

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

(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。



“パーパス”とは「社会から見た自学のあるべき姿」

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。

自学の持続可能性を高めるために活用を

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	<ul style="list-style-type: none"> ・募集倍率 ・定員充足率 ・入試難易度(偏差値) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・成績や学修時間 ・学修成果 ・学生調査結果 ・中退率 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・論文数(国際共著論文数) ・被引用論文数 など 	
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・構成員の内訳 など 	
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・文科行政の変化、見通し

Q 議論がかみ合わず進まない…。

A 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、**

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・地域貢献に関する情報も共有しておきたい。

POINT

議論する前の準備が肝心