

H29.10.27
平成29年度第3回
IR実務担当者連絡会
(於：明治大学)

内部質保証システムを TQMから考える

茨城大学 全学教育機構
畠田 敏行

-
- 昨今、各大学で導入が求められている内部質保証システムについて、D.T. セイモア著（舘昭・森利枝訳）「大学個性化の戦略－高等教育のTQM－」を参考にTQM（総合品質経営）の観点から「どういうものなのか」「何をすればよいのか」を考えてみたい。
 - 意外と、内容が豊富だったので、前半を中心に解説したい。

TQMとは何か

時代 特徴項目	検査 (1930年以前)	統計的品質管理 (30年代～50年代)	品質保証 (50年代～80年 代)	戦略的品質経営 (80年代 ～90年代)
基本的関心	検出	管理	調整	戦略的効果
品質の見方	解決すべき問題	解決すべき問題	解決すべき問題、ただし 積極的な解決対象	競争的な機会
強調点	画一的な生産	検査の縮小を伴う、 画一的な生産	品質上の失敗を防ぐため の、生産連鎖の全体、す べての機能集団の貢献	市場と消費者の要求
方法	規格化と測定	統計的手法と技法	プログラムおよびシステム	戦略計画、目標設定、組 織力の結集
品質の責任 者	検査部門	製造および技術部門	すべての部門、ただし管 理中枢が周辺的に関与	管理中枢の強い指導性の もとでの組織の全構成員
志向性と方向	品質の「検査」	品質の「管理」	品質の「組み込み」	品質の「経営化」

- 「動機」をどのように持つか。
 - どの組織も運動哲学や手続きを進んで変えようとはしない。
→ 外的、内的な動機は何？
- 「手段」をどのように示すか。
 - 手段を持たない動機は恐怖と拒絶を生み出す。
 - 「しなければならないこと」を知るに従い、暗い道を歩いて行く。
→ とにかく内部質保証システムを導入しよう、と云われてもみんな困る。
 - 動機を持たない手段は「なぜボートを揺らすのか」「なぜ騒ぎ立ててるのか」というお決まりの文句を引き起こす。

- 高品質とは顧客の要求に適合し、それを超えることである
 - 顧客を知り、満足させること。あなたがそれをしないならほかの誰かがやる。
→ 学生の流動性は今後も低いまま？
- 高品質はすべての人の責務である
 - 改善のための権限を与えなくてはならない。
→ 授業は教員、教育プログラムは学科、学位プログラムは学部に責任と権限
- 高品質とは不断の改善である
 - ゴールはありません。

- 高品質とはリーダーシップである
 - 方向性をそろえる
 - 品質の絶えざる改善の過程を通じての顧客の満足は組織の全構成員の責任
→ 研究は個人でもよい。教育はチームでもよい。組織運営（改善）は、方向性が合っていないとたぶんつらい。
- 高品質とは人的資源開発である
 - 仕事は単なる繰り返しではない。新しい事態に対応できるよう訓練を受ける必要。
 - 教育や訓練は、うまくいかなかったときの罰ではない。
 - 教育は消費ではない、投資である。
→ FDやSDは何のためにやっているのですか。

- 高品質はシステムである
 - システムは押しつけない。
 - システム内で働く人たちに、そのシステムを働かせる経営への参加を要請する
- 高品質とは恐怖の減少である
 - 問題をシステムとして捉えず、個人の怠惰のせいにすれば手間がかからないが、解決はしない。
 - もっと悪化すると、非難を恐れて課題の指摘もしなくなる。
- 高品質とは認知と報奨である
 - 良質の努力に対する認知と報奨は、良質の事柄が再度発生する確率を高める。
 - 人は自分の改善に関するアイデアがちゃんと実施に移されると知ると、それにとっても熱心になる。

- 高品質とはチームワークである
 - 自分のことだけやっていたらいいわけではない。
 - チームでやれば仕事は早く終わる。合意。合意は、正解を導くチャンスが増やす。
- 高品質とは測定である
 - 現状が把握できなければ、プロセス改善は不可能。
 - 継続的なデータの流れを作ることができるかどうか。
 - 何を測定するかは働く人と決める。→ 上から押しつけは米国アセスメントの二の舞。
- 高品質とは組織的な問題解決である
 - 体重を測っても、減量はできない。問題を解決するシステムが必要。
 - PDCAを組織で行う。
 - 品質に対する哲学と経営と手法が一体となって、組織の改革の動機に応えることができる。

前半に出てくる重要な点

- 大学は「多元的顧客」環境を理解し、認識し、対応しなければならない。
 - 顧客は学生だけではない。同僚や他部署へ高い質の業務をしなければならない。
→ あなたのレポートは、誰に、どのように使ってもらいたくて書いてますか？
- 85：15の法則
 - ものがとが間違った方向に向かうとき、85%はシステムに要因があり、個人の原因があるのは15%。
→ カリキュラムがうまく機能していない。ダメな教員がいるからですか？
- マイナス面に目を向ける
 - 80%の学生が満足している。= 20%の学生が満足していない。

前半に出てくる重要な点

- 人々は協力して、自分たちが働く過程に関する客観的データを創出し、改善のためのシステムティックな方法にその知見を応用する必要がある。

- もし工場が、部品、資材、サブアセンブリーを全体として35%の割合で不合格にし、重要成分を65%の割合で不合格にしたら、どれだけの間、営業していただけるのか。
- もし工場が、恒常的に25%の製品の納入を公表している期限に間に合わせられなかったら、どれだけの間、営業していただけるのか。
- もし工場が、その製品に顧客の半数以上が不満だったら、どれだけの間、営業していただけるのか。
- もし工場が、製品の費用に無関心で、競争相手が低価格で市場に参入してきているのに、生活費より明らかに高い率で価格を引き上げて、どれだけの間、営業していただけるのか。

-
- 課題があったときに、「対処」だけしていても、改善はされない。
→ なぜそうなっているのかをどう考えるか。
 - PDCAサイクル
 - 7段階分析法
 - 改善の理由、現状、分析、対抗策、結果、標準化、将来計画

- データを効率的に収集し分析すれば、大学が日々前進するプロセスを阻害する要因の多くを乗り越えることができる。
- 適切なデータがあれば、一人一人が自らの行動がプロセスの中で他社にどのように影響しているのかを知ることができるし、他のプロセスと比較することができる。
- 大学の品質が「適正」であるだけでは十分ではないと知ることができる。
- IRとは、大学のアドミニストレータにとって、欠くべからざるもの。高等教育の行く手を常に改善し続ける感知のシステム。
- IRが究極的に成功するか否かによって、調査結果そのものはさして重要ではない。重要なのは、機能の弱いところを補強するために活発に働きかけ、大学の効率を上げること。
- 調査を行い、その結果が伝達されれば、人々は行動を起こし変革に至る。

改善のために用いるツール

13

- フローチャートないしフローダイアグラム
- 特性要因図（フィッシュボーンダイアグラム）
- パレート図
- ヒストグラム
- ランチャート
- 散布図
- 管理図

-
- 改善は管理職と改善支援担当者（IRや評価担当者）だけが行うものではない。どのようにみんなを巻き込むか。
 - 十分な情報が入手できて、それぞれの部局や部署に改善の権限があり、プロセスを踏まえて、システムとして捉えることができれば、改善は自ずと進む。
 - 教育の内部質保証システムとは、そういうことではないか。