

事例 経営体制の強化

国立大学法人における独自の大学経営評価指標の導入

～広島大学～

本事例の中心人物
担当事務局

事例内容

【概要】

広島大学では、国立大学法人化以前から経営改善を行うための道具として、経営指標を策定している。導入の際には、海外の大学、大学行政管理学会のモデル指標、国内の大学の先行事例を参考に同大学独自の指標を作成した。

指標を用いることで、同大学の課題の発見や中期計画で不足している事項のチェックができています。

【背景】

国立大学の法人化などの社会情勢を踏まえ、主体的・自律的運営を行うため、適切な大学運営指針策定のための情報の必要性、

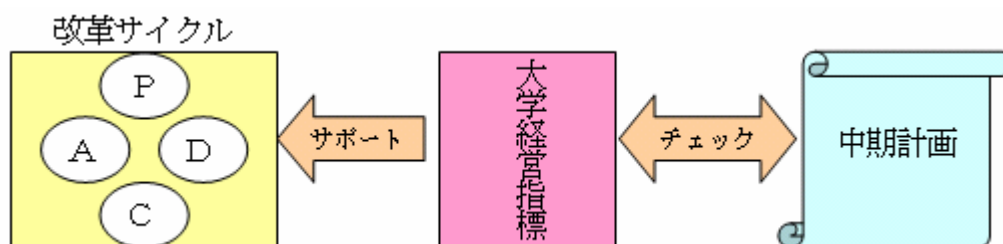
国立大学法人の評価の方法が模索されているなか迅速かつ安定的な評価方法の必要性、様々な外部評価を受ける際、その前提となる自律的な自己点検・評価を確立する必要性、大学間競争時代のなかの経営、財務状況の不安定化という課題を解決するために広島大学版大学経営評価指標の作成を模索した。

また、大学運営の PDCA サイクルにつなげるツールとしての利用を考えた。

【取組み内容】

最初は、平成 15 年度に同大学の高等教育

【イメージ】



研究開発センターからオーストラリアの大学経営指標の提供を受けて検討したが、指標の数が多すぎる等の理由で断念をした。次に部局長へのヒアリングによる指標作成を試みたが、期待した成果は得られなかった。最終的に大学行政管理学会の指標モデルをベースにして作成することを決定した。大学経営指標の開発・分析のために、情報担当理事（副学長）を座長とした大学経営指標検討ワーキンググループを立ち上げ、白熱した議論のうえ策定をした。策定後は、現場の意見、アンケート等のデータ収集により修正を行っている。

指標の体系は、大学行政管理学会のモデル指標である 12 使命群 239 指標（当時）を参考に、同大学の実情を照らし合わせ、指標の追加や削除を行っている。

【結果】

実際にデータを収集することで、学生の志願動向や学生生活の満足度など課題が発見できています。

中期計画と大学経営指標の作成方法が異なるため、関連付けに苦労している。しかし、この大学経営指標に照らして中期計画を分析したところ、中期計画に必要な事項が盛りこまれていないことが判明し、次期計画の策定に経営指標を活かす必要性について、教職員の共通認識が生まれるという効果があった。

成功のポイント

標準モデルや先行事例を活用

- ・ゼロから構築すると独自色が強くなりすぎる傾向があるが、それを避けることができた。
- ・将来的にベンチマークを利用できる環境ができる。
- ・実情に合わせて独自の体系を作成している。

中期計画と指標が相互補完

指標の作成と、中期計画の作成が別の観点から行われたため、相互補完する形になっている。

平成12年頃から独立行政法人化の流れをプラスに捉えて改革につなげることができた。

今後の課題

中期計画と大学経営指標の関連付けが完全ではない

中期計画を作成したのが初めてであることから、指標と食い違いがあるが、今後は計画に活かしていく。

附属学校、大学病院には導入されていない。効率よく指標を活用するためにシステムの開発が検討される

現在は日本能率協会のシステムを利用しているが、機能的に不十分な点があり、機能を充実させた情報システムを構築している。

国立大学にあった指標の作成

大学行政管理学会のモデル指標は私立大学を念頭に置いているため国立大学に適合しない場合がある。そのため、国立大学に合わせた指標作りが必要となっている。

委員の所感

同大学では、事務の合理化については昭和40年以来取組みを進めてきており、事務局長を中心に、部局長連絡協議会の元に検討委員会を設置することによって、法人化に先んじて平成14年には「事務機構改革マスタープラン」を策定した。

このような取組みを経て、法人化を迎えるわけだが、国立大学が一斉に法人化されたため、当初の中期目標・中期計画は、各大学の取組みが十分に反映されたものにはなりきれなかった。一方、大学改革にはそれぞれの大学の特色を出した改革が求められており、同大学においては、独自の大学経営評価指標への取組みにおいて特色作りを進めたと思われる。

ヒアリングの中で、「国立大学マネジメントの前に大学マネジメントとして考える。社会に対する説明責任として国立大学の国立があるのであり、マネジメントする対象は大学である。」という担当部長の言葉が印象に残った。

これまでの多くの国立大学では大学運営そのものも教員がやっていくというイメージが払拭されず、大学行政は職員が担うべきだと叫ばれながらも、職員先行で改革を進めることが難しい状況もあったように聞いている。そういう中、さらに一歩進んで、国立大学の職員という発想ではなく、大学人としての発想で取組みを進めてきたという担当部長の姿勢には、同大学の内部で育ち、良い意味で同大学を知り尽くした人物としての自信がにじんでいるように感じられた。