

125周年を機に検証と共有で大学の価値を向上させる

東洋大学常務理事 關 昭太郎

せき・しょうたろう

1953年早稲田大学第一商学部卒業、山種証券(現SMBCフレンド証券)入社。1992~1993年山種証券社長。早稲田大学理事、同副総長などを経て、2006年に東洋大学理事に。2009年から同常務理事と新潟県立大学理事を兼務。著書に「早稲田再生財の独立なくして学の独立なし」など。



東洋大学は、法人としての計画、大学の学部や部単位の計画を策定し、教学・経営の両面から改革を推進している。同時に、大学の将来像や課題の全学での共有にも取り組んでいる。総合学園計画などを推進中の同大学の常務理事に、大学改革における「計画と共有」について聞いた。

人材育成を重視し 予算を3つの柱に重点化

關昭太郎常務理事には、「どれほど大きな大学であっても、判断を誤れば沈む」という危機感が常にあるという。大学改革を進めるうえで、まず重視するのは自学の強み、弱み、ポジションを明確に把握することだという。自学の教員数、職員数、学生数の把握に始まり、他大学の諸数値と比較する。これを改革のスタートとし、そのうえで、「教学と経営が車の両輪となって改革を進めるべき」と考える。

「厳しい環境の下で経営課題を解決し、改革を進めるには、変化に対応できる組織づくりが不可欠。そのためには理事会がリーダーシップを発揮することが必要だ。理事会が方針を立て、各部が計画を立案。両者が方針と計画の共有を図りながら全学で改革を推進する。このガバナンスの下で、教学と

経営を一体化させたマネジメントを実現することが理事会の責任」と語る。

経営面において進めているのが収入の安定化と重点的な予算配分だ。「無駄な支出を削る一方で、充実させていくべきは人材育成のための投資。単年度予算における教育・研究投資比率を、今後は30~35%(2011年度は27%)に引き上げる方針」という。

教学面については、2012年11月に創立125周年を迎えるのを機に、東洋大学らしさを追求した教育のブランディングを、2つの考えに基づいて実践する。1つは建学の精神「諸学の基礎は哲学にあり」を掘り下げる。もう1つはカリキュラム改革、就職支援、施設の充実などを通して、教育の質を高めることだ。

これらを「哲学教育」「国際化」「キャリア教育」という3つの柱を軸に展開していく。グローバル社会にあって、創立者がめざした「自らの哲

学をもって行動できる人材」を育成し、東洋大学の教育をブランディングする考えだ。2013年度の予算編成においても、この3つの柱を具体化する内容を重視している。

特に哲学教育の科目は、全学部学科で開設すると共に、次世代のリーダーを育成するという目的の下、「東洋大学井上円了哲学塾(仮称)」を2013年秋からスタートさせる予定。基礎的な哲学の知識を身に付け、それを現代社会の諸問題の解決に活用できる人材を育成する。各界で活躍している著名な外部講師を招くほか、英語によるゼミなども予定している。

国際化とキャリア教育については、留学生の受け入れを強化するほか、2012年度には国際的な視点からのキャリア構築を支援するグローバル・キャリア教育センターを設置した。

「予算とは、未来に向けて計画を具体化したものにほかならない。本学ならではの教育を行い、学生一人ひとりの付加価値を高めるための予算編成を進めている」という。

現在推進中の「総合学園計画」では、法人全体としての経営基盤の安定と将来を見据えた人材育成の両立を図る。2011年4月に京北学園との法人合併を果たし、東洋大学は1幼稚園、1中学校、4高校、1大学を擁する法人となった。総合情報学部の東京都北区赤羽への移転(案)をはじめとする大学機能の都市部への移転・集中、学校間の教育連携の強化、教育・研究環境の整備・充実などはこの計画に基づく。

マネジメントの 第三者評価を検討

東洋大学は、全学に加え、学部、研究科、部の各単位で、3年間の中期目標・中期計画を立てている。また、定期的に全学集会を開き、目標・計画を共有している。

常務理事は、「大学の事業は継続的かつ発展的であるべき。単年度計画に加え、複数年の中長期計画を策定することが望ましい」と語る。単年度計画しかない場合、中長期的に大学がどのように発展していくのか、将来像を共有できないと考える。

また、「常に将来を見据えながら、具体的に考えるべき。現在、本学は3年スパンの中期計画を立てているが、いずれは10年程度の長期計画を策定する必要がある」とも話す。

これらの計画の共有と推進を通して、教職員一人ひとりが東洋大学の価値観を身に付け、教学と経営の質向上を図るマネジメントサイクルを、常務理事は「TOYO University Value-Added」と名付けた(図表)。

理事会は法人としての戦略を策定し

(Strategy)、戦略の中の経営にかかわる部分は役員会や理事会などで、教学にかかわる部分は学部長会議などで共有する。学部、研究科、部がこの戦略に基づいた計画を立案(Planning)、実行し(Operation)、理事会が検証する(Result Check)。

この中で最も重要なのは「Result Check」だ。計画がどのように執行され、どのような効果をもたらしたのかを検証することによって、改善のポイントを次の計画に反映し、質を高められる。「検証と改善には、学外の理事による忌憚のない意見が必要」と常務理事は話す。今後は、第三者による中期計画のマネジメントに対する評価の導入も検討しているという。

共有・浸透を図るには 直接的な意見交換も必要

S→P→O→Rのマネジメントサイクルは、計画の共有と推進を繰り返すことによって教職員一人ひとりの質を高め、改革によって生み出される東洋大学の付加価値(Value-Added)を継続的に高めること、および教育の質を

高め、学生一人ひとりの付加価値を高めることを意図している。そこには、「改革は、経営陣だけではなく、全学で進めるべきもの」という常務理事の意識が反映されている。

しかし、「教学や経営の課題を組織全体に共有・浸透させるのは並大抵のことではない」ため、さまざまな工夫を取り入れている。

各部が立てる中期目標・中期計画が「縦」の柱だとすると、部の枠を超えて大学全体として課題を共有するための「横」の連携があってこそ、大学のめざす方向が共有される。そのための横の連携として部長会議がある。他部の計画内容や進捗状況を共有すると同時に、計画の進め方についても議論する。議論を活発にする方策として、立ったまま話し合う「スタンディングサークル」がルール化されている。

加えて重視しているのは、理事と教職員の直接的なコミュニケーションだ。理事会の考えが必ずしも理解・共有されるわけではないので、直接各部の責任者と話し、意見を述べ合う。予算編成時には常務理事が全学部を訪問し、理事会の方針を伝える。また、20~40歳代の職員を集め、東洋大学の将来や課題について意見交換する場も設けている。

「課題の共有と浸透のためには、各部に目標や方針を伝えただけでは不十分。横の連携ができる場の設定や、計画をマネジメントする側と実行する側との直接的な対話が必要」という。

東洋大学は、「ポスト125」を考えるべき時期を迎えており、10年後、20年後のあるべき姿の検討を進めている。S→P→O→Rの質向上のためのマネジメントサイクルや、所属する部などの立場を超えたコミュニケーションを推し進め、大学の将来像をつくり上げる考えだ。

