

【両角氏】

ただ今ご紹介いただきました、東京大学の両角と申します。今回2つの調査の発表がありますが、私は財務の方の調査の担当者として今日発表させていただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。今日の発表のタイトルは、「私立大学における戦略的経営—現状と課題」ということでお話させていただこうと思います。

今日の発表内容ですが、まずはなぜ戦略的経営が重要なのかということや、どういった関心からこういう戦略的経営というものを我々が捉えて調査を企画したのかといったようなお話を最初にしたいと思います。続いて2番目のところでは調査の概要。具体的にどういう調査を行って、どれぐらい回収があったのかですとか、回答大学のプロフィールについてお話しします。3番目として、私たちはその計画にもとづく経営をすることが大事なんだということを一貫して主張してきたのですが、その実態が今、どのような状況になっているのかということや、データにもとづきながらお話をさせていただいて、最後にその戦略的経営をやっている大学でどれぐらいの効果をあげているのかということや、データをもとに見ていくという構成でお話したいと思います。

戦略的経営の必要性

まず最初に戦略的経営の必要性から説明します。このような内容を改めて説明してもらわなくてもいいと思うかもしれませんが、必要だと考えて少しだけ資料に入れました。極端な話をしますとそもそも大学が割と安定的な環境の中で、自分の大学の地位がそこそこというか、それほど大きな変化を求めなければ、戦略はそれほど必要がないわけです。ただ、ご承知のように18歳人口が減少しているとか、知識社会化の中で大きな色々な変化が大学に求められているということで、かなり環境自体が厳しくなって、戦略がないと生き残り自体も厳しくなるということがあります。例えば自分の大学が現在のプレステージをあげたい、あるいは学生の学力レベルでいうと中間的なくらいの学生が来ているけど、もっといい学生が来てほしいとか、もっと研究能力のところで上げていきたいとか、市場の中で自分の大学の相対的な位置を変えようとしたときには、やっぱり

単に経営しているだけではだめで、戦略にもとづいて経営していくということがすごく重要になるんだと思います。それは既にアメリカの経験でもわかっていることとして、一般的にアメリカでは大学経営というのが盛んであるという印象を持たれていますが、アメリカにおいてもこういう戦略的経営が導入されたのは70年代の後半からです。なぜその時期に導入されたかという、1つには今の日本と同じように18歳人口の減少で、経営の危機がかなり見込まれたということです。同時に政府の財政緊縮もおこり、とても厳しい環境に陥りました。この頃から、戦略的な経営をやろうということが、かなり本格的に導入され、発展してきました。ただ、アメリカの大学における戦略的経営というものが、少し日本とは違うのではないかと思うので、最初に説明をしておこうと思います。戦略的な経営とか計画が仕組み（システム）の中に取り込まれているのが、アメリカの話になるかと思います。というのは、そのアメリカの大学の意思決定で、理事会というのはその長期的な経営とその大学の発展に責任を持つ人たちのこととして、この人たちは基本的に意思決定をします。ただ、この人たちは実際に経営をするということとは、全くありません。では実際にやるのは誰かという、大学経営のプロとしての学長の人やる、というように役割分担がかなり明確になっています。意思決定と執行の分離がアメリカのガバナンスの特徴だと思います。これは日本とは全く違っています。素人支配という言葉聞いたことがあるかと思いますが、理事会メンバーはいわゆる日本でいうような常務理事や職業理事のような人がいて経営をしているというわけではなくて、その大学の卒業生や地元の人たち、地元の企業経営者とか、大学経営については素人の人たちで、かつ、大学の将来はすごく大事に考えているような人たちが理事になっています。この大学はこうして発展してほしいというような、こう長期的な存続や発展に、責任を持つ集団が理事会です。例えば、大学が今何ていうかもっと研究大学を目指して転換したいのだという目標を掲げたり、経営がかなり厳しくなってどうしてもしばらくは、人件費を減らさなくてはいけないだとかいうような目標をこの理事会で方針を意思決定します。こうしたことをやれる学長を外から探してくるというような仕組みになっています。ですから、学長は、理事会の中の選考員会で選ぶのですが、学長は理

事会の掲げた方針を達成するために、自分はこういう戦略的な計画で、この目標を達成しますよというのを作って提案します。これが中期戦略のベースになるわけですが、理事会はそういったプランや過去の経営実績を見て、この人に任せようというふうに学長を決めます。このように意思決定の仕組みの中に戦略的計画というものがかなり明確に埋め込まれている点がポイントです。つまり、概念は方針を示して、意思決定をする。それをやるのが学長。それを監督するのが理事会というような役割がかなり明確になっています。それに対して、日本の制度というのは、理事会とその学長というその意思決定と執行というのが、これほど明確に分かれていません。その理事会のなかの理事長、常務理事、常任理事、あるいは学長、学部長といった人たちがこの理事会のメンバーとして入り、理事会が意思決定の機能も執行の機能も持っているケースが多いです。そういう意味で方針を示す人、そのやり方を私はこうやりますと示す人が分かれていないということで、アメリカの仕組みにおける戦略的経営とは異なる日本独自のやり方が必要ではないかと、アメリカの大学経営との比較研究をしている中から、問題意識を持って行ったというのがあります。日本の大学の組織に合った戦略的経営のやり方はなんだろうということで、まずは戦略的経営というものの実態に着目しました。どのように行われているのか、また、それがどういう効果があるのかということ、まずは見てみようというのが1つの課題になります。もう1つのアプローチは、特に効果を上げているような大学について、どういう体制、とくに事務組織の在り方も含めてのやり方をすることがうまく戦略的経営をできるコツなのかを探ることで、この2点が我々このプロジェクトでやりたいこと、関心を持っていることになるかと思います。今日の私の発表は、2つの課題を扱うと時間がとても足りませんので、1つ目の「今広がりつつある戦略的経営」の課題の実態がどうなのか、その効果がどうなのかという点に焦点あてたいと思います。

あと、もう1つその戦略的経営というものが重要なのではないかとことを考えさせられるきっかけとなったデータをお示ししておきます(スライド4枚目)。これは2007年の時に、日本私立学校振興・共済事業団の方において集計データを出してもらっ

たものです。これは何をやっているのかというと、大学を4つの類型に分けました。都市と地方、大規模か中小規模か、この組み合わせで4つのグループに分けて、その過去5年間の帰属収支差額比率、平たくいうと黒字か赤字かということですが、帰属収支差額比率が改善しているところと悪化しているところの割合はどういうふうに分布しているのかを計算したのになります。一般的には都会の大規模大学は経営はやりやすく安定しているが、地方の中小規模大学はかなり厳しいのだという単純な語られ方をしますが、この図を見てみると、この地方中小規模大学というので、左から悪化、やや悪化、やや改善、改善ですけれども、よく言われているように悪化している大学がある一方で、同じように厳しいような状況の中でもすごく改善している、その5年間の帰属収支差額比率で10%以上伸ばしている大学が存在しているのだということに、かなり驚かされました。何がこの違いに影響しているのか様々な変数との関係を探りましたが、明確な結果は出ませんでした。そこで、こういった違いを生む背景に、戦略を立てて経営しているかできていないかという違いが大きいのではないかなという仮説が生まれ、これを調査して確かめてみたいと思ったのが、今回の調査のもう1つのきっかけといいますか、問題意識になります。私がどういう関心でこの戦略的経営というものを注目しているのかということをもっと最初に少し時間をかけてお話をさせていただきました。では、我々がやった調査がどういうものなのかというお話をします。

アンケート調査の概要

私たちは「私立大学の財務運営に関する実態調査」というアンケートを昨年5月から7月にかけて行いました。私立大学協会加盟校の382校の財務担当の方をお願いして質問紙を送りまして、回収率は61.5%です。かなり答えるのが大変な調査案でしたがそれにも拘らずこれだけ多くの皆様に答えていただいて、大変感謝しております。以上がアンケート調査の方法ですが、続いて答えていただいた大学はどのような大学なのかというのを、いくつか資料に沿って見ていこうと思います。

これは種別、どういうタイプの大学なのかということですが（スライド7枚目）、文系

学部を複数設置している大学が一番多く、これが回答大学の約4割でした。続いて多かったのが、文系の単科大学が約3割です。文系のみが答えてくれている割合が高いですが、それ以外の大学も結構答えてくれています。

続いて、回答大学の規模ですが（スライド8枚目）、法人全体の学生生徒収容定員の全体の平均が5543人で、大体全体の半数近くが4000名未満の規模です。続いて大学のみの学生収容定員は、全体の平均で2981名、約半数が2000名未満のいわゆる小規模大学になります。この6000人以上とわりと規模が大きいところも11%ぐらい含まれており、今回のサンプルにはかなり多様な大学が含まれているといえるのではないかと思います。また、専任教員数、専任職員数も、全体平均ですが、専任教員数（法人全体252名、大学141名）、専任職員数（法人全体192名、大学97名）となっています。続いて、今回財政の話なので、財政規模です（スライド9枚目）。詳細は後でご覧いただくとして、帰属収入は、法人全体だと平均が105億円、大学のみだと65億円となっています。認証評価については、この調査時点では約6割がすでに受けていて、今年度中に受けたところが16%というような分布になっています。認証評価をやると、どうしても自分の大学を色々振り返る点が重要ですので尋ねました。続いて、財務規模の分析です（スライド10枚目）。今日は、帰属収支差額比率という指標をたくさん使います。これは、いわゆる黒字か赤字かをみるような指標だと思ってもらえばよいのですが、その年に入ってきた収入でどれぐらい支出をしたのかという割合をみているものになります。太い縦線が入っているところがちょうどゼロのポイントです。この図を見ると帰属収支差額比率が、マイナス20%未満というかなり赤字のところから、逆にプラス20%以上という羨ましいような大学まで、かなり収支状況としても多様な大学が答えてくれていることがわかります。ただ、もちろん全体の分布と比べてみると、やはりその収支状況の悪いところが答えている割合は低くはなっていますが、それでもかなり色々な実態の大学が答えてくれているデータかと思えます。定員充足率についても、同じような図を示しました。この縦線のところが100%のラインで、全体の平均で言うと91.7%というのが今回のサンプルになります。次のスライドは、定員充足状況と大学の収支状況の関係です。当たり前

の話になりますが、確認しておきます。定員充足状況で言うと、32.4%が「全学科で充足」しています。次に、「学部・学科によっては足りてない」が43.7%、「全学科で満たしていない」は23.9%ということです。これは全体の分布ですが、下図で示しているのは、その定員充足状況と収支の関係です。全部を満たしているところでは、かなり収支の状態がよく、全部満たしていないところでは悪いです。今日たくさん用いる帰属収支差額比率は、この定員充足というものとかなり密接した関係がある指標だということで、最初にこの図を示しておきました。

計画に基づく経営の現状

続いて計画に基づく経営の現状がどうなっているのかお話しします。まずは私が考えている戦略的計画のイメージを資料の図で説明しておこうと思います。なぜこのような図をあえて作ったかという、その中長期計画に基づく経営という、まずは計画立ててればよいというような話になるかと思うのですが、単に計画を立てるということは、実はそれほど難しいことではありません。むしろそれをきちんと実質化することがすごく重要なのではないかということ、我々が色々な大学を訪問調査するなかで実感してきました。つまり、戦略的経営というのは計画を立ててればよいという話ではなくて、それが実質的に動いているような状態を指して、この言葉を使っています。ですから、例えば、学内の目標というものを何年かの計画に落とし込む場合、こうありたいというものだけでなく、今の実態がどうなっているのか。また、学内の課題が何なのかということ、それを分析して、それが反映されている計画を立てる。また、それが年度ごとの事業計画にもきちんと反映されることが大切で、事業計画でやりますよとスローガンで言っているだけでは、誰もやりません。それが、予算という形に落とし込まれているから大丈夫というわけでもなく、予算の統制もきちんとして、その通りに使っていないと、このプロセスというのは続いていきません。その結果が出てきたら、それを振り返って分析して、次の計画に落として、また予算でという形にして、統制する、という一連のサイクルがきちんと働いているというようなのを、戦略的経営がうまくいっている、実質

化しているというふうに捉えています。PDCA という言葉を使ってもいいのですが、P (Plan) からいきなり始まるというのがどうも好きではなくて、むしろ C (Check) から始まるイメージです。PDCA という言葉ではなく、あえてこの図を使って説明したのはこういうイメージで戦略的経営を捉えていることと共感したいためです。次からの分析では、例えば事業計画と予算の関係、予算統制、こういったものが、実際どれぐらい行われているのかというのを、データで確認していきます。まず目標ですが、重視している財政政策は何かということを大学に聞くと、このように様々な目標を掲げています。ただもちろん、大学の状況によって課題は違っています。これ (スライド 15 枚目) は、定員充足状況によって、重視している財政改革がどう違うのかを示した図になります。大学によって掲げている目標自体は違って、すごく難しい目標を立てなければならないところとそうでないところとあります。

では、続いて財務分析です (スライド 16 枚目)。先ほど大学は実態、現状をまずはきちんと分析して、それを反映させることがとても大事だということを言いました。実態分析というのは必ずしも財務の分析だけではないのですが、ここでは財務運営の調査なので、財務について伺いました。例えば、中長期の財務シミュレーションは、実施している大学が 7 割、していないけど今後やるべきだというところが 27% です。また、財務比率や一人当たり分析などを多面的な分析によって改善案を検討している大学というのは、実施しているのが 36%、していないけどすべきだというところが約半数というふうに、この財務分析の内容によって、その実施度はかなり違います。大学の特性によって、どれぐらいやっているかというのも異なっていて、例えば財政規模が大きい大学ほど、こういった取りくみをたくさん実施しているというような関係が見られます。ただ、私が思っていたよりはされていない、例えば多面的な分析をもっとしているのかと思ったら、意外にしていないのだと驚いたので、載せておきました。

年間計画について

続いて、計画自体どれぐらい立案されているのかというのを、次からしばらく見てい

きます（スライド 17 枚目）。まず年間計画ですが、事業計画は約 96.6%、予算編成方針は 9 割ぐらいと年間計画についてはほぼすべての大学が策定しています。では、中長期計画はどうかというと、「すでに策定済み」が 55%です。私たちは 2006 年に別の調査を行い、その中で同じことを尋ねましたが、その当時の中長期計画の策定率は 25%でした。つまり、約 3 年の間に 30%も増えたということで、急速にこの中長期計画を作る大学が増えているということもわかるかと思えます。

続いて、次からはしばらく年間の計画についての話をしていこうと思います。先ほど、計画立てるだけではだめで、それがちゃんと予算の形におりてないといけないという話をしましたが、実際のところ事業計画と予算編成はどれぐらい関係しているのでしょうか。反映されているが 47%、ある程度反映されているが 46%で、まあまあ関連しているだろうというような結果かと思えます。「関連している」と答えた大学に「なぜそれがうまく関連しているのですか」と尋ねたのですが、理由として、目標や計画の具体性が一番上に来ています。その計画を着実に実行するためには、例えばトップのリーダーシップや皆がそのビジョンなどを共有しているとか、色々なことが大事になるのですが、そういうものよりも計画の具体性というものが、重要だということがわかりました。スライド 19 枚目では、そうして作成した予算と、最もその結果ともいえる決算との関係はどうなっているのかを尋ねています。帰属収入については、決算の方が多いパターンが多く、消費支出についた予算の方が多いというふうに、割と手堅く予算を立ててやっている大学が多いことがわかります。予算と決算がずれてしまうという大学が結構多くあるのですが、なぜずれが生じるのかということについても聞いています。一番多いのは年度初めに予測できない新規事業がどうしてもあるからだというものですが、それ以外に予算の立て方が甘いとか、その予算のコントロールができていないとか、決算分析が活かされていないといったものも、いくつか入ってきます。これについて、人件費比率との関係を見たのが次の図（スライド 20 枚目）になりまして、これを見ると、人件費比率が 50%未満が 50~60%、60%以上と 3 つのグループに分けて、これが一番財政的に悪い状態ですけれども、決算の方が支出が多くなっているという悪いパターンは、こちら

の人件費比率がよくないグループ（60%以上）で最も多いということが分かります。また、先ほどの予算と決算の差異が生じる理由についても、一番多いのは新規事業が発生するという理由でしたが、人件費比率があまり良くない人件費比率が60%以上のグループを見ますと、予算の立て方が甘い、前年の決算が生かされていない、教職員の意識が薄い、予算の統制ができていないという、それ以外の理由がかなり多くなっています。つまり、予算と決算を関係づけるところのやり方が悪いから、人件費比率が悪化しているのではないかという仮説も、ここから読み取れるかと思います。次は、スライド21枚目です。先ほどその計画の具体性がかなり重要だという話をしましたが、具体的なものの1つの表れとして、数値目標を設置するということが考えられます。年間予算の数値目標をどれぐらい設定しているのかということについて「必要だから設定している」「必要だけど設定していない」「必要だと思ってないから設定していない」と3つに分けて聞いています。例えば、定員充足率というのは「必要だから設定している」のは、約6割。「必要だけど設定できていない」のが約3割で、そもそも「設定する必要がない」と言っているのが、約1割です。大学によって数値目標を設定するかどうかにも考え方に差があるということがわかります。また、数値目標でどういう指標を重視しているのかというのを伺ったのが右図で、人件費比率、帰属収支差額比率、定員充足率といったような順番になっています。スライド22枚目は、予算編成への影響力がどういった組織で大きいのかを聞いたものですが、時間の関係もあるので今日は割愛します。

続いて、スライド23枚目では、入学者が予定よりも少なかった場合に、どのように対応しているのかを尋ねたものです。多い順に見ていくと、まず「節約しましょう」という話になって、「節約でもダメなら規模の見直し」、「それでも駄目ならほかの収入を増やそう」という感じで考えていることがわかります。詳しい図表はお示ししていませんが、規模全体の見直しや、学部学科をほかの分野に拡大するというのは、結構多くの大学で実施されていることだと思いますが、こういう行動は規模の大きい大学ほどとり得る選択肢だという傾向も出ています。

中長期計画について

続いて、中長期計画です（スライド 24 枚目）。年度計画ではなく中長期の計画です。先ほど 55%の大学が策定しているといいましたが、ではその策定しているというのは、どういう大学なのかということを見えていきます。2つの図では一番左側のカテゴリーが「すでに策定済み」ですが、まずその法人全体の財政規模でいうと、財政規模が大きい大学ほどちゃんと策定しています。これは、組織内の人材が豊かであるということも関係しているのかもしれませんが。また、認証評価については、すでに受けている大学の方が策定している傾向があるということもわかります。

続いての 25 枚目以降のスライドは、中長期計画をすでに策定した大学と現在策定中の大学のみについている質問です。まずは中長期計画の内容です。財政計画や施設関係のように、ほとんどの大学が策定しているものから、そうでないものまでかなり様々な内容が含まれます。例えば、学部学科の新設を考えている大学が 3 割ある一方で、募集停止を考えているところが 13%あるというふうに、大学によって計画の内容というのかなり違うということが、ここで言えることです。

続いて中長期計画の期間と見直しの頻度です（スライド 26 枚目）。中長期計画を立てないという大学に話を聞くと、「そもそも環境の変化が激しいのだから、中長期計画を立てても仕方がないし、変わるものだ」ということをよく言われます。では実際立てているところはどのようにしているのかを示したのですが、計画期間については 3 年から 5 年とそこまで長くない期間のものが一番多くなっています。また見直しの頻度については、毎年見直すところが 4 割、必要に応じて見直す約半分とかなりの大学でその中長期計画を一旦立てても、見直しもかなり熱心に行っているということもわかりました。

スライド 27 枚目は、中長期計画をどうやって策定するのかという体制の問題です。ある大学に話を聞きに伺ったら、「理事長が一人で審議も経ずに勝手に作っちゃった」という話がありましたが、もちろんそれは極端なパターンでして、色々な機関で審議を行った上で、最終的な決定は理事会ですというふうに、色々なところで意見を聞いたり、議論をしながら中長期計画を作る。それによって実質化をさせるとか、皆に理解を深め

るというようなやり方をとっている大学が多いということが分かるかと思います。

スライド 28 枚目ですが、先ほど年間計画で事業計画と予算の関連についての話をしましたが、ここでは中長期計画とその財政計画というのは関連できているのかということについても尋ねています。「ある程度できている」というのは半分です。これをどう解釈したらいいのかは難しいことですが、まあある程度はではできていると見てもいいのではないかと思います。

戦略的経営の効果

以上が戦略的経営の実態、現状についての話で、最後にそういった戦略的経営について、単に計画を立てているだけではなくて、それはある程度実施的にやっているようなところで、どういう効果があるのかという話をしたいと思います。

まず、財務分析をやっているかどうかという実施度にかなり大学によって差があるという話を先ほどしましたが、スライド 30 枚目は財務分析の実施度別に帰属収支差額比率の平均値を見たものになります。例えば、中長期の財務シミュレーションを例に見ていきますと、それをやっている大学では、帰属収支差額比率が約 4%、やるべきだけ今できていないというところについては 2%、全く予定していないところは、もう諦めてやっていないのか何なのかよくわかりませんが、マイナス 14%というふうに、財務分析をどれぐらい熱心に行っているのかによって、収支にかなり明確に違いがあることが、これでわかるかと思います。

また、中長期計画もただ策定すればいいわけではないと繰り返し強調していますが、その策定しているか、現在策定中か、今後策定を予定か、予定なしかという、そのグループ別に帰属収支差額比率を見ました（スライド 31 枚目）。これを見ると策定しているほど良く、予定していないところへ行くほど悪いというような傾向もきれいに表れているかと思います。また、その帰属収支差額比率というのは、もちろん規模によってかなり違います。大学というのは、人権費など固定的な部分が大きい組織体ですので、全体の規模が 3000 人とか 2000 人以下になると経営がしづらいのは確かです。ですから、大学

規模別に見る必要があります。スライド 32 枚目では、中長期計画を策定している大学と、策定していない大学に 2 つに分けて、さらに規模を 4 つに分けて、それぞれ帰属収支差額比率を見たものになります。「すでに策定している大学の帰属収支差額比率が大きい、つまり策定している大学の方がその収支が良い」という関係が、同じ規模で比較すると、どの規模グループでも共通に見られるということが分かるかと思えます。特に例えば、2000 人未満のグループですが、日本私立学校振興・共済事業団が発表している大学全体の平均で見ても、この規模グループは必ず赤字で出てくるのですが、中長期計画を策定しているところについては、黒字になっているというふうに、規模によらず、中長期計画の策定ってというのは、かなり効果があるのではないかということを示しているかと思えます。

スライド 33 枚目ですが、これは中長期計画を策定している大学だけについての結果になります。先ほどその中長期計画とそれに関連付けた財政計画ができていないか、できていないかということを確認して、できているとかなり自信満々に答えたところ、ある程度できていると答えた大学、どちらともいえない大学、できていないと答えた大学にわけて、それぞれ帰属収支差額比率を見たのですが、これについてもちゃんと計画というものを財政計画に落とし込んでいるんだと言っているところほど、収支が良いという関係がかなり明確に見られるかと思えます。

次のスライド 34 枚目の図は、その中長期計画を立てているだけではなく、それが具体的であることがとても大事だということをなんとか言えないかと色々分析して作った図になります。これは中長期計画を持っているか持っていないかと、年間の数値目標を掲げているか掲げないかの（ここでは定員充足率についての数値酷評）その組み合わせで 4 つのグループに分けました。そうすると、当然のことながら中長期計画を立てていて、年間のその定員充足率の目標をちゃんと立てているところが一番収支がいいです。ここで面白いのは、中長期計画を持っていないくて、年間の数値目標はちゃんと掲げてやっているグループ、中期計画は立てているけれど、その具体性に欠けるといえるか、年間の数値目標はないグループ、この 2 つでどちらの収支が良いのかです。比べてみたところ

ろ、明らかに「中長期計画×、年間数値目標○」の方が収支がよいのです。つまり、中長期計画を単に作ってればいいというのではなくて、やはりそれがある程度その具体的な数値に落として、チェックしてみながら改善するというようなことをやっているところの方が状況がいいということにして、計画をかなり具体的に落とすことが大事ではないかというのを、この図は示しています。今日一番言いたい話は、この図に一番きれいにあらわれていると思います。

最後のスライドになりますけれど、この調査から明らかになったことをまとめます。計画に基づく財務経営は、大事だ大事だと私たちはずっと主張してきましたが、データで見てもやはり、それが再認識できる結果だったかと思います。1つには、例えば中長期計画の策定率自体が急速に伸びてきているということも、大学自体がそういった計画の重要性を理解し、導入した結果だと考えられるからです。そして、2つ目として意思決定の仕組みも確かに大事ですが、それはある程度、大学の特性、例えば規模や雰囲気によってやり方も違います。どうやら経営を具体的にちゃんとやっているかということ、意思決定の仕組み以上に計画の具体性といったものが共通にすごく重要ではないかなということも確認できました。また私たちが言っている計画の具体性を含んできちんとやっている、実質化している戦略的経営というものをやっている大学と、そうでない大学など実態は大学によって様々なレベルがあることも明らかになりましたが、きちんと実質化している大学は確実に効果を上げているということも、この調査の結果からわかった重要な点です。まず、実態を丁寧に分析して、それを次の計画にこう落とし込んで、それを統制してやっていくということが重要だというすごく当たり前の話を最後に改めて強調したいと思います。というのも、当たり前かもしれないですけど、できていない大学もかなり多いということも、この調査からわかったからです。意思決定の仕組みとかのコツというと、なかなか真似出来なかつたり、すぐ学べるものではない気もしますが、『計画が具体的であることが重要だ』という結論であれば、そういったことができる人材を確保するとか、知恵を持ちよってトレーニングするとか、そういう取りくみが、かなり効果を持ちえるのではないかというようなことも感じました。ですから、

当たり前のことですが、これを結論として強調したいと思います。今回の調査を通じて、中長期計画を立て、それに関連づけた財政計画を立てて、すごく収支もいいというような大学がどの大学なのかということも、わかってきました。こうした良い事例を発見できたので、今後はこういった大学でどういう工夫をしているのかといったケーススタディもしていきたいと思います。また、今回は調査のごく一部の変数しか分析しておりませんので、まだ分析は可能だと思えます。そういったものについてはまた次の機会に発表できればと考えております。

私からの発表は以上になります。ありがとうございました。