The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	関西大学の長期ビジョン・中長期行動計画と自己点検・評価活動について ： 学校法人関西大学におけるマネジメントシステムの構築とPDCAサイクル確立への試み
Author(s)	立仙, 和彦
Citation	大阪大学大学教育実践センター紀要. 2012, 8, p. 45-55
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/10272
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

『大阪大学大学教育実践センター紀要』第8号（2011），pp.45-55

【講演記録】

関西大学の長期ビジョン・中長期行動計画と自己点検・評価活動について

～ 学校法人関西大学におけるマネジメントシステムの構築とPDCAサイクル確立への試み ～

立仙　和彦

The Long-term Vision, Long/Mid-term Plan, and Self-Evaluation of Kansai University: Efforts in the Development of Management Systems and PDCA Cycles in the School Corporation Kansai University

Kazuhiko RISSEN

第7回高等教育質保証研究会
「関西大学の長期ビジョン・中長期行動計画と自己点検・評価活動について～学校法人関西大学におけるマネジメントシステムの構築とPDCAサイクル確立への試み～」
日時　2011年6月30日（木）
講師　立仙　和彦　氏
（関西大学総合企画室　点検・評価推進グループ）

1. はじめに

私立大学の場合、法人に属する事務組織と教学に属する事務組織という大きく二つのラインがありますが、私が所属する点検・評価推進グループは法人の方の総合企画室の中にあります。点検・評価推進グループでは中期行動計画策定のお手伝い、全学的な取りまとめ、あるいはシステム、方針の原案などをつくっています。関西大学は初等・中等教育部門として、高校以下、幼稚園までの組織を持っているので、そちらの方の自己点検・評価も私たちが担当しています。企画・調査グループの方は、具体的には将来構想にかかわるようなこと、学部設置、中期財政、長期ビジョンの設定といった総合企画を担当しています。私どもの点検・評価推進グループとの関係でいうと、中期行動計画、長期行動計画との連動をどのようにするか、そのあたりを常に情報交換しながら、同じ部屋で仕事をしています。

本日は私どもの部署で担当している中・長期行動計画、長期ビジョン、自己点検・評価活動に絡むところをお話ししたいと思います。私学の人間ですので国立大学のシステム等がよく分かっておらず、私の説明では分かりづらい点もあるかと思いますが、そのあたりはまたご質問いただければと思います。

関西大学は古くからある大学ですが、意思決定が進まないという問題が長くありました。ところが、2004年から大きく様変わりしています。後ほどご説明しますが、実は法人と教学が一体として動いていくことになったのです。教員と職員で「教職協働」を進めていこう、それから意思決定しやすいシステムをつくるために大学が持っている知恵を集めていこうという大きな変更がありました。

今日は四つの柱立てをしており、一つ目に「意思決定システムの構築」についてご説明したいと思います。

二つ目が「ビジョン・長期行動計画の策定」についてで、10年スパンのビジョン・長期行動計画を立てています。これまで関西大学では、全学的にどちらの方向を向いて改善していくのかが明確になっていなかったので、全学の目指すべき方向性を共有しようという取り組みを始めています。2008年に始まって、5年で中間見直しをすることになっており、今は中間見直しの準備を始めるところです。今日はこれまでの状況をご紹介したいと思います。

三つ目が「中期行動計画の策定」についてです。一つ目、二つ目は全学的な動きの中で取り組んでいる内容で、各部局にはあまり関係がないというか、当事者意識を持ちにくい内容になっています。そこですべての部局が主体的に、あるいは自立的に活動を行うための仕組みとして、2005年から各部局で計画の設定、進捗管理を

しています。

四つ目の「自己点検・評価活動」は1994年ぐらいから取り組んでいる内容ですが、2009年度に大きく様変わりしました。従来は法人と大学執行部、いわゆる執行に携わる組織の人たちとは一線を画し、第三者的に、批判的に行うというスタンスで活動していました。ただ、私もその過渡期の仕事をしていたのですが、大学執行部に反対の立場の人というか、何を言っても反対する人たちも結構いらっしゃって、批判的に物事を指摘するだけになってしまう部分がありました。第三者的な立場というのは、ある意味では見識のある考え方ではあるのですが、実際にはなかなか組織が回りませんでした。例えば自己点検で明らかになったことを改善に結び付けるために、大学執行部に「こういう指摘が出ているので、改善しましょう」と持っていっても、大学執行部は首を縦には振らないのです。「それよりもほかにもっと大事なことがある」と全然取り合ってもらえない状況があり、何とかならないかという話があって、2009年度に大きく変わりました。後ほど詳しくご説明しますが、現在は法人と執行部が一体化した活動として自己点検・評価を進めており、執行部が自律的に振り返って、改善するための仕組みという位置付けにしています。

ただ、そうなるとやりたいことだけやってしまう可能性もあるので、恣意的にならないよう外部評価委員会を設けており、早田先生にもお入りいただいています。昨日も大学執行部と懇談していただいて、いろいろご示唆をいただいたところです。それから認証評価という話が出ていますが、このあたりも抑止力となる一つのシステムかと思っています。

関西大学のご紹介を簡単にさせていただきます（スライド2)。13学部があって、学部学生数は約2万8000名です。三つの専門職大学院を含めて大学院が14研究科、大学院学生数は2,200名です。学部の分野は、医科、歯科、薬科はないのですが、結構幅広く置かれています。教職員数は、専任教員が約700名、専任事務職員が約500名です。学部・研究科以外の教育・研究組織では、通常の図書館、博物館のほか、2009年ぐらいから教育推進部、研究推進部、社会連携部、国際部の4部に力を入るために副学長が一人ずつ張り付いて活動を推進しています。キャンパスは四つあり、千里山がメイン・キャンパスです。

2. 意思決定システムの構築

2004年に15期の理事会がスタートしたときに、これまで弱かった部分を強化しようという形で、いろいろな動きが出始めました（スライド4)。その背景には18歳人口の減少、国立大学の法人化、私立学校法の改正、競争と評価の時代、グローバル化の進展、変容する社会といった、いろいろな要因がありました。

まず、私立大学には寄附行為という、私立大学の憲法といわれるような、一番の基礎となる規定があります。その寄附行為改正検討委員会を発足させて、短期的対応としては当面の課題の改善、長期的対応としては次期の理事会に向けて大幅な改正を行うこととしました。

さらに15期の理事会としてできることとして、一つは経営（学校法人）と教学が一体となった意思決定システムを導入しました。二つ目は理事会と理事長の権限・責任の明確化で、逆に言うと今まで明確になっていなかったということになります。三つ目としては、理事会の経営方針と教職員個々人の意識とのギャップをなるべく埋められるような体制を目指すことにしました。四つ目は意思決定プロセスの迅速化・透明化で、それによって「強い関西大学」を目指していこうと考えました。

当時の意思決定システムの図を示します（スライド5)。大学の知恵を集める仕組みとして、理事長の下に諮問機関という形で基本構想推進会議と経営審議会を設置しています。理事長がさまざまな提案をするとき、あるいは検討をするときに、一人で何かを考えて「こうやりたい」と言っても、「理事長がこう言っている」で終わってしまいます。そこに諮問機関を設けることで内容の充実が図れますし、基本構想にかかわっているという意味で組織の位置付けの強化もできます。基本構想推進会議のメンバーには理事や副学長、校長、園長、事務職員といった方々が入られて、その中でいろいろな話が進められました。

それから理事会の方の諮問機関としては、関西大学戦略会議を設置しています。戦略会議には先ほどの基本構想推進会議のメンバーに加えて、学部長にも入っていただいています。基本構想推進会議には副学長が入っているのですが、戦略会議に学部長が入ることによって、法人と教学を合わせた形で調整できるようにしていくという狙いがありました。事務職員も入り、法人と職員、教職が一体化して意思決定していこうという形にしたわけです。

これが従来のシステムですが、ご参考までに現在の体制についてお伝えしておきたいと思います。15期の理事会において、16期の理事会の体制整備をしました（スライド6)。現在の意思決定システムは、引き続き経営

と教学が一体となった形になっています。具体的には、私立学校法の改正もあって、理事会は学校法人の最終意思決定機関になっています。もともと理事会の定員は15名でしたが、36名と非常に増えています。原則月1回の開催で、構成メンバーとして副学長から1名、学部長・大学院法務研究科長といった教学の先生方から10名にお入りいただいています。昔の15名のときの理事会でも、先生方にはある程度お入りいただいていたのですが、学部長にはお入りいただいていませんでした。そういう意味では執行に近い先生方にお入りいただき、当事者意識を持っていただくという一つの役割を果たしていると思っています。また、事務職員や学識経験者からも選任される形になっています。

監事はもともと3名だったのが、監事機能の強化で4名になり、法人全体の業務監査、財政状況の監査もする形になっています。

先ほどの図では理事会の下に戦略会議が置かれていたのですが、戦略会議は廃止されました。その代わり、少人数で機動的に活動するために常任理事会が置かれています。この常任理事会で、法人の日常業務の執行に関する事項、理事会から付託された事項を決定していきます。メンバーは学長と、常任理事となっていますが、実際には副学長2名が入っているので、教学の方からも常任理事会にお入りいただいています。原則週1回で、変化に対応しやすいように動かしています。

評議員会は、15期のときは最終意思決定機関だったのですが、これも私学法の改正に倣って理事会の諮問機関に変わっています。

経営審議会は今期も置いていて、現在9名の学外有識者の方にお入りいただいています。こういった形で、それぞれ参加されている方のご意見を踏まえつつ、迅速に意思決定をしていこうとしています。

ここまでが法人側の意思決定システムで、教学側の状況についてもお知らせしておきたいと思います（スライド7）。教学の最終意思決定機関である学部長・研究科長会議の構成メンバーは学長、副学長、学部長、研究科長、事務局の人間である大学本部長となっています。

学部長・研究科長会議の下に各部局が入っており、各部局で検討された内容のうち、全学的に重要なことはすべて学部長・研究科長会議に上がってくることになっています。例えば学長、副学長4名、学長補佐3名の8名からなる大学執行部が何らかの提案をするときには、まず各部局の審議がどんな状況になるか、それから学部長・研究科長会議の審議がどんな形になるか、そのあたりも含めて把握することで、ある程度自分たちが意図した形に持っていけるように意思決定が進められます。

学部長・研究科長会議は、前期は単なる協議機関という形でした。意思決定をする際も、例えば1学部が反対すれば物事は前に進めてはいけないという形になっていました。極端な話、学部教授会で一人の声の大きな先生が「これはまかりならん」とおっしゃって、それが学部の意見として出てくる場合、そのお一人の意見で大学全体が動かないということもあり得たのですが、3分の2の了解が得られれば大学として動いていいという形で学部長・研究科長会議を立ち上げています。そういう意味では多数決によって進めていくという形になります。

図を見ると、トップダウンなのではないかというイメージを持たれるかもしれませんが、決してそういうわけではありません。合意形成に努めて、執行部の先生方がご説明に行ったり、調整したりして合意形成を図っているというのが実情です。強いトップダウンは関西大学にはそぐわないと思っています。

15期の理事会で達成した事業についてご報告します（スライド8）。一つは教務センターの開設で、事務組織の充実、効率化を行いました。それから創立120周年記念事業、グローバルCOEプログラムの採択、新学部・研究科の設置構想や既存学部・研究科の再編では政策創造学部を開設し、工学部を三つの学部に再編しました。また、現在、関西大学には法科大学院、会計専門職大学院、臨床心理専門職大学院という三つの専門職大学院があります。中でも臨床心理専門職大学院は、心理学研究科の中に一つの専攻として心理臨床学専攻を置いて、専門職大学院という形にしています。それから学校法人福武学園と合併し、北陽高等学校が誕生しました。また、大学教育職員の定年延長制度について、70歳までの定年延長期間を短くする代わりに、逆に60名の先生方を再雇用で増やすといった制度改善も行っています。

今期の理事会で実施した事業についてもお伝えしようと思います（スライド9）。2010年度開設の学部設置構想が走っており、「2010プロジェクト」というネーミングで推進してきました。ここには大学だけではなく、中学校、高校、小学校の設置、キャンパスとして、高槻ミューズキャンパス、それから堺キャンパスの方に人間健康学部を設置しています。外国語学部は2009年に設置し、生命科学部は大阪医科大、大阪薬科大との共同学部という形になっています。ただ、関西大学で当初イメージしていた法令改正とは少し違う形になって、生命科学部を共同学部として立ち上げてもあまりメリットが

なさそうだということになって、今は連携事業という形で進めています。

こうしたプロジェクトを実現させるには非常にたくさんの費用を使うため、財政の裏付けとして財務シミュレーションを行い、事業予算や後ほどご説明する行動計画にも反映させて、学校法人として最優先事項という形でここ数年取り組んできました。ある意味、ここ数年は拡大期だったと思います。そういう意味ではこれからが充実期というか、中身を充実していかなければいけません。

3. ビジョン、長期行動計画策定

長期ビジョンに先立って、2005年から中期行動計画が稼働していたのですが、目先の行動計画を立てるにしても、ある程度長期的なイメージがないと立てづらい、方向性がばらばらだったらどうするのかということもあって、長期ビジョンを設定することになりました（スライド11）。

長期ビジョンとは、ミッションを踏まえた学園の長期的な将来像で、10年後のあるべき姿、あるいは構成員が一丸となって目指すものです。法人と教学が一体となって長期ビジョンを策定しようということで、その方向性を共有するための仕組みとして「KU Vision 2008-2017」を策定しました。

なぜ今まで長期ビジョンができなかったのかというと、誰もつくれなかったというのが実際のところかと思います。そこで長期ビジョンをつくるための仕組みとして、長期ビジョン検討委員会をつくり、常務理事、副学長をはじめ、教員及び事務職員20名のメンバーが入り、結果的に14回ほど会議を行いました。それ以外にも分科会も立ち上げて、数回の分科会を行っています。

その20名のメンバーの内訳ですが、40歳前後の若手を中心に、教員も職員も含めて、普段言えないような悩みにも踏み込んでいろいろ議論しながら、例えば「先生方は国際化と言いますが、関西大学の中にどれだけの留学生がいるか知っていますか。本当に関大として国際化をやるんですか」という話もしつつ、最終的に取りまとめていきました。

ただ関西大学でつくったというだけではなく、本当に社会的に認められるものにするために意見募集をさせていただきました。学生や教職員、校友会、教育後援会、PTA、さまざまな方から、意見総数として約200件いただいています。いただいた意見に関しては一件一件全部検討していき、役員と連携を取りながらすべて回答をつくって、現在もホームページに載せています。例えば関西大学としてどう考え、変えたのか、変えなかったのかということを含めて載せており、このあたりが関西大学の長期ビジョンの大きな特徴になっています。

長期ビジョンの構造図です（スライド12）。まずは学園のミッションがあります。私立大学には建学の精神があり、関西大学の場合は「正義を権力より護れ」、学是は「学の実化」で、「学理と実際との調和」とずっと言っています。これはかなり抽象的な内容ですので、それを実現するために「KU Vision 2008-2017」がつくられています。目指すべき方向性は「社会を見つめ、変化に挑む。『考動』する関大人が世界を拓く」です。「考動」とは、考え動くという意味の造語ですが、関西大学としては、こういった将来像の10年後の実現を目指しています。

それを達成するためにビジョン5項目があります。まず「躍動的な『知の循環』システムの構築」「『考動力』あふれる人材の育成拠点」「教育を支える『鍛えられた研究力』」「ソーシャルネットワークの拡充」という四つの項目があり、それを下支えするためには財政基盤の問題があるので、「ゴーイングコンサーンとしての学園」がすべての根本になければならないという位置付けにしています。

ただ、長期ビジョンをつくってはみたのですが、ピラミッドで考えると（スライド13）、頂点にミッションがあって、ビジョンがあって、具体的な中期行動計画（2～4年のスパン）があります。長期ビジョンが中期行動計画に結び付くのか、どうやってブレークダウンしたらいいのかという話になって、もっと具体的な10年後の行動計画、長期行動計画を策定することになりました。

具体的には39計画、146の施策があります（スライド14）。この作り方としては、長期ビジョンと同じようにプロジェクトチームを設置したのですが、メンバーが若干違って、専務、常務、常任理事、副学長、学長補佐、あるいは事務職員でも局長、次長、課長クラスなど十数名で、各部局からの意見聴取も随時行い、現実と乖離しないよう配慮するとともに、実施段階で一定の意識付けができるように配慮しました。

今日は質保証システムの集まりなので、一つの事例として教育改革の三つ目の長期行動計画である「教育の質保証システムの構築」を挙げました（スライド15）。最近は変化が早いので、今見るともう少し別の視点もあったかと思いますが、執行に携わる責任ある方々が作成されているので、学内外の状況を踏まえて、ある程度実現

可能なものになっているのだと思います。また、長期行動計画策定のときも、チャレンジングなものをどれだけ入れるか、実現可能なものをどれだけ入れるかという話が出ており、その辺のバランスにもある程度留意しています。

長期行動計画は中間年度となる2012年度末に検証し、更新内容を発表する予定になっています。2012年度末というと来年の末ですので、今年度後半から来年度ぐらいにかけて、具体的な作業をしていかなければいけません。

4. 中期行動計画の策定

次に中期行動計画についてご説明したいと思います。左側には今までご説明した長期ビジョン、行動計画の階層が並んでおり、右下の方に中期行動計画の実行の流れがあります（スライド17)。流れだけをご覧いただければと思いますが、中期といっても2～4年スパンで、毎年進捗管理をして、見直しを実施しています。関西大学ではローリング方式といっているのですが、それによって進捗に応じたタイムリーな計画になるようにしています。ちなみに単年度の計画は、予算とも連動した形で事業計画として進めており、中期行動計画からは外しています。

今までご説明した階層の中で中期の行動計画をつくっていますが、経営理念及び基本方針を達成するためのロードマップとして中期行動計画があります（スライド18)。基本的に各部局で進捗管理をしており、各部局の内容を毎年理事会で審議・承認しています。

例えば中期4年の計画、2010年度のものを抜き出してみたところ、大学・法人部門で140件ありました。長期ビジョンに基づく長期行動計画の推進、学園全体の自己点検・評価活動の強化などで、二つ目は私の部署の計画です。それからキャンパスグランドデザインに基づく学内施設の戦略的整備などは施設の計画、財政基盤のさらなる安定化に向けた取り組みの強化は財務の計画です。実は、「2010プロジェクト」の中で財政がかなり厳しい状況になっており、見直さなければいけないと聞いています。それから、教育研究の充実にかかる人的基盤の強化のための教員配置の実施は大学執行部の計画です。

こういった内容で、各部局がしなければいけないことをピックアップしてつくるのですが、理事会の方に報告することで、可視化する役割を果たしていると思います。今年度は全体で126件とだいぶ減らしたのですが、かなり増えてきていて、各部局の項目数としては3～5項目に絞ってもらいました。ちょっとしんどくなってきたので、一定の枠組みで歯止めをかけるような形にしています。

また、自己点検の依頼をするときにも、行動計画の依頼をするときにも、自己点検・評価活動とも連動してくださいと呼びかけています。

各年度の取り組み内容は、当該年度の予算編成方針に盛り込んだものを原則としています。例えば中期行動計画で管理研究棟の建設などが上がってきてもできるわけがないので、大学執行部や学部にそういうものを建てたいという話をして、法人の了解も得てから中期の行動計画に入れることになります。ですので、当該年度の予算編成方針に盛り込んだものを入れていくという縛りがかかってきます。

財務が予算編成をするときに、「当該年度の中期行動計画に変更はありませんか」と各部局にヒアリングをします。その中で、例えば学部単独で勝手なことを言っていないか、あるいは法人とも連動して、すべてオーソライズされた形で進んでいるかというあたりを調整しながら進めていきます。それからローリング方式によって毎年見直しを行うので、目標設定をしているけれどもうまくいっていないということであれば、次年度は別の目標になってきます。

5. 中期行動計画の進捗確認

先ほど3～5項目と言いましたが、項目ごとにA4判1枚のシートを作ってもらっています(スライド19)。シートの内容は非公表で、今日はお持ちできていないのですが、いつ、誰が、何を、どのようにするかを書いていただきます。プラス長期行動計画との関連や、あまり書いていただけないのですが、所要金額も入れています。理事会ではこの資料に基づいて内容を把握しています。

進捗状況には「完了（終了)」「完了（継続予定)」「遅延（継続予定)」「中止（再編)」「中止（廃止)」という5種類があります。どのぐらいの率で達成されているのかというと（スライド20)、去年の140件の項目のうち、「完了（終了)」は完全に終わったもので、今日用意した資料では「完了（終了)」したものの19項目をご覧いただいていますが、これらは次年度の行動計画には挙がってきません。昨年度は全学ITトータルシステムの構築や学内研究費制度の再編など、こういうことに取り組んできました。

今年度の中期行動計画についてはホームページで公表しています。件数表示や、部局単位での取り組み状況はアップしていませんが、よろしければご覧ください。

全学的なPDCAサイクルは（スライド21)、Planとしてミッション・ビジョン・戦略、行動計画、予算編成方針、事業計画があり、それを基にDo、Check、Actionと進めていきます。Checkの部分では自己点検・評価、行動計画の進捗確認、財務にかかわるような決算書、事業報告書、外部の認証評価が絡んできます。このようなPDCAサイクルを構築するために、鋭意取り組みを進めています。

6. 自己点検・評価活動

自己点検・評価活動は2009年度から大きく様変わりしています（スライド23)。従来は法人、大学執行部とは一線を画したシステムだったものを、法人や大学執行部と一体化した活動として展開しています。法人からは専務理事や役員の方、大学執行部からは学長、副学長を中心にして、親委員会と呼ばれる学校法人関西大学自己点検・評価委員会を設置しています。自己点検・評価委員会の下には大学部門委員会と初等中等教育部門委員会があり、委員会間を協議・調整する形で自己点検・評価企画委員会が設置されています。

また、自己点検・評価委員会は法人・大学執行部に近い方ばかりで構成されているので、客観性を担保するために外部評価委員会を置いています。例えば全体の自己点検・評価活動報告書を外部評価の先生方にお送りして、それぞれご評価いただきます。

関西大学が偉いなと思うのは、役員がそういう情報を生のまま出すことにあまり抵抗を感じないというか、外部評価の先生から厳しい意見が出たり、あるいは高校の先生が厳しい学校評価をした場合、受験生が減る恐れもあるわけですが、それでも出せという指示があることです。これは本当にすごいと思います。もしよろしければ、今年度の関西大学の高等学校の自己点検・評価を見ていただけたらと思いますが、かなり厳しい数値が出ています。それがまた各高等学校の校長先生の「これは本当にやらなくてはいけない」という意識付けにもなってくると思っています。

こういったシステムをつくると同時に、私がいる点検・評価推進グループ、当時は点検・評価推進課といっていましたが、そういった専門の事務局も置いています。

親委員会は年間2回程度開催しており（スライド24)、重要案件に関する意思決定、各委員会の活動報告を中心に行う形で、大学部門や初等・中等教育部門、あるいは企画の活動を尊重しています。

大学部門委員会は年3回程度開催されます。大学の各部局から参加されるので、メンバーは非常に多く、60名になっています。そのため、残念ながらあまり具体的な議論にはならないので、実質的な検討をする際には小委員会を適宜設置し、そちらの方である程度方向性を決定して、委員会で了承を得るという進め方をしています。

ちなみに自己点検・評価項目を示していますが、これは機関別認証評価を受審する予定の大学基準協会の新システムの項目に準拠した形になっていて、下線を引いているのは関西大学独自の項目で、研究活動と国際交流という二つの独自項目を設けています。

認証評価の受審サイクルは、法令では7年となっていますが、関西大学では6年サイクルにしています（スライド25)。自己点検・評価報告書の作成サイクルは、2011年度までは2年サイクルとしていたのですが、いわゆる評価疲れがあって、負担を軽減したいということで、今後は3年サイクルにしようという話になっています。2年サイクルでつくったとしても、例えば「数字をどう変えたらいいですか」と執筆担当の先生が聞いてこられたり、要は数字を毎年変えるだけが報告書の作成になっていて、意味がない部分があったりしたので、何らかの改善が必要でした。また、2年サイクルでは短すぎて、点検・評価した結果を受けての改善があまりない場合があり、拙速な改善になるリスクがあるという指摘もありました。先ほど申し上げた行動計画でも、毎年振り返りをしており、重複する点も多いので、整理すべきだという強い意見もありました。一方で、それなりの意味があって2年サイクルにしたのに、3年サイクルにするのであれば、内部質保証をするシステムを担保すべきだというご意見もありました。そこでいろいろ相談して、自己点検・評価と行動計画との連動をまず強化して、その中で内部質保証に取り組んでいくことになっています。

報告書以外にも500ページぐらいになる分厚いデータブックを毎年作成しており、今年度は全学の学生アンケートも実施しました。非常に面白い数字が出ていて、今後は毎年続けていこうという話になっています。あとは評価項目・指標の設定や、自己点検・評価に関する勉強会を実施しています。

大学執行部と連携した改善は、個人的には大学全体の改善に一番役立っていると思います。例えば先ほどお話しした学部長・研究科長会議であったり、あるいは大学執行部のミーティングや教育推進部の会議、日常の活動の中から、改善提案やいろいろな問題意識が生まれているので、大学執行部と連携しながら改善を働きかけていっています。認証評価での指摘事項からも、改善のための要素が浮かび上がってきます。

各部局の自己点検・評価は各部局で実施していますが、実は私が今一番弱いと思っているところです。これは後ほど少しお話ししたいと思います。

大学部門委員会における自己点検・評価活動は、委員長（副学長）や副委員長（学長補佐）と事務局が一体化した活動となっています（スライド26）。例えば学長補佐からGPAを入れなければいけないのではないかという話が出たら、私ども事務局の方でも情報収集をしているので、その内容をお伝えしつつ、もともとGPAをプロバーでやっている教育推進部の事務局とも連携しながら、改善を働きかけていきます。

ただ、関西大学には、教員・教授会が非常に強いという組織文化があります。それぞれに付く事務局もその影響を受けているので、例えば私ども事務局が「学長補佐が言っているからGPAを検討してほしい」という話をしても、「何の権限があって言ってるんだ」という話になってしまいます。自己改善は別として、組織外からの指摘ではなかなか動かない組織文化があるのですが、そうはいっても変えていかなければいけません。

そこで、私どもがどう動くかという話になるのですが、組織外からの圧力の程度によって、変化への動機付けは異なります。例えば文科省から指摘されれば、それは通ります。「何の権限があって」という話をされても「文科省がこう言っているから」という話ができるわけです。そうなれば私どもが言わなくても各担当の部局が動いてくれるので、私どもは動く必要がありません。そのような外圧の合わせ技を多少使いつつ、お願いに行っています。

例えば今年度から教育情報の公開が必要になっています。この4月からスタートすればよかったのですが、12月中に公開すれば私立大学の補助金が少し上乗せされるということがありました。しかし補助金だけでいくと、補助金を取るために学内を動かすのかという話になってしまって、「それは本末転倒ではないか、大学がやっている取り組みに対して補助金が出るのではないか」という議論になってしまって、なかなか難しいのです。来年、私どもは認証評価を受ける予定で、今年は報告書をつくっているのですが、その中でも問われるので、あとはもう、いつやるかです。3カ月早く公開すればお金がちょっともらえるというだけの話で、カリキュラムポリシーやディプロマポリシーの設定や情報公開も、その中でやっていきました。

認証評価も、関西大学は2006年（平成18年）に受けているので、受けても受けなくてもいいのですが、やはり外部から言われることに対しては、学内の動きとは違って一定の力があります。大学執行部は大学として良くしていきたいわけですので、それなりの方向性を持っておられます。その中で注目されている内容・方向を踏まえて、自己点検・評価をしていきます。ある意味で少し恣意的かもしれませんが、文科省の動きや各大学の動きも見つつ大学執行部は動いているので、そういったものを踏まえて実際の動きにつなげていっています。最終的には各部局に話が下りていって、そこで仕上げてもらいます。

こういう活動をしていく中では、外部評価委員会は必ず置かなければいけません。これについては学内の、2009年に自己点検のシステムが変わる前の委員の先生方も、「恣意的なものになってはいけないから、外部評価委員会は必ず置いてくれ」と非常に強くおっしゃっていて、実際に置いて、頑張ってやっていただいています。

今後の課題です（スライド27）。私どもはこのような形でタッチしているわけですが、各部局の自発的な活動にならなければ実際には動きません。そういう意味で、今後は自己点検・評価、改善活動、中期行動計画の充実が必要になってくると思います。

全学的課題に対する自己点検・評価の在り方については、学内からも、自己点検で何をしているのか、本当に大事なことをしていないのではないかというご指摘もいただいています。ほかにも大学院が非常に厳しい状況にある私学が多いのですが、そういうものの再編につながっていないとか、定員管理の問題をどうするのかなど、いろいろな課題があります。動かしやすいものが中心で、動かしにくいものが後回しになっているというのはまさにそのとおりです。ただ、動かしやすいものから動かしていかないことには話にならないので、そういう動きになっているのですが、そのあたりも今後の課題かと思っています。

大変長くなって申し訳ありません。これで終わらせていただきます。

THINK+ACT KANSAI UNIVERSITY

関西大学の長期ビジョン・中長期行動計画と自己点検・評価活動について

～学校法人関西大学におけるマネジメントシステムの構築とPDCAサイクル確立への試み～

2011年6月30日

総合企画室 点検・評価推進グループ
立脇和彦

関西大学

CONTENTS

INTRODUCTION
関西大学のご紹介
Ⅰ 意思決定システムの構築
Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
Ⅲ 中期行動計画の策定
Ⅳ 自己点検・評価活動

関西大学のご紹介(2011.5.1現在)

1 学部・研究科の状況
(1)13学部(学部学生数:約28,000名)
法、文、経済、商、社会、政策創造、外国語、人間健康、総合情報、社会安全、システム理工、化学生命工、環境都市工
(2)14研究科(専門職大学院3含む)(大学院学生数:約2,200名)
法学、文学、経済学、商学、社会学、総合情報学、理工学、外国語教育学、心理学、社会安全、東アジア、ガバナンス、法務、会計
2 教職員数
専任教員:約700名、非常勤講師:約1,300名、
専任事務職員:約500名、事務系非常勤職員:約250名
3 教育・研究組織(学部・研究科以外)
図書館、博物館、ITセンター、教育推進部、研究推進部、社会連携部、国際部、入試センター、学生センター、キャリアセンター、研究所(経済・政治研究所、東西学術研究所、先端科学技術推進機構、法学研究所、ソシオネットワーク戦略研究機構、人権問題研究室)
4 キャンパス(大学部門は4キャンパス)
千里山キャンパス(本部)、高槻キャンパス(総合情報)、高槻ミューズキャンパス(社会安全)、堺キャンパス(人間健康)

THINK+ACT KANSAI UNIVERSITY

Ⅰ 意思決定システムの構築

関西大学

Ⅰ 意思決定システムの構築について

1 「中長期戦略構想策定体制」の構築(2005年1月)

【概 要】
- 第15期理事会がスタート(2004年10月～2008年9月)。
- 寄附行為改正検討委員会の発足。
  →短期的対応:当面の課題の改善。長期的対応:次期理事会に向けて大幅な改正を行う。
- 経営(学校法人)と教学が一体となった意思決定システムを導入。
- 理事会と理事長の権限・責任を明確化。
  →教職員の経営意識の涵養。
- 理事会の経営方針と教職員個々人の意識とのギャップを埋められるような体制をめざした。
- 意思決定プロセスの迅速化・透明化

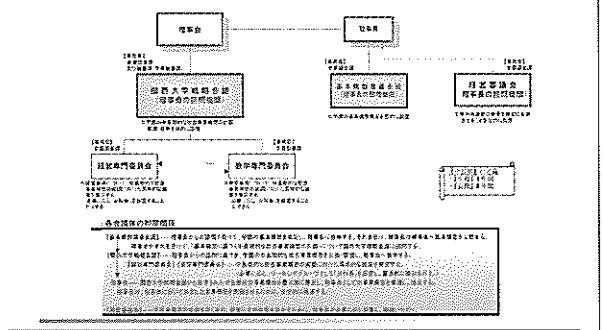
【背 景】
- 18歳人口の減少(大学全入時代)
- 国立大学の法人化(2004年4月)
- 私立学校法改正(2005年4月)
- 競争と評価の時代
- グローバル化の進展
- 変容する社会

「21世紀型総合学園」へと成熟・飛翔していく好機

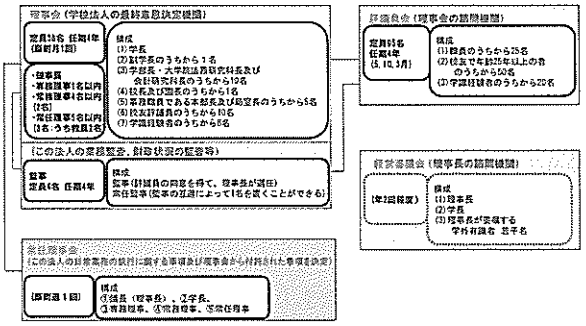
「強い関西大学」の構築

Ⅰ 意思決定システムの構築について(当時)

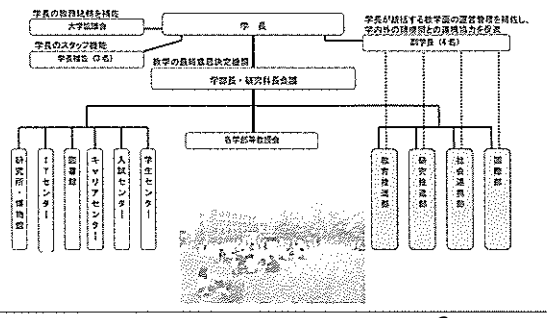
2 中長期戦略構想策定体制 概念図

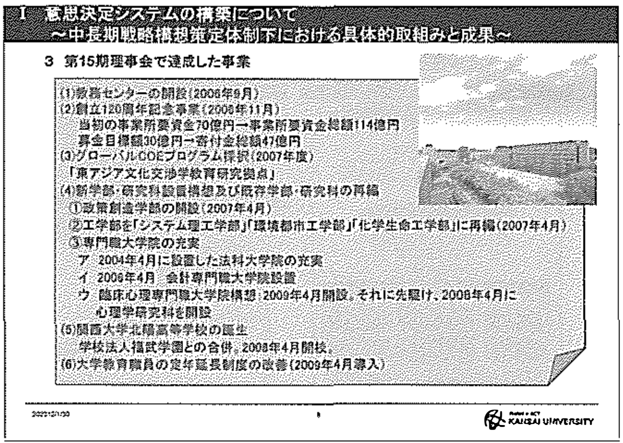


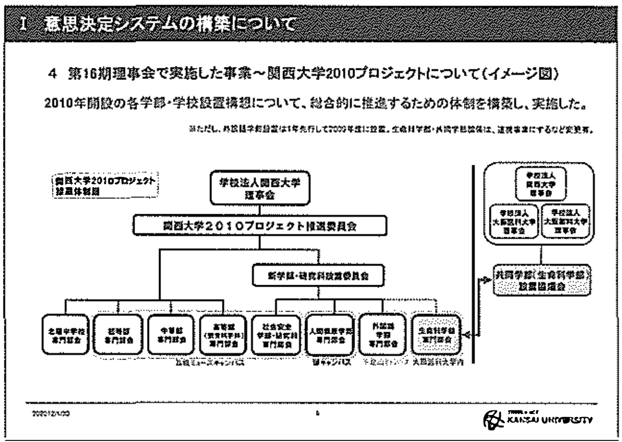
Ⅰ 意思決定システムの構築について(法人の状況:2008.10～現在)



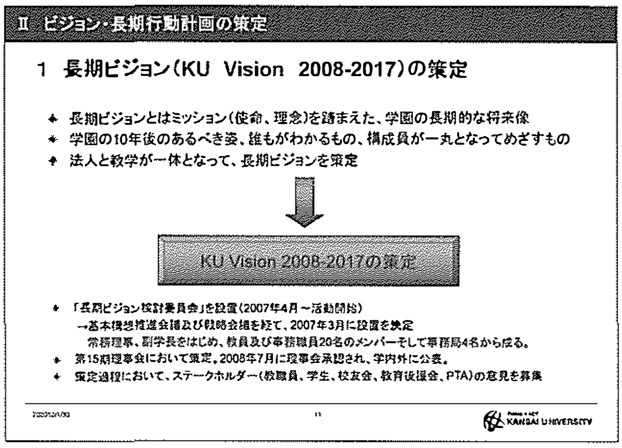
Ⅰ 意思決定システムの構築について(教学の状況:現在)

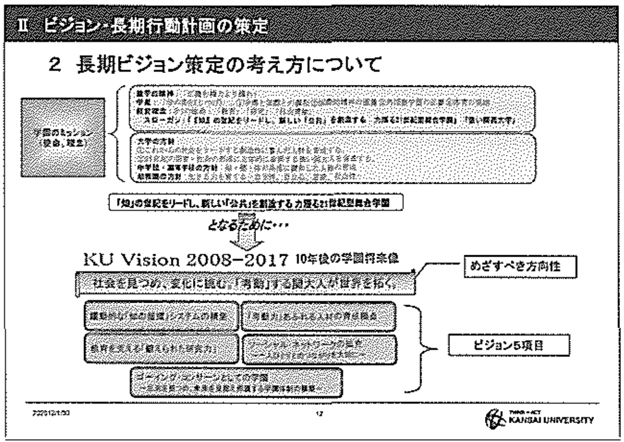


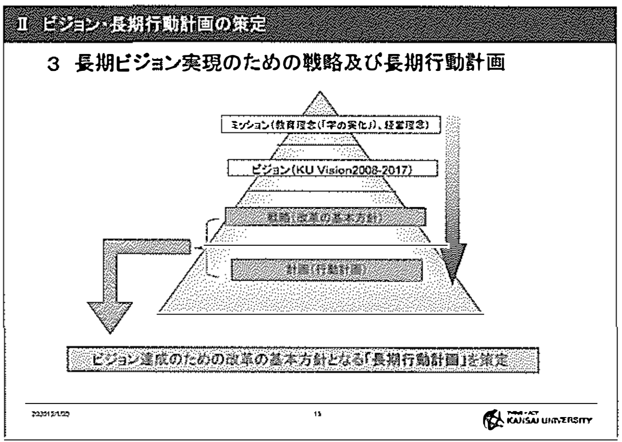

Ⅰ 意思決定システムの構築について
～中長期戦略構想策定体制下における具体的取組みと成果～
3 第15期理事会で達成した事業
(1)教務センターの開設(2006年9月)
(2)創立120周年記念事業(2006年11月)
当初の事業所要資金70億円→事業所要資金総額114億円
募金目標額30億円→寄付金総額47億円
(3)グローバルCOEプログラム採択(2007年度)
「東アジア文化交渉学教育研究拠点」
(4)新学部・研究科設置構想及び既存学部・研究科の再編
①政策創造学部の開設(2007年4月)
②工学部を「システム理工学部」「環境都市工学部」「化学生命工学部」に再編(2007年4月)
③専門職大学院の充実
ア 2004年4月に設置した法科大学院の充実
イ 2006年4月 会計専門職大学院設置
ウ 臨床心理専門職大学院構想:2009年4月開設。それに先駆け、2008年4月に
心理学研究科を開設
(5)関西大学北陽高等学校の誕生
学校法人福武学園との合併。2008年4月開校。
(6)大学教育職員の定年延長制度の改善(2009年4月導入)
KANSAI UNIVERSITY

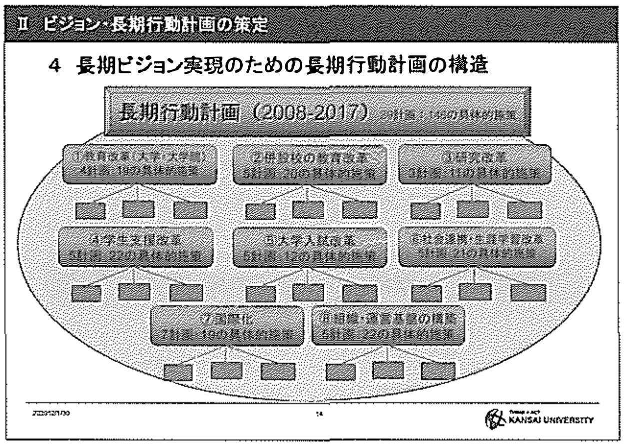

Ⅰ 意思決定システムの構築について
4 第16期理事会で実施した事業～関西大学2010プロジェクトについて(イメージ図)
2010年開設の各学部・学校設置構想について、総合的に推進するための体制を構築し、実施した。
関西大学2010プロジェクト推進体制図
学校法人関西大学理事会
関西大学2010プロジェクト推進委員会
新学部・研究科設置委員会
共同学部(生命科学部)設置協議会
KANSAI UNIVERSITY

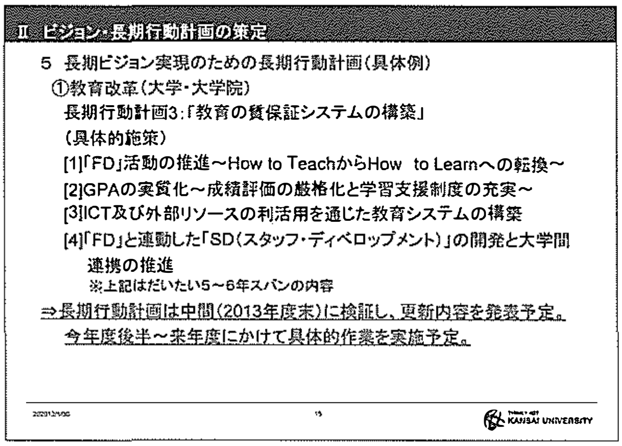
THINK×ACT
KANSAI
UNIVERSITY
Ⅱ ビジョン、長期行動計画策定
関西大学


Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
1 長期ビジョン(KU Vision 2008-2017)の策定
長期ビジョンとはミッション(使命、理念)を踏まえた、学園の長期的な将来像
学園の10年後のあるべき姿、誰もがわかるもの、構成員が一丸となってめざすもの
法人と教学が一体となって、長期ビジョンを策定
KU Vision 2008-2017の策定
「長期ビジョン検討委員会」を設置(2007年4月～活動開始)
→基本構想推進会議及び戦略会議を経て、2007年3月に設置を決定
常務理事、副学長をはじめ、教員及び事務職員20名のメンバーそして事務局4名から成る。
第15期理事会において策定。2008年7月に理事会承認され、学内外に公表。
策定過程において、ステークホルダー(教職員、学生、校友会、教育後援会、PTA)の意見を募集
KANSAI UNIVERSITY


Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
2 長期ビジョン策定の考え方について
学園のミッション(使命、理念)
「知」の世紀をリードし、新しい「公共」を創造する 力躍る21世紀型複合学園
となるために・・・
KU Vision 2008−2017 10年後の学園将来像
めざすべき方向性
社会を見つめ、変化に挑む。「考動」する関大人が世界を拓く。
ビジョン5項目
KANSAI UNIVERSITY


Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
3 長期ビジョン実現のための戦略及び長期行動計画
ミッション(教育理念(「学の実化」)、経営理念)
ビジョン(KU Vision2008-2017)
戦略(改革の基本方針)
計画(行動計画)
ビジョン達成のための改革の基本方針となる「長期行動計画」を策定
KANSAI UNIVERSITY


Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
4 長期ビジョン実現のための長期行動計画の構造
長期行動計画 (2008-2017)
KANSAI UNIVERSITY


Ⅱ ビジョン・長期行動計画の策定
5 長期ビジョン実現のための長期行動計画(具体例)
①教育改革(大学・大学院)
長期行動計画3:「教育の質保証システムの構築」
(具体的施策)
[1]「FD」活動の推進～How to TeachからHow to Learnへの転換～
[2]GPAの実質化～成績評価の厳格化と学習支援制度の充実～
[3]ICT及び外部リソースの利活用を通じた教育システムの構築
[4]「FD」と連動した「SD(スタッフ・ディベロップメント)」の開発と大学間
連携の推進
※上記はだいたい5～6年スパンの内容
⇒長期行動計画は中間(2013年度末)に検証し、更新内容を発表予定。
今年度後半～来年度にかけて具体的作業を実施予定。
KANSAI UNIVERSITY

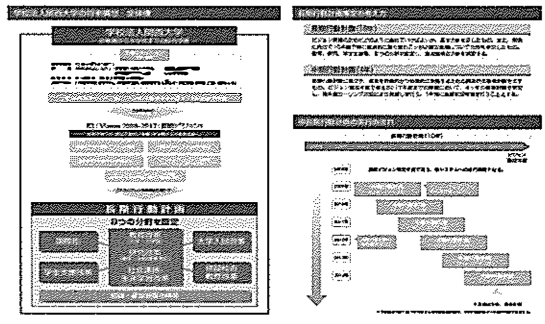
THINK × ACT KANSAI UNIVERSITY

Ⅲ　中期行動計画の策定

関西大学

Ⅲ　中期行動計画の策定

1　将来構想全体像と中長期行動計画の考え方



Ⅲ　中期行動計画の策定

2　中期行動計画

経営理念及び基本方針を達成するためのロードマップ
⇒毎年理事会で審議・承認される法人事項。進捗管理は基本的に各部局。

＜中期4年の計画(2010年)＞　大学・法人部門で140件(2011年度は126件)
・長期ビジョンに基づく長期行動計画の推進
・学園全体の自己点検・評価活動の強化
・キャンパスグランドデザインに基づく学内施設の戦略的整備
・財政基盤の更なる安定化に向けた取組みの強化
・教育研究の充実に係る人的基盤の強化のための教員配置の実施　・・・etc.

※毎年1月下旬～2月上旬に各部局の内容集約、3月理事会承認、4月公表。

＜作成にあたって留意している事項＞
・各部局が主体となる策定、進捗管理およびその結果の理事会報告(可視化)
・長期ビジョンおよび長期行動計画を踏まえた計画(各部局3～5項目)
・自己点検・評価活動との連動
・各年度の取組内容は、当該年度の予算編成方針に盛り込んだものを原則
・ローリング方式により毎年見直しを行う　・・・etc.

Ⅲ　中期行動計画の策定

3　中期行動計画の策定・進捗確認

- 記載内容は1件ごとにA4判1枚
- 「実施主体」
- 「長期行動計画との関連」
- 「スケジュール」
- 「内容および実施方法」
- 「期待される効果」
- 「所要金額(可能であれば)」
- 「計画進捗状況報告」

Ⅲ　中期行動計画の策定

H22進捗状況報告	件数
完了(終了)	22
完了(継続予定)	69
遅延(継続予定)	27
中止(延期)	4
中止(廃止)	4

【完了(終了)】

No.	実施主体	件名	新規又は継続	H22 進捗状況報告
6	経営	全学ITポータルシステムの構築(平成22年3月完成)	継続	完了(終了)1
10	大学	学外研究費獲得体制の再構築	新規	完了(終了)2
23	文学部・文学研究科	大学院文学研究科「東アジア文化研究科文化交渉学専攻」の設置	継続	完了(終了)3
37	社会学部・社会学研究科	社会変化に対応したアドミッション・ポリシーの再検討	継続	完了(終了)4
41	政策創造学部	大学院ガバナンス研究科ガバナンス専攻(仮称)の設置(平成22年度開設予定)	継続	完了(終了)5
43	政策創造学部	学部カリキュラムの改革	新規	完了(終了)6
50	総合情報学部・総合情報学研究科	スタジオ設備の先進教育環境化(インターネット放送・コンテンツ作成スタジオモデルへ)	継続	完了(終了)7
60	システム理工学部・環境都市工学部・化学生命工学部・理工学研究科	理工系学部及び理工学研究科における「安全衛生管理」の強化	継続	完了(終了)8
67	会計研究科	第三者評価と自己点検・評価	継続	完了(終了)9
70	会計研究科	学習支援(奨学金制度の充実)	継続	完了(終了)10
71	会計研究科	学習支援(入学前プログラムの充実)	継続	完了(終了)11
73	会計研究科	学習支援(修了生プログラムの充実)	継続	完了(終了)12
84	学生センター	ハラスメント防止のための全学体制の確立	継続	完了(終了)13
85	入試センター	入試実施における危機管理体制の整備・充実	継続	完了(終了)14
94	図書館	私立大学図書館協会会長校としての業務執行	継続	完了(終了)15
97	ITセンター	教育・研究・社会貢献のための情報基盤と情報環境の整備	継続	完了(終了)16
106	国際部	国際部の組織再編	継続	完了(終了)17
113	東西学術研究所	アジア文化研究センター(仮称)の設置について	継続	完了(終了)18
113	東西学術研究所	泊園記念講座(平成22年)記念行事の企画	継続	完了(終了)19

Ⅲ　中期行動計画の策定

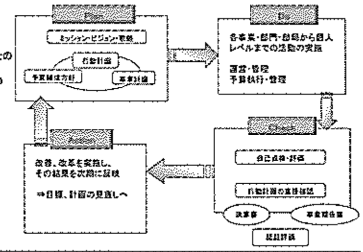
4　全学的なPDCAサイクルについて

意思決定体制、予算編成システム、点検・評価活動を融合させ、PDCAサイクルが確立したトータルマネジメントシステムを構築する。

中長期行動計画と予算編成システム、事業計画との連動。
点検・評価活動を組み込んだ意思決定システムの構築をめざす。

↓

効果的なマネジメントサイクル(PDCA)の確立。
点検・評価結果を改革に繋げる、学園のマネジメントシステム。

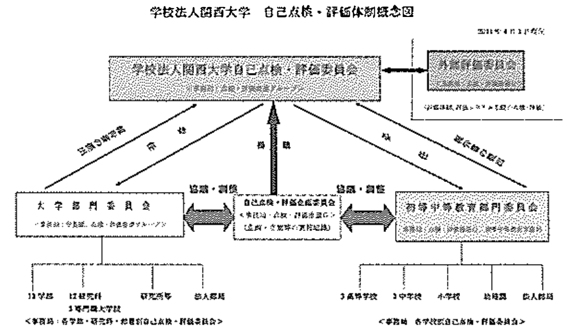


THINK × ACT KANSAI UNIVERSITY

Ⅳ　自己点検・評価活動

関西大学

Ⅳ　自己点検・評価活動(2009.4～)



Ⅳ 自己点検・評価活動

学校法人関西大学自己点検・評価委員会(親委員会)ー年間2回程度開催ー

○委員会の設置趣旨

- 学校法人関西大学の教育研究水準の向上を図り、社会的使命を達成する。

○任務

- 委員会は、これまでの自己点検・評価活動の趣旨を尊重し、本学の自己点検・評価の実施及びその結果の公表に関して総括し、自己点検・評価活動の推進・発展を図る。
- 委員会は、前項の活動に関する客観性・公平性を担保するため、外部評価委員会の意見を聴取し、その意見を自己点検・評価活動に反映させるものとする。

学校法人関西大学自己点検・評価委員会(大学部門委員会)ー年間3回程度開催ー

○任務　　通常小委員会を設置

- 大学部門委員会は、本大学の教育研究に関する全学の活動状況並びに組織、施設・設備、管理運営及び財政の状況について、各学部、研究科及び各機関が作成した報告をもとに、全学的観点に立って自己点検・評価を行い、その結果について報告書を作成し、学長に報告する。
- 前項の報告書は、学長が意見を付し、大学部門委員会の議を経たのち、委員会へ報告する。

○自己点検・評価項目

機関別認証評価を受審する大学基準協会の評価基準に準拠(※大学独自項目として「研究活動」「国際交流」を設定)

基準1 理念・目的	基準2 教育研究組織
基準3 教員・教員組織	基準4 教育内容・方法・成果
基準5 学生の受け入れ	基準6 学生支援
基準7 教育研究等環境	基準8 研究活動(※)
基準9 国際交流(※)	基準10 社会連携・社会貢献
基準11 管理運営・財務	基準12 内部質保証

Ⅳ 自己点検・評価活動

1 認証評価の受審サイクルと自己点検・評価報告書の作成サイクルについて

本学では認証評価を6年サイクルで受審することとした(法令上は7年サイクルで可)。

自己点検・評価報告書は2011年度まで2年サイクルで作成。今後3年サイクルに変更。

(3年サイクルにする際の議論)

・評価疲れ(負担)を軽減したい。2年サイクルでは短すぎて、点検・評価した結果が十分に改善していない場合や拙速な改善となるリスクがある。

・行動計画でも毎年「振り返り」をしており、重複する点も多い。整理すべき。

・3年サイクルにするのであれば、内部質保証するシステムを担保すべき。

⇒自己点検・評価と行動計画との連動を強化して内部質保証に取組む。

2 自己点検・評価報告書の作成以外の具体的活動内容

・データブック作成、全学学生アンケート実施などによる資料収集・分析

・評価項目・評価指標(項目)の設定、自己点検・評価に関する勉強会の実施

・大学執行部と連携した改善(日常の自己点検・評価結果、認証評価での指摘事項)

⇒各部局の自己点検・評価は、各部局で実施。

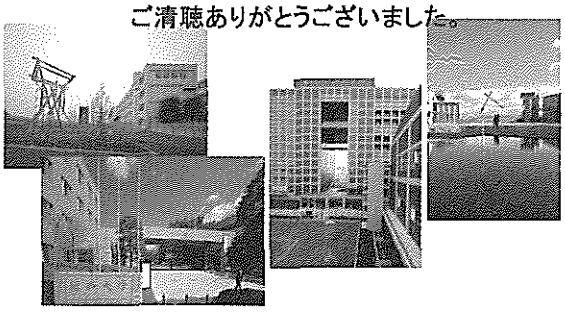
(自己点検・評価を改善につなげる方策)

⇒評価結果は、既存の意思決定システムで改善提案・審議して改善する。

Ⅳ 自己点検・評価活動 ―大学執行部と連携した改善(私見)―

- 自己点検・評価(大学部門委員会):
  委員長(副学長)、副委員長(学長補佐)と事務局が一体化した活動。
- 教員・教授会が強い組織文化。各事務局もその影響を受けている。
  ⇒自己改善は別として、組織外からの指摘ではなかなか動かない。
- 組織外からの圧力の程度により変化への動機づけが異なる。
  ⇒(文科省、補助金、認証評価、学生、大学執行部、法人、校友・・・)
  ⇒認証評価もそれほど強くはないが一定の力あり。
  ⇒外圧の合わせ技による変化への動機づけ。
  (例:H22年内の教育情報公開⇒補助金と認証評価:CPDPの設定)
- 大学執行部が注目している内容・方向を踏まえて、自己点検・評価して改善を働きかけ、実際の動きに繋げる。最終的には各部局で仕上げ。
- 法人・大学執行部の方針と自己点検・評価活動の一体化と外部評価委員会の設置。

Ⅳ 自己点検・評価活動 ―今後の課題(私見)―

- 各部局の自己点検・評価、改善活動及び中期行動計画の充実。
- 全学的課題に対する自己点検・評価のあり方
  (動かしやすいもの中心。動かしにくいものは後回し)
  例:大学院の再編、定員管理・・・etc

ご清聴ありがとうございました。