# 私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて (2018年3月)

# 私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所

#### はじめに

現在、大学は2018年問題とされる18歳人口の急減期に突入し、厳しい環境に置かれています。教育の質向上や大学のさらなる特色化が求められ、また、こうした状況に迅速に対応できる経営と教学の組織と運営を実現するために今何をすべきかを明らかにすることが求められています。特に2015年度「学校教育法」の改正により学長の権限や教授会の位置づけが大きく変わり、学長には教学に関する意思決定や法人と大学との一体的な運営に一層の強いリーダーシップが求められることとなりました。

私立大学協会付置私学高等教育研究所の「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト」では、こうした今日の私立大学におけるガバナンスの現状を明らかにするとともに、今回の学校教育法の改正が私立大学のガバナンスやマネジメントにどのような影響を与えたか、大学運営がどのように変化したか、前進面と共に課題を調査・分析すること、そして改善・強化策を考察することを目的として本調査を企画し、また、結果をまとめ研究叢書を発刊しました。

この調査で明らかになったことは、本研究叢書のアンケート調査や事例調査のまとめ や各研究員の論文から読み取っていただきたいと思いますが、私が調査データと事例調 査から共通して言えることとして本文でまとめたものは、

- 1. トップの強いリーダーシップを支える組織強化
- 2. 目標と計画を高く掲げ、一貫して進む
- 3. トップを支える厚い補佐体制の構築
- 4. 構成員の知恵と力を生かす仕掛け
- 5. 大学の本丸、教育の質向上にシフトする
- 6. 目標達成行動に多数の教職員を組織する
- 7. 厳しい時代の大学マネジメントに求められるもの、の7点です。

この研究叢書に収められた論稿を通して、私立大学の直面する課題に立ち向かい、発展を実現する改革推進体制の構築、大学マネジメントの一層の強化・確立に向けた取り組みの参考にしていただければ幸いです。

危機の時代にこそ、一貫した方針に基づく着実な改革が求められています。

#### 2018年3月

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクトチーム研究代表 桜美林大学教授、日本福祉大学学園参与 篠田 道夫

# 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト

# 【研究組織】(50音順)研究員:

代 表 篠田 道夫(桜美林大学教授/日本福祉大学学園参与)

岩田 雅明(経営コンサルタント/新島学園短期大学学長)

大森不二雄(東北大学 高度教養教育・学生支援機構 教授)

坂本 孝徳 (広島工業大学 副総長・常務理事)

杉谷祐美子(青山学院大学 教育人間科学部 教授)

鶴田 弘樹(名城大学 学長室 課長)

増田 貴治 (愛知東邦大学 理事・法人事務局長・学長補佐)

両角亜希子(東京大学大学院 教育学研究科 准教授)

#### 研究協力者:

鶴﨑新一郎(福岡工業大学 法人事務局経営企画室 次長) 我妻 鉄也(桜美林大学大学院 大学バーション研究科 助手)

※所属は2018年3月現在

# 目 次

# はじめに

第1部 码	开究論文							
第1章	厳しい時代に立ち向う大学マネジメント -事例調査・アンケート調査に見る共							
		(篠田	道夫)		•			1
第2章	中長期計画の役割と課題	(坂本	孝徳)		•			25
第3章	私立大学における中長期計画の経営に与	える影響	₹ F					
		(鶴田	弘樹)		•		• •	39
第4章	小規模大学における組織マネジメントの	現状と訳	颶					
		(増田	貴治)		•			55
第5章	組織能力を高める組織づくり 一成果に結びつくリーダーシップとマ	ネジメン	<b>∠</b> }					
		(岩田	雅明)		•			67
第6章	改正学校教育法に基づくガバナンス改革 -アンケートおよび訪問調査結果の考		勺組織道	軍営				
		(鶴崎新	新一郎)		•			79
第7章	私立大学における学長補佐体制の強化に -私学高等教育研究所アンケート調査(		华長補佐	三体#	削の	変化	匕一	
		(我妻	鉄也)		•			89
第2部 訂	訪問調査							
1. 全体	<b>Þ概要・・・・・・・・・・・・・・</b>	• • •	• • •	• •		•		97
2. 訪問	<b>『調査報告「アルカディア学報(『教育学</b> 術	新聞』)	」より		•			99
第3部 7	アンケート調査・・・・・・・・・・・・							133
付属資	資料:アンケート用紙・単純集計表・・・							181

#### 第1部 研究論文

# 第1章 厳しい時代に立ち向う大学マネジメントに求められるもの -事例調査・アンケート調査に見る共通する改革原理

# 篠田 道夫(桜美林大学教授/日本福祉大学学園参与)

#### はじめに

- 1. アンケート調査データを読む。
- 2. 訪問調査から何が見えてくるか。
- 3. まとめーデータと事例から何が言えるか。 —これからの大学マネジメントに求められるもの

#### はじめに

我々「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクトチーム」(発足当初「私大経営システムの分析プロジェクトチーム」)が初めて研究叢書を出したのは 2007 年 11 月、今からちょうど 10 年前である。今回までに5回の全国調査を行い、それを分析・研究し、私大の経営体制や教学運営に実践的な改革メッセージを発信してきた。

『私大経営システムの分析』(2007年11月)

『財務、職員調査から見た経営改革』(2010年10月)

『中長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年2月)

『地域連携活動の意義と推進マネジメントを考える』(2015年3月)

『私大ガバナンス・マネジメントの現状、その改善・強化に向けて』(2018年2月)

こうして振り返ってみると、ほぼ2年おきくらいにアンケート調査や実地調査を行い、その結果を取りまとめてきた。主な対象は私立大学、とりわけ地方に立地し厳しい環境にある中小規模の私立大学、日本私立大学協会加盟校である。経営や大学運営の実態を、データで、また実際に訪問して率直なお話を伺ってきた。研究テーマの中心軸は何かというと、私立大学のそもそものミッション、建学の理念に裏打ちされた経営計画、教育目標を困難な環境の中でいかに達成していくか。その実現のための中長期計画をいかに実効性のあるものにするか。推進体制や組織をいかに強化・確立するか。この PDCA 全体にわたるマネジメントの改善、充実に関する具体的な提起であった。

とりわけ 10 年前は、政策に基づく計画的なマネジメントを行う大学は少数派であった。大学環境の激変の中で、中長期計画に基づく一貫した大学運営が不可欠で、学校法人と大学が目標と計画を一致させ、計画の具体化、実行、評価、改善の本格的なサイクルを実行することが経営改革の中心的なテーマであることを先駆的に提起してきた。

そして、この提起の通り、今や中期計画を持つ法人は9割以上に及び大学経営の主流となった。しかし、計画があれば良いわけでは無い。立派な中期計画の冊子があっても、それだけで成果に結びつくわけでは無い。何が成果に結びつくか。これが『中長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年2月)でも明らかにした、計画の実行システム、

PDCA のマネジメントサイクルである。優れた計画、トップの責任や権限、意思決定組織の整備とともに、その計画を具体化し、浸透させ、動かし、実際に成果を創り出す運営、これらが一体にならねば目標達成は出来ないということである。

ここで明らかにした PDCA の取り組みのエッセンスをまとめてみると、

#### 実効性ある中長期計画

P(プラン)	計画の策定に当たっては、外部評価や大学の実態を示すデータを活用。総花的で
	はなく重点を定め取捨選択。構成員との対話や提案制度など現場の知恵を生かす
	とともに、専門的な企画部門やIR組織が確立。計画の内容を解説し情報を公開し
	方針を浸透させている。現実、実態を踏まえた計画。
D(実行)	中期計画を事業計画に具体化、予算編成や財務計画に連結させ、教育改革方針や
	事務局業務方針につなげる。数値目標を掲げ、部局の計画、個人目標と連動させ
	る。期限やスケジュール、責任者の明確化や権限委譲、活発なコミュニケーショ
	ンなど全構成員を動かす仕掛けあり。
C(チェック)	計画の達成指標やエビデンスを明確にし、毎年度、数値または定性的に到達状況
A(改善)	をチェック・改善指導する。自己評価と認証評価を結合させ評価部局が機能。部
	局や個人の取組みも評価し、評価結果が次の改善や計画策定につなげられている。

『中長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年2月)より。

PDCAの取り組みに努力しているところが、定員充足率や財政状況、就職率や中退率で成果を上げている。学長を選挙で選んでいるか否かとか、オーナー系であるかどうか、トップダウン型かボトムアップ型かなどのガバナンスの形や在り様に関係なく、こうしたマネジメントができているところが成果に結びついている。

こうした基本原理の多くは、今回の訪問調査、アンケート調査でもほぼ共通に確認することが出来る。この辺りの所を今回の事例調査報告、アンケート調査データの双方から見ていきたい。

#### I. アンケート調査データを読む

まずは第3部、アンケート調査のグラフや解説、集計表をご覧いただきながらお読みいただきたい。この中の特徴的な点、注目すべき点のみ、過去の4回の調査データとも比較しながら見ていく。

(比較した調査データ記載の年数は、研究叢書の発刊年で調査年はその前年。)

#### 1. 理事の数

問1の理事数は、平均的には学内6名で学外4名で大きな変化はない。学内:学外理事数も学内がやや増加気味だが、ほぼ変わらない。具体的に学内:学外理事数の経年変化を見てみる。

07年5人: 4人、13年65人: 4.8人、15年7.1人: 5.1人、18年6.1人: 4.4人 (15年調査は調査対象大学が一部異なる)

職員理事数は増えている。無しが大幅に減り、2人、3人が増えている。

職員理事	0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人
13年	22.3	31.1	12.6	8.3	4.4	6.8	2.9 (%)
15年	23.5	27.9	19.1	8.8	5.1	3.7	3.7 (%)
18年	13.5	29.9	24.8	14.6	3.3	0.7	3.6 (%)

職員理事増加の背景には、厳しい経営環境の中で理事会の実務能力、経営の実質統治能力の強化が求められる現状があり、今後も増加の傾向は続くと思われる。

#### 【集計表】

問1 理事および監事、評議員の構成について

# 1. 理事

## (1) 学内 6.1 名

[内訳:常任理事 教員 3.5 名 (内学部長 0.6 名)、職員 1.8 名 合計 5.0 名]

# (2) 学外 4.4 名

[内訳:民間企業 2.2 名 (内会社役員 1.9 名)

教育機関1.1名 (内他大学等0.8名)

行政機関(公務員) 0.3名 NPO法人 0.2名 卒業生代表 1.0名

保護者代表 0.01 名 その他 2.0 名]

#### 2. 理事長が創立者、親族の比率

問 2 現理事長は創設者本人か、その親族である比率は10年前と比べて5%ほど減っており、いわゆるオーナー系は少しずつ減る傾向にあるかと思われる。

オーナー系大学の比率推移; 07年45.8%、10年42.2%、13年42.6%、18年40.5%。

#### 【集計表】

問2 学園創設者と理事長の関係について

**40.5** 理事長は創設者またはその親族である **58.0** 理事長は 1. 以外の方である

#### 3. 理事長. 学長同一人物の比率

問3 理事長. 学長が同一人物の比率は、やや減少傾向にある。オーナー系大学の減少と連動している可能性もある。

07年19.5%	10年18%	15年11.8%(調査対象違いによる)	18年18.2%

#### 【集計表】

問2 現在の理事長職と学長職との兼任の状況について

18.2 理事長と学長が同一人物である 78.8 理事長と学長は別人である

#### 4. 学長選任制度の推移

問 4	選挙	選考委員会等	理事長(会)指名
13年	39.3%	52.4%	46.1%
15年	39.0%	64.0%(選挙以外)	同左
18年	21.5%	49.3%	28.5%

(いずれも複数回答可。15年の64%は選挙以外の選任方法をすべて含む。 18年の選挙21.5%は、選挙と選考会議の併用も合算した数字。)

学長を選挙で選出する大学は大幅に減少している。しかも選挙制度を維持していても 学長選考会議と併用するところが増え、力のあるリーダーを選びだそうと改善に取り組 んでいることが見て取れる。学校教育法改定を機に、学長権限の明確化.強化と連動し 学長選挙を見直したところが25,2%、見直しの内容も選考会議またはその併用に改訂 した大学が40%に上る。困難な改革をリードするには優れたトップは不可欠で、人物や 力量、実績評価などをしっかりやって選任することが求められ、これが選考会議での組 織的選任急増の背景にあると思われる。

0 10 20 30 40 50 60 選挙により候補者を選出 10.9 49.3 選挙と選考会議との併用 10.6 28.5 無回答 0.7

図表 4-2 学長の選任方法 P

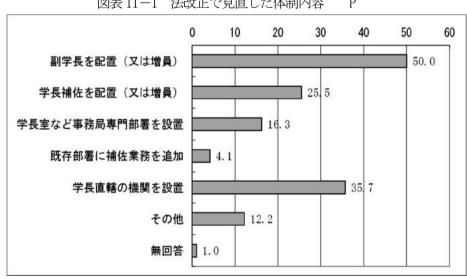
#### 5. 学長補佐体制の強化

間6~問8

学校教育法改定の影響で大きいのは、先ほど見た学長選挙制度の改定を行った大学が4分の1、その半分近くは選考会議選出を活用している点がまず第一。さらに大きく変わっているのが学長補佐体制の強化である。学長を補佐する体制を今回の法改正で見直

した大学は35.8%ある。その内容は次の図にあるように副学長の配置、増員(50%)や 学長補佐の配置等も25.5%、学長室設置16.3%、学長直轄機関の設置35.7%など である。しかも配置、増員の人数は平均で副学長 0、6 人 $\rightarrow 2$  人、学長補佐 0、3 人 $\rightarrow 2$ 、 9 人、学長室等の体制 1. 1 人→3. 5 人などとなっており、副学長 3 倍、学長補佐 10 倍、学長室スタッフ3倍と大幅な増員、強化が図られたことが分かる。この傾向は事例 調査でも同じであった。

更に図表の12、13では、副学長の業務範囲を明確化53.1%、権限付与42.9%、 規定化 42. 9%、また学長補佐制度も、規定化 36%、権限明確化 64%などとなってい る。学長のリーダーシップの強化、改革推進の体制強化の柱の一つが補佐体制、学長ス タッフ体制の強化であることが分かる。こうして見てみると、リーダーシップの機能が 個人中心から組織中心に大きく変わりつつある見ることができるかもしれない。トップ の強力かつ安定的な統治力を支えるシステムと体制の強化が進んでいる。



図表 11-1 法改正で見直した体制内容 Р

#### 6. 学校教育法改定による学内規程の見直し

間 10~12 では、学校教育法改定の内容が、いつの時点から変更、実施されたかを聞 いている。それによると、

学長の最終意思決定権	改正前から 48.9%: 改正後から 50.4%
意見を述べる機関としての教授会の位置づけ	改正前から33.6%: 改正後から66.0
教授会の審議事項の限定	改正前から 49.7%: 改正後から 48.9%

こうしてみると学校教育法が定めた改訂の3本柱は、半数、またはそれ以上の大学が 法改訂後に、それを契機に変更していることが分かる。それまでは学長が最終意思決定 権を持っているかがあいまいで、教授会の位置づけや審議事項も適正なものになっていなかった現状にあったと思われる。これが改善されたという点では、学教法改訂がガバナンス上、大学の組織や権限、運営に大きな影響や変化をもたらしたことが分かる。ただ、それがどこまで実効的になっているかは今後も調査がいる。しかし、次の問14で見るように、マネジメントの変化を2014年と17年で比較すると改正の効果は明瞭に表れており、明らかに意思決定と実行のスピードは上がっているといえる。

 0
 10
 20
 30
 40
 50

 改正前から行使し学内規則にも明記
 20.4

 改正前から行使し改正後に明記
 28.5

 改正後に変更し最終意思決定権行使
 47.1

 変更したが、行使しにくい状況
 3.3

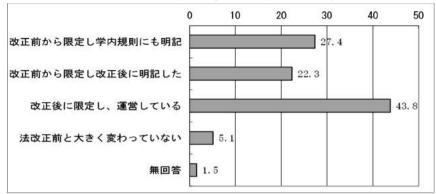
 無回答
 0.7

図表 16-1 「改正学校教育法」による学長の意思決定権 F





図表 18-1 「改正学校教育法」による教授会での審議事項



#### 7. 学校教育法改定でマネジメントはどう変化したか

その結果どうなったか、この変化の内容は、問14で見て取れる。

問 14 「改正学校教育法」を受けて、現在の組織運営上のマネジメントの変化について

	あてはまる	ややあては まる	あまりあて はまらない	あてはまら ない	あてはまる 合 <del>計</del>
ア) 意思決定が迅速にできる体制である	44. 2	40. 5	12. 4	1. 5	84. 7
イ)会議による運営を重視し、皆で 議論して総意で決める風土であ る	21. 5	52. 9	20. 8	2. 9	74. 5
<ul><li>ウ) トップが強いリーダーシップを 発揮し、組織の一体感を醸成し ている</li></ul>	36. 9	46. 4	13. 9	1.1	83. 2
エ) ボトムアップよりはトップダウ ンの傾向が強い	14. 2	54. 0	27. 0	2. 6	68. 2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた 運営をしている	13. 9	65. 0	17. 9	1.1	78. 8
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	7.3	34. 7	45. 6	10. 6	42. 0
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、 最後は理事長. 学長や幹部が決 断し、実行している	51.8	38. 7	6. 9	0. 7	90. 5
ク) 理事長や学長の方針は、教授会 や教職員に浸透している	<b>43</b> . 1	48. 2	6. 6	0. 4	91. 2

これを学校教育法改定前の2015年度調査(調査票回収は2014年6月)結果と比較してみる。この調査でも全く同じ設問項目で調査しており、改正前後の変化を見ることができる。

「あてはまる」の比率は、ア)の「迅速な意思決定」はほぼ同じ、イ)の「総意で決める」は 34.6% から 21.5% に減、ウ)の「強いリーダーシップで一体感」はほぼ変わらず、エ)の「トップダウンの傾向」は 7.4% から 14.2% に増えている。

オ)の「自由に提案できる風土」はやや減少だが大きくは変わらず、カ)の「議論によっては調整に時間がかかる」は、14.3%から7.3%へ減少、ややあてはまるを加えた場合も6割から4割に減少しており大幅な減少と言える。キ)の「最後は理事長.学長が決断実行」は31.6%から51.8%へ大幅に増え、ク)の「方針は浸透」も33.8%から43.1%に増えている。

同じ項目の2015年度調査結果(調査票回収は2014年6月)

	あてはまる	ややあては まる	あまりあて はまらない	あてはまら ない	あてはまる 合計
ア) 意思決定が迅速にできる体制である	49. 3	36. 8	13. 2	0. 7	86. 1
イ)会議による運営を重視し、皆で議 論して総意で決める風土である	34. 6	48. 5	15. 4	1.5	83. 1
ウ) トップが強いリーダーシップを発 揮し、組織の一体感を醸成してい る	33. 8	41. 9	21. 3	2. 2	75. 7
エ)ボトムアップよりはトップダウン の傾向が強い	7. 4	61.8	28. 7	2. 2	69. 2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	19. 1	64. 7	14. 7	0. 7	83. 8
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	14. 7	44. 9	32. 4	8. 1	59. 6
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、 最後は理事長. 学長や幹部が決断 し、実行している	31. 6	55. 9	12. 5	_	87. 5
ク) 理事長や学長の方針は、教授会や 教職員に浸透している	33. 8	51. 5	11.8	2. 2	85. 3

こうして見てみると、変化の基本方向は共通しており、トップのリーダーシップは強化の方向に向かい、方針は浸透、意思決定や実行は早まり、調整が長引くことがなくな

るなど大きな変化が見て取れる。学校教育法改定の影響による変化と見ることができ、 大学運営改革の効果がはっきり見て取れるものとなっている。改訂は、ガバナンスやマネジメントの改革、改善の推進の追い風になっているといえる。

#### 8. 学校教育法改定以後に改革に取り組んだ課題

同様の変化は問 16 でもみてとれる。ここでは学校教育法改定後に取り組んだガバナンス、マネジメント改訂の内容を聞いている。最も多かったのが、やはり「意思決定の見直し」で51. 1%(1位)、半分以上の大学が取り組んでいる。続いて多かったのが「企画部、IR 組織の強化」49. 6%(2位)、「教育の質向上、教学マネジメント強化」45. 3%(3位)である。これもやはり学長権限強化の最大のテーマが教育改革、教育の質向上であり、その後の3ポリシー策定義務化の流れの中で、学習成果の評価. 可視化が重視され、これらを担う IR 機能の強化も求められているという背景があると思われる。続いて30%を超えているのが、「中期計画の策定や改訂」、「計画の達成度評価」など改革推進のPDCAサイクルを動かし成果に結びつけようとする取り組みであり、「経営. 教学の連携強化」による一体的な改革推進の取り組みである。

この辺りの改革の取り組みやテーマは、後で述べる事例調査でも、全く共通している。 「意思決定の見直し」「教育の質向上、教学マネジメント強化」「企画部、IR 組織の強化」 「中期計画の策定や改訂」「計画の達成度評価」「経営、教学の連携強化」などの諸テーマは、今後の私大マネジメント改革の中核課題であることを示している。

図表 21-1 ガバナンスやマネジメントの時期

	改正前(約20	改正後に	取組ん
	年の間) に取	取組んだ	でいない
	組んだ		
ア)理事長の補佐体制の強化	39. 1	16. 1	41. 2
イ) 理事の常勤化	37. 6	5.8	52. 2
ウ) 監事の常勤化	12.8	6. 9	78. 5
エ)企画部やIR組織を整備.強化	33. 9	49. 6	16. 1
オ) 意思決定プロセスの見直し	23. 4	51. 1	23. 0
カ)経営と教学の連携. 協力体制の強化	42. 0	32.8	22. 6
キ)将来構想、中期計画の策定. 改正	57. 3	33. 2	7.3
ク) 方針や計画の達成度評価の強化	39. 4	30. 7	26. 6
ケ)教育の質向上のための教学マネジメント 強化	39.8	45. 3	12.8
コ) 事務職員の経営参画	44. 9	15.0	36. 9
サ) その他	0.7	0.4	2.9

#### 9. 中長期計画の策定状況

問 17 中長期計画の策定

	中長期計画として策定	将来計画は持っていない
	経営計画など他の名称務含	検討中、策定中、予定なし含む
07年	24.8%	75.2%
10年	55.3%	44.7%
13年	76.2% (58.7%)	23.8%
18年	95.6% (73.4%)	4.4%

( ) 内は中長期計画の名称で計画を持っている比率

今回の調査では、将来計画を持っていない大学は 4.4%で、ほぼすべての大学が何らかの計画をもっており、中期計画はもはや大学マネジメントのスタンダードとなってきたと言える。そして偶然にも、計画策定率は調査年ごとにほぼ 4分の 1 ずつ増えてきている。この調査段階ごとに、中期計画の推進方策自体も進化してきたことは 4回の調査結果からもわかる。それは中期計画の実行マネジメント、PDCA の進化である。この辺りを前回の調査分析では以下のように整理している。

#### P (プラン) 段階

2007年調査、中期計画策定は全体の4分の1。まずは計画を作ることが重要で、方針も無くやみくもに運営していた時代から、厳しい環境に目標と政策を持って立ち向かうことが曲がりなりにも出来始めた段階。策定している大学は成果を上げている。

#### D(ドゥ)段階

2010年調査、中期計画は4分の2。中期計画があるだけでは実践に結び付かない。事業計画、教育計画、予算編成、業務計画に具体化すること、実質化こそが重要で、それをやれている所が前進し成果を上げている。

#### C (チェック) 段階

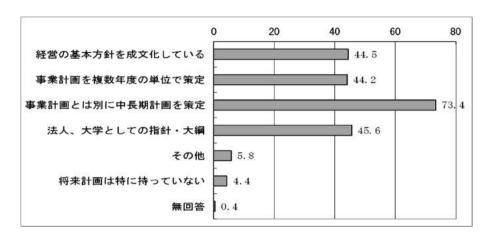
2013年調査、中期計画を含め何らかの政策を持っているのは4分の3。中期計画があり、方針に具体化しているだけではだめで、その達成指標、数値目標、到達した証明(エビデンス).データ等を明確にしている。方針を掲げるだけでなく、それを実践した結果、成果を上げたのか、未達成なのか、総括. チェックし、具体の方針の実行性を高めている所が成果を上げている。

#### A(アクション)段階

2018 年調査では、中期計画は 4 分の 4、ほぼ全大学が何らかの計画を持っている段階になった。これまでの流れからすると、計画があり、それが具体化されチェックされているだけではだめで、到達度合いや問題点、実態や現状が確実に改善に結びつき、次の方針に生かされている。こうした状態を創り出さない限り、成果は上がらない段階ということになる。

実際にそうか、これはアンケートからだけでは証明できない。ただ、アンケートや事例調査に見られる改革の取り組みは、この方向を目指して進んでいることは間違いないことを示している。

PDCA サイクルの完全な稼働、改革. 改善を推進するマネジメントが機能しているという段階をいかに創り出すか PDCA の実質化が問われている。



### 10. 経営の現状

問 21	人件費比率	事業活動収 支差額比率	定員充足率	中退率	就職率①	就職率②
13年	55.2%	1.8%	95.5%	3.2%	86.1%	72.1%
18年	54.9%	2.7%	93.7%	3.2%	96.0%	88.0%

調査対象の私立大学協会加盟校は、地方中小規模が多数を占め、定員割れの大学は半数を超える。2013年対比で定員確保は厳しくなっているが、人件費比率も事業活動収支差額比率もわずかではあるが改善しており、経営努力で財政は悪化していない。就職率が急上昇しており、景気の影響もあるが取り組みの強化が見て取れる。とりわけ卒業生に対する実就職率88%という数字は本物で、全学生への手厚い就職支援、教育支援を物語っている。

協会加盟校は、厳しくなる環境の中でも、全体としては着実な経営改善を進めていると見ることができる。

図表 27-1 大学部門の経営状況

ア)学生生徒等納付金比率(2016年度実績)	80. 2%
イ)人件費比率 (2016 年度実績)	<b>54</b> . <b>9</b> %
ウ)事業活動収支差額比率(2016年度実績)	2. 7%
工)定員充足率(在籍学生数/収容定員)(2017年5月1日現在)	93. 7%
オ) 中退率(過去1年間の退学学生数/在籍学生数)(2016年度実績)	3. 2%
力)就職率(就職者/就職希望者)(2016 年度実績)	96.0%
キ) 就職率 {就職者/ (卒業者-進学者) (2016年度実績)	88.0%

#### 11. 何が成果に結びついているか

#### (1)学校教育法の学内規則の明記

学長の意思決定権限について学校教育法改定前から実権が確立し、また学内規則にも明記していたところと、そうではなく改定後に学内規則を変更したところを、以下の表のとおり定員充足状況と比較してみると、大きな違いは見られない。教授会の位置づけも、意見を述べる機関として以前から運用し学内規則にも明記していたところと、改定後に役割を変えたところも、同じく違いはない。

つまり強いトップ権限を持って運営してきたところと、そうでない所とで成果には大きな差がないということである。前回調査でもガバナンスの型で成果に違いはないことが分かり、同じ結果であった。学校教育法への対応時期や権限は必ずしも成果とは連動していない。これは後に見る事例調査でも同様で、ボトムアップ型が成果が出ていない訳でもなく、トップダウンが強ければ、それだけで成果に結びつくわけでは無いということが見て取れる。

間10 学長の最終意思決定権限の学内規程への明記

	改正前から	改正後に明記	改正後から権限
定員充足	37%	44%	44%
大学数	56/21	78/35	129/57

問 11 教授会の位置づけ(審議事項の限定)の学内規則への明記

	改正前から	改正後に明記	改正後に役割限定
定員充足	45%	39%	43%
大学数	75/34	61/24	120/52

#### (2)何が成果につながっているか。

では何が成果に結びついているか。これは、データだけから単純に答えが見つかるものではない。ただ例えば中退率とか就職率を取ってみると、これは明らかに成果に連動している。下記に示したデータでも、中退率は定員充足率にきれいに比例している。やはり学生満足度の高さ、学生支援の充実、面倒見の良さ、教育の質向上への全教職員の努力などの取組みの総和が退学者の減少につながっていると思われ、このことが大学評価となり、定員充足に大きな役割を果たしていると見ることができる。

就職率も定員充足にほぼ対応している。就職率は急上昇しているが、高いほど定員充足した大学の比率は高い。これも就職対策の強化、手厚いキャリア支援の成果もあるが、対策だけではなく、やはり全体としての教育充実の取り組みの成果が結実していると言えるのではないか。事例でも教育の質向上にかなり力を入れるところが出ており、就職の成果は志願者増につながっている。教育の充実、面倒見の良い教育による退学者の減少や希望者のほぼ全員が就職できる就職満足度は、大学の成果に連動しているといえる。

中退率	1%未満	2%未満	3%未満	4%未満	5%未満	5%以上
定員充足	86%	61%	44%	40%	31%	22%
大学数	15/13	47/29	50/22	54/22	35/11	27/6

就職率	94%未満	94%~96%	96%~98%
定員充足	31%	36%	53%
大学数	41/13	90/42	117/50

### (3)マネジメントの特性と成果

問14のマネジメントの特性、問18PDCA サイクルの実行状況と成果(定員充足状況)の関係を見てみよう。設問項目以外の要素、例えば規模や歴史、立地等の要素があるため、このデータからだけで全て判断することはできないが、ある程度の傾向は見て取れる。

まず問 18 では、PDCA いずれも「取り組んでいる」の合計で 9割を超えているのは、Pで 7項目中 5項目、Dで 9項目中 6項目、Cで 4項目中 3項目、全体で 20項目中 14項目と多く、プランから評価. 改善まで、取り組みはかなり進んできたと言える。ただ、十分取り組んでいると自信を持って言えるのは全体的には  $15\%\sim25\%$ くらいが多く、4分の 1 くらいの大学である。

進んでいるのは「ビジョンが示され具体化され重点が設定」「プロジェクトやワーキングの設置」「中期計画の事業計画や予算への具体化」「トップのリーダーシップの発揮」「取り組みを総括して事業報告書にまとめる」などである。これらは、これまでのデータ分析で指摘した法改訂に伴い改善が行われた項目の内容と同様の傾向を示している。逆に「中期計画を教員や職員の個人目標に連結している」などは少ない。

成果とクロスした以下のデータを見ると、トップダウンが強いところより教職員の提案が自由にできるところの方がやや成果につながっていると言える。ボトムアップとトップダウンのバランスが必要だということかもしれない。

問14 マネジメントの変化《特徴》

#### トップダウンの傾向が強い

	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない
定員充足	35%	43%	48%
大学数	39/14	148/65	74/36

#### 教職員が自由に意見や提案ができる

	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない
定員充足	57%	43%	38%
大学数	38/22	178/77	49/19

同様に、問18のPDCAサイクルの実施状況を見てみる。

以下は設問項目ごとに成果(定員充足)と比較し、キーワードで記述したものだが、

- ◎教職員の関与、意見を聞き計画策定/PJ. WG を編成して計画策定/中長期計画を職員の個人目標と連結/トップの補佐機能を確立
- ○トップがビジョンを示し具体化/企画部、IR など専門組織を設置/重点が方針に具体化/政策の浸透方策を実行/定期的に到達評価
- ×教員の個人目標を設定/数値目標をすべてに明確化/研究業績や人事考課で教職員を 個々に評価
  - \*◎は成果と連動、○はやや連動、×は連動していない。

やはり「教職員から意見を聞く」とか、プロジェクトや個人目標への連結など参加型の運営を工夫している取組みが成果に結びついている比率が高い。政策の具体化や浸透方策、そこにおける企画部や IR の重視もある程度成果に結びついている。しかし、教員に個人目標や人事評価、すべてに数値目標などは成果につながっていない。これは、このやり方が効果がないということよりは、こうしたシステムややり方がまだ普及しておらず、特に大手の歴史があるところでは採用されていないことも影響していると思われる。

#### 12. まとめ

アンケート調査データから言えることは、それぞれの分析の中で述べてきたが、次に述べる訪問調査事例との共通点、特徴的な取り組みにつながる点だけ、簡単なまとめをしておきたい。

データから読み取れる学校教育法改定を境に変化しているものとして、学長選挙の廃止と選考委員会方式の大幅な拡大、補佐制度の抜本的な強化が挙げられる。問16に見るように、改定を機に、意思決定システムの見直し、企画. IR 部門の強化(これも補佐機能の一部と言える)、教育の質向上、教学マネジメント強化の取り組み、中期計画の充実や達成度評価、経営. 教学の連携などが行われた。その成果として、問14にあるように、3年前の調査と比較しても、トップの決断で物事が決まるようになり、調整に時間がかかることが少なくなった傾向がはっきり見て取れる。

中期計画の策定も飛躍的に増え、PDCA も「取り組んでいる」の合計が90%を超える項目が4分の3と多く、全体としてマネジメントサイクルの確立は進んできていると思われる。これらを整理すると、

- 1、意思決定システムの強化
- 2、補佐体制の抜本的充実、企画. IR の強化
- 3、中期計画策定率の飛躍と達成度評価
- 4、教育の質向上や教学マネジメント

などが、大きな柱として浮かび上がる。これは次の調査事例で述べる11大学が取り組む改革の柱としっかり重なる。アンケートも、事例調査も、現実に進行している改革を 反映したものになっている証だと思われる。

#### Ⅱ. 訪問調査から何が見えてくるか

以下は、11 の調査大学の特徴を簡潔にキーワードで示したものである。下線部が大学の改革方向を示す中長期計画、ビジョンやプランの名称である。詳しい内容は各調査報告をお読みいただきたいが、先ずは全体の概要をざっとつかんでいただき、その上で共通する改革内容をご覧いただきたい。

### 上方ほど強いリーダーシップ型

中村学園大学	現在第6次中期計画、数値目標、強い実行計画、教職員評価
	学長直轄の審議会が意思決定 理事会任命制 FD を全学の中軸に
広島工業大学	経営戦略. 中長期運営大綱 教育の質向上—HIT 教育推進会議
	10 数回の理事会、理事長ミーティングで直轄 学長補佐体制 目標管理
名古屋外国語大	中期計画 GFP2018 学長先頭に説明 大学戦略会議 学長室会議
学	学長室懇談会 教育改革推進室 理事会任命制
名古屋文理大学	<u>ビジョン 2012-学園の将来像</u> <u>BSP-15</u> 実行計画 10 項目 進捗点検
	理事長. 学長兼務 学部長. 部長会議が決定機関 学園会議 内部質保証
愛知淑徳大学	学部の改組. 新設は理事長、学長から 副学長. 学長補佐が支援
	意思決定機関は大学運営委員会一大学協議会 UI 委員会、理念検討委員会
比治山大学	中期総合プラン 運営戦略本部 経営戦略本部 大学改革推進会議
	全学教授会方式 比治山アクティブラーニング 学長任命制
福岡工業大学	<u>第7次 MP. AP</u> 特別予算 AP レビューカード 達成度評価徹底
	学長室 経営企画室 渡米研修. 教職協働 内部質保証 10年連続前進
大正大学	第1次中期マスタープラン TSR マネジメント. 評価 学長室会議
	学長選挙→任命制へ 代議員会が意思決定 全学教授会は年2回
明星大学	$\underline{\text{MI 2 1}}$ MI21 プロジェクト BSC 活用 学科ごとに教職ナビゲーター
	成果指標の設定 進捗評価 MI 推進会議 学長室企画課 学長選挙制
東京造形大学	中期ビジョン 2020 中期実行計画 常務会 担当理事制 学長会議
	副学長3名配置 担当制 教授会審議事項は改訂せず 学長選挙制
東京家政大学	140周年記念整備事業第2次計画 時間をかけた丁寧な議論と一致
	教授会議事録に学長が署名 協議会 5者会議 学生重視の組織文化

#### 下方ほどボトムアップ型

#### 1. 政策、ビジョンの実効性

中長期計画は今や大半の大学が策定しているというアンケート調査の結果と同様、訪問調査でもほとんどの大学が、名称や内容はそれぞれだが、計画策定を行っている。中村学園大学は第6次中期計画、広島工業大学は中長期運営大綱、名古屋外国語大学は中期計画 GFP(グローバル・フューチャー・プロジェクト)2018、名古屋文理大学はビジョン2012・学園の将来像、比治山大学は中期総合プラン、福岡工業大学は第7次中期計画 (MP. AP)、大正大学は第1次中期マスタープラン、明星大学は MI(明星イノベーション)21、東京造形大学は中期ビジョン2020、東京家政大学は140周年記念整備事業第2次計画である。

中村学園大学の中期計画は、その名の通り第6次と計画策定の長い歴史を持ち、冊子で50ページ、教育.研究から施設、財務まで総合的に定められている。しかも第1次計画当初から実施年次や具体的な数値目標を盛り込んでいることで定評がある。どこの部署が何年に何をやるか一目で分かる計画は、その後多くの大学で採用されてきた。

広島工業大学の中長期運営大綱は実効性を重視する。これに基づき毎年度の運営計画を策定、予算にも落とし込んで理事長が査定、個人目標にもブレークダウンし目標管理制度に連結させる。今回からは中期財務計画も策定した。

名古屋外国語大学の中期計画 GFP2018 は学長主導で作成され、人材養成目標を高く掲げ、それを実現するための改革の柱を明示し、学長自らが教授会に出向き自らの言葉で説明、浸透を図っている。

名古屋文理大学のビジョン 2012-学園の将来像は、実効性を高めるため毎年度事業計画に具体化し、その達成状況を事業報告書で総括、自己点検評価委員会でも組織的にPDCAサイクルが機能するよう点検評価するとともに、理事長直轄の監査室が実施状況をチェックする仕組みを構築している。

比治山大学は中期総合プランを、学長支援組織として大学改革を企画立案する運営戦略本部が策定、事業計画―報告書で点検、評価するシステムを定着させた。

福岡工業大学は第7次中期計画(MP. AP)が稼働中だが、ここも計画に基づくマネジメントのモデル大学である。教職員を巻き込んだ議論で計画策定を行い、AP. アクションプログラムで実行計画とし、それに特別予算がつけられる。AP レビューカードや成果報告会で達成度を発表するなどのマネジメントサイクルが定着し連続的な志願者増を実現している。

大正大学は第1次中期マスタープランを策定、5つの目標を掲げ、その中軸として関東圏. 文系大学におけるステークホルダーからの期待、信頼、満足度ナンバー1を掲げる。これを実現するため TSR(大正大学の社会的責任)マネジメントを実行、その検証として全学生へのアンケート調査や聞き取り調査を行い、ただちに改善につなげている。

明星大学はMI(明星イノベーション)21。ここも工夫された取組みで、戦略展開単位を学科とし戦略マップとスコアカード、ロードマップを作成、MI21プロジェクトや学長室企画課、学長任命の教職員ナビゲーターを軸に恒常的な推進体制を作っている。

東京造形大学は長年いろんな形で将来構想を議論してきたが形にならず、初めて本格的な中期ビジョン 2020 を策定した。3つの方針を実現する3つの施策として教育改革、財政基盤の強化、ガバナンス.マネジメントの強化を掲げ、その具体的な推進のために中期実行計画を推進する。

東京家政大学では140周年記念整備事業第2次計画を中心に学部改革、教育改革、施設整備計画を進める。第1次計画で抜本的な学部新設.改組を実行し、2次ではその中身の充実を重点に取り組み、第3次計画へと連続的な展開を行い志願者の増加が続いている。

以上、各大学の中期計画のエッセンスを見てきた。それぞれ特色があり重点の置き方も異なるが、共通する点がいくつかある。それは、先ず中期計画が改革の中軸、大学運営の中心に位置づいているということである。単なる作文では無く実行力を持たしている。それをどうやって行うかというと、事業計画や予算編成につなげ、また部局や個人

の計画に連動させ、具体化させているということである。数値目標を掲げ、アクションプランに落とし込み、実効性を持たしている。そしてそれを事業報告や自己点検評価で達成度を確認する。こうした実際の教職員の改革行動につなげる仕組みが機能しているということである。

## 2. リーダーシップを可能にする意思決定組織

では如何に計画を実行に結びついけるか。まずはトップの強いリーダーシップが求められる。リーダーシップは個人の力や能力だけでは果たせない。これを十全に機能させるには、しかるべき体制の構築、組織を動かす権限、明快な意思決定と実行を支えるシステムの確立が不可欠だ。このことはアンケート調査で学校教育法改正後の改革のトップに挙がっている「意思決定組織の見直し」と照応する。

中村学園大学では、設置学部の系統がかなり異なるが、学長が直轄する審議会が全学 方針を審議. 意思決定、教務も全学教務委員会で運営され、採用. 昇任も全学一本の教 員選考委員会で行う。学長が直接、大学の最重要課題である教務. 人事を掌握できる体 制となっている。

広島工業大学の運営はシンプルである。実質の意思決定を理事会で行うため年 10 数 回開催、日常の業務管理は毎朝の理事長室ミーティングで行い、理事長. 学長であるトップが、煩雑な会議体を少なくし教職幹部を直接掌握し動かす。学長主催の合同教授会や代議員会も開催し、トップの直接統括を重視した運営を行っている。

名古屋文理大学では教学の最終意思決定は学長主催の学長. 学部長会議であり、経営政策との統合は学園会議で学内理事. 評議員も交えて行われる。

愛知淑徳大学は理事長、学長が強いリーダーシップを発揮しているが、これには副学 長、学長補佐の支援体制が確立していることが大きい。さらに大学の最終意思決定機関 として従来からの学部選出委員も含む大学協議会が置かれていたが、この上に法人本部 メンバーを含む大学運営委員会を作ることで経営と一体の政策を早期決断、実行できる 体制にした。

大正大学では、学長のリーダーシップを強化するため2014年まで行われていた学長選挙制度を廃止し学長候補者推薦委員会を設置、ここからの推薦者を理事会で決定するシステムに改めた。毎月開催されていた全学教授会を代議員会に変え、代わりに教授会連合会を年2回開催し、学長の実効的な統括体制を強化した。

こうして見てくると、リーダーシップを発揮するためにはそれを実行する組織やシステムが不可欠で、各大学では様々な工夫が行われていることが分かる。

#### 3. リーダーの力を作る補佐機能強化

このように中期計画を実行に移す上でリーダーの力は欠かせない。ただこれは個人の 力だけでできるかというとそうではない。アンケート調査で学校教育法改定に基づく改 革の中で最も多かったもののひとつが補佐機能の充実だということは分析の中ですでに 見てきたが、これは事例調査でも共通する。

広島工業大学では、学長を補佐する機関として 2016 年から新たに重要事項を協議する大学企画会議と日常業務を行う大学運営会議を設置した。学長の大学政策の企画立案

と実行管理という二つの性格の違った業務を別機関設置で支えようという試みだ。

名古屋外国語大学では学長補佐機関として、2014年から学長室会議を設置、毎週、教職幹部が集まり将来構想や教育計画、学生支援策を話し合う。ここでも日常課題の推進については学長室懇談会を別置し、計画立案と実行を分けた体制をとっている。また2015年には教育改革推進室を新設し学部、学科再編や全学的な教育改革の立案、そして執行までを担い学長を補佐する。

名古屋文理大学では、学長を支える副学長制を見直し、副学長が学部長や IR 委員長を兼務することで一体管理を強化し、また理事長の政策の企画並びに評価を支える組織として IR 企画課と監査室が機能している。

比治山大学では、学校教育法改定に合わせて、副学長の専決事項を制定するとともに 学長特命事項を担当する学長補佐を配置、教育研究に関する企画. 立案を強化するため の運営戦略本部を改変、全学教授会を学長の求めに応じて意見を述べる機関とするなど 学長統括と支援体制を整備している。

東京造形大学では、教授会を意見を述べる機関と定義したうえで、学長指名の3名の 副学長を置き、担当制として職務を明確にしたうえで学長会議を開催し、チームによる 統括力を強化している。

リーダーシップを支える補佐体制の整備. 強化が実際に進行していることが見て取れる。

#### 4. 構成員の提案を生かす仕掛け

リーダーの強力な指導力だけで改革は推進できるかというとそうではない。トップが 正確な方針を確立.推進するうえで、さらには構成員がそれを受け入れ自ら主体的. 意 欲的な取り組みを行う上で、ボトムアップ、構成員の意見や力を如何に生かし結集でき るか、ここが肝心な所だ。

中村学園の月2回の朝礼はユニークな取り組みで、毎回、理事長、学長が交代で講和する。課題共有や方針理解の場であるとともに、構成員とのコミュニケーションの場でもある。

愛知淑徳大学は、トップの意思決定機構を整備することと合わせて、教授会や現場から上がってくる意見やアイディアを議論する場として総合企画委員会を設置、正式会議の1週間前に議題に関する事前の討議や提案を受ける仕組みを作った。議題によって審議の場を階層化することでトップダウンとボトムアップの融合を図っている。

名古屋文理大学は恒例行事、全教職員参加の夏季拡大 FD. SD を毎年開催、理事長、 学長の提起を基に1日かけて経営や教学に関する全学的な検討事項を議論する。現状発 表、改善提案、意見交換、方針共有を通じて全学一体、当事者意識を創り出し、教職員 の主体的行動を引き出す源になっている。

大正大学では意思決定システムをシンプルにするとともに、みらいフォーラムやテーマを決めたプロジェクトを教職協働で行う。TSR調査として全学生からアンケート、ヒヤリングで意見を聴くなど、現場、教職員、学生からの意見を吸い上げ、すぐ改善に繋げる。

明星大学は MI(明星イノベーション)21を柱に改革を進めているが、これを担うのが

学長任命の教職員ナビゲーターである。これに学科所属の若手教員や現場の中核職員を任命、当初は泊まり込みで議論するなど現場実態を基礎にした改革推進で成功した。

東京造形大学では 2012 年から職員ミーティングを毎月実施、土曜日半日かけ各部署 から1名ずつ交代で参加、現状や課題、テーマを設定した議論等から政策提案を吸い上げ、課題を共有する仕組みとして機能している。

東京家政大学の伝統は、時間をかけ丁寧に議論し着実に進んでいくことである。誰かが特別に強いリーダーシップを発揮するわけでは無い。学校教育法改定以降、全学教授会を廃止し学部教授会も意見を述べる機関となったが、その意見を学長が承認し尊重することの象徴として議事録に署名することを始めた。このように学内機関での徹底した議論と一致を重視する伝統は変わらない。しかし、これが幹部への信頼、強い団結を生み出し、大きな改革を進め、優れた成果を生み出してきている。

トップダウンとボトムアップの融合、適正なバランスをいかに作るか、これも目標達成に向けて教職員を動かしていく上で、極めて重要な要素と言える。

#### 5. 教育の質向上重視の政策への転換

こうしたトップとボトムの力を何に向けて発揮するか。大学の直面する課題は様々だが、その中核はやはり教育、学生育成である。しかも、ここでの本物の評価なしに、また学生の真の満足度抜きには、学生を集めることは難しい。この点は前述の通りアンケート調査からも事例からも読み取れた。多くの大学がここを焦点に、大きく力を集中し始めたといえる。

中村学園大学では、ミッション実現の要は FD だとして全学 FD 活動を最重点とする 方針に大きく舵を切った。自己点検評価委員会を FD 委員会に改組、各学部にも FD 推進委員会を置き、FD 専門機関として FD 推進センターも設置、委員会とセンターの二層構造で推進体制を強化した。入口から出口、三ポリシーの実行、学生支援や地域貢献まで教職員の活動のすべて、教学マネジメント全体が FD だと位置づけ全学的な教育改革、教育改善を主導する。それにより高い学生満足度と低い中退率を実現している。FD 推進を大学のライフワークと位置付ける。

広島工業大学も、今後の最重点課題は教育の質向上だとして内部質保証体制の構築を 進めており、2016年には HIT 教育推進会議を立ち上げた。4人の学部長を部会長に据 え、案件に精通する教職員幹部をメンバーに、カリキュラムツリー、ルーブリック、ポートフォリオそしてアウトカム評価の構築を進める。

名古屋文理大学でも学力層が多様な入学者の基礎学力向上を重視し、2012 年から基礎 教育センターを立ち上げ、学生カルテも活用した面倒見の良い教育で国家資格の高い合 格率や就職率向上につなげている。

比治山大学では、特色ある教育づくりを重視し、比治山型アクティブラーニングを構築、評価指標モデルと学習成果の可視化による授業改善を進め、文科省の補助金(AP)にも採択された。

東京家政大学では、大学教育改革委員会の下部組織として授業改革検討委員会を発足させ、単位の実質化を目指して科目数や履修単位数のさらなる削減を進めている。まずはカリキュラムの総点検とスリム化、その上で3ポリシーの改定と実行という流れは、

この大学の着実な取り組みを表している。

各大学の教育へのシフト、これは今後の厳しい競争時代突入に向けての最大の備えであり、大学の本質的な機能の再構築でもある。

#### 6. 構成員が目標に向かう組織、運営を如何に作るか

11大学の、ここ数年の改革の中心軸を各研究員の訪問調査報告レポートを基に5つの柱に整理してみた。これらの事例を総合すると「構成員が目標に向かう組織. 運営を如何に作るか。」というテーマが浮上してくる。

トップの強いリーダーシップは不可欠だが、近年、各大学が取り組んできたのは、それを可能にする意思決定. 執行組織の強化、いわば縦の統括システムの強化であり、これは大学の弱点でもあった。中村学園大学のように全学方針の決定と執行体制を重視し、教務委員会も含め全学を動かしシステムにこだわり、また多くの大学が最終意思決定機関の確立とその学長統括を強化してきた。この流れの中に大正大学などの学長選任制度の廃止、トップの能力をしっかり見極めて選び出す学長候補者推薦委員会設置などがある。

事例で多くの大学が強化を進めた補佐機能の充実、副学長や補佐の設置や権限強化、 学長室、学長室会議の設置やIR、企画部門強化も同じ流れだ。トップ個人の力ではなく 集団として学長を支え、チームとしてリーダーシップを発揮する、いわば学長機構の確 立を目指していることがこれらの取組みから伺える。

そのうえで、リーダーが動かそうとしているのが中長期計画であり、改革目標の鮮明 化とその遂行である。この実質化をいかに行うか、各大学がそれぞれ工夫を凝らしてお り、その内容は事例報告の本文を、是非ご覧いただきたい。プランを作る段階から、そ れをいかに実行に移し評価. 改善に繋げるか、この実践力が問われている。

この計画の中心テーマとして、教育の質向上が浮上している。最も難しいテーマであり、かつ大学にとっては最も肝心なテーマである。多くの事例は、大学が近年、この実現に大きく舵をきり、エネルギーを集中しているということが分かる。これなしには大学の存立はないという状況になってきた。

そして、これらの実現には、構成員を目標に向かって如何に動かすか、そのための運営を如何に作るか、ボトムアップも生かした改革推進の総合的な取り組みがあることが分かる。

#### Ⅲ. まとめーデータと事例から何が言えるか。

#### 一これからの大学マネジメントに求められるもの

前述の事例のまとめとアンケートから見た分析.評価を改めて総合すると、これからのマネジメントの求められるものとして次に述べる7点にまとめることができると思われる。それは前述した事例に共通する改革内容、以下の6点とも重なり合うものである。

- 1.政策. ビジョンの実効性
- 2.リーダーシップを可能にする意思決定組織
- 3.リーダーの力を作る補佐機能強化
- 4.構成員の提案を生かす仕掛け

- 5 教育の質向上重視の政策への転換
- 6.構成員が目標に向かう組織、運営を如何に作るか

#### 1. トップの強いリーダーシップを支える組織強化

その第1は、アンケート調査でも見てきたトップの強いリーダーシップを支える組織強化である。アンケートでも、学校教育法改定後、半数以上の大学がこれに取り組んでおり、しかもその効果は明瞭で「議論はするが最後はトップの決断」で進み「調整に時間がかかる」が大幅に減っている。学教法改訂はガバナンスの改革に効果を発揮していることがデータからはっきり読み取れる。事例でも多くの大学が意思決定組織の強化、学長直轄機関を置き、全学統括体制を強化、最終意思決定組織を明確にし、実行権限を確保、学長選挙制度の改革を行っている。これまで意思決定責任と実行統制があいまいだった大学運営が大きく変化していることが見てとれる。今後の厳しい大学運営を進めるうえで、こうした方向はさらに進むと思われる。

#### 2. 目標と計画を高く掲げ、一貫して進む

では強い権限で何を進めるか。そこに目標と計画を明記した中期計画の重要性が浮上する。一部の組織や個人の恣意的運営ではなく、組織的な検討を経て確立された目標や計画を高く掲げ前進する。一面的ではなく、総合的な改革で発展を確かなものにする。危機の時代だからこそ一貫した施策こそが大切である。

アンケートでも、ほぼすべての大学が中期計画を持ち、事例でも同じく改革の中軸に中長期計画が座っていることが分かる。名称も取り組みも様々だが、いずれにも共通しているのは、PDCAをそれぞれ工夫して徹底して実行しようとしていることである。計画をトップが出向き直接説明、計画を具体化、目標数値を決め、個人計画にブレークダウンし、成果報告、達成度評価を行う。これを実際に徹底して本気で実行できるかが勝負である。訪問した大学は、いずれもこの努力を真剣に積み上げてきている。

#### 3. トップを支える厚い補佐体制の構築

三つ目は、その執行体制を支える補佐機構の強化である。これが急速に整備されてきていることは、アンケート調査の問 6~問 8「学長補佐体制の強化」でも、また、前述した事例の「3、リーダーの力を作る補佐機能強化。」でも明瞭である。副学長や学長補佐の増員だけでなく、権限の付与、学長を支える教職の層の厚い補佐機関、学長室や企画、IR 部門の整備が急速に行われている。

トップリーダーの役割の強化は改革の推進にとって決定的だが、仮にトップに変動があっても、補佐機能が安定していれば一貫した改革推進が維持できる。リーダーシップが個人から組織へ進化しているのが今日の特徴と見ることができ、これは今後ますます強まることは間違いない。

#### 4. 構成員の知恵と力を生かす仕掛け

しかし、目標の達成はトップ機関だけでやれるかというとそうではない。 最後は構成 員の力が決め手となる。 ここに方針をいかに浸透させ、共有し、理解し、主体的な行動 に持っていくことができるかが成否を決めることとなる。

アンケートで見た通り、学校教育法改訂の内容を以前から実行していて権限が確立したところと、改定後に取り組んだところとで成果に大きな違いはなく、意見の言いやすい風土、提案を生かす仕掛けがあるところの方が成果が出やすい傾向にあることが見て取れる。成果は、権限の大小からだけ生まれるののではないということだ。

事例では、意思決定機関を整備しながらも、他方、ボトムアップ型の運営改善を同時進行で行っていることが見て取れる。つまり改革を成功させるには、この両者の取り組みが不可欠で、強いリーダーシップとボトムアップのバランス、現場からの提案や意見を生かす仕組みと、決まったら徹底してやり遂げる強さの双方が求められるということが分かる。

破綻寸前の危機から立ち直った平安女学院大学の山岡理事長は自らのリーダーシップを「衆議独裁」と呼び、文京学院大学では「循環型経営」という。前者は、意見は大いに聞くが決定したら断固やる、後者は、上からの方針の流れと共に下からも風通しが良く、それが対流する経営、こうしたありかたが求められてくると思われる。

#### 5. 大学の本丸、教育の質向上にシフトする

そして最終目標は教育の充実となる。アンケート調査でも、学校教育法改定後に取り組んだ課題の第3位が教育の質向上、教学マネジメントの強化であり、中退率の減少や就職率の向上は、志願者確保の決定的な要因の一つとなっている。事例でも、全学を挙げて取り組んでいる課題の中軸に教育の充実、学生支援の課題があり、FD こそが大学のライフワークだと述べている。2017年より3つのポリシーが法令改訂により義務化され、2018年度からの認証評価第3クールの最重要課題も教育の内部質保証制度の確立である。今期の中央教育審議会でも学習成果の可視化が中心テーマとして議論され、法令改訂や指針の制定へと進んでおり、今や内部質保証を実現するための教学マネジメントの確立は、全大学を貫く喫緊の課題となってきた。

しかし、これは法令や認証評価対応でやるものではない。結局、大学の存立と発展を左右するのは、突き詰めれば教育の充実であり、自ら掲げた教育、人材育成目標を自分の力でいかに達成するか、これしかない。入り口から出口までの一貫した、面倒見の良い、学生を鍛え育てる教育を行い、社会人として送り出す、この機能をしっかり果たすこと。これが大学の使命であり本務である。これを自らの力で評価(学習成果)し改善できるか、この自立的改革サイクルが稼働することが内部質保証である。これこそが、いま求められている。

#### 6. 目標達成行動に多数の教職員を組織する

結局、アンケートや事例で示された改革の共通点、共通原理は、これらを総合的に取り組むこと。自らの目標実現に必要かつふさわしい取り組みを如何に切り開き、創造し、実行できるかにある。これまで見てきたように、ガバナンス、統治のための組織や権限は極めて重要で、この点で学校教育法改定は大きな役割を果たしてきたといえる。しかし、それだけで教職員を動かすことはできない。やはり目標を共有し、その実現計画である中長期計画を柱に現場の力に依拠した行動を組織すること、運営参画や権限移譲、

FD/SD も重要で、このハードとソフト、ガバナンスとマネジメント、この一体改革が求められている。

目的達成行動に多数の教職員の参加を組織する、これが改革の前進にとっての要、最大のテーマである。マネジメントとはこの多数を動かす仕掛けであり、アンケートと事例で明らかになった共通原理はその実現の方向を指し示している。

#### 7. 厳しい時代の大学マネジメントに求められるもの

2018年以降、18歳人口は大幅な減少期に入る。2024年、7年後にはこれまでの120万人時代から一挙に106万人に落ち込む。厳しさは地方、中小規模大学だけではない。都市やその近郊の中規模大学をも直撃することとなる。この時、大学マネジメントに何が求められるのか。事例とアンケートから明らかになったメッセージとは、やはり改革の王道に沿って着実に努力することの重要性である。

そのエッセンスは目標を高く掲げ、その推進の先頭に立つリーダーシップや支える補佐体制の強化、構成員の力を生かす仕掛け、そして本丸の教育改善にシフトし、目標達成行動に多数の教職員を組織する、この当たり前のことである。しかし結局、これが大学の未来を左右する。そのことはアンケート調査に答えていただいた 270 大学の実践、そして訪問調査で訪れた 11 大学の取組みの中から、明瞭に読み取ることができる。

#### 第2章 中長期計画の役割と課題

#### 坂本孝徳(広島工業大学常務理事・副総長)

#### 1.はじめに

中長期計画の策定とその実施は、いずれの学校法人・大学においても重要な課題であるとともに、当該大学を設置する学校法人のマネジメントやその目的及び事業を具現化するうえでの基本的方策である。それは、教学と経営に関する戦略的経営を行うことを目的に通常、理事会において策定されており、昨今の経営環境のなかで教育研究などの質の維持・向上と経営の健全化を目指して理事会が中長期的視野に立ち明確な経営方針としての目標や課題を提示し、改善・改革を推進するためのものである。

厳しい経営環境のなかにおける大学は、経営の条件としての「4M」である人 (Man)・物 (Material)・財 (Money)・運営 (Management) が必要に応じて確保できれば理想的であるが、実態としては特に人・物・財についての経営条件に一定の財政的な制限枠が生じる場合が多い。その意味においては、経営資源の投下において選択と集中が不可欠となり、財務計画を含めた総合的な中長期計画が必要になるのである。つまり、中長期計画は限られた資源を有効活用するために重点的に投下するための指針でもあり、総合的、中長期的な諸施策なしに、学校法人と大学の経営力の強化とその成果の達成は望めないと言っても過言ではない。その際、理事会の果たすべき主要な役割は、設置する大学などの経営管理業務として、建学の精神や教育目標などの教育理念に基づき、教育・研究を実現させるための経営方策を策定し、執行することにある。

中長期計画を策定し、実効性を伴った取り組みを行うことにより、学校法人や大学の目指す方向を構成員に明確に提示できること、限られた経営資源のなかで選択的・集中的な投資が行えること、具体的な年次計画により目標や課題の達成に向けた運営が実施できること、経営と教学の各部署の連携協力の強化や教員と職員の協働の促進が図られること、などの効果が期待できるものである。

中長期的な視点に基づき策定される計画は、大学などの構成員である教職員が共有し、 当該年度の運営計画を立案・実施・評価・改善するための基本方針であり、教育研究活動、管理運営業務などの到達目標となるものでもある。すなわち、学校法人・大学は中長期計画などを策定することにより経営目標を教職員に提示し、理解と浸透を求め、目標の達成に向け教職協働体制の推進を図ることとなる。また、それと同時に経営目標の達成を可能とする組織力の強化と教職員の資質や力量を高めるための具体策を立案するなどの取り組みも必要となる。

本稿においては、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の私大マネジメント改革 プロジェクトチームが平成 29 年 5 月に実施した質問紙法による「私立大学におけるガ バナンス及びマネジメントに関する調査」の結果に基づき、中長期計画について、策定 の現状を把握したうえで、その形態と浸透度の実態を踏まえ、浸透状況に影響を及ぼす 要因について検討を行い、実施過程における現状を分析し、課題を考察する。

#### 2.中長期計画策定の現状

学校法人及び大学における中長期計画の策定状況は、私学高等教育研究所のプロジェクトによる調査の結果(図表 1)によれば、「策定済み運営中」とする回答が平成 19 年度においては 24.8%、平成 21 年度においては 55.3%を示している。更に、同様の趣旨による中長期計画の策定形態を調査した結果(図表 2)によれば、「事業計画とは別に中長期計画を策定している」とする回答が平成 25 年度においては 58.7%を示しており、今回調査された平成 29 年度においては 73.4%に達している。

また、「将来計画は特に持っていない」とする回答は、平成25年度の23.8%から今回の調査では4.4%に減少しており、大部分の法人や大学で中長期計画、経営の基本方針、指針や大綱などが策定されていると言って差し支えないと考えられる。

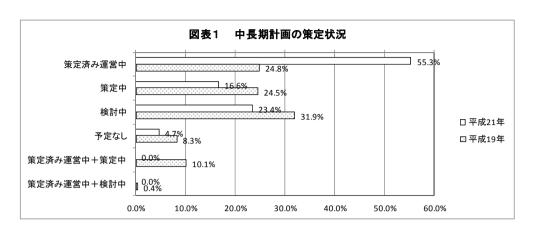
なかでも、平成 19 年度から 21 年度間と平成 25 年度から 29 年度間において策定されているとする数値が増加しており、その間に多くの学校法人と大学で中長期計画の策定がなされていたということが見て取れる。これらは 18 歳人口減などに向けた厳しい経営環境のなかで、学校法人や大学が主体的、機動的に社会の変化に対応し、学校法人にあっては管理運営制度を改善するため、平成 17 年度に施行された私立学校法の一部改正による理事会機能強化の一つとして、当該法人の明確な経営方針・指針を経営計画などとして策定することが求められていたことと、大学にあっては学長のリーダーシップの下で教育研究機能を発揮していくために、平成 27 年度に施行された学校教育法などの一部改正による大学の管理運営におけるガバナンス体制の改革の推進が求められていたことなども少なからず影響していると推察できよう。

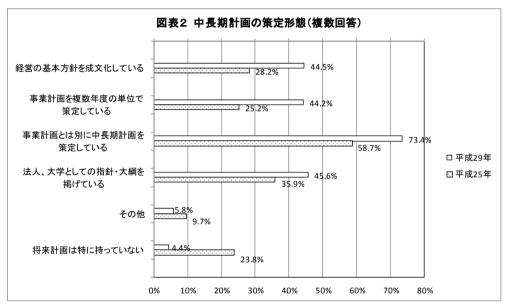
#### 3.中長期計画の形態と浸透状況

更に、平成 29 年度調査における中長期計画の策定形態(図表 2)を見ると、「事業計画とは別に中長期計画を策定している」が 73.4%、「法人、大学としての指針・大綱を掲げている」が 45.6%、「経営の基本方針を成文化している」が 44.5%、「事業計画を複数年度の単位で策定している」が 44.2%、「その他」が 5.8%を示しており、「将来計画は特に持っていない」は 4.4%に過ぎない。なかでも、「事業計画とは別に中長期計画を策定している」、「法人、大学としての指針・大綱を掲げている」、「経営の基本方針を成文化している」、「事業計画を複数年度の単位で策定している」の項目に関しては、平成 25年度と比較して約 10 ポイントから 20 ポイントの増加が見られる。これらのことから、大多数の学校法人・大学においては、中長期計画をはじめとする何らかの計画や指針・方針を策定している現状にあると言える。

この項目は、複数回答であるため、策定形態の実体はこの調査結果からは判断することができないが、大多数の学校法人や大学が教学と経営に関する戦略的経営を行うことを目的に「中長期計画」などを策定し、中長期的視点から明確な経営方針としての目標や課題を教職員に提示していると見て差し支えないであろう。

しかし、中長期計画の浸透状況(図表 3)を見てみると、「十分に浸透している」とする回答の割合が高いのは、「経営陣」で 51.0%、次いで「管理的立場の教職員」が 38.7% と続き、「教員」、「職員」、「学内の全構成員」は概ね 10%前後にとどまっており、「教員」、

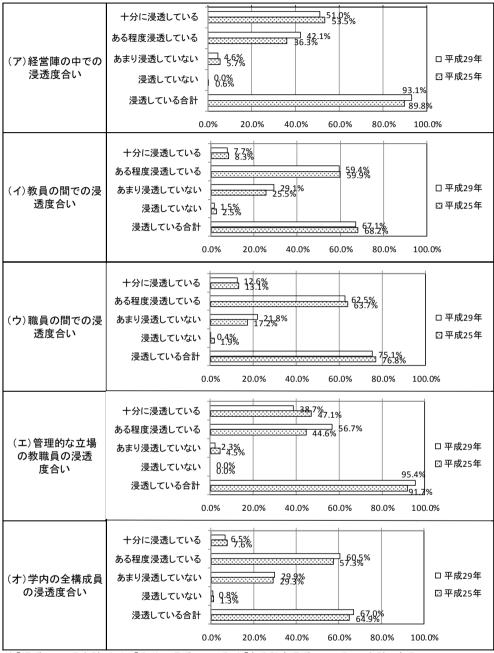




「職員」、「管理的立場の教職員」、「学内の全構成員」については、「ある程度浸透している」とする回答の割合が「十分浸透している」とする回答よりも高い。また、「十分浸透している」と「ある程度浸透している」を合わせると、「管理的立場の教職員」の95.4%、「経営陣」の93.1%、「職員」の75.1%、「教員」の67.1%、「学内の全構成員」の67.0%の順となる。更に、平成25年度調査の結果と平成29年度調査の結果に大きな変化は見られず、「経営陣」、「管理的立場の教職員」、及び「学内の全構成員」の浸透度合いが数ポイント高くなっているものの、「教員」及び「職員」の浸透度合いは数ポイント低下している。これらを概括するならば、中長期計画の浸透状況については、平成25年度と平成29年度との間において大きな変化が見られない。

これらのことから、中長期計画策定の主体となるべき理事会構成員である「経営陣」については浸透している割合が他と比べて高いのは自明の理であり、むしろ「十分浸透

図表3 中長期計画(将来計画)の浸透状況



注「浸透している合計」とは、「十分に浸透している」と「ある程度浸透している」の合計である。

している」とする割合が低いと考えられ、「教員」や「職員」についての浸透度が低いことも課題となる。つまり、中長期計画などは、理事会の機能強化の一つの手法であるとともに、大学運営管理の円滑な実施に必要不可欠なものであるにもかかわらず、その重要性と位置づけが教職員に充分理解されていないとも見ることができる。また、仮に充分理解されていたとしても、浸透度を向上させるには、中長期計画を実施のための推進方法と体制を充分整備することが求められる。

#### 4.中長期計画の浸透状況に影響をもたらす要因

中長期計画の浸透状況に何が起因しているのかを「中長期計画(将来計画)」の形態」及び「学校教育法一部改正後の組織運営上のマネジメントの現状」との関連性により見てみたい。

#### (1) 「中長期計画(将来計画)」の形態」との関連について

まず、「中長期計画(将来計画)の浸透状況」を「大学の『中長期計画(将来計画)』を持っている形態」とのクロス集計(図表 4)により見てみると、「(イ)事業計画を複数年度(中長期)の単位で策定している」という項目について、浸透状況を「浸透している(「十分に浸透している」と「ある程度浸透している」との回答の合計、以下同)」としたものに対し「あてはまる」と回答したものは、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」のいずれの項目についても有意差の認められる項目は無かった。しかし、「(ア)経営の基本方針を成文化している」の項目については、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」の全てにおいて有意差が認められ、「あてはまる」の割合も50%前後を示していた。また、「(ウ)事業計画とは別に中長期計画を策定している」という項目については、「経営陣」に有意差が見られ、「あてはまる」の割合が約80%に達しているにもかかわらず、他の職や学内全構成員に関しては有意差が認められなかった。更に、「(エ)法人、大学としての指針、大綱を掲げている」に関しては、「経営陣」を除く「教員、職員、学内の全構成員」に有意差が見られ、その割合も50%を超えている。

これらのことから、「中長期計画の浸透状況」ついては、「事業計画とは別に中長期計画を策定」している場合、「経営陣」のなかでは浸透度が高くなってはいるものの、その他の職や学内の全構成員にまで充分に「浸透していない」という状況が見て取れる。また、「経営の基本方針を成文化している」場合の浸透度は概して高く、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」の全てにおいて浸透度が高い。「法人、大学としての指針、大綱を掲げている」場合は、「教員、職員、学内の全構成員」における浸透度が高いと言える。つまり、学校法人としての基本方針や指針・大綱などについては、学内の教職員に浸透してはいるが、中長期計画については大多数の学校法人・大学において策定はされているものの、策定後の学内における運用が機能的に行われていないと推察できるかもしれない。

図表4「中長期計画(将来計画)の浸透状況」からみた「大学の『中長期計画(将来計画)』を持っている形態」

		(ア)経営陣の中での 浸透度合い	(イ)教員の間での浸 透度合い	(ウ)職員の間での浸 透度合い
(ア)経営の基本方	漸近有意格差 (両側)	**0.005	**0.012	**0.001
針を成文化している	浸透状況が「浸透している」を回答	「あてはまる」の数値 121/243 (49.8%)	「あてはまる」の数値 93/175 (53.1%)	「あてはまる」の数値 104/196 (53.1%)
(イ)事業計画を複数	漸近有意格差 (両側)	0.834	0.324	0.342
年度(中長期)の単  位で策定している	浸透状況が「浸透し ている」を回答	-	_	_
(ウ)事業計画とは	漸近有意格差 (両側)	**0.016	0.428	0.425
別に「中長期計画」を策定している	浸透状況が「浸透し ている」を回答	「あてはまる」の数値 193/243 (79.4%)	_	_
(エ)法人、大学とし	漸近有意格差 (両側)	0.093	**0.003	**0.007
ての指針、大綱を掲  げている	浸透状況が「浸透し ている」を回答	-	「あてはまる」の数値 96/175 (54.9%)	「あてはまる」の数値 104/196 (53.1%)
	漸近有意格差 (両側)	0.602	0.962	0.983
(オ)その他	浸透状況が「浸透し ている」を回答	-	_	_

		(エ)管理的な立場の 教職員の浸透度合い	(オ)学内の全構成員 の浸透度合い
(ア)経営の基本方	漸近有意格差 (両側)	*0.018	**0.003
針を成文化している	浸透状況が「浸透し ている」を回答	「あてはまる」の数値 122/249 (49.0%)	「あてはまる」の数値 95/176 (54.0%)
(イ)事業計画を複数	漸近有意格差 (両側)	0.131	0.160
年度(中長期)の単 位で策定している	浸透状況が「浸透し ている」を回答	_	_
(ウ)事業計画とは	漸近有意格差 (両側)	0.189	0.232
別に「中長期計画」を策定している	浸透状況が「浸透し ている」を回答	_	-
(エ)法人、大学とし	漸近有意格差 (両側)	0.448	**0.001
ての指針、大綱を掲  げている 	浸透状況が「浸透し ている」を回答	-	「あてはまる」の数値 98/176 (55.7%)
(1) 7 0 11	漸近有意格差 (両側)	0.566	0.987
(オ)その他	浸透状況が「浸透し ている」を回答	_	_

# (2) 「学校教育法一部改正後の組織運営上のマネジメントの現状」との関連について

次いで、「中長期計画(将来計画)の浸透状況」と「改正学校教育法を受けて、現在の組織運営上のマネジメントの変化について」とのクロス集計(図表 5)により見てみると、浸透状況が「浸透している」とした回答において、「(ク)理事長や学長の方針は、教授会や教職員に浸透している」の項目において、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」」の全てに有意差が認められ、しかも「あてはまる」とする割合が50%前後を示していた。

また、「(オ)教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」の項目において、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」」の全てに有意差が認められ、そのなかで、「経営陣、管理的立場の教職員」については、「ややあてはまる」とする回答の割合が約70%に達しており、「教員、職員、学内の全構成員」については、「あてはまる」とする回答の割合が約20%を示している。

更に、「(ア)意思決定が迅速にできる体制である」の項目は、「経営陣」を除く「教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」について有意差が認められ、それらについては、「あてはまる」とする割合が50%前後を示している。

一方、「(イ)会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である」の項目においては、「経営陣」のみ有意差が認められ、「(カ)教授会など学内機関の議題によっては、調整に時間がかかることがある」の項目においては「管理的立場の教職員」のみに有意差が認められ、「(ウ)トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」の項目においては、「教員」と「職員」に有意差が認められた。また、「(キ)教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長・学長や幹部が決断し、実行している」の項目においては、「教員、職員、学内の全構成員」について有意差が認められた。なお、「(エ)ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い」の項目においては、いずれも有意差の認められるものはなかった。

このことから、意思決定を迅速に行うことができるための組織編制と意思形成過程の 改善、教職員が意見を自由に述べることができる組織風土の醸成、理事長や学長のトップ層の方針を教職員に浸透させる方策の検討などを実施することが、中長期計画の浸透 を促すこととなると考えられる。

#### 5. 中長期計画の浸透状況と実行状況との関連

中長期計画(将来計画)の浸透状況を中長期計画の「計画策定(P)」、「計画の実行(D)」、「点検・評価、改善(C・A)」の過程における実行状況との関連から見てみたい。

#### (1) 「計画策定(P)」 について

まず、「計画策定(P)」(図表 6)については、中長期計画の浸透状況が「浸透している」と回答された場合の中長期計画の実行状況をみると、「(ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している」及び「(イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している」の項目は、「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」の全てにおいて高い平均点を示しており、「浸透していない」と回答された場合に

図表5「中長期計画(将来計画)の浸透状況」からみた「『改正学校教育法』を受けて、現在の組織運営上のマネジメントの変化について」

		(ア)経営陣の中での浸透 度合い	(イ)教員の間での浸透度 合い	(ウ)職員の間での浸透度 合い
	漸近有意格差(両側)	0.085	**0.001	**0.001
(ア)意思決定が迅速にできる体制である	浸透状況が「浸透してい る」を回答		「あてはまる」の数値 94/173 (54.3%)	「あてはまる」の数値 104/194 (53.6%)
(イ)会議による運営を重	漸近有意格差(両側)	*0.022	0.371	0.844
視し、皆で議論して総意 で決める風土である	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「ややあてはまる」の数値 136/240 (56.7%)	_	_
(ウ)トップが強いリーダー	漸近有意格差(両側)	0.204	**0.007	*0.036
シップを発揮し、組織の一体感を醸成している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	_	「あてはまる」の数値 76/172 (44.2%)	「あてはまる」の数値 82/193 (42.5%)
(エ)ボトムアップよりは	漸近有意格差(両側)	0.822	0.383	0.827
トップダウンの傾向が強い	浸透状況が「浸透してい る」を回答	_	_	-
	漸近有意格差(両側)	*0.018	**0.003	*0.011
や提案ができる風土で、 それを取り入れた運営を している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「ややあてはまる」の数値 164/239 (68.6%)	「あてはまる」の数値 32/171 (18.7%)	「あてはまる」の数値 33/192 (17.2%)
(カ)教授会など学内機関	漸近有意格差(両側)	0.087	0.186	0.144
の議題によっては、調整 に時間がかかることがあ る	浸透状況が「浸透してい る」を回答		_	
(キ)教職員の意見や議	漸近有意格差(両側)	0.516	**0.002	**0.008
論は重要だが、最後は理 事長・学長や幹部が決断 し、実行している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	_	「あてはまる」の数値 103/172 (59.9%)	「あてはまる」の数値 113/193 (58.5%)
(ク)理事長や学長の方針	漸近有意格差(両側)	**0.001	***0.000	***0.000
は、教授会や教職員に浸透している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「あてはまる」の数値 111/240 (46.3%)	「あてはまる」の数値 95/172 (55.2%)	「あてはまる」の数値 99/193 (51.3%)

		(エ)管理的な立場の教職員 の浸透度合い	(オ)学内の全構成員の浸透度合い
	漸近有意格差(両側)	*0.016	**0.004
(ア)意思決定が迅速にできる体制である	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「あてはまる」の数値 119/247 (48.2%)	「あてはまる」の数値 94/175 (53.7%)
(イ)会議による運営を重	漸近有意格差(両側)	0.808	0.180
視し、皆で議論して総意 で決める風土である	浸透状況が「浸透してい る」を回答	_	_
(ウ)トップが強いリーダー	漸近有意格差(両側)	0.101	0.102
シップを発揮し、組織の一体感を醸成している	浸透状況が「浸透してい る」を回答		_
(エ)ボトムアップよりは	漸近有意格差(両側)	0.963	0.472
トップダウンの傾向が強い	浸透状況が「浸透してい る」を回答	_	_
(オ)教職員が自由に意見	漸近有意格差(両側)	*0.015	*0.021
や提案ができる風土で、 それを取り入れた運営を している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「ややあてはまる」の数値 168/245 (68.6%)	「あてはまる」の数値 31/173 (17.9%)
(カ)教授会など学内機関	漸近有意格差(両側)	**0.001	0.162
の議題によっては、調整 に時間がかかることがあ る	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「あまりあてはまらない」の 数値 115/246(46.7%)	_
(キ)教職員の意見や議	漸近有意格差(両側)	0.687	**0.008
論は重要だが、最後は理 事長・学長や幹部が決断 し、実行している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	-	「あてはまる」の数値 103/174 (59.2%)
(ク)理事長や学長の方針	漸近有意格差(両側)	***0.000	**0.001
は、教授会や教職員に浸透している	浸透状況が「浸透してい る」を回答	「あてはまる」の数値 114/246 (46.3%)	「あてはまる」の数値 90/174 (51.7%)

注:表中の上段の「\*\*\*」は 0.1%、「\*\*」は1%、「\*」は 5%で有意(カイニ乗検定)を ポオ

また、表中の下段は、有 意差がみられたものの内 で、浸透状況が「十分に浸 透している」と「ある程度浸 透している」と回答したもの を「浸透している」としたもの に対して、調整済み残差か ら見た「あてはまる」、「やや あてはまる」、「あまりあては まらない」、「あてはまらな い」と回答した実数割合であ る。

図表6 中長期計画(将来計画)「計画策定(P)」の実行状況

			/ J - / J C   J   J C			
		経営陣 平均点	教員 平均点	職員 平均点	管理的な立 場の教職員 平均点	学内の 全構成員 平均点
(ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計	浸透している	2.30	2.40	2.38	2.29	2.41
画を具体化している	浸透していない	1.58	1.98	1.90	1.33	1.95
(イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を	浸透している	2.28	2.37	2.35	2.27	2.39
策定している	浸透していない	1.75	2.01	1.93	1.50	1.96
(ウ)計画の達成目標、計画指標を数値も含めて	浸透している	1.82	1.93	1.88	1.81	1.91
明確に示している	浸透していない	1.17	1.49	1.48	1.00	1.53
(エ)大学の実態を示すエビデンス(自己評価、外部評価	浸透している	1.90	2.02	1.96	1.88	2.04
など)に基づき計画を策定している	浸透していない	1.17	1.53	1.53	1.17	1.49
(オ)様々な機会で教職員からの意見を十分に聞	浸透している	1.94	2.06	2.01	1.92	2.07
き、関与させながら計画を策定している	浸透していない	1.17	1.56	1.55	1.00	1.54
(カ)政策・方針を策定推進する専門組織(企画	浸透している	1.70	1.79	1.79	1.67	1.83
部門やIR組織など)を設置して策定している	浸透していない	0.83	1.36	1.21	1.33	1.28
(キ)プロジェクトやワーキングなど特別な組織を	浸透している	1.83	1.90	1.88	1.80	1.95
一時的に編成して策定している	浸透していない	1.33	1.61	1.55	2.00	1.51

注1:中長期計画の浸透状況で、「経営陣」「教員」「職員」「管理的な立場の教職員」「学内の全構成員」の5区分において、それぞれ「十分に浸透している」「ある程度浸透している」と回答したものを「浸透している」に分類し、「あまり浸透していない」「浸透していない」と回答したものを「浸透していない」に分類(2分類)した。

注2: 横軸(ア)~(キ)で、「十分取組んでいる(+3)」「取り組んでいる(+2)」「少しは取組んでいる(+1)」「取り組んでいない (0)」により平均点を算出した。

おいても他の項目と比較して高い平均点を示している。

なお、「(オ)様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している」の項目において、「浸透している」と回答された場合の中長期計画の実行状況は、「教員」「職員」の平均点がわずかに 2.0(「取り組んでいる」)を超える一方、「浸透していない」と回答された場合は「経営陣」と「管理職的立場の教職員」の平均点がそれぞれ 1.17、1.00(「少しは取り組んでいる」)と低い値を示している。

また、「(カ)政策・方針を策定する専門組織(企画部門やIR 組織など)を設置して策定している」と「(キ)プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時的に編成して策定している」の項目については、「浸透している」場合と「浸透していない」場合との相違による中長期計画の実行状況の平均点に大きい差異は見られなかった。

一方、「(ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している」、「(イ) 実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している」、「(ウ)計画の達成目標、計画 指標を数値も含め明確に示している」、「(エ)大学の実態を示すエビデンス(自己評価、 外部評価など)に基づき計画を策定している」、「(オ)様々な機会で教職員からの意見を 十分に聞き、関与させながら計画を策定している」の項目において、「経営陣」及び「管 理的立場の教職員」については、「教員」、「職員」、「学内の全構成員」と比較して中長 期計画が「浸していない」と回答された場合、中長期計画の実行状況の平均点が低い ことが見て取れる。

これらのことから、「計画策定(P)」の段階において、中長期計画の浸透状況にかかわらず、経営トップである理事長や学長がビジョンを示し、実現すべき目標を設定して中長期計画を策定しているなどの取り組みを行っている傾向にあり、これらは中長期計画が浸透している場合に取り組まれていることが多いという傾向にある。しかし、中長期計画の策定に当たって教職員などからの意見聴取や関与が充分行われてはおらず、策定を行うための専門組織やプロジェクトなどを編成せずに計画の立案を行っている傾向が見られる。また、中長期計画が浸透していない場合、経営陣や管理的立場

の教職員においては、経営トップである理事長や学長がビジョンを示している、実現 すべき目標を設定して中長期計画を策定しているなどの取り組みを行っている、エビ デンスに基づき計画を策定している、教職員などからの意見聴取や関与を得ている、 としている者が少ない傾向が見られる。

## (2) 「計画の実行(D)」 について

次に、「計画の実行(D)」(図表 7)について、中長期計画の浸透状況の相違による中長期計画の実行状況をみると、「(ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の事業計画など)に具体化されている」、「(イ)中長期計画の重点項目が財務計画や予算編成に具体化されている」及び「(カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシップが発揮されている」の項目については、中長期計画の浸透状況の相違にかかわらず、中長期計画の実行状況の平均点が「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」の全てにおいて高い平均点を示している傾向にある。

なお、「(ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の事業計画など)に具体 化されている」及び「(イ)中長期計画の重点項目が財務計画や予算編成に具体化されて いる」の項目に関しては、中長期計画の浸透状況の相違にかかわらず、中長期計画の実 行状況の平均点の差異が少ない。

一方、「(ウ)中長期計画が教員の個人目標と連結している」及び「(エ)中長期計画が職員の個人目標と連結している」の項目については、中長期計画の浸透状況の相違にかかわらず、中長期計画の実行状況の平均点が他の項目と比較して低いと結果となっていることが見て取れる。

また、「(ク)構成員への政策の浸透や課題共有のための方策(計画内容の解説、論議や情報公開など)を行っている」及び「(ケ)構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっている」の項目では、中長期計画の浸透状況が「浸透していない」場合、中長期計画の実行状況の平均点が低い。

「経営陣、教員、職員、管理的立場の教職員、学内の全構成員」間における中長期計画の実行状況を見ると、「(ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の事業計画など)に具体化されている」、「(エ)中長期計画が職員の個人目標と連結している」、「(カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシップが発揮されている」、「(ク)構成員への政策の浸透や課題共有のための方策(計画内容の解説、論議や情報公開など)を行っている」及び「(ケ)構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっている」の項目において、「経営陣」及び「管理的立場の教職員」については中長期計画が「浸透していない」場合、中長期計画の実行状況の平均点が低い。

また、「(オ)計画を推進するために、内容(数値目標、期限やスケジュール、責任者の明確化など)を具体化している」及び「(キ)政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機能が確立している」の項目では、中長期計画が「浸透している」場合の中長期計画の実行状況の平均点に大きな差異が見られない一方、「浸透していない」場合の実行状況は「経営陣」と「管理職的立場の教職員」の平均点が他の職と比べて低い。

図表7 中長期計画(将来計画)[計画の実行(D)]の実行状況

		経営陣 平均点	教員 平均点	職員 平均点	管理的な立 場の教職員 平均点	学内の 全構成員 平均点
(ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部	浸透している	2.13	2.21	2.18	2.10	2.22
署の業務計画など)に具体化されている	浸透していない	1.33	1.84	1.79	1.83	1.81
(イ)中長期計画の重点項目が財務計画や予算	浸透している	1.92	2.03	1.99	1.91	2.01
編成に具体化されている	浸透していない	1.42	1.61	1.59	1.50	1.65
(ウ)中長期計画が教員の個人目標と連結してい	浸透している	0.90	1.06	1.01	0.90	1.06
<b></b>	浸透していない	0.42	0.48	0.44	0.33	0.49
(エ)中長期計画が職員の個人目標と連結してい	浸透している	1.21	1.32	1.31	1.20	1.36
<b></b>	浸透していない	0.33	0.84	0.69	0.00	0.75
(オ)計画を推進するために、内容(数値目標、期限やスケ	浸透している	1.69	1.81	1.77	1.67	1.79
ジュール、責任者の明確化など)を具体化している	浸透していない	0.92	1.30	1.24	0.67	1.34
(カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリーダー	浸透している	2.17	2.30	2.25	2.15	2.30
シップが発揮されている	浸透していない	1.00	1.73	1.69	0.83	1.73
(キ)政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機	浸透している	1.88	1.99	1.97	1.87	2.01
能が確立している	浸透していない	1.08	1.54	1.41	1.00	1.49
(ク)構成員への政策の浸透や課題共有のための方策(計画	浸透している	1.87	1.99	1.94	1.85	2.01
内容の解説・議論や情報公開など)を取っている	浸透していない	0.75	1.44	1.40	0.50	1.40
(ケ)構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研	浸透している	1.55	1.69	1.65	1.53	1.69
修会などの特別措置をとっている	浸透していない	0.58	1.10	1.03	0.50	1.10

注1:中長期計画の浸透状況で、「経営陣」「教員」「職員」「管理的な立場の教職員」「学内の全構成員」の5区分において、それぞれ「十分に浸透している」「ある程度浸透している」と回答したものを「浸透している」に分類し、「あまり浸透していない」「浸透していない」と回答したものを「浸透していない」に分類(2分類)した。

注2: 横軸(ア)~(キ)で、「十分取組んでいる(+3)」「取り組んでいる(+2)」「少しは取組んでいる(+1)」「取り組んでいない(O)」により平均点を算出した。

これらのことから、「計画の実行(D)」の段階において、中長期計画の浸透状況にかかわらず、理事長や学長のリーダーシップのもとに、中長期計画の重点項目が財務計画や予算編成に具体化させるとともに、年度ごとの計画に反映されている傾向にある。しかし、中長期計画の浸透状況にかかわらず中長期計画が教員や職員個人の目標と連結していない傾向が見られ、「浸透していない」場合は教職員などの構成員への課題共有のための具体的方策の実施や研修の機会などが図られていない傾向にある。

また、中長期計画の浸透状況にかかわらず中長期計画の推進を図るための数値目標や 工程の具体化、計画実施のためのトップを支える補佐体制の確立は充分なされていない 傾向にあり、「経営陣」及び「管理的立場の教職員」については中長期計画が「浸透していない」場合、中長期計画の実行状況が不充分な状態にある。

#### (3) 「点検・評価、改善(C・A)」 について

更に、「点検・評価、改善(C・A)」(図表 8)について、中長期計画の浸透状況の相違による中長期計画の実行状況を見ると、今まで見てきた「計画策定(P)」及び「計画の実行(D)」の平均点と比較して相対的に低い値を示しており、平均点が2.0(「取り組んでいる」)を超えるものは無い。なかでも、「(エ)教育研究業績や人事考課など、教職員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成に繋げている」の項目では、中長期計画の浸透状況が「浸透していない」場合、中長期計画の実行状況の平均点が概して低く、特に「経営陣」と「管理職的立場の教職員」の平均点が他の職と比べて低い。

また、「(ア)定期的に達成状況の自己点検・評価や未達事項の原因分析、改善を行っている」、「(イ)中長期計画の評価と自己点検評価、外部評価(認証評価等)を関連付けている」、「(ウ)事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告書にまとめるなど、次の計

図表8 中長期計画(将来計画)「点検・評価・改善(C・A)」の実行状況

		経営陣 平均点	教員 平均点	職員 平均点	管理的な立 場の教職員 平均点	学内の 全構成員 平均点
(ア)定期的に達成状況の自己点検・評価や未達	浸透している	1.86	1.98	1.95	1.86	1.98
事項の原因分析、改善を行っている	浸透していない	1.17	1.50	1.43	0.83	1.51
(イ)中長期計画の評価と自己点検評価、外部評	浸透している	1.70	1.82	1.79	1.69	1.82
価(認証評価等)を関連付けている	浸透していない	1.08	1.34	1.26	0.83	1.35
(ウ)事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告	浸透している	1.93	1.98	1.96	1.90	1.97
書にまとめるなど、次の計画策定にいかしている	浸透していない	1.00	1.68	1.60	1.17	1.70
	浸透している	1.45	1.61	1.55	1.44	1.61
に評価し、業務改善や人材育成に繋げている	浸透していない	0.67	1.00	0.93	0.50	1.00

注1:中長期計画の浸透状況で、「経営陣」「教員」「職員」「管理的な立場の教職員」「学内の全構成員」の5区分において、それぞれ「十分に浸透している」「ある程度浸透している」と回答したものを「浸透している」に分類し、「あまり浸透していない」「浸透していない」と回答したものを「浸透していない」に分類(2分類)した。

注2: 横軸(ア)~(キ)で、「十分取組んでいる(+3)」「取り組んでいる(+2)」「少しは取組んでいる(+1)」「取り組んでいない(O)」により平均点を算出した。

画策定にいかしている」、「(エ)教育研究業績や人事考課など、教職員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成に繋げている」の全項目で、「教員、職員、学内の全構成員」の中長期計画の実行状況の平均点に比べ、「経営陣」と「管理的立場の教職員」の平均点は低く、差異が見られた。

これらのことから、中長期計画の「点検・評価、改善 $(C \cdot A)$ 」段階における実施体制は「計画策定(P)」、「計画の実行(D)」段階と比較して充分機能を果たしていないと言うことができる。つまり、中長期計画の到達度の点検・評価とそれに基づく改善が充分に行われていない傾向にあり、教職員の取り組みを個々に評価し業務改善や人材育成に反映させる方策が不十分な状態であると言える。

# 6.中長期計画実施上の課題

以上の調査結果を踏まえて、中長期計画を策定し、実施するための課題を挙げると、以下の点が指摘できる。

まず、学校法人と大学の目指す管理運営・教育研究活動については、IR や自己点検評価などを基に客観的・総合的にとらえ、経営課題を動態的に解決するための指針と位置づけ、それを具現化するために単年度の計画や事業計画を立てることが必要となる。その際、必要になる方策としては、計画の最終年度と各年度における定量化・定性化された到達目標の設定、年度ごとに展開される工程表の作成である。つまり、達成すべき課題や目標、実施方法、計画の期限、実施責任者などの明確化とそれらについて共通理解を促すことと、計画の期中における進捗管理や到達度の検証とその結果を踏まえた改善作業を実施することが求められる。工程管理ということからも年間に限定せず、当該年間計画の内容に即して、管理職などが中間評価、四半期評価、月間評価などを適宜実施し、その評価結果に基づき必要に応じ計画を修正することにより、実効性の高い年間計画のマネジメントを実施することも望まれる。

次に中長期計画を教職員の共通理解を得て実効性あるものとして実施し、推進を図るためには、PDCA(Plan→Do→Check→Action)のマネジメント・サイクルの確立を積極的に行うことが不可欠となる。つまり、中長期計画に基づいた各部署での年間計画の立案に当たっては、前年度の年間計画の評価・課題を踏まえたうえで、当該年度における

年間計画を立案することであり、その際、特に重視すべきことは、前年度計画の評価との連続性である。とかくペーパー・ワークに陥りがちになる当該部署の年間計画の策定作業をマネジメント・サイクルの一環としてとらえ、前年度の年間計画の評価・課題を踏まえて、当該年度の年間計画を策定することが重要になる。

また、中長期計画を教職員の年間個人目標に繋げることも重要な課題である。つまり、教職員は中長期計画を具体化した各部署の年間計画を十分に理解したうえで、それに基づき設定された教職員の年間目標を達成することを目指して日々の業務に取り組むことによって、各部署の年間計画が達成されるのである。そのためには、教職員の年間目標の設定が重要となり、部署の年間計画をもとに、取り組む課題を明らかにし、優先順位をつけ、重点目標を決定することが求められる。

個人の年間目標は、業務の達成目標のみならず、教職員としての力量の向上を目指すもの、継続的な職能成長を図るためのもの、教職員の職務遂行に管理職が支援を行うためのもの、となるべきものである。なお、年間計画をより効果的に実施するために、目標管理型の評価を行う場合においては、部署ごとに明確な年間運営計画を策定するとともに、運営方針や運営目標を明示することが求められる。それらに即し教職員は当該年度に達成すべき自己の目標を設定することになる。しかし、各部署の年間計画に対する教職員の共感と合意が得られなければ、教職員の主体的な目標設定は形骸化し、当然の結果として予定された成果が得られないことのみならず、モチベーションの向上は図られなくなる。

このような目標管理を実施するにあたり教職員の共通理解を深めるための前提として、協働文化の醸成に向けた努力が不可欠となる。協働文化を醸成するためにはビジョンを共有し、目標を達成するために専門性と責任性を保持した同僚性のある構成員としての教職員が相互に支援を行うべきである。つまり、各部署の構成員である教職員に対してビジョンや目標の共有化と浸透を図りつつ、相互信頼をもとに共通理解を深める関係を作り出すことが求められる。

#### 7.まとめ

以上で見てきたように、中長期計画は大多数の学校法人・大学において多様な形態で 策定されており、浸透度は概して中長期計画よりも経営の基本方針や指針・大綱などの 方が高いと言う結果が得られた。また、中長期計画の浸透を促すことを可能にする組織 特性として、意思決定が迅速に行える組織、自由に意見を述べることのできる組織、トップ層の方針が充分構成員に理解されている組織であるという傾向が認められた。

中長期計画の浸透状況をその実行状況との関連から概括すると、以下の3点が更なる 浸透度の向上を図る方策として指摘できる。

まず「計画策定(P)」の段階については、経営トップである理事長や学長がビジョンや 方針を構成員である教職員に示し、達成すべき目標を設定して中長期計画を策定するこ とが中長期計画の浸透度を向上させている。しかし、策定に当たっては、自己点検評価 などのエビデンスに基づき、教職員からの意見の聴取と専門組織やプロジェクトの編成 などを行うことが必要となる。

次に「計画の実行(D)」段階については、経営トップのリーダーシップのもとに財務計

画や予算編成を中長期計画の重点項目と年間計画に反映させることが中長期計画の浸透 度を向上させているが、数値目標や工程の具体化、計画の推進を図るためのトップへの 補佐体制の整備、教職員個人の年間目標との連結などを推進することが必要となる。

また、「点検・評価、改善(C・A)」段階については、中長期計画の到達度の点検・評価とそれに基づく改善が充分に行われていない傾向があることから、教職員の取り組みを個々に評価し業務改善や人材育成に反映させることにより、結果を検証する方策を導入することが必要となる。

なお、これらの方策を実質化するにあたっては、学内全体で実施を可能にするための 管理運営組織の機能化や組織の特性に適合したマネジメントの在り方も問われることに なると考えられる。

これらの結果は、質問紙調査により得られたデータを数量的に見たものであり、中長期計画に関する一定の傾向は把握できるが、訪問調査などを実施することにより質的な視点からのアプローチも不可欠となる。つまり、これまでの本プロジェクトによる調査から明らかにされてはいるが、中長期計画の策定形態と内容などは学校法人や大学において多様であり、その実施方法や過程が経営方針、人的・財政的規模、管理運営形態、組織文化などにより異なると考えられる。なお、中長期計画の策定と実施の実態を把握するためには、中長期計画の詳細な内容とそれに基づく年間計画や各部署の年間計画を構造的・体系的にとらえること、教職員の評価制度導入の有無や各部署の年間計画と教職員の年間目標と整合性などの実態を明らかにすること、などが必要となる。

## 第3章 私立大学における中長期計画の経営に与える影響

# 鶴田 弘樹(名城大学学長室課長)

#### 1. はじめに

少子高齢化に伴う高等教育の該当年齢人口の減少、経済・社会のグローバル化の進展、 高度情報化社会の到来など、社会環境が大きく変化することが、大学経営に大きな課題 を生じさせている。他方で、大学に対する社会からの期待と要請はこれまで以上に高ま ってきており、大衆化による学生の質の変容への対応や教育のグローバルな標準化の流 れ中で、いわゆる教育の質向上が声高に叫ばれている。

大学は、それぞれの理念に基づく教育・研究・社会貢献を通じて、その期待に応えていかなければならない。各大学はその対応を図っているが、産業界等からは、大学改革が期待以上に進まず、改革の実行力に欠けているとの批判の声も聞かれる。

こうした改革の困難さを紐解くための大きな手掛かりとして、改革の原動力としての ガバナンスや経営トップのマネジメントのあり方に注目が集まっている。

大学におけるガバナンスやマネジメントのあり方は、各大学の設置形態、歴史、伝統などによって異なり、一様ではない。特に私立大学のガバナンスは、学校教育法と私立学校法を軸につくられているものの、個別の大学が設立以来の長い月日の中で、組織文化の一つとして形作られたためか、大学ごとにそのあり様は千差万別である。

直近の大学のガバナンス改革の流れに大きな影響を与えたものとして、以下の3つの法改正を挙げることができる。1つ目は、2015年4月施行の「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」(以下「学校教育法の改正)」という)である。本改正により、学長のリーダーシップが発揮できる環境の整備という文脈の中で、学長の権限が強化されるとともに、教授会の位置付けが変更され、各大学においても、意思決定プロセスの見直しや関連規定の改正などが行われた。今から少し遡るが、2つ目としては、国立大学における、2004年の国立大学法人化に伴うガバナンスの強化、また、3つ目として、2005年の私立学校法の改正に伴う私立大学の理事会・理事長の権限の明確化によるガバナンス強化を挙げることができるだろう。

そもそも、こうしたガバナンスや経営トップのマネジメントのあり方については、文 部科学省を筆頭に、これまで幾度となく議論され、提言されてきた経緯がある。

遡れば、1971年6月に中央教育審議会から答申された「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について(答申)」では、高等教育の管理運営について、内部組織の割拠を避けるとともに、学内外における様々な影響力によって、その教育・研究の一体的・効率的な活動が妨げられることなく、自主的・自律的に運営できる体制を確立すべきと提言している。また、そのためには、全学的な重要事項については、学長・副学長を中心とする中枢的な管理機関による計画・調整・評価の機能を重視するよう改善を加える必要があることも記されている。

その後、1995年9月に大学審議会から答申された「大学運営の円滑化について(答申)」では、学長・学部長等がリーダーシップを発揮するための諸条件、評議会、教授会のあり方などが提言され、1998年10月に同審議会から答申された「21世紀の大学像と今後

の改革方策について一競争的環境の中で個性が輝く大学 (答申)」では、学内の機能分担を明確にした上で、学内において意見聴取や説明を十分行い、それぞれの連携協力の下で質の高い意思決定を行い得るような基本的な枠組みを整備することが必要であり、大学として取り組むべき全学的な課題については、学長が中心となって全学的な教育研究目標・計画を策定し、それを学内外に明らかにすることが必要であると提言している。これらの提言は国立大学が念頭にあると考えられるものの、その必要性は私立大学においても同様である。そして、2004年の国立大学の法人化、2005年の私立学校法の改正を経て、2012年8月に中央教育審議会から答申された「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて〜生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ〜(答申)」では、全学的な教学マネジメントの確立のためには、学長のリーダーシップによる全学的な合意形成が不可欠であり、それを可能とする実効性ある全学的なガバナンスと財政基盤の確立が求められた。さらに、2013年5月には教育再生実行会議から「これからの大学教育等の在り方について(第三次提言)」が提言され、2014年2月に中央教育審議会大学分科会から審議まとめとして「大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)」が示され、2015年の学校教育法の改正に至った。

こうした一連の流れを踏まえると、ガバナンスのあり方は、古くて新しい課題と言える。その中でも今回の学校教育法の改正は、大きな意味を持つものと考えられるが、一方で組織文化とも密接に関わる事項であることから、具体的な成果に結びつけていくことはそれほど容易なことではない。

ガバナンス同様、経営トップのマネジメントのあり方、あるいはリーダーシップのあり方についても、その大学の置かれている状況や組織文化によって大きく様態は異なる。つまるところ、全ての大学に有効な方法は存在しない。こうした状況を踏まえつつも、外的環境によって各大学は改革を迫られているのも事実である。そこで考えなければならないのは、ガバナンスとマネジメントを有効に機能させる仕組みづくりであろう。具体的には、中長期計画や意思決定プロセスの策定などが挙げられるが、とりわけ近年、日本の多くの大学で取り組まれているのは、中長期計画による戦略経営である。戦略経営は、近視眼的な視点で日々の課題解決によって行われる大学運営とは大きく異なり、組織が掲げる目標の達成に向けて、構成員が一つのベクトルに向かって行動していく経営形態である。戦略経営は全ての大学に必要なものではあるものの、筆者のこれまでの経験に照らしてみる限り、国内においてこのような戦略経営の形を築き、実質的に機能させている私立大学はそれほど多くはないのが現実である。

本稿では、私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革プロジェクトチームにおいて実施したアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査(以下「本調査」という。)」を通じて、2015年の学校教育法の改正を踏まえた上で、私立大学のガバナンスやマネジメントの状況を概観し、大学経営の成果を規定する要因について、中長期計画への取り組みを中心に課題や今後の改革のあり方について論じてみたい。

なお、ガバナンスとマネジメントの定義については、捉え方によって曖昧さがあるが、 本稿では、ガバナンスを「意思決定に係る組織構造」、マネジメントを「組織目標を達成 するための機能」と定義する。

## 2. 大学の組織・経営に関する研究

大学の組織・経営研究について、両角(2010)は、アメリカを中心とする研究の趨勢として、1960年代から1970年代前半までのアメリカの高等教育の拡大、大学紛争が大学の組織・運営についての実証研究を発展させ、1980年代の大学経営の危機は、より実践的な研究を要請したと説明している。そして、1990年代に入ると大学を取り巻く社会環境は大きく変化し、その中でより実践的でありながら、大学の実態をより現実的に捉え、その操作可能性の限界をわきまえたうえで、大学独自の変化の可能性を追求する研究が生じているとしている。

日本においては、江原(2005)が、マクネイの同僚制、官僚制、法人制、企業制の4つの分析的区分による大学組織モデルを示したうえで、日本の大学組織も同僚制・官僚制から法人制・企業制の方向に変わろうとしていると述べている。また、こうした流れがある中においても、同僚制の組織文化は、大学の革新や発展にとっても不可欠な要素だとしている。

また、羽田(2013)は、高等教育のガバナンスとは、高等教育を管理・運営するための諸ルールの体系であり、システムレベルにおける機関に対する管理と機関内部の管理 (運営と同義であり、団体自治の領域でもある)との二つのレベルがあるとしたうえで、 戦後日本のガバナンスの変容について説明している。

これらの研究を概観すれば、大学ガバナンスの時代的背景に基づく類型化も可能ではあると思うが、大学の組織・経営上の問題は、個別の大学の置かれている状況は勿論のこと、時々の文教施策の影響や組織文化の違いに大きく左右されるため、複眼的な視点で分析をすることが必要であろう。

一方で、こうした組織や経営の問題は、環境変化による経営危機などの影響により、より実践的なものが求められる傾向にあることは、アメリカの事例からも明らかである。 江原(1999)は、大学組織研究のなかでは実践的で実用的な研究に近いものとして、 戦略的計画(strategic planning)と戦略的管理運営(strategic governance)に関する 研究に注目し、その課題と展望を明らかにしている。

アメリカでは、第二次世界大戦後、1950年から60年代にかけて州立大学が数多く新設され、入学者も急増した。Keller(1983)によれば、この時期の大学は、巨大な慈善基金や政府の支援が大きな支えとなり、1955年から1974年の20年は米国の高等教育が最も成功した時代として位置付けられる。学生数も1955年の2,500千人から1974年の8,800千人と、20年で実に3倍以上に膨れ上がり、これに伴って1950年代には殆どいなかった留学生は1974年には152千人を記録し、女性の比率も向上した。しかしながら、1978年をピークに若年層の人口は減少し、18歳人口の1979年と1994年との比較で、4分の1も減少したとしている。各大学は、この時期に大規模な変動に直面したことから、積極的な行動を促すプランの必要性を感じ、戦略計画を策定するようになった。Peterson(1999)は、歴史上の展開として、組織の環境適合モデルの観点から、3段階の計画アプローチを示している。第一段階として、1950年から1975年を「計画、予測、長期計画」の時代、第二段階として、1975年から1990年を「戦略計画」の時代、1990年から現在を「文脈計画」の時代と位置付けて整理しており、予測に基づく分析や

管理を重視した時代から、徐々に柔軟性や人、更には組織文化に焦点を当てたプランニングへと移行していると分析している。

さて、これを踏まえて日本の状況を見てみよう。国立大学は2004年からの法人化により、国立大学法人法に6年を一区切りとする中期目標・中期計画の策定が盛り込まれた。2016年からは三期目がスタートしている。私立大学では、私大協会附置私学高等教育研究所「私大経営システム分析」プロジェクトが2006年に実施したアンケート調査「経営実態調査」において、「中長期経営計画」を策定し、運営している大学は、僅か24.8%(69大学)であったが、一方で策定の予定がない大学は、僅か8.3%(23大学)であり、多くの大学が策定の準備を進めていたことが分かる。その後、私大協会附置私学高等教育研究所「私大マネジメント改革」プロジェクトが2009年に実施したアンケート調査「私立大学の財務運営に関する実態調査」では、「中長期経営計画」を策定済みと回答した大学は55.3%となり、前述の調査と比べ、中長期経営計画を策定した大学が飛躍的に増加したことが報告されている。さらに、私大協会附置私学高等教育研究所「私大マネジメント改革」プロジェクトが2011年に実施したアンケート調査「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」(以下「私高研アンケート(2011)」という)では、「事業計画(単年度)とは別に中長期計画」を策定していると回答した大学は58.7%まで及んだ。

篠田(2013)は、私高研アンケート(2011)を基に、中長期計画があるだけでは改革は前進するものではなく、効果を上げるためには、PDCAサイクルの全ての段階を通じてのマネジメントの具体的なあり方、工夫・改善が有効性を持つことを明らかにしている。

2018年以降、日本の高等教育機関においては、再び該当年齢人口の減少局面を迎えることとなり、これまで以上に大学におけるガバナンスやマネジメントのあり方が問われることとなる。その際、特にアメリカの事例からも、より実践的な取り組みとして戦略的計画あるいは中長期計画の取り組みに注目が集まることが予想される。しかしながら、江原(1999)がアメリカの事例を基に指摘するように、戦略的計画や戦略的管理運営の具体的な運用は、大学ごとにそれぞれ個別的でユニークであり、改革の成否を左右する条件は大学によって非常に違っているといえる。

今後は、ガバナンスやマネジメントの多様性を認めつつも、こうした戦略的計画あるいは中長期計画の取り組みが単に機能しているというだけではなく、結果としてどの程度経営に影響を与えているのか、そもそも経営に与える影響が強い要素は何かを明らかにしていくことも必要であろう。

#### 3. 学校教育法の改正後の私立大学におけるガバナンス・マネジメントの状況

### (1)調査の概要

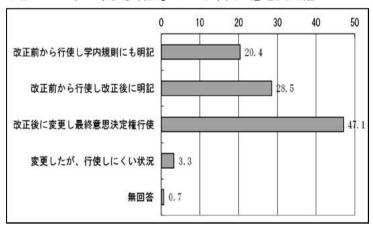
これまで、私大協会附置私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革プロジェクトチーム(以下「プロジェクトチーム」という。)」では、私立大学における経営の実態とそのマネジメントのあり方について調査を重ね、戦略的経営を実質化させ、成果を上げるためには、①中長期計画の策定と具体的な事業計画等への落とし込み、②PDCAサイクルの確実な実行などが有効であることを明らかにしてきた。

本調査で紹介する調査データは、2017年4月~6月にかけて行ったアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」によるものである。日本私立大学協会会員校406校を対象に、274校(回収率:67.5%)から回答が得られた。また、本調査は、プロジェクトチームが行う6回目の調査であり、今日における私立大学におけるガバナンスの現状を明らかにするとともに、今回の学校教育法の改正が私立大学のガバナンスやマネジメントにどのような影響を与えたか、変化した面とともに課題を調査・分析すること、そして改善・強化策を考察することを目的として実施したものである。

まずは、本調査結果から、学校教育法の改正を経て各大学のガバナンスやマネジメントの状況とどのように変化したのかについて概観することとしたい。

#### (2) 学長の意思決定権の見直し

今回の学校教育法の改正により、私立大学に関しては、大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を促進するため、副学長・教授会の職や組織の規定を見直すことが求められた。基本の趣旨は、学長がリーダーシップを発揮できる体制づくりであり、その中でも重要となってくるのが意思決定プロセスである。学校教育法第92条第3項では、今回の学校教育法の改正前から「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と規定されている。しかしながら、教授会との関わりの中で、規定と実態とが合わない事例もあることから、教授会の位置づけや審議事項を明確にすることで、学長の決定権を明確にするものである。



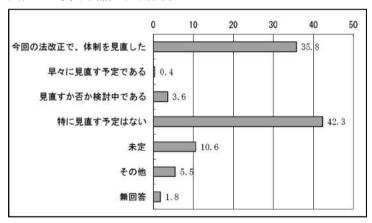
図表1 「改正学校教育法」による学長の意思決定権

本調査項目では、学校教育法の改正を境に、学長の意思決定権がどのように変化したのかを尋ねた。結果として、図表1のとおり、「学校教育法改正後に学内規則を変更し、教学の最終意思決定権を行使している。」が47.1%と約半数を占めた。しかしながら、「学校教育法改正前から教学の最終意思決定権を行使し、学内規則にも明記していた。」と回答した大学は20.4%、「学校教育法改正前から教学の最終意思決定権を行使し、改正後に学内規則に明記した」と回答した大学は28.5%となっており、合わせると48.9%

と約半数の大学が、学校教育法の改正前から、学長が意思決定権を行使していることが わかった。逆に、法令上、学校教育法の改正前から学長が意思決定権を有していたにも かかわらず、約半数の大学において、実態との間でかい離が生じていたとも言える。

#### (3) 学長を補佐する体制の見直し

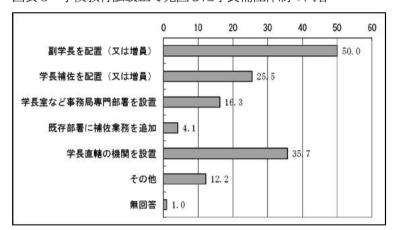
今回の学校教育法の改正では、学長がリーダーシップを発揮できる体制づくりの一環として、副学長の職務が拡充された。具体的には、学校教育法第第92条第4項の「副学長は、学長の職務を助ける。」を「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。」に改定された。従来の規定では、学長の補佐業務に限定されていたが、改正後では、学長の指示を受けた範囲内において、学長の職務を行えるようになったことは大きい。学長の業務は多岐に亘るため、本改正により、副学長との役割分担の中で、中長期的課題など、学長がなすべき重要事項に学長自身が時間を割けるようになり、大学改革がスピード感を持って進められることが可能となる。学長が日常の課題に負われて時間が経過するような状況では、大学改革も思うようには進まないことは想像に難くない。本調査では、こうした副学長の職務も含めた学長の補佐体制の見直し状況について尋ねたところ、図表2のとおり、特に見直す予定はないと回答した大学は、42.3%と一番多く、次いで今回の学校教育法の改正で学長の補佐体制を見直した大学は、35.8%であった。見直す予定はないと回答した大学42.3%の中には、既に学長補佐体制が確立され機能している大学が含まれていることも考えられる。



図表2 学長を補佐する体制

次に、今回、学長の補佐体制を見直したと回答した大学がどのような見直しを行ったのかについて見てみたい。結果としては、図表3のとおり、「副学長を配置(又は増員)」が50.0%と最も多く、次いで「学長直轄の機関を設置」35.7%、「学長補佐を配置(又は増員)」25.5%、「学長室など事務局専門部署を設置」16.3%となった。

最も回答の多かった「副学長を配置(又は増員)」については、新たな位置付けの副学長の配置という意味合いもあり、この内の半数以上の53.1%の大学は、副学長の業務節囲と権限を明確化したと回答している。



図表3 学校教育法改正で見直した学長補佐体制の内容

## (4) 組織風土・マネジメント体制

組織を運営する上で、学長がリーダーシップを発揮するだけで全てが解決するわけではない。それぞれの大学には長年に亘って醸成された組織文化があり、関連法規を見直しただけですぐに変化をもたらすものではない。Saloner(2002)は、競争優位性には多くの種類はあるものの、大きくは企業のポジションを基盤とする優位性(positional advantages)と、企業の組織能力を基盤とする優位性(capability advantages)の二つに分けられるとしている。大学に置き換えれば、ポジションを基盤とする優位性は、ブランドや偏差値、社会的評価などが挙げられるが、今後は、組織風土やマネジメントプロセスなどの組織能力を基盤とする優位性も重要となってくるものと思われる。

本調査では、今回の学校教育法の改正を受けて、現在の組織風土とマネジメント体制についても尋ねた。図表4のとおり、「あてはまる」と「ややあてはまる」との計で多かったのは、「ク)理事長や学長の方針は、教授会や教職員に浸透している」の91.2%と「キ)教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長・学長や幹部が決断し、実行している」の90.5%であった。一方で、「カ)教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある。」が42.0%と最も少なかった。「ア)意思決定が迅速にできる体制にある」が84.7%と比較的高い数値であることも踏まえれば、多くの大学でガバナンスが強化されつつある現状を窺い知ることができる。

これらの結果から、全体の傾向として、経営トップが方針を示し、学内の意見を聞きながら、最後は理事長・学長が決断し、実行するというマネジメントを志向する大学が多いことがわかるが、こうしたマネジメントが実際の成果に結びついているかどうかについては、改めて分析する必要がある。特にマネジメントのあり方については、それぞれの大学の置かれている状況や組織文化とも密接に関わるため、多様な視点で語られる

べき事項である。具体的には、マネジメントにおいて、トップダウン要素とボトムアップ要素とのバランスが重要であり、これらの要素をどのように配分してマネジメントするかは、それぞれの大学によって異なることを念頭に置いて考える必要がある。

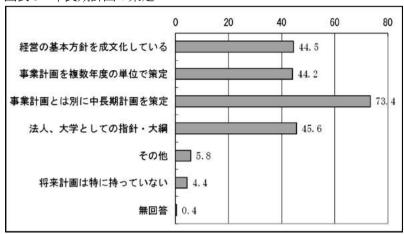
図表4 「改正学校教育法」を受けての組織風土・マネジメント体制

	あてはま	ややあて	あまりあて	あてはま	(-)   (1-)
	る(a)	はまる(b)	はまらない	らない	(a) $+$ (b)
ア) 意思決定が迅速にできる 体制である	44.2	40.5	12.4	1.5	84.7
イ)会議による運営を重視し、皆で議論して 総意で決める風土である	21.5	52.9	20.8	2.9	74.5
<ul><li>ウ) トップが強いリーダーシップを発揮し、 組織の一体感を醸成している</li></ul>	36.9	46.4	13.9	1.1	83.2
エ) ボトムアップよりはトップダウンの傾向 が強い	14.2	54.0	27.0	2.6	68.2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる風土 で、それを取り入れた運営をしている	13.9	65.0	17.9	1.1	78.8
カ) 教授会など学内機関の議論によっては、 調整に時間がかかることがある	7.3	34.7	45.6	10.6	42.0
キ)教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事 長・学長や幹部が決断し、実行している	51.8	38.7	6.9	0.7	90.5
ク) 理事長や学長の方針は、教授会や教職員 に浸透している	43.1	48.2	6.6	0.4	91.2

### (5) 中長期計画への取り組みの状況

今後、高等教育を取り巻く環境が大きく変化していく中、先行して学齢人口の減少期を迎えたアメリカの事例からも分かるように、中長期計画に基づくマネジメントが重要になってくる。日本の私立大学における中長期計画の導入状況は、「私高研アンケート(2011)」において、「事業計画(単年度)とは別に中長期計画」を策定していると回答した大学は58.7%であった。本調査においても同様の質問をしており、図表5のとおり、「事業計画とは別に中長期計画」を策定済みと回答した大学は73.4%となり、将来計画を特に持っていないと回答した大学が4.4%とごく僅かであったことから、大方の大学において、将来計画を持っていることが分かる。

図表 5 中長期計画の策定



このように、現状では、中長期計画を持っている大学が 73.4%であることに加えて、ほぼ全ての大学において、何らかの形で将来計画を持っている状況においては、もはや中長期計画の策定の有無が成果に直結するというよりは、その計画の中身や進め方、つまりはマネジメントの方法に比重の多くが置かれるようになる。そのような場合、どのように計画を立て、その計画をどのように実行し、さらにはその成果をチェックした上で、次の計画につなげていくのかという PDCA サイクルを実質化させなければならない。今回の調査では、「計画策定 (Plan)」、「計画の実行 (Do)」、「点検・評価・改善 (Check・Action)」それぞれに必要な行動をこれまでの本プロジェクトでの経験知を基礎に項目を抽出し、取り組み状況を 4 段階で尋ねた。

図表 6-1 計画策定 (Plan)

	十分取り組 んでいる(a)	取り組ん でいる(b)	少しは取り組 んでいる(c)	取り組ん でいない	(a) + (b) +(c)
ア) 経営トップがビジョンを示し、 それに基づき計画を具体化して いる	34.5	55.6	6.9	0.8	96.9
イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している	31.0	60.9	5.4	0.4	97.3
ウ)計画の達成目標、計画指標を数 値も含めて明確に示している	16.5	49.8	26.1	5.4	92.3
エ)大学の実態を示すエビデンス(自 己評価、外部評価など) に基づ き計画を策定している	16.5	55.6	21.8	3.8	93.9
オ)様々な機会で教職員からの意見 を十分に聞き、関与させながら 計画を策定している	16.5	57.1	21.5	2.3	95.0
カ)政策・方針を策定推進する専門 組織(企画部門やIR組織など) を設置して策定している	16.5	42.1	28.4	10.7	87.0
キ) プロジェクトやワーキングなど 特別な組織を一時的に編成して 策定している	23.8	44.4	14.6	13.8	82.8

まず、「計画策定(Plan)」において設定した項目の取り組み状況から見てみることとしたい。図表 6-1 のとおり、「十分取り組んでいる」、「取り組んでいる」、「少しは取り組んでいる」の合計を見てみると、総じて80%台以上と高い率になっており、最も高かったのは「イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している」が97.3%、次いで「ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している」が96.9%となった。「十分取り組んでいる」だけを見ても、この2項目が30%台と高く、計画策定の段階においてビジョンや目標を重視していることが伺える。

続いて、「計画の実行(Do)」における取組状況を見てみると、図表 6-2 のとおり、「十分取り組んでいる」、「取り組んでいる」、「少しは取り組んでいる」との合計は、「ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の業務計画など)に具体化されている」が 96.9%と最も高く、次いで「カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシップが発揮されている」が 95.8%となった。一方で、「ウ)中長期計画が教員の個人目標と連結している」が 63.6%、「エ)中長期計画が職員の個人目標と連結している」が 73.2%と全体の項目の中では低い値となっており、いずれの項目も「十分取り組んでいる」で見た場合には一桁台になっている。これらのことから、計画の実行段階においては、経営トップのリーダーシップが発揮され、中長期計画が部署の業務計画にまでは落とし込まれているものの、教職員の個人目標にまで落とし込んで十分に取り組んでいる大学は、まだ限られていると言える。

図表 6-2 計画の実行 (Do)

	十分取り組ん でいる(a)	取り組ん でいる(b)	少しは取り 組んでいる (c)	取り組んで いない	(a)+(b) +(c)
ア) 中長期計画の重点項目が事業計画 (教育改革や部署の業務計画など) に具体化されている	24.9	57.5	14.6	0.8	96.9
イ)中長期計画の重点項目が財務計画や 予算編成に具体化されている	21.1	50.2	21.8	4.6	93.1
ウ) 中長期計画が教員の個人目標と連結 している	3.4	15.3	44.8	33.7	63.6
エ) 中長期計画が職員の個人目標と連結 している	6.1	28.7	38.3	24.5	73.2
オ)計画を推進するために、内容(数値 目標、期限やスアゲュール、責任者の明確 化など)を具体化している	12.6	44.8	33.0	6.9	90.4
カ) 政策実行に指揮をとる経営トップの リーダーシップが発揮されている	28.4	54.4	13.0	1.9	95.8
キ) 政策実行に指揮をとるトップを支え る補佐機能が確立している	18.8	49.4	25.3	4.2	93.5
ク)構成員への政策の浸透や課題共有の ための方策(計画内容の解説・議論 や情報公開など)を取っている	15.3	53.6	24.5	4.2	93.5
ケ)構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっている	11.5	39.1	34.5	12.6	85.1

最後に、「点検・評価・改善(Check・Action)」における取組状況を見てみることとしたい。図表 6-3 のとおり、「十分取り組んでいる」、「取り組んでいる」、「少しは取り組んでいる」との合計では、全ての項目で80%以上となっており、総じて高い率になっている。最も率が高かったのは、「ア)定期的に達成状況の自己点検・評価や未達事項の原因分析、改善を行っている」の94.3%であり、次いで、「ウ)事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告書にまとめるなど、次の計画策定にいかしている」の93.1%という結果となった。

一般的に、多くの組織で PDCA がうまく回らない原因として、この Check・Action が機能していないケースが見られる。目的・目標を踏まえた Check を行っていなかったり、Action に繋げられない事例も数多くある。今回の調査から、多くの大学において Check・Action の取り組み自体は行っているものの、「十分取り組んでいる」だけを見れば、全ての項目で 10%台であることからも、まだ課題は残されているようである。

図表 6-3 点検・評価・改善(Check・Action)

	十分取り組ん でいる(a)	取り組ん でいる(b)	少しは取り 組んでいる (c)	取り組んで いない	(a)+(b) +(c)
ア)定期的に達成状況の自己点検・評価 や未達事項の原因分析、改善を行っ ている	14.2	56.3	23.8	3.4	94.3
イ) 中長期計画の評価と自己点検評価、 外部評価 (認証評価等) を関連付け ている	11.1	51.0	28.0	7.7	90.0
ウ)事業計画の実施状況や到達度合いを 総括して事業報告書にまとめるな ど、次の計画策定にいかしている	18.8	53.6	20.7	4.6	93.1
エ)教育研究業績や人事考課など、教職 員の取組みを個々に評価し、業務改 善や人材育成に繋げている	10.0	33.7	41.0	13.0	84.7

以上、「計画策定(Plan)」、「計画の実行(Do)」、「点検・評価・改善(Check・Action)」 それぞれの取り組み状況を見てきたが、総じてほぼ全ての項目において取り組みがなされていると言える。しかしながら、本調査では具体的な取り組み方法までは深く聞いていないため、それぞれの取り組みが成果に結びついているかまでは分からない。例えば、「計画の実行(Do)」において、「オ)計画を推進するために、内容(数値目標、期限やスケジュール、責任者の明確化など)を具体化している」の「十分取り組んでいる」、「取り組んでいる」、「少しは取り組んでいる」との合計は、90.4%と比較的高い率になっているが、成果指標とプロセス指標をどのように区分して管理しているのか、更には何を重要成功要因(Critical Success Factor)と位置付けているのかまでは分らない。「点検・評価・改善(Check・Action)」においても、「ア)定期的に達成状況の自己点検・評価や未達事項の原因分析、改善を行っている」は、94.3%と率は高かったが、改善していることまでは分っても、実際の成果に結びつく改善になっているかまでは、アンケート調

査だけではわからない。今後は、訪問調査も含めて、より深い調査が必要であると認識 している。

#### (6) 直面している重要な課題

現在、学齢人口の減少を始め、大学経営自体が厳しくなる中、それぞれの大学が直面している重要な課題について尋ねた。項目としては、入学定員の確保、学部の新設や改組転換、経費や人件費など支出の削減、施設・設備のメンテナンス、教育の質向上や学士力の育成、退学率・休学率の減少策、地域との連携、グローバル化への対応、就職率の向上、教育改革の恒常的な推進体制、教職員の評価制度の確立や改善、情報公開内容の拡大を選択肢として用意したところ、非常に重要であると回答した項目として最も高かったのが、「入学定員の確保」が89.8%であり、次いで「教育の質向上や学士力の育成」が82.5%という結果となった。2018年以降、再び学齢人口の減少期を迎えること、志願者確保の二極分化が拡大しつつあること、先行き不透明な時代を生き抜くことができる学生を育成するための教育の在り方が問われていること、第三期の認証評価を目前に内部質保証のシステムの実質化が急務であることなどが、その理由と考えられる。

## 4. 中長期計画の経営に与える影響の分析

これまでは、学校教育法の改正を経て各大学のガバナンスやマネジメントの状況とどのように変化したのかについて、中長期計画への取り組み状況も含めて概観してきた。各大学における学校教育法の改正による変化やガバナンス・マネジメントの状況、更には中長期計画に対する取り組み状況については状況を把握することができたものの、多くの大学が取り組んでいることが経営効果が高いとは断定はできない。場合によっては、これらの取り組み以上に経営に影響を与えている要素があるかもしれない。

そこで、経営効果には様々な指標が考えられるが、本調査から、多くの大学が直面している重要課題として「入学定員の確保」を掲げていることを踏まえ、どのような要素が入学定員充足率に影響を与えているかの分析を試みたい。

まず、図表 6-2、図表 6-2、図表 6-2、図表 6-2、図表 6-2、で確認した中期計画における「計画策定 (Plan)」、「計画の実行 (Do)」、「点検・評価・改善 (Check・Action)」それぞれの項目の取り組み状況と入学定員充足率との関係を相関比 ( $\eta$ ) によって調べたところ、有意な関連が認められたのは、「計画策定 (Plan)」の項目中の「カ)政策・方針を策定推進する専門組織を設置して策定している」 ( $\eta=0.253$ ) と「計画の実行 (Do)」の項目中の「キ)政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機能が確立している」 ( $\eta=0.222$ ) のみであり、いずれも十分に取り組んでいると回答した大学ほど入学定員充足率が高い傾向が認められた。

「点検・評価・改善 (Check・Action)」の項目の中では、「ウ)事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告書にまとめるなど、次の計画策定にいかしている」 ( $\eta = 0.154$ ) の相関比は高かったが、入学定員充足率との間には直接的関連は認められなかった。

次に、図表 4 で確認した「改正学校教育法」を受けての組織風土・マネジメント体制の各項目と入学定員充足率との関係を相関比( $\eta$ )によって調べたところ、有意な関連が認められたのは、「オ)教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」( $\eta = 0.182$ ) であった。

ここまでの結果を見れば、経営トップのリーダーシップが発揮できるよう、政策・方針を策定推進する専門組織を設置し、計画を実行する段階においても補佐機能が確立しており、 構成員の意見を反映する風土を持つ組織ほど、入学定員充足率が高いと言える。

しかしながら、入学定員充足率は、様々な要因に左右されるとの報告もある。2017 年度に日本私立学校振興・共済事業団が「学校法人基礎調査」から、私立大学の入学者等に関する項目のデータを集計したところ、「入学定員 500 人未満」の規模の大学は集計値で入学定員を満たしておらず、定員規模が大きい大学ほど入学定員充足率が高い傾向が見られた。また、同調査では、地域別の入学定員充足率も示しているが、東京が 107.3%と最も高く、地方に比べて大都市圏の入学定員充足率が高い傾向にあることがわかる。このような調査結果を鑑みると、入学定員充足率に対して、これまで見てきた中長期計画の取り組みや組織運営マネジメントだけが特異的に重要だとは言えないのではないかとも考えられる。よって、これらの調査の知見も参考に、定員規模と立地も説明変数として取り上げ、入学定員充足率に対する重回帰分析を試みた。

重回帰分析にあたっては、1. 入学定員、2. 立地(①大都市(東京23区、横浜市、大阪市、名古屋市)、②中核都市(①以外の政令指定都市)、③地方(①、②以外)、3. 計画策定、4. 計画実行、5. 点検・評価・改善、6. 組織風土・運営の6変数モデルとした。

なお、入学定員充足率の適正値に係り、入学定員充足率110%以下の大学に限定した。

図表7 入学定員充足率の規定要因

•	В	β	t値
定数	64.28	*	9.74 **
入学定員	0.01	0.22	3.21 **
立地	1.80	0.09	1.31
計画策定	2.87	0.17	2.22 *
計画実行	0.56	0.03	0.36
点検・評価・改善	0.66	0.03	0.45
組織風土•運営	2.72	1.79	0.10
N=224	調整済法	央定係数=	=0.119

注:立地は「大都市」を3、「都市」を2、「地方」を1とした。計画策定は「政策・方針を策定推進する専門組織を設置して策定」、計画実行は「政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機能が確立」、点検・評価・改善は「事業計画の実施状況や到達度合いを総括して次の計画策定に活用」、組織風土・運営は「教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れて運営」に対する回答(いずれも、「あてはまる」を4、「ややあてはまる」を3、「あまりあてはまらない」を2、「あてはまらない」を1とした)。

Bは非標準化回帰係数、 $\beta$  は標準化回帰係数。\*\*1%有意、\*5%有意。

この結果、入学定員充足率に関して、基本的に大学の規模によって左右されるものの、中長期計画の計画策定時において政策・方針を策定推進する専門組織を設置して取り組むことも無効ではないことが明らかとなった。入学定員充足率が経営の成果指標として適切かどうかという問題は残るものの、今後、補助金にも影響するような 110%を超えない範囲で、充足率が高ければ高いほど当該の大学の経営能力は高いと言うこともできるであろう。

大学経営は、規模のメリットによる影響が強いと言えるが、このことは単に規模が大きいからと言うだけではなく、それだけの規模を維持することができるポジショニングを確立しているということ、つまりはポジションを基盤とする優位性を持っていることの影響が大きいとも言える。また、規模の大小に拘らず、経営トップを支えるための政策策定組織を持つことも重要である。経営トップがリーダーシップを発揮して大学改革を進めることは一人では難しい。これは、政策立案できる補佐体制を構築することの重要さを示唆しているものと考える。

日本の高等教育における中長期計画による取り組みが定着するには今しばらくの時間を要するものと考える。大学経営の担い手が、戦略経営の形を築いて機能させ、組織能力を高めることで規模以上に経営に影響を与えるよう、中長期計画を実質化させていくことが今後の課題である。

### 5. まとめ

これまで見てきたとおり、今回の学校教育法改正前から、約半数の大学において学長の意思決定権が行使されており、学校教育法の改正後に学内規則を変更し、教学の最終意思決定権を行使している大学が約半数存在することが分かった。また、組織風土とマネジメントの体制については、多くの大学で経営トップの方針が教職員に浸透し、経営トップの決断力と実行力が発揮されている。更に、73.4%の大学が事業計画とは別に中長期計画を策定しており、将来計画を特に持っていない大学は4.4%とごく僅かであった。加えて、中長期計画への取り組み状況として、計画策定段階においてはビジョンや目標を重視、計画実行段階では、事業計画への具体化、点検・評価・改善段階においては、定期的に達成状況の自己点検・評価や未達事項の原因分析、改善を行うこと、それぞれを重要視していることも分かった。

これらの結果は、あくまでも各大学のガバナンスやマネジメントの状況を可視化したものであり、これらの取り組みが実際、成果に結びついているかどうかまでは分からない。そこで、入学定員充足率を成果指標と位置付けた上で、1.入学定員、2.立地、3.計画策定、4.計画実行、5.点検・評価・改善、6.組織風土・運営の6変数で重回帰分析を試みたところ、原則として入学定員充足率は、大学の規模に左右されるものの、中長期計画の計画策定時において政策・方針を策定推進する専門組織を設置して取り組むことも統計的に有意であった。

このことから、現段階において入学定員充足率に対する大学の規模による影響は大きいと言えるが、今後、進学率の伸びが鈍化する中で学齢人口減少期を迎えることを踏まえれば、戦略の実行力を持たない大学は、規模の大小に拘らず厳しい局面を迎えることは容易に想像できる。競争優位の源泉をポジショニングだけに頼っていては、遅かれ早かれ縮小、あるいは淘汰の道を歩むであろう。そうならないためにも、経営トップがリ

ーダーシップを発揮できるよう、それを支える補佐体制を構築することが重要である。 教職員がチームとなって、政策立案、更には実行まで支えていく体制ができると理想的 である。

現在、多くの私立大学で中長期計画を策定し、戦略経営の実践を試みているが、まだまだ実質化しているとは言い難い。そこには幾つか問題があると考えられる。例えば、①長期計画が総花的かつ複雑化し、構成員に理解されていないケース、②ビジョンをどのように達成するのかの戦略ストーリーが明確になっていないケース、③どうなったらビジョンが実現できたことになるのかがイメージできないケース、④成果を出すためのプロセス管理が十分でないケース、⑤戦略実現の仕組みはあっても、戦略思考が構成員に浸透していないため、シングルループ学習に留まっているケースなど、枚挙に暇はない。

日本の各私立大学の中長期計画を見ていると、理念こそ違いはあれ、経営戦略自体のコモディティ化が進んでいるように感じる。個々に見て行けば特色ある教育、研究、社会貢献を実践している大学は数多くあるものの、大学全体の打ち手としては似通ってきている。当然のことながら、似たような戦略を立てたとしても、うまくいく大学とそうでない大学とがある。当然、投資できるリソースの多寡はあるものの、根本は環境変化に柔軟に対応し、戦略を確実に実行して成果を上げていくことができる組織能力の違いが大きいのではないであろうか。

また、組織の志である理念と中長期計画との整合性も重要である。なぜ自大学がその ビジョンを実現しようとしているのか、志に基づくストーリーとして説明できなければ、 魂は入らない。今一度、各私立大学の原点である建学の精神に立ち戻り、掲げるビジョ ンや中長期計画との整合性を確認し、自大学ならではの特色を出していくことが肝要で ある。

こうした中長期計画に基づく取り組みを含め、ガバナンスやマネジメントはあくまでも手段であり、自大学の機能を最大化し、組織としての志、理念を実現していくことが目的であることを忘れてはならない。

なお、今後の課題として、本稿では、経営指標として入学定員充足率を取り上げたが、 多様な指標から分析を試みることも必要である。今回使用した入学定員充足率について は、今後、定員管理の適正化の中で補助金不交付の条件も厳しくなり、教育の質を確保 する観点からも、充足率 100%に近づけていくことが求められる点に留意する必要があ る。

## 参考文献

- 中央教育審議会, 1971, 『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施 策について(答申)』
- 中央教育審議会,2012,『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて-生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ-(答申)』
- 中央教育審議会大学分科会,2014,『大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』
- 大学審議会、1995、『大学運営の円滑化について(答申)』

- 大学審議会, 1998, 『21 世紀の大学像と今後の改革方策について一競争的環境の中で個性が輝く大学—(答申)』
- 江原武一, 1999,「管理運営組織の改革-日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学 組織改革の国際比較研究』広島大学大学教育研究センター
- 江原武一, 2005, 「大学の管理運営改革の世界的動向」 『大学の管理運営改革 日本の行 方と諸外国の動向』 東信堂
- 羽田貴史, 2013,「高等教育のガバナンスの変容」『組織としての大学ー役割や機能をどうみるか』 岩波書店
- Keller, George, 1983, Academic Strategy—The Management Revolution in American Higher Education, The Johns Hopkins University Press
- 公益財団法人文教教会、2014、『国・公・私立大学ガバナンス改革必携』
- 教育再生実行会議,2013、『これからの大学教育等の在り方について (第三次提言)』
- 両角亜希子,2010,『私立大学の経営と拡大・再編-1980年代後半以降の動態』東信堂 日本私立学校振興・共済事業団,2017,『平成29(2017)年度 私立大学・短期大学等 入学志願動向』私学経営情報センター
- Peterson, M.1999, "Using Contextual Planning to Transform Institutions" ASHE Reader on Planning and Institutional Research, Person Custom Publishing
- Saloner, G., Shepard, A. and Podolny, J., 2001, *Strategic Management*, Wiley. (= 2002, 石原洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社)
- 私学高等教育研究所,2007,『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書
- 私学高等教育研究所,2010,『財務、職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究業書
- 私学高等教育研究所,2013,『中長期経営システムの確立、強化に向けて』私学高等教育研究叢書
- 篠田道夫,2013,「実効性ある中長期経営システムの構築に向けて」『中長期経営システムの確立、強化に向けて』日本私立大学協会附置私学高等教育研究所

## 第4章 小規模大学における組織マネジメントの現状と課題

# 增田 貴治(愛知東邦大学 理事. 法人事務局長. 学長補佐)

# 1. はじめに

2018 年 1 月、朝日新聞は「文部科学省は、経営が悪化し、教育の質も低下している 私立大学・短大を運営する学校法人への補助金(私学助成)を、大幅にカットする仕組 みを 2018 年度から導入する方針を決めた」と報道した。また、2018 年からは 18 歳人 口の減少期への突入、進学率の頭打ちなどが重なり、大学経営が厳しくなることが予想 されている。

このような状況の中、私立大学協会附置私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革プロジェクトチーム」(以下、「プロジェクトチーム」)では、私立大学のマネジメントに焦点を当て研究を進めてきた。2006年から研究している本プロジェクトチームでは理事会や財務、事務局について、それぞれの組織運営の状況、とりわけ大学の目標達成に果たす役割とその機能、運営全体の軸となる「リーダーシップ」や「マネジメント」のあり方など、その取組みの現状と課題や成果、教訓を明らかにすることを目的としてきた。

2014年に実施した「特色ある地域連携活動とそのマネジメントに関する実態調査」では、組織マネジメントの特徴として、中・大規模大学と小規模大学ともトップのリーダーシップの強さがマネジメントに強く関連していることが推察された。その一方で、小規模大学では、「教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」と「意思決定が迅速にできる」運営との間に相関があり、トップのリーダーシップ以外の要素も組織マネジメントに関連していることが明らかにされた(私学高等教育研究所、2015:36-39)。また、これまで小規模大学(入学定員 500 人未満)における組織運営上のマネジメントの特徴については、中・大規模大学との比較から収容定員の規模によってマネジメントの違いがあることも明らかにされてきた(両角亜希子、2011:32)。すなわち、大学の規模によってマネジメントに違いがあることから、いわゆる「2018年度問題」を考えると、小規模の持つ条件を前提とする組織運営上の課題はとても大きい。

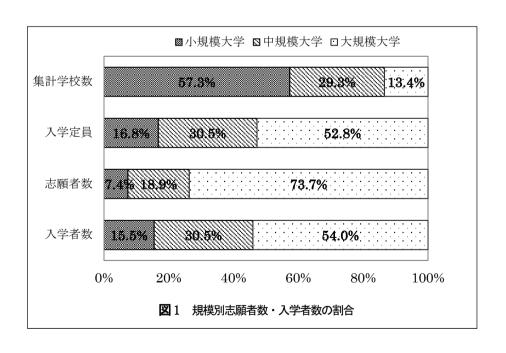
そこで本稿では、プロジェクトチームが 2017 年度に実施したアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」の結果から、小規模大学の中でも学校法人における経営指標を満たす大学(入学定員、事業活動収支差比率)の特徴を明らかにすることにより、政策に基づくマネジメントがいかにして実現され、どのような組織運営システムを構築し、どのように遂行されているのか、成果につなげるための組織運営の在り方について論じてみたい。

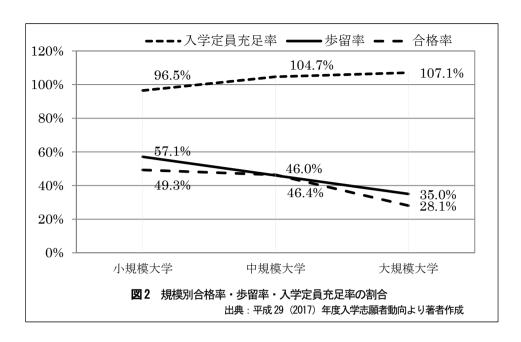
#### 2. 小規模私立大学の現状

日本私立学校振興・共済事業団の「平成29 (2017) 年度私立大学・短期大学等入学志 願動向」をみると、2017年度入学定員充足率が100%に満たない大学は581校の内229 校で、実に全体の39.4%が定員割れであり、中には募集停止に追い込まれた大学まで出ている。2017年12月31日付け読売新聞(14版)では、私大・短大660法人のうち17%にあたる112法人が経営難にあり、その中の21法人が2019年末までに破綻の可能性、91法人がそれ以降に破綻の可能性があると報じ、日本私立学校振興・共済事業団から「地方の中小規模大学」「都市部の小規模大学」が特に厳しいとのコメントがあった。

### ①入学志願者の動向

「平成29 (2017) 年度私立大学・短期大学等入学志願動向」(日本私立学校振興・共済事業団)によると、平成29年度は平成28年度と比較すると、入学定員、志願者、受験者、入学者は増加している。しかしながら、規模別に入学定員充足率 (大学)をみると、500人以上の大学では100%を超えているものの、500人未満の大学では100%未満となっており、小規模大学の定員充足率が厳しい状況にあることがうかがえる。また、この結果から入学定員の人数でで大学を規模別に分類すると、大規模大学(1,500人以上)は78校、中規模大学(500人以上1,500人未満)は170校、小規模大学(500人未満)は333校となる。図1のとおり、13.4%の大規模大学が全志願者数の73.7%を占め、全入学者数の半数を超える54.0%の割合になる。そして、残り46%の入学者を中規模と小規模の大学503校(86.6%)で分け合う結果となっており、定員割れとなる大学を生む要因のひとつになっていると考えられる。また、図2で示すように、特に小規模大学は、歩留まりは高いが、定員充足率は96.5%と規模が小さい大学ほど厳しい状況であることが見て取れる。

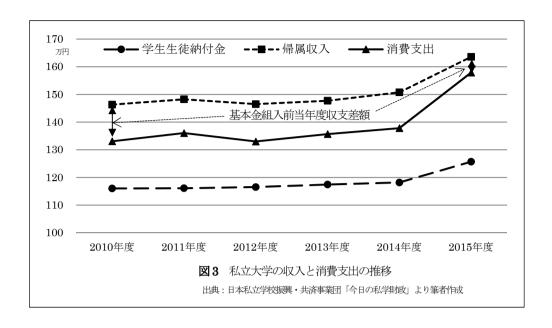




### ②学納金の動向

内閣府は、2016年の雇用情勢については一定改善しており、総雇用者所得についても 緩やかに上昇していると報告している。しかし、学費により家計を圧迫する状況は以前 とほとんど変わっていない。さらに、安定的な学生確保も年々厳しさを増すなかで、各 大学とも学費値上げは難しく、2015年度までの過去6年間学生生徒納付金ほぼ横ばいの 状況である。一方、消費支出は増加傾向にあり、基本金組入前当年度収支差額は減少し、 施設設備を充実させる資金の確保が困難になりつつある。

今後、18歳人口が再び急減期を迎えるなか、入学志願者や学納金の動向だけでなく、国からの補助金総額が頭打ちになる状況を考えると、経営環境は一層悪化することが容易に予想される。特に小規模大学を持つ学校法人は今、社会から必要とされる高等教育機関としてあり続けるために、教育研究活動や管理運営のあり方など大学組織全体として抜本的な「構造転換」が求められる時期にあることを捉え直す必要があるだろう。



# 3. アンケート調査の分析

ここでは、「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」の小規模 大学(入学定員500人未満)に焦点を当てて行った分析結果について報告する。

#### 3-1. 分析対象大学

入学定員 500 人未満の小規模大学は 140 校となり、2 つの経営指標(入学定員、事業活動収支差比率)に基づき 4 つに区分した。入学定員については、定員充足率を基準に 100%以上を充足大学、100%未満を未充足大学とし、事業活動収支差額比率については、0.0%を基準に 0.0%以上を収入超過大学、0.0%未満を支出超過大学とした。その結果、1.入学定員を充足し、かつ事業活動収支差比率が 0.0%以上である大学(以下、「充足・収入超過大学」)30 校と、4.入学定員が未充足で、かつ事業活動収支差比率が 0%未満の大学(以下「未充足・支出超過大学」)38 校とを比較することにより、成果を上げている小規模大学の特徴を把握するよう試みた(表 1)。

表1. 調査対象大学
n (%)

1.充足·収入超過大学 30 (26.8)
2.充足·支出超過大学 9 (8.0)
3.未充足·収入超過大学 35 (31.3)
4.未充足·支出超過大学 38 (33.9)
合計 112

注)未回答28校を除く

#### 3-2. 分析方法

本研究では、大学運営に関する 5 つの内容について分析を行う。 (1) 理事長職と学長職の兼務の状況と (2) 組織マネジメントの状況については、「充足・収入超過大学」

と「未充足・支出超過大学」とのクロス集計及びχ²検定を行う。 (3) 中長期計画(将来計画)の保持については、「あてはまる」と回答した割合を算出し、「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」とで比較した。 (4) 中長期計画(将来計画)の実行状況および (5) 中長期計画(将来計画)の浸透状況については、「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」それぞれの平均値を算出し、t 検定によって違いを明らかにした。

#### 3-3. 分析結果

## (1) 理事長職と学長職の兼務

理事長職と学長職の兼務の状況(問3)を見ると、「充足・収入超過大学」では、理事長と学長が別人である割合が93.3%で、9割以上を占めた。一方、「未充足・支出超過大学」では、理事長と学長が別人である割合が65.8%となった。 $\chi^2$ 検定の結果、「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」との間には有意な差が見られ(表2)、入学定員を充足し、かつ収入超過である大学ほど、理事長と学長が別人である割合が高いことがわかった。

表2. 理事長職と学長職の兼務状況(問3)

	理事長と学長が同一人物		理事長と学長は別人	χ²値
		n (%)	n (%)	_
理事長職と学長職との	充足•収入超過	2 (6.7)	28 (93.3)	E 004
兼任状況	未充足•支出超過	11 (28.9)	25 (65.8)	5.90*

\*p<0.05

### (2) 組織マネジメントの状況

組織マネジメントの状況に関する8項目(問14)について「あてはまる」「あてはまらない」の違いを比較した(表3)。その結果、「意思決定が迅速にできる体制である」の項目のみ有意な差が見られ、「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」とでは「意思決定が迅速にできる体制」に違いがあることが確認された。つまり、一般的に組織運営において意思決定はできるだけ迅速にできたほうが良いと考えられているが、この結果からそうではないことが推考された。

表3. 組織マネジメントの状況(問14)

		あてはまる	あてはまらない	ソの店
		n (%)	n (%)	χ2値
<b>キロ</b> キウ ギワ オレマナ 7 <del>ト</del> サマナ 7	充足·収入超過	24 (80.0)	6 (20.0)	5.48*
意思決定が迅速にできる体制である 	未充足·支出超過	37 (97.4)	1 (2.6)	0.46*
会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である	充足·収入超過	24 (80.0)	6 (20.0)	0.21
五機による連書を重視し、自て機論して応息で決める風土である	未充足·支出超過	32 (84.2)	6 (15.8)	0.21
トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している	充足•収入超過	24 (80.0)	6 (20.0)	0.21
「アクノが強い・ケーメーングノを光洋し、植物の 体部を嵌入している	未充足•支出超過	32 (84.2)	6 (15.8)	0.21
ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い	充足·収入超過	21 (70.0)	9 (30.0)	0.02
ハームアップスのはドラブメップンの横向が強い	未充足•支出超過	26 (68.4)	12 (31.6)	0.02
教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている	充足•収入超過	24 (80.0)	6 (20.0)	0.21
<b>教職員が自由に思えて従来がてきる風工で、でれて取り入れた連書をしている</b>	未充足•支出超過	32 (84.2)	6 (15.8)	0.21
教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある	充足·収入超過	16 (53.3)	14 (46.7)	1.85
教授 本なと 子内後男の 藤鵬によう Cは、 調金に時间がかかることがある	未充足•支出超過	14 (36.8)	24 (63.2)	1.00
教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長・学長や幹部が決断し、実行している	充足·収入超過	28 (93.3)	2 (6.7)	0.04
教職員の息兄や議論は重要だが、販復は理事長・子長や軒部が決断し、美行している	未充足·支出超過	35 (92.1)	3 (7.9)	0.04
理事長や学長の方針は、教授会や教職員に浸透している	充足•収入超過	29 (96.7)	1 (3.3)	0.03
性事政で予政の万割は、 教技文で教職員に反応している	未充足·支出超過	37 (97.4)	1 (2.6)	0.50

## (3) 中長期計画(将来計画)の形式

中長期計画(将来計画)の形式に関する項目(問 17)について、「あてはまる」と回答した割合をみる。「充足・収入超過大学」では「事業計画とは別に中長期計画を策定」が最も高く83.3%、次に「経営の基本方針を成文化している」が60.0%となった。一方、「未充足・支出超過大学」では「事業計画とは別に中長期計画を策定」が63.2%でもっとも高く、次いで「事業計画を複数年度で策定」が50.0%となり、「充足・収入超過大学」で高い割合であった「経営の基本方針を成文化している」は39.5%と低かった(表4)。

「充足・収入超過大学」「未充足・支出超過大学」とも「事業計画とは別に中長期計画を策定」が最も高い割合を示しているものの、「充足・収入超過大学」のほうが20.1 ポイント高く、また「経営の基本方針を成文化している」においても、「充足・収入超過大学」の方が20.5 ポイント高い結果となっており、違いがあることが明らかとなった。

表4. 大字の「中長期計画(将来計画)」の保持(問17)					
		n (%)			
経営の基本方針を成文化している	充足·収入超過	18 (60.0)			
	未充足·支出超過	15 (39.5)			
事業計画を複数年度の単位で策定	充足·収入超過	14 (46.7)			
	未充足•支出超過	19 (50.0)			
事業計画とは別に中長期計画を策定	充足·収入超過	25 (83.3)			
	未充足•支出超過	24 (63.2)			
法人、大学としての指針・大綱	充足·収入超過	17 (56.7)			
	未充足•支出超過	16 (42.1)			
将来計画は特に持っていない	充足·収入超過	1 (3.3)			
	未充足•支出超過	1 (3.3)			
その他	充足·収入超過	1 (3.3)			
	未充足·支出超過	4 (10.5)			

表4 大学の「中長期計画(将来計画)」の保持(問17)

### (4) 中長期計画(将来計画)の実行状況

中長期計画(将来計画)の実行状況 (問 18) について、「計画策定 ( $\mathbf{P}$ )」「計画の実行 ( $\mathbf{D}$ )」「点検・評価・改善 ( $\mathbf{C} \cdot \mathbf{A}$ )」のそれぞれの視点で、「十分取り組んでいる」を 3 ポイント、「取り組んでいる」を 2 ポイント、「少しは取り組んでいる」を 1 ポイント、「取り組んでいない」と 0 ポイントとして回答を集計し、数値化した項目の平均値の比較を行った(表 5)。

その結果、すべての項目において「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」 の間には有意な差は見られなかった。つまり、中長期計画の取り組みについては、成果 の有無に関係なく区分した両大学群とも同程度実施していることがわかった。しかしな がら、経営指標(入学定員、事業活動収支差比率)には明らかに差異があることから考 えると、実施の体制や方法など何らか計画推進の仕方に違いがあることが推察された。

表5.「中長期計画」の実行状況(問18)

	· 状況(問18)	n	mean	S.D.	t値	
					-11	
####################################	充足·収入超過	29	2.24	.511		
している	未充足•支出超過	37	2.27	.608	0.2	
実用オズキ日煙や重占項目に沿って計画を築守してい	充足・収入超過	29	2.17	.539		
7.30 CIM CIM CEM XIII CIM CIM CIM CIM CIM CIM CIM CIM CIM	未充足•支出超過	37	2.35	.538	1.3	
計画の達成目標、計画指標を数値も含めて明確に示し	充足・収入超過	29	1.76	.830		
計画の建成日標、計画相標を数値も占めて明確に示している	未充足•支出超過	37	1.92	.759	0.8	
大学の実態を示すエビデンスに基づき計画を策定して	充足・収入超過	29	1.83	.759	**********	
ハチの実態を示すエピナンスに奉うさ計画を東足している	未充足・支出超過	37	1.84	.764	0.0	
せった	充足·収入超過 充足·収入超過	28	1.89	.685		
様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している	未充足・支出超過	37	1.86	.631	0.1	
		29	1.45	.736		
政策・方針を策定推進する専門組織を設置して策定している				.953	0.3	
	未充足・支出超過	37	1.38			
プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時的に編成して策定している	充足•収入超過	29	1.83	.889	0.5	
	未充足•支出超過	36	1.69	.951		
画の実行(D)」		00	0.10	010		
中長期計画の重点項目が事業計画に具体化されている	充足・収入超過	29	2.10	.618	0.03	
	未充足・支出超過	37	2.11	.737	>000000000	
中長期計画の重点項目が財務計画や予算編成に具体	充足•収入超過	29	1.90	.724	0.6	
化されている	未充足・支出超過	37	2.03	.866		
中長期計画が教員の個人目標と連結している	充足・収入超過	29	1.00	.926	0.1	
	未充足・支出超過	36	1.03	.878		
中長期計画が職員の個人目標と連結している	充足•収入超過	29	1.24	.912	0.6	
	未充足•支出超過	37	1.11	.875		
計画を推進するために、内容を具体化している	充足•収入超過	29	1.72	.797	0.2	
THE CALL OF THE CANADA CO.	未充足·支出超過	37	1.68	.747		
政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシップが発	充足•収入超過	29	2.07	.753	0.24	
揮されている	未充足·支出超過	37	2.03	.645		
政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機能が確立し	充足•収入超過	29	1.97	.731	1.8	
ている	未充足·支出超過	37	1.65	.676		
構成員への政策の浸透や課題共有のための方策を	充足•収入超過	29	1.72	.922	0.3	
取っている	未充足•支出超過	37	1.78	.712	0.0	
構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研	充足•収入超過	29	1.41	.907	0.3	
修会などの特別措置をとっている	未充足·支出超過	37	1.49	.837	0.3	
検・評価・改善(C・A)」						
定期的に達成状況の自己点検・評価や未達事項の原	充足•収入超過	29	1.66	.769	69	
因分析、改善を行っている	未充足·支出超過	37	1.84	.800	0.94	
中長期計画の評価と自己点検評価、外部評価を関連付	充足•収入超過	29	1.59	.733	0.47	
	未充足·支出超過	37	1.68	.784		
けている		29	1.90	.900		
	充足•収入超過	23	1.00			
事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告書にまとめるなど、次の計画策定にいかしている	充足·収入超過 未充足·支出超過	37	1.84	.688	0.3	
事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報					0.3	

# (5) 中長期計画(将来計画)の浸透状況

中長期計画(将来計画)の浸透状況(問 19)について、平均値(mean)の差を比較した(表 6)。その結果、「管理的な立場の教職員の浸透度合い」において、「充足・収入超過大学」は 2.59 となり、「未充足・支出超過大学」は 2.22 となり両者の間には有意な差が見られ、入学定員を充足し、かつ収入超過である大学ほど、管理的な立場の教職員への浸透度合いが高いことがわかった。つまり、管理的な立場の教職員の間に、中長期計画に関する浸透度合いが高いことが、経営指標(入学定員、事業活動収支差比率)として良い結果に繋がる要因であることが示唆された。

表6.「中長期計画」の浸透状況(問19)

我6. 中区别时间30人选択沉(间10)					
		n	mean	S.D.	t値
経営陣の中での浸透度合い	充足•収入超過	29	2.48	.634	0.01
	未充足•支出超過	37	2.43	.689	0.31
教員の間での浸透度合い	充足•収入超過	29	1.86	.743	1.19
	未充足·支出超過	37	1.68	.530	1.13
職員の間での浸透度合い	充足•収入超過	28	2.07	.663	1 78
	未充足·支出超過	37	1.78	.630	1.70
管理的な立場の教職員の浸透度合い	充足•収入超過	29	2.59	.501	3 05**
	未充足·支出超過	37	2.22	.479	3.03***
学内の全構成員の浸透度合い	充足•収入超過	29	1.72	.591	0.52
	未充足·支出超過	37	1.65	.588	0.02

\*\*p<0.01

## (6) 大学部門の経営状況

大学部門の経営状況(問 21) について、平均値(mean)の差を比較した(表 7)。その結果、「人件費比率」「中途退学率」「学生生徒等納付金比率」において、「充足・収入超過大学」と「未充足・支出超過大学」の間には有意な差が見られた。人件費比率では、「充足・収入超過大学」48.4%、「未充足・支出超過大学」61.1%となり、入学定員を充足し、かつ収入超過である大学ほど人件費比率が低いことがわかった。中途退学率では、「充足・収入超過大学」2.5%、「未充足・支出超過大学」4.1%となり、入学定員を充足し、かつ収入超過である大学ほど中途退学率が低いことがわかった。学生生徒等納付金比率では、「充足・収入超過大学」81.0%、「未充足・支出超過大学」74.5%となり、「充足・収入超過大学」ほど学生納付金率が高いことがわかった。つまり、大学経営において重要と考えられる「人件費比率」「中途退学率」「学生生徒等納付金比率」は入学定員を充足し、かつ収入超過である大学ほど良い結果になることが明らかとなった。

表7. 大学部門の経営状況(問21)

		n	mean	S.D.	t値
学生生徒等納付金比率	充足·収入超過	30	81.0	8.2	0.61.4.
	未充足·支出超過	38	74.5	12.1	2.61*
人件費比率	充足·収入超過	30	48.4	8.7	5 35***
	未充足·支出超過	38	61.1	10.4	0.00
中退率(過去1年間の退学学生数/在籍学生数)	充足·収入超過	28	2.5	1.4	2 84**
	未充足·支出超過	36	4.1	2.6	
就職率(就職者/就職希望者)	充足·収入超過	29	96.1	5.4	0.39
	未充足·支出超過	38	95.6	5.1	0.00
就職率{就職者/(卒業者-進学者)}	充足·収入超過	28	88.4	6.9	0.81
	未充足·支出超過	37	86.7	9.2	

\*p<.0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 4. 考察

本調査で明らかになった結果から、小規模大学において安定的な経営をする(入学定員を充足し、かつ収入超過であること)ためには、①意思決定のあり方、②中長期計画のあり方が重要な要素であることが明らかとなった。

まず、①意思決定のあり方について、迅速さと組織のシステムについて考える。「充足・収入超過大学」の傾向を見ると、理事長職と学長職が別であること、意思決定において迅速に対応できなくても良いという、相反する結果がみられたこれまで大学では、社会変化の激しい状況の中で、「意思決定はできるだけ迅速にしたほうが良い」と言われてきた。例えば、理事長職と学長職を兼務している体制(以下、兼務型)では、理事長職と学長職を分離した体制(以下、分離型)に比べ、経営と教学それぞれの方針や事業等トップ間で調整する必要が少なく、迅速な対応に繋がると考えられている。しかし、兼務型の場合ではひとり二役であることから、両機能への負荷を補完するため分離体制以上に個々の機能を支える体制(副理事長や副学長などの代理職や補佐役の配置や理事長室、学長室などの支援部署)の整備が求められ、有能な人材がどの程度組織に所属しているかが要になる。今回、小規模大学の訪問調査を行いヒヤリングした結果、数年前に兼務型から分離型へ変更した事例もみられた。

また、意思決定の過程に関しては、2013年にプロジェクトチームが行った「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」において、関連する情報の提供(現状の認識と達成目標の理解)と熟議の時間(課題の設定と改善方策の検討)を担保することにより教職員への浸透度合いが増すということが明らかにされている。すなわち、できるだけ組織としての合意を形成するシステムを充実しかつ機能させるシステムの構築が必要になることがわかる。

各大学が持つ固有の組織文化と関係を考慮する必要はあるが、ヒヤリングの結果や過去の事例から類推すると、小規模大学においては、組織体制の迅速な対応よりも、理事長や学長などの役職者が高度化複雑化する社会状況の変化を捉え、その状況に応じて組織の構成員を巻き込みながら、柔軟に対応することが求められるのかもしれない。

次に、②中長期計画(将来計画)のあり方について考える。中長期計画(将来計画)の保持については、「充足・収入超過大学」のほうが「事業計画」とは別に「中長期計

画」を策定し、経営の基本方針を成文化している割合が「未充足・支出超過大学」より 高い結果となった。つまり、経営の基本方針を文章の形に表し、事業計画と区別して中 長期計画を策定するほうが、組織として一定期間の進むべき方向が明確になり、戦略的 なマネジメントが実行しやすくなる。このことで組織機能としての稼動力が上がり、結 果として入学定員を充足して安定的な収入の確保につながると考えられる。また、中長 期計画(将来計画)の組織への「浸透度合い」の関係をみると、管理的な立場の教職員 への浸透度合いが高いことが、経営指標(入学定員、事業活動収支差比率)として良い 結果に繋がる要因であることが示唆され、管理的な教職員から中長期計画を組織全体へ 広げる必要性が考えられた。一方、中長期計画(将来計画)の実行状況では、成果の有無 に関係なく区分した両大学群とも同程度実施していることがわかった。戦略と組織の関 係で言えば、アルフレッド、チャンドラー(1962)の提唱する "組織は戦略に従う"と いう考え方がある。現実には戦略を実行できる組織と実行できない組織があり、戦略の 実行を可能とする組織のあり方が問われるのである。計画の実行では両大学群とも同じ であるが、経営指標(入学定員、事業活動収支差比率)では明らかに差異があることか ら、実施の体制や方法など何らか計画推進の仕方に違いがあることが推察され、「未充 足・支出超過大学」については、計画推進の方法を検討することが必要と考えられた。

また、中長期計画の策定については、福嶋ら (2013) が企業に実施した調査も参考になる。企業が中長期の視点で策定する経営計画は、資源の最適な分配に貢献し、結果として企業成績に影響を与えると報告しており、学校法人を取り巻く環境がより厳しさを増し、特色化・差別化が求められる状況において、この中長期計画を実質化し、成果を上げる必要があるだろう。

#### 5. まとめ

本研究では、私立の小規模大学が、経営の成果を上げるための組織運営のあり方について検討してきた。その結果、経営の基本方針を成文化し、中長期計画を策定することが重要であることが明らかとなった。学校法人の戦略経営における中長期計画の有効性については篠田(2013)が2011年の私学高等教育研究所実施の調査結果から明らかにしているが、小規模大学においてもそれは同様であることが明らかになったと言える。学内の全教職員に対し、大学として最終的に成し遂げようと目指す将来ビジョン(ありたい姿=Goal)を明示し、これを一定期間内に実現できるよう目標を掲げ、手段を具体化した計画を提示することは、組織の進むべき方向を一致させ、総力を高めるツールとして役割を果たすのである。この計画の可視化こそが戦略的なマネジメントを有効なものにして、意思決定のあり方を含めて運営の仕組みや制度といった組織文化を醸成する。そして、最終的には改革マインドを持つ風土へと組織を変容させ、入学定員の充足、安定的な収入確保といった「成果」につながっていくと考える。

最後に、本稿では質問紙調査により得られたデータ結果に基づき、入学定員と事業活動収支差比率の2つの経営指標を成果の軸として、小規模大学における組織マネジメントの状況や中長期計画(将来計画)や実行状況、浸透状況に視点をおいてその数量的な差異に着眼した結果である。成果の出ている大学の要因については、機能の実効性を高める方策として概括したように、今回掲げた項目以外の別の内容が複合的な要素として

存在し、その結果に影響を与えていることは訪問調査からも推察できる。

この小規模に区分される大学における組織運営のあり方については、その仕組み(機能)の有効性を具体的に示す実証的研究はまだそれほど多くない。今後、継続的に少しずつ着実に解明していくことによって、大学組織・経営研究の発展に資すると同時に、実践に役立てられるよう、さらに検証を重ねていきたい。

### 引用・参考文献

Alfred DuPont Chandler, Jr, 1967, *Strategy and Structure* (= 2004, 有質裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)

上杉道世 (2017) 「これからの大学職員の人事マネジメント」 『IDE 現代の高等教育』 591:4-9.

金子元久(2017)「専門職化と高度化」『IDE 現代の高等教育』591:9-14.

金子元久(2017) 「経営課題と学長の役割」『IDE 現代の高等教育』587:58-61.

私学高等教育研究所(2015)「大学における地域連携(貢献)活動の実態と組織運営」 『地域連携活動の意義と推進マネジメントのあり方を考える』私学高等教育研究所叢 書3:36-39

私学高等教育研究所(2007) 『学校法人の在り方を考える』 私学高等教育研究所叢書 私学高等教育研究所(2013) 『中長期経営システムの確立、強化に向けて』 私学高等教育研究所叢書

私学高等教育研究所(2015)『地域連携活動の意義と推進マネジメントのあり方を考える』 私学高等教育研究所叢書

武田廣(2017)「大学経営の課題」『IDE 現代の高等教育』587:12-15.

日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター (2017) 「平成 29 (2017) 年度 私立大学・短期大学等入学志願動向」日本私立学校振興、共済事業団

日本私立学校振興・共済事業団(2016)「平成 28(2016)年度 今日の私学財政」日本私立学校振興、共済事業団

P.F.ドラッカー (1999) 『明日を支配するもの 21 世紀のマネジメント革命』 ダイヤモンド社

福嶋誠宣・米満洋己・新井康平・梶原武久(2013)「経営計画が企業業績に与える影響」『日本管理学会誌』21(2):16-17

宮坂純一・水野清文(2017)「序章 経営学の発展」『現代経営学』五絃社 1-35 両角亜希子(2010)「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経 営政策研究』1:21-38.

読売新聞 (2017) 「私大 112 法人 経営難」『読売新聞』2017.12.31 (14 版) リクルート (2018) 「小さくても強い大学の『理由』」『カレッジマネジメント』208: 4-32.

## 第5章 組織能力を高める組織づくり

# 一成果に結びつくリーダーシップとマネジメント

# 岩田 雅明(経営コンサルタント/新島学園短期大学学長)

### はじめに

大学に限らず、組織を維持し、充実させていくためには、戦略的なポジショニング (Strategic Positioning) と組織能力 (*Organizational Capability*) の二つの要素が必要であるといわれている。戦略的なポジショニングとは、顧客や市場のニーズに対応した自組織ならではの在り様であり、組織能力とは、その在り様を実現することのできる組織としての思考力や行動力のことである。

大学という組織が成果を挙げるためには、もちろん他の組織と同じくこの二つの要素が必要とはなるのであるが、どちらが重要かといえば、組織能力ではないかと考えている。限られた知見ではあるが、成果の上がっていない大学、状況が改善されない大学の殆どは、あまり考えない、または考えはしても、それを実行に移さないというところが多いからである。

なぜ実行に移せないのかは、大学によっていろいろな事情があるとは思うが、特に強力な抵抗勢力があるわけではないという状況であっても行動に結びつかないということ、そして個々人に聞いてみると、実行しなければならない状況であるということを十分に認識しているケースが多いことを考え合わせるならば、動く仕組みや風土といった、まさに組織能力の面での課題があるといえるのではないだろうか。

この組織能力の状態を、この度実施したアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」(以下、「本調査」という)で正確に読み取ることは困難ではあるが、現在の大学にとっての最優先課題である定員充足状況を組織能力の高低の基準とすることで、ある程度の仮説が構築できるのではないかと考えた。

定員充足状況は、立地や開設学部によってもある程度、左右されることになるが、看護学部など一部の学部を除けば、当該学部だから、当該立地だからということだけで定員が確保できるということは、あまりないと思われるので、定員充足状況と組織能力の関連性は、相当程度にあると考えていいのではないかと思われる。

#### 組織能力を構成する要素は

組織能力の状態を本調査から読み取るためには、組織能力を構成していると思われる 要素を確定する必要がある。私自身、小さな短期大学であるが学長に就任し、これまで 約三年間の歩みの中で組織を動かしていくことの困難さを実感している。そのような中 から、組織能力として重要だと思われる要素として、以下の要素を挙げることができる。

最初に挙げられるものは、めざすべき姿の明確化とその共有ということである。組織というものが動くためには、進むべき方向性が明確であることと、その方向性について構成員が合意していることが必要だからである。各自がそれぞれ良いと思うことを行っているという状態では、エネルギーのベクトルが合いにくいので、組織を動かすエネルギーが生じにくいのである。

次に挙げられるのが、めざすべき姿の共有とも関連するものであるが、組織の一体性という要素である。特に、大学の教員組織の場合、これまであまり皆が一体となって行動するという状況がなかったので、一体性づくりにはある程度の困難と根気が伴うものとなるであろう。しかし、大学の場合、教員組織がある程度足並みを揃えて動き出さないと、改革は進まないことになってしまうので、教員組織の一体性、そして職員組織との連携、協働ということが組織能力の大切な要素となる。

三つ目に必要な要素は、組織を動かす機動力となったり、組織の動きを止めるものを 排除する働きをしたりするリーダーシップである。大学は比較的、命令系統が弱い組織 ではあるが、それでも組織のトップの姿勢は相当程度に影響力を持つものであるから、 改革や改善を推進する姿勢、少なくとも支援する姿勢であることを示すリーダーシップ は必要となる。

強力なリーダーシップが適切に発動され続けられるならば、組織は良い方向に進み続けることができることになるが、常に適切な判断をするということは、実際には非常に難しいことである。そこを補うのは、現場の知見、知恵である。そこで四つ目に必要となるのが、現場の知恵を生かし、現場の行動を引き出すことのできるマネジメントという要素である。

そして最後に必要と考えられるのが、現場重視とも関連することであるが、教職員の 当事者意識を醸成するという要素である。命令されたことだから、決められたことだか ら実行するということでも、ある程度の成果は期待できるが、より高い成果を生むため には、実行にあたる教職員が、それを自らの意志と責任のもとに行うという状況が必要 となる。

組織能力を構成するこれらの要素を、本調査の結果の中から読み取り、組織能力を高めるために有用な取り組み、仕組みを明らかにしていきたい。

#### めざすべき姿の明確化と共有

この点に関しては、「中長期計画 (将来計画) をどのような形で持っていますか」という質問に対して、274 校中、44.5%にあたる 122 校が「経営の基本方針を成文化している」と答えている。成文化していると答えた 122 大学の定員充足状況を見てみると、図表 1 のとおり 51%の大学が定員を充足している状況となっている。

回答している大学 274 校のうち、定員を充足している大学の比率は 43.8% なので、平均を上回る状況となっている。特に 80%未満の比率は全体に比べて少なくなっている。もちろん、その大学のめざすべき姿の明確化と共有のために成文化が不可欠というわけではないが、成文化することにより、その内容が明確となり、共有しやすくなるということはいえるのではないだろうか。

図表1 経営の基本方針を成文化している大学の定員充足状況

定員充足率	経営の基本方針を成文化している大学	回答校全体
100%以上	62 校(51%)	120 校(44%)
80%以上100%未満	42 校(34%)	92 校(34%)
80%未満	18校(15%)	61 校(22%)
全体	122 校	273 校

また、めざすべき姿の共有に関係する回答として、「理事長や学長の方針は、教授会や 教職員に浸透している」というものがあり、それによると、当てはまると回答している 大学の定員充足率は平均を下回っていて、やや当てはまると回答した大学を合わせても 平均とほぼ同じ比率となっている(図表2参照)。

この理由として考えられるのは、浸透している方針自体があまり効果的なものではないということと、浸透しているはずという回答者の認識と現状にズレがあるということであるが、私自身のマネジメントの経験から考えると、おそらく後者のケースが多いのではないかと思われる。伝える側は相当程度以上に伝えたので、浸透しているはずと思っていても、受け取る側の意識が十分でないと、なかなか伝わらないということを私自身も何度も体験している。

図表2 理事長や学長の方針が教職員に浸透している大学の定員充足率

	7 T T T T T T T T T T T T T T T T T T T		
定員充足率	あてはまる	ややあてはまる	回答校全体
100%以上	47 校(40%)	65 校(49%)	118校(44%)
80%以上100%未満	47校(40%)	39校(30%)	91 校(34%)
80%未満	24 校(20%)	28 校(21%)	60 校(22%)
全体	118校	132 校	269 校

めざすべき姿を教職員に共有してもらうためには、機会あるごとに伝え続けることと、 具体的な活動とめざすべき姿との関連性を説明していくことが求められると考える。

#### 組織の一体性

組織の一体性を担保するものとして、執行部の一体性というものは不可欠となる。ここがバラバラでは、組織の一体性が生まれるはずがないからである。この状況を示す回答としては、副学長の専任方法が挙げられる。

回答としては学長指名が56%、理事長ないし理事会指名が36%と、両者で9割以上を占めているが、定員充足率で見ると、学長指名が理事長ないし理事会指名よりも良好な結果となっている(図表3参照)。これは、やはり学長が協働者として相応しい人を選任することで執行部の一体性が担保され、それが組織の一体性の促進にも役立っていることが推測される。

図表 3 副学長の専任方法と定員充足率

定員充足率	学長の指名	理事長(会)の指名	回答校全体
100%以上	67 校(50%)	26校(31%)	102 校(43%)
80%以上100%未満	45 校(34%)	31 校(36%)	84校 (35%)
80%未満	21 校(16%)	28校(33%)	52 校(22%)
全体	133 校	85 校	238 校

これを学部長の選任で見てみると、最も多い選出方法は学長の指名で、次いで理事長ないし理事会指名、そして選挙で選出となっている。これを定員充足との関係で見ると、良好な順に選挙で選出、学長の指名、理事長ないし理事会指名となっている。選挙で選出するのは大規模な大学が多いせいかとも思ったが、規模別の比率でみると 73%が入学定員 1000 人未満となっているので、規模の影響は殆どないようである。

学部長の場合、執行部という要素ももちろんあるが、それよりも学部の教員を代表するという要素の方が強いので、学部の構成員の意向を最も反映できる選挙 という選出方法が、組織の一体性をより保ちうるといえるのではないだろうか。

図表 4 学部長の専任方法と定員充足率

定員充足率	学長の指名	理事長(会) の指名	選挙で選出	回答校全体
100%以上	33校(37%)	17校(26%)	34 校(62%)	105 校
				(42%)
80%以上100%未満	34 校(38%)	26 校(41%)	13 校(24%)	86校 (35%)
80%未満	22 校(25%)	21 校(33%)	8校 (14%)	57校 (23%)
全体	89 校	64 校	55 校	248 校

組織の一体性をつくるためには、人的構成に加えて、一体性のある行動を生み出す仕組みも必要となる。それが、めざすべき姿に向けた統一性のある行動を生み、成果につながることになる。中長期の計画がいかに適切に策定されたとしても、それが行動に結びつかなければ、当然ながら成果は出ないことになる。

本調査では、中長期計画が教職員の個人目標と程度の差はあれ連結しているかを問うているが、その回答と定員充足状況は図表 5 のとおりである。教員、職員とも 100%以上の定員充足率で見ると、連結していない大学の方が充足状況は良好となっている。

これは、中長期計画を教職員の個人目標と連結させても効果的でないということを示すものではなく、連結させたとしても個人目標がきちんと遂行されないならば効果が出ないということを示していると考えられる。該当校の数は少ないが、十分に連結していると答えている大学では、定員充足状況は平均を上回るものとなっている。

図表 5-1 中長期計画が教員の個人目標と連結している

定員充足率	連結している	連結していない	回答校全体
100%以上	66 校(40%)	44 校(50%)	110 校(43%)
80%以上100%未満	64 校(38%)	25 校(28%)	89 校(35%)
80%未満	36 校(22%)	19 校(22%)	55 校(22%)
全体	166 校	88 校	254 校

図表 5-2 中長期計画が職員の個人目標と連結している

定員充足率	連結している	連結していない	回答校全体
100%以上	81 校(43%)	29 校(45%)	110 校(43%)
80%以上100%未満	73 校(38%)	16 校(25%)	89 校(35%)
80%未満	37 校(19%)	19 校(30%)	56 校(22%)
全体	191 校	64 校	255 校

図表 5-3 中長期計画が教職員の個人目標と連結している

定員充足率	十分連結(教員)	十分連結(職員)	回答校全体
100%以上	4校 (44%)	8校 (50%)	110 校(43%)
80%以上100%未満	5 校(56%)	6校 (38%)	89校(35%)
80%未満	0校(0%)	2 校(12%)	56校(22%)
全体	9校	16校	255 校

※回答校全体は職員の場合の数値。教員の場合は80%未満が1校減り、合計も1校減っている。

教員と職員を比較してみると、職員の個人目標と十分に連結している場合の方が、定 員充足の比率が高くなっている。これは、職員組織の方が、組織として一体性のある行 動となりやすいからとも考えられる。

### 効果的なリーダーシップ

リーダーシップのスタイルには様々なものがある。俺について来いスタイルのワンマン型、皆を巻き込むスタイルのリーダー、メンバーを下から支えるサーバントリーダーなど、リーダーの性格や大学の風土によって効果的なリーダーシップのスタイルは異なると思われるが、どのスタイルであっても、大学のめざすべき姿であるビジョンを示すことは不可欠である。

経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している大学の定員充足状況を見てみると、図表6のとおり、十分そうしていると回答したところの定員充足状況は、少しではあるが良好なものとなっている。本調査では、示しているビジョンがどのようなものかは判断できないが、抽象的なものであると行動に結びつきにくく、成果も生まれにくいといえる。

By o にローラッパ C v a v En o C C M C E v C II 国 E X F II o C C v				
定員充足率	十分そうしている	そうしている	回答校全体	
100%以上	41 校(46%)	64 校(44%)	110 校(43%)	
80%以上100%未満	37 校(41%)	44 校(30%)	89 校(35%)	
80%未満	12 校(13%)	37校(26%)	56校 (22%)	
全体	90 校	145 校	255 校	

図表6 経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している

リーダーシップのスタイルは多様であるが、大学という組織において有効と考えられるのは、押し付け感のないリーダーシップ、やらされ感のないマネジメントであると考えている。それは、大学はこれまで命令に基づいて活動するという環境ではなかったということや、教育という、人を育てることに直接、間接に携わることを志向する人は、競って成果を出すことを重視するというよりも、和やかな雰囲気の中で協力しながら成果を出すという働き方に価値を感じると思われるからである。

「教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」という問いに対する回答と、定員充足率の関係を見てみると、図表7のとおりである。良く当てはまると答えている大学の定員充足状況は、当てはまらない(あまり当てはまらないと、当てはまらないとの回答の合計)と答えている大学に比べると、相当程度に良好な結果となっている。

教職員が自由に意見や提案ができる状況というのは、後述の現場の声を生かすということにもなるが、自主性を尊重するリーダーシップのスタイルの表れといえる。大学は考える能力の高い職場であるので、その力をうまく引き出し、活用していくリーダーシップが成果に結びつきやすいといえよう。

図表 7 教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている

定員充足率	十分そうしている	あてはまらない	回答校全体
100%以上	22 校(58%)	19 校(36%)	118校(44%)
80%以上100%未満	12 校(32%)	16校(31%)	91 校(34%)
80%未満	4校(10%)	17校(33%)	59 校(22%)
全体	38校	52 校	268 校

逆にトップがどちらかといえば命令型のリーダーシップを発揮していると推測される、「トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」という質問と、「ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い」という質問に対する回答を見てみると、図表8、9のとおりとなっている。

それほど大きな差異ではないが、定員を充足している大学の比率は、両方とも「あてはまらない」と答えている大学の方が高くなっている。もちろん適切なリーダーシップを発揮して組織の一体感を醸成しているという例もあると思われるが、大学の場合、強力なリーダーシップよりも、ある程度、任せる形のリーダーシップの方が成果に結びつきやすいのではないだろうか。

図表8 トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している

定員充足率	あてはまる	あてはまらない	回答校全体
100%以上	98校(43%)	20 校(49%)	118校(44%)
80%以上100%未満	81 校(36%)	10 校(24%)	91 校(34%)
80%未満	49 校(21%)	11 校(27%)	60 校(22%)
全体	228 校	41 校	269 校

図表 9 ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い

定員充足率	あてはまる	あてはまらない	回答校全体
100%以上	79 校(42%)	39校(48%)	118校(44%)
80%以上100%未満	66校 (35%)	24 校(30%)	90 校(34%)
80%未満	42 校(23%)	18校(22%)	60 校(22%)
全体	187 校	81 校	268 校

### 現場の認識と知恵を重視

組織能力を高めるためには、教職員の意欲を高めることが必須のこととなる。同じ行動であっても、やる気がある場合とそうでない場合では、その質が大きく異なるからである。教職員の意欲を高めるために必要なことはいろいろあるが、その働きを認め尊重することと、それとも関係するが、任せるということが重要な要素となる。また、変化の激しい環境になってくると、トップがすべての状況を認識することは無理になってくるので、どうしても現場の知恵を活用する必要がある。

これらの要素を取り入れているかどうかを表すものとして、理事の学内、学外の比率がある。学内理事になるということは、職務理事以外の場合であれば、その働きが認められたということになると思われるからである。また、学内理事が多いということは、現場に立っている教職員の状況認識と、そこから得られた知恵を活用しやすい経営環境ということもできるからである。

学内理事の人数と定員充足率の関係を見てみると、図表 10 のとおりとなっている。 これを見ると分かるように、学内理事が多い方が、定員充足状況は断然、良好なものと なっている。

図表 10 学内理事の人数

定員充足率	4名以内	8名以上	回答校全体
100%以上	26 校(38%)	41 校(71%)	120 校(44%)
80%以上100%未満	25 校(36%)	12 校(21%)	93 校(34%)
80%未満	18 校(26%)	5校 (8%)	61 校(22%)
全体	69 校	58校	274 校

4 名以内の学内理事というケースは、おそらく理事長、学長、校長などの職務理事が学内理事の殆どであり、それ以外の理事は学外理事ということになる。本調査の回答で

は、理事数の平均が10名ないし11名ということなので、ここから推定すると3分の1 が学内理事、3分の2が学内理事というような構成が考えられる

そのような構成であると、様々な視点や意見が出てくるので、適切な選択ができやすいというメリットもあるが、慎重な審議にならざるを得ないので、結論が出るまでに時間がかかり、改善、改革のスピードはどうしても遅くなりがちとなりやすい。その結果が、定員充足状況に表れているのではないだろうか。

学内理事8名以上の大学の定員充足状況が良好なのは、規模の大きい大学が多いためなのではないかとも考えられるが、内訳を見てみると、学内理事が8名以上の大学は58大学あり、規模別でいうと、入学定員500人未満の大学が43%、500人以上1000人未満の大学が23%、1000人以上2000人未満の大学が24%、2000人以上の大学が10%となっていて、決して規模の多い大学の比率が高いわけではない。

4 名以内の学内理事の際に述べた状況とは反対に、学内理事の比率が高いと外部の幅広い意見が反映されにくいというデメリットはあるが、決定のスピードは早くなるので、改善や改革が迅速に進みやすくなる。それが良好な学生募集状況に表れているのではないだろうか。

理事会構成に関して、現場重視の表れと捉えられるものとして、もう一つ考えられるのが、職員理事の人数である。これまで職員は、どちらかといえば教授会が決めたことがらを執行するという立場であったが、近年は職員の重要性が見直され、理事に登用するケースも増えてきている。理事に登用されるということは、当該職員にとっては自分の働きが認められたことを意味するので意欲も高まることになるし、何よりも顧客や市場と最も密接に接している職員が理事会にいるということは、現場の認識と知恵を活用できることになるからである。

職員理事の人数と定員充足率の関係は図表 11 のとおりとなっていて、人数が増えるほど良好な状況となっている。4 名以上ということは、理事数の平均が 10 名ないし 11 名ということを考えると、職員理事の比率はかなり高いことが推測される。4 名以上の大学の規模を見ると 52%が入学定員 500 人未満となっているので、ここでも規模による定員充足という関係はないと考えられる。

現場の持つ認識と知恵を活用することが、成果を生んでいると考えられる。

定員充足率 0~1 名 2~3名 4名以上 回答校全体 47校(40%) 16校(76%) 100%以上 47 校(44%) 110 校(44%) 80%以上 41 校(34%) 41 校(38%) 4校(19%) 86 校(34%) 100%未満 80%未満 31 校(26%) 20 校(18%) 1校(5%) 52 校(22%)

108 校

21 校

248 校

図表 11 職員理事の人数

全体

本調査で、このほかに現場を重視しているかどうかを推定できる質問として、

119 校

「様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している」 というものがある。これに対する回答と定員充足率の関係を見たものが、図表 12 であ る。

図表 12 様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定して いる

定員充足率	十分にそうし	そうしている	少しはそうし	回答校全体
	ている		ている	
100%以上	19校 (44%)	64 校(43%)	23 校(43%)	109 校(44%)
80%以上	17校(40%)	54 校(36%)	17校(30%)	89 校(34%)
100%未満				
80%未満	7校(16%)	31 校(21%)	16校(%)	56校 (22%)
全体	43 校	149 校	56 校	254 校

この結果を見ると、教職員の意見を十分に聞いて計画を策定していることと、定員充足率には全く関連性がないことになる。現場の認識と知恵を生かすということでいえば、学内理事や職員理事の増加と同じ方向性であると思われるが、成果においては大きく異なっている。

これと関連する質問で、「教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長. 学長や幹部が決断し、実行している」というものがあるが、その回答と定員充足状況との関連を見てみると、あてはまると答えている大学のうちで定員を充足しているのは 43%であるのに対し、あてはまらないと答えている大学で定員を充足している割合は 52%となっている。

現場の認識や知恵を十分に活用するためには、意見を聞くだけではなく、最終決定や 執行の権限を与えることが必要と言えるのではないだろうか。後述の当事者意識とも関 連するが、意見を聞かれるだけでは、まだ「自分事」としてその事柄を捉えるには至ら ないように考えられる。

#### 当事者意識を持たせるためには

成果の出ている大学の教職員の方たちと話していて感じることは、自分が大学を何とか良くしていかなければならないという意識、すなわち当事者意識を持っているということである。大学の改善、改革を他人事ではなく、「自分事」として捉えているので、行動における意欲も当然、高いものになり、成果に結びついているものと思われる。

本調査で、この当事者意識に関係する質問として挙げられるのが、事務職員の経営参画に関するものである。その回答と定員充足率の関係を見たのが図表 13 である。今回の学校教育法の改正以前から既に事務職員の経営参画に取り組んでいる大学と、いまだ取り組んでいない大学とを比べると、前者の方が良好な定員充足状況となっている。

経営参画の具体的な内容までは本調査では明らかになってはないが、単に意見を聞かれるということだけでなく、最終的な決定、そして執行という経営の範疇に関すること

に関わらせることで、初めて当事者意識を持ちうるということなのではないだろうか。

図表 13 事務職員の経営参画

定員充足率	2014 年以前に取り	取り組んでいない	回答校全体		
	組んでいる				
100%以上	59 校(48%)	42 校(41%)	117校(44%)		
80%以上100%未満	45 校(37%)	35 校(35%)	91 校(34%)		
80%未満	19 校(15%)	24 校(24%)	57 校(22%)		
全体	123 校	101 校	265 校		

このことをうかがわせる当事者意識に関する質問として、「構成員が主体的に参加する 意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっている」というものがある。この 質問に対する回答と定員充足状況をまとめたのが図表 14 である。

図表 14 構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっている

定員充足率	十分とっている	とっていない	回答校全体
100%以上	13 校(43%)	17校(52%)	110 校(43%)
80%以上100%未満	8校 (27%)	13 校(39%)	89 校(35%)
80%未満	9校 (30%)	3校 (9%)	56 校(22%)
全体	30 校	33 校	255 校

この結果を見ると、むしろ構成員が主体的に参加する意識を醸成するために、研修会などの特別措置をとっていない大学の方が、むしろ良好な状況となっている。やはり、研修会を実施するなどの措置だけでは当事者意識を醸成することは困難であり、自分が大学の方向性を決めることに関与できる権限と責任があるという意識を持てるような措置が必要ということになるのではないかと思われる。なお、研修会などの特別措置をとっていないと答えている大学の52%が入学定員500人未満となっているので、ここでも規模による定員充足という関係はないと考えられる。

#### まとめとして

以上、本調査から考えることのできる有用な組織能力向上策としては、次のようなことが挙げられる。

①どのような姿をめざして頑張るのかが明確でないと、組織は動き出すことができない。大学のめざすべき姿の明確化と共有のために成文化が不可欠というわけではないが、成文化することにより、その内容が明確となり、共有しやすくなるということはいえるのではないだろうか。

また、めざすべき姿を教職員に共有してもらうためには、機会あるごとに伝え続ける

こと、そして具体的な活動とめざすべき姿との関連性を説明していくことが求められる。

②組織能力を高めるためには、組織が一体性を持つ必要がある。そしてそのためには、 執行部に一体性がなければ始まらない。そのため副学長の選任などは、学長が協働者と して相応しい人を選任できる方式が望ましい。

ただし学部長の場合は、執行部という要素ももちろんあるが、それよりも学部の教員 を代表するという要素の方が強いので、学部の構成員の意向を最も反映できる選挙とい う選出方法が、組織の一体性をより保ちうると思われる。

また、一体性のある組織の動きをつくりだすために、中長期計画を教職員の個人目標と連結させることは有用である。そして、それを成果に結びつけるためには、PDACサイクルを適切に回して、個人目標がきちんと遂行されるようにしなければならない。

③リーダーシップのスタイルはさまざまあるが、どのスタイルであってもビジョンを示すことは必要である。ただし、そのビジョンが抽象的なものであると行動に結びつきにくく、成果も生まれにくいといえる。

大学という組織は、考える能力の高い組織であり、かつ、命令系統が十分に整いにくい組織であるので、教職員の持っている力をうまく引き出し、活用していく形のリーダーシップが成果に結びつきやすいといえよう。そのため、教職員が自由に意見や提案ができる状況をつくりだすことが望まれる。

大学の場合、強力なリーダーシップよりも、ある程度、任せる形のリーダーシップの 方が成果に結びつきやすいのではないだろうか。

④大学を取り巻く環境が厳しい方向に激しく変化していく環境下では、トップがすべてにおいて適切な判断をすることは極めて難しくなっている。そのため、それを補うものとして、現場の認識と知恵を活用する必要がある。

その意味で、理事会の構成比率としては、学内理事の比率を高めることが望ましい。 学内理事の比率が高いと、外部の幅広い意見が反映されにくいというデメリットはある が、現場の認識に基づく適切な判断が迅速にできやすくなるので、改善や改革が迅速に 進みやすくなる。

そして、現場の認識や知恵を十分に活用するためには、単に意見を聞くというだけではなく、最終決定や執行の権限を与えることが必要と言えるのではないだろうか。単に意見を聞かれるだけでは、改善や改革をまだ「自分事」として捉えるには至らないように考えられる。

⑤当事者意識を醸成することで、改善や改革に取り組む意欲や姿勢が向上する。 その有用な一つの方法が、教職員の経営参画である。意識や意欲を高めるために 研修会を実施することも必要なことではあるが、それだけで当事者意識を醸成す ることは困難である。自分が大学の方向性を決めることに関与できる権限と責任 があるという意識を持てるような措置が必要となる。 組織が成果を上げるためには、最終的には行動することが必要となる。しかし、 闇雲に行動しても、労多くして実りの少ない結果となってしまいがちである。自学を取 り巻く環境をきちんと認識し、それに基づいてめざすべき姿を明らかにし、その実現に 向けて行動していくことのできる仕組みと風土づくりが大切である。

それができた大学は、顧客である学生に価値を与えることのできる存在となり、社会で必要とされる存在となるのである。このことを意識したリーダーシップとマネジメントができるかどうかが、その大学のこれからの成否を分けることになると思われる。

# 第6章 改正学校教育法に基づくガバナンス改革と効率的組織運営 一アンケートおよび訪問調査結果の考察-

## 鶴﨑新一郎(福岡工業大学経営企画室次長)

# 1 はじめに

#### (1) 課題の設定とガバナンスの定義

### ア) 課題の設定

いわゆる四六答申等で「大学改革」の必要性が声高に叫ばれて以来、既に半世紀を越える時が経過している。18歳人口が1992年のピーク時205万人から、2031年以降には100万人を切ることがほぼ確実となった(2016年出生数(確定数)976,978人、2017年同(推計数)941,000人。『2017年人口動態統計の年間推計』(厚生労働省、2017年12月22日)参照)。この環境下にあって、我々大学人は、"何をなすべきか"を突き付けられているのは明白である。すなわち、中央教育審議会大学分科会将来構想部会で議論が進められている国立大学の再編、および私立大学の連携、統合などが議論の俎上に載せられている。まさに大学のガバナンス体制の再構築の問題であり、かつ、その体制下での大学マネジメントの効率化の問題に収斂していると言えるのではないだろうか。

本稿では、このような問題意識に立った上で、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所により、2017 年 4 月から 6 月にかけて実施された『私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査』(以下、アンケート調査)、および同調査を補完するために 2017 年度中に実施された 11 大学の訪問調査の結果を踏まえて、大学ガバナンスの基本構造と効率的組織運営について考察を加え、ガバナンス体制のあるべき姿について論じるものである。

#### イ) ガバナンスの定義

まず、ガバナンスの用語法について、オックスフォード現代英英辞典 [第9版] (オックスフォード大学出版局、2015 年)を紐解いてみた。"governance"は、"<u>the activity of governing a country or controlling a company or an organization; the way in which a country is governed or a company or institution is controlled"</u>と説明されている。すなわち、要約すると、組織をコントロール(統制)する活動およびその方法である。

次に、大学という組織におけるガバナンス、いわゆる「大学ガバナンス」の定義については、先行研究によれば、羽田は「高等教育のガバナンスとは、高等教育を管理、運営するための諸ルールの体系」(77頁)、篠田は「ガバナンスを統治の機構、組織や制度などのハード」(21頁)、また「ガバナンスとは、ここでは統治のための仕組み、機構」(28頁)、新藤は「大学の手がけるマネジメントを対象にした監視、監督、規制、チェック機能」(109頁)、水戸は「経営体のガバナンス(統治能力)」(103頁)と述べ、さらに、明確な定義付けはされていないが、ガバナンスを理事会、評議員会等の総体として捉える論者としては、渡辺、清成(順に341頁以下、276頁以下)が上げられる。なお、中央教育審議会大学分科会は、『大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)』(2014年2月)の中で、ガバナンスの用語が多義的とした上で、「本分科会では、教学

及び経営の観点から、法令上設けられている各機関(学長、教授会、理事会、幹事等) の役割や、機関相互の関係性を中心に議論を行った。」(2 頁)とし、明確な定義付け を行っていない。

本稿では、差しあたり、大学ガバナンスを「大学における経営. 運営を統制する方法(いわゆる大学統治)」と定義付けし、使用することとしたい。

#### (2) 分析軸と結論の方向性

本稿では、改正学校教育法に基づく学内規則. 規程の整備および運用状況に関するアンケート調査ならびに訪問調査の結果に基づき、ガバナンス「改革」の状況について考察する。具体的には、ガバナンスの基本構造と効率的組織運営を分析軸とし、あるべき姿について検討を加える。

上記の2つの分析軸から考察される結論の方向性については、理事会の下で、大学のガバナンスおよびマネジメントは、「学長に一任」することが望ましいと考えられる。その観点から、学長によるガバナンス体制を構築し、大学における最終意思決定権者、すなわち、大学マネジメントを担う教学政策の責任者として自ら政策立案を行い、かつ、そのために学長補佐体制を整備し、その上で、教授会を通じた教学政策の成案化、および実行を担うことになると考える。

この点、学校法人全体からは、各設置校のガバナンス体制の構築と組織運営の効率化 が図れることとなり、理事会の下での大学ガバナンスおよびマネジメントシステムが整備されたこととなる。

## 2 改正学校教育法に基づくガバナンス体制の整備

周知のとおり、学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律が、2015 年 4 月 1 日に施行された(以下、改正学教法あるいは改正国大法)。本項では、まず、改正学教法の概要を今一度整理し、改正の理念、目的を再確認する。すなわち、学長のリーダーシップの下で、ガバナンス体制を構築するために、学長を補佐する副学長の職務内容の改正、教授会の役割の明確化、並びに改正国大法においては、学長の選考の透明化などが挙げられる。次に、改正学教法の施行に伴い各学校法人においては、学内規則.規程の整備が実施されたが、その進捗状況について、上記私学高等教育研究所のアンケート調査および訪問調査結果を基に若干の検討を加える。

#### (1) 改正法の概要

学教法の改正趣旨は、2014年8月29日付け26文科高第411号「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について(通知)」によれば、「大学が、人材育成. イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することが重要である。」としている。まさしく大学における「ガバナンス改革」を目指したものであり、目標とするところは戦略的経営、すなわち「効率的組織運営」による成果の創出であると解することができる。

改正の主な内容は、本項前文に記したとおりであるが、ここでは条文を再確認したい。副学長の職務については、「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる。(第92条4項)」、教授会の役割については、「大学に、教授会を置く。(第93条1項)」、「教授会は、学長が次に掲げる事項について決定を行うに当たり意見を述べるものとする。一学生の入学、卒業及び課程の修了 二学位の授与 三 前二号に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの(93条2項)」、「教授会は、前項に規定するもののほか、学長及び学部長その他の教授会が置かれる組織の長(以下この項において「学長等」という。)がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べることができる。(第93条3項)」と定められた。なお、国立大学法人の学長の選考に関しては、学長選考会議が定める基準により、行わなければならない旨改正された(国大法第12条7項)。

## (2) アンケート調査結果にみる学内規則等の整備状況

上記の改正法の施行に関連し、文部科学省から、各大学に対して、2015 年 4 月 1 日 の施行までに内部規則等の総点検. 見直しを行うよう通知があり、対応に追われたことは記憶に新しい。改正から既に 3 年が経過し各大学においては、改正内容が定着しているものと推察される。

この点に関し、前項の法改正に対応した学長補佐制度および教授会に関連するアンケート調査の結果をみていく。まず、「学長を補佐する体制」(問 6)の質問に関して、「今回の法改正で、体制を見直した」が35.8%、一方、「特に、見直す予定はない」は42.3%であった。その見直した体制の内容(問 6·1)に関しては、「副学長を配置(又は増員)」が50.0%、「学長直轄の機関を設置」35.7%、「学長補佐を配置(又は増員)」25.5%となっている。回答大学の3分の1ではあるが、積極的に学長のサポート体制を整備していることが窺い知れる。

次に、今次改正の肝である教授会の役割に関して、「教授会の位置づけ」(問 11)を問うたところ、「改正前までは決定機関としての役割を果たしたが、改正後は意見を述べる機関の役割を果たしている」が 62.0%、「改正前から役割を果たし学内規則に明記」 9.9%、「改正前から役割を果たし改正後に明記」が 23.7%と回答があり、実に 95.6%の大学が改正法の趣旨を反映させた整備を行ったこととなる。また、「教授会の審議事項」(問 12)についても、改正前からも含み改正法の内容を取り込んだ内容(教育研究に関する事項)で運営していると回答した大学が 93.5%となっている。このようにアンケート調査結果は、教授会の位置づけが学長の諮問機関かつ意見具申機関という法的性格を反映した整備がなされていることの証左であると言える。なお、各大学で整備が進んだ理由として、後記3 (1) イ)で述べるように文部科学省の指導力によるものと考えられる。

#### 3 大学ガバナンスを形成する基本構造

本項では、大学ガバナンス、いわゆる大学統治の基本構造を考える上で、まず、大学 学長が担うこととなる「リーダーシップ機能」とそれを支えるシステム(制度)につい て考察する。次に、実質的な学長の最大のミッションと考えられる「教授会のコントロール機能」とその位置づけについて検討を加える。この2つの機能を発揮することで、迅速かつ効率的に大学における教学政策等の重要事項を計画し、実行に移す体制を構築することが可能になると考える。

# (1) 学長のガバナンスとリーダーシップ

上記2(1)で確認した改正学教法の改正趣旨にあるように、大学ガバナンスは、「学長のリーダーシップ」の下で、構築することが重要であるとされる。この点は、既に、前掲『大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)』(2014年2月、15-16頁)で明らかにされているところでもある。

#### ア) 学長選任システム

そこで、大学としては、まずは学長に最適任者を据え置かなければならない筈である。 大学ガバナンスの基本構造はここを起点にしているからである。この点を検討するため に、学長の選任システムについて、アンケート調査結果を確認する。すなわち、「学長 の選任方法」(問 4) に関しては、「選考会議にて候補者を選出」と回答した大学が 49.3% と最も高く、次に「理事長(理事会)の指名」が 28.5%、「選挙と選考会議との併用」 が 10.6%となっている。一方で、「選挙により候補者を選出」が 10.9%である。

アンケート結果を見る限り、「公選制」による候補者選出は少数派であり、学長選考会議による場合を含め「任命制」を採っていると想定される大学は、77.8%と約8割にも上る。学長に最適任者を得ようとすれば、リーダーシップを発揮できる資質を持った候補者が必要となるが、大学の内外から候補者の人選が必須となるため、理事長(理事会)の指名や候補者を複数人に絞って審査が行われる形式の学長選考会議がより有用性の高い選任方法であると考えられる。

ところで、国立大学法人とは異なり、私立大学では法律上、学長選挙制度は否定されておらず、国立大学のように法制化されるまでは私学における学長選任方法の一類型として残っていくものと推察される。ただ、公選制の弊害として、民主的であるが故に、理事会の方針と相容れない学長候補者が選出される可能性が大きいのも事実である(最近の事例としては、中央大学において、教職員による学長選挙の結果、当選した学長候補者を同法人の評議員会および理事会ともに否決したことが報道された(日本経済新聞2017年11月7日付)。これに対して、文部科学省は、口頭で同大に対し説明を求めるとともに、早期に解決するよう伝達したことが明らかにされた(産経新聞同年12月23日付))。大学ガバナンス構築の観点からは、アメリカの大学や国立大学法人の学長選任制度から判断すると、公選制は否定的に捉えることが妥当であると考える。

#### イ) 意思決定システム

次に、学長に最適任者が得られたとして、その学長のために、リーダーシップを発揮することができる意思決定システムを整備しておく必要がある。この点、ガバナンス体制を構築する上での重要なファクターとなるからである。

アンケート調査結果によれば、「学長の意思決定権」(問10)に関して、「改正後に学内規則を変更し、教学の最終意思決定権を行使している」と回答した大学が47.1%、改正前から左記同様の対応をしている大学が20.4%、改正前から対応しているが「改正

後に学内規則に明記した」が28.5%である。合計すると96.0%の大学が、法改正の前後を問わず、教学の責任者としての学長の最終意思決定権を学内規則. 規程に組み込んだこととなる。この結果は、文部科学省が法律上の義務化という強制力をもって、さらに、各大学に内部規則の総点検. 見直しという事務手続きの進捗管理までも指導し、結果報告まで求めたことによりほぼ完遂できたものと考えてよいであろう。

ただ、3.3%の大学が、「改正後の学内規則は変更したが、実質的には教学の最終意思 決定権を行使しにくい状況にある」と回答していることから推測すると、一定数の大学 でも似たような状況にあるのではないかと思慮される。アンケートの性格上、形式上は 整備しているので、否定的な回答を避けたとも考えられる。実際に、筆者の所属する大 学でも、学内規則. 規程上はそのように整備しているものの、実質的には積み上げて意 思決定をしていく案件も多く、追認的な最終意思決定と言うこととなり、学長が専権的 に意思決定をしている場面は少ないように思われる。

## ウ) 学長補佐体制

さらに、学長のリーダーシップを支える3つ目のファクターとして学長を補佐する体制を整備しておく必要がある。学長が意思決定をする際に、教学政策やその執行に対して、より有効な判断が可能となる補佐体制を構築しなければ、学長のリーダーシップも画餅に帰すこととなるからである。この点に関するアンケート調査結果は、上記2(2)(問6)に記しているとおり、今次法改正に関連して、調査回答大学の3分の1がサポート体制を整備している。おそらく「特に見直す予定はない」と回答した42.3%にあっても、学長補佐体制、例えば、副学長や学長補佐、事務組織の学長室等々、あるいは各学部長や事務局管理職全体に渡って、サポートしているのではないかと推測される。

#### (2) 学長と教授会コントロール機能 -教授会の運営システムー

上記2 (2) において、改正法の「教授会の役割の明確化」に関するアンケート調査 結果を紹介するとともに、教授会の位置づけについて、学長の諮問機関かつ意見具申機 関という法的性格を有していることを明らかにしたところである。まさしく教学政策に 関し、教授会をコントロールする機能が付与されたと解することも可能である。

#### ア) 教授会の法的性質とその審議事項

改正学教法の教授会に関する条項は、上記2(1)で記述したところであるが、今一度、ポイントを確認したい。旧法第93条では、「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない。」と定められていたが、改正法第93条1項では、「大学に、教授会を置く。」と改正され、必置の会議体としての位置づけがより明確になった。その上で、同条2項、3項において、教授会の審議事項を特定する構成を採り、「意見を述べる義務」と「意見を述べさせる義務」が課されたと解されている(前掲「通知」第三 留意事項1(2)2)参照)。すなわち、教授会は、諮問と意見具申の機関であり、従来幅広く重要事項を審議できるとされていた改正前と比べ、「教育研究に関する重要な事項」に限定されたことにより、大幅に審議事項が縮小されたことが見てとれる。

#### イ) 教員選考システムと人事権

次に、教授会をコントロールする上で、最も重要なファクターは、「教員人事」への

関与であり、採用候補者の決定である。この点、アンケート調査結果によれば、「現在、教員人事の実質的な人員採用.配置の人事権は誰が(どの組織が)持っているか」(問9)に関して、「理事長(理事会)で最終決定するが、学長が実質的な権限を持っている」と回答した大学が40.1%と高く、次いで、「理事長(理事会)が実質的な権限を持っている」が28.1%であった。

一方、「理事長(理事会)及び学長で最終決定するが、教授会が実質的に審議.選考している」が24.5%を占め、入学定員2,000人以上の大規模大学での比率が高くなっている。学長選任システムと同様であると思われるが大規模かつ伝統校で慣習を打破できない力学が働いているようにも思われる。

やはり学長による大学ガバナンスを構築するには、教員の「人事権」は教授会から除外し、あくまでも教授会では専門的な立場から、候補者の業績および資格審査に限定した機能を付与しておくべきと考える。学長の将来ビジョンに適合する一定数の教員を採用することで、学長のリーダーシップを支えることにも繋がるからである。

### 4 大学ガバナンスと効率的組織運営

上記項目3の検討を踏まえた上で、本項では、ガバナンス体制下における教学政策の 運営システム (大学および教学マネジメント) について考察する。具体的には、大学の 組織運営を効率的に推進するための組織体制の在り方について、アンケート調査結果を 基に論じる。また、近年、大学および教学マネジメントをさらに効率的に運用するため の実施方策として、その有用性が多くの論者からも指摘されている「教職協働」にも触 れたい。

# (1) ガバナンス体制下における教学政策の運営システム

学長のリーダーシップを発揮できるガバナンス体制の構築、つまり、その基本構造である学長選任、意思決定、補佐体制、教員人事等の教学政策の運営システムが整備できたと仮定して、次に、学長に求められることは、この運営システムを推進していくことである。その手法として、経営、運営管理および自己点検、評価のPDCAサイクルを回していくことが学長の最重要のミッションであると考える。

各大学における教学政策の運営システム(大学および教学マネジメント)は、自大学の歴史. 伝統を基礎に構築されていると思われるが、今次のアンケート調査結果によると、運営システムが機能していることが窺い知れる。すなわち、「『改正学校教育法』を受けて、現在の組織運営上のマネジメントの変化」(問14)について、あてはまるか否かを問うたのに対し、ややあてはまるも含めた合計で、「キ)教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長. 学長や幹部が決断し、実行している」と回答した大学が90.5%、また、「ク)理事長や学長の方針は、教授会や教職員に浸透している」が91.2%、「ウ)トップが強いリーダーシップを発揮し、組織の一体感を醸成している」83.2%、「ア)意思決定が迅速にできる体制である」84.7%と高い結果が出ている。

先に触れたように、アンケート調査結果は、学長のリーダーシップが有効に機能し、 効率的な組織運営が行われていることのエビデンスになっていると解することができ る。

## (2) 大学マネジメントの効率化

学長の下で、教学マネジメントを含む大学マネジメントが効率的に遂行されているとして、「その取組みが改正学教法の施行前か施行後のいずれかであったか」(問 16)をアンケート調査では確認している。改革事項の1つとして、「ケ)教育の質向上のための教学マネジメント強化」に対しては、「改正後に取組んだ」が45.3%、「改正前(約 20 年の間)に取組んだ」39.8%、「取組んでない」12.8%という回答結果となっている。また、「改正前(2015 年以前)の取り組み時期」については、「2011 年~2014 年」が41.3%、「2006 年~2010 年」18.3%である。学校教育法の改正が、改革の誘因となっていることは明らかである。

同様に関連する他の項目である、「オ)意思決定プロセスの見直し」が上記ケ)の回答順に、それぞれ51.1%、23.4%、23.0%、「エ)企画部やIR組織を整備。強化」が、それぞれ49.6%、33.9%、16.1%であり、大学マネジメントの効率化に資する施策は、改正法の趣旨を汲んで改革が推進されたとみることができる。ただし、この3つの改革項目について、上記のとおり、「取組んでない」と回答した大学も一定数に上ることから、行政や私学団体等による、何らかの支援が必要になってくると思われる。

ところで、大学マネジメントの効率化を担保する取組みである学長のリーダーシップやガバナンスとは異なる視点として、教職協働が必要となってくる場面も増えてきた。トップダウンあるいはボトムアップを補完する要素であり、各大学のガバナンスとマネジメントのスタイルに付加し、さらなる効率化を図る取組みとして検討すべきである。実際の取組みについては、例えば、東京家政大学の訪問調査では、全学的なセンターにおいて教員の所長と事務局部長を並列におき、教職協働で運営されるなど、活用されている実態が報告されている(杉谷祐美子「ボトムアップとトップダウンの融合一丁寧な議論の積み重ねに基づく組織文化—東京家政大学」、教育学術新聞『アルカディア学報No.611』2017年7月5日参照)。

なお、直接関連するものではないが、アンケート調査結果の上記「現在の組織運営上のマネジメントの変化」(問 14) について、「エ)ボトムアップよりはトップダウンの傾向が強い」の問いに対し、「あまりあてはまらない」27.0%、「あてはまらない」2.6% と回答した合計が29.6%と3割近く存在する。未だにガバナンス改革に着手していないと解すべきか、それとも、ボトムアップの民主的な組織が残存しているのか、少し突っ込んだ調査および分析が必要になると思われる。

#### 5 おわりに -あるべき姿と残された課題-

以上、アンケート調査結果を踏まえ、ガバナンスの基本構造と効率的組織運営という2つの分析軸を中心に検討を加えてきた。考察の結果としては、「1 はじめに」(2)でも触れたように、理事会の下で、大学のガバナンスおよびマネジメントは、「学長に一任」すること、その上で、学長が自ら定めるビジョンに基づき、リーダーシップを発揮できるガバナンス体制を構築することが最適な大学マネジメントに資するものであるとの結論に達した。換言すると、大学マネジメントの前提として、組織をコントロールするという意味での「ガバナンス(統治)」体制の構築に尽きる。結果として、大学マ

ネジメントの中核をなす効率的組織運営が可能になると考える。

この点は、学長が、大学における最終意思決定権者、つまり、大学マネジメントを担う教学政策の責任者として、自ら学長補佐体制を整備するとともに政策立案過程に関与し、その上で、教授会を通じた教学政策の成案化、および実行をリードすることが期待されると言うことであろう。

ところで、改正学教法対応における「組織運営上での課題や問題の発生」(問 15) に対しては、「特にない」が 92.7%で、「法対応上の課題(問題)の発生」は 1.1%に過ぎないとの回答状況となっている。これまで論述してきたことを裏付ける結果になっていると思われる。それはそれとして、果たしてガバナンスおよびマネジメント改革が形式的のみならず、実質的にも法の趣旨に適うものとなっているのかは、少なからず課題と感じるところである。訪問調査大学の実態、例えば、大正大学における学長選挙制から任命制への移行や全学マネジメントと学部マネジメントを機能的に分化する取組み(鶴崎新一郎「ガバナンス改革によるマネジメント体制の構築一学長のリーダーシップと効率的組織運営で成果一大正大学」、前掲『アルカディア学報 No.606』 2017 年 3 月 8 日参照)など、ガバナンス改革の事例から判断すると、うまく機能しているようにも見えるが、今後、訪問調査の対象を拡げ、検証する必要があるのではないかと思慮される。

最後になるが、残された課題として何点か指摘しておきたい。まず、学長のリーダーシップと意思決定における学内コンセンサスとの関係である。アンケート調査結果によれば、「オ)教職員が自由に意見や提案ができる風土で、それを取り入れた運営をしている」(問14)に対しては、78.9%の大学があてはまる、ややあてはまると回答している。この点、ガバナンス改革が進んでいると理解した上で、やはり学長と教員および職員とのコミュニケーションの「場」と実質的合意形成の「場」の重要性を示しているものであり、学長補佐体制とは異なる視点から、例えば、定例的な懇談会や協議会を置くなど、各大学による制度設計が求められる。

次に、上記設問に関連し、「イ)会議による運営を重視し、皆で議論して総意で決める風土である」(問 14)に対し、上記同様、74.4%があてはまる、ややあてはまると回答している。前述したように、合意形成の場としての議論を否定するものではないが、総意での「決定」は、改正学教法の趣旨に反するとも捉えられかねない。今後、機会があれば、組織運営上における学長の意思決定と意見、提案の集約=総意による意思決定の関係を整理する必要があると考える。

#### 「付記」

本稿は、プロジェクトチームの研究協力者としての立場で論述したものであり、筆者 の所属する大学の公式見解ではないことをお断りいたします。

#### 【参考文献】(発行順)

『今後の高等教育の将来像の提示に向けた論点整理』(中央教育審議会大学分科会将来構想部会、2017年12月28日)

『2017年人口動態統計の年間推計』(厚生労働省、2017年12月22日)

- 渡辺孝『私立大学はなぜ危ういのか』(青土社、2017年5月)341-348頁。鈴木勲編著『逐条 学校教育法〈第8次改訂版〉』(学陽書房、2016年4月)821-863頁。
- 篠田道夫『大学戦略経営の核心』(東信堂、2016年12月)12-28頁。
- 新藤豊久『大学経営とマネジメント』(東信堂、2016年9月)107-178頁。
- 水戸英則編著『今、なぜ「大学改革か?」-私立大学の戦略的経営の必要性-』(丸善出版、2015年9月)103-105頁。
- 下村輝夫「福岡工業大学におけるガバナンス〜組織運営体制の改革事例〜」 じゅあ No.52 (大学基準協会、2014年3月) 6頁。
- 『大学のガバナンス改革の推進について (審議のまとめ)』(中央教育審議会大学分科会、 2014年2月)
- 羽田貴史「3 高等教育のガバナンスの変容」広田照幸(代表) 『組織としての大学ー 役割や機能をどうみるか』 (岩波書店、2013年8月) 77-106頁。
- 清成忠男『現代日本の大学革新 教学改革と法人経営』(法政大学出版局、2010年6月) 276-287 頁。
- 両角亜希子『私立大学の経営と拡大. 再編-1980 年代後半以降の動態』(東信堂、2010年2月)43-81 頁。
- 『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について (答申)』(中央教育審議会、1971 (昭和 46) 年 6 月 11 日) <四六答申>

# 第7章 私立大学における学長補佐体制の強化に向けて ー私学高等教育研究所アンケート調査にみる学長補佐体制の変化ー

# 我妻 鉄也(桜美林大学大学院大学가、ミストレーション研究科助手)

#### はじめに

2014年2月に発表された中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)』(以下、『審議のまとめ』)では、その冒頭において、大学、国、社会に対するガバナンス改革に関するメッセージが掲載されている。例えば、大学に対しては学長のリーダーシップの下で自主的・自律的にガバナンス改革を行うべきものとするメッセージが、国に対しては学長のリーダーシップの確立と教職員の意識改革のため制度改正や支援を行うべきであるとのメッセージが出されている。また、社会に対しては、大学と積極的に関わり学長のリーダーシップが発揮できるよう後押しすることが社会的責務であるといったメッセージが出されている。大学、国、社会に対するメッセージのいずれにおいても、「学長のリーダーシップ」について触れられており、学長のリーダーシップの発揮や確立がガバナンス改革における重要課題となっていることは、改めて、言うまでもない。

本稿が対象とする学長補佐体制に関して、『審議のまとめ』においては、大学は、学長のリーダーシップの下で、大学改革を推進していくこととなるが、学長一人で改革構想を推進することは現実的ではなく、大学の実情に応じて、学長を補佐する体制を整備することが極めて重要であるとしている(中央教育審議会大学分科会 2014: 18)。

2015年4月には、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」(平成26年法律第88号)が施行され、副学長の職務(第92条第4項)については、学長の補佐体制を強化するため、従来の学長を補佐することに加えて、学長から命を受けることで校務をつかさどることが可能となった。

このように学長補佐体制の整備が重要とされ、法令改正が行われる中で、大学における学長補佐体制には、いかなる変化が生じたのであろうか。

本稿では、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト」が会員校の私立大学を対象に実施したアンケート調査(私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査)における学長補佐体制に関わる項目に焦点を当て、2015年の学校教育法改正前後における、副学長や学長補佐の配置を中心とした学長補佐体制の変化について論じていくこととする。

本稿が対象とする副学長や学長補佐等の学長補佐体制に関連する研究としては、国立教育政策研究所(2016)による「大学の組織運営に関する調査」や大塚・夏目(2012)による国立大学の教育担当副学長を対象にした調査があるが、前述のとおり、本稿では、私立大学を対象に、2015年の学校教育法改正による学長補佐体制の変化に焦点を当てて論じていくものとする。

#### 1. 審議会答申類にみる学長補佐体制の議論

(1) 審議会答申類にみる学長補佐体制に関する議論

大学ガバナンス改革は、1990年代から、大学改革の主要なテーマであり、中央教育審議会や大学審議会において、審議されてきた(篠田 2015:26)。本稿が対象とする学長補佐体制に関しても、中央教育審議会や大学審議会の答申等において、学長のリーダーシップの発揮や確立との関連で取り上げられている。

1995年の大学審議会『大学運営の円滑化について(答申)』は大学運営の円滑化のための改善方策を提示したものであるが、学長のリーダーシップを発揮しやすくするための条件として、「学長の補佐体制」が取り上げられている。ここでは、各大学の実情に応じて、副学長や学長補佐室などの学長補佐体制を整備することが有効であるとしている(高等教育研究会編 2002:378)。そして、副学長については、専任職のほか、教授充て職をも視野に入れつつ整備することを求め、大学の実情に応じ、教員以外の行財政に精通した人材を副学長にすることや、副学長を複数配置することも必要であるとしている。副学長の役割については、学長の補佐として「教育研究組織と管理運営組織の接点としての役割を果たすこと」を求めている。

1998年10月に発表された大学審議会による答申『21世紀の大学像と今後の改革方策 - 競争的環境の中で個性が輝く大学 - (答申)』では、「責任ある組織体制と実行 - 組織運営体制の整備 - 」において、学長補佐体制に関する事項が取り上げられている。本答申では、大学運営を円滑にする上では、全学的課題に関わる企画立案や学内の意見調整の機能が重要であるとしている。しかしながら、対外的活動を担う学長のみが、このような機能を発揮することは困難とし、学長補佐体制を整備することとしている。その例として、運営会議の設置が提示されている。一方で、1995年の答申とは異なり、副学長や学長補佐の配置については、特に提示されていない。

その後、2014 年 2 月の中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)』においては、大学のガバナンス改革を推進する上で、大学が行うべきガバナンス改革として、「学長のリーダーシップの確立」「学長の選考・業績評価」「学部長等の選考・業績評価」「教授会の役割の明確化」「監事の役割の強化」といった事項が示された。「学長のリーダーシップの確立」においては、学長補佐体制を強化するために、「総括副学長等の設置」「高度専門職の安定的な採用・育成」「事務職員の高度化による教職協働の実現」「IR の充実」「全学的な会議体の活用」といったことが示されている。本稿に関連するのは「総括副学長等の設置」であるが、『審議のまとめ』においては、学長が一人で改革構想を進めることは非現実的であり、大学の実情に応じた学長を補佐するための体制を整備することが重要であるとしている。そして、学長の意思決定を支援する体制を強化するために、「副学長」「学長補佐」「学長室スタッフ」などの形で各部局の事情に通じた教職員を大学執行部に加えることを示している。また、米国のプロボストを想定した学長を統括的に補佐する「総括副学長等の設置」も有効であるとしている。

#### (2) 学校教育法における副学長の職務

学校教育法に定める副学長の職務であるが、同法においては、1973年の改正により、副学長の設置が法律上規定され、その職務が定められた(鈴木編 2016:826)。副学長の職務については、「副学長は、学長の職務を助ける。」(第92条第4項)と規定され

学長の補佐職として位置づけられた。副学長には、学長の指示による業務に従事することや、学長と役割分担しながら業務遂行することが想定されていたが、あくまでも学長の業務遂行を補佐するものであり、学長が有する各種の最終的な意思決定を行うことはできなかった(鈴木編 2016:826)。

2015年4月に「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」(平成26年法律第88号)が施行されたことで、副学長の職務(第92条第4項)については、「副学長は、学長の職務を助ける。」から「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」へと改正された。これは、「学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することを可能にすることで、より円滑かつ柔軟な大学運営を可能にする」1)ことを目的に改正された。本改正によって、副学長は、学長の業務遂行の補佐に加え、学長から指示を受けた範囲の校務を自らの権限で処理できるようになったのである。

ただし、学校教育法の改正後も、副学長については、大学の規模や実情に応じて置く ことができる職と位置づけられ、必置の職とはなっていない。また、副学長は必ず学長 から校務をつかさどる命令を受ける必要がなく、命令を受けない場合でも、学長を補佐 する職務に従事することができる。

以上、1990年代からの審議会答申類における学長補佐体制の強化や、副学長の職務に関わる法令改正についてみてきたが、2015年の学校教育法改正による副学長の職務に関わる改正こそが、学長補佐体制の強化に関わる大きな変化の一つであると言えるだろう。

審議会における学長補佐体制の議論や法令改正が行われる中で、各大学は学長補佐体制の見直しを行ったのであろうか。その場合、いかなる見直しを行ったのであろうか。

次節では、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「私大ガバナンス.マネジメント改革プロジェクト」が日本私立大学協会会員校を対象に実施した「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」の調査結果に基づき、学長補佐体制に関する見直しや強化の状況について、みていくこととしたい。

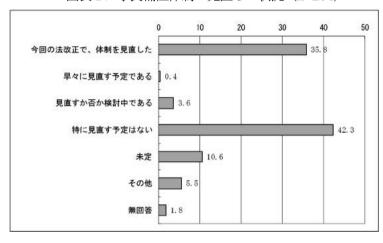
### 2. 私学高等教育研究所アンケート調査結果にみる学長補佐体制の変化

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト」では、2017 年 4 月から 6 月にかけて日本私立大学協会会員校を対象にアンケート調査「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」を実施した。本アンケート調査は、日本私立大学協会会員校 406 校に調査票を送付し、274 校から回答を得た。回収率は 67.5%となっている。

本節では、アンケート調査における「学長を補佐する体制」に関わる質問項目(問6、問6·1、問6·2、問6·3)に関する回答について、みていくこととする。

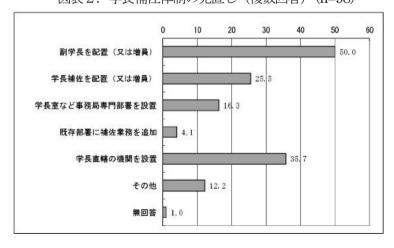
#### (1) 学長補佐体制見直しの状況

はじめに、学長補佐体制に関わる見直しの状況であるが、「特に見直す予定はない」 42.3% (116 大学)、「今回の法改正で、体制を見直した」35.8% (98 大学)、「未定」10.6% (29 大学)、「見直すか否か検討中」3.6% (10 大学)、「早々に見直す予定である」0.4% (1 大学) という回答を得た (図表 1)。また、「その他」と回答した大学は 5.5% (15 大学)であった。「その他」と回答した大学のうち、93.3%(14 大学)は、自由記述欄において、法改正前あるいは法改正とは関係なく、学長補佐体制の見直しや強化を行ったと回答している。また、「特に見直す予定はない」と回答した大学においても、今回の法改正とは関係なく、既に、副学長や学長補佐の配置、専門部署の設置を行っている大学が含まれているとも推察できる。



図表1. 学長補佐体制の見直しの状況 (n=274)

次に、「今回の法改正で、体制を見直した」と回答した大学における、その見直しの内容について、みていくことにしよう。学長補佐体制の見直しの内容(図表 2)については、「副学長を配置(又は増員)」が50.0%(49 大学)、「学長補佐を配置(又は増員)」が25.5%(25 大学)となっている。学長補佐体制の組織についてみると、「学長直轄の機



図表2. 学長補佐体制の見直し(複数回答) (n=98)

関を設置」が35.7% (35 大学)、「学長室など事務局専門部署を設置」が16.3% (16 大

学)、「既存部署に補佐業務を追加」が4.1%(4大学)となっている。

以上のように、今回見直しを行った機関の半数が副学長の配置や増員を行っているが、その人数については、平均で、副学長は 0.6 名から 2.0 名、学長補佐は 0.3 名から 2.9 名へと増加している(図表 3)。また、専門部署を設置している大学は 1.1 名から 3.5 名、既存部署に補佐業務を追加した大学は 0.3 名から 1.7 名へと、それぞれ配属人数が増加している。

四次 3. 伍以上 C 允直 C / C 体 的 1 4 的 十 约 / 数			
	改正前	改正後	
副学長を配置(又は増員)	0.6名	2.0名	
学長補佐を配置(又は増員)	0.3名	2.9名	
事務局専門部署を設置	1.1名	3.5名	
既存部署に補佐業務を追加	0.3名	1.7名	

図表3. 法改正で見直した体制内容別平均人数

また、副学長を配置(又は増員)した大学における見直し前の副学長数についてであるが、副学長を配置していない(0名)大学が46.9%(23大学)であった。また、副学長を配置している大学においては、1名の大学が32.7%(16大学)、2名の大学が8.2%(4大学)、4名の大学が2.0%(1大学)となっていた。図表4は、副学長を配置(または増員)した大学における、副学長の増員の状況を示したものである。学校教育法改正前に副学長を配置していなかった(0名)23大学のうち、学校教育法改正後の見直しにより、1名を配置した大学が73.9%(17大学)、2名を配置した大学が4.3%(1大学)、3

改正後の 不明 合計 改正前の 副学長数 不明 合計 

図表4. 副学長の配置・増員の状況

名を配置した大学が 13.0% (3 大学)、4 名を配置した大学が 4.3% (1 大学) となっている。

同様に、体制見直し前の学長補佐の配置状況をみると、学長補佐を配置していない (0名) 大学が、68.0% (17大学) であった。学長補佐を配置している大学については、1名を配置している大学が 8.0% (2大学)、4名を配置している大学が 4.0% (1大学) となっていた (図表 5)。

改正後の 学長補佐数 改正前の 学長補佐数	1	2	3	4	5以上	不明	合計
0	6	4	3	2	2		17
1			1	1			2
2							0
3							0
4					1	A TO	1
不明	***************************************		1			4	5
승카	6	4	5	3	3	4	25

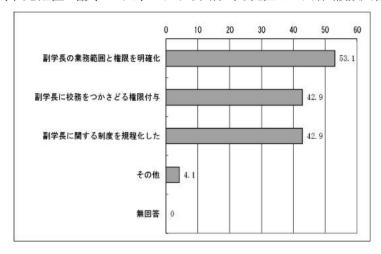
図表 5. 学長補佐の配置・増員の状況

学長補佐を配置していなかった  $(0\,4)$  17 大学のうち、学校教育法改正後の見直しにより、1名を配置した大学が35.3%  $(6\,$ 大学)、2名を配置した大学が23.5%  $(4\,$  大学)、3名を配置した大学が17.7%  $(3\,$  大学)、4名を配置した大学が11.8%  $(2\,$  大学)、5名以上を配置した大学が11.8%  $(2\,$  大学)となっている。

#### (2) 学長補佐体制見直しの内容

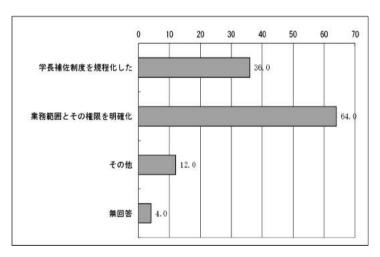
以上、学長補佐体制に関わる増員や配置を中心とした見直しの状況を見てきたが、本項では、学長補佐体制に関わる見直しの具体的な内容について、みていきたい。副学長を配置(又は増員)したと回答した大学において、見直した具体的な内容については、「副学長の業務範囲と権限の明確化」53.1%(26 大学)、「校務をつかさどる権限付与」42.9%(21 大学)、「副学長に関する制度を規程化」42.9%(21 大学)といった回答がされている(図表 6)。

図表 6. 副学長を配置・増員した大学における具体的な見直しの内容(複数回答)(n=49)



また、学長補佐を配置(又は増員)したと回答した大学において、見直した具体的な内容については、「学長補佐の責務とする業務範囲とその権限を明確化した」64.0%(16大学)、「学長補佐制度を規程化した」36.0%(9大学)といった回答がされている(図表7)。

図表 7. 学長補佐を配置・増員した大学における具体的な見直しの内容(複数回答) (n=25)



以上の回答から、副学長を配置(又は増員)した大学及び学長補佐を配置(又は増員)した大学の両者とも、「業務範囲の明確化と権限を明確化」したことが最も多い見直し内容となっている。また、2015年の学校教育法改正に伴い、副学長に「校務をつかさどる権限を付与」した大学は、副学長を配置(又は増員)した大学のうち、42.9%(21大学)となっている。さらに、副学長を新たに配置した大学(23大学)に限定すると、「校務

をつかさどる権限を付与」した大学は43.5%(10大学)となっており、2015年の学校教育法改正により、新規に校務をつかさどる権限が付与された副学長を配置した大学が存在していることが窺える。

#### まとめ

本稿では、「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」における 2015 年学校教育法改正での学長補佐体制の見直しの状況について論じてきた。回答校に 占める 35%の大学が 2015 年度学校教育法改正の時期に学長補佐体制を見直し、かつ、回答校に占める 5%の大学が、学校教育法改正の以前や、その時期とは関係なく、学長補佐体制の見直しを行っていることから、少なくとも回答校の 4 割は学長補佐体制の充実が重要であると認識していると言える。また、学校教育法上、副学長は必置でないにもかかわらず、学長補佐体制を見直した大学の半数が副学長の配置や増員をしている点は、様々な改革の推進が求められる学長を補佐するための体制の整備や強化が行われていることの現れであると考えられる。

今回の調査は、2015年の学校教育法の改正が私立大学のガバナンスやマネジメントに与える影響について多岐に問う内容であることから、副学長や学長補佐を配置した大学において、どのような職務を担当する副学長や学長補佐が配置されたのかといった点までは問わなかったため、これらの点については明らかになっていない。また、本調査では、21大学において副学長に校務をつかさどる権限が付与したことが明らかになったが、権限が付与される校務内容に関しては明らかにしていないことから、これらの点については、今後の研究課題としたい。

### 注

1) 平成 26 年 8 月 29 日「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について(通知)」(26 文科高第 441 号)

# 引用(参考)文献

- 中央教育審議会大学分科会,2014,『大学のガバナンス改革の推進について(審議のまとめ)』.
- 国立教育政策研究所, 2016, 『大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究 最終報告書』国立教育政策研究所.
- 高等教育研究会編, 2002, 『大学審議会全 28 答申. 報告集—大学審議会 14 年間の活動の動跡と大学改革』ぎょうせい.
- 大塚雄作・夏目達也,2012,「教育担当副学長のリーダーシップに関する調査の基礎的 分析-国立大学教育担当副学長質問紙調査から--」『名古屋高等教育研究』(12):25-51.
- 篠田道夫,2015,「組織. 制度改革からマネジメント改革へ―改革推進にふさわしい運営システムを如何に作るか」『リクルート カレッジマネジメント』(192):26-29.
- 鈴木勲編, 2016. 『逐条 学校教育法 第8次改訂版』学陽書房.

# 第2部 訪問調査

## 1. 全体概要

# 1) 訪問調査の目的

「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査 (アンケート調査)」を踏まえ、大学全体のガバナンスとマネジメントの特徴と課題、更に、今回の学校教育法の改正のガバナンスやマネジメントへの影響について明らかにする。

### 2) 訪問調査期間

2016年7月28日~2017年3月8日

# 3) 訪問調査大学

	大学名	訪問日時	応対者
1	大正大学	2016年11月15日	大塚伸夫 学長、山本雅淑 教授、平盛聖樹 事務局長、阿部海秀 学長室長、高橋慈海 企画調整課部長補佐
2	明星大学	2016年11月18日	諏訪洋司 事務局長、渡辺春志 事務局次 長、渡邊祐一 事務局次長·学長室長、 浅見典彦 学長室企画課長·広報課長
3	東京家政大学	2016年11月18日	岩井絹江 常務理事・理事長補佐・学長補 佐、笹井邦彦 教育支援センター所長・ 教授、井上俊哉 学修/教育開発セクー所長・ 教授、保坂克二 総務部長・内部監査室 長・学園運営室事務長、 榎本武史 教育支援セクー事務部長
4	東京造形大学	2016年11月18日	田口浩一 理事長
5	名古屋外国語大学	2016年7月28日	高梨芳郎 副学長·教授、 後藤隆文 事務局次長
6	愛知淑徳大学	2016年7月29日	伊藤英樹 事務局長
7	名古屋文理大学	2016年7月29日	高久達也 理事·事務局長、吉田洋 企画部 IR 企画課課長、林英雄 総務課課長
8	広島工業大学	2016年9月30日	坂本孝徳 副総長·事務局長、木村義將 企画室長、堀武彦 企画室次長、谷口泰 弘 総務部長、中畑佳二 総務部課長、大 杉勝春 財務部長、猫島幹爾 学務部事務 部長、村尾真也 教育機構支援室長

9	比治山大学	2016年 9月 30日	二宮皓 学長、松岡寛昭 事務局長、 渡辺浩一 学長室長
10	中村学園大学	2017年3月8日	中村量一 理事長、上森啓史 理事法人本 部長、赤司博文 教務部事務部長、 辻原陽一 総務・人事課長
11	福岡工業大学	2017年3月7日	大谷忠彦 常務理事、山下剛 法人事務局 長、川口敏弘 財務部長、 鶴崎新一郎 経営企画室次長、 四ヶ所和大 経営企画室課長補佐

# 4) 主な質問項目

- ■ガバナンスとマネジメントの特徴と課題について
- ■学校教育法改正によるガバナンス. マネジメントへの影響について
- ■経営トップの補佐体制について
- ■中長期計画の推進状況と課題について

- 2. 訪問調査報告「アルカディア学報(『教育学術新聞』)」より
- 1) 名古屋外国語大学

学長のリーダーシップを支える体制づくり

組織の自律性の高さとチェンジリーダーの存在

# 鶴田弘樹 (名城大学学長室課長)

学齢人口の急減、いわゆる「2018年問題」を間近に控えた競争激化の嵐の中、高等教育界は、いま転換点に立っている。教育の質向上や特色化が強く求められる中、学長には教学の意思決定の迅速化や改革方針の浸透、法人と大学との一体的な運営など今まで以上に強いリーダーシップが求められ、また職員の役割の強化も注目されている。私立大学協会付置私学高等教育研究所「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト(プロジェクトリーダー 篠田道夫)」では、2015年度からの学校教育法の改正前後における私立大学のガバナンスおよびマネジメントの変化と課題、今後の方向性について調査.分析を進めており、その一環として大学訪問調査を開始した。今後の大学の命運を左右する私大ガバナンス、マネジメント改革のあり方についてプロジェクトチーム調査報告の最新状況を連載でお届けする。

## 大学の概況

名古屋外国語大学は、1988 年 4 月、学校法人中西学園の設置学校として、外国語学部のみの単科大学として開学。現在、2 学部(外国語学部、現代国際学部)1 研究科(国際コミュニケーション研究科)を擁する東海地区唯一の外国語大学として、学生数 4,255名、教員数 172 名、職員数 86 名 (2016 年 5 月 1 日現在)を抱える。学園の建学の精神は「人間教育と実学」である。

#### 学校教育法改正以前からのガバナンス改革

同校におけるガバナンス改革は、学校教育法改正以前から取り組まれている。同校の 改革が加速した転機は、2013年度の亀山学長就任である。学長がリーダーシップを発揮 できる体制の整備を皮切りに、学部再編や教育プログラムの開発など各種改革が進めら れた。

まず、教学の意思決定体制について、同校では以前から、全学的な課題の審議の場として「執行部会議」があったが、2014年度からは、これを「学長室会議」として学長の意思決定を支える機関として再編する。同会議は、学長の補佐機関として位置付けられ、学長、副学長、学部長、研究科長、法人事務局長および大学事務局長を構成員として、毎週月曜日に開催される。審議内容は、大学の将来構想や長期計画、教育計画、採用計画、研究支援、学生支援および留学制度など多岐にわたり、議論は平均3時間にも及ぶ。一方で、日常的な課題は、学長室会議と同一のメンバーによる非公式な懇談の場である「学長室懇談会」において取り上げられる。重点的な政策課題と日常的課題の議論の場を区分することで、前者に集中した議論が可能となっている。また、2015年度に設置した「教育改革推進室」も学長補佐の一翼を担う。同機関は、学部、学科再編、世界教養プログラムの進行管理ならびに将来設計およびその他全学的な教育改革などの業務を担

い、戦略的な教育改革の適切かつ円滑な推進に資することをミッションとする。

次に、経営側の意思決定においては、中西理事長のリーダーシップが図られている。 教学事項は学長に一任するスタンスをとりつつ、学生確保については、教学と連携して 改革を進めており、実際に志願者数等において成果をあげている。人員配置を通じた経 営と教学の連携も図られ、副学長3名の内、総務担当の副学長は、常務理事. 法人事務 局長を兼ねる。さらに、教学と経営に跨る経営戦略、教育研究体制の将来構想等につい ては、月に1度開催される「大学戦略会議」において審議を行うなど、盤石な連携体制 を敷いている。

### 学長のリーダーシップによる中期計画の展開

同校では、創立 30 周年にあたる 2018 年に向けて、人材育成のビジョンと中期計画からなる「Global Future Project 2018 at NUFS(通称:GFP2018)」を策定した。「GFP2018」は、人材育成ビジョンである「外国語運用能力に優れ世界に通用する教養を備え共感力溢れるグローバル職業人を育てる」の下、次の 4 テーマを軸としたものである。

- I. 日本の中部地区をリードする高等教育拠点としての体制の確立
- Ⅱ. キャンパスグローバル化及び豊かなキャンパスライフのための環境整備
- Ⅲ. 国内外の大学、種々の機関との連携及び地域社会への貢献
- IV. 中部地区唯一の外国語大学としての機能強化及びガバナンスの確立

全てのテーマが、ビジョンで謳われる「グローバル職業人」の育成と有機的に関連付けられており、シンプルでメッセージ性の高いフレーズで表現されている点が印象深い。また、策定の過程においても、学長が中心的役割を果たしている。原案の作成は学長自ら行い、理念の浸透についても、学長自ら教授会に出向き、自らの言葉で訴えかけることで行われた。ここで具体的な施策に目を向けてみよう。まず、同校は国際交流協定大学の拡充に注力した。本取組については、目標年を待たずして目標の100校を超え、現在さらなる拡充に向けて動いている。また、同校では特徴のある教育プログラムを数多く展開している。特に、留学制度は「ウォルトディズニーワールドリゾート」や「ヒルトン系リゾート」での有給実習を含む中部地区唯一の「UCR特別留学」、2か国留学、東京外国語大学への国内留学およびダブルディグリーなど、多岐にわたるプログラムを用意している。留学制度以外にも、世界の様々な知識、教養を深める「世界教養プログラム」、学生3人と教員1人で行う超少人数教育「パワーアップチュートリアル」、複数言語の使い手を目指す「複言語プログラム」などの取り組みを多数実施している。さらに2017年度の「世界共生学部 世界共生学科」設置も、外国語大学としての機能強化の一環であると言うことができるだろう。

#### 学長のリーダーシップを受け入れる組織文化

全学的改革に係る事項は、学長のリーダーシップの下で進められている。これについて、高梨副学長は「学長のリーダーシップとその学長が目指すベクトルに合わせて、教育に熱心に取り組む教員が多いことが同校の特徴である」と語る。実際、特段の指示をしなくとも、教員自ら教材開発に係るチームを組織するなど、自主的な動きが多いようである。

ここで、このような組織運営を可能とする学長等の選考方法や教員採用プロセスに目

を向けてみたい。学長は、理事会の下に推薦委員会を設置した上で選考され、理事会の議を経て理事長が任命する。この際、学内外からの選出が可能で、現学長は、学外から招かれた。次に、学部長は、学長が候補者を選定し、理事会に推薦して理事長が任命する。最後に、一般教員は、多くの場合、公募ではなく、教員の繋がりの中で大学の理念に沿った候補者に声掛けし、審議に諮っている。

事務職員の組織運営への関わり方にも工夫がある。改革推進の要の「学長室会議」に、構成員である大学事務局長に加え、事務局次長、教務部長等も陪席、必要に応じて意見を述べている。事務職員の全体数は多くないが、個々の専門性が高く、語学を生かして国際交流協定を拡充したり、環境を読み取り、入試の歩留まりを的確に予測するなど、大学経営に大きく貢献している。

#### 考察

次々と改革を打ち出す同校経営トップのリーダーシップを支えているものは、仕組みであり、人であり、組織文化である。「学長室会議」での意思決定を実行に移せるのは、副学長以下の構成員がブレーンとして有効に機能しているためである。さらに、同校の組織の自律性の高さや自らチームを編成することも厭わない教員の教育に対する熱意など、外面的には窺がえない強みにも支えられている。学長1人では改革は進まない。意思決定体制や補佐制度など仕組みだけでも十分ではない。経営側の理解と学長を支えるチェンジリーダーの存在、さらには学長のリーダーシップを受け入れる組織文化が必要なのである。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No601、2016年 12 月 7 日)

# 2) 広島工業大学

中期経営計画に基づく運営で前進 教職員の力を生かしたトップのリーダーシップ

篠田道夫 (桜美林大学教授)

### 大学の概況

広島工業大学は、1961年に創設された。設立母体の鶴学園は、専門学校、高等学校、中学校、小学校と次々に教育事業を拡大し、今では学生4,660人、生徒2,748人、児童419人(いずれも2016年5月現在)を擁する総合学園に発展している。伝統の工学部に加え情報学部、環境学部を設置するとともに、2012年には生命学部を新設し人材育成の領域を広げてきた。

# 10年間の改革

私学高等教育研究所の私どものチームは、10年前、この法人の経営実態調査を行っている。前回 2006年は、鶴学園の経営戦略「中長期運営大綱」(2006年度~2015年度)が始まった年で、今回の訪問は、丁度次の「中期経営計画」がスタートを切った年にあたる。

前回計画では、新分野の学部創設や異分野との融合を目指す学科の設置や小学校からの「12年一貫教育」を構築、専門学校、高校の再編や充実、キャンパスの再構築を掲げ、 県内外で卓越した教育実績を作り上げることを目指してきた。驚くべきは、この 10 年間でこの目標のほとんどを実現したことである。この原動力は何だったのか。 シンプルな運営

中長期戦略を実現するために年度運営計画を策定、予算編成に落とし込んで理事長が直接最終予算査定を行うなど、PDCAサイクルを大学の年間スケジュールとし、その実現を図っている。また、部署ごとに具体化された年間重点課題を、人事考課における被考課者の重点目標設定に連動させ個人目標を設定させることで計画の実施をより確かのものにしている。

これらを推進する中核は年に十数回開催されている理事会である。理事会は経営戦略に沿った中長期計画や各学校の教学改革の推進機関として機能し、実質的な役割を果たしている。学内の日常管理業務は、理事長・総長が主宰する「理事長室ミーティング」で行い、理事長・学長、副総長・法人局長、副学長、事務局長、総務部長が常時出席している。ここで、あらゆる管理運営、教学の基本事項などが協議。決定されるため、煩雑な学内の会議体を少なくして、迅速な執行が図られる仕組みとなっている。こうしたトップの強いリーダーシップを支え、機能させる運営システムが、今日の発展を可能にしたと思われる。

#### 改正学教法对応

今回の学校教育法改正に対しては、学内規則の条文整理は行ったが、法改正以前から 学長の最終意思決定権は担保しており、教授会は教学事項に限定され決定権を持つ運営 はしてこなかった。従来より大学運営組織はトップの強いリーダーシップが発揮される とともに、構成員の合意形成やボトムアップにも配慮したものとなっている。2016年4月から、新たに重要事項を協議する大学企画会議と日常業務を行う大学運営会議を設置し学長補佐体制を強化した。さらに全教員で議論し浸透を図るため、学長主宰の合同教授会や合同代議員会も開催する。

#### 新中期経営計画

鶴学園の新たな経営指針は「中期経営計画」(2016年度~2020年度)として、今年からスタートした。これまでの大綱で掲げた基本方針は継続させるとともに、重点項目を設定し、この実現計画を5か年の「マスタープラン」として各校及び法人局において定める。また、このプランに基づき毎年度「運営計画」を策定する。とりわけ重点目標を個人の年間目標にブレークダウンし、これを目標管理制度に連結して評価、また人材育成計画にも結合させFD・SDを活性化し、目標にチャレンジしうる力量向上を進めている。10年前からの取り組みを継承、発展させたものだ。

今回の計画の特徴は「中期財務計画」を策定した点である。各学校のマスタープラン、事業計画を踏まえ、消費収支5か年計画を策定、達成状況を評価する。「中期財務計画」とセットにすることで計画の実効性を飛躍的に高め、かつ、事業の選択と集中を狙っている。もう一つの特徴は数値目標を初めて設定したことである。各校別の入学者数、安定した財務運営を実現するための事業活動収支差額比率、そして資金確保を目指す流動比率の数値目標である。5か年の財務シミュレーションも実施し、目標実現への到達指標を示している。

#### 内部質保証の構築

今後の課題として教育の質向上、内部質保証体制の構築がある。これは向こう 10 年全ての大学に求められる共通のテーマでもある。大学では、3 つのポリシーを大学全体、学部、学科ごとに再整備するとともに、2016 年からの教育改革「HIT教育 2016」を強力に推し進めている。教育課程の体系化を図るためのカリキュラムツリーやナンバリング、ディプロマポリシーとシラバスの関連を明確にし、記載内容の充実とシラバスチェック体制の強化を行う。さらに能動的学習を強化するためのアクティブ・ラーニングの普及や、学習レベルを評価し学びの質を担保するためのルーブリックの検討などを進めている。また、学生が目標を立てて学習し、活動を記録し振り返る、教員は学生情報・記録を基に体系的な指導を強化する、そしてキャリア形成や就職支援にも活用できるポートフォリオの構築も進めている。

教育の質向上には、一人一人の教員の主体的行動を組織できるかが要で、最後は如何に個々の授業改善に結び付けるかが問われる。

広島工業大学の改革推進では、アウトカム評価、カリキュラムの達成度を測ることが 課題となっている。アセスメントポリシーへの着目である。質の高い教育の提供からさ らに一歩進めて、学生の到達度評価をどのように授業改善に結び付けるか、教育力の飛 躍をいかに実現するかが問われている。

その推進のため、HIT教育推進会議が2016年に立ち上げられた。4人の学部長が部会長を務め、案件に精通する教員を委員とし、課長級の職員も参画している。学長の下、こうした全学組織が有効な役割を果たし、大学全体としての教育改革のPDCAと個人の授業改革が結合することで、初めて教育の内部質保証システムが確立し機能する

といえる。この組織の今後の活動に大いに期待したい。

#### SDの充実、強化

さらに事務職員の業務体制やSDについても触れておきたい。2013年には「鶴学園に求められる職員像」が策定され、これに基づき「鶴学園人材育成計画」を策定した。2016年から本格実施が始まったこのシステムは、求められる能力を(1)職務遂行・推進力、(2)組織運営力、(3)業務への取り組み姿勢の3つの柱に置き、(1)で特に重視するのは企画提案・改善工夫力である。これを育成するため階層別研修、知識・スキル習得研修、プロジェクト研修、公募型研修、自己啓発研修などを置き推進している。併せて目標管理制度を導入しており、年3回、管理職が評価者となり面接を行うなど目標の浸透とモチベーションや力量向上を図る取り組みを行っている。一人一人の職員が実際に創意工夫し、企画提案し、業務上の成果に結び付けることができるかが重要である。

#### マネジメントの強み

鶴学園(広島工業大学)は、鶴衛理事長がトップを担ういわゆるオーナー系の学園だが、政策の立案を軸とした近代的な運営システムを構築し、改革を推進する努力を続けている点に特色と強みがある。トップの責任ある経営管理を保持しつつ、その強みを生かした大学の教学運営への直接関与を、ポイントを押さえて実行している。他方、ミッションや経営計画に基づく基本方向は示すが、実現すべき具体的政策は学内の知恵や実態をよく反映した客観的なものとして策定している。学教法改訂が狙うトップの強いリーダーシップを保持しながら、ボトムアップも尊重し、政策の立案や実行管理は学内の構成員を中軸とした組織的取り組みに委譲し、構成員の力に依拠した運営を行っている。このことで、恣意的ではなく、現場を踏まえた政策に基づく運営でミッションの実現に迫っているところに特徴がある。

トップを中核に経営と大学が一体的に動く仕組みを構築し、目標実現に向け着実に改革の成果を積み上げている。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No602、2016 年 12 月 21 日)

# 3) 愛知淑徳大学

行動によって理念を具現化する 組織連携力の強い文化を継承

#### 鶴田弘樹 (名城大学学長室課長)

#### 大学の概況

愛知淑徳大学の設立母体である学校法人愛知淑徳学園は、1905 (明治 38) 年、愛知県下で初めて認可された私学の高等女学校(旧制)である愛知淑徳女学校を前身とする。同学園は1961 (昭和 36) 年に愛知淑徳短期大学を開学、1975 (昭和 50) 年には現在の設置校である愛知淑徳大学を開学する。当初、同校は女子大学であったが、1995 年より男女共学化を果たし、現在では、2 キャンパス (長久手キャンパス、星が丘キャンパス)に9 学部(文学部、人間情報学部、心理学部、創造表現学部、健康医療科学部、福祉貢献学部、交流文化学部、ビジネス学部、グローバル・コミュニケーション学部)5 研究科(文化創造研究科、心理医療科学研究科、教育学研究科、グローバルカルチャー.コミュニケーション研究科、ビジネス研究科)を擁する総合大学として発展し、学生数9,155 名、教員数247 名、職員145 名(嘱託職員、準契約職員含む)(2016 年 5 月 1 日現在)を抱えるまでとなった。

# UI (ユニバーシティ・アイデンティティ) の再確認と具体化

同大学は、男女共学化や規模の拡大等、近年、急速に改革を成し遂げた私学の1校である。こうした改革の原動力となったのが、創立者の掲げた教育目標を起源とするUI (ユニバーシティ・アイデンティティ)の再確認である。

そもそも同学園の教育目標は、創設者である小林清作氏が、当時の男尊女卑の封建的な女子教育に対して、「自覚したる女子は1個の人間であらねばならぬ」と異を唱え、「10年先、20年先に役立つ人材の育成」を掲げたことに始まる。以来、同学園これを受け継いできたが、1993年、教育目標の具体的な達成に向けて、理念の策定に着手した。

審議は、UI委員会および「理念検討委員会」(若手教員を中心とするUI委員会の下部組織)を中心に行われた。そこでは、単に社会の動向を踏まえるだけではなく、「愛知淑徳大学らしさ」とも言える創設者の建学の思いに立ち返ることも重視された。そうして、1年余りにも及ぶ議論の末、現在の大学の理念である「違いを共に生きる」が誕生するに至った。

続いて同大学では、この理念に基づき、学部の再編、外国人や社会人の受け入れおよび社会福祉など、次々と教育目標を具現化するための施策を打ち出した。男女の違いを正しく認識し、共に生きるという視点から、1995年の大学創立 20 周年を機に男女共学化を進めるとともに、学際系の学部として、新たに現代社会学部を設置して 2 学部体制となった。2000年には、募集停止した短期大学の学科を基礎に文化創造学部を設置するとともに、文学部の再編により、新たにコミュニケーション学部を設置した。さらに 2004年には、「違いを共に生きる」の理念のもと、国籍の違いを踏まえた留学生の受け入れをコンセプトとするビジネス学部を、健常者と障害者が共に生きることをコンセプトとす

る医療福祉学部を設置し、6 学部体制となる。そして、2010 年には、学部の特徴を明確に打ち出すため、6 学部を8 学部体制に大胆に再編し、収容定員を増加させる大事業を成し遂げている。

本年 (2016 年) 度には、同校 9 番目の学部としてグローバル・コミュニケーション 学部が設置された。同学部は、国籍の違いを超えたグローバルな視点を持つ「違いを共に生きる」人材を育成することを旨とする学部である。

#### リーダーシップを支える組織文化

こうした一大改革のキーパーソン誰なのだろうか。それは、経営トップである理事長と学長である。同校において、両者が発揮するリーダーシップは非常に強い。学部再編プランは、理事長、学長、副学長で素案を練り上げ、各学部の意見を聞きながら、迅速な意思決定の下で実現させたものである。

経営トップ層が強力なリーダーシップを発揮できているのは、学長については副学長、 学長補佐による支援体制が整備されていることが大きい。加えて、次節の制度設計にも 見られるように、開校当時の小規模組織ゆえのフットワークの軽さと風通しの良さが、 現在に至るまで、組織文化として定着していることも非常に有効に働いている。

さらに、切迫した状況ではないにも関わらず、同校の大胆な改革が教職員の理解を得られたのは、ひとえに理念が教職員に深く浸透していたがゆえである。「学生のためになるのかどうか。その1点を意識している。皆、理念を理解しており、理念に沿った取り組みに対しては誰も否定的な意見は言わない。」と同校の伊藤事務局長が話すように、教職員が理念の下、学長. 理事長に共感し、施策を受け入れる態勢が整っていたことが、スピーディーな改革を実現させたのである。

## 意思決定の迅速化と経営と教学の連携

同校では、教学の意思決定プロセスにも工夫が見られる。以前より意思決定機関として、学長、副学長、研究科長、学部長および各学部選出の委員等で構成する「大学協議会」を設置していたが、全学的方針に基づく議論の活発化を目的として、新たにその上部に、上記メンバーに法人本部長、事務局長および学生部長を加え、全学的方針の策定を主要な議題とする「大学運営員会」を設置した。また、企画段階の新たな案件を学部から吸い上げるため、教授会から上がってくる教学施策のアイディアを、学部間で議論する場として「総合企画委員会」が設置された。同委員会は、学長、副学長、学部長、研究科長および事務局長で構成されており、大学協議会の1週間前に開催され、大学協議会に諮る議題の調整弁の役割を担っている。このように同校では、議題により審議の場を階層化することで、教授会から上がってくる案件も含め、トップダウンとボトムアップをうまく融合させた議論ができる仕組みが作られている。

これとともに経営と教学の連携の強固さも同校の強みの1つである。現在の小林学園長. 理事長は、教学に係る事項を島田学長に一任する一方で、経営と教学の間の密な連携体制を確立している。月に1度の「常任理事会」以外にも、日常的に理事長、学長、法人本部長および事務局長の4者で話し合いを行っている。また、経営と教学に跨る案件、例えば予算執行方針や教学に係る戦略的な取り組みについては、経営と教学のトップが参画する「経営企画委員会」において議論しており、学外の動向等の情報も、適宜この場で共有されている。

# 考察

組織の理念を構成員に浸透させることは容易ではない。同校がこれを実現できたのは、 ひとつには、開校当時の小回りの利く連携の強さ、風通しの良さを組織文化として大事 に育ててきたことが大きい。しかし、その神髄は、経営トップが軸をぶらすことなく、 常に「違いを共に生きる」という理念の下に起こしてきた行動の蓄積の中にこそある。 男女共学化、医療福祉学部. グローバル. コミュニケーション学部の設置など、すべて の施策が理念を具現化するために展開されてきたものである。

同校の事例から分かることは、経営トップは、理念を自らの口で発信するだけではなく、理念に基づく行動を繰り返し見せることで、初めて、その理念の持つ意味やその組織の「らしさ」が構成員に理解され、行動の変容に結びつくということである。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.603、2017年1月11日)

# 4) 名古屋文理大学

中長期戦略プランの共有と合理的な組織運営 リーダーシップによる連帯と協働づくり

## 増田貴治(学校法人東邦学園理事・法人事務局長 学長補佐)

"小さな組織で、限られたリソース、特にスケールメリットのない小規模大学では、18歳人口が再び減り始める「2018年問題」を目前に、これまで以上に厳しい状況が予想される。人的資源の最適な配分と教職協働による合理的な運営を行なう上で、どこにリソースを集中し、どこのリソースを小さくするのか、中長期的な戦略に基づく大学経営の判断のあり方が問われている。

この度、日本私立大学協会付置私学高等教育研究所「私大ガバナンス.マネジメント改革プロジェクト(プロジェクトリーダー 篠田道夫 桜美林大学大学院教授)」が研究活動の一環として実施した、私立大学のガバナンス及びマネジメントに関する訪問調査において、担当した小規模大学2校の事例から、今回は名古屋文理大学についてご報告したい。

# 大学の概況

名古屋文理大学は、滝川学園を設立母体とし、平成11 (1999) 年に大学を開学した。現在、学生数は963名、教員数は58名、職員数は38名 (2016年5月1日現在)、2学部3学科 (健康生活学部健康栄養学科. フードビジネス学科、情報メディア学部情報メディア学科) を擁する。立学の精神である「自由と責任を重んじ、学問を通して知識. 技術を磨き、健康を増進し、特に品性を高め、正しい歴史観と人生観を培い、世界から信頼される日本人を育成する場」は、教育・研究の基本理念となっている。改正学校教育法への対応

平成 27 年度からの学校教育法の改正に伴い、関連規程の整備を行ったが、学長は法改正の趣旨に沿ったリーダーシップをすでに発揮しており、特に意思決定において大きな影響や変化はないという。以前は、理事長が学長を兼務し、理事長の負担が大きかったが、平成 24 (2012) 年から学長を別に選任したことで、経営(財政)側と教学(予算執行)側との立場を明確に分け、学長や教授会の意見もより活発になった。理事長が学長を兼務していた時期の課題を踏まえた現在のガバナンス体制は、経営と教学の役割が明確となり、連携. 調整機能が確立されている。

教学の最終意思決定は、学長及び副学長、学部長等で構成する「学部長・部長会議」で行われ、経営側と教学側との協議の際には理事長や事務職員が出席し、意思疎通が諮られている。事業運営については教授会も理解があり、教職員間での協働関係は良好で、小回りがきく管理運営が行われている。学内理事及び学内評議員を含む学部、学科、部署の部長職以上で構成される「学園会議」では、日常の経営政策のマネジメントと共に理事会の議題整理を行っており、理事会の迅速な意思決定を補完する役割を果たしている。

「石橋を叩いて渡る」という慎重な姿勢が理事長の方針で学内にも浸透しており、予算統制がしっかり取れていることからも学長のリーダーシップが図られている表れといえよう。

#### PDCA サイクルによる中長期計画の推進

伝統ある「食と栄養と情報の大学」として、立学の精神とその具現化である大学の使命.目的を基に、学園の将来像を「名古屋文理大学.同短期大学部ビジョン 2012 一学園の将来像」(以下、「ビジョン 2012」という)として策定している。この「ビジョン 2012」における大学の 15 年間の計画「BSP-15」のうち、平成 24(2012)年度から 28(2016)年度までの「文理中長期戦略プラン (BSP-15) 第 1 期」が現在実施され、この内容は学園の未来像としてのビジョンを 10 項目に整理し、わかりやすく教職員に明示している。自己点検評価委員会や学科会議、部課長会議において「BSP-15」の進捗状況を精査して計画の実現を丁寧に進めており、「学生満足感調査」の結果についても、その課題は全教職員が共有し、具体的な企画立案のエビデンスとしている。

計画を着実に実施し目標を達成するために、年度毎に「事業計画」に反映し、年度末には「事業報告書」により成果を検証している。さらに、翌年度の改善。是正に結びつけるため、自己点検評価委員会等においてPDCAサイクルを組織的に機能させ、計画の着実な遂行を図っている。また、執行案件の評価やフォローアップのため、小規模校にも関わらず、理事長直轄の鑑査室を設置し、ガバナンスの強化に努めている。今後、IR企画課が担っているIR機能をどのように充実。発展させるかを重要課題として位置づけている。現在、第2期に向けての戦略プランは理事長および学長のもとで検討されており、計画を実質化するためには、多くの教職員を巻き込んだ第1期計画の丁寧な総括と次期計画立案の策定プロセスが重要になろう。

#### 内部質保証への取組み

名古屋文理大学は、教育研究の柱である「食と栄養」を重要な社会貢献事業として捉えており、「地域連携センター」では教職員の協力により一元的に連携事業が管理され、大学の使命である知的. 物的資源活用に取り組んでいる。

また、学園のビジョンのひとつである「ユニバーサルアクセスの大学」を目指している。そのため「高度な知識技術をもった専門家を養成する」という学園のビジョンに謳われている目標を達成し、学力層に幅のある多様な入学者を専門課程の学修に不可欠な基礎学力を身につけさせる必要性から、平成24(2012)年4月に「基礎教育センター」を組織した。ここでは数的処理と日本語力に力を入れ、チェックリストでの検証により能力向上を目指している。専門教育に必要なレベルまで引き上げる取り組みの結果が、ラーニングアウトカムズである高い管理栄養士の合格率や就職率につなげている。

また、改善を重ねた学生支援ツール (学生カルテ) の開発や「学生による授業評価アンケート」の分析による授業改善、独自の基礎教育プログラムの構築などは名古屋文理大学の特色であり、この学生一人一人に対する面倒見の良さが際立っている。

#### マネジメントの特徴

ガバナンス改革に伴い、学長を支える体制を整備し、以前から運用している副学長制度を見直し、位置づけや役割を明確にした。そして、その副学長が学部長を兼務することで学部との意思疎通を円滑にし、組織連携を強化した。加えて、副学長は、IR委員

長を兼務することで、データに裏打ちされた政策立案を可能にしている。その他にも稟 議書をオンライン決裁にして決定手続きの合理化や事務の省力化を進めるなど、限られ た経営資源を合理的に活用する工夫が随所にある。

様々な政策の浸透については、毎年夏季休暇期間に学長主導による「夏期拡大FD. SD」を開催。全教職員が参加し、1 日かけて経営や教学に関する全学的な検討事項を議論する、まさに全学でのベクトル合わせの機会である。「ビジョン 2012」に示された全学的な方向性を教職員が共有するため、教育方針や全学科の実情を互いに公開するとともに、他学科の特徴を再確認し、問題点があれば意見交換も行う。学園の抱える課題を教職員全員が共有する場をつくり、そこで他人事ではなく"当事者意識"を醸成する。この恒例の行事が、教職員の主体的行動の素地を固めている。教職員の一体感、すなわち教職協働の組織風土こそが名古屋文理大学の強みの源であり、小規模ならではの特性ともいえよう。

いずれにおいても、理事長や学長のリーダーシップのもと、小規模の特性を活かした教職協働による合理的な組織運営が、教育活動を活性化し、出口の成果から学生募集へ繋がる好循環を作り出していると考える。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.604、2017年1月18日)

# 5) 大正大学

ガバナンス改革によるマネジメント体制の構築 学長のリーダーシップと効率的組織運営で成果

# 鶴﨑新一郎(福岡工業大学経営企画室次長)

#### 大学の概況

大正大学は、旧大学令に基づき、大正 15 (1926) 年に大乗仏教思想である「智慧と慈悲の実践」を建学の理念として設立された。創立時の文学部(仏教学科、哲学科、宗教学科、文学科)、予科および専門部に始まり、昭和24 (1949) 年には、新学制による大正大学設立認可を受け、仏教学部と文学部を開設した。以降、平成5 (1993) 年には人間学部、平成22 (2010) 年に表現学部、さらに平成28 (2016) 年に地域創生学部、心理社会学部を設立し、現在では6 学部11 学科、大学院3 研究科を擁する人文科学系総合大学に発展した。在籍する学生数は5011名、専任教員数148名、専任職員数154名(平成28 (2016) 年5月1日現在)を抱えている。

## 改正学校教育法への対応によるガバナンス改革

同大学では学校教育法改正に伴い学長選考規程、教授会規程、代議員会規程などの関連規程を整備した上で、平成 27 (2015) 年度から新体制を構築した。すなわち、学長の下に副学長および学長補佐を新たに設けるとともに、教学と事務の連携を図る執行体制としたものである。この改革は、全学マネジメント体制の整備を主眼に実施したものである。加えて、学部のマネジメント体制を機能的に分化することで、全学のマネジメントを支える組織運営体制とした。

新たな体制を支える会議体として「学長室会議」を設置し、学長、副学長、事務局長に加え、専務理事および理事長特別補佐を構成員として、毎週開催し、迅速な意思決定を図っている。加えて、学長、副学長、事務局長と学長補佐、学部長など教学の部長職との連携を図るために、「教学運営協議会」を設置し、学長のリーダーシップを補完している。

また、毎月開催されていた全学教授会についても、教員の負担の大きさが課題として 挙げられていたことから、ガバナンス改革の一環として、全学教授会に代わり「代議員 会」を設置し、学長、副学長、学部長、教授会連合会を代表する代議員を構成員として 発足した。この体制を補い情報を共有するために、教職員全員に「学長メッセージ」を 発信している。全学教授会を廃止したため、「教授会連合会」は、年間に定例 2 回の開 催をしている。代議員制の成果としては、議論が活発になったことなどが上げられる。

さらに、学長選考については、平成 26 (2014) 年度までは教職員全員による選挙を 実施し、宗派毎に絞り込んで選出する方式を採っていたが、平成 27 年 (2015) 度から は学長候補者推薦委員会 (理事 4 名、教員 8 名、事務職員 3 名で構成)を設置し、そこ からの推薦候補者を理事会で審議し、理事長が任命を行うように変更した。また、任期 を 3 年から 4 年に変更したこと、権限と責任を明確にする観点から「学長解任規程」も 新たに制定したことは、意義あるガバナンス改革と言える。

# 中期計画とTSRマネジメントの推進

同大学では、平成 21 (2009)年度に第1次中期マスタープランを策定し、TSR (大正大学の社会的責任: Taisho University Social Responsibility) マネジメントシステムを構築した。3年間にわたるマネジメントの成果と課題を踏まえ、平成 24 (2012) 年度には第2次中期マスタープランを策定し、さらなる発展を目指した運営ビジョン「首都圏文系大学においてステークホルダーからの期待、信頼、満足度 No.1 を目指す」と建学の理念の解釈から導いた教育ビジョン「4 つの人となる」に基づき、諸施策への取り組みを加速させている。具体的には、IRの活用、教員等の「評価」の取り組み、および「地域」をキーワードとした新たな教育組織の検討などを定めたところである。その内、「評価」に関しては、TSRシートの開発から「TSRマネジメント」へ、「地域」に関しては、平成 23 (2011) 年の東日本大震災における学生のボランティア活動等を通じて地域と繋がっていった。さらに、「地域」というキーワードがより明確になったことで、「地域構想研究所」の設置から新たな教育組織としての「地域創生学部」の設置(平成 28 (2016) 年 4 月)へと発展した。

# 3つのポリシーの整備と内部質保証システムの構築

同大学における 3 つのポリシー (3P) の取り組みは、DP (学位授与方針) を基軸的に捉え、CP (カリキュラム編成方針) とAP (入学者受入方針) へと連関させた検討を行い、改正学校教育法 (平成 27 (2015) 年 4 月施行) に基づき、平成 29 (2017) 年 4 月に改訂版の施行を目指している。3Pに加えて、学科用TSRシートとルーブリックを活用した「アセスメント. ポリシー」についても検討が行われている。この検証にはIRデータが必要となるため、「IRデータシート」を考案し試行している。当然この取り組みは、FD活動などとも連携させる予定である。

これらの点を具体的なイメージで紹介すると、DPに関連して「理想の学生像アンケート」を実施していること、また、教員から見て教育の成果がいかに上がったかを判断するために、大正大学の手本となる学生を各学科から推薦してもらい、ロールモデルとして設定する。このロールモデルと学長室で考える学生像とを合わせることで、DPに基づく教育の成果が上がったものと判断することができる。すなわち、CPおよびAPもそこに適合的に定めることで3つのポリシーが完成するものと考えている。

#### 教職「学」協働を育む組織文化の醸成

同大学では、組織文化を醸成するために、「TSRみらいフォーラム」を開催している。 平成28 (2016) 年度で2回目を迎えたが、今回から学生にも呼びかけ、学生、教員、 職員合同による3チームから発表があった。また、学長室のもとに①戦略的広報、②高 大連携、③入試改革のテーマで3つのプロジェクトを立ち上げ、各プロジェクトが教職 協働で改革案を策定して実施した。その1部の成果として、平成29年(2017)度入試 では志願者が増加した。

また、組織文化の特徴の一つとして、大正大学は学生との関係が良好であることを挙げることができる。例えば、平成 28 (2016) 年度の大学祭の運営について、学生に企画を任せたところ、昨年度 7928 人の 3 加者が今年度は、12,497 人まで増加した。上述の「TSRみらいフォーラム」の学生チームの活動などを含め、風通しの良さが大正大

学の特色の一つと言える。

#### 考察

以上のとおり、大正大学では、平成27 (2015) 年11月に就任した大塚学長の下、新体制が組織され、大学ガバナンスおよびマネジメントに関する改革が進行している。一つは、TSR活動の取り組みである。多くの課題抽出が行われており、今後優先度の高いものから、順次、改善に向けた取り組みが行われる予定である。大塚学長からは、喫緊の課題として、教育研究の一層の充実を図るために、「教員評価」に取り組むことが明らかにされた。また、法令に基づく重要課題としては、内部質保証システムの再構築と実質化、および3つのポリシーの見直しであるとされた。大塚学長のリーダーシップによって、体系的かつ効率的な取り組みが進むものと思われる。

今一つは、学長選考方法の見直しであった。なぜなら、大学ガバナンスの中核を担う学長のリーダーシップを発揮できる体制の構築が可能となるからである。同時に、学部長、研究科長の学長による推薦制とセットで実施したことで、よりガバナンスの実効性が向上したものと評価することができる。ここで肝となるのが、一方的トップダウン体制ではなく、全学マネジメントと学部マネジメントを機能的に分化させ、また、ボトムアップによる提案等も可能にしていることである。大学改革がスピーディーに実施されていることの大きな要因の一つであると考える。

最後に、大正大学で熱心な取り組みは何かと問われたら、やはり「TSR」活動であると答える。同大学では、「大学の社会的責任」という大きな理念の下に、多くの改革に着手しており、上述したとおり成果が上がっていること、また、志願者の増加へも結びついていることからも、TSR活動は成功事例の一つであるといえる。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.606、2017年3月8日)

# 6) 比治山大学

戦略の実質化を図るマネジメント

学長のリーダーシップで "卓越した" 教育づくりに挑む

## 増田貴治(学校法人東邦学園理事・法人事務局長 学長補佐)

地方大学へ圧し掛かる学生募集の厳しさは一体どれほどか。大学を取り巻く環境が大きく変化するなか、特にスケールメリットのない小規模大学の財政は逼迫している。入学定員の未充足や中途退学者の増加など納付金収入が減少するとともに、他大学との差別化を図るため、またステークホルダーの要求に応えるため、募集経費を含め大学運営に係るコストは膨らむ。

学校法人存続の危機感や不安感を募らせる教職員に対し、どのようにモチベーションを高め、戦略のもと進むべき方法へ導くのか。今まさに、組織の連帯と協働を作り上げるリーダーシップとマネジメントのあり方が問われている。

昨年より、日本私立大学協会付置私学高等教育研究所「私大ガバナンス.マネジメント改革プロジェクト」が実施した、私立大学のガバナンス及びマネジメントに関する訪問調査において、今回は比治山大学についてご報告させていただく。

#### 大学の概況

学校法人比治山学園の組織体制は、比治山大学、比治山大学短期大学部、短期大学部付属幼稚園、比治山女子高等学校及び比治山女子中学校を設置している。学外研修施設として「からまつ学寮」を有する。比治山大学は、学校法人比治山学園を設立母体とし、平成6年度に開学した。現在は2学部5学科(現代文学部言語文化学科、マスコミュニケーション学科、社会臨床心理学科、子ども発達教育学科、健康栄養学部管理栄養学科)1研究科(現代文化研究科)を擁し、学生数1,488名、教員数70名、職員数29名(2016年5月1日現在)を擁する。

建学の精神. 理念である『「悠久不滅の生命の理想に向かって精進する」人間を育成する』は、人間の生命の尊厳性と永遠性を基底として、現在を生きる私たち人間の生命は、久遠の過去から連綿と現在に至っていることに感謝し、これを未来永劫に向上発展させるべく、現在を精一杯生きるように精進する人間を育てたいという願いを表しており、この独自の生命哲学に基づく理念のもとに教育の実践目標として、「正直. 勤勉. 清潔. 和合. 感謝」という5割を掲げ、継承されている。

#### 改正学校教育法への対応

平成 27 年度からの学校教育法の一部改正の趣旨に則り、学則改正を行い、副学長の校務の明確化と専決事項の制定、学長が指示する特命事項について調査及び検討などを行う学長補佐の配置、学長裁定事項の明確化、教育研究に関する企画立案を強化するための「運営戦略本部」の改編など 学長を支える体制を整備した。

「全学教授会」は学長がつかさどる全学的な教育研究に関する事項について審議し、学長の求めに応じ意見を述べるものとして位置づけ、組織上の役割を明確にしている。ま

た、学長及びその補佐体制(副学長、図書館長、学長補佐)の主な所掌や関連組織、業務などを明確化し周知することで関連の委員会などとの連携が強化され、業務執行における学長のリーダーシップが適切に発揮されている。「学校法人比治山学園理事長などに対する事務委任規程」では、学長に委任された教育研究に関する事項を規定しており、学長の権限及び責任を明確にしている。

大学の運営及び改革を推進していく上で、必要な諸施策を企画立案するため、学長、副学長、学部長、短大部長、学科主任、大学事務局長、学長室長で構成する「運営戦略本部」を設置している。学長はこの本部長として、大学の目的や使命にそった中長期計画としての「中期総合プラン」の策定や緊急課題に対する諸施策の企画立案及び調整、大学広報戦略に関する事項などの企画立案機能を果たしている。また、総合プランの実施計画として、各年度の事業計画を策定し、事業報告書で事業計画の点検.評価をまとめている。

# ガバナンス改革を促進する組織

経営と教学との連絡. 調整は、理事長、専務理事、理事長の指名する理事などに、学長、副学長、学部長、事務局次長などの大学役職者を加えて構成する「大学改革推進会議」を設置し、理事会での審議が迅速化. 深化できる工夫がなされている。更に、専務理事が法人事務局長を、大学事務局長が法人事務局次長を兼務し運営を合理化するとともに、大学の各部門の事務責任者で構成する室長会議に参画するなど、実務レベルでの意思疎通と連携の工夫が図られている。

法人では、理事長、専務理事、学長、校長、副学長、副校長、各事務局長などで構成する「経営戦略会議」を設置し、理事会において学園及び各設置校の重要事項について機動的. 戦略的に意思決定ができる体制を構築している。「運営戦略本部」で協議された経営や教学に関する重要事項は、「経営戦略会議」を経て理事会に付議する運営になっている。また、監事2人のうち1人を常務監事として監査室を設置し、監査執行体制を整え、監事機能の強化に取り組まれているなど、改革を促進する組織が整備されている。特色ある教育づくり「比治山型アクティブ. ラーニング」

平成26年度、比治山大学は文部科学省「大学教育再生加速プログラム(ÅP)」に採択されている。この内容は、「比治山型アクティブ・ラーニング」の構築と実践、評価指標モデルの構築と学修成果の可視化である。具体的には、教授方法の工夫・改善を全学的体制で取組み、「授業改善学生モニター」制度を用いて、学生からの意見・要望を集約の上、学科や関係部署で問題点や対応を検討した結果を学生にフィードバックするなど学生の声を授業改善に反映させるとともに、教員研修会や授業公開制度により授業改善を図っている。学生の主体的学びを推進するための課題研究や PBL(Project Based Learning)、ディスカッション、プレゼンテーション、体験授業などを通して、学修力や人間力を育成する。そして、学修成果を可視化するため、学生自身が学修活動のPDCAサイクルを展開できる学生情報システム「Hi!way」を活用した学修ポートフォリオを整備し、学生1人ひとりの自己成長を促すプログラムとして、学修成果の可視化に向けた工夫が行われている。

教員の資質.能力向上への取組みは、平成 27 年度から、「大学教育再生加速プログラム」の一環として、各学科. コースから 一人ずつ「ファカルティ. ディベロッパー」を

任命し、日常的FD 活動を推進し、学科単位のFD 活動を通して授業改善を促進している。

#### マネジメントの取組み 一職員の人材育成強化一

比治山大学では、事務局の「室長会議」で年度始めに各室. 課の目標を設定し、それに基づき実施計画を策定し、各職員は所属部署の目標に沿い、個人別の目標シートを作成し目標而接を行っている。

職員研修は、大学全体の課題について教員との課題共有を目的に教員研修会と合同開催されており、人材育成事業として研修に参加した職員が研修内容の発表を行い、その後にそのテーマについて少人数のグループでさらに検討し、自分の担当業務以外の課題でも自分事として掘り下げ、多面的かつ主体的に考えられる力量の形成にも資するように取組んでいる。更に、業務改革実施計画を進める上での行動の指針とするために「Staff Handbook」を作成し、職員の共通認識を高めるツールとしている。また、組織のパフォーマンス向上と個々の資質向上に向けて、「比治山大学職員人事考課要項」に基づき人事考課制度を導入している。考課者と被考課者全員には「人事考課の基本的な考え方」を研修させ、制度の定着と改善、発展に努めている。

私学の環境が今後さらに厳しくなると予想される現状のなかで、「職員の果たすべき役割」 は大学全体の組織、制度の整備のみならず、組織のパフォーマンス向上(活性化)とそ のための個人の力量アップに注力している。

# 考察

二宮学長(平成 29 年 3 月末任期満了により退任)のリーダーシップの下、限られたリソースを最大化する合理的な運用を試み、小規模ならではの特色ある教育プログラムを開発するなど全学あげて教育の質向上に取り組み、他大学との差別化を図っている。大学の入学定員を安定的に確保するためには、積極的な学生募集活動と同時に、自大学の強みとしてPRできる広報材料が求められる。すなわち、学修成果を可視化して資格取得や進路実績など具体的な成果へつながる"独自の教育づくり"である。比治山大学は、先に述べてきたとおり、卓越した教育システムを実質化するためにガバナンスやマネジメント手法における工夫が随所にみられ、優れた取り組みがなされているといえよう。

(教育学術新聞「アルカディア学報」№607、2017年4月12日)

# 7) 明星大学

MI21 プロジェクトを中核に大学改革を推進 バランス・スコアカードを用いた点検・評価・改善活動

#### 我妻鉄也(桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科助手)

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト」では、私立大学のガバナンス及びマネジメントの現状や課題を明らかにするとともに、2015年度の学校教育法改正に伴うガバナンスやマネジメントの変化に関する調査研究を実施している。本稿では、2016年度に訪問調査を実施した明星大学の取組みについて、報告していきたい。

### 大学の概況

明星大学の設置母体である学校法人明星学苑の起源は、1923年設立の明星実務学校にまで遡ることができる。創設者の児玉九十氏は、「体験教育の精神」を掲げ、欧米式の寄宿制教育、宿泊行事、海外研修といったこの時代では斬新な教育を行っていた。

明星大学は、学苑創立 40 周年記念事業の一環として、1964年に設立された。創設期には、2 学部と通信教育部を有していたが、その後、新学部の設置や改組が行われ、現在では、8 学部、大学院 5 研究科、通信教育部、通信制大学院を有する総合大学へと発展を遂げている。学生数は13,620 名(学部8,572 名、学部 [通信課程]4,867 名、大学院117 名、大学院 [通信課程]64 名)、教職員数は522 名(専任教員314 名、専任職員208 名)となっている(2016 年 5 月現在)。

明星大学では、「自己実現を目指し社会貢献ができる人の育成」という教育目標(ミッション)と「教育の明星大学〜主体的に行動する学生を育て、教育改革をリードする大学〜」というビジョンを掲げ、「現代社会に生きるものとして必要不可欠な基本的知識と技能の習得」「体験教育を通して生涯に亘る学習意欲を獲得し、自らの歴史を綴ることができるようにする教育」等からなる「教育内容と教育方法」に基づき、教育研究活動を行っている。創設者が掲げた「体験教育の精神」は、学苑創立 90 年を経た現在でも脈々と引き継がれており、「自立と体験 1」といった学部学科横断型の必修科目や、フィールドワーク、実習、演習、実験といった各学部の教育内容に即した形にて体験教育が具現化されている。

#### 教学. 経営改革の取組み

明星大学における教学.経営改革の取組みであるが、その中心となるのは、2010年度から取組んでいる「MI21 (Meisei Innovation for the 21st Century) プロジェクト」である。MI21 プロジェクトとは、大学のビジョン実現や中期目標達成に向け、全学及び各部局にて策定した戦略目標の「取組推進」「進捗状況の確認」「戦略の見直し」というサイクルからなる点検、評価、改善活動の取組みである。本プロジェクトは、企業における戦略的マネジメントシステムであるバランス・スコアカード (BSC) を用いて、推進されている。

明星大学では、1992 年まで志願者数が増加していたが、その後、18 歳人口の減少とともに、志願者数が急激に減少する「逆風の時代」を迎えた。このような状況を打破すべく、理事会が中期事業計画を策定するなどの改革に着手したが、当時は大学改革にまでは至らなかった。

このような中、学長のリーダーシップによる教学と経営が一体となった改革に向けた体制を整備するため、2008年度には理事長と学長をリーダーとする改革検討プロジェクトが設置された。また、同時期には、学苑全体で理念.目的.教育目標.人材養成の目的に関する再検討が行われ、上述の大学の教育目標が定められた。改革検討プロジェクトでは、大学が抱える問題点を整理した後、BSCを用いて、大学改革を推進することを決定した。その後、本プロジェクトにて、全学的な戦略の策定、戦略マップやスコアカードの作成を行い、パイロット組織による試行を経た後、プロジェクトの戦略展開単位(SDU)となる学科が、全学戦略に基づいた学科の戦略を策定し、学科単位での戦略マップとスコアカードを作成した。

戦略マップでは、「ステークホルダー」「財務」「内部プロセス」「学習と成長」というBSCの四つの視点ごとに、ビジョンを達成するための戦略を策定し、成果指標を設定する。具体的には、「法人及び組織のミッション」「大学またはSDUのビジョン」「ビジョンを達成するための関係性を明確にした戦略」「ロードマップに掲げる各指標」「当該年度の重点事業」を記載する。スコアカードは、戦略マップにて設定された成果指標に関する目標値を明確にし、進捗状況を管理するものであり、成果指標の定義、目標値、目標達成に向けた取組み等を記載する。

全学的な展開を開始した 2 年目には、中期目標としてロードマップが策定され、「進路決定率 90%以上」「志願者数 20,000 人」「離籍率 4.0%未満」「科研費獲得額私学 50 位以内」「事業活動収支差額比率 5%以上」という重要指標と目標値が設定された。

#### MI21 プロジェクトの推進とその成果

MI21 プロジェクトを推進するに当たり、MI21 推進会議などの会議体が設置されている。MI21 推進会議は、2 か月から 3 か月に 1 回開催されており、中長期事業方針の策定(戦略マップやスコアカードの作成)、全学共通事業に関わる進捗状況の確認、改善活動推進に資する情報共有等を行っている。毎年 4 月には MI21 推進会議の一環として全教職員を対象とした事業方針説明会が開催され、学長から教職員に対して、年度の事業方針が伝えられている。

プロジェクトの戦略展開単位(SDU)となる各学科の推進体制であるが、学科主任がSDU リーダーとして学科の戦略策定や推進活動についての責任を担っている。そして、各学科には学長によって任命されたナビゲーターの教職員が数名配置され、SDU リーダーを補佐し、学科の戦略策定や進捗状況の管理、学科での活動のファシリテーションを行う。

このような体制の下で、学科に所属する全ての教員は、SDU リーダーやナビゲーターと協力しながら、改善活動を推進する。

MI21 プロジェクトの成果であるが、2015 年度の時点で、プロジェクト開始時(2010年度)との比較で、進路決定率の上昇(約15%上昇)、志願者数の拡大(約1.5倍)、離籍率の改善(約1.3%改善)、科研費採択数の倍増、事業活動収支差額比率の改善(事

業活動収入の約10%増加)とロードマップに掲げられた全ての項目において、改善している。

## 改正学校教育法への対応

これまで論じてきたとおり、明星大学では、学校教育法改正以前から、学長のリーダーシップの下で改革が行われていたが、2015年の学校教育法改正への対応については、学則の教授会における審議事項について整理を行い、教授会の役割を明確にするという対応を行った。以前は、学則にて当該学部が審議する事項が一律に掲げられていたが、学長が意思決定するに当たり、教授会での審議結果を受け参酌するものと、各学部における教育研究に関する事項について審議し学長に報告するものに整理し、学長が決定する事項と教授会が権限を有する事項を明確にした。

#### 考察

以上、明星大学での改革の取組みについて、MI21プロジェクトを中心に見てきたが、同大学では、BSCを用いて、全学的な改革を推進し、設定した指標の全てにおいて改善するという成果を上げている。また、プロジェクトを通じた教職協働のナビゲーター活動が行われることで、教職協働による活動(例えば、初年次教育の教材作成への職員の関与)が拡大し、教職協働といった風土も醸成されてきたという。改革を推進する上でBSCを用いたことは極めて有効であるが、成果を生み出すその根底には教職員に危機感が醸成されており、それが改革の原動力となっていることは言うまでもない。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.610、2017年6月14日)

# 8) 東京家政大学

ボトムアップとトップダウンの融合

丁寧な議論の積み重ねに基づく組織文化

## 杉谷祐美子(青山学院大学教育人間科学部教育学科教授)

今回紹介する「私大ガバナンス・マネジメント改革プロジェクト」の訪問調査校は東京家政大学である。訪問調査を受けると、「不思議な学校だ」とよくいわれるそうであるが、そのガバナンスのあり方と組織文化の醸成はたしかに特筆に値するといえる。

#### 大学の概況

学校法人渡辺学園が設置する東京家政大学は、1881年に創設された「和洋裁縫伝習所」を起源とし、1949年に新制大学として設立された。「女性の自主自律」の建学の精神の下、これまで専門職業人として活躍する女性を多数輩出してきた。現在は、大学院1研究科(人間生活学総合研究科)、大学4学部11学科(家政学部、人文学部、看護学部、子ども学部)、短期大学部2科から構成され、板橋と狭山に2つのキャンパスを擁している。2016年5月現在の学生総数は6,720名、専任教員数317名、専任職員数263名である。

# 創立 140 周年記念整備事業計画

東京家政大学では、2021 年に迎える創立 140 周年の記念整備事業計画を中心に、学 部改組、教育改革、施設の整備に関する取組が行われている。

第1次計画は、2011年度の130周年を契機とし、狭山キャンパスの将来計画の検討から始まった。2014年度には狭山に看護学部と子ども学部を開設し、将来計画策定のための検討会議を設置。また、後述するFD・SD活動を担当する学修.教育開発センターも設置した。この第1次計画は、2018年度に予定している看護学部の健康科学部への改組、看護学科、作業療法学科、理学療法学科の開設を終着点とする。この計画はどちらかというと、理事会主導で教学側の意向を汲み入れながら進んできた。

これと並行して、135 周年にあたる 2016 年度から 140 周年の 2021 年度までの第 2 次計画が着手された。「税額控除対象法人」として認可を受け、教育充実基金. 募金を開始し、将来計画総合策定委員会も設置された。同委員会では大学教育改革委員会を発足させ、そこで改組も視野に入れた大学教育の今後について検討するとともに、高度情報化検討委員会において、情報化に対してどのように大学教育を展開していくかを検討している。さらに、145 周年に向けての第 3 次計画も 2020 年度から始動する予定である。すなわち、今後の 10 年を展望し、今度は学長のガバナンスの下に理事会がバックアップしながら、第 2 次、第 3 次と複数の計画が一部時期を重ねて動いていくことになる。

#### 時間をかけた本質的な議論

東京家政大学の運営体制を象徴するのが、先の事業計画にみられる学部設置の過程である。学部の新設. 改組はいたずらに学生確保を狙ったものではなく、大学にとって必要な分野が少しずつ増え、大学が展開してきた帰結だという。次に予定している健康科

学部も同様に、これまでの家政学部での蓄積を活かしつつ、人が健康に自分の手足で生活するための補助をする作業療法や理学療法分野の必要性から計画された。

また、大学教育改革委員会の下部組織として授業改革検討委員会が発足し、大学教育の質を保証するため、単位の実質化を目指し、科目数や履修登録単位数のさらなる削減を行うことになった。そして、2019年度から新カリキュラムを施行するのに合わせて、ポリシーの改訂作業を行うことになっている。一般的には、3 ポリシーの策定義務化を求める学校教育法施行規則の改正のタイミングでポリシーの見直しを図るだろうが、カリキュラムを総点検してスリム化する作業を通じて進めたほうが、ポリシーがより明確になるとの賢明な判断から行われている。

このように、時流に流されずに大学にとって何が必要か、そのためにどうしたらよいかを十分に考え、時間をかけて丁寧に議論を重ね、着実に一歩ずつ進んでいくのが東京家政大学の特徴である。

#### 円滑な意思決定のプロセス

こうした丁寧なコミュニケーションは、意思決定のプロセスにもうかがうことができる。

東京家政大学では、学校教育法の改正に伴い、全学教授会を廃止し各学部教授会のみとした。そして、原則的には教員の意見を尊重しつつ、最終的には学長が決定するという形をとるようになった。そのための工夫が、教授会議事録の内容を学長が承認し、署名するという方式である。

教授会以外にも、各学部学科や教員の意向を確認する機会は設けられている。学長の補助機関とされる協議会がそれにあたる。協議会の構成員は、学長、学部長、研究科長、各センター所長、室長、科長等である。規程によれば、「教授会の意見」結果および教授会への報告に関する事項」が審議事項の一つになっており、学長が現場からの意見を集約して判断する最終的な決定の場として機能している。

また、この協議会の議案を整理し、そこに提案していくために、各学部との調整を図りながら学長の考えを具現化するのが五者会議である。規程上、明文化されていないが、協議会と同様、本学には置かれていない副学長職を代替しうる重要な組織である。現在では、学長、学部長、各センター所長等が出席し、五者よりも人数は多い。月1回開催され、審議は毎回長時間に及ぶ。

さらに、教学と経営の意思疎通を図る努力も行われている。教学側から理事に適宜相談するだけでなく、学内の常務理事が教学系の動きを十分に検討してから、理事会に議案が上る。事前の検討が尽くされていることから、そこではまず反対されることはない。

#### FD・SDを活用した組織文化の醸成

意思決定のプロセスには直接含まれないものの、改革を進めていくにあたり、教職員が納得いくまで政策や社会の動向について説明し、時間をかけて改革を受容できる組織文化を醸成している点も注目される。こうした組織文化が学長と教授会、経営と教学との良好な関係、円滑な意思決定を支えているものとみることができる。

学修. 教育開発センターではFD・SD活動として、学外の高等教育研究者等を講師として招き、講演とワークショップから構成される教職員研究会を定期的に開催している。外部講師の起用は学内の教職員への効果も高いという。また、昨年度からは人事課

と連携して、SDを独立して行うようになり、職員からの改善提案の発表の機会を設けることになった。現在、全学的なセンターでは教員が務める所長と事務局部長とを並列におき、意思疎诵を図りながら教職協働で運営されている。

このようなFD・SD活動を通して、社会の動向について教職員の理解を深めようとするとともに、改めて、建学の精神に基づく教育を推進していこうとの姿勢がみられる。 考察

東京家政大学自らも認めるように、同大学では際立って先進的な取組が行われているというわけではない。しかし、時間はかかるものの、関係者間で十分に協議をしながら、大学にとって何が必要か、何をなすべきかという本質を見失わず、着実に前進してきたことは大いに評価できよう。もちろん、教職協働にしても、学校教育法改正への対応にしても抵抗がなかったわけではない。だが、それらを強引に押し切ることなく、時間はかかっても不満をできるだけ解消しようとの努力の跡がうかがえる。

同大学の意思決定は、いわば、ボトムアップとトップダウンが融合したようなシステムである。調査において、誰がリーダーシップを発揮したかを尋ねたところ、全学的なことについては各センターの教員が中心になるが、誰がリードするわけでもなく、まさに「阿吽の呼吸」で学部の開設なども進んでいるとの回答であった。権限をもった人物が指揮命令するのではなく、あくまでもチームで動いていくといった印象であろうか。

ともすると、法改正を梃にして、学長の強いリーダーシップを発揮しながら迅速かつ 機動的に改革することが求められがちであるが、同大学の歩みはむしろそれとは逆とも いえる。しかしながら、「急がば回れ」。長い目で見た場合、現場からの信頼を得た組織 文化の支えは改革を軌道に乗せていくうえでも、苦難を乗り越える際にも大きな強みと なっていくのではないだろうか。専門職養成としての伝統と自負、また定員充足してい る余裕もあるだろうが、同大学の意思決定と組織文化の醸成は一つの理想的なあり方と 考えられる。

\*本稿は昨年 11 月のインタビュー結果であり、その後、ガバナンスの観点から学長選考規程が改訂され、新学長のもと新たな体制でブランディング事業などに取り組んでいる。

(教育学術新聞「アルカディア学報 | No.611、2017年7月5日)

# 9) 東京造形大学

# 変わらぬ教育理念、変わり続ける運営スタイル

## 

東京造形大学は1966年に桑澤洋子氏によって設立され、「造形」という言葉を校名にした最初の大学である。設立以来、造形学部のみの単科大学として発展し、学科構成もほとんど変えてこなかった。まさに建学の精神である「社会をつくり出す創造的な造形活動の探究と実践」を追求し続けている個性際立つ大学である。今回は、私学高等教育研究所のプロジェクトの一環で2016年11月16日に田口浩一理事長に行ったインタビュー内容の一部をご紹介したい。

# ガバナンス改革

2015年の学校教育法改正をうけ、東京造形大学では大きく二つの対応を行った。ひとつは教授会の役割の明確化であるが、審議事項の大幅な改定は行わなかったが、各事項の最終意思決定権が学長にあることを規定し、その決定を行うにあたり審議して意見を述べるものと定義したことである。もう一つは、学長が指名する副学長を3名置いたことである。週に一度、学長と副学長で構成する「学長会議」を開催している。また、副学長に担当制を導入し、その職務を明確化している。

実は、東京造形大学には、2006 年 7 月にも訪問してインタビューをさせていただいたことがある。教学と経営をつなぐ組織として、理事長、教学のトップである学長と桑沢デザイン研究所所長、事務局長 2 名の全 6 名で構成される常務会を作り、毎週水曜日の定例会議で打ち合わせを行い、調整をうまく機能させているのが印象的であったが、2015 年、田口氏が理事長に着任して、これに加えて、拡大常務会を作ったという。常務会メンバーに学内理事を加えたもので、経営的視点からの意見交換を目的に毎月 1 回、開催している。また、田口理事長は、実質的に理事会を回すための仕組みとして、担当理事制も導入した。学長選考についても、規程を改正した。最終的に教員投票で選ぶという基本的な仕組みは変えていないが、候補者について、①理事会からの指名の候補者を推薦できるようにした点、②より多くの候補者を立てられるように、7 名以上の推薦が必要であったものを 5 名以上に変更した。東京造形大学も同僚制文化が強いのではないかとのことだが、そうした風土を良い形で機能させていくためにも、少しずつ無理のない形で、変化を起こしているのだという印象を抱いた。

#### 中期ビジョン2020の策定

また、田口理事長は、着任してすぐに法人・大学の経営・運営方針である「中期ビジョン 2020」を 2015 年 11 月に策定した。大学の将来構想については、これまでも理事会のもとに設置された 21 世紀委員会や学長の諮問機関である大学将来構想委員会などが設置され、議論はなされてきた。たくさんの議論はしてきたものの、こうした形でまとめるのは初めてのことだという。理事長は原案を作り、理事会、学長会議、拡大常務会などで意見交換をしながら策定したが、理事長個人の意見をまとめたものではなく、

かつて将来構想委員会など学内で検討したこと、常務会などで話題になったが、課題として積み残された内容などを整理した。ビジョンに掲げられた課題の具体的な実行計画である「中期実行計画2020」は、職員参加型で2016年10月にまとめられた。いずれも大学のウェブサイトで公開され、誰でも読むことができる。学内の教職員からも「出してよかった」と好意的に受け止められているという。

中期ビジョン 2020 では、経営規模の適正化、マーケット・ターゲットの拡大(留学生、社会人など学生層. 入試制度の拡大)、ポジショニングの再構築(専門高等教育機関としての特色. 魅力の明確化)といった3つの方針を掲げ、それを実現させるうえでの、3つの施策の柱として、教育改革、財政基盤の強化、ガバナンス・マネジメントの強化を推進することが書かれている。経営規模の適正化では、現在の経営状態を維持していくために必要な、学生数2,700名規模(桑沢デザイン研究所870名、東京造形大学1,840名)の学生数と事業活動収支差額比率10%を目指すことも明確に打ち出されている。たとえば、教育改革の施策では、教育力の強化、研究の研鑽、学修環境の整備など8項目が掲げられ、それぞれの項目について重点課題が整理されている。こうした中期ビジョン、中期実行計画を策定し、学内の共有度を高めることで、諸課題の実現を目指す。

## 改革を実現するための管理運営人材の育成

こうした改革を実現するためにも、他大学同様に、東京造形大学でもSDに力を入れている。通常の研修のほかに、2012年11月から「職員ミーティング」を実施している。 土曜日の半日を使い、各部署から1名くらいずつ、毎回7名程度が月に一度集まる会議である。現状課題について様々なテーマを設定して、政策に吸い上げる仕組みとして機能しており、提案は事務局内で共有され、検討の上、予算化される。たとえば、2014年度はトイレリニューアル工事、学内の舗装工事、2015年度は学生ラウンジリニューアル工事、LED照明の導入などが実現した。また、各業務担当者による業務報告会を毎年8月に行っている。職員数も50名程度の小規模な大学であるからこそ、業務内容の検証を重視して行っている。2013年度から業務マニュアルを作成し、2014年度から運用を開始した。それぞれの担当者が作り、学内で共有されている。2012年度から、高校訪問プロジェクトも始まり、15名程度の職員と10名程度の教員メンバーがチームを組んで高校訪問を行ってきた。大学院への入学支援制度もある。田口理事長自身、桜美林大学で大学アドミニストレーションを学んでおり、トップの理解があるからこそ、他の職員もこうした教育、研修機会に安心して参加しやすい環境なのではないかと推察される。

また、ユニークなのは、こうした人材育成、研修を他大学と連携して行っていることである。毎年8月には新潟青陵大学と職員合同研修会を行っている。一年ごとに行き来し、2泊3日の研修を行っている。2016年度は7名派遣したが、2017年度は東京造形大学で実施する。また、10月ごろには、同じく新潟青陵大学と、約1か月間にわたる職員交流を行っている。それぞれが相手校の仕事の仕方を学んで、還元できるものを検討するために始まったが、これに参加した職員は、職員全員の前で報告することも求められている。個人の能力開発と情報を組織で共有するという2つの目的を持っている。日本の大学運営には大学間で協力、共同化することで、効率化、高度化できる点が多々あるにもかかわらず、各大学の仕事のやり方のローカル化が激しいことが、それを阻んで

いると常々、問題意識を感じていた筆者にとって、非常に参考になるよい取り組みだと 感じた。

## 変わらない理念を求め、運営スタイルは変化

ちょうど10年前に訪問調査でお聞きした話と比べながら、現在の改革の話を伺った。そこには、大学が探求し続ける変わらない理念を実現するために、状況やリーダーの構成に合わせて、運営スタイルは柔軟に変化させ、よりよい形を模索し続ける姿を感じた。小田理事長時代には、創設時に19名だった理事を10名にし、理事の名誉職化をさけて、実効性のある審議と迅速な意思決定を目指す改革を行った。1992年のキャンパス移転時がバブル崩壊と重なり、一時は多額の負債を抱え財政危機に陥っており、こうした状況を打開していくための強い理事長のリーダーシップが不可欠だったのであろう。田口理事長は、担当理事制を導入するなど、理事会として意思決定するスタイルを重視し、様々な模索を続けている。どの大学にも通用する万能の運営スタイルはないというのはこれまでの大学経営研究で明らかにされてきたことであるが、同じ大学においても、過去に成功したやり方が必ずしもすべてではなく、模索し続けることが重要なのだと感じさせてもらった事例であった。

(教育学術新聞「アルカディア学報」No.612、2017年7月19日)

# 10) 中村学園大学

# FD を全活動の中軸に据え改革

## 一貫した中期総合計画と評価で質向上

# 篠田道夫 (桜美林大学教授)

#### 中村学園大学の概要

中村学園は、創立者中村ハルによって1954年開校した福岡高等栄養学校を母体とし、1957年短期大学、1959年事業部、1965年に中村学園大学を設立した。現在、大学には栄養科学部、教育学部、流通科学部の3学部、大学院3研究科、短大部、2つの高校、2つの中学校、2つの幼稚園を擁し、総合学園に発展してきた。2017年度から食品の研究.開発人材の育成を行うフード・マネジメント学科を開設する。大学・短大で4000人強の学生が在学し、建学の精神として、人間教育の根幹、教育実践の基底、教育研究の基本の3本柱を具体的に定め「学生満足度の高い教育」を推進する。

### 優れた中期総合計画

中村学園大学への私学高等教育研究所の調査は、2007 年 7 月、2012 年 10 月、そして今回 2017 年 3 月とほぼ 5 年スパンで行われてきた。

中村学園の積極経営を支える柱は、1998 年度からの第 1 次中期総合計画に始まり、現在、第 6 次中期総合計画(2015 年~2017 年)が進行している。計画冊子は約 50P、各学校ごとに教育方針から研究計画、学生支援計画、社会貢献活動、さらに施設計画から財務計画、事務局の課別の業務計画まで総合的、具体的に定めたものとなっている。しかも単なる目標ではなく、それを何時までにやるのか実施年次を明記し、具体的な数値目標を書き込んでいる点に特徴がある。志願者. 入学者の年次別獲得目標は一覧表で作成されている。学部別、テーマ別、事務局課室別に、何年度何をやるか簡潔に一覧で見られ、改革課題全体を掴むことで進捗管理や評価にも活用できる点で優れている。

この目標明示の伝統は今日まで一貫している。第6次中期総合計画では重点課題を精選、年次の目標.計画を明記するとともに、志願者、入学者、教育環境整備計画などを数値、または具体的な計画として記載し、財務目標も%で目標数値を設定している。

#### 改革全体を推し進める FD

学園のミッション「満足度の高い教育」実現の要としてFDを徹底的に重視する。全学FD活動の強化を最重点課題として位置づけ、自己点検.評価委員会をFD委員会に改組、FD推進センター、FD推進委員会、各学部.研究科FD推進委員会等を設置、委員会とセンターの2層構造で体制強化を図ってきた。建学の理念達成の中核はFDであり、それは狭い教育改善、教育力向上に止まらず、学生の育成.成長の全て、入り口から出口、3つのポリシー総体、研究活動.社会貢献.管理運営等教職員の活動全体の改善、この教学マネジメント推進の中核がFDだという考え方である。

FD委員会が基本方針、全学計画を策定、FD推進センターやFD推進委員会が各学部. 学科FD委員会と連携しながら全学的なFDを主導、授業方法の改善、教育力の向

上、授業参観・公開授業の実施、全学教育ワークショップの開催、学生による授業評価などを推進する。また指導主任制度による丁寧な学生支援、学生サポートブックの制作、学生支援センターの設置なども進めてきた。 FDの推進と自己点検評価を大学のライフワークと位置づける。

この成果として退学率は1%前後と低く、2016年度の管理栄養士国家試験合格者数は全国3位、九州1位、就職率は過去10年95%以上、卒業生比でも80%を超える。毎年約1,200校の高校を訪問、2016年は在学者2,966人(収容定員2,660人)で1.12倍、安定した学生募集を維持しており、面倒見のよい大学ランキングでもトップクラスを保持する。

#### 徹底した計画の到達度評価

中期総合計画の浸透と達成度評価も徹底している。月2回、全教職員を対象にした「朝礼」は特色ある取り組みだ。理事長、学長から毎回交替で大学を巡る動きやそれに対応する経営. 教学の考え方、学園. 大学の方針が直接教職員に伝えられる。直面する課題の共有と政策の浸透、トップとのコミュニケーションによる改革の推進である。

中期総合計画に基づく基本方針の到達度評価体制も徹底している。計画の進捗状況は事業報告書に記載、HPで公表される。進んだところもあるが、遅れている課題や問題点もオープンにすることで改善に繋げる。教育分野では、学部や研究所、センターの単位で教育改善がどう進んでいるか、事務局は業務分野ごとで、学生受け入れ、就学支援、進路支援、施設設備、社会連携、管理運営、財務などテーマごとに評価される。それらは昨年97項目あり、重点課題の遂行状況を厳しくチェック、公表することで、緊張感をもって改革を前進させることを狙っている。

#### 人事評価. 育成制度の狙い

さらに全教職員が学園のビジョンに基づき教育や業務遂行に当たる上で重要な役割を果たしているものに 2000 年度から実施の人事考課制度がある。教員評価については 2009 年から教員総合評価制度として改善. 充実を図り、教員個々人の教育研究活動をポイント化、自己点検評価した上で学長評価を行うことで見えにくかった教育研究の成果を可視化することを目指している。

事務職員は企画立案力を重視、一次考課は直属上司と面談、二次考課は事務局長、役職者は理事長が評価する。2009年から目標管理制度を導入、人事評価表に組織目標、個人目標、達成レベルを記載し、達成度を業績評価する。これらを通じて中期総合計画が掲げる諸課題が更に浸透、個々人の目標に連結し教職員自らの改革行動につながっていく。

#### 意思決定システムの特質

中村学園大学の運営体制は、学校教育法改定以前と以後で、その運営の基本骨格には大きな変化はない。もともとトップのリーダーシップが強く、3 学部が全く系統の異なる学部にもかかわらず学長直轄の審議会を中心に一体で議論. 意思決定され、教務も全学合同教務委員会で行われる。教員の採用、昇任を行う教員選考委員会も全学一本で、個別学部の人事に他学部の委員も加わる。それら全体を動かす中期総合計画や事業計画を最高意思決定機関である理事会が決定し実権を持って動かしている。学長の選考は学長候補者選考委員会の推薦に基づき理事会が決定する。学部長選考は学部長候補者推薦

委員会で3名の候補者を学長に推薦、その中から学長が1名を理事会に推薦、決定する。 考察

以上をまとめると、中村学園の改革推進を特徴づけるのは、以下の4つと言える。

①一貫した中期総合計画に基づく運営

まず第一に挙げられるのは第1次から第6次に至る一貫した中期総合計画の運営である。早くから近代的な運営システムをとり入れ、しかも当初から数値目標、責任部局やスケジュールにこだわり計画に実効性を持たせてきた。

②改革の要をFDとし教育の質を向上

大学改革を推進する中心軸をFDと位置づけ、これを幅広く定義づけることで、法律で定められたFDを全学改革の機関車として機能させることに成功し、入り口から出口まで「学生満足度の高い教育」と低い退学率、就職実績など具体的成果を作り出してきた。

- ③徹底した計画の浸透と評価による改革の前進
- 3 点目には厳しい達成度評価。事業報告書を活用することで達成状況を包み隠さず公表し、緊張感をもって改革に取り組む運営を確立した。人事評価. 育成制度に目標管理制度も取り入れ、計画課題を自らの教学課題や業務課題として真剣にとらえる気風を作り上げた
- ④トップの強いリーダーシップ

そして最後にトップのリーダーシップ、幹部集団の団結力をあげることができる。中村量一理事長の経営手腕、それを支える教職員のひたむきな努力、明確なビジョンを指し示す中期総合計画を一貫して堅持、優れた改革推進、評価システムを構築し、理想の形を追うのでなく現実、実態を踏まえて中村学園独自の改革推進体制を作り上げてきた。この総和こそがこの大学の発展を作りだしているといえる。

(教育学術新聞「アルカディア学報 No.613、2017年8月9日)

# 11) 福岡工業大学

# 明確な経営戦略と確立した経営管理システム内部質保証機能を重視した運営

# 増田貴治(学校法人東邦学園理事・法人事務局長 学長補佐)

日本私立大学協会付置私学高等教育研究所の「私大ガバナンス.マネジメント改革プロジェクト(プロジェクトリーダー:篠田道夫桜美林大学大学院教授)」が実施した、訪問調査実施報告の最終回として、福岡工業大学の事例をご紹介したい。

#### 大学の概況

福岡工業大学は、昭和29年設立の福岡高等無線電信学校を源流とし、昭和35年の福岡電子工業短期大学の開設を経て、昭和38年に開設された福岡電波学園電子工業大学に始まる。現在、学生数は4,238名、教員数は141名、職員数は71名(2016年5月1日現在)、3学部9学科を擁する。建学の3つの綱領である「学徒の品性を陶冶し真の国民としての教養を啓培する。」「宇宙の真理を探究しこれを実生活に応用して社会に貢献する。」「人類至高の精神、自由平和信愛を基調として世界に雄飛する人材を育成する。」に示された理念は、科学技術の著しい進歩や社会の変化に応じて適宜その精神が省みられるとともに、常に発展的に継承されてきている。教育理念は、「学問(学問の追及. 創造. 発展)」「個人(個人としての人間性の涵養)」「社会(社会への主体的な対応)」という切り口から綱領の解釈が試みられ、教育領域の拡張とともに見直しするなど、大学の変化に合わせ適切に設定されている。

#### 組織を機能させる管理運営体制

関係法令に基づいて、管理運営に関する学内の諸規程を整備し、その周知徹底を図る とともに、明文化した規程に基づいて管理運営を行っている。

職員任用規則に学長の採用条件について、「人格高潔、学識ゆたかで、かつ教育行政に 識見を有し、適任者であれば、学の内外を問わないものとする。」と規定している。その 職務については、組織規則に「大学の校務を掌り、職員を統督する。」と定めており、学 長の選考方法については、職員任用規則に、学長の任用は、「常任理事会の推薦に基づき、 理事会の議を経て、理事長が決裁する。」と定めている。このような任命制による選任は、 平成7年から運用されており、学園を取り巻く環境の変化が激しい時代にあって、学長 のリーダーシップへの期待に応え、スピーディーな決裁と行動を実現している。

学長を支える研究科長. 学部長の選任方法は、同規則に、研究科長、学部長の任用は、「学長が推薦し理事長が決裁する。」と定め、その職務は、組織規則に「学長を補佐し、それぞれ大学院、学部の業務を統括する。」とあるが、実態として各教学組織の代表として、権限内容が明確に付与されており、各々の管理運営の任務にあたっている。

平常の組織運営に関しては、教育研究組織に関する学長の諮問機関(審議・報告)として、大学は全学教授会並びに各学部教授会を、大学院においては合同研究科委員会及び各研究科委員会を設置している。その下に各学科会議および各専攻会議が開催され、

審議・報告を行っている。教授会の運営は、教授会規程に則って、各学部及び全学教授会における審議・報告事項を区別している。教授会の前段階での議案の検討組織として、教務、入学試験、学生等、各種委員会が設置されている。各委員会では、教学の部長を委員長とし、各学科から選出された委員による審議・報告が行われ、これらの議題は部科長会を経て各学科会議に報告された後、最終的に教授会にて審議・報告されている。これら意思決定のプロセスが教学における情報共有を図り、教職員の重要なコミュニケーションの機会を担保している。

#### PDCA サイクルによる内部質保証の推進

中期的にはマスタープラン(MP)、短期的にはアクションプログラム(AP)に基づき計画的な組織運営が図られている。その検証として、毎年度APレビューカードを作成し、教育組織を含む諸問題に関する課題と改善について、問題点を明らかにしながら運営を行えるルーチンが確立されている。すなわち、「マスタープラン(MP)」で示された戦略項目および推進課題について、具体的な年度行動計画「アクションプログラム(AP)」を各学部、学科、研究科、事務局などで策定し、それぞれにPDCAサイクルを機能させて、教育・研究活動などの改善に向けた取り組みを自主的に実行し、成果を上げている。

個々の取り組みについては、『自己点検・評価委員会による点検・評価活動』、および、「マスタープラン(MP)」を核として、「予算委員会」による「特別予算(AP事業)」の審査. 評価などを行う『法人全体での点検・評価活動』、という大きな 2 つのPDC Aサイクルに組み込まれ、全体的な評価があらためて行われている。その評価結果を、部科長会、全学教授会などでの報告を通じて、全学へとフィードバックすることで、次年度「アクションプログラム(AP)」策定や、個々のPDCAサイクルの見直しなどにつなげており、内部質保証システムを適切に機能させている。

中期経営目標であるマスタープラン(MP)作成・見直しと、その単年度ごとの推進目標であるアクションプログラム(AP)および予算を連動させて、PDCAサイクルの下に点検・改善を行い、教育研究活動をスパイラルアップしていることに最大の特徴がある。

#### マネジメントの特徴

福岡工業大学では、法人の全設置校および事務局から選出された委員で構成される全法人規模の委員会で、大学の理念.目的のより良い実現に向けて、「中期経営計画(マスタープラン:MP)」を策定し、全教職員の意見聴取を経て理事会で決定し、これらに基づいて経営、運営を行っている。

これらの基本計画のうち、「MP」は現状に5年間程度の将来予測を加えて策定し、3年毎に見直しを行っており、現在は「第7次MP」の実施期間中である。

現状の諸活動や管理運営の改革、改善については、「MP」に重要推進項目および推進 方針が示され、それらの改革、改善は、トップダウンもしくはボトムアップの形態での 提案に対し、教員役職者と事務局役職者から構成される「運営協議会」での調整と学内 での審議を経て、必要な規程等を改定し、それらの規程等に沿って実施される。

さらに、長期的な視野に立ったビジョンについては、現在、学長室、経営企画室を中心に検討を行っている。ラフ案については、随時、常任理事で構成される経営懇談会に

おいて中間報告を行い、次期マスタープラン策定委委員会の検討素材とする予定で準備 が進められている。

#### 専門職の育成を目指すSD

次世代の大学改革を担う事務職員による米国学外研修 (Fast Program)を平成 21 年度 から 27 年度にわたり実施し、更なる能力向上に努めた。米国における大学職員研修 (FIT Administration Staff Training Program)は、年齢、職位、所属の異なる  $3\sim4$  名の職員 チームを編成し、学術提携校であるカリフォルニア州立大学イーストベイ校を中心に、年 2 チームずつを 2 ヶ月単位で派遣し、現地職員との人脈を深め、知見共有を図るという、独自の大学職員能力開発を目指したものである。さらに、平成 25 年 10 月から、教職協働(教員  $2\sim3$  人、職員  $2\sim4$  人)による研修プログラムである LEAD (Leadership of Education & Administration Development Program) をスタートさせ、2 週間から 1 ヶ月の期間で派遣している。

自大学における改善策を具体的な提言として帰国後に発表し、よい提案は直ちに実行に移すとしており、教職員全体への波及効果も大きく、先駆的な取り組みであろう。

#### 考察

18歳人口が再び減り始める「2018年問題」。大学を取り巻く環境が年々厳しくなる状況で、入学志願者 11年連続増加と就職率7年連続上昇を実現させるとともに、12年連続の収支の黒字を達成し財政の安定化を結実している福岡工業大学。この大学のもつ独自の経営管理システムがいかに優れているかは、この結果が証明している。

多くの教職員が経営目標.経営戦略として掲げられた共通目的の達成のために「協働する組織」をいかに作り上げるか。この条件として、まず、マスタープラン(MP)により、全教職員の共通目標が明確化されていること、次に、計画を遂行する組織を整えて各部門へ浸透させるための情報共有(コミュニケーション)の仕組みが確立されていること、最後に、構成員の貢献意欲を確保し、献身的な活動を引き出していることがあげられる。

福岡工業大学では、①PDCAサイクルの実効性、②外部評価、③成果の可視化を特徴とする経営管理の手法に基づき、「全国トップクラスの教育拠点」の形成を目指すことを掲げて挑戦し続けていること、ぶれることなく決定したことを徹底してやりきること、この姿勢が不可能を可能とする、目標必達の大きな原動力であろう。

(教育学術新聞「アルカディア学報」N₀617、2017 年 11 月 15 日)

# 第3部 アンケート調査

以下は、「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」の結果から 主な内容を抜粋したものです。

#### 1. 調査目的

今日における私立大学におけるガバナンスの現状を明らかにするとともに、今回の学校教育法の改正が私立大学のガバナンスやマネジメントにどのような影響を与えたか、変化した面とともに課題を調査.分析し、改善.強化策を考察することを目的とする。

## 2. 調查対象

全国の私立大学

## 3. サンプル数. 回収数

日本私立大学協会の会員校

	サンプル数
送付校数	406
回収票数	274
回収率(%)	67.5

#### 4. 調査方法

郵送法により実施(郵送留置、郵送回収)

調査票及び返信用封筒の2点を1セットとして、A4 判封筒(角2)に入れ、各大学に送付した。

#### 5. 質問内容

A4判10頁. 24問

- I. 意思決定. 執行システム
- Ⅱ. 中長期の経営システム
- Ⅲ. 大学部門の経営状況
- IV. 回答校属性

#### 6. 調查日程

2017年4月28日~6月30日

第1次返信締め切りを5月31に設定していたが、年度初めで多忙時期ということもあり、調査期間をさらに1か月延長して実施した。

# 第 I 章 意思決定. 執行システム

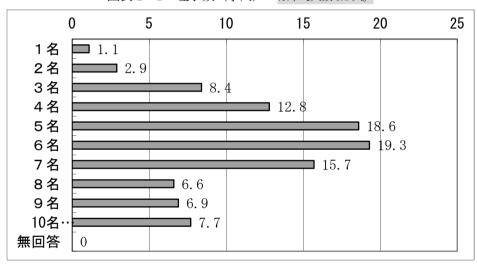
# 1. 理事、監事、評議員の構成と人数

## (1) 理事数

#### ①学内

学内理事は、「6名」19.3%に最も多く、次いで「5名」18.6%、「7名」15.7% の順に高く、「4名」から「7名」がいずれも 1 割強から 2 割弱となっている。 平均人数は 6.1 人である(図表 1-1)

大学規模別にみると、規模が大きいほど理事数は多くなり、2,000 人以上では平均「7.9 人」で最も多い。一方で400 人以下の小規模では、「5.6 人」と少なくなっている。(図表 1-2)



図表 1-1 理事数(学内) ※平均人数 6.1 人。

図表 1-2 理事数 (学内) <大学規模別. 平均人数>

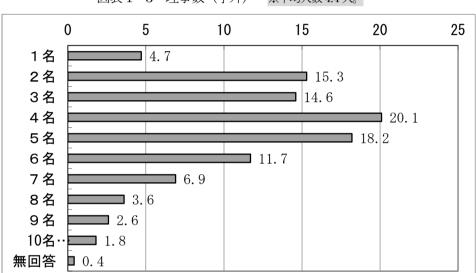
	平均人数
~499 人	5.6 人
500~999 人	6.3 人
1,000~1,999 人	7.2 人
2,000 人以上	7.9 人

# ②学外

学外理事は、「4名」20.1%に最も多く、次いで「5名」18.2%、「2名」15.3% の順に高く、「2名」から「5名」で全体の7割弱を占めている。平均人数は4.4人である(図表1-3)

大学規模別にみると、平均人数ではいずれの規模も4人~4.6人と大きな差は見られない。

(図表 1-4)



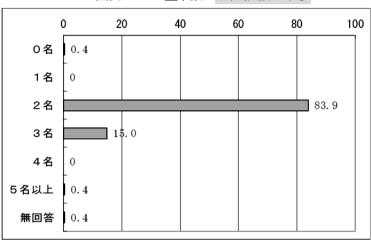
図表 1-3 理事数(学外) ※平均人数 4.4 人。

図表 1-4 理事数 (学外) <大学規模別. 平均人数>

	平均人数
~499 人	4.4 人
500~999 人	.4.6 人
1,000~1,999 人	4.0 人
2,000 人以上	4.5 人

## (2) 監事数

監事数は、「2 名」83.9%に最も多く、「3 名」を合わせた合計では 98.9%と、 ほぼ全数に近い大学で2~3人となっている。平均人数は2.2人である(図表1 -5

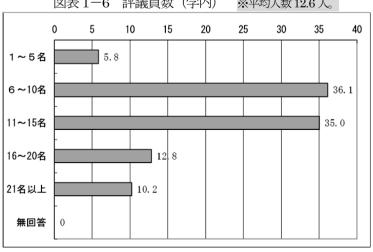


図表 1-5 監事数 ※平均人数 2.2 人。

# (3) 評議員

## ①学内

評議員(学内)は、「6~10名」36.1%に最も高く、次いで「11~15名」35.0%の 順に高く、合わせて7割程度となっている。次いで「16~20名」12.8%、「21 名以上」10.2%となっている。平均人数は12.6人である。(図表1-6)

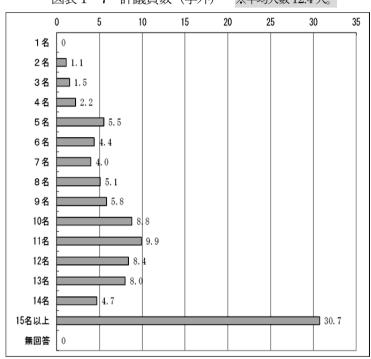


図表 1-6 評議員数(学内) ※平均人数 12.6 人。

# ②学外

評議員(学外)は、「15名以上」が30.7%と最も多い。次いで「10名」から「13名」がいずれる8%台と高くなっている。平均人数は12.4人である。(図表1-7)

大学規模別に見ると、2,000 人以上で平均人数 14.7 人と、他の規模に比べ 2~2.5 人程度多い。他の規模では 12 人程度で大きな差はみられない。(図表 1-8)



図表 1-7 評議員数(学外) ※平均人数 12.4 人。

図表 1-8 評議員数 (学外) <大学規模別. 平均人数>

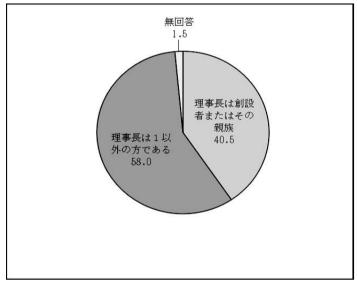
	平均人数
~499 人	12.4 人
500~999 人	12.2 人
1,000~1,999 人	12.6 人
2,000 人以上	14.7 人

# 2. 学園創設者と理事長の関係

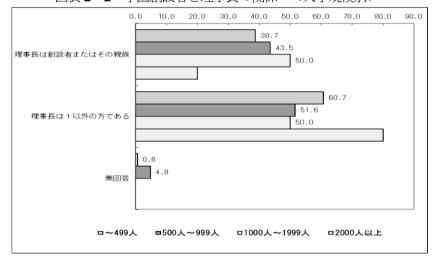
学園創設者と理事長の関係を聞いたところ、「理事長は創設者またはその親族」が 40.5%、「創設者. 親族以外の方」58.0%となっている。(図表 2-1)

大学規模別に見ると、1,000 人~1,999 人の規模では、それぞれが半数ずつである が、他の規模ではいずれも「創設者、親族以外の方」に高い。(図表 2-2)

図表 2-1 学園創設者と理事長の関係



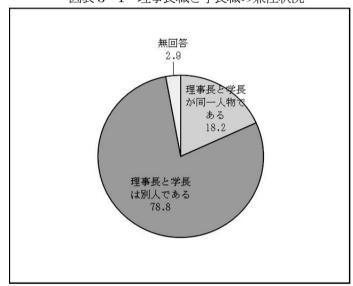
図表 2-2 学園創設者と理事長の関係 <大学規模別>



### 3. 理事長職と学長職の兼任状況

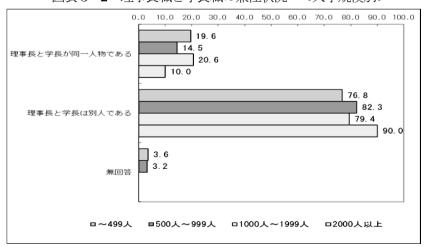
理事長職と学長職の兼任状況を聞いたところ、「理事長と学長は別人である」が 78.8%、「理事長と学長が同一人物である」 18.2%となっている。(図表 3-1)

大学規模別に見ると、2,000 人以上の規模では、「理事長と学長は別人である」が 90.0%と他の規模を 8~13 ポイント程度上回っている。(図表 3-2)



図表 3-1 理事長職と学長職の兼任状況





### 4. 学長、副学長などの選任方法

学長の選任方法は、「選考会議にて候補者を選出」が49.3%と最も高く、次いで「理 事長(理事会)の指名 | 28.5%の順である。(図表 4-1、4-2)

副学長の選仟方法は、「学長の指名」が48.5%と約半数を占め最も高く、次いで「理 事長(理事会)の指名 | 31.0%の順で、合わせて約8割を占めている。 (図表 4-1、4-3)

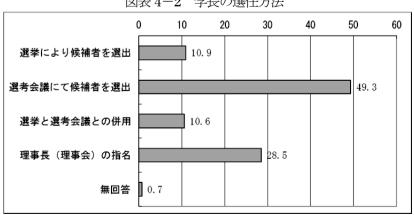
学部長の選任方法は、「学長の指名」が32.5%と最も高く、次いで「理事長(理事会) の指名 | 23.4%、「選挙により候補者を選出 | 20.1%の順である。(図表 4-1、4-4)

学科長の選任方法は、「学長の指名」が38.3%と最も高く、次いで「理事長(理事会) の指名」18.6%の順である。(図表 4-1、4-5)

	選挙により 候補者を選 出	選考会議に て候補者を 選出	選挙と選考 会議との併 用	理事長(理 事会)の指 名	学長の指名
ア) 学 長	10.9	49.3	10.6	28.5	1
イ) 副学長	0.4	6.9	1	31.0	48.5
ウ)学部長	20.1	12.8	1.8	23.4	32.5
工) 学科長	9.9	10.2	1.5	18.6	38.3

図表 4-1 学長、副学長などの選任方法

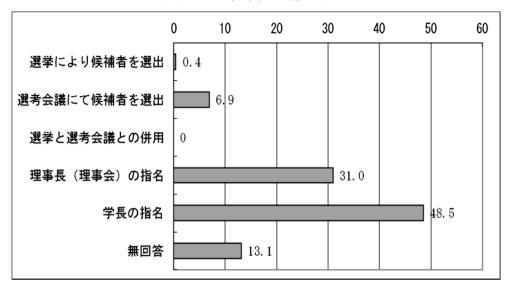
# ①学長の選任方法



図表 4-2 学長の選任方法

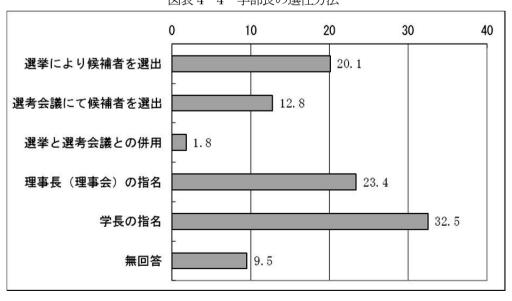
### ②副学長の選任方法

図表 4-3 副学長の選任方法

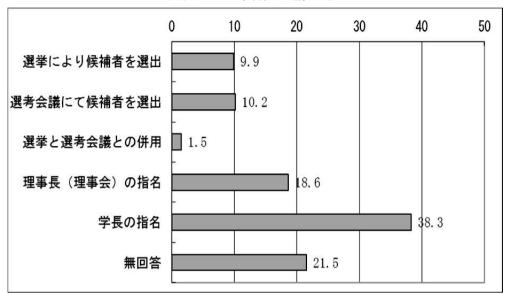


# ③学部長の選任方法

図表 4-4 学部長の選任方法



#### ④学科長の選任方法



図表 4-5 学科長の選任方法

# 5. 選任方法への学校教育法の影響

学長の選任方法への学校教育法改正の影響での見直し、変更については、「今回の法 改正で見直した」が25.2%である。また今回ではなく「過去に変更した」が22.3% である。

一方で「見直す予定はない」40.9%、「未定」6.9%である。(図表 5-1、5-2)

副学長の選任方法への学校教育法改正の影響での見直し、変更については、「今回の法改正で見直した」が24.1%である。また今回ではなく「過去に変更した」が11.7%である。

一方で「見直す予定はない」40.1%、「未定」9.1%である。(図表 5-1、5-3)

学部長の選任方法への学校教育法改正の影響での見直し、変更については、「今回の法改正で見直した」が 23.0%である。また今回ではなく「過去に変更した」が 14.6%である。

一方で「見直す予定はない」39.8%、「未定」9.9%である。 (図表5-1、5-4)

学科長の選任方法への学校教育法改正の影響での見直し、変更については、「今回の法改正で見直した」が17.2%であり、「過去に変更した」が9.5%と、法改正での

影響は少ないことが伺える。

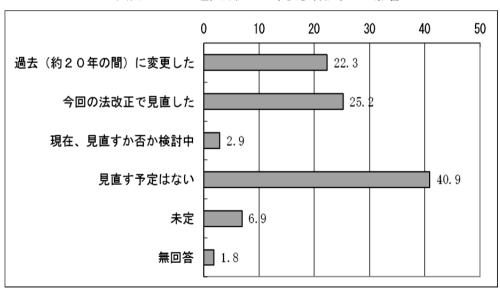
一方で「見直す予定はない」40.5%、「未定」12.8%と、合わせて半数以上を占めている。(図表5-1、5-5)

図表 5-1 選任方法への学校教育法改正の影響

	過去(約20年の 間)に変更した	今回の法改 正で見直し た	現在、見直 すか否か検 討中	見直す予定はない	未定
ア) 学 長	22.3	25.2	2.9	40.9	6.9
イ) 副学長	11.7	24.1	2.6	40.1	9.1
ウ)学部長	14.6	23.0	3.6	39.8	9.9
工) 学科長	9.5	17.2	2.6	40.5	12.8

### ①学長の選任方法への学校教育法改正の影響

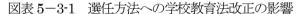
図表 5-2-1 選任方法への学校教育法改正の影響

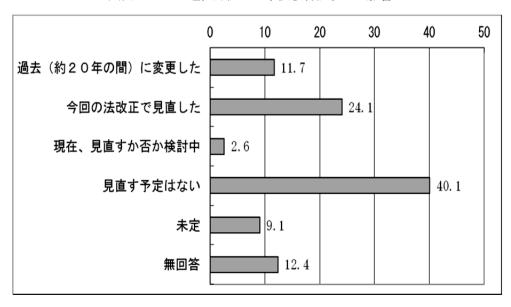


5 15 20 25 30 35 10 40 1995年以前 1.6 1996年~2000年 6.6 2001年~2005年 9.8 2006年~2010年 **1**37. 7 2011年~2014年 32.8 11.5 無回答

図表 5-2-2 過去(20年の間)に変更した年度

### ②副学長の選任方法への学校教育法改正の影響

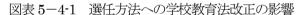


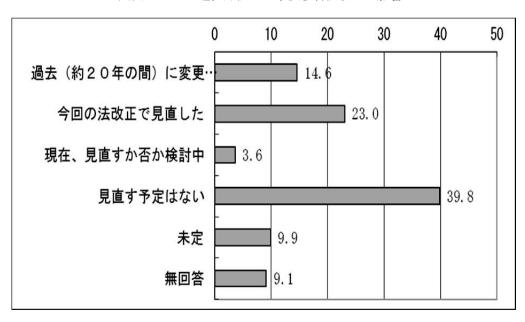


0 5 10 20 25 30 35 15 1995年以前 1996年~2000年 3.1 2001年~2005年 25.0 2006年~2010年 31.3 2011年~2014年 28. 1 12. 5 無回答

図表 5-3-2 過去(20年の間)に変更した年度

# ③学部長の選任方法への学校教育法改正の影響

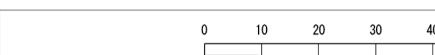




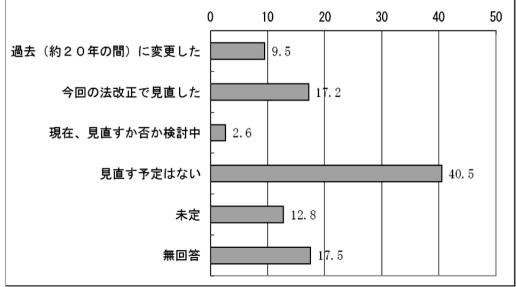
0 5 10 20 25 30 35 40 15 1995年以前 1996年~2000年 5.0 2001年~2005年 15.0 2006年~2010年 37.5 2011年~2014年 27. 5 無回答 15.0

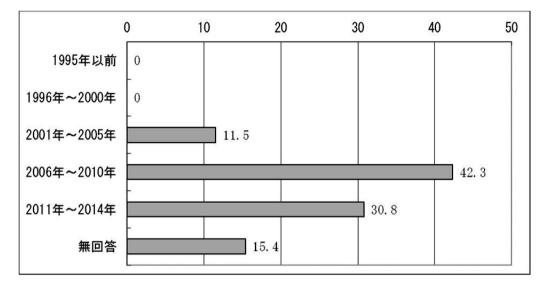
図表 5-4-2 過去(20年の間)に変更した年度

# ④学科長の専任方法への学校教育法改正の影響



図表 5-5-1 選任方法への学校教育法改正の影響

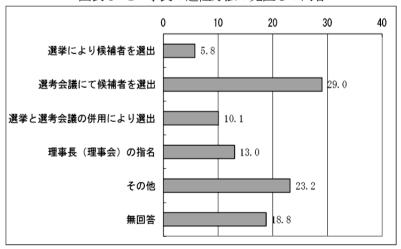




図表 5-5-2 過去(20年の間)に変更した年度

### 6. 学長の選任方法の見直しの内容

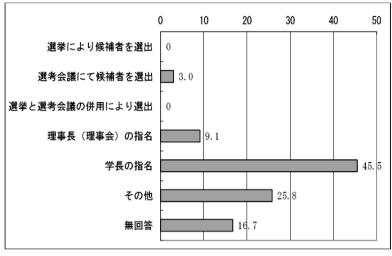
今回の法改正で、学長の選任方法を見直したその内容について聞いたところ、「選考会議にて候補者を選出」が 29.0%と最も高い。次いで「その他」 23.2%、「理事長の指名」 13.0%の順である。 (図表 6-1)



図表 6-1 学長の選任方法の見直しの内容

### 7. 副学長の選任方法の見直しの内容

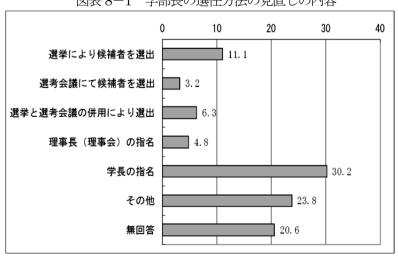
今回の法改正で、副学長の選任方法を見直したその内容について聞いたところ、「学長の指名」が 45.5%と最も高く半数近くを占めている。次いで「その他」 25.8%、「理事長の指名」 9.1%の順である。(図表 7-1)



図表 7-1 副学長の選任方法の見直しの内容

# 8. 学部長の選任方法の見直しの内容

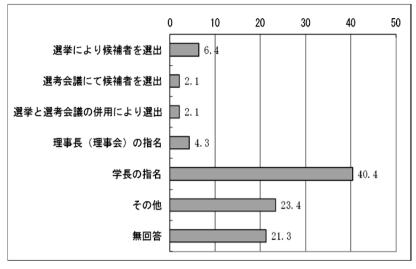
今回の法改正で、学部長の選任方法を見直したその内容について聞いたところ、「学長の指名」が30.2%と最も高く、次いで「その他」23.8%の順である。(図表 8-1)



図表 8-1 学部長の選任方法の見直しの内容

# 9. 学科長の選任方法の見直しの内容

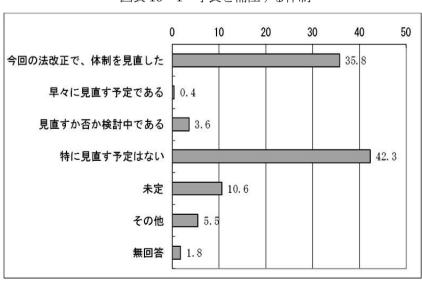
今回の法改正で、学科長の選任方法を見直したその内容について聞いたところ、「学 長の指名」が40.4%と最も高く、次いで「その他」23.4%の順である。(図表 9-1)



図表 9-1 学科長の選任方法の見直しの内容

# 10. 学長を補佐する体制

学長を補佐する体制の見直しについて聞いたところ、「特に見直す予定はない」が 42.3%と最も高く、「未定」 10.6%を合わせると半数を占めている。一方で「今回の 法改正で、体制を見直した」は 35.8%である。 (図表 10-1)

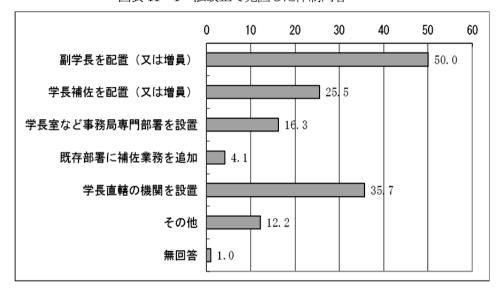


図表 10-1 学長を補佐する体制

### 11. 法改正で見直した体制内容

今回の法改正で、学長を補佐する体制を見直したその具体的な内容を聞いたところ、「副学長を配置(又は増員)」が50.0%と最も高く、次いで「学長直轄の機関を設置」35.7%、「学長補佐を配置(又は増員)」25.5%の順である。(図表 11-1)

改正後の担当人数(配属人数)の平均は、以下のとおりである。 (図表 11-2)



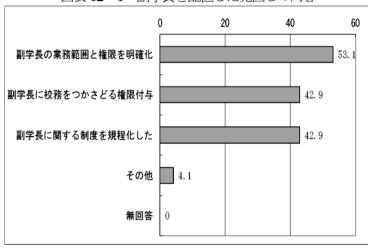
図表 11-1 法改正で見直した体制内容

図表 11-2 法改正で見直した体制内容別. 平均人数

	改正前	改正後
副学長を配置(又は増員)	0.6名	2.0名
学長補佐を配置(又は増員)	0.3 名	2.9 名
事務局専門部署を設置	1.1名	3.5 名
既存部署に補佐業務を追加	0.3 名	1.7名

### 12. 副学長を配置した見直しの内容

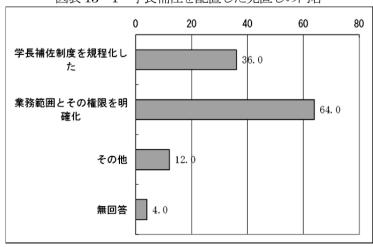
今回の法改正で、学長を補佐する体制として副学長を配置(または増員)したその見直しの具体的な内容を聞いたところ、「副学長の業務範囲と権限の明確化」が53.1%と、他の内容を10ポイント程度上回っている。(図表12-1)



図表 12-1 副学長を配置した見直しの内容

### 13. 学長補佐を配置した見直しの内容

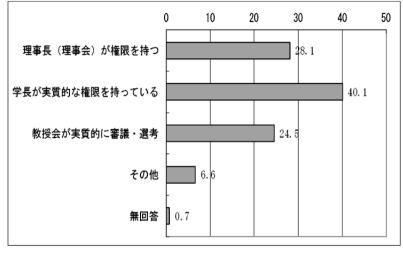
今回の法改正で、学長を補佐する体制として学長補佐を配置(または増員)したその 見直しの具体的な内容を聞いたところ、「学長補佐の責務とする業務範囲とその権 限を明確化した」が 64.0%と最も高い。(図表 13-1)



図表 13-1 学長補佐を配置した見直しの内容

#### 14. 教員人事の実質的な人事権

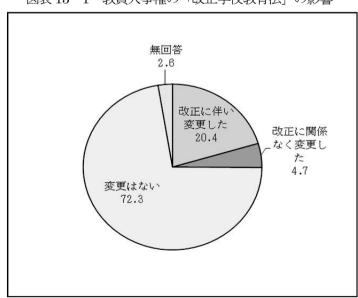
教員人事の実質的な人事権を誰が持っているかを聞いたところ、「学長が実質的な権限を持っている」は、40.1%と最も高い。(図表 14-1)



図表 14-1 教員人事の実質的な人事権

### 15. 教員人事権の「改正学校教育法」の影響

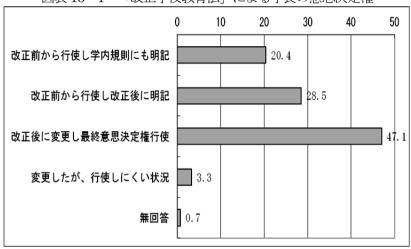
教員人事権について「改正学校教育法」の影響があるかを聞いたところ、「改正に伴い変更した」が 20.4%、「改正に関係なく変更した」が 4.7%である。一方で「変更はない」は 72.3%と最も高い。(図表 15-1)



図表 15-1 教員人事権の「改正学校教育法」の影響

#### 16. 「改正学校教育法」による学長の意思決定権

学長の意思決定権について聞いたところ、「改正後に学内規則を変更し、最終意思決定権を行使」が 47.1%で最も高い。次いで「改正前から行使し改正後に明記」が 28.5%、「改正前から行使し学内規則にも明記」20.4%の順である。(図表 16-1)



図表 16-1 「改正学校教育法」による学長の意思決定権

### 17. 「改正学校教育法」による教授会の位置づけ

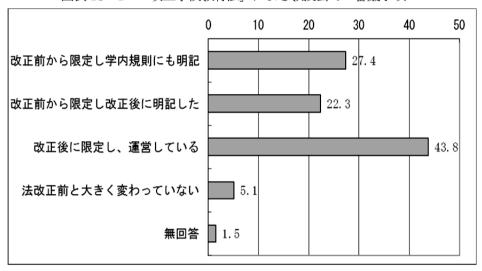
「改正学校教育法」により意見を述べる機関としての教授会の位置づけについて聞いたところ、「改正後は意見を述べる機関の役割」が 62.0%と最も高く、他の項目を大きく上回っている。(図表 17-1)



図表 17-1 「改正学校教育法」による教授会の位置づけ

# 18. 「改正学校教育法」による教授会での審議事項

「改正学校教育法」による教授会での審議事項について聞いたところ、「改正後に教育研究に関する事項に限定し、運営している」が 43.8%と最も高く、次いで「改正前から教育研究に関する事項に限定し、学内規則に明記していた」27.4%、「改正前から教育研究に関する事項に限定し、改正後に明記した」22.3%の順である。(図表18-1)



図表 18-1 「改正学校教育法」による教授会での審議事項

# 19. 「改正学校教育法」を受けての組織運営マネジメントの変化

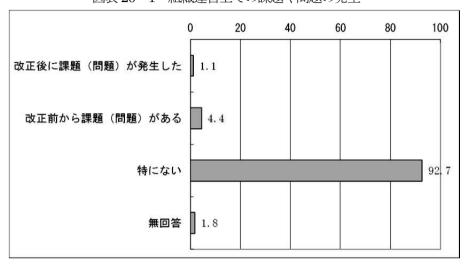
あてはまる+ややあてはまるを合わせた『あてはまる合計』で見ると、8 項目中 4 項目で8割を超えており、その中で「ク.理事長や学長の方針は、教授会や教職員に 浸透している」が91.2%、「キ. 教職員の意見や議論は重要だが、最後は理事長. 学長や幹部が決断し、実行している」が90.5 と他の項目に比べ高くなっている。一方で「カ.教授会など学内機関の議論によっては、調整に時間がかかることがある」は42.0%と最も低くなっている。(図表 19-1)

図表 19-1 「改正学校教育法」を受けての組織運営マネジメント

	あては まる	ややあては まる	あまりあて はまらない	あてはまら ない	あてはまる 合計
ア) 意思決定が迅速にできる体制である	44.2	40.5	12.4	1.5	84.7
イ)会議による運営を重視し、皆で議論 して総意で決める風土である	21.5	52.9	20.8	2.9	74.5
ウ) トップが強いリーダーシップを発揮 し、組織の一体感を醸成している	36.9	46.4	13.9	1.1	83.2
エ) ボトムアップよりはトップダウンの 傾向が強い	14.2	54.0	27.0	2.6	68.2
オ) 教職員が自由に意見や提案ができる 風土で、それを取り入れた運営をし ている	13.9	65.0	17.9	1.1	78.8
カ) 教授会など学内機関の議論によって は、調整に時間がかかることがある	7.3	34.7	45.6	10.6	42.0
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最 後は理事長. 学長や幹部が決断し、 実行している	51.8	38.7	6.9	0.7	90.5
ク) 理事長や学長の方針は、教授会や教 職員に浸透している	43.1	48.2	6.6	0.4	91.2

# 20. 組織運営上での課題や問題の発生

組織運営上での課題や問題の発生について聞いたところ、「特にない」が 92.7%で 大半を占めており、『問題あり』は、ごく僅かである。(図表 20-1)



図表 20-1 組織運営上での課題や問題の発生

### 21. ガバナンスやマネジメントの時期

○改正(2015年)以前に取り組んだは、下記の項目に高い。 (図表 21-1)

「キ.将来構想、中期計画の策定. 改正」57.3%「コ.事務職員の経営参画」44.9%

○改正後に取り組んだは、下記の項目に高い。(図表 21-1)

「オ.意思決定プロセスの見直し」51.1%

「エ.企画部やIR組織を整備. 強化」49.6%

「ケ.教育の質向上のための教学マネジメント強化」45.3%

○取り組んでいないは、下記の項目に高い。(図表 21-1)

「ウ.監事の常勤化」78.5%

「イ.理事の常勤化」52.2%

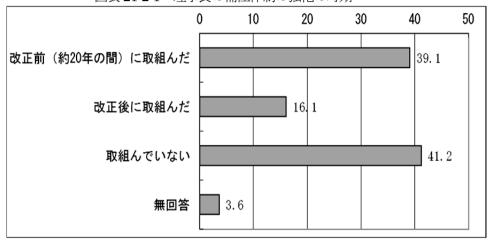
図表 21-1 ガバナンスやマネジメントの時期

	改正前(約20 年の間)に取組 んだ	改正後に取 組んだ	取組んで いない
ア) 理事長の補佐体制の強化	39.1	16.1	41.2
イ)理事の常勤化	37.6	5.8	52.2
ウ)監事の常勤化	12.8	6.9	78.5
エ)企画部やIR組織を整備.強化	33.9	49.6	16.1
オ) 意思決定プロセスの見直し	23.4	51.1	23.0
カ)経営と教学の連携、協力体制の強化	42.0	32.8	22.6
キ) 将来構想、中期計画の策定. 改正	57.3	33.2	7.3
ク)方針や計画の達成度評価の強化	39.4	30.7	26.6
ケ)教育の質向上のための教学マネジメント強 化	39.8	45.3	12.8
コ)事務職員の経営参画	44.9	15.0	36.9
サ) その他	0.7	0.4	2.9

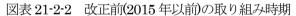
### ア) 理事長の補佐体制の強化

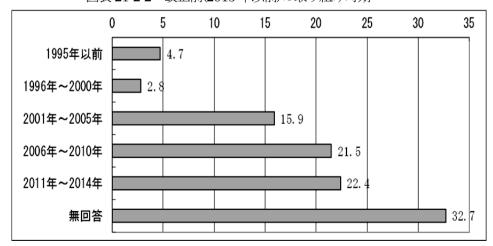
理事長の補佐体制の強化の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が、39.1%である。(図表21-2-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は「2006年~2010年」と「2011年~2014年」がそれぞれ2割強となっている。(図表21-2-2)



図表 21-2-1 理事長の補佐体制の強化の時期

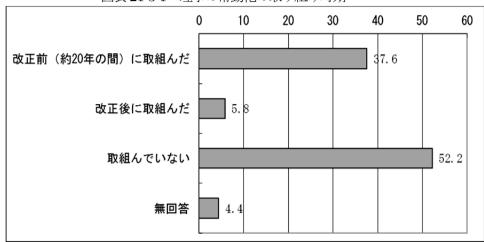




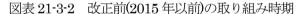
### イ) 理事の常勤化

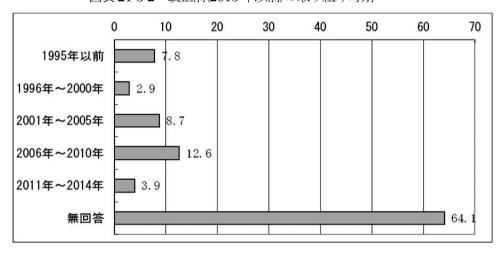
理事の常勤化の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が37.6%ある。一方で「取り組んでいない」は52.2%と約半数を占めている(図表21-3-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は以下のとおりである。(図表 21-3-2)



図表 21-3-1 理事の常勤化の取り組み時期

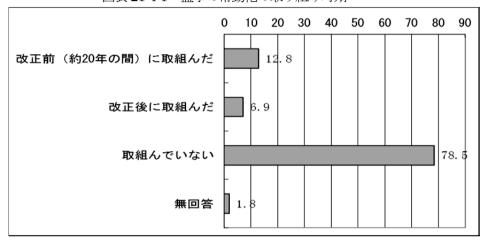




### ウ) 監事の常勤化

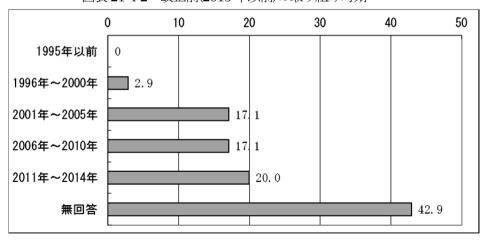
監事の常勤化の取り組み時期は、「取り組んでいない」が 78.5%と最も高く、取り組んだは合わせて 2 割程度と僅かである。(図表 21-4-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は「2001年~2005年」17.1%、「2006年~2010年」17.1%、「2011年~2014年」20.0%である。(図表 21-4-2)



図表 21-4-1 監事の常勤化の取り組み時期

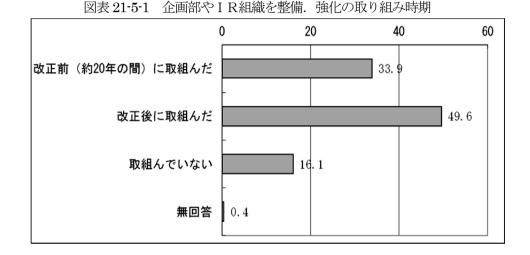




#### エ) 企画部や I R組織を整備. 強化

企画部や I R組織を整備. 強化の取り組み時期は、「改正後に取り組んだ」が 49.6%と最も高く、約半数を占めている。「改正前 (約 20 年の間) に取り組んだ」は 33.9%であり、反対に「取り組んでいない」は 16.1%と僅かである。(図表 21-5-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は、「2011年 $\sim$ 2014年」が特出している。 (図表 21-5-2)



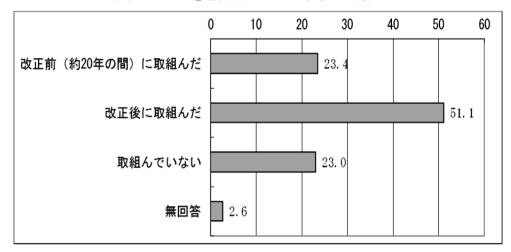
0 10 20 30 40 50 60 1995年以前 1.1 1996年~2000年 1.1 2001年~2005年 8.6 2006年~2010年 15. 1 2011年~2014年 55. 9 無回答 18.3

図表 21-5-2 改正前(2015年以前)の取り組み時期

### オ) 意思決定プロセスの見直し

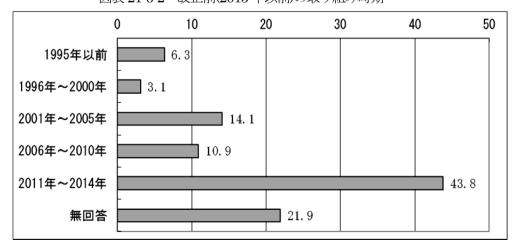
意思決定プロセスの見直し時期は、「改正後に取り組んだ」が51.1%と最も高く、約半数を占めている。(図表21-6-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は「2011年~2014年」が特出している。(図表 21-6-2)



図表 21-6-1 意思決定プロセスの見直し時期

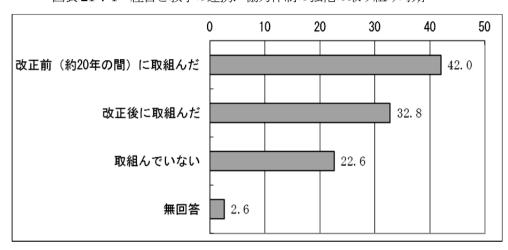




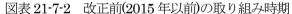
# カ)経営と教学の連携.協力体制の強化

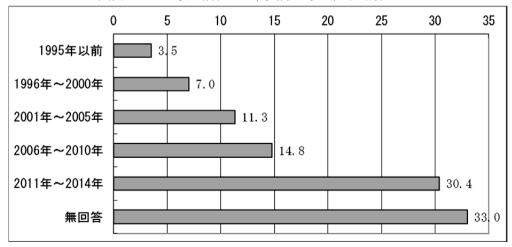
経営と教学の連携. 協力体制の強化の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が42.0%と最も高く、次いで「改正後に取り組んだ」32.8%であり、合わせて7割強が取り組んでいる。(図表21-7-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は「2011年~2014年」が3割を占め最も高い。(図表 21-7-2)



図表 21-7-1 経営と教学の連携. 協力体制の強化の取り組み時期

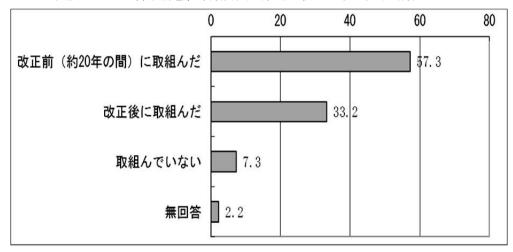




# キ) 将来構想、中期計画の策定. 改正

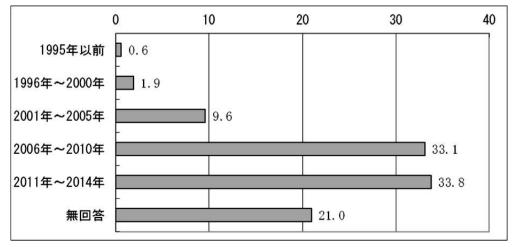
将来構想、中期計画の策定.改正の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が57.3%と最も高く、半数強を占めている。反対に「取り組んでいない」は、ごく僅かである。(図表21-8-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は、「2006年~2010年」と「2011年~2014年」がそれぞれ3割強である。(図表21-8-2)



図表 21-8-1 将来構想、中期計画の策定、改正の取り組み時期

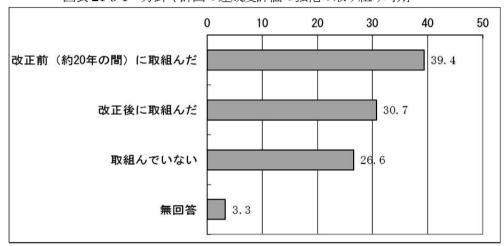




### ク) 方針や計画の達成度評価の強化

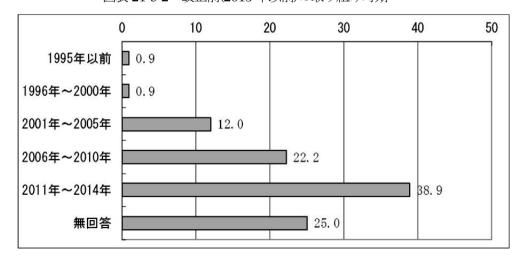
方針や計画の達成度評価の強化の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が39.4%と最も高い。(図表21-9-1)

改正前(2015 年以前)の取り組み時期は、「2011 年~2014 年」が 4 割弱を占めており、最も高い。(図表 21-9-2)



図表 21-9-1 方針や計画の達成度評価の強化の取り組み時期

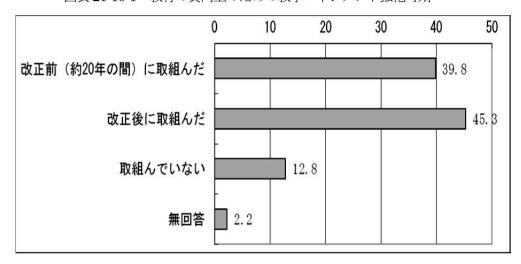




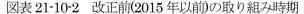
### ケ)教育の質向上のための教学マネジメント強化

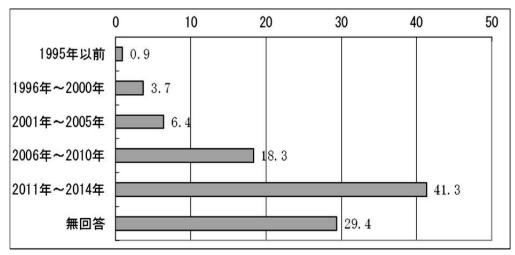
教育の質向上のための教学マネジメント強化の取り組み時期は、「改正後に取り組んだ」が 45.3%と最も高く、次いで「改正前(約 20年の間)に取り組んだ」が、39.8%である。(図表 21-10-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は、「2011年~2014年」が4割強を占めており、他の時期に比べ最も高い。(図表 21-10-2)



図表 21-10-1 教育の質向上のための教学マネジメント強化時期

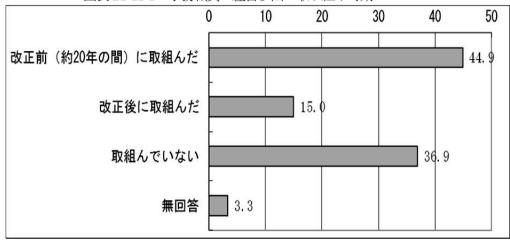




#### コ) 事務職員の経営参画

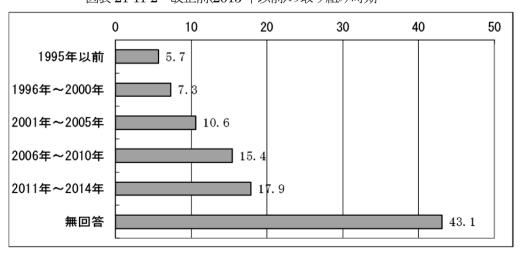
事務職員の経営参画の取り組み時期は、「改正前(約20年の間)に取り組んだ」が、44.9%と最も高い。反対に「取り組んでいない」は36.9%である。(図表21-11-1)

状況及び、改正前(2015 年以前)の取り組み時期は、直近年になるほど高くみられる。(図表 21-11-2)



図表 21-11-1 事務職員の経営参画の取り組み時期

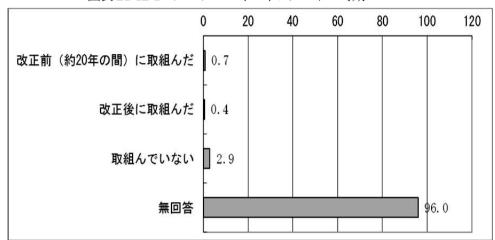




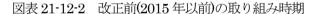
#### サ) その他

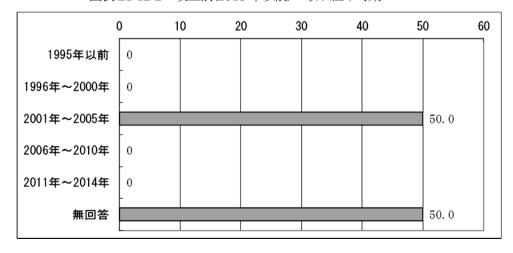
その他のガバナンスやマネジメントの取り組み時期については以下のとおりである。(図表 21-12-1)

改正前(2015年以前)の取り組み時期は以下のとおりである。(図表 21-12-2)



図表 21-12-1 ガバナンスやマネジメントの時期

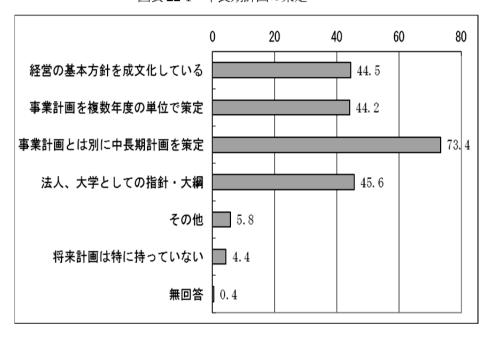




### 第Ⅱ章 中長期の経営システム

#### 1. 中長期計画の策定

中長期計画の策定について聞いたところ、「事業計画とは別に中長期計画を策定している」が 73.4%と最も高く、他の項目を 28 ポイント程度上回っている。 次いで「法人、大学としての指針. 大綱を掲げている」 45.6%、「経営の基本方針を成文化している」 44.5%、「事業計画を複数年度の単位で策定」している」 44.2%の順で、いずれも 4 割以上である。一方で「将来計画は特に持っていない」はごく僅かであった。 (図表 22-1)



図表 22-1 中長期計画の策定

### 2. 中長期計画の取り組み状況

#### 「①計画策定(P)」

十分取り組んでいる+取り組んでいる+少しは取り組んでいるを合わせた『取り組んでいる合計』で見ると、7項目中5項目で9割を超えており、その中で「イ.実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定している」が97.3%と最も高く、次いで「ア.経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画を具体化している」96.9%、「オ.様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関与させながら計画を策定している」95.0の順となっている。

一方で取り組んでいないは、「キ.プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時的に編成して策定している」が13.8%と最も高くなっている。(図表23-1~23-8)

図表 23-1 「計画策定 (P) |

	十分取り組 んでいる	取り組んで いる	少しは取り 組んでいる	取り組んで いない	取り組ん でいる合 計
ア)経営トップがビジョンを示し、そ れに基づき計画を具体化している	34.5	55.6	6.9	0.8	96.9
イ)実現すべき目標や重点項目に沿っ て計画を策定している	31.0	60.9	5.4	0.4	97.3
ウ) 計画の達成目標、計画指標を数値 も含めて明確に示している	16.5	49.8	26.1	5.4	92.3
エ)大学の実態を示すエビデンス(自 己評価、外部評価など)に基づき 計画を策定している	16.5	55.6	21.8	3.8	93.9
オ)様々な機会で教職員からの意見を 十分に聞き、関与させながら計画 を策定している	16.5	57.1	21.5	2.3	95.0
カ) 政策. 方針を策定推進する専門組織 (企画部門や IR 組織など) を設置して策定している	16.5	42.1	28.4	10.7	87.0
キ) プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時的に編成して策定している	23.8	44.4	14.6	13.8	82.8

### 3. 中長期計画の取り組み状況

「②計画の実行(D)」

十分取り組んでいる+取り組んでいる+少しは取り組んでいるを合わせた『取り組んでいる合計』で見ると、9項目中6項目で9割を超えており、その中で「ア.中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の業務計画など)に具体化されている」が96.9%で最も高い。次いで「カ.政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシップが発揮されている」95.8%に高い。

一方で取り組んでいないは、「ウ.中長期計画が教員の個人目標と連結している」 が 33.7% と最も高い。(図表 24-1)

図表 24-1 「計画の実行 (D)」

	十分取り組 んでいる	取り組ん でいる	少しは取 り組んで いる	取り組ん で いない	取り組ん でいる合 計
ア)中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部署の業務計画など)に具体化されている	24.9	57.5	14.6	0.8	96.9
イ)中長期計画の重点項目が財務計画や予 算編成に具体化されている	21.1	50.2	21.8	4.6	93.1
ウ) 中長期計画が教員の個人目標と連結し ている	3.4	15.3	44.8	33.7	63.6
エ) 中長期計画が職員の個人目標と連結し ている	6.1	28.7	38.3	24.5	73.2
オ)計画を推進するために、内容(数値目標、期限やスケジュール、責任者の明確化など)を具体化している	12.6	44.8	33.0	6.9	90.4
カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリ ーダーシップが発揮されている	28.4	54.4	13.0	1.9	95.8
キ) 政策実行に指揮をとるトップを支える 補佐機能が確立している	18.8	49.4	25.3	4.2	93.5
ク)構成員への政策の浸透や課題共有のための方策(計画内容の解説、議論や情報公開など)を取っている	15.3	53.6	24.5	4.2	93.5
ケ) 構成員が主体的に参加する意識を醸成 するために、研修会などの特別措置を とっている	11.5	39.1	34.5	12.6	85.1

### 4. 中長期計画の取り組み状況

「③点検. 評価. 改善(C. A)」

十分取り組んでいる+取り組んでいる+少しは取り組んでいるを合わせた『取り組んでいる合計』で見ると、4項目中3項目で9割を超えており、その中で「ア. 定期的に達成状況の自己点検. 評価や未達事項の原因分析、改善を行っている」が94.3%と最も高い。次いで「ウ.事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業報告書にまとめるなど、次の計画策定にいかしている」93.1%に高い。

一方で取り組んでいないは、「エ.教育研究業績や人事考課など、教職員の取組みを個々に評価し、業務改善や人材育成に繋げている」が 13.0%となっている。(図表 25-1)

図表 25-1 点検. 評価. 改善(C. A)

	十分取り組 んでいる	取り組ん でいる	少しは取り 組んでいる	取り組ん でいない	取り組ん でいる合 計
ア) 定期的に達成状況の自己点検. 評価や未達事項の原因分析、 改善を行っている	14.2	56.3	23.8	3.4	94.3
イ) 中長期計画の評価と自己点検 評価、外部評価 (認証評価等) を関連付けている	11.1	51.0	28.0	7.7	90.0
ウ)事業計画の実施状況や到達度 合いを総括して事業報告書に まとめるなど、次の計画策定 にいかしている	18.8	53.6	20.7	4.6	93.1
エ)教育研究業績や人事考課など、 教職員の取組みを個々に評価 し、業務改善や人材育成に繋 げている	10.0	33.7	41.0	13.0	84.7

### 5. 中長期計画の浸透度

十分に浸透している+ある程度浸透しているを合わせた『浸透している合計』で見ると、「ア.経営陣の中での浸透度合い」と「エ.管理的な立場の教職員の浸透度合い」がいずれも 9 割以上で高い。反対に『浸透していない計』で見ると、「イ.教員の間での浸透度合い」と「オ.学内の全構成員の浸透度合い」でいずれも 3 割程度と高い。 (図表 26-1)

図表 26-1 中長期計画の浸透度

	十分に浸透 している	ある程度 浸透してい る	あまり 浸透してい ない	浸 透 し ていない	浸透し ている合計
ア)経営陣の中での浸透度合い	51.0	42.1	4.6	ı	93.1
イ) 教員の間での浸透度合い	7.7	59.4	29.1	1.5	67.0
ウ) 職員の間での浸透度合い	12.6	62.5	21.8	0.4	75.1
エ) 管理的な立場の教職員の 浸透度合い	38.7	56.7	2.3	_	95.4
オ) 学内の全構成員の浸透度 合 い	6.5	60.5	29.9	0.8	67.0

### 第Ⅲ章 大学部門の経営状況

#### 1. 大学部門の経営状況

各項目については、以下のとおりである。(図表  $27-1\sim27-8$ )

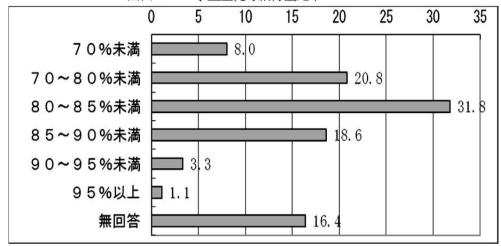
図表 27-1 大学部門の経営状況

ア)学生生徒等納付金比率	(2016年度実績)	80.2%
イ)人件費比率	(2016 年度実績)	54.9%
<b>ウ)事業活動収支差額</b> 比率	(2016 年度実績)	2.7%
工) 定員充足率(在籍学生数/収容定員)	(2017年5月1日現在)	93.7%
才) 中退率 (過去1年間の退学学生数/在籍	手学生数)(2016年度実績)	3.2%
力)就職率(就職者/就職希望者)	(2016年度実績)	96.0%
キ)就職率{就職者/(卒業者-進学者}	(2016年度実績)	88.0%

### ア) 学生生徒等納付金比率

「80~85%未満」が 31.8%と最も高い。70%~90%未満を合わせると、約 7 割となっている。

平均比率は80.2%である。(図表 27-2)

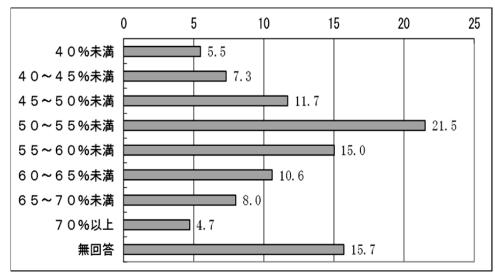


図表 27-2 学生生徒等納付金比率

#### イ) 人件費比率

「50~55%未満」が 21.5%と最も高い。50%~70%未満を合わせると、約 5 割弱である。

平均比率は54.9%である。(図表27-3)

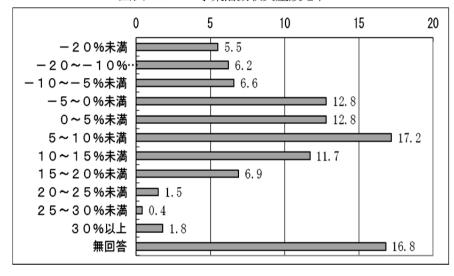


図表 27-3 人件費比率

#### ウ) 事業活動収支差額比率

「5~10%未満」が 17.2%と最も高い。一方でマイナスも多くみられ、『マイ ナスの合計』では31.0%と3校に1校がマイナスとなっており、「-20%未満」 が 5.5% ある。

平均比率は2.7%である。(図表 27-4)

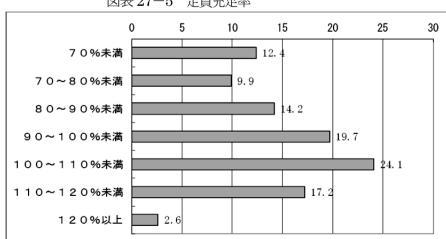


図表 27-4 事業活動収支差額比率

#### 工) 定員充足率(在籍学生数/収容定員)

『90%以上の合計』では、63.5%となっている。一方で『80%未満の合計』で は22.3%もあることも見逃せない。

平均比率は93.7%である。(図表 27-5)



図表 27-5 定員充足率

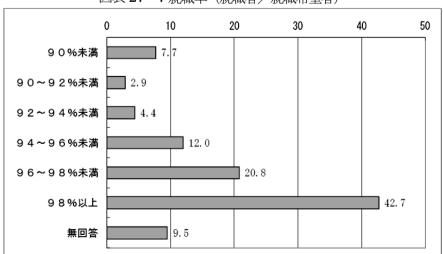
オ) 中退率 (過去1 年間の退学学生数/在籍学生数) 『5%以上の合計』では、12.4%である。 平均は3.2%である。(図表 27-6-1)

15 20 25 5 10 0%(なし) 10.4 1%未満 5.5 1%~2%未満 17. 2 2%~3%未満 18. 2 3%~4%未満 19.7 4%~5%未満 12.8 5%~6%未満 6.2 6%~7%未満 □ 3.6 7%以上 2.6 無回答

図表 27-6-1 中退率

## カ) 就職率 (就職者/就職希望者)

「98%以上」が 42.7%と最も高い。一方で「90%未満」が 7.7%となっている。 平均は 96.0%である。(図表 27-7)

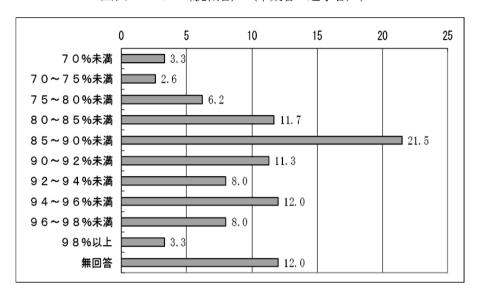


図表 27-7 就職率 (就職者/就職希望者)

## キ) 就職率 {就職者/ (卒業者-進学者)

「85~90%未満」が 21.5%と最も高い。『90%以上合計」では、4 割強を占めている。一方で『80%未満合計」では 12.1%となっている。 平均は 88.0%である。(図表 27-8)

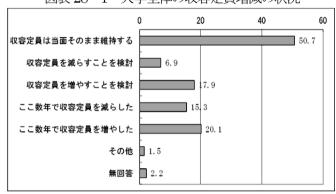
図表 27-8 {就職者/(卒業者-進学者)}



### 2. 大学全体の収容定員増減の状況

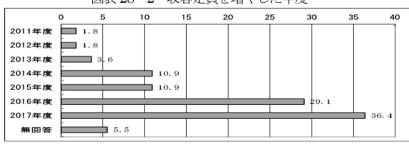
大学全体の収容定員増減の状況について聞いたところ、「収容定員は、当面そのまま維持する」が50.7%と最も高く半数を占めている。「ここ数年で収容定員を増やした」は20.1で、「増やすことを検討(予定がある)」が17.9%で、合わせて『増やす合計では』38.0%である。反対に「ここ数年で収容定員を減らした」が15.3%で「減らすことを検討(予定がある)」が6.9%で、合わせて『減らす合計では』22.2%である。(図表28-1)

ここ数年で収容定員を「増やした年度」を見ると、『2015 年度 $\sim$ 2017 年度合計』で、64.3%となっている。反対にここ数年で収容定員を「減らした年度」をみると『2015 年度 $\sim$ 2017 年度 合計』で、76.4%となっている。(図表  $28-2\sim$ 28  $\sim$ 3)

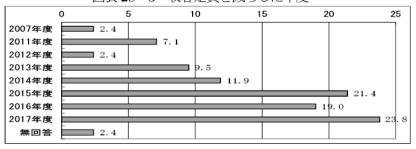


図表 28-1 大学全体の収容定員増減の状況





図表 28-3 収容定員を減らした年度



## 3. 直面している重要な課題

大学として直面している重要な課題について聞いたところ、非常に重要であるでは「ア.入学定員の確保」が 89.8%と最も高く、次いで「オ.教育の質向上や学士力の育成」82.5%であり、他の課題に比べこの 2 課題が特出している。非常に重要+重要を合わせた『重要合計』で見ると、12 課題中、イ、ク、シを除く 9 課題で 9 割以上と高い。反対にあまり重要でないは、「イ.学部の新設や改組転換」が 22.3%と最も高くなっている。(図表 29-1)

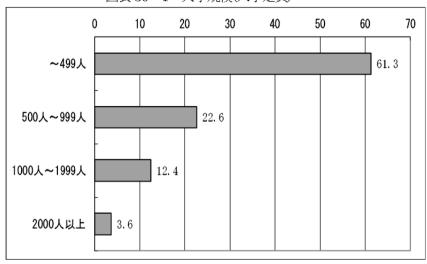
図表 29-1 直面している重要な課題

	非常に重要である	重要である	あまり重 要ではない	重要合計
ア) 入学定員の確保	89.8	8.0	0.7	97.8
イ)学部の新設や改組転換	33.2	42.0	22.3	75.2
ウ) 経費や人件費など支出の削減	57.7	39.1	2.2	96.8
エ) 施設. 設備のメンテナンス	33.9	61.3	3.3	95.2
オ)教育の質向上や学士力の育成	82.5	15.7	0.4	98.2
カ) 退学率. 休学率の減少策	58.4	37.6	2.2	96.0
キ) 地域との連携	52.6	45.3	0.7	97.9
ク) グローバル化への対応	25.2	58.4	15.0	83.6
ケ) 就職率の向上	50.7	42.0	5.8	92.7
コ)教育改革の恒常的な推進体制	59.1	38.7	0.4	97.8
サ)教職員の評価制度の確立や改善	29.9	65.3	3.3	95.2
シ)情報公開内容の拡大	12.4	73.4	12.8	85.8

## 第IV章 回答校属性

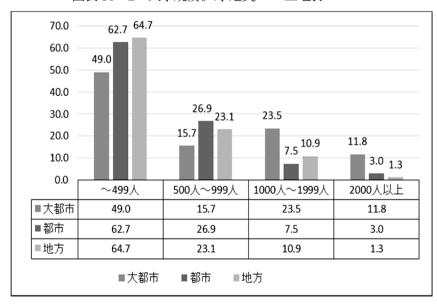
## 1. 大学規模(入学定員)

回答校の大学規模は以下のとおりである。(図表 30-1) 立地別の大学規模は以下のとおりである。(図表 30-2)



図表 30-1 大学規模(入学定員)





付属資料:アンケート用紙. 単純集計表

## 私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査(お願い)

現在、高等教育機関においては、2018 年問題とされる 18 歳人口の急減を間近に控え、教育の質向上や大学のさらなる特色化が急務であると共に、大学間の競争が一層激化するなど、取り巻く環境が大きく変化してきています。こうした状況に、迅速に対応できる経営と教学の組織とするために、今何をすべきかを明らかにすることが求められています。特に、2015年度「学校教育法」の改正により、学長の権限や教授会の位置づけが大きく変わり、学長には教学に関する意思決定や法人と大学との一体的な運営に一層の強いリーダーシップが必要とされています。

私立大学協会付置私学高等教育研究所の「私大ガバナンス.マネジメント改革プロジェクト」では、今日における私立大学におけるガバナンスの現状を明らかにするとともに、今回の学校教育法の改正が私立大学のガバナンスやマネジメントにどのような影響を与えたか、変化した面とともに課題を調査.分析すること、そして改善.強化策を考察することを目的として、本調査を企画しました。この調査を通して、今後さらに厳しさが増す私立大学の実態を踏まえ、それを乗り越える改革推進体制を如何に構築するか、大学マネジメントの確立に向けたあるべき姿を明らかにしたいと考えています。

つきましては、同封いたしました別紙アンケートにご回答をいただき、大変恐縮ではございますが、**5月31日(水)までに同封の返信用封筒にてご返送いただきたく存じます。** 

本調査結果の集計.分析につきましては、数量的な統計処理を致し、報告書には 大学名などの固有名詞や大学名が特定できる記述は行いません。

調査結果に関しましては、皆様方に調査報告書をお届けいたしますとともに、教育学術新聞のアルカディア学報欄などへの掲載や私学高等教育研究所 Web サイトの公開によりご報告する予定です。

学事多忙のなかお手数をお掛け致しますが、本研究所の活動目的をご理解頂き、ご協力賜りますようお願い申し上げます。

2017年4月21日

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 主 幹 西 井 泰 彦 私大ガバナンス. マネジメント改革プロジェクト 代 表 篠 田 道 夫 (桜美林大学)

## ■本調査に関する問い合わせ先

担当研究員:增田貴治(愛知東邦大学) TEL:052-782-1241

FAX: 052-781-0931

鶴田弘樹(名城大学) TEL: 052-838-2007

FAX: 052-838-2007

### ■送付先

日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所

〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-2-11 第 2 星光ビル 2 階

TEL: 03-5211-5090 FAX: 03-5211-5224

## 私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査

学校法人名:	大学名:
--------	------

### ※学生の入学定員について、以下のあてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

2. 9	~99人	17.9 100 人~199 人	16.1 200 人~299 人	14.2 300 人~399 人
10. 2	400~499 人	7.7 500 人~599 人	9.5 600 人~799 人	5.5 800 人~999 人
12. 4 1, 0	000~1,999 人	3.6 2,999 人以上		

## A 意思決定・執行システム

2015年度「学校教育法」の改正(以下、「改正学校教育法」という)に伴う、教学、経営上の管理運営システムなどへの影響についてお尋ねします。

## 問1 理事および監事、評議員の構成について、人数をお答えください。

## 1. 理事

(1) 学内 6.1 名

[内訳:常任理事<sup>※</sup> 教員<u>3.5</u>名(内学部長<u>0.6</u>名)、職員<u>1.8</u>名 合計<u>5.0</u>名] **※ここで常任理事とは、専務理事、常務理事なども含みます。** 

**(2) 学外\_\_**4.4\_\_名

[内訳:民間企業<u>2.2</u>名 (内会社役員<u>1.9</u>名) 教育機関<u>1.1</u>名 (内他大学等<u>0.8名</u>) 行政機関(公務員)<u>0.3</u>名 NPO法人 <u>0.2</u>名 卒業生代表<u>1.0</u>名 保護者代表<u>0.01</u>名 その他() <u>2.0</u>名]

## 2. 監事 2.2 名 (内常勤 0.2 名)

## 3. 評議員

(1) 学内 12.6 名 (内理事兼務\_5.1\_名)

[内訳: 教員<u>8.3</u>名(内理事兼務<u>3.2</u>名)、職員<u>3.9</u>名(内理事兼務<u>1.6</u>名)

(2) 学外 12.4 名 (内理事兼務\_3.0\_名)

[内訳:民間企業<u>4.2</u>名 (内会社役員<u>3.3</u>名) 教育機関<u>1.9</u>名 (内他大学等<u>1.2</u>名) 行政機関(公務員)<u>0.6</u>名 NPO 法人<u>0.4</u>名 卒業生代表<u>4.0</u>名 保護者代表<u>1.7</u>名 その他 ( ) <u>3.4</u>名]

## 問 2 学園創設者と理事長の関係について、あてはまる番号のいずれか <u>1 つに〇</u>をつけてください。

40.5 理事長は創設者またはその親族である

58.0 理事長は1.以外の方である

## 問 3 現在の理事長職と学長職との兼任の状況について、あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

18.2 理事長と学長が同一人物である

78.8 理事長と学長は別人である

## 問 4 現在、実施されている学長、副学長、学部長及び学科長の選任方法について、 次のア)からエ)までの項目ごとあてはまる番号のいずれか<u>1つに〇</u>をつけてください。

	選挙により候 補者を選出	選考会議にて 候補者を選出	選挙と選考会議 との併用	理事長(理事 会)の指名	学長の指名
ア) 学 長	10. 9	49. 3	10.6	28. 5	_
イ) 副学長	0. 4	6. 9	_	31.0	48. 5
ウ) 学部長	20. 1	12. 8	1.8	23. 4	32. 5
工) 学科長	9. 9	10. 2	1. 5	18. 6	38. 3

問5 学長、副学長、学部長及び学科長の選任方法への学校教育法改正の影響について、次のア)からエ)までの項目ごと、あてはまる番号のいずれか1つに 〇をつけてください。また、ア)からエ)までの項目で、「1.過去(約20年の間)に変更した」と回答された方は、何年度に変更したのかを(年度)内に西暦でご記入ください。

	過去(約20年の 間)に変更した	今回の法改正で 見直した	現在、見直すか 否か検討中	見直す予定はない	未定
ア) 学 長	22.3 ( 年 度)	25. 2	2. 9	40. 9	6. 9
イ) 副学長	11.7 ( 年 度)	24. 1	2. 6	40. 1	9. 1
ウ) 学部長	14.6 (年度)	23. 0	3. 6	39. 8	9. 9
工) 学科長	9.5 (年度)	17. 2	2. 6	40. 5	12. 8

# 問 5-1 学長の選任方法で「2. 今回の法改正で見直した」と回答された方は、選任方法の見直した内容について、あてはまる番号のいずれか 1 つにOをつけてください。

5. 8	選挙により候補者を選出	29. 0	選考会	議にて	候補者を	選出		
10. 1	選挙と選考会議の併用により	、候補者を	選出	13.0	理事長	(理事会)	の指名	
23. 2	その他(	)						

- 選挙により候補者	<b>台を選出</b>	3.0 選考会議にて	候補者を選出	
選挙と選考会議の	併用により、候補	者を選出 9.1 理	事長(理事会)(	の指名
5.5 学長の指名		25.8 その他(		)
任方法の見直 てください。 1.1 選挙により候補		<b>て、あてはまる番<sup>4</sup></b> 3.2 選考会議にて		<u>つにの</u> をつ
5.3 選挙と選考会議	の併用により、候れ	補者を選出 4.8	理事長(理事会)	の指名
0 24 5 - 114 5				
	任方法で「2 全	23.8 その他( 	ました」 と回答	う
5-5 学科長の選 任方法の見直 てください。	した内容について	23.8 その他( F回の法改正で見 で、あてはまる番 <sup>4</sup> 2.1 選考会議	号のいずれか <u>1</u>	うされた方、 うに <u>〇</u> をつ
5-5 <b>学科長の選</b> 任方法の見直 てください。 6.4 選挙により候補	した内容について 諸者を選出	↑回の法改正で見 <b>値</b> て、あてはまる番 <sup>↓</sup>	<b>号のいずれか 1</b> にて候補者を選	がされた方、: <u>つに〇</u> をつ
5-5 学科長の選 任方法の見直 てください。 6.4 選挙により候補	した内容について す者を選出 の併用により、候れ	F回の法改正で見 C、あてはまる番号 2.1 選考会議 輔者を選出 4.3 理	<b>号のいずれか 1</b> にて候補者を選	がされた方、 <u>つに〇</u> をつ
5-5 学科長の選任方法の見直 てください。 6.4 選挙により候補 2.1 選挙と選考会議 10.4 学長の指名 5 学長を補佐する	した内容について 諸者を選出 の併用により、候初 23.4 その <b>5体制について、</b>	で回の法改正で見 で、あてはまる番号 2.1 選考会議 補者を選出 4.3 理 の他(	号のいずれか <u>1</u> にて候補者を選 事長 (理事会) (	が <b>された方、 つに〇をつ</b> 出 の指名
任方法の見直 てください。 6.4 選挙により候補 2.1 選挙と選考会議 40.4 学長の指名 6 学長を補佐する ください。 5.8 今回の法改正で	した内容について す者を選出 の併用により、候初 23.4 その <b>3体制について、</b> で、体制を見直した	F回の法改正で見 <b>で</b> て、あてはまる番号 2.1 選考会議 補者を選出 4.3 理 の他(	<b>号のいずれか</b> <u>1</u> にて候補者を選 事長 (理事会) ( <b>)いずれか</b> <u>1</u> つ	が <b>された方、 つに〇をつ</b> 出 の指名

問 5-2 学長の選任方法で「3. 現在、見直すか否か検討中」と回答された方、その選任方法の見直しについて具体的な計画内容をご記入ください。

問 6-1	Г1.	今回の法改正で	、体制を見	直した」と	:回答された	方、その具体	的な内
	容で、	あてはまる番号	すべてに〇	(〇は複数	対可)をつけ	て該当人数を	ご記入
	くださ	い。					

(担当人数:改正前<u>0.6名</u>、改正後<u>2.0名</u>)

50.0 副学長を配置(又は増員)

25. 5	学長補佐を配置(又は増員) (担当人数:改正前 0.3 名、改正後 2.9 名)
16.3	学長室など事務局専門部署を設置 (配属人数:改正前 <u>1.1 名、</u> 改正後 <u>3.5 名</u> )
4.1 艮	既存部署に補佐業務を追加 (配属人数:改正前 0.3 名、改正後 1.7 名)
35. 7	学長直轄の機関(専門委員会や会議など)を設置
12. 2	その他(
・ 直	「1. 今回の法改正で、体制を見直した」「2. 早々に見直す予定である」 」しくは「3. 見直すか否か検討中である」と回答された方で、継続的に見 『す予定(検討中)がある場合、その具体的な計画内容についてご記入くだ い。
容	6-1 で「1. 副学長を配置した」と回答された方、その見直した具体的な内 について、あてはまる番号 <u>すべてに〇</u> をつけてください(〇は複数可)。 副学長の業務範囲と権限を明確化した
<b>容</b> 53. 1	
<b>容</b> 53. 1 42. 9	について、あてはまる番号 <u>すべてに〇</u> をつけてください (〇は複数可)。 副学長の業務範囲と権限を明確化した
53. 1 42. 9 42. 9	解について、あてはまる番号 <u>すべてに〇</u> をつけてください(〇は複数可)。 副学長の業務範囲と権限を明確化した 副学長に改正学校教育法により校務をつかさどる権限を付与した
53.1 42.9 42.9 4.1	解について、あてはまる番号 <u>すべてに〇</u> をつけてください(〇は複数可)。 副学長の業務範囲と権限を明確化した 副学長に改正学校教育法により校務をつかさどる権限を付与した 副学長に関する制度を規程化した
を 53.1 42.9 42.9 4.1	第について、あてはまる番号すべてに〇をつけてください(〇は複数可)。  副学長の業務範囲と権限を明確化した  副学長に改正学校教育法により校務をつかさどる権限を付与した  副学長に関する制度を規程化した  その他( )  6-1 で「2. 学長補佐を配置した」と回答された方、その見直した具体的
を 53.1 42.9 42.9 4.1 <b>8 問</b> 36.0	第について、あてはまる番号すべてに〇をつけてください(〇は複数可)。  副学長の業務範囲と権限を明確化した  副学長に改正学校教育法により校務をつかさどる権限を付与した  副学長に関する制度を規程化した  その他(

# 問 9 教員人事について、現在、<u>実質的な</u>人員採用.配置の人事権は誰が(どの組織が)持っているのか、あてはまる番号のいずれか<u>1つに〇</u>をつけてください。

- 28.1 理事長(理事会)が実質的な権限を持っている
- 40.1 理事長(理事会)で最終決定するが、学長が実質的な権限を持っている
- 24.5 理事長(理事会)及び学長で最終決定するが、教授会が実質的に審議、選考している。
- 6.6 その他(

## 問9-1 問9の教員人事の回答内容について、「改正学校教育法」の影響があるのか、 あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

- 20.4 改正に伴い変更した
- 4.7 改正に関係なく変更した
- 72.3 変更はない

## 問 10 「改正学校教育法」による「学長の意思決定権」について、あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

- 20.4 改正前から教学の最終意思決定権を行使し、学内規則にも明記していた
- 28.5 改正前から教学の最終意思決定権を行使し、改正後に学内規則に明記した
- 47.1 改正後に学内規則を変更し、教学の最終意思決定権を行使している
- 3.3 改正後学内規則は変更したが、実質的には教学の最終意思決定権を行使しにくい状況にある

## 問 11 「改正学校教育法」により意見を述べる機関としての「教授会の位置付け」 について、あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

- 9.9 改正前から意見を述べる機関としての役割を果たし、学内規則にも明記していた
- 23.7 改正前から意見を述べる機関としての役割を果たし、改正後に学内規則に明記した
- 62.0 改正前までは決定機関としての役割を果たしたが、改正後は意見を述べる機関としての役割 を果たしている
- 4.0 改正前から教授会が承認(決定)して実施する運営であり、改正後も大きく変わっていない

## 問 12 「改正学校教育法」による「教授会での審議事項」について、あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

- 27.4 改正前から教育研究に関する事項に限定しており、学内規則にも明記していた
- 22.3 改正前から教育研究に関する事項に限定しており、改正後に学内規則に明記した
- 43.8 改正後に教育研究に関する事項に限定し、運営している
- 5.1 改正後に学内規則上明確にはしたが、実際の運営では厳密に適用しておらず、議事運営は法改正前と大きく変わっていない

# 問 13 「改正学校教育法」を踏まえ、今後のガバナンス. マネジメント改革の課題や改革方針について自由にご記入ください。

# 問 14 「改正学校教育法」を受けて、現在の組織運営上のマネジメントの変化について、次のア)からク)までの項目ごと、あてはまる番号のいずれか 1つに〇をつけてください。

	あてはまる	ややあては まる	あまりあて はまらない	あてはまら ない
ア) 意思決定が迅速にできる体制である	44. 2	40. 5	12. 4	1. 5
イ)会議による運営を重視し、皆で議論し て総意で決める風土である	21. 5	52. 9	20. 8	2. 9
ウ)トップが強いリーダーシップを発揮し、 組織の一体感を醸成している	36. 9	46. 4	13. 9	1. 1
エ) ボトムアップよりはトップダウンの傾 向が強い	14. 2	54. 0	27. 0	2. 6
オ)教職員が自由に意見や提案ができる風 土で、それを取り入れた運営をしてい る	13. 9	65. 0	17. 9	1. 1
カ)教授会など学内機関の議論によっては、 調整に時間がかかることがある	7. 3	34. 7	45. 6	10. 6
キ) 教職員の意見や議論は重要だが、最後 は理事長. 学長や幹部が決断し、実行 している	51.8	38. 7	6. 9	0. 7
ク) 理事長や学長の方針は、教授会や教職 員に浸透している	43. 1	48. 2	6. 6	0. 4

- 問 15 「改正学校教育法」により学長の権限のみが強化され明確にされたことで、理事長と学長との間での役割や位置づけ、意思決定権や連携の在り方など組織運営上で何か課題や問題が発生しましたか。あてはまる番号のいずれか 1 つに ○をつけてください。また、「1. 改正後に課題(問題)が発生した」もしくは「2. 改正前から課題(問題)がある」と回答された方は、その具体的な内容をご記入ください。
  - 1.1 改正後に課題 (問題) が発生した 4.4 改正前から課題 (問題) がある

92.7 特にない

	<b>%</b>
י א	1

問 16 ガバナンスやマネジメントに関して、それぞれの改革事項について取り組んだ次期が「改正学校教育法」以前なのか改正後なのか、次のア)からコ)までの項目ごと、あてはまる番号のいずれか 1 つにOをつけてください(〇は項目毎に1つ)。また、全ての項目のなかで「1. 改正前に取組んだ」と回答された方は、取組み始めた時期を(年度)内に西暦でご記入ください。

	改正前(約 20	改正後に取	取組んでい
	年の間) に取組	組んだ	ないない
		組んだ	1211
	んだ		
ア)理事長の補佐体制の強化	39. 1	16. 1	41. 2
// 全事及VIII在仲間VIIII	( 年度)		
八四本の光井川	37. 6	5.8	52. 2
イ)理事の常勤化	( 年度)	5. 0	JZ. Z
	12. 8	0.0	70 5
ウ)監事の常勤化	( 年度)	6. 9	78. 5
	33. 9		
エ)企画部やIR組織を整備.強化	(年度)	49. 6	16. 1
	23. 4		
オ)意思決定プロセスの見直し		51. 1	23. 0
,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	( 年度)		
カ)経営と教学の連携、協力体制の強化	42. 0	32. 8	22. 6
70 / 配音 C 教子 * 2 建1/6. 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	( 年度)	02. 0	22. 0
キ)将来構想、中期計画の策定.改正	57. 3	33. 2	7. 3
イ)付米傳念、中期計画の東足・以正	( 年度)	33. Z	7. 0
	39. 4	20. 7	06.6
ク)方針や計画の達成度評価の強化	( 年度)	30. 7	26. 6
ケ)教育の質向上のための教学マネジメント	39.8		
7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7, 7		45. 3	12.8
強化	(年度)		
(A) 本教聯日の奴坐名王	44. 9	15. 0	36. 9
コ)事務職員の経営参画	( 年度)	15.0	30. g
	0. 7	0.4	0.0
サ)その他( )	( 年度)	0.4	2. 9
	1/2/	l	

#### B 中長期の経営システム

- 問 17 大学の「中長期計画(将来計画)をどのような形で持っていますか。あてはまる番号すべてに〇をつけてください(複数回答可)。
  - 44.5 経営の基本方針を成文化している
  - 44.2 事業計画を複数年度 (中長期) の単位で策定している
  - 73.4 事業計画(単年度)とは別に「中長期計画」を策定している
  - 45.6 法人、大学としての指針. 大綱を掲げている
  - 5.8 その他(具体的に
  - 4.4 将来計画は特に持っていない → **問20 (9 頁) へお進みください**
- 問 18 大学の「中長期計画(将来計画)の実行状況について、PDCAサイクルの流れに沿ってお尋ねします。次の(1)から(4)の各項目について、あてはまる番号のいずれか1つにOをつけてください(中長期計画がない場合は、事業計画に関してお答えください)。

)

## (1) 「計画策定 (P)」

	十分取 り組ん でいる	取り組ん でいる	少 取 ん る	取り組んでいない
ア)経営トップがビジョンを示し、それに基づき計画 を具体化している	34. 5	55. 6	6. 9	0.8
イ)実現すべき目標や重点項目に沿って計画を策定し ている	31.0	60. 9	5. 4	0. 4
ウ)計画の達成目標、計画指標を数値も含めて明確に 示している	16. 5	49.8	26. 1	5. 4
エ)大学の実態を示すエビデンス(自己評価、外部評価など)に基づき計画を策定している	16. 5	55. 6	21.8	3.8
オ)様々な機会で教職員からの意見を十分に聞き、関 与させながら計画を策定している	16. 5	57. 1	21. 5	2. 3
カ)政策. 方針を策定推進する専門組織(企画部門や IR 組織など)を設置して策定している	16. 5	42. 1	28. 4	10. 7
キ)プロジェクトやワーキングなど特別な組織を一時 的に編成して策定している	23. 8	44. 4	14. 6	13. 8

## (2) 「計画の実行 (D)」

	十分取 り組ん でいる	取り組んでいる	少 り り が る	取り組 んでい ない
ア) 中長期計画の重点項目が事業計画(教育改革や部 署の業務計画など)に具体化されている	24. 9	57. 5	14. 6	0.8
イ)中長期計画の重点項目が財務計画や予算編成に具 体化されている	21. 1	50. 2	21.8	4. 6
ウ) 中長期計画が教員の個人目標と連結している	3. 4	15. 3	44. 8	33. 7
エ) 中長期計画が職員の個人目標と連結している	6. 1	28. 7	38. 3	24. 5
オ)計画を推進するために、内容(数値目標、期限や スケジュール、責任者の明確化など)を具体化している	12. 6	44. 8	33. 0	6. 9
カ)政策実行に指揮をとる経営トップのリーダーシッ プが発揮されている	28. 4	54. 4	13. 0	1. 9
キ) 政策実行に指揮をとるトップを支える補佐機能が 確立している	18.8	49. 4	25. 3	4. 2
ク)構成員への政策の浸透や課題共有のための方策 (計画内容の解説. 議論や情報公開など)を取っ ている	15. 3	53. 6	24. 5	4. 2
ケ)構成員が主体的に参加する意識を醸成するため に、研修会などの特別措置をとっている	11. 5	39. 1	34. 5	12. 6

## \_(3)「点検. 評価. 改善(C. A)」

	十分取 り組ん でいる	取り組んでいる	少取んる しりで る	取り組 んでい ない
ア) 定期的に達成状況の自己点検. 評価や未達事項の 原因分析、改善を行っている	14. 2	56. 3	23. 8	3. 4
イ) 中長期計画の評価と自己点検評価、外部評価(認 証評価等) を関連付けている	11. 1	51. 0	28. 0	7. 7
ウ) 事業計画の実施状況や到達度合いを総括して事業 報告書にまとめるなど、次の計画策定にいかして いる	18. 8	53. 6	20. 7	4. 6
エ)教育研究業績や人事考課など、教職員の取組みを 個々に評価し、業務改善や人材育成に繋げている	10.0	33. 7	41. 0	13. 0

# 問 19 「中長期計画(将来計画)の浸透状況について、自己の評価としてあてはまるものを、次のア)からオ)までの項目ごと、あてはまる番号のいずれか 1 つに〇をつけてください。

	十分に 浸透し ている	あ 度 浸 している	あり 透し いない	浸 透 して いない
ア)経営陣の中での浸透度合い	51.0	42. 1	4. 6	_
イ) 教員の間での浸透度合い	7. 7	59. 4	29. 1	1.5
ウ) 職員の間での浸透度合い	12.6	62. 5	21.8	0.4
エ) 管理的な立場の教職員の浸透度合い	38. 7	56. 7	2. 3	_
オ) 学内の全構成員の浸透度合い	6. 5	60. 5	29. 9	0.8

## 問 20 中長期計画推進の PDCA サイクル全体を通して、今後の課題や問題点、改善 策等について自由にご記入ください。

## C 大学部門の経営状況についてお尋ねします

# 問 21 貴大学において次の項目の現状について、可能な範囲でお答えください(大学部門の単位)。

ア) 学生生徒等納付金比率	(2016年度実績)	80. 2	%
イ)人件費比率	(2016年度実績)	54. 9	%
ウ)事業活動収支差額比率	(2016年度実績)	2. 7	%
工)定員充足率(在籍学生数/収容定員 (2017年5月1日現在)	(1)	93. 7	%
才) 中退率(過去 1年間の退学学生数 (2016年度実績)	/在籍学生数)	3. 2	%
カ)就職率(就職者/就職希望者) (2016 年度実績)		96. 0	%
キ) 就職率 {就職者/(卒業者-進学者 実績)	行》 (2016 年度	88. 0	%

- 問 22 貴大学の収容定員(大学全体)への対応について、あてはまる番号<u>すべて</u> <u>に〇</u>をつけてください(複数回答可)。また、「4.ここ数年で収容定員を減ら した」「5.ここ数年で収容定員を増やした」と回答された方は、いつごろ実 施したかを西暦で(年度)内にご記入ください。
- 50.7 収容定員は、当面そのまま維持する
  6.9 収容定員を減らすことを検討している(減らす予定がある)
  17.9 収容定員を増やすことを検討している(増やす予定がある)
  15.3 ここ数年で収容定員を減らした ( 2015 年度~2017 年度合計で、64.3 )
  20.1 ここ数年で収容定員を増やした ( 2015 年度~2017 年度合計で、76.4 )

# 問 23 現在、大学として直面している重要な課題について、次のア)からシ)までの項目ごと、あてはまる番号のいずれか1つに〇をつけてください。

	非常に重要 である	重要である	あまり 重要 ではない
ア)入学定員の確保	89.8	8. 0	0.7
イ) 学部の新設や改組転換	33. 2	42. 0	22. 3
ウ) 経費や人件費など支出の削減	57. 7	39. 1	2. 2
エ)施設.設備のメンテナンス	33. 9	61.3	3. 3
オ)教育の質向上や学士力の育成	82. 5	15. 7	0.4
カ) 退学率. 休学率の減少策	58. 4	37. 6	2. 2
キ) 地域との連携	52. 6	45. 3	0.7
ク) グローバル化への対応	25. 2	58. 4	15. 0
ケ)就職率の向上	50. 7	42. 0	5.8
コ)教育改革の恒常的な推進体制	59. 1	38. 7	0.4
サ)教職員の評価制度の確立や改善	29. 9	65. 3	3. 3
シ)情報公開内容の拡大	12. 4	73. 4	12. 8

問 24	問 23 の回答以外で大学として直面している重要な課題があれば、	自由にご
	記入ください。	

アンケートは以上です。ご多用のところご協力いただき、誠にありがとうございました。

※ご記入後の調査票は、同封いたしました返信用封筒にてご返送ください。

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 私学高等教育研究叢書平成30(2018)年3月 『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』

著者 篠田 道夫 (研究代表者) 発行者 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所 大沼 淳 (私学高等教育研究所所長) 〒102-0073 東京都千代田区九段北4-2-11 第二星光ビル2階

> 電話:03-5211-5090 FAX:03-5211-5224

印 刷 社会保険研究所