

# 中長期経営システムの確立、強化に向けて

(2013年2月)

私学高等教育研究叢書

日本私立大学協会附置  
私学高等教育研究所



## はじめに

大学に“経営”という概念が持ち込まれたのはそれほど古い話ではありません。“私学経営”という言葉は昔からありましたが、この場合の“経営”というのは私学の設置者である学校法人の仕事を意味し、大学の仕事ではありません。経営は学校法人の仕事、教育研究の運営は大学の仕事とする考え方、つまり“経営と教学の分離”が一般的な原理として受け入れられてきました。ところが、時勢の変化は大学にも財政への無関心を許さなくなり、一方で学校法人も教育研究の運営に“経営上”関与せざるを得なくなつて、“経営と教学の分離”は次第に原理的な力を失いつつあります。

近年になってこの傾向をさらに押し進めたものが2つありました。1つは国立大学の法人化であり、いま1つは大学の経営環境の困難化です。これまでの国立大学は、財政は国まかせでしたが、いまや法人格を持った独立の経営体となり、民間的発想の経営手法の導入を目指しています。また特に私学は、18歳人口減と公費支援の逡減というダブルパンチを受けて、教育研究組織の整備にしても教育の充実にしても、教学面の計画は財政計画との厳しい調整という試練を経なくてはならなくなっており、教学と経営は相互に融合せざるを得なくなってきたのです。

私学高等教育研究所ではかねてから、私学経営システムに関する研究プロジェクトチーム（チーム・リーダー 篠田道夫 日本福祉大学常任理事）を設けて、私立大学の経営システムの分析とその在り方の研究を続けてきました。以来すでに10年程になりますが、この時期、大学の経営は、観念の上でも実態としても、上記のような意味で最も大きく変化した時代と言えるかも知れません。この間、経営プロジェクトチームでは、理事会の機能、財政の運営、職員の資質向上などをテーマとしたアンケート調査を逐次行い、その結果の分析を行うと同時に、個別大学の訪問調査を行い、経営の実態の把握と経営改革の動向の調査をつづけてきました。これらの成果は、公開研究会で発表するとともに、研究叢書として2回にわたり発刊しています。

平成23年には、これまでの調査・研究を踏まえ、プロジェクトチームとしての中核的なテーマである中長期経営計画とPDCA経営サイクルの構築を中心としたアンケート調査を実施しました。この研究叢書は、このアンケート調査の結果分析に基づいて、中長期経営計画の実態と在り方に関する各メンバーの論考を中心にまとめたものですが、同時に当チームの当面の集大成としても位置付けているものです。これまでの調査・研究を振り返って、各大学の経営理念の進化とともに、新しい経営システムの構築を目指した各大学の努力の力強い広がりも感じられるところです。具体的な改革を進める上での参考、手掛かりとしてこの小冊子をご活用頂ければ幸いに思います。

なお、公開研究会の詳細や研究叢書の内容等については、私学高等教育研究所のホームページからもご覧になれますので、ご参照ください。

2013年2月

日本私立大学協会附置  
私学高等教育研究所  
主幹 瀧澤博三

## 私学高等教育研究所

### 「私大マネジメント改革」プロジェクト

#### <研究組織>

代 表 : 篠 田 道 夫 (桜美林大学教授／日本福祉大学常任理事)

[50 音順] 岩 田 雅 明 (経営コンサルタント／元共愛学園前橋国際大学入試広報・進路支援センター長)

沖 清 豪 (早稲田大学文学学術院教授)

坂 本 孝 徳 (広島工業大学常務理事・副総長)

羽 田 貴 史 (東北大学高等教育開発推進センター教授)

増 田 貴 治 (愛知東邦大学理事・法人事務局長)

両 角 亜希子 (東京大学大学院教育学研究科講師)



# 目 次

## はじめに

### 第1部 研究論文

第1章	実効性ある中長期経営システムの構築に向けて	1
第2章	私立大学における経営システムの特徴	19
第3章	小規模大学における中長期経営システム	37
第4章	IR組織等を有効活用している大学の特徴	49
第5章	「UQA (University Quality Award) の推進」 —中長期計画策定の視点として	59
第6章	私立大学の中長期経営システム ※既出原稿 (再掲)	67

### 第2部 中長期計画の分析

第1章	「中長期経営計画書」の分析	101
第2章	中期計画訪問調査まとめ	
I.	福岡工業大学	107
II.	中村学園大学	110
III.	福岡歯科大学	113

第3部	中長期経営システムアンケートの分析・解説 (第1次集計)	117
	付属資料：アンケート用紙・単純集計表	

## 第1部 研究論文

### 第1章 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて

篠田 道夫 (桜美林大学教授／日本福祉大学常任理事)

#### <目次>

##### はじめに

##### 1、プロジェクトの到達

##### 2、10年の活動で明らかになったこと

#### 第1部 アンケート結果から何をくみ取るか

##### 1、調査大学の概況について(問1～6)

##### 2、理事長、学長、役員構成等について(問7～13)

##### 3、理事会運営—特に経営・教学に意見の違いがある場合

##### 4、学長機能—特に学長方針が学部浸透しない場合

##### 5、学長選任方式からみた大学統治の特性

##### 6、調査大学の経営状態

##### 7、大学が直面する課題、政策への期待

#### 第2部 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて

##### はじめに—中長期計画の策定状況の変化

##### 1、計画は現実(実態)から出発する。(P)

##### 2、中期計画の具体化こそが実行の第1ステップ(D)

##### 3、具体的な到達目標を明示する(C)

##### 4、達成度評価を行い改善につなげる(A)

##### 5、課題の共有、浸透度合いが決定的に重要

##### 6、中長期計画に基づくマネジメント、PDCAサイクルの進化

##### はじめに

##### 1、プロジェクトの到達

私ども「私大マネジメント改革」プロジェクトチームは、2004年「私大経営システムの分析」班としてスタートして以来、足かけ10年にわたって、私大経営の実態分析とそのマネジメント改革のあり方を、現実に行進する経営危機とそれを乗り越えようとする多くの大学の取組みに軸足を置き、追求してきた。

この間4回の実態調査、2006年の「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」、2009年の「私立大学の財務運営に関する実態調査」「事務局職員の力量形成に関する調査」、そして今回、2011年の「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」に取り組んできた。【図表1】(以下「第1次集計」117pからの図表による)

それらを踏まえ、研修叢書『私大経営システムの分析』を2007年11月に、『財務、職員調査からみた私大経営改革』を2010年10月に発刊、また、学校法人制度の調査、学習の成果を『学校法人の在り方を考える』(2012年3月刊)にまとめた。今回の『中

長期経営システムの確立、強化に向けて』(2013年)はプロジェクト4冊目の成果である。

各大学を訪問して実際の経営状況を調査する訪問調査も、2005年12月2日の静岡産業大学を皮切りに30大学を超え、これと並行して始まった『教育学術新聞』の連載「改革の現場—ミドルのリーダーシップ」の取材と合わせると、私自身は70以上の大学を見せて頂いた。

## 2、10年の活動で明らかになったこと

マネジメントやガバナンスが議論になると、例えば創業家一族がトップを継承するオーナー型が問題とされたり、最近の経済同友会の提言書「私立大学におけるガバナンス改革」の様子学長や学部長の選挙制度が問題の根源だとされたりする。もちろんオーナー型でも選挙型でもトップの権限、意思決定組織の不明確さなどマネジメント上の問題は当然あるが、一方、優れたマネジメントで成果を上げているところも多い。今回明らかになったことのひとつは、こうした統治形態の違いでは、マネジメントの結果、成果にほとんど違いはないということだ。

統治形態や歴史、環境の違いを超えて優れたマネジメントを作り出す共通項は、明確なミッション、実行計画が掲げられ、それが事業計画、予算編成、教育計画、業務計画に具体化され、その策定過程や周知の取り組みを通じて全学に浸透し、多くの教職員をこの目標実現行動に動かしているかどうかにある。

単に方針を出すだけでなく、それを確実に実行し到達度を評価し次の改善に結び付ける、このPDCAサイクルが実質的に動いているかどうか、今求められている大学の質向上も、社会的評価向上も、その結果としての財政の安定化もこの取り組みなしには実現しないという点である。

今回のアンケートは、いわばこれまでの調査の集大成とも言えるもので、この実効性ある中長期経営システムの確立と強化に向けて何が求められるか、研究員による調査結果の分析、考察を通じて、改革を前進させる優れたマネジメントの共通する原理を明らかにしていきたい。

## 第1部 アンケート結果から何をくみ取るか

第1部では、アンケート調査のうちの中長期経営システムについての設問以外の、法人・大学の組織運営等に関する部分について、以前の3つのアンケート結果とも比較しながら、改革推進の視点で何が読み取れるかを考察する。

### 1、調査大学の概況について(問1~6)

#### 問2、問3、問4；学生数、教員・職員数

回答大学206校の平均学生数2786人、教員126人、職員93人。在籍学生2000名未満が51%、約半分というのは、2006年の「理事会の組織・運営・機能・役割アンケート調査」(以下06年調査)とほぼ同じである。私大協会傘下の大学(加盟校390大学)を対象としていることから、規模の点では中小私大が多数を占めていると言える。学生数3000人未満、教職員もおおよそ200人程度、顔が見える範囲でのマネジメントは、掌握のしやすさの半面、何もしなければ活性化が難しいなど独特の困難さもある。【図表2

ー1、2ー2】

#### 問5、問6；学部数、帰属収入に占める大学の割合

学部数は平均2・7学部、1学部のみ(単科大学)は33%で、06年調査では単科大学が40・9%を占めていたので、学部数としては志願者のニーズに応える形で増える傾向にある。帰属収入に占める大学の割合は平均61%、比率は06年調査とほぼ同じである。大多数が法人内の併設校を持っており、この時は幼稚園、中学を併設している所が50%前後、高校併設が75%、短大63%という結果であった。【図表2ー3、2ー4】

### 2、理事長、学長、役員構成等について (問7~13)

#### 問7；理事長と学長の関係

理事長・学長が同一人物であるところは18%で、06年調査の19・5%とほぼ同じである。規模別でみると、1000人未満だと約25%、3000人未満でも20%程度と、規模が小さいところが同一人物である比率は高い。【図表3ー1】

#### 問8；理事長と学長の在任期間

理事長は平均8・9年。06年調査は設問が違うので単純比較はできないが、1980年代に理事長就任している法人が62法人あり、この30年近い長期政権が平均を伸ばしている可能性はある。オーナー系理事長は、平均在任期間は13年5カ月と長い傾向にある。学長在任4・1年は、任期・1期4年が多いのでその反映かと思われる。【図表3ー4、3ー5】

#### 問9；理事・監事構成

学内理事6・5人、学外理事4・8人、理事数合計11・3人が平均的理事会構成である。06年調査では、理事数9人(学内理事5人、学外理事3人)が最も多い回答で、7人から14人(学内理事3人~8人、学外理事2人~6人)が最頻値だったので、理事数、理事構成そのものには大きな変化はないと思われる。常任理事は平均3・5人だが、06年調査では1人が64%、2人が20%で、合計すると1人~2人の所が9割弱を占めていたので、数としては2倍以上に増えていると思われ、この5年間で常勤理事体制の強化が急速に進んだことがうかがわれる。【図表3ー6、3ー7】

監事数の平均は2・2人、常勤監事は0・2人。06年調査でも監事が3人以上いるところは13%程度、常勤理事配置も1割強だったので、人数的な変化はほとんどないと言える。

#### 職員理事の増加 (問9)

職員理事は平均1・7人、06年調査では職員理事を置いている法人は59%、職員理事がない法人が120法人ある一方2人以上5人までが63法人あるが、平均すると1法人あたり0・89人で、こちらも倍増していることが見て取れる。詳しく見ると、職員理事なし、46法人(22・3%)、1人・64法人(31・1%)、2人・26法人(12・6%)、3人・17法人(8・3%)、4人・9法人(4・4%)、5人・14法人(6・8%)、6人以上・6法人(2・9%)という内訳である。ここ10年の競争環境の激化に伴い、経営の実効性を担保するため職員理事の増加が進んできたと思われる。

#### 問10；創設者と理事長の関係

現理事長が創設者本人またはその親族であるケースが42・6%で半数近い。06年調査

でも45・8%なのでほぼ同じである。しかし収容定員が6000人以上の大学では23・8%しかなく小規模大学に多いと言える。【図表3-2、3-3】

#### 問11；理事長の出身

理事長はやはり教員出身が多く、自学の教員が37・1%、他大学の教員7・4%を加えると44・5%と半数近くなる。しかし職員も15・3%もあり、比較データはないが、10年前に比べ職員出身理事長はおそらく確実に増えているのではないかと。職員理事の急増と併せてみておく必要がある。【図表3-2、3-3】

#### 問12；理事会構成の特質

理事会構成として創業者の親族や関係者は多くないと回答したのは84%、地元の有力者や企業経営者も同様に多くない71・4%。逆に学識経験者が多いと回答した法人は67・5%、7割近い。同じく教員理事が多いという回答も64・8%ある。卒業生理事が多いというところも21・3%で意外と少ない。こうして見てみると出身母体の関係でいろいろ影響力を持ちやすい創業関係者や地元有力者、卒業生は理事会構成としては多数派ではなく、学内者、教員とそれに力を貸してくれる学識経験者(実際の属性は各大学によってまちまちだと思われるが)中心に理事会編成されているのが主流と見て取れる。【図表3-8】

#### 問13；理事会機能の向上方策

理事に「明確な業務分担がある」と回答したのは44・7%、それらを規定化しているところも29・6%で、理事に実際の執行責任と権限があると自己評価しているのは47%と半分ほどの法人は理事が分担責任を明確にしながらかんが経営を動かしている。これは06年調査で、理事の職務分担ありとの回答が53・4%であったのとほぼ照応している。ただ担当理事が当該分野の方針提示まで行っているところは12・9%で、理事がたんに監督責任を果たすだけでなく、自ら方針を出し実行管理を担うという点では、まだ不十分だとも言える。理事の資質向上の教育プログラムは少なく(7・4%)、評価制度はほとんどないが(0・5%)、これからの課題である。【図表3-9、3-10】

### 3、理事会運営—特に経営・教学に意見の違いがある場合

#### 問14；理事会運営(教学との関係を含む)

理事会開催日数に関する回答では、理事会を毎月開催、重要事項は全て理事会で決める(約45%)に対して、年数回開催は約65%でおおよそ4:6、06年調査の理事会開催回数分布、年7回以下:62・6%、7回以上:41・1%とほぼ照応している。理事会運営の実質化という点で見ても、理事会開催回数そのものは大きくは変化していない。ただ、学内理事会が運営の中心は62・2%あり、06年調査の学内理事会あり、58・8%よりやや増えている。日常経営を学内理事が掌握、日常管理しながら運営を行う体制は前進していることが出来るかもしれない。

「理事会が大学・教学の重要課題には全て関与している」というのが73・3%ある一方、「大学・学校運営は責任者に任せている」というのも87・3%、9割近くあり、「教学の意向を尊重した運営を行っている」は95・1%ほぼ全法人となる。この関係をどう読むかが問題だが、学長を含んだ理事会では教学の意向を踏まえながら全体の政策は理事会が出す(関与はしている)が、その執行はかなりの程度学長にゆだねており、教学

の意向は尊重されていると自己評価しているということではないか。

理事長等の強いリーダーシップにより運営されているのは 65・5%と意外に多く、調整型、集団指導型は3割強である。理事長等が直接教学機関に出かけて方針提起等を行うのは 53・4%と半数を超えるが、逆に全く出席していないところも半数近くある。トップである理事長、学長が定期的に協議を行っているのは 87・9%。経営・教学の政策一致のための組織があると答えたのは 65・1%。06年調査で政策調整組織があると答えたのは 44・2%なので、経営・教学一体運営体制はかなり強化されつつあると読める。一致した方針なしには改革の前進が図れない現実が背景にあると思われるが、この変化はマネジメントの改革にとって重要である。【図表 3-11】

### 経営と教学で意見の違いがある場合（問 14 に関して）

以上は全てどちらかという肯定的な設問だが、「理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」の設問のみは、問題点を聞いている。これにはなかなか答えづらいところだと思われるが、それでも 26・7%、3割近くあり、この問題が依然、私学運営において大きな位置を占めていることがうかがえる。合わせて、問 22「理事会と教授会の関係不前が課題である」も 37・4%、4割近くある。

これを他の要素とクロス集計してみると、理事会と教授会に意見の違いがあるところは、選挙で学長を選んでいるところが 61%、反対に無いところは選挙型は 31%しかない。同じく学長の理事長指名は、意見の違いがあるところは 34%なのに対し無いところは 50%ある。また、理事会と教授会が関係不全があるとした法人の政策調整会議の設置率は 33・8%なのに対し、ないと回答した所は 66・2%と多数が設置している。同じく関係不全がある法人では学部自治の強さが課題となっているのは 63・1%だが、不全がないところは 36・9%と半分近く減となる。また、両者に意見対立があるところは人件費比率が、無い所より悪いという結果も出ている。

やはり、選挙型を採用している大学は理事会とは意見の違いが生まれやすく、学長選挙型は学部長選挙型に当然連動していると考えられ、学部自治が強くなる傾向にある。しかし、政策調整会議などコミュニケーションの仕組みがあるところでは意見の違いは半減する。人件費比率の高さは、こうした選挙によるところでは構成員の意思の反映が強いとも見ることができる。しかし定員充足率や消費収支差額比率などには統計的に有意な結果が見られなかったことは、こうした選挙型をとる法人の多くが、あとの分析で出てくるように規模が大きく歴史が古く、知名度が高いということも影響しているのかもしれない。意見の違いがあるというのは、教学管理が独自に確立しているとも言え、ここからくる緊張関係を如何に改革のエネルギーに変え、その法人ごとのやり方で改革を前進させることができるか、意思決定と執行の仕組みの在り方が求められている。

### 問 15 ; 理事長・学長への期待

ビジョン提示、計画の断行、外部の顔としての対外関係作りなどの項目は、理事長、学長とも期待の度合いはほぼ一緒である。違いが出たのは「部局の意見調整」の項で、とても必要は理事長 12・6%に対し学長 38・8%、同じく「構成員の意見に耳を傾ける」が、理事長 34%に対し学長 51・9%だった。どちらかという理事長にはトップダウン的リーダーシップを、学長にはボトムアップ的な調整機能への期待が大きいものかもしれない。経営・教学方針を実際に実行に結び付ける上では、温度差がある学部間を調整し、

また教員間の意見の違いを乗り越え構成員をまとめ上げる学長の手腕が期待されていると言える。「財務諸表を理解し方針を打ち出す力」が理事長に求められる(67・5%)のは当然である。【図表 3-12、3-13】

#### 4、学長機能—特に学長方針が学部浸透しない場合

##### 問 16；学長の機能や役割

学長権限は確立し (91・7%)、学長スタッフ機構は整備され (83・5%)、学部教授会等を統括・管理出来て意思決定はスムーズ (90・3%) で、大学政策は明確 (84%) に出され、理事会からの支援もある (80・1%) という回答が大半で、学長機構としてほぼ確立し円滑な運営ができていと読むことができる。ただ、これは「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計数値だが、「確立している」と自信を持って回答したのはそのうちの半分程度、あとの半分は実際には確立しつつあるが課題もあると言ったところかと思われる。

それは「学部の意向はいろいろだが最終的には学長方針によって決定できる」(87・4%) という回答にも表れている。つまり学長権限が確立していると回答したところが、実態としては大半が学部との関係ではいろいろ苦労しているものの、最終的には何とかまとめることができている状態かと思われる。

同様に、「学長の下、教育開発センターや IR 組織が機能し全学的な教育改革が進んでいる」ところが 56・4%である。学長機構が確立していると言っても、教育改革を実際に進めるための全学組織が、逆に見れば半分近く十分機能していないということは、学部教育を所管する教授会との関係では課題があり、学部や部局への浸透、教育現場を実権を持って動かすという点では、まだ不十分だとも言える。具体の教育改革方針が不徹底の状態だと全学的な教育改革が意思決定できず、教育の改善が進まないし、教学マネジメントが十分機能していないことになる。

学部長の選任に学長が関与できる所は 57・3%あり、関与出来るところとそうでないところもこうしたマネジメントに影響していると思われる。【図表 3-14】

##### 学長方針が学部浸透しない場合 (問 16)

問 19 では学長権限が確立しているという回答が 9 割を超える半面、「学長方針は学部には不徹底、しばしば調整がある」大学は 29・2%、「学部教授会には直接関与できず、1 学部でも反対するとことが運ばない」ところは 17%もある。こうした問題を表に出す回答はなかなかしづらい所からみると、3 割の大学は学部との関係で政策調整が難しく、2 割近くは学部の意向によっては政策がストップしてしまう厳しい事態にあることを示している。同様の設問は、問 22 にもあり、学部自治の強さを直面する課題に挙げている大学が 31・5%ある。つまり、学長権限は確立していると自己評価していても、実際学部との関係で大きな課題を抱えている大学は 3 割前後存在するということである。

これがどのような事態をもたらしているのか、クロス集計で分析してみると、中退率、定員充足率、人件費比率などに一定の有意な結果が出ている。例えば学長方針が学部浸透に不徹底の設問にあてはまると回答したところの中退率は 5・5%だが、ややあてはまる 3・4%、あまり当てはまらないは 3・1%となっており、学部との関係がうまくいっていないところの中退率は平均的に高い。面倒見の良い教育など学生満足度の向上や教

育成果には影響があると言える。学部教授会に直接関与できないところとそうでないところでは定員充足率も差が出ており、学長権限が確立しているところと未確立ところでは人件費比率でも違いがみられる。このことは、学長を軸とした全学的な教育改革の確立ができるか否かが、教育の成果、ひいては学生確保や財政の安定化につながっていることを示しており、これをいかに実現するかが教学マネジメントの課題であることを示している。

## 5、学長選任方式からみた大学統治の特性

### 問 17；学長選任方法

学長の選任は、選挙で選ぶのが 39・3%、理事会（理事長）指名が 46・1%である。学長選考委員会方式も 52・4%あるが、これは指名の場合も選挙の場合もありうるので、選任の方式としては前者の 2 つ、選挙制か指名制かの大きく 2 つのタイプに分かれる。オーナー系では選挙型は 18・4%なのに、非オーナー系では 55・6%、学長の理事会（理事長）指名制はオーナー系では 59・8%なのに非オーナー系では 35%と少ないなどの特徴もある。学長選任への職員参加は全員参加が 13・1%、1 部の職員参加が 11・2%、計 24・3%、選挙によって選任している大学の半数以上で職員参加が行われており、まだまだ少ないが前進してきたと言える。職員参加の比率も非オーナー系が圧倒的に多い。

【図表 3-15、3-16】

### 学長選任方式による統治の特性（問 14）

学長選任方式には、上記の選挙制、指名制以外に、問 7 にある理事長と学長が同一人物 18%があり、これを加えて 3 つのパターンとなる。これを両角亜希子氏は理事長・学長兼務型、学長負託型、教学経営分離型に分け、その特性を『IDE』誌 2012 年 11 月号で分析している。この分類の仕方自身は私立大学連盟が 1984 年「私立大学—きのう・きょう・あした」で使った分類とほぼ共通するものである。

その特性を両角氏の分析を基に私なりに要約すると、以下のようになる。

A、理事長・学長兼務型、はオーナー系が多く、小規模、歴史は古いところと新しいところが半々、経営教学の関係は良好。

B、学長指名型、オーナー系やや多く、中規模、新設大学やや多い、経営教学の関係良好。

C、学長選挙型、非オーナー系多く、大規模、歴史あり、経営・教学意見の違いあり。まず前提として、この 3 パターンで定員充足状況、経営・財務状態には大きな差はないことがクロス集計で判明している。これは、非常に重要な点だ。少なくともトップの選任方式、統治形態が直接マネジメントの善し悪しには結びついていないということである。冒頭でも述べたように、特定の統治形態（選挙型か非選挙型かなど）やガバナンスの仕組み自体に、マネジメント上の問題点の根本原因を一律に求めることは無理があることを示していると言える。C の学長選挙型がやや学生確保が良好の傾向があるが、これも統治形態、マネジメントから来る強みというより規模大きさ、歴史があることから来る知名度の差などの要因が大きいと思われる。

では統治形態ではなく、何がマネジメントの優劣を左右しているのか。3 つの選任形態から来る特性として想定できるのは、例えば、



A、理事長・学長兼務型は意思決定が迅速、法人・大学一体運営が可能だが、トップダウンの弊害やリーダーが適任者でない場合のリスクは大きい。

B、学長指名型も経営・教学の一体運営には強いシステムだが、理事会に近い分、学長と教授会や教員の関係、構成員の意思の反映、方針を浸透させ部局を如何に動かすかなどが課題である。

C、学長選挙型は民意、総意の反映には強いが、選挙母体を意識し勢い調整型運営になるリスクがあり、厳しい改革出来ない、経営との方針に違いが生まれるなどの課題がある。

政策調整機関設置が設置されている場合は、Cでは意見の違いを克服し一体運営の効果が顕著なので、特性や弱点をカバーするマネジメントさえできれば、弱みを強みに変えうるといふことだ。逆にAでは調整機関の設置が多い方が対立多いとのことだが、これは設置の効果がなく、むしろ対立が多いところが設置しているためではないかと思われる。

こうしたことを統合して言えるのは、その特性、強みや弱点を良く把握し、政策と計画を意思決定、執行できる中長期経営システムの確立が出来るかどうかがむしろカギであるということだ。この点は、様々な経営、管理運営体制を持つ大学の訪問調査からも共通して言えるところである。トップダウンが必要な場合もあればボトムアップが効果を上げている所もあり、オーナーでないところでは選挙制度が強い統治を支えている所もあり、逆に調整型となり強いリーダーシップを求めて権限の集中を図る運営改革を進めているところもある。教育・研究を中軸とする大学では、強いトップ集団、明確な戦略も求められるが、構成員がそれを自覚し自ら行動する自発性を作り出すことなしには成果が上がらない。そのためのボトムアップ、民意の反映ないしは政策の理解や浸透が必要で、そのやり方は選挙型、非選挙型を問わず共通する側面を持つ。問題は目指す目標を構成員を巻き込んで如何に実行できるかその大学に即したシステムの構築である。

#### 問 18 ; 大学の風土

そのあたりが、この風土の設問の回答にも表れている。学長のリーダーシップが重要だ (89・8%)、大学運営への理事会の影響は大きい (73・3%)、目標に向かっての行動が重視されている (85・4%) と回答したところが多数を占める反面、公平、平等な手続きを重視 (90・8%)、経営陣や学長に自由に意見が言える (86・9%)、学部自治を尊重している (77・7%)、同僚的文化である (70・9%) など、一見矛盾した回答を多くの大学がしている。このトップとボトムの微妙な関係、目標を浸透、遂行していく上での運営システムの複雑さや工夫の積み上げがこの矛盾した回答にも表れており、またそのあり様が問われていると言える。【図表 3-17】

## 6、調査大学の経営状態

#### 問 19 ; 大学の現状

人件費比率 55・2%は、06年調査 55・1%とほとんど変わらず。全国平均よりはやや高め。帰属収支差額比率 1・8%は、06年調査 3・3%に比べ、悪化の傾向がさらに進んでいる。定員充足率 95・5%は、06年調査 95・9%に比べほぼ横ばいと言える。中退率 3・2%は、ほぼ全国平均並みと言える。就職率(対就職希望者)86・1%、就職率 (対卒業

者) 72・1%は、平均より高くまずまずの数字と思われる。

規模別に見ると在籍学生 2000 人未満の大学の充足率は 80%~90%台、帰属収支差額比率もマイナス数%となっており、人件費比率も 60%前後と高くなっており、小規模大学はさらに全体として厳しい状況にある。【表 2-5、2-6】

#### 問 20 ; 定員充足状況

全学科で定員を満たしているのは 31・6%、学科によっては定員割れ 38・3%、大学全体定員割れ 24・3%で、7 割の大学が何らかの定員割れというのは深刻な事態が依然続いている状況と言える。しかし、そういう状況の中でも、帰属収支差額比率はギリギリながらもプラス(黒字)を保っており、定員充足率が 9 割台を確保しておれば、継続性を重視する学校法人会計制度の仕組みもあり、経営を継続できる体質に強化されつつあるとも言える。とはいえ、大学全体として定員も満たせない 50 大学は、平均すると定員充足 75・2%、帰属収支差額比率マイナス 13・2%、人件費比率 64%と大変厳しい事態にあることに変わりはない。【図表 2-7、2-8】

### 7、大学が直面する課題、政策への期待

#### 問 21 ; 大学の直面する重要課題

課題別に「非常に重要」と答えたのを順番に見ると、1、志願者減少対策 (79・6%)、2、教育の質向上や学士力の育成 (68%)、3、就職率の向上 (65%)、4、経費・人件費支出削減 (60・2%)、5、学力低下対策 (59・2%)、6、教育改革の恒常的推進体制強化 (50・5%)、退学率減少 (42・2%) の順となっている。志願者確保がトップの課題となるのは、前項の定員充足率から見ても当然だが、それを実現するためにこそ、それに続く回答にある教育の質向上、就職率アップ、教育改革推進体制の確立や学力低下対策が求められるという構造だと思われる。出口問題、教育改革の課題が上位に来ており、課題の重さと同時に、教育の充実なくしては学生が集まらない実態を反映していると思われる。

これを定員充足率別に見たのが図表 2-10 だが、これを見ると充足率 80%未満の大学は即効性のある志願者増対策や学部新設スリム化、退学者減少対策や評価制度の確立等を重視して取り組んでいるが、一方充足率 110%以上の所は教育の質向上や学力低下対策、就職率向上方策など、長期的な教育充実策に取り組んでいるのが特徴だと言える。

【図表 2-9、2-10】

#### 問 22 ; 組織運営上の課題

同じく「非常に重要+重要」で上位から順番に見ると、1、教員の意識 (95・2%)、2、職員の意識 (93・7)、3、次期経営・教学幹部の育成 (92・2%)、4、職員の力量・専門性 (87・3%)、5、経営陣の経営能力 (82・5%)、6、教員の教育力 (80・1%)、7、職員の意思決定への参加の不十分さ (67・9%)、8、経営政策の不徹底 (62・1%) の順である。教員の意識、職員の意識はほとんど全ての法人が上げているが、実際それを変えようと思うとその下の回答にある政策の不徹底とか、職員参加の不十分さとかの課題を一つ一つ変えていくことなしには不可能であり、そうした問題構造になっていると見れる。【図表 2-11】

ここで考えるべきは、主に問題点を聞いた設問で、その問題がある：ないの比率とそ

の構造である。例えば、理事会と教授会の関係不前が「ある」37・4%：「ない」61・7%、学部自治の強さが「ある」31・5%：「ない」66・5%、学長権限や補佐体制の不足が「ある」61・1%：「ない」37・4%で、およそ4：6の比率である。また職員の意思決定の参加・権限の不十分さが「ある」67・9%：「ない」30・6%は7：3である。まず、これだけの比率でマネジメント上改善すべき重要な課題を持っている（課題と位置付けている）ということを確認しなければならない。これらの問題点を解くカギはどこにあるのか、大学全体の管理運営体制の構造的な改革を推し進めるにはどうしたら良いかという視点で、後述の中期経営システムの在り方を考えていかねばならない。

### 問 38；政策に期待すること

これからの行政に期待することとして、補助金の増額や問題法人への的確な対応、定員超過への厳しい対処などの行政施策については9割前後の大学が基本的に一致して求めている。意見が分かれたのは、学部・学科の設置条件をより厳しくする・賛成5：反対5、大学の機能別分化・賛成6：反対4などである。大学の置かれている環境や取り組む課題意識のちがい、図表5-7に見る定員充足率別の政策期待などに表れている直面している各法人の課題の違いによつての意見の違いが出ていると言える。【図表5-6、5-7】

## 第2部 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて

### はじめに—中長期計画の策定状況の変化

#### 問 25；中長期計画の立案・策定

中長期計画を策定している大学は58・7%。ただし、今回の設問では、中期計画と銘打っていない政策や計画を持っているケースも聞いており、将来計画は持っていない23・8%以外の、およそ20%の法人は経営の基本方針、複数年にわたる事業計画などの形で目標と計画を持っており、その合計は75%となる。設問が異なるので単純比較はできないが、06年調査時の25%からは大きな飛躍であり、09年調査の55%よりさらに伸びていると言える。特に6000人以上の大規模大学では策定率は8割を超えている。【図表4-4、4-5】

2006年調査で中期計画を持っている法人が約25%の時点では、中期計画を持っていれば財務状況がよいなど、計画があることが成果と連動していた。今日の時点では中期計画を持っている法人と持っていない法人を比較しクロスしても成果に大きな違いはない。これはなぜか。この点については、以下のようなことが言えるのではないかと。

計画を策定する法人が増え、とりわけ厳しい環境に置かれた中小規模法人が中期計画を策定し改革に取り組んでいる。進んだマネジメントシステムはむしろ厳しい経営状況にある法人が採用している傾向もあり、こうしたマネジメントを推進しているところが、必ずしも成果を上げるまでに至っていない、ないしは成果はあるが定員確保や財政改善にまで到達するには困難な環境にある。

環境が厳しくなり、中期計画を持っているだけでは前進せず、それを実現する実効性あるマネジメントなしには前進しなくなったと言える。この実効性あるマネジメントとはいかなる要素、どのような取り組みなのかを具体的に明らかにしなければならない。

目に見える成果を上げられるのはやはり規模の大きい、歴史があり知名度の高い所が優位で、これが優れたマネジメントの結果かどうかは慎重に分析すべき点もある。この点では優れたマネジメント手法を導き出すのに調査データ、成果が上がっているかだけから明らかにするのは限界があるということも踏まえておくべきだと言える。

実効性ある中期計画は何によって成り立っているのか。この基本点を明らかにすることが今回の調査の大きな狙いのひとつである。ここでは、調査データをベースとしながら、訪問による事例調査での知見も踏まえ実効性のあるマネジメントの原理・手法のポイントを5つの柱（PDCA サイクル）の流れで整理し、マネジメントの進化の方向を考えてみたい。

### 1、計画は現実（実態）から出発する。（P）

まずは優れた、現実性のある、問題点や課題に正面から向き合うプランになっていないければならない。そのためには、客観的な事実やデータから出発する必要がある。ビジョンや目標、計画は、トップからの提起が必要不可欠だが、トップの思いだけでは計画はできず、また、現場が作ったもの、部局丸投げやその寄せ集めでは総花的で、重点が定まらず、したがって計画はあっても実効性が伴わない。良い計画、実効性を伴う計画とするためには、その策定過程が重要で、広範な意見とそれを絞り込みトップのミッションと整合させる専門的な体制が欠かせない。

#### 問 24；どんな情報を活用しているか。

設問にある志願者動向や入学生、学生調査、授業評価、就職状況などの基本データは、多くの大学が利用しているが、卒業生調査、採用企業の意見、地元高校生ニーズなど政策立案をする上で、問題点の指摘、マイナス情報も得られる重要なステークホルダーの調査・分析は、まだ1部でしか取り組まれていない状況である。調査には人手、体制が必要で規模の大きい所が調査も進んでいる実態があるが、調査対象・項目を精選し、現実に切り込んだ調査を集中して取り組むことは、むしろ方針さえ持てば小さい所のほうが実行可能性が高い。改革に先立って市場の声を聞く、マーケティングマインドは大学にとっても重要な手法である。調査をベースに改革に成果を上げている事例として、共愛前橋国際大学（『教育学術新聞』2011年9月14日）、文京学院大学（『教育学術新聞』2011年11月2日）などがある。【図表4-3】

#### 問 23；課題発見の方法

改革・改善課題を設定する上で、自己点検評価委員会は95・2%と、ほとんどの大学で設置されている。しかし、情報収集・分析組織（IR）設置となると41・8%となる。それでも09年調査の「IR組織がある」16・9%からは大きく伸びている。理事長や学長が構成員と話す場の設定は74・3%と多いが、構成員が意見を言える提案制度などを設けているのは51・9%となる。競合校など他大学情報の分析は75・3%が行っているが、SWOT分析等となると21・9%、コンサルタント等の利用も27・7%となる。トップからの明快な提起と議論、現場の意見反映の点で理事長・学長が構成員と対話する機会を持つこと、また、構成員からの提案制度は有効な方法である。【図表4-1、4-2】

#### 問 26；中期計画への意見の反映

中期計画を検討する際、教授会、委員会、課室会議などの常設機関以外での討議や意

見反映の方法としては、プロジェクト 56・1%、中期計画説明会 28・7%などがある。分掌業務からの改善提案が行われているところが 20・4%、意見やアイデアの公募制度など構成員が計画策定に主体的に関与できるシステムも広がりつつある。こうした中期計画の浸透や主体的参加を促すシステムを取り入れている所が、中期計画の目標や課題の共有が進んでいることが分析から明らかになっている。業務分掌からの改善提案制度、意見やアイデアの公募制度多く採用されているのは、定員充足率 80%未満の大学であること（図表 4-7）も注目すべきで、厳しい大学ほど現場からの提案を重視し、現実を踏まえた改善を図ろうとしていることが見て取れる。【図表 4-6、4-7】

#### 問 27 ; 中期計画原案策定組織

計画原案の策定組織は、責任者は理事長が 4 割と多いが、学長も 2 割強、担当理事 15% を加えると経営が中心となって原案策定がされている所が多いことが分かる。メンバーには学長（72・6%）と共に事務局長（78・3%）、職員（61・8%）が必須の構成員になっており、比率としては学部長、教員より多い。計画策定に、教員と共に職員が大きな役割を果たしている。このことは、問 30 の「原案の作成は教員よりも職員の果たす役割が大きい」（64・9%）にも表れている。【図表 4-8】

#### 問 28 ; 計画策定で重視していること

重視していることの 1 位が財政の裏付け 66・9%、2 位が競合大学との差別化 46・5%、3 位が教学・経営のバランスや関係強化 45・9%、4 位が認証評価・自己評価結果 41・4%、5 位が特色化や機能分化 36・9%、6 位が文教政策や社会の動向を踏まえる 32・7% などとなっている。やはり、特色化、差別化を図ることを中心的な狙いとし、評価結果や政策動向を踏まえながら、特に実践に当たっては財政並びに教学との関連、一体化を重視していると言える。計画に実効性を持たせるための「計画の中味を具体的に書く」「到達度評価指標の具体的設定」「現場のヒアリング」「実態調査の重視」「企画等専門機関での検討」などの課題の重視は 2 番手になっており、計画で実現すべき目標や狙いは定まっているものの、それを実行するための具体的手立てはさらに強化することが必要である。

【図表 4-9、4-10】

#### 問 30 ; 中長期計画の策定方法

策定方法は、理事会を中心にトップダウンで作成（44%）、学内の構成員から広く意見を集める（49・1%）に傾向としては大きく分かるとみえる。しかし、実際はこうしたトップダウン型とボトムアップ型にきれいに 2 分されている訳ではなく相互に絡み合っているようだ。それは他の設問、各部署の案を取りまとめ理事会等と協議して策定（84・7%）、学部・学科・委員会で策定したものを取りまとめ全体計画とする（44・6%）、など各部署に策定を任せ、それを取りまとめて中期計画にしている傾向もうかがえる。部署（現場）からの提案を重視するのは良いが、その寄せ集めでは全学的重点を鮮明にした中期計画としては不十分だ。やはり「全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定を任せる」（60・5%）など計画のコントロールや重点化、取捨選択は不可欠である。策定過程を公開している所は意外に少なく（27・4%）、計画の透明性、全学浸透の点では課題がある。コンサルタントは課題発見には 3 割弱が活用していたが、計画策定は 2 割弱である。こうした外部の力の活用は効果を持つ半面、丸投げでは大学の主体的な計画にならず、有効な利用の仕方には工夫がいる。【図表 4-13、4-14】

## 2、中期計画の具体化こそが実行の第1ステップ (D)

### 問 29 ; 中期計画に具体性を確保するために取り組んでいること

計画に具体性を持たせるためには、1, 予算編成方針や財政計画に連動させる (79%)、2, 事業計画で具体化 78・3%、3, 数値目標を掲げる 66・2%、4, 各部局・部門の計画と連動させる 59・9%、5, 事務局業務方針に落とし込んで具体化 56・1%、6, 教育改革方針に具体化 54・2%の順になっている。【図表 4-11】

中長期計画が、単なる飾りものではなく、現実の改革を推し進める上で強力に機能発揮するためには、アンケート結果通り、予算、財政計画、事業計画、部門計画、業務方針、教育改革方針に連結され、具体化されることが必須の要素であることは疑いない。

この具体化の効果は、すでに前回 09 年の調査の両角分析、中期計画が財務計画、予算編成に具体化されているほど効果が高いことで実証済みである。すなわち、中期計画が財政計画リンク出来ている法人は帰属収支差額比率が+8・3%であるのに対し、出来ていない場合は-1・9%、同じく予算編成に反映されているところは+7・5%、反映されていない場合は-0・5%と明瞭な差が出ている（私学高等教育研究叢書『財務、職員調査からみた私大経営改革』15p、2010年）。

今回もこの設問に対する両角分析でも、計画内容を具体的に書く、財政的裏付けをもつ、計画内容の適切さ、評価結果の反映など中期計画に実効性を持たせる努力をしているところが、マネジメントサイクルがうまく回り、共通理解が広がり、教育改善に効果を上げるなどプラスの影響を与えている（『文部科学教育通信』「中長期計画を策定する上で重視する点」2012年9月10日号）。

### 問 31 ; 計画を実現するための工夫

計画を実現するための工夫を多い順に見ると、1, 計画を柔軟に見直し修正する 73・9%、2, 期限やスケジュールを明確に定める 66・2%、3, 予算と連動させる 61・8%、4, 毎年、計画の進捗状況を評価する 60・5%、5, 教授会、事務局等で中期計画の内容を解説する 55・4%、6, 数値目標を掲げる 49・7%、7, 専門的な推進組織を設置する 42%、などである。【図表 4-15】

やはりここでも予算に連結させ、期限を定め、数値目標を明確にし、進捗状況を定期的にチェックするなどが重視されている。それらを可能にする背景として、計画内容の解説等構成員への理解を進める取組みを重視するとともに計画そのものを現実に合わせ柔軟に変更することが実効性を高めている要素として指摘されている。計画に実効性を待たせていく上での各大学の実践的経験が反映された内容となっている。

## 3、具体的な到達目標を明示する (C)

このように、中期計画を実効性あるものにするための工夫を見てくると、何を、いつまでに、誰が、どこまで・・・この重要性が浮かび上がってくる。大学ではマネジメントの考え方の導入が遅れ、これまでは方針さえ出せばそれで満足、というような状況であったが、それでは実践に結び付ける点で不十分なことがだんだん明らかになってきた。何をやれば、どこまで実現できれば進んだと言えるかの明確化が求められるようになってきた。プラン、ドウ (PD) からチェック (C) への進化とも言える。

問 29 では、計画に具体性を持たせるために、数値目標を掲げている大学は 66・2%

あり、その中身は図表 4-12 に掲げている通りで、多い順に定員充足率、財政指標、就職率、教職員数、中退率、資格取得者数、研究補助金の獲得数、学生満足度などとなっている。まだ一般的な目標設定に止まっている所も多いが、具体的な数値目標を掲げることで見践性を高める努力が多く、の所で始まってきたと言える。【図表 4-12】

こうした達成度指標を設定している所が中期計画の前進に全体として効果を上げていることは両角氏の分析、『文部科学教育通信』（2012 年 9 月 24 日号）「達成指標の有用性と留意点」で明確である。特に目指す目標が浸透し各部門で計画を意識した取組みが進み、PDCA サイクルがうまく機能、法人と大学が共通目標に向かって活動を進めるなどの点で効果を持っているということだ。

ただし注意しなければいけないのは、こうした一歩進んだマネジメントはむしろ厳しい状況にある法人が採用しており、こうしたマネジメントを取り入れているところが必ずしも全て成果を上げている状況にはなっていないという点だ。逆に言えば、データ上で成果が上がっていない手法は効果が薄いマネジメントだとはいえず、この点は考慮しなければならない。

例えば、図表 4-10 のクロス集計「帰属収支差額比率別にみた中期計画策定で重視する点」によると、到達度評価の指標や達成目標の具体的設定は、帰属収支差額比率がマイナスの法人の方がかなり多く採用しており、「これは計画の中味を具体的に書く」「実態調査結果を重視する」「財政的裏付けを重視する」「情報を公開し多くの意見を募る」「現場の職員からの提案を重視する」等の項目でも同様に帰属収支差額比率がマイナスの法人の方が多く取り組んでいることから見て取れる。

しかし、達成指標をあまり詳細に設定しすぎて過度に重視するのは危険だと両角氏は指摘する。方針の実行方法をあまり細かく規定することは創造性や主体性を引き出せなくなる可能性があり、この点は留意が必要である。ただ、達成指標の設定は現場が計画づくりに参加している所が多いとしている通りで、事例調査でも達成度指標設定は現場が行っており、計画づくりと同時に設定されているところがほとんどである。現場でなければ具体的達成指標の設定は無理であり、上からの一方的な目標提示ではなく、現場レベルで具体的な到達目標を数字で掲げ、その達成に努力するという現場での創意を生かす現実的な目標であれ効果があると言える。

事例調査で、達成度評価を生かして改革を進めている大学としては、福岡工業大学、明星大学、福原学園、筑紫女学園大学、静岡理工大学、神田外語大学など多くの事例がある。

#### 4、達成度評価を行い改善につなげる (A)

達成度評価を改善につなげる取り組みとして認証評価、自己点検評価と中期計画の連結の効果の指摘は重要だと思われる。両角氏の『文部科学教育通信』（2012 年 10 月 8 日号）は、中期計画を基本に自己点検評価を行っている大学の多くは達成度評価ができていると自己評価している。

認証評価を単なる評価として取り組むか、学内の生きた目標・計画である中期計画、その具体化としての事業計画、教育方針や財政計画、業務方針の総括や到達度評価と連結して評価するか、この効用の大きさは検討に値する。教育機関である大学にあっても

数値目標は重要であるが、やはりそれを含む総合的な定性的評価を交えた達成度評価も重要で、それを認証評価、自己点検評価を生かして評価し、問題点を明らかにして次の改革に繋げている大学が実効性を上げているとも言える。事例調査でも中期計画を取り組む大きな誘因のひとつが認証評価となっているケースが多い。この視点から認証評価について設問した一連の項目を見てみたい。

### 自己評価、認証評価について

#### 問 35 ; 評価活動の現状

毎年、自己点検評価を行っているとは回答したのは 61・7% でかなり多い。これだけの大学が自ら内部質保証の継続的な取組をはじめているのは大きな前進だと思われる。評価の部署を常設している大学は 52・9%、評価担当専属職員を置くのも 16・5%、逆に認証評価時のみの設置は 13・1% であるが、恒常的な評価推進体制は整備されつつあると見ることができる。

中期計画を基本に評価しているのは 27・7%、数値目標の達成度毎年評価しているのも 20・4% がある。認証評価以外の第三者評価をやっている大学も 18・3% あり、評価を単にクリアーするための評価から、自らの目標を達成するための評価へ多くの大学は進化しつつあることが見て取れ、この評価を生かす姿勢の違いが改革にとって大きな意味を持つと思われる。特に、自らの目標・計画である中期計画を軸に評価を展開しているところが 3 割になっているのは重要である。【図表 5-1】

#### 問 36 ; 評価は改革に有効だったか

評価の有効性は、多い順に、1、現状評価や改善課題が明確になった 94・2%、2、第三者の客観的課題が明確に 89・9%、3、目標や改善課題が設定できた 89・4%、4、外部への説明責任が前進 87・4%、5、自立的改革を推進する体制が整備 78・6% などで、大半の大学が肯定的評価をしている。ただし、膨大な作業の割に大きな成果がなかったが 2 割強、役に立たなかった、もともと期待していない等が 1 割くらいあり、取り組みの姿勢や評価の在り方、さらにアフターケアの充実などに改善の余地があることを示している。【図表 5-3】

#### 問 37 ; 評価をどう改善に生かすか

評価結果を重要課題と位置付け、改善計画を立て、中期計画や事業計画などに反映させ、また部署ごとに改善に生かしているという回答が 7~8 割と大半を占めている。一方で、改善に生かしていないところも 2 割前後ある。【図表 5-5】

#### 問 34 ; 中期計画実現の問題点

ところが、中期計画を実現する上での問題点としてトップに上がるのが「中期計画は作るものの、達成度評価が不十分」(73・9%) である。これはやはり認証評価と中期計画の達成度評価を分けて、別物としてとらえている所にその要因があると思われる。問 35 に、中期計画を軸に評価している 3 割の大学と対応しており、この改善は評価の次のステップの重要なテーマとなりうる。

その他にも、「事業の廃止・縮小がうまく行かない」「計画の遂行責任があいまい」「構成員の理解・共有が進まない」など計画を実行する上での壁、重要な課題が指摘されておりこれをいかに克服していくかが問題だと言える。【図表 4-20】

このように見てくると、認証評価が役立つか、改革への有効性を持ちうるかの環は、



自ら立てた目標や計画の結合があるかないかに大きく左右されることが分かる。問題は認証評価機関の評価基準や運営というよりも、この結びつきを如何に実現するかの両者の努力や工夫、評価を自大学の改革に結合し、有効性を高める意識的な取り組みが必要なことを示している。認証評価、自己評価と中長期計画の到達度評価や総括の結合は、今後の大学改革の前進にとって大きなテーマの一つとなってくることは間違いないと思われる。

### 問 33 ; 中期計画の効果

多い順に見ると、1、法人と大学が共通の目標で活動 77・1%、2、計画に明記された改革がやりやすくなる 75・2%、3、目標が浸透、改革の雰囲気が出来た 69・4%、4、各部門で計画を意識した改革が進展 64・4%、5、個性化、特色化が推進 61・8%である。どちらかというとなマネジメントや運営改善にまず効果が表れ、学生確保、経費削減、学生満足度の向上など直接的効果は、上がってはいるが多少順位が落ちる。しかし効果があることは間違いなく、これを継続すること、より実効性を高める改善を不断に続けること、この改革の持続こそが最も重要な点だと言える。【図表 4-18】

## 5、課題の共有、浸透度合いが決定的に重要

### 問 32 ; 中期計画の浸透状況

中期計画の浸透状況は、教職員全員だと、十分浸透している 1 割、ある程度浸透 6 割、浸透していない 3 割といったところである。経営陣や管理職では、十分浸透が約半分、ある程度浸透が 3 割～4 割強である。やはり、全構成員が十分浸透していると自己評価できるところはまだ少ない。【図表 4-16、4-17】

浸透の効果は、両角分析（『文部科学教育通信』（2012 年 8 月 13 日号）「課題共有の重要性」）でも明瞭で、これが計画の成否を分ける重要なポイントと指摘している。全構成員への浸透状況が良いほど定員充足状況が良く、中退率は低く、学生満足度の向上などにも高い効果が認められる。また法人・大学の一体改革の推進や各部門の計画に基づく改革などマネジメントの円滑な遂行の点でも効果は明瞭である。結局、政策の浸透度合い、課題の共有が進んでいるかどうか教育改善なども含むあらゆる大学改革の成果に最も影響を与え、また結び付いていることを示している。

逆に、どうすれば政策が浸透し、課題共有が出来、多数の教職員を行動に巻き込めるかがマネジメントの大きな、あるいは最終的なテーマになるとも言える。浸透度合いに直接的影響を与えているのは、調査結果からみると、計画策定に当たって情報を公開し、アイデアの公募や提案制度があり、計画の内容を解説する場を設けているなどの努力をしているところである（『文部科学教育通信』「課題共有のための工夫」2012 年 8 月 27 日号）。また、中期計画の実質化の工夫をしている所、計画で予算システムと連動させたり、事業における財源や予算措置の明確化、教育改革方針への具体化がされている所は、そうでない所と比して浸透度に大きな差がある。（『文部科学省通信』「中長期計画の実質化をめざして」2012 年 10 月 8 日）

それらも含め、これまで見てきた PDCA の全過程での優れたマネジメントの努力、中長期計画の作られ方、方針の具体化、意思決定組織、推進組織、数値目標の設定、到達度チェック（何を・いつまでに・誰が・どこまで）、認証評価との結合、そのためのリー

ダーシップ、構成員の力量強化システムの充実などの全過程であるともいえる。そしてその実効性を高める手法のひとつひとつが有効性を持っていることはこれまで見てきた通りである。それが究極の所、課題共有・浸透に結び付き、多くの教職員を巻き込むことで力となり、成果に結び付いていると言える。これが大学改革力の根源であり、中期計画の実質化とはここに尽きるとも言える。逆に言えば課題共有に有効なマネジメントは何かということが問われており、それはPDCAのマネジメントサイクルのそれぞれの段階で展開される有効な手法やその改善の総和であるともいえる。

単純なトップダウンでもボトムアップでもなく、構成員を目標に組織するための、それぞれの大学に見合ったPDCAサイクルの確立、工夫されたマネジメントシステムが求められている。文京学院大学では、これを「循環型管理運営」と呼んだ(『教育学術新聞』)が、トップから現場へ、現場からトップへ、この政策の徹底と遂行、現場からの提案や発信、評価と改善の流れ、このふたつの風の対流、循環が求められている。

## 6、中長期計画に基づくマネジメント、PDCAサイクルの進化

我がチームが中長期計画に注目し、目標と計画に基づくマネジメントの確立の重要性を指摘し始めた2005年段階から、中長期計画に基づくマネジメントは急速に拡大、確立しつつあり、今や大学マネジメントのスタンダードになりつつあるといえる。

こうした進展の背景には、環境の厳しさが増していることはもちろん、認証評価制度の確立が大きな影響を持っていることは、大学訪問調査で明らかになりつつあり、大学改革へのインパクトの大きさは改めて分析してみる必要がある。また、国立大学法人化と中期目標・中期計画や競争的、戦略的補助金システムによる誘導なども大きな影響を持ってきた。こうした流れの中に、我がチームによる10年間の一貫した「中長期計画の実質化」の提言があり、調査結果が雑誌等でも注目されるようになって来たと言える。この間の3回のアンケート調査を通じて言えることは、この10年間で、大学のマネジメントは急速に進化しつつあるということだ。それを調査に沿ってPDCAで概括すると、

### P (プラン) 段階

2006年調査、中期計画策定は全体の4分の1。まずは計画を作ることが重要で、方針も無く、やみくもに運営していた時代から厳しい環境に目標と政策を持って立ち向かうことが、曲がりなりにも出来始めた段階。

### D (ドゥ) 段階

2009年調査、中期計画は4分の2。中期計画があるだけでは実践に結び付かない。事業計画、教育計画、予算編成、業務計画に具体化すること、実質化こそが重要で、それをやっている所が前進している。

### C (チェック) 段階

2012年調査、中期計画を含め何らかの政策を持っているのは4分の3。中期計画があり、方針に具体化しているだけではだめで、その達成指標、数値目標、到達した証明(エビデンス)・データ等を明確にし、方針を掲げるだけでなく、それを実践した結果、成果を上げたのか、未達成なのか、総括、チェックし、具体的方針の実行性を高める段階。

### A (アクション) 段階

ここからは想定だが、中期計画をはじめ何らかの政策を持っているのはほぼ全大学と

なる段階。計画があり、それが具体化されチェックされているだけではだめで、到達度合いや問題点、実態や現状が、確実に改善に結びつき、次の方針に生かされる。PDCA サイクル、改革・改善を推進するマネジメントが機能している段階。

そして、この進化の過程こそが、課題共有を広げ、目標実現に向けた行動への教職員の参加を増やし、大学の改革力や評価向上に結びついてきた。

こうしたマネジメントサイクルを繰り返すことで、それが風土として定着し、改革をリードできる幹部の層が厚く形成された段階では、ビジョンや目標の提起・共有は必要でも、上からの計画に基づくマネジメントは弱くなっていく可能性はある。進化したマネジメントのもとでは具体の改善行動は現場で自律的に行えるようになり、目標の共有、自律的、自発的行動と知恵の発揮による創造的な改革の推進の方向に進むことが考えられる。

いづれにしても中期計画があるだけでは改革は前進しない。効果をあげるためには、このPDCAの全ての段階を通じてのマネジメントの具体的なあり方、工夫・改善が有効性を持つことが明らかとなった。自らを取りまく環境、現状や目標を踏まえた上で、いかにして実効性あるマネジメントを作り上げるかがそれぞれの大学に求められており、また厳しい環境の中で決断を持ってそこに踏み込んだものだけが成果を手に行える時代となった。

アンケートに示された多くの大学の苦労、奮闘の中から作り上げてきた組織運営の共通の原理をくみ取り、優れたマネジメントサイクルを動かす実効性ある経営・教学システムを作り上げる上で、本調査の分析とまとめが実践的指針になることを願っている。

## 第2章 私立大学における経営システムの特徴

坂本 孝徳（広島工業大学常務理事・副総長）

### はじめに

平成24年6月に文部科学省から大学改革の方向性を示す「大学改革実行プラン」が提示された。その主な内容は、激しく変化する社会における大学の機能の再構築及びそのための大学ガバナンスの充実・強化であった。同年3月に提言された経済同友会の「私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—」においては、大学のガバナンスの現状と問題点として学長や学部長の選挙制度が教学ガバナンスを低下させているなどの指摘がなされたり、所謂オーナー系私立大学のマネジメントを廻る課題の提起がなされたりしている。また、日本私立大学協会の私立大学基本問題研究委員会「学校法人のあり方ワーキンググループ」においては、学校法人の公益性、有用性、特殊性を中心とした議論がなされている。

それらの背景には、我が国の私立大学では私立学校法に基づく学校法人による大学経営と学校教育法に基づく大学運営が行われていることも一因となっているのである。つまり、理事会による設置大学の経営と教授会による教学の運営という二重構造が基本的ガバナンス構造となっているのである。

こうした問題意識から、今後の学校法人や私立大学のガバナンスの在り方を考えるうえで基礎資料を得る事を目的として、相当数を占める所謂オーナー系大学の経営システムの特徴を析出することを試みた。ここでは、所謂オーナー系の学校法人は経営体制と教学運営にどのような特質があるのかを考えてみたい。なお、本稿では日本私立大学協会附置私学高等教育研究所の「私大マネジメント改革」プロジェクトチームが平成23年10月に日本私立大学協会加盟大学を調査対象に実施した「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」における分類を用い、学園の創設者と理事長の関係が、理事長は創設者またはその親族である場合を「オーナー系大学」、それ以外の場合を「非オーナー系大学」の2区分とした。

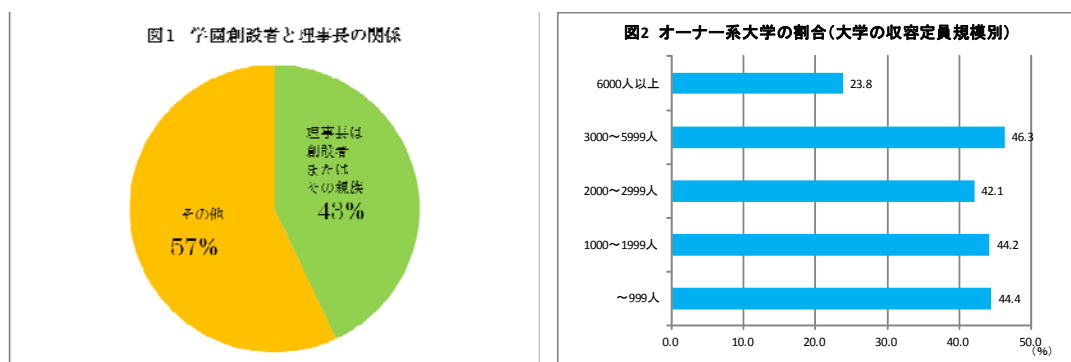
具体的には、上記の調査結果を基にオーナー系私立大学の現状を踏まえたうえで、2区分により、まず、①ガバナンス体制である「意思決定・執行システム」としての理事会の構成メンバー、理事会運営の実態、学長の機能と役割、大学の運営と教職員の風土の特徴を把握し、次いで②運営の実態や成果の一部である「中長期経営システム」としての中長期経営計画策定の方法、中長期経営計画の浸透状況、中長期経営計画策定の効果についての特徴をみたい。さらに、それらについて収容定員規模による差異もみることにした。

## 1. オーナー系私立大学の現状

オーナー系大学の占める割合について「図1」からみると、43パーセントであった。

さらに、大学の収容定員規模別に「図2」からみると、収容定員6,000人以上の大学では23.8パーセント、その他の収容定員規模(3,000~5,999人・2,000~2,999人・1,000~1,999人・999人以下)の大学においては42.1パーセントから46.3パーセントと、概ね4割前後を占めており、大きな相違はみられない。

このように、収容定員規模が6,000人未満の大学においては、オーナー系大学の割合が4割程度を占めているが、収容定員6,000人以上の規模の大学では、オーナー系大学の割合が2割程度と低くなる傾向が見られることから、大規模の大学と比較し中小規模の大学においてはオーナー系大学が多いと言える。



## 2. 意思決定・執行システムについて

### (1) 理事会の構成メンバー

理事会の構成に関して「表1」からみると、オーナー系及び非オーナー系大学とも「教員出身の理事が多い」、「学識経験者が多い」で肯定的な回答の割合が高く、それらに大きな差異はなかった。しかし、「創業者の親族や創業時の関係者が多く参加している」について、肯定的回答の割合は非オーナー系大学が3.4パーセントに対してオーナー系大学は31.0パーセントと高いが、オーナー系大学全体の3割弱であり、有意差が認められる。その他の項目については有意ではないものの、「地元の有力者(自治体、企業経営者など)が多く参加している」と「卒業生理事が多い」との項目で、オーナー系大学は非オーナー系大学と比較して若干低い割合を示していることがみてとれる。

このように、オーナー系大学については、非オーナー系大学と比べて地元の有力者、卒業生、学識経験者(選任の実態は学校法人によって異なっているが)の割合は理事会の構成員として多くはなく、創業者の親族(私立学校法の規定により三等親以内の者二名以内とされているが)や創業時の関係者、教員出身者が理事会の構成員として多く参加している。すなわち、オーナー系大学においては、創業時の関係者や学内関係者を中心に理事会が構成されている傾向にあると言える。

表1 理事会の構成メンバー

項目	区分	○	×	合計
創業者の親族や創業時の関係者が多く参加している***	理事長は創設者またはその親族	31.0%	69.0%	100.0%
	その他	3.4%	96.6%	100.0%
	合計	15.2%	84.8%	100.0%
地元の有力者（自治体、企業経営者など）が多く参加している	理事長は創設者またはその親族	22.4%	77.6%	100.0%
	その他	31.6%	68.4%	100.0%
	合計	27.7%	72.3%	100.0%
教員出身の理事が多い	理事長は創設者またはその親族	65.1%	34.9%	100.0%
	その他	65.0%	35.0%	100.0%
	合計	65.0%	35.0%	100.0%
卒業生理事が多い	理事長は創設者またはその親族	17.6%	82.4%	100.0%
	その他	25.2%	74.8%	100.0%
	合計	22.0%	78.0%	100.0%
学識経験者が多い	理事長は創設者またはその親族	66.3%	33.7%	100.0%
	その他	69.8%	30.2%	100.0%
	合計	68.3%	31.7%	100.0%

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

更に、収容定員規模別に理事会の構成に関してオーナー系大学の肯定回答を「表 2」からみると、「創業者の親族や創業時の関係者が多く参加している」については、収容定員 3,000～5,999 人を除く 999 人以下、1,000～1,999 人、2,000～2,999 人で有意差が、6,000 人以上で有意な傾向が認められた。

また、「地元の有力者（自治体、企業経営者など）が多く参加している」については、収容定員 3,000～5,999 人で否定的回答の割合が高く、有意差が認められる。一方、否定的回答の割合の高い「卒業生理事が多い」については収容定員 1,000～1,999 人に、肯定的回答の割合の高い「学識経験者が多い」については収容定員 2,000～2,999 人に有意な傾向が認められる。

このように、創業者の親族や創業時の関係者が理事会構成員として多く参加している傾向が高いとされるオーナー系大学は、収容定員 1,000～1,999 人、2,000～2,999 人の中規模大学が最も多く、次いで収容定員 999 人以下の小規模大学となる。収容定員 6,000 人以上の大規模大学では若干の傾向がある程度であった。収容定員 3,000～5,999 人ではあまり関連性はみられず、しかも、地元の有力者が理事会の構成員とはなっていない割合が高いと言える。

表2 理事会の構成メンバー(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
創業者の親族や創業時の関係者が多く参加している	**	***	***		*
地元の有力者(自治体、企業経営者など)が多く参加している				**	×
卒業生理事が多い		*	×		
学識経験者が多い			*		

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、「×」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

## (2) 理事会運営の実態

理事会運営の実態について「表3」からみると、「理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進している」、「理事会は年数回の開催で、予算・決算など基本的運営を中心にしている」、「大学や各校の運営は、それぞれの責任者にかなりの程度任せている」、「理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている」、「理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている」、「理事会は教学(学長や教授会)の意向を尊重し、配慮しながら運営されている」、「理事会・経営と教授会・教学の決定権限(専決事項)は明確である」という項目では、オーナー系大学と非オーナー系大学において、大きな差異は認められなかった。

有意差が認められた項目をみると、「学内理事会が日常運営の中心になっている」については、オーナー系大学が50.6パーセントであるのに対し非オーナー系大学は71.6パーセントと高く、「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に参加している」については、オーナー系大学69.0パーセントであるのに対し非オーナー系大学は41.9パーセントと低いものであった。「理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」については、否定的回答がオーナー系大学81.6パーセントであるのに対し非オーナー系大学は66.7パーセントと低い割合を示していた。

なお、オーナー系大学は、「理事会が大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している」と「経営と教学の政策一致のための組織・機構がある」との項目では、非オーナー系大学と比較して肯定的回答が若干高い割合を示している。

このように、オーナー系大学と非オーナー系大学において共通することは、理事会の開催、運営に対する権限の現場への委譲、理事長等のリーダーシップの発揮、経営と教学の政策調整と権限の明確化などに関する事項である。しかし、オーナー系大学は非オーナー系大学と比較し常任理事会などの学内理事会を中心に日常の管理運営を行っている傾向が低く、理事会の構成員全員による経営の意思決定等を行っている傾向にあると言える。

また、理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に参加している傾向がオーナー系大学は非オーナー系大学と比較して高く、理事会と教授会で方針や意見の相違が少ない傾向にあることは、教学ガバナンスを意識し、経営と教学の一体化や教学関係者との意思疎通が図られていると言える。そのことは、理事会が大学運営と教学の方針に関与し、且つ経営と教学の政策一致のための組織を持っている傾向が若干ではあるがオーナー系大学にみられることとも関連していると考えられる。このようにオーナー系大学においては、教学運営ガバナンスを保持するために何らかの配慮・努力がなされているのかもしれない。

れない。

表3 理事会運営の実態

項目	区分	○	×	合計
理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進している	理事長は創設者またはその親族	44.2%	55.8%	100.0%
	その他	47.9%	52.1%	100.0%
	合計	46.3%	53.7%	100.0%
理事会が、大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している	理事長は創設者またはその親族	78.2%	21.8%	100.0%
	その他	69.2%	30.8%	100.0%
	合計	73.0%	27.0%	100.0%
理事会は年数回の開催で、予算・決算など基本運営を中心にしている	理事長は創設者またはその親族	68.6%	31.4%	100.0%
	その他	62.4%	37.6%	100.0%
	合計	65.0%	35.0%	100.0%
学内理事会が日常運営の中心になっている***	理事長は創設者またはその親族	50.6%	49.4%	100.0%
	その他	71.6%	28.4%	100.0%
	合計	62.7%	37.3%	100.0%
大学や各学校の運営は、それぞれの責任者にかかなりの程度任せている	理事長は創設者またはその親族	85.1%	14.9%	100.0%
	その他	89.7%	10.3%	100.0%
	合計	87.7%	12.3%	100.0%
理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている	理事長は創設者またはその親族	69.8%	30.2%	100.0%
	その他	63.2%	36.8%	100.0%
	合計	66.0%	34.0%	100.0%
理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている	理事長は創設者またはその親族	92.8%	7.2%	100.0%
	その他	90.3%	9.7%	100.0%
	合計	91.3%	8.7%	100.0%
理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある**	理事長は創設者またはその親族	18.4%	81.6%	100.0%
	その他	33.3%	66.7%	100.0%
	合計	27.0%	73.0%	100.0%
理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重し、配慮しながら運営されている	理事長は創設者またはその親族	94.3%	5.7%	100.0%
	その他	95.7%	4.3%	100.0%
	合計	95.1%	4.9%	100.0%
理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している***	理事長は創設者またはその親族	69.0%	31.0%	100.0%
	その他	41.9%	58.1%	100.0%
	合計	53.4%	46.6%	100.0%
理事会・経営と教授会・教学の決定権限（専決事項）は明確である	理事長は創設者またはその親族	94.3%	5.7%	100.0%
	その他	94.9%	5.1%	100.0%
	合計	94.6%	5.4%	100.0%
経営と教学の政策一致のための組織・機構がある 具体的名称： 主な構成員	理事長は創設者またはその親族	74.1%	25.9%	100.0%
	その他	64.9%	35.1%	100.0%
	合計	68.7%	31.3%	100.0%

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。



収容定員規模別に理事会の構成について「表4」からみると、収容定員999人以下の場合「学内理事会が日常運営の中心になっている」で有為な傾向が認められ、オーナー系大学に否定的回答の割合が高かった。

収容定員1,000～1,999人では、肯定的回答の割合が高い「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している」、「理事会・経営と教授会・教学の決定権限（専決事項）は明確である」で有意差が認められた。

収容定員2,000～2,999人では、肯定的回答の高かった「理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている」で有意な傾向が認められ、また、「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している」で有意差が認められた。

収容定員3,000～5,999人では、肯定的回答の割合の高い「理事会が大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している」、「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している」で有意な傾向が認められ、否定的回答の割合の高い「学内理事会が日常運営の中心になっている」と「理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」で有意差が認められた。

収容定員6,000人以上では、否定的回答の割合の高い「理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重し、配慮しながら運営されている」で有意な傾向が認められた。

このように、理事会の構成についてみると、理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している傾向が強いのは収容定員1,000～5,999人規模のオーナー系大学であり、学内理事会が日常運営の中心となっていない傾向が強いのは収容定員999人以下と3,000～5,999人規模のオーナー系大学である。理事会と教授会で方針や意見の違いが少ないのは、3,000～5,999人規模のオーナー系大学であった。

なお、収容定員6,000人以上規模のオーナー系大学になると、理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重・配慮して運営される傾向が弱くなるとみられる。このことは、ある一定の収容定員規模の大学になると経営と教学との機能分担・分化が生じる可能性を含んでいると思われる。

表4 理事会運営の実態(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
理事会が、大学運営や教学方針に重要な点はすべて関与している				*	
学内理事会が日常運営の中心になっている	* x			** x	
理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている			*		
理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある				** x	
理事会は教学(学長や教授会)の意向を尊重し、配慮しながら運営されている					* x
理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している		**	**	*	
理事会・経営と教授会・教学の決定権限(専決事項)は明確である		**			

(注) 表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「x」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

### (3) 学長の機能と役割

学長の機能と役割について「表5」からみると、「学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている」、「学長スタッフ機構は整備され学長の補佐体制、学長を支える事務体制も確立している」、「学長のもとに教育開発センターや IR 組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している」という項目については、オーナー系と非オーナー系大学において大きな差異は認められない。

有意差が認められた項目は、「学部長の選任過程に学長が関与することができる」であり、肯定的回答はオーナー系大学が 69.0 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 49.6 パーセントと低く、「学部教授会には直接関与できず、1 学部でも強く反対すると事が進まない」については、否定的回答はオーナー系大学が 90.8 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 76.7 パーセントと低いものであった。

また、「学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである」については、肯定的回答はオーナー系大学が 95.4 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 86.3 パーセントと低いものであった。その他、「学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる」については、否定的回答はオーナー系大学が 79.3 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 63.5 パーセントと低く、「学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる」については、肯定的回答はオーナー系大学が 93.1 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 83.6 パーセントと低いものであった。

なお、有意な傾向にある項目は、「学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」であり、肯定的回答がオーナー系大学は 89.7 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 80.2 パーセントと低い。「学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている」についても、肯定的回答はオーナー系大学が 86.2 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 75.9 パーセントと低いものであった。

このように、学長への支援体制の整備状況や教育改革の推進体制に関しては、オーナー系大学と非オーナー系大学において大きな相違は見られない。しかし、学部長の選任への関与や学部教授会自治については、オーナー系大学は非オーナー系大学よりも学長が相当程度教学ガバナンスを強く持っていると言って良いかもしれない。それは、学長方針を学部へ徹底できること、学部の意向が学長方針と異なっても学長方針によって決定できること、について肯定的回答の割合が高いことから裏付けられる。また、学長権限を確立する為に理事長や理事会の支援をオーナー系大学が行っている傾向も比較的強く見られるのである。これらの事は、学長などの教学ガバナンスの確保が求められているなかで、特筆できるものと思われる。

なお、両角亜希子氏による本調査の分析によると、オーナー系大学の割合が「理事長・学長兼任型」では 65 パーセントを占めており、また「学長付託型」では 52 パーセントと高い割合であり、他方「経営・教学分離型」では 20 パーセントと低い割合であるという結果が示されている。つまり、オーナー系大学では、理事長が学長を兼務している割合、理事会・理事長が学長を選挙によらず任命している割合が高いことと関連していると考えられるのである。

表5 学長の機能と役割

項目	区分	○	×	合計
学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている	理事長は創設者またはその親族	92.0%	8.0%	100.0%
	その他	91.5%	8.5%	100.0%
	合計	91.7%	8.3%	100.0%
学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している	理事長は創設者またはその親族	86.2%	13.8%	100.0%
	その他	82.1%	17.9%	100.0%
	合計	83.8%	16.2%	100.0%
学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである**	理事長は創設者またはその親族	95.4%	4.6%	100.0%
	その他	86.3%	13.7%	100.0%
	合計	90.2%	9.8%	100.0%
学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している*	理事長は創設者またはその親族	89.7%	10.3%	100.0%
	その他	80.2%	19.8%	100.0%
	合計	84.2%	15.8%	100.0%
学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる**	理事長は創設者またはその親族	20.7%	79.3%	100.0%
	その他	36.5%	63.5%	100.0%
	合計	29.7%	70.3%	100.0%
学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる**	理事長は創設者またはその親族	93.1%	6.9%	100.0%
	その他	83.6%	16.4%	100.0%
	合計	87.7%	12.3%	100.0%
学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている*	理事長は創設者またはその親族	86.2%	13.8%	100.0%
	その他	75.9%	24.1%	100.0%
	合計	80.3%	19.7%	100.0%
学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している	理事長は創設者またはその親族	58.6%	41.4%	100.0%
	その他	56.4%	43.6%	100.0%
	合計	57.4%	42.6%	100.0%
学部長の選任過程に学長が関与することができる***	理事長は創設者またはその親族	69.0%	31.0%	100.0%
	その他	49.6%	50.4%	100.0%
	合計	57.9%	42.1%	100.0%
学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない***	理事長は創設者またはその親族	9.2%	90.8%	100.0%
	その他	23.3%	76.7%	100.0%
	合計	17.2%	82.8%	100.0%

(注) 表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

収容定員規模別に学長の機能や役割に関する回答を「表6」からみると、収容定員999人以下では肯定的回答である「学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」、否定的回答である「学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる」に関しては有意差が認められ、肯定的回答が多かった。

収容定員 1,000～1,999 人では、「学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる」と「学部長の選任過程に学長が関与することができる」で有意差が認められた。

収容定員 2,000～2,999 人では、「学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している」、「学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである」、「学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない」で有意差な傾向が認められ、肯定的回答が多かった。

収容定員 3,000～5,999 人では、「学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」で有意差が認められ、「学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる」、「学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している」、「学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである」で有意な傾向が認められた。

収容定員 6,000 人以上では、「学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」で有意な傾向が、「学長のもとに教育開発センターや IR 組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している」で有意差が認められる。

このように、理事会の構成について有意差が認められたものをみると、学長が学部長の選任へ関与できるのは収容定員 1,000～1,999 人規模のオーナー系大学であり、学長の学部教授会自治への影響が強いのは収容定員 2,000～2,999 人規模のオーナー系大学である。

また、同様に有意差が認められた項目を収容定員規模からみると、学長方針を学部へ徹底できる傾向が強いのは収容定員 999 人以下と 3,000～5,999 人規模のオーナー系大学であり、学部の意向が学長方針と異なっても学長方針によって決定できる傾向が強いのは収容定員 1,000～1,999 人規模のオーナー系大学である。

表6 学長の機能と役割(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している			*	*	
学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである			*	*	
学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している	**			***	*
学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる	**	×		*	×
学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる		**			
学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している					**
学部長の選任過程に学長が関与することが出来る		**			
学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない			*	×	

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、「×」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

#### (4) 大学の運営と教職員の風土

大学の運営と教職員の風土について「表 7」からみると、肯定的回答が多かった「大学運営に対する理事会の影響力は大きい」に関しては、有意な傾向が認められ、オーナー系大学が79.3パーセントであるのに対し非オーナー系大学は69.0パーセントと低い。また、「教職協働の文化がある」についてもオーナー系大学が79.3パーセントであるのに対し非オーナー系大学は69.2パーセントと低いが、有意差は認められない。

「共有の目標に向かって行動することが重視されている」、「構成員の個人的、専門的な成長が重視されている」については、非オーナー系大学と比較してオーナー系大学が若干高い割合を示している。一方、「同僚的（構成員中心の運営）な文化がある」、「公平で平等的な方針や手続きが重視されている」、「学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ」、「学部の自治が尊重されている」については、オーナー系大学と比較して非オーナー系大学が若干高い割合を示している。

このように、オーナー系大学と非オーナー系大学における運営や組織風土は、大きな違いは無いと言って差し支えないであろう。なお、オーナー系大学は理事会機能の強化が求められているなかで、理事会が大学運営に関して少なからず影響力を持っていることが指摘できよう。また、教職協働文化が醸成されている傾向が見られることについては、共通の目標に基づいてベクトルを合わせることや学長などの経営陣に自由に意見を言えることなどは、協働性を持った組織文化の形成に好影響を及ぼしていると考えられるかもしれない。

表7 大学の運営と教職員の風土

項目	区分	○	×	合計
同僚的（構成員中心の運営）な文化がある	理事長は創設者またはその親族	68.6%	31.4%	100.0%
	その他	73.3%	26.7%	100.0%
	合計	71.3%	28.7%	100.0%
公平で平等的な方針や手続きが重視されている	理事長は創設者またはその親族	89.7%	10.3%	100.0%
	その他	92.2%	7.8%	100.0%
	合計	91.1%	8.9%	100.0%
共有の目標に向かって行動することが重視されている	理事長は創設者またはその親族	87.4%	12.6%	100.0%
	その他	84.5%	15.5%	100.0%
	合計	85.7%	14.3%	100.0%
構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	理事長は創設者またはその親族	65.5%	34.5%	100.0%
	その他	62.1%	37.9%	100.0%
	合計	63.5%	36.5%	100.0%
学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ	理事長は創設者またはその親族	87.2%	12.8%	100.0%
	その他	92.3%	7.7%	100.0%
	合計	90.1%	9.9%	100.0%
大学運営に対する理事会の影響力は大きい*	理事長は創設者またはその親族	79.3%	20.7%	100.0%
	その他	69.0%	31.0%	100.0%
	合計	73.4%	26.6%	100.0%
学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	理事長は創設者またはその親族	87.4%	12.6%	100.0%
	その他	86.3%	13.7%	100.0%
	合計	86.8%	13.2%	100.0%
学部の自治が尊重されている	理事長は創設者またはその親族	76.7%	23.3%	100.0%
	その他	80.2%	19.8%	100.0%
	合計	78.7%	21.3%	100.0%
教職協働の文化がある	理事長は創設者またはその親族	79.3%	20.7%	100.0%
	その他	69.2%	30.8%	100.0%
	合計	73.5%	26.5%	100.0%

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

収容定員規模別に大学の運営と教職員の風土について「表 8」からみると、収容定員 999 人以下では「共有の目標に向かって行動することが重視されている」、「教職協働の文化がある」で有意差が認められ、「同僚的（構成員中心の運営）な文化がある」、「学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある」では有意の傾向が認められる。収容定員 1,000～1,999 人では「学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ」、「学部の自治が尊重されている」で有意差が認められる。収容定員 3,000～5,999 人では「大学運営に対する理事会の影響力は大きい」で有意差が認められた。収容定員 2,000～2,999 人と収容定員 6,000 人以上では有意差のある項目はみられなかった。

表8 大学の運営と教職員の風土(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
同僚的(構成員中心の運営)な文化がある	* x				
共有の目標に向かって行動することが重視されている	**				
学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ		** x			
大学運営に対する理事会の影響力は大きい				**	
学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	*				
学部への自治が尊重されている		** x			
教職協働の文化がある	**				

(注) 表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイ二乗検定)を示す。

また、「x」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

### 3. 中長期経営システム

#### (1) 中長期経営計画策定の方法

中長期経営計画策定の方法について「表9」からみると、「理事会を中心に、トップダウンで作成する」、「原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい」、「学部学科、各委員会等で作成されたものをまとめたものが大学全体の計画になる」という項目については、オーナー系大学と非オーナー系大学において大きな差異は認められない。

有意差が認められた項目は、「全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる」であり、肯定的回答はオーナー系大学が78.9パーセントであるのに対し非オーナー系大学は53.3パーセントと低いものであった。

有意な傾向にある項目は、「各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する」であり、肯定的回答はオーナー系大学が74.1パーセントであるのに対し非オーナー系大学は60.0パーセントと低く、「策定のプロセスや議事録を学内に公開している」についても否定的回答はオーナー系大学が81.0パーセントであるのに対し非オーナー系大学は67.0パーセントと低いものであった。

有意差は認められないが、回答の割合に差異があった項目として、オーナー系大学の肯定的回答の割合が高かった「学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」と否定的回答の割合が高かった「外部のコンサルティングなどの意見も活用している」が挙げられる。

このように、オーナー系大学における中長期経営計画策定の方法については、基本方針を理事会で策定し、それに基づき各部署が計画案を作成し、理事会などで決定している傾向にあると見られる。その意味からすれば、計画策定のプロセスや議事録を公開していない傾向にある理由を推察できなくもない。また、「学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」との傾向が強いことも各部署にて計画案を策定していることによるものかもしれない。その意味では、中長期経営計画策定の過程において、構成員の間に共通理解や意思形成がなされている可能性が考えられる。

表9 中長期経営計画策定の方法

項目	区分	○	×	合計
全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる***	理事長は創設者またはその親族	78.9%	21.1%	100.0%
	その他	53.3%	46.7%	100.0%
	合計	63.3%	36.7%	100.0%
理事会を中心に、トップダウンで作成する	理事長は創設者またはその親族	44.8%	55.2%	100.0%
	その他	46.7%	53.3%	100.0%
	合計	46.0%	54.0%	100.0%
学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある	理事長は創設者またはその親族	56.9%	43.1%	100.0%
	その他	46.7%	53.3%	100.0%
	合計	50.7%	49.3%	100.0%
各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する*	理事長は創設者またはその親族	74.1%	25.9%	100.0%
	その他	60.0%	40.0%	100.0%
	合計	65.5%	34.5%	100.0%
原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい	理事長は創設者またはその親族	67.2%	32.8%	100.0%
	その他	67.4%	32.6%	100.0%
	合計	67.3%	32.7%	100.0%
外部のコンサルティングなどの意見も活用している	理事長は創設者またはその親族	13.8%	86.2%	100.0%
	その他	21.5%	78.5%	100.0%
	合計	18.5%	81.5%	100.0%
策定のプロセスや議事録を学内に公開している*	理事長は創設者またはその親族	19.0%	81.0%	100.0%
	その他	33.0%	67.0%	100.0%
	合計	27.5%	72.5%	100.0%
学部学科、各委員会等で作成されたものをまとめたものが大学全体の計画になる	理事長は創設者またはその親族	46.6%	53.4%	100.0%
	その他	44.1%	55.9%	100.0%
	合計	45.0%	55.0%	100.0%

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

収容定員別に中長期経営計画策定の方法を「表 10」からみると、収容定員 999 人以下では全ての項目に有意差は認められなかった。

「全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる」については、収容定員 1,000～1,999 人と 2,000～2,999 人で有意な傾向が認められ、収容定員 3,000～5,999 人で有意差が認められた。「学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」については、収容定員 3,000～5,999 人で有意な傾向が認められ、収容定員 6,000 人以上で有意差が認められた。「各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する」については、収容定員 1,000～1,999 人で有意差が認められた。「原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい」については、収容定員 6,000 人以上で有意差が認められた。「策定のプロセスや議事録を学内に公開している」の否定的回答は、収容定員 3,000～5,999 人で有意な傾向が認められた。

このように、中長期経営計画の策定方法について有意差及び有意な傾向が認められたものをみると、全体の方向性を示し詳細は各部署に策定をまかせる傾向が強いのは、収容定員 1,000～5,999 人規模のオーナー系大学である。



表10 中長期経営計画策定の方法(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる		*	*	**	
学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある				*	**
各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する		**			
原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい					**
策定のプロセスや議事録を学内に公開している				*	×

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「×」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

## (2) 中長期経営計画の浸透状況

中長期経営計画の浸透状況を「表 11」からみると、「学内の全構成員の浸透度合い」という項目については、オーナー系と非オーナー系大学において大きな差異は認められなかった。

しかし、「職員の間での浸透度合い」については、有意な傾向が認められ、肯定的回答はオーナー系大学が 87.7 パーセントであるのに対し非オーナー系大学は 75.0 パーセントと低いものであった。「教員の間での浸透度合い」、「経営陣の中での浸透度合い」、「管理的な立場の教職員の浸透度合い」に関してもオーナー系大学が非オーナー系大学よりも肯定的回答の割合が若干ではあるが高い。

このように、オーナー系大学の中長期経営計画の浸透状況は、大学内全体に完全には行き渡っていないものの、経営陣・教職員の管理職・教員については非オーナー系大学と比較して若干浸透度が高く、特に職員の間浸透している傾向がみられた。また、前項の中長期経営計画策定の方法でオーナー系大学と非オーナー系大学の双方において、「原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい」の項目については肯定的回答の割合が比較的高かったことを併せて考えれば、特に職員の間浸透している傾向がみられることは、当然の結果と考えられる。

表11 中長期経営計画の浸透状況

項目	区分	○	×	合計
教員の間での浸透度合い	理事長は創設者またはその親族	75.4%	24.6%	100.0%
	その他	67.4%	32.6%	100.0%
	合計	70.5%	29.5%	100.0%
職員の間での浸透度合い*	理事長は創設者またはその親族	87.7%	12.3%	100.0%
	その他	75.0%	25.0%	100.0%
	合計	79.9%	20.1%	100.0%
経営陣の中での浸透度合い	理事長は創設者またはその親族	96.5%	3.5%	100.0%
	その他	91.3%	8.7%	100.0%
	合計	93.3%	6.7%	100.0%
管理的な立場の教職員の浸透度合い	理事長は創設者またはその親族	98.2%	1.8%	100.0%
	その他	93.5%	6.5%	100.0%
	合計	95.3%	4.7%	100.0%
学内の全構成員の浸透度合い	理事長は創設者またはその親族	67.9%	32.1%	100.0%
	その他	67.4%	32.6%	100.0%
	合計	67.6%	32.4%	100.0%

(注) 表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

収容定員規模別に中長期経営計画の浸透状況を「表12」からみると、収容定員1,000～1,999人で「職員の間での浸透度合い」と「経営陣の中での浸透度合い」については、有意差が認められるが、その他では有意差が認められなかった。

表12 中長期経営計画の浸透状況(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
職員の間での浸透度合い		**			
経営陣の中での浸透度合い		**			

(注) 表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「×」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

### (3) 中長期経営計画策定の効果

中長期経営計画策定の効果を「表13」からみると、有意差及び有意な傾向が認められる項目は無かった。

肯定的回答の割合については、オーナー系大学が非オーナー系大学よりも若干低い項目として「経費削減に成功した」があるが、他の全ての項目はオーナー系大学の方が高い割合を示している。そのなかで10パーセント前後肯定的回答の割合がオーナー系大学が非オーナー系大学よりも高い項目として、「大学の個性化や特色化が推進されるようになった」、「各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた」、「法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」、「学生確保がうまくいくよう

になった」が挙げられる。

また、「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」、「PDCA サイクルがうまく機能するようになった」、「学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ」、「目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解（改革を進める雰囲気）が進んだ」については、若干肯定的回答の割合はオーナー系大学が非オーナー系大学よりも高い程度であった。

このように、オーナー系大学が中長期経営計画を策定したことによる効果として、大学の個性化・特色化の推進、中長期計画を意識した改革の実施、目標達成に向けた法人と大学との連携の確保など総じて構成員の意識改革や大学運営の改善に繋がっている傾向が見られるが、経費の削減や学生の満足度の向上などの成果を確実に得るまでには至っていないと言える。しかし、学生確保が成果として比較的高く認識されていることは注目に値する。

表13 中長期経営計画策定の効果

項目	区分	○	×	合計
学生確保がうまくいくようになった	理事長は創設者またはその親族	50.0%	50.0%	100.0%
	その他	41.7%	58.3%	100.0%
	合計	45.0%	55.0%	100.0%
経費削減に成功した	理事長は創設者またはその親族	55.4%	44.6%	100.0%
	その他	66.3%	33.7%	100.0%
	合計	62.0%	38.0%	100.0%
目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解（改革を進める雰囲気）が進んだ	理事長は創設者またはその親族	76.8%	23.2%	100.0%
	その他	71.9%	28.1%	100.0%
	合計	73.8%	26.2%	100.0%
中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった	理事長は創設者またはその親族	81.8%	18.2%	100.0%
	その他	80.7%	19.3%	100.0%
	合計	81.1%	18.9%	100.0%
法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった	理事長は創設者またはその親族	89.1%	10.9%	100.0%
	その他	79.5%	20.5%	100.0%
	合計	83.2%	16.8%	100.0%
大学の個性化や特色化が推進されるようになった	理事長は創設者またはその親族	74.5%	25.5%	100.0%
	その他	63.5%	36.5%	100.0%
	合計	67.9%	32.1%	100.0%
PDCAサイクルがうまく機能するようになった	理事長は創設者またはその親族	53.6%	46.4%	100.0%
	その他	50.0%	50.0%	100.0%
	合計	51.4%	48.6%	100.0%
学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ	理事長は創設者またはその親族	67.9%	32.1%	100.0%
	その他	61.2%	38.8%	100.0%
	合計	63.8%	36.2%	100.0%
各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた	理事長は創設者またはその親族	75.0%	25.0%	100.0%
	その他	64.8%	35.2%	100.0%
	合計	68.8%	31.3%	100.0%

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「○」は、調査項目の「あてはまる」「ややあてはまる」の合計、「×」は、同項目の「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計。

収容定員規模別に中長期経営計画策定の効果を「表 14」からみると、「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」という肯定的解答については、収容定員 999 人以下で有意差が、3,000～5,999 人で有意な傾向が認められた。また、「学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ」では、収容定員 1,000～1,999 人に有意な傾向が認められた。

表14 中長期経営計画策定の効果(規模別)

項目	～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上
中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった	**			*	
学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ		*			

(注)表中の\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意(カイニ乗検定)を示す。

また、「×」は、有意を示したもののうち、否定的な回答が多いものを示す。

#### 4. まとめ

以上で見てきたように、ガバナンス体制としての「意思決定・執行システム」では理事会の構成員、理事会運営、学長の機能・役割、運営や教職員の風土においてオーナー系大学に特徴がみられた。例えば、オーナー系大学では、教学ガバナンスを意識し経営と教学の一体化や意思疎通が図られている傾向にあること、学長の教学ガバナンスの確保がなされている傾向にあること、理事会が大学運営に関して影響力を持っている傾向にあるが、教職協働文化を醸成する努力をしていること、などである。

また、運営の実態、成果としての「中長期経営システム」について、中長期経営計画の策定方法、浸透状況、策定の効果においてオーナー系大学に若干の特徴がみられた。例えば、オーナー系大学では、中長期経営計画は基本方針を理事会で策定し、それに基づき各部署が計画案を作成し、理事会などで決定している傾向にあること、中長期経営計画の浸透度としては学内全体に完全には行き渡ってはいないものの、経営陣・教職員の管理職・教員については若干浸透度が高く、特に職員の間浸透している傾向にあること、などである。

なお、オーナー系大学と非オーナー系大学との相違は概してガバナンス体制としての「意思決定・執行システム」でみられ、運営の実態や成果としての「中長期経営システム」において大きな相違はみられなかった。それは、オーナー系大学の固有性や経営方針よりガバナンス体制が非オーナー系大学と異なっているものなのか、オーナー系大学のガバナンス体制による「中長期経営システム」の運営が十分な成果を得るまでには至っていないものなのか、それら双方によるものなのか、はこの調査からは判断できない。また、収容定員規模による分析も行ったが、明確な相違点を見出すまでには至らなかった。

本稿では、便宜上オーナー系大学の定義を非オーナー系大学との対比において、理事長が学園の創設者またはその親族である大学としたが、オーナー系大学の属性、態様、経営条件は多様なものがある。その点をも含め、今後は優れた大学経営を実践しているオーナー系大学についての事例研究も併せて行ってみたい。

### 第3章 小規模大学における中長期経営システム

増田 貴治（愛知東邦大学理事・法人事務局長）

#### はじめに

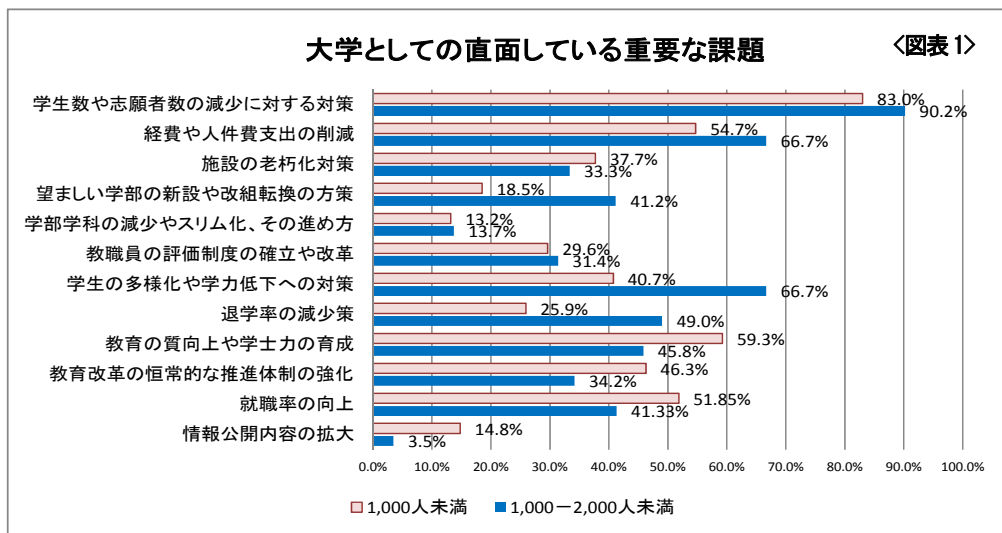
昨今、18歳人口急減期を目前に大学間での競争はより激しさを増し、学校法人独自の特色化・差別化が急務となっている。予測困難な外部環境であるからこそ、組織の一体感を醸成して、同じ方向で様々な教学経営改革を前進させることが必要と考える。多くの学校法人では、建学の精神に基づいたミッションの上に、目指すべき理想の姿を掲げ、それを実現するための明確な目標を設定して、段階的・具体的な実行計画を策定している。しかし、大・中規模大学に比べ小規模大学では、中長期計画は策定しているものの、その取り組みの実態は必ずしも十分ではなく、予定した成果が得られてない状況がある。これは各計画が末端の現場レベルまで組織的に充分理解されていないことや全学的な組織活動として推進されるマネジメント体制が確立されていないこと、また計画内容そのものが不十分であることなどが問題の中心にあるのではないかと考えられる。

そこで、本稿では、「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」のアンケート結果に基づき、特に学校運営が厳しい小規模大学（学生定員規模が999人以下の大学および1,000人以上1,999人以下の大学）を対象に、中期経営計画に基づくリーダーシップやマネジメント、組織運営システムが有効に機能しているのか、業務が円滑に遂行されているのかなどを分析して、定員充足している小規模大学の特徴を検討することとしたい。

#### 1. 小規模大学として直面する課題

問21の「大学として直面している重要な課題」について、**図表1**のとおり、総学生数999人以下の大学（以下、1,000人未満の大学という）では非常に重要な課題は、多い順に「学生数や志願者数の減少に対する対策」（83.0%）、「教育の質向上や学士力の育成」（59.3%）、「就職率の向上」（51.85%）であった。また、総学生数1,000～1,999人以下の大学（以下、2,000人未満の大学という）では多い順に「学生数や志願者数の減少に対する対策」（90.2%）、「教育の質向上や学士力の育成」（66.7%）、「経費や人件費支出の削減」（66.7%）で、6割以上の回答があった。

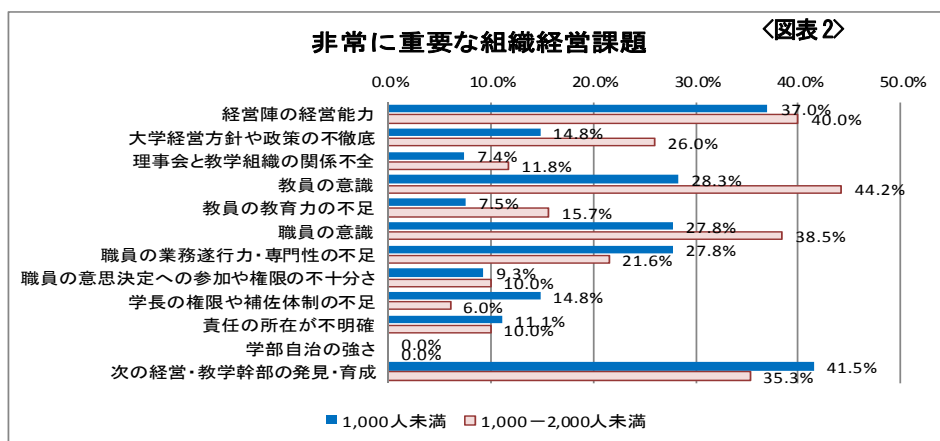
2,000人未満の大学は、収支の均衡を保つことが規模的に難しいとの指摘もあるが、本調査でも経費削減策が非常に重要な課題として回答している。



## 2. 組織運営上の課題と実態の把握

問22の「組織運営を行う上で直面している課題」について、図表2のとおり1,000人未満の大学では、非常に重要な課題は、多い順に「次の経営・教学経営幹部の発見・育成」(41.5%)、「経営陣の経営能力」(37.0%)、「教員の意識」(28.3%)であった。また、2,000人未満の大学では、多い順に「教員の意識」(44.2%)、「経営陣の経営能力」(40.0%)、「職員の意識」(38.5%)の回答であった。

また、1,000人未満の定員充足大学では、「次の経営・教学経営幹部の発見・育成」と「経営陣の経営能力」が50%以上と高い割合を示している。この割合を中大規模大学と比較すると小規模大学の方が10.5ポイント高く、学校法人(大学)の組織経営課題において経営陣の力量に強い問題意識があり、組織におけるリーダーシップの重要性が課題となっていることを示しているといえる。



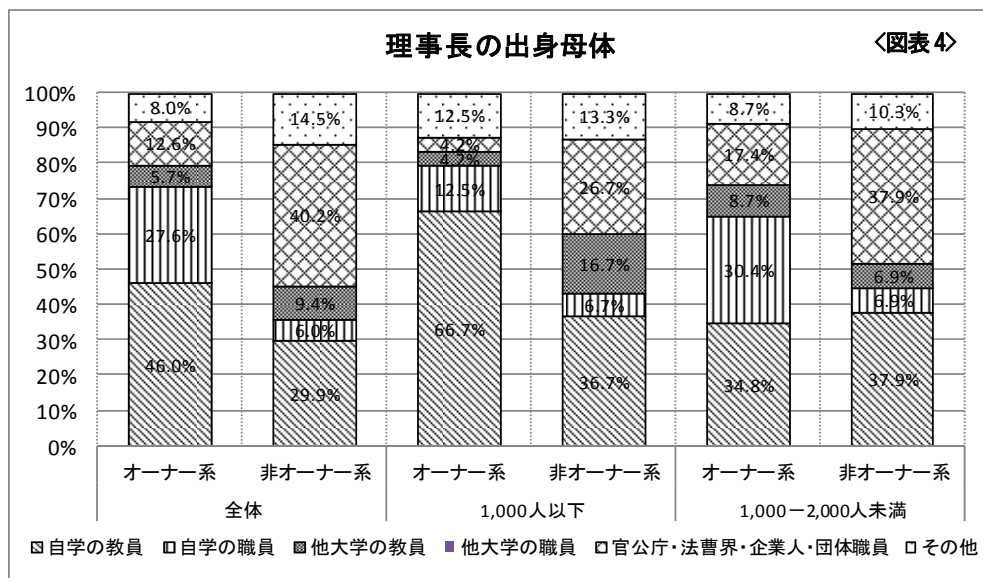
問 24 の「自大学の実態を知るためにどのような情報を分析しているか」について、**図表 3** のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「受験生推移や志願者動向」(90.7%)、「授業評価」(87.3%)、「就職状況」(77.8%) であった。2,000 人未満の大学では、多い順に「受験生推移や志願者動向」(98.1%)、「就職状況」(96.2%)、「授業評価」(94.2%) と上位 3 項目がすべて 9 割を超える高い割合であった。このことから、学生確保の点や教育内容、進路保証の点が、自大学の実態を知り、評価する上で重要な情報となっているといえる。

〈図表 3〉

	受験生 推移や 志願者 動向	入学生 調査	学生の 学習実 態調査	学生満 足度	授業評 価	就職状 況	資格取 得率	卒業生 を採用 する企 業の意 見	地元 の高校 生のニ ーズ	財務分 析	ランキ ングや 外部の 調査結 果	卒業生 に対す る調査	その他	無回答
1,000人-2,000人未満	98.1	75.0	36.5	76.9	94.2	96.2	61.5	38.5	34.6	80.8	61.5	26.9	3.8	-
1,000人未満	90.7	55.6	29.6	61.1	87.0	77.8	40.7	18.5	29.6	75.9	27.8	20.4	9.3	1.9

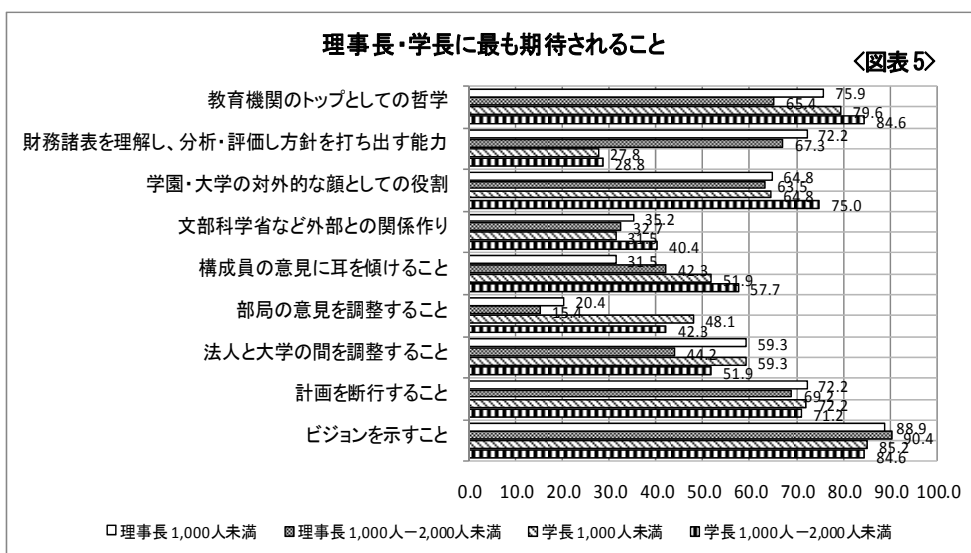
### 3. リーダーシップと組織風土

まず、問 23 の「理事長の出身母体」について、**図表 4** のとおりオーナー系の 1,000 人未満の大学では、多い順に「自学の教員」(66.7%)「自学の職員」(12.5%)、2,000 人未満の大学では「自学の教員」(34.8%)「自学の職員」(30.4%)、非オーナー系の 1,000 人未満の大学では、「自学の教員」(36.7%)、「官公庁・法曹界・企業人等」(26.7%)、2,000 人未満の大学では「自学の教員」および「官公庁・法曹界・企業人等」(37.9%) であった。非オーナー系の大学では全体として「官公庁・法曹界・企業人等」の割合が高く、教職員以外からの人材を積極的に登用していることがわかる。



問 15 の「理事長と学長に期待されること」について、**図表 5** のとおり「とても必要」とした割合が多いのは、1,000 人未満の大学では順に「ビジョンを示すこと」（理事長 88.9%、学長 85.2%）、「教育機関のトップとしての哲学」（理事長 75.9%、学長 79.6%）、「計画を断行すること」（理事長、学長共に：72.2%）であった。また、2,000 人未満の大学では、理事長の多い順は「ビジョンを示すこと」（90.4%）、「計画を断行すること」（69.2%）、「財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力」（67.3%）、学長には「ビジョンを示すこと」（84.6%）、「教育機関のトップとしての哲学」（84.6%）、「学園・大学の対外的な顔としての役割」（75.0%）であった。

調査の結果から、理事長・学長ともにトップとして哲学を持ち、しっかりとビジョンを示すことが求められており、1,000 人未満の大学では計画を推し進めるリーダーシップが期待されている。また、2,000 人未満の大学では学外に対して大学代表としての広報を望まれている。



問 18 の「大学の運営や教職員の組織風土」について、**図表 6** のとおり 1,000 人未満の大学と 2,000 人未満の大学ともに、「あてはまる」との回答が 8 割を超える項目は「公平で平等的な方針や手続きを重視」「学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要」「学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気」「共有の目標に向かって行動することを重視」であった。規模別に比較しても特に大きな違いは無く、同じ状況であることがわかった。



〈図表 6〉

	1,000人未満		1,000-2,000人未満	
	あてはまる	あてはまらない	あてはまる	あてはまらない
同僚的（構成員中心の運営）な文化がある	72.2	25.9	69.2	30.8
公平で平等的な方針や手続きが重視されている	<b>87.0</b>	11.1	<b>86.5</b>	13.5
共有の目標に向かって行動することが重視されている	<b>83.3</b>	14.8	<b>86.5</b>	13.5
構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	61.1	37.0	55.8	44.2
学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ	<b>87.0</b>	13.0	<b>94.2</b>	5.8
大学運営に対する理事会の影響力は大きい	72.2	27.8	71.2	26.9
学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	<b>87.0</b>	13.0	<b>84.6</b>	15.4
学部の自治が尊重されている	72.2	27.8	71.2	28.8
教職協働の文化がある	72.2	27.8	76.9	23.1

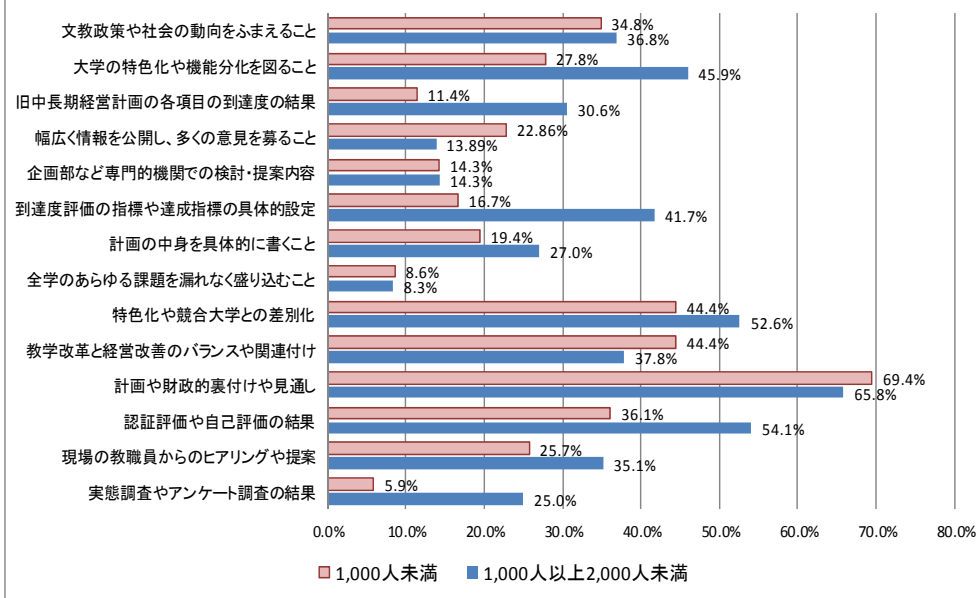
#### 4. 中長期経営計画推進のポイント

問 28 の「中長期計画（将来計画）を策定する上でどのような点を重要な課題として重視しているか」について、図表 7 のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「計画や財政的裏づけや見直し」（69.4%）、「教学改革と経営改善のバランスや関連付け」（44.4%）、「特色化や競合大学との差別化」（44.4%）であった。また、2,000 人未満の大学では、多い順に「計画の財政的裏づけや見直し」（65.8%）、「特色化や競合大学との差別化」（52.6%）、「認証評価や自己評価の結果」（54.1%）であった。

規模別で比較すると、1,000 人未満の大学より 2,000 人未満の大学のほうが 15 ポイント以上も回答割合が高い項目では、「大学の特色化や機能分化を図ること」「旧中長期経営計画の各項目の達成度結果」「達成度評価の指標や達成指標の具体的設定」「認証評価や自己評価の結果」「実態調査やアンケート調査の結果」であった。

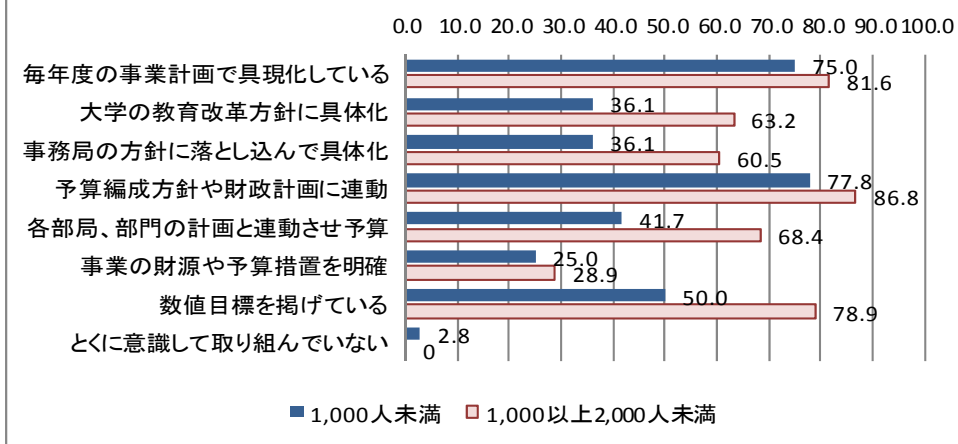
大学の強みやポジショニングを明確化していること、中長期計画策定の上で取組みの結果や評価を重要視して目標設定していることに違いがあることがわかった。また、2,000 人未満の大学より 1,000 人未満の大学のほうが高い回答割合の項目では、「教学改革や経営改革とのバランスや関連付け」と「計画の財政的裏づけや見直し」であり、教学と経営改革の一体化や計画の実行性などが非常に重要な課題として認識されていることが明らかになった。

中長期計画を策定する上で非常に重要な課題と重視している点 <図表7>

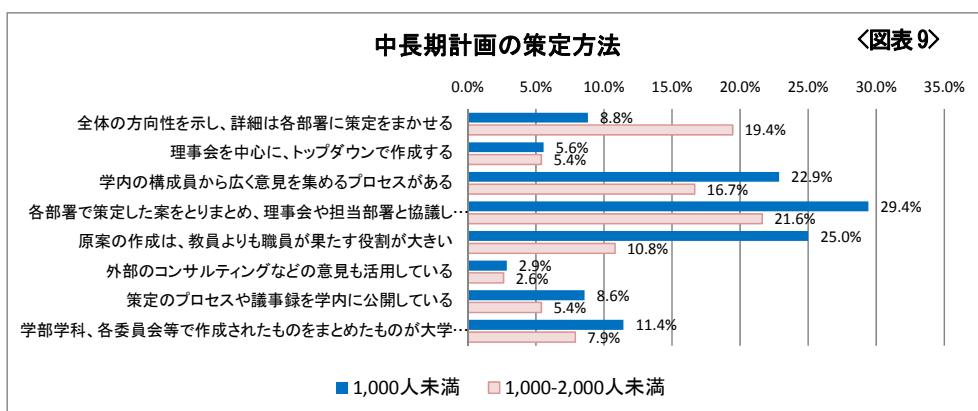


問 29 の「中長期計画に対して具体性を確保するための取組み」は、図表 8 のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「予算編成方針や財政計画に連動」(77.8%)、「毎年度の事業計画で具現化している」(75%)、「数値目標を掲げている」(50.0%)であった。また、2,000 人未満の大学では、多い順に「予算編成方針や財政計画に連動」(86.8%)、「毎年度の事業計画で具現化している」(81.6%)、「数値目標を掲げている」(78.9%)であった。規模別での比較では、特に「数値目標を掲げている」との回答に大きな違いがあり、1,000 人未満の大学の半数は掲げていないことがわかった。

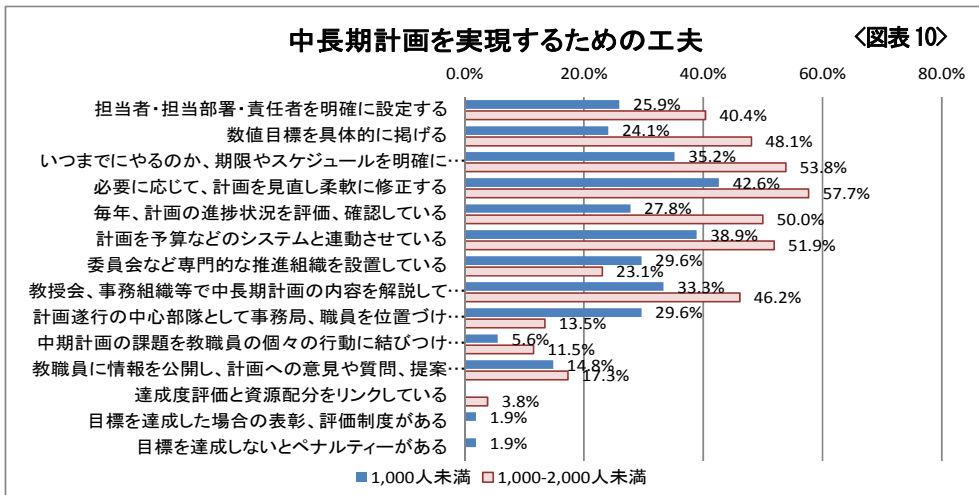
中長期計画に具体性を確保するための取組 <図表8>



問 30 の「中長期計画の策定」については、**図表 9** のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する」(29.4%)、「原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい」(25.0%)、「学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」(22.9%)であった。また、2,000 人未満の大学では、多い順に「各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する」(21.6%)、「全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる」(19.4%)、「学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」(16.7%)であった。



問 31 の「中長期計画を実現させるための工夫」について、**図表 10** のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「必要に応じて、計画を見直し柔軟に修正する」(42.6%)、「計画を予算などのシステムと連動させている」(38.9%)、「いつまでにやるのか、期限やスケジュールを明確にする」(35.2%)であった。また、2,000 人未満の大学では、多い順に「必要に応じて、計画を見直し柔軟に修正する」(57.7%)、「いつまでにやるのか、期限やスケジュールを明確にする」(53.8%)、「計画を予算などのシステムと連動させている」(51.9%)であった。



## 5. 組織としての機能連携

大学組織においては理事会から最前線の現場まで多様な機能を連動させるため、各組織を有機的に結びつけ、円滑に動かす適正なリーダーシップと組織マネジメントが必要となる。大学・学校法人の運営で、最も重要な機能は“調整”であると考えられる。経営と教学との組織間調整、トップ、ミドル、ロアなど階層間での調整、また教員と職員との連携調整など様々な調整がある。この調整機能が日常的に有効に働くことで創造性・サービス性の高い協働組織の確立が実現できると考える。

本調査では理事会組織と教学組織との関係を尋ねた問 14 の結果について、図表 11 のとおり 1,000 人未満の大学では、多い順に「理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている」(57.4%)、「理事会・経営と教授会・教学の決定権限は明確である」(50.0%)、「経営と教学の政策一致のための組織・機構がある」(46.3%)であった。また、2,000 人未満の大学で 5 割以上の回答があった項目では、多い順に「理事会は教学の意向を尊重し、配慮しながら運営」(63.5%)、「理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている」と「理事会・経営と教授会・教学の決定権限は明確である」(51.9%)、「理事会は年数回開催で、予算・決算など基本運営を中心」(50.0%)であった。総じて半数近くの大学が理事会と教授会との役割分担を明確にしつつ、内容に応じて協議調整しながら運営を行っていることがわかる。

また、規模別で比較すると、1,000 人未満の大学は「理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に参加している」(33.3%)と「理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている」が 2,000 人未満の大学より高い割合の回答になっており、理事会の直接的な関与が強いことがわかった。

〈図表 11〉

※あてはまると回答した割合	1,000人未満	1,000~2,000人未満
a. 理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進	14.8	13.5
b. 理事会が、大学運営や教学方針に重要な点は全て関与	27.8	26.9
c. 理事会は年数回の開催で、予算・決算など基本運営を中心	38.9	50.0
d. 学内理事会が日常運営の中心になっている	33.3	34.6
e. 大学や各学校の運営はそれぞれの責任者にかなりの程度任せている	29.6	34.6
f. 理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている	25.9	21.2
g. 理事長と学長が定期的に話し合い、意思疎通がうまくいっている	57.4	51.9
h. 理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある	3.7	7.7
i. 理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重し、配慮しながら運営	42.6	63.5
j. 理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している	33.3	21.2
k. 理事会・経営と教授会・教学の決定権限（専決事項）は明確である	50.0	51.9
l. 経営と教学の政策一致のための組織・機構がある	46.3	46.2

## 6. 定員を充足している小規模大学の特徴

アンケートに回答した学生数 1,000 人未満の大学 51 校のうち定員を確保している大学 12 校、学生数 1,000 以上 2,000 人未満の大学 47 校のうち定員を確保している大学 18 校について、①組織運営上の工夫（問 13「理事会機能向上の工夫」、問 23「法人・大学にとっての課題発見」、②中長期経営計画のあり方はどうなっているか（問 28「将来計画策定上の重点内容」、問 34「実現する上での問題点」、③評価結果が活かされているか（問 37「認証評価の課題からの改善」）の 3 つの視点で関連する設問のクロス集計結果からその違いを整理したい。

①組織運営上の工夫について、問 13 から比較すると定員充足大学では、**図表 12** のとおり理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある割合が高い。特に 2,000 人未満の大学では、定員充足率が高い大学ほど理事に明確な業務分担がある割合が高い結果となっている。一方、定員未充足の大学では、理事の業務分担や執行の責任と権限を与え、理事長のスタッフ機能や理事をサポートする組織など理事会機能を向上させるための工夫を行っている。

理事会機能を向上させるための工夫をしている

〈図表 12〉

	定員充足率	80%未満	80-100%未満	100-110%未満	110%以上
理事に明確な業務分担がある	1,000人未満	36.8%	50.0%	37.5%	25.0%
	1,000人以上 2,000人未満	27.3%	27.8%	44.4%	66.7%
理事に執行の責任と権限がある	1,000人未満	63.2%	40.0%	25.0%	50.0%
	1,000人以上 2,000人未満	27.3%	33.3%	44.4%	22.2%
理事の業務・職責に関する規定がある	1,000人未満	21.1%	30.0%	25.0%	25.0%
	1,000人以上 2,000人未満	18.2%	27.8%	55.6%	33.3%
理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある	1,000人未満	10.5%	5.0%	25.0%	25.0%
	1,000人以上 2,000人未満	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%
理事長のスタッフ機能や理事をサポートする組織がある	1,000人未満	36.8%	35.0%	37.5%	0.0%
	1,000人以上 2,000人未満	72.7%	22.2%	33.3%	66.7%
理事や役員の評価制度がある	1,000人未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	1,000人以上 2,000人未満	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
各理事には担当分野の方針の明示を求めている	1,000人未満	10.5%	10.0%	0.0%	0.0%
	1,000人以上 2,000人未満	18.2%	5.6%	11.1%	0.0%
その他	1,000人未満	10.5%	5.0%	25.0%	25.0%
	1,000人以上 2,000人未満	9.1%	27.8%	11.1%	0.0%

また、問 23 「法人・大学にとっての課題発見」については、図表 13 のとおり定員充足大学は「理事長・学長自ら学内構成員と話す機会を設定している」「構成員が意見や提案をいえる制度を設けている」の回答割合が定員未充足大学より非常に高いことがわかった。

〈図表 13〉

		80%未満	80-100%未満	100-110%未満	110%以上
1 情報収集・分析をする組織を常設している	1,000人未満	5.3%	15.0%	0.0%	0.0%
	1,000人～2,000人未満	9.1%	16.7%	11.1%	22.2%
2 自己点検評価のために委員会を設置している	1,000人未満	89.5%	75.0%	75.0%	100.0%
	1,000人～2,000人未満	81.8%	72.2%	66.7%	66.7%
3 外部のコンサルティング会社などを活用している	1,000人未満	15.8%	15.0%	0.0%	0.0%
	1,000人～2,000人未満	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%
4 理事長が学長自ら、学内構成員と話す機会を設定している	1,000人未満	36.8%	25.0%	50.0%	50.0%
	1,000人～2,000人未満	18.2%	33.3%	44.4%	44.4%
5 構成員が意見や提案をいえる制度を設けている	1,000人未満	21.1%	10.0%	0.0%	25.0%
	1,000人～2,000人未満	18.2%	11.1%	44.4%	22.2%
6 経営手法（SWOT分析など）を活用している	1,000人未満	0.0%	15.0%	0.0%	25.0%
	1,000人～2,000人未満	0.0%	5.6%	11.1%	0.0%
7 競合校などの他大学の情報と比較分析を行う	1,000人未満	21.1%	15.0%	12.5%	25.0%
	1,000人～2,000人未満	0.0%	27.8%	11.1%	22.2%

②中長期経営計画のあり方については、問28「将来計画策定上、最も重点としている内容」で、**図表14**のとおり定員充足大学は「幅広く情報を公開し、多くの意見を募る」「旧中長期経営計画の各項目の達成度の結果」の回答割合が定員未充足大学より非常に高いことがわかった。特に1,000人未満の定員充足大学では、「計画に全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと」「計画の中身を具体的に書くこと」を非常に重視していることが明らかになった。

「将来計画策定上の重点内容」(最も重点としている内容) <図表14>

		80%未満	80-100%未満	100-110%未満	110%以上
1 実態調査やアンケート調査の結果	1,000人未満	5.3%	0.0%	0.0%	25.0%
	1,000~2,000人未満	9.1%	27.8%	11.1%	11.1%
2 現場の教職員からのヒアリングや提案	1,000人未満	15.8%	15.0%	25.0%	25.0%
	1,000~2,000人未満	27.3%	27.8%	22.2%	22.2%
3 認証評価や自己評価の結果	1,000人未満	21.1%	20.0%	12.5%	50.0%
	1,000~2,000人未満	45.5%	38.9%	55.6%	22.2%
4 計画や財政的裏付けや見直し	1,000人未満	47.4%	30.0%	62.5%	75.0%
	1,000~2,000人未満	72.7%	38.9%	44.4%	44.4%
5 数学改革と経営改善のバランスや関連付け	1,000人未満	31.6%	20.0%	25.0%	75.0%
	1,000~2,000人未満	27.3%	27.8%	22.2%	33.3%
6 特色化や競合大学との差別化	1,000人未満	15.8%	35.0%	25.0%	50.0%
	1,000~2,000人未満	54.5%	38.9%	33.3%	22.2%
7 全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと	1,000人未満	5.3%	0.0%	0.0%	25.0%
	1,000~2,000人未満	0.0%	5.6%	0.0%	11.1%
8 計画の中身を具体的に書くこと	1,000人未満	5.3%	0.0%	12.5%	75.0%
	1,000~2,000人未満	27.3%	11.1%	22.2%	22.2%
9 到達度評価の指標や達成指標の具体的設定	1,000人未満	15.8%	0.0%	0.0%	25.0%
	1,000~2,000人未満	36.4%	16.7%	55.6%	22.2%
10 企画部など専門的機関での検討・提案内容	1,000人未満	10.5%	0.0%	0.0%	50.0%
	1,000~2,000人未満	0.0%	11.1%	11.1%	11.1%
11 幅広く情報を公開し、多くの意見を募る	1,000人未満	10.53%	10.00%	12.50%	50.00%
	1,000~2,000人未満	0.00%	11.11%	11.11%	11.11%
12 旧中長期経営計画の各項目の到達度の結果	1,000人未満	0.0%	5.0%	0.0%	50.0%
	1,000~2,000人未満	18.2%	16.7%	33.3%	22.2%
13 大学の特色化や機能分化を図ること	1,000人未満	15.8%	20.0%	0.0%	50.0%
	1,000~2,000人未満	45.5%	38.9%	22.2%	22.2%
14 文教政策や社会の動向をふまえること	1,000人未満	15.8%	10.0%	0.0%	25.0%
	1,000~2,000人未満	27.3%	33.3%	22.2%	22.2%

また、問34「計画を実現する上での問題」について、定員充足大学では「計画を作るものの、達成度評価が不十分である」割合が高いのに対して、定員未充足大学では「計画通りに収入が確保できず、計画通りに進まない」を問題点としている。

最後に③評価結果が活かされているかどうかについて、問37「認証評価の課題から改善への活用」では、定員を充足している大学であるか否かに関係なく、小規模大学は1,000人未満の大学より2,000人未満の大学のほうが評価結果からの課題を活かしている率が高く、定員充足率での大きな違いはなかった。

## おわりに

大学の保有する経営資源の中で、大きな比重を占めるのは教職員である。学校組織は個々の教職員の長所短所を最適に組み合わせた組織設計やそれぞれの強み・良さを最大限に引き出せる組織運営を通じて、専門職集団として組織力が高まる。そして組織自体が発達して問題に立ち向かう態勢がシステムとして確立されなければならない。そのために必要なことは教職員が危機感を共有することである。学校組織の成長は社会的な刺激を受けながら、それに向き合い自己のあり様を自ら省察し、その性質を見定めて自らの判断と振舞によって自己の組成を組み替えていくことである。

特に小規模な大学では今、柔軟で強靱な「組織」に成長する学校組織開発の発展が期待されている。学校組織を開発するためには、事柄の共有を促進するとともに、個々の教育力のみならず同僚性の強化を図り、学校を「組織化」していくことであり、その推進力となるのが組織マネジメントである。特色ある学校づくりに向かう能動的な学校組織の開発とは、学校が持つ経営資源とそれを活かす機会を最大活用して、実現を目指しているビジョンに向けて取り組むことである。学校法人の経営ビジョンは学校としての責任の所在を明確にするものであり、教職員に対しては行動や判断の拠り所となりえるのである。

このビジョンは、抽象的で包括的な目標ではなく、どのような状態が課題の達成された状態なのかを明らかにし、その状態に至る道筋を明示することが求められる。そのためにも方針や重点化を図る指針を盛り込んだ戦略的計画 (strategic plan) と具体的な活動や取り組みについての行動計画 (action plan) との違いが理解されていなければならない。現有勢力に応じた最適な組み合わせを考え、大学の置かれた環境状況に合致した取り組みを展開するために均等な資源配分ではなく、取り組みに応じた重点化が図られていく必要があり、組織の構造化が図られていなければならぬと考える。



## 第4章 IR組織等を有効活用している大学の特徴

沖 清豪（早稲田大学文学学術院教授）

### 1. はじめに

本稿では、「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」の結果に基づき、情報収集・分析を組織的に実施し、学長がIR機能を有効に活用している大学の特徴を明らかにする。

本調査では、IR組織の有無や機能について直接的に尋ねている質問項目はないものの、学長の機能や役割について尋ねている問16h.において「学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している」との項目がある。また法人・大学の課題発見のために「情報収集・分析をする組織を常設している」（問23a.）というIR組織常設の有無を尋ねる項目もある。

そこで本稿では、この2つの項目の回答結果から変数を作成し、IR組織の具体的活動や成果自体にというよりも、IR組織や教育開発センターといった教育・経営改善のために設置された部局の「活用」に積極的な大学群から消極的な大学群までを4つの類型に再設定し、それらの特徴を分析することとした。

こうした活動を通じて、(1)情報収集・分析の組織を有効に活用している大学とそれ以外の大学の特徴の違いを明らかにし、(2)分析結果から仮説的に提示される個別大学におけるIRの組織・機能を有効に活用するための条件、および大学改革におけるIRの組織を設置することの意味を検討することとしたい。

### 2. IR積極群の類型化

はじめにIRの組織・機能に関する機関側の認識から、4つの類型に再編する(表1)。

表1 積極群・消極群編成のためのクロス集計(N)

問23 法人・大学にとっての課題の発見方法

a. 情報収集・分析をする組織を常設している

問16 学長の機能や役割 h. 学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計
あてはまる	8	21	4	8	41
ややあてはまる	13	19	28	17	77
あまりあてはまらない	8	13	31	18	70
あてはまらない	1	3	5	8	17
合計	30	56	68	51	205

表1は問16h.と問23a.の回答結果別のクロス集計である。この結果を踏まえて、回答を得た大学群を以下の4つの群に再分類した。

- |                     |  |
|---------------------|--|
| (1) 積極群 (61 大学)     | 情報収集・分析の常設組織があり、IR 等が学長の下で機能しており、全学一体で教育改革が推進されている |
| (2) 中間群 2 3 (25 大学) | 情報収集・分析の常設組織はあるが、学長の下で十分機能していないため、教育改革も十分推進されていない  |
| (3) 中間群 B (57 大学)   | 情報収集・分析の常設組織はないが、学長の下で十分機能しており、全学一体で教育改革が推進されている   |
| (4) 消極群 (62 大学)     | 情報収集・分析の常設組織がなく、学長の下で十分機能していないため、教育改革も十分推進されていない   |

本稿では、これら 4 つの群の違いを確認するとともに、特に組織があるにもかかわらず、機能している大学としていない大学があることの意味 (積極群と中間群 A の差異)、また特設組織がないにもかかわらず学長のもとに「全学一体で教育改革を推進している」という認識が生じることの意味 (積極群と中間群 B の差異、ないし中間群 B と消極群の差異) を確認していく。

### 3. 分析結果の動向

分析結果の動向は以下のとおりである。

(1) 理事会の構成メンバーの特質 (問 12) についての回答傾向には、四群の間で有意な違いは見当たらない。

(2) 理事会機能を向上させるための工夫 (問 13) については、以下のような違いが明らかとなった。

表 2 理事会の機能向上のための工夫 (問 13)

	理事に明確な業務分担がある	理事に執行の責任と権限がある	業務・職責に関する規程がある	資質向上の研修や教育プログラム	スタッフ機能やサポートする組織	理事や役員の評価制度がある	各理事には担当分野の方針の明示
積極群	55.7%	49.2%	34.4%	11.5%	62.3%	0.0%	13.1%
中間A群	36.0%	48.0%	24.0%	4.0%	68.0%	4.0%	12.0%
中間B群	47.4%	36.8%	29.8%	3.5%	38.6%	0.0%	14.0%
消極群	33.9%	51.6%	27.4%	8.1%	35.5%	0.0%	11.3%
全体	44.4%	46.3%	29.8%	7.3%	48.3%	0.5%	12.7%

まず IR 組織の有無によって回答傾向に違いが生じている項目は「スタッフ機能やサポートする組織」となっている。これは IR 組織の機能を考えれば当然の回答結果であり、他の項目で組織の有無が必ずしも主たる違いとなっていない。

第二に、全学一体となった大学改革が進められているか否かの違いが生じている項目をみると、「理事に明確な業務分担がある」について高くなっている。

第三に、IR 組織がないが学長以下全学一体となった大学改革が進められている「中間 B 群」の回答傾向を確認すると、「理事に明確な業務分担がある」「各理事には担当分野の方針が明示されている」といった回答の割合が高くなっている一方で、「理事に執行の責任と権限がある」「資質向上の研修や教育プログラムがある」といった項目では回答の割合が低くなっている点が注目される。

最後に、IR 組織が存在しているのにもかかわらず全学一体となった大学改革が進められている「積極群」と進められていない「中間 A 群」の違いを確認すると、「理事に明確な業務分担がある」「業務・職責に関する規程がある」「資質向上の研修や教育プログラムがある」といった項目で「積極群」が高くなっている一方、「理事や役員の評価制度がある」では「中間 A 群」のみで存在していることが示されている。ただし本調査の範囲では両者の因果関係を読み取ることはできない。

(3) 理事会の機能と活動についてみると (問 14)、特に a. 「理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進している」および i. 「理事会は教学の意向を尊重し、配慮しながら運営されている」について群間の回答傾向に大きな違いが生じている。

「理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進している」の回答傾向を見ると (表 3)、IR 組織の有無から回答傾向をみた場合 (積極群・中間 A 群 対 中間 B 群・消極群)、IR 組織が置かれている機関では肯定的回答 (あてはまる) が多くになっており (積極群 37.7%、中間 A 群 32.0%)、IR 組織の設置と理事会の機能重視とが関係していることがうかがえる。一方特に消極群では否定的回答 (あてはまらない) が多くになっており (45.9%)、機関の機能改善全般に積極的ではない様子がうかがえる。

表 3 毎月開催の理事会で重要事項を全て決定

		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計
積極群	N	23	11	13	14	61
	%	37.7	18.0	21.3	23.0	100.0
中間A群	N	8	4	4	9	25
	%	32.0	16.0	16.0	36.0	100.0
中間B群	N	10	18	7	22	57
	%	17.5	31.6	12.3	38.6	100.0
消極群	N	13	8	12	28	61
	%	21.3	13.1	19.7	45.9	100.0
合計	N	54	41	36	73	204
	%	26.5	20.1	17.6	35.8	100.0

なお、全学一体の大学改革が進められているかどうかによる違いは明確に読み取ることができない。

次に、「理事会は教学の意向を尊重し、配慮しながら運営されている」の回答傾向をみると（表 4）、積極群が特に肯定的回答（あてはまる）が多くなっている（70.5%）。一方 IR 組織はあるものの大学改革が一体となって進められているとはいえないと回答している中間 A 群は「あまりあてはまらない」という否定的回答の割合が高くなっており（12.0%）、肯定的回答も多いとはいえず、全体として教学と経営との間の関係が大学改革の全学一体的推進の成否と関連していることがうかがえる。

表 4 理事会は教学の意向を尊重し、配慮しながら運営されている

		あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	合計
積極群	N	43	17	1	0	61
	%	70.5	27.9	1.6	0.0	100.0
中間A群	N	12	10	3	0	25
	%	48.0	40.0	12.0	0.0	100.0
中間B群	N	33	21	3	0	57
	%	57.9	36.8	5.3	0.0	100.0
消極群	N	26	33	3	0	62
	%	41.9	53.2	4.8	0.0	100.0
合計	N	114	81	10	0	205
	%	55.6	39.5	4.9	0.0	100.0

(4) さて、学長の機能・役割と IR 組織の有無および全学一体となった大学改革の推進の成否との関係を見ていく（問 16）。

表 5 は問 16 の各項目と四群とのクロス集計を行い、調整済み残差の絶対値が 2.0 以上の箇所についてそれぞれ記号を付したものである。従って+は他の群より回答割合が高くなっていること、-は他の群より回答割合が低くなっていることを示している。

本項目では回答傾向が大きく 4 つの類型に分かれていることが示されている。

第一の類型は IR 組織の設置と無関係に全学一体となった大学改革が進められている大学群（積極群・中間 B 群）で共通して肯定的な回答割合が高くなっている項目である。具体的には、「a. 学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている」、「f. 学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる」、「i. 学部長の選任過程に学長が関与することができる」といった項目で「積極群」と「中間群 B」、すなわち大学改革が推進されているというグループで肯定的な回答割合が有意に高く、「消極群」で低くなっている。いずれも学長の権限教科ないしその適切な発揮に関連する項目である。

第二の類型は、IR 組織の設置と無関係に全学一体となった大学改革が適切に進んでい

ない大学群で共通して肯定的な回答割合が低くなっている項目である。具体的には、「c. 学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである」、「d. 学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している」、「h. 学長のもとに教育開発センターや IR 組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している」において、「中間群 A」と「消極群」、すなわち大学改革が十分進んでいないと回答しているグループで肯定的な回答割合が有意に低く、「積極群」では高くなっている。これらは学長の意思決定・伝達における全学一体性をめぐる項目である。

第三の類型は、IR 組織の設置および大学改革の推進との間で違いが生じている項目である。具体的には、「b. 学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している」、「g. 学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている」において、「積極群」は肯定的な回答が高く、「消極群」は低くなっている。これら 2 項目は事務体制や理事長・理事会からの支援といった制度面での充実に関する項目である。

なお、「e. 学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる」と「j. 学部教授会には直接関与できず、1 学部でも強く反対すると事が進まない」については、群の間で大きな回答傾向の違いは見られなかった。これら 2 項目は学長と学部との関係に関するものであり、学長と学部との間の対立は IR 組織の有無、大学改革の推進状況とそれほど関係なく、いずれの群でもみられるものであることを示唆している。

表5 学長の機能・役割との関係 (問16)

	検定	積極群	中間群A	中間群B	消極群
a. 学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている	***	+		+	-
f. 学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる	**	+		+	-
i. 学部長の選任過程に学長が関与することができる	*	+		+	-
b. 学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している	***	+			-
g. 学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている	**	+			-
c. 学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである	***	+	-		-
d. 学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している	***	+	-		-
h. 学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している	***	+	-		-
e. 学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる					
j. 学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない					
+は「あてはまる」欄で調整済み残差が+2.0以上、-は同欄で調整済み残差が-2.0以下を示す	***0.1%、**1%、*5%水準で有意				

(5) では当該大学の運営・教職員の風土と IR 組織設置、改革推進の状況とはどのような関係を有しているであろうか。

表6は当該大学における運営・教職員の風土について訪ねた問18と4つの群とのクロス集計を行い、調整済み残差の絶対値が2.0以上の箇所についてそれぞれ記号を付したものである。従って+は他の群より回答割合が高くなっていること、-は他の群より回答割合が低くなっていることを示している。

表6 当該大学における運営・教職員の風土との関係 (問18)

	検定	積極群	中間群A	中間群B	消極群
c. 共有の目標に向かって行動することが重視されている	***	+			-
b. 公平で平等的な方針や手続きが重視されている	**	+			-
d. 構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	**	+			-
e. 学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ	**	+			-
i. 教職協働の文化がある	*	+			-
a. 同僚的な文化がある		+			-
f. 大学運営に対する理事会の影響力は大きい					
g. 学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある					
h. 学部の自治が尊重されている					
+は「あてはまる」欄で調整済み残差が+2.0以上、-は同欄で調整済み残差が-2.0以下を示す	***0.1%、**1%、*5%水準で有意				

統計的に有意な回答傾向の違いが生じた四項目、「c. 共有の目標に向かって行動することが重視されている」、「b. 公平で平等的な方針や手続きが重視されている」、「d. 構成員の個人的、専門的な成長が重視されている」、「e. 学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ」、「i. 教職協働の文化がある」、また有意ではないが回答傾向に差がみられた「a. 同僚的な文化がある」は、いずれも「積極群」で肯定的回答の割合が高く、「消極群」で低くなっている。これらは IR 組織などが設置され、大学改革が推進されている機関で肯定的な回答割合が高く、設置されておらず大学改革が十分推進されていない機関で低くなっていることを示している。

ここで項目から析出された特性は一方で学長のリーダーシップを強調しつつ教職協働の文化が重視され、目標の共有とあわせて構成員個々の個人的、専門的成長が重視されているというものである。この回答結果は、大学改革を適切に推進するためには、単純な一方向の改革を進めるというよりも、情報を適切に収集・分析し、多様な課題を明らかにして、多様な手法で対応していくことが求められており、それを実行している機関が「積極群」に多く含まれていることを示唆している。

(6) では、大学が直面している大学と IR 組織の設置状況とはどのような関係があるのだろうか。

表 7 は「大学が直面している重要な課題」について尋ねている問 21 の回答結果と四つの群とのクロス集計を行い、調整済み残差の絶対値が 2.0 以上の箇所についてそれぞれ記号を付したものである。従って+は他の群より回答割合が高くなっていること、-は他の群より回答割合が低くなっていることを示している。

表 7 大学が直面している重要な課題 (問 21)

	検定	積極群	中間群A	中間群B	消極群
j. 教育改革の恒常的な推進体制の強化	*	+			-
g. 学生の多様化や学力低下への対策	**	+	+		-
i. 教育の質向上や学士力の育成	*				-
l. 情報公開内容の拡大	**	+			
k. 就職率の向上		+			
d. 望ましい学部の新設や改組転換の方策		+		-	
a. 学生数や志願者数の減少に対する対策		-			
h. 退学率の減少策					-
b. 経費や人件費支出の削減					
c. 施設の老朽化対策					
e. 学部学科の減少やスリム化、その進め方					
f. 教職員の評価制度の確立や改革					
+は「非常に重要な課題」欄で調整済み残差が+2.0以上、-は同欄で調整済み残差が-2.0以下を示す	***0.1%、**1%、*5%水準で有意				

IR 組織の設置およびそれに基づく大学改革の推進との関係でみると、「j. 教育改革の恒常的な推進体制の強化」については「積極群」の肯定的回答割合が有意に高く、「消極群」が低い。「l. 情報公開内容の拡大」は「積極群」の肯定的回答割合が有意に高く、「k. 就職率の向上」は有意とは言えないが「積極群」の肯定的回答割合が高くなっている。

一方、「i. 教育の質向上や学士力の育成」は「消極群」の肯定的回答割合が有意に低く、「h. 退学率の減少策」は有意とは言えないが「消極群」の肯定的回答割合が低くなっている。

なお「g. 学生の多様化や学力低下への対策」については「積極群」と「中間群A」の肯定的回答割合が有意に高く、「消極群」が低くなっており、大学改革の成否とは別に、IR 組織の設置が学生の多様化とそれによる学力低下への対応策になりがちであることを示唆している。

さらに「a. 学生数や志願者数の減少に対する対策」は「積極群」の肯定的回答割合が低く、「d. 望ましい学部の新設や改組転換の方策」については「積極群」の肯定的



回答割合が高く、「中間群 B」で低くなっている。

消極群はいずれも教育改革問題への関心が相対的に低い。積極群が必ずしも学生数（志願者数）問題や退学者数により深刻に悩まされているわけではないこと、および学生像の多様化に直面し、教育改革や就職率への関心を高めていることが示唆されている。

こうした回答結果からはいくつかの仮説が導かれる。

第一に、IR 組織を有し大学改革を推進している機関では、学生数・志願者数の減少といった大学経営の基盤を揺るがす問題が比較的少なくなっていることが示されている。これはそもそも歴史的背景によるものであるのか、経営改革の結果であるのかについてはさらなる検証が必要である。

第二に、大学改革が適切に推進されていると自己評価する機関でも、学部新設や改組転換について議論している場合は IR 組織が設置され（積極群）、当面の組織改編を想定していない場合は設置されない傾向がみられる（中間群 B）。

第三に、現時点において IR 組織は他の教育開発センター等と併せて、教育機能改善、とりわけ学生の多様化や学力低下への対策に焦点化されやすく、他の機能については積極的に実施・活用されているとは言い難い状況にあることが示唆されている。

(7) さて、IR 組織や機能と当該大学の組織運営上の課題とはどのように関連しているのだろうか。

表 8 は組織運営上の課題について尋ねている問 22 と 4 つの群のクロス集計である。本表で特徴的な点はここまで見てきた「積極群」において特段の特性が読み取れない点である。統計的に有意な回答傾向は「c. 理事会と教学組織の関係不全」の存在について「中間群 B」が有意に多くなっている点、および「d. 教員の意識」をめぐる問題について「中間群 A」が多くなっている点の 2 点のみでみられ、他の項目は群の間で大きな差を読み取れない。

なお「中間群 A」については、上位以外に「b. 大学経営方針や政策の不徹底」の問題、および「f. 職員の意識」の問題について有意とはいえませんが回答割合が高くなっている。こうした状況は、IR に積極的ないし消極的であること自体よりも、IR 組織を設置していながら全学的改革が進んでいない大学群（中間群 A）において、教職員全体の意識の低さとそれに伴う経営方針の不徹底という問題をより意識している傾向が示唆されている。

表 8 組織運営上の課題（問 22）

	検定	積極群	中間群A	中間群B	消極群
c. 理事会と教学組織の関係不全	*			+	
d. 教員の意識	*		+		
b. 大学経営方針や政策の不徹底			+		
f. 職員の意識			+	-	
a. 経営陣の経営能力					
e. 教員の教育力の不足					
g. 職員の業務遂行力・専門性の不足					
h. 職員の意思決定への参加や権限の不十分さ					
i. 学長の権限や補佐体制の不足					
j. 責任の所在が不明確					
k. 学部自治の強さ					
l. 次の経営・教学幹部の発見・育成					
+は「非常に重要な課題」欄で調整済み残差が+2.0以上、-は同欄で調整済み残差が-2.0以下を示す	***0.1%、**1%、*5%水準で有意				

#### 4. 結果の整理

以上の結果を整理すると以下の4点となろう。

第一に、IR組織は必ずしも設置しなくても大学改革は推進可能であるが、特に学生の多様化や学力低下の問題を検討するにあたっては有意義である。

第二に、IR組織を設置してせず大学改革が適切に進められていない大学では、学長の権限や教職員の風土の問題が背景にあると考えられる。

第三に、IR組織の有無と組織運営上の課題の認識とは連動しているとは限らず、他の要因も考慮したうえで大学改革を進める必要がある。特にIR組織を有しながら大学改革が適切に進んでいない大学は組織運営上の問題も考慮する必要がある。

第四に、学部改組や組織改編を意図している場合はIR組織の設置とその活用を考慮して良い。

こうした結果は恐らくこれまでの経験的知見とそれほど大きな齟齬はないと思われるが、IRが現状においてやはり教学改革に寄っている点は今後の課題であろう。

以上

## 第5章 「UQA (University Quality Award) の推進」

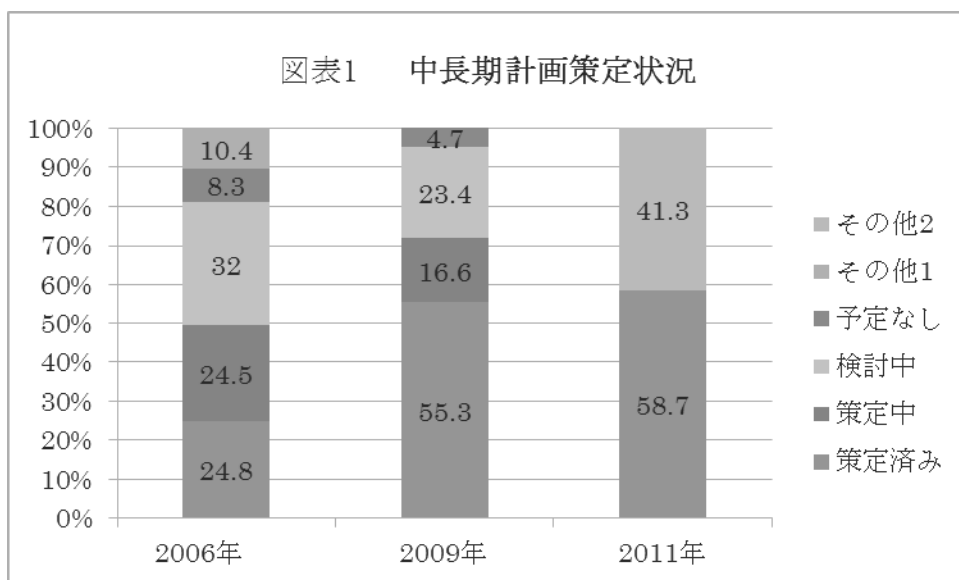
### －中長期計画策定の視点として

岩田 雅明 (経営コンサルタント/元共愛学園前橋国際大学入試広報・進路支援センター長)

#### 中長期計画策定の現状

少子化によるマーケットの縮小という構造的な要因により、大学業界は今、競争的な環境の度合いが急激に高まってきている。また、就職できない多くの大学生という社会現象により、大学はその存在意義が改めて問われてきている。このような状況の中において、大学としての機能を十分に果たし、社会にその存在意義を明確に示すことのできる大学になるためには、価値あるビジョンを描き、その実現に向けた戦略をつくり、それを着実に実行していくことが求められる。そしてそのためには、目先の環境変化に対応するだけの大学運営から脱却し、中長期の計画に基づいた大学経営を実践することが不可欠となる。

これまで当研究所が行ってきた実態調査の推移を見ても、このことに関しての大学の意識が高まってきていることが見て取れる (図表 1)。7年前の2006年の調査では中長期計画を持っていた大学は24.8%しかなかったのに対し、2009年には55.3%の大学が中長期計画を策定するようになっていて、3年の間に2倍を超える大幅な増加となっている。そして今回の2011年の調査では、58.7%となっている。また、中長期計画とは名づけていないが、何らかの形で将来計画を持っている大学は76%と、4分の3の大学が計画に基づく経営に取り組んでいることが明らかとなった。



※その他1は策定済み+策定中と、策定済み+検討中を合わせたもの。

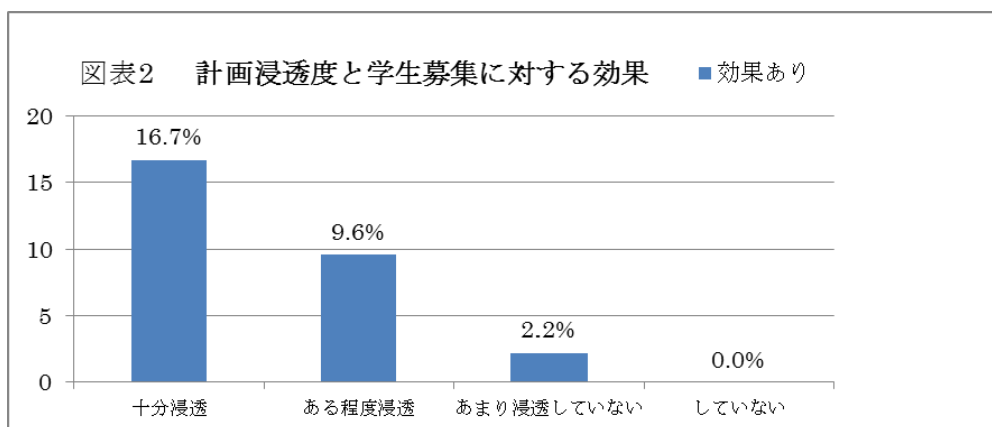
その他2は何らかの形で将来計画ありと、策定中、検討中、予定なしを合わせたもの。

## 中長期計画の実効性

このように中長期計画の策定ということについて見てみると、状況は相当程度、改善されてきているといえる。そして、策定に伴ってそれなりの成果も出てきている。今回の調査で将来計画策定の効果について聞いているが、計画的な運営をすることにより、「法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」（あてはまる 23%、ややあてはまる 56.1%）、「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」（あてはまる 16.6%、ややあてはまる 58.6%）、「目指す目標が教職員に浸透し、改革を進める雰囲気が進んだ」（あてはまる 14.6%、ややあてはまる 54.8%）といった回答が出ている。

しかし一方で、今回の調査でも 8 割の大学が最重要課題として挙げている学生募集という面では、まだまだ成果に結びついていないという状況となっている（あてはまる 7%、ややあてはまる 33.8%）。もちろん、計画の効果が表れるためにはある程度の時間が必要ではある。したがって今回の結果だけから判断することはできないが、折角、計画を立てるのであるから、計画を単なる絵に描いた餅に終わらせることなく、所期の効果の出る計画策定にしていく必要がある。

実効性のある計画とするために必要なことは何かといえば、計画の内容が適切であるということと、その計画に関して教職員が納得し、支持しているということ、言い換えれば計画が教職員に浸透しているということである。今回の調査でも、策定効果のほとんどの項目で、計画の教職員への浸透度が高いほど効果が高いという関係が明確に出ている。前述の最重要課題である学生募集に関しても、中長期計画の浸透度が高いほど成果が出ているという関係がはっきりと表れている（図表 2）。



この結果は、当然のことともいえる。なぜならば中長期計画が教職員に浸透していないということは、教職員が日々の業務を行う上で中長期計画を意識していないということになる。成果というものは日々の思考や行動の積み重ねの結果であるから、その中で中長期計画が意識されていないならば、成果は当然ながら出てこないということになる。計画は継続して策定しているが、その通りに進まないことが常態となっているため、特に疑問視されないというケースを聞くことがある。計画を策定すること自体に重点が置

かれ、その計画とは関係なく業務が行われているということであろう。これでは本当に絵に描いた餅である。

計画を教職員に浸透させるための方策としては、策定のプロセスに関与させること、各自の業務との関係を明確にすることなど、いろいろな方法が考えられるが、この点に関しては別の機会に考察を譲ることとし、今回は中長期計画の実効性を高めるもう一つの要素である、内容の適切さということについて考えていきたい。

### 中長期計画作成の視点

今回の調査では、実際の中長期計画の計画書を多くの大学から送っていただき、目にする事ができた。それを見て感じたことは、非常に多様であるということである。もちろん、それぞれの大学の在り様が多様なのであるから、それに応じて中長期計画も多様なのは当然ともいえる。ただ気になったのは、計画内容や形式の多様さといことでなく、計画作成の視点の多様さについてである。その原因は、それぞれの大学の置かれている状況が異なっているためということよりも、大学経営における重要な視点に関する認識の多様さにあるのではないだろうか。もちろん決まった形式があるわけではないので、それぞれ独自の計画ということにならざるを得ないが、これからの大学の果たすべき機能ということで考えるならば、ある程度の共通の視点というものも必要なのではないだろうか。

10 数年前までは、大学入学を希望する者と大学の入学定員という需給関係が需要超過であったため、大学では将来を見据えた計画を立て、それに基づいて運営していくことは必須のことではなく、毎年の業務を適正に処理すれば、平穩に大学を運営していくことができたのである。このような恵まれた環境の中にあっても、先を見通した大学経営の必要性を認識し、早くから中長期の計画を策定し、それに基づいた経営を試行錯誤しながら実践してきたという大学と、毎年のサイクルを回していただけという大学の二極分化の状態が生じていて、後者の大学では中長期の計画をどのような視点で作成したらいいのかということを探索中であるというのが、現状ではないだろうか。

また、様々な視点を取り入れて策定されている中長期計画にあっても、やや視点に偏りがあるように感じられるものも少なくない。それは学生募集の改善や財務状況の改善といった、結果を見るための視点が多いところである。もちろん入学者を確保すること、良好な財務状況とするということは、大学を存続させていくためには必須のことであるから、そのことを目標とすることは重要なことである。しかし、中長期計画を実効性あるものとするためには、計画の実行が担保される必要がある。そしてそのためには、目標である結果を達成するためのプロセスや、そのプロセスを推進できる組織力、情報収集体制の構築、関係者との協力的体制づくりといった視点も重要なものとなってくる。さまざまな大学の中長期計画を見て感じることは、このような視点が少ないのではないかということである。

以上のような状況を見て考えたことは、大学が経営をしていく上で拠りどころとなるフレームの必要性である。このようなものをつくることができれば、必要な視点を漏らさず盛り込んだ、全体最適な経営計画を策定することが可能となるであろう。

## 企業経営と大学経営

大学を取り巻く環境が厳しくなり、経営という視点が大学にも求められるようになったのは、企業に比べればまだ最近のことといえる。このため、経営という面では企業経営に学ぶべきことは、まだまだ多いと感じている。もちろん、そのままを真似るということではなく、大学のあるべき姿に合わせた修正を加えてということである。そのようなことを考えている時に出会ったものが、『経営品質』という考え方であった。経営品質を重視した経営の推進に取り組んでいる経営品質協議会のホームページによると、バブル崩壊後の1993年に、これからの顧客満足経営を研究する会が発足し、それが経営品質に注目した経営に進むきっかけとなったと書かれてある。

その研究会で、顧客に提供する価値と経営システムをどう結びつけるのか、というテーマを掘り下げていく過程で、米国の競争力回復・強化に大きく貢献した、「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」に出会い、品質の高い優れた製品・サービスを生み出すには、製品・サービスそのものへの問題対応だけでは不十分であり、最終的にそれを生み出す組織の風土や文化、さらには組織のものの見方や考え方を常に見直していくことが重要との気づきを得たという。すなわち組織が生み出す価値を高めるためには、リーダーシップ、戦略、人材、情報など、経営の全ての要素を顧客とその成果に結びつけて考えること、すなわち全体最適で経営を考えることが重要であるという結論に至ったということである。

この『経営品質』という考え方に会ったときに、「これは大学経営にも応用できるのではないか」と思った。それはその考え方が、組織は社会に価値を提供するためにあるとするもので、営利、非営利にかかわらずのものだからである。また、かねてから私が主張していた、まず理想的な大学のビジョンを描き、そしてそこに至る道筋を考え、その道筋を各部門が連携しながら着実に進んでいくべきであるという考え方と多くの共通点があったからである。また、経営品質を高めるための視点として、顧客に与える価値、独自の能力、従業員重視、社会との調和の4つが挙げられているが、これも大学という組織のあるべき姿に相応しい視点と思われたからである。そして経営改善、改革の進め方についても、対話を重視している点が大学の風土に合致していると思った。

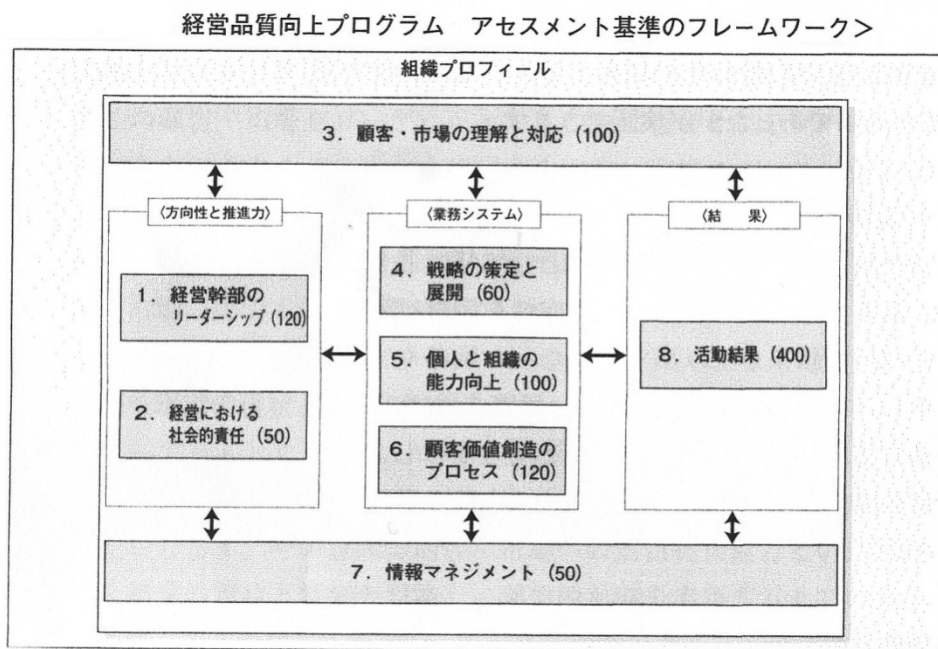
## 経営品質を高める取り組みとは

最近では大学にも、企業での豊富な経験を持つ人が増えてきていて、その中には企業時代に、この『経営品質』に触れたという人も少なくないようである。そしてそのような大学の一部では、この考え方をもとに経営革新を図り、成果を出しつつあるところもあると聞いている。しかし、本格的にこのプログラムに取り組み、優れた経営品質を実践している組織に与えられる日本経営品質賞に応募するような取り組みをしている大学は、まだ現れていないようである。

私自身、2012年からこの日本経営品質賞の審査員になるという機会を与えられ、審査に携わる中で、ますます大学にもぜひ取り入れてほしいプログラムであると思うようになってきている。以下に、経営品質向上プログラムの概要を示していくが、受賞することはもちろん素晴らしいことで、めざすべき価値のあることではあるが、この枠組みの中で様々な分野を改善していくことに、むしろ意義があるのではないかと考えている。

日本経営品質賞が示すレベルに大学の経営の品質を持っていくことができたならば、必ずや社会で必要とされ、地域に愛される大学となり、受験生からも選ばれる大学になれるものと確信している。

経営品質向上プログラムでは、下図のフレームワーク（枠組み）を使って経営の状態を点検している。



(日本経営品質賞委員会発行

「2012年度版日本経営品質賞アセスメント基準書」23 ページより)

全体の基盤となる組織プロフィールでは、組織がめざす理想的な姿を描くと共に、その実現に必要な顧客、競争環境、経営資源といった現状の認識、変えていかなければならないところや経営課題の認識、課題達成のための戦略といったものを明らかにしていく。次に、経営を構成している8つの要素を抽出し、それぞれの Kategorie での革新状況の程度を明らかにすると共に、各 Kategorie の連携も点検し、全体最適ということで経営が進められているかどうかを見ていくものである。

各 Kategorie は、組織の方向性と推進力に関わるものとして1.経営幹部のリーダーシップ、2.経営における社会的責任があり、業務システムを構成するものとして、4.戦略の策定と展開、5.個人と組織の能力向上、6.顧客価値創造のプロセスがある。そしてすべての活動の成果としての8.結果の Kategorie がある。そしてこれらの Kategorie のレベルを上げるために必要なものとして、3.顧客・市場の理解と対応、7.情報マネジメントという二つの Kategorie が位置付けられている。そして、これらの Kategorie における活動が、組織の目的と一貫性を持ち工夫をしながら進められているかどうか、各部門間での必要な連携が図れているかどうか、やり方について絶えず点検・改善が図られ課

題解決に結びついているかどうかといったこと、そして最終的に目標とした成果が組織全体として上がっているかどうかを見ていくのである。

## UQA (University Quality Award) の勧め

同様な戦略マネジメントツールとして、バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard) というものもあり、これを取り入れて計画的な経営を実践している大学もある。これは経営の成果を出すための要素として、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習・成長」の4つの視点を設定し、バランスのとれた成長を目指すものである。結果だけでなく、結果を生み出すために必要な活動を視点にし、全体最適を図るということで、経営品質向上プログラムと類似の考え方といえる。要は大学という組織を、意義あるものとして継続的に成長させていくための経営の枠組みであるから、どちらを使っても有用ではある。

ただ私自身としては、経営ということになじみのない大学が多いという状況から考えると、より視点が多いフレームのほうが進めていきやすいであろうし、社会との調和ということも独立の視点として設定している経営品質向上プログラムのほうが、大学には合っているのではないかと感じている。

経営品質向上プログラムは、前述のとおり、まずビジョンを描き、その実現に必要な7つの活動(リーダーシップ、社会的責任、顧客・市場の理解と対応、戦略策定と実施、個人と組織の能力向上、顧客価値創造プロセス、情報マネジメント)と、それらのもたらす結果ということを経営活動の視点として設定しているものである。そしてリーダーシップ以外の活動領域においては、特定の部門が特定の活動を担うというのではなく、それぞれの活動について、すべての部門が自部門の業務の中で、他部門と連携・調整をしながら担っていくという仕組みとなっている。大学でいえば、全学あげてということである。この意味でも、経営品質向上プログラムは優れたものといえる。

このような経営品質向上プログラムの枠組みに沿って、大学の経営を点検・改善していくことができれば、大学全体の成果が上がっていくことは間違いないと思う。歴史の浅い大学経営の分野では、まだ抛るべき経営の基準といったものは確立されていない。私はこの経営品質向上の取り組みを、大学経営品質賞をめざしてということで、UQA

(日本経営品質賞が Japan Quality Award で JQA なのでその大学版 University Quality Award として)と呼んで定着させていきたいと考えている。

このプログラムが実効的であり、かつ持続可能なものであると思われるところは、関係者すべての利益を志向しているという点である。大学で学ぶ在学生にとっても、働く教職員にとっても、また大学が存在している社会にとってもメリットのある成果をめざしているところである。全ての人にとって、『良い大学』になるためのプログラムといえる。

大学を含め、組織が何のためにあるかといえば、それは有益な価値を生み出すためである。そして組織が価値を生み続けていくためには、誰かの犠牲の上に価値を生み出すというシステムでなく、関係する人すべてに対して価値を与えることのできる仕組みでなければならない。そしてすべての人に価値を与えるためには、顧客としての学生だけでなく、教職員や就職先である企業の声など、大学を取り巻きさまざまな関係者の声を、



多様なリスニングポストを設けて集め続けることで、社会の要請に応えていくことが不可欠である。

顧客満足経営の下で犠牲になる従業員、経営者満足経営の下で犠牲になる顧客や従業員、このような一部満足経営ではなく、これからの大学は全員満足経営をめざすべきである。そのためにも、ぜひ各大学においてUQA (University Quality Award) に取り組んでいただくことをお勧めしたい。

## 第6章 私立大学の中長期経営システム

両角 亜希子（東京大学大学院教育学研究科講師）

※下記の論文は、既出原稿（再掲）です。

### 文部科学教育通信 シリーズ・大学経営論 第1回 私立大学の中長期計画

今日の厳しい経営環境と競争の激化の中で、私立大学は中長期的な観点から目標や計画を定めて改革を推進させることの重要性が増している。このシリーズ（全6回）では私立大学における中長期計画の策定に焦点を当て、とくに効果を上げるために何が重要なのかを考えていきたい。日本私立大学協会附置私学高等教育研究所・私大マネジメント改革プロジェクトチーム（研究代表・篠田道夫氏、筆者も調査責任者として参画）が2011年に行った「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」のデータ分析を通じて検討していくが、お忙しい中、調査にご協力いただいた大学関係者の皆様にあらためて感謝申し上げたい。

#### 中長期計画策定の増加

まずは、私立大学の中長期計画の導入実態から見ていこう。このテーマに関する調査は我々が行った調査以外にも複数実施されており、表1に2000年以降に行われた主要な調査結果をまとめた。調査対象校、質問項目・カテゴリーなどが異なり比較できない項目もあるが、ここからわかる大まかな傾向を3点、指摘しておきたい。

##### (1) 策定率

中長期計画の策定率は最も基礎的指標であるが、各種調査によって聞き方が異なっており、変化の推移を追うのが実は簡単ではない。私学高等教育研究所の調査（調査3、5、6）は、対象が日本私立大学協会加盟校のみという限界はあるが、2006年の時点で24.8%、2009年の時点で55.3%、2011年の時点で58.7%となっている。調査5では策定開始の時期について尋ねており、2007年頃から急速に策定校が増えたことがわかっている。ほぼ全私立大学が回答している調査4（2008年時点）でも策定率は47.0%となっている。この増加の背景として、2004年の国立大学の法人化により、国立大学法人で中期計画・中期目標の策定が義務付けられたこと、日本私立学校振興・共済事業団が自主的な経営改善を支援するために、各大学の中期の経営改善計画を審査して採択校を決定する「未来経営戦略推進経費（以前は定員割れ改善推進特別支援経費）」が2007年から開始したことなどの影響が考えられる。

なお、最新調査（調査6）、中長期計画の策定率は58.7%であるが、何らかの形で将来の計画を持っている大学は76.2%とさらに多くなる。大学の将来計画をどのような形で持っているのかについて詳しく尋ねたところ、上述の「事業計画（単年度）とは別に中長期計画を策定」が58.7%であるが、「法人、大学としての指針・大綱を掲げている」

35.9%、「経営の基本方針の成文化」28.2%、「事業計画を複数年度単位で策定している」25.2%、「将来計画は特に持っていない」23.8%であった。いわゆる「中長期計画」を策定していなくても、多くの大学で指針や大綱、経営の基本方針、複数年にわたる事業計画などの形で将来に関する計画を持っているようである。また、どのような形で将来計画を持っているのかの違いに、大学の規模が大きく関係していることも分かっている(図1)。規模の大きい大学ほど中長期計画を策定しており、小規模校ほど将来計画を持たないケースが多い。また事業計画を複数年度単位で策定する方式については、収容定員が1000名以上の大学に限定して見れば、あきらかに小規模校でより採用されている。大学の特性・資源や置かれた環境に応じて望ましい将来計画のあり方は異なっていることも考えられる。

表1 各種調査に見る中長期計画の実態

		1	2	3	4	5	6
調査主体		文部科学省	日本私立学校振興・共済事業団	私学高等教育研究所	日本私立学校振興・共済事業団	私学高等教育研究所	私学高等教育研究所
調査時期		2000	2003	2006	2008	2009	2011
計画の呼称		将来計画(将来ビジョン、中長期事業計画)	中長期計画	中長期計画	中長期計画	中長期計画	中長期計画(将来計画)
回答大学数		432法人 (大学法人の97.3%)	463法人 (大学法人の94.9%)	278法人 (日本私立大学協会加盟校対象、回収率80.3%)	506法人 (大学法人の93.5%)	235法人 (日本私立大学協会加盟校対象、回収率61.5%)	206校 (日本私立大学協会加盟校対象、回収率52.9%)
策定率	策定済み	法人全体であり 52.1% 設置校に関してあり 31.7%	策定済み+今後予定 74.7%	策定済み運用中 24.8% 策定中 24.5%	47.0%	すでに策定中 55.3% 現在、策定中 16.6%	策定済み 58.7%
	策定を予定			検討中 32.0%	39.8%	今後予定 23.4%	
計画期間			平均 6.4年	5年が43.1% 3年が16.7%	平均 5.1年	3-5年が49.7% 5-10年が39.1%	
内容	財務計画	56.4%	79.5%	80.6%	76.0%	81.7%	
	施設設備	70.2%	85.3%	84.9%	70.9%	81.1%	
	人事計画	65.2%	組織・人事計画	66.7%	組織・人事計画	組織・人事計画	
	学生募集	57.5%	49.4%	64.5%	57.0%	67.5%	
	カリキュラム・教育内	82.0%	69.1%	66.7%	74.2%	65.7%	
	学部・学科の将来構想	78.5%	①学部学科の新設 33.5% ②学部学科の募集停止 13.0% ③改組転換 50.0%	69.9%	①学部学科の新設 24.9% ②学部学科の募集停止 7.2% ③改組転換 46.0%	①学部学科の新設 28.4% ②学部学科の募集停止 13.0% ③改組転換 53.3%	
	その他	事務組織改革 58.3% 教育理念・目標 29.3% その他 7.7%	6.9%	経営ビジョン 62.4% 情報化計画 47.3% 就職対策 44.1% 研究戦略 36.6% その他 10.8%	8.3%	キャリア教育、就職支援 57.4% キャンパス移転、拡充 22.5% 社会連携、地域連携 55.6% その他 6.5%	

(注)文部科学省(2001)、日本私立学校振興・共済事業団(2004、2009)、私学高等教育研究所(2007、2010、2012)より筆者が作成。

文部科学省,2001『学校法人経営の充実・強化等に関する調査報告書』

日本私立学校振興・共済事業団,2004『私学経営情報第20号 学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 大学・短期大学編/平成15年7月調査』

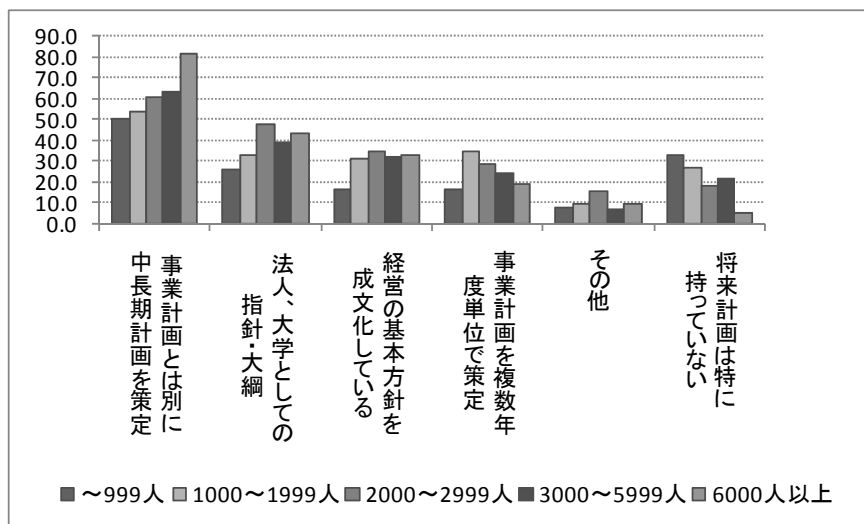
日本私立学校振興・共済事業団,2009『私学経営情報第26号 学校法人の経営改善方策に関するアンケート報告 大学・短期大学編/平成20年7月調査』

私学高等教育研究所,2007『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書1。

私学高等教育研究所,2010『財務・職員調査から見た私大経営改革』私学高等教育研究叢書2。

私学高等教育研究所,2012『私立大学の中長期経営システムに関する実態調査(速報)』

図1 大学の収容定員別の中長期計画（将来計画）の策定状況



## (2) 計画期間

次に中長期計画の計画期間であるが、2003年の時点では平均6.4年が2008年には平均5.1年となるなど、計画期間が短くなる傾向がみられる。調査5によると、「3年以上5年未満」が49.7%、「5年以上10年未満」が39.1%、「10年以上」が5.3%、「3年未満」が4.7%と比較的、短期間の計画が多いだけでなく、「必要に応じて見直す」47.3%、「毎年見直す」38.5%、「2-3年に一回見直す」8.3%とあるように、一度作った計画も定期的に見直すことがわかっている。大学をめぐる外部環境の変化が激しくなっていることがその背景にあると考えられる。

## (3) 計画の内容

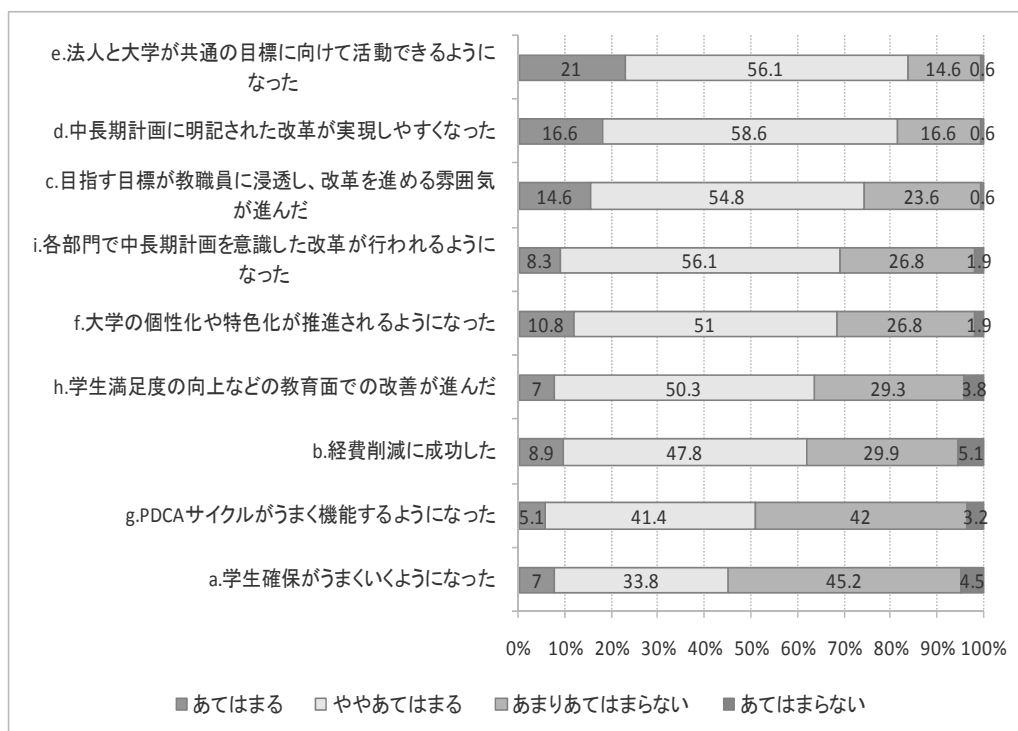
中長期計画に含まれる内容については、調査ごとにカテゴリーが異なり、比較が難しいが、一言でいえば、より経営的な観点が強まり、総合的な計画へと発展しているように見える。財務計画は調査1（2000年）ではわずか56.4%であったが、調査5（2009年）では81.7%となっている。人事計画は調査1（2000年）では65.2%だが、調査5（2009年）では人事・組織計画は68.0%とわずかながら増えているし、項目自体をみても様々な側面が中長期計画に盛り込まれるようになっている。ただし、調査6（2011年）で中長期計画を策定する上で重視する点を尋ねているが、「全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと」は、とても重視7%、重視47.1%、あまり重視しない42.0%となっており、学内のすべての課題を計画に含めているわけではない。

## 中長期計画の効果は様々

上述のように中長期計画（将来計画）の策定自体は相当に進んできたといえる。しかし、こうした中長期計画を策定すること自体が目的でなく、これをいかに組織の維持・発展につなげていくかが重要なポイントである。策定の効果を尋ねたところ、肯定的な

回答が多い順に「法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」(77%)、「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」(75%)、「目標が浸透し、改革を進める雰囲気が進んだ」(69%)など、大学運営に関する改善効果を感じる大学が多いようだが、最終的な目的である「学生確保」、「経費削減」、「学生満足度の向上」などの直接的な効果にまでつながっている大学はそれほど多くない。何がこの成否を分けているのか、次回以降で詳しく検討していきたい。

図2 将来計画策定の効果



第1回では、私立大学で中長期計画・将来計画の策定が広がっていること、しかしながら、計画策定の効果の出方については大学によって異なることを示した。効果を上げている大学とそうでない大学は何が異なるのだろうか。

筆者が別の質問紙調査の分析を通じてこれまで明らかにしてきた結果によれば、「構成員への課題共有」が成否を分けるひとつの重要なポイントになっているということである。

定員充足状況は、改めて言うまでもないが、大学の規模や立地、偏差値などの大学特性の影響を大きく受けており、一般的に規模が小さいほど、地方に立地するほど、偏差値が低いほど、定員充足状況が悪いという関係が統計的に確認できる。しかし、こうした要因を考慮してもなお、課題共有が進んだ大学ほど定員充足状況がよいという関係を見出している（両角 2011、両角・小方 2012）。

### アメリカの大学においても指摘

構成員の課題共有の重要性は、大学の中長期計画・戦略計画についての研究が豊富なアメリカにおいても強調されてきた。たとえば、全米大学理事会協会（AGB）の戦略計画の理事会マニュアルにおいても、「大学の全構成員は日常的に意思決定を行っており、彼らの知識や経験を最初の段階から計画プロセスに組み込み、共通の目的を明確に提示しておく」ことが成功のための秘訣として最初に書かれている（Butler2006）。

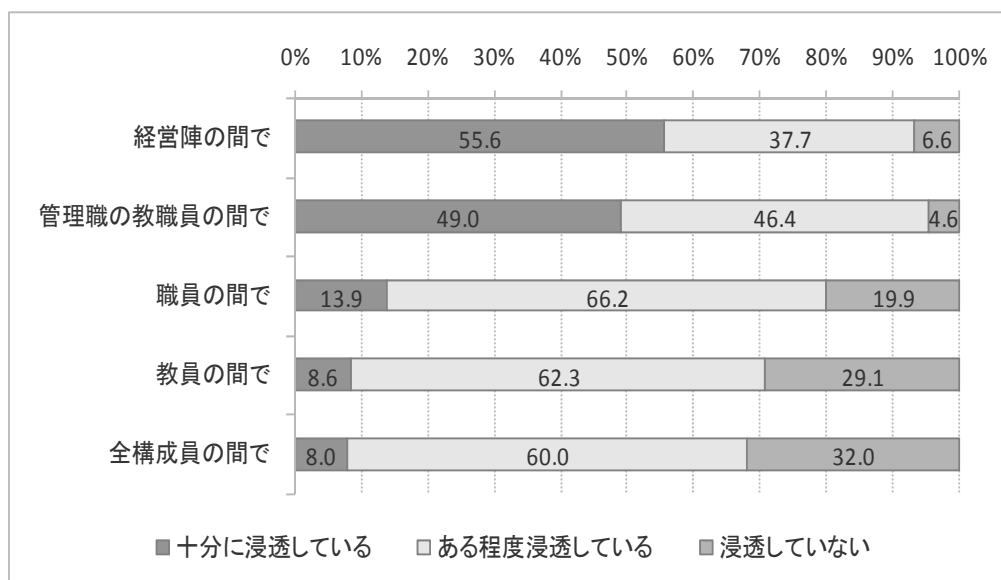
大学組織は知識を発見し、伝達し、応用する点が固有の特徴であり、そのために知識の領域である専門分野が大学組織の基本要素となっている。こうした知識集約型の組織では、下位の専門分野自身やそれを構成する教員が、環境の変化に対して自律的に適応できることが重要であるし、実際に頻繁にこのレベルでの変化・改善は行われている。その一方で彼らは大学全体が抱える問題を把握しているとは限らない。だからこそ、大学のめざすべき目標や方向性と個々の教職員の目標や方向性を近づけることがきわめて重要なだと指摘されている。

### 計画の浸透状況の実態

では、まずは、現実には、中長期計画（将来計画）はどの程度、浸透しているのかを「私立大学の中長期経営システムの実態調査」のデータから確認しよう。図1にはアクター別の浸透状況を示した。経営陣や管理的立場の教職員の間では比較的良好に浸透しているが、一般の教職員の間ではあまり浸透していないことがわかる。「十分に浸透している」と回答した割合は、経営陣では56%、管理職では49%、職員では14%、教員では9%、全構成員では8%となっている。そもそも大学の課題を知らないのであれば、それに向けて全教職員が努力できるはずがないだろう。なお、詳しい結果は示さないが、構成員への課題の浸透状況と大学の規模については明確な関係は見られない。規模が小さい大学ほど課題共有が進んでいるのではないかと一般的には考えられるのだが、どの調査データを用いて両者の関係を分析してもそのような関係は見いだせない。小規模の大学で

あっても努力をしなければ課題共有は進まないし、逆に大規模大学であっても工夫の仕方によって浸透が進むということであろう。

図1 中長期計画（将来計画）の浸透状況



### 課題共有の効果

こうして課題の浸透が進むほど、中長期計画（将来計画）の効果は大きいのか。表1には、全構成員への浸透状況別に策定の効果を示した。いずれの項目についても、構成員への浸透状況がよいほど、策定の効果が大きいという関係が見いだせる。たとえば学生満足度の向上などの教育改善など、最重要の課題に対しても高い効果があるようだ。

アンケート調査の回答者が、意識として効果を感じているかどうかを確認したのが表1の結果であるが、客観的な数値で見ても、課題共有の効果は確認できるのか。表2では、定員充足率（在籍学生数／収容定員）と中退率（過去1年間の退学学生数／在籍学生数）を被説明変数として、①全構成員への浸透状況と②大学の収容定員を説明変数とした重回帰分析を行った結果を示した。定員充足率については大学の収容定員の影響が大きい。全構成員への浸透状況がよいほど定員充足状況がよいという関係が統計的に明らかになった。中退率については、大学の収容規模とは何の関係もなかったが、全構成員への浸透度合いが高いほど、中退率が低いという関係が見いだせた。課題共有度は定員充足率、中退率にいずれに対してもプラスの影響を持っていることが明らかになった。入口の指標（定員充足率）だけでなく、プロセス指標である中退率にも課題共有度が高い効果を持っているという知見はきわめて重要な意味を持っている。中退率の高さに悩む大学は多いが、中退する学生の存在をゼミや研究会の先生など一部でしか把握していないケース、あるいは3年生になるまでそうした所属グループがない大学で1年生や2年生で退学が多い場合は、そうした実態を教員がよく知らないケースも多いと聞く。

自大学の中退率の実態はどうかを的確に把握した上で、なぜ中退するのかを教職員が一体になって考え、防止策を実施している大学とそうでない大学を比べてみれば、構成員の課題共有度が中退率の改善に大きな効果を持っているという結果は非常に納得がいく結果といえるだろう。

表1 将来計画の浸透状況別に見た策定の効果—肯定的回答の割合—

	十分に 浸透している	ある程度 浸透している	浸透して いない
学生確保がうまくいくなった	42%	52%	34%
経費削減に成功した	67%	64%	56%
目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解が進んだ	100%	89%	42%
中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった	92%	94%	55%
法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった	100%	92%	65%
大学の個性化や特色化が推進されるようになった	92%	77%	47%
PDCAサイクルがうまく機能するようになった	67%	63%	25%
学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ	73%	71%	48%
各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた	92%	83%	40%

表2 定員充足率と中退率の規定要因（重回帰分析）

	定員充足率		中退率	
	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
(定数)		***		***
全構成員の浸透度合い	0.150	*	-0.248	***
大学の収容定員	0.404	***	0.047	
調整済み R2 乗	0.160		0.050	
F 値	12.259	***	4.082	**

(注)\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意

【引用文献】

Butler, Lawrence, 2006, *The Board's Role in Strategic Planning*, AGB(Association of Governing Boards of Universities and Colleges).

両角亜希子, 2011, 「私立大学のマネジメント改革が経営改善に与える影響」『大学経営政策研究』1:21-38.

両角亜希子・小方直幸, 2012, 「大学の経営と事務組織—ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』51:159—174.



第2回では、大学の構成員の間での中長期計画（将来計画を含む、以下同様）の浸透度が高いほど、中長期計画の効果を実感しているだけでなく、定員充足率や中退率といった客観的指標から見ても望ましい状況にあることを明らかにしてきた。では、各大学は、課題共有のために、どのような方策を行っているのだろうか。そうした取り組みはどの程度、また、どのように有効なのだろうか。第3回ではこの問題について考えてみたい。

### 工夫のパターン化

調査票の中で、中長期計画を実現させるための工夫について尋ねているが、その中で、構成員間の課題共有を進めるための工夫として、2つの設問を尋ねている。一つは「教授会、事務組織等で中長期計画の内容を解説している」であり、中長期計画を策定している大学の55.4%が行っていると回答した。もう一つは、「教職員に情報を公開し、計画への意見や質問、提案を受け付ける仕組みを作っている」であり、中長期計画を策定している大学の22.3%が行っていると回答した。どちらかといえば、前者は策定後の工夫、後者は策定過程における工夫であり、この関係について、表1に示した。

策定時に教職員に情報を公開し、意見等を受け付ける仕組みがある大学の場合は、策定後も教授会等で計画の内容を解説していることが多い（策定時の仕組みを持っている大学の91.5%が内容解説も行っている）。それに対して、策定時にそうした仕組みを持っていない場合に、策定後の教授会等での説明を行うかどうかはおよそ半々の割合になっている（策定時の仕組みを持っていない大学の45.1%が内容解説を行っている）。そこで、【A：策定時の工夫あり（全体の22.3%）】、【B：策定時の工夫なし・策定後の工夫あり（全体の35.0%）】、【C：いずれの工夫もなし（全体の42.7%）】と3つのパターンに分けてみた。

表2には、このパターン別に中長期計画を策定するための教職員の意見の吸い上げ・共有方法の実施率を示した。統計的に有意な結果とそうでないものがあるが、教授会や委員会、部・課・室の会議、業務分掌からの改善など、既存の会議体や日常のやりとりを通じて意見を吸い上げる方法についても、【A：策定時の工夫あり】でもっとも多く、【C：いずれの工夫もなし】でもっとも少ないという関係が安定的にみられることである。たとえば、教授会や委員会での意見吸い上げは、【A：策定時の工夫あり】で85.7%、【A：策定時の工夫あり】で80.0%、【C：いずれの工夫もなし】で62.7%となっている。構成員に情報を提供して意見を聞く仕組みを持ち、大学の中長期計画の内容を解説する場が公式に設定されているほど、経営陣と構成員の間、構成員同士をつなぐチャンネルの種類も増加したり、その効果も増すなど、学内のコミュニケーションが円滑化しているようである。学内の意見交換を通じて、意見の幅や他の人の意見を理解できた状況ができてはじめて、教授会などの日常的会議体で意見を表明したり、議論をすることが可能になるのかもしれない。

表1 課題共有のための工夫：パターンと実施度（全体を100%として表示）

			【策定後】		合計
			教授会等で、計画内容を解説する		
			あり	なし	
【策定時】	情報を公開し、意見等を受け付ける仕組み	あり	A 20.4%	1.9%	22.3%
		なし	B 35.0%	C 42.7%	77.7%
合計			55.4%	44.6%	100.0%

表2 3パターン別の、様々な教職員の意見の吸い上げ・共有方法の実施率

	A. 策定時工夫あり	B. 策定時工夫なし・策定後の工夫あり	C. いずれの工夫もなし
教授会や委員会**	85.7%	80.0%	62.7%
プロジェクト会議***	65.7%	67.3%	41.8%
部・課・室の会議	68.6%	58.2%	50.7%
中長期計画の全体説明会***	48.6%	27.3%	19.4%
意見やアイデアの提案・公募*	14.3%	10.9%	3.0%
業務分掌から改善提案できる**	37.1%	20.0%	11.9%
上司に意見を言う	20.0%	10.9%	13.4%

（注）\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意（カイ二乗検定）。

### 工夫の効果

では、こうした課題共有のための工夫は、実際の浸透度に影響を与えているのだろうか。予想される結果は当然、最も手間がかかる【A：策定時の工夫あり（全体の22.3%）】でもっとも課題共有が進み、何の工夫もしていない【C：いずれの工夫もなし（全体の42.7%）】で最も課題共有が進んでいないという結果である。表3には結果を示したが、予想通りの結果である。中長期計画の全構成員へ「十分に浸透」と回答しているのは、サンプル全体では7.6%であったが、【A：策定時の工夫あり】では18.2%、【B：策定時の工夫なし・策定後の工夫あり】では7.3%、【C：いずれの工夫もなし】では3.2%となっており、大学として浸透のために手間暇をかけたらその分だけ、浸透が進んでいることがわかる。

表3 工夫パターン別の浸透度

		中長期計画の全構成員に対する浸透度合い		
		十分に浸透	ある程度浸透	浸透していない
A	策定時工夫あり(33校)	18.2%	75.8%	6.1%
B	策定時工夫なし・策定後の工夫あり(55校)	7.3%	67.3%	25.5%
C	いずれの工夫もなし(62校)	3.2%	45.2%	51.6%

課題共有のための工夫であるため、課題共有度への効果がみられるのは当然の結果かもしれない。そこで、さらに大学運営の文化や風土といったものにまで影響を与えているのか、工夫パターン別に運営風土との関係を探ってみた(表4)。統計的に有意な結果が出たのは、「共通の目標に向かって行動することが重視されている」のみであった。

【A：策定時の工夫あり】では54.3%、【B：策定時の工夫なし・策定後の工夫あり】では50.9%、【C：いずれの工夫もなし】では28.4%と大きな違いがみられた。それ以外には統計的には有意な結果ではないものの、その内容は面白い。公平で平等な方針や手続きの重視、構成員の成長の重視、教職協働の文化などは、いずれも【C：いずれの工夫もなし】でもっとも低い数値を示している。つまり、学内のコミュニケーションが進むほど、よい組織文化が醸成されているように見える。

その一方で、学部の自治が尊重されているは、【A：策定時の工夫あり】でもっとも低く、【C：いずれの工夫もなし】でもっとも高い数値になっている。コミュニケーションが不十分なことにより実態として学部の自治が強いのか、あるいは学部の自治が強いと経営陣が考えているので、意見を聞いたり教授会等で説明したりすることをためらうのかなど、この結果だけから解釈するのは難しく、今後の課題の一つとしたいが、構成員間の課題共有を進めることによる様々な波及効果はさらに検討していく必要があるのではないだろうか。

表4 工夫パターン別の大学の風土

	(%)		
	A. 策定時工夫あり	B. 策定時工夫なし・策定後の工夫あり	C. いずれの工夫もなし
公平で平等的な方針や手続きが重視されている	40.0	40.0	31.3
共有の目標に向かって行動することが重視されている**	54.3	50.9	28.4
構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	20.0	20.0	13.4
学部の自治が尊重されている	25.7	30.9	33.8
教職協働の文化がある	28.6	27.3	25.4

(注) \*\*はカイ二乗検定の結果、5%水準で有意。

数値は「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」のうち、「あてはまる」の割合。

## 文部科学教育通信 シリーズ・大学経営論 第4回 中長期計画を策定する上で重視する点

第2-3回では、大学の構成員への中長期計画（将来計画を含む、以下同様）の浸透度が高いほど計画の実現に効果を上げていることや課題共有のための具体的な方法について紹介した。各大学は中長期計画の策定において、構成員への課題共有以外にもさまざまな点に気を配っている。第4回では各大学がどのような点を重視しているのか、それがどのような効果を上げているのかを検討していきたい。

### 大学が重視する4つのポイント

中長期計画を策定する上で重視する14項目をアンケートで尋ねている。「とても重視」「重視」「あまり重視しない」の三件法でたずねたが、「とても重視」が多い順に、「計画の財政的裏付けや見通し」(67%)、「大学の特色化や競合大学との差別化」(47%)、「教学改革と経営改善のバランスや関連付け」(46%)、「認証評価や自己評価の結果」(41%)となっている。その一方で、「計画の中身を具体的に書くこと」は21%、「旧中長期経営計画の到達度の結果」は19%とそれほど多いわけではない。いずれにせよ14項目もあるとわかりづらいため、似たような項目は同じグループにわける分析を行ったところ、4つのポイントに分けられることがわかった(表1)。

第一は、「具体性の確保」である。計画の中身を具体的に書くこと、達成指標を具体的に設定するなどである。一部の経営陣だけで計画を策定するのではなく、企画部などの専門部署で検討したり、学内に幅広く情報を公開し、多くの意見を募ったりすることは、計画の具体性を確保することにもつながるため、このグループに位置付けることができるようだ。

第二は、「内容の適切さ」である。文教政策や社会の動向をふまえることや、自大学の特色をふまえ、それをさらに伸ばすような計画内容にするという項目群から構成されている。確かにいくらよい計画であっても、その地域のマーケットや自大学の資源に合ったものでなければ、絵にかいた餅で終わってしまう。

第三は、「評価の反映」である。実態調査やアンケートの結果、現場のヒアリングや提案、認証評価や自己評価の結果などである。大学の中では様々な点検・評価活動が行われているが、こうした貴重な情報は活用しようと意識して用いない限り、学内で眠ったままになることも多々ある。こうした評価情報をきちんと反映させようというのが三つ目の観点だ。

第四は、「財政との関連」である。計画の財政的裏付けや教学改革と経営改善のバランスである。いくらよい計画であっても財政的な裏付けがなければ達成は難しく、こうした点も一つのポイントになっているようである。

表1 中長期計画を策定する上で重視する点—主成分分析の結果

	「とても重視」の割合	1 具体性の確保	2 内容の適切さ	3 評価の反映	4 財政との関連
因子負荷量		18.1	14.4	13.4	11.0
計画の中味を具体的に書くこと	21%	0.773	-0.005	0.017	0.116
企画部など専門的機関での検討・提案内容	16%	0.683	0.222	-0.001	0.017
幅広く情報を公開し、多くの意見を募ること	17%	0.671	0.242	0.248	-0.264
到達度評価の指標や達成指標の具体的設定	29%	0.606	0.126	0.259	0.306
全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと	7%	0.594	-0.101	0.254	0.196
文教政策や社会の動向をふまえること	34%	0.250	0.816	0.123	-0.027
大学の特色化や機能分化を図ること	37%	0.051	0.754	0.157	0.111
特色化や競合大学との差別化	47%	-0.006	0.630	0.084	0.344
実態調査やアンケート調査の結果	13%	0.112	0.169	0.733	-0.025
現場の教職員からのヒアリングや提案	29%	0.123	0.031	0.696	-0.164
認証評価や自己評価の結果	41%	0.127	0.177	0.615	0.394
旧中長期経営計画の各項目の到達度の結果	19%	0.396	0.195	0.468	0.354
計画の財政的裏付けや見通し	67%	0.086	0.064	-0.090	0.765
教学改革と経営改善のバランスや関連づけ	46%	0.140	0.385	0.092	0.553

因子抽出法: 主成分分析 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

#### 4つの重視点の効果

では、それぞれを重視することはどのような効果につながっているのだろうか。効果については、第1回 (No.296) で取り上げた指標 (「中長期計画を策定するようになり、どのような効果が見られましたか」という設問) を用いることにした。第1回では、将来計画について実感する効果が大学によってかなり幅があることを指摘したが、こうした4つの大学の努力は効果の実感に結びついているのかを確認するためだ。そのために、効果についての指標を被説明変数にこの4つのポイントを説明変数とした重回帰分析を行った (表2)。統計的に有意な結果が得られた結果のみを示したが、「学生の確保がうまくいくようになった」「経費削減に成功した」については、この4つの重視点で成否を説明することはできなかった。表2の結果について、以下順に説明していこう。

まず、「①目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解が進んだ」(あてはまる・ややあてはまる・あまりあてはまらない・あてはまらない、の四件法、以下同様) については、具体性の確保、内容の適切さ、評価の反映、財政との関連のいずれの観点についても重視しているほどこうした効果を実感しているという結果であった。標準化係数の大きさは影響力の大きさを示しているが、とくに評価の反映を重視することの効果大きい。また、調整済み決定係数は0.201であるが、これは4つの変数で分散の20.1%が説明できることを示している。

残りの5つについても簡単に結果をまとめておきたい。「②中長期計画に明記された計画が実現しやすくなった」については、内容の適切さ、具体性の確保を重視することでより効果を感じているという結果であった。「③大学の個性化や特色化が推進されるようになった」については、内容の適切さと評価の反映を重視することで実現につながっている。「④PDCA サイクルがうまく機能するようになった」については、4つのポイントのすべてが効果を与えているが、とくに評価の反映、具体性の確保を重視することで実現につながっているようだ。「⑤学生の満足度の向上などの教育改善が進んだ」については、評価の反映、内容の適切さ、財政との関連が効果を与えているが、とくに評価

の反映、つまり実態をきちんと把握することが効果に最も直結する要因になっているようである。「⑥各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた」については、内容の適切さ、評価の反映、具体性の確保がよい影響を与えていることがわかる。

このように、各大学が中長期計画を策定する上で重視しているポイントとして、具体性の確保、内容の適切さ、評価の反映、財政との関連という4つの観点があること、また、こうした大学の努力が、PDCAサイクルをうまく機能させたり、共通理解を進めたり、教育改善を進むなど、さまざまな面にプラスの影響を与えていることが実証的に明らかになった。4つの重視点を作成する基になった設問において、「とても重視」の割合がそれほど高くなかった(表1)という結果は、裏を返せば、改善の余地が大きいことを示しているのではないだろうか。

表2 4つのポイントの効果—重回帰分析の結果

	①目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解が進んだ		②中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった		③大学の個性化や特色化が推進されるようになった		④PDCAサイクルがうまく機能するようになった		⑤学生満足度の向上などの教育改善が進んだ		⑥各部門で中長期計画を意識した改革が行われるようになってきた	
	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率
(定数)		****		****		****		****		****		****
具体性の確保	0.212	***	0.160	*	0.039		0.213	***	0.057		0.164	**
内容の適切さ	0.262	****	0.192	**	0.387	****	0.159	*	0.215	***	0.293	****
評価の反映	0.321	****	0.112		0.214	***	0.262	***	0.322	****	0.270	****
財政との関連	0.151	*	0.130		0.014		0.173	**	0.174	**	0.028	
F値	9.248	****	2.990	**	7.659	****	6.023	****	6.869	****	6.863	****
調整済み R2 乗	0.201		0.057		0.169		0.133		0.152		0.152	

(注)\*\*\*\*は0.1%水準、\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意

文部科学教育通信 シリーズ・大学経営論 第5回  
達成指標の有用性と留意点

第4回では各大学が中長期計画を策定する上で重視している点を、4つの観点（具体性の確保、内容の適切さ、評価の反映、財政との関連）から整理し、それがおおむね良い効果につながっていることを明らかにした。ただ、第4回で扱った指標は合成変数で、解釈に留意すべき点もあり、第5回ではこの点を補足しておきたい。

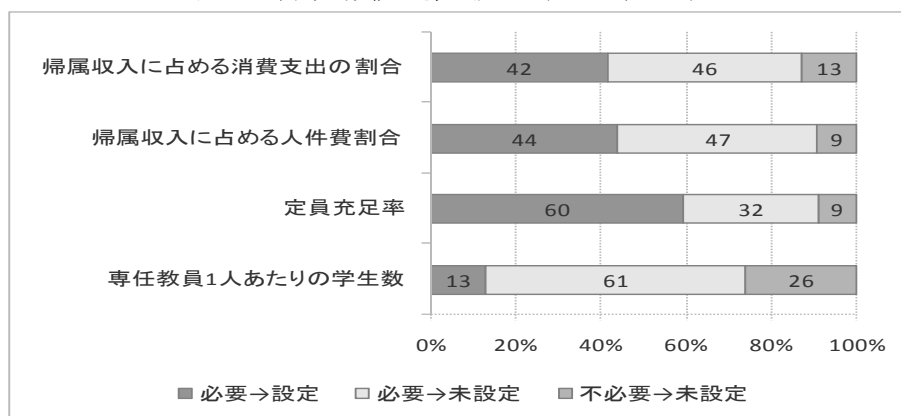
具体的には4つの指標のうち、「具体性の確保」について検討するが、合成変数を作る際に用いた設問のうち、とくに「到達度評価の指標や達成指標の具体的設定」に焦点をあてて考えたい。

### 大学も重視し、数値目標を設定

「到達度評価の指標や達成指標の具体的設定」については、中長期計画を策定している大学の29%がとても重視し、51%が重視している。また、各大学で中長期計画に具体性を確保するために取り組んでいることをたずねたが、「予算編成方針や財政計画に連動させる」（79%）、「毎年度の事業計画・報告で具現化させる」（78%）に次いで、「数値目標を掲げている」（66%）になっている。多くの大学で重視するだけでなく、実際に数値目標を掲げて、それに向けて努力しているようだ。具体的に設定している数値目標を複数回答で尋ねたが、多い順に、定員充足率（77%）、財務指標（76%）、就職率（52%）、教職員数（40%）、中退率（35%）、資格取得率（26%）、学生満足度（16%）、ランキング順位（8%）であった。

図1には、2009年時点の年間数値目標の設定状況について示した。上述の数値は中長期計画を策定している大学のみ尋ねた回答で、図1は全回答校に対する設問であるため、単純な比較はできないが、財務指標については数値目標を設定する大学が増えているようだ。また、図1をみると設定していない大学の多くも、できれば数値目標を設定しなければならないという必要性を感じており、非常に関心が高い問題であるといえる。

図1 年間の数値目標の設定（2009年時点）



(注) 私学高等教育研究所「私立大学の財務運営に関する実態調査」(2009年5-7月に実施)より作成

## 運営改善に効果

達成指標の効果はどうか。表1には、中長期計画を策定することによる効果とのクロス分析を行い、有意な結果のみ示した。到達度評価の指標や達成指標を具体的に設定することは、目指す目標が浸透し、大学運営に対する共通理解が進むようになる、PDCA サイクルがうまく機能するようになる、法人と大学が共通の目標に向かって活動できる、各部門で中長期計画を意識した改革が行われるようになるなどの効果につながっている。

たしかに一般の教職員は、定員充足率や財務指標など、教育研究活動の基盤となる経営の状態を意外と正確に把握していないことが多い。目標と現状がどの程度、乖離しているのかが明確になることにより、正確な危機感を持ってもらうことも可能になる。大学全体での数値だけでなく、学部ごとに学生確保や中退率の状況に差がある場合も、まず当事者にそれを知ってもらわなければ、何も変わらない。また、危機感を煽るだけでなく、たとえば高校訪問の強化など教職員をあげて行った努力が確かに学生確保の改善につながった場合など、「努力したら、成果につながった」という達成感を持ちやすく、さらに努力する意欲もわくし、もし未達成に終わった場合も、その原因分析や他の対策を考えるきっかけになるだろう。達成指標を具体的に設定することにより、こうしたメカニズムが働き、一定の効果を感じている大学が多いのだと考えられる。

なお、表2には中長期計画の策定方法との関係を示したが、学部学科などの下位単位の組織や教職員が自律的に計画作成にたずさわる策定方法をしている大学において、達成指標を重視する傾向がみられる。経営者の立場としては、学部学科や教職員に計画作成にかかわってもらうことで、より現場の問題意識に合った計画を作ってもらったり、当事者意識を持って計画の実現につなげてもらう効果を期待するが、それを評価する仕組みを担保したいという意図で、こうした到達度に関する指標を重視する傾向があるのではないだろうか。

表1 達成度指標の効果

	目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解が進んだ***			PDCAサイクルがうまく機能するようになった*			法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった**			各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた*		
	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない	あてはまる	ややあてはまる	あてはまらない
とても重視	27%	63%	10%	8%	55%	38%	36%	56%	8%	13%	63%	25%
重視	13%	62%	26%	6%	49%	45%	18%	62%	21%	8%	65%	27%
あまり重視しない	8%	40%	52%	0%	20%	80%	20%	60%	20%	8%	40%	52%

(注)\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意。



表 2 中長期計画の策定方法との関係

		到達度評価の指標や達成指標の具体的設定		
		とても重視	重視	あまり重視しない
A.全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる **	あてはまる	53%	30%	17%
	ややあてはまる	26%	63%	11%
	あまりあてはまらない	19%	58%	22%
	あてはまらない	24%	35%	41%
B.学部学科、各委員会等で作成されたものをまとめたものが大学全体の計画になる ***	あてはまる	38%	38%	23%
	ややあてはまる	36%	49%	15%
	あまりあてはまらない	26%	66%	8%
	あてはまらない	19%	44%	38%
C.学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある ***	あてはまる	58%	33%	9%
	ややあてはまる	19%	63%	19%
	あまりあてはまらない	25%	56%	17%
	あてはまらない	15%	38%	46%

(注)\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準で有意。

### 過度に重視するのは危険

達成指標は有効な面があり、多くの大学で活用されているが、それを過度に多用するのはどうなのか。というのも、実際に個々の大学の中長期計画や評価報告書を見てみると、大学によっては、授業ごとの成績割合、学生の TOEIC の点数、教員の授業評価の平均点、教職員の高校訪問回数など、かなり詳細にわたって、非常に多くの数値目標を設定しているケースがあるからだ。非常に労力をかけて運用しているが、大きな労力に見合うほどの効果はあるのか、そもそも目標にあった適切な指標設定なのだろうか、という印象を抱くことも多かった。

そこで、各大学が中長期計画で重視する 14 項目すべてをそのまま説明変数として投入して、ステップワイズ法で中長期計画の効果を再検証してみた (表 3)。「到達度評価の指標や達成指標の具体的設定」を重視することの影響が確認されたのは、「大学の個性化や特色化が推進されるようになった」と「学生満足度の向上などの教育改善が進んだ」についてのみであったが、いずれもマイナスの影響であった。重回帰分析では他の変数の影響を一定にして、その変数の効果を確認できるのだが、「到達度評価の指標や達成指標の具体的設定」を過度に重視することが必ずしも望ましい効果を生み出さないということをこの結果は示している。

なぜなのか。ひとつには、達成指標が多すぎると、個々の教職員はすべてを意識しきれないためではないか。わかりやすい数値目標は、構成員の課題共有・浸透のために効果的だが、複雑で多すぎる場合は、構成員によって何を重視するのかも変わってしまったり、達成指標間に矛盾が発生したりする可能性もでてくる。また、より重要な要因として、教育研究活動を行う大学組織では、目標を提示し共有することはよいが、それを達成する方法までを規定してしまうことはむしろデメリットも大きいのではないか。大学の活動のかなりの部分は分権化されており、教職員の活動が大学の成果に大きな影響を与えており、そのレベルでの改善や変化が重要な意味を持っている。たとえば、学生の学習効果を上げるための方法は、その授業科目の専門性やその大学に学ぶ学生の学力や志向性などによっても異なっており、万有な処方箋はない。達成指標で手段まで決め

てしまうことは個々の教職員の創造性や独自性を効果的に引き出せなくなってしまうし、そもそも教育の効果は測定するのが非常に難しいのに、無理に数値目標をあてはめようとするだけで、目標をゆがめてしまう危険性も大きい。経営者はこうした面も十分に配慮しながら、達成指標をうまく活用することが必要だ。

表3 達成指標の設定の留意点

		大学の個性化や特色化が 推進されるようになった	学生満足度の向上などの 教育改善が進んだ
具体性	計画の中味を具体的に書くこと 企画部など専門的機関での検討・提案内容 幅広く情報を公開し、多くの意見を募ること <b>到達度評価の指標や達成指標の具体的設定</b> 全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと	-0.330 0.176	-0.199
	内容	文教政策や社会の動向をふまえること 大学の特色化や機能分化を図ること 特色化や競合大学との差別化	0.409
評価 反映	実態調査やアンケート調査の結果 現場の教職員からのヒアリングや提案 認証評価や自己評価の結果 旧中長期経営計画の各項目の到達度の結果	0.265	0.202 0.391
	財政	計画の財政的裏付けや見通し 教学改革と経営改善のバランスや関連づけ	0.208
	調整済みR2乗値	0.269	0.213
	F値	13.044	9.857

(注)重回帰分析(ステップワイズ法)の結果。数値は標準化係数(有意な結果のみ示した)。

文部科学教育通信 シリーズ・大学経営論 第6回  
 中長期計画の実質化をめざして

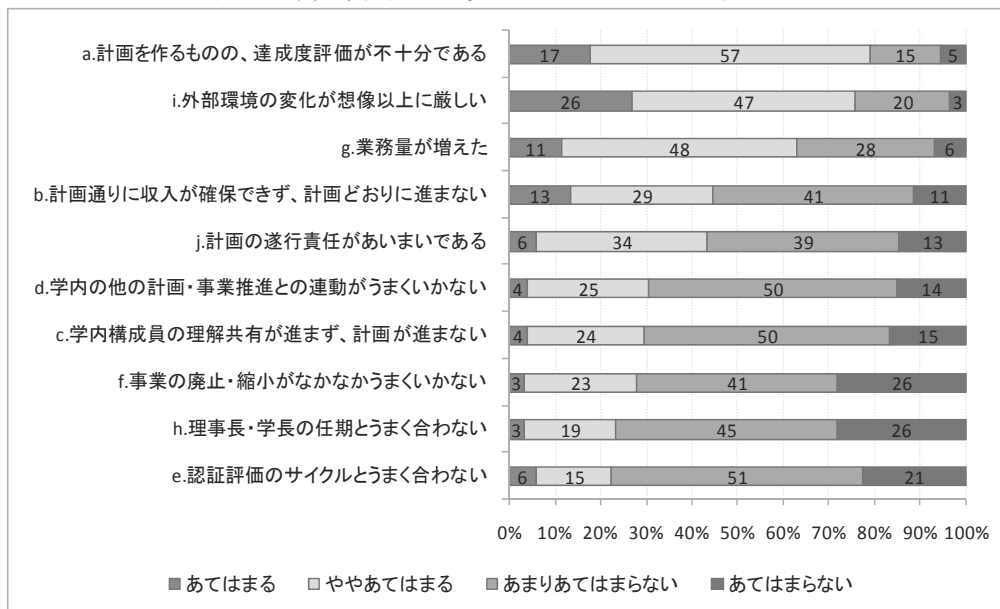
このシリーズでは私立大学の中長期計画について、その「効果」を高めるために何が有効なのかという観点からいくつかの分析結果を紹介してきた。最終回である第6回では、逆の視点、つまり中長期計画を実現していく上で大学が感じている「問題点」から検討しておきたい。

大学が認識する問題点

中長期計画を実現する上で各大学が感じている問題点について、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計値が多い順に示したが(図1)、「達成度評価が不十分」が74%でもっとも多く、「外部環境の変化が想像以上に厳しい」73%、「業務量が増えた」が59%、「計画どおりに収入が確保できずに進まない」が42%、「計画の遂行責任があいまい」が40%と続いている。達成度評価が不十分という悩みを抱えている大学が非常に多いようだが、せっかく労力をかけて計画を策定しているのに、それが達成したかどうかも曖昧というのではもったいない。以下では、どうすればこうした問題点を解消できるのかを考えてみたい。

なお、計画の達成度評価をするための工夫として、たとえば、計画を具体的に書く、到達度指標や達成指標を具体的に設定するといった取り組みがまず考えられるが、クロス分析をしても、明確な関係は見られない。つまり、計画策定段階において達成指標などを設定しておけば、達成度評価がスムーズになるという単純な問題ではないことをあらかじめ断っておきたい。

図1 中長期計画を実現していく上で感じる問題点



## 自己点検・評価のあり方との関係

中長期計画の達成度評価に問題を抱えている大学が多いことは分かったが、大学の活動自体に対する「自己点検・評価」については、1991年に大学設置基準の改正による努力義務化、1999年に義務化してきたため、各大学においては長年の経験があるはずである。そもそも各大学はどのような自己点検・評価活動を行っているのか。複数回答で尋ねた結果が図2である。「大学全体で毎年行っている」大学が62%、「評価のための部署を常設している」大学は53%であるが、「中長期計画を基本に自己点検・評価を行っている」大学はわずか28%である。いわゆる中長期計画を策定しているのが回答大学の59%であるから、単純に計算しても、中長期計画を策定している大学の47%でしか、それを基本として自己点検評価を行っていないことがわかる。なお、自己点検・評価活動にどれだけの労力をつぎこめるかは大学の規模によっても異なることが想像できるが、図2に掲げた内容のうち、規模との関係が確認されたのは、「数値目標とその達成度を毎年点検する」と「認証評価以外に第三者評価を受ける」のみであり、いずれも規模が大きい大学ほど実施率が高いというものであった。「中長期計画を基本として自己点検・評価を行う」ことと規模との関係は見られず、大学の資源に関係なくできる取り組みのはずである。近年になって中長期計画を策定する大学が増えてきたこともあり、それをPDCAのサイクルの一部としてうまく位置づけ、運用できていないケースがまだ多いのかもしれない。

しかし、中長期計画を基本に自己点検・評価を行っている大学では、「計画は作るものの、達成度評価が不十分」と答えた大学はたった6%で、そうでない場合の25%よりもはるかに問題点として感じる大学が少ない(表1)。つまり、中長期計画の達成度評価をきちんと行う上で、それを基本とした自己点検・評価活動を行うことが非常に有効なのである。

図2 自己点検・評価活動

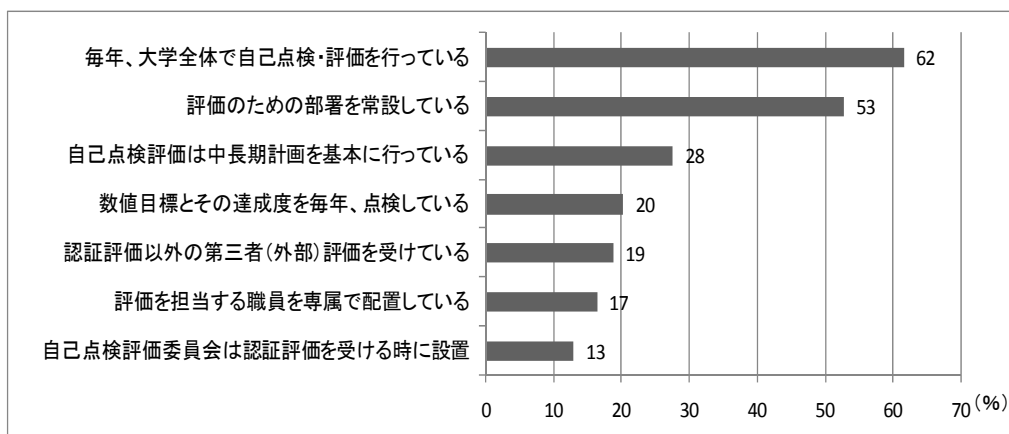


表1 大学の努力との関係

	中長期計画を基本に自己点検評価 **		計画と予算システムを連動 *		事業計画で具現化 *		教育改革方針の具体化 **		事業の財源や予算措置を明確化 *	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし
計画を作るものの、達成度評価が不十分である	6%	25%	12%	28%	14%	34%	11%	26%	10%	21%

(注)\*\*は5%水準、\*は10%水準で有意。「あてまはる」「ややあてまはる」「あまりあてまはらない」「あてまはらない」のうち、「あてまはる」の割合。

### 中長期計画を他の学内システムと連動させる

この結果は何を意味しているのだろうか。「中長期計画を策定しても、それが学内の他のシステムと連動していないと意味をなさない」ということを示しているのではないかと。そこで、表1には、中長期計画と自己点検・評価活動の関係だけでなく、中長期計画を「予算システムと連動」、「事業計画で具現化」、「教育改革方針の具現化」、「事業の財源や予算措置を明確化」しているかどうかで、計画の達成度評価について感じる印象がどのように異なっているのかを示した。いずれの取り組みについても、こうした点に注力している大学ほど、達成度評価が不十分という問題点を感じていない傾向が確認できる。中長期計画を策定するだけでなく、それが組織内の日常活動に根付くことによって、それを実現し、評価し、さらに計画を見直すことが可能になるようだ。つまり、中長期計画を実質化させることがきわめて重要なのである。

こうして中長期計画を他の学内システムと連動させることは、中長期計画の学内浸透度を上げる効果もあるようだ(表2)。中長期計画を予算システムに連動している場合は、計画が全教職員に「十分に浸透」は10%で、そうでない場合の4%よりも高いし、中長期計画を教育改革方針として具現化している場合の「十分に浸透」は13%でそうでない場合の1%よりも高いし、中長期計画でかけた事業の財源や予算措置を明確化した場合の「十分に浸透」は12%でそうでない場合の6%よりも高い。本シリーズの第2回・第3回では、中長期計画の課題共有度が効果を上げるうえで非常に重要であることを示し、そのために構成員の意見を聴取する機会を設けることの効果について指摘した。今回の分析から明らかになったのは、課題の浸透度を上げるために直接、構成員の意見を聞いて取り入れる方法以外に、中長期計画を実質化させるためのシステムづくりという方法も有効だということだ。

表2 実質化のための工夫が計画浸透に与える効果

		中長期計画の全構成員への浸透度			合計
		十分に浸透	ある程度浸透	浸透していない	
計画と予算システムを連動 **	あり	10%	66%	24%	100%
	なし	4%	50%	46%	100%
教育改革方針の具体化 ***	あり	13%	65%	22%	100%
	なし	1%	54%	44%	100%
事業の財源や予算措置を明確化 **	あり	12%	69%	20%	100%
	なし	6%	56%	38%	100%

(注)\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準で有意。

## まとめ

本シリーズでは、私立大学の中長期計画に着目し、それを策定する大学は急増しているものの、期待通りの効果を上げていない大学が多いことを示し、それはなぜか、改善するためには何が有効か、データ分析から検討してきた。

中長期計画の効果を上げるためには、中長期計画の内容の適切さや財政との関連性も当然のことながら重要であったが、教職員の参加を引き出すための工夫として中長期計画をとらえることが効果的だということを繰り返し主張してきた。大学組織の魅力を高めるためには個々の教職員の行動が決定的に重要であり、単純なトップダウンで組織運営がうまくいくわけでない。そのため教職員の大学改革への参加を引き出すためにまずは目標や課題をゆるやかに共有して、その中で各人が試行錯誤できる状態を目指す必要があるのではないか。また、中長期計画を日常の機関行動の中に落とし込む「実質化」、システム化も重要であることが明らかになった。以上に述べたような効果的な運営を実現するためにも、学内のリーダーシップをどのように確立するのかを真剣に問うていく必要があり、これについては今後の課題としたい。

### 中長期計画策定の現状

将来計画を策定する私立大学が増加している。私学高等教育研究所（以下、私高研）がこれまで行った3回の調査<sup>1)</sup>で「中長期計画」を策定しているとか答えた私立大学の割合は、2006年には25%、2009年には55%、2011年には59%である。中長期計画を策定する私立大学の数はこの5年ほどで急増している（図表1）。

これは、事業計画（単年度）と別にいわゆる「中長期計画」を策定している大学の数の推移を示したものであるが、これ以外の形で何らかの将来計画を持っている大学の割合は、2011年時点で76%に達している。図表1では各大学がどのような形で将来計画を持っているのかを示したが、いわゆる中長期計画（59%）以外にも、「法人、大学としての指針・大綱を掲げている」（36%）、「経営の基本方針を成文化している」（28%）、「事業計画を複数年度単位で策定している」（25%）などとなっている。

詳しい結果は省略するが、規模が大きい大学ほど、「事業計画と別に中長期計画を策定する」ケースが多く、規模の小さい大学ほど「事業計画を複数年度単位で策定する」ケースが多いなど、規模による一定の傾向がうかがえる。

5年前には中長期計画を策定する大学のほうが少数派（25%）であったが、最新の調査ではむしろ策定していない大学（24%）の方が少ないという状況に転じている。

### 策定に乗り出す背景

この背景として、近年、日本私立大学協会が中長期計画をテーマとした研修を行い、知恵を共有してきたことや、日本私立学校振興・共済事業団が自主的な経営改善を支援するために、各大学の中期の経営改善計画を審査して採択する「未来経営戦略推進経費（以前は『定員割れ改善推進特別支援経費』）」の事業を2007年から開始したことなどが考えられる。

より根本的な背景としては、厳しい環境と競争の激化の中で、私立大学にとって、明確な目標と政策に基づくマネジメントなしに改革を推進するのが困難になってきたことがあるだろう。

図表2には大学として直面する課題を示したが、非常に困難な複数の課題を同時に解決しなければならない厳しい状況がうかがえる。近年の傾向として、教学の課題が上位に入るようになりつつある。志願者や入学者の減少対策、教育の質向上や就職率の向上といった課題への対応には非常にコストがかかるが、これらを支出削減と同時に進めなければならない大学が多い。こうした難しい課題を解決するために、より長期的な視点に立った政策立案やその浸透が重要になっていると考えられる。

### 実質化のための4つのポイント

中長期的な観点から計画を策定する私立大学は増えているが、単に策定するだけで改革推進に効果があるわけではない。計画や政策を立案するだけでなく、それが浸透し、教職員の行動に結び付いてこそ、効果を上げていることがわかってきた。このように将

来計画を「実質化」するためには、何に注意を払うべきか。ポイントを挙げる。

### ①自学の状況を把握する

自学の実態を知るために分析している情報を、図表3に示した。受験生の推移や志願者動向、就職状況、財務分析、学生満足度などの基本的な情報は多くの大学で分析されている。しかし、「地元の高校生のニーズ」(32%)、「卒業生を採用する企業の意見」(37%)など、重要なステークホルダーのニーズと自学の現状の関係は、十分な分析を行っていない大学も多い。大学に対する厳しい意見も含めて実態を把握して、その乖離を埋めるための情報を集め、生かすことが重要だ。

また、「学生の学習実態調査」(40%)もそれほど高くないが、学生の満足度や就職状況等との関連性を含めて分析することも有効だと考えられる。大学では自己点検評価や認証評価など、さまざまな情報収集・評価活動が行われているが、こうした価値ある情報を有機的に結び付けておらず、したがって十分に活用できていないケースも多いのではないか。学内に眠っている貴重な情報の収集・活用はトップのイニシアチブによって進める必要があるだろう。

### ②財政計画と結び付ける

図表4には、将来計画を策定するうえで重視する点をまとめた。67%の大学が計画の財政的裏付けや見通しを「とても重視」と回答しているとおり、財政計画と結び付けることが重要である。私高研の調査(2009年)では、中長期計画が財政計画と関連している大学(101校)の帰属収支差額比率は8.3%、そうでない大学(57校)は-1.9%で、財政と結び付いた計画が収支の健全さにつながっていることが明らかになっている。なお、この結果は大学の規模などの諸条件による影響を除外して分析しても同様であった。

私高研の最新調査では、財政状態が悪い大学ほど、「全学のあらゆる課題を盛り込む」ことを重視する傾向が見られるが、優先課題を絞り込み、計画を学内資源の適切な配分につなげることが一部の大学では重要であろう。

### ③単年度計画に反映する

将来計画の具体性を確保するために、単年度計画に反映することも重要だ。実際に、78%の大学がこれを行っている。

さらに、将来計画で「いつまでにやるのかのスケジュールを明確にすること」や「毎年、計画の進捗状況の評価、確認すること」が重要であるが、前者は66%、後者は60%の大学しか行っていない。単年度計画に反映しても将来計画の進捗状況が思わしくない大学は、このあたりを再確認することが必要だろう。

### ④構成員が課題を共有する



計画を実際に行動に移し、改革を推進していく主体は、経営陣ではなく、学内の構成員である。将来計画は、教職員の間で課題を共有・浸透させるための手段として考えることもできる。将来計画の浸透状況は、経営陣の間では56%の大学が「十分に浸透している」と答えているが、全構成員についてはたった8%に過ぎず、きわめて多くの大学が構成員の浸透に課題を残している。

構成員の間に浸透している大学ほど、将来計画の策定効果を強く実感していることや、定員充足率や中退率は、ほかの諸条件による影響を除外して分析した結果でも、望ましい状況にある。

では、構成員の課題共有を進めるためにはどうしたらよいのか。66%の大学が行っているが、数値目標を掲げることも効果的である。大学の現状や課題をわかりやすい指標で示すことが構成員の周知に役立っているようだ。

数値目標を掲げている大学のみを対象とする項目を尋ねたところ、定員充足率(77%)や財務指標(76%)を掲げるケースが多く、これらに比べると就職率(52%)、中退率(35%)、学生満足度(16%)はそれほど多くない。その大学にとって重要な項目を厳選することが重要で、やみくもに多くの項目に数値目標を掲げても構成員の頭に残らないだろう。

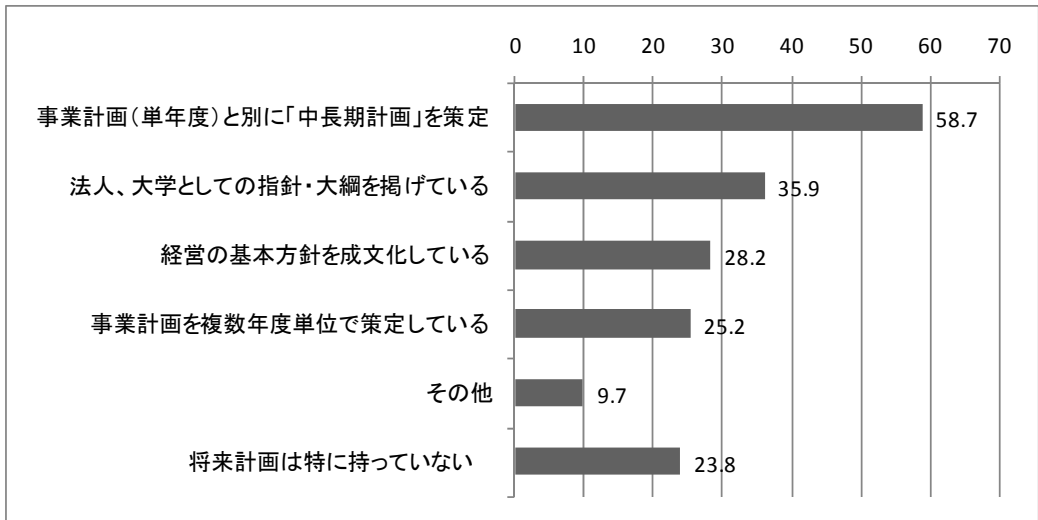
計画策定の過程で、「情報を公開し、意見等を受け付ける仕組み」も、課題の浸透・共有を進める上で有効だ。22%しか実行していないが、これらの大学における全構成員への将来計画の浸透は、18%が「十分」、76%が「ある程度」という状況だ<sup>iii</sup>。なお一般的には、小規模大学ほど大学の課題は共有しやすく、浸透が進んでいると考えられるが、実際には、どの調査データを用いて分析してもこのような傾向は見られない。つまり、規模に関係なく、大学の努力いかんによって浸透度は変わりうるということだ。

### 当時者意識の醸成を

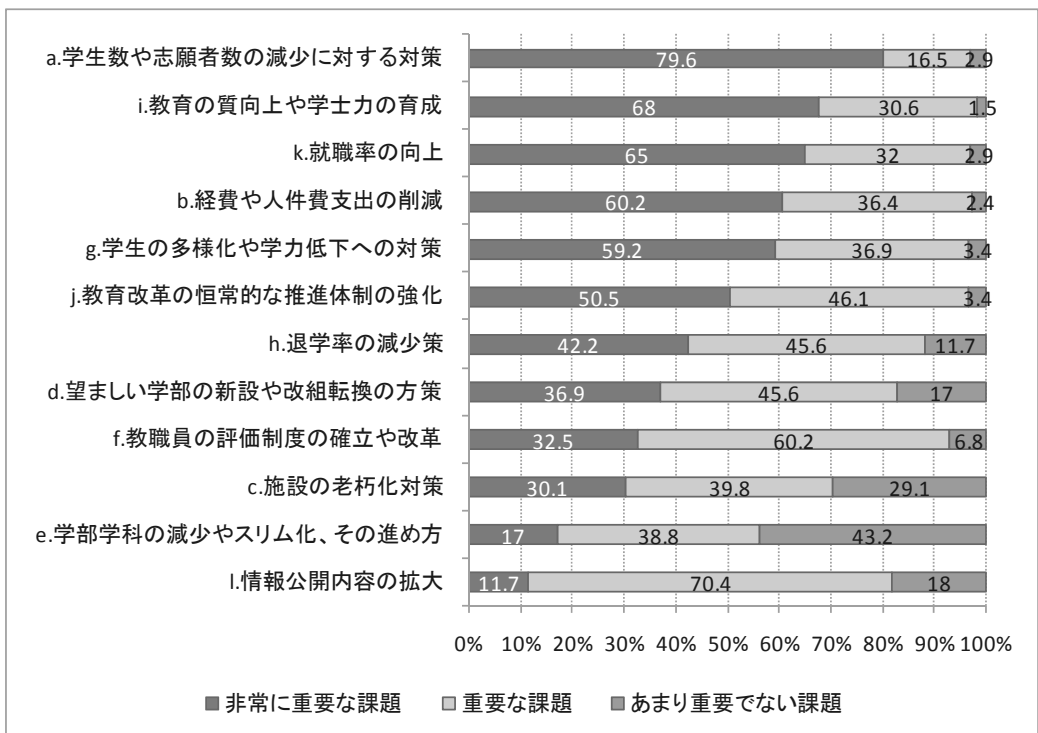
将来計画の策定は、すでに一般的になりつつあるが、重要なのは、このプロセスを通じて学生募集の安定化と教育力の向上を図ることである。そのためには、計画がその大学の現状や課題に合っているかという内容の適切性や実現性が重要であるのは言うまでもない。それに加え、個々の教職員の意識と行動をいかに大学の改革へと向かわせるかが成否を分ける。将来計画の策定によって、めざすべき方向性の決定と共有、構成員の間での当事者意識の醸成こそが、まずは重要である。

最終的には、教育力向上のために教職員が同じ方向をめざして行動することが当然とみなされ、個々の構成員の成長が重視される組織風土の形成こそが、改革の実現に結び付くのではないかと。

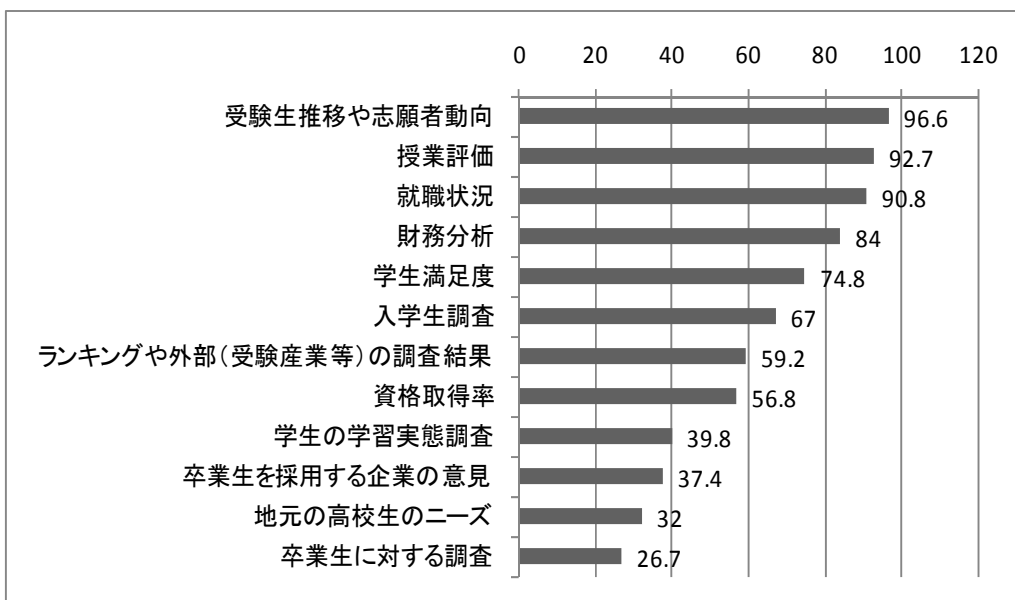
図表1 中長期計画（将来計画）の策定状況



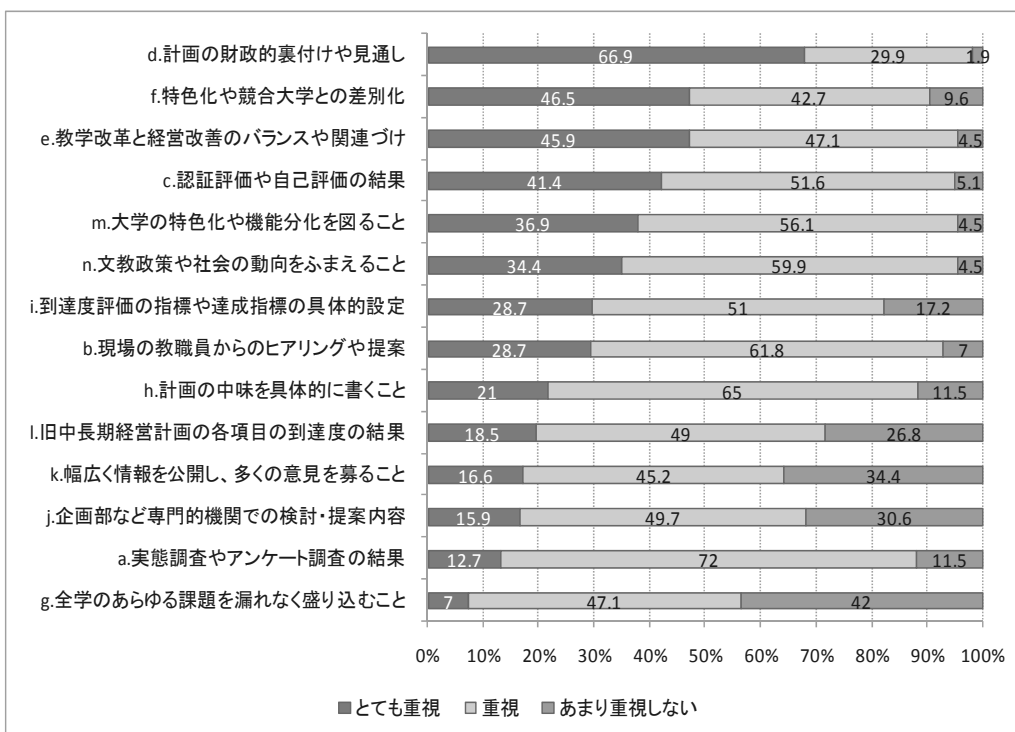
図表2 大学として直面する課題



図表3 分析している情報



図表4 将来計画を策定する上で重視する点



---

<sup>i</sup>私学高等教育研究所が日本私立大学協会加盟校に対して行った 3 つの調査は、下記のものである。特に断りのない限り、本稿では、③の調査結果を紹介する。

①「私立大学理事会の組織・運営・機能及び役割等に関する実態調査」(2006 年、278 校回答、回収率 80.3%)

②「私立大学の財務運営に関する実態調査」(2009 年、235 校回答、回収率 61.5%)

③「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」(2011 年、206 校回答、回収率 52.9%)

<sup>ii</sup>両角亜希子 2012 「課題共有の重要性」『文部科学教育通信』No.297

<sup>iii</sup>両角亜希子 2012 「課題共有のための工夫」『文部科学教育通信』No.298

大学改革を積極的に推進するために、ガバナンスの改革をしなければならないという議論がこの20年ほどなされてきたし、そうした議論はさらに高まっている。大学組織の特徴を考えれば、組織としての目標や方向性を定めて魅力を高めるために、権限を集権化すればよいというほど単純な話ではない。大学のガバナンス改革自体は必要だが、一律的な制度改正や方向付けによるガバナンス改革は望ましいのか。むしろ、個々の機関において、教職員に的確な問題認識を持たせ、改革に取り組む姿勢を引き出す上で、現在のガバナンスはどこに課題や工夫・改善の余地があるのかを考えることが重要なのではないか。

こうした問題意識から、本稿では、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所が2011年10～12月にかけて行った「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」（私大協加盟校389校対象、206校回答、回答率53%）をてがかりに、私大ガバナンスの現状と課題について考えてみたい。

## 1. 私大ガバナンスの基本問題

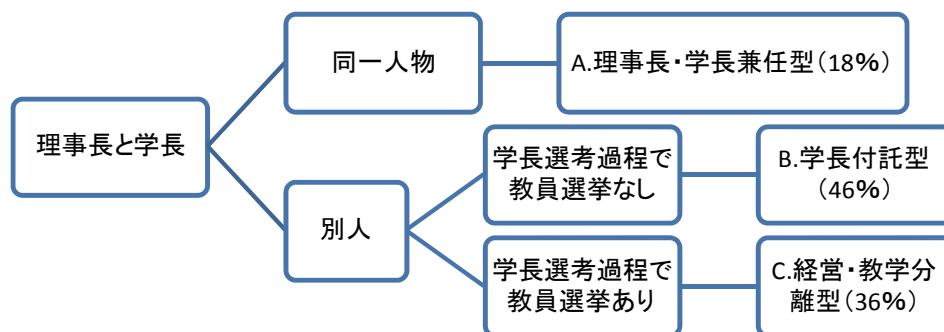
私立大学とは設置管理にかかわる学校法人と教育研究の場としての大学が一体となったものを指すが、組織上分離しているだけでなく、法律上も学校法人の運営は私立学校法、大学の運営は学校教育法によって規定される二重構造をもつ。各組織が経営と教学の責任を担うという説明がなされるが、たとえば教員人事の例を考えてもわかるように、両者は簡単に分離可能なものでない。理事会と教授会の意見対立など、この二重構造が私学のガバナンスの根本的特徴であり、いかにこの調和をはかるかが長年、私学運営の基本問題とされてきたし、その構造は現在も変わったわけではない。

一方で、日本の私立大学は諸外国の私立大学に比べて、多様なガバナンス形態を許容する制度になっているし、実際に設立の経緯や歴史などによって実態もきわめて多様である。柔軟性を擁する制度が日本の私学セクターの発展を支えた面もあるように思うし、多様な実態を無視した議論を行っても意味がないだろう。適切なタイプ分けをした上で、こうした議論を展開することが重要であり、参考になるのが、日本私立大学連盟（1984）の類型である。上述の二重構造に着目して、私大のガバナンスを3つに分類している。第一は、経営と教学のトップを同じ人物が担う「A.理事長・学長兼任型」、第二は、理事会の付託を受けて大学運営の大半の権限を学長に付託する「B.学長付託型」、第三は、教学は学長、経営面は担当理事が担い、理事長が全体を統括する「C.経営・教学分離型」である。

ここでは、操作的であるが、①理事長と学長の関係性、②別人の場合は学長選任過程における教員による選挙の有無の2側面に着目して、ガバナンス類型を作成した(図1)。厳密にいえば、私大連の定義とは若干異なるが、回答者の主観的印象からではなく、仕組み上の違いから類型を作成することを重視し、このような定義で分類した。「A.理事長・学長兼任型」は18%、「B.学長付託型」は46%、「C.経営・教学分離型」は36%であるが、私大協加盟校は歴史が短く、規模の小さい大学が多いため、この割合自体は参

考程度に見てもらいたい。私立大学全体では「C.経営・教学分離型」の割合がさらに高くなるはずである。

図1 ガバナンスの3類型



## 2. ガバナンス類型別の特徴

法人組織と教学組織の関係のあり方で3類型に分けたが、それぞれどのような特徴があるのだろうか。表1にはガバナンス類型と大学特性の関係を示した。オーナー系私学は、「A.理事長・学長兼任型」(65%)や「B.学長付託型」(52%)が多く、「C.経営・教学分離型」は少ない(20%)。大学の規模を見ると、「A.理事長・学長兼任型」は小規模が最も多く、「C.経営・教学分離型」になるほど規模が大きい大学が多い。大学収容定員の類型別の平均値は、「A.理事長・学長兼任型」1,960名、「B.学長付託型」2,451名、「C.経営・教学分離型」3,613名である。大学設置年の違いも大きく、「C.経営・教学分離型」では1960年以前に設置された大学が31%と歴史の長い大学が多いのに対して、「B.学長付託型」の45%は1991年以降に設置された新設大学である。「A.理事長・学長兼任型」はその中間である。これから教員組織を作っていく新設大学において「B.学長付託型」や「A.理事長・学長兼任型」が多いのは当然のことであるが、大学が学部の増設や規模を拡大する過程で、たとえ優秀な経営者であっても学内のすべてに目を配り運営するのが難しくなる。そのため、「C.経営・教学分離型」への移行など、学内権限の分権化を進める大学が多いのではないだろうか。

理事会に着目して比較しても、相当に違いがある(表2)。まず、理事会構成メンバーに大きな違いがある。「A.理事長・学長兼任型」では学識経験者が多いこと、「B.学長付託型」は他類型よりも創業時の関係者が多い点、「C.経営・教学分離型」では教員出身理事の割合が特に高いなどの特徴がある。理事長の在任期間は「C.経営・教学分離型」が6年で最も短く、学長の在任期間は「A.理事長・学長兼任型」が9年と際立って長い。理事の人数は学内・学外ともに、「A.理事長・学長兼任型」で最も少なく、「C.経営・教学分離型」で最も多い。大学の規模や歴史の違いが大きく影響をしていると考えられる。また、表には掲載していないが、理事会機能を向上させるための工夫として、理事に明

確な業務分担があるのは、「A.理事長・学長兼任型」が62%と最も多く、次いで「C.経営・教学分離型」52%、「B.学長付託型」32%となっている。また、理事に執行の責任と権限があるのは、「B.学長付託型」が54%と最も多く、次いで「A.理事長・学長兼任型」43%、「C.経営・教学分離型」37%となっている。なお、理事の資質向上のための研修や教育プログラム、理事や役員の評価制度については、類型にかかわらず、実施率は低い（前者は7%、後者は1%）。

表1 大学特性の違い

	オーナー系の割合	大学の収容定員					大学設置年				
		～999人	1000～1999人	2000～2999人	3000～5999人	6000人以上	～1960年	1961～75年	1976～90年	1991～2005年	2006年～
A.理事長・学長兼任型	65%	35%	27%	22%	11%	5%	16%	35%	11%	32%	5%
B.学長付託型	52%	29%	22%	21%	19%	9%	12%	32%	12%	34%	11%
C.経営・教学分離型	20%	19%	28%	13%	25%	15%	31%	37%	8%	24%	-

(注)オーナー系は、理事長が創設者またはその親族、という定義で算出。

表2 理事会の違い

	理事会構成の特徴 (肯定的回答の割合)			トップの在任期間 (平均値)		理事の人数 (平均値)	
	創業時の関係者が多い	教員出身が多い	学識経験者が多い	理事長	学長	学内理事	学外理事
A.理事長・学長兼任型	14%	62%	64%	10年	9年	5名	4名
B.学長付託型	27%	57%	75%	10年	4年	6名	5名
C.経営・教学分離型	4%	75%	61%	6年	3年	7名	6名

(注)トップの在任期間は年単位(月単位は切り捨て)。

### 3. 類型別のマネジメントの課題

では、類型ごとに大学運営のあり方や課題はどのように異なっているのだろうか。表3には、理事会との関係、学部との関係について示した。まず、理事会との関係については、「A.理事長・学長兼任型」で最も関係が良好で、次いで「B.学長付託型」、「C.経営・教学分離型」の順になっている。理事長と学長が同一人物で一体性を持たせている「A.理事長・学長兼任型」で、学長権限のための理事長・理事会の支援・協力が最も得られているのは当然の結果かもしれない。また、理事会と教授会の意見の違いは、「C.経営・教学分離型」でもっとも多い。ただ、それが常に悪いこととは限らない。

学部との関係においても、「A.理事長・学長兼任型」、「B.学長付託型」、「C.経営・教学分離型」の順に良好だという結果が出ている。この調査の回答者は経営に責任を持つ立場の者である点に留意しなければならないが、学長の選任方法を考えれば、理事会との関係がこの順に良好なのはほぼ自明だが、学部との関係においても同様の傾向がみられたことは興味深い。理事会からの支援・協力を得ていることで、学長の方針が実現しやすいだけでなく、学内に学長の考えや方針もみえやすくなることなど、大学内部の運営が行いやすくなる面があるようだ。また、それだけでなく、学部長の選任過程に対する

学長の関与が、「A.理事長・学長兼任型」で多く、「C.経営・教学分離型」で少ないという制度の違いの影響も大きいようだ。何らかの形で学部長選任過程に関与できれば、学長と学部長の方針や考え方が大きく異なることは少なくなるだろう。

表3 大学運営の違い（肯定的回答の割合）

		A.理事長・学長兼任型	B.学長付託型	C.経営・教学分離型
理事会との関係	学長権限確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がある	92%	82%	73%
	理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある	11%	18%	45%
	理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営	76%	69%	57%
学部との関係	学長から大学全体の政策が明確に出されて浸透している	97%	84%	79%
	学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要	16%	24%	43%
	学部教授会に直接関与できず、1学部でも強く反対することが進まない	3%	12%	31%
	学部長の選任過程に学長が関与できる	84%	66%	34%

#### (1) 「A.理事長・学長兼任型」のメリットとリスク

こうしてみると、「A.理事長・学長兼任型」の大学運営が最もスムーズで望ましい姿に見えるかもしれない。しかし、どの類型をとるかは大学の特性によって決まっている面も多く、すべての大学がこの類型をめざせばよいわけではもちろんない。「個人の強いリーダーシップで運営」が「A.理事長・学長兼任型」で76%と最も多くなっているが、そうした個人をベースとしたリーダーシップが必要な時期もあるし、それが有効に機能する場合も当然あるが、一般的にはリスクも大きい運営形態と考えられる。別の調査データを用いてガバナンスが定員充足状況に与える影響を検討したが、規模や偏差値の影響を一定にして分析しても、学内のパワーバランスが拮抗しているようなガバナンスの方が、定員充足状況が良いという結果であった（両角・小方2012）。個人をベースとしたリーダーシップで大学全体をひっぱっていくためには、相当の経営手腕も求められるがそれを持ち合わせている保証はなく、経営陣で方針が一致していてもそれが優れた内容である保証もなく、教職員までそれが本当に浸透している保証もなく、場合によっては疎外感や不満を持つことも十分に考えられるからだ。こうしたタイプの大学こそ、チェック機能をしっかり担保すべきであるし、教職員の協力や参加をいかに引き出すかにより大きな努力をしなければならない。実際に多くの「A.理事長・学長兼任型」の経営者はその点をよく理解しているようである。大学にとっての課題発見方法を尋ねたところ、「理事長や学長自ら、学内構成員と話す機会を設定している」は「A.理事長・学長兼任型」で86%と最も多い（「B.学長付託型」は66%、「C.経営・教学分離型」は79%）。また、「構成員が意見や提案を言える制度を設置している」も「A.理事長・学長兼任型」で68%と最も多い（「B.学長付託型」は55%、「C.経営・教学分離型」は41%）。こうした工夫が実質的に機能するためには、気兼ねなく意見を言える雰囲気や、意見に対して真摯に向き合い、検討してくれるだろうという信頼感などを醸成しておくことが必要だろう。ただ少なくとも現状では、学内の意見を幅広く聞いたりすることが重要だという認識はかなり持たれていて、それが実践されていることがわかる。こうした努力によ



って理解や信頼を得ているケースも多いのではないかと考えられる。

## (2) 政策調整機関の効果

では、理事会との関係、学部との関係において、最も運営が難しい「C.経営・教学分離型」ではどのような工夫が必要なのだろうか。ひとつの方法は、経営と教学の政策一致のための組織や機構を作ることである。運営協議会、大学運営会議、総合企画会議など、大学によって名称はまちまちだが、理事長や常任理事、学長や学部長、事務局長や部課長クラスの職員などが主な構成員になっているケースが多く、日常運営における意思決定や議論の場として機能しているようである。私大協調査では2006年には44%の設置率であったが、今回の調査では68%と増えている。政策調整機関の設置率自体は、類型による差はほとんどないが（「A.理事長・学長兼任型」61%、「B.学長付託型」70%、「C.経営・教学分離型」69%）、設置による効果は類型によって異なるという興味深い結果が出た（表4）。「C.経営・教学分離型」では、理事会と教授会の方針の違い、学部教授会の反対による大学運営の困難を抱えるケースが多かったが、政策調整機関を設置している大学ではこうしたケースが減少している。たとえば、「(学長は)学部教授会に直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない」は政策調整機関を設置していない場合は41%だが、設置している場合は27%であった。「B.学長付託型」については、これほど明確な効果ではないが、理事会と教授会の方針の違いについては、設置しているほど少ない結果であった。「A.理事長・学長兼任型」については、反対の結果であった。つまり、政策調整機関を設置しているほど、理事会と教授会の方針の違いや教授会反対による大学運営の困難が表面化している。こうした意識が表面化することと実際にずれがあることはわけて考える必要があるが、たとえば、この結果を、学部の意思が顕在化し、より実質的な議論が始まる契機と解釈すれば、必ずしも政策調整機関の設置が負の効果を生んでいるとも言いきれない。このあたりは別途、詳細な検討が必要である。

今後さらに分析を深めていく予定だが、最後に本分析からわかったことを簡単にまとめたい。私学のガバナンスには多様な形態があるが、大学の特性や歴史によって規定される面が多かった。また、ガバナンス類型によって何がマネジメントの課題になるのかが異なっていることも明らかになった。そうした特性の違いをふまえたマネジメントの工夫や努力を個々の大学で行うことが重要であるし、その仕掛け人として理事長や学長といった経営陣の役割はきわめて大きい。

表4 政策調整機関の効果

ガバナンス類型	A.理事長・学長兼任型		B.学長付託型		C.経営・教学分離型		
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	
政策調整機関の設置							
理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある	15%	>	8%		16%	<	26%
学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない	5%	>	0%		13%		11%
					27%	<	41%

【参考文献】

日本私立大学連盟, 1984, 『私立大学—きのう・きょう・あした』 福武書店  
両角亜希子・小方直幸, 2012, 「大学の経営と事務組織—ガバナンス, 人事制度, 組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』 51:159-174 頁.

(東京大学 講師/高等教育論)

<出典>

- ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第1回：私立大学の中長期計画」  
『文部科学教育通信』No.296（2012年7月23日号）、15-17頁
  - ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第2回：課題共有の重要性」  
『文部科学教育通信』No.297（2012年8月13日号）、24-26頁
  - ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第3回：課題共有のための工夫」  
『文部科学教育通信』No.298（2012年8月27日号）、24-26頁
  - ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第4回：中長期計画を策定する上で重視する点」  
『文部科学教育通信』No.299（2012年9月10日号）、15-17頁
  - ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第5回：達成指標の有用性と留意点」  
『文部科学教育通信』No.300（2012年9月24日号）、15-17頁
  - ・両角亜希子「シリーズ・大学経営論第6回：中長期計画の実質化をめざして」  
『文部科学教育通信』No.301（2012年10月8日号）、12-14頁
  - ・両角亜希子「単年度計画への反映と学内共有が将来計画の実質化のカギ」  
進研アド『Between』No.246（2012年10-11月号）、3-5頁
  - ・両角亜希子「私大のガバナンスー私大協調査よりー」『IDE 現代の高等教育』No.545  
（大学ガバナンス再考）（2012年11月）、35-41頁
-

## 第2部 中長期計画の分析

### 第1章 「中長期経営計画書」の分析

坂本 孝徳 (広島工業大学常務理事・副総長)  
岩田 雅明 (経営コンサルタント/元共愛学園前橋国際大学入試広報・進路支援センター長)  
増田 貴治 (愛知東邦大学理事・法人事務局長)

#### はじめに

学校法人の目的及び事業を当該法人において具現化していく手段として、中長期経営計画がある。それは、周知のように経営と教学に関する戦略的経営を行う事を目的に理事会において策定されている。それは激動する競争的な経営環境のなかで理事会が中長期的視野に立ち明確な経営方針としての目標や課題を提示し、大学の経営と教学に関わる改善・改革を推進するためのものである。

中長期経営計画は、5年前後又は10年を期間として策定されている学校法人が多い。そのように中長期的な視点に基づき策定される経営計画は、大学の構成員である教職員が共有化し、それに基づき当該年度の運営計画を立案・実施・評価・改善するための基本方針であるとともに、教育職員の教育研究活動、事務職員の運営活動などの到達目標となるものである。すなわち、学校法人・大学には中長期経営計画などを策定することにより経営目標をその構成員である教職員に提示し、理解を求め、目標の達成に向け教職協働体制により推進を図るとともに、その経営目標の達成を可能とする組織力の強化とそこに所属する教職員の資質や力量を高めるための具体策を立てるなどの取り組みが必要となっている。

私学高等教育研究所の実施した「私立大学の中長期経営システムに関する実態調査」によると、中長期経営計画策定の効果として、①法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった、②中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった、③目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解(改革を進める雰囲気)が進んだ、などの項目が挙げられており、管理運営の改善に効果が現れていると言える。

#### I. 中長期経営計画の課題

中長期経営計画において、重点課題や目標が策定されているものの、計画最終年度の具体的到達目標やその指標となるべき数値目標が提示されていない場合もみられ、計画対象期間内を年次毎に具体的化した工程までを策定している例は多くはない。その意味において、財政計画や施設設備計画等については、具体的到達目標や数値目標の設定が比較的容易と思われるが、中長期経営計画全体の具体化する意味での「見える化」が必要となると考えられる。

中長期経営計画は理事会の機能強化の一つの手法であるとともに、大学経営の円滑な実施に必要な不可欠なものであるにも拘らず、その重要性と位置づけが理事者・教職員に十分に理解されていないところがあると言っても過言ではない。中長期経営計画運用上の課題としては、大学全体の教育研究活動を総合的に捉えることにより動的な実践の指針と位置づけることが必要となる。つまり、教育理念に基づく大学の教育目的や学部・

学科の人材育成目標は存在していても、仮に総花的な中長期経営計画が立案されていたとしても、それを具現化していく手段としての具体的な単年度の運営計画や事業計画を欠いていたのならば、それらは教育研究活動の具体的な指針とはならないのである。

中長期経営計画が個別領域の計画を並列的に策定するに留まり、相互の関連性と統合性を欠いていたならば、経営計画が相互にどのような関連を持ち、当該大学の教育目的や人材育成目標と繋げていくのかが不明確となる。従って、当該大学の教育目的や人材育成目標が個別領域の計画とどのように関連し繋がっているのかを明確にし、具体的な計画として策定することが重要であると考えます。

## II. 「中長期経営計画書」現物資料について

今回のアンケート調査とともに、依頼した参考資料については103校の大学よりご提出いただいた。特に「中長期経営計画書」に関する資料は「中期事業計画書」28校、「中期事業計画答申」2校、「単年度事業計画書」4校あった。

これらの提出された「中長期経営計画書」の記載内容について、実施期間、開始年度、対象校、内容の4つに区分して記載のある項目の抜き出し、大学数をカウントして整理してみた。詳細は以下のとおりである。

### 1. 「中長期経営計画」の記載項目

(1)実施期間：	①単年度	4校
	②2～4年度	4校
	③5年度	12校
	④6年度以上	11校
	⑤その他（不明）	1校

### (2)開始年度

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	不明
1	1	1	3	7	9	4	1	1

(3)対象校：	①大学のみ	8校
	②付属学校含む法人全体	20校

### (4)内容

#### a. 体裁

①1～2ページに中長期計画の骨子をまとめた	2校
②数ページに亘り特定の内容についての中長期計画をまとめたもの	1校
③数ページに亘り総合的な中長期計画をまとめたもの	25校

#### b. 概要

①指針・目標のみを文章化したもの	13校
②中長期の財務計画に限定し示したもの	0校
③中長期の施設・設備計画に限定し示したもの	0校
④総合的な中長期計画経営大綱として定量化できる数値目標を示したもの	1校

- ⑤総合的な中長期計画経営大綱として定性化できる  
具体的な到達目標を示したもの 7校
- ⑥総合的な中長期計画経営大綱として定量化できる数値目標と定性化  
できる具体的な到達目標の両方を示したもの 7校

### C.詳細計画（複数回答）

- ①該当せず 6校
- ②各項目に定量化できる数値目標を示したもの 12校
- ③各項目に定性化できる具体的な到達目標を示したもの 14校
- ④各項目に担当部署や責任者を記載したもの 7校
- ⑤各項目に重要度を記載したもの 3校
- ⑥各項目について複数年度に渡る計画は年度毎の計画を立てたもの 1校

### d.PDCA サイクル

- ①PDCA を前提とした計画 5校
- ②PDCA を予定していない計画 23校

### e.具体的な記載項目

- ①ビジョン(当該大学の在るべき姿) 24校
- ②経営(運営)基本方針 21校
- ③財政基盤の強化 25校
- ④人件費の抑制 15校
- ⑤業務改善の推進 22校
- ⑥施設・設備の改善・新設 23校
- ⑦学部・学科の改廃・新設 15校
- ⑧教職員のモチベーションの向上 14校
- ⑨教職員の力量向上・人材育成 23校
- ⑩人材育成目標の具体化 14校
- ⑪教育改革の推進 28校
- ⑫学習支援の強化 28校
- ⑬キャリア教育・就職支援の充実 27校
- ⑭入学者の確保 26校
- ⑮研究の推進 22校
- ⑯企業・社会などとの連携の強化 25校
- ⑰受験生・保護者への情報提供の促進 21校
- ⑱留学生の増加など国際化の推進 24校
- ⑲その他(外部資金・中退防止)

### III. 中長期経営計画フォーマットについて

中長期計画に関しては、認証評価と違って必要な項目が決められているわけではない

ので、比較的最近になってから作成を開始した大学や、これから作成しようとしている大学にとっては、どのような項目を立てて作成したらいいのかは、迷うところであると思う。

今回の調査では多くの大学から中長期計画等を送付していただいたので、それらを参考にして、このような項目を設定して中長期計画を作成すると、漏れのない、全体最適を志向した計画になると思われる項目立てを例示してみたいと思う。会員校の皆様の参考に少しでもなるならば幸いである。

## 1. 総論部分で必要となるもの

### ①「経営の理念や育成する人材像等を踏まえた目指すべき大学のビジョンを明確に示すこと」

この点を明示することで、効果的なリーダーシップが発揮でき、教職員の方向性を合わせることができる。

### ②「外部環境、内部環境、競合状況等をしっかりと認識したうえで、どこを変えていく必要があるかという変革認識を明示すること」

変えるべきところを明示することで、行動の対象が明確になる。

## 2. 各論部分 一項目の立て方の具体例一

### <具体例1> 絞り込んだ項目設定になっている例

①募集力 ②教育力 ③研究力 ④就職力 ⑤経営力(組織能力の向上を含む)

大学に必要な能力とその結果を5つの項目に絞り込んで設定しているので分かりやすい。

このように各項目の範囲が広い項目立てにすることで、各担当部署に裁量が与えられ、担当者の意欲と知恵が引き出されるという効果も期待できる。ただし、各項目の範囲が広いと、明確な目標の共有と、緊密な部門間の連携が不可欠である。また、広いということは抽象度も高くなるので、具体的な行動に結びつかないという危険性もある。このため、どこを変えていくべきかという変革認識を共有する必要がある。

独立した項目としてよく挙げられている施設・設備計画についても、教育、研究、就職等といった機能面から考えることができるので、適切な施設・設備計画が立てられるという利点がある。

各部署での具体化がカギとなるので、中長期計画に基づく経営を既にある程度の期間実施しているという大学でないと運用が難しいかとも思われる。

### <具体例2> 重要な項目を具体的に設定している例

①FD ②SD ③研究支援 ④学生支援 ⑤ブランディング  
⑥学生募集 ⑦キャリア支援 ⑧施設・設備 ⑨社会貢献等

成果を生み出すためのFD、SDを目標項目としてきちんと明示することで、教職員の能力育成ということが重要であるという意識が共有できるメリットがある。そしてその活動対象として、③から⑦の各領域があるということで、大変わかりやすい区分け・構造となっている。

社会貢献を独立した項目としていることも、社会に必要とされる大学になるという、これからの大学の在りかたを志向していて、適切であると思う。

項目の立て方を試行錯誤中の大学や、これから中長期計画をつくろうとしている大学には、取り入れやすい項目立ての例といえる。

### <具体例3> 具体例2にさらに項目を加えている例

- ①FD      ②SD      ③研究支援      ④学生支援      ⑤ブランディング  
⑥学生募集      ⑦キャリア支援      ⑧施設・設備      ⑨社会貢献等  
+  
⑩卒業生、父母との関係づくり      ⑪産学官の連携      ⑫組織マネジメント

⑩の卒業生や父母との関係づくりは、関係者のニーズ把握、サポーターづくり、募集面での口コミづくりといった有用な機能があるので、これからの大学経営の重要な視点である。独立した項目とすることは、望ましいことである。

⑪の産学官の連携も、社会との関係づくりという視点からは大切なものである。大学の状況により、社会貢献とは別の項目とすることも必要になる。

⑫の組織マネジメントについては、独立した項目として中長期計画に盛り込んでいる例は、ほとんどないと思われる。しかし、この項目は、中長期計画を実際に推進する教職員の意欲を高めるためには不可欠のことであるから、教職員のやるべきことが増えていくこれからの大学経営にとっては、大変重要なことである。このため、独立した項目とするかどうかは別として、この要素を中長期計画に盛り込むことは有用であると思う。組織のマネジメントがきちんとできているかどうか、中長期計画を絵に描いた餅に終わらせないためには不可欠であるからである。

以上、中長期計画の項目についての3つの具体例を示したが、各大学の置かれた環境、教職員の現状等を考慮して、適切な項目を選択してもらうことになると思う。この際に留意していただきたいのは、くれぐれも結果系の項目の設定にならないことである。学生募集の予定数や財務結果だけを計画項目とするのではなく、そのような結果を生み出すために必要な事柄、例えば教職員の能力向上とか、ステークホルダーとの関係づくり、キャリア支援の強化といったことを項目として設定することである。

なぜなら、中長期計画は、大学の将来の予測をするものではなく、望ましい大学の未来をつくりだすものだからである。

### おわりに

中長期経営計画に基づいた運営計画を実効性あるものとして、実施し、その推進を図るためには、PDCA(Plan→Do→Check→Action)のマネジメント・サイクルの確立を積極的におこなうことが不可欠となる。つまり、各部署での年間運営計画の立案に当たっ



ては、前年度の年間運営計画の評価・課題を踏まえたうえで、当該年度における運営計画を立案することであり、その際、特に重視すべき事は、前年度の運営成果との連続性である。なかでも、とかくペーパーワークに陥りがちになる当該部署の年間運営計画の策定作業がマネジメント・サイクルの一環として、前年度の年間運営計画の評価・課題を踏まえて、当該年度の年間運営計画を策定することが出来るのである。その意味から、年間運営計画において毎年同様な計画が策定される部署のチェックも必要不可欠となる。

また、工程管理ということからも年間に限定せず、当該年間運営計画の内容に即して、管理職が中間評価、四半期評価、月間評価などを適宜実施し、その評価結果に基づき必要に応じ計画を修正することにより、実効性の高い年間運営計画のマネジメントを実施することも望まれる。

## 第2章 中期計画訪問調査まとめ

### I. 福岡工業大学

坂本 孝徳（広島工業大学常務理事・副総長）

- 1、訪問日：2012年10月18日
- 2、応対者：大谷常務理事、山下事務局長、山本総務部長、川口財務部長、渡辺FD推進室長、田中総務課長、鶴崎改革推進室次長、長谷川改革推進室主任
- 3、訪問者：篠田道夫（日本福祉大学）、坂本孝徳（広島工業大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、小林功英（日本私立大学協会）
- 4、報告書作成：坂本孝徳（広島工業大学）
- 5、調査内容（概要）：

#### （1）学園の概略

昭和29年に福岡高等無線電信学校を創設後、昭和33年に学校法人福岡電波学園として学校法人の設置が認可され、同年福岡電波高等学校を開設した。その後、短期大学を昭和35年に開設し、大学工学部を昭和38年に開設している。昭和48年には、学校法人の名称を福岡工業大学に変更し、現在においては、工学部・情報工学部・社会環境学部の3学部、大学院の2研究科を設置するとともに、短期大学部、附属城東高等学校を運営している。

建学の綱領を補完するために、経営理念としては、教育・研究及び社会貢献活動等における全ての教職員の価値判断基準として、「For all the students—すべての学生生徒のために」を定め、経営目標としては、「情報・環境・モノづくり領域で教育研究力を発揮し、広く社会に貢献する」こととしている。

また、教育理念としては、「学問の追及・創造・発展」、「個人としての人間性の涵養」、「社会への主体的な対応」を掲げ、21世紀を支える3つの力として情報・環境・モノづくりの三分野を主体に社会に貢献できる人材の育成を目指している。教育目標としては、「学生が自ら学び習得して欲しい能力（Total Ability）」＝「人生における生きがいを自ら構築し、追及し続ける能力」＝「専門面の基盤能力：（基礎知識）＋（応用力）＋（技術センス）＋・・・」×「人間力：（生活力）＋（仕事を成し遂げる能力）＋・・・」と定め、特に「専門面の基盤能力」と「人間力」については、カリキュラムポリシーやディプロマポリシーとの関連で、各学科・研究科において具体的に設定されている。

経営に関する特色としては、「FIT マネジメントシステム」を構築し、PDCAサイクルに基づくマネジメントシステムを実施することにより、経営と教学の改善や改革に取り組んでいること、また、「発行体格付」に関する更新審査の受審を継続的に受け、格付け更新「A」を維持するなど積極的に経営・財務に関する第三者評価獲得への努力を行っていることなどが挙げられる。

#### （2）中期経営計画の概要

平成10年度以降マスタープラン（中期経営計画）を策定しており、現在、第5次（平

成 22 年 3 月 26 日策定、平成 22 年度～26 年度) マスタープランに基づき、運営が行われている。また、マスタープランは、3 年ごとに見直しを図っており、現在第 6 次マスタープランを策定中である。

また、マスタープランに基づき、各部署(大学・短大・高校・事務局)が具体的行動計画としての 5 ヵ年計画と単年度計画をアクションプログラムと称して策定している。一方、マスタープラン及びアクションプログラムの実行を財政的に支援するために中長期財政計画を平成 14 年度から策定している。現在、第 3 次中長期財政計画(平成 22 年 3 月 26 日策定、平成 22 年度～28 年度)が実施されている。この計画は、過年度の収支状況を踏まえたうえで、①入学者確保の予測、②人件費の予測を行い、併せて、③施設・設備投資の見直しを行い、計画実現性向上を目指す総合的な財政戦略として策定されている。

マスタープランとアクションプログラムと予算(中長期財政計画に基づく)を連関させて、実効性のある運営を行なっている。特に、予算については、財務部で事業の成果を、3 年にわたって定量的・定性的に確認・評価している。

マスタープランの策定にあたっては、各部署からのボトムアップと理事会や学長、学部長などのレベルからのトップダウンを併用している。

### (3) 中期経営計画の特長

#### ①PDCA マネジメントサイクルの確立

第五次中期経営計画の方針部分は、第四次中期経営計画を基本的には継承し、その内容にも大きな変更はなく、マイナーチェンジであった。経営理念に変更も無く、経営目標に修正を加えたものである。具体的には、「情報・環境・モノづくり領域で教育研究力を発揮し、広く社会に貢献する」という経営目標と「募集力・教育力・研究力・就職力・経営力」に係る 5 つの経営戦略の間に「九州 No.1」の教育拠点を目指すと言うスローガンを掲げ、教員と職員が教職協働により具現化に努めている。一方、各経営戦略に基づく実施項目とその内容については、内外の環境に適合するようブラッシュアップされている。

マスタープランは 5 年計画であるが、マスタープラン策定委員会において 3 年目で評価を踏まえ見直しを行い、課題を抽出し、次期マスタープランに反映させている。課題の抽出は、基本的には計画の達成度の評価に基づいて行われている。それら一連の作業により PDCA のマネジメントサイクルが確立されている。

このような PDCA のマネジメントを実施することにより、マスタープランとアクションプログラムの関連性の確保、両者の実効性を伴う運用によるマスタープラン(中期経営計画)の実質化が図られていると高く評価できる。

#### ②財政計画に裏づけられたマスタープラン

中長期財政計画は現在第三次(平成 22 年度～28 年度)の段階であり、第一次中長期財政計画は帰属収入を安定させるため、学生・生徒入学定員の定数管理・人件費抑制を合理的に行うための教職員の定数化・大規模施設整備計画の策定、第二次中長期財政計画は、学納金の改定・各校(設置している 3 校)の財政的自立を主要な内容としていた。

第三次中長期財政計画はマスタープランを財政的に裏付けるための財政計画として位置づけたことにより、マスタープランとそれを実施するための財政との連関が十分得られるようになった。

第三次中長期財政計画は、マスタープランを基に作成されており、予算配分を年度毎に行っている。具体的には、帰属収入予測を前提に人件費予算・配付予算・資金留保予算・第五次マスタープラン対応予算・予備費などに区分し、平成22年度から28年度に亘り財政計画が策定されている。この過程において、マスタープラン、単年度事業計画書、事業報告書、教育研究活動報告書などの資料が一貫性をもって作成されている。

中長期財政計画について、特筆できる点は、過去5か年間の法人全体と設置校の帰属収支の状況他主要財務比率の推移と評価・課題を踏まえたうえで、向こう7か年間の主要収入と支出のシミュレーションを行うことにより財政安定化に向けた基本戦略を策定するとともに、7年後の計画達成時の財政状況を目標として示していることである。

## II. 中村学園大学

増田 貴治 (愛知東邦大学理事・法人事務局長)

- 1、訪問日：2012年10月19日
- 2、応対者：理事長 中村量一、学長 甲斐諭、理事・短期大学部長 (FD推進センター長) 清水誠、財務部長 中川幸広、大学事務局長 宮元純孝
- 3、訪問者：篠田道夫 (日本福祉大学)、坂本孝徳 (広島工業大学)、増田貴治 (愛知東邦大学)、小林功英 (日本私立大学協会)
- 4、報告書作成者：増田貴治 (愛知東邦大学)
- 5、調査内容 (概要)：

### (1) 学園紹介

学校法人中村学園は、創立者である中村ハル先生によって昭和28年12月に設立され、短期大学部食物栄養学科の前身となる福岡高等栄養学校を翌年4月に開校した。現在は、大学院、大学、短期大学部、高等学校、中学校、幼稚園、保育園を有する総合学園に成長してきた。大学の建学の精神は「日本人としての自覚を持ち、清節の風を尊び、感恩の情にとみ、労作にいそしむ人格の形成」であり、学力だけではなく人間形成に力を注いでいる。

特色は「栄養・食育」の分野における取組みで、「栄養の中村」として外部から評価され、大学としても力を入れている。健全で豊かな食生活を送るために必要な「食事の自己管理能力」を養う食育の場として学生食堂「食育館」があり、レジで発行するレシートには選んだ食事の栄養バランスや栄養素等が記載されている。また、在学中の喫食履歴データを蓄積し分析できるシステムを開発し、すでに1,000食以上のレシピが登録されている。栄養バランスの良い一汁三菜定食をすすめており、大学で100円補助して定食料金を320円として販売していることも学生サービスの一環である。

このたび、「食育館」で提供している四季折々の「一汁三菜」ランチの一部をレシピ本として発刊し、広く公開している。

### <学校法人 中村学園>

- ・中村学園大学大学院 3 研究科 (栄養科学研究科、人間発達学研究科、流通科学研究科)
- ・中村学園大学 3 学部 3 学科 (栄養科学部栄養科学科、教育学部児童幼児教育学科、流通科学部流通科学科)
- ・中村学園大学短期大学部 3 学科 (食物栄養学科、キャリア開発学科、幼児保育学科)
- ・高等学校 2 校 (中村学園女子高等学校、中村学園三陽高等学校)
- ・中学校 2 校 (中村学園女子中学校、中村学園三陽中学校)
- ・幼稚園 2 園 (中村学園大学附属あさひ幼稚園、中村学園大学附属壱岐幼稚園)
- ・中村学園事業部 1 社 ※調理・製菓専門学校は韓国ソウルにも進出
- ・(保育園 1 園 (社会福祉法人 中村学園大学附属おひさま保育園))

## (2) 教学経営改革の推進

### ① 自己点検・評価および第3次までの中期総合計画

自己点検評価報告書として公表用に「中村学園大学・教育と研究」を4年毎に発刊している。特に教育の質の改善を重視して、中期的経営を考えるべく「中村学園大学・短期大学部中期総合計画」を作成。平成10年より第1次中継総合計画を開始し、第2次からは5年計画を3年単位に短縮、現在に至っている。1次から3次までの導入期での中期総合計画は、全教職員までの浸透度が低く、年次計画とは切り離されたような運用も見受けられた。また、各学部における中期総合計画は、学部ごとの取り組みが多く、全学的な取り組みは不十分で、FD活動に理解を示さない教員も一部見受けられ、中期計画におけるFD活動は思うように前進しなかった。

### ② 新たな取り組みとしての第4次中期総合計画（平成21～23年度）

平成21年度からの第4次中期総合計画にむけ、前年度あたりから各学部中期総合計画の骨格であるFD活動を全学FD活動として強化するために、FD委員会や各組織の改革を行った。そして、FD3年計画※を作成し、中期総合計画の補強を行い、その推進拠点としてFD推進センターを設置した。FD委員会は学長が委員長となり、各学部長、学科長、研究科長、教務委員長、FD推進センター長、事務局長、関係課長で構成され、現在まで最高決定機関として機能している。なお、FD活動を中心とした全学改革の具体的な主な内容は以下のとおりである。

- a. 授業公開・参観
  - ・参観者は「参観レポート」を書き、非参観者はそれを受けて「考察レポート」を提出。
- b. 人事考課制度の改革
  - ・教員総合評価制度として年1回の考課を実施。
  - ・各教員は自己採点により評価表を作成し、各学部長とのヒアリングにより点数を確認。
  - ・職員の人事考課に関しては、目標管理を導入し、少しでも数値化できるように工夫。
  - ・職員の目標を採す訓練の一環として毎年、各課で危機管理マニュアルの作成にも取り組む。
- c. 教員任用制度の改革
  - ・従来の学部中心から、教員任用委員会が候補者を決定する方式に改めた。委員会は、学長が委員長となり、各学部長、学科長、当該学部選出の3人の教員や事務局長などで構成し、当該学部の意向に全学的視野も加味できるようにした。
- d. カリキュラムの見直し
  - ・カリキュラムをスリム化して、教育の質向上のために非常勤教員による授業を減らし、専任教員による授業を増加させた。
- e. 教育学部の改革
  - ・教員採用模擬試験の強化やeラーニングの導入、遠方を受験する学生に旅費の補助を実施。

## ※FD3年計画（FD推進の基本方針－FD活動を核とした教育育改革－）

### ①FD目的

- ・授業の内容及び方法の改善のため
- ・FD推進に参加する教職員間の連携により教育力の向上に貢献

### ②FDの目標

- ・全学FD学部・学科等で実施するFDの連携を図り、全学的FDを実施する。
- ・FDを教員・職員・学生を含めて大学全体で取り組む。
- ・FDホームページを開設し、FD情報の一元化、共有化を図り、学外に発信する。
- ・FD推進計画を策定し、計画の円滑な実施を図り、目的の着実な達成に努める。

### ③FD推進計画

・平成20年度に第1期計画とし、平成20年度から平成22年度の3年間の推進計画を策定する。

### ④FDの組織

- ・FD委員会：中心組織として、FDの基本方針を策定
- ・FD推進委員会：基本方針の推進計画を策定し、全学的FD推進の企画と実施ならびにその点検評価を行う。
- ・FD推進センター：FD推進委員会と緊密に連携し、全学FDの研究・実践を進める。
- ・教育センター：FD推進委員会、FD推進センターと各教育センターのFDを企画・実施する。
- ・参観者は「参観レポート」を書き、非参観者はそれを受けて「考察レポート」を提出。

## ③さらに深化した第5次中期総合計画（平成24～26年度）

平成24年度よりFD委員会において他者評価を実施し、120%以上をA評価としたが、教員から求められるレベルが高すぎる評価基準であるとの反発があった。しかし、学内者とはいえ他者による評価を実施したことは、制度の一步前進と言える。今後は、他大学との相互レビューや第三者評価を行うなど評価精度を高める必要がある。また、現状の再認識のためにFD推進センター主催でSWOT分析の研修会を実施。さらに「自己点検・評価マネジメントシステム」を平成23年4月より導入し、本稼働の準備を行っている。

この導入の背景には、自己点検・評価のより一層の推進とIR機能の構築を目指しており、その目的は大学経営評価指標を用いた検証、目標等の明確化によるPDCAサイクルの基盤づくり、定量的・客観的なデータによる自己点検・評価、中期目標・計画の進捗度評価と施策立案への活用・学内外データの一括管理、全学的な閲覧・活用の推進である。具体的な内容は、①情報の蓄積庫（大学に備えるべき機能や取り組む事項について約300（現在約450）の視点を設けて、情報入力を行い、データを蓄積。蓄積したデータを学内教職員間で共有）②計画のPDCA管理簿（中期目標や事業計画自体もデータベースに登録し、根拠情報と併せて進捗管理。大学職員としての資質向上、業務の効率化・合理化）③事務組織の機能強化である。

### Ⅲ. 福岡歯科大学

篠田 道夫 (桜美林大学教授／日本福祉大学常任理事)

- 1、訪問日：2012年10月19日（金）午前9時～
- 2、応対者：理事長・田中健藏、常務理事・水田祥代、常務理事・本田武司、学長・北村憲司、医科歯科総合病院長・教授・小島寛、学生部長・教授・岡部幸司、事務局長・厚谷彰雄、事務局次長・総務課長・香月俊博、財務課長・本山久美子、企画課長・石橋慶憲
- 3、訪問者：篠田道夫（桜美林大学、日本福祉大学）、坂本孝徳（広島工業大学）、増田貴治（愛知東邦大学）、小林功英（日本私立大学協会）
- 4、報告書作成：篠田道夫（桜美林大学、日本福祉大学）
- 5、調査内容（概要）：

#### (1) 学園紹介

学校法人福岡学園（2011年6月に福岡歯科学園から名称変更）、福岡歯科大学は、1972年に創立され、その後、福岡医療短期大学、介護老人保健施設（サンシャインシティ）を開設、医科歯科総合病院、口腔医療センターを置く。

歯学から口腔医学へ、社会の期待に応える口腔専門医を目指してキャッチフレーズに、社会が大学に求めているのは、歯とその周囲組織に専門知識を持つだけでなく、口腔と全身の健康に必要な知識を持った医療人だとし、口腔専門医の養成を進めている。

福岡歯科大学の特徴として大学案内で紹介している柱は、高い国家試験合格率につながる教育体制／口腔医学のスペシャリスト育成システム／特色あるカリキュラム／充実した教員スタッフ／ICTを活用した実技教育／充実した臨床教育／隣接介護施設での実習教育／高度な研究プロジェクト／最新設備を備えた臨床施設／国際交流／元気・笑顔のクラブ活動／暮らしやすい環境／強い絆は一人ひとりの高い志／いつでも、どこでも相談できる先輩たち、などである。

#### (2) 中期計画

福岡歯科大学の中期計画は、2000年8月「福岡歯科学園の新世紀へむけての将来構想」に始まる。教員組織の改組／教育改善／研究活性化／病院拡充／複数学部化検討／医療短大の充実／キャンパス構想／学園財政の健全化の8項目の重点課題を掲げ、総合的改革に着手した。次の計画は「福岡歯科学園の中期構想」（2004年）と名称を変え重点14項目を設定、8つの柱に加え、口腔医学の確立／第3者評価の推進／国際交流促進／施設更新／地域貢献、そして後に述べる大きな制度改革、教職員の考課制度の確立と処遇改善(任期制導入)を提起、実行に移すこととなる。

現在は2011年3月理事会決定の第2次中期構想（2011年度～16年度までの6年間）が稼働中で、これは①教育に関する目標、②研究に関する目標、③学生支援等に関する目標、④社会との連携・貢献に関する目標、⑤組織運営に関する目標の大きな5本柱に整理され、中項目として20、細目として49の方針が走っている。それらは事業計画に



も貫かれ、中期目標の柱に従って事業計画が分類・策定され、事業報告書では中期計画の方針に対比した形で総括が行われる。

原案は達成度や自己評価を踏まえ直接理事長が提起するが、下案は学長や各機関の責任者を務める理事などと議論しながら、常任役員会で検討し、学園連絡協議会の議を経て理事会で決定される。基本政策の重点は理事会主導、トップダウンだが、その実行計画、とりわけ教育研究に関する具体的な改善方針は、中期構想に沿って関連する委員会等で企画立案されるなど学部や部局が現場の実態を踏まえて策定・遂行するシステムとなっている。理事長が年頭のあいさつで、毎年、重点目標を10項目に絞って分かりやすい形で提示、全教職員への浸透を図っている。そしてこの到達度評価、検証は理事長発令の自己点検評価委員会が行い、ほぼ2年ごとに報告書「福岡歯科大学の現状と課題」にまとめて発刊、課題として挙げられた事項の改善実績も改善報告書として刊行している。

**【資料】「福岡歯科学園第2次中期構想」の基本構成（2011年3月15日理事会決定）**

1、教育に関する目標

(1) 理念、(2) 口腔医学の確立・育成、(3) 歯学部教育、(4) 大学院教育、(5) 医療短大教育（略）

(6) 教員の教育能力及び教育の質の向上

- ・授業評価とその検証方法の整備、組織的研修活動の継続実施等により、教員の教育能力向上を図る。
- ・ファカルティ・ディベロップメント（FD）の一環として、授業研究懇談会、授業の相互参観、セミナー等、教育の質の向上のための取組みを強化する。

(7) 国家試験

- ・歯科医師国家試験合格率の上位定着及び共用試験の全員合格を目指し、歯科衛生士・介護福祉士国家試験については全員合格を目指す。

2、研究に関する目標

(1) 研究の質の向上、(2) 先端科学研究センター、(3) 再生医学研究センター（略）

3、学生の支援等に関する目標

(1) 修学等の支援、(2) 学生の受け入れ（略）

4、社会との連携・貢献に関する目標

- (1) 医科歯科総合病院における安全で良質な医療の提供、(2) 医科歯科総合病院の管理体制の整備・強化、(3) 介護老人保健施設、介護老人福祉施設、(4) 社会連携、国際連携

5、組織運営に関する目標

- ・教育研究のマネジメントや組織体制の在り方について不断の点検と見直しを行い、本学の使命に照らした適正な全体規模、組織やキャンパス施設の在り方について積極的に検討を進める。

- ・教員の雇用及び勤務形態について、研究・教育・診療の実際と必要性に応じた柔軟で多様な人事制度を構築する。

- ・事務や事業の見直しを加速し、コスト意識を徹底するとともに、事務組織の効率化を図り、必要に応じて事務組織の再編・統廃合を行うとともに、職員の採用・配置については長期的な経営戦略等を踏まえて計画的に行う。

- ・人事考課システムを効果的に活用するとともに、業績評価を充実し、大学運営の活性化を図る。事務

職員について、業務評価・業務改善を主眼として人事考課制度を活用し、職員の主体性を持った業務遂行の促進を図る。

(2) 財政基盤の確保 (略)

(3) 評価システムの充実及び情報公開等の推進

・自己点検・評価を適切に実施するとともに、実施した自己点検・評価の結果を分析・活用し、実施方法や効果等について継続的な見直し改善を行う。(以下略)

(4) 安全管理及び法令遵守 (略)

### (3) 任期制、人事考課

この中期計画の実践に大きな役割を果たしているのが、任期制と人事考課である。教員の任期に関する規程は「教員の任期中における教育、研究、診療、管理・運営及び社会活動等の領域における人事考課の結果を任期に反映させることにより、教員としての意識を高め、能力を最大限に育成して学園の活性化を実現する」と位置付ける。

教授、准教授、講師の全員が5年の任期で再任は可、助教と助手は3年任期で1回限り再任可である。再任するか否かの基準は人事考課制度における評価結果で決まる。評価得点でA～Eまで分類されているうちのDランク(50点未満)が任期中2回以上、またはEランク(30点未満)が1回あった場合は原則再任不可、Dランク1回の場合は再任可否が審議となる厳しい内容である。

提起から制度発足までには3年の歳月を要し、全教員1人ひとりから同意書を取り付けた。昨年の任期満了者、計14名が再任を申請、教員評価委員会が再任審議を行い、申請者全員の再任を決定したが、過去には再任されなかった例もある。

教職員の人事考課制度は、各人が設定した業務目標の達成度を自己評価、上司評価が1次考課、2次考課で行われる。目標シートは、中期構想の重点項目に対し各人が何が出来るかを問う内容となっており、年度目標と中期目標を関連させている。教育、研究、診療、管理運営、社会活動それぞれ項目ごとに評価点を付け、総合得点に換算し評価ランクが付けられる。結果は、年度末手当、昇給・昇格に反映されると共に、再任の根拠資料となる。考課対象者は教員だけでなく事務職員、附属病院や介護施設の職員も含まれる。結果は本人に一次考課者からフィードバックされ、能力育成、研究・教育、業務の活性化を図ると共に、中期構想の目標達成に向けて全教職員の力を結集するシステムとして機能している。

この2つの制度により教員の目的達成や協力意識は格段に向上したと自己評価され、これが授業改善システムや研究活性化施策と結び付いて、歯科医師国家試験の合格率の平均以上の維持や安定した学募、財政に結び付いていると言える。

自らに任期制と厳しい評価を課すことで、緊張感を持った教育・研究・業務を作り出し、目標の前進と活性化を進めている全国的にも数少ない取組みと言える。

#### 【資料】学校法人福岡学園教員の任期に関する規程(概要)

第1条(目的)・・・任期制は・・・教員の任期中における教育、研究、診療、管理・運営及び社会活動等の領域における人事考課の結果を任期に反映させることにより、教員としての意識を高め、能力を最大限に育成して、学園の活性化を図ることを目的とする。

第2条（対象） この制度は、本学園の全教員（非常勤を除く）を対象とする。

第3条（任期等） 教授・准教授・講師、任期5年、再任可。助教・助手、任期3年、1回限り再任可。

第4条（同意） 任期を定めて教員を採用する場合には、同意書（様式1号）により当該採用される者の同意を得るものとする。

第5条（再任審議） 再任審議の手続きは、次の手順による。(1)～(3)略

(4) 再任可否の審議 教員評価委員会は提出された資料により、下記の基準に基づき再任可否を審議する。

①任期中、各年の総合評価が、全てCランク以上となった教員は原則として再任可とする。

②任期中、各年の総合評価で、Dランクが1回（他はCランク以上）あった教員は、他の事情も勘案して、再任可否を審議する。

③任期中、各年の総合評価でDランクが2回以上、またはEランクがあった場合には、原則として再任不可とする。

第6条（再任可否の決定） 教員評価委員会は、再任可否の審議結果を理事長へ上申し、理事長が再任可否を決定する。なお、再任可否の結果は、大学長及び短大学長がそれぞれの教授会で報告するとともに、当該教員の任期終了3か月前までに、審査結果通知書により本人に通知する。

第7条（再審査） 教員は、自己の再任に関する決定に不服な場合、審査結果通知書交付の日から、2週間以内に、不服の理由を記した再審査請求書により、第1次考課者を経て、理事長に1回に限り再審査を請求できる。

第8条（再審査結果の決定） 理事長は、再審査結果を勘案し、再任可否を最終的に決定する。

第9条（この規程により難しい場合の措置）、第10条（庶務） 略

## 第3部 中長期経営システムアンケートの分析・解説（第1次集計）

両角 亜希子（東京大学大学院教育学研究科講師）

### 1. 調査の概要

#### 1-1 調査の目的

私学高等教育研究所「私大マネジメント改革」プロジェクトチームでは、これまで3つのアンケート調査を行い（図表1）、この理事会運営、財務運営、事務局運営にかかわる調査で、それぞれの組織運営にかかわる現状と課題、とりわけ大学の目標達成に果たす役割と機能・あり方を明らかにしてきた。

今回の調査では、それら全体を貫くマネジメント、とりわけ中長期計画、政策と方針にもとづく運営に焦点を当て、その取組みの現状、成果や教訓、問題点や課題を明らかにすることを目的とした。政策に基づくマネジメントは、いかにして実現され、どのような組織運営システムで、どのように遂行されているのか。大学の特徴（規模など）や統治形態などによって、効果的な中長期計画の策定・実施（普及）・評価プロセスは異なるはずであり、こうした実態をきめ細かく把握することにより、今後の私立大学の経営・教学運営の充実に資することを目的とするものである。

#### 1-2 主な調査事項

主要な調査事項は以下のとおりである。

- 大学の概要について
- 大学の意思決定・執行システムについて
- 大学の経営状態について
- 中長期の経営システムについて
- 認証評価や政策の在り方について

#### 1-3 調査の対象・方法・時期

##### ① 調査の対象

- 日本私立大学協会加盟校 389校（調査時点）の理事長、常務理事、学長、事務局長など、経営に責任をもつ立場の方
- 実際の回答は、「法人事務局長、大学事務局長」55.9%、「専務理事、常務理事、常任理事」14.4%、「理事長」8.9%、「学長」5.9%、「その他」12.9%であった。

##### ② 調査の方法

質問紙法による郵送式調査

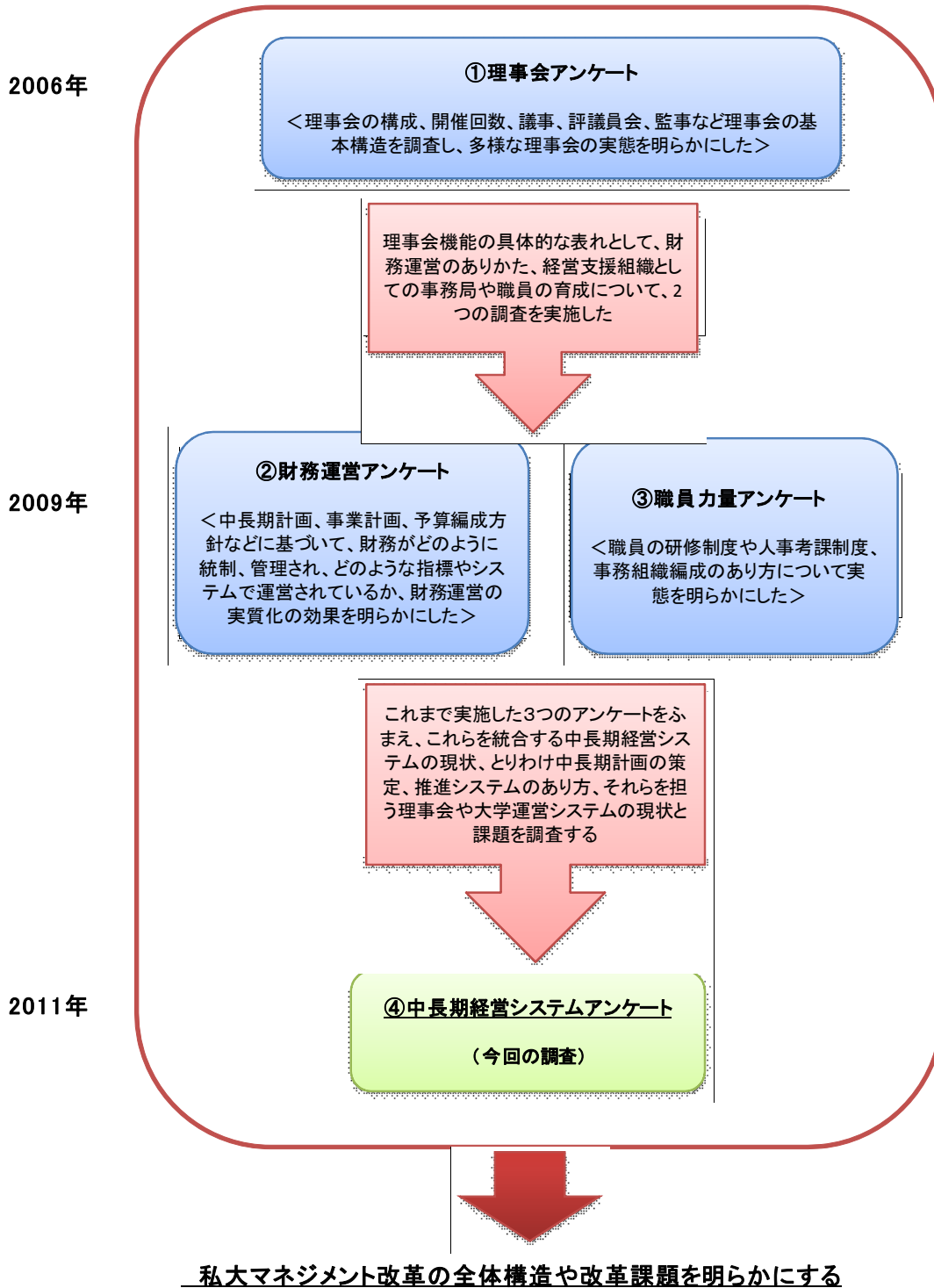
##### ③ 調査の時期

調査票発送日 平成23年10月21日

回答締切日 平成23年12月5日（当初の回答締切日11月15日を延期）

実際には1月初旬まで調査票の返却があり、これらすべてを集計した。

図表1 これまでのアンケートと本調査の位置づけ



## 1-4 回答率

### ●調査対象、回答状況

団体名	対象大学数	回答数	回答率
日本私立大学協会	389校	206校	52.9%

### ●規模別

大学の収容定員	回答大学数	構成比
999名以下	54校	26.2%
1000-1999名	52校	25.2%
2000-2999名	38校	18.4%
3000-5999名	41校	19.9%
6000名以上	21校	10.2%
合計	206校	100.0%

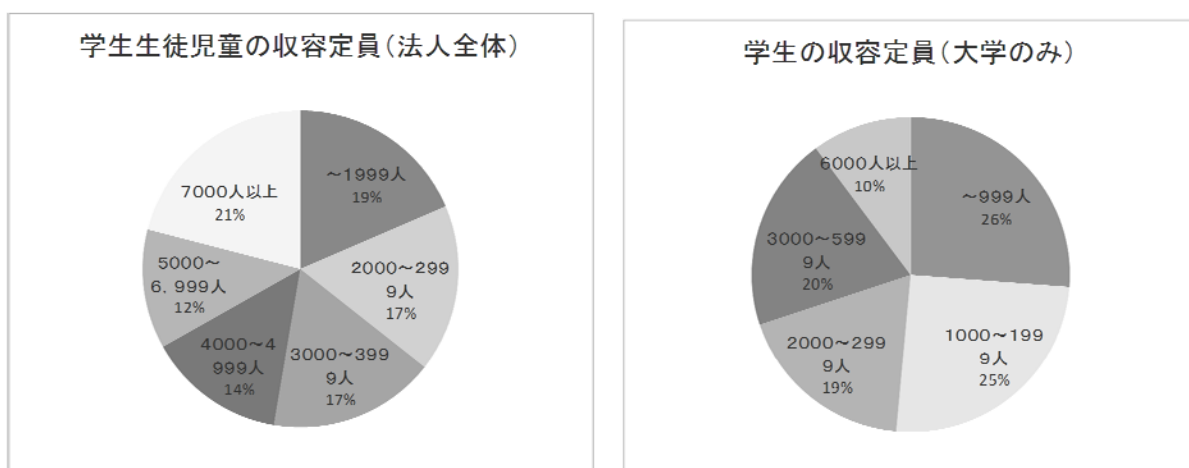
## 2. 大学の概要・経営状態

### 2-1 学生数・教職員数

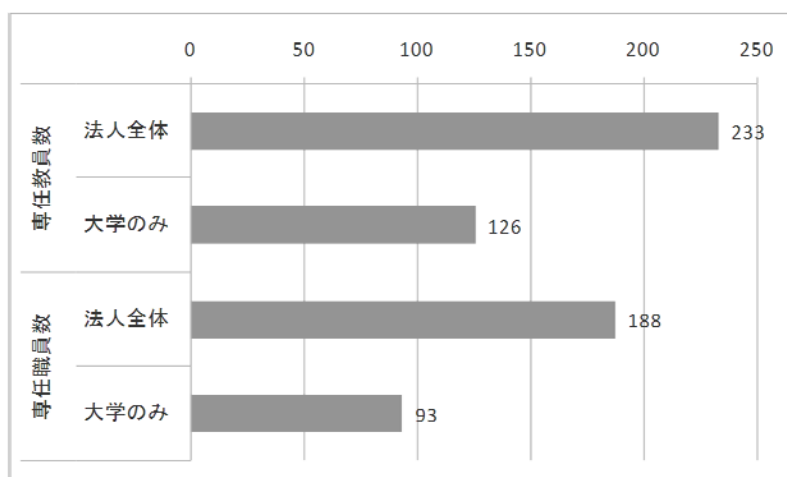
回答を得た大学の学生規模は図表2-1のとおりである。法人全体の学生生徒児童の収容定員は、平均5177名である。半数以上が4000名未満の規模となっている。大学のみの学生の収容定員は、平均2786名である。1000名未満が26%、1000-1999名が25%で、回答大学の約半数は2000名未満の小規模大学である。一方、6000名以上と規模の大きい大学は全体の10%を占めている（図表2-1）。

詳しい内訳は省略するが、専任教員数は、法人全体で平均283名、大学のみで平均126名である。専任職員数は、法人全体で平均188名、大学のみで平均93名である。なお、2009年に行った財務運営調査と比較すると学生の収容定員の分布はほとんど同じだが、専任教職員数は若干減少している。

図表2-1 学生規模



図表2-2 専任教職員数(平均値)

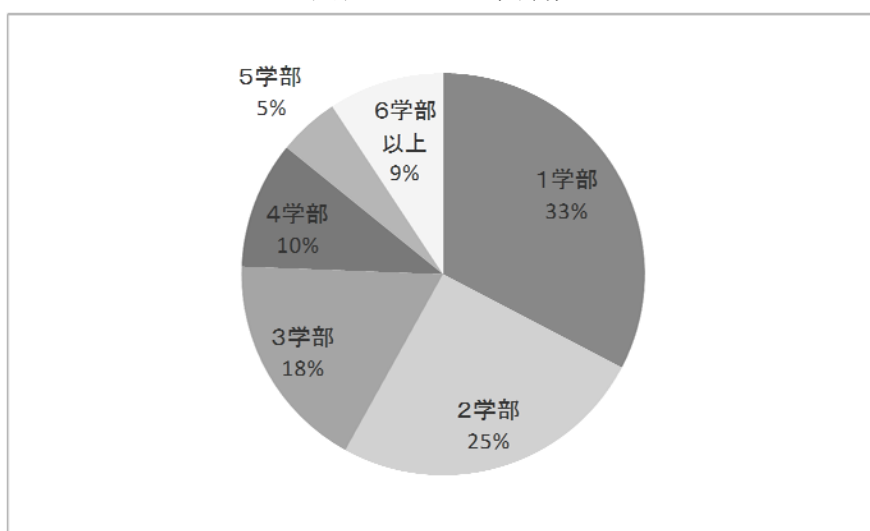


## 2-2 学部数、帰属収入の大学割合

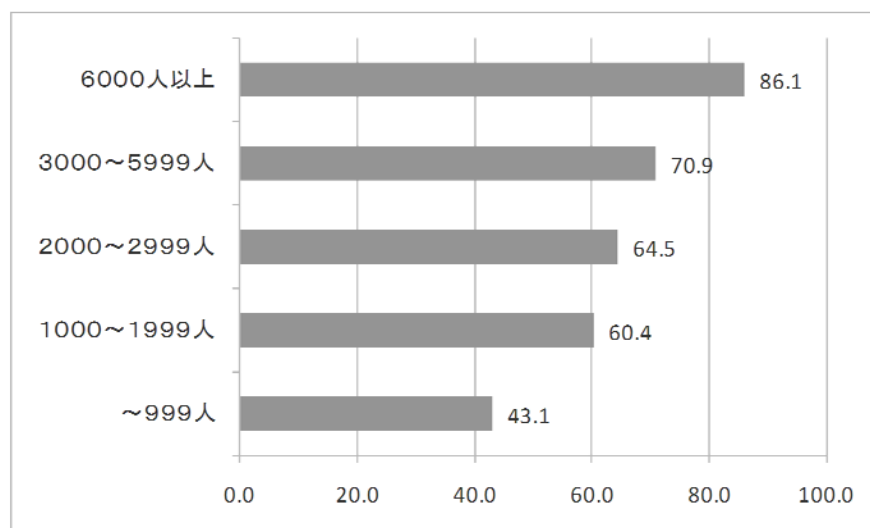
学部数は平均 2.7 学部で、全体の分布は図表 2-3 のとおりである。なお、当然のことながら、学生規模が大きいほど学部数は大きい傾向がみられる。1000 名以下では平均 1.4 学部、1000-1999 名は 2.0 学部、2000-2999 名は 2.5 学部、3000-5999 名は 3.9 学部、6000 名以上は 5.9 学部となっている。

法人の帰属収入に占める大学の割合は、平均で 61.5% である。大学の収容定員別の平均値は図表 2-4 のとおりである。1000 名未満の大学では法人内での大学の割合は 43% であるが、6000 名以上では 86% となっており、大学の規模が大きいほど、財政面でも法人内での位置づけが大きい傾向がみられる。

図表 2-3 学部数



図表 2-4 法人の帰属収入に占める大学の割合（大学の収容定員別）





### 2-3 経営状態

経営状態については（図表2-5）、回答校の平均は、学納金比率78%、人件費比率55%、帰属収支差額比率2%、定員充足率96%、中退率3%、就職率①（就職者／就職希望者）86%、就職率②〔就職者／（卒業者－進学者）〕は72%となっている。

大学の収容定員別の平均値を図表2-6に示した。学納金比率は規模が大きいほど高い。人件費比率、帰属収支差額比率、定員充足率はいずれも規模が大きいほど良好という傾向がみられ、全国データと同じ結果となっている。就職率①（対希望者）は規模が大きいほうが若干良い傾向だが、就職率②（実質）は規模による違いはそれほど明確に見られない。中退率についても規模による違いがそれほど大きくない。

図表2-5 経営状態（全体平均値）

a. 学生生徒等納付金比率（平成22年度実績）	77.5%
b. 人件費比率（平成22年度実績）	55.2%
c. 帰属収支差額比率（平成22年度実績）	1.8%
d. 定員充足率（在籍学生数／収容定員）（平成23年5月1日現在）	95.5%
e. 中退率（過去1年間の退学学生数／在籍学生数）（平成22年度実績）	3.2%
f. 就職率①（就職者／就職希望者）（平成22年度実績）	86.1%
g. 就職率②〔就職者／（卒業者－進学者）〕（平成22年度実績）	72.1%

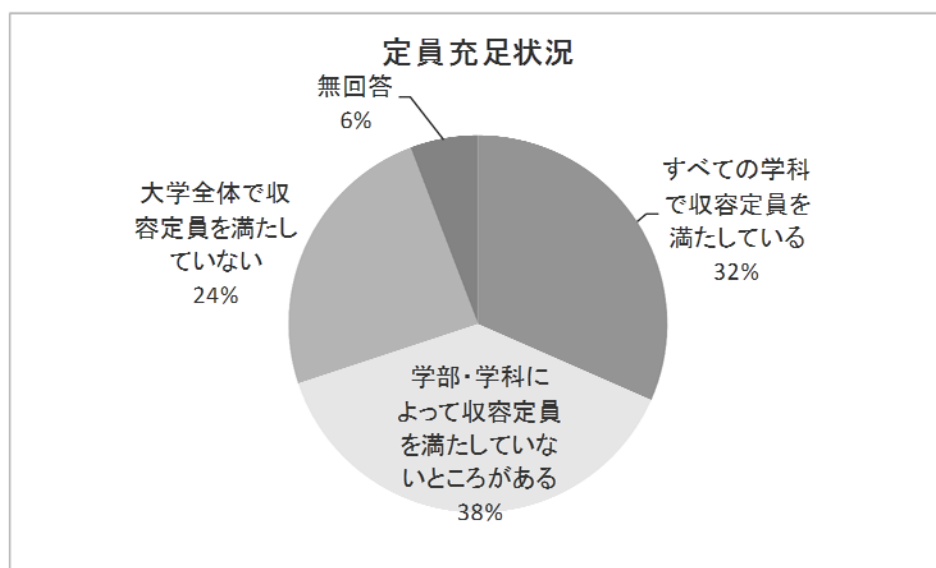
図表2-6 大学の収容定員別の経営状態

	学生生徒等納付金比率	人件費比率	帰属収支差額比率	定員充足率	中退率	就職率①	就職率②
～999人	74.0	61.7	-6.7	85.5	3.1	83.8	70.2
1000～1999人	78.2	56.4	-1.3	91.0	3.2	86.4	73.0
2000～2999人	78.8	54.9	4.7	94.5	3.4	86.9	72.9
3000～5999人	77.8	50.4	8.1	106.1	3.1	85.7	72.3
6000人以上	81.3	47.2	10.0	115.4	3.5	89.3	72.3

### 2-4 定員充足状況

定員充足状況については（図表2-7）、「すべての学科で収容定員を満たしている」32%、「学部・学科によっては満たしていない」38%、「大学全体で収容定員を満たしていない」24%である。この定員充足状況によって経営状態がどのように異なるのかを見たのが図表2-8である。人件費比率、帰属収支差額比率、定員充足率、中退率、就職率②（実質）において違いが見られ、いずれの項目も定員充足状況が良いほど、経営状態や就職率などがよいという関係がみられる。学納金比率が高い私立大学にとって定員充足状況が経営状態に影響を与えているのは当然だが、定員充足率がよいほど、中退率が低く、就職率②（実質）が良いという結果はきわめて興味深い。

図表 2－7 定員充足状況



図表 2－8 定員充足状況別の経営状態

	学生生徒等納付金比率	人件費比率*	帰属収支差額比率*	定員充足率*	中退率*	就職率①	就職率②*
全学科で満たしている	78.6	48.3	12.2	113.6	2.8	88.2	74.5
学部・学科によって満たしていない	78.3	55.4	2.4	94.6	3.3	86.5	73.2
大学全体で満たしていない	74.6	64.0	-13.2	75.2	3.9	82.9	66.3

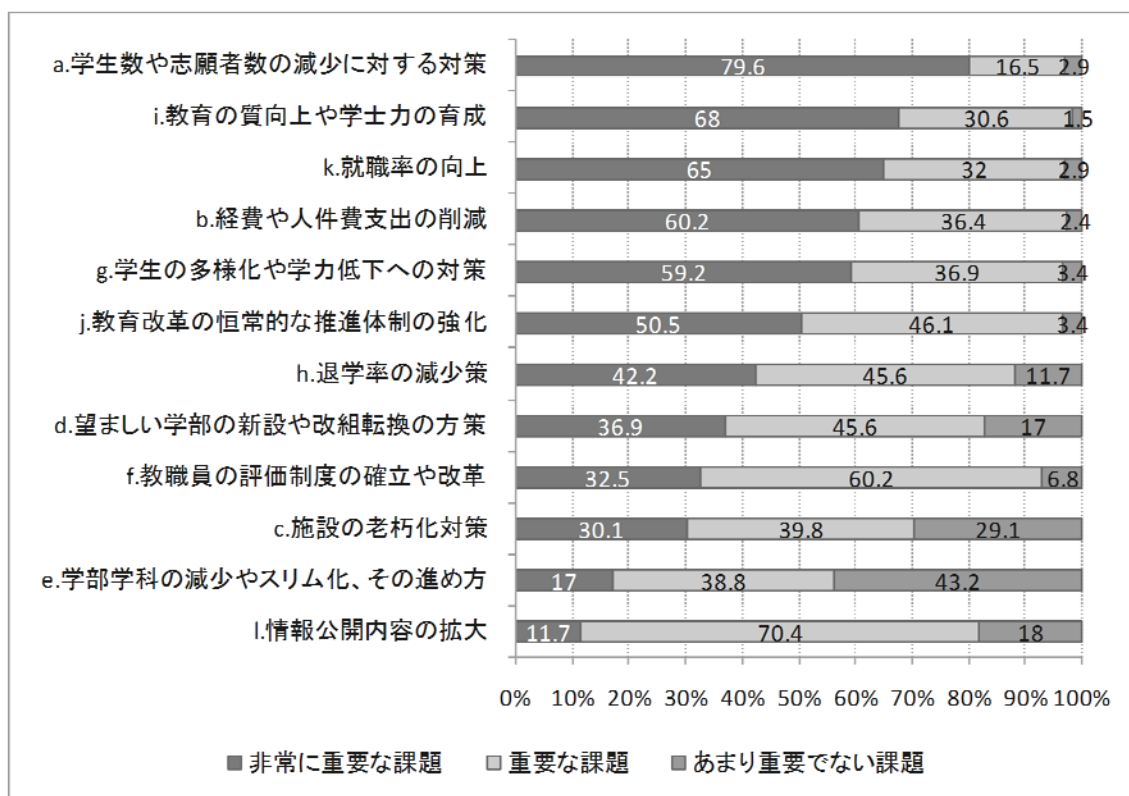
(注) \*印の項目は統計的に違いがあるもの (5%水準で有意)

## 2－5 大学として直面する課題

大学として直面する課題について、「非常に重要」が多い順に並べたのが図表 2－9 である。学生数や志願者の減少対策(80%)、教育の質向上(68%)、就職率の向上(65%)が上位に並び、つづいて経費削減(60%)、学生の多様化・学力低下への対策(60%)、教育改革の恒常的推進体制の強化(51%)となっている。以前行った調査と比較しても、教育上の課題が上位に挙がるようになってきたといえる。

当然のことながら、大学の経営状態によって大学の課題認識は異なっている。図表 2－10 には定員充足状況別に「非常に重要」の割合を示した。たとえば、「a.学生数や志願者の減少対策」は定員充足率が 80%未満の大学では 100%が「非常に重要」と回答しているが、110%以上の大学では 64%にすぎない。定員充足状況がよい大学ほど、「i.教育の質向上」、「g.学生の多様化・学力低下への対応」を重視しており、逆に 80%未満と定員割れしている大学で、「f.教職員の評価制度の確立」、「e.学部学科の減少やスリム化」などが重要な課題としてより認識されている。

図表 2-9 大学として直面する課題



図表 2-10 大学の定員充足率別の課題（「非常に重要」の割合）

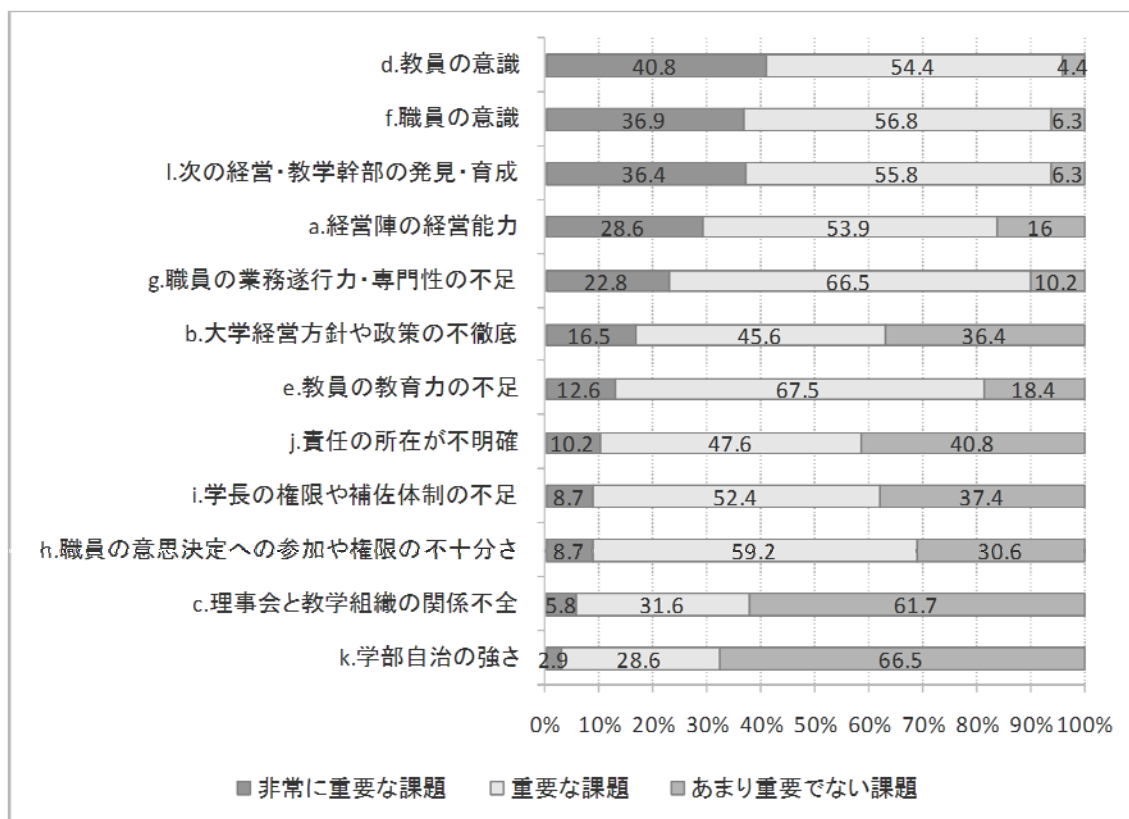
	定員充足率が <sup>※</sup>			
	80%未満	80%~100%	100%~110%	110%以上
a. 学生数や志願者数の減少に対する対策	100.0	92.9	60.5	64.3
i. 教育の質向上や学士力の育成	73.2	58.9	63.2	82.1
k. 就職率の向上	65.9	62.5	63.2	67.9
b. 経費や人件費支出の削減	63.4	66.1	57.9	53.6
g. 学生の多様化や学力低下への対策	48.8	62.5	60.5	62.5
j. 教育改革の恒常的な推進体制の強化	51.2	53.6	50.0	48.2
h. 退学率の減少策	41.5	48.2	39.5	35.7
d. 望ましい学部の新設や改組転換の方策	41.5	39.3	31.6	35.7
f. 教職員の評価制度の確立や改革	43.9	21.4	36.8	32.1
c. 施設の老朽化対策	22.0	30.4	36.8	26.8
e. 学部学科の減少やスリム化、その進め方	26.8	19.6	7.9	10.7
l. 情報公開内容の拡大	9.8	12.5	5.3	14.3

## 2-6 組織運営上の課題

組織運営を行う上で直面する課題については（図表2-11）、「非常に重要」の回答が多い順に、「d.教員の意識」、「f.職員の意識」、「l.次の経営・教学幹部の発見・育成」、「a.経営陣の経営能力」、「g.職員の業務推進力・専門性の不足」、「b.大学経営方針や政策の不徹底」となっている。これまで行われた類似の調査でほとんど問われたことのない「l.次の経営・教学幹部の発見・育成」についても相当多くの大学で課題と認識されていることが今回の調査でわかった。「非常に重要」に着目した場合、上述のように教員、職員の意識が上位だったが、「重要な課題」まで含めると、「g.職員の業務遂行力・専門性の不足」、「e.教員の教育力の不足」、「h.職員の意思決定への参加や権限の不十分さ」なども上位にあがった。これらと教員や職員の意識問題の関係なども、今後はさらに分析する必要があるだろう。

また、「k.学部自治の強さ」や「c.理事会と教学組織の関係不全」は一部の大学では非常に重要な課題となっているが（それぞれ3%、6%）、「あまり重要でない」と答えた大学が6割程度である。

図表2-11 組織運営上の課題



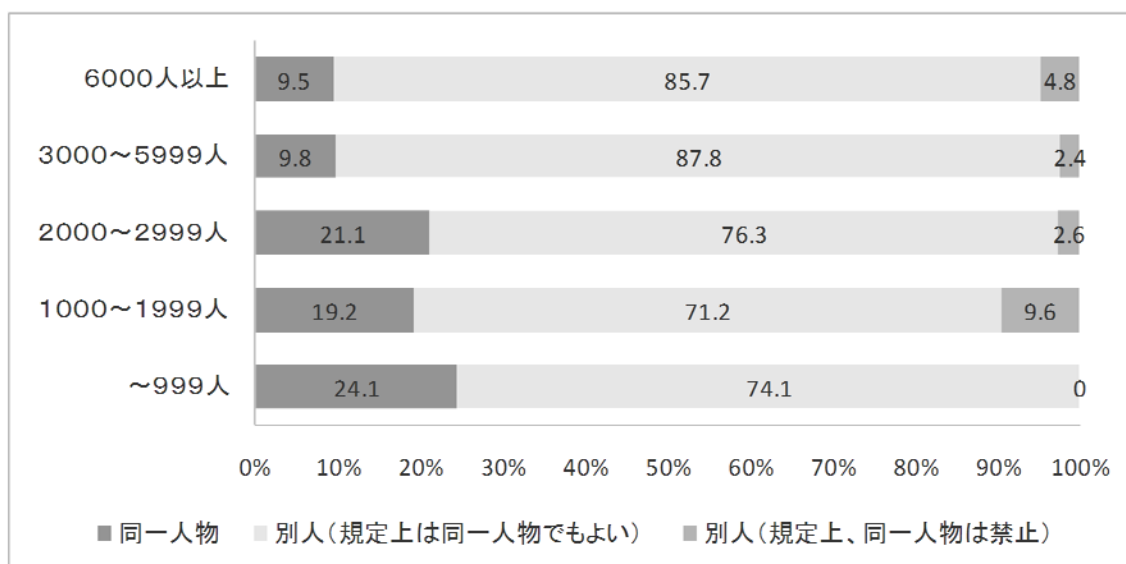
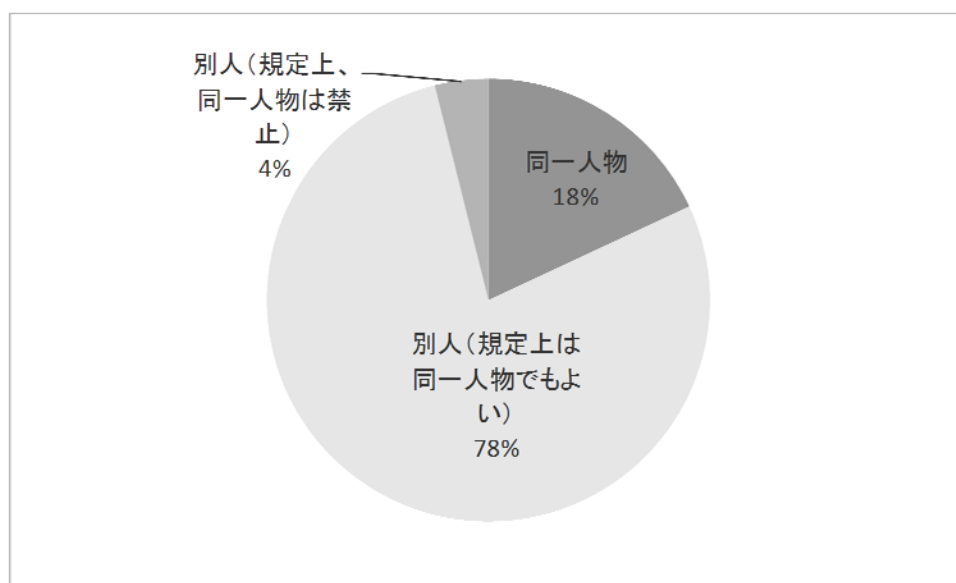
### 3. 意思決定・執行システム

#### 3-1 理事長と学長の関係

まず、理事長と学長について、同一人物は回答大学の18%であった。残りの80%は別人であるが、規定上、同一人物を禁止している大学はわずか4%に過ぎない。

大学の収容定員別の結果を見れば、3000名未満の大学では2割強が理事長と学長が同一人物であるが、3000名以上の場合は1割弱であり、大学の規模によって、理事長と学長の兼任に対する実態が異なることが分かる（図表3-1）。

図表3-1 理事長と学長の関係（全体、大学の収容定員別）

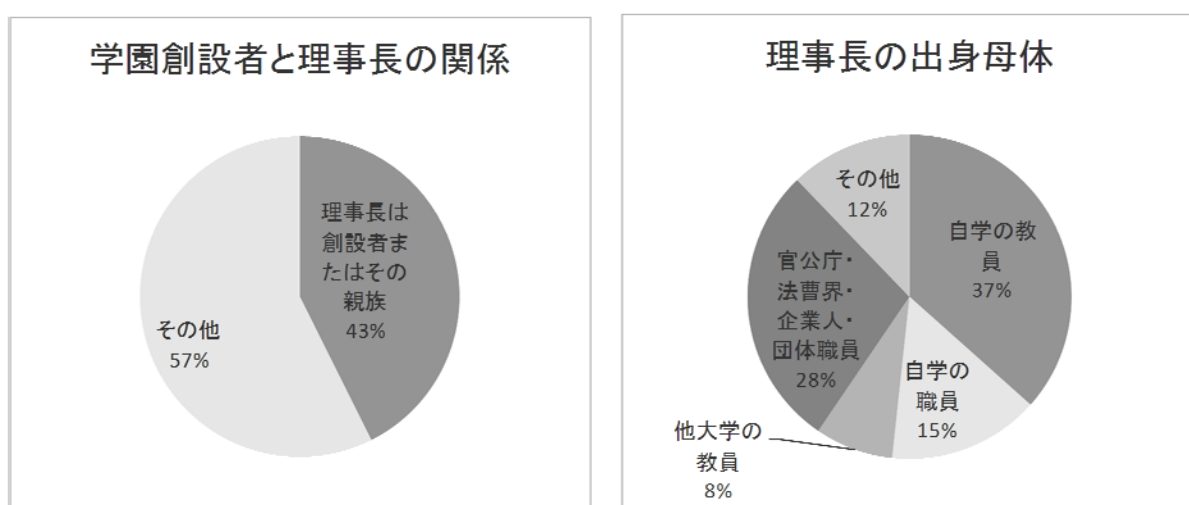


### 3-2 理事長の出身母体

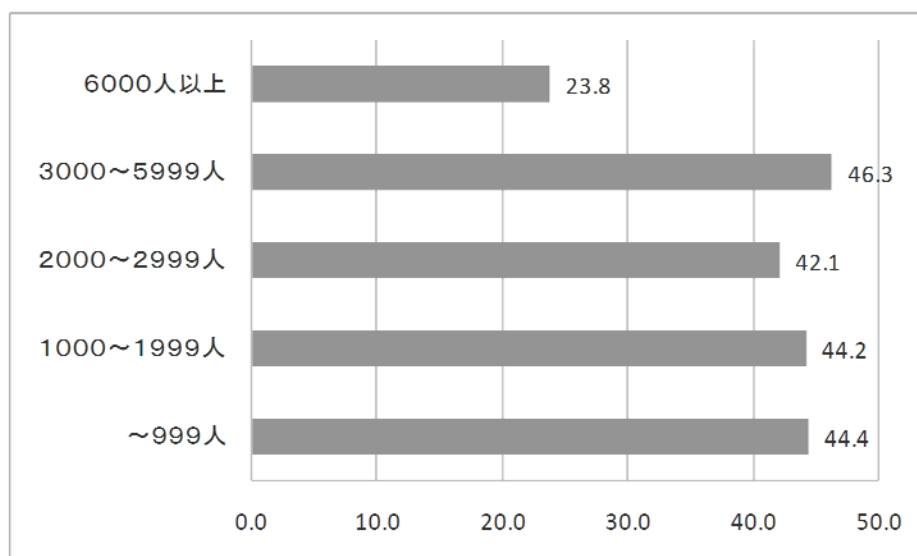
次に理事長の属性について確認しよう。理事長が学園の創設者またはその親族である大学（いわゆるオーナー大学）は43%である。また理事長の出身母体（主なもの）は多い順に、自学の教員37%、官公庁・法曹界・企業人・団体職員28%、自学の職員15%、他大学の職員15%となっている（図表3-2）。

オーナー大学の割合を大学の収容定員別に見たところ、6000名以上では24%とほかの規模類型に比べれば小さいが、6000名未満ではどの規模でも4-5割程度とあまり差が見られなかった。一定規模以上の大学ではオーナー私学が少なくなる傾向がみられるが（図表3-3）、これは大学としての歴史の長さに関係していると考えられる。

図表3-2 理事長の出身母体



図表3-3 オーナー大学の割合（大学の収容定員別）

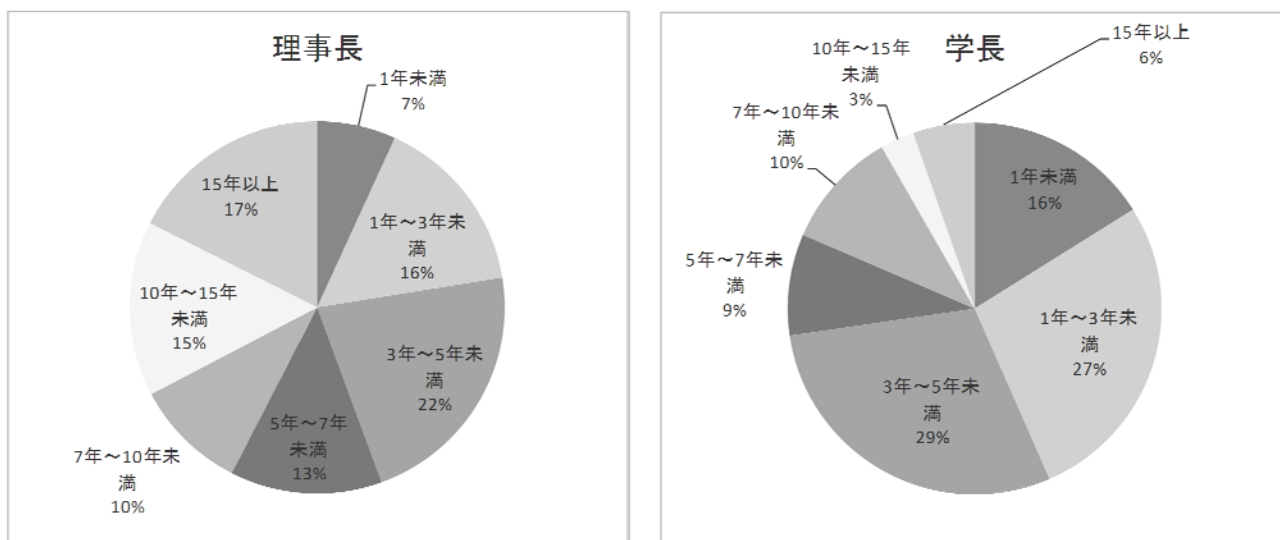


### 3-3 理事長と学長の在任期間

理事長の在任期間は平均 8 年 9 カ月、学長の在任期間は平均 4 年 1 カ月と理事長の在任期間のほうが長い傾向にある。詳しい分布は図表 3-4 のとおりで、理事長は 10 年以上と長い期間を務める者の割合が 32% であるが、学長は 10 年以上勤めるのは 9% とかなり少なく、全体の 72% が 5 年未満となっている。学長の任期は 4 年であることが多く、1 期だけを務める学長が多いことを反映している結果だと思われる。

なお、図表 3-5 には、オーナー系大学とそうでない大学に分けて、理事長と学長の平均在任年数を算出した。オーナー大学では、そうでない大学と比べて、理事長の在任期間が二倍以上長い傾向が明確にみられる。学長についても若干であるが、オーナー系大学の方が、在任年数が長い。

図表 3-4 理事長と学長の在任期間



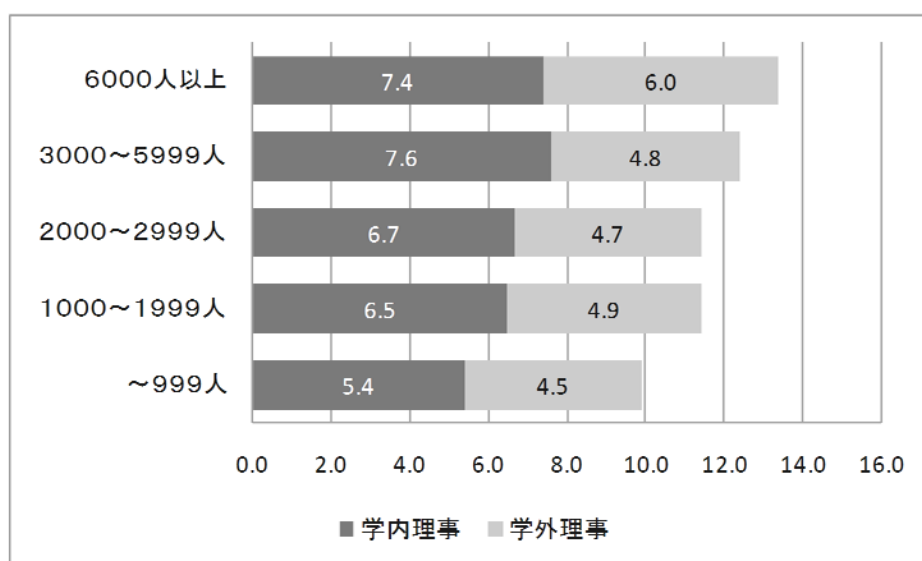
図表 3-5 オーナー系か否か×理事長と学長の平均在任年数

	理事長	学長
オーナー系	13年5か月	5年6か月
非オーナー系	6年5か月	4年6か月

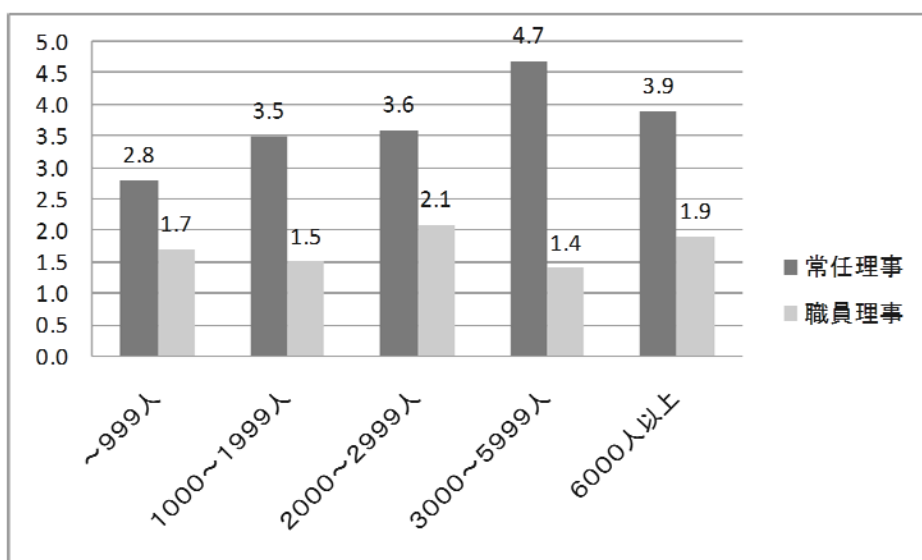
### 3-4 役員構成

役員構成について、学内理事、学外理事、監事にわけてその数を尋ねた。学内理事の平均は6.5名で、うち、常任理事（専務理事、常務理事などを含む）は3.7名、学部長は0.8名、職員理事は1.7名であった。学外理事の平均は4.8名であった。監事は平均2.2名でこのうち、常勤は0.2名であった。大学の収容定員別に見れば、規模が大きいほど、学内理事数も学外理事数も多い傾向がみられる（図表3-6）。ただし学内理事のうち、常任理事数は、若干ではあるが、規模が大きい大学ほど多いが、職員理事数は大学の規模とは無関係で、むしろ大学の方針の違いを反映しているのだと考えられる（図表3-7）。

図表3-6 大学の収容定員別の理事数（学内・学外内訳）



図表3-7 大学の収容定員別の常任理事数と職員理事数

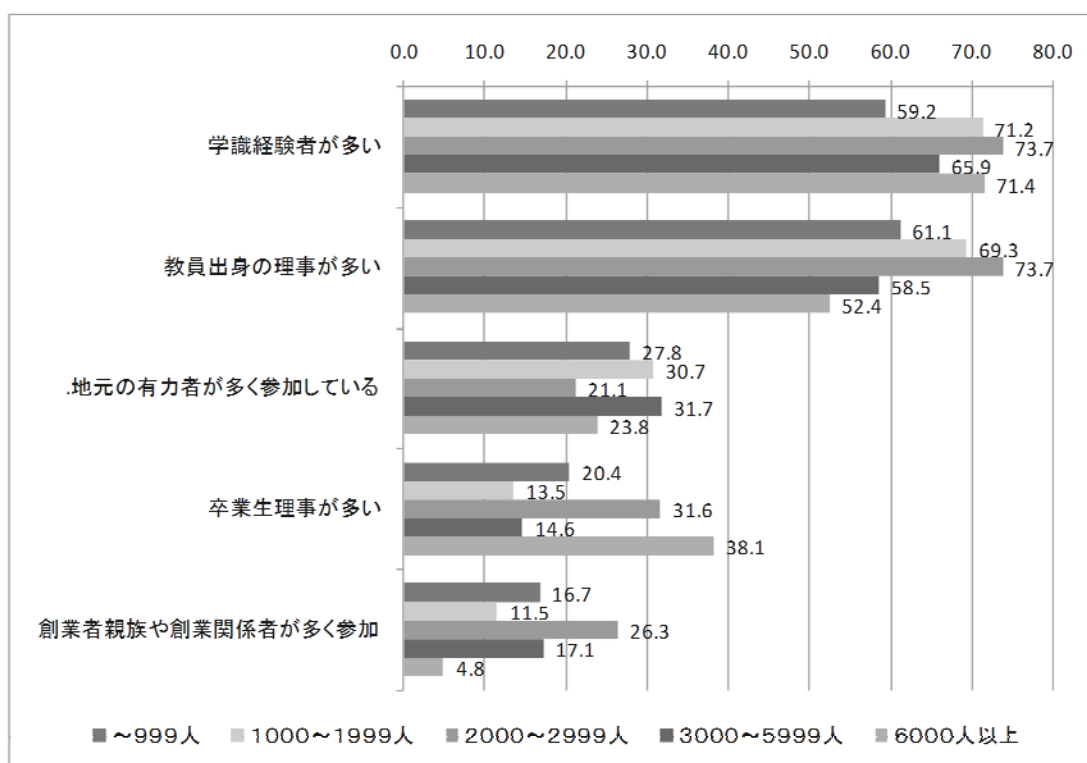
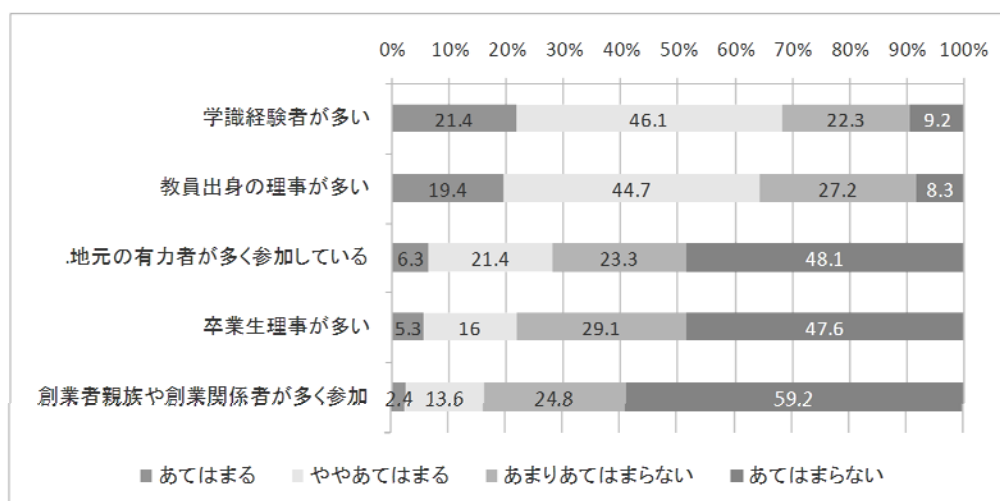




### 3-5 理事会メンバーの特質

理事会構成については（図表3-8）、学識経験者、教員出身理事が多い。「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した法人がそれぞれ68%、64%である。一方、地元の有力者、卒業生、創業時の関係者については、それぞれ28%、21%、16%とあまり多くない。大学によって理事会構成が異なっている。大学の収容定員別にみると、6000名以上の大規模校では卒業生理事、学識経験者が多い傾向、999名以下の超小規模校では学識経験者や教員出身理事が他の規模の大学に比べれば少ないなど、規模によって傾向が異なっている。

図表3-8 理事会構成（上：全体、下：大学の収容定員別の肯定回答の割合）

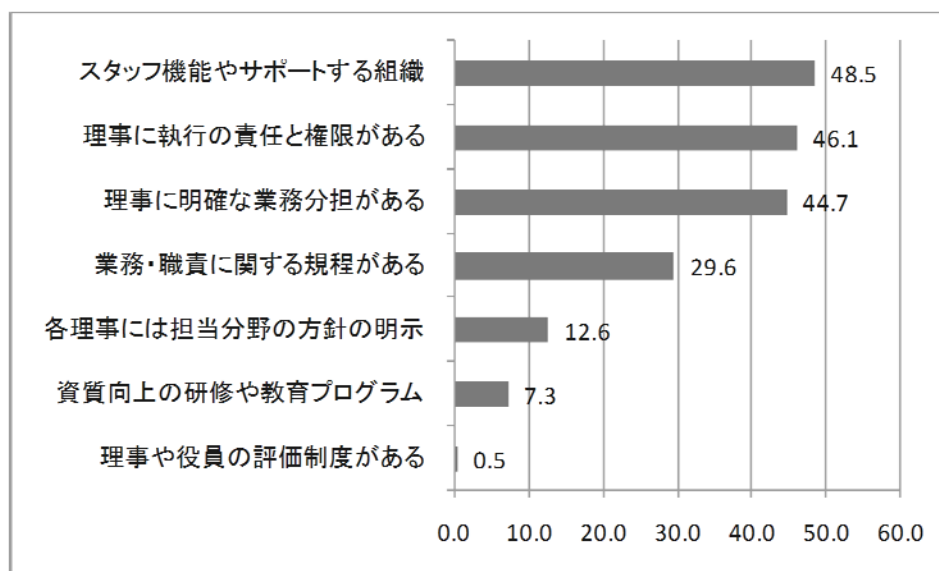


### 3-6 理事会機能を向上させるための工夫

多い順に、スタッフ機能やサポート組織は49%、理事に執行の責任と権限は46%、理事の業務分担が45%となっている（図表3-9）。業務分担があるのは45%であるが、それを規定化している大学は30%である。理事に執行の責任と権限があるのは46%だが、理事が担当分野の方針を明示している大学は13%である。半分ほどの大学でこうした工夫がなされているが、資質向上のための研究や教育プログラムを行っている大学は7%、評価制度は0.5%とかなり少ない。

大学の収容定員別にみると（図表3-10）、規模によって違いがみられるのは、スタッフ機能やサポート組織（999名以下では35%、6000名以上では76%）、明確な役割分担（1000～1999名では39%、6000名以上では52%）、担当分野の方針の明示（1000～1999名では8%、6000名以上では24%）となっている。また資質向上のための研修や教育プログラムは、むしろ999名以下で13%と最も多くなっている。

図表3-9 理事会機能を向上させるための工夫（複数回答）



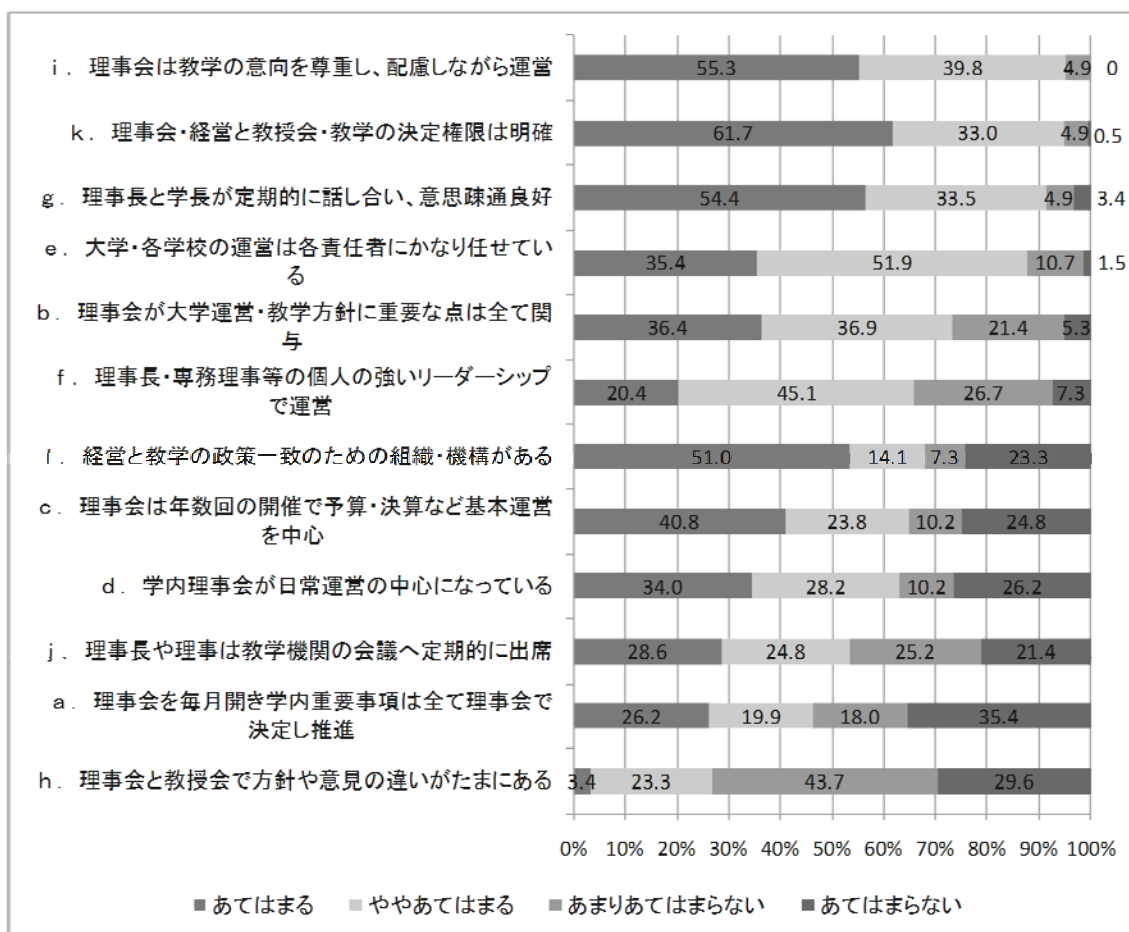
図表3-10 大学の収容定員別の工夫

	スタッフ機能やサポートする組織	理事に執行の責任と権限がある	理事に明確な業務分担がある	業務・職責に関する規程がある	各理事には担当分野の方針の明示	資質向上の研修や教育プログラム	理事や役員の評価制度がある
～999人	35.2	48.1	42.6	25.9	9.3	13.0	-
1000～1999人	40.4	32.7	38.5	28.8	7.7	3.8	-
2000～2999人	60.5	52.6	50.0	34.2	13.2	5.3	-
3000～5999人	51.2	48.8	46.3	31.7	17.1	7.3	-
6000人以上	76.2	57.1	52.4	28.6	23.8	4.8	4.8

### 3-7 理事会運営

理事会運営の実態について「あてはまる」+「ややあてはまる」が多い順に結果を示した(図表3-11)。「a.理事会を毎月開催し、重要事項はすべて理事会で決める」(理事会が実質運営)が46%であるのに対して、「c.理事会は年数回の開催で、予算・決算など基本運営が中心」(理事会は形式運営)が65%となっている。また、「i.理事会は教学の意向を尊重し、配慮しながら運営」(95%)、「e.大学や各学校の運営はそれぞれの担当者にかかり任せている」(87%)大学が多いが、一方で「b.理事会が大学運営や教学の方針に重要な点はすべて関与」(73%)、「経営と教学の政策一致のための組織・機構がある」(65%)、「j.理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に参加」(53%)も多く、完全に教学部門が独立して運営しているわけではない。経営部門と教学部門の関係性については、「g.理事長と学長が定期的に話し合い、意思疎通は良好」の大学が88%であるが、一方で「h.理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある」大学も27%となっている。理事会運営を行ううえで、教学との関係はきわめて複雑であり、今後さらに詳しい分析を行う必要がある。

図表3-11 理事会運営

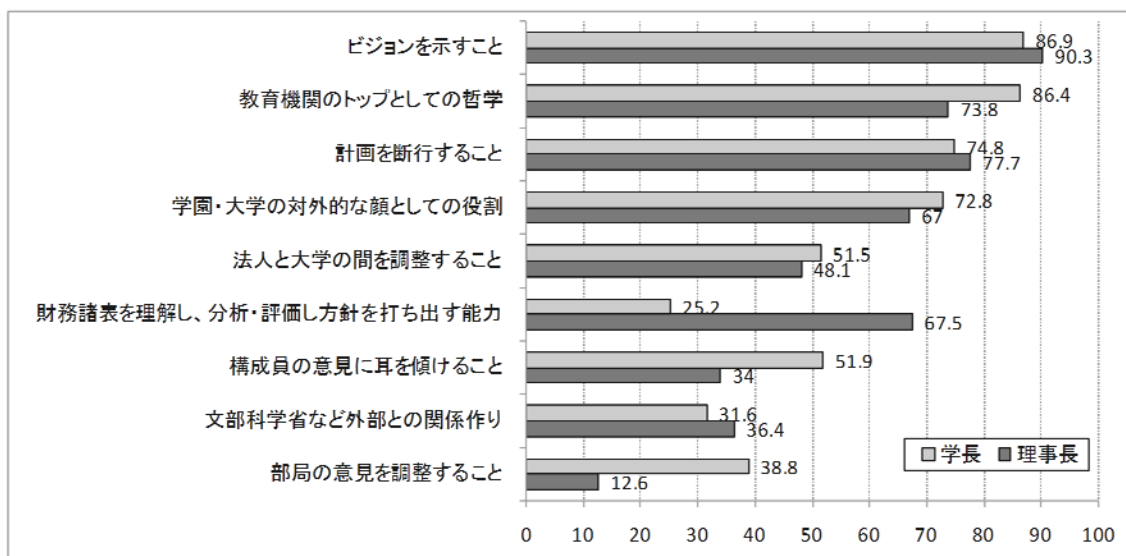


### 3-8 理事長と学長に期待されること

理事長と学長に期待されることについては（図表3-12）、どちらも「ビジョンを示すこと（理事長90%、学長87%）」、「教育機関のトップとしての哲学（理事長74%、学長86%）」、「計画を断行すること（理事長78%、学長75%）」、「対外的な顔としての役割（理事長68%、学長73%）」などが多く増えており、こうした点については理事長、学長に共通して強く求められている。理事長と学長で期待される内容が異なっているのは、「財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力（理事長68%、学長25%）」、「構成員の意見に耳を傾けること（理事長34%、学長52%）」、「部局の意見を調整すること（理事長13%、学長39%）」であった。理事長は財務を理解した上でのトップダウン的なリーダーシップを、学長は調整型のリーダーシップを求める傾向がある。

学長に期待されることを大学の収容定員別に見たところ（図表3-13）、規模による違いがみられたのは、「教育機関のトップとしての哲学（999名以下では80%、6000名以上では95%）」、「法人と大学の間を調整すること（999名以下では60%、6000名以上では48%）」などであり、大学の特性によっても学内リーダーに期待する内容が異なることがわかる。

図表3-12 理事長と学長に期待されること（「とても必要」の割合）



図表3-13 大学の収容定員別の学長に期待されること（「とても必要」の割合）

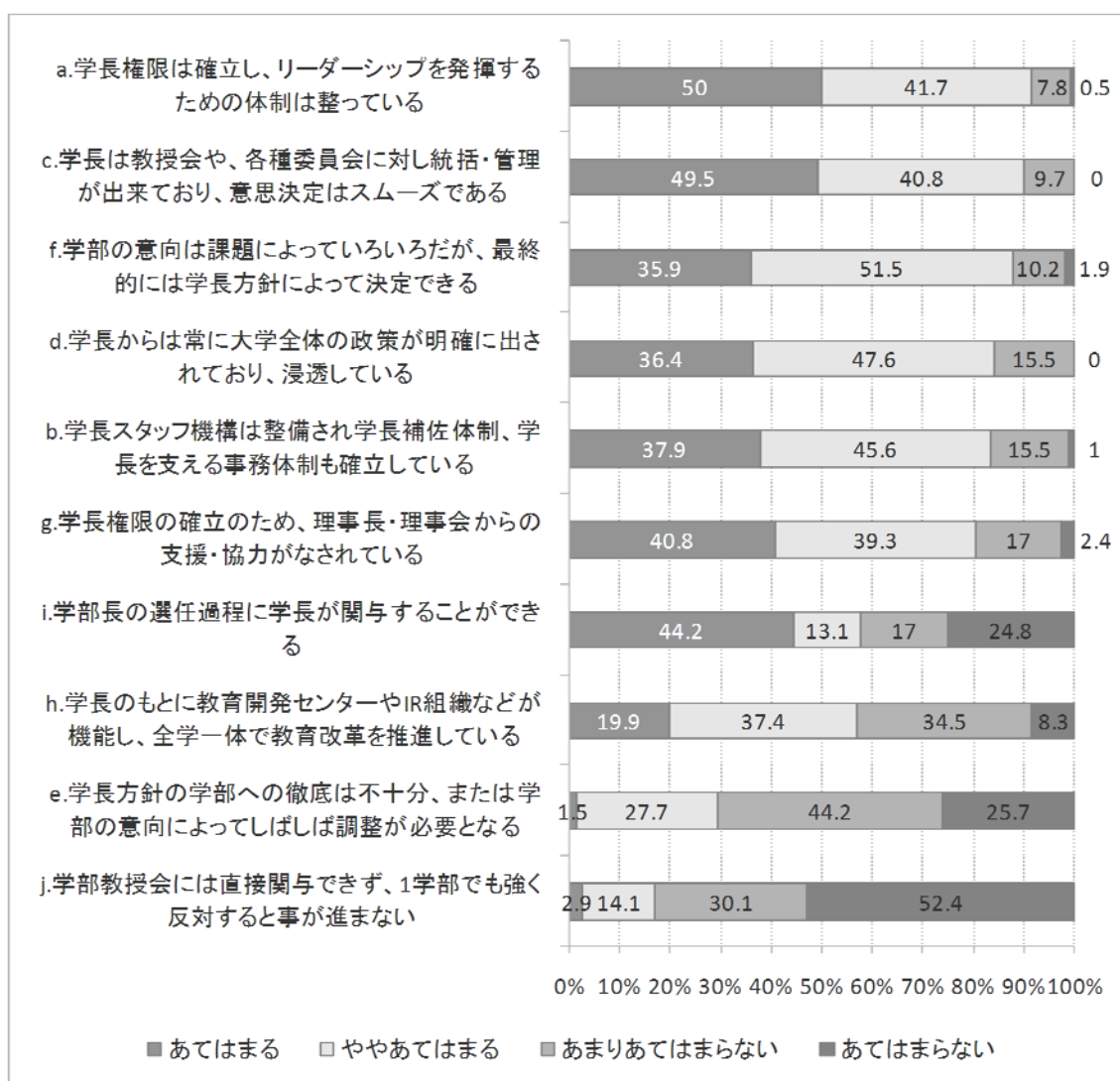
	教育機関のトップとしての哲学	ビジョンを示すこと	計画を断行すること	対外的な顔としての役割	法人と大学の間を調整すること	構成員の意見に耳を傾けること	部局の意見を調整すること	文部科学省など外部との関係作り	財務諸表を理解し、方針を打ち出す能力
～999人	79.6	85.2	72.2	64.8	59.3	51.9	48.1	31.5	27.8
1000～1999人	84.6	84.6	71.2	75.0	51.9	57.7	42.3	40.4	28.8
2000～2999人	89.5	86.8	68.4	76.3	47.4	50.0	31.6	26.3	21.1
3000～5999人	90.2	90.2	85.4	78.0	46.3	56.1	31.7	22.0	19.5
6000人以上	95.2	90.5	81.0	71.4	47.6	33.3	33.3	38.1	28.6

### 3-9 学長の機能や役割

学長の機能と役割については（図表3-14）、「a.学長権限は確立（92%）」、「c.教授会等と統括・管理（90%）」、「d.大学全体の政策は明確で浸透（84%）」、「b.学長スタッフ機構は整備（84%）」といった回答が多く、大半の大学で学長体制はうまくいっていると肯定的な評価をしている。「f.学部によって課題はいろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる」大学も87%となっている。

一方で、「e.学長方針は学部には不徹底、しばしば調整がいる」大学は29%、「j.学部教授会には直接関与できず、1学部でも反対すると進まない」大学も17%ある。なお、「i.学部長の選任過程に学長が関与できる」大学は57%であり、図表は示さないが、「e.学長方針は学部には不徹底、しばしば調整がいる」と答えた大学は、学部長選考に関与が可能な大学では21%、関与できない大学では41%と違いがみられることも分かった。

図表3-14 学長の機能と役割

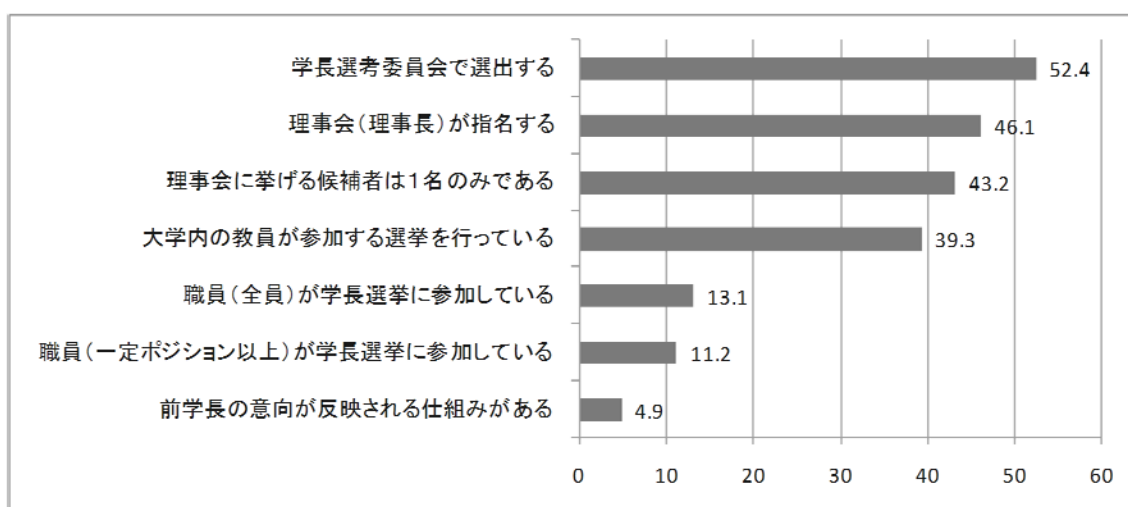


### 3-10 学長の選考方法

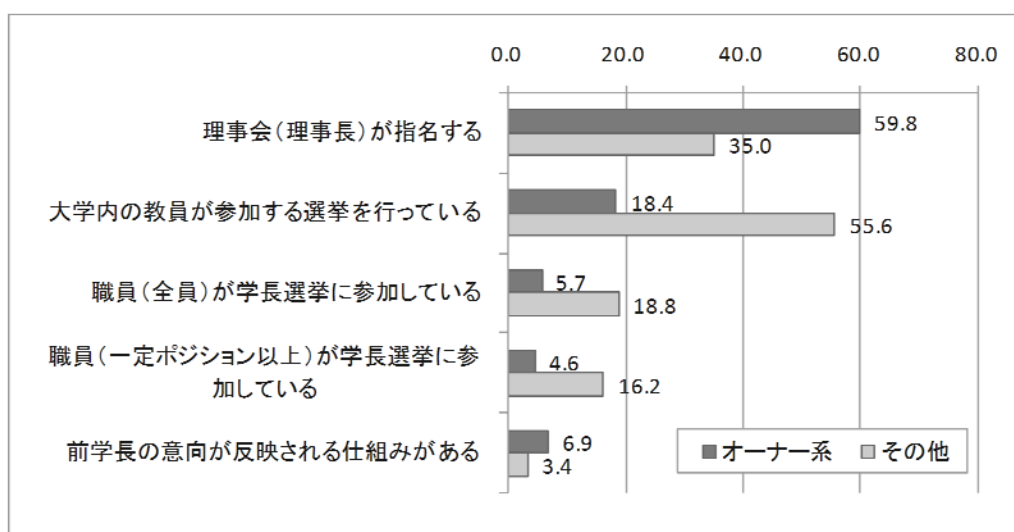
学長の選考方法については（図表3-15）、「理事会（理事長）が指名する（46%）」方式と「学内の教員が参加する選挙（39%）」方式に大きく分かれているようである。職員の選挙への参加は、全員参加13%、一部のみが参加11%とそれほど多くはない。

学長の選考方法はオーナー系の大学かどうかで大きく異なっている（図表3-16）。違いがみられた項目だけを示したが、「理事会（理事長）が指名する」はオーナー系で60%、非オーナー系で35%、「学内の教員が参加する選挙」はオーナー系で18%、非オーナー系で56%、「前学長の意向を反映する仕組み」はオーナー系で7%、非オーナー系で3%となっている。

図表3-15 学長の選考方法（複数回答）



図表3-16 オーナー系か否か×学長の選考方法（違いがみられた項目のみ）

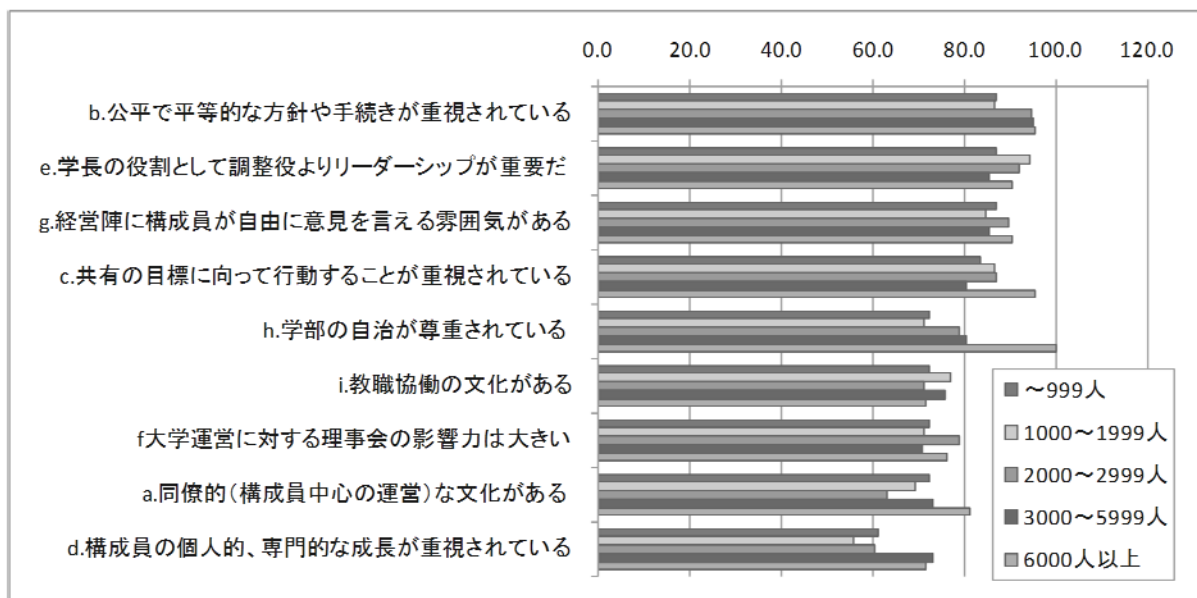
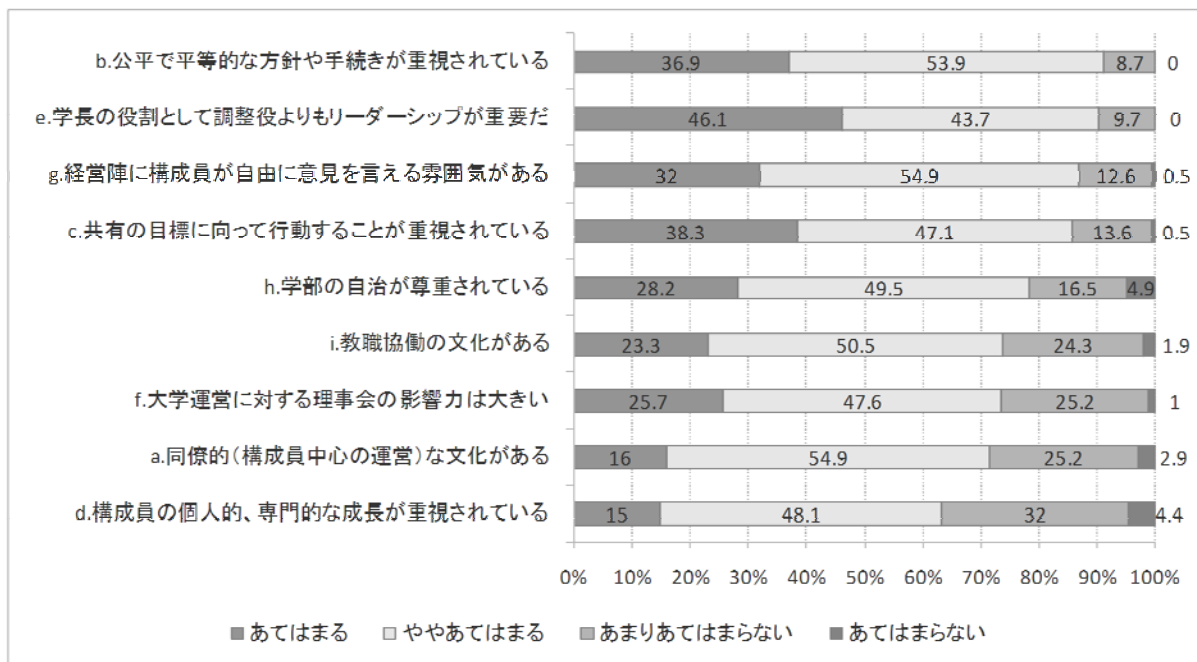




### 3-11 大学の風土

風土に関しては（図表3-17）、「b.公平で平等的な手続き」（91%）、「g.経営陣に自由に意見を言える雰囲気」（87%）、「c.共通の目標に向かって行動」（85%）、「h.学部自治の尊重」（78%）が多い。大学の規模による違いがみられたのは、「h.学部自治の尊重」、「a.同僚的な文化」、「d.構成員の成長が重視」、「c. 共通の目標に向かって行動」であり、これらの項目は大規模大学ほど肯定的な回答が多いことがわかる。

図表3-17 大学の運営や教職員の風土（上：全体、下：大学収容定員別）



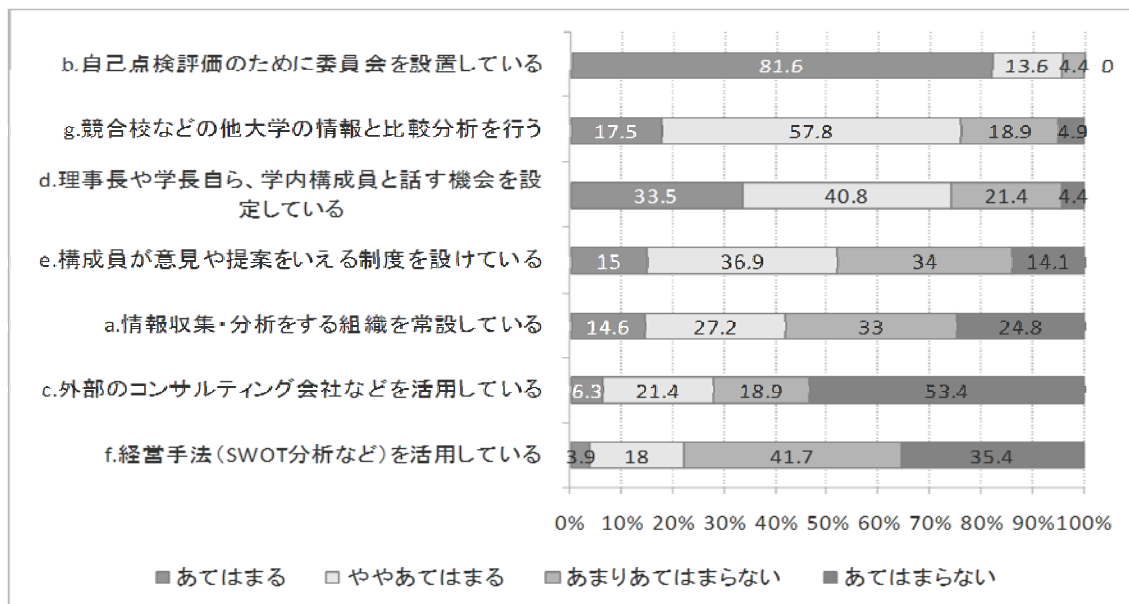
（注）下図の割合は「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した数値。

#### 4. 中長期の経営システム

##### 4-1 法人・大学の課題の発見方法

法人・大学にとっての課題をどのように発見しているのかを図表4-1に示した。「b.自己点検評価のための委員会」については95%が設置している。「g.競合校などの他大学との比較分析」、「d.理事長や学長が学内構成員と直接話す」もそれぞれ75%、74%と多いが、「あてはまる」と自信を持って答えた大学はそれぞれ18%、34%程度である。「a.情報収集・分析部門の常設」は42%であり、我々が2009年に行った事務局調査で類似の質問をした際には17%であったことから、こうした部門の設置が急速に進んできたと推察できる。「f.経営手法の活用」や「c.外部のコンサルティング会社の活用」はそれぞれ22%、28%とそれほど普及しているわけではない。紙幅の都合で詳しく述べないが、大学の収容定員によっても異なるなど（図表4-2）、大学の特性に応じた方法が採用されている。

図表4-1 課題の発見方法



図表4-2 大学収容定員別の課題発見方法（「あてはまる」+「ややあてはまる」の割合）

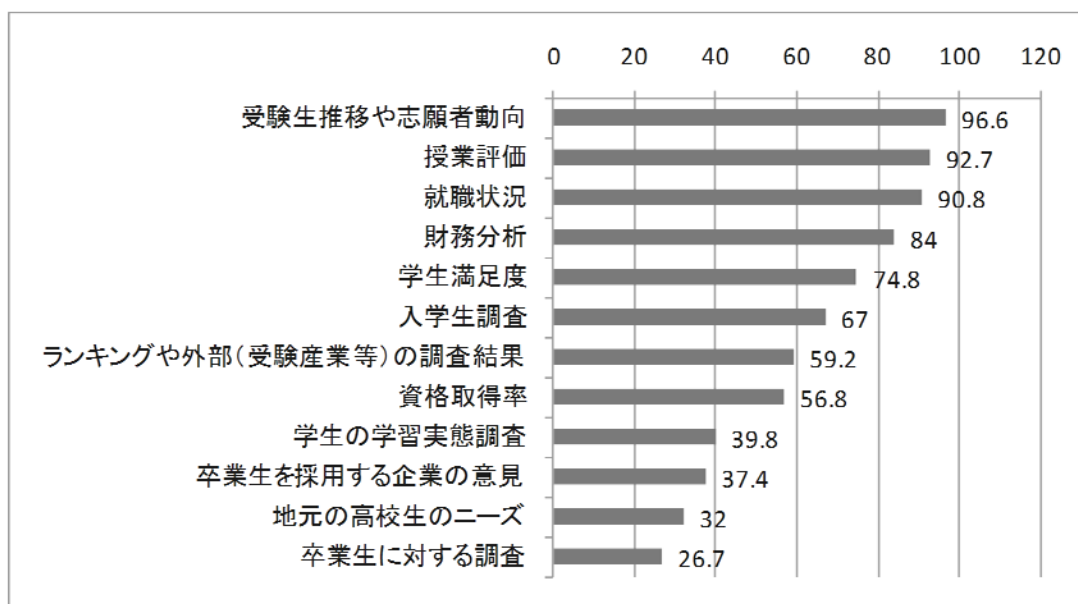
	b.自己点検評価のために委員会を設置している	g.競合校などの他大学の情報と比較分析を行う	d.理事長や学長自ら、学内構成員と話す機会を設定している	e.構成員が意見や提案をいえる制度を設けている	a.情報収集・分析をする組織を常設している	c.外部のコンサルティング会社などを活用している	f.経営手法(SWOT分析など)を活用している
~999人	98.1	64.8	75.9	48.1	31.5	29.6	24.1
1000~1999人	88.5	78.8	75.0	53.8	32.7	21.2	11.5
2000~2999人	97.4	78.9	73.7	65.8	47.4	26.3	18.4
3000~5999人	95.1	73.2	73.2	39.0	43.9	22.0	19.5
6000人以上	100.0	90.5	71.4	57.1	76.2	52.4	52.4



#### 4-2 分析している情報

自大学の実態を知るために分析している情報は、図表4-3のとおりである。受験生の推移や志願者動向、授業評価、就職状況、財務情報、学生満足度などの基本的な情報は多くの大学で分析されている。しかし、卒業生に対する調査（27%）、地元の高校生のニーズ（32%）、卒業生を採用する企業の意見（37%）、学生の学習実態調査（40%）などのマイナス情報も得られる重要なステークホルダーに関する調査・分析については一部の大学でしか取り組まれていない状況である。ただし、こうした情報分析には一定の資源を必要とするため、こうした調査・分析はとくに大規模大学ほど実施されている傾向もみられる。

図表4-3 分析している情報（上：全体、下：大学の収容定員別）

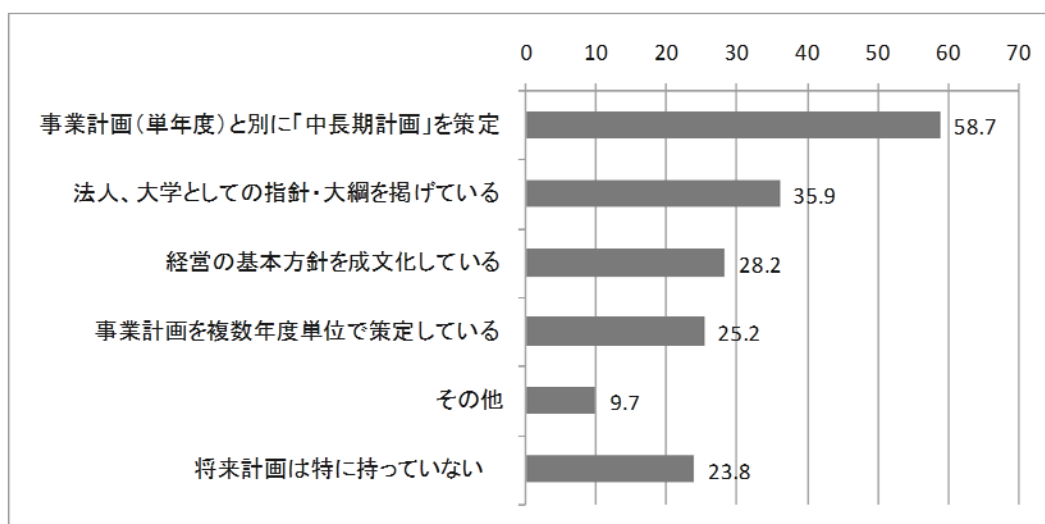


	受験生推移や志願者動向	授業評価	就職状況	財務分析	学生満足度	入学生調査
~999人	90.7	87.0	77.8	75.9	61.1	55.6
1000~1999人	98.1	94.2	96.2	80.8	76.9	75.0
2000~2999人	97.4	97.4	92.1	94.7	84.2	68.4
3000~5999人	100.0	92.7	97.6	87.8	80.5	65.9
6000人以上	100.0	95.2	95.2	85.7	76.2	76.2
	ランキングや外部の調査結果	資格取得率	学生の学習実態調査	卒業生を採用する企業の意見	地元の高校生のニーズ	卒業生に対する調査
~999人	27.8	40.7	29.6	18.5	29.6	20.4
1000~1999人	61.5	61.5	36.5	38.5	34.6	26.9
2000~2999人	76.3	63.2	47.4	39.5	28.9	28.9
3000~5999人	78.0	65.9	43.9	36.6	26.8	19.5
6000人以上	66.7	57.1	52.4	81.0	47.6	52.4

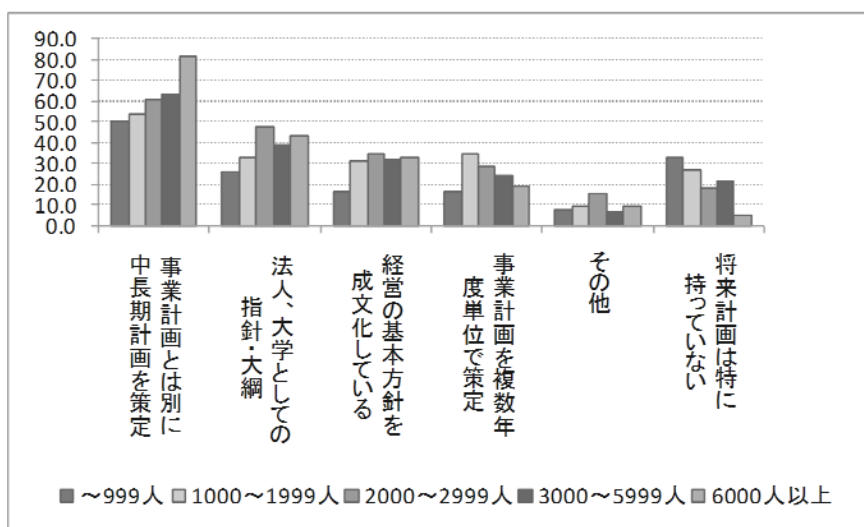
### 4-3 大学の中長期計画（将来計画）

大学の中長期計画（将来計画）をどのような形で持っているのかについて、「事業計画（単年度）とは別に中長期計画を策定」が59%、「法人、大学としての指針・大綱を掲げている」36%、「経営の基本方針の成文化」28%、「事業計画を複数年度単位で策定している」25%、「将来計画は特に持っていない」24%であった。「中長期計画」を策定している大学は2009年に行った財務運営調査では55%であり、若干伸びているがほぼ同じ水準である。将来計画は持っていない24%以外についても指針や大綱、経営の基本方針、複数年にわたる事業計画などの形で将来に関する計画を持っていることがわかる。大規模校ほど「中長期計画」を策定しており、小規模校ほど計画を持っていないケースが多い（図表4-5）。大学の特性や置かれた環境に応じた望ましい計画のあり方は今後の分析から明らかにしたい。

図表4-4 中長期計画（将来計画）の策定状況



図表4-5 大学の収容定員別の中長期計画（将来計画）の策定状況

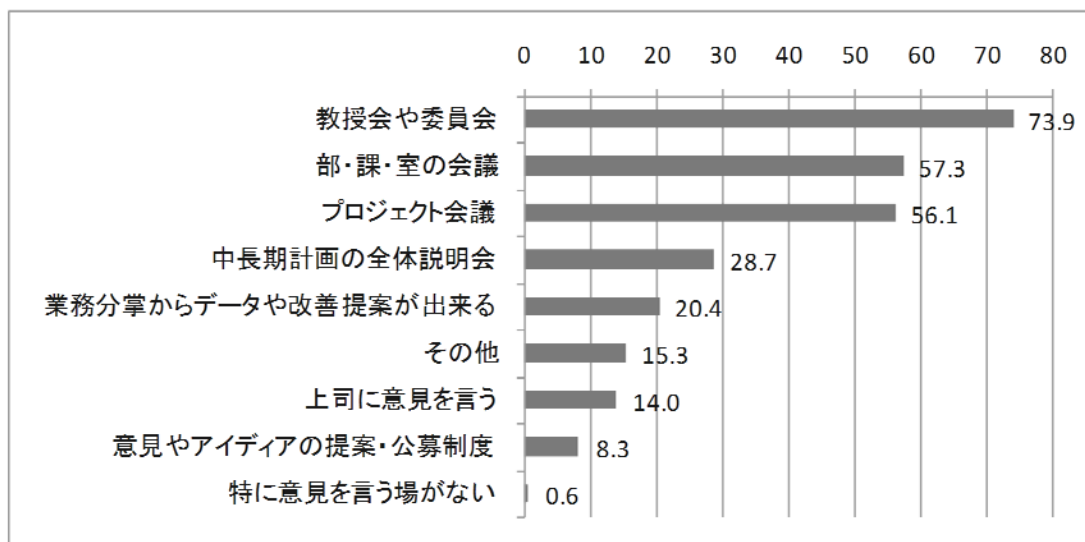


#### 4-4 将来計画のための意見の吸い上げ

このページから、35ページまでは、何らかの形で中長期計画（将来計画）を持っている大学（前ページで「将来計画は特に持っていない」と回答した大学以外、157校）のみが回答した設問について解説する。

将来計画を策定するために、教職員の意見をどこで吸い上げ、共有しているのか（図表4-6）。教授会や委員会（74%）、部・課・室の全体会議（57%）の常設機関での討議や意見反映が最も多く、ついでプロジェクト会議（56%）、中長期計画の全体説明会（29%）となっている。定員充足状況別に見たところ（図表4-7）、定員充足状況の良い大学でこうした常設機関を活用した把握が多いのに対して、中長期計画の全体説明会、上司に意見を言う、意見やアイデアの公募などは定員充足状況の悪い大学でより採用されており、教職員の意見の吸い上げや共有に向けた努力が積極的に行われていることがわかる。

図表4-6 教職員の意見の吸い上げ・共有方法



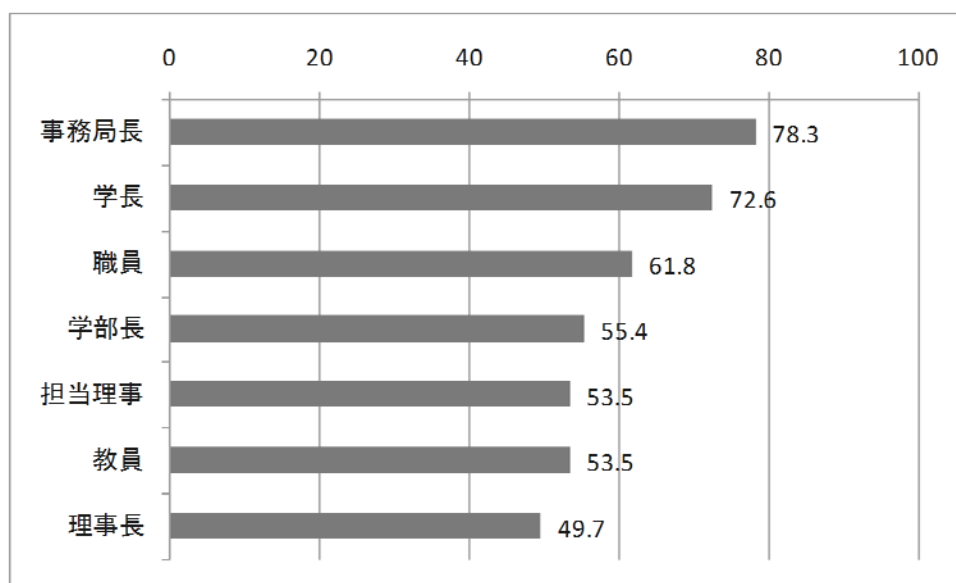
図表4-7 定員充足率別の意見の吸い上げ方法

	教授会や委員会	部・課・室の会議	プロジェクト会議	中長期計画の全体説明会	業務分掌からデータや改善提案が出来る	上司に意見を言う	意見やアイデアの提案・公募制度	特に意見を言う場がない
80%未満	71.0	51.6	58.1	38.7	29.0	19.4	12.9	-
80%~100%	72.5	60.0	55.0	27.5	22.5	12.5	7.5	-
100%~110%	74.2	61.3	61.3	29.0	12.9	16.1	6.5	-
110%以上	79.5	59.1	52.3	25.0	20.5	13.6	6.8	2.3

#### 4-5 原案策定のための組織

中長期計画（将来計画）の原案策定のための組織について、責任者は多い順に、理事長（40%）、学長（24%）、担当理事（15%）であった。また、原案策定のための組織の主なメンバーを複数回答で尋ねたところ（図表4-8）、多い順に、事務局長、学長、職員、学部長、担当理事となっている。事務局長や職員がかなりの程度参画しており、その割合はそれぞれ学部長、教員よりも多い。2009年の事務局調査でも指摘したことであるが、将来計画の策定において、事務組織や職員の役割が大きいことを示している。

図表4-8 原案策定組織の主なメンバー（複数回答）

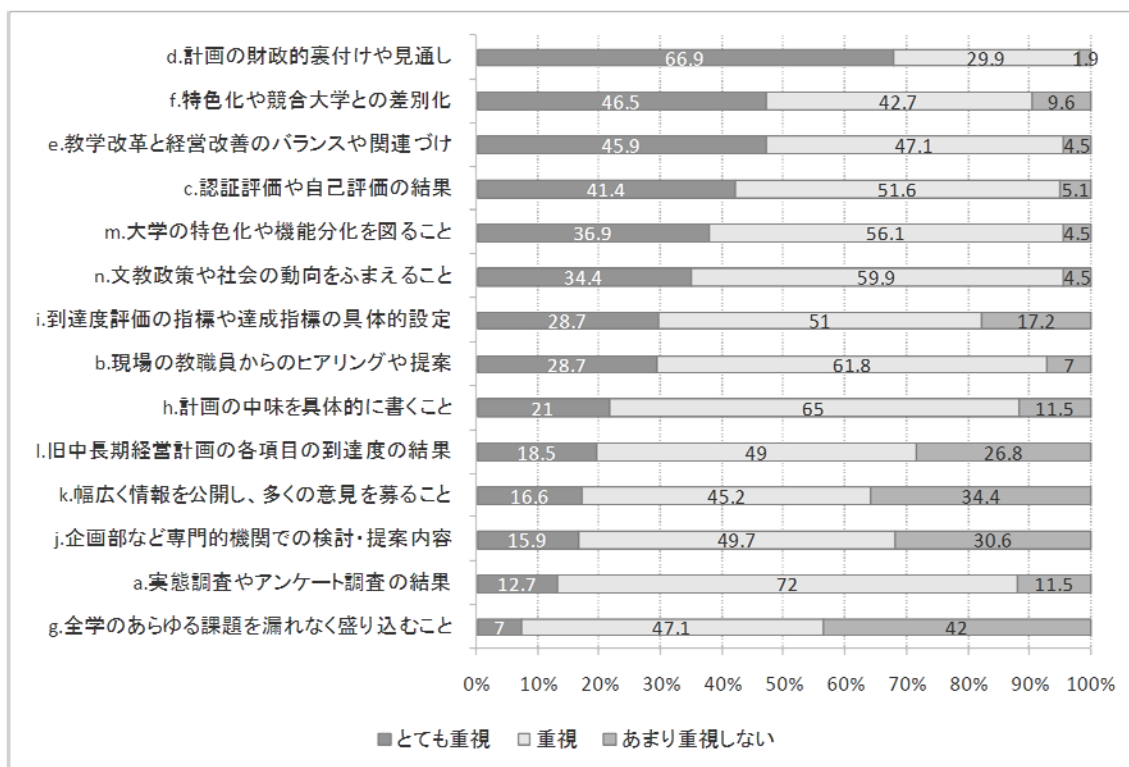


#### 4-6 将来計画を策定する上で重視する点

中長期計画（将来計画）を策定する上で重視している点については（図表4-9）、「とても重視」が多い順に、「計画の財政的裏付け」（67%）、「特色化や差別化」（47%）、「教学改革と経営改善のバランス」（46%）などとなっている。「i. 到達目標などの設定」、「h. 計画の中身を具体的に書くこと」、「l. 旧中長期経営計画の到達度の結果」などの計画の具体性に関する項目はそれぞれ29%、21%、19%とそれほど多いわけではない。

大学の経営状態によっても重視するポイントは異なるはずであり、図表4-10には帰属収支差額比率別に「とても重視」の割合を示した。「d. 計画の財政的裏付け」、「i. 到達目標などの設定」、「k. 幅広く学内の意見を募ること」、「g. 全学のあらゆる課題を盛り込むこと」などは財政状態が悪い大学ほど多いが、他方で「l. 旧中長期経営計画の到達度の結果」については経営状態が良い大学の方が重視する傾向がみられる。

図表 4-9 将来計画を策定する上で重視する点



図表 4-10 帰属収支差額比率別の重視する点（「とても重要」の割合）

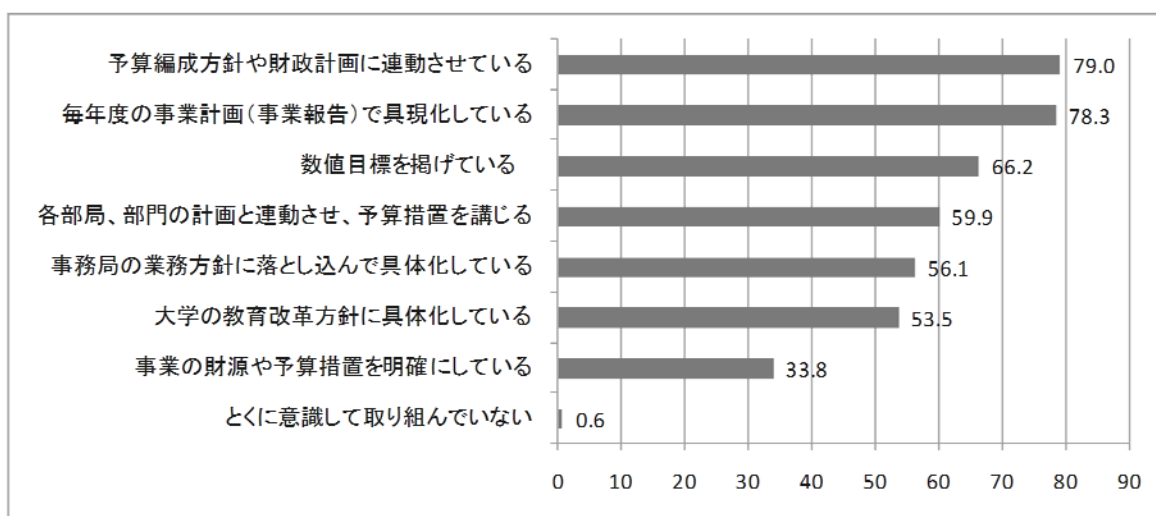
	d. 計画の財政的裏付けや見通し	f. 特色化や競合大学との差別化	e. 教学改革と経営改善のバランスや関連づけ	c. 認証評価や自己評価の結果	m. 大学の特色化や機能分化を図ること
-10%以下	72.7	36.4	54.5	50.0	27.3
-10%~0%未満	72.2	55.6	38.9	27.8	44.4
1%~10%未満	63.6	47.3	43.6	38.2	36.4
10%以上	65.4	46.2	48.1	42.3	40.4
	n. 文教政策や社会の動向をふまえること	b. 現場の教職員からのヒアリングや提案	i. 到達度評価の指標や達成指標の具体的設定	h. 計画の中味を具体的に書くこと	l. 旧中長期経営計画の各項目の到達度の結果
-10%以下	36.4	31.8	36.4	22.7	4.5
-10%~0%未満	22.2	38.9	38.9	16.7	16.7
1%~10%未満	36.4	25.5	23.6	14.5	21.8
10%以上	36.5	26.9	25.0	25.0	17.3
	k. 幅広く情報を公開し、多くの意見を募ること	j. 企画部など専門的機関での検討・提案内容	a. 実態調査やアンケート調査の結果	g. 全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと	
-10%以下	31.8	18.2	18.2	9.1	
-10%~0%未満	11.1	11.1	11.1	5.6	
1%~10%未満	16.4	12.7	7.3	3.6	
10%以上	11.5	17.3	17.3	5.8	

#### 4-7 具体性を確保するための取組

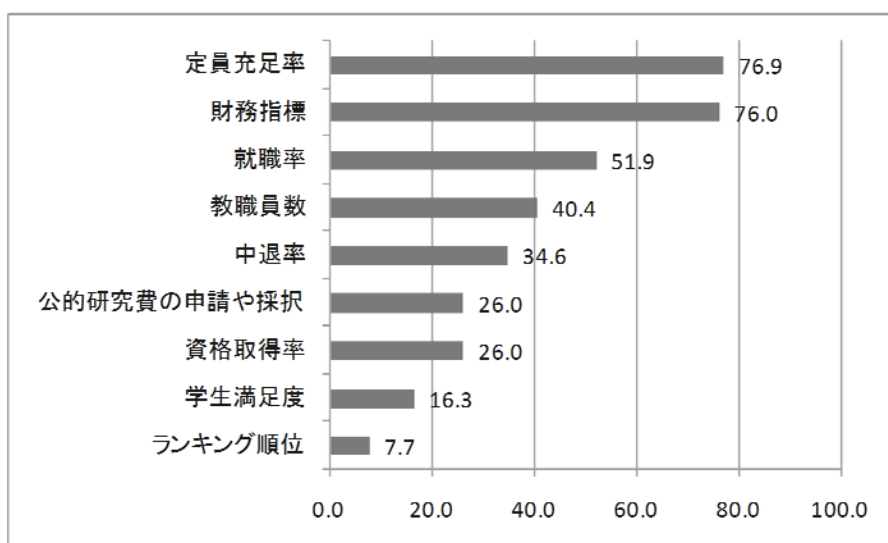
中長期計画（将来計画）に具体性を確保するために行っている取り組みについて、図表4-11にまとめた。多い順に「予算編成方針や財政計画に連動」、「毎年度の事業計画（事業報告で具現化」、「数値目標の設定」、「各部門の計画と連動させ、予算措置」などとなっている。

数値目標を掲げていると回答した104校については、具体的に何を目標として掲げているのかをあわせて尋ねた（図表4-12）。多い順に「定員充足率」、「財務指標」、「就職率」、「教職員数」、「中退率」となっているが、就職率は52%、教職員数は40%、中退率は35%など、その割合はそれほど高いわけではない。

図表4-11 具体性を確保するための取組（複数回答）



図表4-12 掲げている数値目標（回答した104校のみ、複数回答）

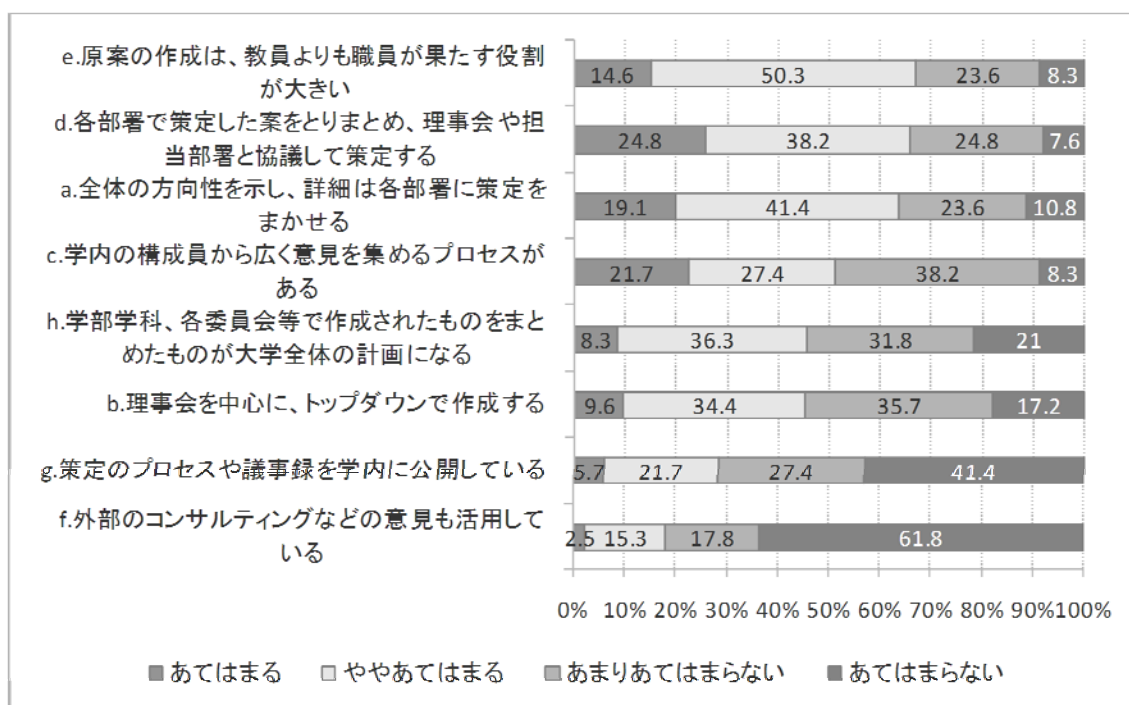


#### 4-8 将来計画の策定方法

中長期計画（将来計画）の策定方法は、図表4-13のとおりである。「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計した数値が多い順に並べたが、多い順に「e.原案作成は教員よりも職員の果たす役割が多い」（65%）、「d.各部署で策定した案を取りまとめ、理事会や担当部署と協議」（63%）、「a.全体の方向性を示し、詳細は各部署で策定」（61%）となっている。「g.策定プロセスや議事録を学内に公開する」は27%で、全く公開していない大学も41%とそれほど多いわけではない。

大きく考えれば、理事会中心のトップダウン型と構成員から広く意見を集めて作成するボトムアップ型があるが、実際の策定過程はもう少し複雑なものになっている。図表4-14には、「b.理事会を中心にトップダウンで作成する」と「c.学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある」を組み合わせたパターンを示したが、4つのパターンすべてに、相当数の大学があてはまることがわかる。今後はこうした組み合わせを含めてどのようなパターンがあり、どのような大学でなぜそれを採用しているのかを分析する予定である。

図表4-13 将来計画の策定方法（1）



図表4-14 将来計画の策定方法（2）（数値は全体%）

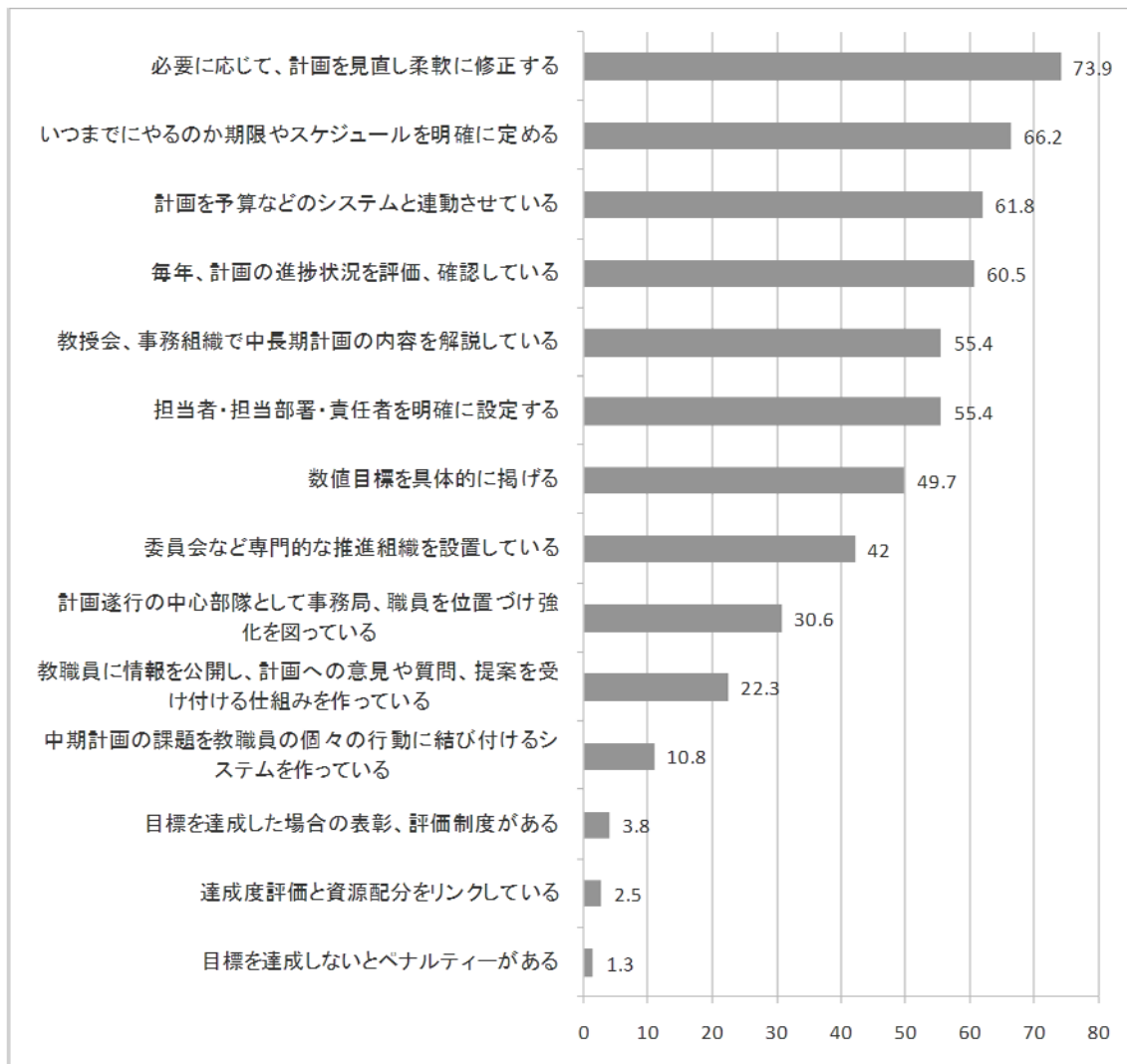
		c. 学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある	
		○	×
b. 理事会を中心にトップダウンで作成する	○	18.0	27.3
	×	33.3	21.3



#### 4-9 将来計画を実現するための工夫

中長期計画（将来計画）を実現するための工夫は（図表4-15）、多い順に、「計画を柔軟に見直す」（74%）、「期限やスケジュールを明確化」（66%）、「予算などと連動」（62%）、「毎年計画の進捗状況进行评估」（61%）、「教授会、事務組織等で中長期計画の内容を解説」（55%）、「担当者、責任者を明確に設定」（55%）、「数値目標を掲げる」（50%）となっている。達成度を何らかの評価に結びつける施策を採用している大学はほとんどない。

図表4-15 将来計画を実現するための工夫（複数回答）



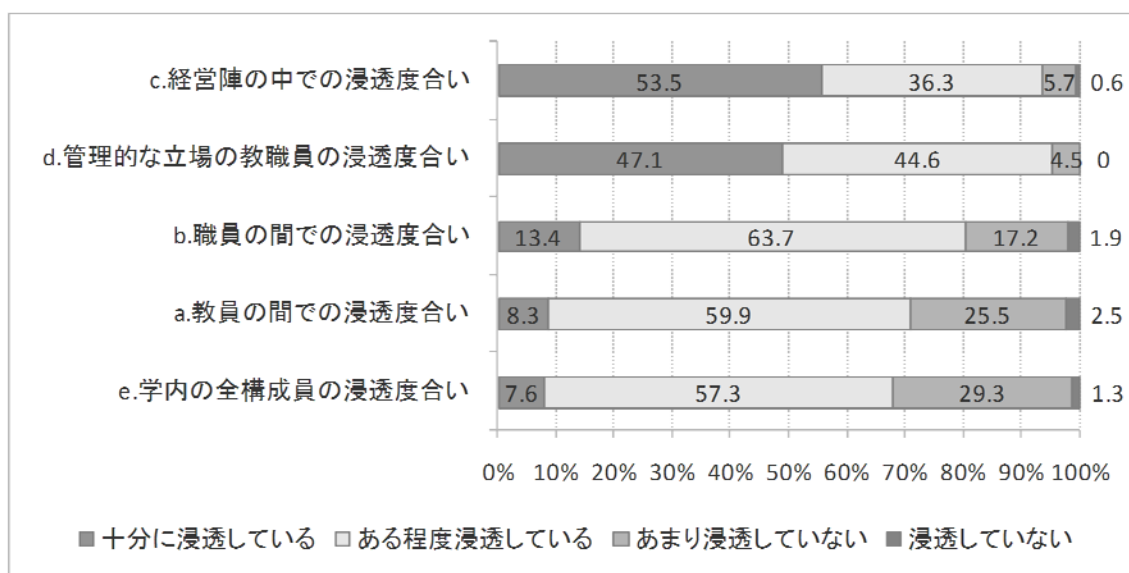


#### 4-10 将来計画の浸透状況

中長期計画（将来計画）の浸透状況は（図表4-16）、経営陣、管理的な立場の教職員の間では、それぞれ90%、92%が「十分に浸透」「ある程度浸透」しているが、学内の全構成員の浸透度合いについては65%になっている。

前ページの将来計画の実現のための工夫の中には、構成員の間に将来計画を浸透させる工夫がいくつかあったが、こうした工夫を取っている大学とそうでない大学では、学内の全構成員の浸透度合いに違いがみられるのか（図表4-17）。「教授会、事務組織等で中長期計画の内容を解説」、「教職員に情報を公開し、計画への意見、質問、提案を受け付ける仕組み」をしている大学は、いずれも工夫をしていない大学よりも学内構成員への浸透度合いが大きいことがわかる。

図表4-16 将来計画の浸透状況



図表4-17 学内の全構成員の浸透度×工夫の有無

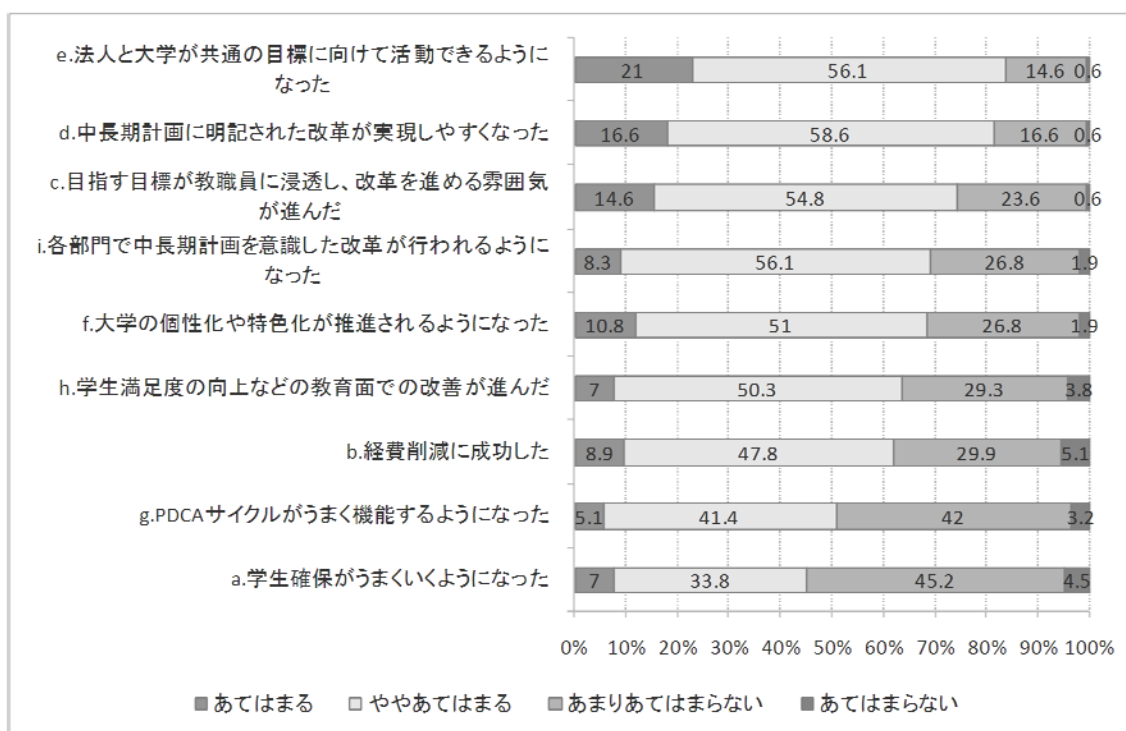
		十分に浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない
教授会、事務組織で中長期計画の内容を解説している	×	4.6	43.1	49.2	3.1
	○	10.6	72.9	16.5	—
教職員に情報を公開し、計画への意見や質問、提案を受け付ける仕組みを作っている	×	5.1	55.6	37.6	1.7
	○	18.2	75.8	6.1	—

#### 4-1-1 将来計画策定の効果

中長期計画（将来計画）を策定するようになり、どのような効果が表れたのか（図表4-18）。肯定的な回答が多い順に、「e.法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」（77%）、「d.中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」（75%）、「c.目標が浸透し、改革を進める雰囲気が進んだ」（69%）など、大学運営に関する改善効果を感じる大学が多いようだ。ただ、最終的な目的である「a.学生確保」、「b.経費削減」、「h.学生満足度の向上」などの直接的な効果にまでつながっている大学はそれほど多くない。

将来計画の全構成員への浸透度と策定効果の関係をみたところ、「b.経費削減」以外のすべての項目について、浸透度が高いほど効果が高い関係が明確にみられた。一例として「a.学生確保」に対する効果との関係を図表4-19に示した。

図表4-18 将来計画策定の効果



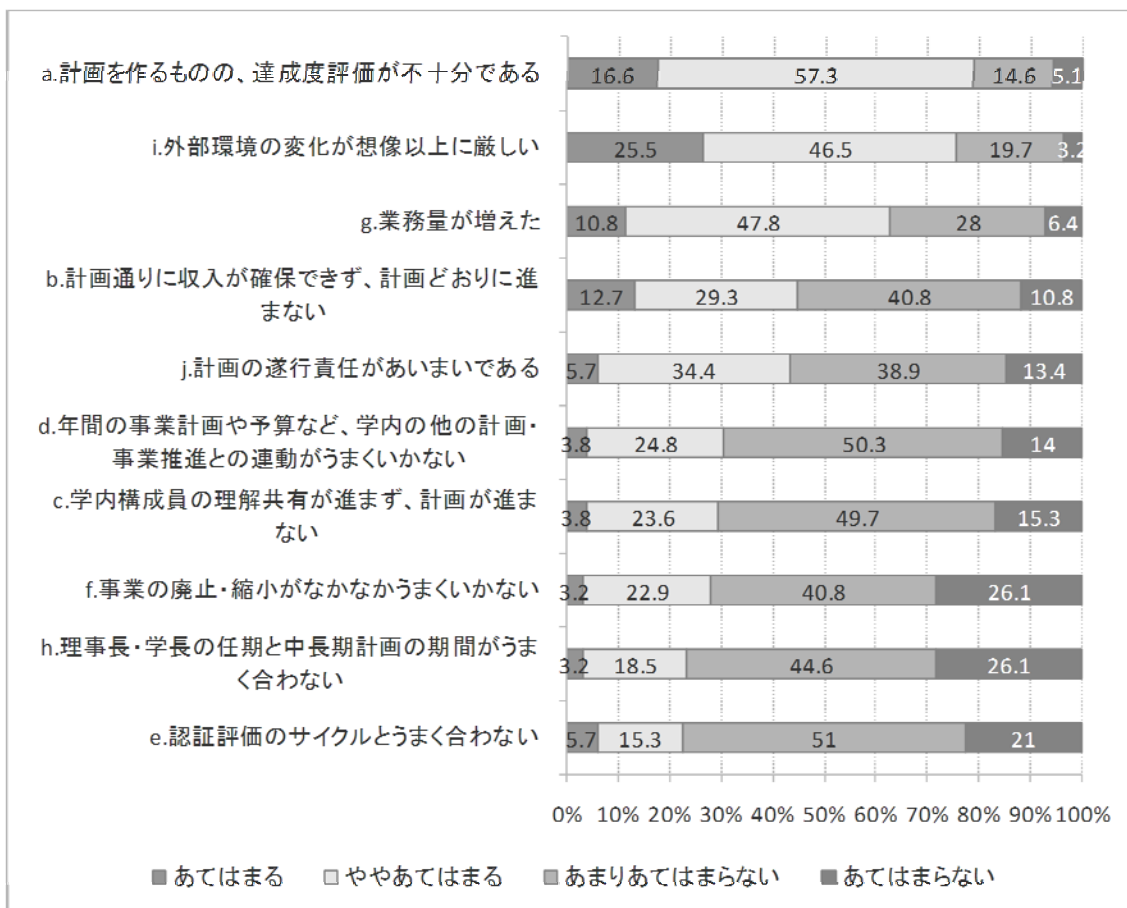
図表4-19 将来計画の全構成員への浸透度と策定の効果の関係

	学生確保がうまくいくようになった				合計
	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	
十分に浸透している	16.7	25.0	58.3		100.0
ある程度浸透している	9.6	42.2	41.0	7.2	100.0
あまり浸透していない	2.2	33.3	64.4		100.0
浸透していない			50.0	50.0	100.0

#### 4-12 将来計画を実現していく上での問題点

中長期計画（将来計画）を実現していく上での問題点について、「あてはまる」＋「ややあてはまる」の合計した数値が多い順に、「a.達成度評価が不十分」（74%）、「i.外部環境の変化が想像以上に厳しい」（72%）、「g.業務量が増えた」（59%）、「b.収入確保ができず、計画通りに進まない」（40%）となっている。

図表4-20 将来計画を実現していく上での問題点



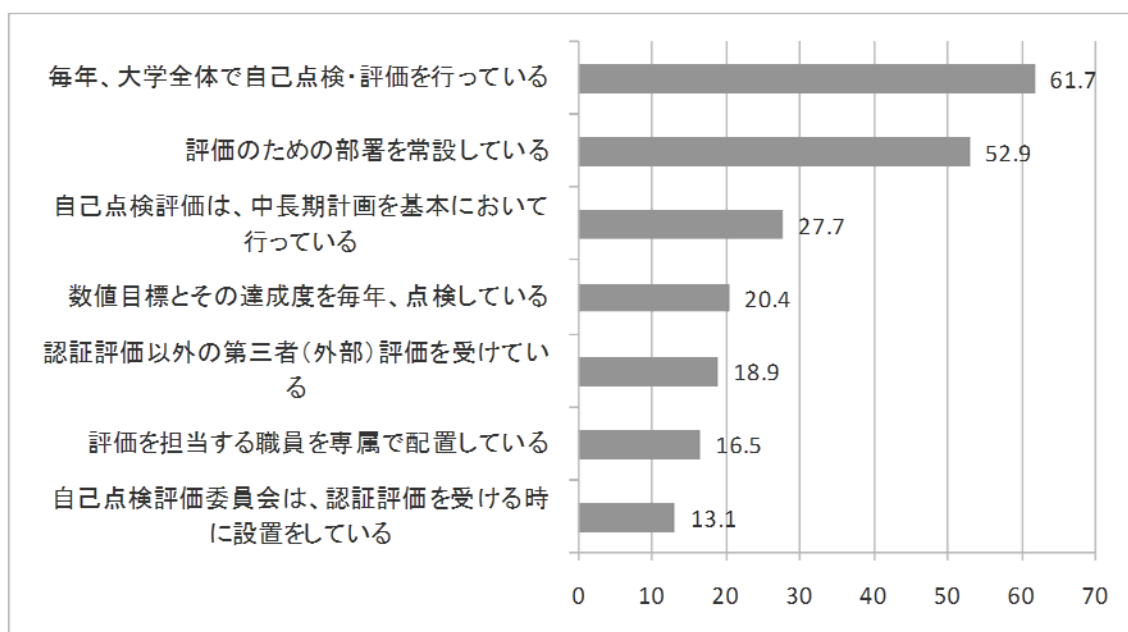
## 5. 認証評価、政策に対する期待

### 5-1 自己点検・評価活動

ここからは再び回答した全大学（206校）についての結果を紹介する。自己点検・評価活動については（図表5-1）、多い順に「毎年、自己点検評価を行っている」（62%）、「評価のための部署を常設」（53%）、「中長期計画を基本において行う」（28%）となっている。多くの大学で内部質保証システムを作っていることがわかる。評価を担当する部署を専属で配置する大学も17%ある。

また、図表5-2には大学の収容定員別の自己点検・評価活動をまとめた。紙幅の都合で詳しくは説明しないが、点検評価活動には一定の資源が必要となるため、大規模大学ほど「評価を担当する職員を専属で配置」、「認証評価以外の第三者評価を実施」などが多い傾向がみられる。

図表5-1 自己点検・評価活動（複数回答）



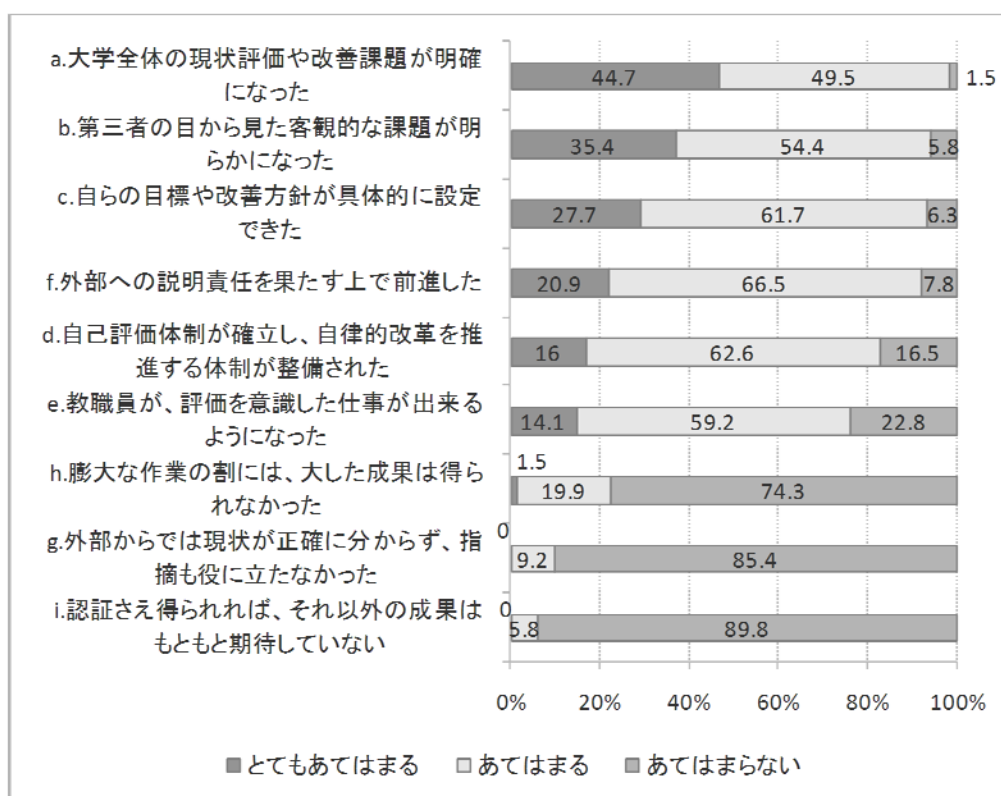
図表5-2 大学の収容定員別の自己点検・評価活動

	毎年、大学全体で自己点検・評価	評価のための部署を常設している	自己点検評価は中長期計画を基本	数値目標とその達成度を毎年点検	認証評価以外の第三者評価	評価を担当する職員を専属で配置	委員会は認証評価を受ける時に設置
～999人	66.7	48.1	20.4	11.1	7.4	11.1	14.8
1000～1999人	65.4	51.9	23.1	19.2	21.2	9.6	13.5
2000～2999人	55.3	55.3	34.2	31.6	26.3	23.7	15.8
3000～5999人	53.7	58.5	29.3	17.1	14.6	19.5	12.2
6000人以上	66.7	52.4	42.9	33.3	38.1	28.6	4.8

## 5-2 認証評価の効果

認証評価はマネジメント改革や教学改革に有効だったか。図表5-3には肯定回答が多い順に並べた。「大学全体の現状や課題が明確になった」(94%)、「第三者の客観的課題が明確になった」(90%)、「目標や改善方針が具体的に設定できた」(89%)、「外部への説明責任が前進」(87%)、「自律的改革を推進する体制の整備」(79%)となっており、ほとんどの大学において認証評価を積極的に評価していることがわかる。帰属収支差額比率別にみると(図表5-4)、おおむね収支状態が良い大学ほど評価が高い傾向がみられる。

図表5-3 認証評価の効果



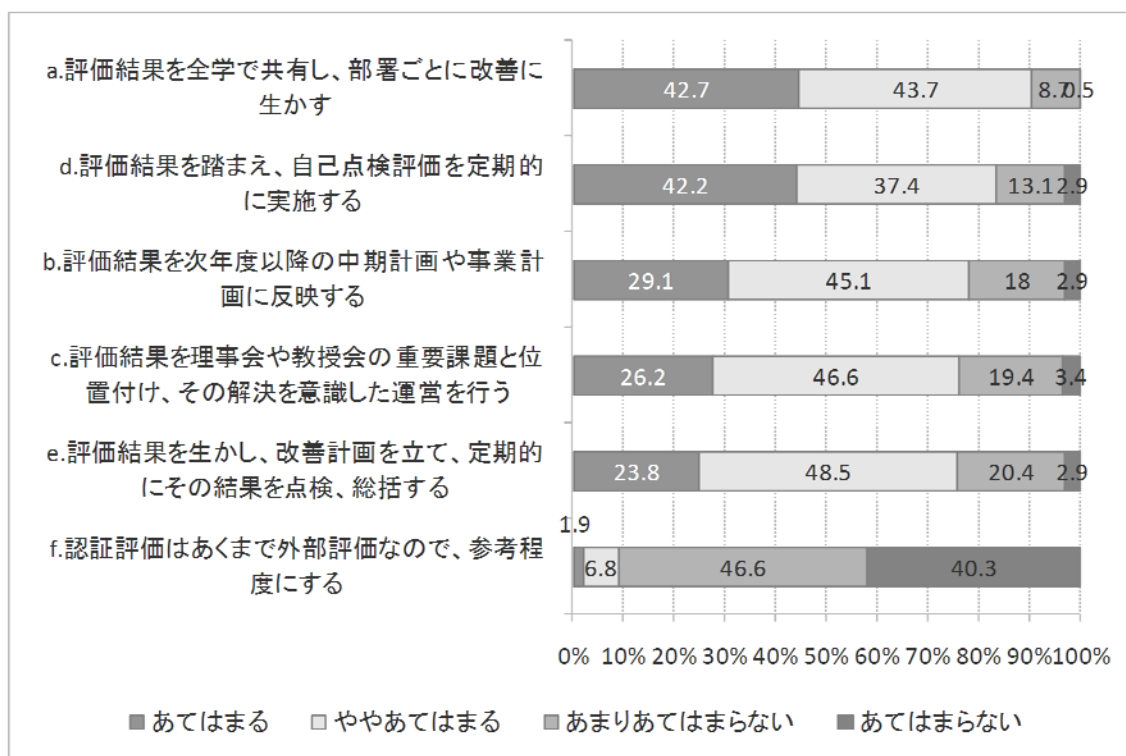
図表5-4 帰属収支差額比率別の認証評価の効果

	a. 大学全体の現状評価や改善課題が明確になった	b. 第三者の目から見た客観的な課題が明らかになった	c. 自らの目標や改善方針が具体的に設定できた	f. 外部への説明責任を果たす上で前進した	d. 自己評価体制が確立し、自律的改革を推進する体制が整備された	e. 教職員が、評価を意識した仕事ができるようになった
-10%以下	53.6	35.7	28.6	10.7	7.1	7.1
-10%~0%未満	40.7	37.0	22.2	29.6	22.2	25.9
1%~10%未満	36.6	29.6	25.4	21.1	14.1	12.7
10%以上	52.4	38.1	30.2	19.0	15.9	12.7

### 5-3 認証評価をいかに改善に活かすか

認証評価の課題からいかに改善に活かすかについて、図表5-5にまとめた。「a. 部署ごとに改善に活かす」(86%)、「自己点検評価を定期的に行う」(80%)、「次年度以降の中期計画や事業計画に反映」(74%)、「理事会や教授会の重要課題と位置づけ、解決に向けた運営を行う」(73%)、「改善計画を立て、定期的に結果を点検、総括する」(72%)といずれの取り組みも多い。

図表5-5 認証評価の課題をいかに改善に活かすか

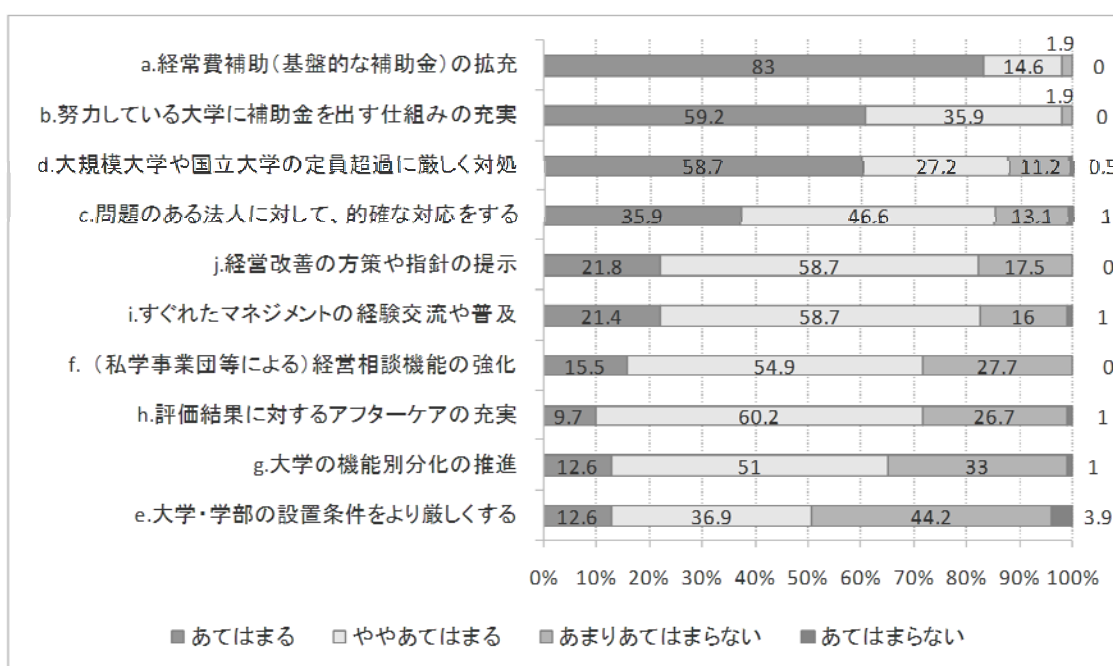


#### 5-4 政策に期待すること

政策に対する期待は（図表5-6）、多い順に「経常費の拡充」（98%）、「努力している大学に補助金を出す仕組みの充実」（95%）、「大規模大学や国立大学の定員超過に厳しく対処」（86%）、「問題のある法人に対して、的確な対応」（83%）、「経営改善の方策や指針の提示」（81%）、「すぐれたマネジメントの経験交流や普及」（80%）となっている。

詳しくは説明しないが、定員充足状況によっても政策に対する期待は異なっている（図表5-7）。全般的に定員充足状況が厳しい大学ほど、政策に対する期待も大きい。

図表5-6 政策に期待すること



図表5-7 定員充足率別の政策に対する期待（肯定的回答の割合）

	a. 経常費補助(基盤的な補助金)の拡充	b. 努力している大学に補助金を出す仕組みの充実	d. 大規模大学や国立大学の定員超過に厳しく対処	c. 問題のある法人に対して、的確な対応をする	j. 経営改善の方策や指針の提示
80%未満	100.0	97.6	92.7	85.4	85.4
80%~100%	100.0	92.9	85.7	80.4	89.3
100%~110%	97.4	89.5	84.2	78.9	76.3
110%以上	92.9	98.2	78.6	85.7	67.9
	i. すぐれたマネジメントの経験交流や普及	f. (私学事業団等による)経営相談機能の強化	h. 評価結果に対するアフターケアの充実	g. 大学の機能別分化の推進	e. 大学・学部を設置条件をより厳しくする
80%未満	75.6	80.5	73.2	61.0	53.7
80%~100%	82.1	73.2	73.2	69.6	48.2
100%~110%	71.1	65.8	65.8	68.4	57.9
110%以上	83.9	64.3	64.3	57.1	44.6



## 私立大学の中長期経営システムに関する実態調査

●この調査は、私立大学の中長期経営システムのあり方を明らかにし、私立大学の経営・教学運営の充実に資することを目的とするものです。ご回答は理事長、常任理事、学長、事務局長など、経営に責任をもつ立場の方にお願ひできれば幸いです。いただいた回答はすべて統計的に処理し、報告書等に大学名などの固有名詞や大学名が特定できる記述をすることは決してありません。

**11月15日までに**、同封の返信用封筒にてご返信ください。(15日以降も受け付けております。)

●この調査に関するお問い合わせは、下記までお願いします。

もろずみ  
両角亜希子（私学高等教育研究所研究員、東京大学専任講師）

TEL/FAX 03-5841-3993（大学経営・政策コース事務室、火曜日～土曜日 10:00～18:00）

メール morozumi@p.u-tokyo.ac.jp

### A 貴大学についてお尋ねします

n=206（問1～問25）

問1 学校法人名と大学名をご記入ください。個々の回答を公表することは一切ありません。

学校法人名

大学名

問2 学生・生徒・児童の収容定員をお答えください（平成23年5月1日現在）。

a. 法人全体	5,177 人
b. 大学のみ	2,786 人

問3 専任教員数をお答えください（平成23年5月1日現在）。

a. 法人全体	233 人
b. 大学のみ	126 人

問4 専任職員数をお答えください（平成23年5月1日現在）。

a. 法人全体	188 人
b. 大学のみ	93 人

問5 現在の学部数をお答えください。

2.7 学部

問6 法人の帰属収入に占める大学の割合について、お答えください。

およそ 61.5 %



## B 意思決定・執行システムについてお尋ねします

問7 理事長と学長の関係についてお答えください（○は1つ）。

18.0 同一人物    77.7 別人（規定上は同一人物でもよい）    3.9 別人（規定上、同一人物は禁止）

問8 理事長と学長の在任期間を教えてください。

理事長        8  年  9  か月

学長          4  年  1  か月

問9 役員構成についてお答えください。

1. 学内理事     6.5 名

（うち常任理事\*  3.7 名、うち学部長  0.8 名、うち職員理事  1.7 名）

2. 学外理事     4.8 名

3. 監事         2.2 名（うち、常勤  0.2 名）

\*ここで常任理事とは、専務理事、常務理事なども含みます。

問10 学園の創設者と理事長の関係についてお答えください（○は1つ）。

42.2 理事長は創設者またはその親族    56.8 その他

問11 理事長の出身母体について、もっともあてはまる番号1つに○をしてください。

36.4 自学の教員    15.0 自学の職員    7.8 他大学の教員

— 他大学の職員    28.2 官公庁・法曹界・企業人・団体職員

12.1 その他（具体的に \_\_\_\_\_ ）

問12 理事会の構成メンバーの特質についてお答えください。

	あてはま る	ややあて はまる	あまりあて はまらない	あてはま らない
a. 創業者の親族や創業時の関係者が 多く参加している	2.4	13.6	24.8	59.2
b. 地元の有力者（自治体、企業経営者など） が多く参加している	6.3	21.4	23.3	48.1
c. 教員出身の理事が多い	19.4	44.7	27.2	8.3
d. 卒業生理事が多い	5.3	16.0	29.1	47.6
e. 学識経験者が多い	21.4	46.1	22.3	9.2

問 13 理事会機能を向上させるための工夫について、あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- 44.7 理事に明確な業務分担がある
- 46.1 理事に執行の責任と権限がある
- 29.6 理事の業務・職責に関する規程がある
- 7.3 理事の資質向上のための研修や教育プログラムがある
- 48.5 理事長のスタッフ機能や理事をサポートする組織がある
- 0.5 理事や役員の評価制度がある。
- 12.6 各理事には担当分野の方針の明示を求めている
- 9.7 その他（具体的に \_\_\_\_\_ )

問 14 理事会運営（教学との関係を含む）についてお答えください。

	あてはま る	ややあて はまる	あまりあて はまらない	あてはま らない
a. 理事会を毎月開き、学内の重要事項は、全て理事会で決定し推進している	26.2	19.9	18.0	35.4
b. 理事会が、大学運営や教学方針に重要な点は全て関与している	36.4	36.9	21.4	5.3
c. 理事会は年数回の開催で、予算・決算など基本運営を中心に行っている	40.8	23.8	10.2	24.8
d. 学内理事会が日常運営の中心になっている	34.0	28.2	10.2	26.2
e. 大学や各学校の運営は、それぞれの責任者にかなりの程度任せている	35.4	51.9	10.7	1.5
f. 理事長・専務理事等の個人の強いリーダーシップで運営されている	20.4	45.1	26.7	7.3
g. 理事長と学長が定期的に話し合う場が設定され、意思疎通がうまくいっている	54.4	33.5	4.9	3.4
h. 理事会と教授会で方針や意見の違いがたまにある	3.4	23.3	43.7	29.6
i. 理事会は教学（学長や教授会）の意向を尊重し、配慮しながら運営されている	55.3	39.8	4.9	—
j. 理事長や理事は教学機関の会議へ定期的に出席している	28.6	24.8	25.2	21.4
k. 理事会・経営と教授会・教学の決定権限（専決事項）は明確である	61.7	33.0	4.9	0.5
l. 経営と教学の政策一致のための組織・機構がある 具体的名称：  主な構成員：	51.0	14.1	7.3	23.3

問 15 理事長と学長に期待されることについて、それぞれについてお答えください。

	理事長			学長		
	とても必要	必要	必要ない	とても必要	必要	必要ない
a. ビジョンを示すこと	90.3	8.7	—	86.9	10.7	—
b. 計画を断行すること	77.7	21.4	—	74.8	22.8	—
c. 法人与大学の間を調整すること	48.1	46.6	3.9	51.5	46.1	0.5
d. 部局の意見を調整すること	12.6	61.2	22.8	38.8	55.3	2.9
e. 構成員の意見に耳を傾けること	34.0	63.1	1.5	51.9	45.1	—
f. 文部科学省など外部との関係作り	36.4	56.3	5.8	31.6	62.1	3.9
g. 学園・大学の対外的な顔としての役割	67.0	30.6	1.0	72.8	24.8	—
h. 財務諸表を理解し、分析・評価し方針を打ち出す能力	67.5	31.6	—	25.2	66.0	6.8
i. 教育機関のトップとしての哲学	73.8	24.8	0.5	86.4	11.2	—

問 16 学長の機能や役割について、お答えください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 学長権限は確立し、リーダーシップを発揮するための体制は整っている	50.0	41.7	7.8	0.5
b. 学長スタッフ機構は整備され学長補佐体制、学長を支える事務体制も確立している	37.9	45.6	15.5	1.0
c. 学長は教授会や、各種委員会に対し統括・管理が出来ており、意思決定はスムーズである	49.5	40.8	9.7	—
d. 学長からは常に大学全体の政策が明確に出されており、浸透している	36.4	47.6	15.5	—
e. 学長方針の学部への徹底は不十分、または学部の意向によってしばしば調整が必要となる	1.5	27.7	44.2	25.7
f. 学部の意向は課題によっていろいろだが、最終的には学長方針によって決定できる	35.9	51.5	10.2	1.9
g. 学長権限の確立のため、理事長・理事会からの支援・協力がなされている	40.8	39.3	17.0	2.4
h. 学長のもとに教育開発センターやIR組織などが機能し、全学一体で教育改革を推進している	19.9	37.4	34.5	8.3
i. 学部長の選任過程に学長が関与することができる	44.2	13.1	17.0	24.8
j. 学部教授会には直接関与できず、1学部でも強く反対すると事が進まない	2.9	14.1	30.1	52.4

問 17 学長の選任方法について、あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- 39.3 大学内の教員が参加する選挙を行っている
- 13.1 職員（全員）が学長選挙に参加している
- 11.2 職員（一定のポジション以上）が学長選挙に参加している
- 52.4 学長選考委員会で選出する
- 46.1 理事会（理事長）が指名する
- 43.2 理事会に挙げる候補者は1名のみである
- 4.9 前学長の意向が反映される仕組みがある
- 10.7 その他（具体的に \_\_\_\_\_ )

問 18 貴学の運営や教職員の風土についてお答えください。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 同僚的（構成員中心の運営）な文化がある	16.0	54.9	25.2	2.9
b. 公平で平等的な方針や手続きが重視されている	36.9	53.9	8.7	—
c. 共有の目標に向かって行動することが重視されている	38.3	47.1	13.6	0.5
d. 構成員の個人的、専門的な成長が重視されている	15.0	48.1	32.0	4.4
e. 学長の役割として調整役よりもリーダーシップが重要だ	46.1	43.7	9.7	—
f. 大学運営に対する理事会の影響力は大きい	25.7	47.6	25.2	1.0
g. 学長ら経営陣に構成員が自由に意見を言える雰囲気がある	32.0	54.9	12.6	0.5
h. 学部の自治が尊重されている	28.2	49.5	16.5	4.9
i. 教職協働の文化がある	23.3	50.5	24.3	1.9

### C 大学の経営状態についてお尋ねします

問 19 貴大学の現状についてご記入ください。なお、記載できるもののみで結構です。

a. 学生生徒等納付金比率（平成 22 年度実績）	77.5 %
b. 人件費比率（平成 22 年度実績）	55.2 %
c. 帰属収支差額比率（平成 22 年度実績）	1.8 %
d. 定員充足率（在籍学生数／収容定員）（平成 23 年 5 月 1 日現在）	95.5 %
e. 中退率（過去 1 年間の退学学生数／在籍学生数）（平成 22 年度実績）	3.2 %
f. 就職率（就職者／就職希望者）（平成 22 年度実績）	86.1 %
g. 就職率 {就職者／（卒業者－進学者）}（平成 22 年度実績）	72.1 %

問 20 貴大学の定員充足状況について、あてはまる番号 1 つに○をつけてください。(○は 1 つ)

31.6 すべての学科で収容定員を満たしている

38.3 学部・学科によっては収容定員を満たしていないところがある

24.3 大学全体で収容定員を満たしていない

問 21 現在、大学として直面している重要な課題についてお答えください。

	非常に重要な課題	重要な課題	あまり重要でない課題
a. 学生数や志願者数の減少に対する対策	79.6	16.5	2.9
b. 経費や人件費支出の削減	60.2	36.4	2.4
c. 施設の老朽化対策	30.1	39.8	29.1
d. 望ましい学部の新設や改組転換の方策	36.9	45.6	17.0
e. 学部学科の減少やスリム化、その進め方	17.0	38.8	43.2
f. 教職員の評価制度の確立や改革	32.5	60.2	6.8
g. 学生の多様化や学力低下への対策	59.2	36.9	3.4
h. 退学率の減少策	42.2	45.6	11.7
i. 教育の質向上や学士力の育成	68.0	30.6	1.5
j. 教育改革の恒常的な推進体制の強化	50.5	46.1	3.4
k. 就職率の向上	65.0	32.0	2.9
l. 情報公開内容の拡大	11.7	70.4	18.0

問 22 組織運営を行う上で直面している課題についてお答えください。

	非常に重要な課題	重要な課題	あまり重要でない課題
a. 経営陣の経営能力	28.6	53.9	16.0
b. 大学経営方針や政策の不徹底	16.5	45.6	36.4
c. 理事会と教学組織の関係不全	5.8	31.6	61.7
d. 教員の意識	40.8	54.4	4.4
e. 教員の教育力の不足	12.6	67.5	18.4
f. 職員の意識	36.9	56.8	6.3
g. 職員の業務遂行力・専門性の不足	22.8	66.5	10.2
h. 職員の意思決定への参加や権限の不十分さ	8.7	59.2	30.6
i. 学長の権限や補佐体制の不足	8.7	52.4	37.4
j. 責任の所在が不明確	10.2	47.6	40.8
k. 学部自治の強さ	2.9	28.6	66.5
l. 次の経営・教学幹部の発見・育成	36.4	55.8	6.3
m. その他（具体的に）			

## D 中長期の経営システムについてお尋ねします

問 23 法人・大学にとっての課題をどのように発見していますか。

	あてはま る	ややあて はまる	あまりあて はまらない	あてはま らない
a. 情報収集・分析をする組織を常設している	14.6	27.2	33.0	24.8
b. 自己点検評価のために委員会を設置している	81.6	13.6	4.4	—
c. 外部のコンサルティング会社などを活用している	6.3	21.4	18.9	53.4
d. 理事長や学長自ら、学内構成員と話す機会を設定している	33.5	40.8	21.4	4.4
e. 構成員が意見や提案をいえる制度を設けている	15.0	36.9	34.0	14.1
f. 経営手法（SWOT 分析など）を活用している	3.9	18.0	41.7	35.4
g. 競合校などの他大学の情報と比較分析を行う	17.5	57.8	18.9	4.9

問 24 自大学の実態を知るためにどのような情報を分析していますか。(あてはまる番号すべてに○)

- 96.6 受験生推移や志願者動向      67.0 入学生調査      39.8 学生の学習実態調査  
 74.8 学生満足度      92.7 授業評価      90.8 就職状況      56.8 資格取得率  
 37.4 卒業生を採用する企業の意見      32.0 地元の高校生のニーズ      84.0 財務分析  
 59.2 ランキングや外部（受験産業など）の調査結果      26.7 卒業生に対する調査  
 4.9 その他（具体的に      )

問 25 大学の「中長期計画（将来計画）」をどのような形で持っていますか。(あてはまる番号すべてに○)

- 28.2 経営の基本方針を成文化している  
 25.2 事業計画を複数年度単位で策定している  
 58.7 事業計画（単年度）とは別に「中長期計画」を策定している  
 35.9 法人、大学としての指針・大綱を掲げている  
 9.7 その他（具体的に      )  
 23.8 将来計画は特に持っていない →問 35（11 頁）へお進みください

→ 問 25 でお答えいただいた「中長期計画（将来計画）」について詳しくお聞きします。

n = 157 (問 26～問 34)

問 26 「中長期計画（将来計画）」を策定するために、教職員の意見をどこで吸い上げて、共有していますか。(あてはまる番号すべてに○)

- 73.9 教授会や委員会      56.1 プロジェクト会議      57.3 部・課・室の会議  
 28.7 中長期計画の全体説明会      8.3 意見やアイデアの提案・公募制度  
 20.4 業務分掌からデータや改善提案が出来る      14.0 上司に意見を言う  
 15.3 その他（具体的に      )  
 0.6 特に意見を言う場がない

問 27 「中長期計画（将来計画）」の原案策定のための組織についてお答えください。

名称：

責任者： 40.1 理事長、 23.6 学長、 15.3 担当理事（下記の選択肢から1つ）

主なメンバー： （上記責任者を含む）（下記の選択肢からあてはまる番号すべて）

【選択肢】

<u>49.7</u> 理事長	<u>53.5</u> 担当理事	<u>72.6</u> 学長	<u>55.4</u> 学部長	<u>78.3</u> 事務局長
<u>53.5</u> 教員	<u>61.8</u> 職員	<u>23.6</u> その他（具体的に	）	

問 28 「中長期計画（将来計画）」を策定する上でどのような点を重視していますか。

	とても重視	重視	あまり重視しない
a. 実態調査やアンケート調査の結果	12.7	72.0	11.5
b. 現場の教職員からのヒアリングや提案	28.7	61.8	7.0
c. 認証評価や自己評価の結果	41.4	51.6	5.1
d. 計画の財政的裏付けや見通し	66.9	29.9	1.9
e. 教学改革と経営改善のバランスや関連づけ	45.9	47.1	4.5
f. 特色化や競合大学との差別化	46.5	42.7	9.6
g. 全学のあらゆる課題を漏れなく盛り込むこと	7.0	47.1	42.0
h. 計画の中味を具体的に書くこと	21.0	65.0	11.5
i. 到達度評価の指標や達成指標の具体的設定	28.7	51.0	17.2
j. 企画部など専門的機関での検討・提案内容	15.9	49.7	30.6
k. 幅広く情報を公開し、多くの意見を募ること	16.6	45.2	34.4
l. 旧中長期経営計画の各項目の到達度の結果	18.5	49.0	26.8
m. 大学の特色化や機能分化を図ること	36.9	56.1	4.5
n. 文教政策や社会の動向をふまえること	34.4	59.9	4.5

問 29 「中長期計画（将来計画）」に具体性を確保するためにどのようなことに取り組んでいますか。

（あてはまる番号すべてに○）

78.3 毎年度の事業計画（事業報告）で具現化している

53.5 大学の教育改革方針に具体化している

56.1 事務局の業務方針に落とし込んで具体化している

79.0 予算編成方針や財政計画に連動させている

59.9 各部局、部門の計画と連動させ、予算措置を講じている

33.8 事業の財源や予算措置を明確にしている

66.2 数値目標を掲げている → 下記の中で掲げているものすべてに○をつける n=104

<u>51.9</u> 就職率	<u>34.6</u> 中退率	<u>26.0</u> 資格取得率	<u>76.9</u> 定員充足率	<u>16.3</u> 学生満足度
<u>7.7</u> ランキング順位	<u>26.0</u> 公的研究費の申請や採択	<u>76.0</u> 財務指標	<u>40.4</u> 教職員数	
<u>1.9</u> その他（具体的に	）			

0.6 とくに意識して取り組んでいない

問 30 「中長期計画（将来計画）」はどのように策定していますか。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 全体の方向性を示し、詳細は各部署に策定をまかせる	19.1	41.4	23.6	10.8
b. 理事会を中心に、トップダウンで作成する	9.6	34.4	35.7	17.2
c. 学内の構成員から広く意見を集めるプロセスがある	21.7	27.4	38.2	8.3
d. 各部署で策定した案をとりまとめ、理事会や担当部署と協議して策定する	24.8	38.2	24.8	7.6
e. 原案の作成は、教員よりも職員が果たす役割が大きい	14.6	50.3	23.6	8.3
f. 外部のコンサルティングなどの意見も活用している	2.5	15.3	17.8	61.8
g. 策定のプロセスや議事録を学内に公開している	5.7	21.7	27.4	41.4
h. 学部学科、各委員会等で作成されたものをまとめたものが大学全体の計画になる	8.3	36.3	31.8	21.0

問 31 「中長期計画（将来計画）」を実現させるためにどのような工夫をしていますか。（あてはまる番号すべてに○）

- 55.4 担当者・担当部署・責任者を明確に設定する
- 49.7 数値目標を具体的に掲げる
- 66.2 いつまでにやるのか、期限やスケジュールを明確に定める
- 73.9 必要に応じて、計画を見直し柔軟に修正する
- 60.5 毎年、計画の進捗状況进行评估、確認している
- 61.8 計画を予算などのシステムと連動させている
- 42.0 委員会など専門的な推進組織を設置している
- 55.4 教授会、事務組織等で中長期計画の内容を解説している
- 30.6 計画遂行の中心部隊として事務局、職員を位置づけ強化を図っている
- 10.8 中期計画の課題を教職員の個々の行動に結び付けるシステムを作っている
- 22.3 教職員に情報を公開し、計画への意見や質問、提案を受け付ける仕組みを作っている
- 2.5 達成度評価と資源配分をリンクしている
- 3.8 目標を達成した場合の表彰、評価制度がある
- 1.3 目標を達成しないとペナルティーがある

問 32 「中長期計画（将来計画）」の浸透状況についてお答えください。

	十分に浸透している	ある程度浸透している	あまり浸透していない	浸透していない
a. 教員の間での浸透度合い	8.3	59.9	25.5	2.5
b. 職員の間での浸透度合い	13.4	63.7	17.2	1.9
c. 経営陣の中での浸透度合い	53.5	36.3	5.7	0.6
d. 管理的な立場の教職員の浸透度合い	47.1	44.6	4.5	—
e. 学内の全構成員の浸透度合い	7.6	57.3	29.3	1.3



問 33 「中長期計画（将来計画）」を策定するようになり、どのような効果が見られましたか。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 学生確保がうまくいくようになった	7.0	33.8	45.2	4.5
b. 経費削減に成功した	8.9	47.8	29.9	5.1
c. 目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解（改革を進める雰囲気）が進んだ	14.6	54.8	23.6	0.6
d. 中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった	16.6	58.6	16.6	0.6
e. 法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった	21.0	56.1	14.6	0.6
f. 大学の個性化や特色化が推進されるようになった	10.8	51.0	26.8	1.9
g. PDCA サイクルがうまく機能するようになった	5.1	41.4	42.0	3.2
h. 学生満足度の向上などの教育面での改善が進んだ	7.0	50.3	29.3	3.8
i. 各部門で中長期計画を意識した改革がおこなわれるようになってきた	8.3	56.1	26.8	1.9
j. その他 (具体的に )				

問 34 「中長期計画（将来計画）」を実現していく上で感じている問題点は何ですか。

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 計画を作るものの、達成度評価が不十分である	16.6	57.3	14.6	5.1
b. 計画通りに収入が確保できず、計画どおりに進まない	12.7	29.3	40.8	10.8
c. 学内構成員の理解共有が進まず、計画が進まない	3.8	23.6	49.7	15.3
d. 年間の事業計画や予算など、学内の他の計画・事業推進との連動がうまくいかない	3.8	24.8	50.3	14.0
e. 認証評価のサイクルとうまく合わない	5.7	15.3	51.0	21.0
f. 事業の廃止・縮小がなかなかうまくいかない	3.2	22.9	40.8	26.1
g. 業務量が増えた	10.8	47.8	28.0	6.4
h. 理事長・学長の任期と中長期計画の期間がうまく合わない	3.2	18.5	44.6	26.1
i. 外部環境の変化が想像以上に厳しい	25.5	46.5	19.7	3.2
j. 計画の遂行責任があいまいである	5.7	34.4	38.9	13.4
k. その他 (具体的に )				

**ここからは全員がお答えください n = 206 (問 35～問 39)**

問 35 貴大学における点検・評価活動について教えてください。(あてはまる番号にすべてに○)

- 61.7 毎年、大学全体で自己点検・評価を行っている
- 27.7 自己点検評価は、中長期計画を基本において行っている
- 52.9 評価のための部署を常設している
- 13.1 自己点検評価委員会は、認証評価を受ける時に設置をしている
- 16.5 評価を担当する職員を専属で配置している
- 20.4 数値目標とその達成度を毎年、点検している
- 18.9 認証評価以外の第三者（外部）評価を受けている
- 8.3 その他（具体的に

問 36 認証評価はマネジメント改革や教学改革に有効でしたか。

	とてもあ てはまる	あてはま る	あてはま らない
a. 大学全体の現状評価や改善課題が明確になった	44.7	49.5	1.5
b. 第三者の目から見た客観的な課題が明らかになった	35.4	54.4	5.8
c. 自らの目標や改善方針が具体的に設定できた	27.7	61.7	6.3
d. 自己評価体制が確立し、自律的改革を推進する体制が整備された	16.0	62.6	16.5
e. 教職員が、評価を意識した仕事が出来ようになった	14.1	59.2	22.8
f. 外部への説明責任を果たす上で前進した	20.9	66.5	7.8
g. 外部からでは現状が正確に分からず、指摘も役に立たなかった	—	9.2	85.4
h. 膨大な作業の割には、大した成果は得られなかった	1.5	19.9	74.3
i. 認証さえ得られれば、それ以外の成果はもともと期待していない	—	5.8	89.8
g. その他（具体的に			)

問 37 認証評価の課題からどのように改善に活かしていますか。

	あてはま る	ややあて はまる	あまりあ てはまら ない	あてはま らない
a. 評価結果を全学で共有し、部署ごとに改善に生かす	42.7	43.7	8.7	0.5
b. 評価結果を次年度以降の中期計画や事業計画に反映する	29.1	45.1	18.0	2.9
c. 評価結果を、理事会や教授会の重要課題と位置付け、その課題解決を意識した運営を行う	26.2	46.6	19.4	3.4
d. 評価結果を踏まえ、自己点検評価を定期的実施する	42.2	37.4	13.1	2.9
e. 評価結果を生かし、改善計画を立て、定期的にその結果を点検、総括する	23.8	48.5	20.4	2.9
f. 認証評価はあくまで外部評価なので、参考程度にする	1.9	6.8	46.6	40.3
g. その他（具体的に				)

