

大学のビジョンを実現するために 各ユニットが戦略と数値目標を策定

明星大学

明星大学は、経営課題に全学で取り組む「MI21プロジェクト」を展開して3年目になる。法人と大学の統一的な意思の下、学科を基本とする各ユニットが、全学のビジョンに基づく戦略を教職員一丸となって立案し、数値目標の達成をめざす。「絵に描いた餅」のようなビジョン、組織縦割りといった「大学的」旧弊を打破する実践と言えそうだ。

企業の経営管理手法を 独自にアレンジ

「MI21 (Meisei Innovation for the 21st Century) プロジェクト」は、志願者数、離籍率など、教育の質と経営の安定化にかかわる項目について、2015年度に向けた数値目標を掲げ、年度単位の改革に取り組む全学的なプロジェクトだ。小川哲生学長のリーダーシップの下で2010年度から本稼働し、成果を積み上げている。

企業の経営管理手法である「バランス・スコアカード (BSC)」を導入している点が、特色の一つ。各部署の活動が、全学のビジョンや戦略にどのようにリンク、貢献しているかを可視化するツールだ。

明星大学は、「自己実現を目指し社会貢献ができる人の育成」というビジョンを掲げ、理事会が策定する中長期経営計画もふまえて、ビジョン実現のための中長期的な戦略目標を「全学戦略マップ」に明示している。戦略目標は、「ステークホルダー」「(組織の) 内部プロセス」「(教職員の) 学習と成長」「財務」の4つの視点で整理し、

相互の関係もマップに示す。企業ではほかの3つの上位に置かれる「財務」の視点は、大学の使命と特性に関する議論の末、併置する形に落ち着いた。

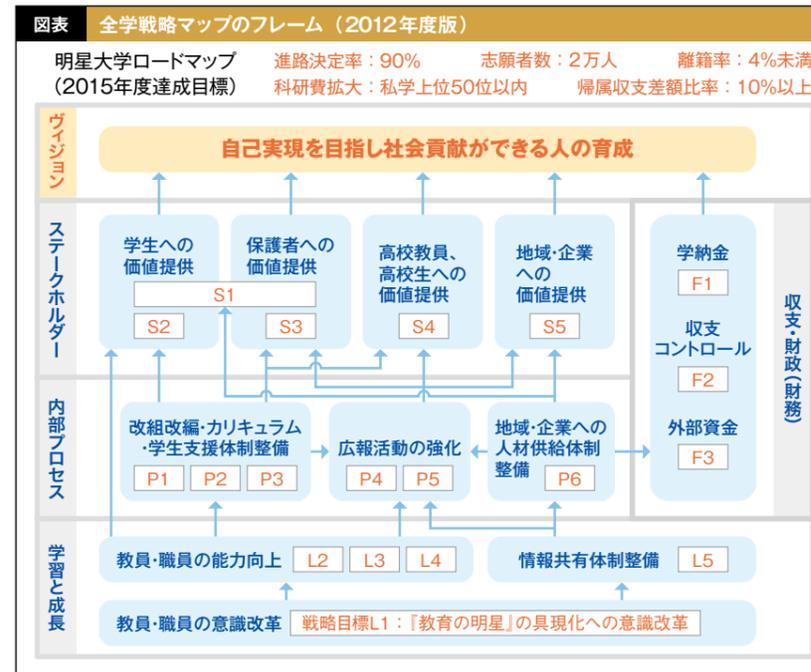
次に、マップの戦略目標に基づく具体的な取り組みを、数値目標と併せて全学BSCに記入する。2012年度の重点6項目は「進路決定率」「志願者数」「離籍率」「科研費応募件数」「入学定員充足率」「授業改善の取り組み」であり、さらに、例えば「志願者数」については「オープンキャンパス参加者数」「接触した受験生の数」など、それぞれの下位項目も数値目標と併せて設定している。

全学の戦略目標を達成するためには、各部署がこれを共有して具体的な実践に反映する必要がある。そこで、学科を基本とする計13の「戦略展開単位 (SDU=Strategy Drive Unit)」が、全学戦略マップと全学BSCに基づいて、それぞれのBSCを作成。例えば、全学の「志願者数」の目標の下、学科ごとの実情や課題をふまえてオープンキャンパス参加者数等を設定し、それを達成すべくイベントを企画・実施する、といったことを行う。

各ユニットをけん引する 若手・中堅のナビゲーター

MI21プロジェクトを展開するための体制も整備した。プロジェクトの協議機関「MI21推進会議」は、学長をトップに、副学長、学部長、研究科長、学科主任、法人理事、事務局長、部長、課長、担当職員など、約60人で構成。学長室企画課に事務局を置き、毎月の会議で数値目標の達成状況を確認する。全学戦略マップや戦略目標の原案を策定して推進会議に提出するのは、事務局長と学長補佐を中心に教職員で構成する「MI21企画ミーティング」だ。

推進会議メンバーの学科主任は、会議での報告と関連情報を各SDUに持ち帰って共有を図る。これをふまえた議論のけん引役として、若手・中堅教職員約80人の「SDUナビゲーター」を置いている。教職員は各学科から選ばれ、職員は各部署から選ばれてSDUに配置される。小川学長は「経営課題を自身の将来の問題として捉えられる中堅教職員がナビゲートすることによって、教職員全体の問題意識を高



※「S1」「P1」等に表示された具体的な取り組み内容は、ここでは省略した。

め、参画を促している」と話す。

オープンキャンパスの参加者を増やして学科をアピールするために、教育の特色をパネルなどでわかりやすく伝えようと、主体性と創意工夫を発揮する教員が増えたという。成功事例が推進会議で報告されると、他の学科がそれを参考にして新しい試みをするなど、情報の共有も進んでいる。

達成状況をふまえて 目標を進化・深化させる

MI21プロジェクトは、年度末に数値目標の達成度を検証して新たな課題を整理し、次年度の戦略マップとBSCを作成するというPDCAサイクルの下で進んでいる。2010年度から一貫して入学定員充足率を重点項目の一つとしているが、2012年度は志願者数を重点項目に追加した。小川学長は、「2010年度の改組も奏功し、定員充足率は目標をほぼ達成している。今後はビジョンの実現に向けて、選抜性

を高めて入学者の質をより重視する方向にシフトしたい」と説明する。

一方、過去2年間、重点項目としてきた「全学FD (研修会) 参加率」は2012年度にはずし、「授業改善の取り組み」として、授業評価や授業公開に関する数値目標を掲げている。これは、「もはや研修参加は当たり前。今後は、各教員の具体的な実践が問われる」(赤山徹事務局長)というように、プロジェクトの進化を意味する。

「離籍率」は一貫して重点項目に掲げている。「この問題は、2、3年で目に見える成果が上がるものではない。学修サポートやカウンセリングの体制整備にかなりの投資をしており、引き続き学生のモチベーション向上に努めたい」と小川学長。

「大学にふさわしいのは バランス重視の管理」

MI21プロジェクトの背景には、①2006年度からの定員割れ、②2005年度

から始めた財務諸表の公表、③2008年に認証評価で指摘された、主として教学にかかわる要改善項目への対応、の3つがあった。「教学と経営の問題がせめぎ合う中でバラバラの改革が進行し、全学が同じ目標に向かっていない」と小川学長は振り返る。

全学的なプロジェクトとして取り組むための大前提は、理事会の中長期経営計画等の内容を教職員に説明して経営の意思として展開することと、大学としてプロジェクトを学則に基づく自己点検・評価活動の中に位置付けることだった。これらによって、プロジェクトが教員にとってもかわらざるを得ない「業務」であることが明確になった。

現在、プロジェクトは3年目に入り、改革に対する学内の意欲はかなり高まったという。赤山事務局長は、BSCの採用が成功要因の一つだと分析する。「経営管理手法にはいろいろあるが、どれも究極の目標は財務の安定化。対してBSCは、内部プロセスや構成員の成長などの観点も加えたトータルなバランスを重視する点で、極めて大学にふさわしい」と解説する。

教職協働を促すSDUナビゲーターのシステムも、効果的に機能している。小川学長は「中堅の教員と職員をけん引役にすることによって、トップダウンではなくボトムアップとも違う『ミドルアップダウン』方式で、各SDUが自らの問題として改革に取り組むようになった」と話す。

今後の課題は、成果の「可視化」によって、数値上の成果を挙げられないSDUを追い詰めないための配慮だという。「BSCの根本理念であるトータルなバランスを図り、一面的ではない評価をしていく必要がある」。小川学長はそう結んだ。