

戦略的思考をベースにした企画力

福島 一政（日本福祉大学）

日本福祉大学の福島と申します。どうぞよろしくお願いたします。率直に申し上げて、今日このようなところで皆さんのお役に立てるようなお話ができるかどうか、甚だ心もとないのですが、多少なりとも経験を積んできたということもございます。私の経験をもとにしてお話をさせていただきたいと思えます。理論家ではないということは皆からも言われておりますけれども、プロフェッショナルを目指すアドミニストレータの一人だと思っています。今年の9月から、大学行政管理学会の副会長という任務にもつかせていただいております。そういう見地からも、多少は理論的に言えるようにならなければいけないと心掛けておりますが、まだなかなかその域には到達していないと思えます。

私の役職は、常任理事、学長補佐、事務局長、執行役員となっております。大学行政管理学会前会長の早稲田大学の井原さんからは、「そんなに権力を集中してどうする」と言われます。しかし、実はそういう訳ではなく、経営、教学、事務局の接点に私がいるというだけのことなのです。執行役員というのは、日本の大学では私どもの大学が初めて導入したと思えます。この4月から導入しました。企業等でもそうなのですが、執行役員という以上、当然、ある領域の仕事に責任を負うこととなります。私の執行役員としての任務は、総合調整ということになっております。執行役員が調整役というのはいかがなものかということで、理事会でも議論がありましたが、「とにかく過渡期だからやれ」ということになりました。多くの無理難題が私のところに舞い込んできます。私のところで解決できればいいのですが、なかなかそんな力がないので困っています。とにかく、私立大学で、教学も経営も、それから事務局の仕事も一緒にしてやっているということがございますので、なにがしかお役に立てることが言えればいいのですが、と思っております。

日本福祉大学といいますが、皆さんの中では、あまりご存知ない方もおられると思えます。簡単に私どもの大学の紹介をさせていただきます。今年、本学は創立50周年になりました。設立当初は80数名の学生、10名位の教員という非常に小さい大学でした。当時、福祉と名の付く大学は、私どもが一番最初でした。また、社会福祉学部という学部をつくったのも、日本で最初でした。そういう大学ですが、今、通学の学生が、学部と大学院を合わせまして約6500名おります。3年前につくりました通信教育部が約2500名おり、来年、完成年次を迎えますと3500名位になります。ですから、来年になりますと通学、通信を合わせて大体1万人の学生規模になります。学部は4つあり、社会福祉学部、経済学部、情報社会科学部、そして今年4月につくりました福祉経営学部です。それから、大学院（研究科）が、社会福祉学研究科、情報経営開発研究科、国際社会開発研究科です。その他、法人単位でいま

すと、専門学校が2つ、付属高校が1つございます。法人全体の職員は120人弱で、大学だけでは90数名ほどです。大学の教員数は学長を含めて152名となっております。場所は、愛知県の知多半島の真ん中よりも少し南側にあります。21年前までは名古屋市内にございました。名古屋大学ですとか、南山大学、名城大学、中京大学といったような、東海地方では名だたる大学のあるエリアの一角にありました。しかし、とても狭いキャンパスであり、これ以上は大学の発展ができないということで、21年前に今の地に移りました。8年前には、同じ知多半島の中核都市である半田市に、情報社会科学部を公私協力の形で設置をいたしました。2つのキャンパスに加えて、この4月から大学院だけ名古屋市内に建物をつくりまして、名古屋キャンパスと称しております。大学だけで3キャンパスをもっております。

このシリーズは職員の企画力を高めるといことです。一般的に企画力を高めるためのノウハウは、これまでのお話の中でもされていることと思いますので、私どもの大学の企画力を高める上での前提といったところ、その辺りからお話をさせていただきたいと思います。大学改革ということが叫ばれるようになってしばらく経ちましたが、その背景というのは、私なりに整理をいたしますと、3つあるだろうと思っております。レジメに沿ってお話をさせていただきます。まず、1つが大衆化です。マーチン・トロアが、同世代の2分の1以上の人たちが大学に行くような時代はユニバーサル化段階だと言っています。昨年の進学率は49.1%ですが、専門学校を含めての進学率というのは、もう7割を越えているわけです。私はとくにユニバーサル化段階に入っていると思っております。国立大学、とりわけ東京大学ですとか、京都大学を始めとする国立大学や、首都圏・関西圏の大手の私立大学ではどういう事態になっているのかわかりませんが、私どものような地方の、しかも都心から離れた大学（名古屋市内からは電車で1時間弱かかります。）では、例えば社会福祉学部のような特色ある学部はともかくとして、ある学部などですと、学生募集について困難を抱えています。今のところ定員割れという事態はなく、定員の1.2倍位は入学者を迎えることができる状況ですが、率直に申し上げて学力のレベルがいまひとつです。最近、学生の学力低下ということが言われていますが、学力低下ではなく、学力の低い子が入ってくるという事態です。したがって、1年間放置しておきますと単位を十分に取得できないという事態が生じる。私どもでは単位過少取得学生といっておりますが、20単位も取らない学生が二桁以上になってしまいます。そういう学生たちに、どうやって自ら学んでもらうのか。これは大変な労力がいらいます。単にFDで何とかしようというレベルでは何ともなりません。我々職員も一緒になって彼らと格闘しないと、学習動機付けはできないのです。それでも、やはり、大学に入ってもらっているわけですから、高等教育に相応しい学びをやっていただいて、それなりの力をつけて社会に出ていただくようにしなければいけないと思います。東京の大学はどうなっているのかよくわかりませんが、地方の中小規模の大学というのは、多くがそういう悩み、苦しみを抱えていると思います。まさに、ユニバーサル化段階のレベルでの高等教育の有り様というものが問われているのではないかと思います。ここで改革しなければ、大学が大学らしさを失ってしまうのではないか。そのように考えております。

それから、社会連携ということです。これは研究の問題も含まれます。昔は産学連携というのは嫌われていましたが、今では当たり前になってきました。地域連携ということも、例えば知多半島の場合、5つの市と5つの町の10の自治体がありますが、そこで、学、産、官、民が集まって、いろいろな事業を展開しようとしています。知多半島は北海道に次いで畜産業が盛んなところです。そのため動物の糞尿などが沢山出ますが、これは簡単には処理できません。悪臭などの影響も出てきますし、環境の問題もあります。畜産業に従事する方々だけでは処理できませんし、企業だけでもできません。私どもの大学が間に入りまして、知多ソフィアネットワークというものをつくりました。そして、大学と自治体、畜産業に従事する方々、企業の方々が集まりまして、いろいろな形で研究会を開いております。糞尿の問題では、固形肥料をつくるといったことは、これまでもノウハウがありました。新たにバイオマスの発電ができないかといったことが研究の対象になりました。ご承知の通り、電力自由化によって、電力会社だけではなく他の企業でも電力事業に参画できるということがございます。今、事業化に向けて具体的な検討をしている最中です。

また、2005年開港予定の中部新空港ができることになりました。海上空港です。今、建設中ですが、私どもの大学からもすぐ間近に見えるところで埋め立てが進み、空港ビルの建設も進んでおります。今までの空港建設、例えば成田にしてもそうですし、関西新空港にしてもそうですが、空港ができることでその周辺地域が発展したのかといいますと、必ずしもそうではありません。せっかく空港ができるのだからもう少し何かできないかということで、知多ソフィアネットワークでは地元の方々と一緒になって、知多半島の地場産業を生かした特産品づくりの研究を進めました。中部新空港は常滑市の沖にできますので、常滑焼で何か新しいことができないかということで試作を続け、ほぼ完成したようです。また、知多半島は醸造業が盛んでしたので、酒、味噌、酢などをもっと特産品化できないかとも考えております。

個人的な経験ですが、愛知県の企業を中心につくっている環境ネットワーククラブ、略称エポックという組織があります。環境問題の啓発を目的にした組織なのですが、昨年、どういった環境実践をやっているのか見てこようということで、環境先進国ドイツとデンマークへ行ってきました。ここでは大学が中心になり、自治体と産業界と住民の人たちが一緒になって、環境のマネジメントをやっているのです。ドイツのハイデルベルクでは、常に円グラフで電気の使用料について管理しています。景気がよくなりますとみやげ物を沢山つくるので、中小企業の電力消費が多くなっていきます。そうすると、一番沢山使っているハイデルベルグ大学に対して、もう少し電気の使用料を減らして下さい、ということで協議し、協力していくということがあるわけです。これからはやはりそういう時代なのかなと思います。その時に、企業と自治体というだけでは、これはなかなかうまくいきません。それなりの利害関係があります。住民と企業という関係でも、利害関係が直接出てきたりして、なかなかうまくいきません。大学が間に入ることによって全体がそれなりに話し合いができる。そういうような形になっていくのだらうと思います。これは、私どもが実際にやっていることと、それから、環境先進国等で見聞した実際の経験からしても、そうだらうと思います。

大学間連携というものもあります。よくいわれるのは、大学コンソーシアム京都の例です。それ以外でも、東京にもいくつもございますし、愛知にもございます。大学間で、もっとそれぞれの大学のよさを生かした連携の仕方をする必要があるだろうと思います。そういう意味で、これからはいろいろな社会連携というものが、必要になってくるだろうと思います。

次に、生涯学習です。最近は多くの大学でも生涯学習センターというものを設けています。講座形式等、いろいろな形でやっておられると思います。そういうことは、もちろん、それとしてやっていく必要があると思いますが、私どもが申し上げたいのは、いつでもどこでも学びたい時に学べる、そういうプログラムを大学がどれだけ準備できるかということだろうと思います。例えば、この筑波大学が社会人大学院を設けて、社会人の方々に門戸を広げておられます。このような取り組みです。私どもでも、主に通信教育部、それから夜間大学院ということで、プログラムを準備しております。冒頭のお話の中で、今年の4月から名古屋にキャンパスを設けたと申し上げましたが、大学院をそこに集中いたしました。一つの専攻を除いて、後は全て夜間大学院、通信大学院ですから、一つにまとめました。そのことによって、できるだけ社会人の方々が学びやすい環境を整えさせていただいたということです。こういうご時世ですから、リストラをされたり、あるいは自分の仕事の先行きに不安を感じて、転身を図ろうというような方々が沢山出てきてもおかしくない時代です。とりわけ今は、一人一人の個性を生かして、自己責任で生きていこうという時代だと思えます。大学の責任というのは、そういうところで、何をどれだけ提供できるかということ。そこが大事になっているのではないかと考えています。

そのように考えますと、18歳人口が減るから改革をしなければいけないといわれることがありますが、私は、18歳人口の減少がなくとも改革はしなければいけないと思います。そうは言っても、残念ながら、わかっていてもなかなかできないものです。18歳人口の減少というのは、改革を反応させる触媒のようなものなのかもしれません。

それから、次に、企画力の前提としての大学経営改革の必要性ということです。今、申し上げたような大学改革の背景と、世界的な潮流や近年の国内動向、大学をめぐる環境変化というものがあります。例えば、世界潮流ということでいえば、一番ホットなのはイラク派兵問題です。これがどういう影響を及ぼすのか。単に自衛隊がイラクに行くかどうかというだけの問題ではないだろうと思います。我々大学の人間にとってどういう影響があるのかというのは、それぞれの大学によっても違うと思いますが、よく考えておく必要があると思います。学生諸君の意識の中にも、どういうことが生まれてくるのかということについて、きちんと分析しておく必要があるだろうと思います。私ごとになりますが、娘が今、フランスに留学しています。今朝、メールがきました。フランスの留学生の間で、何で日本はそういうことをやるのだ、ということで議論になっているというのです。実に青年らしい感性で、「いいな」と思いますが、娘はとにかく「何で日本はそんなことをするの。お父さん、何とかして」と言っております。何ともできるわけがないわけですが、世界の青年たちは「まとも」だと思います。娘の友人の中には、イラクに行った学生たちもいるようです。アメリカがフセイン政権を倒したとい

うことで終結宣言を出しましたが、その直後にイラクへ渡った学生がいるそうです。その時には、イラクの国民たちも非常に喜んでいました。しかし、今、何でまたアメリカがそのまま居座るのか。最初は感謝していたのが、今は憎しみや怒りに変わっている。そんなところへ何で日本が行くのか。本当に復興に役立つのならいいけれども、今来てもそういうふうにはならないというふうに、行動的な学生たちが実際にイラクへ行って得た意見を闘わしているようです。そういうような影響というのは本当にはないのだろうか。また、他にも世界の大きな流れというものがありますから、そういうものも押さえておく必要があります。近年の国内動向などでいいにしても、例えば私どもの大学でいいますと、介護保険、年金の問題ですとか、こういうことは、きちんと押さえておきませんと、これから学生たちが学ぶカリキュラムの中身にかかわってきます。景気の動向なども、学生たちの就職の問題を考えますと、きちんと押さえておかなければなりません。大学をめぐる環境変化ということではいいますと、最もホットなのは国立大学の法人化という問題。あるいは、来年度からの認証評価機関による第三者評価の問題などは、すべての大学にとっては押さえておかなければならない問題だろうと思います。

そういう中で、大学の授業というのは、例えば私たちが学生時代は、大学に行って授業を受けても受けなくても、成績が良くても良くななくても、それは学生の責任でした。ところが、今は違います。大学の責任です。勉強が良くできない。単位が取れない。卒業できない。いいところに就職できない。これはすべて大学の責任になります。しかも、やらなければいけないことは多岐にわたり、高度化、多様化、複雑化。それに加えて、競争化。こういう事態になってきています。したがって、大学経営のプロフェッショナルが必要だということです。国立大学の場合はよくわかりませんが、私立大学でも本格的な経営というのは本当にあったのだろうかと思います。金が足りなくなれば授業料を上げる。あるいは、学生数を増やす。やりとりはそこでいろいろとありましたけれども、それで済んできたわけです。しかし、今はそうはいきません。これまでのように、収入不足を学費値上げや学生数増でカバーするわけにはいかないのです。人や物や金というのは限られてきます。選択と集中をしなければいけない。戦略的マネジメントが必要だということになります。91年の大学設置基準の大綱化以降、大学改革は確かに前進しています。しかし、ある大学団体が昨年末から今年にかけて調査をした教育改革の進捗状況についてのデータを見てみると、改革はしていますが、横並びです。それに、効果が出ているかどうかという効果測定がされていないのです。したがって、評価の指標が必要になってきています。そういうところから、大学経営改革が必要になってきていると思います。

では、どういう方向で改革していったらいいのかということです。従来は、教学サイドが経営サイドに要求をして、経営サイドがそれにどう答えるかということでした。私学の場合は、教授会が理事会に、ああしてほしい、こうしてほしいと要求をして、理事会がそれに対して、いいとか悪いとか答える。それにきちんと答えないと、教授会サイドは、理事会はだらしない、けしからん、という形でした。これからは、経営と教学、教職員が大学のミッション、あるいはビジョンというものを共有して、領域ごとの目標を協働して一緒につくっていく。そして、それを達成することのできる戦略的マネジメントの手法というものが必要なのではないか

と思います。要求回答解決型から、戦略協働共創型というものが必要なのだと思います。

では、戦略的マネジメントの手法というのは、どういうことなのかということです。簡単にいえば、大学のミッション、ビジョンを明示して、教育や研究の領域ごとの高みをもった目標を立てて、個々の政策にしていく。その時に、SWOT分析をします。これは、ストレンクス＝強み、ウィークネス＝弱み、オポチュニティ＝機会、スレット＝脅威、という分析をすることです。これで内部資源の強みや弱み、そして外部環境である機会、あるいは脅威の環境分析を徹底して行う。そして、その分析の上に立って、各大学の強みを生かした目標設定を構造化して全学で共有する。こういうことが必要なのではないかと思います。例えば、簡単に本学のSWOT分析をしてみます。私どもの強みはやはり福祉です。福祉を中心にして、どうやって各領域の学問と結びつけて発展していくのかということです。それから弱みは、名古屋の都心部から1時間弱かかるということです。東京ですと、1時間位かかるというのは弱みにならないかもしれません。しかし、名古屋ですと、これは弱みになるのです。名古屋市内およびその周辺など近いところに大学が集中しています。たとえば、名古屋市内の高等学校に、本学の経済学部を受けて下さいということでお訪ねします。すると、日本福祉大学というのは確かにいいことをやっているけれども、名古屋市内の大学にいくらでも経済学部がある。多くの生徒たちは市内の学校に行きます、とおっしゃるわけです。郡部の高等学校の先生たちも、わざわざ知多半島の方まで行きませんよ、やはり市内の大学に行きます、とおっしゃるわけです。この弱みを克服するためには、なかなか大変です。相当に抜本的な特色ある改革をしないとできません。オポチュニティ＝機会という点でいいますと、介護保険の導入などというのは、非常にチャンスです。これは私どもが今年COEに採択をいただいたテーマとも関わるのですが、例えば韓国は2007年から介護保険を導入します。中国はこれから社会保障政策の樹立をしていく。こういう時期は、日本福祉大学にとって、まさにチャンスなわけです。しかし、脅威ということでは、7～8年くらい前までは福祉や社会事業という普通名詞を大学名に入れている大学は3つしかありませんでした。私ども日本福祉大学と、東北福祉大学、それから、東京にあります日本社会事業大学です。ところが、今は10幾つあります。福祉と名が入った学部や学科、これも7～8年前までは20もありませんでした。今は100以上あります。地方の高等学校をお訪ねしますと、わざわざそんなに遠くまで行かなくても、近くに福祉を学べる大学ができれば地元に行くようになります、といわれます。こうしますと、大体うちの構造が見えてくるのです。放置するとのおたれ死にという大学になります。脅威は広がっています。弱みもあります。これを克服しつつ、強みを生かす。そのために、実は、いろいろと手を打っております。その一つが、例えばCOEやCOL。そういうものは単に取りにいくということではなく、研究戦略を立てる。この研究を推進することによって、本当にいい研究ができ、人材の育成ができるという設計図をプランニングするわけです。そういう中で、先生たちも元気になっていく。学生たちも元気になっていく。そういう推進の仕方をいたしました。もちろん、福祉を中軸にしなければ生きていけないわけです。何がなんでもそれにこだわりました。

それから、もう一つは、通信教育です。最近、他の大学でもやられるところが多くなってきたようです。3年前に、私どもが通信教育を設立した時に、テキストは本で送りますが、その後は全てネットワーク上でやるようにしました。紙で添削せずに、ネットワーク上でやりとりをするようにしたのです。試験もネットワーク上です。スクーリングは、皆を集めて大きな教室でというやり方だけではなく、セッション方式にしました。そうすることによって、中身の濃い議論ができるようになり、多くの方々に来ていただけるようになりました。それから、同じ通信教育で、これは昨年からです、大学院の国際社会開発研究科を設けました。これは、スクーリングをケニア、インド、フィリピン、ブラジルでやっています。先ほど申し上げました世界潮流のイラクの問題等は、実はこういうところにも影響があるのです。昨年、SARS騒ぎの時に、そのスクーリングはほとんどダメになりましたが、そういう形で、小さい大学ですけれども、やや大げさに言えば、世界を股にかけたスクーリングをやっているわけです。ネットワーク上でそういうことができるようになりますと、都心から遠いといっても、むしろ時間距離は短くなります。弱みを克服しつつ、強みを生かすということが、そういう中でできてくるのではないかと思います。多分、どこの大学も、それぞれの大学での強みがあると思います。それをどうやって生かすのかというのは知恵のしほりどころです。これを戦略的に組み立てていくということが大事だと思います。先ほど申し上げましたように、改革の横並びで、自分の大学の固有の分析をせずに、戦略という言葉だけを使うことがよくあります。それは戦略とは言えないだろうと思います。競争的環境で云々というスローガンがありますが、それに踊らされた闇雲な競争に陥っていくということになりかねないだろうと思います。

目標を定めることができたなら、やはり、その評価をきちんとしなければいけません。簡単なことですが、シラバスを作る時、本当にそのシラバスは生かされているのか。私どもの大学でも、まだまだ生かされていないように思います。自己点検、自己評価といって、分厚いものをつくりますが、あれで本当に役立っているのでしょうか。手間とお金をかけてやっているのですから、きちんと評価をしないといけないと思います。実際に、シラバスを本当に有効に活用しているところを見ますと、学ぶことが実に身につくようになります。ああいうものを本当にやったらどうかと思います。

強みを生かす目標設定と、弱みを克服する目標設定というのが、選択と集中のマネジメントの中で議論できることになるわけです。夢みたくな話、あるいは横並び、散文的な目標や企画というのは、今日的な大学経営の評価指標の対象とはならないだろうと思います。それから、これは今日の本題ではないので簡単にしますが、大学経営のプロフェッショナルの育成が必要であるということです。きちんとした経営を行っていかうとすると、片手間ではできません。アメリカには、アドミニストレーターの養成機関が沢山あるとうかがっていますが、当面は、OJTと、それからいくつかの研修や研究を組み合わせる形でスキルを学んで、実践で開発、検証する他はないだろうと思います。特に、大学職員の養成が急務です。戦略的思考と、情勢と結びつく業務、人事制度改革、戦略的業務企画や執行の仕組みをどうやってつくることができるか。それから、その働きに応じた処遇体系というものもつくらなければなりません。

ん。私どもの大学では、5年前くらいから目標による管理というマネジメント・システムで、賃金体系もそれに沿った形で改めました。それまでは年功序列賃金でしたが、5段階に分けて、しかも、給料も実績に応じて一時金で調整するという体系にしています。しかし、それでもまだ不十分だということで、後ほどちょっとご説明させていただきますが、新しいものに変えようとしています。やはり、働きに応じた処遇体系も必要なのではないかと思います。

本学では、今年から本格的に、先ほど申し上げたような形で戦略的に事業を進めていく時に、今までの仕事をそのままやっているのではなくて、大学や学園として何が必要なのか、強みを生かすにはどうしたらいいのか、弱みを克服するにはどうしたらいいのか、という議論を経た上で、毎年、プロジェクトを組んで、こういう事業企画書を書いてもらうことにしています。これはどういう形でやるかといいますと、まずは、局長、部長クラスで大まかな戦略目標を立てます。その上で、局長と部長が具体的な事業内容を検討します。それから、誰と誰にやってもらうかということで、そういうグループ、あるいは個人に事業企画、あるいはプロジェクトの中身を考えてもらいます。それが出てきたところで、それを事務部長会で徹底的に叩き合います。全体の戦略から外れるようなことについては取り上げません。目標や目的が不明確、抽象的だったりしますと書き直しをしてもらう。そういうことで、かなり激しい議論になります。記入例を見ていただきますとわかりやすいと思います。どこに重点を置くか。外部環境等の変化から導かれているか。問題解決型か、意思決定型かをチェックする、ということです。それから、事業特性の1ということで、事業目的と事業目標を書いてもらうわけですが、高い目標になっているかどうかということ。また、新しい価値創造ということを我々としては念頭においていますので、そういうふうになっているかどうか。それから、事業の目標ですが、目的を達成したら何が生まれるのか。どういう状態になるのか。これを、はっきりとさせる。それから、実現可能性をチェックするということです。これが低い場合には修正してもらう。それから、評価の基準の設定です。どういう評価基準にするかということがないと、これは処遇に影響させますので、非常に曖昧になってしまいますから評価基準についても設定してもらう。それから、事業特性の2です。事業の能力開発度というものを見るわけですが、ここでは、抽象的に「企画力」などと表現しないことにしています。外部の先進調査事例研究から学ぶということで、学ぶ対象を例えば顧客満足度とすれば、そういうものを測る指標の立て方。あるいは、学生満足度の測り方。こういうものをきちんと身につける。それから、経営のブランド戦略など。それと同時に、技術、スキルです。理屈だけではなくて、スキルを身につけなければ、これからはダメだろうと思っています。そのことを通じて、どういうスキルが身につくのか聞きたいということです。それから、事業の概要です。プロセスのサマリーを記入してもらう。その結果、目標を達成するための具体的な成果として、部ごとの成果を書いてもらう。そして、実際の成果状況はどうであるかということを書いてもらう。そういうことになっています。これは、今年全面的にやりましたが、まだ今年の結果は評価には結び付けずに、2005年度の評価から給与に反映させるということにしています。今年は50から60の事業企画書が出てきました。審査をするのが大変でした。今までは個々人が、ある意味では勝手に

目標を立ててつくってきたわけですが、今回からは非常に戦略的に相談しながら、しかも単なる部長と課長、あるいは課長と課員という関係だけでなく、事務部長会で集団的な論議をするということでやってきています。ですから、かなり精度が高くなっているのではないかと思います。これからはこういう業務のやり方が主流になるだろうと思っています。このプロジェクトの会議がしょっちゅう開かれて、具体的な業務が展開をされ、ある到達点にきた段階で審議系列の会議、行政の会議に出てきます。こういうことをやっていけば本当に企画力がつくのか。それは、まだ十分に検証されていませんので、よくわかりません。しかし、これは一つの私どもでの取り組みの形態です。もしご参考になればということです。一度、皆さん自身が試しに書かれてみるといいかもしれません。

それぞれの大学で、いろいろな形で努力をされていると思いますが、やはり、一般的な企画力ではなくて、先ほどからお話をさせていただいているように、現在の大学の背景のところをきちんと押さえておきませんと、タイミングのいい企画というものは出てこないと思います。企画のセクションだから企画力があるわけではありません。根拠のない企画というのは全く意味がないと思います。要するに、戦略から外れた企画というのは、その大学にとって意味がないのです。そのあたりの分析手法というものについても、我々が身につけなければいけないと思います。

資料に私の実践例とありますが、具体的な例をお話いたします。

私どもの大学は21年前に、名古屋市内から知多半島に移転しました。その時に、私は経理におりました。移転後のキャンパスは広くなりますし、建物も多くなります。ランニング・コストがどうなるかという計算をずっとしていました。すると、極端に増える費用があるのです。何かといいますと、水道代です。名古屋市内の都市水道を使っている時は、下水の使用料も含めてもそれほどでもありませんでした。高いと思っていたのですが、それほどでもなかったのです。それが郡部に移りますと、水道は愛知用水を使うことになり、これがべら棒に高いのです。これを何とかできないかと考えました。幸いなことに、当時、下水がありませんから、汚水処理施設を三次処理までやらなければいけないということで、飲めるほどではありませんが、少なくとも海を汚染するほどのところまではいかない、当時では最先端の環境に配慮した汚水処理施設をつくりました。その水を、もう1回使えないかということを考えました。今でいえば中水です。それをトイレの水や散水に使えないかということで業者に相談しました。そうすると、建築費を5千万円プラスすればできるというわけです。5千万円をどれだけやったら回収できるかということをはじき出しましたら、私の計算では4年位で元がとれることがわかりました。全部計算をして、提案をして、理事会を通して、その結果、計算通りに元をとりました。当時はまだ環境問題というのはそれほど話題になっていませんでしたが、環境問題も含めてそれなりの仕事のできたのではないかと思います。それぞれの現場現場で、そういうことは結構あると思います。日常業務をこなしているだけですと、なかなかそうはいかないと思います。当時、自分が経理の担当でしたので、将来計画をつくる時に、ここで5千万円借金を増やすと、その当時は利息が高かったですから、それも含めて全部カバーするにはどれ

位かということのをいろいろと考えました。

それから、例えば、アウトソーシングということがございます。ちょうどバブルの頃に、私は施設課長をやっていました。清掃委託をしておりましたが、毎年毎年清掃業者が10%以上の値上げを要求してくるわけです。私どもの大学では、当時、毎年1億円以上払っていました。10%以上も値上げさられたら困るわけです。その会社の東京・新宿の本社にかけあいましたが、らちがあきませんでした。そこで単身乗り込みまして、取締役になりましたが、それでも何ともなりません。帰る道すがら、自分たちで会社をつくってしまった方が早いのではないかと考えました。その後、いろいろと経緯はありましたが、結局、本学園が大半を出資して株式会社を設立しました。この10年間は清掃業務については単価改定無しです。面積が増えた分については増やしたりしていますが、10年間は値上がり無しです。なおかつ、来年に向けて10%経費削減してほしいということをお願いしています。こういうことで、コストの抑制には極めて貢献いたしました。私は行きがかり上、しばらく監査役や取締役を務めてまいりましたが、若手も育ってきましたので、この5月で取締役は交代いたしました。その会社は昨年の年商が約15億円になりました。清掃委託だけでなく、警備、そして私どもの学園への人材派遣業をやってもらっています。それから、今は人材派遣だけでなく業務委託もやっております。例えば、通信教育部の業務の中核は専任がやっていますが、オペレーション業務については丸ごと委託しています。ご承知のように、派遣業法では年限が定められておりますので、1人1人の派遣職員を雇うよりは、丸ごと業務を委託するというにしております。各セクション毎に、年次的にそういう形にしようということで、図書館などについてもそうしています。7~8年前までは13名ほどいた図書館の専任職員が、今は4名です。もちろん、業務委託をしておりますので、そういうところでやっていただいている方は30人近くおります。

さらに経費削減についてお話ししますと、私が財務部長をやっていた数年前は、説明責任だとか、アカウンタビリティだとか、いろいろと言われていました。久しぶりに財務畑に戻ってみますと、今までの慣習どおりの金の使い方をしていくわけです。コンピュータも全学に行き渡っていて、仕事のスタイルも変わるはずなのに、あまり変えていないのです。そこで、私が責任者になって管理部局の課長に集まってもらい、業務改革推進室をつくりました。学生や父母に説明できないような金の使い方をしていないか、全部洗い出しました。単なる経費削減ではなく、仕事の内容を変えるような提案にとりまとめました。1年で億単位の削減するということを提案し、理事会にも教授会にも了解してもらいました。

それから、教育改革です。実は、私は今、本学の教育体系改革のプランニングをやっています。これは昔と違って先生方だけではなかなかできません。我々もやらなければいけません。なぜかと言いますと、先生方は大変なのです。学生たちの目的意識が不明瞭だったり学力レベルが低いと、その学生たちの面倒をみるだけで先生たちは精根尽き果ててしまうのです。ですから、我々職員が、もっと教育改革のところでプランニングなり、計画化が協働してできるようにしていかなければならない。そういう力をつけないと、大衆化された中での新たな大学教

育の改革というのは前に進めないのではないかと思います。そういった使命感のようなものもあってやっているわけです。

今、皆さんが置かれている立場で、多分いろいろと問題を抱えていることがあると思います。そういうところで、ぜひ、先ほどの前提的なお話も含めて、やっていただければと思います。大体、私の場合には、けちくさい根性で、ちょっと節約できないかという話と、それから怒りと、そのようなところから何かしなければいけないという知恵がわいてくるのです。皆さんの場合は、もう少しスマートにやられたらと思います。

いずれにしても、これから日本と世界の未来を担う青年たちの育成と、そして現代を担う社会人の学びの提供という点で、冒頭から申し上げているような背景で、我々の大学というのは改革をしていかなければならないだろうと思います。

配布資料の「終わりに」というところで、二宮尊徳の言葉が書いてございます。二宮尊徳は道徳を忘れた経済は罪悪で、されど経済を忘れた道徳は寝言であると言っています。これを多少もじりまして、「経営なき教学は幻想で、教学なき経営は罪悪だ」というふうに、私なりに考えております。これは、多分、お読みとりいただけるだろうと思います。それから、ミッション、パッション、アクションと書いてあります。これは、中央大学の横田さんからの受け売りです。フミックスという団体がありますが、そこで考えられたことのようにです。まさに、使命感があって、情熱があって、行動がなければ、改革というのはできないと思います。その見地で、ぜひ、皆さんもがんばっていただきたいと思います。

これは、私の今日の感想ですが、首都圏の皆さんは、今日の私の話が勉強になったかどうか非常に心もとないのですが、こういう勉強の機会があつていいですね。中部、関西も含めてだろうと思いますが、こういう機会は自ら用意しなければできません。ぜひ、皆さんは、こういう機会を生かして、日本の大学職員のリーダーたちになってほしいと思います。

それから、もう一つ、私はよく、うちの大学の若い職員にも言っておりますし、それから大学行政管理学会などでも、特に地方の大学の皆さんには申し上げているのですが、自らを相対化する、それから自らの大学を相対化することのできる、そういう場に身をおいた方がいい。要するに、自分、あるいは自分の大学が、どの程度のレベルのことを考えているのか。あるいは、どの程度のレベルのことをやっているのか。これを確認できるような場に出ていくということが、非常に大事だろうと思います。井の中の蛙になりますと、欠点しか目につかないのです。例えば、うちの大学は田舎にありますから、ポーッとしていると愛知県内の他の大学のことだって目に入らなくなるのです。愚痴しか出てきません。そうではなく、他の大学の方々とお話をしますと、うちも結構いいことやっているということに気づき元気が出てくるのです。もちろん、まだまだ不十分なところが沢山あるのですが、そういう中でも、結構うちにも強みがあるのではないかと気づきます。やはり、つらい中でやるよりは、少しは元気に明るくやった方がいい仕事ができると思います。ぜひ、皆さんも、相対化する中で新しい企画を考えられるようにしていただければと思います。

時間になりました。私の話は、この程度にさせていただきます。どうもありがとうございます。

した。

<フロア>

本日は、日本福祉大学の先進的ないろいろな取り組みのお話を聞かせていただきまして、どうもありがとうございました。文部科学省の「大学と学生」など、いろいろなところにも紹介されていまして、私も関心をもって眺めておりました。今日の話聞きまして、2、3うかがいたいと思います。

1つは、教員サイドとの役割分担と、事務サイドの貢献の度合いです。私の大学の例で申しますと、全学的ないろいろな委員会と、各学部には教授会という厳然たる教員団の教育の組織があります。大学の意思形成をすることについて、学部では、学部教授会が「うん」と言わなければ前に進まない。それから、全学的には、大学評議会をトップとして、全学の委員会があります。全学の委員会で「ゴー」のサインが出ないと前に進まない。そこで、事務サイドの発言権というのは弱いわけです。いろいろとお聞きしますと、社会連携とか、生涯学習とか、最近の通信教育にしましても、非常に全学的な、しかも大学の先生方、教員サイドの協力を得るとか、積極的に自分サイドの指導でやられているようですが、その辺は事務サイドがどういうふうな役割をもっているかという点を、ちょっと聞かせていただきたいと思います。

もう1つは、そういう中で、今日の企画力の話にもありましたが、職員のトレーニングといいますが、人材養成という点について、特に配慮されていらっしゃることをうかがいたいと思います。

それから、もしできれば、日本福祉大学の学校のカラーといいますが、それがちょっと私たちのところの普通の大学とは違ったような感じがいたしますので、その原動力は何なのか。その辺を補足的にお願いしたいと思います。

まず、教員サイドとの役割分担、事務の貢献度合いということについてです。具体的に申し上げますと、私どもの学園の理事会は14名の構成で、そのうち学内関係者が9名です。9名の内、教員出身が5名、職員出身が4名です。それから、今年度始めた執行役員制度というのがございまして、全員で10名おります。これが、5人、5人です。役員の仕事はそういうことで、職員の割合は比較的多いのではないかと考えています。

それから、実際の仕事を進める上で、どうであるかということです。例えば、私が学長補佐ということで、職員の身分で教学の決定機構に入っています。職員では1人だけなので、現象的には孤軍奮闘という形になります。大学評議会の執行部の一員でもあります。また、大学の最高意思決定の中で、職員である私自身が一票持っているという関係になります。それから、それぞれの委員会などについては、例えば教務ですとか、学生ですとか、どこの大学にもあると思いますが、そこでは職員の部課長も正式のメンバーになっています。したがって、その委員会で決める場合には職員にも一票があるということになります。大体、採決をとるとい

とは、そういう委員会ではあまりありませんから、そこでは形式的にはそうなっています。それから、提案の文書は基本的には職員がつくるということになっています。それらについて、それぞれの正規の委員会で審議することになります。もちろん、先生方が提案文書をつくられることもあります、基本的には職員がやるということにしています。外から来られた先生方は、「ここは職員が強すぎる」と怒られたりもするのです。もう少しバランスの問題があるのではないかと、率直に言って私は思っていますが、かなり、事務局としては貢献しているのではないかと考えております。

実は、私は、この大学に31年前に就職しました。その頃から、学内の職員の間で大学事務職員論というのが闘わされておりました。今から思いますとまだまだ初歩的だったのですが、文書も残っております。我々は大学の中で、どういう位置づけで仕事をすべきかというようなことを、大まじめに議論しておりました。職員会議というのがありますが、そこで毎年毎年、自分たちの仕事の総括をして、改善点やこれからの方針などについて報告し合ったり、職員論そのものを議論し合ったりということがありました。学校のカラーというよりは、職員のカラーだろうと思います。そういう中で我々自身が育ってきましたので、皆が勝手なことを言っているようなのですが、いざ何かやるといった時には、あちこち向いていたのが結局一緒になってやり遂げてしまう。先ほど申し上げた通信教育部をつくるとか、いろいろな事業をやりましたけれども、その局面、局面では反対していた職員たちもいるのですが、いざやるといふ時には一気にやってしまう。そういう底力があるのかなとは思っています。

それから、職員の人材養成で配慮していること。これは、先ほどもちょっと申し上げましたが、処遇に反映できるような人事制度というものを、ここ7~8年来ずっと追求してきています。実際、そういうふうになっているわけですが、なかなか理想の人事制度というのはありません。今の人事制度は、それまでの年功序列体系の賃金制度の時に問題点となったことは、一応克服できました。そういう意味で60点位かなと思っています。一生懸命やった人たちが目標をもってやれば、それなりの賃金水準になるとということについては、意識的にやっております。成果主義、それがいいかどうか、まだわかりませんが、そういう方向でこれからいくのかなと思っています。

今までは集団研修という形が多かったのですが、今は、例えば私どもの大学の大学院のマネジメント講座については、希望者には無料で受けさせています。あるいは、学外のマネジメント研修を受けてもらったり、実務研修だけではなく高度な研修を受けられるようにしています。それともう1つは、自分自身を相対化できるような場に送り込むということで、大学行政管理学会ですとか、その他のところへ自主的に行くようにすすめております。

<フロア>

本日は、どうもありがとうございました。ご説明の中で、目標による管理を数年前から導入されているということでした。目標による管理と言いますと、業務を数値に置き換えていくという作業が大変に難しいということ、導入されている企業ですとか学校からうかがう

ことがあります。貴学の場合には、事務職の業務を数値化していく中で、どういう工夫をなさったのか。また、どういう困難があったのか。例がありましたら、お教え下さい。

おっしゃる通り、数値化するというのは、なかなか難しいです。目標による管理というマネジメント・システムで人事評価制度をつくりました。毎年、1人1人が5つの業務目標を立てて、それを具体的に、どういうレベルまでというふうに書くようにしてもらおうのですが、これは実は評価をする管理職の方がトレーニングをきちんと受けていませんと、それが非常に曖昧になるのです。ですから、全然数値化されないのが目標として掲げられてしまうということがありました。今、そこがきちんとやられていないものですから、先ほどご説明したような事業企画書ということで、ここで数値化をきちんとすることは、妥協しないようにしています。例えば、数値化のところで具体的な例でいいます。学生満足度があります。ある領域の学生満足度が、例えば今は10%。これを翌年度は15%に上げる。そのための施策はどうしたらいいのか。こういう議論をしようと思っています。今年はそういうことを大分やりました。部長会議の中で、本当に15%いけるかどうか、何が根拠なのか、そういうことまで議論します。これは、まだ本当に成功するかどうかわかりません。おっしゃる通り、数値化していかないと訳のわからない制度になっていくと思いますので、今年の結果がどうなるかによって、精度が高まっていくと思います。まだ十分な成果になっていませんので、十分な答えにならないかもしれません。

<フロア>

今の質疑応答にも関わりのあることかと思えます。企画書を作成して集团的討議を重ねるということで、よく企画を揉んでいるということなのですが、集团的討議を行うに当たっては、例えば、会議室では結論がでなかったものをペンディングして、それぞれの代表している部局へ持ちかえって諮って、もう1回持ち寄ってきてというようなことを繰り返しているのでしょうか。そうしますと、本来の戦略的な先鋭性からは外れたような要素が盛り込まれてきたり、そういったことが増えてくるかと思えます。そうした要素については、どのように排除するようにご検討されているのでしょうか。

当然、それはいつまでも堂々巡りしているわけにはいきません。期限を決めています。今年の場合ですと、7月に期限を定めています。それまでに回答がなければ、このプロジェクトは今年は無しというふうにいたしました。

<フロア>

今日は、講義ありがとうございました。今日の講義の中で、企画書が今年で50件から60件程度出てきたということでした。それを審査会で叩いて、大体何件位通って、それを実現させようとしているのでしょうか。

修正したりしまして、最終的に却下されたのは1割位です。後は、全部、進行しているというところでは。

<フロア>

事業企画書について1点おたずねします。プロジェクトチームを、50から60の内、45近くが実行されるということでした。その場合に、それぞれ職員には本来の業務があります。その場合、このプロジェクトで議論をしたりする時間、いわゆる勤務時間内の処理になるのか、勤務時間外なのか。それとも、いわゆる勉強会という形で時間を割くのか。その点をうかがいたいと思います。

これは、あくまでもボランティアではなく業務です。業務として位置づけております。私どもの職員の業務を、今いろいろ組み替えております。要するに、極端に言えば、この企画書でやる業務が本来の我々の業務だというふうにしたいのです。日常的な、処理的な業務につきましても、委託、あるいは派遣という形でやりたいと思っています。ですから、日常業務があって、これができないという形にはしたくないと考えています。そのための組み替えをやっている最中です。それが正しいかどうかは、まだ十分に検証していませんのでわかりません。ただ、今までやってきた中では、いいのかなあというふうには思っています。戦略的な業務体系というのは、実は、これを中心にやらなければ本当にはできないのではないかと考えております。ただ、プロジェクトは1人1つではなく、いくつか掛け持ちでやったりしておりますので、あまり沢山やりますと仕事にならなくなります。大体1人当たり最大でも7つ位かなと思っています。これは、まだ実際にやっている最中ですから、それでもつかどうかわかりませんが、大体その位になるのではないかと考えています。最低でも1つ、2つはもってもらおうようにしています。多い人は10幾つ関わっています。こうなりますと、ちょっと仕事にならないだろうと思います。また、精度が下がるだろうと思います。要するに、この企画書通りに仕事をやって、できなかったということになりますと、いずれは近い将来、給料に関わってきます。そういう意味でも、ある程度制限をした方がいいだろうと考えております。

<フロア>

先ほどお話に出てきました執行役員の方の選出の方法ですとか、基準ですとか、任期があればそれを教えていただきたいと思います。それから、理事14名の内9名の方は教員と職員ということでした。残りの方は、学外の理事の方になるのでしょうか。また、理事会の毎月の開催回数も教えていただきたいと思います。最後に、学長の任期というのは何年で、再任はあるのかも教えて下さい。よろしくお願いします。

最後の方からお答えします。学長の任期は4年で、再任の任期が2年。理事会は、ほぼ毎月1回が定例です。9人以外の理事は、1人は同窓会長です。あと4人は学外の方です。執行役

員の選出方法は、理事会による指名です。選挙ではありません。基準は、学内の人間ということとです。そして、任期は2年です。

<フロア>

私も、いろいろな大学の事情に詳しいつもりですが、私が見たところ、おそらく職員の活性化度が全国一ではないかと前々から注目しています。今までにお話も出ましたけれども、関連でうかがいたいのは、職員が活性化している理由というか、原因といますか、その中に、かなり議論を徹底して行っている。それは、職員同士、職員の会議体、あるいは職場レベル、あるいは教員と職員の間でも相当な激論が闘わされているように感じられます。職員の特性とといいますと、うちなどもそうなのですが、お互いに自分の部署のことは人には言われたくない。それから、自分も人の部署のことをいろいろ問題に思っていると言わない。ですから、職員の会議があっても、なかなか相互批判とか、相互点検というのは、実は部長会議とか課長会議でもなかなかしにくいのです。これが教職の委員会になるとまるっきりそうです。職員は大体笑顔で教員の意見をただおうかがいするだけで、職員はその場では反論その他を含めてきちんと意見を言わないという文化があるように思います。その点、日本福祉大学は、そこがずいぶん違うのではないかと思います。その辺の状況をお聞かせ願いたいと思います。

それから、名古屋の一等地から1時間もかかる田舎へ移るという全学移転を行ったにもかかわらず日本福祉大学は、私が見たところ非常に頑張っています。これはやはり、危機感ということが関係しているのではないかと。その辺についてもおうかがいしたいと思います。

職場の中で議論が活発だということは、それはそうだろうと思います。先ほど申し上げたように、私が入った30年以上前から、大学職員論をやっていたようなところです。ですから、理屈っぽいといいますか。例えば、大学行政管理学会の研究会などでうちの大学の職員がしゃべりますと、他の大学の方々から「全く、お宅の大学は理屈っぽい」というふうに皮肉られます。私が言うと全然理屈っぽくないと言われるのですが、若手に話させますと理屈っぽいというふうに言われます。結構、そういう理屈っぽいのが好きですね。今、経営関係の勉強に関心ある連中でやっています。そういうところでも非常に理屈っぽいですね。最近は多少立場が変わってきましたが、私自身、一番しんどい会議が事務部長会です。ここでは妥協が許されません。無茶苦茶言われます。ここで通らないようなものは、まずどこに出しても絶対に通りません。ここ何年来か一番しんどい会議です。ここは、やはり、学園全体の施策に責任を負うようにしようとしているはずなので、そうやって当たり前だと思えます。そのようなところもあるのかなと思います。

それから、移転がバネになったかどうかということですが、これはそうだろうと思っています。実は、移転をして2～3年経ったら受験生が激減しました。半減してしまったのです。これは大変だということで、必死になっていろいろなことをやりました。今から考えますと、あ

まり戦略的ではなかったかもしれませんが。でも、とにかくがむしゃらになってやってきました。象徴的だったのは、私どもの大学のあるところは美浜町といいます、そこには名古屋鉄道の支線が入ってきていて、1時間に4本は電車が来るのです。ところが、受験生が田舎の方から出てきて、知多奥田駅に降り立って眺めたら、大学は丘の上にあるのですが周囲が全部田んぼですから、「うちより田舎だ」といってそのまま帰ってしまったというのです。これは冗談ではありません。本当の話なのです。これはいかんと思いました。それで、先ほど多少申し上げたようなことを幾つかやってきたわけです。大学の理事長さんたちは、危機感がないと改革はできないとおっしゃいます。本当にそうなのかなという思いもあるのですが、現実の問題でいいますと、危機感がないと実際には変えられないという思いもあります。実際問題、我々としては、そういう危機感をバネにやってきたのかなとも思います。ただ、危機感だけではないというのもあるのです。先ほど実践例で自慢めいたお話をさせていただきましたが、それは必ずしも危機感からだけではなかったと思います。やはり、のるかそるか、つぶれるかどうかというところで、皆で知恵を合わせてやってきた、ということも大きいのだと思います。今の大学改革のとりくみは誰か一人の力だけではとてもできないと思います。やはり、皆で共有してやっていかなければ、とてもできるような仕事ではないと思います。

2003.12.11

筑波大学大学研究センター

平成 15 年度第 2 回短期集中公開研究会

「職員の企画力を高める」

於：筑波大学大塚キャンパス

日本福祉大学 福島一政

戦略的思考をベースにした企画力

1. 自己紹介

2. 日本福祉大学の概要

3. 「企画力」の前提

1) 大学改革の背景

- ・ 大衆化
- ・ 社会連携
- ・ 生涯学習

* 18 歳人口の減少が無くとも改革は必然。 18 歳人口の減少は、改革を反応させる触媒のようなもの。

2) 大学経営改革の必要性

- ・ 大学改革の背景と世界潮流、近年の国内動向、大学を巡る環境変化。
→大学事業の高度化・多様化・複雑化・「競争化」→大学経営のプロフェッショナルが必要
- ・ これまでのように、収入不足を学費値上げや学生数増でカバーすることは極めて困難。
→限られた資源（人・物・金）→選択と集中→戦略的マネジメントが必要
- ・ 1991 年の大学設置基準の大綱化以降、大学改革は「前進」したが、改革の効果測定は？
→改革の横並び→評価指標が必要

3) 大学経営改革の方向

教学サイドが経営サイドに要求し、経営サイドがそれにどう応えるか、というのは、もはや現代における大学経営とは言えない。

経営と教学、教職員が大学のミッションやビジョンを共有し、領域ごとの目的・

目標を、協働し共創して達成することのできる戦略的マネジメント手法が必要。

→要求回答解決型から戦略協働共創型へ

・ 戦略的マネジメント手法

大学のミッションやビジョンを明示し、教育や研究の領域ごとの高みを持った目標を立て、個々の政策にブレイクダウンする。その際、SWOT分析などで、内部資源の強みや弱み、外部環境である機会や脅威の環境分析を徹底して行う。

自大学固有の分析抜きの「戦略」は戦略と言えない。「競争的環境・・・」に踊らされたやみくもな「競争」に陥る。

・ 大学経営評価指標

戦略的目標を定めることができれば、その目標に照らした評価を行う必要がある。

「強み」を生かす目標設定と「弱み」を克服する目標設定は、「選択と集中」のマネジメントの中で議論できることになる。夢想的・並列的・散文的な目標や企画は今日的な大学経営評価指標の対象とはならない。

・ 大学経営のプロフェッショナルの育成

上記のような大学経営を行おうとすれば片手間ではできない。アメリカのようなプロフェッショナル養成機関も極めて不十分な状態。当面は、OJTといくつかの研修・研究を組み合わせるスキルを学び、実践で開発・検証するほかは無い。

とりわけ、この道の職員の養成が急務。戦略的思考の醸成と処遇に結びつく業務・人事制度改革などもあわせて必要。

4. 本学での試み

「目標による管理」がベース。「成果主義」の導入。

「事業企画書」(別紙)をもとに説明

5. 私の実践例

口頭

6. おわりに

「道徳を忘れた経済は罪悪である。されど経済を忘れた道徳は寝言である」(二宮尊徳)

「経営無き教学は幻想。教学無き経営は罪悪」

「MISSION PASSION ACTION」