



事例

1

福岡工業大学

予算管理と結びつけて 中期計画を実質化

福岡工業大学は1963年に設置され、工学部、情報工学部、社会環境学部の3学部で約4200名の大学生が学んでいる。法人全体では、大学、短期大学、高校を設置し(総学生生徒数は約6400名)、JRの福工大前駅とキャンパスが直結する交通至便な福岡市内の同一キャンパスに立地している。福岡工業大学における中期計画とその実行について、山藤馨学長と大谷忠彦常務理事、兼事務局長にお話を伺った。

改革の背景

1995-96年頃、臨時的定員の解消や、18歳人口減に伴う志願者や入学者の減少傾向がみられ、収入の減少や財政の不安定化に当時の理事会、理事長、事務局長が危機感を抱くようになっていた。当時はちょうど管理職の定年が重なった時期であり、理事長の判断で早期退職者優遇制度を導入し、1996-97年に民間企業出身者を12名、管理職から中堅まで採用した。大谷理事も民間企業出身でこの時に新聞広告をみて応募し、採用されたという。当時の事務職員数は70-80名程度であったので、大きな変化であったと思われる。学内の風土として大学はつぶれないという危機意識の欠如や学校を「経営」ではなく「運営」するのに慣れており、改革意欲や自立的に働く意識の弱い職員がいることも問題にされており、企業経験者の中途採用と幹部登用といった従来と異なる採用を行ったのではないかと、このことであった。

こうした危機感が改革開始の原動力になったというが、これは多くの大学にもあてはまる一般的な悩みのよ

うに感じ、なぜそれが行動のシフトにつながったのかを尋ねたところ、「臨時的定員の比率が他大学と比べて大きかったことが影響したのではないかと」の回答であった。『全国大学一覽』によると1996年時点の入学定員840名のうち、臨時的定員が300名と確かに高い比率であるが、ほかの大学でも同じくらいの割合の大学はかなり存在していた。臨時的定員の問題だけでなく、強い危機感を持ち、高い能力を持つ人材を多く登用した当時の理事会の判断がきわめて大きかったと思われる。

企業出身者の視点からの改革へ

1997年には民間企業出身の理事長が着任し、改革を一気に進めていった。教職員には意識改革と行動改革を促すメッセージを打ち出した。すなわち、業務遂行上の判断基準としての「For all the students (すべての学生生徒のために)」, 率先垂範・即行動のスローガンとして「Just do it! (すぐ取り組む)」である。学生へ目を向けたデスクのレイアウト、学生サービスセンターの設置、管理職や中堅職員による玄関掃除、デスク清掃、駅からキャンパスまでのチリ拾いなど、形から変えていき、新しい文化を根付かせようとした。あいさつの徹底と場をきれいに(整理整頓)する教職員の背中を見て学生も成長するという人間教育の一環であるという。また理事長は6年間にわたり500号に及ぶ理事長の学内通信(「Just do it!」)を発行し、徹底してメッセージの発信を続けた。企業出身者の管理職を中心とした検討会議で、大学や学校においても「経営計画に基づく経営管理」が必要だという結論に

達し、導入されることになった。

ガバナンス上の工夫

ただ、同時に重要なのは、企業経験を押し付けるのではなく、教員が活力をもたないと真の改革ができないことを素早く理解し、学内合意やボトムアップのやり方を活用し、改革を進めている点であり、このことが福岡工業大学の成果をあげるポイントとなっているようだ。

理事会・理事長を頂点とするトップダウンと、教授会・学長からのボトムアップのバランスに配慮したガバナンス形態を採用している背景には、1995年に学長や学部長等の選考を公募制から任命制に変更したことのインパクトが大きかったからではないかと、このことである。いずれにせよ、現在、学長らは、後任を推薦する(育成、または外から適切な人材を推薦する)義務があるが、最終的には理事会が決定する形で選任される。教学の意思決定を大事にし、ベースとしているが、経営に関して(学費の設定、新学部の学部長人事など)は教授会の意思決定を覆して、理事会の決定を優先させたこともある。

法人ガバナンスのコアは、常任理事会と経営懇談会(理事長、学長、高校長、常務理事)であり、ここで経営的な視点から、教学運営に関するトップの方針のすり合わせを行っている。また、大学ガバナンスのコアは、運営協議会と呼ばれる学長の諮問機関である。他大学にはない珍しい組織体であるが、これがきわめて重要な役割を果たしている印象を受けた。構成員は学長、学部長、研究科長、総合研究機構長、教務部長、学生部長、事務局長、各事務部長であり、教授会と事務の部長会をつなぎ、教員と事務職員が一体となった大学運営を実践するための議論の場として機能している。導入したころはギクシャクした感じもあったが、教員と事務職員の軋轢を解消するのに効果的であり、2000年を過ぎたころから定着してきたという。このように情報をすべてオープンにし、教職員が一緒に考えていくガバナンスの体制を整えている。

中期経営計画(マスタープラン:MP)に基づく学園運営

こうした背景と体制のもと、将来ビジョンを明確化し、全教職員の意思を経営に反映させる仕組みとして、中期

経営計画(マスタープラン、以下、MP)が導入された。1997年から検討を開始し、



大谷忠彦 常務理事



山藤馨 学長

1998年に第1次MPが開始した。現在は2007年4月からの第4次MP推進中で、5ヵ年計画3年目見直しのサイクルで進めている。これに連動した財政計画は7ヵ年計画4年目見直しで行っている。

MP策定の基本的な考え方は2つある。一つは組織・総合力の重視で、大学・短大・高校が同一キャンパスにあることを活用して、3校の代表者からなる「MP策定委員会」が設置された。構成員は常務理事、大学教員6名(学長推薦3名、教授会推薦3名)、短期大学2名、高校3名、事務局2名(改革推進室1名、財務部1名)の計14名である。さまざまな立場や利害が異なる構成員が一堂に会し、直接に意見を交わすことが共通認識を作る上で重要であったという。二つ目の考え方は、全員参加と合意形成の重視である。「MP策定委員会」は公開(陪席自由、質問等も可能)で行われ、委員会開催の都度、議事録である「MPニュース」をメールにて全教職員へ配信した。またあらかじめ「MP素案」を公開し、広く意見の集約を行い、理事会承認後にはキックオフ式を開催し、全教職員へ内容の説明を行っている。議論をオープンにし、反対意見も大事にしつつ、プロセスがわかるようにすすめたことは極めて重要であったという。かつては企画課で将来計画を策定していたが、専門部署だけで計画を立案しても、実行化しづらいという反省から、このように全員参加と合意形成を重視したという。同時に、こうしたMP推進部署である「経営企画室」を法人事務局と同列に設置し、法人事務局長が兼務する形をとり、選りすぐりのスタッフを集めるなどの体制も整えている。MPの原案はこの経営企画室で策定している。

第3次MPまでは上記の委員会方式で策定されたが、第4次MPからは設置校ごとの策定に変更された。各設置校の自主・自律性を尊重し、計画のより高い実行力を担保するためだという。第4次MPの主テーマは「教育改革力の発揮とその成果に基づく募集力の強化」である(図表1)。主テーマに基づき、学長、校長のリーダーシッ

のもと、大学は運営協議会、短期大学は各委員会、高校はマスタープラン策定委員会で議論し、とりまとめて理事長に答申するシステムだ。互いに競争意識も出てきて、計画の質も高まっているという。ただし、学園全体が一体となった組織・総合力重視という基本的な考え方は継承されており、答申のほぼ全文に「学園の部」が付加されている。この経営戦略によってPDCAサイクルに基づく効率的組織運営を図り、志願者の増加、入学定員確保を目指すという。

◆ 行動計画としてのアクションプログラム(AP)

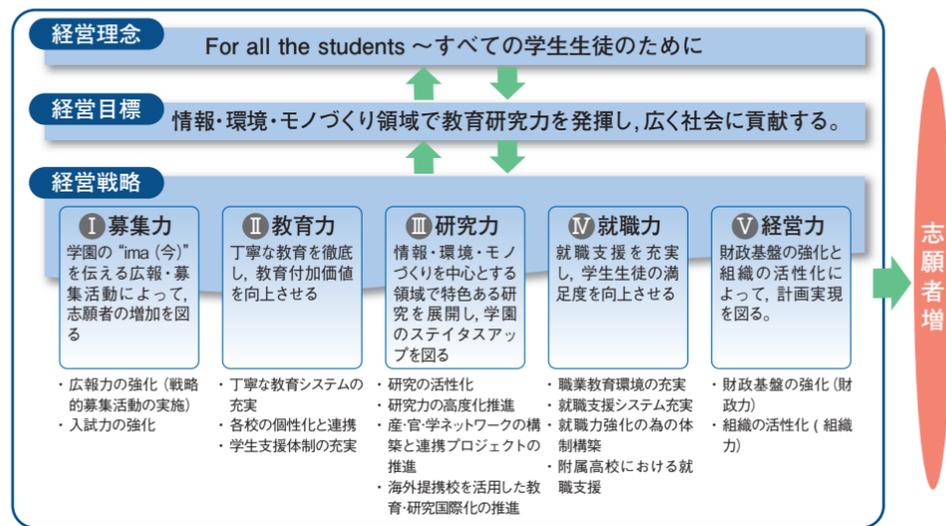
中期計画を策定しているだけで実質化できない大学も多い。福岡工業大学では、MPを具体化し、実施するための行動計画として、アクションプログラム(以下、AP)をセットで機能させている点がきわめてユニークだ。多くの大学で、アクションプランと呼ぶ行動計画をアクションプログラムと呼んでいることから実行を強く意識していることがうかがえる。

APは、各組織(大学・短期大学・高校・事務局)自身で、MP具体化のための「5ヵ年計画」と「単年度計画」をできるだけ具体的に策定することになっている。また、APの管理単位を、約45の予算管理単位(学科、図書館など、各事務部門など)と一致させ、毎年度の予算編成時にAPと連動した予算要求書を提出させ、実効性を高めている。APはフォーマット化された「APカード」(事業名、事業の概要、達成目標、納期、予算、進捗状況、効果、問題点、解決策などを記載)で管理している。2008年度は約150の事業が実施されているという。

◆ MP, APと関連した予算編成と執行

各部門で策定されたAPは審査会において目標との整合性や費用対効果などについて評価、検証を受けた上

図表1 第4次マスタープラン(MP)概要



で、その実施の裏付けとなる重点事業予算(特別予算)が組まれることになっている(図表2)。特別予算は全予算の約3割が投下されるが、逆に一般予算は課題や状況に応じて、一定の圧縮率をかけて削減を定期的に行っているという。全予算をMPやAPと連関させるのは大変であるし、最低限必要な教育研究を支えるために望ましくない面もあるため、一部の予算のみに連動させているのもよく考えられた仕組みだと思った。

さて、この審査会は、教職員であれば誰でも参加できるオープンな形で行われる。予算委員会のメンバーが採点(35点満点、20点以下は不採択)するが単なる判定を下す場ではなく、アドバイスや改善の場として機能している。10年前にはAPは4件程度で内容も箱もの的であったが、現在は毎年、150-200位のAPが出され、内容もよくなっているという。また、こうして実行計画に移された事業は、教職員が参加する「AP中間報告会」「APレビュー報告会」「成果発表会」など、事業の進捗状況や到達状況を報告する場を何回か設けて、成果を確認するとともに問題点を明らかにし、次年度の改善につなげている。各種外部資金の獲得のためにも、学内にこうした場があることがプラスに機能しているように見受けられる。

◆ 募集力強化のための戦略

第4次MPの中で学長を中心に進めている募集力強化のための広報力、入試力の強化の取り組みを見てみよう。

2006年に志願者数は過去最低となっているが、その前年末に常務理事を議長に、学長、教員、事務職員から成る「募集戦略会議」を設置した。さまざまなデータをもとに分析・検討を行い、ここで承認された募集活動の骨子やデータを全学で共有し、取り組む仕組みができた。具体的な取り組み例としては教員と事務職員の役割の明確化がある。高校の先生とのパイプ作りを強化するために固定化した事務職員が高校を訪問し、教員は教育の中身を伝えるべく出前授業を中心に担当することにした。

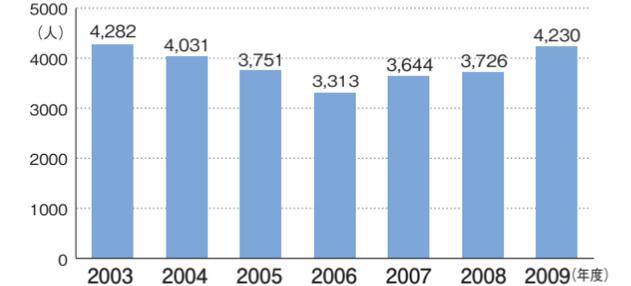
2008年には入試課と広報課を入試広報部という一つの部にまとめ、募集活動の一元化を図った。また学長自ら入試広報部長を兼任しており、全学的に募集活動に注力している。

このような取り組みを経て、マスコミで紹介される頻度も増加し、2007年度から3年連続で志願者が増加するなど成果を上げている。2009年4月には新入生の基礎学力、コミュニケーション力をサポートするための「フレッシュマンスクール」を立ち上げ、丁寧な教育の取り組みの一環としての初年次教育にも力を入れている。

◆ 改革の成果

こうした一連の努力は、3年前くらいから志願者の増加という形でも成果に結び付いてきた(図表3)。成果をあげたことが追い風となり、現在のPDCAサイクルも学内で定着し、いいサイクルが生まれつつあるという。また、1998年頃から、地域住民と一緒に「筑前新宮駅を考える会」を作るなど、地域社会とも密にかかわってきた。駅が狭くて危ない、大学側の出入り口がないなどの問題を議

図表3 志願者数の推移



論し、JRや地域の理解のもと、5年ほど前に駅舎が新しくなったり、快速が止まるようになったりした。また2008年3月には「福工大前」という駅名に変わるなど、地域と一緒に町を発展を支えてきた。このようにいろいろな面で成果が目に見えるようになってきた。

◆ 中期計画実質化のお手本のような事例

中期計画は、常に作るだけであればそれほど大変なことではない。最も重要な点は、学内の教職員が共通の目標に向かって行動し、改善に結びつける、いわば実質化することであるが、一面難しい点でもある。福岡工業大学はこうした計画立案、実施、評価のサイクルをボトムアップ重視の仕組みで実によく機能させている。すでに4期目で様々な試行錯誤を経て、教職員も含めてこうしたサイクルを定着させている点は優れている。これから中期計画を実質化させていきたい大学が学ぶ際に、まず参考にすべき好例だと思われる。

トップのリーダーシップもきわめて重要であるが、とりわけ「運営協議会」という教学と事務組織をつなぐインフォーマルな組織の存在、予算管理単位で管理する「AP(アクションプログラム)」の存在が、このサイクルを回す鍵となっている印象を受けた。今年度から幹部職員候補・総勢14~15名を4チームに分け、1チーム(3~4人)を約2ヶ月間、アメリカの提携校であるカリフォルニア州立大学イーストベイ校に順次送り出す。それを3年間繰り返すことにより、理論と実践を融合させ、「ホップ・ステップ・ジャンプ」につなげる研修を行う。こうした投資が今後の大学経営にどのように生きてくるのか。今後の発展も楽しみだ。

(両角亜希子 東京大学大学院 教育学研究科 大学経営・政策コース講師)

図表2 MP, APと関連した予算制度

