

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー  
No. 12

## 大学の戦略的計画（1）

－インテグリティとダイバーシティ実現のためのツール－

2009年12月

片山 英治  
小林 雅之  
劉 文君  
服部 英明

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。

## 大学の戦略的計画（1）

－インテグリティとダイバーシティ実現のためのツール－

2009年12月

片山 英治<sup>1)</sup>  
小林 雅之<sup>2)</sup>  
劉 文君<sup>3)</sup>  
服部 英明<sup>4)</sup>

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。

- 
- 1) 東京大学大学総合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
  - 2) 東京大学大学総合研究センター教授
  - 3) 東京大学大学総合研究センター特任研究員
  - 4) 東京大学大学総合研究センター共同研究員／野村證券公益法人財務戦略部課長

## 目 次

はじめに .....	3
1. 高まる戦略的計画の重要性 .....	5
2. アメリカの大学における戦略的計画 .....	6
1) 戦略的計画とは何か .....	6
2) 戦略的計画の全体像 .....	7
3) 戦略的計画の構成要素 .....	9
4) 戦略的計画を支えるインフラ .....	12
(以下、次号の目次予定)	
3. ディキンソン大学 (Dickinson College) のケーススタディ	
1) ディキンソン大学の概要	
2) 1990年代初頭の志願者数の減少	
3) 戦略的計画を柱とした再建策	
4) 再建策の成果	
4. わが国への示唆	



## はじめに

2008 年秋以来の金融経済危機は、アメリカの大学に(1)基金の運用益の減少、(2)州政府の財政赤字の拡大に伴う補助金の削減、(3)大学向け寄付の落ち込み、(4)経済的困難を抱える家庭の増加、の四つの経路を通じて影響を及ぼしている。景気回復の見通しが不透明ということもありアメリカの大学は適切な対応策を見出せているわけではないものの、共通した取り組みの一つは、中長期の戦略的計画 (strategic plan) の見直し、あるいは緊急対策 (contingency plan) の策定を通じたステークホルダーとのコミュニケーションである。

一方、わが国では人口の少子化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がより現実味を帯びてきたことから、大学においては高等教育機関としての特性や説明責任の要請を踏まえた、自らの方向付けを行った戦略的な生き残り策の策定を迫られつつある。日米で共通しているのは、中長期的あるいは短期的な環境変化の対応策としての戦略的計画の重要性が改めて見直されつつあるということであろう。

戦略的計画 (strategic plan) は、「大学の役割とミッションを再確認し、手を加えるものであり、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」と定義される。戦略的計画の概念はわが国でも多くの文献で紹介されているものの、我々は、アメリカの大学を事例にこの戦略的計画の具体的な実行プロセスとその成果を探りたいと考えた。そこで、2007年7月と08年11月の二回にわたりアメリカで実態調査を行い、さらにアメリカの大学の経営幹部との09年6月の意見交換から得られた知見とあわせてとりまとめることとした。

本ペーパーは戦略的計画の全体像を、続くペーパーでは生き残りに向けた戦略的計画の活用事例として米国のディキンソン大学 (Dickinson College) をそれぞれ取り上げる。

2009年12月

片山 英治  
小林 雅之  
劉 文君  
服部 英明



## 1. 高まる戦略的計画の重要性

戦略的計画（strategic plan）の策定が大学経営にとって必要とされる背景として、次の三つの点を指摘しよう。

第一が「大学を取り巻く短期・中長期の環境変化」である。短期の環境変化の例としては、2008年秋以来の金融経済危機があげられる。金融経済危機は、アメリカの大学に(1)基金の運用益の減少、(2)州政府の財政赤字の拡大に伴う補助金の削減、(3)大学向け寄付の落ち込み、(4)経済的困難を抱える家庭の増加、の四つの経路を通じて影響を及ぼしている。これに対するアメリカの大学の共通した取り組みの一つとして、学長やプロボスト（教学担当責任者）、CFO（財務担当責任者）といった大学の幹部によるメッセージを掲載したステークホルダー向けのホームページを特設していることに加え、戦略的計画の見直し、あるいは緊急対策（contingency plan）の策定があげられる。

一方、中長期の環境変化としては、人口動態や進学率の変化、説明責任の要請の強まりがあげられよう。従来から指摘されてきたことではあるが、近年こうした変化がより現実味を帯びてきたことから、わが国の大学においては高等教育機関としての特性や説明責任の要請を踏まえた、自らの方向付け戦略的な生き残り策の策定を迫られつつある。アメリカでは金融経済危機という短期的な環境変化への対応策として、日本では中長期的な環境変化の対応策として戦略的計画の重要性が改めて見直されつつあるということであろう。

第二が「高等教育機関の三つの特性」である。大学が上記の環境変化への対応を図る際には、利益追求を基本的なベクトルに据える企業と異なり、高等教育機関が具備する (a) 経営目標の特定の困難さ、(b) 教育・研究と社会サービスの結合生産、(c) 教育の質と効率性間のトレードオフ、という三つの特性を踏まえる必要がある。

「経営目標の特定の困難さ」とは、通常の経済学で想定する利潤極大化の行動モデルを単純に適用できないという「非営利団体」に共通する側面ともいえる。大学にとっての経営目標が教育研究や学生の「質」にあるのか、収入や規模の最大化にあるのか、あるいはブランドや名声にあるのか必ずしも定かではない。また、各大学が同一の目標を追求しているわけではないし、これらの目標が必ずしも相互に排他的ではないことも目的関数（経営目標）の設定を一層困難なものにしている。

「教育・研究と社会サービスの結合生産」は、大学が教育と研究、産学連携等の社会サービス、及び学部教育と大学院教育といった複数のサービスを“結合生産”の形で学生等に提供しているため、効率性の測定が困難になっていることを指す。たとえば、図書館のようにその便益が複数の学部や大学院に帰属している施設やサービスは費用対効果が目に見えにくい。

「教育の質と効率性間のトレードオフ」は、大学経営の効率性の測定の困難さを表している。大学経営の効率性について、財務指標をもとに企業と比較し優劣を論じる向きも

一部でみられるものの、話はそう簡単ではない。一例をあげれば、現状で1クラスあたり10人の学生数を20人に増やせば費用面の効率性は改善するものの、教育の「質」が低下する懸念が生じる。かといって、逆に5名に減らせば大学の財務に悪影響を及ぼす恐れがある。教育の質を向上させることと財務面の効率性の向上を同時に達成することは難しく、常に学校経営に従事する関係者を悩ませてきた課題である。

以上のような高等教育機関の三つの特性を踏まえると、経済合理性を超えた理念や考え方、方向性等を戦略的計画に盛り込み、大学としての一体感を醸成することが不可欠と考えられる。

第三が「教育研究と財務のリンク」である。大学の性格を表象する概念の一つである「永続性」は、18歳人口の右肩上がりといったマクロのトレンドに加え、設置認可基準や基本金制度、国立学校特別会計等政府によって設計された広義のインフラによってある程度担保されてきた<sup>1</sup>。しかし、少子化等が進展し利用可能な資源が限られてくると、外部資金の獲得や資金運用管理等の新たな財務手段を活用しつつ、何を強化し何を捨て去るかという「選択」を行い教育研究と財務をリンクさせる取り組みが従来以上に必要となる。そこで重要になるのが教育研究面の優先順位付けであり、戦略的計画がその手がかりとなる。以下では、アメリカの大学における戦略的計画の全体像を紹介する<sup>2</sup>。

## 2. アメリカの大学における戦略的計画

### 1) 戦略的計画とは何か

戦略的計画 (strategic plan) は、専門家によって様々な定義がなされている (図表 1)。ジョン・ブライソンの定義は、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を運営を策定する「プロセス」である点を強調している。特に、近年のように環境変化のスピードが高まるに伴い、策定した中期計画の内容に修正が必要となることが多く、普段の見直しが必要という観点でプロセスという側面がより重要になってきている可能性がある。

ルーシー・ラポフスキーは、常に長期、複数年にまたがるという点を戦略的計画の一つととらえている<sup>3</sup>。一見当たり前ではあるものの、計画の策定を通じて計画を達成するという目標のみならず、学内のありとあらゆる関係者の目を数年後という、より中長期に目を向けてもらうことも重要な要素ではないかと思われる。

<sup>1</sup> 大学の財務基盤の維持・強化に関する歴史的展開については、片山・小林・両角 (2007) を参照。

<sup>2</sup> 以下で紹介するアメリカの大学の事例には、筆者らの現地調査に加え野村證券が2005年度から07年度にかけて3回にわたり実施した「米国の大学経営・財務戦略最新事情視察団」を通じて得られた情報も含まれている。これらの情報の共同研究への活用を快諾下さった参加者の方々に感謝したい。

<sup>3</sup> ラポフスキー (2007)。

図表 1 戦略的計画の定義

<p>「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)</p> <p>「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)</p> <p>「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)</p>
--

(出所) ラポフスキー (1997) 及びセビア (2000) より作成。

戦略的計画の様々な定義を自署で紹介しているコンサルタントのロバート・セビア氏は、戦略的計画と他の中期計画との違いを強調している<sup>4</sup>。彼によれば、一つは積極的か受け身かという点であり、戦略的計画は積極的なものである。また、戦略的計画でも当然計画の達成が要求されているものの、もう少しリスクをとるものであるとされる。答えがなくても、現時点でとどまっていたら環境変化についていけなくなるため、よりリスクを取って前のほうに進めていくものであるという位置づけがなされている。

## 2) 戦略的計画の全体像

図表 2 は、アメリカの大学関係者へのインタビュー等をもとに戦略的計画の全体像を示した図である。アメリカの高等教育システムはそれ自体が教育機関のタイプや教育プログラム等多様性を内包するシステムであるが、個別の大学レベルでも人種や性別、出身地域、所得、能力等の多様性 (diversity) をキャンパスで実現することが大学としての特徴を打ち出すとともに教育研究のアウトプットの多様性を高め、学生を獲得するうえでも効果的と考えられている。一方で、多様性の高まりは様々な考えや信条の教職員と学生が増え費用がかさむことでもあるため、同時にキャンパスとしての一体感 (integrity)<sup>5</sup>を高めることも重要となる。こうした、一見相反する多様性と一体感の双方のバランスを確保しつつ、大学が持っている夢 (dream) に向かうプロセスを支援する手段が戦略的計画プロセス、というのが一つの理解と思われる<sup>6</sup>。なお、矢印の丸印は毎年度の予算計画であり、戦略的計

<sup>4</sup> セビア (2000)、34 頁。

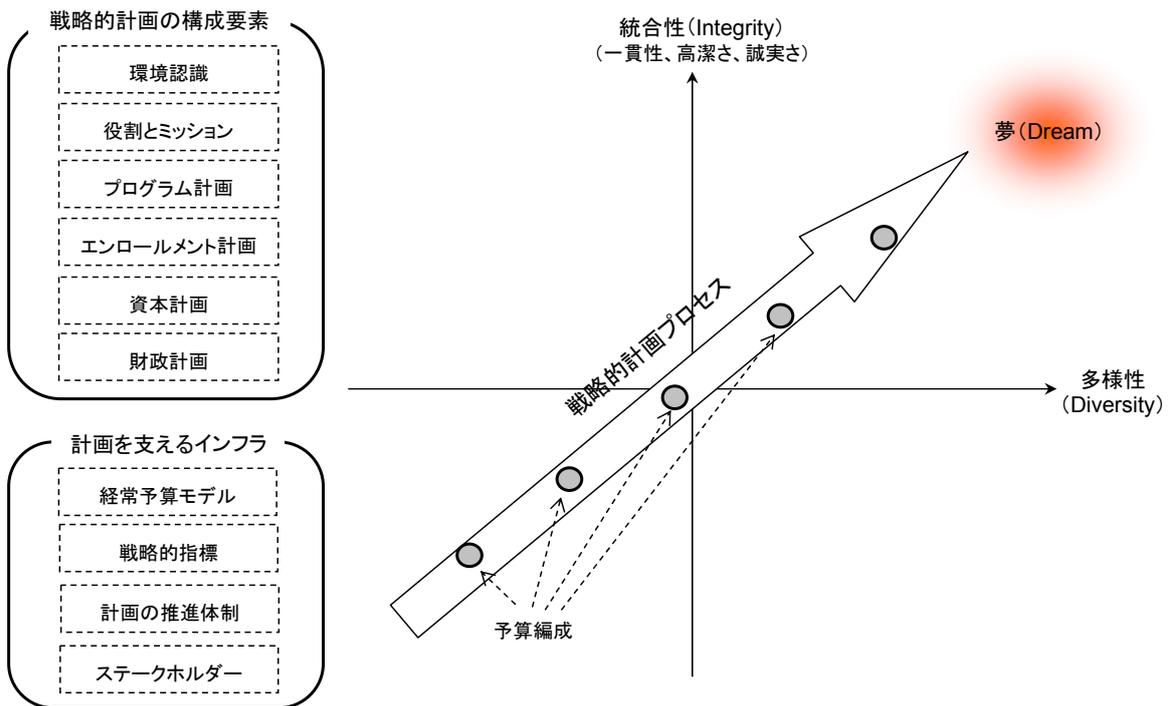
<sup>5</sup> 「高潔さ、一貫性、誠実さ」といったニュアンスを有するものの、日本語に訳すのが難しい。ここでは“一体感”と表記した。

<sup>6</sup> 多様性と統合性の双方に着目した例として、喜多村和之氏による「中等後教育 (postsecondary education) の制度モデルにおいて「多様化」と「統合化」の双方の原理が同時に達成されねばならない」との主張がある (喜多村 (1999)、114 頁)。ただし、それが必要な背景として筆者らが多様化に伴い費用が増加

画を実行に移す上で不可欠であることを示している。

戦略的計画は環境認識や役割とミッション、プログラム計画、エンロールメント計画、資本計画、財政計画といった構成要素からなる。また、計画を支えるインフラとしては経常予算モデルや戦略的指標、計画の推進体制、ステークホルダーがあげられる。これらについて、次節で順に概説する。

図表 2 戦略的計画の全体像



(注) イメージであり、アメリカの大学の実際の行動パターンを図式化したものではない。

(出所) アメリカの大学関係者へのインタビュー、Lapovsky (2007) 等より作成。

するという個別機関の経営の側面に注目したのに対し、喜多村氏の場合は“教育機関や教育プログラムが断片化し相互の交流や連絡が困難となり、中等後教育全体をひとつの教育システムとして有効に機能させていくための統合性や調整作用が失われていく”(同書 114 頁)とシステムが機能しなくなる点に着目しているという違いがある。

### 3) 戦略的計画の構成要素<sup>7</sup>

#### (1) 環境スキャン

環境スキャン (environmental scan) にはマクロ的な視点とミクロ的な視点があり、前者の例として人口動態や景気動向、テクノロジー、競争環境等があげられる。たとえば、アメリカでは人口の成長率の高い地域から学生を獲得する戦略を採用する大学が多くみられる。マサチューセッツ州のボストン・カレッジ (Boston College) は 1970 年代当初、在籍学生の約 40%が地元の出身、60%がニューイングランド地域とニューヨーク近辺の出身者で占められていた。その後、財務戦略をテコに優秀な教員の採用や教育研究プログラムの充実に努めた結果、次第に他地域から学生を広く獲得するようになり、2004 年には地元出身の学生比率が 3 割弱まで低下し、人口の伸び率の高い地域の一つである西部出身の学生比率が急激に高まっている<sup>8</sup>。後者の例としては、ベンチマーキングの対象となる「ピア校」の特定があげられる (後述)。

なお、大学の現状、取り巻く環境の分析手法の一つに SWOT 分析がある。これは、内部環境における強み (Strength) と弱み (Weakness)、外部環境における機会 (Opportunity) と脅威 (Threat) を分析し、それらを四つの領域に分け領域に応じた戦略を策定していくものとされる。SWOT 分析については、解説文献が多いことから説明を割愛する<sup>9</sup>。

#### (2) 役割とミッション (使命)

ミッション (使命) は、ビジョンよりも上位の概念で組織の存在意義や永遠に追求する理念を指す。大学の現在の役割とミッションの見直しに際しての留意点として、アメリカの大学の事例から次の二つが言われている。第一に、よく建学の理念に立ち返ることが重視されるものの、それにより結果として何が生み出されるかは常に同じではなく、その時々々の環境変化を敏感に反映しているということ。第二は、ミッションの維持にも変更にもコストを伴うということである。ミッションの維持の例としては、「グローバルな大学」というミッションを掲げる大学におけるグローバルの追求があげられる。メリーランド州のガウチャー大学 (Goucher College) は、相当の費用負担の発生を織り込みつつも学生に全員留学を義務付けて旅費の面でも支援するというポリシーを掲げている。グローバルという文脈をどこまで実際の財務運営なり教育プログラムの充実に反映していくかを考える必要がある。

<sup>7</sup> 本節と次節は、ルーシー・ラポフスキー氏 (前マーシー大学学長) の示唆に負うところが大きい。

<sup>8</sup> ボストン・カレッジの成長戦略について詳しくは、片山 (2006) を参照。

<sup>9</sup> たとえばセビア (2000) 109 頁以下、篠田 (2007)、26 頁。

ミッションを変更した例としては、マサチューセッツ州のホイートン大学（Wheaton College）の共学化があげられる。ホイートン大学は共学化を選択した大学に関して数多くのケーススタディを実施した上で、社会人教育を行う女子大という選択肢を採用せず学部教育に特化した共学のリベラルアーツ・カレッジという道を選んでいる。いずれも、全ての分野でトップになることはできないという「選択的卓越性（Selective Excellence）」<sup>10</sup>を踏まえた選択といえる。

### （3）プログラム計画とエンrollment計画・資本計画

プログラム計画の策定にあたっては、講座を追加するのか、廃止するのか、てこ入れをするのかを考えていく。たとえば、スポーツや学生向けサービスに関する共通講座も検討したり、理工系の大学がリベラルアーツの要素を講座に織り込んだりする動きがみられる。

エンrollment（enrollment）は、わが国では「入学者」の文脈でとらえられることが多いものの、アメリカではアドミッションに限らず「エンrollment・マネジメント」（enrollment management）に関連する計画を指す。エンrollment・マネジメントとは、「入学から卒業まで、学生の個性を見ながら、それぞれの目的やサービスに沿ったプログラムやサービスを提供し、支援していくマネジメント」<sup>11</sup>、あるいは「自分の大学のエンrollmentにより大きな影響を及ぼすことを可能にするための運営上の概念と一連の行動様式。エンrollment・マネジメントは、戦略的計画による運営とインスティテューショナル・リサーチによる支援を得ながら、学生による大学の選択やリテンション、成果を対象とする取り組みである。このプロセスは、エンrollmentや学生の定着率、学生の成果に影響を及ぼすような学生の募集や学生援助、学生サポートサービス、カリキュラムの策定やその他教学分野といった大学の事業を先導すべく追求されるものである」<sup>12</sup>等と定義される（図表3）。

エンrollment計画に関しては、(i) 施設の整備やプログラムの設計、教員数に影響する「規模」、(ii) 大学として入学が望ましいと考える学生の能力や経済力といった「学生の属性」、(iii) 大学院生と学部生の比率や寮生と通学生の比率、学生のその他の特徴、(iv) 授業料・手数料と学生援助（奨学金）のバランス、といった要素が重要とされる。特に、(iv)は「授業料割引」と呼ばれ、大学が獲得しようとする学生に応じて異なる授業料を設定する戦略であり、単なる授業料割引とは異なる<sup>13</sup>。そこでは、授業料の変更に伴うエンrollmentへの影響や経済環境が授業料の支払能力に及ぼす影響等が分析の対象となる。

<sup>10</sup> 「どのような大学であっても、どれだけお金を持っていても、どれだけ大きくても選択的な卓越性しか達成できません。少数のことをとでも卓越した形でどうやってやるのか考えなければなりません。何が出来るのかを選ぶのが戦略的計画の中核です」（ラボフスキー（2005））。

<sup>11</sup> 福井（2006）、84-85頁。

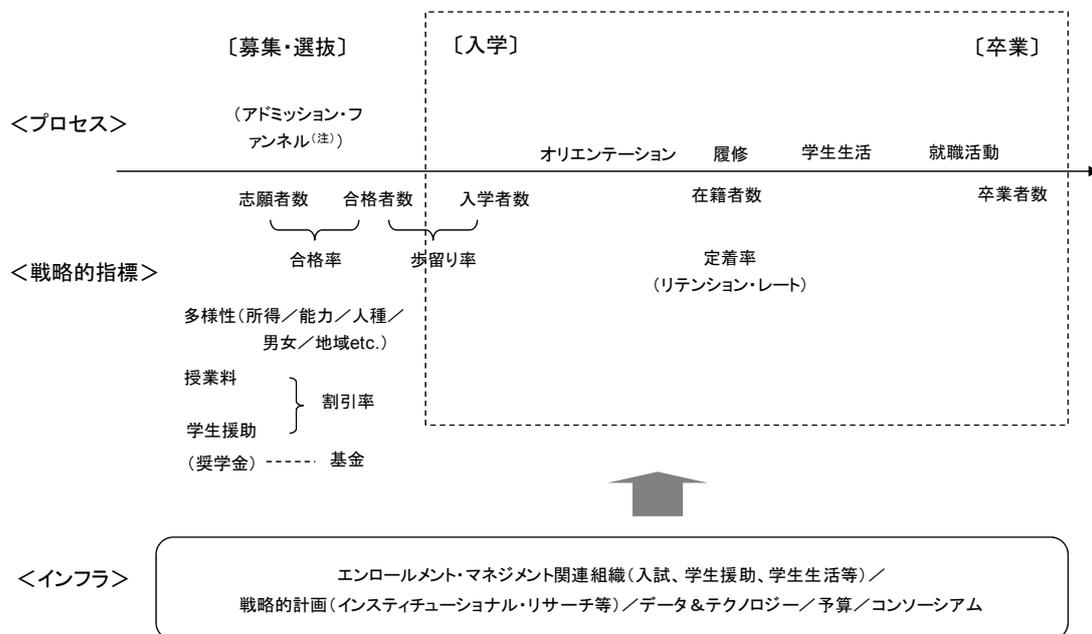
<sup>12</sup> HosslerとBeanによる定義。マッサ（2006）、3-4頁。

<sup>13</sup> アメリカの大学における授業料割引について詳しくは、ボーム・ラボフスキー（2008）を参照。

たとえば、ノースイースタン大学は当大学に願書を出した学生が他のどの大学に願書を出したか、そこはどれだけ奨学金を提供しているかといった競争相手との比較をもとに割引方針を策定している。そして、エコノメトリックモデル<sup>14</sup>を作ってどうやると効率的に予算を使えるか、と効率的効果的なお金の使い方を考えている<sup>15</sup>。

エンrollmentが確定すると、新しい施設やキャンパスが必要かといった資本計画が確定することになる。もっとも、設備の置換サイクルもあわせて考慮される必要がある。また、資金調達手段の選択がなされねばならない。アメリカでは、以前は多くの大学が資本計画を戦略的計画とみなしていたとのことである。なお、この計画には定員割れの場合の資本効率の改善やキャンパスの年間を通じた有効活用といった方策も含まれる。

図表3 エンrollment・マネジメント



(注) アドミッション・ファンネル (admission funnel) は募集から出願、合格、入学に至るプロセスを指し、プロセスと共に人数が減少する形がじょうご (ファンネル) に似ていることに由来する。(出所) 筆者作成。

#### (4) 財政計画

財政計画は、これまで取り上げたあらゆる計画が合体したものであり、収入源としての授業料・手数料や政府からの補助金、委託研究等に加えて寄付募集や基金、負債といった

<sup>14</sup> 計量経済学 (econometrics) のモデル、すなわち経済理論に基づいて作成されたモデル。実際のデータを用いて統計的に「推定」・「検定」することによりモデルの有効性を検証し入学者の予測を行う。

<sup>15</sup> 小林・片山・羽賀・両角 (2008)、6-7 頁。

項目が盛り込まれる。各項目のチェックポイントは以下のようなものである。

\* 寄付募集：恒常的寄付（annual gift）と周年事業（campaign）をどう組み合わせるか。後者の計画は通常、戦略的計画の策定と同時に立てられる。また、基金向けの寄付か経常予算向けの寄付かの選択もある。経常予算を支える目的で寄付募集を行う場合、受け入れた寄付を直ちに全て活用できるのに対し、基金向けの場合は受け入れた寄付の一部しか活用することができない（その代わり運用の果実を未来永劫活用しうる）という特徴がある<sup>16</sup>。

\* 基金（endowment）：基金は

- ・大学のミッションを支援する
- ・大学の長期的な財政を支える、信頼しうる資金源を提供する
- ・大学の収入源を分散させる
- ・その他の収入源の変動に対するヘッジ手段を提供する
- ・世代間の公平性を維持する

といった目的を有している<sup>17</sup>。計画にあたっては、経常予算に対する相対的規模や投資目標、基金からの支出方針が検討の対象となる。

\* 負債（debt）：負債の活用には、負債を設備投資プロジェクトに活用しつつ大学のミッションや戦略的目標を達成するとの大学の方針やピア校との競争上格付けを維持するという考え方等が記載された「負債方針」（debt policy）に基づいた検討がなされる。また、負債の経常予算や基金に対する相対的規模、財務格付けや発行形態等も考慮される。

## 4) 戦略的計画を支えるインフラ

### (1) 経常予算モデル

アメリカの一部の大学は、戦略的計画を毎年度の予算に反映させるために複数年度にまたがる経常予算モデルを構築している。経常予算モデルは戦略的計画に直結している必要があり、戦略的計画に盛り込まれた中長期の目標を入学者数や授業料、基金からの繰入、寄付といった収入項目や教職員の報酬、稼働率等の支出項目に関する前提条件に反映させ、それが財政に及ぼす影響に関する分析（感応度分析）を行うことができる構造が望ましいとされる（図表 4）。また、年次予算の基礎となりうることが期待されている。このモデルは、予算で何が起きているかを明らかにすると共に、ステークホルダーに対する透明性を高めることにも貢献している。

---

<sup>16</sup> ボーム、ラボフスキー（2008）、18 頁。

<sup>17</sup> ボーム、ラボフスキー（2008）、14 頁。

図表4 経常予算モデルのイメージと収入・支出の前提条件

		(百万ドル)					
(今後10年間の増減に関する想定)		2008	2009	2010	2011	2012	
志願者数:	<input type="text" value="-5"/> %ずつ上昇						
一人当たり学納金:	<input type="text" value="6"/> %ずつ上昇						
寄付金:	<input type="text" value="3"/> %ずつ上昇						
基金からの繰入:	<input type="text" value="5"/> %ずつ上昇						
教職員数:	<input type="text" value="3"/> %ずつ上昇						
一人当り教職員人件費:	<input type="text" value="3"/> %ずつ上昇						
教育研究経費:	<input type="text" value="6"/> %ずつ上昇						
管理経費:	<input type="text" value="-5"/> %ずつ上昇						
		(経常収入)					
		授業料・手数料収入	290	320	342	361	384
		学生援助	70	81	93	100	104
		実質授業料・手数料収入	220	239	249	262	280
		政府助成	70	74	82	88	88
		基金からの繰入	26	26	26	30	36
		寄付	23	24	26	36	26
		補助事業収入	49	53	56	60	64
		経常収入合計	388	415	439	475	494
		(経常支出)	0	0	0	0	0
		教育	142	155	164	173	180
		研究	66	71	77	82	84
		学術支援	45	51	53	56	74
		学生サービス	45	49	54	57	63
		機関支援	61	66	73	76	72
		補助事業支出	46	49	51	54	61
		その他の支出	3	1	2	1	1
		経常支出合計	407	440	472	499	534
		経常外収入	-1	62	129	87	239
		純資産の増減	-20	37	96	63	199
		期首における純資産	863	843	881	976	1,039
		期末における純資産	844	880	976	1,039	1,238

- 〔収入の前提条件〕
- 1) 授業料収入
    - ・授業料の引上げ幅
    - ・入学者数の予測
    - ・学生援助とネットベースの授業料収入
  - 2) 基金の投資収益
    - ・基金の増加率予想
    - ・基金からの支出ルール
    - ・投資収益率の想定
  - 3) 恒常的寄付(アニュアル・ギフト)からの繰入れ
  - 4) 政府からの助成金
  - 5) その他収入

- 〔支出の前提条件〕
- 1) 景気要因
    - ・インフレーション
  - 2) 裁量的支出
    - ・報酬の伸び
    - ・教職員の新規採用
  - 3) 生産性の上昇
  - 4) 新規イニシアティブ
  - 5) 稼働率の変化
    - ・学生数の増減;スペースの増減
    - ・稼働時間の増減
    - ・その他

(注) 経常予算の数値はイメージであり、実際の大学の数値そのものではない。

(出所) イメージ図は筆者らの現地調査、収入・支出の前提条件は Lapovsky (2007)よりそれぞれ作成。

(2) 戦略的指標とベンチマークシート

(a) 戦略的指標

アメリカの大学で説明責任の観点からよく用いられているのが戦略的指標 (strategic indicator) である。戦略的指標は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)<sup>18</sup>等と様々な呼び方がなされている。

図表5 ホイートン大学における理事会向け戦略的指標シート  
(2005年秋時点)

【学 生】		【アドミッション】		【財 政】			
秋期フルタイム学生 1,559 <b>1,559 ▲</b> (秋学期) 1,505	志願者数 3,697 <b>3,697 △</b> 3,249	寄付基金 158 <b>158 △</b> (百万ドル) 137	純資産収益率 7.3% <b>7.3% △</b> -5.7%	新入生-2回生の在籍率 89% <b>86% △</b> 83%	選択率 61% <b>44% △</b> 43%	寄付基金増減率 7.5% <b>7.5% △</b> -8.4%	支出可能資源対負債比率 447% <b>387% △</b> 350%
卒業率 75% <b>75% △</b> (99年秋入学者(6年)) 70%	イールド 30% <b>29% △</b> 25%	ペイアウト(支出)率 5.0% <b>5.0% ○</b> 5.0%	学生からの収入依存率 87% <b>87% ▲</b> 85%	多様性 15.2% <b>15.2% △</b> 11.4%	高校上位10%学生の割合 56% <b>56% △</b> 29%	寄付による学生援助の割合 20.8% <b>17.6% ▼</b> 17.6%	
州/国 <b>46/42</b>	平均SAT値 1260 <b>1260 △</b> 1200	年次事業利益率 2.8% <b>2.8% △</b> 1.3%					
【学生援助】		【教 員】		【寄付募集】		【施 設】	
割引率 25.4% <b>25.1% ●</b> 24.6%	学生/教員比率 12:1 <b>11.6:1 ▲</b> (秋学期) 11:1	寄付・助成額合計 10.4 <b>8.3 ▼</b> (百万ドル) 8.3	設備再投資率 1.9% <b>1.8% ○</b> 1.8%	自学給付奨学金学生の割合 62.4% <b>60.5% ●</b> 60.5%	フルタイム教員比率 93% <b>89% ●</b> 89%	同発生参加率 40% <b>37% ●</b> 37%	施設状態インデックス 5.0% <b>5.0% ○</b> 4.6%
	50人超クラスの割合 6% <b>4% ▼</b> (秋学期) 4%						
【定 義】							
過去5年の最高値	22%	現水準	<b>20% ▼</b>	変化の方向性	▲ 上昇	▼ 低下	● 変化なし
過去5年の最低値	2%				● 変化なし		
							変化の重要性 黒色 = 好転 白色 = 悪化 灰色 = 中立

(出所) ホイートン大学資料より作成。

<sup>18</sup> 戦略的指標から大学全体の現状が把握できることと同様に、自動車の運転席のダッシュボードに配置されたメーター類が自動車の全体的な状態を示していることに由来する呼称である。

戦略的指標は、(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。また、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ものでなければならないとされる。さらに、ピア校とのベンチマーキングを行うことができるように、他校の数字も収集されねばならない。戦略的指標の重要な対象領域として、以下のようなものがある。

- \* エンロールメント： 学生数、競争力、多様性、ジェンダー、進級率
- \* 教職員： 人数、給与
- \* 寄付募集： 恒常的寄付 (annual gift) 、基金
- \* 財務指標： 収入と支出、資金余剰 (または赤字)
- \* 質の指標： 教員の出版物と研究資金、学生の成功度合い
- \* その他

アメリカの大学では理事会が卒業生等の学外関係者で構成されているということもあり、大学の現状を簡潔に説明する資料が必要とされる。そこで、前出のホイートン大学は理事会向けに戦略的指標を記した一枚ものの資料を作成し、大学の現状が一目で分かるような工夫を施している (図表 5、前頁)。なお、この資料は下敷きのようなセルロイド製で、裏面には戦略的指標を他校と比較し同大学の相対的位置を示した図が掲載されている。

#### (b) ベンチマークシート

戦略的指標を記載したシートはベンチマークシートと呼ばれ、このシートの活用は戦略的計画と予算モデル、予算を結びつける上で優れた、かつ正確な方法といわれる。図表 6 は、ディキンソン大学における戦略的計画に含まれるベンチマークシートの一例である。シートの左端の列にはその大学が重要とみなす戦略的指標、すなわち大学の規模や教学・サービスの質、学生の実績、進級・卒業、財務指標が書かれている。一方、シートの上端の行には実績値と予算、予測値が並んでいる。右端にはピア校の数字が掲げられる場合がある。この数字は 5~10 のピア校の平均値であり、自分の大学の相対的な位置を知る上で極めて有用である。正確にベンチマーキングの分析を行うためには、自分の大学の目指す、あるいはライバルと意識しているピア校を適切に選択する作業が不可欠となる。

図表6 ディキンソン大学 (Dickinson College) の戦略的計画の例

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2010年 目標
<b>アドミッション</b>								
志願者総数	3,801	3,820	4,095	4,633	4,998	4,784	5,298	<b>6,000</b>
志願者倍率	64%	64%	51%	52%	49%	49%	43%	<b>40%</b>
歩留まり率	24%	25%	27%	26%	25%	27%	27%	<b>25%</b>
新入生数	594	611	574	624	606	648	618	<b>600</b>
平均SAT	1,216	1,235	1,239	1,270	1,274	1,288	1,288	<b>1,300</b>
上位10%クラスランク	50%	47%	45%	50%	51%	52%	53%	<b>60%</b>
<b>学生の多様性</b>								
在籍者数	2,080	2,159	2,218	2,235	2,280	2,301	2,369	<b>2,250</b>
男子学生比率	39%	42%	42%	44%	45%	44%	44%	<b>45%</b>
外国の学生比率	1%	1%	1%	2%	3%	5%	6%	<b>7%</b>
マイノリティ学生比率	5%	6%	7%	8%	11%	13%	13%	<b>18%</b>
州外からの学生比率	57%	59%	61%	65%	77%	72%	73%	<b>75%</b>
外国留学比率	52%	54%	51%	55%	53%	54%	58%	---
外国語専攻比率	16%	14%	15%	13%	14%	15%	7%	---
<b>進 級</b>								
初年次進級率	90%	89%	89%	90%	93%	89%	91%	<b>94%</b>
4年次卒業率	74%	76%	76%	76%	77%	81%	78%	<b>84%</b>
6年次卒業率	78%	80%	79%	79%	80%	84%	82%	<b>88%</b>
<b>教 員</b>								
フルタイム換算教員数	175	177	174	182	189	191	194	---
AAUP(米国大学教員協会)の平均給与	\$54,906	\$56,526	\$58,930	\$62,481	\$67,386	\$68,613	\$70,571	<b>AAUP 90パーセント</b>
<b>初年次向け学生援助</b>								
授業料等合計	\$30,900	\$32,210	\$33,495	\$35,825	\$37,900	\$40,170	\$42,284	---
授業料・手数料	\$24,450	\$25,485	\$26,635	\$28,615	\$30,300	\$32,120	\$33,804	---
学内援助(給付型)の受給学生割合	62%	61%	61%	55%	56%	57%	50%	<b>53%</b>
ニードベース援助の受給学生割合	51%	52%	52%	47%	47%	48%	44%	<b>45%</b>
ノンニードベース援助の受給学生割合	7%	11%	10%	9%	9%	10%	6%	<b>8%</b>
給付型援助平均額	\$14,355	\$14,160	\$13,895	\$16,668	\$16,430	\$19,203	\$21,163	---
給付型援助平均額の授業料等合計に対する割合	46%	44%	41%	47%	43%	48%	50%	---
授業料の割引率	37%	34%	32%	32%	34%	34%	32%	<b>35%</b>
<b>財 務 (前財政年度)</b>								
基金合計(含む誓約・遺贈、千ドル)	\$172,358	\$168,310	\$155,170	\$152,704	\$198,343	\$251,381	\$280,089	\$300,000
フルタイム換算在籍者一人当り基金	\$83,024	\$78,102	\$70,117	\$68,446	\$87,261	\$109,486	\$118,231	<b>\$133,333</b>
年度末基金残高(NACUBO報告ベース、千ドル)	\$163,035	\$158,255	\$145,670	\$137,862	\$158,896	\$206,240	\$241,981	---
<b>寄付募集 (前財政年度)</b>								
卒業生の寄付募集参加率	40%	42%	43%	42%	42%	42%	39%	<b>46%</b>

(出所) ディキンソン大学資料より作成。

また、こうした戦略的指標の活用は私立大学にとどまらず、州立大学にも広がりつつある。ニューハンプシャー州大学システム (USNH) は、2006 財政年度より(1)USNH が真に学生本位であること、(2)優れた選択的プログラムを提供すること、(3)効果的かつ効率的な運営を目指すこと、(4)学外にとって良きパートナーであること、の「4つのビジョン」を掲げ、このビジョンを実現するために18の戦略的指標を設定した上で実行度合いを公表している(図表7)。

図表7 ニューハンプシャー大学システムにおける戦略的指標と  
ニューハンプシャー大学の例

4つのビジョン	18の戦略的指標	2006年	目標(2010年)
I. USNHが真に学生本位であること	1 州内の高校卒業生総数に占める進学者数とシェア	数1,471/9%	9%
	2 家族で初めて大学に入学する学生数・割合	数879/25%	25%
	3 ニート/メットベース奨学金の支給学生数・割合	ニート総額427万ドル/1,882人 メット総額326万ドル/1,210人	総額:インフライト <sup>†</sup> 支給数:ニートベースは理事会の方針/メットベースは学生数の20%
	4 NHCTCS(ニューハンプシャーテクニカルカレッジ)からの転入者数	101人(秋期)	170人
	5 進級率	85%(初年次→2年次)	85%
	6 卒業時の学生満足度	90%	90%
	7 6年次の卒業率	74%	72%
II. 優れた選択的プログラムを提供すること	8 顕彰数(含むアクレディテーション)	-	-
	9 卒業生の満足度/就職	満足度80%/卒業後の就職時期0-6か月後39%、卒業前27%(2005年)	満足度85%/就職は特に目標を設定せず
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 <sup>(注)</sup>	21.4%(UNH単独)	16.7%(UNH単独)
	12 無制約資金対負債比率 <sup>(注)</sup>	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%
	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
IV. 外部にとって良きパートナーであること	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) PSU、KSU、GSC についても同様に数値が作成されている。

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

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) University System of New Hampshire, *Strategic Indicators 2007* より作成。

このような戦略的指標を策定した背景として、同大学システムの年次報告書には次のような記述がなされている。長くなるが、引用したい。

「高等教育における説明責任 (accountability) は、2007 財政年度において教育省・マーガレット・スペリング委員会 (Margaret Spelling's Commission) の高等教育の将

来に関する報告書と多くの高等教育関連団体から自発的に寄せられた報告データに関する提言を踏まえ全米レベルで議論された、もっとも重要な課題の一つであった。ニューハンプシャー大学システムは強力な財政運営を長期間にわたり続けてきたものの、理事会は大学システムの財政運営面にとどまらず、説明責任を強調したいと考えた。2006 財政年度に、理事会は説明責任の重視と大学システムによる学内外の関係者に対する情報提供を目的として、監視と報告のためのアウトカム指標として 18 の戦略的指標を正式に採択した。これらの指標には、学生に対する進学機会や教育上の目標の達成度合いに加え、大学が教職員や学生の地域奉仕・研究活動から得た付加価値も含まれている。中には、以下のような実績がある：

- ▶ 6 年次の卒業率は 3 つの全寮制キャンパス全てで上昇し、グラナイト州立大学では主にパートタイムの学生の移籍により安定的に推移している。進級率は 4 大学ともピア校と同等もしくはそれを上回っている。

- ▶ 卒業時に学生が抱える平均債務残高の高まりへの対応策として、学内援助額の大幅な引き上げを行ってきた。

システム傘下の全ての大学において、在籍の学生と卒業生より高い満足度が得られている。在籍学生の約 90%、卒業生の 80% 超より、大学での経験について満足しているとの回答が得られている<sup>19</sup>

この記述からは、ニューハンプシャー大学システムがステークホルダーに対する説明責任を果たすことを目的として戦略的指標を導入した経緯が明確に伺える。

### (3) 計画の策定プロセス・推進体制

#### (a) 理事会の役割

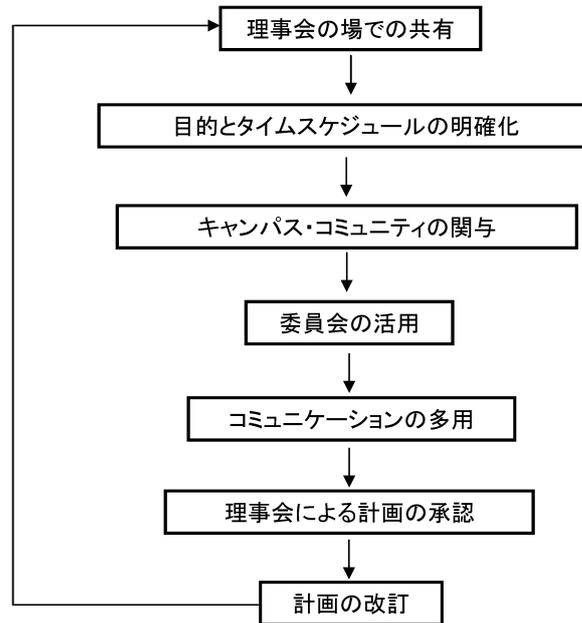
戦略的計画は、一般に図表 8 のようなプロセスを経て策定される。理事会が積極的に計画の策定に関与する場合もあれば、承認のみにとどまる場合もある。しかし、戦略的計画の策定の監視は理事の基本的な責任の一つとされている。「戦略的計画を策定し、理事に対し提示するのは学長と幹部職員の責任である。理事は、計画の前提について慎重に検討を加えることを通じて計画の策定の手助けを行う。前提の例として、学生—教員比率や授業料の伸び率、報酬に関する方針などがあげられる。戦略的計画がいったん策定され理事会の承認を得られたら、しかるべきタイミングで学長が理事に報告しなければならない」<sup>20</sup>。

たとえば、メリーランド州ボルチモアのガウチャー大学 (Goucher College) では、理事会の役割が「戦略的計画や予算を承認し授業料を設定するとともに、教学プログラムや教員のテニユア (終身在職権) を承認すること」にあるという。

<sup>19</sup> ニューハンプシャー大学システム年次報告書 (2007 年)、7 頁。

<sup>20</sup> リード (2004) 。

図表 8 戦略的計画の策定プロセス



(出所) Lapovsky (2007) より作成。

#### (b) インスティテューショナル・リサーチ

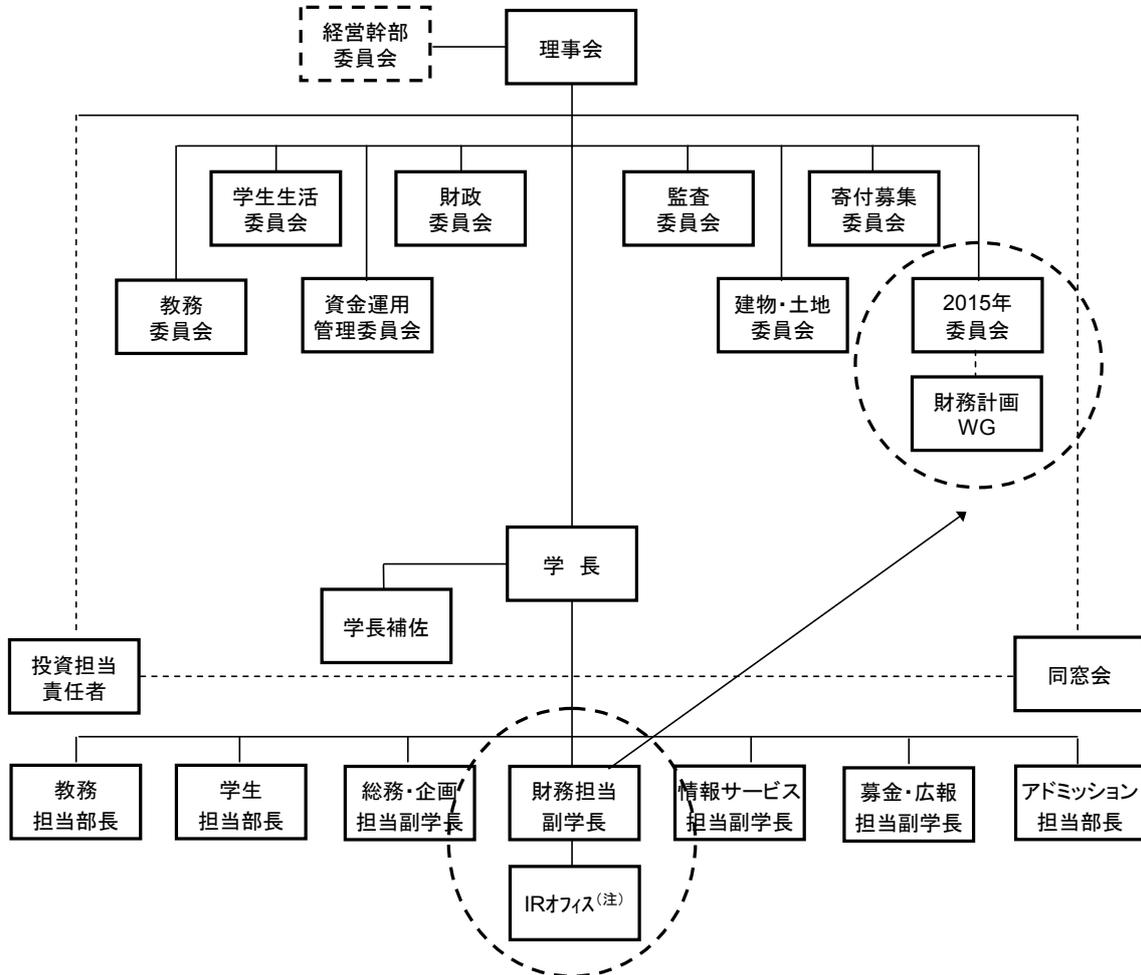
戦略的計画の策定に関与する組織は大学によって様々であるものの、インスティテューショナル・リサーチ (IR; institutional research) が戦略的指標のデータ収集・分析等の形で関与している場合が少なくない。IR とは、「インスティテューショナル・リサーチ部門が所属している高等教育機関の学生に関する情報、教員に関する情報を調査分析し、かつ年次計画や戦略計画を策定し、アクレディテーションや連邦・州政府が求める報告書を作成したりする」<sup>21</sup>活動を指すという。もっとも、IR と一口にいても多義的であり、データの収集・作成を指す場合もあれば戦略的計画の策定にまで関与する場合もある。たとえば、小湊 (2008) は IR の機能として

- ・ 計画策定支援 (planning support)
- ・ 意思決定支援 (decision making support)
- ・ 政策形成支援 (policy formation support)
- ・ 評価活動支援 (assessment support)
- ・ 個別テーマの調査研究 (conducting research studies)
- ・ データ管理 (data management)
- ・ データ分析 (data analysis)
- ・ 外部レポート (external reporting)
- ・ 内部レポート (internal reporting)

<sup>21</sup> スウィング (2003)、23 頁。

の9つの類型をあげたペーパーを引用している<sup>22</sup>。

図表9 戦略的計画を支える体制：ウェルズリー大学の場合



(注) インスティテューショナル・リサーチ (institutional research) ・オフィスの略称。

(出所) ウェルズリー大学資料より作成。

マサチューセッツ州のウェルズリー大学 (Wellesley College) は学長を議長とする「2015年委員会」を設置し戦略的計画の見直しにあたった。この委員会は理事11名、教員15名、職員9名、学生3名のメンバーで構成され、その下にCFO(財務担当責任者)を議長とする財務計画ワーキングが設置された。同ワーキングは、大学に将来に備えた堅固な財務基盤が備わっているかどうかを調べることを目的としている(図表9)。IRオフィスは財務担当副学長の管轄下であり、データの収集と学内向け調査に特化している模様である。

<sup>22</sup> 小湊(2008)、5頁。引用はThorpe, S.W., “The Mission of Institutional Research”, Paper presented at the 26<sup>th</sup> Conference of the North East Association of Institutional Research, 1999.

(4) ステークホルダー

図表 8 で示された戦略的計画の策定プロセスで重視されているのが、キャンパス・コミュニティの関与とステークホルダーとのコミュニケーションである。メリーランド州のロヨラ大学 (Loyola College) は、初めに学内で SWOT 分析を行った後で理事会に計画の策定プロセスを諮るとともにロヨラ拡大協議会 (LC+) に諮った。この協議会は教職員や学生等で構成される大きなコミュニティであり、合宿 (retreat) まで行われている。同大学の場合、策定プロセスから計画の公表までに 2 年近くを費やしており、コミュニケーションに時間をかけていることが伺える (図表 10)。

図表 10 ステークホルダーとのコミュニケーション (ロヨラ大学の例)

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/ 計画の公表
<b>担当者を追加で特定:</b> - プロジェクト・マネジャー - 運営グループ: ロヨラ拡大協議会 (LC+) - 理事会  <b>バックグラウンドノートとウェブサイト構築</b> <b>大学の強みと弱みに関する分析 (SWOT分析)</b> <b>ビジョンと主要テーマ、支援アイデアを策定</b>	<b>06年12月 理事会</b> - 計画の策定プロセスを概観 <b>07年1月 LC+会合</b> - 計画の策定プロセスを概観 <b>07年4月 理事会</b> - イエズ会オリエンテーション - ビジョン、テーマの設定に関するインプット <b>07年5月 LC+”リトリート”</b> - イエズ会オリエンテーション - ビジョン、テーマの設定に関するインプット <b>07年夏: スクワース(理事会、学長陣、LC+より)</b> - テーマに関するアイデアの策定 - 秋に向けた計画 <b>07年10月 理事会リトリート</b> - 重要なイニシアティブ <b>07年秋 LC+会合</b> - 重要なイニシアティブ	<b>07年9月 学長の学内向けスピーチ</b> - ビジョン、テーマの概観  <b>継続:</b> - コミュニティ向けイエズ会オリエンテーション  <b>構成員との会合</b> <b>フェーズ1: 07年秋</b> - 教育関連のデータ/トレンド/課題 - ビジョン、テーマのインプット <b>フェーズ2: 07年冬</b> - 潜在的なイニシアティブに関するインプット  <b>“クリエイティブ・グループ” 07年春</b> - 重要なイニシアティブに関するインプット	<b>リソースプランの策定</b>  <b>07年11月 学長陣のリトリート</b> - ビジョン、テーマの確認 - 重要イニシアティブの拡張実行可能性のチェック (リソース、手段)  <b>特定イニシアティブに関するサブグループの作業</b> - 行動計画の策定、予算/リソース、手段とのリンク - 学長陣、理事会、LC+と必要に応じて継続して見直し	<b>コミュニケーション計画の策定</b>  <b>08年9月 LC+会合</b> - 計画最終ドラフトの検討  <b>08年10月 理事会</b> - 計画の仕上げ  <b>08年10月 学長の学内向けスピーチ</b> - 計画のプレゼンテーション  <b>継続的な実行、評価</b> 計画に記載通りに実施
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

プロセス全体を通してコミュニケーションを継続

(出所) ロヨラ大学資料より作成。

戦略的計画とステークホルダーの関係を語る上で不可欠なのが「シェアード・ガバナンス (shared governance)」の存在である。羽田 (2007) はシェアード・ガバナンスについて「鍵となる構成員間で権力 (authority) を配分 (distributed) すること」「一般的にはファカルティ、アドミニストレーターと理事会 (ガバーニング・ボード) との間での権限の分割 (a division of authority)」といった様々な概念を紹介した上で、「教学事項と経営事項とを区分し、学生も含めて大学の利害関係者の中で責任を分担し合う管理運営を指している」と説明している<sup>23</sup>。

シェアード・ガバナンスの概念に基づき、教員は戦略的計画の策定に積極的な役割を果たす場合がある。ワシントン DC に位置するジョージタウン大学 (Georgetown University) のディジョイア学長によると、同大学ではシェアード・ガバナンス (shared governance) の一環として教員がコンサルタント的な役割を果たしているという。ジョージタウン大学は大学全体をとりまとめる戦略的計画こそ策定していないものの、理事会は戦略の策定にあたり委員会を通じて教員の意見を反映させるように努めているとのことであった。

本ペーパーは、アメリカの大学における戦略的計画について、その基本概念と全体像、構成要素や計画を支えるインフラについて具体例を引用しつつ紹介してきた。では、戦略的計画はアメリカの個々の大学の生き残り戦略の中でどのように活用されているのであろうか。続くペーパーでは、ケーススタディとしてペンシルバニア州のディキンソン大学 (Dickinson College) における戦略的計画の活用事例を取り上げ、わが国への示唆を探ることとしたい。

---

<sup>23</sup> 羽田 (2007)、58 頁.

## 参考文献

- Baum, Sandy and Lucie Lapovsky (2008), “Enrollment and Endowment Management” (小林雅之・劉文君・片山英治・服部英明編訳) 「授業料割引と基金の運用管理」『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.09、2009年3月.
- 福井有 (2006) 「アメリカの大学の学生確保戦略」福井有編著『大学とガバナビリティー―評価に堪えうる大学づくり―』学法新書2、学法文化センター所収、72-95頁.
- 羽田貴史 (2007) 「アメリカの大学理事会素描」『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書所収、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、57-66頁.
- 片山英治 (2006) 「米国ボストン・カレッジの成長戦略(1)(2)」『学校法人』10-11月号、学校経理研究会.
- 片山英治・小林雅之・両角亜希子 (2007) 「わが国の大学の財務基盤強化に向けて―研究序説―」『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.01.
- 小林雅之・片山英治・羽賀敬・両角亜希子 (2008) 「アメリカの大学の財務戦略―4 大学現地調査報告―」『東大―野村大学経営ディスカッションペーパー』No.05.
- 喜多村和之 (1999) 『現代の大学・高等教育―教育の制度と機能』玉川大学出版部.
- Lapovsky, Lucie (2005), “The Governing Board’s Role in Strategic Planning”, 『野村大学経営トップマネジメント・ワークショップ』(2005年10月3日～7日)におけるプレゼンテーション、野村證券.
- (2007), “Strategic Planning”, 「米国の大学経営・財務戦略最新事情視察団」(第3回)におけるプレゼンテーション、2007年10月、野村證券.
- Massa, Robert J. (2006), “Strategic Enrollment Management: An Introduction”, mimeo.
- 野村證券 (2005、06、07) 「米国の大学経営・財務戦略最新事情視察団」視察報告書.
- Reed, William S. (2004), “The Role of Governing Boards in the Financial Management of Higher Education: The U.S. Experience”, 『野村大学経営コンファレンス』における基調講演、2004年10月、野村證券.
- Sevier, Robert A. (2000), *Strategic Planning in Higher Education*, Council for Advancement and Support of Education.
- 篠田道夫 (2007) 「「私大経営システムの分析」に基づく戦略的マネジメントの構築―中長期計画による戦略遂行、その共通する原理と手法」『私大経営システムの分析』私学高等教育研究叢書所収、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所、7-31頁.
- Swing, Randy L. (2003), “The Scope, Development, and Context of Institutional Research in American Education” (「米国の高等教育における IR の射程、発展、文脈」(山田礼子訳)) 『大学評価・学位研究』第3号、2005年9月.



東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 12

2009年12月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。