

【篠田氏】

はじめに

ご紹介いただきました篠田です。よろしくお願いいたします。

我々がこれから報告する地域連携に関するアンケート調査ですけれども、マネジメントのことも併せて聞いたアンケート調査でした。たぶん今日お集まりの皆さんの中で、直接書いていただいた方が多いのではないかと思います。この場を借りてお礼を申し上げます。ご協力ありがとうございました。

また、納谷先生には、お話いただいたように全国的あるいは歴史的な視野から連携事業やマネジメントとの関連について、本質的なお話を伺うことができました。

調査の中身については、続く二人の研究員のほうから報告をさせていただきますが、その導入というようなことで私からお話を申し上げたいと思います。

#### 1. 私大マネジメント改革プロジェクトチーム 10 年の歩み

我がプロジェクトチームは、2004 年頃に今の形で改組をされて、10 年間調査・研究を行ってまいりました。その中で4つのアンケートを取らせていただきまして、今回の地域連携が5つ目ということです。添付資料（「これまでのアンケートと本調査の位置づけ」）にその流れが書いてあります。私立大学のマネジメント改革というプロジェクトチームですので、まず法人運営の中核であります理事会の役割と機能についてアンケート調査をいたしまして、それからそれを具体的に支える財政計画だとか職員の役割等について調査をして、こうした運営の中心にある中長期計画、あるいはその実行システムというのを 2011 年から 2012 年にかけて調査をしました。そして、今回のアンケート調査につながってくるわけです。

ここで何が明らかになってきたのかということですが、つぎのページに、前に出した研究叢書の抜粋を載せておりますけれども、これをご覧いただきながらお聞きください。これは、納谷先生がおっしゃっていただいたことと共通するのですが、やはり大学がめざす方向を明確にして、その実行計画をきちんと確立する。我々の言葉で言えば中長期計画、それをマネジメントの中心に置いてやっていくという必

要がある。

最初に調査した 2006 年の段階では、中長期計画を持っているのはわずか 26%、4 分の 1 くらいでしたけれども、直近の 2011 年～12 年調査では 75%まで急増しているわけです。この急増している理由は、いろいろなことがあろうかと思います。一番大きいのは情勢が厳しくなって、目標や計画なしには大学運営できないということです。それ以外にも認証評価制度の定着、国立大学の法人化だとか、補助金システム自身が目標と計画というのをはっきりさせないと獲得できないというようなことがあります。我々のチームもそのことをずっと訴えてきました。

資料の下の方に P とか D とか C と書いてあります。「P (プラン) 段階」と書いてあるのですが、2006 年の調査、つまり 4 分の 1 しか中長期計画を持っていない段階では、中長期計画を持っている法人は成果と連動していました。つまり、中長期計画を持っていれば、財政計画が良かったり、定員充足率が高かったりしたわけです。ところが、2009 年の調査では、55%ぐらいのところの中長期計画を持っているのですが、この時点では中長期計画を持っているところと持っていないところでは、そんなに成果に差がなくなってきました。では、何をやっていけば前進につながるか。いろいろ設問し、調査したところ、その下に書いてありますように、中長期計画が単に飾り物ではなくて、それを実際に事業計画だとか教育計画だとか予算編成方針だとか業務計画に落として具体化をしている、こういうところまでいっているところは前進をしている。だから、プランだけではなく「D (ドゥ)」の実行まで結びつけているところが前進しているということです。それが、2011 年～12 年段階で、75%までいったときには、もうほとんど持っていても持っていなくても成果には連動しないのです。けれども、持っている中でどういうところが前進をしたかという、実行計画に移しているだけでは前進してなくて、さらに到達目標を設定する。具体的な到達目標とか達成目標、あるいは数値の目標を明確に掲げて評価をしている。到達度をちゃんと点検をしているところが前進をしている。つまり、納谷先生の言葉で言えば、P から D にいって C (チェック) までやっているところが、成果に結びついているということがわ

かってきたわけです。

このあたりが、我々のチームが実態の調査を通じて明らかにしてきたことですが、これが今回の地域連携をいかに前進させるかというところでも、共通した原理としてつながってきている。そのあたりをご紹介させていただきたくて、10年間のプロジェクトのチームの取り組みをご説明させていただきました。

## 2. 地域連携調査の目的とねらい

今回の調査のねらいは何か、これは10月に刊行しました、『特色ある地域連携（貢献）活動とそのマネジメントに関する実態調査（速報）』の「はしがき」に書いてあります。「地方に立地する圧倒的多数の大学の存立と発展にとって地域連携は極めて重要な中核的な事業」。これからの大学が地域で存立していくうえで、とくに日本私立大学協会の加盟校は、圧倒的に地域中小規模が多いものですから、これは中核的な事業だということで、我々のチームの目的としては、地域貢献事業そのものの優れた特性や効果を明らかにしたいということと、それがどうしたらできるのかということ。実行組織だとか教職員の関与だとか、マネジメントシステムをやはり明らかにしたい。この内容については、これから続くお二人の報告の中心テーマとなります。

## 3. 調査大学のマネジメントの概要と特徴

そこで、まず、このアンケート調査をしていただいたところの法人の概要を見ていただきたいと思います。マネジメントの特徴だけを申しあげておきますけれども、4ページのところにありますのは「理事長は創設者またはその親族」と「その他」に分けていますが、いわゆるオーナー系のところが約4割あるということです。5ページには理事の構成が書いてありますけれども、たとえば、我々の前回の調査と比較しますと、下の段の職員理事数は理事会自身がこういう厳しい状況をふまえ、実務的統治を強めていくという中で、職員理事が増えていることが見て取れます。それから、9ページを見ていただきますと、理事長が学長を兼務しているというのが11.8%ですが、これも我々の前回の調査では18%ぐらいありますので、日本私立大学協会の傘下に限って言えば、たぶん2割ぐらいではないかと考えます。これが、大学の運営

にひとつのパターンを提供していると思います。それから、10 ページのところには、学長を選挙で選んでいるのかそうでないのかについては、選挙で選んでいるところが4割弱という構造になっていて、このあたりがマネジメントにどのような影響を与えているのか、引き続き分析を深めていきたいと思っております。

具体的なマネジメントのところで特性だとか強みや弱みということも自由記述欄で聞いています。これも多くの大学がたくさん書いていただきまして、たとえば、強いリーダーシップがあるとか、意思決定が迅速だとか、経営と教学が一体で運営できている、政策や課題が浸透して共有されている、というのを強みに挙げているところもあります。逆に、意思決定が迅速にできないとか、一体にならない、課題の共有や浸透ができていない、というような問題点も、非常にたくさんの方が挙げられました。このあたりのところを、どのような形で改善をしたらいいのか、各大学がどのような努力をして、改善をしているのかという具体的な改善方策も書いてあります。

このあたりのところを、先ほどのガバナンスの特徴とも対比させながら、引き続き分析していかなければいけないと思っておりますし、皆さん方が見て改革のヒントになるようなところも多く入っているのではないかと考えております。ご参考にして頂ければ幸いです。

#### 4. 問 13「マネジメントの特徴」から言えること

最後にアンケートの中身について、1つだけご紹介をしてお話を終わりたいと思います。資料の「問 13 クロス」というのは、これはマネジメントの特徴について聞いているのですが、実はこの設問の意図は、大学がトップダウン的な傾向にあるのか、ボトムアップ的な傾向にあるのかを聞いているわけです。トップダウン型の傾向がある大学は、たぶんア、ウ、エ、キを選択されていると思いますし、ボトムアップ型の場合には、イ、オ、カを選択されていると思います。それを先ほどの、たとえば、「理事長は創設者またはその親族」、つまりオーナー系の場合にはどうかということでクロスしてみると、添付の表にありますように、やはりア、ウ、エ、キ、トップダウン型がそれ以外に比べて非常に多いわけです。ですから、そういう特性が出てくる

ということですし、問 10「学長選挙を行っている」をクロスしてみますと、選挙型はイ、オ、カ（ボトムアップ）が多いし、逆に、ア、ウ、エ（トップダウン）は、選挙以外の形をとっているところよりも多いので、傾向がはっきり見て取れます。

一番面白いのは、最後の「地域連携（貢献）」を進めることによる具体的な成果」ですけれども、成果が出ていると選択したのは、どちらのパターンが多いかを比べてみますと、これはイ、オを選択した大学に成果が出ているところが多いです。つまり、ボトムアップ型のほうが地域連携が進んでいると読むことができます。これはどうしてかという、これもこれから分析していかなければいけないのですけれども、地域連携というのは非常に重要な取り組みですけれども、教育や研究のように大学にとって必須ではないわけです。法的なあるいは制度的な枠組みや強制力があるわけではありません。やはり現場から動きを作りだして、現場の知恵や行動に基づかない限り、始まらないし実を結ばないという地域連携活動の性格があるのではないかと思います。そのうえで、しかし、トップのリーダーシップとか政策上の位置づけを明確にするとか、推進体制を構築していく、あるいは権限委譲を進めていかないと実現できない、というあたりのところが、このアンケートでわかってきているわけです。その地域連携活動とマネジメントの連関を、これから続く二人の報告の中でお聞きいただければありがたいと思っております。

簡単ではありますが、私のご報告を終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。