

大学経営における経営品質セルフアセスメントに関する考察

Discussion on Management Quality Self-Assessment in University Management

加藤省三

Shozo Kato

I. はじめに

大学運営やマネジメントにおいて、最近、特に「経営」という視点が強く求められるようになってきている。この点においては、大学は企業経営を参考にして取り入れるべき点が多い。特に最近の少子高齢化、グローバル化などの環境変化の下、明確なビジョンを示した戦略的な大学経営が求められる。

一方、企業経営においても従来の日本的経営を変革し、効率経営から「経営品質」を重視した価値経営の考え方やその実践が広がってきている。この「経営品質」を向上させる優れた取り組みを実践している組織を表彰する制度として、「日本経営品質賞」が挙げられる^[1]。本研究の目的は、この「日本経営品質賞」が求めている考え方や基準を取り入れ、大学経営における戦略的な経営革新を実現するための「経営品質セルフアセスメント」について考察することである。

本研究ノートでは、こうした研究を進めるにあたって、「経営品質」の考え方やその背景と「日本経営品質賞」が示しているアセスメント基準について述べる。また、「日本経営品質賞」が求めている考え方や基準を大学経営に適用するための問題点を明らかにして、大学経営向けの考え方やアセスメント基準（案）を提案するための方法および手順を述べる。この方法手順に従って、大学経営向けのアセスメント基準（案）を提案する事ができれば、大学経営における戦略的な経営革新を実現できるものとする。

II. 経営品質について

(1) 経営品質の背景

「経営品質」の背景を考える時、顧客価値による経営革新の実現に向けて活動支援している「経営品質協議会」のホームページから、次のように変遷や背景をまとめることができる。

- 1993年：バブル経済崩壊後の顧客満足経営のあり方を検討する「研究会」が発足する（大手企業20社参加）。この「研究会」において、米国競争力強化に大きく貢献した「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」に注目し、その枠組みを研究する。
- 1994年：（財）社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）が、こうした活動を引き継ぐ。
- 1995～1996年：日本版の顧客価値経営を評価する基準づくり、表彰制度検討、パイロット審査の実施、産業界へのアンケート調査などの多様な研究を行う（企業100社参加）。

- ・1995年12月：顧客価値を中心として経営革新を進めるモデルとなるべき組織を表彰する制度として、「日本経営品質賞」を創設する。
- ・1996年6月：「日本経営品質賞」を中心とした活動支援を目的に「経営品質協議会」を創設する。
- ・2013年10月：地域賞の創設地域が16箇所、地域協議会の創設地域が24箇所に拡大する。

尚、現在では「経営品質協議会」は国内では24の地域、1,200の組織によって活動が展開されている。また、世界で70以上の国や地域、アジア内で17の国・地域で同様な活動が実践されている^[2]。このように「経営品質」の考え方や実践が国境を越えてグローバルに展開されている。

(2) 経営品質活動における教育機関の取り組み

1995年12月に創設された「日本経営品質賞」は、顧客の視点から経営を見直し、自己革新を通じて顧客の求める価値を創造し続ける組織を表彰する制度であり、米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞・1987年設立）、欧州経営品質賞（EQ賞・1992年設立）に並ぶ賞として、世界各国から注目を集めている^[3]。また、現在、多くの企業や自治体で取り組まれているとともに、各地域において地域企業の競争力強化を目的として、地域経営品質賞が創設されている。

この「日本経営品質賞」の考え方を取り入れて、組織を見直しながら改善を続けてきた教育機関の実践例として、三重県内の公立学校および金沢工業大学が挙げられる。前者は、「日本経営品質賞」を学校に馴染む形で応用した三重県独自の取り組みであり、県全体の学校経営実践に導入する試みは全国でも例がない^[4]。また、後者は、金沢工業大学の教育力については全国的に有名であるが、経営品質向上活動で常に組織の在り方を見直し続けてきたことについては、あまり世間には知られていない^[5]。

教育機関以外の取り組みとしては、最近では行政機関や医療機関の事例が挙げられ、業種や組織形態にとらわれない実践例が増えつつある。こうした中、「日本経営品質賞」が求めている考え方を教育機関としての大学経営に取り入れて実践している報告は、金沢工業大学の一例のみである。こうしたことから、グローバルに展開されて成果を上げている「経営品質」の考え方や実践を大学経営に適用して活かすことができれば、環境変化に応じた戦略的な経営革新を実現することができるものとする。

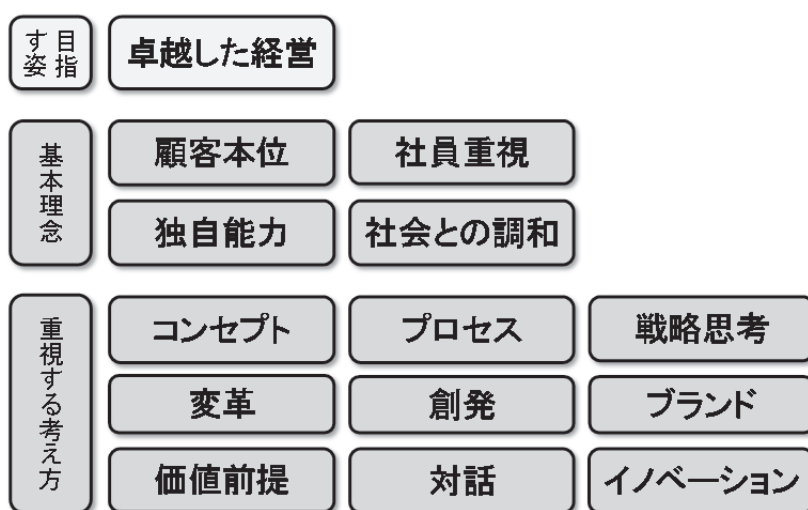
(3) 経営品質の向上とは

「日本経営品質賞」のアセスメント基準は、企業経営における「経営品質」を評価して、その評価結果が表彰レベルに到達しているかを判定する基準である。このアセスメント基準が目指すところは、各企業が自社の現状や経営課題の把握に努め、その課題に対する改善や変革の実現に向けたきっかけにしてもらう事である。企業経営において、「経営品質」を向上させるためには、「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」の4つの視点が重要であり、また、経営変革を進める上で、「対話重視」の姿勢が求められる。これらの視点や姿勢は、「日本経営品質賞」のアセスメント基準の基本的な考え方や基本理念

になっている。一方、こうした考え方は、大学における組織や風土を考えた場合、大学経営の変革の実践にも応用できるものとする。

また、「経営品質」が目指している「卓越した経営」を実現するためには、この4つの視点を満たすことが求められ、その際の重視する考え方として、9つの考え方が挙げられる。この9つの重視する考え方に基づいて、経営品質の向上に取り組む必要がある。図表1に経営品質の向上活動に向けた概念構成として、目指す姿、4つの基本理念、9つの重視する考え方を示す。

図表 1 経営品質向上の概念構成



出典：2014年度版日本経営品質賞アセスメント基準書

Ⅲ. アセスメント基準

(1) フレームワークの考え方

「日本経営品質賞」が示している具体的な基準や求めるレベルとして、アセスメント基準がある。これは図表2に示すようなフレームワーク（「組織プロフィール」と8つのカテゴリーから構成）を用いて、経営状態をセルフアセスメント（自己診断）する基準である。

図表2に示すアセスメント基準のフレームワークでは、組織が目指す理想像、現状認識、経営課題、課題に向けた戦略などを「組織プロフィール」として明確にする。次に、経営活動を構成する8つのカテゴリーについて、その活動状況、部門間連携、課題解決、成果などの革新状況を明確にして、経営の全体最適化が進められているか点検する。また、各カテゴリーの（ ）内の数字は、評点を示しており、合計評点が1,000点である^[3]。

本研究では、大学経営の視点から企業経営との相違点や教育・研究機関としての組織のあり方などを考察して、このフレームワークの考え方や点検評価方法を新たに発展させていく。

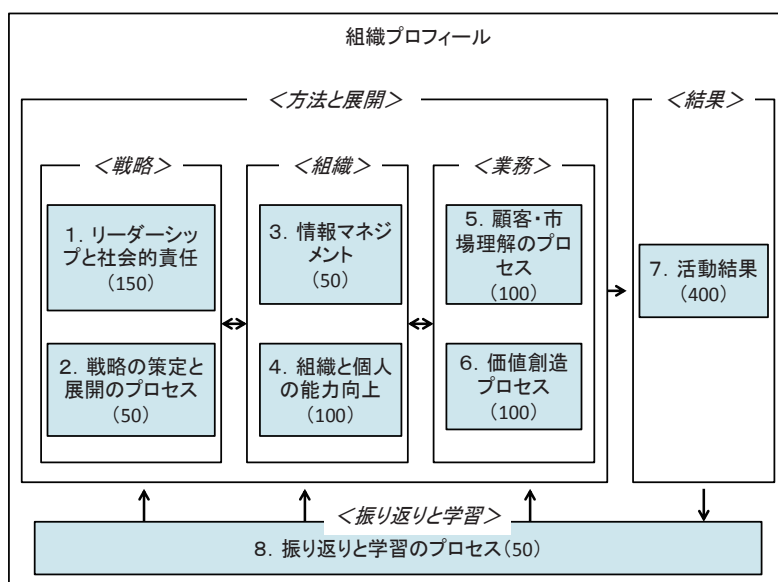
(2) 大学経営向けのアセスメント基準

本研究では、企業経営で成果を上げている「日本経営品質賞」のアセスメント基準を大学経営に活かすために、その問題点を明らかにして大学経営向けのアセスメント基準(案)の提案を試みる。企業経営向けのアセスメント基準を大学経営に適用する際の問題点を明らかにすることで、大学経営に求められる「経営品質」の考え方を示すことができる。この考え方に基づき大学経営向けのアセスメント基準(案)を提案する事ができれば、大学経営における戦略的な経営革新を実現できるものとする。

また、「経営品質」の価値経営の実践において、経営の全ての要素（リーダーシップ、戦略、人材、情報など）を顧客価値に結び付けて、部分最適ではなく全体最適で経営を考え実践することが求められている点が、大学経営にも通じるものであると考える。このような大学経営向けのアセスメント基準に関する研究が、大学などの教育研究機関でなされているとの報告例を見ない。

本研究で、企業経営向けのアセスメント基準を大学経営に適用する際の問題点を明らかにすることで、大学経営向けのアセスメント基準(案)を示すことができれば、日本における大学経営のあり方に一石を投じることができる。また、こうした大学経営向けのアセスメント基準(案)を適用して実践を積み重ねることにより、今後の教育研究機関向けの経営品質賞の創設に繋がる。さらに、多くの大学が「経営品質」の向上に向けて取り組むことにより、日本の大学改革が継続して実現できる。これは、今後の大学の少子高齢化対応およびグローバル化対応を考えた際、大きな成果に繋がるものとする。

図表 2 アセスメント基準のフレームワーク



出典：2014 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書

(3) アセスメント基準改正点

アセスメント基準については、2004 年度版以降は大幅な改訂が行われなかった。しかし、

最近の経営環境の変化に合わせた基準の見直しが求められるようになったことから、2014年度版については、下記を目的として改訂が行われた。

- ・組織の理想的姿（コンセプト）を、対話を通じて合意するための問いかけをすること。
- ・理想と現状との乖離を測る尺度を提供すること。
- ・理想と現状の乖離を段階的に縮める革新活動（イノベーション）の実践を促進すること。

尚、この革新活動とは、顧客が求める価値を創造し続ける経営体質をつくり出すことである^[3]。

IV. アセスメント基準（案）提案のための方法および手順

(1) 方法および手順の考え方

本研究では、「日本経営品質賞」におけるアセスメント基準を、大学経営に適用する際の問題点を明らかにして、「経営品質」の考え方に基づいた大学経営向けのアセスメント基準（案）の提案を試みる。そのために、第一ステップとして、企業経営向けのアセスメント基準に基づき、図表 2 に示すフレームワーク（「組織プロフィール」と 8 つのカテゴリーから構成）を用いて、大学経営における戦略的な経営革新に取り組みやすい小規模大学を試行対象にセルフアセスメントを行う。これを実際に行うことで、企業経営向けのアセスメント基準を大学経営に適用しようとする際の問題点を顕在化できる。

次に、第二ステップとして、顕在化した問題点を 8 つのカテゴリーに沿って分析し、大学経営の視点からみた基準案のガイドラインを示す。また、このガイドラインをベースとした新たな大学経営向けのアセスメント基準（案）の提案を試みる。

(2) 第一ステップ

①目的と考え方

第一ステップとして、企業経営向けのアセスメント基準に基づいて、小規模大学を試行対象にセルフアセスメントを実際に試みる。この試みにより、企業向けのアセスメント基準を大学経営に適用しようとする際の問題点を顕在化するのが、第一ステップの目的である。

「日本経営品質賞」におけるアセスメント基準は、顧客価値を生み出すための経営活動に着目している。これは、どの組織にも共通する経営全体の活動を 8 つのカテゴリーに分類したものである。この 8 つのカテゴリーは、「リーダーシップと社会的責任」、「戦略の策定と展開のプロセス」、「情報マネジメント」、「組織と個人の能力向上」、「顧客・市場理解のプロセス」、「価値創造プロセス」、「活動結果」、「振り返りと学習のプロセス」から構成される（図表 2 参照）。また、8 つの各カテゴリーは、さらに全部で 17 のアセスメント項目から構成される^[3]。

こうしたアセスメント基準に基づいて、小規模大学を試行対象にセルフアセスメントを実施する。このことにより、8 つのカテゴリー、および、それらを構成するアセスメント項目の各々について検証を行う。特に、大学経営と企業経営の本質的な相違点に着目して、企業向けのアセスメント基準を大学経営に適用しようとする際の問題点を顕在化する。

②方法および手順

第一ステップでは、次のような 3 つのプロセスを進める。

(i) セルフアセスメント準備

小規模大学を試行対象にセルフアセスメントする上で必要となる資料の収集と整備を行う。これには、大学内の関係部局への協力要請及び理解を得る必要がある。

(ii) セルフアセスメント実施

アセスメント基準のフレームワークに基づき、8 つのカテゴリーとそれを構成する合計 17 のアセスメント項目について、「アセスメント評価報告書」を順次まとめる。

(iii) 問題点の顕在化と整理

「アセスメント評価報告書」をまとめる際、大学経営と企業経営の本質的な相違点に着目して、その問題点をリストアップする。特に、問題視されるアセスメント項目を構成するマネジメント要素について、その内容を明確にする。

(3) 第二ステップ

① 目的と考え方

第二ステップの目的は、第一ステップとして顕在化した問題点を 8 つのカテゴリーに沿って分析し、大学経営の視点から見た新たなアセスメント基準（案）を示すことである。このために、顕在化した問題点一つひとつについて、大学経営の視点から見たアセスメント項目を検討していく。この積み重ねにより、アセスメント項目ごとの大学経営への具体的な適用内容が浮かび上がる。

また、8 つのカテゴリーの分類や合計 17 のアセスメント項目の妥当性、評点配点などを分析する。特に、大学経営の視点から企業経営との相違点や教育・研究機関としての組織のあり方などを中心として、この 8 つのカテゴリーから構成されるフレームワークの考え方や点検評価方法を新たに発展させていく。

② 方法および手順

第二ステップでは、次のような 3 つのプロセスを進める。

(i) アセスメント項目毎の検討

第一ステップで顕在化した問題点一つひとつについて、大学経営を対象とした際の具体化を図る。そのために、8 つのカテゴリーの分類や合計 17 のアセスメント項目の妥当性、評点配点などを中心に分析および検討を行い、大学経営の視点からみた基準案のガイドラインを示す。

また、大学の果たすべき機能（例えば、国際社会で活躍できるグローバル人材を育成する機能）として、今後求められる機能は何か、という視点からも分析および検討を加えていく。

(ii) 大学経営向けのアセスメント基準（案）提案

上記（ i ）の分析および検討結果を反映した基準案のガイドラインをベースとして、新たな大学経営向けのアセスメント基準（案）を提案する。これは、実際に「日本経営品質賞」のアセスメント基準書に相当する「大学版アセスメント基準書（案）」の作成を試みるものである。

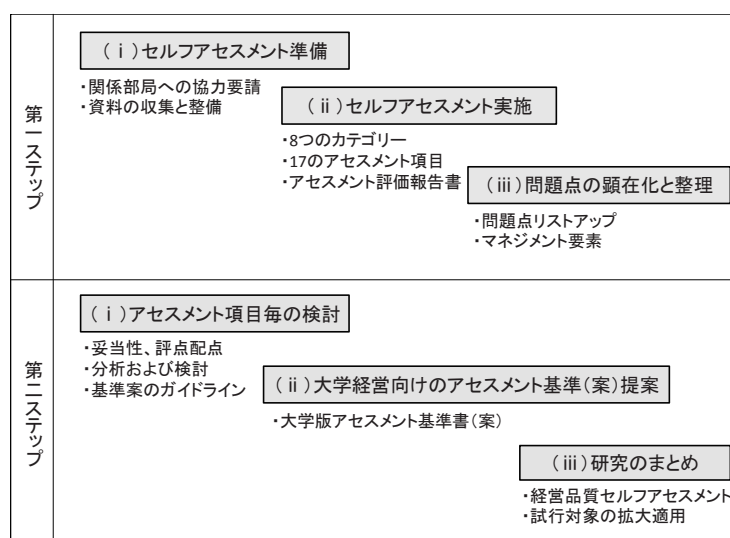
(iii) 研究のまとめ

第一ステップ (ii) のセルフアセスメント実施結果から得られる「アセスメント評価報告書」、および、第二ステップ (ii) で作成する「大学版アセスメント基準書 (案)」をベースにして、大学経営における「経営品質セルフアセスメント」について考察を行う。

また、試行対象を小規模大学から中規模大学、大規模大学へ拡大適用する際の問題点や課題についても考察する。こうした内容は研究ノートにまとめ報告する。

以上述べた第一ステップおよび第二ステップの方法手順とプロセスを図表 3 に示す。

図表 3 方法手順とプロセス



V. まとめ

本研究ノートでは、「経営品質」の考え方やその背景と「日本経営品質賞」が示しているアセスメント基準について述べた。また、「日本経営品質賞」が求めている考え方や基準を大学経営に適用するための問題点を明らかにして、大学経営向けの考え方やアセスメント基準 (案) を提案するための方法および手順を述べた。次回の研究ノートでは、今回述べた方法手順に基づいて行うセルフアセスメントと、大学経営向けアセスメント基準 (案) を報告する予定である。

本研究では、セルフアセスメント対象の大学として、大学経営における戦略的な経営革新に取り組みやすい小規模大学に焦点を当てるが、今後さらに中規模大学、大規模大学にも適用できるアセスメント基準が求められる。また、こうした取り組みと実践を積み重ねることにより、教育研究機関向けの経営品質賞の創設に繋がる。例えば、大学経営を対象とした「大学経営品質賞」を創設して、多くの大学が「経営品質」の向上に向けて取り組むことにより、日本の大学改革が継続して実現できる。こうして大学経営における明確なビジョンを示した戦略的な経営革新を継続して実現すれば、今後の大学における少子高齢化対応及びグローバル化対応を考えた際、大きな成果に繋がるものと考えられる。

参考文献

- [1] 江崎昌男、井口不二男：「日本経営品質賞とは何か」、生産性出版、2002
- [2] 経営品質協議会、<http://www.jqac.com/index.asp>、アクセス日 2015/1/8
- [3] 日本経営品質賞委員会：「2014 年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」、生産性出版、2013
- [4] 織田泰幸：「三重県型「学校経営品質」実践に対する校長の認識」、三重大学教育学部研究紀要、2013
- [5] 玉木洋：「「経営品質向上プログラム」を活用した学校改革」、福井大学教職大学院教師教育研究、2012