

福岡工業大学マスタープラン (MP) による大学改革

私立大学等改革総合支援事業タイプ1 (選定：平成26～29年度)



福岡工業大学

取組のポイントや補助効果

- ◆ 中期経営計画MP (マスタープラン) を軸とした経営管理システムの構築
- ◆ 情報共有による教職協働の実践

福岡工業大学はその経営理念を「“For all the students” ～すべての学生生徒のために～」とし、“全国トップクラスの教育拠点”を目指して教職協働で改革・改善に取り組んでいる。私立大学等改革総合支援事業タイプ1に関しても4年連続で採択されるなど、教育の質的転換・質の向上に向けたさまざまな取り組みを展開している大学である。

駅から直結した利便性の良いキャンパスで、正門を抜けると中央に学生の憩いの場の「おとめが池」があり、自然豊かな環境でのびのびとした教育を実践している福岡工業大学の改革の今を聞いた。

取組に至る背景や問題意識

遡ること20年前、福岡工業大学では自分たちの置かれている状況に大きな危機感を抱いていた。20年先の18歳人口数が見えている中、当時の入学志願者数が18歳人口の減少よりも減ってきていることに気付いたのである。理事長のリーダーシップのもと教職協働でさまざまな対応策を考えたが、簡単には好転しなかった。

そこで学園全体(大学・短期大学・高等学校)のビジョンを明確にし、設置校の改革・改善を促進するための中期経営計画(マスタープ

ラン以下、MP)を策定した。

現在MPは第7次となり計画には実行性も伴い具体的に実践しているが、第1次、第2次の頃は計画を立てたものの形骸化し、水泡に帰すということがあった。その反省から、当時の経営企画室(現、総務企画部企画課)のメンバーが知恵を絞り、経営計画だけでなく、実際にどう動くかという、具体的な行動を示した部門別中期運営計画の策定を促した。この運営計画は各部門の所属長が責任を持つとしたことで、責任の所在が明確になり、計画に実効性が伴うようになった。

その部門別中期運営計画に基づき各セクションで考える行動計画、アクションプログラム(以下、AP)を設けている。MP、APを作成しただけで財政の裏付けがなければ絵に描いた餅となるため、中期財政計画により予算を連動させ、計画の実質化を図っている。また毎年、計画の実施状況についてレビューをまとめ、学内共有し、さらに教育研究活動報告書として公表している。

取組の目標・目的

当大学は、早期から学校改革の重要性を認識し、経営改革に着手してさまざまな試みを行ってきた結果、2018年度には12年連続入学

志願者の増加、8年連続就職率の上昇、3設置校すべての財政安定化という成果に結び付けている。しかし、この結果に満足せずさらに高い目標である、教育に関する指標で九州NO. 1を目指し、全国屈指の教育機関として社会の変革に適応できる強い人材の育成に力を注いでいる。

取組内容

MPにおける経営戦略の中には私立大学等改革総合支援事業の要件に該当する取り組みが数多く存在している。当大学の教育改革・改善に対する基本的な考え方は、教育の質転換に重点を置き、その手立てとして地域連携・貢献、産業界・他大学との連携、グローバル化を総合的・一体的に推進していくというものである。2017年度には私立大学等改革総合支援事業4タイプの領域すべてで選定された数少ない大学である。

経営管理システム

こういったことが実現できるのも長年に

わたり構築してきた前述の経営管理システムがあるからだ。5か年のMPを総合的目標として、単年度ごと、3学部9学科と事務局ごとにAPを行動計画として策定し、予算編成やその執行とリンクさせることで実効性を高めている。始めに各部門が自律（立）的に点検・評価を行い、次いでMP推進委員会を中心に達成目標及びその進捗状況を客観的に点検し、PDCAサイクルの実質化に努めることで、学園全体の組織体制を強固なものにしている。

三つの人事制度

また、計画実現性を高めるために、人事制度と併せて改革を進めている。人事制度の一つに「目標管理制度」があり、四半期に一度上司と担当者がAPで掲げた目標の到達状況や取り組み状況についての面談を行っている。その内容をもう一つの人事制度「業績評価制度」へとつなげていく。難易度の高いAPを実現できれば業績評価は高くなり人事評価において加点され、賞与にプラスされる仕組みとなっている。この「目標管理制度」

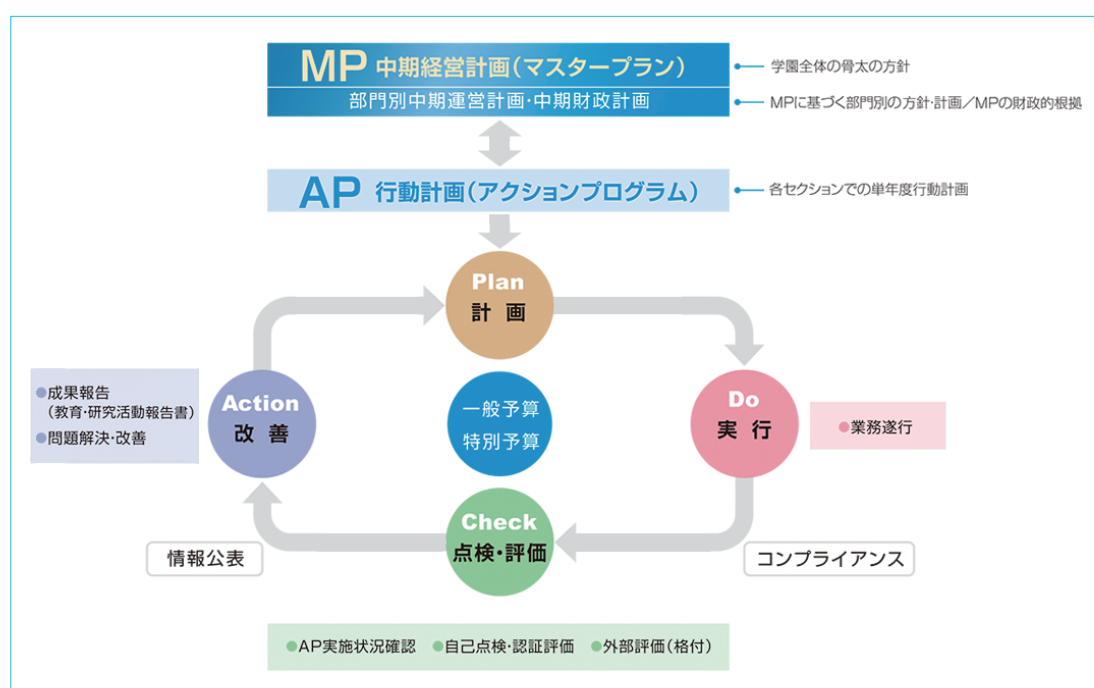


図1 経営管理システム

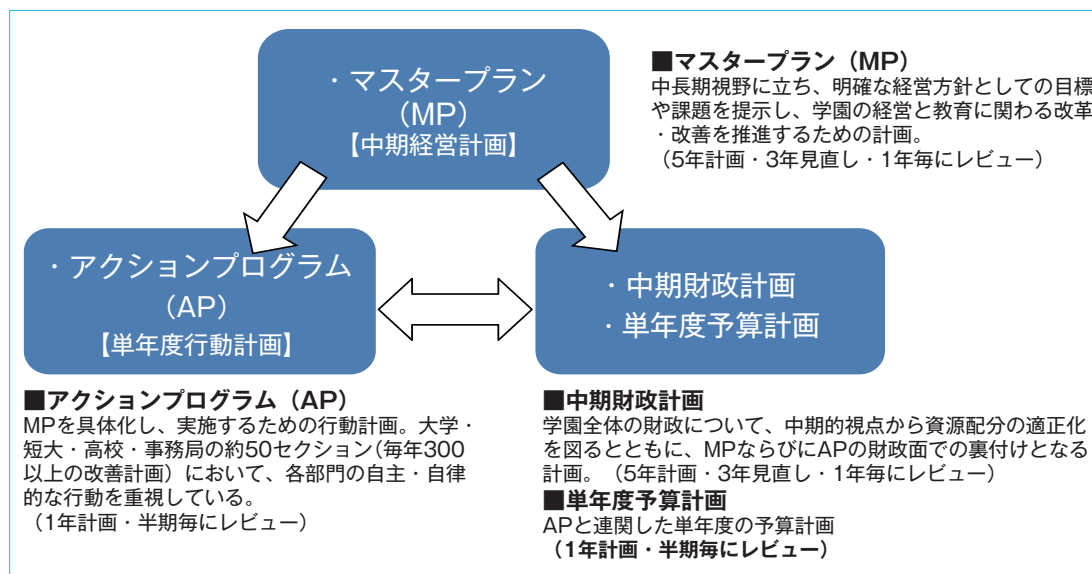


図2 MP・APについて

と「業績評価制度」の延長線上で「昇格審査制度」が機能する仕組みである。

MPの策定プロセスにおける教職協働

MPを検討するMP策定委員会のメンバーは常務理事を委員長として、学長選出、学部学科選出、各設置校選出、事務局選出と特定の部局に偏らないように構成されている。そのMP策定委員会と同じメンバーで組織されているのが財政計画策定委員会である。この二つの委員会が理事長の諮問を受けた形で答申を出し、理事会等でMPの内容を決定していく。特筆すべきはMP策定の基本的な考え方として次のポイントを掲げていることだ。

- ▶ 会議への全教職員陪席自由（意見質問可）
- ▶ MPニュース（速報）を全学配信
- ▶ 議事録を全学配信
- ▶ MP素案を全学公開、意見聴取
- ▶ 全学合同のキックオフ式開催

（図3 赤枠内参照）

まさに全員参画、全員での合意形成を重視した形である。この他に毎年の事業計画やその事業報告、決算報告、予算執行状況報告等の法人本部サイドの諸報告も、関係の事務局が教授会等教学サイドの会議で説明し、教職

協働の議論につなげている。このような議論の習慣により改革に消極的な人は少なく、全員でこの組織を良くしようとする意識を持つ者が多い。また、理事長から発せられる学生本位のメッセージは、教職員のみならず外注スタッフまでにも及んでいる。これらのことが徹底した全学的な改革につながっている。

実施体制

ガバナンスや実施体制については、理事長や学長のリーダーシップにおいて実施することもあれば、ボトムアップで意見を上げて改革を進めることもある。MPが学校運営の軸であり、これがツールとなって全体的な実施体制づくりにつながっている（図3）。

取組後の変化

MPを中心として改革を進めてきた結果、教職協働で計画に取り組めるようになった。会議における雰囲気も、20年前は反対する人や後ろ向きな発言をする人がある程度存在したが、今では圧倒的にプラス発想の人が多くなったことも変化として挙げられる。また、

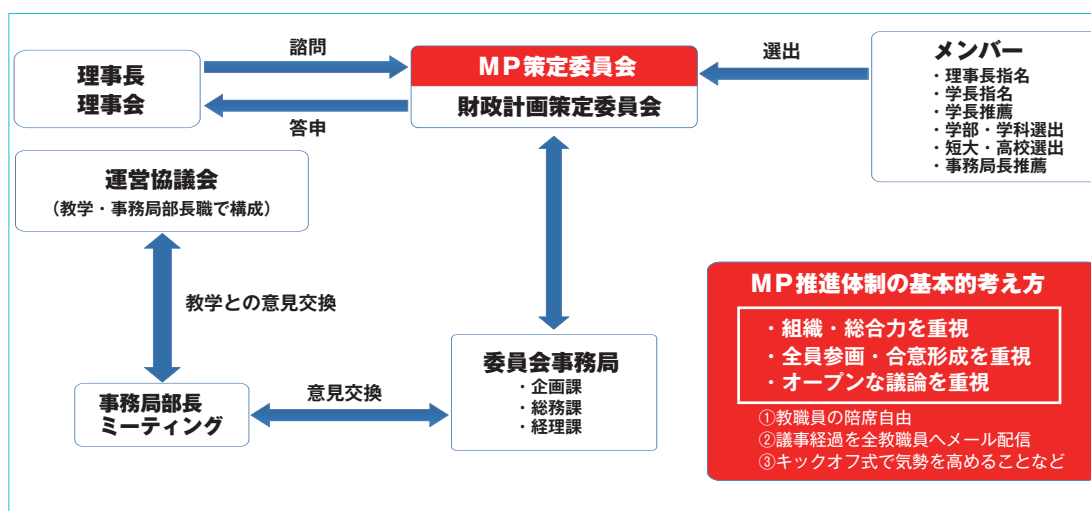


図3 MP策定の組織・体制とその基本的考え方

情報共有の文化が浸透し、学園全体で同じ方向を向いて改革を推進できるようになった。

成功のポイントや苦労した点

成功のポイントとしての最大の取り組みは、やはり経営計画（MP）策定であろう。特に、それを補うために学内での情報共有と情報公開を徹底したことがポイントの一つに挙げられる。

情報共有に関しては、第1次のMP策定委員会において既に大学、短大、高校各部門の教員と職員が一緒になって議論をしていた。その時から陪席自由、議事録全教職員配布として、誰でも議論の内容を聞けるし意見も言えるということを実行してきた。以前は大学の改革に対して我関せずという人もいたが、この形にしてからは、「自分は知らない」、「賛成していない」という人はほとんどいなくなった。

加えて、現在は第8次MPの議論等を行っているが毎回教職員の50～60名が陪席している。専任教職員が約240名なので約2～3割がその議論に参加していることになる。こういった機会があると各人の視点が単に自分の仕事のことだけではなく、「全学としての動きの中での自分の仕事」という見方になり、

議論に参加することがFD・SDとしての機能も果たしている。情報共有と情報公開の徹底はどの規則よりも組織を機動・規律的に動かすことができるということであった。

また、どの計画においても数値目標、成果の可視化を強く意識していることも重要なポイントである。例えば「12年連続志願者増加！」と記述があれば、全員が次は13年連続を強く意識するようになる。誰かが号令をかけなくても自主・自律（立）的に動き出す、このような仕組みづくりも大切なことである。

今後の課題・展望

今後の展望としては、取り組みのすべてについて質の向上を目指すことだ。今までの改革を継続することで、全教職員やスタッフの質が上がり、その総合力が学校の力となっていく。計画を立案しただけでなく、その実現性を高め、今まで以上に目標管理を徹底し数値目標の達成に向けて努力していく。

理事長は就任当初からJust Do It！（即断実行）を行動規範とし改革を進めてきた。議論に終始することなく実行に移すことを大切にする福岡工業大学の実践からは改革への多くのヒントがうかがえた。