

【篠田氏】

日本福祉大学の篠田です。さっそく、私どものプロジェクトの報告に入らせていただきます。私の報告はレジュメに書いた5つの柱を念頭に置いてお話をしたいと思っております。2のアンケート調査の取り組み分析につきましては、私に続く坂本先生の方でご報告をいただきますので、そちらにお任せをするということで、1の研究の概要を簡単にご紹介させていただいた後、3の大学訪問調査のまとめについて時間を割いてご報告をし、あと残された時間で4と5の戦略的なマネジメントを確立する上での課題について考えてまいりたいと思っております。本日の報告は、このプロジェクトの研究叢書「私大経営システムの分析」を皆様方のお手元にお配りをしております。ここに実際にそれぞれの大学からいただいた資料等も入っておりますので、現物をご覧いただきながら、説明をさせていただきたいと思っております。申し上げるページ数は全てこの研究叢書のもので、それでも結構ボリュームのある報告書になっておりますので、時間の関係でポイントのみのご説明になるかと思いますが、ご容赦をいただいて、また、関心のあるところをぜひお読みいただければと思っております。

厳しい経営環境

早速目次を開いて、1ページ「私大経営システムの分析研究の概要」というところから始まっておりますので、そちらをご覧いただきたいと思っております。私大をめぐる厳しい競争環境と経営ということで、いくつかの事例を挙げさせていただいております。具体的な説明は省かせていただきますけれども、天野先生や北村先生の言葉をお借りしますと、大学というのはますます「市場化」の流れが強まっており、「競争と淘汰」の政策が進展していると言えると思っております。この淘汰の行き着く先の1つの側面、皆様方もお読みになったかと思っておりますが、昨年12月21日に日経新聞の夕刊の1面トップで、日本私立学校振興・共済事業団の発表として、イエローゾーン法人は、98法人は、全大学短大の約15%ということであり、そのうちのレッドゾーン、いつ潰れてもおかしくない法人というのは、15法人もあるという発表がありました。予想はしておりましたけれども、非常に厳しい事態だと思っております。この文章でも定員割れ大学の退場を促す政策へ、というようなことを書かせていただいております。

けれども、補助金の大幅カットの政策等々、更に踏み込んだ政策が展開されていると、見る
ことができると思います。従いまして、大学というのに競争はなかなか馴染まない、言っ
てみて、これを乗り越える取り組みなしには、いくら意義のある教育事業でも継続できな
いと思います。

経営戦略の確立

従いまして、下の段で書いてあります「経営戦略の確立」というような、これまであまり
注目をされてこなかった大学のマネジメントだとか、ガバナンスだとか、私大の経営システ
ムのあり方等々が問われてきていると思います。私どもの私大経営システムの分析の対象は、
理事会とか、狭い意味の経営ということももちろんありますけれども、もう少し広く経営戦
略ですとか、中長期の計画、それを遂行するための理事会や経営のシステム、あるいは管理
運営のあり方、事務局組織、財務運営、人事制度といったところまで広げて、調査し、分析
しております。このあと引き続いて、マネジメントとガバナンスの理論的な関係や位置づけ
については、瀧澤主幹の方からご報告がありますし、アメリカの最新の動向につきましては、
羽田先生の方からご報告があります。いずれにしても今日の経営システムの有り様とか、
経営の確立というのを考える時、教学のあり方や改革は、経営存立基盤そのものに直結する
ようになってきた、経営戦略というのは、教学の改革や大学の社会的な評価の向上と切り離
しては考えられないところにきているのが、今日の特徴ではないかと思います。経営の存立
基盤に直結する教学活動というのはますます拡大している。経営と教学は共通の現状認識、
共通の目標のもとに、一致した基本政策の推進やマネジメントが求められる。大学の教学改
革を中軸とした、またそれを推進する経営戦略、経営と教学が一致した中期計画づくりが求
められ、また、その決定や推進のためのマネジメントのあり方が求められてきていると思っ
ております。私は一応それを戦略的なマネジメントの遂行だとか、戦略経営というような言
葉で、そのあり方を探っているわけです。ただ、戦略経営といいますのは、これは当然なが
ら経営優先主義では成り立たないわけです。最後のところに書いてありますように、大学の
本質的な価値を担保しながら行わなければ、持続的な大学の社会的評価の向上だとか、信頼

性を獲得するとかいうことはできないわけで、それが大学の戦略や政策の特性でもありますし、難しさでもあると思います。その下の段落で両角さんの文章を、私どもの同じプロジェクトチームのメンバーですけれども、引用して、こういう経営だとか、管理、ガバナンス、というのは実践的な関心が強い反面、系統的な研究はまだ十分行われていないと書かせていただいておりますけれども、経営はなかなか外からは見えにくい、分析しにくい側面はあると思います。

二極化と経営の質

それから、もう1つ、ここには書いていないんですが、データを紹介したいと思います。同じく両角さんがご指摘のデータですが、日本私立学校振興・共済事業団発行の『月報私学』というものが、皆様方のお手元に多分配布されて、ご覧になっている方も多んじゃないかと思います。これの昨年の8月号に、実は今、『月報私学』では、再生へのキーワードということで、リレー連載をしています。その第1回目、「財務から見た地方中小規模大学」というのを両角さんが書かれているわけです。これは547大学の財務データを分析した結果をまとめているわけなんです。この547大学を4つの類型に分けて、それは都市型の大規模大学と中小規模大学、それから地方の大規模大学と中小規模大学の4つの類型に分けて書いているわけです。その図表の6というところで、大学類型別の最近5年間の収支状況の変化という分析があります。当然、地方の中小規模の大学というのは、5年間の財政変化をとってみても、非常に悪化をしている。消費収支ベースで10%以上悪化をしているところが、かなり多いわけです。207法人中98法人、約半数のところは10%以上悪化している。ところが同じ地方の中小規模大学でも10%以上改善をしているところも46法人、2割を超えるわけですね。ちなみに都市型の大規模大学と比べてみますと、ここは10%以上改善しているところは114校に対して10大学わずか、10%以下ですね。地方中小規模大学は全部で207大学に対して46大学が改善をしているということです。非常に厳しい環境の中で、どうしてこうした改善ができるのか。明らかに悪くなっているところと良くなっているところが2極化しているわけですけれども、その2極化の中でこれだけの改善がされる、その分かれ

目には一体何があるのか。これにはやはり経営システムの問題の影響というのが非常に大きいというふうに思われるわけです。法政大学の前総長の清成先生の言葉を引用して書いておりますけれども、教育研究の質はそれを支える大学全体のシステムに依存をしている。トータルなガバナンスのあり方自身が教育研究の質を決定するというので、その背景にはやはりマネジメントやガバナンスの質の問題というのが横たわっている。

経営分析の手法

ところがこれはなかなか、外から分かり難いということで、プロジェクトとしては2つの分析の手法をとって、調査を進めてまいりました。1つはアンケート調査であります。これは先ほど申し上げましたように、坂本先生の方で後ほどポイントをご説明していただきますが、私大協傘下の大学 371 大学にアンケートを送りまして、8割を超える 298 大学から回答を頂きました。非常に回収率が良く、この中にも多分、アンケートを書いていた先生方が多いんじゃないかと思えますけれども、ご協力をいただきました。それからもう1つは、やはり私学経営のシステムというのは、それぞれの歴史と環境の中で成り立っておりますので、ケーススタディが欠かせないということで、大学の個別訪問調査をさせていただきました。今日の私の報告は、この個別大学訪問の中から得た、共通するような教訓や課題について、できるだけ生の資料も見ていただきながら、ご覧をいただきたいというふうに思っております。

それは、大学訪問調査の報告に入りますが、81 ページからその報告文になっております。11の大学を訪問いたしました。今日その訪問をした大学の関係者も多数来ていただいております。我々のチームの実証的な研究の大切な成果ですので、あまり詳しくは触れられませんが、大学ごとに一言ずつは触れさせていただきたいと思えます。各大学からいただいた資料も添付しておりますので、この中からぜひとも実践的な改善のヒントを掴んでいただければと思っております。

静岡産業大学

まず 81 ページ最初は、静岡産業大学です。これは第 1 回の訪問として、2005 年の 12 月 2 日に伺いました。学長の大坪先生は、もちろん皆さん方ご承知の通り、アメリカのブリヂストンの経営責任者をやってこられました経営戦略論の専門家であります。今、リクルートのカレッジマネジメントで「大学マーケティング」という連載をしております、実践的な手法について解説をしております。2200 人の学生規模で、しかもキャンパスが 2 つ、藤枝と磐田に分かれている。一般的には非常にハンディがあるところで、厳しい条件だと思えますけれども、学生募集や就職で成果を挙げておられる。学長自身がミッションを設定し、明確な大学目標を掲げるということとあわせて、方針管理制度、企業で一般的にやられているやり方ですが、それを大学に創造的には適用しました。トップと現場の往復の仕組み、コミュニケーションのシステムを作り上げて、全体の改革を前進させているということでもあります。後の方に具体的な資料がついております。この大学の建学の精神とミッションが 8 項目にわたって書かれておりますし、このミッションに基づき、年度ごとの推進計画として学長方針なり学部長方針というのが具体化され提起されています。そしてその特徴というのは、その 1 つ 1 つの項目を誰がやるのか、どの組織が分担をするのかということを確認しているわけですね。しかもその実行をチェックする、報告の仕組みを作る。その報告の書式は、その次のページに、84 ページ、85 ページのところにございます。ただこれ点検するだけではないわけですね。例えば、85 ページの方の書式、これは委員会とか事務局の報告の書式ですけども、見ていただいて分かりますように、右下のところには提案、要望事項などとか、事務局の方にも事務局改善要望事項など、という欄が入っております。もちろん、こういう書式が重要だということを言っているわけじゃないんです。単に一方的にこれをやれたか、やれなかったかということを確認するだけではなくて、方針を実際に実践していくうえでの問題点や課題、あるいはアイデアや提案、そういうことについて積極的に報告を求めて、やりとりをするというような仕組みとして作られているわけですね。しかもその報告書自体が提出されたところで、関係の部署へ全て閲覧をする、全教職員に提出していただくものは、全教職員に配布をするということで、情報共有の仕組みとしても使って、前進をさせている

ということでもあります。

桜美林大学

それから次に行きまして、89 ページから桜美林大学の報告になってございます。ここも学部制を廃止して、学群制に移行するなど、日本でも非常に先駆的な改革を実践しております。この理事会は昔から、アメリカ型理事会と位置づけられまして、学校長とか、大学の学長とかは除いて、ほとんどが学外者で構成されております。従って理事会というのはミッションを決める、基本方針を策定する、あるいは学校のトップの役員人事の決定、あるいは監督機能ということに純化して、あとはその方針のもとでの実践というのは、学校現場に委ねるといような形でやっているわけです。ただ、そういうやり方に問題もあったようで、やっぱり現場のところで感じるものと、経営を行う非常勤の方々との間に温度差があったり、意見の違いもあったようです。その後、佐藤東洋士学長先生が理事長先生に就任をされるということで経営と学校を繋ぐことができました。しかしながら、アメリカ型のこういう理事会機能ははっきり維持して、大学、学校現場に任せながら運営をしていくというやり方についての良いところは担保してきました。従って、学内理事をどんどん増やしていくというやり方ではなくて、理事会はやはりそういう基本性格を担保したうえで、学内の経營業務の執行については執行役員制度を作る。この執行役員制度というのは、私どもの大学が日本で最初に作りましたが、それを桜美林さんはすぐ調査に来られて導入されたわけですけれども、そういうところで執行責任については担うという形で改革を前進させるという取り組みをされてきています。

東京造形大学

それから次の 93 ページから東京造形大学です。小田理事長先生も本日、ご参加をいただいております。ここも報告の中で書いてありますように、一時は 125 億の有利子負債を抱えるということで、非常に経営困難な時代がありましたけれども、トップから特権だとか無駄をなくして、しかも首を切るということではなくて、中期的な人件費、人員削減計画を策定し

て実施をしていく、という中で再建を果たして、しかも今日の評価を勝ち取ってきているわけです。ここもトップから率先をして前例打破の改革を実行していく、あるいは理事長先生と学長先生が一体となって協力をしながら政策を推進する、という形でやっているわけです。一方で、93 ページの2のところに書いてございますように、法人の学内の選出の評議員というのは、職員全員の投票によって選ばれるわけですね。当然評議員が選挙で選ばれるということは、理事会の選任にも影響をしてくるわけでありまして。それから下の方に書いてありますような、学長予定者に対しても、教職員の全員によって信任投票が行なわれています。従って、トップダウンの仕組み、リーダーシップを強力に発揮をする仕組みと、下からチェックをして信任をするというシステムとが上手く整合されて、それが改革を全体で進める力になっているというところに非常に特性があるのではないかな、というふうに思っています。

山梨学院大学

それから 97 ページから山梨学院大学であります。ここも経営の4つのコンセプトというのを明確に掲げて、古屋理事長先生を先頭にして、取り組んできています。皆様方もよく、箱根駅伝だとかスポーツの面で名前を聞かれると思いますが、古屋先生に言わせれば、山梨という立地の中で、あれだけの規模の学生を山梨県の地元だけから集めるのは無理だと。明らかにブランド戦略をとって、他府県からも呼び込まなければ、定員を満たすことができない、ということで明確な作戦を考えながらやっているわけですね。だからスポーツ等の特待生の授業料免除だけでも1.5億の規模ということですので、相当な投資をしているわけなんです。しかし、校風自身はそういうスポーツももちろん積極的にやっておるんですが、例えば商学部を現代ビジネス学部リニューアルをすとか、ロースクールや小学校をいち早く建設するなど、教学面でも非常に努力され、GP なんかもたくさん、短大も含めて取っています。ここもそういう大きな政策や方針、これは99 ページから100 ページにかけて、本当の項目の部分だけをオープンにして良いということで掲載しているんですけども、こういうような政策なり方針を明確に掲げてやっているわけなんです。これらの方針は理事長先生の頭の中だけで考え出されたのではなくて、そこにもありますように、事務局長さんや法人本部長さ

んが、学内の全ての機関、教学機関も事務局機関も面接を毎年きちっとやって、実際の現状なり、推進の課題等々をヒヤリングして、そういう大きな方針をまとめていくということです。つまり、適切な下からの意見というのを取り入れながら、トップの判断を加えて大きな方針をまとめ、それを理事長先生が先頭に立って実現をしていくというやり方で、取り組まれているところに特徴があるというふうに思います。

星城大学

それから、103 ページのところは星城大学であります。ここは少し特殊な例でありますけれども、名古屋石田学園とありますが、名古屋明德短大時代は最後の卒業生は 300 人の定員に対して 38 名ということですので、非常に厳しい事態であります。従いまして、新しく大学に転換をするということなんですが、これを従来の短大の延長で考えないということで、教育内容や学部構成も全く変えましたし、教員構成自身も全員一端退職をしていただいて、新たな大学の教育に対応できる方のみ雇用するという形で抜本的に変えました。しかも 5 年の任期制、評価制度を導入し、あるいは徹底した IT 授業も行い、1 週間前にはその授業の内容がネット上に載せられていて、予習もできる、また復習もできる、というような教育システムを取り入れているわけですね。ここもやはり理事会が全く新しい、ここでは今村さんという名前を出しておりますけれども、愛知県の別の大手の大学の秘書課長をやられていた方ですけれども、この方と学長予定者に全権委任をするという形で大きな変革を実現した。中途半端に口を出すということはない形で、しがらみや慣習を断ち切って、新たな大学を作ったということで、1 つの典型例だと思います。そういう意味でモデルケースとして見学者も非常に多いようではありますが、成功させた例であります。

広島工業大学

それから 107 ページ、広島工業大学。これは後に続く坂本先生がまた報告の中で触れますので、省略をさせていただきますが、ここも鶴先生を先頭にして、近代的な運営を取り入れながら、例えば理事会を年間 17 回もやっているんですね。実質的な統治機関として理事会を

使い、また、報告書の中にも書いてありますが、朝のミーティングというのを毎日やっているわけですね。9時15分から毎朝1時間程度。これ理事長先生、学長先生、副総長先生、事務局長さん、全員が毎日集まるというような形で、日常的にリーダーシップをとりながら推進をしている、という事例であります。

大阪経済大学

それから113ページ、大阪経済大学であります。ここは逆に非常にカリスマ性のあるトップと言いますか、オーナーというのはいないんだと思います。だから、学内構成員全体が合議で大学運営をするスタイルでありまして、理事会の構成も学部長理事制でありますし、事務局のメンバーも何人か、各部門の責任者が全員理事になっているというような形であります。こういう学内の合議型の組織というのは、勢い調整型になりやすいわけですね。また多分、そういうような反省もあったのではないかなというふうに思いますけれども、それを変えるために明確な中長期計画を立案する。この立案段階では徹底的な全学議論を戦わせて合意を得てやるわけですがけれども、その内容自身に革新性を持たせる、あるいは具体性を持たせるということで、第1次長期計画の報告書の全文も見せていただきましたけれども、12の大項目に101の小項目にわたって書かれています。だから、こういうことをやるっていうだけではなくて、それをやるためには、こういう条件をつくり、こういうことをやる。いついつまでにこれをやる、というような形で、具体的に書き込んであるわけですね。書き込むことによってお互いにそれを守る、学内の構成員がお互いにそれを守ってちゃんとやる、ということで、改革自体を調整型ではない形で前進をさせていく、というやり方をとっておられるということであります。それからもう1つ、115ページのところに機構図が入っておりますけれども、事務局にも非常に実施権限を委譲してやっているわけですね。事務局長さんの下に経営本部長と教学本部長というのを置いております。例えばこの教学本部長、これはもちろん事務局の役職でありますけれども、その下に教学部長、学生部長とか研究支援部長というのは、職員が担っているわけですね。もちろん、職員にだけ任せてやっているかというところじゃなくて、教授会としては対応するテーマで委員会というのを作って、政策的な

観点から色々な検討をする。で、執行については職員に任せる。両者が合議をしながら、教職員一体で進めるということでありませけれども、執行についてはかなりの程度、職員に委譲をしながらやっているということで、116 ページからその第2次の中期計画のほんの触りのところだけオープンにして良いということで、添付をさせていただいております。

国士舘大学

それから次に国士舘大学が 119 ページからです。ここは、121 ページの図を見ていただくのが一番分かりやすいかと思えますけれども、大学の管理運営組織と法人理事会の相関図ということです。学長の下に強力なスタッフ機構を置いて教学改革の政策を立案し、基本政策について、理事会の方と、定例学内理事懇談会というのを開いて、ここできちんと合議をしながら進めるということの基本に置いております。ここの非常に面白いのは、大学の年間を通した運営は、事業計画を柱にすすめられているということですが、その事業計画の立案の仕方です。次の 123 ページ、124 ページに事業計画策定のための帳票とその記載例という書式を載せさせていただいております。これを見ますと、大学を構成する全ての基礎組織が提案を集約して、現場からの提案に基づいて事業計画を立案しているわけですが、ご覧のように単なる予算要求書ではないわけですね。「現状の課題」というところで、そういう事業がなぜ必要なのか、問題点はどこにあるのか、課題はどこにあるのか、どういうふうに解決するのか。その下にある「実施計画」欄に、解決方策を具体的に記載して、しかも、その事業が達成したというのは、どういう指標でもって言えるのかということ。「達成目標」欄に書くと同時に、その達成指標をできるだけ具体化し、現状とその改善をした状況をできるだけ数値目標で書かせるような形になっております。経費につきましても、当年度の予算だけではなくて、今までにいくら金をつぎ込んだのかということと、更にその事業をやり遂げるには、何年間いくらかの予算的な措置があるのか、というような経年変化がわかる形になっております。従って、事業計画が策定時、立案時だけではなくて、年度末に到達点を評価して、総括をし、やったかやれなかったかだけではなくて、どこが前進してどこが不十分なのか、次年度につなげる課題は何かというような、それこそ PDCA サイクルのベースに

なっているという点で非常に興味深い取り組みだと思いました。

女子栄養大学

次に 125 ページ女子栄養大学であります。ここも栄養学に基づく予防医学の日本における草分けとして、今日まで非常に特色を持った教育を展開しているわけであります。行って初めて知ったわけですが、「栄養と料理」という、今日でも書店に並んでいる本ですけれども、昭和初期に創刊をされてもう 70 年以上の歴史を持っているわけですね。日本の健康と食生活の向上に大きな役割を果たされてきたというふうにお聞きしております。今日も参加者としてお見えになっておりますけれども、香川達雄理事長先生をはじめ香川芳子学長、それから香川靖雄副学長、ご兄弟でもって、強い個性、特色ある教育、人材育成を推進されておるわけです。特に理事長先生が経営、教学、事務のあらゆる会議に出席をして実際に陣頭指揮をする。例えば、2 のところで書いておりますような、業務連絡会。業務連絡会ってというのは、全ての部長さん、課長さんによって、毎週木曜日に開催されるわけですけれども、これにも毎回出られている。しかしながら、一方的にトップダウンでやっているわけではないんですね。例えば、業務連絡会でも全ての部長さん課長さんに、それぞれの持ち場での現状なり課題なりってものを報告させて、それに基づいて適切なアドバイスなり、トップとしての考え方をお示しになる。また、今年からは理事長先生自らが全職員に対して面談をして、仕事の状況なりこれからの課題についてご懇談をされると、というようなこともされているとお聞きいたしました。127 ページに女子栄養大学の運営機構について掲載しました。理事会、評議委員会というのが当然ありますが、ここは年に 3、4 回の開催ということであります。その下に常任理事会というのがあるんですが、ここが寄付行為上も議決機関になっているんですね。議決機関になっていますので、事前に役員会とか部長会とか、今ご報告した業務連絡会とか、その前段でよく議論をするということをやっています。それから大学の教学機構とも、学園構想協議会とか学務運営会議とかを定例的に開催して、きちんと教学現場の意見を聴くというようなことで、現場からの意見をよく丹念に聴きながら、しかもトップの考えをきちんと伝え、またリーダーシップを取っておられるというやり方で改革が前進していると

いうふうに思います。

中村学園大学

それから 131 ページ、中村学園大学です。ここも同じように栄養系の大学ですが、学部増設をして、総合的な学園に前進をさせているわけです。ここの特徴の 1 つは事業部ですね。1 番のところに書いてありますように、220 を超える事業所、1500 人の従業員、売上 65 億ということですので、一学園事業を展開されているというのが特徴です。ここも学園の前進をしっかり支えるものとして、中長期総合計画がある。これも現物を見させていただきまして、それこそ触りの部分だけ 113 ページから載せさせていただいております。全部では 80 ページに及ぶものです。ここの長期計画の特徴と言いますのは、単に方針を出すだけではなくて、できるだけ具体的な指標、数値を、例えば、いついつまでにやるのかとか、就職なんかについては何%とか、何人の学生に資格を取らせるのかとか、何位以内に入るのかと、具体的な数値目標を半数近い項目に入れている、実践的な形にしているということです。それから、もう 1 つはこれらの事業を推進するための人事考課制度というのを、大学、短大の教員、中高の教員、幼稚園の教員、事務職員全員に適用し、1 つの同じ制度、もちろん基準はそれぞれ全く違いますけれども、目標を明確にして到達度を評価していくということを、1 つの制度として学園全体で運用をされている点が特徴です。また、中村理事長先生自らが、例えばここでは朝礼というのを月 2 回やっておられるということなんですが、ここでトップから直接教職員に向かって話をする。出欠を取る日には、非常に出席者も多いと言っておられましたけれども、そういう特色ある取り組みをやりながら、改革を推進しているということでもあります。

福岡工業大学

最後に 139 ページ、福岡工業大学であります。ここは、ある意味 PDCA のモデルになりうるような取り組みだというふうに拝見をしてみました。それから大谷常務理事が色々なところでご講演されたり、報告書など文書に書かれており、お読みになった方が多いのでは

ないかなと思いますので、簡単にご紹介に留めさせていただきます。具体的な資料を見ていただいた方が良いでしょう。142 ページのところからマスタープランというのを、掲載してございます。5つの柱を掲げて、それについての具体的な課題が書かれています。この下に更に具体的なアクションプランというふうになってはいますが、それはちょっとオープンにはできないということでもあります。従って、まずマスタープランを作り、それからそれに基づくアクションプランを策定して、全ての予算のうちの3割程度を、そのアクションプランを実現するための特別予算として、別枠で確保して推進をする。その実施状況をチェックする。その流れを記載したのが、143 ページにある丸で囲った、外側がマスタープラン、内側がアクションプランのサイクルであります。審査会とか中間報告会とか、AP レビュー会っていうのを、ちゃんとやってらっしゃるわけですね。しかも、事務局組織だけがやっているわけではなくて、教学組織も含めてこういうサイクルで取り組んでおられるということが非常に優れたところではないかと思います。また、その推進の1つの母体として、これは144 ページに機構図、組織図を入れさせていただいておりますけれども、例えば、法人事務局の改革推進室とか、教務部の下にある教育改善支援室ですとか、総合研究機構のもとにある産学連携推進室とか、これはいずれも事務組織ですけれども、改革のプランニングを担う組織を分野別にきちっと作っているわけですね。今日は改革推進室の鶴崎さんがお見えになっておりますけれども、こういう形でプランニングをし、それを実際リードしていくような、企画から実務を担う部隊を分野ごとにきちっと作りながら推進をしている、というところが優れている点ではないかと思います。146 ページと 147 ページに具体的な計画の立案やレビューのための書式も入っておりますので、ご覧いただきたいと思います。

各大学に共通する経営の特徴

少し時間が長くなってまいりまして、そろそろまとめに入りたいと思います。じゃあこういういくつかの大学に共通する特徴は何なのかということでもあります。ページ数で、15 ページのところにもまとめてありますし、それから先ほど冒頭で見いただきました私の今日の1枚もののレジュメの4のところにも、共通する特徴についてまとめておきました。縷々、説明

をさせていただきましたので、改めて申し上げますけれども、1としては、明確なやはり計画や目標の策定。トップダウンとボトムアップの結合。それから2つ目には、そういう戦略を実際の実行計画に落とし込む、教育改革や業務計画や予算編成に具体化をしていく。その際に選択と集中とか、リストララクチャリングだとか、目標管理だとか、PDCA だとか、そういう推進システムを組み込んでいる。それからもう1つは計画推進を実際に担う各組織運営というのが、理事会の責任体制を筆頭として、明確にされ、あるいは理事の業務責任分担などもはっきりさせられて、トップから政策が浸透されて実行する、そういう仕組みになっている。それから4つ目にやはり、経営と教学の協力一致、あるいは教員と職員の一体的な運営、あるいは現場からの参加型の運営ということで立案した方針の執行についても各人の責任というのを明確に問いながら進める、評価をする。そして最後に強調したいのは、やはり職員の役割の重要性です。特に現場からの課題や政策提起というのが、マネジメントに与える影響というのが非常に大きいと思っております。

経営チェックリストの活用

ではこういう戦略的な経営を構築するためにはどうしたら良いか、ということであります。これは端的に言って、経営システムというのは理想のモデルというのではないわけであります。従いましてやはり、個別の事例からそれぞれの学園の置かれている状況に応じて、改革のヒントを掴んでいただくということしかないわけですが、2つほどちょっと紹介をさせていただきます。1つは経営のチェックリストというものです。これは私どももこのプロジェクトのまとめとして、どういう経営のあり方が経営を評価し、あるいは確立していく上で重要かということで21 ページのところまで一定のまとめを、提案いたしました。あわせてそういうものが外にないかというふうに見ておりましたところ、先ほどご紹介したイエローゾーン、レッドゾーンの再生研の中間報告のところに経営チェックリストが付いておりました。しかしながら、これがまだまだ十分ではない所もあるというふうには思っております。たまたまこの私どもの調査の報告を私学事業団の職員に研修として報告して欲しいという話がありまして、そこでチェックリストの内容について多少ご意見も申し上げ

たり、西井さんともお話をいたしました。最終的に 23 ページのところ再生研の最終報告の中についていたチェックリストであります。これは随分、経営の枠組み、評価基準としては改善をされたものになっています。もちろん、これをやれば十分とか、これが全てに共通する枠組みとして正しいということではないと思います。けれども、こういうつまり、何をやっていけばある程度きちんとした経営なり管理運営なりができるのかという、基準っていうのは必要だと思うんです。評価機構の各 3 つある評価基準というのも検証してみましたけれども、なかなか抽象度が高くて難しい訳です。そもそも経営の評価というのは、3 つの評価機構の中では日本高等教育評価機構しか取り上げておりませんので、その点ではなかなか基準にはならないということでもあります。

それからもう 1 つは 25 ページからのところにありますような、戦略経営を構築するための、企業での試され済みの手法ですね。もちろんこれをそのまま大学にもってくるということは適切ではないと思いますけれども、活用できるものは使っていく、ということが重要かと思っています。最後のまとめのところ、29 ページ、30 ページのところ書いておりますようなリーダーシップ、トップのリーダーシップもそうでありまして、中間管理職、全体の戦略と現場を繋いでいく役割を持つ中間管理職のリーダーシップというのも非常に重要な役割であります。大学という所はどうしても維持しなければならない部分と変えていかなければならないところがあります。変革するというのは非常に大きなエネルギー、パワーがいるところでもありますけれども、いかに持続的に改革推進を続けるシステムを作り上げていくのか。その点で戦略的なマネジメントのあり方っていうのが、本当に求められているのではないかとこのように思っております。以上で私の報告を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。