

# 大学認証評価の現状と課題

## —大学基準協会での3年間の経験から

山田 勉 (総合企画部  
事業計画課 課長)

### はじめに

大学基準協会は、大学の質的向上を図ることを目的に1947(昭和22)年に設立された財団法人である。2004(平成16)年には文部科学省から認証評価機関に認証され、2009(平成21)年3月までに国公私立延べ204大学の評価実績がある。

筆者は、この大学基準協会に2006(平成18)年4月から出向し、専門職員として青山学院大学、流通科学大学など10の大学評価事務局を務めたあと、2008(平成20)年1月以降は、大学評価・研究部審査・評価系副主幹として「大学評価委員会」を担当し(同年度評価申請大学数は44校)、18大学の現地視察に参加した。

出向の最終年度は、点検・評価報告書の作成に関して多数の大学から相談を受けた。「PDCAサイクルはなぜ回らないのか」「どうすれば大学として実質的な点検・評価を行うことができるのか」というのが共通する悩みである。大学基準協会にとってもこれは深刻な問題である。報告書が認証評価を受けるための体裁に過ぎないのであれば、その内容は執筆者の決意表明や希望の類いになる。機関としての決定でも計画でもない。つまり「部局の意見の寄せ集め」を元に、当該の大学全体を評価することになるのである。

本稿では第一期認証評価におけるこの問題について、点検・評価報告書にみられる失敗例を通して原因を特定し対応案を提示する。また、意思決定が複雑かつ困難な総合大学が第二期認証評価申請を大学基準協会に行う場合を想定し、「大学基準を軸とした計画化手法」について提案を行う。

### 1 第一期認証評価の現状 (問題の定義と分析)

点検・評価報告書の「現状と課題」について、次のよ

うな率直な指摘がある。

「各大学はとてども大部な『点検・評価』報告書を提出されるが、これは名ばかりであり、自大学の活動を単に羅列した『活動実態』報告書の域を出ていない。つまり、点検・評価を自ら行っていない。事実を見つめ、点検し評価した内容が正しいか否か、妥当かどうかを判断してもらうのが第三者評価である。たくさんの資料と分厚い報告書を提出して、後はそちらで評価してくれという報告書が多い。これでは大学自らがどう評価しているのかが見えない。的確な点検・評価報告書であれば、改善の方向性が見える。事実を評価して改善方策を打ち出しているが大学の持つResourceから見て妥当だろうか、そういう判断が書かれている点検・評価報告書を提出するのは素晴らしい大学である。大学自身が自己改革の能力をすでに持っていることを証明しているからである。」<sup>注1)</sup>

では、大学自ら評価できない原因はどこにあるのだろうか。また、なぜ改善の方向性を大学として示すことができないのであろうか。点検・評価報告書にみられる典型的な失敗例を見て行こう。

#### (1) 目標と改善方策が同じ内容になる。

<p>&lt;事例1&gt; 目標 = 奨学金を充実させる。 改善方策 = もっと充実させる。</p> <p>&lt;事例2&gt; 目標 = 研究を活性化させる。 改善方策 = もっと活性化させる。</p>
--

#### (2) 改善方策を目標に書いてしまう(改善方策が書けない)。

<p>&lt;事例3&gt; 目標 = 収容定員を1.4倍にする。(定員超過が常態化している大学例)</p>
--

いずれも目標と改善方策の内容がほぼ同様の記述となる事例である。

事例1と2は、奨学金の充実あるいは研究の活性化について「何がどのようになれば」そう評価できるのかが明らかでない。いきおい、改善方策を示そうとしても「もっと～」という抽象的な「良き意図」の表明に終わってしまう。

事例3は、定員超過が常態化している大学である。在籍者数が収容定員を大幅に超過しているという認識から、その改善を目指す目標を、自己点検・評価をこれから行う際の目標として書き込んでしまっている。いざ改善方策の目標を書こうとして窮することになる。

これらの事例は、検証可能な目標を設定し、軌道修正を繰り返しながら目標を達成するというPDCAサイクルを理解していない、あるいは理解していても検証可能な目標設定が容易ではないことを示している。

### (3) 執筆者の着想あるいは独白になっている。

<事例4>改善方策=学部の責任で行われている人事について本研究科の意見を求められることはないが、今後は意見を述べ、本研究科にとっても適切な人事となるよう努力する。

### (4) 組織的な目標、改善方策にならない。

<事例5>改善方策=教員体制の抜本的な強化が必要である。(「教員組織」)  
改善方策=非常勤講師を含めた総人件費の抑制が課題である。(「財務」)

事例4は「教員組織」における研究科の記述である。私立大学では学部の専任教員が研究科の専任教員を兼ねることが多い。学部教員の任用は、結果として研究科教員の任用となることがある。研究科長の立場からは別の分野からの任用が適切であると内心想いながら、それを明らかにしないまま学部教授会で任用が決まったのだろう。「意見を求められない」という現実と、今後は「意見を述べようと努力する」という執筆者個人の独白が改善方策として記されている。

事例5は、組織としてどのように改善するのが読み取れない。専任教員数の増加による「体制強化」を学部が主張し、「総人件費の抑制」を財務部門が課題としているならば矛盾している。総人件費を抑制しつつ体制を強化するために多様な雇用形態を導入するのであれば、

そう書かなければ評価者にはわからない。少なくとも、この記述では大学自らが何をどう評価しているのかが見えない。改善の方向性もわからない。また、改善方策の語尾が「必要である」「課題である」「検討する」となっているときは、大学として改善の方向性を提示できているのかを再考した方が良い。その多くは部局の意見であり、実行に関する決定の有無あるいは優先順位などが点検・評価報告書全体として明らかになっていないケースが頻繁に見られる。

大学として改善の方向性を指し示すためには、当初の目標設定が組織的に行われていることが前提となる。組織的な目標、これを実現する行動計画、その役割分担と責任体制がなければ、改善方策は執筆を担当した「部局の意見の寄せ集め」にならざるを得ないからである。

さらに、「寄せ集め」になる原因として、現場は何も知らされていないということが考えられる。第一期認証評価における大学基準協会の点検・評価項目は260近くあり、分担してもその数は膨大である。説明を受けずにいきなり執筆を依頼され、項目ごとに「到達目標」「現状説明」「点検・評価」「改善方策」を埋めていく作業は「アンケート回答」に限りなく近づいてくる。執筆者の独白・着想が報告書にあらわれる原因の一つである。

## 2 点検・評価が機能しない理由 (原因の確認と対応策)

### (1) 検証可能な目標設定—PDCA サイクル

散歩のついでに富士山に登った人はいないという。登るべき山を決め、今日は8合目まで行こうと目標を定めるからこそ、それを達成するための計画をたてるのが可能になる。また、現状を把握して目標達成にむけた計画に修正を加えることが可能となる。検証可能な目標設定があって初めてPDCAサイクルは機能するのである。

まず、大学の理念・目的の実現度合いを示す目標を定める。そこで「何がどのような状態」になれば、目標を達成したことになるのか、物差し(評価指標)と単位(評価基準)を決定する。この目標の実現に向けた行動計画<sup>註2)</sup>を立案・実行し、(必要に応じて複数の)評価指標・基準を用いて現状を「点検・評価」し、改善方策を練る必要がある。目標がどの程度達成できているかを事後的に検証できなければ、改善方策も特定できない。

「研究の活性化」を目標とするのではなく、「全ての専

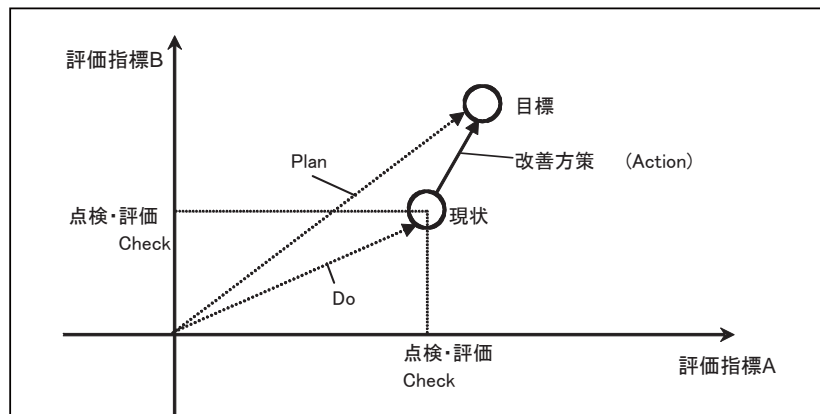


図1 PDCA サイクル

出典：大学基準協会「大学評価ハンドブック」2009(平成21)年度評価者用・2010(平成22)年度申請大学用、P18(筆者が一部修正)

任教員が論文(評価指標)を3年に1本(評価基準)発表していること」としなければ、活性化しているかどうか内部で点検・評価しようがない。ましてや外部の認証評価機関からその達成度を評価することはできない。さらに、目標達成のための行動計画が「研究時間の確保」では、具体性に欠ける。「学内の諸会議について年間開催数を5分の3にする」と計画して初めて、どのように会議数を削るのか、いや、そもそも計画に無理があったのではないかという点検・評価が可能となるのである。<sup>注3)注4)</sup>

## (2) 組織的な目標設定—大学基準の構成

また、PDCAサイクルを機能させるために必要なことは、組織的な目標設定である。「組織的」とは、大学基

準ごとに設定した到達目標が整合していることをいう。第一期認証評価に用いられた15の大学評価基準<sup>注5)</sup>は相互に関連している。とくに機能と条件のいずれに関する基準であるかを認識しておくことが「森を見る」コツである。

建学の精神や養成すべき人材像など、大学には固有の「理念・目的」<sup>注6)</sup>がある。この理念・目的を実現するために、学部・学科、研究所、図書館などの「教育研究組織」が編成される。第一期認証評価では、この二つの大学基準はメタレベルに位置づけられており目標設定は求められていない。続く「教育内容・方法」「研究環境」「社会貢献」が大学の基本機能である。また他の非営利組織と比較しても特徴的な入試が「学生の受け入れ」として、

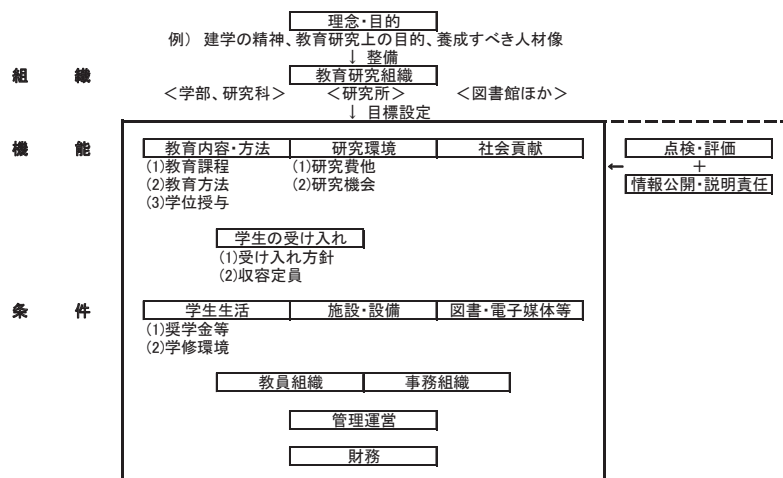


図2 大学基準の構造

出典：大学基準協会「大学評価ハンドブック」2009(平成21)年度評価者用・2010(平成22)年度申請大学用、P19(筆者が一部修正)

条件に近い位置に配置されている。これらの諸機能を十全に果たすために、「学生生活」「施設・設備」「図書・電子媒体等」が直接的な条件として設定される。次に人的な Resource として「教員組織」「事務組織」が続き、これを円滑に回していくための「管理運営」と教育研究等の諸活動を支える「財務」状況が条件である。

「点検・評価」「情報公開・説明責任」は、第一期認証評価において大学基準協会が最も重視した基準である。これらの「機能」を果たすことが今大学に求められていることを際立たせるために別枠で表示されている。

大学基準ごとに設定された到達目標が、図2の構造と整合しているか否かがポイントである。そこに大学としての「組織性」が現れるからである。「研究環境」および「教育内容・方法」「教員組織」「財務」の目標内容は相互に整合しているか、「施設・設備」を前提とした「学生の受け入れ」目標になっているか、「施設・設備」の中長期的な建設・改修計画があって「財務」目標は設定されているかなど、大学基準ごとに設定された目標の整合性を点検すると、その不整合から見えてくる「計画の脆弱性」は数限りない。その脆弱性を克服することが、「大学としての改善の方向性」を指し示すことになる。

### （3）意思決定が複雑かつ困難な総合大学

単科大学や小規模な総合大学であれば、以上の対応案によって「部局の意見の寄せ集め」からは脱することができるだろう。問題は大規模な総合大学の場合である。

「法は一つの活動体に2つの意思決定機構が存在することを許容している。換言すれば、大学は外部環境への適応に財務資源の獲得と配分に関して効率性と合理性を重視する『マネジメント』と財務資源の活用と成果に関して外部環境の変化に関わらず、真理の探求に向けた創造性と専門性を重視する『アカデミズム』という二律背反ともいえる目的を同時に抱えた組織といえる。しかもこれらの組織は全く分離独立したものでもなく、主従の関係にあるわけでもない。…（中略）。学校法人の場合、理事会の『学校法人の業務』と教授会の『大学の重要事項の審議』、理事長の『業務』と学長『校務』の範囲につき、その線引きが現実の問題となる。」<sup>注7)</sup>

改正私立学校法と学校教育法が並立するなかで、権限は未だ整理されていない。また整理することが適切かどうかについても議論がある。しかも現実には、大学の組織・業務だけが存在し、法人は形式だけの組織もある。

学部数が20を超える大学もあれば、キャンパスが複数に分かれている大学もある。大規模な総合大学は、機関としての意思決定が複雑であり、時に困難をきたすというのが現状だろう。

2011（平成23）年度から始まる第二期認証評価では、将来に向けた発展方策として「大学が保有している『資源』を適切に把握し、人的・物的・資金的資源の投入計画と実行のための手順や方法を明確にするなど行動計画を記述する」<sup>注8)</sup> が必要となる。Minimum Requirement は、改善の「方向性」を大学として示すことではない。資源を前提とした具体的な行動計画の立案である。「計画能力」の抜本的な向上が喫緊の課題となる。このような状況の中で、意思決定に弱点がある大規模な総合大学の場合、組織的な目標設定はどのように行うことが可能かつ適切か。これが次の課題である。

## 3 大学基準を軸とした計画化手法 一 第二期認証評価申請に向けて

### （1）第二期認証評価制度の概要

2011（平成23）年度から始まる第二期認証評価制度では、質保証の第一義的責任は大学にあることを前提に、自主・自律を掲げる大学は、国や第三者の評価を待つまでもなく、点検・評価結果を改善に結びつける「内部質保証システム」を整備し、そのシステムを適切に機能させることが求められている。さらに、その「証明」を evidence によって行い、大学が点検・評価報告書において示した証明が適切・妥当なものであるか否かを、認証評価機関である大学基準協会が確認し評価を行う仕組みとなる。

内部質保証という目的を点検・評価に与え、その証明責任は認証評価機関ではなく大学にあるとした点特徴的である。第一期認証評価の反省をふまえ、点検・評価項目数も大幅に削減されている。

### （2）大学基準の趣旨と Cross Functional な取り組み

大学評価に申請する大学は、「点検・評価項目」にのみ目を奪われがちである。しかし、大学評価は「大学基準」に適合しているか否かの判定である。さらに重要なことは「この大学基準は、大学基準協会が行う大学評価の基準となるものであり、同時に大学が適切な水準を維持し、その向上を図るための指針を定めるものである。」

(大学基準趣旨2)ということにある。つまり正会員大学の水準維持・向上の指針なのである。<sup>注9)</sup>

さらに、個々の大学基準は「機関」としての大学の機能・条件に着目して設定されていることに注意が必要である。「学生の受け入れ」を例にとれば、「アドミッションポリシー」「厳正執行」「定員管理」など入試についてのエレメントを限定し、どこがどう分担するのかを決めてCross Functional(学部・研究科・部課横断的)に取り組まなければならない。要するに、全学、全部門が参加しなければ大学の水準を維持し向上を図ることはできない。各学部・研究科・部課等の計画を事後的に調整して統一することは不可能である。

### (3) 機関としての方向性(目的)・通過点(目標)の明示

そこで、固有の理念・目的に照らし、機関としての大学が大学基準の10項目ごとに方向性(目的)を定め、その通過点(目標)をまず明示することが必要である。

新大学基準の項目は「理念・目的」「教育研究組織」「教員・教員組織」「教育内容・方法・成果」「学生の受け入れ」「学生支援」「教育研究等環境」「社会連携・社会貢献」「管理運営・財務」「内部質保証」である。いずれも大学の水準を維持し、向上を図るために必要不可欠な項目である。

全学、全部門が実現を目指すのであるから、方向性(目的)と通過点(目標)の内容については、徹底した議論が必要である。妥協は許されない。<sup>注10)</sup> また、「組織の持つ高い基準が、人をひきつける。高い基準から、自尊心とプライドが生まれる」ことにも心を留める必要がある。<sup>注11)</sup> 機関としての目標は、教育・研究成果の最大化をCross Functionalに実現するために全学、全部門で策定するのであり、中期計画・構想の成否は目標設定にかかっている。

### (4) 学部・研究科・部課等における行動計画の確立

機関としての大学の目的・目標が定めれば、各学部・研究科・部課等においてそれらを現実化する行動計画(教学計画)を確立する。教学部門については人材養成上の目的・教育目標が各々存在しており、機関としての目的・目標を、各学部・研究科等の特性に対応した固有の行動計画に転換する必要がある。また、機関として大学が設定した目標を達成するものに、行動計画の総体になっているのかの確認が必要である。(図3を参照)

また、「今日の右肩下がりの財政構造の中で目標の実現を図ろうとすれば、当然にも廃止・縮小すべき事業を明確にする決断が求められる。既得権益や前例を重視する大学風土の中では、批判や抵抗は免れえない。しかし、これを避けたり中途半端な調整を図っては、中期構想の実現は絵に描いた餅、方針は掲げても実行が伴わないこととなる。ここにこそ経営の責務があり、その真価が問われる。」<sup>注12)</sup>との指摘は、7,8年後には18歳人口が120万人前後を割り込むことを考え合わせれば、特に留意が必要であろう。事業の取捨選択は、大学のMissionを背景として、どのような理念・目的を実現しようとしているのか、そのために個々の大学基準についてどのような目標を全学で設定したのかという観点から考える必要がある。そうでなければ、部門間の調整はPower Politicsに逆戻りして、Missionや理念・目的と関係のないものになるだろう。

### (5) 各行動計画を尊重した評価基準・指標の再設定

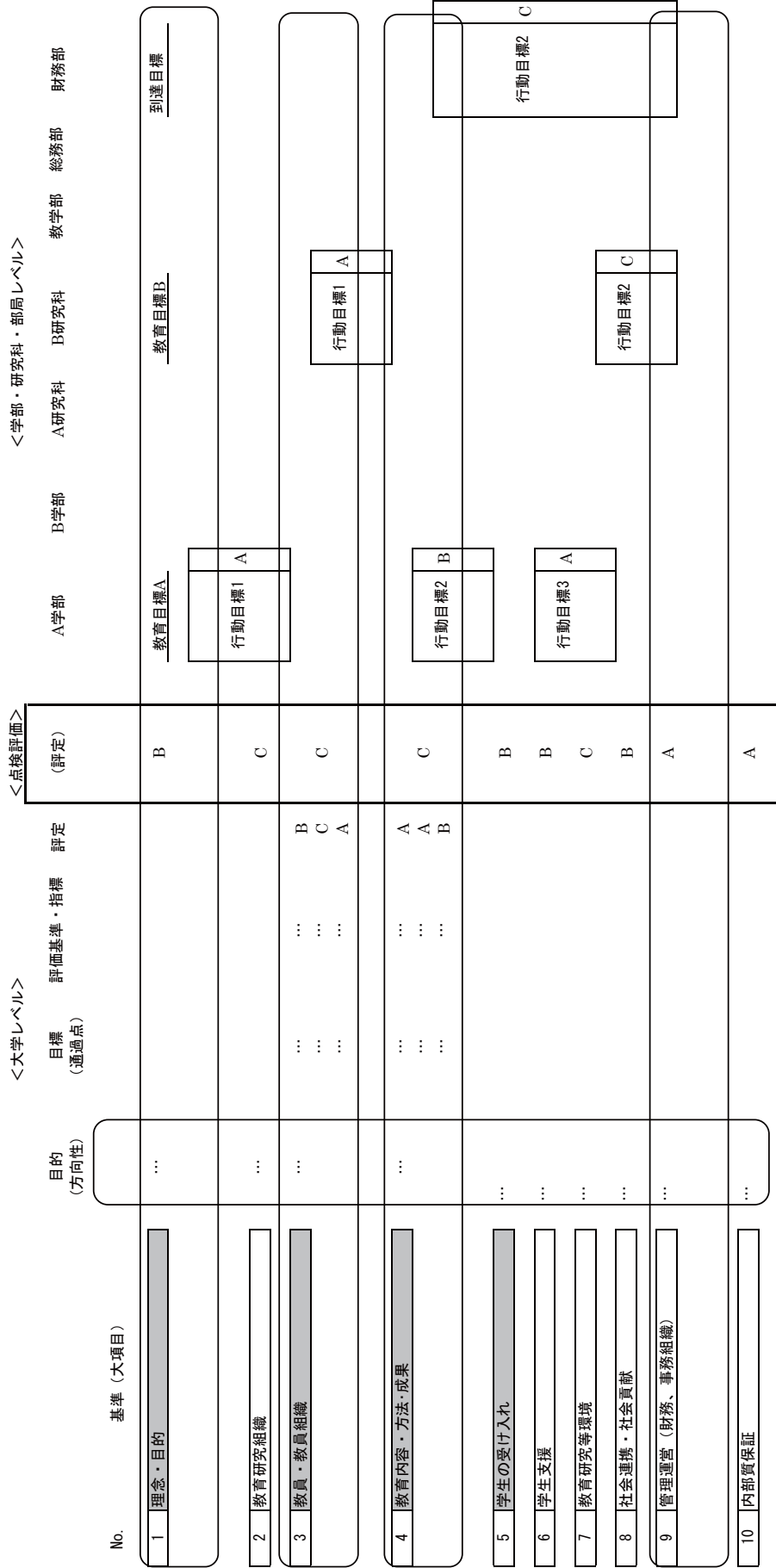
各学部・研究科・部課等の行動計画が作成されたら、機関としての目標について設定した評価指標・基準を、当該の計画を尊重して再検討することが必要となることがある。とくに、機関としての目標を大学基準ごとに整合的に設定する際に、人的・物的・資金的資源の調達・配分について正確に見通していなければ、その評価指標・基準は見直しが必要となるだろう。<sup>注13) 注14) 注15)</sup>

こうして初めて機関としての自己点検・評価は可能となる。学部・研究科・部課等は、教育目標・業務目標の達成に向けて固有の行動計画を実行し、機関としての大学は行動結果の総体をあらかじめ設定した評価指標・基準を用いて、大学基準ごとに「点検・評価」し、目標達成に向けた軌道修正を学部・研究科・部課等に働きかけることになる。<sup>注16)</sup> 行動計画を軌道修正するのみならず、目標達成に向けた人的・物的資源の再配分も必要であろう。

## 4 立命館大学の挑戦

立命館大学における点検・評価については、新たな教学のPDCAは「『教育改革総合指標・行動計画』に基づいた2008年度からの教学改革計画策定・運用方針について(中間報告)」(2007年7月25日常任理事会)に基づき推進されており<sup>注17)</sup>、研究分野については活動状況

図3 大学基準（機能別）とPDCA（部局レベル）の関係



\* 大学基準は、機関としての「機能」別に設定されている。  
 \* 学部・研究科等が、ビジョンや中期計画の内容を自らの課題として、行動計画を打ち立てる際には、Cross Functional（部門横断的）な「目的」「目標」が前提となる。  
 \* 機能別「目的」「目標」がなく、大学基準別（点検・評価項目別）に学部・研究科等が点検・評価を行えば、その結果は「部局の意見の寄せ集め」になる。  
 \* 内部質保証を実践するためには、全組織を横断したCross Functional（機関として機能）な努力が必要である。  
 \* A学部の努力だけで適切な教員組織を整備できるわけではない。財務部の努力だけで、健全な財務基盤を構築できるわけではない。

出典：2009年度第3回立命館大学自己評価委員会「内部質保証システムの確立に向けて＜1＞－基本方針と課題、体制概要－添付資料2

を把握する「研究活性化総合指標」の開発が現在進められている。また、各組織の計画策定にあたっては、学園全体の中期計画、各年度「事業計画の基本的考え方」および「立命館大学の基本課題」さらに、「次年度予算枠」が全学に示され、これを受けて「部の中期執行計画」を策定するなど、すでに一定の到達点を築いている。

本稿は、大学基準協会の要請する自己点検・評価の内容を明らかにし、立命館大学が申請する2011(平成23)年度認証評価において、「計画」と「点検・評価」をより整合的に推進するための対応案と手法を整理したものである。

原稿執筆時点では、学園ビジョンR2020(1st draft)が作成され、これを具体化する新中期計画を策定するための五つの委員会と特別委員会、新中期計画総合調整会議が設置されている。本年は、2020年にどのような学園を目指すのかという将来像と具体的な行動計画が、全学、全部門の参加・参画により作成される予定である。本稿の「3 大学基準を軸とした計画化手法」が、トップダウンでもボトムアップでもない新たな意思決定の一助になれば幸甚である。

## おわりに

評価指標・基準がなければ点検・評価(Check)できないこと、改善方策(Action)は部局単独では決定できず計画(Plan)が「組織的」に設定されている必要があること、また大規模な総合大学では、機関としての目標設定をCross Functionalに実現する手法が必要であることを述べた。実は、PDCAサイクルを回すにはもう一工夫必要である。たとえば、翌年度「開講方針」と「人件費予算」の決定時期がずれている場合、「教員・教員組織」「管理運営・財務」において設定した目標を大学として実現するスケジュールになっていると言えるだろうか。つまりPDCAサイクルが回るように「アカデミズム」「マネジメント」双方の目的を実現する業務の再構築も必要なのである。

大学の認証評価制度は、その制度目的が当初から必ずしも明らかでなく、大学側も評価者側も、何をすることが求められ、それはいかにすれば可能であるかを模索しながら、すすめてきたというのが、第一期認証評価の現状であろう。大学においてPDCAサイクルを機能させるには、Plan-Do-Check-Actの全ての段階で、設置者

と大学、学部・研究科・部課等の「組織的」な取組が不可欠である。点検・評価の形骸化が叫ばれているが、一度も実質化していないものが形骸化することはない。ごく一部の大学を除いて、PDCAサイクルが機能するのはこれからであるというのが実感である。

最後に、出向期間中は、大学評価委員会・評価者研修セミナー・異議申立審査会を担当させていただき、さらに2008・2009年度「大学評価」ハンドブックの編集、15大学・団体における実務説明のためのスタッフ派遣など貴重な経験を積ませていただいた。ご指導をいただいた大学基準協会の諸先生方とスタッフの皆さんに心から御礼を申し上げます。

## 【注】

- 1) 生和秀敏「大学評価実務説明会—大学評価の概要と意義について—」財団法人大学基準協会、2008年4月
- 2) 目標に対する行動計画は、当該の計画についてPDCAサイクルを回す部局単位で算定して複数必要になることがある。すなわち、「第一に目標を明確に定めなければならない。そして、その目標を特定の顧客、特定の市場に従って、特定の成果、特定のターゲットに転換しなければならない。したがって、きわめて多くの個別戦略が必要となることがある」(P.F.ドラッカー『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、1996年、P81)。「点検・評価」における到達目標とこれを実現する「中期計画・構想」、学部・研究科・部課等の「事業計画」(教学計画)は、各々1対1対応ではなく、m対n(いずれも正の整数)対応である。
- 3) 日本私立大学連盟主催の「自己改革システム修得プログラム」は、検証可能な目標設定手法を学ぶ研修として秀逸である。上位目的(理念・目的に対応)を念頭におきながら、定性目標に対する「代理変数」を到達目標に設定し、この目標達成に向けた行動「目標」も複数立案したうえで、これに基づくCheck-Actionを仮想実践する集中研修である。
- 4) 国立大学法人評価委員会国立大学法人分科会「国立大学法人の中期目標及び中期計画の素案についての意見」平成21年10月14)は、事後的に検証が可能となるように各国立大学法人に書き直し求めている。「1.具体的な取組内容の記載がある例、2.達成状況、達成時期、判断基準等が明確な例、3.達成度の評価が困難になりがちな文言でも、事後的に検証可能な例、4.その他、水準やイメージ、概念の内容が明確な例」が、各法人の素案からそのまま抜粋・分類されてまとめられている。すべての到達目標に評価基準・指標の設定が難しい場合に、定性的でも構成員に一義的に理解可能な目標とは何かを検討する際に役立つだろう。
- 5) 第二期認証評価では、「管理運営」「財務」「事務組織」の「管理運営・財務」への統合など、大学基準の数が15から10に

削減されている。より分析的に考えるため、ここでは旧基準で説明を行う。

- 6) 認証評価申請は7年に1度の機会である。大学の使命と理念に基づき固有の目的を組織的に設定することが極めて重要である。「最も犯しがちな過ちは、立派な意図をたくさん盛り込んで使命としてしまうことである…(中略)。何かを加えようと思えば、何かを棄てなければならない。なし得ることは限られている。そのなかで最も意義のあることは何か、逆にわずかな成果しか期待できないもの、もはやあまり意味をなさないものは何かを、考え抜かなければならない。」P.F. ドラッカー『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、PP7~8、1996年
- 7) 殿村成信「変化する環境の中での信頼性を担保する財務とガバナンス」大学外組織評価研究会中間報告書、独立行政法人 大学評価・学位授与機構、P24、2008年3月
- 8) 大学基準協会「新大学評価システム ガイドブック」—平成23年度以降の大学評価システムの概要—」P24、平成21年10月
- 9) この趣旨が追加された経緯については「大学基準協会の創立と同時に採択され、その後、時代の変遷のなかで改正を重ねてきた『大学基準』は、一般に『向上基準』と解されてきた。具体的には、それが大学設置基準に対する向上基準なのか、あるべき『大学像』を規範化したものなのかという点で、かつて協会内部において見解が分かれていた。平成八年に新しい相互評価を導入する契機に、その向上基準とは、各大学が到達目標として掲げる教育研究の理念・目的の実現に向けた改善・向上の指針や留意点を明示したものと理解された。」(大南正瑛「大学基準協会の相互評価の現状と展望」大学評価文献選集、P354)とされている。
- 10) 「ところで、戦略に関して、してはならないことがある。意見が分かれるであろうからという理由で目標を明確化することを避けてはならない。これを避けようとしたばかりに、大病院がつぶれそうになったことがある。『できるだけ多数の患者をとるか、それとも最高の治療を目指すか』というきわめて難しく、意見の分かれる問題について、この病院は決断を回避して、先延ばしにしてしまった。…(中略)。そして、最終的には、営利の医療チェーンに身売りをせざるをえなくなった。」P.F. ドラッカー『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、PP83-84、1996年
- 11) 同上、P28
- 12) 篠田道夫「戦略経営の確立に向けて⑧戦略を具体化する—中期計画の実質化」『文部科学省教育通信』No.230、P16、2009-10-26、
- 13) 「次に、ほかに良い言葉ないので兵站という言葉を使うが、この兵站というものを整える必要がある。これはどのような

資源が必要かということである。よく思い出す昔の話がある。ナポレオン麾下の優秀な幕僚が、プロシア、スペイン、あるいはいずれの国が相手だったにせよ、すばらしい作戦計画を説明した。ナポレオンは静かに聴いた後、必ずこう尋ねたという。『馬は何頭必要か』。たいていそのようなことは検討されておらず、彼ら作戦計画は、徴用可能な馬の数では、とても実行できないことが明らかになったという。これが典型である。』P.F. ドラッカー『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社、P82、1996年

- 14) 機関としての目標設定が、使命を絞りこんだうえで行われているか否かが最終的な鍵となる。「組織の強みと成果に目を向けなければならない。うまくやっていることをもっと上手にやる必要がある。ただし、それが適切であることが条件である。組織が何でもやれると思いつくことは正しくない。組織の価値観に外れたことをやろうとしても、拙劣なことしかできない。…(中略)。外部に目を向けて、機会、つまりニーズを探らなければならない。限られた資源(ここでいう資源とは、人材や資金だけに限らない。能力も含む)の下で、『他に抜きん出て、新しい基準となりうる分野は何か。』人は、何事かをなし、それをうまくやることによって、基準を設定する。成果によって、新しい次元を切り拓くのである。」同上、PP10-11
- 15) 大規模な総合大学で、正確な現状分析とそれに基づく目標設定のために、SWOT分析、ロジックモデリング、バランスドスコア・カード等の導入が段階的に進められている理由である(「大学外組織評価研究会中間報告書」、独立行政法人大学評価・学位授与機構、PP83-112、2008年3月)。
- 16) 機関としての目標が設定され、何を挙証すべきかが明らかになれば、データの蓄積と有効活用が可能となる。Institutional Research(組織調査、大学研究)を機関のマネジメントの強化に活用する課題については、鳥居朋子「質保証の枠組みにおける豪州大学のインスティテューショナル・リサーチと教育改善—シドニー大学およびメルボルン大学の事例を通して—」『大学評価・学位研究』第9号、PP45-60を参照。
- 17) 沖他「教育改革総合指標(TERI)の開発—FDの包括的評価を目指して—」『立命館高等教育研究』第8号、PP93-107

【参考文献】(注に掲載したものは除く)

- 1) 大学基準協会「大学評価ハンドブック」2009(平成21)年度評価者用・2010(平成22)年度申請大学用
- 2) 寺崎昌男『大学は歴史の思想で変わる—FD・評価・私学—』東信堂、2006年、PP144-171
- 3) 今井正明『カイゼン 日本企業が国際競争で成功した秘訣について』講談社、1991年、PP236-248