

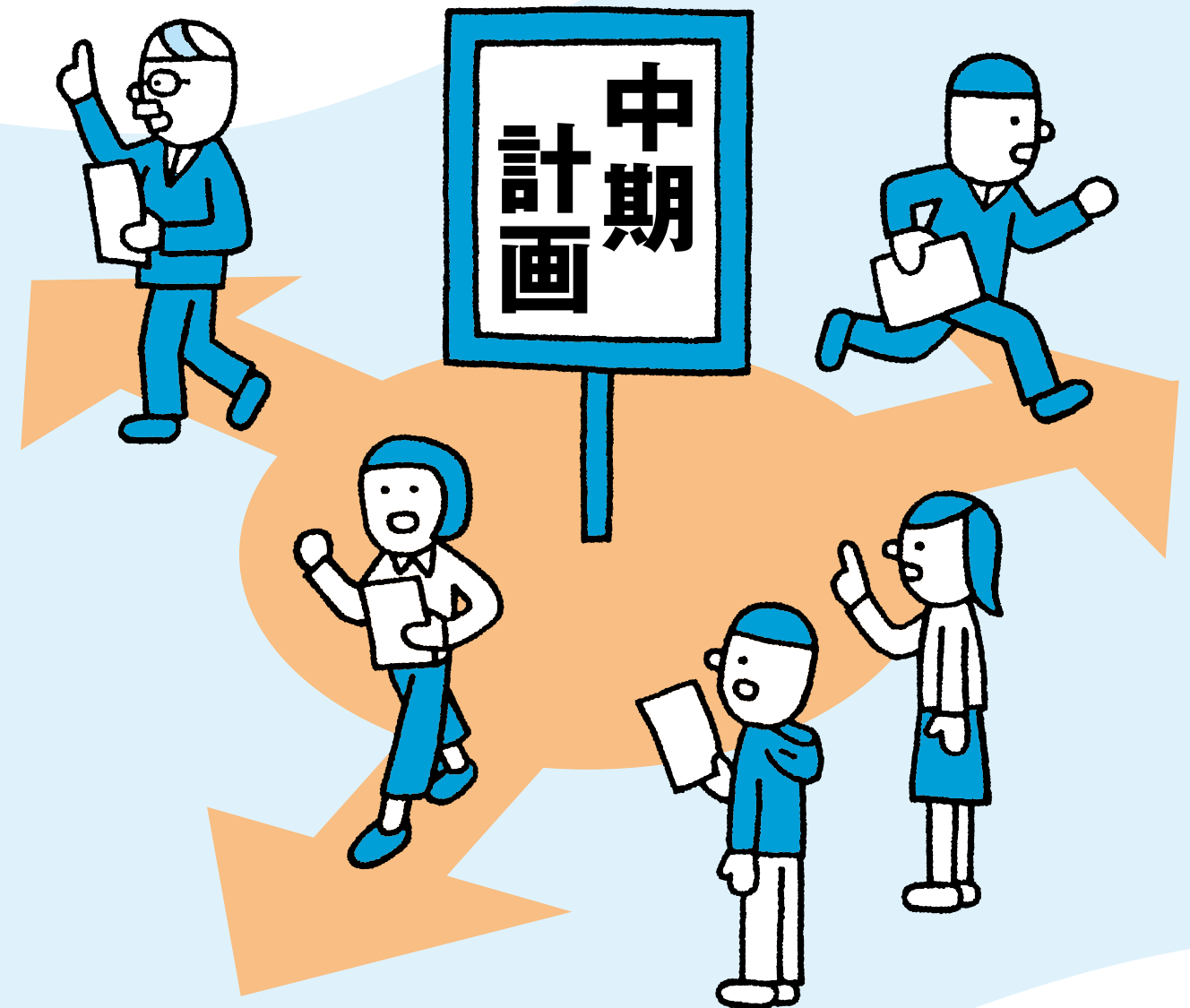
18歳人口減、コロナ禍、社会や産業界の変化、文科行政・・・

これら次々に押し寄せる荒波は、
個人や部署ごとの努力だけではとうてい乗り切れない。
今こそ大学は、「組織力」が問われていると言えるだろう。

この特集では、中期計画を使って、
“チーム”として大学が危機を乗り越える術を考えてみた。

みんなが進める 中期計画

After 計画を判断基準として、**Before** 計画はあっても浸透せず。
皆が同じベクトルに 努力のベクトルがバラバラ・・・
向かって努力



【図表1】みんなで進める中期計画に向けた7ステップ

ステップ	1 現状分析と課題把握	2 ビジョンの設定	3 中期的な戦略・重点項目・KGIの決定	4 実行計画・KPIの策定	5 計画の発表	6 実行	7 進捗の確認・見直し・改善
内容	▶ 自学の状態をデータ、エビデンスに基づいて分析し、課題を共有 ▶ (あれば) 前期の中期計画を点検し、課題を抽出 ▶ 外部環境の変化をインプット	▶ 建学の精神を改めて確認する ▶ 自学の存在意義をふまえたうえで、長期的なビジョン(=大きなゴール)を設定する ▶ ゴールに到達する期限を決める	▶ 計画策定委員会等の会議体を組織し、ゴールに至るまでの戦略を検討する ▶ KGIを決定する ▶ PDCAの回し方も決める(進捗確認の方法、タイミングなど)	▶ KGI*1に対するKPIを設定する ▶ KPI*2を達成するための、実行計画(アクションプラン)を決める	▶ 策定した計画を学内外に発表・共有する	▶ 計画を実行する個人の行動計画に反映させる ▶ 進捗状況(KPIの達成度等)を定期的に集約する	▶ 毎月、半期ごとなど定期的に進捗を確認し、未達成の場合はその原因を分析し、必要に応じて対策を施したり、計画を見直したりする
担い手	理事会／主管部署・財務部／IR担当部署 *ここから計画策定委員会(ワーキンググループ)を交えてもよい	理事会／主管部署	理事会／主管部署／計画策定委員会(ワーキンググループ)など	主管部署／計画策定委員会、ワーキンググループ／各部署など	理事／主管部署／計画策定委員会(ワーキンググループ)など／全構成員	全構成員	理事会／主管部署／IR担当部署／各部署など
ポイント	・ 他大学(ベンチマーク校)とも比較・分析をする ・ 学外からの評価や声も聞くと社会的な立ち位置を確認しやすい	・ 「建学の精神」を現代的に解釈し、パーパス(社会的存在意義)を定める	・ 計画策定委員会等の会議体には、大学の将来を支える若手・中堅の教職員も含める ・ KGIは、極力客観的数値で測ることができ、努力すれば達成可能なものに	・ 現場で策定したほうが参画意識が高まる ・ KPIは、KGIとの因果関係が強いもの、極力客観的数値で測ることができ、努力すれば達成可能なものに。定性的なものなら5W1Hで・項目数は精選する	・ 学内は、管理職だけでなく、全構成員に共有する ・ 学外向けには、Webサイトで掲出するだけでなく、特に重視したいステークホルダーへの広報は手厚くする	・ 中期計画達成に向けた一人ひとりの行動を促す人事評価制度を設けたり、新規教員採用においては中期計画の方針に合う人物の採用をしたりするなどの、マネジメントシステムもあると効果的	・ 外部環境の変化が著しい中、少なくとも1年ごとには進捗状況から計画を点検し、場合によっては計画を見直したい

*1 Key Goal Indicator。重要目標達成指標 *2 Key Performance Indicator。重要業績評価指標。KGIを達成するためのプロセスの進捗を測る。P.10参照

「現状を把握して共有し、大きなゴールを設定しよう。」
まず行うべきは「現状分析と課題の把握」。これは、「正確に」把握することがポイントだ。そこで、IRの出番である。中期計画の大幅な見直しをした東北学院大学では、最初にIR課が学内のデータを集め、議論のベースを提供したが、「特に自校の歴史と経営上重要な学生募集や財務の状況変化などは、部局が異なると正確に認識されていない面もあった」(同

Q 最初から始めるべき？

POINT 中期計画は、大学の組織力とブランドを向上させる

標が明確になり、「やるべきか、否か」を判断しやすくなる。
さらに、中期計画の中で大学の個性を打ち出すことができれば、大学のブランドを向上させることにもつながる。近年、大学はさまざまなステークホルダーと協働し、社会課題の解決を図ることが求められている。この役割を果たす意味でも、「この大学がどこをめざしているのか」を、長期ビジョン、中期計画等を通じて社会に発信することが大切だといえよう。

POINT 現状分析と課題の把握が全ての出発点になる

「現状分析と課題の把握が全ての出発点になる」
「現状分析と課題の把握が全ての出発点になる」

大学IR課齋藤渉課長補佐)という。この「正確に」は、抜け漏れなく「全て」集めることも含まれる。「改善できるかどうかは別として、学長室で全ての課題を集め、議論した。それにより、やるべきことが見えてきた」(日本文理大学吉村充功学長室長。不正確な認識に立った計画としないためにも、まず財務状況の分析、学生募集状況や中退率などの経営に関わる重要データの収集・分析に取り組もう。加えて「これまで掲げてきた大学のあるべき姿に対して現状はどうか」という視点での検証は、ビジョンづくりに役立つ。二松学舎大学では、学外のステークホルダーにもアンケートを行い、客観的に自学のポジションを確認したうえで、自分たちがどんな姿になりたいのかを議論し、長期ビジョンという大きなゴールにまとめた。なお、ビジョン設定にあたっては、私学なら「建学の精神」の現代的な解釈や、近年注目される「パーパス」(社会的存在意義)という視点も取り入れた。

何のための中期計画か？

Q 社会変化が激しい中、中期計画を立てる意味は？

A 変化が大きいからこそ、構成員が同じ方向を向いて進むための羅針盤が必要。
予測困難な時代だからこそ、中長期的な計画は必要だ。なぜなら18歳人口の減少に加えて、変化の波の連続で目まぐるしく環境が変わる中で、向かうべき方向が定まらないままに各自バラバラな方向を向いたまま目先の問題解決に終始してしまい、気づいたら経営が悪化、という状況になりかねないからだ。「定員未充足が続く中、各自目先の仕事で手いっぱいだった現場のベクトルを、再建に向か

わせたのが中期計画だった」(北陸大学木下雅之企画本部長)という声のように、中期計画は大学の組織力を見直すよい機会となる。ただ、往々にして大学では経営への危機意識から、まずはトップだけで中期計画を立てがちだ。しかし、多くの大学を取材した結果、「これからの自分たちの羅針盤づくり」には、現場の教職員にも参画してもらいうことをお勧めしたい。それにより、「大学の現状と危機意識」や「めざすべき方向性」が共有され、現場の計画への納得性を高め、主体的な取り組みを促すことにつながるからだ。

また、大学という組織は、さまざまな立場から意見が出てまとまりにくいのが、中期計画によって目

「計画はあれど現場に浸透せず実行されない」「KPIの設定が難しい」など、大学関係者から寄せられた諸問題。先んじて中期計画に取り組む大学の知恵と工夫から、計画の実効性を高めるヒントを提示したい。

何のため？ どうつくる？ 実効性を高めるには？ 中期計画の諸問題



文 / 本間学

パーパス×中期計画

これからの中期計画に求められる 「社会的存在意義」という視点

“パーパス”とは「社会から見た自学のあるべき姿」 自学の持続可能性を高めるために活用を

近年、企業戦略におけるキーワードの一つとして“パーパス”という概念が注目されています。“パーパス”とは「社会でなぜその組織が必要なのか?」という問いへの答えで、「社会的存在意義」とも言い換えることができます。今後、社会から必要とされなければ持続できない、という危機感から、企業ではこれを組織のミッションやビジョンを定義する根幹としています。

一方で大学には設立の原点である、建学の精神があります。これは自ら「われわれはこうありたい」と規定したもので、「社会から見て自学は何者であるか」を示すパーパスとは視点が異なります。今後、大学は社会から必要とされる存在であり続けなければ生き残ることが困難です。企業に限った話ではなく、大学もまた中期計画の中で“パーパス”を掲げる意味は大きいでしょう。

(株)進研アド
改革支援室長

高坂栄一

こうさかえいいち●(株)ベ
ネッセコーポレーション(旧福武
書店)入社以来、高校向け、大
学向けの教育事業に携わる。
(株)ベネッセキャリア取締役
教育事業本部長を経て、現職。



中期計画との関連で言えば、パーパスがなくても中期計画は立てられます。しかし環境変化が激しく、先が見通しにくい時代においては、「自分たちは社会において何者なのか」を経営の上位概念として明確にしておいたほうが、自学の方向性が明確になり、それを旗印として中期計画も取り組みやすくなるはずです。

加えてパーパスは、インナーブランディングの面でも意味があります。中期計画を実質化するために重要なのは、計画を各部署の役割、教職員一人ひとりのアクションに落とし込むこと。それには、まず「自分たちの活動は、社会にどんなよい影響を与えるのか」を意識し、共有することです。

このように建学の精神と共に社会的存在意義を落とし込んだ中期計画こそ、自学の持続可能性を高めるといっても過言ではないでしょう。

【図表4】議論のためにインプットすべき情報
(いずれも複数年の推移を見る)

学生募集	・募集倍率 ・定員充足率 ・入試難易度(偏差値)	・入試区分別の状況 ・募集地域や高校 ・高校からの評判 など
教育・ 学生支援	・成績や学修時間 ・学修成果 ・学生調査結果 ・中退率	・就職データ、企業からの評判 ・奨学金受給率 ・留学生や海外派遣留学比率 や数 など
研究	・論文数(国際共著論文数) ・被引用論文数 など	
財務	・収入の状況(学納金・手数料・補助金・寄付金・外部研究資金…) ・支出の状況(人件費・教育研究費・管理費…) など	
人事	・構成員の内訳 など	
地域	・地域からの評判・地域連携企画の実施状況と成果 など	
外部環境 の変化	・高校教育の変化 ・18歳人口動態 ・産業構造の変化 ・高等教育の国際的な情勢 など	・文科行政の変化、見通し

議論がかみ合わない…。
議論のベースとなる情報を共有しよう。

「中期計画やビジョンなど、正解のないテーマの議論は、ゼロベースでやってもかみ合わないのは当然。会議の前に課題や論点を整理したり、コアな部分を詰めておくような準備を」(北陸大学木下企画本部長) というアドバイスのように、主管部署が中心となり、

POINT

議論する前の準備が肝心

まず議論の土俵を用意しよう。ここでは、議論の大前提として、策定メンバーにあらかじめインプットしておきたい情報を整理している【図表4】。財務や学生募集状況といった経営の基盤となるデータのほか、教育・研究・地域貢献に関すること、加えて外部環境の変化に関する情報も共有しておきたい。

【図表2】「みんなでつくる」しくみ

大学	工夫例
日本文理大学	執行部と現場をつなぐ学長室を設置。学長室と各部署が話し合いながら、マスタープランに基づいたアクションプラン(実行項目)とKPIを数か月かけて策定
龍谷大学	計画の策定にあたっては、若手教職員による将来構想タスクフォースを設置するほか、全教職員から意見を募るワークショップを実施し、計画を自分ごと化することに努めている
東北学院大学	若手教職員のWGを立ち上げ、第I期計画の中間検証および第II期計画の策定に参画させる。方針について学内でパブコメを求めたり、管理職以外も説明会に参加できるようにする

誰に意見を聞くべきか?
A 学内だけでなく、学外の声にも耳を傾けて。
中期計画の策定にあたっては、前述のとおり、トップだけでなく、現場の教職員の問題意識や意見を吸い上げることが、計画の実効性を高めるうえでは重要だ。また「学修者本位の教育」が求められる今、在学生の声にも耳を傾けたい。「学生の声を聞くワークショップを開いたところ、学生からさまざまな改善要望が出されたため、それら

POINT

「みんなでつくる」しくみをつくる

画」になるため、納得度が高まり、主体的に実行しやすくなる。中期計画の策定・推進を担当する会議体の下に、若手・中堅の教職員をメンバーに入れたワーキンググループを設置し、現場の意見を反映させている大学も多い。なお、日本文理大学のように、1期めはトップ、2期めは学長室主導、3期めはボトムアップと、段階的に現場主導にする手もある。このようにトップダウンとボトムアップをうまく融合させるしくみを整えよう【図表2】。

【図表3】計画策定時のヒアリングの例

大学	計画名	ヒアリング対象	ヒアリング内容
二松学舎大学	N' 2020Plan (2012年策定)	学生、保護者、卒業生、教職員、役員等	「2020年のあるべき姿」「建学の理念を体現した人材イメージ」「ビジョン実現に必要な具体的改革・改善事項」などについてアンケート調査を実施
	N' 2030Plan (2017年策定)	学生、教職員、役員・評議員、取引先金融機関、業者等	「N'2020Planの検証」「N'2030Planでの改革事項」についてアンケート調査を実施
龍谷大学	龍谷大学基本構想400 (2020年策定)	教職員	全学教職員ワークショップを開催し、計画案と関連した7つのテーマについて意見交換(約180人が参加)
		学生	全学学生ワークショップを開催し、解決してほしい課題や大学のあるべき姿等について聞く(約150人が参加)

POINT

外から見た自学の姿や期待は、中期計画のよい検討材料になる

を構想や改革の参考とした」という龍谷大学の例は参考になるだろう。さらに、自学が今後、この社会の中で教育研究機関として継続していくには、学外のステークホルダーからの評価や意見も取り入れ、社会的な存在価値を高めることも必要だ。対象としては、在学生の保護者、高校教員、卒業生、地域関係者等が挙げられる。取引先にもアンケートを実施している二松学舎大学は、ネガティブな意見も重視しているという。「自分たちが思う姿と外部から見た姿が乖離している場合、その溝を埋め

るための前向きな議論につながる」(学校法人二松学舎・水戸英則理事長)。

「地域の大学」を標榜している大学であれば、地元からの信頼が経営の命綱である。高校や高校生、保護者はもちろん、地域の自治体や企業、市民の課題は何かを探り、自学への期待を中期計画に取り込むことが、地域での存在価値を高めることになろう。

財務×中期計画

中期計画の実効性を高めるには 財務との連動が不可欠

計画の策定・推進では常に財務を意識すべき

中期計画を策定する際、長期ビジョンと同様にしっかりと財務計画を立てておく必要があります。財務と連動していない中期計画を推進しようとすれば、文字通り計画倒れになってしまうからです。本法人は毎年、外部の格付け機関から財務の格付けを受けており、その際に立てた向こう5年間の収支予測を中期計画の裏付けとしています。

大学の財務は、法人の運営状況や大学の学生募集動向に大きく左右され、先の予測が難しいものではありません。しかし、大学の主要収入項目である学納金、資産運用、補助金、寄付金や、主要な支出項目である教職員人件費、奨学金、教育研究費などは可能な限り精緻に見通しを立てておくべきでしょう。同時に収入に関わる学生募集計画、支出に関わる教職員の人事・採用計画も先まで考えておく必要があります。

学校法人二松学舎
理事長

水戸英則

みとひでのり ●1969年日本銀行入行。日本銀行青森支店長、株式会社肥後銀行常務取締役等を経て、2004年学校法人二松学舎事務局次長。2011年9月より現職。



財務は各部署の実行・行動計画にも影響します。本学では中期計画達成に向けたアクションプランを年度単位で策定しています。年度で区切ることによって予算とのリンクが容易になり、PDCAサイクルを回しやすくなるためです。また、中期計画推進の主管部署を企画・財務課にして、事業企画立案と予算措置を同時に行えるしくみを設けています。

中期計画の見直しを行う際は、自学の現状と将来を考えるだけでなく、過去20年の財務状況を分析することも重要だと考えます。統計学的な分析は、その組織の過去の姿を正確に映し出します。そして長いスパンで見えていくほど外部環境の変化の影響も分析できるはずです。収入が減ったとき何が起こったのか、コストが増えた要因は何かを分析し、過去の失敗は繰り返さないことが肝要です。分析によって自学の課題が浮き彫りになった場合、それが短期的に解決できるものか、長期的に取り組むべきものかを判断し、計画に解決策を盛り込むとよいでしょう。

Q 意思決定が進まない。 上手な会議のコツは？

A 会議前から意思決定しやすくなる環境整備を。参加者の気持ちや行動を1つのベクトルに向かわせる準備をしたうえで会議に臨めば、メンバーの総意としての意思決定が自ずとしやすい。まず、事前に会議の目的と、意思決定がゴールならそのために必要な議題を決め、参加者に伝えること。そして、全体的な方向性やコアとなる内容は、主管部署からたたき台を示すこと。ただし、参加者が積極的に関与することも重要であるため、「会議前に決めておく部分」と「会議で議論したうえで決定する部分」のバランスを取ることも大切だ。

中期計画で何を決める？

Q 実効性が高い 項目の立て方は？

A ビジョンを出発点として、項目の整理、重み付けを考えること。

中期計画は大学が5年後、10年後、めざす姿（ビジョン）を実現

会議の場でメンバーの納得感を高める工夫も求められる。意見を出す際は、文部科学省の資料や外部コンサルタントがまとめたデータなど、第三者的な視点も交えながら「一部の人間が思いつきで主張しているわけではない」ことを示すのもやり方の一つだ。とはいえ、中期計画のような重要な計画は、結論が出にくい。その場合は責任者がその場で決めることを決断し、「より高いレイヤーで決める」「現場側の意見が必要」など、ケースに応じて次のアクションを決めよう。主管部署の目項からの各方面へのコミュニケーションも欠かせない。

POINT 重要なのは、事前準備、段取り、コミュニケーション

するために、何に挑戦するかを定めるものだ。「第1期計画は、ルーティンワークも織り交ぜた計画だったため、将来に向け、具体的に何をすべきか不明瞭だった」（東北学院大学）という例もあるように、なすべきことを全て入れるのではなく、大学の状況に応じて項

【図表5】ゴールから細分化、詳細化して項目に落とし込む～北陸大学「第1期中期計画」の例*

長期ビジョン	戦略	KGI	重点項目	基本方針	KPI	行動目標	行動計画	アクションプラン
2025年までに学生の成長力No.1の教育を実践する大学となる	▼学生の成長を支える魅力ある教育・研究の実践 ▼教職員の活性化 ▼安定した経営基盤の確立	▼入学率確保 ▼退学防止 ▼就職率向上	①教育改革	多様な学習歴を持つ学生が入学してくる中、まずもって重要なのが、学生が目標を設定し…	①薬剤師国家試験合格率（新卒） …………… ⑤公務員採用合格率（新卒） …………… ⑦TOEIC750点以上取得者 ……………	・3つのポリシーの明確化と実質化 ・カリキュラム・ポリシー（CP）に基づいた学力の保証 ・初年次教育と教養教育の再構築 ・学生の能動的な学修を促すための取り組みと教育力及び教育の質向上	①3つのポリシーを点検と… ②学修成果の調査・測定の… ③大学全体としての共通の…	…………… …………… ……………
			②学生支援					
			③研究活動活性化					
			④国際化推進					
			⑤地域・産学官連携推進・ネットワーク強化					
			⑥入学者確保					
			⑦経営基盤強化					

※詳細な計画書には、さらに重点項目別に、「責任者」「担当部局」「関係会議体」「年度別アクションプラン」を記し、実効性を高めている

*北陸大学の資料を基に編集部にて作成

Q 中期計画に基づき 企画を提案したが 予算がなかった！

A 財務計画とセットで考え「教学と経営の一体化」を図ろう。

これまで学校法人は、キャンパス整備や学部新設などの投資を繰り返すことで学生を増やし、経営の安定を図ってきた。一方、学生の教育をどうするのかは、大学に任せられてきた。しかし、今、社

POINT ビジョン達成のために挑戦
することを整理する

会や受験生から問われているのはその大学で「何を学び、身に付けることができるのか」といった教育の質だ。折しもコロナ禍で施設が十分に活用できない状態が続いている。今後は、経営上も教育の質向上に向けての投資を重視すべきだろう。

一方でどんなにすばらしい中期計画を立てても、そこに財務計画の裏付けがなければ、「絵に描いた餅」で終わってしまう。そうならぬためにも、中期計画は財務計画とセットで検討しよう。

ただし、飛躍的な収入増が見込みにくい状況では、よい企画が現場から出ても、新たな予算を投下しにくい。しかし現場の志気を上げる工夫は可能だ。例えば、「業務効率化のアイデアを募集し、優秀な案には報奨金を出したり、財務と理事会で検討し、次年度にその部署に特別予算をつけたり全学の実行計画に反映させたりする」（二松学舎大学）や、「各部署に学長室から予算の使い方を提言し、削減された予算を中期計画で定めた取り組みに投下し、特色化を推進している」（日本文理大学）のような取り組みもある。

POINT 施設設備だけでなく、教育の質が経営指標に

教学マネジメント×中期計画

「教学マネジメント指針」を
“自学に落とし込む”ためのコツ

遠回りでも I から整えることが一番の早道

3つのポリシー、IR、学修成果の可視化…etc.。文科省から出されてきた数々の教育設計施策。これら全てのパーツをつないで収斂させ、方向性を示したものが、「教学マネジメント指針」です。そのため、まずは素直にⅠから順に自学の現状を俯瞰することが肝心です。しかし往々にして、とりえずⅢの学修成果の可視化用にアセスメントを導入するケースが多く、その場合、結果を報告して終了、その後の教育改善に結びつかないことが少なくありません。そもそもDP自体が達成度を測ること前提で作られていない、という大学が殆どです。中期計画策定を機に、思い切って見直す、もしくは、育てたい能力要件を別途策定してみてもよいでしょう。次に重要なのが、最終的にマネジメントサイクルを機能させるために、各段階で合意形成をすることです。納得感がなくⅢに進むと、「自分の科目ではこんな能力は育成していない」という

話になり、教育改善の歯車は止まってしまいます。ちなみに教学マネジメントは学位レベルで回すことが中心に据えられています。Ⅱの授業科目・教育課程の編成・実施を行う中で、各教員が学位のDPの中で何を担うのか自覚しやすくなったり、中には定めていてもどの科目でも育成していない能力があることが判明したりします。このように教学マネジメントは可視化までの過程こそが重要で、FDの実質化にもつながります。Ⅰ、Ⅱ、Ⅲが整ったら、エビデンスを基にしてFDへの展開、カリキュラム改定などを検討します。「エビデンスを基に施策が決定されていること」や「学修成果をデータで表し、それを基に教育を改善する文化があること」は、公表すれば、教育力ブランディングにつながるでしょう。下の図をよく見ると、授業レベルの歯車が回ること、学位レベルの歯車が回り、結果的に大学の歯車が回ることが表現されています。このように教学マネジメントへの取り組みは、大学の教育機関としての持続可能性を高める中期計画の要そのものなのです。

撮影／荒川潤

(株)ベネッセi-キャリア
教育事業本部

木村英司

きむらえいじ●2013年(株)ベネッセコーポレーション入社。高校教育支援に携わった後、2016年より大学の教育改革支援を担当。教学領域におけるPDCA設計支援を多数実施。



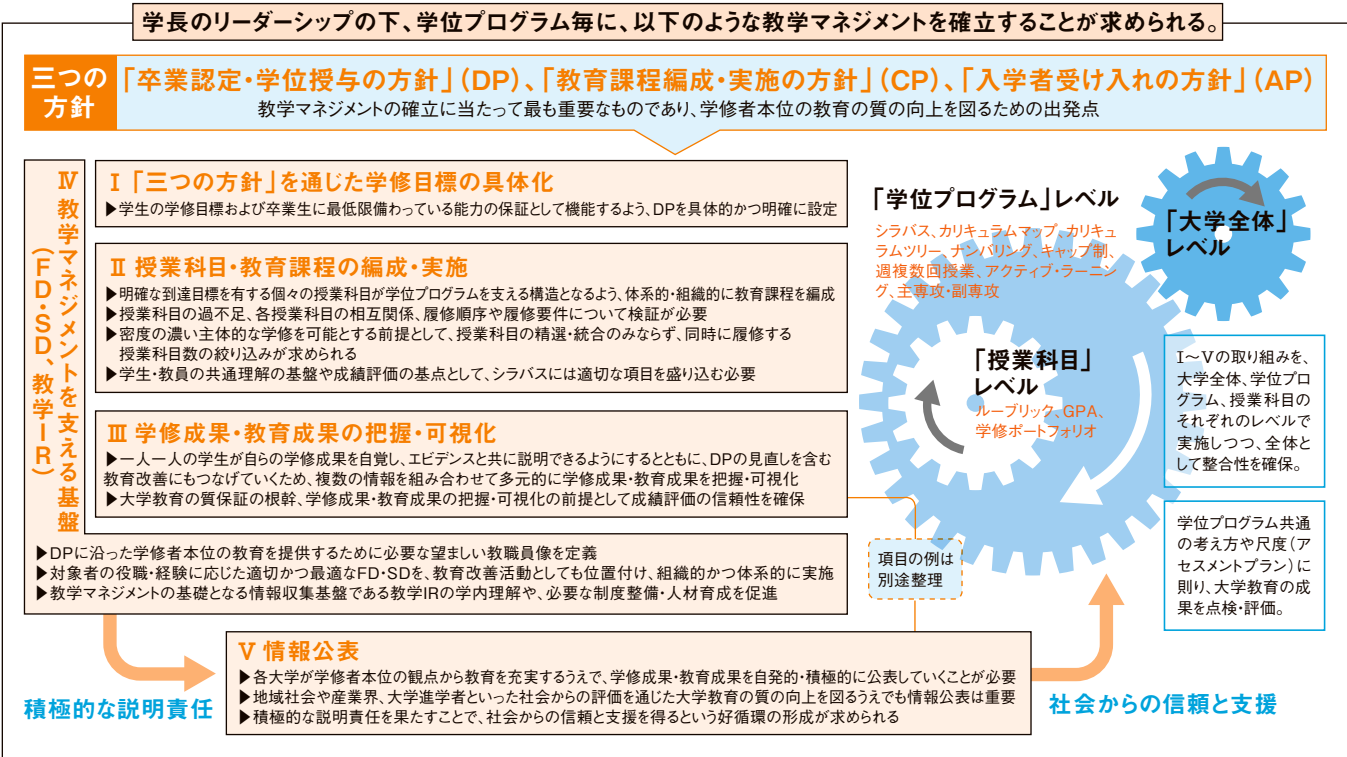
【図表6】定量的なKPIを設定し進捗を可視化する～ニ松学舎大学の例

	経営基盤	入学	教育	就職	卒業後
コア指標	積立率	志願者倍率等	学生満足度	就職率	現住所把握率
	事業活動収支差額比率	入試難易度(偏差値)	授業評価	大企業就職者数(従業員3千人以上)	
	経常収支差額比率		授業外学習時間		
	教育活動収支差額比率		DP達成度(外部アセスメント)		
戦略指標 レファレンス指標	収容定員充足率	HPアクセス数	受け入れ・派遣留学生数	金融業就職者率	寄付金額
	入学定員充足率	給付奨学金額	海外交換留学協定校数	公務員試験合格者率	寄付金件数
	志願度・人気度		ラーニング・コモンズ活用度	教員採用者数	
	運用資産余裕比率	入学選抜方式別追跡調査結果		本学出身者が代表を務める組織数	ホームカミングデー参加率
		偏差値別出身校		上場企業内定者数	

*大学の資料を基に編集部にて作成

「絶対条件」だ。よってKPIは最終到達点との因果関係が極めて高いもので設定すべきだ。中間目標に数値を置くような単純なものではないことに注意しよう。2つ目は、達成度がわかるように、できるだけ数値化できる客観的な指標にすること。【図表6】はニ松学舎大学のKPIの例だが、同大学では、学部ごとに複数のベンチマーク校を設定し、KPIに対するベンチマーク校の平均値と自学の実績値の差分を出して、結果をダッシュボードで学内に共有している。これによって教職員が自学の状況を俯瞰的に把握できるようにし、計画への参画意識の向上につなげている。3つ目は、目標値を「努力すれば実現できる」レベルにすること。なぜなら現場の志気は、達成への道筋をイメージできてこそ、上がるものだからだ。ベンチマーク校の数値、行

【図表7】「教学マネジメント指針」概要



*文部科学省資料を基に作成

Q 教学マネジメントを
どう盛り込むべきか？

A 教学マネジメントのしくみづくりこそ、中期計画。教学マネジメントとは「教育を常に改善するサイクルを回し、教育の質向上を図るしくみの構築」だ。教育機関である以上、教学マネジメントこそ、大学の中期計画そのものと言える。これを中期計画に盛り込むポイントは3つある。1つ目は「自学で、どんな人材を育成するのか」というKGI(学修目標)をDPから具体的に設定すること。2つ目は、そのための教育プログラムの編成、実施。3つ目は、学生の成長プロセスをチェックすること。各学年で学生自身が「何ができるようになったか」を実感できるフィードバック

PDCAをどう回すか？

POINT 客観的な指標を立て、実現性のある数値を掲げることが肝要

POINT 教学マネジメントⅡ「大学の持続可能性を高めるしくみ」

をやる仕掛けづくりも大切だ。これらを通じて教育の質向上を図るしくみを考える際に参考になるのが、文部科学省から出された「教学マネジメント指針」だ【図表7】。なお、教学マネジメントでは学位プログラムレベルのPDCAが果たす役割が大きい。総合大学だと全学と学部でバラバラなDPにどう横串を刺すか、学長の力量が問われるだろうし、主管部署が各学部に入って、現場の主体的なアクションを引き出すマネジメントも求められる。認証評価でも、担当部署はあるが、PDCAサイクルのしくみができていないと指摘を受けた大学が多い。中期計画策定を機に、実質化を図りたい。

することが肝要だ。学生募集の指標には、今後は「第1志望の学生割合」なども加え、そのための施策に取り組みたい。

【図表9】withコロナによる検討事項の例

□経済状況や受験生の意識変化の学生募集への影響 □オンライン授業の質保証のあり方 □オンライン授業の在学生以外の活用 □オンライン授業拡大の中での施設・設備計画の見直し □新たな対面授業のあり方 □サークル・部活動など教育以外の大学コミュニティ活動のあり方 □地域社会との関わり方 □国際交流事業の新たな戦略、手法 □教職員の働き方、人事制度 □危機管理体制の見直し	など
---	----

いづれにしても、「教育機関だから失敗は許されない。何があっても最初の計画を完遂すべき」ということはない。長期ビジョンの実現に至る道は1つではない。実行計画に関しては原因を分析したう

Q 計画を見直すタイミングやポイントは？

A 達成状況の遅れの要因が外部環境の変化であった場合は柔軟に見直しを。中期計画は一般的に5年程度の長さで立てられるが、この期間が終了するまで全く見直しできないわけではない。思うように進まない項目に関しては、それが外部環境の変化によるものなのか、内部要因によるものなのかを分析し、外部環境の変化が主な要因である

場合は、実行計画の見直しをするといだろう。ただし、KPIの目標値を下げることは慎重に判断したい。安易に下げってしまうことで、計画全体が崩れる可能性があるからだ。逆に想定よりも早く目標を達成した項目については、新たな目標を設定し、次のステップに進むとよい。

本年度はコロナ禍の影響により、オンライン授業の導入・実施が加速した。今後は対面×オンラインのハイブリッド授業の導入も進むと考えられる。環境整備はもちろん、「オンラインにふさわしい授業編成をどう構築していくのか」「オンライン授業に必要な教員のスキルをどう上げていくのか」「そのためのFD・SDをどうするのか」などは、今後の計画の見直しの際に議論すべき事柄だろう。

Q 中期計画の情報公表にどう取り組むべきか？

A 構成員の自覚を促し、ブランディングにつながるため、積極的に取り組もう。現時点では中期計画そのものを公表する義務はないが、中期計画の成功のためには、積極的に情報公表に取り組んだほうがメリットが多い。まず、自学の方向性、人材育成の方針を社会に発信することで、教職員がそれぞれの立場で責任を自覚することにつながる。実現に向けた本気度が向上するはずだ。日々の業務へのモチベーションや大学組織への帰属意識の高まりも期待できる。

また、社会や地域、受験生や高校に対して、自学が今後どのようなビジョンで教育を提供していくか、その成果は出ているかについて、中期計画やその進捗報告の中で発信していくことは、ブランディングそのものだ。ブランディングとは自学が誰にとってどんな

POINT 情報公表は中期計画の重要項目

存在であるのか、共通理解をつくりあげる行為だ。変化の激しい社会の中では、企業はもちろん、大学も「パーパス(社会的存在意義)」を意識した経営が求められることから、義務対応としての情報公表ではなく、中期計画の重要項目として、取り組みたい。

積極的な例としては、例えば二松学舎大学では、年度ごとに「アクションプラン」年次報告書」を発行している。龍谷大学でも、特設サイトを設けたり、冊子を作成して学外のステークホルダーに配布したりしている。

ただし、学外のステークホルダーに発信する場合、相手にきちんと伝わる形にしなければ公表の意味がない。高校教員に伝えたいのであれば高校向けに情報を再編集した配布物をつくる、高校生とその保護者に伝えたいのであれば情報の一部を再編集して大学案内に掲載するなど、受け手に応じた情報の出し方を考えるべきだ。

いづれにせよ、学内だけでなく、学外に対してもオープンなコミュニケーションをとる中期計画が、大学の組織としての力を高め、社会から支持されることに資する。

【図表8】進捗管理の工夫例(二松学舎大学の場合)

	毎月	年度末
全体	▶「アクションプラン(AP)推進管理委員会」が確認し、必要に応じて計画を修正する。前年度の「未進捗重点課題」についてもフォロー ▶理事会に状況報告	▶経営層と各部課長が各部署の進捗を確認するミーティングを実施、各部署の課題を共有化 ▶各部署が入力した進捗状況に各担当理事がコメント、AP推進管理委員会が検討し、次年度計画に反映
部署	▶「部課長会議」で各課別APの状況を確認、複数部署間連携の調整 ▶システムに進捗状況入力	
個人	――	▶課別APをもとに立てた「行動計画」の達成状況に応じて評価、期末手当に反映
工夫点	▶全学>課別>個人の行動計画までブレークダウン ▶全員がダッシュボードで全体の進捗を確認・共有 ▶毎年見直すことで時代の要請や環境変化に速やかに対応	

*大学取材を基に編集部で作成

Q 実行計画の進捗を管理する際のコツはある？

A 定期的な進捗の管理は必須。タイミングはKPIの性格に応じて決める。進捗管理は一定の時期を定め、定期的に行うべきだ。二松学舎大学では、計画全体の進捗管理、部署ごとのアクションプランの進捗管理を毎月実施し、さらに年度末に取りまとめて、学内に共有している【図表8】。ただし、個人計画の達成状況報告は、頻繁すぎる

と通常業務に支障が出るため、年度末の1回にとどめている。そのほか、日本文理大学では年2回、北陸大学では中期計画全体は年1回、連動した単年度事業計画は前期末、年末と年度末の3回で進捗管理と結果共有を行っている。項目によってはためにチェックすべきものもあるだろうし、逆に短期間では成果が測れない指標もある。決めたKPIの性格に応じて、進捗管理の頻度を設定するのがよいだろう。

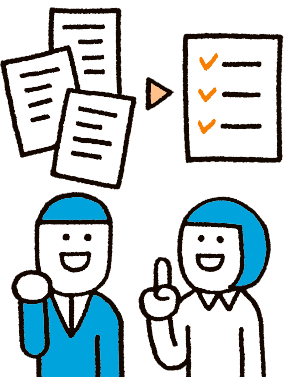
なお、今号で取材した複数の大学から「実行項目を多く設定し

Q 中期計画をうまく進める組織・人事の工夫は？

A 計画達成に向けた各部署の役割を明確化し、責任を自覚してもらう。主管部署だけが動いても計画は進まない。実行する各部署、各教職員が主体的に動いてこそ計画全体がうまく進んでいく。そのためには、前述のように、まず、計画の策定段階から一人でも多くの現場の教職員を参画させ、大学の将来10年後、20年後の自分に責任を持つ自覚を促し、アイデアも出してもらおう。その次に、項目ごとに担当部署と責任者を決め、マスタープラン(重点実行項目)を

POINT 主体性を求めるのではなく、主体性を促すしくみが大事

基に、実行計画やKPIの策定に関わり、現場にも、中期計画に対する役割と責任を担ってもらう。加えて、中期計画を個人の年度計画までブレークダウンさせ、各人の中期計画の役割と責任を明確にすること。待遇面のインセンティブを設け、大学の将来をよりよいものにするための取り組みが個人のメリットになるしくみもあると、さらに計画達成への主体的な取り組みが期待できる。二松学舎大学では、所属部署の計画に対して、各職員に「担当課題を年度末までにどういう姿に持っていくのか」を決めてもらい、年度末にその達成度合いに応じて、通常の人事評価とは別にインセンティブを与えている。職員の意欲を損なわないためにマイナスイ評価はせず、プラス評価としてのみ使っている点も参考になる。



東北学院大学 学生数：約11100人 学部数：6学部		北陸大学 学生数：約2600人 学部数：4学部		二松学舎大学 学生数：約3000人 学部数：2学部		龍谷大学 学生数：約20000人 学部数：9学部		日本文理大学 学生数：約2500人 学部数：2学部	
中期計画の 主管部署	法人事務局庶務部企画課、 学長室IR課	企画部		企画・財務課		学長室(企画推進)、IR室		学長室	
計画内 での 位置付け									
中期計画 における 役割	- 大学の将来像の明示 20年後を担う教職員による中間検証推進 - 現状把握のための各種データ提供、それに基づく提案 - パブリックコメントの募集 - 中期計画説明会実施	- 中期計画策定、進捗管理の事務局を務める。各会議体の課題整理、アクションプランなどの策定を支援 - 法人や執行部の意向をまとめ、推進、進捗管理のしきみをつくる - 現状把握のための情報収集と提供 - キックオフ説明会実施 - 進捗報告書の作成と全教職員に公開	- 中長期計画策定、運営の事務局を務める。部課別アクションプランの策定支援、進捗管理などを支援 - KPIダッシュボードの管理 - 財務担当として、キャンパス整備計画の推進、財政基盤の維持など	- 中長期計画策定、運営の事務局を務める。各会議体の課題整理、情報収集、アジェンダの設定などを支援 - 進捗管理・事業検証作業(年2回)の推進 - 現状は学長室(企画推進)が、IR室を兼務。将来構想タスクフォース等に情報を提供	- マスタープラン(5年)の策定 - 各部署におけるアクションプラン(1年)策定の推進・支援 - アクションプランの中間報告会(夏)、審査会(年度末)を開催 - 各部署に予算の使い方を提言				
業務 遂行上の 工夫点	- 策定前に現場の意見を吸い上げ、計画の浸透に努める 20年後の大学を担う若手教職員をWGメンバーに - 学長室IR課のサポートによる、データやエビデンスに基づいた検討、決定 - 主体性を持たせるため、実行計画や予算、KPIは現場が作成し、調整する	- 最初からボトムアップでやろうとすると議論が拡散する。まずは全体を俯瞰できる部署(企画部)が原案をつくる - 主体的な行動を促すために、努力すれば達成可能なKPIを設定し、実行計画は現場が作成する - WGはより多く、多様な人に参加してもらい、大学の未来を担う意識を醸成する	- KPIの達成度やベンチマーク校との比較を全教職員に公開 - 格付け機関に財務状況のチェックを依頼。計画実現の財政的な基盤を固める - 事務局はあくまで裏方なので、前面に出ないようにする	検討メンバーや学内構成員の主体性を喚起することを重視。学内全構成員が計画を“自分ごと”化することを目的に、若手教職員による将来構想タスクフォースを設置。また全教職員や学生から意見を募るワークショップを実施	「学長室」は教職協働の組織として、(事務組織ではなく)大学組織の中に設置 - 各学部の副学部長や事務方の次長など、各部署のNo.2が兼務。トップと現場の橋渡し役を務めている				

実録！

学長室／企画部の現場

REPORT

中期計画の策定、浸透を担う、学長室や企画部などの部署。ここでは、主管部署の動きに焦点をあて、P.20～29で紹介する大学の工夫を拾い上げる。

トップと現場をつなぐ
コミュニケーションの結節点

中期計画の策定と浸透を支える部署の重要な役割が、トップの意向を現場に、現場の声をトップに伝えること。それを全うするには、双方から信頼される必要がある。日本文理大学学長室のメンバーは、副学部長や次長など上にも下にも話を通じるNo.2で構成されている。「普段から各部の企画相談にのることで、学長室が言うならしかたないね、という空気を現場が持つてくれている」(吉村充功学長室長)。また、トップと現場、教員と職員とは同じ取り組みでも見える景色は異なることから、伝える相手に合わせ適任者が説明しているという。北陸大学では計画の「司令塔」として企画部を新設。指揮を執る木下雅之企画本部長は、教務畑の出身だ。「法人の管理部門だけでやると、教員から

教学に疎いと思われるのでうまくいかない。中期計画は教学マネジメントのしくみづくりが核となるため、教学の肌感覚がある人を入れた。初の計画策定とあって学内にノウハウがないため、最初からボトムアップは難しいと判断し、企画部が計画の原案をつくった。

一方、トップダウンでつくった前計画が現場に浸透せず、トップと現場の双方向コミュニケーションを重視する形に切り替えた二松学舎大学では、「実行するのは現場。自分たちは調整役として現場のやる気を高めることを重視している」(島田企画・財務課長)。同様に現場主導で次期計画を策定中の東北学院大学企画課は「希望者全員参加の中期計画策定説明会を行う、学内にパブリックコメントを求め一つひとつの声に返答するなど、現場の参画を促すサポートに注力している」(須田充彦企画課課長)。

若手、WG、縦割打破…
「みんなで進める」工夫

計画の実効性を高めるには、現場を巻き込み、計画への納得度を高めることが欠かせない。そこで多くの主管部署は、教職員によるワークショップ(WG)やワーキンググループ(WG)を主宰している。龍谷大学は、本年度開始した計画の原案作成を20～40代の教職員が担った。「責任世代が将来を議論する『文化』を学内に根づかせたいと考えた」と語るのは東澤雄二学長室長。さらに、希望する教職員は全員参加できるWS、各部署へのヒアリングを行い、全教職員が「計画策定に携わった」と言える状態をめざした。

北陸大学のWGは、メンバー構成に工夫を凝らした。「組織力がないと変化に対応できない。多様な視点を得られるのも本人の成長につながる」(木下本部長)。ことから、幅広い年齢層、女性や専門外の者も必ず入れ、バックボーンや所属を超えた議論を促して共同体チームをつくらうとしている。

拡散しがちな議論を
どうやってまとめるか

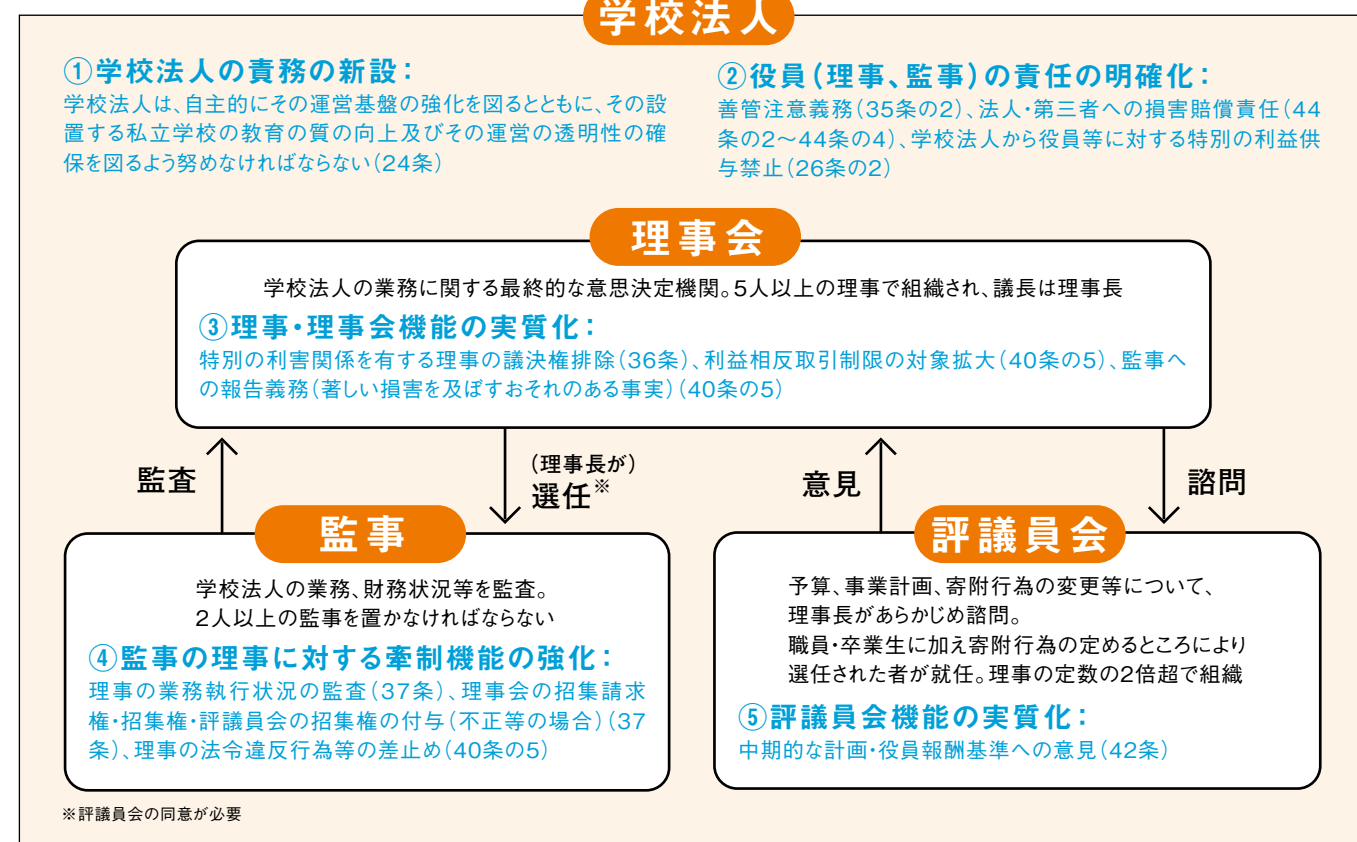
よくも悪くも、多彩な意見が出

て議論がまとまりにくいのが大学組織。いかにしてベクトルをそろえるか、主管部署の腕の見せ所だ。議論の土台になるのが、ファクトだ。東北学院大学の学長室IR課では、次期計画の策定にあたり、議論の出発点となる各部署のデータを集め、ファクトブックを作成した。「特に学生募集の経年推移や詳細な状況を客観的に示すことが重要。20年後の外部環境と大学の将来像の共有が、改革意識の醸成につながった」(齋藤渉学長室IR課課長補佐)。同部署では法人の企画課と共に、適切なKPIの設定についても取り組む。また、文科行政の動向も方向性を決め、改革を促す土台となる。「グラントデザイン答申や教学マネジメント指針を、改革の御旗として活用した」(日本文理大学、「日ごろから文科行政の情報を集めて会議資料に必ず盛り込み、納得度を高めている」(北陸大学))。

たとえば素晴らしい計画ができて、財務の裏付けなしでは絵空事で終わってしまう。二松学舎大学のように財務も担う企画課が主管部署になるほか、日本文理大学のように、学長室が「予算ありきではなく、計画にあわせ、予算の使い方を変えるよう各部に提案する」役割を担う手もあるだろう。

【図表3】機能の実質化と牽制強化を法律の枠組みの中で規定
～学校法人のしくみと私学法改正の内容

青字が今回の改正内容



*文部科学省資料を基に編集部で作成

【図表2】に、4つの改正ポイントをもとめている。（A）役員の職務及び責任の明確化等や、（B）情報公開の充実、学校運営の透明性を高めるためのものだ。この10年余りの間他の法人、例えば企業では、*3コーポレートガバナンス・コードの策定・見直しや急速に進んでおり、公益法人や社会福祉法人、医療法人においても、ガバナンス（統治）強化の制度改革が行われている。それらの動きと足並みをそろえるための改正が、今回実施されたのだ。

（D）破綻処理手続きも他の法人制度に倣い、解散命令による解散の場合は、所轄庁が清算人を選任できる規定が追加された。

さらに、（C）中期計画の作成も義務付けられた。これは、不正や不祥事の防止といった「守り」の面だけでなく、中長期的な発展をめざした「攻め」の面でも、組織が一丸となって取り組むことを

求めたものだ。

ここでは4つのポイントのうち、学校運営に関わる（A）（B）（C）の3つを詳しく取り上げる【図表3】。

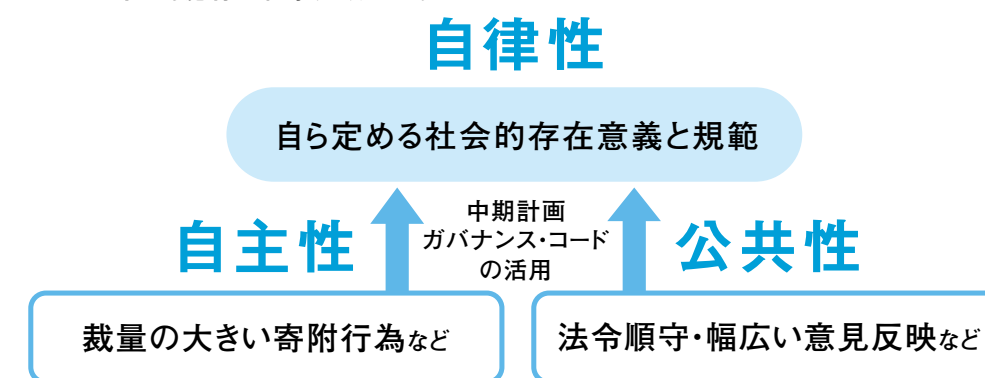
その前に、改めて学校法人の組織体制について確認しておきたい。学校法人は、最終的な意思決定機関である「理事会」、法人の業務や財務状況などを監査する「監事」、職員や卒業生などのステークホルダーからなる諮問機関「評議員会」で構成される。このうち理事と監事が「役員」と呼ばれる。学校法人全体に通じる改正として、まず①学校法人の責務が新設され、「運営基盤の強化」と共に、「教育の質向上」「運営の透明性の確保」を図ることが「責務」としてはっきりと示された。

そして、（A）役員の職務及び責任の明確化等では、法人の運営基盤の強化が果たされるよう、他の法人制度に倣って各組織の適切な職務の遂行や相互監視の強化が図られた。具体的には②役員の責任の明確化において、役員は*4善管注意義務や損害賠償責任を負うことが改めて法律の条文で規定された。一方で、その責任が過重にならないように最低責任限度額（理事長は報酬額の6倍、業務執行理事・職員理事は4倍、監事は2倍）や責任限定契約（非業務

*3 実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する行動原則の指針。上場企業には、行動原則どりの実施が、実施しない場合の理由の説明が求められる

*4 「善良な管理者の注意義務」の略。業務を委任された人が、その能力や社会的地位などから一般的に期待されるレベルの注意を払う義務

【図表1】“自主性”と“公共性”を高いレベルで実現する“自律性”
～2020年4月施行の私学法改正の狙い



【図表2】改正私学法の4つのポイント

(A) 役員の職務及び責任の明確化等	(B) 情報公開の充実	(C) 中期的な計画の作成	(D) 破綻処理手続きの円滑化
これまで一般的な解釈とされてきた役員の責任や、禁止事項、相互監視の職務などの内容を 法律として明確化	大学には、寄附行為、監査報告書、財務情報等、役員等名簿、役員報酬基準をインターネットで 一般向けに広く公開 することを義務付け	大学には、 将来を見据えた経営判断や、教学と経営の一体化を図るため 、認証評価の結果をふまえた中期計画の作成を義務付け	破綻処理手続きを迅速に行うため 、解散命令による解散の場合は、所轄庁が清算人を選任できる規定を追加

*文部科学省資料を基に編集部で作成

改正の狙いは、**自律的な学校運営の実現**

私立学校法（以下、私学法）は、私立学校を管理運営する学校法人などについて定めた法律だ。その目的は、「私立学校の特性にかんがみ、その自主性を重んじ、公共性を高めることによって、私立学校の健全な発達を図ること」（同法第1条）にある。

私立学校は、国公立の学校とは異なり、創設者の*1寄附財産などを基に設立されるため、国などによる規制はできるだけ制限されている。一方で、国公立の学校と同じく公教育の一翼を担う存在であるため、一定の公共性が求められる。そこで私学法では、私立学校の自主性を損なうことなく公共性を保つために、必要最低限のルールを定めている。

2020年の改正は、そうした法の趣旨をふまえながらも、高い

レベルで自主性と公共性の発揮が求められる昨今の社会情勢をにらみ、学校法人に対して自らが定める社会的な存在意義と規範に基づく自律的な学校運営を求めている点に特徴がある【図表1】。つまり、法改正への対応を出発点として、持続的な発展に向けた*2透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うためのしくみ」の確立が、各大学に求められているのだ。

この背景には、18歳人口の減少が今後本格化する中で、経営の安定性が大学選びの重要な観点となること、グローバル化や情報化など環境変化の激流に対応するには官民の支援が不可欠で、それには社会からの信頼が欠かせないこと、これらの課題に明確な方針とスピード感を持って対処する必要があることなどがある。

よって今回の改正は、法的対応のため法人役員や一部の担当者だけが把握しておけばよいというも

*1 そのため私立学校の定数は「寄附行為」と呼ばれている

*2 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」のコーポレートガバナンスの定義より引用

今さら聞けない！

改正私立学校法

4つのポイント解説

中期計画作成の義務化等を定めた改正私立学校法の狙いと内容を、文科省取材等を基に解説する。

文科省に聞く！

経営責任に上限を設けるのは 果敢な経営判断を後押しするため

私学法は、条文の数も記述量も他の法律と比べて非常にスリムです。そこには、私学の自助努力、自浄作用を重んじてきた教育行政の方針が反映されています。他方、企業や他の法人では、細かな規則を定めることで社会からの信頼を高める制度改革が進んでいます。この背景には、不正や不祥事をきっかけに、社会の見る目が厳しくなったことがあります。こうした状況に、学校法人はどう対処していくか。そこで今回の改正では、役員の責任など、これまで条文を設けずに一般的な解釈で運用してきたことを明文化し、あいまいさをかなり減らしました。法がめざす方向性はこれまで通りで、内容がガラッと変わったというわけではありません。

明文化したことで、2つのことが実現できると考えています。1つは、社会に対するアピールです。経営の迷走や不正の防止機能を法で規定することで、私学は相互監視が効いた透明性の高い組織であると、社会に示すことができます。監事の牽制機能の強化などがこれに当たります。もう1つは、積極的な意思決定の後押しです。今回、役員が損害賠償責任を負うことと併せて、最低責任限度額や責任限定契約のしくみも明示しました。責任が及ぶ範囲を明確にして、果敢な経営判断を促し、後継者・外部の人材確保も応援したいとの考えがあります。

教学と経営の一体的な改革推進が 中期計画作成義務化の狙い

18歳人口が減少し、難しいかじ取りを強いられる大学にとって中期計画は、不可欠な意思決定ツールです。国立大学のように形式は統一していませんが、認証評価で指摘された内容を反映することは法の中で規定しています。そこには、経営資源の獲得だけでなく、それを生かした教育・研究の拡充も計画に盛り込み、教学と経営の一体化を図ってほしいというメッセージを込めています。そのほか、「社会との約束」としてふさわしい計画のあり方を、施行通知の留意事項の中で

18歳人口減少期を乗り切るため、 中期計画をどう活用する？

文部科学省
高等教育局私学部
私学行政課 課長補佐

相原康人

あいはいやすと●2004年文部科学省入省。高等教育局大学設置室、初等中等教育局幼児教育課専門官、福岡県教育委員会義務教育課長・高校教育課長などを経て、2020年より現職。



示しました【図表5】。このようなプロセスや内容に留意して計画を策定するうちに、自ずとガバナンスが強化されていくと考えています。各大学の計画については、今後内容の調査・分析を進める予定です。

共に中期計画の実現をめざす 私学行政をめざしていきたい

現在開催中の「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」では、社会福祉法人や、公益社団・財団法人制度での改革をふまえ、学校法人が同等のガバナンス機能を発揮するための改革案を検討しています。例えば公益法人では議決機関とされている評議員会の役割や、会計監査のあり方などが議題となっています。

とはいえ、他の法人制度をそのまま取り入れたいとは考えていません。学校法人は、理事会が強い権限を持つ独自の制度の下でガバナンスを発揮しています。また、学外の構成員を含む評議員会は、ステークホルダーの意見を経営に反映させる機能を、他の法人に先駆けて実現しています。他の法人に追随するのではなく、私学ならではの特徴を生かしながら、社会の要求に応えられる制度を検討していくつもりです。

本省と各法人との関わり方も変えていく必要があるかもしれません。非常時を除いて、これまでは“口を出さない行政”をよしとしてきましたが、時には身を乗り出したり、議論し合ったりしたほうが、社会の期待を実現する近道になるのではないのでしょうか。そのため、私学行政に携わる人員を補強して、実情の把握に努めながら各法人に伴走し、中期計画の実現を後押しできるよう関わり方を模索したいと考えています。

【図表5】中期的な計画に求められる事項

策定プロセス	▶あらかじめ評議員会の意見を聴くこと ▶認証評価において指摘された改善事項等をふまえること
策定内容	▶教学、人事、施設、財務等に関する事項について計画を立てること ▶原則として5年以上の期間とすること ▶抽象的な目標にとどまらず、データやエビデンスに基づく計画であることが望ましい

*「学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）」（文部科学省2019年7月12日）より

【図表4】大学ガバナンス・コードの概要

団体名	日本私立大学協会	一般社団法人日本私立大学連盟	一般社団法人大学監査協会
資料名	日本私立大学協会憲章 「私立大学版 ガバナンス・コード」 〈第1版〉	私立大学ガバナンス・コード 【第1版】	大学ガバナンスコード 2019年（令和元年）7月11日改訂
資料の性格	自学の取り組みなどを、下記5つの原則に基づき国民に対して宣言する際に規範となるもの	大学運営の指針となる内容を、「基本原則」の基に体系化して示し、会員法人に順守を求めるもの	大学ガバナンスに係る主要課題を提示し、チェックリストとしての利用を期待するもの
資料の構成	第1章 私立大学の自主性・自律性（特色ある運営）の尊重	基本原則 「1.自律性の確保」	基本原則1 大学設置法人として、設置大学の目的を達成するに必要な環境の整備
	第2章 安定性・継続性（学校法人運営の基本）	基本原則 「2.公共性の確保」	基本原則2 ステークホルダーとの適切な協働
	第3章 教学ガバナンス（権限・役割の明確化）	基本原則 「3.信頼性・透明性の確保」	基本原則3 適切な情報開示と透明性の確保
	第4章 公共性・信頼性（ステークホルダーとの関係）	基本原則 「4.継続性の確保」	基本原則4 理事会等の責務
	第5章 透明性の確保（情報公開）		基本原則5 学長等の責務

*各団体の資料を基に編集部で作成

執行理事・監事の特例）のしくみも併せて示された。

③理事・理事会機能の実質化では、利益相反行為の対象が代表権の有無にかかわらず拡大され、

④監事の理事に対する牽制機能の強化では、前回の改正に続いて監事機能のさらなる強化が図られた。

⑤評議員会機能の実質化では、学校を支える関係者の知見を、中期計画などに生かすための規定などが盛り込まれた。

（B）情報公開の充実では、運営の透明性として、大学に対して「閲覧」だけでなく「公表」を義務付けた点がポイントだ。対象となる書類は「寄附行為」「監査報告書」、^{*5}財務情報等、新たに作成が義務付けられた「役員等名簿」「役員報酬基準」だ。大学には全国から受験生が集まるため、求めに応じた閲覧ではなく、インターネットを利用して一般向けに広く情報公表することが義務付けられた。

（C）中期計画については、認証評価の結果をふまえて、作成しなければならないとされた点がポイントだと言える。認証評価では、教育・研究の質がチェックされる。教育の質向上は学校法人の責務であり、教学と経営の一体的な発展をめざす計画の立案が求められているのだ。中期計画そのものは公

開の義務はないが、事業の進捗状況などを示す事業報告書は公開が義務付けられている。その中で中期計画の進捗・達成状況などを必然的に説明することになる。

自律的運営の指針となる「ガバナンス・コード」

今回の法改正に合わせて、3団体から私立大学を対象としたガバナンス・コードが発表された。これは、改正の狙いをふまえた取り組みだと言える【図表4】。ガバナンス・コードには、「法律で定めるほどではないが全大学が共有すべき考え方」や、「各法人の実情に合わせて工夫することが望ましいルール」などが指針として示されている。これに照らした運営の取り組みやこれを基に独自に策定したコードを各大学で公表することが期待される。

文部科学省私学行政課の相原課長補佐は、「今後は各団体と意見交換しながら、法で定めるべきこと、ガバナンス・コードで示すべきこと、各校の自治に任せるべきことの、よりよい振り分け方を検討したい」という。

ガバナンス・コードは、中期計画と併せて自律的な学校運営に欠かせないツールだと言えよう。

*5 財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書



所在地／宮城県仙台市
 学生数／約11100人
 学部／文、経済、経営、法、工、教養
 大学院／文学、経済学、経営学、法学、工学、人間情報学
 ▶THE世界大学ランキング日本版2020／151-200位

第Ⅱ期中期計画（2021～2025年）のポイント

めざすもの	▶建学の精神「個人の尊厳の重視と人格の完成」の教育。 スクールモットー「LIFE LIGHT LOVE」をもとに、ブランディングも同時に行う ▶2023年の新キャンパス統合とそれに合わせた教育改革と学修成果の可視化、 外部環境の変化（人口減、グランドデザイン答申、私学法改正）への対応、これらを支える経営基盤の強化					
主管部署	法人事務局庶務部企画課を事務局とし、学長室IR課がサポート					
策定実行のプロセス	①2016年第Ⅰ期中期計画策定	②2018年全構成員向けアンケート実施	③2019年中間検証	④2019～20年第Ⅱ期中期計画策定	⑤2020年実行計画策定	⑥2020年(年度末)第Ⅱ期中期計画発表(予定)
	法人トップがグランドビジョンと同時に策定	第Ⅰ期の学内浸透状況を検証	委員会、WG、IR課で第Ⅰ期の課題検証。ファクトによる現状把握	委員会、WGで全体方針を決め、学内パブリックコメント実施	実施主体部署が実行計画、KPI、予算まで立てる（取材時はこの時点）	3月に学内で発表、4月に学外へ公表予定（発表方法は検討中）
PDCAを回す工夫	▶まず第Ⅰ期中期計画の中間検証を現場教職員主体で行い、浸透や進捗を阻む課題をあぶり出し、第Ⅱ期はその課題を解決する方法で取り組む ▶トップダウンとボトムアップを繰り返し、中期計画に対する相互理解を促進する ▶具体的な実行計画やKPI、予算は実施主体部署が策定。KGIやKPIは適度なチャレンジを伴い、かつ達成できるものに ▶説明会などを繰り返し行い、ミッションとビジョンを共有する ▶進捗報告はポートフォリオのように工夫し、負担を減らす方法を検討中					
情報公表	▶理事会で決定後、HPで公表予定。公表することで大学の教育方針を社会に対してコミットし、全教職員がそれぞれの立場で責任を持つことをめざす					

注目!

第Ⅰ期中期計画の中間検証が第Ⅱ期策定の助走に

同大学では義務化以前にいち早く中期計画に着手した分、その点検を通じて早期に課題に気づき、対処できたという。具体的には、若手中心のWGの中で、第Ⅰ期の計画について、学内の浸透や計画の進捗を阻む理由を探った。例えば、スクールモットーは設置校ごとに複数あり、かつ抽象的だった。これでは自分たちのアイデンティティーが定まらず、現場が戸惑う。KPIも定量化できるものでないと進捗が測れない。財務計画の裏付けやトップと現場教職員の相互理解がなかった点も指摘された。IRからは、学生募集状況や中退率とその理由なども含めたファクトが提供され、大学を取り巻く環境と学内の現状の共有も図られた。「もはや計画がなくても何とかなる時代ではない。厳しい選択を迫られる状況に陥らないために、中期計画には真摯に取り組むべきだ」と語る阿部常任理事。現計画そのものの見直しに正面から向き合うことが、長期ビジョンのPDCAを回し、第Ⅱ期の計画の実効性を高めることにつながる。

第Ⅰ期の課題と第Ⅱ期の変更例

	第Ⅰ期	第Ⅱ期
策定主体	法人トップ	委員会とWG
スクールモットー	複数	一本化
KPI	定量化できないものも	極力定量化できる指標に
財務との連動	なし	あり、現場で予算も検討
現場に対して	トップダウン	コミュニケーション重視

大幅見直しのきつかけは全員向けアンケート

本学は今、次年度から始まる第Ⅱ期中期計画策定の大詰めを迎えています。第Ⅱ期は計画を実行する実施主体部署が実行計画を考える現場主導の策定方法をとっています。第Ⅰ期中期計画は、5年前、少子化に危機感を持った法人のトップが20年スパンの長期ビジョン「TG Grand Vision150」と併せて策定しました。しかし、計画はなかなか進みません。そこで2018年に全員対象のアンケートを実施したところ、2割の教職員が計画自体を「知らない、わからない」という結果が出たのです。なぜか？一つは計画をトップだけで策定したこと、もう一つはルーティンワークの項目も織り交ぜた計画だったため、「将来に向

20年後を担う若手が夢を描ける計画へ

中間検証、そして第Ⅱ期の策定は、法人の企画課が事務局を務める企画委員会及び小委員会と、若手教職員35人による3つの*WGを進めています。そこに学長室I

けて何に挑戦するのか」がぼやけてしまったこともあったようです。まだ始めて2年半。正直、そのまやり過ぎることもできました。しかし、最初の一步でつまづいてこの先はあるのか？今、思い切っで見直すことが長期的にはメリットになるはず、という現理事長の決断のもと、第Ⅱ期に着手する前に、まず第Ⅰ期の計画そのものの中間検証にじっくり取り組み、計画の建て付けそのものから変える方向にかじを切ったのです。

R課が加わり、ファクトを基に、現計画の課題をあぶり出していきしました。中間検証を若手に任せしたのは、20年後の大学経営の中核を担う職員に主体的に取り組んでほしいから。第Ⅰ期は、組織運営の基本施策に「イノベティブな組織文化を育てる」ことを掲げていました。しかし、現場は日々の業務に追われ、新しいことに挑戦する余裕がありません。そもそも目標を共有できていなければ、一人ひとりの心に将来像、づくりへのモチベーションなど生まれにくいものです。このような第Ⅰ期の反省から、第Ⅱ期ではボトムアップを意識し、委員会とWGで決めた方針について、学内にパブリックコメントを求めました。寄せられた声を計画に生かしたり回答したりなど、現場とのコミュニケーションを大切にしています。設

置校ごとに異なっていたスクールモットーも「LIFE LIGHT LOVE」に統一し、建学の精神を教育で体现するための5か年計画を、予算やKPIも含めて実施主体の部署が立てています。策定前には、誰でも参加できる開かれた中期計画説明会を実施しました。現場で計画を考える中では、自ずとルーティンワークも見直されるでしょう。そうなれば新しい施策に取り組む姿勢も出て、スタッフの成長にもつながります。予算についても、「定額の消化」ではなく、自ら掲げたKPIの達成状況により、変動させる主体性を期待しています。このように執行部と現場が共に中期計画に取り組み、徐々に学内に改革マインドが根づいていけば、20年後も東北地区における一番手の総合私立大学であり続けられるはずです。

CASE STUDY 第Ⅰ期計画の課題を直視し 現場主導で実効性を高める 東北学院大学

中間検証で浮かび上がった第Ⅰ期の課題をふまえ、現場主体の第Ⅱ期中期計画策定へとかじを切った同大学に、その背景とプロセスについて聞く。



常任理事（総務担当） 阿部重樹

あべしげき●1982年東北学院大学大学院経済学研究科博士課程後期課程満期退学、同年東北学院大学経済学部助手。2007年教授、2010年共生社会経済学科長、2014年学長室長を経て現職。東北学院企画委員会委員長及び大学キャンパス整備準備室長。社会福祉を専門に、仙台市の地域福祉計画に広く関わる。

取材・文／編集部 撮影／池上勇人

*ワーキンググループ



所在地／石川県金沢市
学生数／約2600人
学部／薬、経済経営、国際コミュニケーション、医療保健
▶THE世界大学ランキング日本版2020／151-200位

北陸大学Vision50 (by2025)・第1期中期計画

めざすもの	2025年までに学生の成長力No.1の教育を実践する大学となる						
主管部署	総合企画局						
策定実行のプロセス	① 現状分析	② 教育理念の再定義	③ 他大学や企業の研究	④ 長期ビジョン・中期計画策定	⑤ アクションプラン策定	⑥ 進捗管理	⑦ 情報の共有・公表
	学内のデータを収集し、分析・可視化。問題意識を共有する	建学の精神をふまえたうえで大学の使命を現代に合わせた形で再定義	ベンチマーク校のデータ分析や先行大学、企業の事例を研究	総合企画局と常任理事会でビジョンと戦略、重点項目を策定	策定委員会とWGでアクションプランと年度別目標を設定	部局ごとのほか、推進委員会と各推進チームが重点項目ごとの進捗管理を行い、全体に発信	達成度を取りまとめて全教職員に共有。第1期計画の終了後に学外に公表予定
PDCAを回す工夫	▶計画の中で、役割と責任、期限、数値目標 (KGI・KPI) を明確にする ▶計画を実効力のあるものとするため、重点項目の責任者を理事とする ▶計画全体の進捗管理は推進委員会が行うが、基本的には現場に任せ、中期計画に主体的に取り組むしくみにする ▶項目別の担当会議体を明確にし、年度当初に必ず目標と計画を確認したうえで進捗管理を行う ▶中期計画に基づく単年度事業計画の進捗状況を、理事、役職教授、幹部職員で構成される会議体で年3回確認する ▶毎年度、進捗・達成度を取りまとめ、全教職員に報告書を配付する ▶「内部質保証の方針」の中で進捗プロセスを明確に定める						
情報公表	▶毎年度、進捗・達成度を取りまとめ、全教職員に配布 ▶第1期中期計画が終わった段階で、ホームページ等で学外に公表予定						

注目!

一体感を高めるしくみを取り入れ、“チーム北陸大学”の意識醸成

「中期計画策定の真の目的は、“チーム北陸大学”作り」と断言する木下本部長。目標達成までの具体的なアクションプランを決める7つのWGのメンバーは、若手・中堅の教職員を主体にするほか、年齢層に幅を持たせ、女性や複数部局の教職員も入れた構成にしている。多様なメンバーがさまざまな角度から部局を越えて議論をする中で、「これからの大学を牽引するのは自分たち」という意識を芽生えさせることが狙いだ。「これはある意味で次の幹部を育てる研修の一環。学部や部局を越えて大学の将来を考える経験は、普通のFD・SDでは得られない」という。完成した中期計画の学内向け共有のしかたもひと工夫ある。管理職向けに文書を出して終わり、ではなく、全員が一堂に会するキックオフ説明会を開催。理事長・学長だけでなく、各重点項目の担当理事から目標と行動計画を発表した。各組織の役割と責任を明確にし、構成員の参画意識を高めている。



▲第1期中期計画のキックオフ説明会の様子。各重点項目の責任者である担当理事が、どう計画を進めていくのかを説明した。下段右は「全体最適>部分最適」の重要性を語る理事長(学長兼任)。

使命・ビジョンを頂点に 構成員の行動を再設定

本学は2017年に、長期ビジョンと第1期中期計画を策定しました。背景にあったのは、「このままでは受験生に選ばれない大学になってしまう」という危機感です。長年にわたって定員未充足が続き、皆「何とかしなくては」と思っているのに、目の前の仕事で手一杯。対症的な施策が続く中、「言っても変わらない」という諦めがまん延してしましました。起死回生の策として4学部同時改組をするものの、それ自体がゴールではありません。われわれの目的は、時代に合った教育をし、優秀な卒業生を出すこと。そのため、執行部の体制変更をきっかけに、行動する軸としての中期計画をつくることにしたのです。

初めて中期計画に取り組むことから、総合企画局を新設し、原案の策定に着手します。まずはデータを集めて自学の状況把握から始めました。募集状況や退学率、就職率などの不調が可視化され、「当たり前」のことができる大学にしたい」と決意が固まりました。続いて建学の精神を再確認しました。開学当時は薬学の単科大でしたが、今は文系学部も擁する総合大学です。現代に伝わる言葉で大学の使命を「健康社会の実現」と再定義しました。それをもとに「2025年までに学生の成長力No.1の教育を実践する大学となる」とビジョンを定め、重点項目と基本方針案をまとめました。計画の実効性を高めるため、「誰が、いつまでに、どこまで達成するのか」「つまり「役割と責任」「期限」「目標数値」を明確にし、現場の教職員の参画にもこだわりました。具体的な行動計画は、重点項目別に責任者の理事を決め、策定委員会とワーキンググループで検討しました。将来を担う若手・中堅教職員をコアメンバーとして、部局を越えて大学のこれからについて議論したのです。結果、全教職員のおよそ半分が参画し、第1期中期計画ができあがりました。

主体的行動を促すための 現実的なKPI

中期計画の推進には現場の意欲を維持することが不可欠です。そこでこだわったのがKPIの設定レベルです。完璧をめざせば理想になってしまい、「計画」にはなりません。達成できない数値目標は思考停止を招くため、「努力すれば達成可能」な値にしてい

ます。年に1回進捗報告書を出しますが、管理を厳しくしすぎないようにして、自ら改善につなげる主体的な行動を期待しています。本年度で区切りを迎える第1期中期計画。計画前より入学者76%増、志願者130%増と一定の成果が出ました。中間報告を取りまとめて、学外に発信する予定です。今、第2期に向けて新たな策定委員会、計画の骨子を議論しています。第1期を振り返ると、行動計画の項目が多すぎたという反省があります。数を絞って、詳細は担当組織に任せることで浸透度や実効性を高めたいと考えています。長期ビジョンには、「教職員が学生と共に成長する意識を持ち」と明記されています。中期計画はわれわれが「チーム北陸大学」として成長するための、最適なFD・SDだと言えるでしょう。

CASE STUDY チーム北陸大学、作りに向けて 中期計画は最適なFD・SD 北陸大学

北陸大学は、学部再編と新教育体制の構築を機に、長期ビジョンと中期計画を策定。教職員の足並みをそろえ、ビジョンの達成へと歩みを進める。



学事本部長・企画本部長
教学支援センター長・企画部長 木下 雅之

きのしたまさゆき●大学卒業後、民間企業に就職し、マーケティング、営業企画などの業務に従事。1995年北陸大学に入職し、教務・学生厚生・就職支援、広報業務などを担当。他大学の事務長代理を経験したのち、北陸大学の企画部、新学部等設置準備室などを経て現職。



所在地／東京都千代田区
学生数／約3000人
学部／文、国際政治経済
大学院／文学、国際政治経済学

CASE STUDY

トップダウンからボトムアップへ 「自分たちのため」の中期計画

二松学舎大学

時代の変化に対応して計画の見直しを図る
二松学舎大学。実効性を高める工夫、
目標達成に向けたしくみについて聞いた。

計画推進の鍵は 構成員の参画意識向上

私が着任した2004年当時、
本学は長い伝統と好立地を誇りながら、一般社会に対するブランド力は今一つの状態でした。これは時間をかけて解決すべき課題ですが、当時はそのために必要な長期ビジョンや計画がありませんでした。そこで、2005年度を起点とするマスタープランを作成することにしたのです。しかし、限られたメンバーで作成したため、教職員の主体的なアクションを喚起するには至りませんでした。

中長期計画を達成するためには、構成員が将来に向けた改革を自分自身の課題として捉える必要があります。そのため、2012年に発表した「N'2020 Plan」からは、ビジョンの方向性はトップ

が定めるものの、課題の洗い出しや計画の肉付けはボトムアップで行うように変更しました。

私学を取り巻く環境変化をふまえて、2017年に「N'2030」を策定したときも同様です。検討にあたってはまず、教職員や学生、卒業生はもちろん、金融機関等の取引先も対象としたアンケートを実施しました。聞くのは、前プランの検証と次期プランの改革事項の2つ。580人に依頼して回答率は約6割でした。

学外からの率直な声は、たとえばタイプな意見であっても客観的で貴重なもの。多くの関係者から理解を得られる計画にするには、多様な意見の取り込みは欠かせません。

長期ビジョンの原案検討では、「長期ビジョン検討委員会」の下にワーキンググループを設けて、

30代、40代の職員の意見を吸い上げています。ミドルマネジメント層に当たる彼らは、現場の問題意識を代表して述べる存在であり、将来の大学経営を支える存在でもあります。自分たちが解決したい問題、実現したい大学像がビジョンに盛り込まれれば、当然現場の参画意識は高まります。

組織の課題解決を 個人の行動に変換する

プランの実行段階においても、現場の参画意識を高める仕掛けは欠かせません。本学では、全学と部課別のアクションプランを基に各職員が毎年度、個人推進計画を立てて取り組み、その成果、貢献度をプラス評価して期末手当の一部に反映する人事制度を設けています。理想を掲げるだけではやる

気の搾取につながり、現場は疲弊します。「この計画が実現すれば自分たちの処遇がよくなり、働きやすくなる」――つまり、中期計画に取り組むことが「自分たちのため」になるとの思いが、計画推進の原動力になっているのです。

モチベーションの維持には、達成度の共有も不可欠です。主要課題にはKPIと目標値を設定して全教職員が閲覧可能なダッシュボードで視覚化し、アクションプラン推進管理委員会（議長…西畑企画・財務担当常任理事）で毎月進捗を管理しています。

今回の「N'2030 Plan」では、21世紀型の教育カリキュラム改革を柱の一つに置きました。大学をよくするには、教育・研究を磨き上げるしかありません。そのうえで、学生募集との好循環を構築し、ビジョンの実現をめざします。

新長期ビジョン「N'2030Plan」

めざすもの	東京所在の中堅私立大学から更に優れた私立大学へのブランドアップ 教育の根幹に「国語力」の養成を据え、少人数教育により愛校心を高め、育成する人材像を実現し、人文系分野で世界的にも高いレベルの教育研究体制を構築。在籍5000人規模の大学を目標						
主管部署	企画・財務課						
策定実行のプロセス	① ステークホルダーへのアンケート	② N'2020 Planの検証	③ マクロ環境と行政動向の分析	④ 長期ビジョンの原案検討	⑤ 理事会で決定	⑥ 財務計画との連動	⑦ 進捗管理
	教職員、役員・評議員、学生・生徒、取引先などに改革の成果と要望を聞く	アンケート結果をふまえて、N'2020Planを検証し、成果と課題を明らかにする	人口動態や私学経営環境、マクロ経済環境等の変化から、変化に対応するための課題を抽出	ミドルマネジメント層がワーキンググループで現場の意見を吸い上げる	長期ビジョン検討委員会がまとめた案を理事会で承認	5か年のアクションプランと連動した事業収支見込みを作成	アクションプラン推進管理委員会にて、1年単位で進捗管理
PDCAを回す工夫	▶長期ビジョン検討委員会の下に、30代、40代の職員が加わるWGを設置して意見を聴取。 中堅・若手層の計画への参画意識を高める ▶長期ビジョンに基づく全学アクションプランを設定。これを部課別アクションプラン、個人推進計画に落とし込み、単年度の進捗を把握→改善行動につなげる ▶約30のKPIを設定し、目標達成度をダッシュボードで全学に共有。毎月開催されるアクションプラン推進管理委員会で重点課題の進捗を確認。進捗に遅延がある場合、担当理事と担当部局、企画・財務課等が対応策を検討する						
情報公表	▶N'2030Planを創立140周年記念式典で学内外に公表 ▶ホームページでN'2030Plan、アクションプランを公表 ▶アクションプランの年次報告書を毎年作成して進捗状況を公表						

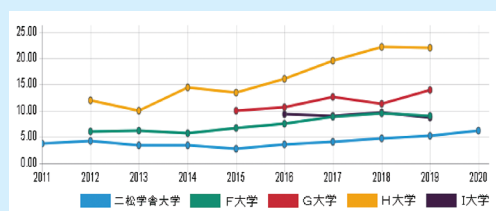
注目!

計画の達成状況を全構成員と共有 学内の対話を活性化

学校法人二松学舎では、N'2030Planに基づくアクションプランの進捗管理に、KPIダッシュボードを活用している。学校運営を「入学（入り口）」「教育」「就職（出口）」「卒業後」および「経営基盤」の5つの局面に分け、約30のKPIを設定。各指標に対して学科、部署ごとにベンチマーク校を4、5校設定してもらい、その平均値と自学の実績値との乖離をひと目でわかるようにしている。このダッシュボードは学内で共有されるほか、アクションプラン年次報告書などで、計画の達成度を外部発信する際にも活用している。

ダッシュボードによる達成度の共有は、現状把握のほか、組織の枠を超えた構成員のコミュニケーションを活発にしている。「奨学金受給率に課題があった際、問題は奨学金制度の『数』なのか『金額』なのかを、学生支援課と共に議論したことがあった。KPIの共有は部・課の枠を超えて解決策を探るきっかけにもなっている」（企画・財務課島田課長）。

N'2030PlanのKPIダッシュボード





所在地／京都府京都市
 学生数／約20000人
 学部／文、経済、経営、法、政策、国際、先端理工、社会、農
 短期大学部／社会福祉、こども教育
 大学院／文学、経済学、経営学、法学、政策学、国際学、理工学、社会学、実践真宗学、農学
 ▶THE世界大学ランキング2021／1001+位、同日本版2020／＝100位

龍谷大学基本構想400のポイント

めざすもの	▶「まごころ～Magokoro～」ある市民を育み、新たな知と価値の創造を図ることで、あらゆる「壁」や「違い」を乗り越え、世界の平和に寄与するプラットフォームとなる(2039年の将来ビジョン) ▶THE世界大学ランキング日本版で上位5%以内、世界版で上位3%以内にランクイン(構想400全体のKGI)						
主管部署	大学将来構想委員会が検討し、執行部が取りまとめ。両者を学長室(企画推進)が支える						
策定実行のプロセス	① 学長諮問	② 原案作成	③ 意見を収集	④ 承認	⑤ 実施案策定・実行	⑥ 評価	⑦ 次期中期計画の策定
	学長が「大学将来構想委員会」に長期計画、中期計画の作成を諮問	「大学将来構想委員会」の下に「将来構想タスクフォース」を立ち上げ、原案作成に着手	原案作成の過程で、教職員や学生の意見を収集。地域等にはパブリックコメントを実施	執行部で原案をブラッシュアップ。評議会・理事会にて内容を承認	アクションプランに基づき各部署が実施案、KPI等を策定し、実行	年に2回、進捗管理や事業検証を行い、必要に応じて軌道修正	4年ごとに中期計画を総括し、次期中期計画を策定する
PDCAを回す工夫	▶各部署が中期計画アクションプランの実施展開に先立ち、「事業推進シート」を策定。事業の実施概要、期末(第1期は2023年度末)の到達点、KPIとその設定理由等を記入する。これを基に執行部が事業やKPIの妥当性をチェックし、進捗を確認する ▶各部署は年に2回、アクションプランの進捗、KPIの達成度を執行部に報告。報告内容は学内教職員に公開。執行部の評価を各部署にフィードバックする ▶各部署と執行部は随時、社会の変化に照らしてアクションプランが妥当かを確認し、必要に応じてプランを修正						
情報公表	▶大学Webサイト内に基本構想400(長期計画)の特設サイトを設け、計画を公開 ▶基本構想400の全体スキーム、目標、戦略などを解説した冊子を作成し、ステークホルダーに配付						

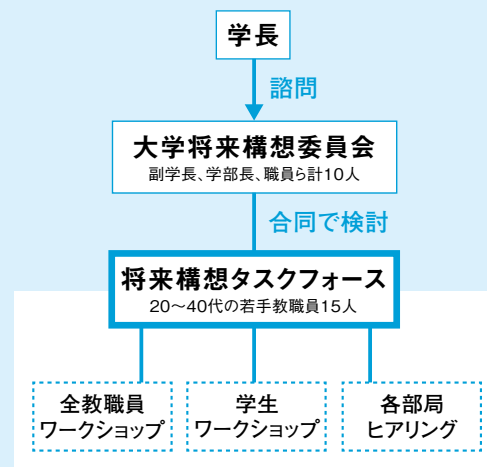
注目!

大学の未来を託されて生じた若手教職員の強い参画意識

若手教職員集団、将来構想タスクフォースが大学将来構想委員会と合同で、構想400について議論を始めたのは2018年。計画実施のおよそ2年前だった。「削ることは後からでもできる、まずは大風呂敷を広げようと、20年後の自学を想像して自由に意見を出し合うところから始めました」と当時を振り返るのは、メンバーの1人だった学長室(企画推進)の西脇智宣課長。10年計画だと現実が見えて、めざす姿の幅が狭まるが、20年計画であったため、純粋に理想を追うことができたという。描いた理想像をワークショップやヒアリングを通じて他の教職員に問いかけながら、計画を形にしていっていった。

議論に費やした期間は1年半。それぞれの本務と並行して、多い時には週1回、キャンパスを越えて集まる負担は大きかったが、「自分たちが、全学の構成員の意見を吸い上げて計画案をつくりあげたという強い実感を持って」(西脇課長)。実行にあたっての意欲や責任感も、過去の計画以上に大きいという。

将来構想タスクフォースの位置付け



揺るぎない将来ビジョンと環境変化に対応した施策

現在展開中の「龍谷大学基本構想400」(以下、構想400)は、創立400周年の2039年度に向けた長期計画です。その実現に向けて、20年を5期に分けて1期4年の中期計画を積み上げていく「超長期―中期ハイブリッド方式」で進めています。

本学は1975年度から中長期計画に取り組んできましたが、多くは10年単位で、20年の計画は例がありません。未来が不確実な現代においては、むしろ期間を5年に縮めるべきではないかとの意見もありました。しかし、社会の変化が激しく、かつ大学が淘汰される時代に入る今後は、揺るぎない将来ビジョンを持たなければ環境変化に翻弄(ほんろう)されます。特に財政の

健全化やキャンパス整備など、検討や実行に時間がかかる施策は、ゴールが見えないまま進めても頓挫してしまうでしょう。

一方、理想の姿にたどり着くための施策は、時々の環境に応じて最適なものを選びねばなりません。時局に合った取り組みを行うために4年×5期とした中期計画では、学部改組やカリキュラム改革、高大接続改革などを扱います。これにより、常に新しい教育に取り組む姿勢をステークホルダーにアピールできます。さらに、年2回の進捗管理・事業検証をふまえ、状況に応じてアクションプランを柔軟に軌道修正しています。

全学、地域が一体となり共にめざすビジョン

構想400の原案は、学長の諮

問機関である大学将来構想委員会と、その下に置かれた将来構想タスクフォースが作成しました。タスクフォースのメンバーは、20～40代の若手教職員15人。20年後の大学を中心となって支える責任世代であり、また若手ならではの新たな発想が期待できると考えての編成です。彼らは自分たちの議論に加え、学内各所の声を反映させながら計画の構想を練りました。全教職員に参加を呼び掛けたワークショップには180人が参加。20年後の教育のあり方などを話し合いました。各部署を回り、参加者以外からもヒアリングを行っていきます。学生対象のワークショップも開き、大学への思いや要望を聞いて計画案に取り入れ募ったのは、計画は全学で推し進めるものであり、そのためには一

人ひとりの構成員に「自分ごと」として捉えてもらう必要があると考えたからです。

地域の方々や卒業生、保護者の方々からは、計画に対するパブリックコメントをもらいました。というのも、構想400は本学が地域と共に成長する姿、社会と共に築く未来を描いた計画だからです。構想の将来ビジョン「『まごころ～Magokoro～』ある市民を育む」には、学生ほか、学外のさまざまな人々も市民として含めています。これには学内外の協働で、*コレクティブ・インパクトを創出したいという意図があります。これまで計画の策定、公表を通じて、学内外に連携を呼び掛けてきました。今後、全学、地域が一体となってビジョンを実現する過程で、本学のブランドがさらに高まることを期待しています。

CASE STUDY 不確実な時代だからこそ 20年先を見据えて進む 龍谷大学

若手教職員が主体となり、全学の意見を取り入れて策定した20年間の「超長期」計画を、本年度スタートさせた龍谷大学。変化が激しいこの時代に、なぜ、「20年」なのか。



学長室長
理事 法人事務室長 東澤雄二

ひがしざわゆうじ●1989年学校法人龍谷大学入職。理工学部教務課、学長室、情報メディアセンター事務部課長、公益財団法人大学基準協会への出向、教学部事務部長などを経て、2016年より現職。

*立場の異なる団体がビジョンを共有し、互いを補強し合って社会課題の解決をめざすアプローチ



所在地／大分県大分市
学生数／約2500人
学部／工、経営経済
大学院／工学

第3期中長期改善施策のポイント

めざすもの	学部・学科の魅力をさらに高め“選ばれる大学”のポジションを確立する ▶カリキュラムマネジメントの推進 ▶COCの成果を生かした、地域・企業との共同研究の増加 ▶収入増加と経費削減、安定的な大学運営 など					
主管部署	学長室					
策定実行のプロセス	① 課題分析	② マスタープラン作成	③ アクションプラン作成	④ 承認	⑤ 進捗確認	⑥ 次年度の予算策定
	学内の課題を全て集め、やるべきことを見極める	学長室で作成し承認を得る	②を基に各部署ごとにアクションプランと指標作成	経営戦略会議、大学評議会、理事会にかけ	月次、夏の報告会、年度末の審査会を実施	各部署で予算検討、中期計画との整合性確認
PDCAを回す工夫	▶マスタープラン(5か年計画)を達成するために、部署ごとのアクションプラン(年次計画)を毎年策定 ▶全教職員が計画の進捗を共有する報告会を夏に開催 ▶担当部署は月1回の業務推進会議(議長:理事長)で、計画の進捗を報告 ▶アクションプランの達成度を評価する外部理事、監事を審査員に含む審査会を年度末に開催 ▶教職協働組織である学長室が、トップと現場、あるいは教員と職員の仲介役として、コミュニケーションギャップを埋める					
情報公表	▶中期計画としての公表はこれから。 ただし法人として公表している事業計画、事業報告の内容は、中期計画と連動させている					

注目!

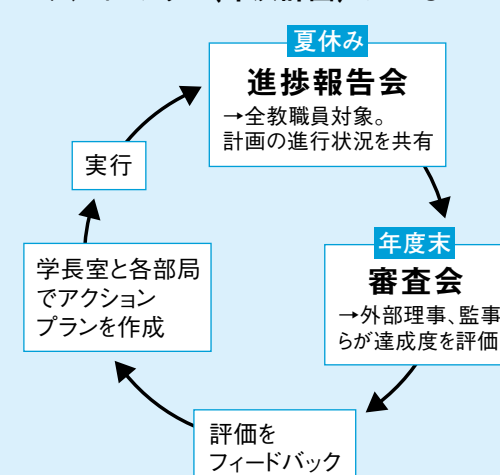
共有→評価→ブラッシュアップ 年次計画のPDCAを回すしくみ

日本文理大学のアクションプランは、2期目に導入された2つのチェック機能により、PDCAをスムーズに回すことに成功している。

夏休みに開催する進捗報告会には、全教職員が参加。部局の責任者がアクションプランの進展と今後の見通しを報告し、計画の進捗を全学で共有する。年度末の審査会では、各部署が取り組み内容、KPIの達成度を報告する。外部理事と監事を含む審査員がS/A/B/C/Dの5段階で評価し、春先にかけて結果をフィードバック。それを基に学長室と各部署が、次年度のアクションプランの詳細やKPI、予算配分などを検討するしくみだ。

「計画は柔軟に変更することが重要」と話す吉村学長室長。成果が挙げられない項目は学長室が原因を探り、改善の可能性が低ければ内容の変更や中止の決断をもいとわない。実現が難しい理想を深追いするのではなく、手が届く範囲に目標を設定することで、計画の実効性と現場の意欲を高めている。

アクションプラン(年次計画)のPDCA



CASE STUDY 日々の業務と大学の将来をつなぐ 生き残りをかけた中期計画 日本文理大学

5年単位の中期計画の3期目を迎えた日本文理大学は、計画を判断基準とすることで、全構成員が同じ方向を向きつつある。

1期、2期、3期と 実効的な計画に進化

本学が中期計画を運用し始めたのは2009年度です。当時は定員未充足であったため、学生募集や財務体質の改善が急務でした。そのような中、執行部が打ち出した第1期計画は、教養教育の改革、支出の削減などを達成した一方、学内に戸惑いも残しました。執行部が示した理念を現場が十分に理解できず、何をすべきなのかが不明瞭だったからです。これは、現場の視点で理念を翻訳する機能などの組織にも存在していなかったことが原因でした。

成するための1年単位のアクションプランの作成を各部署で行うようにしました。2019年度からスタートした3期目では、さらに現場の主體的な取り組みを促すため、学長室はアクションプランやKPIのたたき台をつくるにとどめ、内容は部局と学長室で話し合いながら詰めていくようにしました。また、あらゆる課題を解決しようとするあまり、手が回らないアクションプランが多かったことから、3期目はその数を71から38にまで絞りました。

業務、予算、人事：あらゆる判断の基軸に

私は、現場の日々の業務が大学の将来にどうつながるかを示すことが、中期計画の一番の役割だと思

っています。つまり、自らが生き残る道筋を全構成員に示し、業務の「よりどころ」となるものが中期計画なのです。2期目からは「やるべきことが明確で働きやすくなった」という声が現場の教職員から挙がるようになりました。

予算の使い方も大きく変わりました。2期目の途中から予算編成を中期計画と連動させ、計画の実現に不可欠な項目に予算を集中投下する方針をとっています。ただし計画を実行するための予算を別途確保することはしていません。各部署が持つ予算の使い方を考えることで、これを実現しています。特に3期目は、計画に資するか否かを基準に各部署の取り組みを大胆に絞り込み、支出の削減と教育・研究の特色化の推進とを同時に実現することに挑戦しています。人事面でも、募集・採用すべき

人材の方向性がより具体的になりました。以前は各学部で行っていた教員の採用選考に、現在は教学幹部の面接を加えて、中期計画の方向性に沿う人材を優先的に招き入れるようにしています。

2期目の計画に盛り込んだ地域連携教育がCOC採択という形で結実して以降、「地域の大学」として信頼されるようになり、定員充足が常態化しました。計画に沿って取り組んだことが成果として表れ、現場の教職員も手応えを感じています。

とはいえ募集エリアの大分県は他県以上に18歳人口の減少が顕著です。地域連携教育を通して築いた地域との信頼をベースに、3期目は産学連携を推し進めて、教育と研究の両面で「地域になくてはならない大学」へと踏み込んでいきます。



学長室長
教育推進センター長
工学部建築学科教授
吉村 充功

よしむらみつのり ●2003年広島大学大学院工学研究科環境工学専攻博士課程後期修了。同年日本文理大学工学部講師に着任。基礎学力支援センター長、人間力育成センター長などを経て2014年建築学科教授、学長室長に。2017年より教育推進センター長。研究分野は交通計画・まちづくりなど。

中期計画の実効性を高める

7つのポイント

「中期計画」は、額に入れて飾っておくものではない。自学が今後も理想とする教育を提供し続けるための羅針盤として、全構成員が使うものだ。使いやすい中期計画とするために押さえておきたいポイントを以下にまとめた。



これまで

これから

1 ゴール

つくること

使うこと

義務化されたから「作文する」では、絵に描いた餅。大学の将来に向けた活動に使う

2 策定担当

トップ

みんな

「みんな」とは、計画を実行する現場の教職員、学生、外部関係者、地域なども含む

3 学内浸透

管理職のみ

みんな

全ての構成員一人ひとりに浸透させて、初めて中期計画に血が通うことに

4 指標

やることベース

客観的な数値

成果が出たかどうか客観的に測れる指標に。努力すれば達成できる目標が主体性を促す

5 進捗管理

計画期間単位

1年または毎月

5年ごとなど計画期間単位での管理では変化に対応できない。少なくとも1年単位で

6 人事制度

特になし

成果に応じた待遇

ビジョンだけでは人は動かない。組織のメリットが個人のメリットになるしくみをつくろう

7 情報発信

義務対応

積極的に発信

これからの中期計画は、パーパス(社会的存在意義)が重要。情報発信もオープンに