

平成24年度 未来経営戦略推進経費(経営基盤強化  
に貢献する先進的な取組み)採択事業

# 名城大学MS-15(Meijo Strategy- 2015)による戦略プランニング・プロセス の組織化への取組み

— 大学経営改革の先進事例 —



名城大学

## ■ 取り組みの概要

MS-15の導入と現在の運営体制の特徴については、以下の項目で説明している。最後に、全体を要約するものとして、目標ベースの戦略プランニング・プロセスを図示している。

- (1) 戦略プラン導入の経緯
- (2) 戦略プランのガバナンス体制
- (3) 全体図(目標ベースの戦略プランニング・プロセス)
- (4) 戦略プランの表現－成果体系図の活用－
- (5) 戦略プラン進捗状況の情報公開
- (6) 戦略目標の共有化活動
- (7) 人材育成の研修活動
- (8) 各部署の強みづくり
- (9) これまでの主な成果
- (10) 戦略プランによる運営のポイント



# 1. 戦略プラン導入の経緯

学校法人名城大学では、2003年10月、当時の理事長の発議により戦略プラン策定に向けた動きが始まった。この戦略プラン導入のイニシエートは、2001年12月に当時の理事長及び学長が、全事務職員に対して講話をしたことに遡る。理事長からの講話では、学齢人口の減少を背景に、他校との差別化を図る仕組みづくりが必要との認識の下、法人全体の財務分析結果について説明があり、教育機関においても将来的な計画が必要であると結論付けられた。その後、2003年10月に、理事長及び学長の諮問機関としての「戦略諮問会議」を設け、そこには議長である副学長を始めとして構成員10名が参画した。戦略諮問会議は、その下に若手の教職員で構成するWGを設置して、現場の意見を反映させると共に、立案過程では、全構成員に対して中間答申を示し、個々人の意見を求めながら進めた。

この結果、2003年10月から1年2ヶ月に亘る議論と作業を経て、2015年を目途とする戦略プラン、すなわち現在の「学校法人名城大学における基本戦略について (Meijo Strategy-2015)」(MS-15と通称)が策定された。

このMS-15は、経営と教学が協働し、理事長、学長各々のリーダーの下で長期のビジョンに基づく戦略計画に沿って、その成果を社会に公表する自主・自律的な経営の仕組みづくりである。

## 2. 戦略プランのガバナンス体制①

平成24年度現在では、以下のように、MS-15にかかわるガバナンス及びマネジメントの体制を整備している。

経営と教学全般の将来構想のフレームワークを審議する「名城戦略審議会」の位置付けは、理事長と学長の下に設置しており、その下には、「MS-15基本戦略部会」を始めとしていくつかの部会を設置している。「名城戦略審議会」と各種部会の構成員は、経営と教学の双方から組織し、経営と教学が協働して取り組む体制を構築している。

### (1) 名城戦略審議会

任 務: 中長期戦略に基づく学校法人名城大学の目指す総合学園づくりに向け、経営と教学全般の将来構想のフレームワークについて企画する。

構成員: 理事長、学長、常勤理事(2名)、副学長(2名)、  
附属高等学校長、経営本部長、理事(1名)、  
評議員(1名)、学部長(5名) 計15名



## 2. 戦略プランのガバナンス体制②

### (2) MS-15基本戦略部会(名城戦略審議会の下の部会)

任 務:MS-15に係る基本戦略及び中長期計画の運営について審議し、報告・提案を行う。

構成員:副学長(2名)、常勤理事(2名)、附属高等学校長、経営本部長、附属高等学校教頭(1名)、学部長(4名)、事務部長(1名) 計12名

### (3) MS-15推進室

(MS-15推進のためのタスクフォースとしての事務組織)

任 務:MS-15(Meijo Strategy-2015)に基づく基本戦略の推進及び検証に係る事項、並びにMS-15基本戦略部会の運営及びその他重要事項を所掌する。

構成員:[室長]副学長(常勤理事)、[副室長]経営本部長(常勤理事)、  
[室員]MS-15推進室課長 計3名

※MS-15の推進責任者として、理事を兼ねた副学長を充てており、中長期戦略を進める上で、責任者の位置づけは重要な要素となる。

# 3. 全体図(目標ベースの戦略プランニング・プロセス)

MS-15を推進していく上で、コミュニケーション重視の文化を、組織としてつくりあげることが重要であり、強みづくりを含めた戦略プランを核とする「戦略マネジメント」に加え、コミュニケーションのチャンネルをつくる「組織マネジメント」、そして持続的な自己開発・研鑽の機会を提供する「人材マネジメント」の2つが機能しなければならない。そして、成果を自主的に社会に情報公開し、社会的説明責任を果たしていくことは大学として重要な役割の一つである。

## 【(5)各部署の強みづくり】



MS-15強みづくりカード

## 【(1)成果体系図の活用】

戦略思考のフレームワーク



部署別  
目標

検討・  
見直し

年度計  
画

予算要求書

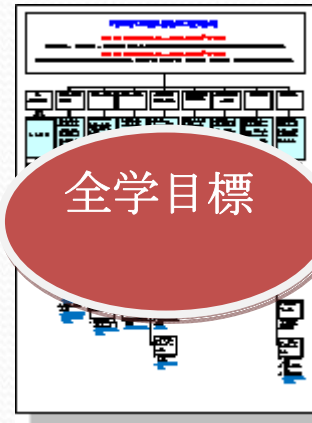
進捗  
点検

実施プ  
ロセス



## 【(1)成果体系図の活用】

戦略思考のフレームワーク



全学目標

## 【(2)情報公開の自主的活動】

戦略プラン進捗に関する年度報告書をHP上で公表



## 【(3)戦略目標の共有化活動】

常勤理事と各部署リーダーとの意見交換 (28部署×1時間で毎年7月から8月に開催)



## 【(4)人材育成の研修活動】

事務職員のミドル層に対して戦略思考法の浸透と活用を目的に学内研修ワークショップを定期開催





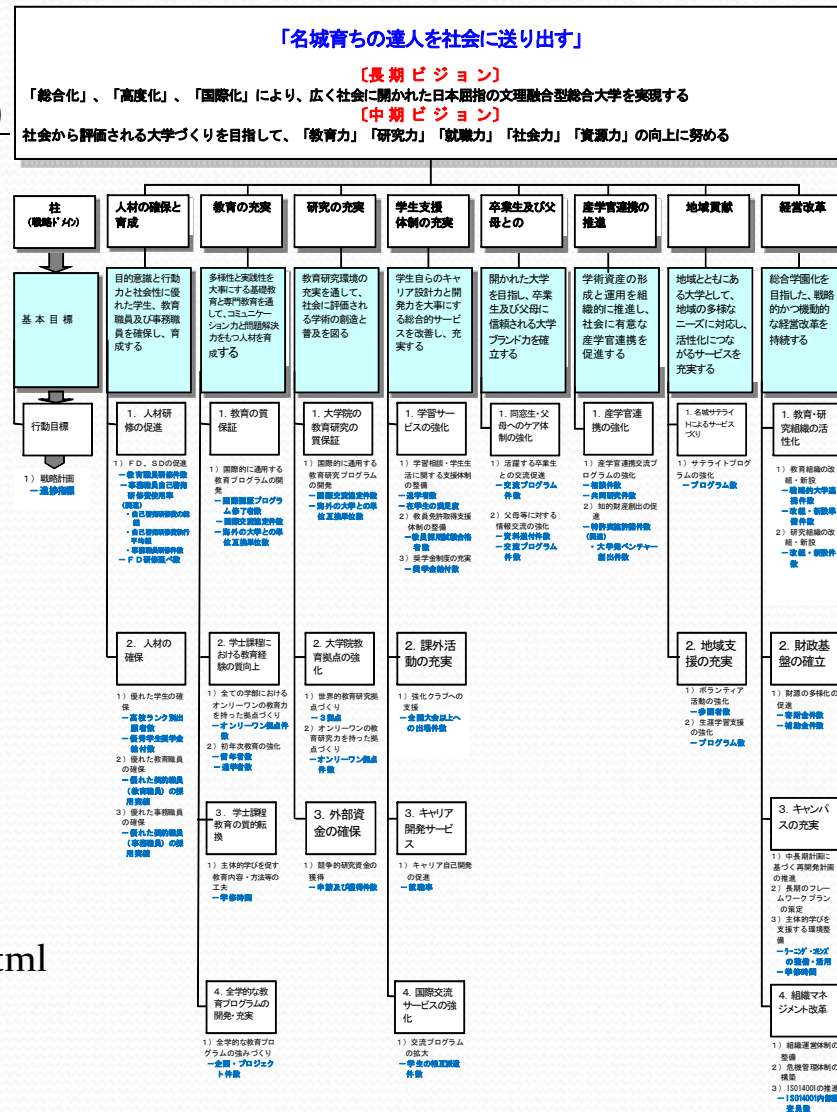
# 4. 戦略プランの表現－成果体系図の活用－

- MS-15の戦略プランは、成果体系図と呼ばれるツールを活用し、戦略思考のフレームワークとして位置づけている。  
全学の戦略プランに基づき、全部署(28部署)も同一のフレームワークで作成している。
- 成果体系図を活用することにより、複雑な戦略プランの論理をビジュアルに理解しやすく示している。
- MS-15の戦略プランは、A4用紙1枚でシンプルに示していることも特徴の一つ。
- 各部署では、MS-15の戦略プランに基づいて、事業計画書を作成している。  
事業計画書に基づくPDCAサイクルを回し、MS-15の戦略プランに掲げるゴールにフィードバックする仕組みをとっている。
- 事業計画書は、予算とリンクさせ、財政的裏付けも明示している。

※全学の戦略プランについては、  
本学のHPにて公開

<http://www.meijo-u.ac.jp/guide/ms15/index.html>

## MS-15(2013年度～)戦略プラン[全学版]



# 5. 戦略プラン進捗状況の情報公開

- 各部署から提出される成果の活動報告書を基に、全学の戦略の進捗と成果をMS-15活動報告書として、毎年作成するとともに、HP上にも公開し、社会的説明責任を果たすよう努めている。これは情報収集・集約の面から、学内マネジメントのIR的な活動を促進する効果を併せ持つと考えている。

2011 年度  
MS-15 活動報告書



学校法人名城大学  
MS-15 推進室

(1 / 3)

**(人材の確保と育成)**

**(基本目標)**  
「目的意識と行動力と社会性に優れた学生、教育職員及び事務職員を確保し、育成する。」


**(行動目標・戦略計画)**

**1. 人材研修の促進**  
1) FD、SD の促進

**2. 人材の確保**  
1) 優れた学生の確保  
2) 優れた教育職員の確保  
3) 優れた事務職員の確保

**(成果)**

**1. 人材研修の促進**  
1) FD、SD の促進  
【第 13 回 FD 講演会 - 参加率 14.4% -】  
・平成 23 年 11 月 2 日に「改めて FD について考える - 組織的な取組に向けて -」をテーマに FD 講演会を実施し、134 名が参加。  
(参加率 14.4%)



【大学院 FD 活動の実質化】  
・研究室や大学院生を対象にヒアリング調査を行い、現状把握と課題整理を行った。

【教育優秀職員表彰制度の見直し】  
・「教育優秀職員表彰制度在り方検討委員会」を設置し、従前の教育優秀職員表彰制度を組織的な教育改善への貢献に対する表彰制度に見直した。

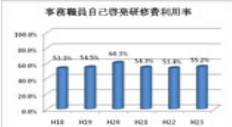
【第 4 回 T&L CAFE (Teaching & Learning CAFE) の開催 - 19 名参加 -】  
・FD の一環として、平成 23 年 12 月 1 日に「学生の授業マナー」、「学生への教え方」、「FD 活動について」の 3 つをテーマに、ディスカッションをした。

【後期授業満足度アンケートの実施 - 冊子の作成 -】  
・後期の 643 授業において、学生による授業満足度アンケートを実施し、結果を冊子として集約した。

【大学院派遣研修 - 2 名修了 -】  
・大学・学校づくり研究科に、平成 22 年度 2 名の事務職員を派遣し、平成 23 年度に修了した。

【学外団体への派遣研修 - 1 名派遣 -】  
・日本私立学校振興・共済事業団に平成 22 年度から 2 年間、事務職員 1 名を派遣した。

【事務職員自己啓発研修費制度  
- 一人あたり使用額 31,888 円 -】  
・利用者の一人あたりの使用額は、29,438 円から 31,838 円に増加し、総額 8,664,847 円を手当てした。  
・自己啓発研修費制度の利用率が 53.4% から 55.2% に増加した。  
(専任 56.2%、契約・業務職 51.6%)





## 6. 戦略目標の共有化活動

- 常勤理事と各部署のリーダー層とのコミュニケーションづくり

戦略実現において、経営と教学のリーダー層が協働する仕組みづくりは重要な要素であり、コミュニケーションの場を毎年設ける工夫を組織化している。その際、MS-15戦略プランは、管理ツールではなく、コミュニケーションツールとして活用している。

- ①意見交換の内容

- ・各部署のMS-15戦略プランの進捗状況について
    - ・各部署における重要課題について

- ②日程 毎年、7月から8月

- ③対象部署と対象者

学部・研究科・センター等 全28部署  
各学部長、研究科長、センター長、  
事務部長、事務長

- 学校法人 名城大学 MS-15ガイドブックの発行

MS-15の取り組みに対する教職員への理解を目的として、MS-15ガイドブックを作成し、全教職員に配布。

### [3] 理事と各部署とのコミュニケーションのイメージ図

部署版のMS-15戦略プランをテーブルに置いて理事と各部署の長とが対話をしています。



## 7. 人材育成の研修活動

- 戦略思考法を共有する取組み:ミドル・マネジャー層への研修活動  
「セミナー:戦略ってなんだろう?(対象:事務職員の管理職者)」

戦略遂行の要となる事務職員ミドル層を対象に、MS-15推進室、総務部、総合政策部が共同して戦略セミナーを開催し、戦略思考法の共有に努めている。

戦略思考法を共有することで、MS-15推進担当部署と事務職員のミドル層との意思疎通がしやすくなり、新たなプランニングプロセスづくりも容易に進めることができるようになった。

### 平成20年度

テーマ:学生像の再考—顧客、メンバーの何れであるべきか?—

平成21年3月23日、平成21年3月26日

### 平成22年度

テーマ:名城大学のDNAを探ろう

—各部署の強みづくりに向けて—

平成23年3月23日、平成23年3月24日

### 平成23年度

テーマ:意思決定において、管理職にふさわしい  
振る舞いについて学ぼう

平成24年3月21日、平成24年3月22日

### 平成24年度

テーマ:管理職者同士で自らの経験を振り返り、  
マネジメントを学ぶ

平成25年3月25日、平成25年3月26日



[研修の一場面]



## 8. 各部署の強みづくり

### ● 「MS-15強みづくりカード」の開発と運用

「学部等の現在の実践」(practice)を「将来の強み」(good practice)に作り上げていく上で求められる「強みづくり」要件にそって、「MS-15強みづくりカード」を開発し、各部署および経営サイドへの支援ツールとして活用しています。

目標ベースの戦略プランニング・プロセスにおいて、全学あるいは各部署の強みを育てていくことが重要であり、その強みをMS-15戦略プランにフィードバックしていくこととなります。

#### 【活用方法】

##### ①各部署への支援ツールとして活用

各部署において、強みをベンチマーク要件に沿って分析することで、自部署の強みを可視化し、伸ばすためのツールとして活用。

また、全学で共有することで、他部署への波及効果も想定。

##### ②経営（担当理事）サイドへの支援ツール

全学あるいは各部署の強みを可視化し、政策的・効果的な予算配布を行うための予算折衝の参考資料としても活用。

見本

**MS-15 強みづくりカード**

| 部署名        | 大学教育開発センター |   |
|------------|------------|---|
| 取組活動名称     | 英語多読プログラム  |   |
| 責任者        | センター長      |   |
| 特色ある実践の要件  |            |   |
| 1 プログラムの特徴 | 目的         | 全学共通教育実施科目と連携して、英語リーディング力の向上を促進する多読指導法の開発と多読学習環境を学生にサービスすることを目的とする。                           |
|            | 内容         | 幅広いジャンルの多読教材を重点、専任アドバイザー制度、教材選定システムを構築して管理運営。   |
|            | 効果         | 個別読解講座と併読した多読ルーム、授業開始の英語基礎講座に設置。  |
| 2 サービス対象   | 対象         | 所属全学共通教育英語受講生を主とした対象  |
|            | 実績         | ①平成22年度利用者数ー国 31,263名<br>②所属高校 88 コースー3年と国際クラス3年ー約 160名                                       |
| 3 企画開発スタッフ | 企画と構成員     | ①企画名：MS-15、企画1回（企画日：2019年11月）<br>②企画者：3名（教員1名、事務職員1名）   |
|            | 企画         | 平成21年度実績ー特別賞  |
| 4 サービススタッフ | 教員         | 指導：1名、司書員、5名、国際、国際情報、英語教育開発、23名   |
|            | 職員         | 支援：1名、本部署から   |
| 5 サポート組織   | 連携内容       | ①多読ルーム運営及びサービス支援業務<br>②図書貸出・返却受付業務<br>③教材利用に係るアンケート実施・分析業務<br>④読書調査、回答リターン貼り、読書の配属整理、CD借り出しなど |
|            | サポート       | ①大学教育開発センター専任職員1名、専任職員1名<br>②多読ルーム支援スタッフ1名<br>③多読ルーム学生アルバイト4名                                 |
|            | 成果評価       | ①教員評価表<br>②コスト削減（TOEIC UP及びCAREC）<br>③授業満足度（学生調査アンケート結果）                                      |
| 備考         |            |   |

## 9. これまでの主な成果①

### ■ 安定的な志願者の確保

(ドメイン「人材の確保と育成」:行動目標「人材の確保」:戦略計画「優れた学生の確保」)

入試広報等の見直しにより、安定的に志願者を確保。(H24年度学部志願者数 26,272名)

- ・在学生の入試広報への活用、保護者・高校教員向け広報パンフレットの見直し、高校教員対象進学懇談会の充実など

「進学ブランド力調査2012(リクルート進学総研)」 東海エリア 私立大学の志願度 No. 1

### ■ FDの促進

(ドメイン「人材の確保と育成」:行動目標「人材研修の促進」:戦略計画「FD・SDの促進」)

副学長をリーダーとする「FD委員会」を核として、学部及び大学院のFD企画を推進

- ・FDフォーラム、授業改善アンケート、教育年報の発刊などの全学展開に加えて、各学部単位にFD推進組織を設置することによる展開など

・授業満足度(総合満足度) [学部] (H20) 48.2% → (H21) 52.6% → (H22) 50.0% → (H23) 58.2%

・全学共通教育授業満足度 [学部] (H20) 49.8% → (H21) 62.7% → (H22) 61.2% → (H23) 68.3%

※強くそう思う、ややそう思うと回答した人の率

### ■ 学部・研究科等の設置

(ドメイン「経営改革」:行動目標「教育・研究組織の活性化」:戦略計画「教育組織の改組・新設」)

学部・研究科等の設置については、社会的ニーズ、教育の特色、財政面などを踏まえ、基本的には名城戦略審議会及びその下の部会等において全学的視点で検討をしている。

平成18年4月 薬学部薬学科(6年制)設置、大学院大学・学校づくり研究科修士課程設置

平成23年4月 大学院人間学研究科修士課程設置

平成24年4月 大学院薬学研究科博士課程設置

平成25年4月 理工学部応用化学科、メカトロニクス工学科設置



## 9. これまでの主な成果②

### ■就職活動支援の強化

(ドメイン「学生支援体制の充実」:行動目標「キャリア開発サービス」:戦略計画「キャリア自己開発の促進」)

- ・進路支援講演会、インターンシップ、就職アドバイザー制度、企業研究セミナー、各種就職対策講座や、資格取得・公務員講座、公務員個別相談など、きめ細かな就業力養成を実践。

就職率(学部)・・・→(H20)87.2%→(H21) 81.9%→(H22) 83.1%→(H23)85.2%  
平成23年就職率85.2%は、全国私大 No. 1

### ■教員採用試験の支援強化

(ドメイン「学生支援体制の充実」:行動目標「学習サービスの強化」:戦略計画「教員免許取得支援体制の整備」)

- ・専任教員の教職課程担任制によって入学から卒業まで一貫した教職指導を実現すると同時に、各種勉強会、小論文・面接指導等教員採用試験に向けてきめ細かな支援体制を組織的に構築。

教員採用試験合格者数  
・・・(H22採用) 75名→(H23採用) 93名→(H24採用) 66名→(H25採用) 88名

### ■安定した財政運営

(ドメイン「経営改革」:行動目標「財政基盤の確立」:戦略計画「財源の多様化の促進」)

- ・中長期の財政計画に基づく財政運営を行い、消費収入を教育・研究等に還元しつつ、継続的に一定の帰属収支差額を確保

帰属収支差額比率(法人全体)・・・(H21) 14.3% →(H22) 13.9% →(H23) 11.9%

## 10.戦略プランによる運営のポイント

- 戦略プランはシンプルに示すこと
- 戦略プランを管理ツールではなく、コミュニケーションツールとして活用すること
- 推進責任者を明確にすること
- 各学部等の部署単位のPDCAを促すこと
- 経営トップ層と現場とのコミュニケーションを円滑にすること
- 社会的説明責任の観点から、毎年の成果を積極的に情報公開すること
- 人材マネジメントの観点から、組織研修を定期的 to 実施すること
- 戦略に対して、財政的裏付けを明確にすること