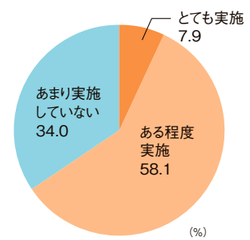
## 執行部のみ理解➔全学に浸透

# 現場への共有

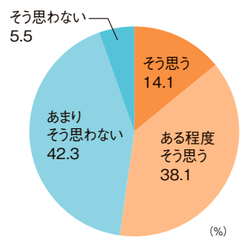
実践 7

**現状は？**

知識やノウハウを蓄積していくためにマニュアル・引き継ぎを充実させている




大学の経営方針が全学で共有されていない




＊東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「第2回 全国大学事務職員調査」（2021年8月 n:1983）

### 「共有」の取り組みなしには中期計画は「自分事化」しない

構成員が経営方針やビジョンに基づき、各自の役割を果たすうえで、それらの共有は欠かせない。しかし、現状ではあまり進んでいないようだ。

「大学の経営方針が全学で共有されていないと感じるか」という質問に対して、「そう思う・ある程度そう思う」と答えた職員は、半数以上だ。これでは中期計画が「自分事」にならぬため現場が動かず、計画が画餅になりやすい。

知識やノウハウの共有に関しても、「とても実施」は7・9％にとどまり、「あまり実施していない」は34・0％にも上る。組織的、効率的な業務体制とは言い難いだろう。

**京都産業大学**では、情報の発信、共有をする際に、学長室がさまざまな工夫を凝らし、執行部の考えを現場に伝えている。**森ノ宮医療大学、国際教養大学**は事業計画や中期計画の策定をてこにして、大学の方針、ビジョンを浸透させている。また、**東北学院大学**では毎年中期計画の点検・評価の公表とファクトブックをつくり、教職員に自学の現状の周知を図っている。

---

実践例

## 徹底した進捗報告とフィードバックによる課題の共有

### 森ノ宮医療大学

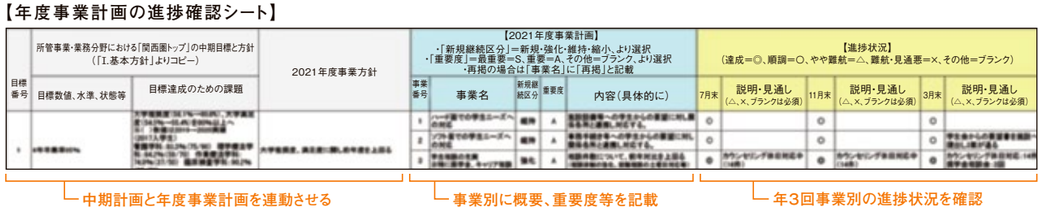
3学部1研究科　学生数／1,942人　専任教員数／136人　専任職員数／55人

事業計画の進捗管理を徹底して行っており、この機会が執行部と教職員の課題の共有の場として機能していている。同大学では年度事業計画を各学科、各事務組織で策定する。中期計画（目標）→達成条件・課題→単年度目標とブレイクダウンした事業計画ごとの目標の多くは数値で設定し、年に3回（7月、11月、3月）、各組織で自己点検する。

進捗は「進捗確認シート」で管理する。各事業の進捗状況は「◎＝完了」「○＝順調」「△＝やや難航」「×＝難航・中止」の4段階で評価し、△・× の場合は、今後の見通しも記載する。この途中経過は理事長、学長ほか、執行部に対して活動成果報告会（5月）、次年度事業計画・予算ヒアリング時（12月）に報告。執行部は全ての項目を確認し、今後の方針を各組織にフィードバックする。計画を「やりっぱなし」にしないことが、現場の当事者意識の醸成と改革の意義と成果の共有にもつながっている。

**➔事業計画の進捗管理が現場の大学運営に対する当事者意識を生む**

【年度事業計画の進捗確認シート】




---

実践例

## 中期計画策定への参画とデータや情報、課題の共有

### 国際教養大学

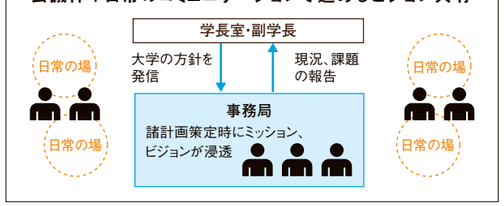
1学部1研究科　学生数／896人　専任教員数／68人　専任職員数／57人

中途採用の職員中心で、県からの派遣職員も常時数名いる国際教養大学では、新たに入職する職員へのビジョンの浸透が必要になる。入職時の研修に加え、ビジョン浸透の重要な機会になっているのが中期計画や年度計画の策定だ。これらの計画は大学執行部が発したビジョンや考え方に基づき、「教育の充実」「学生の確保」「留学生の確保」などの項目ごとに、担当課・室の職員がつくり込みを行う。この過程こそがビジョンの浸透に役立っているという。

学内のデータに関しては、全課長・室長が出席する大学経営会議、教員組織の長が出席する教育研究会議で共有するほか、学生調査等のデータは総合情報管理システムに格納し、全教職員がアクセスできるしくみを設けている。

事務局内では毎週、職員全員が集まる「全体朝会」で常務理事、事務局長からの報告を行う。課・室長以上が集まる「事務局連絡会議」も毎週実施し、各課・室の課題を共有する。常務理事、事務局長はここで得られた情報に基づき、学長、副学長と政策を協議する「上層部会議」を週1回以上実施する。加えて、教育の充実のために教職協働の場を年々増やしていることや、教員、職員の垣根なく話す機会が日常的に多いことも、情報の共有、相互理解につながっているという。

**会議体＋日常のコミュニケーションで進めるビジョン共有**




**➔執行部と現場間、教職員間の情報共有と会議＋日常的なコミュニケーションで理解が進む**

---

実践例

## 多様な手段、わかりやすい言葉で徹底浸透

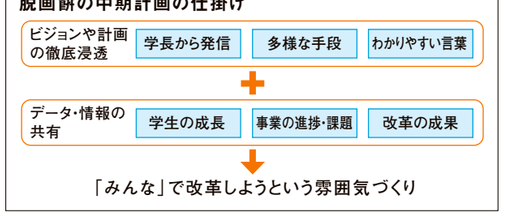
### 京都産業大学

10学部10研究科　学生数／15,321人　専任教員数／436人　専任職員数／205人

学長がリーダーシップを発揮し、大学を動かしていくには、ビジョンや方向が教職員で共有されることが欠かせない。京都産業大学では第2期中期計画の始動にあたり、冊子にして配るのみならず、多様な手段により「こだま」のように、何度もメッセージを組織に響かせていく工夫を行った。学長からの発信を皮切りに、学長室でも会議や学内文書等で何度も周知する。学長はこれを下敷きに、さらに発信していく。発信の際は「学修者本位の教育」を「学生の成長にむすびつく教育」とするなど、“学内で使われている言葉”に翻訳し、大学の文化に合わせてわかりやすく伝えていくのがポイントだと言う。また、情報共有については動画の活用を進めながらも、対面による会議の場を設け、議論につなげている。全部局長が集合し、それぞれの取り組み状況や課題等を全学で共有・検討したことで、教学マネジメントにも力が入るようになった。

なお、学生の諸データは「Power BI」で共有。使い方を動画で配信し、人事研修も進めるなど、全学でデータの活用が進む。課題のみならず成果も「みんな」で共有し、改革への雰囲気をつくっていくことや、各部署と対話し、無理しすぎず取り組みを少しでも前進させていくことも「脱画餅の中期計画のコツ」だという（学長室奥村課長）。

**脱画餅の中期計画の仕掛け**




**➔中期計画は、共有のための徹底努力と現場との連携で「脱画餅」に**