

「みんなが進める」要は「ココ」に

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。

中期計画の 主管部署	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
計画内での 位置付け	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
中期計画 における 役割	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、進捗管理のしくみをつくる 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「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

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

若手、WG、縦割打破… 「みんなが進める」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。

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、中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。「グラントデザイン管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)。

たといえ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も、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署に提案する」役割を担う手もあるだろう。

よくも悪くも、多彩な意見が出