

【篠田氏】

はじめに

ご紹介をいただきました、日本福祉大学の篠田です。3人の報告をまとめるということで、適切なまとめができるかどうか、心もとないところがありますけれども、今日資料として、この間取り組んできた調査データを基にして、私自身がいくつか執筆したものを用意させていただきました。この調査に基づいて、特に考えるべきテーマのいくつかに絞って、ご報告を申し上げたいと思っておりますが、資料1つ1つについて細かいご説明はできないかと思っております。また、関心のあるところはぜひお読みをいただければ幸いです。それからもう1つ、今回の報告は昨年からアンケート調査に取り組んで、第1次集計をした速報を基にして、一部クロス集計もしておりますけれども、データのそれぞれの関連ですとか、そこから何を読み取るのかというようなことについては、まだまだ不十分であります。さらに、膨大な自由記述欄がありまして、これから何を読み取るのか、あるいは添付資料もたくさんいただいております、これらの分析も不十分であります。ただ、今日の参加者名簿を拝見いたしますと、回答に多分関わっていただいたであろう理事長先生や理事の方々、事務局長さん、たくさんの方がご参加をいただいております。少しでも成果を早めにお返しをしたいということで、我々の解説やデータあるいは分析のための資料、特に先ほど増田さんの方からご紹介させていただいているような自由記述欄は、各大学の実践の経験が詰まったものです。この中から読み取れるものを、ぜひともご参考にしていただいて、経営改善にお役に立ていただければ大変ありがたいと思っております。2010年中には、といってもなるべく早めに研究叢書という形で、このデータをさらに分析をしたものと、各人の研究論文など入れ込んだものを、ぜひ取りまとめ、発刊したいと思います。

理事会調査も含めて

私のまとめは、3人が報告した今回のアンケート調査に加えて、3年前に実は理事会に関する調査をさせていただいております。理事会の構成とか運営とか、理事会での審議内容とか、その議事に誰が主な影響力を持っているのかとか、理事の職務分担とかですね。それか

ら、中長期計画の内容や効果、誰が作っているのか、経営と教学の政策調整はどこでやっているのか、直面する経営課題がどこにあるのかというようなアンケート調査になっております。このアンケート調査も含め、3つのアンケートから何が言えるのかということで、お話をしたいと思います。もちろん、この最初のアンケート自体についての解説は、今日は全く省かせていただきますので、たまに横目で見ながら、今回のアンケートの分析についてお聞きをいただければというふうに思います。

それでは最初に綴じてあります、レジュメをご覧くださいと思いますけれども、ここでは5つのテーマで話をさせていただきたいと思っております。

3つのアンケートは何を明らかにしたのか

まず、レジュメの冒頭にある「3つのアンケートは何を明らかにしたのか。」ということです。これ自身もなかなかひとこと言うのは難しいことで、多面的な課題が出てくるかと思っておりますけれども、3つのアンケート調査をつなぐ1つの重要なキーは、それぞれの方が報告していただいたように、マネジメントですね。特にその中核を担う中長期の計画、中長期の計画と言っても、これも報告書の中にもありましたように、何かまとまったペーパーがあるとか、美しい冊子になっているということではなくて、そういう目標とか計画、方針が明確でしかも浸透しているのかどうかというところがやはり肝心なところになるわけです。この厳しい競争環境の中で、政策と方針が確立し、浸透している法人が改革もやはり前進しているということが、データの中からも裏付けられた。これは財務調査の報告でもそうですし、そのあとの職員調査の報告もクロス集計をしてみますと、大学の現状分析の中で法人・大学の目標は明確かとか、達成する方策はできているのかとか、目標や計画が浸透しているかというようなことを聞いているんですが、できている法人は、事務局、職員の改革も前進をしている。逆に職員の人事考課制度だとか、色々な取り組みを一生懸命やっているから目標に基づいた運営ができているのかもしれませんが。それで、そのカギは何かと申し上げますと、資料に書いてあるように1つは中長期計画の具体化、それからそれを推進する推進体制の整備。それを担う教員の力ももちろんありますけど、とりわけ今、職員の力量の形成が

重要だということが言えるのではないかと思います。

中長期計画の意義

それでは、中長期計画とは一体何なのかということで、2つ目に資料を入れさせていただいております、『カレッジマネジメント』の「中長期計画の実質化に向けて」という資料です。これをご覧いただきたいと思いますが、大きなタイトルの2のところ、「中長期計画の意義」ということを書いております。冒頭に法政大学の清成忠男先生の言葉を引用して、要するに、教育研究の質は元を辿れば大学のマネジメントとか、ガバナンスの質に依存している。教育研究というのは表に出てくるわけですが、マネジメントとかガバナンスというのは、通常はオープンにしない、外から見えないわけですね。ですから、例えばこのような研修会にたくさんご関心があつて集まるというのは、そういうことでないかなと思います。その後、中長期計画の3つの意義というのを、私なりに整理させていただいています。1つは、旗印をはっきりさせるということです。大学というのは自由なところありますので、それだけにどういう方向に向かっていくのか、何を実現するためにやるのかという大きなところでの一致というのは非常に重要です。それから2つ目には、大学というのは、なかなかぱつと単年度で成果が出るということではないわけです。入学してきて卒業するまで4年間かかるわけですし、学生の質を上げようとしたら、色々な手を打たなきゃいけない。その意味では年次的な計画とか、総合的な施策というのがどうしても不可欠だと思います。それから、3つ目には、やはり重点を明らかにするということです。これも大学の特質ですが、公平主義といいますか平等主義的なところが非常に強いので、重点を明らかにして、そこに投資をしていくということが求められる。そのためにもこういう目標とか政策を明確にするということが重要だと思います。

中長期計画策定の前進

ところが、資料の円グラフのところにありますように、これは前回の3年前の調査の時のものです。中長期計画を策定済み、運用中というのは35.3%。これは先ほど両角さんは25%

と報告されていまして。正確には25%だと思うんですが、私は策定中、策定済み、運用中プラスなんとかというようなものも全部入れ込みまして35%でした。それが、今回の調査では55%に前進したということです。これは厳しさの表れでもあると思いますし、ひょっとしたら国立大学法人が中長期計画に基づくマネジメントを始めて、前進しているというようなことも影響しているかもしれませんし、我々の研究所も含めて、そういうことが重要だということ提起してきたことが多少とも影響を持ったなら大変ありがたいというふうに思っております。

中長期計画の内容

では、その中身は何かということになるわけですけど、これは6ページの上のところに棒グラフがあります。先ほど両角さんをご紹介をした、財務の方のアンケートの集計（『私立大学の財務運営に関する実態調査（速報）』）で言いますと、19ページの図表4-2に対応しているわけです。これは、項目を全く同じにはしておりませんので、単純比較はちょっと難しいわけですが、少なくとも以前の中長期計画が施設計画とか財務計画など、かなりハード的なのというか、経営そのものの計画だったのが、学部学科の改組だとか、教育改革だとかというような、教学内容の改革も含めて取り組まれるようになった。その傾向は今回の両角さんの発表と比べてみても、今回の方がさらに前進をしているという状況です。こういう中身を見ますと、中長期計画というのが単なる経営計画ではなくて、教学の改革とセットで役割を果たしているし、また、そうでないと力が発揮できないということがはっきり見てとれるのではないかと思います。

策定に果す事務局の役割

それから、6ページの右の段に書いてあります「原案策定の中心は事務局」。3年前のアンケート調査にもありますように、担当事務部署が中長期計画の原案を作っている、あるいは法人事務局長が責任を持って原案は作っているということが結構多かったんですけども、今回の調査でもそれが裏打ちされているわけですね。両角さんの方の報告では、中長期計画

の審議機関として事務局が35%で高いです。教授会の方の審議は23%ぐらいなのに、事務局組織はかなりそれに上回る形で関与をしている。それから職員調査の方でも、中長期計画に職員がかなり影響を持っているというのが、58%に上っているという状況からも、職員の育成ということが大学の将来を決めていくうえで非常に大きな意義を持ってきているということが客観的に言えるのではないかと考えております。

中長期計画を実質化する

それから、もう1ページめくっていただきまして、7ページ、8ページの方をご覧くださいと思いますけれども、もう1つ重要なところ、これは財務の報告でも言っておりましたように、中長期計画を実質化する、具体化をするということです。中長期計画が実際に事業計画に反映している、あるいは予算編成方針に反映している、教育改革の方針に反映しているというふうに具体化をされ、現場に貫徹しているのかどうなのかということです。重点に向かって、人や物や金が集中されているのかということです。これなかなか言うのは簡単なんですけれども、実際やろうとすると大変なことです。限られた財政です。重点に投下をしようと思ったら、一方で削る事業、やめる事業、人員を削減する事業を明確にしなければなりません。これができるかどうかということが経営のやはり中枢の問題になってくるわけです。右の段落のところに書いてありますように、いわゆる平等型の配布から重点にシフトして、「選択と集中」ができるのかどうかということが肝心なところだと思います。この点にかかわって、いくつかの大学に調査に伺いました。ここでは7ページの終わりから、中村学園大学の例が書いてあります。ここでも中長期計画を作るのに、非常に具体的な数値目標を最終的に明記しているわけです。極端なことを言えば、TOEICのスコアだとか、インターンシップの参加者人数まで目標の中に入れてあるわけです。そして、具体化をしていけば、それだけ実践に移さざるを得ないという構造になってきますので、非常に重要な要素だというふうに言えるかと思えます。

財政運営におけるマネジメント

財務の方のアンケートの集計をもう一度おさらい的に見ますと、例えば8ページの図表の2-8の一番最後に載っていますが、これは両角さんご紹介いただいたように、定員充足率では100%以内、定員割れをしているところが48.1%ですけれども、帰属収支比率が赤字というのは33.6%です。この間に15%ぐらい差があるわけです。つまり、定員割れなのに、黒字構造を保っているところがそれだけあるということです。これは、ひょっとしたら法人の中に非常に稼ぎがいい、ほかの学校があつてというところもあるのかもしれませんが、マネジメントの努力というのが反映されているのではないかというふうに見てとれるわけです。9ページの図表の2-9の定員充足率(平均)では、ここで帰属収支差額比率が15%から20%未満、かなり儲かっている、黒字の多いところですね。この法人の平均的な定員充足率は95.9%、つまり、5%近く割れているわけですね。定員割れしているのに、こういう黒字の経営の構造を作り出している。ここのところに1つ、我々が今後明確にしていかなければならないマネジメントのあり方というのがあるのではないかと思います。次に予算編成の方針は、91.9%とほとんどの法人が作っているわけです。それが予算にまで反映されているかという、これは明確に反映されているというのは、47%です。その原因は何かと言ったら、目標や計画が明確である。つまり、中長期計画の色々な経営的な、教学的な改革の中身が、予算に反映しているということでもあります。その予算査定には、理事長先生が先頭に立って、陣頭指揮をとってやっているというところが38.7%もあるわけです。これも前回の調査より増えています。そのようにトップが結局重点にちゃんと予算がつき、政策が実現するようになっているのかどうなのかという点に、明確に関与しているわけです。

経費、人件費の削減の取り組み

もちろん重点に配置をするということは、同時に先ほどの縮減する財政構造の中では、一方でどこを減らすのかということも明確にしていけないといけないわけです。それが、入学生が予定学生よりも少なかった場合の対策として、先ほど両角さんも紹介したように、経費を削減するということになるわけです。まず管理経費から手をつけるのは、これは当然です。

そして、教育研究経費、つまり学生に対して直接投下する経費は1番後回しで、2番目に人件費。ところが、やはり財政構造改革にとって、人件費というのは非常に重たい意味を持ってくるわけですが、逆にこれは教職員の生活にも直結する非常に困難な課題もあります。ここにまである程度手をつけられるかどうか、このところが経営の1つの真価と言いますか、重要なところだというふうに思っております。

この関連で、もう1枚資料を用意させていただきましたけれども、「財政に占める人件費の位置とその削減方策」です。これは私どものアンケートも含めて、この5～6年間で実施された5つぐらいのアンケートの中で、人件費削減方策について、こういうことに取り組んでいるというような各大学の事例を整理し、まとめたものになっております。人件費削減の課題というのは、当然ながらそれを進めていくためには、やり方といいますか手段というのは、はっきりさせていかなければいけないわけです。したがって、その手法というのは非常に重要であります。ただ、今日は手法についてご説明をする時間はありませんので、手法よりも大事なのは、最後の「終わりに」のところで書いていますけれども、削減をして、そういう財政構造を作って、一体何を実現していくのかということです。これがちゃんと語られ、浸透していつているのかどうか。つまりマネジメントや中長期計画、これがないと削減自体も、もちろん色々な抵抗がありますので、なかなか実現をしない。その意味で、財政構造の転換にとっても中長期計画が非常に重要な意味を持ってくると思っております。

中長期計画の推進組織、責任体制

それで、大変恐縮ですが、また「中長期計画の実質化」(『カレッジマネジメント』)のところに戻っていただきまして、7ページ、8ページのところを開けていただきたいと思います。もう1つ重要なことがあるわけですが、それは何かというと、これも坂本先生、増田さんのチームでも言うておりましたし、両角さんも触れておりましたけれども、そういう中長期計画を推進する仕組み、運営体制、責任体制ということが非常に重要なテーマとして浮上してくるわけです。例えば理事会機能、政策を実現するためにどのように改善をしていくのか、理事構成メンバーのあり方も含めてですね。それから責任体制というのも非常に重要で、8

ページの最後のところに、憎まれ役というようなことで書いてありますけれども、やはり計画をやり抜いていくためには、全員が責任を持ってやるというようなシステムではだめなわけです。誰がこの課題に責任を持っていくのか、いつまでにやるのかということが明確でない限り、いくらシステムを整備してプロジェクトチームを作ってやっても、結局最後の実践のところまで到達できないというようなこともあります。それから9ページ、10ページのところでは、例えば教学組織と経営組織の連結ですね。それから、現場との接合も非常に重要な課題だと思います。トップが方針を決めるというのはそんなに難しいことではないわけです。問題は、例えば大学の教学方針だったならば、学長先生が提起する。それを学部教授会レベル、あるいは学科レベルまで、どのように浸透させていくのかということが重要であります。職員組織との接合ということも重要で、この現場とトップの方針を接合させるような仕組みをどのように構築していくのかということが非常に重要な課題であります。その意味で政策を策定する組織も重要ですが、政策を推進する体制も非常に大切なところがあります。トップのリーダーシップというのも当然ながら重要でありますし、それからチェンジリーダーと、10ページの方で書いておりますけれども、中堅の管理者の役割というのも非常に重要です。やはり現場を知っていて、現場の仕事に責任を持っている、その人がいかに学園全体、大学全体の目標や計画と接合ができるのか、そういう目線の高さとか志の高さを持っているのかということが、戦略を実現するうえで非常に重要な要素になってきているわけです。

改革の推進に果す職員の役割の重要性

それら色々な重要な点があるわけですが、10ページの前の方の段落の最後のところで、「最後に強調したい点に一」というふうに書いてあるのは、やはり職員の役割ですね。新たな事業を開発できるような力とかマネジメントをする力とかが非常に重要で、実際に競争の市場に直面をしているのは、あるいはステークホルダーのニーズを肌で感じているのは、現場にいる職員なわけですから。ここからどういうレベルの発信ができていくのか、どういう提案が出てくるのかということが、大学の改革や経営の改革にとって非常に重要な意味を持ち

ます。そうしますとその力量の育成ということと、それからあわせてその職員を経営や管理運営に、どのような形で参画をさせて、職員の知恵を生かした運営ができるのか、このことは表裏一体の課題だと思います。また、職員の育成については、単に研修制度だけを体系的に整えればいいということではなくて、その工夫ももちろん重要ですが、そもそも採用をどのような手法でやっていくのか、異動を計画的にやることですか、それを指導する管理者の育成の問題や管理者改革、あるいは事務局の運営の仕方など色々な要素が総合的に合わさって育成につながっていくということでもあります。

大学職員の経営、管理運営への参画

そのあたりはすでに詳しく坂本先生や増田さんの方でご報告をしましたので触れませんが、私の方は別の切り口から、先ほどうし話題になっていました職員の経営・管理運営の参画を考えるということで、「大学職員の経営、管理運営への参画を考える」（私学経営 No. 422 掲載）という文章を出させていただいています。これもアンケート調査のデータを使っておりますので、またご覧いただきたいと思います。ここで申し上げたいのは、職員が力をつけるということと管理運営の参画というのはやはり裏表、両輪の関係にある。いくら職員が力をつけても、それを生かす道がなければ意味がないわけですし、職員からの提案をそもそも大学のトップや幹部が望んでいない、求めているということならば、結局、力をつけるということを否定されているということになる、これではなかなか力がかからない。また、冒頭の書きだしで申し上げているのは、職員が積極的な役割をこれからの大学の運営のなかで果たすべきだということについては大半の人が異論ないわけです。教員と職員が車の両輪のように、協力してやっていかなきゃいけないということはそんなに異論はないわけですが、では、それを実体化させるために、実際にそれにふさわしいポストだとか、必要な権限だとか、先ほども話題になっていた会議の正規構成員だとかということになると、これはなかなか前進している大学とそうではない大学とかなり極端に二分しているわけです。だから、この教員だけで大学を経営する、運営するというシステムというのが、かなり桎梏になっているといえますか、障害になっているという状況もあり、その前進というのも非常に

大切なテーマになってきている。大学を運営する、経営する、改革するという点でも非常に大切な課題になっているということで、その視点からデータを紹介しています。それから色々な方々の論説を引用していますが、積極的に職員は参加すべきだという論者もおります。職員の参画というのは、そうは言っても限界があるという指摘もあります。私どもの大学も、この30年間の事務局改革の取り組みというのは、管理運営参画という点では、いわば「戦い」といってもいいような取り組みだったと思います。その内容や経過についても多少記載させていただいた上で、では職員が参加していくにはどのような手法があるのかということについて、書かせていただいております。

最後の「終わりに」というところでも書いておりますけれども、やはり、現場にいる職員というのが、大学自身が出す方針と外の環境、現実とを結びつける位置にいるわけでありまして、教学と経営を結びつける要にもいるわけです。いくら優れた教学の改革の方針だって、予算や人やそういう経営的な事項と結合させない限り、方針として業務として、実際には機能できないわけですので、その結び目にいるわけですね。これがやはり職員の固有の役割、独自の役割だというふうに思います。この職員の力をどのように引き出して、生かしていくのかということが非常に大切な要素になってきているのではないかと考えております。

戦略経営の基本モデル、基本指標

最後にもう1つ、『文部科学教育通信』で連載をしているもので、連載の36回に「戦略経営の基本指標」というのがあり、次ページの囲みの中に、我々のプロジェクトがこの間の色々な調査とか、それから個別大学も訪問をしてきましたが、その中から共通する教訓というのをまとめたものであります。もちろん経営にはモデルがないわけですね。これをこの通りにやれば非常に素晴らしい経営になるかということ、必ずしもそうでもないと思います。ただ、やはりマネジメントを前進させているところは、共通した努力があるということだと思えます。これらを是非とも1つの参考にしていただき、また、認証評価で、経営をどのように評価していくのかというようなことも重要な課題になってきておりますので、そういうところに反映していけるようなものとして、今後一層精査をし、内容豊かなものにしていきたいと

思っております。こういう経験をまとめる上で、各大学に色々な形で調査に行かせていただいて、20を超える大学に訪問調査をさせていただいております。今日も会場に多くの調査に行った大学の関係者がお見えで、女子栄養大学・理事長の香川先生をはじめとして、京都女子大・理事長の芝原先生など、訪問大学の理事長先生にも来ていただいています。また、東京造形大学、大妻女子大学、神奈川大学、国士舘大学ですとか、地方でも非常に努力をされている大学であります長岡造形大学や新潟薬科大学などもご参加頂いています。多くの大学にお世話になって、こういうまとめができたということで、この場を借りてお礼を申し上げます。また、今後、訪問をしたいと私どもから電話があったら、快く受けていただければ、大変ありがたいなと思っております。

おわりに

大学の改革発展にとって何が重要かと言われると、やはり持続的な改革といえますか、改革を持続させることです。前例主義が非常に強い大学の中で改革を持続するというのは大変エネルギーがいるところだと思いますけれども、そのことが大学の存立や発展を規定していくことで、この持続的な改革の大本に目標と計画を持ったマネジメント、戦略的な経営があるというふうに思います。

以上、私の一応のまとめということで終わらせていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。