



事例 2 京都産業大学

グランドデザインの推進を目指したブランディング戦略

京都産業大学は、1965年に戦後日本の大学と精神文化の荒廃に憂慮した宇宙物理学者の荒木俊馬博士の手によって、理学部と経済学部の2学部からスタートした大学である。建学の精神に掲げられた教育目標は「社会の将来を担って立つ人材の育成」であり、こうした姿勢は「京都産業大学」という大学名にも込められている。実学系の学部を中心に発展してきた点に特徴があり、現在、7学部16学科、8研究科からなる一拠点総合大学である。

大学が創設されてから43年目という比較的若い大学であるが、創立50周年(2015年)を目指したグランドデザインを2005年4月に策定し、これを契機としたブランディング戦略に取り組んでいると聞き、坂井東洋男学長にお話を伺った。

京産大らしさの希薄化、グランドデザイン策定へ

坂井学長は、図書館長、学部長として、京都産業大学の執行部に長く身を置いていたが、1980年代半ばから、明るく元気で活気がある「京産大らしさ」が希薄になりつつあることに危機感を抱いていた。たとえば、卒業生には関西のお笑い芸人が多いが、これも京産大らしい活躍である。人を笑わせるというのは、人との距離感やその場の雰囲気を読み、人間としての活力があっただけでいいことだからだ。

しかし、偏差値主義の浸透などの中で、学生が「上品」になっていると感じていた。

また、京都産業大学は、開学当時は「情報の京産大」と謳われていた。開学2年目の1967年という財政的に厳しい時期にあえて、当時世界最大の大型コンピュータを導入し、日本で最初の計算機科学科を開設するなど、時代の先端を行っていた。学生に一流のものに触れさせ、誇りを持たせるために、こうした投資を行うかわら、開学時より毎年欠かさず、アーノルド・トインビーなど海外の碩学を招いて講演会を催した。また、早くから就職部に力を入れ「就職に強い京産大」、地方入試や推薦入試に早い時期から取り組み「入学試験が特徴的な大学」、ラグビーなどの「スポーツが強い大学」などの個性を持っていた。しかしながら、他大学が時代の先を読んだ改革をする中で、こうしたイメージや活力は徐々に薄れてきた。

そこで、2002年に学長に就任した際に、個性ある大学でありつづけるために、創立50周年に向け、独自のブランドを再確認し、そのための道筋を示すグランドデザインを策定し、教育、研究、学生支援、財政などのすべての面にわたって改革



京都産業大学
坂井東洋男学長

に着手することにしたのである。

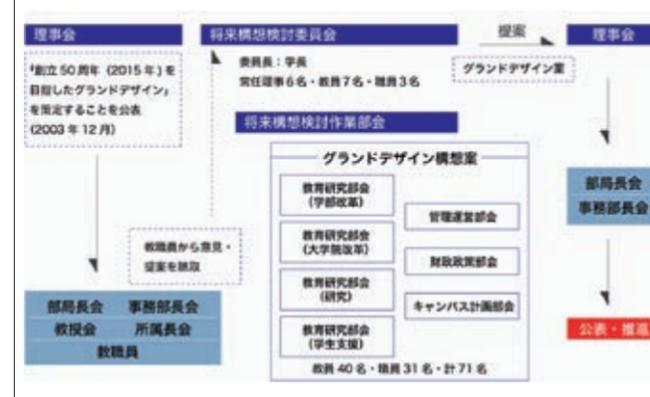
教職員200名以上が策定に関与

グランドデザイン策定のための推進体制をみてみよう(図1:グランドデザイン推進組織図)。2003年12月に理事会がグランドデザインを策定することを公表し、学内の教職員から意見をつのった。200名以上の教職員から約140件にもおよぶアイデアが出されたという。

ここで出されたアイデアは、まずは「将来構想検討作業部会」(学部改革、大学院改革、研究、学生支援、管理運営、財政政策、キャンパス計画の7部会)で検討された。作業部会のメンバーは7学部からバランスよく、学長自ら、一人ずつを指名した。教員40名、職員31名の合計71名である。学長が一人ずつにお願いしたのは、義理でやってもらうのではなく、熱意を持って取り組めるメンバーを選びたかったためである。これらの部会では、教職員から出された意見を分類し、ふるいにかけた上で、採用するものについてはさらに練った。それぞれの部会は、10名程度の教職員の連合体で対等な立場で議論する。改革を粘り強く実行するのはむしろ職員で、教員は会議でいいアイデアを出すものの、実施の熱意が淡泊な傾向がある。こうした双方の持ち味を活かすために、教職員をミックスしたチームをつくった。

作業部会で出された案はさらに、「将来構想検討委員会」で検討された。この委員長は学長である。メンバーは常任理事6名、教員(学部長経験者)7名、職員(部長クラス)3名の16名であり、他に7名の事務スタッフが活動をサポートした。会議で徹底的に議論をし、事務局がこのまとめを行った。各学部で改革を実施する際に、上層部でグランドデザイン

図1 グランドデザイン推進組織図



の詳細を規定しすぎてしまうと実施しにくくなるため、委員会は抽象化した形で大きな方向性を示すにとどめた。こうしたプロセスを経て、最終的に68のアクションプランが理事会で承認された。

このように、1年以上の時間をかけて、集中して議論を行い、グランドデザインの策定

に至った。坂井学長は、「それらしいグランドデザインを理事会などで作ることはそれほど難しいことではないが、絵に描いた餅になってはいけぬ。グランドデザインとは具現化するものであり、何が課題でどのように改革すべきかを教職員に認識してもらわないと、計画を策定したところで実施は進まない。」と述べる。だから、全学から意見を募り、200名以上の教職員が共同でこの過程に参加するようにしたのである。

改革のコンセプトとその実施

グランドデザインの概要は図2に示した。改革の方向性を示す3つの基本コンセプトは、「建学の精神」に立ち返ること、社会の負託に応えること、一拠点の総合大学というメリットを最大限に活かすことである。2015年の目指すべき姿として自由だが鍛えられる大学、厳しいが成長できる大学とし、4つの教育基本方針、すなわち、(1)世界をフィールドに活躍するリーダーを養成する大学、(2)最先端の高度な専門力と幅広い教養を育む大学、(3)豊かな感性と柔軟な発想力・適応力を培う大学、(4)実社会と密接に連携し、即戦力を養う大学を掲げた。

改革の具体項目である、68のアクションプランは、順調に実施に移されつつあるという。たとえば、2006年には鳥インフ

図2 グランドデザイン概要図



ルエンザ研究センターを設置し、社会の要請に応え貢献しようとしている。教学面では2007年4月からは、経営学部ソーシャル・マネジメント学科と会計ファイナンス学科を増設し、3学科体制にし、大学院経済学研究科に通信教育課程を設置、附属中学校・高等学校を開校した。また、一拠点総合大学というメリットを活かし、所属する学部の壁を越えて、現代社会が直面する課題に対応する知識や技能の習得、さらには資格、技能につながる科目を有機的に学ぶために「テーマ別融合プログラム」を導入し、学部間融合カリキュラムの構築を目指している。具体的には、図書館司書、学芸員、司法通訳、弁理士などの12のテーマに関する、資格や専門職に対応するカリキュラムを提供し、「就職に強い京産大」という特色の強化を図る。

学生支援については、10月から教学センターを設置し、全学生の教学上の相談をひとつの窓口で対応できる体制を整え、学生サービスの充実を図る。また、大学の研究力を高めるために、3か年の計画で科学研究費補助金の研究計画をベースとした研究支援策を開始している。

さらに、2008年度からは、理学部コンピュータ科学科と工学部情報通信工学科を統合発展させた「コンピュータ理工学部を新設、外国語学部の中核国際関係学科を増設する。また、私学の中では最も大きい天文台を学内に作り、教育研究だけでなく、地域にも開放する予定だ。新学部や新学科を開設するのは、時代の潮流に乗るためではなく、建学の精神にある「社会が求める人材の育成」という姿勢を貫くために必要な教育を行うためだという。

推進体制にも独自の工夫を

こうしたアクションプランの具現化に際しては、新たにプロジェクトチームを作って、詳細を検討し実施されている。それらのハブ機能は学長をトップとする改革推進本部が持っており、理事会で認められた改革はすべてここで取り扱う。改革推進本部のメンバーは、4名の理事(学長、副学長2名、事務局長)であり、理事会から改革実施の権限を委譲されている。

また、グランドデザイン策定時の教職員協働という経験を活かして、この10月からは、従来の学部事務長を、学部長補佐と改め、教授会に出て意見が言えるようにした。学部長補佐は、学長室所属とし、忙しい学部長に代わり、学長室とも日常的に緊密にやりとりすることによってさらに改革を推進する予定である。

このように、グランドデザインの推進体制についても、配慮を怠らない。改革ではよくスクラップアンドビルドというが、京都産業大学では、「まず何を付け加えるか、そのあとに少しずつ整理する」と順番を工夫している。教員は作ることにはあまり反対しないからである。そして、教職員に自由に意見を出してもらい雰囲気を作り出すことを重視している。それができない時代が長かったこともあり、こうした雰囲気作りを気を配っている。たとえば、出された案は些細なことでも可能な限り採択し、とにかく一度は目に見える形で実現するようにしている。これをしないと「言っても無駄」と思われ、次から意見が出てこなくなってしまうからである。また、意欲のあるところには積極的に支援することによって、教職員から意見やアイデアをさらに引き出すようにしている。1980年代に、改革構想は出されたものの、実施されずに棚ざらしの状態だったという苦い経験も影響しているのだろう。もちろん、「ビルド」のみの改革を行っているわけではなく、今年度から専任教職員について、一部、評価を取り入れた処遇制度に変更しており、2年後には、上乘せ部分以外にも評価項目を待遇に反映させる予定である。

しかしながら、「まず何かを付け加える」という改革の手順は普通に考えれば、資金がかかる方法といえるだろう。たとえば、科研費申請をベースとした研究支援も資金を要する方策であり、大学によっては財政上の問題で実施できない場合も多い。こうした点で理事会との緊張関係はないのかをたずねてみたが、とくにないという。京都産業大学の財務情報の公開は非常に進んでおり、ホームページなどに掲載されている情報を見れば明らかであるが、驚くほど財政的にゆとりがある。こうした潤沢な財政が、教学組織と理事会の良好な関係の背景にあるのかもしれない。

他方で、財政が潤沢ということは、学内の危機感が高くなく、改革の推進という観点からはやりづらい状況とも言える。多くの大学を改革へと突き動かしている最大の要因は、強い危機感だと思うからだ。実際に、昨年度の学部志願者数は

約33000名であり、これは入学定員の10倍であり、大学の魅力が薄れつつあると学長が主張したところで、学生募集に特に問題がなければ、学内で説得力を持たない。だからこそ、皆に声を出してもらい、まずは新しいものを作りながら、改革の実施に動き出すことが重要なのだと思われる。坂井学長は「改革は体力がある時でないとできない。だから、改革を実施できなければ理事が総辞職するという意気込みで取り組んだ。」と述べている。

トップが問題意識を強く持ち、学内から情報を吸い上げながら、彼らを巻き込んでいく。こうした意味でのリーダーシップは京都産業大学が動き出すために重要な役割を果たしたと考えられる。

ブランディング戦略へ

こうした変化を外部に発信し、内部には求心力を高めるために、テレビCMなどの広報をはじめとするブランディング戦略にも力を入れている。総務部広報担当から広報室を独立させ、毎月1回、若手職員を中心に「いろは塾」という広報戦略・企画のための勉強会をするなど、2年半ほど前から広報を強化してきた。昨年10月には、京都産業大学が目指すべき将来像を誰に対してもわかりやすく、端的に示すスローガン「POWER UNIV.」を打ち出した。単なる宣伝のためではなく、伝えるべき中味があるからこそ、大学が変化しているからこそ、こうした発信が以前に増して重要になっているのである。坂井学長に大学のブランドとは何かをたずねたところ、「大学の個性であり、社会に対する公約である。理念を時代に合った形で具現化すべく、改革を推進することがブランディングの目的である。」と述べている。

実際に京都産業大学が最近、動き出したという声も外部から聞かれるようになったという。内部の変化も起きている。改革した学部には、思い切って教員の採用を増やしたが、これを見ていた他の学部も動き出した。学生にも変化が見られる。自発的に進んで何かをやる気風が薄れていることから、独創性が強く社会貢献度が高いグループや個人による企画に対して最大50万円の奨励金を給付するという「サガリウス・チャレンジ」を行っているが、例年15件ほどの申請であったのが、今年は45件であった。偏差値が高くても活力がなければ、ニートやフリーターになってしまう可能性もある。学生の自

主性をどのように高めさせるかは今後も重要な課題であるという。

中長期の戦略計画のあり方を学ぶ

京都産業大学の事例から、つくづく考えさせられたのは、中長期の戦略計画のあり方についてである。国立大学では、法人化を契機に中長期計画の策定が義務付けられたが、この達成度が外部から評価を受け、資源配分に影響するといったスキームになっているため、計画の内容も評価を念頭においた限定された内容になりがちである。私立大学では、そもそも戦略計画を策定していない大学も多い。私学高等教育研究所「私大経営システムの分析」プロジェクト(代表:篠田道夫)が2006年秋に日本私立大学協会加盟校に行った質問紙調査によれば、中長期経営計画を策定しており計画に基づいて実施中が69校(24.8%)、現在策定中が68校(24.5%)、策定を検討中が89校(32.0%)、計画の予定がないが23校(8.3%)である。また、戦略計画を持っている大学でも、それをどのように実施するのかを明確に考えておらず、十分に機能しないケースも多い。

大学を動かす上で重要な情報はどこにあり、誰が実行に携わるのかを考えれば、単純に強力なトップがリーダーシップを発揮すれば改革が進む組織ではないのは明らかである。かといって、各学部で戦略計画を作らせると、大学全体としての戦略計画がまとまらないという失敗をしがちである。京都産業大学の事例は、アメリカの大学で戦略計画を改革に有効に活かしたケースと非常に似通っている印象を受けた。学長のもとで計画立案を行うが、実際のアクションを行う教職員をこの過程に取り込むという「アカデミック・リーダーシップ」(ロバート・バーンバウム)がうまく機能している。

そもそも、なぜ戦略計画を作るのか。大学が市場の中で、自らのポジショニングを変化させたいと考えたとき、そのためにどのような手段をとるべきかを示す戦略が必要となるからだ。そして、戦略を策定、実施するには、それなりの体制を組まなければならない。こうして変化を始めたなら、それを内外に伝えるためにブランディングが重要となる。実際の改革推進では、さまざまな試行錯誤をしていると推察するものの、京都産業大学はこうした基本的なアプローチをしている興味深い事例であり、今後のさらなる変化に期待したい。 (レポート・両角亜希子 東京大学大学総合教育研究センター助教)



ブランドコンセプト