

大学の総合計画の立案*

並 川 宏 彦**

- | | |
|---------------------|----------------|
| I はじめに | V 実施計画と予算編成 |
| II 総合計画立案に関する構想 | VI 総合計画と自己点検評価 |
| III 基本構想の取りまとめ | VII おわりに |
| IV 基本計画の検討（部会と検討事項） | |

I はじめに

1982（昭和57）年6月8日、桃山学院常務理事会の決定により行財政問題研究会（大学4名、高校2名）が学院本部に組織され、同月15日に常務理事会長名で、次のことが諮問された。(1)学院及び学院が設置する各教育機関の事業計画の策定と、それに基づく予算決定に至る具体的なあり方について、(2)上記と関連する組織および規程の整備について、(3)事業計画および予算の執行状況の点検と総括のための内部監査制度とその運営について、(4)その他以上に関連する管理・運営のあり方について。

1983年4月28日に、研究会から常務理事会長宛に答申が出された。この間、12回にわたる研究会が行われ、筆者も大学へ移る前の民間企業研究所で得た経験をもとに、研究会の一員として各種の提言を行った。研究会は事業・業務計画および予算編成と実施状況の点検に関する手順など詳しく調査・研究し、報告した。そして、Plan（目標設定・計画策定）、Do（執行）、See（点検・評価）、そして次の Plan への一連の循環過程を学院経営に活かす体制の確立と機能の強化を強く主張した。

1991年7月に、大学設置基準の改定により設置基準の大綱化と自己点検評価システムの導入がなされ、今日、各大学において、大学、学部

あるいは学科の教育目標に応じたカリキュラムの編成とともに自己点検・自己評価が大きく取り上げられている。桃山学院大学においても、カリキュラムの改定作業や自己点検・評価のための委員会の設置、点検・評価の項目の設定などが進められ、委員会の調査活動が色々な形で実行されつつある。

この自己点検・評価の活動が、大学の教育・研究水準の向上を図り、大学の目的および社会的使命を達成する上で有効に機能するには、単に点検・評価し、公表するだけではなく、それが大学の計画、執行に十分反映されるシステムを構築しなければならない。

桃山学院大学では、教育課程（カリキュラム）について '70年改定 '82年改定、そして今、'95年改定を目指して作業が進められている。カリキュラムの改定では、各学部とともに全学のカリキュラム改定委員会が組織され、そこでつくられた案が何度も教授会で討議され、まとめる作業が数年にわたって続けられ、決定される。また、近年非常に重要になってきた入試については、最近、入試協議会が組織され、入試政策がまとめられるようになった。立案された入試政策が教授会で決定されている。さらに、'95年の和泉市への大学移転をひかえて、学内LANの構築をめざした学内LAN検討委員会の案が教授会で討議された。このようにいくつかの部分については、大学の政策の策定がなされてきた。だが一方、国際化、情報化についての対応や社会教育などについては、それぞれ国

*桃山学院大学のマネジメントに関する研究
第1報

**本学文学部

際センター・計算機センターや社会教育センターで、計画、執行がなされてきている。個別の問題について教授会へ報告がある程度であり、大学の国際化政策、情報化政策、社会教育政策が全学で討議されたことはない。このことは、学生の課外活動や就職、図書館（学術情報）などについても同様に、各部署任せになっており、大学としての政策策定にいたっていない。したがって、担当者によって方針が変わったり、積極的に進んだり、停滞したりすることも生じるのである。

同様に大学全体をどのような大学にするのか、そのためにはいつ頃までに何をどのように進めるのかの全体構想が描かれて進められてはいない。

長期計画は何度か取り上げられ、作成されたこともあったが、当面の事業の羅列であって第1次長期計画と認知された計画はまだない。したがって、突然重要な計画が持ち出され、全学の合意を得るのに多くのエネルギーを費やししながら、最後は時間がないということで十分な納得を得ることもなく、実行に移されることもあった。18才人口の増加期で年々志願者数も増加するという時期においては、そのようなことも直接大きな問題とはならなかったが、ここにいたって大学の世界が大きく変わろうとするとき、思いつきだけでなく、如何に計画的に新しい事業を進め、教育・研究・運営管理のすべての面でよりよく改善していくか、さらに、全学の合意を形成した上に、力を結集して事にあたる態勢をとることができるか、が大学の存続に係わって問われていると思われる。

ここでは、桃山学院大学における長期総合計画（基本構想、基本計画、実施計画）の策定とその執行、そして点検・評価、その計画への反映など、目標設定・計画策定、執行、点検・評価の関係について、その手順やあり方を具体的に検討し、提案してみたいと思う。

Ⅱ 総合計画立案に関する構想

1. 立案作業を進めるについての基本的考え

(1) 総合計画は、単に策定時のトップの考え

る構想の作文であってはならない。

- (2) 策定にはトップのリーダーシップが必要である。今日の私学運営の状況では、トップの政策提起が先行されねば大学の改革は進まない。
- (3) 大学は全教職員の一体となった総合力が発揮されてこそ大きな前進が可能となる組織である。
- (4) すなわち、トップ・ダウンとボトム・アップをいかに上手に組み合わせることができるかが、この種の計画策定とその実施の成否を決するのである。このことを考慮した取り組みが必要である。
- (5) 総合計画の立案作業は大学を見直す機会であると同時に、目標に向かって全学的な合意を形成する過程、すなわち政策の価値観を共有する過程となるので、全学的な教職員の参加を組織しなければならない。
- (6) すべての面で大学の自力と事業内容とのバランスが重要であり、事業を進めることによって、自力を高める必要がある。総合計画を立案する過程では、大学の自力の分析評価が重視される。
- (7) 総合計画策定の責任主体は明確でなければならない。大学で立案作業を進め、総合計画ができ上がったとしても、学院の計画の中でその位置づけが明確にされなければならない。すなわち、経営主体としての理事会の責任において、公表されるべきものである。

2. 総合計画の目的

この計画は、大学新時代を展望しつつ、総合的・計画的な大学運営の推進を図り、桃山学院大学の伝統と特色を生かして、自由な学風を基盤に、創造的で活力と人間愛に満ちた魅力ある大学づくりを目的とする。

3. 総合計画策定のねらい

第一に、総合計画は、大学のあるべき姿を構想し、あらゆる面の目標の設定と政策を策定する。

第二に、総合計画は大学の教育・研究事業を時代の流れに対応した新しい事業構造へ計画的に変革するために策定する。将来の教育・研究の発展に寄与する事業を今から育成していくことが必要である。年次計画だけでは長期にわたる事業展開が避けられ、保守的になり、すぐれた事業展開が難しくなる。既存と新規の事業・業務に対する資源の配分を適切に行い、資金投入を計画化する。

第三に、総合計画は教育目的に応じた新しい教育課程の編成や教育・研究条件の整備を計画的に進めるために策定する。すぐれた教育課程の編成や教育・研究条件の整備は長期的観点に立って人材と資金を計画的に手当てすることによってはじめて可能になる。

第四に、総合計画は大学の体質を計画的に強化するために策定する。大学の体質を強化することによって、外部要因によるマイナスを最小限に止め、改革の中で継続的に安定した状況を確保しつつ発展することができるようにする。

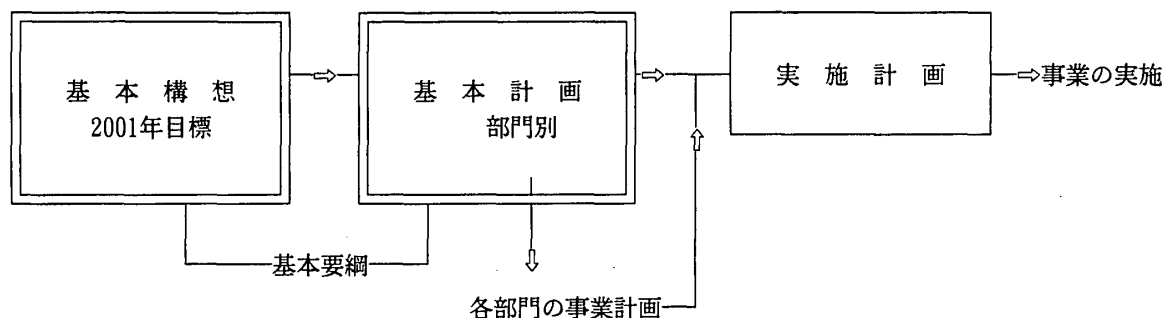
4. 総合計画の役割

この計画は目標年次に向けて、次の役割を果たすものである。

- (1) 本大学の将来についての統一的な展望を与えるもの、および目標年次に向けての本大学の大学像、将来像を明らかにするもの
- (2) 教職員（父母、そして卒業生）の協調による本大学運営の指針となるもの

5. 総合計画の仕組み

(1) 総合計画の構成



この計画は将来の基本方向および施策を次のような構成で体系的に取りまとめる。

① 基本構想

大学の大学像、将来像およびこれを達成するために必要な施策の大綱を示す。

② 基本計画

基本構想を受けて、その目標達成のための主要施策など部門計画を体系的に示す。

③ 実施計画

基本計画に示す主要施策を重点的に実施するための具体的施策を年度実施計画として示す。

④ 基本要綱

基本構想と基本計画の要綱を示す。

(2) 目標年次

基本構想・基本計画の目標年次は、国際化・情報化が重視される社会への移行、高齢化社会の進行、18才人口の減少などの諸課題を含めて、大学行政の運営に弾力的に対応できるように、7年の計画期間（第1年度1995年）をもって2001年に設定する。

(3) 計画の見直し

- ① 基本構想・基本計画は、社会経済情勢や教育環境の著しい変動などが生じた場合、それに応じて所要の見直しを行う。
- ② 実施計画には環境の変化による変更や自己点検・評価による指摘を採り入れる。

6. 総合計画の体系図

総合計画の構成を体系的に示すと次のようである。

7. 桃山学院大学総合計画委員会（または長期計画委員会）設置要項（案）

（設置）

第1条 社会経済情勢の変化等に伴う新しい大学の課題に的確に対応し、今後の大学づくりの基本方向を明らかにする構想および計画を策定するにあたり、全学的な取り組みとその作業の円滑化を図るために、学長室に桃山学院大学総合計画委員会（以下「計画委員会」という）を設置する。

（所掌業務）

第2条 計画委員会の所掌業務は次の通りとする。

- (1) 基本構想、基本計画および実施計画に関する調査・研究並びに当該計画草案の作成
- (2) 全号に関する資料の収集および整理

（答申）

第3条 基本構想、基本計画および実施計画に関する草案を学長へ答申する。

（組織）

第4条 第2条に定める所掌業務の効果的、かつ専門的な推進を図るため、計画委員会に部会を置く。

2. 部会の名称および所掌業務は別表の通りとする。

（役員）

第5条 計画委員会に委員長を置き、学長室長がその任にあたる。

2. 部会に部会長1名を置く。部会長は委員長が指名する。

（会議）

第6条 計画委員会は次の会議をもつ。

- (1) 本会議
- (2) 部会議

2. 本会議は委員長が招集し、委員長が会議の議長となる。

3. 部会議は部会長が招集し、部会長が会議の議長となる。

4. 部会議は第4条第2項および本会議において定める方針に基づき調査・研究を行い、部会長はその成果を委員長に報告する。

（構成）

第7条 本会議および部会議の構成委員は委員長が指名する。

（構成員以外の出席）

第8条 本会議および部会議には、必要に応じて当該構成員以外の者の出席を求め、説明または意見を聞くことができる。

（事務部署）

第9条 計画立案に関する事務は、学長室事務室が行う。

（補足）

第10条 この要項に定めるもののほか、計画委員会の運営に必要な事項は委員長が別に定める。

付則

この要項は 年 月 日から施行する。

8. 総合計画立案の手順

(1) 草案作成の準備作業

- ① 作業内容とスケジュールの決定
- ② 外部環境分析を行うための情報収集源の確立

（文部省、私立大学連盟、私立大学情報教育協会、近辺の大学〔学内各部署が付き合いのある諸大学を含む〕、キリスト教関係大学、教育関係新聞社など）

③ 外部環境の分析項目の整理

（国の政策、国際化・情報化の状況、他大学の状況、人口動態、女子・外国人・社会人の入学見通しなど）

④ 自力分析を行うための資料の収集と分析作業

自己評価委員会の報告および指摘と学内調査資料の収集および分析

⑤ 大学関係常務理事および大学トップの方針・方策の聴取

基本構想に係わる事項（外部環境分析、自力分析、大学の将来像、大学像、2001年の達成目標、活性化の方策、事業推進基盤の強化策など）の討議を通して、トップの意向を確かめる。

⑥ 基本構想と基本計画に対する提言の募集

- ・各学部教授会，各委員会，各事務部署，個人から提言を得る。
 - ・「2001年の桃山学院大学」をテーマに提言の会を開催し，法人評議員，教員組合，職員組合，教育後援会，同窓会などから提言を受ける。
- これらの準備作業はルーチンに行えることも多い。

(2) 計画委員会の作業の手順

- ① トップの方針・方策の聴取
- ② 基本構想立案のための参考資料の作成
- ③ 基本構想立案のための参考資料を全学へ配布
- ④ 提言の募集
- ⑤ 提言の締め切り
- ⑥ 基本構想草案の作成・答申（学長へ）
- ⑦ 学長より全学へ基本構想（案）の提示，討議
- ⑧ 基本計画草案の作成・答申（学長へ）
- ⑨ 学長より全学へ基本計画（案）の提示，討議
- ⑩ 意見の集約，基本構想・基本計画の立案
- ⑪ 実施計画の立案
- ⑫ 総合計画（基本構想・基本計画・実施計画）を学長へ提出
- ⑬ 学長は総合計画を大学評議会へ諮問，大学の意思として決定
- ⑭ 学長は理事会へ提出。総合計画策定責任部署（理事会）で決定
- ⑮ 理事会が基本要綱を公表
- ⑯ 実施組織の整備
- ⑰ 計画の実施

Ⅲ 基本構想の取りまとめ

検討事項は次のようなものがある。

(1) 基本構想

- ①外部環境分析 本学を取り巻く外部環境の変化・動向をあらゆる観点から分析
（国際化と大学，情報化と大学，人口動態と大学，学生の多様化と大学，国の高等教育政策と大学，私立大学の動向，地域への

大学の開放など）

- ②本学の発展過程と自力分析 歴史的変遷と自己点検・自己評価
（発展過程，体質，資源，機能，優劣点，顕在化している運営上の問題点など）
- ③本学の将来像・大学像 大学新時代を展望した長期方針・ビジョンの設定
☆教育理念・教育目標と学生像・教職員像
☆大学の規模の指標
（大学院研究科や学部・学科数，学生数，教職員数，土地・施設・設備構想など）
- ④戦略テーマ 大学運営の方向性を示す重点テーマの体系化
（国際化，情報化，開放化，高度化，など）
- ⑤大学の活性化・充実への取り組み 組織と管理体制の整備
（運営に関する答申の実行，執行責任体制と計画・執行・点検の体制の整備など）

(2) 取りまとめ過程での検討事項

これらの基本構想の柱はその取りまとめ（分析）過程で本学がとるべき色々な方向性や方策を生み出すことになる。その結果は基本計画に反映されなければならない。

①外部環境分析

☆時代の潮流，高等教育環境の変化・動向を検討することによって，新しい事業や新しい教育方法の開発，また新分野の研究体制づくりなどについて考える。

☆他大学の動向，生徒の動向を検討することによって，適切な方策を検討する。特に，学生の入学，就職，および大学の広報に関する方策は学生の實力の向上策と合わせて重要である。

☆環境の変化・動向がもたらす機会を着実に取り入れるための対応策を検討する。

☆環境の変化・動向から影響を受けるリスクを明確にし，そのリスクを最小限に止める，または回避するための方策について検討する。

☆他大学のすぐれた方策やシステムについての情報を集めて，本学の今後の展開の参考にする。

☆自力を客観的に評価するための情報を得る。

②本学の発展過程と自力分析

☆外部環境の変化・動向に適合するという観点から、現在の本学に不足している資源や弱い機能を明確にし、それを充足するための方向性を検討する。

☆他大学と比較して相対的に劣っていると思われる点を明らかにし、改善の方向を検討する。

☆現在、顕在化している問題点を整理し、その改善策を検討する。

☆本学が近代化され活性化された体質と言えるかどうか、できるだけ客観的な観点に立って検証する。

☆現在本学が保有している資源について見直しを行い、その運用状況について分析するとともに一層の有効活用が可能かどうかを検討する。

☆各部署ごとの業務を見直し、健全性を検討し、現在まで推進されてきたやり方や体制の適否について検討する。特に、プロセスの見直しは重要である。

③大学新時代を展望した大学の将来像・大学像

☆2001年の本学のあるべき姿を描き、確認し、目標実現のために自力をどの程度まで向上させておかなければならないのか、体質という観点からも検討する。

☆大学、学部・学科の教育目標を再討議し、目標実現のための方策を検討する。

☆新しい教育目標達成のための環境整備の目標を検討する。

☆新しい研究体制の目標、国際化・情報化の目標を検討する。

☆あるべき学生像を描き、その目標実現への方策を検討する。

☆あるべき教員像、職員像を描き、その目標実現への方策を検討する。

☆運営体質強化の目標、資源蓄積の目標を明確にし、その目標実現への方策を検討する。

④戦略テーマ

☆2001年までの大学運営の方向性を示す重点

テーマの体系を確立し、その体系に沿いながら個別問題の運営の展開方向について検討する。

⑤大学の活性化・充実への取り組み

☆現在の大学運営上の課題を分析、検討し、問題点を浮き彫りにする。

☆総合計画を実行するための組織のあり方、必要な機能を検討する。

☆管理システム、すなわち主として イ．人事に関するシステム、ロ．情報に関するシステム、ハ．点検・評価に関するシステム、ニ．統制に関するシステム、ホ．会計に関するシステムの見直し作業の必要の有無を検討する。

基本構想を策定するに際して行われる作業は、作成時点で情報の収集、分析を行っても十分なものになりにくい。学長室は日頃から意識して情報を集め、集めた情報は一定の書式で整理しておき、分析することが必要である。

Ⅳ 基本計画の検討（部会と検討事項）

A. 教学計画部会

①総合大学へ向かっての方策、②大学院の設置、③学部教育の整備と充実（学部・学科の教育目標、教育理念・教育目標の反映としての学部教学システムとカリキュラムの改革、教学諸条件の改善など）、④共通教育関係および各種課程教育に係わる体制や問題と位置づけ（全学共通教育システムの改革など）、⑤国際化に対応した教学体制（セメスター制問題なども含む）、⑥情報化に対応した教育の充実、⑦社会人教育、聴講生制度、留学生問題、⑧編入学、科目登録制、コース登録制の整備、⑨多人数教育と教育方法・授業形態の工夫（学生の学習の充実、視聴覚機器の導入）、⑩教育活動に対する評価の工夫（授業評価など）、⑪その他教学に関する事項（教学政策）

B. 学生生活基盤整備計画部会

①学生の課外活動・体験学習など自主的活動の振興策とその体制、②学生の研究活動はじめ、諸活動の助成・指導、③厚生施設の問題、

④教職員・学生の健康管理・健康増進，⑤その他学生生活に関する事項（課外活動政策，厚生政策）

C. 入学に係わる計画部会

①総合的に優れた学生の募集・入学者選抜・判定，②入学試験に係わる体制・組織・運営，③入学者決定のシステム，④編入学の問題，⑤その他入学に関する事項（入学政策）

D. 就職に係わる計画部会

①学生の就職の質の充実，②学生の就職に係わる体制・組織，③学生へのサービスシステム，④その他学生の就職に関する事項（就職政策）

E. 学術研究振興計画部会

①弾力的研究組織の構築，研究体制の強化，②学術情報システムの整備，③学際的共同研究の推進，④研究支援体制，⑤学術研究上の社会との連携（研究ネットワークの形成，国公立や民間の研究所・研究部門との連携など），⑥国際学術交流政策（共同研究を含む），⑦研究費の財源（学外からの資金の導入，科研費の申込み・採択），⑧その他学術研究環境の質的整備に関する事項（学術研究政策）

F. 国際交流計画部会

①大学の存在形態自体の国際化，②制度やその運営の在り方，支える体制（教職員の在外研究・研修，海外研究者・教育者の招致，留学生の受け入れ，在学生の海外留学・研修），③国際交流提携校政策，〔④国際基金事業〕，⑤その他国際交流に関する事項（国際交流政策）

G. 学術情報計画部会

①情報教育システムの構築，②情報手段と学術情報（図書資料も含む）の充実と活用，③学術情報システムの整備，④学内情報化映像化（メディアの導入）と学外ネットワーク，⑤その他学術情報の充実と情報化に関する事項（学術情報政策）

H. エクステンション計画部会

①社会教育の充実（生涯教育体制・生涯学習体系の整備を含む），②実務講座の拡大，③

文化活動の推進・文化環境の育成など地域社会の文化化，④社会的ネットワークの構築，⑤学外の意見を教育・研究に反映させる仕組み，⑥その他学内外におけるエクステンションに関する事項（エクステンション政策）

I. 大学運営体制および事務体制計画部会

①桃高との協力関係，②国内の提携校政策，③教育環境の変化に対処する体制の確立（教員組織，職員組織と人事，定員政策），④体質の改善（創意性の発揮，組織的実行，責任体制など），⑤業務運営（教職員協業体制，事務システム改革，人材育成，表彰，企画力の充実，広報活動の拡充など），⑥自己点検を行う方法・学内組織，自己評価をフィードバックするための仕組み，⑦学院ファミリーの組織化（教育後援会，同窓会，卒業生採用企業や取引企業との計画的・システムの交流）⑧その他大学の体制と運営に関する事項（運営政策）

J. 財政計画部会

①2001年を展望した財政政策，財政計画の基本的考えなど，②予算の編成，執行の方針および決算のあり方，③物品購買のあり方など，④学外資金を導入する方策・仕組み，⑤その他財政に関する事項（財政政策）

V 実施計画と予算編成

実施計画は年次計画として示す。実施計画は，基本計画を目標年次に達成するために，当該年度に何をどこまで成さなければならないかを，具体的に示す計画であり，それを実行するための予算を決定することになる。したがって，それには具体的な達成目標を部門ごとに提示し，各部署が達成目標にどのように関わっているかを明らかにしなければならない。

予算は，教育，研究，運営管理，その他の活動の具体的な計画，すなわち実施計画の実現を可能にするための資金的裏付けとして組まれるもので，十分な検討の上に実行しなければならない実施計画に資金を配分し，組み上げるものである。

1. 実施計画の策定

(1)次年度事業・業務の重点目標および方策

学長（学長室）は、基本計画をもとに、外部の情報・資料調査結果と自己点検・評価の結果を考慮して、次年度事業・業務の重点目標およびその方策を発表する。

(2)提案の募集，提案内容説明会，査定会議

各部署（予算小単位）は、大学の次年度事業・業務の重点目標および方策をもとに、費用見積りを付けた事業・業務計画を学長室へ提案する。

各部署（予算小単位）は部署の運営方針や担当する業務を進める上での業務目標、担当業務項目の構成、内容、人および設備などを提案する。

教職員はそれぞれ個人の立場で、社会的ニーズ、世間の動向、担当業務および学生との接触を通して得られている問題等を考慮して自由な提案を行うことができる。

次年度に新しく取り掛かり今後数年間は継続される新規の事業・業務、次年度だけで終わる臨時の業務、定常的に進められる業務等の区別を明確にする。また、計画的に進められるべき業務を計画業務、定常的に進められる業務を定常業務とする。

学長（学長室）は提出された事業・業務提案について、聞き取り会を開催し、提案者から提案内容の詳しい説明を受ける。

学長（学長室）は提出された事業・業務提案を事前評価する。提案を当該年度事業・業務として取り上げるかどうか、計画業務については、総合計画の達成を目的にそれとの整合性を重点に、定常業務については、特に見直しを重点的に行い、必要費用を勘案して査定する。

(3)実施計画の原案作成と予算原案の編成

学長（学長室および予算委員会）は査定した事業・業務提案を資料として次年度実施計

画原案を作成する。これには資金計画、施設設備機器計画、人員計画、予算枠が含まれる。

大学予算委員会は次年度実施計画原案に資金的裏付けをし、新規・臨時・定常の予算原案を編成する。

(4)事業・業務計画大綱，予算原案

次年度実施計画大綱案と予算原案は大学評議会の議を得る。その後、次年度実施計画原案と予算原案は理事会へ提案される。

(5)提案部署への指示，詳細実施計画策定

理事会の決定に基づき、学長（学長室）は各提案部署（個人提案者）へ提案内容に対する指示を行う。指示は実施の可否、実施に際しての協力関係・責任体制、実行予算等が含まれる。

計画業務にあっては指示を受けた実施部署が詳細な実施計画を作成し、学長室へ提出する。

(6)（事業・業務）実施計画と予算の公表

学長は理事会決定に基づき、次年度実施計画大綱と実行予算骨子を公表する（学内）。

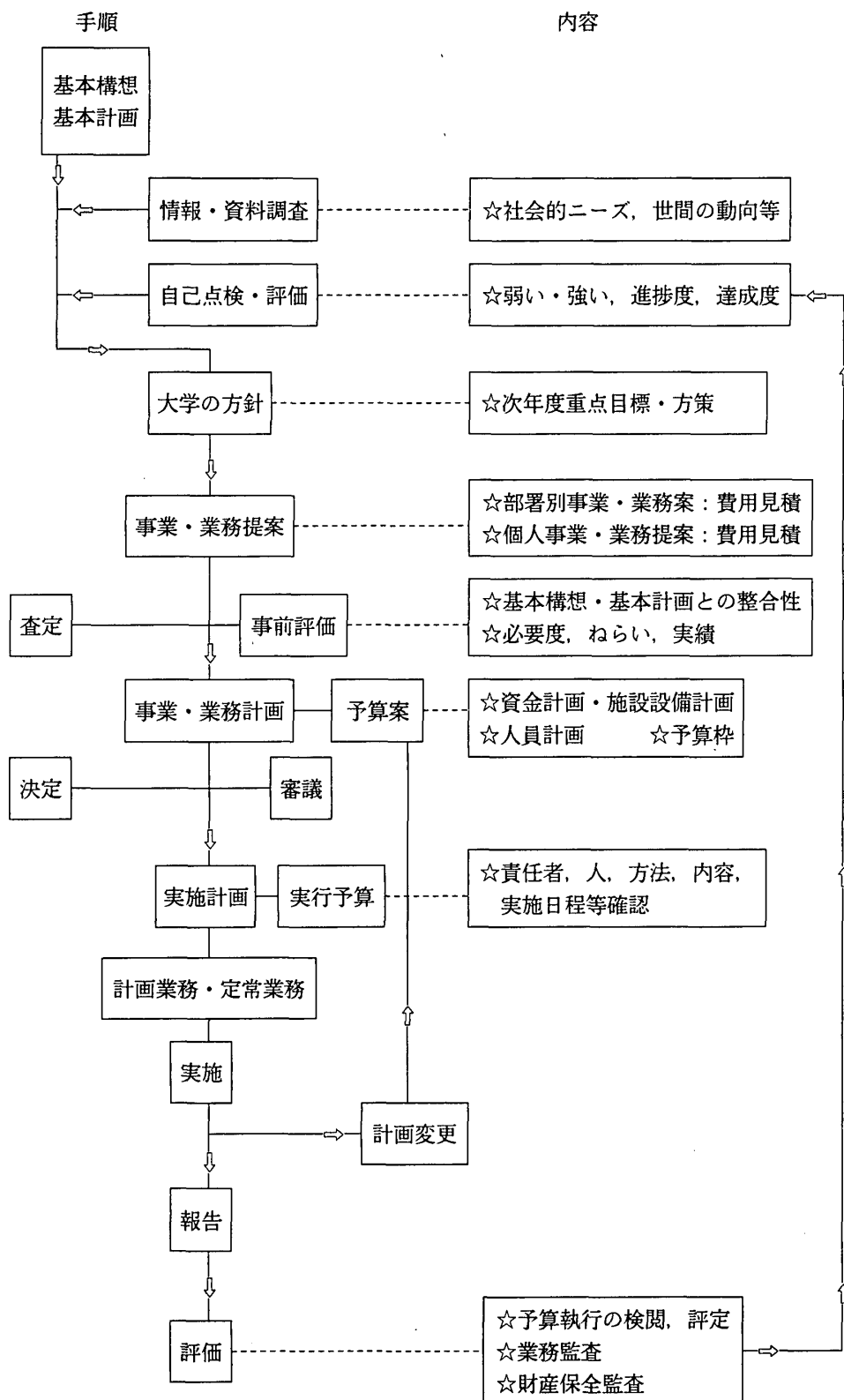
(7)年度末事業・業務点検と達成度評価

年度末には年初の実施計画をもとに、事業・業務の点検を行い、達成度評価を行う。この作業は大学自己評価委員会が行うのが適当と思われる。

2. 3年程度の実行計画

学長（学長室）は年度実施計画にあわせて、向こう3年程度の実行計画を策定する。これは基本構想・基本計画の目標を達成するため、向こう3年程度の見通しをもつ必要からである。この実行計画は毎年ローリング方式で見直す。

3. 年次事業・業務計画の体系図



VI 総合計画と自己点検・評価

計画は現状の点検・評価から始まる。総合計画の策定に際して、長期的な視点に立った外部

環境の分析と大学の自力分析を抜きにしては成り立たない。理念を確認し、これらの分析評価の上に、自力の強化策あるいは自力にあった将来の展望が描かれ、総合計画がまとめられる。

総合計画の作成の過程は、構成員からの提案を取り入れ、目標をまとめ、その目標に対する全構成員の合意を形成する過程である。その過程においても、討論を通してそれぞれの立場で点検・評価が自ずから進められることになる。

組織体の運営は程度の差こそあれ計画され、執行される。だが、この計画、執行が点検・評価の上に組織的に行われ、全構成員合意の上に運営されなければ、効果は十分ではない。

本学は110年の歴史をもつ。大学としても30数年の歴史をもつ。だが、同じ程度の時間的経過をもつ他大学と比べて、大学の規模、運営内容とも十分とは言えないのが現状である。このことは組織としての運営の体制整備が非常に遅れていた結果だと思われる。

計画が思いつきであった場合、その執行に向かって多くのエネルギーを費やさなければならなかったり、ときには混乱を招くばかりか、全学構成員の協力が得られず、執行部だけで行うことになることもある。

ここで、長期的な視点に立った外部環境の分析と大学の自力分析を十分行い、その上に基本構想・基本計画を策定し、実施の上で自己点検・評価を組み入れて、よりよい実施計画として執行していくことができるシステムを作らなければならない。したがって、自己点検・評価は、計画、執行、点検・評価、そして次の計画という循環過程の中の点検・評価であることを明確に位置づけ、次の計画につながるように運営される必要がある。それでこそ日常の大学運営に生かされることになる。このことを目的意識的に取り組むことによって、今日言われている大学の危機を乗り切るだけでなく、さらに大きく発展しなければならない。

Ⅶ おわりに

総合計画、予算制度、点検・評価制度等が学内で十分に機能するためには、次のようなことが必要である。

(1) 先ず、学長はじめトップが、これらの制度が十分に機能するように努めることである。そのためには、トップを支える体制も重要であ

る。

学長室は学長の職務分野（全学的視点からの計画、組織、調整、動機付け、統制など）のそれぞれの機能を補佐する業務組織としてつくられた（当初、企画広報委員会）。したがって、学長に対するゼネラル・スタッフとして直接・間接に学長の方針の設定や全学的な管理運営について、情報・資料を提供し、助言できる位置の組織で、学長直属の機関である。単なる事務組織ではなく、学長に対するゼネラル・スタッフ組織となっている。

(2) 次に、教職員の協業体制の確立である。学校では、教員と職員は明確に分業されている。だが、学校が組織として機能し、十分な成果を上げるためには、分業の上に協業の体制が敷かれ、教職員の有機的な結合の上に全学一丸となって運営されなければならない。各委員会・部署において、教員のスタッフとしてのマネジメントへの積極的な参加が必要である。あわせて、事務職員の育成が制度として確立されなければならない。

(3) さらに、規程の整備が重要である。

- ① 意思決定のルールを明らかにするための運営機能に関する規程の整備
- ② 執行組織機能の規程の整備
- ③ 業務の処理方法に関する規程の整備
- ④ 既存の規程の見直しと規程間の整合性の点検

これらのことが早急に行われなければならない。

(4) 計画の作成や予算編成に係わって、全学的に企画力の充実が期待される。そのために、各部署と教職員各人からの提案を積極的に引き出し、組み込めるシステムを確立しなければならない。次の段階には、業務改善の提案制度を確立する必要もあろう。

(5) 総合計画の策定に際して、その前提に自力分析が行われるだろうが、そのときには現行業務の徹底した見直しの必要もあるだろう。大学の世界は一年のサイクルですべてのことが予定され、実行される。したがって、年間の業務があまり積極的な見直しなしに、毎年同じように

繰り返されているように思える。一つ一つを見てみると、改善の余地がなくはない。それで、白紙の状態からもう一度必要な業務を組み立てるぐらいの意気込みで、業務の再構築を行うことが必要であろう。

これらのことはすでに前述の1983年答申において触れられている。一層の整備が望まれる。

およそ組織体として当然もつべき計画 (Plan)、執行 (Do)、点検・評価 (See) の機能を十分活かし、教育・研究水準の向上を図り、大学の目的および社会的使命を達成しなければならない。

(’94年4月27日)