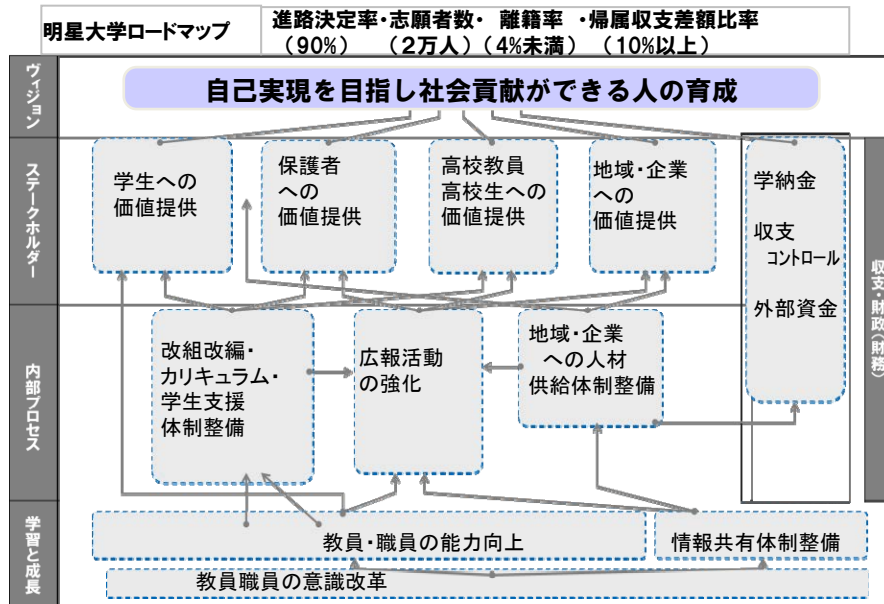


平成24年度未来経営戦略推進経費(経営基盤強化に貢献する先進的な取組)  
採択事業

# MI21 (Meisei Innovation for the 21st Century) プロジェクトに基づくガバナンス改革

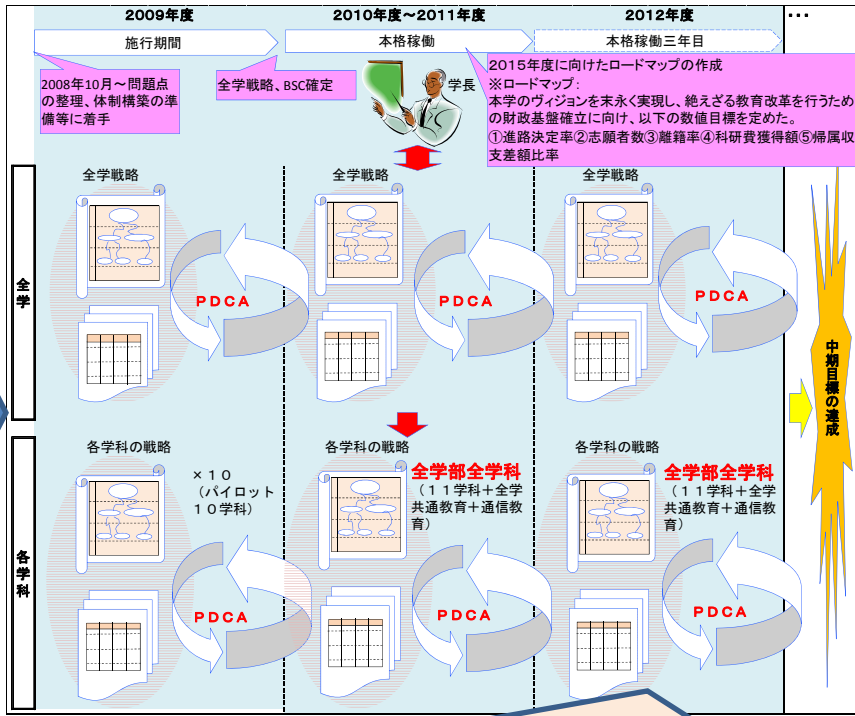


# 1. MI21プロジェクトの概要(概念図)

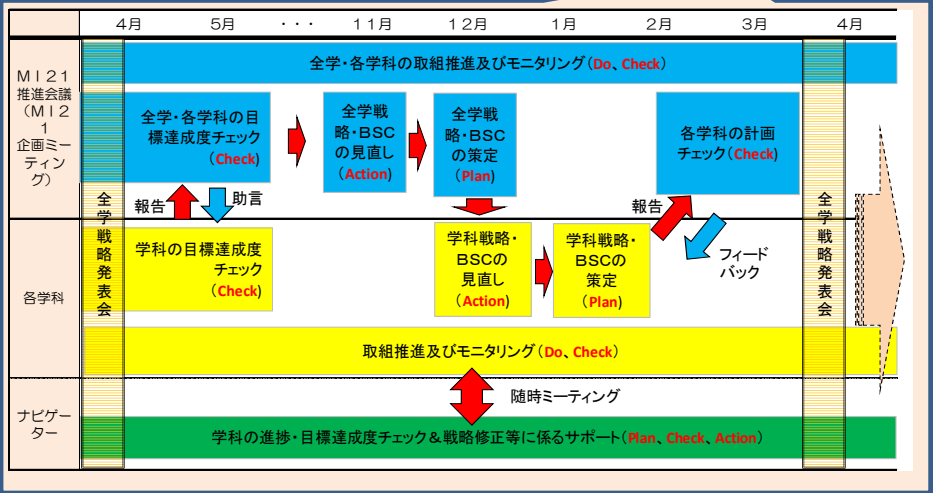
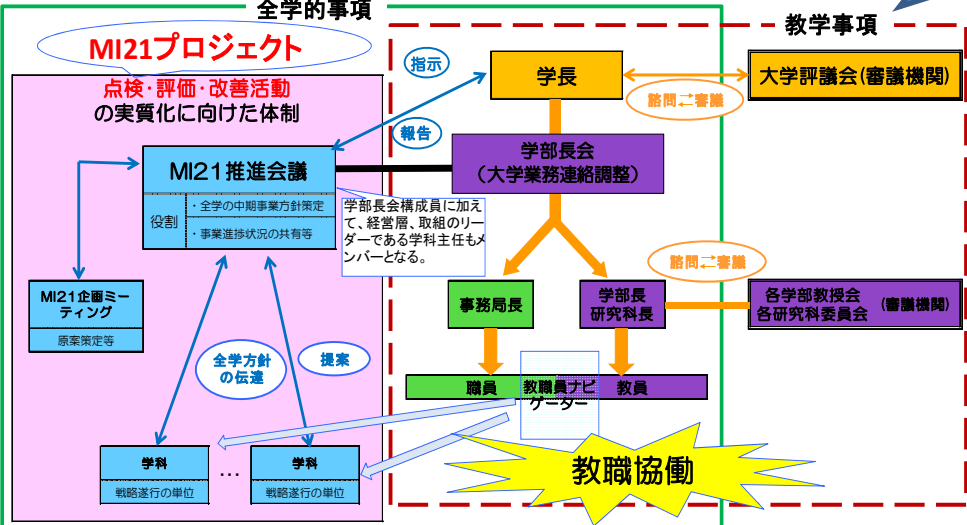


PDCA

年間計画



## MI21プロジェクトの位置づけ



## 2. MI21プロジェクトを実施する背景

### (1) 明星大学の沿革

ベビーブームを  
背景とした  
**拡大期**

18歳人口の減  
少に伴う志願  
者減少および  
経営状況の悪  
化等  
**逆風の時代**

全学が一体となっ  
て  
行う  
**改革期**  
**(MI21プロジェクト)**

昭和39年	明星大学(理工学部 物理学科、化学科、機械工学科、電気工学科、土木工学科)開学
昭和40年	人文学部(英語英文学科、社会学科、心理・教育学科)開設
昭和41年	人文学部に経済学科増設
昭和42年	通信教育部心理・教育学科開設
昭和46年	大学院人文学研究科開設
昭和47年	大学院理工学研究科開設
平成4年	新キャンパスの青梅校に情報学部(電子情報学科・経営情報学科)・日本文化学部(言語文化学科、生活芸術学科)開設
平成10年	大学院情報学研究科開設
平成11年	通信制大学院教育学専攻開設
平成13年	人文学部経済学科を改組し、経済学部経済学科開設
平成15年	教職等諸資格センター(現教職センター)開設
平成17年	学部学科の改組 理工学部 <del>に機械システム工学科、電気電子システム工学科、建築学科、環境システム学科を開設</del> ( <del>理工学部 機械工学科、電気工学科、土木工学科を改組</del> ) 人文学部に国際コミュニケーション学科を開設(人文学部 英語英文学科を改組) 経済学部 <del>に経営学科を開設(情報学部 経営情報学科を改組)</del> 情報学部 <del>に情報学科を開設(情報学部 電子情報学科を改組)(情報学部を日野校へ移転)</del> 造形芸術学部 造形芸術学科を開設(日本文化学部 造形芸術学科を改組) 学生生活・キャリア支援センター、学習支援センター開設(現在は、キャリアセンター、学生サポートセンターに再編)
平成18年	大学院経済学研究科開設
平成22年	学部学科の改組 <del>教育学部 教育学科を開設(人文学部 心理・教育学科 教育学専修を改組)</del> <del>人文学部に日本文化学科を開設(日本文化学部 言語文化学科を改組)</del> <del>人文学部に福祉実践学科を開設</del> <del>人文学部に心理学科を開設(心理・教育学科 心理学専修を改組)</del> <del>理工学部<del>に綜合理工学科を開設(物理学科、化学科、機械システム工学科、電気電子システム工学科、建築学科、環境システム学科を改組改編)</del></del> <del>明星大学明星教育センター(入学前～初年次～キャリア教育に至る、明星教育を掌る組織)開設</del>
平成24年	学部学科の改組 <del>経営学部 経営学科を開設(経済学部 経営学科を改組)</del>

## 2. MI21プロジェクトを実施する背景

### (2) MI21プロジェクト実施の経緯

(課題の顕在化)

昭和39年に開学し、創立30年頃までは進学率上昇等の「追い風」を受け、学部学科等の増設を行い、総合大学として順調に発展してきた。しかし、少子化の波が生じてきた平成5年以降、「追い風」が「逆風」となり、志願者数が伸び悩み、入学定員の確保が困難な状況に陥り経営面にも影響を与えるようになった。



(Step1 教学・経営改革の着手：平成19年度)

この状況に対し、理事会は中期事業計画及びそれに基づく中期財務計画を策定し、経営改革の方策を探ったが、教授会中心主義の意識が根強く、大学改革にいたるまで浸透することはなかった。



(Step2 教学・経営改革施策の評価、改善：平成20～21年度)

この課題を解決し、教育的質を高め、将来にわたって安定した財政基盤を継続するためには理事会と大学とが一体となって経営改革を進める必要があるため、外部機関の協力を得ながら、教学・経営改革プロジェクトの基盤作りを進めた。



(Step3 教学・経営が一体となった大学改革プロジェクトの推進：平成22年度～)

大学は自己点検・評価、改善が義務づけられているが、改善活動を教学と経営の両面から実質化するため、理事会の提案を受け、企業の経営管理手法であるBSCの手法を用いた改善活動を推進することとし、この取り組みをMI21プロジェクトと称し、全学的活動を行うこととした。

## 3. MI21プロジェクトの実施・推進体制

### ●MI21プロジェクトの概要

MI21プロジェクトとは、BSCの手法を用いた改善活動の総称である。本プロジェクトにおいて、全学的戦略を立案するため、「MI21推進会議」、「MI21企画ミーティング」を置く。各部局の戦略は、全学の戦略を踏まえたうえで、学科単位で策定され、2つが密接に関連しながらプロジェクトが推進される。

MI21プロジェクトには、学長をトップに、全学部長、全研究科長、全学科主任、事務局の管理職の他、部局の活動を支援するための多くの若手・中堅教職員が参加している。この結果、本プロジェクトには、専任教職員の約6人に1人が直接的に参加していることとなる。

### (1) 全学推進体制

#### ① MI21推進会議

学長が議長を務め、全学部長、全研究科長、部局リーダーである学科主任の他、大学担当常任理事及び大学執行部から構成される。会議の役割は、教学と経営が一体となり、全学の中期事業方針の策定・見直しの他、事業計画の進捗状況等の情報共有を目的に、毎月開催される。

#### ② MI21企画ミーティング

学長補佐、法人職員・大学の各部署長から構成され、全学戦略の原案策定、進捗及び達成状況確認、改善方針策定等を行う。

#### ③ MI21事務局

学長室企画課内にMI21プロジェクト専任の職員を配置し、経営情報の分析やMI21企画ミーティングに向けた資料作成など、事務局としてプロジェクトを支える。

# 3. MI21プロジェクトの実施・推進体制

## (2) 部局推進体制

### ① 部局リーダー

MI21プロジェクトの推進にあたっては、学科を戦略展開単位とし、学科主任をリーダーとする。部局リーダーは、全学戦略の部局内での共有およびそれに基づいた部局の戦略を策定し、活動を推進する。

### ② ナビゲーター

学長が、将来の明星大学を担う若手・中堅教職員を中心にナビゲーターを任命する。ナビゲーターは、部局に2～3名ずつ配置され、部局リーダーの補佐及び各学科と全学戦略の橋渡しを行う。同時に、各学科における体制・進め方・活動計画の策定、戦略マップ・BSCの作成と活用に係る教職員へのオリエンテーション等、ファシリテーターの役割も担う。

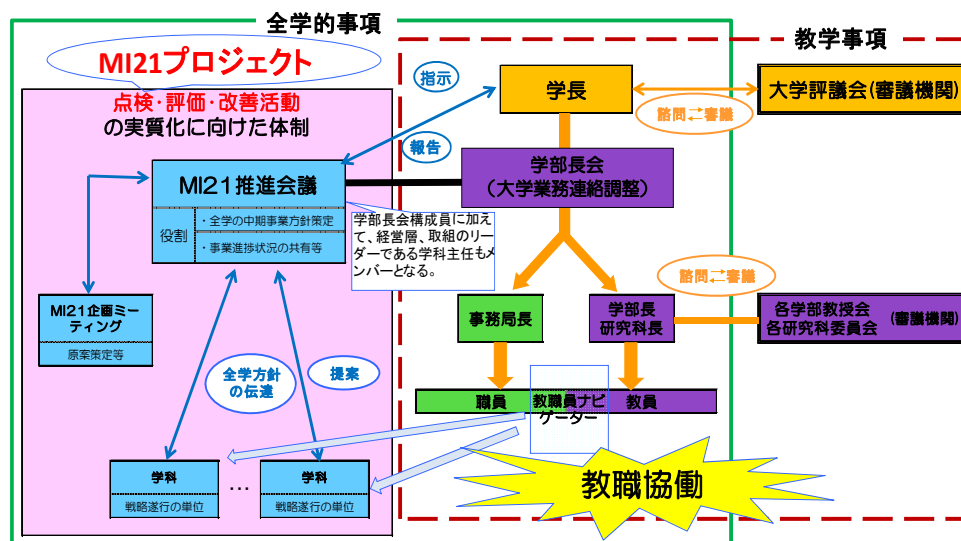


図 MI21プロジェクト推進体制

## 4. MI21プロジェクトの取組と成果

### (1) 取組内容

#### ① 現状分析及び課題の顕在化

本学を取り巻く環境及び強みや弱みを顕在化するため、学内外の詳細な情報収集を行った上で、SWOT分析の手法を用いて現状分析を行い、「入学定員割れ」「離籍者の増加」「進路決定率の低迷」「帰属収支の不均衡」等、**全教職員で現状の課題を共通認識**した。

#### ② 改善活動の計画策定と実施体制

改善活動の推進にあたっては、まず**大学全体の戦略マップとBSCを作成**し、それに沿って**学長に任命された若手・中堅の教職員が共同で部局別戦略マップおよびBSCを作成**する。各部局は、上述した**教職員が先導役**となり、**学科主任と共に改善活動を推進**する。

#### ③ 数値目標の設定

経営上の重要指標である志願者数、退学者数、就職者数、科研費獲得額、帰属収支等について、5年間の中期計画としてロードマップに**明確な数値目標**を定め、改善の指標としている。

#### ④ PDCAサイクル

**毎年度、実績の検証や戦略目標の見直し**を行う。また、全学戦略発表会の場で、**全教職員に部局の戦略を発表**することが義務づけられている。

#### ⑤ 取組の実質化

取組の形骸化および教職員への負荷の増大から来るモチベーション低下への対策として、**徹底的な取組の見える化** (MI21 推進会議での重要指標の月次共有、学内報における部局レベルの優れた取組の共有等)を行った。また、**インセンティブ予算制度**も導入し、優れた取組を評価する仕組みも整えた。

# 4. MI21プロジェクトの取組と成果

## (2) 成果

- ・情報共有体制の構築および教職員ナビゲーターの活動等により、**教職共働の意識**が根付いてきている。
- ・MI21プロジェクトが重要指標と定める**志願者数**は取組前と比べ**約3倍**となり、定員割れを起こしていた**入学者数、学生数共に確保**することになり、**帰属収支**もそれに伴い**大きく改善**した(表1、表2)。また、**科研費**応募件数は、**約3倍**となり、採択件数、獲得額共に**増加**傾向である(表3)。
- ・離籍率については、目立った改善が見られないため、MI21推進会議の重点課題として取り上げ、その詳細分析を行い、今後の取組計画を策定している。進路決定率については、地域・卒業生との関係を強化したことにより若干の改善が見られるものの、今後更なる改善を図るべく取組計画の精査を行っている。

表1 志願者・入学者数・学生数 推移表

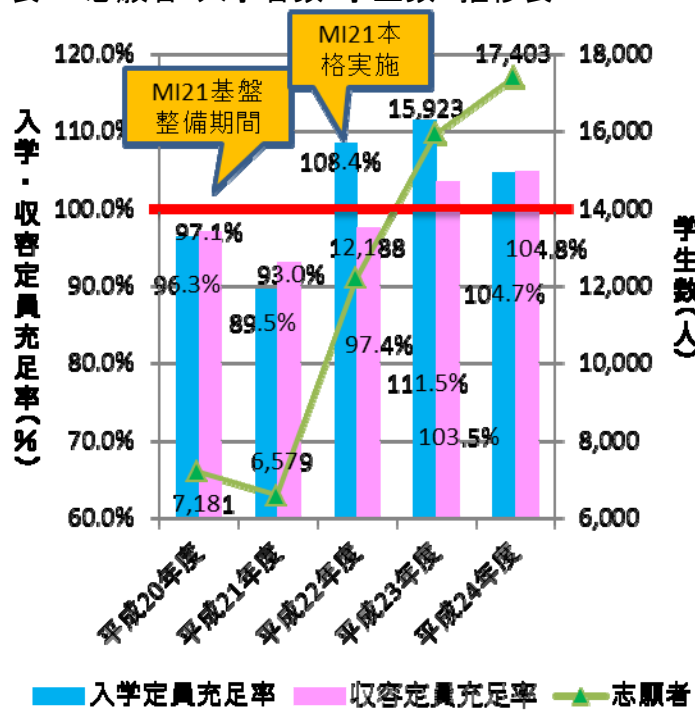


表2 帰属収支 推移表

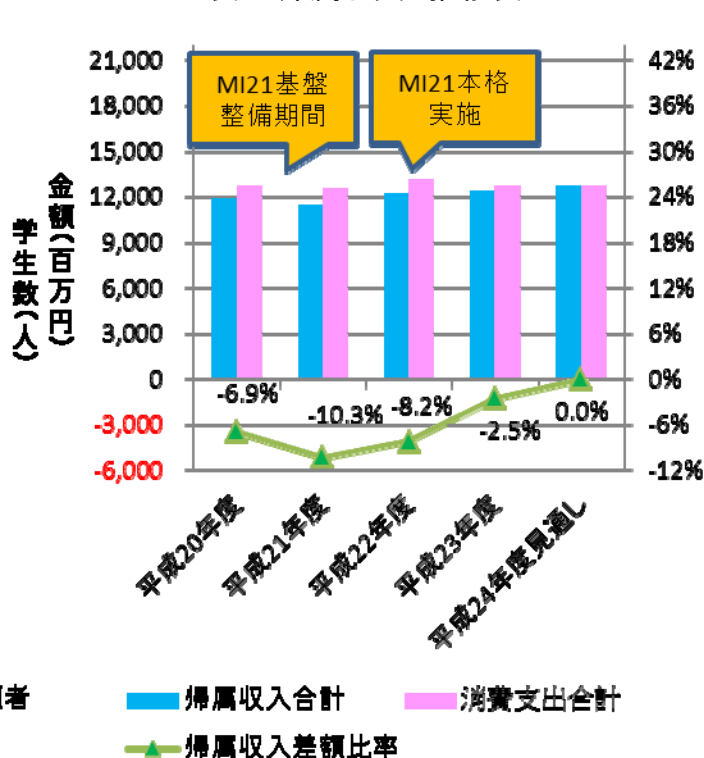
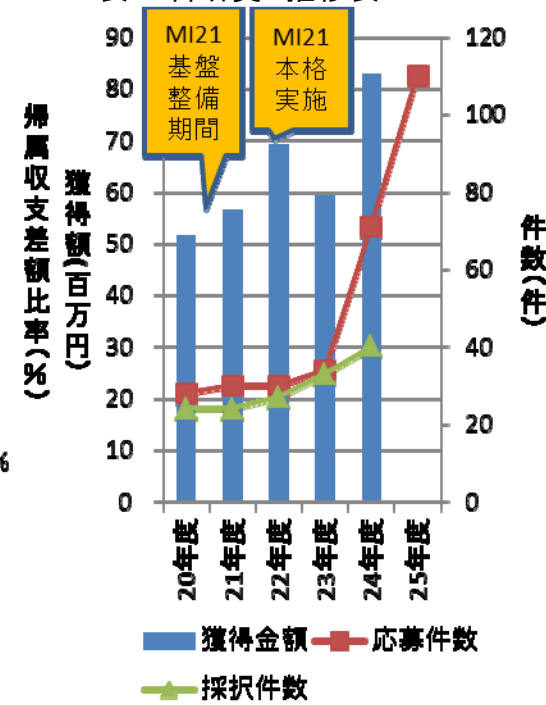


表3 科研費 推移表





## 5. MI21プロジェクトが経営基盤強化に資する点

### (1) 全員参加型

全学の戦略・BSC及び各部局の戦略・BSCはトップダウンで決定されていくより、各構成員が議論を重ねた上で策定され、むしろミドルアップダウン型である。このプロセスを経ることにより、構成員の経営への参画意識を高めると共に、各自の業務目標と全学戦略を関連づけることができる。

### (2) 経営と教学のバランス

本学のビジョンを実現するためには、「財務」「ステークホルダー」「内部プロセス」「学習と成長」という4つの視点からなる戦略がバランスよく遂行される必要がある。それらの戦略間の因果関係を「戦略マップ」という形にまとめ、種々の戦略目標の達成状況を上記4つの視点から管理するツールがBSCである。この手法を用いることで、経営、教学のどちらかに偏ることのない改革が可能となっている。

### (3) 部局運営の見える化

毎月開催されるMI21推進会議では、MI21プロジェクトが重要指標と定める項目の達成状況や、各部局の改善活動に係る報告などが行われる。このような活動により、部局による縦割り化を防ぎ、効果的な取組はすぐに共有することのできる体制となっている。

## 6. MI21プロジェクトの特筆すべき点

本取組は、理事会と大学、大学と各部局、教員と職員とをつなぎ、参加させ、組織全体を改善させていく活動である。具体的には、MI21推進会議において全学BSCを作成し、その指標に基づいて各部局の特色を生かしながら、部局リーダーを中心に自ら部局BSCを作成する。その自ら作成したBSCにおいて、全学の目標と各部局の活動がどのようにリンクしているか可視化し、MI21推進会議、MI21企画ミーティング、部局リーダー、ナビゲーターが意思疎通を図りながら、自発的に改善活動を進めていることが、本取組の特筆すべき点であると言える。

### (1)体系的な戦略策定と実行管理

構成員間の改革への意識を統一するためには、体系的な戦略策定が不可欠である。本取組の内容をまとめると以下の通りである。

- ①改革によって達成すべき全学の中長期的ビジョンを明確化
- ②ビジョン実現のための具体的な戦略を構築
- ③全学戦略の各学部・学科への落とし込み・全学戦略に沿った各学部・学科の戦略構築
- ④戦略に対するPDCAサイクルの確立

### (2)自己点検・評価活動としての位置づけの明確化

法令等に定める点検・評価結果を改善活動につなげるための仕組みとして位置づけることにより、経営改革と自己点検・評価活動をリンクさせる。また、定量的／定性的目標を掲げることで、形式的な作業とならない仕組みが整えられている。

### (3)定量的な目標設定

重点項目及びロードマップという形で、進路決定率や志願者数の他、財務的な指標について、明確な数値目標を設定している。これらは、本学のビジョンを達成するための重要要素として定めたものであり、教職員の目標に対するマイルストーンとして機能している。

## 7. 総括(他大学に参考となるポイント)

### (1) 位置づけの明確化

大学として、MI21プロジェクトを学則に基づく自己点検・評価活動の中に位置づけることにより、中長期計画の実質化と点検・評価活動の実質化を、より大学の風土に合わせた形で結び付けている。

### (2) 全学プロジェクト

教学と経営のバランスを取りながら改革を進めていくため、理事会の中長期経営計画等の内容を教職員に丁寧に説明することや、教職員自身で各学科の強みや弱みを導き出す「SWOT分析」を行い、戦略立案することを通して、意識の共有を図っている。

### (3) 徹底した情報共有

MI21推進会議を毎月開催することで、経営に資する情報の共有を図り、経営層と教育の現場である各部局とが同じベクトルで改善活動を推進することができる。併せて、年初に行われる全学戦略発表会や学内報において、各学科の優れた取組を紹介するなど、改善活動の見える化を推進している。

### (4) ミドルアップダウン方式

経営課題を自身の将来の問題と捉えられる中堅教職員がナビゲートすることにより、教職員全体の問題意識を高め、参画を促している。



経営的な改善が進んだことにより個々の教職員のモチベーションが向上し、部局単位の自発的なPDCAサイクルが確立されつつある。

# 参考資料：平成24年度明星大学全学戦略マップ

【明星学苑のミッション】 和の精神のもと、世界に貢献する人を育成する(学苑の建学の精神)

