

東大ー野村 大学経営ディスカッションペーパー No. 16

大学の中長期計画を考える（2）
ーステークホルダーズと創る大学ー
＜第4回東大ー野村大学経営フォーラム講演録＞

2012年2月

小林 雅之
劉 文君
濱田 隆徳
片山 英治
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。

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー
No.16

大学の中長期計画を考える（２）
—ステークホルダーズと創る大学—
＜第４回東大－野村大学経営フォーラム講演録＞

2012 年 2 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。

はしがき

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・バリューを強化し大学が自立、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。

こうした問題意識の下で、2010 年 7 月に「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。そこでは、アンケート調査結果をもとに、わが国の大学における中長期計画の現状と課題を取り上げた。そして、パネルディスカッションにおいてステークホルダーズとの情報共有をいかに図るかが計画を実行、成功させる上での鍵の一つとの議論がなされた。

第 3 回フォーラムでの議論を踏まえ、2011 年 11 月 24 日に開催された第 4 回東大ー野村大学経営フォーラムは引き続き中長期計画をテーマに取り上げ、そこでは中長期計画の策定を通じ教職員や学生、卒業生や地域といったステークホルダーズに対する説明責任を果たしつつ共に大学を創っていく将来像について検討が行われた。

フォーラムでは、共同研究チームより情報共有のツールとして IR とベンチマーキング、財務シミュレーションモデルの紹介がなされた。その後、学校法人立命館の今村正治総合企画部長と国立大学法人三重大の内田淳正学長、学校法人日本福祉大学の篠田道夫常任理事、学校法人國學院大学の杉崎正彦財務部長、株式会社ベネッセホールディングスの福原賢一代表取締役副社長兼 CFO をパネリストとして迎え、会場より活発な質疑が行わ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中長期計画の策定を柱にステークホルダーズと大学を創る取り組みにいささかなりともお役に立てれば幸いである。

2012 年 1 月

小林 雅之
劉 文君
濱田 隆徳
片山 英治
服部 英明

目 次

1. 主催者挨拶	7
佐藤慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長） 氏家純一（野村ホールディングス株式会社常任顧問）	
2. 趣旨解題	10
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. 研究報告Ⅰ「大学の中長期計画を考える：ⅠRとベンチマーキングの観点からの検討」	17
小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授） 劉文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員）	
4. 研究報告Ⅱ「大学の中長期計画を考える：財務シミュレーションの観点からの検討」	40
服部英明（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村證券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／片山英治	
5. パネルディスカッション	52
「中長期計画を通じた大学のコア・バリューの強化」	
<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）／内田淳正（国立大学法人三重大学 学長） ／篠田道夫（学校法人日本福祉大学 常任理事）／杉崎正彦（学校法人國學院大學 財務部長）／福原賢一（株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役副社長兼 CFO） <共同司会> 小林雅之／片山英治	
〔第一部〕中長期計画の概要と策定の背景	52
1) 三重大学の目標と主要プロジェクト	52
2) 國學院大學の中長期計画の現状	56
3) 中長期計画と政策推進型運営	60
4) R2020：2020年に立命館がめざすもの	64
5) 現状認識 日本の大学の2つの危機	68
〔第二部〕中長期計画でステークホルダーズと大学を創る	71
1) フィードバック	71
2) ステークホルダーズと大学を創るための中長期計画の活用：具体的方策	73
3) フリーディスカッションと総括	83
6. クロージング	92
吉見俊哉（東京大学副学長、大学総合教育研究センター長）	

1. 主催者挨拶

司会 皆様、本日は第4回東大－野村大学経営フォーラムにご参加賜り、まことにありがとうございます。本日、総合司会を務めさせていただきます東京大学大学総合教育研究センターの共同研究員、野村證券の金融公共公益法人部の濱田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。フォーラム開始に先立ちまして主催者より挨拶させていただきます。

1) 主催者挨拶（東京大学）

佐藤慎一（国立大学法人東京大学理事・副学長）

佐藤 東京大学の教育担当理事・副学長の佐藤でございます。本日は、ご多忙の中、「第4回 東大－野村大学経営フォーラム」にお越しいただき、ありがとうございます。東京大学を代表して、ご来場の皆様と、このフォーラムの共同主催者である野村證券株式会社に厚く御礼申し上げ、ひとことご挨拶させていただきます。

東京大学・大学総合教育研究センターと野村證券による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」がスタートしたのは、2006年9月のことでございました。以来5年あまり、日本と諸外国の大学経営に関する比較調査研究を、授業料や外部資金の分析を中心に行なってまいりましたが、私たちはこの共同研究の成果を東京大学が独占してはいけない、日本の多くの大学の経営改善に役立てて頂きたいと考え、研究成果は可能な限り外部に公開してまいりました。今回のフォーラムも、そうした外部への発信事業の一環でございます。

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」がスタートした2006年9月は、日本の国立大学が法人化された2年半後に当たります。大学法人化には、プラスとマイナスの両面がありますが、大学が自らの意思で自らの中長期的計画を策定し実行できるようになったことは、明らかなプラスです。昨今マスコミを賑わしております東京大学の「秋入学への移行」にしても、大学のイニシアティブであるようなことを言い出すことは、法人化以前にはあり得ないことでした。

大学が自らの責任において理想を追求するためには、大学の経営力を強化することが不可欠です。さもないと、理想は絵に描いた餅になってしまいます。そして、経営力を強化するためには、財務やIRに関する能力を高めることが不可欠ですが、これは国立大学が伝統的に最も苦手とする領域でありました。東京大学の歴代総長の中で、「大学経営」という言葉をはじめて使ったのは柏キャンパス計画を作った吉川弘之総長で、1996年のことでありましたが、そのときですら、「経営」ではなく「管理運営」という言葉を使うべきだと主張する学部長が少なからずおりました。東京大学に財務部が作られたのは法人化と同時であり、IRを担当する評価分析課が作られたのは、実に法人化の6年後のことであります。つまり東京大学は、法人化以後に最も必要とされる能力を十分に持たないまま法人

化に突入したわけで、そうした中での「大学の財務基盤強化に関する共同研究」は、まさに経営体としての東京大学が最も必要とするプロジェクトでありました。そして、私たちは、他の国立大学も同様の脆弱な状況に置かれているはずだと考え、このプロジェクトの成果を広く学外に発信してきたわけであります。

「研究」と「教育」の重要性は、東京大学の教職員であれば、誰でも知っています。しかしながら、財務や IR など、研究教育を支えるロジスティック部門の重要性は、次第に認識されつつあるとはいえ、いまだ十分なものではありません。

私は、こうしたロジスティック部門の不当な軽視は、ひとり東京大学に限らず、全ての国立大学に共通した体質であり、大袈裟に言えば、日本の組織の基本体質ではないかという気がしています。戦前の日本陸軍においては、歩兵や砲兵など戦闘を直接行なう集団が重視され、優秀な人材と資源が配分されましたが、輸送などの補給支援を担う輜重部隊の役割は軽視され、最も劣る人材が配分されました。逆にアメリカが重視したのは補給支援活動であり、連合軍最高司令官のアイゼンハワー将軍は、まさに補給将校の出身であります。後半に展開する戦線全体を睨みつつ、兵士と兵器と食料を適切に供給し続けるロジスティック部門の活動抜きに、前線で戦い続けることは不可能です。日本とアメリカの勝敗を分けたひとつの要因は、ここにあったのではないかと、私は思っています。

東京大学はいま、全世界の大学を相手に激しい競争をしています。東京大学が世界トップクラスの「研究」成果を出し続けるためには、単に研究費を増やし寄附講座を増やすだけでは不十分で、研究者の研究活動を支えるロジスティック部門の強化が不可欠です。それは、多くの東京大学の教職員の意識を変えることで、もしかしたら「秋入学」の実現よりも困難なことかもしれませんが、それを成し遂げなくては東京大学の未来はないと考えております。今後ともよろしくご支援を賜りますよう、お願いいたします。（拍手）

2) 主催者挨拶（野村證券）

氏家純一（野村ホールディングス株式会社常任顧問）

氏家 ただいまご紹介いただきました、野村ホールディングスの氏家でございます。本日はお忙しい中、第4回東大－野村大学経営フォーラムにお越しいただきまして、まことにありがとうございます。共催者の一方を代表しまして、厚く御礼申し上げます。

我が国では、少子化の進行により、今後、学生数の減少の可能性があることや、国、地方公共団体の財政状況の悪化に伴い、教育・研究の質の維持・向上を図る上で不可欠な大学の財政基盤のあり方が大変大きな課題となっております。こうした環境変化への手がかかりを得るべく、東京大学大学総合教育研究センターと、私ども野村證券は2006年9月に共同プロジェクト、大学の財務基盤強化に関する共同研究を立ち上げました。

プロジェクトでは、米国や諸外国と日本の大学経営に関する学術的な成果や、金融資本市場の活用に関する実態の両面を踏まえつつ、日本の大学が経営上参考となる知見やアイ

デアの提示を行うと同時に、関連する政策提言にも積極的に取り組んでおります。

このような試みは、日本で初めてと言えると考えています。新しい取り組みに積極的にかかわっていただいている吉見俊哉副学長兼センター長を初めとする、東京大学大学総合教育研究センターの方々のおかげをもちまして、当初3年の予定でスタートいたしました本プロジェクトでございましたが、今年で6年目を迎えることができました。この場をかりて御礼を申し上げます。

共同研究の成果発表の場である当フォーラムは、今回で4回目を迎えます。これまでに、全国の大学を対象に実施したアンケート調査や、文部科学省より受託した先導的大学改革推進委託事業の研究成果をベースにしまして、寄付募集や資金運用管理、中長期計画をテーマに取り上げてまいりました。本年3月11日には東日本大震災が発生し、学校法人や国公立大学法人の皆様におかれましては、実に多くの学生、生徒や教職員の方々の尊い命が失われ、教育研究等の施設にも大きな被害が生じたと伺っております。微力ながら、当社関連の野村財団では、東北の3国立大学の被災学生への奨学金制度を新設させていただきました。被災地では、復旧・復興に向けまだまだ大変な状況が続いていることと思います。心よりお見舞い申し上げます。

震災という大きな出来事を受け、共同研究チームでは今回のフォーラムのテーマの選定にあたり、今回の震災をきっかけとして我が国の将来を支えるグローバルな人材の育成や蓄積された研究成果の活用など地域復興・発展への貢献のあり方が改めてクローズアップされていること、課題解決には、学内の教職員、学生にとどまらず、卒業生や企業、地域住民等の学外に対しても自らの方向性を明示しこれらのステークホルダーズと一体となった大学の新たな創造が求められていること、被災地の大学にとどまらず我が国の大学すべてに共通の課題であること、といった点を中心に議論を重ね、「ステークホルダーズと創る大学」をサブタイトルとして、大学の中長期計画を再度取り上げることといたしました。

本日のフォーラムでは、最初に共同研究メンバーより大学の中長期計画の効果的な実施のためのツールとしてのIRとベンチマーキング、財務シミュレーションの活用について紹介させていただきます。続くパネルディスカッションでは、パネリストとして今村正治・学校法人立命館総合企画部長、内田淳正・国立大学法人三重大学学長、篠田道夫・学校法人日本福祉大学常務理事、杉崎正彦・学校法人國學院大学財務部長、福原賢一・株式会社ベネッセホールディングス代表取締役副社長兼CFOの5名の方々にお越しいただいております。皆様、とてつご多忙中にもかかわらずご参加を快くご承諾いただきましたこと、改めて感謝申し上げます。

本日のフォーラムでは、活発な議論がなされることを期待しますとともに、このフォーラムが今後の我が国の大学の経済復興・発展への貢献にいささかなりとも参考になれば幸いです。

以上、簡単ではございますが、私からのご挨拶とさせていただきます。どうも、ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

2. 趣旨解題

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。私は、「ステークホルダーズと創る大学」というサブタイトルをつけて再度中長期計画を取り上げるに至った背景について、環境変化と前回のフォーラムでのディスカッションをレビューしながら紹介いたします。

最初に、ステークホルダーズと大学を創る意義として五点を抽出してみました。一番目は、東日本大震災の発生を1つの契機として、経済・社会の環境変化を踏まえた教育研究・社会貢献へのニーズが高まりつつあること。法人、団体、個人といった各主体が、震災を契機に自らはどういった形で経済復興に貢献できるのかということを改めて考えさせられましたが、大学は教育研究・社会貢献における自らの役割を問い直すに至った。

二番目が、公財政支出が頭打ちとなったことに伴い財源の多様化が必要となったこと。特に国立大学法人は財源面で公財政支出に大きく依存してきたわけでございますけれども、いわゆる外部資金と呼ばれるさまざまな財源を必要とするようになった。言いかえると、大学がステークホルダーズとして想定してきた政府や納税者、国民からさらに広がりを見せ、民間企業や地域などに対する説明責任も求められるようになった。

三番目は、組織規模が拡大したことにより学内外双方のステークホルダーズにとって法人の方向性や事業の実態、課題が見えにくくなったこと。大学はコミュニケーションが非常にとりにくい組織であるということが1960年代から指摘されてきましたが、その後大学の組織規模が一般に大きくなったことに伴い、学内外双方のステークホルダーズにとって理解しづらくなっているということがいえるのではないかと思います。

四番目に、教育にかかる情報開示の義務化のみならず、事業や経営・財務に関する情報公開がステークホルダーズより要請されるようになった。情報公開がどちらかというと結果に関する説明責任を果たす手段であるのに対し、五番目の中長期計画を策定しさまざまなツールを活用しながら大学の目指す方向性を明確に示すことは、結果だけではなくプロセスに関する説明責任を果たす上で必要とされている取り組みではないかと思われます。

ステークホルダーズの定義をご覧ください。私がこの定義に着目した理由は「価値の交換」、すなわち、大学にある知を関係者に還元するという一方通行ではなくステークホルダーズとの間で双方向のやりとりがあるというところに着目いたしました。このフォーラムでは、ステークホルダーズを学内と学外に分けまして、学内は役員や教職員、学生、保護者、学外は卒業生や企業、政府、地域コミュニティなどとそれぞれ定義をしたいと思います。

さて、おさらいになりますが、前回のフォーラムの研究報告ではアメリカの大学における戦略的計画の特徴について二点に着目し、紹介致しました。一つが、策定プロセス。計画を作って盛り込まれた目標を達成するだけでなく、プロセスに様々なステークホルダー

ズ、キャンパスのコミュニティが関与し、コミュニケーションが多用される。つまり、戦略的計画がコミュニケーションツールとして活用されている。もう一つが、計画に戦略的指標が用いられていること。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・インディケーター、ダッシュボードなどと様々な呼び方がなされております。数値で示すことが難しい事業等もありますが、極力数値化を図ることによりステークホルダーズに対して大学の現状を示すとともに、他大学とのベンチマーキング等にも活用されています。

また、前回のフォーラムでは、中長期計画に関するアンケート調査の結果の一部も発表しております。詳細はこの後の小林先生、劉先生の発表に譲りますけれども、全体の 65.7% の国公立・私立大学が中長期計画を策定しているとの結果が得られております。

パネルディスカッションでは、次のような示唆が得られたと理解しております。まず、唯一これが理想という中長期計画は存在しない。しかし、大学には(a)環境変化と大学のミッション、ビジョンや持続性を踏まえ、いかに現実的な目標、展望を持つか、(b)学内の一部組織で策定するのではなく、学内外のステークホルダーズをどう巻き込むか(c)教学と財務の計画をどう一体のものとして策定していくか、といった共通した課題がみられる。こうした議論に対し、小林先生は、スピード感が求められる時代にコミュニケーションや合意形成を重視すると時間がかかるという悩ましい側面がある。真に重要な情報に絞り込み、情報共有の仕組みを工夫する必要がある、というまとめをされました。そこで今回、ステークホルダーズ間の情報共有の仕組みを取り上げた次第でございます。

最後に、研究報告やパネルディスカッションの目的を簡単に紹介します。小林先生、劉先生によります研究報告Ⅰはアメリカの大学の戦略的計画を例にステークホルダーズと大学をつくるための情報共有のツールとしての IR (インスティテューショナル・リサーチ) とベンチマーキング、学生調査に焦点を当て、我が国の大学への導入に当たっての課題について考察します。服部と私による研究報告Ⅱは財務シミュレーションを取り上げ、コミュニケーションツールの 1 つである財務シミュレーションのアメリカの大学での活用例と共同研究チームで開発したシミュレーションモデルを紹介、可能性を探って参ります。

その後の 2 時間 40 分にわたるパネルディスカッションは二部に分かれておりまして、第 1 部は「中長期計画を中心とした、大学創造に向けたステークホルダーズとの協働：取組事例の紹介」と題し、ステークホルダーズと大学をつくるために中長期計画を中心に大学、企業でなされている取り組みをそれぞれ、お一人 10 分程度ずつ紹介いただきます。休憩を挟みまして、パネルディスカッション第 2 部では、「フリーディスカッションと総括」と題し、ステークホルダーズ等を巻き込んだ形で大学としての中長期の戦略をどのように創っていくかについて、研究報告とパネリストからの紹介をもとに検討を行います。本日の開催趣旨と全体構成をご説明させていただきました。ご清聴、ありがとうございました。

(拍手)

大学の中長期計画を考える(2)

～ステークホルダーズと大学を創る～

<趣旨解題>

平成23年11月24日(木)

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

1. ステークホルダーズと大学を創る意義

- 東日本大震災の発生を一つの契機として、経済・社会の環境変化を踏まえた教育研究・社会貢献へのニーズが高まりつつある
- 厳しい財政事情を背景に公財政支出が頭打ちとなったことに伴い財源の多様化が必要となった
- 組織規模が拡大したことにより、学内外双方のステークホルダーズにとって法人の方向性や事業の実態、課題が見えにくくなった
- 教育に係る情報開示の義務化をはじめ、事業や経営・財務に関する情報公開がステークホルダーズより要請されるようになった
- 中長期計画を策定し、様々なツールを活用しながら大学の目指す方向性を明確に示す取り組みの重要性が高まりつつある

2. ステークホルダーズとどのように大学を創っていくか

■ ステークホルダーズの定義

「高等教育機関に対し多大な関心や利害を有する個人もしくは団体であり、当該機関との間に何らかの価値の交換が生じる」
(McLaughlin [2007])

学内： 役員、教職員、学生、保護者

学外： 卒業生、企業、政府、地域コミュニティ 等

■ アメリカの大学における戦略的計画にみる二つの特徴

→ (1) 策定プロセス

- ・学内外のステークホルダーズが参画
- ・計画はコミュニケーションツールとしての位置づけ

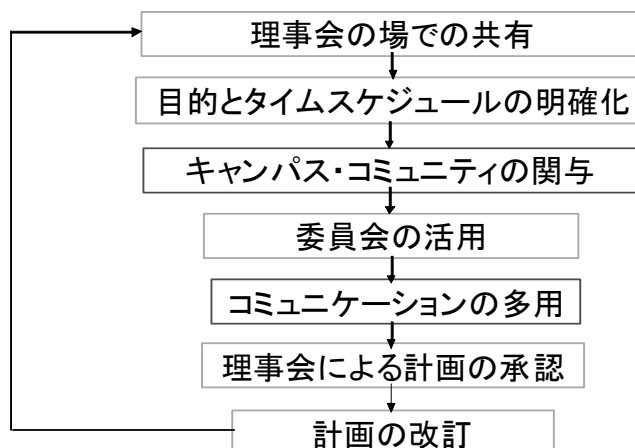
(2) 戦略的指標の活用

- ・マーケットポジションを認識する上での一助となる

■ 目指す方向を明確にし、様々なツールを活用することにより、ステークホルダーズ間の情報共有を図るのが一つの方法

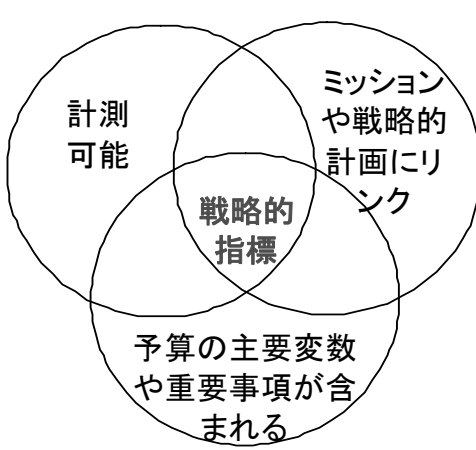
3

米国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、藤、藤部（2009）

4

戦略的指標とは	
➤ 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 ➤ 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る	

5

3. わが国の大学における中長期計画の現状
■ 「中長期計画に関するアンケート調査」(平成22年5月実施) ➤ 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: 中長期計画の策定の有無や背景、計画の構成要素、策定体制、課題等を設問に含む。アンケート用紙を郵送し、郵送にて回収した ➤ 回収率: 28.2%(回答数213) ➤ 65.7%の大学が中長期計画を策定

6

■ 前回(第3回)フォーラムからの示唆

- 1) 唯一これが理想という中長期計画は、存在しない
- 2) しかし、アンケート調査やパネリストの紹介から
 - (a) 環境変化と大学のミッション、ビジョンや持続性を踏まえ、いかに現実的な目標、展望を持つか
 - (b) 学内の一部組織で策定するのではなく、学内外のステークホルダーズをどう巻き込むか
 - (c) 教学と財務の計画をどう一体のものとして策定していくかといった共通した課題が浮き彫りになった
- 3) もっとも、スピード感が求められる時代にコミュニケーション、合意形成を重視すると時間がかかるという悩ましい側面がある。真に重要な情報に絞り込み、情報共有の仕組みを工夫する必要がある

7

4. 本日の研究報告・パネルディスカッションの目的

研究報告Ⅰ「大学の中長期計画を考える:IRとベンチマーキングの観点からの検討」(小林、劉)

⇒米国の大学の戦略的計画を例に、ステークホルダーズと大学を創るための情報共有のツールとしてのIRとベンチマーキング、学生調査に焦点を当て、わが国の大学への導入にあたっての課題について考察を行う

研究報告Ⅱ「大学の中長期計画を考える:財務シミュレーションの観点からの検討」(服部、片山)

⇒ステークホルダーズとのコミュニケーションツールとしての財務シミュレーションの米国の大学での活用例を紹介し、わが国の大学向けに開発したシミュレーションモデルの可能性を探る

8

パネルディスカッション

「中長期計画でステークホルダーズと大学を創る」

＜パネリスト＞（五十音順）

- 今村 正治 氏 （学校法人立命館 総合企画部長）
内田 淳正 氏 （国立大学法人三重大学 学長）
篠田 道夫 氏 （学校法人日本福祉大学 常任理事）
杉崎 正彦 氏 （学校法人國學院大學 財務部長）
福原 賢一 氏 （株式会社ベネッセホールディングス代表取締役
副社長兼CFO）

＜共同司会＞小林、片山

9

パネルディスカッション第一部「中長期計画を中心とした、大学創造に向けたステークホルダーズとの協働：取組事例の紹介」

⇒ステークホルダーズと大学を創るために、中長期計画を中心に大学・企業でなされている取り組みについて、各パネリストより紹介

パネルディスカッション第二部「フリーディスカッションと総括」

⇒ステークホルダーズを巻き込んだ形で、大学としての中長期の戦略をどのように作っていくかについて、研究報告とパネリストからの紹介をもとに検討を行う

10

3. 研究報告Ⅰ「大学の中長期計画を考える：IRとベンチマーキングの観点からの検討」

小林雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）

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 ただいま紹介していただいた、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員の劉と申します。どうぞよろしくお願いいたします。IRとベンチマーキングの観点からの検討というタイトルで、小林先生と私との共同発表をさせていただきます。

報告の内容には、主に5つの要点があります。1点目は、ステークホルダーズとつくる大学のための戦略的計画とIRの役割。2点目は、大学情報の共有と合意形成の重要性。3点目は、ステークホルダーズとしての学生と学生調査の重要性。4点目は、ベンチマーキングの重要性と具体例。最後に、中長期計画と大学の将来に向けての課題を提示します。このうち、私からは主に、2010年に東大ー野村共同プロジェクトで実施された中長期計画に関するアンケート調査の結果に基づいて、日本の大学における中長期計画の実施の状況及びIRの実施の状況、その現状、課題をご報告いたします。

まず、中長期計画の実施の状況に関しては、策定の有無に関しては、策定している大学の割合は非常に高く、65.7%となっています。また、設置者別で見れば私立大学の割合が一番高く8割強であります。その中で、国公立は比較的低い。ただし、ここで国立大学に関して少し説明をさせていただきたい。ここでは、法的に策定が定められている中期計画以外の、大学が独自に実施している中長期計画を指しています。

また、中長期計画策定の理由に関しては、設置主体別と関係なく、私立、公立、国立大学いずれも学内の教職員との中長期ビジョンの共有が高い割合を示しています。ただし、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、設置別で差異が見られ、公立が一番高く、私立大学は比較的低いという結果になっています。

また、学内外の関係者との中長期計画の共有という項目に関しては、共有していると回答している大学の割合は9割を超えています。しかし、共有している対象を見れば、主に教職員、理事会あるいは評議員会に集中しています。これに対して、同窓会、あるいは学生の割合、学外一般も低いということが特徴であります。

また、共有している方法に関しても、理事会への報告が中心となっておりホームページでの提示は半分以下にとどまっています。他の広報誌あるいは同窓会の出版物といった共有の方法による提示の割合は非常に低いということがよくわかります。

それで、中長期計画の課題という質問に関しては、将来の課題として、学内関係者（第三者）の意見の反映、あるいは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という項目を挙げた回答の割合が比較的低いということは、学内あるいは学外のステークホルダーズの意見の反映に対する認識が不十分であるということを、この結果から読み取れます。

実は、そのような結果は、中長期計画の策定あるいは推進の体制にも反映されています。例えば、計画の策定に関与している学内の組織として理事会や企画部門、財務・経理あるいは総務という部門が挙げられている一方、広報あるいは評価担当、学生と同窓会が挙げられている割合は非常に低いということがよくわかります。また、計画の策定に関与している構成員に関しても、学長、職員、教員、理事あるいは理事長が主な構成員となっているものの、外部の関係者、特に卒業生や今大学に在籍している学生の関与している割合は非常に低いということが、この調査からよくわかることであります。

以上の調査の結果からわかったのは、学生はもともと重要なステークホルダーであるにもかかわらず、日本の大学では中長期計画にほとんど関与していないという問題点です。

これに対して、アメリカの大学では、理事会にも学生代表が参加している場合が多い。また、アメリカの大学は IR の一環として学生調査を位置づけ、その結果に基づき学生を考慮した戦略的計画を策定していることは、アメリカの大学の特徴であります。

続いて、戦略的計画と IR の関係をちょっと考えてみます。戦略的計画についてはさまざまな定義がありますが、最も簡明な定義の 1 つは、大学の役割とミッションを再確認し、それに手を加えるもので、長期、複数年にまたがる全体的、総合的なものである、という定義です。戦略的計画について詳細な説明は、東京大学ー野村大学経営ディスカッション・ペーパーNo. 12 を参照していただければよくわかると思います。

次に、IR 自体の発展のプロセスに関して、簡単に説明をさせていただきたい。IR の初期の定義では、機関の計画策定、あるいは政策決定、意思決定を支援するような情報を提供すること、要するに情報を提供することがメインに置かれています。しかし、1990 年代末以降、IR の概念は大きく変化・発展しています。例えば、「組織の情報力」という概念を用いて IR を新しく定義する研究者もあります。そこでは、技術的分析的情報力、あるいは問題に関する情報力、文脈的な情報力が強調されています。

さらに、「増殖する経営ガイド」あるいは「変化のエージェント」という、さまざまな定義の変化がみられます。IR 担当者も、その機関の変化をマネジメントするプロセスに従事するという新しい定義をあらわしています。

このように、IR の概念が多岐にわたるのは、IR が各大学の活動として常に変化してきたためであります。また、このこと自体が、アメリカの高等教育のダイナミクスの変化も示しています。さっき言ったように、IR の初期では主にデータの収集、あるいは分析という点が強調されていますが、現在は、それにとどまらず、むしろ戦略計画の策定、あるいは大学の変化を促進する役割など、定義も広がっています。アメリカの IR の団体、全国の組織であります。Association for Institutional Research という組織の機関誌の中でも、IR の研究者の役割、あるいは担当者の役割について、極めて多様で多元であることを強調しています。

現在、アメリカではさまざまな定義が存在しているのは、IR が単なるデータ収集から戦略的な計画に関連して次第に範囲を拡大してきたためでありますので、現在は、IR につい

での認識、あるいはその役割は発展中とも言えます。したがって、IRは、一義的に定義するよりは、多義にとらえ、日本の大学の実状に応じて、日本型のIRを大学別に再定義するほうが意味があると考えられます。特に、議論するときは、狭義的に使われているのか、それとも広義的に使われているのか留意すべきであります。

日本の大学のIRの現状について、同志社大学の調査グループが実施しています。これに対して、東大ー野村プロジェクトも調査を実施しています。前者がIRを実施する組織についてたずねているのに対し、後者の調査では実施している実績があるかどうかという質問でありました。東大ー野村プロジェクトの調査によれば、IRを実施していると回答しているのは、調査対象大学の27%との結果が得られています。しかも、その担当部門としては、評価担当が中心で、企画や総務など様々です。

この結果を設置者別で見れば、国立大学と公立大学の場合は評価担当が最も多く、7割に達しています。これに対して、私立大学では5割強で企画部門が担当しています。このように、IR実施組織には、設置者別にかなりの差異があるということがわかります。

以上、私の報告であります。続いて、小林先生、お願いします。

小林 大総センターの小林と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私のほうからは、今の日本の中長期計画及びIRの現状を受けまして、それではこれからどうしていったらいいかということを考えるヒントのようなものを考えていきたいと思えます。アメリカの事例を参考にいたしまして、ただ、すべてアメリカがいいと言うつもりは全然ございませんで、参考になるというようなことで考えていただければと思います。

今、劉のほうから発表がありましたように、日本型、あるいはその大学独自のIRをつくることが非常に重要だろうと思っております。

IRは、アメリカの大学の中で戦略的計画と言われるものの中で非常に重要なツールとして位置づけられております。ここが、まず日本とかなり違うところだと思います。それは、同時に、学内で情報共有したり合意形成をしたりするためのツールでもあります。それから、ベンチマーキングと言われる手法、これは日本ではまだあまり知られていないかと思いますが、これも今言ったIRの重要な手法の1つでありますので、簡単にご紹介したいと思います。それから、これもまだ日本ではあまり認識されていないと思いますが、実は、IRの重要なデータソースの1つは学生調査であります。学生の調査ということ、今、劉の発表でありましたように、実は日本では学生が必ずステークホルダーとしては挙げられるんですけども、実際には、その声が反映されることは少ない。その辺の違いを少しご紹介したいと思います。それから、もう一つ大きな問題で、今年の4月から義務化されました大学の情報公開とIRの関係についても少し考えてみたいと思います。

これは比較的よく使われる図で、IRと戦略的計画の関係性を示したものです。ミッションが一番トップにありまして、次第に具体的なものに下りていく。片山からありましたように、戦略的パフォーマンス（キー）指標というようなものを目標に応じて作っていき、

実際のパフォーマンスを決定していく。そして、より具体的なターゲットを作る。そして、それに応じて行動を起こしていくということ。それに、費用と収入をつける。つまり予算計画を作りそれに応じて評価をするという、上から下に下りていくパフォーマンス的なやり方で、では IR はどういう位置づけになっているかという、下からデータを積み上げていって最後にそのミッションの到達目標を明らかにすると考えることができるわけです。こういう形で、戦略的計画と IR が有機的に連携をしていく必要があるということです。

具体的に、少しベンチマークについてご紹介したいと思います。ベンチマークというのは、まだなかなか日本では知られておりませんので、まず第 1 のステップといたしましては、ピア校のリストを作るということがあります。ピア校というのは、自分の大学のライバルと申し上げてもいいかもしれませんが、もう少し広い意味があります。ピア校のリストは、大体 10 校からせいぜい多くても 50 校、実際にはそこまで集める必要は日本ではないと考えておりますけれど、こういったピア校を決めるためには客観的なデータを用いる必要があります。つまり、エンrollment、学部、アドミッションの選抜度、資金源、教育の理念とか焦点、セクターの類似性といったもので選ぶ必要があるということです。競合相手、ライバルを含めるということが非常に重要なことでありますけれども、もう一つは伝統的なピア校も含める必要があるということです。つまり、今、直接競合関係になくても、地理的な条件や宗教の類似性あるいは昔からのライバル関係も考慮して決める必要があるということです。それから、もう一つ、実際にデータが得られる大学を選ぶということで、これがなかなか難しいわけですね。日本ではこういったデータを交換するシステムがありませんので、そのことも考慮しなければいけないと思います。

これは、アメリカのリッチモンド大学という私立大学のピア校のリストの作り方です。そのために、こういったデータを収集するかということなんですけれど、まず当然のことながら公表されて取得可能なデータ、例えば政府やコンソーシアムによって収集されたデータを使うことができます。これらには、アドミッションやエンrollmentのデータ、教職員の人口構成、あるいは給与のデータ、財務データが含まれます。それから、足りない部分についてはアンケートで補うわけですが、様々なアンケートがあります。よく使われるのは、満足度を初めとする学生のデータ、あるいは卒業生のデータです。それ以外にも、現在ではアウトカムと言われるものも非常によく使われるようになってきております。ここで重要なことは、ベンチマークの場合学内のデータも使うわけですが、あくまで中心はできるだけ客観的なデータを使うということです。学外のデータを入手できない場合に補助的に使うというような考え方でやっていくことが重要だということです。

実際にどういうものかと申しますと、一々詳しく説明できませんが、例えば新入生の進級率は連邦政府が公表しておりますので、公表データソースから得ることができます。それから、大学をもう一度選択できると仮定した場合にリッチモンド大学を選択する新入生の割合というようなことで、これも標準化された幾つか同じ大学がやっているデータがありますので、自分の大学とピア校がどう違うかということを見ることができるわけです。

そういう形で、アンケートでさまざまなデータを入手するわけです。これは学生の経験というところだけでこのようにするわけでありまして、もちろん財務、エンrollment、さまざまなデータをこういう形で学内外から収集してくる、これはIRの大きな役割です。

実際に、この場合の注意点なんですけれども、変化の全体像をつかむべく、他大学、あるいは全米基準に対してベンチマークが可能であるように指標を用いることが重要で、これは、今、申し上げたベンチマークの考え方からいたしまして当然のことだと思います。学内で進展があっても、同じマーケットセグメントの他校でよりよい進展があるなら必ずしも十分とは言えない。というのは、これはちょっと説明が要るかもしれませんが、要するに、自分たちの大学が非常に発展しているという場合、当然ながらピア校も同じことが考えられるわけで、ただ一時点で見るより、実際はトレンドで見るほうが非常に重要だということがあるということでもあります。

そういった他校の動向を把握することにより、現実的な目標を設定することが可能になるわけでありまして、先ほどから強調しておりますように学外で吟味され基準化された標準的な指標を用いることが重要であり、自分たちだけで作ってもなかなか本当の比較にはならないということです。

実際にどういうものがベンチマークとしてあるかということなんですけれども、これは詳しく説明できませんが、考え方だけ少しご紹介いたしますと、特に学生に関するものを並べてみましたが、これはギルフォード大学という、別の私立大学の例ですが、一番左側にありますのが2010年度の達成目標です。それに対しまして、直近値、これは、大体2008年か2007年ごろのデータですが、それをその隣に並べるわけですね。それに対してピア校、この場合14校ありますけれども、14の大学がどういうふうになっているかということの平均値、それからレンジがそこに示されています。理想校平均というのが、一番、このピア校の中であり得る、到達目標としてはこれくらいだというのが一番右に書いてあるということですね。こういう形で比較することによって、自分の大学の位置がわかり、到達目標が明確になるということでもあります。

次は、より具体的な話なので、詳しくは申し上げませんが、見ていただいて参考にしていただければと思いますが、目標と担当を決めるというロードマップをつくるという作業があります。これは、日本の大学でもかなりの大学がこういうことはされていると思いますけれども、具体的な目標に対して人を張りつけ、そこに予算をつけ、その達成目標を評価していくということをやるわけですね。戦略的な、これは費用を割り振っていくという作業の例であります。

日本の大学で同じようなことができないかということ、データの制約というのは非常に大きいと思います。ただ、できないわけではないので、そのことについて少しお話ししたいんですけれども、これは、学生の授業料を比較したものです。大学の名前はここでは特に出してありませんが、これは公表されたデータです。こうやって見ますと、大学によってかなり差がありますし、その中で、先ほど言いましたようにただ単に一時点で比較するだ

けではなくて、ずっと上昇している、あるいはフラットになっている、そういったピア校もあれば、もちろん自分の大学のことはよくわかっているわけですから、自分の大学がどういうふうになっているかということについて、これで位置づけが得られるわけですね。こういったトレンドを分析するということも非常に重要なことだということ、それが1つです。

それから、これは、逆に一時点で自分の大学の位置をどういうふうに測るかという、そういう作業の1つでありまして、これは東大でやっているプロジェクトの1つなんですが、日本と中国と韓国の大学の収入と、学生総数を比較したものです。これは、なかなか、簡単なようで実は難しい作業でありまして、現在の場合、学生の種類もさまざまにふえておりますので、どこまでを学生というふうにして考えるかというのは非常に難しく、あくまでラフなものというふうにお考えください。

収入についても、当然のことながら、日本と中国と韓国では違いますので、これもあくまで参考程度にお考えいただきたいんですが、たまたまこれを見ますと非常に特徴的なことが幾つかわかります。大事なことは、先ほどから申し上げておりますように、この中で自分の大学がどういう位置にあって、どこを目指していくかということでもあります。

1つだけ参考として申し上げますと、この日本の大学の中で一番トップにあるのは、収入が多いのは東京大学になっております。これは全部の大学ではありませんで、幾つかのピア校ということを念頭に置いていただきたいんですが、学生総数は、この中では中ほどですが、収入額はかなり大きくなっています。たまたまこれに合わせて清華大学を位置づけると、大体このような、ちょうど同じような位置になるんですけど、問題は、日本の場合には、こういう学生数と収入というのはほぼ比例する形になっておりまして、この前の提言型事業仕分けでもこういったことが問題になっていたようですけど、実は、これは簡単に比較するのは難しいというのは、もう一度留保として聞いていただきたいんですが、日本の場合には比較的こういう比例関係がある。それに対して、中国の場合には、実はそれほどそういう関係にはなっていない。清華大学というのは非常に特異な大学だということが、逆によくわかるわけです。それから、詳しくは説明しませんが、図の右側にある大学も中国の大学で、これはまた全然違うタイプの大学であるということがわかります。

まとめますと、戦略的計画とベンチマークの要諦としては、公表され取得可能なデータを使うということ。生産性よりもむしろ有効性に焦点を当てるというのは、ただ単に効率化の手段ではないわけでありまして、どの程度有効かということが非常に重要だということ。進展についてピア校とベンチマークをすることが重要。これも何回も繰り返しますが、トレンドと位置づけをはっきりさせるということ。それから、資源配分を決定する。これは、先ほどのロードマップ図で示しましたように、これを使って資源をどのようにするかを決定する。さらには、どの方策を中断したらいいか、あるいは継続したらいいか、あるいは拡大することを決定するということです。さらに言いますと、当初のプロジェクトになかった新規プロジェクトもこういう中で必要性が明らかになることがあるわけです。

もう一つ、あと少しの時間ですが、別のトピックについてお話ししたいと思います。

これは、大学情報の公開とデータ交換の問題でありまして、個別の大学というより大学全体のことで、1つは、大学情報の公開が義務化されました。これは、中教審では、今、大学ポートレートという構想を持っておりまして、共通化したデータを収集しようという構想を持っております。こうなりますと、各大学にとって、IRとベンチマークというのは必須の作業になってくるといふふうに考えられます。それは、ベンチマークのためには共通のフォーマットでデータを作成するということなんです、中教審の側でも同じようなことを考えているという意味であります。

日本の場合ですと、実際の問題としてピア校というのは、先ほど申しました10校から50校で、私は10校あれば十分だろうと考えております。そうなりますと、ただ問題なのは、数が少ないと、当然、誤った指標を使いますと、その弊害、ミスリーディングすることも非常に多くなります。少なくとも、ピア校とは共通のフォーマットを作成する必要があるわけですが、現在、日本ではこういったことは行われていないと思います。

アメリカの場合には、これを大学コンソーシアムというような形で、共通フォーマットをつくり、お互いにデータを交換するシステムというものがあります。学生調査も、標準化した学生調査を各協定校で行うことによって、その比較ができるということがあります。

詳しくは説明できませんが、アメリカの場合には、こういったデータを交換するためのさまざまな組織が、連邦レベルから個別の大学レベルまであります。ですから、日本でこういったものをどうするかが非常に大きな問題だと思います。一番下に、学生調査についても、こういったさまざまな大学がデータを交換できるシステムがつくられております。

以上をまとめますと、アメリカの大学で盛んに行われているベンチマークが、これから日本の大学でも必要になるのではないかというふうに思います。これは、ただ単に、IRというのはツールですから、学生調査とかベンチマークというような、より具体的なツールを使って大学のミッションを達成するため。そのためには戦略的計画を立て、それを実行していくことになるわけですが、そのために重要なツールになっているということが1つです。それから、最後にお話ししましたように、大学の情報発信をしていくためにも、非常に重要なツールであろうというふうに考えております。こういったものは、今まではばらばらに考えられてきたということも非常に大きな問題だろうと思っております。少なくとも、個別の大学の中では有機的に連携して考えていくということが重要だろうと思います。ただし、このことは、1つの組織がすべてを行うということではないということもあわせて強調しておきたいと思います。

私のほうからは以上です。どうもありがとうございました。（拍手）



東京大学
大学総合教育研究センター
Center for Research and Development of Higher Education
The University of Tokyo

NOMURA

大学の中長期計画を考える IRとベンチマーキングの観点からの検討

第4回東大－野村フォーラム
大学の中長期計画を考える(2)
ステークホルダーズと創る大学

小林雅之・劉文君
東京大学
大学総合教育研究センター

1

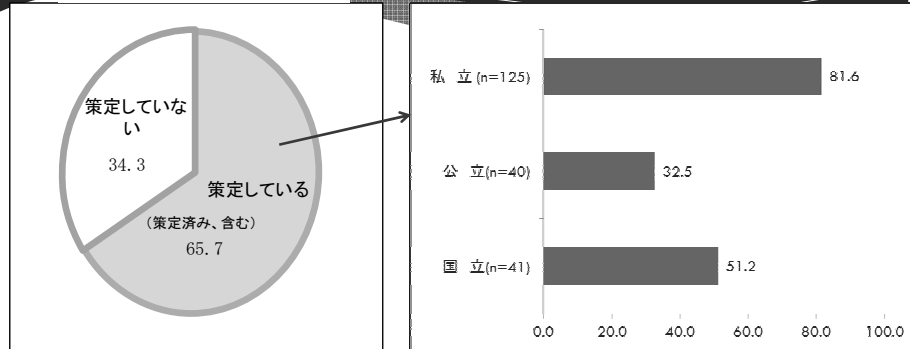
発表内容

- * ステークホルダーズと創る大学のための戦略的計画とIR(インスティテューショナル・リサーチ)の役割
- * 大学情報の共有と合意形成の重要性
- * ステークホルダーとしての学生と学生調査の重要性
- * ベンチマーキングの重要性と具体例
- * 中長期計画と大学の将来に向かって

2

中長期計画の策定状況

策定の有無

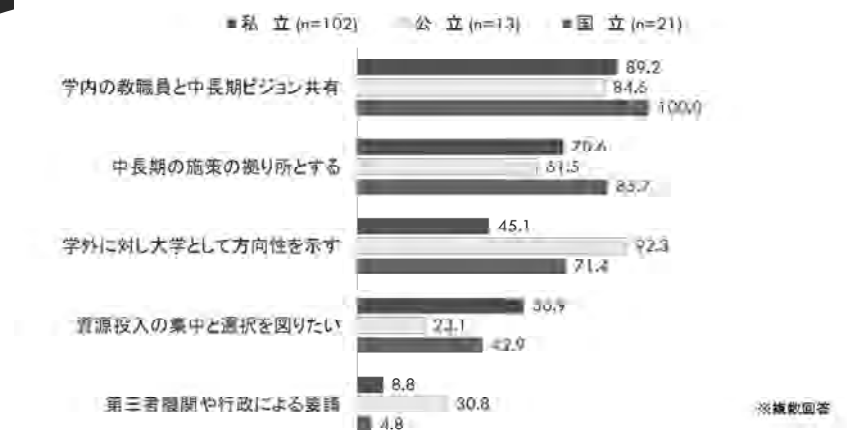


「策定している(策定済み、策定中を含む)」が全体の3分の2を占め、私立(81.6%)に最も多く、公立(32.5%)は最も少ない

(出所) 東大・野村共同研究プロジェクト「中長期計画に関するアンケート調査」2010年

3

中長期計画策定の理由 ビジョンの共有



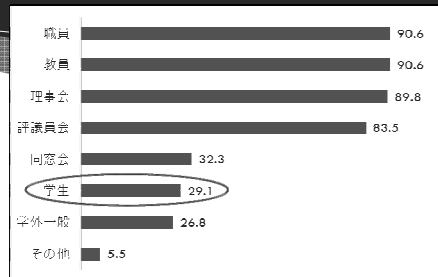
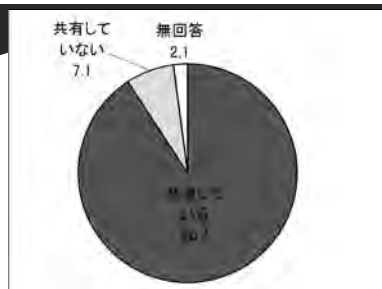
(出所) 東大・野村共同研究プロジェクト「中長期計画に関するアンケート調査」2010年

4

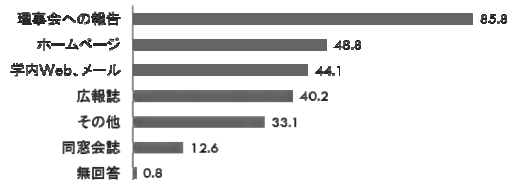
学内外の関係者との中長期計画の共有

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)



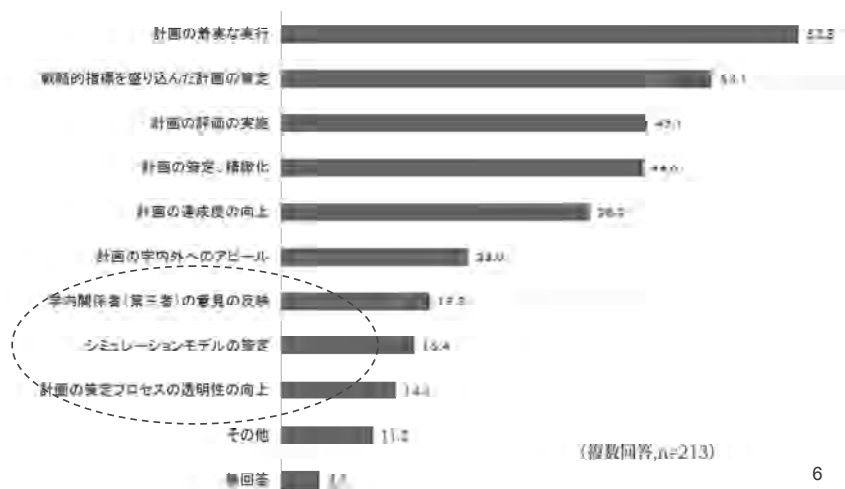
共有している方法
(複数回答, n=127)



(出所) 東大・野村共同研究プロジェクト「中長期計画に関するアンケート調査」2010年

5

中長期計画 学内ステークホルダーズの意見の反映は少ない

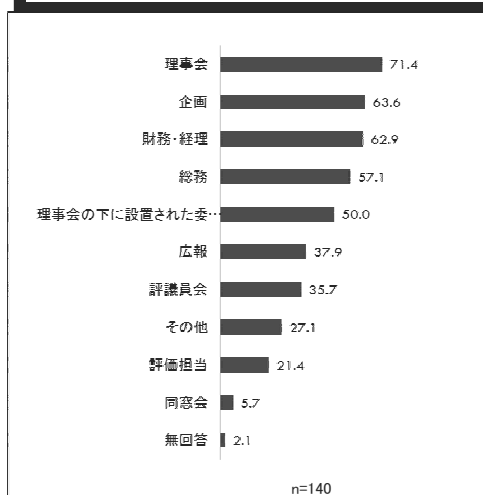


(複数回答, n=213)

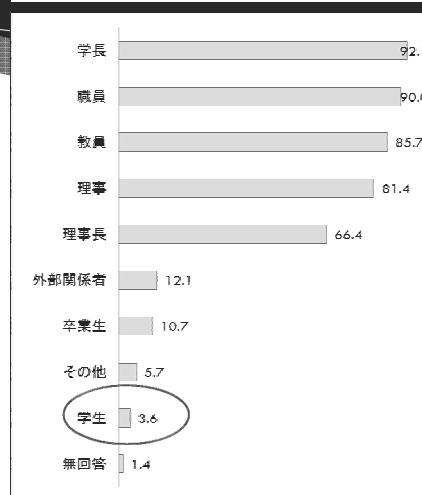
6

中長期計画の策定・推進体制

策定に関与している学内組織名(複数回答)



策定に関与する構成員(複数回答)



(出所) 東大・野村共同研究プロジェクト「中長期計画に関するアンケート調査」2010年

7

ステークホルダーズとしての学生

- * 学生は最も重要なステークホルダーであるにもかかわらず、日本の大学では中長期計画にはほとんど関与していない。
- * アメリカの大学では、理事会にも学生代表が参加している場合が多い。
- * アメリカの大学ではIRの一環として、学生調査を位置づけ、その結果に基づき、学生を考慮した戦略的計画を策定している。

8

IRと戦略的計画

- * IRは戦略的計画と密接に関連している。
- * 戦略的計画についても、様々な定義があるが、最も簡明な定義のひとつは、「大学の役割とミッションを再確認し、これに手を加えるもの。長期、複数年にまたがる全体的、総合的なもの」(ラポフスキー)である。
- * 戦略的計画の詳細については、東京大学ー野村プロジェクトディスカッション・ペーパー12を参照されたい。

9

IR概念の発展(1)

- * IRの初期のテキストの一つでは、IRの定義は「機関の計画策定、政策決定、意思決定を支援するような情報を提供すること」(Muffo and McLanghlin 1987)
- * Terenzini (1999)は、IRの概念に関して、機能や用いるツールが「多くの変化をして、定義が拡大していることを指摘し、Fincherの組織的情報力(organizational intelligence)という概念を適用し、次の重要な、しかし異なる3つの層からなる組織的情報力をあげIRの定義に大きな影響を与えた。
 - * (1) 技術的分析的情報力(technical analysis intelligence)
 - * (2) 問題に関する情報力(issues intelligence)
 - * (3) 文脈的情報力(contextual intelligence)

10

IR概念の発展(2)

- * IR概念はさらに拡大、IRは増殖する経営ガイド (progenitive management guide) (Peterson 1999)。
- * IRは、知識を持つ者と知識を必要とする者を結びつける知識の仲介者 (Delaney 2009)。
- * IR 担当者(IRerと呼ばれる)は、「変化のエージェント」として、危機が生じる、あるいは変化への対応に非常にコストがかかるようになる前に、機関の変化をマネージメントするプロセスに従事する者 (Swing 2009)。

11

Institutional Research (IR)とは何か

- * このように、IR概念が多岐にわたるのは、IRが各大学の活動としてスποラディックに発展してきたためで、そのこと自体が、アメリカ高等教育のダイナミクスを示している。
- * IRの初期には、データ収集・分析という点が強調された。
- * 現在ではそれにとどまらず、戦略計画の策定や、大学の変化を促進する役割などと、定義も広がっている。
- * アメリカのIR団体であるAIR (Association for Institutional Research)の機関誌であるNew Directions for Institutional Researchでは、2009年のNo.143でIR研究者の役割の特集を組んでいる。そこでもIRerの役割はきわめて多様で多元的。

12

IRの発展と日本型IR

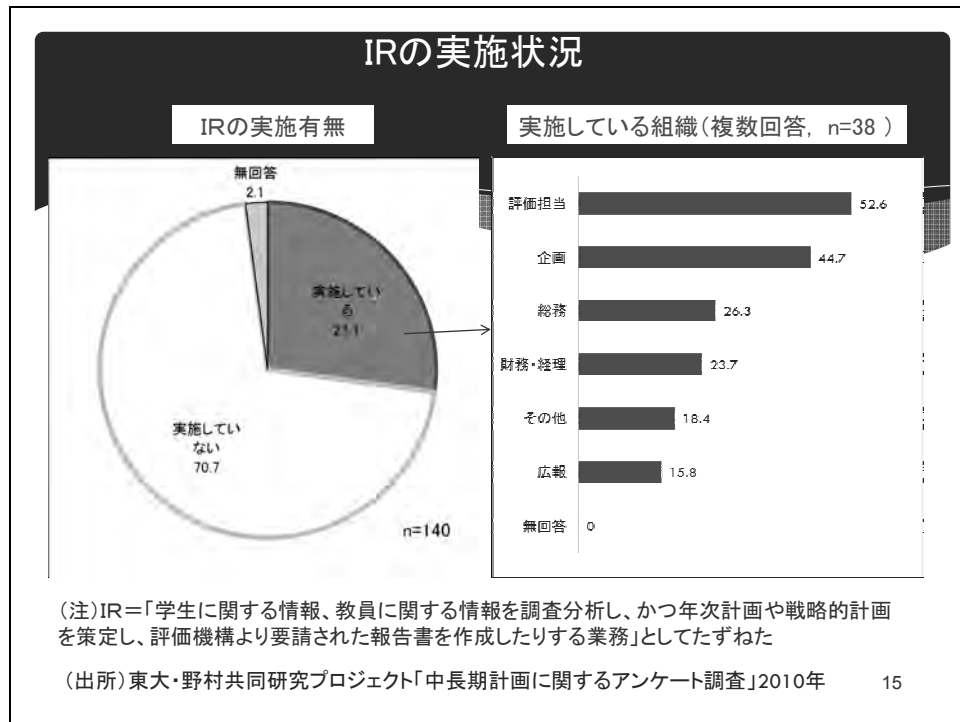
- * このようにIRに関しては、現在のアメリカでも、様々な定義が存在する。それは、IRが単なるデータ収集から、戦略的計画に関連して、次第に範囲を拡大してきたためであり、現在でもIRは発展中ということができる。
- * したがって、IRを一義的に定義するより、多義的に捉え、我が国の大学の実状に応じて、日本型のIRあるいは各大学別に再定義する方が意味があると考ええる。
- * 議論する際にはどのような意味で用いているか、狭義か広義かは留意する必要がある。

13

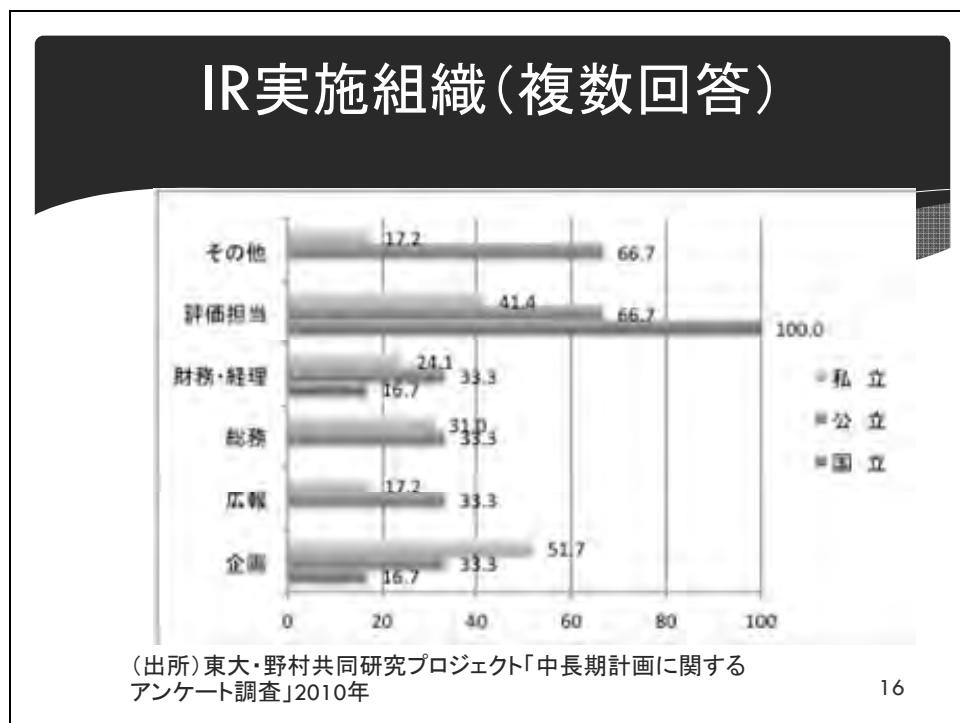
日本の大学のIR組織

- * 近年日本でもIRの重要性が大学関係者の間で認識されはじめ、IRオフィスやそれと同等の組織を設置する大学も少なくない。
- * IRに関する同志社大学調査(江原 2011)
 - * 回答校数 136校、回収率18%
 - * IRオフィスあり 29校(21%)
 - * 組織名称 企画48%、その他29%、評価13%、IR10%、混合6%

14



15



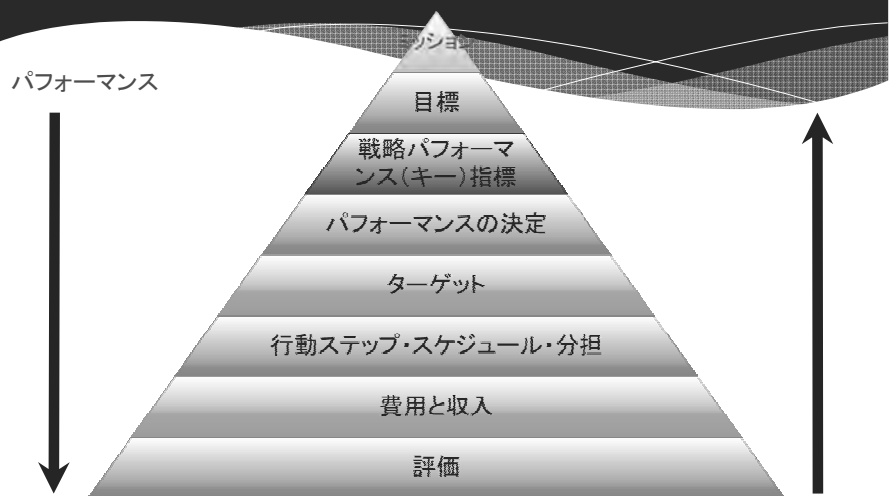
16

IRと戦略的計画

- * IRは戦略的計画の重要なツール
- * 同時に学内で情報共有、合意形成のツール
- * IRのツールとしての大学ベンチマーキング
- * IRの重要なデータソースとしての学生調査
- * 大学情報公開とIR

17

IRと戦略的計画策定プロセスの有機的結合



(出典)Trainer 2004. Guilford College資料を元に作成

18
データ・改善

ベンチマークの方法 ピア校リストの作成

- ベンチマーキング目的で、ピア校のリストを作成する
- 10-50校を選定する
- 列挙するピア校の多くを決めるために客観的なデータを用いる(エンロールメントや学部、アドミSSIONの選抜度、資金源、教育理念／焦点、セクター等が類似)
- “競合相手”を含める(学生や教職員、リソースの獲得で競合している大学)
- 伝統的なピア校も含める(地理的条件、宗教、昔からのライバル等)
- データの得られる大学を選ぶ
(データ)リッチモンド大学資料

19

ベンチマークのデータ収集

- 公表され取得可能なデータ(例:政府やコンソーシアム等によって収集されたデータ)
 - アドミSSIONやエンロールメントのデータ
 - 教職員の人種構成や給与のデータ
 - 財務データ(授業料や奨学金、支出、基金等)
- アンケート(学内外)
 - 学生と卒業生の満足度
 - 教員と職員の満足度
 - 卒業生の職業と大学院のアウトカム
- 学内データ
 - 学外データを入手できない場合
(データ)リッチモンド大学資料

20

学生の経験 データソース リッチモンド大学の例

指標	データソース
新入生の1年進級率	公表データソース
大学をもう一度選択できると仮定した場合に、リッチモンド大学を選択する新入生の割合	学生の学外アンケート調査
1種類以上の経験型学習(例: インターンシップ、留学)に参加した卒業生の比率	卒業生の学外アンケート調査
NSSEのベンチマークにおける「教育経験を豊かにする」及び「支援的なキャンパス環境」	学生の学外アンケート調査
学部での経験全体に関して非常に満足した卒業生の比率	学生の学外アンケート調査
卒業学生の6か月後の就労率	卒業生の学内アンケート調査
卒業後5年の時点で学部での経験に満足していた学部卒業生の割合	卒業生の学内アンケート調査

21

ベンチマーキングの指標(リッチモンド大学の場合)

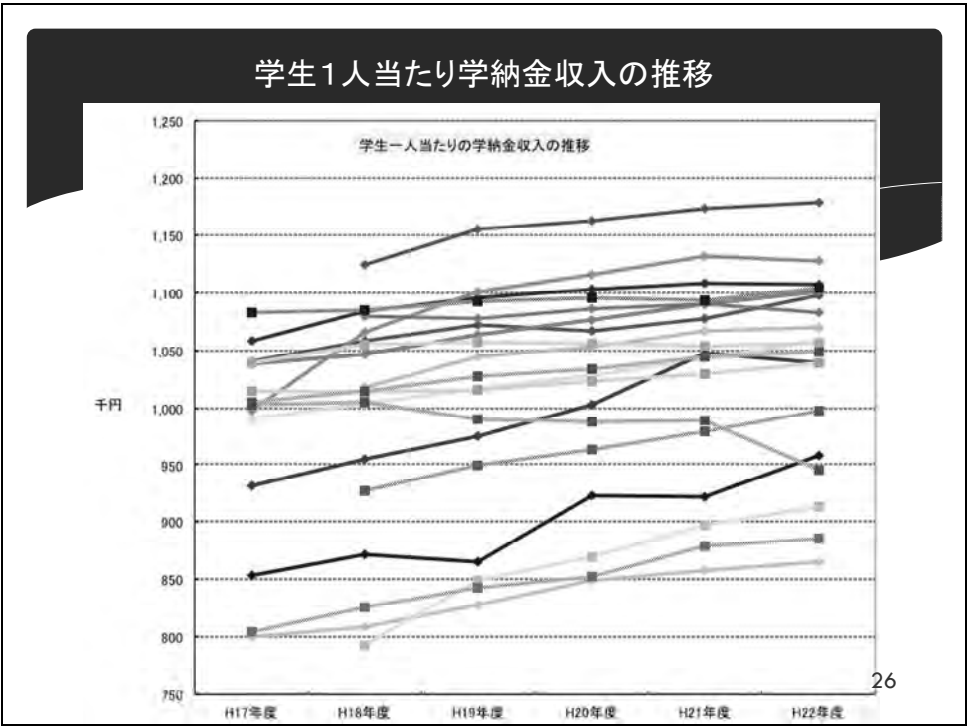
- ・ 変化の全体像をつかむべく、他大学もしくは全米基準に対してベンチマークが可能であるように指標を用いることが重要である
- ・ 学内で進展があっても、同じマーケットセグメントの他校でより大きな進展があるならば必ずしも十分とは限らない
- ・ 他校の動向を把握することにより、現実的な目標を設定することが可能になる
- ・ 学外で吟味され基準化した、標準的な指標を用いることが必要とされる

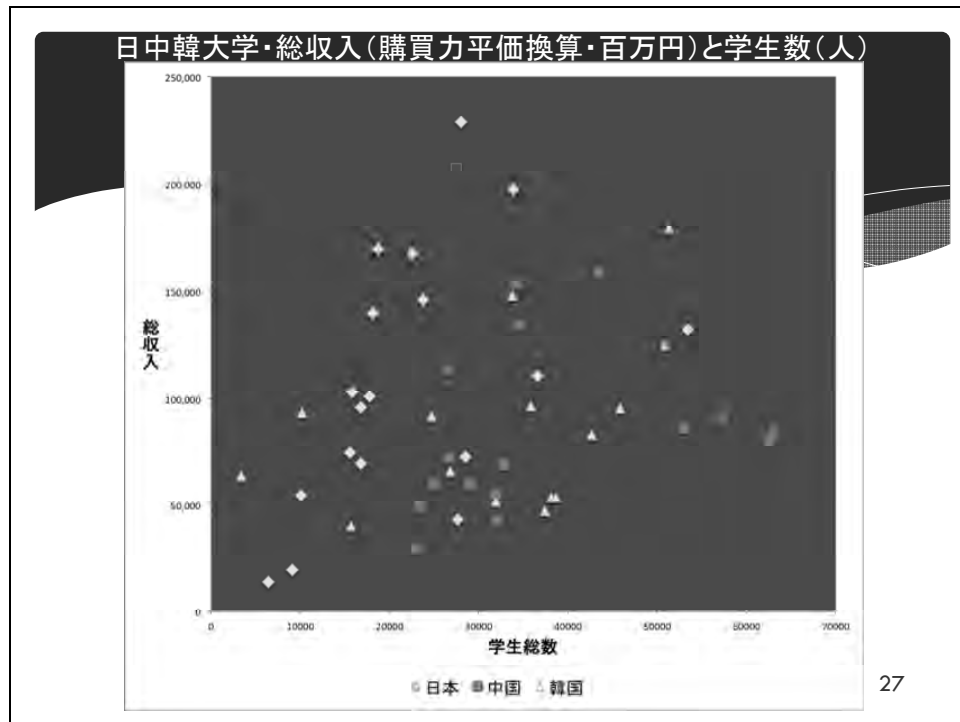
22

ベンチマークの例(1部の指標)						
比較指標	ギルフォード大学の2010年度目標	ギルフォード大学の直近値	ピア校平均		理想校平均	
			レンジ	順位(14校中)	レンジ	順位(14校中)
7. 伝統的な学生数	1500	1243	1788		1987	
			683-3054	10	1146-2696	7
8. 非伝統的な学生数	1700	858	651		85	
			113-1860	5	5-207	1
9. 初年次の進級(定着)率(伝統的な学生)	80%	76%	80%		86%	
			67-93%	11	76-92%	8
10. 新入生の進級(定着)率(非伝統的な学生)	79%	77%	80%		n/a	
11. 平均SAT値	1245	1145	1122		1256	
			1025-1210	4	1055-1285	7
12. 高校の成績上位10%の伝統的な学生の占める比率	25%	14%	33%		40%	
			20-44%	6	19-61%	9

戦略的予算 目標と担当						
継続的な目標	開始 学期・年	終了 学期・年	幹部 職員	幹部 職員 責任者	幹部 職員 責任者代理	事務管理部門もしくは 委員会
1. 2010年までに在籍者数(実数ベース)を3,300名(1,500名が伝統的な学生、1,700名(フルタイム換算)が非伝統的な継続教育センター(CCE)、100名が高等部(HQ))に増やす						
1. 規模の拡大のうち、学生の定着率と卒業率の目標値と新規の学生募集分の寄与度を推計する。	2005 Spring	2005 Summer	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean, Director of IR & Assessment	Assessments, CCE Director of IR & Assessment, Career Community Learning, Academic Departments
2. 規模の拡大の監視と緊急計画に対する備えを定めた上で目標となるマイルストーンを明確にする。	2005 Fall	2005 Spring	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean, Director of IR & Assessment	Assessments, CCE Academic Dean, IR & Assessment, Career Community Learning, Academic Departments
3. 定着率の改善や教員の注力プログラム、外部との連携等に係る5年間の成長目標を打ち立てるために、エンrollment・マネジメント計画を策定する(81行目のダイバーシティ計画目標も参照のこと)。	2005 Summer	2005 Fall	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean, Director of IR & Assessment	SLRP Budget, IR & Assessment, Admissions, Career Community Learning, Academic Departments
4. 戦略的長期計画(SLRP)と学長向けに、エンrollment・マネジメント計画を提供する。	2005 Fall	2005 Fall	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean, Director of IR & Assessment	SLRP Budget, IR & Assessment, Admissions, Career Community Learning, Academic Departments
5. 収容能力の制約について決定し、計画を策定する。	2005 Fall	2005 Fall	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean, Academic Dean	SLRP Budget, Clerk's Committee, IR & Assessment, Admissions, Career Community Learning, Academic Departments
6. 教員資源の拡大に関して決定し、計画を策定する。	2005 Spring	2005 Summer	VP Enrollment	Academic Dean	CCE Dean, VP Enrollment	Academic Departments SLRP Budget, Clerk's Committee, IR & Assessment, Admissions, Career Community Learning, Academic Departments
7. 成長戦略を実行する。	2005 Spring	2010 Spring	VP Enrollment	VP Enrollment	CCE Dean	Director of IR & Assessment, Admissions, Career Community Learning, Academic Departments

戦略的予算 費用						
継続的な目標	2005	2006	2007	2008	2009	2010
戦略的な優先順位						
目標						
具体的方策						
戦略的な優先順位						
2. 大学の規模を拡大する						
1. 2010年までに在籍者数(実数ベース)を3,300名(1,500名が伝統的學生、1,700名(フルタイム換算1,400名)が非伝統的な継続教育センター(CCE)、100名が高等部(EOG))に増やす。	0	10,000	0	0	0	0
1. 規模の拡大のうち、学生の定着率と卒業率の目標分と新規の学生募集分の寄与度を推計する。	6,000	0	0	0	0	0
2. 規模の拡大の監視と緊急計画に対する備えを図る上で鍵となるマイルストーンを明確にする。	25,000	5,000	0	0	0	0
3. 定着率の改善や教学の注力プログラム、外部との連携等に係る5年間の成長目標を打ち立てるために、エンrollment・マネジメント計画を策定する(81行目のダイバーシティ計画目標も参照のこと)。	2,500	0			0	0
4. 戦略的長期計画(SLRP)と学長向けに、エンrollment・マネジメント計画を提供する。	0	10,000	0	0	0	0
5. 収容能力の制約について確定し、計画を策定する。	0	12,000	40,000	0	0	0
6. 教学資源の拡大に関して確定し、計画を策定する。	20,000	30,000	30,000	35,000	40,000	50,000
7. 成長戦略を実行する。					25	





戦略的計画とベンチマークの要諦

- 公表され取得可能なデータ(例: 政府やコンソーシアム等)によって戦略的計画の目標に向かうための方策の影響を測定するために指標を用いる
- 生産性よりもむしろ有効性に焦点を当てる
- 進展についてピア校とベンチマークする上で有用
- 資源配分(どこに資金投下するのがもっとも影響があるか)を決定する上で一助となる
- どの方策を中断し、どの方策を継続もしくは拡大するかを確定するのに役立つ
- 当初の計画に盛り込まれていなかった新規プロジェクトを採択する余地が生じる
- (データ)リッチモンド大学資料

28

大学情報の公開とデータ交換

- * 大学情報の公開の義務化(2011年4月)
- * 中央教育審議会 大学ポートレート(仮称)構想
- * IRとベンチマークは大学にとって必須の作業
- * ベンチマークのためには共通のフォーマットでデータ作成が必要
- * 10校以下の比較→誤った指標はミスリーディング
- * 少なくともピア校(比較対象)と共通のフォーマットを作成する必要
- * 大学コンソーシアムなどの役割
- * 学生調査の意義

29

アメリカの大学情報データ 収集公開システム

- 政府レベル
 - * 連邦政府 NCES, IPEDS
 - * NSF
- * 中間組織
 - * アク্রেディテーション団体
 - * カレッジボード
 - * 説明責任のボランティア・システムとカレッジ・ポートレイト
 - * AAUDE
 - * NACUBO
 - * COFHE
- * 個別高等教育機関レベル
 - * コモン・データ・セット
 - * US News and World Report “America’s Best Colleges”
- * 学生調査
 - * NSSE, CIRP, Graduate Survey(COFHE)

30

IR・戦略的計画・学生調査・ 大学ベンチマークの意義

- * IRや大学のベンチマーキングは、アメリカの大学では盛んに実施されているが、わが国ではあまり実施されていない。
- * IR、なかでも、学生調査や大学のベンチマーキングは、戦略的計画の重要なツールとしてだけでなく、大学情報の発信とアカウンタビリティさらには個別大学の改革にも重要な意義を持つと言えよう。
- * 日本でも大学情報公開あるいは交換システムが必要、このためにもIRはきわめて重要な役割を果たす。
- * 中長期計画、IR、学生調査、ベンチマークは、有機的に関連づけられて実施される必要がある。ただし、このことは同じ組織で実施することを意味しない。

31

参考文献

- * 小林雅之・劉文君「大学のIRとベンチマークの意義と必要性」『大学マネジメント』2011年10月。
- * 東京大学・大学総合教育研究センター『大学ベンチマークの実証的研究』ものぐらふ10 2011年（IR研究のレビューと参考文献リストがある）。
- * 劉文君・小林雅之・片山英治・服部英明『日本の大学における中長期計画の現状と課題ー全国大学アンケート結果ー』東京大学大学総合教育研究センター 東大ー野村ディスカッションペーパー15、2011年。
- * 片山英治・小林雅之・劉文君・服部英明『大学の戦略的計画ーインテグリティとダイバーシティ実現のためのツールー』東京大学大学総合教育研究センター 東大ー野村ディスカッションペーパー12、2009年。

32

4. 研究報告Ⅱ「大学の中長期計画を考える：財務シミュレーションの観点からの検討」

服部英明（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員・野村證券金融公共公益法人部財務戦略課課長）／片山英治

片山 服部と片山でございます。財務シミュレーションの日米比較の紹介をして参ります。どうぞ宜しくお願いいたします。

財務シミュレーションに明確な定義があるわけではなく、基本的には財務諸表をもとに戦略的指標等を用いて将来予測を行い、大学の将来ビジョンなり具体的な実行計画に落とし込んでいくためのコミュニケーションツールの1つであると認識しております。

私どもは、アメリカの大学の財務シミュレーションモデルを戦略的計画を支えるインフラの1つと整理しております。このモデルの役割を、3点挙げました。一番目が、財務戦略の策定に関する意思決定支援。二番目が、学内外ステークホルダーに対する説明責任及び透明性の確保。先ほど先生方よりアンケート調査の紹介がありましたように、日本では、透明性の確保を課題として挙げている大学の割合はそれほど高くないとの結果が示されておりました。三番目は、単年度予算とのリンクによる実行支援。すなわち、中長期計画を単に絵にかいた餅に終わらせず着実に毎年度実行していく、そういった中長期のビジョンと現実的なアクションプランをつなぐ連結器としての役割も期待されております。

次はモデルの基本構造に関する図が示されておまして、前提条件・決定変数が大きく2種類、1つが恒常的、全学的、漸進的と書かれている、在籍者数、学費、人件費といった連続的なデータです。これに対し、右側の構想、プロジェクト、新規の戦略は、新しく学部・学科を設置したりキャンパス整備として新規に建物等を作ったりする、従来にない、ある年度に急に多額の投資が発生するような、そういう不連続なものを指します。ダッシュボードは、操作と結果に分かれておまして、結果については、左側の財務諸表、貸借対照表や損益計算書、キャッシュフロー表といった書類に加えまして、戦略的指標とか比率。操作として、少しずつ条件を変えることによって、将来の財政にどういう影響を及ぼすかを示しステークホルダーズとの対話に役立てるという仕組みでございます。

ここにはギルフォード大学の例として、右に学部学生に関する項目が示されております。学生数が、今後10年を超える期間にわたってこのように推移していった場合に、あるいは、学費の引上げ幅や授業料の割引率を変えると左側のシミュレーション結果にどういう影響を及ぼすのか。ある学生が100万円の授業料を払うと同時に返済不要の奨学金を30万円受け取っていたとすると、実質的な負担は70万円です。この場合、授業料の割引率は30%となります。この割引率を平均的に何%適用するかが、欲しい学生を引きつけられるかどうかだけでなく財政を大きく左右するわけです。ここに自分の大学でフォーカスさせたい変数を持って来て、その結果を左側に示す。右のグラフに表示されている三角形のボタンを上下させることによって、左のグラフが動きます。決して複雑なものではございません。

では、このモデルはアメリカの大学でどう活用されているか。3つの大学の例を1ページずつまとめてあります。まず、ギルフォード大学はモデルを入れたばかりで試行段階です。透明性を確保しながら毎年の予算を作っていくための道具としてこういうツールを入れたということでございます。先ほど学生が理事会等のメンバーに入っているという話がありましたが、ギルフォード大学の予算委員会にも学生が加わっている模様です。大学や理事会の構成員が何が大学にとって必要かを直接認識するとの話は、想像の域を出ませんけれども、コミュニケーションツールとしての活用ということが想定されているかと思います。

2番目のホィートン大学では、このモデルをつくられた元財務担当副学長に話を聞いたことがあるわけなんですけれども、その動機は全キャンパスの運営や人員配置、施設計画、基金の運用、債券の発行といったあらゆる計画を総合した1つの大学としての見方をつくりたかったことにあるとのことです。趣旨解題の際に挙げましたように、大学を取り巻く環境変化の一つに大学の規模の拡大がありました。ホィートン大学はそれほど大きい大学ではありませんが、同様の問題意識があったということです。そこで、この大学は理事のためにユーザーフレンドリーなモデルを作った。理事会でのコミュニケーションツールとしての活用を意図していると書かれています。

3番目は、ディキンソン大学。昨年のフォーラムでケーススタディとして紹介した大学でありますけれども、広範にわたる予算モデルであり、過去5年の推移に基づき今後10年の予測を行った上で、この大学の主要な判断や変更点などを検討すると書かれております。私どもが注目したのは、モデルの最も大きいインパクトが様々な要素がお互いにどう関連しているか、波及効果を示されることにあるとのことです。建物を建てるのがそれで終わるわけではなく、借金の返済負担やメンテナンスの費用も発生していく。あるいは、この建物の稼働率は何%にしなければいけないのか、その建物のための支出に伴い他の支出をどう節約しなければいけないのかという具合に、必ず他の項目に影響が及びます。しかし、こういうモデルを使わないと、建物を建てるということ自体が目的化して、ほかの要素に気が回らないと、そういうことが指摘されているかと思います。

もう一つ強調したいのは、このモデルを企画・予算委員会で見せる際に数字そのものよりも委員同士がいろいろ質問し合うことが重要であるというコメントです。アメリカでは理事同士が質問し合うことが重視されていますが、モデルの示される結果に啓発されて理事同士が話し合うという、コミュニケーションが重視されている表れだと思います。

続いて、日本の実態と共同研究で開発したモデルについて、服部より説明いたします。

服部 服部と申します。よろしくお願いいたします。

8ページは、わが国の大学における財務シミュレーションモデルの活用に関する調査結果です。財務シミュレーションモデルを活用していると回答した大学は50.7%です。特に私立は、60.8%が最も多く、国立と公立を大きく上回っています。ただし、財務シミュレーションモデルの活用の実態に関しては、これまで調査等で明らかにされていません。そ

ここで、東大ー野村共同研究チームは、アメリカの財務シミュレーションを参考に、日本版モデルをつくれないうことを考えてまいりました。ここでは、大学法人の財務平均データを用いましてシミュレーションを行いましたので、ご紹介します。

10 ページから、ダッシュボード(1)、(2)、(3)、(4)と続きます。この(1)、(2)、(3)、(4)が大きな紙にまとめられているようなイメージです。(1)は、在学者数、学納金収入比率、これは対帰属収入比率ですが、戦略的指標の例が並んでいます。その2009年度、5年後、10年後、20年後を予測して、試算しています。このような試算のためには、もちろん前提条件が必要で、その前提条件には大きく2つ必要です。一つが、帰属収支差額比率などに影響を与えるフローをどうするか、もう一つは、施設設備投資などストックへの影響です。前者に関しましては、この試算では、注が下書いてあります。今後18歳人口が減少していくという予測がありますけれども、それとほぼ学生数が連動するという仮定を置いています。11ページのダッシュボード(2)では、2009年度と2020年度の収入構造が円グラフで示されています。同様に、別途、支出構造も円グラフで表すことが可能です。

12ページは、左が、在学者数が18歳人口とほぼ連動して減少していくと描かれています。その結果、帰属収支差額はかなり直撃されていくわけですが、右の帰属収支差額比率は、2020年程度までは黒字が続きますが、2020年以降は赤字が恒常化していくという結果になっています。これを見ますと、議論としまして、学生数はそれほど減らないんじゃないとか、人件費は抑制すべきではないとか、教育研究経費の増加を抑えたらどうかという議論があるわけです。そのような試行錯誤を通じて、具体的な数字に落として、教学の影響を考えながら議論できればと考えております。そのようなコミュニケーションするたたき台、ツールというのがこの財務シミュレーションではないかと思います。

この次がストックに関するものです。13ページをご覧ください。ストックは、かなり重要ですが、ここでは2つ例を挙げております。左が、減価償却累計額に関する翌年度繰越消費支出超過額の割合、やや専門的になりますが、これはマイナス100%を超えると、赤字ファイナンスが必要といわれる指標です。このグラフでは、10年後から20年後にかけて、それに近づくという数字になっています。金融資産に関しまして、財務基盤強化のためには大変重要な指標であります。右を見ますと、2024年あたりにピークを迎えて減少するということが予測されています。特に施設に関しましては、昨今校舎の老朽化、耐震化に伴う建てかえ時期に差しかかっていますし、周年事業を迎えている大学ですと、キャンパス整備や、新しい学部を設置等が予定されていますので、自己資金と借入をどういうふうにしていくか、自己資本を取り崩していくのであれば財務的に耐えられるのかどうかというのを、こういうのを見ながら議論できればと考えております。このように、過去から将来に向かってトレンドを把握するというのがこの指標の重要点であるかと思います。

ただ、課題ももちろんございます。例えば2点ありますが、1つは、片山の話で付随モデルという話がありました。例えば、エンロールメントとか、個々のパーツの分析シートは必要であろうかと思います。また、これはあくまで自分の大学ということを考えており

ます。小林先生の話にありましたが、ベンチマークですね、幾つかのピア校を選ぶ形で比較すると、また違った絵が出てくると考えております。

それでは、国立大学に関しまして財務戦略策定ツールの活用に関して紹介します。従来、おおよそ国立大学法人は中期計画の一環として資金計画を作成し、継続的に実行する財務戦略というのが存在しなかったと聞いております。そこで共同研究チームは、2009年度に東京大学の経理グループ長の私的研究会「ALM研究会」に参加させていただきまして、財務戦略のあり方とか資金性格の分析などを研究してまいりました。その一例をご紹介します。15ページをご覧ください。これは、個別の国立大学法人が、2004年度、つまり法人化初年度末の金融資産を100として、ある一定の前提のもとに将来の金融資産がどうなるか試算したものです。前提条件は、運営費交付金を毎年1%ずつ削減としていて、それ以外は第1期の6年間の平均をとっています。グラフによれば、将来の金融資産はこのように格差がついていきます。上の方では金融資産は積み上がっていきませんが、下の方の大学になりますと、金融資産が減少していったら2つの大学では金融資産が枯渇してしまうという結果です。もちろん驚くデータであります、こうならないために何をすればいいのかを議論する、たたき台をつくるのがシミュレーションの目的であろうかと思えます。

片山 いまだ試論の域を出ませんが、本日のテーマのステークホルダーズと大学を創るためのツールとして財務シミュレーションモデルを構築・活用するとしたらどういう留意点があるかについて、まとめにかえてお話ししたいと思います。

まず、モデルの構築・活用目的を明確にすること。モデルを緻密にすることよりも、それを使って何をしたいのかを明確にした上で活用に取り組む。また、聴衆が理事会なのか、学外のステークホルダーズなのか、それとも教員の説得のためなのかといった聴衆のターゲットを明確にする。教学と財務を一体としてとらえるとか、学内の情報共有、合意形成に活用するといった点も重要です。また、決して複雑なモデルがいいということではなく、ステークホルダーズの理解を容易にするためには、シンプルかつビジュアルという点は外せないポイントではないかと思えます。前提条件の検討にむしろ時間をかけるということで、ツール自体につくり込みに時間をかけるというよりは、その条件の検討のディスカッションというところに、実は意義があるのではないかと私どもは思っております。その過程においては、さきに紹介しました戦略的指標の選定作業は不可欠ですし、あるいは中長期的な検討課題としては、それを支えるあらゆる機能の充実といったこともあわせて検討されるべきではないかと思われます。

以上、財務シミュレーションモデルの活用に関しまして紹介をさせていただきました。ご清聴、ありがとうございました。（拍手）

研究報告II

大学の中長期計画を考える： 財務シミュレーションの観点からの検討

平成23年11月24日(木)

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 金融公共公益法人部 財務戦略課 課長

服部 英明

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

アメリカの大学の財務シミュレーションモデル

戦略的計画の構成要素

- ✓ 環境認識
- ✓ 役割とミッション
- ✓ 教学計画
- ✓ エンrollment計画
- ✓ 資本計画
- ✓ 財政計画

計画を支えるインフラ

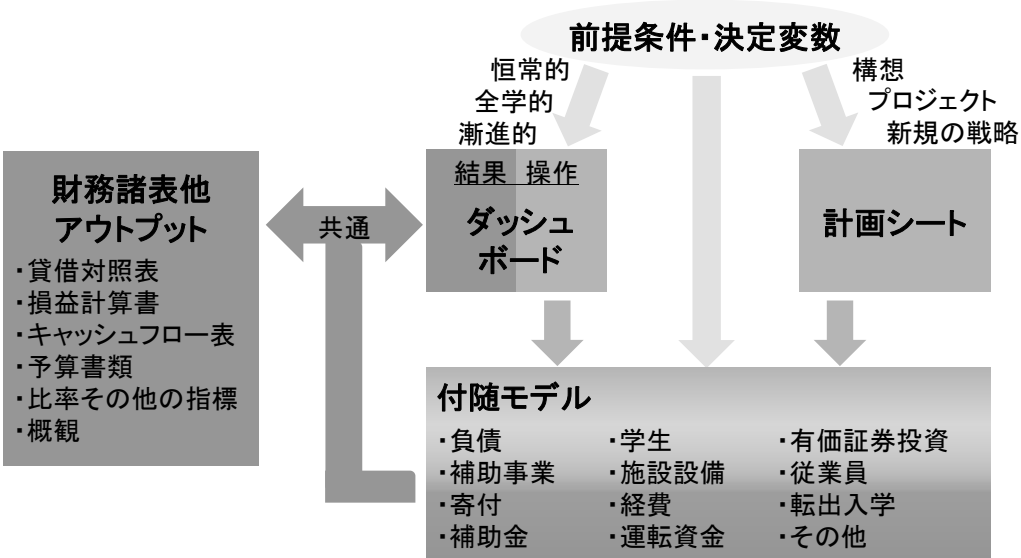
- ✓ ステークホルダーズ
- ✓ IRとベンチマーキング
- ✓ 学生調査
- ✓ 戦略的指標
- ✓ 財務シミュレーションモデル

財務シミュレーションモデルの役割

- ・財務戦略の策定に関する意思決定支援
- ・学内外ステークホルダーに対する説明責任及び透明性の確保
- ・単年度予算とのリンクによる実行支援

(出所) 片山、小林、劉、服部(2009)を一部改変。

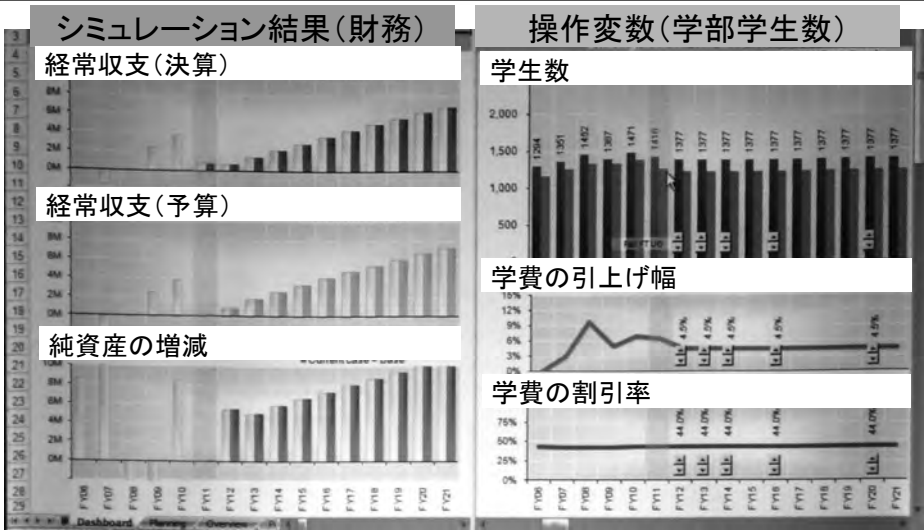
アメリカの財務シミュレーションモデルの基本構造



(出所) ギルフォード大学によるプレゼンテーションより作成。

3

ダッシュボードの例



(出所) ギルフォード大学によるプレゼンテーションより作成。

4

アメリカの大学におけるシミュレーションモデルの活用例

ギルフォード大学 (Guilford College)

- 私(財務担当副学長)の任務は、透明性を確保しながら毎年の予算を作っていくことにある。誰でもあらゆる数字にアクセスすることができる。教員が予算委員会の長であり、学生も数名入る。彼らは大学の予算を積極的に知りたいと考えている。時々、大学や理事会の構成員が何が大学にとって必要かを直接認識する必要がある。
- 長期的に何が必要になるか、戦略的計画と毎年の予算をどう合わせるか、それを考えるためにきちんと自分達で判断できるツールを作り、戦略的に使うことにした。将来予測を行うことができる。
- ここを少し変えたらこうなるが、どう思うか。すぐに値を入れ替え、すぐ結果を見せることができる。理事を説得する際にモデルで話すことができるし、質問にも答えることができる。

(出所) ギルフォード大学によるプレゼンテーションより作成。

5

ホイートン大学 (Wheaton College)

- 全キャンパスの運営や人員配置、施設計画、基金の運用、債券の発行、といったあらゆる計画を総合した、一つの大学としての見方を作りたかった。
- 理事のためにユーザーフレンドリーなモデルを作った。理事が簡単に質問をできるように、たとえば入学者数や教員数を増やしたり、授業料や寮費を引き上げたり、教職員の給与を競争的な水準に高めたりといった具合に様々な前提をすべて盛り込んだ場合に、財務にどういう影響が生じるのかが分かるようにした。
- ホイートンの財務シミュレーションモデルは、複雑な財務を合理化し、一つとしての大学の見方にまとめ、意思決定の立場にある人々にフィードバックするためのパートナーだったわけである。

(出所) ホイートン大学のプレゼンテーションより作成。

6

ディキンソン大学(Dickinson College)

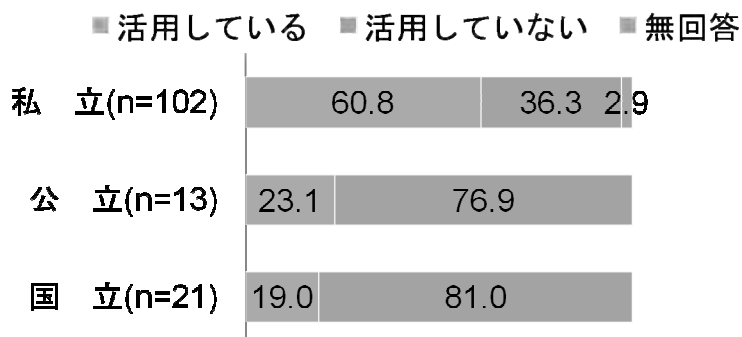
- これは広範にわたる予算モデルであり、過去5年の推移に基づき今後10年の予測をする。そして、この大学の主要な判断や変更点などを検討する。たとえば学生数や奨学金、学生と教員の比率、建設資金の借入といったものであり、全体像を把握してから単年度毎にみていく。
- モデルのもっとも大きいインパクトは、様々な要素がお互いにどう関連しているか、波及効果が示されることである。高等教育機関は、いったん一つのことを決めたら他の要素にどのように波及するかに気づかない。そして、結果が判明してから気づくことが多い。
- このモデルを企画・予算委員会で見せる際は、数字そのものよりも委員同士がいろいろ質問をし合うことが重要である。

(出所)ディキンソン大学に対するインタビューより作成。

7

わが国の大学における財務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を「活用している」との回答が50.7%、「活用していない」が47.1%とほぼ半々
- ◆ 「活用している」との回答は私立(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



(出所)劉、小林、片山、服部(2011)

8

日本版財務シミュレーションモデルの構築の試み

- わが国の大学における財務シミュレーションモデルの活用の実態は、これまで調査等で明らかにされていない
- ただし、目的に沿って効果的に活用されるならば
 - ・ 中長期計画の実行可能性を高め、
 - ・ ステークホルダーズの関心を重要な情報にフォーカスさせ、
 - ・ 大学の現状や将来の方向性を共有し一体感を醸成する一助となることが期待される
- 東大ー野村共同研究チームは、アメリカのシミュレーションモデルを参考に日本版財務シミュレーションモデルの構築を試みた
- わが国の平均的な財務構造を有する大学法人を想定。一定の前提の下で、主要な戦略的指標について、2009年度を出発点として20年間(2030年度まで)のシミュレーションを行った

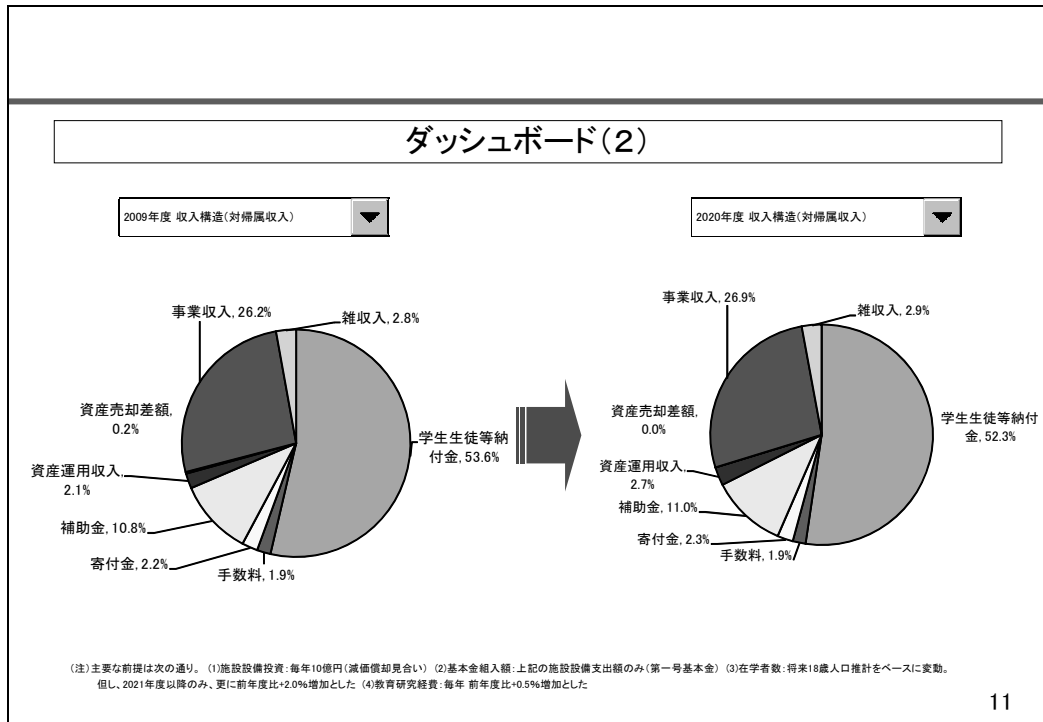
9

ダッシュボード(1)

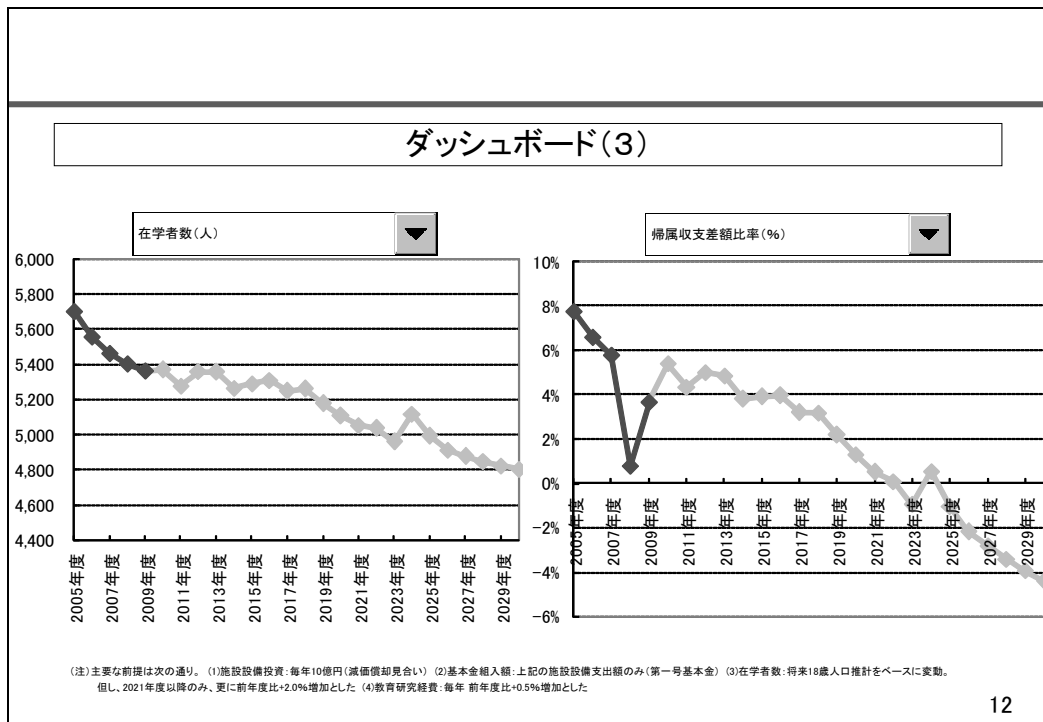
	2009年度	5年後予測 (2015年度)	10年後予測 (2020年度)	20年後予測 (2030年度)
在学者数(人)	5,361	5,289	5,107	4,804
学生生徒等納付金比率(%)	53.6%	53.2%	52.3%	51.1%
人件費率(%)	50.0%	50.3%	51.2%	53.1%
教育研究経費比率(%)	36.0%	37.0%	38.5%	41.7%
管理経費比率(%)	8.1%	8.2%	8.5%	9.0%
帰属収支差額比率(%)	3.7%	3.9%	1.3%	-4.4%
内部留保比率	21.7%	26.5%	28.9%	27.4%
帰属収入に対する翌年度繰越消費支出超過額の割合	-53.1%	-82.3%	-117.4%	-238.6%
減価償却累計額に対する翌年度繰越消費支出超過額の割合	-39.5%	-42.9%	-48.1%	-66.7%

(注) 主要な前提は次の通り。(1)施設設備投資: 毎年10億円(減価償却見合い) (2)基本金組入額: 上記の施設設備支出額のみ(第一号基本金) (3)在学者数: 将来18歳人口推計をベースに変動。但し、2021年度以降のみ、更に前年度比+2.0%増加とした (4)教育研究経費: 毎年 前年度比+0.5%増加とした

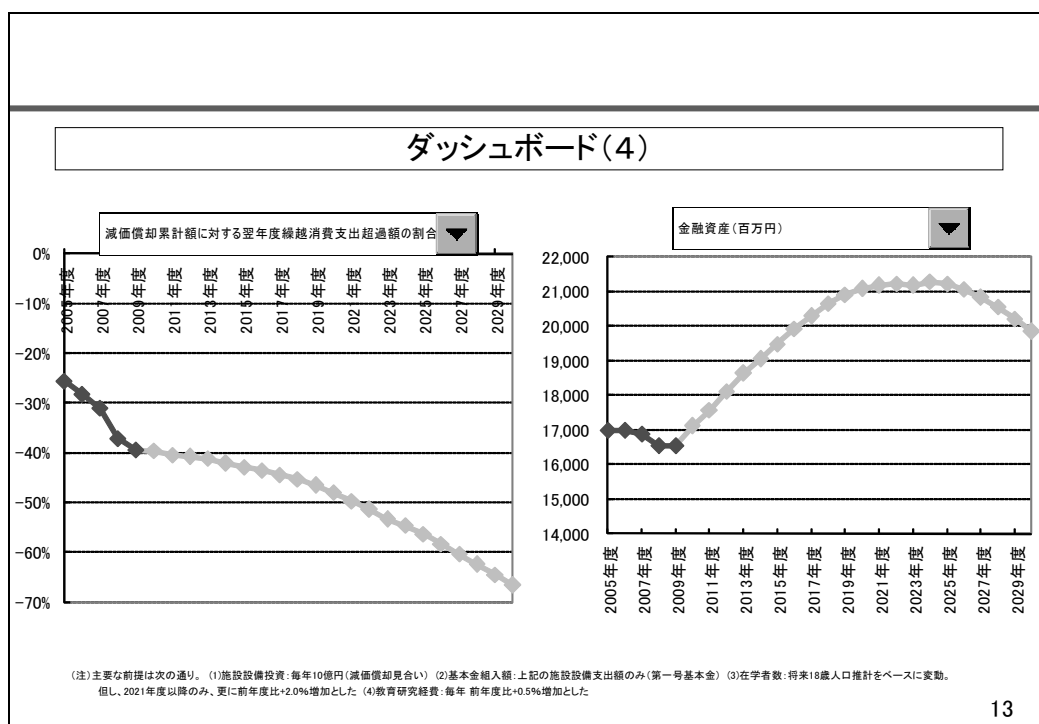
10



11



12



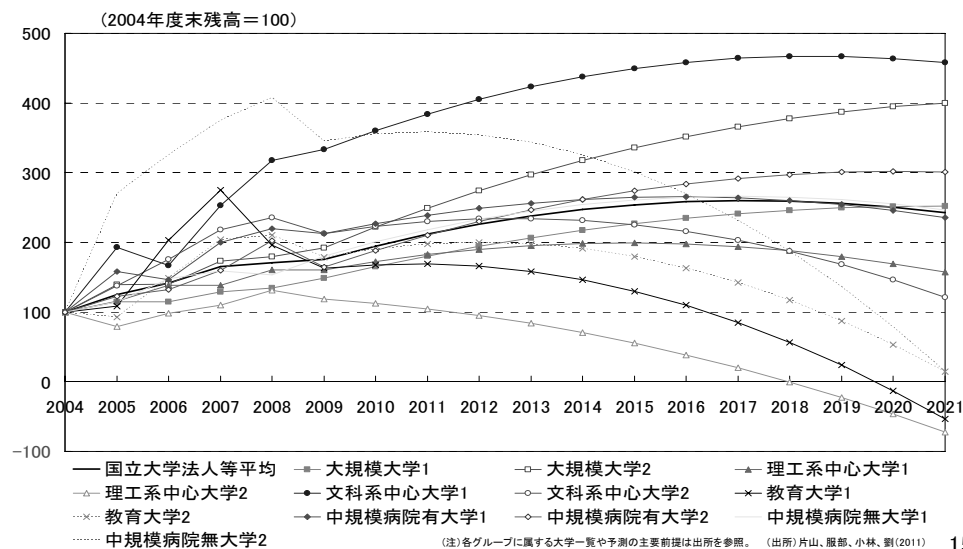
13

国立大学法人の財務戦略策定ツールとしての活用

- 従来国立大学法人には、中期計画の一環で資金計画を作成、その方針を継続的に計画・実行する財務戦略が存在しなかった
- 今後は資金計画を作成、それをベースとした財務戦略を策定することにより、自ら策定した中長期の経営目標を財源と資金使途の観点から短期、中期、長期の資金計画に反映する取り組みが必要
- 共同研究チームは2009年度に東京大学経理グループ長の私的研究会「ALM研究会」に参加、財務戦略の在り方や大学資金の性格的な分析、資金運用の在り方について東京大学の財務データの詳細な分析を行い、今後の課題等の検討を行った
- その一環として、財務戦略を策定するためのフレームワークを提供する資金計画表を作成、一定の前提の下で将来予測を実施

14

財務分析上の分類別にみた国立大学法人の金融資産残高予測



15

財務シミュレーションモデルの構築・活用の留意点

◆ モデルの構築・活用目的を明確にする

- * 何を達成したいのか
- * 聴衆は誰か

◆ 教学と財務を一体として捉える

◆ 学内の情報共有、合意形成に活用する

◆ シンプルかつビジュアルなアウトプット

◆ 前提条件の検討に時間をかける

◆ 戦略的指標の選定作業が不可欠

◆ IR機能の充実が中長期的な検討課題

16

5. 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」

＜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）／内田淳正（国立大学法人三重大学 学長）
／篠田道夫（学校法人日本福祉大学 常任理事）／杉崎正彦（学校法人國學院大學 財務
部長）／福原賢一（株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役副社長兼 CFO）

＜共同司会＞

小林雅之／片山英治

〔第一部〕中長期計画の概要と策定の背景

司会 それでは、パネルディスカッションに移らせていただきたいと思います。まず第一部といたしまして、本日の講師としてお迎えしました5名のパネリストの方々に、各法人におけるお取り組みについて簡単にご紹介いただきたく存じます。最初に、国立大学法人三重大学学長の内田淳正様、よろしくお願いいたします。

1) 三重大学の目標と主要プロジェクト

内田淳正氏（国立大学法人三重大学 学長）

内田 三重大学の内田です。今日は、私、ちょっと場違いではないかなと思っておりまして、皆さんに参考になる話ができるかどうか甚だ疑問ではございますけれども、気楽に聞いていただければと思います。

まず、皆さん、関東の方は、三重と言って何がどこにあるということをほとんどの方は御存じないかなと思います。伊勢神宮とかF1の鈴鹿とか、志摩の真珠とか、伊賀の忍者とか、ここへ書いたようなことは御存じですけれども、それはどこにあるのか、というのはあまり御存じない。

ただ、この江戸の「まち」をつくったのは、津の藤堂藩の藤堂高虎の力が随分大きくて、この傍の三越のオリジンは伊勢商人ですね。松坂屋とか伊勢屋とか、いろいろこの東京に三重県の影響力が強く残っている。三重県というのは、首都機能移転のときにも話題になりましたけれども、畿央高原というのがありまして、ここにはリニアも走るし、京都が近くにあり、奈良があり、ヤマトタケルノミコトの伊吹山があって伊勢神宮があるというように非常に情報発信力の大きな地域ではあります。けれども、それが十分生かされているかというところと些か疑問ではあるところでございます。

我々の大学は、ここに示しましたように1つのキャンパスです。歴史的に、1つのキャンパスであり、病院を有する国立大学というのは、三重大学が一番古くて大きいと言われております。

これ、（キャンパスの区画線を）ちょっと間違えましたが、海とか砂浜は三重大学ではありませんけれども、大きな1つのキャンパスでございます。したがって、「世界一の環境先進大学を目指して」を1つの目標として大学を経営していこうということでございます。ただ、東日本大震災の後、この海の傍ですから、大津波対策をどうするのかということについて新たな取り組みをしなければならなくなりました。

歴史を有する1つのキャンパスですから、三重大学の伝統というのは、全学融合で教職員、学生が一体となって大学の運営、経営に当たるとというのが我々の目標、方針でございます。国立大学は、中期計画・中期目標を立てなければなりません。6年1期の中期目標・中期計画はどここの大学も共通でございます。これは、あくまで文部科学省との話し合いの中で、どここの大学もほぼ統一した目標になります。ですから、国立大学というのは基本的に二重構造だと理解していただくと良いのではないかと思います。これ以外に、大学独自の中長期計画、それがつくられる必要があると思います。経営協議会との話し合いの中では、そこが厳しく話し合われているところでございます。

それでは、文部科学省が作っておる中期計画は全く意味がないのかというと、そうではありません。要するに、基盤的なものを整備する意味では、これは必要です。大学の安全・安心・危機管理、こういうものをどうやって大学としてつくり上げるかということにおいては、この中期目標・計画というのは、私は必要な作業であると考えております。

病院には病院機能評価というのがありまして、これを達成するためにいろいろな作業を積み重ねて、組織づくり、危機管理の体制づくり、患者満足度の向上、こういうものに取り組んでいる。この基盤的なところにおいては、これは一つ、しなければならない作業であります。

三重大学としては、ステークホルダー、特に学生も含めた中長期プロジェクトとして、教育の充実、学部横断的な研究、市民生活の安全・安心への貢献、活力ある地域づくり、国際交流などで、ステークホルダーと協働するプロジェクトを幾つか動かしております。

一つは、教育。これは、「4つの力」スタートアップセミナー、少人数課題解決型学習ということで、これを積極的に推進しているところです。これには、学生の意見を採り入れながら、学生が課題を解決できるような学習を進めてもらうように取り組んでおります。

こういうことをやりますと、成果として学生が卒業までの間にこういう場でプレゼンテーションをしても非常に立派にできるように育っていく。これはなかなか実証するのは難しいのですが、非常に成果があると感じております。それが、グローバル社会の中で国際的に皆さんが育っていってくれることにつながると期待しているところでございます。

もう一つは、これは三重県と一緒に、「三重さきもり塾」というものをつくり、防災コーディネーターの養成講座をスタートしました。今年の2月に第1期の卒塾生が出て、いろいろな地域に散らばり、地域での防災・減災の活動をしています。地域の人、行政、県も非常に協力的でありまして、これがどんどん進んでいけば、来るべき東海・東南海・南海大震災、大津波に対して、地域として防災に貢献してくれるのではないかなと

いうふうに考えております。

それから、病院というのは、これは何を差し置いても地域では必要なものでございますね。病院を持っているか、持っていないかというのは、大学にとってやっかいな部分もあるのですが、やはり地域貢献という点では、ほかに比べるものがないほど貢献度は高いと思います。三重大学も、ちょうど明日、新たな病院の開院式をいたします。災害拠点病院として、災害医療と救急医療の研究、また今、求められている家庭医療学の推進に努めていくところでございます。もう一つ、今の日本の問題点は、臨床試験というのが非常にしづらい。ほとんどの製薬メーカーが外国で臨床試験をするということになってきております。我が国でも、精度の高い臨床試験をする必要に迫られており、厚生労働省等と協力し、三重大学は、関連病院や県、地域と一緒に、みえ治験医療ネットワーク、これをつくりました。みえメディカルバレーというのは、これは県の組織でございますが、そういうところと一緒に、地域での臨床研究、これを精度の高いものにしていく、こういう取り組みが認められて、今は、厚生労働省から地域の治験拠点病院として指定されて、この推進を図っているところでございます。

もう一つ、三重大学は、エコ大学ランキング全国1位に昨年選ばれて、今後、カーボンフリー大学構想、これを是非、推進していきたいと思っております。その一環として、自前のお金で、環境・情報科学館というものをつくることにし、来年の3月にはこれができ上がって、スマートキャンパス・コミュニティの情報発信をいたします。情報社会の中での学習環境の整備、これは、今までは紙ベースの学習が主でしたが、これからは電子情報を中心にした学習ということになるので、そういう環境の整備を行っていききたいと思っております。そうした中、ちょうど経済産業省の補助金で、三重大学スマートキャンパス（MIESC）実証事業というのが実行できることになりました。これは、エネルギー・マネジメントシステムを大学の中で実証しようとするものです。ガスコジェネや風力、太陽光発電、それからいろいろな新しい機械を使った節電、それから蓄電、この3つを統合したようなエネルギー・マネジメントシステムができ上がれば、これは間違いなく地域にも貢献していけるだろうと、こういうふうに思っております。

もう一つ、最後にお話ししておきたいのは、地域を活性化する新たな取り組みとしてのシンクタンク設立です。これは野村證券、百五経済研究所と協働して、三重大学地域戦略センターという組織を立ち上げて、地域の行政機関、企業と一緒に、特に行政機関については、三重大学が幾つかの行政プランニングをして、地域の行政に貢献していきたいと、こういうふうに思っております。こういうものがどんどん広がっていくと、三重大学が地域にスタンスを置いて進んでいくことに理解が得られますし、また、地域の人も非常に喜んでくれています。行政、特に地方行政は、やはりなかなかプランニングをする能力というのは、不足しがちです。そういう意味で、大学の持っている知の拠点としての意義をここで発揮できればと思っておりますし、こういうものが学生、それから教員の研究に広がっていければ、我々にとっても幸せなところでございます。

なお、今日のフォーラムのこれまでお話の中でもありましたが、大学というのは、どんな経営母体になったらいいのかというのは、私も、いろいろ考えておりました。大学が銀行みたいな組織体になるかというのと、これはなれんと。佐藤先生に最初にお話しいただいたように、教員にどうやって意識を共有化させるのか、これは非常に難しい。三重大学は800人ぐらいおりますけれども、東京大学はその数倍おって、その人たちにみんな一緒に意識を持てというのは、ほとんど不可能だろうと私は思っております。

ですから、どういう組織体がいいかというと、私は新聞社や、と思っております。新聞社の新聞記者は、教員と同じで多くの場合は組織人としてよりも自由人として活動するわけですね。いろいろあるけれど、ああいう組織体は、大学として、私は悪くないのではないかなと思っています。だから、良いリーダーをどうやって大学が選ぶか、私が、次のリーダーをどうやって選ぶかということが課題であるということで、私の話を終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。（拍手）

司会 内田様、ありがとうございました。次に、学校法人國學院大學財務部長の杉崎正彦様、よろしくお願いいたします。

2) 國學院大學の中長期計画の現状

杉崎正彦氏（学校法人國學院大學 財務部長）

杉崎 國學院大學の杉崎です。どうぞ、よろしくお願いいたします。ふだんでもなかなか聞き取りにくい声なのですが、今日は少し体調を崩してしまして、もっと聞きにくくなっております。大変申しわけございませんが、10分ほどですのでおつき合い願いたいと思います。

國學院大學がどう中長期計画に取り組んでいるかというお話をしていくんですけども、國學院大學としては、まださほど他の大学のように立派な取り組みをしているわけではございませんが、中長期計画に対する発展途上の大学としてどういうことをやっているか。今回、これを引き受けることによりまして、私がその中長期というものについて考えてみたいということでお引き受けました。特に、財務部長という立場で大学の財政を預かっているわけですけども、大学の経営というか収支そのものが短期的、年度ごとの収支の均衡を図るということではなくて、中長期的に収支の均衡を図っていくということが一番の目標で経営されるべきものだと思いますので、中長期計画は財務的にも非常に重要な意味があるのではないかと考えております。

まず、國學院大學がどういう大学ということをご説明いたします。國學院大學の建学の精神、これはホームページに載っているものですが、説明が長く書いてあります。これは後で興味のある方は読んでいただきたいと思います。國學院大學は来年130周年を迎える大学でありまして、学則の第1条、國學院大學の教育研究上の目的というところに、「本学は神道精神に基づき人格を陶冶し、諸学の理論云々」ということを書いております。従って、神道というものが機軸になった大学です。国史・国文・国法という、少し堅苦しいところから始まっている大学でございます。130年という歴史の中で、合併をしたり、分離をしたり、ここには書いていないこともございますけれども、そういう歴史をたどり現在のようになっております。つい2年前に渋谷地区の建物の建て替え事業、すなわち渋谷再開発事業が終わったところで、今度は中身の改革をやろうということになり、研究開発推進機構と教育開発推進機構というようなものをつくりまして、種々の取り組みを行っているところでございます。

國學院大學の創立は、有栖川宮幟仁親王が初代総裁でございまして、山田顕義伯爵が創立しました。この山田顕義伯爵は日本大学の創立者でもございます。そのことから國學院大學と日本大学は兄弟大学ということになっております。

現在、学校法人國學院大學は8つの学校を設置しており、一番右下に専門学校がございますけれども、これは今募集停止中でございまして、後に廃止する計画になっております。

これが、再開発が終わって象徴的な若木タワーという建物でございます。國學院大學は

古い大学ですが、ここに書いてある大学の1つとして日本で最初に認可された大学ということになります。兄弟大学である日本大学もこのときに認可をされています。

キャンパスとしては、渋谷にございますけれども、それ以外にたまプラーザキャンパスがあります。人間開発学部はたまプラーザキャンパスにありまして、まだ3年生までしかおりませんで、入学定員が200名でございますから、最終的には1,000名弱という学生数になります。

それと、大学の構成でございますが、5学部12学科あります。色が違っているのが最近つくったところで、まだ完成年度になっていないということで、そのような表記をさせていただいております。それ以外の組織としては、4つの学部の上に大学院、それと研究開発推進機構、教育開発推進機構などがあります。専攻科と別科、この辺が神道系大学の特徴ですが、神職の養成のために設置しております。法科大学院は苦戦しておりますけれども、設置をしております。

このスライドは渋谷再開発後の特徴的なものの写真です。一番左にございますけれども、正門を入るとまず神殿があるとか、この写真では見えにくいかもしれませんが、オブジェがあります。真ん中のところに、このキャンパスの設計を監修された澄川先生という東京スカイツリーを設計された方が作成した「翔」というものです。それと、右側の図が、これは祭式教室といいまして、神道のいろいろな神事の実習をするための教室でございます。あと、18階建ての建物の最上階から見ると、右の下の写真にあります様に非常にきれいな東京タワーの夜景も見られます。

スライドを飛ばしますけれども、古い大学ではありますが、最近では、こういったキャラクターもつくっております。つい最近ぬいぐるみを作成しました。大変売れていると、昨日、生協で話を聞いてまいりました。

ここから肝心な話になるわけですが、國學院大学の中長期計画といたしましては、4年前にこの計画をつくりました。これは初めての中長期計画というわけではないんですが、外部にも公表しているという意味では初めての中長期計画でございます。文学部を中心として発展してきた大学でございますので、どうもこういうものをつくると、いろいろ古い呼び名といいますか、名称が出てきております。私も財務部長ですので、中長期計画の全体にかかわっているわけではございませんので、すべて解説することというのは不可能なのでございますけれども、ここにあるとおり「3つの慮（おも）い」と「5つの基（もと）い」ということで計画の中核をつくっております。

「3つの慮（おも）い」といいますのは、「伝統と創造」の調和。伝統文化を継承し、そこに学び新たな価値を創造してゆきます。次に、「個性と共生」の調和。個性を輝かせると同時に、社会との共生を大切にしてください。最後に、「地域性と国際性」の調和。自らの生きる地域に貢献し、国際社会での調和をめざします。この「3つの慮（おも）い」と、その次にございますけれども、「5つの基（もと）い」というものがありまして、この「5つの基い」に結びついた委員会、大学に関連した委員会はこの5つでございます。

これ以外に、理事会としては、法人基盤整備ということで委員会を1つ立ち上げておりまして、それは大学以外の附属校の経営をどうしていくかというような検討を6つ目の委員会で行っております。

國學院大學の中長期計画の一番特徴的なことといえますと、トップダウン型の中長期計画であるということです。基本は、常務理事会がいろいろな方針を作成します。これは当たり前のことと言えば当たり前のことなのでしょうけれども、かなり強いトップダウン型だと私は捉えております。

先ほどスライドの中でお見せした新しい校舎がもうじきでき上がる、再開発事業が完成に近づくという時期になりまして、その中身でどういう教育をやっていくんだというような議論が出てきました。ごくごく当たり前のプロセスなのかもしれませんが、そうした中で常務理事会が中長期計画をつくり、各委員会の委員長はほとんどの場合に理事が就いております。各委員会は5人から10人で構成されておりまして、その中で、各年度にやるべきことがある程度決まってはいるんですが、最終的には各委員会で具体的に検討します。また、必要なときは、常務理事会で諮った上でテーマごとの個別の委員会やプロジェクトをつくって取り組んでおります。そのプロジェクトと本委員会とのやりとり、そしてまた常務理事会等とのやりとりの中で、計画が具体化していくということでございます。

先ほど専門学校が募集停止になって廃止になるというお話をいたしましたけれども、ここにはない法人基盤整備の委員会で検討されて、なおかつ特別なプロジェクトが設置され、我々もメンバーに入りましたけれども、その中で専門学校の問題点を検討した結果、退却しようということで、今、その具体的な作業に入ってきております。

今年のこのフォーラムのテーマは、ステークホルダーとの協働ということでございますが、委員会では教職員、あるいはでき上がった計画については教授会あるいは全職員に対する説明会などを実施しているということで、理事会、評議員会にはもちろん報告はしておりますけれども、先ほどのアンケート結果にあったように、学生や親とか卒業生などとのコミュニケーションは薄いのかなと思っております。

中長期計画の実施体制を図にすると、「3つの慮（おも）い」と「5つの基（もと）い」はこのような関係になります。この辺は、ホームページで発表されております。平成23年度が最終年度なので、常務理事会内で今実績の評価に入っております。評価にあたってのベンチマークはあるのかというと、明確なものはないというのが実状でございます。

ただ、私の立場から言うと、この委員会構成になぜ財務がないのかということが気になっております。考え方としては、常務理事会で全体の計画の中で検討するということがですが、財務も委員会を設置すべきではないかと、私は個人的には考えております。これには、財務をオープンにし、関係者に財務状況を理解してもらおうという意味があります。

お手元の表に具体的な計画の中身でございます。いつの年度にどうするかというところまでは公表されていませんで、一応、各委員会の検討の中で、もちろん計画した時期にできないこともたくさんございますけれども、各委員会には示されて、具体的な計画策定の

中でスケジューリングをしているということでございます。

時間が大分経ちましたが、今からお話しすることは、お手元の資料にはありません。スライドを配ると嫌がるものがございまして、皆さんにお見せするだけで申し訳ありません。これは、財務シミュレーションを利用した、ある意味で中長期の財政改革に取り組んだ事例ということです。人件費比率の引き下げ、渋谷キャンパスの再開発の実現のための資金をどう捻出していくか、あるいは財政構造をどう変えていくかということに、シミュレーションを使って取り組みました。シミュレーション自体は、転ばぬ先のつえだと、僕はいつも言っているのですけれども、先ほどお話があったとおり、こうなっちゃうから、今、何かを変えていかなきゃいけないということになろうかと思います。そのためのシミュレーションをやって、人件費の比率が大幅に高いものを下げていったとか、学費依存度というのは、私学は70%から80%、医学部を除くと、帰属収入の頼りは学費になりますので、そういったものを生かしながらどう改善していくかということに取り組みました。

労働組合がないので、人件費問題特別委員会というものを作って危機感を共有し、財務のシミュレーションを検討しました。シミュレーション作成の前提条件である学生数や学費単価等々徹底的な情報開示を行いまして、前提条件や施策を合意して作成していったということでございます。

生首は切らないとか、教育の質は落とさないとか、当然、そういった前提はあったわけで、教員定数（定員）というものを作成して、10年程度をかけて、定年退職者と補充計画というものをつくり上げまして、その計画に基づき人数を徐々に減らしていきました。

詳しくは、あまり時間もないので飛ばします。

それとは別途に、資金をどうしていくかということで、管理方法の変更や、銀行借入金の金利の引き下げのためのスキーム変更や繰上一括返済、返済計画の前倒しなどを行いました。

また、それ以外には、資金運用の強化とマイナスシーリングによる予算編成とか、予算は使い残して削ってしまうと、必ずみんな使ってしまうという傾向になりますので、そうせずに、財政運営をしていきました。それが終わった後といいますか、計画ができた後に2つの格付会社から格付けを取りましたけれども、ごらんのようなAAー、AAということで、高い格付けをいただいております。

やはり、こういった財政計画を立てる上で一番大事なのは、自分の大学の強みと弱みというものをよく理解して進めていくということではないかということでございます。

今後は、この財務シミュレーション的な部分から言えば、財務会計から管理会計、予算を目的別・業務別で把握をしていきたいということと、シミュレーションシステムを既に開発をしておりますので、年に複数回シミュレーションをすることによって、転ばぬ先のつえのつき方を考えていきたいと考えております。

皆様の期待した話と大分違ったかもしれませんが、私の話は以上にしたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

司会 杉崎様、ありがとうございます。続きまして、学校法人日本福祉大学常任理事の篠田道夫様、よろしくお願いいたします。

3) 中長期計画と政策推進型運営

篠田道夫氏 (学校法人日本福祉大学 常任理事)

篠田 日本福祉大学の篠田です。本日、私の報告は、資料をご覧くださいながらご説明をさせていただきたいと思います。今、ご説明があった國學院大學の杉崎さんの資料の後のページをちょっとお開けいただいて、ご覧いただければと思います。

このレジュメにありますように、2つの大きな柱でお話をしたいと思っております。前半が私ども日本福祉大学の政策運営の仕組みといいますか、システムあるいは運営の中身。それから2つ目は私が日本私立大学協会が付置する私学高等教育研究所というところに所属をしております、私大マネジメント改革のプロジェクトの一員として中長期計画の実態調査をやっています。詳しいご説明はきょうはもちろんですけれども、さわりのような話を少しできればということで、この2つを考えております。

前半のお話は、レジュメの次にグラフが2枚あるのですが、それをはねていただいたところに、先ほど、司会の方から私の本『大学戦略経営論』（東信堂）のチラシのご紹介をいただきましたけれども、その本から一部、日本福祉大学の運営システムにかかわる部分について抜粋した資料を載せております。そちらのほうをまずご覧をいただきながらご説明したいと思っております。

冒頭の167ページから168ページにかけて、本学の特徴について説明をしております。こちらを、ご覧いただければと思いますけれども、本学は、「福祉」という名前を冠した日本で初めての大学ということで、創立から60年ぐらいたちます。したがって、当然ながら社会福祉士というような国家資格では、昨年は、通信、通学を全部入れて900名弱ぐらい、2位を断トツに離してトップの人材養成を担っております。そういう関係で特色ある教育ということで、GPも10件以上、大規模大学に匹敵するくらいのご評価もいただいております。

それから、意外に知られていないのは、通学課程が5,000人ちょっといるんですが、通信課程、つまり現職者教育で7,000人ぐらいの学生を抱えております。合計1万2,000人ぐらいになりますけれども。従来から、生涯学習型の大学を目指して努力をして今日に至っているということでもあります。

ちょっと飛んでいただいて、172ページあたりから話に入っていきたいと思うんですが、ここにありますように、私どもが、中長期計画に基づく大学運営というのを始めたのは1980年代の終わりぐらいからです。1990年代からずっとそういう政策型の運営をしております。もちろん、この時代、私どもが中期計画を始めた時代には、こういう形で運営をしている大学というのは極めて限られておりまして、この後にご説明をされる立命館、今村さんのところが、この当時では非常に目立った運営、第何次・長期計画というような形で

進めておりました。

私どもは、それを見習ったとかまねしたというんじゃなくて、私どもの大学は、実は、立命館出身の方が理事にも職員の幹部にも多いわけですけど、まねしたというより、自分の大学のやむにやまれぬ事情というのがありました。

これは、30 年近く前に、大学が名古屋市内から知多半島に引っ越したわけですが、それによって志願者が大幅に減るという、一時的ではありましたが、非常に厳しい事態に直面して、その克服をめぐって、理事会と教授会の意見がなかなか合わないというような事態になりました。それまでは、単年度で調整して運営していくやり方でやってきた、その限界というのが露呈して、それを乗り越えるシステムとして、この中期的な方針をしっかりと一致をさせてやっていくという運営に転換してきた訳です。

そのときにできた組織の仕組みというのは、もう 20 数年たっているわけですが、基本的に今日とほとんど変わっておりません。それは、174 ページにある図の仕組みであります。つまり経営系列、理事会からの系列と学長をトップとした教学の系列がある。その真ん中に学園戦略本部とか、組織の名前は多少変わったりもしましたけれども、政策を一致させる機関を置き、この学園戦略本部会議というのが、我が大学の中では最高の政策の意思決定機関。理事会をも、教授会をも、政策という点では拘束をする組織として運営をされているという構造です。

もう 1 枚めくっていただきますと、大学の運営組織があります。大学の運営組織は、多分そんなに変わらないんですけれども、私どものところが心がけているのは、学長のリーダーシップなりイニシアチブというのを発揮するような仕掛けで、学長補佐とか副学長を配置をして、全学の教育研究、社会連携活動全体をコントロールできるような仕組みを確立するというのと、大学評議会というのを一番上に置いていますが、ここでの全学的な意思決定ということを重視した運営をずっととっております。

それから、またもう 1 枚めくっていただいて、182 ページの図をごらんいただきたいと思います。これは事務組織ですが、この事務組織も、ごらんをいただければほかの大学と多少違うなというふうに思われるのは、総務局というのは法人事務局というふうに読みかえていただいてもいいかと思いますが、それと大学事務局。これは、普通の大学にある組織なんですが、一番下の企画局というのは、恐らくほとんどの大学でないのではないかと思います。この 3 局制をとっている。つまり、政策部門にも局長を配置することで、政策重視とか、政策を軸にした運営というのを徹底するという考え方があります。権限を持って政策で大学運営をコントロールする。総務とか大学事務局というのは、どちらかというと現実の行政に責任をもたなければいけないわけですので、それを全体として政策で統括をする、リードするというような位置づけです。組織の部局、課室名を見ていただいても、例えば大学事務局のもとにある教育開発室ですとか、それから総務局のもとにある課室では事業開発室ですとか、下のほうに行くと IR 推進室であるとか、各分野別にも、企画部門を重視した組織編成をすることによって、全体のトータルな長期計画だけではなく

て、それを部門ごとに開発して具体化して実践をしていくという仕組みを作っているということでもあります。

もう1枚めくっていただいたところが、執行役員会という組織。これは、全国にまだ4つか5つかの大学しかやっていない仕組みであります。この執行役員会というのは、形の上では理事会のもとにある理事会系列の組織で、権限も、理事会の権限を移譲するという形で動いている組織でありますけれども、これは実質は、この学園戦略本部の決めた統一的な政策を、執行レベルでも統一してやっていこう、統一してコントロールしていこうというようなねらいであります。

兼務役職のところを見ていただくとわかりますように、教員も職員もいる教職協働の組織であります。理事もいれば学長補佐とか副学長も入っていますし、事務の部長も入っていますので、経営と教学と事務の一体組織ということです。これを同じ権限を持ち、同じ組織の中で取り組むことによって、上下関係とかなしに、真の一体化を図るということで、政策が全体的な視野でちゃんと実践する、コントロールもするし、指揮もする。現場責任も負うし、事業の執行について最終的な到達点についても責任を担うということで、日本型のアドミニストレーターをもし構想するとすれば、1つのあり得る形かなというふうに思っております。

もう1ページめくっていただいたところに政策の流れが書いてあります。これは、中身というよりもタイトルだけになっております。後のほうに少し具体的な中身が入っておりますけれども、学園のビジョンという大きな、10年、20年を貫く考え方が出されておまして、それに基づいて中期構想というのが出され、それに基づいて毎年重点事業計画というのを、22項目とか23項目ぐらい決めるわけですね。これに基づいて執行するという仕組みであります。

次のページを見ていただきたいのですが、その決めた事業計画に基づいて、今度、大学のほうで教育計画あるいは部局の計画というのを決め、予算編成、当然ながらお金の裏づけがなければできませんので、予算編成方針に連動して予算編成が行われ、事務局のほうは、これを事業企画書という形で、これも毎年大変な作業なんです、120～130件の事業企画書、つまり重点事業をどのように実現をしていくかということを、一つ一つすべて具体的な計画に落とし込んで実践する。この中長期計画から実際の実践まで連鎖させていく、つなげていくということを重視しておりますし、それを運営するための組織の工夫ということをやっております。

これはなぜかといいますと、中長期計画があるだけでは全く力にならないというか意味がないわけですね。これが、実際に浸透して具体化をして実行されることで効果が出る。我々は、中長期計画の実質化と言っているんですが、きょうのテーマの「ステークホルダーズと創る」ということも、多分、同じ意味合いだと思います。この浸透させて具体化をしていく、そのあたりのことが、その次の資料、『カレッジマネジメント』の「中長期計画の実質化」というカラー刷りの資料の中に出ております。時間がないのでもう中

身はご説明をいたしませんけれども、この浸透させ実質化するというのは、当たり前と言えども、大学でやろうとするとなかなか大変なことなんです。実質化するためには、例えば私学で言えば理事会を強化しなきゃいけないし、大学の意思決定システムを迅速化しなきゃいけないし、経営と教学が一体となり、連携する関係をつくらなければいけない。事務機構を強化して役割を向上させなければいけないし、政策をつくる機関というののもちゃんとしたものにしなきゃいけない。トップのリーダーシップがもちろん重要なんですけど、ボトムがちゃんと活性化をしていかないといけない。

それら総合的なものが、どうしても求められる。そのあたりが、後につけてある私の『教育学術新聞』の記事とか、両角さんの論文も付けさせていただいていますが、中長期計画ができて、ちゃんと機能すると財政上も効果が出るということがアンケート結果で示されているということでもあります。

ただ、これは中長期計画が、データの的には効果があるということの証明ですけれども、実際に詳しく見ていきますと、例えばトップのリーダーシップが強いところが成果が上がっているかという、これは必ずしもはっきりしないんですけれども、例えば中長期計画が具体的な中身、具体的な計画として落ちているということは、これは成果と連動するんです。つまり、中長期計画が具体化されているということは、構成員を動かす重要な要素だというふうに見ることができるんじゃないかなというふうに思います。

マネジメント自身は、ほんとうに千差万別ですので、決まったモデルというのはもちろんないわけですが、これらの教訓というのを明らかにして、共通の原理をつくっていくというのは非常に重要な仕事ではないかなと思います。

以上で報告を終わります。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

司会 篠田様、ありがとうございました。続きまして、学校法人立命館総合企画部長の今村正治様、よろしくお願いします。

4) R2020 : 2020 年に立命館がめざすもの

今村正治氏（学校法人立命館 総合企画部長）

今村 立命館の今村でございます。

10分ということですので、相当はしょって報告をしたいと思います。2009年4月に、このR2020、立命館の新しい中長期計画の策定事業が始まりまして、2年半を経過したわけです。今年の7月に最終的に策定となりましたが、当初の策定計画を大きく超えまして、2年半にわたる策定事業、策定プロセスになったということでございます。

改めて、中長期計画の策定は非常に時間がかかるということを実感をしているわけですが、立命館も、かつてのいわば「高度成長時代」の改革とは違いまして、一定の大きな学園の資産というものを形成した後の改革というのは非常に大変だったと思います。これまで、立命館はスピーディーにかつトップダウンでやるという印象をもたれているようですけれども、我々は「改革の仕方の改革」というふうに呼んで、今回のR2020は、丁寧な積み上げ方式でやってきたのが、このR2020です。

パワーポイント、立命館の紹介はごく何秒かで終わりますけれども、今の学園の構成図です。小学校を一番上に置いているのがミソでして、一貫教育ということを重視しているということを強調したいがためです。小学校と4つの附属中高、そして2つの大学によって立命館は構成されています。ちょうど、今、京都は紅葉が見ごろですので、サービスで衣笠キャンパスの紅葉の写真を載付けておりますが。

立命館の中長期計画の歴史的変遷を振り返ると、第3次長期計画から第5次長期計画のAPUの開学までが非常にスピーディーに、25年ぐらいの間に、学園の規模も2倍以上になるというような改革をしてきたわけです。

21世紀以降も、新世紀学園構想から2010年めざすの立命館の中期計画と、改革を通してさまざまなことをやってまいりましたけれども、急速な成長、急速な発展という中におけるさまざまなひずみやゆがみも生まれてきた。そういうことの克服も含めて、この6年ぐらいの間にさまざまなことに我々としては取り組まざるを得ませんでした。

R2020計画自体については、逐一話していると時間がございませんので、後でまた質問がございましたらご紹介したいと思います。もしご希望の方がおられましたら、このパンフレットを郵送させていただきますので、ぜひ中長期計画の、皆様の学校と交換で、私どもの表紙のアドレスにご連絡いただければ郵送いたしますので、よろしくお願いいたします。

たとえば、教育の7つの重点、これは立命館大学のほうでございますけれども。それから研究ですね。こういうのを全部バババッと飛ばしますけど、各学部・研究科の取り組み。

こういう形で整理をしているという、項目としてご理解をいただければというふうに思います。

今度のR2020の大きな眼目であります既存キャンパス整備の考え方というのがあります。ここでも、重点事業として、衣笠、京都のキャンパス、びわこくさつキャンパスの整備計画の骨格的事業は既に決定をしております。

これが新キャンパスでして、2015年、大阪のJR茨木駅前につくるキャンパスです。広さは京都の衣笠キャンパスとほぼ同じで12万平米。サッポロビール工場の跡地を買収いたしました。このキャンパスに収容できるキャパは1万2,000ぐらいだと想定されていますが、2015年に向けて、当面、経営学部と政策科学部の移転がまず決まりました。6,000名までは、今、大体固まったということです。何年かかるかわかりませんが、マックス1万2,000ということをして1つの指標に置いて、今後、教学改革に活用していきたいという状況でございます。

その他、こういう社会貢献目標、それからどんどん飛ばしますが、きょうの大きなテーマであります、ステークホルダーという関係で言いますと、参加・参画というスローガンを重視してきました。

写真にあります立命館の全学協議会。今年、10月に行われまして、2,000名を超える学生が直接参加して、こういう大規模なものは4年に一度ですけれども、学費の改定、それから今度のキャンパス移転などについて学生代表と話し合いをしました。キャンパス整備の計画も含めて学生と合意をしながら進めていくという形式をとっております。

実は、R2020計画が3月の理事会で上程を一たんして決めたんですけれども、その後補正版を策定するとりくみをおこないました。その、理由は2つでして、その1つが、キャンパス計画、大阪・茨木展開の内容をもっと詰めなければならないということでした。

もう一つは、東日本大震災にかかわる取り組みをR2020計画に盛り込まなければいけないのではないかとということで、この計画に盛り込むことにしたわけです。ぜひ一度、ホームページをごらんいただきたいんですけれども、総合企画部の中に災害復興支援室というセクションを立ち上げまして、今、さまざまな活動を展開しているわけです。

中長期計画を支える財政の問題につきましても、特別委員会をつくりまして、そこで検討をいたしました。今回のR2020計画の大きな特徴のひとつですけれども、計画と財務との一体性を重視したことです。2020年までの財政計画を基本的には立てていますので、その財政計画を変更する、あるいは計画を変更するのであれば、新しい検討をしなければならないということになります。今、大阪には幾らかけます、京都は幾ら投資します、滋賀は幾ら出しますということは、ほぼ想定されていますし、教員・職員の整備計画も増員規模などはほぼ想定できています。ですから、もし変更するのであれば、当然、別途収入を得るか、あるいは削減をするかということをしなければいけない。ここまで財政との一体化をはかったことは、これまでの立命館の中長期計画策定時にはなかったような気がします。

R2020計画の策定を2009年から始めたときに、「特別転籍」問題で文科省から、管理運営に適切さを欠くと指摘を受け、補助金の減額に直面をするなど、立命館のこれまでの急速な改革に基づくさまざまな反省を、我々は根本的に迫られていたわけです。

さまざまな点で、学園トップと教授会や現場との不信感、これをどう打開するか。あるいは、さまざまな問題点に伴う社会的な信用の失墜という事態を、我々はどう受けとめるか。校友から、あるいは一般の社会からも含めて、立命館のありようが根本から問われました。このことに対するさまざまな取り組みを行ってきたわけでございます。制度上の問題があれば直ちに改変を行うという判断をする。例えば総長選挙規程も抜本的に変えるということもやったわけです。これは「信頼回復」プロセスと学内で呼んでいるものですが、このプロセスとともに新中期計画をつくるという作業であったわけです。この並行した状況は非常に困難をもたらしたわけでありますけれども、さまざまな取り組みを行いながら、まずは学園ビジョンの策定を2009年11月に終えたわけです。

2009年11月以降は、新しい政策づくりのための枠組みをつくりました。「教育・研究の質の向上」、「教職員体制整備」、「キャンパス創造」、この3つを一体的にやるのだという構えでした。つまり大阪の茨木があるから、そこに中心的に力を込めるというやり方はとらないということです。3つのキャンパスをバランスよく発展させるということを中心にとすると。しかも、それは教職員の体制整備をしっかりとやりながら進めるということも含めて、3つの課題の関係を明確にして進めてきたわけです。

教学展開についても、教学ガイドラインというのを定めまして、例えば1講義ごとのクラス規模の人数。これから教員の整備のためのST比の基準の策定など改革の数値化にもとりくむとともに、学園機構の改革あるいは職員体制整備などを含めて、さまざまな点で、物質的な、あるいは現実的な条件整備を伴う改革をするんだというのが、立命館の今度の改革の特徴です。APU開学のように、全学に力を一点に集中して、やればできるという形で大胆にやったということはあるんですけれども、今回は、そういう形はとらなかったということです。

2010年の7月にキャンパス将来構想を提案しました。衣笠キャンパスの狭隘化を解決し、新しい教学展開を図るために大阪にも展開するという提案をいたしました。これは、学内の議論を二分する大きな議論になりました。したがって、2009年以降、参加・参画をモットーにやってきたことが、ここで大きな試練に直面し、試されたわけでございます。

最終的には、大変厳しい全学的な激論が交わされましたけれども、常任理事会としては、多数決という制度をとらずに、総長のリーダーシップでもって議論を集約し、大阪展開を決めたということになりました。

この新中期の策定体制には、第1から第5までの5つの委員会、2つの特別委員会に全体で200名の教職員が参加しました。第2委員会から第5委員会までが教育、学生支援、研究、そして社会貢献、学園運営という体制です。第1委員会は、第2から第5計画をシンクロさせる戦略的IR機能かと思います。つまり、全体状況の情勢分析、資料収集、ピア校

の分析をやり、そのうえで計画の骨格をつくったわけです。第2委員会から第5委員会までは、学部長理事が委員長になりまして、学部教授会の積極参加を促す仕組みをとりました。特別委員会は、大阪・茨木キャンパスなどキャンパスの整備条件についての委員会、これは理事だけの委員会です。それから、学園財政調査検討委員会。これは計画全体の財政をどう保証するかという検討を行った委員会です。そして全体を総合調整会議といって総長が議長になる会議体で、各委員会の委員長と調整をしながら進めていく。そして、この内容を逐一学内に、現場にニュースとして流していくと、こういう仕組みをとりました。

大阪茨木展開を決めてからは、新しい段階に入ったという認識のもと、2010年年末から2012年の3月までのところで、キャンパス創造委員会・キャンパス計画委員会を設置しました。創造委員会というのは、教学展開を中心として、3つのキャンパスの発展を図るための検討をする委員会、計画委員会は、その創造委員会の議論をにらみつつ、具体的なキャンパス整備計画をつくる委員会です。これを同時にスタートさせました。そして、これらの委員会の活動は今でも続いているわけですが、創造委員会はこの秋、「キャンパス創造の基本構想」を出しまして、大阪に移転学部する学部を決定しました。この委員会は、来年3月に向けて、大阪、京都、滋賀の3つのキャンパスにおける教学展開を、いわば2015年めざす立命館大学の教学展開を固めるということで、今、仕上げの段階にきております。各学部の教授会も前向きな議論を展開しています。

まとめになりますけれども、立命館は学部長も理事という制度をとっていますので、今回のプロセスにおいて、学部教学・教授会と経営・法人という接点において、随分、学部長の皆さんは苦悩されて、さまざまな選択、判断をなさってきたということがいえます。

従来の立命館は、どちらかというと、理事長、総長、常務理事以上のリーダーシップをテコに進んできたのかも知れません。今度は、学部教授会、学部長の理事の方々が中心になって、それを総長がバックアップをするというやり方をとってきた。したがって、時間はたっぷりかかったわけです。

ただ時間をかけただけでなく、ニュースも出し、ウェブサイトもつくり、2年半やってきました。大学経営というのは非常に不思議だなと思うんですが、最後どうやって決まっているかという、何か空気みたいなものがやっぱりあるような気がしてなりません。ようやく「いい空気」が出てきたというのが今の立命館の状況で、自分たちの学部の教学をさらに前へ進めようという議論に進んできたような気がします。そういう流れが、今できつつあることを実感していますが、それもやはり、この2年半の間、積み上げてきたことに、大きな意味があったのかなというふうに思っています。

以上で終わらせていただきます。ありがとうございました。（拍手）

司会 今村様、ありがとうございました。最後になりますけれども、株式会社ベネッセホールディングス代表取締役副社長兼C F Oの福原賢一様、よろしくお願いいたします。

5) 現状認識 日本の大学の2つの危機

福原賢一氏（株式会社ベネッセホールディングス 代表取締役副社長兼 CFO）

福原 ベネッセの福原でございます。きょうは、お話をさせていただく機会をちょうだいいたしまして、ありがとうございます。

野村證券さんからパネラーでというご要請をいただいたときに、どういう形で参加をさせていただこうかなと思っておりましたが、主要には2つの立場かなと考えております。一つは教育関連企業として、乳幼児から大学生まで幅広いサービスを提供させていただいております。その立場から、私どもの大学事業部のさまざまな取り組みを通じて見えてくる最も大事なステークホルダーである学生、その実体から見えてくるもの、これをご報告させていただきます。

フリーディスカッションの場合は、私も企業経営者として中長期の計画を策定しております。それから、グループで年間約400名以上の新卒者をリクルートしている立場としてもいろいろと問題意識がございますので、そのあたりはフリーディスカッションでお話をさせていただきたいと思います。

大変失礼な書き方ではありますが、「日本の大学の2つの危機」と書かせていただきました。存続の危機は、少子化の中での競争環境の激化がありますが、むしろそれより深刻なのは、右のほうの存在の危機ではないかなと私は考えております。左手の入学者の多様化という部分では、私どもの大学生基礎力調査に基づく興味深いデータがあります。昨年は、114大学・約9万名の大学1年生の調査やアセスメントを実施しました。相当深刻な問題があると思っております。

それから、右のほうの人材要件の変化ということですが、マイナビさんのおとりになったアンケートを見ていまして、企業の採用担当者の約8割が、今度のリクルーティングは非常に難しかったと。なぜ難しいかという、そのうちの5割の人が学生の質が非常に低下しているということを挙げています。したがって、存在自体が希薄化していつているだろうと思います。

この図は若干コマーシャルになりますが、私どものアセスメント、それからグループの中にあるさまざまな大学支援領域の紹介ですが、この中でベルリッツというのは私どもが93年に買収いたしました世界最大の語学学校です。実は、ここの子会社に、留学生のための、今、アメリカに57ぐらいのセンターを持っている会社E L Sがございます。その実態を見てみると、大変憂うべき事態であります。日本からアメリカへ留学する人の数はどんどん減ってきているという現状がございます。このE L Sの最大のお客様は今、サウジアラビア、第2位は韓国、第3位は中国という形で、日本のプレゼンスはどんどん下が

ってきている。

それからGTECというのは、英語に関する4技能のアセスメントでございますが、中高生、毎年40万人ぐらいが、このGTECを受験いたしております。810点満点のアセスメントでございます。実は、この中から東大に合格をした学生たちの平均点を見てみると、704点ということです。810点の704点、「まあ、いいじゃないか」とおっしゃるかもしれませんが、実は、これをTOEFL iBT、100点満点のものに翻訳をしてしまうと60点。これは、アメリカではコミュニティカレッジぐらいに留学ができる能力です。それからMARCHですと、合格者の平均点は514点ということですね。これは、アメリカの大学、どこにも行けないというふうな状況でもございます。先ほどのアセスメントでございますが、こういう形で、1年生、2年生、3年生とやらせていただいています。横軸にあるようなものをアセスをさせていただいています。

実は、ここには相当興味深いデータがございます。きょうは、ちょっと時間の関係で説明ができません。全国データのサマリーは、45ページぐらいある詳細な分析がございます。これは大変におもしろい中身でもございますので、後ほどフリーディスカッションのときにお話ができればと思っております。

こういった学生フィードバック付きの学生調査というのは、先ほどのアセスメントでございます。意識、対人、思考、学力というのを図ることができるわけですが、その中でも細かく分類をしております、その大学が第1志望だった人、第2志望だった人、第3志望だった人、あるいは学部別にもっておりますが、その学部・学科が第1志望だった人、第2志望だった人、第3志望だった人、こういった形の意識ですとか学力を図っております。大学さんのよりキメの細かい学生への対応にお役に立てると思います。思考力を鍛える教材としては、この表にあるような教材を提供させていただいております。

それから、ベネッセのキャリアデザインということで、就職のほうですが、約200大学、年間約5,000コマという講義をお手伝いさせていただいております。

それから、最近、産学協同就業力育成シンポジウム（Future Skills Project 研究会）というのを立ち上げましたので、そこをご紹介します。ちょっと簡単にさせていただきます。社会で活躍する人材輩出のために「産」「学」がやるべきこととは何かということで、慶應大学の前塾長でいらっしゃいました安西先生に座長をお願いしております。ついこの前、シンポジウムを開かせていただきました。500人ほどのご参加で、3分の1が企業、3分の1が大学関係者、3分の1が一般の方という参加者でした。

基調講演を鈴木寛さんをお願いをしたんですが、鈴木寛さんは、御承知のように、今、民主党の政調会の副会長でいらっしゃいますけれども、何と2時から6時まで、鈴木寛さんはずっと参加していらっしゃいました。何ですか、民主党の政調会のほうはキャンセルして参加されたということですから、やっぱり大変教育にご関心が高いんだなということもわかりました。

ここで何をやっているかということをご説明をいたします。このプロジェクトに