

大学戦略経営の核心

はじめに

前著『大学戦略経営論』の発刊から5年、この間に大学のガバナンスやマネジメントは大きく変化した。学校教育法の改訂で学長の権限が強化され、大学の運営に大きな影響力を持っていた教授会の行政面での役割が限定された。中教審では、学長のリーダーシップの強化に大きなカギを握っている職員の位置付けの強化や育成の義務付けが示されている。

しかし、法律でトップの権限や役割を変えるだけで、真のリーダーシップの確立、迅速な意思決定、全学の一体運営、実効性ある改革推進が実現するわけではない。そうした制度・組織面での改革を生かし、如何にその大学に相応しい有効なマネジメントを作り上げられるかが問われている。だが、それぞれの大学にとって、その答えは一つではない。ただ、努力の方向には共通する原理がある。それが、本書で明らかにしようとしている戦略経営の核心である。

大学は、いま教学面でも経営上でも厳しい現実と直面している。とりわけ地方に立地する中小規模大学は深刻だ。しかし、この5年間で経営調査に訪れた100校近い大学の中には、いったんは定員の6～7割まで落ち込みながら、全学を上げた取り組みによって浮上した大学がかなりある。そこには、改革に取り組む真剣さとともに、いくつかの共通した行動がある。

同じく、この間取り組んできた経営実態アンケート調査の200大学を超える回答をつぶさに読み、分析してみても、成果を生み出す具体的な努力の方向や改革のやり方には多くの共通項がある。

ここ数年間の様々な調査を通じて明らかになった改革の具体的方途は、その時々雑誌や新聞に発表してきたが、それらを総合すると「大学戦略経営の核心」は大きく3つに集約できると言える。それは、

第1に、まずは実効性のある中長期計画の策定・実行・到達度評価、政策の浸透や課題の共有であり、

第2は、その政策を実行し得るガバナンスとマネジメント、組織と運営の一体改革、リーダーシップの強化や全学一体行動の組織化であり、

第3には、それらの遂行を担う中核集団、大学職員の力量の飛躍的強化とそれを発揮するための経営・教学への参画である。

本書では、これらの課題を追究して来たここ5年間の、雑誌や新聞に掲載された30ほどの論稿を集大成し、改革の具体的姿を明らかにできるよう、この3つの柱に整理した。

成果を作り出す大きな方向は共通していても、具体の解決策は大学ごとに異なり、成果に結びつく有効な作戦、手法は千差万別、それぞれの大学自身が選び、作り出さねばならない。そのための改善課題や改革方針につながる事例は、全編を通じてできるだけ多く具体的に記述し、実践で活用できるようにした。

激変する日本の大学環境の中で、直面する改革の方途と展望を明らかにするためには、理論や歴史、外国比較からだけでなく、現状、実態を徹底して分析し、何が問題となっているか、何故改革が進まないかを明らかにすることが必要だ。そして、その解決策も、実際の改革事例、苦勞して作り上げ編み出してきたやり方から学ぶ以外にない。本質的、長期的視点は不可欠だが、現実を変革できない方策、問題を解決できない理論では、いま苦難に直面している大学にとっては、何の役にも立たない。

困難を打開するヒントは、危機に立ち向かっている多くの大学の改革実践、努力の積み上げの中にこそある。数次にわたる経営実態の全国調査と大学訪問調査を通じてまとめ上げた共通する原理から、戦略経営の核心、大学改革の実践的な方途を明らかにしたいと思う。

中央教育審議会が2008年の学士力答申、2013年の質転換答申、そして2016年の3つのポリシーのガイドラインで一貫して提起し続けているものは、大学教育の質向上であり、これを推し進める内部質保証システムの確立、教学マネジメントの強化である。これも、大学と法人が一致して取り組む中長期計画を軸とした戦略経営の中に位置づかねば実現不可能である。

「2018年問題」が、雑誌等で様々に取り上げられている。今120万人前後で推移している18歳人口は、あと数年で2度と上昇することのない時代に突入する。急激な人口減少の中にすべての大学が、否が応でも巻き込まれる。2015年の出生数は100万人前後、そしてすぐ100万を割り込むだろう。数年

後から始まるこの危機に、如何に立ち向かうか。

正確な現状分析、それに立ち向かう斬新な政策立案、そして、この政策を実行し得る強力なマネジメント、そのカギを握る職員の力量の向上、すなわち、大学戦略経営の核心部分の早急な強化・確立が避けて通れないということだ。これまでの延長線上での大学改善の積み重ねで、大学が存続できると考えるのは楽観的である。

大学の未来を決めるこれらの取組みに、残された時間はそう多くない。本書が、向こう数年の大学改革の方途を探る実践的な指針になれば幸いである。

本書は3部構成になっている。

第1部「戦略経営の要、組織と政策の確立」では、第1章で、学校法人制度の特質、強みと課題を明らかにしたうえで、第2章で、それを生かしてどのように改革推進体制を作り上げていくかを述べた。特に学校教育法改訂による組織・制度改革を踏まえて、いかにマネジメントの改善を進めるか、ガバナンスとマネジメントの一体改革の視点で基本方向を明らかにするとともに学長のリーダーシップ発揮の条件を述べた。マネジメントの中核には、法人・大学の一致した中長期計画がある。第3章以降では、これを如何に策定し、浸透させ、実行し、評価・改善するか。また、その推進組織はどうあるべきか、私学高等教育研究所における2回にわたる調査を詳しく分析・整理し、実践に使えるよう、改善のための具体的な方途も記述した。

第2部「戦略経営をいかに実行するか」は、第1部で明らかにした戦略経営の基本原則をどのように、実践に適用するか、現実の大学の改革事例をつぶさに観察し、その具体の姿を明らかにした。第1章では、特に、危機に直面する地方大学に焦点を当て、いかに厳しい事態を打開するマネジメントを構築してきたか、その優れた取り組みの中から共通する改革のヒントを探した。第2章では、中期計画の実際の策定、運用の現実の姿、特色を作り出す取り組み、地方大学での徹底したきめ細かい教育を紹介し、また立命館大学や二松学舎大学など、注目される中期計画の実践例も取り上げた。教学マネジメントのあり方について提示すると共に、前進する中国の、とりわけ学長のリーダーシップや資質を日本との比較で分析しあるべき姿を考察した。

第3部「職員の位置と役割、力量の飛躍」では、第1章で、中教審での職員の育成、研修の義務化や役割の向上についての議論を紹介し、その意義と今後の方向性を明らかにした。第2章では、とりわけ今日求められている職員の資質、企画提案力の向上のためには如何なる取り組みやシステムが必要か、育成を指導する管理者の役割も明らかにしながら実践的に論じた。第3章では、そうした力を生かすためには職員の大学運営への参画が求められており、その現状や参画の在り方を述べた。

最後に、第4章で私、篠田へのインタビューを2つ掲載した。つたない経験ではあるが、41年間の大学職員生活における実践の姿をご覧いただければ幸いである。

2016年10月

篠田 道夫

目次／大学戦略経営の核心

はじめに i

第1部 戦略経営の要、組織と政策の確立 3

第1章 学校法人制度の特質	4
1. 学校法人制度の特質と私立学校法	4
学校法人の特質	4
自主性と公共性	5
学校法人と設置学校	5
改正私立学校法の柱	6
一体運営の推進	6
中長期の計画によるマネジメント	7
2. 私立学校法改正が提起するもの	8
改正の経緯と狙い	8
理事会運営の実質化	8
マネジメントサイクルの確立	9
経営の評価	9
経営の公開	10
今後の課題	11
第2章 ガバナンスとマネジメントの一体改革	12
1. 組織制度改革からマネジメント改革へ	12
ガバナンス改革の歴史と学教法改訂	12
私大ガバナンスの類型と特性	14
成果に直結するマネジメントとは何か	15
地域連携マネジメントから言えること	16
求められるガバナンスとマネジメントの一体改革	18
これからの私大運営改革に求められるもの	19
2. 学長統括力を強化する組織・運営改革	21

教学マネジメントと学長のリーダーシップ	21
学長がリーダーシップを発揮できない構造	22
経営と教学の一体政策による統治	24

第3章 実効性のある中長期計画の策定と実行…………… 29

1. 理事会運営、大学運営の現状 ……………29
 - はじめに——調査のねらい 29
 - (1) 調査大学の概況について 30
 - (2) 理事長、学長、役員構成等について 31
 - (3) 理事会運営——特に経営・教学に意見の違いがある場合 39
 - (4) 学長機能——特に学長方針が学部に浸透しない場合 41
 - (5) 学長選任方式からみた大学統治の特性 44
 - (6) 調査大学の経営状態 49
 - (7) 大学が直面する課題、政策への期待 51
2. 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて ……………55
 - はじめに——中長期計画の策定状況の変化 55
 - (1) 計画は現実（実態）から出発する（P） 57
 - (2) 中期計画の具体化こそが実行の第1ステップ（D） 64
 - (3) 具体的な到達目標を明示する（C） 66
 - (4) 達成度評価を行い改善につなげる（A） 68
 - (5) 課題の共有、浸透度合いが決定的に重要 73
 - (6) 中長期計画に基づくマネジメント、PDCAサイクルの進化 76

第4章 私大経営システムの構造改革の推進…………… 79

1. 私大経営システム調査が明らかにしたもの ……………79
 - 財務・職員の調査のねらいと特徴 79
 - 私大経営・財務戦略の現状と課題——両角亜希子氏（東京大学）の提起 80
 - 事務職員の力量形成に関する課題—坂本孝徳氏（広島工業大学）の提起 82
 - 経営政策支援組織としての事務局体制の構築—増田貴治氏（愛知東邦大学）の提起 82
 - 実効性ある中長期計画をめざして 83
2. 中長期計画の策定とその実質化 ……………84

マネジメント構造改革の4つの柱	84
中長期計画による改革の推進	85
総合計画による評価の向上	86
政策の優位性、実効性の担保	88
選択と集中で重点事業推進	88
政策策定システムの強化	89
政策の浸透と共有	90
3. 改革を担う経営・管理運営体制の整備	91
理事会統治の実質化	91
学長機構の確立と教学経営	92
経営、教学組織との一体運営	93
評価を改革に生かす	94
4. 財政、人事、人件費政策	94
財務の計画化と人件費	94
財政悪化と人件費の増大	95
財務に占める人件費の位置と削減	96
中期計画に基づく処遇政策	98

第2部 戦略経営をいかに実行するか 101

第1章 地方大学のマネジメントはいかにあるべきか…………… 102

1. 地域連携マネジメント調査から明らかになったこと ……	102
はじめに——私大マネジメントの調査で明らかになったこと	102
(1) 調査のねらいと調査大学のマネジメントの概要	104
(2) マネジメントの特性と地域連携の成果との関係	106
(3) 地域連携推進体制の確立が如何に成果に結びつくか	112
2. 「マネジメントの強みと弱み、その改善方策」が示唆する改革の方途	113
リーダーシップの構築に向けた課題と改善方策	113
経営と教学、教員・職員の一体運営を如何に構築するか	115
迅速な意思決定を如何に実現するか	116
政策浸透、課題共有を如何に作り上げるか	117

組織の改善・改革に如何に取り組むか 118

組織運営を担う人材を如何に養成するか 119

まとめ 120

3. 14 大学の事例から何が言えるか …………… 121

(1) 地方大学の特色化を推進するマネジメント 121

(2) マネジメント事例から学ぶべきもの 130

第 2 章 中長期計画の実際…………… 135

1. 福岡歯科大学：中期構想、任期制、評価で活性化 …… 135

——緊張感ある教育・研究・業務で目標実現へ前進

2. 静岡理工科大学：優れた中期計画で確実な成果 …… 137

——計画と評価の積み重ねで経営・教学改革を推進

3. 甲南女子大学：総合政策で志願者 V 字回復 …… 139

——学部新設、教育充実、教職員育成強化の一体改革

4. 関西福祉科学大学：学園一体運営で誠実に教育創り … 141

——目標・計画を意識的に浸透、当事者意識と情熱で改革推進

5. 金城学院大学：目標と評価の徹底した継続で前進 …… 144

——連続した学部の新設・改組で安定した評価を作る

6. 日本福祉大学：90 年代から政策を軸にした改革推進体制を構築 146

日本福祉大学の概要、特色 146

日本福祉大学マネジメントの形成過程 146

第 2 期学園・大学中期計画で改革推進 147

政策一致を作り出す学園戦略本部体制 150

一致した政策の実行を担う執行役員制度 151

政策を具体化し実行する仕組み、事業企画書 153

7. 日本を縦断する 7 地方大学に共通する改革原理 …… 157

はじめに 157

(1) 長崎国際大学：経営改善計画に基づき着実に成果、達成指標で厳しく評価 157

(2) 長崎外国語大学：危機をバネに計画を浸透、志願者の大幅増を実現 159

(3) 岐阜経済大学：中期計画軸に改革、学長機構強化等整備 161

(4) 中部学院大学：急速な学部増で飛躍的發展、現場主義教育を推進 163

(5) 青森中央学院大学：定員を満たせない学部があっても、超健全財政を実現 165

(6) 弘前学院大学：理事長が経営・教学の会議に出席、陣頭指揮で前進	166
(7) びわこ学院大学：徹底した少人数教育で満足度向上	168
(8) 8大学の事例から学ぶもの	170
8. 2020年、立命館の目指すもの、R2020ビジョン	176
中国にIT系新学部設置を計画	176
質向上の重視への転換	177
主体的学び、学習者中心の教育へ	178
学びのコミュニティ、ピアサポート	179
目標・方針の明示と総括の伝統	181
「参加・参画」による計画原案の策定	181
未来をつくる未来志向の運営システム	182
9. 二松学舎大学の戦略的経営の実践	183
本書の優れた特性	183
本書の構成と内容	185
中長期計画の推進には何が求められるか	186
中期計画を如何に前進させていったか	189
企業と大学のマネジメントの比較から学ぶ	190
おわりに	191
第3章 教学マネジメントを構築する	193
1. 教学経営の確立を目指して	193
「学士力」答申の意義	193
「教学経営」への着目	194
教学運営の再構築	194
内部質保証システム	195
職員参加の前進	195
新たなマネジメント	196
2. 教育改革にはマネジメント改革を	196
学習時間の増加は始点	196
学士力改革には教学経営が不可欠	198
教学マネジメントの重要性	198
教育改善にはマネジメントの改革を	199

3. 3ポリシーに基づく内部質保証と教学マネジメントの確立 …	200
4. 学修成果(アウトカム)評価を如何に改善に生かすか …	214
——金沢工業大学の事例を基に	
(1) 学生を成長させる教育の仕掛け	214
(2) 徹底した評価・調査に基づく改革システム	215
(3) 学習成果の点検・評価システムとその体制	217
第4章 中国の大学のマネジメントとリーダー……………	221
はじめに……………	221
1. 戦略経営の意義とリーダー……………	222
求められる戦略経営	222
戦略経営の意義とその推進	223
トップのリーダーシップとミドルの役割	223
中国の現状と日本の課題	224
2. イノベーションと質向上重視の戦略管理……………	225
戦略管理計画の策定の意義	225
戦略管理に重要なイノベーションと質	226
イノベーション意識を持った教育家	227
3. 大学精神(ミッション)を守る運営……………	228
大学運営の本質は理想主義	228
学問の独立と社会貢献	229
功利主義、経済的利益と社会的評価	230
4. 学長の指導能力をいかに高めるか……………	231
トップの戦略的プランニング能力	231
トップの創造的執行能力	232
トップの資源活用能力	233
特色化を進める文化醸成能力	234
トップのコミュニケーション能力	235
5. まとめ……………	235
戦略的マネジメントによる大学の発展	235
戦略計画によるイノベーションの持続	236
変えるべきものと変えてはいけないもの	237

第3部 職員の位置と役割、力量の飛躍 241

第1章	求められる新たな職員の役割と力量向上……………	242
1.	新たな職員像と戦略経営人材の育成……………	242
	戦略スタッフとしての職員の登場 242	
	『教育学術新聞』連載の取材・調査を通して 243	
	求められる力とは何か 244	
	職員育成制度の現状 245	
	戦略経営人材育成への挑戦 246	
	戦略経営人材の位置と可能性 247	
2.	中教審が提起する職員の新たな役割と運営参画の必要性…	248
	中教審で職員の役割拡大が議論に 248	
	大学職員の資質向上、SDの義務化 250	
	事務組織を見直し、位置付けを高める 250	
	「専門的職員」の配置 251	
	大学教育は職員参画によって成り立つ 252	
	求められる専門的職員は2つの分野がある 255	
3.	これからの大学改革の核、SD・職員力の飛躍 257	
	中教審で職員が議論になった意義 257	
	議論の焦点は何処にあったか 258	
	大学職員の専門職化とは何か 260	
	力量を高め職員力を発揮するために 261	
4.	中教審の今後の取組みの方向性……………	265
5.	専門的職員に関する文科省調査を読む……………	270
	中教審大学教育部会・篠田委員が読み解く「専門的職員に関する調査」結果	270
6.	大学職員の専門職化とは何か……………	273
	専門職についての最近の議論 273	
	専門職の位置づけとその育成 274	
	大学専門職とは何か 274	

専門職の現状	275
専門職の今後の在り方	276

第2章 職員の育成システムの高度化…………… 278

1. 大学改革力強化へ——職員に求められる4つの課題…………… 278
 - マネジメントの前進 278
 - 改革の総合作戦推進の力 278
2. 職員育成を基礎から考える——企画提案型職員の育成を目指して 283
 - (1) 育成に果たす管理者の役割 283
 - (2) 今日求められる職員の役割と力 288
 - (3) 戦略立案と企画提案力の育成 293
 - (4) 政策立案に必要な力とその獲得 301
3. 職員はなぜ高等教育の基礎を学ばねばならないか …… 312
 - 職員の育成への一貫した姿勢 312
 - 職員はなぜ高等教育の基礎を学ばねばならないか 313
 - 職員の「専門性」「プロフェッショナル」とは何か 314
 - 職員が注目される背景 315
 - 高等教育システムの概要とその特性 316
 - 大学の歴史から学ぶ 317
 - 変化する大学経営と職員の役割 318
 - おわりに 320

第3章 職員の大学運営参画の重要性…………… 321

——教員統治からの脱却と真の教職協働

- はじめに…………… 321
- 1. 職員参加をめぐる経緯とその必要性 …… 322
 - 大学の役割の変化と職員 322
 - 「車の両輪」論の理念から実体化へ 323
 - 職員参加の意義と必要性 323
- 2. 職員参加の現状に関する調査 …… 324
 - 職員の経営・教学参加の現状 324
 - 経営や教学組織に参加できない理由 325

政策決定への事務局の影響度合い	326
教職協働の前進	326
教職協働を進めるために必要なこと	326
3. 日本福祉大学における職員参加の「戦い」	327
職員の経営・運営参画	327
職員参画の理論的根拠	328
管理運営参画の要求（青パンフ）	329
4. 職員参加の先駆的提起	330
第4章 経験的大学職員論	332
1. 大学の職員たちが、大学を変える	332
—インタビュー：桜美林大学副学長、畑山 浩昭	
大学改善への関与	333
大学運営のあるべき姿	334
大学マネジメントの改革	335
中教審の議論の柱	336
これまでの経験を基礎に	337
職員が大学を変えていく	338
2. 篠田道夫の経歴と仕事	339
大学職員になったころ	339
職員としてどんな取組みをしてきたか	340
働く中で影響を受けた人物	342
参考になった書籍、読んでいる雑誌	343
身に付けてきた仕事のやり方	344
大学職員に対するメッセージは	344
あとがき	347
初出一覧	349
索引	353

著者紹介

篠田 道夫 (しのだ みちお)

桜美林大学教授 日本福祉大学学園参与

昭和 25 年 2 月 22 日生 現住所 長野県伊那市

愛知大学法経学部法学科卒業

昭和 47 年 4 月学校法人日本福祉大学職員に採用される。図書館課、学生課、庶務課等を経て、昭和 59 年 4 月広報課長、昭和 60 年 4 月庶務課長、平成元年 6 月総務部長、平成 6 年 4 月学園事務局次長兼大学事務局長、平成 9 年 4 月学園事務局長

平成 9 年 4 月 学校法人日本福祉大学理事就任。(平成 25 年 3 月まで)

平成 24 年 4 月 桜美林大学大学院教授 (現在に至る)

平成 25 年 4 月 学校法人日本福祉大学学園参与就任 (現在に至る)

平成 25 年 4 月 大正大学特命教授 (非常勤) (現在に至る)

【主な役職】

平成 14 年 4 月 日本私立大学協会附置私学高等教育研究所「私大マネジメント改革」チーム研究代表 (現在に至る)

平成 18 年 7 月 (財) 日本高等教育評価機構 評価システム改善検討委員会委員、平成 27 年 4 月より副委員長 (現在に至る)

平成 24 年 4 月 文部科学省学校法人運営調査委員 (現在に至る)

平成 27 年 4 月 中央教育審議会大学教育部会委員 (現在に至る)

【著書】

『戦略経営 111 大学事例集』東信堂、2016 年

『大学マネジメント改革—改革の現場・ミドルのリーダーシップ』ぎょうせい、2014 年

『大学戦略経営論—中期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂、2010 年

『大学アドミニストレーター論—戦略遂行を担う職員』学法新書、2007 年

『大学職員論—経営革新と戦略遂行を担う SD』地域科学研究会、2004 年

大学戦略経営の核心

2016 年 12 月 20 日 初 版第 1 刷発行

(検印省略)

* 定価はカバーに表示してあります

著者 © 篠田道夫 発行者 下田勝司

印刷・製本 中央精版印刷

東京都文京区向丘 1-20-6 郵便振替 00110-6-37828

〒 113-0023 TEL 03-3818-5521 (代) FAX 03-3818-5514

E-Mail tk203444@fsinet.or.jp

発行所

株式会社 東信堂

Published by TOSHINDO PUBLISHING CO.,LTD.

1-20-6, Mukougaoka, Bunkyo-ku, Tokyo, 113-0023, Japan

ISBN978-4-7989-1380-3 C3037 Copyright©2016 SHINODA, Michio