

第2回 関西学院大学・野村証券合同シンポジウム
「大学の経営企画機能の強化～総合的マネジメントと中期計画」

大学の経営企画機能の強化を考える

～日米比較を踏まえた検討～

野村証券株式会社
金融公共公益法人部 公共公益法人課
主任研究員
片山 英治

2018年7月20日(金)

エグゼクティブ・サマリー

- ▶ わが国では、近年の少子高齢化等の環境変化と社会の中長期見通しを踏まえ、政府より高等教育機関の将来像と連携の推進方策に係るグランドデザインが公表されている。大学には、政策を援用しつつ環境変化に対応する経営・財務戦略の企画・策定能力が問われることとなる。改革にあたっては、高等教育機関の持つ「複雑さ」という特徴を克服し全学一体となった総合的マネジメントを推進するための工夫が必要とされる。
- ▶ 第1回シンポジウムでは、米国の大学における総合的マネジメント実現のためのツールとして(A)財政見通しつき戦略的計画、(B)財務シミュレーションモデル、(C)ダッシュボード、(D)ミッションとKPIを記載したポケットカード、(E)予算の1%ルールチャート、の5つを挙げた。研究会は、これらを参考に「KPIダッシュボード KGモデル」(2016年度版)を開発した。
- ▶ 今回、研究会は米国の大学の理事会、教員組織、執行部の三者による「シェアード・ガバナンス」の枠組みに基づく組織面の工夫に着目した。理事会では学外出身の理事が、教員組織では諮問機関が、理事会と執行部では委員会が、執行部ではIR組織等がそれぞれ大学の構成員の全学的な視点の醸成やベクトル合わせに寄与し、戦略的計画のプロセスの中で活用されている。しかし、経営企画機能に特化した学内組織は一部の大学を除き設置されていない模様である。
- ▶ もっとも、複雑さへの対応は米国の大学でも課題とされており、大学計画協会(SCUP)のアンケート調査からはステークホルダーズが一体となった計画の実現に苦悩する大学の姿が伺える。米国大学理事会協会(AGB)は2007年より三者が役割分担する従来の「シェアード・ガバナンス」からより三者が密接に連携する「統合的リーダーシップ」に呼称を変更している。
- ▶ ボトムアップ型慣習が根付いているわが国の大学の意思決定構造や日本企業における経営企画機能の現状に即して考えると、総合的マネジメントを推進する上で経営企画機能を有する組織が執行部に設置、活用される意義は大きいと考えられる。

1. 問われる大学の経営・財務戦略の企画・策定能力

今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ（案、概要）

2040年の社会の姿

- SDGs(持続可能な開発のための目標) → 全ての人が必要な教育を受け、その能力を最大限に発揮でき、平和と豊かさを享受できる社会へ
- Society5.0・第4次産業革命 → 現時点では想像もつかない仕事に従事、幅広い知識をもとに、新しいアイデアや構想を生み出せる力が強みに
- 人生100年時代 → 生涯を通じて切れ目なく学び、すべての人が活躍し続けられる社会へ
- グローバル化 → 独自の社会の在り方や文化を踏まえた上で、多様性を受け入れる社会システムの構築へ
- 地方創生 → 知識集約型経済を活かした地方拠点の創出と、個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会へ

(出所) 中央教育審議会大学分科会将来構想部会資料、
2018年6月25日

2040年に向けた高等教育の課題と方向性

高等教育における「学び」の再構築

- ◇ 「何を学び、身に付けることができるのか」を中軸に据えた学習者本位の高等教育への転換
- ◇ 個々人の「強み」や卓越した才能を最大限伸長する教育、文系・理系の区別にとらわれない、新しいリテラシーにも対応した教育、専門知と技能を組み合わせた教育の充実
- ◇ 「社会に開かれた教育課程」という理念の初等中等教育からの接続を意識した、高等教育における「学び」の再構築

高等教育の新たな役割

- ◇ リカレント教育を通じ、世代を越えた「知識の共通基盤」に
- ◇ 国内外に必要な教育を提供(日本の高等教育の国際展開)
- ◇ 地方創生、地域を支える人材の育成

高等教育に対する社会からの関与・理解と支援の在り方

- ◇ 高等教育機関自らが、その「強み」と「特色」を社会に発信
- ◇ 高等教育の質保証に関する国内外での認知向上
- ◇ 産業界の雇用の在り方、働き方改革と、高等教育が提供する学びのマッチング
- ◇ 教育投資効果を最大化する形での公的支援、人材面での社会への還元と社会からの支援の好循環

18歳人口減への対応

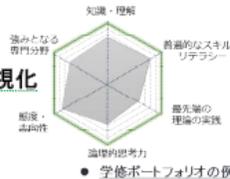
- ◇ できる限り多くの学生が学び、一旦社会に出た後も学びを継続するための魅力的な高等教育の提供
- ◇ 国公私全体で支える高等教育がより重要に(そのための国公私の役割分担の再確認)

社会の変化に対応できる人材とその成長の場となる高等教育

- 「個々人の強みを最大限に活かすことを可能とする教育」への転換
- 学習者が「自らが学んで身に付けたこと」を説明できる体系的なカリキュラムの編成

教育の質の保証と情報公表

- 教学マネジメントの確立とその前提としての学修成果の可視化
(教学マネジメント指針の策定、大学に対する学生の学修時間等の学修成果等の情報公表の義務付け、産業界等の採用プロセスにおける当該情報の積極的な活用)
- 入り口での設置認可と恒常的な情報公表・認証評価制度の改善



18歳人口の減少を踏まえた大学の規模や地域配置

- 大学の規模: あらゆる世代のための「知識の共通基盤」となりうることを見通した設定
- 本格的な人口減少: 18歳人口 120万人(2017)→103万人(2030)→88万人(2040)
- 2040年の大学進学者数推計は約51万人で、現在の約80%の規模に減少
(※リカレント教育による多様な年齢層の学生の増加に留意)
- 国が描く将来像と地域で描く将来像
- 全都道府県の大学の配置状況に関する客観的なデータの作成(将来の入学者減の推計を含む)
- 地域の国公立大学が、地方自治体、産業界を巻き込んで、将来像の議論や連携、交流の企画を行う恒常的な体制(「地域連携プラットフォーム(仮称)」)を構築
- 国は、地域の実情を踏まえた議論のためのデータや仕組みづくりを行った上で、各地域の議論を支援し、それらを踏まえた全体像を提示

高等教育機関の教育研究体制

- 多様な価値観が集まるキャンパスから新たな価値が生まれる
→ 自前主義から脱却し、学部を越え、大学を越えて多様な人的資源を活用
- 18歳で入学する従来モデルから脱却し、社会人、留学生、障害のある学生など多様な年齢層の多様なニーズを持った学生への教育体制の整備

多様な教員

- 実務家、若手、女性、外国籍など多様なバックグラウンドの教員の採用と質保証

多様な学生

- リカレント教育の充実
- 留学生交流の推進
- 学位等の国際通用性の確保
- 高等教育機関の国際展開

多様で質の高い教育プログラム

- 学部等の組織の枠を越えた学位プログラム
- 単位互換制度と「自ら開設」原則の考え方の整理
- 教員は一つの学部に関与し専任となる運用の緩和

大学の多様な強みの強化

- 大学として中軸となる「強み」や「特色」を明確化



多様性を受け止めるガバナンス

- 他大学、産業界、地方公共団体との恒常的な連携体制の構築
- 国立大学における一法人複数大学制度の導入、私立大学における学部単位での事業譲渡の円滑化、国公私の枠を越えた連携を可能とする「大学等連携推進法人(仮称)制度」の創設
- 客観的・複眼的な外部からの意見反映と多様な人材の活用による経営力強化のための学外理事の複数名登用促進

2. 大学組織の「複雑さ」の克服

「複雑さ」(Complexity)を抱える大学組織(第1回シンポジウム資料の再掲)



「東京にも京都にもそのほか大都市には総合大学というものがあります。文科系、理科系のいろいろな学部をもっている大学を総合大学といますが、総合という言葉は実に皮肉でありまして、実質はちっとも総合ではない。法科とか経済とか、いろいろな学部があって、それが地理的に一つの地域に集中している、各学科の教室や研究室が地理的に近接しているというのを総合大学というにすぎない。そこで総合的な教養が与えられるわけでもなければ、各学部の共同研究が常時組織化されているわけでもない。ただ一つの経営体として、大学行政面で組織化されているというだけのことです。ユニヴァーシティという本来の意味からは甚だ遠いのが実状です。」

総合的マネジメントの実現のためのツール：米国の例

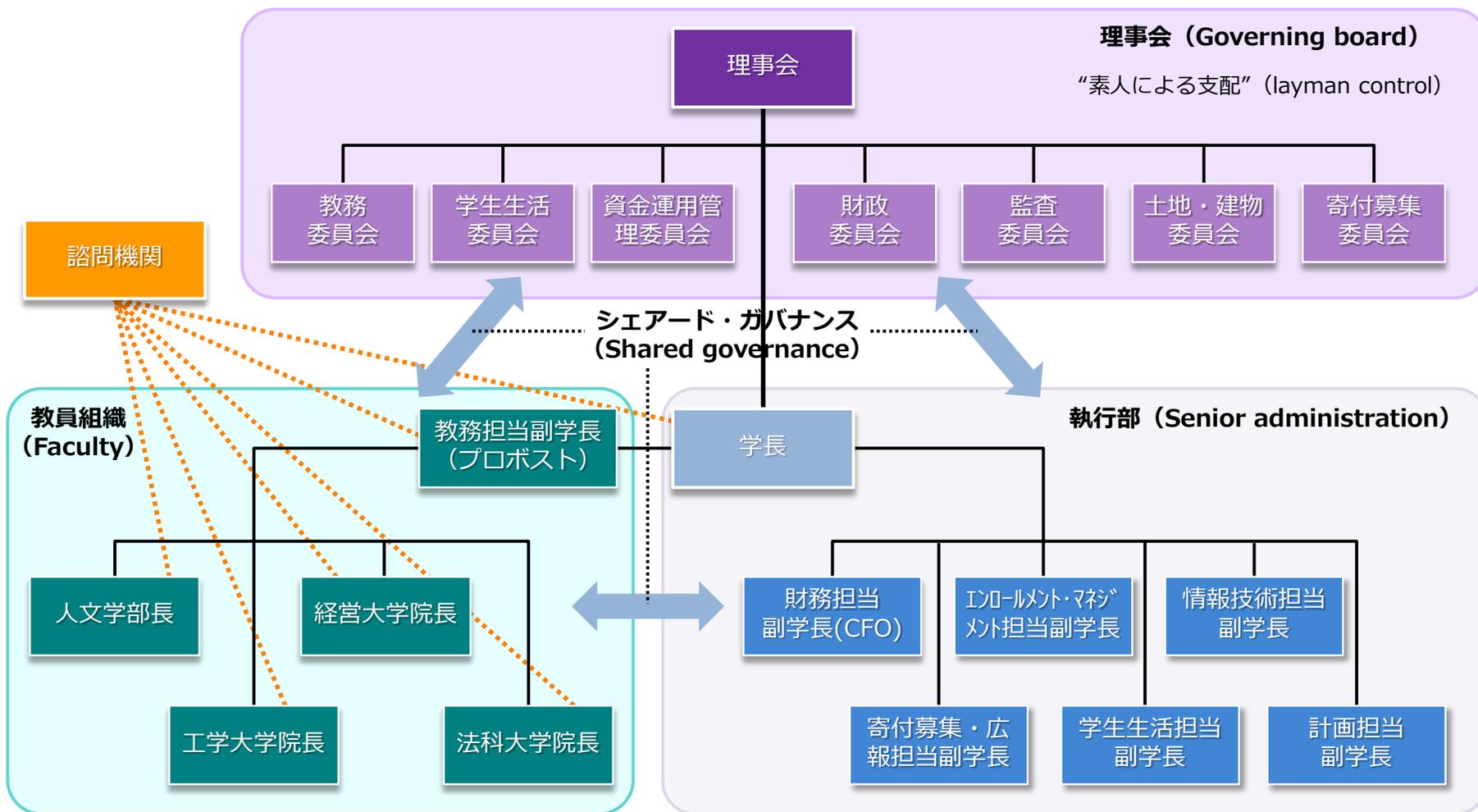
- (A) 財政見通しつき戦略的計画（マサチューセッツ大学ボストン校）
- (B) 財務シミュレーションモデル
（ホィートン大学、ディキンソン大学、ギルフォード大学）
- (C) ダッシュボード（ホィートン大学）
- (D) ミッションとKPIを記載したポケットカード（ディキンソン大学）
- (E) 予算の1%ルールチャート（ニューヨーク大学）



組織運営面の工夫に着目

4. 米国の大学における組織運営面の工夫と課題

米国の私立大学におけるガバナンス概要



(注) 各委員会や職位は一例であり、特定の大学の事例を示したものではありません。

(出所) 野村證券金融公共公益法人部

米国の私立大学における理事の要件

理事が果たす二つの役割

- 1) 中長期のナビゲーターとしての役割
- 2) 学外の第三者の視点としての役割

運営上の三つの工夫

(a) 資格要件 (右図)

⇒常に大学全体の利益を考慮していること (全学的な視点を有している)

- (b) 理事会会合の生産性・効率性の向上
- (c) 学長・理事会のパフォーマンス評価

- 理事には、常に大学全体の利益を考慮することが求められる。
- 効果的な理事会の特徴の一つに、「理事の顔ぶれが専門性や能力、経歴の観点でバランスのとれたものになっている」点があげられる。必要とされる知識はある程度大学によって異なるものの、広範囲な知識を備え、各分野でリーダーとみなされるような専門性を有するのが望ましい。
- 考慮すべき要件としては、たとえば以下のようなものがあげられる。
 - 人材/専門的な経験：

ビジネス	資産運用	リスク管理
法律	会計	テクノロジー
不動産	マーケティング	寄付募集
保険	広報	教育
 - 人口統計的な特性：
 - ✓ 性別 (男性と女性のバランスをどう保つか)
 - ✓ 地域 (近隣地域か遠隔地域か)
 - ✓ マイノリティの地位 (人種や民族の多様性を確保するかどうか)
 - ✓ 卒業生と非卒業生のバランス
 - ✓ 職位 (“社会的な地位で選ぶか”)
- 一方で、ビジネス界や法曹界、医学界といった理事が身を置いている分野から不適切なレンズを通して大学を眺めると、理事会は無力化する。

(出所) 「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6日・7日)」資料より野村証券金融公共公益法人部作成。

米国の大学における代表的な委員会のミッションとメンバー、人数

委員会名	概要	メンバー	人数
エグゼクティブ(幹部)	適宜必要に応じて理事会の代理を務める。理事会の開催の前に対処が必要な場合や戦略的計画の監視、学長の報酬等特定の目的を遂行する等の目的で設置される	理事会議長や学長、委員会座長	10名程度
理事(またはガバナンス)	理事会に必要な経験や技術、特徴を有する人物を理事に選定する。ガバナンスに関する先進事例を持ち込んだり、新任理事に対するオリエンテーション、理事の自己評価を執り行ったり理事の再任に係る判断プロセスを仕切ったりする	理事会議長や学長、理事会と大学に豊富な経験と知識を有する理事	8-10名
財務	大学が資金面で維持可能な方法で確実に運営されるようにするとともに、長期と短期の財務バランスを図る役割を担う。大学に財政面で影響を及ぼすと思われるリスクを評価する。CFOが中心的な役割を担う	募金や学生、教学委員会メンバー、CFO他副学長	6-8名
資金運用管理	基金や年金基金、キャッシュ、プランギフト等の大学の金融資産が適切に管理かつ投資されるようにする。具体的な任務は、投資方針の策定や実施、監視、投資費用の見直し、支出方針の策定への関与、社会的責任投資等	CIO(投資担当責任者)や他団体のCIO、常識を備えた運用の非専門家	5-6名が望ましい
監査	正確かつ適切なタイミングで財務諸表を用意したり、内部統制を十分に行ったり、あるいは法令順守やオペレーション・リスクの管理を行ったりすることで評判という最も価値の高い資産を守る役割を担う	ビジネスと金融に通じた理事や学外専門家	3-6名
教学	教学プログラムを大学のミッションや戦略的計画と整合的にし、予算に教学の優先順位を反映させ、プログラムが学生に適した内容にし、また教員人事の方針や手続きを適切なものとすると共に教学面の優先順位と一致させ、教育の質を評価し、改善に反映させる役割を有する。プロボストとの協働が重要	大学の教学面に通じた理事や教員、学生/財政、募金、施設委員会との”異花受粉”が効果的な場合も	理事会が大規模7-10名、小規模13-4名
学生	学生の成功条件を生み出すプログラム・サービスを理解し、職員と協働で学生の成功条件を生み出す方針や実践、手続きを確立する	理事と学生担当の幹部職員/教員や学長、学生、新任理事が含まれる場合も	—
施設管理	長期の施設計画や施設の更新、設備投資プロジェクト、施設関連の方針や手続き、維持管理に対しガイダンスや監視、あるいは適宜必要に応じて専門性を提供する	理事と非理事、建築や工学、不動産や建設等に詳しい人物が望ましい	4-6名
寄付募集	募金のリーダーシップの発揮や募金目標の設定、承認やプロセスの監視、並びに募金方針の見直し、募金プログラムの方向付け、募金プロセスへの参加を行う	寄付と募金の双方に積極的な理事	委員会の関与度合いにより異なる

(出所) Richard D. Legon (2011), The Executive Committee, E.B. Wilson and James L. Lanier (2013), The Governance Committee for Independent Institutions, Ingrid S. Stafford (2013), The Finance Committee, Jay A. Yoder (2011), The Investment Committee, Richard L. Staisloff (2011), The Audit Committee, Susan Whealler Jonson (2014), The Academic Committee, Shannon Ellis (2012), The Student Affairs Committee, Harvey H. Kaiser (2012), The Facilities Committee, and Peyton R. Helm (2012), The Development Committee (いずれもAGB Press) より野村証券金融公共公益法人部作成。

コーネル大学における戦略的計画の策定

- コーネル大学 (Cornell University) は1865年に創立された学生数2万1,593名を擁する大学であり、アイビー・リーグの一角を占めながらランドグラント大学 (公立) でもあるという、米国でも珍しい存在である。同大学は、創立150周年を迎えるにあたり5年計画の戦略的計画 (2010-2015年) を策定した。
- 策定にあたり、プロボストのW. Kent Fuchsは教員組織・教員主導による策定プロセス (a faculty-driven planning process) を実現すべく、8名の教員で構成される戦略的計画諮問委員会 (SPAC; Strategic Planning Advisory Council) を2009年秋に立ち上げた。この委員会の任務は、足元の予算の課題への対処でなく、大学の長期的な方向性と優先順位を定めることにあった。
- 戦略的計画の構造と2010年の実施プロセスは、以下の通り。
 - ◆ 構造：SPACが計画の策定と執筆を担当。全てのアイデアやインプットはSPACを経由する。SPACの下に、教育、研究、学識、創造性、公共参加、管理運営の6分野を扱う54名の教職員、学生で構成する4つのワーキンググループ (WGs) を設置。
 - ◆ 計画策定のプロセス
 - a. SPACはWGsが分析対象とする検討課題を設定。
 - b. WGsは、戦略目標に関する戦術目標と対応策についてSPACに報告する。
 - c. SPACはWGsと学長、プロボスト、学部学科長、副学長、プロボスト補佐にコメントと助言を行う。
 - d. 2010年1月25日に計画素案が大学関係者に公開され、2・3月にカレッジ、学生グループ、職員よりコメントが寄せられる。
 - e. 同期間中にSPACはセクション毎の優先順位を決定し、2010-15年に7つの戦略を策定、進捗評価の指標を設定する。
 - f. 2010年3月11日に、計画のアウトラインが大学関係者に公表され、追加コメントが募集される。
 - g. 2010年4月7日に、理事が計画の検討を目的とした半日合宿を行う。
 - h. 理事会の改革グループが、戦略目標に基づきSPACに有益な助言を提供。
 - i. 4-5月に、SPACは戦略的計画の最終版を起草。

戦略目標 (umbrella goal)	戦術目標 (objectives)	SPACによる優先順位づけの提案
教員組織・教員の卓越性 (Faculty excellence)	<ol style="list-style-type: none"> 1 戦略的に重要な学問分野の教員の人数と質を高める 2 新規採用と残存により、教員の多様性を大幅に高める 3 教員の報酬を競争的な水準にする 4 優秀な (highly valued) 教員の残存方針を策定、実施する 5 教育研究の実績評価を継続実施し優秀な教員に報いる仕組み、方針を考案、実施する 6 教員、学部学科間の対話や取組を通じて魅力的な知的環境を実現する 7 教員が生産性の高い教学活動に時間を集中可能な方法を検討する 	教員の人事制度と多様性の確保が重要課題であることから、1と2に高い優先順位を置く必要あり
教育の卓越性 (Education excellence)	<ol style="list-style-type: none"> 1 あらゆる学部学科で、優れた教育を支援する文化を創出、維持する 2 本部と各学部学科レベルで、革新的な教育手法を推進する組織を強化する 3 学部生向けに、一層総合的かつ共有的な教育経験を提供する 4 国際教育・経験を強化する 5 学生の教育・生活の成功の礎である健康・生活の改善を推進する 6 学部学生の優秀さと多様性を高めるべく、学生募集の取組を強化する 7 大学院・専門課程で最優秀な学生を獲得すべく、プログラムを強化する 	全ての目標が重要だが、1,2,3に高い優先順位が置かれるべき
研究、知識、創造性の卓越性 (Excellence in research, scholarship, and creativity)	<ol style="list-style-type: none"> 1 各学術分野でトップクラスになる学部学科、大学院の数を増やす 2 人文科学、生命科学、農学、自然科学、工学、社会科学、専門職大学院の各分野に関連する学部がトップクラスを目指し、維持する 3 各学術分野での卓越性を確保しつつ、重要な学際分野の支援と認知度を強化する 4 政府や財団、産業界の研究助成金の全学的な管理・支援サービスを大幅に改善する 5 図書館や共有研究施設等の研究や知識、創造性に係るコアインフラをコスト効率的に運営する 6 イサカキャンパスとワイル・コーネルメディカルカレッジ・大学院の教員・学生間の協働を、生産的かつ互惠のある形で推進する 	1,5,3に高い優先順位を置く。5と3は1の実現や優秀な教員の獲得、残存にとって重要
公共参加の卓越性 (Excellence in public engagement)	<ol style="list-style-type: none"> 1 コーネルの教育の特徴として、公共参加を推進する 2 大学の公共参加のミッションに関する総合的な概念とビジョンを構築する 3 アウトリーチ、エクステンションプログラムの厳密かつ体系的な評価を推進する 4 公共参加とキャンパス内の研究・教育の強みを強力に結びつける 5 事業会社や初等中等教育機関、非営利組織、政府等大学の研究の強みを生かすステークホルダーズとの協働とパートナーシップを精力的に推進する 	評価不在の下では判断が難しいため、喫緊の課題として3を挙げたい
職員の卓越性 (Staff excellence)	<ol style="list-style-type: none"> 1 予算制約の厳しい状況下で、重要な職位にある優秀な職員の残存を図る 2 能力にたけた、多様な職員を採用する 3 あらゆる職員にとって模範的な雇用主体となる 4 職員向けに様々な研修機会を提供する 5 勤務場所や職務に、可能な限り柔軟性を持たせる 6 快適な職住環境を実現すべく、地域と協働する 	優先順位をつけるのは難しいが、他の戦略目標を所与とすれば2が突出する

(出所) 野村證券金融公共公益法人部作成。

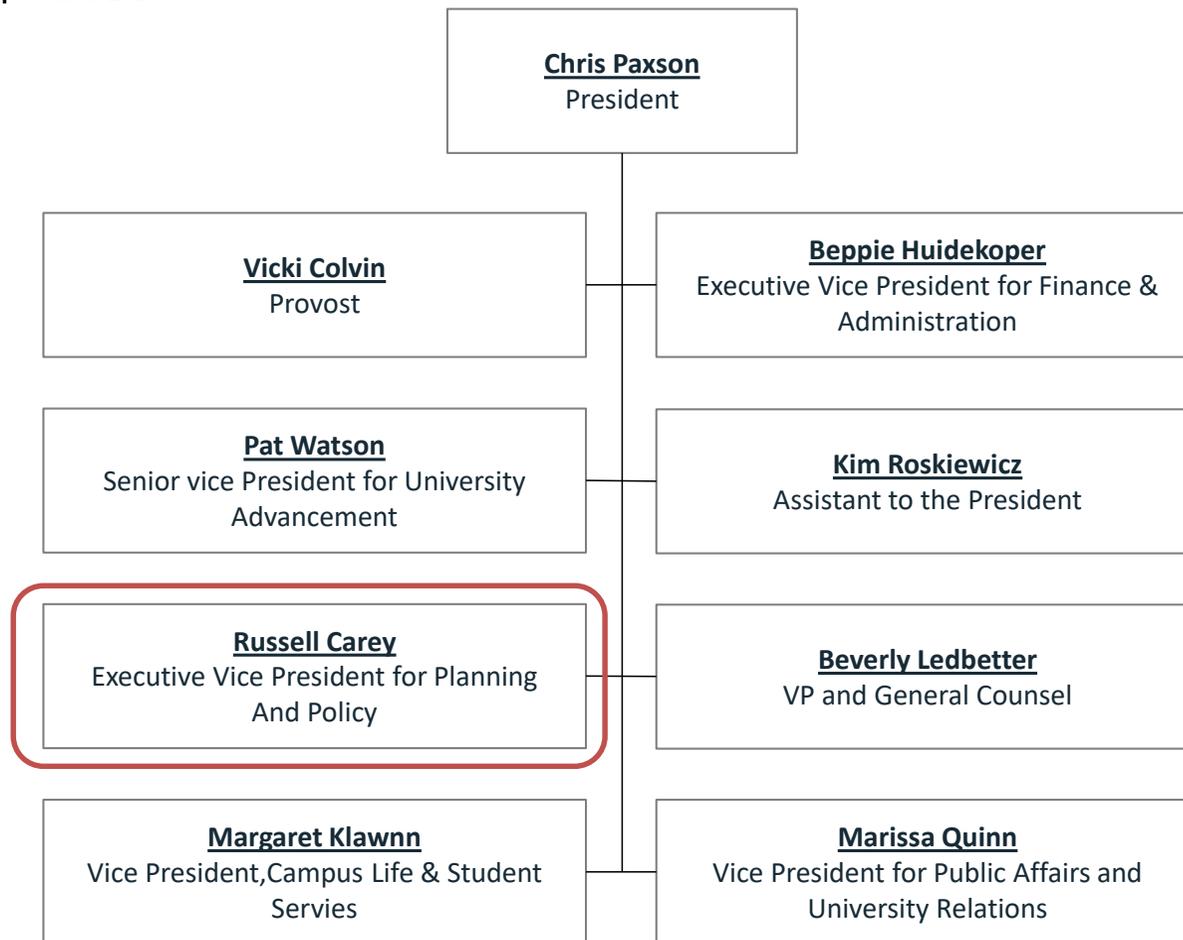
米国における理事会・諮問機関の種類

理事会・機関の種類	特徴
理事会 (Governing boards)	<ul style="list-style-type: none"> ・私立大学 ・1キャンパスの公立大学 ・州立大学システム
関連財団理事会 (Institutionally related foundation boards)	<ul style="list-style-type: none"> ・州立大学システム ・キャンパスを複数擁する大学の1キャンパス ・大学内のカレッジや大学院 ・スポーツ等特定のプログラム
同窓会理事会 (Alumni association boards)	<ul style="list-style-type: none"> ・独立した法人格を有する同窓会 ・法人格を有さず大学に一部依存した同窓会 ・相互依存型の同窓会
諮問機関 (Advisory boards and councils)	<ul style="list-style-type: none"> ・学内組織 (例: 学長審議会、学長諮問機関) ・学内のカレッジや大学院 (例: 学部長審議会、学部長諮問機関) ・学部学科、プログラム、学問領域
寄付者表彰クラブ (Donor recognition societies)	<ul style="list-style-type: none"> ・一定水準の寄付を行った寄付者を表彰する目的で自動的に会員にする (例: 学長審議会、学部長サークル) ・インフォーマル、真の「組織体」でない

(出所) Michael J. Worth, *Sounding Boards; Advisory Councils in Higher Education*, AGB Press, 2008より野村證券金融公共公益法人部作成。

ブラウン大学の組織構造

Office of the President
September 2014



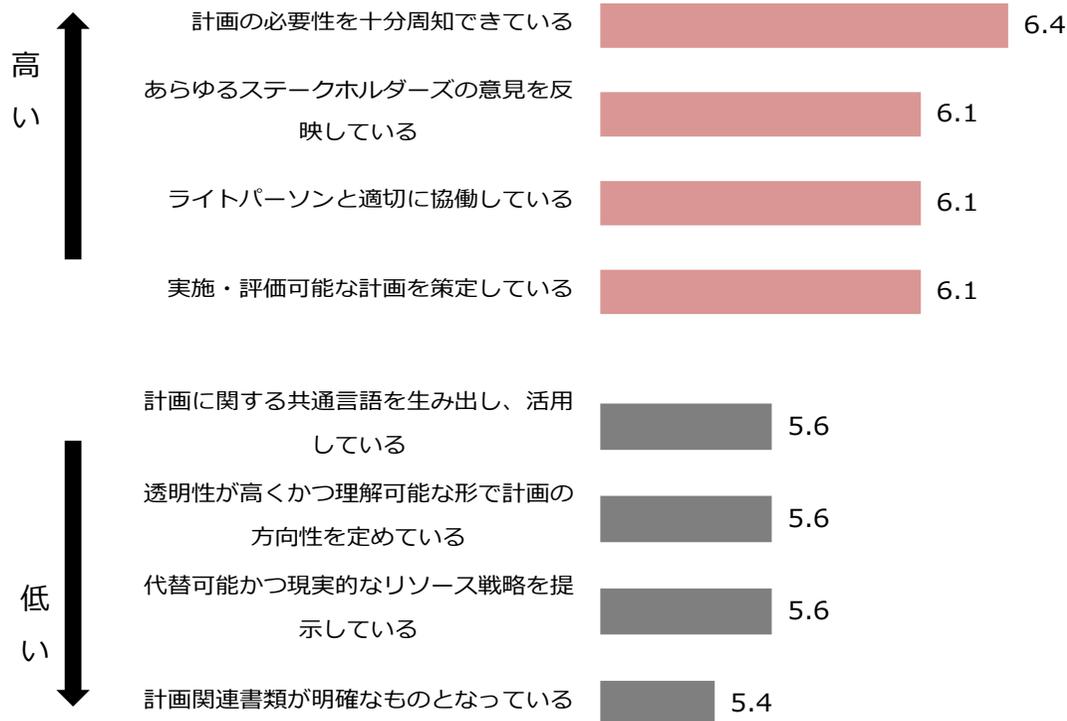
(出所) ブラウン大学資料

米国の大学担当者からみた計画の現状と課題

高等教育機関トップの直面する計画に係る課題



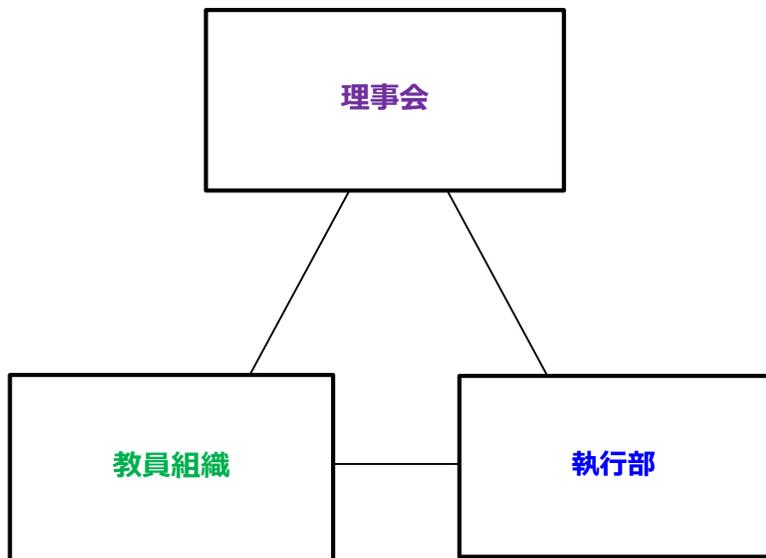
計画の取組に対する担当者の評価



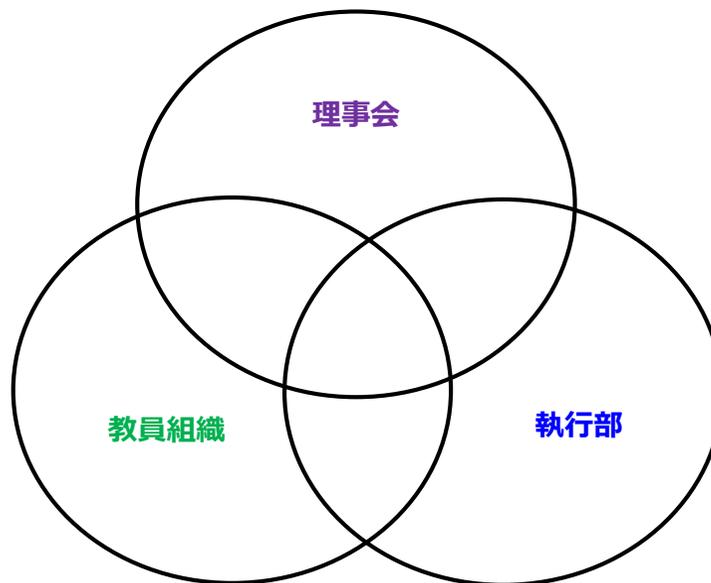
(出所) Society for College and University Planning, *Succeeding at Planning: Results from the 2015 Survey of Higher Ed Leaders*, October 2015より
野村證券金融公共公益法人部作成。

シェアード・ガバナンスから統合的リーダーシップへ

意思決定分離モデル
(Separate model)



統合的リーダーシップモデル
(Integral leadership model)

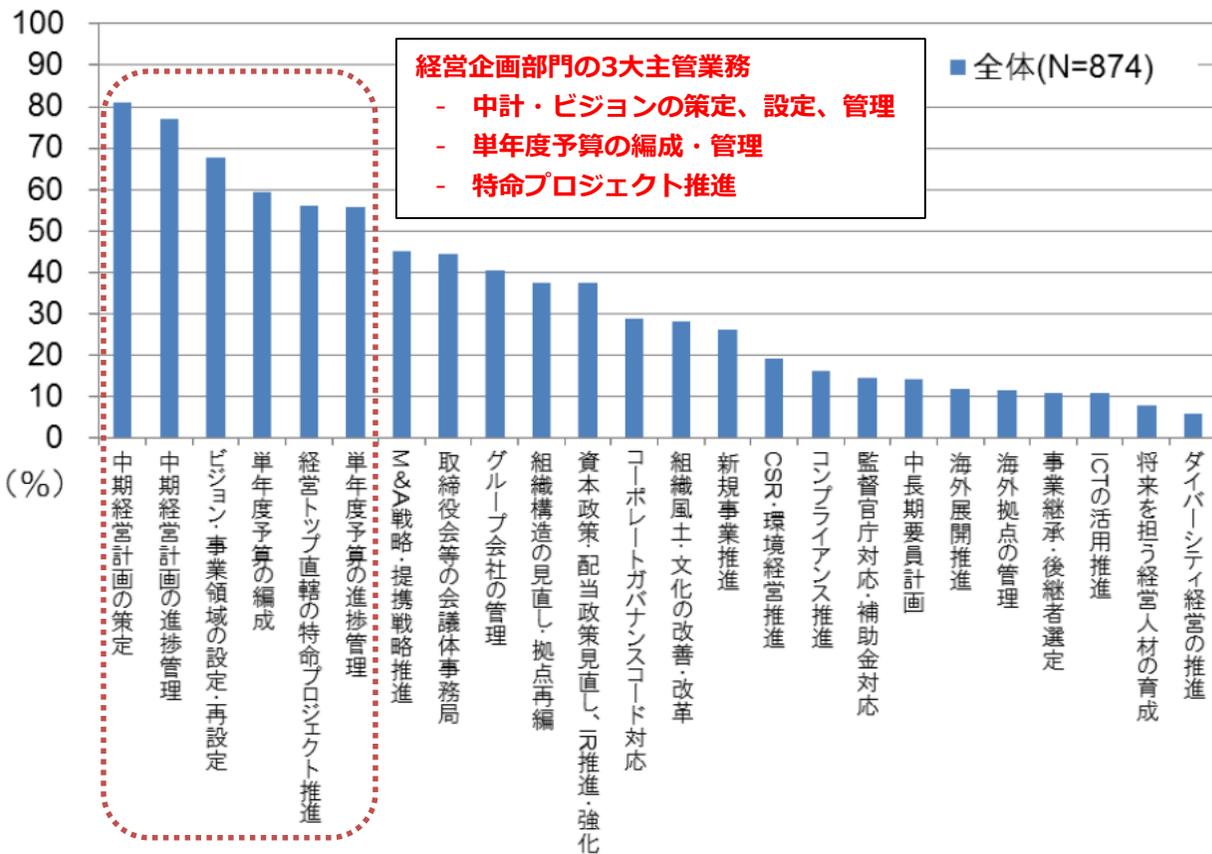


(出所) 米国大学理事会協会 (AGB) へのインタビューより野村證券金融公共公益法人部作成。

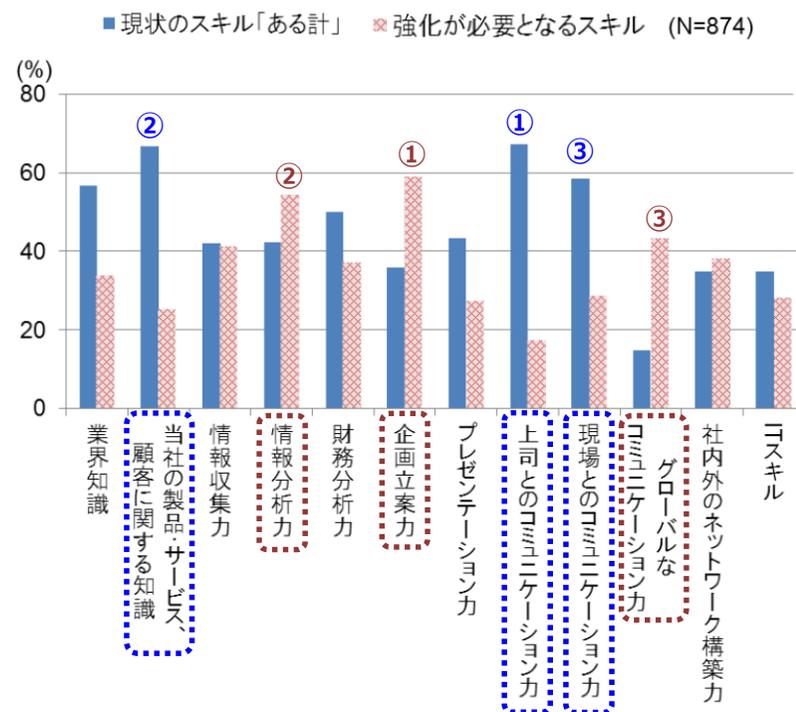
5. わが国の大学における経営企画機能の今後を考える

日本企業における経営企画部門の実態

「主管部門として担当」している業務のランキング



現状のスキルと今後必要となるスキルの比較



(出所) 日本総合研究所『経営企画部門の実態～874社に聞いたアンケート調査結果～』2016年4月。コメントと点線や番号は野村證券金融公共公益法人部が加筆。

本資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定はご自身の判断でなさるようお願い致します。使用するデータ、及び表現に関しましては十分注意致しておりますが、万一の欠落、誤謬につきましてはその責を負いかねますのでご了承ください。この資料は野村證券から直接提供するという方法でのみ配布致しております。提供されましたお客様限りでご使用下さい。この資料のいかなる部分も一切の権利は野村證券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

●債券を募集・売出し等その他、当社との相対取引によってご購入いただく場合は、購入対価のみお支払いいただきます。債券の価格は市場の金利水準の変化や、発行者の信用状況の変化に対応して変動しますので、損失が生じるおそれがあります。加えて、外貨建て債券は、為替相場の変動等により損失が生じるおそれがあります。

●当社で取り扱う商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等（国内株式取引の場合は約定代金に対して最大1.404%（税込み）（20万円以下の場合は、2,808円（税込み））の売買手数料、投資信託の場合は銘柄ごとに設定された購入時手数料（換金時手数料）および運用管理費用（信託報酬）等の諸経費、等）をご負担いただく場合があります。また、各商品等には価格の変動等による損失が生じるおそれがあります。商品ごとに手数料等およびリスクは異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、等をよくお読みください。

野村證券株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商） 第142号

加入協会／ 日本証券業協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 金融先物取引業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会