



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

高田，英一

(Citation)

大學教育研究, 28:29-39

(Issue Date)

2020-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81012091>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81012091>



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—

Current Status and Issues of University Management Plans: Focusing on Analysis of National University Mid-term Plans from Logic Model Perspective

高田 英一（神戸大学 評価室 准教授）

要旨

国立大学法人は、中期計画の策定後も、中期目標期間の毎年度、進捗管理に取り組むことが求められている。特に、教育成果が重視されている現在、教育成果に関する中期計画の進捗管理が重要である。進捗管理を円滑に実施するためには、ロジックモデルに沿ったインプットからアウトカムまでの論理構造が中期計画の明文上明確になっていることが重要である。しかし、第3期の中期目標期間の中期計画における教育成果に関する項目の構成要素の分析結果からは、ロジックモデルの構成要素が規定されておらず、論理構造が明確でない中期計画が多いことが明らかになった。この点は、国立大学法人が進捗管理に大きな労力を費やしている要因の一つと思われる。また、教育成果に関する中期計画に関わらず、成果（アウトカム）の記載が少ないことは大きな課題と思われる。このため、今後、国立大学法人においては、ロジックモデルに沿って論理構造を明確にした中期計画の策定が望まれる。

1. はじめに

国立大学法人の中期目標・中期計画は、中期目標期間（6 年間）の策定が義務付けられている経営計画である。中期目標・中期計画は、策定後も、年度計画の策定等の進捗管理を毎年度行うことが求められ、さらに、中期目標期間の終了後には法人評価が課されるため、国立大学法人にとって業務上大きな負担となっている。

加えて、進捗管理等の便宜を考慮した上で策定された中期目標・中期計画がほとんどないことも、各法人の進捗管理等の事務担当者が大きな作業負担を強いられている要因の一つと考えられる。この状況を放置した場合、事務担当者のみならず、全学の教職員にも「評価疲れ」が広がり、ひいては、教育研究活動自体に支障をきたすおそれがある。このため、本研究では、中期計画の進捗管理等の円滑な実施という観点から中期計画の規定の現状と課題を検討する。

なお、本研究で示した見解は、全て筆者の個人的な見解に留まり、所属機関・所属組織の見解を示すものではない。

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)、先進的な計画を紹介した *Between* 編集部 (2012)、リクルート (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)、羽田 (2009)、丸山 (2006) や、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)、中期計画の指標の現状調査である藤井 (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、坂野 (2012) 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ている。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、小湊 (2016) は、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ている。また、山本 (2016) は、明治大学におけるロジックモデルを活用した具体的な計画策定の事例を紹介している。

さらに、大石他 (2017) は、グローバル化に関する中期計画を対象に現状と課題を検討し、小柏他 (2018) は、機械学習の技術を活用して、中期計画の規定をロジックモデルの構成要素に分類し、その識別性能を分析している。

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、教育成果に関する中期計画に焦点を当てた研究は、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. 研究の対象・観点・方法

3.1 研究の対象

中期目標は、「国立大学法人等が 6 年間で達成すべき業務運営に関する目標」であり、中期計画は、「国立大学法人等が中期目標を達成するために作成する計画」である (大学改革支援・学位授与機構 2016)。

国立大学法人は、中期目標とともに、その達成のための行動の計画として中期計画を策定 (通常、1 つの中期目標に対して複数の中期計画を策定) する。中期目標期間においては、毎年度、中期計画の達成状況を確認し、次年度の具体的な行動計画 (年度計画) を立てるという進捗管理を行う。この進捗管理の直接の対象は、中期目標ではなく、中期計画であることから、本研究では、中期計画を検討の対象とする。

中期計画は、1 大学当たり 100 項目程度であるが、本研究では、大学評価において成果が重視されていること、特に社会から大学に対して教育成果が求められていること、を踏まえて、教育の成果に関する項目、具体的には、「Ⅰ 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置」「1 教育に関する目標を達成するための措置」「(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」(文部科学省 2014b)に該当する第3期中期目標期間の中期計画の項目を検討の対象とした。なお、2大学(筑波大学、愛媛大学)は、中期計画を独自の項目立てで策定しており、上記に該当する項目が不明なため、分析の対象から外し、84大学の703項目の中期計画を分析の対象とした。

3.2 研究の観点

国立大学法人は、毎年度の進捗管理の際は、中期計画に照らして、現在までの取組でどれだけの成果を上げており、今後、達成にはどのような取組と成果が必要かを確認し、それを実行するための年度計画を立案する。このため、進捗管理を円滑に実施するためには、中期計画の規定に、取組、成果、達成等の関係が明確に示されている必要がある。なぜなら、これらの点が明確でないと、進捗管理の事務担当者としては、その同定のみならず、中期計画の達成に必要な年度計画の実施に関わる学内関係者との意識の共有(両角, 2012)に多くの労力を費やさざるを得なくなるからである。加えて、高田・森(2014)が指摘するように、中期計画の策定者と年度計画の策定者(中期計画の事務担当者と同じ人物)の認識のずれが生じやすくなり、年度計画の策定者が中期計画でなく単年度の年度計画の達成度に拘泥するという課題が生じるおそれが高くなるからである。

このため、国立大学法人としては、中期計画の規定には、取組、成果、達成等の関係、言い換えるならば、ロジックモデルに沿った資源(インプット)から成果(アウトカム)までの構成要素に関する論理的な構造を、明確に示す必要がある。

以上の問題意識に基づいて、本研究では、進捗管理の円滑な実施という観点から、ロジックモデルに沿って中期計画の規定を構成要素に分けて、その規定の状況を分析する。

なお、本研究が対象とする中期目標・中期計画に関する制度に対して、教育研究活動の予測可能性等から大学への適用は適切でないという制度上の課題を指摘する声もあろう。しかし、現に中期目標・中期計画という制度は存在し、その課題の早期の根本的な解消は困難な状況にある。他方で、大学には進捗管理で疲弊している担当者が多数存在する。このような状況を踏まえて、本研究は、現在の中期目標・中期計画に関する制度を前提とした上で、大学の進捗管理の円滑な実施のための方策を探るという「立ち位置」から行ったものであることを申し添える。

3.3 研究の方法

本研究では、先行研究を踏まえて、国立大学の中期計画の規定をロジックモデルの構成要素に分けた上で、その規定の状況の分析を行った。

ロジックモデルとは、「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。中期計画に関するロジックモデルの構成要素の設定に関しては、当初、坂野(2012)、小湊(2016)、山本(2016)

を踏まえて、資源（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、短期アウトカム、長期アウトカムの 5 つを設定した。なお、短期・長期のアウトカムは学生の在籍期間を基準として設定した。

その上で、中期計画の内容を試行的に確認したところ、「～のために」等の中期計画の目的を示す文言が多くの中期計画の冒頭に示されていたため、最終的には、本研究では、目的を加えた 6 つの構成要素を設定した。本研究のロジックモデルのイメージは図 1 に示すとおりである。また、本研究での各構成要素に関する考え方を表 1 に整理した。

その上で、まず、各大学の中期計画を、図 1 に示したロジックモデルの構成要素に分解して、各構成要素の設定の状況を分析した。なお、1 つの中期計画に、複数の取組が規定されている事例（「～のために、～の取組を行うとともに、～の取組を行う」等）があるが、この場合も、全体で 1 つの中期計画とみなした。

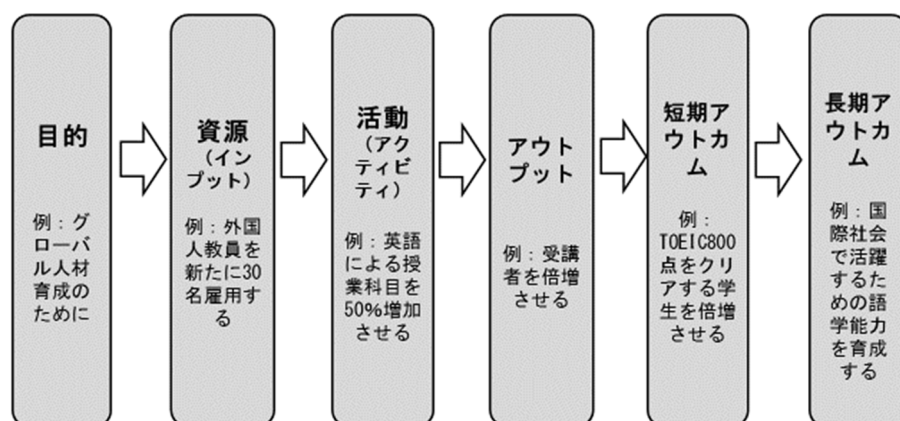


図 1 本研究における中期計画のロジックモデルのイメージ

出典：坂野（2012）図 I -2-2 を元に筆者作成

表1 本研究における各構成要素の考え方

各要素	定義等	想定される例
目的	・計画が何を目標としているかを示す記述 ・計画に「～のために」等と記載されている場合を「目的」と設定	・学生の英語力の向上等
資源(インプット)	・計画の実行のために用いられる経営資源	・教員・教員組織、予算等
活動(アクティビティ)	・計画を実施するための手段	・新しい授業科目の開講、学修支援の実施等
アウトプット	・活動(アクティビティ)の結果、「直接生み出されるもの」(小湊2016:6) ・「活動の結果、働きかけやサービスを受けた対象者をアウトプットとすることが多い」(坂野2012:13)	・新しい授業科目の受講者数、学修支援の対象学生数等
アウトカム	・「計画が誰を対象としているか特定したうえで、対象者の何をどのように変えようとしているかを目標として定めたもの」(坂野2012:13) ・効果の発現までの期間によって、短期、長期等に細分化されることがある(坂野2012:14、小湊2016:7)ため、本稿では、学生の学習期間を基準として、在学期間中に発現を期待する効果を短期アウトカム、在学期間の後に発現を期待する効果を長期アウトカムと設定	・新しい授業科目による学生の能力の向上等

出典：筆者作成

4. 分析の結果

4.1 全体の状況

各要素の規定の状況及び主な事例は、表2のとおりである。以下、個別の要素ごとに規定の状況を検討する。

表 2 各要素の規定の状況と主な事例

要素	掲載総数	割合	主な事例
目的	406	57.6%	・グローバル化に対応するため ・各種人材の育成のため(社会からの要請にこたえる人材等) ・主体的学修・能動的学習の推進
資源 (インプット)	2	0.3%	TAの配置状況
活動 (アクティビティ)	698	99.0%	・授業科目の増加 ・新しい教育プログラムの開発 ・教育組織の再編
アウトプット	45	6.4%	・教育プログラム参加者の増加 ・授業の受講者の増加 ・インターンシップ参加者の増加
アウトカム	162	23.0%	
短期アウトカム	68	9.6%	・各種能力の育成(コミュニケーション能力、課題解決能力等) ・主体的な学習・能動的な学習の推進 ・TOEIC等英語力の向上 ・学修時間の増加
長期アウトカム	100	14.2%	・教員の就職状況(就職率、人数等) ・各種人材の育成(イノベーション人材、リーダー人材等) ・グローバル人材の育成 ・就職状況(就職率、人数等)
中期計画全体	705	100.0%	

注：1 つの計画に短期・長期アウトカムの両者が規定されている場合があるので、アウトカム全体と短期・長期アウトカムの合計は一致しない。

4.2 目的の規定の状況

目的は、中期計画の半数以上の 57.4% (405) に規定されていた。この要因としては、中期計画の目指す内容を明確に示すために目的を規定したこと、が推察される。また、その他の要因として、アウトカムを規定することで達成度を厳格に評価されることとなるリスクの回避も推察されるが、この点については、4.6 で後述する。

なお、目的の事例としては、グローバル化への対応、各種人材の育成、主体的学修・能動的学習の推進が多かった。近年の教育成果に関する要望を反映したものと推察される。

4.3 資源（インプット）の規定の状況

資源（インプット）は、中期計画の 0.3% (2) に規定されるに留まった。この要因としては、学内に散在する経営資源に関するデータの収集が困難であること、また、大学経営に関する知見のある人材が乏しく経営資源の分析・予測が困難であること、が推察される。また、依然として残存している取組・成果より新規の予算獲得を重要な業績と見なす国立大学法人化以前の価値観（高田・森, 2014）の影響から、取組に必要な経営資源に対する意識が低いことも要因と推察される。

特に、前者の要因に関しては、確かに、運営費交付金の減少や配分方法の大きく変化する状況下で、中期目標期間中の経営資源の動向を予想することは非常に困難である。しかし、予算の大幅な拡充が期待できない現状からは、まずは、現有の経営資源の効率的、効果的な活用への意識の転換と、その意識を反映した中期計画の策定が求められる。加えて、現在、経営資源の減少に伴って、その投入先に対する関心は高まっていると思われるため、限られた経営資源の投入先を明確に示すことは、学内的には中期計画に関する意識の共有（両角,2012）を図り、学外に対しては国立大学の経営方針に関する説明責任を図る上で重要と思われる。

なお、インプットの事例としては、TA の配置状況等があった。

4.4 活動（アクティビティ）の規定の状況

活動（アクティビティ）は、中期計画の 99.0%（698）に規定されていた。これは、中期目標の実行計画という中期計画の性格上、ある意味当然であろう。

なお、活動（アクティビティ）の事例としては、授業科目の増加、新しい教育プログラムの開発等が多かった。この点、現在の大学教育で特に求められている教育の質的転換への対応、が要因と推察される。

4.5 アウトプットの規定の状況

アウトプットは、中期計画の 6.4%（45）に規定されるに留まった。この要因としては、中期計画の策定の際に、アウトプット、アウトカムのロジックモデルの論理構造の認識が十分でないこと、また、アウトプットとアウトカムは、その違いが絶対的でなく（坂野,2012）、教育・学修に関して規定することが難しい（深堀,2016）こと、が推察される。

この点については、本研究が対象とする教育の成果に関する中期計画に関しては、特に改善が求められる点と思われる。なぜならば、教員中心から学生中心、教育から学修という教育の質的転換に向けた取組を大学全体として推進するためには、中期計画の策定課程において、アウトプットとアウトカムの違いを共有した上で、中期計画に明記することが重要と思われるからである。

なお、アウトプットの事例としては、教育プログラム参加者の増加、授業の受講者の増加、インターンシップ参加者の増加等が多かった。

4.6 アウトカムの規定の状況

本研究の対象が教育の成果、すなわちアウトカムに関する中期計画にも関わらず、アウトカムは、長期、短期をあわせても、中期計画の 23.0%（162）に規定されるに留まった。特に、短期のアウトカムは、9.6%（68）に留まった。

この点、前述のアウトプットとアウトカムの違いが絶対的でなく規定が難しいこと、ま

た、アウトカムが活動（アクティビティ）の直接の効果でなく、学生等の動向もその成否に影響することで達成の予測が難しいことが要因と推察される。さらに、5.で後述するように、活動（アクティビティ）中心の発想も、その要因と推察される。

以上に加えて、4.2 で述べた法人評価の際のリスク回避も、アウトカムの記載が少ない要因と推察される。「学生の主体的な学びの促進」を例に説明すると、ロジックモデルに沿うと、「〇〇という取組を行い、学生の主体的な学びを促進させる」として、アウトカムとして規定することが自然である。これに反して、「学生の主体的な学びを促進させるため、〇〇という取組を行う。」のように目的として規定して、達成度の評価対象となることを避けるというケースである。この点に関連して、短期アウトカムの規定が少ないのは、不達成のリスクが顕在化しやすいことを考慮したことが要因と推察される。

確かに、中期目標・中期計画の達成度評価の結果が運営費交付金の配分に反映される状況を考えると、国立大学法人として中期計画の規定の際に評価のリスクを考慮する理由はある。しかし、進捗管理の円滑な実施という観点からは、中期計画のアウトカムが規定されないことで論理構造が不明確になる点は課題とせざるを得ないであろう。

なお、アウトカムの事例としては、短期アウトカムでは、社会から求められる各種の能力の育成、主体的な学修、能動的な学習の推進、TOEIC 等英語力の向上、学修時間の増加などが多かった。長期アウトカムでは、教員の関係、各種人材の育成等が多かった。この点、中期計画に対する文部科学省の認可も踏まえて、社会的なニーズ等の策定根拠を説明するためにアウトカムを採用したこと、が要因と推察される。また、特に、教員養成系大学では教員就職率等が多かった。この点、国立の教員養成系大学のあり方に関する議論に対応して存在意義をアピールする観点からアウトカムに規定したこと、が要因と推察される。

5. 考察

以上では、教育成果に関する中期計画を、投入（インプット）、活動（アクティビティ）、アウトプット、アウトカム、目的の 5 つのロジックモデルの構成要素に分けて、現在の中期計画における規定の状況と内容を検討した。その結果、これらの構成要素が十分に規定されていない状況が明らかになった。

この要因については、構成要素ごとに検討を行ったが、全体に共通する要因として、中期計画の策定の過程における全学的なマネジメントの不足が指摘できる。個人的な経験であるが、筆者は、第 2 期の中期目標期間中に第 3 期の中期目標期間の中期計画の策定を目的とする会議に参加したことがある。その際は、次期の中期目標期間において取り組みたい事項に関するブレインストーミングが行われ、参加者から提案された取組をまとめて、中期計画の項目を立てるという手順で検討が行われていた。もちろん、示された取組全てが盛り込まれたわけではないが、参加者から提案された取組をまとめた項目が基礎となっ

て、中期計画の項目が規定されていった。他方、国立大学の関係者からは、中期目標に係る部署・部局から提出された現状の取組をベースとする事項を「ホッチキス止め」して中期計画を策定したとの話も伺った。特定の大学の限られた事例ではあるが、トップダウンの手法、ボトムアップの手法のいずれにおいても、中期計画の策定が、第1に、4.6で述べたように、活動（成果ではなく、）中心の発想に基づいている状況、第2に、全学的な観点からのマネジメントが不足している状況が垣間見える事例であろう。

国立大学法人における中期計画の策定は、歴史的に見ると、経営の改善の必要性を自覚した上での自発的に行われてきたものではなく、国立大学法人化という政策的な「外圧」によって義務付けられたものである。そのためか、国立大学法人化後、十数年を経た現在においても、国立大学法人における中期計画の策定に関する全学的なマネジメントなどの手法は確立していない。この中期計画の策定手法のあり方の検討は、筆者の手にあまる大きな課題ではあるが、現在の状況を放置した場合、今後も同じ課題を持つ中期計画が策定され、全学的な「評価疲れ」を招き、ひいては、教育研究活動に支障を及ぼすおそれもある。このため、本研究においては、少なくとも、今回の検討対象とした教育成果に関する中期計画の策定については、佐藤（2011）の指摘が参考となることを指摘したい。すなわち、佐藤（2011）は、教育の3つのポリシー策定について、アドミッション・ポリシーではなく、学習成果（アウトカム）を表すディプロマポリシーを先行して策定すべきと指摘している。このアウトカムを前提とする考え方は、学生がどのように成長するべきか、という学生中心の観点による。教育成果に関する中期計画をこの学生中心の観点から策定することは、中期計画、ひいては、大学の経営に対する意識を転換する上で効果があると思われるからである。

ちなみに、以上で述べたこととは逆に、国立大学法人としては、意識的に、3.2で述べた制度上の課題や、政治的・行政的な課題については、いくつかの構成要素をあえて記載していない可能性も全面的に否定することはできない。この点は、4.6と重複するが、これらの対応が困難な課題は記載を避けて法人評価の対象から外すという方策には、国立大学法人全体としては一定の理由はあろう。しかし、本研究の観点からは、進捗管理の負担を担当者個人に負わせる点で課題を指摘せざるを得ない。

いずれにしても、国立大学法人としては、中期目標・中期計画の策定の際は、円滑な進捗管理まで意識を及ぼす必要があり、仮に構成要素の記載が十分でない場合には、次善の対策（例えば、中期計画の策定の際の設定目標、進捗予測及びその基礎データ等の学内共有等）を検討する必要があるだろう。

6. おわりに

本研究は、中期計画の各構成要素の形式的な規定状況の分析に留まり、構成要素の関係についても検討ができなかった。また、各構成要素の内容面は検討できなかった。加えて、

本文で簡単に触れたように、中期計画の策定手法のあり方についても、今後の課題とした
い。

また、先に述べたように、本研究は現在の中期目標・中期計画に関する制度を前提とす
る「立ち位置」から検討を行ったものだが、根本的には、制度上の課題や政治的・行政的
な課題により、国立大学法人としてロジックモデルに沿った中期目標・中期計画の策定が
困難な可能性もあり、この点に関する検討も、今後の課題としたい。

なお、ロジックモデルに沿った分析とは直接に関連しないため、本文で記述していない
課題を 2 点指摘したい。第 1 に、先述したように、1 つの中期計画に、複数の取組を規定
する事例が多くあることである。この点、中期計画の項目数は 100 項目程度と指定されて
いる（文部科学省 2014b）ため、やむをえない面もある。しかし、中期計画の論理構造が不
明確になることで進捗管理に支障をきたすだけでなく、複数の取組の全ての取組を達成し
なければ達成したとの評価結果を得られなくなる点は課題と指摘せざるを得ない。第 2 に、
中期計画に、文言に、「高度な」、「多様な」、「最先端の」、「国際通用力のある」等の抽象的
な修飾語を使用する事例が多くあることである。この点、中期計画の認可の際に主務官庁
へのアピールすることを意図していること、また、経営資源や現状の把握・分析が困難な
ために具体的に記載しにくいこと、も要因と推察される。しかし、中期計画の想定する取
組や成果の内容が不明確となることで、進捗管理に支障をきたす点は、やはり課題と指摘
せざるを得ない。いずれも、学外の要因も関係しており、難しい課題ではあるが、進捗管
理の円滑な実施という観点からの調整が必要である。

最後に、本研究で検討した課題と要因の根本には、前述したように、中期計画の策定等
の大学経営の知見のある経営人材の不足という要因の存在が推察される。この背景には、
中期計画の進捗管理等を担当する大学執行部、事務担当者は、中期目標期間よりも短期間
で異動・交代するため、知見や課題の解決方策はほとんど承継されず、改善も行われ難い
状況が指摘できる。この点、経営人材育成のための研修等や、IR 等の恒常的な経営支援を
行う部署による中期計画の策定への支援が有効と思われる。このため、今後は、本文で検
討課題とした事項とともに、IR 等による中期計画の策定への組織的な支援のあり方につい
ても検討を進めたい。

参考文献

- 大石哲也・高田英一・桑野典子・関隆宏・森雅生・関口正司（2017）「日本の国立大学にお
ける経営計画の課題と IR による支援のあり方について—グローバル化に関する中
期計画を中心に—」、第 6 回大学情報・機関調査研究集会
小柏香穂理・高田英一・大石哲也・森雅生・廣川佐千男（2018）「中期計画を対象としたロ
ジックモデルの各構成要素における特徴語分析」、第 7 回大学情報・機関調査研究集
会

- 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、pp.56-65.
- 佐藤浩章 (2011) 「3つのポリシー策定と一貫性構築によるカリキュラムの質保証」、『大学教育学会誌』、pp.30-35.
- 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
- 大学改革支援・学位授与機構 (2014) 『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2期中期目標期間の教育研究の状況についての評価(平成28年5月改訂)』
- 大学改革支援・学位授与機構 (2016) 『高等教育に関する質保証関係用語集(第4版)』
- 高田英一・森雅生 (2014) 「国立大学の職員における運営能力の現状と課題—中期計画の進捗管理の業務を中心に—」『大学教育学会誌』36巻2号、pp.96-102.
- 羽田貴史 (2005) 「国立大学法人制度論」『大学論集』35巻、広島大学、pp.127-146.
- 羽田貴史 (2009) 「再論・国立大学法人制度」『東北大学高等教育開発推進センター紀要』4巻、東北大学、pp.1-12.
- 深堀聰子 (2016) 「大学教育のアウトカムについての合意形成—テスト問題作成を通じた取組—」『名古屋高等教育研究』、37(2)、pp.195-214.
- 藤井都百 (2016) 「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」、『大学評価とIR』、第7号、pp.3-10.
- 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、pp.29-38.
- 両角亜希子 (2012) 「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』2012年10-11月号、pp.3-5.
- 文部科学省 (2014a) 「達成すべき数値、達成すべき時期の明示や、達成度の評価が可能となる具体的な目標・計画の設定」(国立大学法人評価委員会総会(第48回)H26.8.4資料「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(案)」)
- 文部科学省 (2014b) 「平成26年9月9日 各国立大学法人中期目標・中期計画担当理事宛て 事務連絡 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」
- 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、pp.29-42.
- 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)、pp.33-39.
- リクルート (2012) 『カレッジマネジメント』175、pp.30-41.
- Between 編集部 (2012) 『Between』10-11月号、pp.10-15.