

【司会：瀧澤】

皆さんこんばんは。私学高等教育研究所主催の公開研究会、今回は通算で第55回目になります。私、当研究所の主幹をしております瀧澤と申しますが、司会役ということになっておりますので、よろしくお願いいたします。

今日は、経営問題をテーマにしております。私どもの研究所にプロジェクトチームと称するものが現在6つありまして、そのうちのひとつが経営関係のプロジェクトチームですが、これが出来まして、もうそろそろ10年ぐらいになります。この10年を考えてみますと、経営問題というのが非常に焦点化してきた時代であったと思います。これは大学の歴史の中でも珍しい時期ではないでしょうか。ご承知のように、私学関係は18歳人口減少といったようなこともあって大変に経営危機といわれ、もっぱら経営力の強化というテーマでいろいろな研究が行われてきたと思います。

それだけではなくて、本来、経営にはあまり関係ないはずの国公立でも、経営問題というのが非常に大きな問題になったことは、ご承知のように国立大学の法人化に始まりまして、国立大学も法人になって経営を含めて自主的に責任をもつ体制になりました。このとき、国立大学の法人化という方向を決めた文書がひとつありました。「大学の構造改革の方針」でしたか、当時の遠山文部科学大臣の名前を取って遠山プランとっておりましたが、その中で、国立は法人化しようという方向を初めてはっきりと宣言したわけですが、そのときに国立になってどうするかといえば民間的な経営方式を取り入れるということを、特にうたっていたわけです。1枚ペラの短い文章でしたが、その中にそういうことだけ書いてありました。当時、民間的な経営にしようというのはどういうことなのかといったような疑問も随分あったと思いますが、以来、民間にいろいろ学んで、民間の経営方式をいろいろと研究して取り入れていくという過程がずっと続いてきたと思います。

私どものプロジェクトチームでも、そういったことを背景といたしまして、経営力の強化といいますか民間的な原則なども取り入れて、ひとつの経営のあり方の方向を打ち出すということを努力して参りましたが、10年経ちましてその間にアンケート調

査などをたびたびやらせていただきまして、ご迷惑を随分おかけしたと思います。それを材料にしまして、研究成果として私学高等教育研究叢書というのを過去3回出しまして、今回は総まとめのようなつもりで、中長期計画のあり方を中心とした研究成果の報告書を作りまして、後ほどこれに基づいて担当の研究者の方々からお話をいただけるというふうに思っております。

そういうことで、まず今日の講演者のご紹介をさせていただきたいと思いますが、3人の方をお願いしております、いずれも当研究所の研究員ということで経営関係のチームを組んでいただいている先生方です。

まず篠田道夫先生は、日本福祉大学の常務理事をされており、現在、桜美林大学大学院、大学のアドミニストレーターの養成過程で教授をしておられる方です。それから、増田貴治先生は、愛知東邦大学の理事であり法人事務局長をしておられます。それから、両角亜希子先生は、東京大学の講師をされており、非常に活発に論文などを出しておられますのでご存知の方が多いかと思いますが、私学経営などにつきましても熱心な研究を続けておられる方です。

それではあまり時間もないことですので、さっそく入らせていただきたいと思います。まず、プロジェクトのリーダーをお願いしております、篠田先生からよろしく願いいたします。

【篠田氏】

はじめに

ご紹介いただきましたプロジェクトの代表を務めさせていただいています、篠田と申します。よろしく申し上げます。

今日、私のお話は1枚もののレジュメを用意しております。こちらは話の流れだけを書いたもので、実際のお話は今日お配りした私学高等教育研究叢書『中長期経営システムの確立、強化に向けて』の第1部-第1章が私の文章になっております。そちらをご覧くださいながらご説明をしたいと思います。私に続くお二人の報告が、図表を駆使して具体的に分析をいたしますので、私の報告はアンケート全体から、特に今回のタイトルでもあります、「実効性ある中長期経営システムの構築に向けて」という点から、このアンケート調査で何が言えるのか、何が必要なのか、何が重要なポイントなのかという概略をつかんでいただくことで、後の具体的な分析をお聞きいただくうえでより理解が得られるような形になるよう全体の流れをお話し申しあげるということで進めさせていただきます。

1. 私大マネジメント改革プロジェクト10年の到達

アンケート調査、訪問調査で実態を分析

まず本文の1ページを開いていただきまして、「実効性ある中長期経営システムの構築に向けて」というタイトルになっておりますけれども、この冒頭の「はじめに」のところで、プロジェクトの到達点と書いてございます。瀧澤先生にもご紹介いただいたように、多少プロジェクトの名前は変わってきてはいますが、この私大のマネジメントシステムを研究する、実際の改革に役立つような研究をしていくというのを一貫したプロジェクトのテーマとして、10年間取り組んでまいりました。

アンケート調査も何回かやっております、取り組んできた4つのアンケートについてのまとめが記載されています（図表1）。最初に2006年に理事会のアンケートに取り組まして、理事会の構成や開催回数など、理事や評議員の役割や機能や運営、

理事会の機能についての実態を明らかにするアンケート調査をやりました。つぎに2009年には、この経営機能を具体的に執行するうえで重要な要素である、ひとつは財政運営、それからその経営を支える支援組織としての事務局の問題について調査いたしました。特に財政運営は、いかに方針に基づいて財政が運営されているかということを中心とした調査を行いました。職員については、経営機能を支える職員の力、あるいはそれを育成する制度に着目をして調査を行いました。今回の調査は2011年に行いましたが、今までの調査の集大成といえますか、3つを統合する全体の中長期の経営システム、マネジメントというのはいったいどうなっているのかというような流れで調査いたしました。

また本文に戻っていただいて、こういうデータからだけではなくて実際に大学・法人を訪問して調査をするというようなこともやってきました。我々のチームで30を超える大学を直接訪問して調査させていただきましたし、私自身は3年前に始まった教育学術新聞の連載の「改革の現場 ミドルのリーダーシップ」では、これは2013年2月で40回目になりますので、40大学を見せていただいたことになります。直接現場に行ってみせていただいた大学が、私自身は70大学を超えているということで、お世話になりながら調査をさせていただきました。

統治形態だけでなくマネジメントが重要

我々のプロジェクトが、この10年の活動の中でもっともこだわりを持って発信をし続けてきたことは、やはり中長期計画の重要性です。厳しい状況だからこそ経営も教育も目標と計画をはっきり持って、共有して改革を進めること。私流に言えば戦略的なマネジメントの重要性でありました。中長期計画は、我々が調査を始めた頃と比べて飛躍的に策定をされて進める法人というのが増えてきております。これは我々のプロジェクトが発信をしたからということだけではなく、いろいろな要因があるわけですが、もちろんその一端を担えているということならば非常にありがたいと思いますけれども、いまや大学のマネジメントが主流になってきているということでもあります。

2 ページの「2、10年の活動で明らかになったこと」という書き出しのところですが、マネジメントやガバナンスが議論になりますと、たとえばオーナー型の大学が問題にされたり、それから最近は経済同友会の提言もありましたけれども、学長選挙制度が問題の根源だというようなことが言われたりするわけです。しかし、もちろんそれぞれにいろいろな問題点も含んでいますし、いろいろな強みと共に弱みもあわせて持っているものですから、それ自身を検討するというのは非常に重要なことですが、今回のアンケートを通じて明らかになった重要なことのひとつは、選挙型であろうとオーナー型であろうと統治の形態で定員充足率が悪くなるとか、財政比率が悪くなるとか、つまり成果には直接、関連していないということです。

では、何が優れたマネジメントの分岐点になっているのか。優れたマネジメントを作り出す共通項はいったい何なのか。これは今日の報告全体で明らかにすることですが、ひと言で申しあげれば、優れたマネジメントを作り出す共通項というのは、明確な実行計画が掲げられ、それが事業計画だとか予算編成、教育計画、業務計画に具体化され、その策定過程や周知の取り組みを通じて全学に浸透し、多くの教職員をこの目標実現行動に動かしていけるかどうかです。ですから統治の形態だけではなくて、むしろその中身のマネジメントが重要です。これも単に方針を出すだけではなくて、それを確実に実行して到達度を評価して次の改善に結びつける、PDCA と言われているようなサイクルが実質的に動いているかどうか。今、大学に求められている質の向上や社会的な評価、あるいは財政の安定化、これもこういう取り組みなしにはやはり実現をしないということになります。これが今回のアンケートの中でも明らかになってきましたし、我々の活動のひとつの到達点で、そういう意味で今回のアンケートはひとつの集大成というところになります。

研究叢書で分析をされている研究員の論文やあるいは今日の報告で、こういう改革に共通する原理、優れた取り組みというのはいったい何なのかということをつかんでいただければ、大変ありがたいと思っております。

2. アンケート調査の概要、特徴

続けて、3ページにアンケート調査の概要が載っております。詳しく報告する時間はありませんが、少し前提をつかんでいただくために数字だけ見ていきますけれども、このアンケート調査は、日本私立大学協会の加盟校を対象にしておりますので、回答大学206大学の平均学生数は2,786人、教員126人、職員93人ということで、相対的に見れば非常に中小私大が多数を占めていることが言えるかと思えます。

4ページの平均学部数は2.7学部。これは、2006年のときにはもう少し少なかったものですから、学部数について言えば増えています。これは多分、改革のひとつの取り組みの流れの中でニーズに合わせた学部編制を行った結果増えたということだと思います。それから帰属収入に占める大学の比率というのは、61%になります。これは前回の調査とほとんど変わりはありませんでした。

それからそのつぎにあります「理事長と学長の関係」というところで、理事長と学長が同一人物である大学は18%とこれも前回とほぼ変わらないので、逆に言うと理事長と学長が別人格である大学が、8割を超えているということでもあります。

つぎの在任期間は飛ばさせていただきます、理事の構成についてです。これは全部の調査大学の平均ですが、理事の構成は学内理事が6.5人、学外理事が4.8人で、理事合計が11.3人です。これも2006年のときの調査とほぼ一緒のレベルですが、大きく変わった事があります。それは「職員理事の増加」です。職員理事は平均1.7人ということでもありますので、前回の調査では1法人あたり0.89人ということでしたので、倍増したと言えるのかもしれませんが。「職員理事の増加」の中ほどの文章を読んでいただきますと、具体的な数が書いてありますけれども、職員理事なしの法人というのは22.3%で非常に少なくなっていて、1人いるというのが31.1%、2人が12.6%、3人が8.3%、4人が4.4%、5人が6.8%、6人以上の大学もあるというような内訳で、増えています。これは多分、経営の実効性を高めるという改革の中でそういう結果になってきているのではないかと思います。

それから「創設者と理事長の関係」です。これは現代の理事長が創設者本人またそ

の親族であるケースということで、いわばオーナー型の比率ですけれども、42.6%、半数弱ということで、これも前回の調査とほとんど変わらない数字であります。

それから7ページの「理事長の出身」。この設問は前回の調査では、聞いていないので比較はできませんけれども、職員出身が15.3%もありますので、おそらく増えているのではないかと思います。

3. 理事会運営、大学運営—特に理事会と教学、学長と学部意見の相違がある場合 学長選挙型と理事会任命型の特性

それから、9ページの「理事会運営」を見ていただきたいのですが、理事会運営全体については具体的なコメントをすると長くなりますので、ひとつ特徴のあるところで、10ページの「経営と教学で意見の違いがある場合」という設問にかかわってご説明をしたいと思います。

設問自身はどちらかというとな肯定的な設問をずっとしています。唯一というか数少なく、「理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」という問題点を聞いていて、なかなか答えづらいところだと思いますけれども、それが「ある」と答えた法人が26.7%ありまして、この問題が私学経営上のひとつの重要な課題であることが言えるのではないかと思います。それから10ページの間22のところでも「理事会と教授会の関係不全が課題である」という設問に「そうだ」と回答した法人が、37.4%です。これは課題であるということですので、「そうだ」と答えたところは実際に関係不全の状況にあるとはいえませんが、多少そういう意識や状況があるのではないかと思います。

この設問に回答したところを他のものとクロスしてみますと、理事会と教授会に意見の違いがあると選択したところは、選挙で学長を選んでいるところが61%、逆に意見の対立がないところは、選挙型は31%ということで、やはり選挙型か非選挙型かというのが非常に影響していると思います。同じく、学長が理事長指名で選ばれているところで、意見の違いがあるのは34%に対して、意見の違いがないところは

50%でした。そういう状況というのがある種の反映をしているというふうに言えます。ただ意見の違いがあるかないかというところに政策調整会議を設置しているか設置していないかというところを見てみますと、設置していると意見の違いがぐっと減るわけです。ですから、そのような問題点に対応するシステムをとっていると、問題がある程度克服できるということです。

ただ重要なのはそれ以下のところで、例えば定員充足率だとか消費収支差額比率、つまり財政の状況と比較して見てみましたが、これはあまり違いがありませんでした。つまり、意見の違いがあっても違いがなくてもそんなに差はないということです。わずかに人件費率が、意見の違いがあるところが多少高いというような結果が出ていますが、基本的にそんなに大きな違いがない訳です。

学長選任方式から見た大学統治の3類型

つぎにこれは非常におもしろい結果でして、12ページの「学長選任方式からみた大学統治の特性」というところに連動していますので、あわせてご覧ください。この学長選任方式で、選挙で学長が選ばれているのは39.3%、理事会や理事長が指名しているのは46.1%ということで、日本私立大学協会の加盟校でいえば選挙というのがそんなに主流を占めているわけではありません。

先ほど見ていただいた理事長と学長が同一人物というパターンが18%ありますので、その3つが統治形態のパターンだと言えらると思います。これは日本私立大学連盟も以前の分析でそのように類型化をしておりますし、この類型に基づいて後で報告される両角さんが、『IDE』の2012年11月号でこのデータを使って詳しく分析しております。詳しくはそちらをご覧くださいと思いますが、今日の両角さんの報告ではあまりその点が触れられていないということなので、多少私なりのコメントをさせていただきます。13ページに記載していますが、この3つのパターンをA・B・Cというふうにしますと、Aというのは理事長・学長兼務型。これはオーナー系が多くて、小規模で、歴史は古いところと新しいところが半々で、経営・教学の関係は良好です。それからBは、学長指名型。オーナー系がやや多くて、中規模で、新設大学がやや多くて、

経営と教学の関係は良好です。それから C は、学長選挙型。これは非オーナー系が多くて、大規模で、歴史があつて、経営と教学に意見の違いがある、というような特性を持っております。

これは前に「経営と教学で意見の違いがある場合」のところでも見ていただきましたが、この3パターンで他のものとクロスをしてみましても、定員充足状況とか経営とか財務状況に大きな差がありませんでした。これが非常に重要な点で、少なくとも学長の選任方式や統治形態が直接マネジメントの成果の良し悪しには結びついていないということです。冒頭でも申しあげましたように特定の統治形態、たとえば選挙型や非選挙型というマネジメントの仕組み自体にマネジメント上の問題点があるということを一律に言うことはなかなか無理があるということです。では何がマネジメントの良し悪しや優劣を左右しているのかということになってくるわけですが、これについて我々は分析を一所懸命している訳です。この3つのパターンというのは、たとえば「理事長・学長兼務型」というのは意志決定が迅速だし、法人と大学の一体経営は可能だけれども、トップダウンが強すぎたり、リーダーが必ずしも適任でない場合には非常にリスクが高い、弊害が多いというようなところもあります。それから「学長指名型」も経営と教学の一体運営は強いシステムだけれども、理事会に近い分、学長や教授会や構成員の意思の反映や浸透という点ではなかなか工夫をしないと難しく、課題があるということが言えます。「学長選挙型」というのは民意や総意の反映というのは強いけれども、選挙母体を意識し過ぎるとやはり調整型の運営になって、厳しい、身を切るような改革ができないというようなことで、経営とも意見の違いが多少であるという特性があります。

構成員をいかに巻き込むかが重要

こうしたことを統合して言えるのは、それぞれのパターンの特性や強みとか弱みをよく把握して、政策と計画を意思決定、執行できる中長期経営システムの確立ができているかどうかというのが、むしろ中心的な問題点で、この統治の形自身に問題があるわけではありません。その点は訪問調査からも明らかになっておりまして、トップ

ダウンが必要なところもありますし、ボトムアップが効果をあげているところもあります。オーナーがいないところでは選挙制度が全体をまとめる強い役割を果たしているところもあります。それがかえって逆に調整型になって強いリーダーシップを求めて権限の集中とか組織改革に取り組んでいるところもあります。やはり強いトップ集団や明確な戦略というのは必要だけれども、一方で構成員がそれを自覚して自ら行動するという自発性を作り出すということなしには、大学においてはとくに教育・研究も含めて成果をあげていくことにはならないと思います。ボトムアップや民意の反映というようなシステム、そういうことを通じて政策やトップの意思というのが浸透していくような仕組みが必要で、それは選挙型であろうと非選挙型であろうと共通して求められる機能、役割です。目指す目標に向かって構成員をいかに巻き込んで実行・執行していくことができるかどうかというシステムでないかと思います。

調査大学の経営状態

つぎに 15 ページのところに「調査大学の経営状態」について回答を求めています。詳しくはご説明しませんが、人件費率が 55.2%、帰属収支差額比率が 1.8%、定員充足率が 95.5%、就職率 86.1%ということではほぼ平均的だと思うんですけども、ひとつ言えるとすれば、定員割れが 9 割台で収支差額比率がプラスを確保しているということは、構造的には強いシステムになってきている。日本私立大学協会の加盟校の経営は、定員割れ 9 割台ならばプラスを維持できるような経営システムになっていると言えのではないかと思っています。

4. 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて

つぎは 19 ページの第 2 部として「実効性ある中長期経営システムの構築に向けて」ということです。先ほど統治形態にかかわらず優れたマネジメントは何かということで、多少一般的な話を少し申しあげましたけれども、その中身というのはいったい何かということはこの調査では具体的に設問で聞いているわけです。この中身が何かということについてはこの後のお二人の報告の中で詳しくデータに基づいてご説明をさ

させていただきますので、私のほうは全体の設問を PDCA (Plan・Do・Check・Action) というふうに一応質問を区分けして整理して、大掴みにどういうことをいま大学の現場は取り組んでいて、どういうことが成果に結びついているのかというところをご覧いただきたいと思います。

最初に申しあげたいのは、今回の調査で中期計画を策定している大学は 58.7% でしたけれども、まったく持っていないという大学は 23.8% で、それ以外の持ち方もいろいろ聞いているのですが、計画を持っている所全て総合すると 75% が少なくとも明確な経営方針なり改革方針なり大学の方針を持って取り組んでいることがわかりました。

これは 2006 年の調査のときには 25% でしたし、2009 年の調査のときは 55% でしたので、大きく前進していると言ったのはそういう意味合いで増えてきているからです。中期計画策定が増えてきていることはマネジメントを考えるうえで重要な点だと思いますけれども、もうひとつ注意をして見ていただかなくてはいけないのが、中期計画を持っている 75% と持っていない法人とをクロス集計してみたのですが、あまり成果に違いがないのです。つまり中期計画を持っているだけでは、改革が進むとか成果に結びつくというふうには言えない状況になってきているということです。これは計画を持っている所が増えたということが当然背景にあります、特に増えたのが厳しい環境におかれている地方中小規模大学が中期計画を掲げて実践をして取り組むようになってきました。優れたマネジメントを一所懸命やっているのだけれどもまだ成果に結びついていないところなのかもしれませんけれども、これは悪いことではなくてむしろ良いことだというふうにも言えるわけです。

(1) 計画は現実（実態）から出発する・・・プラン

では、どういった中期計画の持ち方が成果に結びつくのかということを見ていただきたいと思いますが、20 ページの「計画は現実（実態）から出発する」というところで、Plan にかかわる設問を集めてみました。つまり、計画があっても良い計画でなければならないということです。まずは優れた、現実性のある、問題点や課題に正面から向き合うプランになっているかどうかについて、設問 24 で「どんな情報を活用して

いるか」と伺ったところ、いろいろな情報を活用しているというアンケート結果が出ました。例えば卒業生に対する調査とか、学生を採用していただいた企業からの意見とか、地元高校生のニーズですとか、問題点が見えてくるようなあるいはマイナス情報も得られるような意見というのを重視するというのが、計画プランを作っていくうえで非常に重要な要素だというふうに思いました。

それから問 23 に「課題発見の方法」について聞いているのですけれども、たとえば自己点検評価委員会の結果を見ながら設定をするが 95.2%でほとんどの大学が利用している。IR 組織の設置が 41.8%ということで 2009 年調査のときには 16.9%でしたので、非常に前進しています。こういう現場のデータを分析して改善に活かしていくという仕組みはかなり出来つつあるという感じがいたします。それから提案制度を持っているとか、競合校など他大学情報の分析というのも非常に多いです。こういう課題発見の方法をとっているというところが、やっぱり正しいといえますか実態に即したプランを作っていくうえで重要な要素だと思います。

それから問 26 の「中期計画への意見の反映」ですけれども、これは教授会とか委員会とか通常の常設機関で議論するとかいろいろあったのですけれども、増えてきているのがプロジェクトを作ってやるとか、中期計画の説明会をやる。これもまだ 28.7%ですのでそんなに多くはありませんが、そういう取り組みも始まっている。

それから、それぞれの職員が自分の分掌業務から改善提案ができるとか、意見やアイデアの公募制度があるとか、そういう構成員を計画の策定段階から主体的に関与できるような仕組みというのが非常に広まってきている。これは重要な要素だと思うのですが、ただ、現場からの意見を集約するというのを先駆的に取り組んでいるのは、どちらかというに進んでいる大学よりもむしろ定員充足率が非常に低い、とくに 8 割未満の大学にこういう方式が進んでいるということなので、こういう方式をとったから結果として前進しているということはデータ上からはなかなか言えない。しかし、データ上からは言えないけれども、そういうシステムが効果をあげられないということではないという点については、われわれの分析でも注意して見ていく必要があるの

ではないかと思えます。

それから 24 ページのところ、「中長期計画の策定方法」ではいろいろな設問を聞いています。この設問の全体を見ていきますと、理事会を中心にトップダウンで政策を策定していくところが 44%ありますし、その対極として、学内の構成員から広く意見を集めるところが 49.1%ありますので、大きく 2 つに分かれると考えたのですが、実際にはいろいろ分析していくとそうではなくて、そんな綺麗には分かれる訳です。構成員からも意見を聞いているしトップダウンの要素も取り混ぜてやっているということですが、ただ言えるのは、各部署が立案したものをただひとつにまとめて中期計画だと言っているようなものでは前進はしていかない。あるいは学部や学科や委員会で策定したものをただ取りまとめるだけでは不十分である。理事会なり学長なりトップが全体の方向性や重点というものをしっかり示して、その具体化や詳細については各部署で策定をまかせるというのが妥当なところだと思います。だから、政策のコントロールあるいは重点化というのは、中期計画にとっては不可欠な要素ではないかと思っております。

(2) 中期計画の具体化こそが実行の第 1 ステップ・・・ドウ

それからつぎに 25 ページのほうでは、今までは Plan の話でしたが、今度は Do についてお話しします。「中期計画の具体化こそが実行の第 1 ステップ」というタイトルですけれども、計画は、計画があるだけでは進まない、それをいかに具体化していくのかです。具体化ができているところは進んでいるというのは前回調査の中でもはっきりしたわけです。具体性を作るために何をやるのかということで、予算編成方針や財政計画に連動させるが 79%、事業計画で具体化、数値目標を掲げる、部局の計画と連動させるとか、事務局の業務方針に落とし込んで具体化をするとか、教育改革方針に連動させて具体化するなどいろいろな取り組みをしています。こういう取り組みというのは重要な要素で、前回の 2009 年調査でも、例えば計画が予算編成に具体化しているところが明らかに財政状況でもいいということのはっきりわかりました。今回も同じことが言えますが、問 31 の「計画を実現するための工夫」というところで、たとえ

ば予算と連動させるとか実態に即して見直しをやるとか、期限を決める、進捗状況を評価する、数値目標を掲げる、専門的な推進組織を作るとか、こういう工夫をしたところがやはり前進につながっているということは、もう明らかに言えるところではないかと思います。

(3) 具体的な到達目標を明示する・・・チェック

ここまでは前回の調査である程度言えたところですがけれども、今回の調査で新たに進化したと思うのは、「具体的な到達目標を明示する」ということです。つまり、Plan や Do から Check の段階に進化をしてきているのではないかということです。それが26ページのほうに、定員充足率や財政指標、就職率、中退率、資格取得者数、学生満足度だとか、いろいろな達成度指標を設定して、それを実行しているところが効果をあげているということで、単に方針を出すだけではなくてそれがいかにどこまで到達したのかというのを自ら Check をして、つぎの改善につなげているところがやはり前進していると言えるわけです。

ただこれも、先ほどと同じようなことが言えまして、そういう到達状況を明確にやっているというのは、どちらかというと経営が厳しい大学のほうが先駆的に取り組んでいるので、成果がただちに結びついているかというところではないところがあるので、そのへんは少し気をつけて見なければいけないと思っています。

それから、これは両角さんも指摘していますけれども、あまり細かく到達目標を設定しすぎたり、過度にそれを重視するというのはやはり弊害も出てきます。ただ、事例調査で見たところ、やはり具体的に到達目標を設定しているのは、ほとんど現場でやっているわけです。ですから、上からの一方的な指示で点検をしていくというような仕組みではあまり効果がないと思いますけれども、現場が自らの到達目標を設定していくということでやれば効果があるということで、そのような努力をしている大学を挙げておきました。

(4) 達成度評価を行い改善につなげる・・・アクション

最後に Action について、つまり達成度評価を改善につなげるということですがけれど

も、これも評価システムについていろいろと聞いていますので、詳しい説明はまた後で文章を読んでいただきたいのですが、冒頭に書いてある点が非常に私は重要だと思っております。つまり、達成度評価を改善につなげる取り組みとして認証評価、自己点検評価と中期計画の結果、総括というのを結びつけているところは非常に前進していて、評価を改善につなげる点で進んでいると言えるということです。

やはり認証評価を単なる評価をクリアするというもので取り組むのか、学内の生きた目標である中期計画、その具体化としての事業計画だとか、これらの到達度を連結して評価している点が注目すべきです。これをやっているところはまだ 27.7%でそんなに多数派ではないですけれども、前の **Check** のところで見えていただいた数値目標や到達目標というのは非常に重要ですが、大学は数値目標だけで動かない。やはり認証評価のようなある種の定性的なところできちんと評価をして改善につなげていくということが、重要な要素だと思っております。

(5) 課題共有、政策浸透を実現するマネジメント

それから 30 ページのほうに「課題の共有、浸透度合いが決定的に重要」ということで、この課題の共有、浸透度合いが、最も成果に結びついていると言えます。たとえば、浸透度合いが良いところが、定員充足状況も良く中退率も低くて学生満足度の向上に結びついているわけです。逆に言うと、課題の共有や浸透度合いをいかに実現するのかということが、マネジメントの究極の目的と言えるのではないのでしょうか。これまで見てきた PDCA の全過程で優れたマネジメントの努力、中期計画の作られ方や方針の具体化だとか、意思決定組織や推進組織、数値目標の設定、到達度のチェック、認証評価との結合、そのためのリーダーシップ、構成員の力量強化、そういうものの全過程で作られる訳です。そのような点で見ますと、大学改革力の根源にやはりこの問題というのがありますし、中長期計画の実質化というのはこのテーマに尽きるのではないかと思っております。

32 ページの最後にある結論ですけれども、PDCA サイクルの進化ですが、我々が中長期計画に着目して調査に入ってから、いろいろな分析をしてまとめてきましたが、

2006年調査というのはどちらかというと「Plan 段階」があれば成果に結びついていたわけですが、ところが2009年の調査では、「Do 段階」と書いてありますけれども、2009年時点では、半分ぐらいが中長期計画を持っている段階ですけれど、具体化がなければ進まない。ところが今回の場合には、具体化をしたうえにさらに到達度をチェックしていく、点検をしていく、評価をしていくというところにつなげなければマネジメントの成果があがってこないということで、大学のマネジメント自身が進化をしてくているというふうに言えると思います。

したがってPDCAを完全に回していくということが当然ながら非常に重要なテーマになるわけですが、それが完成したときにはどうなるかという予測も文章に書いてあります。PDCAが定着をしてそれを担う幹部集団が育成されてきた場合には、そういうマネジメントサイクルというよりもむしろ現場の自発性や知恵の発揮とか創造的な改革というもののほうが、ウエイトが増すマネジメントになってくるのかもしれない。しかしながら、当面は中長期計画があるだけでは改革は前進しないということですので、このマネジメントサイクルを全体として強化し、改善していく、確立していくことが非常に重要だと思います。

とりあえず私のお話を終わらして、こういう調査の結果というのが皆様方の大学の実践的な改善にお役に立てれば大変ありがたいと思っております。どうもありがとうございました。