



私立大学の中期計画に関する学長調査分析

2019 年度 大学経営政策演習 学生レポート集



2020 年 2 月 21 日

東京大学 大学院教育学研究科 大学経営政策コース
大学経営政策演習履修者一同

目次

序章 調査の目的と概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の方法・データの特徴	2
3. 本報告書の構成	3
第1章 中期計画における策定方法とプロセス	4
1. 問題	4
2. 分析視点・分析方法	4
3. 結果と考察	5
4. まとめ	13
第2章 中期計画の策定と運用における専門部署の価値	15
1. 規模の影響	16
2. 専門部署の効果：計画の作成	17
3. 専門部署活用の効果：計画の管理・検証	21
4. 専門部署活用の効果：計画の共有と浸透	25
5. 専門部署活用の効果：経営改善	27
6. 考察・まとめ	31
第3章 計画の共有・浸透に着目して	34
1. はじめに	34
2. 公表・説明と共有・浸透度の関係	35
3. 計画作成・実施段階、検証プロセスにおける工夫と計画の共有・浸透の関係	40
4. 共有・浸透度と効果、達成との関係	49
5. まとめ	55
第4章 中期計画の策定・実施におけるリーダーシップ	58
1. はじめに	58
2. 先行研究と本稿の分析課題	58
3. 分析の課題	59
4. 考察と課題	70
第5章 計画の習熟効果に着目して	72

1. はじめに	72
2. 分析対象データ	72
3. 中期計画の運用経験と中期計画の評価の関係.....	74
4. 中期計画の運用経験が現在の中期計画に与える影響.....	78
5. おわりに	94
第6章 大学における中期計画と企業の中期経営計画	95
1. 分析の視点	95
2. 企業の経営計画とは.....	96
3. 調査結果の比較と考察.....	97

序章 調査の目的と概要

両角亜希子

1. 調査の目的

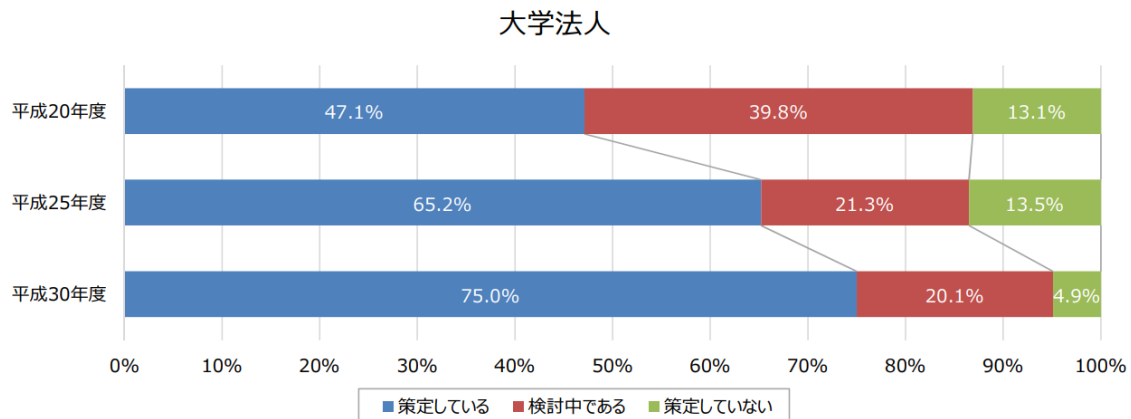
私立学校法が改正され、2020 年 4 月から学校法人が中期計画の策定が義務付けられることになり、中期計画に対する関心がますます高まっている。最近では、日本私立大学協会大学経理財務研究委員会中長期計画部会が、『やさしい中長期計画の作り方と活用方法』という報告書を作成するなど、大学での関心の高さがうかがえる。

私立大学における中期計画の策定は近年、急速に進んできた。日本私立学校振興・共済事業団によると、2008 年時点での策定率は 47%であったが、10 年後の 2018 年には 75%へと増加した（図序-1）。また、私学高等教育研究所による調査（2006 年、2009 年、2011 年、2018 年）や東京大学・野村証券による調査（2011 年）など、いくつかの実態調査も行われ、様々なことが明らかにされてきた。これまでに明らかになった主な知見をいくつかに整理すると、以下ようになる（両角 2013）。

第一に、中期計画の効果は様々である。意識面に与える効果は大きいが、学生募集などの目に見える効果につなげている大学は一部である。第二に、計画を立てたらそのまま、という大学は少なく、見直しを頻繁にしていることはわかっている。しかし、見直しの実態はまだよくわかっていない。第三は、構成員に共有できていないと実現不可能であり、中期計画を活用して課題を共有することが重要であること。構成員に浸透するためには、中期計画の策定時・策定後の工夫も効果があることや、予算等の連動などのシステムの効果もあることなどもわかっている。しかしながら、学内の共有という視点のみで、学外への説明・共有という視点はなかった。第四は、各大学が実質化のために重視しているポイントとして、具体性の確保、内容の適切性、評価の反映、財政との関連があること、またそれらを重視していることで一定の効果を上げている。しかし、内容の適切さ、評価の反映については、効果が高いにもかかわらず、意外と重視する大学の割合が低いことがわかっている。しかし、なぜ重視していないのか・できないのか、どうすればよいのかはよくわかっていない。また、近年、急速に中期計画の策定が広まってきたが、どのように中期計画を導入するか、という段階ではなく、ある程度、中期計画が普及した中で、それらをどのようによりよいものにしていくのか、また、うまくいっている中期計画とそうでない計画にどのように違いがあるのかといった関心にこたえることも重要な課題となってきた。計画の作成から計画の検証の重要性にも関心も移りつつある。中期計画の実質化（篠田 2010）がまさに強く求められていると言える。

以上のような問題意識をもち、筆者とリクルート・カレッジマネジメント編集部と共同でアンケート調査を企画・実施・報告することになったが、今回はこのプロセスを、筆者が属

する東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コースで博士課程の学生向けに開講されている通年科目「大学経営政策演習」（担当：小方直幸、福留東土、両角亜希子）の一環で、大学院生達とともに行うことにした。調査票の作成と分析・執筆を東大側で、調査票の回収とデータ入力をリクルートで担当し、学生たちにはどの大学の回答なのかをわからないような形でデータを渡して分析してもらった。



（出典）日本私立学校振興・共済事業団（2019）より抜粋

図序-1 私立大学における中期計画の策定状況

2. 調査の方法・データの特性

調査は、2019年7月に全国の私立大学を対象に郵送法で行った。調査回答校は297校、回収率は50.0%であった。大変ご多忙の中、調査にご協力いただいた大学関係者の皆様に深く感謝申し上げたい。

今回の調査は、すでに中期計画を策定している大学に、その工夫などを詳しく聞く設計にしており、中期計画をまだ策定していない大学にとっては回答しづらい内容であり、こうした大学の回答率が低めであったと想像できる。実際に本調査で、中期計画を策定している（策定中も含む）は92.5%、策定していない大学は7.5%であり、先の日本私立学校振興・共済事業団の調査から少し時間がたったこともあるが、策定率は高めになっている。こうした調査データの偏りには十分に留意しつつ、分析を行うことにした。

なお、今回は、回答校への負担を考慮し、調査票はA4で4枚（A3両面一枚）という限られた分量で実施することにした。大学の基本属性についてはほとんど尋ねず、大学名を記載してもらった。回答校297校中4校は大学名の記載がなかったが、大学名の記入があった場合、記入がなかったが計画名などの回答状況から大学名が判明できた場合は、『2019年版大学の真の実力 情報公開ブック』（蛍雪時代）から2018年5月時点の学生数等のデータを入力した。データの記載がなかった2校を除く291校の学生数を3つにわけたところ、小規模（～2999人）が全体の60%、中規模（3000～9999人）が30.6%、大規模（10000人以上）が9.3%であった。

3. 本報告書の構成

本報告書は次のような章で構成される。第 1 章では中期計画の策定方法・プロセスを扱う。第 2 章では専門部署の設置とその効果について、大学の規模の違いを考慮したうえで様々な分析を行っている。第 3 章では、中期計画の共有・浸透について扱う。教職員のみならず、学外への共有・浸透についても触れている。第 4 章では、計画を策定・執行するうえで重要な役割を果たすリーダーシップの問題について扱う。第 5 章では、中期計画の策定回数を重ねる中で、どのような点に変化があるのか、習熟効果がみられるところとそうでないところの違いなどを考察する。第 6 章では企業の中期経営計画との違いについて考察している。なお、本調査に関する調査報告はすでに 2020 年 1-2 月号のカレッジマネジメント誌で報告されている（両角 2020）。あわせて参照されたい。

【参考文献】

- 私学高等教育研究所 2011『私大経営システムの分析』
- 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』
- 私学高等教育研究所 2012『中長期経営システムの確立、強化に向けて』
- 私学高等教育研究所 2018『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』
- 篠田道夫 2010『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革』東信堂
- 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 2019『やさしい中長期計画の作り方と活用方法』
- 日本私立学校振興・共済事業団 2019『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』
- 両角亜希子 2013「私立大学の中長期経営システム」『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立、強化に向けて』2013 年 2 月、67-100 頁
- 両角亜希子 2020「成果の上がる中期計画をどう作るか 『私立大学の中長期計画に関する学長調査』報告」, カレッジマネジメント, Vol. 220, 6-21 頁
- 劉文君、小林雅之・片山英治、服部英明 2011『日本の大学における中長期計画の現状と課題：全国大学アンケート結果』東京大学大学総合教育研究センター

第1章 中期計画における策定方法とプロセス

ービジョンや中期計画の作成主体に着目してー

山本裕子

1. 問題

現在、我が国には 774 校の大学があるが、国内の少子高齢化や世界規模で広がるグローバル化といった外部環境の変化によって、生存競争が年々厳しさを増している。このような状況にあつて、各大学では日々、財務や教学に関する種々の改善・改革が進められている。

本稿の関心は、大学における、改善・改革業務の進めにくさ/進めやすさはどこにあるのか、どのように起こるのか、にある。その点を明らかにして、少しでも改善・改革業務がスムーズに進むような知見を導き出すことを試みる。

本稿では、「私立大学の中期計画に関する学長調査」（全国私立大学 594 校対象質問紙調査、全 18 項目、調査期間 2019 年 7 月 1～25 日、回収率 50%）のデータを用いる。本調査は、大学の中でもとりわけ私立大学の学長を対象とし、中期計画の策定、実行、評価の実態を学長の視点から明らかにするものである。

本稿は当該の学長調査を用いて、私立大学における、改善・改革業務の進めにくさ/進めやすさはどこにあるのかを特に中期計画の策定方法と策定プロセスに焦点をおき、検討する。

なお、本稿が中期計画の「計画、実施、評価」の実行プロセスの中で、とりわけ計画にあたる「策定方法と策定プロセス」に着目する理由は、中期計画を作成する目的や意味について考えると、中期計画を立てる際は、およそ何らかの事業を大学組織が一丸となって達成する必要があると考え、その場合どのように計画を作るか（理事や学長が単独で作るのか、周囲を巻き込んで）は、中期計画自体をより良く達成するために、極めて重要な要因であると考えたからである。この計画や実行の際、トップだけでなく周囲を巻き込むことの重要さは、両角（2010）の愛知大学の事例によっても、木村ほか（2019）の共愛学園前橋国際大学の事例によっても明らかにされている。

2. 分析視点・分析方法

本稿では、中期計画の作成方法とその策定プロセスが大学規模及び定員充足率により違いがあるかを確認した上で、ビジョン等作成の仕方やプロセスの違いにより中期計画の作成・実施の際に重視する項目や、中期計画の実施中の効果・課題感に違いがあるか否かを明らかにすることを目的としている。

具体的に以下について検討を行う。

- 1) 大学規模（1：小規模：学生数 2,999 人以下，2：中規模：3,000 以上 9,999 人以下，3：大規模：10,000 以上）による違い
- 2) 定員充足率（1:< 0.79、2:0.8-0.99、3:>1）による違い
- 3) ビジョン作成方法（理事会中心、学長中心、全学委員会）による違い
- 4) 中期計画策定主体（学校法人、大学、学校法人と大学の共同）による違い
- 5) 中期計画策定プロセスによる違い

分析方法は、量的分析の主にクロス集計及びカイ二乗検定を行った。

3. 結果と考察

（1）調査データの傾向：大学規模別と定員充足率別に着目して

調査データを、大学の在学生数による 3 つの規模（1:小規模: 0～2,999 人以下、2:中規模: 3,000 以上 9,999 人以下、3:大規模:10,000 人以上）別に分けた（図 1-1）。図をみると、3000 人未満の比較的小規模大学が回答数の 6 割、中規模が約 3 割、大規模が約 1 割となっており、本稿で扱うデータは小規模大学の回答群が最も多く、その傾向を反映した結果となることを留意しなければならない。次に、図 1-2 はデータを定員充足率別にみたものである。定員割れの大学は全体の 15.7%とそれほど多くなく、回答大学全体の 57.7%が定員を満たしていることがわかる。

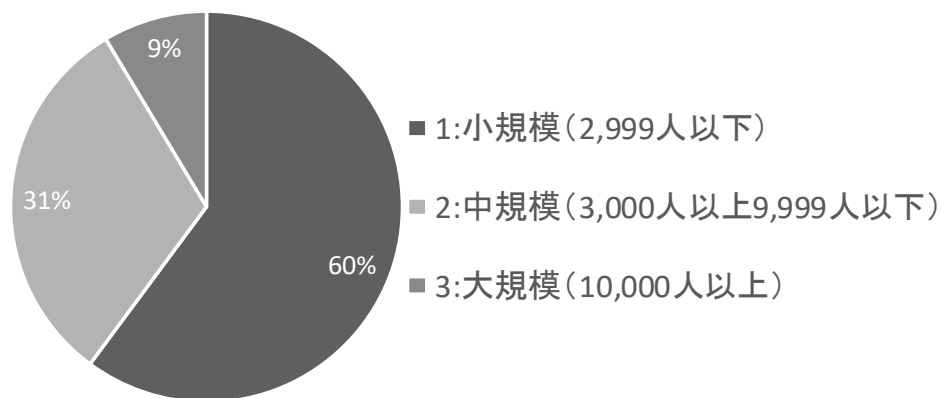


図 1-1 大学規模別回答数（N=291）

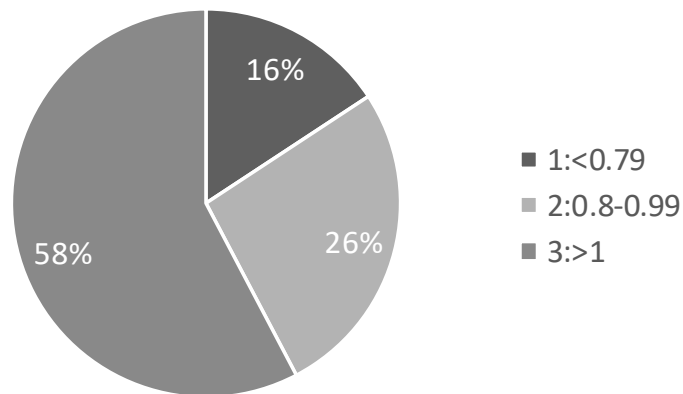


図 1-2 定員充足率別回答数 (N=286)

(2) グランドデザイン/ビジョンの作成の仕方

中期計画の策定について検討する前に、本節ではまず中期計画の元となると考えられる、グランドデザインやビジョンの作成の仕方について確認する。

図 1-3 を見ると、グランドデザインやビジョンの作成の仕方は、「理事会中心」31%、「学長中心」35%、「全学委員会」34%と、ほぼ三分であった。

このビジョン等の作成方法に大学規模による違いがあるかを表 1-1 で確認すると、規模による差は見られなかった。しいて言うならば、大規模大学（学生数 10,000 人以上）が、全学委員会で作成する割合が 45%と比較的高い傾向にあった。さらに、このビジョン等の作成方法に定員充足率による違いがあるかも確認したが差は見られず、同様のほぼ三分という結果であった。

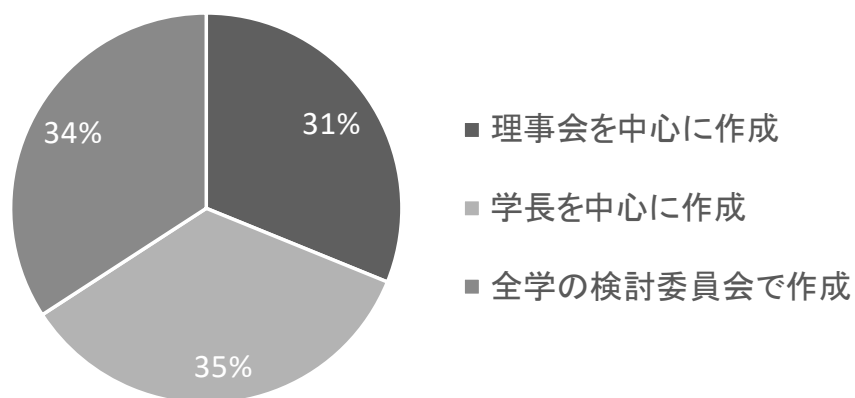


図 1-3 ビジョン等作成の仕方

表 1-1 大学規模別ビジョン等の作成方法

	理事会を中心 に作成	学長を中心 に作成	全学の検討委 員会で作成	合計
1：小規模 (2,999人以下)	32	42	34	108
	29.6%	38.9%	31.5%	100.0%
2：中規模 (3,000人以上 9,999人以下)	23	19	25	67
	34.3%	28.4%	37.3%	100.0%
3：大規模 (10,000人以上)	6	5	9	20
	30.0%	25.0%	45.0%	100.0%
合計	61	66	68	195
	31.3%	33.8%	34.9%	100.0%

(3) 中期計画の策定方法

次に、本節では中期計画の作成主体別の結果を図 1-4 に示す。2020 年 4 月 1 日より私立学校法の改正が施行され、私立大学においても中期計画の策定が義務化される。そのため、学校法人主体の策定が多い傾向にある可能性が考えられたものの、実際の中期計画の作成主体は、「学校法人」（26.74%）や「大学」（31.87%）がそれぞれ個別に作成するよりも、「学校法人与大学の共同」による割合が 41%と最も高い結果となった。

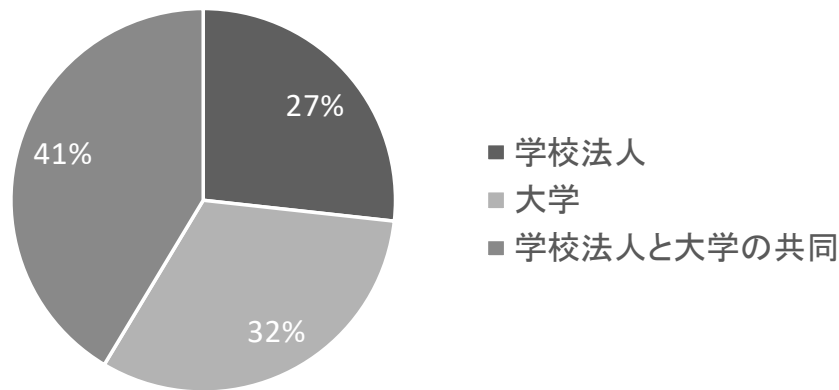


図 1-4 中期計画の作成主体 (N=273)

◆ビジョン別×重視度+効果と課題

それでは、中期計画を作成・実施する上でどのような点を重視したかを検討する。学長調査では「中期計画を作成・実施するうえで、どのような点を重視しているか」について、策定段階での構成員への共有、予算や人事措置の面などについて 8 項目にわたり、「とても重視」から「重視していない」までの 4 件法で尋ねた。これらの項目に対して、中期計画の元になると考えられる、ビジョン等の作成の仕方の別に（「理事会中心」「学長中心」「全学委員会」）どのようになっているかを確認する。

表 1-2 ビジョン等の作成方法×計画実施の責任体制の明確化

	計画実施の責任体制の明確化*				合計
	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	
理事会を中心に作成	1.6%	4.9%	55.7%	37.7%	100.0%
学長を中心に作成		13.2%	51.5%	35.3%	100.0%
全学の検討委員会で作成	1.5%	2.9%	39.7%	55.9%	100.0%
合計	1.0%	7.1%	48.7%	43.1%	100.0%

*5%水準で有意

結果は全 8 項目のうち、1 項目「計画実施の責任体制の明確化」のみ、ビジョン等の作成の仕方の違いによって、重視度に差があった（表 1-2）。具体的には、ビジョン等を「全学委員会」で作成する場合、「計画実施の責任体制の明確化」をとても重視（55.9%）しており、他の「理事会中心」や「学長中心」にビジョン等を作成した場合よりも、重視度が有意に高い傾向があった。これは、ビジョン等をトップダウンで作成するのではなく、全学の検討委員会で作成した場合は、責任の所在が曖昧になりやすくなるのを避けるため、中期計画の実施の際は責任体制をより明確化する必要がある、またはそういった工夫をして

いるということが表れていると推察することができた。

次に、中期計画を実施する中での効果や課題について確認する。この点について、学長調査では、効果 6 項目（たとえば、計画によって大学が好転したなど）、課題 3 項目（たとえば、計画は立てたものの、達成度評価が難しいなど）について、「とてもあてはまる」から「あてはまらない」の 4 件法で尋ねた。これら効果と課題について、ビジョン等の作成の仕方別に検討した。

その結果、効果については全 6 項目中、1 項目「経営と現場の意見交換が進んだ」のみ、差があった（表 1-3）。ビジョン等を「全学委員会」で作成する場合、中期計画を実施する中で「経営と現場の意見交換が進んだ」という効果を実感している割合が、他に比べて有意に高い。これは先述と同様に、ビジョン等を「全学委員会」で作成する場合は、実施の責任体制を明確化して計画を実行しており、その結果、経営と現場での調整が様々に進むという実感をもたらしていると考えられた。このように考えると、課題については、「全学委員会」で作成する場合、議論を交わし調整する分、仕事量が増すなどの課題感を抱えそうではあるが、課題については 3 項目ともに、作成の仕方別による差はなかった。

表 1-3 ビジョン等の作成方法×経営と現場の意見交換が進んだ

	経営と現場の意見交換が進んだ*				合計
	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	
理事会を中心に作成		31.7%	55.0%	13.3%	100.0%
学長を中心に作成		27.3%	56.1%	16.7%	100.0%
全学の検討委員会で作成	1.5%	15.4%	47.7%	35.4%	100.0%
合計	0.5%	24.6%	52.9%	22.0%	100.0%

*5%水準で有意

◆作成主体別×重視度+効果と課題

さてここからは、中期計画の事実上の作成主体（学校法人、大学、学校法人と大学の共同）別に、中期計画を作成・実施する上で、どのような点を重視したかをみていく。

その結果、全 8 項目中、4 項目（計画策定段階での構成員への共有、事業の財源や予算措置の明確化、計画実施の責任体制の明確化、計画の重点項目への人員配置）で有意な差が見られた（表 1-4）。

「計画策定段階での構成員への共有」については、「学校法人」よりも「大学及び学校法人と大学の共同」が「とても重視」している結果であった。これは計画の作成に大学が入ると、構成員への共有を重視する傾向があると考えられ、これは大学組織が教員同士の同僚性を基盤とする比較的フラットな組織のため、計画段階から共有をしていかないと何も進まないことを示している可能性が窺えた。

「事業の財源や予算措置の明確化」については、「学校法人」及び「学校法人と大学の

共同」が同傾向で「とても重視」する割合が高く、「大学」のみの場合は「ある程度重視」に留まっている。これは中期計画の作成に、法人が入ると財源などの経営的側面を強く意識することになる表れと考えられた。

「計画実施の責任体制の明確化」については、学校法人と大学の共同が最も重視する割合が高く、これはより双方が一緒になって計画した場合、責任体制までを明らかにできる、より具体的な計画となっている可能性が考えられた。

表 1-4 中期計画の作成主体別×重視項目（重視度）

計画策定段階での構成員への共有*					事業の財源や予算措置の明確化**						
	重視してい ない	あまり 重視せず	ある程度重 視	とても 重視	合計		重視してい ない	あまり 重視せず	ある程度重 視	とても 重視	合計
学校法人	1.4%	9.7%	51.4%	37.5%	100.0%		2.8%	12.5%	43.1%	41.7%	100.0%
大学	0.0%	3.4%	43.7%	52.9%	100.0%		2.3%	14.9%	65.5%	17.2%	100.0%
学校法人と 大学の共同	0.0%	3.6%	36.6%	59.8%	100.0%		0.9%	6.3%	51.8%	41.1%	100.0%
合計	0.4%	5.2%	42.8%	51.7%	100.0%		1.8%	10.7%	53.9%	33.6%	100.0%

計画実施の責任体制の明確化*					計画の重点項目への人員配置*						
	重視してい ない	あまり 重視せず	ある程度重 視	とても 重視	合計		重視してい ない	あまり 重視せず	ある程度重 視	とても 重視	合計
学校法人	0.0%	6.9%	59.7%	33.3%	100.0%		9.7%	26.4%	51.4%	12.5%	100.0%
大学	0.0%	11.6%	52.3%	36.0%	100.0%		3.4%	35.6%	50.6%	10.3%	100.0%
学校法人と 大学の共同	1.8%	3.6%	44.6%	50.0%	100.0%		0.9%	23.4%	60.4%	15.3%	100.0%
合計	0.7%	7.0%	51.1%	41.1%	100.0%		4.1%	28.1%	54.8%	13.0%	100.0%

*5%水準で有意。 **1%水準で有意。

「計画の重点項目への人員配置」は、3 類型ともに、同じような傾向となったが、しいて言えば、「学校法人と大学の共同」が「ある程度重視」「とても重視」する割合が高い結果となった。

以上から考えられることは、財源などは法人が絡むと強く意識され、「学校法人と大学の共同」になると、より具体的な計画を立てられている可能性が指摘できると推察された。

次に、作成主体別に、中期計画を実施する中での効果や課題についても確認する。全 6 項目中 4 項目（計画推進者がリーダーシップを発揮して実施、計画によって大学が発展・好転、経営と現場の意見交換が進んだ、競争的補助金は計画推進を後押し）において有意な差があった（表 1-5）。4 項目全てにおいて言えることは、「学校法人と大学の共同」で中期計画を作成した場合、作成と実施の効果が強く実感されていることがわかった。課題に関しては、作成主体別の差はなかった。

以上から、「学校法人」や「大学」がそれぞれ単独で中期計画を作成するよりも、「学校法人と大学の共同」で中期計画を作成する場合の方が、中期計画の効果がより強く実感される傾向があることがわかった。

表 1-5 中期計画の作成主体別×効果

計画推進者がリーダーシップを発揮して実施*						計画によって大学が発展・好転**					
	あてはま ない	あまりあて はまらない	ややあては まる	とてもあて はまる	合計		あてはま ない	あまりあて はまらない	ややあては まる	とてもあて はまる	合計
学校法人	1.4%	8.6%	57.1%	32.9%	100.0%		1.4%	7.1%	72.9%	18.6%	100.0%
大学	1.2%	7.1%	51.2%	40.5%	100.0%		0.0%	10.8%	55.4%	33.7%	100.0%
学校法人と 大学の共同	0.9%	0.0%	44.4%	54.6%	100.0%		0.0%	2.8%	51.9%	45.4%	100.0%
合計	1.1%	4.6%	50.0%	44.3%	100.0%		0.4%	6.5%	58.6%	34.5%	100.0%

経営と現場の意見交換が進んだ**						競争的補助金は計画推進を後押し*					
	あてはま ない	あまりあて はまらない	ややあては まる	とてもあて はまる	合計		あてはま ない	あまりあて はまらない	ややあては まる	とてもあて はまる	合計
学校法人	1.4%	28.6%	57.1%	12.9%	100.0%		5.7%	42.9%	37.1%	14.3%	100.0%
大学	0.0%	33.3%	51.2%	15.5%	100.0%		12.0%	41.0%	36.1%	10.8%	100.0%
学校法人と 大学の共同	0.9%	13.9%	56.5%	28.7%	100.0%		6.5%	23.1%	47.2%	23.1%	100.0%
合計	0.8%	24.0%	55.0%	20.2%	100.0%		8.0%	34.1%	41.0%	16.9%	100.0%

*5%水準で有意。 **1%水準で有意。

(4) 策定プロセス

中期計画策定のプロセスについて、「最も近い進め方はどれにあてはまるか」を4択で問うた結果を図1-5に示す。図をみると「大きな方向性を示し、部局が具体案作成」が約41%と最も割合が高い結果となり、トップダウンとボトムアップの双方向で働きかける傾向があることがわかった。なお、ここで留意すべき点は、N=259のうち、「大きな方向性を示し、部局が具体案作成（N=107）」、「部局横断の全学委員会で作成（N=61）」、「トップダウンで作成し、意見を聞き修正（N=77）」、「学部学科等で作成したものをまとめて全体計画（N=14）」で、「学部学科等で作成したものをまとめて全体計画」は14校と極めて少ない数値である点である。

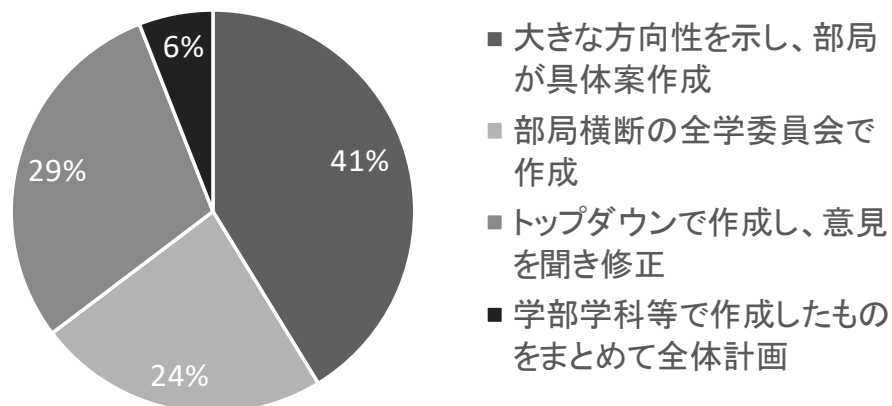


図 1-5 中期計画作成のプロセス(N=269)

◆策定プロセス別×重視度＋効果と課題

中期計画の策定プロセスは大学のガバナンス形態の一端を示すと考えられるため、ここではこのガバナンス形態別に、中期計画の作成・実施する上での重視項目、及び中期計画の効果と課題感について確認していきたい。

まず、重視する項目については、4項目（計画策定段階での構成員への共有、毎年度の事業計画での具現化、計画推進者の任期と計画期間の一致、計画の重点項目への人員配置）で差があった（表 1-6）。先述の通り、策定プロセス別の各群には人数の差が大きく、「学部学科等で作成したものをもとめて全体計画」は極めて少ない点に留意しながら、結果を見ていく。

全体の傾向としては、「学部学科等で作成したものをもとめて全体計画」以外は、似た傾向を示すが、「部局横断の全学委員会で作成」のみ、他のトップダウンやトップが大きな方法性を示して作成するものとは、やや傾向が異なる。特に、「計画策定段階での構成員への共有」においては、とても重視する割合が高く、みんなで計画を作るからこそ、他の構成員への共有に配慮している様子が窺えた。

表 1-6 策定プロセス別×重視項目（重視度）

	計画策定段階での構成員への共有**				合計		毎年度の事業計画での具現化*				合計
	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視			重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	
大きな方向性を示し、部局が具体案作成	0.0%	4.5%	45.0%	50.5%	100.0%		0.0%	1.8%	28.2%	70.0%	100.0%
部局横断の全学委員会で作成	0.0%	1.6%	31.7%	66.7%	100.0%		1.6%	3.2%	34.9%	60.3%	100.0%
トップダウンで作成し、意見を聞き修正	1.3%	10.3%	39.7%	48.7%	100.0%		0.0%	7.7%	30.8%	61.5%	100.0%
学部学科等で作成したものをまとめて全体計画	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%	100.0%		0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%
合計	0.4%	5.2%	42.3%	52.1%	100.0%		0.4%	3.8%	32.7%	63.2%	100.0%

	計画推進者の任期と計画期間の一致*				合計		計画の重点項目への人員配置*				合計
	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視			重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	
大きな方向性を示し、部局が具体案作成	4.5%	55.5%	34.5%	5.5%	100.0%		1.8%	28.8%	63.1%	6.3%	100.0%
部局横断の全学委員会で作成	19.0%	38.1%	33.3%	9.5%	100.0%		6.3%	33.3%	42.9%	17.5%	100.0%
トップダウンで作成し、意見を聞き修正	16.7%	48.7%	24.4%	10.3%	100.0%		6.5%	20.8%	51.9%	20.8%	100.0%
学部学科等で作成したものをまとめて全体計画	6.7%	66.7%	20.0%	6.7%	100.0%		0.0%	33.3%	60.0%	6.7%	100.0%
合計	11.7%	50.0%	30.5%	7.9%	100.0%		4.1%	27.8%	54.9%	13.2%	100.0%

*5%水準で有意。 **1%水準で有意。

次に、中期計画を実施する中での効果については、2項目（構成員が計画の実現に向けて努力、経営と現場の意見交換が進んだ）で差があった（表 1-7）。いずれの項目も「大きな方向性を示し、部局が具体案を作成」というトップダウンとボトムアップの双方向型と、「部局横断の全学委員会で作成」というボトムアップ型のガバナンス体制が、「構成員が計画の実現に向けて努力している」また「経営と現場の意見交換が進んだ」と効果を実感する割合が高いことが明らかになった。なお、課題については、差はなかった。

表 1-7 策定プロセス別×効果

	構成員が計画の実現に向けて努力*				合計	経営と現場の意見交換が進んだ**				合計
	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	
大きな方向性を示し、部局が具体案作成	0.0%	3.7%	50.5%	45.8%	100.0%	0.0%	16.8%	63.6%	19.6%	100.0%
部局横断の全学委員会で作成	1.6%	3.3%	47.5%	47.5%	100.0%	3.3%	23.0%	45.9%	27.9%	100.0%
トップダウンで作成し、意見を聞き修正	0.0%	11.7%	53.2%	35.1%	100.0%	0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	100.0%
学部学科等で作成したものをまとめて全体計画	7.1%	7.1%	64.3%	21.4%	100.0%	0.0%	57.1%	28.6%	14.3%	100.0%
合計	0.8%	6.2%	51.4%	41.7%	100.0%	0.8%	23.9%	55.6%	19.7%	100.0%

*5%水準で有意。 **1%水準で有意。

4. まとめ

以上、本稿では中期計画の策定の仕方及び策定プロセスの違いが、中期計画を作成・実施する上でどのような点を重視しているか、その計画作成・実施の効果や課題感の違いがあるかないかを検討してきた。

その結果、主に次の3点が明らかになった。

第一に、ビジョン等を「全学委員会」で作成する場合、「計画実施の責任体制の明確化」を有意に重視（55.9%）する傾向があった。さらに、中期計画を実施する中で「経営と現場の意見交換が進んだ」という効果を実感している割合も有意に高かった。これは、ビジョン等を全学の検討委員会で作成する場合は、責任の所在が曖昧になるのを避けるため、中期計画の実施の際は責任体制をより明確化する工夫する可能性を推察することができた。

第二に、中期計画の作成主体別にみると、計画の作成に「大学」が入ると、構成員への共有を重視する傾向があり、財源などは法人が絡むと強く意識され、「学校法人と大学の共同」になると、より具体的な計画を立てられている可能性が指摘できると推察された。また、「学校法人」や「大学」がそれぞれ単独で中期計画を作成するよりも、「学校法人と大学の共同」で中期計画を作成する場合の方が、中期計画の効果がより強く実感される傾向があることがわかった。

第三に、中期計画の策定プロセス別にみると、「部局横断の全学委員会で作成」のみ、他とやや傾向が異なり、特に「計画策定段階での構成員への共有」においては、とても重視する割合が高く、みんなで計画を作るからこそ、他の構成員への共有に配慮している様子が窺えた。また、効果については、「大きな方向性を示し、部局が具体案を作成」というトップダウンとボトムアップの双方向型、及び「部局横断の全学委員会で作成」というボトムアップ型のガバナンス体制が、「構成員が計画の実現に向けて努力している」や「経営と現場の意見交換が進んだ」と効果を実感する割合が高いことが明らかとなった。

以上から、本稿での知見をまとめると、1)中期計画の元になるビジョンや中期計画を部局横断の全学委員会で作成する場合は実施の際に責任体制を明確化する工夫がなされ、構成員には計画段階から共有に配慮する工夫が取られていること、2)学校法人と大学の共同で中期計画が作成される場合や、「大きな方向性を示し、部局が具体案を作成」というトップ

ダウンとボトムアップの双方向型、及び「部局横断の全学委員会で作成」というボトムアップ型のガバナンス体制が取られる場合は、中期計画の効果が実感される割合が高い傾向を指摘することができる。また、学校法人は財務面、大学は構成員への情報共有を強く意識する傾向も明らかになった。

【参考文献】

両角亜希子 2010「特集都市部を目指す大学：事例2 愛知大学 新名古屋キャンパス移転を契機に第二の創学・建学へ」、カレッジマネジメント、163：20-23

両角亜希子 2020「成果の上がる中期計画をどう作るか『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」、カレッジマネジメント、220：6-21

木村弘志、黒沼敦子、菅原慶子、杉本昌彦、野村由美、本庄秀明、森卓也、山本裕子 2019「共愛学園前橋国際大学成功のメカニズム：当事者意識を醸成する仕組みに着目して」、大学経営政策研究、9（2018年度）：105-120、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース

第2章 中期計画の策定と運用における専門部署の価値

—2019 年「私立大学の中期計画に関する学長調査」分析結果からの考察—

高木 航平

2020 年 4 月 1 日に施行される私立学校法の改正により、私立大学においても中期計画の策定が義務化されることとなった。本改正は 2016 年度に開催された文部科学省『私立大学等の振興に関する検討会議』ならびにその後の『学校法人制度改善検討小委員会』による議論と提言を踏まえ、公共的な役割と持つ大学が「社会からの信頼と支援をえて重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善や経営の強化の取組、情報公開を促す」（文部科学省 大学設置・学校法人審議会学校法人分科会, 2019, p. 2）ものとされる。これは、学校法人のガバナンスにおける評議会や監事の機能強化および情報公開の促進とともに、法改正に組み込まれたものだが、同委員会の議事要旨からは、議論の過程では義務付けに対しては反対意見も多数出た様子が見取れる（文部科学省, 2019）。

大学における中期計画は普及が進んでおり、私学事業団によるアンケート調査では、2018 年には 75%の調査回答校が中長期計画あるいは他の名称の中期経営計画を作成しており、残りの 20.1%も検討中であった（日本私立学校振興・共済事業団, 2019, p.59）。本調査においても有効回答のうち 92.5%の大学が中期計画を策定しており、そこに大学の規模、地域、偏差値といった属性による有意な差は見られない。これは、私学事業団の経営支援事業や私学助成の条件に組み込まれることで、特に経営改善を促す仕組みとして広まったことも大きな要因と考えられる（文部科学省, 2016）。同様に本改正にて義務化される中期計画とは、経営難に陥る次第の増加を受けて、学校法人の統廃合を視野に入れて検討されたということに注意する必要がある。私立大学の規模や経営行動の特性、ミッションの多様性という観点からは、果たして一律的な義務化が経営計画の本来の趣旨である経営に貢献するのか、疑問が残る。大学経営・政策研究の観点からは、計画の中身や運用が大学経営に与える影響や効果について分析を進める必要があり、本稿ではその中でも組織体制に着目して考察を行う。

一般企業における経営計画は、「企業の基本目標である経営理念を明確にし、それを通じて企業と環境との関係を決定し、その望ましい関係を達成するために資源の獲得・配分をするプロセス」（宮島, 2019, p.27）と定義づけられる。宮島の定義に含まれる三要素 — 経営理念の明確化、企業と環境との関係の定義、資源獲得・配分プロセスの設定 — を大学にあてはめれば、①大学のミッションやビジョンの、大学経営や教育研究活動に関する中長期戦略への具現化、②政策、市場、国内・国際競争、就職状況といった外部環境の予測分析、③学生募集や補助金獲得等の利益計画、収支計画に基づいた経営資源の配分計画の

設定、と考えることができる。①であれば、トップの強いリーダーシップやミッションの独自性や浸透度によって導き出すことができるかもしれないが、高等教育を取り巻く外部環境が複雑化する中では、②や③には大学内外の環境に関する高度の情報収集・分析能力や企画機能が必要となるだろう。ましてや今回の私学法改正によって義務付けられる中期計画は、「認証評価の結果を踏まえるとともに、評議員会の意見を聴かなければならないこととされ (...)、教学、人事、施設、財務等に関する事項について盛り込むとともに、原則として 5 年以上の期間とすることが示されている。 (...) 計画の詳細な内容及び期間については、各学校法人の裁量に相当程度委ねられるが、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とすることが望ましい」(川村, 2019, p.22)と要求が多い。

企業における経営計画を策定し管理する組織体制として、河野(1986)は企画室を例示している。本部組織としての企画室は、経営層や中間層への戦略思考の浸透、外部環境を含めた戦略情報の取集と分析、目標・方針の立案、各部門の戦略調整と資源配分の立案、実績の評価・検討の素地作り、と多岐に渡る役割を果たす(河野, 1986, pp.40-44)。大学においても企画室等の経営企画を担当する部署の設置は広がっており、特に 2015 年の学校教育法改正後はガバナンスやマネジメント強化の取り組みとして多くの大学が取り組んでいる(篠田, 2018, p.9)。本稿では、「私立大学の中期計画に関する学長調査」(以下、本調査)結果より、経営計画の専門部署の活用が中期計画の策定や活用においてどのような効果を発揮するかを分析した。調査票では「専門部署(IR、評価室等)での進捗管理の実施」について、「十分に実施している」「ある程度実施している」「あまり実施していない」の三択で聞いた。専門部署の活用を独立変数として設定し、中期計画の作成能力、計画管理能力、情報公開、効果においてどのような差が現われるかを分析した。質問項目は「進捗管理」についてであるが、専門部署の役割と機能が設問通り「進捗管理」に限定されることは考え難く、河野の企画室のように計画の作成や浸透も含めた、専門部署の活用度合いを表す代理変数として利用する。まずは専門部署の活用と計画の作成、管理、浸透の関係性を見た上で、経営への効果について考察する。

1. 規模の影響

専門部署の有無や充実度は組織規模と関係があると考えられるが、一般企業を対象にした経営学の分野においても、中小企業と経営計画に関する先行研究は限られている。小椋(2014)によれば、中小企業であっても経営計画や理念の公開状況と業績との相関関係はあるが、計画策定による効果、特に企業規模・業種といった企業特性との関係性に関しては、まだまだ不明点が多い。福嶋他(2013)によれば、経営計画は内部管理を目的とした時、構成員の目標達成を促すマネジメント・コントロール・システム(MCS)として企業業績に好影響を与えるが、ステークホルダーへの外部報告を目的とした時、負の影響を与える可能性がある。ところが中小企業では、私大のケースと同様、金融機関からの資金調

達や行政機関による公的補助の条件に設定されることで、外的要因によって作らざるをえないケースも多い（宮島, 2019, p.31）。経営計画の作成・管理は社長や役員・管理部門長等が個別に担当しており、大企業のようにプロジェクトチームや経営企画といった専門部門が担うケースは少ないとされる（宮島, 2019, p. 29, pp.96-97）。私立大学においても組織規模に起因する課題は同様に存在し、大規模大学と中、小規模大学における差異は大きいものと類推される。規模が大きければ教職員の絶対数や専門知識やスキルを持った教職員を雇用し易く、また効率的に管理・運営するための専門部署の必要性も高いと考えられる。

そこで、まずは大学の規模を表す変数として収容定員数を用い、「専門部署（IR、評価室等）での進捗管理の実施」状況への回答とのクロス分析を行った。両角(2012)によると小規模大学の経営状況は外部環境変化の影響を強く受け、中でも 2000 人がひとつの区切りとなる傾向がある。本稿では大規模を[8000 人以上]、中規模を[8000 人未満 4000 人以上]、そして小規模を[4000 人未満 2000 人以上]と[2000 人未満] の 2 カテゴリに分け、4 カテゴリに分類した。集計結果が表 2-1 である。ケース数が少ない点は留意が必要だが、大規模大学では半数以上が専門部署による進捗管理を「十分に実施」しており、中規模以下を大きく上回っている。一方で、中規模以下では実施度合いについて明確な差が見られなかった。小規模大学でも、7 割程度の大学が専門部署をある程度は活用できていることになる。

表 2-1 大学規模と専門部署による進捗管理の実施

定員規模	専門部署での進捗管理の実施			
	あまり実施できていない	ある程度実施	十分に実施	合計
8000 以上	2	9	13	24
	8.3%	37.5%	54.2%	100%
7999-4000	15	24	9	48
	31.3%	50.0%	18.8%	100%
3999-2000	18	32	11	61
	29.5%	52.5%	18.0%	100%
2000 未満	39	57	23	119
	32.8%	47.9%	19.3%	100%

※1%水準で有意

両角（2020）が既に指摘している通り、大規模大学では数値目標の導入を始め、計画の検証可能性や責任体制の明確化など、計画導入にかかる管理体制をより重視し、更に「大学の発展・好転」といった効果を感じ易くなっている。規模と専門部署の相関関係を踏まえ、以降の分析では、定員規模を統制して専門部署と各項目の関係性を分析することで、検証を行っている。

2. 専門部署の効果：計画の作成

さて、専門部署の活用の有無はどのような影響を与えるのか。専門部署の効果は幅広い項目に及んでいるが、その中でもまずは計画の作成に関する項目から見ていきたい。前述の

宮島（2019）から導き出した大学における経営計画の 3 要素のうち、②政策、市場、国内・国際競争、就職状況といった外部環境の予測分析、にあたる項目として、本調査表の問 6 では計画を作成する上で参照した情報を聞いている。

クロス集計の結果、専門部署の活用度が高い大学程、「実態調査やアンケート調査結果」「外部評価結果」「他大学の中期計画」を参照していることがわかった（表 2-2）。「旧中長期計画の達成度」「認証評価・自己評価の結果」は、多くの大学が有する、自大学に関する情報のためか、専門部署の実施度合いによる差は見え難い。答申等の「高等教育政策情報」の参照率については、部署活用との相関関係が見られるものの、同様に高等教育政策も参照情報として広く利用されているためか、有意確率は 5.4%と有意水準を上回った。一方で、大学が独自で取り組む調査や外部認証、また他大学まで広げた情報収集となると、部署による効果が明確になってくる。情報入手に必要な時間や人的コスト、専門性を反映していると考えて良いだろう。ちなみにこの項目を規模別に見た時、同規模の大学の間でも、専門部署を活用している大学は情報の参照度が高い傾向がある。経営計画の実現性を高めるには具体性や裏付けが重要となることは、中期計画に関する先行研究でも繰り返し指摘されている（例えば、篠田, 2013）が、大学内外における情報収集はまさにその基盤となる。

問 9 ではより具体的に、計画と管理運営体制の連動性に関して質問している。ここでは、専門部署の活用度が高い大学において、「検証可能な形で計画立案」、「責任体制の明確化」、「財源や予算措置の明確化」、「毎年度の事業計画での具現化」を特に重視する傾向が見られた（表 2-3）。これらの設問では効果的な管理運営ができる計画になっているか、ということを知っているわけだが、同時に大学運営全般における管理主義の浸透度も反映していると推測される。専門部署の活用とも相関しているのは、想像に難くない。一方で、「中期計画と教職員の個人目標の連動」「計画の重点項目への人員配置」についてはとても重視している大学自体が少なく、有意な結果がえられない。経営計画の 3 要素のうち③には経営資源の配分計画が含まれているが、「事業の財源や予算措置の明確化」は殆どの大学で重視されているものの、人的資源の配分となると計画との連動度合いが下がり、専門部署を活用している大学においても差が見られない。

また有意確率が 5.6%ではあるが、「計画推進者の任期と計画期間の一致」については専門部署による進捗管理を十分実施している大学ほど「重視していない」割合が高かった。この項目は、規模を独立変数にした場合にも大規模大学ほど重視しない結果が出ている（両角, 2020, p.10）。

表 2-2 計画作成にあたっての参照情報

		実態調査やアンケート調査結果**				認証評価以外の外部評価結果*				他大学の中期計画*			
		あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計	あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計	あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	6	28	24	58	10	33	15	58	12	36	9	57
		10.3%	48.3%	41.4%	100%	17.2%	56.9%	25.9%	100%	21.1%	63.2%	15.8%	100%
	ある程度実施	14	81	30	125	34	63	26	123	34	75	16	125
		11.2%	64.8%	24.0%	100%	27.6%	51.2%	21.1%	100%	27.2%	60.0%	12.8%	100%
	あまり実施で きていない	18	39	17	74	33	30	10	73	33	35	6	74
		24.3%	52.7%	23.0%	100%	45.2%	41.1%	13.7%	100%	44.6%	47.3%	8.1%	100%

		旧中長期計画の達成度				認証評価・自己評価の結果				高等教育政策情報(答申等)			
		あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計	あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計	あまり参照し なかった	ある程度参 照した	かなり参照 した	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	13	13	28	54	4	19	35	58	1	25	32	58
		24.1%	24.1%	51.9%	100%	6.9%	32.8%	60.3%	100%	1.7%	43.1%	55.2%	100%
	ある程度実施	29	36	49	114	5	62	58	125	7	58	60	125
		25.4%	31.6%	43.0%	100%	4.0%	49.6%	46.4%	100%	5.6%	46.4%	48.0%	100%
	あまり実施で きていない	12	29	28	69	4	36	34	74	7	43	24	74
		17.4%	42.0%	40.6%	100%	5.4%	48.6%	45.9%	100%	9.5%	58.1%	32.4%	100%

*5%水準で有意、**1%水準で有意

表 2-3 中期計画を作成・実施する上で重視する点

		検証可能な形で計画立案**					計画実施の責任体制の明確化***				
		重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計
専門部署での進捗管理	十分に実施	0	1	22	35	58	0	2	18	38	58
		0.0%	1.7%	37.9%	60.3%	100%	0.0%	3.4%	31.0%	65.5%	100%
	ある程度実施	1	14	68	42	125	1	9	64	50	124
		0.8%	11.2%	54.4%	33.6%	100%	0.8%	7.3%	51.6%	40.3%	100%
	あまり実施できていない	0	8	44	22	74	1	8	47	18	74
		0.0%	10.8%	59.5%	29.7%	100%	1.4%	10.8%	63.5%	24.3%	100%
		事業の財源や予算措置の明確化*					毎年度の事業計画での具現化***				
		重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計
専門部署での進捗管理	十分に実施	1	2	25	30	58	0	2	7	49	58
		1.7%	3.4%	43.1%	51.7%	100%	0.0%	3.4%	12.1%	84.5%	100%
	ある程度実施	4	16	73	32	125	1	3	42	79	125
		3.2%	12.8%	58.4%	25.6%	100%	0.8%	2.4%	33.6%	63.2%	100%
	あまり実施できていない	0	10	41	23	74	0	5	35	33	74
		0.0%	13.5%	55.4%	31.1%	100%	0.0%	6.8%	47.9%	45.2%	100%

		中期計画と教職員の個人目標の連動					計画の重点項目への人員配置					計画推進者の任期と計画期間の一致				
		重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計	重視していない	あまり重視せず	ある程度重視	とても重視	合計
専門部署での進捗管理	十分に実施	8	13	24	13	58	1	13	31	13	58	12	20	23	3	58
		13.8%	22.4%	41.4%	22.4%	100%	1.7%	22.4%	53.4%	22.4%	100%	20.7%	34.5%	39.7%	5.2%	100%
	ある程度実施	8	46	58	13	125	4	39	70	12	125	12	69	36	8	125
		6.4%	36.8%	46.4%	10.4%	100%	3.2%	31.2%	56.0%	9.6%	100%	9.6%	55.2%	28.8%	6.4%	100%
	あまり実施できていない	10	28	27	8	73	3	21	40	9	74	6	38	21	8	74
		13.7%	38.4%	37.0%	11.0%	100%	4.1%	28.8%	54.8%	12.3%	100%	8.2%	52.1%	28.8%	11.0%	100%

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%で有意

また専門部署は、「成果が出るのに時間を要する計画」の導入にも効果があるという結果が出た(表 2-4)。単年度や計画年数に合わせて計測可能な結果が出難い活動、例えば中長期的な教育改善や基礎研究への投資などを想定した質問である。

表 2-4 成果が出るのに期間を要する計画を入れにくい

		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	12	24	20	2	58
		20.7%	41.4%	34.5%	3.4%	100%
	ある程度実施	5	57	53	9	124
		4.0%	46.0%	42.7%	7.3%	100%
	あまり実施できていない	3	32	32	7	74
		4.1%	43.2%	43.2%	9.5%	100%

※1%水準で有意

この点、大学が組織全体として注力する領域は、その規模や威信によってある程度傾向が似ることが予想される。例えば、上位の大規模大学は組織全体として研究成果を上げることに関心を持つだろうし、経営難に苦しむ大学は短期的に成果が上がる戦略に注力せざるをえない。しかしながら、本項目と大学の性質に関する変数—規模、偏差値、定員充足率—とは有意な関係は無く、他方で専門部署をはじめとした管理体制全般との相関関係が強い。専門部署の様な管理体制が整うことによって、中長期的な活動や成果が不明確な活動も計画に落とし込むことができるのか。あるいは、管理主義が強い大学では、そもそも成果に時間を要する計画を入れようとしにくい、ということもあるかもしれない。本論ではそこまで検討するに至らないが、今後の研究では、計画の具体的な中身と照らし合わせながら検証する必要があるだろう。

3. 専門部署活用の効果：計画の管理・検証

次に、作成した計画の管理や検証において、専門部署の活用が持つ効果を見ていきたい(表 2-5)。まず、専門部署による進捗管理が十分に実施できている大学では、「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」や「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」の実施状況も良い。これらは部署の役割を考えると、当然の結果と言えるだろう。ただ計画を作るだけでなく、その結果を経営に生かすプロセスにおいても、専門部署が効果を発揮しているのがわかる。また前段にて、個人目標・人員配置と計画との連動は進んでいないことを述べたが、同様に「教職員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成とリンク」しているかについても「十分に実施」できている大学自体が少ない。その中でも専門部署を活用している大学では実施状況が良いのは、取り組みを評価して業務改善や育成にリンクさせるという、ボトムアップな計画—人事の連動は、工夫次第で取り組むことができるということかもしれない。達成度評価の難しさは全体で約 6 割の大学が感じているが、専門部署を活用できている大学では 44.8%に留まっており、ここでも効

果が現われている。

表 2-5 中期計画の検証と達成度評価

		定期的な達成状況の点検評価や 未達事項の原因分析***				計画の達成度の評価報告書の作成 や報告会の実施***				
		あまり実 施できて いない	ある程度 実施	十分に 実施	合計	あまり実 施できて いない	ある程度 実施	十分に 実施	合計	
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	21	37	58	2	18	38	58	
		0.0%	36.2%	63.8%	100%	3.4%	31.0%	65.5%	100%	
	ある程度実施	14	76	35	125	35	64	25	124	
		11.2%	60.8%	28.0%	100%	28.2%	51.6%	20.2%	100%	
	あまり実施でき ていない	20	47	7	74	31	31	12	74	
		27.0%	63.5%	9.5%	100%	41.9%	41.9%	16.2%	100%	
		教職員の取り組みを評価し 業務改善や人材育成とリンク***				計画は立てたが、達成度評価が難しい***				
		あまり実 施できて いない	ある程度 実施	十分に 実施	合計	あてはま らない	あまりあ てはまら ない	ややあ てはまる	とてもあ てはまる	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	16	28	14	58	11	21	22	4	58
		27.6%	48.3%	24.1%	100%	19.0%	36.2%	37.9%	6.9%	100%
	ある程度実施	61	55	9	125	3	44	65	12	125
		48.8%	44.0%	7.2%	100%	2.4%	35.5%	52.4%	9.7%	100%
	あまり実施でき ていない	49	25	0	74	3	18	45	6	74
		66.2%	33.8%	0.0%	100%	4.2%	25.0%	62.5%	8.3%	100%

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%で有意

計画の有効化に重要な要素として、数値目標による達成指標の明確化と進捗管理への活用がある。本調査では問 12～13 において数値目標の設定状況と数値目標による効用について聞いたところ、全項目において専門部署による効果が見られた（表 2-6）。専門部署がうまく機能している大学では数値目標の設定が促進され、それによって計画の浸透が進み、また進捗管理が容易になり、担当部署の責任も明確になる。こういった循環関係が反映された結果と考えられる。

表 2-6 数値目標の設定

		全学での数値目標の設定***					数値目標があることで 計画が浸透しやすい**			
		特に設 定してな い	ある程度 設定 (~30%)	多く設定 (30~ 70%)	ほぼ全 て設定 (70%~)	合計	あまりあ てはまら ない	ややあ てはまる	とてもあ てはまる	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	10	19	12	13	58	3	13	32	48
		18.5%	35.2%	22.2%	24.1%	100%	6.3%	27.1%	66.7%	100%
	ある程度実施	46	46	20	11	125	7	41	35	83
		37.4%	37.4%	16.3%	8.9%	100%	8.4%	49.4%	42.2%	100%
	あまり実施でき ていない	24	35	12	1	74	11	26	16	53
		33.3%	48.6%	16.7%	1.4%	100%	20.8%	49.1%	30.2%	100%
		数値目標があることで 進捗管理がしやすい***				数値目標の達成に対する部署の 責任が明確になる***				
		あまりあ てはまら ない	ややあ てはまる	とてもあ てはまる	合計	あまりあ てはまら ない	ややあ てはまる	とてもあ てはまる	合計	
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	9	39	48	0	17	31	48	
		0.0%	18.8%	81.3%	100%	0.0%	35.4%	64.6%	100%	
	ある程度実施	3	40	40	83	11	45	27	83	
		3.6%	48.2%	48.2%	100%	13.3%	54.2%	32.5%	100%	
	あまり実施でき ていない	6	29	18	53	9	32	12	53	
		11.3%	54.7%	34.0%	100%	17.0%	60.4%	22.6%	100%	

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%で有意

部署活用が十分に実施できている大学では数値目標の設定率は全体的に高くなり、ほぼすべて（70%以上）の項目に数値目標を設定する割合も 24.1%と、他を大きく上回る。とはいえ、数値目標の設定度合いが高ければ良い訳ではない。両角（2013, p.82-83）は過剰に達成指標を設定する弊害を指摘しており、設定する労力に見合う効果がえられているかという疑問、指標間の矛盾、指標が手段を制限することによる創造性・独自性の制限、測定できない目標の無理な指標化、が疑問視される。本調査には業務負担に関する設問が 2 つ（「計画を進めるための業務量が多い」、「数値目標の作成・運用に伴う現場負担が大きい」）あるが、両角の指摘に合致する様に、専門部署の活用による負担間の軽減は見られなかった。専門部署を設置することによって、業務の効率化や専門スタッフの育成が進むにも関わらず、業務の負担感自体は残っている。数値目標の設定数が高い水準になっているのは、果たして適切な設定ができていない（がその分業務量が増えている）のか、それとも専門部署があることで数値化が自己目的となっているのか、注意する必要がある。

なお、専門部署による計画の管理・検証への効果は 2000 人未満の小規模大学でも見られた。ケース数が少ないため注意が必要だが、「計画は立てたが達成度評価が難しい」を除いて有意な結果となっている（表 2-7）。

表 2-7 小規模（定員 2000 人未満）大学における専門部署の計画管理への効果

		定期的な達成状況の点検評価や 未達事項の原因分析***				教職員の取り組みを評価し 業務改善や人材育成とリンク***				計画の達成度の評価報告書の作成や 報告会の実施***			
		あまり実施 できてい ない	ある程度 実施	十分に実 施	合計	あまり実施 できてい ない	ある程度 実施	十分に実 施	合計	あまり実施 できてい ない	ある程度 実施	十分に実 施	合計
専門部署での 進捗管理	十分に実施	0	11	12	23	7	12	4	23	1	7	15	23
		0.0%	47.8%	52.2%	100%	30.4%	52.2%	17.4%	100%	4.3%	30.4%	65.2%	100%
	ある程度実施	6	34	17	57	27	23	7	57	11	34	11	56
		10.5%	59.6%	29.8%	100%	47.4%	40.4%	12.3%	100%	19.6%	60.7%	19.6%	100%
	あまり実施でき ていない	14	21	4	39	27	12	0	39	21	13	5	39
		35.9%	53.8%	10.3%	100%	69.2%	30.8%	0%	100%	53.8%	33.3%	12.8%	100%

		全学での数値目標の設定***					数値目標があることで計画が 浸透しやすい**			
		特に設定し てない	ある程度設 定(～30%)	多く設定(30 ～70%)	ほぼ全て設 定(70%～)	合計	あまりあては まらない	ややあては まる	とてもあては まる	合計
専門部署での 進捗管理	十分に実施	4	12	4	3	58	3	5	11	19
		17.4%	52.2%	17.4%	13.0%	100%	15.8%	26.3%	57.9%	100%
	ある程度実施	24	18	11	3	125	0	20	15	35
		42.9%	32.1%	19.6%	5.4%	100%	0%	57.1%	42.9%	100%
	あまり実施でき ていない	13	23	1	0	74	7	13	8	28
		35.1%	62.2%	2.7%	0%	100%	25.0%	46.4%	28.6%	100%
		数値目標があることで進捗管理が しやすい***				数値目標の達成に対する部署の責任が 明確になる***				
		あまりあては まらない	ややあては まる	とてもあては まる	合計	あまりあては まらない	ややあては まる	とてもあては まる	合計	
専門部署での 進捗管理	十分に実施	0	6	13	19	0	9	10	19	
		0%	31.6%	68.4%	100%	0%	47.4%	52.6%	100%	
	ある程度実施	2	21	12	35	3	20	12	35	
		5.7%	60.0%	34.3%	100%	8.6%	57.1%	34.3%	100%	
	あまり実施でき ていない	5	17	6	28	8	16	4	28	
		17.9%	60.7%	21.4%	100%	28.6%	57.1%	14.3%	100%	

*5%水準で有意、**1%水準で有意、***0.1%で有意

4. 専門部署活用の効果：計画の共有と浸透

経営計画に関する先行調査（両角, 2013; 増田, 2018）において、計画の構成員への共有と浸透は計画の効果の規定する重要な要素として挙げられている。本調査における浸透の効果については、第 3 章で詳しく分析しているが、ここでは専門部署が計画の共有・浸透を推進する主体になるという観点から、引き続きクロス分析の結果を見ていきたい。

構成員（教職員）への計画の共有は、完成した計画を公表・説明しているかどうか（問 7-(1)）、その計画がどの程度浸透しているかと考えるか（問 7-(2)）、計画策定段階での共有と浸透を重視しているか（問 9-a）、計画の進捗度を共有しているか（問 11-d）と、調査表の中で複数回、それぞれ少しずつ異なる質問で聞いている。結果は表 2-8 の通り、すべての項目において部署活用の効果が見られる。特に「計画の進捗度を構成員に共有」では部署活用が「十分」な大学と「ある程度」な大学とで最上位の回答が 50 ポイント以上開くなど、明確な傾向が出た。全体としては、策定段階での共有は殆どの大学がある程度以上「重視」しているが、計画の浸透および進捗共有の順に難易度が上がるためか、専門部署の意義が大きくなると考えられる。

表 2-8 構成員への共有と浸透

		計画の公表・説明:教職員***					計画の浸透度:教職員***			
		公表して いない	あまり説明 せず	ある程度 説明	十分に説 明	合計	あまり浸透せ ず	ある程度 浸透	十分に浸 透	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	0	9	48	57	0	24	32	56
		0.0%	0.0%	15.8%	84.2%	100%	0.0%	42.9%	57.1%	100%
	ある程度実施	1	4	55	65	125	11	80	33	124
		0.8%	3.2%	44.0%	52.0%	100%	8.9%	64.5%	26.6%	100%
	あまり実施でき ていない	0	5	38	30	73	8	46	17	71
		0.0%	6.8%	52.1%	41.1%	100%	11.3%	64.8%	23.9%	100%
		計画策定段階での構成員への共有*					計画の進捗度を構成員に共有***			
		重視して いない	あまり重視 せず	ある程度 重視	とても重視	合計	あまり実施 できていな い	ある程度 実施	十分に実 施	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	1	18	39	58	0	15	43	58
		0.0%	1.7%	31.0%	67.2%	100%	0.0%	25.9%	74.1%	100%
	ある程度実施	0	7	49	69	125	22	76	27	125
		0.0%	5.6%	39.2%	55.2%	100%	17.6%	60.8%	21.6%	100%
	あまり実施でき ていない	1	5	39	29	74	21	45	8	74
		1.4%	6.8%	52.7%	39.2%	100%	28.4%	60.8%	10.8%	100%

*5%水準で有意、***0.1%水準で有意

これらの項目でも、小規模（定員 2000 人未満）大学においてほぼ同様の傾向が見られる（表 2-9）。やはりケース数が少ないことを留意する必要があるが、特に進捗共有については0.1%水準で有意な結果となった。一般的には、組織規模が大きくなるにつれ、MCSは経営層から構成員に対してビジョンや経営方針を示すコミュニケーションツールとしての意味が増すと考えられる。小規模大学ではトップと教職員の距離が近く、より直接的なコミュニケーションが取り易いとも考えられるが、調査結果としては、小規模大学でも専門部署活用によって共有・浸透の度合いは高くなることがわかった。一方でこの設問ではあくまで程度を聞いているため、共有・浸透のための施作や専門部署の役割が、規模によってどう異なるかといった点は、別途検討が必要である。

表 2-9 小規模（定員 2000 人未満）大学における構成員への共有と浸透

		計画の公表・説明:教職員*					計画の浸透度:教職員*			
		公表して いない	あまり説明 せず	ある程度 説明	十分に説 明	合計	あまり浸透 せず	ある程度 浸透	十分に浸 透	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	0	5	18	23	0	8	14	22
		0.0%	0.0%	21.7%	78.3%	100%	0.0%	36.4%	63.6%	100%
	ある程度実施	0	2	27	28	57	5	35	17	57
		0.0%	3.5%	47.4%	49.1%	100%	8.8%	61.4%	29.8%	100%
	あまり実施でき ていない	0	3	23	13	39	5	23	9	37
		0.0%	7.7%	59.0%	33.3%	100%	13.5%	62.2%	24.3%	100%
		計画策定段階での構成員への共有*					計画の進捗度を構成員に共有***			
		重視して いない	あまり重視 せず	ある程度 重視	とても重視	合計	あまり実施 できていな い	ある程度 実施	十分に実 施	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	0	8	15	23	0	8	15	23
		0.0%	0.0%	34.8%	65.2%	100%	0.0%	34.8%	65.2%	100%
	ある程度実施	0	4	21	32	57	10	33	14	57
		0.0%	7.0%	36.8%	56.1%	100%	17.5%	57.9%	24.6%	100%
	あまり実施でき ていない	0	2	26	11	39	14	20	5	39
		0.0%	5.1%	66.7%	28.2%	100%	35.9%	51.3%	12.8%	100%

*5%水準で有意、***0.1%水準で有意

5. 専門部署活用の効果：経営改善

ここまで専門部署の活用による効果を、経営計画の作成、管理運営、共有と浸透、の3領域において分析してきた。計画作成と推進に効果があることはわかったが、最後に、経営計画の目的たる経営改善にどのような効果を持つかを見ていきたい。問10では計画による効果として、構成員が計画の実現に向けて努力しているか、推進責任者がリーダーシップを発揮して実施しているか、経営と現場の意見交換が進んだか、を聞いている。計画の実施によって、経営層を含めた構成員の行動・意識改善があったかという設問群だが、ここでもやはり専門部署の活用とは強い相関関係がある(表2-10)。一方で、ひとつめの構成員の努力については、専門部署による直接の効用というよりも、ここまで見てきた計画の具体化や運営への反映、また計画の浸透といった進展の結果が現われていると考えた方が自然であろう。また推進責任者のリーダーシップに関しては、専門部署が責任者に適切な情報やアドバイスを提供したことで発揮されることもあれば、リーダーシップ発揮の結果として専門部署が活用されることもある。経営と現場の意見交換についてはどうだろうか。ただトップダウンで経営計画が策定・運用されるだけでは意見交換が進むとは思えず、作成プロセスにおける双方向性の担保や意見交換の場の設定が必要となるだろう。例えば篠田等による先行研究の实地訪問調査からは、大学運営におけるトップダウンとボトムアップの適切なバランスが、構成員の主体性を促すことが分かっている(篠田, 2018, pp.18-19)。この結果は、組織内の情報フローで言えば中間層にあたる専門部署が、トップとボトムの行動に対して持つ効果を反映しているとも考えられる。

表 2-10 構成員や責任者の行動への効果

		構成員が計画の実現に向けて 努力している**					推進責任者がリーダーシップを 発揮して実施している***				
		あてはま らない	あまりあて はまらない	ややあて はまる	とてもあて はまる	合計	あてはま らない	あまりあて はまらない	ややあて はまる	とてもあて はまる	合計
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	0	22	36	58	0	0	20	38	58
		0.0%	0.0%	37.9%	62.1%	100%	0.0%	0.0%	34.5%	65.5%	100%
	ある程度実施	2	8	64	51	125	3	8	61	53	125
		1.6%	6.4%	51.2%	40.8%	100%	2.4%	6.4%	48.8%	42.4%	100%
	あまり実施でき ていない	0	9	44	21	74	0	4	49	21	74
		0.0%	12.2%	59.5%	28.4%	100%	0.0%	5.4%	66.2%	28.4%	100%
		経営と現場の意見交換が進んだ***									
		あてはま らない	あまりあて はまらない	ややあて はまる	とてもあて はまる	合計					
専門部署 での進捗 管理	十分に実施	0	6	29	23	58					
		0.0%	10.3%	50.0%	39.7%	100%					
	ある程度実施	2	33	68	22	125					
		1.6%	26.4%	54.4%	17.6%	100%					
	あまり実施でき ていない	0	24	44	6	74					
		0.0%	32.4%	59.5%	8.1%	100%					

1%水準で有意、*0.1%水準で有意

計画の策定と管理の改善を経由しながら、構成員の行動変化にも一定の効果があることが分かったが、まだ経営改善への効果については理解が進んでいない。専門部署による経営への効果をより直接的に確認するため、前期の計画に関する問 16 の結果をクロス分析する。ここでは前期の計画において、「目標が達成できたか」と「計画の策定実施が経営改善につながったか」を聞いている。前期の結果について聞くことで、実際の成果として計画が経営改善につながっているかを知ることができる。専門部署の活用ができていない大学とそうでない大学で、結果に差はあるのか。この設問は 2 期目以降の大学を対象としており、ケース数がこれまでより大幅に少なくなるため、ここでは専門部署での進捗管理を「十分～ある程度実施できている」と「あまり実施できていない」の 2 項にまとめて集計した。専門部署の活用状況は計画回数による影響を殆ど受けず、計画年数の平均は約 4 年である。中には「前回計画時には部署による管理ができていなかったが、できるようになった」あるいは「できていたが、今はできていない」大学もあるかもしれない。ケースとしては多くないと想定し、分析を進める。

クロス集計の結果、まず前期の計画目標の達成度については、回答全体では 5% 水準で有意な結果となり、専門部署の活用ができていない大学にのみ最上位の回答が付くなど、一定の効果が見られる。しかし定員 2000 人未満の大学に限定したところ、否定的な回答（そう思わない、あまりそう思わない）と肯定的な回答（ある程度そう思う、とてもそう思う）の比率がかなり近くなり、専門部署による効果が見られない（表 2-11）。

表 2-11 前期の計画目標の達成度（規模による比較）

		前期の計画目標は十分に達成できた				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	とてもそう思う	
全体*	部署：十分～ある程度実施できている	2	20	89	16	127
		1.6%	15.7%	70.1%	12.6%	100%
	部署：実施できていない	2	10	43	0	55
		3.6%	18.2%	78.2%	0.0%	100%
定員 2000 人未満	部署：十分～ある程度実施できている	2	10	34	6	52
		3.8%	19.2%	65.4%	11.5%	100%
	部署：実施できていない	2	6	24	0	32
		6.3%	18.8%	75.0%	0.0%	100%

*5%水準で有意

「前期の計画実施が経営改善につながった」になると肯定的回答と否定的回答の比率は、部署活用の有無では殆ど差が無い（表 2-12）。更に小規模大学に限定すると、統計的に有意ではないとはいえ、「ある程度そう思う」「とてもそう思う」の両方で、部署活用ができていない大学ができていない大学を下回る傾向が出てしまった。これはどういうことか。

表 2-12 前期の計画実施による経営改善（規模による比較）

		前期の計画実施は経営改善につながった				
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	とてもそう思う	合計
全体	部署：十分～ある程度実施できている	1	26	79	21	127
		0.8%	20.5%	62.2%	16.5%	100%
	部署：実施できていない	3	8	40	4	55
		5.5%	14.5%	72.7%	7.3%	100%
定員 2000 人未満	部署：十分～ある程度実施できている	1	14	32	5	52
		1.9%	26.9%	61.5%	9.6%	100%
	部署：実施できていない	2	6	20	4	32
		6.3%	18.8%	62.5%	12.5%	100%

要因としては、元々の経営状況の影響が考えられる。クロス表は割愛するが、ここまで見てきた計画作成プロセス、管理運営、構成員への浸透においては、定員が不足している大学においても部署の活用は一定の効果を保っていた。ところがこの 2 項目になると大きく異なり、定員割れしている大学においては効果が殆ど無い。前期の目標達成、前期の計画による経営改善共に、充足している大学では「とてもそう思う」を 20%以上出しているが、定員不足大学ではそのような効果が見られず、カイ二乗値もそれぞれ 0.297、2.801 と低くなる（表 2-13、表 2-14）。

つまり、経営状況が悪い大学では、専門部署が活用できていても、またはそれによって計画作成や管理体制が強化されても、経営改善の度合いにまでは影響しないということになる。定員割れは小規模大学に多く、本調査の回答大学では全体の約 91.2%が 4000 人未満、また全体の 69.8%が 2000 人未満のカテゴリに含まれていた。定員割れ大学におけるこの傾向が、小規模大学における結果を規定していると類推される。

表 2-13 前期の計画目標の達成度（定員充足による比較）

		前前期の計画目標は十分に達成できた				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	とてもそう思う	
定員充足大学	部署：十分～ある程度実施できている	0	11	52	16	79
		0.0%	13.9%	65.8%	20.3%	100%
	部署：実施できていない	0	4	19	0	23
		0.0%	17.4%	82.6%	0.0%	100%
定員不足大学	部署：十分～ある程度実施できている	2	11	39	0	52
		3.8%	21.2%	75.0%	0.0%	100%
	部署：実施できていない	2	6	24	0	32
		6.3%	18.8%	75.0%	0.0%	100%

表 2-14 前期の計画実施による経営改善（定員充足による比較）

		前期の計画実施は経営改善につながった				合計
		そう思わない	あまりそう思わない	ある程度そう思う	とてもそう思う	
定員充足大学	部署：十分～ある程度実施できている	0	17	43	19	79
		0.0%	21.5%	54.4%	24.1%	100%
	部署：実施できていない	0	3	18	2	23
		0.0%	13.0%	78.3%	8.7%	100%
定員不足大学	部署：十分～ある程度実施できている	1	10	39	2	52
		1.9%	19.2%	75.0%	3.8%	100%
	部署：実施できていない	3	5	22	2	32
		9.4%	15.6%	68.8%	6.3%	100%

6. 考察・まとめ

組織的キャパシティが大きいこと自体が経営計画の策定・運用において有利に働く一方で、小規模大学でも専門部署を活用することで、中期計画の作成、管理運営や計画の浸透において効果があることが分かった。それでは、小規模大学にとって専門部署とはどのようなものだろうか。回答大学の中にはウェブサイト上にて組織体制に関する情報を公開している大学もある。あくまで任意抽出だが、組織情報を公開している大学のうち、計画達成や経営改善に効果を感じており、定員充足している、2000 人未満の小規模大学を調べてみた。すると、専門部署による進捗管理を実施している大学であっても、1 人担当や兼職など、決して充実した体制を整備しているわけではないようだ。小さい組織では専用の部署を設置するのは難しいが、とにかく専門スタッフを置いて育成することが大事ということなのかもしれない。また今回の調査では分からない要素として、専門部署と経営層および他の教職員との協働関係がある。大規模大学にとっての専門部署と小規模大学にとっての専門部署では、組織全体との関わり方も異なると考えられる。例えば小規模大学でも計画の浸透が重要視されているが、小さな組織では計画の周知のみならず、より直接的なコミュニケーションや組織改革の担い手になることまで求められるだろう。

部署の活用によって改善されるのは、あくまで計画の作成と推進のプロセスまでであった。多くの大学が計画実施による経営改善を感じている中で、既に経営状況が厳しい大学では、部署の有無自体がそこに影響を与えるわけではない。専門部署がプロセスと管理体制を超えて、経営への効果も発揮するためには、どのような条件が考えられるだろうか。ここで再び、一般企業における経営計画の先行研究を援用したい。宮島 (2019, pp.143-152) は中小企業のフェーズを「成長期」「成熟期」「第二創業期」に分け、それぞれに応じた経営計画の目的や運用を解説している。例えば、成長期には計画を通した経営理念の社内への浸透が重要だが、成熟期には環境変化の中で同じ理念を達成するため計画が重要になり、第二創業期には新しい経営層が理念の見直しを検討する。当然大学の経営計画も組織のフェーズによって変化していくべきで、今後はそういった研究の蓄積も必要だろう。また吉田 (2016) は企業へのアンケート調査の結果、企業が増益傾向にあるか減益傾向にあるかで経営企画部門の役割が異なることを指摘している。増益傾向の経営企画部門は新規事業の企画立案や推進に注力する「経営者の参謀」であるのに対し、減益傾向の同部門は予算編成や会議体事務局に注力し、情報を収集するが分析や他部署への共有ができない「経営者の手足」になるとする。専門部署がその機能だけでなくどのような役割を果たしているか、これも今後理解を深めていく必要がある。

最後に、一般企業であっても 36%以上の中小企業が中長期計画を策定していない（中小企業庁, 2018, p.101）のに対して、今回の法改正によって、大学にとっては経営方針として計画策定にリソースを割かない選択肢がなくなったことになる。本調査では、規模を問わず初めて計画策定した大学の約 8 割はある程度以上他大学の計画を参考にしていた。組織

の同型化傾向 (DiMaggio & Powell, 1983) から鑑みても、また経営計画の策定にかけるリソースが限られるということからも、これらの大学は他大学の模範や一般的なフォーマットに基づいて、「とにかく計画を作る」ことに追い立てられ、世に公開される計画は画一的なものとなることが予想される。これは経営資源が限られる小規模大学に特に不利だが、冒頭で述べた法改正の背景や一層進む財務状況の公開と合わせると、形式的な経営計画や財務状況という、単純化された文章や数値による一義的な評価に繋がる恐れがある。本項では専門部署の効果を見てきたが、計画作成段階における専門部署の効能は明確であった。大学は専門部署の設置やスタッフの育成を進めることで、内外の環境変化に対応しつつも、独自の価値や多様性が反映された計画を作成できるだろう。計画の有効な運営と浸透を進め、教職員が活躍する組織づくりに生かすことで、経営改善に繋がると考えられる。法改正で義務化するのであれば、画一的な計画の作成指南に留まらず、そうした専門人材の育成について、大学の枠を超えた支援や連携が求められる。

【参考文献】

- 小椋俊秀 2014 「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」 『商学討究』 65(1), pp. 137-163.
- 川村匡 2019 「令和 2 年（2020 年）4 月：私立学校法改正に向けて」 『リクルート カレッジ マネジメント』 217, pp. 20-23. http://souken.shingakunet.com/college_m/2019_RCM217_20.pdf (2019 年 10 月 26 日 最終閲覧).
- 河野豊弘 1986 『長期経営計画の実例』 同文館.
- 篠田道夫 2013 「第 1 章 実効性ある中長期経営システムの構築に向けて」 『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立、強化に向けて (2013 年 2 月)』, pp. 1-18.
- 篠田道夫 2018 「第 1 章 厳しい時代に立ち向う大学マネジメントに求められるもの -事例調査・アンケート調査に見る共通する改革原理」 『私学高等教育研究叢書：私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて (2018 年 3 月)』, pp. 1-23. https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/book/pdf/2018_p01.pdf (2019 年 12 月 25 日 最終閲覧).
- 日本私立学校振興・共済事業団 2019 「『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」 『私学経営情報』 33. https://www.shigaku.go.jp/files/keieikaizenanke-to_h30.pdf (2019 年 12 月 22 日 最終閲覧).
- 中小企業庁編 2018 『中小企業白書 2018 年版：人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ』 日経印刷.
- 福嶋誠宣, 米満洋己, 新井康平, & 梶原武久 2013 「経営計画が企業業績に与える影響. 管理会計学」 『日本管理会計学会誌: 管理会計学』 21(2), pp. 3-21.

- 増田貴治 2018 「第4章 小規模大学における組織マネジメントの現状と課題」 『私学高等教育研究叢書：私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて (2018年3月)』, pp. 55-65.
- 宮島康暢 2019 『中小企業における経営計画による経営理念の浸透—経営の「見える化」実現に向けて—』 晃洋書房.
- 両角亜希子 2012 「私立大学の財政—現状と課題—」 『高等教育研究』 15, pp. 93-113.
- 両角亜希子 2013 「第6章 私立大学の中長期経営システム」 『私学高等教育研究叢書：中長期経営システムの確立、強化に向けて (2013年2月)』, pp. 67-100.
- 両角亜希子 2020 「成果の上がる中期計画をどう作るか—『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」 『カレッジマネジメント』 220, pp. 6-21.
- 文部科学省 2016 「私立大学等の振興に関する検討会議（第9回）配付資料1：経営の強化及び改善に関する文部科学省予算について」 https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/073/gijiroku/_icsFiles/afieldfile/2017/02/02/1381350_1.pdf (2019年12月22日最終閲覧)
- 文部科学省 2019 「学校法人制度の改善方策について：議事要旨」 https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/12/1412262_003.pdf (2019年10月26日最終閲覧)
- 文部科学省 大学設置・学校法人審議会学校法人分科会 2019 「学校法人制度改善検討小委員会 学校法人制度の改善方策について」 https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2019/03/12/1412262_002.pdf (2019年10月26日最終閲覧)
- 吉田徹 2016 「経営企画部門の現状と自律的組織変容に向けた課題—874社に聞いたアンケート調査から見た 経営企画部門の真のあり方—」 『Business Research』 2016年9・10月号, pp. 55-60.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.

第3章 計画の共有・浸透に着目して

－私立大学の中期計画に関する学長調査分析結果－

杉本昌彦

1. はじめに

1.1 問題設定

私立大学における中長期計画は、各大学の建学の精神や理念など、ミッションやビジョンはもちろんのこと、学部組織の改変をはじめとした教育施策や学生募集方針などの経営戦略を反映したものである。トップダウン、ボトムアップなど、策定の方法は大学ごとに異なるにしても、理事長や学長など、トップの経営方針が反映されているとみるべきである。トップの考え、すなわち中長期計画で述べられた施策や課題が構成員に共有され、浸透し、構成員が計画に参画することが中期計画の遂行や達成のための前提条件であることは言うまでもない。

ところが、過去の調査や報告によれば、中長期計画が必ずしも組織に浸透していない状況と要因が報告されている（両角 2012a, 坂本 2018）。

本稿では、2019 年 8 月調査（以下、「本調査」とする）をもとに、私立大学の中期計画が教職員などの構成員にどの程度共有され浸透しているのか。どのようにすれば共有・浸透が高まるのか。共有・浸透の程度により、計画遂行の結果としての大学改革等の効果がどのように現れているのか、などの要因を探ることを目的とする。

1.2 先行研究、考察の方法

大学における中長期計画の浸透は、当該大学の構成員による、個々の課題の共有とよみかえることができるが、大学の規模、立地、偏差値などの要因を統制しても、課題共有が進んだ大学ほど定員充足状況が良いことが指摘されている（両角 2011、両角・小方 2011）。また、両角 2012a（文部科学教育通信 No.297「課題共有の重要性」）は、2011 年実態調査における中長期計画の浸透度に基づいた分析において、一般の教職員の間での浸透度が低いことに着目し¹、全構成員への浸透状況がよいほど定員充率高く、また、中退率が低いことを指摘している。さらに「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」という計画策定時の工夫があるほど中長期計画の全構成員への浸透度が高いことを示している（両角 2012b 文部科学通信 No.298「課題共有のための工夫」）。加えて、課題共有のためには数値目標を掲げることが効果的であるとの指摘（両角 2012c Between 10-11 月号）もある。

日本私立大学協会附置私学高等教育研究所（以下、私高研とする）による 2018 年 3 月の「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」でも中長期計画の浸透状況について尋ねているが²、坂本 2018 は、「十分に浸透している」割合が、「経営陣」でも

低く、「教員」や「職員」についても課題であるとし、さらに「経営の基本方針を成文化している」場合、学内の構成員の全てにおいて浸透度が高いことを指摘している。また、意思決定を迅速に行うことができるための組織編成と意思形成の改善、職員が意見を自由に述べることができる組織風土の醸成、理事長や学長のトップ層の方針を教職員に浸透させる方策の検討などを実施することが、中長期計画の浸透を促すことになるとし、「「計画策定（P）」の段階については、経営トップである理事長や学長がビジョンや方針を構成員である教職員に示し、達成すべき目標を設定して中期計画を策定することが中期計画の浸透度を向上させている。」としている。

以上の先行研究をまとめると、情報公開、数値目標の設定や、方針の成文化、トップの関与などが中期目標の構成員への浸透を促し、その結果として定員充足率の改善や中退率の低下などに結びつくということになる。しかし、これらの先行研究においては教職員以外の学生・保護者、社会一般等への計画の浸透についてはあまり触れられていない。また、情報の共有・浸透と目標達成との関係などは必ずしも明らかになっていない。

本稿では、まず、教職員、学生・保護者、社会一般それぞれの計画の公表・説明の程度と共有・浸透度の状況を確認する。次に、計画作成・実施段階における重視項目、定期的な達成状況の点検評価などの検証プロセスの実施状況と計画の教職員への共有・浸透度の関係をみることで、共有・浸透を高めるためには何が必要かについて検討する。さらに、共有・浸透度と計画の実施による効果や計画の達成との関係をみることで、計画の共有・浸透が、計画の遂行にどのような影響を及ぼし、効果として表れているのかについて考察する。

2. 公表・説明と共有・浸透度の関係

2.1 対象ごとの公表・説明の程度と共有・浸透度の関係

(1) 教職員への公表・説明と共有・浸透度

まず、属性ごとの計画の公表・説明の状況をみると、表 3-1 のとおり、教職員に対しては、「ある程度説明」と「十分に説明」を合わせると 95.8%であり、公表と説明がかなりなされている。一方で学生・保護者、社会一般に対しては「ある程度説明」と「十分に説明」を合わせても、それぞれ 34.3%、32.4%であり、公表・説明が十分でないことがわかる。

さらに属性ごとの計画の共有・浸透度については表 3-2 のとおり、教職員に対しては、「ある程度浸透」と「十分に浸透」を合わせると 92.2%であり、浸透が進んでいるが、学生・保護者、社会一般については、「あまり浸透せず」が、それぞれ 71.8%、78.0%であり、浸透が進んでいないことがわかる。

公表・説明が十分であるほど共有・浸透が図られるのは当然であるが、表 3-3 のとおり、教職員を対象に十分に公表・説明している場合に教職員に十分に浸透していることがわかる。

表 3-1 計画の公表・説明の程度

	十分に説明	ある程度説明	あまり説明せず	公表していない	合計
教職員	145 55.1%	107 40.7%	10 3.8%	1 0.4%	263 100.0%
学生・保護者	16 6.1%	74 28.2%	114 43.5%	58 22.1%	262 100.0%
社会一般	17 6.5%	68 25.9%	102 38.8%	76 28.9%	263 100.0%
上段：有効回答数、下段：%					

表 3-2 計画の共有・浸透度

	十分に浸透	ある程度浸透	あまり浸透せず	合計
教職員	84 32.4%	155 59.8%	20 7.7%	259 100.0%
学生・保護者	6 2.4%	66 25.9%	183 71.8%	255 100.0%
社会一般	2 0.8%	54 21.3%	198 78.0%	254 100.0%
上段：有効回答数、下段：%				

表 3-3 教職員への公表・説明の程度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
公表・説明なし	9 81.8%	2 18.2%	11 100.0%
説明あり	11 4.4%	237 95.6%	248 100.0%
合計	20 7.7%	239 92.3%	259 100.0%
p<.001			
注 「公表していない」と「あまり説明せず」を「公表・説明なし」、「ある程度説明」と「十分に説明」を「説明あり」に、「ある程度浸透」と「十分に浸透」を「浸透あり」にまとめた。			

(2) 学生・保護者への公表・説明と共有・浸透度

では、学生・保護者への公表・説明と学生・保護者への共有・浸透度の関係はどうであろうか。公表・説明の程度で「十分に説明」（15/254）と共有・浸透度で「十分に浸透」（6/254）のサンプル数が極めて少ないことから、「十分に説明」と「ある程度説明」をあわせて「説明あり」とし、「ある程度浸透」と「十分に浸透」を「浸透あり」とした上でクロス集計を行うと表 3-4 のとおりであり、公表・説明と共有・浸透度の関係は統計的に有意であった。

表 3-4 学生・保護者への公表・説明の程度と学生・保護者への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
公表していない	53	0	53
	100.0%	0.0%	100.0%
あまり説明せず	108	4	112
	96.4%	3.6%	100.0%
説明あり	21	68	89
	23.6%	76.4%	100.0%
合計	182	72	254
	71.7%	28.3%	100.0%
	p<.001		

(3) 社会一般への公表・説明と共有・浸透度

次に、社会一般への公表・説明と社会一般への共有・浸透度の関係であるが、公表・説明の程度で「十分に説明」（17/254）と共有・浸透度で「十分に浸透」（2/254）のサンプル数が少ないことから、「十分に説明」と「ある程度説明」をあわせて「説明あり」とし、「ある程度浸透」と「十分に浸透」を「浸透あり」とした上でクロス集計を行うと表 3-5 のとおり統計的に有意であった。

表 3-5 社会一般への公表・説明の程度と社会一般への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
公表していない	70	0	70
	100.0%	0.0%	100.0%
あまり説明せず	98	3	101
	97.0%	3.0%	100.0%
説明あり	30	53	83
	36.1%	63.9%	100.0%
合計	198	56	254
	78.0%	22.0%	100.0%
	p<.001		

(4) 学生・保護者および社会一般への公表・説明と教職員への共有・浸透度

では、学生・保護者や社会一般など大学にとってのステークホルダーに幅広く公表・説明している場合に、教職員への浸透度はより高くなると思われるが、どうであろうか。表 3-6 のとおり、学生・保護者に「ある程度説明」か「十分に説明」していれば（表 3-6 では「説明あり」）、教職員に「あまり浸透せず」は1件のみであり、「十分に浸透」の割合も高い。また、表 3-7 のとおり、社会一般に「ある程度説明」、「十分に説明」していれば、教職員に「あまり浸透せず」は1件のみであり、同じく「十分に浸透」の割合も高い。

表 3-6 学生・保護者への公表・説明の程度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
公表していない	7	37	13	57
	12.3%	64.9%	22.8%	100.0%
あまり説明していない	12	81	19	112
	10.7%	72.3%	17.0%	100.0%
説明あり	1	36	52	89
	1.1%	40.4%	58.4%	100.0%
合計	20	154	84	258
	7.8%	59.7%	32.6%	100.0%
	p<.001			

学生・保護者や社会一般への公表・説明を意識しているような大学であれば、当然、教職員への施策の浸透度も高まるであろう。また、社会一般にまで公表しているということは、それだけ中期計画の内容ならびに達成について自信があることの証左でもある。このことは、中期計画の浸透に及ぼす広報の重要性も示唆している。

中期計画を大学のホームページ等で公表することが、計画の教職員への浸透を高めることになると思われるが、本調査ではウェブサイトでの公表の程度を尋ねているので、その結果を次節で確認する。

表 3-7 社会一般への公表・説明の程度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
公表していない	7	51	17	75
	9.3%	68.0%	22.7%	100.0%
あまり説明していない	12	67	22	101
	11.9%	66.3%	21.8%	100.0%
説明あり	1	37	45	83
	1.2%	44.6%	54.2%	100.0%
合計	20	155	84	259
	7.7%	59.8%	32.4%	100.0%
	p<.001			

2.2 ウェブサイトでの公開と共有・浸透度の関係

中期計画のウェブサイトでの公表の程度の質問に対し、「計画の達成状況も含めて定期的に公開している」11.8%、「計画の全体あるいは概要は公開している」46.4%、「公開していない」41.8%であり、達成状況も含めて積極的に情報発信している大学は少ない（図 3-1）。

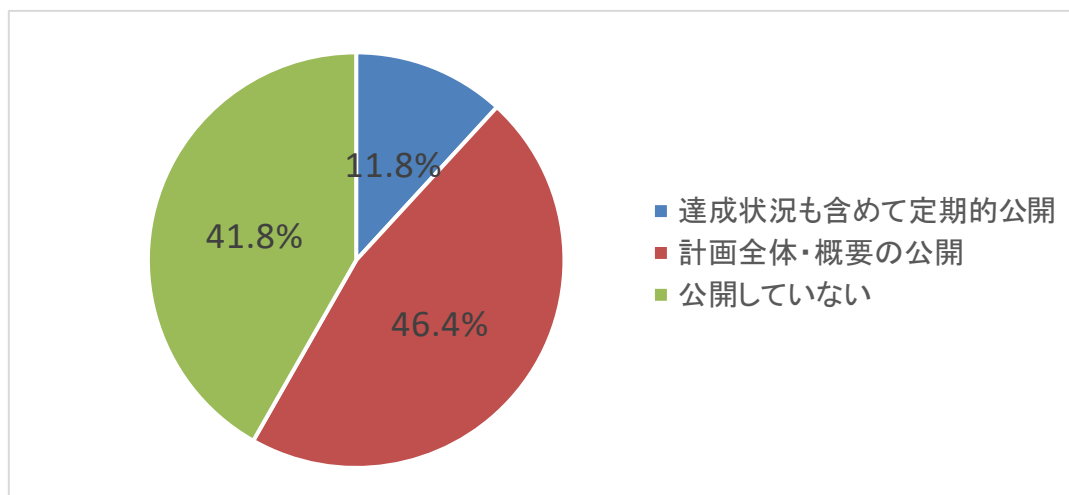


図 3-1 中期計画のウェブサイトでの公開の状況

そこで、ウェブサイトでの公開の度合と、浸透の関係をみるために、「ある程度浸透」と「十分に浸透」をあわせて「浸透あり」とし、その上でクロス集計を行うと表 3-8、表 3-9 のとおり、学生・保護者と社会一般への浸透についてはカイ 2 乗検定の結果、有意性がみられた。教職員への浸透について有意性はみられなかったが、前節に記載したとおり、社会一般への公表・説明と教職員への浸透の関係はみられた。

表 3-8 ウェブサイトの公開と学生・保護者への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
定期的公開	17 60.7%	11 39.3%	28 100.0%
全体・概要を公開	60 55.0%	49 45.0%	109 100.0%
公開していない	86 91.5%	8 8.5%	94 100.0%
合計	163 70.6%	68 29.4%	231 100.0%
p<.001			

表 3-9 ウェブサイトの公開と社会一般への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
定期的公開	20 71.4%	8 28.6%	28 100.0%
全体・概要を公開	68 62.4%	41 37.6%	109 100.0%
公開していない	90 96.8%	3 3.2%	93 100.0%
合計	178 77.4%	52 22.6%	230 100.0%
p<.001			

以上から、ウェブサイトでの公開は、学生・保護者、社会一般への浸透に影響があり、ウェブサイトでの公開は広報手段の一つとして重要であることが示唆されるが、それ以外にもSNSでの情報発信や、大学説明会、講演会、広告等、ステークホルダーへの説明・公表に工夫することで計画を浸透させることも十分可能と思われる。

3. 計画作成・実施段階、検証プロセスにおける工夫と計画の共有・浸透の関係

3.1 計画作成・実施段階での重視項目と計画の共有・浸透の関係

では、構成員に対して計画の浸透を図るための方策として、計画の策定段階での工夫は効果をもたらしているであろうか。本調査で尋ねた 8 つの施策について、「とても重視」、「ある程度重視」、「あまり重視せず」、「重視していない」の 4 件法で尋ねた結果について、「とても重視」と「ある程度重視」を合わせた割合の多い順に並べたのが図 3-2 である。

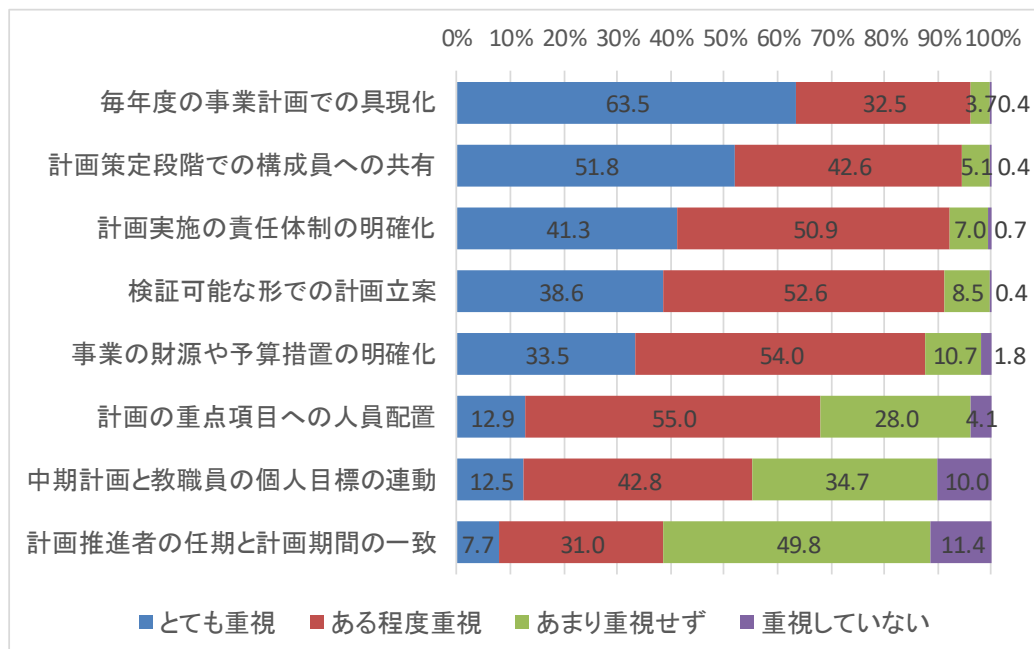


図 3-2 中期計画を作成・実施するうえで重視する点

これら計画作成・実施段階での重視項目と教職員への共有・浸透度とのクロス集計を行ったが、アンケート回答の各項目の重視度は4件法、浸透度は3件法での問いであるため、度数が極端に少ないセルもあり、カイ2乗検定には適さないため、統計的に有意となった施策は「計画推進者の任期と計画期間の一致」、「中期計画と教職員の個人の目標との連動」の二つであった（表 3-10 の有意確率（4×3クロス）欄参照）。

そこで、重視度は「重視していない」と「あまり重視していない」を「重視していない」にまとめ、共有・浸透度は「ある程度浸透」と「十分に浸透」を「浸透あり」にまとめることで2×2のクロス集計をした結果をまとめたものが表 3-10 の有意確率（2×2クロス）欄

であり、それぞれのクロス集計結果は表 3-11～表 3-18 に示したとおりである。

表 3-10 計画策定段階での重視項目と教職員への共有・浸透度のクロス集計結果

	有意確率（4×3クロス）	有意確率（2×2クロス）
毎年度の事業計画での具現化	—	****
計画策定段階での構成員への共有	—	****
計画実施の責任体制の明確化	—	****
検証可能な形での計画立案	—	***
事業の財源や予算措置の明確化	—	**
計画の重点項目への人員措置	—	**
中期計画と教職員の個人目標の連動	***	*
計画推進者の任期と計画期間の一致	**	**
(注) **** p<.001、*** p<.01、** p<.05、* p<.1		
— 期待値5未満のセルが20%を超え、カイ2乗検定不適		
項目の並び順は図2と同様		

表 3-11 「毎年度の事業計画での具現化」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	6	4	10
	60.0%	40.0%	100.0%
重視	14	234	248
	5.6%	94.4%	100.0%
合計	20	238	258
	7.8%	92.2%	100.0%
p<.001			

表 3-12 「計画策定段階での構成員への共有・浸透」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	6	9	15
	40.0%	60.0%	100.0%
重視	14	230	244
	5.7%	94.3%	100.0%
合計	20	239	259
	7.7%	92.3%	100.0%
p<.001			

表 3-13 「計画の責任体制の明確化」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	7	14	21
	33.3%	66.7%	100.0%
重視	13	224	237
	5.5%	94.5%	100.0%
合計	20	238	258
	7.8%	92.2%	100.0%
	p<.001		

表 3-14 「検証可能な形で計画立案」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	7	17	24
	29.2%	70.8%	100.0%
重視	13	222	235
	5.5%	94.5%	100.0%
合計	20	239	259
	7.7%	92.3%	100.0%
	p<.01		

表 3-15 「事業の財源や予算措置の明確化」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	6	28	34
	17.6%	82.4%	100.0%
重視	14	211	225
	6.2%	93.8%	100.0%
合計	20	239	259
	7.7%	92.3%	100.0%
	p<.05		

表 3-16 「計画の重点項目への人員措置」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	11	75	86
	12.8%	87.2%	100.0%
重視	9	164	173
	5.2%	94.8%	100.0%
合計	20	239	259
	7.7%	92.3%	100.0%
	p<.05		

表 3-17 「中期計画と教職員の個人目標の連動」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	13	104	117
	11.1%	88.9%	100.0%
重視	7	134	141
	5.0%	95.0%	100.0%
合計	20	238	258
	7.8%	92.2%	100.0%
	p<.1		

表 3-18 「計画推進者の任期と計画期間の一致」の重視度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	浸透あり	合計
重視していない	17	145	162
	10.5%	89.5%	100.0%
重視	3	93	96
	3.1%	96.9%	100.0%
合計	20	238	258
	7.8%	92.2%	100.0%
	p<.05		

「毎年度の事業計画での具現化」と「計画段階での構成員への共有」に関しては、計画段階から構成員に説明し、意見を求め、実施の段階では毎年の事業計画に落とし込んでいくことで、構成員は中期計画を意識しながら日々の業務を行うことになる。結果的に教職員に対して計画が共有され、浸透することになるだろう。「計画段階での構成員への共有」は、教員、職員のどちらにもあてはまりそうであるが、「毎年度の事業計画での具現化」と「中期計画と教職員の個人目標の連動」は、大学の運營業務を担う職員にはあてはまりそうだが、管理職位にある教員を除き、一般の教員にとっては毎年の事業計画での具現化や教育研究における自己の目標を中期計画と結びつけて意識することはむずかしいのではなかろうか。その意味で、構成員の中でも、特に教員に対して中期計画を浸透させる、すなわち、「計画段階での構成員への共有」するためには、たとえば教員の関わる会議体における中期計画の共有や、トップ層や教学の責任者から、中期計画についての情報発信などを行うことで計画の推進を図り、その内容を自らの教育・研究と連動して考えてもらうことが重要となるだろう。

「計画の責任体制の明確化」は、これにより、計画の責任者は計画の推進を意識せざるを得なくなり、計画の進捗に敏感になるであろうし、各推進部署も進捗の報告を求められることから結果的に計画が構成員に浸透することになるであろう。

「計画推進者の任期と計画期間の一致」は、「計画の責任体制の明確化」とも関連するが、責任者の任期と計画期間が一致すれば、任期中に責任をもって計画を遂行する自覚は生ま

れるであろう。逆に前任者が策定した計画に異を唱える責任者では、改革の進捗や構成員への浸透は望めない。

「事業の財源や予算措置の明確化」、「検証可能な形での計画立案」、「計画の重点項目への人員措置」は、いずれも計画を実質化するための施策とみなされ、構成員への浸透に直接的な影響はもたらさないかもしれないが、このような施策が実施されることで、計画の進捗が図られ、結果として構成員への共有・浸透が図られることは想像に難くない。

3.2 計画の進捗管理の取り組みと共有・浸透度の関係

では、中期計画の構成員への浸透を促すためには計画の推進過程においてどのような工夫をすべきであろうか。

その前提として、本調査では検証プロセスごとの実施状況について尋ねたので、その結果を図 3-3 で確認しておく。「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」、「計画の進捗度を構成員に共有」、「専門部署（IR、評価室等）での進捗管理の実施」など、進捗管理はかなりの程度実施されていることがわかる。また、「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」など、計画の進捗の共有もなされている。一方、結果を踏まえた改善や取り組みである「教職員の取り組みを評価し、業務改善や人材育成とリンク」は、あまり実施できていない大学が 50%近いことがわかる。

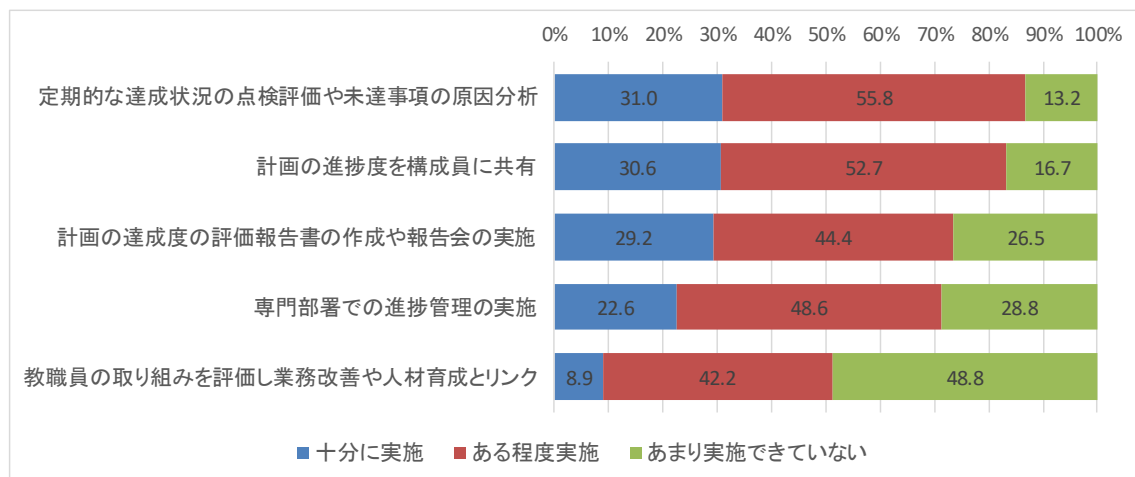


図 3-3 検証プロセスの実施状況

これらの進捗管理（中期計画の検証プロセス）と教職員への共有・浸透度の関係をクロス集計表で示したのが表 3-19 から表 3-23 であり、すべての項目について、カイ 2 乗検定の結果、0.1%水準で統計的に有意であった。

表 3-19 「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」と
教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
あまり実施できていない	12 37.5%	18 56.3%	2 6.3%	32 100.0%
ある程度実施	6 4.3%	98 70.0%	36 25.7%	140 100.0%
十分に実施	1 1.3%	34 42.5%	45 56.3%	80 100.0%
合計	19 7.5%	150 59.5%	83 32.9%	252 100.0%
	p<.001			

表 3-20 「計画の進捗度を構成員に共有」と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
あまり実施できていない	10 23.8%	30 71.4%	2 4.8%	42 100.0%
ある程度実施	9 6.8%	92 69.2%	32 24.1%	133 100.0%
十分に実施	0 0.0%	28 36.4%	49 63.6%	77 100.0%
合計	19 7.5%	150 59.5%	83 32.9%	252 100.0%
	p<.001			

表 3-21 「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」と
教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
あまり実施できていない	16 24.2%	42 63.6%	8 12.1%	66 100.0%
ある程度実施	3 2.7%	78 69.6%	31 27.7%	112 100.0%
十分に実施	0 0.0%	29 39.7%	44 60.3%	73 100.0%
合計	19 7.6%	149 59.4%	83 33.1%	251 100.0%
	p<.001			

表 3-22 「専門部署（IR、評価室等）での進捗管理の実施」と
教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
あまり実施できていない	8 11.3%	46 64.8%	17 23.9%	71 100.0%
ある程度実施	11 8.9%	80 64.5%	33 26.6%	124 100.0%
十分に実施	0 0.0%	24 42.9%	32 57.1%	56 100.0%
合計	19 7.6%	150 59.8%	82 32.7%	251 100.0%
	p<.001			

表 3-23 「教職員の取り組みを評価し、業務改善や人材育成とリンク」と
教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
あまり実施できていない	12 9.6%	88 70.4%	25 20.0%	125 100.0%
ある程度実施	7 6.7%	57 54.3%	41 39.0%	105 100.0%
十分に実施	0 0.0%	5 22.7%	17 77.3%	22 100.0%
合計	19 7.5%	150 59.5%	83 32.9%	252 100.0%
	p<.001			

「計画の進捗度を構成員に共有」と「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」は、2.1 でも明らかにしたように、計画の公表・説明が共有・浸透のためには不可欠であり、具体的に進捗度や達成度の共有や報告を行うことが中期計画の浸透に影響を与えることは当然のこととして理解できるが、ここでは「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」と「教職員の取り組みを評価し、業務改善や人材育成とリンク」に注目したい。すなわち達成の点検評価や、その結果を踏まえた業務改善や人材育成も計画の共有・浸透に影響を及ぼすということである。当然のことであるが、計画は作りっぱなしでなく、定期的に進捗や達成度を評価し、改善策を検討し、人材育成などの具体的な目に見える施策に移すことで構成員に浸透が図られるということである。それは、必ずしも専門の部署で実施しなければならないということではないと考えられるが、「専門部署（IR、評価室等）での進捗管理の実施」は共有・浸透度とのクロス集計の結果は統計的に有意である。専門部署を設け中期計画の進捗管理を行っているような大学は、それだけ計画の推進にも真剣に取り組んでおり、その結果が教職員への共有・浸透として表れているものと考えられる。

3.3 数値目標の設定の程度と教職員への共有・浸透度の関係

中期計画の進捗を管理するために全学で数値目標を設定しているか、その程度について

尋ねた結果は図 3-4 に示すとおりである。30%未満を含め、数値目標を設定している大学が70%弱を占めており、かなりの大学で計画策定に伴い、数値目標の設定がなされていることがわかる。

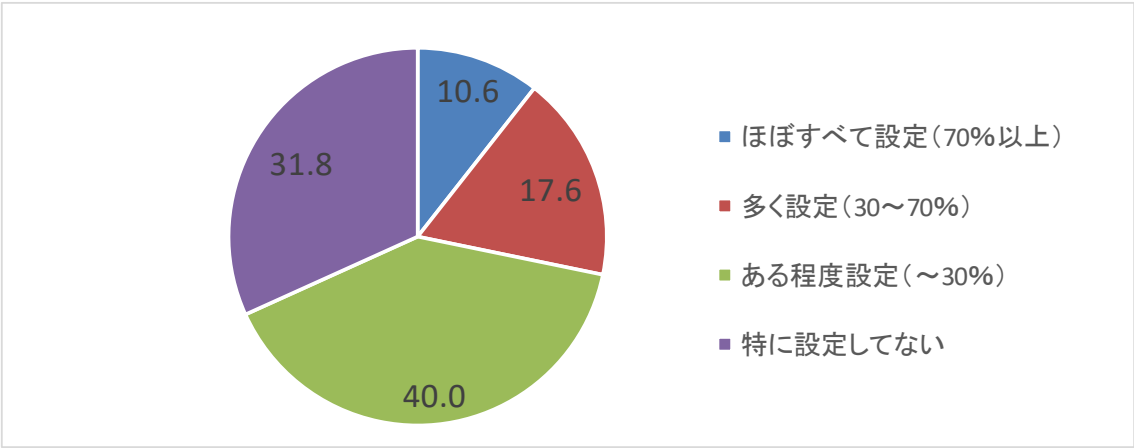


図 3-4 全学での数値目標の設定の状況

では、数値目標の設定が構成員への共有・浸透度に影響があるのかみてみよう。
クロス集計による分析の結果、表 3-24 に示すとおり、数値目標の設定の程度と構成員（教職員）への共有・浸透度の関係は 1%水準で統計的に有意であり、数値目標を設定しているほど中期計画の教職員への共有・浸透度は高い傾向がみられる。

表 3-24 全学での数値目標の設定の程度と教職員への共有・浸透度のクロス集計

	あまり浸透せず	ある程度浸透	十分に浸透	合計
特に設定してない	10 12.5%	48 60.0%	22 27.5%	80 100.0%
ある程度設定 (~30%)	8 8.2%	64 65.3%	26 26.5%	98 100.0%
多く設定 (30~70%)	1 2.3%	26 59.1%	17 38.6%	44 100.0%
ほぼすべて設定 (70%以上)	0 0.0%	10 37.0%	17 63.0%	27 100.0%
合計	19 7.6%	148 59.4%	82 32.9%	249 100.0%
	p<.01			

また、「数値目標があることで計画が学内に浸透しやすい」という問いに対し、「とてもあてはまる」と回答した大学は、数値目標を設定している大学の中で **45.0%**、「ややあてはまる」と回答した大学は **43.9%**、両者を合計すると **88.9%**であり、回答した各学長の実感とも一致している。さらに、数値目標があることで進捗管理がしやすいとの結果も出ている（本調査 報告書 両角 2020 図 11 参照）。

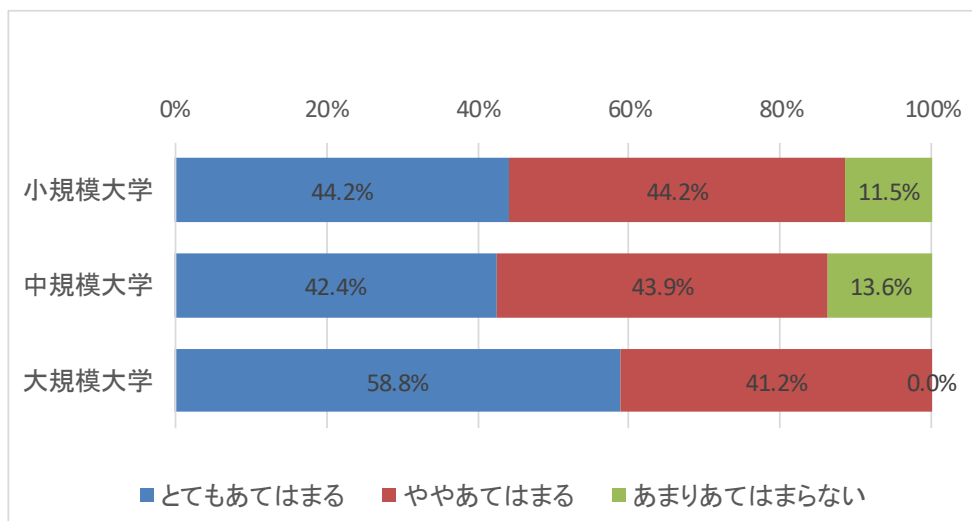


図 3-5 大学規模と数値目標設定の効果
(1) 数値目標があることで計画が学内に浸透しやすい

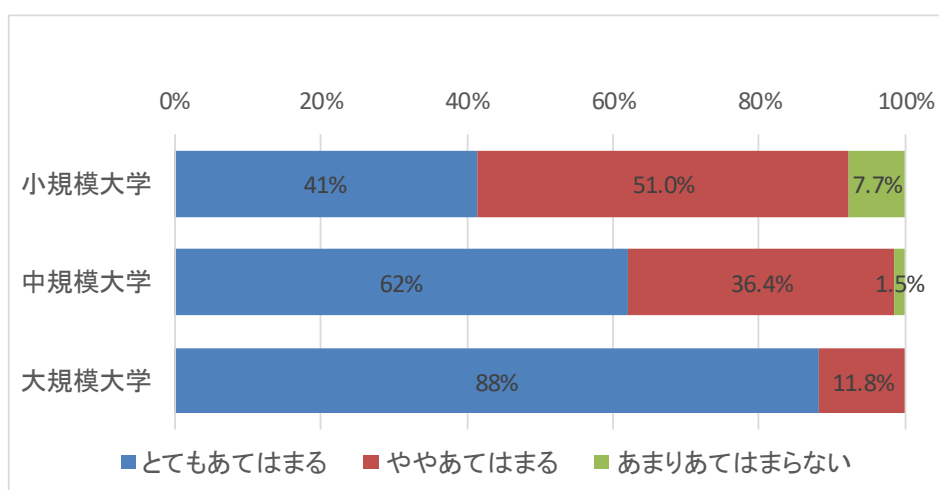


図 3-6 大学規模と数値目標設定の効果
(2) 数値目標があることで進捗管理がしやすい

大学の規模（3000 人未満、10000 人未満、それ以上の 3 区分）による違いを示したのが図 3-5、図 3-6 である。大規模大学においては数値目標があることで進捗管理がしやすく、その効果も、より実感されているようである。規模が大きければ、目標を浸透させるためには、それなりの工夫が必要であり、その一つが数値目標の設定といえるだろう。

ところで、数値目標の設定の程度が高い（ほぼすべての項目に数値目標を設定）ほど、共有・浸透度が高い傾向が示されたが、数値目標は多ければ多いほどよいかというと、必ずしもそうではないように思われる。適切な目標が測定可能な指標として提示されていることが重要であろう。その点で、過去（前期）の数値目標数が適切であるかの評価と、評価を踏

まえて数値目標数を増やしたのか、減らしたのかという問いへの回答は興味深い。

中期計画の策定が 2 回目以降の大学で前回の数値目標数の適切性への質問に対し、有効回答 164 件中、適切でない：33（20.1%）、ある程度適切：111（67.7%）、とても適切：20（12.2%）となっているが、それぞれの大学が数値目標数をどう変更したのかは表 3-25 に示すとおりである。

表 3-25 前期の数値目標数の評価と、それを踏まえた変更

	変更なし	増やした	減らした	回答なし	計
適切でない	10 30%	20 61%	3 9%	0 0%	33 100%
ある程度適切	64 58%	37 33%	9 8%	1 1%	111 100%
とても適切	14 70%	6 30%	0 0%	0 0%	20 100%
計	88 54%	63 38%	12 7%	1 1%	164 100%
上段：有効回答数、下段：%					

「適切でない」とした 33 大学中、「変更なし」10 大学、「増やした」20 大学、「減らした」3 大学である。3 期目以降で数値目標数を増やした大学もあり、中期計画の策定の経験を踏まえ、目標数を減らしているような全体的な動向は見られず、数値目標数は増やす方向に改善している傾向が見られる。

また、「ある程度適切」と回答した大学では、「変更なし」が 64 大学（約 58%）、「増やした」が 37 大学（約 33%）、「減らした」が 9 大学（約 8%）であり、「とても適切」と回答した大学では、減らした大学はなく、「変更なし」70%、「増やした」30%である。

一方、「ある程度適切」としながらも、減らした 9 大学に着目すると、6 大学は 3 期目以降の大学であり、中期計画の数値目標設定がある程度適切に行われている中で、目標数を減らす大学には、目標設定の経験を積んだ大学が多いことがわかる。

数値目標設定数は多ければよいというものではなく、どの程度設定するかについては、過去の経験なども踏まえ、各大学とも模索中といえるかもしれない。

4. 共有・浸透度と効果、達成との関係

4.1 共有・浸透度と中期計画を実施する中での効果との関係

最後に中期計画の構成員への共有・浸透の結果として中期計画の達成など、効果の面をみてみよう。

本調査の問 10 では、中期計画を実施する中での効果や課題について尋ねているが、その中で構成員への浸透と関係のありそうな項目としては、以下があげられる。

- 「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」 (94.3%) ※
- 「計画によって大学が発展・好転している」 (93.2%)
- 「構成員が計画の実現に向けて努力」 (92.8%)
- 「重要な課題を重点的に推進できるようになった」 (90.1%)
- 「経営と現場の意見交換が進んだ」 (75.3%)

※ () 内の数字は、「とてもあてはまる」と「ややあてはまる」の合計
これらの効果について回答者の実感については図 3-7 のとおりである。

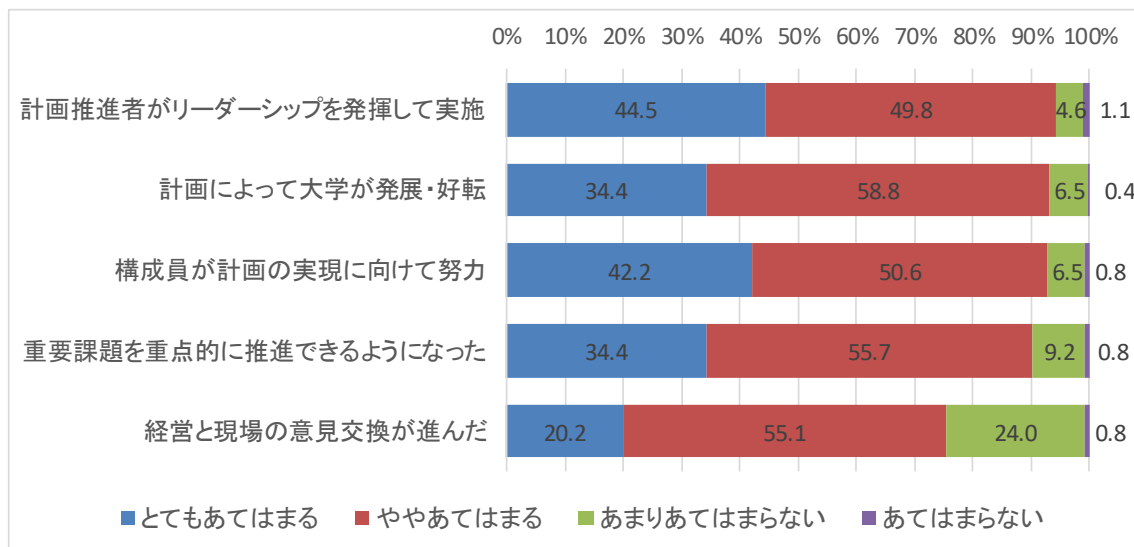


図 3-7 中期計画を実施する中での効果

5 項目の中では、「経営と現場の意見交換が進んだ」が他の項目と比べると若干効果感が少ないものの、概ね効果として実感されているようである。これら 5 項目について、教職員への共有・浸透度とクロス集計すると、両者の関係が見いだせるが、効果について「あてはまらない」、「あまりあてはまらない」のサンプル数が少ないため、「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」を合わせて「あまりあてはまらない」とした上でカイ 2 乗検定を行った結果、教職員への共有・浸透度と、「計画によって大学が発展・好転している」、「構成員が計画の実現に向けて努力」、「重要な課題を重点的に推進できるようになった」の関係は、それぞれ表 3-26、表 3-27、表 3-28 のとおり、0.1%水準で統計的に有意であった。

一方、教職員への共有・浸透度と「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」の関係は、クロス集計の結果から両者の関係性は見られるものの、期待値 5 未満のセルの割合が多く、カイ 2 乗検定には適当でないことから、「ある程度浸透」と「十分に浸透」をあわせて「浸透あり」とした上でクロス集計を行うと表 3-29 のとおり、0.1%水準で統計的に有意であった。

表 3-26 教職員への共有・浸透度と「計画によって大学が発展・好転している」のクロス集計

	あまりあてはまらな	ややあてはまる	とてもあてはまる	合計
あまり浸透せず	5	12	1	18
	27. 8%	66. 7%	5. 6%	100. 0%
ある程度浸透	10	103	40	153
	6. 5%	67. 3%	26. 1%	100. 0%
十分に浸透	1	36	47	84
	1. 2%	42. 9%	56. 0%	100. 0%
合計	16	151	88	255
	6. 3%	59. 2%	34. 5%	100. 0%
p<.001				

表 3-27 教職員への共有・浸透度と「構成員が計画の実現に向けて努力」とのクロス集計

	あまりあてはまらな	ややあてはまる	とてもあてはまる	合計
あまり浸透せず	8	10	1	19
	42. 1%	52. 6%	5. 3%	100. 0%
ある程度浸透	9	96	48	153
	5. 9%	62. 7%	31. 4%	100. 0%
十分に浸透	1	25	58	84
	1. 2%	29. 8%	69. 0%	100. 0%
合計	18	131	107	256
	7. 0%	51. 2%	41. 8%	100. 0%
p<.001				

表 3-28 教職員への共有・浸透度と「重要な課題を重点的に推進できるようになった」のクロス集計

	あまりあてはまらな	ややあてはまる	とてもあてはまる	合計
あまり浸透せず	8	10	0	18
	44. 4%	55. 6%	0. 0%	100. 0%
ある程度浸透	14	99	40	153
	9. 2%	64. 7%	26. 1%	100. 0%
十分に浸透	3	33	48	84
	3. 6%	39. 3%	57. 1%	100. 0%
合計	25	142	88	255
	9. 8%	55. 7%	34. 5%	100. 0%
p<.001				

表 3-29 教職員への共有・浸透度と「推進責任者がリーダーシップ発揮」のクロス集計

	あまりあてはまらな	ややあてはまる	とてもあてはまる	合計
あまり浸透せず	7	10	2	19
	36. 8%	52. 6%	10. 5%	100. 0%
浸透あり	8	117	112	237
	3. 4%	49. 4%	47. 3%	100. 0%
合計	15	127	114	256
	5. 9%	49. 6%	44. 5%	100. 0%
p<.001				

教職員への浸透度と、「経営と現場の意見交換が進んだ」との関係は、両者の関係性は見られるものの、期待値 5 未満のセルの割合が多く、カイ 2 乗検定には適当でないことから、浸透度について、「ある程度浸透」と「十分に浸透」をあわせて「浸透あり」したが、それでも改善せず、効果について、「とてもあてはまる」と「ややあてはまる」をあわせて「あてはまる」とした上で、クロス集計を行った結果が表 3-30 のとおりである。

期待値 5 未満のセルの割合が依然多く、カイ 2 乗検定には不適だが、Fisher の正確確率検定により 1%水準で統計的に有意であった。

表 3-30 教職員への共有・浸透度と「経営と現場の意見交換が進んだ」のクロス集計

	あまりあてはまらない	あてはまる	合計
あまり浸透せず	11	8	19
	57.9%	42.1%	100.0%
浸透あり	52	185	237
	21.9%	78.1%	100.0%
合計	63	193	256
	24.6%	75.4%	100.0%
	p<.01		

以上のとおり、教職員への浸透度との関係性を調べた 5 つの効果の中では、内容から判断しても「構成員が計画の実現に向けて努力している」が構成員への浸透度との関係性が最も高いように思われるが、実際に単純クロス集計で、「十分に浸透」と各効果の「とてもあてはまる」の関係をみたところ、「とてもあてはまる」の比率は、「構成員が計画の実現に向けて努力している」の場合、最も高い 69.0%である。「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」が 66.7%で続く。これらの関係を整理したものが

表 3-30 であるが、構成員（教職員）に十分に浸透することで、これらの効果が表れている傾向がみられる。

表 3-30 教職員に「十分に浸透」と回答中、中期計画を実施する中での効果への回答の割合

中期計画を実施する中での効果 ※	○	△	×
構成員が計画の実現に向けて努力している	69.0%	29.8%	1.2%
推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している	66.7%	31.0%	2.4%
重要な課題を重点的に推進できるようになった	57.1%	39.3%	3.6%
計画によって大学が発展・好転している	56.0%	42.9%	1.2%
経営と現場の意見交換が進んだ	38.1%	50.0%	11.9%
※各設問への回答：「とてもあてはまる」：○、「ややあてはまる」：△、「あてはまらない」&「あまりあてはまらない」：×			

4.2 構成員への共有・浸透度と達成度全般との関係

前節で構成員への共有・浸透度と中期計画の効果の関係をみたが、計画の達成の要因についても構成員への共有・浸透度との関係で説明できるであろうか。

構成員への共有・浸透の結果として計画の達成が本当に進むのかを探るため、教職員への共有・浸透度と本調査中、達成度の評価についての質問である、問 16「a. 計画の目標は十分に達成できた」と、問 16「b. 計画の策定実施は経営改善につながった」の関係をみてみる。これらの達成度の評価については図 3-8 の回答を得ており、ある程度思うまでで 80%程度に達しており、各大学とも中期計画実施による達成感は概ね得られているようである。

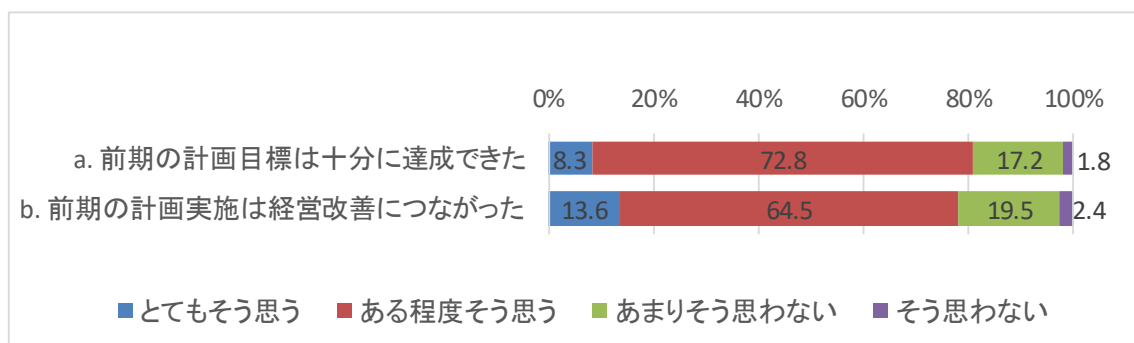


図 3-8 前期の中期計画の評価

では、教職員への共有・浸透度と前期の達成度評価の関係を中期計画策定が 2 回目以降の大学に絞って見てみよう。「ある程度思う」に回答が集中しているため、クロス集計では期待値 5 未満のセルが多くカイ 2 乗検定には適当でないことから、評価については「思う」、「思わない」に二分した上で、クロス集計を行った結果、表 3-31 のとおり、1% 水準で統計的優位性がみられた。

表 3-31 教職員への共有・浸透度と前期の目標達成とのクロス集計

	前期の目標は十分に達成できた		
	思わない	思う	合計
あまり浸透せず	4	6	10
	40.0%	60.0%	100.0%
ある程度浸透	24	74	98
	24.5%	75.5%	100.0%
十分に浸透	3	56	59
	5.1%	94.9%	100.0%
合計	31	136	167
	18.6%	81.4%	100.0%
	p<.01		

では、社会一般にまで浸透している大学は、目標の達成度が高いのであろうか。教職員へ

の浸透と同様に中期計画策定が2回目以降の大学に絞って、クロス集計を行ったが、期待値5未満のセルの割合が多く、カイ2乗検定には適当でないことから、浸透度について、「ある程度浸透」と「十分に浸透」をあわせて「浸透あり」とし、評価については「そう思う」、「思わない」に二分した上でクロス集計を行った結果、表 3-32 のとおり、統計的優位性が確認された。

表 3-32 社会一般への共有・浸透度と前期の目標達成とのクロス集計

	前期の目標は十分に達成できた		
	思わない	そう思う	合計
あまり浸透せず	30 24.0%	95 76.0%	125 100.0%
浸透あり	1 2.5%	39 97.5%	40 100.0%
合計	31 18.8%	134 81.2%	165 100.0%
	p<.01		

4.3 構成員への浸透と計画の策定実施による経営改善との関係

4.2 では中期計画の共有・浸透度と計画の目標達成の関係をみた。中期計画の目標は教育・研究の改善、それによる経営の改善など、さまざまな要素を含むが、ここでは設問にあった「計画の策定実施は経営改善につながった」について、教職員、学生・保護者、社会一般それぞれの共有・浸透度とのクロス集計を行った結果、表 3-33 から表 3-35 に示すとおり、有意水準は異なるものの、統計的に有意であった。

表 3-33 教職員への共有・浸透度と前期の計画策定実施による経営改善とのクロス集計

	前期の計画の策定実施は経営改善につながった		
	思わない	そう思う	合計
あまり浸透せず	4 40.0%	6 60.0%	10 100.0%
ある程度浸透	28 28.6%	70 71.4%	98 100.0%
十分に浸透	4 6.8%	55 93.2%	59 100.0%
合計	36 21.6%	131 78.4%	167 100.0%
	p<.01		

注 浸透の程度を2カテゴリーにしてクロス集計を行うと、統計的優位性はみられなかった。

表 3-34 学生・保護者への共有・浸透度と前期の計画策定実施による経営改善とのクロス集計

	前期の計画の策定実施は経営改善につながった		
	思わない	そう思う	合計
あまり浸透せず	28	88	116
	24.1%	75.9%	100.0%
浸透あり	3	46	49
	6.1%	93.9%	100.0%
合計	31	134	165
	18.8%	81.2%	100.0%
	p<.01		

表 3-35 社会一般への共有・浸透度と前期の計画策定実施による経営改善とのクロス集計

	前期の計画の策定実施は経営改善につながった		
	思わない	そう思う	合計
あまり浸透せず	36	89	125
	28.8%	71.2%	100.0%
浸透あり	0	40	40
	0.0%	100.0%	100.0%
合計	36	129	165
	21.8%	78.2%	100.0%
	p<.001		

4.2の結果とあわせて考えると、中期計画の構成員や社会への浸透の結果として目標の達成、あるいは経営改善につながる傾向が明らかになった。

5. まとめ

本稿では私立大学のミッション、ビジョンを反映した中期計画が達成されるためには、計画が構成員やステークホルダーに共有・浸透する必要があるというこれまでの知見を踏まえ、計画の共有・浸透度に着目して共有・浸透のための要因、共有・浸透による効果や計画の達成などを確認した。

まず、共有・浸透度を高めるには、その対象者に対して公表・説明するという当然の手続きが必要であることがアンケート結果から示された。しかし、学生・保護者と社会一般に対しては公表・説明は十分とはいえず、そのため共有・浸透度も高くないことは、表 3-1、表 3-2 に示したとおりである。

一方で、社会一般にまで公表・説明していれば、教職員などの構成員への浸透度が高いこともわかった。この社会への公表・説明に際してはウェブサイトでの公表・説明が有効である。

次に、計画を作成・実施する上で重視されている取り組みとして、「毎年度の事業計画で

の具現化」、「計画策定段階での構成員への共有」、「計画の責任体制の明確化」、「検証可能な形で計画立案」などがあるが、これらは教職員への計画の浸透にも影響を与えていることが示された。

さらに計画の進捗管理の取り組みとして、「計画の進捗を構成員に共有」、「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」といった情報共有に加え、「定期的な達成状況の点検評価や未達成事項の原因分析」、「教職員の取り組みを評価し、業務改善や人材育成とリンク」など、実施状況の評価と改善の取り組みも教職員への計画の浸透に影響を与えていることが示された。同様に、数値目標の設定も構成員への共有・浸透に関係していることを示したが、数値目標の設定数は多ければよいというものではないようである。

そして最後に中期計画の構成員への共有・浸透が「構成員が計画の実現に向けて努力」、「計画によって大学が発展・好転している」といった中期計画による効果に影響を与え、計画の達成度や経営改善につながっていることも確認した。

私立学校法の改正により、2020年4月から学校法人に対し中期計画の策定が義務化されるが、計画を作るからには、それを構成員で共有し、浸透させるというごくあたりまえのことが計画の目標達成には重要であることを再認識する必要があるだろう。

【参考文献】

- 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、pp. 23-38.
- 両角亜希子 2012a「大学経営論 私立大学の中長期経営システムの実態調査から(2)課題共有の重要性」『文部科学教育通信』、297、pp. 24-26.
- 両角亜希子 2012b「大学経営論 私立大学の中長期経営システムの実態調査から(3)課題共有のための工夫」『文部科学教育通信』、298、pp. 24-26.
- 両角亜希子 2012c「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」『Between』2012、10-11月号.
- 両角亜希子 2020「成果の上がる中期計画をどう作るか 「私立大学中期計画に関する学長調査」報告」『カレッジ・マネジメント』220、1-16.
- 両角亜希子・小方直幸 2011「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、pp. 159-174.
- 坂本孝徳 2018「中長期計画の役割と課題」『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』第2章、pp. 25-38、私学高等教育研究叢書.

-
- ¹ 「十分に浸透している」と回答した割合は、経営陣 56%、管理職 49%、職員 14%、教員 9%、全構成員 8%。
- ² 中長期計画の浸透度は、「十分に浸透している」の割合は経営陣の中で 51.0%、教員の間で 7.7%、職員の間で 12.6%、学内の全構成員では 6.7%となっている。「ある程度浸透している」を合わせると、学内の全構成員で 67.0%となる。

第4章 中期計画の策定・実施におけるリーダーシップ

宮里愛

1. はじめに

2020 年 4 月に私立学校法が改定され、私立大学においても中期計画の策定が義務化されることが決定した。既に中期計画を策定・運用している私立大学も少なくないが、中期計画を策定するだけでなく、その着実な実行と、効果を出すために必要な体制を整えることが重要である。本稿では、「計画推進者がリーダーシップを発揮して実施している」という項目に着目し、中期計画の策定・実施段階におけるリーダーシップが中期計画の実効性にどのような影響を与えているか、中期計画の策定方法等との関係、中期計画において重視する観念の違いを見たとうえで、リーダーシップを発揮することの効果进行分析する。

2. 先行研究と本稿の分析課題

近年、2004 年の国立大学の法人化、2014 年の学校教育法改正など学長のリーダーシップに大きな関心が寄せられており、学長への権限強化・集中や学長補佐体制の強化などのガバナンス改革などが進められている。

篠田（2013）は、教職一体の運営を生むガバナンスとマネジメントの一体改革により、学校法人と学長の連携が促進され、学長のリーダーシップが強化されるシステムが機能するとしており、法人と大学の政策統合を行い、理事・教員・職員 3 者の一体化を推進するうへでの中長期計画の重要性に着目している。

平本他（2019）は、学長の影響力が最も大きいのは、「大学全体の戦略策定」や「理念・ビジョンの策定または改訂」などであるとし、岩田（2018）は、成果に結びつくリーダーシップとマネジメントに着目し、組織を動かすためには、大学のめざすべき姿を明確にし、教職員にめざすべき姿を共有することの重要性を強調している。また、組織が一体性を持つために中期計画を個人目標と連動させること、リーダーシップがビジョンを示したうえで、教職員の持っている力をうまく引き出し、ある程度任せて活用していく形のリーダーシップが成果に結びつきやすいという可能性を示唆している。

鶴田（2018）は、経営トップのリーダーシップが発揮できるよう、政策・方針を策定推進する専門組織を設置し、構成員の意見を反映する風土を持つ組織ほど、入学定員充足率が高いと指摘している（p. 51）。

篠田（2018）は、リーダーの強力な指導力だけで改革は推進できるわけではなく、トップが正確な方針を確立、推進する上で、構成員がそれを受け入れ主体的に取り組みを行う中で、トップダウンとボトムアップの融合、適正なバランスの作り方が目標達成に向けて教職員

を動かしていくうえで極めて重要であると指摘している（pp.18-20）。

先行研究からは、組織としての方向性を示し、教職員の当事者意識を引き出すうえでのリーダーシップの重要性が示されている。しかしながら、大学経営は多岐に渡る分野をカバーしており、そのすべてにおいてリーダーシップの発揮が有効なのか、実際に大学のリーダーシップがどのような分野で発揮され、リーダーシップの発揮が中期計画の策定・実施に対し、具体的にどのような効果をもたらしているのかはよく分かっていない。本稿では、中期計画の策定・実施段階において、リーダーシップの発揮が中期計画の策定・実施にどのような影響を与えているかを探ることとする。

3. 分析の課題

以上の先行研究の検討を踏まえて、本稿では以下の3つの分析課題を設定した。

分析課題①：前提条件の違いによってリーダーシップの発揮の度合いは変わるのか

分析課題②：リーダーシップを発揮している大学ではどのような点を重視するか

分析課題③：リーダーシップの発揮後、中期計画の策定・実施に対しどのような効果が期待されるか。

「私立大学の中期計画に関する学長調査」の調査票では、中期計画を実施する中での効果として「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」で聞いている。この項目の内訳は、「とてもあてはまる」44.5%、「ややあてはまる」49.8%、「あまりあてはまらない」4.6%、「あてはまらない」1.1%で、そもそもリーダーシップを発揮していないと回答する大学は限られる。

(1) 分析課題①：前提条件の違いによってリーダーシップの発揮の度合いは変わるのか

1) グランドデザイン/ビジョンの有無

中期計画の基礎となる『グランドデザイン』または『ビジョン』の有無がリーダーシップの発揮に影響を与えるかをクロス解析した。ビジョンを作成している大学では、リーダーシップの発揮に関し、「とてもあてはまる」と回答した大学が最も多く47.6%に上ったが、作成していない大学では「とてもあてはまる」と回答した大学は37.1%にとどまった。ビジョンの作成は、構成員にめざすべき姿を共有し、リーダーシップの発揮に影響を与えているように見受けられるが、カイ二乗値は0.187であり有意差は確認できなかった。

表 4-1 ビジョンの有無とリーダーシップの関係

		計画推進者がリーダーシップを発揮して実施			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
ビジョン等の有無	作成している	3	9	87	90
		1.6%	4.8%	46.0%	47.6%
	作成していない	0	2	42	26
		0.0%	2.9%	60.0%	37.1%

2) 中期計画の作成主体による違い

中期計画の策定主体の違いによって計画推進者のリーダーシップの発揮の度合いが変わるのかを分析した。クロス表では、「学校法人と大学の共同」で策定した場合、リーダーシップの発揮に関し「とてもあてはまる」と回答した大学が最も多く 54.6%に上り、続いて「大学」が 40.5%、「学校法人」が 32.9%と差が開いている。

次に単回帰分析により、中期計画の策定主体と計画推進者のリーダーシップの発揮の関係に関して分析したところ、学校法人と大学の共同で中期計画を策定した場合に最もリーダーシップが発揮されることが示され、大学によって中期計画を作成、学校法人による作成の順でリーダーシップの発揮度が弱まることが分かった。

篠田（2013）は教職一体の運営による実効性のある中長期計画の重要性を指摘し、学長の指導力や権威は、法人との政策の一体化抜きには確立しない（p.5）としており、法人と大学との共同での実施が中期計画の策定・実施におけるリーダーシップの発揮につながっている様子が確認できた。

表 4-2 中期計画の作成主体とリーダーシップの発揮の関係

		計画推進者がリーダーシップを発揮して実施			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
中期計画の 作成主体	学校法人	1	6	40	23
		1.4%	8.6%	57.1%	32.9%
	大学	1	6	43	34
		1.2%	7.1%	51.2%	40.5%
	学校法人と大 学の共同	1	0	48	59
		0.9%	0.0%	44.4%	54.6%

（注）5%水準で有意

表 4-3 中期計画の作成主体とリーダーシップの発揮に関する単回帰分析結果

	標準化係数(β)	有意確率
学校法人	-0.313	**
大学	-0.218	
学校法人と大学の共同(基準)		
調整済み R ² 乗	0.38	
F 値	6.155	**

**<.01

3) 中期計画の策定プロセス

次に中期計画の策定プロセスと計画推進者のリーダーシップの発揮に関して、クロス集計では、「大きな方向性を示し部局が具体案を作成」が最も回答数が多い結果となった(53校)。一方で、一見リーダーシップが発揮されそうな「トップダウンで作成する」場合には、リーダーシップを発揮していると感じている大学の数は必ずしも多くないことが示され、一方向からの強いリーダーシップが、組織のリーダーシップの発揮につながるわけではないことが示唆されている。

表 4-4 中期計画の策定プロセスとリーダーシップの関係

		計画推進者がリーダーシップを発揮して実施			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
中期計画 策定のプ ロセス	大きな方向性を示し、部 局が具体案作成	0	5	49	53
		0.0%	4.7%	45.8%	49.5%
	部局横断の全学委員会 で作成	2	4	26	29
		3.3%	6.6%	42.6%	47.5%
	トップダウンで作成し、意 見を聞き修正	0	3	44	30
		0.0%	3.9%	57.1%	39.0%
	学部学科等で作成したも のをまとめて全体計画	1	0	10	3
		7.1%	0.0%	71.4%	21.4%

(注) 10%確率で有意

愛知大学では、1994年に初めての包括的計画である第一次基本構想を作成したが、学内関係者だけで作成された構想は、教学関係の事項のみが盛り込まれ、経営的な観点が弱かった。第2次基本構想では、外部のシンクタンクを使い、トップダウン方式で作成されたが、構想に対する当事者意識が薄く、学内で受け入れられず実施がうまくいかないという結果となった。第3次基本構想では、研究委員会が原案を作るなど当事者意識を持ってもらうというスタイルを採用し、1年間をかけて学内で作成されている。学長選挙で選ばれた学長が理事長になる規則になっており、学長の権限が大きく、法人と大学の意見の対立が起こりにくい構造になっている(両角、2010)。前項の策定主体でも触れたが、法人と学長との政策の一本化を促進し、構成員の当事者意識を醸成する上でも「大きな方向性を示し、部局が具体案を作成」するのは有効な方法であることの一例である。

4) 大学の規模

次に、大学の規模の違いによるリーダーシップの発揮度への影響を分析した。大学の規模を示す変数として収容定員数を基に、①3000 人未満（155 校）、②3000～9999 人（78 校）、③10000 人以上（20 校）、の 3 つのグループに分類した。続いて、大学の規模と「計画推進者がリーダーシップを発揮して実施」への回答とのクロス分析を行ったところ、中期計画の実施におけるリーダーシップの発揮に関し、「とてもあてはまる」と回答した割合が最も高かったのは学生数 10000 人以上の大規模大学のみで（60%）、その他の規模の大学では、「ややあてはまる」と回答するケースが最も多くみられた。ただし、本クロス分析のカイ二乗値は 0.821 であり、有意な差は確認できなかった。

表 4-5 大学の規模とリーダーシップの関係

規模		計画推進者がリーダーシップを発揮して実施			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
規模 ～2999 人		2	8	77	68
		1.3%	5.2%	49.7%	43.9%
3000～9999 人		1	3	40	34
		1.3%	3.8%	51.3%	43.6%
10000 人～		0	0	8	12
		0.0%	0.0%	40.0%	60.0%

5) 策定経験の違い

続いて、中期計画の策定経験の差がリーダーシップの発揮度に影響を与えるのかについてクロス分析を行った。中期計画の実施におけるリーダーシップの発揮に関し、「とてもあてはまる」と回答した大学は、中期計画策定が 3 回目以上の大学で 45 校と最も多く（49.5%）、両角（2020）も指摘しているとおり、回数を重ねるごとにリーダーシップの発揮を強く感じている大学の割合が高くなっていくことが示されている。中期計画策定が 2 回目の大学では、他の大学と比較して、「ややあてはまる」の割合が減り、その他の項目への割合が増える傾向が見受けられ、経験を経てリーダーシップの発揮に対する評価がより明確になっている様子が伺える。

表 4-6 中期計画の策定回数とリーダーシップの関係

		計画推進者がリーダーシップを発揮して実施			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
これまでの 今回が初めて 中期計画		1	3	49	30
		1.2%	3.6%	59.0%	36.1%
	二回目	2	7	34	39
		2.4%	8.5%	41.5%	47.6%
三回目以降		0	1	45	45
		0.0%	1.1%	49.5%	49.5%

（注）10%確率で有意

続いて、中期計画の回数により計画策定時のトップの関与がどのように変わったのかをクロス分析で確認した。カイ二乗値が 0.220 で有意ではないものの、策定が 2 回目の大学で

は、策定時のトップの関与が「適切ではなかった」と回答した大学の割合が高く、「とても適切」と回答した大学の割合が3回目以降と比較して低い。3回目以降では「適切ではなかった」の割合が低くなり、「とても適切」の割合が高くなるなど、経験数によりトップの関与が調整されつつある様子が伺える。

表 4-7 中期計画の策定回数（2回目以降）とトップの関与に対する評価

		前期：計画策定時のトップの関与		
		適切でなかった	ある程度適切	とても適切
これまでの中期計画	二回目	8	46	27
		9.9%	56.8%	33.3%
	三回目以降	5	43	40
		5.7%	48.9%	45.5%

さらに、中期計画の策定回数と計画策定時のトップの関与の変更の度合いの関係についてクロス集計を行った。カイ二乗値は0.673と有意ではないが、策定2回目の大学では、トップの関与を「減らした・抑えた・縮めた」「増やした・高めた・伸ばした」の割合が3回目以降の大学と比較して高く、大学が、前期の中期計画の実施結果を基に実施体制の改善を図り、3回目以降でトップの関与の在り方が定着しつつある傾向が伺える。また、2回目、3回目以降に共通する傾向としてトップの関与を変更する場合には、「減らした・抑えた・縮めた」よりも「増やした・高めた・伸ばした」が多い傾向が見られる。

表 4-8 中期計画の回数と計画策定時のトップの関与

		今回：計画策定時のトップの関与		
		変更していない	減らした・抑えた・縮めた	増やした・高めた・伸ばした
これまでの中期計画	二回目	42	5	32
		53.2%	6.3%	40.5%
	三回目以降	53	4	32
		59.6%	4.5%	36.0%

これまで前提条件の違いによるリーダーシップの発揮の度合いの違いについて分析してきた。

大学のグランドデザインを作成している大学では、統計的な有意差は示されなかったもののリーダーシップを発揮しているという意識を持った大学が多く、トップからのあるべき姿の共有が実行されている様子が伺える。また、学校法人与大学の共同で中期計画が策定された場合、リーダーシップが発揮されていると回答した大学が最も多かった。さらに中期計画の策定回数を重ねるごとにリーダーシップの発揮を強く感じている大学の数が増え、策定回数と共にトップの関与も見直され、2回目の策定ではトップの関与が増やす大学が多いことが確認できた。

(2) 分析課題②：リーダーシップを発揮している大学ではどのような点を重視するか

リーダーシップの発揮をしている大学では、どのような点を重視して中期計画の策定に取り組んでいるのであろうか。本調査では、中期計画を策定・実施する上で重視する項目として、「a. 計画策定段階での構成員への共有・浸透」「b. 毎年度の事業計画での具現化」「c. 計画推進者の任期と計画期間の一致」「d. 中期計画と教職員の個人目標の連動」「e. 事業の財源や予算措置の明確化」「f. 検証可能な形での計画立案」「g. 計画実施の責任体制の明確化」「h. 計画の重点項目への人員措置」について尋ねた（問9）。これらの項目を基に、どのような取り組みがリーダーシップの発揮につながっているのかを分析するため、リーダーシップの発揮と上述項目のクロス集計を行った。ここでは、全ての項目で統計的な有意性が確認されたものの、リーダーシップをとって発揮している大学ほど、「毎年度の事業計画での具現化」「事業の財源や予算措置の明確化」「検証可能な形での計画立案」「計画実施の責任体制の明確化」などをとても重視している傾向が確認される。

表 4-9 リーダーシップの発揮と重視する項目のクロス表

		計画策定段階での構成員への共有・浸透*				毎年度の事業計画での具現化***				計画推進者の任期と計画期間の一致***				中期計画と教職員の個人目標の連動*			
		重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視
計画推進者 がリーダー シップを発 揮して実施	あてはま らない	0	0	1	2	1	0	1	1	2	1	0	0	1	0	2	0
		50.0%	0.0%	33.3%	66.7%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%
	あまりあ てはまら ない	0	1	5	6	0	1	4	7	3	7	2	0	1	7	2	2
		0.0%	8.3%	41.7%	50.0%	0.0%	8.3%	33.3%	58.3%	25.0%	58.3%	16.7%	0.0%	8.3%	58.3%	16.7%	16.7%
	ややあて はまる	1	9	68	53	0	7	63	60	13	77	37	3	14	54	52	10
		0.8%	6.9%	51.9%	40.5%	0.0%	5.4%	48.5%	46.2%	10.0%	59.2%	28.5%	2.3%	10.8%	41.5%	40.0%	7.7%
	とてもあ てはまる	0	3	38	76	0	2	17	98	12	46	43	16	11	29	55	22
		0.0%	2.6%	32.5%	65.0%	0.0%	1.7%	14.5%	83.8%	10.3%	39.3%	36.8%	13.7%	9.4%	24.8%	47.0%	18.8%
		事業の財源や予算措置の明確化***				検証可能な形での計画立案***				計画実施の責任体制の明確化***				計画の重点項目への人員配置***			
		重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視	重視して いない	あまり重 視せず	ある程度 重視	とても重 視
計画推進者 がリーダー シップを発 揮して実施	あてはま らない	1	0	1	1	1	0	0	2	0	2	0	1	0	2	1	0
		33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
	あまりあ てはまら ない	1	4	6	1	0	4	5	3	0	3	6	2	1	9	2	0
		8.3%	33.3%	50.0%	8.3%	0.0%	33.3%	41.7%	25.0%	0.0%	27.3%	54.5%	18.2%	8.3%	75.0%	16.7%	0.0%
	ややあて はまる	3	16	80	32	0	17	79	35	2	11	83	35	6	42	70	12
		2.3%	12.2%	61.1%	24.4%	0.0%	13.0%	60.3%	26.7%	1.5%	8.4%	63.4%	26.7%	4.6%	32.3%	53.8%	9.2%
	とてもあ てはまる	0	8	55	54	0	2	53	62	0	3	45	69	2	21	71	23
		0.0%	6.8%	47.0%	46.2%	0.0%	1.7%	45.3%	53.0%	0.0%	2.6%	38.5%	59.0%	1.7%	17.9%	60.7%	19.7%

（注）*5%確率で有意、***0.1%確率で有意。

(3) 分析課題③：リーダーシップの発揮後、中期計画の策定・実施にどのような効果が期待されるのか。

1) 計画の説明と浸透に対するリーダーシップの発揮の効果

両角（2020）は、中期計画で大学が発展・好転する要素として、教職員への中期計画の説明の程度が大きな影響を与えており、社会一般に中期計画を公表・説明しているほど教職員への中期計画の浸透度も高くなっていると指摘している（p. 19-21）。リーダーシップの発揮の違いは、中期計画の公表・説明および浸透にどのような影響を与えているか見てみよう。

「計画推進者がリーダーシップを発揮して実施している」と a) 教職員、b) 学生・保護者、c) 社会一般に対する中期計画の公表・説明の程度およびその共有・浸透度（問7）の回答を

クロス集計した。いずれも有意な結果を示しており、特にリーダーシップをととても発揮している大学では教職員に対する説明が十分実施されており、浸透度も高かった。学生保護者および社会一般に対しては、数は少ないものの、リーダーシップの発揮の度合いが増すにつれ、十分説明を行っている大学数は増えている。学生保護者および社会一般に対する浸透度は、リーダーシップを発揮している大学においても十分浸透している大学数は少ないが、リーダーシップの発揮度が増すにつれ浸透している大学数は増える傾向がみられる。

表 4-10 計画の公表・浸透とリーダーシップの発揮との関係

		教職員***				学生保護者***				社会一般**			
		公表して いない	あまり説 明せず	ある程度 説明	十分説明	公表して いない	あまり説 明せず	ある程度 説明	十分説明	公表して いない	あまり説 明せず	ある程度 説明	十分説明
計画推進 者がリー ダーシッ プを発揮 して実施	あてはま らない	0	0	2	1	1	1	1	0	1	1	1	0
		0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
	あまりあ てはまら	0	1	8	3	3	9	0	0	3	8	1	0
		0.0%	8.3%	66.7%	25.0%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	25.0%	66.7%	8.3%	0.0%
	ややあて はまる	1	8	64	57	32	63	33	1	45	51	33	1
		0.8%	6.2%	49.2%	43.8%	24.8%	48.8%	25.6%	0.8%	34.6%	39.2%	25.4%	0.8%
	とてもあ てはまる	0	0	31	84	20	40	40	15	25	41	33	16
		0.0%	0.0%	27.0%	73.0%	17.4%	34.8%	34.8%	13.0%	21.7%	35.7%	28.7%	13.9%

		教職員***			学生保護者***			社会一般*		
		あまり浸 透せず	ある程度 浸透	十分浸透	あまり浸 透せず	ある程度 浸透	十分浸透	あまり浸 透せず	ある程度 浸透	十分浸透
計画推進 者がリー ダーシッ プを発揮 して実施	あてはま らない	2	0	1	3	0	0	3	0	0
		66.7%	0.0%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	あまりあ てはまら	5	6	1	11	0	0	11	0	0
		41.7%	50.0%	8.3%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	ややあて はまる	10	91	26	103	21	1	106	19	0
		7.9%	71.7%	20.5%	82.4%	16.8%	0.8%	84.8%	15.2%	0.0%
	とてもあ てはまる	2	56	56	63	45	5	75	35	2
		1.8%	49.1%	49.1%	55.8%	39.8%	4.4%	67.0%	31.3%	1.8%

(注) *5%確率で有意、**1%確率で有意、0.1%確率で有意。

2) 中期計画の検証プロセスに対するリーダーシップの効果

続いて、リーダーシップの発揮が中期計画の検証プロセスにどのような影響を与えているのかについて分析をするため、クロス集計を行った。本調査では、「a. 定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」「b. 教職員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成とリンク」「c. 専門部署（IR、評価室等）での進捗管理の実施」「d. 計画の進捗度を構成員に共有」「e. 計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」への質問を通じて各大学の状況を確認した。

クロス集計の結果、各項目ともに有意な関係は示したものの、リーダーシップの発揮について「とてもあてはまる」と回答した大学で「十分に実施」と回答した大学が最も多かったのは「a. 定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」であり、リーダーシップを発

揮している大学では、達成状況のモニタリングや未達事項の原因分析に十分にに取り組むことによって、その結果が中期計画の実効性につながっていることが推測される。

表 4-11 リーダーシップの発揮と検証プロセスの関係

		定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析***			教職員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成とリンク***			専門部署での進捗管理の実施**		
		あまり実施できていない	ある程度実施している	十分に実施	あまり実施できていない	ある程度実施している	十分に実施	あまり実施できていない	ある程度実施している	十分に実施
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	1	2	0	2	1	0	0	3	0
		33.3%	66.7%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	あまりあてはまらない	5	6	1	10	1	1	4	8	0
		41.7%	50.0%	8.3%	83.3%	8.3%	8.3%	33.3%	66.7%	0.0%
	ややあてはまる	21	84	26	76	50	5	49	61	20
		16.0%	64.1%	19.8%	58.0%	38.2%	3.8%	37.7%	46.9%	15.4%
	とてもあてはまる	7	52	53	38	57	17	21	53	38
		6.3%	46.4%	47.3%	33.9%	50.9%	15.2%	18.8%	47.3%	33.9%

		計画の進捗度を構成員に共有**			計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施**		
		あまり実施できていない	ある程度実施している	十分に実施	あまり実施できていない	ある程度実施している	十分に実施
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	1	1	1	2	1	0
		33.3%	33.3%	33.3%	66.7%	33.3%	0.0%
	あまりあてはまらない	4	6	2	6	3	3
		33.3%	50.0%	16.7%	50.0%	25.0%	25.0%
	ややあてはまる	29	75	27	43	59	28
		22.1%	57.3%	20.6%	33.1%	45.4%	21.5%
	とてもあてはまる	9	54	49	17	51	44
		8.0%	48.2%	43.8%	15.2%	45.5%	39.3%

(注) *5%確率で有意、**1%確率で有意、0.1%確率で有意。

篠田（2018）は、リーダーシップを発揮するためには、実行する組織やシステムなど学長機構やIRなどの役割が重要と指摘している。本分析では、専門部署での進捗管理とリーダーシップとの有意な相関関係は示された。一方で、リーダーシップの発揮を強く意識して中期計画を実行している大学においても、専門部署での進捗管理を十分に実施していると回答している大学の数はさほど多くはない。まずは専門部署の機能や役割の詳細を確認する必要があるが、リーダーシップと専門部署との関係については更なる分析が必要である。

3) 数値目標の設定とリーダーシップの発揮

中期計画の進捗管理におけるリーダーシップの影響を調べるため、問 12 で質問した数値目標の設定とリーダーシップの発揮との関係についてクロス集計を行った（表 4-12）。リーダーシップの発揮度が低い大学では数値目標を設定していないか、もしくは少なく設定されているケースが多いが、リーダーシップの発揮度が高くなるにつれて数値目標を多く設定する大学の数が増えることが示されている。

表 4-12 数値目標の設定とリーダーシップの発揮の関係

		全学での数値目標の設定			
		特に設定していない	ある程度設定 (～30%)	多く設定 (30～70%)	ほぼすべて設定 (70%以上)
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	2	0	0	1
		66.7%	0.0%	0.0%	33.3%
	あまりあてはまらない	7	5	0	0
		58.3%	41.7%	0.0%	0.0%
	ややあてはまる	45	56	19	6
		35.7%	44.4%	15.1%	4.8%
	とてもあてはまる	26	39	26	20
		23.4%	35.1%	23.4%	18.0%

p<0.01

続いて、リーダーシップを発揮している大学では数値目標をどのように活用しているのか調べるため問 13 への回答を基にクロス集計を行った。表 4-13 にあるように、最も強い関係を示したのが「数値目標の達成に対する部署の責任が明確になる」であり、リーダーシップの発揮が計画の進捗管理においても、責任体制の明確化に影響を与えていることが示された。また、「計画が浸透しやすい」「進捗管理がしやすい」にも影響があることが分かった。

表 4-13 数値目標の活用とリーダーシップの関係

		数値目標があることで計画が浸透しやすい*			数値目標があることで進捗管理がしやすい*			数値目標の達成に対する部署の責任が明確になる**			数値目標の作成運用の負担が大きい		
		あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0
		0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
	あまりあてはまる	1	3	2	1	3	2	1	4	1	1	4	1
		16.7%	50.0%	33.3%	16.7%	50.0%	33.3%	16.7%	66.7%	16.7%	16.7%	66.7%	16.7%
	ややあてはまる	16	45	30	6	48	37	15	55	21	24	51	16
		17.6%	49.5%	33.0%	6.6%	52.7%	40.7%	16.5%	60.4%	23.1%	26.4%	56.0%	17.6%
	とてもあてはまる	4	34	51	2	29	58	6	35	48	21	51	17
		4.5%	38.2%	57.3%	2.2%	32.6%	65.2%	6.7%	39.3%	53.9%	23.6%	57.3%	19.1%

(注) *p<.05, **<.01

4) 中期計画の効果とリーダーシップとの関係

リーダーシップの発揮は、本調査において中期計画の効果の一つに挙げられているが、リーダーシップの発揮とその他の中期計画の効果とはどのような関係があるのでしょうか。本調査では、中期計画の効果として、問 10 において「a. 構成員が計画の実現に向けて努力している」「b. 推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」「c. 計画によって大学が発展・好転している」「d. 経営と現場の意見交換が進んだ」「e. 競争的補助金は計画推進を後押ししている」「f. 重要な課題を重点的に推進できるようになった」「g. 計画は立てたものの、達成度評価が難しい」「h. 計画を進めるための業務量が多い」「i. 成果が出るのに期間を要する計画を入れにくい」について尋ねた。これらの項目を基に、中期計画の効果の一つであるリーダーシップの発揮が他の効果とどのようにつながっているのかを分析するため、まずはリーダーシップの発揮と上述項目のクロス集計を行った。表 4-14 に示されているとおり、全ての項目で有意性が確認されたものの、リーダーシップの発揮が「とてもあてはまる」と回答した大学のうち各項目に対し「とてもあてはまる」と回答した大学が多かった項目は、「構成員が計画の実現に向けて努力」「計画によって大学が発展・好転」「重要な課題を重点的に推進できるようになった」であった。両角（2020）は、これら 3 つの中期計画の効果の規定要因について触れているが（pp.18-19）、これまでの分析を踏まえると、リーダーシップの発揮は、「教職員への説明による共有・浸透」「検証プロセスの確立」において中期計画の効果に貢献していることが推測される。

表 4-14 中期計画の効果とリーダーシップとの関係

		構成員が計画の実現に向けて努力***				計画によって大学が発展・好転***				経営と現場の意見交換が進んだ***				競争的補助金は計画推進を後押し***			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	2	0	0	1	1	0	2	0	1	2	0	0	2	0	1	0
		66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%
	あまりあてはまる	0	4	8	0	0	6	6	0	0	6	6	0	1	9	2	0
		0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	8.3%	75.0%	16.7%	0.0%
	ややあてはまる	0	13	92	26	0	11	108	12	1	45	77	8	12	54	56	8
		0.0%	9.9%	70.2%	19.8%	0.0%	8.4%	82.4%	9.2%	0.8%	34.4%	58.8%	6.1%	9.2%	41.5%	43.1%	6.2%
	とてもあてはまる	0	0	33	84	0	0	38	78	0	10	62	45	6	26	49	36
		0.0%	0.0%	28.2%	71.8%	0.0%	0.0%	32.8%	67.2%	0.0%	8.5%	53.0%	38.5%	5.1%	22.2%	41.9%	30.8%

		重要な課題を重点的に推進できるようになった***				計画は立てたものの、達成度評価が難しい***				計画を進めるための業務量が多い				成果が出るのに期間を要する計画を入れにくい**			
		あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる	あてはまらない	あまりあてはまらない	ややあてはまる	とてもあてはまる
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	2	0	1	0	0	1	0	2	0	2	0	1	0	1	2	0
		66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%
	あまりあてはまる	0	5	7	0	1	1	6	4	1	4	5	2	1	5	4	2
		0.0%	41.7%	58.3%	0.0%	8.3%	8.3%	50.0%	33.3%	8.3%	33.3%	41.7%	16.7%	8.3%	41.7%	33.3%	16.7%
	ややあてはまる	0	17	89	25	2	36	79	13	0	31	74	25	1	62	59	9
		0.0%	13.0%	67.9%	19.1%	1.5%	27.7%	60.8%	10.0%	0.0%	23.8%	56.9%	19.2%	0.8%	47.3%	45.0%	6.9%
	とてもあてはまる	0	2	49	65	14	49	49	3	6	28	60	23	18	48	43	7
		0.0%	1.7%	42.2%	56.0%	12.2%	42.6%	42.6%	2.6%	5.1%	23.9%	51.3%	19.7%	15.5%	41.4%	37.1%	6.0%

(注) **1%確率で有意、0.1%確率で有意。

5) 中期計画の分野別達成度とリーダーシップの関係

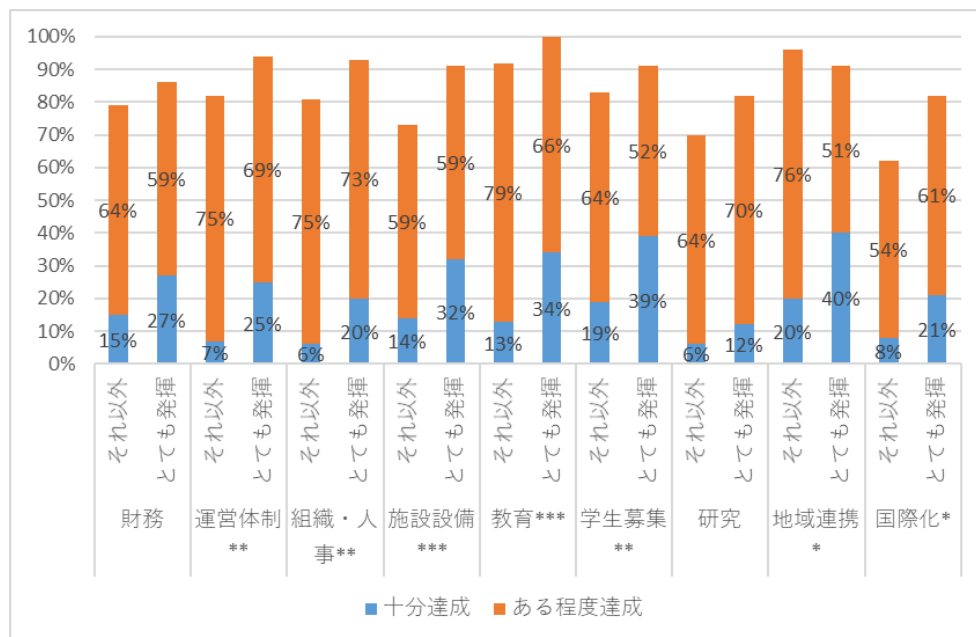
リーダーシップの発揮は、大学経営のどの分野において特に効果があるのでしょうか。次にリーダーシップの発揮と中期計画の分野別達成度との関係についてクロス集計を行った（表 4-15）。特にリーダーシップをとって発揮している大学においては、その他の大学と比較して、「運営体制」「組織・人事」における達成度が3倍以上になることが示された（図 4-1）。一方で、「財務」に対しては有意な影響を与えていないとの結果が示された。上述のとおりリーダーシップを強く発揮している大学では、計画実施の責任体制の明確化を重視して中期計画の計画・実施が行われており、それが結果として表れている。一方で、財務については、重視度は高かったものの達成度へのリーダーシップの発揮度の影響はさほど大きくないという結果が示された。平本他（2019）では、私立大学では学長と理事長が教学と経営の決定権を持つため、予算や人事については学長の影響力は大きくないとの指摘もあり（p.128）、また、財務は外部資金の調達など外部要因の影響を受けるため、リーダーシップの効果が限定的になる可能性も考えられる。

表 4-15 計画達成度とリーダーシップの関係

		財務			運営体制**			組織・人事**			施設整備***			教育***		
		あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	2	1	1	1
		33.3%	33.3%	33.3%	50.0%	50.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	33.3%	33.3%	33.3%
	あまりあてはまる	4	3	1	2	6	0	0	8	0	2	4	0	1	7	3
		50.0%	37.5%	12.5%	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	9.1%	63.6%	27.3%
	ややあてはまる	20	73	16	19	88	9	24	87	7	31	70	16	10	99	13
		18.3%	67.0%	14.7%	16.4%	75.9%	7.8%	20.3%	73.7%	5.9%	26.5%	59.8%	13.7%	8.2%	81.1%	10.7%
	とてもあてはまる	14	58	26	6	68	25	7	72	20	9	61	33	0	69	36
		14.3%	59.2%	26.5%	6.1%	68.7%	25.3%	7.1%	72.7%	20.2%	8.7%	59.2%	32.0%	0.0%	65.7%	34.3%

		学生募集**			研究			地域連携*			国際化**		
		あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成	あまり達成できず	ある程度達成	十分達成
計画推進者がリーダーシップを発揮して実施	あてはまらない	2	0	1	0	2	1	0	2	0	1	1	1
		66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%
	あまりあてはまる	2	6	3	4	6	0	0	9	2	3	7	0
		18.2%	54.5%	27.3%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	81.8%	18.2%	30.0%	70.0%	0.0%
	ややあてはまる	19	80	21	35	75	7	6	88	24	43	59	9
		15.8%	66.7%	17.5%	29.9%	64.1%	6.0%	5.1%	74.6%	20.3%	38.7%	53.2%	8.1%
	とてもあてはまる	10	54	40	19	72	12	9	53	42	18	60	21
		9.6%	51.9%	38.5%	18.4%	69.9%	11.7%	8.7%	51.0%	40.4%	18.2%	60.6%	21.2%

（注）*5%確率で有意、**1%確率で有意、0.1%確率で有意。



(注) *5%確率で有意、**1%確率で有意、0.1%確率で有意。

図 4-1 リーダーシップの発揮と分野別達成度

4. 考察と課題

本分析では、中期計画の策定・実施において、大学の経営に関する大きな方向性を大学および法人ならびに経営トップおよび部局が共有することによりリーダーシップの発揮度が増すことが確認された。また、中期計画の策定回数を重ねるごとにリーダーシップの発揮を強く感じている大学の数が増え、策定回数と共にトップの関与も見直され、2回目の策定ではトップの関与を増やす大学が多いことが確認できた。

リーダーシップを発揮する大学では、毎年度の事業計画での具現化、事業の財源や予算措置の明確化、検証可能な形での計画立案、計画実施の責任体制の明確化などを重視して取り組んでいる。また、中期計画の説明および浸透においても、リーダーシップを強く発揮している大学では、特に教職員への説明・浸透が十分になされており、目指すべき姿の共有が十分なされている様子が確認できた。計画の検証においては、リーダーシップの発揮度が高い大学では、定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析に十分に取り組んでおり、リーダーシップの発揮度が高いほど数値目標を多く設定する大学が増え、数値目標の達成に対する部署の責任を明確にしていることも分かった。中期計画の分野別達成度では「運営体制」「組織・人事」でリーダーシップの発揮の影響が強くみられた。本稿での分析の結果、中期計画の策定・実施において、リーダーシップの発揮は、「教職員への説明・浸透」「検証プロセスの確立」「責任体制の明確化」において特に効果があることが示された。本稿では私立大学全体としての中期計画の策定・実施におけるリーダーシップの発揮に関する分析に着目しており、大学の規模、所在地、学長の勤務年数、個人的な能力の違いなどにより、

リーダーシップの発揮の方法、効果のある分野は変わってくることが考えられるが、今回の分析では明らかになっていないため今後の課題としたい。

中期計画を成功させるためには、リーダーシップの確立は一つの重要な要件であるが、リーダーシップの発揮のみでは大学経営の課題を全て解決することは困難である。リーダーシップを発揮できる体制を整えと共に、リーダーシップの影響が弱い分野においては教学と経営との関係、トップと構成員との関係など補完する体制を整備し、リーダーの能力養成をすることで中期計画の実効性が更に高まることが期待される。

【参考文献】

- 岩田雅明 2018「組織能力を高める組織づくり—成果に結びつくリーダーシップとマネジメント—」『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』、私学高等教育研究叢書、2018年3月
- 篠田道夫 2010『大学戦略経営論—中長期計画の実質化によるマネジメント改革—』、東信堂
- 篠田道夫 2013「学長の“統括力”を強化するガバナンスとマネジメントの一体改革」、Between、2013 8-9月号, pp. 4-6
- 鶴田弘樹 2018「私立大学における中長期計画の経営に与える影響」『私大ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて』、私学高等教育研究叢書、2018年3月
- 平本早雪他 2019「学長の属性と大学経営への影響」『学長リーダーシップの条件』、東信堂
- 両角亜希子 2010「事例2 愛知大学 新名古屋キャンパス移転を契機に第二の創学・建学へ」、カレッジマネジメント、Vol. 163、pp. 20-23
- 両角亜希子編 2019『学長リーダーシップの条件』、東信堂
- 両角亜希子 2020「成果の上がる中期計画をどう作るか—『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」、カレッジマネジメント、Vol. 220、pp. 6-21

第5章 計画の習熟効果に着目して

森卓也

1. はじめに

私立学校法（昭和 24 年法律第 270 号）の一部改正（令和元年法律第 11 号）により、大学ガバナンス改革の一環として「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」こととなった（同法第 45 条の 2）。私立大学を設置している学校法人は文部科学大臣が所轄庁であることから、すべての私立大学¹に中期的な計画（以下「中期計画」）の策定が義務化されたことになる。他方、私立大学を設置している学校法人の 90.5%が回答した日本私立学校振興・共済事業団の 2018 年 4 月時点の調査（日本私立学校振興・共済事業団 2019）では、回答した学校法人のうち「中長期計画」の策定率が 75.0%、策定検討中が 20.1%となっており、今回の法改正を待つまでもなく私立大学において中期計画はある程度普及している状況である。

この状況を鑑みると、何期も中期計画の策定・運用を重ね、中期計画に習熟した大学において中期計画がどのように評価されているか、また中期計画がどのように変化してきているかを把握することは、法改正による中期計画の策定義務化の効果を今後検証するうえで重要である。そこで、本稿では、中期計画の運用経験（＝策定回数）による中期計画の評価や策定・運用の変化を「中期計画の習熟効果」と位置づけ、リクルート進学総研が四年制大学の学長を対象に 2019 年 7 月に実施した「私立大学の中期計画に関する学長調査」（以下「学長調査」）の回答データを用いて、この習熟効果を把握することを目的とする。

2. 分析対象データ

最初に、本稿で分析に用いる学長調査の回答データの概略をあらためて整理しておく。なお設問により欠損値の数異なるため、本稿では設問ごとに分析に用いたサンプル数を記載する。学長調査では最初に中期計画の有無を尋ねているが、その結果、「中期計画を策定している（策定中も含む）」は 92.5%、「策定していない」という大学は 7.5%であった（図 5-1 上）。また、中期計画を策定している大学のうち、これまでに中期計画を策定した回数を尋ねた結果、「今回が初めて」が 34.5%、「2 回目」が 31.5%、「3 回目以上」が 34.1%とそれぞれ約 1/3 ずつに分散している（図 5-1 下）。

また中期計画の策定回数と大学の基本属性である選抜性と規模の関係についても触れておく。大学の選抜性（代理変数：偏差値）と規模（代理変数：収容定員数と専任教員数）に着目し、中期計画の策定回数との間で分散分析を行った結果、特に関係性はみられなかった（F 検定でそれぞれの有意確率は 77.5%、96.3%、60.0%）（表 5-1）。中期計画の策定回数

が大学の選抜性や規模との間に特に関係性がみられないことを念頭においたうえで、以下では中期計画の習熟効果の分析を行う。

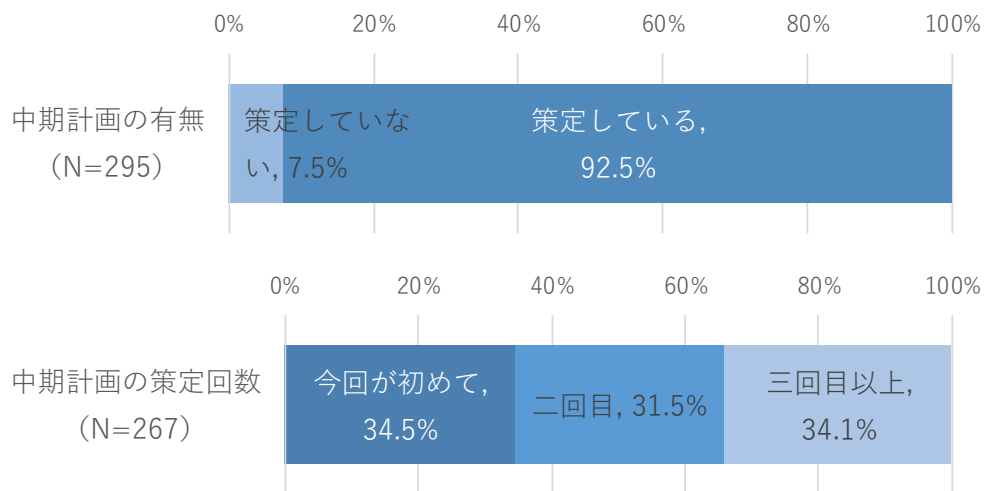


図 5-1 中期計画の有無と中期計画の策定回数

表 5-1 中期計画の策定回数と偏差値・収容定員数・専任教員数との分散分析

		記述統計							
		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小値	最大値
偏差値	今回が初めて	90	52.51	7.185	.757	51.01	54.02	43	75
	二回目	83	52.02	6.487	.712	50.61	53.44	42	70
	三回目以降	89	52.78	7.380	.782	51.23	54.34	42	71
	合計	262	52.45	7.020	.434	51.59	53.30	42	75
収容定員数	今回が初めて	91	4041.82	6952.687	728.840	2593.86	5489.79	290	60610
	二回目	83	4055.52	5035.803	552.751	2955.92	5155.12	320	28086
	三回目以降	90	4260.27	5624.799	592.906	3082.18	5438.36	360	30866
	合計	264	4120.60	5930.054	364.970	3401.96	4839.23	290	60610
専任教員数	今回が初めて	90	187.21	284.427	29.981	127.64	246.78	21	2349
	二回目	83	161.63	167.973	18.437	124.95	198.30	19	975
	三回目以降	90	200.19	285.024	30.044	140.49	259.89	16	1619
	合計	263	183.58	253.298	15.619	152.82	214.33	16	2349

		分散分析				
		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
偏差値	グループ間	25.268	2	12.634	.255	.775
	グループ内	12838.686	259	49.570		
	合計	12863.954	261			
収容定員数	グループ間	2671881.930	2	1335940.965	.038	.963
	グループ内	9245865242	261	35424771.04		
	合計	9248537123	263			
専任教員数	グループ間	66015.953	2	33007.976	.513	.600
	グループ内	16743844.20	260	64399.401		
	合計	16809860.15	262			

3. 中期計画の運用経験と中期計画の評価の関係

本節では、現在の中期計画が2回目以上（2期目以降）の大学を対象に、中期計画の運用経験が中期計画の評価にどのような影響を与えているのか、また「前期」から「今期」にかけて中期計画をどのように見直したのかについてみていく。

(1) 「前期」中期計画の評価

学長調査では、現在の中期計画が2回目以上（2期目以降）の場合にのみ、前期の中期計画において目標が十分に達成できたかを「とてもそう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」の4件法で尋ねており、その結果を図5-2に示す。「とてもそう思う」（8.3%）と「ある程度そう思う」（72.8%）を合わせると81.1%となり、中期計画の目標達成について高く評価していることがわかる。

中期計画の策定回数が「2回目」と「3回目以上」の大学の回答割合を比べると、殆ど違いはない。中期計画の策定回数と前期の中期計画の評価について関連性をみるために、回答区分を「とてもそう思う」「ある程度そう思う」「あまりそう思わない・そう思わない」の3区分に修正したうえで χ^2 検定を行ったが、中期計画の策定回数が「2回目」と「3回目以上」の大学の間で有意差はみられなかった。

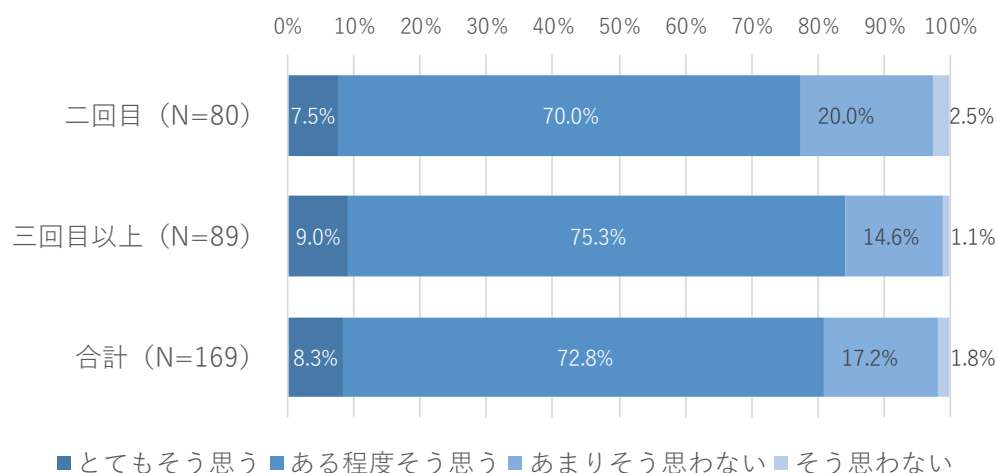


図 5-2 前期の計画目標の評価

(2) 「前期」中期計画の詳細評価

学長調査では、前期の中期計画全体について目標が十分に達成できただけでなく、中期計画の細目ごとに「とても適切だった」「ある程度適切だった」「適切でなかった」の3件法で尋ねており、「とても適切だった」の回答割合が多い順に並べた結果を図5-2に示す。「とても適切だった」という回答割合が最も高かった項目は「計画策定時のトップの関与」（39.6%）である一方、「とても適切だった」回答割合が最も低い項目は「計画に記載した数値目標数」で、「適切でなかった」という回答割合も最も高い。

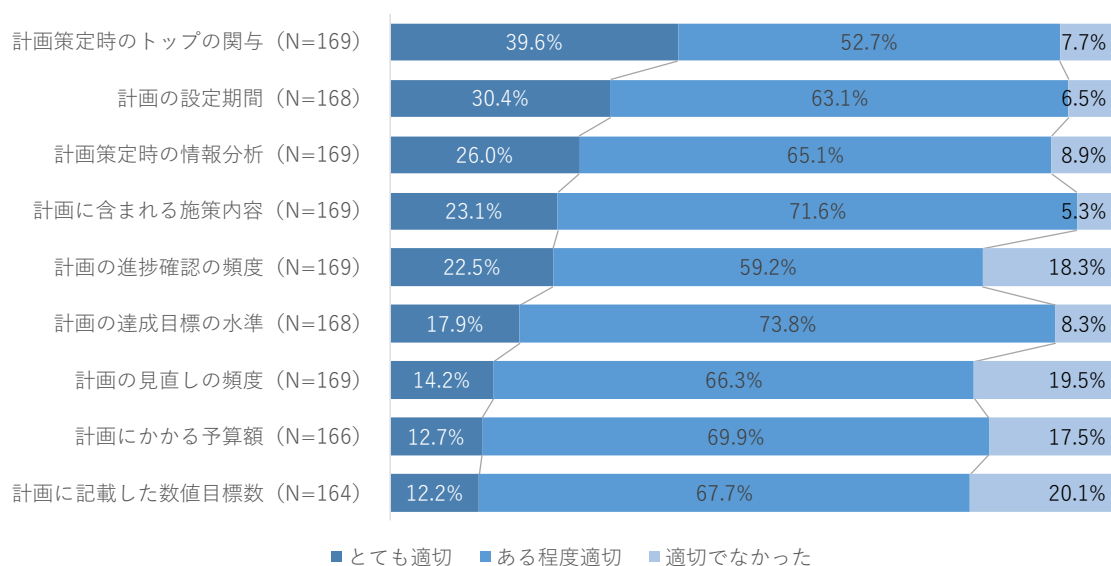
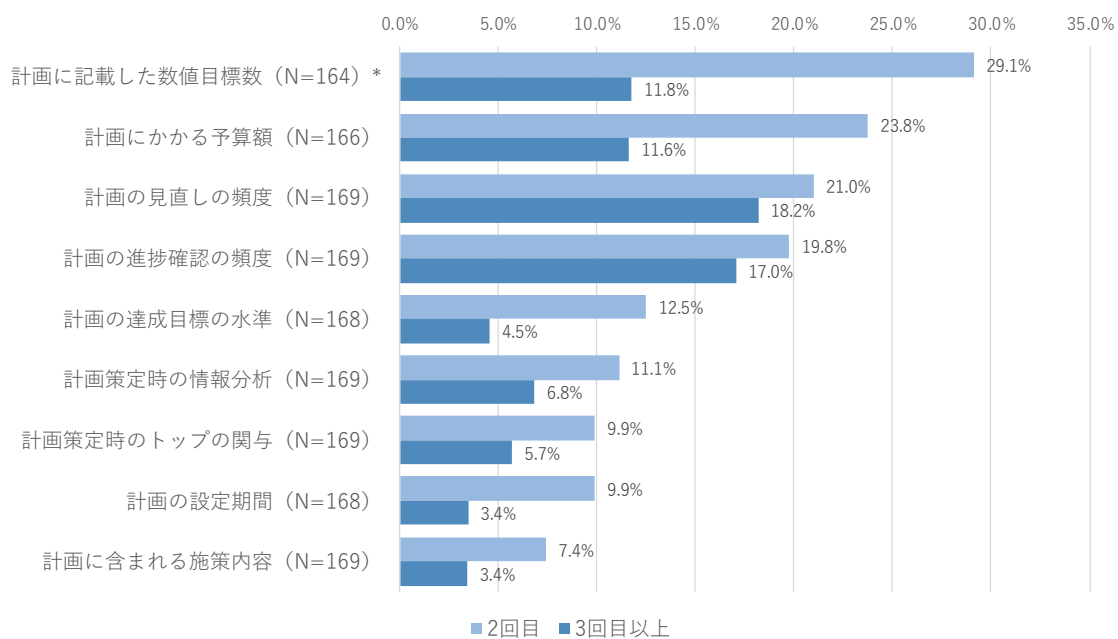


図 5-3 前期の中期計画の詳細評価

次に「適切ではなかった」という回答に着目し、中期計画の策定回数が「2 回目」と「3 回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を、「2 回目」の大学において回答割合が高い順に並べたものを図 5-4 に示す。中期計画の策定が「2 回目」の大学と比較すると「3 回目以上」の大学ではいずれの項目でも「適切でなかった」回答の割合は低下しているが、その変化は一様ではない。

「2 回目」と「3 回目以上」の大学間で大きく回答割合が低下した項目は「計画に記載した数値目標数」、「計画にかかる予算額」および「計画の達成目標の水準」である。特に「計画に記載した数値目標数」は「2 回目」と比べて「3 回目以上」では「適切でなかった」回答の割合が有意に低下している ($\chi^2=7.716$, $df=2$, $p<.05$) (表 5-2)。これらは、最初の中期計画では適切ではなかったが、経験を重ねることで適切に計画が策定可能となった項目である。

他方、「計画の見直しの頻度」や「計画の進捗確認の頻度」は「2 回目」と「3 回目以上」の大学間で「適切でなかった」回答割合がそれ程低下しておらず、経験を重ねても計画の進捗確認や見直しをどのように実施していくかは解決されない課題として残っていることを示している。



(注) * 5%水準で有意

図 5-4 前期の中期計画において「適切でなかった」回答の割合

表 5-2 中期計画の策定回数と計画に記載した数値目標数への評価の関係

クロス表

			前期：計画に記載した数値目標数			
			適切でなかった	ある程度適切	とても適切	合計
これまでの中期計画	二回目	度数	23	47	9	79
		これまでの中期計画の％	29.1%	59.5%	11.4%	100.0%
		調整済み残差	2.8	-2.2	-.3	
	三回目以降	度数	10	64	11	85
		これまでの中期計画の％	11.8%	75.3%	12.9%	100.0%
		調整済み残差	-2.8	2.2	.3	
合計	度数	33	111	20	164	
	これまでの中期計画の％	20.1%	67.7%	12.2%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	7.716 ^a	2	.021
尤度比	7.857	2	.020
線型と線型による連関	4.586	1	.032
有効なケースの数	164		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 9.63 です。

(3) 「前期」から「今期」で中期計画を見直した項目

中期計画の運用経験を積むことで、より適切に中期計画が策定されるようになると考えられる。学長調査では「前期」から「今期」の中期計画で変更した項目を尋ねており、その結果を変更した割合が高い（変更していない割合が低い）順に並べたものを図 5-5 に示す。

変更した割合が最も高い項目は「計画に含まれる施策内容」（57.7%）であり、次いで「計画策定時の情報分析」（46.4%）であった。なお「計画に含まれる内容」と「計画に係る予算額」について増やした大学だけでなく、減らした大学も 1 割以上存在しており、計画自体の肥大化を抑制する大学がいることを示している。

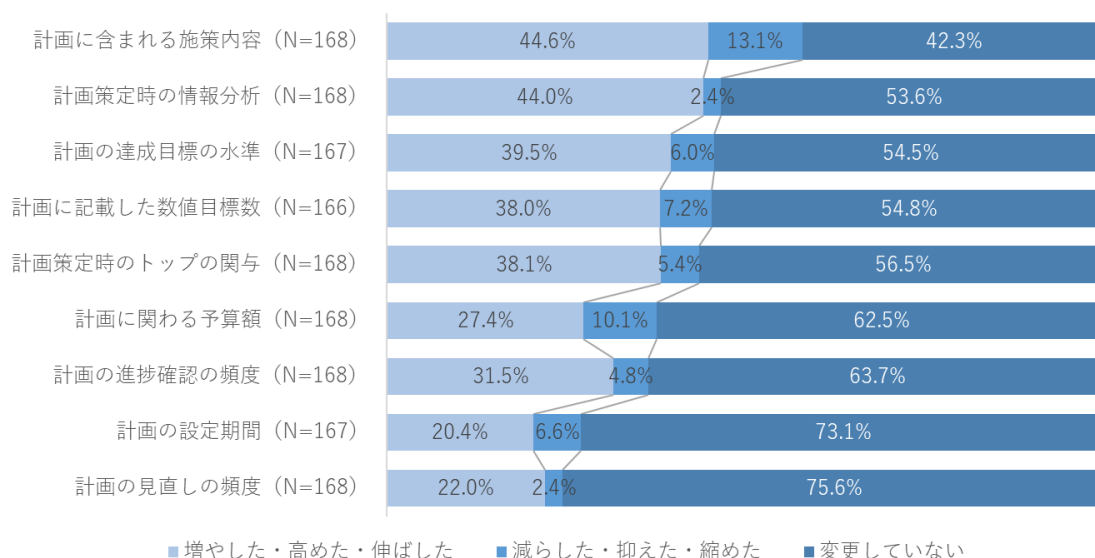


図 5-5 「前期」から「今期」の中期計画で変更した項目

次に「変更していない」という回答に着目し、中期計画の策定回数が「2 回目」と「3 回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を、「2 回目」の大学において回答割合が高い順に並べたものを図 5-6 に示す。中期計画の策定が「2 回目」の大学と比較すると「3 回目以上」の大学では「変更していない」回答の割合は多くの項目で増えているが、「計画にかかる予算額」と「計画の達成目標の水準」だけは「2 回目」の大学よりも「3 回目以上」の大学で「変更していない」回答の割合が低下している。前述の詳細評価でこれらの項目は運用経験を重ねることで低評価が改善されている項目であるが、予算額や達成目標の水準は前期の中期計画の評価に関わらず、計画策定の都度、変更されていることを示している。

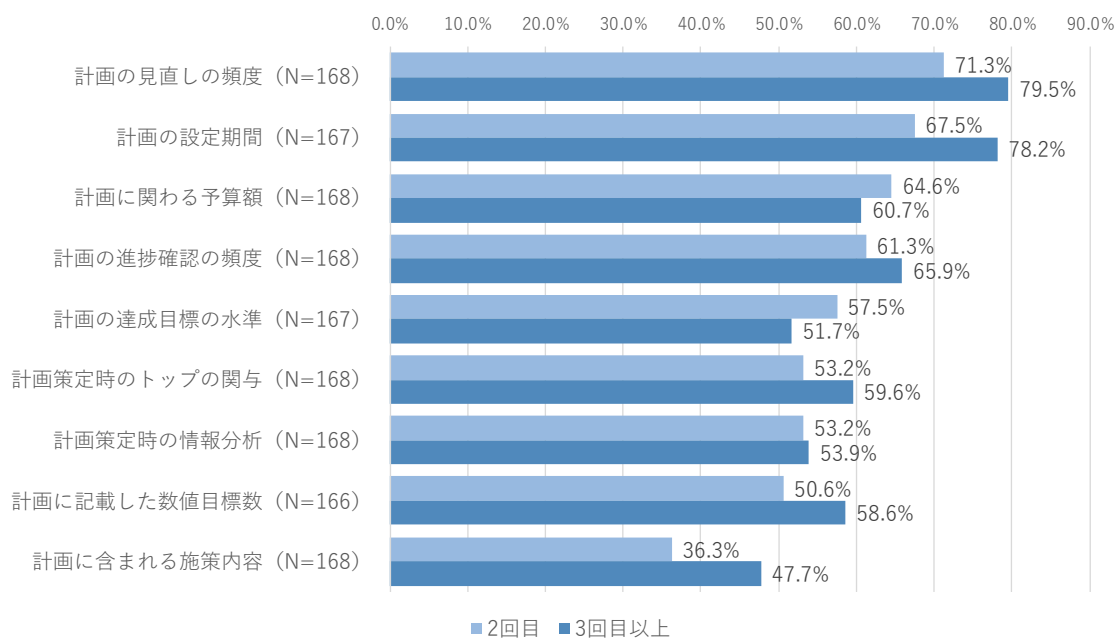


図 5-6 「前期」から「今期」で「変更しなかった」回答の割合

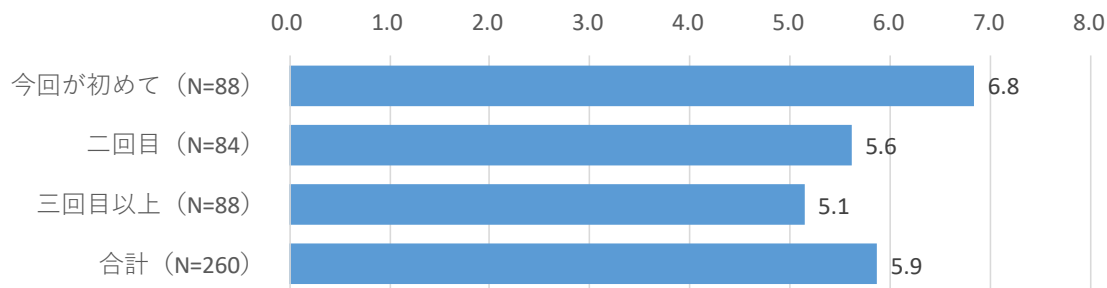
4. 中期計画の運用経験が現在の中期計画に与える影響

本節では、中期計画の策定が「今回が初めて」の大学も比較対象に含め、中期計画の運用経験が現在の中期計画に与える影響についてみていく。具体的には中期計画の策定回数と以下の項目の関係に着目する。

- 中期計画の期間（長さ）
- 中期計画の作成主体
- 中期計画の作成プロセス
- 計画策定時に参照した情報
- 計画策定時に重視した項目
- 中期計画の検証プロセス
- 定量目標の設定
- 中期計画による効果

(1) 中期計画の期間

学長調査では、現在の中期計画の期間（開始年度と終了年度）を尋ねており、その平均値を図 5-7 に示す。全体では平均 5.9 年となっており、中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2 回目」「3 回目以上」と増えるに従って、中期計画の期間は平均 6.8 年、5.6 年、5.1 年と小さくなる。



記述統計

中期計画期間	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
今回が初めて	88	6.84	3.180	.339	6.17	7.51	3	18
二回目	84	5.62	2.364	.258	5.11	6.13	2	15
三回目以降	87	5.14	1.740	.187	4.77	5.51	3	11
合計	259	5.87	2.596	.161	5.55	6.19	2	18

図 5-7 中期計画の長さ（期間）

中期計画の策定回数と中期計画の長さ（期間）の関係性を分析するために、「今回がはじめて」「2 回目」「3 回目以上」それぞれの中期計画の長さを分散分析で比較した結果、有意差が確認された ($F(2,256)=10.763$, $p<.001$)。Tukey の方法を用いて、多重比較を行ったところ、「今回がはじめて」の大学は「2 回目・3 回目以上」の大学と比較して計画期間が 5%水準で有意に長い（表 5-3 右）。

表 5-3 中期計画の策定回数と中期計画の長さの関係

分散分析						中期計画期間		
中期計画期間	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率	Tukey HSD ^{a,b}		
グループ間	134.868	2	67.434	10.763	.000	α= 0.05 のサブグループ		
グループ内	1603.927	256	6.265			これまでの中期計画	度数	
合計	1738.795	258				三回目以降	87	5.14
						二回目	84	5.62
						今回が初めて	88	6.84
						有意確率		.418 1.000

均質なサブセットのグループに対する平均値が表示されます。

a. 調和平均サンプルサイズ = 86.300 を使用

b. グループのサイズが等しくありません。グループのサイズの調和平均が使用されています。タイプ I エラー水準は保証されません。

(2) 中期計画の作成主体

学長調査では、中期計画の事実上の作成主体が誰かを尋ねており、その結果を図 5-8 に示す。全体では「学校法人」25.2%、「学校法人と大学の共同」42.1%、「大学」32.7%、となっている。

中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」と増えるに従って、「大学（のみ）」で作成している割合が低くなる傾向があるが、中期計画の策定回数と中期計画の作成主体について関連性をみるために χ^2 検定を行ったところ、中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」の大学の間で有意差はみられなかった。

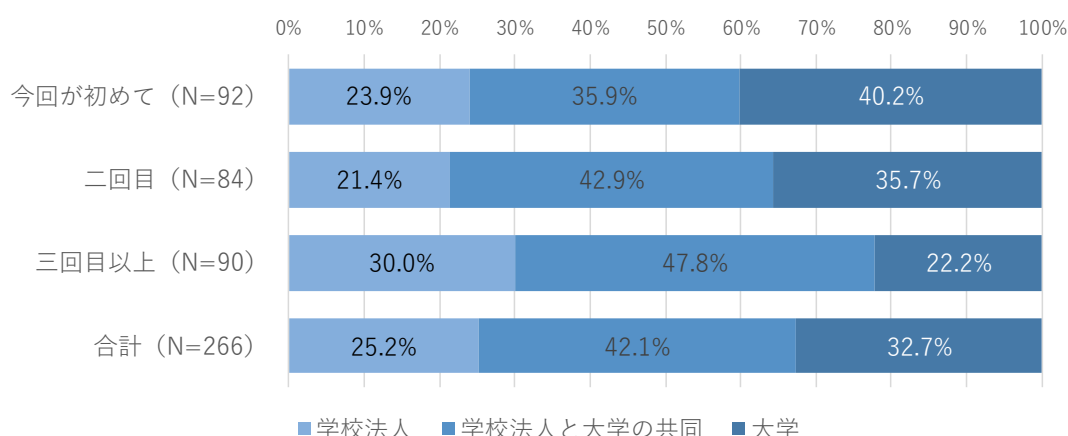


図 5-8 中期計画の作成主体

(3) 中期計画の作成プロセス

学長調査では、中期計画の策定プロセスで最も近い進め方を一つ尋ねており、その結果を図 5-9 に示す。全体では「大きな方向性を示したうえで、部局に具体案の作成を求める」(40.1%) が最も多く、「トップダウンで作成し、学内の意見を聞いて修正する」(29.8%)、「部局横断の全学委員会で作成する」(24.0%)、「学部学科等で作成されたものをまとめたのが全体の計画になる」(6.1%)の順となっている。

中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」と増えるに従って、「トップダウンで作成し、意見を聞き修正」「大きな方向性を示し、部局が具体案作成」というトップダウンアプローチの割合は高く、「部局横断の全学委員会で作成」「学部学科等で作成したものをまとめて全体計画」というボトムアップアプローチの割合は低くなる傾向がある。しかし中期計画の策定回数と中期計画の作成プロセスについて関連性をみるために、回答区分を「大きな方向性を示したうえで、部局に具体案の作成を求める」「トップダウンで作成し、学内の意見を聞いて修正する」「部局横断の全学委員会で作成する・学部学科等で作成されたものをまとめたのが全体の計画になる」の3区分に修正したうえで χ^2 検定を行ったところ、中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」の大学の間で有意差はみられなかった。

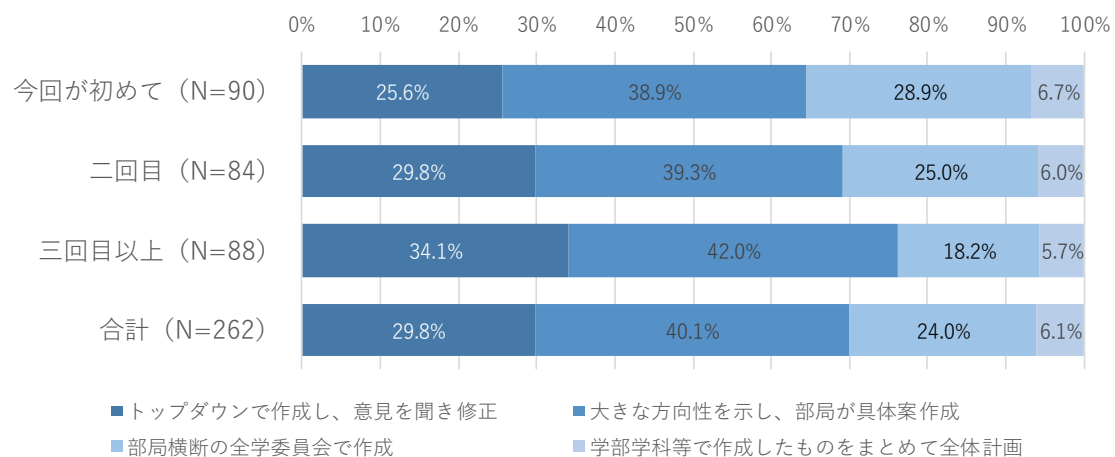


図 5-9 中期計画の作成プロセス

(4) 計画策定時に参照した情報

学長調査では、中期計画を策定するにあたり、どのような情報をどの程度参照したかを「かなり参照した」「ある程度参照した」「あまり参照しなかった」の3件法で尋ねており、その結果を「かなり参照した」と回答した割合が高い順に並べたものを図 5-10 に示す。なお、「旧中長期計画の達成度」については「今回がはじめて」の大学を除いている。「かなり参照した」と回答した割合が最も高い情報は「旧中長期計画の達成度」(56.6%)であり、次いで「認証評価・自己評価の結果」(47.1%)、「高等教育政策」(45.8%)が高い。

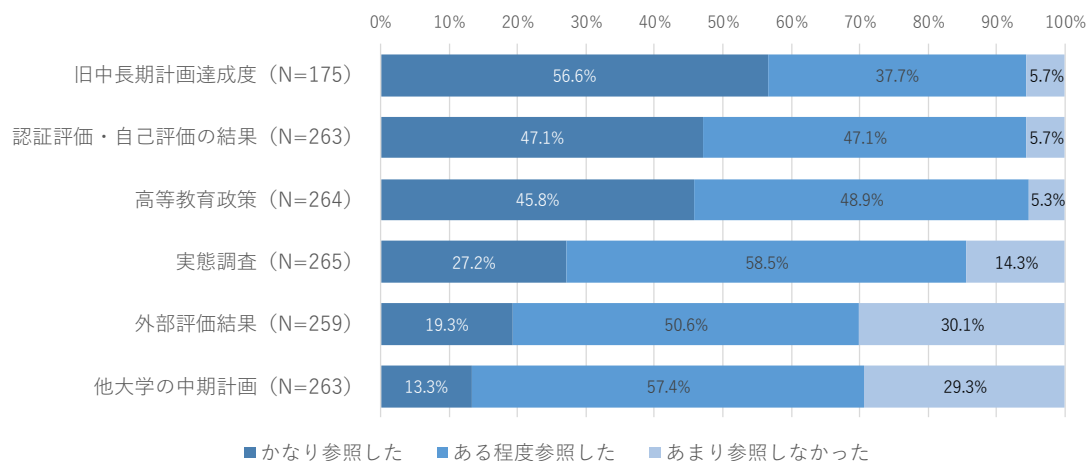
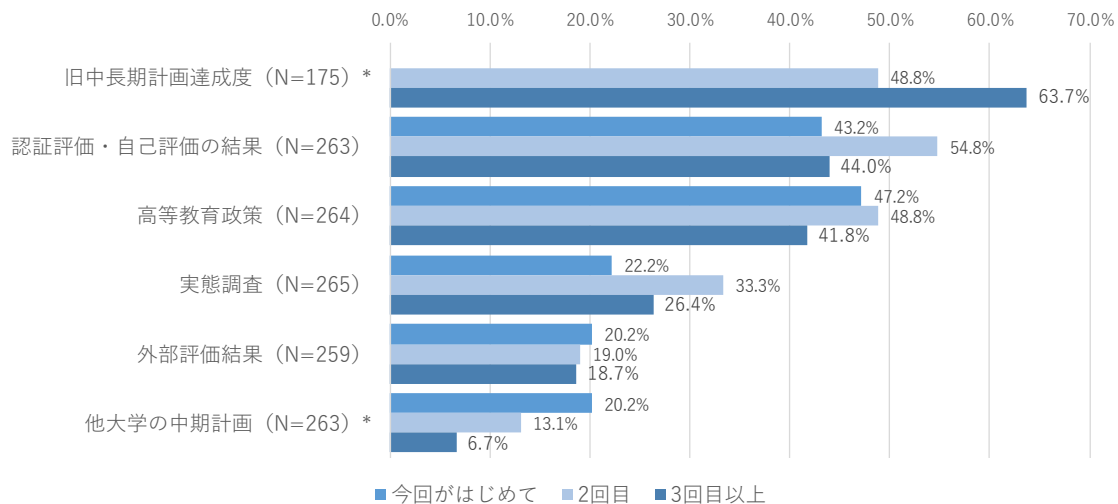


図 5-10 中期計画の策定時に参照する情報

次に「かなり参照した」という回答に着目し、中期計画の策定が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を図 5-11 に示す。中期計画の策定回数によらず「認証評価・自己評価の結果」や「高等教育政策」をかなり参照したという回答割合は高いが、「旧中長期計画の達成度」と「他大学の中期計画」は中期計画の策定回数による増加あるいは低下の傾向がある。



(注) * 5%水準で有意

図 5-11 中期計画の策定時に「かなり参照した」回答の割合

中期計画の策定回数と参照した情報について関連性をみるために、参照の程度を「かなり参照した」と「ある程度参照した・参照せず」の2区分に修正したうえで χ^2 検定を行った結果を表 5-4 に示す。「2回目」の大学と比べて「3回目以上」の大学は「旧中長期計画の達成度」をかなり参照したという回答割合が有意に高い ($\chi^2=3.964$, $df=1$, $p<.05$)。一方、「他大学の中長期計画」をかなり参照したという回答割合は中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」と増えるに従って、有意に低下する ($\chi^2=7.135$, $df=2$, $p<.05$)。

初めて中期計画を策定する際は、当然、学内に中期計画に関する知見・ノウハウが不足し、他大学の中期計画を参照しながら策定せざるをえないが、経験を重ねることで、自大学の前期中期計画の達成度を参照して新しい中期計画を策定するようになることを示している。

表 5-4 中期計画の策定回数と中期計画策定時に参照した情報の関係

クロス表

			新：参考情報：他大学の中長期計画		
			ある程度参照・参照せず	かなり参照した	合計
これまでの中期計画	今回が初めて	度数	71	18	89
		これまでの中期計画の %	79.8%	20.2%	100.0%
		調整済み残差	-2.4	2.4	
	二回目	度数	73	11	84
		これまでの中期計画の %	86.9%	13.1%	100.0%
		調整済み残差	.1	-.1	
	三回目以降	度数	84	6	90
		これまでの中期計画の %	93.3%	6.7%	100.0%
		調整済み残差	2.3	-2.3	
	合計	度数	228	35	263
これまでの中期計画の %		86.7%	13.3%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	7.135 ^a	2	.028
尤度比	7.370	2	.025
線型と線型による連関	7.102	1	.008
有効なケースの数	263		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 11.18 です。

これまでの中期計画と新：参考情報：旧中長期計画達成度のクロス表

			新：参考情報：旧中長期計画達成度		
			ある程度参照・参照せず	かなり参照した	合計
これまでの中期計画	二回目	度数	43	41	84
		これまでの中期計画 の %	51.2%	48.8%	100.0%
		調整済み残差	2.0	-2.0	
	三回目以降	度数	33	58	91
		これまでの中期計画 の %	36.3%	63.7%	100.0%
		調整済み残差	-2.0	2.0	
合計	度数	76	99	175	
	これまでの中期計画 の %	43.4%	56.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確な有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	3.961 ^a	1	.047		
連続修正 ^b	3.377	1	.066		
尤度比	3.973	1	.046		
Fisher の直接法				.049	.033
線型と線型による連関	3.939	1	.047		
有効なケースの数	175				

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 36.48 です。

b. 2x2 表に対してのみ計算

(5) 計画策定時に重視した項目

学長調査では、中期計画を策定するにあたり、どのような項目をどの程度重視したかを「かなり重視した」「ある程度重視した」「あまり重視せず」の3件法で尋ねており、その結果を「かなり重視している」という回答割合が高い順に並べたものを図 5-12 に示す。「かなり重視している」という回答割合が最も高い項目は「教育」(86.7%)であり、次いで「学生募集」(81.0%)であった。

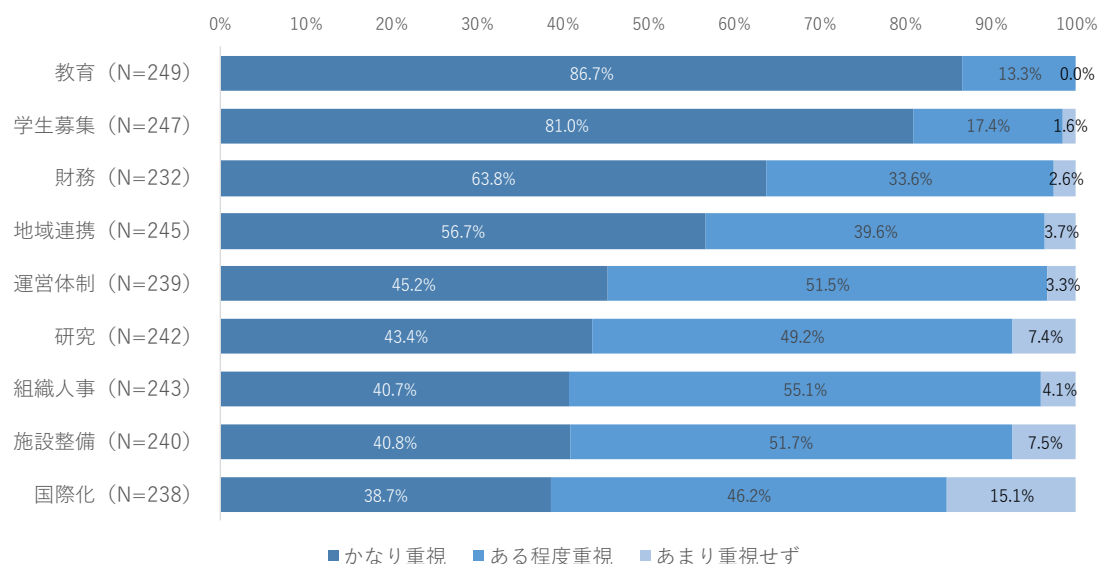


図 5-12 中期計画策定時に重視した項目

次に、「かなり重視した」という回答に着目し、中期計画の策定が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を図 5-12 に示す。中期計画の策定回数が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」と増えるに従って、「学生募集」と「研究」を「かなり重視した」と回答した割合が高くなり、逆に「地域連携」を「かなり重視した」と回答した割合が低くなる。

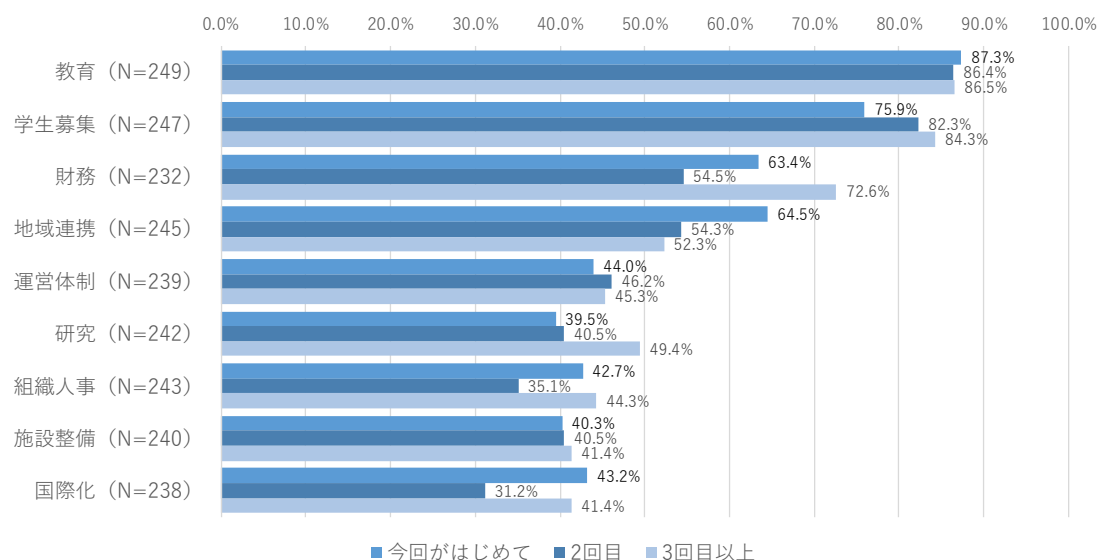


図 5-13 中期計画策定時に「かなり重視した」回答の割合

中期計画の策定回数と重視した項目について関連性をみるために、重視の程度を「かなり重視した」と「ある程度重視した・重視せず」の2区分に修正したうえで χ^2 検定を行ったが、どの項目についても中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」の大学の間で有意差はみられなかった。しかし、中期計画の策定回数を「2回目以下」と「3回目以上」でカテゴリー化し、 χ^2 検定を行ったところ、「3回目以上」の大学においては「財務」を「かなり重視した」割合が有意に高かった ($\chi^2=4.441$, $df=1$, $p<.05$ 、表 5-5)。

表 5-5 中期計画の策定回数と中期計画策定時に重視した項目の関係

新2：中期計画の運用経験 と 新：重視度：財務 のクロス表

			新：重視度：財務		合計
			ある程度重視 ・重視せず ^a	かなり重視	
新2：中期計画の運用経験	2回目以下	度数	61	87	148
		新2：中期計画の運用経験 の %	41.2%	58.8%	100.0%
		調整済み残差	2.1	-2.1	
	3回目以上	度数	23	61	84
		新2：中期計画の運用経験 の %	27.4%	72.6%	100.0%
		調整済み残差	-2.1	2.1	
合計	度数		84	148	232
	新2：中期計画の運用経験 の %		36.2%	63.8%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確 率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.441 ^a	1	.035		
連続修正 ^b	3.862	1	.049		
尤度比	4.536	1	.033		
Fisher の直接法				.046	.024
線型と線型による連関	4.422	1	.035		
有効なケースの数	232				

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 30.41 です。

b. 2x2 表に対してのみ計算

(6) 定量目標の設定

学長調査では、中期計画の進捗を管理するために全学で数値目標を設定したかを「数値目標を特に設定していない」「ある程度数値目標を設定している（～30%）」「多くの数値目標を設定している（30～70%）」「ほぼすべての項目に数値目標を設定している（70%以上）」の4件法で尋ねており、その結果を図 5-14 に示す。数値目標を「特に設定していない」と回答した割合は 30.4%に過ぎず、約 7 割の大学で何らかの数値目標が設定されている。

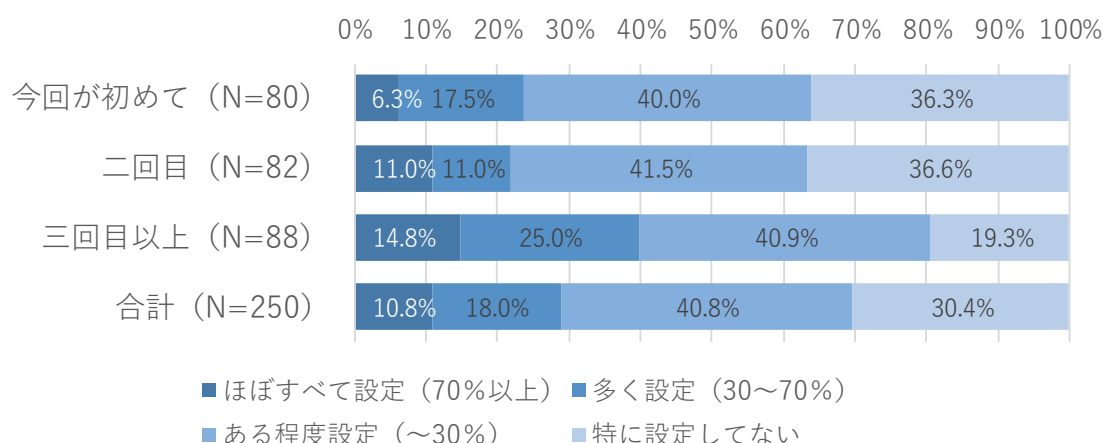


図 5-14 中期計画における数値目標の設定状況

中期計画の策定回数と数値目標の設定状況について関連性をみるために、数値目標を「数値目標を特に設定していない」「ある程度数値目標を設定している（～30%）」「多くの数値目標を設定している・ほぼすべての項目に数値目標を設定している（30%以上）」の3つに区分したうえで χ^2 検定を行ったところ、「3回目以上」の大学は「多くの数値目標を設定している・ほぼすべての項目に数値目標を設定している（30%以上）」と回答した割合が有意に高い（ $\chi^2=11.232$, $df=4$, $p<.05$ 、表 5-6）。

表 5-6 中期計画の策定回数と中期計画における数値目標の設定状況の関係

クロス表

			新：全学での数値目標の設定			
			数値目標は特に設定していない	ある程度数値目標を設定	多くの（ほぼ全て）の数値目標を設定	合計
これまでの中期計画	今回が初めて	度数	29	32	19	80
		これまでの中期計画 の %	36.3%	40.0%	23.8%	100.0%
		調整済み残差	1.4	-.2	-1.2	
	二回目	度数	30	34	18	82
		これまでの中期計画 の %	36.6%	41.5%	22.0%	100.0%
		調整済み残差	1.5	.1	-1.7	
	三回目以降	度数	17	36	35	88
		これまでの中期計画 の %	19.3%	40.9%	39.8%	100.0%
		調整済み残差	-2.8	.0	2.8	
合計	度数	76	102	72	250	
	これまでの中期計画 の %	30.4%	40.8%	28.8%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	11.232 ^a	4	.024
尤度比	11.421	4	.022
線型と線型による連関	7.939	1	.005
有効なケースの数	250		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 23.04 です。

また数値目標のうち、特に大学の将来の規模（学生数）について計画の中で扱っているかを「扱っている（縮小計画）」「扱っている（現状維持計画）」「扱っている（増加計画）」「扱っていない」の 4 件法で尋ねた結果を図 5-15 に示すが、約 6 割の大学が計画の中で扱っているが、中期計画の策定回数と大学の将来規模（学生数）の取扱状況について特に関連性はみられなかった。

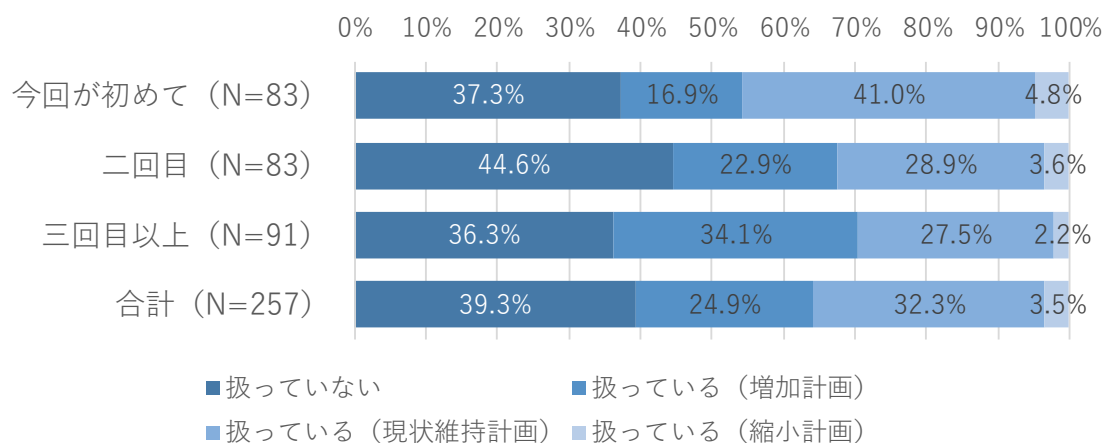


図 5-15 中期計画における大学の将来規模の取扱状況

(7) 中期計画の検証プロセス

学長調査では、中期計画の検証プロセスとして、どのような施策をどの程度実施したかを「十分に実施している」「ある程度実施している」「あまり実施できていない」の3件法で尋ねており、その結果を「十分に実施している」という回答割合が高い順に並べたものを図 5-12 に示す。「十分に実施している」という回答割合が最も高い項目は、「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」（31.5%）であり、次いで「計画の進捗度を構成員に共有」（30.3%）であった。

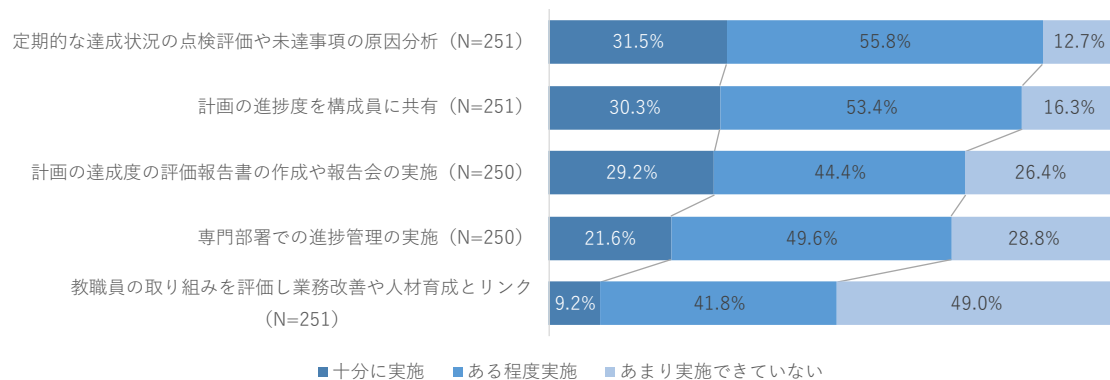


図 5-16 中期計画の検証プロセス

次に、「十分に実施している」という回答に着目し、中期計画の策定が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を図 5-12 に示す。中期計画の策定回数が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」と増えるに従って、「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」、「計画の進捗度を構成員に共有」、「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」と回答した割合が高くなる。

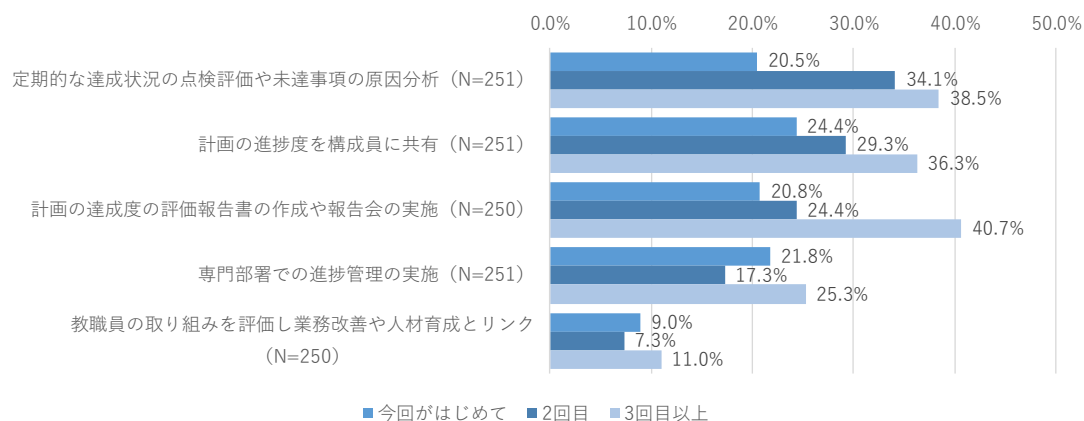


図 5-17 中期計画の検討プロセスとして「十分実施している」回答の割合

中期計画の策定回数と検証プロセスについて関連性をみるために χ^2 検定を行ったところ、どの項目についても中期計画の策定回数が「今回が初めて」「2回目」「3回目以上」の大学の間で有意差はみられなかった。しかし、中期計画の策定回数を「2回目以下」と「3回目以上」でカテゴリー化し、 χ^2 検定を行ったところ、「3回目以上」の大学においては「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施」を「十分に実施している」という回答割合が有意に高かった ($\chi^2=9.223$, $df=2$, $p<.05$ 、表 5-6)。

表 5-7 中期計画の策定回数と中期計画の検証プロセスの関係

クロス表

			計画の達成度の評価報告書の作成や報告会の実施			合計
			あまり実施できていない	ある程度実施	十分に実施	
新2：中期計画の運用経験	2回目以下	度数	47	76	36	159
		新2：中期計画の運用経験の %	29.6%	47.8%	22.6%	100.0%
		調整済み残差	1.5	1.4	-3.0	
	3回目以上	度数	19	35	37	91
		新2：中期計画の運用経験の %	20.9%	38.5%	40.7%	100.0%
		調整済み残差	-1.5	-1.4	3.0	
合計	度数		66	111	73	250
	新2：中期計画の運用経験の %		26.4%	44.4%	29.2%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	9.223 ^a	2	.010
尤度比	9.055	2	.011
線型と線型による連関	7.401	1	.007
有効なケースの数	250		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 24.02 です。

(8) 中期計画による効果

最後に、中期計画の運用を重ねることで中期計画が大学経営に与える効果がどのように変化しているのかをみていく。学長調査では、中期計画を実施する中で、大学経営にどのような効果をどの程度与えたかを「とてもあてはまる」「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 4 件法で尋ねており、その結果を「とてもあてはまる」と回答した割合が高い順に並べたものを図 5-18 に示す。「とてもあてはまる」という回答割合が高い項目は「推進責任者がリーダーシップを発揮して実施している」(44.5%)であり、次いで「構成員が計画の実現に向けて努力している」(42.6%)が高かった。

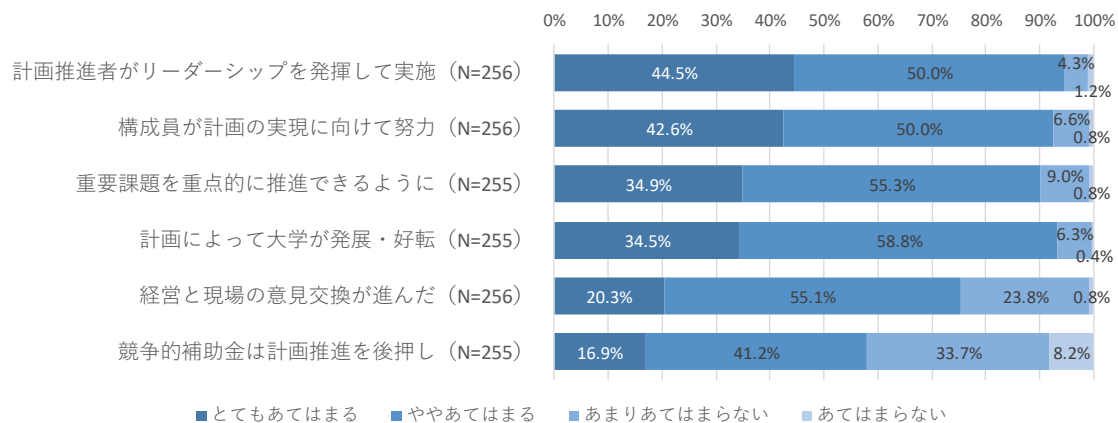
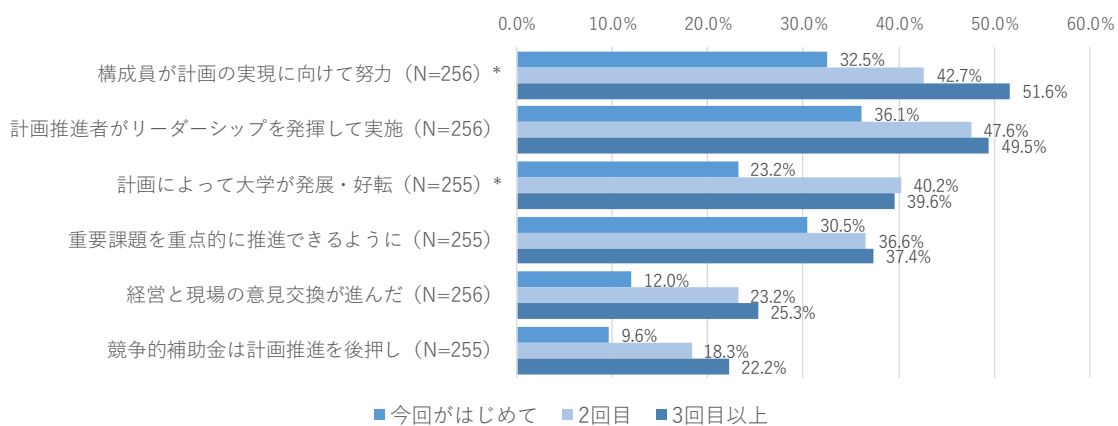


図 5-18 中期計画を実施する中での効果

次に「とてもあてはまる」という回答に着目し、中期計画の策定が「今回がはじめて」「2回目」「3回目以上」の大学における回答割合を比較した結果を図 5-4 に示す。中期計画の運用経験を重ねることで大学経営に与える効果は徐々に高まることが期待されるが、実際の回答は必ずしもそのような傾向を示していない。



(注) * 5%水準で有意

図 5-19 中期計画が大学経営に与えた効果が「かなりあてはまる」回答の割合

中期計画の策定回数とその効果について関連性をみるために、効果の程度を「とてもあてはまる」と「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2区分に修正したうえで χ^2 検定を行った結果を表 5-8 に示す。「構成員が計画の実現に向けて努力している」が「とてもあてはまる」と回答した割合は策定回数が増えるにつれ有意に高まる($\chi^2=6.490$, $df=2$, $p<.05$)。一方、「計画によって大学が発展・好転している」回答割合は計画策定が「今回がはじめて」と「2回目」「3回目以上」の間で有意に高まるが、「2回目」と「3回目以上」の間では殆ど変化しない($\chi^2=6.885$, $df=4$, $p<.05$)。中期計画が大学経営に与える効果はあくまで回答者(ある学長)の実感である点に注意すべきではあるが、中期計画策定の最終的な目的が大学が発展・好転することであるならば、学内構成員の計画実現に

向けての努力や計画推進者のリーダーシップだけでは十分ではないことを示している。

表 5-8 中期計画の策定回数と中期計画による効果の関係

クロス表

			新：構成員が計画の実現に向けて努力している		
			ややあてはまる・あまりあてはまらない・あてはまらない	とてもあてはまる	合計
これまでの中期計画	今回が初めて	度数	56	27	83
		これまでの中期計画の %	67.5%	32.5%	100.0%
		調整済み残差	2.3	-2.3	
	二回目	度数	47	35	82
		これまでの中期計画の %	57.3%	42.7%	100.0%
		調整済み残差	.0	.0	
	三回目以降	度数	44	47	91
		これまでの中期計画の %	48.4%	51.6%	100.0%
		調整済み残差	-2.2	2.2	
合計	度数	147	109	256	
	これまでの中期計画の %	57.4%	42.6%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	6.490 ^a	2	.039
尤度比	6.549	2	.038
線型と線型による連関	6.457	1	.011
有効なケースの数	256		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 34.91 です。

クロス表

			新：計画によって大学が発展・好転している		
			ややあてはまる・あまりあてはまらない・あてはまらない	とてもあてはまる	合計
これまでの中期計画	今回が初めて	度数	63	19	82
		これまでの中期計画の %	76.8%	23.2%	100.0%
		調整済み残差	2.6	-2.6	
	二回目	度数	49	33	82
		これまでの中期計画の %	59.8%	40.2%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.3	
	三回目以降	度数	55	36	91
		これまでの中期計画の %	60.4%	39.6%	100.0%
		調整済み残差	-1.3	1.3	
合計	度数	167	88	255	
	これまでの中期計画の %	65.5%	34.5%	100.0%	

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)
Pearson のカイ 2 乗	6.885 ^a	2	.032
尤度比	7.154	2	.028
線型と線型による連関	4.927	1	.026
有効なケースの数	255		

a. 0 セル (0.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 28.30 です。

5. おわりに

本稿では、リクルートカレッジマネジメンが四年制大学の学長を対象に 2019 年 7 月に実施した学長調査において、多くの私立大学が中期計画を策定しており、しかも既に中期計画が 2 回目以上（2 期目以降）に入っている大学の方が多いことを踏まえ、同調査の回答データを基に、中期計画の運用経験（＝策定回数）による中期計画の評価や中期計画を策定・運用の変化を「中期計画の習熟効果」として分析した。学長調査の回答データから統計的に有意差があったものをまとめると以下のとおりである。

前期の中期計画への評価自体は運用経験による差はみられないが、計画の細目でみると「計画に記載した数値目標の数」の低評価が運用経験を重ねることで解消する。初めて中期計画を策定する大学は計画期間が長いという特徴があるが、計画の策定主体や策定プロセスと運用経験の間で特に関係性はみられなかった。初めて中期計画を策定する際は、他大学の中期計画を参照しながら策定するが、運用経験を重ねると自大学の「前期」中期計画の達成度を参照して計画策定するようになる。計画策定が 3 回目以上になると多くの数値目標を設定するとともに財務をかなり重視する傾向があり計画の達成度の評価報告書の作成や報告会を十分に実施している。最後に、中期計画が大学経営に与える効果として、運用経験を重ねるとともに構成員が計画の実現に向けて努力すると感じているが、計画によって大学が発展・好転しているという感覚は 2 期目以降殆ど変化しない。

【参考文献】

日本私立学校振興・共済事業団 2019 『「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』，私学経営情報，第 33 号。

両角亜希子 2020 「成果の上がる中期計画をどう作るか 『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」，カレッジマネジメント，Vol. 220, pp. 6-21.

ⁱ 厳密には株式会社が設置した私立大学は中期計画の策定が義務化されていない。

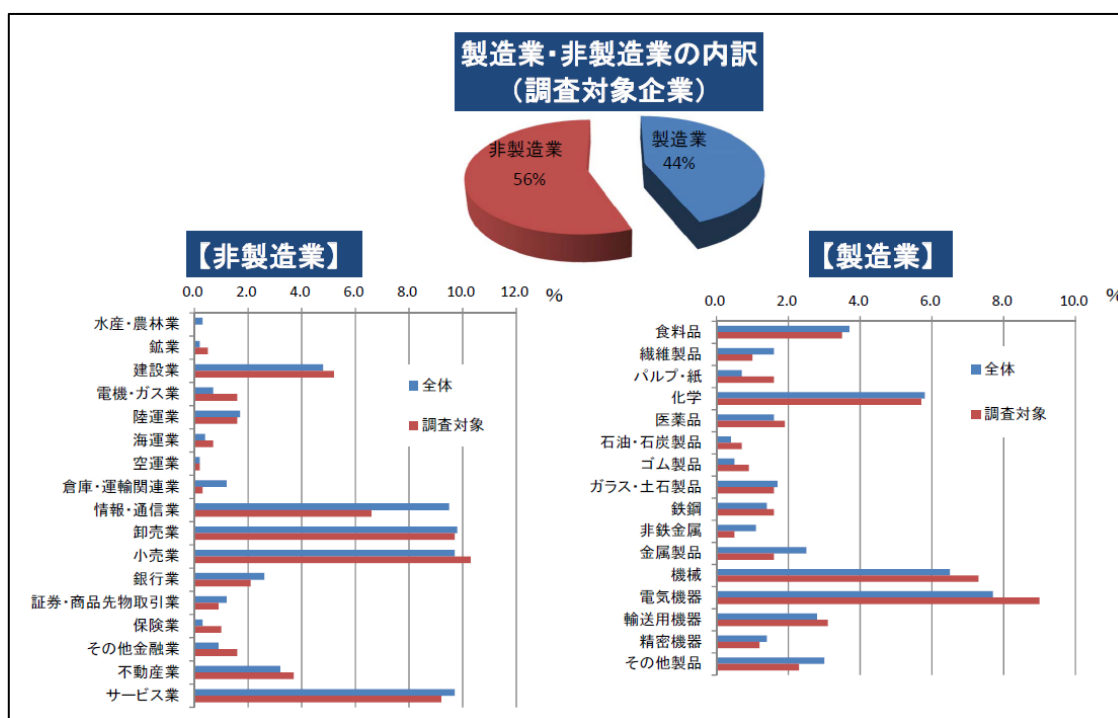
第6章 大学における中期計画と企業の中期経営計画

－調査結果の比較分析－

国分峰樹

1. 分析の視点

本レポートは、大学における中期計画と企業の中期経営計画について、その意義や取り組みにどのような違いがあるかについて比較する。分析の対象とするのは、今回実施した『私立大学の中期計画に関する学長調査』と、2012年に経済産業省が行った『持続的な企業価値創造のためのIR／コミュニケーション戦略実態調査』である。経済産業省の調査は、日本の全上場企業の情報開示・IR責任者を対象とした郵送調査で、583社の回答が得られている。回答企業の属性は、図6-1および図6-2のとおりである。大学と企業は、組織の目的や構造あるいはステークホルダーなどが異なるため、比較すること自体に限界があるが、“経営”という観点から中期的な計画策定を長きにわたって実行している企業との違いを認識することによって、大学の現状を複眼的に捉える。



＜出典＞ 経済産業省（2012）より抜粋

※「全体」は上場企業全体を示している

図 6-1 回答企業の属性（業種）

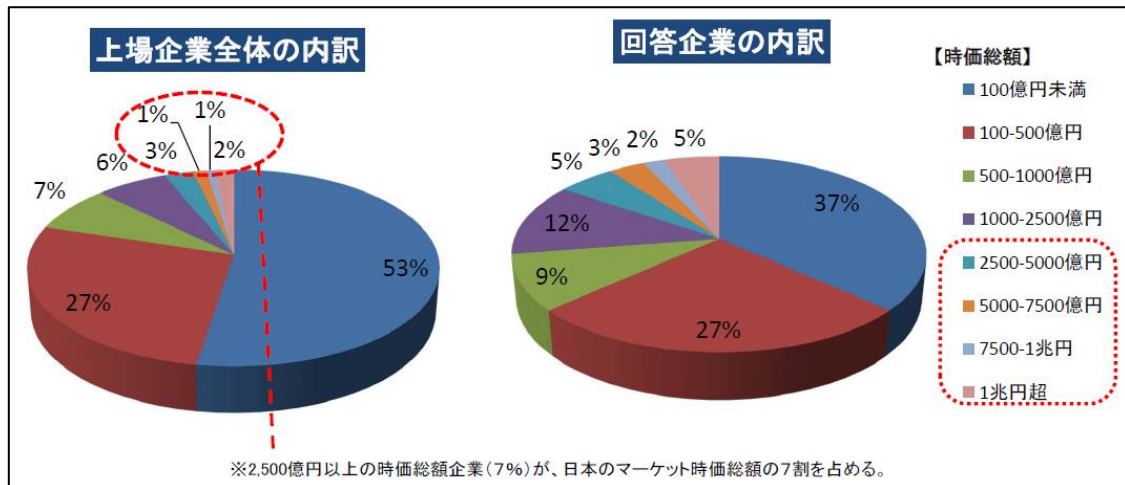


図 6-2 回答企業の属性（規模）

2. 企業の経営計画とは

中小企業庁は、中小企業向けに作成した『経営計画策定支援』において、経営計画とは「自社が将来あるべき姿に到達するための道筋を示したもの」と定義する。経営計画は、戦略を実現するために必要な具体的施策の行動計画と、その結果自社がどのような状態になっているのかを表した数値によって構成され、3～5 年程度先を見越した計画を策定することが望ましいとしている。経営計画の機能としては、経営者が自らのあるべき姿を具体的に提示する「①ビジョン具現化機能」、あるべき姿を効率的に実現するための「②経営管理機能」、支援者から資金を得るための「③資金提供者への説明機能」の 3 つが挙げられる。「①ビジョン具現化機能」によって、従業員や支援者と共通認識を図ることができる。従業員と目標が共有されていなければ組織的に目標に取り組むことができず、どのように目標を達成するのかを明確にしなければ資金を調達できない。「②経営管理機能」については、将来を正しく予測することは不可能であるが可能性の高い状況を把握して、それに合わせた施策を考えておくことにより計画と実際が異なった場合でも、目標と現実の差を認識することができるため迅速に対応することができる。経営計画を策定しない場合、目標と現実の差を測る基準がないためどのような対応をとれば良いかわからず、場当たり的な対応になりやすい。「③資金提供者への説明機能」として、計画の実現可能性に対する分析に基づいた明確な根拠を提示することにより、資金提供者の信頼を得ることができる。将来の経営環境を見越した合理的な分析から導かれていない経営計画は、単なる数字合わせや業績回復への願望となっており、支援者との信頼関係を築くことができない。自社の現状をしっかりと把握するためにも、政治・経済・社会・市場・競合など自社を取り巻く外部環境を分析した上で、自らの強み・弱みを明らかにする経営計画の策定が重要である。

3. 調査結果の比較と考察

(1) 中期計画の策定

中期経営計画や長期経営計画など3年以上にわたる経営計画を策定している企業は、約9割に上る（図 6-3）。中期計画（戦略的計画）を策定している私立大学も9割以上を占め、うち34.5%は今回が初めて、31.5%が2回目であるが、大学においても企業と同様に中期計画の策定が浸透している（図 6-4）。経営計画を策定しない少数の企業は、その理由として「今後の事業環境の見通しが不透明ななかでは、中長期の経営計画を策定しがたいため」「外部環境が不透明で、毎年の営業利益をコミットするのが困難」という点が挙げられている。「コミットと捉えられるため、未達のインパクトが大きい。また、数字のための経営につながるリスクがある」といった声もある。

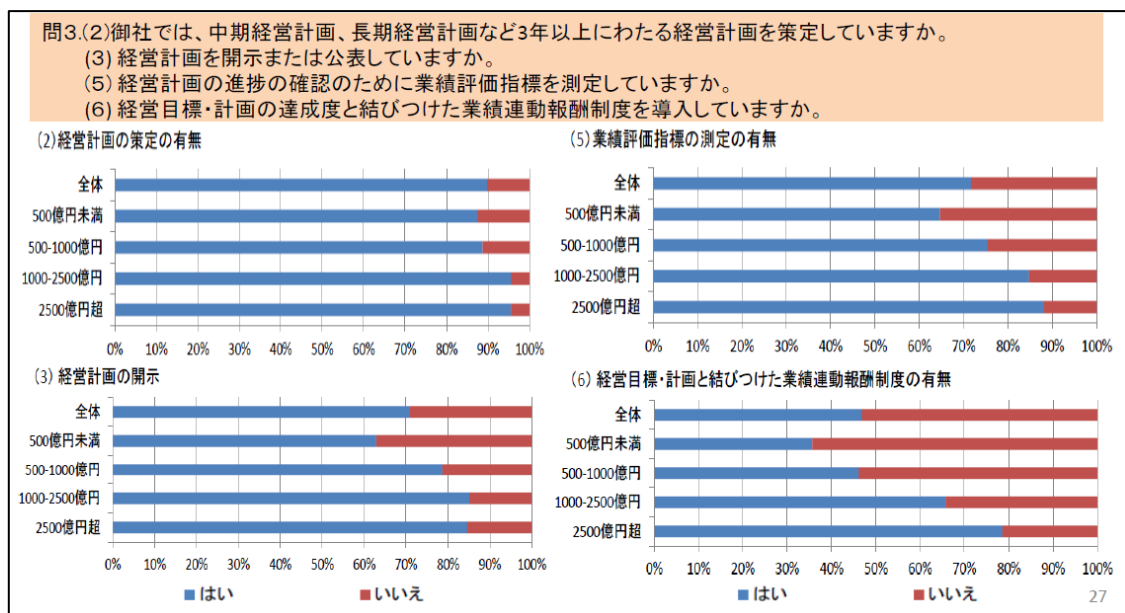


図 6-3 中期計画の策定状況（企業）

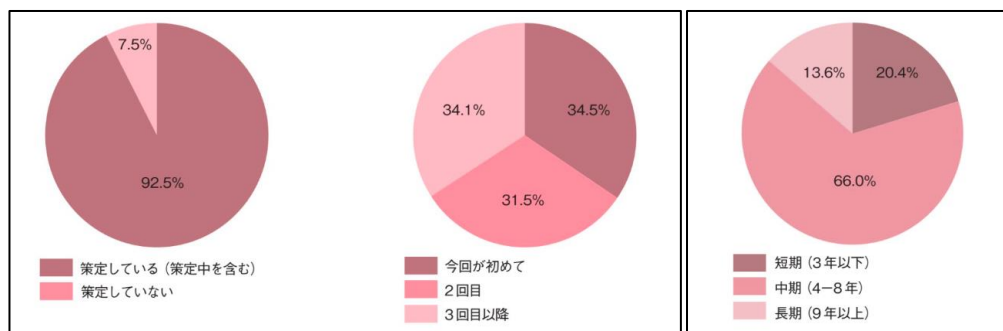


図 6-4 中期計画の策定状況（大学）

経営計画の策定期間については、ほとんどの企業が企業価値向上や業績目標達成の期間を3年から5年と回答しているのに対して、私立大学では4年から8年が66.0%となっている（図 6-4）。規模が大きい大学ほど長期の計画を立てる傾向があり（両角、2019）、時価総額が大きい企業ほど企業価値創造に必要な時間軸が長い傾向がある（図 6-5）。目標達成のための設定期間の平均は、時価総額が500億円未満の企業が3.217年、500～1000億円の企業が3.288年、1000～2500億円の企業が3.627年、2500億円超の企業で3.951年である。理想としてどのくらいの期間を設けるのが適切かという質問には、それぞれ平均3.696年、3.931年、4.318年、4.959年という回答で、全体としては実際の設定期間が3.385年に対して、理想の期間は3.982年となっている。時価総額2500億円超の企業においては、10年が理想という回答が2割以上ある。理想の時間軸より短い期間で成果を求められるのが、企業における特徴である。

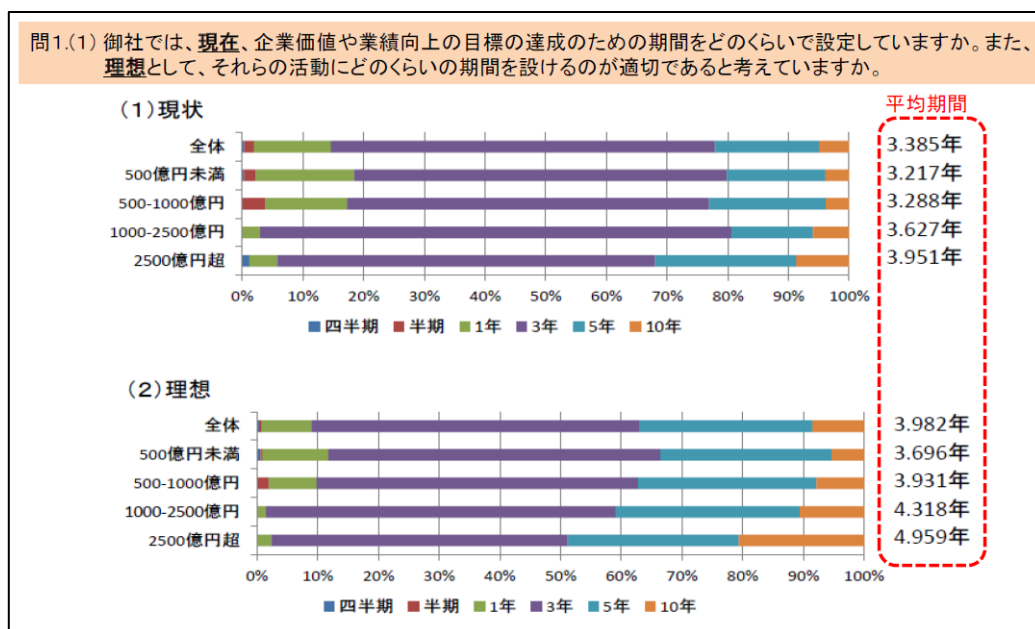


図 6-5 中期計画の策定期間における現状と理想（企業）

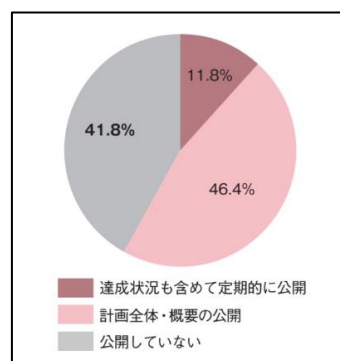


図 6-6 中期計画の公開状況（大学）

(2) 中期計画の開示

策定した中期計画の開示に関しては、ウェブサイトで公開している私立大学が 58.2%、公開していない大学が 41.8%となっている（図 6-6）。公開している大学のうち、達成状況も含めて定期的に公開している私立大学が 11.8%、計画の全体あるいは概要を公開している大学が 46.4%であった。これに対して、中期経営計画を開示している企業は 7 割以上ののぼり、時価総額 1000 億以上の企業では約 85%が公表している（図 6-3）。公表の方法としては、自社のホームページをはじめ、決算発表会や株主総会、機関投資家とアナリスト向けの説明会、またはアニュアルレポートやニュースリリースなど、さまざまな手段で中期計画の内容を伝える機会が設けられていることがわかる（図 6-7）。計画を公表しない理由としては、「経営環境の変化が速い」「環境の変化が激しいため途中で変更がある場合が多く、開示すると混乱を招く場合がある」あるいは「対外開示は必ず達成されるべきコミットメントであるとの理解が働く」など、計画を策定しない理由と同様の懸念点が挙げられている。

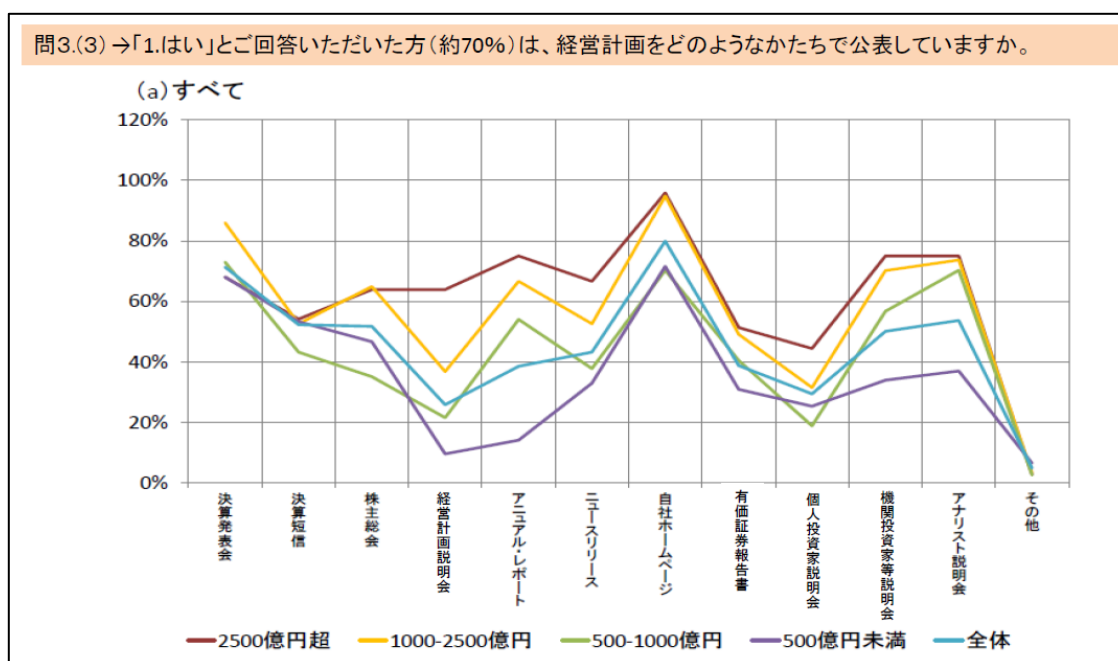


図 6-7 中期計画の公開方法（企業）

私立大学においては、社会一般に対する説明の程度として「十分に説明している」と回答した割合が 6.5%、「ある程度説明している」という回答が 25.9%と、合わせても 32.4%にとどまっている（図 6-8）。また、中期計画の社会に対する浸透度については「十分に浸透している」と答えた大学はわずか 0.8%、「ある程度浸透している」という答えが 21.3%で、合計 22.1%となっており、企業の努力に比べて社会に向けてのコミュニケーションが足りてない現状が読み取れる。

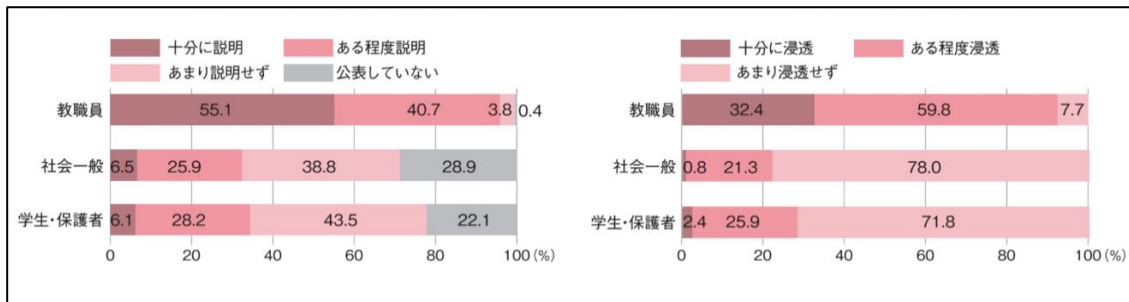


図 6-8 中期計画の説明と浸透の程度（大学）

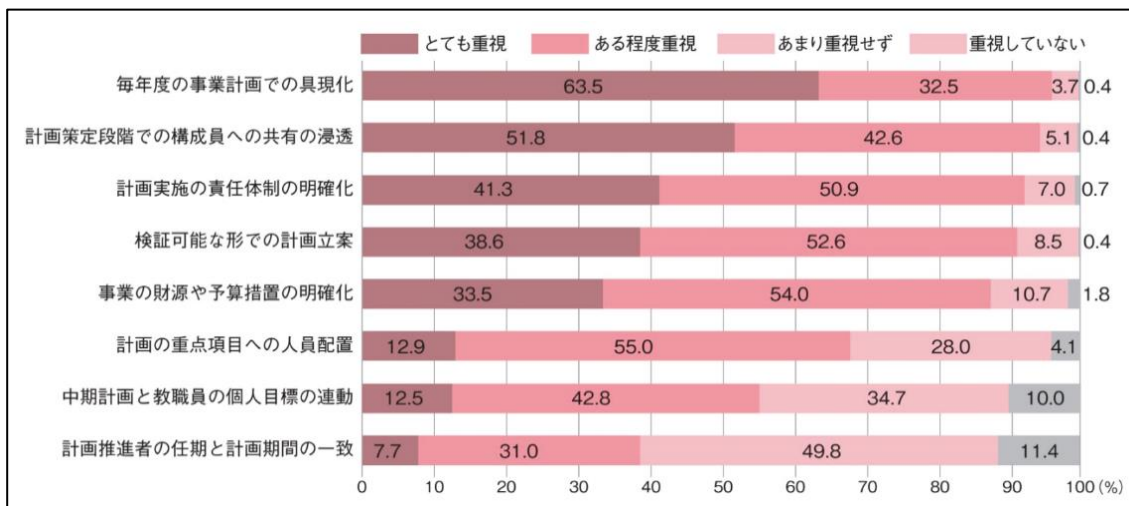


図 6-9 中期計画で重視するポイント（大学）

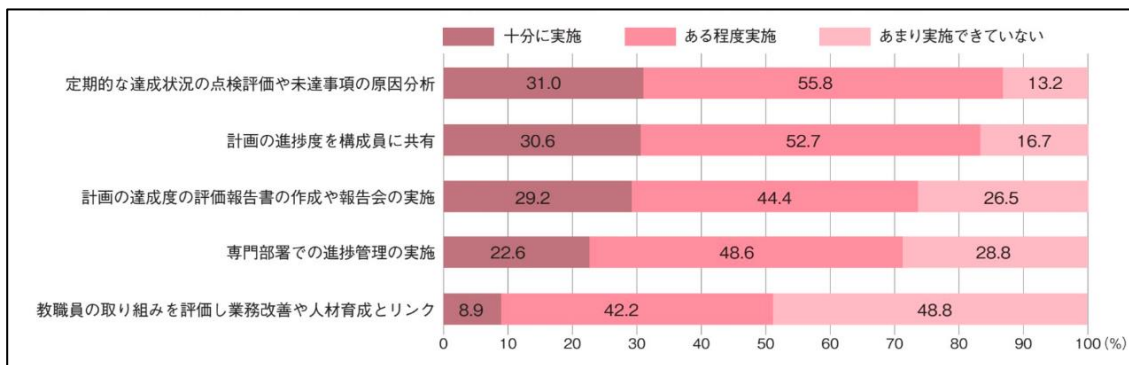


図 6-10 中期計画の検証プロセス（大学）

(3) 中期計画の実行

中期計画実施の責任体制を明確にすることに対して「とても重視」「ある程度重視」と回答した大学は全体の 9 割以上を占めるが、中期計画と教職員の個人目標を連動させることを「とても重視」する大学は 12.5%、「ある程度重視」する大学は 42.8%、「あまり重視していない」「重視していない」大学が 44.7%となっている（図 6-9）。実際に教職

員の取り組みを個々に評価し、業務改善や人材育成へのリンクを十分に実施している大学は、8.9%であった（図 6-10）。一方で、中期計画と結びつけた業績連動報酬制度を導入している企業は、PBR（株価純資産倍率）が高い傾向がある（図 6-11）。すなわち、投資家の評価を得ることにつながっているといえる。中期計画の実行に対して、個人の報酬を連動させてコミットする仕組みがあることが、対外的な信頼を向上させるのは当然である。業績連動報酬制度に関連づけられる指標としては、営業利益や売上高が多い。

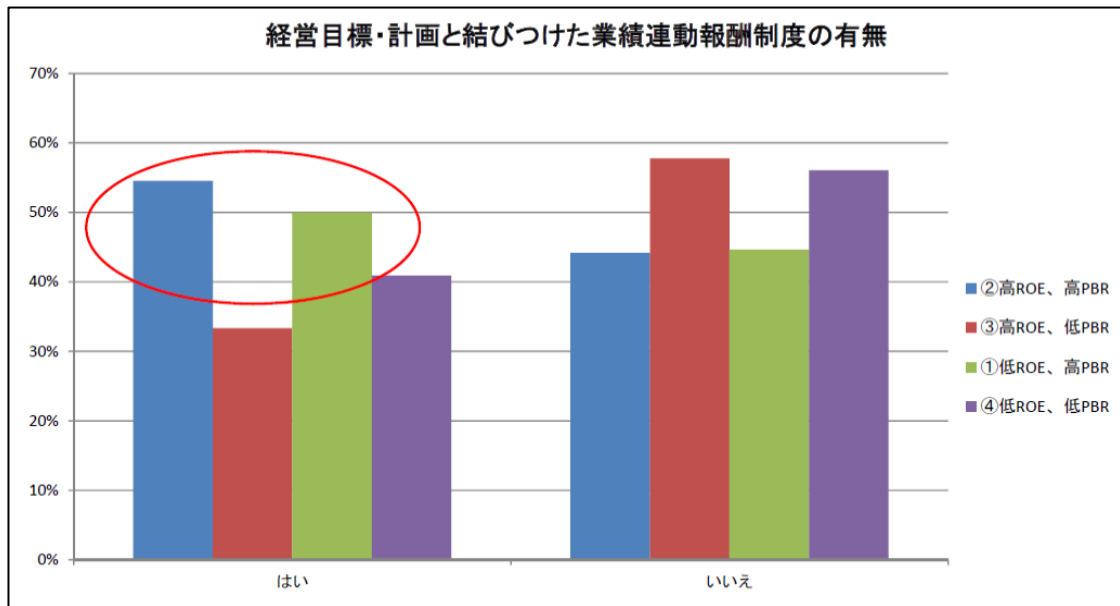


図 6-11 中期計画と連動した報酬制度の有無（企業）

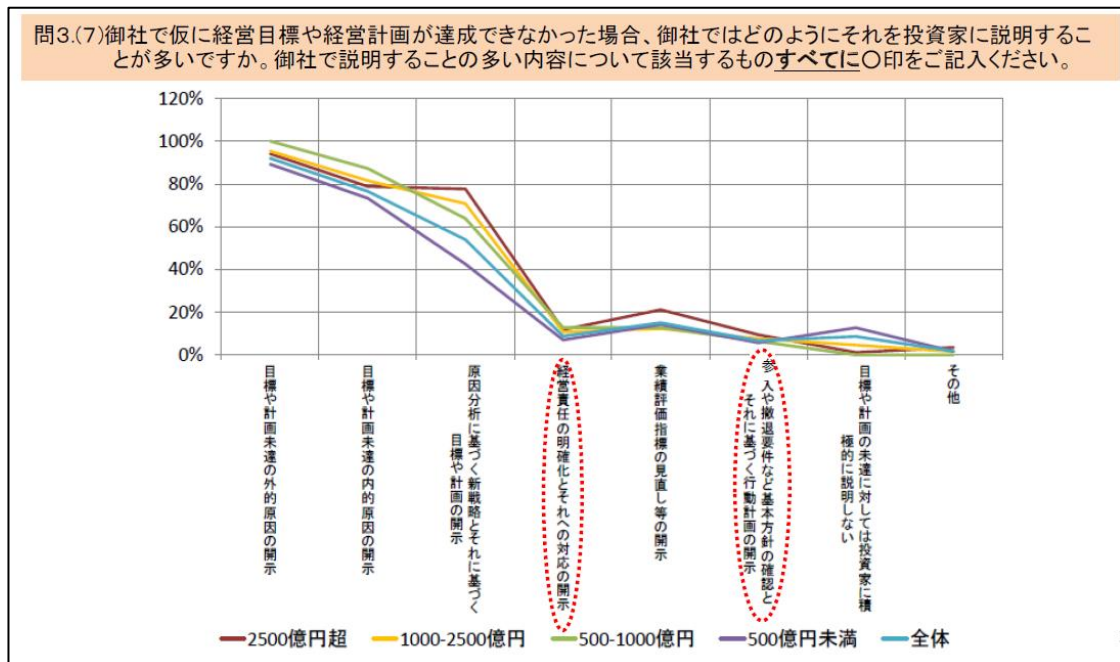


図 6-12 中期計画の検証プロセス（企業）

計画が未達だった場合、その「外的原因の開示」をしている企業は9割以上、「内的原因の開示」をしている企業も8割程度ある（図 6-12）。特に時価総額が大きい企業においては「原因分析に基づく新戦略とそれに基づく目標や計画の開示」が行われており、計画の検証プロセスが整備されていることがわかる。一方、大学では「定期的な達成状況の点検評価や未達事項の原因分析」あるいは「計画の達成度の評価報告書の作成や報告会」を十分に実施しているのが約3割、ある程度実施しているのが5割程度となっている（図 6-10）。企業においてもほとんど検証が行われていない点として、「経営責任の明確化とそれへの対応の開示」が挙げられる。これを実行できているのは1割程度の企業のみであり、今後の大きな課題である。

全体として、中期計画に対する取り組みは企業の方が積極的であり、大学が参考にすべき事例になると考えられるが、特に意識すべきポイントとして“資金提供者への説明責任をしっかりと果たすこと”が重要だといえる。企業は自らの活動を支えるステークホルダーに対して、経営計画を伝えて理解を得ようとする姿勢、それが支援者との信頼関係を構築するために求められていることを認識している。大学関係者も中期計画を通じたコミュニケーションにおいて、資金提供者や納税者としての国民もしくは社会一般に対して、大きな説明責任を負っていることを真摯に受け止める必要がある。

【参考文献】

- 経済産業省 2012『持続的な企業価値創造のための IR／コミュニケーション戦略実態調査』
中小企業庁 2005『経営計画策定支援』
両角亜希子 2020「成果の上がる中期計画をどう作るか―『私立大学の中期計画に関する学長調査』報告」カレッジマネジメント 220