

意識から実践へ

—大学改革のツボ—

【第2回】 ビジョンを実現する 戦略と戦術の策定

グランドデザインで描いたビジョンを実現するには、戦略と戦術が不可欠だ。しかし、両者を混同したり、それら自体が目的化してしまったりすることも多い。今回は、大学改革における戦略・戦術の考え方や策定方法について解説する。



(株)進研アド
取締役会長
白石 洋司

戦略は「What」で 戦術は「How」

前回は、グランドデザインがビジョンとゴールで構成され、ビジョン実現のための指標がゴールであることを説明した。今回は、ビジョン実現のために不可欠な戦略と戦術を解説する。

「将を射んと欲すれば先ず馬を射よ」ということわざがあるが、この場合であれば、将を射ることがゴールであり、そのために馬を倒すことが戦略になる。馬を倒すために、弓矢を使うか、槍を使うか決めることが戦術だ。つまり戦略は、ゴールに向けて何を行うのかという「What」であり、戦術はそれをどのように行うのかという「How」である。

これらは、大学改革ではどのように考えればよいのか。仮に「志願者を増やす」というゴールを設定したとして、いきなり募集広報を強化しても成功する確率は低い。「募集の不芳の原因」がどこにあるかによって、打ち手は違って来るからだ。もちろんよい教育を行っているのに、それが知られていないケースは募集広報の強化でいいのかもしれないが、学生の学力不足、地

域の大学の評判、最先端の学問が学べないなど、いくつかの原因が絡み合っているケースが多い。本質的な原因に応じた戦略・戦術が望まれる。

本誌2014年8-9月号で紹介した北海道科学大学の場合、「北海道でNo.1の実学系総合大学になる」というビジョンを掲げて改革を始めた。その戦略として、「地元で支持される学部・学科構成にする」ことを選択した。

新設や改組などの学部・学科の変更は、大学の事情だけで決めがちだ。「学生募集に陰りが出てきたから新学部をつくりたいが、現在の教員で可能性があるとするればこの学部か」というケースもある。同大学の場合、学部・学科のあり方だけではなく、地域とのコミュニケーションの取り方も戦術として検討を重ねた。

キャンパス設計にしても地域の人たちが自由に出入りできるように壁をつくらなかったり、ソーラーシステムを配備しエネルギー環境に配慮したり、学修効果が高まるワーキングスペースを作ったり、主役が誰かを意識して大学改革を進めている。結果として「地元が期待し、支援する大学」へと姿を変えつつある。戦略目標が正しければ、戦術となる打ち手は自ずと導かれる象

徴的な事例である。

ビジョンに立ち返って 戦略・戦術を考える

戦略・戦術を策定する場合に最も気をつけるべきなのは、戦略のための戦略、戦術のための戦術という、自己目的化に陥らないことだ。戦略や戦術の策定作業を始めると、さまざまなアイデアが浮かぶ。それ自体に意識が集中しすぎ、そのアイデアを実現すれば本当にビジョンが実現できるのかという視点が欠けがちだ。現実的には、アイデアの8、9割は頓挫するのが常で、有効なアイデアはなかなか生まれない。戦略・戦術を考えるときには、ビジョン実現に対して実効性があるかどうかを常に検証する必要がある。

戦略も戦術も数ある選択肢の中から選ぶものであり、結果的に成功したとしても、策定段階では正解はない。また、戦略と戦術は状況や環境の変化に応じて臨機応変に変更していかなくてはならない。ビジョンは熟考したうえで、いったん決めたら変えるべきではないが、戦略・戦術はフレキシブルであることも大切である。ただし、変更する場合は、「状況の変化に伴い、そ

の戦術が通用しなくなった」などの明確な理由が必要になる。

戦略・戦術の変更にはトップが関与する必要はなく、現場に任せたいほうがいい。トップの仕事はビジョンづくりと、その達成のためのマネジメントである。戦略・戦術の決定後、トップは、戦術の実行を支えればよい。すなわち、関係する教職員全員が進捗状況を把握できるよう、作業状況の可視化と情報共有のしくみをつくるべきなのだ。

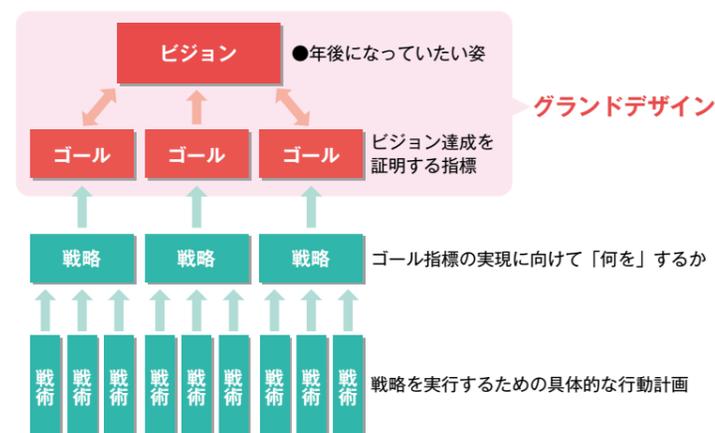
戦略のポイントは 効果の最大化

ビジョンにはいくつかのゴールがあり、ゴールとともに戦略があり、それに対応した複数の戦術がある。戦略は少ないほうがいい。北海道科学大学の場合、まずは「地元で支持される学部・学科構成にする」という戦略をとり、次いで同じ学校法人が設置する北海道薬科大学のキャンパスを同大学のキャンパスに移転させる。その後、さらに学校法人としてのブランドを統一し、やがては法人傘下の短大・大学を統合、高校も附属化するという段階を追った戦略を描いていた。

従来、同大学は地元とのコミュニケーション不足から好印象を与えていなかった。当初立てていた戦略を逐次実行していったとしても、改革状況は地元浸透しにくく、「北海道でNo.1の実学系総合大学になる」というビジョン達成には時間がかかる。そこで、「学部・学科の新設および改組、ブランドの統一、キャンパス統合をまとめて一気に進める」という1本の戦略に切り換えた。その結果、話題性が高まり、北海道全域に大きなインパクトと期待感を与えられた。戦略は小出しにしないことが重要であり、常に効果の最大化を考えなくてはならない。

大学改革における戦略に関しては、もう一つ重要な要素がある。それは、

【図表】ビジョンとゴールにおける戦略と戦術のイメージ



どのようなグランドデザインを描くにしても、大学本来のあるべき姿として「教育力を高める」という戦略を必ず入れることだ。より多くの志願者を集め、収支のバランスをよくするといった即物的な結果だけでは、その効果も長続きは期待できない。「人材を育成し社会に貢献する」という命題は一朝一夕には成らない。息の長い戦略目標である。そういった長期的な戦略があつてこそその大学改革ではないだろうか。

戦術のアイデア出しには 外部の支援活用も効果的

具体的な行動に関わる戦術に関しては、オリジナルのアイデアが必要になる。これまでの延長線上で物事を進めても革新的なアイデアは出にくい。「教育力を高める」という戦略を遂行するためには、学生に力を付けられるよう、授業を変えていくという戦術が想定される。そのために、授業評価を導入する、教養教育を専門基礎教育と融合させるなど、カリキュラムや教育プログラム、FDに至るまで実行可能なアイデアを投入する必要がある。

アイデアを具現化することは簡単ではない。完璧なアイデアはめったになく、実行段階では、いくつものハードルが立ちちはだかる。戦術を実行に移すと

きには、それら一つひとつ取り除くためのアイデアも必要になる。

自学の教職員だけで行う改革には大きなハードルが存在する。それは「利害関係への配慮」である。誰かにとって都合が悪く、あるいは負荷が集中するようなことは、誰も口に出しにくいし、遠慮が働いて当然である。

その一方で「改革を中途半端」にしたくないという思いも強いはずだ。そういうときには外部の力を有効利用するのも一つの手段である。学外から提案させることで内部に発生するストレスを外部に逃がすことができるからだ。

全てのアイデアを独自に発明する必要はなく、他大学の事例を参考にしてもいい。また、アイデアを練り上げるには大きなエネルギーが必要であり、それを継続させるしくみづくりは不可欠だ。その意味では、アイデアのストックが豊富で、かつ、ファシリテーション能力も備えた外部サポートの活用は、改革の推進力になり得る。

ただし、外部利用の目的は「意思決定の材料の提供」である。内部だけでは情報が足りない、専門性が足りないというケースに有効活用することができる。しかし、全てを外部的の言うとおりにする必要はない。意思決定は、あくまで自学の責任者が行うべきである。