

〔論文〕

大学認証評価とトップマネジメントの役割

Certified Evaluation and Accreditation, and the Role of Top Management of University

吉 村 宗 隆
YOSHIMURA Mototaka

本稿は、現在各高等教育評価機関が行っている大学認証評価の概要を確認したうえで、具体的な認証評価基準に沿いつつ大学のトップマネジメントが留意すべき点について検討を行う。さらに認証評価という制度をステイクホルダーにとって有効かつ有意義なものとするために、大学のトップマネジメントが留意すべき点について整理する。特に各大学において独自の評価の視点を設定、構築することが本来の大学の役割に適いかつ認証評価の趣旨にも沿うことを指摘する。

キーワード：認証評価、評価基準、トップマネジメント、独自基準

I はじめに

本稿の目的は、現在我が国の大学等高等教育機関を対象に実施されている認証評価に関して、それに関わる学長他トップマネジメントの果たすべき役割について、具体的な認証評価項目に沿いつつ検討することである。

現在大学の認証評価制度は既に開始から17年が経過し我が国の大学制度上、ほぼ定着しつつあるといえる。その一方で昨今大学が抱える課題は多岐に亘ると同時に深刻さを増しており、決して認証評価の適合性だけで解決されるものではない。他方現在の認証評価では内部質保証や教学マネジメントの点検が新たな重点項目となっている。そうした中で法的義務とはいえ、認証評価のために一定の時間、労力等のコストを割くのはなぜか。この問いを潜在的に抱きつつも現実には各大学は認証評価への惹かない対応が求められている。諸現実を踏まえれば、この問いにより積極的な回答を与えることによって、各大学における認証評価の意義を明確にする事こそが大学トップマネジメントに求められていると考えられる。

そこで以下では、まず認証評価制度の概要を確認した後、具体的な認証評価項目に沿いつつ、学長他大学トップマネジメントの果たすべき役割について整理する。その後、より一般的に認証評価に関するトップマネジメントの課題について検討することとしたい。

Ⅱ 認証評価制度の概要

1 大学認証評価の概要

周知の通り、平成16年度より開始された大学認証評価制度は、全ての大学等の高等教育機関に対して原則7年以内（分野別認証評価は5年以内）に1回の認証評価機関による評価を義務付けるものである¹⁾。現在4つの認証評価機関によって第三者評価が実施されており、平成30年度より第3サイクル（3巡目）の認証評価が行われている。特に令和2年4月以降学校教育法等の一部改正が行われ、大学の教育研究等の状況が大学評価に適合しているかの認定を行うことが法的に義務化された。また平成30年度からは、各認証評価機関が定めるべき共通事項や内部質保証を重視したものへと転換されると同時に、各認証評価機関における評価の内容の充実と質の向上を図ることを目的とした取組が各認証機関に求められることとなった。このように開始から17年が経過し、第3回目の実施が進行する段階に至って認証評価制度は漸進的に改善、充実されてきたといえる。

2 各認証評価機関の基準項目

先述の通り、現在4つの認証評価機関が大学の認証評価にあたっており、その基準項目は公表されている（表1参照）。こうした項目の多くは共通しており、現在は特に内部質保証、教員学生組織、大学運営・財務などが各機関に共通した項目として取り入れられている。こうした基準ごとに、各大学はさらに細かな審査項目に照らして適合しているか否かを審査されることになる。

表1 各認証評価機関の基準項目

認証 評価 機関	大学基準協会 「大学基準」 ²⁾	大学改革支援 ・学位授与機構 「大学評価基準」 ³⁾	日本高等教育 評価機構 「評価基準」 ⁴⁾	大学教育質保証 ・評価センター 「大学評価基準」 ⁵⁾
基準 項目 ・ 領域	1 理念・目的 2 内部質保証 3 教育研究組織 4 教育課程・学修成果 5 学生の受入れ 6 教員・教員組織 7 学生支援 8 教育研究等環境 9 社会連携・社会貢献 10 大学運営・財務 （1）大学運営 （2）財務	1 教育研究上の基本組織に関する基準 2 内部質保証に関する基準 3 財務運営、管理運営及び情報の公表に関する基準 4 施設及び設備並びに学生支援に関する基準 5 学生の受入れに関する基準 6 教育課程と学修成果に関する基準	1 使命・目的等 2 学生 3 教育課程 4 教員・職員 5 経営・管理と財務 6 内部質保証 独自基準・特記事項	1 基盤評価 法令適合性の保証 2 水準評価 教育研究の水準向上 3 特色評価 特色ある教育研究の進展
独自 基準	×	×	△	○

Ⅲ 認証評価項目とトップマネジメントの関与

1 認証評価と大学トップマネジメントの意義

このような認証評価に対して大学の学長をはじめとするトップマネジメントはどのように関

与すべきであろうか⁶⁾。基準項目を一瞥した通り、認証評価は大学、短期大学、法科大学院等の学校を対象とするものの、その範囲は運営する学校法人にも及ぶ。すなわち認証評価自体は形式的には大学を含めた法人全体として受審するものであり、その評価対象は法人の運営すなわち理事会や法人財務全体に及ぶものである。その一方で主たる対象は個々の大学等の個別学校となるため、学長等その長が直接には責任者となって認証評価に対応することとなる。理事長が学長を兼任し組織が一本化されるなど、法人と運営大学が組織的にも構成員的にも一体化しているような場合は格別、本来的には別組織として機能している（狭義の）学校法人と大学組織であるにも関わらず、認証評価に関しては大学が主体となって対応せざるを得ない。ここに認証評価に対応する大学側の、特にトップマネジメントの一つの難しさがあるといえる。評価項目も本来大学のトップマネジメントの領域を超えたものも含まれるため、そうした項目については重要項目ではあるものの大学学長の権限を越えるものであることを確認しておきたい（例えば理事会の機能など）。このような評価項目については、形式的には学長が責任者となるのはもちろんではあるが、本来の該当部署が第一義的な責任を持つべきものであるといえる。

またここに言うトップマネジメントの意義に関して、大学のトップマネジメントについては学長がその中心となる事は言うまでもない。ただし現在の学校教育法上副学長も重要な任務を担当する場合があります、またその他学長補佐等補佐的機関も事実上トップマネジメントの担い手となる場合がある⁷⁾。こうしたことから、ここではトップマネジメントを主として学長を念頭におきその役割を主とはするものの、より正確には学長の補佐的機関をも包摂したトップ管理職層の問題であることも確認しておきたい。

このようなことを踏まえて、以下では具体的な認証評価項目を参照しつつ、各項目における大学トップマネジメントの果たすべき役割について整理することとする。

2 具体的な認証評価項目とトップマネジメントの関係

以下では1つの具体例として、日本高等教育評価機構（JIHEE、以下「評価機構」）の令和3年度における認証評価基準を参照しつつ、大学のトップマネジメントの果たすべき役割について検討する。以下の項目は評価機構の基準項目に準拠するが、それらの項目は大項目から中項目、小項目に至るまで多岐にわたっている。これらのうち小項目の1つ1つはもちろん重要な意義を有しているが、トップマネジメントの視点から見た場合、特に重要なものと相対的に比重の軽い確認的なもの等とに区別できる。そこで特に重要なものからA、B、Cでランク付けを行いつつ検討することとする。(A)は最重要項目であり、トップマネジメントが中心となり自ら検証すべきもの、(B)は重要項目であり、トップマネジメントの点検が必要なもの、(C)は基本的に権限移譲を行い、担当部署が責任をもって集約すべき項目であり、トップマネジメントとしては確認、点検すべきと思われるものである。言うまでもなくこの分類はあくまでトップマネジメントからみてメリハリをつけるためのもので、職務の軽重自体を意味するものではない。

以下では「適合」「不適合」の判断がなされる中項目ごとに確認していくこととする。

【大学機関別認証評価 評価基準】（日本高等教育評価機構）⁸⁾

基準1 使命・目的等

領域：使命・目的、教育目的

基準項目1-1 使命・目的及び教育目的の設定（B）

- ①意味・内容の具体性と明確性
- ②簡潔な文章化
- ③個性・特色の明示
- ④変化への対応

この項目については基本的には過去の経緯の確認が中心となる。設立以来の既に設定されている使命・目的について現在の視点から問題、齟齬がないか等の検討が求められる。

基準項目 1－2 使命・目的及び教育目的の反映 (B)

- ①役員、教職員の理解と支持
- ②学内外への周知
- ③中期的な計画への反映
- ④三つのポリシーへの反映
- ⑤教育研究組織の構成との整合性

この項目では学内の運営の根本部分が問われているといえる。まず使命・目的が現実的に機能するためには、学内の共有が出発点になる。次に中期的な計画や3つのポリシーへの反映が確認される。

基準 2 学生

領域：学生の受入れ、学生の支援、学修環境、学生の意見等への対応

基準項目 2－1 学生の受入れ (A)

- ①教育目的を踏まえたアドミッション・ポリシーの策定と周知
- ②アドミッション・ポリシーに沿った入学者受入れの実施とその検証
- ③入学定員に沿った適切な学生受入れ数の維持

この項目では収容定員に見合った学生を受け入れているか、定員管理が適切に行われているかの確認が必要である。その前提として定員確保が最重要課題であることは言うまでもない。アドミッション・ポリシーの周知についても事前に確認しておかなければならない。また入試制度と受け入れ数については常に議論を重ねておかなければならない。入学定員超過率については経営側、教学側の見解を事前に聴取しつつ現状について正確に把握しておく必要がある。

基準項目 2－2 学修支援 (C)

- ①教員と職員等の協働をはじめとする学修支援体制の整備
- ②TA (Teaching Assistant) 等の活用をはじめとする学修支援の充実

この項目では、障害のある学生への配慮、オフィスアワーの利用実態など平素は見落としがちな項目について確認しておく必要がある。TAについても効率的、効果的な配置ができているか事前の点検が求められる。

基準項目 2－3 キャリア支援 (C)

- ①教育課程内外を通じての社会的・職業的自立に関する支援体制の整備

就職支援については、ゼミ等の教学体制との連携を確認しておく必要がある。インターンシップへの参加等もそうした平素の態勢作りが重要になる。また教職協働関係の下で、就職支援・助言体制の整備を進める必要がある。もっともキャリア指導には専門性も求められるため、該当部署への権限移譲が重要となる。

基準項目 2－4 学生サービス (C)

①学生生活の安定のための支援

この項目では生活面や経済面あるいは日常の学校生活をおくる上での学生のサポート体制が問われるので、基本的には担当部署での集約をもとに事前に状況を把握しておく必要がある。学外活動の支援や健康相談など幅広い課題を扱うので、日々の業務改善が前提となろう。

基準項目 2－5 学修環境の整備（C）

- ①校地、校舎等の学修環境の整備と適切な運営・管理
- ②実習施設・図書館等の有効活用
- ③バリアフリーをはじめとする施設・設備の利便性
- ④授業を行う学生数の適切な管理

この項目は大学全体として施設面での点検が求められるので、法人の担当部署との事前のすり合わせが求められる。大学として特に留意すべきは、「授業を行う学生数の適切な管理」であり、教務的に各学期当初の確認と事後的な点検を日常的に行っておくことが求められる。

基準項目 2－6 学生の意見・要望への対応（B）

- ①学修支援に関する学生の意見・要望等の把握・分析と検討結果の活用
- ②心身に関する健康相談、経済的支援をはじめとする学生生活に関する学生の意見・要望の把握・分析と検討結果の活用
- ③学修環境に関する学生の意見・要望の把握・分析と検討結果の活用

この項目では学生に密着した支援、対応が求められるので、平常からボトムアップ的な運営を行っておく必要がある。学生の声がいかに大学運営に反映されるかは、学生視点からすれば関心の大きなところであり、学生生活の満足度に直結するところである。平常からステイクホルダーとしての学生への真摯な配慮を示すことが求められている。

基準 3 教育課程

領域：卒業認定、教育課程、学修成果

基準項目 3－1 単位認定、卒業認定、終了認定（B）

- ①教育目的を踏まえたディプロマ・ポリシーの策定と周知
- ②ディプロマ・ポリシーを踏まえた単位認定基準、進級基準、卒業認定基準、修了認定基準等の策定と周知
- ③単位認定基準、進級基準、卒業認定基準、修了認定基準等の厳正な適用

この項目ではディプロマ・ポリシーが実際に適切かつ効果的に適用されているかがポイントとなる。単位認定、卒業認定などは規程に基づくものであるが、そのような形式面に終始せず実態としてディプロマ・ポリシーが機能し、学修成果に結びつく体制を整備しておくことが重要である。

基準項目 3－2 教育課程及び教授方法（B）

- ①カリキュラム・ポリシーの策定と周知
- ②カリキュラム・ポリシーとディプロマ・ポリシーとの一貫性
- ③カリキュラム・ポリシーに沿った教育課程の体系的編成
- ④教養教育の実施
- ⑤教授方法の工夫・開発と効果的な実施

この項目ではまずカリキュラム・ポリシーが機能しているかの点検が必要である。ディプロ

マ・ポリシーと一貫性のあることを前提に、体系的な教育課程とそれを明示したシラバスを点検しておく必要がある。またいわゆる教養教育についてもどのような内容をどのような体制で行っているのか、問題点はないか等を予め確認しておく必要がある。

基準項目 3-3 学修成果の点検・評価 (B)

- ①三つのポリシーを踏まえた学修成果の点検・評価方法の確立とその運用
- ②教育内容・方法及び学修指導等の改善へ向けての学修成果の点検・評価結果のフィードバック

この項目ではディプロマ・ポリシーを踏まえた学修成果の達成度が問題となる。その前提として学習成果を明示し、その達成度について予め定められた基準に従い評価点検する必要がある。そしてそれが適切に学生、教職員にフィードバックされていなければならない。そうしたPDCAサイクルが設定され、機能しているかの点検が必要となる。

基準 4 教員・組織

領域：教学マネジメント、教員・職員配置、研修、研究支援

基準項目 4-1 教学マネジメントの機能性 (A)

- ①大学の意思決定と教学マネジメントにおける学長の適切なリーダーシップの確立・発揮
- ②権限の適切な分散と責任の明確化に配慮した教学マネジメントの構築
- ③職員の配置と役割の明確化などによる教学マネジメントの機能性

この項目ではまず学長のリーダーシップが対象となる点について、一つは形式的なリーダーシップの確立に陥らないこと及び積極的な権限移譲が重要になることを確認したい。教学マネジメントの構築については、単に制度、組織の設定にとどまらず実際に円滑かつ効率的に行われているかが重要である。これらの点については後述する。

基準項目 4-2 教員の配置・職能開発等 (B)

- ①教育目的及び教育課程に即した教員の採用・昇任等による教員の確保と配置
- ②FD (Faculty Development) をはじめとする教育内容・方法等の改善の工夫・開発と効果的な実施

この項目については特にFDの実施状況が問題となる。形式的なFDに終始していないか、時宜に合ったテーマを検討しているか、また検討結果が実践されているかなど、教学部門で教学改革推進のインセンティブが見受けられないような場合にはトップマネジメントの方向性が問われているといえる。

基準項目 4-3 職員の研修 (C)

- ①SD (Staff Development) をはじめとする大学運営に関わる職員の資質・能力向上への取り組み

この項目についても不断の取り組みが問題となるので、一般業務中に取り込んでおくことが重要である。もともとSD研修会等は大学全体で取り組む必要があるものであるから、報告書等のエビデンスも常時整備確認し公表しておくことが望まれよう。

基準項目 4-4 研究支援 (C)

- ①研究環境の整備と適切な運営・管理
- ②研究倫理の確立と厳正な運用
- ③研究活動への資源の配分

この項目についても不断の取り組みが問題となるので、一般業務中に取り込んでおくことが重要である。ただし一定の専門性が求められるので事前に担当部署との確認が求められる。

基準5 経営・管理と財務

領域：経営の規律、理事会、管理運営、財務基盤と収支、会計

基準項目5-1 経営の規律と誠実性（B）

- ①経営の規律と誠実性の維持
- ②使命・目的の実現への継続的努力
- ③環境保全、人権、安全への配慮

この項目は本来的には法人レベルの対応が求められるところである。ただしこの項目ではコロナ禍への対応など大学教学レベルの危機管理対応も確認しておく必要がある。

基準項目5-2 理事会の機能（C）

- ①使命・目的に向けて意思決定ができる体制の整備とその機能性

この項目は理事会を対象とするので、原則的には大学の権限外の問題ではあるが、理事会の実施状況などは大学としての立場からの助言もできる場合もあり、平素から理事会の健全な運営について注視しておく必要がある。

基準項目5-3 管理運営の円滑化と相互チェック（C）

- ①法人及び大学の各管理運営機関の意思決定の円滑化
- ②法人及び大学の各管理運営機関の相互チェックの機能性

この項目に関しては、理事会、評議員会の関係、議事記録については事前に確認しておく必要がある。監査報告についても私学法の諸制度に基づいてなされているか等、大学としても確認を要する事項である。

基準項目5-4 財務基盤と収支（B）

- ①中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立
- ②安定した財務基盤の確立と収支バランスの確保

この項目では中長期的な計画に基づく財務運営について確認される。財務の専門性が求められるため、重要と考える指標について予め法人担当部署と緊密に連携をとって確認しておく必要がある。

基準項目5-5 会計（C）

- ①会計処理の適切な実施
- ②会計監査の体制整備と厳正な実施

この項目も専門性が求められるため、基本的には予算関連項目を中心に法人担当部署による点検が前提となる。また監査体制についても法人レベルの点検が求められる。大学としては事前に担当部署とのすり合わせを行っておく必要がある。

基準6. 内部質保証

領域：組織体制、自己点検・評価、PDCAサイクル

基準項目6-1 内部質保証の組織体制（A）

- ①内部質保証のための組織の整備、責任体制の確立

中期計画策定と毎年の事業計画や事業報告、そして認証評価との関係を確認しつつ自己点検

評価の実施状況を明示する必要がある。特に単年の事業計画や事業報告とは区別される自己点検評価の自律的な実施が求められている。

基準項目 6-2 内部質保証のための自己点検・評価 (A)

- ①内部質保証のための自主的・自律的な自己点検・評価の実施とその結果の共有
- ②IR (Institutional Research) などを活用した十分な調査・データの収集と分析

この項目においてはまず内部質保証の仕組みの設定が前提となる。それとともに内部質保証に関する自主的・自律的な自己点検・評価のエビデンスの提示が求められる。IRの活用についても内部質保証との関連でどのような活動実績があり、データが効率的かつ効果的に活用されているかを確認する必要がある。

基準項目 6-3 内部質保証の機能性 (A)

- ①内部質保証のための学部、学科、研究科等と大学全体のPDCAサイクルの仕組みの確立とその機能性

この項目は第3サイクルの認証評価の重点項目であり、内部質保証を担保するための体制の構築、システム化と同時に、そのために有効で効率的な教学マネジメントがなされているかが点検される。特に大学全体、部局ごと、そして個々の教職員のPDCAが重層的かつ有機的に連携して行われているかが重要となる⁹⁾。こうした体制作りには一定の期間を要するので、中長期的な視点、たとえば中期計画に織り込みつつ構築することが求められよう。

独自基準：この基準では「評価機構が定める6の基準以外に、大学が個性・特色として重視している領域に関しては、大学が独自に「基準」「基準項目」及び「評価の視点」を設定し、自己点検・評価を行うことが求められる。」(A)

この独自基準は各大学が特に評価の対象となしうと判断したものを自主的に点検、評価するものであり、特に一定の審査基準によって判断されるものとはなっていない。しかし後述するように、この独自基準こそ大学の個性や独自性を示すものであり、本来はより積極的に活用した評価の対象とされるべきものと考えられる。

特記事項：ここでは「独自基準のほかに、大学が特筆したい特色ある教育研究活動や事業等を3つまで記述することができる。」(B)

これは特に大学の特色といえるものをスポット的に紹介するものである。大学との教学との関連において、その趣旨や現状について整理しておく必要がある。

IV. 認証評価とトップマネジメントの役割

ここまでは具体的な認証評価の基準項目からみた大学トップマネジメントの役割を整理したが、こうした認証評価に際して大学トップマネジメントが一般的に留意すべきことはどのような点か。認証評価はあくまで大学全体が一体となって受審すべきもので、その意味では大学の全構成員がそれぞれの持ち場でその職責にかけて対応すべきものである。つまり各々の水平的な所属部署と垂直的な責任レベルに応じて役割を分担していかなければならない。では学長他大学のトップマネジメントがその視点において留意すべき点は何か、この点につき以下の5つに整理してみたい。

（１）「手段の目的化」に留意すること

そもそも認証評価は何のために行われるのか。それは一定の基準に基づき大学を評価することによって教育研究活動の質を担保し、またそうした質の改善、向上を継続的に行うことを促すことが目的といえよう¹⁰⁾。とはいえこうした認証評価自体の目的は、さらには各大学のステイクホルダーの利益に資することを目的とするものでなければならない。大学のステイクホルダーは多岐にわたるが、その中心となるのはいうまでもなく学生でありその保護者である。つまり認証評価も学生等のステイクホルダーの利益に結びつくことこそが重要であって、その意味では手段に過ぎないのである。７年以内に１度の認証評価受審は決して大学にとって楽な負担ではない。そうした負担をすることの意味は、あくまで学生等のステイクホルダーに対して組織運営の健全性を担保しそれを提示、公表するところにある。何より重要なのは自律的な自己点検の充実であり、その延長線上に認証評価機関等第三者による認証評価が位置付けられるものでなければならない。法的に義務付けられ、より重視される事もあって、「認証評価」それ自体の適合性が目的として捉えられがちであるが「手段」を「目的」としないことが改めて重要となる。その意味で、既にみた通り基準項目に設定されている場合もあるが、単なる１評価項目に留まるのではなく学生等の意見や声を最大限拾い上げ大学運営に反映させていることが、一層重要視されなければならない。

（２）「全体最適」の視点に立つこと

いうまでもなく、トップマネジメントは組織の長であり最終決裁者である以上、組織全体の最適化、いわゆる「全体最適」を図らなければならない。認証評価への対応も現実的には各担当部署すなわち教学組織であれば各学部学科が、事務組織であれば各事務部署が直接的な担当であり、その意味では機能的で縦割りの側面を持つことは否定できない。こうした各担当部署が自らの部署のみの視点から自己点検を行った場合、相互に相反したり矛盾したものとなる場合があり得る。その結果としてトップマネジメントの調整負荷が増大することになる。これは一般的に機能別組織の問題とされるものであり¹¹⁾、各部署の行動が必ずしも全体の合理性とは整合しないという、いわば“マクロ経済的”な状況も生じうる¹²⁾。つまり「部分最適」は必ずしも「全体最適」をもたらさないのである。しかし他方、各部署にとって機能別組織の限界として、「部分最適」以上のインセンティブがなければ致し方ない事ともいえる。そこでトップマネジメントは大所高所に立つ固有の役割として、これらの調整、解消に当たらざるを得ない。換言すればトップマネジメントにこそ、そうした調整能力が求められているともいえる。

（３）認証評価のトレンドに留意すること

先述の通り、認証評価も既に第３サイクルに入っており、その重点項目についてもそれぞれのサイクルで推移している。まず第１サイクルでは、初めての試みということもあり理念、目的が設定されているか、特にコンプライアンスに重点が置かれていた。次の第２サイクルでは、いわゆる３Ｐ（ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー）が設定されているかどうかが自律的な運営の基本とされ、その適切な運用が重視された。そして現在の第３サイクルにおいてはコンプライアンスや３Ｐの設定は当然として、さらに自主的、自律的な内部質保証のシステム構築や教学マネジメントが整備されているかどうかに関し評価の重点が移行している。このように認証評価は時々の要請に応じて重点項目が設定されているので

ありその意味でトレンドがあるといえる。受審する以上はこうしたトレンドを十分に踏まえたうえで得た対応をする必要があり、そのような大きな方向性を示すこともトップマネジメントの重要な役割の一つと言えよう。

(4) 適切な「権限移譲」を行い形式的なリーダーシップ論に留まらないこと

学長に関連する具体的な認証評価項目に、例えば「学長の適切なリーダーシップの確立・発揮」というものがある。そしてそこでは学長がリーダーシップを適切に発揮するための補佐体制が整備されているか、校務に対する最終的な決定権が学長に担保されているか等がチェックされる¹³⁾。このような項目で学長のリーダーシップを点検、評価することは決してマイナスではないが充分とはいえない。なぜなら学長のリーダーシップはこのように形式的、表面的に評価しうるものではなく、より実質的、機能的なものだからである¹⁴⁾。日々の業務においてはもちろん中長期的な展望、ビジョンの提示や公示、説明や説得など学長の業務は多岐にわたるし、学長補佐体制の整備自体が学長の責務ともいえる。

このような状況においては学長他トップマネジメントはミドル層以下に思い切って権限移譲を行い、まずは担当部署へ情報等の集約を任せるしかなく、こうした意味でのリーダーシップこそ期待されているといえる¹⁵⁾。さらに先に触れたように、認証評価は法人が対象となるため理事会、理事、監事、評議員会および法人財務などもその対象になる。これらは本来的には大学組織外の法人としての活動であり、大学としてこれらを日常的に統制することはあり得ない。にも拘わらず認証評価においては、こうした法人の活動も評価対象となるため法人組織との連携は欠かせない。法人の領域については当該担当部署の調整、集約に依拠するしかなく、その意味でも認証評価においては「権限の委譲」が求められているといえよう。

このように学長を含めたトップマネジメントの有効性を評価することは極めて難しいといえる。その意味で網羅的な項目の設定は難しく、一定の形式的な項目に依拠せざるを得ないが、それだけでこの課題が本質的に充足されているとするはあまりにも不十分である。学長等トップマネジメントの有効性については、認証評価項目として挙げられるのは当然ではあるが、それだけで充足されているとするのではなく、不断の自己点検評価が求められている、という前提を捨象することはできない。

(5) 「独自基準」を重視すること

先に触れた通り、各大学はそれぞれ理念と個性を有しており、その下に最大のステイクホルダーたる学生が集まっているのである。とすれば各大学は全てに共通する遵守事項を有する一方で、それぞれの大学の個性、特性に応じた教育研究を展開することこそ求められているのではないだろうか。とすれば全大学に共通する事項の点検、確認もさることながら、むしろ各個別大学がそうした共通項にとどまることなく各々の個性をいかんなく発揮し、学生の成長に貢献しているかどうかという点についても同等の評価がなされるべきではないか。つまり現時点では「認証評価それ自体は、それぞれの大学が大学基準を満たしているかどうか、いわば最低ラインをクリアしているかどうかを評価するもの」¹⁶⁾ となっており、その事自体マイナスではないものの、さらに「それぞれの大学の差別化を明確にするとともに、各大学の個性や強みを強調することも認証評価機関の重要な役割となってくるのではないか」¹⁷⁾ という問いが極めて重要になる。

こうした点からみると、各大学が自主的に設定する評価基準についての評価が一層重視されるべきように思われる。現に認証評価の目的としてこの点を掲げている機関もある。例えば高等教育評価機構は、認証評価の目的の一つに「各大学の個性・特色に配慮した評価を行うことにより、各大学の個性・特色ある教育研究活動等の自律的な展開を支援・促進すること」を挙げている¹⁸⁾。ただ現時点での各審査機構の評価項目を見る限り、この各大学の独自の基準が重視されているようには思われない(表1参照)。例えば高等教育評価機構においても「独自基準」の設定が認められているものの、他の基準とは異なって定性的な評価に留まり厳格な審査の対象とはなっていない。また基準協会や大学改革支援・学位授与機構においては「独自基準」の項目設定自体が見当たらない。その点大学教育質保証・評価センターが大項目で「特色評価：特色ある教育研究の進展」を挙げているのは注目できよう¹⁹⁾。

では具体的にどのような独自基準が考えられるか。これこそ大学の理念、個性が発揮される場所であり、例えば少人数教育を重視しているのであれば、S/T比と人件費率（特に教員人件費率）の相関をみるなど、また地域への人材輩出を地域連携の柱にしているのであれば、地域企業、自治体への就職率・受験率を指標とするなど独自性のある指標を設定することができよう。またグローバル化に取り組むのであればその段階に応じた指標も考えられるし、そうした課題をKPI、OKRとして設定し経年変化を示すこともできよう²⁰⁾。そこで以下に若干の指標設定例を示す。

【独自基準・KPI,OKR設定例】

①地域主義、地域連携重視⇒「地域連携指標」

- ・地元企業等就職比率（地元企業就職者/就職希望者）、
- ・地元企業学内合同企業説明会参加比率（学内合同企業説明会参加企業数/参加企業総数）等

②国際化推進⇒「グローバル化指標」

- ・留学生入学比率（留学生/学生数）、
- ・派遣留学学生比率（派遣留学生数/学生数）等

③地元国際化推進⇒「グローバル化指標」

- ・留学生地元企業就職率（地元企業就職留学生数/留学生卒業生総数）
- ・日本語講座開講数（日本語講座数/公開講座総数）等

IRなどを活用しつつ「全体最適」を見通したトップマネジメントのリーダーシップの下で、このような具体的な指標の設定を独自に積極的に行い、その評価を受審するという循環こそ大学の理念に沿った認証評価の一つの柱になるべきものと思われる。

V むすびにかえて

以上の通り、本稿では現在の認証評価の概要を確認したうえで、具体的な認証評価基準に沿いつつ大学のトップマネジメントの意義や果たすべき役割について整理した。さらに認証評価という制度をよりステイクホルダーにとって有効かつ有意義なものとするために大学のトップマネジメントが留意すべき点について集約した。特に独自評価の視点を設定、構築することが本来の大学の役割に適いかつ認証評価の趣旨にも沿うことを指摘した。

ここでの検討は、認証評価制度の精度を上げ、それが大学にとっても学生他ステイクホルダーにとってもより有意義なものにするための一つの試論に過ぎない。我が国の社会制度は、その

制度の趣旨自体は優れたものであるにも関わらず、その趣旨が没却され本来の意図とは異なった運用がなされている様な例が散見される。例えば一部の株式会社における社外取締役や監査制度などである。大学に関する制度設計と運用もそのような弊害に陥らないよう留意する必要がある。ここで一例を示したような大学自ら問題提起をするような議論を蓄積することによって、大学を対象とする社会制度全般のさらなる改革が期待できよう。

註

- 1) 学校教育法109条、学校教育法施行令第40条、学校教育法施行規則第166条、171条。
- 2) 大学基準協会HP(12)より作成。
- 3) 大学改革支援・学位授与機構HP(13)より作成。
- 4) 日本高等教育評価機構HP(14)より作成。
- 5) 大学教育質保証・評価センターHP(15)より作成。
- 6) 大学学長のリーダーシップに関する包括的な研究は、両角(4)参照。
- 7) 両角(4)のいう「大学上級管理職」とすることもできよう。
- 8) 以下の基準は日本高等教育評価機構HP(14)による。
- 9) この点については、篠田(6)119頁以下参照。
- 10) 例えば大学基準協会は以下の3つを認証評価の目的としている。
 - ①本協会が定める「基準」に基づき大学・短期大学の諸側面を包括的に評価することを通じて、大学・短期大学の教育研究活動の質を社会に対し保証すること。
 - ②評価結果の提示及び評価を通じて見出された改善を要する事項（「改善課題」、「是正勧告」）に関する報告書（「改善報告書」）の検討とその結果の提示によって、大学・短期大学の改善・向上を継続的に支援すること。
 - ③評価を通じて大学・短期大学の社会的存在理由を明らかにすることに貢献し、大学・短期大学が社会に対して説明責任を果たしていくことを支援すること。
- 11) 一般的な機能別組織の弊害については、例えば武石(8)147頁以下参照。
- 12) 例えば「個々人が美德から貯蓄を増やした場合、結果的に経済全体としては投資不足をもたらす」等である。
- 13) 例えば高等教育評価機構の基準4-1-①参照。
- 14) 学長の具体的なリーダーシップ能力については、両角(4)146頁以下参照。
- 15) 権限関係と権限委譲（分権化）の一般的な課題については、伊藤他(2)306頁以下参照。
そこで整理された分権化の諸問題は、学校法人、大学組織にも基本的に当てはまるものと思われる。
- 16) 村田(5)。
- 17) 村田(5)。
- 18) 高等教育評価機構「大学機関別認証評価実施大綱」参照。
- 19) 大学教育質保証・評価センターの基準項目においてはその3で「大学が特色ある教育研究の進展に資するために必要な取組みを組織的におこなっており、その取組みが効果的に機能していることを確認」することとなっている。
- 20) この点については、拙稿(10)参照。またKPIやOKRの導入、活用については拙稿(11)で触

れたのでここでは詳述しない。

参考文献等

- (1) 広田照幸『大学論を組み替える』名古屋大学出版会 2019.
- (2) 伊藤秀史・小林創・宮原泰之『組織の経済学』有斐閣 2019.
- (3) J.ブレーデン・R.グッドマン 石沢麻子訳『日本の私立大学はなぜ生き残るのかー人口減少社会と同族経営：1992-2030』中央公論新社 2021.
- (4) 両角亜希子編著『学長リーダーシップの条件』東信堂 2019.
- (5) 村田治「認証評価の実質化」『じゅあJUAA No60』大学基準協会 2018.
- (6) 篠田道夫『大学改革の処方箋』東信堂 2020.
- (7) 週刊東洋経済臨時増刊『本当に強い大学 2021』東洋経済新報社 2021.
- (8) 武石彰『経営学入門』岩波書店2021.
- (9) 東京大学 大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂 2018.
- (10) 吉村宗隆「大学のグローバル化とKPI策定」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第9号』羽衣国際大学現代社会学部 2020.
- (11) 吉村宗隆「大学マネジメントとKPI・OKR」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第10号』羽衣国際大学現代社会学部 2021.
- (12) 大学基準協会HP (<https://www.juaa.or.jp/>) 最終確認2021/10/20
- (13) 大学改革支援・学位授与機構HP (<https://www.niad.ac.jp/>) 最終確認2021/10/20
- (14) 日本高等教育評価機構HP (<https://www.jihe.or.jp/>) 最終確認2021/10/20
- (15) 大学教育質保証・評価センターHP (<http://jaque.or.jp/>) 最終確認2021/10/20