

意識から実践へ

—大学改革のツボ—

【第1回】 グランドデザインの 描き方

大学改革はもはや待ったなしだ。その必要性、方向性を論じるフェーズを経て、いかに実行するかが今、問われている。本連載では、改革の各ステップ、各テーマにおいて直面する課題を整理し、実践における要諦を解説する。



進研アド
取締役会長
白石 洋司

グランドデザインは ビジョン×ゴール

初回は、改革の出発点とも言うべきグランドデザインの描き方について考えてみたい。大学はこれまで、大きな経営改革を迫られることが少なかったため、グランドデザインを描くという認識は希薄だったかもしれない。収入に直結する学生募集の問題が経営マターとして取り上げられることも少なかった。しかし、大学を取り巻く環境が大きく変化し、18歳人口という市場が縮小し続ける中、中長期の「未来」を見据え、計画的な経営をすることがもはや不可欠となっている。

その実践においては、企業の経営戦略のグランドデザイン策定が参考になる。企業にとって収支バランスとビジョンの達成は経営戦略の大前提であり、不可分の関係にある。大学においても、多くが定員割れに苦しみ、経営の足元が揺らぐ中、理念を実現しながら、いかに安定的に学生を確保するかという観点に立ったグランドデザインが重要な意味を持つようになった。

もちろん、大学には高等教育機関としての使命があり、私立であれば建学

の精神に基づく教育や研究によって、優れた人材を育成することが求められている。企業経営のように、顧客(学生)を増やして規模を拡大し、利益を確保すればいいというものではない。しかし、その使命を果たしながら、大学自身が持続的な成長をしていくうえで、ちみつな戦略やマネジメントが要求される時代になったことも確かだ。

経営で最も重要なのは、ビジョンとゴールだ。ビジョンとは「可視化できる近未来」であり、理念実現のために何年後にどうなっていたいのかという姿である。ゴールは「ビジョン到達を証明する指標」であり、何を達成したらビジョンを実現したといえるのか、客観的な達成目標として設定する。

「5年後に地域でNo.1の大学になる」というのはビジョンだ。では、何を達成すれば地域でNo.1といえるのか。それがゴールであり、いくつかの指標を設定できる。「地域の優良企業10社に卒業生を送り込んでいる」「地域の課題解決につながる技術を複数生み出している」「中退者ゼロを達成している」などが考えられる。これらビジョンとゴールを合わせたものがグランドデザインであり、大学改革はまずグランドデザインを描くことから始まる。

現状と起こりうる未来の 正確な把握が前提

グランドデザインを描く前に、なすべきことが2つある。

1つは現状把握。これは事実ベースの把握であり、調査をすればすぐに判明する類のものだ。入学者の学力レベルや学生の大学に対する期待や不満、地域の人たちや企業の大学に対する期待やイメージなどが考えられる。トップは、こうした現状をしっかり押さえておく必要がある。現場の職員は現状を知っているのに、トップが知らないという状況がないようにするのだ。

2つ目は、確実に、あるいは高い確率で到来する未来の把握だ。トップの仕事で最も重要なのは、現状のまま推移すればどうなるかを正確に捉え、問題が起きる前に手を打つことだ。事が起きてから動くのでは手遅れになる。

未来に影響を及ぼす因子として、社会の変化や行政の動きも考慮する必要がある。表層的な現象や施策ではなく、それによって何が起きるかまで深く読み込まなければ、改革に資するグランドデザインは描けない。少子化は、単に志願者や入学者の減少につ

ながるという認識では不十分で、高等教育市場にもたらす影響は「競争の消失」と読むべきだろう。受験という競争圧力が低下するため、努力をしない高校生、受験生が増加する。つまり、少子化とは「競争心が薄く、学力の低い学生が大量に入学してくる」という未来予測につながるわけだ。さらに、依存心が強く、未成熟な学生が増加するという予測も成り立つだろう。

今後、進学率が上昇すると、社会科学系学部がさらに不人気になり、資格取得系の学部の人気が高まると予測できる。大学の存在意義を明確に理解していない多くの保護者は、大学教育の支出に対し、わかりやすいリターンを求めがちだからだ。

行政の動きについてはどうだろうか。文部科学省からの助成金は、均等配分から、実績に基づく傾斜配分へと変化してきている。まずは自学の存在価値を実績やエビデンスで明確に示せるよう、文科省が重視する取り組みに注力する。一方で、助成金に依存せず自前の資金で独自の道を歩めるのか判断材料を見極めるべきだ。

誰が評価するのかを考え トップがビジョンを示す

グランドデザインの策定に際しては、トップがビジョンを明確に示す必要がある。どんな大学になりたいかをトップが発信しない限り、何の変化も起こらない。トップダウン方式でも、教職員との合議でも構わない。本誌8-9月号で紹介した北海道科学大学のケースでは、教職員のワークショップで徹底的にビジョンを練り上げ、トップの決断につなげている。大切なのは、ビジョンを“やり切る”ということで、どんな素晴らしいビジョンもやり切らないものは実を結ばない。

ビジョンづくりでは、誰が評価するのかという視点を持っていなければならない。そのビジョンが高校生や地

【図表】グランドデザインのイメージ



域の人々、企業、地方自治体などのステークホルダーが望むものなのかを意識する必要がある。これらの共感が得られなければ、何のための改革かわからなくなってしまう。

ゴールは、それを達成すればビジョンに近づけるかという視点から設定される。その指標もステークホルダーが望むものかどうかで判断すべきだ。中退者ゼロを地域社会や高校生が望み、それがビジョン達成につながるのであれば、それは適切なゴールと言える。同様に、中退者が出るくらい勉強させて学力をつけさせることもゴールとなり得る。

ゴールの設定でもトップの果たす役割は大きい。トップが認める範囲内であれば、現場から上がってくる到達目標をゴールとして設定すべきだ。自分たちで決めた目標のほうが組織は力を発揮できる。

グランドデザインが完成したら、次号で詳しく説明する戦略・戦術を練り上げる段階に移る。ただし、戦略・戦術の検討は、実はビジョンとゴールの策定時から始まっている。ビジョン形成段階で、「これは本当に実現できるのか?」「何をすれば実現できそうか?」と考えることが、戦略・戦術の想定となるからだ。ビジョンとゴールが固まる段階では、戦略や戦術はあらか

た決まっていることもあるだろう。

ビジョンとゴールを 一致させるマネジメント

グランドデザインの最重要ポイントは、ビジョンとゴールを一致させることだ。理念と数字は相反しやすい。いくら素晴らしいビジョンをめざしても、ゴール指標が「入学者」だけであれば組織力は発揮しにくい。どういう学生が必要なのか、そのためにどういう入試選抜の基準やカリキュラムが必要なのか。ビジョンに対して、大学のさまざまな機能を連動させるためには、ビジョンとゴール指標を一致させるマネジメントが不可欠である。

マネジメントは、組織が成長するためのしくみである。学生の能力や教員の教育・研究力が高まり、職員のホスピタリティーが増すようしくみづくりこそがマネジメントの役割だ。大学改革では、ビジョンとゴールに応じて誰の責任で、いつまでに何をするかを全員が共有し、現場が自律的に動けるしくみづくりが求められる。

グランドデザインを描く際には、そうしたマネジメントのしくみも構築していく必要がある。外部のサポートを活用することも、選択肢の一つとして考えるべきだろう。