

## 法人評価の観点からの中期計画策定のあり方について

### How to Formulate a Medium-Term Plan from the Perspective of Corporate Evaluation

高田 英一 (神戸大学 評価室 准教授)

#### 要旨

法人評価 (C) は中期計画の達成状況を対象として行われるため、その結果は、中期計画 (P) の内容や法人評価の方法に大きな影響を受ける。しかし、執行部による中期計画 (P) の策定の際は、法人評価 (C) やその方法まではほとんど考慮されていない状況にある。このため、中期計画の実行や評価の段階に至って、中期計画の実行の担当者と法人評価の担当者が困難に直面する事態が生じている。このような状況を踏まえて、本稿では、法人評価 (C) の評価方法を分析し、その結果を踏まえて、中期計画 (P) の策定における項目数、項目の立て方などの留意点を提言する。本稿は、現時点で公表されている第 3 期の法人評価の方法を元に検討を行った。今後、法人評価の方法には政策的な変更の可能性もあるが、国立大学の経営努力が評価に反映されるとともに、学内の中期計画の実行担当者、評価担当者の負担の軽減も図ることのできる中期計画の策定のためには、策定に当たって、法人評価を意識して、良い評価を目指すという姿勢が望まれる。

#### 1. 本研究の目的

国立大学法人は、中期計画・年度計画の策定 (Plan)、中期計画等の実行 (Do)、年度評価・中期目標期間終了時等の法人評価 (Check)、次期中期計画の検討 (Action) というプロセスが法的に義務付けられている。このプロセスのうち、法人評価 (C) の結果は運営費交付金の算定に反映され、国立大学の経営に大きな影響を与えることが広く認識されており、法人評価の直前の時期に多大なコストを費やして評価書作成等の準備を行っている。他方で、法人評価 (C) は、中期計画の内容の達成状況を対象として特有の方法で行われるため、その結果は、中期計画 (P) の内容や法人評価の方法に大きな影響を受けるが、このことは中期計画の策定者の執行部等には、評価担当者やその経験者が少ないこともあり、十分に認識されておらず、また、評価までの数年で執行部が交代する可能性もあり、中期計画 (P) の策定の際に、法人評価 (C) の方法等はほとんど考慮されていない。これにより、中期計画の実行や評価の段階に至って、中期計画の実行の担当者と法人評価の担当者が困難に直面する事態が、中期目標期間の度に繰り返し生じている。

このような状況を踏まえて、本稿では、法人評価 (C) の観点から、中期計画 (P) の策定における留意点を提言するものである。なお、本稿の見解は、筆者の個人的見解にとどまり、組織の見解を代表するものでないことを申し添える。

## 2. 先行研究の確認

大学の経営計画に関する先行研究としては、私立大学については、計画のあり方に関する両角(2012)等がある。国立大学については、中期計画の制度的な課題に関する羽田(2005、2009)、丸山(2006)、中期計画の進捗管理のためのデータベース構築に関する横山・犬塚(2012)、中期計画の進捗管理の課題に関する事例研究である高田・森(2014)、中期計画の指標の分析に関する藤井(2016)がある。また、計画の策定の手法に関する先行研究としては、計画の効果発現プロセスを記述する方法のひとつとしての「資源、活動、アウトプット、アウトカムという枠組みにそって計画効果発現の流れを示したフロー図」(坂野2012: 13)であるロジックモデルの活用を述べた坂野(2012)、同様に、ロジックモデルを用いた計画策定に関する研究として、政策評価等の知見を元に中期計画の策定のあり方を述べた小湊(2016)、ロジックモデルを活用した計画策定の事例を紹介した山本(2016)、ロジックモデルの観点から国立大学の中期計画の分析を行った高田(2020)がある。

これらの先行研究からは、大学の経営計画に関する貴重な知見を得られるが、法人評価の観点からの中期計画の策定のあり方に関する研究は、管見の限り、見当たらなかった。このため、本研究の着想に至ったところである。

## 3. 研究の方法

本稿では、法人評価の特有の評価方法を踏まえた中期計画の策定の際の留意点を検討する。なお、法人評価の直接の評価対象は中期計画の達成であるため、中期目標の策定は検討の対象としない。

また、法人評価の方法は、これまで中期目標期間ごとに改正されてきたが、第3期中期目標期間においては、国立大学法人法の改正(第32条の2第1項)により、第1期と同様、4年目終了時と6年目終了時に評価が行われることとなり、今後、この方法が継続される見込みである。また、6年目終了時評価は、4年目終了時評価の結果を大きく変える可能性がある場合のみを評価書に記載する方針で行われると想定されるため、評価結果を実質的に決定する4年目終了時評価の方法を、本稿の検討の対象とする。

また、法人評価の方法は、中期目標の項目であるⅠ(以下、教育研究等の活動)とⅡ～Ⅳ(業務運営等)で対応する中期計画の評価の方法が異なる(表1)ことから、分けて検討する。加えて、中期計画の中の「附属病院に関する目標」、「附属学校に関する目標」に関する中期計画は、国立大学法人評価委員会が検証するが、「中期目標の達成に向けて、中期計画が十分に実施されているかどうか」という観点から総合的に検証(国立大学法人評価委員会決定2019)され、個々の項目の評定は示されないため、検討の対象とはしない。

また、法人評価の評定の算定方法等の具体的な方法は、今後、積み上げ方式の簡素化等の変更の可能性もあるが、本稿では、執筆時点(令和2年11月)で公表されている第3期における評定の算定方法等を元に検討する。

さらに、中期計画の内容は、分野や学内の取組状況で大きく異なり、また、今後の文部科学省から盛り込むべき内容の指示の可能性もあることから、主に形式面(項目の立て方、項目数等)について検討を行うこととする。

以下、中期計画の評価の方法を説明の上、中期計画の策定の際の留意点を示す。

表1 中期計画等の基本的な構成と評価の対象

項目	中期計画	評価の対象
Ⅰ 大学の教育研究等の質の向上に関する目的を達成するために採るべき措置	1 教育に関する目標を達成するための措置	教育研究等の活動
	2 研究に関する目標を達成するための措置	
	3 その他の目標を達成するための措置	
Ⅱ 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置	1 組織運営の改善に関する目標を達成するための措置	業務運営等
	2 事務等の効率化・合理化に関する目標を達成するための措置	
Ⅲ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置		
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を達成するためにとる措置		
Ⅳ その他業務運営に関する重要目標を達成するためにとる措置		

出典) 筆者作成

#### 4. 教育研究等の活動の評価について

##### 4.1 評価の方法の全体像

教育研究等の活動の評価については、達成状況報告書の記載を対象として、大学改革支援・学位授与機構が評価を行い、その結果を文部科学省の国立大学法人評価委員会が尊重することとされている(但し、前述のように、「附属病院に関する目標」、「附属学校に関する目標」に関する中期計画を除く)。そして、その評価は、個々の中期計画から大項目までの各階層の下位の階層の平均評点と「実績」による評点の4段階の積み上げ方式で行われる(図1)。

このため、以下では、それぞれの階層の評価ごとに検討を行う。

	中期計画	中期目標（小項目）	中期目標（中項目）	中期目標（大項目）
	○中期計画の判定 ・評価者が評価 (3段階)	○小項目の判定 ・中期計画の平均 値 (5段階) ※評価者が平均値か ら異なる判定とする ことも可	○中項目の判定 ・小項目の平均値 (6段階)  「優れた点」等の指摘	○大項目の判定 ・中項目の平均値 (6段階)
4年目終了時	3:「中期計画を実施し、優れた実績を上げている」 2:「中期計画を実施している」 1:「中期計画を十分に実施しているとはいえない」	5:「中期目標の達成に向けて進捗し、特筆すべき実績を上げている」 4:「中期目標の達成に向けて進捗し、優れた実績を上げている」 3:「中期目標の達成に向けて進捗している」 2:「中期目標の達成に向けて十分に進捗しているとはいえない」 1:「中期目標の達成に向けて進捗していない」	5:「非常に優れている」 4:「優れている」 3:「良好」 2:「おおむね良好」 1:「不十分」 ※「重大な改善事項」	5:「非常に優れている」 4:「優れている」 3:「良好」 2:「おおむね良好」 1:「不十分」 ※「重大な改善事項」
中期目標期間終了時	3:「中期計画を実施し、優れた実績を上げている」 2:「中期計画を実施している」 1:「中期計画を十分に実施しているとはいえない」	5:「中期目標を達成し、特筆すべき実績を上げている」 4:「中期目標を達成し、優れた実績を上げている」 3:「中期目標を達成している」 2:「中期目標を十分に達成しているとはいえない」 1:「中期目標を達成していない」	5:「非常に優れている」 4:「優れている」 3:「良好」 2:「おおむね良好」 1:「不十分」 ※「重大な改善事項」	5:「非常に優れている」 4:「優れている」 3:「良好」 2:「おおむね良好」 1:「不十分」 ※「重大な改善事項」

注) 基準となる達成状況を「良好」に置く

図1 教育研究等の活動の評価の全体像

出典) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構「第3期中期目標期間の教育研究の状況の評価に係る「評価実施要項」における第2期からの主な変更点(案)【平成30年6月26日更新】4頁より筆者作成

## 4.2 中期計画の評価について

### 4.2.1 評価の方法

教育研究等の活動に関する中期計画は、表2のとおり、1) 中期計画の達成の有無、及び、2) 小項目(中期目標)の達成に向けた「実績」で評価される。そして、平均【2】以上の【3】の評定を得るためには、「優れた実績」が必要である。

表 2 中期計画の評価の方法

判定を示す記述	判断する考え方	判断の基準
中期計画を実施し、優れた実績を上げている （【3】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期計画を実施し、かつ、優れた実績を上げていると判断される場合	○次の2つの条件を満たす場合 1. 中期計画の達成が見込まれる 2. <u>小項目に照らして、優れた実績を上げている</u>
中期計画を実施している （【2】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期計画を実施していると判断される場合	○中期計画の達成が見込まれる
中期計画を十分に実施しているとはいえない （【1】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期計画を十分に実施していない、または、中期計画を実施しているか判断できない場合	○次のいずれかに該当する場合 1. 中期計画の達成が十分に見込まれない 2. 中期計画の達成が十分に見込まれるか判断できない

出典) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

「実績報告書作成要領」(2019年3月改訂) 18頁

#### 4.2.2 策定の際の留意点

以上の評価方法を踏まえると、中期計画の策定に関する留意点として以下が考えられる。

第1に、中期計画は、達成可能性が必要である。以前より、文部科学省から、妥当性があり具体的な達成を目指す「成果」を示す評価指標の設定を求められているが、法人評価で達成できていないと評価された場合、4.3で後述するように、全体の評定の平均点を低下させる影響があるため、過度に高い、すなわち、達成可能性の少ない「成果」を示す評価指標の策定には慎重にならざるを得ない。このため、IR等からのデータを元に、達成可能性を検証する必要がある。さらに、今後は、文部科学省から、より具体的に一定の範囲の評価指標の設定を求められる可能性もある。その際には、IR等からの学内外に関するデータを元に、他大学と比較した自大学の強み・弱みを厳密に検証した上で、できるだけ強みを反映できる「成果」を示す評価指標を選択、設定する必要がある。なお、達成可能性の判断が難しい取組に関しては、策定作業の期間に重なる前の中期目標期間中に一定期間取組を試行した上で、次期の中期計画に反映することも考えられる。また、「成果」を示す評価指標を設定した後は、特に、達成可能性が低い評価指標については、実行担当者と評価担当者で進捗状況を共有し、厳密に進捗管理を行う必要がある。

第2に、大学改革支援・学位授与機構(2019)は、評価者に対して、平均の評定以外の評定を示す場合には、その理由を示すことを要求している。このため、策定の段階から、評価者が理由として示しやすい評価指標に沿った中期計画の達成や実績を示す資料(例: 学習成果を示すアンケート、取組の意義に関する第三者評価など)を確定し、資料収集を

計画的、継続的に行うべきである。

第 3 に、「優れた実績」を期待できる内容とすることが望ましい。逆に言うと、ルーチン的な取組や個性・特色のない取組に関する中期計画は避けることが望ましい。なぜならば、これらの取組は、法人評価の趣旨である改善の促進、説明責任の観点から盛り込む必要性は乏しい上に、実行や進捗管理のコストをかけて達成しても、評価委員から「優れた実績」と評価されるリターンを期待できないからである。

第 4 に、中期計画の内容は、中期目標との関連を理解しやすい内容である必要がある。評価者は、「優れた実績」か否かは「中期目標に照らして」判断するため、である。このため、策定の際には、ロジックモデルを意識して、中期目標の達成という「目標」、目標に向けた「取組」、目標の達成を示す「成果」の関連性を明確に示す必要がある。また、策定の手順としては、「取組」からスタートするのではなく、「目標」としての中期目標を設定した上で、中期目標の達成を示す「成果」、達成の手段としての「取組」を盛り込んだ「中期計画」を策定する手順が考えられる。

第 5 に、中期計画の項目数である。項目数は、文部科学省より継続して削減が求められてきたが、依然、全国立大学法人平均で 70 項目以上の水準にある。しかし、項目数の増加により、進捗管理のコストが大きくなり、進捗管理が行き届かなくなるおそれがある。また、評価書には頁数の制約がある。項目数が少ない方が、1 項目当たりの達成度の説明を記載できる分量が増加し、高い評価を得る可能性が上がると思われる。ちなみに、図 2 に、第 2 期の中期目標の中項目の「(1) 教育内容及び教育の成果等に関する目標を達成するための措置」における各大学の中期計画の項目数と各中期計画の評定（1 から 4 の 4 段階の評定）の平均を示した。項目数の増加と評定の平均に負の相関は見出しえないものの、少なくとも、良い影響は見られない。他方で、項目数の増加による 1 項目当たりの記述量の減少や進捗管理のコストの増大は確実であるから、文部科学省の方針も踏まえて、項目を精選することで、高い評価を得られる項目の実行に注力すべきと思われる。

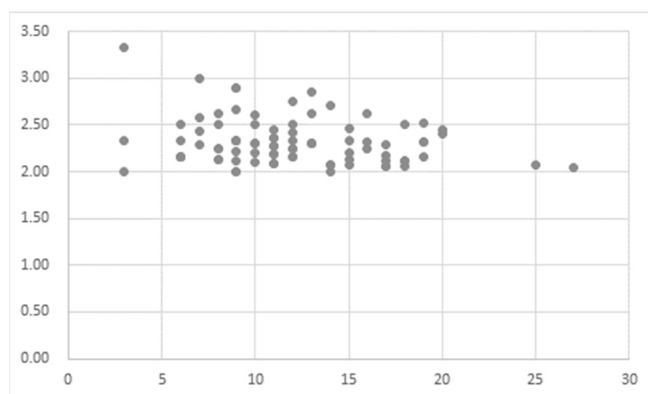


図 2 中期計画の項目数と平均評定



なお、項目数の削減の結果、1つの項目に多数の内容を盛り込む事態に陥ることも想定されるが、担当部署が不明確になり、進捗管理に支障を来すとともに、複数の取組を全て達成しないと高い評価を得られないリスクがあることに留意する必要がある。また、中期計画は、学内の多様な関係者の意見を多様なプロセスを経て取り入れて策定されるが、この過程で項目数が増加する可能性がある。この点については、「中期目標及び中期計画に記載されていることをもって個別に予算措置を行うことを意味するものではない」（文部科学省 2015）状況と中期計画への記載に伴う法人評価の結果の影響の周知徹底とともに、策定者、実行担当者の責任の明確化が考えられる。

### 4.3 小項目（中期目標）の評価

#### 4.3.1 評価の方法

小項目（中期目標）の評価については、表3のとおり、当該小項目に含まれる中期計画の1) 評定の平均点、及び、2) 実績で判断される。

このため、小項目（中期目標）の段階において、平均の評定【3】より上の評定【4】、【5】を得るためには、中期計画の評定の平均については「2.5」以上が必要であり、そのためには、中期計画の段階では、半数以上の項目で、評定【3】が必要となる。

また、実績については、「特筆すべき実績」「優れた実績」と評価されるには、教育研究の特筆すべき質の向上、個性の伸長への特筆すべき寄与が必要とされており、取組だけでなく、実際の成果が必要とされている。

表3 小項目（中期目標）の評価の方法

判定を示す記述	判断する考え方	判断の基準
中期目標の達成に向けて進捗し、特筆すべき実績を上げている （【5】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて進捗し、かつ、特筆すべき実績を上げていると判断される場合	○中期計画の判定がすべて「中期計画を実施している」以上であり、かつ、中期計画の実施により、小項目の達成が見込まれる場合 その上で、次の2点を満たす場合 ・目安として平均値が2.5以上 ・特筆すべき実績が認められる場合 ※「特筆すべき実績」とは、「優れた点」や「特色ある点」を要素とし、以下の観点から総合的に判断 ① 教育研究の特筆すべき質の向上 ② 個性の伸長への特筆すべき寄与
中期目標の達成に向けて進捗し、優れた実績を上げている （【4】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて進捗し、かつ、優れた実績を上げていると判断される場合	○中期計画の判定がすべて「中期計画を実施している」以上であり、かつ、中期計画の実施により、小項目の達成が見込まれる場合 その上で、次の2点を満たす場合 ・目安として平均値が2.5以上 ・優れた実績が認められる場合 ※「優れた実績」とは、「優れた点」や「特色ある点」を要素とし、以下の観点から総合的に判断 ① 教育研究の大きな質の向上 ② 個性の伸長への大きな寄与
中期目標の達成に向けて進捗している （【3】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて進捗していると判断される場合	○中期計画の判定がすべて「中期計画を実施している」以上であり、かつ、中期計画の実施により、小項目の達成が見込まれる場合
中期目標の達成に向けて十分に進捗しているとはいえない （【2】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて十分に進捗しているとはいえないと判断される場合	○小項目の判定「中期目標の達成に向けて進捗している」の「判断の基準」に該当しない場合で、次の2点を総合的に判断する ・目安として平均値が2.0未満 ・中期計画の実施により、小項目の達成が十分に見込まれない場合 ※小項目の判定「中期目標の達成に向けて進捗していない」の「判断の基準」に該当するものを除く
中期目標の達成に向けて進捗していない （【1】判定）	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて進捗していないと判断される場合	○小項目の判定「中期目標の達成に向けて進捗している」の「判断の基準」に該当しない場合で、次の2点を総合的に判断する ・目安として平均値が1.5未満 ・中期計画の実施により、小項目の達成が見込まれない場合

出典) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

「実績報告書作成要領」(2019年3月改訂) 20頁

#### 4.3.2 策定の際の留意点

以上の評価方法を踏まえると、小項目（中期目標）の項目の策定に関して、以下の点に留意すべきと思われる。

第1に、評定は、当該小項目に含まれる中期計画の高い評価を得た項目数ではなく、評定の平均点で決まることから、小項目（中期目標）レベルでの平均点の向上に留意する必要がある。この観点から、小項目内の中期計画の数は、3以上とすることが考えられる。1つでも評定【1】があった場合に、小項目の評定が低下するリスクを軽減するためである。但し、高い評定を期待できる中期計画がある場合は、当該中期計画を含む小項目の中期計画数を少なくすることで、高い評定の影響を大きくする（他の項目の低い評定に埋没させ



ない) 工夫も考えられる。他方、やむなく達成可能性が低い中期計画や高い評定を期待しにくい中期計画を設定する場合も想定されるが、その場合は、特定の小項目(年度計画)に集中させることや、項目数の多い小項目に含めることで、4.4で述べる最終的な評定の低下の方向の影響を少なくとどめる工夫が考えられる。なお、高い評定の可能性があるが不達成のリスクもある「戦略性が高く意欲的」な計画(文部科学省 2016)の策定も、同様の工夫が望ましい。

第2に、実績については、「特筆すべき実績」「優れた実績」と評価されるには、取組だけでなく、実際の成果が必要である。このため、上記4.2.2のとおり、中期計画の段階で、一定の成果が見込まれる内容の中期計画を策定することが望ましい。

#### 4.4 中項目・大項目の評価

##### 4.4.1 評価の方法

中項目・大項目の評価の方法は、表4のとおりであり、評定【3】の上の評定【4】及び【5】を得るためには、下位の項目の評価の平均で「3.5」以上が必要である。このため、小項目(中期目標)の段階では、おおよそ半分以上の項目で【4】以上が必要となる。

表4 中項目・大項目の評価の方法

判定を示す記述	判断する考え方	判断の基準
中期目標の達成に向けて特筆すべき進捗状況にある(【5】判定)	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて特筆すべき進捗状況にあると判断される場合	○平均値が4.2以上にある場合
中期目標の達成に向けて計画以上の進捗状況にある(【4】判定)	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて計画以上の進捗状況にあると判断される場合	○平均値が3.5以上4.2未満にある場合
中期目標の達成に向けて順調に進んでいる(【3】判定)	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けて順調に進んでいると判断される場合	○平均値が3.0以上3.5未満にある場合
中期目標の達成に向けておおむね順調に進んでいる(【2】判定)	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成に向けておおむね順調に進んでいると判断される場合	○平均値が2.0以上3.0未満にある場合
中期目標の達成のためには遅れている(【1】判定)	取組や活動、成果の内容からみて、中期目標の達成のためには遅れていると判断される場合	○平均値が2.0未満にある場合
中期目標の達成のためには重大な改善事項がある	重大な改善が望まれる事項がある場合であって、評価委員会が特に認めた場合	○評価委員会が次のいずれかに該当するものと判断する場合 1. 達成状況が極めて不十分である 2. 重大な法令違反がある 3. その他特段の理由がある

出典) 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構

「実績報告書作成要領」(2019年3月改訂) 21頁

#### 4.4.2 策定の際の留意点

平均点を向上させるための配慮が重要であることは上記 4.3 と同様である。但し、中項目・大項目は、基本的には文部科学省から指定された項目であるため、項目の削減等の調整は小項目以前の段階で行うことが望ましい。

### 5. 業務運営等の評価について

#### 5.1 評価の方法の全体像

業務運営等の評価については、業務実績報告書を対象として、文部科学省の国立大学法人評価委員会が行う。そして、その評価は、中期計画の段階の評価と、中期計画の平均評点による 4 つの項目（表 1 のⅡからⅤの項目）ごとの評価の段階の評価という 2 段階の積み上げ方式で行われる。このため、以下では、それぞれの評価の段階ごとに検討を行う。

#### 5.2 中期計画の評価

##### 5.2.1 評価の方法

業務運営等に関する中期計画の評価の方法は、表 5 のとおりであるが、(3) で後述するように、4 つの項目の段階で【4】以上の評定を得るためには、中期計画の段階では、すべて【Ⅲ】又は【Ⅳ】の評定を得る必要がある。

表 5 中期計画の評価の方法

進捗状況
中期計画を上回って実施している（Ⅳ）
中期計画を十分に実施している（Ⅲ）
中期計画を十分には実施していない（Ⅱ）
中期計画を実施していない（Ⅰ）

出典) 文部科学省「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第 3 期中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領（平成 27 年 5 月 27 日国立大学法人評価委員会決定 一部改正：平成 31 年 3 月 22 日）」4 頁

##### 5.2.2 策定の際の留意点

中期計画の段階では、5.3 で後述するように、すべての項目で【Ⅲ】又は【Ⅳ】の評定を得る必要がある。

このため、第 1 に、4.2.2 で述べたように、IR 等のデータを踏まえて、達成可能性を厳密に検証した上で、策定する必要がある。

第 2 に、中期計画について、ロジックモデルを意識して、「目標」、「取組」、「成果」の関係を明確に規定し、抽象的な表現、論理関係が不明確な表現は、避けることが望ましい。策定後の実行や進捗管理の際に担当者間の意識共有が困難になるためである。但し、不確

実性の増している現在、「取組」の内容を過度に個別・具体的に規定すると、想定する状況が大きく変化した場合に、計画と異なる取組が取りにくくなるリスクがある。このため、筆者としては、4.2.2 で前述のように「成果」の評価指標は具体的に設定するものの、「取組」については、具体的に書きすぎるよりは、ある程度包括的な内容で規定して、実績が上がった場合にアピールする方がよいように思われる。もちろん、この場合は、学内的には円滑な実行や進捗管理のために、目的や成果の記載で目指す方向を示すとともに、中期計画の文言以外に「取組」の内容の明確化と共有を図る工夫が必要となる。

### 5.3 4つの項目ごとの評価について

#### 5.3.1 評価の方法について

4つの項目ごとの評価の方法は、表6に示すように、いずれの評価でも、6段階評価で標準の【4】以上の評定を得るためには、必要条件として、すべての中期計画で【IV】又は【III】の評価を得る必要がある。その上で、【5】以上の評定を得るためには、「計画以上の進捗状況が認められる」「評価委員会が特に認める」だけの実績を上げる必要がある。

表6 4つの項目ごとの評価の方法（4年目終了時評価）

評定	判断基準（目安）
中期目標の達成に向けて特筆すべき進捗状況にある【6】	評価委員会が特に認める場合
中期目標の達成に向けて計画以上の進捗状況にある【5】	すべてIV又はIIIかつ計画以上の進捗状況が認められる場合
中期目標の達成に向けて順調に進んでいる【4】	すべてIV又はIII
中期目標の達成に向けておおむね順調に進んでいる【3】	IV又はIIIの割合が9割以上
中期目標の達成のためには遅れている【2】	IV又はIIIの割合が9割未満
中期目標の達成のためには重大な改善事項がある【1】	評価委員会が特に認める場合

出典) 文部科学省「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第3期中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領（平成27年5月27日国立大学法人評価委員会決定一部改正：平成31年3月22日）」5頁より、筆者作成

ここで、第3期の目指すべき評価の段階について検討する。評価の段階は、第2期中期目標期間終了後の評価は5段階評価であったが、第3期は、第2期の最上位の評価と2番目の評価の間に1段階の評価設定が追加され、6段階評価に変更された。ただし、第2期では「評価委員会が特に認める場合」の最上位の評価は極めて少なく、この評価基準の文言には変更がないことから、第3期でもこの傾向は継続すると予測される。このため、第3期の目指すべき評価の段階も、第2期の評定（表7）が参考になると思われる。すな

わち、第2期の4つの項目の評定の平均は4弱であることから、第3期以降においても、高い評価としては、これを上回るスコア、すなわち、4つの項目の内の複数の項目で【4】又は【5】以上が目指すべき評定の段階と思われる。

表7 第2期の4つの項目の評定の平均 (86大学)

項目	平均の評定 (5段階)
業務運営	3.85
財務	4.03
自己点検・評価	4.07
その他	3.51
4項目の平均	3.87

出典) 筆者作成

### 5.3.2 策定の際の留意点

【5】以上の評定を得るためには、まず、すべての中期計画で【IV】又は【III】の評価を得る必要があるため、上記4.2.2で述べたように、達成可能性を検証する必要がある。

また、「計画以上の進捗状況が認められる」「評価委員会が特に認める」必要があるため、それらの実績を期待できる内容を含む項目の策定を検討する必要がある。この点に関連して、4.2.2で述べた教育研究等の活動とは異なり、業務運営等の評価方法では、平均点は評定に影響しないため、少なくとも【III】の評定は期待できるルーチン的な取組に関する中期計画の策定も考えられる。実際に、業務運営等に関する4つの項目においては、多くの大学に同じような内容や達成しても高い評価を期待できない内容の計画が複数見られる。しかし、項目の増加により多くの課題が生じることは、上記4.2.2のとおりであり、計画を精選することで、高い評価を得られる項目の実行に注力できるようにすべきと思われる。

なお、事件などの不祥事が発生した場合、業務運営に関する評価に低下の影響が及ぶ可能性がある。このため、法人評価の評定に影響することを学内に周知するとともに、不祥事の防止に努める必要がある。

## 6. その他評価の実務の観点からの留意点

以下では、評価方法以外の観点からではあるが、評価の実務の観点からの留意点を述べる。

### 6.1 中期計画の指標について

中期計画の達成度を示す評価指標については、部局や分野ごとの特徴を踏まえた評価指標の策定のあり方が策定の度に繰り返し問題となってきた。

この評価指標の設定の問題は、中期計画の策定単位(全学共通、分野(理系・文系)、各

部局、担当部署）と密接な関係にある。すなわち、全学単位の中期計画では、部局や分野ごとの特徴を踏まえた評価指標の策定は困難なものの、全学以外の単位の中期計画では策定は可能である。実際に、第3期中期計画を見ると、中期計画の策定単位は、必ずしも全学単位に限られておらず、法科大学院など部局単位で規定している事例もあり、また、特に、業務運営においては、全学のみでなく、担当部署単位もある。このため、中期計画の策定に当たっては、全体の項目数との調整も必要ではあるが、IR等からの学内外に関するデータを元に、全学的な強みの同定をした上で、強みである部局や分野の教育研究等の活動を反映した評価指標を設定するために、全学以外の単位での中期計画の策定を検討することが考えられる。

## 6.2 計画と評価に関する共通意識の醸成

中期計画は、対象期間が6年間であり、内容も日常の業務レベルまで具体化された内容でない。このため、日々の業務に追われる中期計画の実行担当者の職員にとっては、中期計画は「お題目」として、その実行と評価は余計な業務と思われがちであり、また、短期的な成果が期待できる日々の業務に注力しすぎる傾向が見られる。実際にも、評価の準備段階に至って、実行担当者から、しばしば「評価のために仕事をしているのではない」、「評価のための資料・データを準備する余裕がない」等の意見を聞くことがある。このような状況に至ると、評価担当者、実行担当者とも、改善に活用できない評価のためだけの資料・データの準備と評価書の作成に大きなコストを費やすこととなる。現在のエビデンス重視の評価は、このような対応で乗り切ることが困難であり、また、内部質保証の機能の実質化に至ってはほど遠い状況となる。

このような状況に陥らないように、実行と評価の担当者との間で、中期計画と評価に関する共通認識の形成が必要である。すなわち、策定の段階では、策定プロセスに実行担当者もできるだけ関与させることを通じて、1) 中期計画は法人評価が決まっており、評価が低い場合は、運営費交付金が減少するという制度の理解、2) 実行の責任の自覚、3) 中期計画記載の取組と成果の内容の理解、を図る必要がある。なぜなら、中期計画の策定プロセスは大学ごとに異なるが、多くの場合、実行担当者は、案文の作成などの初期段階への関与の可能性はあるものの、その後の執行部等の策定者による審議への関与の機会は少なく、最終的に策定された中期計画（個人的な経験であるが、学内の審議を経て、大きく案文から変更された事例もしばしば見受けられる。）に対する実行の責任を自覚しにくいと思われるためである。加えて、策定以後の実行と進捗管理の段階では、6年間の中期目標期間にわたって、共有された認識の継続的な維持に努める必要がある。なぜなら、多くの場合、実行担当者は中期目標期間よりも短い周期で異動するため、評価まで意識する機会が少なく、加えて、実行担当者の異動によって、策定の意図、中期計画の関係等が不明確になることで、進捗管理が円滑に行えない事態が生じる可能性があるためである。このため、例



例えば、年度評価について、目標と進捗状況のギャップと将来予測の見える化、実行担当者に関する学内措置への評価結果の反映などを通じて実質化を図ることや、担当者の定期的な異動に対応した定期的な共同の学内説明会などを通じた共通認識の承継も考えられる。

### 6.3 次期中期目標・中期計画との連携について

次期の中期目標・中期計画の策定も視野に入れると、当該中期目標期間以後に円滑に移行するため、中期計画の策定の際に、当該中期目標期間以後の取組も視野に入れて検討することが重要である。

## 7. 最後に

本稿は、様々な指摘はあるものの、国立大学法人評価制度を所与の条件と捉えた上で、評価担当者として戦略的に対応する方法を検討する観点から、現時点の法人評価の評価方法を対象として、中期計画の策定の際の留意点について、主に形式面に関する検討を行った。このため、技術的な提言にとどまっており、内容面の検討は今後の課題である。

法人評価やその前提となる中期目標・中期計画の仕組みは、政策的に定められるため、第4期の中期目標・中期計画の策定方針や法人評価の方法には項目数の一層の制限等の変更の可能性もある。しかし、中期計画の策定の時点から、法人評価において良い評価を目指すという意識の学内関係者間の共有とそのための継続的な取組が必要であることは今後も変わらないと思われる。国立大学の経営努力がきちんと評価に反映されるとともに、学内の中期計画の実行担当者、評価担当者の負担の軽減も図ることのできるような中期計画の策定の一助となれば幸いである。

## 参考文献

- 小湊卓夫 (2016) 「ロジックモデルの作り方」『評価初心者セッション「初めて評価を担当される方へ」実施報告書』大学評価コンソーシアム, 56-65
- 坂野達郎 (2012) 「計画を評価する視点とその手法」『社会教育計画策定ハンドブック (計画と評価の実際)』第2章, 国立教育政策研究所社会教育実践研究センター, 6-23
- 篠田道夫 (2009) 「中期計画の実質化に向けて」『カレッジマネジメント』No.156, 5-11
- 大学改革支援・学位授与機構 (2019) 「評価作業マニュアル 国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第3期中期目標期間の教育研究の状況についての評価 (2020年度実施: 4年目終了時評価)」(2018年6月 (2019年10月改訂))
- 高田英一 (2012) 「国立大学の運営における同窓会の位置づけの現状について—中期計画の記述の分析を中心に—」『大学探究』琉球大学大学評価センター, 1-9
- 高田英一 (2020) 「大学の経営計画の現状と課題—国立大学の中期計画のロジックモデルの観点を中心に—」『大学教育研究』神戸大学大学教育推進機構 28巻, 29-40



- 羽田貴史（2005）「国立大学法人制度論」『大学論集』第35集，127-146
- 羽田貴史（2010）「高等教育研究と大学職員論の課題」、『高等教育研究』第13集，日本高等教育学会，23-42
- 丸山文裕（2006）「国立大学の中期目標・計画とその評価」『高等教育ジャーナル』14巻，北海道大学，29-38
- 文部科学省（2019）「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の第3期中期目標期間の業務実績評価に係る実施要領」（平成31年3月22日 国立大学法人評価委員会決定）
- 文部科学省（2016）「「戦略性が高く意欲的な目標・計画」の認定について」（国立大学法人評価委員会第53回総会（H28.1.27）資料5）
- 文部科学省（2015）「国立大学法人の第3期中期目標期間における中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置について」（平成27年12月1日通知「国立大学法人等の中期目標及び中期計画の素案に対する所要の措置について（通知）」別紙1）
- 文部科学省（2013）「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（事務連絡）」（平成26年9月9日）
- 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』，67-100
- 両角亜希子（2011）「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』2011 10-11月号，3-5
- 山本幸一（2016）「内部質保証と評価指標をロジックモデルで整理する～明示大学の自己点検・評価活動を素材として～」『評価初心者セッション「初めて評価を担当される方へ」実施報告書』大学評価コンソーシアム，29-43
- 横山淳一・犬塚信博（2012）「国立大学法人における中期目標計画進捗管理システムの開発と運用上の課題」『日本経営診断学会論集』日本経営診断学会，12(0)，33-39
- 吉武博通（2012）「「長期&中期計画」を活用した実践的改革アプローチ」『カレッジマネジメント』No.177，58-61