

事例 中長期計画	本事例の中心人物 理事長、学長、教職員
<b>経営計画と予算の連関強化による施策実現性向上</b>	
～福岡工業大学～	

**事例内容**

**【概要】**

福岡工業大学は、平成4年度より教育改革に取り組み、平成7、10年度の自己点検・評価報告書を経て、平成10年度に中期経営計画であるマスタープラン（以下MP）を実行に移し、現在は、第三次MPを遂行中である。第三次MPの策定は、設置学校及び事務局から推薦または選出された委員14名（常務理事、大学6、短期大学2、高等学校3、事務局2）からなる策定委員会で行われ、会議や議事録は、完全公開とされている。MPは、基本的に5カ年の経営計画であるが、3年後にそれまでの取組みの結果や実績、計画そのものの適合性を評価し、残された目標または新規の目標を達成するため修正される。さらに、その実績や結果、修正内容を勘案し、次期MPが策定される。このMPを実現するため、同大学では、単年度事業計画であるアクションプログラム（以下AP）を策定し、実行している。事業内容は、各設置学校や学科・専攻ごとに作成され、それらを効率的に実現するための財政支援方策として「特別予算」が制度化されている。各設置校の学科・事務局等での通常業務や施設設備営繕に係る定常的業務に充てる「一般予算」と明確に区分したうえで、A教育内容改善、B教育方法改善、C学習支援、D就職支援等広義の課外教育支援、Eその他教育改善の取組み、F研究事業の高度化、G募集力強化、H組織・財務体質の強化をそれぞれ目的として行う重点的事業をこの特別予算によって推進している。経費予算の統制上、合理的配分と成果確認による支出予算の抑制が図られており、「一般予算」については、一定の数値目標や財政的要件が与えられ、「特別予算」については、そ

の効果と必要性を評価した上で配分が行われる仕組みになっている。このように同大学は、MP、AP、予算をリンクさせ、PDCA(Plan-Do-Check-Act)を基本に効率的な学校（法人）運営を行っている。

**【背景】**

少子化の進展による私学の経営環境の悪化が深刻化する中、同大学においては、入学志願者数の減少に歯止めをかけ、なおかつ選ばれる学校となるべく第一次MPの実行に着手し、第二次、第三次と計画を遂行してきた。

**【取組み内容】**

第一次MPの内容は、「個性化と教育力の強化によって競争優位を確保する」という総合的課題を達成するために、経営目標を「先端技術を支える工学教育において、常に社会から注目される存在となる」とし、経営戦略を三位（大学・短期大学・高等学校）一体の学園個性化、丁寧な教育システムの確立、新学部の設置を核とした個性的な工学領域の確立、エキサイティングな研究の推進、安定的な財政の維持確保（学生等確保）、組織体質の強化としていた。第二次においては経営目標が「情報・環境領域で教育力を発揮し、広く社会から信頼される存在になる」とし、経営戦略では、社会環境学部の設置（平成13年4月）により、が除かれ、とは統合して、安定的財政の維持と組織体質の強化による計画実現性の向上とした。前述している目標を実現するためには、効率的な財務運営と管理、財政支援が必要となることから、中長期財政計画も別に策定されている。第三次においては、経営戦略はほぼそのままに、経営目標を「情報・環境・モノづくり領域で教育力を発揮し、広く社会から信

頼られる存在になる」としている。

MP、AP に基づく予算の編成や執行については、前述した8項目(A~H)ごとに公募し、教学特別予算審査会(提案者からのプレゼンテーションを含む)において採択し、年度途中では中間報告、年度末には、実績報告及び成果発表会を行う等して実効性と効率性を高めている。

また、採択における審査においては、案件ごとに外部資金(文部科学省高度化推進特別補助、経済産業省 NEDO 技術開発機構補助、私学事業団経常費等補助金、企業との共同研究や委託研究等)獲得の可能性を含めて評価しており、社会的ニーズのある事業の採択と全学的実行に努めている。

MP、AP とともに全学的合意を重視して策定され、それを背景として予算管理体制を構築している。教職員の一部には、第一次 MP 導入時においては「学校教育に関わる計画と実践においては、その効果や客観的成果が現れるには時間がかかるため、教育現場にはなじまない手法」との意見もあったが、具体的実践や特に外部資金の導入実績が件数及び額の上で増加するにつれて、徐々に、その意義の理解が進んでいった。

### 【結果】

ここ数年、入学志願者数の減少に歯止めがかかり、志願倍率は5倍程度を維持している。大学内が活性化し、外部資金の導入において「私立大学学術研究高度化推進事業」の「産学連携研究推進事業」「ハイテクリサーチセンター整備事業」に選定された。外部評価である大学基準協会の認証を既に受け、また JABEE の認定を受ける見通しとなった。

### 成功のポイント

18才人口が減少し、入学志願者数が減少傾向にあった頃に、理事長のリーダーシップのもと全教職員の参画によって平成10年第一次MPを作成した。以後入学志願者数の減少に歯止めを

かけ、第三次MPまで取り組んだ。現在では、志願倍率5倍程度を維持する大学となった。MP策定委員会が大学・短期大学・高等学校や事務局代表者によって構成されていること、5年間の経営計画で3年後に結果や実績等を評価し、次期MP策定、AP策定の基礎ともなっていることなどが成功のポイントと考えられる。予算については、MP、APとの連動が重視され、各設置学校や学科・専攻ごとに編成されており、定常的業務は一般予算、教育内容・方法の改善、学習支援、組織・財務体質の強化等々については特別予算により実施されている。

このような定常的予算と特別予算の策定方法およびその結果をチェックして次の計画の参考とするやり方が、大学全体の効果的な運営を可能にしている要因と思われる。

### 今後の課題

今後の課題は、関係者によると「大変困難な時代から総力をあげて現在の選ばれる大学として認められるような大学となりつつあるので、現在のMP・AP・予算制度をさらに確実に継続運営し成果拡大に努める他、公費助成を含めた外部資金の教育研究に関する情報を常に収集・分析し、教育研究や財政運営のあり方の見直しを継続したい」とのことであった。

### 委員の所感

大学の運営が組織的に機能していること、その基本はMP・AP・予算・執行がリンクされており、目標、実施、評価等の目標管理サイクルが確実に実行されているところにあると思われる。このような目標管理サイクルは組織の目標として名目上設定されているところはあるが、現在のところ実施している私立大学等はほとんどないと思われる。目標管理のサイクルを定着させ運営している数少ない好事例である。