

調査報告

成果の上がる中期計画を どう作るか

『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告



両角亜希子 東京大学 大学院教育学研究科 准教授

2020年4月に私立学校法が改正され、私立大学でも中期計画の策定が義務化されることが決まり、中長期計画の効果的な運用のあり方に対する関心がますます高まっている。そこで、私立大学の中長期計画について、どのように運用され、捉えられているのか、現場でのご意見、お考えを理解するとともに、今後の方向性についての議論に役立てることを目的として、四年制大学の学長に対するアンケートを2019年7月に実施した。回答校は297校で、回収率は50.0%であった(表1)。ご多忙のところ、本調査にご協力頂いた大学学長に感謝を申し上げます。

中期計画は、この10年ほどで急速に策定されるようになってきた。私学高等教育研究所の中長期計画に関する調査では、2007年にはその策定

率は24.8%に過ぎなかったが、2010年には55.3%、2013年には58.7%、2018年には73.4%へと急増してきた。全私立大学法人の91%が回答した日本私立学校振興・共済事業団の2018年時点の調査では、中長期計画の策定率は75.0%、策定検討中は20.1%であった。こうした状況を考慮に入れて、本調査では、ある程度、中期計画の策定が普及した中で、その成否を分けるポイントは何か、ということに特に焦点を当てて、既に中期計画を策定している大学に対する問いを中心として、調査を実施した。そのため、中期計画を検討中・策定していない大学の回答が少ないという若干の偏りがあると思われる、その点に留意しつつ結果を見ていく。

回答校297校中4校は大学名の記載がなかったが、大学名の記入があった場合と、記入がなかったが計画名等の回答状況から大学名が判明できた場合には、『2019年版大学の真の実力情報公開ブック』(蛭雪時代)から2018年5月時点の学生数等のデー

タを入力した。データの記載がなかった2校を除く291校の学生数を、小規模(～2999人)が全体の60%、中規模(3000～9999人)が30.6%、大規模(10000人以上)が9.3%の3つに分けた。中期計画の作り方は運用の在り方が規模によって異なっているため、ここではこの規模分類を適宜用いて、結果を紹介していきたい。なお、大学からの問い合わせがあった場合は、回答できるところのみでも回答してほしいと依頼しており、問いによっては欠損値も多い。このため、それぞれの分析で用いたサンプル数も書いたため、参照されたい。

中期計画策定の状況

既に第二サイクルの大学が多い。大規模大学ほど、長期の計画を立案

既に述べたように、本調査は中期計画をある程度実施している大学を念頭にアンケートを実施したため、「中期計画を策定している(策定中も

図1 中期計画の有無(N=295)
今回調査では90%以上が策定と回答

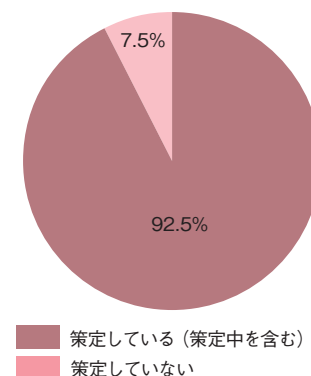
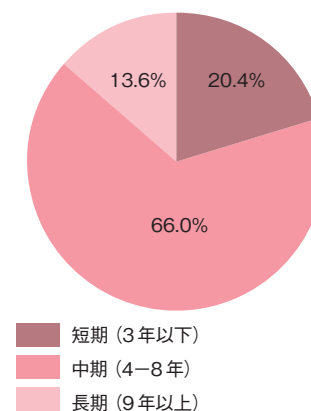


図3 中期計画の期間(N=265)
4年～8年が最多



含む)」は92.5%、「策定していない」という大学は7.5%であった(図1)。策定している場合は、これまでに策定した回数も尋ねたが、「今回が初めて」が34.5%、「2回目」が31.5%、「3回目以上」が34.1%であり(図2)、既に第二サイクルに入っている大学のほうがむしろ多い状況になっている。なお、中期計画の有無やこれまでの回数と大学の規模の関係も確認したが、関係性は特に見られなかった。

中期計画の期間については、「4年」が44.2%で最も多く、次いで「5年」14.7%、「2年」10.2%、「3年」9.8%、「9年」7.9%となっていたが、それらを

図2 これまで策定した中期計画(N=267)
策定回数は2回目以降が66%

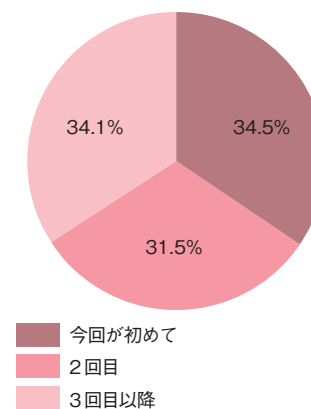
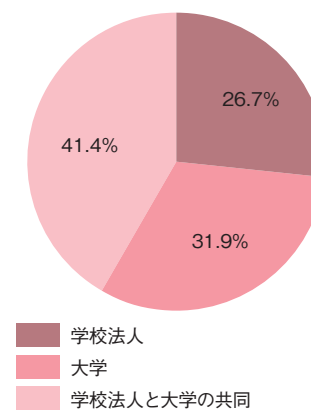


図4 中期計画の策定主体(N=273)
学校法人と大学の共同が4割強



まとめると図3のようになる。一言で中期計画といっても、その期間に対する考え方は大学によってかなり異なっている。なお、規模との関係を見ると、規模が大きい大学ほど、

表2 中期計画の期間と、規模、策定回数の関係
「今回が初めて」の大学は比較的長期の計画が多い

		中期計画の期間			合計
		短期(3年以下)	中期(4-8年)	長期(9年以上)	
規模類型 ***	～2999人	23.6%	70.1%	6.4%	100.0%
	3000～9999人	11.1%	66.7%	22.2%	100.0%
	10000人以上	25.0%	41.7%	33.3%	100.0%
これまでの中期計画 **	今回が初めて	10.2%	68.2%	21.6%	100.0%
	二回目	26.2%	60.7%	13.1%	100.0%
	三回目以降	25.8%	67.4%	6.7%	100.0%

(注) *** 0.1%水準で有意、** 1%水準で有意

長期の計画を立てており、これまでの策定回数との関係を見ると、「今回が初めて」のところは比較的長期の計画が多いことが分かる(表2)。

中期計画の策定主体・プロセス

計画の作成主体者も策定プロセスも極めて多様

中期計画の事実上の作成主体は、「学校法人」26.7%、「大学」31.9%、「学校法人と大学の共同」41.4%となっている(図4)。しかし、実際のプロセスはもう少し複雑である。中期計画立案のもとになるグランドデザインやビジョンを策定しているのは73%で、残り27%は策定していない。グランドデザイン・ビジョンの作成方法も、理事会を中心に作成、学長を中心に作成、全学の検討委員会で作成の大きく3つがあり、それらを組み合わせた12パターンを示したのが表3である。全体で最も多いのは、「ビジョン等を全学検討委員会で作り、中期計画も法人と大学の共同で作成する」パターン14.2%となっており、次いで、「ビジョン等を学長が

表3 グランドデザイン・ビジョンと中期計画の策定主体

作成方法は極めて多様

グランドデザイン・ビジョン等の作成方法		中期計画の実質上の作成主体		割合 (%)
グランドデザイン・ビジョン	作成あり (72.7%)	理事会中心 (22.5%)	学校法人	11.2
			大学	3.0
			学校法人と大学の共同	8.2
		学長中心 (25.5%)	学校法人	3.0
			大学	13.5
			学校法人と大学の共同	9.0
	全学検討委員会 (24.7%)	学校法人	3.0	
		大学	7.5	
		学校法人と大学の共同	14.2	
		作成なし (27.3%)	—	学校法人
—	大学		8.6	
—	学校法人と大学の共同		9.7	
全体 (N=267)				100.0

(注) 表中の数値はいずれも全体(267校)を分母として計算した割合(%)である。

作成し、中期計画は大学で作成する」パターン13.5%、「ビジョン等を理事会で作成し、中期計画も法人主体で作成する」パターン11.2%となっており、実態は極めて多様である。学校法人と大学の関係性についての実態が多様であることを反映して、中期計画の作り方も非常に様々であることが分かる。

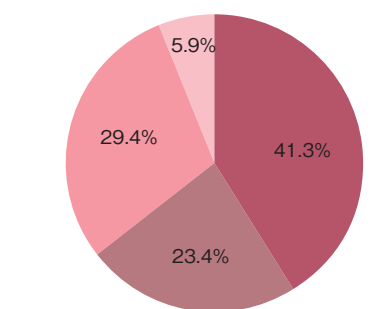
中期計画の策定プロセスで最も近い進め方一つを選んでもらったのが図5である。「大きな方向性を示したうえで、部局に具体案の作成を求め

る形式」が最も多く41.3%、「トップダウンで作成し、学内の意見を聞いて修正する」のが29.4%、「部局横断の全学委員会で作成する」のが23.4%、「学部学科等で作成されたものをまとめたのが全体の計画になる」のが5.9%となっている。なお、この4パターンと大学の規模、定員充足状況、あるいはこれまでの計画策定回数との関係を探ったが、特に関係はなかった。

作成プロセスでの工夫・努力

成果の上がる中期計画にするためには、中期計画を作成する段階から様々な努力が必要になる。現状の分析、計画を実質化するための工夫等、様々な点があり、順に見ていく。

図5 中期計画の策定プロセス(N=269) 部局に具体案の作成を求める方式が最も多い



大きな方向性を示し、部局が具体案作成
部局横断の全学委員会で作成
トップダウンで作成し、意見を聞き修正
学部学科等で作成したものをまとめて全体計画

●参照した情報

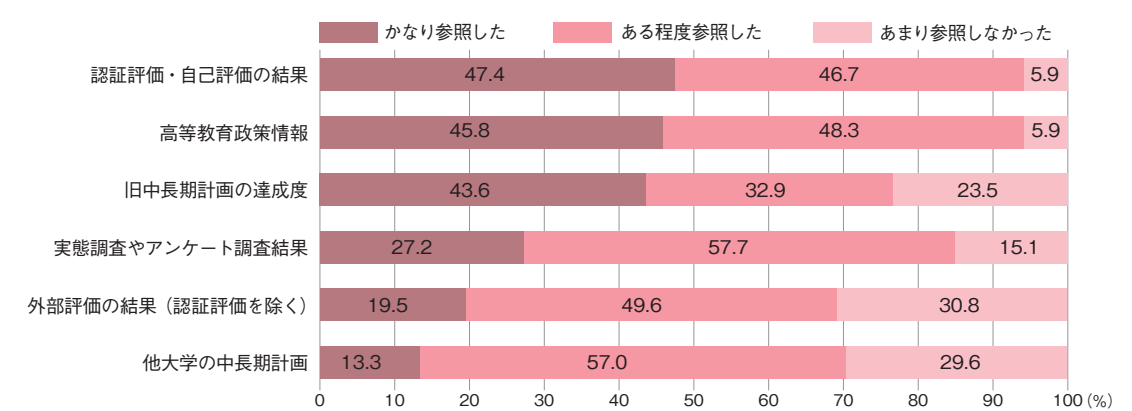
大規模大学ほど高等教育政策、外部評価、他大学の中長期計画を参照に作成

適切な内容の中期計画を作成するうえで、その大学の実態や課題、あるいは将来の姿を検討することが必要になる。PDCAサイクルというのと、まずP(計画)から入るような印象を与えるが、実際のプロセスとしては、現状の点検・評価のうえで、計画がなされなければ意味がない。そこで計画を策定するにあたり、どのような情報をどの程度参照したかを尋ねた(図6)。最も参考にしているのは、「認証評価・自己評価の結果」、次いで「高等教育政策」「旧中長期計画の達成度」であった。各大学では様々な実態調査を行っているが、これはある程度は参照しているものの、「かなり参照した大学」という大学は27%と必ずしも多くはない。

紙幅の都合で、図表は示さないが、これまでの中期計画の策定回数との関係が見られたのは、旧中長期計画の達成度と他大学の中長期計画であった。旧中長期計画の達成度を「かなり参照した」という数値は、策定回数が「3回目以降」の場合は63.7%、「2回目」は48.8%、「今回が初めて」は8.1%であった。一方、他大学の中期計画について、かなり参照した割合は、「今回初めて」で20.2%、「2回目」で13.1%、「3回目以上」で6.7%となっている。最初は他大学を参考にして作るが、回数を重ねるごとに、自大学のこれまでの中長期計画の達成度を見ながら、新たな計画を立てるように

図6 計画作成で参照したもの

「認証評価・自己評価の結果」を最も参考にしている



なっている。大学の規模との関係が見られたのは、高等教育政策、外部評価結果、他大学の中長期計画であり、「かなり参照した」の割合を示すと、高等教育政策では、小規模大で40.4%、中規模大で49.4%、大規模大で76.0%、外部評価結果では、小規模大で15.9%、中規模大で20.3%、大規模大で44.0%、他大学の中長期計画では、小規模大で6.9%、中規模大で21.3%、大規模大で28.0%となっており、いずれも規模が大きい大学ほどそれらを参照していることが分かる。大規模大学の経営資源の余裕がこうした情

報の収集・分析を可能にしているという面がある一方、大規模大学であるからこそ大学の課題を的確に把握し、それらを計画に落とし込む難しさが大きいという面と、両方の影響からこうした違いがあると考えられる。

作成・実施するうえで重視する点

最も重視するのは

「毎年度の事業計画での具現化」

中期計画を作成・実施するうえで重視する点を、4件法で尋ね、重視し

ている割合が高い順に並べた(図7)。「とても重視」に着目して結果を見ると、最も重視されているのは「毎年度の事業計画での具現化」63.5%、次いで「計画策定段階での構成員への共有」51.8%、「計画実施の責任体制の明確化」41.3%、「検証可能な形での計画立案」38.6%、「事業の財源や予算措置の明確化」33.5%となっている。「計画の重点項目への人員配置」や「中期計画と教職員の個人目標の連動」はある程度は重視されているものの、他の項目と比べれば重視度は低い。「計画推進者の任期と計画

図7 中期計画を作成・実施するうえで重視する点

「毎年度の事業計画での具現化」を最も重視

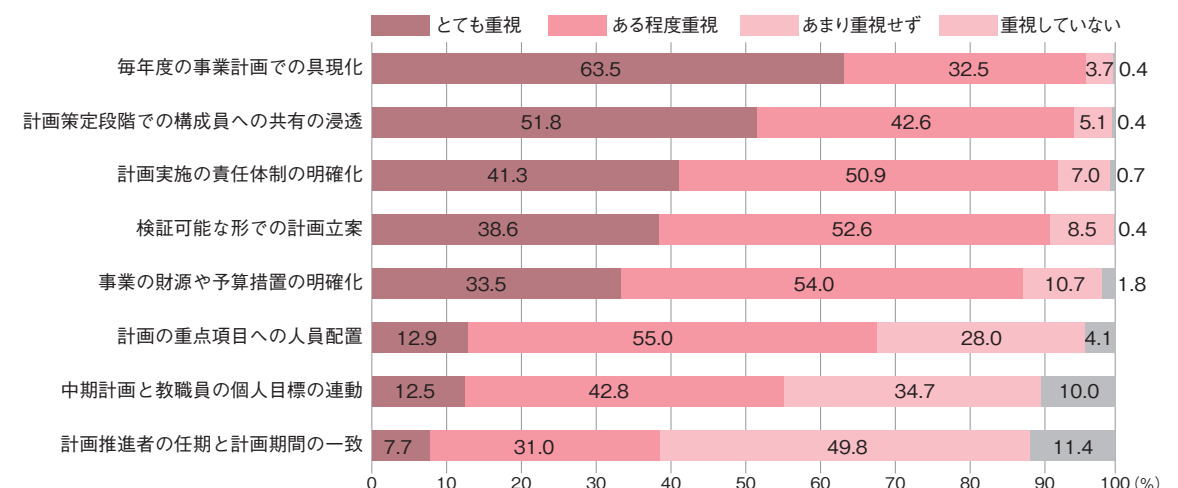


表4 中期計画を作成・実施するうえで重視する点と大学規模の関係
大規模大学は4項目で「とても重視」が最多

	毎年度の事業計画での具現化*			計画実施の責任体制の明確化**			検証可能な形での計画立案***			事業の財源や予算措置の明確化*			計画推進者の任期と計画期間の一致***		
	重視せず、あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	重視せず、あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	重視せず、あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	重視せず、あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	重視せず、あまり重視せず	ある程度重視	とても重視
～2999人	5.0%	34.2%	60.9%	10.0%	55.6%	34.4%	10.6%	62.1%	27.3%	10.6%	59.6%	29.8%	58.4%	33.5%	8.1%
3000～9999人	2.5%	36.3%	61.3%	6.2%	48.1%	45.7%	8.6%	43.2%	48.1%	18.5%	45.7%	35.8%	67.5%	23.8%	8.8%
10000人以上	0.0%	4.0%	96.0%	0.0%	20.0%	80.0%	0.0%	12.0%	88.0%	0.0%	48.0%	52.0%	60.0%	36.0%	4.0%

(注)*** 0.1%水準で有意、** 1%水準で有意、*5%水準で有意。

期間の一致」については6割以上の大学でそれほど重視されていない。

大学規模との関係を検討したところ、関係が見られたのは5項目についてであった(表4)。「毎年度の事業計画での具現化」「計画実施の責任体制の明確化」「検証可能な形での計画立案」「事業の財源や予算措置の明確化」はいずれも大規模大学ほど重視していたが、「計画推進者の任期と計画期間の一致」はむしろ、最も重視していないのが大規模大学であることが分かる。図7で二番目に重視度が高い「計画策定段階での構成員の共有」は規模による違いは見られず、どのような大学でも重要であることが分かる。この8項目の中ではそれほど重視度が高くなかった「計画の重

点項目への人員配置」「中期計画と教職員の個人目標の連動」も規模とは関係が見られなかった。

数値目標の設定

7割弱の大学で
何らかの数値目標を設定

検証可能な形での計画立案をするうえでは、そもそもの中期計画がどの程度の具体性をもって作成されているのが重要である。18歳人口の減少がますます進み、経営環境が厳しさを増す中で、経営計画として考えれば、最も基本的な指標は、将来の学生規模に対する考え方であろう。図8には、将来の学生数につい

ての計画の扱いについて示したが、「扱っていない」が39.8%と最も多い。ついで、「扱っている(現状維持計画)」が31.8%、「扱っている(増加計画)」25.0%、「扱っている(減少計画)」3.4%となっている。この設問と、大学の規模、これまでの中期計画の策定回数は特に関係が見られなかったが、大学の定員充足状況とは明確な関係性が見られた(図9)。ここでは、収容定員充足率が95%以上の場合を充足、それ以外を未充足と定義して分析したが、やはり定員未充足の大学では78.3%が、定員充足の大学では50.3%が規模について扱っており、定員割れの大学ほど、将来の学生数について中期計画で扱っている。定員割れの大学の

図8 計画の中での将来の規模の扱い(N=263)
4割の大学が、中期計画の中に学生数について扱っていない

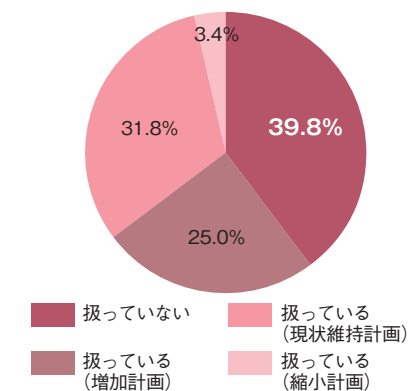


図9 定員充足状況別の将来の規模の扱い(N=259)
定員未充足の大学ほど学生について中期計画で扱っている

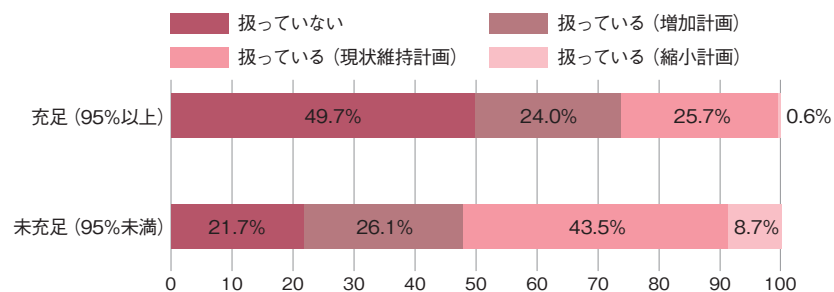
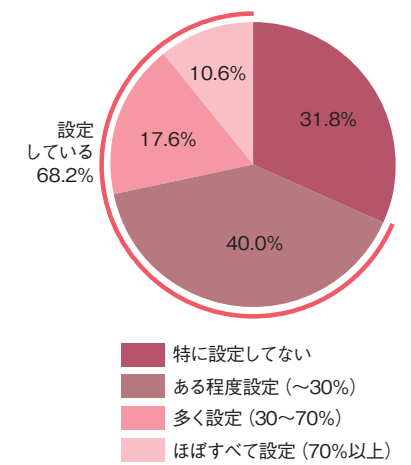


図10 数値目標の設定状況(N=255)
7割弱の大学で何らかの数値目標を設定



43.5%は現状維持計画、26.1%は増加計画、8.7%は減少計画を立てており、多くは、現在の定員を確実に確保するために、どのような中期計画が必要かという観点で策定されていることが分かる。

将来の学生数に限らず、様々な数値目標を全学で設定する傾向も近年ますます強まっている。全学での数値目標の設定状況について、図10に示したが、特に設定していないのは31.8%に過ぎず、7割弱の大学で何らかの数値目標が設定されている。ある程度設定(30%未満)が全体の40%、多くの数値目標を設定(30～

表5 数値目標の設定状況とその他の変数の関係
大規模校及び策定回数が多い大学ほど数値目標を設定

		全学での数値目標の設定状況				合計
		特に設定してない	ある程度設定(～30%未満)	多く設定(30～70%未満)	ほぼすべて設定(70%以上)	
規模類型**	～2999人	36.1%	43.2%	14.8%	5.8%	100.0%
	3000～9999人	24.0%	34.7%	24.0%	17.3%	100.0%
	10000人以上	20.0%	35.0%	20.0%	25.0%	100.0%
定員の充足状況**	未充足(95%未満)	27.5%	52.7%	15.4%	4.4%	100.0%
	充足(95%以上)	33.3%	32.7%	19.5%	14.5%	100.0%
これまでの策定回数*	今回が初めて	36.3%	40.0%	17.5%	6.3%	100.0%
	二回目	36.6%	41.5%	11.0%	11.0%	100.0%
	三回目以降	19.3%	40.9%	25.0%	14.8%	100.0%

(注)**1%水準で有意、*5%水準で有意。

70%程度)が17.6%、ほぼ全て設定(70%以上)が10.6%となっている。こうした設定状況の違いは何によって影響を受けているのか、大学の規模、定員の充足状況、これまで策定した中期計画の数との関係を見たところ、明確な関係が確認できた(表5)。規模との関係でいえば、大規模校ほど、数値目標を多く設定する傾向が見られる。数値目標を設定していないのは小規模校で36.1%だが、大規模校では20%であるし、「ほぼ全て設定」も小規模校では5.8%に過ぎないが、大規模校では25%である。規模が大きいほど、それぞれの活動

の状況の把握が難しく、数値目標が多く使われているのだと思われる。定員充足状況との関係を見れば、未充足の大学のほうが数値目標を設定している(未充足校の設定率72.5%、充足校の設定率66.7%)。どの程度の数値目標を設定しているのかと言えば、「ある程度(30%未満)」がいずれの場合も最も多くなっている。これまでの中期計画の策定回数との関係を見れば、3回目以降の場合に、より多くの数値目標を設定する傾向が見られる。「ほぼ全て設定」は今回初めてでは6.3%に過ぎないが、3回目以降では14.8%へと増加している。

図11 数値目標に関して

数値目標設定の最大の理由は「進捗管理がしやすい」

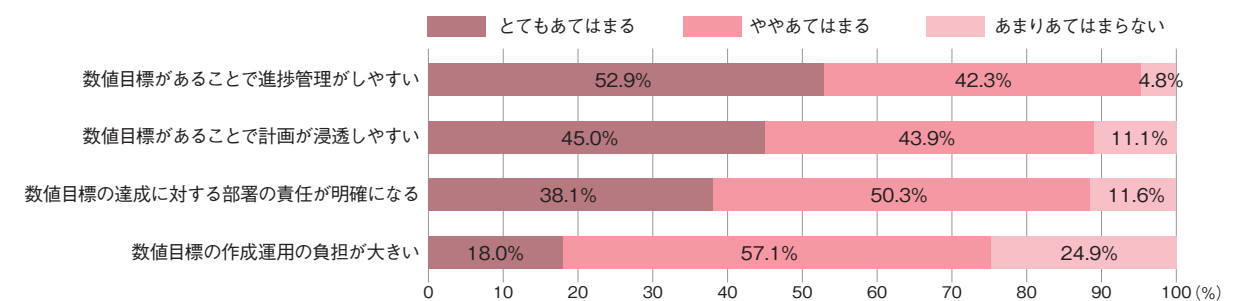


表6 数値目標の設定率と数値目標設定の理由

より多くの数値目標を設定している大学ほど各項目で「とてもあてはまる」が高い

数値目標の設定状況	特に設定していない	数値目標があることで計画が浸透しやすい**			数値目標があることで進捗管理がしやすい***			数値目標の達成に対する部署の責任が明確になる**		
		あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
		ある程度設定(～30%)	10.8%	49.0%	40.2%	4.9%	51.0%	44.1%	11.8%	56.9%
多く設定(30～70%)	11.1%	40.0%	48.9%	37.8%	62.2%	8.9%	42.2%	48.9%		
ほぼすべて設定(70%以上)	3.7%	22.2%	74.1%	14.8%	85.2%	3.7%	37.0%	59.3%		

(注) *** 0.1%水準で有意、** 1%水準で有意。

数値目標を多く設定する大学ほど、数値目標により「進捗管理しやすく、計画が浸透、責任が明確に」

数値目標を設定する理由や効果に関しては、図11に示した。「とてもあてはまる」という回答が最も多かったのは、「数値目標があることで進捗管理がしやすい」(52.9%)、次いで「計画が浸透しやすい」(45.0%)、「数値目標の達成に対する部署の責

任が明確になる」(38.1%)となっていた。どの程度の数値目標を掲げているかによって、こうした項目への回答は異なると考え、その関係性を見たところ、「数値目標の作成運用の負担が大きい」以外は、設定率によって回答傾向が異なっていた(表6)。より多くの数値目標を設定している大学ほど、数値目標を掲げることで進捗管理がしやすい、計画が

浸透する、責任が明確になると考えている。また、図11の項目と、大学の規模、定員充足状況、これまでの中期計画の策定回数との関係を見たところ、表7に示したとおり、数値目標と進捗管理のしやすさのみ、その関係が確認された。

進捗管理がしやすいかについて、「とてもあてはまる」が大規模校では89.5%、小規模校では41.5%となっており、数値目標があることによる進捗管理のしやすさは、規模が大きいほど感じているが、定員充足状況との関係で見れば、「とてもあてはまる」が充足校では61.3%、未充足校では38.2%となっており、未充足校では数値目標があることによる進捗管理のしやすさという効果をあまり感じていない傾向がある。

表7 数値目標があることで進捗管理がしやすいと規模、充足状況の関係
定員未充足校では「進捗管理のしやすさ」という効果をあまり感じていない

規模類型***	定員の充足状況**	数値目標があることで進捗管理がしやすい			合計
		あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	
～2999人	未充足(95%未満)	7.5%	50.9%	41.5%	100.0%
	充足(95%以上)	1.6%	37.1%	61.3%	100.0%
		10.5%	89.5%	100.0%	
3000～9999人	未充足(95%未満)	4.4%	57.4%	38.2%	100.0%
	充足(95%以上)	5.0%	33.6%	61.3%	100.0%

(注) *** 0.1%水準で有意、** 1%水準で有意。

表8 中期計画で重視している項目

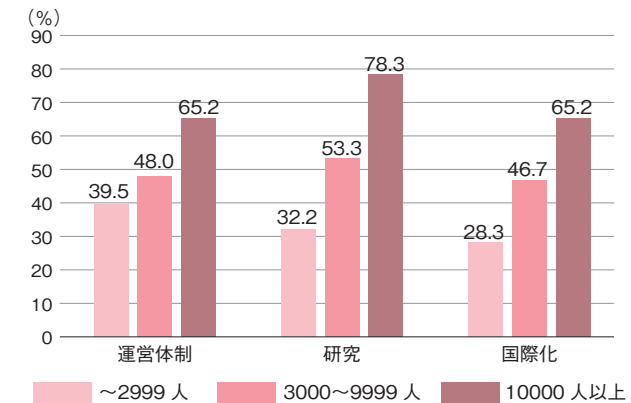
「教育」「学生募集」以外は大学により異なる

	教育	学生募集	財務	地域連携	運営体制	研究	施設設備	組織人事	国際化
かなり重視	87.1%	80.4%	58.8%	57.3%	43.9%	42.7%	39.6%	39.2%	36.9%
ある程度重視	12.9%	16.9%	30.6%	37.3%	48.6%	47.5%	48.6%	52.9%	44.7%
あまり重視せず		1.6%	2.4%	3.5%	3.1%	7.1%	7.1%	3.9%	14.1%
計画に入っていない		1.2%	8.2%	2.0%	4.3%	2.7%	4.7%	3.9%	4.3%

(注) 中期計画を策定している大学のうち、この設問に一回以上、回答した255校が対象。

図12 規模別「かなり重視」の割合

大規模校ほど重視していたのは「運営体制」「研究」「国際化」



中期計画で重視する項目

「教育」「学生募集」は8割超の大学でかなり重視

中期計画でどのような項目を重視しているのかを尋ねたのが表8であり、左から重視度が高い順に並んでいる。教育、学生募集はそれぞれ87.1%、80.4%の大学が「かなり重視」と回答しているが、それ以外については大学によって「かなり重視」する項目に分かれている。研究、地域連携、国際化等はそれぞれの大学の役割

図14 検証プロセス

各大学である程度検証プロセスを意識。「教職員の取り組みを評価～」は約半数であまり実施できていない

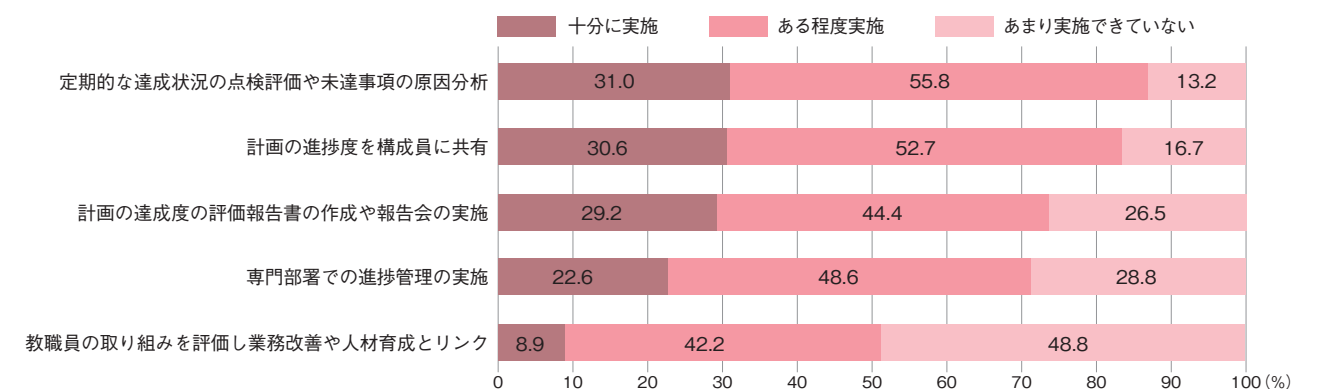
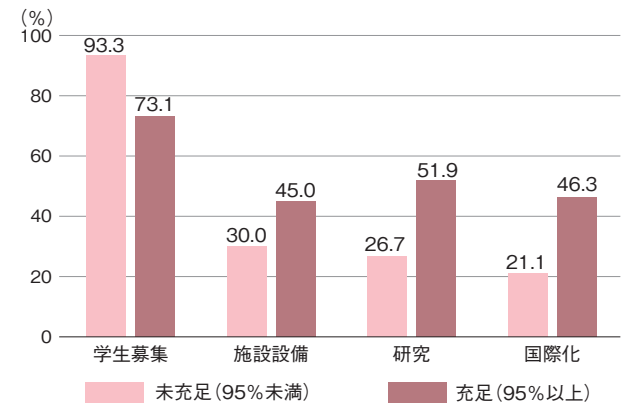


図13 定員充足状況別「かなり重視」の割合

定員未充足校ほど重視していたのは「学生募集」



ど学生募集を重視しているが、施設設備、研究、国際化については充足校ほど重視している。充足校ほど施設設備を重視しているのは、未充足大学では施設整備まで考える余裕がない状況を示しているのだと考えられる。

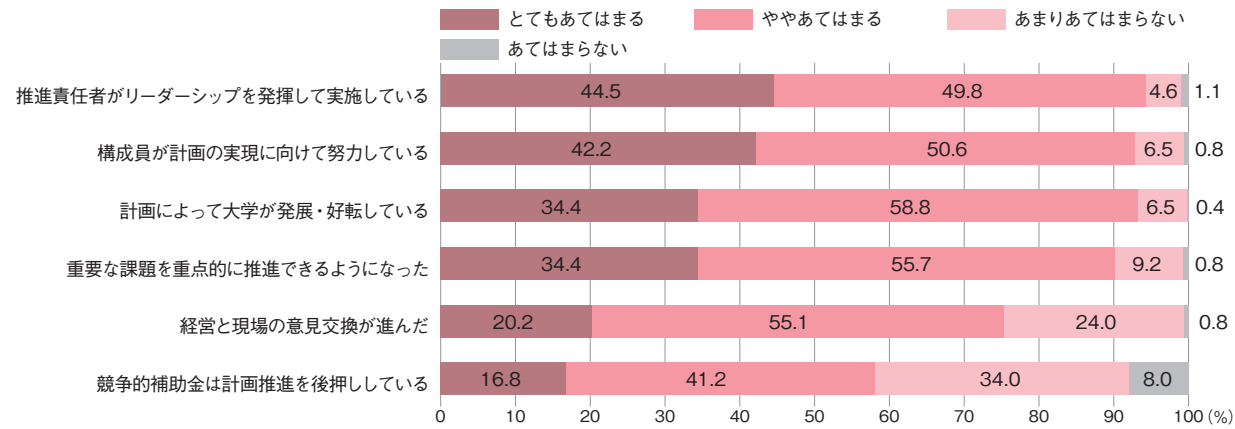
検証プロセスでの工夫・努力

「教職員の取り組みを評価し業務改善や人材育成とリンク」は約半数であまり実施できていない

中期計画の検証プロセスについて、図14に示した。「十分に実施」に着目すると、「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」が

図15 中期計画の効果

各大学とも中期計画策定の効果を実感。最も多いのは「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施」

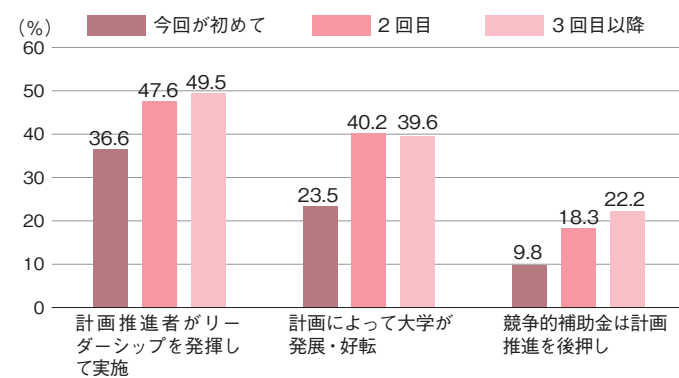


31.0%、「計画の進捗度を構成員に共有」30.6%、「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」29.2%、「専門部署での進捗管理の実施」22.6%であった。「ある程度実施」まで含めれば、各大学はある程度意識して行っていることが分かるが、自信をもって「十分に実施」と回答した大学はそれほど多くないといえるだろう。また、「教職員の取り組みを評価し業務改善や人材育成とリンク」は「あまり実施できていない」が48.8%と最も多くなっている。

どのような大学で検証プロセスは進んでいるのだろうか。紙幅の都合で図表は省略するが、大学の規模、定員充足状況、これまでに策定した中期計画の回数との関係を確認してみた。検証プロセスと大学の規模で関係が見られた項目は2つ。1つは「専門部署での進捗管理の実施」で大規模大では56.5%が「十分に実施」しているが、中規模大では18.1%、小規模大では19.2%であった。また「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」も大規模大では

図16 中期計画策定回数別にみた効果:「とてもあてはまる」の割合

中期計画策定回数によって、効果実感に差



47.8%が「十分に実施」しているが、中規模大では32.9%、小規模大では28.2%であった。定員充足状況との関係が見られたのは、「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」のみであり、充足校の場合は34.8%が「十分に実施」しているが、未充足校では25.3%に過ぎなかった。これまでに策定した中期計画の回数については、「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」のみで、「十分に実施」は3回目以降で40.7%、2回目で24.5%、今回が初めてでは20.8%となっており、策定回数を重ねるにつれて、報告書の作成や報告

会の実施を行うようになってきていることが分かった。

中期計画の効果と課題

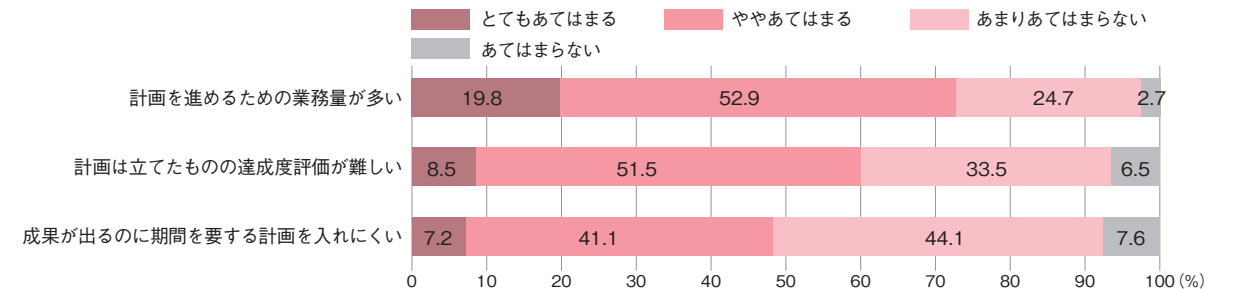
●中期計画の効果

回答校の9割超が「計画によって大学が発展・好転」

中期計画を策定・運用することで、どのような効果を感じているのか、全体の結果を図15に示した。「とてもあてはまる」に着目すると、「計画推進者がリーダーシップを発揮して実

図17 中期計画実施の課題

「計画を進めるための業務量が多い」が最大の課題感



施」が44.5%、「構成員が計画の実現に向けて努力している」42.2%、「重要課題を重点的に推進できるようになった」34.4%、「計画によって大学が発展・好転している」34.4%等となっている。「ややあてはまる」まで見れば、一定の効果を感じている大学がほとんどであった。これまで作成した中期計画の回数との関係を探ってみたところ、関係が見られた項目を図16に示した。中期計画を作成・実施する回数が増えるにつれて、「計画推進者がリーダーシップを発揮して実施」し、「競争的補助金は計画推進を後押しする」ようになってきている。「計画によって大学が発展・好転している」については、初めて作成に比べれば、2回目、3回目以降のほうが肯定的に回答をしているものの、2回目より、3回目以降によりその実感が上がるかといえそうではないようである。図15の項目と大学の規模、定員充足状況との関係も確認した。紙幅の都合上、図表は示さないが、規模が大きい大学ほど、「計画によって大学が発展・好転している」「経営と現場の意見交換が進んだ」と回答する傾向が見られた。また、定員が充足している大学のほう

が、「計画によって大学が発展・好転している」「経営と現場の意見交換が進んだ」「重要な課題を重点的に推進できるようになった」と答えていた。

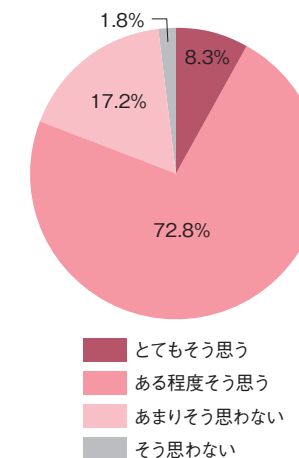
●中期計画の課題

最大の課題感

「計画を進めるための業務量が多い」
それでは、逆に、中期計画を実施しているものの、どのような課題感を感じているだろうか。図17によれば、「計画を進めるための業務量が多い」が最大の課題感であり、続いて「計画は立てたが、達成度評価が難しい」「成果が出るのに期間を要する計画を入れにくい」となっている。こ

図18 前期の計画目標は十分に達成できた(N=169)

「ある程度そう思う」が最多で7割以上



これらの項目に関しては、大学の規模、定員充足状況、これまで作成した中期計画の回数との明確な関係は見られなかった。

中期計画の策定回数によって変化していること

「数値目標数」「予算額」は策定回数を重ねるごとに適切に設定
今回のアンケートでは、現在の中期計画が2期目以降の場合にのみ、前期の中期計画をどのように評価し、現在の中期計画でどのような変更を加えたのかについて尋ねた。

まず、前期の中期計画についての

図19 前期の計画実施は経営改善につながった(N=169)

「ある程度そう思う」が最多で6割以上

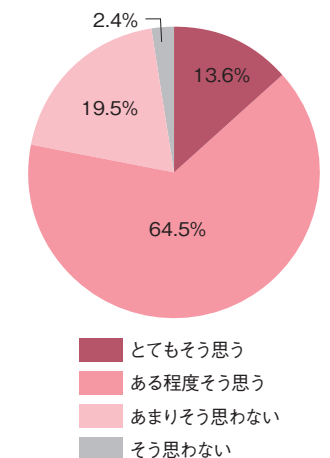
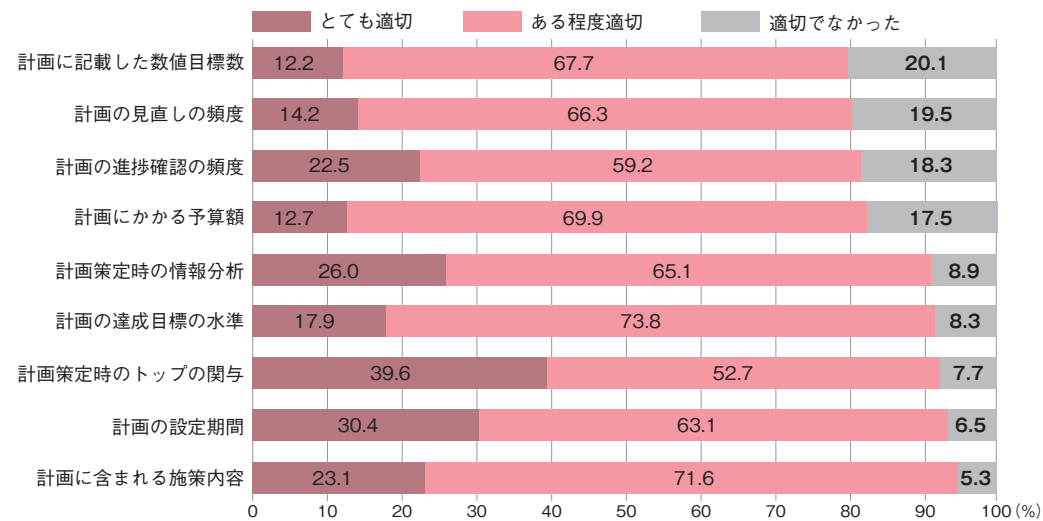


図20 前期の計画の評価(N=168)

全体的には適切と回答。最も課題感を感じているのは「計画に記載した数値目標数」



評価を尋ねた。前期の計画目標が十分に達成できたか、については、「ある程度そう思う」が72.8%、次いで「あまりそう思わない」17.2%、「とてもそう思う」8.3%であった(図18)。前期の計画実施が経営改善につながったかについても同様の傾向であり、「ある程度そう思う」が64.5%、「あまりそう思わない」19.5%、「とてもそう思う」13.6%であった(図19)。一定の効果は感じているものの、十分な効果までを感じている大学は少ないといえるだろう。

では、前期の中期計画を具体的にどのように評価しているのか(図20)。全体としては「ある程度適切だった」という回答が多いが、ここでは、「適切でなかった」という回答が多い順に並べ、結果を見ていく。課題感を比較的感じている項目は「計画に記載した数値目標数」「計画の見直しの頻度」「計画の進捗確認の頻度」「計画にかかる予算額」等の項目になっている。これまで作成した中期計画の回

数との関係を見たところ、2回目と3回目以降で違いが見られたのは、数値目標数と予算額であり、最初に作成したときに適切でなかったが、経験を重ねるにつれて、適切に設定できるようになったと回答している(表9)。なお、図18、19で見た前期の中期計画に関する評価と、図20の前期の中期計画の評価は密接に関連していたが、前期の中期計画の評価が高ければ、図20の項目はとても適切と考える等、当然の結果であるため、特に結果は示していない。

38.0%の大学で数値目標数を「前回より増やした」前回から今回の計画でどのような

点を変更したのかを尋ねたのが図21である。計画の設定期間、計画の見直しの頻度等は変えていない大学がほとんどである。変更を加えた場合は、増やした・高めた・伸ばした場合がほとんどであった。事前の予想では、計画に含まれる施策内容を絞り、総花的な計画から焦点を絞った計画に変更した大学も一定数あるのではないかと考えていたが、むしろ施策内容を増やした大学が44.6%と多く、減らしたのは13.1%のみであった。数値目標数についても、目標数が多すぎるために、誰も全体像を把握しきれていない大学が存在しているように見受けられるため、キーとなる数値目標に限定し数値目標を減らす選択する大

表9 これまで作成した中期計画の回数との関係

数値目標数と予算額の計画は、策定回数が多い大学のほうが「適切」と回答

	前期:計画に記載した数値目標数*			前期:計画にかかる予算額+		
	適切でなかった	ある程度適切	とても適切	適切でなかった	ある程度適切	とても適切
2回目	29.1%	59.5%	11.4%	23.8%	67.5%	8.8%
3回目以降	11.8%	75.3%	12.9%	11.6%	72.1%	16.3%

(注)* 5%水準で有意、+ 10%水準で有意

図21 前期から今回への変更(N=168)

変更していない大学が多いが、施策内容を減らした大学よりも増やした大学のほうが多い

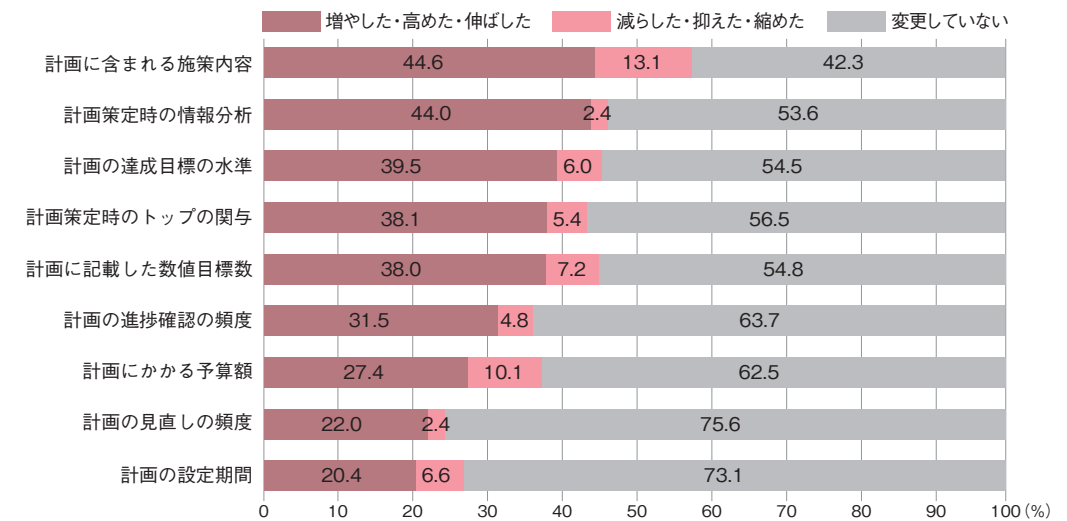


表10 「前期の目標は十分に達成できた」の評価と今回の変更との関係

前期の中期計画の達成の評価が低い大学ほど、トップの関与や計画の見直しの頻度を増やしている

		今回:計画策定時のトップの関与*			今回:計画策定時の情報分析*			今回:計画に関わる予算額+			今回:計画の見直しの頻度***			今回:計画の進捗確認の頻度+		
		変更していない	減らした	増やした	変更していない	減らした	増やした	変更していない	減らした	増やした	変更していない	減らした	増やした	変更していない	減らした	増やした
「目標は十分に達成できた」	あまりそう思わない/そう思わない	31.3%	9.4%	59.4%	37.5%	9.4%	53.1%	59.4%	15.6%	25.0%	41.9%	6.5%	51.6%	34.4%	6.3%	59.4%
	ある程度そう思う	61.2%	4.1%	34.7%	57.9%	0.8%	41.3%	66.1%	6.6%	27.3%	82.8%	1.6%	15.6%	70.2%	4.1%	25.6%
	とてもそう思う	71.4%	7.1%	21.4%	50.0%		50.0%	35.7%	28.6%	35.7%	85.7%		14.3%	71.4%	7.1%	21.4%

(注)*** 0.1%水準で有意、* 5%水準で有意、+ 10%水準で有意。

学がもう少しあるのかと予想していたが、数値目標を減らした大学は7.2%に過ぎず、38.0%は数値目標数を増やしていた。また、計画にかかる予算額は、27.4%の大学で増やしたが、10.1%の大学では減らす選択をしている。

図18で見た前期の中期計画の目標

の達成度の評価と、今回の変更の関係を確認したところ、表10の5項目で違いが見られた。前期の目標の達成度の評価が低い大学ほど、今回の計画策定時にトップの関与を増やし、見直しの頻度を増やし、進捗確認の頻度を増やしている傾向が確認できる。計画策定時の情報分析に

しては、前期の計画で目標を十分に達成できた大学の50%においてさらに分析を充実させているが、前期の計画の評価が低い大学では、53%はさらに情報収集を増やした一方、9.4%はむしろ減らしている。また計画に関わる予算額については、むしろ前期の計画が成功していると評価している大学で変更している場合が多い。35.7%はさらに計画に関わる予算を増やしているが、28.6%の大学ではむしろ予算を減らしている。図19で見た前期の計画実施が経営改善につながったかの評価と関係が見られたのは「計画策定時の情報分析」のみであった(表11)。表10で見た傾向

表11 「前期の計画策定実施は経営改善につながった」の評価と今回の変更の関係

前期の計画実施が「経営改善につながった」大学で、より情報分析を増やした傾向

		今回:計画策定時の情報分析+		
		変更していない	減らした	増やした
計画策定実施は経営改善につながった	あまりそう思わない/そう思わない	48.6%	8.1%	43.2%
	ある程度そう思う	57.0%	0.9%	42.1%
	とてもそう思う	43.5%		56.5%
	合計	53.3%	2.4%	44.3%

(注) + 10%水準で有意。

とほぼ同様で、前期計画が経営改善につながったと考える大学で情報分析を増やした傾向が確認できる。

**中期計画の効果の規定要因
—どのような努力がどのような
点に効果があるのか**

中期計画の作成・実施によって経営を改善させるために、各大学が様々な努力と試行錯誤をしていることが

分かったが、そうした様々な工夫・努力がどのような効果につながっているのだろうか。以上の分析においても、大学の規模やこれまで作成した中期計画の回数との関係等について触れてきたが、様々な諸条件・諸変数の影響力を一定にしようとして、何が本当に影響力を与える要因なのかを明らかにするために、統計分析を行った。中期計画の効果として、ここでは、

「①構成員が計画の実現に向けて努力している」「②計画によって大学が発展・好転している」「③重要課題を重点的に推進できるようになった」という3つの変数に着目した。いずれも自己評価による主観的なもので、中期計画の効果を判断するには一定の留意も必要であるが、実感としてうまくいっていないようでは話にならないし、「とてもあてはまる」とそれ以外

は明確に分離していたので、何がそれを分けるのかを分析してみた。結果は表12に示したが、その内容について解説したい。

**構成員が計画の実現に向けて
努力する4つの要因**

まずは「①構成員が計画の実現に向けて努力」するようになるかどうかを分ける要因として確認されたのは4つの要因であった。最も大きい要因は、「教職員への中期計画の説明の程度」で、当然のことではあるが、中期計画について十分に説明しているほど、構成員が計画の実現に向けて努力するという関係性が確認できた。2つ目の要因は、「計画と個人の連動」である。計画推進者の任期と計画期間が一致したり、中期計画と教職員の個人目標が連動したり、計画の重点項目への人員措置等、中期計画とトップや教職員の個人目標・仕事との関係が明確に結びついてこそ、構成員が計画の実現に向けて努力するようになっているということである。3つ目の要因は、「数値目標」であり、数値目標が全く設定されていない状況よりも、かなり多くの数値目標が計画と結びついて設定され、個々人の目標や行動と結びつくことで一定の効果があることを示している。4つ目の要因は、「これまで作成した中期計画の回数」で、何度か中期計画を作成・実施していくことで、それが教職員の間にも定着し、その実現に向けて努力するようになることを示している。ただし、3つ目の要因と4つ目の要因の効果はそれほど大きいものではない。

**中期計画で大学が発展・好転する
2つの要因**

続いて、「②計画によって大学が発展・好転する」ようになったかどうかを分ける要因として確認されたのは2つの要因であった。最も大きい要因は、「教職員への中期計画の説明の程度」であり、大学の発展・好転はトップだけでなく、教職員の理解と協力が不可欠であることを示している。もう1つの要因は、「情報の収集・分析」である。様々な情報を収集し、分析している大学ほど、計画によって大学が発展・好転することを示している。既に述べたが、計画を策定する際に、まずは現状の分析・評価や、将来像をどのように考えるのかが基本にあり、そうしたしっかりと分析という土台があってこそ、適切な内容の中期計画を策定でき、それが一定の効果に着実につながるものだと考えられる。

**重要課題を重点的に
推進できるようになる3つの要因**

最後に「③重要課題を重点的に推進できるようになった」かどうかを分

ける要因として確認されたのは3つの要因であった。最も影響力が大きいのは、これまでと同じで、「教職員への中期計画の説明の程度」であった。2つ目の要因は、「計画と個人の連動」であった。大学として目指すべき方向性や重点施策が打ち出され、それが教職員の目標と連動することで、より大学として重点課題を推進できるようになっているといえるだろう。3つ目の要因は、充実した「検証プロセス」であった。計画を立てるだけでなく、その進捗管理や進捗状況の報告を行い、原因分析をしっかりとすることで、より重要課題を重点的に推進できるようになると考えられる。

つまり、これらの結果をまとめると(図22)、教職員への説明による共有・浸透は、計画実現に向けた構成員の努力を引き出すうえでも、計画によって大学が発展・好転するうえでも、また重要課題を重点的に推進するうえ

表12 中期計画の効果に関する規定要因分析(二項ロジスティック回帰分析結果)

中期計画の効果に影響する要因は複数に及ぶ

		被説明変数(※1)							
		①構成員が計画の実現に向けて努力		②計画によって大学が発展・好転		③重要課題を重点的に推進できるようになった		B	Exp(B)
		B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)		
規模	小規模(基準)								
	中規模	-0.380	0.684	-0.476	0.621	-0.110	0.896		
	大規模	-0.632	0.532	1.117	3.055	0.533	1.704		
これまで作成した中期計画の回数(※2)		0.381	1.464	+	0.035	1.036	-0.086	0.917	
策定プロセス	大きな方向を示し、部局が具体案作成	0.679	1.972		0.758	2.135	-0.191	0.826	
	全学委員会で作成	0.827	2.285		-0.148	0.863	-0.342	0.710	
	大筋はトップダウンで作成し、学内から意見を聞いて修正	0.567	1.763		1.111	3.038	0.393	1.482	
	学部学科作成をまとめて全体案(基準)								
作成主体	法人の関与の有無	0.257	1.292		-0.342	0.710	-0.098	0.906	
	なし(基準)								
	ある程度(～30%)	-0.281	0.755		-0.257	0.773	0.039	1.039	
	多く(30～70%)	-0.049	0.952		0.337	1.401	-0.319	0.727	
	ほぼすべて(70%以上)	1.508	4.519	+	1.206	3.340	0.172	1.188	
情報の収集・分析(※3)		0.062	1.064		0.272	1.312	**	0.016	1.016
検証プロセス(※4)		0.099	1.104		0.125	1.133		0.287	1.333
教職員への中期計画の説明の程度(※5)		1.058	2.881	***	1.302	3.677	**	1.153	3.167
計画での経営基盤の重視度(※6)		-0.007	0.993		0.046	1.047		-0.009	0.991
重視する点(※7)	実施体制の整備	0.295	1.343		0.397	1.487		0.261	1.298
	計画と個人の連動	0.636	1.889	*	0.132	1.141		0.781	2.184
		-7.244	0.001	***	-11.256	0.000	***	-7.636	0.000
Cox-Snell R2 乗		0.282			0.326			0.290	
Nagelkerke R2 乗		0.377			0.447			0.397	
モデル適合度		P=0.000			P=0.000			P=0.000	
N		213			212			212	

(注) 変数の説明は以下の通り。

(※1) 1=とてもあてはまる、0=それ以外(ややあてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない)

(※2) これまで作成した中期計画の回数 1=今回が初めて、2=2回目、3=3回目以上

(※3) 計画作成で参照したもの(図6)の6項目の合成変数(6～18)

(※4) 検証プロセス(図14)の5項目の合成変数(5～15)

(※5) 教職員への中期計画の説明の程度 1=公表していない、2=あまり説明していない、3=ある程度説明、4=十分に説明

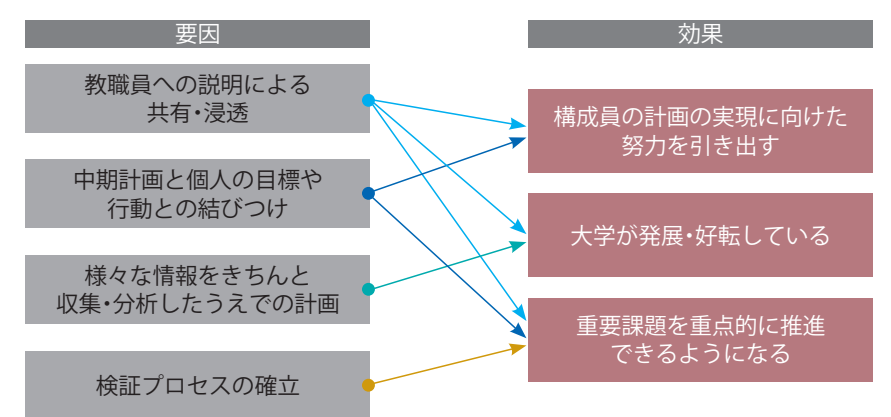
(※6) 計画での経営基盤の重視度=財務、運営体制、組織人事、施設設備の重視度の合成変数(4～12)

(※7) 中期計画を作成・実施するうえで重視する点(図7)の8項目を因子分析した、2つの因子。

	第一因子 実施体制の整備	第二因子 計画と個人の連動
検証可能な形での計画立案	0.784	0.311
計画実施の責任体制の明確化	0.757	0.259
毎年度の事業計画での具現化	0.571	0.346
事業の財源や予算措置の明確化	0.542	0.423
計画策定段階での構成員への共有	0.458	0.277
計画推進者の任期と計画期間の一致	0.214	0.671
中期計画と教職員の個人目標の連動	0.366	0.586
計画の重点項目への人員配置	0.366	0.438

因子抽出法: 最尤法、回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

図22 中期計画の効果の規定要因



でも効果的であることが分かった。また、中期計画を個人の目標や行動と結びつけることは、構成員の計画実現に向けた努力を引き出すうえで、また重要課題を重点的に推進するうえで役立つことが分かった。様々な情報をきちんと収集し、分析したうえで計画を立てることは、計画によって大学が発展・好転するうえで、また、しっかりとした検証プロセスを確立することは、重要課題を重点的に推進するうえで効果的であることが分かった、とまとめることができるだろう。

規模は効果に影響を与えていない
どのサイズの大学でもやり方次第

以上では、影響を与えている要因に着目して結果を解説したが、影響がなかった要因についても触れておきたい。大学の規模、中期計画の策定プロセスや作成主体は、中期計画の効果には特に影響を与えていなかった。大学の規模によって、留意しなければならない点やできることに違いがあるが、それぞれの規模に応じた工夫や努力をすることで、規模は効果に影響を与えていない、つまり、どのサイズの大学でもやり方次第といえるだろう。中期計画の大

学内での策定プロセスや、そこへの法人の関与の有無等、大学によって、かなり多様な実態があることは既に述べた通りだが、それぞれの大学のガバナンスや慣行等で、どのように中期計画を作るのかは異なっている。今回の結果からいえば、それらは個性のようなものであり、策定プロセスや主体が直接に中期計画の効果につながっていない、ということであった。つまり、「唯一正しい、効果の出る策定プロセス」というものはなさそうだ、ということである。

なお、これ以外の説明変数については、今回の分析結果においては特に中期計画の効果に直接的に影響を与えていなかったが、間接的な影響等も考えられ、無意味な工夫・努力ということではないことには留意すべきである。ただ、数値目標については、今回の分析結果を見る限りは、それを設定していなくても、多少設定していても、それほど効果に違いは見られなかった。数値目標は効果的に用いれば、教職員に実態や計画を理解させ、一定の方向性に努力を向ける正の効果もあるが、乱用すれば、必ずしも目標に沿っていない数値目標を無理やり掲げることにもな

り、教職員のやり過ぎ、やったふりを引き起こし、手間ばかりがかかることにつながる危険性もある。上手な数値目標の立て方や活用の仕方については、さらなる詳しい分析や検討が必要であろう。

中期計画の公表・説明、共有・浸透度

社会説明のための中期計画という観点を

これまでは成果の上がる中期計画をどう作るか、という観点から、調査結果について見てきた。中期計画は当然のことながら、それぞれの大学の経営や教育研究活動の改善・向上のために行うが、大学の現状や目指すべき姿をステークホルダーに説明し、理解や支援を得るための貴重な機会ともいえる。

しかし、現状ではそうした捉え方をしている私立大学はかなり少ない。図23には中期計画の公表・説明の程度を、図24には中期計画の共有・浸透度を、教職員、学生・保護者、社会一般に分けて示した。教職員への説明には熱心な大学が多いが、学生・保護者や社会一般に対しては、

図23 中期計画の公表・説明の程度
教職員に比べ、学生・保護者や社会への公表・説明はあまり進んでいない

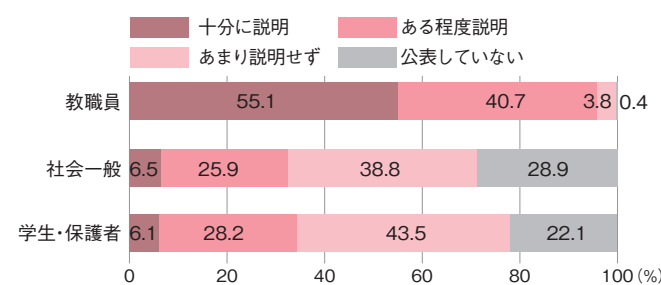


図24 中期計画の共有・浸透度
教職員に比べ、学生・保護者や社会への浸透はほぼ進んでいない

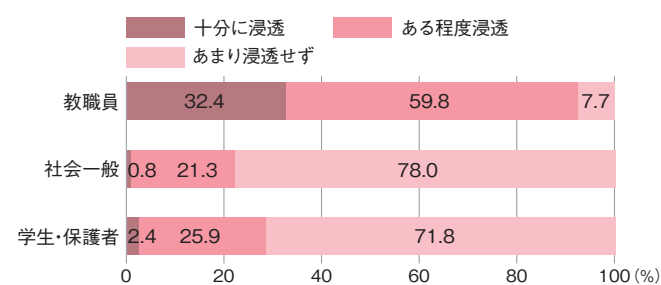
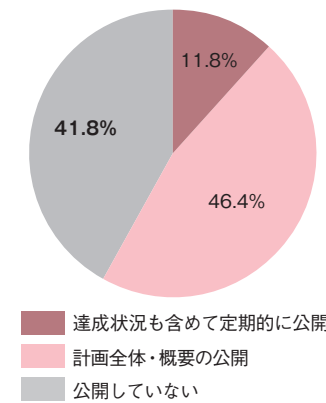
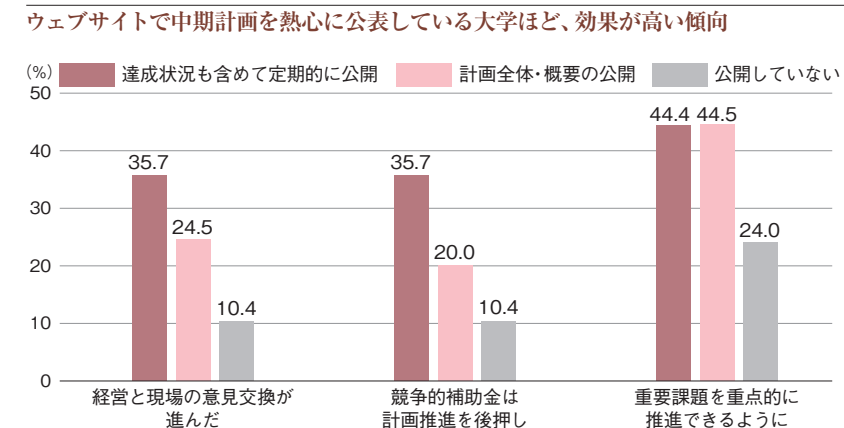


図25 ウェブサイトでの公開
公開していない大学が4割強



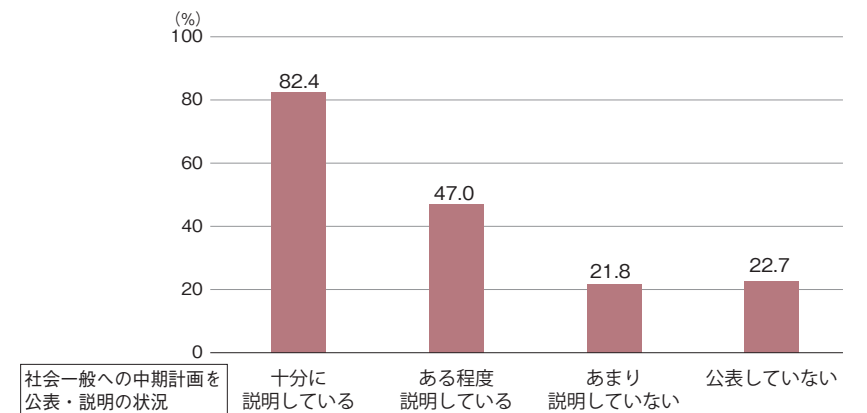
そもそも大学の中期的な目標や計画を説明してもいない。その結果として、当然だが、ほとんど浸透していないことがほぼ当然視されている。大学のウェブサイトにて中期計画について全く書いていない大学が、全体の41.8%にも及ぶ(図25)。中期計画の達成状況も含めて、定期的に公開している大学は11.8%に過ぎない。大学に対してさらなる情報公開を求める声は大きくなっており、社会説明をどのように果たすか、という観点からも中期計画をさらに活用できる可能性は大きいのではないだろうか。

図27 ウェブサイトでの公開レベル別に見た中期計画の効果:
「とてもあてはまる」の割合



ウェブサイトにて中期計画を熱心に公表している大学ほど、効果が高い傾向

図26 中期計画が教職員に「十分に浸透」の割合
社会一般に中期計画を公表・説明しているほど、教職員への浸透度も高い



また、社会に対して中期計画を公表・説明していくことは、これまで見てきた成果の上がる中期計画、という観点からも大きな可能性を持つ。例えば、社会一般に中期計画を公表・説明しているほど、教職員への浸透度も高くなっている(図26)。教職員への中期計画の浸透がもたらす大きな効果は既に述べた通りであるが、そうした間接的な影響があるからか、社会一般への公表・説明の度合いと中期計画の効果にも大きな関係性が確認された。学生・保護者や社会一般にも説明する大学なので、教職員にはもっと熱心に説明していると

いう姿勢の問題もあるかもしれないし、学外者に分かりやすく、大学の現状や目指すべき姿、それに向かう途上の姿を説明しようとするためには、ポイントが明確化になる等のメリットがあり、それは学内の教職員の理解促進にも効果的なことなのかもしれない。中期計画のウェブサイトでの公開状況については、教職員への中期計画の共有・浸透度と明確な関係が見られなかったのだが、それにも拘わらず、中期計画の効果とはいくつか関係が確認できた(図27)。ウェブサイトにて中期計画を熱心に公表している大学ほど、「経営と現場の意見交換が進んだ」「競争的補助金は計画推進を後押ししている」「重要な課題を重点的に推進できるようになった」という関係が見られた。計画に自信があるから公表できるという面もあるが、社会説明のための中期計画という観点は、効果的に中期計画を進めるうえでも意義があり、今後、このような考え方がさらに現場に浸透していくことが望ましいと考えられる。