

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー

No. 15

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－

2011年7月

劉 文君
小林 雅之
片山 英治
服部 英明

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

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－

2011年7月

劉 文君¹⁾
小林 雅之²⁾
片山 英治³⁾
服部 英明⁴⁾

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

-
- 1) 東京大学大学総合教育研究センター特任研究員、特任講師
 - 2) 東京大学大学総合教育研究センター教授
 - 3) 東京大学大学総合教育研究センター共同研究員／野村證券法人企画部主任研究員
 - 4) 東京大学大学総合教育研究センター共同研究員／野村證券公益法人財務戦略部課長

調査結果の要約

1. 目的と調査方法

現在、日米の大学で環境変化への対応策としての中長期計画（戦略的計画）に対する関心が高まりつつある。そこで、日本の大学における中長期計画の内容や策定プロセスの現状や課題を明らかにし、大学が今後計画の策定・精緻化に取り組む際の参考情報を提供することを目的に、全国の国公立大学法人、公立大学、学校法人を対象に2010年4月に中長期計画の策定の実態についてアンケート調査を実施した。送付数は758で、有効回答数は213（回収率28.2%）となっている。設置者別の回答大学の内訳をみると、学校法人が58.7%、国立大学法人が19.2%、公立大学法人・公立大学が18.8%である。

2. 中長期計画（戦略的計画）の策定について

中長期計画（戦略的計画）¹を策定しているとの回答は全体の65.7%を占め、最も多い策定の理由は「学内の教職員と中長期ビジョンを共有」（89.3%）となっている。策定していない理由は「これから策定する」「根拠法に定められた中期計画と別個に定める必要はない」が多い。計画期間の長さは、5年と6～10年でほぼ同じ回答割合となっている。

計画に含まれている項目として多く挙げられているのは、「施設設備」（75.1%）、「教育研究」（75.1%）、「学生募集（伝統的學生、留学生等）」（64.3%）である。施設設備と教育研究はいずれの設置主体でも上位を占めた項目であったが、学校法人では学生募集と学部・学科の新設・統合・改組が、国立大学法人では人事・評価制度と外部資金の獲得がそれぞれ相対的に高い割合であった。シミュレーションモデル²を活用する割合をみると、学校法人が60.8%、国立が19.0%、公立が23.1%と設置主体間で差がみられた。

3. 戦略的指標の活用について

戦略的指標³の活用について尋ねたところ、全体の64.8%が「使用している」と回答しており、設置主体別では国立と私立が8割弱、公立が2割と大きい差がみられた。指標の内容は、「財政」（90.6%）、「エンロールメント」（80.4%）、「教育研究の質」（65.9%）の順に多い。戦略的指標を使用していない理由としては、「定量化が困難な項目が多いから」が最も多く挙げられている。

¹ 「中長期計画に関するアンケート調査」は、調査票の中で中長期計画（戦略的計画）について「複数年にまたがり法人が達成しようとする目標が含まれている経営計画や将来構想・ビジョン。国公立大学については根拠法の定める中期計画を除く」と定義している。

² 調査票において、「いくつかの前提を置き、主要財政項目や戦略的指標に関する将来予測を行っているモデル」と定義されている。

³ 調査票において、「大学の現状の全体像を理解に供すべく数値で表したものであり、ベンチマーク、キー・パフォーマンス・インディケータ等と様々な呼び方がなされている。例として、歩留り率、帰属収支差額比率があげられる」と定義されている。

4. 中長期計画の策定・推進体制について

中長期計画の策定に関与している組織は、理事会（71.4%）、企画（63.6%）、財務・経理（62.9%）等となっている。構成員別にみると、学長と職員、教員、理事の関与度合いが8割以上と高い一方、外部関係者（12.1%）、卒業生（10.7%）、学生（3.6%）の割合はいずれの設置形態でも少ないとの結果が得られた。

計画の策定に関しては、「学内のみで行っている」という回答が87.9%と圧倒的に多く、「学内と外部委託を組み合わせて策定」が10.0%、「外部委託により策定」はゼロであった。また、その策定・実行プロセスは「トップダウンとボトムアップの組み合わせ」（70.0%）が最も多くなっている。計画の策定にかかる時間を尋ねたところ、「6か月以上1年未満」が39.3%と最も多く、次いで「3か月以上6か月未満」が19.3%で、3か月未満（14.3%）と合わせると1年未満が全体の72.9%を占めるとの結果が得られた。

なお、IR（インスティテューショナル・リサーチ）⁴の実施有無についても尋ねたものの、「実施していない」との回答が全体の70.7%に達した。実施している組織としては、「評価担当」（52.6%）と「企画」（44.7%）との回答が多かった。

5. 中長期計画の実績、コミュニケーションについて

計画の評価については、全体の57.9%が「実施している」と回答している。達成度をみると、「75～100%」が34.6%と最も多く、「100%以上」（2.5%）とあわせると全体の4割近くが計画当初に設定した目標の4分の3以上を達成しているとの結果が得られている。

計画に関して学内外の関係者と共有しているかどうかの設問に対しては「共有している」との回答が全体の9割以上に達したものの、その対象は理事会と教職員、評議員が8割から9割と高い一方で学生や同窓会、学外一般といったその他の関係者についてはそれぞれ29.1%、32.3%、26.8%と3割前後にとどまっている。共有方法は、「理事会への報告」が85.8%に達し、他の方法を大きく上回った。

中長期計画に関する課題は、(a)「計画の着実な実行」（63.8%）、(b)「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」（53.1%）、(c)「計画の評価の実施」（44.6%）の順に多かった。設置主体別では学校法人で(a)、国立大学法人では(b)がそれぞれ多く挙げられた。

⁴ 調査票は、IRについて「学生に関する情報、教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略的計画を策定し、評価機関より要請された報告書を作成したりする業務」と定義している。

目次

序 章	調査概要	
(1)	調査の目的	5
(2)	調査対象	5
(3)	調査方法	5
(4)	調査期間	5
(5)	回収率	5
(6)	回答大学の設置者別構成	5
第 I 章	中長期計画（戦略的計画）の策定について	
1.	中長期計画（戦略的計画）の策定	7
(1)	策定の有無	7
(2)	策定の理由	8
(3)	計画期間	9
(4)	直近の計画期間	11
(5)	シミュレーションモデルの活用	11
(6)	策定していない理由	12
2.	中長期計画の計画項目	14
(1)	計画に含まれている（計画を策定している）項目	14
(2)	数値が含まれている項目	16
第 II 章	戦略的指標の活用について	
(1)	戦略的指標の使用有無	20
(2)	戦略的指標の内容	21
(3)	戦略的指標を用いた比較	24
(4)	中長期計画の中の戦略的指標	26
(5)	戦略的指標を使用していない理由	28
第 III 章	中長期計画の策定・推進体制について	
(1)	策定に関与している学内の組織名	30
(2)	計画の策定に関与する構成員	32
(3)	計画の策定に関与する人数	34
(4)	計画の策定に関する外部委託の使用	36
(5)	計画の策定・実行プロセス	37
(6)	計画の策定にかかる時間	38
(7)	I R（インスティテューショナル・リサーチ）の実施有無	39
(8)	実施している組織	40

第IV章 中長期計画の実績、コミュニケーションについて	
1. 中長期計画の実績	42
(1) 計画の評価	42
(2) 目標の達成度	43
(3) 学内外の関係者との共有	45
(4) 共有している対象	46
(5) 共有している方法	47
2. 中期計画に関する課題	49
付 調査票	

序 章 調査概要

(1) 調査の目的

平成18年9月より、東京大学と野村証券株式会社は「大学の財務基盤の強化に関する共同研究」を実施している。本共同研究は大学の教育研究事業の発展のために不可欠とされる財務基盤の強化・充実について調査研究を行い、日本の大学が財務運営に取り組む上で参考に資する知見やアイデアを提示するとともに、政策提言も行うことを目指している。

現在、日米の大学で環境変化への対応策としての中長期計画（戦略的計画）に対する関心が高いことから、このたび本共同研究の一環としてわが国の大学における中長期計画の策定の実態について調査を行うこととした。今回の調査は、日本の大学における中長期計画の内容や策定プロセスの現状と課題を明らかにするとともに、大学が今後計画の策定・精緻化に取り組まれる際の参考情報を提供することを目的としている。

(2) 調査対象

日本国内の国立大学法人、公立大学・公立大学法人、学校法人（計758校）。

(3) 調査方法

アンケートは「中長期計画に関するアンケート調査」と題した中長期計画の内容や策定プロセスの現状と課題に関する設問を含む両面印刷のA3用紙1枚である。巻末にアンケートを掲載した。アンケート用紙を郵送し、郵送により回収した。

(4) 調査期間

2010年4月

(5) 回収率

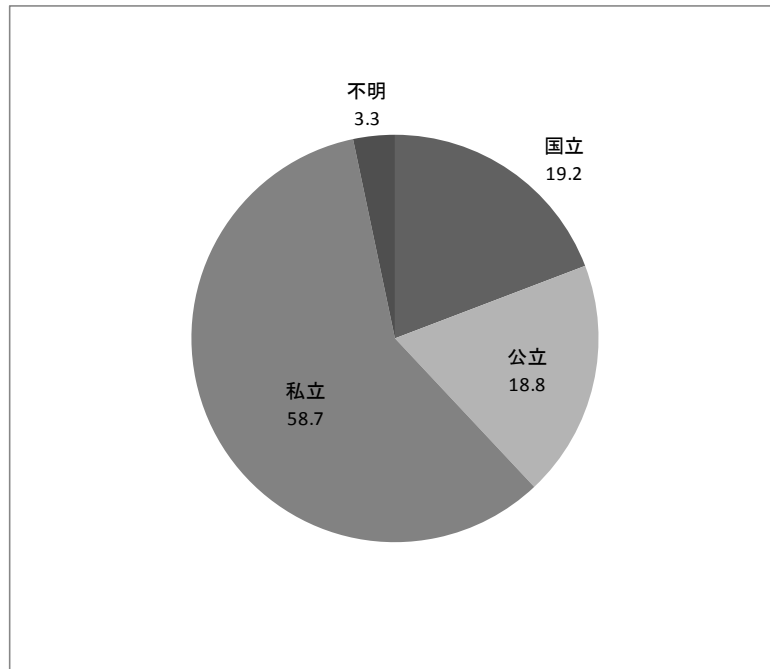
送付数が758、有効回答数が213、回収率が28.2%である。

(6) 回答大学の設置者別構成

回答大学を設置者別にみると、私立大学が58.7%と多数を占め、国立大学は19.2%、公立大学は18.8%となっている（図表0-1）。

平成22年の「学校基本調査」によると、国立大学は86校（全体の11.1%）、公立大学は95校（12.2%）、私立大学は597校（76.7%）であり、回答大学の偏りの観点からいえば、私立大学の回答が少ないといえる。

図表0－1 設置者（全体）（%）



n = 213

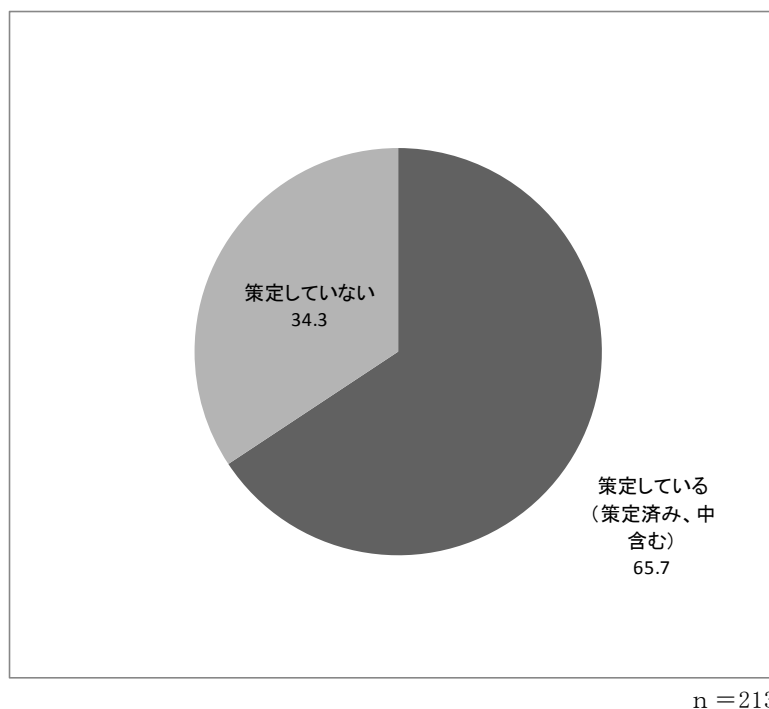
第 I 章 中長期計画(戦略的計画)の策定について

1. 中長期計画(戦略的計画)の策定

(1) 策定の有無

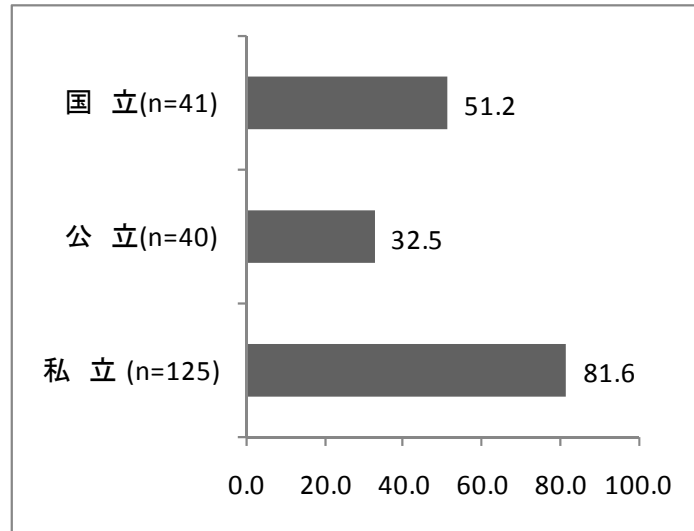
中長期計画(戦略的計画)の策定の有無についてみると、「策定している(策定済み、策定中を含む)」が65.7%と全体の3分の2を占め、「策定していない」は34.3%である(図表1-1)。

図表 1-1 中長期計画(戦略的計画)の策定の有無(%)



中長期計画(戦略的計画)の策定の有無を設置形態別にみると、「策定している(策定済み、策定中を含む)」は、私立(81.6%)が最も多く、次いで国立(51.2%)が半数以上であり、公立(32.5%)が最も少ない(図表1-2)。

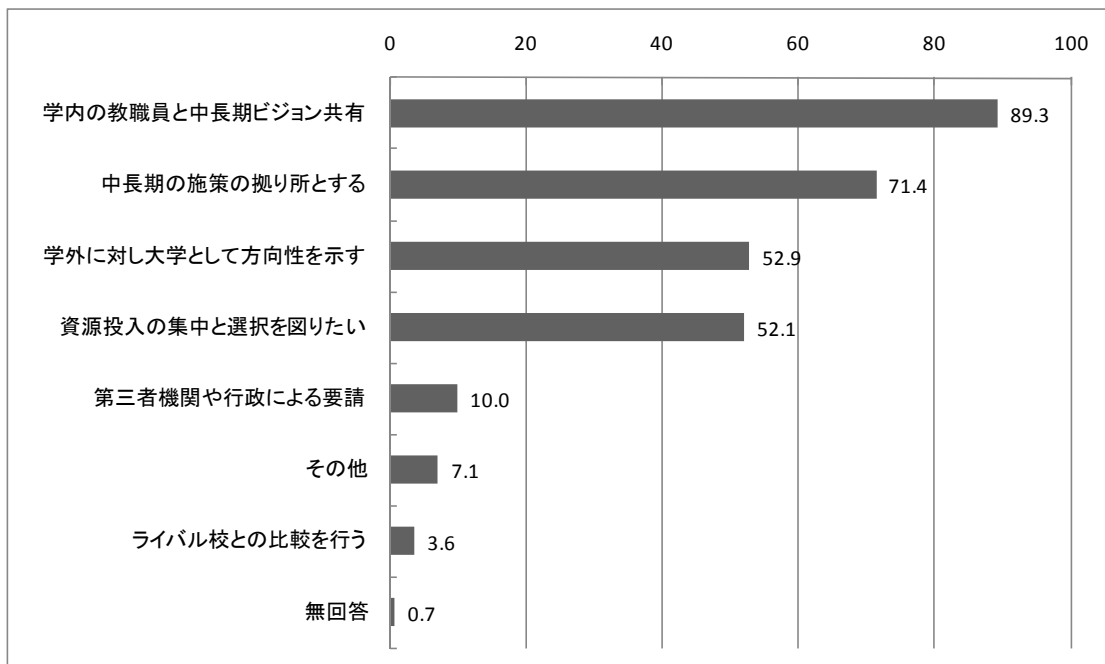
図表 1 - 2 中長期計画（戦略的計画）の策定の有無（％）



(2) 策定の理由

中長期計画(戦略的計画)の策定の理由をみると(複数回答)、「学内の教職員と中長期ビジョンを共有」が89.3%と最も多く他の理由を大きく上回っている。次いで、「中長期の施策の拠り所とする」(71.4%)、「学外に対し大学としての方向性を示す」(52.9%)、「資源投入の集中と選択を図りたい」(52.1%)の順が多い。これに対して、「ライバル校との比較を行う」(3.6%)や「第三者機関や行政による要請」(10.0%)は、少なくなっている(図表1-3)。

図表 1 - 3 策定の理由 (%)

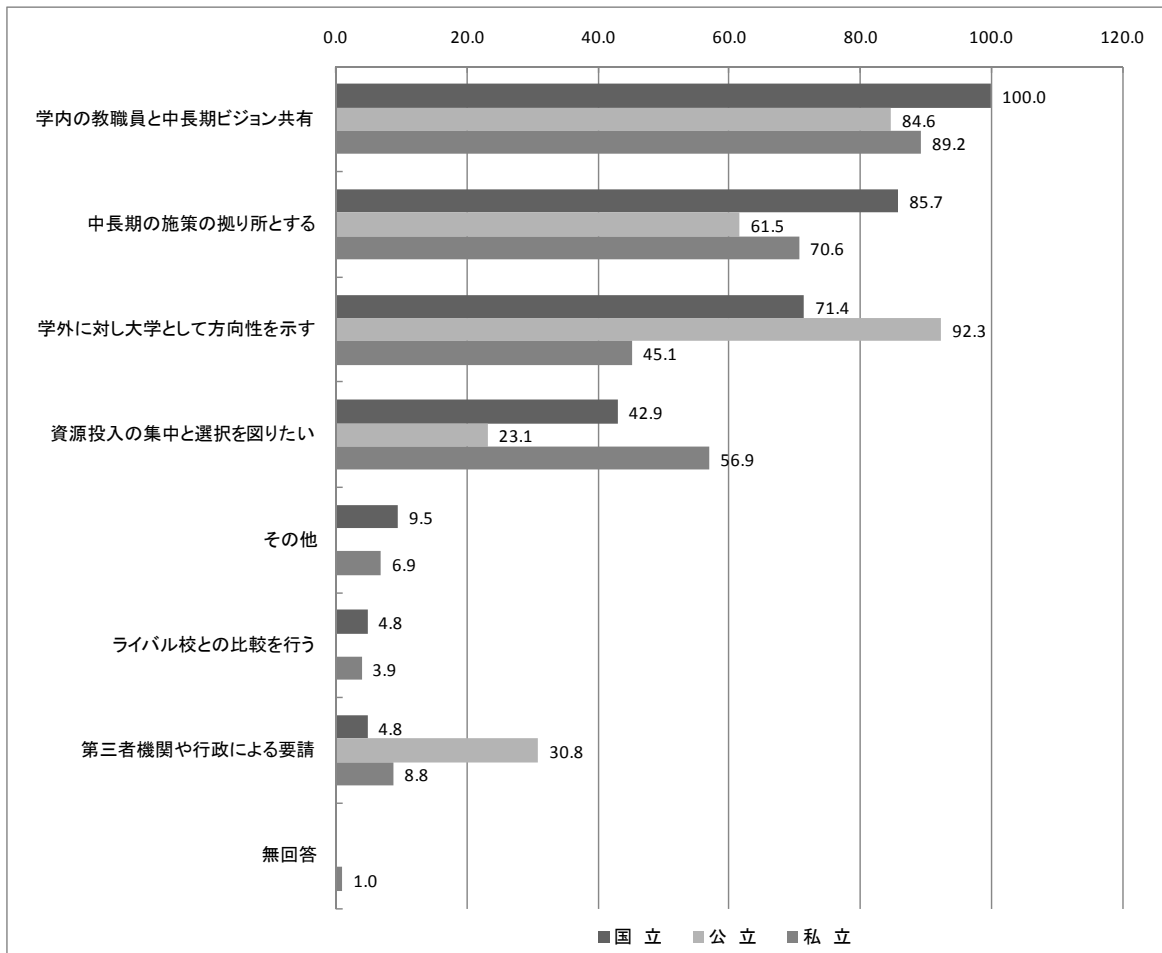


※複数回答

中長期計画（戦略的計画）の策定の理由を設置形態別にみると、「学内の教職員と中長期ビジョンを共有」では、国立（100.0%）に最も多く、次いで私立（89.2%）、公立（84.6%）の順である。「中長期の施策の拠り所とする」も、国立（85.7%）で最も多い。「学外に対し大学としての方向性を示す」では、公立（92.3%）に最も多く、策定理由の中で最も多い。「資源投入の集中と選択を図りたい」では、私立（56.9%）に最も多い（図表1-4）。

このように、策定の理由は設置者間でかなり相違がみられる。

図表1-4 策定の理由（設置形態別）（%）

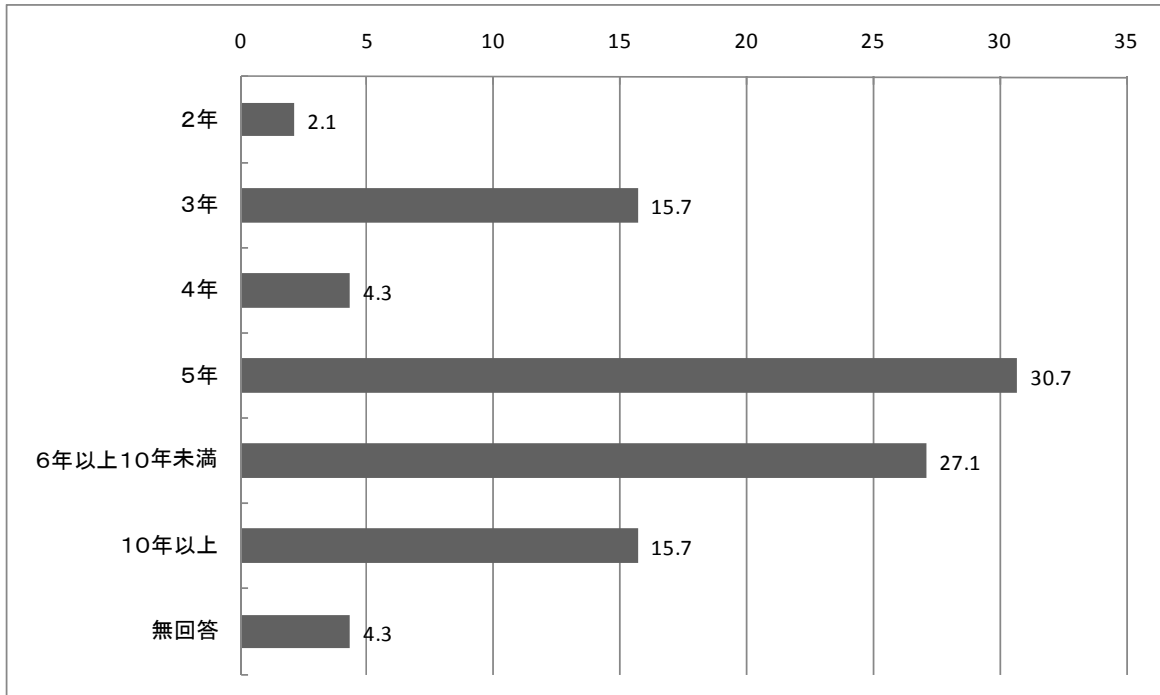


※複数回答

(3) 計画期間

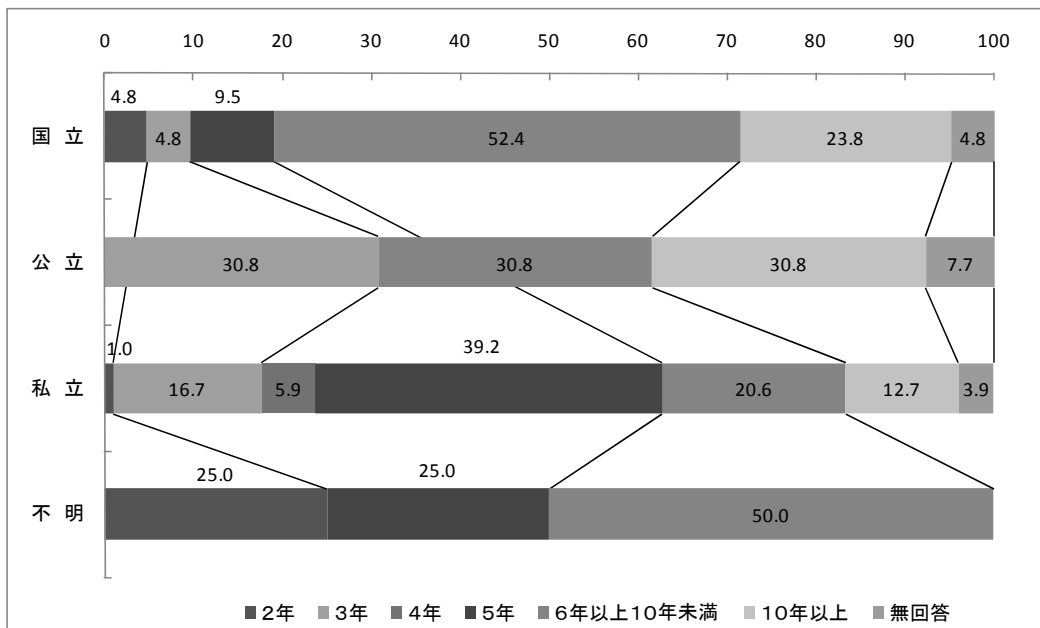
中長期計画（戦略的計画）の計画期間をみると、「5年」が30.7%と最も多く、次いで「6年以上10年未満」27.1%であり、合わせると約半数が5年から10年未満を計画期間としている。次いで「3年」と「10年以上」が15.7%の順である（図表1-5）。

図表 1－5 計画期間（％）



計画期間を設置形態別にみると、国立は「6年以上10年未満」(52.4%)が最も多く、公立は「3年」、「6年以上10年未満」、「10年以上」が同率(30.8%)である。私立は「5年」(39.2%)が最も多く、2年～5年までを合わせると、約6割が5年以内の計画期間となっている(図表1－6)。設置者別でも計画期間にはバラツキがあり、一般化することは難しいが、私立では比較的計画期間が短いといえよう。

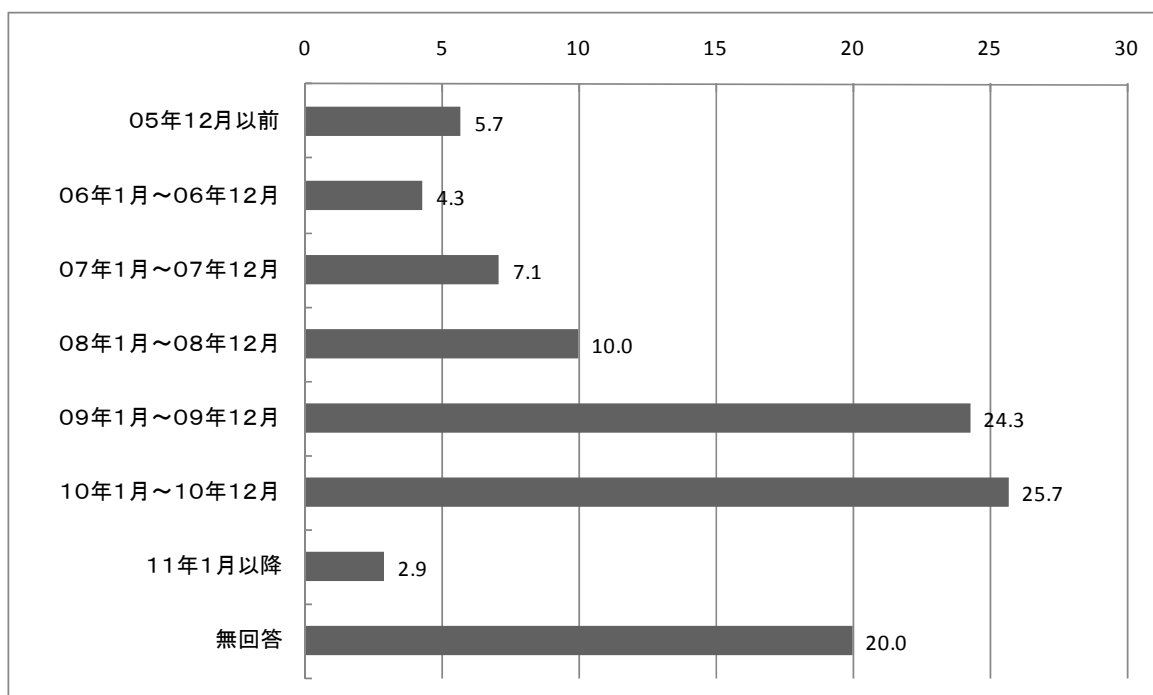
図表 1－6 計画期間（設置形態別）（％）



(4) 直近の計画期間

直近の計画期間をみると、開始時期は「2010年」(25.7%)が最も多く、次いで「2009年」(24.3%)となっており、合わせて半数が2010年または2009年より開始している(図表1-7)。

図表1-7 直近の計画期間(開始時期)(%)

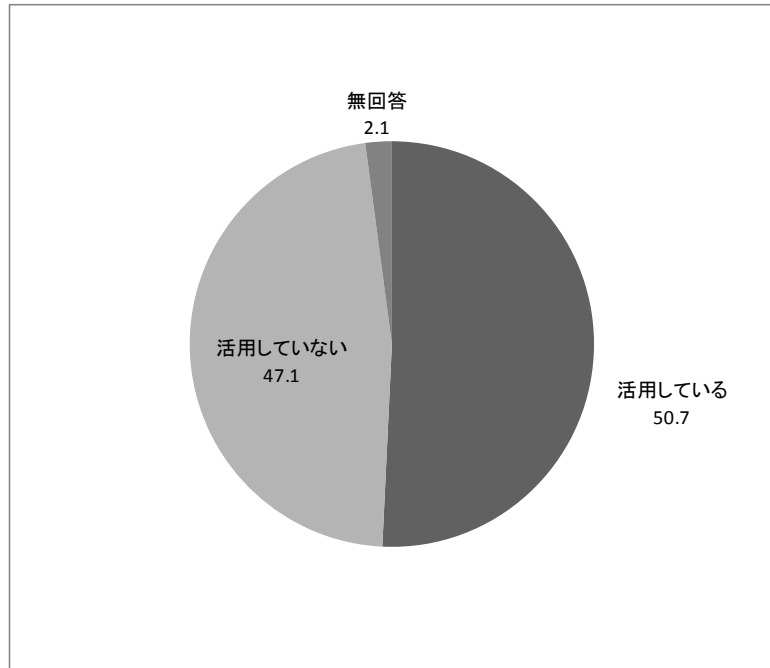


設置形態別では国立は「2010年」(38.1%)が最も多く、公立、私立を大きく上回っているものの、「2009年」についてはいずれの設置形態も2割強で、大きな差はみられない。国立で2010年が多くなっている理由は、第2期中期計画の開始時期であったことによるものと思われる。

(5) シミュレーションモデルの活用

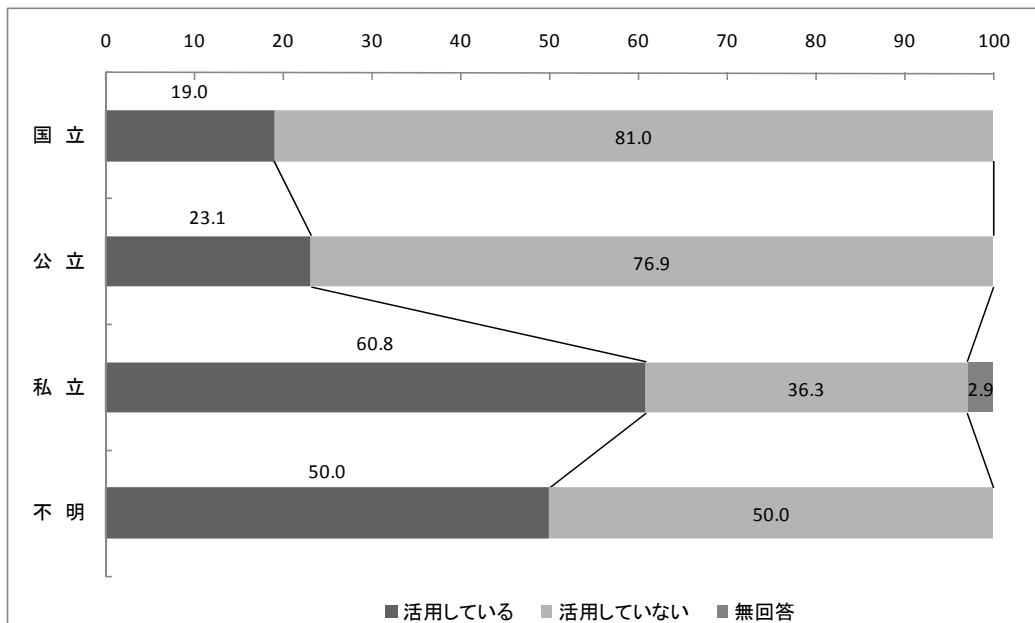
中長期計画に予算の裏付けを与える目的のためのシミュレーションモデルの活用についてみると、「活用している」が50.7%、「活用していない」が47.1%とほぼ半々である(図表1-8)。

図表 1ー8 シミュレーションモデルの活用（％）



設置形態別にみると、「活用している」は私立（60.8％）に最も多く、国立（19.0％）と公立（23.1％）を大きく上回っている（図表 1ー9）。

図表 1ー9 シミュレーションモデルの活用（設置形態別）（％）

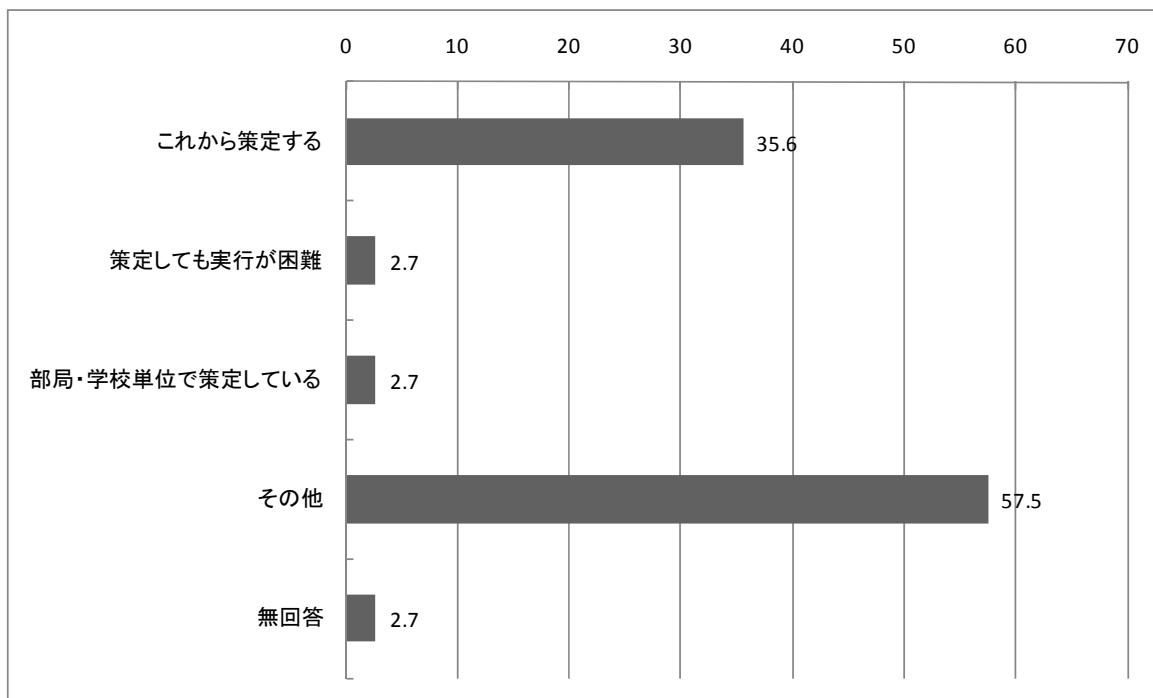


(6) 策定していない理由

中長期計画(戦略的計画)を策定していない理由についてみると、「その他」が57.5％と全体の半数強を占めており、国公立で多くなっている。次いで「これから策定する」

が35.6%であり、私立で多い回答である。「作成しても実行が困難」、「部局・学校単位で策定している」という理由はごく僅かである（図表1－10）。

図表1－10 策定していない理由（%）



（複数回答）

その他の理由を、自由記述よりみると、次のような回答が挙げられている。「文部科学大臣が定める中期目標とそれに対応する中期計画をベースに大学運営がなされている。それを超える期間を対象とした戦略的計画は構想し難い」。「独自の収入で経営できるまでの財政基盤が確立されていない」、「学長が任期を基準に戦略的計画を練っている」、「本学は国立大学であり、国立大学法人法に定める中期目標、中期計画の達成が重要項目である。戦略的な中長期計画は中期計画及び中期目標期間（6年間）の年度計画により策定することとなり、中期計画と別枠での計画策定は行っていない」、「単科の大学院であるため、国立大学法人法に定める中期計画を実際的に策定することが可能でその計画の実施・検証により、適切な運営を確保するなど、同計画を十分に活用しているから」、「大学の目的に照らして中期計画を策定し、検証・改善に努めており、これとは別に計画を策定する必要性を今のところ感じていないため」、「根拠法に基づく中期計画のもと、具体については、個別に、かつ、より柔軟に対応していくため」。

以上の国公立大学法人の回答に共通しているのは、根拠法に定められた中期計画と個別に計画を定める必要はないとの判断である。

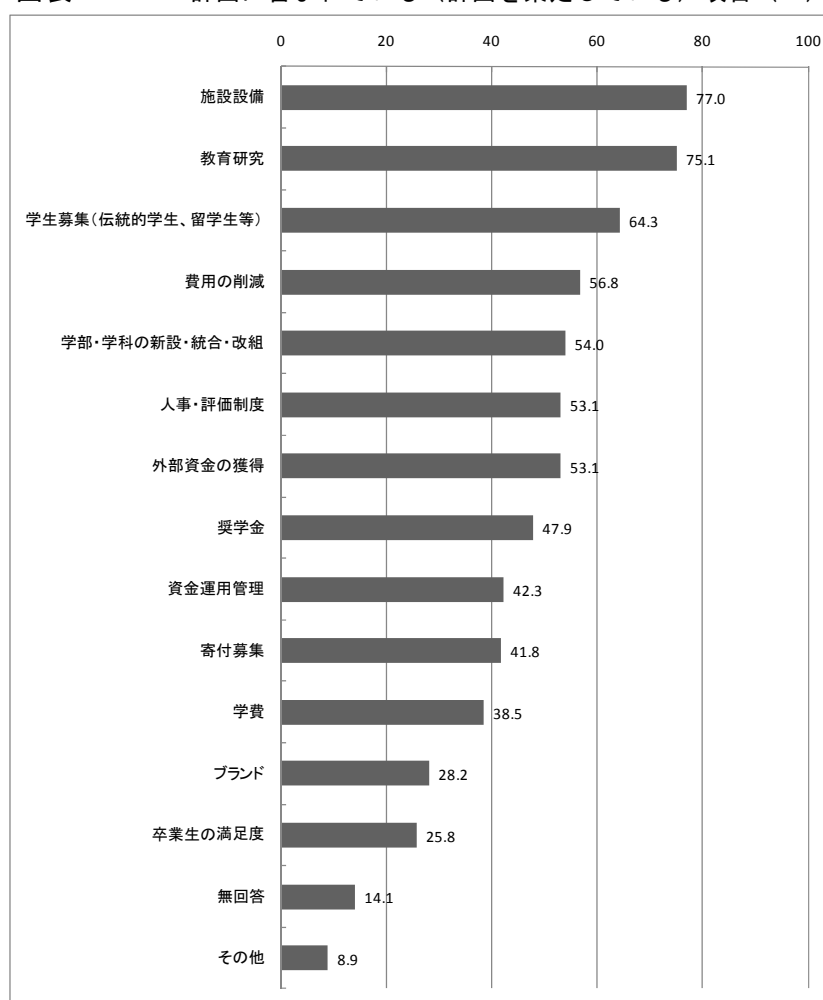
2. 中長期計画の計画項目

(1) 計画に含まれている（計画を策定している）項目

中長期計画(戦略的計画)の計画に含まれている(計画を策定している)項目についてみると(複数回答)、「施設設備」が77.0%と最も多く、次いで「教育研究」75.1%、「学生募集(伝統的學生、留學生等)」64.3%、「費用の削減」56.8%、「学部・学科の新設・統合・改組」54.0%、「人事・評価制度」と「外部資金の獲得」が同率53.1%の順で続いており、いずれも5割を超えている(図表2-1)。

これに対して、「卒業生の満足度」(25.8%)、「ブランド」(28.2%)は少なく、「学費」(38.5%)も3分の1強にとどまっている。ただし「奨学金」(47.9%)は、半数に近くなっている。

図表2-1 計画に含まれている（計画を策定している）項目（%）

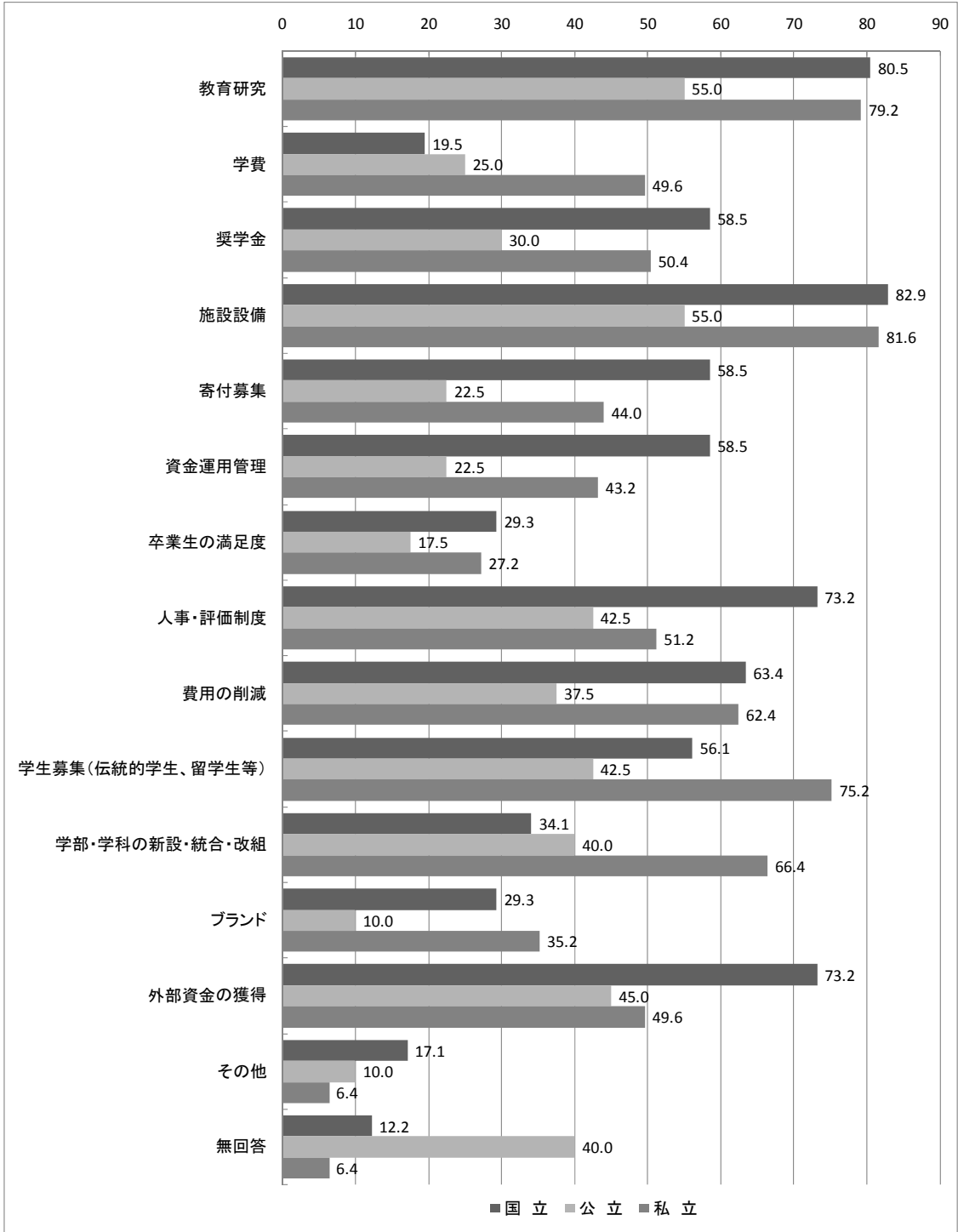


(複数回答)

計画に含まれている(計画を策定している)項目を設置形態別にみると、国立は14項目の内10項目で公立と私立を上回っており、その中で「教育研究」、「施設設備」、「人

事・評価制度」、「外部資金の獲得」に多い。一方で私立は「学生募集(伝統的學生、留學生等)」、「学部・学科の新設・統合・改組」、「学費」で国立、公立を上回っている(図表2-2)。

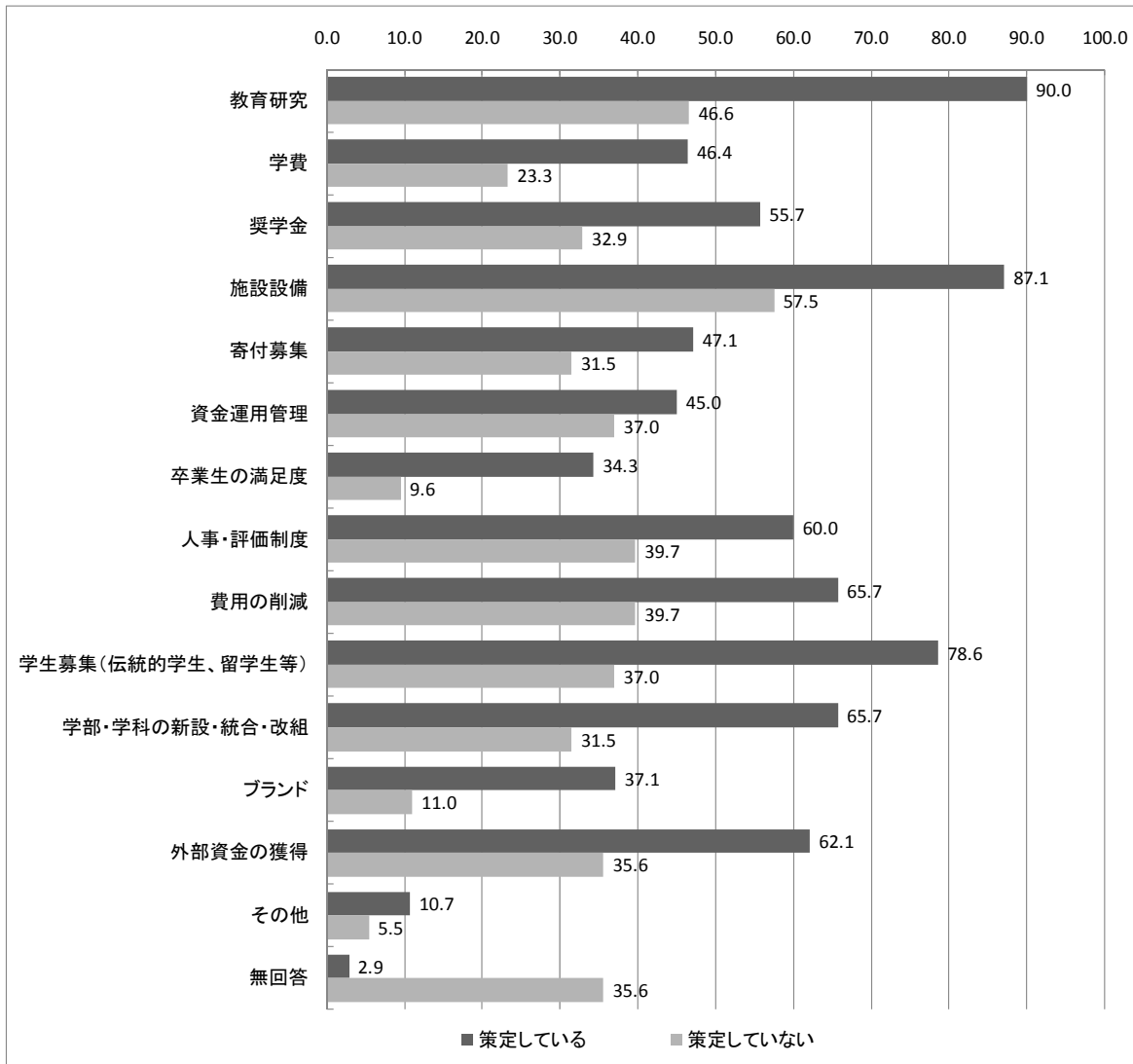
図表2-2 計画に含まれている(計画を策定している)項目(設置形態別)(%)



(複数回答)

計画に含まれている（計画を策定している）項目を中長期計画（戦略的計画）の策定の有無別にみる。ここでは、中長期計画を策定していない法人については、それ以外の計画に策定されている項目をあげてもらっている。これをみると、14項目すべての項目において、策定している法人の方が多く、その中で「教育研究」（90.0%）、「施設設備」（87.1%）、「学生募集（伝統的學生、留學生等）」（78.6%）が特に多い。一方で計画を策定していない法人では、「施設設備」（57.5%）、「教育研究」（46.6%）が多い（図表2-3）。

図表2-3 計画に含まれている（計画を策定している）項目（策定の有無別）（%）



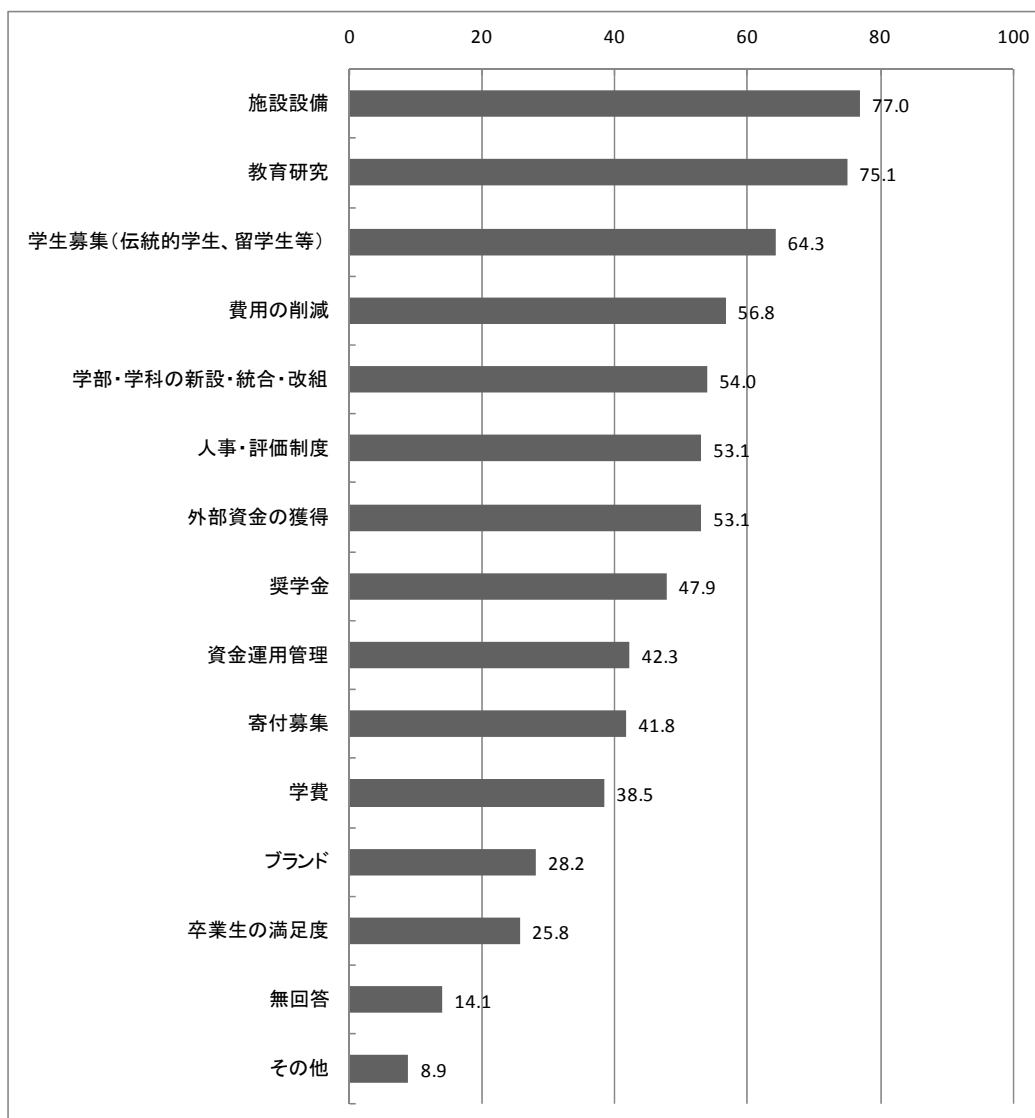
(複数回答)

(2) 数値が含まれている項目

さらに中長期計画（戦略的計画）やその他の計画の中で数値が含まれている項目についてみると（複数回答）、「施設設備」が30.0%と最も多く、次いで「学生募集（伝

統的學生、留學生等)」27.2%、「費用の削減」24.9%、「教育研究」と「学費」が同率23.9%の順である（図表2ー4）。

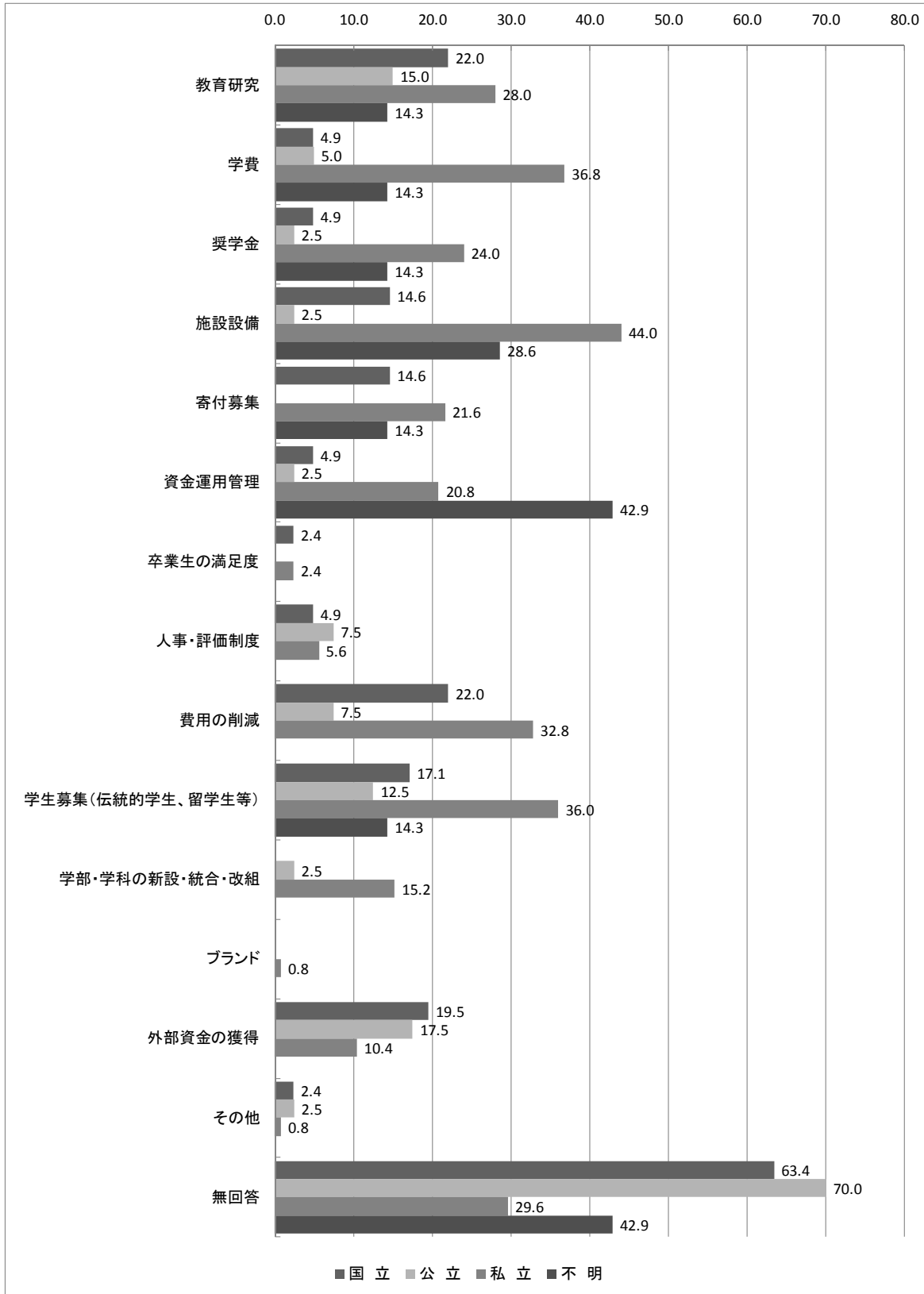
図表2ー4 数値が含まれている項目（%）



(複数回答)

中長期計画(戦略的計画)の中で数値が含まれている項目を設置形態別にみると、国立は「教育研究」と「費用の削減」が多い。私立は14項目の内9項目において国立と公立を上回っており、その中で「施設設備」(44.0%)が最も多く、次いで「学費」、「学生募集(伝統的學生、留學生等)」が多い(図表2ー5)。

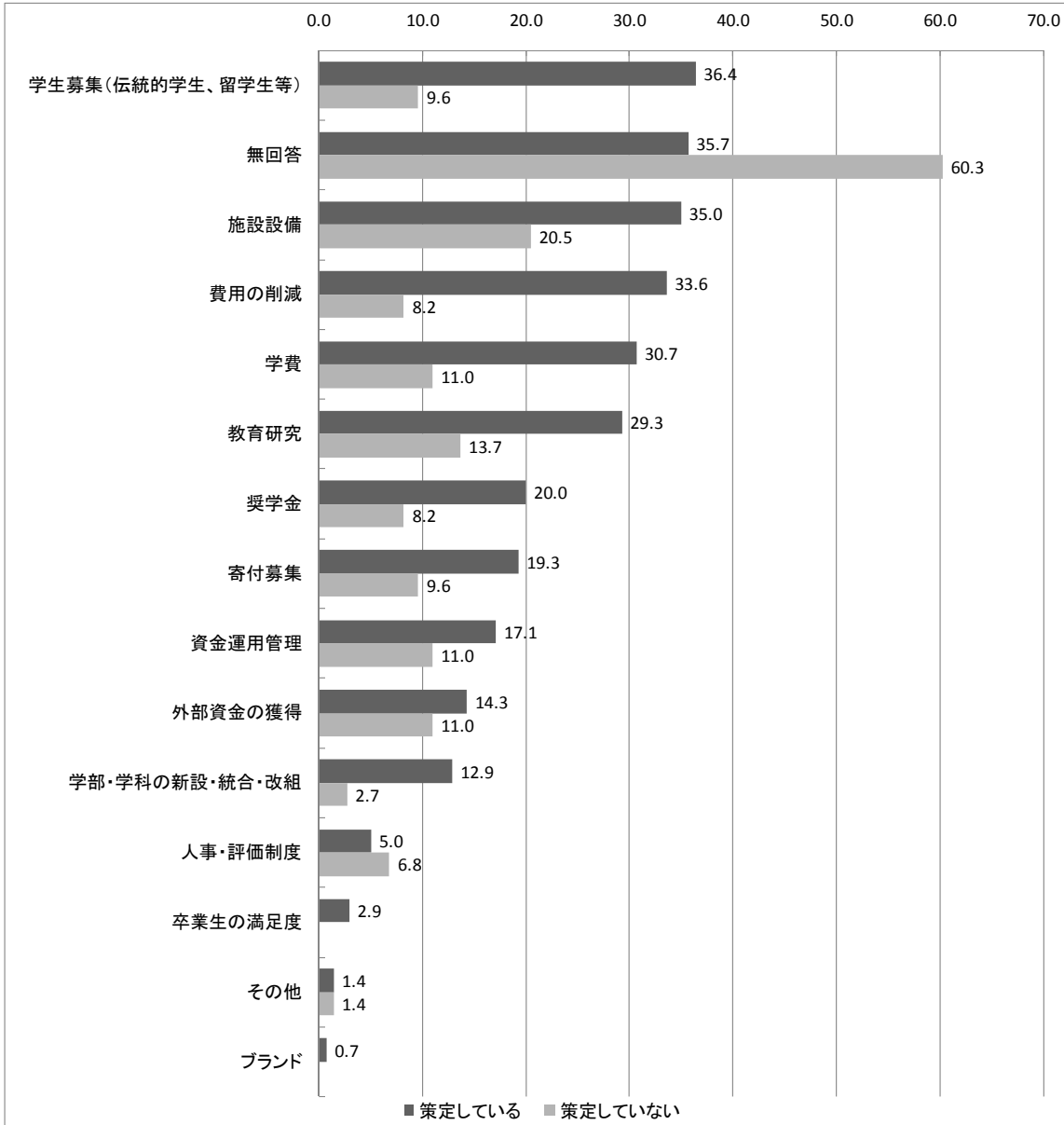
図表 2-5 数値が含まれている項目（設置形態別）（%）



(複数回答)

中長期計画（戦略的計画）やその他に計画の中で数値が含まれている項目を中長期計画（戦略的計画）の策定の有無別にみると、14項目の内12項目において、策定している法人の方が多く、その中で「学生募集(伝統的學生、留學生等)」、「施設設備」、「費用の削減」がとくに多い。一方で計画を策定していない法人では、「人事・評価制度」において、策定している法人を上回っている（図表2ー6）。

図表 2ー6 数値が含まれている項目（策定の有無別）（%）



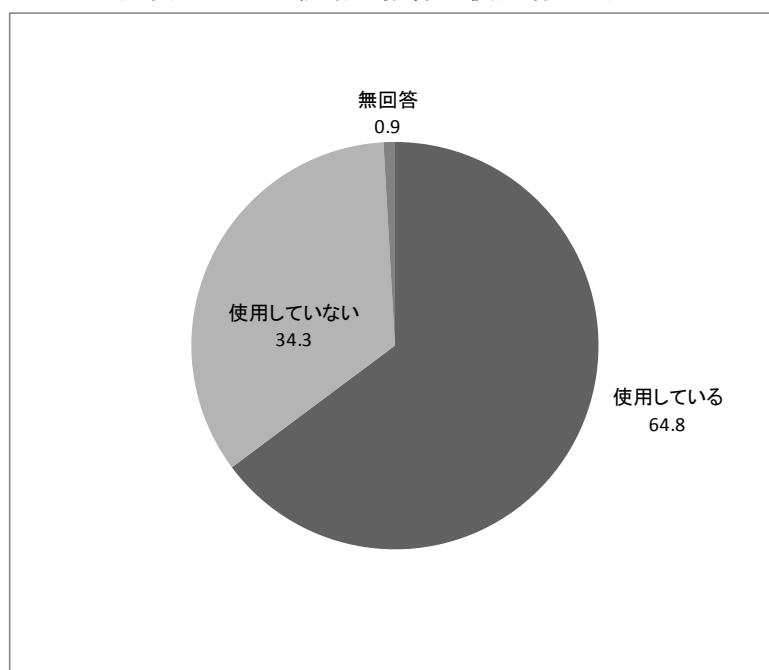
(複数回答)

第Ⅱ章 戦略的指標の活用について

(1) 戦略的指標の使用有無

ここでは戦略的指標を「大学の現状の全体像を理解に供すべく数値で表したものであり、ベンチマーク、キー・パフォーマンス・インディケーター等と様々な呼び方がなされている。例として、歩留り率、帰属収支差額比率があげられる」と定義した。その上で、戦略的指標の使用有無についてみると、「使用している」が64.8%と全体の3分の2を占め、「使用していない」34.3%を大きく上回っている（図表3-1）。

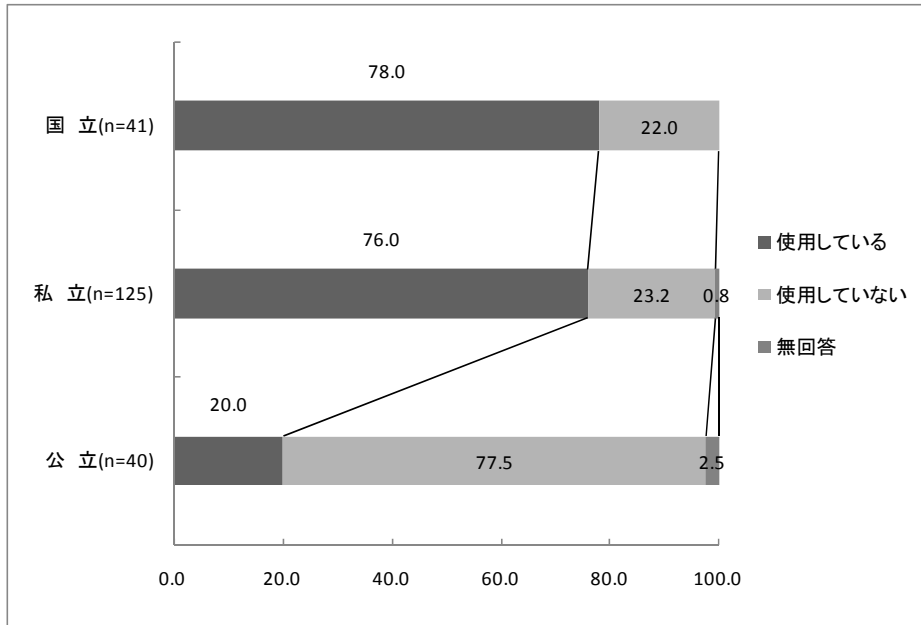
図表3-1 戦略的指標の使用有無（%）



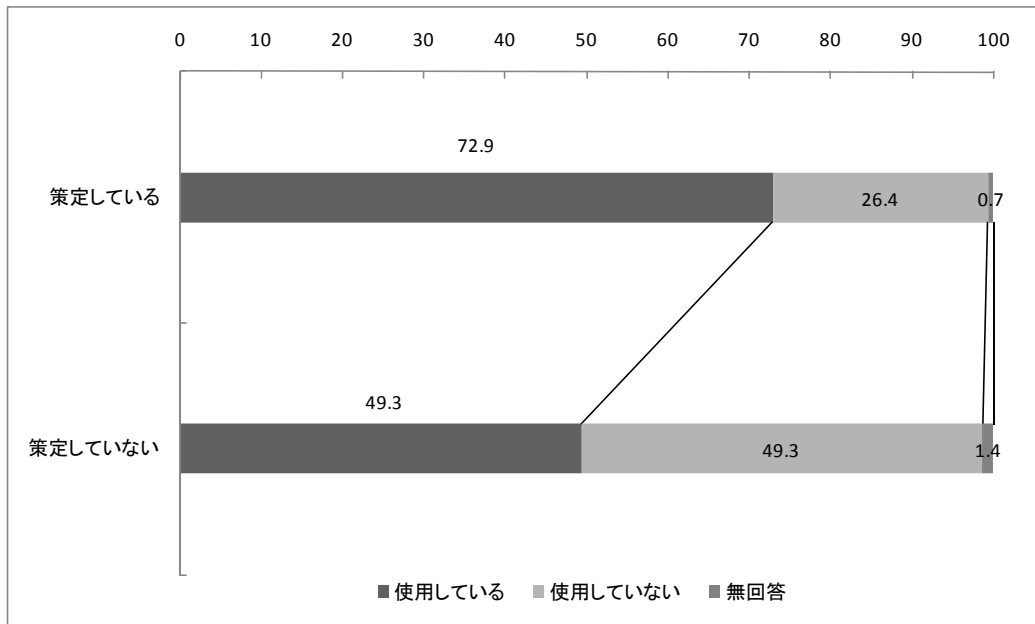
戦略的指標の使用有無について設置者別にみると、「使用している」は国立(78.0%)、私立(76.0%)といずれも使用割合は高い。一方、公立では使用割合が20.0%ときわめて低い（図表3-2）。

中長期計画（戦略的計画）の策定の有無別にみると、「使用している」は、策定している法人(72.9%)に多く、策定していない法人(49.3%)を大きく上回っている（図表3-3）。

図表 3－2 戦略的指標の使用有無（設置形態別）（%）



図表 3－3 戦略的指標の使用有無（策定の有無別）（%）

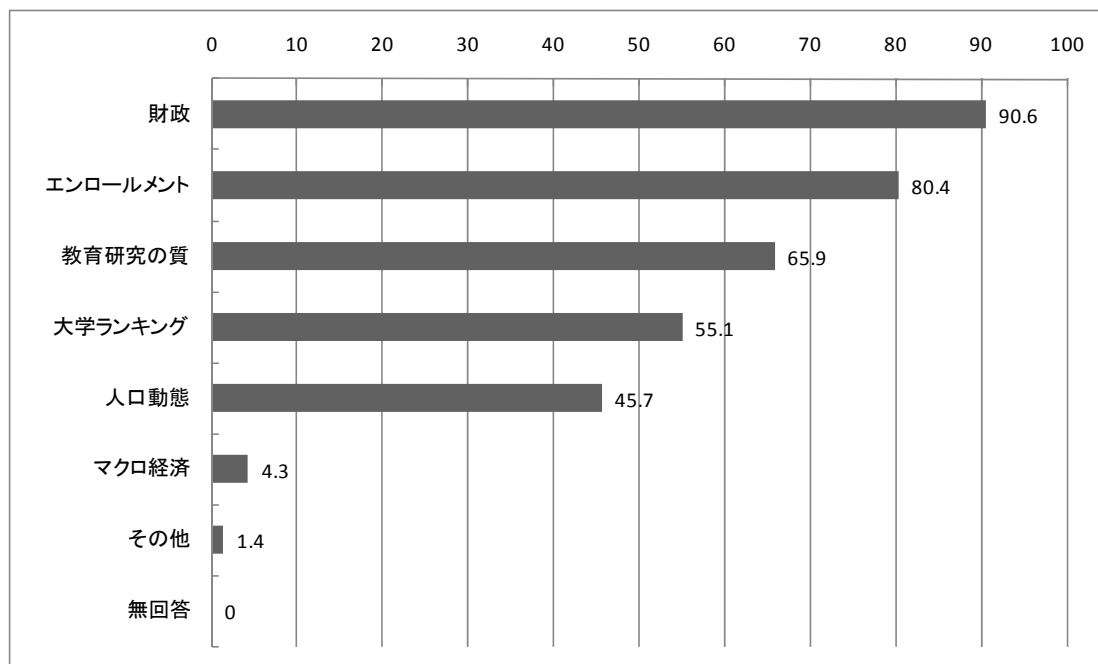


(2) 戦略的指標の内容

戦略的指標の内容についてみると（複数回答）、「財政」が90.6%と最も多く、次いで「エンロールメント」が80.4%、「教育研究の質」が65.9%、「大学ランキング」が55.1%、「人口動態」が45.7%の順である。これに対し、「マクロ経済」は僅かである。

（図表 3－4）

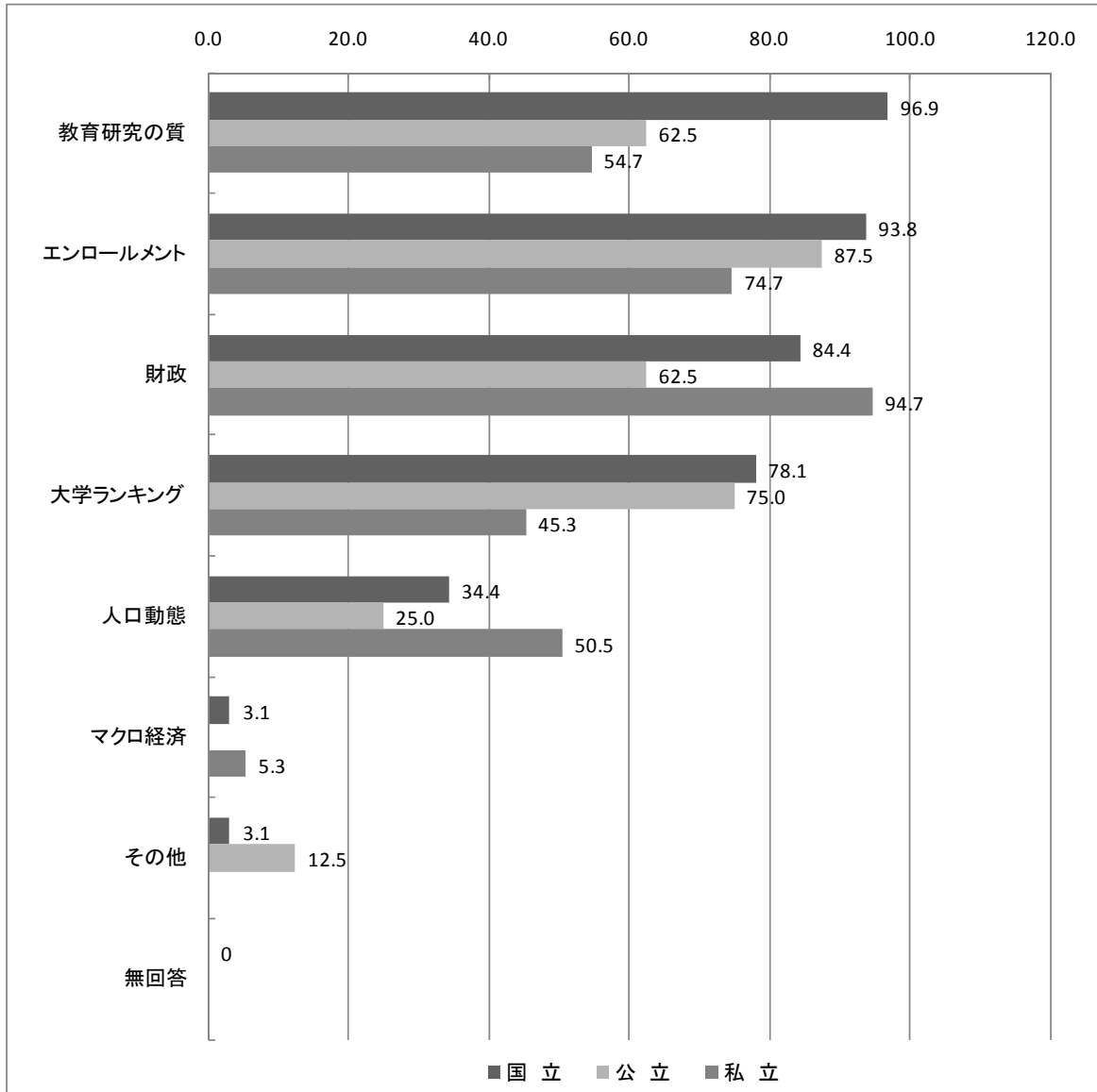
図表 3－4 戦略的指標の内容（％）



（複数回答）

戦略的指標の内容を設置形態別にみると、国立・公立は「エンロールメント」、「教育研究の質」、「大学ランキング」が私立に比べ多い。私立では「財政」、「人口動態」が国立・公立に比べ多い（図表 3－5）。

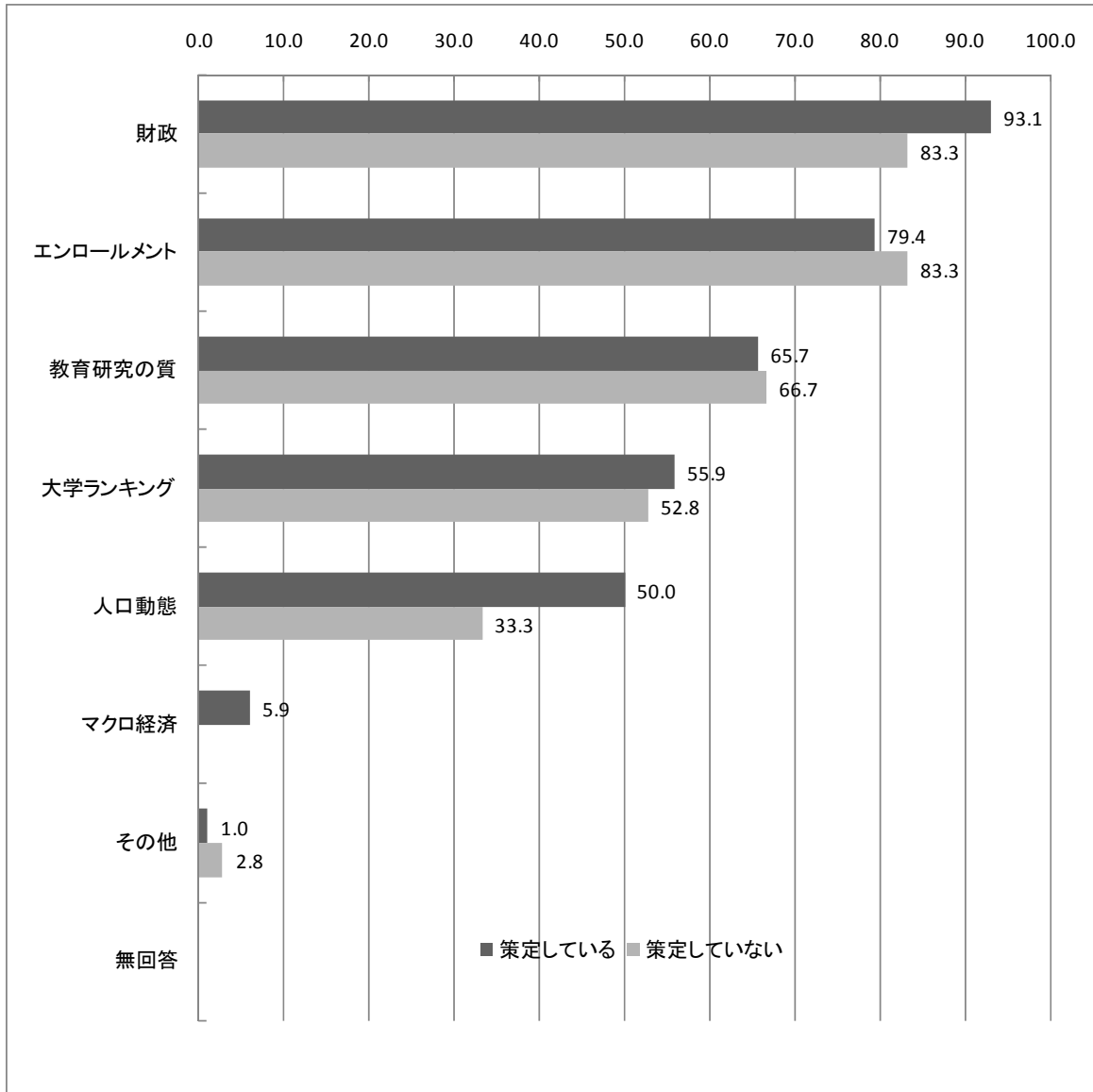
図表3-5 戦略的指標の内容（設置形態別）（%）



(複数回答)

戦略的指標の内容を中長期計画(戦略的計画)の策定の有無別にみると、策定している法人は「財政」、「人口動態」、「マクロ経済」の割合が策定していない法人に比べ多く、一方で策定していない法人は「エンロールメント」でやや多い。「大学ランキング」と「教育研究の質」についてはほとんど差がみられない(図表3-6)。

図表3ー6 戦略的指標の内容（策定の有無別）（%）

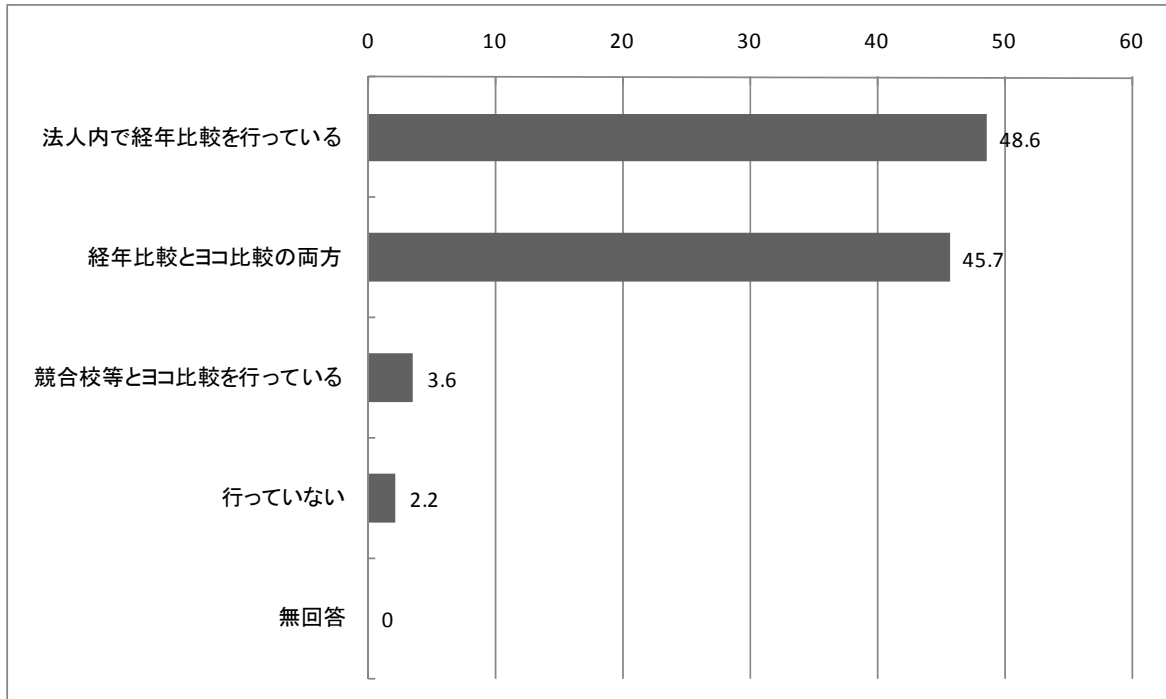


(複数回答)

(3) 戦略的指標を用いた比較

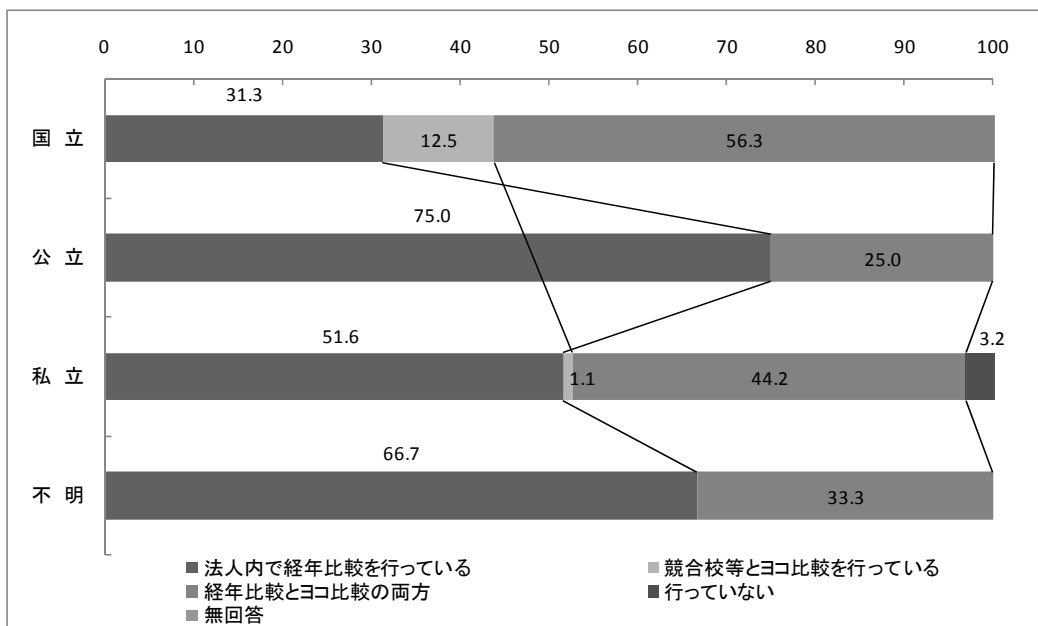
戦略的指標を用いた比較についてみると、「法人内で経年比較を行っている」が48.6%と最も多く、次いで「経年比較とヨコ比較の両方を行っている」が45.7%の順である。一方で「競合校等とヨコ比較を行っている」と、「行っていない」はごく僅かである（図表3ー7）。

図表 3-7 戦略的指標を用いた比較 (%)



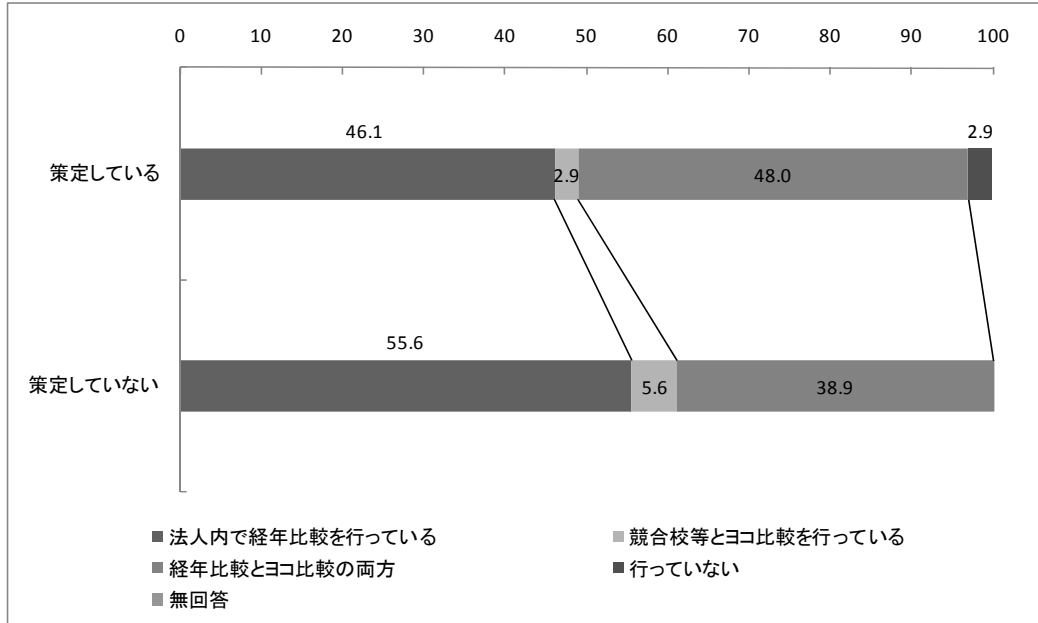
戦略的指標を用いた比較を設置形態別にみると、国立は「経年比較とヨコ比較の両方を行っている」(56.3%)が最も多い。公立は「法人内で経年比較を行っている」(75.0%)が最も多い。私立は「法人内で経年比較を行っている」(51.6%)が最も多いが、一方で「経年比較とヨコ比較の両方を行っている」(44.2%)も多い(図表3-8)。

図表 3-8 戦略的指標を用いた比較 (設置形態別) (%)



戦略的指標を用いた比較を中長期計画（戦略的計画）の策定の有無別にみると、策定している法人と策定していない法人の間で大きな差はみられないものの、策定している法人の方が経年比較とヨコ比較の双方を行っている割合が高い（図表3-9）。

図表3-9 戦略的指標を用いた比較（策定の有無別）（%）



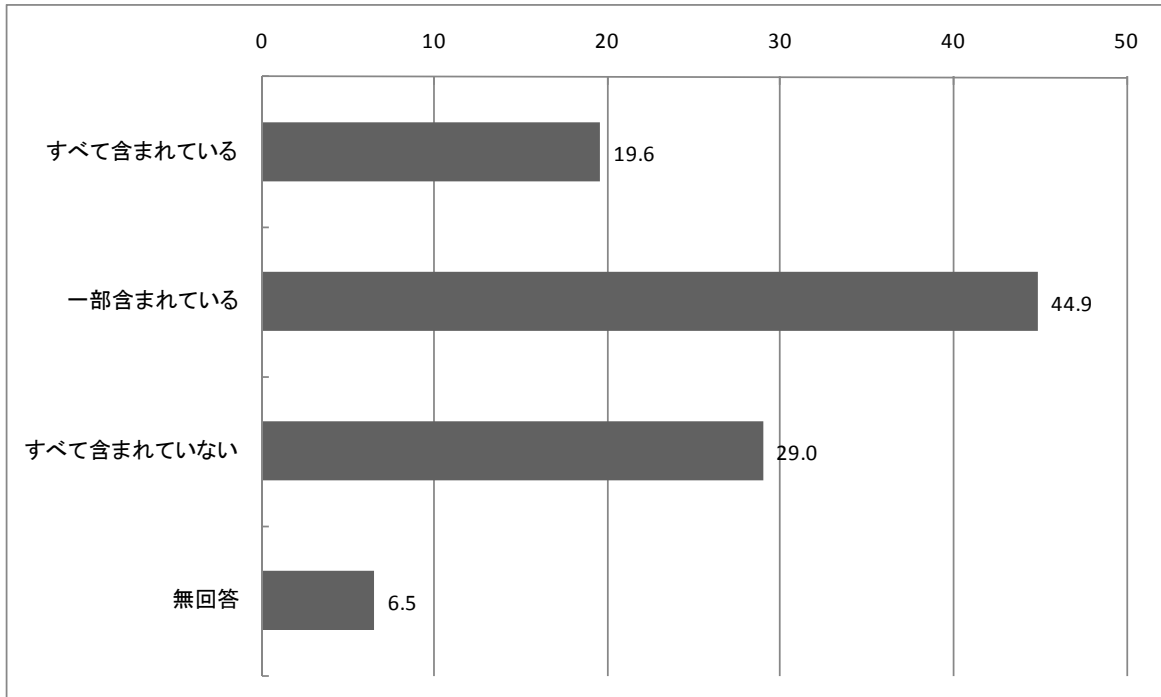
(4) 中長期計画の中の戦略的指標

戦略的指標が中長期計画の中に含まれているか否かについてみると、「一部含まれている」が44.9%と最も多く、「すべて含まれている」(19.6%)を合わせると、「含まれている」は全体の約3分の2を占めている。一方で「すべて含まれていない」は29.0%である（図表3-10）。

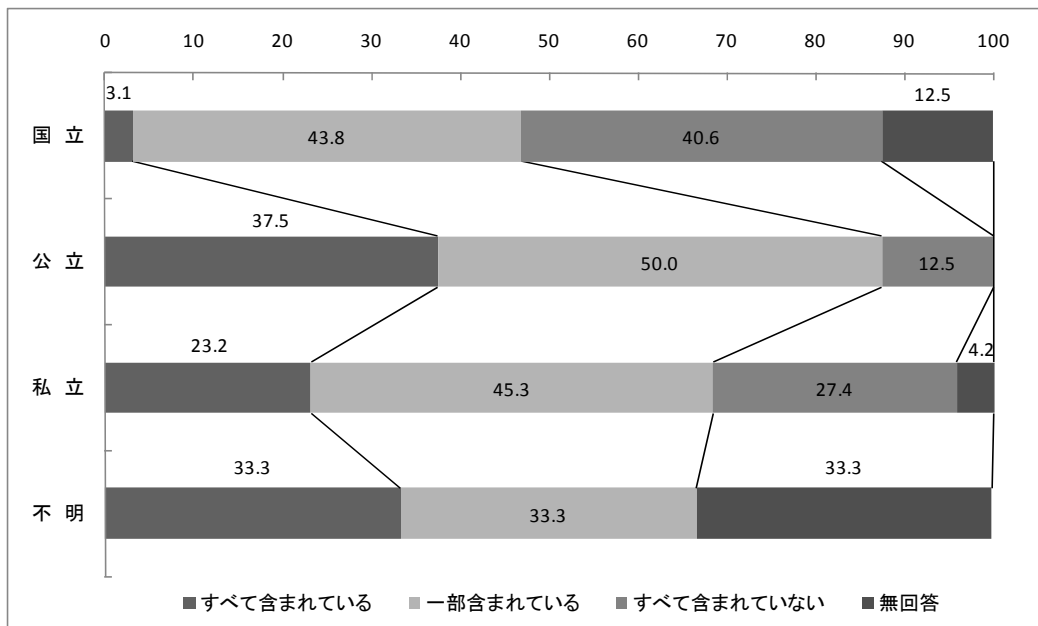
戦略的指標が中長期計画の中に含まれているか否かを設置形態別にみると、いずれの設置形態においても、「一部含まれている」が最も多く、国立(43.8%)、公立(50.0%)、私立(45.3%)である。一方で「すべて含まれていない」は国立(40.6%)に多い(図表3-11)。

戦略的指標が中長期計画の中に含まれているか否かを中長期計画(戦略的計画)の策定の有無別にみると、策定している法人は「一部含まれている」(50.0%)が最も多い。策定していない法人は「すべて含まれていない」(36.1%)が最も多い(図表3-12)。

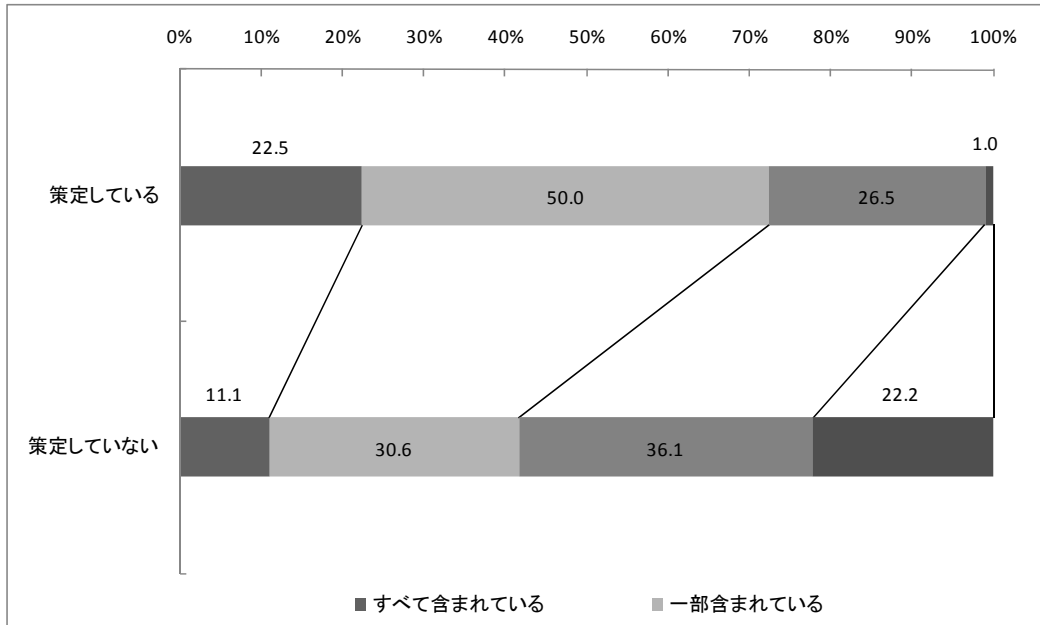
図表 3-10 中長期計画の中の戦略的指標 (%)



図表 3-11 中長期計画の中の戦略的指標 (設置形態別) (%)



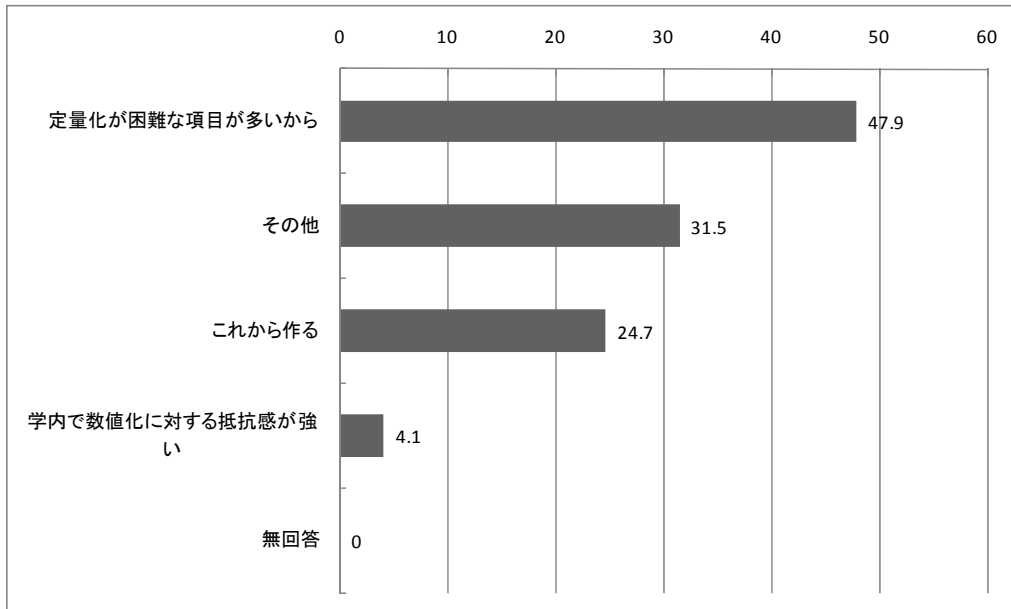
図表 3-12 中長期計画の中の戦略的指標（策定の有無別）（%）



(5) 戦略的指標を使用していない理由

戦略的指標を使用していない理由についてみると（複数回答）、「定量化が困難な項目が多いから」が47.9%と最も多く、他の理由を大きく上回っている。次いで「その他」（31.5%）、「これから作る」（24.7%）の順である（図表 3-13）。

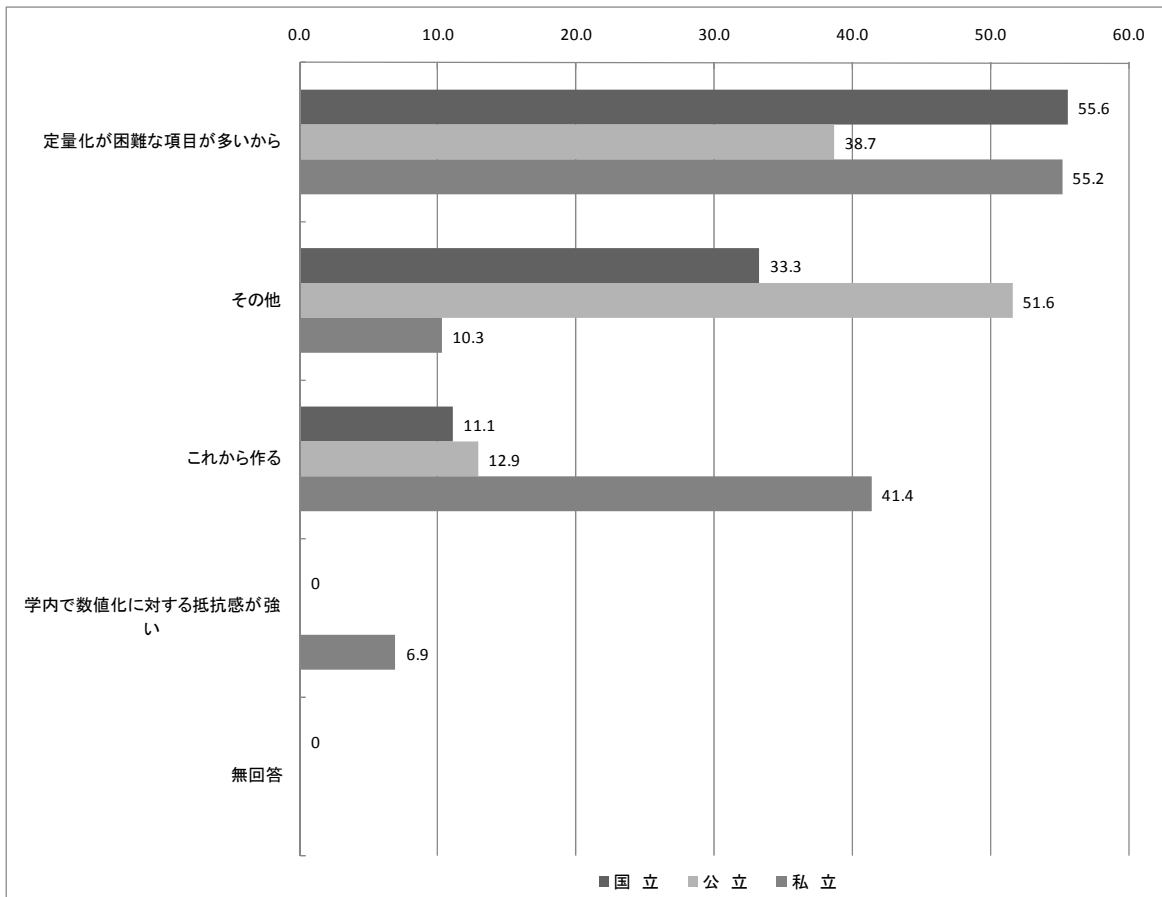
図表 3-13 戦略的指標を使用していない理由（%）



（複数回答）

戦略的指標を使用していない理由を設置形態別にみると、「定量化が困難な項目が多いから」が、国立（55.6%）と私立（55.2%）で共に5割を超えており、大きな差はみられない。「これから作る」は私立が最も多く、国立と公立を大きく上回っている（図表3-14）。「その他」は、国立と公立に多い、自由記述でみると、「必ずしも指標を掲げることだけが大学の全体像を理解されると考えていないため」、「法人内の各部門ごとに『設問3-1』に例示されたような指標を把握しているものはあるが、それらを『戦略的指標』という集合としては使用していない」、「今年度、時期中期計画の策定を予定しており、指標への活用を検討している」、「戦略的計画を策定していないから」、「法人化して間もないため」、「地独法による中期計画において、本学のレベルに応じた目標値（国家資格試験合格率、科学研究費獲得件数等）を設定しているが、大学の全体像やレベル等を計るものではない。今後、第2期中期計画策定と併行して、検討の必要があると考えている」などの理由が挙がっている。

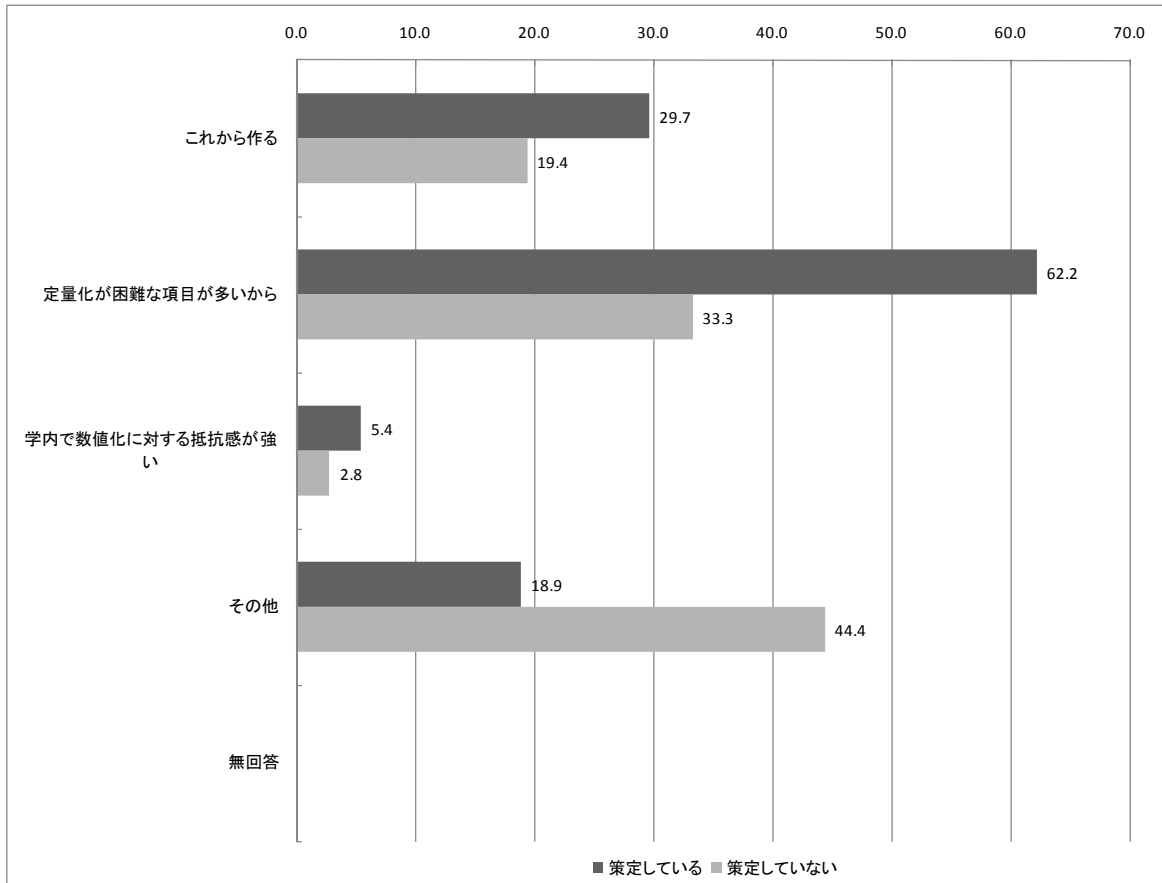
図表3-14 戦略的指標を使用していない理由（設置形態別）（%）



(複数回答)

戦略的指標を使用していない理由を中長期計画(戦略的計画)の策定の有無別にみると、「定量化が困難な項目が多いから」は、策定している法人(62.2%)が、策定していない法人(33.3%)を大きく上回っている。「その他」は、策定していない法人に多く、「これから作る」は、策定している法人の方が多(図表3-15)。

図表3-15 戦略的指標を使用していない理由 (策定の有無別)(%)



(複数回答)

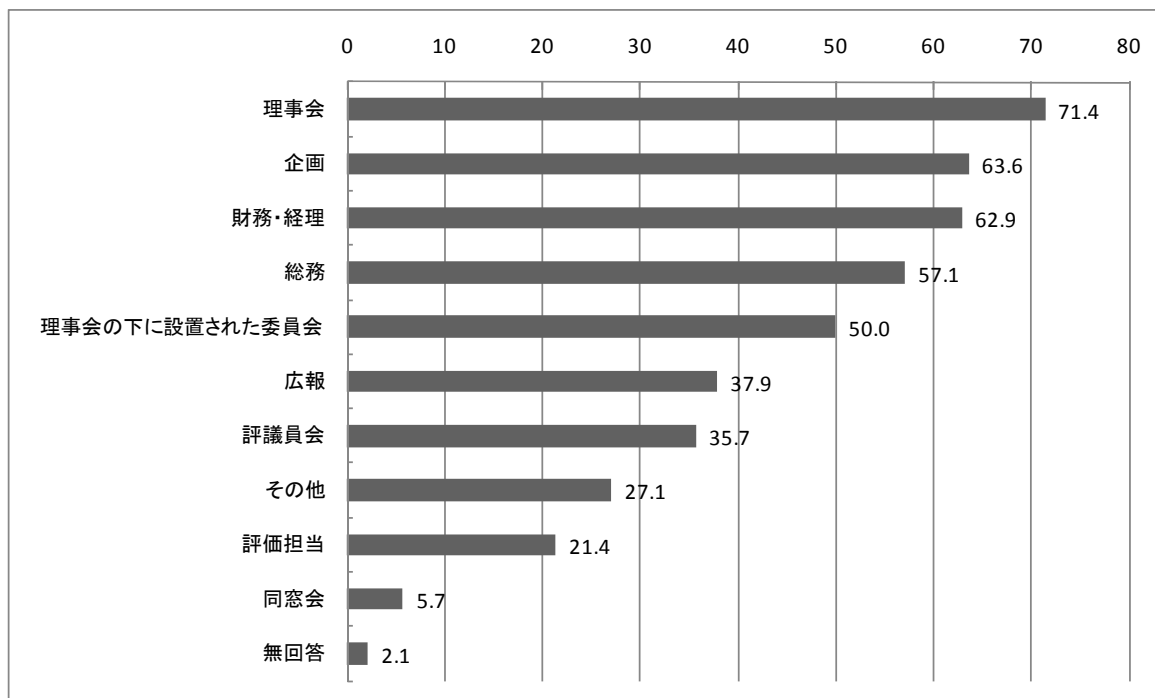
第三章 中長期計画の策定・推進体制について

1. 中長期計画の策定

(1) 策定に関与している学内の組織名

中長期計画の策定に関与している学内の組織名についてみると(複数回答)、「理事会」が71.4%と最も多く、次いで「企画」(63.6%)、「財務・経理」(62.9%)、「総務」(57.1%)、「理事会の下に設置された委員会」(50.0%)の順に多く、いずれも5割を超えている。以下、「広報」(37.9%)、「評議員会」(35.7%)と続いている(図表4-1)。

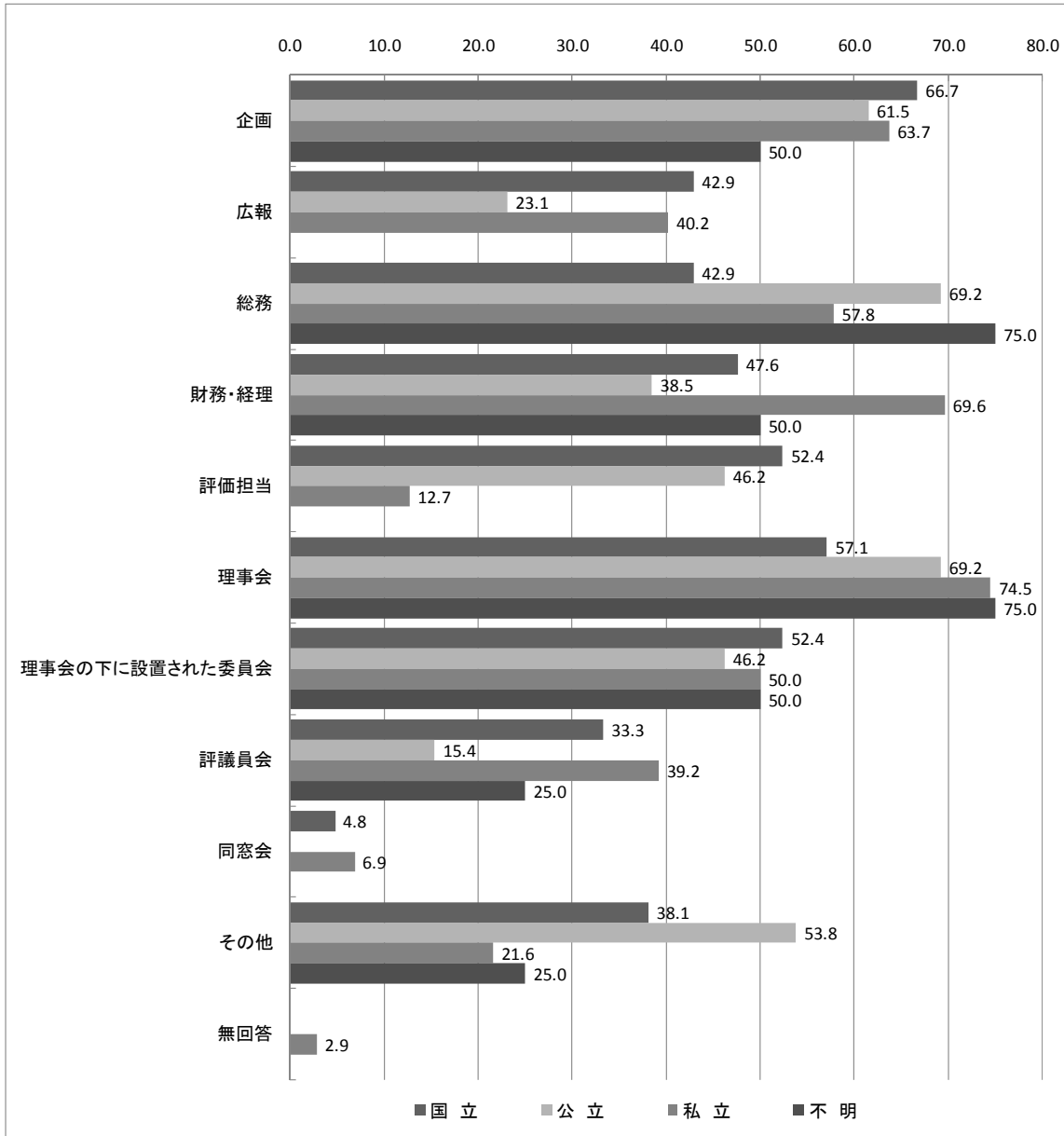
図表 4－1 策定に関与している学内の組織名（％）



(複数回答)

中長期計画の策定に関与している学内の組織名を設置形態別にみると、国立は「企画」、「広報」、「評価担当」、「理事会の下に設置された委員会」が、公立、私立に比べ多く、私立は「財務・経理」、「理事会」、「評議員会」が、国立、公立に比べ多い(図表 4－2)。

図表4-2 策定に関与している学内の組織名（設置形態別）（%）

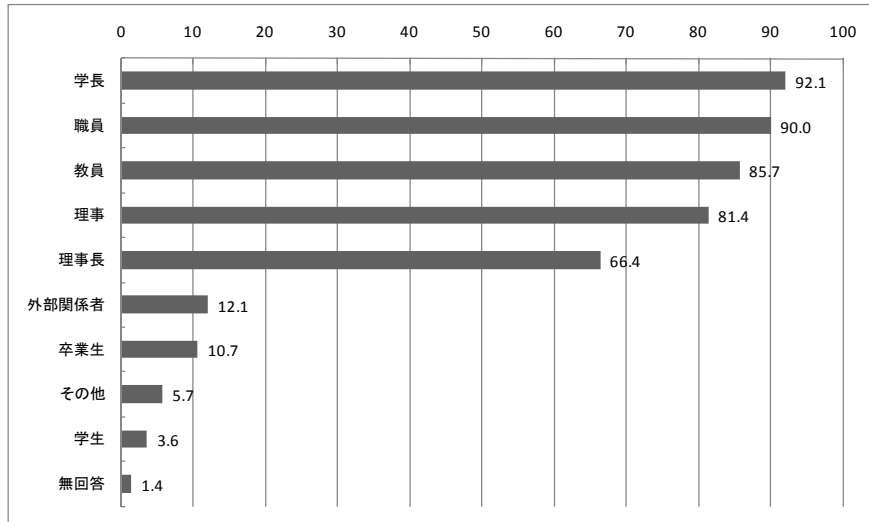


(複数回答)

(2) 計画の策定に関与する構成員

中長期計画の策定に関与する構成員についてみると（複数回答）、「学長」が92.1%と最も多く、僅差で「職員」（90.0%）が続いている。次いで教員（85.7%）、「理事」（81.4%）、「理事長」（66.4%）の順が続いている。一方で「卒業生」や「外部関係者」や「学生」はきわめて少ない（図表4-3）。

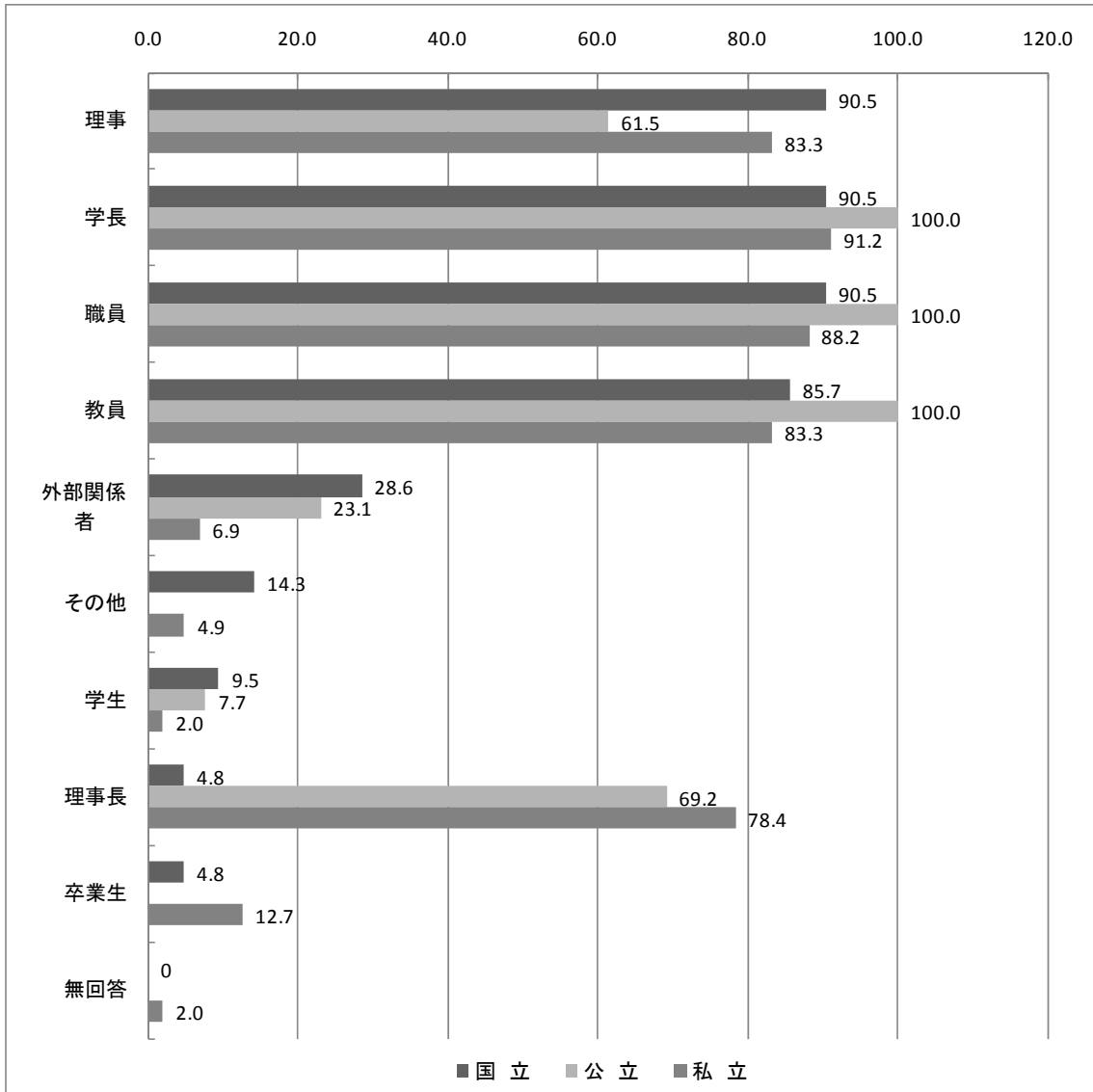
図表 4－3 計画の策定に関する構成員（％）



(複数回答)

中長期計画の策定に関する構成員を設置形態別にみると、いずれの設置形態においても「学長」、「教員」、「職員」で8割以上と多い。これに対して、「外部関係者」、「卒業生」、とくに「学生」の割合はいずれの設置形態でも少ない（図表 4－4）。

図表4-4 計画の策定に関与する構成員（設置形態別）（%）

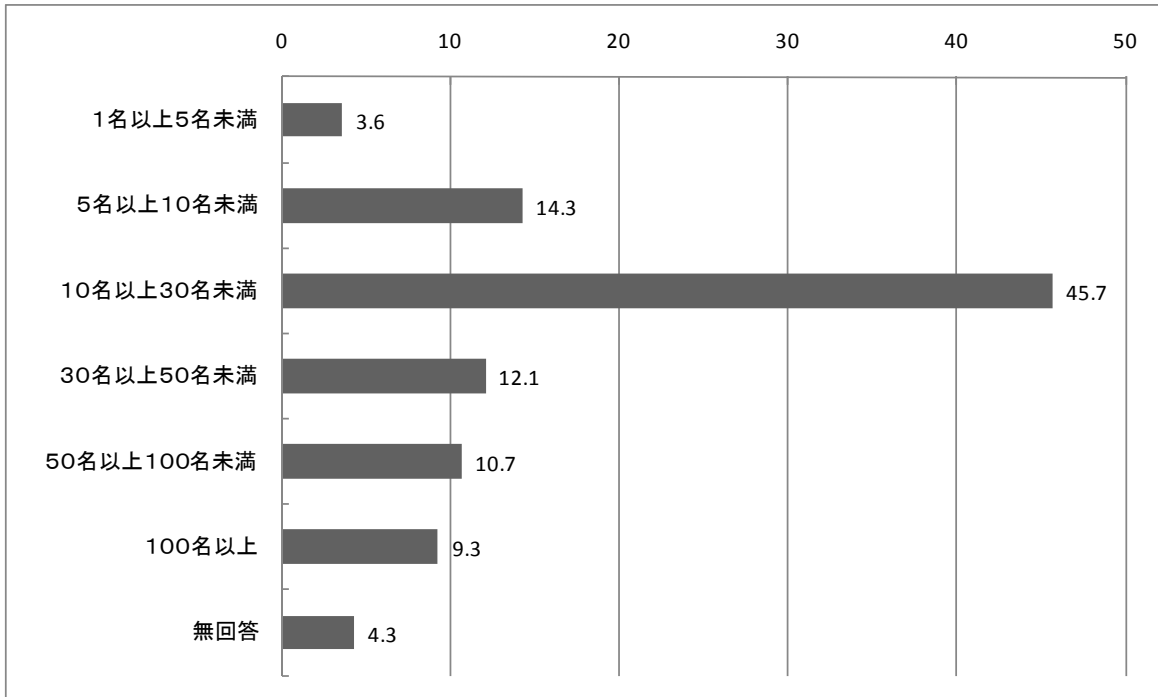


(複数回答)

(3) 計画の策定に関与する人数

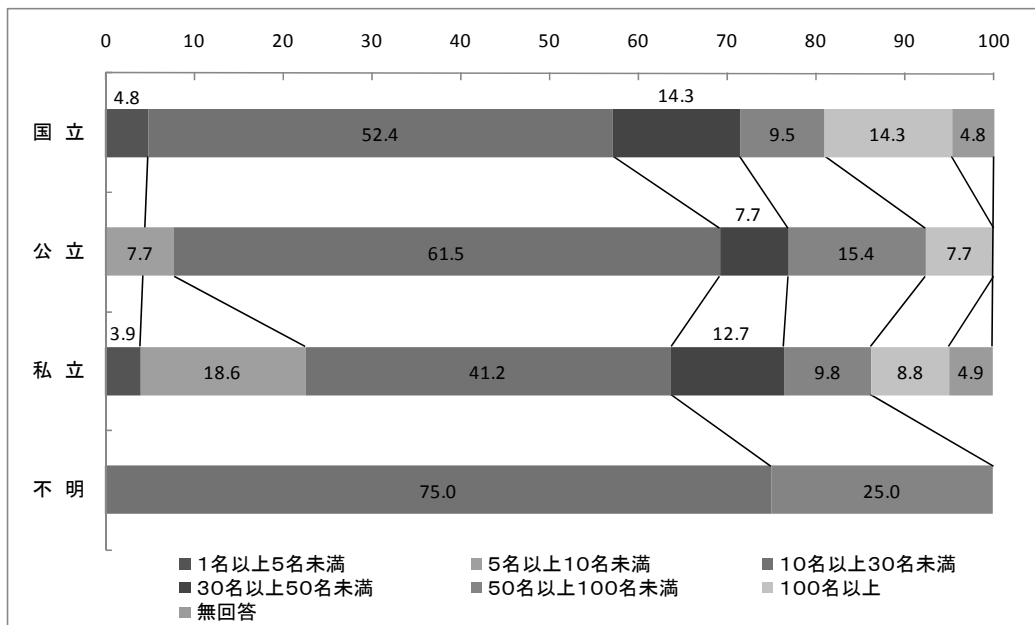
中長期計画の策定に関与する構成員の人数についてみると、「10名以上30名未満」が45.7%と最も多く、他の関与人数を大きく上回っている。次いで「5名以上10名未満」(14.3%)、「30名以上50名未満」(12.1%)、「50名以上100名未満」(10.7%)の順である(図表4-5)。

図表 4-5 計画の策定に関与する人数 (%)



中長期計画の策定に関与する構成員の人数を設置形態別にみると、いずれの設置形態においても「10名以上30名未満」が最も多い。公立では「50名以上100名未満」が2番目に多く、私立では「5名以上10名未満」が2番目に多い。国立は「30名以上50名未満」と「100名以上」が同率2番目であり、公立、私立に比べ多くの人数が関与していることがうかがわれる（図表 4-6）。

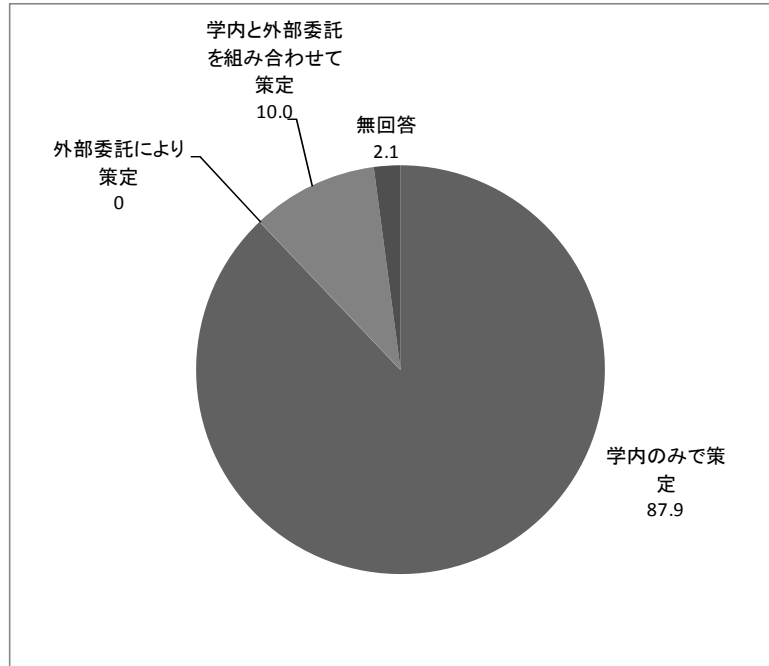
図表 4-6 計画の策定に関与する人数（設置形態別） (%)



(4) 計画の策定に関する外部委託の使用

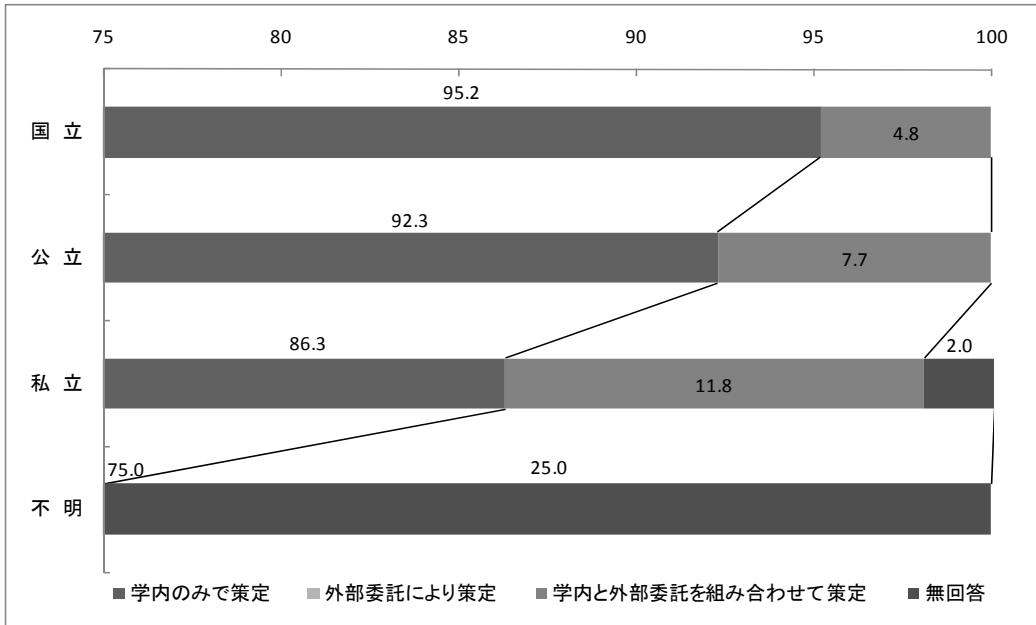
中長期計画の策定に関する外部委託の使用についてみると、「学内のみで策定」が87.9%と最も多く、他を大きく上回っている。次いで「学内と外部委託を組み合わせる策定」が10.0%であり、計画の策定は大半が自前で実施していることがうかがえる。一方で「外部委託により策定」は皆無である（図表4－7）。

図表4－7 計画の策定に関する外部委託の使用（%）



中長期計画の策定に関する外部委託の使用を設置形態別にみると、「学内のみで策定」は国立（95.2%）が最も多く、次いで公立（92.3%）、私立（86.3%）である。「学内と外部委託を組み合わせる策定」は私立（11.8%）が最も多い（図表4－8）。

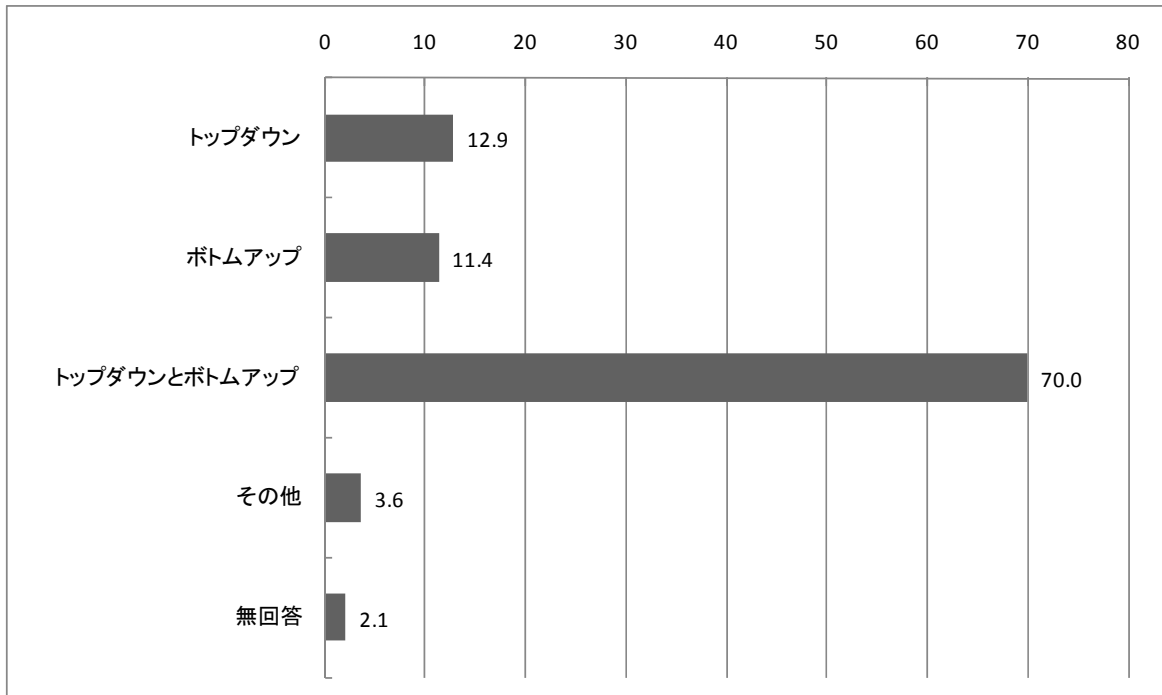
図表 4－8 計画の策定に関する外部委託の使用（設置形態別）（％）



(5) 計画の策定・実行プロセス

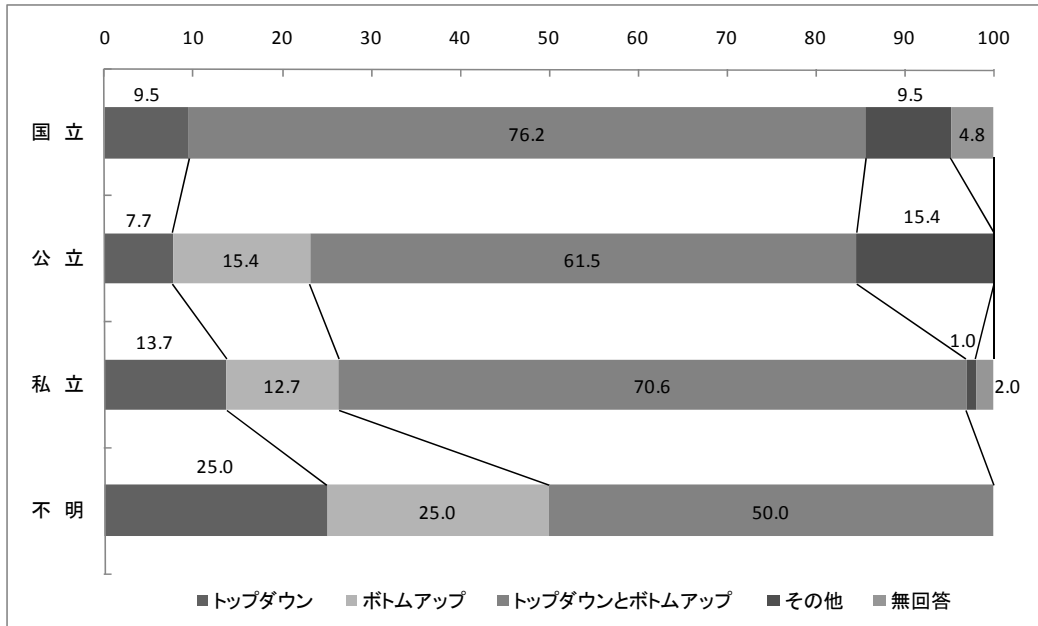
中長期計画の策定・実行プロセスについてみると、「トップダウンとボトムアップの組み合わせ」が70.0%と最も多く、他の実行プロセスを大きく上回っている。次いで「トップダウン」が12.9%、「ボトムアップ」11.4%の順である（図表 4－9）。

図表 4－9 計画の策定・実行プロセス（％）



中長期計画の策定・実行プロセスを設置形態別にみると、「トップダウンとボトムアップの組み合わせ」は国立（76.2%）に最も多く、次いで私立（70.6%）、公立（61.5%）の順である。「ボトムアップ」は公立（15.4%）と私立（12.7%）となっているが、国立では「ボトムアップ」は皆無である。「トップダウン」は私立に多くなっている（図表4－10）。

図表4－10 計画の策定・実行プロセス（設置形態別）

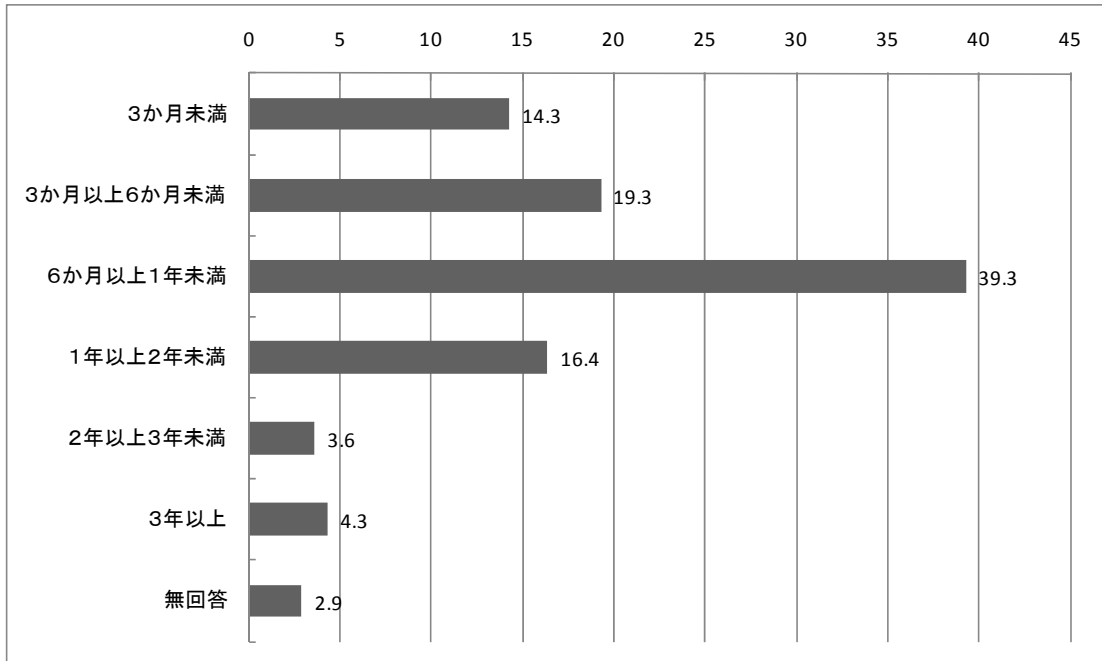


(6) 計画の策定にかかる時間

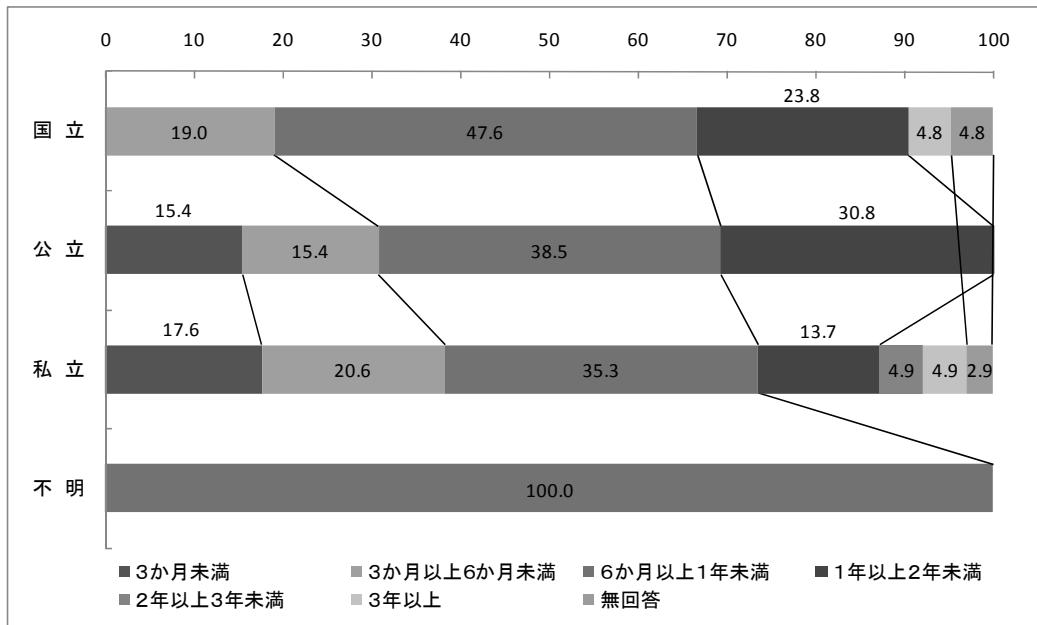
中長期計画の策定にかかる時間についてみると、「6か月以上1年未満」が39.3%と最も多い。次いで「3か月以上6か月未満」が19.3%で、合わせると6割弱が「3か月以上1年未満」である。次いで「1年以上2年未満」(16.4%)、「3か月未満」(14.3%)の順である。一方で策定にかかる時間が長いものは「2年以上3年未満」(3.6%)と「3年以上」(4.3%)と少ない（図表4－11）。

中長期計画の策定にかかる時間を設置形態別にみると、いずれの設置形態でも「6か月以上1年未満」が最も多く、その中で国立（47.6%）に最も多い。次いで「1年以上2年未満」は国立（23.8%）と公立（30.8%）が多い。私立は「3か月以上6か月未満」(20.6%)が多い（図表4－12）。

図表 4-11 計画の策定にかかる時間 (%)



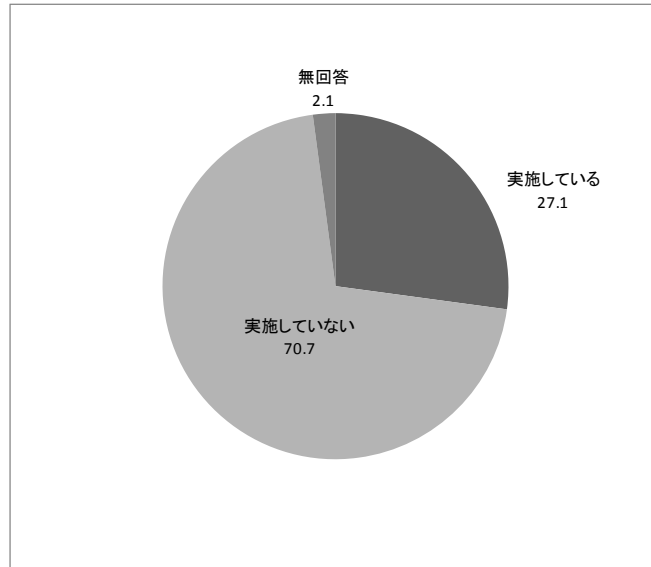
図表 4-12 計画の策定にかかる時間 (設置形態別) (%)



(7) IR (インスティテューショナル・リサーチ) の実施有無

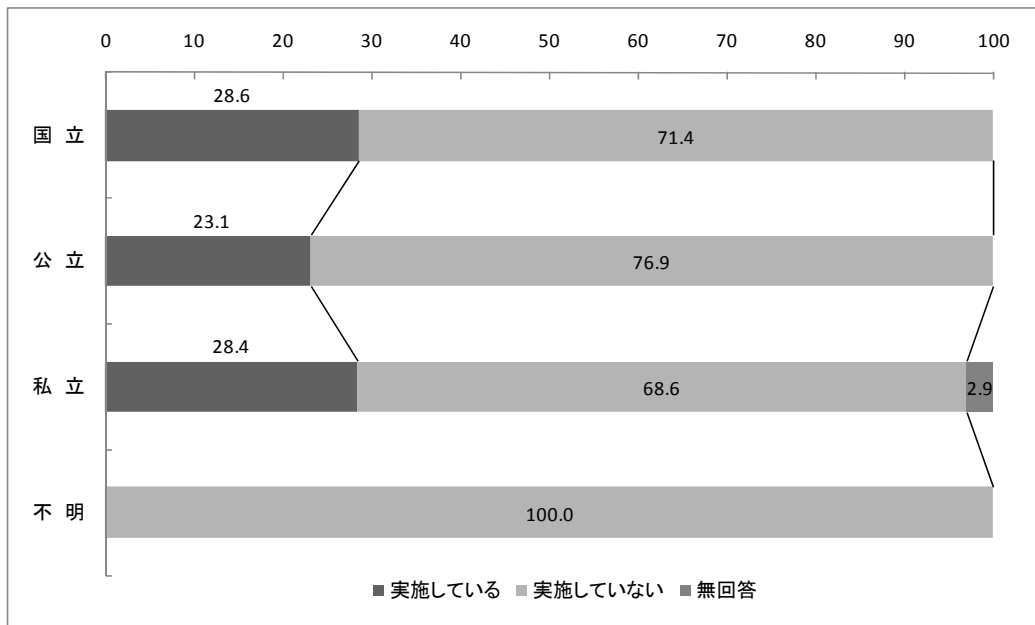
ここではIRを「学生に関する情報、教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略的計画を策定し、評価機関より要請された報告書を作成したりする業務」と定義してたずねた。IRの実施有無についてみると、「実施していない」が70.7%と最も多く、「実施している」(27.1%)を大きく上回っている(図表4-13)。

図表 4-13 IRの実施有無 (%)



IRの実施有無を設置形態別にみると、「実施していない」は、公立 (76.9%) に最も多く、次いで国立 (71.4%)、私立 (68.6%) の順である。「実施している」は、国立と私立に差はみられない (図表 4-14)。

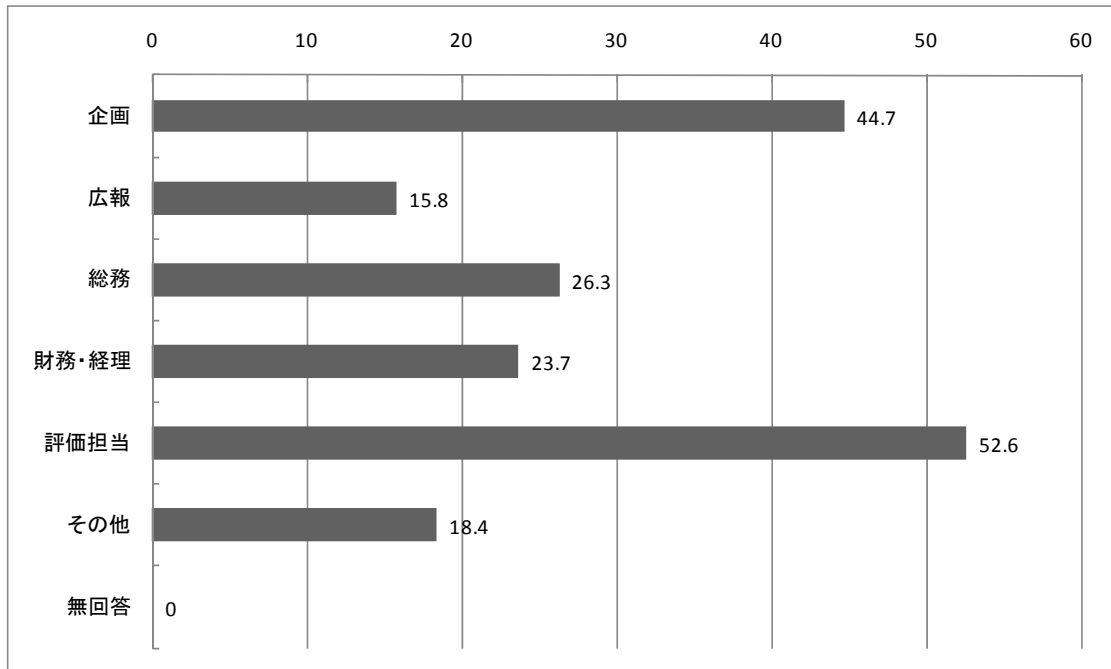
図表 4-14 IRの実施有無 (設置形態別) (%)



(8) 実施している組織

IRを実施している組織についてみると (複数回答)、「評価担当」が52.6%と最も多く、次いで「企画」(44.7%)に多い。続いて「総務」(26.3%)、「財務・経理」(23.7%)、「その他」(18.4%)、「広報」(15.8%)の順である (図表 4-15)。

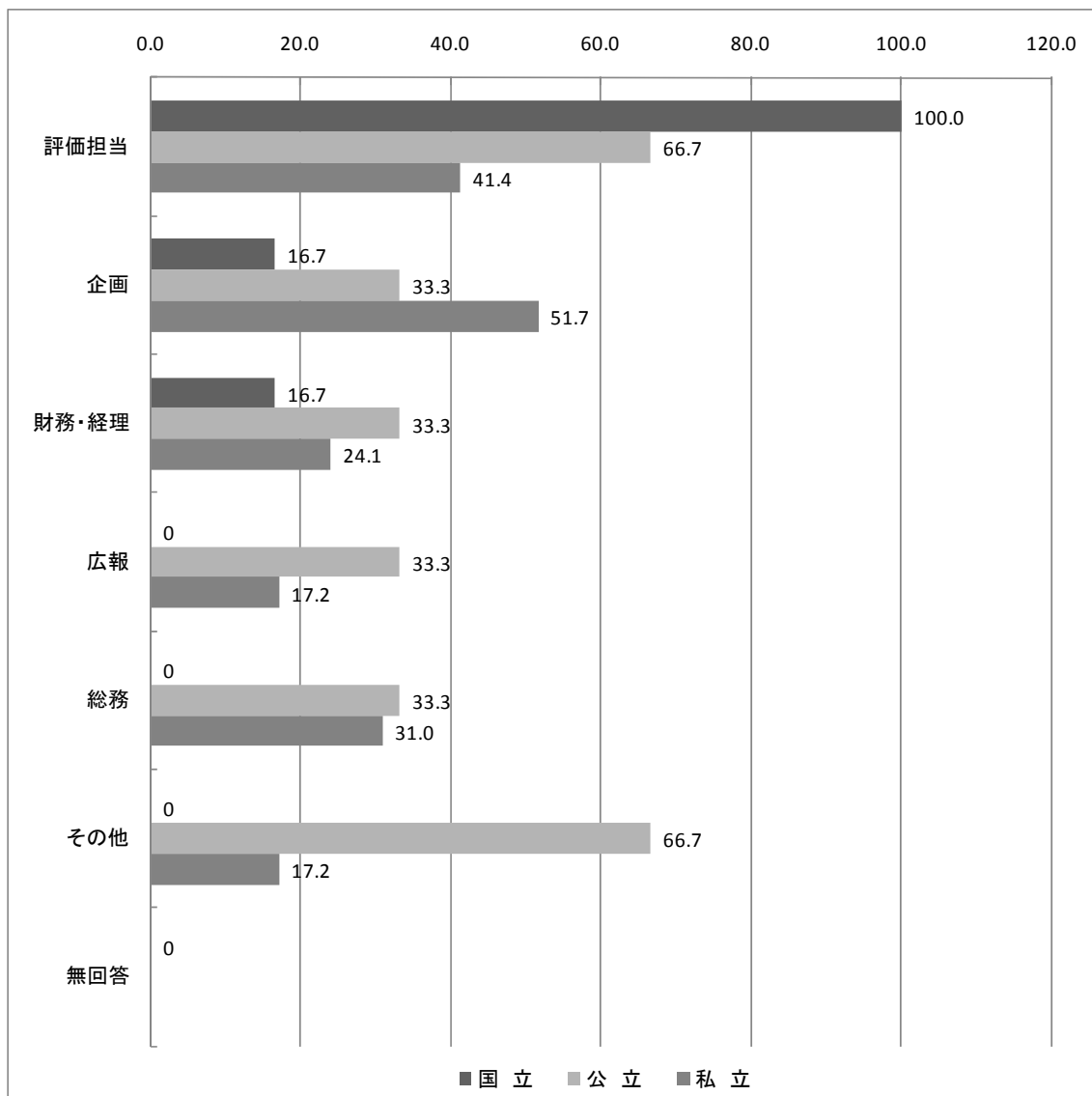
図表 4－15 実施している組織（％）



（複数回答）

I Rを実施している組織を設置形態別にみると、私立は「企画」（51.7％）が最も多く、次いで「評価担当」（41.4％）、「総務」（31.0％）が多い（図表 4－16）。

図表4-16 実施している組織（設置形態別）（%）



(複数回答)

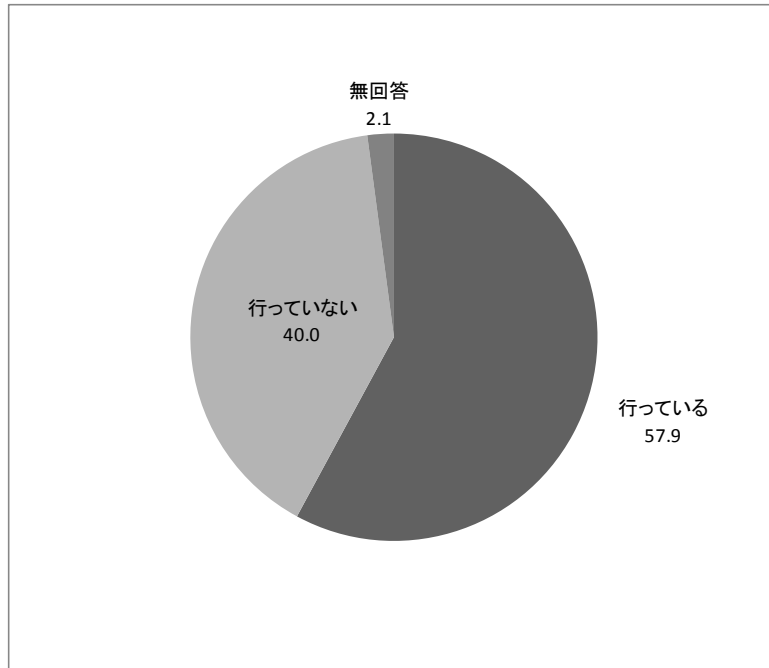
第IV章 中長期計画の実績、コミュニケーションについて

1. 中長期計画の実績

(1) 計画の評価

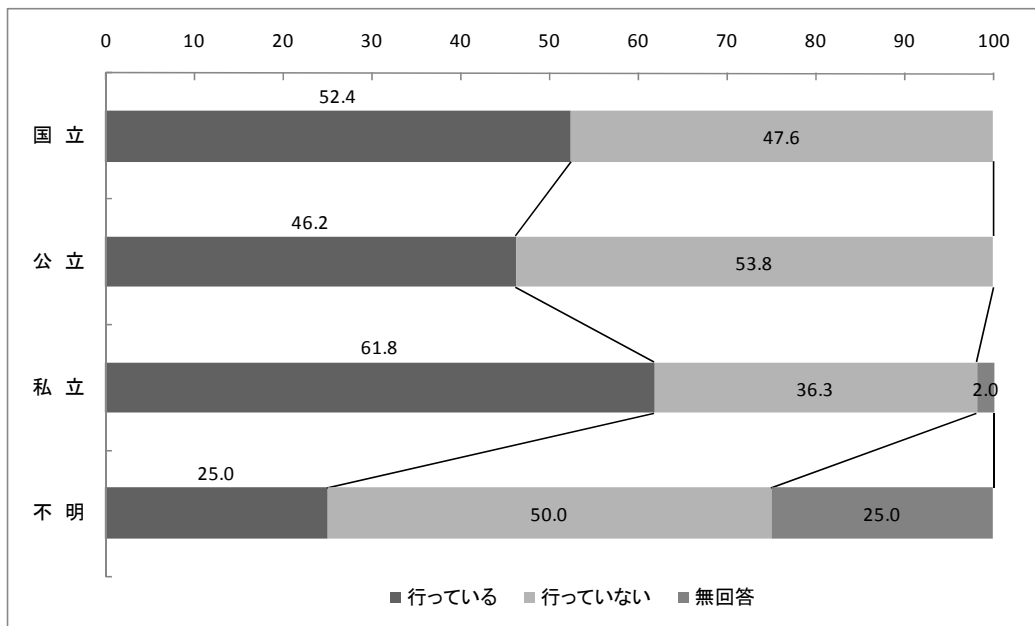
中長期計画の評価についてみると、「行っている」が57.9%であり、「行っていない」の40.0%を18ポイント程度上回っている（図表5-1）。

図表 5 - 1 計画の評価 (%)



中長期計画の評価を設置形態別にみると、「行っている」は、私立 (61.8%) に最も多い。「国立」は「行っている」(52.4%)、「行っていない」(47.6%) であり、5ポイント程度の差である。公立は「行っている」(46.2%) である (図表 5 - 2)。

図表 5 - 2 計画の評価 (設置形態別) (%)

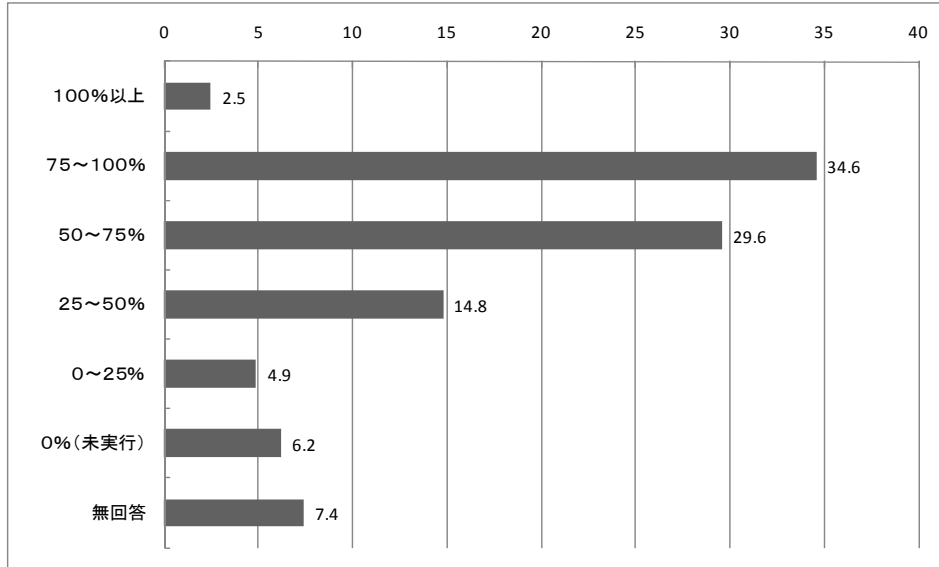


(2) 目標の達成度

中長期計画の目標の達成度についてみると、「75~100%」が34.6%と最も多く、全

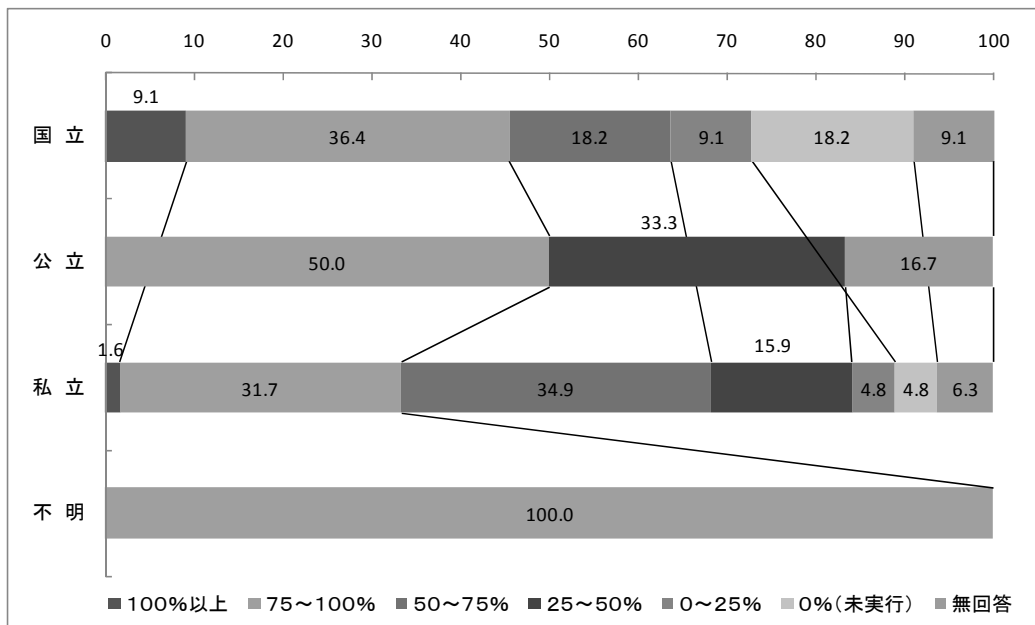
体の約3分の1を占めている。次いで「50～75%」(29.6%)、「25～50%」(14.8%)の順である。一方で「100%以上」(2.5%)の高い達成度のものと、反対に目標を達成していないは「0%(未実行)」(6.2%)である(図表5-3)。

図表5-3 目標の達成度(%)



中長期計画の目標の達成度を設置形態別にみると、国立は「100%以上」が9.1%に対して、私立は1.6%と少ない。反対に「0%(未実行)」は、国立は18.2%で、私立の4.8%を大きく上回っている。一方で私立は「50～75%」(34.9%)が最も多い(図表5-4)。

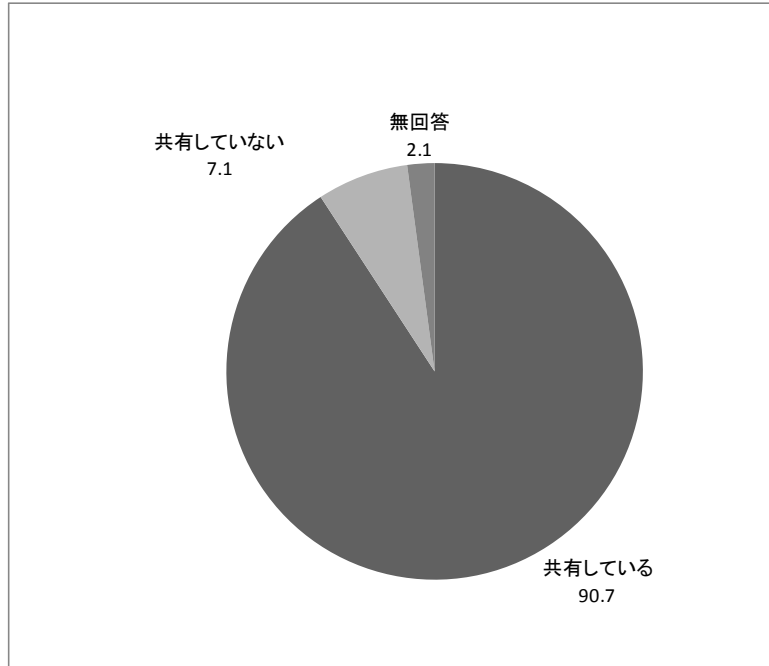
図表5-4 目標の達成度(設置形態別)(%)



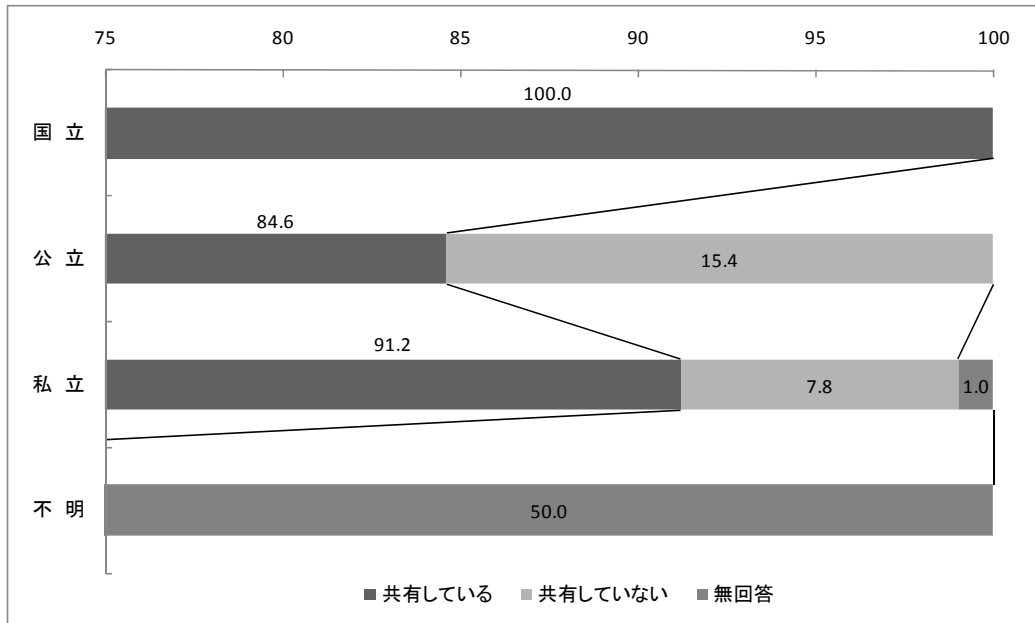
(3) 学内外の関係者との共有

中長期計画の学内外の関係者との共有についてみると、「共有している」が90.7%と大半を占めている。一方で「共有していない」は7.1%と僅かである（図表5－5）。

図表5－5 学内外の関係者との共有（%）



図表5－6 学内外の関係者との共有（設置形態別）（%）



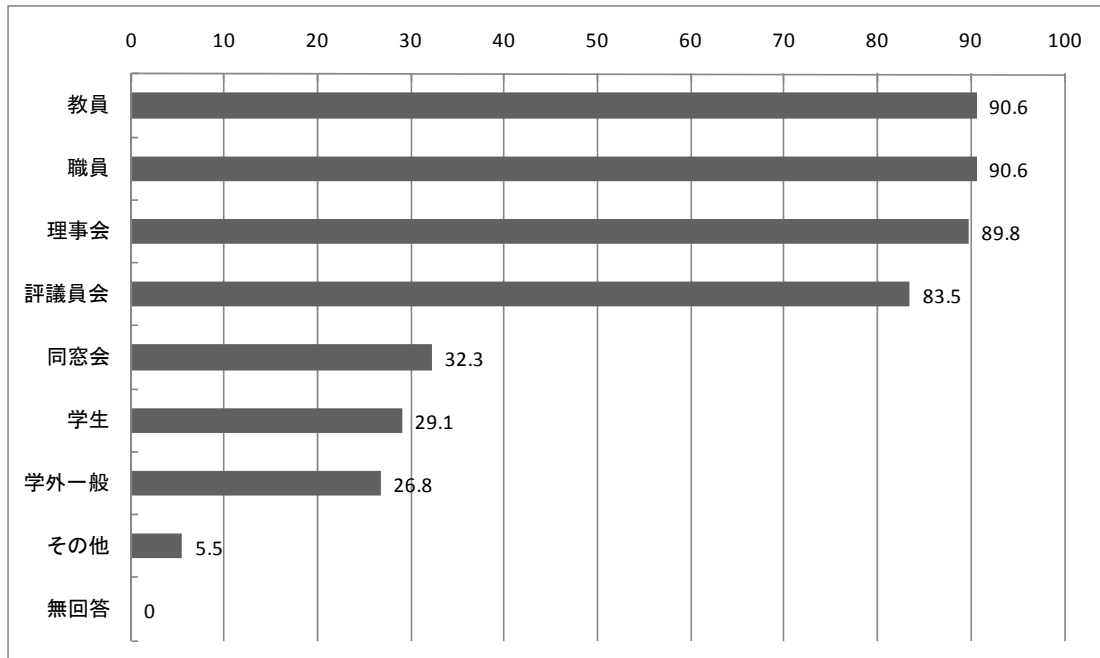
中長期計画の学内外の関係者との共有を設置形態別にみると、国立は「共有している」が100.0%である。私立は91.2%、公立は84.6%であり、いずれの設置形態におい

ても8割以上で、多くが学内外の関係者との共有していることがうかがえる(図表5ー6)。

(4) 共有している対象

中長期計画の学内外の共有している対象についてみると(複数回答)、「教員」と「職員」が同率で90.6%と最も多く、次いで「理事会」が89.8%、「評議員会」83.5%の順であり、いずれも8割以上で、他の対象を大きく上回っている。一方、学生や同窓会、学外一般といったその他の構成員についてはいずれも共有割合が30%程度にとどまっている(図表5ー7)。

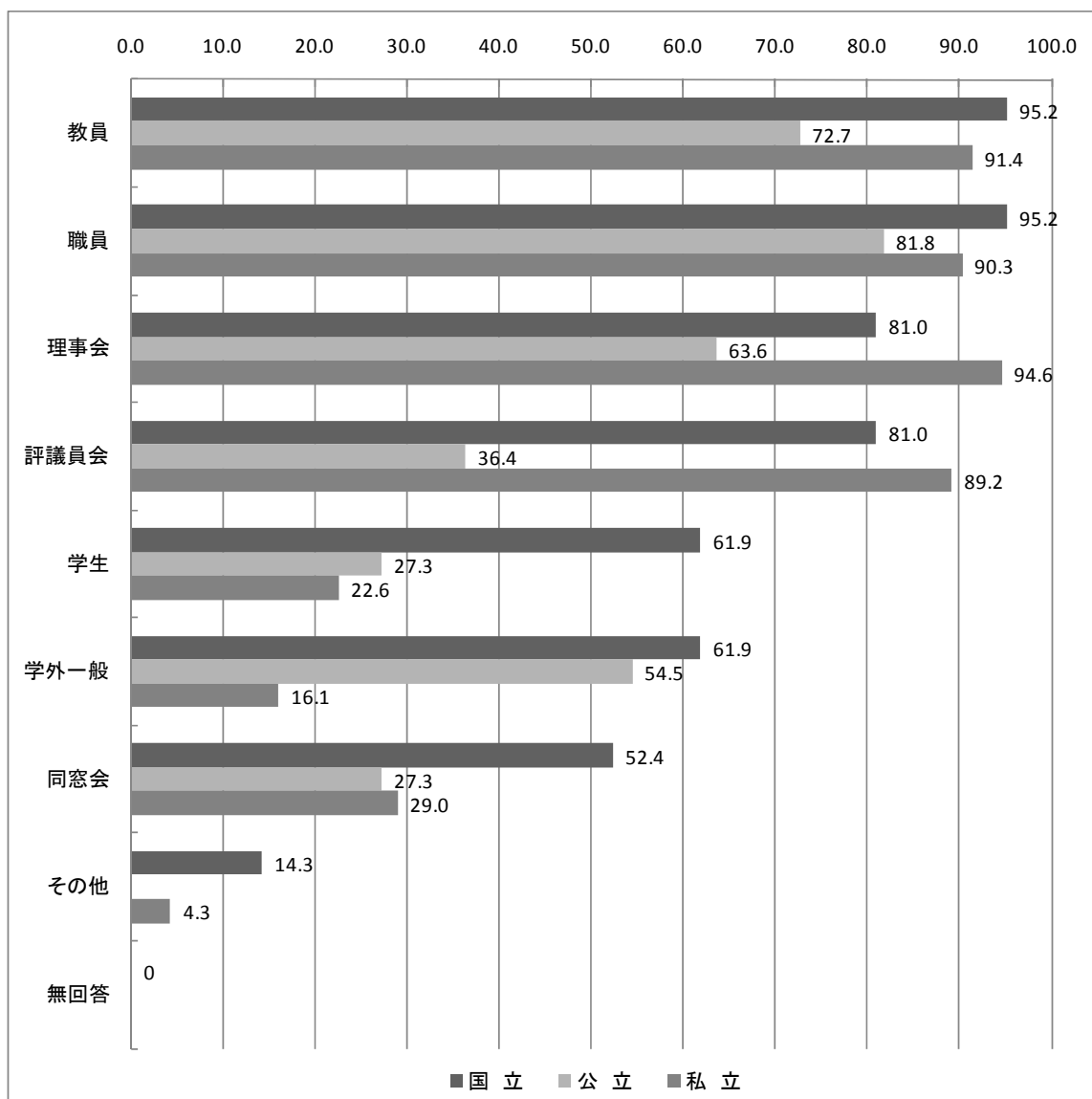
図表5ー7 共有している対象(%)



(複数回答)

中長期計画の学内外の共有している対象を設置形態別にみると、国立は8項目(対象)中、6項目(対象)で、公立、私立に比べ多く、その中で「教員」、「職員」が同率95.2%と最も多い。私立は「理事会」が94.6%と最も多く、国立に比べ14ポイント程度、「評議員会」においても8ポイント程度上回っている。学生や学外一般、同窓会に関しては公立や私立に比べ国立の割合の高さが際立っている(図表5ー8)。

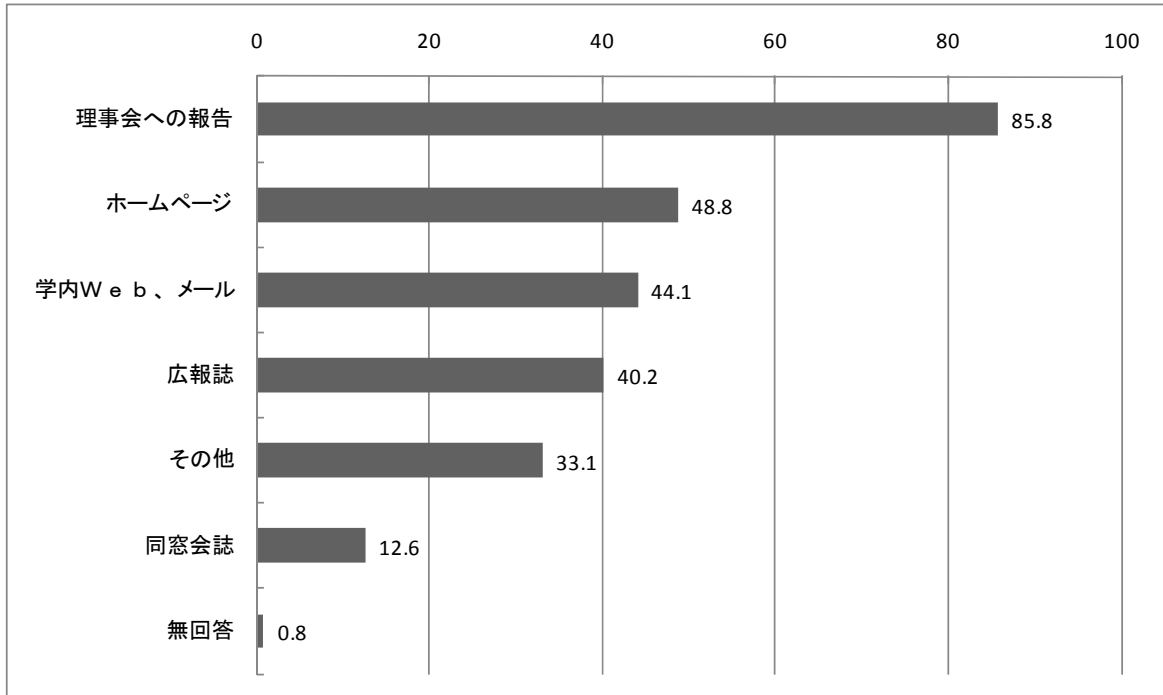
図表5－8 共有している対象（設置形態別）（％）



(5) 共有している方法

中長期計画の学内外に共有している方法についてみると（複数回答）、「理事会への報告」が85.8％と最も多く、他の方法を大きく上回っている。次いで「ホームページ」（48.8％）、「学内web、メール」（44.1％）、「広報誌」（40.2％）の順と続いている（図表5－9）。

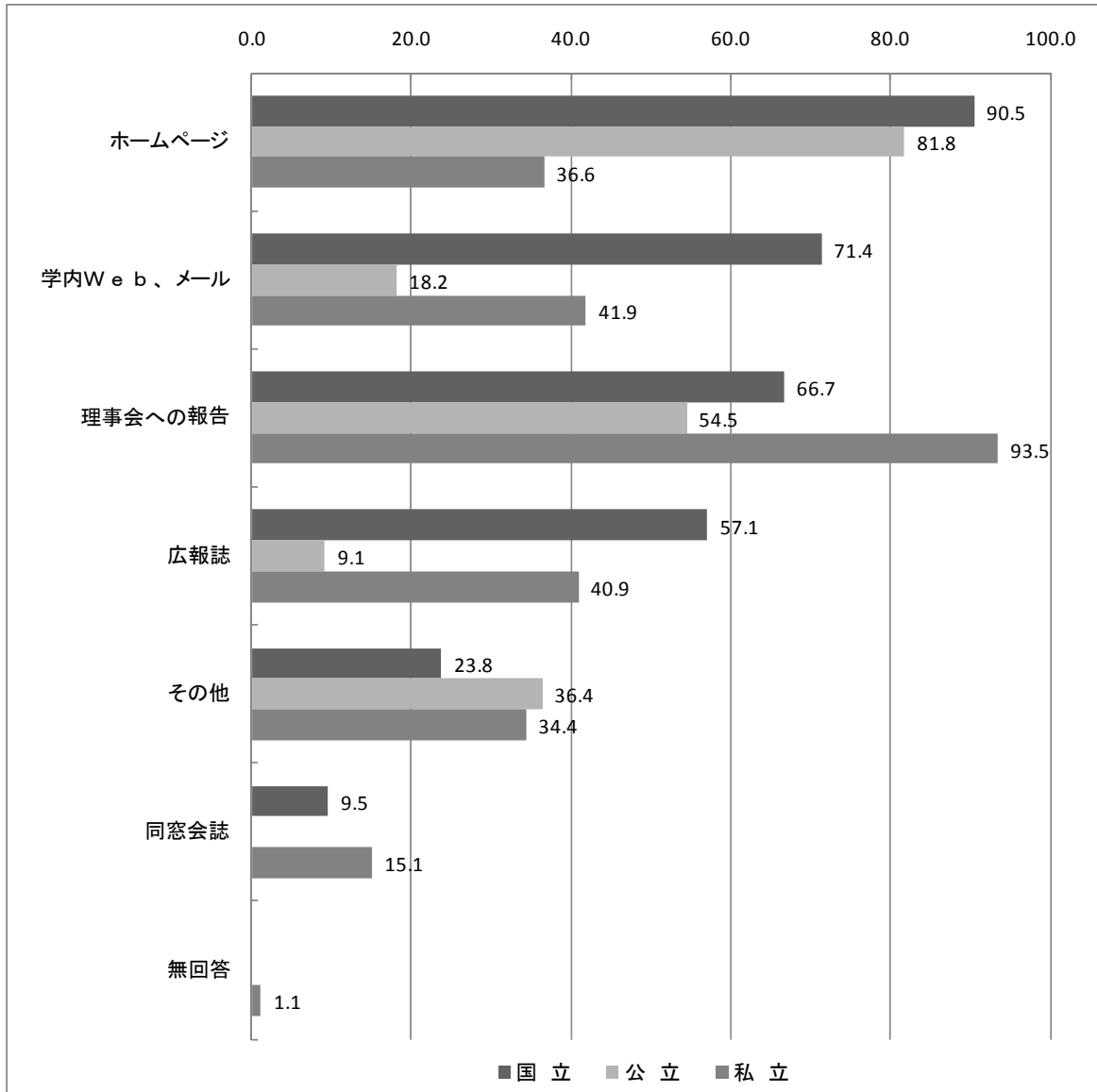
図表5－9 共有している方法（％）



(複数回答)

中長期計画の学内外に共有している方法を設置形態別にみると、「理事会への報告」では、私立が93.5%と最も多く、国立（66.7%）、公立（54.5%）を大きく上回っている。国立は「ホームページ」（90.5%）、「学内web、メール」（71.4%）、で私立に比べ大きく上回っており、設置形態によって主要な伝達手段が異なることが分かる（図表5－10）。

図表5-10 共有している方法（設置形態別）（％）

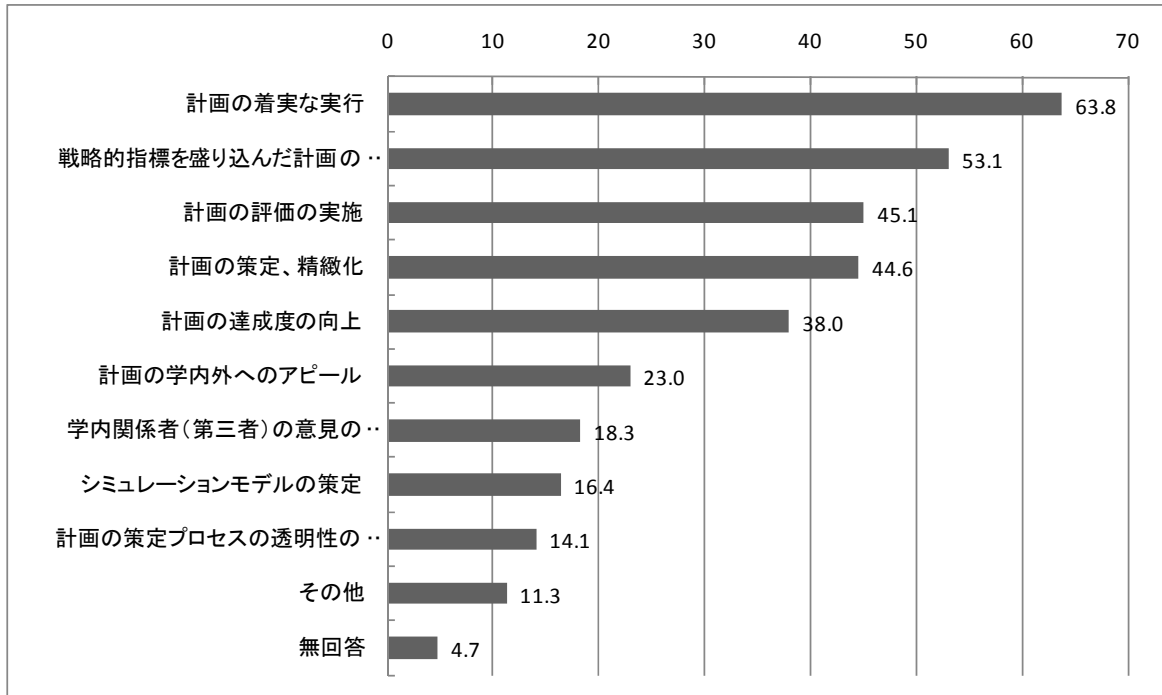


(複数回答)

2. 中期計画に関する課題

中期計画に関する課題についてみると（複数回答）、「計画の着実な実行」が63.8%と最も多く、2位以下の課題を10ポイント以上上回っている。次いで「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」（53.1%）、「計画の評価の実施」（45.1%）、「計画の策定、精緻化」（44.6%）、「計画の達成度の向上」（38.0%）の順である（図表6-1）。

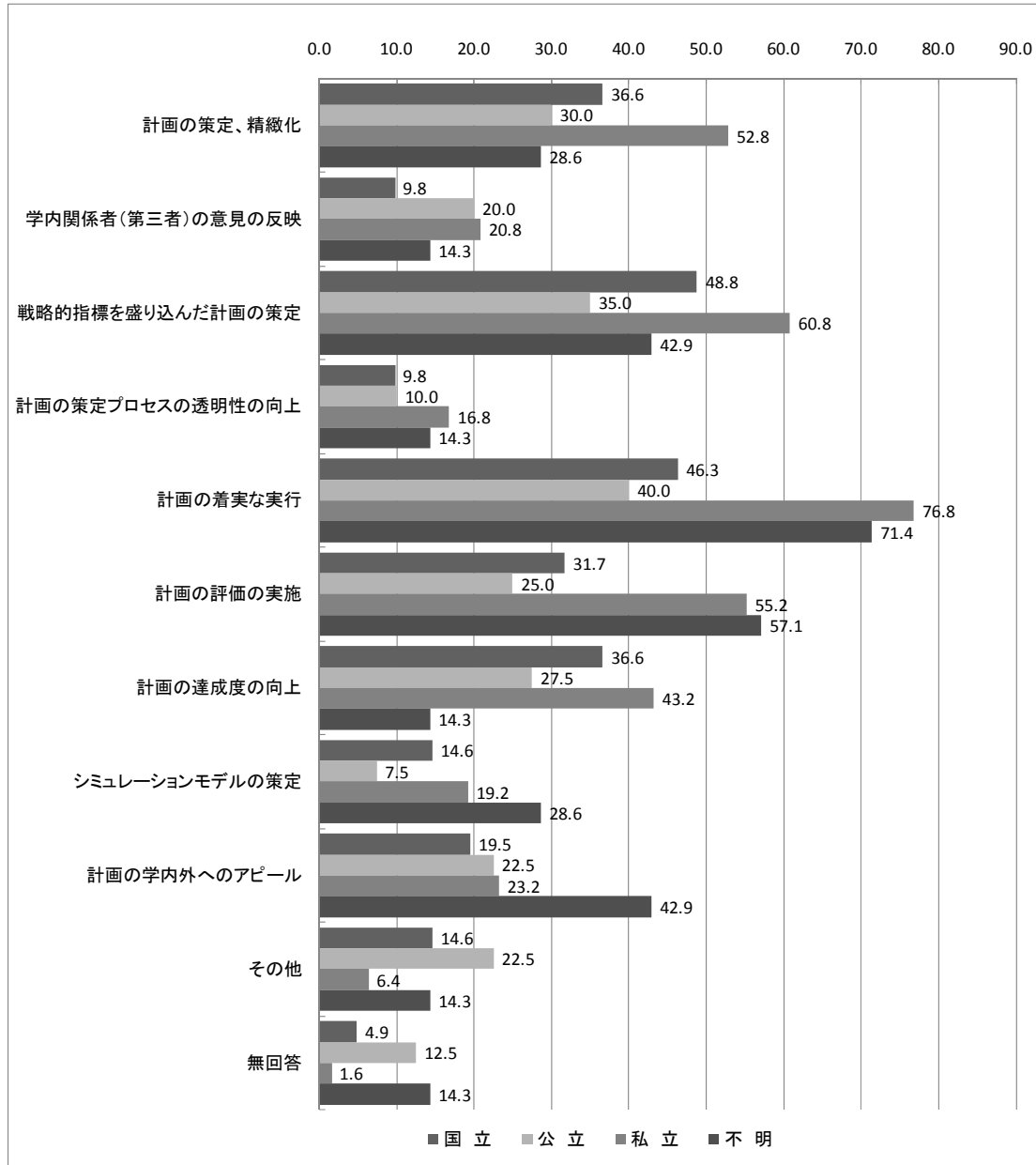
図表 6－1 中長期計画に関する課題（％）



(複数回答)

中期計画に関する課題を設置形態別にみると、私立は国立に比べ、課題10項目の内、「その他」を除く9項目で課題が多いとしている。その中で「計画の着実な実行」が76.8%と最も大きく、他の課題を大きく上回っている。次いで「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」(60.8%)、「計画の評価の実施」(55.2%)が多い。国立は「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」が48.8%と最も多く、次いで「計画の着実な実行」(46.3%)の順である(図表6-2)。

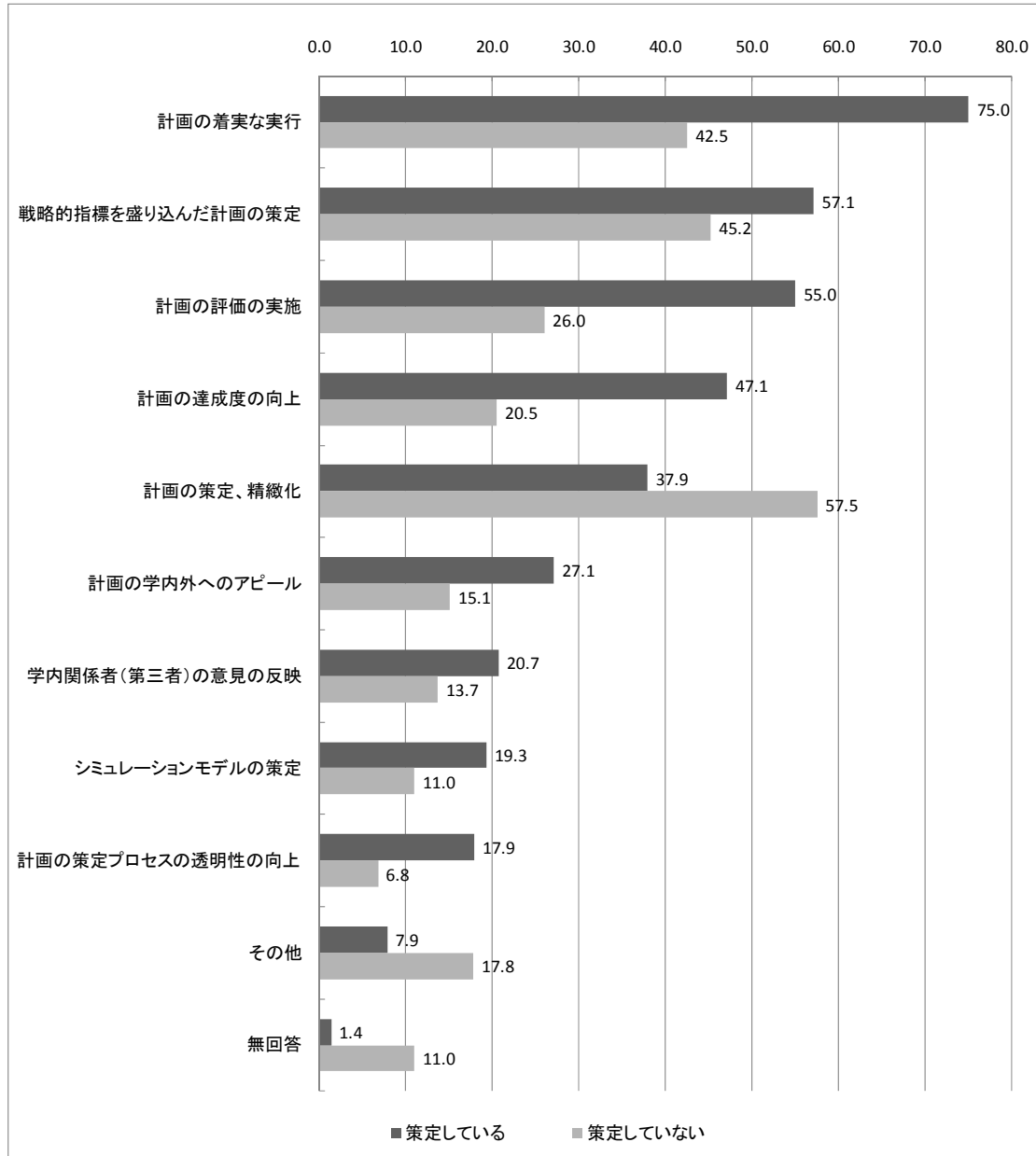
図表6ー2 中長期計画に関する課題（設置形態別）（%）



(複数回答)

中期計画に関する課題を策定の有無別にみると、策定している法人は「計画の着実な実行」(75.0%)が最も多く、次いで「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」(57.1%)、「計画の評価の実施」(55.0%)が多い。反対に策定していない法人は「計画の策定、精緻化」(57.5%)が最も多く、次いで「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」(45.2%)が多い(図表6ー3)。

図表 6-3 中長期計画に関する課題（策定の有無別）（%）



(複数回答)

付 調査票

中長期計画に関するアンケート調査

* 以下の設問に対し、該当する欄に○印を、数値欄には数値を、自由記入欄には自由にご記入下さい。

I. 中長期計画（戦略的計画）の策定に関するご質問

【設問1】法人として中長期計画（戦略的計画）を策定していますか。中長期計画（戦略的計画）とは、複数年にまたがり法人が達成しようとする目標が含まれている経営計画や将来構想・ビジョンを指します（国公立大学は、根拠法の定める中期計画を除く。法人化していない公立大学は「法人」を「大学」と読み替えてお答えください）。

1	策定している（策定済み、策定中を含む）（→【設問 1-1】 【設問 1-2】【設問 1-3】へ）	2	策定していない（→【設問 1-4】へ）
---	---	---	---------------------

【設問 1-1】設問1で「1. 策定している」と回答された法人に伺います。策定の理由は何ですか（複数回答可）。

a	学内の教職員と中長期ビジョンを共有する
b	説明責任に対する要請が強まる中で、学外に対し大学としての方向性を示す
c	生き残り競争が熾烈になる中で、資源投入の集中と選択を図りたい
d	中長期の施策の拠り所とする
e	ライバル校との比較を行う
f	第三者機関や行政による要請
g	その他（以下の欄に記入下さい）

【設問 1-2】設問1で「1. 策定している」と回答された法人に伺います。計画期間は何年ですか。また、直近の計画期間を教えてください。

計画 期間	1	2年	4	5年	直近の 計画 期間	()年()月から ()年()月まで
	2	3年	5	6年以上10年未満		
	3	4年	6	10年以上		

【設問 1-3】設問1で「1. 策定している」と回答された法人に伺います。中長期計画に予算の裏づけを与える目的で、シミュレーションモデル（いくつかの前提を置き、主要財政項目や戦略的指標に関する将来予測を行っているモデル）を活用していますか。

1	活用している	2	活用していない
---	--------	---	---------

【設問 1-4】設問1で「2. 策定していない」と回答された法人に伺います。策定していない理由は何ですか（複数回答可）。

a	これから策定する	c	部局・学校単位で策定している
b	策定しても実行が困難	d	その他（以下の欄に記入下さい）
(dの記入欄)			

【設問2】全ての法人に伺います。以下の各項目は中長期計画に含まれていますか。中長期計画を策定されていない法人は、計画を策定されている項目をお答え下さい（複数回答可）。また、数値が含まれている項目があればお答え下さい（複数回答可）。

計画に含まれている（計画を策定している）項目	数値が含まれている項目	項目
a	a	教育研究
b	b	学費
c	c	奨学金
d	d	施設整備
e	e	寄付募集
f	f	資金運用管理

g	g	卒業生の満足度
h	h	人事・評価制度
i	i	費用の削減
j	j	学生募集（伝統的學生、留學生、社会人）
k	k	学部・学科の新設・統合・改組
l	l	ブランド
m	m	外部資金の獲得
n	n	その他（以下の欄にそれぞれ記入下さい）
計画に含まれている（計画を策定している）項目：		
数値が含まれている項目：		

II. 戦略的指標の活用について

【設問3】 全ての法人に伺います。戦略的指標（大学の現状の全体像を理解に供すべく数値で表したものであり、ベンチマーク、キー・パフォーマンス・インディケーター等と様々な呼び方がなされている。例として、歩留り率、帰属収支差額比率があげられる）を使用されていますか。

1	使用している（→【設問3-1】【設問3-2】【設問3-3】へ）	2	使用していない（→【設問3-4】へ）
---	---------------------------------	---	--------------------

【設問3-1】設問3において「1. 戦略的指標を使用している」と回答された法人に伺います。どのような指標ですか（複数回答可）。

a	人口動態（例：18歳人口、男女別高校生数、地域別大学進学率）
b	マクロ経済（例：GDP（国内総生産）、可処分所得、金利）
b	エンロールメント（例：在学者数、志願者倍率、合格率、歩留り率、留學生比率）
c	教育研究の質（例：学生対教員比率、論文引用数、科学研究費補助金）
d	財政（例：教職員一人当たり人件費、教育研究経費比率、一般管理費比率、帰属収支差額比率）
e	大学ランキング（例：ランク、入試難易度、学生満足度、就職率）
f	その他（以下の欄に記入下さい）

【設問3-2】設問3において「1. 戦略的指標を使用している」と回答された法人に伺います。戦略的指標を用いた比較を行っていますか。

1	法人内で経年比較を行っている	3	経年比較とヨコ比較の両方を行っている
2	競合校等とヨコ比較を行っている	4	行っていない

【設問3-3】設問3において「1. 戦略的指標を使用している」と回答された法人に伺います。戦略的指標は貴法人の中長期計画に含まれていますか。一部含まれている場合、含まれている指標をお答え下さい。

1	すべて含まれている	3	すべて含まれていない
2	一部含まれている〔含まれている指標の記入欄〕		

【設問3-4】設問3において「2. 戦略的指標を使用していない」と回答された法人に伺います。戦略的指標を使用していないのはなぜですか（複数回答可）。

a	これから作る	c	学内で数値化に対する抵抗感が強い
b	定量化が困難な項目が多いから	d	その他（以下の欄に記入下さい）
(dの記入欄)			

III. 中長期計画の策定・推進体制について

*【設問4】～【設問9】は、設問1で「1. 策定している」と回答された法人がお答え下さい。

【設問4】 策定に関与している学内の組織名をすべてお答え下さい（複数回答可）。

a	企画	f	理事会
b	広報	g	理事会の下に設置された委員会
c	総務	h	評議員会
d	財務・経理	i	同窓会
e	評価担当	j	その他（以下の欄にご記入下さい）
(jの記入欄)			

【設問5】 計画の策定に関与する構成員を全て挙げて下さい（複数回答可）。また、何名が関与していますか。

構成員					関与人数				
a	理事長	d	教員	g	卒業生	1	1名以上5名未満	4	30名以上50名未満
b	理事	e	職員	h	外部関係者	2	5名以上10名未満	5	50名以上100名未満
c	学長	f	学生	i	その他	3	10名以上30名未満	6	100名以上
(iの記入欄)									

【設問6】 計画の策定は、学内のみで行っていますか、それとも外部委託を行っていますか。

1	学内のみで策定	2	外部委託により策定	3	学内と外部委託を組み合わせで策定
---	---------	---	-----------	---	------------------

【設問7】 計画の策定・実行はどのようなプロセスで行っていますか。

1	トップダウン（経営で策定、部局で実行）	3	トップダウンとボトムアップの組み合わせ
2	ボトムアップ（部局が策定、経営が承認）	4	その他（以下の欄にご記入下さい）
(dの記入欄)			

【設問8】 計画の策定には、どの程度の時間をかけていますか。

1	3か月未満	4	1年以上2年未満
2	3か月以上6か月未満	5	2年以上3年未満
3	6か月以上1年未満	6	3年以上

【設問9】 IR（インスティテューショナル・リサーチ；学生に関する情報、教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略的計画を策定し、評価機関より要請された報告書を作成したりする業務）を実施していますか。

1	実施している	2	実施していない
---	--------	---	---------

【設問9-1】 設問9において「1. 実施している」と回答された法人に伺います。どの組織で行っていますか（複数回答可）。

a	企画	d	財務・経理
b	広報	e	評価担当
c	総務	f	その他（以下の欄にご記入下さい）
(jの記入欄)			

IV. 中長期計画の実績、コミュニケーションについて

* 【設問10】【設問11】は、設問1で「1. 策定している」と回答された法人がお答え下さい。

【設問10】 計画の評価を行っていますか。

1	行っている	2	行っていない
---	-------	---	--------

【設問10-1】 設問10において「1. 行っている」と回答された法人に伺います。貴法人において最近終了した計画では、大まかにどの程度目標を達成しましたか。定性的な目標も含めパーセンテージでお答え下さい。

1	100%以上	2	75~100%	3	50~75%	4	25~50%	5	0~ 25%	6	0% (未実行)
---	--------	---	---------	---	--------	---	--------	---	--------	---	----------

【設問11】 計画について、学内外の関係者と共有していますか。

1	共有している	2	共有していない
---	--------	---	---------

【設問11-1】 設問11において「1. 共有している」と回答された法人に伺います。共有されている対象をお答え下さい（複数回答可）。

a	理事会	e	学生
b	評議員会	f	同窓会
c	教員	g	学外一般
d	職員	h	その他（以下の欄にご記入下さい）
(hの記入欄)			

【設問11-2】 設問11で「1. 共有している」と回答された法人に伺います。方法をお答え下さい（複数回答可）。

a	理事会への報告	d	同窓会誌
b	学内 Web、メール	e	ホームページ
c	広報誌	f	その他（以下の欄にご記入下さい）
(fの記入欄)			

【設問12】 全ての法人に伺います。貴法人における中長期計画に関する課題を教えてください（複数回答可）。

a	計画の策定、精緻化	f	計画の評価の実施
b	学内関係者（第三者）の意見の反映	g	計画の達成度の向上
c	戦略的指標を盛り込んだ計画の策定	h	シミュレーションモデルの策定
d	計画の策定プロセスの透明性の向上	i	計画の学内外へのアピール
e	計画の着実な実行	j	その他（以下の欄にご記入下さい）
(jの記入欄)			

ありがとうございました。恐れ入りますが、お差し支えなければ以下の記入にご協力を賜れば幸いです。

法人名（大学名）	
回答者のご所属	
回答者のご芳名	
お電話	
電子メールアドレス	
戦略的計画に関するインタビューを考えております。応じていただけますか。	a. 可 b. 否

* 貴大学の戦略的計画に関する参考資料がございましたら、本アンケートに同封の上返送賜れば幸甚です。

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 15

2011年7月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。