

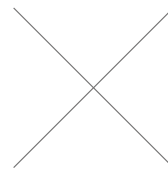
2040年に向けた大学経営の描き方 未来予測を学園構想にどう活かすのか

2040年の社会の姿や、大学が向き合うべきテーマについて改めて見てきたが、個々の大学においては、その難易度の高い課題とどのように向き合うべきなのか。長期的な視界から未来を捉え、法人・大学としての構想や具体的プランに具現化した2大学について、経営的視点から語っていただいた。

神奈川大学 事務局長

●花嶋とみ子氏

教務部、就職部を経験、秘書室、広報部、経営政策部にて管理職を務め、事務局次長を経て、2022年9月から現職。



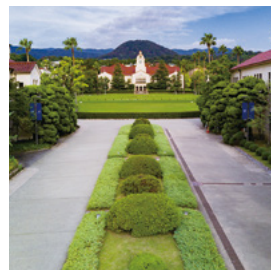
関西学院大学 常任理事・総合企画部長

●小野 宏氏

新聞記者を経て大学職員となり、広報室、企画室、評価情報分析室、グローバル化推進室を経て、2018年から現職。



ファシリテーター
リクルート進学総研所長 カレッジマネジメント編集長
小林 浩



大学を取り巻く 未来の環境変化の捉え方とは？

——関西学院大学では、2018年に策定した「Kwansei Grand Challenge 2039」の中で2039年の未来予測をされていますが、まさに今回のテーマの2040年を見据えていらっしゃるんですね。

小野 本学は2018年に、創立150周年を迎える2039年を見据えた将来構想「Kwansei Grand Challenge 2039」を策定しました。これは、2039年の未来予測や現状の外部・内部環境分析を行い、超長期ビジョン（2039年の本学のありたい姿）と長期戦略（超長期ビジョンの前半10年間の基本方針）を示したものです。

議論を開始したのは2016年半ばからで、当時の村田治学長から20年後の未来予測をするように言われた時は、外部のシンクタンクに外注しようと思いましたが、「自分でやるべきだ」と言われ、渋々着手しました。しかしこ

のことが大きな気づきへとつながりました。

「教育」を取り巻くなかで、一番予測可能な「人口」から「産業・経済・労働」「政治・社会」「外交・紛争」「自然環境」「科学・技術」における可能な範囲での未来予測を行いました。

その際、村田は当時「AIが社会を大きく変える可能性が高い」と見立てていました。第4次産業革命が進行する中で、AIがすべき仕事と人間がすべき仕事は何かという話や、それによる中間層の減少からベーシックインカムといったテーマも出てきます。AIの軍事利用が戦争のあり方を変えることも既に指摘されていました。

また、長い間、GDPの成長が各国の目標でしたが、世界は地球環境ひいては人類の持続性（Sustainability）、そして個人や団体のWell-beingこそを重視し始めています。そうすると、教育の目的も従来から変化し、新しい時代に向かって新しい価値観や能力を備えた人を育てることが大事になってきます。

新聞やニュースでバラバラに認識していたことが全部関係して動いていること、それによって日本の高等教育も大きく変化をしていかなければならないことを実感できたのです。これが一番の気づきで、自分の視野が幅も奥行きも大きく変わりました。我々が大学をマネジメントしていくには、教育分野だけ見るのではなく、社会全体を様々な角度から見ていくことが、最適な道を探るうえでの必要条件なのだと改めて認識しました。

——自分達自身で将来予測をしたからこそ、大きな気づきがあったわけですね。

小野 その通りです。では教育はどういう方向性に向かっていくかということ、OECDがDeSeCoでキーコンピテンシーという概念を提示してから、大学教育は「教育」から「学

習」へと大きく変化しました。OECDは「Education2030」プロジェクトでそれをさらに深化させた概念を提示しています。教育の目的も、知識の伝達から、問題を設定し、解決するための総合知や実践力の涵養へと変わっています。また、オンライン・オンデマンド教育や、AI活用による個別最適化等の教育DXも進んでいきます。国際化に関しては、単に受け入れ・送り出しを拡大するだけでなく、質保証を国際標準にすることが必要です。国内の18歳人口が減少していくなかで、外国人学生を日本人学生と共に主たる教育対象としていかに位置づけられるかを考えなければなりません。さらには40年前から言われている社会人の教育というテーマにももう一度改めて向き合うべきだと思います。

こうした状況認識に基づいて、多くの教職員が議論を重ね、教育の目的、内容、教授法、教員・職員の役割、施設の在り方をトータルで変化させていく必要があると考えたわけですね。

——神奈川大学も2028年を目標に学園の将来構想を策定されていますが、花嶋さん、どういった経緯だったのでしょうか。

花嶋 本学も関西学院さんと同様に、2008年の創立80周年の時に、創立100周年に向けて本学がどうあるべきかの将来像を考えようということで、2028年までの20年スパンで見た将来構想の策定を開始しました。

実際に検討を始めたのは2007年で、学内の教職員や外部の有識者、卒業生の方にも入って頂いて議論がスタートしたのですが、当初はどのように策定するかという手法に関して色々な意見があり、まず本学の現状分析を充分に行ったうえで、足りない部分を伸ばすところから議論した

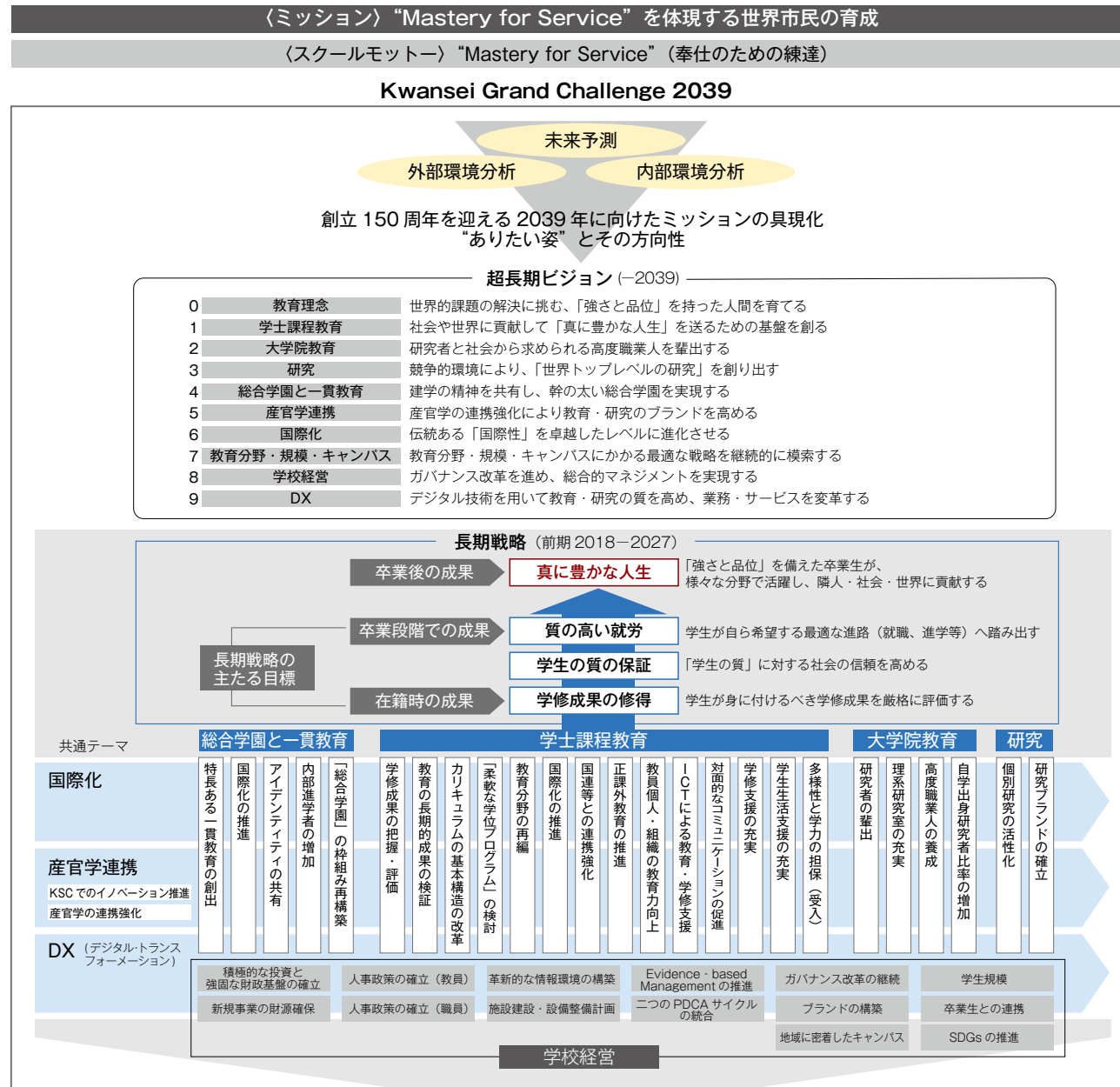


大学マネジメントは、教育分野だけでなく、社会全体を様々な角度から見るのが、最適な道を探るうえでの必要条件。(小野)

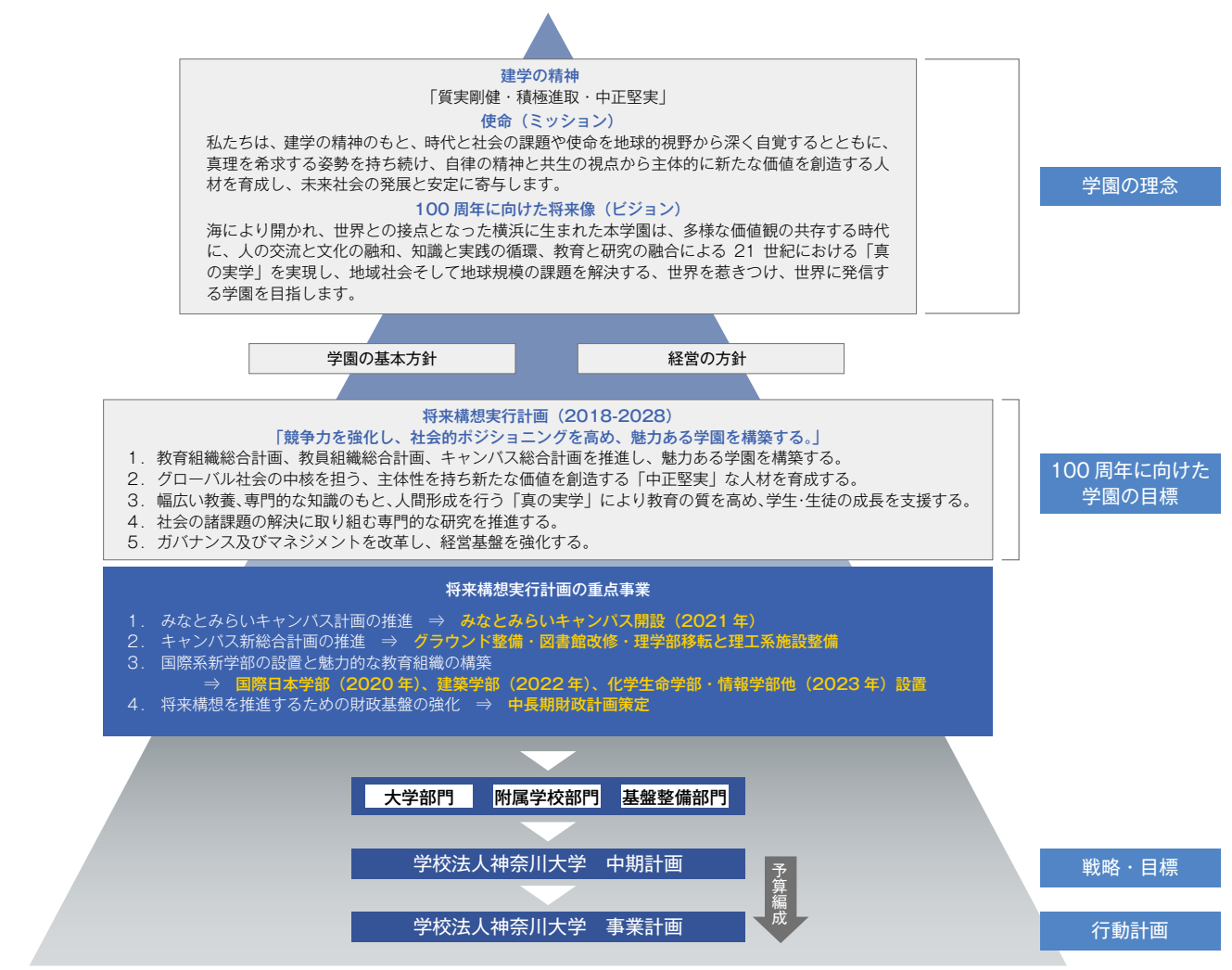
足りない部分を伸ばすという考え方ではなく、本学がどういう大学になりたいかという将来像をまず見据えることが重要。(花嶋)



学校法人関西学院 将来構想・中期計画の全体像



学校法人神奈川大学 将来構想の全体像



ほうが良いという意見が強かったと聞いています。しかしそれでは改善策のような小さなモデルチェンジしかできないだろうということで、100周年に当たる20年後に本学がどういった大学になりたいかという将来像をまず見据えることにしたのです。

20年後の社会はどのように変化しているか、2007年当時で考えられるところから、グローバル化の進展、ICTの進展、少子高齢化等を想定し、そういった社会の中で、本学が持続的に発展するためにはどういった大学であり続けるべきかを議論するという形で進めました。

——両大学とも、20年先を見据えていっしょにすることが共通していて驚きました。

花嶋 20年というのが、あまり遠からず近からず、良いスパンなんだろうと思います。これが5年後、10年後だと、近い将来なので想定ができるのと同時に、現実的になってしまい現状改善だけにとどまってしまう可能性もあります。20年という学生が5世代入れ替わりますので、少し遠い将来を見据えることで、大学が進みたい方向性の幅が広がるのではないかと思います。

ただ、そこから今15年が経って来て、あっという間だったのと、その時に想定していたよりはるかに変化は激しくなっていると実感しています。特にICT（情報通信技術）については、ChatGPTの出現のように、想定をはるかに超えた現状の変化に驚いています。

小野 確かに20年先を予測するのは難しいですね。ただ大きな方向性は定まっているところもあって、20年後の人口はもう見えているし、地球温暖化にしてもスピードは変われど人類の危機的課題であることに変わりはない。第4次産業革命も行き着くところまで行くでしょう。未来への兆しは現在に既に点在しているので、長いレンジで方向性を見定めておく必要があると思います。

中期計画 にどう反映するか？

——少し遠くて予測が難しいものの、20年というスパンは将来構想において一つの基準としてありそうですね。では遠い将来を現実のものとして具体化するものが中期計画だとすると、どのように反映していったのでしょうか。

花嶋 本学は学園の中に大学と附属学校(中学・高校)を持っていて、それまでは大学と附属学校は別々という考え方だったのですが、将来構想をきっかけに、一つの学園であるという認識を持つことにしました。将来構想と聞くと、上の方が策定した夢物語で「自分の仕事には関係ない」というのが職員の一般的な気持ちだと思いますが、法人としての将来構想ですから、一人ひとりが当事者意識を持って具体的な計画として捉え、一丸となって実行する必要があります。

そこで将来構想の中の課題を「大学部門」「附属学校部門」「基盤整備部門」の3つに分け、「大学部門」「附属学校部門」はそれぞれの教育目標を推進し、「基盤整備部門」は、計画を実行するために必要不可欠な財政基盤、施設整備、インフラ、組織に関することを担いました。そして大学は学長、附属学校は校長、基盤整備は事務局長を中心に責任を持ち、部門ごとに必要な施策を分解し、いつまでやるか、財政的にどれだけ必要か等を部門間で連携して実行する仕組みを構築しました。

当初は6年ごとに「第一期中期実行計画(2010-2015)」 「第二期中期実行計画(2016-2021)」を動かしていましたが、みなとみらいキャンパス開設の計画が決定した後に見直しを行い、2018年度に「将来構想実行計画(2018-

2028)」を策定し、2020年に私学の中期計画策定が義務化されたタイミングで、将来構想を中期計画に具体的に落とし込んだ中期計画(2020-2024)を策定することとし、5年間のローリングに変えました。

中期計画(2020-2024)の一番大きな重点事業だったみなとみらいキャンパスの開設と、2020年に新設した国際日本学部と外国語学部、経営学部の同キャンパスへの集約、さらに横浜キャンパスへの理工系5学部の集約が2023年4月に完了できました。そのため2020年に策定した中期計画を2024年まで引っ張るのではなく、ちょうど100周年に当たる2028年までの新中期計画(2024-2028)を1年前倒しして策定し直しているところです。

小野 本学の仕組みを説明すると、将来構想(超長期ビジョン+長期戦略)、それを具体化する実施計画を中期総合経営計画(2018-2027)として策定しています。長期戦略にある41テーマを約120の実施計画に落とし込み、実施計画ごとに責任者、担当部署を定め、成果指標・目標を設定して進めています。ローリング期間は3年間と定め、最初の1年を除く2019~27年の9年間を3つのフェーズに分け、3年ごとにレビューと継続の判断を行うという仕組みです。

具体的な施策としては、例えば「AIの進展」という予測に基づいて、2019年に日本アイ・ビー・エムと共同開発した「AI活用人材育成プログラム」を立ち上げ、理系だけでなく文系の学生も含めてSociety 5.0で活躍できる人材を育成しています。オンライン・オンデマンドでの入門科目は9割以上の学生が履修しています。「教育から学習へ」への対応として、実践型学習の独自科目「ハンズオン・ラーニング・プログラム」を推進しています。また、国際化では、派遣留学に重点を置き、協定校への派遣学生数が2018年に年間約1900人を数え、日本一となりました。さらにIR機能も強化し、コンピテンシーを軸として、在学時の学修成果だけでなく、卒業後にそれが職階や収入を含むWell-beingにどのように影響しているかを検証しています。

——計画を推進するうえでの困難はありましたか？

小野 実施計画ごとにそれぞれの担当部署が成果指標・目標を定めて進めており、職員は目標管理にも組み込んで進

めています。ただいろいろな状況で動かせないものも少なからずあります。また学部の方針と大学全体の方針は常に個別最適、全体最適の違いがあり、調整は容易ではありません。大学のガバナンスというテーマともつながってきますが、企業のように上意下達とはいかず、学長のリーダーシップで説得し、納得して動いていくことが大事になると思います。

花嶋 小野さんのお話を大きく聞きながら伺っていました。本学は関学さんより規模、人数共に少ないですが、1万8千人の学生がいて文理双方の学部がある総合大学という点では、学部の中への浸透が難しいのは同じです。将来構想については、実行計画で大きな計画を策定し、中期計画で5年間の計画に落とし込みし、それを基に毎年度の事業計画に反映しています。今年度の大学部門の事業計画の一つとして「教育の質の向上と多様な教育の展開」を掲げていますが、事業計画等の大学の方針を各学部に浸透させることは、なかなか容易ではないと思います。ですから小野さんのおっしゃるように、大学を引っ張っていくのはやはり学長のリーダーシップなのだと思います。法人全体は理事長、事務局のところは事務局長と、それぞれのトップがやり遂げるんだという強い意志をもって、何回も諦めずに言い続けることで、少しずつであっても動くのではないかと考えています。

——将来構想を進めるには学長のリーダーシップが不可欠ということですが、学長には任期があります。

小野 本学の場合、2014年に就任した村田が1期3年で3期(9年間)学長を務めました。2016年から将来構想の検討を始め、2018年に策定した中期総合経営計画を2022年度まで推進しましたので、自分で作ったものを自分で動かしていたわけです。

2023年度から森 康俊新学長に体制が変わりました。理事会として「KGC2039」を進めることに変わりはなく、学長もそれを前提に動くことにはなりますが、ローリングのタイミングで調整・修正はしていくと思います。

花嶋 本学は2008年に将来構想を策定した時に、将来構想を100周年に向けた神奈川大学の学園の羅針盤と位置

づけて、20年後の神奈川大学が目指す将来像は、その間に理事長や学長が変わっても、本質的なところは変えないと決めました。そういった意味で、長期的な将来構想なり方向性を策定することには意味があるのではないかと思います。役員が変わるごとに大学の方向性や法人の方向性が変わるのは誰にとっても好ましくないことですし、一番には学生の成長、生徒の成長が共通項であるはずなので、そこに向かって進むという最終的な目標が一致していれば、皆さんの異論は出ないかと思います。

将来構想を担う 組織とは？

——中・長期ビジョンを作るときには色々な作り方がありますが、どういった部署が将来構想を担っているのでしょうか。

小野 教学面だけで中期計画を立てる大学が多いと思われませんが、それでは予算や人員の不足を理由に法人側で計画を変更する等の齟齬が出てしまいます。やはり教学面と財政や人事、施設、情報等を連動してマネジメントする必要があり、総合的な知識とスキルを蓄積した専門の事務部門が必要になります。本学では組織改編を経て2016年に総合企画部が設置され、そうした役割を担っています。

しかし、より重要なのは学長のリーダーシップです。このため、学長が副理事長と企画担当理事を兼ね、中期総合経営計画の教学面と財政・人事・建設計画を連動させ、教学と経営の一体化を進めました。それ以前は、各部署がそれぞれの価値基準に沿って動くため、どうしてもサイロ化が起きていたので、全体最適を進めるためには、学長の権限強化が必要でした。(現在、企画担当理事は学長ではなく、別の理事が担っている)

——大学全体と学部の自治、教員と職員、経営層と現場と、多層化している大学組織の中で、先駆者としての苦勞が見えます。神奈川大学ではどんな部署が担当されているのですか。



これからの職員は、広い視野で様々な知識と能力を蓄積し、
ヒューマンスキルも駆使して大学マネジメントを担うべき。(小野)

「継続性」は職員の特徴。自大学の課題を認識して、
どういう大学を目指すのかを次の世代に引き継いでいくことは、
職員のあるべき姿。(花嶋)



花嶋 2008年に将来構想を策定した時には、経営企画室が担当していました。経営企画室は、法人運営と教学運営の連携部署として2001年に設置された新しい部署で、学部改組や定員増、中期財政計画等の策定を行ってきました。

私は将来構想の策定時には広報部にいましたが、経営企画室に異動し、構想を具体的な実行計画に落とし込むところから関わらせて頂きました。

その後、2010年に事務組織の1回目の大きな改組があり、経営企画室を経営政策部に名称変更しました。その時に合わせて、大学の中での課題となっている部署の新設・統合といった事務組織の見直しが行われています。

経営政策部の機能は、将来構想担当は変わらず、新たに経常費補助金の学内業務を集約する機能を引き受けました。もっとこういう改革をすれば補助金の対象になるという視点で補助金申請をまとめるという実務的な業務でしたが、教学側も非常に協力的で、改革が補助金と連動することで一気に進むという効果もありました。

そして今年の4月に2回目の大きな事務組織改編をして、経営政策部を企画政策部に変更しました。単なる名称変更ではなく、企画政策部の中に広報部と、それまで大学の学部改組を担っていた大学政策室を教学改革推進課に改編して加えました。企画政策部は、法人系と教学系の改革を推進する企画系業務をまとめ学内外に発信する広報機能を持った新たな部署であり、将来構想や大学改革あるいは法人改革の結接点として新しい機能を担っていきます。教学と法人の橋渡しというところが事務局の担う役割だと思っていますので、その象徴的な部署が企画政策部だと思っています。

学園内でいかに 共有・浸透していくのか？

——中・長期計画を推進するためには、次世代を含め、どのように学内に共有・浸透していけば良いでしょうか。

小野 将来構想を検討中の段階から中間報告会を開いて意見を聴取し、策定後も冊子の配布、学内広報誌での特集、全学説明会、若手職員や中堅職員との懇談会を開いたり、各会議体で進捗報告を行って学内共有・浸透を図ってきました。さらに2039年といえば、ちょうど新任職員が40代半ばとなり本学の中核を担う存在になるので、新任職員研修では将来構想の内容だけでなく未来予測の説明をするようにしています。

ただ、先生方へのチャンネルが弱いのが悩みで、全学説明会をしても参加される方は少なく、冊子を送ったり、学部長会等で進捗報告等をしてはいますが、教授会でどこまで共有・浸透できているか把握は難しい状況です。

花嶋 本学も報告会をやっているものの、教員一人ひとりにどこまで浸透しているか、正直疑問はあります。ただ仕組みとしては、将来構想をもとに中期計画と法人の事業計画に落とし込み、事業報告書の作成時には計画がどうなっているかを求めているので、ある程度の進捗確認はできています。特に職員には、事業計画書から事務局の目標を設定して、そこから各部署の目標設定をして各個人のキャリアアップシートに落とし込むという形にしています。

もう一つは、新しく何かをしたい時の予算申請書に、その業務は将来構想のどこと関連していますかという項目を入

れることで、改めて認識してもらうようにしています。

これから期待される 職員の役割とは？

——最後に、職員に期待される役割とはどのようなものだと思いますか。

小野 大学職員の役割は変わってきています。マネジメントにおける職員の役割が多岐にわたり、量的にも質的にも大きくなっているし、今後もこの傾向は進むでしょう。従って、自分の目の前の仕事に精通しているだけでなく、広い視野で様々な知識と能力を蓄積し、人間関係構築を含めたヒューマンスキルも駆使して大学をマネジメントする力が必要になります。

今回の将来構想の策定・推進においても、幼稚園から大学まで9つの学校を持つ本学で、法人系と教学系をつなぎトータルでコントロールするのはとても複雑な作業です。教員も理事もできない実務を、一定の専門性を持った職員こそが担うべきであると考えて実践しているところです。

そして、職員が志を持って大学に貢献するためには、ポジションも確保しなければいけないと思います。言葉だけの教職協働ではなく、教員や理事の方々と対等に議論できるだけの能力とポジションを備えた、新しい職員像を実現することが大事だと思います。

花嶋 事務を行うことだけが大学職員の仕事ではなくなってきて、教員と共に学校運営を担うという意味では、世の中の動きを常に見ていかなければいけません。また学生の成長が大学の目標ですが、職員自身も成長し続けるという気持ちと、改革志向を持ち続けることが重要だと思います。大学職員のなかにはどうしても安定志向で、新しい試みや

何かを変えることに慎重な人もいますが、現状維持では成長していないことになると考えています。

また、教員は学長も学部長も任期制ですが、職員の継続性という点は教員の役職者とは異なる特徴だと思います。ですから、大学の執行部なり学長や学部長が変わっても、職員がきちんと自大学の課題を認識して、どういう大学を目指すのかを次の世代に引き継いでいくことは、職員のあるべき姿だと思います。後進の育成を常に念頭に置き、マインドも含めて次の世代へとつなぐ。この継続性において、大学設置基準が改正され、教員組織から教育研究実施組織として職員との協働が明示されたことには、意味があると感じています。

——花嶋さんは事務局長でいらっしゃいますが、企業も大学も未だに同質性が高いのか、大学の女性経営層は珍しいのではないのでしょうか。

花嶋 本学の場合、理事15名の定員中、女性は私を含めて2名です。ですが事務職員の管理職に占める女性の割合は高く、職員全体の女性比率は4割弱、課長補佐以上の女性管理職の比率は3割を超えています。私も学内で「初の女性事務局長」とは言われますが、法人の経営層の中には、30年くらい前から意識して女性の管理職を増やそうという考えがあり、そういう下地があつてのことです。男女がいての社会が成り立っているわけですから、一方からの視点ではなく、女性の視点も含めて見ることが、持続可能な社会にとっては良いことではないかと思います。

——ありがとうございます。従来型の事務職員ではなく、経営と教学をつないで未来に向けた大学運営を進めるためには、お二人のお言葉をお借りすると、広い視野、改革志向と継続性を持って大学を支える職員の力がますます重要になると感じました。

(文/能地泰代 撮影/小山昭人)

