

【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。まず行すべきは「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

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。実効性の高い中期計画の策定、実行へ見直しのプロセスを【図表1】にまとめた。参考にされたい。

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

Q & A

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、学外と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。主管部署の目頃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	▼入学者確保 ▼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公務員採用合格者（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ら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う。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。



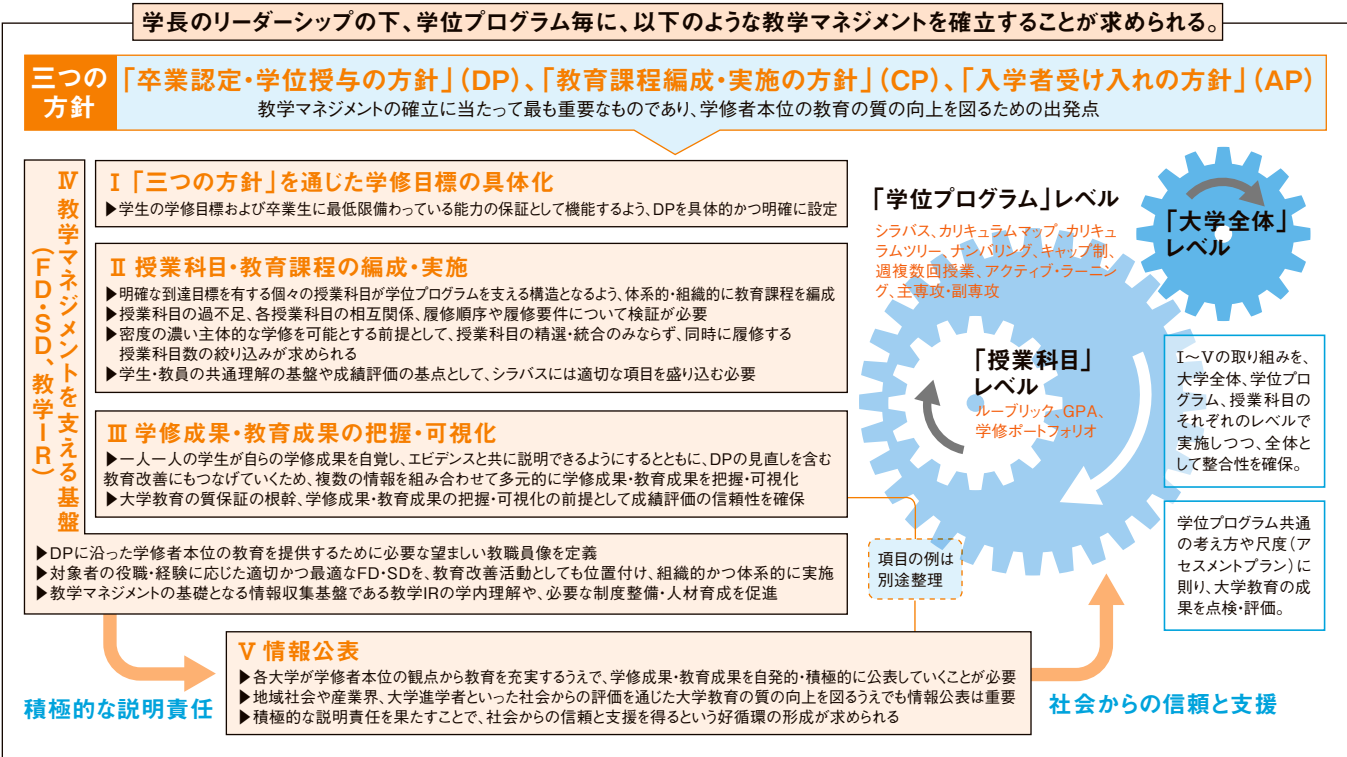
【図表6】定量的なKPIを設定し進捗を可視化する～ニ松学舎大学の例

	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
---	----

いずれにしても、「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。

いずれにせよ、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。項目によっては早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す

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。

