

## 国立大学第3期中期目標期間の中期計画に含まれる指標の種類と特性

藤井 都百<sup>1</sup>

**概要**：本稿は、平成28年度から始まった国立大学第3期中期目標期間における中期計画本文に含まれる指標を抽出・整理し、指標の設定に対する各大学の異なりがあること、指標が設定された計画に偏りがあることを示す。

**キーワード**：国立大学法人評価、中期目標・中期計画、数値目標、指標

### 1 背景と目的

国立大学法人の第3期中期目標・計画には、第2期と比べて多くの数値目標が盛り込まれた。増加の背景には、国立大学法人評価にかかる負担を減らしたいという意図がある。例えば、第2期中期目標・中期計画の策定時には、文部科学省から計画の個数は100個以内に収めるようにという事務連絡があった[1]。これは、第1期の中期計画個数が、平均190個と多く、それら全ての進捗状況を評価するのに大変な労力を要したからであろう。この結果、第2期の中期計画個数は74になった[2]。そして第3期中期目標・中期計画策定時には、数値目標を設定することにより進捗状況が評価者に分かりやすくなるようにして、評価をより一層効率的に行うことが企図された。但し、全ての計画に数値目標を掲げることは事実上不可能であるため、プロセスを評価する目標・計画の枠組みを設けたことも第3期の特徴である。

しかし大学としては、目標値の設定が難しく、「意欲的」な値を公表物である中期目標・中期計画でうたってしまうことは、それを万が一達成できなくなると大事であるという危惧があり、数値目標を掲げることに抵抗感があった。とはいえ、目標・計画に数値目標を盛り込むことは、進捗や状態をモニタリングするという管理を大学の諸活動に対して導入することであり、大学としてもガバナンス強化の点で歓迎すべきことかもしれない。

本稿<sup>2</sup>では、国立大学86法人の第3期中期計画から、指標と思われる箇所を抜き出して分類した結果を示し、各大学における指標の種類や設定されたセクションの特性について整理する。あわせて、本稿の読者には分析手法の事例に習熟したいニーズもあると想定し、分析手法の詳細も報告する。

### 2 手法

#### 2.1. ソース

文部科学省のウェブサイトに掲載されている各大学の第3期中期目標・中期計画<sup>3</sup>のPDFファイルをダウンロードしたものをを用いた。素案、原案といくつかバージョンがある

<sup>1</sup>名古屋大学 評価企画室 講師 メール：fujii@epe.provost.nagoya-u.ac.jp

<sup>2</sup>本稿は大学評価担当者集会2016(平成28年8月25日)で報告した内容に加筆修正したものである。

<sup>3</sup>[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/1368750.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1368750.htm)

が、用いたのは原案すなわち平成 28 年 3 月版である。

## 2.2. 定義

数値目標とは一般に、数量化可能で達成期限を持つものを指すことが多い。本稿では、数量化可能なものを指標とした。達成期限については、明記されていない場合でも第 3 期中期目標期間の 6 年間で達成させることが暗黙の了解であると推測し、指標とする方針にした。指標としなかったものは、量的変化について述べていることが確信を持っていないもの、および、6 年の期間内で一回だけ起こりうるものである。

例えば、「毎年度 10 名以上の学生を海外へ派遣する」という計画の文章があった場合、10 名以上という点で数えられることから、この文章は指標を含んでいるとみなした。同様に「留学生数を倍増させる」という計画は、「倍増」の表現が、基準に比して 200% と解釈できるため数量化可能とみなした。一方で、「機関別認証評価を受審する」という計画は、機関別認証評価が 7 年以内に一度受審する性質のものであり、ある大学にとってこの受審は第 3 期の 6 年間に一度しか起こり得ないため、指標としなかった。「初年次ゼミを充実させる」という計画は、回数やテーマ数などの量的増加の可能性もあるが、内容を充実させて達成するといった質的向上について述べている可能性もあるため、指標としなかった。

なお、以後の記述では、このような筆者独自の視点に基づいて抽出した指標を扱っており、各大学のそれぞれの見解とは異なる可能性があることに留意願いたい。また、年度計画や、学長プランの名称をもつ行動計画は、今回対象に含めなかったため、これらに数値目標を盛り込んでいる場合は、除外されている。

## 2.3. 手順

次に、作業ファイルの構成と手順について述べる。今回はエクセルを作業ファイルとした。おおまかに言うと、1) 中期目標・計画の PDF ファイルから作業ファイルへの計画本文の転記、2) 作業ファイル内で指標と思われる記載箇所を抽出しエクセルのシートに記入、3) エクセルのフィルタ機能を用いた指標種類別のカウント、の 3 段階の手順を踏んだ。アンケートの自由記述を分析する際に用いられる手法に準じている。

1 つの大学の中期目標・中期計画は、前文、中期目標の期間及び教育研究組織、I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標、II 業務運営の改善及び効率化に関する目標、III 財務内容の改善に関する目標、IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標、V その他業務運営に関する重要目標、VI 予算、VII 短期借入金の限度額、VIII 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画、IX 剰余金の使途、X その他、及び別紙、別表からなる。そのうち目標と計画が書かれた I ~ V の箇所を使用し、それ以外は用いなかった。I ~ V には、さらにその下に、教育、研究、社会、グローバル化、業務運営、財務、自己点検・評価、その他などのセクションに分かれている。ここには、大学によっては附属学校、附属病院のセクションもあるが、附属病院には評価の共通観点と呼ばれる数値指標が中期計画本文とは別にあることから、附属病院のセクションの計画は計画数・指標数ともに対象から除外した。

前述のウェブサイトからダウンロードした各大学の目標・計画 PDF ファイルを開き、その内容の文章をエクセルの作業ファイルに転記した。下処理として、1つの計画の文章を1セルに貼り付ける。このセルの左隣に、集計作業用として計画の通し番号の列を設けた。大学によっては計画番号が目標と対応させた枝番形式のものになっている。それらの大学オリジナルの番号は、計画本文とみなして計画セル内に記述した。この計画通し番号列の設定により、大学の総計画数の把握が容易になる。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	〇〇大学			77		61			
3	セクション	番号1	目標	計画番号	計画	指標個数	指標箇所		
4	教育	I-1-(1)	【1】世界最	K1	【1-1】学部教育にお	1	アクティブラーニ		
5	教育			K2	【1-2】大学院にお	1	留学経験のある		
6	教育	I-1-(2)	【2】専門知	K3	【2-1】……	…	…		
7	教育			K4	…	…	…		

図1 作業ファイルの各大学シートのセル配置

作業ファイルのシートデザインを図1に示す。列Aにセクション名、列Bに目標本文の前に掲げられた番号、列Cに目標本文、列Dに計画通し番号、列Eに計画本文とし、列Fと列Gは指標分析用に設置した。なお、図1に示していないが、列H以右は予備分析のために用いた。また、セルD2、F2には関数が入れてあり、後述の目次シートで、計画数と指標数をカウントするのに利用する。このようなセル配置のシートを全大学分作成し、1つのファイルに収めた。

	A	B	C	D	E	F	G
1	シート名	大学名	計画数	指標数			
2	u01	北海道	55	..			
3	u02	北海道教育	55	..			
4	u03	室蘭工業	80	..			
5	u04						
6	u05						
7							

セルB5には、=INDIRECT(A5&"!a2")の式を入れ、シート名「u04」のセルa2の値を得る  
 セルC5には、=INDIRECT(A5&"!d2")の式を入れ、シート名「u04」のセルd2の値を得る  
 セルD5には、=INDIRECT(A5&"!f2")の式を入れ、シート名「u04」のセルf2の値を得る

図2 目次シートのセル配置

目次シートのデザインを図2に示す。シート名の工夫により、目次シートのセルに関数を入れて集計を実現している。

指標抽出の第一段階として、計画本文に目を通し指標が含まれている文章、フレーズをピックアップする。今回はこの作業を複数人で行ったため、計画本文の該当部分を、列Gにコピー&ペーストで取り出すことにした。

第二段階として、指標と判断された計画の行だけ取り出し、新規エクセルの1枚のシートに集約する。この取り出しには作業ファイルの各大学のシートにフィルタ機能を適用して行った。作業ファイルでは1シート1大学であったが、この段階では2校目の大学のデータは、1校目の大学の次の行から始まる位置にペーストし、縦方向に結合させていく。

このシートのデザインは図3に示すように、大学名、セクション名、計画番号、計画本文、指標个数、指標箇所を含めた。さらに、指標箇所から、頻出するキーワードをピックアップし、書き入れる列を設けた。このシートの列I「キーワード」にフィルタ機能を適用し、各キーワードが含まれる行を抽出して、最終結果シートに貼り付け、集計した。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	連番	大学名	セクション	目標	計画番号	計画	指標个数	指標箇所	キーワード
2	1	〇〇大学	教育	【1】世界最	K1	【1-1】学部	1	アクティブラー	アクティブラーニング
135	134	△△大学	教育	幅広い知識	K1	全学共通の	2	アクティブラー	アクティブラーニング、FD
257	256	××大学	教育	高度な医学	K1	初年次教育	1	アクティブラー	アクティブラーニング

図3 第二段階の作業シートのセル配置

### 3 結果

このようにして数えた結果を指標の個数が多い大学順に図4に示し、計画の個数と比較した。1つの計画に複数の指標が含まれていると判断できる箇所があったため、計画数と指標数は同数ではない。計画の個数と指標の個数が一致する傾向があるかと予測したが、それは見られなかった。また、図5には、大学の学部数・学生数の規模や、設置学部の特徴と指標数の関係を示すため、ヒストグラムに色分けを追加したものを示す。国立大学法人を規模や教育内容によって区分した財務分析上の分類に基づき、大学をA～Gの8グループに分けそれぞれ色で示した。1つの色はヒストグラムで複数の階級に含まれており、規模・特徴と指標数の間に関連は見られなかったことを表している。

次に、セクションごとのカウントの結果を図6に示す。中期目標の章建てに相当する教育、研究などのセクションによって指標数の大小があり、指標数が多かったのは教育のセクションであるが、このセクションは計画数も多い。計画数に比して指標数が多かったのは、グローバル化のセクションであった。グローバル化は、第3期中期目標・中期計画で新たにセクションとして建てられたものである。第2期以前は、教育や研究などのセクションでグローバル化や国際化の目標・計画を立ててもよいとされていたが、第3期ではこのセクション下に集められている。

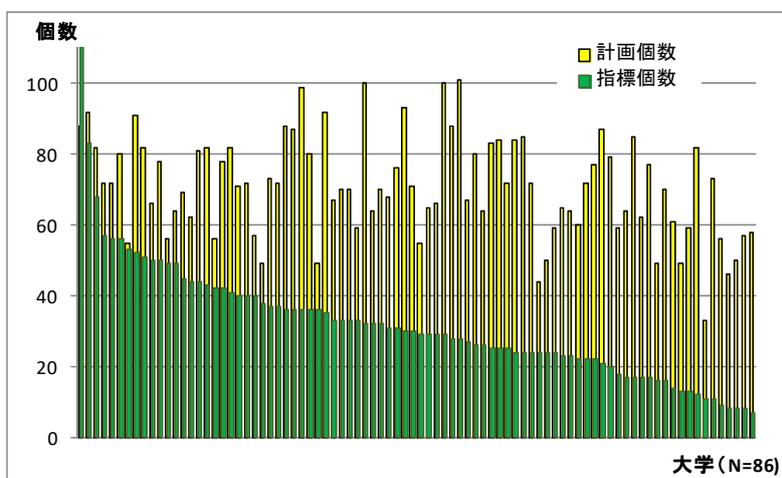


図4 計画数と指標数

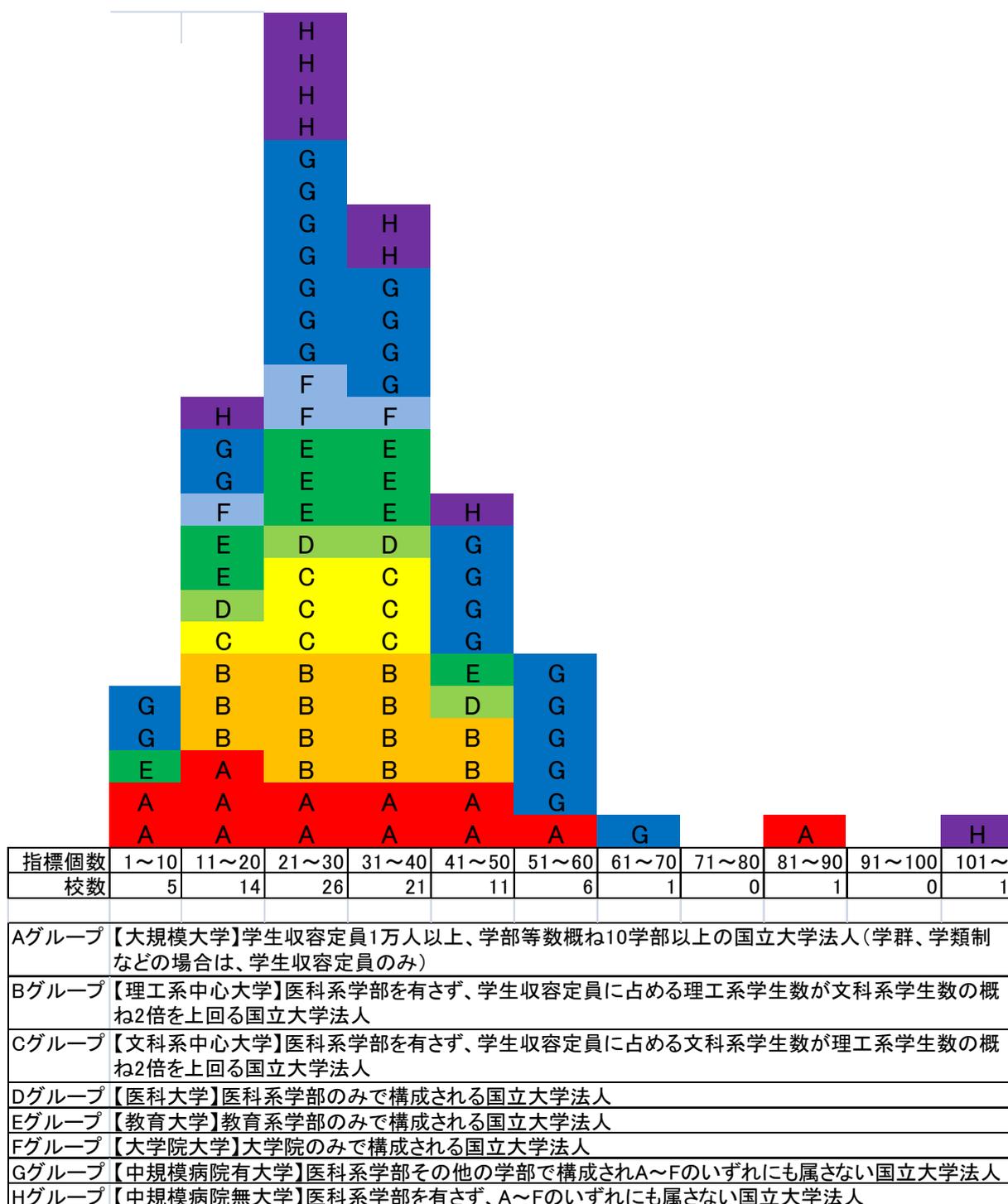


図5 大学規模・特徴と指標数<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/kokuritu/sonota/06030714.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/06030714.htm)

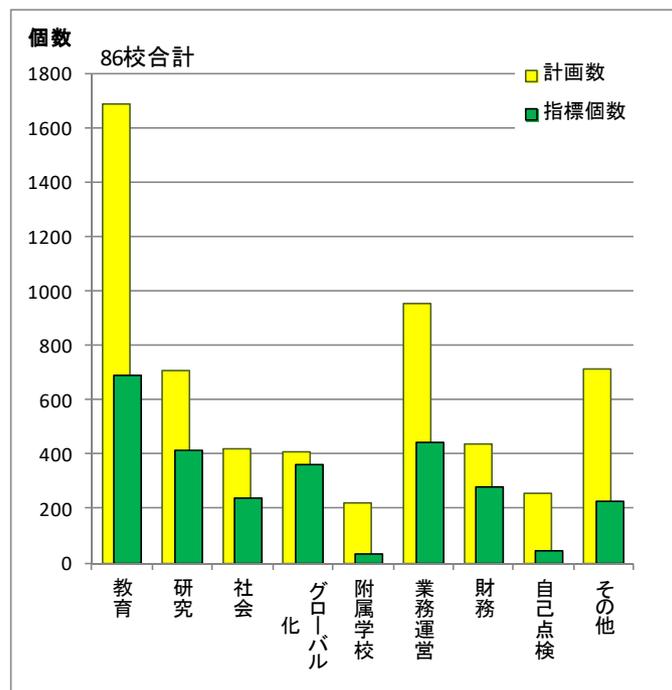


図6 セクションごとの計画と指標の数

以上で見てきたように、すべての大学、すべてのセクションに等しく指標が設定されているわけではない。大学の規模・特徴以外の要因で、指標数の違いが生じていることが推測される。表1に指標の内容を示した。セクション別にみると、指標が多く設定されているセクションには、同時期に実施されている外部補助金で用いられている指標や、ミッション再定義で用いられた指標が多く含まれている。特に外国人留学生・外国人教員は外部補助金であるスーパーグローバル大学創成支援プログラムで、教員就職率は教員養成系のミッション再定義で用いられたものである。このように既に中期目標・中期計画とは別の施策において利用されている指標は、中期計画にも盛り込まれやすかった。一方で、指標が少ないセクションのうち「その他」の箇所は、安全、セキュリティ対策、研究不正に関する計画を記載する部分であるが、これらのインシデント発生をどうしてもゼロにできないように、数的改善を明記しづらい性質をもっている。

#### 4 まとめ

冒頭で、数値目標と大学の諸活動のモニタリングについて述べたが、今回の集計結果を見ると、数値目標によらずに事業を推進し進捗管理を行っている計画があることになる。この実態をとらえるためには、年度計画や、計画本文に書かずに学内限定で所有している指標の存在など、今回の分析の対象外としたところを詳しく調査する必要があるだろう。

今後、これらの中期目標・中期計画を各大学が遂行して実績報告書を作成する際に、計画を達成したことを計画に掲げた指標に対する数値で示すことで、達成状況の文章による説明が少量で済み、また、指標の測定が新規企画ではなく学内の他の運営事業と共通であり追加の負担でないならば、かなりの省力化になるものと期待している。

表1 指標種類とセクション別の数

指標	教育	研究	社会	その他(グローバル化)	業務運営	財務	自己点検	その他	総計
FD	21								21
アクティブラーニング	34		2						36
インターンシップ	19		4						23
ポートフォリオ	11								11
学習時間	13								13
奨学金	8								8
外国人留学生	7			69					76
海外派遣学生数	8			69					77
英語による授業				24					24
外国人教員		10		15	19				44
協定校				14					14
就職	19		13						32
論文数		48							48
被引用論文数		11							11
トップ〇%論文		7							7
国際共著論文		31		6					37
特許		7							7
科研費採択		14				8			22
科研費申請		8				17			25
科研費(その他)						1			1
外部資金						9			9
外部研究資金						28			28
受託・共同研究		47	22			11			80
クロスアポイント		2			8				10
テニュアトラック		6							6
年俸制		2			62				64
公開講座			12						12
地域課題			9						9
学校現場	17		6		16				39
教員就職率	21		5		7				33
教職大学院	29		7		5				41
地域内の教員占有率	21		9		4				34
社会人学生	10								10
若手教員		13			21				34
職員の国際化				19					19
女性教員		11			48				59
女性管理職					72				72
女性研究者					9				9
女性職員					7				7
女性役員					26				26
学長裁量経費					9				9
学長裁量定員					5				5
自己収入						26			26

人件費削減						9			9
一般管理費						31			31
寄附						33			33
経費						21			21
運用						9			9
エネルギー						7			7
広報							5		5
メディア							5		5
外部評価							3		3
CO <sub>2</sub>								8	8
安全講習								19	19
安全点検								7	7
研究不正防止講習								27	27
コンプライアンス講習								16	16
セキュリティ研修								18	18
セキュリティ点検								3	3
防災訓練								10	10
管理資格								4	4
危機管理								9	9
内部監査								5	5
総計	238	217	89	216	318	210	13	126	1427

## 謝辞

今回の指標抽出・検討作業には次の皆様のご協力をいただきました。ありがとうございました。

浅野茂（山形大学）、大野賢一（鳥取大学）、小林裕美（国際日本文化研究センター）、小湊卓夫（九州大学）、寫田敏行（茨城大学）、末次剛健志（佐賀大学）、関隆宏（新潟大学）、土橋慶章（神戸大学）、藤原将人（立命館大学）[五十音順、敬称略]

## 引用文献

- [1] 「国立大学法人の第二期中期目標・中期計画の項目等について」（平成 20 年 9 月 30 日）文部科学省事務連絡
- [2] 「国立大学法人の第 3 期中期目標・中期計画の項目等について」（平成 26 年 9 月 9 日）文部科学省事務連絡

[受付：平成 28 年 10 月 8 日 受理：平成 28 年 11 月 8 日]