

# 国立大学法人 経営ハンドブック (2)

## 第4章 業績評価

## 4. 1 はじめに

国立大学法人の経営において、評価は2つの意味で重要である。第一に、国立大学の法人化は国による直接的統制から国立大学法人法の下、各国立大学法人の自主的・自律的な業務活動に委ねることであるが、そのことは各大学に計画、執行、評価及び修正行動のマネジメントサイクルを自己責任で完結することを求める。このため、自ら教育・研究・社会貢献活動等を評価して修正行動していく必要があり、それを怠った場合には大学業績が低下する可能性があるのみならず国立大学法人としての説明責任も果たせないことになる。

第二に、国立大学法人は国が設置者であることから公財政支援を引き続き受け、その主たる財源である運営費交付金については、中期目標終了時の実績評価を次の中期目標期間における資源配分に反映させることとされている。このため、各国立大学法人にとっては評価結果に強い関心を有することになる。この評価は国立大学法人評価委員会が実施するものであるが、中期目標の達成状況を評価することから各大学の業務実績報告なり自己評価が基礎資料になる。

ややもすると後者に大学関係者の関心は集中しがちであるが、中長期的な大学経営、とりわけ大学の使命や戦略目標を達成するには、評価を自らのマネジメントサイクルの中に定着させることが肝要である。かかる観点から、次節は国立大学法人の経営における業績評価を目的・役割・機能に着目して記述するとともに、種々のタイプ・方式が存在することを示す。ここでは、外在的な国立大学法人評価委員会等の外部評価だけでなく内在的・内発的な内部評価が大学の自主性・自律性を維持・向上する上で極めて重要なことが述べられる。第3節では、評価に際して使用される代表的な評価モデルをその特性と限界につき解説される。続く第4節は、これら評価モデルを選択した場合に用いられる評価手法につき概説される。特に、業績指標の理論と実際例について紹介される。第5節では、評価を大学経営にどのように組み込むかについて戦略計画、組織管理、人事管理及び予算管理に関して検討される。最後に、外部評価制度、とりわけ国立大学法人評価委員会の評価と各大学の内部評価の相互関係につき整理されると同時に、両者が相互補完的な機能を発揮するための要件やシステムにつき検討が加えられる。

## 4. 2 大学における業績評価の位置づけ

### (1) 国立大学の業績評価の特性

大学、とりわけ国立大学の評価をどのように実施し活用していく(べき)かを検討する場合には、その評価にかかる活動特性を十分に理解することが先決である。国立大学法人制度には独立行政法人制度を準用する規定があり、両制度とも目標を実現する方策は法人側の自主性・自律性に委ね、その一方で予め定めた成果目標につき結果責任を求めたり、その結果を資源配分に反映させる「目標管理」型の統制を採用している。この目標管理を機能させるには成果・実績の評価が基本になる。しかしながら、この原則を有効ならしめるには以下に示す大学特性が十分考慮されねばならない。

#### ①成果実現に長期を要する

高等教育サービスは、通常の民間市場における財・サービスが市場交換により瞬時に経済価値が評価されるのと異なり、長期の継続的活動の累積として提供され、かつ、その価値は提供後相当期間経過して判明する。たとえば、教育では学部修了に4~6年要し、その成果も長期に継続する。したがって、業務活動を毎年度評価しようとするとは成果そのものでなく進捗管理的になる。

#### ②教育研究の結合生産であるため機能別分離が困難である

高等教育は初等・中等教育と異なり、教育と研究を一体的に行う。つまり、教育と研究の結合生産であるため教育・研究別評価を行おうとすると困難をきたす。

#### ③研究成果の達成には相当程度のリスクがある

国立大学では民間の市場原理で行いにくい高リスクであるが学術的価値が高い研究を実施することが期待されている。しかしながら、高リスクということは所期の成果や目標を達成できない確率が高いことを意味し、単なる達成度評価ではかえって本来の役割に逆効果になる可能性すらある。

#### ④公金に対するアカウンタビリティが要求される

国立大学は私立大学に比しても公財政支援への依存度が高いから、納税者に対する説明責任には重いものがある。だが、教育研究活動を可視化することは困難なため使途の透明化と成果向上の説明責任両立は容易でない。

#### ⑤客観的評価が困難である

教育・研究・社会貢献活動のうちには就職率とか特許取得数など定量的把握が比較的容易なものもあるが、たとえば、教育成果は長期に発現するから就職率は一部を認識しているにすぎず、

資源配分反映には慎重さが必要とされる。

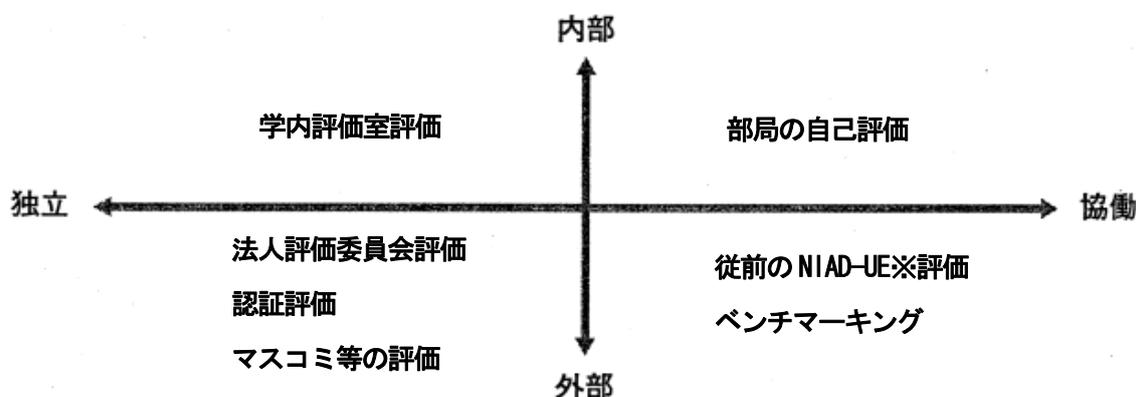
## (2) 評価の分類

国立大学の評価には種々のものがある。ここでは評価に関連する者に参考になる見地から分類するが、関係している評価がどのタイプかを知ることは、次項で解説される目的にどの程度適合しているかを知る上で有用である。

### ① 評価者に着目した分類

評価者が国立大学法人から独立した者によって実施されるか否かで外部評価と内部評価に区分される。明らかに外部評価の方が客観性は高いが、大学では内部評価無しの外部評価は機能しがない。なお、学生による授業評価は学生を大学の構成員とみれば、法人評価としては内部評価である。同様に法人が外部評価委員会を組織して外部評価を得るのは、形式的には第三者評価に見えるが評価委員は法人の長等によって任命または委嘱されるため、法人から完全に独立とはいえ、外部評価的な内部評価である（既往の評価を含めた概念整理として図1参照）。

図1 評価の分類



※：大学評価・学位授与機構の略称

### ② 機能別の分類

大学の担う直接的機能である教育・研究・社会貢献に焦点をおいた教育・研究・社会貢献評価のほか、間接的機能の管理業務に焦点をおいた業務運営評価や法人全体の機能を評価する組織評価がある。組織評価は各機能を総合評価する。

### ③階層別の分類

大学の組織単位に注目した評価であり、個人から学科・学部・部局・法人評価がある。部局の性格に応じた評価や人事・組織・財務管理に評価を活用するときに細分化される。人事管理に使用するのは個人単位の業績評価が基本になるからである。

### ④観点別の分類

評価をどのような観点から行うかに着目した分類であり、一般的に経済性・効率性・有効性・公正性・遵守性（コンプライアンス）・戦略性の評価基準が使用される。資源配分の目的には、効率性の観点が中心になり、長期計画の策定目的には戦略性、学内規律保持にはコンプライアンスの観点到それぞれ焦点が当てられる。さらに、法人の全体業績の評価には、これら全ての基準が動員される。

### ⑤局面別の分類

大学の活動を一種の生産工程とみなし、資源の投入（インプット）、過程（プロセス）、産出（アウトプット）及びその成果（アウトカム）という局面に焦点をおいた区分である。国立大学においては従前、インプット及びプロセスを中心とした統制が実施されてきたが、目標管理の導入に伴いアウトプット及びアウトカムの評価に力点が移行するといわれる。しかし、注意しなければならないのは、図2に示すように事後的に評定を下す「総括的」（summative）評価かあるいは実施途中で修正したり問題点を診断したりする「形成的」（formative）評価かにより、アウトプット・アウトカムかプロセスに焦点を当てるかが決まることである。なお、国立大学法人評価委員会の評価は、基本的に総括的評価である。

図2 総括的評価と形成的評価

目的	プロセス	アウトカム
総括的	統制	証明
形成的	改善	学習

### ⑥時点別の分類

評価を実施する時期と活動との関係により、事前・期中・事後評価に区分するものである。目標管理と成果志向から事後評価の重要性が高まったことは確かであるが、事後評価の基準となる目標値や計画値は事前に定められたものであるため、事後評価を的確に行うためには事前評価がしっかりなされていることが前提になる。事前の目標や目的が曖昧なままでは、事後評価におい

て評価者の主観性が強まり評価への信頼性が担保され難い事態も生じる。

#### ⑦手法別の分類

評価手法が定量的か定性的かによる分類である。一般的には評価過程の客観性を高めるため定量的評価が望ましいとされ、そのため目標・計画にも定量的な指標を設定することが推奨される。しかしながら、教育・研究活動には定量的に成果や目標を定めることが困難なものもあり、こうした場合には定性的であっても具体的・明確な目標とすることにより、信頼性ある評価を可能にする工夫が期待される。

### (3) 評価の目的

国立大学法人における評価の目的は、国が設置者であることから基本的には公的組織の場合と同じである。しかしながら、前述した活動特性及び法人制度の趣旨を以下の4つの目的に際しても考慮する必要がある。

#### ①アカウントビリティ確保

国立大学法人は国が設置者であること及び公財政支援を受けることから、公金に対する説明責任を負っている。このため、各国立大学法人が中期目標の達成に向けてどのような活動を行っているかを毎年度報告するとともに、国立大学法人評価委員会の年度評価を受けることになっている。活動の自主性・自律性が法人化により増大したが、これは適切な説明責任を果たすことで維持されることを忘れてはならない。

#### ②業績改善・向上

また、評価は資金の拠出者や社会に対して説明責任を果たすため行うほか、計画、執行、評価及び修正行動のマネジメントサイクルにおいて評価を明確に位置づけることで、業績向上と資源管理の改善を図ることを目的にしている。外部に対する説明・報告という社会的責務は当然であるが、自律的な改善を積み重ねていくことは質の保証を確保することにもつながり、大学に対する外部からの過剰な統制を抑制する効果も有する。

### ③戦略実現

国立大学法人の中期目標は戦略目標の側面も有するから、毎年度の評価は戦略目標の達成状況を把握すると同時に軌道修正を図ることを目的とする。さらには、中期計画終了時の評価は次の中期目標・計画策定の基礎情報を得る上でも重要である。戦略実現の評価には、個々の国立大学法人のマネジメントサイクルにおける評価から修正行動への過程でなされるミクロレベルの他、国の高等教育政策の見直しや新規策定でなされるマクロレベルのものがある。

### ④資源確保・配分

国立大学法人はその財務構造から、公財政支援を得ないと経営の安定性が得られないため、継続的に安定的な資金を確保するため、自ら評価を実施して説明責任を果たすとともに国による財政支援の必要性を示すことが求められている。また、国の方では、中期目標終了時に各国立大学法人への運営費交付金等の資源配分に際し、業績を反映させることになっているから国立大学法人について統一的評価が必要になる。なお、国立大学法人においても内部の部局への資源配分において業績主義を採用している場合には、部局単位の評価を行わねばならない。

## (4) 評価上の留意点

国立大学法人の評価目的に照らし具体的に評価活動を進めていく上では、Weber (2003) が示す以下の項目に留意することが参考になろう。

### ①自律性の尊重

大学は自らの教育研究を常に自律的に実施していくことを旨としているから、質の確保を含め業務運営の改善についても自己の責任で実施する姿勢を尊重する様式で評価することが重要である。その意味で大学側の自主的な取組として評価が実施され、外部からの評価は自律的な改善・修正を促すよう配慮されることが望ましい。

### ②被評価者への信頼

国は、大学は自律的であり得るかあるいは自律的でなければならないとみなすならば、大学が質を確保するため必要な措置を取れると信頼しなければならない。もっとも、このことは国の統制や評価をしないことではなく、事後統制で大学の個別活動に及ばないということである。

### ③補完性の原理

可能な限り評価の責任は現場に委ねられるべきであり、上位の組織が自ら第一次的な評価をすることは回避されるというものである。そして上位の組織である大学及び評価機関（国立大学法人評価委員会や認証評価機関など）は、その評価活動を適正に実施するとともに、大学の行う評価は評価機関により、評価機関の評価は最終的には国民によって統制されなければならない。同様に、学科や部局の評価は大学の評価室などによってレビューされることが必要になる。

### ④複雑性への配慮

前述したように教育研究活動のうち毎年度かつ定量的に成果を測定できるものは限定される。したがって、指標などによって把握される業績は大学の成果の一部であるという認識が必要である。

### ⑤官僚的事務の回避

評価活動は業績の正当性を立証したり、外部評価対策のため資料作成に必要以上の時間や労力が割かれることもあるが、こういった事態は避けるべきである。先の評価目的に関係しなかったり、寄与しないのに資料のみ整備することは、評価作業の仕事を増やすだけで付加価値を生じない。その意味で、今回の評価は何を目的とするものかを明確にすることが肝要である。単に目標達成度の検証というアカウンタビリティ確保が目的ならば、プロセスや原因解明に関する資料は必要でないからである。

## 4. 3 評価モデル

### (1) ピアレビュー方式

これは評価活動全般を、大学関係者を中心に実施する方式である。研究活動の評価は、従前から研究論文の査読制度や競争的資金の申請時及び研究終了時の成果評価などが当該研究分野の専門家によって実施されている。また、認証評価も大学同僚者が自ら質を確保する活動として行われている。こうした同僚・専門家によるピアレビューは、高度に専門的な領域を的確に評価するにはその活動内容を理解できることが必要であって、それは同僚者であるという技術的制約に加え、大学の自主性・自律性を保持するため自らの学術領域を同業者による評価活動を通じて律していこうという強い意思と労力をいとわないボランティア精神に基礎をおく。したがって、専門家としての権威や自己規律性が失われたり信頼を低下させた場合には、評価の正当性を失う可能性があることに留意しなければならない。同時に、専門家評価になじまない、あるいは高等教育サービスの受益者の

視点を考慮すべき領域（たとえば授業評価や診療評価）では、利害関係者を加えた参加型評価や対話型評価を利用することが必要である。

## (2) 業績測定方式

これは、高等教育の諸活動について業績指標を設定し目標値と照合することで、目標達成状況を把握する方式である。国立大学法人制度の目標管理や中期目標終了時の評価も基本的には業績測定を前提にしている。もちろん、大学の特性からすべての活動につき定量的な指標を設定することは困難であることにも配慮しなければならない。いずれにせよ、業績測定や業績指標を設定し評価制度を構築する場合には、大学の業績情報体系はどうあるべきかの視点から、情報システム、業績指標及び目標値の3つの次元を検討することが重要になる。ここで参考になるのは、英国の中央政府機関（HM Treasury, Cabinet Office, National Audit Office, Audit Commission, and Office for National Statistics, 2001）が共同で作成し大学にも準用されている以下の原則である。

まず、業績情報体系として満たすべき要件は次の6点（それぞれの頭文字をとった FABRIC）とする。

- ①焦点性 (Focused) : 組織の目標・戦略に重点をおくべきであり、大学でいえば、教育重視を使命とするならば、教育業績を何より優先的に測定することが肝要である。教育重視を表明しているにもかかわらず測定の便宜性から研究活動の測定が中心になるシステムは避けねばならない。
- ②適切性 (Appropriate) : 当該情報を利用する者にとって有用なものでなければならない。したがって、業績情報の体系化には利用者を特定化することが先決になる。教育活動を例にすれば、利用者が学生では講義の理解度や質問に適切に回答してくれるか否かといった講義内容にかかわる情報、大学経営者にとっては講義のコストとか受講生数などがそれぞれ有用になる。

- ③均衡性 (Balanced) : 組織の重要な業務をバランスよく把握することが重要である。大学法人全体の業績情報体系を想定すれば、教育・研究・社会貢献の3分野全てについて業績を測定することの他、評価の観点においても経済性・効率性に偏った業績測定を行い有効性を軽視しないよう配慮しなければならない。
- ④頑健性 (Robust) : 業績情報体系は組織や構成員の変化にかかわらず維持運用されねばならない。継続的に安定的に情報を産出し分析することが、意思決定に適時に情報を提供する上で要請されるからである。大学に即せば、学部創設で教育プログラムに変更があったり、担当職員の異動があってもシステムの耐えられることが必要である。
- ⑤統合性 (Integrated) : 業績情報システムは経営管理システムに結びついていなければならない。他のシステムと切り離され外部評価対応の業績測定のみを行うようなものであってはならない。その意味で、業績情報システムを計画・執行・評価・修正行動のPDCAサイクルに組み込むことが肝要である。大学では業績情報が評価以外に予算や業績管理システムに連動することが必要である。
- ⑥費用対効果性 (Cost Effective) : 業績情報システムもその開発・運用に資源を消費し費用を発生しているため、費用に見合う効果・便益が生じていなければならないことは当然である。ただし、高等教育では効果を経済価値で評価できない場合も少なくないから、利用目的に適合した範囲の精度・信頼性を満たす業績情報かを吟味することが重要である。

次に良い業績指標の条件として以下の8点が示されている。

- ①目的関連性 : 組織目標に関連していることであり、測定が容易な指標であるが目標との関連性が低いものを安易に使用してはならない。教育成果は教育による知識・能力の向上であるが、プロセスである講義の仕方などを定量化しても関連性は低い。
- ②逆誘因の回避 : 目標とは反対の行動を促進するものであってはならない。研究成果を高めることが目標である場合、査読済み論文数を使用すると、査読が厳しくない雑誌への投稿数を増やして論文数を増加させることがありえるが、これは研究成果の増大でなく分割による指標の増大にすぎない。
- ③帰属性 : 測定される業績指標は組織の活動に起因して変動するものでなくてはならない。いくら組織目標に適合している成果であっても、当該組織の活動に関係のないものであっては意味がないからである。

- ④明確な定義：定義を明確にしていくことがデータ収集や測定の利用を円滑にする。たとえば、学生の課程修了率を学業にかかる業績指標として採用する場合、「学生」は学部生のみか、大学院生は含むのか、研究生はどうするか、あるいは留学生を含めるか否かなどあり得るから、定義を明確にしておかねばデータのチェックも出来ない。
- ⑤適時性：業績指標の作成される頻度と提供される時期が適切でなければならない。たとえば、四半期毎に予算の進捗状況と見直しを行う場合には、業績情報も四半期かそれより短い期間の頻度で産出・提供されねばならないし、その見直しの時点に間に合うことが必要である。見直しが四半期末から1週間後であれば、それまでに業績指標が提供されねばならず、2週間経過後であれば業績データなしでの修正行動になってしまう。
- ⑥信頼性：業績指標は組織業績をいくつかの指標で代表させるものであるから、指標の基礎となったデータの測定方法や誤差について意思決定の有用性を満たす質を確保していなければならない。授業の満足度でも担当教員の手で実施され集計されたものは教育改善には有用かもしれないが、業績管理に結び付けて使用できる程度の客観性・中立性を確保しているとはいえない。
- ⑦比較可能性：業績指標は時系列的にかつ類似組織間で比較可能でなければならない。ある時点の組織業績を知ったとしても過去に比べて指標がどのように変化しているか、あるいは、類似組織に対して良いのか悪いのかを把握して初めて具体的な改善方策などを検討することが可能になる。このためには、同一組織内で同一の測定原則を継続適用する他、他の組織とも共通の尺度・方法で測定することが必要になる。
- ⑧検証可能性：業績指標は同等の技量を有する第三者によって測定されてもほぼ同一の測定結果を導くものでなければならない。これは、情報の質を保証するため監査を可能にする条件でもあり、業績情報システムの頑健性を担保する上でも必要である。

そして、最後にこうした業績指標の実績値と対照される目標値は5つの要素（SMART原則）を満たすことが望ましいとされている。

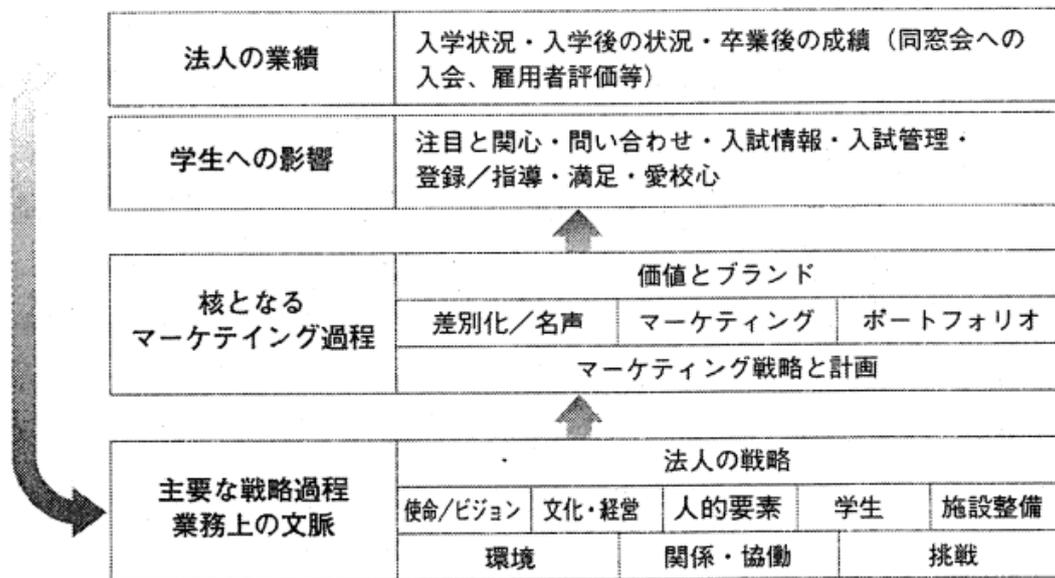
- ①個別具体的（Specific）：具体的でなく抽象的な目標値では実績との対応は不可能である。

- ②測定可能 (Measurable) : その目標値に達しているかを測定できなければならない。
- ③達成可能 (Achievable) : 組織目標に適合していても達成不可能なレベルでは意味がない。同様に容易に達成できる状態も望ましくなく、少し挑戦的なレベルが望ましい。
- ④目的適合性 (Relevant) : 目標値は組織目的を反映していなくてはならない。
- ⑤時間限定 (Timed) : いつまでにあるいはいつの時点かを明示される必要がある。

### (3) マーケティング・モデル

これは業績そのものを評価するモデルでなく、大学の業績を規定する要素としてマーケティングを戦略及び文脈の間に位置づけるプロセスモデルである。業績向上や改善のためどのような活動を実施することが必要かをマーケティングの視点から把握する。たとえば、学生の講義に対する満足度を測定するのでなく、満足度調査が①数年にわたって実施されているか、②すべての学生が満足度調査に参加しているか、③合理的な期間毎に定期的に行われているか、④専門的かつ独立的に実施されているか、につき評価を行う。図3はその概要である (Heist, 2004)。

図3 マーケティングモデル



大学の基本的な教育・研究活動を戦略に基づき実施する以外に対社会や对学生（受験生）に関するマーケティングを行うことで大学の教育業績が向上することの重要性を示す。各国立大学法人とも同じブランド価値を有するものでないため、このモデルは所在する地域環境・特性を踏まえた価値とブランドをどのように創造し高めていくかを検討するうえで参考になろう。

#### (4) 総合評価方式

これは大学業績全体を管理・改善する見地から評価する自己評価モデルであり、主要なものとして以下の3方式がある。このうち、EFQMとマルコム・ボルドリッジは大学間比較の可能性が確保されているため、質的保証や相対評価にも使用されるのに対し、バランス・スコア・カードは組織戦略の用具として開発された経緯もあって他組織との比較には指標の統一化などの工夫が必要とされる。

##### ① バランス・スコア・カード

財務、顧客、内部管理、学習と革新及び使命の観点から組織の業績を戦略目標の実現の見地から管理する（図4参照）もので、各観点間の関係も因果関係的なものとみなすものである。つまり、組織の業績は財務的尺度のみで評価されるものでなく、学習・成長という人的資源の強化が内部プロセスの改善をもたらし、そして改善された内部プロセスが顧客の増や満足度の向上を招き、最後に財務的な売り上げ増、利益増につながるという因果関係の連鎖を想定している。この連鎖図を描くことを戦略マップの作成という。これは、Kaplan and Norton（1996、2001）によって開発されたが、民間部門のみならず政府及び非営利部門にも広範に使用されている。大学においても英国、米国などで適用が試みられているが、公的部門の目的は企業のように利潤追求でないため、財務の観点を最上位のものとしておいてよいかの課題がある。現在のところ、民間部門と同様に財務の観点を因果関係の最終局面に位置付ける考え方、顧客の観点を最終とする考え方、さらには大学の使命達成を最終とする考え方が存在している。図5は、このうち財務の観点及び顧客の観点を因果関係の最終局面にみなしている大学の事例を示している。この事例からも理解できるように、大学の活動は非営利であるから常に使命達成や顧客の観点を優先されるということではなく、当該活動の主たる目的は何であり、それほどの観点が優先されるべきかで決定されるべきものである。たとえば、フランチャイズや留学生収入を増加させることが直接目的であり、副次的にその収益を基盤的な教育研究活動に充当しようとする施策とみなせば図5の〈財務型〉は正当な戦略マップといえる。

図4 バランスト・スコア・カードの概念図

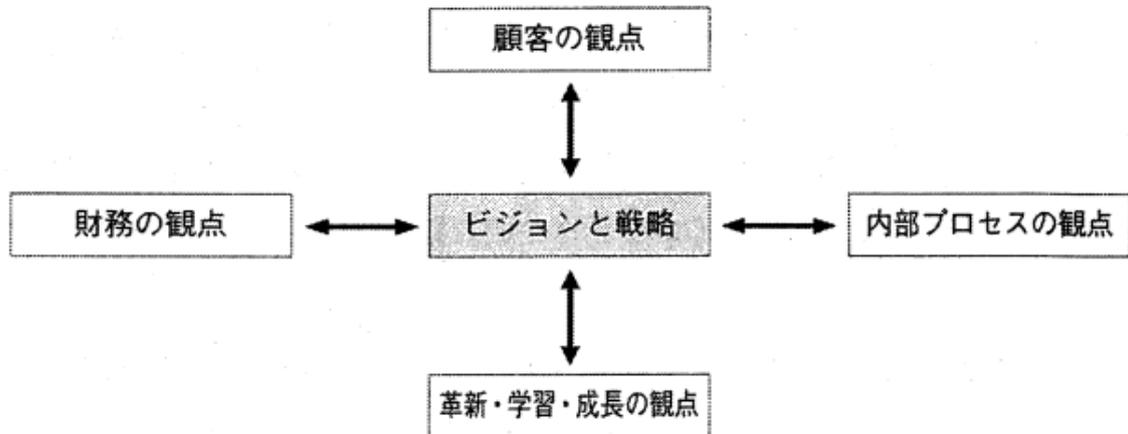
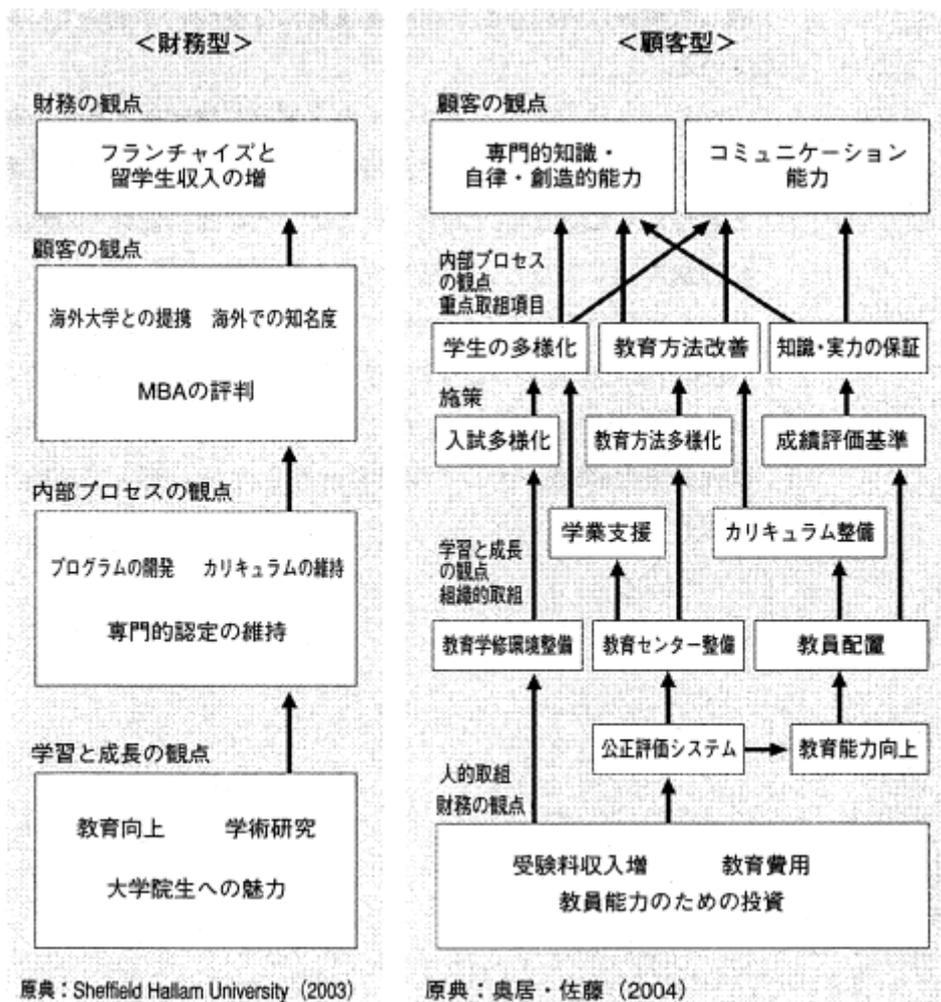


図5 戦略マップの例示



バランスト・スコア・カードにおける組織と外部の利害関係者との関係は、財務の観点にかかる投資家や債権者、顧客の観点にかかる消費者（潜在的な消費者を含む）に限定される。しかし、政府や大学を含む非営利組織は、企業と異なり第一次的なサービス供給の対象者たる顧客以外のステイクホルダーの効用・便益を高めるため活動している。国立大学を例にすれば、教育サービスの第一次的顧客たる学生以外に研究や地域貢献活動の受益者は地域社会あるいは広く国際社会そのものにまで及ぶ。

したがって、バランスト・スコア・カードを大学経営や評価に活用する場合には、原モデルの4つの観点に加えステイクホルダーたる「社会の観点」を追加することが適切であろう。実際、英国の一部の大学（Sheffield Hallam University）では図6のような修正・拡大版を使用しているしエジンバラ大学（University of Edinburgh, 2004）では「顧客の観点」を廃止し「ステイクホルダーの観点」を導入している他、「学習と成長の観点」を「組織開発の観点」と定義し教職員以外に学生を組織構成員に位置づけ学生属性に関する指標を設定している。

なお、バランスト・スコア・カードは組織戦略と活動を結びつける用具でもあるから、そのシステムや評価結果を戦略と活動が異なる組織間で比較することを想定していない。大学でいえば、大学毎に使命や特性は異なるから戦略及び活動も同じでなく、活動や成果の指標は一致しない。このため相互比較は容易でないが、エジンバラ大学では共通する指標に着目して他のラッセル大学群（英国の有力研究大学19校の学長の集まりであり、1994年にロンドンのホテルラッセルでの会合で創設されたことにちなんで命名されている。英国の大学向け研究資金の6割以上をこの集団で占める。）と比較して戦略目標を策定するのに活用している。

図6 ステイクホルダーを勘案した拡大バランスト・スコアカード

<p><b>財務の観点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門職団体の認知</li> <li>・パートナーシップの価値</li> <li>・財政カウンスル以外からの資金増</li> <li>・政府/EUからの研究資金</li> <li>・剰余金の増加</li> <li>・年度末余剰</li> <li>・資本利益率</li> <li>・予算目標の達成</li> </ul>	<p><b>顧客の観点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受験者の推移</li> <li>・定着率</li> <li>・卒業生の雇用状況</li> <li>・質の保証機関 (QAA) の評価</li> <li>・研究評価 (RAE) の結果</li> <li>・業績ランキング</li> <li>・学生満足度</li> <li>・高等教育市場での指標</li> <li>・質と基準の指標</li> </ul>
<p><b>内部プロセスの観点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学生当り講義コスト</li> <li>・起業の生存率</li> <li>・予算/期限通り完了した割合</li> <li>・図式化された主要過程比率</li> <li>・データ品質の指標</li> <li>・支援システムのコスト</li> <li>・施設の品質の尺度</li> <li>・情報通信接続可能率</li> </ul>	<p><b>革新・学習・成長の観点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知的財産からの収入</li> <li>・戦略的パートナーシップの数</li> <li>・常勤スタッフ対非常勤スタッフ</li> <li>・ILT加盟率</li> <li>・研究の成果</li> <li>・スタッフ能力開発額</li> <li>・業績評価を受けたスタッフ割合</li> <li>・必要な技能と利用可能な技能の差</li> <li>・スタッフの職務満足度</li> <li>・離転職率、病休率</li> <li>・内部の意思疎通満足度</li> <li>・公的機関助成プロジェクト数</li> </ul>
<p><b>社会の観点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の認知度</li> <li>・低い社会階層出身学生比率</li> <li>・大学を活用する地元住民比率</li> <li>・地域組織への大学スタッフ関与</li> </ul>	

## ②EFQM (ビジネス・エクセレントモデル)

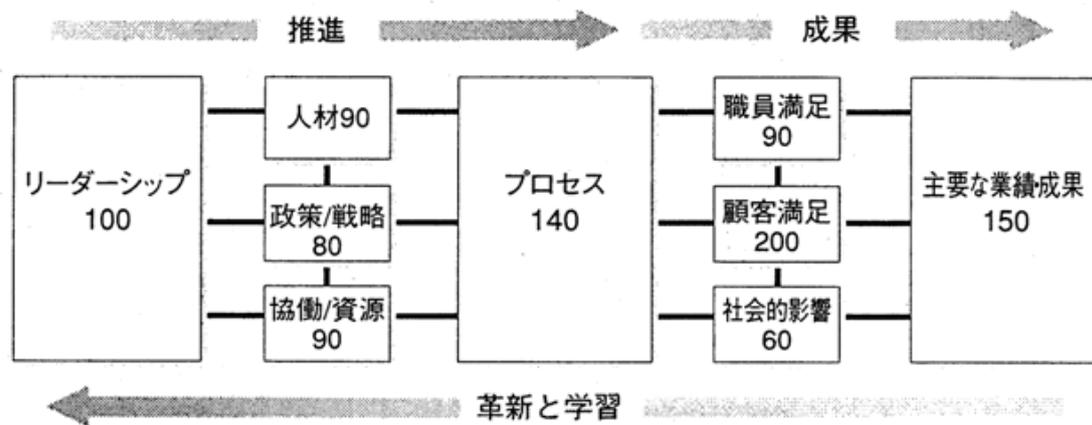
これは欧州のTQM (Total Quality Management) 活動から生まれたものであり、欧州品質賞 (European Quality Award) の枠組みとして開発されてきた。その目的は、組織につき自己評価と改善活動を通じて組織業績を改善させることである。

現在におけるエクセレントモデルの定義は EFQM (2003) によると「卓越した組織への途上のどこに位置しているのかを測定し、その到達点とのギャップを理解するのを助け、そして解決を促すことによって当該組織が適切な経営システムを確立するのを支援する実践的な用具である」とされている。

具体的には図7に示すように9つの評価基準から構成されており、5つの推進要素 (リーダーシップ、人材、政策/戦略、協働/資源及びプロセス) が4つの成果 (職員満足、顧客満足、社会

的影響及び業績・成果)を導くという因果関係を想定している。また、組織学習のフィードバックが成果からなされる。ここでは、バランス・スコア・カードと異なり、顧客として学生以外に研究資金拠出者・産業界など、職員として教員、事務職員及び技術職員、社会として広範な地域社会やコミュニティを勘案している。つまりあらゆるステイクホルダーが考慮されている点で国立大学に適合度が高い。社会貢献・地域貢献が国立大学法人には求められているからである。

図7 EFQM モデル



注：項目の後の数字は、重みである。合計点は最高で1000点である。

また、成果にかかる職員（スタッフ）満足、顧客（学生）満足及び社会的影響（貢献）はいずれも意識調査やアンケート調査で測定されるが、これらの成果の前にスタッフ満足ならば離職率や欠勤率あるいは研修の成果、学生満足であれば中退率や苦情件数などで先行して把握することができる。このため、外部からの評価や監査による統制を受けなくても内部モニタリングを通じて修正行動を迅速に行えるようになっており、自己改善サイクルが廻る仕掛けが組み込まれている。

さらには、共通の指標に基づく点数化をすることで組織業績を相互比較することでベンチマーキングによる学習にも寄与できることになっている。図8は英国の大学における顧客満足度の点数化の例である。

図8 事例 クランフィールド大学の自己評価

顧客満足

	顧客満足度は内部の苦情の観点からのみ考慮される。苦情は生じた時に処理されるが、原因を特定化したり修正することはほとんどない。	顧客満足度は調査から利用可能である。このデータは業績基準の設定及びスタッフの顧客サービス訓練に使用される。	顧客ニーズを満たす必要性は戦略計画に反映される。顧客対応方針が存在し一般に公開されている。	個々の顧客ニーズを特定化し満足させる研究がある。この研究は事業計画の改善及び革新過程と完全に統合されている。	顧客の関与が全過程と関係になされる。改善と革新が顧客の期待を上回る。競争力が強化される。					
点数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

注：顧客満足の割当点数は最高値が200であるため、この例では評点に20を乗じる。

ただし、EFQMモデルは次のマルコム・ボルドリッジモデルと同様、プロセスモデルであって戦略を選定したり決定するのではなく、決定された戦略を実現するために改善すべき点を分析することとどまる。

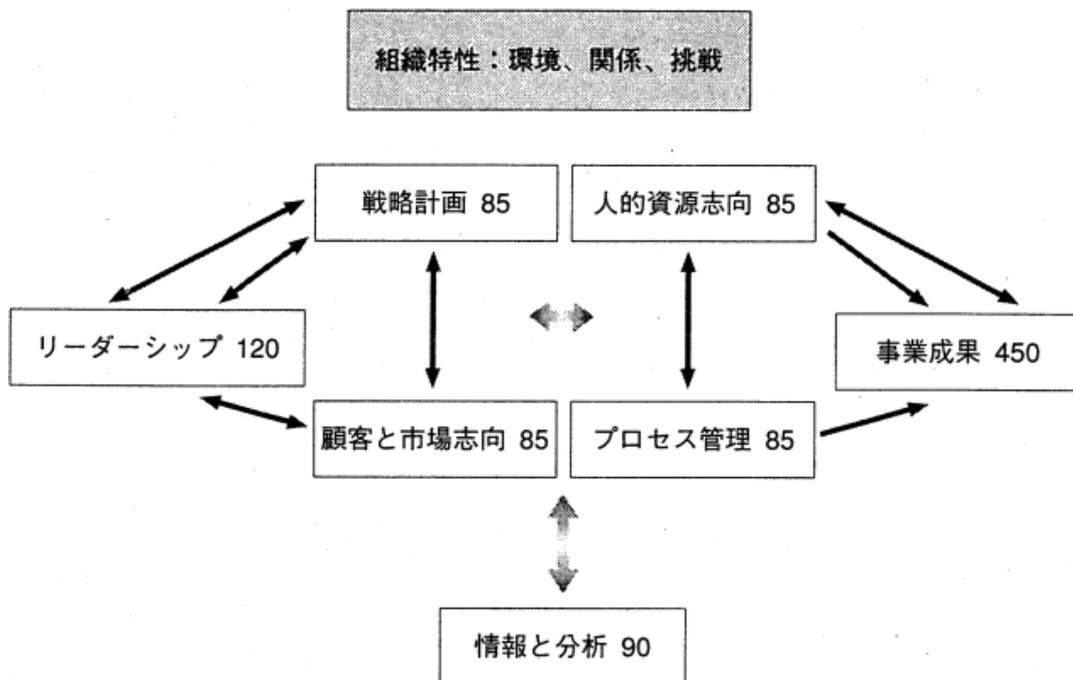
③マルコム・ボルドリッジモデル

EFQMと同じくTQMの概念に基づくモデルであり、1987年に米国連邦下院によって創設された制度である。当時の商務長官マルコム・ボルドリッジ氏の名前を冠して経営品質の良い組織を表彰するマルコム・ボルドリッジ賞の枠組みをいう。図9に示すように7つの評価基準から構成され、評価基準はさらに18に細分されて点数化され最高値は1000になっている。したがって、EFQMと同じく経営システムを評価（プロセス評価）し、改善すべき領域を明らかにすることに目的があるから、業績そのものを測定したり、戦略を策定するものではない。また、共通の評価基準により点数化するから、相互比較が容易である。

大学評価への適用では米国の認証機関（北部中央大学協会的高等教育委員会：Higher Learning Commission of the North Central Association of Colleges and Schools）での適用例（学術の質の改善プロジェクト：Academic Quality Improvement Project）があり、図10に示すような9

つの基準（各基準は分析の文脈、プロセス、成果及び改善の細目に関する小項目に沿って評価される）から構成されている。これは、従来の認証評価が全体システムよりもインプットに焦点を置いていたため大学の質を維持するのに必ずしも機能してこなかった反省からシステムとプロセス及びステイクホルダーに焦点をおいたものである。表1に示すようにこのシステムはマルコム・ボルドリッジ・モデルを組み替えたものである。

図9 マルコム・ボルドリッジ賞の枠組み



注：項目の後の数値は重みであり、合計値は1000である。

図10 大学認証評価への活用事例（AQIP）

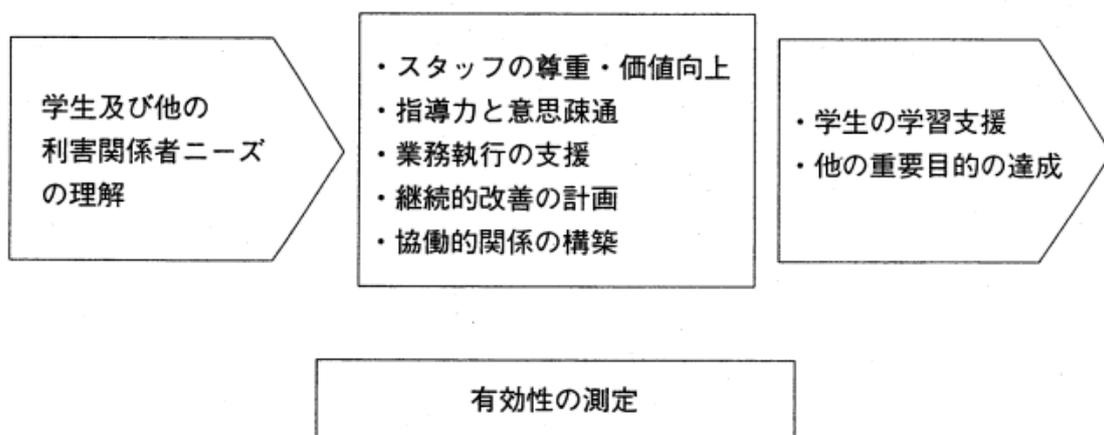


表1 ポルドリッジとAQIP との対応関係

AQIP	ポルドリッジ						
	リーダーシップ	戦略計画	学生/市場志向	測定分析	スタッフ志向	プロセス	組織業績
学習支援						×	×
他の目的達成						×	×
学生等のニーズ			×				×
スタッフ					×		×
指導力・意思疎通	×						×
業務支援						×	×
有効性測定				×			×
継続的改善計画		×					×
協働的關係構築						×	×

## 4. 4 評価手法

前節での評価モデルで基礎になっているのは、①何らかの形式で業績を定量的指標として測定すること、②プロセスを分析すること、③基準あるいは優良業績と比較すること、である。すると、どのようにして業績を指標化するか、プロセスを把握するか及び基準あるいは優良業績を特定化するかが課題になる。基準あるいは優良を完全に客観的に特定することは不可能であるが、なるだけ恣意性を少なくし合理的なものにしないと、動機付けや努力を抑制したり歪めたりする危険性があるためである。そこで、(1) 業績指標の定義・開発に際し留意すべきこと、(2) 優良事例の比較に関してベンチマーキングの考えかた、(3) プロセスの効率化を図るビジネス・プロセス・エンジニアリング及び(4) 最適解としての基準設定方法について以下の項で概説する。

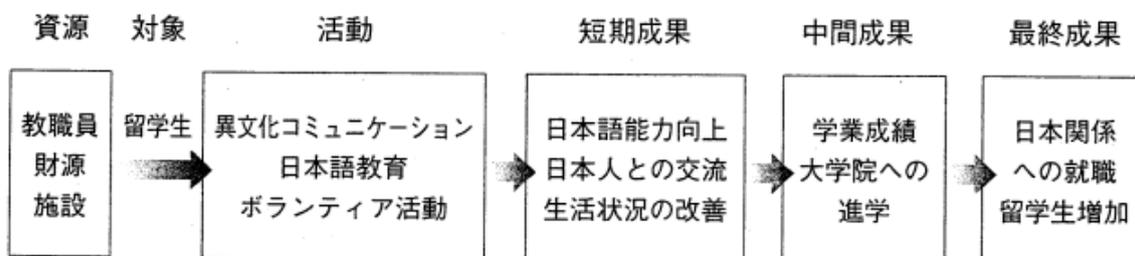
### (1) 業績指標

総合評価モデルにおいてはインプット、プロセス、アウトプット及びアウトカムの投入・産出関

係のうちプロセスと成果（アウトプット及びアウトカム）に焦点がおかれている。しかしながら、プロセスと成果を的確に区分しないとモデルで想定している関係が成立しないし、資源制約における業績改善・向上を目指すことから資源投入及び消費との関係を考慮することが必要である。その意味で、投入・産出関係を論理的に追跡してフローチャート化するロジック（論理）モデルの活用は有用である。特に、大学法人全体の業績評価は前述した総合評価方式を適用できるが、法人内部の業務管理の一環として評価する場合には、評価単位は個々の施策やプロジェクト（事業）になるため使用できない。こうした場合には、論理モデルで評価活動を行うことが実務上有益である。

論理モデルの詳細は専門文献（Kellogg Foundation, 2001 ; AusAID, 2003）に譲り、ここでは概念理解のため留学生支援プロジェクトを例にしたモデルを参考に示す（図 11 参照）。

図 11 論理モデルの例



次に、業績指標は定量的な尺度であるから、その尺度の意味する点を正確に理解しておかないと測定や評価の際に判断を誤ることがある。尺度には以下に示す4つのものがあり、いずれも数値化・定量化されているものの操作可能性（加減乗除）においては違いがある。

#### ①名目尺度

これは特性や区分を数値に置きなおしたものである。たとえば、北から順に大学名に番号を割り当てるのが該当する。北海道大学を1、北海道教育大学を2と置きなおせば数値化は可能であるが、北海道教育大学2から北海道大学1を引くと1となるが、北海道大学に一致せず、加減算はできない。

#### ②順序尺度

これは5段階評価を行い、最上位を5点、最下位を1点とするように、評価の高いランクが高いほど数値が大きくなる尺度である。意味があるのは数値の大小関係であるが、各項目間が同じだけ（等間隔）離れているかは保証されないため、平均とか標準偏差は算定できない。たとえば、「目標を上回った」、「目標を達成した」、「目標を下回った」というランクをそれぞれ、3点、2点、1点とした場合、「上回った」と「達成した」ものの業績の差と「達成した」と「下回った」ものの業績の差とは一般に同じでないからである。

### ③間隔尺度

これは共通試験の点数が該当し、数値の大小関係が評価の方向性と一致しており、かつ、数値の差は測定属性の等間隔を保証する。たとえば、所定の公式で大学業績を総合評価した点数が1000点満点でA大学が500点、B大学が700点、C大学が600点になったとしよう。このとき、点数が最も高いB大学が最も業績が優れており、また、B大学とC大学の差である100点とC大学とA大学の差である100点は業績としても同じだけの差であるといえる。もともと、平均・標準偏差は算定可能であるが、比率を算定することはできない。

### ④比例尺度

これは間隔尺度の等間隔に加えてゼロを基点にして、尺度の数値が倍になれば、業績も倍であると評価されるものである。たとえば、論文数、面積、研究費、学生数等が該当し、教員一人当たり査読論文数のように比率を算定して、その数値が甲大学で3に対して乙大学が1であれば、甲大学の論文生産性は乙大学の3倍と評価できる。間隔尺度ではC大学の600点とA大学の500点を比較しても点数のゼロは絶対的なものでないため、C大学はA大学の1.2倍の業績とはいえないのに留意すべきである。

したがって、可能な限り比例尺度の業績指標を開発すべきであるが、あくまで前節で述べた業績情報システムとしての要件を満たす前提が必要である。事例で示す英国の大学における業績指標は、かなりの部分が比例尺度となっているのはわが国でも参考になろう。

#### 事例 英国の大学の業績指標

英国では1999年以来大学を相互比較できる業績指標をイングランド高等教育財政カウンシル(HEFCE)が公表していたが、2004年からは高等教育統計局(HESA)が担当している。その体系は政府の高等教育政策を反映して①高等教育へのアクセス(多様な社会階層からの入学)、②中退率、③卒業率、④研究のアウトプットから構成されている。また、他大学との比較という意味でなく各大学特性を考慮した標準値がベンチマークとして掲記されている(表2参照)。これは単純な序列をつける意味でなく、学生の属性などを勘案した評価の一種といえる。

表2 2001/02年度における非卒業（修了）率の予測（抜粋）

大学名	入学者数	成人割合 (%)	予想非卒業率 (%)	標準値 (%)	備考
英国全体	298,065	22.1	14.1	—	—
イングランド全体	242,515	22.4	13.8	—	—
アングリアポリテクニク	2,430	39.8	16.9	20.2	+
アストン	1,445	9.2	10.3	10.2	—
バーススパー	1,125	31.3	12.4	16.2	+
バース	1,705	5.1	3.3	6.2	—
バーミンガム	4,645	10.8	7.3	8.2	—
		以下略			

注：備考の+は標準値より有意に良いことを示す。出典：HESA (2004)

注：備考の+は標準値より有意に良いことを示す。出典：HESA (2004)

## (2) ベンチマーキング

ベンチマーキングとは、卓越した組織から学習して自己の業務改善を図ることである。したがって、他との単なる比較とか、現場見学、模倣や追従あるいはスパイ的な盗用とは異なり、改善のための継続的学習プロセスである。ちなみに英国大学ベンチマーキング・クラブでは「あなたの組織がその業績を改善するのを支援するため、全世界のいずれの組織における卓越した実務とプロセスを特定化し、理解し適応するプロセス」と定義している。

これは、社会現象は世界のどこかで同様の事態が発生しており、全く新規のものは少ないこと、最初は問題点の抽出が比較から始まること、相互に利益を得られること、原因解明のヒントが得られることといった背景から生まれた手法である。したがって、同じ国及び外国の大学間・部局間または大学以外の組織との比較があるが、比較する相手（パートナー）の組織・活動を選定することが重要である。そして、パートナーの選定・特定化に際しては、英国の大学で実践されているように情報を共有しあう集団としてベンチマーキング・クラブ（5～15組織）を形成することが望ましい。クラブ構成員は規約を定め情報の機密性の程度や活動内容につき取り決めをしておく必要がある。

いずれにせよ、重要なことは大学のベンチマーキングは自主的な業績改善運動のなかで開発・展開されるものであって、統制目的で統一的评价として実施される比較や序列付けとは異なるということである。以下の事例は、大学評価のなかでも難しい「名声」にかかるベンチマーキングであるが、客観的データ（大学ランキングのようなメディアによる評価）以外に内部データに依存しているため、相互比較にはベンチマーキング・クラブ的な組織が想定されることが理解できよう。

### 事例 大学の「名声」に関するベンチマーキング

#### チェックリスト

- ・メディアにおける肯定的コメントと否定的コメントの量と比率
- ・産業界及び雇用者の見解
- ・卒業生/同窓生の評価
- ・危機対応能力と有効性
- ・外国のメディア及び大学案内における評価
- ・民間資金受け入れの伸び

水準					高
低	1	2	3	4	5
	ほとんどインパクトなし、組織化されていないマスコミ発表、大学案内及び年次報告書は合理的、雇用者及び同窓生からの問い合わせはゼロかほとんど無し。		<p>地域：正当なマスコミのコメント、大学に対する肯定的態度、ほとんどのスタッフは権威あるコメントイターでない、同窓生及び雇用者の支持は決定的でない。</p> <p>国内／国際：問い合わせは限定的、ほとんど注目されない、国際ランキングにはゼロ又はほとんど掲載されない。</p>		<p>地域：定期的かつ一貫した肯定的メディアのコメント、世論での高い評判、効果的な危機管理、良好なスタッフ業績、同窓生及び雇用者の強い支持、肯定的な評価傾向</p> <p>国内／国際：国際的大学で目立った存在、国際ランキングに登場、卒業生は最優秀の国際的大学に受け入れ（入学）</p>

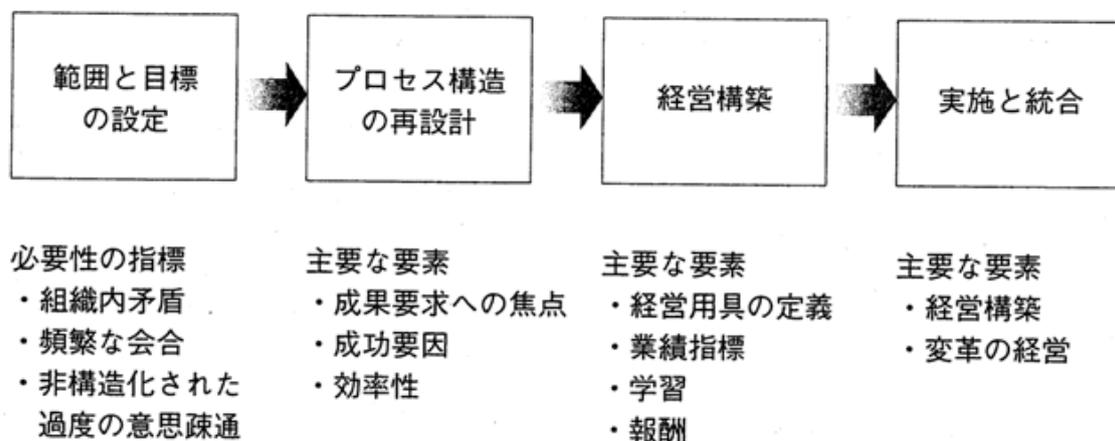
出典：Department of Education, Training and Youth Affairs (2000)

### (3) ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR)

これは Hammer and Champy (1993) によって開発された手法であり、現行業績を費用、質、速度の観点から抜本的に改善するため組織プロセスを見直し再設計することである。ベンチマーキングで業務改善のヒントを得られた場合に、具体的な改善をしようとする自組織の業務見直しにぶつかることが多い。したがって、ベンチマーキングの具体的展開の手法ということもできる。国立大学法人は従来の国の法律から目標管理による国立大学法人法による統制を受けるように変わったから、新しい制度に見合った業務プロセスになっているかを見直す意義は大きい。

具体的な手続きは図 12 のようなものになるが、プロセスを変えることは従来の慣行を変えることになるから摩擦や抵抗も少なくない。あくまでも、法人の業績を改善するためにはどうすればよいかの視点から設計することが重要であるが、同時に公財政支援を受ける法人としての説明責任を果たす見地から、国立大学法人として満たすべき内部統制制度との調和を図ることも忘れてはならない。

図 12 BPR の手順



### (4) 最適化手法

ベンチマーキングはあくまでも実例としての最優良な組織を特定化して改善学習を可能にするが、その規模や特性は同じでないから当該ベンチマーキングの対象にした業績自体が目指すべき目標ということにはならない。業務のやり方はそのまま応用できても処理時間とか質あるいは費用は業務の特性や規模によって規定されるからである。こうした組織特性や組織で統制できない外部環境の要素を考慮して当該組織としての最適解を求めようとするのが、包絡分析法 (DEA) 及び確率的フ

ロンティア曲線法である（技術的詳細は刀根,1993 ; Aigneretal.,1977 参照）。2つの手法はいずれも相当数の組織の業績データ及び関係する特性・環境変数を入手して、当該組織にとっての最高業績を特定化する手法であり、DEA は離散的な変数の最適化に、確率的フロンティアは連続的な変数の最適化に使用される。たとえば、附属図書館の照会業務を1件当たりコストや回答時間、的確な回答内容か否かに着目して最も効率的で質の高い業績のデータを幾つかの図書館について入手して分析する。この場合に蔵書数とか職員の質や量なども勘案される。回帰分析のような統計手法は平均値的な業績を対応した施設能力について求められるが、その数値は最適状態のものでない制約がある欠点を克服しようとする。こうした、データ収集にもベンチマーキング活動が効果的である。外部に公表されているデータでは業務別の人件費などのコスト情報が入手できないことが多いためである。

## 4. 5 大学経営への活用

大学自身が行う業績評価はもちろん内部管理の改善に資することを目的にしているが、アカウントビリティ目的や統制目的を有する外部者の評価も大学経営の改善に活用することが重要である。しかし、そのためには大学経営の戦略やサブ経営システムと関連性をもつように制度設計をしておく必要があると同時に、評価結果・情報に対して利用者側の信頼を得ておくことが前提になる。

### (1) 戦略計画

まず、戦略との関係では、毎年度の評価は現行の戦略計画の進捗度の管理や修正に必要性を判断する基礎資料である。また、戦略計画の期間終了時の評価は次の戦略計画の検討に使用される。国立大学法人は国立大学法人法における中期目標・中期計画の達成が求められることから、法人自身の戦略計画を独自に作成するというより法人制度の中期計画を戦略計画に読み替えて経営管理をすることが多いと思われる。しかし、評価を単なる目標達成の統制手段としてでなく、業績改善の用具及び次期の中期目標の原案策定を自主的・自律的に検討していくなかで自らの大学の戦略的方向性を見出す手段として利用することが望まれる。

## (2) 業績管理

大学の評価においては評価単位が大きくは法人から小さくは研究室レベルになることを述べたが、評価を業績管理と一体化するには評価単位と組織単位・予算・執行単位の調和化を図る必要がある。評価を研究室単位で実施しても、研究室単位に配賦される予算や執行権限が異なれば、業績の原因となる活動の一部について権限・裁量性があるにすぎないのに評価は業績全般に及ぶからである。たとえば、学内特別プロジェクトを当該研究室で実施している場合に、光熱水道費は学部共通費で負担していて個別配賦がなされていなければ、費用対効果の観点から業績を評価しても、費用はプロジェクトに伴い直接発生した費用のみにとどまってしまう。光熱水道費が研究室の床面積にほぼ比例して派生しているのであれば問題は少ないが、大きな差が研究室単位である場合には誤った判断を生じる可能性がある。

## (3) 人事管理

業績評価結果を個人や集団の人事考課に反映することは目標管理や成果志向の考え方から当然のことである。しかしながら、大学の教育研究活動の特性から業績の客観的測定には限界があること、また、業績として確定するまでの期間が長期になるため、毎年度の人事管理の報酬等に反映させることは困難なことに配慮しなければならない。したがって、まず、法人としての使命・目標を個人別の目標に論理的に階層化して個人業績を管理できるように、目標体系が整備されねばならない。そして、毎年度の人事管理においては当該期間における個人の活動成果として認識されるアウトプット（論文数など）とサービスの質（講義の学生評価など）に着目することが有効である。たとえば、ノーベル賞等の国際的に顕著な業績を上げたと認知されるのは研究のアウトカムに関する評価が含まれているが、このアウトカム段階で人事管理と結び付けようとしても対象者が当該組織に在籍している保証もない（最近では白川博士・小柴博士の場合）し、迅速に次期の活動への動機付けに活用するのも実際上不可能である。

## (4) 予算管理

法人内部において評価の資源配分への反映を体系的に行う業績予算も業績向上の有力な用具として期待される。国立大学法人制度では、国から各国立大学法人に交付される運営費交付金による財源措置について、業績主義の考え方が適用されている。しかしながら、その具体的な方向性は検討中であり、各法人が内部管理として実施する場合には独自モデルを開発しなければならない。それは、運営費交付金は国立大学法人を単位とする統一的な原理に基づく財源措置であるのに対し、法人内部の資源配分は法人固有の戦略目的（実務的には中期目標・中期計画）に沿って自主的・自律的に行われるべきものであるからである。業績予算を機能させるため最小限満たすべきことは、①事前に何をもって業績を評価するか（業績指標と目標値）について合意を得ておくこと、②インプットや手続き規制は法的に要請されているレベルにとどめアウトプット管理を徹底すること、③業績改善に十分な誘因制度であること、である。

## (5) 評価体制・組織

大学の業績評価は客観的測定に限界があることから、評価活動自体が評価者と被評価者の相互学習を通じて改善していくほかない。そのことが大学の自主性・自律性確保にもつながると思われる。外部評価の国立大学法人評価委員会の行う評価において、国立大学法人側の意見表明機会が保証されている事も、同じ趣旨から理解できるものかもしれない。透明で公正な評価手続きは、被評価者の評価に対する信頼感を醸成するとともに、評価システム自体の中立性を高める。このため、学内の評価においても苦情申し立て制度を創設し、可能な範囲でその経緯を公開することが望ましい。

# 4. 6 外部評価制度と内部の業績評価の関係

## (1) 外部評価とその特性

国立大学法人に対する制度評価としては、国立大学法人評価委員会の行う業務実績の評価がある。国立大学法人の自主性・自律性は尊重されねばならないが、公財政支援を受けているため、説明責任の観点から目標管理を担保する制度として外部評価が実施される。そして、前述したように中期目標終了時の評価結果は、次の中期目標期間にかかる運営費交付金の算定に反映されることになっている。しかしながら、評価委員会は中期目標終了時の評価方針については検討中であり、各事業

年度にかかる業務実績の評価（「年度評価」）についてのみ方針が決定している。そこで、ここでは年度評価の実施要領（国立大学法人評価委員会，2004）について概略を示す。

実施要領では、まず評価の前提・目的として、①国立大学法人等の継続的な質的向上に資する、②国立大学法人等の状況を分かりやすく示し、社会への説明責任を果たしていく、③評価に関する作業が国立大学法人等の過重な負担とならないように留意する、の3点を挙げている。ここでは、自主性・自律性への配慮がみられる。

そして、年度評価の基本方針としては、「主として中期目標達成に向けた事業の進行状況を確認する観点から行い、これを通じて中期目標期間中の法人の業務運営、予算、人事等の改善・充実が適切に進められるよう留意する」としている。より具体的には、教育研究以外の活動にかかる業務運営・財務内容等の状況については、法人等による4種類（「年度計画を上回って実施している」(IV)・「年度計画を順調に実施している」(III)・「年度計画を十分に実施できていない」(II)・「年度計画を実施していない」(I)）の自己評価を評価委員会が検証し、5種類（「特筆すべき進行状況にある」（評価委員会が特に認める場合）・「計画通り進んでいる」（すべてIVまたはIII）・「概ね計画通り進んでいる」（IVまたはIIIの割合が9割以上）・「やや遅れている」（IVまたはIIIの割合が9割未満）・「重大な改善事項がある」（評価委員会が特に認める場合））に評定する。また、教育研究の状況については法人等の自己点検を踏まえ、評価委員会は専門的な観点からの評価は行わず、事業の外形的・客観的な進行状況を確認し、特筆すべき点や遅れている点を示す。つまり、中期目標期間終了時の評価と異なり、教育研究の状況については大学評価・学位授与機構における評価を実施しない。最後に評価委員会は「各国立大学法人等の特性に配慮して法人の中期計画の進行状況全体について、記述式により評価する」とされている。

このように評価委員会の年度評価は、法人等の自己点検評価を基礎にしていること及び各法人等の特性を考慮していることにおいて特色がある。

## (2) 相互補完性・非代替性

その意味で年度評価の段階では法人等における自発的な説明責任向上と業績改善努力を促すことに力点が注がれている。しかしながら、中期目標期間終了時の評価委員会の評価は中期目標の達成状況を調査・分析することが要請されている。このため、評価論でいう「総括的評価」でかつ成果に焦点をおいたものにならざるを得ない。このことは、認証評価にもいえることである。法人等の内部における自己点検評価は、業務改善と学習を目的とするから「形成的評価」でプロセスに焦点をおく。このように、本来的には評価委員会評価と内部の自己評価は相互補完的な関係にある。

## (3) 情報システム・データベース

先の総合評価やベンチマーキングは大学の内部評価（自己点検評価）において主として活用されることが期待されるが、その場合に大学法人等の業績を時系列的かつ他の組織と比較可能な形式で把握しておく必要がある。また、自己点検評価あるいは評価委員会による評価において配慮されるべき「各国立大学法人等の特性」は、他の組織（大学）との比較において明確にされる。このため、大学属性などに関するデータベースを開発する必要がある。同時に各法人等の内部の人事、予算等の経営システムと連動するような業績評価システムを構築することにより、評価作業を円滑にし、作業負担の軽減化にも寄与することが期待される。当該データベースは法人等の業務改善に資するため各国立大学法人等がアクセスできるよう配慮するとともに、法人評価委員会の業務実績の評価や高等教育政策の企画立案にも活用できるような柔軟なシステムになる工夫が望まれる。

## 参考文献

- Aigner, D.J., C.A.K. Lovell and P. Schmidt (1977) . “Formulation and Estimation of Stochastic Production Function Models” , Journal of Econometrics, Vol.6, pp.21-37.
- AusAID (2003) .AusGUIDE:The Logical Framework Approach.
- Hammer, M. and J. Champy (1993) .Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution, Harper Business.
- Department of Education, Training and Youth Affairs (2000) .Benchmarking:A Manual for Australian Universities.
- EFQM (2003) .EFQM Excellence Model:Public and Voluntary Sector Version, EFQM
- Heist (2004) .The Marketing Excellence Model & Benchmarking System for Higher Education.
- HESA (2004) .Performance Indicators in Higher Education in the UK 2002/03.
- HM Treasury, Cabinet Office, National Audit Office, Audit Commission and Office for National Statistics (2001) .Choosing the Right: A Framework for Performance Information.
- Johnstone, A. and Wallace, I. (2003) . “Developing a business planning framework-using the Business Excellence Model” presentation for Mirror of Truth 3,3 & 4 June, Sheffield Hallam University.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996) .The Balanced Scorecard:Translating Strategy in to Action, Harvard Business School Press (吉川武男訳『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版,1997) .
- (2001) .The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press  
(桜井通晴訳『キャップランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社,2001) .
- Kellogg Foundation (2001) .Logic Model Development Guide.
- 国立大学法人評価委員会 (2004) 「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領」
- 奥居正樹・佐藤浩章 (2004) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標策定の試み」 日本高等教育学会第7回大会発表資料.
- Roberts, D. (2004) .Marketing Excellence in Education:The Marketing Excellence Model & Benchmarking System for Higher Education, Heist.
- Sheffield Hallam University (2003) .Linking the EFQM Excellence Model to other Management Models and Tools.

The Higher Learning Commission (2002) .Principles and Criteria for Improving Academic Quality.

刀根薫 (1993) 『経営効率性の測定と改善—包絡分析法 DEA による—』 日科技連.

University of Edinburgh (2004) .The University of Edinburgh's Balanced Scorecard.

Weber,L.E. (2003) . “Justification and Methods of University Evaluation:A European Perspective” presentation at RIETI Symposium,Tokyo,22 February.