

事例 中長期計画  <b>経営戦略の策定</b>  ~ 関西大学 ~	本事例の中心人物 理事長、学長 常務理事
------------------------------------------------	----------------------------

**事例内容**

**【概要】**

関西大学では、これまで経営と教学は連携をとりつつも干渉しない形で進められてきたが、中長期の戦略構想を策定する体制を整え、経営と教学が一体となった戦略の策定を行った。

**【背景】**

18 歳人口の減少や国立大学の法人化等、高等教育機関を取り巻く環境が劇的に変化を遂げていく中、理事会ではこの状況をむしろ「21 世紀型総合学園へと成熟・飛翔して行く好機」と捉え、中長期戦略構想の策定を中心として、「強い関西大学をつくる」との提案がなされた。

**【取り組み内容】**

「基本構想推進会議」で学園の基本構想が理事長に答申され、理事会がそれを受けて「関西大学戦略会議」に諮問し、具体的な検討はそれぞれ各委員会で行われる。各委員会では、具体的な行動計画が策定されるが、情報を公開することにより緊張感のある議論がなされている。

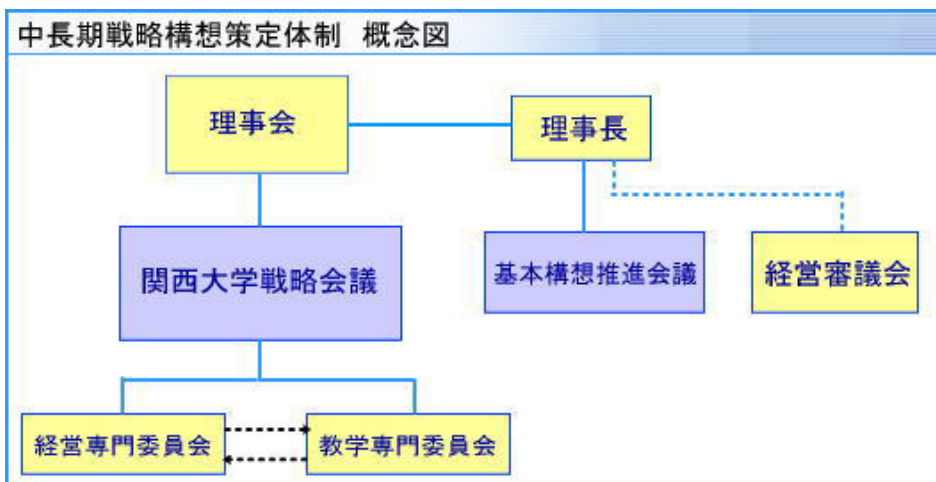
「関西大学戦略会議」では、経営と教学の一体化という観点から、教学も経営に責任を持つ形になっている。また、経営審議会では、外部有識者の参画を広く求め、その知見を活かしている。

このような経営と教学の一体的なアプローチについて、学長は教学の意思を大学運営に反映させていく新しい意思決定システムについて、教授会に時間をかけた丁寧な説明を行い、理解を得た。

**【結果】**

このような体制を構築し検討を進めた結果、作成された中期計画（ロードマップ）では、いわゆる経営面の事項ではなく、教学面の改革に基づく経営改革が盛り込まれることとなった。

また、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの徹底による職員の意識変化も大きく、事務が積極的に教員をリードしたり、事務長から「学部長のあり方を見直すべき」という発言が出たりと、かなりのレベルアップが図られている。



### 成功のポイント

経営と教学（理事会・教員組織・事務組織）が一体となった中長期構想を審議策定する全学体制の構築

- ・理事長の「強い関西大学」を作るという、強いリーダーシップがあった。
- ・理事会では、戦略をもって、主体的・機動的に将来構想を構築できるガバナンスと、中長期的な将来構想を計画・審議・立案できる体制構築の重要性を認識していた。
- ・学内において以前より「経営・教学の一体化」の必要性を認識していた。
- ・理事会と理事長の権限・責任を明確化することに努めた。
- ・理事会の経営方針と教職員個々人の経営意識とのギャップを埋められるような体制をめざした。
- ・意思決定プロセスの迅速化・透明化をめざした。

中長期の事業計画を明確化

- ・事業計画を明確化したことにより、教学にも経営に対する責任を自覚させることに繋がり、改革に対する意識が根付き始めている。事業計画に、社会的責任の考え方を明確化している。

体制構築による改革の積極的な情報開示と周知

- ・理事長・学長等からの説明や周知により、学内構成員は認識していった。
- ・ホームページや広報誌、後援会誌等にて広く情報開示し、周知に努めたことにより、学外でも認識されつつある。
- ・情報開示により、意思決定プロセスなどの透明性が確保され、社会に対する説明責任を果たすことに繋がっている。

職員による業務での実践

- ・職員の役割が強く期待されており、職員も業務上それを実践しつつある。

### 今後の課題

体制の見直し

体制自体は構築中であり、今後も更なる改善を目指して見直す予定である。

他の会議体との関係性の明確化

教学と経営の一体化を目指しているが、学部長会議と戦略会議との関係性が不明確の為、議案の選定などにおいて今後調整が課題となっている。

長期計画・将来ビジョンの検討

長期計画・将来ビジョンの策定や、具体的な諸計画との整合性構築は今後の課題である。

### 委員の所感

経営と教学の一体化は、大学にとって大きな問題であり、トップのリーダーシップとともに、経営と教学の双方の理解と努力が不可欠となる。国立大学法人のガバナンスを意識し、同大学では、理事会・教員組織・事務組織の三者が十分な意思疎通を図り、学園経営方針と個々の教職員の経営意識とのギャップを埋めるような体制を整備・構築したことにより、内在していた懸案事項の解決への動きに繋がるなどの波及効果も出ている。

社会的責任・学内外への説明責任を意識したこのような積極的な改革の取り組み事例が、今後、大学経営にどのような影響を及ぼしていくのかを、注目して行きたい。