

武蔵学園に、有馬朗人先生を学園長として迎え、私が理事長に就任してから、十余年が経つ。私たちが就任した頃は、学園の外を見渡せば、少子高齢化が進んで、私立学校を取り巻く環境はようやくやくやく厳しいものとなり、学校が「いままで通り」を続けていることが難しくなり始めていた。学園の中ではこれに対応すべく、第一次の中期事業計画が開始された頃であった。

中期計画というのは、学園の経営を数年刻みに「PDCA」サイクルを回して、見直していこうというものである。が、民間企業と違い、学園の教職員にとつては、この方法はなじみの薄いものであったかもしれない。

戦後高度経済成長の間、学校というものは、常に右肩上がりの発展を遂げることででき、学生・生徒の数も順調に伸び、その中で教職員は大卒でいえば「旧慣順守」の文化の中で、折々若干の量的拡大



PDCA

を図れば事足りてきたからである。一方、バブル経済の崩壊後、民間企業では、私立学校よりも一足早く拡大基調の経営を続けることが困難になり、競争の中でいかに自らの特徴を出していくかが問われ、「選択と集中」によってその特徴を実現し得たものだけが生き残るというサバイバルゲームの時代に入っていたのである。

そうした企業経営者の目で学校というものを見ると、戦略課題に経営リソースを厚く配分するというあり方は、企業経営では至極当然のことだが、学校経営においては、「学部学科の均衡」の上に立つて、どの部門にもおおむね均等にリソースを配分してきたように思えた。大学の運営は、学部代表によって構成される各種の委員会（ほとんど全ての専任教員が、いずれかの委員会に所属する）の合議制によって行われ、学長や執行部がイニシアティブを発揮しようにも、なかなか難しい仕組みができあがってしまった。

私たちが武蔵学園を経営してきたこの十余年は、こうした極めて身動きのとりにくい学校経営を、「PDCA」サイクルの仕組みを導入することによって少しずつ動かし、柔軟で機動的な仕組みに改革していくプロセスであったといえる。

私たちが改革を、比較的順調に進めることができた理由の一つは、外では学校教育法の改正によって、理事会や大学執行部のガバナンス強化が図られたことにある。しかし、内部では、理事長・学園長が「理事長ドクトリン・学園長プラン」という短いステートメントによって、学園の進むべき方向を示したことが大きいと思う。その目指すところは、ネットワークの発展とともに、国々の距離がより近くなっていく時代に、しっかりとした教養を身に付けた人材を世界に送り出すことにある。

さらに、学園の方向を具現する小さなプログラムを、学内にまず創設した。具

根津 公一 ● 学校法人根津育英会武蔵学園理事長

体的には、江古田の校地で学びながら、ロンドン大学の学位も取得できる「バラレル・ディグリー・プログラム」がそれである。この小さなプログラムを率先して具体化することを通じて、学園内に、これが単なる「掛け声」ではなく、「本気である」ことを示すことができたと思う。

武蔵学園は、2022年に創立百周年を迎える。私たちが示した小さなプログラムを契機として、学園内にそれに続くさまざまなプログラムが生まれており、それらを百周年を機に、新しい学部・学科として結実させる予定である。

このようなプロセスを実現する手段として、「PDCA」サイクルを含む中期計画（現在、武蔵学園は第三次中期計画後半途上にある）は、非常に有用なものであったと考えている。

「PDCA」サイクルは、まさに「山を動かす」方法であるとの実感がある。