

博士學位論文審査要旨

2011年2月1日

論文題目： 大学経営の評価システムに関する研究

学位申請者： 山崎 その

審査委員：

主 査： 経済学研究科 教授 伊多波 良雄

副 査： 経済学研究科 教授 八木 匡

副 査： 社会学研究科 教授 山田 礼子

要 旨：

本論文は、複数の使命、多様な機能、複雑な組織体制、そして多様なステークホルダーを抱えている大学が、教育・研究の質と効率性を考慮しながら持続的に経営していくための評価システムを提案することを目的としている。そのシステムは、戦略的マネジメントツールといわれているBSC(バランスト・スコアカード)と、効率性分析として知られているDEA(包絡分析法)を組み合わせたもので、本論文ではBSC-DEA 統合型モデルと呼ばれている。

この目的を達成するため、まず第1章で大学をめぐる諸問題について検討し、その結果大学経営の責任は大学自身にあり、認証評価制度は補完的であると位置付ける。第2章では、大学の評価に関するサーヴェイを通じて、認証評価制度は十分機能しておらず、それだけに大学自身の評価が重要であることを浮き彫りにしている。

第3章では、大学経営のマネジメントツールとしてのBSCを取り上げている。BSCは「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」および「学習と成長の視点」の4つの視点から、バランスのとれた戦略を遂行することによってミッション・ビジョンを実現しようとするものである。BSCを導入している内外の事例を紹介しながら、とりわけ導入の障害になっている要因として、データ整備や経営体制の問題、上記の4つの視点における因果関係の不明瞭性、BSCの方法論上の問題の3つを指摘している。

第4章では、2004年度から2006年度を対象に、国立大学の経営についてDEAを用いて効率性分析を試みた結果、医学・工学・教育のような単科大学の効率性は相対的に高く、学生数が7,000人を超えると規模の経済が働かないことなどが知見として得られている。第5章では、2004年度から2008年度を対象として、Malmquist生産性指数を用いて時系列的に生産性を計測している。その結果、国立大学の場合では、生産性は教育研究および大学全体モデルでは低下し、管理運営モデルでは上昇していることなどを知見として得ている。第6章は、2000年度から2008年度を対象に私立大学の効率性分析と効率性を規定する要因分析を試みている。その結果、管理運営モデルでは規模の経済性が見られることなどの知見が得られている。

以上のような準備を踏まえて、第7章ではBSC-DEA 統合型モデルを構築している。このモデルは、従来DEAではブラックボックスとなっていた内部プロセスに、BSCの4つの視点を取り入れることによって効率性分析を可能にさせるものである。

本論文の特徴は、第1に大学経営の効率性を数量的に分析している点にある。さらに、分析の結果、興味ある知見が多く得られている。従来、大学経営の効率性を数量的に分析する試みは十分なされて来なかっただけに、この貢献は学術的に高く評価することができる。第2に大学経営の評価システムとして、BSC-DEA 統合型モデルを具体的に提案している点にある。しかも、単に提案するだけでなく、このモデルを用いて具体的に私立大学を対象に改善案を提示している。

こういった点を考慮すると、本論文は、学術面だけでなく、実務面でも高く評価することができる。

ただ、本論文には次のような検討課題も残されている。第1はデータ上の問題である。大学の経営上のデータは十分公開されているとは限らない。特に、私立大学の場合、データ収集が大きな課題になる。さらに、教育・研究の質をどのように数量化するのかといった問題もある。第2は効率性分析を行う際、大学をどのようにグループ化するのかという問題である。本論文では、国立大学と私立大学を分けて分析を進めている。しかし、私立大学の中でも多様な大学があり、私立大学を一括りにするには問題がある。さらには、株式会社によって設立された大学をどのように取り扱うのかといった問題もある。しかし、こういった検討課題があるものの、これらは本論文の学術的価値を下げるものではない。

よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位論文として十分な価値を有するものと認められる。

総合試験結果の要旨

2011年2月1日

論文題目： 大学経営の評価システムに関する研究

学位申請者： 山崎 その

審査委員：

主 査： 経済学研究科 教授 伊多波 良雄

副 査： 経済学研究科 教授 八木 匡

副 査： 社会学研究科 教授 山田 礼子

要 旨：

総合政策科学研究科において、学位申請者の博士論文審査公聴会は1月22日(土)に博遠館で約1時間にわたって行われた。そこで、申請者は、研究の背景、意義ならびに結論を述べた後、審査委員から出された多くの質問に対して、的確に回答することによって本論文の学術的価値を明らかにした。同時に、政策科学に関して高い見識と研究能力を有していることも示した。

また、研究に必要な外国語(英語)にも通じており、十分な実力を有していることが確認できた。よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博 士 学 位 論 文 要 旨

論 文 題 目： 大学経営の評価システムに関する研究

氏 名： 山崎 その

要 旨：

近年の社会状況の量的・質的变化によって、大学には効率的・効果的な経営による組織の存続と、教育を行う公共機関としての質保証という2つのミッション遂行が求められている。これを大学側から言い換えると、教育の質向上を目指した戦略的経営の実現に他ならない。しかし、日本の大学は、従来の18歳人口の自然増に支えられた右肩上がりの収入構造と、様々な規制によって守られた護送船団方式に頼ってきたため、経営という意識を持ち合わせてこなかった。また、多様な機能、多様な価値観を持つ複雑な組織であるため、戦略的経営が困難という構造的な問題もある。これらの問題への対応策として、中長期計画に基づく経営や民間的経営手法の導入、ガバナンスの強化等が提言され、一部では実施されている。しかし、こういった手法の導入によって得られる効果は部分的・限定的であり、大学全体の改善を図ることはできない。大学自らが持続的に質を改善し、保証するためのシステムを構築するには、計画に基づいた評価、評価に基づいた改善を行うこと、すなわちPDCAサイクルを確立することが必要である。

また、大学評価に関しても外圧的に義務化されたため、主体的な評価となっていない。とりわけ2004年度から導入された認証評価は、その目的や方法に関して導入前から疑問や問題点が指摘されており、自己評価が形骸化し、評価が改善に生かされていないという問題が生じている。本論文の目的は、これらの大学が抱える今日的課題を解決するため、質と効率性の両面から大学全体の改善を図るための評価システムを構築することである。

本論文では、大学経営の現状を整理した上で、大学評価において大きく2つの問題があることを明らかにした。一つは評価以前の問題で、マネジメントシステムや構成員の意識改革である。もう一つは評価そのものに関する問題で、質の向上と経営改善に資する実効性・実用性である。これらの問題点を解決する具体的な方法として、評価以前の問題に対しては戦略的マネジメントツールといわれているBSCを取り上げた。BSCは多様な機能、多様な価値観を持つ大学においても、組織全体で共通の目標を持ち、計画的に戦略を実行できる有用なツールであるが、客観的な分析のプロセスがない。これを補うために、効率性の視点から相対評価を行うDEAによる分析を行った。DEAは定量的・相対的な評価によって客観的な分析を可能とするが、インプットとアウトプットのみを評価するため、経営の内部プロセスはブラックボックスとなる短所がある。そこで、これら2つのツールの長所を生かし、短所を補う新たな評価モデルによる分析を行い、評価に基づく経営改善案の提示を試みた。各章の内容は次のとおりである。

第1章では、まず大学の現状について概観した。現在、高等教育市場の需給関係は大きく変化し、大学の経営環境は年々厳しくなっている。高等教育政策では半世紀以上も前から大学経営の問題が指摘されているが、大学を経営主体として捉えた研究蓄積は少なく、大学の経営改革は遅々として進んでいない。さらに、大学は評価を行う以前の問題を抱えていることを示し、本論文における大学経営の定義を行った。

第2章では、大学評価の概念整理を行い、認証評価が法令義務化された経緯について検証し、その評価内容と機能について考察した。認証評価制度は①質保証、②情報提供、③大学の改善という3つの目的を持っているが、それぞれ次のような問題点があった。まず①質保証については、複数の評価機関があり、評価機関によって評価基準や評価方法が異なるため、一定水準による質

の保証は実現されていない。②情報提供については、社会が活用できる情報として十分な内容となっておらず、情報提供の体制自体も未整備である。③大学の改善については、受審することが義務であることに評価作業の負担の大きさも加わって、評価そのものが自己目的化され、改善のための評価になっていない。何より、大学の主体的な評価を支援する制度であるにもかかわらず、設置認可との関係から行政主導の評価となっている。すなわち3つの目的のいずれもが、現時点では実現されていないということを明らかにした。

第3章では、大学のPDCAサイクルは不完全で、評価に基づく経営がなされていないという問題を解決する方法として、戦略的経営のためのマネジメントツールといわれているBSCの導入可能性について考察した。複数の使命、多様な機能、複雑な組織体制、そして多様なステークホルダーを抱える大学にとって、多元的な視点から組織全体を捉え、計画から実践までのプロセスを包括的に管理できるBSCは有効なツールであるといえる。しかし、BSCを導入したからといってすべて解決するわけではない。第1章で指摘したように、大学は評価以前の問題を抱えており、そもそもマネジメントが可能な体制になっていないという問題がある。そこで、PDCAサイクルを徹底している大学の事例分析を行い、促進要因と阻害要因を明らかにした。

第4章は、国立大学の経営についてDEAを用いた効率性の計測を行った。国立大学には大規模総合大学から小規模単科大学まで多様な大学があるため、学部構成と大学の規模によって分類し考察した。分析結果からは、医学・工学・教育といった単科大学の効率性は相対的に高く、学生数が7,000人以上になると規模の経済が働かないことが確認された。したがって、国立大学では大規模大学に小規模単科大学を統合するという、これまで実施されてきた統合パターンは効率性という観点からすると合理的ではないことが明らかになった。

第5章は、法人化後の2004年度から2008年度までの国立大学78校のデータを用いてMalmquist生産性指数による生産性変化の分析を行った。国立大学の場合は、2004年度と比べて2008年度の実効性は教育研究モデルでは大きく低下、大学全体モデルではわずかに低下、管理運営モデルでは上昇していることが明らかになった。そして、各モデルともCUは上昇し、FSは低下していたことから、先端的な技術進歩はないが、後発大学の生産性は相対的に改善されつつあるという全体的な傾向をみることができた。また、第4章の効率性と同様に、大学の特性によって、生産性の変化も異なることがわかった。

第6章は、私立大学の経営について2000年度から2008年度までのデータを用いた効率性と生産性の変化の計測を行い、効率性を規定する要因に関する分析を行った。効率性については、大学全体・教育研究モデルでは「文系学部他複数」、管理運営モデルでは「医・歯・薬学部他複数」が高く、すべてのモデルで「その他複数」の効率値が低かった。管理運営モデルでは、規模の経済性が存在し、規模が大きくなるほど効率値が高くなることが明らかになった。

私立大学の生産性は、大学全体・管理運営モデルでは上昇、教育研究モデルでは低下しており、第5章の国立大学の結果と比較すると、教育研究・管理運営モデルは同じ傾向であったが、大学全体モデルでは国立大学は低下、私立大学は上昇という違いがみられた。また、学部構成によって生産性変化の状況は異なっており、国立大学と同様の傾向がみられた。

効率性を規定する要因については、大学全体・教育研究モデルでは、帰属収支差額比率・補助金比率が正の影響を与えること、小規模な大学より規模の大きな大学の方が、経営改善によって効率性を高める力が高いことが明らかになった。したがって、高等教育全体の効率性からすると、私立大学の場合は規模の大きな大学に資源を投入する方が効果的であることを明らかにした。

第4章から第6章までの分析結果から、国立大学・私立大学のどちらも大学の特性によって効率性や生産性に違いがあることが明らかになった。これは個別大学の問題だけではなく、外部要因として政策的に解決すべき問題があることを示唆している。今後の高等教育政策の方向性を多様な大学の発展とするのであれば、構造的に生じている非効率の要因を分析し、改善する必要がある。

ある。

第7章では、BSCとDEAそれぞれの問題点を整理した上で、大学経営の改善に資する具体的な評価手法としてBSCとDEAを統合したモデルを構築し、戦略的経営のための改善案を示した。一般的なDEAモデルは、事業体の内部に複数部門が存在し、ある部門の出力の一部が他の部門の入力の一部となっているような関係がある場合でも、相互の関係は考慮せず、また部門個々の効率性も測定しないため、経営の内部はブラックボックスとなっている。

BSC-DEAモデルの手法によって分析を行えば、4つの視点の目標を達成するために必要な入出力の目標数値が改善案として算出され、経営改善のためにどの段階で何がどれだけ必要なのか、反対に何が経営不振の要因となっているのかを把握することができるため、次のステップの戦略策定に活かすことができる。また、各プロセスの改善案は、それぞれ因果関係で結ばれているので、大学全体の効率性を高めるために必要な目標として、組織全体の理解を得ることができる。計画が策定されれば、BSCのPDCAサイクルによって戦略を実行し、改善することができるため、実効性・実用性の高い評価システムといえる。

以上より、①評価者・被評価者の多元性、②プロセスの評価、③費用対効果という従来の大学評価における課題を解決する方法であり、評価が計画と連動していないため改善につながらないというマネジメントシステムの問題も解決できる。同時に、大学評価をどのように行うのかという実務的な課題への対応策も示している。したがって、本論文の研究目的を達成したといえる。