

平成 30 年 7 月 20 日 関西学院大学・野村証券合同シンポジウム  
「大学の経営企画機能の強化～総合的マネジメントと中期計画～」  
パネルディスカッション総合討論（まとめ）

■司会

上村 敏之（関西学院大学 学長補佐・経済学部教授）

■パネリスト

引間 雅史（学校法人 上智学院 経営企画担当理事）

片山 英治（野村証券株式会社 金融公共公益法人部 主任研究員）

小野 宏（学校法人 関西学院 総合企画部 部長）

【司会：上村】皆さん、こんにちは。これからはパネルディスカッションに移りたいと思います。私の専門の1つは、行政経営なのですが、大学も行政も非常に似ていると思っています。先ほど、本学の小野からダッシュボードの話がありました。米国の地方自治体の先進的なところはダッシュボードを作ってウェブで公開しています。つまり、KPI（Key Performance Indicator）を市民と共有しています。この考え方を「シェアード・アウトカム」と言いますが、そういう自治体の観点を、コメントに挟みながら、本日のパネルディスカッションを進行させていただきたいと思っています。どうぞよろしくをお願いします。

発題1「総合的マネジメントと中期計画」

【上村】このパネルディスカッションを進めるに当たりまして、2つの発題を準備いたしました。第1の発題は「総合的マネジメントと中期計画」です。まず、私からパネリストの皆さんに質問いたします。うまく時間が余りましたら、フロアの皆さんからも質問をいただこうと考えています。

1-1) 計画の総合性

【上村】最初の質問は「計画の総合性」についてです。まさに「総合」という言葉がキーワードなのですが、具体的には、「経営と教学」「財政と教学」「法人と大学」の連動をどのようにしているのか、またはどのようにすればよいのかについて、引間さん、続いて小野さんの順番で回答していただきたいと思っています。

【引間】いきなり大きなテーマですので、恐らくできるだけ具体的な例でお話ししたほうがよいと思います。例えば、教員人事を例にとりますと、私どもの場合も、従前は誰かが退職をすると後任人事ということで学部、学科のほうから採用予定者が申請されて上がってきます。それが大学の諸会議を経て、最後は理事会で決裁されるわけですが、理事会というのは当然教員個人の資質であるとか業績であるとかを判断するのは時間の制約もあり到底無理なわけで、実質的には教学サイドから上がってきた人事案件がそのまま通ることになります。このようなボトムアップ・オンリーのプロセスでは学校経営はどうしても前例踏襲になりますし、人件費のマネジメントや「経営と教学の適切な連動」は極めて困難になってしまいます。

経営的な観点でいうと、やはり適切な資源配分はどうかということを考えなければいけませんから、まずは目指すべき予算配分の望ましい姿を規定します。例えばまず、将来の様々な施設の改修等の財源を十分確保するために基本金組入前の収支差額で10%を確保したい、と目標を立てます。では、残りの90%をどういうふうに配分するかですが、やはり教育研究経費に極力お金をかけたいので、少なくとも35%は確保しようと考えます。一方、管理経費はできるだけ抑えたいので、5%以内に抑制しようとするすると教研経費と管理経費で40%ですから、残った人件費というのは50%ぐらいに抑えないと、最終的には基本金組入前で収支差額10%は確保できない、こう考えるわけですね。仮に現在の人件費割合が55%で、望ましい姿が50%だとしたら5%のギャップがあることになります。

この 5%をどう埋めるかということで、そこはトップダウンと言いますか、教学サイドの学長・副学長および法人サイドの理事長・担当理事の集まった「常務会」という上智学院の役員会で侃々諤々議論するわけです。そこで、問題意識をまず共有して、それから方向性というものを一致させます。その後は、学部・学科でその方向性のもとで、具体的な人事計画に落とし込んでいきます。これが本来の教学サイドと法人・経営サイドの連動というか融合ということになるのだらうと思います。

ですから、完全にボトムアップのやり方では中々そういった改革ができないという中で、トップマネジメントレベルでの教学サイドの学長・副学長と法人サイドの理事長・担当理事での目指す方向性の一致が必要です。それを具体策に落としていくときに、学部長は一つ重要なポイントになると思います。現場の教員を束ねる各学部の長にも学長、副学長と共通の問題意識で、大学全体のマネジメントの目線を持ってやっていただかないと、新しい取り組みや改革を実践していくことは大きな困難が伴うでしょう。

【上村】ありがとうございます。それでは、小野さん、お願いします。

【小野】お手元のパンフレット「Kwansei Grand Challenge 2039」の p.6「学校経営」には、「積極的な投資と強固な財政基盤の確立」を掲げており、本学が目指す目標に向かって進めるために、教育研究、大学院、産官学連携、国際化というようなことを進めていこうとしていることが書かれています。しかしこれらの背策には全て財源が必要になるわけで、その枠組みをきちんと整理しておこうということで、新規事業の経常費を年 20 億円と記してあります。これは、毎年 2 億円ずつの新規事業の経常費支出増を 10 年間継続していくという非常に大きな投資をしようとしていることを表しています。

それと同時に建設費は 10 年間で 400 億円ぐらいを想定をしています。さらにその上で、元々は帰属収支差額比率と呼んでいた事業活動収支差額比率は、関学は従来 8%を目標にしているのですが、この 10 年間は投資期間として 2027 年までは一旦 6%とし、投資に重点を置く計画となっています。

これらを全部実現しようとする、収入増加 24 億円/年、支出削減 5 億円/年というようなことを実現しなければいけないこととなります。こういうことについては、p.6 右側に「新規事業の財源確保」と書かれておりますが、財務・業務改革本部でこれは何が何でも実現をしていくことが必要となります。

また、5 年目までに一定の収入増、支出削減ができない場合は、新規事業を全て停止するというような条件を定めています。これが大枠の財政の枠組みですけれども、教学の計画と経営資源系の計画の総合化というのは、例えば教育を変えようと思ったら、特にアクティブラーニングなどは、ラーニングコモンズが必要になったり、施設も机一つ椅子一つから変えていったり、人事の面からも教員のあり方も変わってきます。教育資源は必ずしも教員だけでなく、TA (Teaching Assistant) なども含めて色々な形で変化をしていく必要があります。

さらに、「情報化」をどう組み込むかが重要ですが、よく考えないと、財政・人事・建設・情報化を担当部署各々が「大凡こうだろう」と思って計画を立てていくと、でき上がった段階で少しずつずれているというようなことが、頻繁に起きております。特に法人と大学に完全に分かれているような状態のときは、教学系の計画がまとまった頃には建物ができ上がってしまっている、あるいは中身も決まってしまうみたいな話から修正をし始めるといった例が多く発生しています。最終的に 10 年後、20 年後にどういう教育を実現するのかということが大まかに設定されて、そのために建設はどうして、そのための人事はどうして、そのためには情報化をどうするかという、そういう総合的な考え方をしない限り、資源の有効な活用というのは多分できないだらうと思います。ですので、やはり目標とゴールを明確にするということがどうしても必要になるというふうに考えています。

【上村】ありがとうございました。今、2つの実践例が出たわけですが、片山さん、それを受けて、

何かコメントをいただけますか。

【片山】ありがとうございます。今日は「経営企画機能の強化」というテーマではあるのですが、上智学院の例としては、教学機能の強化と言いますか、まさに学長、副学長、学部長というところの権限を明確にして、そこと一緒に法人が一体となって意思決定を行っているということをきちんと学内で周知を図る上では、先ほどのガバナンス改革が非常に効果をもたらしているのではないかなと感じました。

一方で、関西学院の場合には、きちんとパンフレットにまで、できない場合にどうするといった具体策まで書くことによって、大枠をきちんと設定されている事例として挙げられると思います。

ただ、こういうことが可能になるためには、米国の事例にもつながるのですが、日頃から教職員一人一人にどう全学的視点を持ってもらうかということについては、中長期計画の策定が1つのきっかけにはなると思うのですが、日頃の取り組みキーになるのかなと感じたところです。

【上村】ありがとうございます。地方自治体にも総合計画というものがあるのですが、多くの場合、戦略的計画になっていないですね。あと、計画があっても、計画と現場が連動しなければ文字通り計画倒れになります。そこで2つ目の質問です。

### 1-2) 構成員の巻き込み方

【上村】経営層と現場の意識が乖離していて、どの大学も現場のやらされ感が強いというようなことを聞きますが、大学の構成員を巻き込んで主体的に取り組んでもらう工夫、取り組みについて、こちらにも引間さんと小野さんにお聞きしたいと思います。

【引間】先ほど、学長選考プロセスの改正という中で、全学的にアンケート調査をしたというお話をしました。これは、学長選考プロセスの中の1つのプロセスであったわけですが、実はそれ以外に、予期していた以上の効果があったのですね。それは何かと申しますと、アンケート実施前の、特に教員サイドの将来構想、中長期計画「グランド・レイアウト」に対する浸透度や認識度は十分高まっていなかったのではないかと思います。これをいかに高めるかというところを思い悩んでいた訳ですが、実はアンケートの回収率は教員サイドだけでも70%以上と非常に高い数値となりました。それぞれが「グランド・レイアウト」、長期計画の項目について現状どうなっているのか、どうすべきなのかということを、そこで一旦振り返って考えるという良い機会になったのだらうと思うのです。今まで「グランド・レイアウト」という将来構想があるのは知っていたが、目を通したこともなかった、じっくり考えたこともなかったのが、このアンケートという機会を通して一人一人が自らの職場の将来構想と向き合うきっかけになったのではないのでしょうか。ですからこれをきっかけに、最初極めて低かった浸透度・認識度が、アンケート回収率7割以上であることを考えると少なくとも5割以上には格段に上がったと思います。こういう副次的効果があったのは結果として非常に良かったと思っています。

それ以外の、現場と執行部なりの意識の乖離を埋めるというのは、色々な機会を通してメッセージを発するという事しかないと思うのですが、1つ上智学院が最近重視しているのは教学説明会というものです。これは学長・副学長自らがランチタイム等をうまく使って、教職員の方々に今取り組んでいる教育改革や今後の構想、重点項目といったようなものを語りかけてディスカッションをするという場ですが、現在の学長のもとでこういった機会をかなり増やしています。このあたりは、現場との認識ギャップを埋めるという意味では、かなり必要な取り組みなのかなと考えています。

ただ、もう1つ課題を挙げておきますと、先ほど申し上げたように、色々な改革を進める上において、やはりお金の問題は避けて通れない訳です。そういう意味では、学校法人の財務がどうなっているかということも学長、副学長は勿論のことですけれど、少なくとも学部長や学科長レベルぐらいま

では、全体像やポイントについて認識をしてもらう必要があります。毎年 10 月以降の予算申請の前に、「予算説明会」を開催して、そこで予算編成の基本方針やその前提要件である大学の財務状況がどうなっているかという話をする機会があるのですが、残念ながらここでは教員の参加というのはまだまだ少ないのが現状です。財務ということになると、多くの教員があまり関心を持っていただけないというようなところをこれからもう少し変えていかないと、色々な改革を進める上ではネックになりかねないかなというふうには思っています。

【上村】ありがとうございます。小野さん、どうでしょうか。

【小野】正直、我々が進んでいる、うまくいっているということは全くないのですが、今回の長期ビジョン、長期戦略を作るに当たって、約 2 年間かけておりました、今からそれを具体的な実施計画に落とし込むというようなことで、ものすごく時間をかけて進めています。トータルでこれにかかる会議というのはもう既に 200 回ぐらいしているというような状態で、それだけ多くの方にも理解をしていただく努力をしてきました。本来的に、私学法とか学教法とかを考えれば、長期ビジョンや長期戦略は理事会が考えることだというふうに考えるべきなのですが、今回これらはすべて理事会と大学評議会の両方で承認を得るようにしました。企画担当理事でもある学長が一つ一つ説明をし、様々な批判を受けながら進めていくという形をとりました。時間をかけて丁寧に説明するというのをし続けるということが必要ですので、全学説明会や中間報告も行いました。パブリックコメントをお願いして、160 件ぐらい批判が来たりとかいうようなこともありますけど、そういうことを全部やっていながら通していきました。

また、まとまった長期ビジョンや長期戦略については、来週から創立 150 周年頃に中核を担っているであろう 35 歳以下の職員約 140 人を 4 回に分けて説明会をしようということで、学長や理事長にも出ていただいて、説明会後には少し飲みながら意見交換をする場を開こうとしています。

それから、もう 1 つは、職員の人事制度で部署における目標を設定していく中で管理職が長期戦略の推進を組み込むということを人事部にお願いしています。これは半ば強制的で職員として苦しいところがあるのですけれども、そういう硬軟を織り交ぜて組み合わせしていく必要があるのではないかなというふうに考えておりますが、まだ「インボルクできていない」というイメージはないです。

【上村】ありがとうございます。2 つの実践を受けて片山さん、如何でしょうか。

【片山】両校ともすごく仕組み、仕掛けを工夫されているというお話を伺えたわけですが、それに加えてコミュニケーションの工夫が今後さらに重要になると思っております。

米国の大学の学長経験者の方にどうやって教員の方々に財務とかを説明しているのですかと聞いたところ、特に説明しているのはインパクトだという説明がありました。つまり、例えば、リーマンショックのときに米国の大学の基金は時価ベースで 2 割なくなったのですが、では 2 割なくなって、それによって何が起こったのか。例えば、奨学金支出はどうか、研究支出はどれだけ減るのかというインパクトを説明すると、皆さん関心が高まるということでした。一方で、ある国内の学校関係者より、そういう場で学校法人会計の基礎知識とか基本金制度から説明を始めると、教員は全然関心を持たないという話を聞いたことがあります。

学校には多様なステークホルダーズがおり、それぞれの関心事が違いますので、それを一堂に会した説明会でカバーするのは難しいかもしれないのですが、構成員の接点、関心事を踏まえたコミュニケーション上の工夫がこれから教職員等を巻き込んでいく上で重要なと感じたところです。

【上村】ありがとうございます。大学の場合は教職員だけじゃなくて、学生、保護者、OB・OG、地域の方々と、たくさんのステークホルダーがいるわけですが、その人たちとどうやって情報を共

有していくかということが非常に重要になってくると思います。そこで KPI の話が出てくると思いますが、そこでパネリストの皆さんに質問します。

### 1-3) 指標及び KPI/KGI の活用

【上村】今後の大学経営、運営には KPI が非常に重要だと思いますが、指標とか KPI または KGI をどのように活用していけばよいのかということについて、先ほどと同じ順で引間さんと小野さんをお願いします。

【引間】上智学院も KGI、KPI を設定し始めたのが2年前ぐらいでしょうか。ただ、正直申し上げてこれもまだまだ試行錯誤段階と言ってよいと思います。最大のポイントは、各部局でそれぞれの重要課題に対して、KGI、KPI を設定するわけですけど、やはり設定の仕方というのに対して、共通の理解というものがまだできていないということなんですね。

よくあるのが、最終的な目標、これがいわば KGI に当たると思うのですが、それとその最終的な目標を達成するための打ち手や手段との切り分けがあまりできてないケースがあるのですね。そうすると、最終目標もその達成手段も織り交ぜて色々な目標項目の中に並列的に入ってしまうことになります。そうすると、それぞれの項目に対して、KGI、KPI という、もう訳が分からなくなってしまうというようなことがどうも起きているなと感じています。

ですから、このあたりをもう一度整理し直して、本当に最終的な目標、これを明確に設定する必要があります。最終的にどうしたいんだ、どこを目指すのかということを確認にするという、当たり前ですがここが非常に大事だというのが小野さんのご説明であったと思いますけれど、全くのそのとおりだと思います。

それをベースにして、最終的な目標を達成するための打ち手というものを明確に定義していく。その打ち手、その達成状況というものがまさに KPI になるわけですから、それがないと逆にどうやってこの目標を達成するかという道筋が全くわからないで、ただ目標を設定しているということになりかねないわけです。そういう意味で、この KGI、KPI というものを1つの道具として目標設定の明確化とそれを達成するための打ち手というものをより強く認識するための1つのツールにできればいいかなと考えています。

もう1つは、大体 KGI、KPI というのは、設定することで満足してしまうというか、設定すること自体が目的化してしまうというパターンがなきにしもあらずなのですね。先ほど申したように、これを設定した上で、今度はそれを道具として実際の進捗状況の評価なり PDCA につなげていくというのが本来な訳でして、これが目的になってしまっただけでは決してよろしくないわけなので、このあたりを我々としては今後改善していきたいと思っています。

【上村】ありがとうございます。

【小野】もう引間先生がおっしゃっていただいたとおりですけれども、我々はこの自己点検・評価が義務化された1990年代からずっと始まって、認証評価が法制化されたのが2004年です。並行して1990年代以前から大学で中期計画を作ってきました、指標ということの重要性を感じてきました。結局、認証評価を2期受けていますけれど、恐らく我々の中でPDCAが回るために必要な条件というのは、突き詰めていうと、その成果ということを定量的にはかる、質的なものを数値で見えるようにすることが必要です。そうでない限り質を定性的に、簡単に言うと、文章で見ている限りは、「見える化」のレベルというのが絶対高まらないということです。やはり定量化ということがPDCAを回す上で一番大事ですし、その定量化というのはその計画をつくる段階で計画の中に組み込まれていないと、Checkをやろうと思ってもできないという構造があると思います。これは造語ですが、「Evaluability（評価可能性）」と呼ばれる、計画において、評価がきちんとできるような仕組みが

内在しているかということがやはり大事だろうと思います。

そういうことをやろうと思ったときに、指標を色々駆使して色々なことを考えるという習慣というのはなかなかできていないですし、それを駆使してマネジメントしようと思ったら、指標についての知識とか、指標といってもさまざまな特性を持っていますので、どういうふうにするべきかというスキルについても上がってくるということがどうしても必要になるだろうと思っています。これは我々総合企画部が中心になりながら、今まさしく実施計画を作っている中で、指標をどういうふうにするべきかという議論をやったり現場と一生懸命するようにしています。そして総合企画部で我々も含めたアウトカム指標がきちんと整理されれば、段階的な構造というのができてくると思いますので、やっぱり時間をかけてでもそこをきちんとしていくことが一番大事なことなのではないかなというふうに考えて、今努力をしているという段階です。

【上村】ありがとうございます。片山さん、KPIの活用について何かコメントをいただけますか。

【片山】ありがとうございます。これから高等教育政策レベル等でもどんどん KPI というのが活用されていくという意味では、それが好ましいかどうかは別として、KPI とつぎ合わざるを得ないと思います。ただ、どうつき合っていくかというのが今問われている時期かと思います。これは関西学院との研究会の中でも議論したのですが、では KPI はどれぐらいの数を共有したらいいのという議論をしたときに、やはり当時は 40 ぐらいではないかという話をしました。これは、米国西海岸のある大学の理事会の議長さんと議論したときに、あまり数が多いと皆マイクロマネジメント、枝葉末節にこだわり始めるので、数はなるべく絞り込んだほうが良いと聞いたことが1つのきっかけになっております。

今日、私のほうのプレゼンは、大学という組織は複雑さが伴うという話からスタートしたんですけど、複雑な組織を複雑なまま扱っていると、結局誰も今大学がどういう状況かとわからなくなってしまう。そういう意味で、思い切って、まずは共有する KPI というのを絞り込むところからスタートしていくという話ではないかなと思います。

これに関連して、米国の大学で中期計画を策定するときに何から作るかという質問をアメリカの大学の方にしたときに、答えとしては、5年後、10年後の学生構成、いわば、例えば皆様がであれば、自分の地域内、県内の学生と県外の学生比率とか、それから国内の学生と海外の留学生比率とか、そういうまず望ましい学生比率、学生構成、向こうではスチューデント・ボディと呼ばれますが、それをまず決めて、それを実現するために、奨学金は幾ら必要で、施設整備はどうやっていったらいいかというふうに各計画につなげていくようです。そういうやり方をすると、各構成要素間の因果関係とか、つながりも見えてくるということで、まずは KPI というのを有効に活用するためには、そういうふうになるべく大学の全体像をシンプルに概観できるように絞り込むというのが1つの活用方法かなと感じているところでございます。

【上村】ありがとうございます。米国の先進的な自治体でも、KPI を分けて考えています。例えば、内部向けの KPI、外部向けの KPI は違います。見る側によって別の KPI があるのかなというふうに思いました。

#### 1-4) 質疑応答

【上村】さて、お待たせいたしました。ここで、フロアの皆さんから、幾つか質問を受けたいと思います。どなたか質問がおありの方おられますか。いかがでしょうか。

【質問者1】私も実は長らく中長期計画に関わってきています。実質化のところ、学内構成員の巻き込みという話もありましたが、所謂「当事者意識」をどうやって醸成するか。やらされ感の解消と

か、あるいは全学一丸の取り組みと言っても、全然スローガン倒れになってしまうというのが、やはり中々厳しくて、今日の上智大学、関西学院のお話を聞きまして、これを実現するためには近道はないと感じました。地道に話し合う場、あるいは全学説明会、意見を示してもらおう場、あと何よりも、大学執行部と現場とか先生方の情報格差をなくすということが一番地道にやっていくしかないということであったかと思います。

しかしながら、それをしますと、どうしても時間がかかる。時間がかかるということは、イコール機会ロスにつながります。本学では、こういうことをしようと学内で議論し始めると、いつの間にか外から新聞記者さんが、今度こんなことするのですかという、所謂情報漏洩につながっていくこともあり、弊害もあると思うのです。

私は色々な経験から思うのですが、近道はないということはわかるのですが、それと同時にやはり学長ないし大学執行部もしくは理事会などがどの段階で決断するかと、それに対してどういうふうに責任をコミットしていくかということと、そしてあとは、率先垂範していくということでぶれないということが、やはりこの両面が大事なのではないかというふうには思っています。勿論、大学は民主的で、選挙も直接投票制ですし、何かしたら反対勢力から攻撃されるということで、意思決定であまりラディカルなところには参画したくないという本音がなきにしもあらずです。ただ、やはりそういう決断と責任、そして率先垂範するリーダーシップという部分も大事だと思うのですが、その点について御三方から少しお考えをお聞かせいただければと思います。

【上村】わかりました。では、引間さんお願いします。

【引間】いや、お恥ずかしい限りですが、今のご質問に対して明快なお答えというのは持ち合わせていないです。当然ながら延々に議論しているわけにもいかないし、色々なレベルでのコンセンサスの醸成と最終的な執行部の意思決定をどこかでしなければいけないというところの折り合いというか、それがどのあたりかというのは、常に毎回悩みながらやっているというのが正直なところですね。

後ほど議論になるかもしれませんが、特に何らかの部門や組織を廃止するとか、やめるといったような意思決定、よくスクラップ・アンド・ビルドというわけですけど、なかなかスクラップが大学という組織はできない。そのあたりの意思決定というのは、とても難しいですよ。大学の場合は民間企業より余程難しいと思います。様々な場で議論を長くやっていると、色々なところで情報が回って、中の構成員とか教職員の不安を掻き立てたりというようなリスクも当然出てくるわけですし、かといって拙速に意思決定を下すわけにはいかないというようなところは本当に常に我々も悩みながらやっているというところなんです。

全体最適の観点で何が適切かといったストレートな判断は、それほど時間をかけずに導き出せるケースは少ないと思います。問題はそれを実行する過程で生じるであろう様々な摩擦や困難をイメージすることが肝心の意思決定を引き延ばしていることがあるとするならば、そこはご質問された方が仰る「率先垂範するリーダーシップ」がまさに必要な部分だろうと思います。一方で教職員の当事者意識や参画意識を高めるためには各部門の長である方々が「全学的な視点」に立って部門の構成員とコミュニケーションをとってもらえるような仕組みづくりをどういうふうにしていくのかというあたりが1つポイントなのかなと個人的には考えております。

【上村】ありがとうございます。では、小野さんお願いします。

【小野】巻き込みとかということもあるのですが、やはり中々計画を立ててもうまくいかないことが多い中で、今我々の中で成功している1つがSGU（スーパーグローバル大学創成支援）です。協定校への派遣学生数を年間2500人にするということを目標に掲げて、この目標で日本一になると決めるときには、皆「何言ってるんだ」という感じだったのですけれど、元々関学の強みは協定校が多く

て、協定校への学生派遣が多いことだったのですね。当初はこの目標をみんな「到底無理だ」と言っていたのですけれども、絞り込んだ目標で自分たちにある程度強みのある目標を立てると、しばらくすると段々みんなからアイデアが出てきて、すごい勢いで伸びてきました。数字が伸びてくると、学生も周りが留学するので、自分も留学したいというふうになってきて、しかも外部から様々な調査で高く評価されるようになってきて、好循環と言いますか成功の報酬が出てきます。何か1つ成功がうまく入ってくると、その中で何人かとことんやる人間が出てきて、引っ張るといった形になって変化してくるなというのがありました。明るいニュースが1つあるといいと思いました。それと、やはり学長がぶれないというのは絶対重要なことだと思っています。私はガバナンスの議論というものは制度上の問題に偏りすぎだと思っています。選挙という問題は勿論ありますが、やはり人の問題、どういう能力を持っている人間になるのか、そうした人材をどのように育てるのかということが大きいし、もう1つはリーダーを支えるためのブレンとなる事務組織の質がどれだけ高いかというこの3つが少なくとも揃わないと、本当の意味でガバナンスが成り立たないと思っています。そういうことを総合的にやっていく中で、政策の妥当性とか、政策の説明責任をきちんと果たせるようになるのですが、それが元々できていなかったという面がやっぱり多分にあるので、それができるように体制を整えるというのが今、我々が目指していくところです。

【上村】ありがとうございます。では、片山さんお願いします。

【片山】向こうの教員にはテニュア（終身在籍権）という制度があるのですが、それを時間をかけて全部任期制に変えてしまったという学長さんがいらして、「どうやってやったのですか」と聞いたところ、結局、教員が100人いたとして100人が同じ意見を持っているということはまずないので、そういう全学の方向性ということに対して、少なからず賛同している教員が誰なのかというところに焦点を当てて、その方々から説得をしていったとのことでした。例えば、学部、学科の中で任期制ということにある程度賛成する教員には、賛成してくれたら、もう1人外から教員連れてきていいからという具合に、若干インセンティブをつけるというふうにして賛同する学部を少しずつ増やしていったとおっしゃっていました。

ですので、先ほどの内部調整に時間がかかるということに関しては、時間がかかるのは否めないのですけれども、大学の自治といいますか、意見が多様であるということを利用して、大学の方向、将来の方向性に賛同する人を一人一人増やしていく取り組みをしていくことが結局は総意につながりやすいのかなと考えているところでございます。

【上村】ありがとうございます。時間の関係もありますので、また時間がありましたら質問の機会を設けたいと思います。

## 発題2「大学の経営企画機能の在り方」

【上村】それでは、2つ目の発題に行きたいと思います。2つ目は「大学の経営企画機能の在り方」についてです。

### 2-1) 経営企画の機能とは

【上村】早速私からの質問ですけれども、経営企画機能とはどういったものなのか、どういったものであるべきなのか、なぜ今、経営企画または総合企画なのか。この質問について、特に企画に長らく関わってこられました小野さんをお願いしたいと思います。

【小野】一番最初に少しお話ししたように、これは日本の大学の歴史があって、昭和の戦争があって、大学の自治ということが大事にされて、さらに人口も増え、進学率も上がり、経済成長率も高いとい

う状態の中で、必ずしも戦略的に取り組まなくて済む時代がかなり長くありました。ですが、ご存じのとおり、日本全体の人口がついに減り始める局面になり、これからずっと減り続けるという構造の中で、本当の意味での戦略性というのが重要になってきたら、やはりどうしても超民主主義の仕組みだけでは難しく、「真ん中」が戦略を持ち考えていくという機能がないと、バラバラのものが予定調和的にあるところへうまく収斂されていくというような話は簡単に起きないと思っています。そういう意味でいうと、徐々に学長のもととか、学校によっては理事長のもとなのかもしれませんが、そういうことをトータルで統合的に考える機能というのが必然的に必要になってきているのではないかと思います。

これは多分、国のモデルにも言えていることで、橋本内閣の時代に国は行革をしました。それは文部省と科学技術庁がくつつくなど中央官庁の大括り化というイメージが強いですが、一番大きな目的は内閣府の強化で、内閣官房は18年前は職員800人ぐらいだったのが、今3,000人以上になっています。ご存じのとおり、首相に近いところがものすごく何でも考えるようになっていきます。教育についても政府の教育再生実行会議が話をして、それが中央教育審議会に降りてくる構造になっていて、国の戦略は省庁がバラバラに考えるのではなく、中心にある内閣府が考える、官邸が考えるという構造になってきています。

勿論、色々な問題が起きているので、必ずしもよいとは言えない面があると思うのですが、私は上というよりも組織の真ん中にあるべき機能というのをやっぱり強めていくということがどうしても必要になると考えています。今まで企画と言われていたものが部署が総合企画だったり経営企画という名前にどんどん変わってきている現象にそういう共通の背景があるのかなというふうに感じています。

【上村】ありがとうございます。では、片山さん、経営企画についていかがですか。

【片山】明確な定義があるわけではないのですが、大学の場合には、先ほどの私のプレゼンで最後に日本企業の例というのを挙げましたけども、大学のほうがむしろ構成員の考え方が多様です。様々な構成員の見方や考え方を総合して、そこに戦略的あるいは中長期的な視点を盛り込むというのが経営企画機能の役割だと思っています。

ですので、それは日本ではよくガバナンスという議論に先ほど制度論に議論が偏っているという小野さんの指摘もありましたけど、そこに学外理事の比率を高めるという議論が割と多いわけですが、機能とありますように経営企画部という部をつくって職員がIR部門と連携しながら進めていくやり方もあるでしょうし、あるいは教員を巻き込んだ形で、例えば先ほど引間さんのほうからお話があったように学長、副学長、学部長の連携を強めるというやり方もあるかと思っています。それが私の経営企画機能に対する考え方です。

【上村】ありがとうございます。国もそうですけれども、地方自治体も、確かに経営企画部門が相当強化されている実態があります。

## 2-2) 経営企画人材の発掘と育成

【上村】国や地方自治体でも重要な機能を持つ経営企画や総合企画ですが、大学で担当しているメンバーをよく見ると、その多くが固定化されているというような傾向があるのではないかと思います。持続的な経営のためには経営にかかわる人材をいかに発掘していくのか、育成するのかということが鍵になると思われるのですが、そこで質問です。人材発掘や育成のために上智学院や関西学院ではどのような取り組みをなされているのか。これは引間さんと小野さんをお願いします。

【引間】私の印象ですけど、大学の職員の方というのは、上の立場になればなるほど忙しいですね。

あまりにも忙しくて、かつ責任も重いので中には管理職を辞退したいみたいなことも出てくるわけですが、今の傾向を見ていると、現場の仕事を一生懸命うまく周りとの調整しながら非常に大きな責任感を持ってやっているという人がマネジメント人材といえますか、管理職になっているというケースが多いのかなと思います。

そうすると逆に、あまりにも足元の現場に近い仕事で忙し過ぎて、5年後、10年後の将来どうなるんだというようなことをじっくり腰を落ちつけて考えると、自ら考えてそれを例えば学長なり副学長なり担当理事に提言するとかという時間的余裕もとれないというようなところがあるのかなというふうに思います。管理職のプレーヤーとしての負荷を軽減して、より人材マネジメントや業務見直し・改善への志向性を持ってもらうことがマネジメント人材育成にとって大事だと感じています。

もう一点申し上げるならば、どうしても大学というのは、ダイバーシティーが大事だというのは頭ではわかっているわけですが、割とそう言いながら、同質性を無意識のうちに求めているようなところがあって、何かゲームチェンジャーみたいな人が出てくると、ちょっと居心地が悪いとか、ややそれを是正しようとしたりというようなところがあったりするような気がします。ただ、私は大学も、もう今の時代は、所謂ジェネラリストだけではなくて、色々な分野でそれこそ一芸に秀でた専門家であるとか、あるいはプロフェッショナルというような者が色々なところから出てこないとうまくいかない、回っていかないという時代になったのだらうと思います。

そういう意味では、例えば、人事の評価体系にしても、所謂ジェネラリストとしての、段々上に上がっていった管理職を担えるかどうかという観点での評価だけではなくて、スペシャリストとしての評価の軸というものも複線で持つ必要があると思います。そういった色々な強みを持った人をマネジメントしていくという人材がまさに求められているわけです。そういう意味では、人事評価とか人事制度の在り方ということに今の話は大きく関わってくる中で、従来の単線型で様々な部署を経験してうまくやっていく人が段々に上がっていくというのは少し違った形の人材の育成であったり、評価の仕方というようなものも取り入れる必要があるような段階に来たのかなというような感じがしております。

【上村】ありがとうございます。では、小野さんお願いします。

【小野】私が言おうとしたことは、まさに引間先生がお話しされたことです。グルグルと色々な部署を回ってジェネラリストになることを前提に運営する組織構造は、日本の社会そのものもそうなので、競争力がある一定以上上がらないのではないかと問題意識を持っています。多くの職員のメンバーはスペシャリストになっていくことがやはり重要で、しかし同時にサイロ化しないようにするために、それをちゃんとコントロールする、全体を俯瞰して、動かせるだけの一番上にいるジェネラリストとしてのスペシャリストも必要です。そういう人間を何らかの形で育てないといけないというのが我々の一番大きなテーマ、チャレンジなのではないかなと考えています。

ですから、どうしたらいいのかという答えは出ていないのですが、1つ思うのはそういうことをやるためには、職員においてもその部門の仕事だけをするというよりも、今後の社会がどうなっていくのかなどの未来予測を様々な部署の人間が集まって勉強する機会を設ける必要があるのではないかとことです。今回、我々もビジョンを考えるに当たって、超長期の未来予測をしたのですが、そのためにかなり広い社会全体を見るような、半分勉強みたいなことをしました。やはりそれで視野が全然変わってきましたし、次の長期戦略を作るにあたって、どうやって皆が勉強していくか、させていくかということを組み込むことが、やっぱり一番勉強というか、育てるのにいいのではないかなと思います。整理ができていませんが、そんなふうに思いました。

【上村】ありがとうございます。片山さん、コメントをいただけますか。

【片山】私自身が日々大学の業務に関わっているわけではありませんので、当たっているかどうかわからないのですけれども、結局は大学は教育機関でありますので、色々な業務は最終的には個々の学生の成長、アウトカムに帰着するという意味では、その効果あるいは成果というのはマイクロで測れるものであると思います。

一方で、人口の少子高齢化、グローバル化、AI化というマクロの環境変化は日々凄まじいスピードで起きているわけで、このマクロとマイクロを両方つなぎ合わせて考えることができる人材が望ましい人材であれば、それはジェネラリストの場合もあれば、スペシャリストの場合もあるのかなと思います。

では、そういうことをどうやってできるようにするかということに関しては、今小野さんがおっしゃったように、アメリカでは「帽子をかぶりかえる」という言い方をするのですけれども、日頃の自分の立場を離れて全く違うテーマに触れる機会、接点を作ってみる。例えば、教員が管理運営について、あるいは職員が地域連携とか学外の関係者に学生支援について考えてもらう機会を作る。そういうことを業務の多忙な中ではあるのですけれども少しずつ作っていくことで、相互理解も深まりますし、ある意味新しい切り口や視点を持つ人材が育っていくのかなと考えております。

【上村】ありがとうございます。結局のところ、人が大切だということが分かりました。私も昨年から学長補佐を拝命していますが、学長補佐になって、ガラッと視点が変わりました。今までずっと学部のことしか考えていなかったんですけども、学長補佐になると、大学全体のことを考えないといけないので、その点は非常によかったなと思っています。

### 2-3) 質疑応答

【上村】今から終わりの時間までは、フロアの皆さんからの幾つか質問を受けたいと思っています。ご所属とお名前をいただきまして、誰に対する質問なのかを教えていただければと思います。これまでの議論を踏まえまして、どなたか質問がある方、おられますでしょうか。

【質問者2】どうもありがとうございました。K大学財務部のSと申します。

先ほど、発題1のところでご講演いただいた内容に対する質問なのですが、引間先生と小野さんにお伺いしたいのですが、収支目標を立てられているところで、収支目標というのは中々立てて実現するというのは難しいと思うのですが、そこで必要なのはやっぱり予算統制という形になるかと思うのですが、そのあたりどういう形でやっておられるのでしょうか。その辺をお聞きしたいと思います。

【上村】それでは、引間さんお願いします。

【引間】これも私ども、まず十分できているわけではない分野ですけども、直近に新しい財務システムを導入した動機は、しっかりした予算統制を可能にするシステムを作りたいということでした。新しい財務システムでは、色々な管理会計的アプローチが今までよりできる形になりましたので、それを十分に使ってそれぞれの事業、それは将来構想で立てているような計画項目に対して、どれだけお金がかかったのか事業ごとに把握をし、それに対する評価をしないといけないということになります。そこで先ほど話をしたKPIとKGIという話になるわけですけども、そういった評価を踏まえた上で、今度はその事業に対して、より投入していくのか、あるいは抑えていくのかについて見直しと判断のプロセスが入る、いう形で回していくのが、まさにおっしゃるとおりの予算統制ということになると思うのですね。

そのあたりがまだ十分できているわけではありませんけれども、今回の新財務システムの導入を通して、こういった管理会計的なアプローチと、それと事業毎の評価というものをうまく組み合わせて

予算との連動を図っていくというのが目指すべき姿かなというふうには思っております。

【上村】ありがとうございます。では、小野さんお願いします。

【小野】予算統制は、正直言うと、財務部がどれぐらい厳しく査定するかというところですね。我々の財務部は非常に厳しいので、例えば、事業活動収支差額比率でも昨年でも8%超とかいうような状態です。しかもストックの指標の「実質支出超過額比率」という本学独自の指標でも、主要な私立大学の中でも1番いいか2番目かぐらいの状態になっているので、逆に言うと、新規の施策についての投資が抑制されていると言えるかもしれません。企画と財務は常にやり合っていて、私が主張しているのは、財政がよいということが「絶対善」ではないのではないかとことです。財政の指標がよいということは、必ずしも学校の永続性を担保するとは限らないし、大学の価値を上げることによって永続性が高まる場合もあります。言い換えれば、財政の指標が悪くても価値が高まれば持続性が高まるということも考えられるので、やはり総合的に考えなければいけない。財務部にとっては、財政の指標がよいことが絶対善なんですよね。勿論財政が悪くなって永続性が下がっていく可能性はあるので、そのリスクも考えなきゃいけないですが、価値も含めて考えなければいけないという議論をようやくこれで行えるようになりました。目標は、ゴールの3つの丸に、本当は4つ目として財政の指標というのを入れようとしたんですけども、財政の指標というのは本当にゴールなのかという議論があって、財政というのはあくまでもゴールではなくて、やはり手段であり、中間目標なのではないかというところで外しました。お答えになっているかがわからないですけど、そんな議論があったという状況です。

【上村】ありがとうございました。まだお時間ありますので他の方どうぞ。

【質問者3】お話、色々ありがとうございました。M大学のキャリアセンターでセンター長を務めさせていただいておりますけども、小野さんのお話のKGIというところで、「真に豊かな人生」の実現度を謳っておられて、その中にびっくりしたというかユニークだと思ったのは、スクールモットーの浸透度というのをあげておられます。これは、他の大学ではあげるかなと思ったのですよ。それと、不思議に思ったのがどのぐらい意識しているかという質問をされていますよね。でも、私は今の大学でもそうだし、前にいた国立大学でもそうだったのですけれど、建学の精神が何かはほとんど知らないですよ。それから、スクールモットーという言い方は色々ありますけれど、それも学生は知らないですよ。ですから、まずは知っているかどうかを聞かれたほうがよかったのではないかと思います。これというのはほとんど知っているということを前提に質問されていますよね。もう1つは、校歌の1番でも歌えるかどうかとか、それも大事なと思うのですけれど、だからこれ、小野さんにお伺いしたいことと、他大学の様子というか、関学以外の方から見て、例えば上智大学であれば、こういうのをKGIに入れるかどうかですね。そういったことを片山さんは広く色々な大学を知っておられるということから少しお伺いできればと思います。

【上村】では、御三方から簡潔にお願いします。

【小野】実は我々のスクールモットー「マスタリー・フォア・サービス」は元々かなり浸透しておりまして、20万人以上の卒業生もやはり呑んだらそういう話が出てくるくらい頻繁に出ます。非常に主観的な感覚ですけども、日本の大学の中でスクールモットーがここまで卒業生に浸透している学校はないのではないかと思うぐらい自負を持っているという状況がありますので、自負をもってもう一段上の指標を設定し、「常に行動の規範としている」「頻繁に意識している」と答える比率としています。

本当はスクールモットーの実践度というのを聞きたいと思って質問を考えようとしているという状況にあります。これがやはり関学の教育のコアにあるものなので、我々はまさしくプロテスタントの宣教師が作った学校で、こういうことを本当に感じられることが大事だと考えています。勿論、それは濃淡があるんですけど、やはりそういう言葉が人生のどこかにちゃんと組み込まれていることは、すごく価値があるのではないかと考えています。正直関学の価値は、少し言い過ぎですけど、ここにこそあるというふうに思っていますので、やはりここは絶対入れたいし、そこに向かって皆が考えているというのは、キリスト教の学校ならではのところがあると思います。

【上村】では、引間さん、お願いします。

【引間】実は私どもも在校生に対する学生調査というのは色々やっていて、コンソーシアムなどにも入ってやっているわけですけども、卒業生に対する調査は今までやっていなかったのです。それはやはりいけないということで、今年ようやく卒業生に対する調査をやろうとしている状況でして、その中で、こういった我々の建学の精神であるとかそのあたりの浸透度というものも是非聞いてみたいなと思っているところです。

【上村】ありがとうございます。では、それを受けて、片山さん如何でしょう。

【片山】私もミッションの浸透度を調査されている大学をほとんど聞いたことがありません。ただ、少し答えとして外れるかもしれないのですけれども、今まさに引間さんがおっしゃったように、O B・OG との連携と言いますか、卒業生とのネットワークを強化しようという動きは全国的に、規模を問わず設置主体も問わず起きていると思います。そうした中で、卒業生とか色々な学内の構成員や地域の方々との共通言語、あるいは共通で語れるシンボルを必要としているということはどこの大学さんでも認識されつつあるのかなと思います。設問内容がスクールモットーの浸透度は、関西学院独特とは思いますが、そういった自分の大学の特徴を一言で言い表せるもの、あるいはこれをもとに、外部、学内外で語れるものというものに対する関心は高まりつつあるのかなという印象でございます。

【上村】ありがとうございます。それでは、ほぼこれで時間が来たということですので、パネルディスカッションをここで終わりにしたいと思います。

これまでの議論を聞きまして私が思ったことですが、大学経営は非常に複雑ですが、興味深い分野だと思います。今日は、どちらかということ、トップマネジメントを如何に効かせるのかというところがメインの話だったのではないかなと思っておりますけれども、その一方でボトムアップをどういうように確保するのかというところが非常に大切ななと思います。現場における事業の改善とか、スクラップの仕方ですね。また、経営に関わる人材育成をどういうようにボトムアップで行うのかも非常に大切だと思えました。さらに、教員の参画の在り方などの非常に難しいテーマがありまして、司会者ではありましたが、もっと聞いてみたいなと思えました。もしも次回の、3回目のシンポジウムがあるようでしたらそこに期待したいなと思っております。

それでは、最後に壇上の皆さんに拍手をお願いします。皆さんありがとうございました。

— 了 —