

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]

日本とアメリカのクオリティ・マネジメント (Quality Management)
をめぐる今日的特質
—アメリカの大学における TQM 導入成果をふまえて—

Current Characteristics of Quality Management in Japan and US
— based on the introduction results of TQM in American University —

八尾坂 修

YAOSAKA Osamu

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.....	69
2. わが国におけるクオリティ・コントロール（品質管理）の時流.....	70
3. TQMとマルコム・ボルドリッジ賞の学校・自治体への影響	73
4. アメリカの大学におけるクオリティ・マネジメントをめぐる状況.....	78
5. クオリティ・マネジメントを展開する上での課題.....	84
ABSTRACT	87

日本とアメリカのクオリティ・マネジメント(Quality Management)をめぐる今日的特質 —アメリカの大学におけるTQM導入成果をふまえて—

八尾坂 修*

1. はじめに

岩手県教育委員会では、児童・生徒や保護者のニーズに対応した教育を展開するため、後述する日本経営品質賞の考え方をういた経営品質向上プログラムの手法を県立学校で2002年度から導入する。自治体でこのような手法を取り入れている例はあるが、学校で本格的に導入するのはわが国で初めてである。この経営品質向上プログラムは、企業の活動を「リーダーシップ」「顧客理解」「戦略」など8つのカテゴリーに分類しているが、これらのカテゴリーを一定の基準で評価した上で、弱点を改善して顧客満足度の向上につなげるとしている。このような民間企業の手法を、学校に適した形にして導入し、「顧客(生徒・保護者)」の満足度を高め、教育サービスの向上を図るわけである⁽¹⁾。

また教育行政の施策として、静岡県教育委員会のように、たとえば児童・生徒のいじめ・非行等の問題行動の減少をめざして、「いじめ・非行行動等の件数について、当面は1割減、21世紀初等は半減に近づけ、また悪質ないじめ・凶悪犯罪・薬物乱用等については0に近づける」「全国トップレベルの教養教育を実現する基盤となる高い水準の国語力(表現力、理解力、コミュニケーション能力、漢字の読み書き能力等)の育成をめざす」こと、また、児童・生徒の不登校対策の推進として、「不登校の減少をめざします(不登校の件数については、当面は1割減、21世紀初等は半減に近づけます)」との目標を掲げている。

しかも不登校減少の目標を達成するための方針を例示すると以下のとおりである。

- ①不登校を減らすには、何のために学ぶか(学ぶ意義・目的)が理解できることが大切であることから、学校評議員をはじめ、広く地域の方々や保護者、児童生徒から意見を聞きながら、授業、特別活動、学年・学級経営の在り方等を見直し、魅力ある学校づくりを推進します。
- ②特に教育活動の中心である授業については、「魅力ある授業づくり支援冊子」を活用し、大切なことをより分かりやすく習得できる魅力ある授業づくりを推進します。
- ③不登校の防止に資するため、明るく温かい学級づくりに役立つ学級経営の在り方等に関する教職員研修、事例研究、意見交換等の充実を図ります。
- ④不登校に適切に対応できるよう、精神科医や臨床心理士等の心の健康問題の専門家を講師に招いての講演会やカウンセリング実技研修の機会の充実を図ります。
- ⑤実際に不登校の児童生徒がいる場合は、家庭訪問による指導を行い、教員と保護者が連携して、教員と児童生徒のコミュニケーションおよび親子のコミュニケーションの確保(例えば、

* 奈良教育大学 教育学部 教授

おはよう、おやすみの挨拶の実践等)を図るほか、状況に応じ、教員が児童生徒の自宅を訪問し、一緒に登校するなど、適切な方策を講じます。

⑥スクールカウンセラー(臨床心理士等)やハートケア相談員(カウンセラー、セラピスト等)による相談も行います。

⑦県教育委員会としても、各学校が、不登校に適切に対応するため、校内の教育相談体制を見直し、児童生徒及び保護者が気軽に相談できる環境づくりができるよう指導、支援します⁽²⁾。

このような視点は、本来危機意識を前提とした経営感覚をもつ企業にとっては当然であるが、概して大学や学校としては無関係の位置にあった。しかしながら、今後いっそう地域社会に開かれた、特色ある大学づくりを推進するためにも、各大学がクオリティ・マネジメント(Quality Management)に向けたストラテジーを発揮することが求められてこよう。

このような問題意識のなかで、本稿では日本とアメリカのクオリティ・マネジメントをめぐる今日の特質と展望を探ることにした。そこでまず、わが国におけるクオリティ・コントロールの推移をとらえ、続いてTQMやマルコム・ボルドリッジ賞が学校や自治体に与えた特徴を探ることにする。

さらに、アメリカの各大学におけるクオリティ・マネジメントの導入とその成果を分析することにより、今後クオリティ・マネジメントを展開する上での課題を明らかにしたい。

2. わが国におけるクオリティ・コントロール(品質管理)の時流

1. 品質を求める推移とTQC活動

クオリティは元来「優れている」ことを意味し、優れていることは製品や技術、生産プロセスのみならず、サービス面、組織面、人材等あらゆる領域にかかわる活動に該当する。一般的な「品質」よりも広域にとらえるのがクオリティの概念である。

この点、わが国においてクオリティを求める品質管理(Quality Control)の歴史的な推移をみると、第二次大戦後から50年を経過している⁽³⁾。

図表1に示すように、まず1945年から1954年は品質管理導入の時代であった。生産者志向の品質管理を経て、統計的品質管理(Statistical Quality Control: SQC)と称される統計的考え方や分析の仕方が企業における品質の維持・向上のための手法として活用されたのである。

次は、1955年から1969年における日本的品質管理の基礎づくりの時代であった。わが国における品質管理が経営者のリーダーシップのもと、全部門にわたって全員参加の活動へと進展する。TQC(Total Quality Control: 総合的品質管理)の基礎をつくった。しかも品質管理のプロセスにおける重要性が求められ、技術者とともに第一線現場における監督者・作業員の品質意識の自己啓発、相互啓発を図るQC(品質管理, Quality Control)サークル活動も誕生した。このQCサークルは、第一線の職場で働く人々が継続的に製品・サービス・仕事などの質の管理・改善活動であるが、今日のわが国における品質管理活動の国際的評価を高めることに貢献したとされる。メイド・イン・ジャパンの汚名から脱却し、世界的にも主導的立場に成長する契機となった品質管理におけるエポック・メイキングの時代だったのである。

図表1 わが国における品質管理の時流

年次	特 徴	現象・活動
1945～ 1949	検査中心 時代	<ul style="list-style-type: none"> ・生産の量中心 ・品質は二次 ・安かろう悪かろう ・生産者志向のQC
1950～ 1954	同上	<ul style="list-style-type: none"> ・検査選別出荷 ・統計的品質管理 (SQC) の導入 ・デミング賞制定 (1951年)
1955～ 1959	品質管理 普及時代	<ul style="list-style-type: none"> ・SQCの普及・発展 ・工程品質の重視 ・TQC概念の誕生 ・補償制度の定着
1960～ 1969	品質管理 定着・発展期	<ul style="list-style-type: none"> ・TQCの創生・発展 ・品質保証概念誕生 ・目標管理導入 ・QCサークル誕生
1970～ 1979	設計品質重視	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者志向のQC ・信頼性概念の誕生 ・TQCの国際化 ・公害問題多発 ・消費者問題発生 ・方針管理導入
1980～ 1984	品質経営の重視 品質とコスト	<ul style="list-style-type: none"> ・TQC万能時代 ・JIS国際化時代 ・第3次生産のQC
1985～ 1989	品質の国際化 顧客満足の品質	<ul style="list-style-type: none"> ・米TQC巻返し ・米顧客満足CS重視 ・社会的品質 ・国際化・情報化 ・ISO品質保証規格制定 (1987年) ・米マルコム・ボルドリッジ賞創設 (1988年)
1990～ 1997	品質の国際化 TQMへの変革	<ul style="list-style-type: none"> ・ISO JISの整合 ・品質の国際規格 ・環境の国際規格 ・TQCからTQMへの変革 ・製造物責任重視 ・地球環境保全 ・顧客満足CS定着 ・ISO14000s (環境マネジメントシステム) 制度 (1996年)

(出典) 引用文献 (3) の田中宏論文p.33に基づいて作成。

続いて、1970年から1979年は、製造業における品質管理確立、TQC 確立の時代とされる。この時代は、内外の経済社会情勢の激動(変動相場制の導入、石油ショックによる物価高騰等)や消費者主義の台頭による企業責任・倫理を問われる受難の時代でもあった。しかし、このよ

うな危機的状況は、品質管理活動において開発・設計段階の品質重視、製品の安全性（欠陥商品に対する責任）、公害への配慮に向けた経営姿勢を強く求めることになった。

さらに、1980年から1989年までの80年代は、品質管理の対象拡大の時期であり、TQC 充実の時代でもあった。すなわち、品質管理の対象も業種では製造業部門のみならず、建設業、流通・金融等サービス部門に、企業規模としても中小企業への拡大の動きがみられたのである。しかも、70年代の不況期を克服し、企業の体質改善、高度経済成長をもたらす日本的経営の本質を支える TQC や QC サークル活動が確認されたのである。

しかしながら1990年代以降はよりグローバルな視点から品質管理をとらえようとする方向にある。つまり、90年代から21世紀の今日は品質管理の社会化、国際化進展の時代であり、TQC の変革の時代をむかえたのである。企業経営において、地球環境や安全性等に配慮した社会的品質の重視、顧客満足 (Customer Satisfaction : CS) 志向の徹底、国際標準化機構 (International Organization for Standardization) が定める品質保証規格である ISO9000S による品質保証システム、ISO14000S による環境マネジメントの適用などにより品質管理あるいは TQC に対するパラダイムシフトを求められたのである。今日では、TQM (総合品質経営, Total Quality Management) という戦略経営システムが構築されている。

2. TQMと行政運営における活用

90年代に入り米国産業において、特に製造業の再生が顕著になった。アメリカは80年代に日本の TQC を徹底的に探究し、90年前後に TQC という土台の上に TQM という戦略経営システムを構築した。わが国でも1996年に品質管理の学術団体や実践活動の主導的推進機関において TQC を TQM と呼称し、変更しているが、多くの企業で組織や活動名を TQM に切り替えている。

この点、従来の TQC は経営資源の有効活用（ムリ、ムダ、ムラ）に固執してきたのに対し、TQM は経営の再構築、革新にまで対象を拡大し、経営中枢と QC サークル部門の合体のもとに経営施策を QC サークルで支える役割を果たす概念である。TQC が経営の一手法であったのに対し、TQM は経営そのものという考えがとられている。40年間定着した TQC 概念が歴史のなかでマンネリ化したこと、経営・品質活動のグローバル化、国際規格化のなかで再構築を図ったわけである。

それゆえ、TQM は製品・サービスの品質だけでなく、経営のすべての側面における品質を高め、顧客を含んだすべてのステークホルダー（利害関係者）に認められる価値をつくりだすことをねらいとする考えのモデルなのである。TQC と TQM のキーワードを比較してみると次のようになる⁴。TQC のねらいは、ア「全員参加」、イ「品質優先」、ウ「事実管理」、エ「顧客志向」、オ「いかにうまく作るか (How) - 内部改善志向」であるのに対し、TQM のねらいは、ア「一人ひとりのコミットメント (何々をなし遂げようという強い確約をもった参加)」、イ「社会環境に調和する品質優先」、ウ「事実による説明・結果責任 (アカウントビリティ)」、エ「顧客を含むすべてのステークホルダーとの信頼関係」、オ「何を作るか (What) - 革新的

経営志向」である。

このような TQM の考え方は、多くの民間企業のみならず、いくつかの地方自治体で導入され、効果をあげつつある。TQM の発想・手法による行政運営で期待される効果は以下の点にある。第 1 に、全職員が QC（品質管理）的発想をふまえて活動することである。このことは、行政サービスの質の重視、住民第一主義、お役所仕事の打破、科学的、客観的な事実の把握により住民ニーズをふまえた政策形成が期待できる点である。

第 2 に、PDCA（計画、実施、評価、行動、Plan, Do, Check, Action）のマネジメントサイクルをふまえた事業の展開、すなわち、計画的に事業を実施し、事業の達成状況をふまえた事業の展開である。

第 3 に、明確な基本方針とトップのリーダーシップに基づく計画的な事業の展開である。目的、目標、達成方針・手段の明確化とこれらに合わせた組織、人事、予算の管理が可能になる。しかも各職場における目標、計画策定への職員の参画、役割分担、責任の明確化によって職務への主体的取り組みが可能になる点である。

このことは、第 4 の効果として、QC サークル活動を通して職員の自己啓発、相互啓発に基づく能力開発、さらには第一線の職場（係等）の活性化に連結する点にある⁽⁵⁾。

3. TQM とマルコム・ボルドリッジ賞の学校・自治体への影響

1. アメリカの学校における評価指標

ところで、アメリカで考案されたこの TQM の理念、方策は、レーガン政権下の1987年に制定されたマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（The Malcom Boldrige National Quality Award）のモデルとされている。このボルドリッジ賞は創案者のボルドリッジ商務長官に因んで名付けられたものである。当時のアメリカ企業の生産性と品質を向上させ国際競争力を回復・強化することを背景としているが、今日では企業のみならず、1999年度には医療、教育部門（学校・大学）にも対象を拡大している。

この点、わが国の品質管理の発展に貢献した日本のデミング賞（Deming Award）のねらいが、TQC の導入による企業体質の改善・強化にあったとされるが、このボルドリッジ賞は、アセスメント基準の7つのカテゴリーの一つに顧客・ステークホルダー志向を明確に打ち出しているのが特徴的である。

わが国でもボルトリッジ賞の考え方を日本の風土に合わせて、日本経営品質賞が1996年に創設され、大規模・中小企業部門を対象に進められている⁽⁶⁾。ちなみに、アメリカで1999年度に創設されたボルドリッジ賞教育部門におけるアセスメント基準のカテゴリー、項目、配点（1,000点満点）を示すと以下の図表2の通りである⁽⁷⁾。また、この教育部門において、初めて2001年度に3組織が選出されたことは注目に値する⁽⁸⁾。

図表2 マルコム・ボルドリッジ賞・教育部門アセスメント基準

- | | |
|---|------------|
| 1. リーダーシップ (120点) | |
| 1-1 組織のリーダーシップ (80点) | |
| 1-2 公共の責任と市民権 (40点) | |
| 2. 戦略計画 (85点) | |
| 2-1 戦略の開発 (40点) | |
| 2-2 戦略の展開 (45点) | |
| 3. 学生, ステークホルダー, 市場への焦点 (85点) | |
| 3-1 学生, ステークホルダー, 市場のニーズや期待に関する知識 (40点) | |
| 3-2 学生とステークホルダーの関係と満足度 (45点) | |
| 4. 情報と分析 (90点) | |
| 4-1 組織成果の測定と分析 (50点) | |
| 4-2 情報経営 (40点) | |
| 5. 教職員への焦点 (85点) | |
| 5-1 ワークシステム (35点) | |
| 5-2 教職員の教育, 訓練, 能力開発 (25点) | |
| 5-3 教職員の福利厚生と満足度 (25点) | |
| 6. プロセス管理 (85点) | |
| 6-1 教育デザインと実施プロセス (50点) | |
| 6-2 学生へのサービス (20点) | |
| 6-3 支援のプロセス (15点) | |
| 7. 組織の目標達成の成果 (450点) | |
| 7-1 学生の学習成果 (200点) | |
| 7-2 学生とステークホルダーに焦点をあてた成果 (70点) | |
| 7-3 予算的・財政的目標達成の成果 (40点) | |
| 7-4 教職員の達成成果 (70点) | |
| 7-5 組織の効果に関する成果 (70点) | (全体1,000点) |

この基準は⁹⁾、ボルドリッジ賞の企業部門の基準と類似のフレームワークをもつが、州レベルでの教育部門における学校経営品質賞を受賞し、マルコム教育部門パイロット学校区にも指定されたニューヨーク州のパールリバー学区 (Pearl River School District) の事例を取り上げてみよう。この学区には、3つの小学校 (幼～4年)、1つの中学校 (ミドルスクール, 5～7年)、1つの高校 (8～12年) があり、児童生徒数2,300人、教員185人である。1990年当時は、さまざまな問題を抱え、高校卒業資格認定試験の合格率は、35%に過ぎず、公立学校への信頼感は低下しており、私立学校への通学率も高い (30%) 状況にあった。しかし、解決策として経営品質改善に取り組み、その結果、高校卒業資格認定者率の向上 (1974年60%→99年77%)、卒業のための8科目の試験合格率の向上 (1999年79%、ニューヨーク州全体49%)、進学率 (2000年現在94%)、公立通学比率の向上 (1989年公立71.5%：私立28.5%→1999年公立90%：私立10%)、他地区からの転入者の増加 (学校が良いという理由) が見られたのである。

この学区は、「すべてのパールリバー生徒は学習する能力と意欲を持っている」という学区

ミッションのもとで、目標（ゴール）として以下の3つを掲げ、かつ下位評価指標を提示しているが、この学区目標を受け、各学校の実態をふまえた学校教育目標が設定されている⁽¹⁰⁾。

ゴール1 成績の改善を目指します

- ・卒業資格認定率（評価指標）
- ・卒業のための8科目の試験合格率
（英語，世界史，米国政治史，外国語，科学，生物，化学，数学）
- ・AP（アドバンストプレースメント）クラスの参加者数
（大学レベルの内容を高校で学習するクラス）
- ・ERB（Writing），CTPⅢ（Reading, Math）の成績
（全米で優秀な学校の多くが使用しているテスト）
- ・4年生，8年生で行う，Reading, Math の試験結果
（ELA, MATH）
- ・大学への進学率

ゴール2 地域との連携の改善を目指します

- ・教育予算の承認率
（地域住民の投票による承認が必要なため）
- ・公立と私立の生徒数の比率
（学区児童生徒の通学比率）
- ・学区への転入者数
（教育環境を理由にあげた転入世帯数）
- ・生徒や保護者，地域及び学校スタッフへのアンケート結果

ゴール3 健全な財政の維持を目指します

- ・生徒一人あたりの教育費
- ・予算の承認率
- ・税率
（財源としている固定資産税に対する教育費の比率）

2. わが国の自治体への導入

それでは、ボルドリッジ賞に策を求めた日本経営品質賞の考え方を行政分野に適用し、行政経営品質向上活動を促進した事例をもとにして、行政施策におけるクオリティについて考えてみよう。この活動は、この日本経営品質審査基準を活用して、顧客である住民に視点を置いた全体最適の行政経営の仕組みを作りながら、卓越した行政組織を目指して改善活動を継続的に進めることを意図している。日本経営品質賞の基準に準じた行政経営品質評価基準の8つのカテゴリー、チェック項目（図表3参照、図表2のマルコム・ボルドリッジ賞教育部門とも類似する観点がある）から組織の成熟度（行政活動の仕組みや成果）を判断、内部・外部評価し、

さらに評価結果に基づく活動を部門間で相互評価をすることによって、継続的に全組織を改革、改善に努めようとするものである。ここで取り上げる三重県のほか、岩手県や高知県、静岡県などいくつかの自治体でも導入されているが、この行政経営品質活動の特徴として、以下の点を列挙できる。

①顧客（県民）本位の立場から組織運営、各種取組をチェックすることができる。②優れた組織であるための条件が体系化されている。③組織の成熟度・達成度を客観的に評価でき、継続的な改善に取り組むことが可能である。④今までの各種取組を否定して、新たな取組を行うものではない。⑤特定の経営手法を押し付けるものではない。⑥行政運営全般をカバーし、すべての所属で活用できる。

また、この活動の導入効果として、①住民本位の行政体質を作るとともに、全庁レベルの改善領域が明確になり、現在の改善活動をさらに加速させること。②トップレベルの意図の徹底を検討できるとともに、自組織の客観的なレベルが明確になったとされる⁽¹¹⁾。

図表 3 行政経営品質評価基準（三重県）

1. 行政運営ビジョンとリーダーシップ

1-1 リーダーシップ発揮の仕組み

それぞれの組織のリーダーが、住民や社会のニーズに応えるために、組織の存在意義や役割、成し遂げるべき長期的な目標をどのように設定し、共有化を図っているか。さらに、リーダー自らの行動によって方向を示し、目標を効果的に実践するために、どのような仕組みを構築しているか。

1-2 社会的責任と倫理

社会的責任と遵守すべき倫理を、リーダーが組織の理念として取り入れるだけでなく、日常の行政活動の中でどう配慮しているか。また、良識ある社会の一員としての活動にどのように積極的に取り組んでいるか。

2. 顧客（住民）ニーズの理解と対応

2-1 顧客ニーズの理解

ますます多様化し変容する顧客（住民）のニーズに対応するため、顧客を明確にし、その要求と期待を把握しているか。

2-2 顧客への対応

顧客から信頼や満足を得られるようにするため、顧客に対する日々の対応と長期的な信頼関係作りをどのように行っているか。

2-3 顧客満足の明確化

顧客からの評価（満足・不満足）をどのように把握し、それらを顧客との長期的な信頼関係を構築するためにどのように活用しているか。

3. 戦略の策定と展開

3-1 戦略の策定

行政運営に影響を及ぼす様々な要件（自組織及びパートナーの能力、社会経済状況の変化、リスク予測等）を考慮して、どのように戦略と戦略目標を設定しているか。

3-2 戦略の展開

戦略目標を具体的実行計画へどのように展開し、さらに職員やパートナー等関係者へ有効な方法で展開しているか。

4. 人材開発と学習環境

4-1 人材計画の立案

リーダーシップ発揮の仕組み（1-1）で示された行政運営ビジョン及び戦略の策定（3-1）で示された戦略や重点施策を実行するためにどのように人材計画を考えているか。

4-2 学習環境

職員が自主性・創造性を発揮し、効果的に施策や事務事業の目標を達成するために、どのような職場作り、業務環境作りを行っているか。

4-3 職員の教育・訓練，自己啓発

職員の教育・訓練及び実務を通じて、どのように職員の能力を強化しているか、また、県行政を取り巻く環境の変化に対応して常に高い成果を生み出し続けるために、職員の自己啓発をどのように行っているか。

4-4 職員満足

職場環境や福利厚生など職員に対する支援サービスについて、職員の満足度、希望、意見を把握し、職員の満足を高め、職員重視の組織風土をどのように作り上げているか。

5. プロセス・マネジメント

5-1 基幹業務プロセスのマネジメント

施策や事務業務の企画立案の段階から実施に至るまでの全プロセスにわたって、戦略や重点施策と一貫性を持って、どのように先進性、優位性のある業務プロセスを維持、改善しているか。

5-2 支援業務プロセスのマネジメント

基幹業務プロセスの能力を高めるために、支援業務のプロセスがどのように設計、維持、管理、改善されているか。

5-3 パートナーとの協力関係

質の高い多様な行政サービスを提供する上で、パートナーと共存共栄する協力関係づくりや支援がどのように行われているか。

6. 情報の共有化と活用

6-1 情報の選択と共有化

正確な情報をベースにした意思決定や運営を行うために、戦略の実行、プロセスの運営にとって重要な情報・データをどのように選択、収集し、共有化を図っているか。

6-2 他団体比較とベンチマーキング

戦略策定やプロセス改善を図るために、他団体比較やベンチマーキングによって比較情報・データが選択・収集され、分析・活用されているか。

6-3 情報の分析と活用

組織の意思決定・戦略策定、施策や事務事業の検証評価を支援する情報を提供するため、収集した情報・データをうまく統合・分析し、活用しているか。

7. 行政活動の成果

7-1 社会的責任と倫理の成果

社会的責任と倫理（1-2）で記述された種々の活動の成果はどうか。

7-2 人材開発と学習環境の成果

人材開発と学習環境（4）の成果はどうか。

7-3 クオリティ活動成果

ビジョン及び戦略と一貫性のある日々の改善努力の成果はどうか。

7-4 施策の展開，事務業務の実施の結果として得られた成果はどうか。

8. 顧客（住民）満足

8-1 顧客満足

行政活動の結果として、顧客の満足・不満足はどうか。

4. アメリカの大学におけるクオリティ・マネジメントをめぐる状況

1. TQM 導入の阻害要因—企業と大学の比較から—

アメリカの大学において1990年代初頭までに TQM や CQI、TQ⁽¹²⁾ を実施し始めたのは数大学に過ぎなかったが、何らかの部門で TQM を導入せざるを得ない背景が1990年代に浸透してきた。この点、セイモア (Seymour, Daniel T.) は、大学と IBM との TQM パートナーシップに関する報告書 (1993年) のなかで内部的ニーズと外部的ニーズを取り上げるが、前者は大学組織の更新と改善であり、後者は国家レベルでの競争力の強化と顧客主義である⁽¹³⁾ と指摘する。

この点、内部改善に対するニーズは、教育プログラムやサービス面に対する全般的向上、変化しつつある教育市場に機動的に対応すること、学習環境、被雇用者のモラルの改善にあった。また、外部からの圧力として、一つは、産業界からの圧力であり、職場に対して有能であり、クオリティに関する一般的知識を有する卒業生を大学が供給することを求めつつある点である。たとえば、1993年に AT&T 会社は、クオリティ教育 (TQM) を受けていない経営学専攻の学生を雇用しないことを通知していたのである。もう一つは、地元の産業界のために、クオリティ領域に関する研修を提供することを契約している大学も存在した点である。ジョージア工科大学 (Georgia Institute of Technology) のように、企業が顧客である場合、すでにプレッシャーを感じ、クオリティ教育を実施することを決定していたのである。

このことは確かに、アメリカ高等教育協議会 (the American Association for Higher Education, AAHE) によっても CQI を実施した25大学の事例研究のなかで、州議会、産業界からのプレッシャーといった外部的要因は5大学に過ぎなかったが、教学部門での組織革新や経費削減を明白に内部的要因としていたのも⁽¹⁴⁾ (20大学該当) 確かであった。このような背景のなかでアメリカ品質管理協会 (American Society for Quality Control) は “Quality Progress” という月刊誌を刊行しているが、そのなかで、1991年以来毎年 TQM を実施している大学 (カレッジ含む) を公表しており、1996年までの調査では増加の傾向にある⁽¹⁵⁾ (1991年92校、1992年220校、1993年185校、1994年280校、1995年303校、1996年295校)。

しかしながら1990年代前半の各大学における TQM 実施内容をみても、ノースカロライナ大学のエバンズ (Evans John) による全米の経営学部長、工学部長515人へのインタビュー調査では、56%の経営学部、工学部で TQM を実施しているに過ぎず、しかも実施しているにしても管理部門で導入している比率が概して高く (46%; 工学部51%, 経営学部43%), 教学部門では21% (各学部ほぼ同比率) に過ぎない状況である⁽¹⁶⁾。このことは、ホーライン (Horine, Julie E.) らの大学や短大への調査によっても、クオリティの改善は、「管理」部門に焦点化され (大学68%, 短大65%), 続いて「教授方法」であり (大学50%, 短大54%), 以下、「学生の学力」(大学18%, 短大43%), 「学生とのコミュニケーション」(大学17%, 短大41%), 「施設設備」(大学22%, 短大33%), 「物品購入」(大学17%, 短大20%) となっている。ただし、短大の方が大学よりも TQM を導入している比率が高いことが特徴的である。

このようにみても、TQM は高等教育機関において限定された分野で適用されているこ

とがわかる。そこで高等教育機関にとって TQM 導入の阻害要因の基本的視点を考えてみよう。この視点はまず産業界との比較からとらえることができる。第 1 に、大学は工場ではないという視点である。つまり、大学のプロセスや機能をとらえる際に、消費者、供給者、製品、被雇用者のような共通の産業タームを使用できないという点である。つまり、銀行、病院、保険会社のようなサービス組織と異なり、教授、学習、研究のようなアカデミックな活動は顧客にサービスを提供することを本来の役割としていないという意図である。

第 2 に、学生は単に顧客ではないという点である。確かにある意味で、学生は授業料を払い、代わりにキャンパスで教育を受け、他のサービスを受けとるので、店で望む商品を得るためにお金を支払うのと同じく、顧客であるにとらえられる。しかし別の意味では、学生は正確には顧客ではないと考える。つまり、彼らは、通常の顧客と相違し、学習プロセスに取り組み、知を吸収し、自らの個人的、専門的目標を達成しなければならないという論理である。

ただし、この論理は明白に相違する。教育基準を損なうことなく学生を満足させる多くの方法があることも確かである。すなわち、学生の学習ニーズや期待が履修コースに対して何であるかを理解すること、宿題をするためコンピュータを活用しながら問題を解く方法を指導すること、学生に便利なオフィス・アワーを選定することなどである。この点、先述したように、ボルドリッジ賞の教育基準は、高等教育の文化に適合するように“顧客”の用語を“学生やステークホルダー”に置き換えていることに留意しなくてはならない（図表 2 参照）。

第 3 に、教育の質は測定することが困難であるという視点である。製品を製造するのと異なり、学生を教育することは知的な作業を含んでおり、つねに直接に測定しにくいことである。学生は大学や大学院によって設定された基準を満たすことができるが、企業側に課される変容しつつある要件を満たし得ないことなのである。さらに悪いことには、大学は学生の質に関わって彼らの能力（performance）を測定することには慣れていないという指摘である。

第 4 に、企業は生き残り、成功するために、絶えずコストを削減し、製品あるいはサービスを改善し、品質の向上に努め、さらに重要なことには、顧客のニーズや期待を満足させなくてはならないが、高等教育は学問的志向であるという視点である。すなわち高等教育において基準は、お金がどのくらい多く貯蓄されるかではなく、公表した論文の数、卒業した学生の数、受け取った研究費であるという考えである。

以上、企業との比較からみた高等教育における TQM 導入の阻害要因を考えてみたが、そのほかに大学側に本来、次の点において、TQM 促進を阻む事由が存在するのである。

まず、大学上層部からのサポートの欠除に帰因する。上層部自体が十分な時間もなく、TQM についての適切な研修を受けておらず、必要な知識にも受けることから、TQM 推進に向けたリーダーシップが発揮される余地がほとんどないという点である。このことは機能横断的なチームワークの欠除や戦略計画の欠如にも連結したのである。

次に、クオリティセンターや事務局を設立していなかった機関は、TQM 活動のために責任あるコーディネーターや人材が欠除していた点である。

さらに、先述の A A H E の調査にみられたように、大学教員や事務局スタッフからの抵抗で

ある。とりわけ、大学教員はTQM導入に暗黙の抵抗を示したり、反感、冷笑あるいは無関心であったことである。その主たる根拠は、伝統的なアカデミック・フリーダムや自主性の理念にある。また教職員のなかには、TQMを導入することによって、過度の業務になったり、コスト削減のためのマネジメントによって終局的には、自己の仕事を失うことになるという考えも浮上したのである。

2. 各大学におけるTQM導入とその成果

それでは、近年においてアメリカの大学におけるTQM実践はいかなる状況にあるかをキュー（Xue, Zhiming）による全国調査⁽¹⁷⁾に基づいて示してみよう。

この調査は1996年に全米大学経営管理運営者協議会（National Association of College and University Business Officers: NACUBO）に加盟の約2,000機関の関連担当者に調査を行い、209機関〔（大学・短大）から回収している。ただし209機関のうちTQMを導入しているのは153機関（公立119校、私立34校；大学119校、コミュニティカレッジ34校；フルタイムの教職員の数において500人以下62校（40.5%）、501人以上2000人以下41校（26.8%）、2001人以上27校（17.6%）、無回答23校（15.0%）〕であった。

データ分析を通して明らかになった特徴的な点を摘録すると、以下の通りである。

①TQM実施期間：TQMを実施している機関（153機関）のうち、80%以上の機関が2年から5年実施しており、平均は3.7年である（3年23.5%、4年20.3%、5年20.3%、2年15.7%、10年以上3.3%）。1990年代前半にTQMが導入されている傾向が高いことが理解できる。

②TQM実施部門—大学とコミュニティ・カレッジの差—：TQMは一定の管理部門で実施される比率が高く（52.3%）、続いて機関全体（35.3%）、学部・課レベル（12.4%）である。しかし、大学とコミュニティ・カレッジには差異がみられ、コミュニティ・カレッジの半数以上がTQMを機関全体として推進している状況にある。この理由として、一つは、コミュニティ・カレッジは一般に規模が小さいことから、そこでTQMを実施することは大規模機関の特定部門で実施するのに相応することに基づくといえる。もう一つの理由は、コミュニティ・カレッジのような小規模な機関は、生き残りのために効率性が一層重要であり、しかもその使命を果たすために一致団結しやすいことが考えられる。

③TQM実施におけるリーダー：TQM実施の際の先導者は、管理部門の上級管理運営者（たとえば副学長、58.8%、複数回答可）、教学部門の上級管理運営者（たとえば学長、学生部長、47.1%）であり、トップリーダーによる影響が強いことを指摘できる。しかし、一部のコミュニティカレッジでは、教職員であるTQM唱導者が、ある大規模大学では学生がTQMの推進役であったことが特徴的である。

④外部からの圧力—公立と私立の差—TQM実施機関の3分の1弱（27.5%）が外部からの圧力を経験しているが、その場合、「州議会からの圧力」が4割を超え（44.2%、公立大学のみ該当）、続いて「連携企業」（39.5%）、「同窓会」（30.2%）である。興味深いのは、外部圧

力を経験した機関の4分の3は公立であり、私立は4分の1に過ぎなかったという点である。

⑤TQM実施の目標：大多数の機関がTQM実施目標を複数掲げているが、「組織における効率性の改善」(88.2%)、「学生生活における質の改善」(51.6%)が多くを占め、以下「教育・研究における質の改善」(45.1%)、「より競争的になること」(39.2%)、「教職員のための生活の質の改善」(26.8%)であった。

⑥条件整備：対象機関の約44%がTQM促進に向けたスタッフを配置していることである。そのなかで小規模あるいは中規模機関は一人の専任あるいは一人の非常勤あるいは両者、それとも一人の専任および数人の非常勤あるいは数人の非常勤のみの配置である。これに対し、大規模機関は少なくとも一人の専任を配置している傾向がみられ、しかも専任の数が多くなるにつれて非常勤の数が一人か無に減少する傾向がみられたことである。

また対象機関の34%は、TQM実施を援助するためクオリティセンターあるいはオフィスを設置していたことである。ただクオリティセンターを設置している機関のなかには専任スタッフを配置していないところもみられる。TQMセンターは4つの主要な役割、すなわち、研修の提供、チームのファシリテータとしての機能、諸問題の解決支援、TQM活動のコーディネートが挙げられる。

さらに、TQM年間予算についてみると、調査対象の17機関(11.1%)は予算が措置されておらず、また29機関(18.9%)のみが10万ドル以上の年間予算であった。大部分の機関(107機関)は、年間予算10万ドル未満であり、小規模・中規模機関にその傾向がみられる。

⑦改善目標の期間：調査対象機関の80%以上は多くのあるいはいくつかの領域で広い範囲に及ぶクオリティ改善目標を特定化している。しかもその目標を特定している機関の85%は1年間から5年間までの期間に集中しているが、13%ほどの機関は6年間から10年間に及んでいる。

⑧TQMに関わる研修：調査対象機関の40%以上において教学および管理部門における上層の管理運営者の80%以上が研修を受けていると回答している。同様に対象機関の60%以上において事務担当スタッフの60%ほどがTQMの研修を受けていると回答しているが、教員は研修を受けている度合いが極端に低い傾向にある。

研修内容は、ア．クオリティ・マネジメント原則、イ．チームワーク、ウ．クオリティ改善方法、エ．TQM指導者研修の4つに大別されるが、やはり上級管理運営者ほどこれら4つの研修内容を受講し、教員はいずれの研修内容も受講の度合いが低い傾向がみられる。

さらに調査対象機関の80%以上が外部コンサルタントを活用しているが、活用の程度をみた場合、約44%の機関が「ある程度活用」、続いて「かなり活用」(21.4%)、「広範囲に活用」(17.5%)であり、「ほとんど活用なし」(16.7%)も見出される。外部コンサルタントの主要な役割は、TQMトレーナーであり、またTQM実施促進者およびアドバイザーとしての役割も高い。

⑨企業や他の高等教育機関との連携(partnership)の状況：調査対象機関の3分の1のみが双方あるいは一方と連携を確立しているに過ぎない。また学習ネットワーク、学区地域でのチームワークを組んでいる機関も若干みられる。これらの機関の4分の3は情報シェアを主たる目的とし、また約3分の2の機関は研修の提供を受けることを意図している。さらに連携が

最も有意義であった主たる領域についてみると（複数回答）、連携が本来 TQM 実施を支援することにあることから、TQM を様々な領域に適用することが最も有益であると回答している（57.7%）。また、クオリティの考えをカリキュラムに統合すること（21.2%）、あるいは顧客ニーズ（たとえば、学生、教職員、企業）調査（19.2%）において、有益であったとしている。

⑩TQM チームワーク：TQM を実施する際、約20%の調査対象機関はチームを編成しなかったが、約半数近くの機関は5つ以下の部門間チームを編成しており、また4分の1の機関は5つ以下の同一部門チームを編成している。また若干の機関は大多数の（101から200）同一部門チームを編成している。これらのチームワークは変革的志向に根ざしており、より多くの人的資源と多くの財政的支援を要する。この点、対象機関の約半数は年数とともにチームの数が増加しつつあると回答している（チームの数において「変化なし」は約20%、「減少」は20%以下）。

チームワークに対する別の重要な評価視点としてチームの改善プロジェクトの完了率がある。対象機関の約50%は、TQM チームは80%から100%のプロジェクト完了率であると報告し、また約20%の機関は50%から70%のプロジェクト完了率である（無回答23.5%）。全体的にみて改善プロジェクトの完了率は特に高いとはいえないものの、対象機関の約80%は、TQM チームの改善への貢献を好意的に評価している。ほとんどあるいはまったく改善なしの回答を示した機関は6.5%に過ぎなかったことは、チームプロジェクトの有効性を示唆しているといえる。

⑪一定のTQM ツールの利用：調査対象機関の80%は、クオリティ・ツールの利用として「プロセス・フローチャート」を使っており、続いて「原因と結果ダイアグラム」、「ヒストグラム・チャート」、「クオリティ・コントロール・チャート」である。そのほかに一般に使われているクオリティ・ツールは、「パレット・ダイアグラム」「ノミナル・グループ・テクニク」「ブレインストーミング」であり、また一部の機関は、クオリティ・ツールの利用はチームからチームによって異なる指摘している。

次に、情報ストラテジーとしてベンチマーキングについてみると、対象機関の3分の2以上（105機関、68.6%）はこれまでベンチマーキングを行ったと報告している。これらの機関の約4分の3は管理部門で、3分の1以上はまたサポート機能や指導プロセスで著しい改善がみられたとしている。ただし、対象機関の19%は、ベンチマーキングによって改善はみられなかったと回答している。ベンチマーキングが組織体としてのプロセスや構成要素とその成果に必ずしも効果的でなかった理由として、ベンチマーキングによって得た情報（成功事例）について、必要とされる人的、物的資源を確保できず、適応させることができない場合が考えられるであろう。

⑫認定・報奨システム：TQM を導入している機関の参加者に対する認定あるいは報奨システムの状況をみると、ほぼ均等に3つのグループに分けられる。ア．ほとんど認定あるいは報奨されることはない（32.7%）、イ．時折認定あるいは報奨される（33.3%）、ウ．毎年あるいは1年に数回認定あるいは報奨される（34.0%）。

また、認定あるいは報奨は個人およびチームの両方に対してが最も多く（56.3%）、続いてチーム（33.0%）で、個人に対しては少ない（10.7%）状況にある。さらに、調査対象機関の3分の2はこれらの認定あるいは報奨システムを非常に重要（17.5%）、ある程度重要（48.5%）とみなしている。しかも特徴的なことは、TQM導入によって成功している機関ほどこのようなシステムの重要性を認識している点である。

⑬クオリティ・システムの評価

調査対象機関の3分の1ほどが1回以上、正式のクオリティ・システムの評価を行っている。しかもこれらの機関は、特に第1回目のクオリティ・システムの評価以降は、評価費用も関係することから外部コンサルタントを活用するよりも機関内部で評価を実施する傾向がみられる。

次にクオリティ・システム評価のために使われる基準として、まず組織内部で開発された基準を使う割合が高い（57.4%）。もちろんこの組織内部で開発された基準の多くは、実際に他のクオリティ・モデルあるいは基準から適合されたものであるが、独自性と学問の自由が優位に立ちがちなアカデミック文化に適合しているのかも知れない。次に利用されている基準は、先述したマルコム・ボルドリッジ賞・教育部門アセスメント基準（この時点では、1995年に公表された開発版、31.9%）である。また産業界のためのボルドリッジ賞基準も活用されている（27.7%）。ただし、産業界で広く導入されているISO9000国際品質基準は、高等教育機関ではあまり受け入れられていない（8.5%）。他に利用されている評価基準として興味深いのは、ボルドリッジ賞基準の州バージョン、NACUBOのベンチマーキング研究ガイドラインである。クオリティ・システム評価を実施した90%以上の機関がその有用性を認めている。

さらに、TQM改善を測定するために使われるインディケータとして、学生、教職員、スタッフ、保護者、企業雇用者といった「顧客満足」（77.1%）を第一に挙げている。続いて「プロセス・サイクルにおける時間削減」（55.6%）、「費用節約」（50.3%）、「学生の在籍状況」（31.4%）である。「教育評価」や「研究業績」はインディケータとしてあまり活用されていない。

以上、アメリカの各大学におけるTQM導入の実態をみてみたが、TQM実施上のベスト・プラクティスを支えるキーワードは何であることを示してみよう。

- ア. TQM導入が一定の部門領域あるいは機関内部全体で行われているかどうかである。ともかく成功しなかった機関は必ずしも機関内部全体で実施されることはなかったのである。
- イ. 機関構成員にコミットメント（強い確約をもった参加）があるかどうか。
- ウ. 上層管理者層の直接の関わりがあるかどうか。
- エ. クオリティセンターやクオリティオフィスのもとで専従のスタッフが存在するかどうか。
- オ. 的確なTQM予算が確保されているかどうか、成功しなかった機関の大多数は10万ドル以下のTQM予算であった。
- カ. クオリティ改善目標をもっているかどうか。
- キ. 研修が上層管理者のみならず多くの職員に確保されているかどうか。

- ク. 機能横断的なチームワーク、企業や機関相互のパートナーシップがみられるかどうか。
- ケ. 適切な認定や報償システムがあるかどうか。成功しなかった機関は、導入初期の段階からいずれの段階においてもほとんどこのようなシステムを導入していなかった。
- コ. クオリティ・システムの評価基準（ボルドリッジ賞基準など）やクオリティ改善測定インディケーター（顧客満足など）が取り入れられているかどうか。
- サ. 組合（union）リーダーによる TQM 導入へのサポートがあるかどうか。初期の段階では組合リーダーも TQM を無関係のプログラムあるいは自分たちの職務に有害な方途ととられがちであったが、TQM の機関内部への浸透につれて組合リーダーの支持は成功に影響を与えているのである。

5. クオリティ・マネジメントを展開する上での課題

わが国におけるクオリティ・コントロール(品質管理, QC)は戦後50年を経過しているが, 90年代から21世紀の今日において, パラダイムシフトが求められている。すなわち QC から TQC を経て TQM (総合品質経営) という戦略経営システムが構築されている。この TQM はアメリカにおいて80年代後半に考案され, しかもマルコム・ボルドリッジ国家品質賞のモデルになった。このボルドリッジ賞は, 現在ではアメリカで企業部門のみならず, 医療, 教育部門 (学校・大学) にも対象を拡大しているが, わが国ではこの賞に策を求めた日本経営品質賞を全国あるいは県レベルで導入している。しかも日本経営品質賞の基準は三重県のような自治体において行政経営評価基準として導入されつつあるのが特徴的であり (図表3参照), また2002年度に入って岩手県のように県立学校にも取り入れられつつある。

まさにクオリティ・マネジメントの考え方が多くの分野において適用されつつあるわけである。しかも本稿の主たる検討課題でもあるアメリカの大学における TQM の導入状況をみると大学独自の文化に伴う阻害要因も見出されるのであるが, 導入している大学の分析を通して共通する促進要因, 課題も明らかになったといえる。すなわち重要な観点は, 大学の危機, 大学への圧力とともに, TQM 実施における目標の確立, 上層部におけるリーダーシップ, 組織内部のチームワークと外部とのパートナーシップ, 組織構成員の職能成長 (研修) の機会, 適切な認定・報奨システムの利用, 継続的視点に立った TQM 実践における評価システムの確立である。このような観点は, アメリカにおける5つの研究大学における TQM 実施の事例 (ウイスコンシン大学・マジゾン校, コーネル大学, メリーランド大学カレッジパーク校, ミシガン大学アナーバー校, ペンシルバニア大学) 等⁽⁸⁾においても同様であり, 大学変革のため外部からの圧力・刺激, トップのリーダーシップは不可欠であったのである。

このような観点を念頭に置きつつ, 今後教育界においてクオリティ・マネジメント (TQM) の展開・定着を図るには, 以下のような TQM の基本に立ち返った行動, 推進方法が必要であろう。

一つは, 組織内部のあらゆる部門が業務のクオリティ (品質) とは何かを考えつつ, その管理と改善についてトップ経営層をはじめ第一線の職員にいたるまで, 職員全員のコミットメン

トに裏付けられた参加と協力のもと継続的に取り組んでいくことが不可欠である。

もう一つは、TQM 推進の主たる手法として、上層部による方針管理（トップダウン）のもと、職場レベル・個人レベルでの目標管理も求められる点である。その際、QC サークルの活動を無視できない。大学教員側、事務局側であれ、第一線での自主的な管理改善活動、自己啓発、相互啓発が必要である。しかもQC サークルの活動による解決策の提言をふまえ、重点課題を認定し、組織としての目的、目標、ビジョンの具体化を進めなくてはならない。このことはPDCA サイクルのもとで教育界の活性化を図ることでもあり、またTQM を推進する上でのプロセス面、サービス面、組織面、人材等のあらゆる領域にかかわるクオリティを民間の場合と同様の視点に立って高めていく姿勢が21世紀において一層求められているのである。

(注)

- (1) 『内外教育』2002年5月21日, p.14。
- (2) 静岡県教育委員会『魅力ある教育づくり21世紀初頭プラン—意味ある人づくりをめざして』2001年2月。
- (3) 田中 宏「我が国の品質管理の歴史的変遷と品質諸問題の動向と課題—日本の品質管理の転機と新たなTQMへの展開」『四国大学紀要』(A) No.9, 1998年, pp.31-46。本編の2節はこの論文に依頼するところが大きい。鉄 健司『TQC その成長と将来』日本規格協会, 1993年。Izadi, Mahyarand and Others, “Quality in Higher Education : Lesson Learned from the Baldrige Award, Deming prize and Iso9000registration”, *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol.9. 33-2, 1996, pp. 60-76。
- (4) 新 将命『図解 TQM 経営品質の高め方』日本実業出版, 1999年, pp.32-33, 38-39。
梶原武久「米国企業による TQM 実践の意義—日本の TQC の再構築に向けて—」『商学研究』49巻4号, 1999年, pp.185-207。
- (5) 佐藤 敦「TQM 発想による創造的行政運営について—TQM の発想・手法を応用した行政運営マニュアル— (地方行政運営研究会第12次公務能率研究会報告書) の概要について (上)」『地方公務員月報』1996年8月号, pp.14-29。
- (6) 社会経済生産性本部『2001年度版 日本経営品質賞とは何か』生産性出版, 2001年。
- (7) *Education Criteria for Performance Excellence*, (Baldrige National Quality Program2001), National Institute of Standard and Technology, 2001, 62pp。
- (8) 2001年度は5組織が受賞し、製品部門より1組織、中小部門から1組織、教育部門から3組織であった。教育部門は、チュガチ学区 (Chugach School District, アラスカ州)、本稿で分析しているパールリバー学区 (Pearl River School District, ニューヨーク市) ウィスコンシン大学・スタウト校 (University of Wisconsin-Stout) が該当している。
- (9) 企業部門のフレームワークは「リーダーシップ」「戦略計画」「顧客・市場の重視」「情報と分析」「人材の重視」「プロセス・マネジメント」「事業活動の結果」の7カテゴリー (全体1000点) からなる。井口不二男「ボルドリッジ賞の現状とインパクト」『DHB』1994年6

- 11号, pp. 32-36。由井 浩「1980年代以降における米英日企業の品質管理(2) —TQC・TQMを中心として—」『経営学論集』35巻1号, 1995年, pp. 137-145。Bemowski, Karen and Stratton, Brad, “How Do People Use the Boldrige Award Criteria,” *Quality Progress*, May 1995, pp. 43-47。
- (10) 『米国教育事情視察報告』(2000年3月7日~17日), 第6回米国経営品質事情調査団(教育団), 三重県教育委員会, pp. 5-7に基づく。
- (11) 三重県総合企画局企画課から政策推進システムの導入について聞き取り調査を行った際に(2001年9月28日), 入手した資料「行政経営品質向上活動の概要」に基づく。
- (12) TQMというタームは普遍的に認識されているが, 企業と違い, 教育機関はTQMだけでなく, TQ (Total Quality), TQE (Total Quality Education), CQI (Continuous Quality Improvement) といった類似のタームのもとでクオリティ・プロセス, 成果をとらえようとしている。Vazzana, Gary and Others, “A Longitudinal Study of Total Quality Management Processes in Business Colleges”, *Journal of Education for Business*, Nov, /Dec. 2000, pp. 69-74.
- (13) Xue, Zhiming, *Effective Practices of Continuous Quality Improvement in United States Colleges and University Total Quality Management* (Ph. D. Dissertation, University of Massachusetts Amherst), U. M. I., 1998, p. 45. Seymour, Daniel T. *The IBM-TQM Partnership with Colleges and Universities: A Report*, American Association for Higher Education, 1993.
- (14) Xue, Zhiming, *Ibid.*, p. 45. American Association for Higher Education, *25 Snapshots of a Movement: Profiles of Campuses Implementing CQI*, AAHE, 1994.
- (15) Ruback, Laura, “Fourth Annual Quality in Education Listing,” *Quality Progress*, Sep, 1994, pp. 27-44. Calek, Anne, “Quality Progress, Fifth Quality in Education List,” *Quality Progress*, Sep. 1995, pp. 29-77, Klaus, Leigh A, “Quality Progress’s Sixth Quality in Education Listing,” *Quality Progress*, Aug. 1996, pp. 29-76.
- (16) Xue, Zhiming, *Op. cit.*, p. 44. Horine, Julie E., Hailey A. William and Ruback, Laura, “Shaping America’s Future,” *Quality Progress*, Oct. 1993, pp. 41-60.
- (17) この調査結果の分析内容は, Xue, Zhiming, *Ibid.* pp., 119-173. に依拠している。また Xue の論文は, CQI のタームを使っているが, 本稿では TQM のタームに統一した。なお, 大学における TQM のあり方を考える視点として, D. T. セイモア著, 館 昭・森利枝訳『大学個性化の戦略—高等教育の TQM』玉川大学出版部, 2000年を参照。
- (18) Irvin, Andrew H., *Leadership Strategies for the Implementation of Total Quality Management at Five Research Universities* (Ph. D. Dissertation, University of Michigan), 1995, 265pp. Rudolph, Jacquelyn T. and Howard, Nancy L., “Implementing TQM at Oregon State University: Moving Continuous Quality Improvement Practices into Higher Education,” *Cupa Journal*, Winter 1995-96, pp. 25-31.

[ABSTRACT]

Current Characteristics of Quality Management in Japan and the U.S.

—based on the introduction results of TQM in American Universities

YAOSAKA Osamu*

Quality Control (QC) in postwar Japan has walked a half-century, but a call is being made on a paradigm shift at the current time. Since the 1990s and in the 21st century, we are seeing the transition from QC to TQC, and now to the strategic management system known as TQM which was established in the 1980s as a model of the Malcom Baldrige National Quality Award.

This award extends its capacity not only to the corporate sector but also to medical and educational (schools, colleges, etc.) fields. In Japan, the Management Quality Award which has taken its policy from the Malcom Baldrige National Quality Award has been introduced nationwide and also at prefectural levels. Moreover, the standard of this policy has been introduced to autonomous bodies such as Mie Prefecture. In 2002, this policy has also been accepted by prefectural schools in Iwate Prefecture in 2002.

The concept of Quality Management, indeed, is being applied in many fields. Furthermore, to look further into the introduction of TQM in the United States, which is the main theme of this paper, although some handicapped elements are accompanied with college unique cultures, the further promotion of elements and problematic issues have been clarified through analysis of a substantial part of introduction.

In other words, the important point here is, through study and research of universities which have employed TQM, a common concept for applying this method is to be clarified. The third point to be stated here is, from a general view-point of this concept, difficulty of further promotion of the method within universities as well as external pressure being applied. Furthermore, the establishment of a TQC program, managerial leadership at a high level, organizational teamwork as well as external partnership is reviewed. In addition, internal members must study to seek an opportunity to mature, and this is the point of establishing an evaluation system through TQM.

Bearing such viewpoints in mind, in order to further develop and stabilize Quality Management in the educational sector, in the future, further actions to back-up TQM are re-

* Professor, Faculty of Education, Nara University of Education

quired, as mentioned below.

Firstly, it is necessary that, while all departments and divisions within an organization should consider its approach to quality. The first and foremost front-line staff members as well as the management must continuously struggle to seek efforts and cooperation by the support and commitment of all staff members.

Secondly, as a main technique of TQM execution under the top management's policy control, the target control at office and at individual levels are also required. At this stage, we must not overlook QC circle-oriented activities. Regardless of college faculty staffs or administrative staffs, autonomous management or reform activities and mutual development are required. In addition, based on QC circle-oriented activities, we must continue to carry out recognition and materialization for this purpose, target and vision as an organization. This also refers in general to the cycle of the educational field under PDCA. Furthermore, such approach is required in this century having the same viewpoint as non governmental organizations in various fields such as processing, service, organizations, and human resources in order to enable TQM.