

「やさしい中長期計画の作り方と活用方法」

令和 3 年 2 月
日 本 私 立 大 学 協 会
大学経理財務研究委員会

は じ め に

日本私立大学協会の大学経理財務研究委員会では、学校法人会計制度並びに学校法人経理の在り方・改善方策について、私立大学の財政安定化及び財務の充実策についての調査・研究を行うとともに、本協会加盟大学の経理部課長相当者を参加対象とした「大学経理部課長相当者研修会（以下、「研修会」という。）」を実施し、情報提供等に努めております。

本委員会では、中長期計画の在り方及び基礎情報の収集や分析、事例紹介等により、共通課題の解決を図ることを目的に「中長期計画部会」を設置し、関連課題の調査・研究を進めて参りました。

令和元（２０１９）年５月２４日には、私立学校法の一部改正を含む「学校教育法等の一部を改正する法律」が公布され、令和２（２０２０）年４月１日に施行されました。今回の私立学校法の一部改正において、文部科学大臣所轄学校法人には認証評価の結果をふまえた中期的な計画（以下、「中長期計画」という。）を策定することが義務づけられました。

本委員会では、上記の内容をふまえて、令和元年度に「やさしい中長期計画の作り方と活用方法」を作成し、研修会の資料として活用して参りました。この度、改正私学法に対応する形で修正を加えて、本書を刊行することといたしました。

本書が本協会各加盟大学の中長期計画作成・見直し等の一助としてご活用いただければ幸甚に存じます。

最後に、本書作成にあたり、関係機関・関係団体等の資料を参考にさせていただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

令和３年２月

日本私立大学協会

大学経理財務研究委員会

「やさしい中長期計画の作り方と活用方法」

目 次

1. 中長期計画を巡る情勢	1
（1）これまでの動き	1
（2）令和元年改正私立学校法（2020（令和2）年4月1日施行）	2
（3）学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）＜抜粋＞	2
（4）私立学校法令和元年改正の概要（寄附行為関係 文部科学省私学行政課）	3
（5）法施行日（2020（令和2）年4月1日）関係	4
2. 中長期計画の策定	5
（1）策定の必要性	5
（2）担当部署	5
（3）計画期間	6
（4）ステークホルダーからの意見聴取	6
（5）外部公表	6
3. 中長期計画の内容（基礎編）	7
（1）必要な記載内容	7
（2）建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	7
（3）学校・学部等の新設	8
（4）学部・学科等の改組転換	8
（5）カリキュラム・教学改革	8
（6）学生支援	9
（7）キャリア支援	9
（8）学生募集の具体的取組み	9
（9）経営・ガバナンス機能の強化	9
（10）人員政策・FD・SD	10
（11）施設・設備の整備・拡充	10
（12）財政基盤の安定化策	10
（13）地域連携	11
（14）グローバル化・国際交流の推進	11
（15）ICT対応	11
（16）積極的な情報公開	11

(17) 参考 認証評価機関のチェック項目のうち中長期計画に関係するもの	12
4. 中長期計画の内容（応用編）	14
（1）意見聴取先の拡充	14
（2）ベンチマーク校の選定	15
（3）K P I の選定・K P I ダッシュボード・K P I ダッシュボードシステムの採用 ...	15
（4）K G I の設定・K G I とK P I の連動による総合的マネジメントの推進	17
5. 計画実現のためのP D C A体制	17
（1）年度計画・年度アクションプランの策定	17
（2）進捗管理のための体制作り	17
（3）人事評価への反映	18
6. Q & A	19
参考資料	22
大学経理財務研究委員会・中長期計画部会 委員一覧	28

1. 中長期計画を巡る情勢

(1) これまでの動き

中長期計画は、民間企業、特に上場企業では策定されていることが一般的ですが、学校法人に関しては、必ずしも必須のものではありませんでした（上場企業はコーポレートガバナンスコードを策定する必要があり、その中で中期経営計画の策定が必要とされています）。まず、2004（平成 16）年 4 月に国立大学が法人化され、それとともに国立大学法人に中期目標・中期計画の策定が義務づけられました（1 期 6 年間、現在は 3 期目）。こうした状況下、学校法人においても、中長期計画の策定を実施する学校が徐々に増加し、文部科学省が私立大学等経営強化集中支援事業採択の要件として、中長期計画の策定を条件にしたことも、こうした傾向を後押ししました。

中長期計画に関する日本私立学校振興・共済事業団（以下、「私学事業団」という。）のアンケート調査をみると、中長期計画を策定している学校は、大学の場合、2008（平成 20）年度では 47.1% であったものが、2013（平成 25）年度には 65.2%、2018（平成 30）年度には 75.0% と増加しています。また、短期大学の場合でも、2008（平成 20）年度では 39.1% であったものが、2013（平成 25）年度には 61.3%、2018（平成 30）年度には 67.0% と増加しています。なお、中長期計画策定計画中の学校も含めると、2018（平成 30）年度では、大学では 95.1%、短期大学では 90.4% となっています。〔参考資料 22、23 頁参照〕

→ 令和元年度の改正私立学校法で、中長期計画の策定が義務づけられました。私立学校法では「中期的な計画」と記載されていますが、文部科学省の他の文書にも「中長期計画」との文言もあるので、当面「中長期計画」と記述します。

(2) 令和元年改正私立学校法（2020（令和2）年4月1日施行）

こうした状況下、令和元年の改正私立学校法で、中長期計画の策定が義務づけられました。具体的な改正内容は以下のとおりです。

第五款 予算及び事業計画並びに事業に関する中期的な計画等

（予算及び事業計画並びに事業に関する中期的な計画）

第四十五条の二 学校法人は、毎会計年度、予算及び事業計画を作成しなければならない。

2 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、事業に関する中期的な計画を作成しなければならない。

3 文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、第一項の事業計画及び前項の事業に関する中期的な計画を作成するに当たっては、学校教育法第百九条第二項（同法第二百二十三条において準用する場合を含む。）に規定する認証評価の結果を踏まえて作成しなければならない。

第二款 評議員及び評議員会

第四十二条 次に掲げる事項については、理事長において、あらかじめ、評議員会の意見を聴かなければならない。

一 第四十五条の二第一項の予算及び事業計画

二 第四十五条の二第二項の事業に関する中期的な計画

（出典）e-Gov ウェブサイト（<http://www.e-gov.go.jp>）

令和元年の私立学校法改正について纏めると、

①中長期計画の策定の義務化

②中長期計画の策定に当たっては、認証評価の結果をふまえる必要があること

③中長期計画は評議員会の意見を聴く必要があること

が規定されました。

(3) 学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）＜抜粋＞

2019（令和元）年7月12日に標記通知（元文科高第228号）が発出されました。このうちの私立学校法における中長期計画に関連する部分は、「第三 私立学校法（昭和24年法律第270号）の一部改正 2. 留意事項 ③予算及び事業計画並びに事業に関する中期的な計画」に記載されています。具体的な規定は以下のとおりです。

③ 予算及び事業計画並びに事業に関する中期的な計画

ア 予算については、施行日である令和 2 年 4 月 1 日までに、従前の規定通り、あらかじめ評議員会の意見を聴いた上で作成する必要があること。

イ 事業計画については、施行日である令和 2 年 4 月 1 日までに、従前の規定通り、あらかじめ評議員会の意見を聴くとともに、改正後の私立学校法の規定に基づき、文部科学大臣所轄法人は、認証評価において指摘された改善事項等を踏まえて作成することが必要であること。ただし、施行日以前に作成した令和 2 年 3 月 31 日以前を計画期間の始期とする事業計画については、認証評価結果を踏まえることを定める規定は適用されないこと。

ウ 中期的な計画については、文部科学大臣所轄法人は、施行日である令和 2 年 4 月 1 日までに、改正後の私立学校法に基づき、あらかじめ評議員会の意見を聴くとともに、認証評価において指摘された改善事項等を踏まえて作成することが必要であること。ただし、施行日以前に作成した令和 2 年 3 月 31 日以前を計画期間の始期とする中期的な計画については、あらかじめ評議員会の意見を聴くこと及び認証評価結果を踏まえることを定める規定は適用されないこと。

中期的な計画の期間中に認証評価を再度受審した場合には、次年度の事業計画及び次期中期的な計画等に適切に反映させる必要があること。

また、中期的な計画については、教学、人事、施設、財務等に関する事項について、中長期的視点で経営の計画を立てる必要がある観点から、原則として 5 年以上の期間とすること。詳細な内容や期間については、法人規模等に応じて法人において適切に判断すべきであるが、抽象的な目標に留まらず、データやエビデンスに基づく計画であることが望ましいこと。

(4) 私立学校法令和元年改正の概要（寄附行為関係 文部科学省私学行政課）

＜2019（令和元）年 7 月 16 日：日本私立大学協会「私立学校法の一部改正に関する協議会」資料（以下、「協議会資料」という。）＞

さらに、文部科学省私学行政課が、2019（令和元）年 7 月に発出した私立学校法令和元年改正の概要（寄附行為関係）にも、中長期計画に関する記載があり以下のとおりとなっています。

第三 事業に関する中期的な計画等

文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、事業に関する中期的な計画を作成しなければならないものとするとともに、事業計画及び事業に関する中期的な計画を作成するに当たっては、認証評価の結果を踏まえて作成しなければならないものとする。 （第 45 条の 2）

- 現在、「中期的な計画」に相当する計画・ビジョン等が作成されている場合（今年度中に作成する場合も含む）には、当該計画・ビジョン等をもって、私立学校法上の「中期的な計画」として差し支えない。
- この計画・ビジョン等については、認証評価の結果を踏まえていないもの、また評議員会の意見を聴いた上で作成されていないものでも差し支えない。（附則 10 条 2 項及び 4 項）
- 現在、「中期的な計画」に相当する計画・ビジョン等がない場合には、附則 9 条で定める準備行為として法施行日までに「中期的な計画」を作成することが必要である。さらに、当該「中期的な計画」が令和 2 年 4 月 1 日以後に開始するものであるときは、直近最新の認証評価を踏まえることが必要である。

（寄附行為作成例の改正の方向性）

第 32 条の予算及び事業計画の作成に関する規定に追加

（5）法施行日（2020（令和 2）年 4 月 1 日）関係

以上の令和元年の改正私立学校法、学校教育法等の一部を改正する法律等の施行について（通知）、私立学校法令和元年改正の概要（寄附行為関係）＜協議会資料＞、を纏めると、法施行日の 2020（令和 2）年 4 月 1 日に関係があることは以下のとおりです。

①＜2020（令和 2）年 4 月 1 日までに「中期的な計画」に相当する計画・ビジョン等が策定されている場合＞

- ・ 認証評価の結果をふまえていないもの、または評議員会の意見を聴いたうえで作成されていないものでも「中期的な計画」とみなされます。

②＜令和元年度中に「中期的な計画」を作成し、計画の始期が 2020（令和 2）年 4 月 1 日より前の場合＞

- ・ 2020（令和 2）年 4 月 1 日までに、評議員会の意見を聴いたうえで、「中期的な計画」に相当する計画・ビジョンを作成しておく必要があります。

③＜令和元年度中に「中期的な計画」を作成し、計画の始期が2020（令和2）年4月1日以降である場合＞

- ・ 2020（令和2）年4月1日までに、直近最新の認証評価結果をふまえ、評議員会の意見を聴いたうえで、「中期的な計画」に相当する計画・ビジョンを作成しておく必要があります。

④上記いずれの場合においても、2020（令和2）年4月1日以降の中期的計画の期間中に、認証評価を再度受審した場合には、次年度の事業計画および次期中期的な計画等に適切に反映する必要があります。

2. 中長期計画の策定

（1）策定の必要性

- ①そもそも、なぜ中長期計画を作成する必要があるのでしょうか。法改正により義務化されたことは事実ですが、義務化されただけでなく、学校法人自身のために、必要かつ有用だから策定すると考えていくべきだと思います。
- ②学校法人として中長期的に目指す姿の構築と共有、経営課題の抽出、実現に向けた過程の理解などが議論されるべきと考えられます。また、中長期計画の策定過程で、関係者が議論することにより、経営課題等に関する意識の共有ができます。
- ③さらに、「人の支配」から「ルール of の支配」といった効果も見逃せません。すなわち、一旦、中長期計画を策定し、実行に移せば、経営のトップといえども理由なく変更はできなくなります。これが、長期的な観点からみた場合、私学のガバナンスの透明化の推進に繋がると考えられます。

（2）担当部署

- ①作成チームもしくは部署の選定をどうするかという問題があります。
- ②私学事業団のアンケートによれば、中長期計画の策定部署は、大学法人では、企画が一番多く（33.7%）、次に総務（19.4%）、3番目に専門部署（19.1%）となっています。短期大学法人の場合は、総務（25.0%）が一番多く、次に専門部署（21.7%）、3番目が企画（10.0%）となっています。〔参考資料 24 頁参照〕
- ③法人全体に関わる案件であり、総務部署、企画部署が担当することが多いようです。
- ④専門部署を設置して策定する場合は、中長期計画策定の裏付けとして、財務面の見通しが必要なので、財務経理部署のスタッフが入っていると、財務面での検討を通じて、中長期計画がより具体性を増すことになります。

- ⑤また、その場合は、そのメンバーに、教員を含めておくことが望ましいと言えます。教員は、学校法人全体の経営状態や、将来のあり方といった点に、職員よりも関心が低い傾向がありますが、専門部署に教員を入れておかないと、完成した中長期計画が、「職員だけで作ったもの」と見なされてしまう恐れが出てきます。
- ⑥設置校が複数ある場合、法人全体と設置校ごとの計画を策定するということになりますが、重層的になるので、複雑にならないよう工夫が必要です。
- ⑦中長期計画の作成部署は、各大学の事情や組織建てに応じて、柔軟に対応することで良いと考えられます。要すれば、大学の活動全体をカバーできる知見が集められ、主たるステークホルダーの意見が反映され、教職員が一丸となって推進する中長期計画が策定できればそれで良いということです。

(3) 計画期間

- ①私学事業団のアンケート調査によると、中長期計画（全体計画）の期間は、5年間が最も多く、次に10年間となっています（国立大学法人の中期計画は6年となっています）。[参考資料 24 頁参照]
- ②2019（令和元）年7月12日の元文科高第228号によると、「中期的な計画については、教学、人事、施設、財務等に関する事項について、中長期的視点で経営の計画を立てる必要がある観点から、原則として5年以上の期間とすること。」と明記されています。日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード」（以下、「私大版ガバナンス・コード」という。）でも、中期的な計画の期間について、原則5年以上としています。

(4) ステークホルダーからの意見聴取

- ①中長期計画策定に当たっては、ステークホルダー各々からの意見を聴取することが必要です。理事会・評議員会メンバー、教職員からの聴取は必須と考えられます。
- ②中長期計画について、評議員会の意見を聴くことが法定されていますので、評議員会メンバーの意見をあらかじめ反映させた中長期計画を策定しておくことが現実的と考えられます。
- ③意見聴取の方法は問われません。ヒアリングでも、アンケートを実施することでも構いません。また、聴取やアンケートは悉皆的である必要はないと考えられます。

(5) 外部公表

- ①素案を事務局等で策定し、各種議論を重ねた後、評議員会に諮問する必要があります。その後、理事会での了承決議を経て、できれば外部公表する流れとなります。
- ②外部公表をすることによって、ステークホルダーに対し、大学の向かう方向を示し、理解

を得ることにより、計画が達成しやすくなり、ひいては大学の社会貢献に寄与することになります。また、中長期計画達成の意欲が高まる（逆に言えば逃げ道がなくなる）という効果もあり、外部公表が望ましいと言えます。

3. 中長期計画の内容（基礎編）

（1）必要な記載内容

- ①中長期計画の内容について必要な項目は何なのでしょうか。
- ②法や通知では「詳細な内容や期間については、法人規模等に応じて法人において適切に判断すべきであるが、抽象的な目標にとどまらず、データやエビデンスに基づく計画であることが望ましいこと。」とされており、具体的な記載内容は、各法人に任されています。とはいえ、実際の中長期計画の策定に当たっては、策定の指針となるような例示も必要かと思われます。
- ③たとえば、私大版ガバナンス・コードに記載されている中長期計画に盛り込む内容例は以下のとおりです。

ア 建学の精神・理念に基づき育成する具体的な人材像とこれを実現する教育目標
イ 教育改革の具体策と実現見通し
ウ 経営・ガバナンス強化策
エ 法人・教学部門双方の積極的な情報公開
オ 財政基盤の安定化策
カ 設置校の入学定員確保策
キ 設置校の教育環境整備計画
ク グローバル化、ICT 化策
ケ 計画実現のための PDCA 体制

（出典）日本私立大学協会『日本私立大学協会憲章「私立大学版ガバナンス・コード＜第1版＞」』
（平成31年3月28日 第150回総会（春季）了承）3頁

- ④色々な考え方がありますが、ここでは、私大版ガバナンス・コードに私学事業団のアンケート項目の考え方も付加して、基礎的な中長期計画の項目・内容を考えてみます。〔参考資料25、26頁参照〕

（2）建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化

- ①私学の場合、その存立基盤の中心は建学の精神・理念であるはずですが。そして建学の精神・

ミッション・ビジョンを具体化したうえで、育成する人材像を求めていくことが必要と考えられます。

- ②ただ、建学の精神も、建学の時期がかなり昔であれば、学生等へ浸透させていくためにも現代的な言葉に「読み替え」をしたうえで、養成する人材像をかたちづくる必要があると考えられます。

<事例>

- ・学校法人二松学舎は明治10年に漢学塾として創建されており、その際の建学の精神は、「東洋ノ精神ニヨル人格ノ陶冶」「己ヲ修メ人ヲ治メ一世ニ有用ナル人物ヲ養成ス」。
- ・たとえば、これを現代語に翻案した後の「養成する人材像」は以下のとおりです。

「日本に根ざした道徳心を基に、良質な知識と英語・中国語等語学力を身につけ、我が国の歴史と文化を理解し、かかる知識を背景として、より良き社会を実現する目標をもって、グローバルに活動する逞しい人材」。

(3) 学校・学部等の新設

- ①所轄庁との調整、資金面を含め中長期的な計画が必要であり、基本的には当然、中長期計画に盛り込む必要があると考えられます（ただし、対外的に保秘が必要な合理的理由がある場合は別です）。

(4) 学部・学科等の改組転換

- ①(3) 学校・学部等の新設と同様、所轄庁との調整、資金面を含め中長期的な計画が必要であり、基本的には中長期計画に盛り込む必要があると考えられます（ただし、対外的に保秘が必要な合理的理由がある場合は別です）。

(5) カリキュラム・教学改革

- ①今後、カリキュラムの変更を予定するのであれば、その理由とともに具体的な手順を示す必要があります。
- ②第4次産業革命の進展や、AI・ロボット工学の目覚ましい発展を考えると、文科系学部学科においても一定の「数理データ分析」のカリキュラムを検討する必要があると考えられます。
- ③文部科学行政は「教育の可視化」を重視する方向性を一層強めており、「教育の可視化」に向けて種々の具体的な検討の必要があると考えられます。

（６）学生支援

- ①奨学金制度の充実、ＩＣＴ機器の貸与等、学生支援の方策は多岐にわたりますが、具体策ごとに中長期計画に盛り込む必要があると考えられます。

（７）キャリア支援

- ①地元企業との就職相談会の実施、ＯＢ組織の活用、キャリア教育の実施等、具体策ごとに中長期計画に盛り込む必要があります。就職率の中長期的な目標値も記載する必要があると考えられます。

（８）学生募集の具体的取組み

- ①いうまでもなく私学にとって最大の課題だと言えます。
- ②医歯系学部を有しない私学の総収入に占める学納金収入の比率は、概ね７割前後であり、安定的な財政基盤を築くためには、学納金収入の安定的な確保、ひいては受験生の安定的な確保、定員充足が重要です。
- ③その意味では、安定的な受験生確保のための各種方策（学校法人全体のブランディング向上策、入試における併願優遇制度の導入、インターネット利用の願書受付システムの導入、受験生を対象とした奨学金制度の充実等）ごとに中長期計画に盛り込む必要があると考えられます。
- ④また、留学生の受け入れおよびリカレント教育の活性化についても、具体策を検討して計画的に進めていくことが必要と考えられます。
- ⑤数値目標として、学部学科ごとの受験者倍率等が考えられます。

（９）経営・ガバナンス機能の強化

- ①私学のガバナンス改革は、令和元年の改正私立学校法等の大きな柱の一つであり、学内の規程整備のみならず、法改正の趣旨を十分にふまえ、教職員にはＦＤ・ＳＤの機会を通じて、徹底していく必要があります。特に、ガバナンスの中核である、理事会メンバー、評議員会メンバー、監事については、改正法の趣旨をふまえ、各種研修等を通じて、計画的にガバナンス改革の趣旨の理解を深める場を用意する必要があると考えられます。

（参考）令和元年私立学校法等改正のポイント（１）

<学校法人の自律的なガバナンスの改善・強化>

◆責任と権限の明確化による改革のためのガバナンスの改善・強化

- ・文部科学大臣所轄法人における中長期計画の策定
- ・「私立大学版ガバナンス・コード」（自主行動基準）の策定の推進

- ・役員の責任の明確化（善管注意義務、第三者に対する損害賠償責任、役員報酬基準の策定、利益相反行為の対象拡大など）
- ・監事機能の充実（理事の行為の差止請求など）
- ・評議員会の機能の充実（中長期計画の策定の際の意見聴取など）等

＜学校法人の経営の強化＞

◆連携・統合の推進と経営改善に向けた指導の強化

- ・連携・統合を推進するための私学事業団等の情報提供機能の強化
- ・学部単位等での円滑な事業譲渡の促進（審査項目の簡略化など）
- ・新たな財務指標を設定し、法人の自主的な経営改善を一層推進するとともに、経営改善に向けた指導の強化と、資金ショートのを恐れを含む経営困難な場合に経営判断をうながす指導の実施（文部科学大臣所轄法人）等

(10) 人員政策・FD・SD

- ①中長期の人員計画（教員・職員、学部学科ごと）は必要と考えられます。
- ②FD・SDについては、教職協働の重要性をふまえ、できるだけ共同開催の方策も探るべきと考えられます。

(11) 施設・設備の整備・拡充

- ①（３）学校・学部等の新設、（４）学部・学科等の改組転換と同様、所轄庁との調整、資金面を含め中長期的な計画が必要であり、当然中長期計画に盛り込む必要があると考えられます。

(12) 財政基盤の安定化策

- ①充実した教育を支えるためには、安定的な経営を維持していくことが前提となります。よって、中長期計画期間に対応した、中長期の財務計画を立案し、実行する必要があると考えられます。
- ②文部科学省の補助金行政は、競争的補助金への傾斜配分が益々明確になりつつあります。こうした競争的補助金確保も、財務基盤の安定化には必要なことですが、単年度では獲得の要件を満たさないような場合、中長期計画に載せて、着実に獲得要件を満たしていく必要があると考えられます。
- ③寄附金増加策についても、周年・記念事業の対応のみならず、各種の対応を検討し、実行していく必要があります。寄附金募集専用サイトによる24時間受付やステークホルダー別のきめ細かなパンフレット作成など具体策を検討したうえで、中長期計画に載せていくべきと

考えられます。

- ④超低金利下ですが、資金運用による運用益確保も、経営安定化のための重要な手段です。資金運用の責任体制を明確にしたうえで、適切な資金運用を実施し、想定される資金運用益等を中長期計画に盛り込むことが必要と考えられます。

(13) 地域連携

- ①キャンパスが所在する地域の住民および地方公共団体は、大学にとって重要なステークホルダーだと言えます。また、キャンパスの所在地ではなくとも、創設者の出身地等地縁のある地域もステークホルダーとして捉えるべきです。
- ②具体的なポイントとしては、私立大学等改革総合支援事業の地域連携関係のチェック項目を参考にしてください。採択に結びつけることができれば、大きな成果となり、そうでなくとも、地域連携強化への着実なベンチマークとなります。

(14) グローバル化・国際交流の推進

- ①我が国全体の教育方針としてグローバル化の推進が重要であることは言うまでもありませんが、個々の学校法人としてもグローバル化の強化は、経営上の重要な課題だと言えます。
- ②グローバル化の課題ポイントとしては、海外提携校の増加、日本人留学生の増加、海外からの留学生の増加等、各種指標が考えられますが、こうした指標については、私立大学等改革総合支援事業のグローバル化関連のチェック項目が参考になります。採択を受けることができれば、大きな成果となり、そうでなくとも、着実なグローバル化へのきっかけとなります。
- ③また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国際交流上の留意点をリストアップして、着実に実行することも重要と言えるでしょう。

(15) ICT対応

- ①小中学校におけるプログラミング授業がいよいよはじまり、大学・高校においてもプログラム関連の授業やその前提となるICT環境の整備は必須となりつつあります。
- ②たとえば、学生一人一人にPCを貸与もしくは付与し、PCを活用した講義・授業を実施するためには、その前提として、PCモバイル環境を大幅に改善し、中長期的なPCモバイル環境の整備を中長期計画に盛り込むことが必要と考えられます。

(16) 積極的な情報公開

- ①法人・教学部門の積極的な情報公開も、令和元年の私立学校法改正の目玉の一つであり、学校法人としては、積極的に対応し、情報公開に関するステップを中長期計画に記載する必要があると考えられます。

(参考) 令和元年私立学校法等改正のポイント (2)

<学校法人の情報公開の推進>

◆積極的な情報公開と、経営状況の「見える化」による改革の促進

- ・貸借対照表、収支計算書、事業報告書、財産目録、監査報告書の公表（文部科学大臣所轄法人）
- ・事業報告書の記載内容の充実
- ・寄附行為、役員名簿、役員報酬に関する基準の公表等

<学校法人の破綻処理手続きの明確化>

◆学校法人の破綻処理手続きの適正化による学生保護の充実

- ・解散命令時の所轄庁による適切な清算人の選任による清算手続き及び破産申立ての円滑化
- ・学生のセーフティーネットの充実（コンソーシアムを活用した転学支援、学生の授業料返還債権の考え方の整理）等

以上、中長期計画に記載する内容案を記述しましたが、これらの項目についてすべて中長期計画に記述する必要は無論ありません。

私学事業団の中長期計画に関するアンケート「中長期計画の内容」の各項目をみても、「重要」ととらえられている項目の割合はまちまちです。

たとえば、財務・財政計画は、大学法人の場合、91.1%の法人で中長期計画に取り入れており、そのうち、50.5%が重要ととらえています。

一方、学部・学科等の改組転換を中長期計画に取り入れているのは、47.1%であり、重要ととらえているのは、14.5%に止まっています。改組転換を計画していない場合は、中長期計画に記載がないのが当然だと言えます。[参考資料 25 頁参照]

よって、各私立大学・学校法人が自校・自法人について重要と考えられる項目について、中長期計画に記述するということを基本にすることで良いと考えられます。

(17) 参考 認証評価機関のチェック項目のうち中長期計画に関係するもの

①公益財団法人日本高等教育評価機構の「令和2年度 大学機関別認証評価 受審のてびき（前編）」には以下のように記載されています。

基準項目 1－2 使命・目的及び教育目的の反映 ③

＜中長期的な計画への反映＞

「使命・目的及び教育目的を中長期的な計画に反映させているか」

基準項目 5－2 理事会の機能 ①

＜使命・目的の達成に向けて意思決定ができる体制の整備とその機能性＞

「理事の選任及び事業計画の確実な執行など理事会の運営は適切に行われているか」

→ここに記載されているのは「事業計画」ですが、改正私立学校法等では「事業計画」と「中期経営計画」を併せて記述されていることが多いため、関連があると考えます。

基準項目 5－4 財務基盤と収支 ①

＜中長期的な計画に基づく適切な財務運営の確立＞

「中長期的な計画に基づく財務運営を行っているか」

②公益財団法人大学基準協会「大学評価ハンドブック 2020 年版」には、以下のように記載されています。

基準 1 理念・目的（点検・評価項目③）

「大学の理念・目的、各学部・研究科における目的等を実現していくため、大学として将来を見据えた中・長期の計画その他の諸施策を設定しているか」

（評価の視点 ○将来を見据えた中・長期の計画その他の諸施策の設定）

基準 10 大学運営・財務（評価項目①）

「大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか」

（評価の視点 ○大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示 ○学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知）

③独立行政法人大学改革支援・学位授与機構「大学機関別認証評価～自己評価実施要項」では、中長期計画について触れていません。

④いずれ、改正私立学校法にある「中長期計画の評議員会への説明・諮問がなされているか」

との項目が入ってくる可能性や、その他でも新たな項目（チェックポイント）が今後、課される可能性もあると言えます。新たに賦課されたチェックポイントがある場合はそれを意識しながら、認証評価を受ける必要がでてくると考えられます。

4. 中長期計画の内容（応用編）

以下では、2020（令和2）年4月の改正私立学校法施行に際して必須ではありませんが、中長期計画の着実な実施に当たって有用と思われる各種施策を紹介します。

中長期計画の策定が義務づけられたということは、別の観点からみると、中長期計画の内容を充実させ、実行し、公表することによって、他大学・他法人と比較することでブランド力を高めることもできるということかと考えられます。充実した中長期計画策定のための応用編を以下記述します。

（1）意見聴取先の拡充

①基礎編で述べたように、中長期計画の策定に際しては、評議員会の意見を聴かなくてはならないことが法定されていますので、評議員会のメンバーに策定の際にもあらかじめ、アンケート等のかたちで、意見を聴いておく方が合理的であると考えられます。

②ただ、私立大学・学校法人のステークホルダーはもちろん、評議員だけに限られたものではありません。たとえば、

ア 在学生

イ 在学生の保護者（父母）

ウ 卒業生

エ OB・OG会

も重要なステークホルダーであり、アンケート等のかたちで、意見聴取を行った方が良いと考えられます。

③また、キャンパスが立地している、地元の地方公共団体や学校法人の創立者の出身地の地方公共団体、取引先企業（金融機関等）などもステークホルダーであり、意見聴取を行ってみることは有効です。

④地元の地方公共団体や学校法人の創立者の出身地の地方公共団体とは、中長期計画に限らず、様々なかたちでのリレーションシップがあるはずですので、中長期計画における意見聴取は、こうしたリレーションシップを深めていく契機にもなるものとも考えられます。

⑤取引先企業の場合は、学内関係者とは違う視点での意見が期待されます。

(2) ベンチマーク校の選定

- ①中長期計画を着実に進展させていく手段の一つとして、複数のベンチマーク校を選び、中長期計画上の目標とすることもできます。
- ②具体的には、法人、設置校の学部別等に目標とするベンチマーク校を選び、ベンチマーク校にどれだけ追いついたかという観点から、中長期計画達成の励みとします。
- ③最近各学校法人の情報開示が進んでおり、ベンチマーク校のHP等から必要なデータを手に入れることが可能です。
- ④設置校・学部別のベンチマーク校を選定するに当たっては、近隣の競合校で、偏差値や受験者倍率が自校を若干上回っている学校を選定することがベターです。マラソンに例えると、遙か先を走っていて姿を視認できないランナーを目標にしても、なかなか走る意欲がわいてきません。「自校よりも前を走っているが後ろ姿は見えているような学校」を選定すべきです。
- ⑤なお、法人全体でのベンチマーク校設定に当たっては、質的な競合もさることながら、学校法人のボリュームの検討も重要です。自法人よりも学生数が10倍以上の学校を選定してもあまり意味のある比較にはなりません。

(3) KPIの選定・KPIダッシュボード・KPIダッシュボードシステムの採用

- ①KPI (Key Performance Indicator) とは、「重要業績評価指標」との意味で、企業経営において、目標を設定し達成するうえで、その達成度合いを定量的に示す指標であり、私学経営にも応用されるようになってきています。これを一覧化し、自動車を運転する際のダッシュボードのように一覧できるようにしたものがKPIダッシュボードです。このKPIダッシュボードをみれば、自法人の経営状況等が素早くかつ的確に把握できるようになっています。経営陣のみならず、教職員全員がこのKPIダッシュボードをみることができた方が良いでしょう。すなわち、自らが関わっている縦割の分野のみならず、他分野の状況、法人全体の状況を俯瞰的に認識することによって、自法人全体の経営への参画意識が醸成されることが期待されるからです。
- ②KPIダッシュボードの一例を下記に記載しています。ここでは、コア指標、レファレンス指標別に、「経営基盤」、「入学（入口）」、「教育」、「就職（出口）」、「卒業後」に分類し、展開しています。なお、KPIの数を際限なく増やすと、「ダッシュボード」としての意味が薄れるので、数は30～40が上限かもしれません。
- ③何をKPIに選定するかは、自校自法人の置かれた状況や競合校等により変化するので、この例はあくまで参考です。

< K P I ダッシュボードの具体例 >

		経営基盤	入学（入口）	教育	就職（出口）	卒業後
		積立率	志願者倍率等	学生満足度	就職率	現住所把握率
コア指標		事業活動 収支差額比率	入試難易度 （偏差値）	授業評価	大企業就職者数 （従業員3千人以上）	
		経常収支 差額比率		授業外学習時間		
		教育活動 収支差額比率		DP達成度 （PROG）		
				DP達成度 （実態・満足度）		
レファレンス指標	戦略指標	収容定員充足率	HPアクセス数	受入・派遣 留学生数	金融業就職者率	寄付金額
		入学定員充足率	給付奨学金額	海外交換留学 協定校数	公務員試験 合格者数	寄付金件数
		志願度・人気度		ラーニング・コモンズ 活用度	教職採用者数	
	パフォーマンス指標	運用資産 余裕比率	入学選抜方式別 追跡調査結果	教育成果の 可視化度合	本学出身者が代表を 務める組織数	ホームカミング デー参加率
			偏差値別出身校		上場企業内定者数	

- ④なお、K P I ダッシュボードを教職員に周知し、中長期計画の実現を図るために、K P I ダッシュボードをシステム化し、視覚化する試みもあります。個々の教職員が各自のP Cから、自校自法人のK P I データの過去の時系列、ベンチマーク校の過去の時系列データ、現時点での達成状況等を閲覧できるように工夫されています。

< K P I ダッシュボードシステムの具体例 >（P C 画面イメージ）



(4) K G I の設定・K G I とK P I の連動による総合的マネジメントの推進

- ①K P I を採用し、使いこなしている学校法人の中には、K P I の手法をさらに発展させて、K G I (Key Goal Indicator) を設定し、K P I と有機的に連動させて、総合的なガバナンス体制を構築している法人もあります。
- ②K G I とは、経営学の用語で、「経営目標達成指標」とも訳され、何を目標達成のゴール（成果）と見なすかを明確にするものです。
- ③本来は、K G I があり、その達成のためにK P I を利用するというのが筋です。経営学ではK G I も数値化が必要とされていますが、学校法人の場合中々難しい部分が残ると言えます。

5. 計画実現のためのP D C A体制

理想的な中長期計画を策定したとしても、計画が実現できなければ文字どおり「机上の空論」に過ぎません。計画実現のためのP D C A体制を確立し、中長期計画を着実に実行していく必要があります。

(1) 年度計画・年度アクションプランの策定

- ①5年を超える中長期計画の場合、ゴールが数年後だと、年度ごとの実現目標が抽象的になりがちです。そのため、中長期計画を年度ごとにさらに具体化し、「年度計画」「年度アクションプラン」を策定し、年度ごとに進捗状況の管理を行っていけば、中長期計画の着実な実現に繋がります。
- ②「年度計画」「年度アクションプラン」を策定する際には、抽象的な文章表現ではなく目標をできるだけ数値化することが有用です。

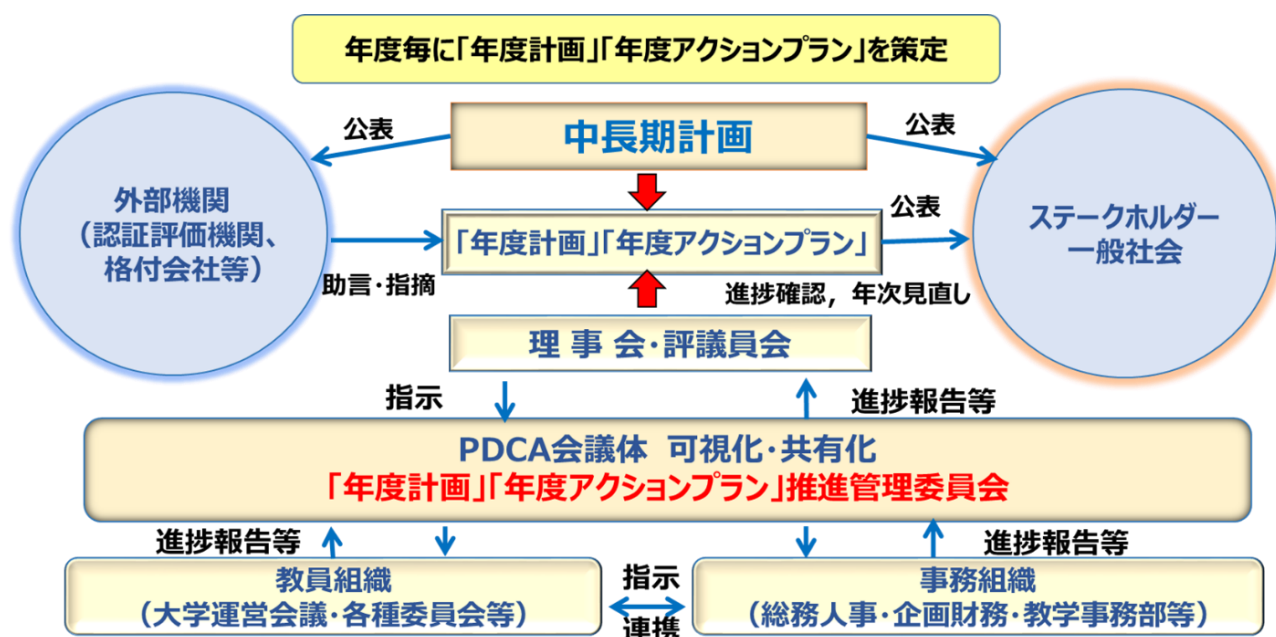
(2) 進捗管理のための体制作り

- ①「年度事業計画」「年度アクションプラン」の進捗管理については、進捗管理のための委員会等を設置し、月次・四半期ごとに進捗状況の報告と議論を行うと有用です。また、進捗管理のための委員会等での議論の様子は、理事会・評議員会に報告する必要があります。
- ②進捗管理のための委員会等のメンバーには教学サイドの責任者（学長・各学部長等）を選んでおく方が良いと思います。（大学経理部課長相当者研修会 設定課題別研修E班で毎年の研究の際に行っている中長期計画に関するアンケートにおいても、P D C Aサイクルがうまく回せない要因の一つとして、「教学サイドの協力不足」が挙げられています）。
- ③また、理事会メンバーの責任を明確にするために、中長期計画および「年度計画」「年度アクションプラン」の個々の項目について、各理事の担当を定め、最終的な責任者としておくことが重要です。

(3) 人事評価への反映

- ①中長期計画達成の成果を人事評価に反映させることも考えられます。年度ごとに中長期計画に対する貢献度を評価し、賞与等に反映（プラス評価のみでも良い）すれば、中長期計画の着実な進展に寄与することになります。

<PDCAサイクルに関する具体的イメージ>



6. Q & A

日本私立大学協会大学経理財務研究委員会では毎年秋に研修会を実施しており、設定課題別研修E班の研修ではここ数年、中長期計画策定をテーマに取り上げてきました。研修の際に寄せられた質問のうち主なものを以下に紹介します。

Q 1. 中長期計画を策定する部署はどこがいいのでしょうか。

- ・私学事業団のアンケートでは、総務部門、企画部門、専門組織の部署を中心とする法人が多くなっています。法人全体に関わることなので総務・企画部署が中心となることが多くなるものと考えられます。
- ・ただ、素案から成案にいたるまでの過程で、①中長期計画に消極的になりがちな教学部門のインセンティブを高めるためにも教員を策定メンバーに加える、②中長期計画の期間の資金的な問題をチェックするため経理財務部門の職員を策定メンバーに加えることをお勧めします。

Q 2. 中長期計画の代表例を教えてください。

- ・中長期計画の内容が充実しており、しかも中長期計画をホームページ上で公開している代表的な大学としては、桜美林大学が挙げられます。
- ・さらにK G I 等を含む先進的な中長期計画を策定している代表的な大学は、関西学院大学です。
- ・小規模大学（収容定員 3,000 人以下）では二松学舎大学です。

Q 3. 小規模大学であり網羅的な中長期計画を策定する余裕がありません。

- ・中長期計画は、認証評価の結果をふまえて作成することが必要です。
- ・既に記載した項目のうち、項目にどの程度ウェイト付けし、どの程度書き込むかが、正に経営判断だと言えます。
- ・その意味で、中長期計画策定過程において、どの項目に重点を置くべきかという議論が組織の中で行われること自体も重要です。
- ・また、理想論に寄りすぎ、到達可能性のほとんどない目標を立てることも意味がありません。

Q 4. 中長期計画を策定する際に、すべての事項を取り込み総花的になっています。どうすればよいのでしょうか。

- ・Q 3 の回答と同様、冒頭に記載したように、中長期計画自体が目的ではなく、より良い教育、より良い経営をもたらすための手段です（ただし、極めて有用な手段ではありますが）。
- ・既に記載した項目のうち、最低限記載しなくてはいけない項目を除くと、その他の項目にどの程度ウェイト付けし、どの程度書き込むかが、正に経営判断だと言えます。

Q 5. 中長期計画策定のためのノウハウがありません。外部の業者を利用することは可能でしょうか。

- ・中長期計画策定のコンサルタントを業務とする業者は存在します。ただ、外部業者に中長期計画策定を「丸投げ」することはお勧めしません。中長期計画策定の過程で経営陣をはじめ教職員全員が中長期計画策定に参画意識をもつようになることが最も重要なことです。よって外部業者を利用するにしても、①ステークホルダーへのアンケートの取りまとめ、②自法人に業務内容に近い他大学の中長期計画の調査、③K P I ダッシュボードシステムの構築等、部分的なものに止めることが望ましいと言えます。
- ・要するに、中長期計画の策定により、自学自法人の問題を自らの問題として考えること自体が重要なのです。

Q 6. 経営陣が中長期計画策定に消極的であり、策定作業が進みません。

- ・「中長期計画は自分の頭の中にあるのでつくる必要はない」といった私学経営トップが存在することは承知しています。
- ・ただ、令和元年改正私立学校法等で、中長期計画策定が義務づけられ、また、認証評価機関による認証評価でも中長期計画の内容等がチェックされることも法定されました。認証評価機関による認証評価は、これまで、「適合」「不適合」の他に「保留」といった判定項目がありましたが、今後は「保留」という判定を認めない方向となりました。「不適合」の判定が下れば、認証評価機関から公表されることになるので、中長期計画の不策定が原因で不適合となるデメリットは極めて大きいと言わざるを得ません。
- ・中長期計画策定に消極的な経営陣に対しては、法的に義務づけられたうえ、策定しない場合は、認証評価を通じての不利益が大きいことを強調し、むしろ効率的で効果的な中長期計画策定を行った方が有利であることを粘り強く説得すべきです。

Q 7. 中長期計画は策定しているがP D C Aサイクルが上手く回りません。どうしたら良いでしょうか。

- ・P D C Aサイクルを回す手段として、①より具体化された年度計画、年度アクションプランの落とし込み、②進捗管理のための組織作り（「推進管理委員会」の設立、理事の責任担当項目の設定等）、③中長期計画への貢献度の人事評価への反映、といった手法があります。
- ・中長期計画を策定したがまだ回したことがない場合は、まずはP D C Aサイクルを1年間回して、どこに問題があるかを抽出することが重要です。既にP D C Aサイクルを回して、ネックポイントを把握している場合は、そのネックポイントとなっている一部組織や人を粘り強く説得すべきだと思われます。

Q 8. 中長期計画を年度ごとに分割した年度計画は必要でしょうか。年度ごとの計画を実行する際のポイントを教えてください。

- ・中長期計画を実行するうえで、年度ごとの計画に落とし込んでみるのが有用です。より目標が具体化しやすくなるからです。
- ・実際年度ごとの計画を作成するには、中長期計画に基づき、課単位・部単位で実施計画に落とし込む必要があるでしょうから、策定の主体は、個別の部・課になることも考えられます。
- ・ただ、年度ごとの計画を立てる場合には計画策定の時期の問題が発生します。PDCAサイクルを実際に回してみると分かりますが、前年度の年度計画の評価は、決算等の数字が固まるまではなかなか作業できません。そういう意味で、年度計画の策定は、決算（部門別決算を含む）が確定した後の6・7月に実施せざるを得ないということになります。また、中長期計画との整合性や達成度の確認のためには、中長期計画企画運用部署と個々の部・課との調整が必要になってきます。

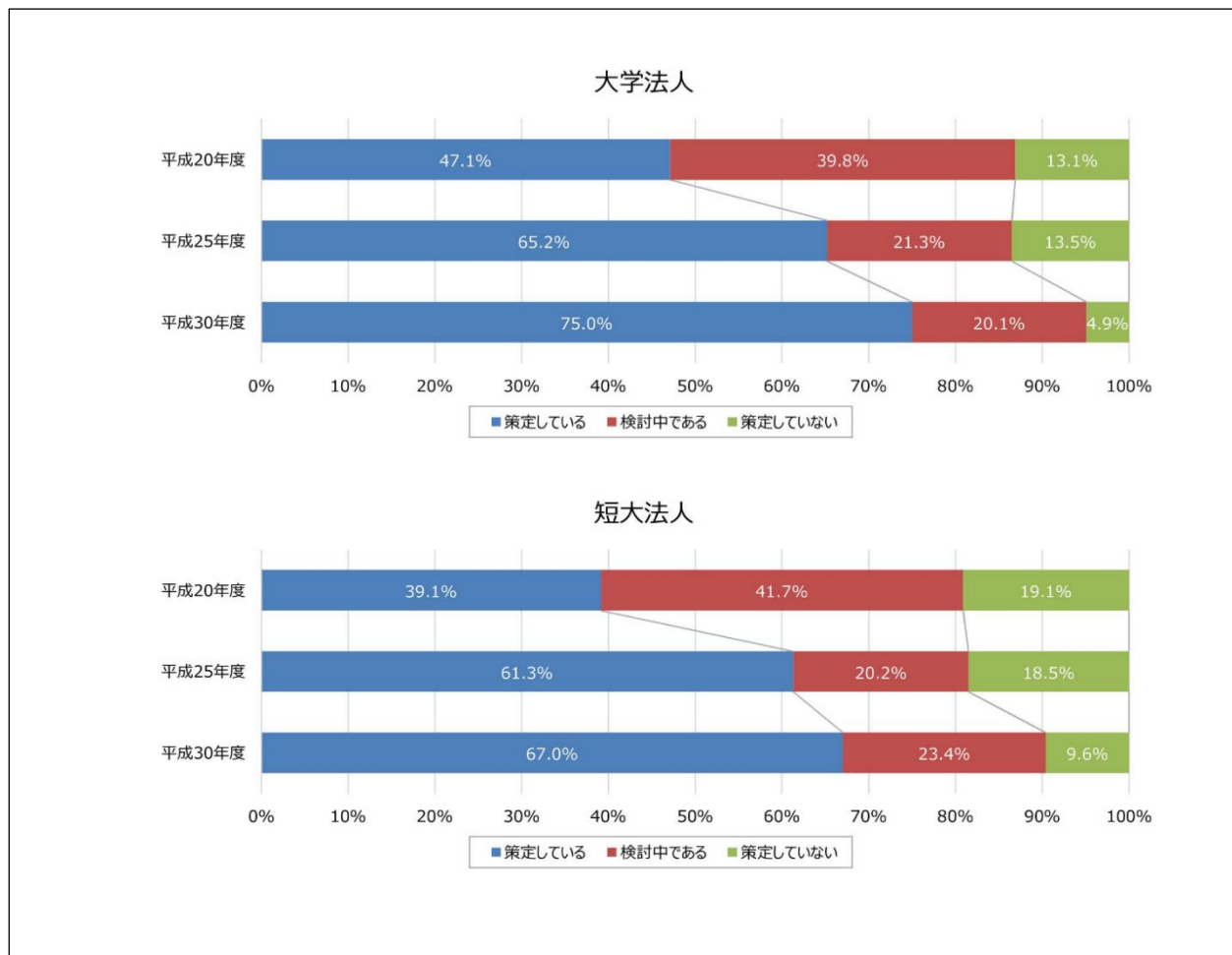
Q 9. 中長期計画と中長期財政計画との関係はどのようなものでしょうか。

- ・財政サイドの計画は、法令上の制約もあり、3月理事会・評議員会で予算審議、5月理事会・評議員会で決算審議というパターンがあります。また、補正予算を組む場合は、12月から3月頃に作業・審議ということがよくあることかと思います。
- ・実作業上の問題点としては、各年度の決算計数が確定するのが、5月末なので、その時点以降に中長期財政計画を修正していかななくてはならないということがあります（足下の前年度の計数が変わるはずです）。その意味で、中長期計画と中長期財政計画を厳密にリンクさせようとすると、足下の前年度決算計数にある意味「振り回される」ことになりかねません。
- ・中長期計画には、中長期的に目標とする財務指標等（たとえば、「事業活動収支比率を中期的に5%以上とする」）としておくなどとする方が現実的かと思われます（無論、財務状況が芳しくなく認証評価機関等から綿密な年度ごとの財務計数を求められているような場合は別ですが）。
- ・なお、二松学舎大学の場合は、決算の翌1月に外部の格付け機関に格付け審査を依頼していますが、この時期に5年以上に亘る期間の中長期財政計画を改訂し、格付け審査を受審しています。1～2月だと、補正予算の概要が固まっているというメリットもあります。

以 上

【参考資料】

（１）中長期計画の策定（平成 20・25 年度調査との比較）

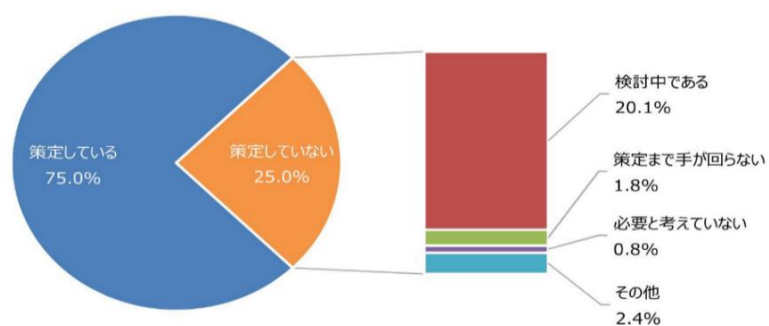


（出典）日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33号「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）59頁

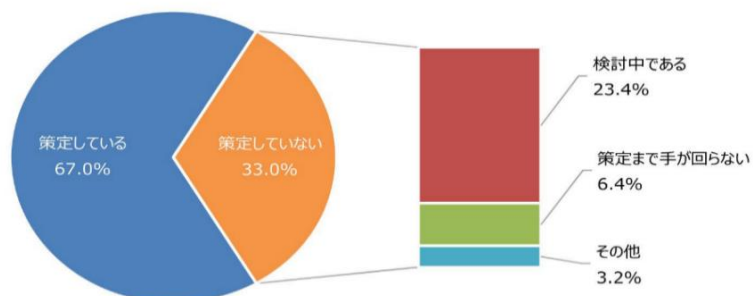
(2) 中長期計画の策定

番号	項 目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	中長期計画を策定している	380	75.0%	63	67.0%	443	73.7%
	中長期計画を策定していない	127	25.0%	31	33.0%	158	26.3%
2	d 検討中である	102	20.1%	22	23.4%	124	20.6%
	e 策定まで手が回らない	9	1.8%	6	6.4%	15	2.5%
	f 必要と考えていない	4	0.8%	0	0.0%	4	0.7%
	g その他	12	2.4%	3	3.2%	15	2.5%
集計法人数		507		94		601	

大学法人



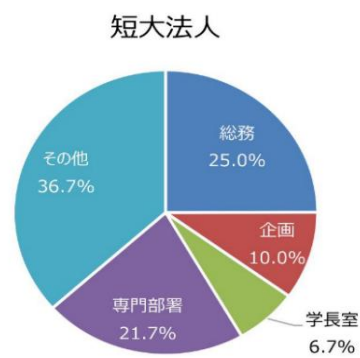
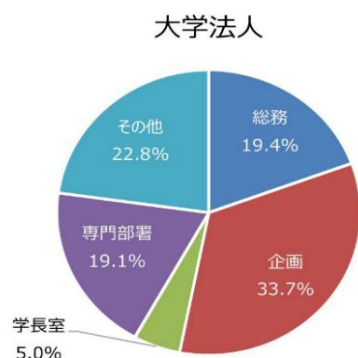
短大法人



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33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・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）56頁

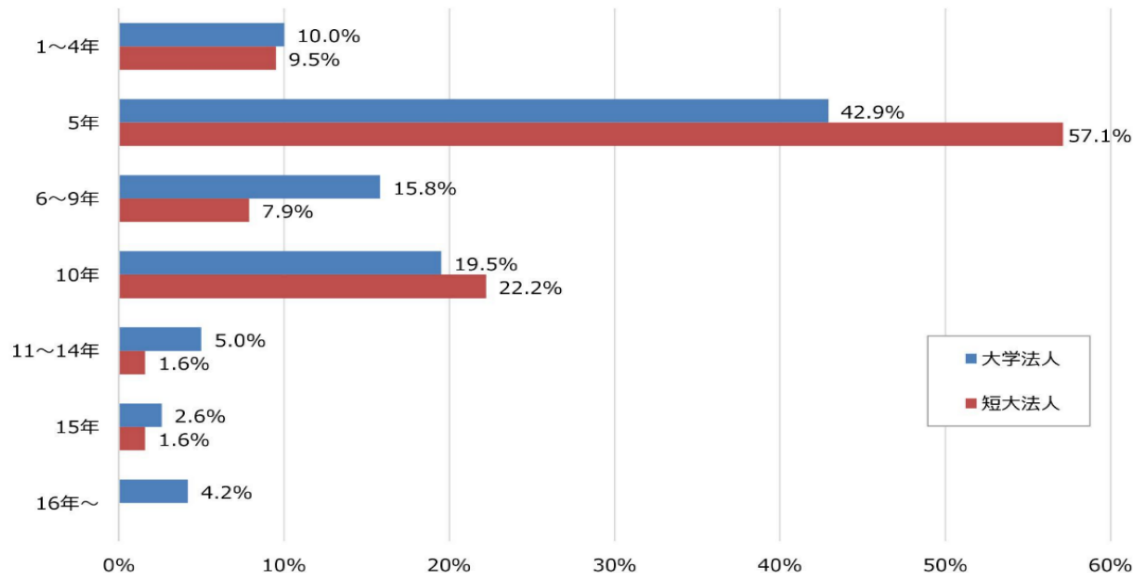
(3) 中長期計画の策定部局

番号	項 目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	総務	73	19.4%	15	25.0%	88	20.1%
2	企画	127	33.7%	6	10.0%	133	30.4%
3	学長室	19	5.0%	4	6.7%	23	5.3%
4	専門部署（プロジェクトチーム等）	72	19.1%	13	21.7%	85	19.5%
5	その他	86	22.8%	22	36.7%	108	24.7%
集計法人数		377		60		437	



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33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・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）65頁

(4) 全体計画の期間



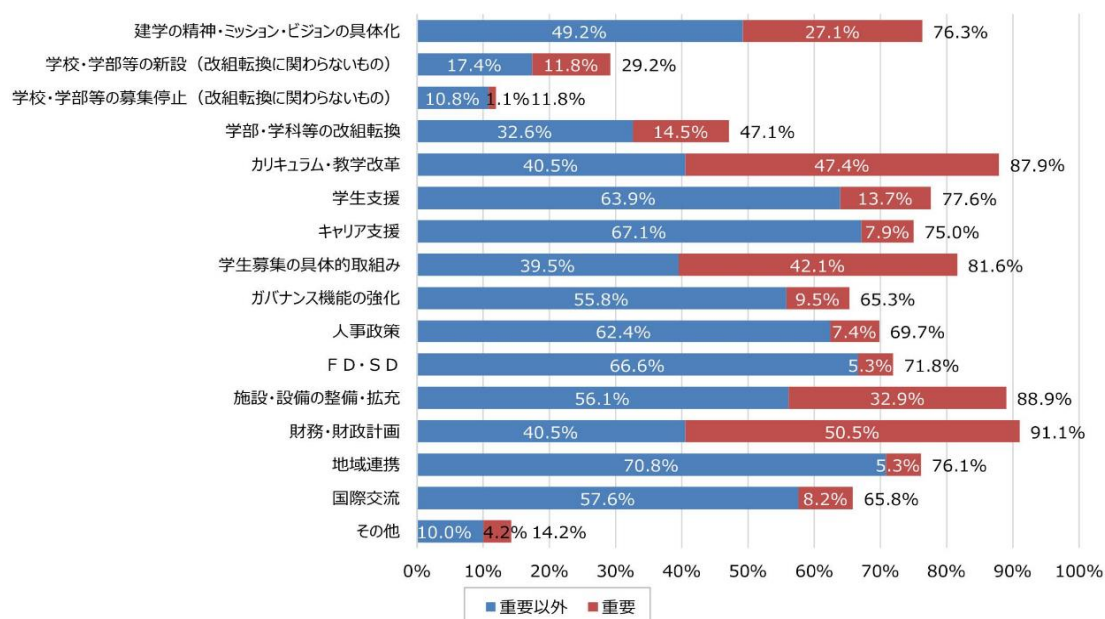
(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33号「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）57頁

(5) 中長期計画の内容【大学法人】

<中長期計画の内容>

番号	項 目	大学法人					
		合計		重要		重要以外	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	290	76.3%	103	27.1%	187	49.2%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	111	29.2%	45	11.8%	66	17.4%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	45	11.8%	4	1.1%	41	10.8%
4	学部・学科等の改組転換	179	47.1%	55	14.5%	124	32.6%
5	カリキュラム・教学改革	334	87.9%	180	47.4%	154	40.5%
6	学生支援	295	77.6%	52	13.7%	243	63.9%
7	キャリア支援	285	75.0%	30	7.9%	255	67.1%
8	学生募集の具体的取組み	310	81.6%	160	42.1%	150	39.5%
9	ガバナンス機能の強化	248	65.3%	36	9.5%	212	55.8%
10	人事政策	265	69.7%	28	7.4%	237	62.4%
11	F D・S D	273	71.8%	20	5.3%	253	66.6%
12	施設・設備の整備・拡充	338	88.9%	125	32.9%	213	56.1%
13	財務・財政計画	346	91.1%	192	50.5%	154	40.5%
14	地域連携	289	76.1%	20	5.3%	269	70.8%
15	国際交流	250	65.8%	31	8.2%	219	57.6%
16	その他	54	14.2%	16	4.2%	38	10.0%
集計法人数		380		380		380	

中長期計画の内容【大学法人】



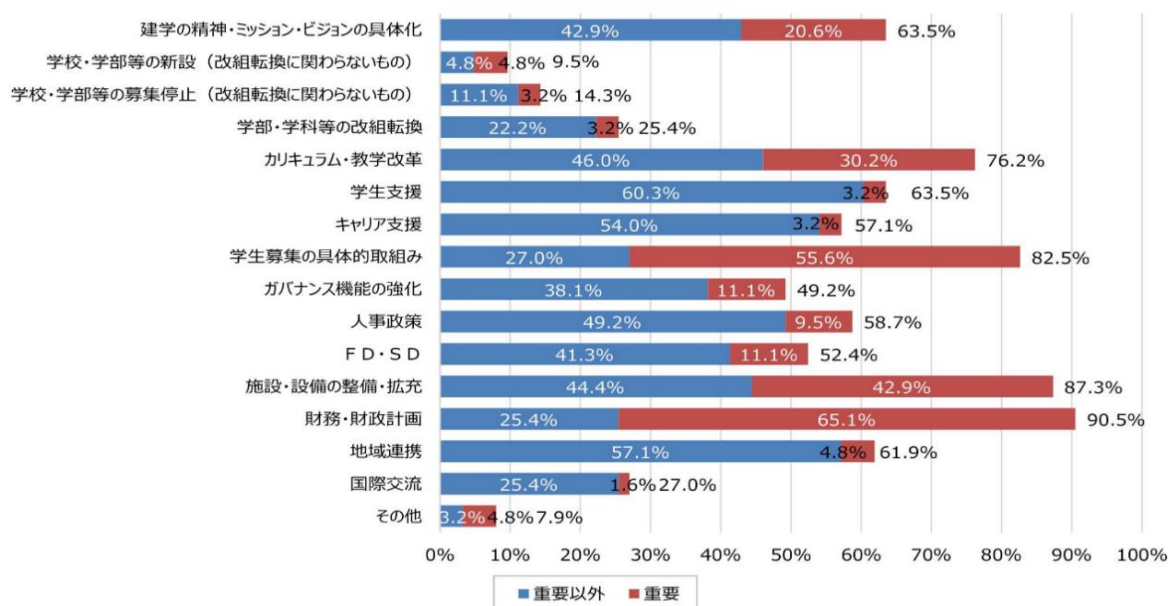
(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33号「学校法人の経営改善方策に関するアンケート」報告 大学・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）60頁

(6) 中長期計画の内容【短大法人】

<中長期計画の内容>

番号	項 目	短大法人					
		合計		重要		重要以外	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	40	63.5%	13	20.6%	27	42.9%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	6	9.5%	3	4.8%	3	4.8%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	9	14.3%	2	3.2%	7	11.1%
4	学部・学科等の改組転換	16	25.4%	2	3.2%	14	22.2%
5	カリキュラム・教学改革	48	76.2%	19	30.2%	29	46.0%
6	学生支援	40	63.5%	2	3.2%	38	60.3%
7	キャリア支援	36	57.1%	2	3.2%	34	54.0%
8	学生募集の具体的取組み	52	82.5%	35	55.6%	17	27.0%
9	ガバナンス機能の強化	31	49.2%	7	11.1%	24	38.1%
10	人事政策	37	58.7%	6	9.5%	31	49.2%
11	F D・S D	33	52.4%	7	11.1%	26	41.3%
12	施設・設備の整備・拡充	55	87.3%	27	42.9%	28	44.4%
13	財務・財政計画	57	90.5%	41	65.1%	16	25.4%
14	地域連携	39	61.9%	3	4.8%	36	57.1%
15	国際交流	17	27.0%	1	1.6%	16	25.4%
16	その他	5	7.9%	3	4.8%	2	3.2%
集計法人数		63		63		63	

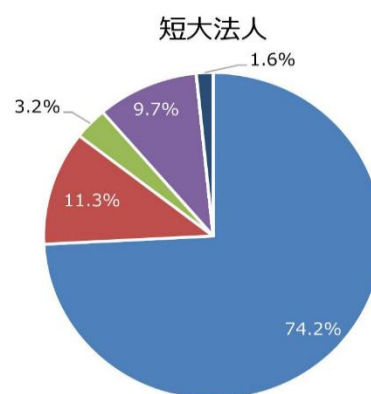
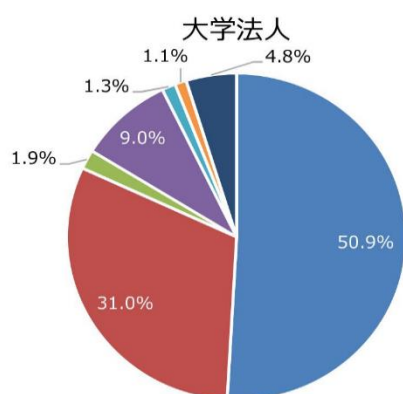
中長期計画の内容【短大法人】



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33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・短期大学法人編 平成30年4月調査』（平成31年3月）61頁

(7) 中長期計画の内容や進捗状況等の公表・共有

番号	項 目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	法人内全体で情報共有している	309	81.9%	53	85.5%	362	82.4%
	a 法人内全体でのみ共有している	192	50.9%	46	74.2%	238	54.2%
	b 法人内全体で共有かつ学外者向けに公表している	117	31.0%	7	11.3%	124	28.2%
2	一部の学校のみで共有している	7	1.9%	2	3.2%	9	2.1%
3	担当部署と役職者のみで情報共有している	34	9.0%	6	9.7%	40	9.1%
4	担当部署のみで情報共有している	5	1.3%	0	0.0%	5	1.1%
5	特に何もしていない	4	1.1%	0	0.0%	4	0.9%
6	その他	18	4.8%	1	1.6%	19	4.3%
集計法人数		377		62		439	



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私学経営情報第33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・短期大学法人編 平成30年4月調査』(平成31年3月)69頁

以上

日本私立大学協会大学経理財務研究委員会名簿〔2019（令和元）年度・2020（令和2）年度〕

担当理事	中山峰男	崇城大学	理事長・学長
委員長	○佐川秀夫	文化学園大学	顧問（2019年度末退任）
〃	徳田守	金沢工業大学	常任理事・財務部長
副委員長	瀬田高央	神奈川大学	管財部長
〃	○大江俊司	大手前大学	総合企画部次長
委員	松下良春	北海学園大学	法人経理部長（2019年度末退任）
〃	○内山隆史	北海学園大学	本部経理課長（2020年度就任）
〃	小柳敦	東北福祉大学	財務課長
〃	小谷野理	大妻女子大学	財務センター財務グループ課長
〃	永田義裕	北里大学	経理部長（2020年度就任）
〃	○村松直樹	帝京大学	内部監査室長（2020年度就任）
〃	齋藤佳之	東京電機大学	経理部長
〃	◎西畑一哉	二松学舎大学	常任理事、企画・財務部長
〃	菅原貴史	文化学園大学	学園本部経理部経理一課課長（2020年度就任）
〃	相原安夫	武蔵野音楽大学	理事・評議員（2019年度末退任）
〃	○近藤伊佐夫	明星大学	常任理事（2019年度末退任）
〃	齋藤貴也	明星大学	学苑・大学管理局財務ユニット課員（2020年度就任）
〃	○加藤友和	中部学院大学	学院本部財務部長
〃	○岡畑満孝	中部大学	法人事務局次長・財務部長
〃	○余語弘	名城大学	財政部財政参事役（2019年度末退任）
〃	○梅本達弥	名城大学	財務部事務部長（2020年度就任）
〃	川合直貴	大阪芸術大学	法人本部経理部長
〃	○大田欣久	大阪商業大学	法人本部財務課長
〃	渡部哲也	近畿大学	財務部資金室長
〃	片寄茂夫	岡山理科大学	大学事務局長（2020年度就任）
〃	○衣松美隆	広島経済大学	法人部長（2019年度9月末退任）
〃	山口久吉郎	徳島文理大学	経理部副部長（2019年度末退任）
〃	和泉勝三	徳島文理大学	経理部副部長（2020年度就任）
〃	○中川幸広	純真学園大学	法人事務局法人本部長（2019年度末退任）
〃	木谷義勝	熊本学園大学	総務部経理課長

◎ 中長期計画部会 部会長

○ 中長期計画部会 委員

© 2021 日本私立大学協会

やさしい中長期計画の作り方と活用方法

発行 2021 年 2 月

監 修 日本私立大学協会 大学経理財務研究委員会
編 著 日本私立大学協会 大学経理財務研究委員会 中長期計画部会

発行者 日本私立大学協会
東京都千代田区九段北 4-2-25 私学会館（〒102-0073）
電話 03-3261-7048
URL <http://www.shidaikyo.or.jp/>

印刷所 株式会社双葉レイアウト

