

【篠田】

戦略の策定と推進に取り組む3つの事例

それでは最後のご報告になります。お手元のレジюмеには、テーマを「私大経営の改革と職員のプロフェッショナル化」と書きましたけれども、多分時間の関係で経営改革の話を中心にせざるをえないかと思っております。職員の役割や育成に関連する資料も入れさせていただきましたが、またご関心のある方は、お読みいただければと思います。

私立大学の改革や前進にとって、前のお二人のご報告にもありましたように、ミッションだとか、戦略だとか、中長期の計画だとか、あるいはそれらの全学への浸透などがたいへん重要です。また、その前提として、政策を策定し、それを具体化するシステムの整備、あるいはその執行体制の強化というのが不可欠だと思います。それらの点に係わって、私の報告は事例紹介ということで、3つほどお話をしたいと思っています。1つは国立大学法人の戦略遂行システム。これは直接に参考になる部分とそうでない部分とがありますが、私学が戦略遂行していく上で考えなければならない共通の課題を中心に報告しようと思っております。それから次は静岡産業大学の事例。実は私学高等教育研究所のプロジェクトチーム（「私大経営システムの分析」）として調査に入りまして、ここのマネジメント改革の取り組みが非常に面白かったものですから、大学で頂いた資料を交えてご報告いたします。最後に私ども日本福祉大学の取り組みを時間の許す限りご紹介をして、報告に代えさせていただきたいと思っております。

既にこのテーマにつきましては、瀧澤主幹がこの3月8日付の『教育学術新聞』『アルカディア学報』で「ガバナンスとミッション」というタイトルで包括的な提起をされております。ポイントのところをちょっと読み上げますと、「ガバナンスを効率性と公共性が確保されるように経営者を規律づける組織的メカニズムと捉えたとき、大学が自ら掲げるミッション - すなわち建学の精神、使命・目的、中長期目標などが、その中心的な役割を果すべきである。」そしてその建学の精神とか、大学の使命・目的、中長期目標などが「DNAのごとく経営者、教職員、学生などの関係者を規律し続けるように工夫しなければならない。」ということでもあります。それが私学の経営や管理運営の本

質だということでありますけど、私も全くその通りだと思います。こういうミッションや使命・目的を、学内にいかにDNAのごとく規律し続けるような、仕掛けや取り組みができるのかというところが、私学の経営や管理運営の一番重要なところじゃないかと思うわけです。

(1) 国立大学法人における戦略遂行システム

中期目標に基づく改革の前進

それで最初に事例報告として国立大学法人の問題をお話します。『文教ニュース』という文部科学省を中心に配布されている雑誌の連載を、昨年10月ぐらいから今年1月にかけてさせていただきました。そのコピーを資料として準備しましたのでお開けいただきたいと思います。その連載の1回目と2回目のところに、国立大学法人化の問題について触れた文書がありますので、それをまずご覧をいただきたいと思います。国立大学は法人化されてから既に2年目を迎えているわけですが、中期目標や中期計画に基づいた運営を始めて1年目の計画達成度評価、業務実績評価が、昨年9月に国立大学法人評価委員会から発表されました。その時の新聞記事のコピーを持っていますが、1年目ですので全項目にわたって8割ぐらいが計画通りいっている、あるいは概ね順調に進行しているということです。ただし、15の国大法人に対して、一応課題が指摘されて、業務運営の改善に遅れがあるなどとされたようです。一方、「特筆すべき進行状況にある」というふうに評価された法人も、15法人あります。その中身を見てみますと、例えば新潟大学なんかだと、学内の組織毎に収入目標額を設定して、達成度に応じて翌年の予算を増減させる仕組みを作り上げたとか、岐阜大学なんかは、教員の定員管理をポイント制というものに移行をさせて、計画的な管理と圧縮を図るような仕組みを作ったとか、教員の個人評価に基づいて、選択定年制を導入するような教員人事制度改革を実施したとか、2つの点で特段の評価をされた。九州大学は研究者の評価情報をインターネットで公開する仕組みを作り、福井大学は、若手教員に学内公募で配分する研究費枠を新たに設けたとか、結構、先進的な改革を行って、優れた成果を挙げているところ

も現れているわけです。それから本文の中にも書いてありますとおり、各大学のホームページで中期目標、中期計画は公開されているわけです。それを見ますと、私学の後追いになるのではないかというふうに最初は思っていたのですが、実際には、教員の任期制や評価制度の導入、あるいは学生の就職率でも数値目標を掲げた設定がされております。しかも、あと4年後には運営交付金の増減にも絡むような形で評価されるわけですので、真剣な実践が問われるような構造になっております。しかも国立大学が一斉にそうした改革への取り組みを始めているということは、私学に対しても侮り難い力を持つことは事実だと思います。

目標達成のための3つの条件

ただその上で、実際にこの計画なり目標をやりとげていくためには、いくつか課題があると思います。まず第1に、この政策が全学に共有され、構成員の活動の指針として機能しているかどうか、ということがあります。それから第2に財政や人事が、その中期計画が掲げている目的実現に向かって統制されているか、そういう改革型の運営になっているのか、という点です。それから3番目には、改革を決定し、執行する経営体制とか、管理運営機構が、ちゃんとそういう目標達成という方向にむけて機能しているかどうか、というあたりです。この辺は、私学の戦略遂行にとっても共通する問題だと言えるわけですが、まずこの3つに沿って見て行きたいと思います。

中期目標が全学の旗印として機能するには、やはり、構成員の知恵を集め、実行性のある機関、学内の構成員に拘束力のある機関で決定をして、しかも主要課題の執行に誰が責任を負うのか、明確にすることが欠かせない前提だと思います。

ところが、ここでは東大の佐々木前総長の言葉を引用しているわけですが、**「各法人の経営力を左右する具体的課題での改革推進には、『憎まれ役』を担う人材がなければ極めて困難であり、私の体験によれば、細部の議論になればなるほど、執行部の評判は芳しくなかった。」**(『日経新聞』)つまり、総論は賛成なんだけれども、各論になると反対をする、あるいはまとまらない、具体化が進まない。その要因も、いくつかもち

ろんあるわけですが、「憎まれ役」と言いますか、その課題を実際に責任を持って執行をする、そういう人材が不足しているというところに、多分行き当たっているんじゃないかと思います。この点はやはり改革にとって、非常に重要だと思います。

改革推進型の財政・人事運営

それから2つ目に改革推進型の財政運営の確立ということであります。これもやはり、今までの単なる割り振り型の予算配分から政策目標の実現にシフトした重点型になっているかどうか、重点政策目標を達成していくような仕組みになっているかどうか、この辺が非常に重要であります。そもそも、こうした財源を作り出す仕組みですね。これが通り一遍の経費削減から、本丸であります人件費削減というところに踏み込んでいるかどうか、あるいは全体のどんぶり勘定の財政ではなくて、部門別の収支管理だとか、財政指標に基づいた運営になっているかどうか、というところが要になるわけです。天野先生の言葉を引用していますが、要するにこういう中期目標・計画を達成するには、それを支えるための経営計画を策定する必要がある。つまり、中期目標というのは、いわば表の顔なわけですね。それを実践するためには、どうしても人事や財務の裏づけがいるわけです。それがあ意味、裏の顔と言いますか、重点目標の達成へ、ヒト・モノ・カネをシフトしなければいけないわけです。ところが国立大学も毎年毎年予算が削減されていくようでありまして、私学も同じような状況におかれているわけで、この財務や人事の課題というのは、どうしても右肩下がりの時代には厳しい提起をせざるを得ないわけですね。経費削減とか、人員減とか、事業の見直し、圧縮とか。そしてこれらの課題は、元々賛成な人は少ないわけです。つまり既得権益や利害に絡むような提起をせざるを得ない。そうすれば当然抵抗も大きいわけですが、これをやり遂げない限り、表の目標である中期目標の達成はできないわけです。だから裏表の関係になるわけですが、財務、人事の課題遂行が緩むと、やはり全体政策が実現できない。ここがひとつ、勝負の要ではないかと思うのです。

トップダウンとボトムアップの接合

それから連載の2回目の方をご覧くださいまして、管理運営の仕組みのところでは、国立大学法人化となって、仕組みとしては学長が法人、すなわち経営の責任者になりました。新設の役員会というのが出来て、これは調べたところ、国立大学法人法の第11条の2項の4、のところで、学部・学科その他大学の重要な組織の設置、改廃について審議して、学長が決定できるようになった。大学のあり様、構成を形作る点で、学部・学科の改変というのは1つの象徴といたしますが、中核になるわけですけども、これが法令上の規定としては、役員会でできるというような形になっています。それから経営協議会というのは新しい組織で、学外の企業経営者なども入れて、最新の経営手法も導入できる。そういうのを見ますと、トップの権限、法人の機関の専決事項や執行領域の拡大と言うのは、国立大学にとっては、上手く使えば重要な改革のステップになるわけです。つまり、トップの機構は整備されて、方針が出る仕組みは飛躍的に整えられたということです。ところが、問題なのはその下なんですね。上の段の最後のところに書いてありますけれども、「中長期目標に沿ってその事業を計画通り具体化して執行していく点で、これまで大学運営に実質的決定権をもっていた教授会や部局は、今後どのような役割を担い運営されるのか。また、教学トップと現場の政策統合機能を機構上どのように位置づけるのか。」つまり、トップの政策と現場をどのように接合させるかということが問われているわけですが、この点の具体的な展開がないわけですね。先ほど佐藤先生も執筆され、それを印刷されてご紹介になった『IDE・現代の高等教育』の2006年1月号は「学長の可能性」という特集で、学長の役割とかリーダーシップについて多くの学長が語っているわけです。これを見ますと、例えば東大の総長の小宮山先生だとか、慶応の塾長の安西先生だとか、それから先ほど紹介した、「特筆すべき進行状況にある」というのを2つも獲得した岐阜大学の学長の黒木先生だとか皆さんが、結局トップダウンとボトムアップの接合なり、バランスというのをどういうふうにするのかというところについて共通して展開しているわけです。こういう厳しい経営環境の中では、どうしても各学部の利益を超えて、長期的視野で大きな方向性を定めてビジョンを提起し、痛

みの伴う改革を揺ぎ無く進めるトップのリーダーシップというのは非常に重要だと語っています。一方、大学の力っていうのはトップダウンだけではダメで、個人の能力や意欲が非常に大切で、集中型のマネジメントと分散型のマネジメントというのを上手くバランスさせていかなければならない。小宮山先生という言葉で言えば、「自律・分散・協調系」というような形で言うておられます。自律して存在し、分散して動いているんだけど、最終的には、1つの目的に向かって協調して動いていくような、仕掛け作りができるようなリーダーシップが求められている、ということなんです。しかし、実際にそれがどのように果されるのかということについて見ますと、具体論の展開が不十分なわけです。つまりトップと部局をつなぐシステムのあり様がはっきりしない。私が外から見た限りで、ということ言えば、例えば、教育研究評議会というような学部を束ねる位置にある機関ですね。つまりトップの政策とボトムの政策を接合させるような、結び目にいる機関っていうのが非常に重要です。それがどのような形で意思決定ができて、学内を拘束をし、また、構成員の知恵も集められるか、というところの具体的な仕組みがどうしても必要です。これは私学が経営政策を提起し、実行性のあるものとして具体化をして、現場と接合させていくシステムの確立という点でも、非常に重要なところだと思います。これが機関の問題、管理運営の問題ですね。

それからもう1つは後段の方で書いてありますけれども、その基本的な政策と現場の業務を結び合わせる幹部ですね。先ほど「憎まれ役」というような表現で、東大の佐々木先生の言葉を引用しましたがけれども、政策と業務を結ぶ結び目にいる役員の責任体勢だとか、業務分担のあり方だとか、幹部職員の経営の力量や政策力量ですとか、そこらあたりのところが、非常に大きな課題として出てきます。これは国立大学でも課題として浮上していますし、私学も共通の課題になっているんじゃないかなと思います。

(2) 静岡産業大学におけるマネジメント改革

静岡産業大学の概況

次に話はガラッと変わりました、静岡産業大学の例をご紹介します。別の

資料でご用意をしてあるものをご覧いただきたいと思います。これは先ほど申し上げましたように私学高等教育研究所で、「私大経営システムの分析」プロジェクトというのが活動しております、私に取りまとめ役をしております。その関係で昨年末、12月2日の日に大学を訪問調査させていただきました。静岡産業大学というのは10数年前に設立をされた比較的新しい学部で、経営学部と情報学部を持つ、2200名規模ですので、比較的小さい規模の大学であります。

ここの大坪学長先生は、アメリカのブリジストンで、宣伝部長だとか最後は経営責任者を歴任をされて活躍をされた方であり、従って、マーケティングだとか、経営戦略論の専門家であります。大坪学長が2000年の4月に学長に就任をされてから、こういうマネジメントの手法を大学に取り入れて、運営改革を実践されてきました。詳しくは、先ほど紹介された「大学とガナビリティ - 評価に堪える大学づくり」、福井先生のご本の前に、同じ『学法新書』から「大学のマネジメント・その実践」というタイトルで大坪学長が出された本があります。静岡産業大学の実践は、これに詳しく載っていますので、また関心のある方はお読みいただければと思います。

理念とミッションの策定、学長方針の提起

設立も比較的新しく、地方にあって、キャンパスが2つ、藤枝市と磐田市とに分かれている。一般的にはなかなか厳しい環境の中にあります。大学の再生には、まずは戦略の再構築が必要だと、建学の精神をベースにして「静岡産業大学の理念とミッション」の再構築に取り組むわけです。大坪先生は、このご本の中でも書かれておりますけれども、ミッションや戦略は、大学全体の行動の長期の基盤をなすもので、建学の精神を誰でも分かるようにして、大学の役割や達成目標をできるだけ具体的に示し、それを組織の全員に伝達し続ける必要があるということで、こういうミッションを作成されたわけです。ミッションの策定は学長自ら執筆して、もちろん経営陣の理解だとか、中心幹部には検討に当たって参画を求めたわけですが、基本的にはトップダウンのやり方でやるのが良いとのこと。その方が、リーダーシップの確立にとっても良いし、今ま

での風土をチェンジするわけですので、新しい方針、新しいやり方をまず、トップから提起していくことが重要だというふうに言っておられます。ミッションにつきましては、1 ページにめくっていただいたところにありますので、見ていただきたいと思います。東海に静岡産業大学あり、と言われるような教育に特化した新しい大学モデルを作ること。授業料に値する教育の品質を確保する。そのための先端的な教育をやる。学生を大切にし、この学生の力、可能性を伸ばして、その進路を保障する。そのための教育のブロへの変身、教員の教育力量アップ、教育内容や教育水準の評価向上によって社会的な地位を確立するということです。教育に特化した大学作り、それから地域社会への貢献、ということであります。それで、そうした方針やミッションに基づいて、それを年度別に具体化した、実際の到達目標といいますが、実行計画を明示した学長方針というのを出すわけですね。それから学部長もそれに基づいて、学部長方針というのを出す。特に年度の到達の重点目標だとか、達成の時期を示すわけですね。それと、これが優れていると思うんですが、執行責任者を明記するわけですね。あとは必要資源だとか予算だとか人員だとかを具体化する。プランを作って、全体に方針を提起して実践を求めるわけですね。ここまでは、つまり Plan-Do を求めるところまでは多くの大学で恐らくやっているところじゃないかと思うのです。ところが、Check-Action の仕組みとなると、なかなかこれはシステムとして作って、実際やっているところは少ないと思います。

「方針管理制度」によるフィードバックシステムの構築

静岡産業大学の優れた点は、政策の実施状況についてフィードバックするシステムというか、コミュニケーションルートを作るということに非常に力を入れているということです。戦略や方針を実践していく時に、方針を提起すると同時に、実践段階でフィードバックをする仕組みを作っています。常に現場の各段階で意見や生の声を聞いていくということ、あるいは到達度をチェックして評価をしていくということをやっているわけです。それが適切に方針を実現していく上では、非常に重要だというふうに位置づけられているわけです。これらを「方針管理制度」と総称しています。言葉は硬いですがけれど

も、コミュニケーションルートを組織的に作ったということです。

後の方に、この「方針管理制度」に基づく報告用紙がいくつか、これは学長のご了解を得て載せております。様式はもっと沢山ありましたけれども、その一部をコピーさせていただきました。学長用というのは、それは学長が理事長に対して月次で報告するもので、理事会にも口頭で報告します。学部長や事務局長用というのもありますが、これは学長に対する報告です。それからその下に、「教務報告書(委員会等用)」というのがあります。この「教務報告書」というのは教授会の各委員会の報告書になるわけですが、これも、これが調査した中でも非常に重要な意味を持っています。先ほど学長方針の中には主要テーマについて執行責任者を明記するというお話を致しましたけれども、これが委員会の委員長であったり、テーマによって作られる特別委員会の責任者であったりするわけです。それで(注)の(2)ところに小さい字で書いてありますが、「各委員会委員長以外の組織責任者は、記入欄の「委員会」を適宜、自組織に読み替えてください」というふうに書いてあるのです。つまり、委員会名を、特別に編成された組織名に読み替えて、使ってくださいと言うことです。重要なテーマで委員会が所管しないようなものについては、プロジェクトを作ったり、特別な委員会を組織して具体化をしたり、議論し執行するための組織を作っているわけですね。それで、この報告書で進捗を確認すると同時に、右下のところにありますように、提案・要望事項という欄が入っていますが、つまり、積極的に提案を求め、方針の具体化に向けてのアイデアを汲み上げます。あるいは実践した上で問題点や課題があれば、それを挙げてもらうということ、今、積極的にやっているわけです。その右が職員全員に対する報告シートで、これは年次で出してもらうものなのですが、これも現在の業務についての工夫、提案等を記載するという形になっております。それから最後のページに全教員に提出してもらう報告書の書式を出してあります。年に1回出してもらうものですが、これもミッションに基づいて、教育の事項が多いと思います。最後のところで、「私の貢献策」という、つまり学長方針や学部長方針に基づいて、あるいは大学改革への、「私の貢献策」というのを書いて、それを自己評価するというような形で取り組まれております。

こうした報告書全体を見て、私として優れているなと思いましたのは、前にも言いましたけれども、第1は、課題毎に、学長方針なら学長方針の課題毎に執行責任者を明示していて、またこのテーマはどこ機関の、誰がやるというのを明確にしているということ、第2に、進捗状況を月次や四半期や年次で集約して、問題点、進行状況をチェックしているというのがあります。3つ目でやはり、要望・提案を出してもらおうというのを積極的に位置づけて、方針を具体化するための提案を積極的に組織しているということ。それから、4つ目に、この報告書全体をまとめて、月次のは月次で綴じまして、関係者に閲覧しているのですね。それから年次のものについては、全教職員が出したものを製本しまして、全員に配っているわけです。つまりコミュニケーションというか、情報公開、方針の共有のツールとしても使っているわけです。お互いが何をやっていて、どの機関はどういうふうな進行状況にあるということが、相互に分かるような形で運用していて、これも非常に優れている点だと思いました。

委員会を重視した教授会の活性化

それから最後に3と4のところになりますけれども、教授会の組織や運営の仕方と、方針の実行に対する教員の関与の仕方について述べます。戦略目標を達成していく上で、教授会の位置付け、性格付けというのは非常に重要だとしており、まずこれを、はっきりさせなければならないということです。教授会はあくまで審議機関であって、そこで審議を経て、大学全体のことは学長、あるいは学部のことは学部長が最終的に決断し、決定をしていくんだと、こういう性格付けをするわけです。一方、委員会活動だとか、先ほど申し上げたプロジェクト活動というのは、非常に積極的にやっておられるわけですね。だから正規の教授会の時間っていうのは短いけれども、多くの教員は委員会やプロジェクトに参加して、意見を言って、提案をして、取りまとめ、自分の実践の経験も報告したりして、議論を深めるわけです。実質的にそこで議論をやっているんだから、教授会の時間は短くして、基本的に委員会に係わるテーマの提案については、改めて議論を蒸し返すのではなく、委員会審議を了承する形で結論を出していくというようなや

り方をしているわけです。それから、教育の品質改善といいますか、授業改革についても、小集団でグループを作って研究をし、提案をさせて、全員参加型で推進する。それを全学的な研究会、ティーチングメソッドの開発の研究会を連続的にやっているようですけれども、そこに報告をする、経験交流するというような形でやっている、ということです。従って、全体方針はトップダウンなのですが、非常に参加型のやり方を上手く使いながら機能させているということです。1枚めくっていただいて、1つ1つ説明する時間はありませんけれども、具体的な成果が、例えば7番のところにありますような就職率95%を維持しているとか、また、学生募集についても前年比15%アップ、これは昨年のものでありますけれども、このように実際の成果にもつなげているわけです。だから比較的規模が小さくて、歴史も浅くて、トップの目が届く範囲でのマネジメントだということなので、リーダーシップの浸透が早い側面があると思われれます。大きな大学だと、なかなかここまで細かくはやれない、ということはあるかと思いますが、ただ、方針の提示と共にその到達をチェックし、またフィードバックする仕組みを取り入れている。試行錯誤しながら、というところもあるかもしれませんが、ミッションの提起とその執行システムを大学に創造的に作り上げた事例、という点では非常に参考になる実践ではないか、というふうに思います。

(3) 日本福祉大学の取り組み

大学をめぐる厳しい環境

それでは、『文教ニュース』の連載の方に戻っていただいて、最後に私どもの実践も交えた話について、時間の許す範囲でご報告を申し上げたいと思います。連載の第3回のところではありますが、このところは、先ほど福井先生から詳しくご報告いただいた大学情勢に係わるお話ですので、省略をさせていただきたいと思いますが、ひとことで言えば「競争と淘汰の時代」ということでもあります。1点だけ加えさせていただければ、160の私立大学が昨年は定員割れしているということなんですけど、一昨年から昨年にかけて、定員割れから定員を回復できたのは、わずかに27大学なんです。だから、

一遍この状況に陥ると、なかなか回復できない、努力をしても難しいということであり
ます。2010年に向けて先ほど報告があったように、毎年4万人とか5万人とか減って
いき、一気に120万人台までいってしまいます。その後は、かなりなだらかな減り方、
減ってはいきますけれども、これまでのような極端な減少ではなくなります。というこ
となので、私学経営ということを考えますと、2009年とか2010年までをどうしのぐか、
そここのところが正念場になっていることは間違いないわけですね。しかも、文教行政は
当然ながら、競争と淘汰の政策に転換をしておりますので、例えば、競争的な補助金な
ど、結局、特色ある教育や研究を展開しない限り、社会的評価も得られないし、資金も
得られないという構造にますますなっていっております。これは私学の立場からは、い
ろいろ言いたいこともあるわけですが、客観的な状況は、そうなっていってしま
っているわけなので、こうした状況を踏まえた運営が求められるわけですね。そうなり
ますと、どうしても、どこで特化をはかるのか、どこで特色を作っていくのかという、
大学が社会から必要とされるための、厳しい環境に対応した戦略というのが、求められ
る構造になってくると思います。

中長期計画策定の意義

次に第4回の連載のところに行ってください、日本福祉大学のことが、戦略の形成
というようなことで書いてあります。まず、本学がなぜ戦略形成、中・長期の計画作り
を重視したかということ、3つほどに整理をしてあります。第1は、どうしても明確
な旗印を掲げて、全学がこれで行くんだという一致点を作り出すということが大切だと
言う点です。ベクトルの一致なしには、やはりこういう、大学というのは、自由で、モ
ノの言い易い集団でありますので、同じ方向に進むというのが難しいですね。基本的な
方向について、いったん決めてしまえば、逆にそれが継続する、機能するわけです。経
営も教学も一致できる方向での大綱的な確認がいります。それは、ある抽象的な度合い
を、長期計画っていうのはもっていますので、具体化にあたっては、また議論になる場
合もありますが、それでも重要です。第2は、一般に即効性にかける教育・研究を核と

する大学改革で、ひとつの特色ある取り組みや事業をやり遂げ、それを大学の評価の向上にまで結び付けるには、やはり総合的な取り組みや年次計画が求められるということです。さらに第3には、右肩下がりの時代、限られた人材や財政などを思い切って重点投下するためには、我慢してもらうところも出てきて、やはり政策重点が明確でないと出来ないと言うことがあります。私ども、日本福祉大学では、そういう形で5年スパンぐらいの計画を作って、運営をしてきているわけです。こうした取り組みは、1990年代、正確には80年代の終わり頃から始めています。その契機になりましたのは、20年前の知多半島への移転であります。大学、付属高校はじめ学園の総合移転によって志願者が大幅に減少しました。今はもちろん回復をして、振り返れば、一過性であったわけですが、その当時反省をしましたのは、単年度ごとの事業計画を立案をして、調整するようなレベルでは、評価が向上するような大きな、持続的な改革は絶対できないということですね。大学を変え、特色を形成するには、年次を超えた大きな改革のビジョンの一致が不可欠だということを学んだわけです。そして、トップや経営機関からの全体的な課題提起の下に、分野別にチームを作ったりしながら、5年スパンぐらいの中期計画を現場からも練り上げました。そして、最終的に教授会と理事会で決定をする、長期計画として、同じ文言を確認する、という形でスタートしたわけです。

日本福祉大学の戦略の5つの柱

現在の日本福祉大学の戦略というのは、2000年から2005年までですので、ここに書いてある5つの柱というのは、今まで取り組んできたものです。実は今、全学あげて、2006年以降のビジョンを策定中であります。年度が改まった時点ぐらいで中間的な、第1次の取りまとめができると思います。5年前の古いものでありますけれども、当然、次の計画に発展的に引き継いでいくものも多いと思います。5つの柱を見ていきますが、第1は学部構成の問題です。これが大学の建学の精神なり、教育・研究の特色を具現化する上で、大学の象徴であり基本です。日本福祉大学は「人間福祉複合系」の大学作り、というような提起しています。人間とか福祉とかという学問を中核にして、他の学問を

複合していこう、人間福祉という目的実現に向かって、学問を融合させていこうとしています。例えば、「福祉経営学部」だとか、「人間福祉情報学科」だとかの設置を行ってきました。それが象徴するように、私どもには、福祉学部のほかに経済学部も、経営系学部も、情報学部もある大学ですけれども、それらを組み合わせ、ミックスした中から、新たな、本学の特色を担う学部・学科の創出を目指しています。それから2つ目には、先ほど福井先生からもご紹介いただいたように、社会人対象といいますが、生涯学習型の学園建設です。通信教育部の設立を行ったのも、そういう狙いがありまして、つまり社会人教育の分野に進出していかない限り、18歳人口対象だけの経営では早晚行き詰まるだろうし、市場も限られてくる。それからもう1つ大きな狙いとしまして、将来的な教育のあり方というのは、黒板を背にした教育だけではなくて、eラーニングやインターネットを使った教育で、通学も通信も壁がなくなってくると思います。学部の通常の通学生であっても、自分が勉強したい科目については、通信でも取り、あるいは家で勉強したい場合は、オンデマンド授業を受けるというように、境目がなくなってくる。通信・通学融合教育の時代が近づいてきたと言うか、そういう方向に絶対なっていくだろうということで、その実験場というような意味合いもありました。それから3つ目には、社会貢献型の学園建設ということです。私どもは元々福祉を核として、フィールド型の教育でしたので、地域での体験型学習を重視し、自治体との連携、友好協力協定の締結だとか、色々なことを取り組んで参りました。それから、第4に、当然ながら社会福祉を核とした大学ですので、専門人材の育成、特に「社会福祉士」という国家資格をベースにしています。この資格は、国家資格が出来て以来10数年トップを続けておりますし、他の資格や専門的、実践的教育体系作りを重視しています。それらの特色ある教育を1つ1つ作り上げていくことを通じて、特色GPだとか現代GPだとか、それに大学院GPもいただきましたので5つ、GPをいただいたんですけども、それもこうした長期計画に基づく取り組みのひとつの成果であり、社会的評価だというふうになっております。そういうやり方で大学作りを進めております。

政策の策定と統合システムの整備

そのためにはどういう政策の決定システムなり、経営の執行体制を改善したのか。時間がなくなってまいりましたので、本当に概略だけ見ていただくことになると思います。連載の5のところに、管理運営の改革について書いてあります。これはもちろん、どこでも通用するものではなくて、日本福祉大学の置かれている状況、運営の仕方だからこういうやり方になると思うんですが。つまり、経営も教学もそれぞれが一定の自立性を持って運営をされているという前提の下で、その政策調整、政策の一体化というところを重視をした機構再編、組織編成を行っています。それで、長期計画の取りまとめもそうですし、長期計画が立案された後も、その具体化を巡って、常に経営陣、理事長や学長、理事と学部長や、あるいは教学の現場と意思疎通をするということを重視しております。従って、経営と教学で協議をしなければならないテーマというのは、3つほどに整理してありますけれども、それは予算や人事に係わる日常業務遂行にかかわる件、施設計画とか少しまとまった部門ごとの政策、それから年度の事業計画などの基本計画があります。そのレベル毎にそういう協議組織なり、具体化する組織を持っている。それから、もう1つ言えるのは、大学が学部を越えて、大学として意思決定をするような仕組み、大学評議会というような仕掛けですけれども、これも重要です。それは1つの学部が意見が違ったり、反対だったり、温度差があっても、大学全体としては1つの方針を決めて、執行できるような仕組みだからです。そうしないとひとつの学部の反対で、大学全体の動きが止まってしまうことになります。それからもう1つ言えますのは、企画部門の充実ということであります。これは職員の組織上も企画部局を強化することもありますし、教員・職員の委員会等を作って、テーマごとに知恵を集める形もそうですけれども、やっぱり政策遂行型の組織を作っていくうえでは、企画部門の政策の信頼性、他大学をちゃんと調査をして、客観的な根拠のある政策が提起されているかどうか、つまり政策原案の立案機能の強化というのは、非常に大切だと思っています。

理事会、執行システムの改革

それからもう1枚めくっていただいて、第6回の連載に、理事会組織の改革の問題触れております。ここも経営の実質化をするための改革、理事会構成や開催回数、審議の内容、理事の分担制だとかというようなことを含め、改革を進めてまいりました。やはり、どうしても寄附行為に定められた理事の数だけでは、学内で実際に理事会決定の執行責任を最後まで負いきろうとしますと、理事というのは限られた数ですので、どうしても政策責任を負うぐらいになってしまいます。それで、それを解決する試みとして、先ほど桜美林大学の佐藤先生からもご紹介いただいたように、執行役員制というもの1つの工夫としてやっています。理事会決定に責任を負いきるために、寄附行為ではないですが、学内規則で分野別に執行役員の人数を定め、政策実施に責任を負っていく。そのためには、一般的に政策を提起して、ただそれを推進すると言うのでなくて、収益見通しも立て、また目標に対して、どこが前進し、どこが不十分なのか評価をして、という一連のマネジメントサイクル全体を、ちゃんとその担当の執行役員の1人が責任を持つ。だから会議体による運営というのはなるべく少なくして、執行における個人責任制、つまり、その担当した役員が、事業執行の最後まで責任を持っていくんだという仕組みに切り替えようと試みたんです。事務局との関係だとかまだまだ課題がありまして、最終ゴールからすれば中間的な段階で、また色々工夫しながらやっているというのが実情でありますけれども、以上のような取り組みを進めています。

職員の開発とマネジメント力量の重要性

最後に申し上げたいのは、やはり戦略を遂行していく上での職員の役割で、これが非常に重要です。結局何かひとつのことをやろうとした時、その実践の現場には必ず職員がいるわけですね。そしてまた、色々な市場競争の局面だとか、ニーズだとか、問題点だとかっていうのも、まずはこの現場に現れる。高校からも、企業からも色々な評価があるわけですが、それも、まず第1には現場である各課室、職員のところに来るわけですね。就職課だとか、入試・広報課だとか。だから、現場にいる職員というのが、

どうその情報を受け止めて、どういうふうに政策を提起することができるのか。そのレベルが、結局のところ、大学の経営力の根源を決めることになるのではないかと考えています。連載の第9回、それから10回、11回のところでは、私なりのそのプロの職員のかってというのは、どういうものかというのを、教務、研究領域だとか、総務だとか、学募だとか、就職だとか、分野別に書かせていただいています。また、これはお読みいただければと思いますが、結局のところ、そういう現場から、どういう開発や提案ができて、最終的に理事会で決まり、教授会で決まった事業というのを執行する時に、どういうマネジメントや創造的な実践ができるか、この力量というのが、大学経営を左右する非常に重要な点だと思っております。

以上、戦略の策定とその執行システムの取り組みということで、3つの事例を挙げてご報告をさせていただきました。どうもありがとうございました。