5. Please write any opinions about quality approach and other business-parental management principles.

The date of completion :

/ / 01

This questionnaire was filled in by :

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
(name) (title)

\_\_\_\_\_  
(institution)

Thank you very much for your contribution.

[ABSTRACT]

The Result of the Questionnaire Survey of  
American Experience of TQM (Total Quality Management) in Higher Education

TACHI Akira\*

MORI Rie\*\*

This article shows the findings of the questionnaire survey entitled “American Experience of TQM (Total Quality Management) in Higher Education” carried out in 2001. This survey forms a part of a project “A Study of Management of Higher Education Institutions in the Method of TQM,” conducted by the National Institution for Academic Degrees (NIAD). This survey, was attempted to examine the extent of penetration and impact of the concept of the TQM derived from business management languages into the realm of higher education management.

Reflecting the fugacity of the vogue words in business management, TQM in higher education can be also deemed as a mere fad, from time to time. Actually, some critics points out the zeal to introduce TQM method into higher education management was observed only in a decade from 1985. However, it is possible that the method has been normalized not as a special thing to be discussed. At the same time, it may be sure that the methods of quality assurance derived from business management are able to play important roles in the higher education management. Those methods are also expected to employ into the Japanese higher education system in the time of structural reform of management policy. On this assumption, this survey has been designed to find if

1. TQM is just a temporal fashion as a method of management in higher education ;
2. TQM has given any influence even if it was a fashion, or
3. There are any possibilities that TQM is applied actively.

In conducting the survey study, questionnaire sheets were sent to all four year and two year institutions in the United States concerning the employment of TQM which was conditionally defined as a management approach to long-term success through customer satisfaction, which is based on the participation of all members of an organization in improving process, products, services, and the culture they work in. Questions included in the survey

---

\* Professor, Faculty of University Evaluation and Research, National Institution for Academic Degrees

\* \* Associate Professor, Faculty for the Assessment and Research of Degrees, National Institution for Academic Degrees

were :

- 1 . Information about employment of the TQM method ;
- 2 . Fields of collegiate activity in which the TQM method is applied ;
- 3 . Dimensions of collegiate activity which is TQM method is applied ;
- 4 . Information about the establishment of special committees for TQM, and
- 5 . Opinions on the introduction of business-modeled methods of management into higher education.

As results, they were found that out of 703 institutions effectively responded to the survey ;

- a) the TQM method was preferred more in public institutions than in private institutions,
- b) the TQM method was preferred more in two-year institutions than four-year institutions,
- c) TQM method was applied more frequently in the fields of administration and education than those of research or social service, d) over30% of them had TQM programs in work,
- e) not a small number of them were planning to introduce the TQM method, f) the TQM method was applied in a normalized or informal mode not as an arranged program in several institutions. From those findings, it may be possible to conclude that TQM is in work in the higher education management in the United States. However, what was tested in this article was a quantitative analysis of the survey. There should be qualitative analyses of it subsequently.