

【増田氏】

皆様こんばんは、愛知東邦大学の増田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。私からの報告は、タイトルにありますように、小規模大学に焦点を絞って中長期経営システムの諸問題についてご報告いたします。ここでいう小規模大学とは 2,000 名以下の学生数の大学のことです。私の所属する愛知東邦大学も総学生数 1,400 名の小規模大学が、学生募集では大変苦戦を強いられています。私学を取り巻く環境は大変厳しいところですが、とりわけ小規模大学は特に厳しい状況があるものですから、本アンケート調査の中から教学経営活動における改善のヒントが何らか得られればと思っています。

それから現在、『文部科学教育通信』という機関紙に連載させていただいております。自大学についての成功事例ということでは語れませんけれども、課題に対してどのような葛藤があり、どう工夫して取り組んでいるのかということもご紹介をさせていただいておりますので、もしご興味がありましたらお読みいただければと思います。

それでは報告に移らせていただきます。

1. はじめに（調査の概要）

まず、今日の発表の骨子ですけれども、簡単に調査の概要をご説明してから、調査の結果、それからまとめ、今後の課題という流れで進めさせていただきます。

今回の調査対象、日本私立大学協会加盟校 389 校中の回答校 206 校から、小規模大学の回答に絞って少し特徴的な内容を報告できればと思っています。

本報告の分析対象ということで、「私立大学の中長期経営システムに関する調査」の回答大学から、小規模大学 2,000 名未満の大学データを抽出し、それを分析対象としました。1,000 名未満の大学が 54 校、1,000 人以上 2,000 名未満の大学が 52 校です。

2. 本日のテーマに関する調査の結果

(1) 直面する課題

まず、小規模大学が直面する「非常に重要だ」と回答している課題です。予想通り1,000名未満の大学、それから2,000名未満の大学ともに、「学生数・志願者数の状況に対する対応」が、最重要課題としています。それから、1,000名未満の大学と2,000名未満の大学との違いでは、割合が20ポイント以上高いものについて注目してみると、特に2,000名未満のところで「学生の多様化や学力低下への対策」「退学率の減少策」「望ましい学部の新設や改組転換の方策」のところに課題認識があるという結果になっています。

つぎに、組織運営で直面している「非常に重要な」課題ということでの回答です。これにおいては、7割以上の回答のところに注目しましたがけれども、「非常に重要な」課題として認識している質問事項について、7割以上の回答はありませんでした。これは特に直面する非常に重要な課題というものが少ないのか、あるいは認識されていないのか、はっきりしませんけれども、たとえば2,000名未満の大学で見えますと、「教員の意識」や「経営陣の経営能力」のところが、非常に重要な課題ということでの回答率が高かったです。1,000名未満の大学では、「次の経営・教学幹部の発見・育成」のところが非常に重要な課題としての認識があるということが明らかになりました。

(2) 組織経営上の課題と実態把握

それから、組織経営上の課題と実態把握ということで、自らの大学の実態を知るための情報分析資料として、どんな項目を参考にしているかという点についてですけれども、これは1,000名未満、2,000名未満の大学ともに「受験生推移や志願者動向」あるいは「就職状況」「授業評価」「財務分析」であり、このようなところは特に資料として参考にしているという結果でした。2,000名未満の大学では、さらに「学生満足度」や「入学生調査」に重視しています。

1,000名未満と2,000名未満の違いを見ても、「資格取得率」「ランキングや外部調査結果」あるいは「卒業生採用企業の意見」では、2,000名未満の大学の方が少し注目をしているなど、違いがあるという結果です。

(3) リーダーシップと組織風土

「リーダーシップと組織風土」ということでは、理事長の出身母体を見てみました。オーナー系の1,000名未満の大学では、自学の教員が理事長になっていることが多い。それから非オーナー系の2,000名未満の大学では、官公庁あるいは団体職員などの割合が大きくなっているということが調査結果からわかりました。

つぎに、「リーダーシップと組織風土」の中で理事長・学長に期待されていることについてですが、まず1,000名未満の大学では、理事長・学長ともに「ビジョンを示す」ということに最も多く期待が寄せられていることがわかります。特に1,000名未満の大学の理事長には、「財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力」の割合が高く、経営上のリーダーシップとして期待されていることがわかりました。一方、2,000名未満の大学では、これも「ビジョンを示す」がもっとも大きい回答割合です。

その他に、学長には「ビジョンを示す」とともに「教育機関のトップとしての哲学」あるいは「学園・大学の対外的な顔としての役割」を求められているということです。

大学の運営や教職員の組織風土ということで全体の結果と比較すると、1,000名未満の大学では「経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある」あるいは「同僚的な文化がある」という割合が高くなっています。2,000名未満の大学では、「学長のリーダーシップを求める風土」あるいは「共有の目標に向かって行動する風土」、「教職協働の文化」の割合が非常に高くなっています。

(4) 中長期経営計画推進のポイント

つぎに、中長期経営計画推進のポイントということでは、計画策定における重視をしている内容ですけれども、1,000名未満の大学と2,000名未満の大学ともに7割以上の回答はありません。もっとも重視しているのは「計画の財政的裏付けや見直し」との結果でした。1,000名未満の大学と2,000名未満の大学との相違で見ますと、「到達度評価の指標や達成指標の具体的設定」が2,000名未満の大学のほうがより具体的な設定をおこなっているということが、この結果から明らかになりました。

それから、計画に具体性を確保するための取り組みについて、この間に対して1,000

名未満の大学、2,000名未満の大学ともに上位3つは、「予算編成方針や財政計画に連動している」「毎年度の事業計画で具現化している」「数値目標を掲げている」という結果でした。一方で、2,000名未満と1,000名未満との相違については、「各部局、部門の計画と連動させ予算化している」あるいは「事務局の方針に落とし込んで具体化している」このあたりのところが2,000名未満の大学のほうがより数値目標を掲げて具体的な取り組みをおこなっているということがわかります。

推進のポイントとして策定方法ですけれども、1,000名未満は「案を取りまとめて理事会などと協議」あるいは「教員よりも職員が果す役割が大きい」「広く意見を求めるプロセスがある」の順で回答が多かったということです。

それから2,000名未満の大学については、「案を取りまとめて理事会などと協議」「全体の方向性を示し、詳細は各部署で」あるいは「広く集めるプロセスがある」という順で多くなっています。

計画を実現するための工夫については、1,000名未満、2,000名未満ともに、上位3つは、「必要に応じて、計画を見直し柔軟に修正する」「いつまでにやるのか、期限やスケジュールを明確にする」「計画を予算等のシステムと連動させている」が工夫のポイントになっているという結果です。

(5) 組織としての機能連携

組織としての機能連携についてですけれども、理事会運営についての特徴として、1,000名未満の大学では、「理事長と学長との意思疎通が非常によい」の回答がもっとも多く、一方で2,000名未満の大学では、「理事会は教学の意向を尊重し、運営している」の回答が多くありました。これを1,000名未満と2,000名未満の大学で比較してみますと、1,000名未満の大学よりも2,000名未満の大学がその割合は高かったという結果になっています。

3. 定員を充足している小規模大学の特徴

つぎに、「定員を充足している小規模大学の特徴」について、今回のアンケートでは

1,000名未満51校に対して12校が定員を充足しているという大学の回答です。それから2,000名未満で言えば47校に対して18校が定員を充足しているということです。この充足している大学が、組織運営上の工夫あるいは経営計画のあり方の評価をどう活かしているのか、何らかの特徴が見られないかをクロス集計してみました。

(1) 組織経営上の工夫

まず、組織経営上の工夫ということで、理事会の機能向上の工夫をどうしているかという点での特徴としては、1,000名未満では「理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある」ところに少し差異が見られました。ただ、回答大学数が少ないため、こういう傾向にあるという程度に見ています。2,000名未満の大学での特徴としては、「理事会に明確な業務分担がある」「理事の業務・職責に関する規定がある」となっています。理事会あるいは理事の役割が明確になっている、明文化されているということがこの結果からわかります。

それから、課題発見の方法についてどんな違いがあるかということですが、これは1,000名未満、2,000名未満の充足大学ともに、「理事長や学長が構成員と話す機会を設定している」という回答が多かったです。それから2,000名未満の大学では「構成員が意見や提案を言える制度を設けている」の回答が多いところに特徴が見られます。

(2) 中長期計画のあり方

中長期計画のあり方について重視している内容については、1,000名未満で定員を充足している大学の特徴は、「財政的裏付けや見通しがある」あるいは「計画の中身を具体的に書いている」ということです。2,000名未満では「到達度評価あるいは達成度指標の具体的設定をしている」というところに違いが見られます。

つぎに、計画実現に向けた問題についてです。何らかの障害があるかないかということについては、このデータ結果からは問題として十分認識していないため、未充足と充足の大学ではその差が大きく見られなかったという結果です。

最後に評価結果の活用についてですが、定員充足大学においては、予想どお

り評価結果が活用されているということがデータから明らかになりました。

4. まとめ（調査結果からの小規模大学の特徴）

簡単なまとめになりますが、小規模大学の特徴としては、学校を取り巻く環境は大変厳しい中で、学生数あるいは志願者数の減少に対する対策が大変重要な課題になっているということです。それから2つ目に、組織運営のために自大学の実態を知る手段として多様な情報を利用している。一方で、組織運営が直面する非常に重要な課題は明確にとらえられてないと考えられます。3つ目に、中長期計画の具体性を確保するための取り組みは積極的におこなわれています。しかし一方で、中長期計画を実現するための工夫は、全体結果に比べて少し不十分あると思われれます。

それから小規模大学における充足大学の特徴において、まず1,000名未満の充足大学の特徴としては、理事会の機能向上の工夫として理事の研修やプログラムを持っている。また経営策定のポイントとして財政的な裏付けや見通し、あるいは計画の中身を具体的に書くことを重視している。2,000名未満の充足大学については、理事会の機能向上の工夫として、理事会に明確な役割分担を持たせ、理事長のスタッフ機能、理事をサポートする組織を持っているということがわかりました。法人・大学の課題発見についての方法として、構成員が意見や提案が言える制度がある、評価結果を改善に活用するということがわかりました。

5. 今後の課題

今後の課題としては、組織運営上の課題をより具体的に明確にするということです。2つ目に、策定するにあたり重視するポイントをやはり具体的に明確にする、絞り込む、実現するための工夫をより考えていく。3つ目に、構成員の個人的・専門的成長を促すこと、これは小規模大学であればこそ、この限りあるリソースをいかに活かすかがポイントになると思います。それから最後に、理事長・学長が学内の教職員と直接対話をする機会を持つこと。これらのことが、今回の調査結果で今後の課題として

明らかになったことです。

6. おわりに

以上が、小規模大学の中長期経営システムの諸問題ということでの私の報告内容ですけれども、今回の調査では、先ほど篠田先生からもお話がありましたように、特色ある取組みを行っている大学への訪問調査もさせていただきました。今回の報告とは直接関係はありませんが、福岡工業大学、中村学園大学、福岡歯科大学の3つの大学の先進的な取組みを知ることができました。それから今回のアンケートの他に、中長期経営計画書に関する資料を103校の大学からいただきました。これについての分析結果や特徴的な事項も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』の中に整理して掲載してありますので、お時間があるときにご一読いただければと思います。

私からの報告は以上とさせていただきます。ありがとうございました。