

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー
No. 13

大学の中長期計画を考える －コア・バリューの強化に向けて－

〈第3回東大－野村大学経営フォーラム 講演録〉

2010 年 9 月

東京大学 大学総合教育研究センター

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。

第3回東大ー野村大学経営フォーラム

大学の中長期計画を考える

ーコア・バリューの強化に向けてー

主催： 東京大学大学総合教育研究センター、野村證券株式会社
日時： 平成22年7月12日(月) 13:00～17:00(開場12:30)
場所： 一橋記念講堂(東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2号 学術総合センター内)

<プログラム>

- 12:30: 開 場
- 13:00: 開会の挨拶
濱田純一(国立大学法人東京大学総長)
古賀信行(野村證券株式会社執行役会長)
- 13:15: 研究報告Ⅰ「アンケート調査にみるわが国の大学における中長期計画の現状と課題」
劉文君(東京大学大学総合教育研究センター特任研究員)
研究報告Ⅱ「大学の中長期計画に関する日米比較ー説明責任と透明性の観点からの検討ー」
片山英治(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)
- 14:15: パネルディスカッション「中長期計画を通じた大学のコア・バリューの強化」
〔第一部〕中長期計画の概要と策定の背景
<パネリスト>(敬称略、五十音順)
今村正治(学校法人立命館総合企画部長)/岡村伸生(学校法人松山大学常務理事・経営企画部長
兼薬学部事務室事務長)/劉文君/渡辺孝(学校法人文教大学学園理事長)
<司会>
小林雅之(東京大学大学総合教育研究センター教授)/片山英治
- 15:00: 休 憩
- 15:20: 〔第二部〕計画の策定・実行プロセス/経営・財務戦略とのリンク/フリーディスカッションと総括
- 16:55: クロージング
沓掛英二(野村證券株式会社常務執行役員)

本フォーラムは、東京大学と野村證券の共同研究プロジェクト「大学の
財務基盤強化に関する共同研究」の成果の一部を報告するものです。

目 次

1. 研究報告Ⅰ「アンケート調査にみるわが国の大学における中長期計画の現状と課題」	5
劉文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員）	
2. 研究報告Ⅱ「大学の中長期計画に関する日米比較－説明責任と透明性の観点からの検討－」	20
片山英治（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）	
3. パネルディスカッション 「中長期計画を通じた大学のコア・バリューの強化」	42
<パネリスト>（敬称略、五十音順） 今村正治（学校法人立命館総合企画部長）／岡村伸生（学校法人松山大学 常務理事・経営企画部長兼薬学部事務室事務長）／劉文君／渡辺孝（学校 法人文教大学学園理事長） <司会> 小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／片山英治	
〔第一部〕中長期計画の概要と策定の背景	42
1）立命館における中長期計画の概要と策定の背景 2）松山大学における中長期計画の概要と策定の背景 3）文教大学学園における中長期計画の概要と策定の背景	
〔第二部〕計画の策定・実行プロセスと経営・財務戦略とのリンク	
1）フィードバック 2）計画の策定・実行プロセス 3）経営・財務戦略とのリンク 4）フリーディスカッションと総括	

はじめに

現在、日米双方の大学で中長期計画（戦略的計画）に対する関心が高まっている。アメリカでは 2008 年秋以来の金融経済危機への対応策の一つとして、わが国では人口の少子化の進展や政府の財政赤字に伴う補助金の削減傾向といった中長期の環境変化を踏まえた、自らの方向付けを行った戦略的な生き残り策としての位置づけである。ステークホルダーに対する透明性や説明責任を果たしつつコア・バリューを強化し生き残りを図る手段としての中長期計画の重要性は、今後ますます高まることが予想される。

そこで、東京大学大学総合教育研究センターはアメリカの大学における戦略的計画の概要を紹介した「大学の戦略的計画(1)」『東大ー野村大学経営ディスカッションペーパー』No.12 を 2009 年 12 月に発刊し、2010 年 4 月にはわが国の大学における中長期計画の策定の実態把握全国の国公立・私立大学を対象にアンケート調査を行った。そして、さる 2010 年 7 月 12 日にこれらの調査をベースとしたフォーラム「第 3 回東大ー野村大学経営フォーラム：大学の中長期計画を考えるーコア・バリューの強化に向けてー」を開催した。

フォーラムでは、上記調査に基づき「アンケート調査にみるわが国の大学における中長期計画の現状と課題」、「大学の中長期計画に関する日米比較ー説明責任と透明性の観点からの検討ー」と題した研究報告がそれぞれなされた。その後、学校法人立命館の今村正治総合企画部長と学校法人松山大学の岡村伸生常務理事・経営企画部長兼薬学部事務室事務長、および学校法人文教大学学園の渡辺孝理事長と劉文君特任研究員をパネリストとして迎え、「中長期計画を通じた大学のコア・バリューの強化」をテーマのパネルディスカッションが行われ、会場より活発な質疑がなされるなど大盛況のうちに終了した。本ディスカッションペーパーはその記録である。

わが国の大学にとって、本ディスカッションペーパーが今後の中長期計画の策定・精緻化や経営・財務戦略の見直しにいささかなりともお役にたてれば幸いである。

2010 年 9 月

東京大学大学総合教育研究センター

小林 雅之

劉 文君

片山 英治

服部 英明

1. 研究報告 I 「アンケート調査にみるわが国の大学における中長期計画の現状と課題」

劉文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員）

劉 皆さん、こんにちは。東京大学大学総合教育研究センターの劉と申します。早速、アンケート調査に見る日本の大学における中長期計画の現状と課題についてご報告させていただきます。

まず、中長期計画の策定の必要性を簡単に説明いたします。これまでの東大と野村の共同研究プロジェクトで幾つかの調査を通じて、寄付募集においては使途が必ずしも明確ではない、基金の運用管理については目標や運用の使途が明確ではないという、2つの大きな問題を明らかにしました。これらを通じて、大学がみずからのコア・バリューを明確に満たせていないのではないかという問題点が浮上してきました。説明責任、透明性を踏まえた中長期計画の策定はとても重要であるということを認識していますので、そういう認識から今回は、これについて日本の現状と課題を明らかにすることを課題にしました。

報告の内容に関しては、まず、調査の概要を簡単に紹介します。その上で、幾つかの側面から調査の結果を報告いたします。最後に、主な知見と課題を述べさせていただきます。

まず、調査の概要について簡単に紹介いたします。調査の方法に関しては、2010年4月、日本国内の国立大学、公立大学、私立大学、758校に対してアンケート調査を郵送し、アンケートの結果を郵送で回収いたしました。回答していただいた大学は213校であります。回収率で言えば、28%であります。設置別で見れば、この数に示しているように、私立が59%で、国立と公立はそれぞれ、同じ19%であります。

続いて、調査結果について簡単にご報告いたします。まず、中長期計画の策定に関して幾つかの質問を設定しました。まず、中長期計画の策定の有無について、策定していると回答した大学の割合は65.7%。策定していない大学は34.3%であります。全体的に策定している大学は大学全体の3分の2を示しています。これは結構高い割合と言えます。その中で、設置別で見れば、私立大学は最も多く、81.6%であります。公立大学は比較的少なく、32.5%であります。

策定の理由に関しては、学内の教職員と中長期ビジョンを共有したい、中長期の施策のよりどころとするという回答が一番高い項目ですが、その中で国立が最も多い。そして、学外に対して大学としての方向性を示すという項目に関しては、国立が最も多い。資金投入の集中と選択を図りたいは、私立が最も多い結果になっています。

さらに、シミュレーションモデルの活用について、全体の割合を見れば、活用しているのは50.7%、活用していないのは47.1%、ほぼ半々となっています。大学の設置別で見れば、活用していると回答したのは、私立が最も多く60.8%、国立が19%、公立が23.1%と、私立は国立と公立を大きく上回っているという結果になっています。

中長期計画の計画項目に関しては複数回答可という質問であり、この中で施設設備が

77%、このほか5割を超えている項目は教育・研究、学生募集、費用の削減、学部学科の新設・統合・改組、外部資金の獲得、人事評価制度であります。これらの項目に対して、卒業生の満足度、あるいはブランド、学費の割合は低いという結果であります。

具体的に、設置者別で見れば、いずれの項目の中でも、国立と私立はそれぞれ結構高い割合を示していますが、国立と私立に比べれば、各項目に公立の割合が比較的低いということで、具体的に見れば、例えば、外部資金の獲得、あるいは費用の削減、人事評価制度、資金運営管理、施設設備、奨学金、教育・研究、それらの項目は、青い色の項目、数字の青いところは、国立が最も高い割合を示している項目であります。それで、私立大学の場合は、ここで黒い数字を示していますが、例えば、ブランド、学部学科の新設・統合・改組、学生募集、学費という項目に関しては、私立大学はそれについて回答した割合が高いということになっています。

さらに、2番目の問題は、戦略的指標の活用についての項目であります。戦略的指標の有無についての質問について、使用している大学は、国立大学、私立大学が圧倒的に使用していると回答していますので、それぞれの割合は78%、76%になっています。これに対して、公立大学は、比較的低くて、2割しかありませんでした。戦略的指標を使用していない理由に関しては、「定量化困難な項目が多いから」が一番多く、これからつくるという回答も2割を超えています。戦略的指標の内容に関しては、財政、エンロールメント、教育・研究の質などについて高い割合を示しています。

3番目の問題、中長期計画の策定、推進体制について見てみます。まず、策定に関して対応している学内の組織名については、幾多の選択肢がありますが、高い割合を示しているのは、理事会、企画部門、そして財務・経理部門、総務、理事会の下に設置された委員会、これは5割を超えている選択肢であります。そして、計画の策定に関与する構成員については、学長、職員、教員、理事、理事長、そういう項目は50%以上超えている項目であります。こういう項目に対して、外部関係者、卒業生、学生の割合は非常に低いという結果になっています。

もう1つは、中長期計画の策定についての質問ですが、これに関しては、外部委託の使用に関しては、学内のみで策定しているのは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しているのは1割であります。

実施プロセスに関しては、トップダウンとボトムアップが圧倒的に多く、7割になっています。トップダウンとボトムアップ、それぞれだけ使っているのは1割強であります。

私たちが調査のとき一番注目したのは、この策定にかかる時間の質問であります。この質問に関しては、6カ月以上・1年未満はほぼ4割になっていますので、この選択が一番多い数字であります。さらに、3カ月以上・6カ月未満は19.3%、長い時間で、3年以上かけたのは4.3%、そして、2年以上・3年未満は3.6%で、この策定にかける時間はかなりばらつきが見られました。

IRの実施に関して、IRの定義に関しては、日本はさまざまな定義で使っていますので、

ここで念のために私たちの考えたIRの定義を下に書いていますので、この定義によってその質問の回答を求めましたが、実施しているのは27.1%、実施していないのは70.7%ということで、全体的に少ないと思われますが、ほかの国と比べれば決して低いわけではないと思います。IRはまだ新しい研究組織と考えると、これは決して低くない割合だと思います。さらに、IRを実施している組織に関しては、評価部門、連動しているのは圧倒的、半分以上となっていますので、ほかには企画、あるいは総務などの部門が担当しています。

4番目の項目は、中長期計画の実績、コミュニケーションについて幾つかの質問を設定しました。まず、計画の評価については、行っていますその計画の結果についての評価は、行っているのは57.9%、行っていないのは4割という結果になっています。計画の評価を行っていると回答している大学に関しては、設置者別で見れば、私立が一番多く61.8%で、国立は5割を超えています、公立は46.2%という結果になっています。さらに、目標の達成度に関しては、100%以上は2.5%で、全体的に見れば、50%を超えているのは、この34.6、29.6、そして2.1%を合わせれば7割を超えているということで、達成度は大変高いということがよくわかります。

もう1つは、この学内外の関係者との共有に関してはという項目であります。共有しているかどうかに関しては、共有しているのは90.7%、大変高い割合を示しています。共有していないのは、わずか7.1%であります。さらに、共有している対象に関しては、職員、教員、理事会、評議委員会が8割を超えていますので、このグループに対して、同窓会、学生、学外一般については比較的低い割合となっています。さらに、共有している方法に関しては、理事会への報告が圧倒的に多く、85.8%となっています。続いて、ホームページ、学校のウェブサイト、メール、あるいは広報誌などの順であります。同窓会は12.6%、比較的低いということでもあります。

報告の内容の最後になりますが、中長期計画に関する課題、これは、アンケートの回答からの結果であります。これは、計画の着実な実行が63.8%、戦略的指標を盛り込んだ計画の策定が53.1%、これは5割を超えている2つの項目であります。これから計画の評価の実施が45.1%、計画の策定、精密化が44.6%、計画の達成度の向上が38%、続いて、比較的低い割合となっているのは、計画の学内外へのアピール、学内への関係者の意見の反映、シミュレーションモデルの策定、計画の策定、プロセスの透明性の向上であります。後ほど話しますが、高い割合を示しているのは今、日本はよくできている側面ではないか。これからの課題は、むしろ低い割合を示している項目ではないかと私たちは思っています。

今回の研究のアンケートの主な結果をまとめて、これからの課題を考えていきます。

今回のアンケートを通じて、今の日本の現状について、幾つかの現状を明らかにしました。1つは、中長期計画については、策定している大学は全体の3分の2を示しています。先ほども言いましたが、大変高い割合と言えます。さらに、策定の理由としては、学内の教職員と中長期ビジョンを共有というふうに回答したのは9割近くになっています。戦略的目標を使用している大学も全体の3分の2を示しています。さらに、中長期計画の目標

の達成度も5割を超えている大学も66.7%、非常に高い割合と考えられますが、特に中長期計画を学内外の関係者と共有しているというふうに回答した大学が9割を超えています。このような結果から言ってみれば、多くの大学が計画を策定し、しかも、学内外の関係者と共有しているというふうに、非常によい結果と思われますが、ただし、今回の調査を通じて幾つかの問題点も明らかにしました。

1つは、まず、設置者別の大学間に大きなギャップが見られました。これは、幾つかの例を挙げれば、1つは、例えば、中長期計画の策定に関しては、私立大学は圧倒的に高い割合を示しています。策定の理由に関しては、学外に対して大学の方向性を示すという項目に関しては私立大学は比較的低い。それで、戦略的目標の使用という項目に関しては、公立大学は比較的使用している割合が低いということで、シミュレーションモデルの活用に関しては、国立と公立はいずれも私立と比べれば低いという割合となっています。

中長期計画の策定に関しては、関与している組織、あるいは構成員の割合、先ほどデータを示しましたが、それは、比較的同窓会あるいは卒業生、学生の関与度が低いという結果となっています。

さらに策定にかかる時間が、大学の設置別によって、あるいは大学間にばらつきが大きいということでもあります。

さらに、中長期計画の学内外の関係者との共有ということは、全体的に共有している割合は非常に高いにもかかわらず、共有している方法、あるいは対象を見てみれば、主に理事会の報告が中心となっていますし、しかも、共有した対象は、同窓会、あるいは学生を対象とする割合は低いという結果になっています。

そういうようなことを踏まえて、これからの課題を考えてみれば、これは実は、先ほどのアンケートの回答をまとめたものであります。もちろん、これを課題として各大学のアンケート調査、そういう問題点あるいは将来の課題として示しましたが、ただ、それはいずれもほかの項目と比べれば比較的低い割合となっていますが、ただし、こういう問題こそ、これからの課題としてそういう側面でしっかり力を入れるべきではないかと思います。

これは、1つは、計画の策定プロセスの透明性の向上、もう1つは、シミュレーションモデルの策定、あるいは、学内関係者の意見の、計画の学内へのアピールということで、実は、これは最初に中長期計画策定の必要性、あるいは、私たち、今回の調査の目的とかかわっている問題だと思いますので、今回は、この3つの側面を将来の課題として挙げて、皆さんと一緒に議論しようと思っています。

これは、あとの片山さんの発表を踏まえて、アメリカの大学と比較して何か参考になるものを一緒に考えてみていきます。

以上、私の簡単な報告でありますので、どうもありがとうございました。（拍手）

アンケート調査にみる日本の大学 における中長期計画の現状と課題

劉 文君(東京大学)

2010年7月12日(月)



はじめに: 中長期計画(戦略的計画)の策定の必要性

寄付募集において寄付の使
途が必ずしも明確でない

基金の運用管理において目標や
運用益の使途が明確でない

大学が自らのコア・バリューを明確に見出せていない
(コア・バリュー : 中核となる価値)

説明責任、透明性を踏まえた中長期計画(戦略的計画)の策定



本報告の内容

1. 調査概要

調査方法、回答大学のプロフィール

2. 調査結果

1. 中長期計画(戦略的計画)の策定
2. 戦略的指標の活用
3. 中長期計画の策定・推進体制
4. 中長期計画の実績、コミュニケーション
5. 中長期計画に関する課題

3. 主な知見と課題

▶ 2

1. 調査概要

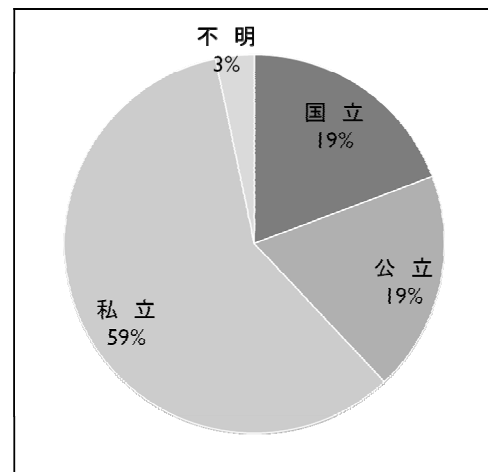
▶ 3

調査方法、回答大学のプロフィール

アンケート調査の方法

- ▶ 調査時期：2010年4月
- ▶ 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）
- ▶ 調査方法：アンケートは郵送し、郵送回収した。
- ▶ 回収率：28.2%(回答数213)

回答大学のプロフィール



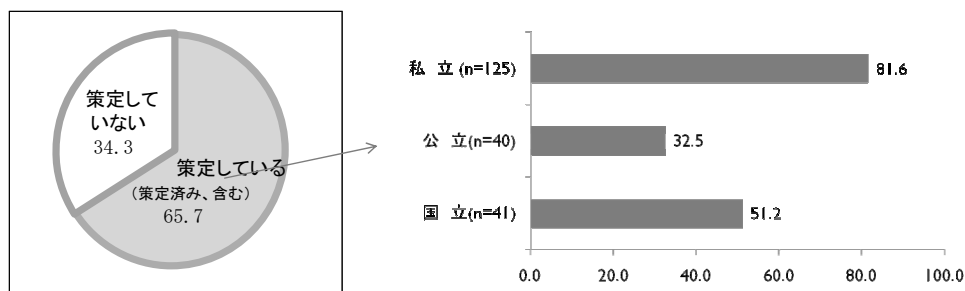
▶ 4

2. 調査結果

▶ 5

1. 中長期計画(戦略的計画)の策定

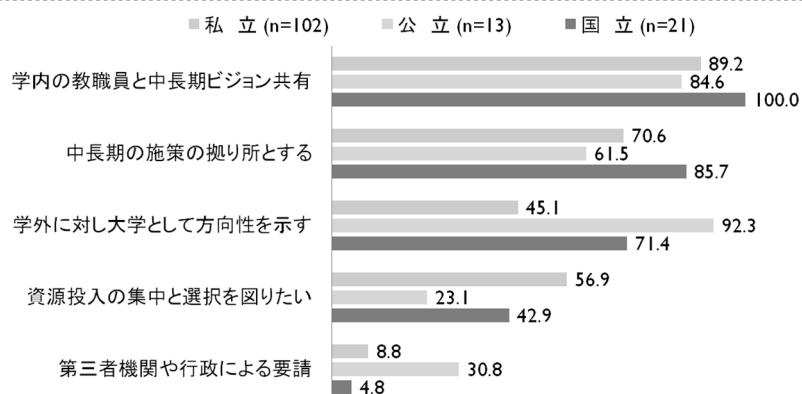
中長期計画(戦略的計画)の策定の有無



「策定している(策定済み、策定中を含む)」が全体の3分の2を占め、私立(81.6%)に最も多く、公立(32.5%)は最も少ない

▶ 6

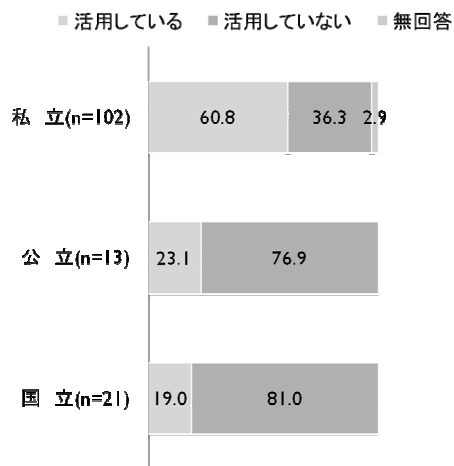
策定の理由 ※複数回答



- 「学内の教職員と中長期ビジョンを共有」、「中長期の施策の拠り所とする」では、国立に最も多い
- 「学外に対し大学としての方向性を示す」では、公立に最も多い、
- 「資源投入の集中と選択を図りたい」では、私立に最も多い

▶ 7

シミュレーションモデルの活用



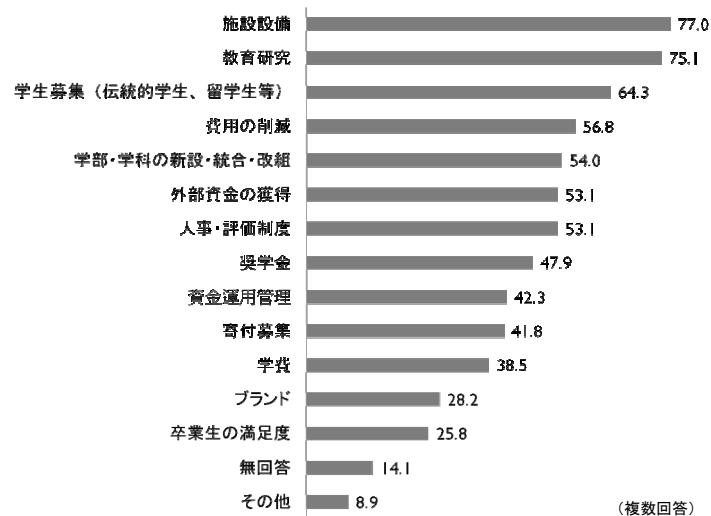
・シミュレーションモデルの活用についてみると、「活用している」が50.7%、「活用していない」が47.1%とほぼ半々である

・「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

▶ 8

中長期計画の計画項目

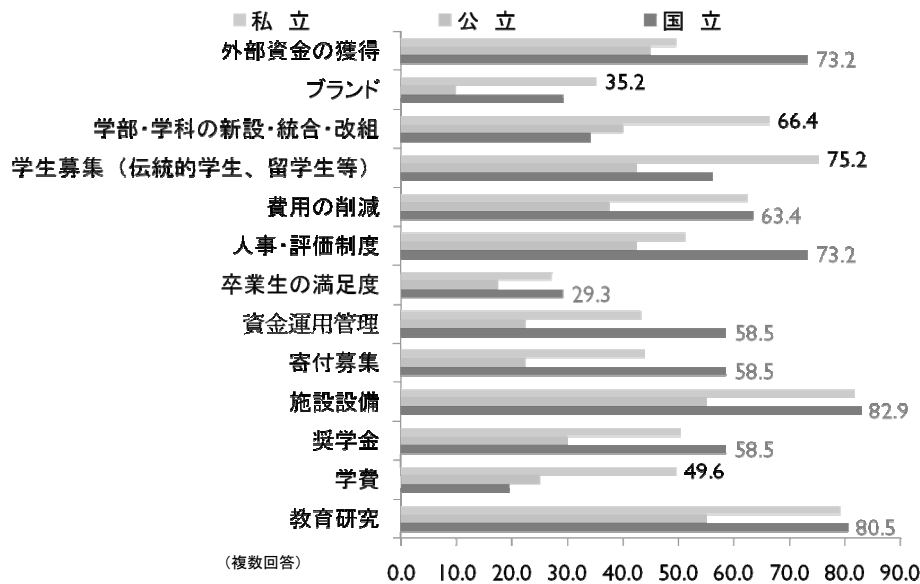
計画に含まれている(計画を策定している)項目



(複数回答)

▶ 9

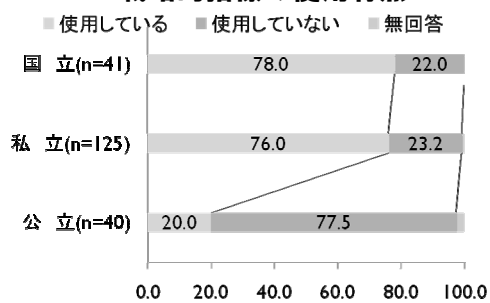
計画に含まれている(計画を策定している)項目(設置者別)



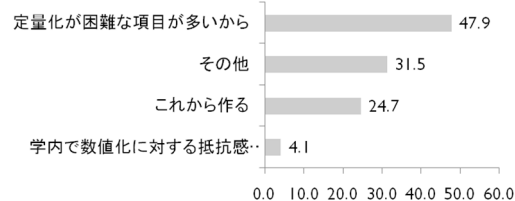
▶ 10

2. 戦略的指標の活用

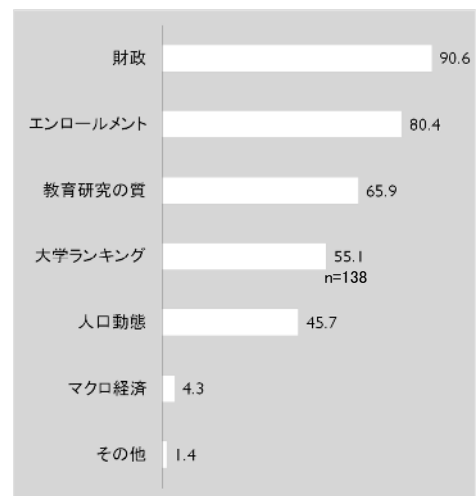
戦略的指標の使用有無



戦略的指標を使用していない理由(複数回答)



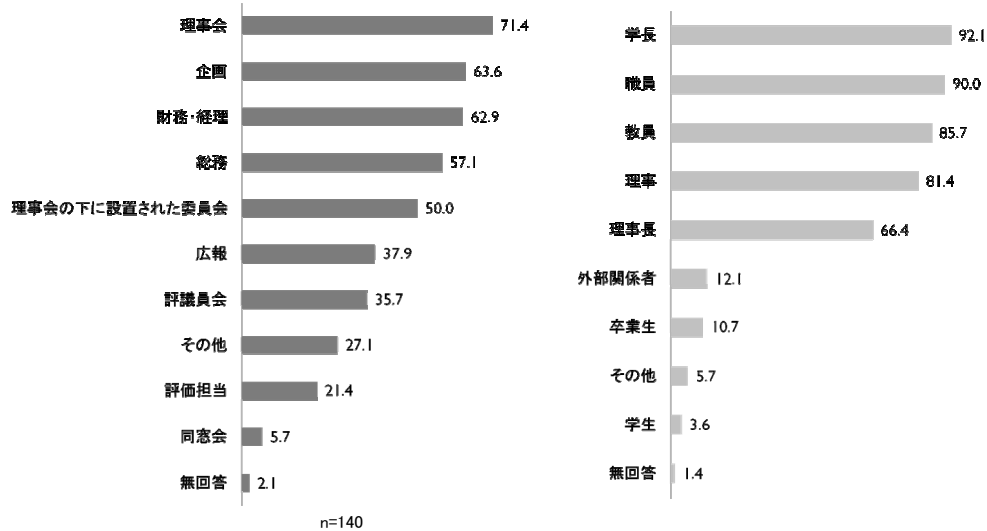
戦略的指標の内容(複数回答)



▶ 11

3. 中長期計画の策定・推進体制

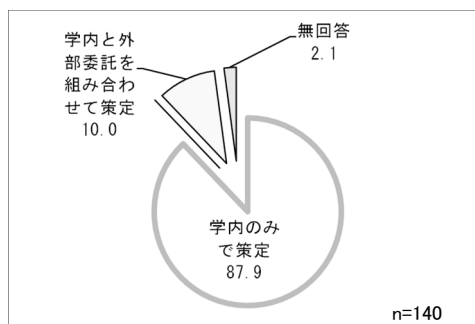
策定に関与している学内の組織名（複数回答） 計画の策定に関与する構成員（複数回答）



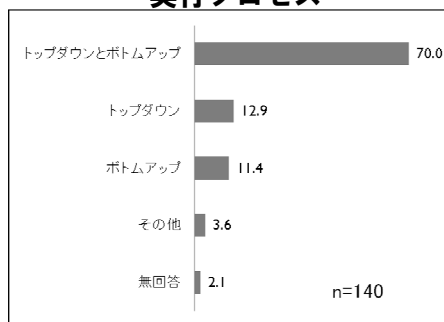
▶ 12

中長期計画の策定

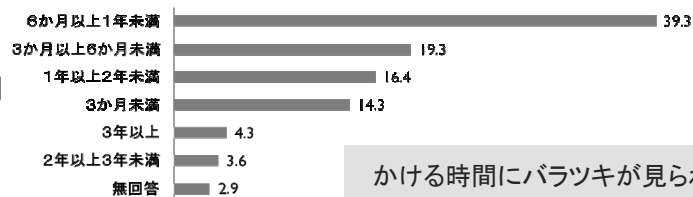
外部委託の使用



実行プロセス



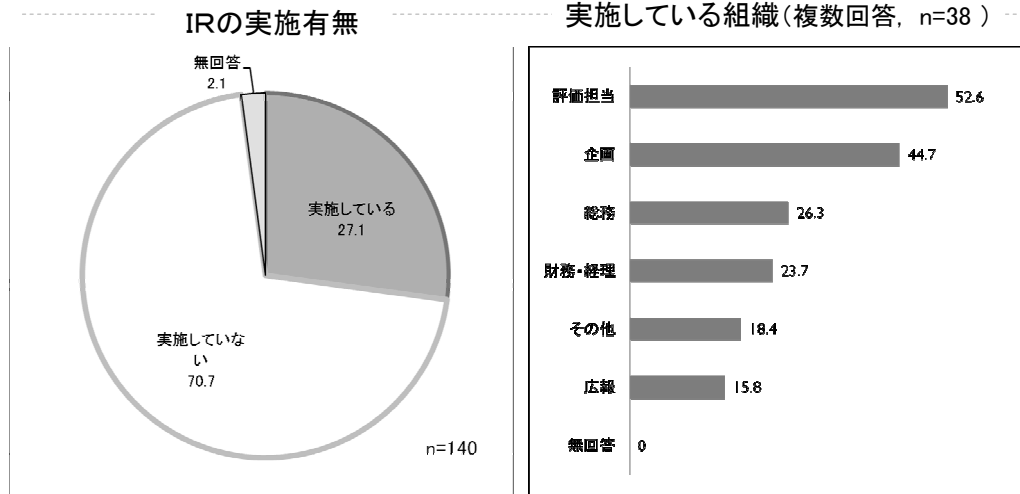
策定にかかる時間



かける時間にバラツキが見られる

▶ 13

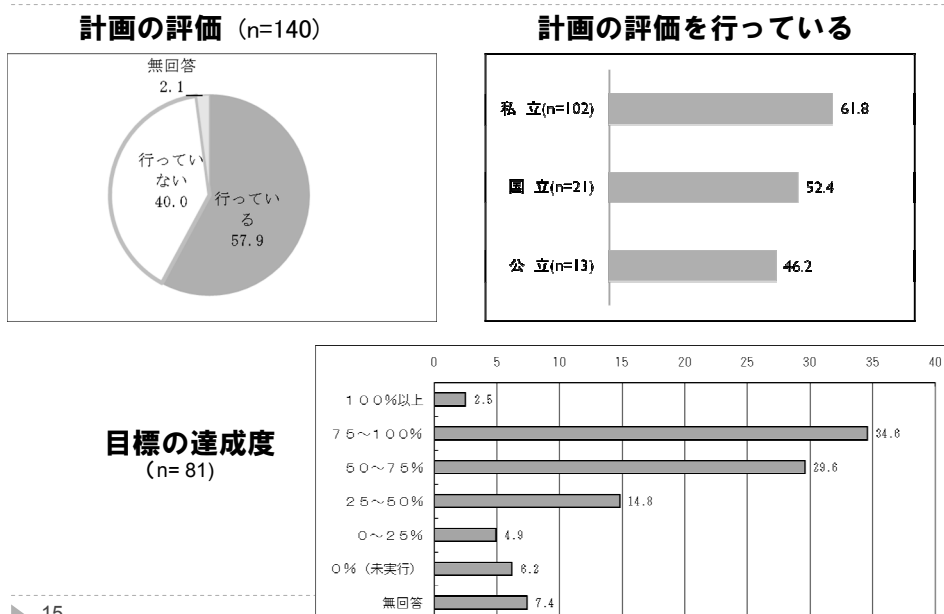
IR(インスティテューショナル・リサーチ)の実施



(注)IR: 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、評価機構より要請された報告書を作成したりする業務

▶ 14

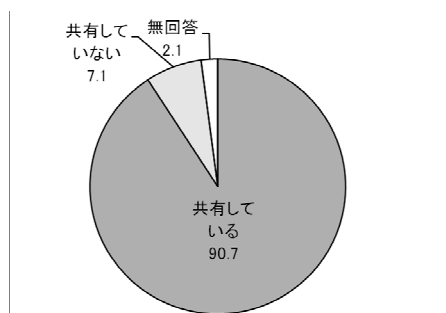
4.中長期計画の実績、コミュニケーション



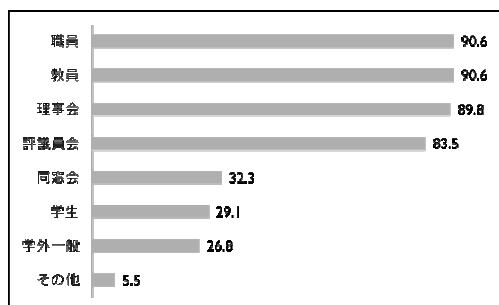
▶ 15

学内外の関係者との共有

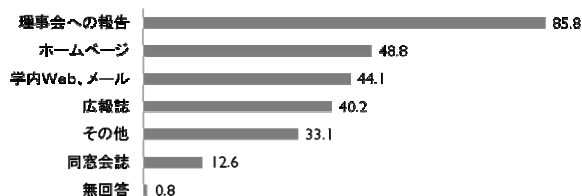
学内外の関係者との共有の有無 (n=140)



共有している対象 (複数回答, n=127)

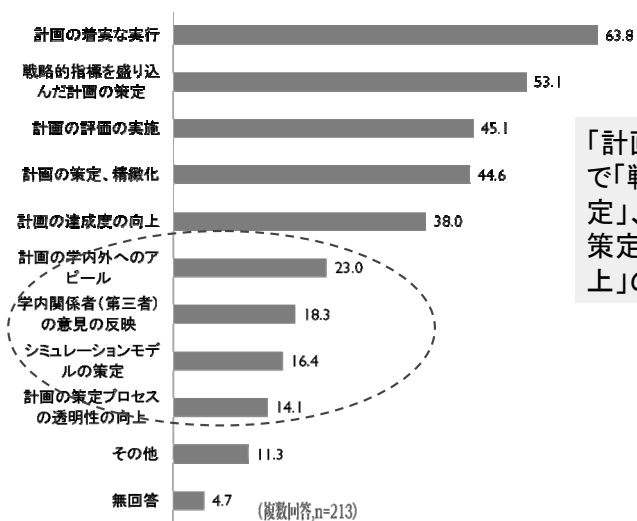


共有している方法
(複数回答, n=127)



▶ 16

5. 中長期計画に関する課題(アンケートの回答から)



「計画の着実な実行」が最も多く、次いで「戦略的指標を盛り込んだ計画の策定」、「計画の評価の実施」、「計画の策定、精緻化」、「計画の達成度の向上」の順である

▶ 17

3. 主な知見と課題

▶ 18

主な知見①現状

- ▶ 中長期計画を「策定している」大学は全体の3分の2を占めている。
- ▶ 策定の理由としては、「学内の教職員と中長期ビジョンを共有」が89.3%に達している。
- ▶ 戦略的指標を「使用している」大学が全体の3分の2を占めている。
- ▶ 中長期計画の目標の達成度が50%を超えている大学は66.7%。
- ▶ 中長期計画を学内外の関係者と「共有している」大学が90.7%を占めている。

▶ 19

主な知見②問題点

▶ 設置者別のギャップ(%)

例:	国立	公立	私立
中長期計画の策定	51.2	32.5	81.6
策定の理由:「学外に対し大学の方向性を示す」	71.4	92.3	45.1
戦略的指標の使用	78	20	76
シミュレーションモデルの活用	19	23.1	60.8

▶ 中長期計画の策定

- 関与している組織、構成員(同窓会、卒業生・学生の関与度が低い)
- かける時間がバラツキが大きい

▶ 中長期計画の学内外の関係者との共有

共有している割合が高い(90.7%) VS. 共有している方法(理事会への報告を中心)、対象(同窓会、学生を対象とする割合が低い)

20

将来課題

- 計画の策定プロセスの透明性の向上
- シミュレーションモデルの策定
- 学内関係者の意見の反映、計画の学内外へのアピール

アメリカの大学と比較して参考になるものを考える
一片山発表

▶ 21

2. 研究報告Ⅱ「大学の中長期計画に関する日米比較ー説明責任と透明性の観点からの検討ー」

片山英治（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）

片山 ただいまご紹介いただきました、東京大学大学総合教育研究センター、野村證券の片山でございます。どうぞよろしくお願いいたします。私のパートでは、先ほどの劉先生のわが国の大学向けのアンケート調査の結果を受けまして、アメリカの大学の中長期計画（戦略的計画）と比較をすることにより課題がより明確にできるかどうかを一緒に考えてまいりたいと思います。

私の研究報告は大きく4つの構成になっておりまして、まず導入としましてアメリカの大学で中長期計画（戦略的計画）が注目される背景、2番目にアメリカの大学における戦略的計画の特徴、3番目はその具体例としてディキンソン大学の復活劇のご紹介、最後に要約と結論といった具合に進んでまいりたいと思います。

まず、アメリカの大学における中長期計画が注目される背景から紹介してまいります。今までアメリカの大学といいますと、日本の大学に歴史的に先行していろいろ経験してきたという文脈で紹介されることが多いかと思います。例えば、1980年代の18歳人口の減少に対応して留学生の獲得に力を入れ始めたとか、州立大学においては双子の赤字を背景に州政府からの補助金の削減に直面し寄付募集や産学連携に力を入れ始めた。そういったところは、今のわが国から見て先行した経験があったという見方ができるかと思います。

それに対し、一昨年の秋以来の金融経済危機が大学にもたらした影響は日米で共通する部分があります。同時進行という意味では、歴史的に極めて興味深い局面ではないかと思っています。もちろん、アメリカの大学が金融経済危機によって蒙った影響は大学間で必ずしも同一ではありませんが、大まかにいえば奨学金に対する必要性、州政府の補助金の削減、基金の運用益の減少、大口寄付の落ち込みといったところでありまして、これは日本とも共通している部分があるかと思います。

では、アメリカの大学はどういう対応をしているか。ここに4点ほど、私自身の調査、ヒアリング等をもとにまとめた項目が掲げられてございますけれども、1番目が学内給付型奨学金の維持・増額への注力。教育の質、そして学生の質が重要であるとの認識の下で返済不要の奨学金、これは基金の運用益等がもとになっております。2番目が基金のポリシーポートフォリオの維持。運用益は奨学金に使われていることがアメリカでは多いものですから、奨学金の維持・増額を図る以上は、資産運用もやめるわけにはいかないということで、基本的なスタンスは大きく変わっていない模様です。3番目が、学内コミュニケーションの推進。金融経済危機からいつ脱出できるか不透明感が漂う中で、学内でコミュニケーションのホームページを立ち上げ、一緒に将来を考えていきましょうと呼びかける大学が非常に多い模様です。そして、4番目がコミュニケーションとつながってくる話でありますけれども、大学の将来像というものを一緒に考えていく上でのツールとして戦略

的計画の策定、あるいは見直しです。日本でも、中長期計画は今後の環境変化を踏まえる
と対応策として重要でございますけれども、時を同じくして、アメリカでは金融経済危機
への対応の1つの手段として中長期計画（戦略的計画）が注目されているという言い方が
できるかと思います。

先ほどの劉先生のアンケートでは「中長期計画」という言葉が出ておりましたが、それ
に加えて、私は括弧として「戦略的計画」という言葉をつけ加えております。これはスト
ラテジックプランとかプランニングと呼ばれておりますけれども、では、中長期計画と違
いがあるのかといいますと、ここに3つ定義が出ております。1つ例を挙げますと、ルー
シー・ラポスキーさんによりますと、大学の役割とミッションを再確認し、手を加えるも
の、大学によって中身が異なる、常に長期、複数年にまたがる全体像を取り上げ総合的な
ものという定義がございます。総合的という意味では中長期計画も同じではないかという
ことはありますけれども、わが国の大学では先ほどのアンケートにもありましたように、
施設整備の中長期計画、学費に関する中長期計画、財政の中長期計画というぐあいに項目
ごとに中長期の計画を作られている場合もあり必ずしも総合的とは言えない部分があるの
ではないか。また、アメリカの戦略的計画は総花的にいろいろな項目を並べているという
よりは、そこに選択と集中の考え方が反映されており、大学としての方向性を経営計画と
よりリンクした形で計画を作っている。それが戦略的計画であるということでありまして、
必ずしも中長期的計画とはイコールではないのかなと考えたところでございます。

では、この戦略的計画はどういう特徴があるかにつきまして、資料の6ページ以降で簡
単にご紹介してまいりたいと思います。このページには戦略的計画の策定プロセスが順を
追って書かれておりますけれども、ここで私どもが特に強調したいのは、スライドの緑色
の部分でございまして、1つがキャンパスコミュニティの関与。この策定プロセス自体に、
学内の教職員、学生、あるいは卒業生といった学内外のステークホルダーが幅広く策定自
体に関与している。つまり、計画ができ上がってから公表するというよりは策定自体にさ
まざまな構成員が関与している。もう1つが、策定プロセスが1つのコミュニケーション
の機会と捉えられているということでありまして、繰り返しになりますが、策定の段階で
こういった構成員の方々と将来を一緒に考える上でのコミュニケーションといったところ
を多用している。そういったところが特徴ではないかと私どもは考えております。

その1つの事例として、ロヨラ大学という大学を取り上げております。この大学の戦略
的計画の策定プロセスをごらんいただきますと、策定のスタートが2006年10月で、合宿
や「LC」と書いてあるロヨラ拡大協議会、すなわち学生等も入って、幅広いキャンパスコ
ミュニティがかかわったグループでの検討を得て、計画の公表に至っているのは2008年秋
です。策定に2年ぐらいかかっているというのがおわかりいただけるかと思います。私ど
も、いろいろな大学の戦略的計画策定についてお話を伺っておりますと、それなりに時間
をかけているといった特徴がございました。時間とコミュニケーションの度合いにはトレ
ードオフの関係があるかと思いますが、すなわち、いろいろな学内の構成員とコミュニケ

ーションをとればとるほど、合意の形成に非常に時間がかかる。かといって、策定のプロセスに要する時間を短くしようとすれば、学内の構成員の一部で作らざるを得ない。私どもがアメリカの大学の関係者に聞いた限りでは、スピードをある程度犠牲にしても学内の構成員とコミュニケーションを図っていくと、日本流に言えば根回しのなとこにそれなりのエネルギーを費やしているといった様子がうかがえました。

次の特徴が、計画の中身にかかわるところでありますけれども、戦略的指標が積極的に活用されていること。これは大学の現状の全体像を理解に供すべく数値であらわしたものであり、「ベンチマーク」、「キー・パフォーマンス・インディケータ」、「ダッシュボード」などとさまざまな呼び方がなされています。「ダッシュボード」は車の運転席でございまして、運転席には燃料計とかスピードメーターなど、さまざまなメーターが並んでおります。そのメーターを見ることで、運転者は車の状態が一目でわかる。これと同様に戦略的指標を見るだけで今、自分の大学がどういう状態にあり、どういう方向に向かっていくかが一目でわかるようにした、それが戦略的指標ということのようでございます。

その特徴を下に3点ほど掲げてございまして、まず、計測可能、ミッションや戦略的計画にリンクしており、予算の主要変数や重要な事項が含まれている必要がある。この計測可能というのは、いわゆる説明責任というところともかかわっておりまして、なかなか教育・研究は定性面が多く、数値化しにくい部分があるというのはアメリカの大学の方も百も承知で、しかし人によって見方が違う、解釈が異なるということではなかなか大学の経営の方向性を1つにまとめることもできない。そこで、計測できる、数値に置きかえることができる部分は極力置きかえ、ミッションや戦略的計画にリンクしているような重要な変数に絞って戦略的指標を作っている。ですから、数は極力少ないほうがいいようです。

そして、次に、数年にわたる過去のトレンドの把握や、将来の予測にも使用し得ること。自分の学校が過去に比べてどう変わっているか、あるいは今後どう変わっていくのかという具合に時間軸に並べることができる。もう1つはピア校との横比較、ベンチマーキングでございます。ここでのピア校というのは、ライバル校という意味に加えて、オーバーラッピングといいますが、自分の大学を受験した学生がほかの大学で複数併願した先、あるいは、自分の学校とカリキュラム等の教学面の構成が似通っている、あるいは将来の目指している方向にあるといった、そういった要素で5校から10校選びましてその平均値を取り、戦略的指標の項目ごとに、自分の学校がこの分野はすぐれている、ここは劣っているというような、いわゆるベンチマーク活動というのをやっている。

戦略的指標に関して、2つほど事例を掲げております。最初がニューハンプシャー州にあります州立のニューハンプシャー大学の例を2ページにわたりまとめております。左側に4つのビジョン、すなわち1番目が真に学生本位であること、2番目がすぐれた選択プログラムの提供、3番目が効果的かつ効率的な運営を目指すこと、4番目が外部にとってよきパートナーであることといった内容が掲げられております。その次の列には、そういうビジョンを代理的に示すと思われる18の戦略的指標を並べておりまして、さらに、横の列には

それぞれの指標に関する 2006 年の現状と 2010 年に目指す目標がまとめられております。私立大学ではこういった取り組みは比較的早く進んでおりましたが、州立大学では割と最近になって始められたそうで、ニューハンプシャー大学の取り組みを参考にメリーランド州で始まったり、いろいろな州で始まったりしている。2 週間ほど前にこの州立大学システムのチャンセラーにお会いしたところ、環境が追い風になってこれらの指標の達成度合いは順調であるというお話でございました。こういう戦略的指標をなぜニューハンプシャー大学がつくったかという、アカウンタビリティ、説明責任を果たす上でこういう指標が重要だということを明確に年次報告書でうたっております。

もう 1 つの事例は、ホイートン大学というマサチューセッツ州にあります、1980 年代後半に共学化した大学でございます。ここでいただいたセルロイドの A4 サイズの下敷き、それを日本語に直したものでございますが、ご承知のとおり、アメリカの大学の理事は、フルタイムではなくボランティアベースで、基本、卒業生を中心とする学外の方々が四半期に 1 度、理事会に集まってこられて、そこで大学の経営を見ている、そういう非常勤かつ学外から来られた方々が、今大学がどういう状況かということを目でわかるようにということで工夫して開発されたものでございます。

これが学生、アドミッション、財政、学生援助、教員、寄付募集、施設といった具合に、ホイートン大学が重要と考えるさまざまな指標ごとに並べておりまして、それが今どういう状況なのかということがいろいろ出ております。例えば、基金をごらんいただきますと、財政のところですが、現状としては 1 億 5,800 万ドル、1 ドル 100 円で換算すると 158 億円でございますが、基金の残高は今 158 億円であると。その左横に小さな数字があつて、過去 5 年の最低値は 137 ですから今は極めていい状態であるということで、方向は好転しているとの判断の下、青文字かつ上向きの三角形で示されております。

ちょっと急ぎ足ではございますが、アメリカの大学の戦略的計画の活用例として、ディキンソン大学の復活劇に移ってまいりたいと思います。

ディキンソン大学はペンシルバニア州カーライルという小さな町にあり、創立は 1783 年とアメリカでは最も歴史の古いリベラルアーツカレッジの一つです。ミッションは、「若き人々への一般教養と科学に有益な教育の提供を通じ、社会でのシチズンシップとリーダーシップの発揮に向けた備えを身につけさせる」です。ランキングとしては、若干古い数字ではありますが、『US ニュース』のランキングをみるとリベラルアーツカレッジ部門で 45 位です。エンロールメント、在籍者数は 2,381 名、学部授業料は 3 万 5,874 ドルと、かなり高い数字です。一方、返済不要の給付型奨学金を受け取っている学生は 58%、その平均受給額は 2 万 979 ドルですので、授業料から差し引くと実質的な平均負担額は 120～130 万円ということになるかと思います。アドミッションとしては、合格率が 41.8%、歩留まり率が 25.4%。学生対教員比率は 11 対 1。進級率は 91%、卒業率は 83%。学士号の取得率は 4 年で 82%、6 年で 83%です。

財政規模としては、資産合計、総資産規模が 5 億 900 万ドル、うち長期投資が 3 億 400

万ドルですから有価証券が総資産の 6~7 割を占めます。経常収入、予算規模が 1 億 5,300 万ドル、うち授業料が 5,500 万ドルですが、「ネット」と書いてあるのは奨学金を差し引いた数字でありまして、名目ベースでみると授業料・手数料の依存度は収入全体の 75% ですので、日本の私学さんより若干低め、もしくは平均値程度といったところでございます。

寄付募集としましては、年間の寄付受入額が 1,441 万ドル、寄付者の内訳は個人が 7 割、法人が 3 割弱。卒業生数が 1 万 9,350 名で、寄付参加率、すなわち寄付をしている卒業生の割合が 35.3%、全体の 3 分の 1 です。基金の残高は、2 億 8,800 万ドルとなっています。

私どもがなぜこのディキンソン大学を取り上げたかといいますと、1 つのサクセスストーリーを有する大学としてアメリカで知られているからでございます。そのストーリーとは、ごらんのとおり、1988 年時点の志願者数が 4,438 名だったところが、1996 年には 2,829 名にまで落ち込んでしまったというところでありまして、これに伴って収入も減ってしまったために、スタンダード&プアーズの格付けが 1988 年時点ではシングル A マイナスだったのが 96 年にはトリプル B プラスに引き下げられてしまったという状態であります。

そこでディキンソン大学は何を考えたかということ、何とか志願者数を増やさねばということで返済不要の奨学金を増やし学生に来てくださいということを始めわけです。興味深いのはこのグラフでありまして、ブルーの部分の名目の授業料収入、赤い部分が学生に対して提供した給付型奨学金支出の合計です。緑色の部分は、名目の授業料収入から給付型奨学金を控除した、向こうではネットベースと呼ばれる実質授業料収入です。アメリカの大学は、実質授業料収入の動向が大学の財務に大きく影響を及ぼすので、この数字を財務戦略上注視しています。名目授業料収入は、志願者数の若干の回復に伴って 1994 年の 40.6 百万ドルから徐々に増加していった一方、奨学金の支出がそれを上回るペースで増加した。1998 年には 16.3 百万ドル、94 年の 2 倍以上に増大しています。その結果、緑色の部分、つまり、奨学金を控除した後の実質授業料収入が落ち込んでしまった。今度は財政的に非常に苦しい状況になってしまった。ディキンソン大学としては、志願者数を確保しつつ同時に財政面も立て直さなければならないという立場に追い込まれたことになります。

ディキンソン大学は、1999 年にウィリアム・ダーデンというドイツ哲学を専門とする卒業生の方を学長に迎えました。ダーデン学長はミッションドリフトーミッションの漂流ということでありまして、いつの間にか創立の理念がおろそかにされているのではないかと、そして、職員の沈滞ムードと決別する必要があるということに気づきました。ダーデン学長は、3 つの取り組みがこの大学に必要ではないかと考えました。1 番目が、機運と目的意識を生み出す動機づけとなるストーリー。すなわち、大学を改革していこうというかけ声だけではなく、こういうところが原因だからこういうふうに変えることで将来の大学をこういうところに持って行こうという、学内の構成員が納得するストーリー立てというのをちゃんと考えていこう。2 番目は、包括的かつ測定可能な戦略的計画を策定し、実行に移そう。この学長さんは、お会いしたときに透明性を極めて強調されていましたが、だれの目からも見てはつきりさせるために戦略的計画を作り、それを実行に移していこう。3 番

目は、将来に向けた基盤を固めつつ緊急課題に規律を保ち、てきぱきと対処する上級職員。

「将来に向けた基盤」と書いておりますように、今、足元のリソースをふやせばそれでいいということではなく、大学の永続性を担保するための財政基盤が将来のために必要なので、現状の財政状況を改善するだけでなく、将来の基盤もつくっていききたいと考えたわけです。

同じ年に設立理念に立ち返りまして、先ほどご紹介したミッションを現代的に解釈して大学を立て直していこうということを考えました。戦略的計画フェーズⅠ、これを作りまして転換を開始しました。レベル1としては、歴史、ミッション、ビジョン、環境分析を行い、レベル2としては、際立った特徴と可能に至らしめる条件を明らかにする。レベル3としては、実行段階ということで、進捗度合いを推しはかるために重要なパフォーマンス指標ーKPI ですねー戦略的指標を設定し、ポケットカードをみんなで持ち歩く。その後、戦略的計画のフェーズⅡで計画の見直しを図っていきました。

では、具体的に何をやったのか。多岐にわたるわけでございますけれども、ここでは単純化してコミュニケーション、教学、エンrollment、財政の4項目に絞りました。

まず、コミュニケーションとしましては、透明性を確保したいという目的の下、先ほどちらりと申しましたようにミッション、ビジョンと戦略的指標を記載したポケットカードを作成して、学内のすべての構成員が持ち歩くということをやりました。これを訳したものを資料の20～21 ページに掲げてございますけれども、ごらんのとおり、ミッション、ビジョンを明確に掲げるとともに、目指す方向性が記されています。裏面を見ますと、2010 年に向けた戦略的目標として多様性、財務面の堅固さ、生涯にわたるつながりーこのつながりは卒業生とのつながりーこういったところを目標の数字を掲げ、あわせて 2005～06 年の現状が掲げられています。向こうの方がおっしゃるには、学内の大学の清掃員に至るまですべての大学関係者が持ち歩き、常にこれを目にしている。こういった情報の共有を図っていったということです。私どもはおとしの秋にディキンソン大学を訪問して、いろいろな構成員、学長から主要たる幹部、学生、教員といった方々にお会いしましたが、教員の方々の口からは、こういった戦略的指標、あるいは大学の方向性ということで、学長のコメントとほぼ同じ言葉が口から出てきた点に大変驚いた記憶があります。

では、18 ページにお戻りいただきまして、2 番目に教学でございます。コア・バリュー、ディキンソン大学としての強みを強化していこうということで、2 つの分野に絞っています。1 つがグローバルエデュケーション、これは、そもそもディキンソン大学はグローバルということを創立の理念に掲げてまいりましたので、それを一層強化するとともに、サステナビリティ・プログラムというのを導入しました。サステナビリティ・プログラムを先にご説明しますと、環境をリベラルアーツ教育の文脈で解釈しようと、各教科の先生がサステナビリティを1つのキーワードにプログラムを導入していったということです。グローバル教育については、グローバルを抽象的に言葉として掲げるだけではなく、そのグローバル教育がどの程度成功しているかという度合いを何らかの形で測定しようとしてい

ます。まず戦略的計画の KPI、それも定量と定性の指標を組み合わせる。2 番目が評価プロジェクトへの参加、3 番目が外部機関による第三者評価。このように、グローバル教育が単に絵にかいたモチではなくこれだけ成功しているということを、自分たち、さらには学外にも納得する形で理解していただけるような形にしていってということです。

3 番目にエンロールメント。「マーケティングの強化」と書かれていますが、先ほどご紹介いただきましたように、ディキンソン大学は奨学金を多く提供しすぎて志願者数が若干回復したけれども財政的に厳しくなってしまった。何をやったかという、費用対効果の高い学生に奨学金を提供しようと思いました。この費用対効果というのは、語弊があるかもしれませんが、この奨学金を提供することで、当大学に本当に来てくれて、大学全体のレベルが上がるような学生に奨学金を提供しよう。でも、奨学金を提供して、そのままほかの大学に流れるような学生やそれほど欲しくないような学生には奨学金は提供しない、あるいは減らすことによりメリハリをつけようと思いました。

ただ、実行する上で不可欠となるのがデータです。学生の入学前から在学中、そして卒業後に関して統合されたデータを構築しなければなりません。そこで、学内の分散された既存のデータ類を統合することによりデータベースを構築した。そして、統計学専門の教員と、インスティテューショナル・リサーチ部門の職員が入学者に関する予測モデルを作りました。過去については、入学動機がオープンキャンパスか、教学か、入試か、どの要素がある学生の入学に一番効果を有しているかを分析しつつ、将来はどういう学生が何人入学するかに関する予測をする。そのようなモデルを開発していったということです。

財政に関しては、シミュレーションモデルを活用しました、22 ページにそのイメージということで、向こうで私どもが見ましたデモンストレーションモデルを単純化して掲げてございますけれども、右側にございます BS、PL、これは損益計算書でございますが、こういった主要項目に対して、左側に掲げております戦略的指標の数字を動かすことでどういった影響が出るのかということを学内の構成員が一目でわかるようにする、そして、それをコミュニケーションのツールとして使うという取り組みを行っていきました。

この他の取り組みの例として、基金の運用管理の見直しが挙げられます。アメリカの大学では、運用益を含めた基金からどれだけ当年度の予算に繰り入れるかは重要な政策とされています。ディキンソン大学は、現時点の繰入額を増やすと将来入ってくる学生のために基金を残しておけないとの判断から、厳しい財政状況にもかかわらず繰入率を引き下げる代わりにリターンを高めようということで、分散投資を図ったり専門家による投資委員会を設置したりしました。

寄付募集に関しては、募集対象にメリハリをつけてトップ自ら精力的に卒業生に接触して行きました。施設については、寄付の主な使途が施設だったところを一般寄付に誘導する一方で、施設整備に必要な資金を債券発行で賄うという取り組みを行いました。

この結果、再建策の成果としては、志願者数がごらんのとおり 1996 年以降順調に回復し、落ち込む以前の水準を上回るに至りました。そして、格付もトリプル B プラスからシング

ルAプラスと従前よりも高い水準に回復しました。気になるのが財政でございますが、ごらんのとおり、2003年以降は黒字への改善に至っております。

財政の改善に寄与したのはさまざまな要因がありますが、1つは先ほどごらんいただいたものと同じグラフでございますように、給付型奨学金支出の選択と集中を図りそれなりの水準に何とか抑えることができた結果、緑色の部分、すなわち奨学金を控除した後のベースの授業料収入を順調に増やすことができたということです。

若干時間をオーバーしつつありますけれども、最後に要約と結論として日米比較を簡単に行いたいと思います。比較は、3点に集約させていただいております。まず策定プロセスに関しては、アメリカでは多数の学内外のステークホルダーが策定プロセスに関与している点が挙げられます。ある程度時間がかかるけれども、コミュニケーションを重視して、時間をかけて検討している。それに対して、日本の場合は先ほどの劉先生のアンケート報告にもありましたように、経営陣と企画財務部門といった学内の一部の組織が策定に際し中心的な役割を果たしており、策定に要する時間もアメリカに比べると比較的短いのかなという印象です。

次に経営・財務戦略との関連で言いますと、アメリカではディキンソン大学の例にございましたように、経営戦略、目指す方向性を明確に計画に反映して実行し、またその際に戦略的指標を活用し単純化を図ってきた。一方、日本では必ずしも明確ではないものの、財政計画が中心に据えられ、経営とのリンクがあまり強くなかったのかなという印象を持っております。かつ、総括的というより総花的なところも一部あったのではないかと。

私のパートではアメリカの事例としてディキンソン大学をご紹介いたしましたけれども、この後のパネルディスカッションにおきまして、本日3校の方々からグッドプラクティスの例として紹介いただけるということで、パネルディスカッションにつなげていきたいと思っております。

私の本日のお話が今後の皆様方の中長期計画の策定にいささかなりとも参考になれば幸いです。ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

大学の中長期計画（戦略的計画） に関する日米比較 ～説明責任と透明性の観点からの検討～

*The Joint Research
on the Financial
Foundation of
Universities in Japan*

平成22年7月12日（月）

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

片山 英治

本研究報告の構成

1. アメリカの大学で中長期計画（戦略的計画）
が注目される背景
2. アメリカの大学における戦略的計画の特徴
3. 事例研究：ディキンソン大学の復活劇
4. 要約と結論－中長期計画（戦略的計画）の
日米比較

*The Joint Research
on the Financial
Foundation of
Universities in Japan*

1. アメリカで中長期計画 (戦略的計画)が注目される背景

2

アメリカの大学における金融経済危機への対応

〔大学間で共通している対応〕

- 1) 学内給付型奨学金の維持・増額への注力
- 2) 基金のポリシーポートフォリオの維持
- 3) 学内コミュニケーションの推進
- 4) 戦略的計画の策定、見直し

(出所)アメリカの大学関係者へのヒアリング、報道等より作成。

3

戦略的計画 (Strategic Plan / Planning) とは何か

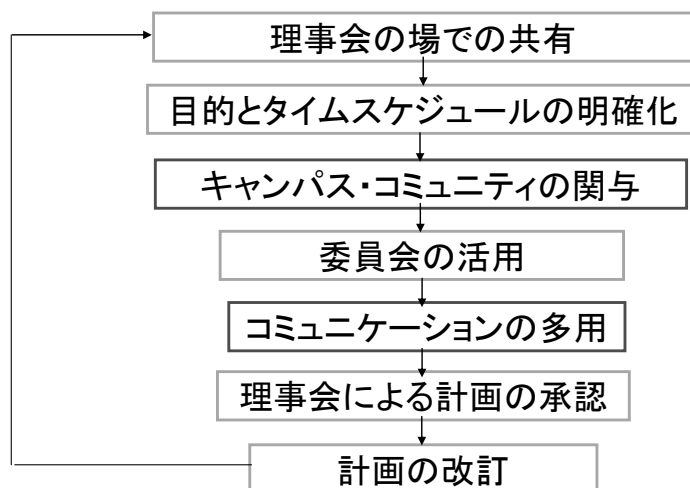
- 「組織体が自らが何か、何をするのか、なぜそれをするのかを形成し導くための基本的な意思決定と行動を生み出すための規律ある努力。それは、組織のリーダーが将来を思い描き、将来を達成するために必要な手続きと運営を策定するプロセス」(ジョン・ブライソン)
- 「組織と市場環境の変化の戦略的な適応を発展かつ維持させていく手段」(フィリップ・コトラー、パトリック・マーフィー)
- 「大学の役割とミッションを再確認し、手を加えるもの。大学によって中身は異なる。常に長期、複数年にまたがる。全体像をとりあげ、総合的なもの」(ルーシー・ラポフスキー)

(出所) ルーシー・ラポフスキー「戦略的計画」、及び Robert A. Sevier, *Strategic Planning in Higher Education*, CASE, 2000より作成。

2. アメリカの大学における 戦略的計画の特徴

*The Joint Research
on the Financial
Foundation of
Universities in Japan*

アメリカの大学における戦略的計画の策定プロセス



(出所) 片山、小林、劉、服部 (2009)

6

ロヨラ大学における戦略的計画の策定プロセス

段階の設定 (学長陣)	理事会とLC+ の関与	コミュニティ／ 構成員の関与	戦略的計画の 作成(詳細)	コミュニケーショ ン/計画公表
➢ 担当者・部門の追加を決定 ➢ 背景資料とウェブを構築 ➢ SWOT分析 ➢ ビジョンと主要課題、創造的なアイデアを抽出	➢ 理事会 ➢ LC+会議 ➢ 理事会 ➢ LC+合宿 ➢ タスクフォース(理事会、学長陣、LC+) ➢ 理事会合宿 ➢ LC+会議	➢ 学長の学内向けスピーチ ➢ 学内向けガイダンス(継続) ➢ 学内会議: 段階1/段階2 ➢ クリエイティブグループ会議	➢ リソース計画の策定 ➢ 学長陣合宿 ➢ 分科会による作業	➢ コミュニケーション計画の策定 ➢ LC+会議 ➢ 理事会 ➢ 学長の学内向けスピーチ ➢ 継続的な実行、評価
2006年10月～07年春	2006年12月～07年秋	2007年秋～08年春	2007年秋～08年夏	2008年秋

プロセス全体を通じてコミュニケーションを継続

(注) LC+は「ロヨラ拡大協議会」(Expanded Loyola Conference)。(出所) 片山、小林、劉、服部 (2009)

7

戦略的指標 (Strategic Indicator)

- 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(benchmark)、キー・パフォーマンス・インディケーター(KPI; Key Performance Indicator)、ダッシュボード(dashboard)等と様々な呼び方がなされている
- (a)計測可能で、(b)ミッションや戦略的計画にリンクしており、(c)予算の主要変数や重要な事項が含まれている必要がある
- 数年にわたる過去のトレンドの把握や将来の予測にも使用しうること
- ピア校とのベンチマーキング目的で、他校の数字も収集されねばならない

(出所) 片山、小林、劉、服部(2009)

ニューハンプシャー大学 (UNH) における戦略的指標

ビジョン	18の戦略的指標	2006年	目標(2010年)
I. 真に学生本位であること	1 州内高校卒業数に占める進学者数とシェア	1,471名／9%	9%
	2 家族で初めて大学に入学する学生数・割合	879名／25%	25%
	3 奨学金 ((a)ニードベース／(b)メリットベース) の支給学生数・割合	(a)総額427万ドル／1,882名 (b)総額326万ドル／1,210名	総額: インフレスライド人数:(a)理事会の方針／(b) 学生数の20%
	4 NHCTCS ^(注1) からの転入	101名(秋期)	170名
	5 進級率(初年→2年次)	85%	85%
	6 卒業時の学生満足度	90%	90%
	7 6年次の卒業率	74%	72%
II. 優れた選択プログラムの提供	8 顕彰数 ^(注2)	—	—
	9 卒業生の満足度／就職	満足度80%／就職0-6か月後39%、卒業前27%(2005年)	満足度85%／就職は目標を設定せず

ニューハンプシャー大学 (UNH) における戦略的指標 (続き)

ビジョン	18の戦略的指標	2006年	目標(2010年)
III. 効果的かつ効率的な運営を目指すこと	10 オペレーティング・マージン	2.4% (UNH単独)	1.4% (UNH単独)
	11 無制約資金比率 ^(注3)	21.4% (UNH単独)	16.7% (UNH単独)
	12 無制約資金対負債比率 ^(注4)	39.8% (UNH単独)	43.9% (UNH単独)
	13 フルタイム換算学生一人当たり資金合計	22,061ドル	29,775ドル
	14 学部生の卒業時平均債務額	23,928ドル	目標上限30,000ドル
	15 卒業生寄付参加率	13%	15%
IV. 外部にとって良きパートナーであること	16 金額別/寄付主体別寄付数	寄付数合計 20,677件	寄付数合計 25,520件
	17 教職員・学生の対外活動	—	—
	18 スポンサー・プログラムの金額	承認ベース 1億2,816万ドル	承認ベース 1億2,816万ドル

(注1) ニューハンプシャー・テクニカル・カレッジ。(注2) アクレディテーションを含む。(注3) 無制約資金比率 = {使途無制約純資産 - 設備投資(ネットベース)} / 総費用

(注4) 無制約資金対負債比率 = {使途無制約資金 - 設備投資(ネットベース)} / 負債残高

(出所) 平成19-20年度文部科学省先導的大学改革推進委託事業「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制等の在り方に関する調査研究」報告書、平成20年9月30日、東京大学。

10

ホイートン大学 (Wheaton College) の戦略的指標

学 生	アドミッション	財 政	学生援助	教 員
フルタイム学生	志願者数	基金	割引率	S-T比
1,559 1,559 ▲ 1,505 秋学期	3,697 3,697 ▲ 3,249	158 158 ▲ 137 百万ドル	7.3% 7.3% ▲ -5.7%	25.4% 25.1% ● 24.6%
1-2年残留率	合格率	基金増減率	資源対負債	奨学金割合
89% 86% ▲ 83%	61% 44% ▼ 43%	7.5% 7.5% ▲ -8.4%	447% 387% ▲ 350%	62.4% 60.5% ● 60.5%
卒業率	歩留り率	支出率	学生収入依存	50人超クラス
75% 75% ▲ 70%	30% 29% ▲ 25%	5.0% 5.0% ● 5.0%	87% 87% ▲ 85%	6% 4% ▼ 4% 秋学期
多様性	高校上位10%	寄付奨学金	寄付募集 寄付・助成額	施設 再投資率
15.2% 15.2% ▲ 11.4%	56% 56% ▲ 29%	20.8% 17.6% ▼ 17.6%	10.4 8.3 ▼ 8.3 百万ドル	1.9% 1.8% ● 1.8%
出身州/国	平均SAT値	事業利益率	卒業生参加率	状態インデックス
46/42	1260 1260 ▲ 1200	2.8% 2.8% ▲ 1.3%	40% 37% ● 37%	5.0% 5.0% ● 4.6%

(注) 定義は以下の通り。

(出所) ホイートン大学資料

過去5年の最高値 22% 現水準 20% ▼ 過去5年の最低値 2%

変化の方向性
▲ 上昇
▼ 低下
● 変化なし

変化の重要性
青文字: 好転
赤文字: 悪化
黒文字: 中立

11

*The Joint Research
on the Financial
Foundation of
Universities in Japan*

3. 事例研究: ディキンソン大学の復活劇

12

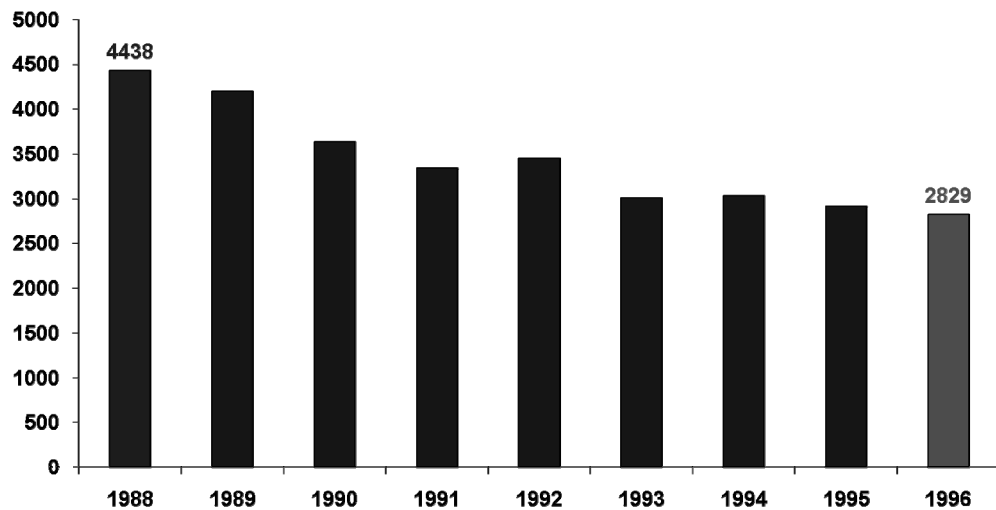
ディキンソン大学(Dickinson College)の概要

所在地／創立年	カーライル(ペンシルバニア州)／1783年
ミッション	「若き人々への一般教養と科学に有益な教育の提供を通じ、社会でのシチズンシップとリーダーシップの発揮に向けた備えを身につけさせる」
設置主体／特徴	私立リベラルアーツ・カレッジ／グローバル&サステナビリティ教育に強み
ランキング	USニュース:リベラルアーツ・カレッジ部門45位(2008年)
エンrollment	エンrollment2,381名(07年秋期)／学部授業料: 35,874ドル
給付型奨学金	被援助学生割合58%、平均受給額(学内援助)2万,979ドル(06財政年度)
アドミッション	合格率41.8%、歩留り率25.4%(07年秋期)
フルタイム学生の 残留／卒業	学生対教員比率: 11対1／進級・卒業: 進級率91%、卒業率83% 学士号取得率: 4年82%、6年83%
財 政	資産合計5億900万ドル、うち長期投資3億400万ドル 経常収入1億5,300万ドル、うち授業料・手数料(ネット)5,500万ドル
寄付募集(2007 年)	寄付受入額1,441万ドル、個人(含む財団)71.6%、うち法人28.4% 卒業生による寄付: 卒業生数1万9,350名、寄付参加率35.3%
基 金	基金残高 2億8,800万ドル、残高ランキング207位(共に2007年) 資産構成: 株式56.4%、債券6.0%、短期性資産3.4%、オルタナティブ29.9%他

(出所)ディキンソン大学資料、NACUBO、CAE、IPEDS等より作成。

13

ディキンソン大学の志願者数の推移(新入生)

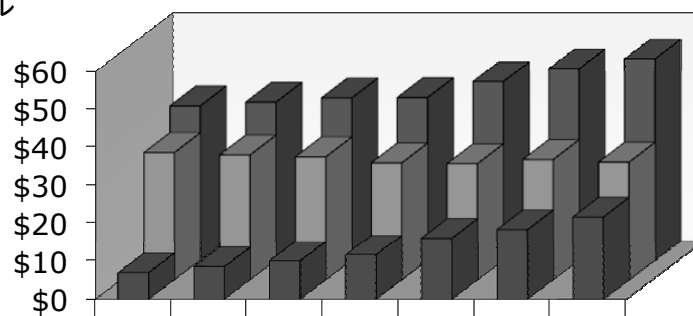


(出所)ディキンソン大学資料

14

ディキンソン大学の授業料収入・給付型奨学金支出の推移

百万ドル



	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
■ 給付型奨学金支出計	7	8.6	10.2	11.8	16.3	18.6	21.9
■ 給付型奨学金控除後ベース授業料収入	33.6	33	32.5	30.9	30.7	31.8	31.1
■ 授業料収入	40.6	41.6	42.7	42.8	47	50.4	53

(出所)ディキンソン大学資料

15

ディキンソン大学の再建策

- 1999年にウィリアム・ダーデン氏を学長に迎える
- ミッション・ドリフト(mission drift)と職員の沈滞ムードと決別する必要があるということに気づく
- 三つの取り組みが同大学に必要と考える
 - (1)機運と目的意識を生み出す動機付けとなる「ストーリー」
 - (2)包括的かつ測定可能な戦略的計画を策定し、実行に移すこと
 - (3)将来に向けた基盤を固めつつ、緊急課題に規律を保ちつつてきばきと対処する上級職員

(出所)ディキンソン大学資料

16

- 1999年、設立理念に立ち返る
- 戦略的計画 I (2000-2005)を通じて転換を開始
 - 1)レベル I : 歴史、ミッション、ビジョン、環境分析
 - 2)レベル II : 際立った特徴と可能至らしめる条件を明らかにする
 - 3)レベル III : 実行・・・進捗度合いを推し量るために「重要なパフォーマンス指標(KPIs)」を設定、ポケットカードを皆が持ち歩く
- 戦略的計画 II (2005年)で計画の見直しを図る

(出所)ディキンソン大学資料

17

ディキンソン大学における戦略的計画を踏まえた取り組み例

計 画	目的	施策の例
コミュニ ケーション	透明性の確保	ミッション、ビジョンと戦略的指標を記載したポケットカードを作成、学内の全ての構成員が持ち歩く
教 学	コア・バリューの強化	グローバル・エデュケーションの強化を図ると共に、サステナビリティ・プログラムを導入
エンロー ルメント	マーケティングの強化	学生の入学前から卒業後に関する統合データを収集、統計学の教員とインスティテューショナル・リサーチ ^(注1) 部門の職員が入学者にに関するモデルを開発、活用
財 政	財政シミュレーションモデルの活用	ベンチマークとして(1)均衡予算、(2)リザーブ・カバレッジ ^(注2) 、(3)資産対負債比率、(4)純資産利益率の4つを置き、財政シミュレーションを活用しつつ財務基盤の強化を図る
	基金の運用管理の見直し	基金からの予算への繰入率を引下げ、ポートフォリオの分散を図ると共に投資委員会を設置
	寄付募集の強化	(1)募金部門と同窓会組織に投資する、(2)スタッフと組織を専門化する、(3)学長が精力的に卒業生に接触
	施設整備	施設向け寄付を一般寄付に誘導する一方で債券を発行

(注1) 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。(注2) 翌財政年度に繰り越す収支差額。
(出所) ヒアリング、ディキンソン大学資料等より作成。

18

ディキンソンにおけるグローバル教育の評価手段

(a)戦略的計画のKPI	(b)評価プロジェクトへの参加	(c)外部機関による第三者評価
* 定量的指標 ・海外留学する学生の割合 ・交換研究者、留学生の人数 ・ピースコープへの参加人数 ・フルブライト留学生数 ・ホームステイ参加数 ・インターンシップや研究プロジェクトへの参加数 ・予算の黒字(surplus) * 定性的指標 ・生徒自身の評価 ・教員からの報告 ・学内外からの評価 ・インターンシップ報告、海外研究プロジェクトの質の評価	・卒業生の海外への関与と回顧 ・異文化への関与 ・対象言語の習得度合い ・信条や価値観の変化 ・ポートフォリオを用いた学習	・米国教育協会(ACE):もともと国際化したりベラルアーツ・カレッジ(2001年) ・国際教育者協会(NAFSA):ポール・サイモン上院議員賞を受賞した6大学の1校 ・国際教育研究所(IIE):海外留学参加率でトップ10にランク ・海外教育に関するフォーラム(The Forum on Education Abroad):質の向上プログラム(QUIP)に参画 ・フルブライトプログラム:参加数ではリベラルアーツ・カレッジでトップ10に入る ・国務省のプログラム:2003年に採択される

(出所) ヒアリング、ディキンソン大学資料等より作成。

19

ディキンソン大学のポケットカード(表面)

私たちのミッション

若き人々に一般教養と科学に関する有益な教育を提供することを通じて、社会でのシチズンシップとリーダーシップの発揮に向けての備えを身につけさせることにある。

私たちのビジョン

複雑さを増すグローバル社会で市民リーダーとしての資格を有するに至る教育を施す、トップクラスの米国居住者のためのリベラルアーツ・カレッジと恒久に認知されるようになること

ディキンソン大学は:

- ◆ 有用な教育の提供にこだわり;
- ◆ あらゆる境界への積極性を特徴とし;そして
- ◆ 進取の気性、リーダーシップを発揮する勇氣、イノベーションにたけた能力、決断力で注目される存在となること。



戦略的目標

2005年秋期

2006年3月6日

(出所)ディキンソン大学資料

20

ディキンソン大学のポケットカード(裏面)

2010年に向けた戦略的目標

多様性

有色人種の学生比率	18%
外国の学生比率	7%
東部以外の出身学生比率	23%
ペルグラントの受給学生比率	13%

財務面の堅固さ

資産対負債比率	>2
無制約資金比率 ^(注)	>0.75
基金	3億ドル
基金からの支出率	5%
ニードベース給付奨学金比率	45%
メリットベース給付奨学金比率	8%
授業料割引率	35%
理事の寄付率	100%
年次無制約寄付	350万ドル
年次制約寄付	350万ドル

生涯にわたるつながり

4年次卒業率	84%
6年次卒業率	88%
卒業生の寄付参加率	46%

2005-06年の現状

S&P格付け	A
志願者数	4,784
志願者倍率	49%
平均SATスコア	1288
入学者数合計	2301
男女比率	44% : 56%
有色人種の学生比率	13%
外国の学生比率	5%
学生:教員比率	11:1
授業料・手数料合計	40,170ドル
給付奨学金	2,350万ドル
6年次卒業率	84%

(注)支出可能純資産/経常支出 (出所)ディキンソン大学資料

21