

【両角氏】

東京大学の両角です。よろしくお願ひいたします。

公開研究会は「中長期経営システムの確立に向けて」という内容ですが、私の方からはこうした観点からいくつか実施してきたアンケート調査の分析結果を報告させていただきます。全部ではありませんが、これまで行ってきた分析、そこから何が分かったかについて、ご紹介したいと思います。

調査の概要・問題関心

本日、主にご紹介するのは、先の2報告でも紹介していますが、私学高等教育研究所が2011年におこなった私立大学の中長期経営システムに関する実態調査です。それに加えて、数年前におこなった財務運営に関する日本私立大学協会加盟校に対するアンケート調査と、あと東京大学のほうでおこなった大学の職員に対するアンケート調査をご紹介します。まずは、これらがどのように実施された調査なのかということの概要を最初に（スライド2）まとめさせていただきました。

改めてこの図（スライド3）を示すこともなく周知の事実ですが、90年代半ばまでは18歳人口も多く、経営が非常にやりやすい時代でした。ここ15年ぐらいの間に急速に経営環境は厳しくなっています。帰属収支差額比率で、いわゆる赤字の法人も急速に2000年以降増えていますし、帰属収支差額比率でマイナス20%以上という赤字の中でも相当な悪化している学校も増えています。しかもそれは一律に起きているわけではなく、やはり地方・中小規模の大学で特に厳しさを増しているということもデータからわかっています。

これはどういう図（スライド4）かということ、1995年のものと2010年について、地方か都市、大規模か中小規模かによって、大学を4分類に分けて、帰属収支差額比率の分布を示したものです。規模は2,000人で切っています。この図は箱髭図と云うのですが、箱のところがちょうど真ん中の半分の学校がこの中に入っているということです。この箱の中の線が、下から順番に積み上げていったときにちょうど真ん中が

中央値です。髭で表しているのが、散らばり具合で、「このぐらいまで分布している」という分布を示すグラフです。もともとの規模が小さいほうが収支は厳しいということは1990年ぐらいから言われていたのですが、2010年にはその傾向は顕著になります。特に地方・中小規模大学では2010年になると、中央値を見てもいちばん低くなっています。中央値に着目した時に、1995年の段階では、都市・大規模で最も経営状態が良いという傾向は見られませんでした。2010年の段階だとかなり明確に見られます。もともと持っている資源の違いというものが経営力の違いとなって明確に表れてきたようです。特に、この15年間で地方の中小規模大学の学校数自体が新しく増えたということもあって、地方・中小規模大学のところでかなり厳しさを増すところが増えるというような形で、大学間の格差が広がっていることが指摘できるかと思います。

では、地方・中小規模大学は全て厳しいかということ、髭の広がり具合をみていただければ明らかなように、良好な大学も多いです。かなりの数の学校に関しては厳しい経営環境にありますが、同じ地方・中小規模大学の中にも相当良好な経営状態を今も保っています。地方・都市、中小規模・大規模といった属性による影響の度合いは、以前よりも大きく受けるようになっていますが、同じ類型の中でもかなりの多様性があります。つまり、大学のやりようによっては、厳しい環境下でも収支がいいところもあればものすごく悪いところもあるというように、類型内の格差もまた大きくなっているということも言えるのではないかと思います。

中長期計画の策定

同じ地方・中小規模大学の中でも、収支がとても良い大学とかなり悪化している大学という違いに何が影響しているのか、ということでマネジメントのやり方がその一つの要因ではないかと考えました。そこで、私たちの研究チームでは、中長期の経営計画に着目して研究を進めてきました。18歳人口が多く、学生が容易に獲得できる時代ならともかく、18歳人口が減少しているときにはやはり中長期的な観点から目標と計画を定めてきちんと経営をしていくという、あたり前のことをきちんとやっ

くことの重要性が増しているのではないかと先ほどの結果から読みました。

篠田先生からもご紹介がありましたが、我々はこれまでの調査で中長期計画の策定率について調べています（スライド5）。2006年の時点で尋ねたときには24.8%しか策定していませんでした。それが2009年になると55.3%、いちばん最新の調査だと6割弱ぐらいまで増加しました。いわゆる単年度の事業計画と別に作っている中長期の計画のことを「中長期計画」と呼んでいます。それ以外にも「法人・大学としての指針とかを掲げている」とか、「経営の基本方針といったものを成文化する」、あるいは「事業計画を複数年度単位で策定することによって、実質、中長期計画のような役割を果たしている」といったように、何らかの形で将来計画を持っているという大学は、76.2%にあります。以前は持っている大学が4分の1ぐらいだったのが、今は逆に持っていない大学が4分の1ぐらいになってきたということで、中長期計画の策定は近年、ずいぶん進んできているのではないかとと言えます。

ではそういう将来計画と財政状態の関係はどのようになっているのでしょうか（スライド6）。以前行った調査で分析してみると、計画を策定しているほうが、財政状態が良いという結果がでていたのですが、2011年で8割弱が策定しているような状況では、単に策定しているというだけで収支がいい、してないから収支が悪いといった単純な結果は見られませんでした。ただし、中長期計画とか将来計画というのは現状を変えたくて作っているわけですので、変化を見ないとあまり意味がありません。そこで2009年の調査と2011年の調査両方とも回答していただいた大学が132校ありまして、その132校を4つのタイプに分けさせていただきました。帰属収支差額比率に着目して、2008年度決算で黒字か赤字か、2010年度決算で黒字か赤字かという観点で分けました。両方の時点で黒字なのが「好調」、赤だったのが黒になったところが「改善」、黒だったのに赤になってしまったところが「悪化」、赤のままのところは「低迷」というふうに分けて、「好調」が6割、「改善」が15%、「悪化」が5%、「低迷」が17%でした。私立大学全体の分布と比べると悪化の回答をした大学が少ないですが、この割合自体は参考程度にご覧ください。

この類型と先ほどの将来計画の策定率というものの関係を見たのがこちらの図（スライド6、右図）になりますが、やはり「好調」のところでは将来計画を持っているところは86.6%と多いです。それに対して、「悪化」や「低迷」の大学の場合は、それぞれ66.7%と65%と策定率は低い傾向にあります。ここ何年かで収支が悪くなった大学のほとんどのケースでは急速に学生が減ってしまったことが原因で、あっという間に収入が減少して支出の削減が間に合わずに、収支が悪化したというパターンがほとんどですが、「悪化してしまった」あるいは「厳しい状態から全然抜け出せない」という大学は、将来計画を持ってないようなところが多いというような傾向はたしかにあるようです。そうは言っても、「悪化」でも「低迷」でも6割の大学は将来計画を作っていますので、先ほど篠田先生も強調されていましたが、ただ作ればいいのかというのではなくて、いかにこういったものをうまく作って活用しているかというところの違いを見ていくことが大事ではないかと思います。

中長期計画の効果の出方は様々

つぎの図（スライド7）は、将来計画を作っているという8割ぐらいの大学のみで尋ねた設問ですが、「将来計画を作ったことによる効果というのはどういったところまで出ていますか」という設問の結果です。効果を感じている大学が多い項目の順に並べてあり、多い順に「法人と大学が共通の目標に向けて活動できるようになった」あるいは「中長期計画に明記された改革が実現しやすくなった」「目指す目標が教職員に浸透し、改革を進める雰囲気が進んだ」、それから「各部門で中長期計画を意識した改革が行われるようになった」です。いろいろ効果を感じている大学ももちろん多いのですが、たとえば「学生確保がうまくいくようになった」、「PDCAサイクルがうまく回るようになった」、「経費削減が進んだ」といった意識レベルよりも一歩先をいったような項目では、効果を感じている大学を全く感じていない大学に大きく分かれることが分かります。同じように将来計画を作っているとしても、効果の出方には大きな違いがあります。

また、つぎの図（スライド8）は、「その将来計画を実現するうえでどういう点に問題を感じていますか」ということを尋ねた設問になります。いちばん問題点として多くの大学が回答したのが、「計画は作ったけれど達成度評価が不十分」です。計画は立派だが、そのとおりでできたかということ自体がなかなか検証できないという大学が8割ほどあります。また、「外部環境の変化が想像以上に厳しくて、計画は作ったけれど思いどおりにいかない」、「そういうことをやることで業務量は増えた」といった大学も多いです。あるいは「計画どおりに収入が確保できないから計画が進まない」、「計画は作ったが誰がやるのかが曖昧」、「学内のいろいろな事業との連動がうまくいかない」「構成員の理解が進まない」などの問題を感じている大学も割合としては多くはありませんが、悩んでいる大学があります。将来計画は策定してみたものの、「絵にかいた餅で終わってしまった」、あるいはそれさえも曖昧なままになってしまっていることに悩みを感じている大学というのは8割近くで、こうした点に、将来計画を実現していくうえでの難しさがあることがわかります。

アメリカの研究から学ぶ

将来計画の効果を感じている大学がある一方で、感じてない大学がある。あるいは問題点がかかりでてきている大学とそれほど問題が起きていない大学があるということがわかりましたが、何がその成否を分けるのでしょうか。これを考える際にヒントにしたのが、アメリカの研究です。アカデミックな研究を基盤として、実務者向けのマニュアル類がとて多いので、そういったものを参考にしました（スライド9）。こういう中長期計画—アメリカでは戦略的計画(strategic planning)と言いますが—に関する研究もたくさんありますし、理事のためのマニュアルというのもたくさん発行されています。こうしたマニュアルの中に、同じ大学組織としての何らかの共通原理があり、アメリカの経験・知見が日本の大学にとっても活かせるのではないかと考えました。

ただし、そのまますべての知見が日本の大学にとって参考になるわけではない点に

気をつける必要があります。後にもう少し詳しく紹介しますが、アメリカで行われた事例研究を良く見てみますと、対象大学の規模が非常に大きく 8,000 人とか、さらに大きいところだと 17,000 人とか、大規模校の事例が研究ベースだと多いです。中小規模大学が多い日本の私学にどの程度あてはまるのかという問題があります。また、日本の大学組織の作り方やガバナンスというのは国際的に見てもかなり独特ですので、どこまで参考になるのか、あるいはならないのかということに注意を払いながら、いくつか見てみました。

日本の大学ガバナンスの特徴

日本の大学ガバナンスというのは特徴的だということを言いましたが、それを少し説明しておこうと思います（スライド 10）。ひとつは経済同友会なども問題として指摘していますが、教授会自治の強さです。我々にとってはほぼ周知の事実のように思われていますが、この教授会という組織が強いとか、そもそも教授会が意思決定の重要な基礎単位になっているというのは日本の大学の特徴です。なぜ日本の場合、教授会自治が強くなるのかというと、アメリカと大学の組織構造、組織の作り方が違うところから由来しています。アメリカの場合は、先生の所属組織と学生の所属組織というものが違ってきます。学生が所属するのはカレッジというかなり大きな組織ですが、先生たちは専門デパートメントと呼ばれる専門別に分かれています。分野によってデパートメントの規模は違いますが、割と小さな組織のかたまりといえます。それに対して、日本の場合は、ほとんどの大学では、先生と学生が同じ「学部」という組織にいますので、そこで入試もやる、教育もやる、学生の面倒も見る。それが学内の意思決定として重要な単位になるというふうに、いろいろな役割を学部が担っています。学部に皆が所属しているからこそ、学部組織というものがすごくキーになってくるのです。だからこそ、学部の意思決定単位としての、教授会というものが強くなるのです。そういう日本のガバナンスの特徴が組織構造上の問題からでてきているというのがあります。

2つ目として、専任の現職の教職員が、たとえば理事になるとか、経営に直接的に参加するということです。それも日本人からすると「何がおかしいのだ」と思うかもしれませんが、こういうあり方はアメリカあるいは韓国では基本的にはありません。アメリカの場合、私学法がないので慣習的にないといしか言いようがないのですが、韓国の場合、自分の利害に直接影響をうける教職員が理事になることは、私学法で禁止されていて、間接的に参加することはあっても現職の教職員が理事になり、直接参加するということはないです。そういった意味で、これは日本的な特徴です。

3つ目は、ガバナンスの多様性が大きいということも日本的な特徴です。これも経済同友会で批判されていましたが、教員による学長選挙があるというのも英米系の大学ではほとんどないので、日本的な特徴です。オーナー型の大学も結構あります。韓国でもオーナー系の大学は多いですが、理事長と学長が同じ人がなってもよいというのは日本だけで韓国では認めていません。日本では18%の大学で、理事長と学長を同一人物が兼任していますが、アメリカやイギリスでも普通はこういった形はありませんし、韓国の場合も私学法で禁止されているので、理事長と学長が同じ人が一体でやるというようなやり方は日本特異な形態とってよいかもしれません。そのため、こうした多様性にも注意を向ける必要がありますし、他の国のモデルではあまり参考にならない可能性などにも注意しなければいけないということで、日本の特徴的な点を少しだけお話ししました。

アメリカの経験に見る成功した中長期計画の特徴

時間の都合上、ここは簡単に触れる程度にしたいと思いますが、アメリカの研究で8大学のケーススタディから、成功した戦略的計画の共通点がまとめられています(スライド11、12)。たとえば、「全学レベルの計画を立てるときに既存の委員会で実質的な審議をやっていればそちらを尊重する」、「さまざまな既存の委員会や部署で計画を作っているため、そこと無用な競合を避ける」、そのためにも「中長期の計画というのは長期的で展望をもち、大括りというか多少曖昧さを残した形のもののほうが良い」

ことなどが言われています。また「審議の内容・過程はできるだけ公開したほうがトラブルにならない」ことも言われています。東京大学も秋入学の話を学内の多くの教職員が新聞で知ったということがありましたが、国際化の必要性の議論以前に、審議の過程や報告のされ方自体に大きな不満が集まる原因になったように思います。アメリカでもこうした経験は蓄積されてきており、将来計画の内容や過程はできるだけ学内に公開して意見を集めてやりながらいったほうが結果的に良いものができると言われていています。また、重要な点として、以上の様なことを実行していく上でも、学内のリーダーシップを確立することが大事だということなど言われています。

また、教員が直接的には、経営には参加ではないのですが、「ある程度、学内運営に参加していくタイプの管理運営が定着している大学のほうが成功しやすい」とか、「何度もこういったものを失敗していると何回やってもうまくいかない」とか、「学長などトップの指導体制が長期間安定しているほうが成功しやすい」、あるいは「厳しくなったときよりもその前にやっておいたほうがうまくいきやすい」など、いくつかのことが実証研究から指摘されていて、ある程度、日本の大学でも当てはまるのではないかと思います。

またこのアメリカの理事の専門職団体である、全米大学理事会協会（AGB）では、戦略的計画をうまくやるために、20 ページほどのマニュアルが作られています（スライド 13）。大学の規模による違いなどもありますが、全ての大学に共通する成功のポイントがあると書いてあり、これはかなり参考になるのではないかとということで紹介させていただきます。

1つ目のポイントは、大学の全構成員は日常的に意思決定をおこなっており、そういう知識・経験をしっかり計画プロセスに組み込んでおくことが大事だと言っています。

2つ目は、一度決めたら長期間そのままというのはもう時代遅れで、少なくとも1年に1回は外部環境の変化をみつつ見直す必要がある。

3つ目は、戦略的な思考法と意思決定のツールがセットとしてしっかり組織のいた

るところまで根付いていることによって効果があがる。

それと4つ目も似ている気はしますが、いろいろな計画が実質化していないといけない。計画を作るだけではなくて、年間の事業計画、予算、理事会の議題とか、日々の機関の行動といったところにまで落とし込むといった形でやらないとなかなかうまくいかないということを言っています。

日本の大学ではどうか

この4つのポイントは、だいたい日本の大学にも当てはまるのではないかと思います。以下ではそれをデータで確認していきたいと思います。

まず、この2つ目にあったポイントの「頻繁な見直し」というものについては、実はすでに日本の大学でもおこなわれています（スライド14）。中長期計画の計画期間も以前より短い大学が多くなってきています。また見直しの頻度も毎年、あるいは必要に応じて頻繁に見直す大学も多く、一回作ったらそのままやっている大学はむしろ少ないのではないかという気がします。

全米大学理事会協会（AGB）のマニュアルの1つ目のポイントのところになりますが、構成員の巻き込みの重要性ということで、これは日米の組織の違いにかかわらず共通するのではないかというふうに考えました（スライド15）。それは、大学というのは知識集約型の組織で、学部・学科、あるいは事務組織であってもこの具体的な窓口や部課レベルなど、下位の組織レベルの変化や改善が重要で、実際にこのレベルでの工夫とか改善というのは日常的にかなりおこなわれているように思います。そういった組織では、上が「こうやれ」という形でのトップダウン式のリーダーシップがうまく機能しないということは言われています。むしろ構成員に当事者意識を持たせて工夫とか改善の方向性をみんな揃えていきたいと思います。参加を引き出す形でリーダーシップを発揮することが大事だということがアメリカの大学研究でも以前から指摘されています。そのためには、構成員を計画段階から巻き込んで広く共有することとか、そういったことが日本でも大事ではないかということで、課題の共有・浸透といった

ものに着目してアンケートといったものをおこないました。

構成員の課題共有・浸透

中長期計画を策定している大学に対して、その計画がどのくらい浸透していますかということ聞いたのが、こちらのスライド 16 になります。経営陣や管理職の間ではある程度浸透していますが、一般の教職員、全構成員でいうと、「十分に浸透している」という大学はわずか 8% にすぎず、「浸透していない」に丸をつけた大学も 32% となっており、肝心なところまで広がってない大学が多いのが現状なようです。ちなみにこの中長期計画の浸透度と大学の規模についての関係はありません。小さい大学であれば、「皆で話せばよいのではないか」「人数も少ないから浸透は簡単なのでは」と思われがちですが、小さい大学で浸透が進んでいるわけでは必ずしもないのです。つまり、大学の努力次第ということで、規模とこの浸透度というのは何の関係もないのです。

中長期計画が構成員に浸透していると何がいいのでしょうか。いろいろ分析してみました（スライド 17）。たとえば、計画の効果のうち、「PDCA サイクルがうまく機能するようになった」というのは、「十分に浸透している」と答えた大学では、ある程度も含めてですが、6割以上がこういう効果を感じていますが、「浸透していない」という大学ではそれが二十数%にしかありません。また、「目指すべき目標が浸透し共通理解が進んだ」でも同様の傾向が見られますが、構成員の浸透度が高い大学ほど、中長期計画を策定したことのいろいろな効果を感じているということがひとつ明らかになります。

ただ、主観的な効果を例に挙げると、「とても楽観的な経営者がいて、みんなに浸透していますよ、いろいろなことがうまくいっていますよ、と答えているのではないかと穿った見方をする方もいらっしゃいますので、もう少し客観的な指標でも確認してみましよう（スライド 18）。定員充足率のばらつきを、大学の収容定員と計画の浸透度で説明するという重回帰分析という手法で分析した結果です。定員充足率というの

は大学の規模によって当然大きく影響を受けていますが、その影響を一定にしたうえでも構成員の浸透度合いが高いほど、定員充足状況がよいことを示しています。つまり、計画の浸透度は定員充足率の良し悪しという客観的な指標にも影響を与えているということです。中退率についても、同様の効果が確認されます。つまり、構成員に将来計画が浸透しているほど中退率は低いということです。経営者の感触だけではなく、数字で見たときに定員充足率とか中退率といったものにも影響がでているということをこれは示しています。当たり前かもしれませんが、特に自分の大学の中退率がたとえば教員の立場として何%ぐらいとか知っていれば危機感を持ってなんとか対処しようとなるのですけれど、意外に知らないのではないかと思います。だからこそ個々の教職員がなかなかそれに対して努力しようという方向に向いていない大学が多いのではないかと思います。知ることで改善をしようと思う、知らなければ始まらない、そういう意味で浸透の効果が定員充足率や中退率に影響を与えているのは、そう不思議な結果ではないのではないのでしょうか。

以前、この結果を大学職員の方々に示したところ、「経営者は本当に構成員への浸透状況をわかっているのか」という疑問を投げかけてられました。そこで、職員の意識調査からも同じような分析を試みまじょうとやったのがこちらの分析です（スライド 19）。複雑な分析をしているように見えるかもしれませんが、今日お示したいのは「職員が大学の目標がみんなに共有されている」と感じている大学の人ほど、規模や選抜性の影響を一定にしたうえでも、定員充足率が良いというような結果がでているということです。つまり、経営者の感触だけではなく個々の職員に聞いたものでも同じ結果がでているということを示したくてこちらの図を書きました。

こちらの図はさらっと流していこうと思ったのですが、とても衝撃的な結果がでており、誤解を招いてはいけないので、少し説明させていただきます。この重回帰分析で、ガバナンスが定員充足状況に与える影響も見ています。オーナー理事長だとマイナスで、職員理事がいるとプラスで、教授会自治がいるとプラスで、自大学出身者が多いとマイナスというように見えるのですが、私は決してこれはオーナー理事長がい

ると財政状態が悪いということを行っているわけではなくて、この結果が示しているのは、どこかにパワーが集中している大学は、財政状態がよくない傾向にあるということです。いろいろな人の力が拮抗して、中で話し合いをするのは、面倒なのかもしれませんが、いろいろな意見の対立とか話し合いが中で起きている大学のほうが、規模とか選抜性といったものを統制したうえでも定員充足率が良い、と解釈することもできますし、定員充足状況がかなり悪化した大学では、権力を集中させて、その問題解決にあたらざるを得ないという状況を示していると解釈することもできるかと思えます。いずれにしましても、どのガバナンスのあり方がよい・悪いといった話をしたいわけではありません。

あともう一つ、適切な人事制度を実施していても定員の充足の改善に効果はない、という結果になっており、いろいろとご努力されている大学の関係者でがっかりされる方もいらっしゃるかもしれません。ただ、これも注意して結果をみる必要があります。直接的には関係ないのですが、間接的には重要な効果があるということもできています（スライド 21）。適切な人事が実施されている大学で、定員充足状況が良いわけではないのですが、職員の仕事のやりがいとか、仕事を続けたいとか、その大学で今後も働きたいとか、こういうモチベーションにはプラスの大きな影響を与えています。職員のモチベーションは、定員充足率などにも間接的には影響しており、そうした意味で適切な人事制度は良い効果をもたらしています。

少し脱線してしまいました。ここで言いたかったのは、将来計画や目標が共有されていると効果があるという結果は、経営者の意識だけでなく、職員の方々の意識調査から見ても同じことが言えること、つまり課題の共有・浸透というのはかなり大事です。アメリカのマニュアルでも戦略的計画を作る際に、「作ること自体よりもプロセスで共有していく、構成員を巻き込んでいくこと自体を実は目標にしたほうがいい」ということを書いているマニュアルがあるほどで、この課題の共有というのは重要で、実際に効果があるということをお示ししました。

実質化した中長期計画

続いて少し話を変えまして、別の効果についても見ていこうと思います。アメリカのマニュアルにもありました、「実質化した計画といったものでないと効果がない」ということを、日本の大学でもデータで確認できないかといろいろ分析してみたところ、いくつかの証拠がでてきました。

1つ目（スライド 22）は、中長期計画を作っていて年間の定員充足率の目標を掲げている大学、中長期計画を作っていないが年間の定員充足率の目標はある大学、中長期計画作っていて数値目標がない大学、両方ない大学、という 4 つのタイプに分けて、それぞれの平均の帰属収支差額比率がどれくらい違うかを見たものです。当然のことながら、中長期計画も年間の数値目標も両方ある大学の収支が一番良く、両方ないところが一番悪いのですが、おもしろいのは、それ以外の 2 つの比較です。単に中長期計画を持っているだけで具体性に欠けるところよりは、中長期計画はなくてもわかりやすい数値目標を設定して持っている大学のほうが、むしろ収支が良いという結果が出ています。中長期計画をただ作るということよりもそういったものを実質化できるようなわかりやすい目標を立てるとかが重要なのだということはこの結果は示しているかと思います。

続いて 2 つ目（スライド 23）です。さきほどから、将来計画は構成員への浸透が重要だという話をしてきました。ここでは、実質化した計画、たとえば計画と予算システムが連動している大学ほど、中長期計画が「十分に浸透」している割合が高く、連動してないところだとやはりあまり浸透されていないといったことが明らかになっています。また、その将来計画が教育改革方針にまで具体化している大学のほうがやはり将来計画の構成員への浸透度が高いです。将来計画が、学内の様々な計画やシステムと結びつくことで、構成員への浸透度がアップし、それが結果的によい効果をもたらすのではないのでしょうか。

スライド 8 で見ましたが、将来計画を作っているがうまくいかないという実施上の問題点で最も多い悩みが「計画を作るものの、達成度評価が不十分である」というこ

とでした。中長期計画の実質化は、こうした問題点の解消にも効果があることが分かりました（スライド24）。たとえば、「中長期計画を基本に自己点検評価をする」ことをやっている大学では、達成度評価が不十分という問題点を感じている割合はわずか6%でした。逆に、中長期計画と自己点検評価を無関係に行っている大学では25%がこういう問題点を感じています。ちなみにこの「中長期計画を基本に自己点検評価している」と答えた大学は28%しかありませんので、多くの大学で、このあたりに大きな改善の余地があるのではかと思えます。

それ以外についても、たとえば将来計画と予算システムを連動している大学では、達成度評価が不十分だというふうに思っている大学は12%であるのに対して、そういうことができてない大学だと28%が、達成度評価が不十分と答えています。将来計画を作るだけではなくていろいろなものとの関連をつけているところで、こういった問題点は解消される傾向がみられ、実質化した将来計画を作ることが効果的だということとは、やはり日本の大学でもかなり当てはまるのではないかと思います。

課題共有のための方法

課題の共有・浸透が、中長期の将来計画を達成していくうえで重要だということはわかったのですが、そのための方法について共通の解があるのか、あるいは大学の特性によって少し方法が違うのかということ、つぎは考えてみたいと思います（スライド25）。

将来計画の持ち方と規模の関係について、スライド26に示しました。事業計画と別に独立した形でいわゆる中長期計画を策定しているところは、やはり規模が大きい大学が多いです。将来計画を全く持っていないところは規模の小さいところが多いです。先ほど増田先生がお話された、たとえば1,000人から2,000人未満ぐらいのところだと、事業計画を複数年度でやるというやり方をしているとか、大学の規模によって将来計画の持ち方が違うということもわかりました。たしかに規模の小さい大学は人数も少ないので、大きい大学と同じように中長期計画を別に策定するとなると、そ

のことで忙しくなってしまうと、肝心の教育研究活動に差障りがでてしまうので、その大学の規模に応じた持ち方というのがあるのではないかと思います。

次に、将来計画の策定方法のパターンといったものを作ってみました(スライド 27)。課題共有をするための工夫として、策定時にいろいろな意見を受け付けるやり方をしているかどうか、作った後にきちんと説明をするかどうか、という点に着目して分類を作りました。A パターンとして、策定時に意見を受け付けたりする仕組みを入れているところは、全部の 22.3%です。B パターンとして、策定時に意見は聞かないけれど作ったものをしっかりと教授会やいろいろな部課長とかの会議で説明してまわるタイプがあります。以前、中京大学に話を聞きにいったときは、このやり方をしていたのですが、そういう方法で徹底を図るというやり方をするのもひとつです。最後にパターンCで、策定時、策定後のいずれの時点でも工夫をしてないというもので、全体の 42.7%です。

A ほど手間暇をかけて、C にいくほど何もしていないわけですが、手間暇をかけている大学ほど、教授会や委員会とかあるいは部課室の会議といった日常の会議体が意見の吸い上げの場として機能するようになるというように、こういったものを作ることで既存の会議などもかなり有効に機能し始めるようになることがひとつわかっています。また、策定時に意見を聞いて、その後も共有を図るためにいろいろするのは大変ですが、工夫をたくさんしてればしているほど全構成員への将来計画の浸透度も高く、何の工夫もしなければやはり浸透しないこともわかりました(スライド 28)。なお、こうした努力のパターン(A、B、C)とたとえば規模やガバナンスですとか収支状態とかそういったものは全然関係はないこともわかりました。つまり、大学の規模などかかわらずどの大学でも、浸透させようと思えばこういうことをすれば、どの大学でも浸透は進むということを示しているのだと思います。

課題の発見方法

スライド 29 では、大学としての課題をどうやって発見していますかという設問に対

する回答を示しました。委員会設置、理事長とかが学内の構成員と直接話をするなど、いろいろとあります。これが規模やガバナンスによって違うのかということを見てみました（スライド 29）。

ひとつ、規模との違いがでてきたものとして、常識的な結果ですが、いわゆる IR 組織といったものを常設するといったところは、やはり 6,000 人以上のところでは相当多いのですが、それ以外のところではそう多くないということです。小規模な大学では、IR 組織を設置することが重要なのではなく、そうした役割をどこかに持たせればよいと私も思います。また、コンサルティング会社を活用するとか、経営手法を活用するといったのも規模が大きいところが多いです。そのように、自分の大学の規模とか資源にあわせた課題発見の方法があるので、規模の小さい大学が無理して大きな大学の真似はしなくてもいいし、しないほうがいいのではないかとということも示していると思います（スライド 30）。

また、ガバナンスとの違いで見ますと（スライド 31）、たとえば理事長・学長自ら学内構成員と話すというのは、理事長・学長が兼ねているというパターンで多いとか、あるいはオーナー型の大学のほうがこういう取り組みを行っていることが分かります。おそらくオーナー型の大学だと理事長や学長が自ら話していくことで親しみを持ってもらえるというか、意見を言いやすくなるとかいうことがあるのではないかと思います。意識的にされている方が多いのではないかと思います。また、理事長・学長兼任型だと、大きなパワーを持っているからこそ、構成員は意見を言いにくいのかもしないですが、だからこそ提案を言えるような制度を積極的に導入して、意見を集めようとするような努力をしているとか、そんなふうに課題の発見方法とガバナンスの特徴というものもある程度関連があるということもわかってきました。

将来計画を策定する上で重視する 4 つの観点

以上は課題の浸透や共有といったところに着目して議論してきましたが、各大学では中長期計画を作るうえで浸透させようということだけを重視して作っているわけで

はありません。こちらの表（スライド 32）にあるように、全部で 14 項目ありますが、かなりいろいろなことに注意を払って将来計画を作っています。14 項もあるとわかりにくいので、統計分析を行い、似たものをまとめてみたところ、4 つぐらいのポイントに分けられることがわかります。

1 つは「具体性の確保」で、計画を具体的に書くとか、専門部署で検討して提案するとか、いろいろな情報を募るというのも、具体性を確保するためにいろいろやっているひとつの工夫だと思います。2 つ目に、将来計画を策定するうえで重視しているものとしては、「内容の適切さ」で、文教政策とか社会の動向を踏まえるとか、自分の大学の特徴や機能分化といったものを考えて、自分の大学にしっかり合った内容を作るということにもかなり注意を払っています。3 つ目のポイントは、「評価の反映」と名づけたのですが、実態調査やアンケート調査の結果をもとに計画を立てるとか、現場の教職員からヒアリングをしたり提案を受け付けたりする、あるいは認証評価や自己評価の結果をしっかり反映させるとか、PDCA を回すとか、実態をもとに計画を作るということを重視することです。4 つ目は、「財政との関連」です。何事をするにもお金がないとできませんので、教学の計画と財政的な裏付けをしっかり持っているかということももちろんかなり重視しています。各大学は将来計画を作るときに、この 4 つのポイントを重視して作っていることも調査からわかりました。

そういったものがそれぞれどういう効果を挙げているのかを、スライド 33 で確認したいと思います。この結果をどのように見るのかといいますと、たとえば「目指す目標が教職員に浸透し、大学運営に対する共通理解が進んだ」に対して、効果があったものについて星印がついていて、星の数が多いほど効果が強いというふうにとらえてください。これを見ると、各大学が重視している 4 つのポイント全部が、共通理解を勧めるうえで良い影響を与えたことがわかります。「PDCA サイクルがうまく機能するようになった」についても、4 つのポイントを重視している大学ほどやはりこういう効果を感じているようです。4 つのポイントのうち、特に、「具体性の確保」や「評価の反映」といったところを一所懸命重視しているところは、PDCA サイクルがうまく

いくようになる上で大きな影響があるようです。

各大学は、将来計画を作ることで、最終的には「学生満足度の向上などの教育改善が進んだ」といったところまで狙っているのだと思いますが、特に「評価の反映」といったものが一番影響力としては大きいことがわかります。先ほどあげた4つのポイントは、どれも重要な観点で、それぞれに、さまざまなプラスの効果を与えていると思いますが、私はこの教育改善が進んだというのがやはり結構いちばん重要な観点ではないかと思ひますし、星の数に着目してみても、4つのポイントの中でもとくに「評価の反映」が大事なポイントだと思ひました。

というのも、もう一度、スライド32に戻っていただき、「とても重視」の割合に着目してください。「評価の反映」に関連の深い項目である、「実態調査やアンケートの結果を取り入れて将来計画を作っている」ということをとても重視している大学はたった13%、「前の中長期の計画の達成度の評価を受けて計画を作っている」大学はたった19%となっており、多くの大学で「評価の反映」は今の時点で、他の3つのポイントと比較しても、あまり重視をされておらず、力を入れていません。「評価の反映」をしっかり行った将来計画を作ることとはたやすいことではないですが、今の時点でそれほど重視されていない、実施されていないことが、効果は大きいポイントです。つまり、各大学は評価をしっかり反映させた形で計画を作るところにさらに注力していくと、大学の経営がより良くなる余地が大きいのではないかとこの分析を通じて思ひました。

最後に調査から明らかになったことを簡単にまとめておきたいと思ひます（スライド34）。時間が迫ってきたので、最も重要なポイントのみを繰り返しますが、大学は構成員の意識改革・行動改革が重要な組織であり、適切な課題認識を全学で共有することが大事で、実際に共有が進んでいるほどいろいろな良い効果が見られるということを確認しました。

課題共有のための方法は、どの大学にも当てはまるようなポイントもあるのですが、中にはやはり大学の特に規模とかそういう特性に応じて望ましいやり方が違うものに

ついてもあるのではないかという可能性が示唆されましたが、このへんについてはまだ十分に解明できていないので、今後の課題です。

また各大学は、具体性の確保、内容の適切さ、評価の反映、財政との関連という4つのポイントを重視していますが、それぞれのポイントについて、実際に重視して実施しているところはやはりしっかりと効果がでていました。特に将来計画と評価を反映したものを作るという観点については、まだ重視をして取り組んでいる大学も少なく、かつ、このことの効果も大きいので、今後は、個々の大学において、評価を反映させた将来計画づくりということを一生懸命やっていくことがさらに大学を良くしていくポイントのひとつになるのではないかと思います。

最後に、スライド35に引用文献をいくつか載せさせていただきました。最後のほうは、駆け足となってしまいましたが、私からの発表は以上になります。どうもありがとうございました。