

Ⅲ. 未来経営戦略推進経費

1. 中長期展望に基づく職員の能力向上を図る取組計画（松本大学）

探究力旺盛な職員の育成により地方小規模大学の改革モデルを構築する松本大学

小倉宗彦 西澤芳浩

【期間】平成 25 年度～平成 29 年度

【中長期展望に基づく職員の能力向上を図る取組みが盛り込まれた本体計画】

(1) 松本大学と職員の将来像

①本学の教育理念は「地域貢献」であり、使命・目的は「地域社会に貢献できる人材の育成」である。地域連携教育を核とし、正課教育および課外活動における多層的な教職協働により、地域に貢献し地域と共に生きる人材を育成し得る大学、いわば「教職協働による教育力ある大学」を将来像として位置づける。

②教育理念を全学的に共有し、独自の地域連携教育を展開する本学の目指す職員像として、企画運営面、教学面、経営面の基本的知識を備えた上で、教職協働を実質化できる職員、教育理念に基づき「地域交流力」を発揮し、その成果を大学運営と教学に還元できる職員を掲げる。

(2) 組織的・大学運営へ向けての改善

①業務運営の改善と効率化のために処理型定型業務はアウトソーシング等により対応し、企画推進型、学生支援型業務等基幹業務に専任職員の仕事の比重を移す。

②企画運営、教学、学生、経営等に関する IR 活動の推進など、教員・職員の協働体制を強化する。

③大学広報機能について、「松本大学ブランド」の構築に努めると共に、現状分析し、必要な財政的支援及び適正な人的配置に努める。

(3) 人材の活用・育成

1) 職員育成システムを確立しその力量向上を図る

①人材育成の理念を明確にし、「変革する大学」を担うに相応しい人材の育成と組織構築に取り組むための根底として、各部署間の情報共有、連携強化を徹底する。

②諸計画の策定・実施プロセスに事務職員の参加を積極的に促し、その過程で IR 機能の強化を推進し、具体的な企画・立案能力の向上を図る。

③大学マネジメント（経営・教学）に参画できる管理職層の育成に計画的に取り組む。

2) 評価制度導入の検討

①職員の目標管理制度と褒賞制度の導入を検討する。

②評価結果の生かし方について検討する。

(4) 安定的な経営基盤の確立のための確実な学生確保

①各学部・学科の特色を踏まえ、入学者の質を重視した入試戦略を組織的に展開する。

過去 5 年間の志願者数と入学者数（入学定員 320） 志願者数／入学者数

H21 年度：649／393

H22 年度：601／370

H23 年度：787／386

H24 年度：720／380

H25 年度：845／382

②総合経営学部の女子学生の割合を高めるために、教育課程の改訂を進める。

過去5年間の総合経営学部的女子学生の入学者数（ ）内は男子

H21年度：58（146） H22年度：56（122） H23年度：61（123）

H24年度：52（132） H25年度：58（126）

③ IRの視点から、入学から卒業までの具体的な教育内容から卒業後の進路まで、高校生に分かりやすく提示できるように工夫する。

（5）自己点検・評価の実質化

① PDCAサイクルに沿った自己点検・評価活動を進め、学内情報の収集、分析によるIR機能の強化を図る。さらにこれらの分析結果を学内の諸施策に反映させる。②中間的な自己点検・評価に基づいた次年度の実行プランの策定とそれを裏付ける予算案策定、さらに報告書の早期作成を実現し、それに基づいた大学運営がなされていることを、全構成員が認識できる環境を確立する。

（6）財務状況の改善

①財務状況については、ステークホルダーおよび広く学外に開示している。学生の学修環境のさらなる整備に努めつつ、持続的、安定的な健全化に努める。また、将来施設設備投資の財政的裏付けとなる、施設設備拡充を目的とした特定預金に計画的に取り組む。②諸事業計画について、その優先順位づけを前提に、必要なものには重点的に財政措置を行う。③教育・研究体制をサポートするために寄附金・学債の制度導入を検討する。

【企画運営・教学・経営面の改革から導き出される大学等の将来像】

（1）企画運営面における改革と期待できる成果

①学生の安定的な確保と教育の質向上を将来像の中心に置き、目標達成のための自己啓発を促進する風土づくりに取り組む。

②具体的には、次の項目に対して組織的に取り組む。 a) 職員ポートフォリオの充実 b) 3分間スピーチの充実 c) 褒賞制度の創設（プロスタッフ・オブ・ザ・イヤー（仮称）） d) 資格取得、語学力の向上、大学院進学への推奨 e) 目標管理制度の導入 f) IR担当部署の強化

③個々の大学職員としての力量（伝える力、専門知識の理解力）の基礎を練成し、意欲的に自らの仕事を分析した上で、自発的に目標設定する風土を醸成し、同時に目標管理制度の導入を試みることで、目標を確実に遂行する活力ある職員集団を創り上げることを想定している。

④自己点検・評価の一環として、機関別認証評価に対応した「データ集」を平成21年度から毎年作成している。IR推進委員会（教員・職員で構成）を学長直属の組織として強化し、学内に分散しているデータを効率的に収集、分析を加え、仮説を立て、検証していくことで、企画提案型の職員を育成する。

（2）教学面における改革と期待できる成果

①教学IRの視点による教学面での教職協働を推進する。教務委員会とIR推進委員会とが連携し、GPA等を活用し、教育課程の適正性を測定できる新たな指標の確立を目指し検討を進める。

②教学IRの強化により、カリキュラム・ツリー・マップの再構築、ナンバリングの導入等に対する取組を推進し、学生の満足度をより向上させることができる。学生満足度の向上は、ひいては順調な学生募集につながり、好循環を生むことが期待できる。

③総合経営学科のカリキュラム改訂に職員も加わり検討し、女子高校生に魅力あるカリキュラム編成を行い、平成25年度入学生では、前年度の17名から27名に増加した。今後の取組により、女子学生の比率がさらに高まることが期待できる。

④本学が自治体、商工会議所等と共催する「まつもと広域ものづくりフェア」(参加者1万4千人)等に職員が各団体のスタッフの一員として参画していく。職員が正課教育や課外活動、社会活動の実態を把握し参画することで、本学の教育の柱である地域連携活動を積極的に支援することは、職員の「地域交流力」の向上につながると同時に、その成果が学生の教育に還元されることが期待できる。

(3) 経営面における改革と期待できる成果

- ①財務状況の把握のために、全職員で学校法人会計の基本を学び、定期的に財務状況の把握のための研修会を持つ。
- ②大学運営に係る法規・法令、各種答申や外部資金獲得のための勉強会を定期的に開催する。
- ③自大学の財務状況を正確に理解し、②の知識を得ることは、全職員が経営感覚を持ちながら日常業務にあたり、意欲的に外部資金の確保に取り組む体制の構築につながる。

(4) 創出する大学の将来像

前掲の(1)から(3)の期待できる成果を獲得した本学の将来像は次の通りである。

- ①日々の業務に誇りを持ち、喜びを感じる探究力旺盛な職員が教員と協働し、学生を中心に据えた大学運営を力強く推進する松本大学。
- ②企画運営、教学、経営面の基本知識を有し、IR活動により自大学の姿を分析、検証し、新たな提案ができる力量に裏打ちされたジェネラリスト型職員を増やし、地方小規模大学の「弱み」を、フットワークよく目の前の課題に持続的に対応できる「強み」に転換し、常に安定的な経営基盤の確立を意識し続ける。

2. 経営改革計画書(松本大学松商短期大学部)

小倉宗彦・西村芳浩

【期間】平成22年度～平成26年度

【計画内容】

地方にある大学として、その地方の“必要不可欠な大学”としての存在感を揺るぎないものとするべく力を注ぐ。そのため、自治体、企業、各団体や地域の様々な機関と連携し、地域を担う人材の育成、大学が核となる地域振興等に特色を持たせ、地方大学としての運営モデルづくりを目指す。具体的には、地域を活かした特色ある教育を推進する中で、本学の教育・研究の成果を地域社会に還元する。また、他地域の大学との連携強化により切磋琢磨し教育・研究内容の充実等を図る。

(1) 魅力ある教育への取組強化と高大接続教育の展開

湘北短期大学とは平成11年から相互点検・評価を実施し、交流を深めてきた。この間に7回の相互点検・評価報告書を発刊し、広く一般に意見を求めてきた。昨年度10周年を契機に、10年間の活動を振り返り、新たに今年7月には連携協定を結び、教育力の向上を目的として学生・教員の交流、FD・SD活動等を中心に、さらに関係を強固なものとしていく。

また、実績のある商業系高校を中心に連携先を更に拡大し、勉学面での高大接続を図り高校生の勉学意欲を高め、大学での学びの意義を伝え、地元への進学更には地元就職へと結びつけていく。

(2) 学生の地域活動の幅を広げる

地域の教育力を活かした地域丸ごとキャンパスの考え方のもと、現在学生が地域住民と協働して行っている諸活動の分野・領域をさらに広げる。基本的には、ゼミ担当の指導のもと、ゼミ活動を

基盤として、地元の農協や観光施設等と連携した商品開発や、店舗のディスプレイを手掛けること、「地域づくり考房『ゆめ』」を基盤として、地域の要望に応える学生の自主的な活動を支援するなど、地域活性化の一翼を担う。

(3) 大学連携の強化

長野県内8短大による「長野県私立短期大学協会」において、本学学長が理事長職務代理、事務局長が事務局長会議座長を、入試広報室長が広報委員長を務める等、協会を主導・広報する立場にあり、これまでも長野県を始めとする地域の自治体や団体に対し連携・支援を呼びかけてきた。これを更に進め、長野県全体の学生の質的向上を図り、高校生の県内残留率を高める。そのために、県内各機関との連携により、長野県の将来を担う人材を長野県で育成する風土づくりをする。

(4) FD・SD活動と点検・評価の強化

現在進めているFD・SD活動を一層推進し、授業改善への全学共通認識の浸透と実質化により学生への授業効果の向上を図り、その検証システムを作り、毎年度検証し改善に努める。

また学生の授業評価方法の改善を進めるところから一歩進め、学生参加型の授業評価システムの構築を進めるとともに、3つのポリシー（AP、CP、DP）を鮮明にして学士力を高める。さらに、今まで実施してきた「学生の目線」に立った教育手法をより強化し、教員と学生の一体感をもてるようなプログラム開発を進める。

点検・評価の面では、平成20年度に第三者評価で適格認定を受けた以降、綿密な点検・評価を行い報告書を作成している。今後も継続的に詳細な検証を実施し、教育へのフィードバックを図る。

(5) 財務体制の強化

人件費や経費支出の詳細な見直しと学生生徒納付金以外の収入確保の強化を図る。GP等の申請活動は教育・学生支援等の中身を検証し、大学改善に結び付き、結果的に志願者の増加に結びつくものであるので積極的にこれを進める。また、科学研究費補助金の採択率を上げるためのサポート体制を強化し、その他の競争的補助金についても文部科学省以外の機関の補助金制度へもアンテナを高く張り獲得を目指す。

3. 就職支援と一体化する「地域丸ごとキャンパス」－地域連携教育と就職支援の融合戦略－

木村晴壽

【期間】平成 23 年度

【取組の要点】

1) 開学以来の人材育成方針、地域社会に貢献し得る人材養成

松本大学は開学以来、一貫して地域社会に貢献できる人材の養成を標榜してきた。しかもその「地域」とは、本学が位置する信州を念頭に置いた地域社会を想定し、第一義的には信州という地域社会の発展に貢献し得る人材の養成を目標とした教育を目指している。したがって本学の教育は、観念的な把握を排除しつつ、まずもって、できる限り地域社会の実態を理解することからスタートする点に特徴がある。そのうえで本学は、地域社会の課題を探究し、その解決に向けた姿勢と技法・能力を身につけさせる、いわば帰納的教育法を重視しており、その具体的な現れが、学生による地域活動を正課教育や学生支援の中核に据えた地域連携教育の実践である。

2) 地域活動は活発に展開しても、それを活かした就職へは結びつかず

しかし、学生による活発な地域活動が、実態としてはその活動を活かした就職に結びつかない現実がある。十分に内容のある地域活動を行い地域社会からの高い評価を受けながら、さらには、学生自身もその活動を活かした就職を望んでいるにもかかわらず、不本意な就職となっている。

3) 地域活動を就職に結びつける「地域連携戦略委員会」と、その役割

こうした状況を打開するための方策が、学内における就職支援のための部署（現キャリアセンター）と地域活動支援の部署（地域づくり考房『ゆめ』）、および正課教育としての地域連携教育を統轄する教務委員会・地域総合研究センターを融合させた「地域連携戦略委員会」を立ち上げることだった。言うまでもなく、地域連携戦略委員会は全学組織であり、地域活動と就職活動の融合をめぐる学部学科の枠を越えた機敏な意思決定につなげることを意図しているし、併せて、本学の長をさらに全面に押し出す大学経営上の効果をも見込んでいる。

地域連携戦略委員会のコントロールのもとで具体的に展開する行動は、地域活動の現場に就職支援スタッフが帯同することであり、そのことを通じて就職支援スタッフと地域活動支援スタッフが相互に理解を深めようとしている。同時に、そうすることで就職支援スタッフ自身が地域の公的セクター・諸団体の関係者と接点を持つ機会を数多く設定し、より有効な就職支援を実現することを狙っている。

4) ガバナンス改革を土台として

開学からわずか 10 年を経過したばかりの若い大学とはいえ、松本大学は実質的に 4 つの部署から成り（設置基準は異なるものの、運営上は短期大学部も含めて 3 学部 1 研究科の一体化をはかっている）、大学としてのまとまりを重視する観点から全学協議会（学長、副学長、全学部長、研究科長、全学科長、事務局長で構成）を設け、そこで全学的な協議・調整が行われてきた。しかし、意思決定機関として位置づけられていたのはそれぞれの学部教授会であり、大学の運営上、全学的な意思決定への道筋が不明確になる嫌いがあった。そのため、平成 23 年度からは、全学協議会を全学的意思決定機関として位置づけるとともに、全学運営会議（学長・副学長・全学部長、研究科長、事務局長で構成）を、全学協議会に向けた準備的協議機関として設置した。

この機構改革により、全学的事項に関しては、全学運営会議で前もって協議された案件が全学協議会で議論・決定される方式が定着したことが、各教授会の意向を吸い上げながら地域連携戦略委員会を設置する迅速な決定の土台となった。

【取組の全体像】

(1) 取組実施の背景

1) 実績ある地域連携教育

平成14年4月に開学した松本大学は、後発の、しかも地方小規模大学であるにもかかわらず、教育・研究・社会貢献活動が高く評価され、平成22年度『日経グローバル』誌の「大学の地域貢献度ランキング」では私学部門第1位に位置づけられた。その核となったのは「地域まるごとキャンパス」構想に沿った、いわゆる地域連携教育とそれに連なる地域貢献だった。地域社会全体で若者を育成しようというこの教育手法を効果あるものにするため本学は、地域社会諸団体との連携、特に公的色彩の強い組織（中信地区の市町村役場、商工会議所、社会福祉協議会等）と有機的に連携しながら、地域連携教育・社会貢献を積極的に展開してきた（具体的な連携先は資料概念図を参照されたい）。

2) 地域活動が活かされない就職の現状

地域連携教育は確実に実績をあげているにもかかわらず本学では、近年、その成果ともいえるべき就職面では十分に満足のかゆく結果を実現できない状況が徐々に生まれつつある。民間企業はもとより公的セクターへの人材供給も含め、就職支援体制を一層強化する必要に迫られている。したがって、就職支援・キャリア教育と、本学の真骨頂である地域連携教育とをいかに有機的に融合させるかが、喫緊の全学的課題として浮上してきていた。

こうした状況に、個々の教員がキャリアセンターに対し地域活動を活かせる就職支援を依頼したり、各学科がそれぞれの特性に合った就職先の開拓を促すことはあったが、それぞれの求めがあまりに多様であるうえ、キャリアセンターには地域活動を活かす就職支援のノウハウがほとんど蓄積されていなかった。例えばスポーツ健康学科では、学生の地域活動もスポーツに関係することが多く、いきお体育関連施設・団体への就職につなげようとの欲求が強くなり、観光ホスピタリティ学科であれば、観光を軸に地域づくりに携わる地域活動が盛んで、その延長線上での就職を望む、という具合である。

3) 問題点を全学的に把握する必要性

本学では開学以来、設置基準が異なる教育機関である短期大学部を含め、全学的に一体感を持った運営を心がける意味で、全学協議会を設けていた。もともとが、学長・副学長・学部長・学科長・事務局長・学校法人の大学担当理事をメンバーとして短期大学部と総合経営学部との連絡・調整および大学と理事会との連絡・調整をはかる目的で設置された全学協議会は、その後、学科増・学部増を経ても基本的な性格を変えることのないまま、存続した。そのため、会議内容が事務処理的な事柄に集中することが多く、それぞれの部署が抱える問題点を相互に把握することはおろか、全学的問題点を見出すことも難しい状況にあった。地域連携教育と就職支援の結合も、そうした全学的問題のひとつだったが、なかなか鮮明な問題として共有するまでには至らなかった。

学生の活発な地域活動を何とか就職へつなげられないか、との状況認識は、各教授会で就職状況が詳細に検討される過程で近年、急速に醸成されてきた。地域連携戦略委員会の構想は、ガバナンス改革を梃子に、大学全体のこうした問題認識を踏まえて全学的機関が計画を練り決定し、各教授会を通じてその周知徹底をはかった経緯がある（3-③で後述）。

(2) 取組実施のための計画と体制

1) 正課教育に関わる体制

これまでと同様、正課教育に属する講義・実習やゼミナールでの地域連携教育は常に教務委員会あるいは各学部教務部会との連絡のもとで行われている。大学全体としての取組はもとより学部・学科単位での取組も、基本的には大学と団体間の提携協定にもとづくため、常に全学的意思決定機関たる全学協議会の了解のもとでスタートするかたちをとりながら、実質的には担当教員と諸団体

の連携で進められる。連携の中味に応じて、研究機関としての地域総合研究センターあるいは高大連携推進委員会が運営責任を負い、全学組織の「地域づくり考房『ゆめ』」を通して実践される取組の場合は、当該運営委員会および、その上部組織であるセンター機構運営委員会が担当することになる。

2) 就職と地域活動の融合を目指した委員会の立ち上げ

その上で、就職支援・キャリア教育と地域連携教育とを融合させるこの取組では、新たな工夫として、これまでも就職支援・キャリア教育を全学的に担ってきた「キャリアセンター」、学生の地域連携活動の核である「地域づくり考房『ゆめ』」、教職員の地域連携の核となる「地域総合研究センター」それぞれの運営委員会、および教務委員会を融合させた地域連携戦略委員会を立ち上げた(取組の実施体制概念図を参照)。そうすることで、就職支援をめぐる機敏な意思決定が可能になり、特に実際の地域活動と密接に関連する分野への就職支援に関する迅速な対応が可能になるからである。

3) 全学的課題に即応するためのガバナンス改革

地域連携戦略委員会の設置に関する計画は、各教授会の動向を踏まえ、本学の全学的協議・調整機関である全学運営会議(学長・全学部長・研究科長・事務局長からなる組織)での議論を土台に形成され、そのうえで、全学的意思決定機関である全学協議会(学長・副学長・全学部長・全学科長・研究科長および事務局長からなる組織)に諮られた。全学協議会の議論を経て地域連携戦略委員会の設置が全学的決定事項となり、学長が、地域づくり考房『ゆめ』運営委員会・キャリアセンター運営委員会・教務委員会・地域総合研究センターの各部署から地域連携戦略委員会へ参加する委員を指名することで、新委員会は平成24年度から立ち上がった。

本学の教育理念・方針はもちろん、大学の経営・運営にかかわる共通認識を形成してきたことが土台とし、全学運営会議および全学協議会においては全学的教育内容、例えば大学理念に合致した統一的な教養教育の構築などの基本方針が議論・決定されており、一地域連携戦略委員会の設置も、そのような全学的テーマとして構想された。当該委員会を設置すること自体は全学協議会からのトップダウンで決定されたとはいえ、この2~3年の間、地域活動や地域連携を重視している本学に相応しい就職のあり方を望む声は、各教授会からもあがっていた。協議・調整機関として全学運営会議が設置され学部間の意見交換・情報交換が頻繁になされるようになっていたことは(全学運営会議は原則として毎週開催)、各教授会の意向を十分に踏まえながらも、ともすると自己完結型になりがちな各教授会の意思を全学的に統一するうえで、大きな力になった。

全学運営会議での十分な協議を経て、意思決定機関である全学協議会に諮られた地域連携戦略委員会設置案件は、したがって、事務局体制も含めた極めてきめ細かな議論につながり、当該委員会を設置する主旨は、各教授会にてさらに周知徹底が図られることとなった。もとより各教授会も、公的セクターでの就職先が拡大することを望んでおり、地域連携教育を就職につなげる具体的な方策である地域連携戦略委員会の設置については、「早く具体的に動き出して欲しい」との発言が相次ぐほどだった。

(3) 今後の取組の展開

本取組は、「地域丸ごとキャンパス」構想にもとづく本学地域連携教育の特長を、就職支援・キャリア教育という要素と融合させることで、大学としての新たな教育体制および学生支援体制を構築することを主眼としている。そのため、この取組に求められるのは、地域連携教育に携わるスタッフと就職支援・キャリア教育部門のスタッフ間での相互理解である。本学が目指す人材育成について共通認識を深めることは言うに及ばず、それぞれの活動を理解することなくして両部門の有機的融合は覚束ない。

そのための方策としてまず、連携諸団体のもとで学生が活動する現場に、就職支援部門とキャリ

アセンターのスタッフが帯同する機会を数多く設定する。このことは専ら就職支援やキャリア教育に関わるスタッフが、本学の地域連携教育の実態を体験的に理解する格好の場を提供するだけでなく、公的セクター等を始めとした地域諸団体関係者との接点を持つ機会を、それらスタッフに提供することにもなる。そのうえで、地域連携戦略委員会のコントロールのもと、地域活動の実態に応じた就職支援・キャリア教育が、学生ごとにきめ細かく施されることになる。その意味で本取組は、大学における、教育と学生支援とを効果的に融合させる試みでもある。

取組の実施体制 概念図

