

大学の組織運営改善における成果指標の有効性

名古屋大学の事例に基づく考察

小 湊 卓 夫

<要 旨>

本稿では国立大学法人における中期目標・中期計画の策定とその遂行において、成果指標の利用がどのような有効性を持ちうるのかを、名古屋大学での中期目標・中期計画立案のプロセスと評価企画室の試みを通じて考察する。

成果指標の有効性は計画立案・遂行と評価の二側面から考える必要があるが、現時点では中期目標・中期計画の評価が行われていない。そのため計画立案・遂行の観点から、名古屋大学の試みを分析したことで以下の示唆を得た。

- ①成果指標を設定することで多様な解釈を許す計画を、単一の側面からとらえることを可能とする。
- ②成果指標を設定することで計画の統合・削除を効率的に行うことが可能となり、計画に対する組織内の合意形成を容易にする。
- ③成果指標を設定することで、目標と計画の水準の書き分けを可能とする。

1. はじめに

2004年4月1日からの国立大学の法人化は、国立大学にこれまでにない変化をもたらした。その一側面としては、中期目標・中期計画にそった大学運営とその活動成果に対する第三者評価の実施があり、それを有効に行う体制の構築が求められている。すなわち、国立大学法人評価委員会ならびに大学評価・学位授与機構による法人評価を前提に、中期目標・中期計画にそくして自律的な大学運営が国立大学法人に求められることになっ

た。

このような環境変化に対応するために、2001年2月に、大学の戦略策定や組織運営ならびに大学評価を支援する(プランニングサポート)組織として、名古屋大学評価情報分析室(2004年10月より評価企画室に改組)が設置された。なかでも、同室にとっての重要課題は、計画に基づいた大学運営を支援するための「名古屋大学マネジメント情報」を開発することであった。それは、大学活動全般についての情報提供と、中期目標・中期計画に対応した大学活動とその評価に必要なデータ項目を選定し収集・分析することを目的としたものであった。

そこで本稿では、「名古屋大学マネジメント情報」のコンセプトと開発過程を紹介する。その中でもとくに、中期計画の進捗状況を明らかにし、中期計画の評価に利用しうるための成果指標(Performance Indicator)の開発過程を中心に概観し、そこで得られた知見を明らかにする。

2 . 高等教育機関における成果指標利用の背景

欧米を中心に、高等教育の分野において成果指標が利用されるようになったのは、ここ20年間のことである。ルイス、池田、ダンダー(2001)¹⁾によると、その背景として3つの要因が挙げられている。それは、1. 公的資金の獲得競争の激化、2. 教育サービスの効率性と質的向上の要求の高まり、3. 説明責任強化の要求の高まり、である。実際、日本においても政府の財政難から高等教育機関への財政支援は年々厳しくなっている。また18歳人口の減少に伴い学生の獲得をめぐる教育の質の保証・向上が求められるようになった。さらに認証評価を中心に大学評価が制度化されたことにより、大学の自発的な情報開示活動も高まりつつある。このように、海外と同様、日本の高等教育機関をめぐって厳しい環境変化が起きている。

一方、海外の大学では、環境変化に対応すべく、様々な試みが行われている。特に、大学の多岐にわたる活動領域に対して成果指標を選定し、それを大学の管理運営や戦略策定に利用するようになってきた。アメリカやイギリスでは、研究資金を実績に応じて配分するパフォーマンス・ファンディングが行われているが、その配分基準として、成果指標が活用されている²⁾。また個別の大学においても、教育実績や研究実績を成果指標を用いて数値化し、学内で資源配分する際の基準として数値結果を用いる場合もある。

次に大学の教育・研究の質を向上させる目的で成果指標が利用される場合もある。オーストラリアの大学では、政府が定めた基準にしたがって卒業課程満足度調査(Course Experience Questionnaire)が行われ、教育効果の測定が行われている³⁾。これとは別にあらゆる大学において授業評価あるいは学生満足度の調査が多様な形態で行われている⁴⁾。

さらに大学間の比較やベンチマーキング活動に成果指標が利用される場合もある。アメリカではIPEDS(The Integrated Postsecondary Education Data System)、AAUDE(The Association of American Universities Data Exchange)等のデータを利用することで、任意の大学との比較を通じて活動成果の違いを計測することによって、大学の強みや弱みを把握し、その結果を大学の計画立案や組織運営に活用している。またオーストラリアでは政府主導のもとベンチマーキング・マニュアル⁵⁾が作成され、教育・研究から大学運営にいたる大学活動全般を成果指標によって測定し評価する試みが行われている。

多くの大学では、説明責任を果たす目的で成果指標を用いる場合もある。教育、研究、社会貢献等について、大学の戦略計画(Strategic Plan)にもとづいた定量的・定性的データを用いて年次報告書(Annual Report)が作成されている。

このように、成果指標は大学内部での資源配分基準、教育や研究の質の計測、大学間のベンチマーキング活動、計画策定への支援、説明責任の行使といった多様な目的で用いられている。

これまで述べたように、成果指標は多様な目的で用いられるためどの役割を重視するかで定義が異なってくる。本稿では、おもに大学の組織運営、特に大学評価(Assessment)と計画立案の側面から成果指標を取り扱う。そのため、成果指標は中期計画の効率的立案、進捗状況の把握、中期計画の客観的評価を可能とするものでなければならないであろう。Dolence & Norris(1994)によれば、「重要な成果指標とは、組織の健全性、有効性、および効率を示すために用いられる『尺度』である。それらは、適切な水準の資源を活用して大学がその目標を遂行しているかどうかを、利害関係者や管理者および他の構成員に説明する⁶⁾」と定義されている。本稿では上記の定義を踏まえたくて議論を展開する。

3. 「名古屋大学マネジメント情報」の開発コンセプト

法人化後の大学では、自律的な大学運営を行うためにどのように意思決定を行うのか、さらに中期目標・中期計画をどのように遂行していくのか、そして中期目標・中期計画の自己評価をどのように行うのかは大きな問題となる。そこでは、大学の意思決定、中期目標・中期計画の立案、中期目標・中期計画の評価、それぞれに必要なとされる情報を収集・分析し、それを提供する仕組みが必要となろう。

大学内部におけるこれらの仕組みを構築するための支援として、名古屋大学では評価企画室を中心に「名古屋大学マネジメント情報」⁷⁾の構築に取り組んでいる。ここでは特に、成果指標の利用という観点から「名古屋大学マネジメント情報」の概略を示す。

「名古屋大学マネジメント情報」とは、中期目標・中期計画の策定・遂行・評価ならびに国立大学法人の運営を支援することを目的に作られた経営情報システム(Management Information System)である。経営情報システムは1960年代に、経営に必要な情報を適宜提供するシステムとしてコンピュータの発達とともに進展し、その形態は時代とともに進化してきている。そのため定まった定義が存在するわけではないが、本稿では宮川公男(1994)の定義を用いることにする。それは「マネージメントの意思決定にとって適切であると客観的に判断される情報を組織的に収集、加工、蓄積し、要求に応じて情報を提供する機能」⁸⁾である。

評価企画室では、名古屋大学の経営情報システムとして2002年3月18日に「名古屋大学マネジメント情報ver.1.0」から始まり、2003年4月11日に同ver.1.2を公開してきた。その際、「名古屋大学マネジメント情報」のウェブページを立ち上げるにあたっては、3つの基本コンセプトにしたがって開発が進められた⁹⁾。

- ①名古屋大学の組織や活動の現状を示すことを目的に、同大学における教育・研究等の成果や現状の動きが把握できる数量データ(たとえば、学生数、教職員数、科学研究費補助金など)を収集し公開する。
- ②名古屋大学の強み・弱みならびに全国の大学における名古屋大学の位置づけを明らかにすることを目的に、数量データによる大学間比

較をする。

- ③名古屋大学の中期目標・中期計画にそくして、名古屋大学の成果が表現された情報を提供することを目的に、目標・計画に対応した成果指標を開発し、それに基づいてデータを収集し公開する。

上記のうち①については「名古屋大学マネジメント情報」に「統計指標」として定量的データを掲載している。また②についても北海道大学、東北大学、東京大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学の7大学¹⁰⁾について、主に出版物等¹¹⁾で得られる外部の指標を元に比較を行ってきた¹²⁾。しかし③については開発当時まだ大学の中期目標・中期計画が策定中であったため、目標・計画に対応した指標の開発は行われておらず、課題として残された。

評価企画室では、「名古屋大学マネジメント情報ver.1.x」の開発コンセプトを継承しつつ、2003年10月29日に、「名古屋大学マネジメント情報ver.2.0」への改訂を行った。というのも、国立大学法人に中期目標・中期計画の策定が求められ、これにそった大学の成果を把握すること、そして大学活動に対する自己評価の仕組みが求められたからである。

これまで、日本の大学では明確な目標を立て、それに向けて活動を行うことを明示的には行ってこなかった。したがって、大学の立てた目標に対し自らの活動を位置づけその内容を記録し、事後評価することはこれまでほとんど行われてこなかったと言っても過言ではない。大学は設置審査という事前評価を受けたあとは、その活動内容に対し組織的に事後評価を行うことをしてこなかった。このように大学内部においては自らの活動に対し評価を行うための仕組みを構築してこなかったといえよう。

たしかに設置基準の大綱化以降、多くの国立大学で自己点検・評価が行われてきたが、努力義務を負うだけであり、法的な拘束力は弱いものであった。そのため国立大学では自己点検・評価委員会を設置し、定期的に自己点検・評価報告書を作成してきたものの、そこでは大学活動を点検し改善点を指摘するにとどまり、評価結果を大学運営の改善に役立てる仕組み作りをすることは困難であったと考えられる。というのも、国立大学が明確な目標を立て、それに従って活動することをしてこなかったために、大学活動を評価する際に必要な評価基準を設定することが困難であったからである。

今後国立大学法人は、国立大学法人評価委員会ならびに大学評価・学位

授与機構によって中期目標・中期計画の達成状況を6年ごとに評価される。さらに7年に一度、認証評価機関による評価も義務付けられている。そのような状況の下、大学は自らが立てた目標・計画に対し、その活動内容がどこまで進んでいるのか、あるいはどれだけ達成できているのかを、できる限り客観的な情報に基づいて説明する必要に迫られていると考えてよいであろう。

評価企画室では上に述べた状況を考慮しつつ、大学の中期目標・中期計画が責任を持って実施され、中期計画の進捗状況をつねに記録し、中期計画を検証し自己評価をするための仕組みづくりを行うことを念頭に活動している。その活動成果の一つが「名古屋大学マネジメント情報ver 2.0」である。

大学の活動を視覚化するための作業として、ver .1 xで未着手のままであった成果指標の開発を開始した。「名古屋大学マネジメント情報 ver 2.0」では、同ver .1 xで掲載した統計数値の中で、中期目標・中期計画の進捗状況ならびに計画の達成状況を示すものを成果指標として利用している。具体的には、「科学研究費補助金採用・採択件数」ならびに「COE 拠点数」などは、研究に関する「現状」や「成果」を示す成果指標として採用した。

4. 名古屋大学の中期目標・中期計画の策定

- 戦略プランニングの思考法

前節では、「名古屋大学マネジメント情報ver 2.0」へ新たに加わった項目として、名古屋大学中期目標・中期計画について触れたが、ここではその基本構造について述べる。

名古屋大学では、2002年4月から法人化後の組織運営体制を検討するために、組織改革検討委員会が総長の下に設置された。その中に9つの小委員会が組織されているが、名古屋大学の中期目標・中期計画の策定にかかわる任務を目標・計画・評価小委員会が負っている。この小委員会では、文部科学省が示した中期目標・中期計画のフォーマット以外に、名古屋大学版とよぶ独自のフォーマットを作成した。評価企画室は大学の中期目標・中期計画の策定と大学におけるプランニングについての目標・計画・評価小委員会の業務に対し支援を行ってきた。目標・計画・評価小委員会で2つの異なるフォーマットが採用された理由は、「文部科学省が示してい

るモデル案に従うだけではなく、国際的な動向を踏まえて大学としてどう
いう中期目標・計画を作ったらいいか、自分たちの判断も入れて」¹³⁾中期
目標・中期計画を作成するとともに、「欧米各国が横一線でこのプランニ
ング(戦略プランニング)の方法論を大学組織に応用」している中、その戦
略プランニングを「名古屋大学全体、各部局に対して、オン・ザ・ジョブ
で学んでもらいたい」¹⁴⁾という意図があったためである。ここでいう戦略
プランニングとは、「立てた目標と計画は実際に実践していくときに、常
に参照しながら進め、それを評価の大事な基準にする」という考え方のも
と「プランを立てた人が、実行のプロセスをモニターし、結果についても
モニターと報告をすることを求め」、「評価基準もこの目標・計画の構造
のなかに組み込まれた」¹⁵⁾活動全体の一貫した流れのことを指す。そういっ
た観点のもと名古屋大学版の中期目標・中期計画のフォーマットは作成さ
れた。以下にその構造を述べることにする。

名古屋大学中期目標・中期計画には、大学の20年にわたる長期的展望が
ミッションとして掲げられ、その中でも、特に大学が重要視する研究・教
育・社会貢献・国際化の4領域に対する長期的展望がヴィジョンとして掲
げられている。このミッションとヴィジョンを実現するために必要な事業
領域として9つの「ドメイン」が設定された。それは、「人材」「教育」「研
究」「国際化」「社会貢献」「管理運営・組織」「学術情報・環境基盤」「経
営資源」「病院」¹⁶⁾からなる。

同中期目標・中期計画では、それぞれのドメインの下に「基本目標」が
掲げられている。これは文部科学省の定める中期目標に相当するものであ
る。この「基本目標」は非常に広範囲な内容となっているために、目標を
計画として具体化するためには、この目標自体を細項目化する必要があっ
た。それが「行動目標」である。したがって、「基本目標」は複数の「行
動目標」から構成されている。そして「行動目標」の下層に中期計画が策
定されている。これは「将来の基本目標から逆算しながら、目的と手段の
論理的関係をつけながら行動目標を表現」¹⁷⁾したものである。

このように名古屋大学が独自に作成した中期目標・中期計画のフォー
マットの特徴は、目標から計画への関連性が抽象から具体へと体系的に整
理され一つの構造として示されており、長期的展望から中・短期的な計画
への関連が明示されている点にある。これにより、各々の計画がどの「行
動目標」さらにはどの「基本目標」と関連しているのかが、視覚的に認識
可能となっている。

名古屋大学版フォーマットで作成された中期目標・中期計画は、部局の中期目標・中期計画の策定においても使われており、目標から計画への一貫性を保つことを意識した計画策定が行われている。その後、文部科学省から提示されたフォーマットに従って、対外的に示される中期目標・中期計画も作成されたが、実際の作業としては、名古屋大学版フォーマットによってすでに作成されていた中期目標・中期計画を、文部科学省版に落とし込むだけであった。

以上のような特徴をもつ名古屋大学版フォーマットは、中期目標・中期計画の目標管理を強く意識した構造となっている。それを典型的に表すのがドメインの設定である。通常ドメインは経営学の用語として使われ、企業が行う事業活動の展開領域の意味で使用される言葉である。企業におけるドメインは他社との競争において事業の取捨選択を行った結果として選定される。しかし大学、特に大規模な基幹大学の場合、研究一つをとってみても基礎研究から応用研究まで含み、分野についても人文・社会・自然科学と多岐にわたる学部ならびに研究科を有している。そういった中で研究の種類や分野の取捨選択をすることは容易ではない。したがって、大学におけるドメインの設定は企業による事業領域の取捨選択の結果とは異なり、どの大学であってもおのずと同様のものに収斂する、つまり類似したドメイン設定になる傾向がある。

では、大学ではこういったドメインの設定が可能となるのだろうか。名古屋大学で参考にしたのはメルボルン大学の戦略プランであった¹⁸⁾。大学の基本機能としての「教育」、「研究」、「社会貢献」は中核となる必須のドメインである。さらに組織運営上の項目が追加されるが、それを「管理運営・組織」、「学術情報・環境基盤」、「経営資源」として分類し、文教政策上の要請として「国際化」が加わる。一方、大学の現業部門である附属病院の経営は組織運営にかかわるものではあるが、病院の組織や財務規模は、大学のそれに対して大きな割合を有することから、独立したドメインとして設定した。また大学は利潤を追求する企業とは異なり、教育をつうじた人間形成の場として、社会的使命を帯びた準公共財¹⁹⁾としての性格を有することから、教育を行う者とそれを受ける者の両者を包括する「人材」ドメインを設定した。結果として、名古屋大学では大学活動全体を9つのドメインで示した。

5 . 中期計画に即した指標の選定

名古屋大学中期目標・中期計画では、最終的に175項目の中期計画が策定された。同中期目標・中期計画は、2004年4月1日より6年間かけて遂行され、最終的にその達成状況についての評価を受けることになっている。そこで、目標・計画・評価小委員会では、目標の達成状況を計測する手段としての指標(成果指標)の導入を検討することになった。実際の作業は、目標・計画・評価小委員会の下に中期目標・中期計画の立案作業に従事する専門ワーキンググループを組織し、その作業部会で作成することになり、評価企画室はその作業の支援を行うという立場から関わった。ここでは中期目標・中期計画にそった具体的な指標選定のプロセスを、「国際化」ドメインの中期計画を参照しながら見ていくことにする。

以下に示すのが、「名古屋大学マネジメント情報ver 2.0」に組み込まれた同中期目標・中期計画、ならびにそこへ設定された成果指標の実例(「国際化」ドメイン・行動目標3)である。

<p>国 際 化</p> <p>基本目標</p> <p>教育と研究の国際交流と国際協力プロジェクトへの参画を通して名古屋大学のプレゼンスを高める。</p> <p>行動目標</p> <p>3 . 留学生・外国人研究者の受入れ、派遣体制の整備・拡充 留学生・外国人研究者の受入れと派遣にたいして、相談・助言のサービスに責任を持つ全学的拠点を組織し強化する。</p> <p>計画</p> <p>1 . 優秀な留学生を受入れ、また外国の大学に派遣する学生を増やすための支援体制を整備する。</p> <p>2 . AC21参加校との連携等によって、名古屋大学への留学希望者に対する海外への広報体制を整備する。</p> <p>3 . 国内外の学生と教職員との交流を深めるために、国際フォーラム等を定期的に開催する。</p>

図1 名古屋大学中期目標・中期計画：「国際化」ドメイン・行動目標3と計画

成果指標の開発は、1)計画の責任者・組織を特定する、2)計画に関連する過去の実績から裏付けを取る、3)計画の成果指標を選定する、の3つの段階を踏まえて行った。

まず、名古屋大学中期目標・中期計画における175項目の個々の中期計画に対して、計画責任者として副総長(理事)を割当てた。法人化後の組織運営では、他大学との競争の中で特色を出す必要性に迫られる。そこでは総長や理事といった執行部による中期計画遂行へのリーダーシップと強い関与(コミットメント)²⁰⁾が必要とされる。そのため中期目標・中期計画遂行上の実質的な責任者を明記することで、責任を持って計画の遂行を図ることを全学構成員ならびに計画責任者に対し意識してもらうための仕掛けとした。結果として「国際化」ドメインの事例では、計画責任者として「国際交流担当理事(氏名)」が割りあてられた。

つぎに、中期計画に関連する過去の実績の調査であるが、「国際化」ドメインの行動目標3.にある計画1.で行った作業を例に以下にそのプロセスを述べる。

計画1. 優秀な留学生を受入れ、また外国の大学に派遣する学生を増やすための支援体制を整備する。

この計画については、学務部留学生課(当時)において、「外国人留学生受入れに関する基本方針」が作成されていることが確認された。つまり、名古屋大学には、留学生を受け入れるための施策が検討され、その実績があることが明らかとなった。さらに留学生受入れ数は全国立大学中、第3位と大きな実績があることも判明した。したがってそれをより促進・強化するために上記の中期計画が策定されたのである。

最後に、計画の成果指標の選定を行ったが、それは3つの段階を経て行われた。

作業① 上記の計画から想定される成果指標を列举する。

想定される成果指標

- ・留学生センターのスタッフ数
- ・受入れ留学生数
- ・海外への派遣学生数
- ・英語による教育プログラム数

- ・日本語以外による授業数
- ・外国語教員数
- ・留学生用宿舍の建設
- ・(学外財団等による)海外派遣留学奨学金件数 など

中期計画それ自体は多義的な解釈がなされるため、上記のように多くの成果指標を列挙することが可能である。しかし、中期計画を遂行期間の6年で達成しなければならないことから、その計画の焦点を絞り、実効性を持たせることが肝要となる。つまり、中期計画に関連する実績を調査することをおして、中期計画そのものの実現可能性と妥当性を判断しなければならない。

作業② 成果指標精選の基準設定

つぎに成果指標を精選する基準を設定する必要がある。なぜなら、大学活動の現状や成果を表す手段として、成果指標は中期計画の進捗状況を明確に、しかも一目で把握できるように設定されなくてはならないからである。その目的のためには極力、成果指標の数を絞り込む必要があった。したがって、名古屋大学の各々の中期計画に設定された成果指標は2つ以内とした。

くわえて、設定される成果指標は、国立大学法人の内部で管理(manage)できるものとした。たとえば、「学外財団等による海外派遣留学生の奨学金受け入れ件数」という成果指標は、国立大学法人ではなく、学外の外部団体によって影響を受けるものであり、国立大学法人では、この成果指標に関するデータを把握することができない。つまり、中期計画を国立大学法人が、責任をもって管理するという立場からすれば、この種の成果指標の設定は理想的ではない。重要なのは、国立大学法人そのものが、中期目標・中期計画の遂行のために具体的に何ができるのか、何をすべきかである。したがって、中期計画に設定される成果指標は、国立大学法人が管理・操作可能なものとした。

作業③ 成果指標の選定

これまでの作業①、②を経て、以下の成果指標が、「国際化」ドメインの行動目標3.にある計画1.で選定された。

- ・ 受入れ留学生数
- ・ 海外への派遣学生数

上記の作業が、成果指標開発の一連のプロセスである。

成果指標の選定は、計画の進捗状況を視覚化し、計画の達成状況と現実とのギャップを計測することを目的としたものであった。すなわち、計画を評価の側面からとらえたものである。

一方でこの作業をとおして、成果指標を計画策定の側面からとらえることも可能であった。それは中期計画の削除や統合に利用できた点である。つまり、中期計画に関連する実績を調査するなかで、6年後の計画の実現に対し、おおよその目途をつけることが可能になったことで、中期計画に対し関連実績がまったくないものについては、その中期計画が国立大学法人にとってよほど重要性の高いものでないかぎり、削除した。

また、成果指標を具体的に設定できない中期計画も、原則として削除した。なぜなら、成果指標の設定が困難な中期計画のほとんどは、その計画の内容が計画達成のイメージを描きにくい、抽象的なものだったからである。計画立案時には往々にして実績とはかけ離れて「夢」を語るものがある。本来それは目標として掲げられる水準のものであり、遂行期間の定められた中での計画としては現実的ではない。計画は掲げた目標にどのように到達するかを示す具体的なものでなければならない。したがって、中期計画に関連する大学活動実績の調査は、計画の実現可能性と妥当性を判断することを可能とするものであったといえる。

以上により、6年後の中期計画達成の状態を考慮し、(1)実現性に乏しいもの、(2)内容が具体的な計画として描かれず目標水準で書かれ、計画に対する具体的な裏づけが無いものは中期計画として削除した。また(3)複数の中期計画において、同一の成果指標が設定される場合が生じたが、そのような計画の一部は統合することにした。つまり、計画達成の具体的な形が、成果指標によって表現されているので、それは同一の計画と判断できるからである。

このように、成果指標は計画の評価のみならず計画策定の側面からも利用可能であることが明確になったといえる。

6 . 成果指標の具体的利用法

成果指標の設定は、名古屋大学中期目標・中期計画を立案しそれが評価されることを意識して、目標・計画・評価小委員会の作業ワーキンググループ作業部会で試験的に導入されたものである。したがって、全学で合意したものとはなっていない。しかしこの作業は計画の進捗状況を視覚化し、計画の達成状況と現実とのギャップを測ることを目的としたものであり、将来的には全学的合意を形成したうえで、中期計画遂行とその評価の基準として利用することが重要であると筆者は考えている。具体的に述べるなら、選定された成果指標は以下に述べるような形での利用が望ましい。「国際化」ドメインの行動目標3 .にある計画1 .で設定された成果指標「受入れ留学生数」を例にとると、成果指標に基づくデータを経年的に収集し、グラフ化することによって、図2のように中期計画の進捗状況を把握することが可能となると考えられる。

図2のように、成果指標を利用し、それを理解しやすい形式で表現することで、当該中期計画の進捗状況が把握可能となる。数値目標を設定された中期計画であれば、目標値と状況とのギャップが容易に計測できるようになる。つまり、成果指標を利用することにより、一見複雑に見える計画でも、その計画達成に必要な課題ならびに進捗状況が一目で容易に把握できるということになる。このことによって、中期計画の効率的な遂行も可能と考えられる。

留学生の推移

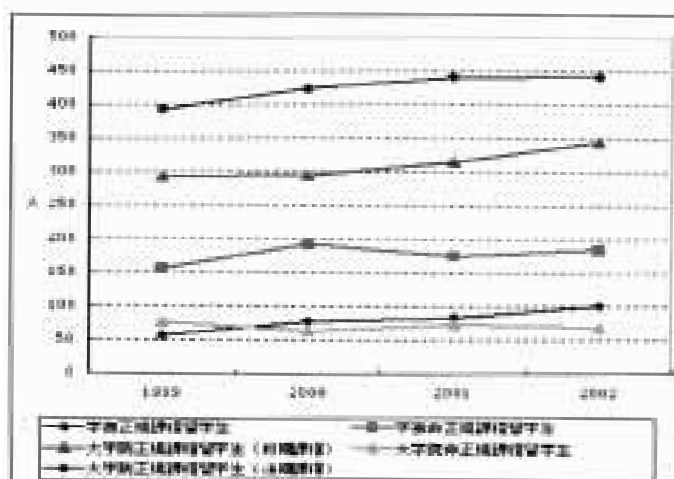


図2 成果指標による計画の進捗状況の表現例(留学生数の推移)

またこのように集計されたデータを使うことにより、年度実績報告書ならびに最終的な中期目標・中期計画の評価において、計画前と計画実施後の相違を明確に示すことが可能となる。大学における諸活動の何がどのように変わり改善されているのかを数値データの比較によって示すことは、それが客観性を有することから説得性があると考えられるからである。

7. 得られた知見と今後の課題

これまでみてきた名古屋大学の試みは、端緒についたばかりであるが、暫定的ではあるものの、国立大学法人で成果指標を利用することに関して、以下の示唆を得ることができた。

成果指標を計画策定の側面からとらえるならば、以下のことが言えよう。

- ①成果指標を設定することで多様な解釈を許す計画を単一の側面からとらえることを可能とする。
- ②成果指標を設定することで計画の統合・削除を効率的に行うことが可能となり、計画に対する組織内の合意形成を容易にする。
- ③成果指標を設定することで、目標と計画の水準の書き分けを可能とする。

また成果指標を説明責任や大学評価の側面からとらえるならば、以下のことが期待できると考えられる。

- ①成果指標により、現状と目標のギャップを計測し達成状況を把握できる
- ②成果指標により計画の進捗状況に対し客観的データを利用した説明を行うことで、明確な自己評価が可能となる

つまり、成果指標は、国立大学法人のマネジメントを効率的にサポートする手段として有効であると考えられる。

最後に、成果指標利用と大学のマネジメント体制についての今後の課題と展望を述べる。

第一に、設定された成果指標が、中期目標・中期計画の進捗状況の把握に適しているのか否かを検証する手法を開発する必要がある。設定された成果指標は必ずしも定量的データで示しうるものばかりではない。定性的データでしか表現できないものもある。また定量的成果指標であっても、中期計画の文言の抽象度の程度によっては、成果指標を適切に設定できない場合がありうる。計画の検証を念頭に置けば、できる限り定量的データ

で検証することが望ましい。そのためには定性的データを定量化する手法の開発ならびに定性的成果指標の見直しを継続して行う必要がある。

第二に、上記と関連するが、成果指標を設定することですべての中期計画を具体的に表現しうるとは限らないということである。中期計画の中には「～を整備する」「～の充実を図る」といった文言が多く見られる。これは全学の中期目標・中期計画と部局の中期目標・中期計画との関連性に原因がある。全学の中期目標・中期計画を部局の中期目標・中期計画の集積したものと捕らえるならば、中期計画はどれも具体的に表現され成果指標も設定しやすいものとなる。しかし、全学の中期目標・中期計画を大学の方向性を示すものと位置づけ、部局の中期目標・中期計画において、示された方向性の具体化を図るという関係を有すものととらえれば、全学の中期目標・中期計画はおのずと比較的抽象度の高い文言が多くなるのは仕方の無いことである。そこでは中期計画と成果指標とが直接に対応しなくなる可能性が存在する。全学と部局の中期目標・中期計画の関連性をどのようにとらえるかにより、中期計画と成果指標との対応関係は異なるものとなる。

第三に、成果指標として利用されたデータを毎年度収集する必要があるが、それを効率的に収集するシステムを検討しなければならない。大学内部では多様なデータが本部や部局に散逸しており、それを集中的に管理することができていない状況にある。データを中央集権的に管理するならば、大規模なデータベースを設計しなければならないが、定量的データのみならず定性的データをも管理するには多くの困難が存在する。また、費用対効果を考えるならば、中央集権的データベースでは莫大なコストがかかり、現状では効率的とはいえない。そのため名古屋大学では分散的なデータ管理を当面は目指している。部局にあるデータは部局で管理する方式である。ただこの場合部局で扱うデータを把握できる担当者の存在(情報マネジャー)が必須となる。この条件が整備されれば大学のマネジメントに必要な情報を必要なときに情報マネジャーに依頼し、収集することが可能となる。しかし情報マネジャーには計画策定や大学評価についての基本知識や成果指標に対する理解が求められるために、人材育成には多くの時間がかかる。

第四に、計画の進捗状況を測定するために収集された成果指標のデータを、どのような形で学内外に公表するかが問題となる。現在、名古屋大学では、「名古屋大学マネジメント情報20」をとおして、その進捗状況を

公表する作業に取りかかっているが、どのようなウェブ・デザインによって約175項目の計画を表現するかが課題となっている。利用者の視点に立った明確性、利便性、簡潔性を考慮したデータの表示方法についても継続的に改良する必要性があるが、データ量の多さと利用者への分かりやすさは基本的に反比例するために、どのようにバランスをとるかが今後の課題となる。

最後に、中期目標・中期計画と予算との関連が根本的な問題としてあがってくる。現行の仕組みでは、運営費交付金が大学に支給され、それをどのように支出するかは大学の判断にゆだねられている。しかし大学内部においてはその配分方法は従来から行われている配分基準に基づいて行われているのが現状である。計画はヒト・モノ・カネがそろって初めて実施することが可能となるが、現行の資源配分システムでは戦略的計画の立案・実施が困難な状況にあるといえよう。全学と部局との間の資源配分システムの整備が急がれる。

大学の中期目標・中期計画は平成16年度端緒についたばかりである。実際の現場では見通せない将来の大学のマネジメント体制と大学評価をどのように構築していくかが模索されている。このような環境のもと、それぞれの大学がそれぞれの特徴と独自性を生かした大学のマネジメント体制および自己評価の体制を築かねばならない。そうであるからこそ、大学マネジメントや大学評価の現場で役立つ有効なツールや手法の開発がますます望まれるのである。

注

- 1) ダレル・ルイス、池田輝政、ハリル・ダンダー(2001)、103頁
- 2) 国立学校財務センター(2001)
- 3) Tennant, M., Scott, G(1998)を参照。オーストラリアにおける教育の質保証の取組みの概略がまとめられている。
- 4) 青山、小湊、鳥居(2004)においては、シドニー大学における教育の質保証への具体的な取組みを紹介する中で、学習経験に関するアンケートである課程満足度調査(Student Course Experience Questionnaire)について詳細な紹介を行っている。
- 5) McKinnon, K. R., Walker, S. H., Davis, D(2000)を参照。これはオーストラリア政府によってまとめられた、高等教育機関におけるベンチマーキング

グ活動のマニュアルである。

- 6) Dolence, M. G., Norris, D. M . (1994) , p 64 .
- 7) 「名古屋大学マネジメント情報」URL:<http://www.eda.provost.nagoya-u.ac.jp/mi/>
- 8) 宮川公男(1994) , 117頁
- 9) 中井、鳥居、酒井、池田(2003) , 50頁
- 10) 比較対照となる大学(ピア)を選定する際の基準は、大規模総合大学であるという点におき、歴史的な経緯も考慮しつつ旧7帝大が妥当と判断した。
- 11) 外部で利用される指標としては、主に比較対照となる大学の概要、『大学ランキング』をはじめとする出版物、経済雑誌等で定期的に掲載される大学ランキングがデータソースとなっている。
- 12) 評価情報分析室では、2004年2月に、中期目標・中期計画に対応したベンチマークレポート『外部指標からみた名古屋大学の現状』を発行した。
- 13) 池田輝政(2003) , 5 頁
- 14) 池田輝政(2003) , 6 頁
- 15) 池田輝政(2003) , 10頁
- 16) ここでのドメインは大学の機能を示したものであるが、「病院」のドメインは他のドメインと比較し具体的な名称の項目となっており、水準が異なっている。しかしながら、病院経営の状態は大学の財政構造に大きな影響をもたらすとの考えから、全学で責任を持ちその運営にあたらなければならないという意味を示すためにひとつのドメインとして設定した。
- 17) 池田輝政(2003) , 7 頁
- 18) 池田輝政(2003) , 6・7、11頁
- 19) 公共財は消費の非競合性(ある財を複数の消費者で消費できる)と消費の排除不可能性(ある財の消費に対し他者を排除できない)によって定義される。準公共財とはこの二つの性質を満たすことができないものの、ある程度公共財的な性質を持つものを指す。教育は利用者から授業料を徴収することで利用しないものを排除できる点で、排除不可能性を満たさないが、教育は同時に複数の者が受けられるために、非競合性を満たす。そのため準公共財といえる。
- 20) 強いリーダーシップやコミットメントは必ずしもトップダウン型の組織を意味するものではない。それは意思決定にかかわる組織構造に依存するものである。大学組織そのものは計画遂行にあたって、委員会形式での合意形成が多くなされる組織であるため、企業並みのトップダウンの意思決定に適合的であるかは疑問が残るであろう。したがって各大学の文脈に応じて、意思決定のあり方はトップダウンやボトムアップの取り入れ方が異なってくると考えられる。

参考文献

- 青山佳代、小湊卓夫、鳥居朋子(2004)「シドニー大学における教育の質的向上への取り組み - 「課程満足度調査(Student Course Experience Questionnaire: SCEQ)」を中心に - 」、『名古屋高等教育研究』第4号、205-222頁
- 池田輝政(2003)「新課程入試と大学マネジメント」、『大学と教育』No.35、4-21頁
- ダレル・ルイス、池田輝政、ハリル・ダンダー(2001)「日本の高等教育改革における実績指標の利用に関して」、『名古屋高等教育研究』第1号、99-122頁
- 国立学校財務センター(2001)『欧米主要国の大学ファンディング・システム』
- 中井俊樹、鳥居朋子、酒井正彦、池田輝政(2003)「名古屋大学における経営情報システムの構築」、『名古屋大学高等教育研究センター編『名古屋高等教育研究』第3号、47-65頁
- 名古屋大学評価情報分析室(2003)『「名古屋大学マネジメント情報」の開発記録 2001.02-2002.12』
- 名古屋大学評価情報分析室(2004)『「名古屋大学マネジメント情報ver 2.0」の開発記録 2003.01-2004.03』
- 宮川公男(1994)『経営情報システム』中央経済社
- Dolence, M. G., Norris, D. M.(1994)“ Using key performance indicators to drive strategic decision making.” *New Directions for Institutional Research*, No.82, pp.63-80.
- McKinnon, K. R., Walker, S. H., Davis, D.(2000)“ Benchmarking: A manual for Australian Universities ”
- Tennant, M., Scott, G.(1998)“ Using Evaluations to Improve and Prove the Quality of Teaching.” 『高等教育ジャーナル(北海道大学)』第3号、121-128頁