

「総合改革プラン 2002 ～ 2006」

慶應義塾長 安西祐一郎

2001 年 9 月に「慶應義塾 21 世紀グランドデザイン」の基本方針を発表し、具体化への検討を行ってきました。他方で、組織のあり方と財政基盤充実のための検討を重ねた結果、経営システムとしての合理性と独立性の向上が肝要と判断し、「合理と独立の学校経営」を提唱して、さまざまな会議体等で説明を行ってきました。これらの背景をもとに、グランドデザイン具体化に向けての当面の実施計画、および 2006 年度に至る経営改革計画を「総合改革プラン 2002 ～ 2006」と題してまとめ、7 月 19 日に開催された評議員会において報告しましたので、教職員の皆様にその内容をお知らせいたします。

「総合改革プラン」の目標と骨子

政治・経済・社会・医療・技術等の複雑化・多様化・グローバル化・知識集約化、国内外での大学・学校間競争の質的転換と激化など、奔流の如きパラダイム変換の中で、慶應義塾には、21 世紀日本新生への原動力となること、国際社会を先導する力を持つこと、オリジナリティをもって時代を創造することなどが真に求められています。また、財政状況の飛躍的改善と安定化を図ることは義塾の喫緊の課題となっています。

こうした背景を十分に踏まえ、慶應義塾の叡智を集めた先導を開始するとともに、自らを律する自己改革を断行すること、それこそが、2008 年慶應義塾創立 150 周年のための基礎を築く本格的な姿勢と考えます。

この揺るぎなき姿勢をもって、昨年発表した「慶應義塾 21 世紀グランドデザイン」の基本方針に沿って、そこに書かれた 6 つの先導の実現を段階的に図る予定ですが、当面早急に実施しなければならないことと、明確に実施の方向性を示さなければならないことについて熟慮した結果、まずグランドデザインの段階的な一部実施のために、現時点での目標項目を設定することとしました。

また、慶應義塾の使命を果たし、21 世紀の日本と世界を先導する学塾とするためには、「合理と独立の学校経営」を目指す経営システム・制度の構造改革が不可欠であり、そのための経営改革目標を設定することとしました。

これらを併せ、グランドデザインの段階的な一部実施を開始し、かつ経営改革を断行することによって、慶應義塾を国際社会のリーディング・スクールとするための第一歩を記します。

そのために、グランドデザインに述べた 6 つの先導について当面一部実施を開始するための「総合先導プラン」と、経営システム・制度を新しい時代を先導するように改革する「経営改革プラン」とを総合した「総合改革プラン」をまとめました。

「総合先導プラン」は当面実施すべき目標項目をまとめたプランです。また、「経営改革

プラン」は「財政・経営システム改革」、「人事・給与制度改革」、「病院経営改革」の3つの改革を「整合的に」2002年度～2006年度の5年間にわたって実施し、経営システムと制度の改革を統合的に行うプランであります。また、「総合改革プラン」実施の条件として、財政状況の飛躍的な改善を目指し、財政基盤の確立を図ります。併せて、新しい意思決定システムについても十分に検討することとします。「総合改革プラン」は創立150周年記念事業とは異なる、150周年およびそれ以降に向けての基礎固めと位置づけられる改革プランであります。したがって、「総合改革プラン」の実行と並行して、創立150周年記念事業「慶應義塾未来150」（仮称）を構想していきたいと考えています。

1. 「総合先導プラン」：グランドデザイン6先導の一部実施

21世紀の基盤たるべき人を育み、学問と価値を創り、世界に貢献することを通して国際的に尊敬される学塾となるために、感動の湧き出る教育を実践し、新しい知的価値の創造と蓄積に精励し、新たな実業の世界を切り拓くことによって、慶應義塾が21世紀社会の先導者たらしめること、それが慶應義塾の使命であることは、昨年9月に示したグランドデザインのステートメントにすでに述べた通りです。またそこでは、これを要約して、「感動教育実践」、「知的価値創造」、「実業世界開拓」の3つのキーワードを掲げました。

これら3つのキーワードの中で、前の2つ、すなわち「感動教育実践」、「知的価値創造」については、「感動教育実践塾長懇談会」および「知的価値創造塾長懇談会」を昨年12月から本年6月までそれぞれ月1回開催し、学部、学校等を代表する方々から、さまざまなご意見を頂いてまいりました。それらの懇談会の成果も含め、現時点で実施に向けての目標項目としてまとめ得ると考えられることについて、グランドデザインのステートメントに述べた6つの先導（教育、学術、新実業、知識・スキル、知的社会基盤、キャンパス環境の6先導）に分けてその概要を記します。

(1) 教育先導

- ・ 慶應義塾チャレンジボランティアネット（仮称）の創設
- ・ 横断的教育プログラムの実施
- ・ 学生国際交流プログラムの強化
- ・ ベーシック・ライフ・サポートシステムの創設
- ・ 語力教育の充実
- ・ 慶應義塾遠隔教育システムの構築

一貫教育校から大学、大学院、社会人までを貫く教育ボランティア制度を確立していきたいと考えています。その手始めに慶應義塾チャレンジボランティアネット（仮称）を創設します。これは、個々の生徒・学生が夢やチャレンジを求められる場を創り、塾員を中心とするボランティアが彼らの夢やチャレンジの実現を助ける仕組みです。

横断的教育プログラムとは、従来の縦割りの教育では学ぶのが困難なことを、学部横断、

一貫教育校横断、大学・一貫教育校横断など、横断的な教育の場を創って提供する教育プログラムであります。

また、学生国際交流プログラムの強化については、留学生数、国外履修学生数の大幅な増加（たとえばそれぞれ1000人）を目指します。

さらに、すでに実施されておりますが、人命救助の方法などを一貫教育校のすべての生徒に教えるベーシック・ライフ・サポートシステムを創設しています。

また、語力教育とは、語学力のみならず、日本語、外国語を含む言葉としっかりした思考の力の教育を意味します。現在の日本に最も欠けている教育目標の一つと考え、特に一貫教育校において語力教育の充実に励みたいと考えています。

そして、分散したキャンパスで学ぶ学生・生徒、学びの時空間を広げたい学生・生徒のために、現在の教育環境を超える遠隔教育システムの構築を図り、多様な教育方法に向けての整備を行いたいと考えています。

(2) 学術先導

- ・ 教養研究センターの創設
- ・ 総合研究推進センターの創設
- ・ 国際大学拠点ネットワークの構築
- ・ 教職員国際交流の強化

長期にわたる関係者の検討結果を踏まえ、7月1日付で日吉キャンパスに教養研究センターを創設しました。教養の概念や内容が問われている現在の日本にあって、教養に関する研究の拠点を目指したいと考えています。

また、研究はそれぞれの教員の自主的活動が基本となるべきと考えていますが、複数の分野にわたる研究や未来へのシナリオを描いて推進すべき研究等については、大学として責任ある支援をしなければならない場合が考えられます。このような観点から総合研究推進センターを創設する予定です。

さらに、国際社会のリーディングスクールたるべき慶應義塾の学術研究においては、今後国際的な連携がきわめて重要でありますので、国際大学拠点ネットワークを構築し、国際的学術連携（学生の国際交流を含む）の場を提供したいと考えています。なお、学生・教職員の国際交流強化を図るため、「国際化戦略プロジェクトチーム」を設ける予定です。

(3) 新実業先導

- ・ インキュベーションセンターの創設
- ・ 生涯教育システムの強化（高度外国語教育を含む）

21世紀日本の新生のためには、慶應義塾で生まれた新しい卵、すなわちオリジナリティ溢れる知的価値を孵化させ、実業の世界に貢献していくこと、つまりインキュベシヨ

ンが重要であります。慶應義塾においてこの意味でのインキュベーションを行っているところはすでにいくつかあるかと思いますが、インキュベーションの仕組みを全塾の中に位置づけるとともに、総合的なインキュベーション、さらには起業への道の整備を図りたいと考えています。

また、2 度、3 度の人生を生きることになるであろうこれからの高齢化・少子化時代、また多様化・グローバル化の時代に向けて、高度なレベルの外国語教育を含め、生涯教育システムを強化する予定であります。

(4) 知識・スキル先導

- ・ 法科専門大学院（仮称）の創設
- ・ 戦略構想大学院（仮称）の創設
- ・ ビジネススクールの改編

法科専門大学院（仮称）に関しては、2004 年 4 月創設を目途として開設準備室を設置しており、目下同室を中心として具体的内容を詰めています。今後、来年 6 月に予定している設置申請に向けて鋭意準備を重ねていきます。

戦略構想大学院（仮称）は、先行きの不透明な対象の動向・将来を的確に予測し、適切な対応目的・使命を創造するとともに、長期的・適応的・統合的な計画（戦略）を構想・構築できる、独立自尊の精神をもった社会のリーダーを育成することを目的とした大学院です。2004 年 4 月に法科専門大学院と同時に設置することを目途として、新大学院構想検討委員会、大学院委員会、理事会、評議員会などで創設の了承を得ており、今後、新大学院構想検討委員会のワーキンググループを中心として具体的計画を進める予定です。

また、日本のビジネススクールの先導者として日本で最初に設置されたビジネススクールの改編を検討し、21 世紀のビジネス界で国際的に活躍できる人材の育成を新たに目指す予定です。改編を目指して検討することについては新大学院構想検討委員会、理事会、評議員会などの了承を得ております。

(5) 知的社会基盤先導

- ・ SFC 次世代活動の強化
- ・ デジタル・コンテンツ研究運用機構の創設
- ・ 卒業生・学生・生徒ポータルサイトの構築

湘南藤沢キャンパス（SFC）は、2001 年度からバージョン 2.0 の実践を開始し、新しい展開が始まっています。SFC が近年の慶應義塾の先導者の役割を果たしたことを十分評価し、新しい時代に向けて再び先導者となるべき SFC の努力を支援したいと思います。

また、慶應義塾を新しい知的価値の創造者・供給者と位置づけ、創造と供給の基礎となるコンテンツの充実に努めるため、7 月 1 日付でデジタル・コンテンツ研究運用機構を創

設しました。

さらに、塾員・学生・生徒などの間の相互交流などを強化するために、総合的なポータルサイトを構築したいと考えています。

(6) キャンパス環境先導

- ・ 学生の学習環境改善のための三田キャンパス新校舎の建設
- ・ ストレスケアシステムの創設

現時点では財政上の制約が大きいため施設の充実には限界がありますが、新大学院への対応を含めて学生の学習環境改善のために三田キャンパスに新校舎を建設する構想を立てています。

また、従来はなかなか対応しきれなかった、ストレスケアに関する全塾的な仕組みの構築を図っており、すでに一部実施を始めています。

2. 「経営改革プラン」 合理と独立の学校経営を目指す 5 年計画

現在の慶應義塾の経営は、予算管理においては基本的に中央集権的になっており、他方、運営においては各組織（キャンパス、学部、学校等）の自治が十分に守られ、ほぼ分権的になっています。各組織に自己改革の必然性がなかった以前の状況においては、このような構造でも機能していましたが、大きなパラダイム転換が起こりつつある現在、社会を先導する立場にある慶應義塾としては、このような構造では立ち行かなくなっています。

また、本来教育機関は、個人の独立が十分尊重され、さらに各組織の独立が尊重されるための分権的な側面と、限られた予算の中で適切な資源配分を行うべき総合的な側面とが十分に調和していなければならないと考えます。

これらの観点から考えると、各組織が予算管理に関して若干は分権的な側面を持つことが必要であり、他方各組織の運営について若干は総合的に全塾レベルで実施する側面も必要になっていると考えます。このような、分権性と総合性のバランスを各組織と全塾とが併せ持つ新しい経営システムを創るため、以下の事柄を実施いたします。

- ・ 各組織の独立性を尊重しつつ塾全体が総合的に発展できる「合理」的経営システムの確立を図る。
- ・ 「財政・経営システム改革」、「人事・給与制度改革」、「病院経営改革」を「整合性をもって」実行する。
- ・ 経営改革プロジェクト室を設置する。
- ・ 財政状況の改善によって経営の「独立」を目指す。

各組織の独立性を尊重しつつ塾全体が総合的に発展できる「合理」的経営システム、および経営システムを機能させるための新しい制度を確立できれば、このシステムと制度は

現在経営形態の模索が続いている日本の多くの国公私立大学などを先導することになります。また、教育機関は本来、独立した経営システムによる使命の遂行を支えるに十分な財政基盤をもっていることが重要であり、財政基盤の充実が改革実施と裏腹の関係にあります。

これらのことを総合すると、特に、「財政・経営システム改革」、「人事・給与制度改革」、「病院経営改革」の3つのことが重要と考えられます。しかもこれらには相互に密接な関係があるため、3つの改革の間の「整合性をもって」総合改革を行います。そのために経営改革プロジェクト室を設置する予定です。

そして同時に、現在の財政状況を飛躍的に改善し、財政基盤の充実と安定化を図ることによって、経営の「独立」を目指します。

(1) 「財政・経営システム改革」

(i) 「財政・経営システム改革」の基本方針

「財政・経営システム改革」については、各組織の自助努力を基本とし、各組織の自発的・持続的な努力を評価・支援することを前提として、以下の事柄の実施を図ります。

- ・ 各組織に一部予算自由裁量の権限を付与する。
- ・ 基金・外部資金導入の充実を図るとともに、全塾レベルでのオーバーヘッドシステムを構築する。
- ・ 全塾レベルでの予算管理・評価システムを構築する。

先に述べたように、各組織が経営に寡少でも参加することによって、権限と責任のバランスを図り、各組織の活性化を促します。また、各組織において、資源配分に関するより一層のしっかりした運営方針をもつことを期待します。

基金・外部資金に関してもより一層の充実をはかるべく、各組織の自助努力に対してフィードバックを図るとともに総合的な運営を行うため、全塾レベルのオーバーヘッドシステムを構築する予定です。

さらに、新しい財政・経営システムを機能させるために、全塾レベルの予算管理・評価システムを構築する予定です。

(ii) 「財政・経営システム改革」における全塾と各組織の経営

次に、全塾と各組織の経営に関して、以下のような構造改革を行う予定です。

- ・ 各組織への配分予算額の3%相当分の執行について、各組織の裁量に任せる。各組織は、単年度毎に執行可能であれば、この相当額を人件費を含めて利用できる。
- ・ ある組織が全塾の経営に特段の影響を与えた場合、慶應義塾は、義塾全体の発展のため

めに、当該組織の配分予算額の3%相当分（上記に対応した分）を、全塾予算管理のもとで一定の原則に従って利用できる。

なお、「財政・経営システム改革」の条件として、慶應義塾財政の飛躍的改善のために、消費支出の主要項目について一層の節減を実施し、学納金を除く帰属収入の積極的拡大を図り、帰属収支差額の改善・安定化と財政基盤の強化を図ります。

(2) 「人事・給与制度改革」

(i) 多様な教職員人事・給与制度の別途導入

慶應義塾における活動の多様な展開を想定し、多様な教職員人事・給与制度を別途導入する計画です。たとえば、法科専門大学院の設置基準に関する中間答申の段階では、実務家が教員として一定割合以上加わる必要があるとされています。また、専門性のある職務につく職員も増えていくと思います。こうした時代変化に対応できる人事・給与制度の整備のために、以下のような給与体系を別途導入する予定です。

- ・ 年俸制人事・給与制度を別途導入する。
- ・ 専門的職務の人事・給与制度を別途導入する。

(ii) 合理的観点からの役手当など諸手当の見直し

現在、慶應義塾には教員・職員とも多くの役手当などの諸手当がありますが、それらの手当の水準の基礎となっていた前提は、時代の変化や義塾の組織のあり方、活動のあり方の変化とともに、相当に崩れてきていると考えます。たとえば、学事、入試、研究、その他、義塾の運営に係わる活動が多様化・複雑化しており、運営に携わる担当者の責任と負担が極度に増大しつつあります。また、多様化した仕事のあり方と手当のあり方に差が出てきている場合もあると考えられます。

こうした背景から、役手当など諸手当の額やあり方などを合理的観点から見直す必要があると考えています。

(iii) 他の改革との整合性

「人事・給与制度改革」は、「財政・経営システム改革」および「病院経営改革」との整合性が図られる必要があります。「財政・経営システム改革」の項で述べた各組織の予算管理自由裁量分については、貢献度評価の導入を期待しています。

(3) 「病院経営改革」

(i) 「病院経営改革」の現状

医学部とその付属病院は、関係者の多大な努力によって、日本で最も高い評価を受ける医学教育・研究・医療機関の一つになっています。

他方で、医療制度改革などさまざまな社会的変化に晒されています。

また、教育、研究、医療を支えるインフラと財政基盤については、大きな課題を抱えていると考えます。特に、医学部・病院関係者の努力にもかかわらず、近年は収支差額が各年約マイナス 40 億円程度に達しており、慶應義塾全体の財政を圧迫しています。慶應義塾における財政基盤の充実喫緊の課題であり、さらに病院の財政・経営改革に真剣に取り組む必要があると考えます。

上記の背景から病院の経営改革は必然と考え、病院の収支改善と安定化を目指して病院の財政・経営問題に正面から取り組むことを、すでに 2001 年度中の常任理事会で決定しております。

病院の財政・経営問題については、病院関係者も以前から真剣に取り組んでおられ、さまざまな意見が出されていましたが、まず事実関係の共通認識が必要と判断し、病院の現状をできるかぎり客観的に把握するため、信濃町キャンパスの病院の現状分析、問題点の洗い出し、および今後の課題と方向性の提言をコンサルタント会社に依頼、本年 1 ～ 3 月にわたって調査・診断などが実施されました。その結果をも参考にして医学部・病院関係者によって独自にまとめられた改革案が、本年 5 月に塾長に提出されました。それを受けて常任理事会においても独自に議論を重ね、医学部・病院関係者からの改革案も総合し、病院診断の結果をも参考にして、構造改革を通して実現すべく、以下のような「病院経営改革」を医学部・病院関係者に 6 月に提案しました。

(ii) 「病院経営改革」の目標

「病院経営改革」について、以下のような目標を設定いたしました。

- ・ 2006 年度単年度決算で、医学部・付属病院全体の配分予算額の 3 % 以内に収支差額マイナス分を収める。
- ・ 医療制度改革による減収などを含めた今後 5 年間の病院経理に関する考察に基づき、2006 年度単年度で 50 億円程度の収支改善を行う。
- ・ 医学部長、病院長、塾長指名者若干名からなる病院経営ボードを設置し、病院経営の支援・助言・監督を行う。病院長は病院経営ボードの推薦に基づき塾長が任命する。
- ・ 慶應医療事業会を設立する。
- ・ この目標達成の過程で、医学部・病院のミッションを十分に確保する。

第2の項目は、今後5年間の病院経営についての予測に基づいて第1の項目の目標を言い換えたものであり、経営の構造改革を通して実現されるものと考えています。

(iv) 「病院経営改革プロジェクト」の設置

「病院経営改革プロジェクト」を「経営改革プロジェクト室」の中に設置し、以下の項目を実施する予定です。

- ・ 新経営システムの構築
- ・ 管理会計システムの構築
- ・ 資源配分方法案の策定
- ・ 診療に関する職務分掌の確認と徹底
- ・ 短期的な改善策の実施支援
- ・ 会員制診療システムの検討
- ・ 画像ネットワーク・電子カルテシステムの調査・検討

3. まとめ

上に述べた「総合改革プラン」の実施拠点として「経営改革プロジェクト室」を設置し、「財政・経営システム改革プロジェクト」、「人事・給与制度改革プロジェクト」、「病院経営改革プロジェクト」を「整合性をもって」実施する予定です。

「総合改革プラン」の実施については、今後学内外の意見を十分伺い、慶應義塾の総力をもって慶應義塾の未来の基盤作りを行いたいと考えております。慶應義塾社中の皆様のご支援、ご協力を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

とりわけ、皆様のご理解とご協力を得るために「先導・改革会議」を設置し、次頁のような推進フレームをもって総合改革を推進していきたいと考えております。

(平成14(2002)年7月26日発行 塾内ニュース No.109 より)

総合改革の推進フレーム

(内容等については本文をご参照下さい。)

