

戦略経営 111 大学事例集

はじめに

振り返ってみると、この10年間で100を超える大学を訪問し、理事長、学長、理事、事務局長、部課長などトップや幹部からお話を伺い、報告書や記事にまとめ、新聞・雑誌等に発表してきた。今回、出版のお勧めを頂き、改めて数えてみると111大学、これだけの数の大学訪問とインタビュー、報告書は過去にも例が少ないとのことで、これが本書のタイトル『戦略経営 111 大学事例集』となった。東信堂より『大学戦略経営の核心』と合わせて同時発刊の運びとなった。

100を超える大学の取り組み事例は、大学の経営・教学のあらゆる分野を網羅し、その取り組みも極めて多彩である。そのことは目次からもご覧いただけたと思う。全国111の大学が、厳しい現状を切り拓き、目標実現への真摯な取り組みの中で創り上げた幾多の成果は貴重であり、かつ示唆に富んでいる。10年間の激変する高等教育情勢に、如何に大学が立ち向かってきたかの大切な記録でもある。

一つの大学の事例の中には、いくつものテーマで改革に活用できる情報が詰まっている。そのどこが役立つかは読み手にしかわからない。読者の所属する大学の現状や課題、何が問題となりどうしたら進むのか、この問題意識によって事例集から引き出せるノウハウは無限大だとも言える。

事例に何が書かれているか、目次にも詳しい見出しを付けたが、あわせて、関心のあるテーマがどの大学の、どこに記載されているか分かるように、テーマごとに、その大学名と掲載ページを付した「テーマ別索引」(iv～viii)を作った。読みたい箇所を集中的にお読みいただくのも本書の活用法である。

以下は、索引で選定した57のテーマを使って戦略経営の重要性を述べてみた。それぞれのテーマが大学改革全体のどこに位置付くか、確認しながらお読みいただければ幸いである。

テーマ解説

18歳人口が再び急減する2018年を間近に控えた厳しい大学環境の中で、大学の存立と発展を作り出すには、**I 戦略の策定・推進・評価**のPDCAサイクルの構築が不可欠である。優れた中長期計画の策定・推進、すなわち中長期計画を軸に改革を前進させなければならず、そのためには具体化された中期計画が求められる。戦略マップを活用し、中期計画、経営改善計画を徹底的に浸透させ、戦略推進体制を構築・強化、戦略課題を部門・個人に連結し、一人でも多くの教職員を動かすことで成果に結びつけなければならない。達成指標・数値目標を鮮明にし、到達度評価体制を強化し、自己点検評価を改革に生かす仕組み、内部質保証体制を構築するための組織・制度改革を断行することで、初めて、先を読んだ構造改革が実現できる。

II 戦略推進マネジメントの構築には、優れたリーダーシップで大学を牽引することが大切だが、一方、こうしたトップの統括力とボトムアップの結合も必要だ。やはりボトムアップ、現場提案を重視することなしには、正しい、実態を踏まえた政策は立案できず、その結び目にいる企画部門が大きな役割を果たす。こうした運営を作り上げることで、学部自立運営が強い中での改革推進も可能となり、また、このことが大規模大学を動かすマネジメントの構築にも、さらには小規模を強みに変える、地方立地を強い特色に変えることにもつながっていく。

そのためには、**III 組織・運営、経営改革**が極めて重要で、経営体制・管理運営改革や事務局改革に本格的に取り組むこと、財政・人事・人件費改革推進も必要だ。徹底した実態調査に基づく教職協働による改革推進、プロジェクトやワーキンググループでの改革推進、職員が大学運営に参画し力を生かすことが成果につながる。一方で、教職員の育成・評価制度の構築、先駆的・体系的な職員育成制度の構築によって、きちんと教育や業務を評価し、力量を高めなければ組織は動かせない。任期制導入で緊張感ある運営を作り出したり、表彰制度で教職員や学生を励ますのも有効な取り組みである。

IV 教育改革、質向上は、今日、大学が直面する最も重要なテーマである。

全ての大学が教育の質向上に組織的に取り組み、特色ある先駆的な教育を作り上げなければならない。これを推進するためには、**教学マネジメント体制を構築・強化し、教育の充実に達成目標を明確にして取り組むことが求められる**。また、それを担う教育力を培うため、徹底したFDで教育の充実を図るなど、**組織・運営改革の断行で教育改革を進めなければならない**。こうした取り組みによって、**少人数で徹底した面倒見のよい教育や地域(企業)と連携した実践的教育が実現でき、社会人基礎力育成教育としても効果を上げ、力を持った人材を社会に送り出すことで、大学の評価を向上させなければならない**。

教育の充実だけでなく、**V 学生支援**、徹底した学生成長支援が求められる。その仕掛けとしては、入り口から出口まで、**エンロールメントマネジメントで学生育成を一貫して行うこと、学生同士の徹底したピアサポート、学生主役で成長を図る取組み、優れた地域連携活動や留学、留学生を生かして成長に効果が上がる様々な取組みが求められる**。また、学習実態を把握するためのIRを活用し**教育の改善に成果を上げる取組みも有効である**。その結果、**学生の中退率を減少させるなど学生満足度の向上を進めていかなければならない**。これらの教育・学生支援の結果、**高い就職率や資格取得を実現し、大学の評価向上につなげていくことが強く求められている**。

大学のイメージを大きく変え、時代のニーズにこたえる**VI 学部再編で大学の評価・広報・学募**の前進につなげることが今日、大学の存立にとって極めて重要となっている。取組みの内容はそれぞれ異なるが、**連続的な学部増設で評価向上につなげたところ、学群制への転換で教育を特色化したところ、キャンパスの移転・拡充で前進したところなど様々で、創立以来の伝統とその革新の両立で改革を進めている**。やはり、**全国に通用する強い特色作りにこだわり、広報戦略の見直し・強化を進めるなどの取組みによって連続的な改革を積み上げ志願者急増につなげたり、また、定員割れを改善、克服したりと大きな成果を作り出している**。これらのキーワードを、本気で、総合的に実践することで、**志願者のV字回復を達成した大学も出てきており、戦略経営の確立によって、これらの事例から改革推進に共通する原理を掴み取ることは極めて大切だといえる**。

テーマ別索引

※「大学」は省略。カッコ内は本書掲載ページ

I 戦略の策定・推進・評価

◆優れた中長期計画の策定・推進

福岡工業 (37, 273) 静岡理工科 (92) 新潟工科 (234) 名城 (250) 日本福祉 (256)
大阪経済 (270) 京都女子 (280)

◆中長期計画を軸に改革を前進させる

志学館 (48) 麻布 (50) 大阪工業、摂南、広島国際 (56) 淑徳 (70) 関西福祉科学
(72) 高千穂 (75) 福岡歯科 (90) 北海道医療 (114) 福井工業 (116) 金城学院
(141) 岐阜経済 (182) 尚絅 (230) 茨城キリスト教 (246) 広島工業 (276) 京都
ノートルダム女子 (283) 大妻女子 (290) 新潟薬科 (332)

◆具体化された中期計画で前進

神田外語 (35) 静岡理工科 (92) 四国 (145) 日本福祉 (256) 大阪経済 (270) 中
村学園 (306)

◆戦略マップを活用し改革推進

愛知東邦 (13) 福岡工業 (37, 273) 静岡理工科 (92)

◆中期計画、経営改善計画の徹底浸透で前進

愛知東邦 (13) 福岡工業 (37, 273) 十文字学園女子 (77) 四国 (145) 長崎国際
(178) 長崎外国語 (180)

◆戦略推進体制を構築・強化し前進

九州共立、九州女子 (31) 福岡工業 (37, 273) 広島文化学園 (206) 日本福祉 (256)
静岡産業 (294)

◆戦略課題を部門・個人に連結し成果

神田外語 (35) 静岡理工科 (92) 四国 (145) 広島文化学園 (206) 日本福祉 (256)

◆達成指標・数値目標を鮮明に改革推進

九州共立、九州女子 (31) くらしき作陽 (66) 関西福祉科学 (72) 静岡理工科 (92)
金城学院 (141) 四国 (145) 広島文化学園 (206) 新潟工科 (234) 中村学園 (306)

◆到達度評価体制を強化し改革に成果

九州共立、九州女子 (31) 福岡工業 (37, 273) 千葉工業 (54) 金城学院 (141) 四国
(145) 岐阜経済 (182) 新潟工科 (234) 仙台 (242) 名城 (250) 静岡産業 (294)
国士舘 (313) 金沢工業 (336)

◆自己点検評価を改革に生かす

千葉工業 (54) 大阪工業、摂南、広島国際 (56) 甲南女子 (58) 金城学院 (141) 愛
知学泉 (158) 名城 (250) 新潟青陵 (328) 金沢工業 (336)

◆組織・制度改革を断行し成果を上げる

神奈川工科 (52) 札幌 (120) 佛教 (136) 四国学院 (143) 麗澤 (165) 中部 (167)
京都ノートルダム女子 (283) 桜美林 (300)

◆先を読んだ構造改革を推進

明星 (5) 麻布 (50) 神奈川工科 (52) 甲南女子 (58) 平安女学院 (202)

II 戦略マネジメントの構築

◆優れたリーダーシップで大学を牽引

高崎商科 (6) 群馬医療福祉 (9) 関西福祉科学 (72) 森ノ宮医療 (169) 平安女学院 (202) 広島文化学園 (206) 北陸学院 (232) 仙台 (242) 山梨学院 (248, 310) 広島工業 (276) 静岡産業 (294) 桜美林 (300) 女子栄養 (303) 中村学園 (306) 兵庫 (316) 長岡 (322)

◆トップの統括力とボトムアップの結合

文京学院 (11) 高崎商科 (6) 群馬医療福祉 (9) 東京造形 (134) 愛知学泉 (158) 女子栄養 (303) 兵庫 (316) 山梨学院 (248, 310)

◆ボトムアップ、現場提案を重視

愛知東邦 (13) 群馬医療福祉 (9) 松本 (17) 神田外語 (35) 福岡工業 (37, 273) 甲南女子 (58) 日本福祉 (256) 大阪経済 (270) 京都女子 (280) 金沢工業 (336)

◆企画部門が大きな役割

明星 (5) 福岡工業 (37, 273) 志学館 (48) 大阪工業、摂南、広島国際 (56) 淑徳 (70) 日本福祉 (256)

◆学部自立運営が強い中での改革推進

明星 (5) 神戸学院 (28) 日本体育 (118) 札幌 (120) 京都光華女子 (130) 佛教 (136) 四国学院 (143) 南九州 (156)

◆大規模大学を動かすマネジメントの構築

大阪工業、摂南、広島国際 (56) 常葉 (100) 中部 (167) 名城 (250) 神奈川 (287) 国土館 (313)

◆小規模を強みに変える

愛知東邦 (13) ルーテル学院 (14) 松本 (17) 鹿児島純心女子 (46) 美作 (68)

◆地方立地を強い特色に変える

松本 (17) 鹿児島純心女子 (46) 静岡産業 (294) 長岡 (322)

III 組織・運営、経営改革

◆経営体制・管理運営改革で前進

神戸学院 (28) 平安女学院 (202) 日本福祉 (256) 京都ノートルダム女子 (283) 国土館 (313)

◆事務局改革に本格的に取り組む

ルーテル学院 (14) 和洋女子 (26) 志学館 (48) 麻布 (50) 神奈川工科 (52) 東京造形 (134) 神奈川 (287)

◆**財政・人事・人件費改革推進**

明星(5) 志學館(48) 神奈川工科(52) 愛知学泉(158) 青森中央学院(186) 弘前学院(188) 平安女学院(202) 兵庫(316)

◆**徹底した実態調査で改革推進**

文京学院(11) 共愛学園前橋国際(16) 奈良(160) 東北文教(238) 金沢工業(336)

◆**教職協働による改革推進**

明星(5) 群馬医療福祉(9) 共愛学園前橋国際(16) 甲南女子(58) 麗澤(165) 森ノ宮医療(169) 国立音楽(212) 金沢工業(336)

◆**プロジェクトやワーキンググループで改革推進**

明星(5) 椙山女学園(12) くらしき作陽(66) 北海道医療(114) 福井工業(116) 四国学院(143) 中部(167) 新潟青陵(328)

◆**職員が大学運営に参画し力を生かす**

長野(8) 共愛学園前橋国際(16) 駿河台(96) 至学館(138) 北陸学院(232) 日本福祉(256) 大阪経済(270) 金沢工業(336)

◆**教職員の育成・評価制度を構築**

椙山女学院(12) 関西福祉科学(72) 十文字学園女子(77) 産業能率(79) 福岡歯科(90) 静岡理工科(92) 常葉(100) 北海道医療(114) 四国(145) 長崎国際(178) 尚綱学院(224) 中村学園(306) 兵庫(316) 新潟青陵(328) 新潟薬科(332)

◆**先駆的・体系的な職員育成制度の構築**

福岡工業(37, 273) 千葉工業(54) 淑徳(70) 至学館(138) 森ノ宮医療(169) 日本福祉(256) 兵庫(316) 新潟薬科(332)

◆**任期制導入で緊張感ある運営**

福岡歯科(90) 尚綱(230) 仙台(242)

◆**表彰制度で教職員、学生を励ます**

文京学院(11) 椙山女学園(12) 大手前(24) 新潟国際情報(98) 中部(167) 茨城キリスト教(246) 金沢工業(336)

IV 教育改革、質向上

◆**教育の質向上に組織的に取り組む**

文京学院(11) 関西福祉科学(72) 高千穂(75) 十文字学園女子(77) 大同(88) 徳山(204) 日本文理(226) 山梨学院(248, 310) 名城(250) 新潟青陵(328) 金沢工業(336)

◆**特色ある先駆的な教育を作り上げる**

松本(17) 大手前(24) 北海道情報(122) 東京工科(132) 鈴鹿医療科学(210) 徳山(204) 広島文化学園(206) 日本文理(226) 長岡(322) 金沢工業(336)

◆**教学マネジメント体制を構築・強化**

筑紫女学園(33) 高千穂(75) 大同(88) 四国学院(143) 宮崎国際(154) 日本文理(226) 金沢工業(336)

◆教育の充実に達成目標を明確に取り組む

筑紫女学園 (33) くらしき作陽 (66) 金城学院 (141)

◆徹底したF Dで教育充実

千葉工業 (54) 大同 (88) 北海道情報 (122) 東京工科 (132) 至学館 (138) 北陸学院 (232) 新潟工科 (234) 名城 (250)

◆組織・運営改革の断行で教育改革を推進

大手前 (24) 和洋女子 (26) 東京電機 (29) 佛教 (136) 鈴鹿医療科学 (210) 桜美林 (300)

◆少人数で徹底した面倒見の良い教育

ルーテル学院 (14) 美作 (68) 金沢星稜 (110) 宮崎国際 (154) 青森中央学院 (186) 弘前学院 (188) びわこ学院 (190) 尚綱学院 (224) 尚綱 (230) 北陸学院 (232) 東北文教 (238)

◆地域(企業)と連携した実践教育

松本 (17) 産業能率 (79) 新潟国際情報 (98) 奈良 (160) 東北文化学園 (222) 日本文理 (226) 静岡産業 (294) 長岡 (322)

◆社会人基礎力育成教育を重視

駿河台 (96) 愛知学泉 (158) 日本文理 (226)

V 学生支援

◆徹底したピアサポート、学生主役で成長

金沢星稜 (110) 四国学院 (143) 麗澤 (165) 東北文化学園 (222) 熊本保健科学 (228) 静岡産業 (294) 金沢工業 (336)

◆エンロールメントマネジメントで学生育成

東京家政 (112) 京都光華女子 (130) 日本文理 (226)

◆I Rを活用し教育の改善に成果

京都光華女子 (130) 盛岡 (240)

◆徹底した学生成長支援

長野 (8) 宮崎国際 (154) 長崎外国語 (180) びわこ学院 (190) 広島文化学園 (206) 弘前学院 (188) 東北文教 (238) 田園調布学園 (244)

◆学生の中退率を減少させる

佛教 (136) びわこ学院 (190) 徳山 (204) 日本文理 (226) 尚綱 (230) 東北文教 (238) 田園調布学園 (244)

◆留学、留学生を生かして成長に効果

新潟国際情報 (98) 宮崎国際 (154) 長崎外国語 (180) 青森中央学院 (186)

◆優れた地域連携活動で学生育成

松本 (17) 足利工業 (163) 青森中央学院 (186) 東北文化学園 (222) 静岡産業 (294) 長岡 (322)

◆高い就職率、資格取得で評価向上

美作 (68) 駿河台 (96) 金沢星稜 (110) 愛知学泉 (158) 岐阜経済 (182) 中部学

院 (184) 青森中央学院 (186) 弘前学院 (188) びわこ学院 (190) 福山平成 (208)
 尚綱学院 (224) 熊本保健科学 (228) 東北文教 (238) 盛岡 (240) 仙台 (242)
 茨城キリスト教 (246)

VI 学部再編・大学評価・広報・学募

◆志願者のV字回復を達成

甲南女子 (58) 金沢星稜 (110)

◆連続的な改革を積み上げ志願者急増

森ノ宮医療 (169) 東京家政 (112) 名城 (250)

◆定員割れを改善、克服

鹿児島純心女子 (46) 志學館 (48) 美作 (68) 静岡理工科 (92) 福井工業 (116)
 南九州 (156) 長崎国際 (178) 長崎外国語 (180) 岐阜経済 (182) 弘前学院 (188)
 びわこ学院 (190) 平安女学院 (202) 福山平成 (208)

◆連続的な学部新增設で評価向上

甲南女子 (58) 淑徳 (70) 東海学園 (94) 東京家政 (112) 東京工科 (132) 佛教
 (136) 南九州 (156) 中部学院 (184)

◆学群制への転換で教育を特色化

和洋女子 (26) 札幌 (120) 桜美林 (300)

◆伝統と革新の両立で改革前進

日本体育 (118) 東京造形 (134) 至学館 (138)

◆キャンパスの移転・拡充で前進

志學館 (48) 東京家政 (112) 南九州 (156) 中部学院 (184)

◆全国に通用する強い特色作りにこだわる

鹿児島純心女子 (46) 四国学院 (143) 宮崎国際 (154) 足利工業 (163) 麗澤 (165)
 文化学園 (200) 徳山 (204) 広島文化学園 (206) 鈴鹿医療科学 (210) 国立音楽
 (212)

◆広報戦略の見直し・強化

美作 (68) 長崎国際 (178) 山梨学院 (248, 310)

目次／戦略経営 111 大学事例集

はじめに	i
テーマ解説	ii
テーマ別索引	iv

第1章 達成目標を鮮明に、自覚的行動を作り、トップと現場を 一体化させる

1. はじめに	4
2. 10大学の改革事例	4
達成指標を鮮明にして改革推進を図る：明星大学	5
時代の変化への素早い対応：高崎商科大学	6
学生の成長支援に全てを集中する：長野大学	8
信頼で結ぶ現場主義の運営：群馬医療福祉大学	9
ボトムとトップが織りなす循環型経営：文京学院大学	11
改革の当事者意識を醸成する参加型運営：椙山女学園大学	12
現場の改革力とフットワーク：愛知東邦大学	13
小規模を強みに変える：ルーテル学院大学	14
調査で市場の声を聞く実証主義：共愛学園前橋国際大学	16
地方・単科・小規模・新設を逆手に：松本大学	17
3. 10大学の事例から学ぶべきもの	19
3.1 政策の明確化と遂行システムの確立	19
3.2 トップとボトムのベストミックス	20
3.3 優れた運営で教育のコアを作り出す	21

第2章 目標実現には、組織改革先行、成果指標、プロセス指標で 多くの教職員を行動に巻き込む

1. 8大学の改革事例	24
先駆的教育システムの構築：大手前大学	24
学群制への転換と着実な改善の結合：和洋女子大学	26

組織改革で教育特色化を推進：神戸学院大学	28
将来構想を軸に着実に改革：東京電機大学	29
先駆的マネジメントの構築へ：九州共立大学、九州女子大学	31
教学マネジメントサイクルの確立へ：筑紫女学園大学	33
特色ある教育を作る持続的改善：神田外語大学	35
渡米研修で改革力をアップ：福岡工業大学	37
2. 8大学の事例から学ぶべきもの	39
2.1 あらゆる改革の前には、組織改革がある	39
2.2 方針の策定実行（PD）から成果指標による検証改善（CA）へ	40
 第3章 都市移転か地域密着か、真の力は改革の持続、先を 読んだ構造改革に立ち向かう	 45
1. 7大学の改革事例	46
地域密着で個性的教育を作る：鹿児島純心女子大学	46
移転、教学充実で志願者急増：志学館大学	48
一歩先を見据え、総合改革に着手：麻布大学	50
厳しい構造改革に挑む：神奈川工科大学	52
実効性あるFDで教育を充実：千葉工業大学	54
目標を鮮明に3大学の改革推進：大阪工業大学、摂南大学、広島国際大学	56
総合政策で志願者V字回復：甲南女子大学	58
2. 7大学の事例から学ぶべきもの	60
2.1 都市移転か地域密着か	60
2.2 厳しい構造改革に挑む	61
2.3 巧みな改革推進体制	62
 第4章 学生を伸ばす熱意ある実践的な教育、ニーズに応える 学部作りが大学の評価を作る	 65
1. 7大学の改革事例	66
西日本一へ、志高く改革に挑む：くらしき作陽大学	66
地域人材育成を核に定員充足：美作大学	68

連続的な学部新設で基盤強化：淑徳大学	70
学園一体運営で誠実に教育創り：関西福祉科学大学	72
「教育共同体」を担う改革推進体制：高千穂大学	75
堅実な経営が優れた教育を創る：十文字学園女子大学	77
伝統ある社会人教育と学生教育の結合：産業能率大学	79

2. 7大学の事例から学ぶべきもの81

2.1 一人ひとりの学生に届く教育	81
2.2 福祉を核に目標と到達度評価で前進	82
2.3 伝統を生かしつつ大胆な改革	83

第5章 全授業公開、任期制の先駆的かつ厳しい評価、綿密な 中期計画と改革実行力が改革推進を支える 87

1. 7大学の改革事例88

徹底した授業公開と授業研究で質向上：大同大学	88
中期構想、任期制、評価で活性化：福岡歯科大学	90
優れた中期計画で確実な成果：静岡理工科大学	92
急速な学部新設で大学力強化：東海学園大学	94
就職力向上をキーに全学改革推進：駿河台大学	96
国際・情報の地元ニーズに徹底対応：新潟国際情報大学	98
3大学を統合、10学部へ発展：常葉大学	100

2. 7大学の事例から学ぶべきもの 102

2.1 全授業公開、全教員任期制の先駆的制度	102
2.2 緻密な中期計画か改革実行力か	104
2.3 就職力の強化に真剣に向き合う	105

第6章 ピアサポート、一貫した学生本位の教育や学部再編、 その推進のためのプロジェクトが本物を作る 109

1. 7大学の改革事例 110

「北陸一の教育大学」目指して：金沢星稜大学	110
エンrollmentマネジメントの組織・実践で前進：東京家政大学	112
PJ（プロジェクト）、WG（ワーキンググループ）を軸に全学改革推進：北海	

道医療大学 114

「アクションプラン 60」軸に着実な改革：福井工業大学 116

伝統の革新と継承の同時遂行で前進：日本体育大学 118

5 学部を統合、1 学群で特色化：札幌大学 120

教育工学を駆使した先進的教育：北海道情報大学 122

2. 7 大学の事例から学べきもの 124

2.1 改革の中心軸に徹底してこだわる 124

2.2 プロジェクトを活用し、下からの改革を仕掛ける 125

2.3 伝統と革新、歴史的に作り上げた強みとその打破 126

第 7 章 EM など最先端の手法による教育改善、教学方針の

明示と達成評価で個性ある教育を創造..... 129

1. 8 大学の改革事例 130

IR と結合した EM で学生支援を進化：京都光華女子大学 130

時代の最先端行く学部構成：東京工科大学 132

「造形」発祥の伝統の堅持・充実で発展：東京造形大学 134

堅実な改革・拡充で安定した評価：佛教大学 136

大学名変更・共学化・一学部へ大転換：至学館大学 138

目標・評価サイクルの徹底した継続で前進：金城学院大学 141

教育の本質への深い洞察に基く独創的改革：四国学院大学 143

「大学改革ビジョン 2011」で前進：四国大学 145

2. 8 大学の事例から学べきもの 147

2.1 時代を先取りした最先端の改革に挑む 147

2.2 試練を乗り越え安定感のある着実な経営 149

2.3 先を読んだ先見性のある改革を断行 150

2.4 独創的改革で特色を鮮明化、存在感示す 150

第 8 章 全国に通用する強い特色作りにこだわり、それを徹底し、

推進するマネジメントを作り出す 153

1. 8 大学の改革事例 154

日本初、全て英語で授業のリベラル・アーツ大学、外国人教員比率は 80% 超：宮

崎国際大学 154

移転経て定員確保、地域ニーズに応える学部新設・改組も：**南九州大学**
156

社会人基礎力育成教育を徹底：**愛知学泉大学 158**

伝統を生かし、堅実な運営：**奈良大学 160**

工学部改組から看護学部設置へ：**足利工業大学 163**

道德教育（モラロジー）を学内の隅々に浸透：**麗澤大学 165**

文理融合の総合大へ、地域連携は学内で一本化：**中部大学 167**

鍼灸師育成からリハビリテーション・看護へ：**森ノ宮医療大学 169**

2. 8大学の事例から学ぶべきもの …………… 171

2.1 全国に通用する強い特色作りにこだわる 171

2.2 競争力を支えるマネジメントの強みを生かす 173

**第9章 鮮明な目標（中期計画）、徹底した少人数の丁寧な教育、
高い就職実績が発展を作り出す…………… 177**

1. 7大学の改革 …………… 178

経営改善計画に基づき着実に成果：**長崎国際大学 178**

徹底した外国語教育を推進：**長崎外国語大学 180**

中期計画軸に改革：**岐阜経済大学 182**

徹底面談等で就職100%：**中部学院大学 184**

グローバルに学生を育成：**青森中央学院大学 186**

徹底した少人数、オーダーメイド教育：**弘前学院大学 188**

徹底した少人数教育で満足度向上：**びわこ学院大学 190**

2. 7大学の事例から学ぶもの …………… 192

**第10章 強いリーダーシップ、正しい政策方針の浸透、強力な
補佐体制、力ある教職員の育成が前進を作り出す…… 199**

1. 7大学の改革 …………… 200

大学、短大、専門学校…グループでアジアの服飾教育をリード：**文化学園大
学 200**

改革断行で財政健全化 破たん寸前大学の再生モデル：**平安女学院大学**

202

AL（アクティブラーニング）を独自に可視化・数値化：**徳山大学** 204全国に先駆けたＡＯ入試やポートフォリオ 複数キャンパスをプロジェクト
で横串：**広島文化学園大学** 206徹底したキャリア支援体制 同一法人の福山大学と密な連携：**福山平成大学**
208“医療人底力教育”が始動 チーム医療に必要な知識・技術修得：**鈴鹿医療科
学大学** 210音楽のリベラルアーツ大学へ 進路支援も充実、図書館は世界トップレベル：
国立音楽大学 212

2. 7 大学の事例から学ぶもの 214

第 11 章 強いミッション、それを支える強い改革推進体制の

構築こそが厳しい試練を乗り越え、成果を作り出す… 221

苦難の歴史乗り越え “Ｅサポ”で教育支援を強化：**東北文化学園大学**

222

法人・大学組織を一本化 2つの専門監制度が入口と出口で活躍：**尚絅学院大
学** 224地域に根差す緻密なプログラム 最新の教育手法を徹底活用：**日本文理大学**
226伝統を基に厳しく改革 高い国試合格率、就職率 100%、定員充足率 1.17 倍…：
熊本保健科学大学 228ほぼ全教員に任期制を導入 総合的な組織改革に着手：**尚絅大学** 230入学前から丁寧な教育 綿密なガバナンス体制で改革遂行：**北陸学院大学**
232分かりやすさ重視の学科改組で志願者増 URA、教職員のチームで研究プロ
ジェクト採択：**新潟工科大学** 234

第 12 章 目標実現へ、トップ、幹部職員の強い思い、教職員の

創意工夫と一体行動が大学発展を作り出す…………… 237

高い就職実績支える多様なメニュー 教職学生に年 250 回の勉強会など：**東**

北文教大学 238

30年で2400人の教員採用合格者 実践的指導力ある教員養成：盛岡大学 240

特色あるスポーツ教育、高い就職率 入試創職部などを設置 一貫支援で安定的な学生募集：仙台大学 242

中長期計画で6つの柱を掲げ、着実な改革を実現：田園調布学園大学 244

第14期中期経営計画・アクションプランで教育の質向上：茨城キリスト教大学 246

スポーツ科学部など連続的な学部増で特色を鮮明化：山梨学院大学 248

基本戦略MS-26マネジメントシステムの構築で前進：名城大学 250

90年代から政策を軸にした改革推進体制を構築：日本福祉大学 256

第13章 中長期計画の確立、トップマネジメントの強化と

ボトムアップの重視、政策遂行体制の進化…………… 269

戦略を具体化し確実な実践を図る：大阪経済大学 270

PDCAサイクルの全学的な定着：福岡工業大学 273

理事会を中核に改革を進める：広島工業大学 276

教職員参加型の中期計画立案：京都女子大学 280

学園一体の改革を目指して：京都ノートルダム女子大学 283

周年事業を機に中期計画を策定：神奈川大学 287

初めての将来構想で改革推進：大妻女子大学 290

企業手法の大学への創造的応用：静岡産業大学 294

第14章 強い信念と熱意、個性あるリーダーシップ、全学

を動かす組織力が危機を乗り越える…………… 299

斬新な改革を作り出すマネジメント：桜美林大学 300

リーダーシップによる運営：女子栄養大学 303

明確な目標の浸透による経営：中村学園大学 306

鮮明な経営コンセプトで改革を推進：山梨学院大学 310

強い経営とボトムアップ：東京造形大学 311

達成指標を鮮明にした堅実な運営：**国士舘大学** 313

経営危機、全学一致で乗り越える：**兵庫大学** 316

第 15 章 新潟・金沢地方大学が作り出す、それぞれの大学に

合った優れたマネジメントと改革推進体制…………… 321

定員割れ克服へ果敢な挑戦：**長岡大学** 322

「ビジョン 21」柱に改革を推進：**新潟工業大学** 325

評価を生かした教育品質の向上：**新潟青陵大学** 328

外部評価生かした堅実な改革推進：**新潟薬科大学** 332

「教育付加価値日本一」大学の源泉：**金沢工業大学** 336

第 16 章 20 大学（13 章～15 章）の経営・教学改革、マネジ

メントサイクルに共通する原理…………… 343

1. 中長期計画の意義と必要性…………… 344

1.1 改革推進の柱・中長期計画 344

1.2 政策は如何に作られるか 345

1.3 政策推進上のポイント 346

2. 戦略推進型の運営—マネジメント改革…………… 347

2.1 様々な理事会改革の取組み 347

2.2 教学との連結、現場への浸透 348

2.3 政策を策定、推進する組織 349

3. 戦略を具体化する—中期計画の実質化…………… 350

3.1 戦略の実行計画化 350

3.2 特別予算の設定と成果発表 351

3.3 数値目標、実践計画に具体化 352

3.4 政策実現への具体化と工夫 353

4. 戦略を遂行する—リーダーシップの発揮…………… 354

4.1 方針管理制度による意見集約 354

4.2 トップからの語りかけ 355

4.3 リーダーの役割 356

4.4 中堅管理者の重要性 356

4.5 おわりに 357

あとがき..... 359

装幀：篠田 鉦平

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】

『大学戦略経営の核心』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

戦略経営 111 大学事例集

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 東 信 堂
会社

Published by TOSHINDO PUBLISHING CO.,LTD.

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

ISBN978-4-7989-1381-0 C3037 Copyright©2016 SHINODA, Michio