



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・学科の魅力さをさらに高め“選ばれる大学”のポジションを確立する<br>▶カリキュラムマネジメントの推進<br>▶COCの成果を生かした、地域・企業との共同研究の増加<br>▶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           | ⑦ 中期計画の見直し       |
|           | 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 | 1年ごとに見直しブラッシュアップ |
| 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<br>▶全教職員が計画の進捗を共有する報告会を夏に開催<br>▶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<br>▶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<br>▶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  |              |                         |                     |                     |                      |                  |

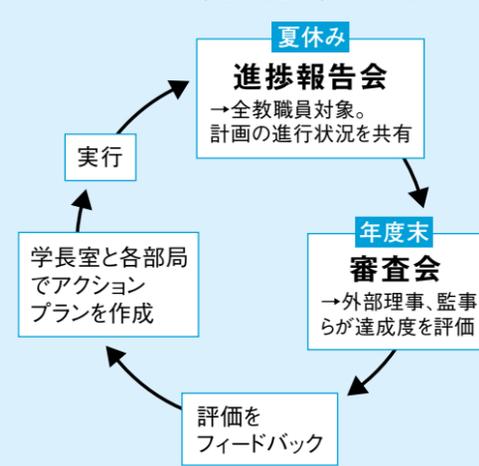
### 注目! 共有→評価→ブラッシュアップ 年次計画のPDCAを回すしくみ

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。部署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。成果が挙がら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ぬ。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、さらに現場の主体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、自学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兼任。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。

取材・文/児山雄介 撮影/福山哲

\*地(知)の拠点整備事業