

## 第3章

# 目標と計画

## 3.1 国立大学法人における計画の意義と役割

### (1) 計画の意義と必要性

#### ①計画の意義

計画とは、将来の一定時期における大学経営遂行のための目標を設定し、それを達成するための施策と具体的行動の予定を含んだものである。つまり目標、方針、施策の3要素が含まれているもので、「なにを、いつまでに、どこで、どれだけ、どのようにして」といった内容をあらかじめ定めることをいう。

まず、目標とは、一般的には目的を達成するための水準(ゴール)を示したもので、これには、数量化により表現したものと数量化されないものがある。例えば、次のような目標「入学志願者を○%増加させ入学検定料の増大を図る」、「管理費を○%削減する」等は計数によるものであり、また、「○○学の基礎を学生に身に付けさせる」、「○○研究を新たに実施し、学問・芸術分野を進歩させる」等は、非計数的な目標のものである。

次に方針とは、目標を実現するための基本姿勢、考え方、行動のあり方やその方向性を表現したものである。つまり、国立大学法人が運営をしていく上でなにを目指すかを明確にすることにある。

更に施策とは、上記の方針を具体化した方法、手順や手段をいう。責任部門とスケジュールの決定や経営資源の投入度合い等を明らかにすることになる。

#### ②計画の必要性

「新しい「国立大学法人」像について」によれば、「国立大学は、今日まで我が国の学術研究と研究者等の人材養成の中核を担ってきたほか、全国的に均衡のとれた配置により、地域の教育、文化、産業の基盤を支え、学生に経済状況に左右されない進学機会を提供するなど」の使命を果たしてきた。これらの使命は国立大学法人となっても変わることはなくむしろこれまで以上に重要となるものと考えられる。したがって、国立大学法人はこれらの使命を果たすために必要な教育と研究の場を継続的に提供・維持し、かつ、内容の充実を図っていく必要があり、そのためにはしっかりした計画を立案して運営を行っていかなければならない。また、国立大学法人の財政は、教育サービスの対価として授業料を徴収する一方で、国立としての存在意義から国民全体が国立大学法人を支えるという構造となっているために、相当程度を国からの運営費交付金で、賄っていくことになっている。したがって、税金を投入して運営を行っていく以上、成り行き管理は許されないことであり計画の策定は必要不可欠である。

国立大学法人の主な収入は前記の通り授業料と運営費交付金であり、通常の教育カリキュラムの実施過程において追加的に教員が教育努力を投入したとしても、その投入による収入の増加は困難といえる。また、支出についても教育を行っていくため、当初に計画した必要と認められるコストを、その教育カリキュラムの改廃なくして大幅削減することは困難である。したがって、国立大学法人における収入と支出はともに非弾力的であり、また、現状の状況から支出を増加させる意思決定を行ったことによって収入の増加を図ることができるというような両者の相関関係は付属病院における診療

報酬と診療経費を除いて極めて乏しいといえる。このような財務構造のなかで目標を達成するためには資源の効率的な配分が必要不可欠で、最小のコストで最大の効果が得られるように計画を策定していくことが重要となる。

国立大学法人の運営は、試行錯誤的に行うのではなく上記の通り、合理性を追求する必要がある。将来の行動の予定をあらかじめ計画によって定めれば効果的に活動を進めることができ、また、合理的に活動するための計画を策定することによって、国立大学法人の活動を合理的に行うことができる。また、国立大学法人の活動は外部環境と密接な関係がある。国立大学法人を取り巻く外部環境の変化に対応し、永続的に教育・研究を行っていくためには場当たりの・短期的では不可能である。特に、現在の経営構造のままでは対応が難しいほどの外部環境の変化があった場合には、経営構造を変革しなければならないので、5年、10年の期間で取り組む必要がある。計画を策定すれば、計画的に経営構造の改革を行っていくことが可能となり、したがって、計画の策定が重要となる。

## **(2) 計画の役割**

計画の基本的役割の主なものは、①国立大学法人の運営の方向性の明確化、②合理的な国立大学法人の運営の推進、③国立大学法人の運営意識の醸成、④意思決定情報の提供の4つが挙げられる。

### **①国立大学法人の運営の方向性の明確化**

計画の策定によって、その計画期間における大学運営の方向性が明らかにされる。将来的な運営において必要とされる経営資源の適切な配分や重点的に投資すべき事項、意思決定のための方針等を明確にする役割を担っている。

### **②合理的な国立大学法人の運営の推進**

合理的な計画にしたがって行動される国立大学法人の運営は、計画のない運営に比べ格段に目標を達成する度合いが高くなる。将来的に行動すべき事項をあらかじめ決定するので、その予定に合わせて行動を行うことで合理的な国立大学法人の運営を推進する役割を果たすことになる。

### **③国立大学法人の運営意識の醸成**

計画を策定する際にはそのための人員を選定することになる。計画の策定に人選されたスタッフは、目標達成の必要性、運営上の情報の共有、国立大学法人の最適な運営のために必要な方法・手段等の検討及び決定等、計画策定のための様々な活動に関与するので国立大学法人の運営に参加しているという意識を高めることができる。すなわち、計画の策定に参加することによって運営に参加しているという意識を醸成する役割をもっている。

### **④意思決定情報の提供**

国立大学法人の目標・方針を役員及び教職員が計画によって把握することができるので国立大学法人の運営を推進するための意思決定情報を提供する役割をもっている。

### ( 3 ) 計画と戦略の関係

目標を実現するために現状と目標とのギャップを解消するための手段として戦略が策定され、その個々に策定された戦略課題を実行に移すために計画が立案される。したがって、計画は戦略の実行計画として位置付けられ具体化・詳細化していくことになる。そのためには、「なにのために」、「だれが」、「どのように」、「いつまでに」、「どれだけの」資源を投入するか、その実績としての達成目標の明示が必要となる。

また、戦略は各目標段階(長期目標・中期目標・短期目標)で策定されるので各計画段階(長期計画・中期計画・短期計画)でその実行計画を策定することになる。なお、一般的には短期目標の段階では戦略とはいわず、方針と呼ばれることとなる。

### ( 4 ) 計画と予算の関係

#### ①計画と予算の関係

予算は、国立大学法人の教育、研究、その他諸活動の具体的な計画を、所要の計算体系に基づいて、貨幣的表現を用いて表示し総合編成したものである。したがって、計画と予算の関係は、計画を貨幣的側面で表したものとイえる。例えば、教育計画の内容は、「学生の満足度を向上させるために、教育サービスの向上が必要であるがどのような方針をとり、どういった施策によって達成するか」だが、予算は、これを「どの経費でいくらの金額が必要か」といった会計数値で表す。

#### ②予算編成との関連

予算は、全学における予算編成方針に基づいて、具体的な事業計画をもとに編成されなければならない。各予算部門の諸事業計画に基づいて予算は積算されるのであって、予算をもらってから初めてその使い道を考えるということではない。つまり、予算の枠だけ確保しておいて、執行段階において計画を策定したり、又は、計画の内容を自由に変更したりすることではないということである。

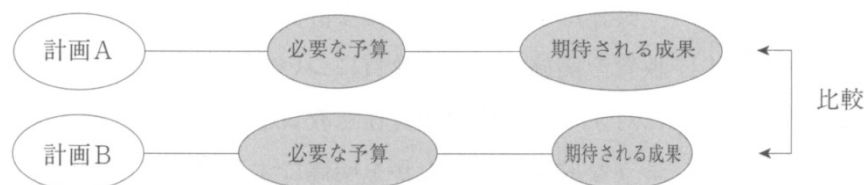
また、予算は通常1年を期間として編成されるので、短期計画と密接な関係にあるが、中期計画や長期計画とも関連が必要である。つまり、予算は中期計画や長期計画と整合性が取れていなければならない。なぜなら、単年度でみれば投下する資本が非常に少額な計画であったとしても、その実行によって翌年度以降に多大な負担が発生するケースもあり、また、逆のケースもある。更に、ある計画を実行しないことによって、翌年度以降に問題を生じさせる場合も想定される。これらのことをチェックする必要があるからである。

#### ③計画の順位付けと予算配分

消費経済体である国立大学法人では、基本的に収入は固定的であるので際限なく支出にまわすことはできない。つまり、国立大学法人は目標を達成するために種々の計画を立案することになるが、一方で、資金は無尽蔵にあるわけではないので効率的に資金を活用して事業を遂行し、目標を達成する必要がある。そのためには多様な事業計画やそれらの組合せから最小のコストで最大の効果が得られるような計画の選択と資源の配分を行わなければならない。

目標を達成するために実施したい計画は多々あるが、使える予算の額は限られている。したがって、「どの計画を優先して実施するか、また、どの計画にいくらの予算を付けられるか」を検討するために、予算額と国立大学法人にとっての必要性、期待される成果の関係等を明らかにし、計画の順位付けを行う必要がある。

図 1



特に、予算額と期待される成果の関係については、予算額に比例して成果が上がるものと予算額と成果が比例しないものがあるため、それらをいかにして組み合わせるかを考慮する必要がある。また、予算額の設定にあつて注意しなければならないのは、計画に必要な最小のコストを見積もるということである。例えば予算の額が足りないからといって本来計画に必要なコストの一部を削減して予算額とした結果、実際には目標が達成できなくなったということであれば意味をなさない。

計画を順位付けし、上位から順次予算手当を行い、計画に必要な見積り額に満たなくなった時点で予算配分が完了する。したがって、その計画に必要な最小のコストに予算額が満たないものは、その時点でその計画は実施されないということになる。

## (5) 計画と評価の関係

### ①内部評価との関係

計画を策定し、実行したら必ずその評価が必要となる。そして、その評価結果をもとに改善策等を検討し、翌年度の計画へフィードバックしていくこととなる。

計画に沿った活動を行ったかどうか、どれだけの資源が投入されたのか、目標の達成に対して確かな効果を生み出しているのか等を法人自ら評価し、その評価結果を受けて法人業務のあり方、改善すべき点等を明らかにし、国立大学法人の意思決定に利用していくことが必要である。そしてその評価の際に、実行中の計画のレビューも同時に行い、計画が陳腐化しているものや実効性がないものと判断されるような計画について、計画のレビュー後に資金等の無駄な支出が行われないように、また、学生等に対して教育上有効で無いものが提供されないように計画の廃棄・撤退を行うための情報として活用する。

具体的かつ目標が明確な計画が公開されていれば、例えば、優れた内容の教育を実施している教員について適切に評価をするための基礎となる。計画に対する実績の説明責任を教員が果たすことができれば、教育や研究にどのような成果があったかを明確にすることが可能なので業績評価の指標として利用できる。

また、計画やその実施状況及び最終結果(成果)までガラス張りにして明らかにすることにより、国立大学法人における各種の努力や成果が的確に利害関係者(学生やその父兄のみならず広く国民全体)へ開示されるので多面的な評価も可能となる。特に、公共的機関である国立大学法人の設置・運営について広く国民の理解と支持を得る(評価を得る)ことは重要であり、そのためにはできうる限り評価しやすいように計画の段階から教育研究活動の内容を社会にわかりやすく示す必要がある。

## ②評価のための情報

上記を踏まえれば、目標は基本的に定量的に表すことが適当である。民間企業の場合、市場経済の中で利潤追求を目指して活動を行う組織体であるため、評価のための指標として「売上高を〇〇円にする」、「利益率〇%を目指す」等具体的な数値目標で表すことは容易だが、国立大学法人の場合、評価指標のある程度は計画しやすい産業界に転用可能な事業化のための研究のみならず、高度・専門的な教育や基礎・基盤研究を行っていくことが果たすべき使命なため、その内容によっては10年、20年後に成果が現れるようなものも含まれている。したがって、計画の策定においてすべてを定量的に表すことは困難だが、定性的に表すとしても評価を考慮することは重要である。

なお、計画の策定にあっては、定量的な表現のみならず、定性的な表現も組み合わせることにより、成果の説明の根拠がより客観的になり、また、より多様な国立大学法人の活動を明確にすることができると、効果的に定性的情報を活用することも重要といえる。

### (ア)定量的情報

定量的情報とは、例えば「論文の数」、「留学生の受入れを〇%増加させる」、「光熱水費を〇%削減する」等、数値を用いて表示することができる情報である。

これらの数値目標を設定することができる項目については、数量で成果をあらわすことができるため、わかりやすく、一定の客観性を保つことができる。したがって、計画と実績の比較が容易でその差異内容や達成度合いについて説明をすることが可能であり、評価のための指標としてとりやすいといえる。しかし、過去の実績をもとにする場合には、真の能力を評価することが困難であることや計算に際して膨大なデータを必要とする場合があるなどの問題点がある。

### (イ)定性的情報

定性的情報とは、例えば、「学生に〇〇学の基礎知識を身に付けさせる」、「留学生派遣制度を導入する」等、数値では表現しにくい情報をいう。数値目標がとりにくく、質を評価する項目については定性的に成果を表す必要がある。しかし、成果がわかりにくいいため主観的な印象を与える可能性もあり、十分に説明を果たせるよう工夫する必要がある。例えば、定性的指標をとらざるを得ない項目、とるべき項目については目標—計画—評価の関連が明確に説明できるようにしておくことが考えられる。

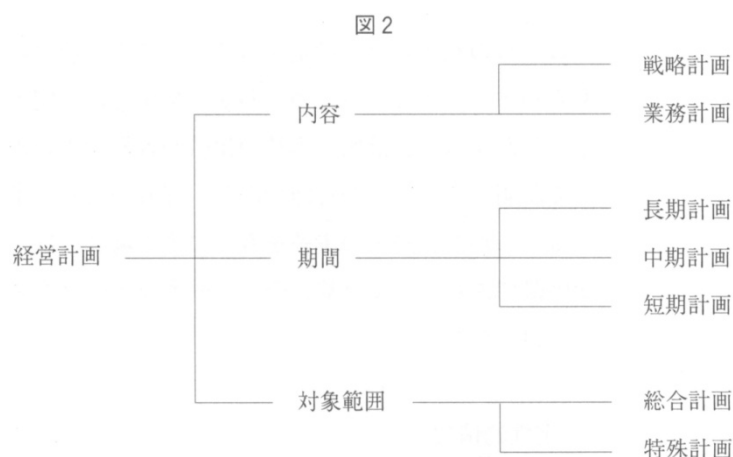
## 3.2 計画の種類と目的

### (1) 計画の種類と内容

#### ①計画の種類

計画には、その活動、資源、範囲及び期間のどこに焦点をあてるかによって様々な種類がある。しかし、それぞれ対象範囲、内容、期間に基づいて一般的には次の3つの主要な種類に分類することができる。

- ・ 戦略計画と業務計画
- ・ 長期計画と中期計画と短期計画
- ・ 総合計画と特殊計画



#### ②戦略計画と業務計画の内容

計画の内容により分類すると戦略計画と業務計画に区分することができる。戦略計画とは、経営構造の変革に関する意思決定計画で、外部環境の分析と内部環境の分析を行い、長期的な市場の動向の把握と自己の能力の認識(強みと弱みを理解)に基づき環境の変化により生じる機会や脅威への対応、又は、自己の強みの強化や弱みの改善への対応を明らかにした経営戦略を具体化したものである。

例えば学部の新設や撤退をするような「新学部開設戦略又は廃止戦略」、教育研究環境のグローバル化の推進を図る「国際化戦略」、キャンパスの再構築事業のような「キャンパス環境再構築戦略」等を計画したものが該当する。

また、経営構造の変革を目的としているためその対象期間は中期又は長期の計画となる。

業務計画とは、大学全体の運営を効率的に遂行するための実行計画をいう。具体的には1年又は6ヶ月の期間の業務目標を達成するための計画で、教育計画、研究計画及び社会サービス計画等が該当する。内容的には、目標方針達成のための具体的方策、予想効果の定量的・定性的情報、方策の問題点と予想リスク、必要な支出の予算の見積り、人員計画及びスケジュール等となる。

### ③長期計画、中期計画、短期計画の内容

#### (ア)計画の内容

計画の期間により分類すると一般的には長期計画と中期計画と短期計画に区分することができる。

一般的に長期計画とは、5年から10年の単位で策定され、大学を取り巻く環境変化の流れをとらえた長期目標の設定とその達成との関連において、大学のあるべき姿を明示し、効果的に革新していくための計画をいう。

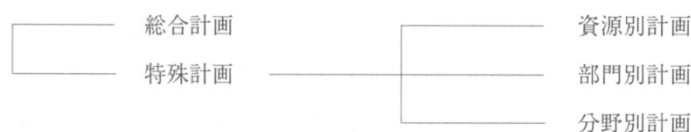
中期計画とは、一般的に3年から5年の単位で策定され、長期戦略・長期計画で描かれたビジョンを具体的に達成するための実行計画をいう。

短期計画とは、年度計画とも呼ばれ1年の単位で策定され、中長期計画を実現するための具体的な年度実行計画で、予算として活用される。

### ④総合計画と特殊計画の内容

計画の対象範囲の広さにより分類すると総合計画と特殊計画に区分することができる。

図 3



総合計画とは、計画の対象範囲が大学全体に、総合的におよぼす計画をいう。

特殊計画とは、計画の対象が特定部分に限られた計画で、例えば、資源別計画、部門別計画、分野別計画等に分類される。

資源別計画は、その対象を経営資源においた計画で、例えば、財務計画、人事計画、設備投資計画、施設計画等があげられる。

部門別計画は、その対象を組織単位としての部門を対象として計画で経理部門計画、施設部門計画、総務部門計画、学部計画等があげられる。

分野別計画は個別計画ともいい、プロジェクトにより行われる計画で、経営環境の変化に対応するための重点項目等が計画対象とされる。学部新增設又は廃止計画、国際化計画、キャンパス再構築計画等が該当する。

#### (ア)国立大学法人法との関係

一般的な期間による計画による区分は、③(ア)の通りだが、国立大学法人の場合には、制度上は、長期計画の策定はなく、また、中期計画は6年とされている。したがって、単純に期間で分類すると長期計画の部類に属するものと想定されてしまうが、一方で国立大学法人の中期計画の基本的な内容は、国立大学法人の理念や長期的な目標を実現するための一定期間内の達成目標(中期目標)を実現するための具体的な計画であり、また、当該事業年度の業務運営に関する計画を年度計画とし



て作成することとなっており、一般的な期間による区分とは異なっているといえるが、その策定にあたっては、これまで述べてきたような計画・戦略の考え方を参考にすることが有益である。

## **(2) それぞれの計画の関係**

### **①戦略計画と業務計画の関係**

業務計画は、戦略計画の方向付けを前提に計画されるものである。すなわち、戦略計画は長期的な経営構造を変革していくための計画であり、その経営構造の内容をうけて、業務計画では、現状の経営構造上での具体的な業務の効率化、また、経営構造の変革過程の中でどのように業務を効率化していくのかを計画していくこととなる。したがって、業務計画は戦略計画により方向づけられた経営構造の内容をもととして立案される関係にある。

### **②長期計画、中期計画、短期計画の関係**

中期計画は、長期計画で描かれた目標・方針等に対して具体的な肉付けを行う。長期計画をうけての中期の実施計画であり、中期計画期間内へ段階的に落とし込むことによって具体的な方策を明らかにする。その中で、資源配分を適切に行い、法人全体のバランスをとることを目的としている。また、中期計画は長期計画と短期計画の橋渡し役を担っている。

短期計画は中長期計画を遂行するための実行計画となる。1年という期間なため業務執行の色彩が強く、また、中長期計画遂行のための行動指針として位置付けられ、中長期計画の基本方針、数値計画をうけて、その枠内で1年間の行動目標や達成目標を設定して業務の管理を行う。

国立大学法人の場合には、年度計画が短期計画となり、また、中期計画に基づいて各事業年度の業務運営に関する年度計画を策定することになる。

### **③総合計画と特殊計画の関係**

特殊計画のうち、資源別計画又は部門別計画については、それらの計画をそれぞれ集約したものが総合計画として取りまとめられる。しかし、ここでの集約は単なる集約ではない。各資源別又は各部門が計画した内容が国立大学法人の方針や目標、それぞれの計画間で整合性がとられているか、また、妥当であるか等をチェックして国立大学法人全体の計画として総合化する。したがって、総合計画は、資源別計画又は部門別計画の調整機能をもっている。

次に、特殊計画の中の分野別計画は、個別計画であるため総合計画とは別の独立した計画である。しかしながら、その内容について自由に策定ということではなく、少なくとも総合計画との関連付けは必要である。

### 3.3 目標の設定

目標とは経営計画期間内に達成すべきもので、前述の通り一般的には計画の中に含まれるものである。したがって、計画の策定の中で設定されていくものである。

具体的には、長期計画上では法人の理念や基本方針を明らかにすることである。長期的な視点でもって、法人本来の在るべき姿をイメージした上で各種の制約条件(法人の特性や法人を取り巻く環境等の要因)を加味して決定する。例えば、「教育系の大学を目指すのか」、「研究系の大学を目指すのか」、「どのような分野の教育や研究に力を入れていくのか」等の大学の将来像を目標として設定することとなる。

次に、中期計画上では、長期計画で明らかにされた法人の目標を中期期間内にいかに達成していくかを中期目標として落とし込む。中期目標は、実行レベルでの具体的な指針となるが、一方でその実行結果を評価する必要があり、達成すべき業績目標も明らかにする必要がある。

なお、国立大学法人における中期目標の内容は、「新しい国立大学法人像について」によれば原則として全学的にわたるもので、主に大きな方向性を示す内容とし、大学運営の基本的な方針や当該大学として重点的に取り組む事項等中心に記載するものとされ、大学全体でとどめられており各部門等ごとの内容が設定されない点で、一般的な中期目標とは異なっている。しかし、国立大学法人としての業績管理や外部評価を円滑化させる上で部局単位の目標を設定しておくことは有用である。

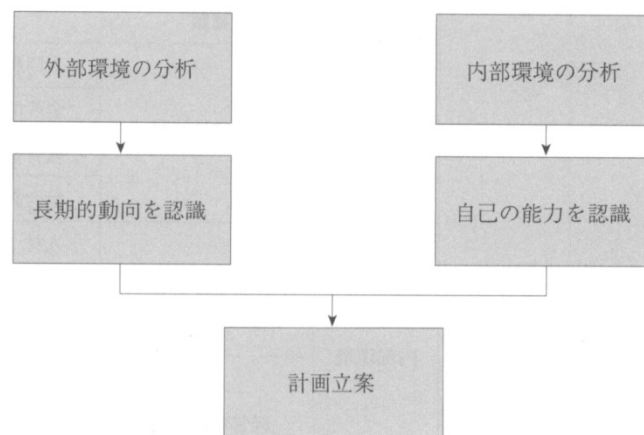
最後に短期計画上では、中期計画で明らかにされた目標を当年度分として実行に移すための目標として設定する一方で、それとは別に、年度で達成すべき法人運営の方向付けと主要施策を表すことも行われる。

## 3.4 計画の策定過程

### ①内部環境、外部環境の分析

計画を策定する上で、目標の設定とその達成手段を決定するためには、まず国立大学法人を取り巻く各種環境の状況を把握する必要がある。国立大学法人の強みと弱み、また、外部環境が「どのように変化していくのか」、「その影響はどの程度か」等を理解し、それらをもとに目指すべき方向を明確にしていかなければ実現かつ達成可能な計画は策定できない。そこで内部環境と外部環境の分析が必要となる。

図 4



外部環境分析は、人口動態(18歳人口の動態)、全般的な国立大学法人の政策、教育の需給状況、競合教育研究機関等を分析することである。今後の人口がどのように変わっていくのか、政策はどうか、教育の需給バランスはどうか、競合機関はどうか等を分析し、将来の長期的な動向を把握する。

内部環境分析は、経営資源分析と経営状況分析に分けられる。

経営資源分析は人材や施設設備の保有状況を分析することで、一般的には「ヒト、モノ、カネ、情報」を分析する。この分析により、国立大学法人の経営資源が現在どれだけあるかを把握することができ、これらの経営資源をどのように活用していくかを計画していくことが可能となる。あくまでも国立大学法人の運営状況は、投資を行わない限り現在ある資源から生み出されていくので、現状を知ることが重要となる。

経営状況分析は、一般的に収益分析、費用分析、キャッシュフロー分析等の財務分析をさす。独立採算を前提としない国立大学法人ではあっても財務面に関する情報から運営状況を把握・分析することは必要と考えられる。経営状況分析を行うことにより、国立大学法人として優れている点や抱えている問題点を発見・抽出し、強みと弱みを明らかにする。

表 1

分析対象	種類	具体例
外部環境	外部環境分析	人口動態
		全般的国立大学法人政策
		教育需給
		競合教育研究機関
内部環境	経営資源分析	人材
		財源
		施設設備の保有状況
	経営状況分析	収益分析
		費用分析
		キャッシュフロー分析

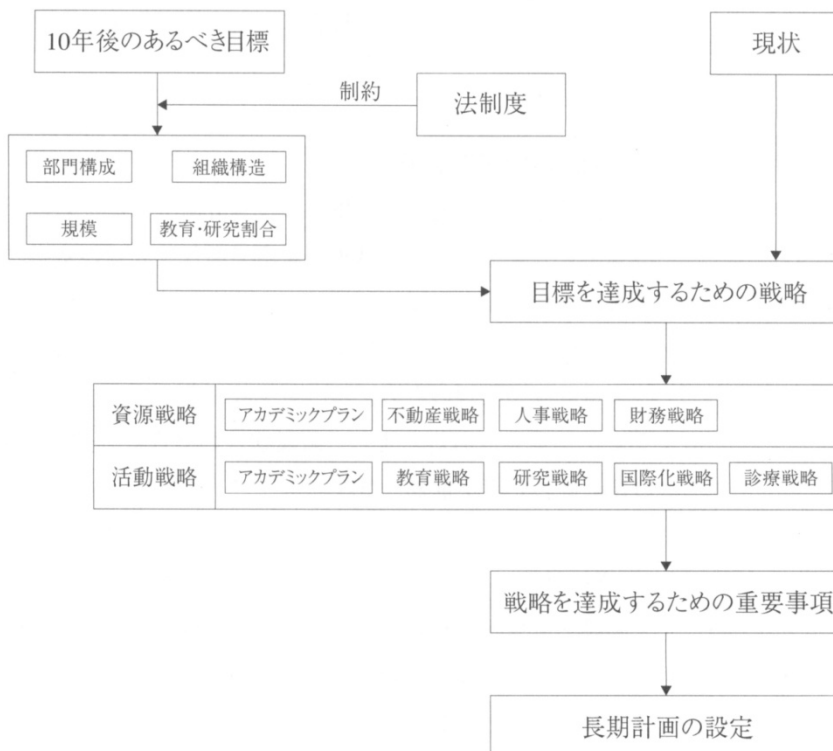
## ②長期計画の策定

長期計画の策定にあたって、まず、前述の 3.3 のように目標を設定する。そこでは、学部構成、組織構造、規模、教育・研究の割合等について、法制度による制約をふまえた上であるべき姿をイメージする。そして、次に 3.4①での分析結果から、現状を整理・把握する。そうすることによって現状と目標とのギャップが明らかにされるため、このギャップをどのように解消していくかが目標を達成するための施策となる。

ギャップを解消させるための基本的な方針が、一般的にはアカデミックプラン、人事戦略、教育戦略、研究戦略、国際化戦略等(これらの戦略については 2 章参照)として整理することとなる。

次いで、戦略を実現するための重要な事項を把握し、それらの事項をギャップを解消させるための鍵として位置付け、長期計画を策定する。

図 5



### ③中期計画の策定

長期計画の策定は、骨子であるため、その骨子に肉付けをする作業が必要となる。長期計画を具体的な実行計画に落とし込むため、中期計画では数値による計画が必要となる。

中期計画を策定するために、まず、長期計画の策定時に行った外部環境及び内部環境の分析をあらためて行う。分析の内容は、直近値での分析と中期計画期間に対応する環境分析を中心に長期計画とは視点を変えて行う必要がある。

また、数値による計画を策定するため、過去数年の損益状況及び財政状況の推移と、これまでの意思決定等によってほぼ確定している今後の経費の予測をもととして、各部門の運営上の又は財政的な健全性がどのように変化するかシミュレーションを実施する必要がある。このシミュレーションによって、どのようなところに、どの程度の規模の対策をとらなければならないのかという枠組みを明確化させる。

次に、目的を達成するために必要であるとして今後予測される資源投入の内容等を考慮し、今後予測される推移に関するシミュレーションも行う。

これらのシミュレーションを行うにあたって考慮すべき事項としては以下のものがある。

#### (ア) 施設設備の取得計画

今後予測される施設や設備への投資計画であるため、一般的には資金の捻出等をどのようにするかは重要事項であり、計画の基礎となるが、国立大学法人にあっては、附属病院以外は、基本的に施設整備費補助金で賄われるため、原則として自己資金による資金計画の必要性は低い。従って、施設設備の取得計画の実現のためには、事業計画を十分に検討し熟度の高い要求を行うことが重要である。また、附属病院の整備は長期借入金で行われるため、償還計画の立案が重要となる。

#### (イ) 修繕計画

施設・設備が老朽化すればするだけ維持管理コストは高くなり、また、その状況に対してなんらの手も打たないとすれば、それだけ後年においてメンテナンス費用がかかることとなる。したがって、まずは計画的に修繕を行い、修繕の平準化を図ることが重要である。また、中期計画期間中のどの時点で、修繕が必要かを検討し、計画的に資金手当を行っておくこともひとつの方法であり、修繕計画を立案しシミュレートしておくことは必要である。

#### (ウ) 学生数予測

今後の18歳人口の推移や定員充足率等を勘案して学生数を予測し、計画に織り込むことが必要となる。特に学生数は、新入生の入学後4年間はその年次の人数を大幅に増加させることは不可能であり、定員を充足できなかった場合(欠員となった場合)にはそれが4年間は続くこととなり収入にかなりの影響を与えるため十分な見通しが必要である。

#### (エ) 授業料・人件費等の予測

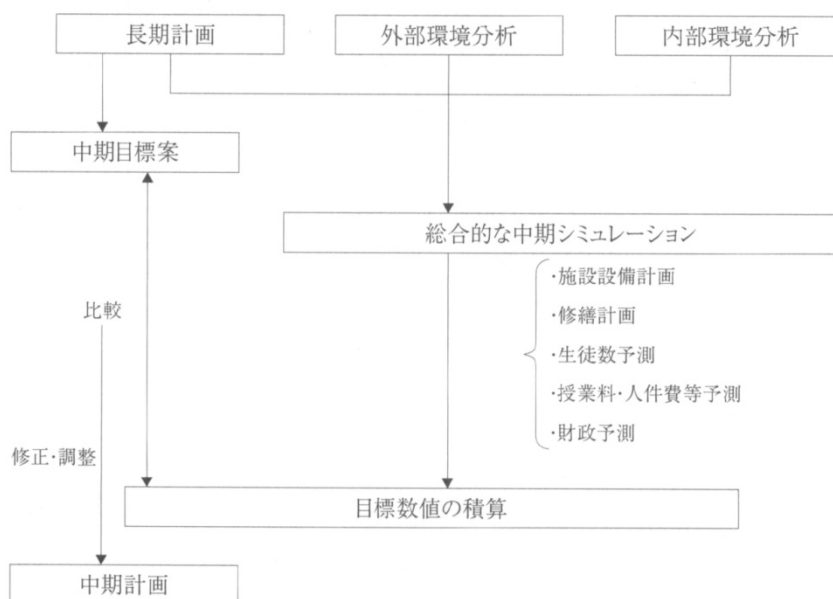
授業料等の収益(収入)の増加予測は、学校法人では総収入に占める比率が高いため、その状況如何によって支出への配分に大きな影響を与えるが、国立大学法人では、私立大学を比較した場合、

授業料が収入に占める割合はそれほど高くなく、また、授業料の額は一定の範囲内での増減は認められているものの、基本的には決まっていることに留意する必要がある。また、人件費等の経費についてはどのように増減していくかを、綿密に予測する必要がある。

#### (オ) 資金計画等

民間の場合においても国立大学法人においても資金的にショートとなれば法人を運営していくことは不可能であるので資金上の計画も必要となる。特に、将来にわたって総合的で、健全な財政を確保し、運営を行っていくことが可能なようにシミュレートしなければならない。これらの環境分析やシミュレーションを行った結果を活用して、中期計画に必要な業績目標の具体化が行われる。この具体的な数値を当初長期計画から落とし込んだ目標値と比較し、中期計画の目標値を確定させる。すなわち、具体的数値が当初目標値を超えている場合には、具体的数値が中期計画の目標値となり、仮に、当初目標値を超えていない場合には、再度戦略内容やシミュレーションの数値を検討し、変更可能なものや削減可能なものはないかを分析して当初目標値に達するよう調整を行う。しかしながら、それらの調整を行ったとしても当初目標値を達成することができない場合には、当初目標値を修正することになる。これらの調整や修正が終了した結果、中期計画の策定が完了する。

図 6



#### ④ 短期計画の策定

短期計画を策定するにあたって、まず、中長期計画にそって年度の方針・目標を設定する。その方針・目標をうけてそれを達成するために各部門ごとの計画を策定する。計画には、既存計画と新規計画があり、それぞれ個別に検討する必要がある。

### (ア) 既存計画の検討

既存計画とは過年度から引き継がれる計画のことをいう。教育・研究を行っていくなかで複数年にわたる場合には、引き続き短期計画の中に織り込むことになるが、当然そのためには計画の評価を行い、引き継ぐかどうかを検討する必要がある。評価にあたっての検討内容の主な事項は以下の通りである。

- ・計画が目的達成に対して効果を生み出しているか。
- ・目的の達成状況や計画の前提が変化していないか。
- ・計画の見直しや破棄・撤退等の措置をとる必要がないか。

### (イ) 新規計画の検討

新規計画とは新たに開始され、又は臨時に行われる計画のことをいう。新規の計画を立案した場合には、その内容を十分に検討する必要がある。特に、「業務あるいは人員構成の重要な変更を伴う計画」、「重要な額の資産の購入を伴う計画」、「数年間にわたって、毎年度経常的な支出を伴う計画」、「数年間にわたり、毎年度経常的な支出の削減を伴う計画」等の新規の重要な計画については、詳細な資料に基づいて以下の事項を検討する必要がある。

- ・計画の有効性
- ・目的達成の可能性
- ・計画の効果
- ・目標達成のための方法の能率性
- ・収支の経済性

これらの計画を取捨選択し、短期計画に織り込むべき計画が決定すると、これらの計画を前提として予算を編成する。予算の編成にあたっては新規計画にあつては、精度の高い見積りが必要であり、かつ、その見積りが妥当であることを保証するような裏付け資料も必要となる。

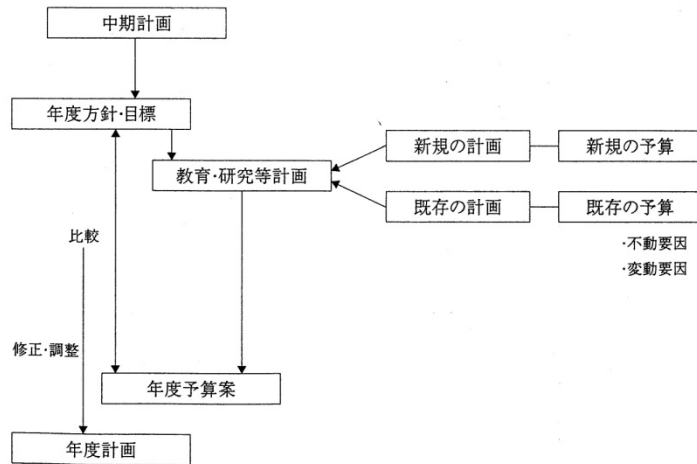
また、既存の計画は、不変要因と変更要因に区別して予算編成する。

不変要因は、過年度の実績がそのまま当年度にも当てはまる要因のことで、最近年度の実績と算出基礎をもとに予算を編成することになる。

変動要因は、過年度の実績が適用できない要因で、最近年度の実績と算出基礎及び変更理由と見積りに用いた資料をもとに予算を編成することとなる。したがって、変更要因の場合には、新規計画と同様に精度の高い見積りが要請される。

これらを取りまとめて年度予算を編成し、その予算額と当初に設定した年度の業績目標と比較することによって短期計画の目標値を確定させる。すなわち、予算額が当初目標値を超えている場合には、予算額が短期計画の目標値となり、仮に、当初目標値を超えていない場合には、再度既存計画又は新規計画の内容を見直し、経費を再積算し、当初目標値に達するよう調整を行う。しかしながら、それらの調整を行ったとしても当初目標値を達成することができない場合には、原則として当初目標値を修正することになるが、収入を超えてまで支出をすることはできないので、収入を超えることが予想される場合には一部計画の保留等により当初目標値又は一部計画保留後予算額に調整することになる。これらの調整や修正が終了した結果、短期計画の策定が完了する。

図7



### 参考文献

- 『英国における大学経営の指針』 国立学校財務センター
- 『新しい「国立大学法人」像について』 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議
- 『経営計画の立て方』 神谷蒔生、森田栄一著 日経文庫
- 『学校法人会言十ハンドブック』 日本公認会計士協会東京会編 霞出版社
- 『学校法人会計要覧』 日本公認会計士協会編 霞出版社
- 『College and University Business Administration ~ Chapter 2 Planning』 NACUBO
- 『College and University Business Administration ~ Chapter3 Implementation Strategies and Outcomes Assessment』 NACUBO
- 『経営戦略百科Ⅱ 経営基本戦略の展開』 企画編集代表 山城章 責任編集 中谷道達 ぎょうせい
- 『病院・医院の経営実務』 病院・医院経営実務研究会編 第一法規