

ケネス W. モンフォート カレッジ オブ ビジネスの 教育の質保証システム

古 殿 幸 雄*

Quality Assurance Systems for Education by the Kenneth W. Monfort College of Business

Yukio Kodono *

Abstract

This paper describes quality assurance systems for education by the Kenneth W. Monfort College of Business (MCB). The author visited the MCB in August 2008 as a member of a study team. This paper discusses educational quality assurance in higher education based on the results of that study. Introduction of the MCB's educational management system would assist quality assurance in Japanese higher education in future.

Key words

Quality Assurance, Malcolm Baldrige National Quality Award,
Strategic Management Process, PDCA Cycle, Student-Centered Process Framework,
KPI and SEDONA

1. まえがき

1968年(1999年より現名称)にノーザンコロラド大学 (University of Northern Colorado ; 以下 UNC) のビジネス校 (School of Business) として創立されたケネス W. モンフォート カレッジ オブ ビジネス (Kenneth W. Monfort College of Business at the University of Northern Colorado ; 以下 MCB) は、2004年マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award ; 以下 MB 賞) 教育部門を獲得した。MB 賞は、アメリカ合衆国 (以下アメリカ) が日本のデミング賞 (Deming Prize) を参考にし、1987年に、国際競争力の復活のために制定した賞であり、大統領自らが賞を授与する。MCB は、中規模大学の生き残り策を、1984年から20年間にわたり展開し、教育の質保証を中核に大学改革に取り組んだ。筆者は、2008年8月に財団法人関西生産性本部が主催する訪米“教育力向上”調査団の団員として、MCB を訪問する機会を得たので、同校

*ここの ゆきお : 大阪国際大学ビジネス学部教授 (2011.9.14受理)

のMB賞受賞までの道のりは、高等教育における質保証に参考になると考えられるため、訪問時の内容を中心に、アメリカの高等教育の質保証事例として紹介する。

なお、訪米“教育力向上”調査団では、同校の他にコロラド大学ボルダー校 (University of Colorado at Boulder)、コロンビア大学ティーチャーズ・カレッジ (Teachers College, Columbia University)、アルバーノ大学 (Alverno College)、豊田工業大学シカゴ校 (Toyota Technological Institute at Chicago)、デュボン (E. I. du Pont de Nemours & Company)、ゼネラル・エレクトリック (General Electric Company)、ニューベルギー (New Belgium Brewing Company) を訪問している^[1]。

2. 質保証

質保証 (Quality Assurance) は、産業界を中心に発達した。その発端は、品質管理 (Quality Control) である。品質管理では、製品の質、サービスの質、仕事の質などあらゆる質を対象としている。したがって、教育の質も対象としている。最初に品質管理に注目したのは、アメリカ軍である。1920年代にシューハート博士 (W. A. Shewhart) (以下敬称を略す) が考えた統計的品質管理 (Statistical Quality Control) は、統計的な考え方をを用いて製品の品質を効率的に管理する方法で、これは生産者の立場からのアプローチであった。しかし、シューハートの考えを採用し、実用化したのは第2次世界大戦中のアメリカ軍であり、これはバラツキの少ない製品を購入しようとする購入者の立場からのアプローチであった。ここから品質管理は2つの流れに分れることになる。

第1の流れは、良い品質の製品やサービスを提供するための品質管理であり、これは、戦後デミング (W. E. Deming) などの貢献によって日本で普及し、日本の全社的品質管理 (Total Quality Control) として発展した。

第2の流れは、良い品質の製品やサービスを供給するための品質管理であり、これは、第2次世界大戦中にアメリカ軍によって普及活動が行われ、その後ヨーロッパを中心に普及し、ISO 9000ファミリー (ISO 9000 family) 規格による品質管理として世界的に広まった^[2]。

さて、ヨーロッパでは、大国と対等に渡り合うために、統一ヨーロッパとしての大きな経済・政治ブロックを作ることで、対抗しようとしていた。統一した経済ブロックを作るためには、多くの通商障壁を取り除かねばならなかった。そのため、工業製品標準を統一して、ブロック内の商取引を活発化するための方策のひとつとして、国際規格であるISO 9000シリーズ (ISO 9000 series) 規格が採用された。ISO 9000シリーズ規格によって、供給者の品質保証 (Quality Assurance) 能力を客観的に補足しようとしたのである^[3]。そして、このような背景から、ISO 9000シリーズ規格2000年版から第三者による認証 (第三者認証) が実現することになった。

このようなヨーロッパにおける工業製品への質保証と同様な考え方で、教育への質保証もヨーロッパを中心にして発展していくことになる。まず、1987年に正式に決定されたエラスムス (The European Community Action Scheme for the Mobility of University Students: ERASMUS) 計画では、各種の人材養成計画、科学・技術分野におけるEC加

盟国間の人の交流協力計画の一つとして、大学間交流協定などによる共同教育プログラム (Inter-University Co-operation Programmes: ICPs) を積み重ねることによって、ヨーロッパ大学間ネットワーク (European University Network) を構築し、EU 加盟国間の学生や教員の流動を高めることを目的としている (1993年の EU 発足後は、エラスムス計画は、ソクラテス計画 (Socrates Programme) の一部になり、2001年からソクラテス II 計画に、2007年からは生涯学習計画 (Lifelong Learning Programme) に含まれることになった)^[4]。その後、ヨーロッパ以外の学生に EU 加盟の大学を世界に開かれたものとし、ヨーロッパの大学間連携を強化し、ヨーロッパの高等教育の質と競争力を改善することを目的にして、エラスムス・ムンドゥス (Erasmus Mundus) 計画が2004年から進行している^[5]。

また、ヨーロッパの大学の国際競争力を高めるために、1999年、29カ国の高等教育担当大臣がイタリアのボローニャに集まり、2010年までに統一された大学圏を作ることで合意した (ボローニャ宣言 (Bologna Declaration))。以後、それを2010年までに実現する過程であるボローニャ・プロセス (Bologna Process) として、ヨーロッパ高等教育圏 (European Higher Education Area) の創設に向けた取り組みが進められた。このように、ヨーロッパ高等教育圏内では、学生は、幅広い分野から質の高い教育課程を選択できるようになるとともに、学位が国境を越えて円滑に評価されるようになることを目指した (2007年5月には、モンテネグロが加盟したことで、参加国は46カ国となり、1999年から2年ごとの大臣会合において、議論が進められた)^[6]。

2005年、国際的な高等教育の提供や連携が進展する中で、UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization: 国際連合教育科学文化機関)^[7] および OECD (Organization for Economic Co-operation and Development: 経済協力開発機構)^[8] において、質の高い教育を提供する国際的な枠組みの構築や、学生等の保護のために、各国の関係者が取り組むべき事項として「国境を越えて提供される高等教育の質保証に関するガイドライン (Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education)」が策定された。

また、UNESCO-CEPES (Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur: ヨーロッパ高等教育センター) は、質保証と認定のための基本的な用語の定義^[9]を行っており、ここに記されている高等教育における質保証の定義では、「高等教育システム、高等教育機関あるいは高等教育プログラムの質を評価する (査定し、監視し、担保し、維持し、改善する) 継続的発展プロセスの全てを包括する用語」であるとして、「質保証は、事前に合意された一貫性のあるプロセスと確立した評価基準を通して、提供された情報・審査 (ランキングではない)・改善と説明責任の両方に焦点をあてる調整機構」であり、「内部質保証 (Internal Quality Assurance) (すなわち、高等教育の質を監視し、改善するという観点からの内部組織の実行) と外部質保証 (External Quality Assurance) (すなわち、高等教育機関や高等教育プログラムの質を保証する組織間あるいは上位組織の制度) に区分される」としている。

このような流れのもとで、日本の文部科学省は、高等教育機関が、大学設置基準などの法令に明記された基準要件や認証評価機構が設定する評価基準に対する第三者認証による

適合性の確保などの外部質保証に加え、教育理念やアドミッションポリシー (Admission Policy)、カリキュラムポリシー (Curriculum Policy)、デュプロマポリシー (Diploma Policy) を明確にし、教育情報を公開することで、理念・方針に基づく教育成果の達成や関係者のニーズの充足といった様々な質を確保することにより、高等教育のステークホルダーへの説明責任と信頼を確立するための内部質保証についての整備を行っている。また、国境を越えた教育提供の活発化による国際競争環境下における高等教育の質保証についても重要となっており、大学設置認可制度などの事前規制、自己点検・評価や認証評価制度などの事後評価を通じて、高等教育の国際化に対応するため、高等教育機関の質の向上や多様化・個性化の推進とともに、それぞれの制度自体の改善向上が重要課題になっている。さらに、大学教育における様々な分野に対応するために、各分野の質保証の枠組みを示すものとして、教育課程上の参照基準である分野別参照基準の策定が進められている。

3. MB 賞

1980年11月4日、アメリカの大統領にレーガン (R. W. Reagan) が就任したとき、マルコム・ボルドリッジ (H. Malcolm Baldrige) は、商務省長官 (Secretary of Commerce) となる。1980年代は、日本はバブル経済に湧き、一方アメリカは、双子の赤字 (Twin Deficit) と呼ばれる貿易赤字と財政赤字に喘いでいた。アメリカの景気低迷は、国際競争力の低下が原因であり、品質において外国製品、特に日本の製品に負けていることが、最大の問題であると認識されていた。したがって、アメリカ政府は、アメリカ産業界の生産性の向上と国際競争力の強化のために、国を挙げて品質向上活動に取り組まざるを得なかった^[2]。

1982年、国防総省防衛ロジスティクス局、品質保証審査責任者のコリンズ (F. C. Collins) は、日本を訪問視察した際、デミング賞を受賞した工場で働く人々が共通して、受賞の栄誉による誇りの精神を持っていることに深く感銘を受ける。そして、アメリカにおいても、全国的な品質賞の必要性を提案することになる^[10]。

ところで、日本には1955年の設立以来、戦後の日本経済の自立と発展に貢献してきた生産性運動の中核である財団法人日本生産性本部 (Japanese Productivity Center) (1994年、日本生産性本部と政策提言等を行うシンクタンクであった社団法人社会経済国民会議が統合し、財団法人社会経済生産性本部となり、2009年に日本生産性本部に名称変更、2010年より公益財団法人に移行) があり、アメリカにも、1977年、アメリカ生産性本部 (American Productivity Center ; 以下 APC) が設立されていた (現在は、アメリカ生産性品質本部 (American Productivity and Quality Center ; 以下 APQC))。

この APC の会長グレイソン (C. J. Grayson) から、「全米品質および生産性賞」の設立がコリンズに提案されている。そして、APQC 理事長になったグレイソンは、「品質賞設立」について大統領に要請し、同時に「この制度が全米に動機・宣伝効果・栄誉をもたらすためには、大統領自身が表彰に当たるべきである。しかし、政治的介入を避けるために、賞の審査は民間人が行った方がよい」と提言している。そして、この賞を「大統領品質賞」と称することになっていた^[10]。

ところが、1987年7月、商務省長官のボルドリッジが、趣味のロデオを行っている最中に事故死してしまう。そして、ボルドリッジが、アメリカの競争力強化のために、賞を強く支援しており、彼の榮譽を讃え、彼の名前を冠する賞となった^[10]。

このようにMB賞は、日本におけるデミング賞を発端として、アメリカの国家としての競争力回復のシンボルとして誕生した（この賞は、“Public Law 100-107”によって制定されている）。また、デミング賞が、品質改善に重点をおいていたのに対して、MB賞は、顧客満足（Customer Satisfaction）による品質システムに重点がおかれる。さらに、MB賞の審査基準（Criteria）（基本的要求事項）は、毎年改善される。そのため、MB賞は資格的な賞ではなく、競争優位的な賞となっている。

さて、アメリカにおける実務家が、このMB賞をどのように捉えているかについて、興味深い記述があるので引用しておこう。ハットン（D. W. Hutton）は、その著書^[11]の中で、MB賞を次のように述べている。

「MB賞は、アメリカにおいて経営管理が深刻に時代遅れのものになっており、それが多くの業種を国際競争に対して脆弱にしていることを見てとることのできた、少数の献身的な人々、産業界のリーダーやマネジメントのエキスパートの努力によって創設されたものである。（略）設立当初からMB賞は、オリンピック・ゲームの復活に匹敵する規模で、最も耐久性があり、幅広く見習われ、成功を収めているシステムでもあった。（略）トップ企業や高業績を上げている組織にとっては、MB賞（および諸外国の類似の賞）は、経営におけるオリンピックの金メダルなのである。」

以後、アメリカ産業の復活に果たしたMB賞の役割は大きく、同じ考え方のもとで、全世界にこのプログラムが普及し、今日では、ヨーロッパ、オーストラリア、カナダなどの約80カ国で同様の品質賞が制定されることとなった（図1参照^[12]）。そして、日本においても、このMB賞の仕組みを徹底的に研究し、1995年12月、社会経済生産性本部（現在、日本生産性本部）が「日本経営品質賞（Japan Quality Award）」を創設した。また、主



図1 世界の経営品質賞
出典：http://www.jqac.com/chiiki/sekai.html.

要な地域の表彰制度責任者が年に一度、情報の共有とベストプラクティスの追求等を目的として GEM/C (Global Excellence Model/Council) が2000年に創設された。GEM/Cには現在、アメリカ、ヨーロッパ、インド、シンガポール、オーストラリア、ブラジル等のポルトガル語圏とスペイン語圏の2つのネットワークを加えた地域代表が参加している。なお、図中の EQ 賞は、ヨーロッパ品質賞 (European Quality Award) のことである。さて、図2は、2011-2012年度の MB 賞のフレームワークである^[13]。

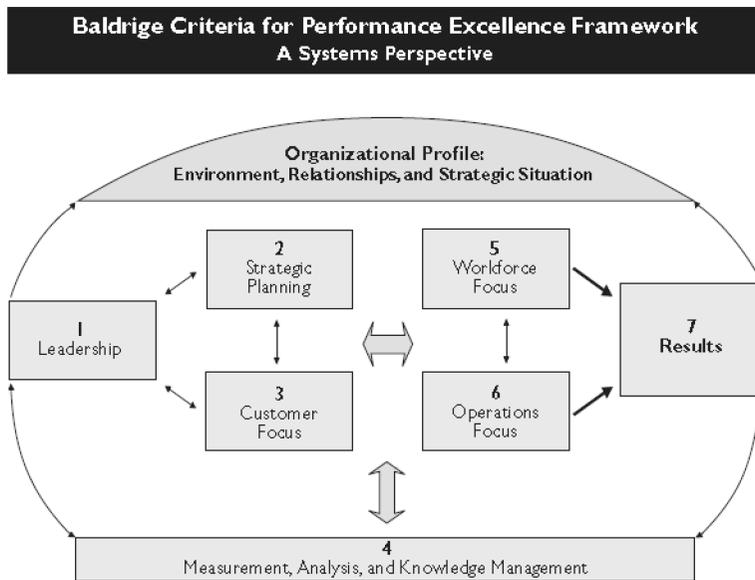


図2 2011-2012年度 MB 賞のフレームワーク

出典：2011-2012 Criteria for Performance Excellence (http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf. (p. iv.))

この図から、次の7つのカテゴリー別に審査が行われていることがわかる。

- ①リーダーシップ (Leadership)
- ②戦略的計画 (Strategic Planning)
- ③顧客重視 (Customer Focus)
- ④測定、分析、ナレッジマネジメント (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
- ⑤全従業員重視 (Workforce Focus)
- ⑥業務重視 (Operations Focus)
- ⑦成果 (Results)

次に、カテゴリー間の関係としては、リーダーは、戦略的計画と顧客重視を意識しなければならないことを示し、全従業員や業務は成果に繋がることを、そして、測定・分析・ナレッジマネジメントは、これらに大きな影響を与え、それぞれがリンクすることによって

(組織の) 環境 (Environment) ・ (組織の) 関係 (Relationships) ・ (組織の) 戦略的状況 (Strategic Situation) という特徴を持った組織を形成している。

これらの7つのカテゴリーは、表1のようなカテゴリーアセスメントに分かれており、各アセスメント項目には、点数が配分され、合計で1,000点満点となっている。

表1 2011-2012 年度 MB 賞のカテゴリーアセスメント

| P Preface: Organizational Profile | | |
|-----------------------------------|--|--------------|
| | P.1 Organizational Description | |
| | P.2 Organizational Situation | |
| Categories and Items | | Point Values |
| 1 | Leadership | 120 |
| | 1.1 Senior Leadership | 70 |
| | 1.2 Governance and Societal Responsibilities | 50 |
| 2 | Strategic Planning | 85 |
| | 2.1 Strategy Development | 40 |
| | 2.2 Strategy Implementation | 45 |
| 3 | Customer Focus | 85 |
| | 3.1 Voice of the Customer | 45 |
| | 3.2 Customer Engagement | 40 |
| 4 | Measurement, Analysis, and Knowledge Management | 90 |
| | 4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance | 45 |
| | 4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology | 45 |
| 5 | Workforce Focus | 85 |
| | 5.1 Workforce Environment | 40 |
| | 5.2 Workforce Engagement | 45 |
| 6 | Operations Focus | 85 |
| | 6.1 Work Systems | 45 |
| | 6.2 Work Processes | 40 |
| 7 | Results | 450 |
| | 7.1 Product and Process Outcomes | 120 |
| | 7.2 Customer-Focused Outcomes | 90 |
| | 7.3 Workforce-Focused Outcomes | 80 |
| | 7.4 Leadership and Governance Outcomes | 80 |
| | 7.5 Financial and Market Outcomes | 80 |
| TOTAL POINTS | | 1,000 |

出典：2011-2012 Criteria for Performance Excellence (http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf. (p. 3.))

そして、多くのアメリカの組織は、MB 賞の審査基準と自社の業務を比較することで、セルフアセスメント (Self Assessment) を行い、自社の強みと弱みとを見極めながら改

善活動を行っている。

4. MCBの大学改革

MCBは、コロラド州グリーリー市（Greeley）にある。UNCは、12,000人を超える学生が在籍する総合大学で、5つのカレッジがあり、その1つがMCBである。MCBは、1968年にUNCのビジネス校として発足した。当時は、学部教育以外に経営学修士課程、博士課程などを設置しており、UNCの他学部でもMBAコースやビジネス教育の博士課程プログラムなどが設置されていた。また、周辺には、コロラド大学ボルダー校（University of Colorado at Boulder）、コロラド州立大学（Colorado State University）、デンバー大学（University of Denver）などが経営学で有名であった。このような環境におかれたMCBは、知名度やステークホルダーの満足度が低く、同校の大学運営資金の獲得は、困難を極めていた。

1984年に、教授間で大学経営をどのように改善すべきかを話し合い、SWOT（内部環境（強み（Strengths）、弱み（Weaknesses））、外部環境（機会（Opportunities）、脅威（Threats））分析などによる環境分析を行うことになった。この意思決定は、学部長宅で開催された一連の戦略会議で、教授陣と大学役員達によって下された。教員の全員がカリキュラムの設置に携わり、ある意味で自分の進路を自ら決めた。その結果、MCBは、大学教育資源が広範囲（学部、大学院修士課程、博士課程）に渡っており、資源投資が集中的ではないこと、また、周辺大学には、学部レベルのビジネス教育で、その卓越性を追求している大学が無いことなどが判明した。そこでMCBでは、学部レベルの卓越したビジネス教育に集中することを決めた。学位も経営学士に絞り、大学院修士課程、博士課程や、他の学部を廃止して、一つの学部の教育に特化する戦略をとることにした。そして、公立大学でありながら私立大学で得られるような教育内容を実現する大学を目標とした。MCB訪問時に、このときの決断を振り返り「旅行者があまり通らない道（A Road Less Traveled）の追求を始めた」と言っていたのが印象的であった。

この取り組みは、1984年から20年をかけて、大学院の廃止や他の学部や専攻を減らすことで、1984年に2,000人いた学生（50人の専任教員）を、2004年には、1,200人のビジネス分野（マネジメント、マーケティング、会計学、ファイナンス、コンピュータ情報システム）の学部学生（34人の専任教員）のみに絞るなどして行われた。そして、学生にはエビデンス（Evidence）に基づいた教育の質保証を与えている。1984年から20年間、MCBは多くのことで平凡なままであるよりも、1つのことで1位になるというこの集中戦略を追求してきた。MCBにおける業績向上への精力集中の第1の柱は、その単一学位プログラムに20年間全力投球してきたということである。^[14]

また、MCBはビジネスと会計学分野でAACSB（Association to Advance Collegiate Schools of Business）^[15]を1992年に認証取得、維持している。AACSBは、1916年に創設された歴史と権威のある認証評価機関で、大学および大学院に対する認可組織（日本の文部科学省に相当する組織）が存在しないアメリカにおいて、マネジメント教育内容の質の保証およびその維持・改善を目的として設立された協会である。日本では、慶應義塾大学

と名古屋商科大学が認証取得している（2011年現在）。

そして、MCBは、2002年にボルドリッジ基準を自己評価と組織的学習のための中心モデルとして採用することを決意し、2004年にMB賞を受賞した。

なお、筆者がMCBを訪問した際、「MB賞を受賞した、この教育質保証システムを使って、一旦減らした定員を再び増やしたり、大学院を復活し、大学院にも適用したりするようなことは考えていないのか」と尋ねた。同校は、州立大学であり、入学定員増による授業料収入が、そのまま同校に予算として配分されることではないことが説明され、今は考えていないとの回答であったが、ニュアンスとしては、非常に自信を持っているだけに、1984年当時の入学者数と、大学院の規模まで戻しても十分に成功するという気持ちが伝わった。そして、現在のMCBには、会計学の専門職大学院（Master of Accounting）が開設されている^[16]。

5. MCBの質保証

大学運営にとって、質向上の道のは、大学経営を内部から変革することが重要であり、その質の測定を続けることが必要である。MCBのミッションは、卓越した学部学生の教育に特化すること、ビジョンは、コロラド州内外で優秀な大学であるという評判を築いて、未来の財界の指導者とプロフェッショナルを育成すること、バリューは、卓越性の追求に大学全体の枠組みが集約し、継続的な改善の精神が、教職員の行動規範となることである。MCBの戦略的マネジメントプロセス（Strategic Management Process）を図3に示す。

卓越した教育の質へのMCBの道のは、学部のビジネス教育プログラムの質を向上させることを唯一の重点課題としたものであった。学士課程の質を継続的に向上させるため、MCBは2つの主要テーマである「教育プログラムの設計（Plan）・実施（Do）」と「教育プログラムの確認（Check）・改善（Act）」に狙いを定めた。すなわち、継続的改善のためのPDCAサイクル（デミングサイクル）を回すことである（図4）。

ビジネス教育プログラムの設計・実施は3つの次元“High-Touch”（人間的触れ合い）、“Wide-Tech”（広範囲の技術）、“Professional Depth”（深い専門知識）から成り（図5）、プログラムの確認・改善は主に“Management Control System”（マネジメントコントロールシステム）、“Strategy Development Process”（戦略開発プロセス）および“Key Performance Indicator: KPI”（重要業績評価指標）の3つから成る。

「人間的触れ合い」は、学生と質の高い教員の相互交流のための重要な交流を特徴とする学習環境を実現するプログラムとして定義している。そのため、全ての科目を「30人以下の少人数クラス」（写真1）とし、博士号資格の教員を多数クラスに配置して、経営の理論と実践での確かな基盤を学生に提供している。MCBの教員の約95%は、AACSB認定基準で学会または実業界の資格認定を受けている。

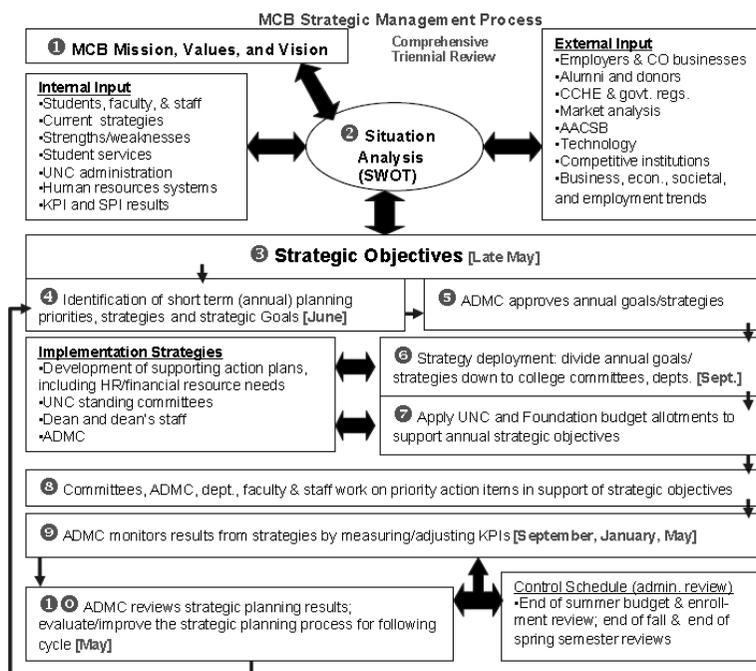


図3 MCBの戦略的マネジメントプロセス

出典：http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf. (p. 9.) (ADMC: Administrative Council, CCHE: Colorado Commission on Higher Education)

「広範囲の技術」は、学習をサポートする最新技術、最新ソフトウェアの導入により実現している。MCBの学生にとって、ビジネス・テクノロジーに向き合うことは避けられない。多分野の広範な新しいビジネス・テクノロジーのプログラムを通じて、学生が卒業後即戦力となることを保証する。そのため、学生が産業界で直面しそうなビジネス・テクノロジーに力を入れており、市場が新しいソフトウェア・ソリューションに転換すると速やかにカリキュラムを更新する。

「深い専門知識」は、パートナーシップとして企業からの寄附講座や企業人の講義を通して、企業経営者や経験豊かなビジネス専門家との教室での接触や、教室内外での実践的学習プロジェクトを通じて、卒業前に実践的経験をする機会を学生に提供する学習環境を作り出している。例えば、金融論の学生のための株式／債券ポートフォリオ、会計学の学生のための税金対策コンテスト、マーケティング論の学生チームのための全国的なダイレクトマーケティング・コンペ、起業家精神のある学生のための小規模企業資源センター実習などがある。

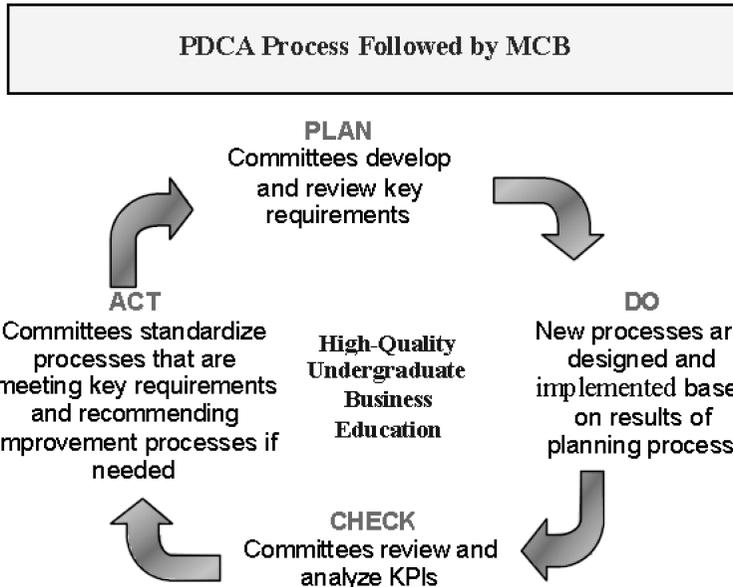


図 4. PDCA サイクル

出典 : http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf. (p. 30.)

A Glimpse of MCB

HIGH-TOUCH

- *High-Touch...* reduce class sizes; staff classrooms with real faculty (Ph.D.s) and individuals with business experience.

WIDE-TECH

- *Wide-Tech...* integrate a wide array of existing and emerging business technologies; achieve and maintain currency in infrastructure.

PROFESSIONAL DEPTH

- *Professional Depth...* integrate experience into the curriculum through senior executives, industry speakers, and hands-on learning through real-world applications.

CEOs in the classroom

Kenneth W. MONFORT College of Business
at the UNIVERSITY of NORTHERN COLORADO

図 5 High-Touch, Wide-Tech and Professional Depth

出典 : “Category 3: Student, Stakeholder, and Market Focus” (PPT for MBNQA)



写真1 MCBで最大の教室(30人しか座れない)(筆者撮影)

この中で、株式／債券ポートフォリオについて言及すると、ファイナンスを専攻する学生には、何度も面接を実施し、最終的に10名に絞られた学生に100万ドルの資産運用を任せる。これには、ファイナンストレーディングルーム (Finance Trading Room) が活用されている。学生が運用するポートフォリオは120万ドルを超え、ポートフォリオの成長株で学生が達成した収益率は34.5%になった(2004年)。このポートフォリオの成績を評価し、専門家は国内のバランス型ファンドの世界上位7%に格付けしている。そして、ただ投資をさせるだけではなく、学生達には、なぜそのような投資をしたのかを理事会にて説明させている。このように、MCBでは、能動的な学習機会(実社会のプロジェクトや地域／国内の学生との競争などといったツールを通じてMCBが実践しているカリキュラム戦略)を学生に提供することが重要であると考えている。

この他に、パスポートプログラム (Passport Program) がある。これは、15コマの授業だけでは、すべての目的を達成することはできないため、教室外でのプログラムを取り入れ、そのカリキュラムとしてパスポートプログラムが考案された。在学中に授業以外で経験すべき項目(時間管理、家計管理、社会人マナー、インターンシップ、留学の仕方等々)を定めている。

そして、教育プログラムの設計・実施と教育プログラムの確認・改善は、ともに4つの主要推進要因「説明責任の見直し」、「学部教育への専念」、「教員の参加」、「目的の恒久性」により支えられる。MCBは、運営システムを組織、調整、統合するための主要なツールとして“Student-Centered Process Framework”(学生中心型プロセスフレームワーク; 以下SCPF)を採用している(図6)。このプロセスは新生の採用で始まり、卒業生の就職で終わる。卒業生は就職準備のできた企業人材候補としてプログラムを最終的に修了

する。このモデルの中心にいる学生を最高の質を備えて送り出すため、MCBはコントロールができる主要部分を特定し、管理することに努めている。この SCPF は教育プログラムの確認・改善である「マネジメントコントロールシステム (図7)」、「戦略開発プロセス (図8)」および「重要業績評価指標 (表2)」の基本構造としての機能を果たしている。

MCB Student-Centered Process Framework

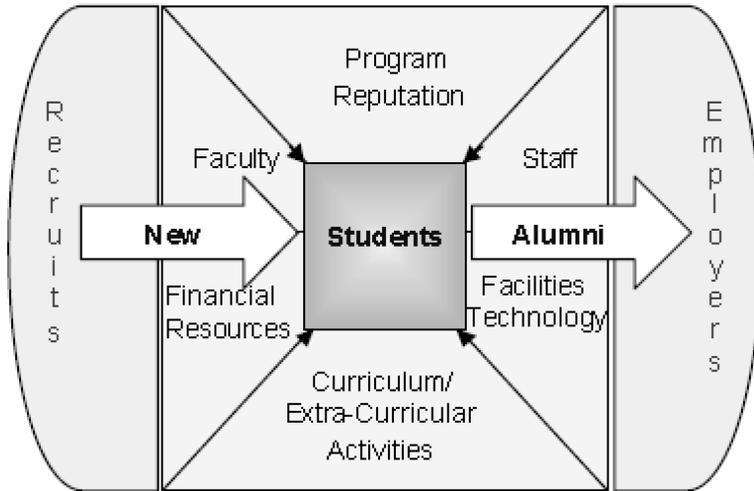


図6 学生中心型プロセスフレームワーク

出典：http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf. (p. 1.)

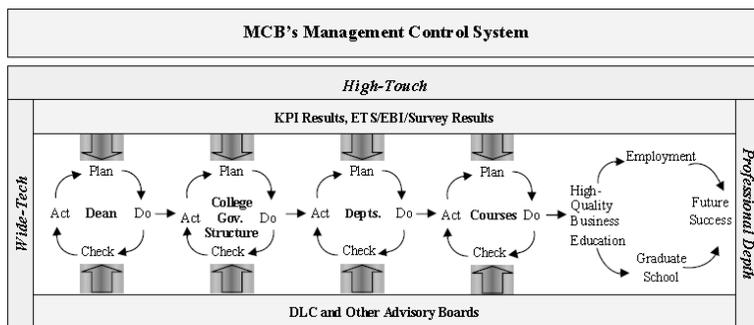


図7 (a) マネジメントコントロールシステム

出典：http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf. (p. 1.)

表2 KPI (重要業績評価指標)

| Primary Key Performance Indicators (KPIs) of Organizational Performance | | | |
|---|-----------------------|--------|-----------------|
| KPI | Strategic Categories | Source | Results |
| Quality of incoming freshmen students (avg. ACT) | Recruits | UNC | 7.3-6, 7.5-1, 2 |
| Quality of transfer students (avg. GPA) | Recruits | UNC | 7.5-3 |
| Student retention rates | Students | UNC | 7.2-20 |
| Business major counts | Students | UNC | 7.3 |
| MCB current students satisfaction (% recommending) | Students | MCB | 7.2-16 |
| Student learning in business (avg. overall ETS) | Curriculum | ETS | 7.1-1 |
| High-touch curriculum (avg. class size) | Curriculum | MCB | 7.5-11, 13 |
| Quality of faculty (% academic or professional qualification) | Faculty | UNC | 7.4-1 |
| Quality of professional faculty (% professional qualification) | Faculty | UNC | 7.4-2 |
| Quality of academic faculty (assessment by exiting students) | Faculty | EBI | 7.2, 4, 5 |
| Faculty program satisfaction (avg. overall) | Faculty | EBI | 7.4-7 |
| Student satisfaction—facilities/computing resources | Facilities/technology | EBI | 7.2-8 |
| Faculty satisfaction—computing resources | Facilities/technology | EBI | 7.4-10 |
| Total available state funds (annual) | Financial resources | UNC | 7.3-1 |
| Total available private funds (annual) | Financial resources | UNC | 7.3-3 |
| Placement of graduates (% employed full-time) | Grads/alums | UNC | 7.5-6 |
| Exiting student satisfaction (avg. overall) | Grads/alums | EBI | 7.2-1 |
| Alumni satisfaction (avg. overall) | Grads/alums | EBI | 7.2-2 |
| Employer satisfaction (avg. overall) | Employers | MCB | 7.2-3 |
| MCB press coverage (media coverage generated) | Program reputation | MCB | 7.5-9, 10 |

出典：http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf. (p. 20.)

(2004 年度版 MB 賞教育部門のカテゴリー 7 の内容は次の通りである：Category 7.1: Student Learning Results, 7.2: Student and Stakeholder-Focused Results, 7.3: Budgetary, Financial and Marketing Results, 7.4: Faculty and Staff Results, 7.5: Organizational Effectiveness Results, 7.6: Governance and Social Responsibility Results. また、表中の Results の番号は、カテゴリー 7 の説明 (Application_Summary の pp. 37-50.) に示された図表番号を表している。ここでは、指標項目を示すために引用したので、結果の図表については省略する)

「マネジメントコントロールシステム」は、表 2 の KPI の結果や後に述べる “Educational Testing Service” (以下 ETS) や “Educational Benchmarking Institute” (以下 EBI) の調査結果をもとにして、各種のレベルで計画を立て、実施された内容を “Dean’s Leadership Council” (以下 DLC) や他の審議会によって確認され、改善策を検討して、次の計画へと反映される。この PDCA サイクルは、学部長から大学、学科、コースへと伝わり、高いビジネス教育の質をもたらし、学生の就職や大学院への進学に結びついて、彼らの将来の成功に結びつくというものである。DLC は、学部長に加えて、ボストンチキン (Boston Chicken) の共同設立者、ステートファーム保険 (State Farm Insurance) の地域担当副社長、メジャーリーグ (Major League Baseball) ・コロラドロッキーズ (Colorado Rockies) の球団社長などから構成されている。DLC の構成員は、教員に採用される企業幹部教授の候補者特定に努めたり、民間支援資金の確保を助けたり、MCB のカリキュラムの適合性を検討し、プログラムの評価を確立する支援をしたり、MCB の卒業生に就職機会を与える努力をしたりしている。当時、DLC メンバの 1 人は、その会社に 27 人の MCB 卒業生を迎え入れているとのことであった。

「戦略開発プロセス」は、図 8 に示す学科や委員会で作成されている。学部長、副学部長、学部長補佐と 5 学科長の 8 名により構成される “Administration Council” のもと、5 学科と 4 つの委員会および学生組織の各代表により構成されている協議会も加わっている。

「重要業績評価指標」については、学生と教員に分けて説明を行う。

学生の質は、2つの直接的な成果指標、つまり「学生の成績」と「学生の満足度」によって測定される。学生の成績には、世界最大手の民間教育テスト機関であるETS^[17]（英語能力試験のTOFELを行っている機関）の“Business Major Field Test”を使用し、他の大学の卒業生とのベンチマークの他にもフォーマル、インフォーマルに利用している。訪問当時の説明では、過去5年間で、このテストのトップ10%のうち、MCBの学生は、3割がランクインし、2007年は、MCBの卒業生の84.6%が全国平均以上の成績をおさめているとのことであった。また、このテストで成績の悪い科目を調べ、例えば、その科目を非常勤講師が担当していれば、専任教員の担当に変えるなどの対策をとることで、科目の成績がよくなったとのことである。

また、カリキュラム改善にデータを有益に使うためには、データの正確性が必要である。学生の学習程度を正確に評価したものでなければならない。ETSは、その役割を果たしている。そして、学生にはインセンティブを与え、学生のモチベーションを上げる必要がある。成績評価が上がることは本人にとって良いことであると教え、入学希望者にも十分にその説明をしている。各学期で、テストの成績評価のデータ収集と分析を行い、集計レポートを学内で公表している。上位10%に入った学生名を掲示し、学部長から奨励レターを送っているし、学内新聞にも発表している。

さらに評価結果は、多方面でカリキュラム改善に利用している。例えば、コミュニティカレッジから転校した学生の学力、バックグラウンドを把握して、入学時と卒業時の比較調査、クラスの人数や教育環境と成績の関連などの相関関係を調査している。なお、同校の就職率は、98.3%とのことであった。

次に、学生の満足度調査には、1994年にMBA教育のベンチマーキングサービスとして始まったEBI^[18]の“EBI Student Satisfaction Survey”、“EBI Faculty Satisfaction Survey”、“EBI Alumni Survey”を利用している。

この2つの指標で改善が得られると、ステークホルダーの満足度が全体的に高まり、肯定的な口コミが広まり、ブランド・イメージが高まる。さらに入学志願者数の増加に繋がる。MCBには定員があるので、入学者の学力水準が高くなる形で、この志願者数増加が生きてくる。

最後に、教員の業績評価、インセンティブなどをどのように関連付けるかが重要となる。MCBでは、教員評価に、SEDONA^[19]を利用している。SEDONAは、教育、研究、サービスの記録を管理するツールで、インターネットを使ったセルフサービスのWebデータベースプログラムである。また、SEDONAは、日本語など多国語に対応している。2000年に、SEDONA Webアプリケーションが、UNCとテネシー大学（University of Tennessee）で最初に運用された。MCBでは、特にSEDONAを“Faculty Evolutions”、“Committee Work/Minutes”、“Intellectual Contributions”、“Process Review”、“Accreditation Maintenance”、“Assurance of Learning and Web Site Integration”の領域で適用している。

ケネス W. モンフォート カレッジ オブ ビジネスの教育の質保証システム



図9 SEDONA (上はトップページ、下はログイン後)

出典 : <https://sedonaweb.com/> (Web Site of the SEDONA (2011)).

SEDONA は大学経営の評価プロセスと直結していて、そこに多くの経営情報をインプットすることで、Web 上で教員データの収集や教員評価、各種委員会の議事録などをトレースすることが可能になる。

MCB では、教育に対しては、常に改善がなされている。教室の規模にしても常に検討している。教員は、外部の研修プログラムにも参加している。

MCB 訪問時の FD (Faculty Development) に関する説明の際に「学生から我々も勉強したと言えるように、学生から尊敬されるために継続的な学習をしなければならない。

学習とは何を学びたいか発見したいかであり、“inquiry”が重要である。教えることから“inquiry”へと変えることが重要ではないか」という言葉が印象的であった。

教員のインセンティブについては、大学の経常経費から手当するのではなく、MCBの学部長が率先して外部資金を獲得し、それを教員評価に基づき配分することを実施している。教員は、それを運用することにより自己研鑽を図る仕組みとなっている。組織として改善すべきところは、助成金を与えている。優れたパフォーマンスへの道のりでは、多くの教職員メンバが参加することが重要であるが、すべてのメンバにインセンティブを与えることはできないため、選択と集中を実践している。

また、大学レベル、プログラムレベル、あるいは学生の投票による教員表彰制度やピクニックで名前入りの表彰盾が贈られるような形まで、ティーチングや研究に優れた教員への表彰制度が多々ある。そして、年間最優良教員、最優秀研究賞といった教員への表彰制度は、“Faculty Affairs Committee”が行っている。

6. 結び

卓越した教育の質に向けたMCBの20年にわたる道のりは、4つの主要推進要因「説明責任の見直し」、「学部教育への専念」、「教員の参加」、「目的の恒久性」によって可能となった。この4つの推進要因によって、指導者たちはプログラム実施戦略を設計し直し、MB賞の卓越した教育の質の基準に沿った学生中心型の管理方法を編み出し、精緻化することができたのである。

訪問時に、すでにMCBでは、MB賞を受賞した次の段階を目指していた。「MB賞ではパフォーマンスエクセレンス(Performance Excellence)が求められたが、次のパフォーマンスエクセレンスへの道として、変化の激しい社会の中でこの高い質を実現する組織を維持し、次のレベルの卓越性を目指さなければならない。それをしなければ転落を待つことになる。」との言葉が印象的であった。現状に甘んじることなく、次の目標を立てて、絶えず改善向上を続けなければならないという強い姿勢が伺えた。継続的改善は、デミングから学び開花させた日本のお家芸である。その精神は、現在アメリカにも浸透している。日本のお家芸であるならば、日本の高等教育機関にも決して不可能なことではないだろう。

ただし、本来「質管理」とすべき所を、日本人は「品質管理」と名付けてしまったため、生産管理の一部であるという誤った認識もなされている。MB賞のカテゴリーに見られるように、品質管理は経営戦略や組織形成に欠かせない。また、そのマネジメントシステムは、強いリーダーシップのもと、戦略的計画と顧客重視を意識し、従業員重視と業務重視が成果に繋がり、そして、測定・分析・ナレッジマネジメントは、これら全般に関わり、このようにして形成された組織が、パフォーマンスエクセレンスへの道を歩むことができるのである。

本論文では、MCBの全ての改革を網羅することはできなかったが、その概要は、紹介できたのではないかと考えている。特に、MB賞にチャレンジした際のパワーポイント^[20]を提供頂き、作成の資料に引用させて頂いている。MCBの関係者に、深く感謝する。

本論文によって、今後の日本の高等教育の質保証に少しでも参考になれば幸いである。

参考・引用文献

- [1] 訪米“教育力向上”調査団報告書：「大学の教育力、企業の教育力強化策を探る～」—訪米“教育力向上”調査団から得た日本の大学への示唆と提案—、財団法人関西生産性本部、2008年11月。
- [2] 古殿幸雄『入門ガイダンス 品質管理のマネジメント』中央経済社、2006年。
- [3] 矢野友三郎・平林良人『新世界標準 ISO マネジメント』日科技連出版、2003年。
- [4] http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/025/gijiroku/08121011/002.pdf (文部科学省中央教育審議会大学分科会、大学教育の検討に関する作業部会、大学のグローバル化に関する現状について)。
- [5] http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/gijiroku/1289255.htm (文部科学省中央教育審議会大学分科会、質保証システム部会、質の保証を伴った交流に関する参考資料)。
- [6] http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/027/siryo/attach/1296409.htm (文部科学省中央教育審議会大学分科会、質保証システム部会、欧州高等教育圏について)。
- [7] http://www.unesco.org/education/guidelines_E.indd.pdf (Web site of the UNESCO, *Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education*).
- [8] <http://www.oecd.org/dataoecd/27/51/35779480.pdf> (Web site of the OECD, *Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education*).
- [9] http://www.cepes.ro/publications/pdf/Glossary_2nd.pdf (Web site of the CEPES, *Quality Assurance and Accreditations: A Glossary of Basic Terms and Definitions*).
- [10] 寺本義也、岡本正耿、原田保、水尾順一『経営品質の理論－実践との相互進化を求めて－』生産性出版、2003年。
- [11] デビッド・ハットン (井手重輔監訳)『経営品質アセスメント－高業績企業の組織変革ロードマップ－』生産性出版、2002年。
- [12] <http://www.jqac.com/> (経営品質協議会の Web サイト)。
- [13] http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2012_Business_Nonprofit_Criteria.pdf (Web site of the NIST, *2011-2012 Criteria for Performance Excellence*).
- [14] http://mcb.unco.edu/About/Baldrige/resources/Application_Summary.pdf (Web Site of the MCB).
- [15] <http://www.aacsb.edu/> (Web Site of the AACSB International).
- [16] <http://www.mcb.unco.edu/> (Web Site of the Monfort College of Business).
- [17] <http://www.ets.org/> (Web Site of the ETS).
- [18] <http://www.webebi.com/> (Web Site of the EBI).
- [19] <https://sedonaweb.com/> (Web Site of the SEDONA).
- [20] PPT for MBNQA by the MCB (2004).

注：本論文における URL へのアクセスは2011年9月現在のものである。

