



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

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。東北学院大学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。

### 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

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、そのままだり過ぎることもできました。しかし、最初の一步でつまずいてこの先はあるのか？今、思い切った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。

### 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

R課が加わり、ファクトを基に、現計画の課題をあまり出していきませんでした。中間検証を若手に任せたいのは、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み姿勢も出て、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。

## 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、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)	⑦2021年度第Ⅱ期スタート(予定)
	法人トップが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)	1年ごとに進捗・達成状況を確認、評価する(予定)
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。公表することで本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できる時代ではない。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	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

\*ワーキンググループ

取材/文/編集部 撮影/池上勇人