

厳しい時代に立ち向かう大学マネジメントに求められるもの

桜美林大学大学院教授・日本福祉大学学園参与
/私学高等教育研究所研究員 篠田 道夫

はじめに

我々「私大ガバナンス・マネジメントプロジェクトチーム」(発足当初「私大経営室テムの分析プロジェクトチーム」)は、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。

研究テーマの中心軸は私立大学設立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実現していくか、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、その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。

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は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を先駆的に提起してきた。

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。これを、特に前々回調査『中長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年2月)で明らかにした、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(実効)	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) A(改善)	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。そして、そのことは今回の訪問調査、アンケート調査でもほぼ共通に確認することが出来る。

1、アンケート調査データを読む

まずはアンケート調査のデータから読み取れる主な変化、特徴点を見てみる。

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%	64%(選挙以外)	
18年	21・5%	49・3%	28・5%

(18年の選挙は、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、法改正を期に学長選挙を見直したところが25、2%、見直しの内容も図表 6-1 にあるように、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。

学長補佐体制の強化

それと、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。その内容は副学長の配置、増員(50%)や同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→2人へ、学長補佐0・3人→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。この点は、後で述べる事例調査からもうかがえる。こうして見てみると、リーダーシップを機能が、個人中心から組織的な学長リーダーシップ機能の確立へ大きく変わりつつあると言えるかもしれない。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。

学校教育法改定以後に改革に取り組んだ課題

同様の变化は学校教育法改訂後の改革課題でもみてとれる。改定後に取り組んだガバナンス、マネジメント改革の中で、最も多かったのが、やはり1位「意思決定の見直し」で51・1%、半分以上の大学が取り組んでいる。続いて多かったのが2位「企画部、IR組織の強化」49・6%、3位「教育の質向上、教学マネジメント強化」45・3%である。これもやはり学長権限の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を評価、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。

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、マネジメントはどうなったか。学校教育法改定前の2015年度調査(調査票回収は2014年6月)結果と今回と比較してみる。この2つの調査は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」と回答した比率は、「迅速な意思決定」はほぼ同じ、「総意で決める」は34・6%から21・5%に減、「強いリーダーシップで一体感」はほぼ変わらず、「トップダウンの傾向」は7・4%から14・2%に増えている。

「自由に提案できる風土」は大きくは変わらず、「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。

「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。

こうして見てみると、変化の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、意思決定や実効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、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。

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 経営計画など他の名称務含	将来計画は持っていない 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%

()内は中期計画の名称で計画を持っている比率

今回の調査では、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。

II、訪問調査から何が見えてくるか

以下は、11の訪問調査大学の特徴を簡潔にキーワードで示してみた。下線部が、大学の改革方向を示す中長期計画、ビジョンやプランである。

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・ <u>中長期運営大綱</u> 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
名古屋外国語大学	<u>中期計画 GFP2018</u> 学長先頭に説明 大学戦略会議 学長室会議 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—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	第7次MP・AP 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	MI21 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

Ⅲ、まとめ—データと事例から何が言えるか。

1、トップの強いリーダーシップを支える組織強化。

第1はトップの強いリーダーシップを支える組織強化である。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。学校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し、実行権限を確保、学長選挙制度の廃止を行っている。厳しい情勢の中で、こうした組織改革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。

この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、総意を得て確立された目標や計画を高く掲げ、前進する。総合的な改革で発展を確かなものにする。危機の時代、一貫した施策こそが大切である。アンケートでも、ほぼ全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。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。

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、アンケート調査や事例でも明瞭である。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の整備が急速に行われていることが分かる。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であり、仮にトップが変わっても、補佐機能が安定していれば一貫した改革推進ができる。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る。

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ころではない。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。

アンケート調査では、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、改定後によく取り組んだところとで、成果は変わらないことが見て取れる。事例では、意思決定機関を整備しながら、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所が多い。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、決まったら断固やり遂げる強さの双方が求められる。

倒産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」というが、意見は大いに聞くが決定したら従う、上からの方針の流れと共に下からの風通しが良く対流する経営、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である。アンケート調査でも、改革の中心にひとつが教育の質向上、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となっていることが分かる。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る。2017年から3つのポリシーが義務化され、2018年度からの認証評価第3クールの柱に教育の内部質保証制度が位置づいた。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ており、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喫緊の課題となっている。

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、この自立的改革こそが内部質保証であり大学の使命である。これを自らの力でやり遂げなければならない。

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、ガバナンス、統治のための組織や権限は極めて重要だが、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、突飛なことをやるのではなく、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。それは目標を高く掲げ、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。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。