

(4) 大学運営向上プロジェクト

事業計画案概要

今回の中長期計画の目的は、現状分析で明らかになった都市大の問題点を克服して「ビジョン」の実現を目指す点にある。その実現を可能にするための①PDCAサイクルを有する計画推進組織を設置し、②計画推進のためにガバナンスを強化することに取り組むこととした。同時に、③文部科学省の施策に見られる時代の変化に対応できる学内運営組織(事務組織、学内委員会)を構築し、④大学の長期発展に不可欠な財務基盤の確立を目指すこととした。これら4つの事業計画を提案して、ビジョンの実現を目指す。

1. 中長期計画に基づくPDCAサイクルの確立と評価

これまで、大学として目指すべき目標の提示が無く、それを実現するための長期的な視点に立った事業計画も無かった。教員側は研究科長や学部長の施策への取組や、文部科学省の施策に応じた教務上の対応などが教務委員会や学生部委員会で行われるだけであった。事務局では、学生の教学業務、教員の人事管理業務あるいは施設設備の維持管理業務など、日常の業務が主であった。これに対して今回は、目指すべき「ビジョン」が提示され、それを創立90周年、創立100周年を区切りとする中長期計画で戦略的に推進する必要がある。そこで、大学が主体的に、中長期計画を推進し、その進捗を管理する組織を、学長の下に設置し、その事務は大学事務局が行う。この組織は2つのミッションを有する。ひとつは年度ごとの事業計画書の作成である。ビジョンに基づく事業計画書案を作成する。他のひとつは計画の進捗状況の把握と督促である。大学は、中長期計画の推進、事業計画に関して責任を行うものとし、なお、計画案の妥当性、進捗状況や実施に関して検討し、監査を行う組織を法人内に置くこととする。

2. 大学のガバナンス強化

ビジョン実現を全学教職員が意識し、経営サイドの目標のもと、迅速に意思決定し、そのプロセスを明確にしたうえで、年度計画の作成、提示、実施、評価を行う必要がある。そのためには、大学は、教育・研究等の機能の最大化のため、大学全体のガバナンス体制の総点検・見直しを行い、責任の所在を再確認するとともに、権限の重複排除、審議手続の簡素化、学長までの意思決定過程の確立を図る。また学長のリーダーシップを確立、強化し、大学の特色を一層伸長するガバナンスを構築する。なお、大学は、あらゆる基本情報を収集、一元化する機能を強化し、一元的に管理して事業計画作成/評価、広報活動に役立てるとともに、教員評価や、人事制度の多様化を検討する必要がある。

3. 時代の変化に対応した大学運営組織

組織を「効率的」に運営することは当然なことであるが、それを常に行うことは困難が伴う。つまりいつの間にか惰性に流れ、組織が屋上屋を重ねてしまう。教員/事務職員協働による「意見反映の仕組みや業務分担」、「組織体制の見直しや効率的な事務体制への改善」、「計画的な研修の実施や人事評価」、「評価制度の改善・充実」「適切な運営組織」で無駄を省き効率化を目指すこととする。また、日常業務と異なる大学全体の運営効率を向上させるために、運営マネジメント力を持った人材の育成・登用を行う。

4. 収支に立脚した財務基盤の確立

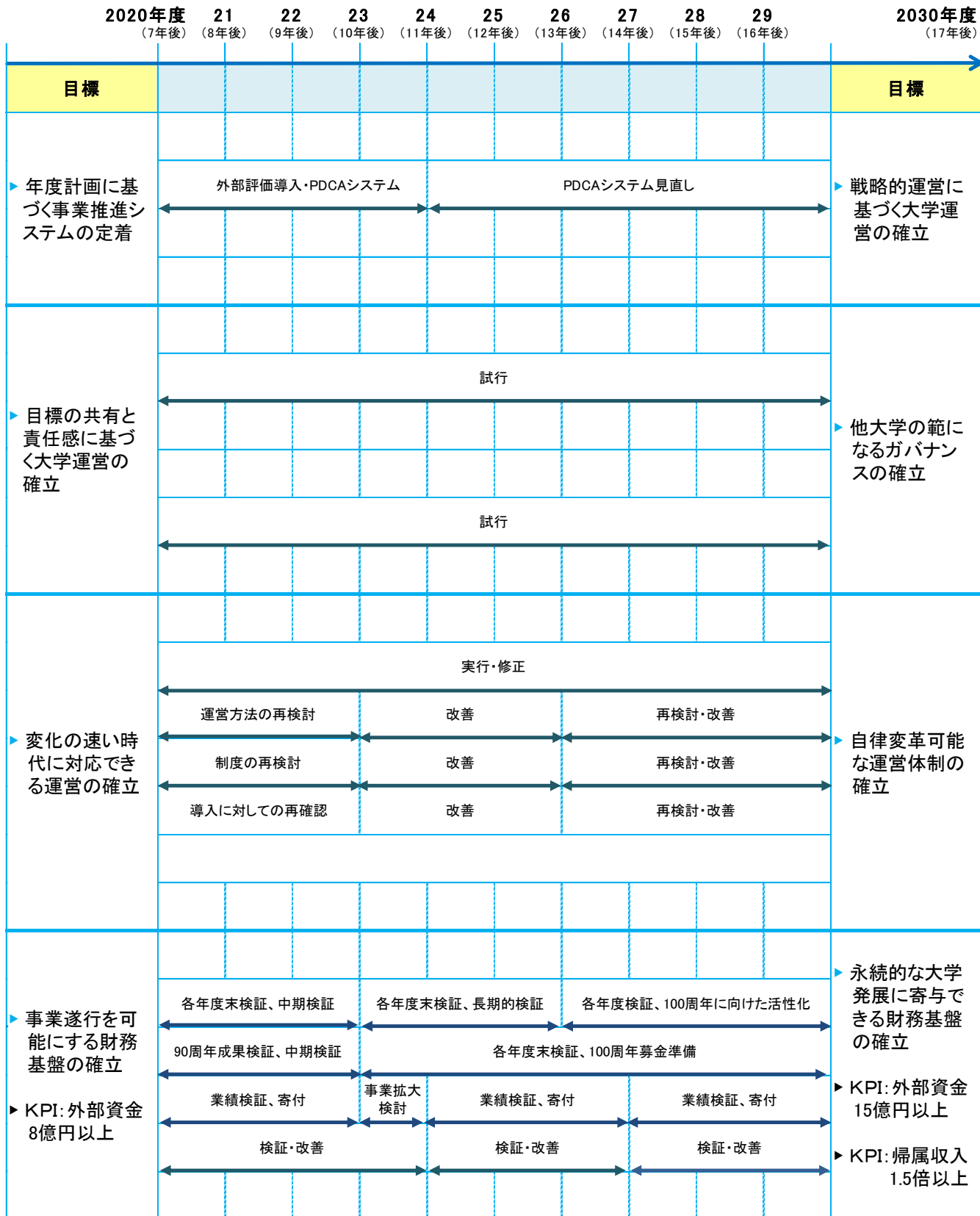
私学存立の要は「志」と「資」の二つと言われている。私学としての建学の精神/教育理念という「志」と運営するための資金である「資」である。このためには基礎収支を見据えた学部/学科構成とし、同時に寄付金/募金の公募を積極的展開し、更に収益事業の充実と収入の多角化を図り、授業料と補助金だけに頼れない時代に対応する。

大学運営向上プロジェクト 事業計画／スケジュール

	2013年度	14 (1年後)	15 (2年後)	16 (3年後)	17 (4年後)	18 (5年後)	19 (6年後)
施策・事業案							
1. 中長期計画に基づくPDCAサイクルの確立と評価							
① 計画推進管理組織		立案組織設置 立案・各部署への提示			推進/管理組織設置 計画・実行・指示		
② 実行結果の点検・評価組織		点検・評価 組織の設置	評価試行	点検・評価の実施		確立	
2. 大学のガバナンス強化							
① 意思決定プロセスの迅速化		計画・目標提示			実施・評価		
② 年度目標の提示、実施、点検・評価		計画・目標提示			実施・評価		
③ 基本情報収集機能の確保		計画・目標提示			実施・評価		
④ 教員評価		システムの改善			運営体制強化		
3. 時代の変化に対応した大学運営組織							
① 効率的な事務運営		組織確認・グループ制の名称の 見直し			試行		
② 学部運営の効率化		組織、事務分掌等の確認・ グループ制の名称の見直し			効率改善の検証		
③ 効率的な学内委員会制度		現状把握	洗い出し	統合し、委員会を 最小限にする		効率改善 の検証	
④ 人材育成・確保		大学運営に沿った 計画案の検討		採用計画の見直し		導入	
⑤ 実効的な高大連携							
4. 収支に立脚した財務基盤の確立							
① 外部資金の戦略的確保		専用部署設置準備		試行・ 検証	本稼働、各年度末検証		
② 寄付金・募金の積極的展開		専用部署設置準備		試行・ 検証	本稼働(経常&90周年募金)		
③ 収益部門の多角化あるいは出資企業の新設		他大学実例確認と実施計画			検討	試行・ 検証	設立
④ 基礎収支を見据えた学部／学科構成(総合研究所を含む)		現状 把握	洗い出し・検討		あり方の具現化・検証		

▶ 90周年

▶ 100周年



※KPI: key performance indicator(重要業績評価指標)

1. 中長期計画に基づく PDCA サイクルの確立			
	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
① 計画推進管理組織 ② 実行結果の点検・評価組織	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現在の中長期計画は、財務（経理担当）と教育計画（企画調整室）に分離し、法人と大学との協議会の議題として、毎年定期的に提出説明されているが、求心力をもった総合的なものとは言い難い。よって計画の実施についての検証や、将来に結びつく運営体制を構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法人本部、教員、大学職員の協同による立案体制とする。 ■ 関係者全員の当事者意識、合意の形成が必要である。 ■ 計画の進捗を管理する。 ■ 計画目標に応じた客観的評価を行う。 ■ 客観的評価に基づく軌道修正や、次ステップへの展開を促す。 ■ 三者分立、相互チェック、PDCA サイクルを展開する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 理事長、学長の意思を反映し、教職協働により計画を段階的に具現化していく仕組みが確立される。 ■ 会議のための話題ではなく、実践的な課題を共有認識する機会となる。 ■ 上記の課題が各教育目標や各部署の年次目標、予算計画に、今まで以上に反映されることとなる。

2. 大学のガバナンス強化			
	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
① 意思決定プロセスの迅速化 ② 年度目標の提示、実施、点検・評価 ③ 基本情報収集機能の確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教授会の影響力が強い現状のガバナンス構造を見直し、 ・ 理事会の権限及び経営の強化 ・ 学長の権限の強化 ・ 教授会の機能・役割の明確化を行う。 ■ 情報公開によるステークホルダーを注視をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大学のガバナンスの現状と問題点を整理した上、大学の教育改革を実現するため「大学のガバナンスのあるべき姿」を検討する。 ■ 学長の権限を強化させる。 ■ 大学経営に関する外部人材を活用する。 ■ 意思決定過程を公開する。 ■ 大学の経営・教学・学生に関する情報を開示する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員の協働意思・意欲と組織のコミュニケーションがとれる ■ 教職員が、建学の精神・理念、トップが示す目指すべき方向性、ビジョンを理解し、大学が直面する危機感をも共有することが出来る。 ■ 情報公開することにより、大学の質の保証や高校生の進路決定の判断材料としても有効になる。
④ 教員評価	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自己評価システムを保持する運営体制の構築/実施 ■ 能力及び資質と士気の向上に資することを目的 ■ 大学ビジョンに基づき、目標を持って教育・業務に遂行する上で、人事評価制度を設ける 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教員の意欲、能力、成果を評価し、昇給、昇格、賞与の処遇に適正に反映する。 (たとえば能力評価、業績評価等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価全般に関しては、教育、研究、組織運営の各評価項目を厳密に作成し、公平、有効な評価となるようにする。そうすれば、評価は教員のモチベーション向上と意識改革になる。

3. 時代の変化に対応した大学運営組織

	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
① 効率的な事務運営	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法人業務と大学部門との間で異質の事務と類似の事務が混在している状況にある。これらを整理統合し、経営部門（法人）と運営部門（大学）の明確化をはかり、機能区分することにより指揮命令系統の単純化、事務責任者、分担者の明確化、意思決定の迅速化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事務局長は経営部門所属とし、各部門の下部単位（現在のグループ）に担当理事（部長）を置き、機能分化するとともに責任の所在を明確にする。 ■ 戦略的事項については、経営部門の「計画統括部」の調整・分析・責任のもと、経営部門と運営部門で協議し（機能別戦略会議）、迅速かつ機動的な対応を目指すとともに、決定事項については責任を共有する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学生一人当たりの職員数増強およびサービス内容の向上が期待できる。 ■ 機能別戦略会議により、経営部門と運営部門で横断的に協議し、責任共有することにより、当事者意識を醸成する。
② 学部運営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学長が大学運営全般にわたり、強いリーダーシップを発揮し運営出来る仕組みを構築する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委員会機能の洗い出しをし、重複部分を排除及び統合し、委員会数を最小限とし、機能向上を図るとともに、投入している人員の抑制、会議の所要時間を総体的に抑制させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会議実施による投入人員、時間の縮小、意思決定の迅速化が期待できる。
③ 効率的な学内委員会制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 委員会の数が多く、複数の委員会で重複した議論を繰り返す、組織全体の意思決定までに長い時間を要している。また、実行段階に移行しても、方法論の議論に多くの時間を費やし、行動に移すまでに浪費する時間が極めて長い。スリム化し、実行力、効率性を向上させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画・立案は事務局運営部門と委員長で行い、委員長のリードのもと、決定権限と実行責任を委員会が持つことにより、当事者意識を醸成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教員の負担減：本来業務である教育研究活動への傾注化と事務組織によるサポート体制の確立が期待される。

3. 時代の変化に対応した大学運営組織

	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
④人材育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員の共通課題を解決する。 ■ 職員の課題を解決する。 ■ 教員の課題を解決する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の大学運営の目的に沿った専門的能力を有する人材として、求められる教員・職員像を明確にし、採用計画などに反映させる。 ■ 従来 of 事務処理にとどまらず、事務組織内に大学運営を支える専門知識を身に着けた、創造力、発信力、マネジメント力のある人材を育成する。 ■ 教員の力を十分に発揮させるために、教育、研究を必須とし、社会貢献、運営は得意な分野において組織に貢献できる体制づくりを行う。（組織の運営を託す人材の発掘は、重要項目の一つである。） ■ 都市大が行っている教育研究活動について、一元化されたデータベースを整備する。 ■ 教員一人当たりの運営面にかかわる負担を軽減する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教員、職員を通じた都市大像の確立と価値観の共有化が図れる。 ■ 大学の将来を、教員・職員で考える風土や、新たなニーズをキャッチし、提案できる職員の持続的なシステムが確立される。 ■ 法令、規程、専門的知識を備えた提案型事務職員を持続的に育成する仕組みを保障することによるモチベーションの創出が期待される。 ■ 教員は教育・研究または、組織の運営をも担っている。このため、教育・研究や組織運営に熱心に取り組む教員も不十分な教員も一律の評価が行われる。
⑤実効的な高大連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高校と大学における相互信頼の構築を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高校と大学との直接的な協議に基づいた運営を行う。 ■ 相互のメリットとなる連携を策定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高校と大学、相互の共通理解と連携プレーによる施策により、教育の質を向上させる。

4. 収支に立脚した財務基盤の確立

	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
① 外部資金の戦略的確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ 補助金は学校法人の財源として、学納金、検定料にならぶ大きな要素である。しかしながら、本法人（本学）には、補助金を専門的、網羅的に担当する部署が存在していない。専門部署を設けることにより、経常的な業務として明確化し、限定された財源の要素を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営部門に補助金・寄付金担当部署を新設し専門的人材を確保するなど積極的に取り組む。 ■ （教育費）経営部門の補助金担当部署が、経常費補助ほかの教育的補助金を確保する。 ■ （研究費）科研費などは、大学運営部門の社会連携と協働で獲得に向けて協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 専用部署の設置により助成金の獲得のために企画立案を進めることができ、事前の情報収集が可能になる。また、文部科学省をはじめとする省庁の施策や産業界の動向を事前に入手・分析し、公募されたら即座に対応できる準備を積み重ねておくことが可能となる。 ■ 科研費獲得額を増やすことで本学の研究力の認知度向上に期待する。
② 寄付金・募金の積極的展開	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学納金、検定料、補助金に次ぐ運営財源として、寄付金を位置づけ、財源の拡大を図る ■ さまざまなステークホルダーに情報公開することで大学の事業計画や財務状況への理解を深めてもらい、寄附金応募の地盤を整える。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在学生保護者、地域社会、卒業生を大学の重要なパートナーとして位置づけ、交流、連携を積極的にはかり、経常的な寄付金募集活動・周年事業に向けた寄付金キャンペーンを整える。 ■ 校友会との連携による寄付金獲得：卒業生との信頼関係、母校愛を形作る。校友会の力を発揮できる体制を作る。 ■ ホームカミングデー、大学と保護者との連絡会などOBがもっと積極的に大学に関わるイベントなどを実施し、大学の状況をアピールする。 ■ 「留学生支援基金」等の目的別基金（寄付）を設立する。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域社会への情報発信や交流、卒業生との連携を積極的にはかり大学の重要なパートナーとして経営・運営に活用する。 ■ 卒業生との関係が良好な大学として、社会（ステークホルダー）の評判が上がる。 ■ 気持ちよく寄付をして頂ける雰囲気醸し出す卒業生との信頼関係、母校愛を形作る。 ■ 「留学生支援基金」とともに、国内外を問わずインターナショナル拠点を設置すること等により、グローバル化に取り組んでいる大学として認知される。

4. 収支に立脚した財務基盤の確立

	目的（実施理由等）	実施内容	予測される効果
③ 収益部門の多角化あるいは出資企業の新設	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他大学などで実施例のあるような清掃、警備委託業務、ソフト開発等の支出抑制を行うとともに、当該部門（企業）を収入財源（繰入収入、寄付金収入）とする収益部門の設置あるいは企業を設立し、財源要素の多角化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ （収益部門の拡大）現在の東急自動車学校、五島育英会ビル・野川ビルの賃貸業に加え、清掃サービスなどの収益部門を拡大し、事業部を活性化するとともに、繰入収入の財源とする。 ■ （学校法人による会社新設）大学の教育と研究の発展向上をサポートするために、後援会と校友会等が出資し、会社を設立し、大学へ寄付を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該部門（企業）の収益を学校法人に寄付・還元することによる「新たな収入源の確保」と、事業を通じたコスト削減を支援できる。 ■ 間接業務を委託することにより、組織・業務のスリム化を行い、教学の充実を図るとともに、物品の一括調達や業務の一括発注によるコストの削減等が出来る。
④ 基礎収支を見据えた学部／学科構成（総合研究所を含む）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学部／学科別に学生収容定員数、教員数、設備費などを収支モデルにあてはめ、収支構造の問題点を明らかにし、財務面の安定を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第一段階は総合研究所（平成16年設置）の目的達成状況、収支状況などの検証を行い、運営の在り方を検討する。 ■ 第二段階は学部／学科別レベルでの現在の収支モデルを分析し、問題のある学部／学科については、あるべき姿、適正規模などを提示し、現実とのギャップを修正する方向で今後の運営を考える。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収入に見合った支出編成の予算を目指す。 ■ 総研機能を世田谷キャンパスに移転することにより総合研究所の敷地を有効活用できる。 ■ 採算性の確保による、学部／学科間のギャップの公平化が可能となる。