

客観的な視点を取り込み 中長期計画の実質化へ

進研アド プランニング局 主席研究員 加藤雄次

教育研究活動および経営基盤を強化し、その持続性を確保するには、マネジメントサイクルを回し、改革を次へ次へと進めていくことが求められる。その中でカギとなるのは「計画」と「共有」である。実効性の高い計画を策定し、その内容を構成員が理解・共有しながら、全学の力で改革を進める。そのために、外部の人材やその知見を取り入れることも有効と言えよう。

持続性追求に不可欠な 中長期計画

「学校」には国公私を問わず、持続性が求められる。そのためには、健全な発達が必要である。私立学校法は「私立学校の健全な発展を図る」ことを目的に掲げており、健全な発展に基づく持続性の下で、大学における教育研究活動の維持向上が図られる必要がある。学校法人(大学)が計画を持つことは、大学淘汰の時代にあっても持続性を追求することにほかならない。

私立学校法や学校法人会計基準は、持続性のためのしくみを定めている。学校法人の財政的な基盤を確保するための「基本金制度」、安定的に持続するためのマネジメントサイクルとでもいべき「予算制度」がそれにあたる。2004年に改正された私立学校法では、評議員会への「事業計画」の諮問と「事業の実績」報告、そして「事業報告書」の作成が義務付けられた。事業計画に基づく毎年の予算編成と実行、決算と事業実績の報告による確認という一連のマネジメントサイクルの実施が求められている。これによって、持続性の確保のチェックがより確かなものになったと言えよう。

すなわち、大学の教育研究活動は長期的なものとなるため、学校法人の策定する計画も必然的に中長期的なものとなり、財務面についても同じく中長期的な裏付けが必要となる。つまり、本来学校法人が持つべき計画とは、中長期的なものとする必要があり、その計画を各年度の事業計画に分割・反映し、運用することが求められるはずである。

私学高等教育研究所の調査によれば、中長期計画を策定する学校法人は増加している。経営課題解決のために計画の策定が必要になっていることは確かである(p.3参照)。一方、筆者の経験上、計画を持っていない学校法人には経営困難を来すケースが多い。

現状、中長期計画を策定していない学校法人であっても、近い将来、私立学校法の定める事業計画を中長期計画の下で運用する必要があると予想される。中長期計画の策定は経営課題への対策となり、経営基盤の強化につながるからだ。経営に課題を抱える学校法人にとっては、計画の策定こそが法人の持続性につながり、大学の教育研究活動を持続的に発展させる土台となると、はっきりと認識することになるだろう。

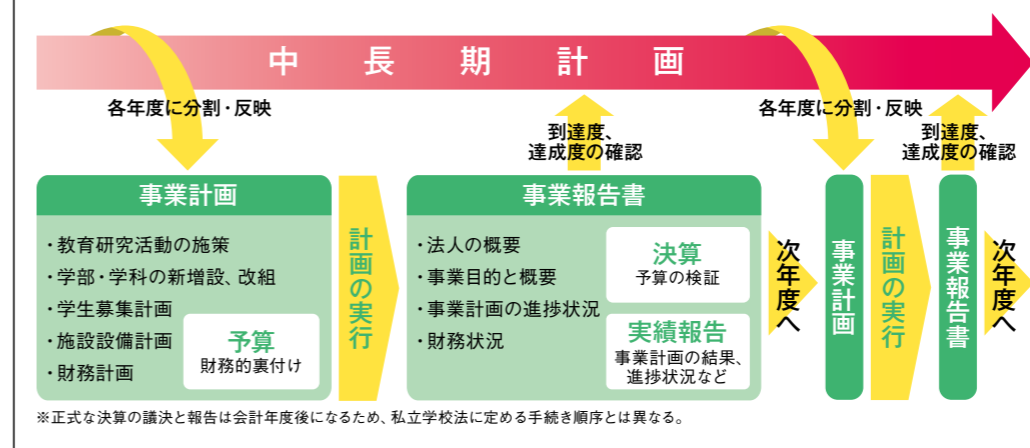
計画を立てっ放しにせず 明確化と具体化で共有を

学校法人が策定する計画は、認証評価のように公の評価にさらされることはなく、詳細な進捗状況や達成度の公表は必ずしも求められてはいない。そのため、計画の実現は自主的に進めることになる。すでに計画を有している大学がすべきことは、よく言われることであるが、「計画を計画のまま終わらせてはいけない」ことに尽きる。そのためには、中長期計画はもとより、毎年の事業計画、予算編成においても、定量的・定性的な具体化と明確化を図ることが必要であろう。

例えば、財務計画上、確保が必要とされる入学者数を定め、合格者、志願者、接触者が何人必要かという段階ごとの数値(実数)を示す。その際、求める入学者像をより詳細かつ明確にするなど定性的な要件も示しておく。定性的な要件を設けることにより、例えば推薦・AO入試において互いに相性を確認しやすくなり、歩留り率の向上につながることを考えられる。また、退学者数減少にも効果を上げるだろう。

このような具体化と明確化は学校法

図表 中長期計画と予算制度の関係についての考え方



人の構成員の理解と共有を促すためにも不可欠である。

いくら綿密に練られた計画であっても計画自体は指針に過ぎず、実行するのは構成員つまり教職員であるから、教職員にまで計画の内容が共有され、浸透しなければ実行は困難である。

前述の学生確保の例で言えば、どの時点で、どれだけの数の、どのような高校生をターゲットにする必要があるかが各部門に共有されれば、各部門がそのための方法を具体化し、計画を実行に移しやすくなる。

つまり、高度に精緻な計画を策定することが共有と浸透につながるとは限らない。わかりやすく、具体化しやすいように工夫をすることが、共有と浸透につながり、計画を実行に移すために有効であると考えられる。

そして、実行された計画をその次の改革へと進めるには、毎年の事業の実績報告や決算において、計画の進捗状況や目標の達成状況を確認しつつ、中長期計画も同様に進捗状況を確認し見直していくことが必要である。実行された結果が検証されることにより、現在の計画の改善や次の計画策定などのフェーズに進むことが可能となる。

つまり、自己点検・評価でも行われている教育活動にかかわるPDCAサ

イクルと同様に、学校法人もマネジメントのPDCAサイクルを回し続けることが、安定的な持続性を担保することになり、次へ次へと計画のステージを進め、大学を改革していくことを可能にするのである。

改革の質を高めるため 外部人材の活用も視野に

計画を立て、共有・実行して、次のステージへと改革を進め続けることの重要性を確認してきたが、現実的な課題として、誰がそれを担うのか、内部の人材だけでそれが可能なのか、という疑問が生まれる。そもそも教育と研究を本業とする大学にとって、さらには規模が多様な大学にとって、内部人材だけで改革につながる計画を推進するのは容易なことではない。この点に関して、堀紘一氏の著書『コンサルティングとは何か』*に記された「企業が戦略コンサルティングを雇う“4つの意義”」を大学に置き換えて、外部人材の活用について考えてみる。その置き換えによれば――

①大学は学生(高校生)を的確に把握できていない

大学は学生(高校生)のニーズや実態を十分に把握できていないことが多

い。リサーチ力の不足ともいえるため、小規模の大学ではいたし方ないことであるが、中規模の大学でも必ずしも十分ではない。

②大学は過去の成長体験に縛られている

学生確保が容易であった時代の発想に基づいて、志願者の減少に対応しがちである。

③大学は因果関係を徹底的に追求できない

問題や課題の因果関係を徹底的に追求できない。特に、大規模大学、縦割り・部局の自治が強い大学では、批判的な行為と受け止められかねない。

④大学は改革の戦略立案の技術と経験が十分ではない

大学の経営不在がもたらした産物ともいえるが、改革のための経験が大学には十分に蓄積されていない。これは多くの大学に当てはまるであろう。

企業も時代の潮流や顧客のニーズに敏感でなければ、生き残って次のステージに進めないため、外部の知見を取り入れる努力を重ねている。

堀氏の考えは、企業を想定しているが、今日の大学の抱える課題と共通する部分がある。これらに該当する学校法人では、外部人材の活用や外部機関の協力を得ることによって解決策を導き出せる可能性がある。すでに採用している学校法人もあると思われるが、一つの方策として考えてみるべき学校法人もまだまだあるのではないだろうか。外部の人材や機関による計画やマネジメントの監査、およびその結果の公表は計画の実行に有効であろう。客観的な視点を組みこんだマネジメントサイクルの設定は、計画を実質化し、改革を次のステージへと導くはずだ。

*2011年5月PHP研究所発行