

## 「自学の経営」と、「地域社会の存続」 2つの軸で変化を予測し、備える

人口減による学生募集市場の縮小——大学関係者の誰もが知る事実ですが、自身の職場に起こる具体的な変化まで予測できているでしょうか。定員数を2割減らしたとき、採算が取れる適切な教職員数は？ 現在と同じ序列で「難関大学」から定員が埋まっていったとき、自学の入学者の学力はどこまで下がるのか？ データに基づきリアルな未来予想図を描くと、人口減が自分事化し、健全な危機意識を抱けます。

地域が衰退すれば大学は生き残れないため、地域社会の変化もシミュレーションすべきです。生産年齢人口の減少スピードと、それによって生じる課題を分析し、自学ができる貢献を検討することが、地域を、ひいては自学を存続させるうえでは欠かせません。

「地域」の範囲は限定したほうが責任感を持ちやすいでしょう。貢献の方向性は、私立大学であれば建学の精神に見いだせるはず。建学当時とは環境が変わった今、創設者の志を実現する取り組みとはいかなるものかを考えてみてください。お勧めしたいのは、地域在住の卒業生によるコミュニティを施策のベースとすることです。卒業生とであれば、地域のニーズを捉えながら、自学が果たす役割を本音で話し合えるのではないのでしょうか。

### 法人は学園全体の中期計画を示し 各設置校の計画策定サポートを

地域と共に歩む長期ビジョン策定の第一歩は、自学の「メタ認知」です。学生募集、教育、研究、社会貢献それぞれについて、同地域の他大学と何が重複し、自学の競合優位性はどこにあるのか。現在の姿を客観視したうえで、達成後がイメージしやすいビジョンを打ち立てると、中期計画に落とし込みやすくなります。

中期計画には、発展一辺倒のシナリオだけではなく、リスクをふまえたシナリオも求められます。「○年度に～」「○○が○%以下になったら～」といった見直しの期限や条件を明文化しておけば、体力があるうちに

# 人口減下での中期計画策定のあり方 ——地域を支える視点と法人全体での構想が鍵

(株)進研アド  
改革支援室 統括ディレクター

## 壺岐 由香

いきゆか ● 1988年(株)福武書店(現ベネッセコーポレーション)入社。通信教育部、大学事業部に勤務。1998年より(株)進研アド勤務。東北支社社長を経て、2009年より現部門に所属し、大学、法人の経営改革、UI開発、中期経営計画策定、ブランディング事業のサポートに関わる。



引き返せません。収支計画も綿密に立てましょう。今後は中期計画で盛り込んでいない学部新設など投資が必要な施策は、「国が言っているから」「増えてきたから」と、突発的に行うにはリスクが大きすぎます。

設置校を複数持つ法人は、各校に中期計画の策定を指示する前に、法人全体としての計画を示すべきです。各校が連携し、学園としての教育の特色化、可視化を進めて新しい価値創造につなげるからこそ、生き残りの鍵になるからです。各校とも、元は同じ志をもつ学校だったはず。時代の変化の中で、それぞれの特性や市場に合わせて発展してきた反面、学園としてのまとまりやスケールメリットがなくなっていないでしょうか。今こそ建学の精神に立ち戻り、学園全体の提供価値を明確にすることが重要です。計画というと“やること”ベースになりがちですが、第一段階としては、ともに人口減社会を乗り越えていくための、法人としての経営方針や戦略、経営ビジョンを示すべきです。そのためには、法人トップを支える経営企画組織の強化も必要でしょう。また、幼小中高に経営計画を立てる文化が根付いていなければ、法人や、中期計画が義務化され、経営の屋台骨である大学が支援しましょう。

トップダウンが強すぎても、現場に丸投げでも、中期計画はまとまりません。方向性は経営陣が示し、具体化は次の経営を支える職員が担い、教員を巻き込むスタイルがよいでしょう。そのためにも、中期計画に人事・組織制度の見直しを盛り込むことをお勧めします。ビジョンや計画達成につながる取り組みを積極的に評価するマネジメントで構成員の意欲を盛り立てれば、生きたビジョンや計画となっていくでしょう。

### 人口減を見据えた、これからの中期計画

	これまで	これから
目的	大学や法人の経営存続のため	大学や法人の経営+地域(社会)の存続のため
策定者	執行部がつくり、トップダウンで指示	道筋は執行部が、具体化は次世代の経営人材が担う
実行者	教員の役職者中心	職員が中心になり、教員を巻き込む
法人と設置校	設置校任せ	法人のグランドデザインや支援の下、連携して計画を策定、実行
シナリオ	発展的なシナリオに沿って、取り組みを付加していく	リスクベースのシナリオも策定。見直し、撤退、縮小する条件も盛り込む
組織マネジメント	人事・組織制度改革は難しいため、後回し	まずビジョンや計画を達成しやすいよう、人事・組織制度改革を行う