

策定と実施の責任を明確にし 計画の実効性を高める

龍谷大学

龍谷大学では、1970年代から長期計画に基づく大学運営が行われている。現在推進中の第5次長期計画(2010~2019年度)では、課題の抽出、めざす方向性、計画実現のための手段、実現時期や到達目標を明確に定めるなど、執行部が強いリーダーシップを発揮。実施状況についても厳格な進捗管理を行い、計画の実現を進めている。

早期から必然だった 長期計画の策定

龍谷大学は2010年度から第5次長期計画(5長)を推進している。第1次長期計画が策定されたのは1975年度。以来、継続的に6~10年スパンで計画を策定してきた。

多くの大学にとって事業計画がなくとも運営が順調だった時代から長期計画を立てていたことは、マネジメントに対する意識の高さを物語っている。中長期の事業計画とこれに伴う予算編成の必要性をいち早く認識していたのだ。主に学生募集が安定していれば、収入の見込みはつきやすい。一方で、支出は事業の内容によって大きく変わる。1970~1980年代は、同大学が総合大学化を図っていた時期であり、安定した経営のためには、複数年のスパンで支出をコントロールする必要があった。

もう1つ、龍谷大学独自の経営体制も、長期計画の必要性につながっている。法人の理事長は浄土真宗本願寺派の総長が兼務するので非常勤である。ほかの理事については、学長(専務理

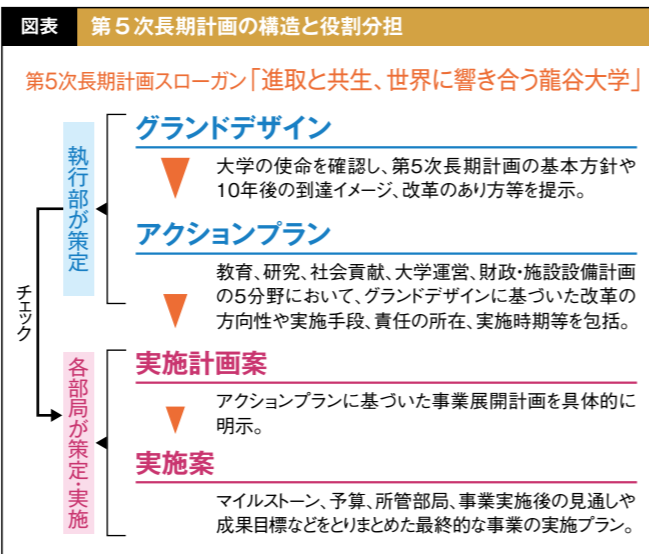
事)、副学長(常務理事)、各学部長(一般理事)が2~4年という短い任期のため、長期にわたり経営責任を持つ理事職は総務局長(常務理事)、学長室長(一般理事)のみ。こうした中で経営課題をスムーズに引き継ぐために、長期計画は不可欠だった。

長期計画の実施過程を 4段階に整備

進行中の第5次長期計画は、過去に例がない強力な実施体制を築き上げている点特徴だ。計画策定の中心メンバーは、当時文学部長の赤松徹眞現学長をはじめとする将来構想担当理事の5人だった。体制強化の発端は、前計画の反省にあった。

2000~2009年度は、「共生を^{ともいき}目指すグローバル大学」をスローガン

とし、第4次長期計画を策定・推進していたが、「学外から見ると、改革の取り組みが見えない」という評価があったという。これら5人を中心に編成した5長推進会議では、その主な原因を、計画を実現するための方策が明確でなかったこと、および執行部を中心とするマネジメント体制の弱さだと総括した。めざす大学像はスローガンによって学内で共有されていたものの、何を実施するかは各部署に任せられており、途中の検証が行われなかった。結果、各事業が連携して相乗効果



を発揮するまでには至らず、外部への訴求力に欠けたというのだ。

第5次長期計画を構想するにあたって、大学執行部は、10年後の大学像を描き、その実現に向けた方策を示すことに始まって、各部署の現状分析、目標設定、検討すべき課題の明示までを行い、具体的な実施計画案の策定と実施を各部署に任せることにした。この長期計画のブレークダウンの過程は4段階に整備されている(図表)。

グランドデザインに則って執行部が示したアクションプランは5分野で計54あり、それぞれ担当部署(実施責任主体)や、実施時期、到達目標等が定められている。担当部署は事業実現のための実施計画案等を策定。その進捗管理、方向性の確認・修正などは指定された担当理事が行う。

また、5長推進会議はアクションプラン全体を管理するとともに、実施案の妥当性や優先順位を判断しながら、長期計画推進の舵取りを行っている。実施計画案・実施案の管理は執行部、実行は各部署と、責任の所在を明確にしたことが大きな特徴だ。

計画推進のプロセスにも特徴がある。10年間の長期計画を、第1期中期計画(前半5年)と第2期中期計画(後半5年)に区分。第2期では、第1期の実績や課題等をふまえて計画を見直す。このほか、執行部による各部署への定期的なヒアリングでも、随時、微調整が行われる。問題があればその場で実施計画やプランそのものの修正を行うなど、見直ししながら推進するというしくみを持っている。

危機感と課題の共有が 計画の浸透を後押し

第5次長期計画を開始してからの約

2年半を、佐藤研司副学長は「予想以上に順調」と評価している。

要因として、めざす方向、実行すべきことが明瞭で、その方針や内容が、アクションプランの策定過程で全学に浸透し共有されたことが挙げられる。

同大学では、グランドデザインやアクションプランといった重要案件は、大学の最高意思決定機関である評議会で決定される。評議会を構成するのは、各学部と事務職員会から選出された評議員と大学執行部だが、各部署から部長職位者らも陪席する。評議会での審議内容は、学部教授会や事務職員会に報告されるので、重要案件を全学で共有できる。このような体制を活用し、計画の共有・浸透をめざした。

また、佐藤副学長らがアクションプランの作成時に心掛けたのは、論理的かつ具体的な課題をデータに基づいて挙げること。加えて、「既存の教学組織を改編する」といった抽象的な表現ではなく、「国際文化学部を深草キャンパスに移転する」など、具体的な検討課題を設定した。

これによって、評議会での議論は、「なぜ」「何を」すべきなのかに焦点が絞られた。「議論を通じ、めざすゴールと解決すべき課題、その必然性を理解してもらい、『実現しなければいけない』という意識を共有できた」と佐藤副学長は言う。

グランドデザインが評議会で承認されると、それを冊子にまとめた。このほか、第5次長期計画の理念や方向性、事業推進の手法、大学を取り巻く外部環境などを掲載した「コンセプトブック」も作製(写真)。これらを全構成員に配付し共有するとともに、ウェブサイトに掲載し、対外的にも計画の内容を公表している。

計画が浸透したもう1つの要因は、以前から学内に危機感があったことだ



コンセプトブック(左)とグランドデザイン冊子(右)

と佐藤副学長は考える。大学が恐れているのは、大学の求める水準に達しない学生を受け入れる状況に陥ることだ。受験生に選ばれるよう魅力を高める改革を推進しなければ、入り口における競争力が低減し、入学者の質が確保できなくなる。現場の教職員はこの兆候を身をもって感じており、改革に積極的に取り組もうとする土壌が整っていたという。

学部の新設と移転が 長期計画の象徴的事業

第5次長期計画で最も大きい命題は、2015年度に予定されている農学部(仮称)の新設と、国際文化学部の深草キャンパスへの移転だ。

同大学は、今後の18歳人口動態を見据え、学部新設などを含む大規模な改革は2018年度までの実施が必要と判断。今回の長期計画の成果が、その後も続く私立大学間競争を生き抜くための資産になると考えており、学部新設と移転を長期計画の象徴的事業と位置付けている。

同大学によれば、純然たる農学部は関西の私立大学では2校目、全国の私立大学においても35年ぶりの設置であり、強い個性を打ち出せるとしている。また、国際文化学部の移転により、既存学部も含めて深草キャンパス全体を「多文化共生の場」にする構想がある。これらの計画の実現によって競争力を向上させる考えだ。