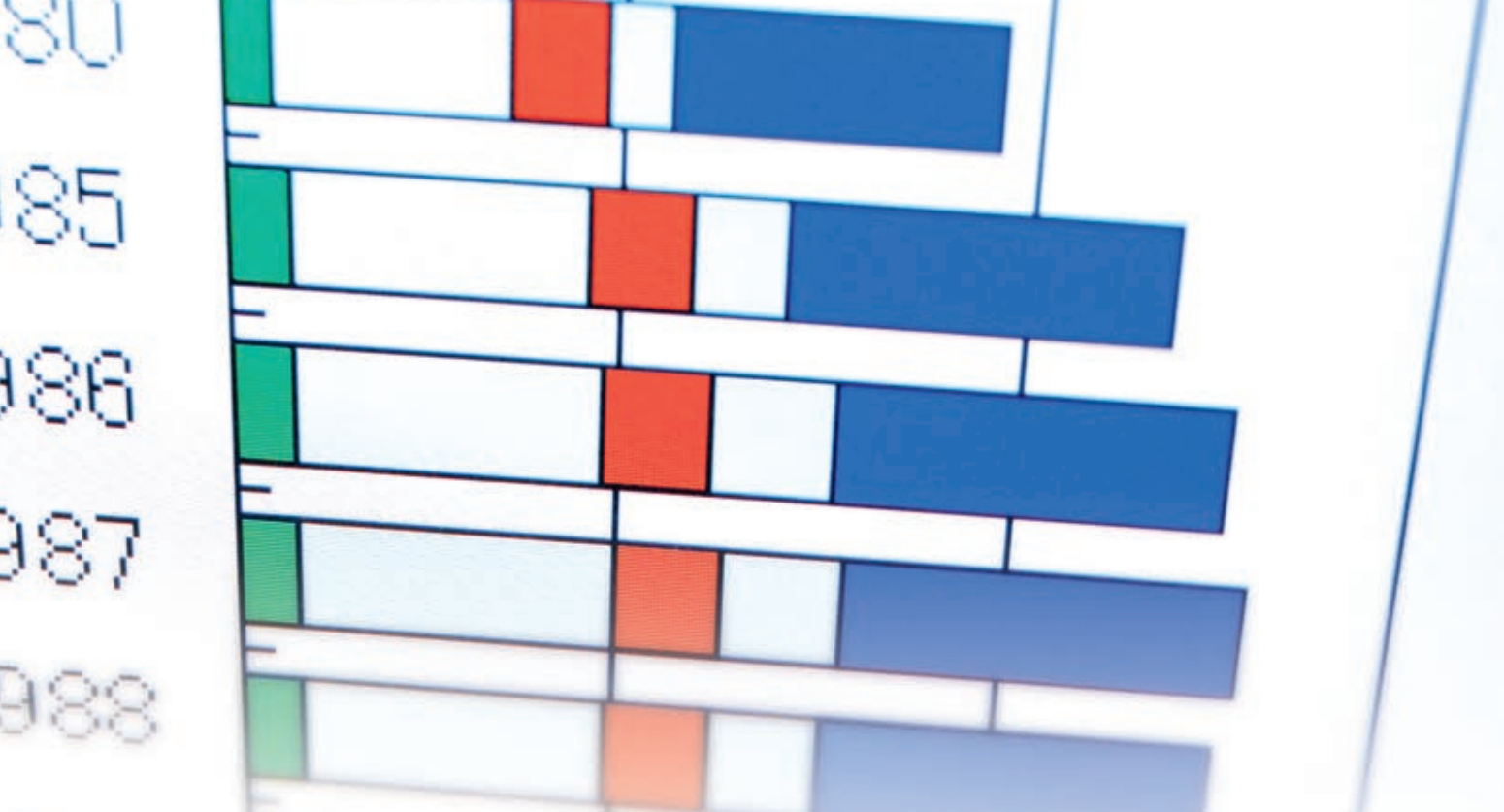




特 集

中長期計画の実質化

PDCA サイクルの実践

取り巻く環境が大きく変化するなかで、大学にも本格的に経営戦略が求められる時代が到来している。こうした不透明な時代だからこそ、経営者は大学(法人)の中長期的な展望を見据え、中長期計画を策定することが重要となる。計画は策定して終わりではなく、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)実践して、経営のスピードアップを図り、改革を推進することが求められる。国立大学は、法人化により中期計画を策定することが義務付けられたが、私立大学では中長期計画を策定している大学はまだ多くないようだ。今回は、大学の中長期計画をどのように学内で実質化し、変革を起こしていくのかを整理するとともに、計画の推進によって成果をあげている大学をレポートした。

中長期計画の実質化に向けて

目標を鮮明にした戦略経営こそが、大学の未来を切り拓く

篠田道夫 日本福祉大学常任理事



1 中長期計画の必要性

2 極化を左右する中長期計画

大学は今、厳しい競争と淘汰の嵐のなかにある。今年も、18歳人口は6万人も減少したにもかかわらず、新たに11大学が開校した。市場評価を得られない大学の退場を促す政策への移行が進んでいる。護送船団方式からの脱却が言われて久しいが、今日の激変する競争環境に大学マネジメントの対応が追いついていないのが現状だ。

「2極化」という言葉が紙上に頻出する。一般的には、地方と都市圏にある大学、大規模大学と中小規模大学の格差を表す言葉として使われている。しかし、同じ厳しい地方大学であっても、5割が経営悪化している反面、23%の大学は、消費収支比率で10%以上の大幅な改善を達成しており(『月報私学』2007年8月号)、この2極化の分かれ目に目標と計画をもち、これを断行するマネジメント、すなわち中長期計画の存在がある。



2 中長期計画の意義

問われるマネジメントの質

大学の競争力の源泉、教育・研究の質は、元をたどれば、大学のマネジメント、ガバナンスの質に依存していると清成忠男氏(法政大学元総長)は提起する。

マネジメントの根幹を成す中長期計画立案の第一の意義は、大学の目指す基本方向を指し示す明確な旗印を掲げ、全学一致を作り出す点だ。言論の自由を基調とする大学では、ベクトルの一致なしには改革への力の集中

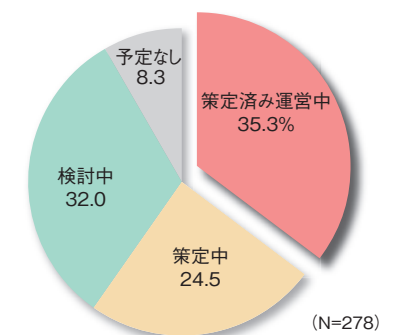
は困難だ。第二には即効性に欠ける教育・研究改革を基礎に、困難な社会的評価を獲得するには、単発のイメージ作戦では無理で、目標実現への総合的施策や年次計画が欠かせない。さらに第三には政策重点を明らかにし、平等主義から資源の重点投下へ転換することにある。ミッションを実現するための中長期計画が、法人経営やガバナンスの中核に据わらなければならない。

中長期計画による改革の推進

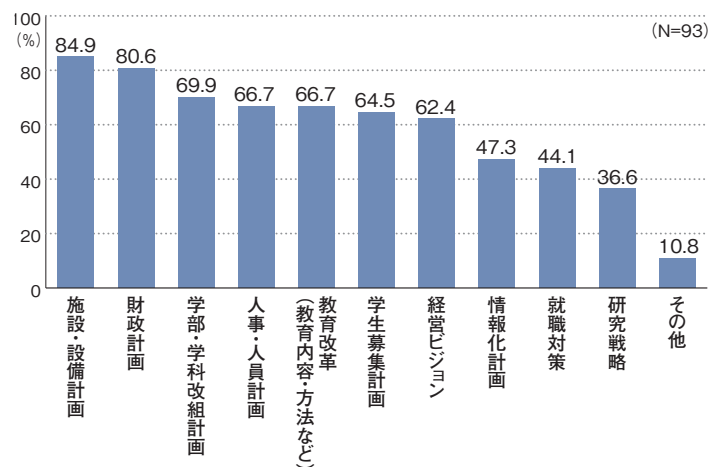
しかし、私大協会附置私学高等教育研究所の「私大経営システム分析」プロジェクトによる経営実態調査(回答大学298校、以下私高研アンケート)によると、この環境変化に対応する基本政策、「中長期計画」をもっているのはわずかに35.3%(98大学)というのが実態だ。全ての国立大学が中期計画をもって改革に挑戦しているのに比べると遅れている。(図表1)

中長期計画とは、もとより経営戦略だけを意味しない。教育の中身や特色、就職水準が直接入学者獲得に結びつき、経営存立基盤に直結している。また、地元企業や自治体と連携した研究が地域における大学の存在価値を既定している。経営と教学による共通の現状認識、一致し

図表1 中長期経営計画の策定状況



図表2 策定済みの中長期経営計画に含まれる内容（複数回答）



た基本政策の立案と推進が求められる所以である。



中長期計画の実際

経営計画と教学改革の結合

では、実際の中長期計画の内容を私高研アンケートで見よう。計画に含まれる内容としては、やはり施設・設備計画(84.9%), 財政計画(80.6%)など経営に直結するものが多い。しかし、続いて学部・学科改組計画(69.9%), 教育内容・方法など教育改革(66.7%), 学生募集計画(64.5%)など、教育内容の刷新とその広報など教学分野の計画的改善に力を入れているのもわかる。目標の実現に向けて、経営計画と教育改革の統合が進んでいると見ることができる。(図表2)

計画期間は実効性の点からも5年(41.4%)が最も多く、おおむね3～5年で、10年計画と長いところもある。(図表3)

各年度ごとの事業計画を立案する際の基本目標、基本計画として活用(63.7%)されており、単なる抽象的なビジョンではなく、年度ごとの目標の実現方策を策定するにあたっての指針として実際に機能していることが分かる。(図表4)

原案策定の中心は事務局

注目すべきは原案策定部署で、1位が担当事務局(40.6%), 2位が法人局長(34.4%)となっている。担当理事も職員出身がおり、また委員会も多くは事務局が参加していることを考えると、その役割は大きいものがある。大学の将来を決める政策立案への事務局の深い関与は、期待にふさわしい開発型の業務、企画立案力量の飛躍的向上が問われていることを示している。(図表5)

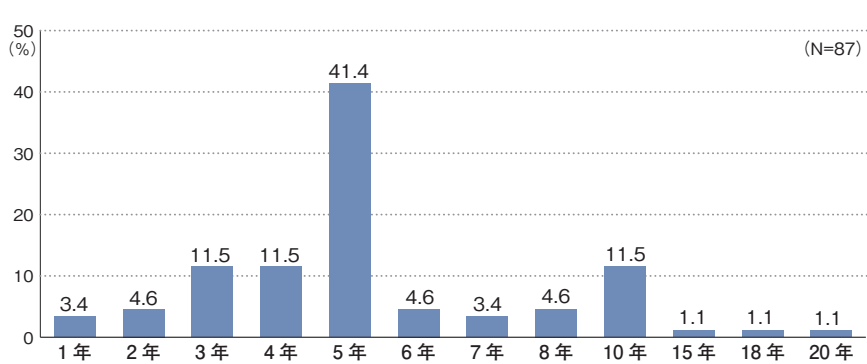
その効果としては、年次的、計画的な事業計画の実施が多い(57.0%)が、法人と大学が共通の目標を持ち(52.6%), 重点を設定した運営ができる(56.1%)ようになり、教職員に大学が目指す方向の共通理解が進む(34.2%)とともに、PDCAサイクルが定着(20.2%)し、学生募集や教育改革が改善された(21.9%)などがあげられている。(図表6)

中長期計画の評価は、毎年度きちんと実施している所が3割を超える反面、未実施が5割あり、今後の課題である。(図表7)

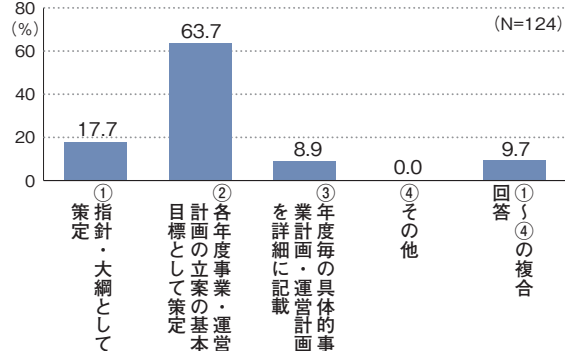
中長期計画で前進する大学

私学高等教育研究所では、この間18の大学を実際に訪問し経営実態のヒヤリング調査を行った(以下私高研調査)。この中でも中村学園大学の「中期総合計画」、大阪経済大学の「中期3カ年計画」、山梨学院大学「経営の4つのコンセプト」、福岡工業大学「第4次マスタープラン」、京都女子大学「平成20年度改組－人を育てる大学・短大教育を目指して」など、中長期計画を柱に改革を進め、前進を

図表3 策定済みの中長期経営計画の設定期間



図表4 中長期経営計画の位置づけ



勝ち取っている。最近調査した神奈川大学や大妻女子大学では、それぞれ80周年、100周年を期に、創立以来初めて全学的な中期計画を立案した。

厳しい環境と切り結び、経営存立の基盤を固めることなしには、どんなに優れた教育であっても、その継続はできない。縮減する財政構造のなかで重点を絞り込んだ事業展開、コアコンピタンスの明確化が求められる。ここにこそ中長期計画の役割があり、戦略的経営が求められる根拠がある。

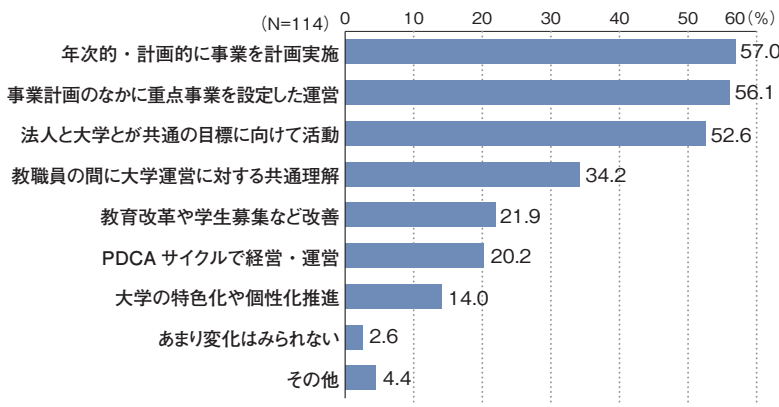


中長期計画を具体化する

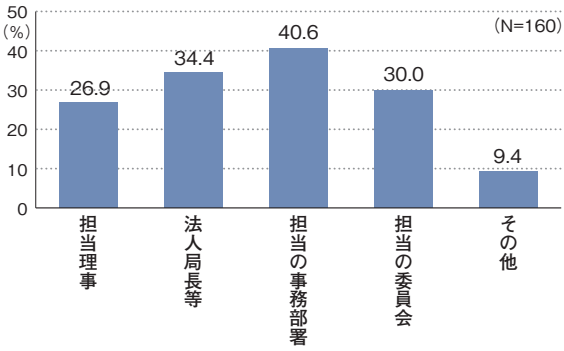
選択と集中で重点事業推進

中長期計画を単なるプラン、お題目に終わらせないためには、実際の実行計画に落とし込み、業務遂行計画や教育改革に具体化する仕組みが不可欠だ。戦略重点課題が学部の教学計画や年度ごとの事業計画、予算編成方

図表6 中長期経営計画の効果（3項目まで選択、複数回答）



図表5 原案策定の主担当部署



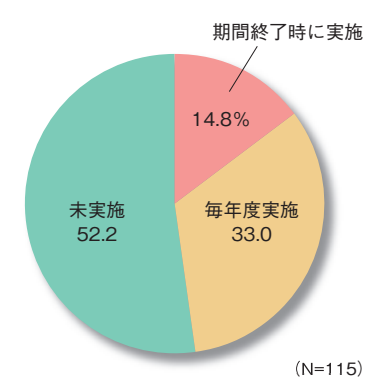
針に反映され、政策重点に人、物、金を集中することが求められる。しかし、これは言うほどやさしいことではない。今日の右肩下がりの財政構造の中で目標の実現を図ろうとすれば、当然にも廃止・縮小すべき事業を明確にする決断が求められる。既得権益や前例を重視する大学風土の中では、批判や抵抗は免れえない。しかしこれを避けたり中途半端な調整を図っては、中長期構想の実現は絵に描いた餅となる。ここにこそ経営の責務があり真価が問われる。

私高研調査でも、予算査定に最終段階で理事長自ら立会い、掲げた目標が実現できる予算になっているか最終点検を行う所が多かった。中長期計画の実現は、トップの決断によるこうした資源の再配分、平等型から選択と集中への転換、戦略重点にシフトしたストラクチャリングができるかどうかにか懸かっている。

実行性ある数値目標の設定

中村学園大学では、政策に数値目標を設定することで

図表7 中長期経営計画の評価



実践に結び付けている。ある事業を何時までにやるのか、また就職等においては何％、資格取得においては何人、順位を競うものは何位以内に入る等、具体的に書き込んでいる。財政の項では、各学校ごとに帰属収支比率や人件費比率の数値目標を具体的に提示、個別計画のなかでも、TOEICのスコアやインターンシップの参加学生人数、シンポジウムやセミナーなどの動員数、受講生獲得目標までも掲げている。こうした数値の明確化は、目標の実践、到達評価で重要な役割をもつと共に、大学業務は評価に馴染まないという議論を打破する上で極めて有効性を持つ。

責任体制の明確化と具体化

日本福祉大学でも、1990年代から中長期計画に基づく大学運営を進めてきた。現在の計画は2006年度からスタートしているが、「学園ビジョン」、創立60周年(2013年)までの「中期構想」「短期計画」によって成り立っている。そしてこれらを年度に具体化するのが「重点事業計画」である。23の事業項目すべてに担当執行役員が決められ、推進体制の構築、実施管理、結果責任を負うことで目標の実現に努めている。福岡工業大学でも、マスタープランをアクションプログラムに具体化することを最重要視し、その実現のために一般予算とは別に、総予算の3割程度の重点事業予算を設定し、実行性を高めている。大阪経済大学でも、中期計画の12の柱を100を超える小項目に具体化し推進計画としている。中期計画の柱を各年度の事業計画にブレイクダウンし、それに予算、人事をシフトし、責任ある遂行体制を確立することで政策実現を図っている。

大きな政策の実現は、トップ層の決断とリーダーシッ

プによるところが大きい。このなかに構成員の知恵を生かし、業務にまで落とし込む過程を通して全学浸透を図り、実践することで成果に結びつく。政策と計画を教育改革、業務計画、予算に貫き、掲げた目標の実現を図る戦略的マネジメントが求められている。



中長期計画を推進する

法人運営に最終責任をもつ

戦略の遂行にとって重要なのが、政策の具体化と推進を担う組織のあり方だ。ミッションの実現、計画の実行を組織運営の中軸に据えなければならない。まずは法人・学園全体の運営に最終責任を負う理事会機能の確立・強化が求められる。

私高研アンケートによると各大学の理事構成は7人から14人の間が最も多く、学内理事4－8人、学外理事3－6人となっている。改革に先立ち企業経営者を理事に登用したり、逆に多かった学外理事を減じ実際の業務を担う学内理事を増やし、経営機能を強めたりしている。理事の構成は法人創設以来の歴史を反映したものにならざるを得ないが、目標実現のためには実質統治機関としての機能強化が不可欠だ。また理事会決定の執行を担う学内(常任)理事会の設置も増加、58.8％と約6割の法人が設置している。こうした経営政策の具体化と推進に責任を負う日常経営組織の強化も必要だ。

理事会機能の実質化

理事の責任分担も重要だ。個人責任制で経営を遂行する体制をとる法人が53.4％と半分を超えている。国士舘大学では、24項目に上る重点事業を学内理事全員に割り振って責任を明確にしながら政策推進を図っている。厳しい改革には、計画を最後までやり抜く責任者、いわば「憎まれ役」が不可欠だ。最終責任を持つ者が曖昧なまま、いくらシステ

ムを整備しても実践は進まない。

理事会開催回数も年数回と10回前後に2極化している。広島工業大学では、年間17回理事会を開催し実質機能を果たしている。回数が多いほど良いとはいえないが、統治にふさわしい理事会開催も求められる。(図表8)

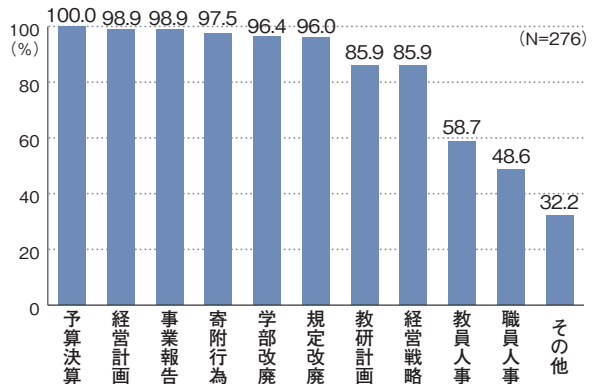
理事会の議事運営も、予算、決算、寄附行為改正などの定められたものから経営戦略(85.9％)、経営計画(98.9％)、さらには学部の改廃(96.4％)、教育・研究計画(85.9％)に軸足を移しつつある。これは、理事会が狭い経営事項に止まらず、教学を含む全学的な視野で、全体目標推進に実質的役割を果たして行こうとしていることが読み取れる(図表9)。議決を形式的に行う理事会運営から中長期計画の審議と推進に責任を負うことが、厳しさを増す諸課題の実現にとって大切な点である。

教学組織との連結、政策の浸透

経営と教学の政策一致、協力体制の構築も重要だ。私高研アンケートによれば、理事長と学長が分離している法人は80.5％と8割を超えており、経営・教学の「政策調整組織」がある大学は44.2％となっている。

その構成員は、理事長、理事と学長、副学長、それに教学現場にいる学部長や担当教学役職者、法人・大学事務局幹部を含む構成で、全学一致ができる体制となっている。(図表10) 理事会で統合を図っている所も多く、大阪経済大学は学部長4人、事務局長など職員3人が理事となり、学内合意を重視した運営を進めている。経営と教学が別々の方向を向いていたり縄張りを主張していは、大学の評価を高めることなど不可能である。

図表9 理事会における審議内容(複数回答)



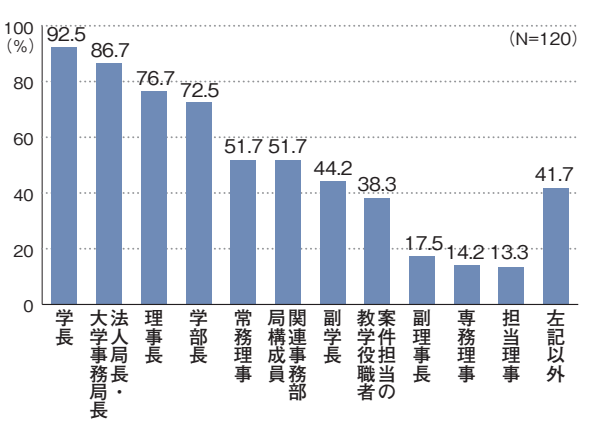
またトップ機構だけを整備し権限を拡大しても、それが教学分野、学部教授会や各部局、事務の現場に貫徹されなければ実効性は無いに等しい。このトップとボトム結び目にあり、構成員の行動を目的に向かって組織する機関をどう作るかが、中長期計画の実質化を左右する。理事と学部長、事務局幹部が率直な議論と本音で一致した目標・計画をもちうるか、それを教授会や事務組織の末端にまで浸透させ、実践させる組織になっているかが政策の実効性の要となる。

政策を策定する組織

将来計画の策定システムも様々である。周年事業を契機に初めて将来構想策定委員会を置いた神奈川大学や大妻女子大学。福岡工業大学の戦略会議、京都ノートルダム女子大学の中期計画総合推進室、日本福祉大学の学園戦略本部や企画委員会など、戦略機関を常置している所もある。トップの直轄で有力な若手教職員のプロジェクトを置き、企画やアイデアを提案させて改革を断行し成功した例もある。いずれにせよ政策実現を最大の目標とした運営を目指すのであれば、日常組織を政策目標で統括する機関が学園運営の中軸に位置づけることが不可欠である。

政策を推進する上でトップダウンが良いか、ボトムアップが良いかという点もよく議論になる。今の風土や運営システムを一気に変える場合はトップダウンの要素を取り入れないと難しいだろうし、改革の気風が根付いている所では、現場の知恵を結集するボトムアップが有効だといえる。つまり実現すべき課題や環境による。

図表10 政策調整会議の構成員(複数回答)



しかし最終的には政策は現場の実態から出発し、現場の実際の教育や業務の指針とならないかぎり有効性は持ちえない。山梨学院大学や中村学園大学、広島工業大学もトップの強いリーダーシップで運営されているが、その政策は現場の丁寧なヒヤリングや提案がベースになっている。政策が共有され構成員の活動指針として機能しているか、現実の財政や人事、業務が目的実現に向かって統制されているかが重要だ。

政策を推進する組織

また、事務組織における企画部門の位置づけや役割も大切だ。中長期計画に果たす事務局の役割を踏まえると、先駆的で現実性のある政策立案にとって、事務局の企画専門部局の強化・拡充は不可欠といえる。単に委員会等で集まって議論の回数を重ねるだけでは深みのある政策は出てこない。データ分析や調査、マーケティングやSWOT分析、他大学のベンチマークなど、戦略策定の基本技法を踏まえた専門的な組織、企画部やIR (Institutional Research)室が必要となる。

最後に強調したい点に、現場で戦略遂行を担う職員の開発力とマネジメント力量の向上がある。市場とニーズに向き合う職員の情報発信、先駆的な課題設定や解決方策の提起の水準が、大学改革のレベル、経営力を規定する。大学運営に積極的に職員を参加させ、活性化を図り、その提案を生かす運営に努めなければならない。

どんなに斬新なプランがあっても、それを決定し執行

する統治機構が機能しなければただの紙切れとなる。中長期計画の実質化は、まさにこれら組織運営のあり方にかかっている。



計画推進のリーダーシップ

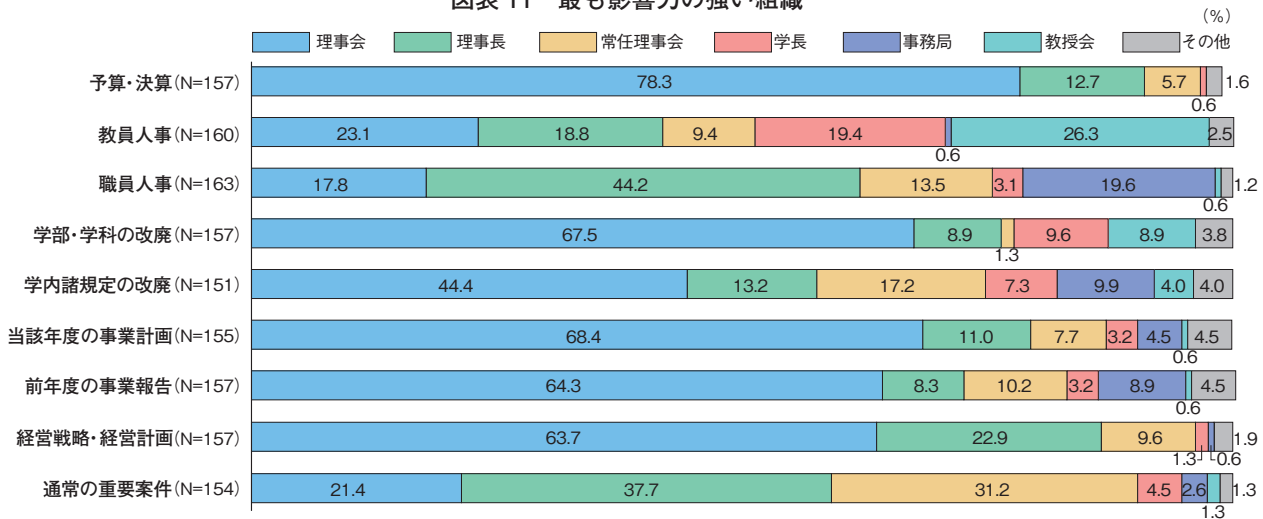
トップリーダーの重要性

戦略を遂行するには、当然、トップの強いリーダーシップが求められる。今日のリーダーに求められるのは、先見性ある目標や戦略の明示、その浸透と納得、構成員の行動を目的達成に向け組織することにある。トップには戦略への確信、責任感、信頼性、そして先頭に立って改革を推進する強い姿勢が求められる。しかし戦略は一人では実現できない。ここで戦略をテーマごとに組織や個人に分担させ、組織的に実現するための、戦略の分配という手法がとられる。全体戦略と部門目標との関係性や意義の理解を前提に、分担する組織や人（責任者）の特定、期限の明示、権限の付与等が必要である。大学ではこの分配は会議体で行われることが多いが、一般に課題遂行責任（者）や期限が曖昧な場合が多い。方針や政策を会議体で決定する場合、「誰が、いつまでに」を常に意識的に明確にすることが、実行性を保障する最大の要件である。

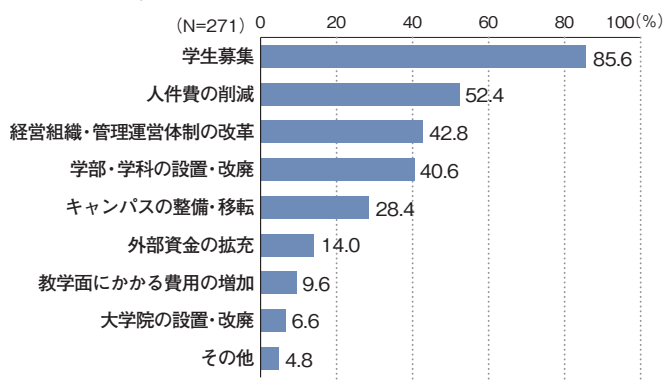
求められるチェンジリーダー

また、戦略の実現を実質的に担う幹部層、特に中堅管

図表 11 最も影響力の強い組織



図表 12 今後の経営課題 (3項目まで選択)

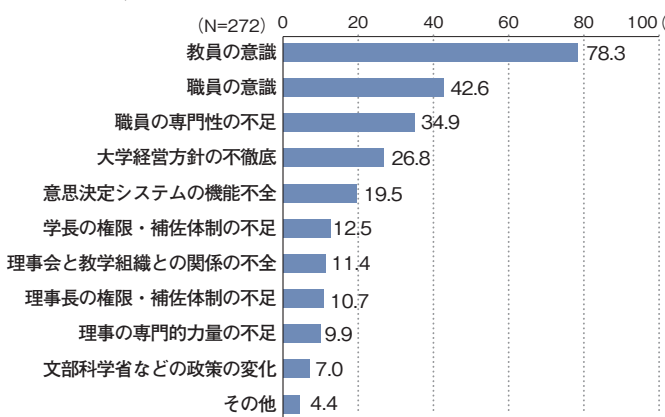


理者の役割もきわめて重要である。トップとボトムの場合は、戦略目標を理解しつつ現場も熟知しているミドル層(中堅管理者)にしかできない。ここを戦略の具体化と実現の中核実行部隊と位置づけ、トップとつなぎ、課員を組織し、戦略の創造的実践を行う。これがミドル・アップ・ダウン・マネジメントと言われる運営だ。現場のニーズや問題点、競争環境を把握している中堅幹部が戦略策定に参画、実践の先頭にも立ち、それをトップが統制する。そのために教・職幹部のレベルアップ、層の厚さ、そして何よりも年功型昇進の打破、実力主義が求められる。ミドル層の目標実現への目線の高さが、大学改革の水準を決めるといえる。単なる管理サイクルを回すだけの管理者から、戦略目標で現場を変革するチェンジリーダーが求められている。

直面する経営課題と改善策

私高研アンケートで各議事に誰が影響力をもつかを見ると、教員人事、学部・学科の改廃などは、理事長より学

図表 13 課題改善のための障壁 (3項目まで選択)



長、教授会のほうが強い影響力をもつことが窺える。(図表11)理事長は、経営戦略全体には強い影響力をもつが、大学教学や人事への直接的関与は限定されている。ただ定例的議事以外の実質的判断を要する案件は、常任理事会ないしは理事長を中心に決済され、実際の日常経営統括が行われている。その点では理事長が法人全体を直接、間接にコントロールしているといえる。

最後に、直面する経営課題、図表12を見てみると、やはり経営の最重要課題は学生募集(85.6%)であ

る。しかし募集方法の強化では限界があり、新学部の設置や学科の改廃(40.6%)などによる新たな特徴、魅力作りが求められている。そうした改革を断行するためにも、経営組織や管理運営の改革(42.8%)が重要課題となっており、また支出の多くを占める人件費の削減(52.4%)が迫られていることが見て取れる。

これらの改善の障壁として、教員の意識改革(78.3%)や職員の能力向上(34.9%)があげられている。しかし、こうした意識の改革や能力の向上は、一過性の研修などでできるものではない。厳しい現状を直視し、目標実現の行動を積み重ねること、中長期計画の新たな事業や教育を苦勞して開発するなかで、初めて本物の専門力量や意識改革は実現できる。(図表13)



戦略経営による改革の持続

大学の存立と発展にとって、持続的改革は欠かすことができない。市場のニーズや競争環境に対応して、適切な自己革新が継続できるか否かが問われている。そしてその推進には、理事長をトップとする経営システムと学長をトップとする大学管理運営機構、事務局の現場からの提起などの総合力が必要だ。その点で経営戦略と教学政策は一体化され、マネジメントとガバナンスが目標に向け統合されねばならない。教職員の知恵と力を生かした真の改革ビジョン、中長期計画、戦略経営の確立による改革の持続こそが、激変する環境のなかで大学が前進できる唯一の道だといえる。