

第3章 戦略計画

1. はじめに

大学も企業と同様、継続的な組織体としてその使命を達成するために将来ビジョンを持ってその実現に向けて取り組んでいくことの重要性には変りがない。組織目的が異なるだけである。もとより、市場経済の中で利潤追求を目指して行動する企業と知識社会のなかで教育と研究活動を行う大学とは置かれている環境が異なるため、その差を考慮する必要がある。とりわけ、大学は少なくとも短期的に経済社会に直接貢献する活動を行っていないため、その活動原資として公財政支援を受けることが通常である。このことは高等教育が社会的外部効果（個人の所得向上等の便益以外に社会経済の発展に資する効果）をもつことから、そのサービス水準を国民経済の見地から最適水準に保つ上でも是認される。しかしながら、公財政支援を受けることは大学が政府・国家と関係を有することを意味し、使命達成の長期的対策を検討する際にも、その関係を制約条件として勘案することが必要になる。

使命達成の科学的管理法として1960年代に生まれた戦略計画論は、意図した戦略を実現すべく計画的に実現する方法論である。実現される戦略は当初意図した戦略に一致する保障はなく、途中で変更する方が組織にとって適切な場合もあるという批判もある。高等教育の世界では、大学の将来像を明確に描きそれに向け資源を動員していくという発想は従来なかった。企業経営では戦略計画論に限界があるとされるが、高等教育については戦略や計画の経験そのものがないのが現状である。今回の国立大学の法人化では、中期目標の達成（目標管理）手段として中期計画を策定することになっており、公財政支援の正当性を担保するとともに国立大学法人がアカウンタビリテイを果たす上で戦略計画的な考え方が重要な要素になる。その意味で、高等教育財政カウンスル(HEFCE)の「高等教育における戦略計画」(00/24)の内容の紹介は、我が国の大学にとっても、大学の使命や戦略目標をいかに達成すべく管理していくかを検討する意義が大きいと考えられる。

「戦略計画」自身は高等教育財政カウンスルが述べるように一つの指針であり、優れた実践例を提供し、共通の原則を確認することを目指している。したがって、個別の大学ごとにおかれた環境や使命に応じて独自の戦略計画を立て、実行していくことが要請されることを忘れてはならない。本章では、次節で戦略計画の一連の過程をサイクルとして概説し、第3節では計画策定の手続きや方法について解説する。そして第4節は計画文書の作成について触れ、第5節

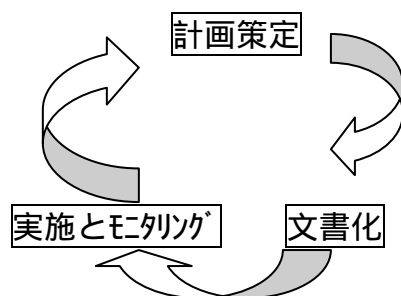
ではその実施とモニタリング過程について述べる。最後に、我が国大学への教訓と示唆及び戦略計画論での留意点を述べる。なお、章末に英国の戦略計画の例としてオックスフォード大学の事例抜粋を掲載して参考にする。

2. 戦略計画のサイクル

高等教育財政カウンスルは、戦略計画を「大学の長期的方向性の確認に関する戦略的管理過程の一部である」としている。ここでは、次の三つの局面を持つ、継続的な、サイクル的な活動であるとされる（図1参照）。

- 1 計画の策定 - 戦略と計画を研究、分析し、アイデアと選択肢を創出する。
- 2 文書化（計画書の作成） - 計画を文書化する。
- 3 実施とモニタリング - 合意された目的を達成するために行動を起こし、将来の戦略を適応させるため、進展又は不達成をモニターする。

図1 戦略計画のサイクル



年間計画サイクルのスケジュールにおいて、これらの局面をより詳細に述べる大学もある。そのような秩序だった過程は、計画策定が何について行われているかを意識させ、意思疎通、期待、協議を強めることを助長する。一方、機械的な方法は、創造的思考を抑圧し、柔軟性、融通性への障害ともなりうるので、アイデアや選択を自由に創出させる局面が鍵となる。

また、この過程は、次のような多くのアウトプットをもたらす。

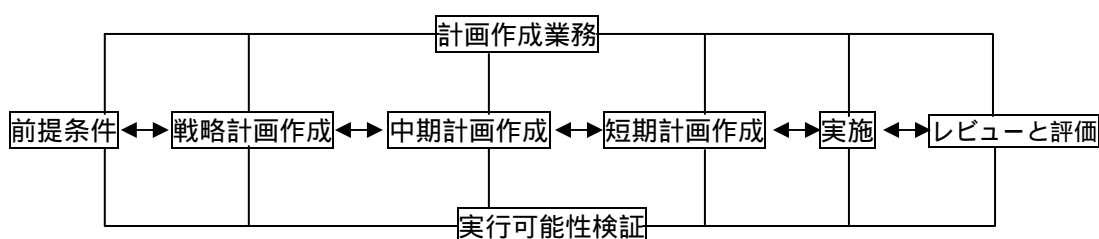
- 長期計画 - 包括的戦略を含み、長期的目標やそれがいかに達成されるかを述べるもので、戦略計画、組織計画ともいわれる。
- 業務(年次)計画 - 翌年に必要とされる行動を抽出する。
- 行動 - 実施を達成するためのもの。

- ・ モニタリングの報告・情報 - 進展又は停滞を示す。

高等教育財政カウンスルのこの概念定義は、企業の戦略計画の基本モデル(図2参照)と同じである。まず、組織のおかれている外部及び内部環境を分析し、使命を特定化して長期目標と戦略を策定する。次いで、中期目標及び計画、そして年次(業務)目標と計画を策定した後、実施し計画を検証し評価する流れである。

もちろん、単純な線形的な進行だけでなく各過程で前段階へのフィードバックが組み込まれているが、基本的には将来は予測可能なもので事前対策によって統制可能なものであるという前提がある。シナリオ・プランニングのように幾つか生起する状態を予想しておいて対応を迅速にする工夫も加えられているが、事前予測と事前目標(意図した目標)の達成に向けた軌道修正であることには変りがない。

図2 戦略計画の基本モデル



注: Steiner, G.A., *Top Management Planning*(Macmillan,1969)を一部修正

この点は高等教育財政カウンスルの戦略計画で、大学は、予期されなかった好機を活用し、予見されなかった脅威に対応するため、環境の変化に適応できる柔軟性を保有していることが不可欠である。したがって、組織や環境に対する現実の、また、将来の変化を考慮しこれに適応させるため、方針を包括的にたびたびレビューすることが必要とされると述べられていることから確認できる。

3. 計画の策定

3.1 リーダーシップ

高等教育財政カウンスルの調査によると、大学のトップである学長のリーダー

ーシップにつき以下のような実態であったとしている。

「大多数の学長は、計画策定過程を有効に機能させる上で自分の役割がいかに重要であるかを認識していた。他の管理職は、学長に対し、大学の包括的方針を作成し、計画期間の重要な活動につき実質的かつ象徴的な主導権をとることを期待していた。理事会は、学長が方針を合意し、主要な進展を確認、推進し、成功と失敗の原因を解明する作業に理事会構成員を関与させることに期待している。」

実態調査を受け計画者としての学長には、4つの主な任務があるとしている。

ビジョンの作成

学長は、通常、他の人々が自分の適切な計画や行動を決定する条件を提供する明確な長期ビジョン策定に向けて努力する。

協議

学長による協議は、日々の業務の1要素であるが、戦略計画サイクルにおいては、様々な範囲において、より広い協議に携わる。

問題への取組み

学長は、管理職が戦略問題に取り組むために様々な方法を採用する。多くの大学では、ボトムアップの提案を促すために、年間計画会議を開催し、学長もしばしば参加する。

伝達（意思疎通）

多くの学長は、一体感を促進するために、戦略全体とその構成要素について、組織内部に伝達する責任を含めたものとして自己の役割を見ている。学長はまた通常、政府、高等教育財政カウンスル、産業界その他の外部資金源、メディア、大学関係者、国際環境などの外部の利害関係者との、戦略的な協議や打ち合わせをリードする。

学長が大学管理における上記の戦略的役割を遂行する際の二つの障害とは、手厚い経営支援のないこと（小さな大学で起こりやすい）、適切な、時宜を得た経営情報を欠くことである。

3.2 計画の立案

計画の立案は、4つの要素から成立する。「調査」「分析」「アイデアの創出」は、過程の各段階であり、「効果的遂行化」は、過程を効果的にするための基本的な要件である。計画立案は通常上級管理職のレベルで推進されるが、職員、理事からの貢献も統合される。

(1) 調査

調査は、組織に影響を与えるであろう特徴や変化を確認し観察する過程である。これには、外部環境をレビューし、内部の強み及び弱みを分析し、大学の機能を確認すること(SWOT分析*)が含まれる。

外部環境調査

外部環境調査とは組織に影響を与える特性と変化を同定化し観察する過程である。その目的は、慎重に計画されたものであれ、一般的な攪乱現象から現れたものであれ、大学の発展に影響を与える事業環境における変化を認識することである。これらの変化としては以下の確認が含まれる。

- a 政治的变化(政策の変化、政権交替など)
- b 経済的变化(ミクロレベル - 特定地域における技術ニーズへの対応など、マクロレベル - 高等教育への財政支援制度の変更、通貨レートの変動など)
- c 社会の発展(対象学生市場に係る人口動態の影響に関する評価など)
- d 技術開発(教育研究ポートフォリオや教授・学習方法に影響を与える)
- e 社会の増大する期待(組織は、環境や地域社会へ及ぼす影響に対し、責任ある取組みをするであろうという期待)

内部資源評価

内部資源評価の目的は、計画の資源ニーズが特定化され、満たされること、言い換えれば、計画が実行可能であることを、確保することである。具体的には以下のものが含まれる。

- a 教職員の資質や技能に関する記録簿の作成
- b 不動産や他の物理的資源の施設能力の調査
- c 教育研究や経営に関する情報システムの能力評価
- d 資源のより有効な活用の余地を確認するための「支出に見合う価値」戦略
- e 知識経営戦略

大学の権限と責任

大学の権能を特定化する目的は、大学が設立され、その戦略を支配すべきところの目的を、再確認することである。主な権能は、高等教育の法制や、個々の大学を設立した特別の法規的文書に由来する。共通点は、どの高等教育機関も慈善的地位を有していることである。高等教育機関の中には、権能について、

他に比べてより詳細に述べているものもある。重要な立場の関係者は、この核心的な要件をよく思い起こしておくことが、大切である。

* SWOT 分析

戦略計画の立案に際し、組織の置かれている外部環境につき当該組織にとって機会 (opportunities) と脅威 (threats) を特定化し、自己の組織の強み (strengths) と弱み (weaknesses) を確認することである。この4要素の頭文字をとってSWOT分析という。4要素の組み合わせで4つの対応戦略が下図のように設定できる。

	強み(S)	弱み(W)
機会(O)	SO 戦略 機会の利益を取るため 強みを活用	WO 戦略 弱みを克服するか妥当なものにする ことにより機会の利益をとる
脅威(T)	ST 戦略 脅威を回避するため 強みを活用	WT 戦略 弱みを最小化し脅威を回避する

(2) 分析

大学は計画立案に情報を与えるために、いくつかの分析的手法を使っている。これには、高等教育市場における位置の分析、教育研究面の提供やサービス・施設に関するポートフォリオ分析、財務等の計量的データ比較分析が含まれる。

(高等教育) 市場における位置の分析

市場における位置の分析は、公的に入手できるデータ(研究評価の評定など)や、特別に作成されたデータを使い、基準となる競争相手に対して、その大学を位置づけよう(ベンチマーキング*)とするものである(競争分析**)。管理職は、現在、現実的に比較の対象としている大学及び比較可能にしたい(海外も含む)高等教育機関を、特定化することが求められる。基準となる目標を識別したなら、その目標は大学の使命、理念に表される。

* ベンチマーキング

ベンチマーキングとは、新しい基準を作ったり過程を改善するため、組織の過程と業績を体系的に比較することであり、比較対象により内部(同一組織)競争的(直接の競争者)、機能的(当該産業の同様の過程)及び一般的(部門を

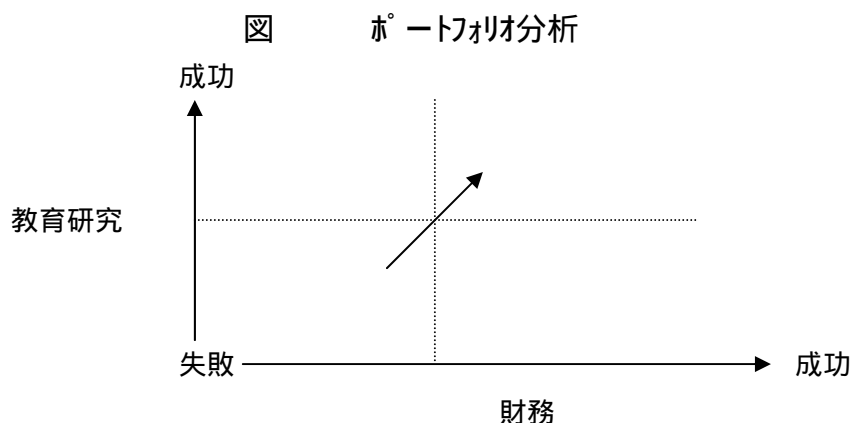
超える業務)ベンチマーキングに区分される。

**競争分析

相対的な魅力を決定する基本的な競争力を5つに区分して戦略分析を行うものである。この5つとは、新規参入者、(機能)代替者、購入者、供給者及び現在の競争者である。高等教育では新規参入者は新設大学や他国の大学であり、代替者は職場内訓練施設、購入者は学生及びその保護者並びに政府、供給者は教職員市場や施設費用、現在の競争者とは国立大学の他、公立大学及び私立大学も含まれる。

ポートフォリオ分析

多くの大学は、形式のレベルは種々あるが、教育プログラムについてポートフォリオ分析を行っている。その目的は、最も成功しなかった分野と最も成功した分野を確認し、その情報を、戦略に影響させるために使うことである。この分析は、卒業生の就職率、(教職員)採用の成功、質的評価、研究戦略との相乗効果、費用回収実績などを、合意された基準に対して評価することにより行われる。コースは、次の図のどこにあるかにより、順位付けされる。



- a (アルファ) - 教育研究面及び財政面で継続的に成功している場合。このプログラムは、通常、大学の中核的戦略の一部であり続ける。
- b (ベータ) - 教育研究面では成功しているが、財政的には不成功の場合。これは、拙劣な採用又は高いコストに起因するかもしれない。ただし、長期間にみれば、これがその他の便益を大学にもたらすのであれば、その財政的負担を受け入れることは合理的であり、学内での対立も論理的に鎮められる。

- c (ガンマ) - 財政的には成功しているが、教育研究の面では不成功の場合。最初に、教育研究面での低い実績の理由を調査すべきであろう。もしその原因に過少投資が含まれるならば、プログラムの現在の経済的成功に影響しているかもしれない。
- d (デルタ) - 教育研究面及び財政において一貫して不成功の場合。不成功しない理由は調査され、もしそれが適切であるならば、そのプログラムは終結させるべきである。これにより、新しい開発に資源を再展開する機会が得られる。

* 図では、財務と教育プログラムの関係につき分析しているが、縦軸を研究プログラム、施設、社会サービスに変更すれば全ての高等教育サービスに適用可能である。

財務等のデータの定量的分析とモデル化

財務等のデータの定量的分析とモデル化は、全ての高等教育機関で必須であると認識されている。整理され分析されるデータの量は大学間で異なるが、多すぎるデータを分析しようとする危険性がある。ほとんどの大学は、その大学の鍵となる活動をカバーするために選択されたデータ群に焦点をおくことを好んでいる。分析の尺度がどうであれ、時系列的に、基準となる大学や高等教育機関全体との比較が含まれていれば、より価値が高いものとなる。

(3) アイデアの創出

アイデアの創出には、新しい活動への取組み、改善、特定活動の中止、三つの範疇がある。

新しい活動の確認は、好機を確認する計画立案段階に続いて行われる。例えば、外部環境分析は、卒業生への需要が変化しそうな分野を確認し、内部資源分析は、資源が十分活用されていない分野を確認しなければならない。

革新は、偶然的なものでなく、管理されるものであり、例えば、ボトムアップ立案過程を通して、アイデアが創出され集められた場合、機会を追求するか失うかの双方の関連から、投資に値するものを選択し、リスクを評価する検証過程が必要である。

ボトムアップ計画で確認された新しい開発戦略は、上級管理職と部局長との間の計画レビュー会議の一部として、問題提起や調査に付される。管理された革新の過程ということは、資源の面においても検討される事を意味する。

内部資源分析、他大学との比較、最善事例との比較は、システム、過程、結果の改善方法を確認することを助ける。余分な活動を中止するため必要な行動をとるよりも、余分な活動を認定する方がしばしば容易である。

(4) 効果的遂行化

計画の立案を有効にするためには、次のような遂行化の種々の要素が必要である。

表1 遂行化の要素

項目	例示
・ 態度	新しいアイデアに積極的な態度 人々が貢献しようとするための誘因 計算された危険性の受容 失敗から学ぶ意欲
・ 気質	決断力 個々の変化の効果を理解すること
・ 立案し変更するために必要な技術	定量的分析 財務会計と管理会計 情報システムを理解し開発すること マーケティング（内部、外部） 柔軟な教育研究の人材 計画の立案とモニタリング 相談
・ 変革を支えるために必要な資源	経費を削減し、収入を生み出す誘因 準備し協議するための時間 変革に投資するための財政 情報システムと技術 不動産その他の物理的財産 再教育と職員能力開発へのコミットメント
・ 管理職への情報	分析のためのデータ プロジェクトの進展に関する報告 行動計画に関するモニタリング報告 活動の真の経費を特定化する管理会計

必要とされる技術は、調査で得られたデータの意味を明らかにする定量化・モデル化の技術であり、通常の計画立案サイクルの外で起こる機会またはリス

クを考慮し、選択肢を解釈する能力である。

また、学長や上級管理職は、決断力があり、柔軟で、積極的でなければならない。

4．計画の文書化（計画書の作成）

民間部門では、戦略計画は、通常、3 - 5年先を見る。ほとんどの英国の大学も、この例に従っている。

4.1 使命と理念

ほとんど全ての大学は、戦略計画の中に、使命を含めている。その多くは単に大学の機能をくり返し記述するだけであるが、特徴や高等教育市場における位置を表そうとするものもある。計画の中に使命と理念の双方を含める場合も多いが、この二つを区分することが困難なこともある。

理念は、簡潔に長期目標を表現するように考えられている。それは、リーダーシップの表現であり、多くの場合、意思決定を説明できる枠組みを提供する。大学の中には、戦略的な目的、政策、価値の表現とともに使命と理念を敷衍（ふえん）するものもある。

4.2 戦略計画

いかなる組織の戦略計画にも、通常は、次の要素が含まれる。

- a. なぜこの時期に計画が作成されたかを説明する組織への序論的記述
- b. 包括的な戦略をいくつかの言葉に要約した使命
- c. 上位の目的と長期目標
- d. 計画期間中の主な目標の日程（実行の責任の所在、完成に要する時間を明記）
- e. 鍵となる活動と資源のための統合戦略を要約したもの
- f. 計画の実行可能性を示す財政その他のデータ
- g. 業務（年次）計画過程とその他のレビューが、いかに進展のモニタリングを可能にするかの説明

大学は、その活動特性から通常、計画に次の考慮が含まれる。

- a. いかにか、教育研究の質が維持され、改善されるか。
- b. 研究目標（「研究評価(RAE)の評定と外部資金収入に関する」
- c. いかにか、学習資源が開発されるか。
- d. 学生数に関する予測の概要、教育研究面での提供に関する説明
- e. 実施のニーズに対応するために、どのようにして人事計画が職員の採用や開発（研修）を可能にするか。
- f. 不動産戦略の要約（資本的施設整備に関する資源の説明を含む）
- g. 教育研究面や管理のために、いかにか情報システムが開発されるか。
- h. 大学が、どのように、地域、国内、国際における社会・経済のニーズに応えようとしているか。

4.3 業務計画

業務計画は、戦略計画の長期目的に向かって前進するために、高等教育機関が短期間に何をしようとしているかを示すものである。高等教育財政カウンスルは、各大学に対し、毎年6月に業務計画の写しを提出するよう依頼している。業務計画には、通常は、決められた期間になすべき課題、達成すべき特別達成目標のリストが含まれている。多くの大学では、業務計画は、戦略計画に付属できるようになっている、別個の文書である。

(1) 業務計画の特徴

業務計画は、一般的には、次のような特徴を持っている。

- a. 達成目標と課題は、それらが「SMART」(特定化され、測定可能で、達成可能、かつ適切で、時期が確定している)である場合、最も効果的である。
- b. 「標石」(目標への進捗度の目安になる尺度)の概念は、長期目標を達成するために必要な段階を確認し、最終的な目標に向けての中間的達成目標を表明するのに、助けとなる。
- c. 課題を達成する責任は、個人が他の職員やユニットに依存している場合であっても、多くの場合、個人に割り当てられる。
- d. それらが中期的に現実的に達成可能であるならば、少数の意欲的な達成目標を業務計画に含むことは理にかなっている。
- e. 8から12の間の上位目標を持つ戦略計画の焦点を維持するためには、各目標について平均して3か4の業務課題が予定される。

(2) 法人の業務計画の準備

上級管理職チームは、普通、戦略目標を、法人の業務計画に適切な活動、達成目標、課題に転換する役割を持っている。

もし、目標達成責任が、教育研究又は管理の集団の間でどのように分配されるかについての合意が反復的なボトムアップの方法でなされるなら、達成目標は、挑戦的で現実的になるであろう。次には、戦略計画の業務計画と他のより特別の戦略・計画との統合が必要とされる。

法人の業務計画は、通常は、1年間をカバーする。大学の中には、2年目の予想される課題と達成目標を含めるものもある。これは、年次の区切りは時には人為的な境界であり、更に、次(翌年)の業務計画の準備は、上級又は中級の管理職にとって、ほとんど予期せぬことではないということを意味している。

ほとんど全ての大学は、少なくとも内部的には、業務計画を合体して、戦略計画を発行している。多くの大学は、戦略目標及び業務計画の課題・達成目標に関する別々の要約をも発行している。業務計画に対応してとられた行動結果を毎年発行しているものもある。

4.4 統合戦略

戦略計画に加え、ほとんどの大学は、一連のより特別で詳細な戦略を持っている。ほとんどは次の範疇に分類される。

- 教育研究面 学術戦略、研究戦略、生涯学習戦略、
学習・教育戦略、参加拡大計画
- 資源面 財政戦略、資産戦略、IT/IS戦略、調達戦略、
支出に見合う価値戦略、人的資源戦略
- その他 情報戦略、市場戦略、国際戦略、環境戦略、学生支援戦略

これらの補助的戦略は、明らかに、大学の戦略計画を補完しその実施を助ける必要があり、戦略計画に統合されなければならない。統合は、次のような利点をもたらす。

- a. 限られた資源を使用する優先順位を決めること可能にする。
- b. 統合過程が公開されるならば、資源配分方法を集団的に承認することを助ける。
- c. 機会が戦略目標に適合していることがより容易に評価され、予期しないリ

スクを減らすことができる。

補助的戦略は独立の文書として起草される。しかし、戦略計画と同じ方法論を使えば、統合はより容易になる。補助的戦略はそこで、通常は、戦略計画の少なくとも一つの目標の達成を助け、それを行うための条件や基盤を提供する。

上級管理職チームの中には、補助的戦略を準備する際に、様式のみならず過程についても類似のものを、以下のように使うこともある。

- 幅広い協議
- 個々の補助的戦略について、他の適当な戦略とのつながりや、それらに与える効果も、考慮に入れるようにする。
- 類似のモニタリングや定期的なレビューを行う。
- 個々の補助的戦略について、業務計画や資源評価を組み込ませるようにする。

補助的戦略を準備する際の欠陥には、次のようなものがあげられる（表2参照）

表2 補助戦略の潜在的弱点

項目	リスク
・ 孤立して（単独）作成	大学のニーズを適切に反映し優先付けない。
・ 上級管理職なしで個人又は小集団による作成	当該個人又は集団が理想と思う戦略を反映しているが、上級管理者なしではその戦略は適切に考慮されない。
・ 協議なし	他人が戦略を認め資源使用を容認するならば、その展開に関与したいと考える。
・ 資源の考慮なし	戦略を実施する資源が不十分ならば実施に支障をきたす。
・ 他の補助的戦略の考慮なし	どの戦略が資源の優先度があるかを評価するのが困難になる。
・ 操作性なし	戦略を実施するために必要な課業が特定化、時間管理及び資源割当がされない。
・ 承認過程なしに発行又は受容	利害関係者が戦略に関して誤解する。実施が活動に責任を負う者から分離して行われる。

多くの大学は、この欠陥を避けるため、非公式の統合過程を持っている。補助的戦略案の起草の時には、上級管理職チームと担当管理職との間の往復の過程があるだろうし、財務チームは、補助的戦略やその作業計画に対し、意見を

述べたり、貢献を求められるかもしれない。

4.5 財務・資源計画

財務及び資源の観点、実現性、柔軟性、支出に見合う価値を確保するために、戦略計画に統合されなければならない。

毎年の予算と中期の財政予測は、通常、毎年3月から7月の期間に準備されるが、この期間は、ほとんどの大学において、戦略計画や業務計画を完成させる時期と重なっている。資源配分を行う職員は、通常は、戦略立案過程の他の部分にも参加している。

戦略計画の財務的側面と資源的側面の統合は、次のことによって、更に促進される。

- a. 論理的進展ができるように、さまざまな過程の日程を決める。
- b. 過程を管理または監督するため、教職員・役員を広く代表する被雇用者のグループを使う。
- c. 年次予算の準備を年次業務計画の準備と明確に連動させる。
- d. 中期財政予測に戦略計画や補助的計画の資源要請を反映させる。
- e. 財政、資源の配分過程が公開で行われることを確保する。

通常のレベルの行動を超えた戦略のための、追加の資源要請を確認する方法には、次のようなものがある。

- 財政、資産、ITその他の資源チームのメンバーを参加させる。
- 関連する資源チームの参加を依頼する。
- 戦略担当者に対し、計画の全体にわたって、資源の評価を要求する。
- 関連する資源の部門の長に、全ての戦略や計画の「承認」を求める。

5. 計画の実施とモニタリング

5.1 実施

(1) 責任の割り当て

効果的なモニタリングのためには、個人やチームが、成功と失敗について説

明することが必要となる。それゆえ、彼または彼女等は、進展評価の助けとなる目標や標石とともに、明確に割り当てられた責任を持たなければならない。

(2) 目標の設定

最も効果的な目標は前出の SMART 原則である。もしそれが、大学の意欲的願望を反映するのであれば、「背伸びをする」要素を付け加えるべきである。目標は、戦略計画から、業務計画へ、ユニット(部門)計画へ、チーム計画へ、最終的には、個々へと、迎れるものでなければならない。

(3) 組織機構

大学の機構は、その戦略目標に合わせて調整されなければならない。大多数の大学では、多分、新学長の任命に引き続き、組織機構の定期的レビューに取り組む。組織再編は、上級管理職チームの責任、サービス活動の調整、教育研究ユニットの数や大きさに、焦点が置かれる。

(4) 改革の管理

組織的規模での改革を管理するには、共有する理念、戦略、具体的計画、資源の適正配分、効果的モニタリングが必要である。これらの組織的要素が働くには、意思伝達、協議、相談、指導、開発、報酬などの人的問題に注意が払われねばならない。

(5) 変革の代理人としてのコンサルタントの活用

多くの大学が、変革の代理人としてのコンサルタントを活用している。彼または彼女等は、客観性や、短期的課題に対する特別の方法や新しい技術を持ち込む。大学教職員自身の「部内者による相談」技術を開発させるため、この機会が活用できれば、有用である。

(6) プロジェクト管理

戦略計画における鍵となる目標は、プロジェクトチームを通して、最も上手に追求されるかもしれない。例えば、大きな資本的施設整備の場合や、多様な技術を必要としたり、組織の境界を越えるような大規模な課題がある場合など

である。通常、プロジェクト管理技術の研修は、上級管理職に望まれるが、理事会のメンバー自身がプロジェクト管理の役割を持つ場合もある。

(7) 危険を冒し、失敗に寛容であること

考慮され管理されたリスクを採ること及び失敗に対する寛容は、革新的戦略の必然的な帰結である。

5.2 モニタリング

効果的なモニタリングは、正確な情報の要求・入手にかかっている。これには、計画どおりの進展を確認するデータや事象の記述、業績目標を超えるあるいは下まわる達成を示す変動（乖離）報告が含まれる。情報の頻度、定期的については、毎月の進捗レポート、必要に応じ定例外レポートを出すというように、あらかじめ決定されていなければならない。モニターする人々は、情報がいかに信頼できるかを評価しておかなければならない。

戦略計画とその補助的戦略・計画は全て、鍵となるリスク領域（特に、建物の新築プロジェクト、ジョイント・ベンチャーなど）に焦点を置いて、モニターされる必要がある。

上級管理職チームは、一般に、少なくとも業務報告書や要約経営報告の通常レビューを通して、戦略計画の実施の進展をモニターする責任がある。また、補助戦略・計画の実施の進展について情報がしっかり把握できるような報告の仕組みを確立する必要がある。

モニタリングは、いくつかのレベルで行われる。その任務は、大学のタイプによりさまざまである。それは、理事と管理職との間の役割をはっきりと区別する高等教育機関もあれば、数人の上級管理職が理事を兼ねるものもあるからである。

高いレベルのモニタリングは、低いレベルのものに依存する。どのレベルにも、その情報の要件がある。それは、通常、他のモニタリングのレベルとは意味が異なっており、もし、間隙や重複を避けようとするならば境界線をはっきりひく必要がある。

上級管理職チームは、定期的に大学のモニタリング・システムをレビューする必要がある。大多数の大学は、間隙や、不必要な重複を持つ。保全的手段として、いくつかの側面のモニタリングを重複させることも、適当であるかもしれない。

予定しない重複は、高いレベルで最も頻繁に起きる。モニタリングが不必要に詳細であると同時に、戦略性が不十分な場合である。理事会や理事会の委員会と一緒に、管理職が計画をモニターするために、時々起こることである。

別々にモニターすることの利点は、理事会（又はその委員会）が、管理職が取り組む詳細な実施のレビューを概観するという役割に集中できるからである。

概観するという役割には、重要な問題を強調し、また、高い危険性を持つ活動に焦点を置く要約された情報が必要である。これは、下位のレベルで既にレビューされた、より詳細な情報によって支えられる。

モニタリングには、支援的な問題提起の要素がなければならない。特別委員会、ライン管理職、上級責任者、外部団体、理事は、計画に対する達成をモニターするための適切な情報を要求し、情報が正確で一貫しているかを確認するため情報提供者に質問すべきである。

上級管理職チームは、次のように、様々な方法でモニタリング情報を手に入れることができる。

- a. 課題を実施する責任を持つ担当者から直接の業務計画において
- b. 課題を監督している上級管理職の口頭又は文書の報告を通して(定期的、例外的)
- c. 大学の計画立案チームからの口頭又は文書の報告を通して
- d. 上級管理職と職員との特別の会議を通して

大学の中には、特に理事会の、概観という役割のために、補助的な監督手段として、業績指標を開発しているものもある。主要な戦略やプロジェクトのためのモニタリング・システムやそれらの実施に関し、独立したレビューを依頼することが適当な場合もある。多くの大学は、主要なプロジェクトに関し、公式評価や実施後のレビューを行う。

上級管理職チームは、戦略計画の実施に係る進展を全体として把握するために、定期的な業務計画のレビューを行わなければならない。このような報告は、通常は毎年、計画担当者や上級管理職によって、リストや行動計画の様式で提供される。1月から4月の間に実施されるなら、この結果は、次の計画、予算サイクルに情報提供することができる。

財務的モニタリングは、戦略計画モニタリング・システムの一部とみられるべきであり、戦略目標や業務計画課題の達成のための関連する個々の予算の重要性を考慮に入れるべきである。財政的モニタリングを実施する職員は、財政的立場だけでなく、財源提供によって達成されようとしたことを意識する必

要がある。財務、計画、部局の担当者間で、互いのモニタリングを補完できるように、緊密な仕事が必要とされる。

モニタリング報告が、注意を要する問題を強調する場合には、報告は、特に財務報告の場合には、それを処理するための一連の行動を提案するべきである。モニタリング報告は、リスクや、活動やプロジェクトに付随するリスクレベルでの変化を述べることはほとんどない。大学は一般的に、ほとんどの危険性に関する直感的な考察を持ち、危険性の高い活動のモニタリングに焦点を当てることの必要性を認識している。特に、財政的意味合いにおいては、標準的でない活動（特に、海外の活動）のモニタリングを開発する余地がある。

6．我が国への教訓と示唆

高等教育財政カウンスルの戦略計画に関する指針は、各大学が自らの経営戦略の一環として作成するためのものであり、使命・理念を実現し長期目標を達成する過程を合理的に実施することを目的に策定された。その背景には、計画、文書化及びモニタリングと評価というサイクルで、戦略目標を定量的に管理しようとする考え方がある。戦略は長期計画から中期計画、そして年次（業務）計画に順次時間的に階層化され、同時に組織全体の計画から部門計画、学科・研究室計画、個人レベルの業務計画へと構造化される。また、この計画立案の過程で外部環境や内部資源が調査・分析され、戦略が決定され、計画の実施過程では目標達成状況をモニタリングし、修正行動を迅速にするとされている。ここでは業務実績が定期的に業績指標等の測定を通じて監視され、業績管理や人事管理とも連動している。その意味で、企業の経営戦略の大学版ともいえる。

前述したようにこの指針の考え方は戦略計画論と競争戦略論の結合したものであり、戦略経営は基本的には計画的、分析的に実施できるという合理主義モデルである。環境変化に伴う見直しを通じて将来が予測可能であり、戦略と目標は構造化できるとみなすことから、ハード（客観的で定量的なこと）なデータ分析を重視する。しかし、複雑な社会環境の下では、意図しない環境変化等により意図した戦略が実現されない場合や明確な戦略が事前に存在するのではなく、学習過程を通して戦略が形成されてある状態に達する場合もある。

分析的・決定論的アプローチに従って最適戦略を選択する方策は、将来に不確実性が少ないか長い期間を対象にしない場合にのみ有効である。しかし、計画を立案し将来ビジョンを示すことは、組織構成員の間に使命達成への一体感を形成する上で有用であることは確かである。

英国の高等教育機関も、こうした使命や目標達成に向けた戦略経営という発想自身が不足していたため、本章で紹介したようなアプローチをH E F C Eが

指針として公表しているのであろう。我が国の国立大学法人における中期計画は、英国の大学の戦略計画が自らの組織の業績改善や競争力強化のために策定されるのと異なり、主務大臣との間での一種の業績契約的な色彩をもった目標管理の用具として位置づけられている。その意味で本指針をそのまま適用することは妥当ではない。しかし、中期計画は中期目標の達成手段であり、個々の大学の長期目標や使命達成と有機的に連動させることで、大学の経営改善に資するよう活用する姿勢が望まれる。必要ならば、法令に規定される中期計画に大学自身が戦略計画として必要な項目・内容を付加して、「戦略計画」として活用できるよう修正し、主務大臣への業績報告やアカウンタビリティ（説明責任）以外に内部管理の改善としても利用することが重要と思われる。特に、SWOT 分析などの手法により、政策や人口動態の変化を自大学の機会や脅威として受けとめる観点から見通し、自大学の有する資源の強みと弱みを把握し、戦略を検討することは有意義であろう。それは、人材養成や確保・採用政策にも反映できるためである。