

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 28 日現在

機関番号：82646

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13048

研究課題名(和文) 大学への民間的発想・手法導入の有効性の検証と自律的活用のための指針の開発

研究課題名(英文) What is private enterprise approach to the university? ---definition and condition---

研究代表者

田中 弥生 (TANAKA, Yayoi)

独立行政法人大学改革支援・学位授与機構・研究開発部・特任教授

研究者番号：50372404

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は大学政策で謳われた「民間的手法・発想」の具体と機能条件を明らかにすることを目的とする。まず、中曽根、橋本、小泉格政権の内閣および省庁の政策文書をレビューした上で60年間の政策文書および中教審答申をテキスト分析した。内閣と省庁間の差異が顕著であることは明らかになったが、民間的手法の定義や具体は明らかにならなかった。

そこで政策で出現頻度の高いPDCAに着目し大学の教育部門に焦点を当て事例分析を行った。その結果、教育運営と経営の2つのPDCAと、それをつなぐ節足点として教育効果の評価の存在が明らかになった。これらが機能するためには学部と経営部門の権限、役割が分離されていることが必要となる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the definition of private enterprise like approach and that of conditions that functions in the universities. We began analysis of policy papers of three Prime Ministers. The cabinet office and ministry's policy papers and proposals during 2015 from 1953 were analyzed with text analysis method. However, there were no clear definition.

As a second step, we picked up the word of PDCA that is most frequently appeared in the policy papers and developed the temporary definition of PDCA in the educational institutions. Case studies of colleges and universities were conducted by focusing educational functions. Two kinds of PDCA cycle and the joint point become apparent. The one is the continuous improvement cycle. The other is the management cycle that effectively allocate resource. The joint points is evaluation of educational effectiveness. And, it is necessary to distinguish the roles, authorities between the board and the departments.

研究分野：経営学

キーワード：民間的手法 PDCA 評価 大学教育 大学運営

1. 研究開始当初の背景

これまで大学政策において、民間的手法・発想の導入が頻繁に謳われてきた。契機のひとつとして、1994年に世界貿易機関（WTO）が、一般協定において、大学教育を「国境を超えて提供されるサービス」として位置づけたことが挙げられる。日本では、小泉政権下で「大学（国立大学）の構造改革の方針」が提示され、後の国立大学法人化政策の基礎となった。そこで示された5条件のうちの一つが「民間的発想のマネジメント」であり、国立大学法人のガバナンス構造は企業のそれを範に作成された。また、2014年2月に出された中教審の答申「大学のガバナンス改革の推進について」でも、大学ガバナンス機能や学長のリーダーシップの強化、PDCAサイクルの確立、資源の最適配分などが謳われている。しかしながら、民間的手法・発想導入の効果は、いまだ検証されているとは言い難い。

2. 研究の目的

大学への民間的手法の導入の効果がいまだ検証されていない現状を鑑み、本研究は、大学の運営に導入された民間的手法・発想の有効性を検証し、大学において民間的手法・発想が機能するための条件を明らかにすることを目的とする。

3. 研究の方法

(1) 高等教育政策のレビューと計量的分析

研究の方法としては、まずはじめに基礎的な分析として、民間的手法・発想にかかる政府の高等教育政策に関するレビューを行い、さらにそれを補完するためにテキスト分析等の計量的分析を行った。その際、新自由主義的な発想を高等教育政策に色濃く反映させた政権として、特に中曽根、橋本、小泉政権の3つの政権期に注目して分析を行った。

政策レビューにおいては、特に橋本・小泉の2つの政権に着目し、高等教育政策に関する議論の過程を明らかにするため、両政権期に出された各種の政策関連文書を分析した。

また、計量的分析においては、政府の高等教育政策の関連文書を対象として、①内閣府と文科省、および②3つの政権（中曽根・橋本・小泉）に区分したうえで、「民間的手法」の関連用語について統計的手法を用いて分析した。具体的には、テキスト分析を用いて、大学政策関連用語およびNPM（New Public Management）関連用語の出現傾向および共起傾向を明らかにした。また、コレスポネンズ分析を用いて、NPM関連用語の出現傾向の全体像を析出した。

(2) 民間的手法の定義構築のための事例分析

しかし上記の分析の結果、「民間的手法」そのものの明確な説明や定義が、政策上なされていないことが明らかになった。そのため、民間的手法の定義を暫定的に構築することを試みることにした。そして、その定義を分

析枠組として大学の事例分析に用いようと考えた。

定義構築のために教育機関の事例分析を行うこととし、その方法として、経営学のTQMの考え方と共通点を持つ「大学の内部質保証」ガイドライン（大学改革支援・学位授与機構により作成）を援用して作成した質問票に基づき、ヒアリング調査を行うことにした。

調査対象としては、民間的な運営方法、あるいは民間企業に近い環境におかれている教育機関を対象とすることとした。選定条件としては、次の3つ（①教育機関、②教育成果の目的が具体的で、その目的に基づく成果が、学生数や収入などの資源獲得に直接影響している、③資源獲得の状況が、組織運営や教育サービスの改善を促している）を設定したうえで検討した。その結果、上記の条件に近いものとして専門学校等を調査対象とすることにした。具体的な調査対象として4つの専門学校等（L予備校およびB・C・W専門学校）を選定し、個別にヒアリング調査を行った。

そして、その分析結果からモデルを析出して「民間的手法」に関する定義を行った。

(3) 大学に関する事例分析

これまでの分析を踏まえ、上記のモデルを分析枠組として用いて、大学の事例分析を行った。

最初に、構造がより単純な単科大学を分析対象とした。ここでは特に、先の専門学校との比較分析が可能となるように、専門学校を運営している学校法人によって設置されている大学院大学を分析対象とした。具体的には、AおよびHの2つの大学院大学である。そして、専門学校等の分析と同じ質問票に基づき、2つの大学院大学に対して個別にヒアリング調査等を行った。

その後、単科大学の分析結果を踏まえ、さらに総合大学に関する分析を行った。分析対象としては、近時、積極的に改革に取り組んでいる山形大学を選定した。分析の方法としては、単科大学の分析と同様、先の分析枠組に基づいてヒアリング調査等を行った。

(4) 考察

最後に、大学の事例分析の結果に基づき、大学への民間的手法の適用可能性や成立条件などについて考察を行った。

4. 研究成果

(1) 高等教育政策のレビューと計量的分析

まずはじめに、民間的手法・発想にかかる政府の高等教育政策に関するレビューおよび計量的分析を行った。これらの分析の結果を簡潔のまとめると以下のようになる。

① 高等教育政策のレビュー

まず政策レビューの結果である。

橋本政権期における高等教育政策は、行政

改革という大きな政策過程の流れの中で、NPM の考え方に大きく影響されながら形成されていた。また小泉政権期においては、政党、内閣、省庁レベルで、高等教育政策に対する考え方や意見が異なっており、特に、内閣と省庁の間の議論の相違が大きかった。

②高等教育政策に関する計量分析

つづいて、計量分析の結果である。

「民間的手法」の用語についてテキスト分析を行ったところ、答申等において明確な定義がなされておらず、その具体的な意味が曖昧なまま議論されていたことが分かった。

そしてNPM 関連用語の出現傾向について分析すると、中曽根、橋本、小泉政権の順に出現率が高かった。また中曽根政権における議論は抽象的で、小泉政権ではより具体的な議論がなされていた（図1）。

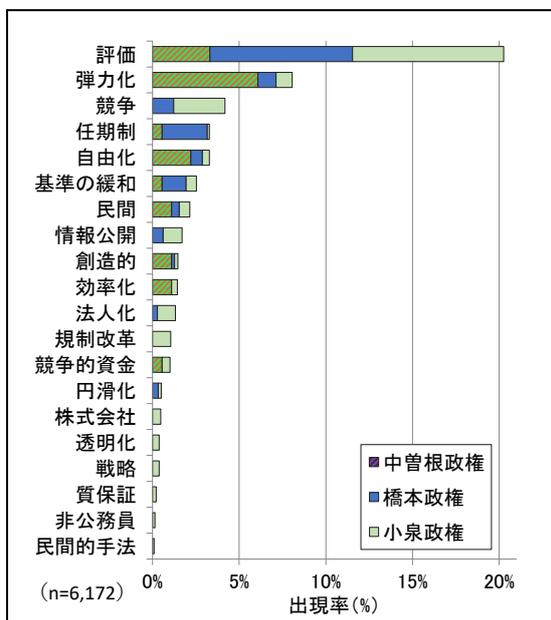


図1 NPM 関連用語の出現率

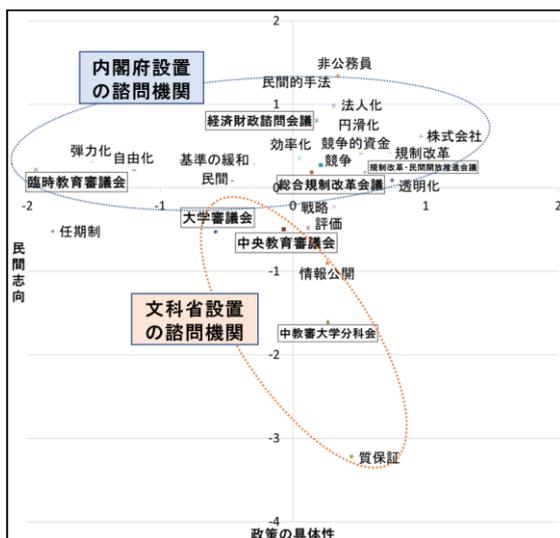


図2 各諮問機関とNPM 関連用語の布置図

そして、コレスポネンス分析等を通じて、

内閣府では「民間的手法」に関連する議論が盛んに行われていたが、文科省では代わりに「質保証」に関する議論が主になされていたことが分かった（図2）。

(2)民間的手法の定義構築のための事例分析

①専門学校等の事例分析

上述のように、政府の高等教育政策に関するレビューおよび計量的分析を行ったが、「民間的手法」が、具体的にどのような概念で、どのような状態を指すのかは、いまだ不明瞭であった。そこで、教育機関における「民間的手法」の定義を暫定的に形成するために、民間企業に近い環境におかれている専門学校等を対象に事例分析を行った。

②民間的手法の定義と分析枠組の形成

専門学校の事例分析の結果を簡潔にまとめると次のようになる。

まず、運営が比較的順調な組織では、教育および経営の2つのPDCA サイクルがうまく機能していることが明らかになった。そして、この2つのPDCA は連動しており、両者をつなぐ結節点が存在していることが確認された。すなわち教育成果と収益をつなぐもの（受講者数や資源配分など）の存在である。

また、定員充足率や財政面で芳しくないところは、2つのPDCA の片方または両方が回っていないか、あるいは2つのPDCA がうまく結びついていないようにみえた。そして、2つのPDCA (教育成果または収益) のどちらを優先するかは、経営上の大きな争点となっていた。

最後に、トップのリーダーシップのあり方としては、教育と経営の双方に影響力が強いケースや、経営への影響力は強いが教育にはさほど強くないケース、などがみられた。

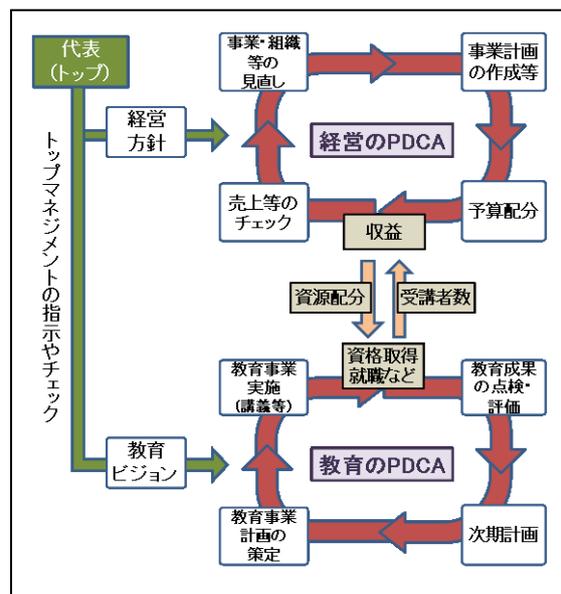


図3 分析フレームワークとしての2つのPDCA と結節点

これらの事例分析の結果に基づき、経営と

教育の PDCA サイクルと両者のリンクの態様を模式図として表すと図 3 のようになった。そして、この分析結果を分析枠組として用いて、民間的手法の観点から大学の運営の構造を明らかにするために、大学の事例分析を行った。

(3) 大学に関する事例分析

① 単科大学に関する事例分析

大学の事例分析として、まず単科大学を対象に分析した。具体的には、2 つの大学院大学を選定して調査・分析を行った。

本分析の結果を簡潔にまとめると次のようになる。

分析を行った 2 つの大学院大学においても、専門学校と同様、教育および経営の 2 つの PDCA サイクルおよび両者をつなぐ結節点の存在が確認された。ただし併存している専門学校と比較すると、いずれにおいても、大学院大学の方が PDCA サイクルがあまり機能していないように見え、また両者のリンクのあり方も不明瞭であった。

② 総合大学に関する事例分析

単科大学の分析結果を踏まえ、総合大学に関する事例分析を行った。具体的には、山形大学を対象に調査・分析を行った。その分析結果をまとめると、以下のようになる。

山形大学において、学長を中心としたトップマネジメントは、経営担当と教育担当に機能的に分化していた。それぞれの役員および事務組織は、担当分野ごとに組織化されて、末端まで指示が行き渡るようになっていた。

経営に着目すると、教育効果や政策的動向、環境などを鑑み、定期的に見直ししながら、資源(予算、人員、施設)の配分に関する決定が行われていた。

教育に着目すると、大学全体の教育目標をトップマネジメントが示し、各教育プログラムの統括教育ディレクター等が、この目標を参照しながら、カリキュラムの作成等を行っていた。

以上から、経営と部局の再編は、縦と横の 2 つの方向で、進められていることがわかる。縦の再編とは、意思決定部門と執行部門(部局、事務部門)の役割の分離と明確化であり、横の再編は、経営と教育の役割の明確な分離を指向していた。トップや意思決定部門の方針が部局を含む組織全体に浸透させるためには、このような 2 方向の分離による再編が必要であると判断されたものと思われる。

また、山形大学においても、教育と経営の 2 つの PDCA が存在していることが確認され、その結節点には教育成果が位置づけられていた。さらに、この教育成果の達成状況について、全学的なシステムのもとに測定が行われており、この測定結果を参照しながら、カリキュラムの見直し等が行われていた。

最後に、本分析の結果を図にまとめると、図 4 のように表すことができる。

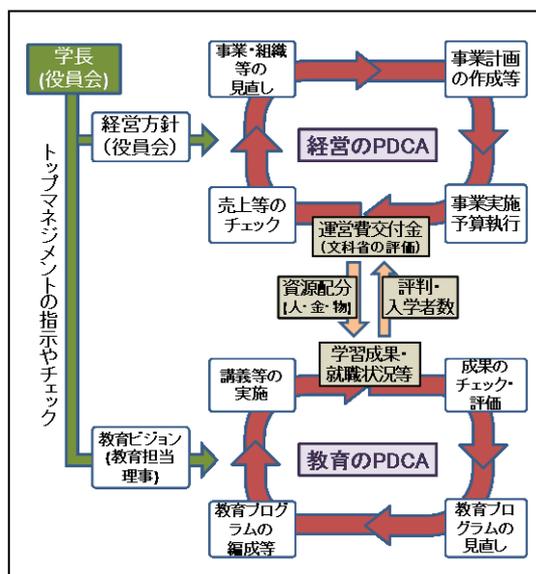


図 4 山形大学における 2 つの PDCA サイクルとリンク

(4) 考察

以上の分析結果を踏まえて、最後に、大学において民間的手法(2 つの PDCA と結節点)が機能する条件について考察する。

第 1 に、大学の組織および制度設計についてである。大学の組織内に注目すると、2 つの PDCA が機能するためには経営と教育における役割・機能が明確に分離されていることが重要になる。また、経営側の決定に基づく指示が明確で、それが教育担当者に浸透すること、また指示系統が明確で、それが執行部門で遵守されるように制度設計されていることが重要である。そして経営側、教育側の双方で、組織の目的に基づき、継続的な改善が行われるように運営されている必要がある。

第 2 に、教育の継続的改善(PDCA)についてである。PDCA を回すということは、組織の教育目標に基づき、教育効果の発現状況を確認しながら、課題を克服し、さらなる効果を上げるための工夫を検討し、次期の計画に反映させることである。また、大学組織全体の目標、教育プログラムの目標などが、複数の階層に区分されることがあるが、それらを体系的に一貫させ、機能させるための制度設計と合意形成、チェックが必要となる。

第 3 に、経営の継続的改善サイクル(PDCA)についてである。経営においては、教育効果の発現状況、その結果として得られる学生数や就職状況などの成果を確認した上で、より成果を上げるための資源(資金、人材、施設)の分配方法を不断に見直していくことが重要である。

第 4 に、教育成果の検証(評価)についてである。経営側にとって、経営判断の重要な根拠の 1 つとなるのは、教育サービスが生み出す成果である。成果の確認作業は、教育サービスや学習成果の測定であり、教育サービスの評価である。つまり、経営と教育の継続

的な改善サイクル (PDCA) の結節点の中心にあるのは評価であるといえる。

本研究では大学における民間的手法について明らかにすべく、高等教育政策の分析を行ったが明確にはならなかった。そこで、教育現場の分析から独自の定義を暫定的に作成し、演繹的に大学事例と照らし合わせ、分析することで民間的手法の意味を明らかにしようとした。その結果、「2つのPDCAと結節点」という概念が浮上した。PDCAはこれまでの様々な場面で言及されてきたが、その対象が曖昧なまま使われてきた感がある。ここでは、それを経営と教育の2つに見出し、なおかつ両者をつなぐ結節点、すなわち評価の存在を浮き彫りにした。ただし分析対象となった事例数が少なく、規模などの大学の属性別にさらに分析を進めることが今後の課題である。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計7件)

- ①田中弥生, 飯間敏弘 (2018) 「高等教育の民間的手法とは何か〜2つのPDCA〜」『日本評価学会春季第15回大会発表要綱集』, pp. 187-192, 査読無.
- ②田中弥生, 飯間敏弘 (2017) 「大学政策における民間的手法の意味と断層」『日本評価学会春季第14回大会発表要綱集』, pp. 111-116, 査読無.
- ③田中弥生 (2017) 「評価とは何か」『評価クオーターリー』, 第41巻, pp. 2-20, 査読無.
- ④渋井進, 田中弥生ほか (2017) 「自己評価力向上支援のための評価指標設定に関するチェックリストの開発」『大学評価・学位研究』, 第18号, pp. 19-36, 査読有.
https://niad.repo.nii.ac.jp/index.php?active_action=repository_view_main_item_detail&page_id=13&block_id=17&item_id=481&item_no=1
- ⑤Yayoi Tanaka (2016) 「Excellent NPO Standards: Building Assessment Tool for NPOs in Japan」『ノンプロフィット・レビュー』, 第16巻(1), pp. 39-55, 査読有.
<http://doi.org/10.11433/janpora.16.39>
- ⑥田中弥生, 今田克司 (2016) 「評価の国際的潮流と市民社会の役割」『ノンプロフィット・レビュー』, 第16巻(1), pp. 27-37, 査読有.
<http://doi.org/10.11433/janpora.16.27>
- ⑦田中弥生 (2016) 「非営利評価の潮流と課

題」『ノンプロフィット・レビュー』, 第16巻(1), pp. 1-4, 査読無.
<http://doi.org/10.11433/janpora.16.1>

[学会発表] (計4件)

- ①田中弥生, 飯間敏弘 (2018) 「高等教育の民間的手法とは何か〜2つのPDCA〜」, 日本評価学会.
- ②田中弥生, 水野陽介 (2017) 「『エクセレントNPO』評価にみるインパクト評価・市民性評価の課題と可能性」, 日本NPO学会.
- ③田中弥生, 飯間敏弘 (2017) 「大学政策における民間的手法の意味と断層」, 日本評価学会.
- ④渋井進, 田中弥生 (2016) 「大学評価支援へ向けた指標設定のチェックリストの開発」, 日本評価学会.

[図書] (計1件)

- ①田中弥生, 浅野茂, 飯間敏弘ほか (2018) 『大学改革支援・学位授与機構研究成果および平成27~29年度科学研究費補助金研究成果報告書 “大学への民間的発想・手法導入の有効性の検証と自律的活用のための指針の開発”』, 大学改革支援・学位授与機構, 145p.
https://niad.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=502&item_no=1&page_id=13&block_id=17

[その他]

- ①田中弥生, 水野陽介 (2017) 「『エクセレントNPO』評価にみるインパクト評価・市民性評価の課題と可能性」(日本NPO学会大会報告、ディスカッション・ペーパー)
<http://janpora.org/dparchive/pdf/2017004J.pdf>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

田中 弥生 (TANAKA Yayoi)
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構・研究開発部・特任教授
研究者番号: 50372404

(2) 研究分担者

武市 正人 (TAKEICHI Masato)
独立行政法人大学改革支援・学位授与機構・研究開発部・特任教授
研究者番号: 10011165

太田 康広 (OTA Yasuhiro)
慶應義塾大学・経営管理研究科 (日吉)・教授
研究者番号: 70420825