

**「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」
に関する報告**

2007年6月

民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ

独立行政法人 大学評価・学位授与機構

はじめに

独立法人大学評価・学位授与機構（以下「機構」と表す。）は、大学、短期大学、高等専門学校等（以下「大学等」と表す。）の質の向上、質の保証、および社会への説明責任の促進と情報提供を目的とし、大学等の評価を実施しています。平成 17 年度から実施している認証評価は、高等専門学校、短期大学、大学、法科大学院を対象として既に 3 サイクル目を迎えようとしています。平成 20 年度には、文部科学省に設置された国立大学法人評価委員会からの要請を受け、国立大学法人及び大学共同利用機関法人の中期目標期間における業務の実績のうち、教育研究の状況についての評価を実施する予定です。

大学評価は、大学等の取組や活動についての第三者としての価値判断を伴うため、大学の多種多様な事柄に多大な影響を与える可能性があります。それだけに、諸外国の大学評価の事例のみならず、企業や非営利団体等の様々な評価の手法に精通し、大学の現状および大学の将来像に見合った評価手法や、評価結果の公表、フィードバックの方法について、常に調査研究をしていくことが必要とされています。そのため、機構では、調査研究の一環として、「民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究」を実施して参りました。総合的質経営、目標管理、戦略計画等の考え方やその経営手法の一部が、その限界を踏まえつつ認証評価や国立大学法人評価の設計に既に活かされているように、調査研究として一定の成果が上がっているところです。

同研究会では、現在の大学等の経営においてどのような経営手法が使われているのか、また使われうるのかという点について明らかにすることを目的に、大学等のみなさまのご協力の下、平成 17 年 12 月に「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」を実施させていただきました。みなさまのご協力に感謝いたしますとともに、本調査研究の成果が、大学評価の質的向上、ひいては大学の質的向上に役立つことを願います。

なお、本報告書は、同研究会における有意義な議論を基に、評価研究部齊藤貴浩准教授を中心に、渋井進（元評価研究部助手・現鹿児島大学准教授）の協力の下でとりまとめられました。本調査研究結果の内容や意見は執筆者の見解であり、機構の公式見解ではないことを申し添えます。

評価研究部長

民間的経営手法の大学評価への活用に関する
調査研究グループ リーダー

木村靖二

民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究グループ

井下 理	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
大塚 雄作	京都大学 高等教育開発推進センター 教授
喜多 一	京都大学 学術情報メディアセンター 教授
小宮 慎太郎	(株)三菱総合研究所 総務部 担当部長
佐々木 亮	ウェスタン・ミシガン州立大学 大学院
舘 昭	桜美林大学 大学院国際学研究科 教授
徳田 昌則	東北大学名誉教授
本田 寛輔	ニューヨーク州立大学 大学院
溝上 智恵子	筑波大学 図書館情報学系教授
八尾坂 修	九州大学 人間環境学研究院教育学部門教授
山口 登之	東京外国語大学 研究協力課 課長補佐心得/国際交流係長
山田 礼子	同志社大学 文学部教授
井田 正明	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
川口 昭彦	大学評価・学位授与機構 理事
木村 靖二	大学評価・学位授与機構 評価研究部長
栗田 佳代子	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
齊藤 貴浩	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
渋井 進	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
野澤 孝之	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
濱中 義隆	大学評価・学位授与機構 学位審査研究部 助教授
林 隆之	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授
森 利枝	大学評価・学位授与機構 学位審査研究部 助教授
芳鐘 冬樹	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手
米澤 彰純	大学評価・学位授与機構 評価研究部 助教授

(役職は 2006 年度の役職で表記)

「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」に関する報告

独立行政法人 大学評価・学位授与機構
民間的経営手法の大学評価への
活用に関する調査研究グループ

第1章 調査の目的と概要

1. 目的

独立法人大学評価・学位授与機構は、大学、短期大学、高等専門学校（以下「大学等」と表す。）の質の向上、質の保証、および社会への説明責任の促進と情報提供を目的とし、大学等の評価を実施している。特に、大学等の質の向上は非常に重要とされるが、その目的が確実に実現されるためには、大学評価の実施過程や評価結果といったフィードバックが、実際の大学等の経営の中で効果的に改善活動へと結びつくことが求められる。

昨今、大学は自らの質を高める方法の一つとして民間的経営手法に着目し、その導入を図っているところである。大学評価がその動きに必ずしも迎合する必要はないが、少なくとも大学評価の一連の過程がそのような大学の改革を阻害するものであってはならない。また、そのような経営手法が大学の経営に効果的であることが認められれば、大学評価に経営手法の考え方を積極的に採用していくことも考えられる。

「民間的経営手法の大学評価への活用に関する調査研究」は、機構が調査研究の一環として行ってきたものである。その成果の一部は、総合的質経営(Total Quality Management)およびマネジメントサイクル(PDCA)、根拠に基づく経営(Evidence-based Management)、目標管理(Management by Objectives)、戦略計画(Strategic Planning)等の民間的経営手法の考え方やその一部が、その限界を踏まえつつ、すでに認証評価や国立大学法人評価の設計に活かされており、調査研究として一定の成果が上がっているところである。

本調査「高等教育機関における経営手法の現状に関する調査」は、現在の大学等の経営において民間的経営手法がどのように大学の中で使われているのか、また使われうるのかという点について明らかにすることを目的に実施された。最終的には、大学等の経営手法の現状把握によって、現在の経営手法を視野に入れて当機構の大学評価をより大学等の質の向上に資する評価とすることを上位の目的としている。本研究の成果が大学評価の質的向上、ひいては大学の質的向上に役立つことを願う。

2. 調査対象

国立、公立、私立を問わず、平成17年4月に存在するすべての大学、短期大学、高等専門学校に調査への回答を依頼した。その際、質問紙には学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼した。

3. 調査方法

平成 17 年 12 月に郵送によって調査票を配布し、翌年 1 月末日までの返送を依頼した。配布数は、大学 717、短期大学 419、高等専門学校 63、合計 1,199 通であった。その結果、3 月末までに有効回答を得られたのは、大学 372、短期大学 174、高等専門学校 55、学校種不明 5 の、計 606 校であった。回収率は 50.5%である。なお、複数の大学や短期大学等を同じ学校法人が運営している際にそれらが同じ回答とある場合には、法人が大学、短期大学を指定し、1 つの質問紙への回答でよいものとした。その際には、その回答を指定された複数の大学等に割り振った。

第2章 調査結果

1. 調査回答校の属性

調査回答校の属性は以下の通りである。調査対象校は、大学 717、短期大学 419、高等専門学校 63、合計 1,199 校であり、その中で有効回答を得られたのは、大学 372、短期大学 174、高等専門学校 55、学校種不明 5 の、計 606 校（回収率 50.5%）であった。経営手法に関する調査にもかかわらず、株式会社立の大学の協力が得られなかったことは極めて残念であるが、それ以外には全体的に大きな偏りはないと考えられる。

調査回答校の設置形態・学校種別

学校種別 \ 設置形態	国立	公立	私立	株式 会社立	不明	合計	割合
高等専門学校	50	3	2	0	0	55	9.1%
短期大学	0	18	156	0	0	174	28.7%
大学（学部のみ）	1	7	55	0	0	63	10.4%
大学（修士課程を有する）	10	10	51	0	1	72	11.9%
大学（博士課程を有する）	63	32	142	0	0	237	39.1%
不明	0	0	3	0	2	5	0.8%
合計	124	70	409	0	3	606	100.0%
割合	20.5%	11.6%	67.5%	0.0%	0.5%	100.0%	

調査回答校の学生数

学生数	回答数	割合
～100	11	1.8%
101～500	119	19.6%
501～1,000	157	25.9%
1,001～5,000	198	32.7%
5,001～10,000	69	11.4%
10,001～	43	7.1%
不明	9	1.5%
総計	606	100.0%

調査回答校の教員数

教員数	回答数	割合
～50	143	23.6%
51～100	142	23.4%
101～200	123	20.3%
201～300	46	7.6%
301～400	28	4.6%
401～500	20	3.3%
501～1,000	33	5.4%
1,001～2,000	35	5.8%
2,001～3,000	15	2.5%
3,001～	11	1.8%
不明	10	1.7%
総計	606	100.0%

調査回答校の所在地

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

調査回答校の設置年度

設置年度	回答数	割合
～1948	110	18.2%
1949～1955	112	18.5%
1956～1965	116	19.1%
1966～1975	85	14.0%
1976～1985	29	4.8%
1986～1995	59	9.7%
1996～2005	92	15.2%
不明	3	0.5%
合計	606	100.0%

調査回答校における理事会との関係（私立の機関のみ）

理事会との関係	回答数	割合
学長（校長）は理事会の理事長でもある	70	17.1%
学長（校長）は教学を担当し、理事会は大学（学校）経営を担当している	194	47.4%
学長（校長）は理事会から大学（学校）経営に関する事項を概ね委任されている	103	25.2%
その他	22	5.4%
不明・無回答	20	4.9%
総計	409	100.0%

2 大学等の運営・経営における諸要因の重要度（質問2(1)）

大学等の運営・経営の質を規定する要因を設定し、それらの重要度についての質問を行った。運営や経営の質を規定する要因には様々なものがあるだろう。おそらくは経営者の考え方によって千差万別であり、また大学の中の何に着目するかによっても大きく異なる。しかし、質問紙調査によって大学等の現状を把握するためには、何らかの要因をあらかじめ規定する必要がある。

そこで、本調査では、大学等の運営や経営を規定する要因として、マルコム・ボルドリッジ賞（MB賞）の要因(Baldrige National Quality Program 2005, “*Education Criteria for Performance Excellence*”)を要約したものを使用した（表1）。MB賞とは、米国が品質改善を基礎とした自国の産業の競争力回復を目的に、1988年に商務省の下で創設された賞である。毎年、経営品質に優れた企業が受賞しており、1999年からは医療、教育の分野が加わり、営利企業だけでなく、非営利組織にも経営品質の概念が導入されている。実際に、高等教育においても University of Wisconsin-Stout (2001), Kenneth W. Monfort College of Business (2004), Richland College (2005)と、今までに3つの組織が受賞をしている。日本では、この制度と同様の表彰制度として、日本経営品質賞がある。

MB賞の要因を用いたのは、米国で用いられている基準であるものの、その概念が総合的質経営(Total Quality Management)に近く、組織の構造を全体的に捉えていること、そしてMB賞が教育部門の基準も有しており、既に教育組織用にアレンジされているということによる。

表1 質問紙調査で使用したMB賞の要因

(1) 運営・経営者のリーダーシップの行使
(2) 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
(3) 戦略目標・戦略計画の策定
(4) 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
(5) 学生やその他利害関係者の理解
(6) 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、彼らのニーズ及び満足の理解
(7) 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
(8) 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
(9) 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
(10) 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
(11) 教職員が満足するような就労環境の整備
(12) 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善
(13) 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
(14) 学生が学習の成果を得ること
(15) 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
(16) 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
(17) 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
(18) 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）
(19) リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること

なお、これらの要因は、そのまま質問紙中に組み込むと回答者がその意図を理解できない恐れがあることから、質問紙中では次のような説明を加えている。

下記の項目は、企業の経営の質を測定するために必要と考えられる項目を教育機関向けに修正したものです。これらの項目の重要度は、企業と教育機関とは異なることが考えられます。以下の質問にお答えください。

質問は、各大学等について、

- (a)より優れた大学等とするために、以下の要因がどれくらい重要か、
- (b).以下の要因がどれくらい実現しているか、

の二つであった。図 1-(1)、図 1-(2)は、各要因の重要度と実現度について、すべての学校種の平均を表したものである。要因の順番は、(1)は重要度の大きい順に並んでいる。そして(2)は重要度と実現度の差が大きい順に並んでいる。すなわち、(2)では、図中の上の方が重要度と実現度の差が大きく、下の方が重要度と実現度の差が小さくなっており、上の方が相対的に達成できていない要因、下の方が相対的に達成できている要因と考えられる。また、図 2 は重要度と実現度の学校種別の比較であり、図 3 は大学の設置形態別の比較である。重要度と実現度のそれぞれについて、学校種別および設置形態別に統計的に有意な差がある場合には、** (1%有意)、* (5%有意)の印を付けている。なお、設置形態については、短期大学、高等専門学校を加えると学校種によるバイアスがかかるおそれがあるため、大学のみ限定して分析を行った。株式会社立大学からは回答が得られなかった。

さらに、それぞれの要因について、重要度、実現度、達成度の回答を順番に並べた表を作成した。それぞれ学校種別、設置形態別(大学のみ)の要因の重要度(表 2, 表 3)、要因の実現度(表 4, 表 5)、要因の達成度(重要度-実現度)(表 6, 表 7)を表している。さらに、横軸に重要度を、縦軸に実現度を取り、各要因の位置をプロットした図 4~図 6 を参考として示している。これらの図表から、総合的に結果を読み取る。

図 1 より、全体的には、重要度よりも実現度の方が 1 ポイントほど低い結果となっている。これらの値は単純に比較できるものではないが、運営や経営に関するどの要因も完全に実現されているわけではなく、実現のためにはまだ改善の必要があると考えられていることが示された。

表 2, 表 3 は、それぞれ学校種別、設置形態別(大学のみ)の要因の重要度を単純に並べた表である。重要度が高い要因として共通しているのは、

1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定
14. 学生が学習の成果を得ること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

などであった。これらはおおむねどの学校種でも、また大学の設置形態別でも共通している。図 2 より、戦略目標・戦略計画については、特に修士以上の課程を有する大学で有意に高い値を示している。しかし、その中で特に異なるパターンを示したのは高等専門学校であった。「12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善」、「14. 学生が学習の成果を得ること」、「10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上」、「13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善」などの要因に、経営者としての上記要因「1」「3」「4」などよりも高い重要度が置かれている。その理由としては、1 つは高等専門学校が教育を重視していることから、そしてもう 1 つは、高等専門学校のほとんどを占める国立の高等専門学校が、高等専門学校

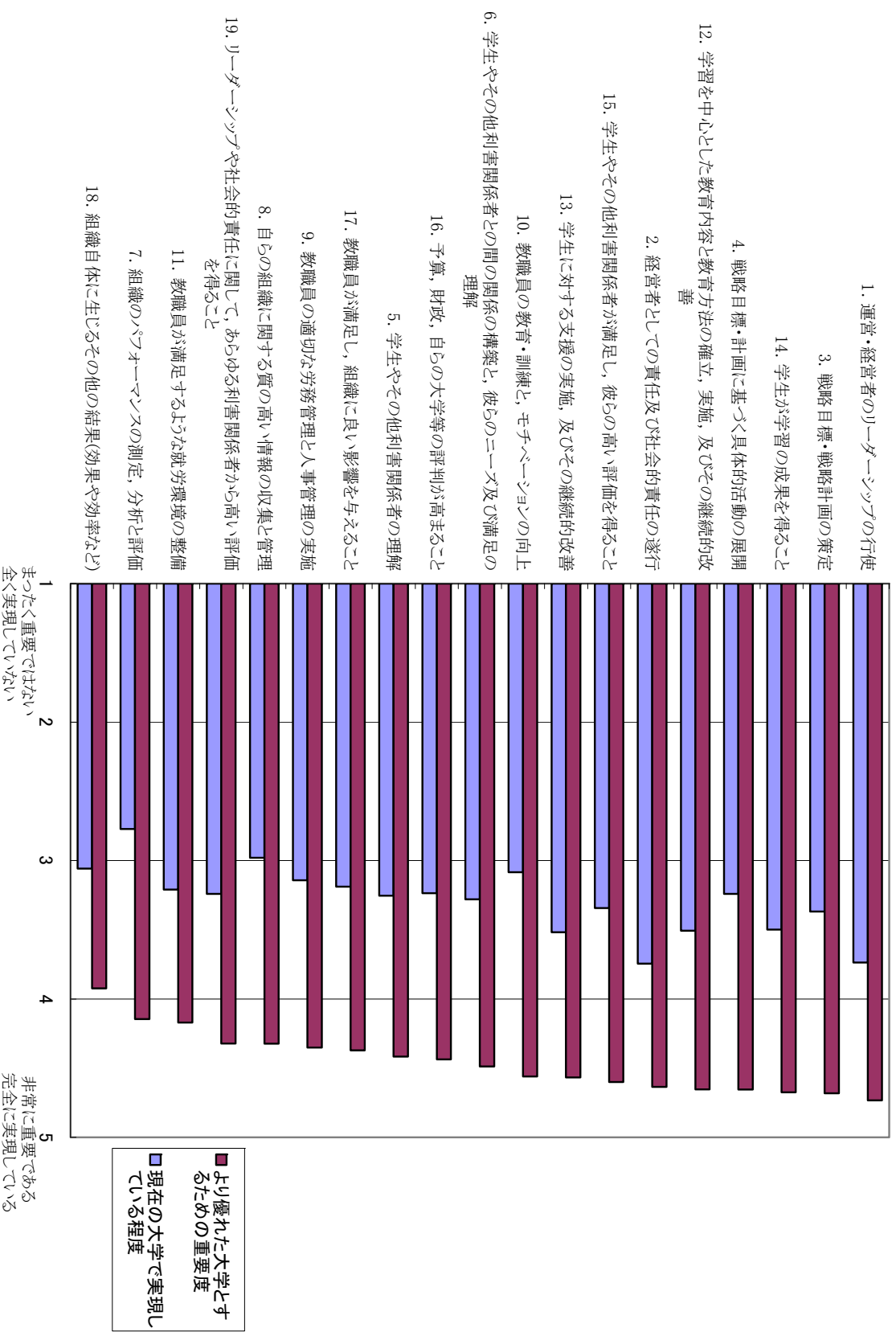


図1-(1) 各要素の重要度と実現度（全学校）

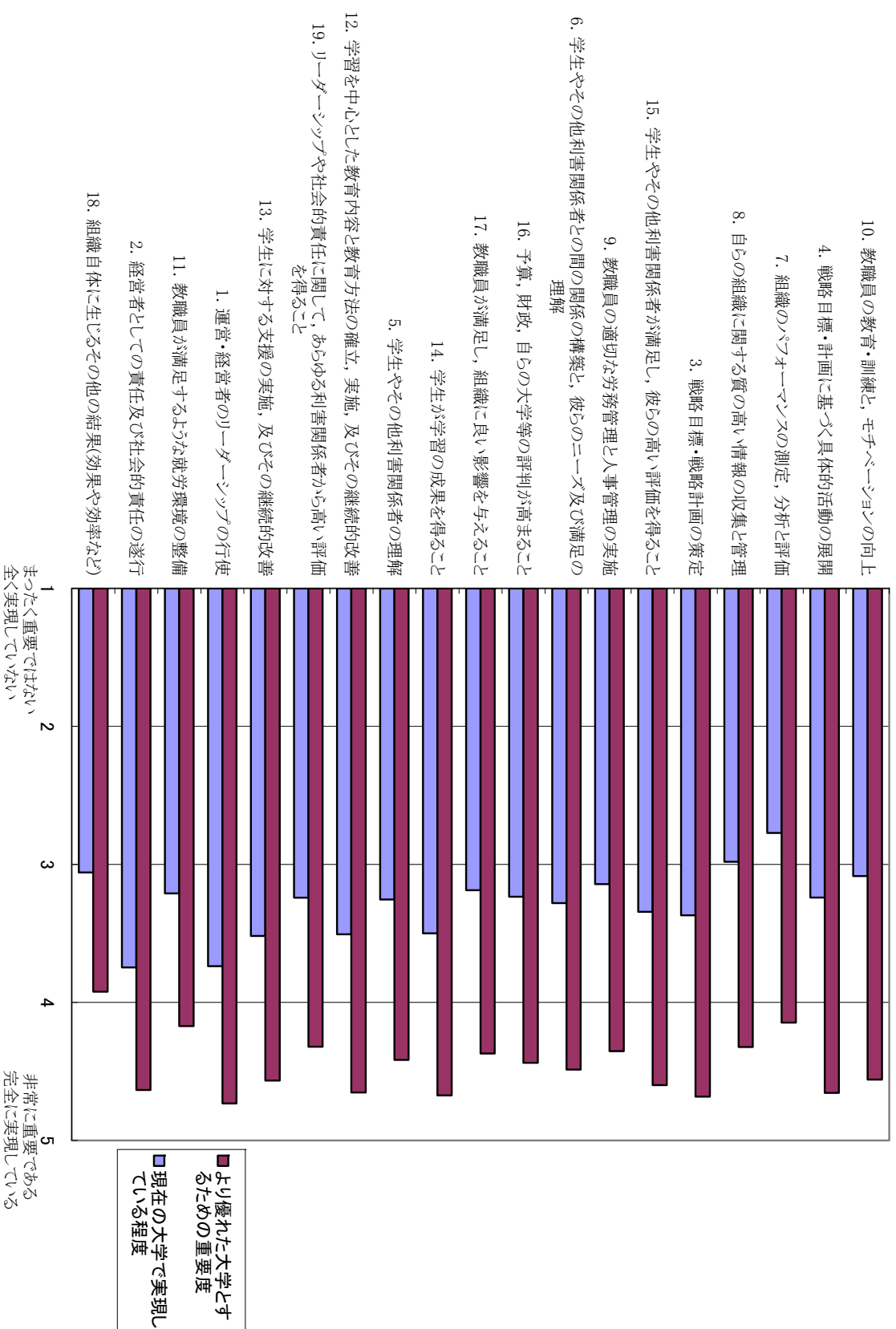


図1-(2) 各要素の重要度と実現度 (全学校)

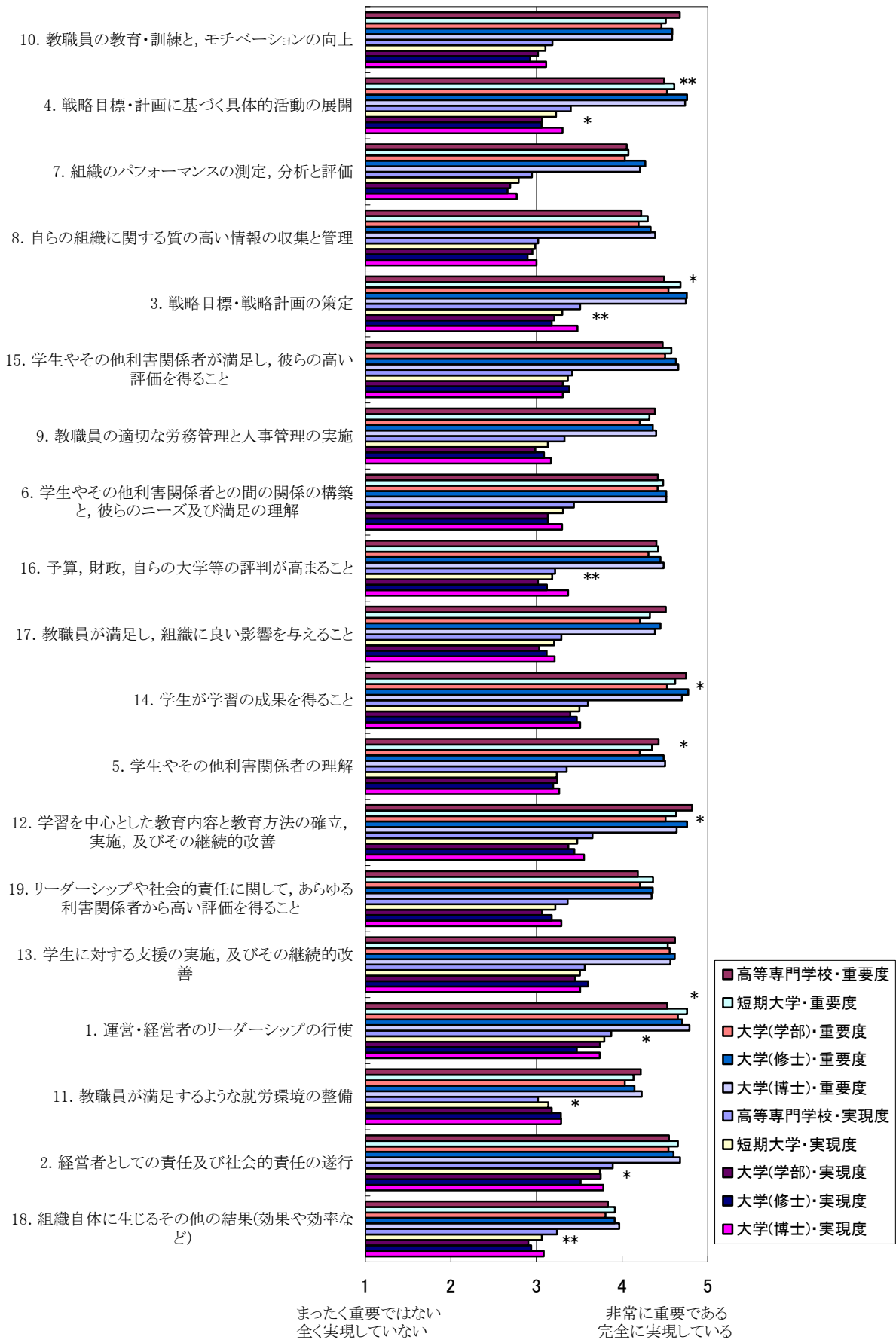


図2 要素の重要度と実現度 (学校種別間比較)

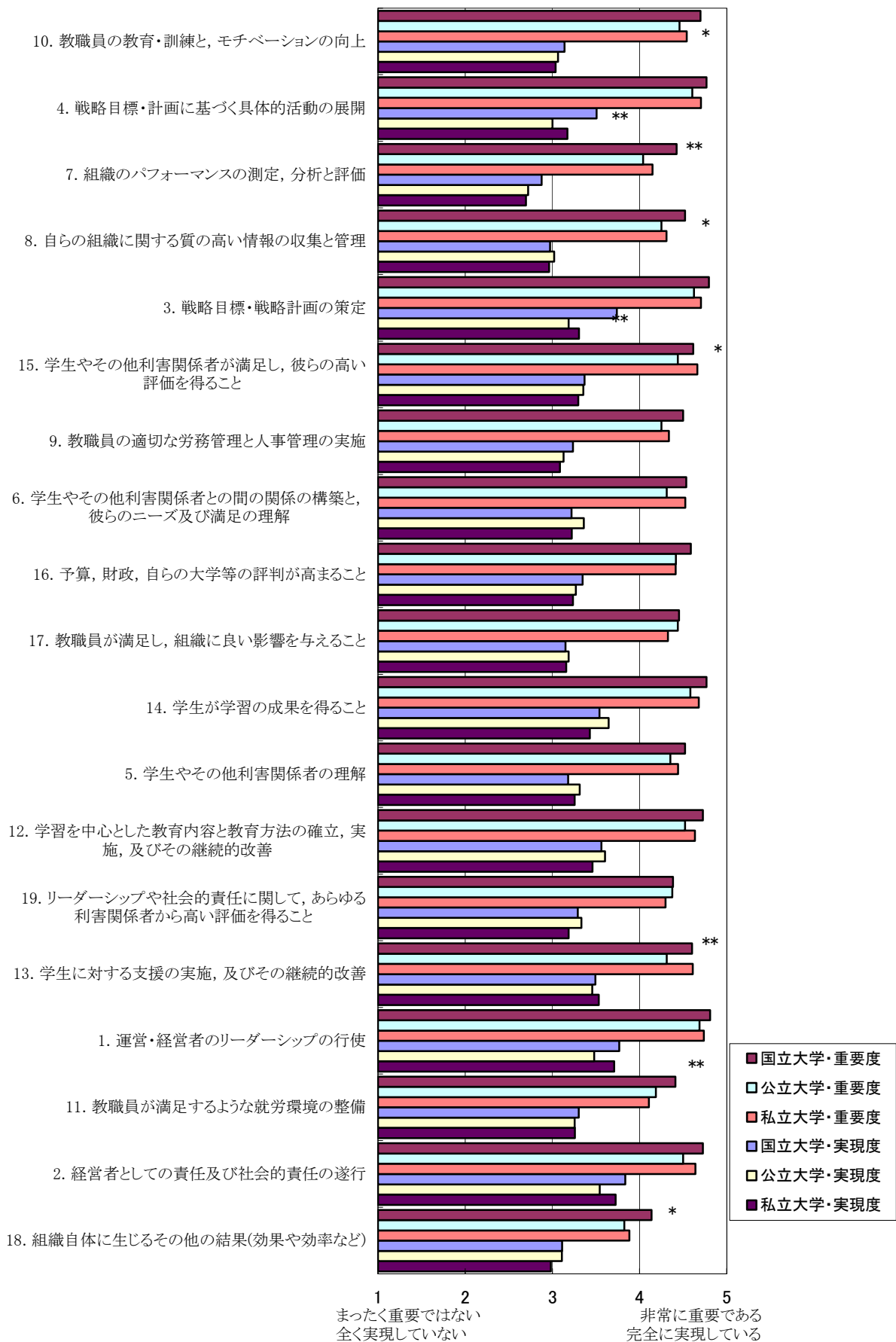


図3 各要素の重要度と実現度（大学設置形態別比較）

機構という 1 つの法人として法人化したため、経営に関する裁量が回答者である校長に付託されていないためと考えられる。

一方で重要度が低い要因は、

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

11. 教職員が満足するような就労環境の整備

などであった。組織としての効果や効率などについて、組織の評価、そして何よりも内部顧客としての教職員が相対的に軽視されている点が興味深い。現在の高等教育機関が置かれている厳しい状況が反映された結果となっているともいえよう。また、大学評価は、自らを評価し、また第三者から評価され、その結果を新たな学内の方策、施策に反映させることを想定しているが、「7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価」にはかなり低い重要度しか置かれていない。大学の設置形態別の比較において、上記「7」や「8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理」の要因において、国立大学の重要度が有意に高い値とはなっているが、相対的には大学であっても評価に重点が置かれていない状況が推察される。また、大学の設置形態別の比較においては、国立大学が「19. リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること」について、順位の上では相対的に低い位置に置かれている。このことは国立大学が既にある程度の社会的威信を確立しているであろうことから、他大学と比較して重視されていないものと解釈できる。

表 4、表 5 はその実現度を示した表である。実現度が高い要因は、まず

2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行

1. 運営・経営者のリーダーシップの行使

などの経営者自身の要因が挙げられる。回答者には学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼したため、当然の結果とも言える。そして、それらに続くのが、

13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善

12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善

14. 学生が学習の成果を得ること

などの学生や教育に関する要因であった。しかし、公立大学に関しては、最初の 2 つの要因よりも、「14」「12」の方が若干ながら高い実現度を示していた。また、高等専門学校、大学(博士)では、これらの次に「3. 戦略目標・戦略計画の策定」が続いており、また他の学校種と比べても有意に高くなっている。また大学の中で、国立大学は高い値となっている。これらは当然、中期計画、中期目標に基づく国立大学法人評価等の行政評価の影響であると考えられる。

一方で実現度の低い要因は、おおむね次の 4 つで共通している。

7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価

8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上

運営・経営の要因の中でも、大学評価に関わる要因「7.」「8.」の実現度が低いと考えられていることが明らかとなった。また、教職員の教育・訓練については、最近 FD（ファカルティ・デベロップメント）、SD（スタッフ・デベロップメント）などが活発に行われ始め、注目をされ始めたことが逆に影響を与えている可能性があるが、それでもまだ十分に実現はされていないと考え

られていることが明らかになった。

これらの重要度と実現度の差，すなわちその差が小さい方が達成度は相対的に高いと言える。表 6，表 7 より，達成度が高いのは，

18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）

2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行

11. 教職員が満足するような就労環境の整備

1. 運営・経営者のリーダーシップの行使

であった。「18」については，要因の説明がやや漠然としていたことが影響を与えている可能性があるが，「11」の達成度も高いことから，組織全体としてはうまくいっているものと解釈できる。また，「1」「2」の経営者自身の要因は相対的に達成されているものと自己評価されている。

逆に差がもっとも大きい，すなわち達成されていないと考えられている要因は，

10. 教職員の教育・訓練と，モチベーションの向上

4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

7. 組織のパフォーマンスの測定，分析と評価

8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理

3. 戦略目標・戦略計画の策定

などであり，最初の「10」を除き，計画に基づく運営や大学評価に関連する要因である。戦略計画の具体的な運用，大学の評価が困難であることを示した結果となっている。また，「10」は，より FD や SD を進めようとの動きを表しているものと考えられる。さらに，「11」については，高等専門学校だけ 3 つ目に達成度の低い要因として考えられている。回答者である校長には，この要素に関する裁量が制限されていることの結果であると考えられる。

最後に図 4，図 5，図 6 は，重要度と実現度を 2 次元にしてプロットしたものである。それぞれ，全サンプルの平均値，学校種類別，大学の設置形態別となっている。横軸が重要度，縦軸が達成度となっており，それぞれ平均に近い分布をプロットしている。中心に交差するのは，それぞれの軸の平均値であり，5 段階評価の 3 を中心に取ったグラフではない。すなわち，各要因の相対的位置を把握しているに過ぎないことに注意が必要である。この 4 つの象限を検討すると，第 1 象限（右上）にある要因は，相対的に重視され，また実現されていると言える。同様に第 2 象限（左上）は，重視されていないが，実現されている要因，第 3 象限（左下）は，重視されておらず，また実現されていない要因，第 4 象限（右下）は，重視されているが，実現されていない要因である。このように考えれば，第 4 象限が最も注意すべき要因であることがわかる。

10. 教職員の教育・訓練と，モチベーションの向上

4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開

達成度を見たときと同様に，これらの第 4 象限にある要因に配慮すべきである。

また，学校種類別の図，大学の設置形態別の図からもいくつかの事実が読み取れる。学校種類別では，要因のプロットの形が「Σ」のような形で，極めて似通っていることが分かる。つまり，全体としては，要因別に見てもその構造は大きくは変わらないと言える。大学の設置形態別では，国立大学と私立大学が多くの要因で近い位置を取っていることが見て取れる。公立大学が特殊であるというよりも，むしろ国立大学の運営，経営の考え方が，少なくとも運営，経営を担当する回答者のレベルでは私立大学に近づいてきたと言えるだろう。中には，戦略目標，戦略計画のように，国立大学が一步リードするような要因も考えられ，今後も動きがあるものと考えられる。

表3 大学設置者別重要度（重要な順）

国立大学・重要度	公立大学・重要度	私立大学・重要度	大学合計・重要度
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	3. 戦略目標・戦略計画の策定
14. 学生が学習の成果を得ること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	12. 学習を中心とした教育内容・方法、実施、継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	15. 学生や利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解
6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	5. 学生やその他利害関係者の理解	16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
5. 学生やその他利害関係者の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築、ニーズ・満足の理解	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善	17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
19. リーダーシップや社会的責任に関し、高評価を得ること	7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)

表5 大学設置者別実現度（実現している順）

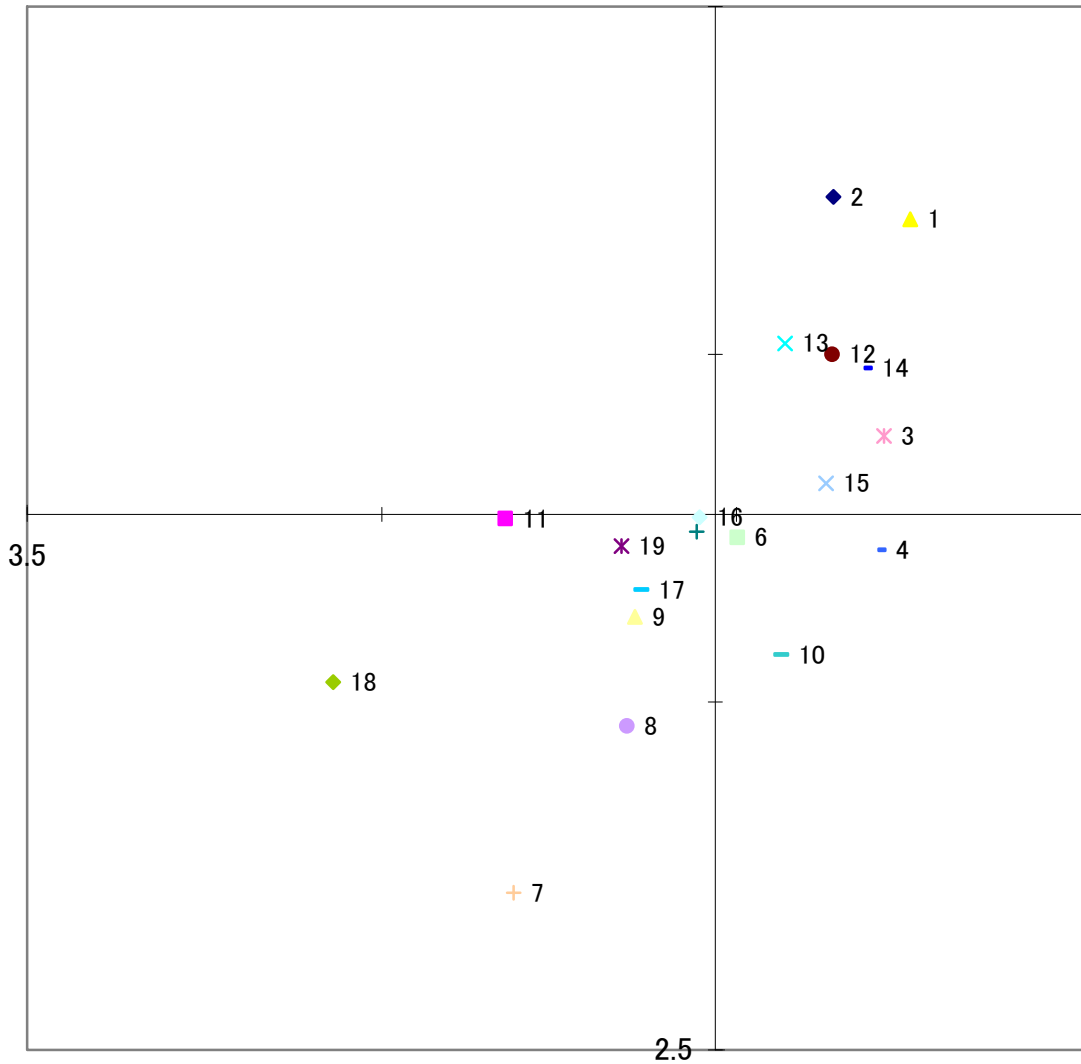
国立大学・実現度	公立大学・実現度	私立大学・実現度	大学・実現度
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	14. 学生が学習の成果を得ること	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
14. 学生が学習の成果を得ること	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	11. 教職員が満足するような就業環境の整備
11. 教職員が満足するような就業環境の整備	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	3. 戦略目標・戦略計画の策定	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
5. 学生やその他利害関係者の理解	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価

表6 学校種別達成度（達成している順）

高等専門学校・差(達成度)	短期大学・差(達成度)	大学(学部)・差(達成度)	大学(修士)・差(達成度)	大学(博士)・差(達成度)	合計・差(達成度)
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	11. 教職員が満足するような就業環境の整備
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	11. 教職員が満足するような就業環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
3. 戦略目標・戦略計画の策定	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	5. 学生やその他利害関係者の理解	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	5. 学生やその他利害関係者の理解	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	14. 学生が学習の成果を得ること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	14. 学生が学習の成果を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	14. 学生が学習の成果を得ること
5. 学生やその他利害関係者の理解	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	14. 学生が学習の成果を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	5. 学生やその他利害関係者の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
14. 学生が学習の成果を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	3. 戦略目標・戦略計画の策定	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	3. 戦略目標・戦略計画の策定	3. 戦略目標・戦略計画の策定	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
11. 教職員が満足するような就業環境の整備	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	3. 戦略目標・戦略計画の策定	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上	10. 教職員の教育・訓練と,モチベーションの向上

表7 大学設置者別達成度（達成している順）

国立大学・差(達成度)	公立大学・差(達成度)	私立大学・差(達成度)	大学・差(達成度)
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)
18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	18. 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など)	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	11. 教職員が満足するような就労環境の整備	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	11. 教職員が満足するような就労環境の整備
3. 戦略目標・戦略計画の策定	14. 学生が学習の成果を得ること	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施, 及びその継続的改善	2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること
11. 教職員が満足するような就労環境の整備	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善
12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	5. 学生やその他利害関係者の理解	12. 学習を中心とした教育内容・方法, 実施, 継続的改善	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること
14. 学生が学習の成果を得ること	19. リーダーシップや社会的責任に関し, 高評価を得ること	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	5. 学生やその他利害関係者の理解
16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	5. 学生やその他利害関係者の理解	14. 学生が学習の成果を得ること
15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	14. 学生が学習の成果を得ること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	16. 予算, 財政, 自らの大学等の評判が高まること	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施	1. 運営・経営者のリーダーシップの行使	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解
17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	17. 教職員が満足し, 組織に良い影響を与えること	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること
6. 学生や利害関係者との関係構築, ニーズ・満足の理解	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	15. 学生や利害関係者が満足し, 彼らの高い評価を得ること	3. 戦略目標・戦略計画の策定
5. 学生やその他利害関係者の理解	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	3. 戦略目標・戦略計画の策定	8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価	7. 組織のパフォーマンスの測定, 分析と評価
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理	3. 戦略目標・戦略計画の策定	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開	10. 教職員の教育・訓練と, モチベーションの向上



1. 運営・経営者のリーダーシップの行使
2. 経営者としての責任及び社会的責任の遂行
3. 戦略目標・戦略計画の策定
4. 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開
5. 学生やその他利害関係者の理解
6. 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、彼らのニーズ及び満足の理解
7. 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価
8. 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理
9. 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施
10. 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上
11. 教職員が満足するような就労環境の整備
12. 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、実施、及びその継続的改善
13. 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善
14. 学生が学習の成果を得ること
15. 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い評価を得ること
16. 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること
17. 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること
18. 組織自体に生じるその他の結果（効果や効率など）
19. リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる利害関係者から高い評価を得ること

図4 重要度と実現度（全学校）

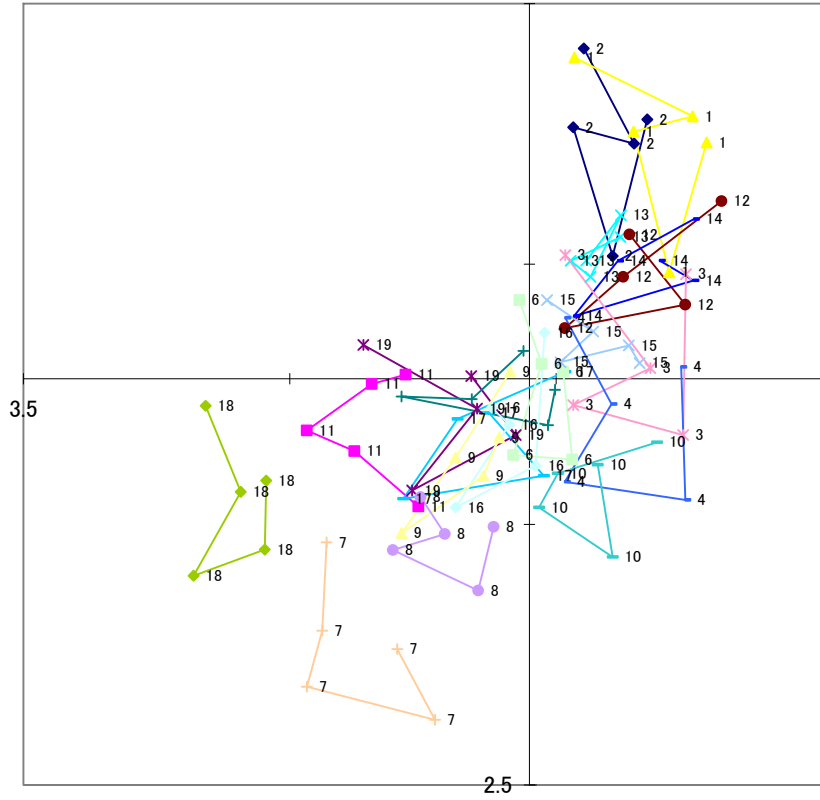


図5 重要度と実現度（学校種別）

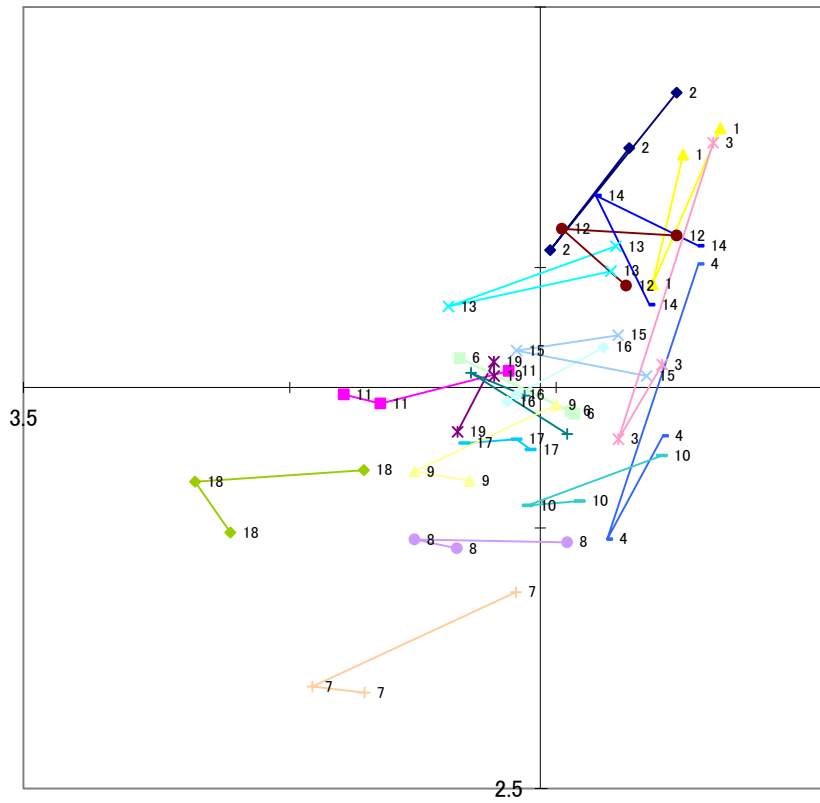


図6 大学における重要度と実現度（設置形態別）

3 大学等の運営・経営における方策の重要度（質問2(2)）

大学等の運営・経営に関して、どのような方策が重視されているかを把握するため、質問紙を通じて分析を行った。大学等の方策として想定したのは、教育活動、研究活動、社会サービス、業務運営、学生、教職員、収入の7つの要素である。それぞれ、

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1. 教育内容・方法を改善 | 5. 良い入学者獲得に努力 |
| 2. 研究活動を促進 | 6. 教職員の能力を高める |
| 3. 地域・社会のニーズに対応 | 7. 収入の増加に努力 |
| 4. 業務運営の改善・効率化 | |

として、回答者に提示した。

しかし、どの要素もそれぞれ重要であり、段階評価で質問したのでは、「どれも重要」という結果になることが予想される。平均値の差をとっても、それは微少な差でしかない。そこで、それぞれの大学等の立場から、「仮想の方策」を評価してもらい、質問紙への回答を基に各要素の重要度を推測するという形をとった。それぞれの要素に「現状維持」か「取り組みを行う」の2つの行動を設定し、7つの要素と2つの行動の組合せで、大学等の採りうる「仮想の方策」を10個設定した（以下参照）。そして、各大学等の理念や目的、現在の諸条件を加味した上で、『貴大学（貴校）にとって、その方策を採ることが適している』と思う順に、該当する方策のそれぞれに番号を付けていってもらった。

それへの回答を基に、コンジョイント分析を行った結果が図7である。これにより、1から7のどの要素が方策の選択に寄与したか、つまり各要素の重要度が明らかになる。なお、各重要度は、すべてを足すと100になる割合で示されている。

すべてのケースを対象として分析した結果、圧倒的に「教育」重視の傾向が見て取れる。その値は「研究」等の他の要素の倍以上である。通常、大学は研究を重視しているとの批判があるが、経営の立場からは、これから教育をより一層重視していこうとする態度が現れている。他には、「入学者の獲得」、「収入の増加」であり、続いて「研究の促進」となる。

要素と活動の組合せ								回答欄
要素	教育活動	研究活動	社会サービス	業務運営	学生	教職員	収入	適している順番
方策(1)	現状維持	現状維持	地域社会のニーズ対応	業務運営の改善・効率	現状維持	現状維持	現状維持	7番目
方策(2)	教育内容・方法を改善	現状維持	地域社会のニーズ対応	業務運営の改善・効率	良い入学者獲得に努力	現状維持	現状維持	3番目
方策(10)	教育内容・方法を改善	現状維持	地域社会のニーズ対応	現状維持	現状維持	教職員の能力開発	収入の増加に努力	4番目

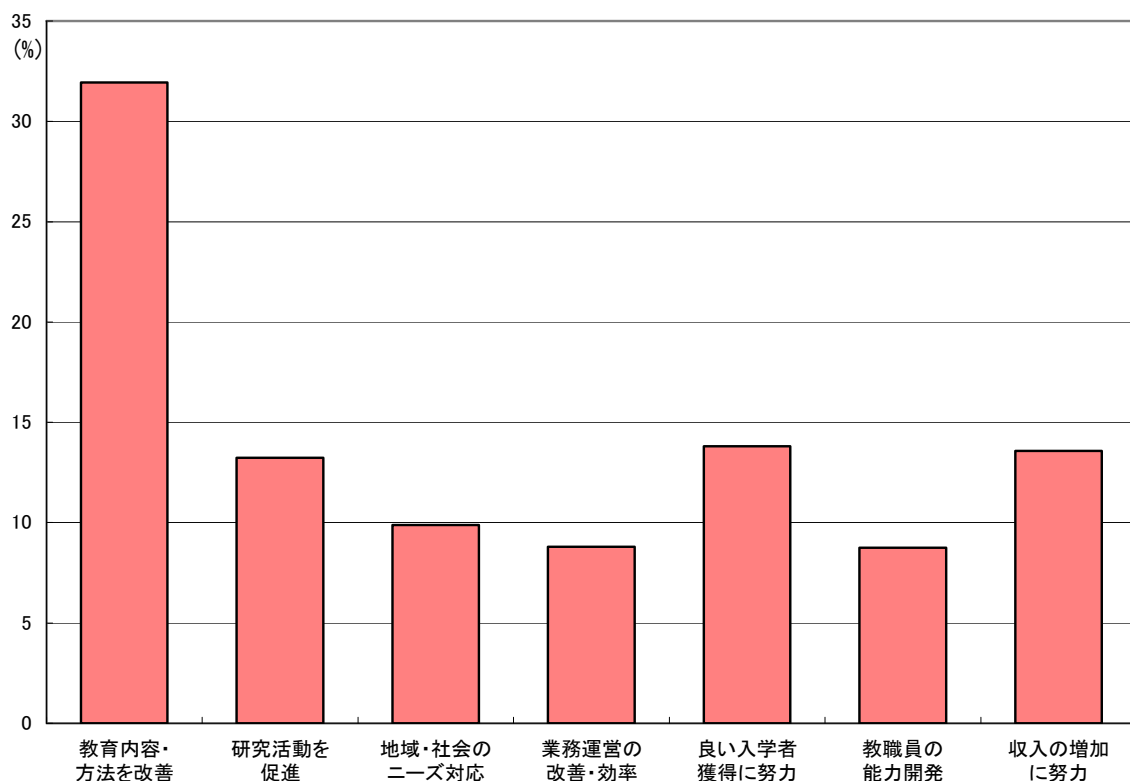


図7 各要素の重要度（全体）

この結果は学校種や、設置者によって異なることが予想される。図8は学校種別の分析を、図9は大学の設置形態別の分析を行った結果である。それぞれ、分散分析の結果、各種別に差がある要素に**（1%有意）、*（5%有意）の印を付けている。

学校種別の分析の結果、ほとんど大きな差はない。「教育内容・方法を改善」に関しては、短期大学と大学（学部課程だけを有する）で重要度が低くなっており、その代わりに、「収入の増加に努力」に他よりも大きな重要度が置かれている。おそらく、教育を軽視しているという訳ではないであろう。学部課程だけを有する大学の多くは新しい大学であり、短期大学と合わせて、収入の増加の方がより重要な問題となっていると解釈できる。他に、「研究活動の促進」に関しては、大学（博士課程を有する）で他よりも有意に高い重要度が割り当てられている。また、有意差は出していないが、高等専門学校で良い入学者の獲得に高い重要度が割り当てられているのは、高校とは異なる学校として生徒を獲得しなければならない高等専門学校の特殊性であると考えられる。

大学の設置形態別分析の結果、「教育」「業務の効率」「教職員の能力開発」に関しては、有意差が見られなかった。差が見られた要素としては、国立で「研究活動を促進」の重要度が高く、公立で「地域・社会のニーズ対応」の重要度が高く、そして私立で「良い入学者獲得に努力」「収入の増加に努力」の重要度が高かった。国立と公立の特徴、そして経営を安定させる必要のある私立の特徴が明確に現れたと言えよう。

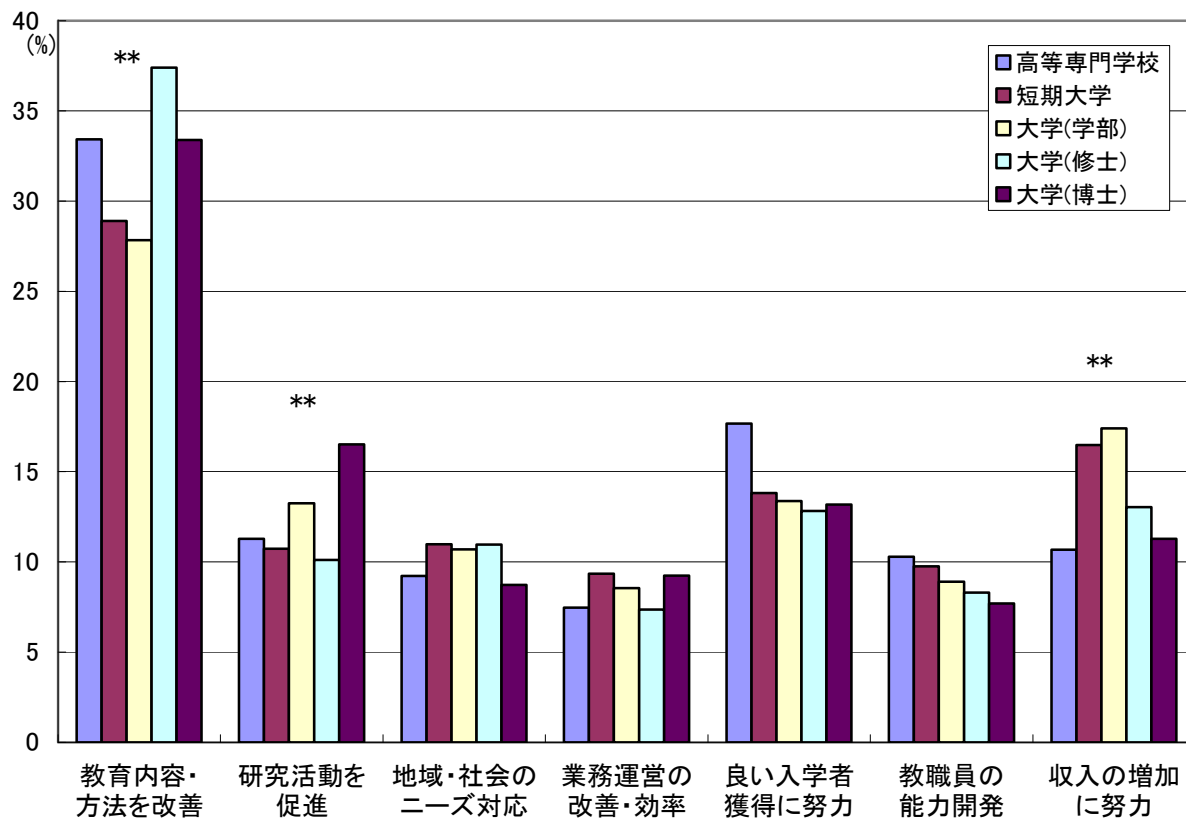


図8 各要素の重要度（学校種別）

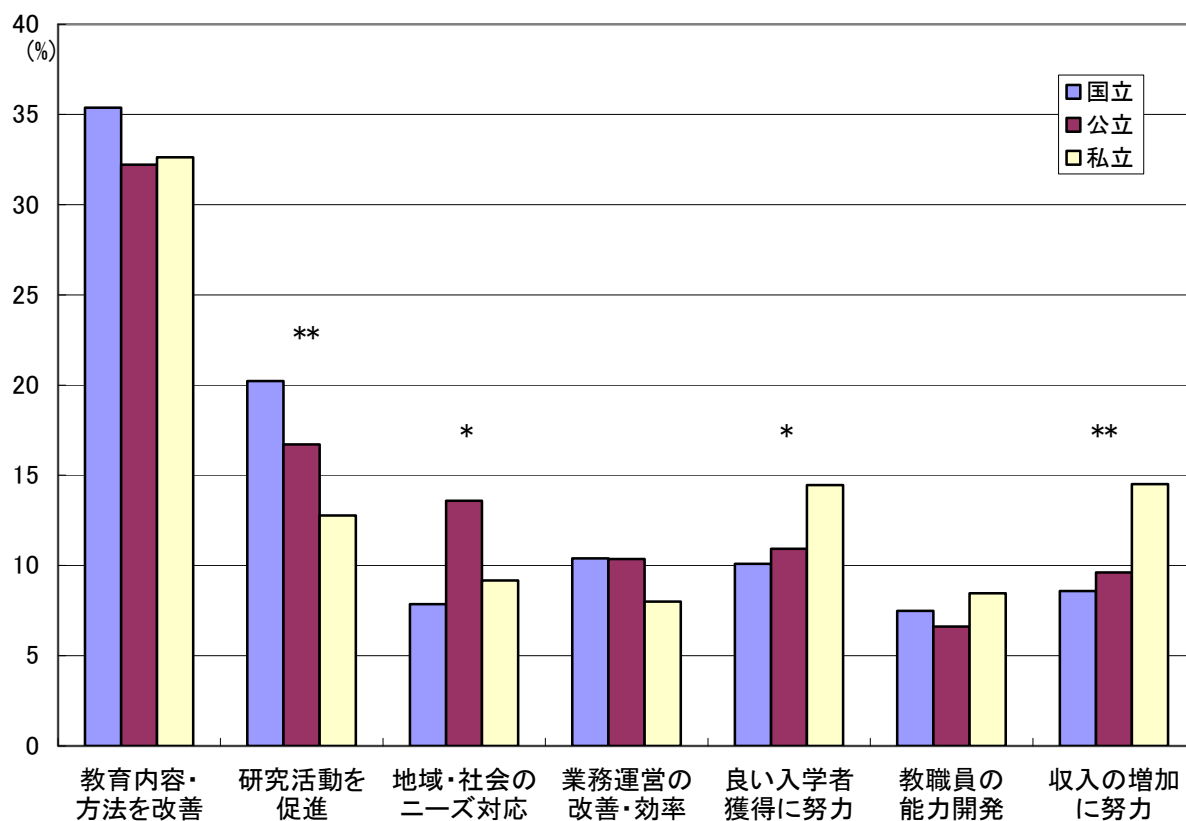


図9 各要素の重要度（大学設置形態別）

4 自己評価のための特別な組織(質問 1(2)(3))

大学等において、どのように評価活動を行っているのかを明らかにするため、自己評価のための特別な組織（自らの組織の評価を行い、更なる改善に活かすためのあらゆる組織を含む。）を持っているか、持っている場合、それはどのような組織であるかについて質問を行った。代表的な組織 2 つに限定しているためにすべてを把握できるわけではないが、ある程度の概要は把握できると考えられる。

まず、自己評価のための特別な組織を有するかという質問に関しては、回答した組織のうち 96.5%の大学等がそのような組織を有すると回答した。その回答結果が表 8 であるが、国立公立については 100%の大学等で組織を有しており、私立についてもおよそ 95%で組織を有している。質問の意図から、教務委員会等で自己評価を行っている場合には無しと回答している可能性もあり、いずれにせよかなり高い割合で、どの大学等も自己評価のための組織を有している。

表 8 自己評価のための特別な組織の有無

	国立	公立	私立	合計
高等専門学校	50/50 (100%)	3/3 (100%)	2/2 (100%)	55/55 (100%)
短期大学	0/0 (100%)	17/17 (100%)	143/153 (93.5%)	160/170 (94.1%)
大学(学部のみ)	1/1 (100%)	6/6 (100%)	49/55 (89.1%)	56/62 (90.3%)
大学(修士課程を有する)	10/10 (100%)	9/9 (100%)	48/51 (94.1%)	67/70 (95.7%)
大学(博士課程を有する)	63/63 (100%)	32/32 (100%)	138/140 (98.6%)	233/235 (99.1%)
合計	124/124 (100%)	67/67 (100%)	380/401 (94.8%)	571/592 (96.5%)

その組織の名称については、質問の通り「自己点検評価委員会」が中心となり、そしてそれに付加される機能によって、様々なバリエーションが存在する。運営、実施、改善、基本構想、企画、FD、第三者評価などの言葉が、自己評価委員会、自己点検評価委員会、大学評価委員会などの名称に付加されて使用されている。つまり、他の機能も一つの委員会に付加されて運用されていることが分かる。

自己点検評価以外には、組織を 2 つまでという制約の中で、全学に対して部局の自己点検評価委員会、外部評価委員会、授業評価を行うための FD 委員会、認証評価や第三者評価への対応のための委員会、企画・評価のための支援室などが挙げられた。ほとんどは常設の組織であり、自己評価や認証評価への対応を数年に 1 度行う大学等の場合は、臨時の組織としている場合もある。それらの組織は互いにオーバーラップしているために明確な分類はできないし、また 2 つ以上ある場合には数えられていない組織があるはずであるが、その分類を元にして挙げられた数を数えると、次の表 9 のようになる。

表9 設置者別自己評価（等）組織の類型

設置者	全学対象 (自己点検 評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業評 価	プログラム (JABEE, 認 証評価)	企画・ 評価室	合計
国立	139	1	9	7	3	45	204
公立	81	1	7	6			95
私立	476	23	1	38	1	8	547
不明	3	0	0	1	0	0	4
総計	699	25	17	52	4	53	850

全体として全学を対象とした自己評価の組織が多く挙げられたが、それに続いて私立では部局の自己評価組織、FD・授業評価の組織が挙げられた。また、企画・評価を担当する組織も挙げられた。公立で目を引くのは外部評価である。利害関係者としての地域を意識した評価の構成となっていると考えられる。国立の特徴は、企画・評価室の設置である。委員会組織だけではなく、このような室やセンターを設けることで、自己評価や第三者評価を円滑に行えるよう準備をしている。

表10は、自己評価組織の代表を誰が務めているかを表したものである。代表には学長・校長が就くという事例が多く、半数近くを占めており、副学長・副校長、あるいは理事長、理事（併任の場合があるため、他の役職と重なっている可能性が高い）が委員長を務める事例も加えると、半数以上がトップマネジメントによって運営されている。自己評価等の業務を遂行し、また統括するためには、トップマネジメントが直接指示を出さなければならないことの表れと考えられる。なお、ALOとはAccreditation Liaison Officerのことであり、短期大学基準協会が採用している制度である。本来は学内の職位ではないが、そのまま採用している。

表11は、同じく自己評価（等）組織の類型別の、組織構成を表している。全体的に、およそ10～14人程度の構成となっていることが分かる。そのうち、教員が10人強、職員が3人弱、外部者を若干名という構成が一般的である。外部者については外部評価も一緒に計算しているため、一般にはより少ない人数が参加している。

表 10 自己評価（等）組織の代表者の数

代表者	全学対象 (自己評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業 評価	プログラム (JABEE, 認証)	企画・ 評価室	合計
理事長	28	0	0	0	0	0	28
理事	36	0	0	1	0	19	56
学長・校長（短期大学部長）	337	0	2	14	1	4	358
副学長・副校長	64	2	0	5	0	12	83
学長補佐・校長補佐	10	0	0	2	0	6	18
評議員	3	0	0	0	0	1	4
教務，学生，学務部長（主事）	26	1	0	4	0	2	33
総務・企画・教育研究部長（主事）	6	0	0	1	0	0	7
ALO (Accreditation Liaison Officer)	7	0	0	0	0	0	7
学部長・学科長等	43	13	0	5	1	1	63
教授	45	0	0	6	0	1	52
助教授	4	0	0	1	0	0	5
教員	6	0	0	4	1	1	12
外部者	2	0	11	0	0	0	13
不明	82	9	4	9	1	6	111
総計	699	25	17	52	4	53	850

表 11 自己評価（等）組織の構成

設置者	全学対象 (自己点検 評価等)	部局対象	外部評価	FD・授業評 価	プログラム (JABEE, 認 証評価)	企画・ 評価室	合計
教員	11.3	8.4	2.1	9.8	13.0	7.1	10.7
職員	2.8	4.1	0.7	2.2	1.3	2.8	2.8
外部者	0.2	0.1	7.3	1.2	0	0.2	0.4
合計	14.4	12.6	10.1	13.2	14.3	10.0	13.9

5 特徴的な経営手法(質問 1(1))

大学等の運営・経営に際し、主に企業で発展してきた経営手法を、教育機関としての特性に合わせてどのように使用しているかについて質問を行った。特定の経営手法の固有名詞を答えた回答は少なく、現在大学等で行われている取組を具体的に記述した回答が多かったため、その特性に合わせて分類したものが図 9 である。もちろん、例えば「戦略計画」、「目標管理」、「個人業績評価」、「競争的資金配分」、「第三者評価」、,, というように、一連の流れがあるために分類することが難しい経営手法の記述も多く、またそれらを分類するような明確な定義がある訳でもない。そのため、ここでは回答で選択された経営手法の名前はできる限り尊重しつつ、それによる効果や具体的記述を手がかりに、一つ一つ最も近い経営手法に当てはめていくという方法を採用した。なお、「成果主義」との回答が多くあったが、これらの回答については、成果の測定・評価、個人業績の評価、目標による管理、競争的資金配分等、成果を重視することによって何を目的としているのかによって他の経営手法に割り振った。

図 9 より、大学等が採用している経営手法として、戦略計画、目標管理、リストラクチャリング、リエンジニアリング、総合的品質管理・PDCA サイクル、トップマネジメントの役割の明確化・強化、個人目標管理、(教職員)個人評価制度、人事制度の見直し・任期制、マーケティング活動、イメージ戦略、管理会計、競争的研究費配分に、20 以上の回答があった。設置形態別には、国立と私立の数に大きな差はないが、回答数が私立の方が多いいことを考えれば、国立の大学等が明確な手法としての意識を持って大学のマネジメントに当たっていることが見て取れる。ただし、この質問は自由回答であり、また私立の大学等に関しては、既に日常業務や大学の文化として定着しているために回答しなかったということも十分に考えられ、注意を要する。

これらの経営手法については、それぞれ導入年度と効果の程度についても質問をしている。図 10、図 11 は導入年度についての分析結果である。なお、図 11 の分類は、経営手法をさらに大きく分類したものである(後述)。重要な順に 3 個までとの回答への制約を設けたことも影響していると考えられるが、結果として、導入年度の平均は 2000 年度頃と極めて新しく、また多くの経営手法は古くとも 10 年程度のものでしかないということが明らかとなった。どの経営手法も、10 年程度の時間が経てば、他の手法に代替されるか、あるいは文化として定着するのではないかと考えられる。

また、国立に関しては極めて顕著な動きが見られる。すなわち、2004 年度、2005 年度に導入された経営手法が極めて多く、法人化の影響が現れているものと考えられる。なお、経営手法別の分析では、その差はさほど大きくないが、現在用いられている経営手法の半数が、ここ数年に導入されたものであるという点は特徴的である。なお、それぞれの経営手法の効果については、どの回答もほとんどが「非常に効果的である」か「いくらか効果的である」という回答であり、経営手法や設置者等による差は見られなかった。

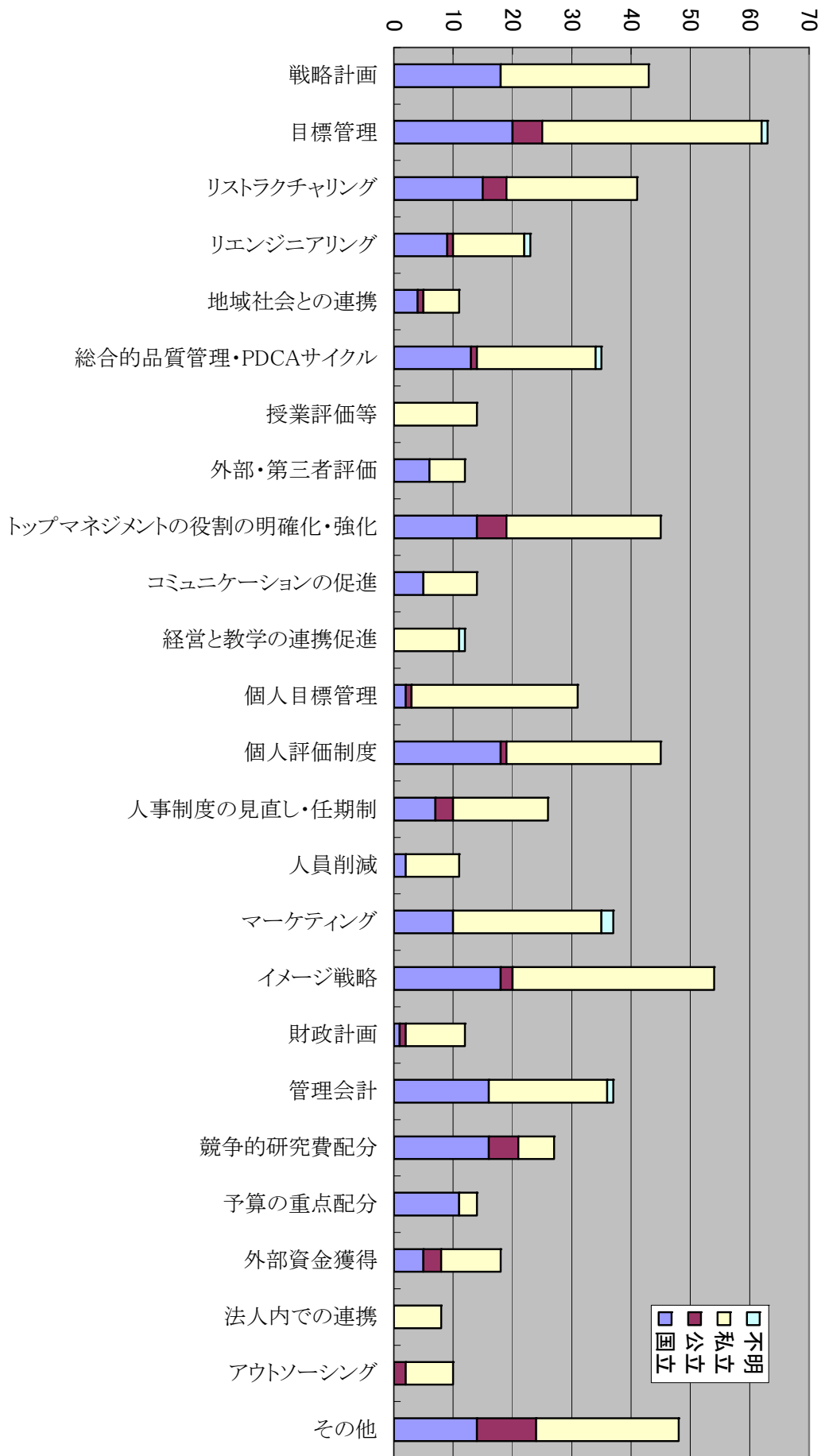


図9 特徴的経営手法の分類

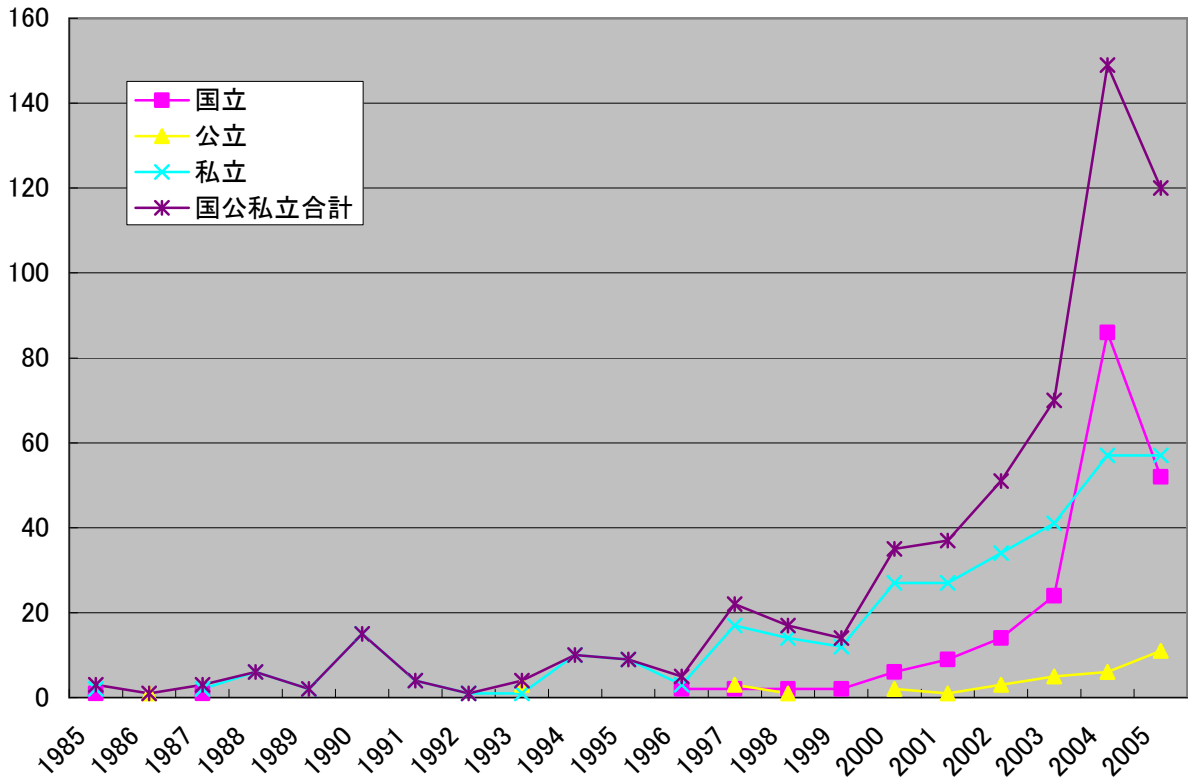


図10 特徴的経営手法の導入年度

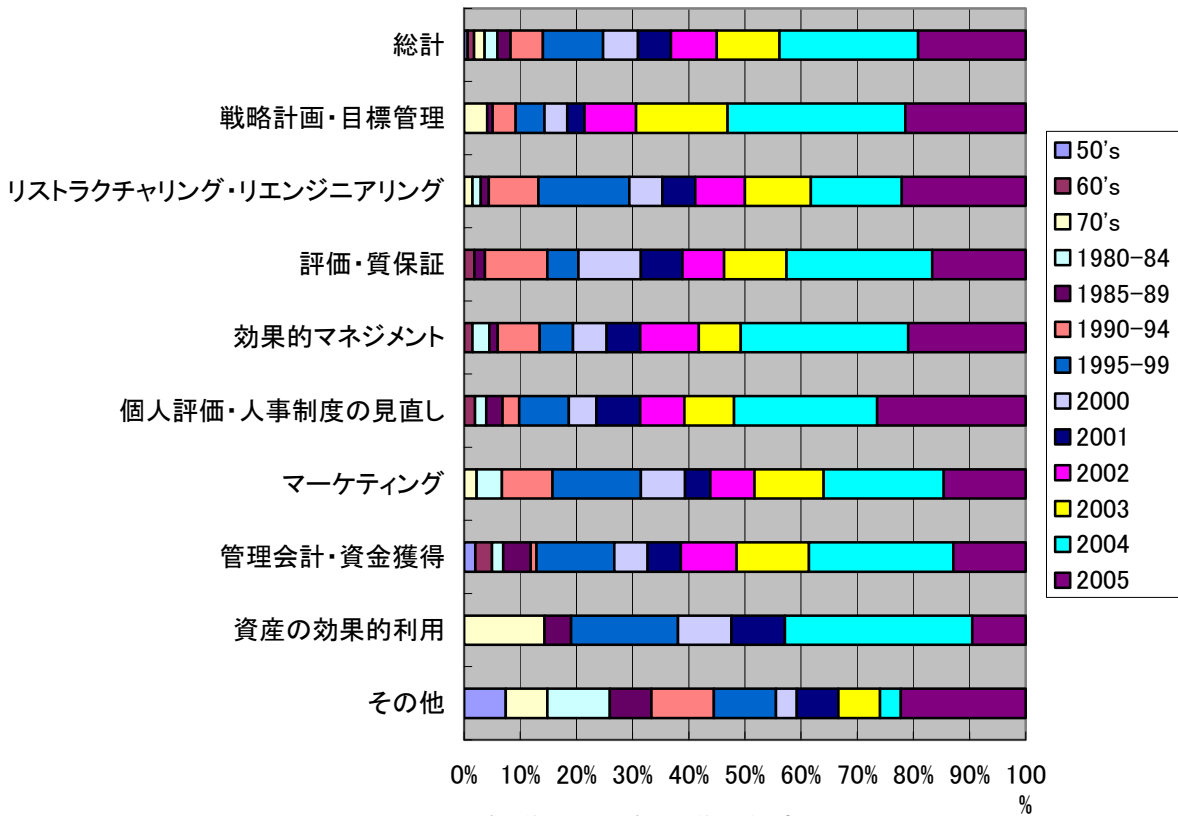


図11 経営手法の類別導入年度

表 12 大学で用いられている経営手法の分類

大分類	中分類	記述内容
A.戦略計画・目標管理	戦略計画	戦略的計画（中期目標・計画）の立案，実施，そのための分析。
	目標管理	組織や個人の目標と実績による管理。（特に組織としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）大学としての理念，目的，目標の周知徹底。
B.リストラクチャリング・リエンジニアリング	リストラクチャリング	組織の再構築。学校統合，学部学科再編，事務組織の再編など。
	リエンジニアリング	職務や業務フローの再設計。委員会組織の改編，フラット化，IT化等によるプロセスの変更。
	地域社会との連携	公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携など。
C.評価・質保証	総合的品質管理・PDCAサイクル(自己点検評価)	総合的品質管理，PDCAのマネジメントサイクルを重視した改善。自己点検評価に基づく改善。
	授業評価等	授業評価等の学生，卒業生による評価。学生満足度。
	外部・第三者評価	外部評価，認証評価やJABEE，ISO等の第三者評価による改善。
D.効果的マネジメント	トップマネジメントの役割の明確化と強化	理事会と学長，副学長の権限の明確化，合議制から限られた人員による決定への移行，学長室，戦略会議，運営諮問会議等のトップマネジメントを補助する機能の確立。
	コミュニケーションの促進	方針や議決事項の周知徹底，意見聴取・提案制度等の縦の意思疎通，交流会等による横の意思疎通の促進。
	経営と教学の連携促進	理事長と学長，理事会と教授会等との間の連携。
E.個人評価・人事制度の見直し	個人目標管理	組織や個人の目標と実績による管理。（特に個人としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）
	個人評価制度	組織や個人の目標と実績による管理。（特に目標設定による個人業績評価に重点を置いている場合。）
	人事制度の見直し・任期制	個人評価結果に基づく給与の決定，給与体系の変更，非正規雇用職員の増加，教員・職員に対する任期制の導入等。
	人員削減	経営の安定を目的とした純粋な人員削減。
	その他	労務管理等
F.マーケティング	マーケティング活動	広く学生募集，就職力強化のためのマーケットの動向，ニーズの分析，分析結果に基づくマーケティング活動。
	イメージ戦略	大学等のイメージの発信。ブランドの確立。
G.管理会計・資金獲得	財政計画	会計情報を用いた経営状態の把握と立案，中長期的な財政の見通しとその運用。
	管理会計	会計情報を用いた経営状態の把握と立案，財政計画に基づく現場での効果的な経営の実現。
	競争的研究費配分	教員研究費の競争的配分。
	予算の重点配分	戦略計画に基づく，特定の部局や活動に対する予算の重点配分。
	外部資金獲得	外部資金の獲得のための方策。経営多角化，資産運用。
	その他	経費節減，省エネ活動等
H.資産の効果的利用	法人内での連携	法人内での資産の共有，スケールメリット。
	アウトソーシング	業務の外注。
	その他	施設マネジメント等

6 特徴的な経営手法に関する解釈および考察

これらの経営手法について、実際に導入している大学等での経験に基づいて、長所や短所について記述をしてもらった。ここでは、表 12 で分類を行った経営手法の中分類ごとに、大学における活用の状況、長所として挙げられた点、短所として挙げられた点について、いただいた意見を中心にとりまとめるとともに、それぞれの経営手法を導入する際の大学の特殊性と手法の限界について考察を行った。

A 戦略計画・目標管理

A-1 戦略計画

戦略的計画（中期目標・計画）の立案，実施，そのための分析。

状況

戦略計画とは、組織の使命（ミッション）を明らかにし、目的（ゴール）、目標（オブジェクト）を設定して、その実現のための具体的方策として中長期の活動計画を作成すること、そのための活動を体系的に組織すること、そして活動の成果を測定し、活動計画にフィードバックしつつ目的目標の実現を図るという手法である。したがって、戦略計画とは戦略を立てること自体ではなく、上記の使命や目的を達成するための一連のプロセスである。なお、目的目標の実現のための活動計画の作成に用いられるツールとして、顧客分析、競合分析、SWOT 分析などが行われる。

そのため、本来は後述する目標管理とは対になるべき経営手法であり、また組織に降りれば個人目標管理、個人評価という形で現れてくるが、ここでは、「戦略計画・中長期計画の作成」に重点が置かれた記述に絞り、「戦略計画」としてまとめた。そのため、「目標管理」として記述されていても、記述内容が計画の作成に重点が置かれていれば、戦略計画として分類した。具体的な SWOT 分析などの手法もここに分類している。リストラクチャリング、品質管理などと合致する部分も多いが、使命、目的、目標からのブレイクダウンとしての活動計画を有し、それを重視している点で、それらの経営手法よりもやや大きな概念と言うことになる。

経営手法としての記述には、戦略計画、中・長期計画、将来構想、アクション・プラン、それらの策定や決定、また PPM(Product Portfolio Management)、SWOT 分析、構造分析などのポジショニングに関する具体的分析などが見られた。一部の学生獲得等に特化した分析、方策についてはマーケティングに、財務に特化した分析、方策については管理会計・資金獲得として分類されており、広義の戦略計画という経営手法を実施している大学等は極めて多い。

長所として挙げられた点

- ・ 長期的な視野を持って業務を行うことができる。
- ・ 考え方の同一化，目的目標の共有。
- ・ 組織としての方向性を示すことで，業務の達成目標の設定と評価とを可能とする。

短所として挙げられた点

- ・ 計画立案のために時間と労力がかかる。

- ・ 教員の業務負担が重くなった。
- ・ 取りまとめが難しく、トップのリーダーシップが発揮されないと機能しない。
- ・ 将来計画等のように計画期間が長いと、だれる。
- ・ 方向性が不明確だったり、現場の業務と目標との関連性が薄い場合は特に、形式的な計画、評価に陥る。
- ・ 教職員の末端にまで考え方が周知徹底されず、意思の統一が難しい。
- ・ 戦略計画で明記されていない活動が軽視されたり、それ以外のことは行ってはいけないというような誤解が生じる。
- ・ 戦略計画があるがために、新たな計画の策定、計画自体の修正がしにくい。

大学の特殊性と限界：

戦略計画によって、中長期的な視点から考えることができるようになった等の長所が挙げられている。これまで大学は、将来計画等はあるとしてもそれを詳細かつ具体的に計画立ててアプローチするというような方法は採らず、少なくとも現場では近視眼的な経営方策しか持たなかった。戦略計画は、大学に新たな長期的な視点を提供したという点だけでも評価される。格付け機関へのインタビューによれば、もともと企業に比べれば大学の不確実性に関するリスクは小さい。入学者数もある程度予測でき、学生が入学すれば数年先までの収入が確実となり、将来の収益も予測可能である。このように、大学に戦略計画がフィットしやすい素地はある。

しかし、企業に比べ、非営利組織のミッションは曖昧だと言われる。そして、大学のミッションはさらに曖昧なものである。もともと曖昧なミッションを明確な文章として示し、それに基づいて計画を立て、組織立てて活動を行おうとするのだから、どうしても各所に曖昧さが残り、またひずみが出る。機構が試行的大学評価を行った際に、大学の目的は何かということから始めたところ、そもそも大学の目的とは何か、そして学問間の差をどのようにするのかという質問が多く寄せられた。その質問に対する確固とした回答があるわけではない。そのような大学の特殊性を考慮した場合、戦略計画とは、大学の全ての活動を対象とするのではなく、大学が組織として取り組むべき課題、重点事項を対象としたマネジメントであると割り切ることが必要である。戦略計画は課題解決と大学の将来を決定するような施策に重きを置き、軽重をはっきりさせるべきである。またそのことによって、戦略計画に記載されていない新たな萌芽的活動を制約するようなことは起こらなくなる。

大学は社会のニーズに適応してミッションを遂行するというだけの機関ではなく、社会にニーズを創り、新たなミッションを創造する機関でもある。また、競争的環境の中で贅肉をそぎ落として自らの目的を追求するだけではなく、同時に社会から信託された社会的機能をも同時に果たすことが求められている組織でもある。そうでなければ、国公私を問わずに公的資金が用いられる理由がない。そして、大学とは、教育、研究、社会サービスの全てに渡って、教員が自らの保有する知識をサービスとして学生に、そして社会に提供し、かつ新たな価値の創造にも尽力するという場である。そのような状況で、すべての活動を大学という1つの組織の目的の下に収斂させるというのは無理であり、自らのシステムを開いたままで組織の中にある程度の緩やかさを許容しないと逆に効果的な活動を阻害する可能性すらある。大学には、適度な計画性と適度な緩やかさが同時に求められているのであり、戦略計画にはそのような大学の要素を考慮すべきである。

A-2 目標管理

組織や個人の目標と実績による管理。（特に組織としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）大学としての理念，目的，目標の周知徹底。

状況

上述のように，目標管理は戦略計画の中で，進捗状況の確認のために用いられる。ここでは，大学としての理念，目的，目標の周知徹底，組織の目標と実績による管理を目標管理として分類した。組織の中で，特に個人のインセンティブとしての個人目標管理，個人評価は，個人評価・人事制度の見直しとして分類した。目標管理の成果として，直接的な組織の効率化，質の向上のみならず，組織の活性化，意識の統一などを期待し，実施されている。

長所として挙げられた点

- ・ 具体的な目標，課題，計画，そして達成状況が明確になった。
- ・ 経営的視点から組織の具体的な目標を明示できる。
- ・ 達成度を把握し，問題点の早期発見ができる。
- ・ PDCA による改善が可能となる。
- ・ 組織としての意識が統一された。
- ・ 自らの業務がどのように位置づけられるのかの自覚が高まった。
- ・ 達成度を気にするようになり，活動が活発化した。
- ・ 各職員の能力開発が期待できる。

短所として挙げられた点

- ・ 教育，研究等の目標を数値で表すことが難しい。
- ・ 適切な目標設定が難しい。（実現可能な目標を設定しがち。高い目標を設定しがち。）
- ・ 作業負担の増加。
- ・ 計画が複数の組織にまたがる場合には一元的な目標管理の適用が難しい。
- ・ 目的管理の中に欠落している事項があると，その部分が行われなくなる。
- ・ 達成度の低下の原因を，学生の質的低下等の外部要因に求める。
- ・ 目標を達成できなかった場合，諸要因やプロセスが勘案されず，成果だけで判断される。
- ・ 自発的に設定したものでない場合，あるいは実施組織のコンセンサスが得られない場合，取り組みに対する動機付けが難しい。
- ・ 今までシステムの思考をしてこなかった人に，将来の姿を思い描かせること自体が難しい。

大学の特殊性と限界：

目標管理によって，組織の活性化，意識の統一などの効果を上げている回答が多くあった。その一方で，短所とされているのは，教育研究等の目標設定の難しさであった。難しさには二つあり，どのような指標を用いるのかという指標の選択（特に数量的指標）の難しさと，その高さの設定の難しさがあった。

教育，研究の成果を指標化することは確かに難しいが，それは完全な指標を求めようとするためである。教育，研究の成果は極めて長期にわたり発現し，また波及効果も大きい。そのような

教育研究の成果を完全に把握することは不可能であるという前提に立たなければならないだろう。その中で、自らの使命や目的に照らして、最もよく教育研究の成果を表している指標、そして最も説得性のある指標を、これが完全ではないという前提を付けて使用するということになる。もちろん、この指標と評価結果が何の帰結を生まないのであれば問題は起こらないが、それが評価結果として大学の組織や教職員個人に影響を与えるために、緊張が生じている。

また、教育も研究も、成果となるための外部要因が存在する。教育に関しては学生が間に存在しており、最終的に大学としての成果を上げるのは学生であることに留意しなければならない。学生がいかにかに学修し、成果をもたらすかによって、大学の成果は左右する。その是非は別として、入学者の獲得から、卒業、就職に至るまで、大学が何から何まで世話をしなければならない傾向にある。また、研究に関しても、努力したからといって研究成果が生まれるものでもない。そのため、評価の際には、成果だけではなくプロセスも重視されるのが常である。

目標設定は、組織の構成員も納得した上で行われなければならない。また、目標管理が行われるのも、評価結果が使われるのも、第一義には組織の使命と目標の達成のためである。決して賞罰のために行われるのではない。

B リストラクチャリング・リエンジニアリング

B-1 リストラクチャリング

事業の再構築。学校統合、学部学科再編、事務組織の再編など。

状況

リストラというと人員の削減と誤解されやすいが、本来の意味は社会のニーズに合わせて事業を再構築することを意味する。その過程で人員の再配置等が行われることとなる。そのため、人員削減を「リストラクチャリング」と表現している場合は、別の「人員削減」という項を設け、そこに分類した。

大学等に関しては、その最たる例は学校統合、そして学部学科の再編、あるいは事務組織の再編などとなる。また、それほど大規模なものでもなくとも、教職員構成の変更などもこの類型として取り上げた。大学等の効果的な発展を期待し、国際、知財、大学評価等に関する組織を設置した事例もここに含めている。

長所として挙げられた点

- ・ あらゆるニーズへの対応。
- ・ 教職員の意識改革。
- ・ 組織として生き残るための戦略。入学者の獲得。
- ・ 大学等のイメージアップに繋がる。

短所として挙げられた点

- ・ 学内でのバランスを上手に取らなければならない。
- ・ 新しい学部学科の設立が、必ずしも学生の増加に結びつくわけではない。

- ・ 教員の専門は変えられないため、どうしても近い分野の学部等の開設になる。

大学の特殊性と限界：

リストラクチャリングが行われる場合、企業であれば事業の多角化、人員の配置転換を狙うのが常識であるが、大学ではそれが難しい場合が多い。

まず、多角化については、大学が非営利組織であることから、得られた収益は教育研究等の質の向上に充てられることとなる。そのため、多角化の誘因はあまり大きくなく、また多角化に充てられる原資も限られる。したがって、たとえ大学間の統合等が行われても、新たな事業を興し、それへの配置転換による元組織の縮小が実現できず、純粋な人員削減を行わない限りは大きな費用の削減に繋がらない恐れがある。

特に、教員組織である学部学科等の改編は困難を伴う。教員は、ある専門分野に関して長い時間をかけて研究し、その専門分野を極めてきたのであって、狭い分野の専門性しか持っておらず、専門を変えることはほとんど不可能である。企業の人員配置のように、短期の研修や OJT で対処できるわけでもない。そのため、結果的に、旧来の組織を踏襲しなければならない場合も多い。任期制等の教員の流動性を高める方策を採っている大学もあるが、このコンテクストからは教員の契約社員化ともいえ、根本的な解決策ではない。また、日本の知識ストックという大きな視点から見れば、社会ニーズから外れたといっても学問としての希少な知識資源は維持しなければならないことも多い。それを、どの組織が、どのように保持していくかという点は、大学経営や、市場の競争原理とは一線を画して、国立大学や公立大学の在り方など、国や地方行政、そして政策としての考え方が必要である。

B-2 リエンジニアリング

職務や業務フローの再設計。委員会組織の改編、フラット化、IT 化等によるプロセスの変更。

状況

リエンジニアリングとは、リストラクチャリングが事業の再構築を指向したのに対し、仕事のプロセスを根本的に再構築する経営手法である。業務の中で、ヒト、モノ、カネ、情報などの資源をどのように最大利用できるかという点からプロセスを再設計するものであり、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)とも言われる。後に述べる「品質管理」が現状のビジネス・プロセスをいかに理想に近づけるかというように、どちらかと言えば現状の業務の改善を指向しているのに対し、リエンジニアリングは現状の業務の再構築を重視する。もちろん、品質管理は改善だけを行うのではなく、評価の結果、目的を達成できなければ、再度計画に見直すというように、リエンジニアリングの要素を PDCA サイクルの中で実現するため、明確に区別ができるわけではない。

リエンジニアリングの事例としては、職務や業務フローの再設計、委員会組織の改編、組織のフラット化、グループ制、プロジェクト型組織、教員組織の講座制の廃止、IT 化等によるプロセスの変更などが挙げられた。いろいろな方法が採られているが、どれも基本的には、業務の効率化、セクショナリズムを廃した意思疎通の促進、人的資源の効果的利用、それらを通じての意識改革やコスト削減が狙いとされている。

組織の再編成という意味では、後述する「トップマネジメントの役割の明確化と強化」も意思決定過程に関するリエンジニアリングの一つとも考えられる。また、職場での「コミュニケーションの促進」についても別に取り上げている。ここでは、それら以外の、特に業務の効率に関する記述を中心にとりまとめた。

長所として挙げられた点

- ・ 業務の効率化。
- ・ セクショナリズムを廃した意思疎通，人的資源の融通。
- ・ 教職員の一体化，意識改革。
- ・ フラット化による自由な雰囲気と円滑な意思疎通。機動的組織の構築。

短所として挙げられた点

- ・ 新たな知識技術が要求され，組織内教育，OJT の必要が生じる。
- ・ 新しい業務プロセスに適応できない者がいる。
- ・ セクショナリズムを廃するためにグループ等で別の割り方をすると，新しい組織の割り方で再びセクショナリズムが生まれる。

大学の特殊性と限界：

大学としての特殊性は取り立てて見あたらなかった。短所として挙げられたのも，大学でなくとも表面化する問題である。講座制の廃止などでは，それによって研究体制が弱体化するとの指摘もあった。従来のやり方には従来の長所があり，その長所はできるだけ損なわないように業務を再構築する必要がある。

B-3 地域社会との連携

公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携など。

状況

これまでの教育・研究のみならず，地域社会との連携を経営手法の1つとして挙げた大学が多くあった。一部は，PR を重視しているものとしてイメージ戦略に分類したが，それだけではなく組織として，また組織の構築によって積極的に対応しようとする取り組みを1つの類型として挙げた。

内容としては，公開講座の開催，地域産業との連携，行政との連携などであり，今までのような，教育，研究，それ以外の活動というのではなく，教育，研究，社会サービスというように，重要な活動の1つとして位置づけている大学等も見られるようになってきた。

長所として挙げられた点

- ・ 社会への直接的貢献が可能となる。
- ・ 地域社会，各種研究，生涯学習等への還元。
- ・ 学生を巻き込むことで教育の一環として幅が広がる。
- ・ 大学等のイメージアップ。

- ・ 共同研究，インターンシップ，就職先の開拓，入学希望者の増加に繋がる。
- ・ 外部資金の獲得。

短所として挙げられた点

- ・ 教育，研究に影響が出ることもある。
- ・ 教員の時間が費やされる。

大学の特殊性と限界：

地域社会との連携として貢献するのは主に教員である。地域連携のための特別な部署を作ったとしても、最終的には売りにできる知識を有する教員の協力が必要不可欠となる。その一方で、教員を地域連携専門に任命するわけでもなく、教育、研究と地域連携との兼ね合いが必要となる。特に、従来の教育、研究の枠組みから外れた取り組みでもあり、注意を要すると考えられる。

C 評価・質保証

C-1 総合的品質管理，PDCA サイクル（自己点検評価）

総合的品質管理，PDCA のマネジメントサイクルを重視した改善。自己点検評価に基づく改善。

状況

総合的品質管理とは、十分に消費者を満足させるよう、組織のすべての部門が製品やサービスの品質の向上に取り組む効果的なシステムのことを意味する。すべてのプロセスにおいて質の向上に取り組むというのは今の企業では当然のことであるが、昔の品質管理が完成品の検査だけに頼っていたことを考えれば、大きなパラダイムシフトであった。大学で考えれば、期末試験や卒業試験だけで学位の質を保証するのではなく、カリキュラムや教員の FD 活動等を通じ、卒業までに至るすべてのプロセスで質を高めるように努力し、質を保証するということになる。

そのような品質管理に重要な考え方が PDCA と言われるマネジメントサイクル(Plan - Do - Check - Action)である。教育現場でも「Plan - Do - See」の概念として昔から定着しているが、ほとんど同義である。戦略計画や目標管理など、ここに挙げるほとんどすべての経営手法でこのマネジメントサイクルは使われているはずであるが、ここでは、総合的品質管理との回答に加え、PDCA サイクルを重視した経営手法の記述がなされていた事例は、総合的品質管理として分類を行った。また、自己点検評価を経営手法として挙げている場合も、特に戦略計画のような記述がない限り品質管理の手法が考え方として最も近いと考え、ここに割り振った。

長所として挙げられた点

- ・ 教育サービスの質の向上。教授技術の向上。学生満足度の向上。
- ・ 教職員が共通理解を持つ。
- ・ 教職員の意識改革
- ・ 毎年着実に改善が行われる。

- ・ 顧客重視（学生・学習重視）の視点が明確になった。

短所として挙げられた点

- ・ 自己評価のため、評価が甘くなる。自己満足で終わる。
- ・ 多くの時間がかかる。
- ・ 余計な仕事が増える。
- ・ 報告書の作成に終始し、評価にまで十分な手が回らない。
- ・ 最終的には教員個人の取り組みになるため、個人差がある。
- ・ 改善を全方向に行うため、意識が分散する。

大学の特殊性と限界：

昔の大学は、個々の教員が独立した専門性を有する自営業者の集団のようなものであり、他の教員の活動に口を出したり、共同で改善を行うというような取り組みは極めて難しかった。しかし、自己点検評価の導入やFD活動の広がりを通じて、その文化は徐々に変わりつつある。

しかし、それでもなお大学の特殊性として特筆すべきは、学生の存在である。一般に、「教育の質」と言う場合、「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」の双方が明確な区別なく使われることが多い。大学にとっては、企業の製品やサービスに相当する「学生が受ける教育の質」を向上させることは、組織の構成員である教員の努力によって実現可能であり、比較的容易である。しかし、大学は「教育機関が輩出した卒業生の質」の向上をも要求されており、この質の向上には学生自体の努力を要し、さらなる困難を伴う。学生が達成すべき知識・技術・態度のレベルを設定し、それに満たない者には学位を与えない、また同時に学生の学習を促すというのが理想的であるが、現実にはなかなか難しい。

学生は消費者であり、同時に自身を有用な人材とする生産者でもある。大学の使命や目的の達成には、大学の教職員だけではなく、学生が主体的に取り組まなければならないし、それが外部要因ならぬ内部要因となることに留意しなければならない。

C-2 授業評価等

授業評価等の学生、卒業生による評価。学生満足度。

状況

現在、ほとんどの大学で学生による授業評価が行われている。学期の終了時に授業に関して評価を行ったり、卒業時に評価を行ったり、あるいは学生の満足度が調査されたりしている。これらは企業における顧客調査、顧客満足度の調査と同様に、大学でも意志決定に用いられる重要な情報となりうる。また、これらの結果の使用方法については、個人評価制度とも関連があるが、大学として意志決定に用いる、教員個人に返却して個人が改善を行う、報告書として公開する、公開しない等、大学によって様々であった。さらに、教員の表彰制度に活用されている大学もあった。

長所として挙げられた点

- ・ 学生の意見を教員にフィードバックすることによる教授技術の向上。

- ・ 教員が授業を重視し、工夫するようになった。
- ・ 教職員の意識改革

短所として挙げられた点

- ・ 努力する教員と、努力しない教員に別れる。
- ・ 教員個別の評価結果を公表するかどうかなど、評価結果の扱いで問題が起こる。
- ・ 学生が正しく評価しているかどうか分からない。
- ・ 全科目に関して行うため、学生が授業評価に飽きている。
- ・ 経費や労力が非常にかかる。
- ・ 授業評価の導入により、研究力に関しては落ちている気がする。

大学の特殊性と限界：

企業の顧客満足度に該当するのがこの授業評価である。実際に、授業評価を通じて顧客満足度の重要性を指摘する回答も多くあった。大学の特殊性は、「総合的品質管理，PDCA サイクル」でも指摘したように、学生が消費者でもあり生産者でもあるということであり、また教育の成果が将来にわたって長期的に継続し、その将来を誰も完全には予測できないことである。つまり、大学の教育とは単なるサービスの提供ではなく、個人に知的資産を自ら構築させ、保有させる活動であり、大学教育の本当の顧客満足度はかなり先になって判明すると言える。そのスパンは電化製品のように短いものではなく、10年、20年、さらにはもっと長いものであり、加えて簡単に買い直しできるものでもない。

教育を提供する側は、専門家の目から見て長期的な教育効果を見越して、最大限に効果的な教育を提供しようと試みる。一方、学生は、そのような長期的効果があることは認識しているが、現在の短期的な効用（個人にとっての費用効果や、時間という資源に関する他のサービス（遊びなど）との競合）で選好を行う可能性がある。実際に、職に就いた卒業生による評価結果が、学生による評価結果と異なるという回答もあった。また、米国では教員が授業評価結果を気にするあまり授業を簡単にしているという批判がなされたりもする。このような教育を提供する側と受ける側との差異、短期的効果と長期的効果の認識の差異についての検討が、授業評価の結果の解釈に必要とされる。

評価結果の扱いについても、問題として認識されている。最終的に授業評価結果をどのように使用するかという問題であり、決まった解法がある訳でもないが、授業評価が授業の改善のために行われているのであれば、各教員に情報をフィードバックとして返すことは最低限行われるべきであろう。大学側の経費や労力だけではなく、延べ時間で考えれば学生の費やす時間は極めて大きい。

また、教育と研究のトレードオフで、教育に注力するあまり、研究がおろそかになるのではないかという懸念も示された。

C-3 外部・第三者評価

外部評価、認証評価やJABEE、ISO等の第三者評価による改善。

状況

外部評価、第三者評価を受けることを重要な経営手法として挙げた大学もあった。評価を通じて外部の目を入れるという施策を、この分類に組み込んでいる。具体的には、外部評価、認証評価、大学基準協会の相互評価、JABEE、ISO9001（品質管理）、ISO14001（環境管理）、日本医療評価機構による評価に基づく改善である。定期的な外部との協議会や、役員の中に外部者を含むことについては、トップマネジメントの役割の明確化・強化に分類している。

共通しているのは、外部の判断基準や外部の評価基準を適用するため、ごまかしがきかないということである。自己評価だけだと評価項目さえ立てなければ表面に出てこない問題も、外部の基準によって判断されることとなり、それが長所として上げられている。

一方で短所として上げられたのは、外部の評価基準であるために自らの組織にふさわしくない基準であってもそのように合わせなければならないこと、第三者が判断する実証主義であるために根拠資料を整備しなければならず、ISO はさらにドキュメントの保有が義務づけられており、それらが煩雑であることなどであった。

長所として挙げられた点

- ・ 自己評価から評価結果を得るまでの過程で大学内では気付かない問題点が明らかになる。
- ・ 評価をきっかけにして改善活動が進んだ。教育の質の向上。
- ・ 教職員の意識改革

短所として挙げられた点

- ・ 自らの組織にふさわしくない基準があり、それでも対応しなければならない。
- ・ 評価に際しての資料の作成、整備、評価後のシステムの保持等、時間と労力がかかる。
- ・ 評価後の改善に関する進行管理ができていない。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性として大きい要因は、「総合的品質管理、PDCA サイクル」でも挙げたが、学生の扱いであろう。実際に、ISO 受審の際に学生を含めたために大変であったという事例もある。学生の行動にまで大学として立ち入ることの難しさはあるが、成果をもたらすためには学生も含めなければならないであろう。

D 効果的マネジメント

D-1 トップマネジメントの役割の明確化と強化

理事会と学長、副学長の権限の明確化、合議制から限られた人員による決定への移行、学長室、戦略会議、運営諮問会議等のトップマネジメントを補助する機能の確立。

状況

すべて教授会で審議決定するという従来の意志決定プロセスを見直し、運営会議、常任委員会などの限られた人員のトップマネジメントで意志決定を行い、機動的な経営体制を確立しようとする意志決定体制の整備が多くの大学で行われている。さらに、学長あるいは経営陣の下に戦略

会議を置いたり、学長室を拡充したり、あるいは社会や専門家の意見を聴取する運営諮問会議を置くなどし、大学経営に関する計画立案をサポートしようとする制度、分掌を各副学長に割り当て、速やかに実行に移す制度等も多く挙げられている。これらのトップマネジメントの役割の明確化と強化は、国立大学においては国立大学法人化によって、そして私立大学においては、私立学校法の改正によって理事会の権限、理事、監事等の責務が明確化されたことを受け、多くの大学が重要な経営手法として取り上げた。

基本的に迅速な意志決定と大胆な大学改革をトップダウンで進めようとする動きであり、「学長あるいは経営陣のリーダーシップ」と表現されることが多いが、ここでは経営手法として細分化することを狙い、具体的な表現とした。他に、コミュニケーションの促進、経営と教学との連携促進、戦略計画、目標管理等々、多くの要素と関係がある。

長所として挙げられた点

- ・ 迅速な意志決定と方針の具現化。
- ・ 学長や経営陣の考え方が明確化され、教職員に伝わる。
- ・ 大学の方針の戦略的展開が可能となる。
- ・ 議論が活発化し、また専門的な高度な意志決定が行えるようになった。
- ・ 学外委員からは有効な意見をもらうことができる。
- ・ 企画立案に教員と事務職員が共同で当たることで、総合的な立案が可能となる。
- ・ 理事会が機能するようになった。
- ・ 学長に時間的余裕ができ、学外の活動を行うことができるようになった。

短所として挙げられた点

- ・ 指示系統が明確になる反面、どこかで停滞すると現場まで伝わらない。
- ・ 意志決定事項が会議のメンバー以外に伝わりにくい。
- ・ トップダウンが徹底されると、一部教職員に指示待ちの受動的態度が生じる。
- ・ 一部の教職員に対立意識や疎外感が生じやすい。
- ・ 様々な意見、アイデアをどのように取り上げ、実現していくかが問題。
- ・ マネジメントや学長を支援するポストに就いた教員は、教育研究にも活発に活動しているため、十分な時間をとれない。
- ・ 継続的な人材確保が困難。

大学の特殊性と限界：

大学は教育だけではなく、従来教員が独自に行ってきた研究の支援や、社会サービス等に関するすべての事柄についてマネジメントを行う必要が生じてきており、さらには昨今の環境の変化を受け、大学として様々な問題に取り組んでいく必要がある。そのような中で、迅速かつ効果的な意志決定を行う体制を整備することは必要不可欠といえよう。一般に、トップマネジメントは大学全体に関する事柄のマネジメントに集中し、その代わりに、実施に関する部局や分掌の意志決定を分散させるのが常である。

大学としての特殊性は、特にラインとしての教育・研究において、末端の部分にまで意志決定の権利が降りているところにある。今まではかなりの部分が現場の裁量であったし、それで大学

として運営してきた経緯がある。その権限を減じようとしても、大学の方針に関わらず専門分野の事柄については当該専門分野の教員しか最終的に判断できない部分があり、必ず現場の裁量は残るし、また残さなければならぬだろう。時によっては組織と個人の利害関係は一致しないし、替わりの教員を見つけるのが容易ではないときもある。そのときにどのように方針を徹底させるか、あるいはどの程度許容できるかという調整で、緩やかな管理を考える必要がある。

人材不足の問題を挙げる大学もあったが、これに関する大学の特殊性として、特に教員にとってはマネジメントに携わることへの価値観が低いということがある。特に若手の教員には昇任するためには研究をしなければならないとの意識が強く（また実際にはその通りで）、研究以外の仕事に携わることには教育であっても「邪魔」であるかのように扱われる。組織として、人事考課の在り方、またマネジメントに関する体系的な教育・訓練の必要もあるだろう。

D-2 コミュニケーションの促進

方針や議決事項の周知徹底、意見聴取・提案制度等の縦の意思疎通、交流会等による横の意思疎通の促進。

状況

効果的なマネジメントを実現するために、コミュニケーションの促進について回答した大学等も少なからずあった。コミュニケーションの施策は大きく3種類に分けられる。上から下、下から上、そして横のコミュニケーションである。上から下については、トップマネジメントの考えや方針を様々な機会を利用して伝えるなど、オーソドックスなものである。下から上については、提案制度や意見聴取の制度が挙げられる。ブレインストーミングによる研修を通じて、教職員の意見を経営に反映させるという方策も挙げられた。横の連携については、連絡協議会の実施、非常勤と常勤の教員間の懇親会、朝礼などが挙げられた。また、協議会の中に学生を含む大学等もあったことは、学生参加の事例として注目される。

長所として挙げられた点

- ・ トップマネジメントの考え方の周知徹底。
- ・ 教職員のマネジメントに対する意識啓発。
- ・ 提案事項が実際の改善に結びつく。
- ・ 相互の信頼が生まれる。
- ・ 一人一人の学生の情報が、横のコミュニケーションを通じて共有される。

短所として挙げられた点

- ・ 規模を大きくしすぎると、時間だけ使って何も伝わらない。

大学の特殊性と限界：

上述のように、「トップマネジメントの役割の明確化と強化」を進める中では、意志決定過程を明確に体系立てることが多い。しかし、体系的な意志決定過程の構築は、逆に、どこかが機能しなければその下の指揮系統は機能しないという可能性、そして縦割りの弊害が発生する可能性を有している。D-1の欠点としてあげられているように、会議で議決されるのはいいが、その内容

が会議に参加しているメンバー以外に伝わりにくいという指摘も見られた。決定事項が現場に伝わらないのであれば、意思決定過程を変更した意味がない。必ず機能させるか、機能しないときのバイパスを用意しておくという対応が必要となる。前者は各分掌、各部局の活動のチェックであり、後者は大学としての決定事項が直接的に各教職員及び学生に伝わる方策、そして横のコミュニケーションの促進となる。

また、合議制からトップダウン型の意志決定に変更すると、当然のことながらボトムアップの意志決定が起こりにくくなるし、また横の連携も取りづらくなる。一部の大学等では、提案制度や、懇親会のような教職員の間でコミュニケーションを図る取り組みが行われており、特に私立大学の中では全員でのコンセンサスを取ることを重視している大学も見られた。構成員のコミュニケーションを円滑にし、各構成員が納得して職務を遂行できる環境を構築するのも新たなトップマネジメントの役割と言える。大学も大規模な大学になると、大企業に匹敵する規模を有する。特に、今までは主要なメンバー全員が意志決定に関わっていたため、何もしなくとも周知されていたことが、これからは伝達という新しい活動をしなければならないということを理解する必要がある。

D-3 経営と教学の連携促進

理事長と学長、理事会と教授会等との連携。

状況

多かった取り組みは大きく二つである。1 つは定期的に経営側の代表者と教学側の代表者が話し合う機会を設けるというもの、もう一つは、戦略計画や長期的なビジョンの策定に、経営と教学の両者が参加するというものであった。例えば、中長期戦略作成の際に、経営側だけの問題とせず、大学全体の意見を聴取するような方策を採った、逆に大学側だけで原案作成をして理事会にかけるのではなく、理事会も原案作成から加わった等の事例があった。また、理事会の諮問機関に教授会から委員を招聘するというものもあった。これらはみな、経営と教学の間で課題の共有を図り、齟齬が生じないようにしようとする試みである。

長所として挙げられた点

- ・ 情報交換による課題の共有化。
- ・ 擦り合わせによってお互いが理解できるようになる。
- ・ 意志決定の高度化と、迅速化が図れた。

短所として挙げられた点

- ・ 責任の所在があやふやになる。
- ・ 理事会、教授会から離れた組織での議論の結果は、ともにそれぞれの会の見解と一致しない危険性がある。

大学の特殊性と限界：

理事会と教授会、理事長と学長との間の連携は、大学評価の項目に挙げられるように、かねてより私学の懸案事項であった。このことが、経営と教学の利害関係が常に一致するわけではない

ことを明確に示している。今後は、理事会（理事長）を中心とした経営が行われることになるが、それでも理事会と教授会との間のズレが生じる（あるいは解消されない）ことは容易に推測されるため、上記のような方策が必要不可欠と考えられる。

E 個人評価・人事制度の見直し

E-1 個人目標管理

組織や個人の目標と実績による管理。（特に個人としての目標設定による改善に重点を置いている場合。）

状況

戦略計画，組織としての目標管理，そしてそれらをブレイクダウンしたものとして，個人の目標管理，そして個人評価制度（後述）がある。ここでは，個人評価制度の導入よりも，各個人が目標を掲げ上司がその進捗状況を管理するという枠組みの設定に重きを置いた手法について分類した。目標設定と評価の両方を書いてある場合もあり，解釈の際には次の個人評価制度と合わせて検討すべきである。

目標管理で重要なのは，各自の自主性と，納得性であり，その目標は本人と上司との話し合いによって決められるべきだと言われる。回答中，信頼性，明確性が重要だとする意見も多く見られた。しかし，面接や個人の自主性，上司との間のコミュニケーションに言及したものは一部の私立大学で見られた程度で，全体的には少なかった。目標管理の基本は各自のモチベーションを高め，最終的に組織として生産性を高めることにあり，評価や管理によって個人の活動を縛ることではないことに留意すべきである。

長所として挙げられた点

- ・ 教職員の意識の向上。
- ・ 個人にモチベーションや積極性が生まれ，組織が活性化する。
- ・ 個人目標を達成しようと努力することで，OJT等，個人の能力育成に繋がる。
- ・ 個人の自己管理能力が高まる。
- ・ 上司と部下とのコミュニケーション・ツールとなり，上司がよく部下の仕事に気を配るようになる。
- ・ 組織や個人の課題，目標，実績が明らかにされ，共有化される。
- ・ 業務負担のアンバランスが軽減される。
- ・ PDCA サイクルによって業務改善，質的向上が期待できる。

短所として挙げられた点

- ・ 間接的な業務であり，仕事が増える。（個別面接，個別評価）
- ・ 各自の目標設定が難しい。（特に数量化の難しい業務，他の部署との共同作業の多い業務，外部要因による影響が大きい業務。）
- ・ 目標設定を低くしすぎると，組織そのものが低調になる。

- ・ 管理者の側に、目標設定、計画遂行、進捗管理の能力を要するため、教育が必要。
- ・ 教員への適用が困難。

大学の特殊性と限界：

事務業務に関しては大学の特殊性というものは考慮しなくて良いと思われる。しかし、大学の事務業務は基本的には間接部門であって、企業の間接部門であっても目標管理の運用には難しい面がある。間接部門として何が成果として捉えられるのかを明らかにする必要があるが、上司との面接等によって明確な目標を決定できれば効果的な手法となるであろう。

個人目標管理を大学に導入する際の問題は、むしろ教員に関する目標管理である。実際に、目標管理は個人ではなく組織ベースに留めたり、事務職員だけに留めたりしている大学も多い。

大学としての特殊性は、まず、多様な目的と多様な利害関係者の存在がある。教育、研究、社会サービスと、さまざまな事業がある中で、同じ人間（特に教員）が同時に異なる事業に携わる必要がある。大学が提供するの教員が有する知識や技術であり、通常、同じ知識や技術を持っている教員は採用しないことから、大学内にそれを代替する人間はいない。そのような状況下で、教員の目標をどのように管理するのかという問題をどの大学も抱えている。特に個人研究にまで踏み込むと学問分野による違いも出てくるため、教育、社会サービス、大学の管理運営に関する決まり事についての基本的なところでの目標の管理と、学内プロジェクト等の大学と契約を交わした研究活動の進捗等の目標管理に留まっているのが現状である。

E-2 個人評価制度

組織や個人の目標と実績による管理。（特に目標設定による個人業績評価に重点を置いている場合。）

状況

目標管理の結果として個人評価が行われており、回答数から見ると評価の方に重点が置かれている回答が多かった。個人評価によって職務遂行にインセンティブを与えようというものであり、その結果が給与や賞与、あるいはその一部に影響を与えるとする回答も多くあった。（給与体系の変更については次の「人事制度の見直し」で取り上げる。）どの大学も、まだ改善の余地があるという記述が多く、個人評価制度の難しさが見て取れる。特に、評価基準の設定と、評価者の教育が最も困難を伴う点として挙げられた。

長所として挙げられた点

- ・ 組織としての業績の向上。
- ・ 各個人の状況や組織の全体像が把握できる。
- ・ 説明責任を果たす資料ができる。
- ・ 透明性を通じてモチベーションが向上し、組織が活性化する。

短所として挙げられた点

- ・ 評価を受ける側すべてが納得のできる、具体的かつ客観的な評価基準の策定が難しい。
- ・ 評価基準にない要素や、資質に関する評価が結果に反映されないと、モチベーションが上がる

らない。

- ・ 評価基準を一元化することが難しい。
- ・ 考課をする側の教育が不可欠。特に定型化、数値化の難しい業務の評価について。
- ・ 研究に関する評価と研究の自由の確保の問題。
- ・ 自己アピールのうまい人や、評価者に近い人ほど好評価が得られる傾向にある。
- ・ 賞与に反映しても、差が少ないために効果は限定的である。
- ・ 無闇に競争心をあおると、ストレスやコンフリクトなどの弊害が生まれる。
- ・ 間接的な業務であり、仕事が増える。

大学の特殊性と限界：

教員の評価に関しては、個人目標はなくとも各自の責任で教育研究を行っているのであり、評価は可能であるとの考え方もあった。しかし、教育、研究、社会サービス、運営管理のバランスの問題、また学問分野による違いの問題があるため、納得性が高く信頼できる共通の評価基準を作成することは困難を伴う。大学の中でも少なくとも教員組織は、企業のように同じ組織内に同じ業務をする人間が居るわけではない。お互いが刺激をシェアするが、そもそも学問分野が異なり、まったく同じ土俵で出世争いなどの競争をしているわけではない。共通の基準や比較可能性は情報としては意味があるが、評価基準としてどの程度の意味があるのか、状況に応じて見極めなければならない。共通の基準だけで判断することによる弊害、すなわち評価基準に含まれない教員の価値にも配慮することが必要であり、そのためにも面接などによって事前に評価する側と評価される側でコンセンサスを持つことが必要である。

また、個人評価制度を導入することによる弊害は、それによって評価基準を基礎とした活動に特化する恐れがあることである。もちろん、評価制度の導入によって大学としての方向性を誘導することにも利用可能であるが、それによって新たな芽が出なくなる可能性にも留意すべきである。

そもそも大学の教員は、大学の組織内ではなく専門分野の中で競争をしている。組織の中では評価されなくとも、学会で評価されればよいと思う教員はかなりの数に上るだろう。すなわち、教員の価値観として、組織内の評価は大きなインセンティブにはならず、むしろ厄介な事柄でしかないというケースも多い。給与ではなく、競争的な研究費の配分に結びつけている例が多いのは、このような教員の考え方をインセンティブに結びつけようとする方法の一つである。企業のような組織の中の競争を念頭に置いた評価システムは、そのままでは機能しない。

E-3 人事制度の見直し・任期制

個人評価結果に基づく給与の決定、給与体系の変更、非正規雇用職員の増加、教員・職員に対する任期制の導入等。

状況

人事制度を変革することによって、大学の質を高めようという方策も多くあった。具体的には、年功序列の廃止と評価による昇任・昇給、年俸制、職務に関連づけた給与体系、教職員に対する任期制の導入、有期契約、非正規職員の雇用、短時間勤務、そして各種人件費抑制政策（選択定年制、早期退職制度、定年年齢の引き下げ、退職勧告、昇給の停止）などである。なお、任期制

の導入については、ここに分類した回答の半分を占めている。

長所として挙げられた点

- ・ 教職員の緊張感，意識改革。
- ・ 組織の活性化。
- ・ 経費節減。

短所として挙げられた点

- ・ 一般職員の減少によって，責任や重要な業務が管理職に集中し，負担が増す。
- ・ サービスの質が低下する恐れがある。
- ・ 職員の習熟度の低下。
- ・ ストレスなどを生む。

大学の特殊性と限界：

本来，人事制度の見直しとは，長所に見られるように組織と個人を活性化させるために行われるはずであるが，その一方で経費節減のために行われているという両面がある。

このような施策に関しては，経営状況に関する十分な説明によって構成員に納得させることが必要という回答があった。経営を行うためには，一部で痛みを伴うことも多い。人事制度の見直しは組織の活性化と人件費削減の両面を見越して行われているものと考えられる。ただ，大学としては，それにより十分な責任をとれない人員が職場に増えてしまうことによる弊害に留意すべきである。

また，任期制の導入が広く行われているが，任期付のポストと任期のないポストとでは，もちろん任期のないポストの方が好まれる。任期制の導入によって被雇用者に不利益が生じるのであれば，給料を増やすとか，時間的な負担を軽減するとか，何かメリットがなければ，従来よりも質の低い者しかそのポストには就かないというのが常識である。また，次の職を探す必要から，大学の職務に対する意識も低下することが予測される。特に再任のない契約制，任期制，正規職員への昇任の機会のない非正規雇用であればなおさらである。教職員のインセンティブ向上に寄与しない人事制度の見直しは，人員の質的低下を許容しつつ，経費節減を目的としているか，組織の縮小，削減を目的としているかのどちらかでしかない。

E-4 人員削減

経営の安定を目的とした純粋な人員削減。

状況

リストラクチャリングなどの記述で人員削減に言及した例が多くあった。特に人員を削減する以外に何も方策が見られない場合は，ここに割り振った。早期退職等の制度に関する言及も一部にあった。

長所として挙げられた点

- ・ 人件費の抑制，経営の安定。

短所として挙げられた点

- ・ 合理化によって、一部の人員に負担が集中する。
- ・ 学生へのサービスの質が低下する恐れがある。
- ・ 教職員の理解を得ることが困難。時間を要する。

大学の特殊性と限界：

大学として保持すべき教員数は決まっており、また職員数にも削減の限界がある。それを超えて削減はできないこととなっている。それ以外には大学外組織との相違点はない。

その他、労務管理の重要性などが挙げられた。

F マーケティング

F-1 マーケティング活動

広く学生募集，就職力強化のためのマーケットの動向，ニーズの分析，分析結果に基づくマーケティング活動。

状況

大学等の採用する経営手法として、マーケティングとの回答が多かった。マーケティングの中でも、イメージ戦略は次の項目で別に取り上げることとし、それ以外のマーケットの同項やニーズの分析、その分析結果に基づくマーケティング活動全般を、マーケティング活動として位置づけた。そのため、マーケットの分析やニーズ把握の要素が強くなっている。

大学等が行うマーケティングの対象は、すべての利害関係者、すなわち進学希望者とその親、在學生とその親、企業、そして広く地域、社会までのすべてである。その中でも学生の獲得に関する記述が多かったのは、大学の主要な収入源である学生納付金の確保が大学の経営に最も重要だからであろう。大学等の資料請求者、出願者等のあらゆる情報が次の学生募集計画の策定に用いられ、戦略的なマーケティング、入試改革につなげている事例が複数見られた。それ以外にも、インターンシップを含めた就職先のマーケティング、外部資金獲得のためのマーケティング、学生からの意見聴取を次の大学設計に用いる例など、マーケティングの対象について多様な広がりが見られた。

長所として挙げられた点

- ・ 進学希望者や在學生，企業，そして広く社会までを含めた利害関係者のニーズの把握。
- ・ 効果的な学生募集の実施。
- ・ 学生の確保。優秀な学生の確保。
- ・ 就職先の計画的な確保。
- ・ 外部資金の獲得。
- ・ 安定的な経営の実現。

- ・ 継続的な改善，学部学科の改組等，社会のニーズに適応するための重要なデータとなる。

短所として挙げられた点

- ・ 相当の費用，労力がかかる。
- ・ ニーズ調査等，まだマーケットを十分に把握できていない。
- ・ 分析をしても，実行に移せない。
- ・ 入試の多様化をすることにより，学力差が顕著になった。

大学の特殊性と限界：

マーケティングは，非営利の大学等にとっても有効な手段である。しかし，大学の利害関係者は多岐にわたり，進学希望者とその親，在學生とその親，学生が就職する，あるいは寄付金が期待される企業，大学等と接点を有する地域社会，そして税負担者の広く社会までがマーケティングの対象となりうる。彼らの利害が一致すればよいが，利害が一致しない場合には，大学としてのバランスが必要となってくる。その中で，多くの大学等で最も重要なのは進学希望者であり，その獲得のためのマーケティングが大学等の経営には必要不可欠である。特に，入試形態や社会的評判で大きく進学希望者の行動が変わりうる層にいる大学等にとっては，極めて重要であろう。

ただし，マーケット・ニーズの把握は重要であるが，大学はマーケット・ニーズに追随すればよいという訳ではない。大学が販売する主力商品である教育は，購入して貰えばそれでよいのではなく，購入して貰って大学を卒業した後も将来にわたって価値を有する資産にならなければならない。組織ができると組織の存続が第一義となりがちであるが，非営利組織である以上は，本来は使命を守ることが第一義となるはずである。現在のマーケットだけでなく，将来にわたっての展望がなければならないし，何よりも大学の達成しようとする理念を捨ててまでマーケット・ニーズを追求するものではない。

F-2 イメージ戦略

大学等のイメージの発信。ブランドの確立。

状況

大学等の採用する経営手法として，マーケティングとの回答が多かった。その中でも，イメージ戦略の類が極めて多かったため，別項目としてイメージ戦略を取り上げた。イメージ戦略には，複数の狙いを込めて実施している事例が多くあったが，最も多かった目的は，学生募集，学生の獲得であった。他には，大学の知名度の向上，正しい大学のイメージの発信，ブランド力の強化，地域へのアピールなどが挙げられた。

具体的な経営手法として挙げられたのは，UI または CI，そしてブランド戦略であった。

UI，CI とは，それぞれユニバーシティ・アイデンティティ，カレッジ・アイデンティティの略であり，コーポレート・アイデンティティの応用である。これらの経営手法は，大学等のイメージを統一し，自らの正しいイメージを発信しようとする手法であり，大学の名称の変更，ロゴやイメージキャラクターの作成などによって自らの組織のイメージを発信するものである。期待される成果には，進学希望者や在學生，その親，企業，そして広く社会までを含めた利害関係者による大学イメージの正しい理解，そして，大学内での意識改革が挙げられた。マーケティングの

中に入れたが、戦略計画や効果的コミュニケーションの一環としても行われる。

一方、ブランド戦略とは、自らの製品のイメージを高め、〇〇を買うなら△△というように、消費者の意識の中で差別化されたブランドとしての地位を確立し、市場を拡大していく戦略である。大学でもこの戦略を取り入れ、自らのブランドイメージを確立しようとする動きがある。

それ以外にも、積極的な PR 戦略、マスコミへの露出度を上げる、公開講演会の開催、学長による定期的な新聞記者との懇談会などの方法が挙げられた。

どれも学生募集等へのマーケティングの一環として行われている経営手法であるが、学内の意識改革にも同時に使用しているという意見が多い。

長所として挙げられた点

- ・ 進学希望者や企業、そして広く社会までを含めた利害関係者による大学イメージの正しい理解。
- ・ 新たに行った改革（四大化、学部の新設等）の周知。
- ・ 地域、社会に対するアピール。
- ・ 自ら想定するイメージを PR によって構築できる。
- ・ イメージアップ、社会的知名度の向上。
- ・ 学生の確保。優秀な学生の確保。
- ・ 新しい方針への教職員の意識改革。
- ・ 教職員の組織に対する帰属感・共同体意識の醸成。
- ・ 「ブランド」の確立。
- ・ 外部資金の獲得が容易になる。

短所として挙げられた点

- ・ 相当の費用がかかる。
- ・ 効果の測定が難しい。
- ・ 即効性が期待できない場合には批判を受けやすい。
- ・ 第三者に大学の方針を委託することに教職員の抵抗感がある。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性は、同一消費者による購入が繰り返されないということである。本来、ブランド戦略とは、製品を購入した消費者が、その製品に満足して再度購入をすること、つまりリピーターとなり、ロイヤリティやブランドが成立するという構造を想定している。しかし、再度購入することがない場合には、その製品に関するフィードバックがほとんどない。そのため、結果的にイメージが優先することになり、イメージさえ構築されればそれでよいということになりかねない。何度も購入しない学生をマーケティングの対象とする代わりに、学校の推薦制度等もことから、高校、あるいは高校の進路担当教員もマーケティングの対象となっている。

また、大学等に関して直接的な接点がない利害関係者は、これもイメージに踊らされることとなる。あるいは逆に、昔の自らの体験を変えられないということもあろう。大学に対する社会の評判が容易に変わらない理由も、そこにあると考えられる。

しかし、昨今では資格取得などの実が重視されることから、イメージ戦略が通用しなくなって

きているとの指摘もあった。大学評価等により、しっかりとした成果の公表が求められれば、ごまかしのきかない環境ができる可能性はある（もちろん、成果を現すことができない場合を想定しなければならないが）。

いずれにせよ、イメージ戦略の本質は単なる情報提供に過ぎず、実際も伴わなければならないことは言うまでもない。しかし、現に実際が存在し、情報の提供方法次第で効果が増すのであれば、それは必ず採るべき手法であるといえよう。費用がかさむとの指摘も多いが、費用がかからないイメージ戦略（利害関係者への使命や目的の周知徹底など）も可能である。

G 管理会計・資金獲得

G-1 財政計画

会計情報を用いた経営状態の把握と立案，中長期的な財政の見通しとその運用。

状況

財政計画とは、財政上の中長期の計画を策定し、それを各年度の予算配分に適用していくものである。戦略計画の一環ととらえることも可能であるが、ここではその特殊性から別項目とした。中長期の立場からのマネジメントが可能となるとともに、職員の意識改革にも繋がることが期待される。

長所として挙げられた点

- ・ 中長期展望が可能となる。
- ・ 財政状況に関する教職員の意識の向上
- ・ 資源配分の適正化。

短所として挙げられた点

- ・ 諸状況の変化により、頻繁に計画変更をする必要が生じる。
- ・ 施設・設備費用が計画立案と大きく異なってしまうことがある。
- ・ 学生納付金が多数を占めるため仕方ないが、学生納付金以外は現状を踏襲する計画となりやすい。
- ・ あくまでも計画のはずなのだが、積極的投資等の計画変更への制約となる。

大学の特殊性と限界：

特に大学の特殊性や限界はないと考えられる。特殊な状況は別として、基本的には学生は複数年在籍し、企業に比べれば収支構造は安定しており、中長期の財政計画は立てやすい。将来の財政計画を関係者に周知し、長期的展望から安定的経営を行うことが望まれる。

G-2 管理会計

会計情報を用いた経営状態の把握と立案，財政計画に基づく現場での効果的な経営の実現。

状況

管理会計とは、自らの経営状態の把握、あるいは意思決定を行うために用いられる会計情報のこと、そしてそのようなマネジメントの手法を言う。外部への報告のために作成される財務会計とはことなり、内部のマネジメントのために使用される。ここでは、会計情報を実際の活動の中でチェックしたり、短期的な効率的資金配分に用いているとする経営手法を、広い意味で管理会計と分類した。

具体的な手法を明記したものとしては、活動基準原価計算(Activity Based Costing (ABC))、費用効果分析、ゼロベース予算、独立採算制、部局ごとの予算編成、目的別・機能別予算制度、損益分岐点分析などが挙げられた。

長所として挙げられた点

- ・ コストに対する意識が高まった。
- ・ 影響は担当者（部局長）レベルにとどまり、全員の意識までは反映されない。
- ・ コストによって問題点の認識が容易となった。
- ・ 無駄な費用を削減し、収支改善に役立った。
- ・ 収支計算書を学部間、他の大学間で比較検討することにより、問題点の抽出、幅広い収支改善策の検討が可能となった。
- ・ 事業ごとの費用効果分析によって、質の高い会計情報の提供が可能となった。
- ・ 資金計画を立て重点配分をするなど、効果的な資金配分、事業の効率化が可能となった。
- ・ 学納金の徴収根拠、部局への予算配分の根拠など、情報開示が可能となった。

短所として挙げられた点

- ・ （データ収集等）多大な労力がかかる。
- ・ 新しい会計制度に慣れるのに時間がかかるため、十分に活用されていない。
- ・ 大学の特性上、正確な数字がつかみにくい。
- ・ 予算責任者と計画策定者が同一でない場合、目標管理が難しい。
- ・ 会計制度を替えても予算が増えるわけではない。
- ・ 積極的投資は可能であるが、不調な事業から引き揚げるのが難しい。
- ・ 人件費の抑制策により、一部で教員の昇任がストップしており、意欲の低下に繋がる恐れ。

大学の特殊性と限界：

大学の特殊性として、教育と研究の間の境界のように、厳密に管理をしようとするのが難しいケースが多くある。特に、教員の活動は教育、研究、社会サービスと多岐にわたり、また学生との協調作業があると、それを厳密に管理することは難しい。また、費用効果については、前述のように効果をどのように把握するのかという問題が常につきまとう。すべてを完璧にしようとはせず、大きな予算の部分から、また取り組みやすいところからというように、管理会計自体の費用効果的アプローチが必要となる。

G-3 競争的研究費配分

教員研究費の競争的配分。

状況

戦略計画、目標管理、個人目標管理、個人評価制度、それらの帰結の1つとして競争的研究費配分がある。従来、一律に決められていた教員の研究費を、教育、研究、社会サービス、マネジメントの業務の評価結果から、あるいは学内の公募によって、競争的研究費配分、あるいは傾斜配分とし、大学全体の予算の削減と、業務実施のモチベーションを高めることを狙っている。競争的資金の原資は、従来の研究費の一律カット、学長裁量経費等さまざまであり、また競争的研究費配分の割合も大学によって異なる。

長所として挙げられた点

- ・ 教員の職務に対するモチベーションの向上、競争原理による教員組織の活性化。
- ・ 教員の辞職、研究費支給の辞退。
- ・ 給与に反映するよりも実行に移しやすい。
- ・ 科研費申請と連動させたことで、外部資金獲得にも繋がった。

短所として挙げられた点

- ・ 高い成果を上げる者と、そうでない者との両極化、固定化。
- ・ 教員の辞職。
- ・ 評価項目外の活動に対する意識が薄れる。
- ・ 評価が難しい。成果だけに絞ると、可能性、将来性を勘案できない。
- ・ 研究分野によって、評価方法の統一が困難。
- ・ 競争的資金に回す予算が少ないため、機能するまでに至らない。経費確保が困難。
- ・ 研究への申請数が多いため、1件あたりの額が小さくなりがち。
- ・ 教員の活動が業績至上主義にならないような配慮が必要。

大学の特殊性と限界：

前述のように、評価を伴う場合には必ず評価に関する問題がつきまとうが、給与に反映するよりも容易に実行できるため、インセンティブを与えるために広く行われている。しかし、研究費は教員にとって非常に重要な要素であり、教員によっては死活問題となる。社会一般からは教育と研究とは別物であり、教員は研究をおこなわなくともよいかのように誤解されやすいが、認証評価の基準にもあるように、教員の行う研究は大学の教育を支える重要な活動である。つまり、教員の研究費を0とすることは、教員が自らの知識を向上させる機会を奪うものであり、大学として自らの教育の質保証ができていないということを意味することに留意すべきである。

G-4 予算の重点配分

戦略計画に基づく、特定の部局や活動に対する予算の重点配分。

状況

上記の競争的資金配分と近い概念だが、戦略計画に基づき、あるいはトップマネジメントの権限により、特定の事業に予算を重点配分するもの。戦略計画に位置づけても良いが、予算配分に重点が置かれている記述が多くあったため、個々に割り振った。予算が付けられた対象事業とし

ては、学内拠点形成、若手教員の研究プロジェクト、学生募集、教育サービス、授業間の傾斜配分など、多岐にわたる。

長所として挙げられた点

- ・ 予算上にトップマネジメントによる意志決定が発揮できる。
- ・ 重点配分した領域の活性化。
- ・ 大学の戦略的方向性が会計面からも明確になる。
- ・ 部局にも競争的な予算計画が求められる。

短所として挙げられた点

- ・ どこかで損をする者もいるので、そのための摩擦、ひずみが起こる。
- ・ 部局の基礎的な予算にまで食い込む恐れ。

大学の特殊性と限界：

戦略計画の結果として、予算上の軽重が生ずるのは当然である。大学の戦略や在り方が予算上にも現れてくるが、どこまで予算をカットできるのかについて吟味する必要がある。特に、基礎的予算にまで影響が及べば、それが大学の教育の質にも影響を与える。大学教育の質の低下は、企業のように一時期の業績不振というだけで済むのではない。その教育を受けた学生は、自らの数十年に渡るそれからの生き方にも影響を受けるだろうし、また社会的に見ても数十年に渡って社会を支える人材の質が低下することを意味するのだという点に配慮しなければならない。

G-5 外部資金獲得

外部資金の獲得のための方策。経営多角化、資産運用。

状況：

外部資金獲得の方策として、資産運用、収益事業の実施、寄付金の獲得、研究費補助金の獲得等が挙げられている。資産運用、収益事業は従来も行われてきたものであり、最近の景気の安定とともに重要度を増しつつある。また、寄付金については、寄付金制度の緩和、大学の法人化によって、より積極的に行われるようになってきた。日本の大学は海外の大学に比べ、資産運用や収益事業からの収入が少ないのが特徴であり、また大学に寄付をするという文化がないことも考えると、このような取り組みはなお一部の大学にとどまることが予想されるものの、一方で寄付金の割合が増加しているというデータもあり、今後の動向を見る必要がある。研究費補助金獲得については、科学研究費補助金への教員の申請義務化、大学としての学内の申請の調整などのように、これまでのように教員個人が個人研究費を獲得しようと申請するのではなく、大学が組織として外部資金を獲得しようと努力するようになってきている。

長所として挙げられた点：

- ・ 収入の安定、大学等の経営の安定に役立つ。
- ・ 収入を教育研究に振り向けることによる質の向上が期待できる。

短所として挙げられた点：

- ・ 外部資金を獲得するためには何らかの対価が必要であり、そのために本務である教育研究がおろそかになる恐れがある。
- ・ 収入を外部資金に求めると、資金獲得が難しい基礎研究分野への影響がある。
- ・ 副業によって経営難とならないように注意しなければならない。

大学の特殊性と限界：

現在の大学では、マネジメントレベルだけではなく、教員も外部資金の獲得に当たる。教員は、企業で言えばマネジメントと現業の両方を行う立場にあり、あまり外部資金の獲得に熱心になると、現業（教育・研究）に影響が出る可能性があり、大学としてのサポートが必要とされている。

また、資金を獲得する教員にとっては、外部資金を獲得したことによって大学からの資金が引かれるなど、資金の獲得によってデメリットを受けるのは好ましくない。教員は研究費の大小だけで行動をしているわけではなく、組織として外部資金を獲得するインセンティブを持たせる必要がある。

大学の特殊性として、資産運用、収益事業等の本業以外の事業に関して、企業であれば本業を凌ぎ、業種を超えるほどに多角化をしていくことが考えられるが、非営利法人が担う大学において、本業がおろそかになるほどの投資が行われることは考えにくい。規制緩和が進めば今後はこの点にも留意をすべきであろう。

その他、管理会計、資金獲得では、少数ながら、経費節減、省エネ活動等の取り組みが挙げられた。

H 資産の効果的利用

H-1 法人内での連携

法人内での資産の共有、スケールメリット。

状況：

法人が複数の大学等を有する場合、資産を効果的に利用することによって、経営の効率は高まる。事例としては、学校の枠を超えて多忙時に職員が手伝ったり、情報や会計システムを共有したり、施設設備を融通したり、さらには会議を一緒に行い効率化を図っている事例もあった。

長所として挙げられた点：

- ・ 資産の有効利用によるコスト削減。
- ・ 教職員の交流があれば、法人全体の理解に役立つ。

短所として挙げられた点：

- ・ 大学等の均質化。大学の個性を失う恐れ。
- ・ 学校種が異なる場合（特に高等教育以外の学校との連携）は、困難な場合がある。

大学の特殊性と限界：

このような動きは、同一法人でなくとも提携等の形で実現可能である。米国では異なる複数の大学が事務組織や図書館を共有するという事例もあるし、また企業では提携によって業務の効率化を図ることが一般的である。日本でもそのような法人の枠を超えた効率化の動きが出てくるものと推察される。

H-2 アウトソーシング

業務の外注。

状況：

アウトソーシングとは業務を外注することであり、主に費用削減を目的に行われる。回答として、情報システム、旅費支給業務、単純業務、設備メンテナンス、警備、学生食堂などについてアウトソーシングしているという回答があった。

長所として挙げられた点：

- ・ コストの削減。人員の削減。
- ・ 単に単価が安いというだけではなく、人材育成の必要がなく、労務管理の必要もないため、特に専門的職種に有効。
- ・ 常にコストを気にするようになった。

短所として挙げられた点：

- ・ 責任感の欠如について注意する必要がある。
- ・ 蓄積してきたノウハウを伝達することが難しい。
- ・ 別の作業、別の費用が発生する。

大学の特殊性と限界：

大学に限ったことではないが、業者や担当者の選定に関しては十分に配慮し、責任感の欠如とならないように気をつける必要がある。人事制度の見直しの箇所に分類したが、派遣社員の採用や、非常勤講師の採用も、広い意味ではアウトソーシングと言えないこともない。被雇用者の雇用形態がどうあれ、学生と接すれば大学の教職員である。必要であれば他の教職員と同様に教育・訓練を受け、責任を持って業務遂行をしてもらう必要がある。

その他、施設マネジメント等が資産の有効活用の事例としてあげられた。

第3章 大学評価への示唆

ここまでに見てきたように、大学等に経営手法に関する質問紙調査を行い、一部に研究会としての考察を加えつつその結果を明らかにした。大学評価は、これらの大学の経営に関する急激な変化に対応しつつ、効果的かつ効率的な評価へと常に変化していく必要がある。その意味において本調査結果はきわめて有意義なものと考えられる。

調査の結果、まず、大学等では、運営、経営者のリーダーシップや戦略計画や目標に基づく経営を重視していることが明らかとなった。もちろん、本調査は学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する者が回答するよう依頼しているため、当然の結果とも取れる。しかし、これほど多くのものが共通した意見を持っていることは特筆すべきである。その一方で、重視しつつも達成できていない要素として、評価に関する事柄が挙げられた。自己評価に関する組織はおおむねどの大学も有しているものの、計画、実施を行いつつも、評価の段階でどのように評価し、またどのように改善に結びつけるのかという点が十分に機能していない可能性が指摘できる。

大学等が現在重視している方向性としては、教育の重視が圧倒的であった。教員に同じ質問をすれば異なる結果となったかもしれない。また、研究の重視と、収入増加のための努力に関して、国立と私立の違いが見られた。

経営手法に関しては、全体的には戦略計画に関する手法の導入が多数を占めたといえよう。組織の使命（ミッション）を明らかにし、目的（ゴール）、目標（オブジェクト）を設定して、その実現のための具体的方策として中長期の活動計画を作成すること、そのための活動を体系的に組織すること、そして活動の成果を測定し、活動計画にフィードバックしつつ目的目標の実現を図るという手法である。財務の面でも、財政計画、財務管理のように、この戦略計画と対になる一連の手法が構築されている。国立大学のこのような回答は法人化に伴う中期目標中期計画の導入があったために予想されたが、国公私を問わず多くの大学でこのような手法が取られているという非常に興味深い結果が得られた。大学評価に際しては、このような大学の大きな動きを組み入れる必要がある。

機構が行う大学評価は、国立大学法人等の中期目標中期計画に対してその教育研究について評価する国立大学教育研究評価と、国公私を問わず大学等の質保証のために評価を行う機関別認証評価との二つがある。次に、それぞれの評価について、このような大学の動きが持つ意味について検討を行う。

まず、国立大学教育研究評価であるが、中長期計画は戦略計画の考え方と極めて近い存在ではあるものの、実体としてはかなり異なるのではないかと推察される。国立大学法人の中長期計画は、戦略計画というよりは、政府との契約である。中長期計画に関する評価と新たな計画の策定とが予算と関連することが明らかになった時点で、大学の使命の追求というよりは、期限の決まった契約としての色彩が極めて強くなったと言えよう。戦略計画は中長期計画と相容れず、戦略計画を基礎とする大学の動きが、そのままの形で第三者評価に関連を持つことは考えにくいと言えるだろう。

次に、認証評価の方法論は、目的に照らして大学の取組や活動を確認し、大学が最低限の教育に関する活動を行っているか、そして目的の達成に向けての取組として十分かどうかについて評価し、判断を行う。その中で、大学が戦略計画の下で体系立った活動をしているのであれば、自

己評価の中でそれらを基礎資料として用いれば、評価者にもわかりやすい自己評価報告書となるのではないかと考えられる。認証評価の基準と観点とを無視することはできないが、もともと観点には軽重があり、基準を満たすためにすべて満たすことを必ずしも要しないよう設定されている。評価を行う際に、観点に関してある程度柔軟な運用をすることで、戦略計画とその達成度を自己評価資料として位置づけることが可能と考えられる。

いずれにせよ、組織の使命、目的、目標を設定し、中長期の活動計画を作成して活動を体系的に組織し、そして活動の成果を測定し、フィードバックを行うという、一連の経営手法が国公私を問わず広く大学に浸透していることは明らかである。大学評価のより効果的かつ効率的な実施のため、更なる検討が必要である。

高等教育機関における経営手法の現状に関する調査

独立行政法人 大学評価・学位授与機構
民間的経営手法の大学評価への
活用に関する調査研究グループ

1. 目的

この調査は、大学、短期大学、高等専門学校（以下「大学等」と表します。）の運営・経営における経営手法の使用に関する現状把握のために実施するものです。

独立法人大学評価・学位授与機構は、大学等の質の向上、および社会への説明責任の促進を主たる目的とし、大学等の評価を実施しております。特に大学等の質の向上に関しては、評価を実施する過程や評価結果のフィードバックの内容が、大学等の実際の運営・経営の中で効果的に改善活動に結びつくことが求められます。そのため、当機構にとって、現在の大学等の運営・経営がどのような形で行われているかを把握することは必要不可欠です。

本調査は、大学等の経営手法の使用に関する現状を把握し、それを視野に入れて当機構の大学評価をより大学等の質の向上に資する評価とすることを目的としています。

2. 調査対象

国立、公立、私立を問わず、すべての大学、短期大学、高等専門学校に調査をお願いしております。調査に際しては、学長・校長、もしくは大学の運営に責任を有する方が回答していただきますよう、お願い申し上げます。

3. 回答の返送方法と期日

ご回答いただいた調査票は、1月末日までに、同封の封筒にてご返送ください。

4. 調査結果の処理と秘密保持

ご回答いただいた結果は、上記1の目的に使用するために、設置形態、規模などの教育機関の属性別、あるいは全体として集計した上で公表する予定ですが、ご回答を学校名のわかる形で外部に公表することはいたしません。また、ご回答の結果を、個々の機関の評価に関連づけることはいたしません。お考えいただいたことを、ありのままにお答えください。

5. 記入の方法

この調査はすべての大学、短期大学、高等専門学校を対象とした調査であるため、場合によっては、質問項目の一部に回答しにくい質問や、貴機関では自明の質問も含まれているかと存じますが、できるだけ、すべての質問にご回答ください。具体的な記入方法は下記の通りです。

(1) 選択肢が用意されている質問には、用意された答えの中から最もあてはまる選択肢の番号を選び、○をつけてください。

(例) Q1. 貴大学はどのような設置形態ですか。

1. 国立 2. 公立 ③. 私立

(2) 具体的な記述をお願いしている設問には、空欄に記述をしてください。もしも、欄が足りない場合には、余白を用いる、あるいは別紙を用いるなどしてご回答ください。

(3) 具体的な数字がわかると思われる質問には、直接に数字を記入していただく質問もあります。空欄、あるいは下線が引いてある部分に、数字を記入してください。

6. この調査に関する問い合わせ先

ご質問やご意見がございましたら下記にて承りますのでよろしくお願いいたします。

担当：大学評価・学位授与機構 評価研究部

助教授 齊藤 貴浩 (E-mail: tkasito@niad.ac.jp) (FAX: 042-353-1863)

質問は次頁からとなっております。お忙しいところを誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をお汲みいただき、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

1. 貴大学（貴校）の経営手法について

貴大学（貴校）では、その運営・経営に様々な工夫をされていることと存じます。貴大学（貴校）の経営手法の中には、主に企業で発展してきた経営手法（たとえば総合的品質管理、戦略計画、マーケティング、イメージ戦略、（組織再構築としての）リストラクチャリング、目標管理、成果主義など）を、教育機関としての特性に合わせて使用しているものもあるかと存じます。以下の質問にお答えください。

- (1) 貴大学（貴校）が、その運営・経営に使用している、**特徴的な経営手法**がありますか。もしもある場合には、以下に**重要だと思われる順に3つまで**挙げてください。そして、その手法をどのような業務や組織に使用しているかお答えください。

(例1) ○○という経営手法を、△△部門の××という業務に適用している。

(例2) ○○という経営手法に類するものを、大学全体の業務全般に適用している。

①	
②	
③	

以下に、その経営手法の具体的事例についてお教え下さい。

①として挙げられた経営手法について

(i) ①の経営手法は、いつから導入されましたか。((西暦)_____年度(頃)から)

(ii) どのような効果を期待して、①の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

--

(iii) ①の経営手法は、貴大学（貴校）をより優れた大学（学校）とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に効果的である | 2. いくらか効果的である | 3. どちらともいえない |
| 4. あまり効果的ではない | 5. まったく効果的ではない | |

(iv) ①の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

--

②として挙げられた経営手法について

(i) ②の経営手法は、いつから導入されましたか。((西暦)_____年度(頃)から)

(ii) どのような効果を期待して、②の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

--

(iii) ②の経営手法は、貴大学（貴校）をより優れた大学（学校）とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 非常に効果的である | 2. いくらか効果的である | 3. どちらともいえない |
| 4. あまり効果的ではない | 5. まったく効果的ではない | |

(iv) ②の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

③として挙げられた経営手法について

(i) ③の手法は、いつから導入されましたか。(西暦) _____ 年度(頃)から)

(ii) どのような効果を期待して、③の経営手法を用いていますか。以下に簡潔に記入して下さい。

(iii) ③の経営手法は、貴大学(貴校)をより優れた大学(学校)とするための経営手法としては、どの程度効果的であるとお考えですか。

1. 非常に効果的である 2. いくらか効果的である 3. どちらともいえない
 4. あまり効果的ではない 5. まったく効果的ではない

(iv) ③の経営手法について、実際の使用を通じての良い点、悪い点について、具体的にお書き下さい。

(2) 貴大学(貴校)では、自己評価のための特別な組織(自らの組織の評価を行い、更なる改善に活かすためのあらゆる組織を含みます。)をお持ちですか。

1. 持っている 2. 持っていない

(3) 持っている場合、それはどのような組織ですか。以下に代表的な組織を2つお答えください。

組織の名称 (例: △△大学評価委員会, ○○評価委員会)	組織の代表者の役職名 (例: ○○担当副学長など)	組織の位置づけ (該当する番号に○)
		1 常設の組織 2 臨時の組織
主な業務の内容 (例: 自己評価の実施, 認証評価対応, 授業評価の実施など)		構成人数 (概数)
		教員 人 事務職員 人 外部からの参加者 人

組織の名称 (例: △△大学評価委員会, ○○評価委員会)	組織の代表者の役職名 (例: ○○担当副学長など)	組織の位置づけ (該当する番号に○)
		1 常設の組織 2 臨時の組織
主な業務の内容 (例: 自己評価の実施, 認証評価対応, 授業評価の実施など)		構成人数 (概数)
		教員 人 事務職員 人 外部からの参加者 人

- (4) 貴大学（貴校）が行う自己評価や、第三者評価への対応、あるいは機関内部での教育評価、研究評価、プロジェクト評価などにおいて使用している特徴的な評価手法がありますか。あれば、どのような評価手法を、どのような業務や組織に使用しているかについてお答えください。（名称等にこだわらず、具体的にその評価方法が分かるように記述してください。）

2. 大学等の運営・経営における諸要因の重要度について

- (1) 大学等の運営・経営の質を規定する要因についてお伺いします。

下記の項目は、企業の経営の質を測定するために必要と考えられる項目を教育機関向けに修正したものです。これらの項目の重要度は、企業と教育機関とでは異なることが考えられます。以下の質問にお答えください。

- (a) 貴大学（貴校）をより優れた大学等とするために、以下の項目はどれくらい重要であると思われますか。
 (b). また、貴大学（貴校）では、以下の項目はどれくらい実現していると思われますか。

(a), (b)のそれぞれについて、もっともあてはまる番号に○をつけてください。

	(a) 貴大学（貴校）を、より優れた大学等とするための重要度	(b) 現在の貴大学（貴校）で実現している程度
	まったく重要ではない ← → 非常に重要である	まったく実現していない ← → 完全に実現している
(1) 運営・経営者のリーダーシップの行使 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(2) 経営者としての責任及び社会的責任の遂行 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(3) 戦略目標・戦略計画の策定 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(4) 戦略目標・計画に基づく具体的活動の展開 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(5) 学生やその他利害関係者の理解 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(6) 学生やその他利害関係者との間の関係の構築と、 彼らのニーズ及び満足の理解 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(7) 組織のパフォーマンスの測定、分析と評価 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(8) 自らの組織に関する質の高い情報の収集と管理 ---	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(9) 教職員の適切な労務管理と人事管理の実施 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(10) 教職員の教育・訓練と、モチベーションの向上 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(11) 教職員が満足するような就労環境の整備 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(12) 学習を中心とした教育内容と教育方法の確立、 実施、及びその継続的改善 -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(13) 学生に対する支援の実施、及びその継続的改善 --	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(14) 学生が学習の成果を得ること -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(15) 学生やその他利害関係者が満足し、彼らの高い 評価を得ること -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(16) 予算、財政、自らの大学等の評判が高まること -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(17) 教職員が満足し、組織に良い影響を与えること -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(18) 組織自体に生じるその他の結果(効果や効率など) -	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5
(19) リーダーシップや社会的責任に関して、あらゆる 利害関係者から高い評価を得ること -----	1—2—3—4—5	1—2—3—4—5

(2) 貴大学（貴校）の現在の運営・経営について、次の設問にお答え下さい。

この質問は、大学(学校)の運営・経営に関わる要素のうち、どの要素が重視されているかを把握するものです。

貴大学(貴校)のお立場から、以下に挙げる「仮想の方策」を評価していただき、回答を基に各要素の重要度を推測いたします。

大学(学校)の運営・経営に関わる要素として、教育活動、研究活動、社会サービス、業務運営、学生、教職員、収入の 7つの要素を仮定し、それぞれの要素に「現状維持」か「取り組みを行う」の 2つの行動を設定しています。そして、これらの要素と行動の組合せで、貴大学(貴校)の採りうる「仮想の方策」を 10個設定しています。

例えば、最初の方策(1)は、貴大学(貴校)が、「地域・社会のニーズに対応」し、「業務運営の改善・効率化」を図る(教育活動、研究活動、学生、教職員、収入に関しては、現状維持できる程度の努力をします。)という仮想の方策を意味しています。この10個の仮想の方策への回答を基に重要度を推測いたしますので、必ずしも最も適した方策が10の方策の中にあるとは限りません。

貴大学（貴校）の理念や目的、現在の諸条件を加味した上で、『貴大学（貴校）にとって、その方策を採ることが適している』と思う順に、該当する方策の右欄に番号を付けていってください。最も適していると思う方策が1番目、もっとも適していない方策が10番目（最下位）となり、同じ順位は使用しないものとします。

要素と活動の組合せ								回答欄
要素	教育活動	研究活動	社会サービス	業務運営	学生	教職員	収入	適している 順番
方策(1)	現状維持	現状維持	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	現状維持	現状維持	現状維持	番目
方策(2)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	良い入学者 獲得に努力	現状維持	現状維持	番目
方策(3)	教育内容・ 方法を改善	研究活動を 促進	現状維持	業務運営の 改善・効率化	現状維持	教職員の 能力を高め	現状維持	番目
方策(4)	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	番目
方策(5)	現状維持	研究活動を 促進	地域・社会の ニーズに対	現状維持	良い入学者 獲得に努力	教職員の 能力を高め	現状維持	番目
方策(6)	教育内容・ 方法を改善	研究活動を 促進	現状維持	現状維持	良い入学者 獲得に努力	現状維持	収入の増加 に努力	番目
方策(7)	現状維持	研究活動を 促進	地域・社会の ニーズに対	業務運営の 改善・効率化	現状維持	現状維持	収入の増加 に努力	番目
方策(8)	現状維持	現状維持	現状維持	業務運営の 改善・効率化	良い入学者 獲得に努力	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目
方策(9)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	現状維持	現状維持	現状維持	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目
方策(10)	教育内容・ 方法を改善	現状維持	地域・社会の ニーズに対	現状維持	現状維持	教職員の 能力を高め	収入の増加 に努力	番目

