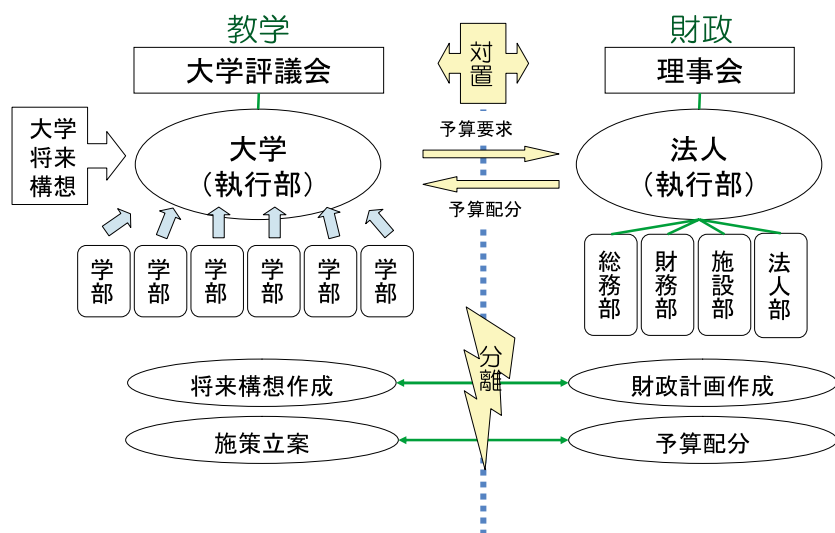


Ⅱ 基本構想・アクションプログラム・大学第3次中長期計画の策定

関西学院は1889年の創設以来、院長が学院全体を統括し、リーダーシップを発揮してきたが、法人格取得後は経営の責任者として理事長職ができ、新制大学以降は学長職が設けられて、院長・理事長・学長がそれぞれの役割を担いつつ組織運営にあたってきた。大学紛争後は院長が理事長を兼任して法人を代表する体制になったが、1980年代にキャンパス用地取得をめぐる紛糾し、事態が収拾された後も、法人と大学、経営と教学は対置される構図となった。教育と研究のあり方は大学側の専決事項であり、その教学活動と運営のための財政基盤については法人側が責任を持つという「経営と教学の分離」が進み、組織運営における二重構造が固定化した。

こうした構造のもとで、大学は独自に将来構想を策定し、学長を中心とした大学執行部がその実現を目指すとともに、学部・研究科・研究所・部局それぞれの要望を集約して予算を要求し、法人は大学から提出された予算要求に対して財務的な観点のみから取捨選択して予算配分を決定し、これと施設・設備の建設などに限定されていた法人側の予算案と組み合わせて学院全体の予算としてきた。(下図参照)

従来の、大学(教学)・法人(財政)を対置関係に置いた分離型の経営モデル



経営と教学の分離は、大学にとって「学問の自由」「大学の自治」を担保するための重大な原則であったが、教育・研究と財政、双方の計画を総合的に立案する経営的な視点は弱く、結果的に将来にわたる戦略性を高めることが十分にできない運営が続いてきた。また、法人・大学の二重構造のみならず、大学内においても各学部・研究科の独立性が高く、学長以下大学執行部がリーダーシップを執るには限界があった。こうした権限の分散は、施策立案から実現に至るまでの意思決定過程を複雑にし、必要以上に時間を要するうえ責任の所在が不明確になるなど構造上の問題が指摘されるようになった。

このような問題意識によって、1990年代後半から、法人と大学が一体となって意思統一を図りながら「大学経営」に取り組む必要性が強く意識されるようになり、意思決定システムの改革が関西学院の大きな課題の一つとしてクローズアップされるようになった。

その改善への第一歩として、組織全体としての大きなビジョンを共有することを目指し

て、理事会が2002年度に将来構想の策定に着手した。策定作業は当初、学外の理事グループと学内の理事グループに分かれて行われ、それぞれが中間報告を開示したうえでそれを理事会が一つにまとめ、2003年2月に「21世紀初頭の関西学院基本構想」（以下、基本構想）として公表した。

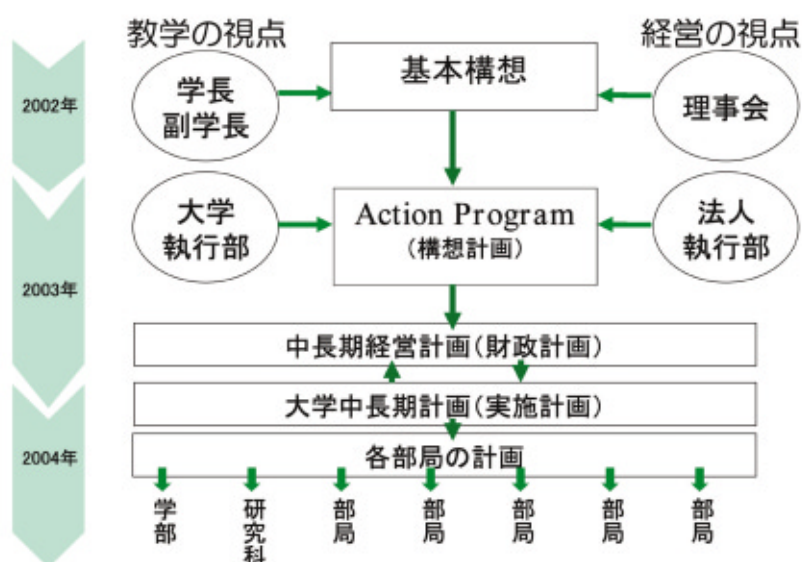
基本構想の目次を示すと次のようである。

- 1 「基本構想」の必要性
- 2 建学の精神に立ち返る
- 3 学院の現状とその進むべき方向性
 - (1) 競争の時代に立ち向かう
 - (2) 教職員はじめオールKGの意識改革を進める
 - (3) 社会性の高い教育へ方向転換する
 - (4) レベルの高い研究成果をもって社会に貢献する
 - (5) 大学院を拡充し高度専門職業人を輩出する
 - (6) 幹の太い総合学園を創り上げる
 - (7) 学院全体の責任あるリーダーシップを確立する
- 4 基本構想実施計画（AP-アクションプログラム）について

基本構想では、教育・研究の進むべき方向性だけでなく、組織の意思決定の仕組みを改革し、大学主導から理事会主導の組織運営への転換を提言している。

さらに、基本構想を実現するための具体的なプロセスとして、計画概要となるアクションプログラム（以下、AP）を策定し、それに基づいてより詳細な中長期経営計画、大学中長期計画の作成へ進めていくことを明示した。

2003年度以降は、この方針に沿って理事長のもとにAP推進本部を設置し、理事長以下法人執行部のメンバーと大学の学長、副学長らが委員となって論議を進め、さらに必要に応じて項目ごとにワーキンググループを編成して大学執行部の協力を得ながらAPの策定を進めた。（下図参照）



APは基本構想の内容を具体的な施策として10の大項目に分類され、それをさらに中項目・小項目に分けてそれぞれの「具体的な達成目標」「実施計画策定に向けての検討事項」「実施年度」を定めている。

< AP－アクションプログラム（項目のみ） >

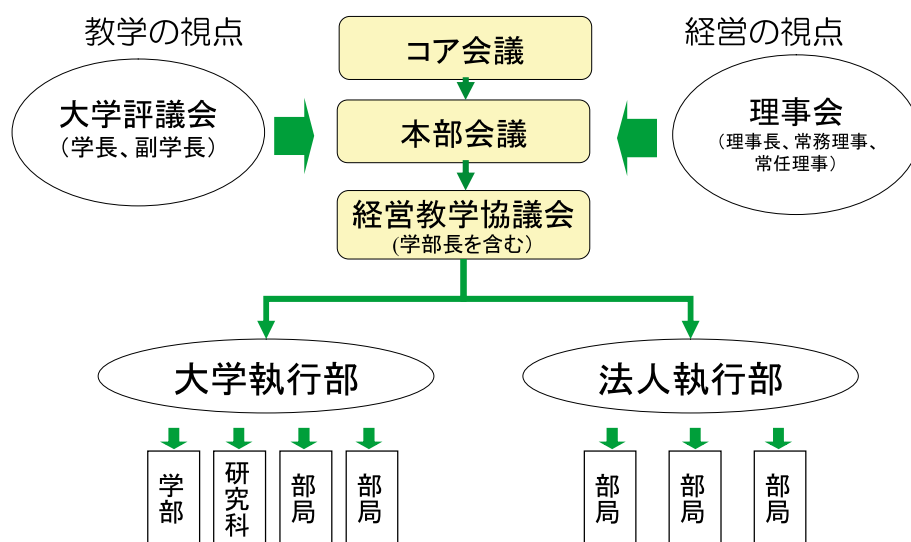
No	大項目	中項目（・は小項目）
1	1-1 学部・大学院教育の活性化	①基盤教育 ・教養教育の再構築 ・情報教育の充実及び教育の情報化の推進 ・英語教育の充実 ②教育内容のブラッシュアップ ・FDの推進 ・厳格な成績評価方法の導入 ・ジョイントディグリー制度の実施及びMDSの充実 ・ライフデザインの確立 ③入試制度のあり方の検討 ④大学院教育の活性化 ・研究者養成コースの充実 ・専門職業人養成コースの充実 ⑤新設学部構想の検討 ・西宮上ヶ原キャンパスにおける新設学部構想の検討 ・神戸三田キャンパスにおける新設学部構想の検討 ⑥生涯学習の推進 ⑦学生団体・個人への支援 ・スポーツ・文化活動への支援強化 ・学生相談の充実
	1-2 高中教育の活性化	①創造的・総合的知の育成 ・中高大連携科目（英語・数学・情報・キリスト教）の充実 ・読書教育の充実 ・全学的な評価・検証システムの確立、導入 ②豊かな人間性の育成 ・体験的学習、情操教育、特別活動の充実 ・人権教育の充実
2	ビジネススクールの実現	ビジネススクールの実現
3	国際化の推進	①国際教育センター構想の推進 ・教育プログラムの提供 ・外国人留学生政策の充実 ・海外大学等との交流の推進 ②高中における国際理解教育の充実
		①理念実現のためのプログラム策定 ②プログラム実行組織の整備
5	5-1 一貫教育の推進	①中・高・大の正課授業の連携充実 ②中・高・大の特別活動（課外活動・行事等・生徒指導）の連携充実
	5-2 一貫教育の拡充	中等教育の拡充・系列校の拡大
6	キャンパスの総合整備	①既存キャンパス（上ヶ原・神戸三田・千刈）の整備・充実 ・教育研究環境 ・キャンパス全体のインフラや資産 ・保健館、課外活動施設、キャンパス環境など ・千刈地区の有効利用 ②梅田都心に第3キャンパスを整備 ③総合的な情報環境の将来構想
		①研究COEへの積極的取り組み ②全学的研究推進体制の確立と研究の活性化 ③研究成果の社会への還元
		学院運営のガバナンスの確立
9	財務体質の強化・ 予算システムの改革	①予算執行権の拡大 ②評価システムの導入 ③財務分析手法の確立 ④財務情報のアカウントビリティのあり方についての検討 ⑤寄付金受け入れ奨励のための制度的取り組み ⑥外部資金の導入
		①教職員の職務規程の整備と報酬体系の見直し ②人件費の弾力的運営 ③授業料収入に対する人件費比率の設定 ④教員の多様な雇用形態の整備 ⑤職員の配置計画の確立推進
10	人事政策の確立	①教職員の職務規程の整備と報酬体系の見直し ②人件費の弾力的運営 ③授業料収入に対する人件費比率の設定 ④教員の多様な雇用形態の整備 ⑤職員の配置計画の確立推進

ただ、基本構想では、〈基本構想→AP→中長期計画〉というプロセスの確立を唱えはしているものの、大学独自の将来計画である大学第3次中長期計画は従来の経緯から2003年度に向けてすでに策定作業に入っていたことを受けて、APとの整合性に配慮しながら同時並行的に作成された。また、大学の中長期計画の策定に続き、法人による第3次中長期経営計画が定められた。

この間、移行期としてやむを得ないとしても、集権的な組織運営に対する異議やプロセスについての説明が十分でなかったことに起因する混乱も起こった。大学評議会においては、基本構想とAPと大学第3次中長期計画の関連や策定プロセスそのものに疑義が出されるなど、全学的な合意形成の過程で紆余曲折もあったが、ともかくも意思決定のシステムは新たな形態へ移行しつつあるのが現状である。

こうした〈基本構想→AP→中長期計画→実施〉というプロセスへの移行とともに、意思決定プロセスについても変革が進んでいる。従来はほぼ完全に対置関係にあった法人と大学の間意思疎通を図り、経営と教学双方の意見を両者が同じ場で議論し、計画策定・施策立案を進めていくため、2003年には理事長・常務理事・常任理事と、学長・副学長および学部長が一堂に会して合意形成をするために、すでに設置されていた経営教学協議会を本格的に稼働させた。また、前述したAP推進本部において法人・大学がAP策定について協議してきたほか、2005年度からはコア会議を設置し、法人と大学の首脳が直面する問題への対応を双方の視点から協議して学院経営の方向性を定めている。(下図参照)

目指すのは大学(教学)・法人(財政)が強く連携する一体型の経営モデル



移行期である現時点では、それぞれの計画の項目立てや実施期間などが統一されていなかったり、目標も長期的で抽象的なものから短期的で具体的なものまで混在しているなど、改善の必要がある。今後は各計画の統一性を高め、目標や指標についてもより適切なものへと見直しを進めていく。

近い将来には構想から実現までのプロセスを〈基本構想→AP→中長期経営計画→大学中長期計画→実施〉として確固たるものとし、効率的に進めていく。