

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

ワーキングペーパー

大学におけるバランスト・スコアカード
の活用に関する研究

2006年9月24日

神戸大学大学院経営学研究科

所属研究室 國部克彦研究室

現代経営学専攻

氏名 土橋慶章

目次

序章 大学におけるマネジメントの改善に向けて	1
第1章 大学におけるバランスト・スコアカード活用の可能性	3
第1節 大学におけるマネジメントの課題	3
第2節 バランスト・スコアカードの特徴	5
第3節 大学におけるバランスト・スコアカード・モデル	8
第2章 武蔵野大学におけるバランスト・スコアカードの活用	13
第1節 武蔵野大学の概要	13
第2節 ブランド展開としてのバランスト・スコアカードの実践	14
第3節 武蔵野大学におけるバランスト・スコアカード実践の成果と課題	23
第3章 愛媛大学におけるバランスト・スコアカードの活用	25
第1節 愛媛大学の概要	25
第2節 中期計画整理のためのバランスト・スコアカードの試行	27
第3節 愛媛大学におけるバランスト・スコアカード試行の成果と課題	32
第4章 大学におけるバランスト・スコアカード活用事例の総括	34
第1節 武蔵野大学と愛媛大学との比較	34
第2節 大学におけるバランスト・スコアカード活用の促進要因	36
終章 大学におけるバランスト・スコアカードの活用に向けて	39
参考文献・資料	41

序章 大学におけるマネジメントの改善に向けて

日本の大学を取り巻く環境の変化、すなわち、急激な少子・高齢化、価値観の多様化、産学連携の推進、規制緩和、行財政改革、グローバル化、情報化などの進展により、大学間の競争は激しさを増しつつある。従来、大学市場は全体的な拡大基調の下、比較的安定していたと言えるが、今後、教育・研究についての評価が芳しくない大学は、成長はおろか持続可能かどうか危ぶまれる。優れた教育・研究を実践していくために、どのように他大学と差別化を図り、個性を伸ばすのか、他大学とどの分野で競争し、どの分野で協力すれば良いのか、何を優先的にやり、何を諦めなければならないのか、大学のマネジメントにおいて戦略性の必要が高まってきていると言えよう。

一方、従来の大学では「教員」による共同体的「運営」が行われてきたが、教員は高度な知識を有する典型的なプロフェッショナルであり、所属する大学よりも個々の学問分野に対して強いロイヤリティを持つことが多い。教員が必ずしもマネジメントに精通しているわけではなく、大学のマネジメントを担う人材の育成が体系的に図られているわけでもない。また、もう1つの主要構成員である「職員」とは、立場や考え方の相違により、両者の目指す方向性にズレが生じることが少なくない。様々な考え方と利害関係を持つ人々の集団である大学における意思決定は曖昧で不明確なものとなる傾向があり、「経営」という概念が希薄である。

こうした状況を打破して、厳しい環境下でより良い教育・研究を継続的に進めていくためには、構成員の意識と大学のヴィジョン・戦略との方向性を合わせ、それを日々の活動を通して確実に実践する仕組みが必要である。また、構成員のコミュニケーションを活性化させ、活動のパフォーマンスを高めるように協働しなければならない。さらに、大学のマネジメントを担う者が変わった場合でも継続して実践していけるように、ある程度システムティックなものにしておく必要がある。

しかし、経営という概念自体希薄であった大学において、戦略的経営を実践する必要があると言っても、具体的に何をどのようにして進めていけば良いのか分からないのが現状であろう。筆者は、その1つの方法として、営利企業や病院、地方自治体などで戦略的経営を実現するために活用されているバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard : BSC) に注目している。

バランスト・スコアカードは戦略を実行するための有力なマネジメント・システムと言われており、企業における実践を通じて、当初の業績管理ツールから戦略マネジメント・システム、戦略コミュニケーション・ツールへと発展してきた。バランスト・スコアカードを活用することの利点として、仮説検証型の経営の徹底により戦略を確実に実現していく点が挙げられる。また、バランスト・スコアカードを構築・運用するプロセスで、戦略が明確化されるとともに、戦略の共有が進むという利点も有する。これらの利点は営利企業のみならず非営利組織にも同様の効果をもたらすとされる。

1990年代後半以降、日本でもバランスト・スコアカードを導入する企業が見受けられるようになり、また、病院や地方自治体という非営利組織や公的セクターでも取り組むところが現れた。バランスト・スコアカードに関する研究については、その有効性や技術的な側面に関する研究はもちろん、構築プロセスや運用方法に関するものまで幅広く行われて

おり、その手法もサーベイ・リサーチ、ケース・スタディ、アクション・リサーチなど多様である。

大学におけるバランスト・スコアカードの活用についても、当初から海外の大学におけるケースを紹介したり、また、日本の大学に導入した場合の可能性について言及されてきた。さらに、日本の大学において実際に活用したケースも少ないながら紹介されているが、主に導入の目的や成果について論じたものであり、構築プロセスや運用方法についての考察は十分とは言えない。そもそも経営意識や戦略的思考が希薄であった大学において、その強化と併せて、もしくは、そういう意識や思考を強化するために、バランスト・スコアカードを活用しようという側面もあり、営利企業における構築・運用とは異なる課題がある。また、日本の大学と海外の大学とでは置かれている環境やマネジメントに関する制度・慣習が異なっており、海外の大学のケースをそのまま当てはめることは適切ではない。

そこで、本研究では日本の大学における戦略的経営の在り方を模索し、その実現の一助とするために、大学におけるバランスト・スコアカードの特徴を明らかにするとともに、どのようなプロセスで構築が進められ、また、どのような方法で運用されており、課題を解決するためにどのようなことを行わなければならないのかについて、知見を提示することを目的とする。

研究方法としては、バランスト・スコアカードを導入（または試行）している日本の大学のケース・スタディを実施する。その際、導入推進者だけではなく受け手側に対するインタビュー調査も併せて実施し、現場でバランスト・スコアカードがどのように捉えられているのかを踏まえて考察を行いたい。

論文の構成は、まず、第1章では、大学を取り巻く環境とそのマネジメントの特徴と課題、バランスト・スコアカードの特徴と活用状況に関する先行研究をレビューし、本研究の位置付けを明確にする。次に、第2章・第3章では、日本の大学の中で先駆的にバランスト・スコアカードの活用に取り組んでいる武蔵野大学と愛媛大学のケース・スタディを実施し、バランスト・スコアカードを活用することにより得られる成果、構築・運用する際に留意しなければならない課題を明らかにする。最後に、第4章では、両大学のケース・スタディから得られた知見を総括し、大学においてバランスト・スコアカードを活用する際にどのように構築・運用を進めれば良いのか述べることにしたい。

第1章 大学におけるバランスト・スコアカード活用の可能性

第1節 大学におけるマネジメントの課題

日本の大学におけるマネジメントについて、これまでも改革の必要性が指摘されてきたが、ある部分はその声に応え、ある部分は大学運営の独自性を守りながら、大学市場の全体的な拡大基調の下、安定的な状態にあり「経営」ということをあまり意識しなくても済んできた。過去、大学進学希望者は右肩上がりが増加し、また、国公立大学は当然として私立大学においても政府・行政による管理を受ける反面、財政支援や各種保護にあずかってきたのである。このような時代には、積極的に経営を行わなくても、誰がやってもそれなりに動き、少なくとも失敗することはなかったのである（潮木、2002）。

しかしながら、1990年代以降、大学を取り巻く環境は大きく変化しており、例えば、これまで大学の入学者の主要な部分を占めてきた18歳人口は、1992年をピークに減少が続き、50年先を見通しても回復の見込みがなく、入学志願率の伸びも当てになるものではない。2006年度入試では私立大学の40%が定員割れになっており¹、このような中で、受験生と大学との関係は「学生選抜」から「学生確保」に変わり（山本眞一、2006）、大学は受験市場の動向に大きな影響を受けるようになった。本来継続性が必要な大学教育にも関わらず、大学も受験生・保護者も高校・受験情報産業も、1つがある方向に向かって走り出すと、一斉にその方向に向かう「バファロー現象」が繰り返し発生しており、大学をめぐる混迷が見てとれる（潮木、2002）。

また、国民の価値観はますます多様化し、大学に対する要求も多様化・複雑化しており、それらに応えていかなければならない。多文化主義は大学へのアクセスやカリキュラム編成、管理運営における文化的多様性をめぐる改革を左右するようになっている。市場競争の原理が大学にも浸透し、大学は学生市場・大学教員市場・労働力市場などでより有利な位置を確保しようと努めるようになる（江原・杉本、2005）。産業界からは、これまでの大学の教育・研究の在り方に対してより実践的・応用的なものへ転換するよう迫られるとともに、より直接的な社会貢献活動も求められている。

社会の規制改革の流れは大学にも及び、政府や行政による規制はかなり緩やかになってきた反面、事前承認から事後評価の重視への方針転換に伴って説明責任が増すとともに、大学の個性・特色の明確化と機能分化²が求められている。また、国家財政の危機的状況を背景にした行財政改革の波に飲み込まれ、大学に対する財政的支援の在り方は、経常経費を削減する一方、競争的資金を増加させる方向に変化しつつあり、その先行きは不透明である。

さらに、グローバル化の進展により、海外から日本の大学へ留学してくる学生、反対に、日本から海外の大学へ留学する学生はともに増加しており、国内の大学だけでなく、ます

¹ 入試状況の詳細については、日本私立学校振興・共済事業団私学経営相談センター（2006）『平成18（2006）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』を参照されたい。

² 中央教育審議会（2005）『我が国の高等教育の将来像』（答申）では、（1）世界的研究・教育拠点、（2）高度専門職業人養成、（3）幅広い職業人養成、（4）総合的教養教育、（5）特定の専門分野の教育・研究、（6）地域の生涯学習機会の拠点、（7）社会貢献機能、を例示し、自らの選択による比重の置き方の違い（＝個性・特色）に基づいて、緩やかに機能分化するとしている。

ます多くの海外の大学と競争が迫られる一方、協力して教育・研究に当たる必要性も強くなってきた。情報化の進展、情報通信技術（ICT）革新により、教育・研究の手法もそれに対応しなければならず、ますますスピードが必要になっている。

このような環境変化は、これまで東京大学をピラミッドの頂点にした序列構造と横並び意識・護送船団方式の下で運営を行ってきた大学にとって、非常に厳しいものであり、抜本的な改革を迫られていると言えよう。外部環境・内部環境を正しく認識し、自らが強みを持つ分野を重点的に伸ばし、弱みをどのように克服していくのか、また、どのように他大学と差別化を図り、個性・特徴をアピールしていくのか、大学として意思決定していくことが必要である。さらに、他大学と競争する一方、教育・研究の発展のためには他大学と協力することが不可欠であり、これらを限られた資源の中で実践していかなければならず、何を優先して行うのか、何を諦めるのか、大学のマネジメントにおいて戦略性が求められている。

以上のように改革が迫られる反面、従来の大学におけるマネジメントは、「教員」によって構成される学部レベルの教授会を中心に、合意を基本とした自治的な同僚制の「運営」が尊重されてきた。この組織文化は大学の革新や発展に不可欠な要素ではあるが、一方で、閉鎖的で硬直的、意思決定や責任の主体が不明確、変化への対応が遅いという批判があった（江原・杉本、2005）。共同体的運営では意思決定に時間がかかり過ぎるだけでなく、平均的・妥協的で戦略性に乏しい施策が採用される傾向が強い。マーチ＝オルセン（1986）は大学における意思決定を、曖昧な目標、不明な因果関係、流動的な参加による「ゴミ箱モデル」と名付けたが、先述したような変化の大きい環境下では必ずしも適した意思決定がなされるわけではない。

また、共同体的運営を担ってきた教員は決してマネジメントの専門家というわけではない。教員は高度な専門知識を有する典型的なプロフェッショナルであり、したがって、コスモポリタン志向が強く、大学という組織よりも個々の学術研究分野に対してより強いロイヤリティを持っていることが多い。その教員が、時々に応じて設置者と協力あるいは対峙しつつ、経営と教学のバランスを図りながら、大学のマネジメントを担ってきたのである。しかし、そういう能力の体系的な育成が図られているわけではなく、マネジメントに関する蓄積がないため、大学のマネジメントは素人のレベルを越えないと言う。学長が交代するたびに新しい学長は意見を提起するが、既に論じ尽くされ具体化に至る前に忘れ去られたものが少なくなく、これらの経験を持続させる記憶装置がないため、進歩が見られない（西田、1996）。

もう一方の主要な構成員である「職員」がマネジメントを担うには依然課題が多い。国立大学の場合、長らく国家公務員だったこともあり、教育・研究を支援・促進するという観点よりも、法令に基づいた事務処理を正確に行うことを優先する傾向がある。もちろん、それ自体は大切なことではあるが、官僚制の逆機能が多々見受けられ、また、教育・研究の発展のために進んで企画できる人材、戦略性をもって大学のマネジメントを担う人材は圧倒的に不足している。公立大学では、以上に加えて、職員は都道府県や市の地方公務員としての人事ローテーションの一環として一時的に大学に勤務しており、専門性の確保という点で問題があり改善が必要とされる（山本眞一、2006）。私立大学においても、職員が重要な役割を果たしているのは一部であり、事なかれ主義と前例踏襲・横並び主義、手

続き文化、教員・教授会への責任転嫁、学生サービスよりも学生管理などの症状が見られる（横田、2001）。

さらに深刻な問題は、教員と職員との間に深い溝があり、それぞれの立場や考え方の相違により、目指すべき方向性について十分なコミュニケーションがとれていないことである。教員による共同体的運営の一方、事務局が全く別の命令系統で日常業務を取り仕切っており、中期計画は各学部・事務局が作成した計画を合体させたものに過ぎない場合が多い（龍・佐々木、2005）。また、教員が学生を指導するという関係こそ大学の根幹であり、職員はこれを支えるサポート要員に過ぎず、職員は教員に従属した立場であるという意識が強いとされる。一方で、職員が規則や官庁情報に頼って教員を管理しようとする場面も見受けられる（山本眞一、2006）。このように教員と職員が分化・分断し、別々の文化を形成している状態では、大学としての総力の向上につながらない（有本、2001）。

以上のように大学のマネジメントに関する課題は多いが、先述したような厳しい環境下で、より良い教育・研究・社会貢献を継続して実践していくためには、学内外における複雑なマネジメント上の問題を解決していかなければならない。自らの主体的判断と責任において、大学を取り巻く環境の急激な変化に機動的に対応し、効果的な運営を行っていく必要があり、適時適切な意思決定を行い、実行できる仕組みを確立することが求められている（江原・杉本、2005）。その際、過去のトレンドに基づく将来推計・巡回的な計画ではなく、戦略目的自身を見直すサイクルを兼ね備えた戦略的思考が重要性を持つ（山本清、2001）。自らの教育・研究上の特色を最大限活かせるような戦略性を持つとともに、それと構成員の意識の方向性を近づけ、パフォーマンスが高まるように確実に日々の活動と結び付けなければならない。教員と職員とのコミュニケーションを活性化させ、大学が進むべき方向を共有し、それを実現するための戦略を協同して推進していくことが必要であると考えられる。

しかし、従来経営意識が希薄であった大学において、戦略的経営を具体的に実践していくのは容易ではなく、どのように実践していけばいいのか明確な指針もなく戸惑っているのが現状ではないだろうか。筆者は現在業務で大学のヴィジョンや戦略を検討する作業に携わっているが、学問分野の異なる教員がそれぞれのバックグラウンドに依ってそれぞれの理屈で意見を述べる場面が少なくなく、また、職員は議論に十分に加わることができておらず、インタラクティブで建設的な議論ができているとは言い難い。筆者は、大学の戦略を策定・実行するに当たって共通のフレームがあれば、それに則って進めることによって上記の困難を解消する一助とすることができるのではないかと考え、その1つの方法として、営利企業や病院、地方自治体などで戦略的経営を実現するためのマネジメント・システムとして活用されているバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard : BSC）に注目している。

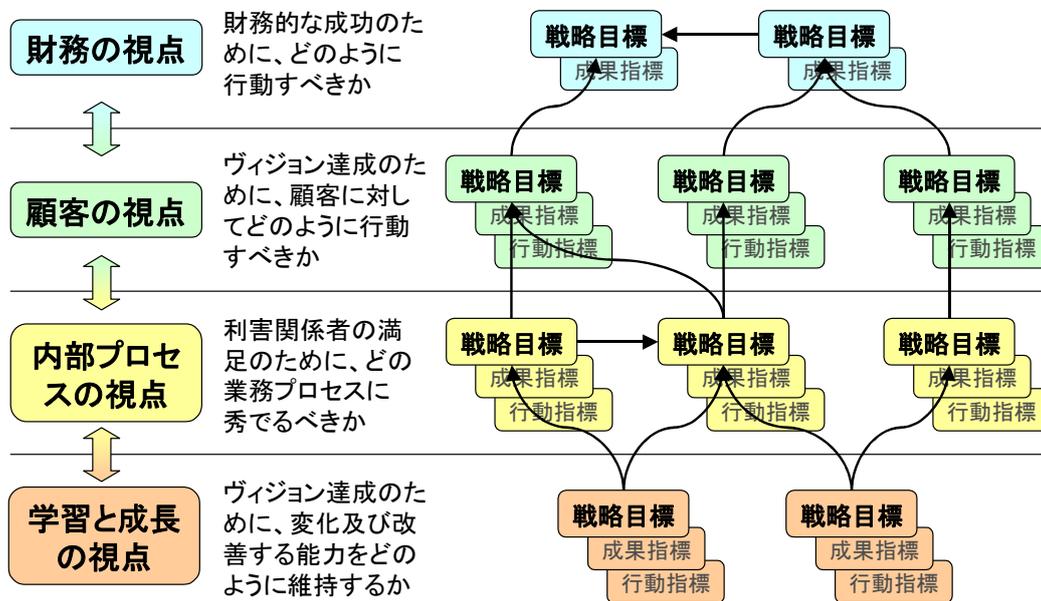
第2節 バランスト・スコアカードの特徴

バランスト・スコアカードは、1992年にキャプラン（R. S. Kaplan）とノートン（D. P. Norton）が提唱したマネジメント・システムで、当初はスコアカードというように業績

管理のツールであったが、企業での実践³を通じて戦略マネジメント・システムとして発展してきた。財務的パフォーマンスに片寄り過ぎたマネジメントでは必ずしも企業の長期的な発展に結び付くとは限らず、将来の財務的パフォーマンスにつながる非財務的な視点も重視する必要があるとの考えから、財務と非財務、短期と長期、過去と将来、外部と内部など様々なバランスを図りながら戦略目標を立て、その実現に向けての活動を管理するのである。さらに、バランス・スコアカードの構築・運用のプロセスを通じて組織構成員のコミュニケーションを活性化することから、戦略コミュニケーション・ツールとしての機能も果たすようになってきている。

具体的には、戦略目標を4つの視点、すなわち、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「学習と成長の視点」に分けて考え、それらの戦略目標間の関連を明確化するのである。財務の視点では財務的な成功のためにどのように行動すべきか、顧客の視点ではビジョン達成のために顧客に対してどのように行動すべきか、内部プロセスの視点では株主と顧客の満足のためにどの業務プロセスに秀でるべきか、学習と成長の視点ではビジョン達成のために変化及び改善する能力をどのように維持するか、という観点から戦略目標を検討する（キャプラン＝ノートン、1997）。その際、それぞれの視点における戦略目標間で因果関係が成り立つようなストーリーを想定し、これを縦の因果連鎖と呼ぶ（図表 1-1）。例えば、「人材教育」（学習と成長の視点）を行い、「クライアント・ソリューションに向けての営業活動」（内部プロセスの視点）を活発化することにより、「顧客新テーマに対する積極的提案」（顧客の視点）を増加させ、「売り上げの拡大」（財務の視点）

図表 1-1 バランス・スコアカード 縦の因果連鎖



出所：キャプラン＝ノートン（1997、2001）などを参考に筆者作成

³ 日本の企業でバランス・スコアカードを活用している事例として、リコー、宝酒造、モトローラ、日本フィリップス、富士ゼロックス（伊藤他、2001）、日本マタイ（谷、2004a）、ミツカングループ内務・物流カンパニー、スルガ銀行、シャープ（森沢他、2005）などが紹介されている。

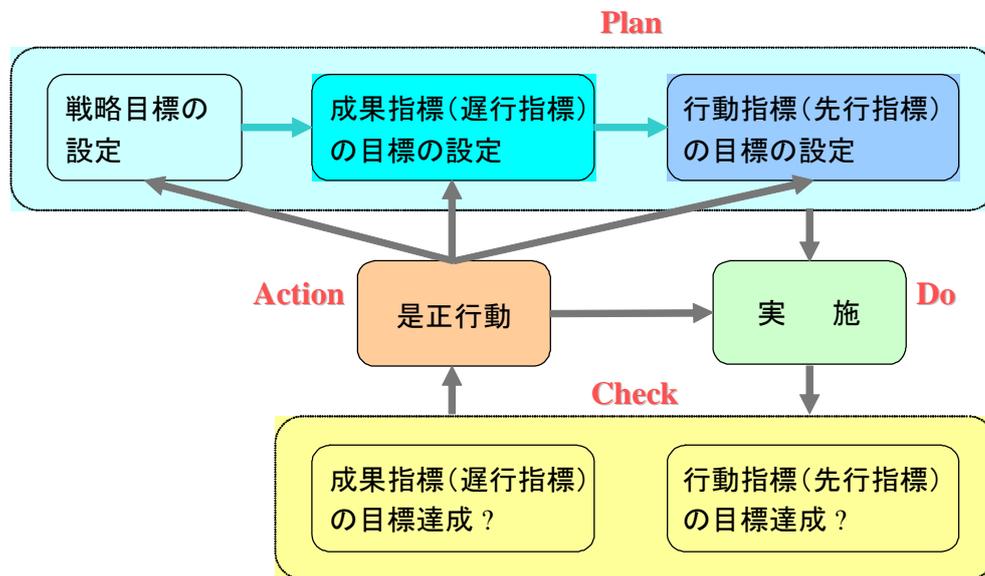
点)を実現する、というようなストーリーが縦の因果連鎖である(谷、2004a)。

さらに、戦略目標を設定するだけではその達成に向けての具体的な管理を行うことができないので、戦略目標の達成度を計るための指標である成果指標(遅行指標)を定める。成果指標を設定して管理することは他のマネジメント・ツールでも同様であろうが、バランス・スコアカードの特徴は、成果指標に加えてさらに成果指標の向上につながると考えられる行動についても指標を設定することである。戦略目標、成果指標、行動指標(先行指標、パフォーマンス・ドライバー)の関係を横の因果連鎖と呼び、この横の因果連鎖の設定により、PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを確実に実践することができるのである(図表1-2)。

谷(2004c)によると、バランス・スコアカードには経営戦略の明確化・共有・着実な実現という3つの利点があり、第1に、4つの視点の戦略目標を設定する際に、経営戦略が戦略目標に具体化されてコンセプトが明確になるか、経営戦略そのものが不明確な場合はその見直しが行われる。第2に、戦略目標を戦略マップ上に視覚的に示すことにより、経営戦略の実現のキーとなる要因・因果関係が構成員に理解・共有される。第3に、定量的な成果指標・行動指標を設定し、定期的に戦略目標実現の進捗度合いを測定することによってアクションにつなげることができる。この3つの利点は営利企業・非営利組織⁴を問わず、良い経営の条件であると言う。

バランス・スコアカードの理論モデルは以上のとおりであるが、マネジメントの現場

図表1-2 バランス・スコアカード 横の因果連鎖とPDCAサイクル



出所: 谷(2004c)

⁴ 非営利組織でバランス・スコアカードを活用している事例として、シャーロット市、ユナイテッド・ウェイ・サウスイースタン・ニューイングランド、メイ研究所、ニュー・プロフィット、デューク小児科病院、モンテフィオリ病院、カリフォルニア大学サンディエゴ校(キャプラン=ノートン、2001)、池田市(谷、2004b)、新須磨病院(谷、2004c)、千代田区、武蔵野大学、福井県済生会病院(森沢他、2005)、三重県立病院(荒井、2005)などが紹介されている。

では必ずしも理論どおりに実践できるわけではなく、導入プロセス・運用方法・組織文化などによって、促進される場合と阻害される場合がある。伊藤他（2001）は日本の企業においてバランスト・スコアカード経営を成功に導く重要なファクターとして3点挙げており、第1に、責任の所在を曖昧にせず、業績評価を公平・妥当な基準の下、明瞭に行う組織風土を培うことが不可欠である。第2に、トップマネジメントがバランスト・スコアカードの重要性を理解し、自らがその担い手であるという強い決意とコミットが、組織の不協和音を防止・緩和するために必要である。第3に、ヴィジョン・戦略を明確化したうえでバランスト・スコアカードに取り組むことが重要で、戦略が曖昧であれば実効性に乏しいものになってしまうと言う。

一方、バランスト・スコアカード経営を妨げる問題について、キャプラン＝ノートン（2001）によると、過渡期の問題、デザインの問題、プロセスの問題が確認されている。まず、過渡期の問題とは、経営者の交代により新しい経営者が実行したい経営スタイルとバランスト・スコアカードが適合せず中断されてしまうことである。また、デザインの問題は、持続可能な競争優位を創造するような戦略が欠落していたり、設定項目が過少で達成しようとする成果と行動指標との間のバランスが取れていない、あるいは、設定項目が過多で重要なものがどれであるか認識できないというものである。プロセスの問題はさらに7つに分けられ、第1に、シニアマネジメントの関与が足りないこと、第2に、あまりに関係者が少ないこと、第3に、バランスト・スコアカードをトップのレベルにとどめてしまうこと、第4に、運用を開始し実践の中で改善していくことをしないで、完全なものを作成しようと開発プロセスに時間をかけ過ぎること、第5に、バランスト・スコアカードを情報システムのプロジェクトとして扱うこと、第6に、経験のないコンサルタントを雇うこと、第7に、バランスト・スコアカードを報酬のためだけに導入することであるとされる。

以上のように、バランスト・スコアカードは様々な特徴を有しており、企業・非営利組織において実践されるとともに、研究面でもその有効性や技術的な問題、導入プロセス、構築・運用に当たっての促進要因・阻害要因に関する蓄積が進んでいるが、大学において活用するに際し、その特徴は大学においても同様に発揮されるのか、また、一般的な促進要因・阻害要因は大学ではどのように作用するのか、大学特有の新たな課題が発生するのかどうか、検討を要する。

第3節 大学におけるバランスト・スコアカード・モデル

第1節では、大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、従来の共同体的運営から戦略的経営へ転換する必要性を述べた。第2節では、企業や非営利組織において戦略的経営を実現するためのツールとして活用されているバランスト・スコアカードについて概観した。大学経営においてもバランスト・スコアカードを活用することにより、戦略的経営を実現する一助とすることができるのでないかという論考は少なくない。

山本清（2001）は、高等教育市場の環境の大きな変化を踏まえると、戦略的思考が重要性を持ち、柔軟に環境適応していくこと、全体的経営に配慮すること、組織のポテンシャ

ル・能力を高めることを通じてミッションを実現していくアプローチが有効であると言う。どういう対象に対していかなるサービスを提供すれば競争優位に立ち、付加価値が増大するかの探求が必要であり、新規創造と実現の手順としてバランスト・スコアカードが参考になるとしている。また、橋本他（2003）によると、多くの大学では、経営の意思を全学に伝え、戦略実現に向けた活動の実行を促す仕掛けが弱い。大学の戦略実行力を高めるためにまず求められるのは、PDCA サイクルを継続的に回すことと考えられ、大学の目指すべき姿を実現する戦略を明確な活動計画に結び付けることが最も重要であり、その方法の1つとしてバランスト・スコアカードがあると言う。

さらに、奥居（2005）によると、大学においてバランスト・スコアカードを導入するメリットは5点あり、第1に、非営利組織である大学において、財務以外の質的な目標を評価軸に据えることができる。第2に、大学のヴィジョンと戦略を明確にして進むべき方向を示すことにより、異なる方向に進みがちな各学部等をまとめ、教職員に進むべき方向性と評価指標を共有させることができる。第3に、目標を実現するために必要となる要因を洗い出し、中期計画に対応する具体的な評価指標と組織活動を設定することができる。第4に、評価指標を設定することで、活動成果の現況と時系列推移を効率的に把握でき、PDCA サイクルが促進され、これまでの大学運営の弱点であるアクション（改善実施）を恒常的な活動として取り入れることが可能となる。第5に、経営戦略の関連性を可視化でき、総合的な評価や意思決定が可能になるとともに、意思決定の責任の明確さも確保することが可能になるとされる。

実際に大学においてバランスト・スコアカードを活用している事例として、英国、米国などで適用が試みられている。例えば、エディンバラ大学（University of Edinburgh）では、5年間の戦略計画を公表しており、ミッションと戦略目標の達成を確実なものにするとともに、国民や政府へのアカウンタビリティを果たすためのマネジメント・ツールとしてバランスト・スコアカードを活用している⁵。縦の因果連鎖は明示されていないが、「組織開発の視点」、「ステイク・ホルダーの視点」、「内部ビジネスの視点」、「財務の視点」という4つの視点から指標を設定し、時系列で推移を管理している。顧客を広く捉え「ステイク・ホルダーの視点」としている他、学習と成長の視点を「組織開発の視点」とし学生も構成員に含めて指標を設定している。具体的には、組織開発の視点では学生構成やカリキュラムの柔軟性、研究助成申請など9項目、ステイク・ホルダーの視点では留学生など多様な学生、成績優秀な学生など6項目、内部ビジネスの視点ではコンピュータや図書の実用性の充実、委員会情報のオンライン化、教室稼働率など8項目、財務の視点では競争的資金や寄附金の獲得、教育・研究・管理コスト、人件費など9項目の指標が設定されている。さらに、山本清（2006）によると、エディンバラ大学では共通する指標に着目して他のラッセル大学群⁶と比較して戦略目標を設定するのに活用していると言う。

アクロン大学（University of Akron）では、戦略的实施項目に焦点を当て実施を奨励し、それに基づいてより有効に資源配分するとともに、戦略的实施項目の達成を反映させた評

⁵ エディンバラ大学におけるバランスト・スコアカードの活用の詳細については、エディンバラ大学ホームページ（The University of Edinburgh's Balanced Scorecard）<http://www.planning.ed.ac.uk/BSC/why.htm>を参照されたい。

⁶ 英国の有力研究大学19校の集まりであり、英国の大学向け研究資金の6割以上を占める。

価を行うためにバランスト・スコアカードを導入した⁷。2001 年秋に着手し、まず経営陣や構成員にインタビューを行い、半年程度かけて修正・洗練した。大学全体の目標として、オハイオ州北部の研究大学として、また、教育と学生の成功、社会に対する知識の生産・統合・普及に熱心に取り組む大学として認知されることを掲げ、当初は 6 つの戦略テーマごとに戦略マップを作成した。現在は、「研究の重視」、「教育と学習の重視」、「施設・設備」、「情報・図書」、「社会・公的部門との関係強化」、「法務」、「大学院教育・研究」、「ビジネス・財務」、「学生」という副学長の担当ごとに戦略マップが作成されている。その際、顧客の視点は「ステイク・ホルダーの視点」に置き換えられ、「財務の視点」と並列した位置付けになっている。

フォートヘイズカンザス州立大学 (Fort Hays State University) では、ミッションを達成するために全学的な戦略目標と評価指標を作成し、バランスト・スコアカードの 4 つの視点から必要となる戦略目標を具体的な行動計画に関連付けた (奥居、2006)。そして、大学の活動指標として教育・研究・社会貢献・運営管理の 4 領域から 73 個の成果指標を設定し、2001 年度を基準として経年変化の分析を行い、活動成果の時系列評価を実施していると言う。橋本他 (2003) によると、オーストラリアでは、各大学が目指す姿への自己変革や教育の質保証を奨励する観点から、バランスト・スコアカードを用いて数値評価に基づくプロセス管理を推進している。その結果、今後の高等教育の方向性を見据えるうえで有効な指標を見出し、先行指標として管理することも可能となっている。また、ミッション・ビジョン・目標を共有し、改革を促す戦略思考の実践、改革計画への参画と責任の明確化による達成に向けた意識の醸成、進捗管理の実践を促進するために、バランスト・スコアカードの活用を進めている大学もあるとされる。

以上のように、大学においてバランスト・スコアカードを活用することにより戦略的経営を実現する可能性が指摘され、海外の大学では導入事例が見受けられるのに対して、日本の大学での事例は数少ない。奥居 (2006) によると、日本の大学においてバランスト・スコアカードの取り組み事例が少ない理由は 3 点考えられる。第 1 に、縦割りの部局ごとの戦略は立てることができても、大学全体としての戦略目標が設定されることがなかった。第 2 に、大学では営利の追求ではなく教育・研究の成果創出が戦略目標となるが、対象とすべき顧客が複数にわたり、活動成果は定量的に捉えることができないことも多い。このため、戦略目標は混沌としており共有されにくい。第 3 に、従来、評価尺度が明確にされず、活動成果のフィードバックが実践されておらず、バランスト・スコアカードによる因果連鎖の分析が実施されてこなかったとされる。

さらに、大学マネジメントにバランスト・スコアカードを活用しようとする際に検討しなければならない事項に、「財務の視点」と「顧客の視点」をどのように扱うかという問題がある。いずれも従来の大学では重視されていたとは言い難く、バランスト・スコアカードの活用によって両視点に対する意識の高まりが期待できる一方、両視点から目標や指標を設定することに慣れていないため、位置付けが難しいという面もある。

山本清 (2006) によると、財務の視点を最上位のものとしておいてよいかは、大学の活

⁷ アクロン大学におけるバランスト・スコアカードの活用の詳細については、アクロン大学ホームページ (Balanced Scorecard Initiative) <http://www.uakron.edu/facstaff/scorecard.php> を参照されたい。

動は非営利であるから常に使命達成や顧客の視点が優先されるということではなく、当該活動の主たる目的は何であり、それはどの視点が優先されるべきかで決定されるものである。また、大学は企業と異なり、第一次的なサービス供給の対象者たる顧客以外のステイク・ホルダーの効用・便益を高めるために活動しており、例えば、教育サービスの第一次的顧客たる学生以外に研究や地域貢献活動の受益者たる地域社会あるいは広く国際社会そのものにまで及ぶ。したがって、バランスト・スコアカードを大学経営や評価に活用する場合には、元々のモデルの4つの視点に加えステイク・ホルダーたる「社会の視点」を追加することが適切であると言う。

橋本他（2003）は、大学経営にバランスト・スコアカードを導入する際には、大学固有の特性を考慮し、4つの視点を「ヴィジョン」「ステイク・ホルダー」「内部プロセス」「学習と成長」に設定し、ヴィジョンを達成するために、どのステイク・ホルダーに何を提供するのか、その提供に向けて何をすべきかという因果関係を、4つの視点に立って検討すれば良いと言う。この過程で実行すべき重点目標は何かを明確にしながら、戦略を策定することができ、成果指標と目標値を設定し観測することで、ヴィジョン達成に向けた実行管理が可能になるとしている。

一方、森沢他（2005）によると、非営利組織にとってバランスト・スコアカードを適用する意義は、企業の場合とは逆に、非財務的な成果ばかりでなく、財務的な成果もしっかりマネジメントすべきということである。「顧客の視点」と「財務の視点」を並列に位置付け、さらにその上に「ミッションの視点」という5番目の視点を設けるようにすれば良く、つまり、最終的なゴールは財務成果に置かないものの、財務の視点はミッション実現へ向けた様々な戦略体系に対しての制約要因として位置付くとされる。

以上の議論の多くはモデル構築段階のものであり、十分な検証がなされているとは言い難い。また、何をもちて成功とするかについて、各指標の値が向上し、縦横の因果連鎖がつながり、最終的に最上位の視点の戦略目標を達成することであろうが、バランスト・スコアカードの構築・運用に際して多くの副次的な効果があり、それぞれの企業・組織のバランスト・スコアカード導入の目的と自己評価を踏まえて判断する必要があるだろう。バランスト・スコアカードの活用の仕方は様々であり、オリジナルのバランスト・スコアカードを自組織に適合するように変更したり、部分的に活用しているケース⁸は少なくない。

谷（2004b）によると、これまで戦略思考が欠けていた非営利組織では、バランスト・スコアカードを採用することにより、明確なコンセプトを持った経営戦略を策定し、構成員に共有させるだけでもメリットになる。池田市のケースでは「市民（顧客）の視点」のみのバランスト・スコアカードでも戦略思考を強め、PDCAサイクルを浸透させることにより業務革新・改善につながると言う。一方で、そのようなシンプルなものでも実施には相当な困難が伴ったと述べている。大学もこれまで経営意識・戦略的思考が希薄であり、いきなりバランスト・スコアカードの完全な導入・運用は容易ではないと思われる。まずは、戦略や目標の明確化、その共有、戦略についての教職員のコミュニケーションの活性化、客観的なデータに基づいたPDCAサイクルの重視などを実現するだけでも大学にとっ

⁸ リコーや宝酒造では環境や社会に関する視点を加え5つの視点から目標・指標を設定している（伊藤他、2001）。また、関西電力では戦略マップのみを活用している（現代経営学研究所、2004）。池田市では市民（顧客）の視点からのみ目標・指標を設定し運用している（谷、2004b）。

て大きな前進であると考える。

以上を踏まえて、本研究では、実際にバランスト・スコアカードを導入（または試行）している大学が、どのような目的で導入し、どのような成果があったのかはもちろん、どのような経緯でバランスト・スコアカードを採用するに至ったのか、実際にどのように戦略マップを描き、成果指標・行動指標を決定していったのか、その際にトップマネジメント・導入推進者・現場の教職員はそれぞれどのような役割を果たしたのか、財務の視点・顧客の視点をどのように設定しているのか、運用に当たってどのような課題を抱え、どのように解決していったのかを明らかにするために、ケース・スタディを実施する。第2章ではバランスト・スコアカードを本格的に導入している武蔵野大学、第3章では試行的に活用を図った愛媛大学について、導入推進者だけではなく受け手側にもインタビュー調査を行い、それらを基に分析を行いたい。

第2章 武蔵野大学におけるバランスト・スコアカードの活用

第1節 武蔵野大学の概要

武蔵野大学は5学部（文学部、現代社会学部、人間関係学部、薬学部、看護学部）、1大学院（人間社会・文化研究科）、通信教育部（人間関係学部）、9研究所・センター等、図書館を有する中堅私立大学である（図表2-1）。メインキャンパスは西東京市に位置し、2005年5月1日現在、学部学生4,972人、大学院学生108人、通信教育部学生4,487人が勉学に励んでいる。教職員数は専任教員150人、非常勤教員369人、職員111人（学校法人職員を含む。）である。

武蔵野大学の創立は1924年の武蔵野女子学院の設立に溯り、「仏教精神を根幹とした人格育成」を理想に掲げ、「知的で相手の立場を考える思いやりの心を持った人材を育成」することを目指してきた。1950年に武蔵野女子短期大学（文科、家政科）を発足、1965年には武蔵野女子大学（文学部）を設立し、単科の女子大学として地域で支持を得てきた。1990年代後半以降、まず、文系の学部・大学院の改組・新設を行い、さらに、理系学部の

図表2-1 武蔵野大学組織図

武蔵野 大学 大学院	大学院	人間社会・文化研究科	言語文化専攻(修士) 人間社会専攻(修士・博士) 社会システム専攻(修士) 福祉マネジメント専攻(修士)
	文学部	日本語・日本文学科 英語・英米文学科	
	現代社会学部	現代社会学科 社会福祉学科	
	人間関係学部	人間関係学科 環境学科 保育学科	環境アムニティ専攻 住環境専攻
	薬学部	薬学科	
	看護学部	看護学科	
	通信教育部 [人間関係学部]	人間関係学科	心理学専攻 人間学専攻
	仏教文化研究所		
	能楽資料センター		
	外国語教育研究センター		
心理臨床センター			
学院体育センター			
コンピュータ学習相談室			
薬学研究所			
生涯学習センター			
保育学科子育て支援室 (養育力エンパワーセンター)			
総務部			
企画部			
学事部			
学生支援部			
入試センター事務部			
事務組織			

出所：武蔵野大学ホームページ（2006）

図表 2-2

ブランドストーリー

武蔵野大学のブランドアイデンティティは、仏教の根本精神である「目覚め」「awakening」、「つながり」「link」と「ひろがり」「growth」の3要素から成り立っています。私達は、学生に「実践力」と「知恵」を育むための「知的リソース」を提供する総合大学です。本学の学生は、様々な人、思考や文化とのつながりを深め、世界の中での自分の位置を知り、潜在能力を発揮して社会に価値をもたらします。私達の使命は、洞察力・協働力・責任感の育成を通じて学生を支援し、自己統制力とネットワーク力を持って次代を切り拓く社会を創造する人格を開発することです。

ブランドステートメント

Linking Thinking

ブランドマーク



出所：武蔵野大学ホームページ（2006）

新設による総合大学化、また、男女共学化を図るなど積極的な拡大路線を採り、2003年には大学名も武蔵野女子大学から武蔵野大学に変更した。

この急速な拡充に伴って、改めて建学の理念・目指すべき姿を再確認し、それを学内外へ浸透させ、日々の教育・研究活動に反映させる必要が生じ、「ブランド構築」が進められた。検討の結果、武蔵野大学は「無数の縁からなる自己と社会に目覚め（awakening）、共創できる実践力を鍛え（link）、次代を切り拓く（growth）」という基本目標を掲げた。さらに、この目標をより具体的な大学像・学生像・使命にブレイクダウンしたブランドストーリー、「目覚め」・「つながり」・「ひろがり」という重要なキーワードを象徴化したブランドマーク、学生や教職員が覚えやすいように短い言葉で端的に表したブランドステートメントを定めた（図表 2-2）。

しかし、ブランドストーリーやマーク、ステートメントを作成しただけでは、学生や教職員の日々の活動が目に見えて変わるわけではない。このブランドを教育・研究の場で実質化していくためには、より具体的な戦略・アクションプランを作成し、それを確実に実行する必要があるとして、「ブランド構築」に続いて「ブランド展開」というステップに入り、その際にバランスト・スコアカードを活用したのである。

以下は、武蔵野大学企画部総合計画室の和賀信之係長（以下敬称は省略する。）、同大学人間関係学部環境学科長の矢内秋生教授（以下敬称は省略する。）に対するインタビュー¹を中心にして、インタビュー後も各種資料の提供を受け、取りまとめたものである。

第2節 ブランド展開としてのバランスト・スコアカードの実践

(1) バランスト・スコアカード導入の経緯

武蔵野大学における「ブランド構築」は、大学の理念・ミッションを再定義する作業で

¹ 和賀係長へのインタビューは2006年5月19日（金）14時から15時30分に武蔵野大学本部において実施し、矢内教授へのインタビューは2006年6月2日（金）14時10分から15時40分に同大学人間関係学部において実施した。

あり、企画部総合計画室が中心となり全学から将来の大学を担う若手教職員が参加して検討が進められ、最終的に第1節で述べた基本目標、ブランドストーリー・マーク・ステートメントに結実した²。その中心人物であった企画部総合計画室の和賀は、当初から日々の教育・研究・管理運営活動の中で具体的に展開する仕組みが必要であることを強く意識していた。また、このことは「ブランド構築」を支援した外部のデザイン会社からも指摘されていたところでもあり、学院長や学長という経営陣も「ブランド展開」の必要性を認めた。

理念・ミッションを日々の活動と結び付けるための具体的な方法としては様々なものが考えられる。例えば、業績管理・人事管理の手法の1つである目標管理 (Management by Objectives : MBO) ³を導入し、個人の目標と大学の目指す姿との整合を図ることが挙げられよう。また、1980年代後半から1990年代初頭にかけて企業の間でブームとなったCI (Corporate Identity) ⁴に取り組む大学も見受けられる。日本の品質管理活動の特徴として海外でも広く知られている総合的品質経営 (Total Quality Management : TQM) ⁵を理念・ミッションと結び付けて実践する方法もあろう。さらに、大学に義務付けられている認証評価制度⁶を徹底的に活用して学内のマネジメントにブレイクダウンする方法などが考えられる。

様々な経営管理手法を検討する中で、和賀はとりわけバランスト・スコアカードに注目した。その理由は、バランスト・スコアカードはミッションやヴィジョンを具体的なアクションに展開していく段階の1つに位置付けられるマネジメント・システムであり、「ブランド展開」の趣旨に最適であると考えたからである。また、大学は利益を得ることを目的としているわけではないことから財務的な視点が軽視される傾向や、成果が出るまで長期間要する教育・研究の特性、教員の自主性を重んじる裏返しである内部の理屈が優先しがちな傾向が見られる。そういう傾向に対処していくために、バランスト・スコアカードの財務と非財務、短期と長期、外部と内部のバランスを図るという発想が、大学という組織のマネジメントに親和性が高いのではないかと思われた。さらに、従来、各部局・部署がそれぞれ独自の目標に向かって活動しており、それらの整合性、情報共有が少なかったが、バランスト・スコアカードの特徴である財務、顧客、内部プロセス、学習と成長という4つの視点における戦略目標の因果連鎖を明確にすることにより、各部局・部署の活動の位置付けを可視化し、共通認識・意識統一を図ることが期待された。日本国内の大学で採用しているケースは不明であったが、海外の大学ではバランスト・スコアカードを活用している実績が多数あったことも後押しした。

この段階で外部のコンサルタントも関わり、和賀とともに学院長や学長にバランスト・

² ブランド構築の詳細については、武蔵野大学ホームページ (OUR VISION 武蔵野ブランド2) <http://www.musashino-u.ac.jp/vision/brand2.html> を参照されたい。

³ 目標の設定と結果 (実績) に基づく評価とのシステム化が、組織業績と従業員満足の双方を高めるという考えに基づく、両者を連動させた業績管理システム。

⁴ 顧客、一般社会に対して企業の独自性を明確にし、それをより良く訴えようとするコミュニケーション活動。企業の基本的なコンセプトの見直しという性格を持つため、企業革新の手法としても注目された。

⁵ 物やサービスの生産において会社全体を巻き込んで行う総合的品質管理 (Total Quality Control : TQC) が、企業の戦略、方針と結び付いて経営体全体へ発展したものの。

⁶ 国公立の全ての大学・高等教育機関が、定期的に国の認証を受けた評価団体の評価を受け、その結果が公表される制度。評価結果を踏まえて大学が自ら改善を図り、教育・研究水準の向上が期待される。

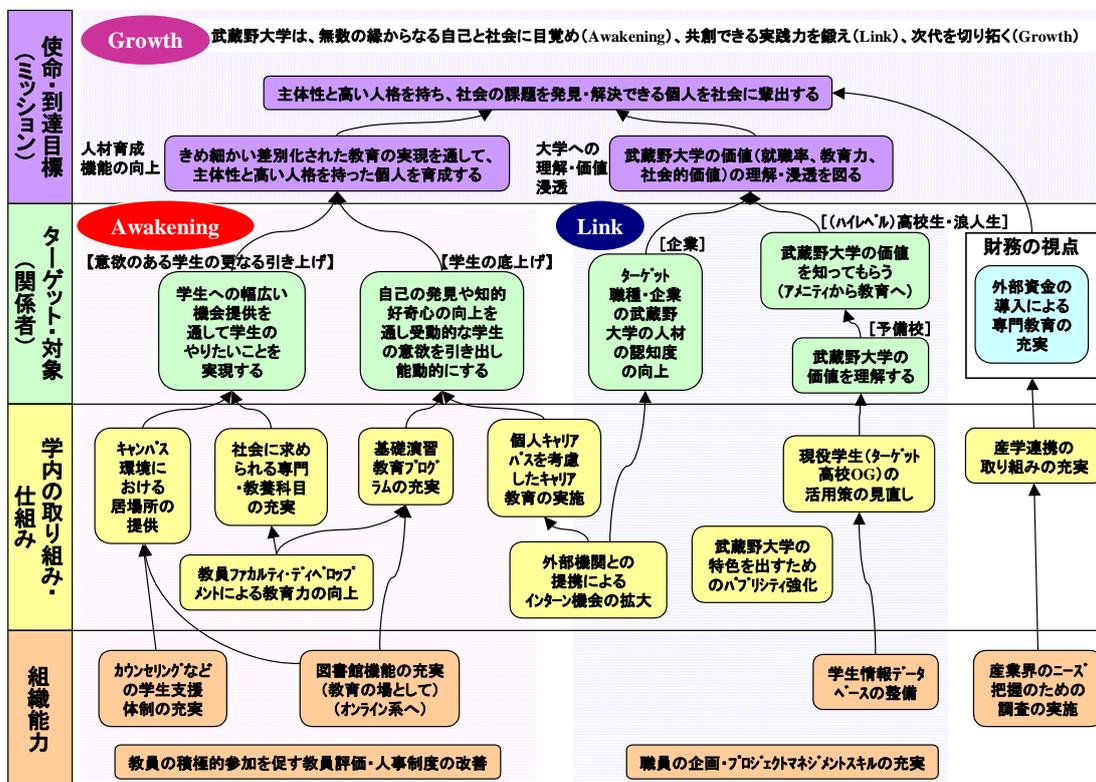
スコアカードの特徴・利点を説き、バランスト・スコアカード導入のゴーサインを得た。「ブランド構築」は若手教職員を中心として進められたが、「ブランド展開」は実行管理が必要なこともあり、主要メンバーは学部長推薦による中堅教員、事務部長クラスから選ばれた。企画部総合計画室、中堅教員、事務部長、外部コンサルタントから構成されるプロジェクトチームで、自由に議論するとともに、学院長・学長の指示を仰ぎながら、まず全学レベルのバランスト・スコアカードの作成が進められた。

(2) 全学のバランスト・スコアカード

全学のバランスト・スコアカードを作成するに当たり、武蔵野大学では教育・人材育成に的を絞って作業が進められた。教育と並ぶ大学のもう1つの大きな役割である研究についても戦略マップに書き込み、その中で教育と研究とのバランスを図ることも考えられるが、学院長・学長は人材育成や就職の重視という社会が求めるものを強く意識していた。したがって、他大学と差別化を図り個性を強調するため、研究はあくまでも最先端の教育を実施するために行うものであると位置付け、教育・人材育成に的を絞り、5年間で達成すべき戦略目標（武蔵野大学では「実現目標」と表現している。）が書き込まれた。

武蔵野大学全学の戦略マップは図表 2-3 のとおりである。「主体性と高い人格を持ち、社会の課題を発見・解決できる個人を社会に輩出する」という実現目標が最上位に掲げられており、それにつながるように、「人材育成機能の向上」と「大学への理解・価値浸透」という2つの大きなテーマがある。前者では「意欲のある学生の更なる引き上げ」と「学

図表 2-3 武蔵野大学（全学）の戦略マップ



出所：武蔵野大学提供資料

生の底上げ」を軸とする実現目標の因果連鎖が想定されている。後者では「企業」という出口と「高校・予備校」などの入り口を対象として認知度を上げることを目標としている。さらに、2大テーマとは別に「産学連携」の推進による「外部資金」の導入という因果連鎖も見受けられる。因果連鎖の矢印が出ていない実現目標が3項目あるがこれは基盤的な項目であり、全般的に他の項目につながっていると考えられる。

戦略マップを見ると分かるように、武蔵野大学ではオーソドックスなバランスト・スコアカードを自大学に適合するような形に変更して導入している。例えば、4つの視点は「使命・到達目標（ミッション）」、「ターゲット・対象（関係者）」、「学内の取り組み・仕組み」、「組織能力」とされている。非営利組織にバランスト・スコアカードを導入する際に「財務の視点」をどのように扱うか議論の分かれるところであるが、武蔵野大学ではバランスト・スコアカードを「ブランド展開」と位置付けており、大学の基本目標・ミッションを日々の教育活動に結び付けるためにバランスト・スコアカードを活用するのであり、その最大の目的は基本目標・ミッションを達成することであると見え、「使命・到達目標（ミッション）の視点」を最上位に位置付けている。

「財務の視点」は「ターゲット・対象（関係者）の視点」と並列して設定されているが、実現目標はわずかに1項目が設定されているだけである。しかし、「財務の視点」の必要性が低いということではない。これは従来から行われてきた予算管理の仕組みとの整合性もあり、各実現目標ごとにアクションプランを作成する際に予算に関する項目があり、現状ではバランスト・スコアカードと並行して作成・決定される予算管理プロセスの中で調整されている。また、従来、財務面があまり意識されてこなかった大学において、いきなり財務的パフォーマンスを前面に打ち出すと無用な反発を招くことも予想され、それに対する配慮もあった。しかし、元々バランスト・スコアカードを選択した理由の1つに財務と非財務のバランスを図りたいという期待があり、今後「財務の視点」をどう盛り込んでいくかは大きな課題であると言えよう。

「財務の視点」以外の3つの視点については、オーソドックスなバランスト・スコアカードと同様であるが、名称は学内で認知されやすいように変更されている。「経営」や「戦略」という言葉に対して反発する大学人も少なからずおり、言葉の用い方にはかなり気を使っており、戦略目標についてもあえて「戦略」という文言を用いず「実現目標」と表現しているのも、同様の配慮によるものである。そもそも学内的には「ブランド展開」として周知しており、大多数の教職員はその仕組みがバランスト・スコアカードという名称であることを必ずしも認識しているわけではない。

指標については、各実現目標ごとに1~2個の成果指標が設定されている（図表2-4）。当初は数値目標について教員サイドに抵抗感があったが、プロジェクトチームでの真摯な議論、コンサルタントの客観的な分析、学院長・学長のリーダーシップにより、表のようにまとめられた。ただし、プロジェクトチームのメンバーである人間関係学部環境学科長の矢内は、教育のプロセスや結果の総体を科学的に評価する手法の確立に努めなければならないと指摘しており、継続的な改善が必要であると言える。

また、武蔵野大学では成果指標（遅行指標）・行動指標（先行指標）という区分はされておらず、全て「成果指標」という扱いである。実質的には指標の中に「ファカルティ・ディベロップメント（FD）参加教員数」や「（インターン機会拡大のための）提携企業・組

図表 2-4 武蔵野大学（全学）の実現目標と成果指標

	実現目標	成果指標
（使命・シヨ達ン）	主体性と高い人格を持ち、社会の課題を発見・解決できる個人を社会に輩出する	
	きめ細かい差別化された教育の実現を通して、主体性と高い人格を持った個人を育成する	
	武蔵野大学の価値（就職率、教育力、社会的価値）の理解・浸透を図る	
ターゲット・対象（関係者）	学生への幅広い機会提供を通して学生のやりたいことを実現する	・卒業時の学生満足度 ・希望進路決定率
	自己の発見や知的好奇心の向上を通し受動的な学生の意欲を引き出し能動的にする	・キャリアゴール設定率 ・内定率
	ターゲット職種・企業の武蔵野大学の人材の認知度の向上	・ターゲット職種・企業就職率（上場企業、総合職など） ・大学ランキング（企業認知度）
	武蔵野大学の価値を知ってもらう（アメニティから教育へ）	・ターゲット学生の入学率
	武蔵野大学の価値を理解する	・武蔵野大学積極推奨予備校数
財務	外部資金の導入による専門教育の充実	・外部資金獲得件数 ・専門教育予算における外部資金比率
学内の取り組み・仕組み	キャンパス環境における居場所の提供	・学生キャンパス滞在時間 ・学生活動への参加人数
	社会に求められる専門・教養科目の充実	・資格取得者数 ・卒業論文作成率
	教員ファカルティ・ディベロップメント(FD)による教育力の向上	・FD参加教員数 ・学生授業満足度
	基礎演習教育プログラムの充実	・FDによる質の評価 ・基礎演習の授業評価
	個人キャリアパスを考慮したキャリア教育の実施	・人間教育・キャリア教育に対する評価
	外部機関との提携によるインターン機会の拡大	・企業インターン参加数 ・提携企業・組織数
	武蔵野大学の特色を出すためのパブリシティ強化	・主要メディアのパブリシティ数 ・地域住民認知度
	現役学生（ターゲット高校OG）の活用策の見直し	・ターゲット高校生層への現役学生コンタクト数
	産学連携の取り組みの充実	・産学連携の検討案件数
組織能力	カウンセリングなどの学生支援体制の充実	・カウンセリング数
	図書館機能の充実（教育の場として）（オンライン系へ）	・利用者数 ・貸し出し延べ冊数
	教員の積極的参加を促す教員評価・人事制度の改善	・改善策の策定期限
	学生情報データベース(DB)の整備	・DB入力カバー率 ・DB活用数（入試、就職支援など）
	職員の企画・プロジェクトマネジメント(PM)スキルの充実	・PM研修への参加率
	産業界のニーズ把握のための調査の実施	・実施期日

出所：武蔵野大学提供資料

図表 2-5 武蔵野大学バランス・スコアカード アクションプランシート

テーマ		専門的知識・能力の強化								
目的		学生の専門的能力・知識を高め、それらを活用できる人材を輩出する								
実施目標	成果指標	実施のための活動・プログラム	担当部署 ①サーフ	リソース				完了時期	留意事項	実行スケジュール
				人	物(施設・設備)	予算	資金 ①人財込(補助金、奨励金等) ②職員給与等			
T-1 専門的人材育成										
P-1 資格取得のサポート、指導										
P-2 専門的能力向上										
L-1 学生の進路や学習に関与するサポート体制の充実										

出所：武蔵野大学提供資料

織数」、「(学生情報) データベース (DB) 入力カバー率」などのように行動指標に当たるものも見受けられるが、それらにしても他の指標と同列の扱いとなっており、横の因果連鎖が明確に想定されているわけではない。ただし、行動指標という形では設定されていないが、実現目標ごとに作成されるアクションプランシート (図表 2-5) の中に「実現のための活動・プログラム」という項目があり、指標による管理が必ずしも行われているわけではないが、成果指標の向上・改善に向けた行動を示すようになっている。

アクションプランシートを見ると分かるように、テーマごとにアクションプランシートを1枚作成するようになっており、そのテーマを達成するために因果連鎖が認められる実現目標が記入される。そして、それぞれの実現目標ごとに成果指標、実現のための活動・プログラム、担当者、リソース (人、物 (施設・設備)、資金)、タイムスケジュールを明記するようになっている。この中で行動指標が設定されていない点を補っていると言えよう。また、資金の項目はさらに「予算」と「収入見込み」という項目に細分化されており、予算作成・決定のプロセスを通じて、バランスト・スコアカード上における「財務の視点」が不十分な点に対処している。

(3) 学部・学科へのバランスト・スコアカードの展開

武蔵野大学の全学のバランスト・スコアカードは以上のとおりであるが、これを日々の活動に確実に展開していくために、さらに学部レベル・学科レベルでもバランスト・スコアカードが作成されている。ただし、いきなり全学部・大学院で導入したわけではなく、まず、文学部、現代社会学部、人間関係学部 (通信教育部は除く。) の3学部で導入された。その他の学部・大学院は設置されて間もなく、完成年度を向かえるまでは、毎年文部科学省への報告義務もあり、別の管理が行われている。学部レベルでのバランスト・スコアカード作成に当たり、学部長・学科長・学部代表者とブランド展開プロジェクトチームによるミーティングが、2~3ヶ月の間に1学部当たり3回行われた。まず、全学バランスト・スコアカードの内容の理解を行ったうえで、学部の特性を活かしたバランスト・スコアカード作成を目指した。

しかし、武蔵野大学では学科の独立性が高く、学部全体での取り組みが曖昧になってしまふという問題が生じた。例えば、現代社会学部は現代社会学科と社会福祉学科から構成されているが、現代社会学科では法学・政治学、経済学・経営学、社会学・マスコミ学という社会科学全般を学ぶ。一方、社会福祉学科はその名のとおり、1社会人として社会福祉を創る担い手となる人材を養成することを目指している。人間関係学部も人間関係学科、環境学科、保育学科という幅広い学科から構成されており、学部として統一的なバランスト・スコアカードを作成することは容易ではなく、作成されはしたもの、運用は学科レベルのものが中心になっていると言う。

バランスト・スコアカードを学科レベルに展開するに当たって、学院長・学長から就職の充実を図ることを目指し、各学科の基礎能力を強化するとともに、実施体制や責任を明確にするようにという指示があった。これを受けて、学部レベルでバランスト・スコアカードを作成したときと同様に、2~3ヶ月かけて学科長・学科代表者数人とブランド展開プロジェクトチームメンバーとの議論が3回行われた。ただし、全学レベル・学部レベルの作成までは外部コンサルタントが関わる形で行われたが、学科レベルでは学内者だけで進

められた。和賀を中心として企画部総合計画室のスタッフがファシリテーターとなり、学科の教員と議論しながらバランスト・スコアカードが作成された。ファシリテートは予想以上に大変だったが、コンサルタントが行うよりも学院長・学長の意向を汲みながら進められたという良かった点もあったと言う。議論の最終回には学長・学部長も加わり、大学ブランド、全学バランスト・スコアカードとの整合性が確認されるとともに、よりストレッチした目標になっている。さらに、学部学科審査会において、質の高い学生の獲得の可能性という観点から、因果連鎖の明確さ、成果指標・アクションプランの妥当性、費用対効果などについての審査を経て決定された。

具体的に人間関係学部環境学科の場合を見ると、学科長の矢内が主にバランスト・スコアカードを作成したが、矢内はブランド展開プロジェクトチームのメンバーであり、全学のバランスト・スコアカード構築の段階から関わっていたこともあり、全学のバランスト・スコアカードとそれまで環境学科において目標としてきた項目とをバランス良く配置し、戦略マップを作成していった。1例を挙げると、「学生の学習支援・進路指導体制の充実」を図り、「文理融合の基礎教育の上に環境専門軸を持たせ、新しいパラダイム構築の機会を提供」することにより、「環境マネジメント能力と環境戦略を持って活躍できる人材の育成」を目指す。成果指標としては、環境計量士取得や環境カウンセラー認定、学外報告回数や環境プロジェクト成果の報告、キャリア・ゴール設定率や学生満足度などを設定している。

矢内はバランスト・スコアカードの活用だけで教育成果が良くなるわけではないが、バランスト・スコアカードの仕組みを通じて、教育成果をより良く示すことができている。また、掲げた実現目標について新たな予算が配分されるという嬉しい誤算もあったと言う。確かに、従来からの学科の教育のやり方もあり、全てをバランスト・スコアカードで一律に管理しようとする、自由度が低くなってしまい弊害も出てくるのではないかという懸念がある。しかし、和賀はあくまでも「ブランド展開」のためのバランスト・スコアカードの活用であり、それに絞り込むことが重要であると述べており、本部と教育の現場である学科との間で好循環が生まれていると言えよう。

(4) バランスト・スコアカードの運用

武蔵野大学におけるバランスト・スコアカードのPDCAサイクルは、前年の10月から始まる。学部・学科において次年度の計画と予算を併せて作成し、11月中旬から12月にかけて事務局のヒアリングが行われる。各種調整のうえ、3月には学院長・学長と各学部長・学科長との会談が行われ、4月にかけて予算が決定される。当該年度に入ると、随時計画の実行・モニタリング・調整が行われるが、8月に中間検証を行い、場合によっては戦略マップの見直しやアクションプランの修正が行われる。年度末の2月から期末成果検証に取りかかり、翌年度の6月に前年度検証会議が開かれるようになっている。その際には、図表2-6の検証シートが用いられ、指標がどのように達成されたのか、それによりどのようなノウハウが得られたのか、一方、達成できなかった場合には何が問題だったのか、検証が行われる。現状では成果指標しか設定しておらず、大学の教育の特性を考えると、この半年あるいは1年サイクルが適していると言えよう。

武蔵野大学では、近年の学部・大学院の改組・新設を進めるに当たり、学院長・学長という経営陣のトップダウンが強かった。経営陣や事実上その直轄にある企画部総合計画室

が、教員が思い付かなかったような新たな方法を提案し、また、文部科学省と交渉を行い説得し、改革を進めていった。その過程で教員サイドも経営陣に対して一定の信頼感を感じるようになっていったと言うが、ブランド構築・展開に当たって、全学から各階層の教職員の参加を募り、また、ポイント・ポイントで学院長・学長が指示を出し、学科のバランス・スコアカードの構築にも参加するなど、トップダウン、ボトムアップ、ミドルアップダウンのバランスを図りながら、バランス・スコアカード構築を進めた。また、説明会では学院長・学長をはじめ学部長・学科長が、ブランド展開の意義や具体についてプレゼンテーションを行い、教職員の80%程度が参加するなど意識の高さが伺える。この様子をビデオに撮り学内へ配信することも予定されており、様々な機会・手段を用いて普及を図っている。このようにトップダウンとボトムアップのバランスを図りながら、多くの教職員を巻き込んでいく工夫がされており、バランス・スコアカードの浸透を深めるための大きな要因となっている。

第3節 武蔵野大学におけるバランス・スコアカード実践の成果と課題

武蔵野大学において、ブランドの展開・浸透を進めるためにバランス・スコアカードを活用した成果として、バランス・スコアカードを導入してから1サイクルが経過したばかりで、成果指標の達成状況を検証している段階であり、また、目標期間を5年間と設定しており、その間の推移を見なければならぬ。現段階では、資格試験・各種試験の成績など一部の指標の向上が認められたり、様々な活動において「目覚め (awakening)」、「つながり (link)」、「ひろがり (growth)」というブランドの重要なキーワードをテーマにしたものが増加しており、学生・教職員へのブランドの浸透が見てとれると言う。

また、バランス・スコアカードの構築・運用を通じて、学院長・学長という経営陣や事務局と各学部・学科との相互理解、信頼が増していることも成果の1つである。武蔵野大学では1990年代後半以降の改革が成功を収めてきたため、経営側と学部との間に一定の信頼関係があった。加えて、バランス・スコアカードの構築・運用に当たり、様々な立場・階層の者を巻き込み、できる限り両者のコミュニケーションの機会を設けてきた結果、さらに信頼関係が強まるとともに、教育の現場の主體的な取り組みが充実してきていると言う。

さらに、感覚レベルになるが、和賀によると、目標とその達成に向けて行うべき活動が明確になり、教職員だけでなく学生も含めて、意欲的に変化してきていると言う。特に、学部長・学科長が行いたかったことを、バランス・スコアカードを活用することにより、教職員をまとめ実現しやすくなっていると感じているのではないかと考えている。環境学科長の矢内も、当初は教員から批判やコメントがあったが、最近は少なくなってきており、かなり1つの方向に向いてきていると言い、逆にあまり過ぎて多様性が損なわれないようにという心配をしているほどである。また、矢内は大学マネジメントにも多様性が必要ではないか、様々なスタイルがあってもいいのではないかといい、その中で、武蔵野大学のようにバランス・スコアカードを中心に据えてマネジメントを行う大学もあり、特徴を出していけば良いと述べている。

今後の課題として、まず、「財務の視点」をどのように織り込んでいくかということが挙げられる。武蔵野大学におけるバランスト・スコアカードは、全学レベルのもので財務の視点に関する実現目標（戦略目標）は1つしかなく、それも外部資金の獲得という他のテーマと独立した扱いになっている。各実現目標ごとに作成されるアクションプランの中で予算と関連付けて管理しているが、それは各アクションプランのコスト・パフォーマンスが適切かどうかを判断するものである。18歳人口の減少、助成金の競争資金化などの財務面への影響を考えると、戦略目標として明確に位置付けて、全体の因果連鎖の中でバランスを図る必要がある。

また、成果指標をどのように精緻化していくかも大きな課題である。学院長・学長と教育の現場の教員、コンサルタントやブランド構築プロジェクトのメンバーが議論したうえで設定された成果指標であるが、そもそも教育の成果を測定・評価することの困難さは良く言われるところであり、矢内が指摘しているように、教育の結果だけでなく、それに至るプロセスをどのように測るのか、様々な要素から構成される成果の総体を測るような指標を、より科学的に説明できるようにするとともに、教員の納得性を高める努力を続けなければならない。一方で、指標管理には労力を要するため教員の負担が増えていると言いつつ、これを担う事務組織の拡充が図られているところである。

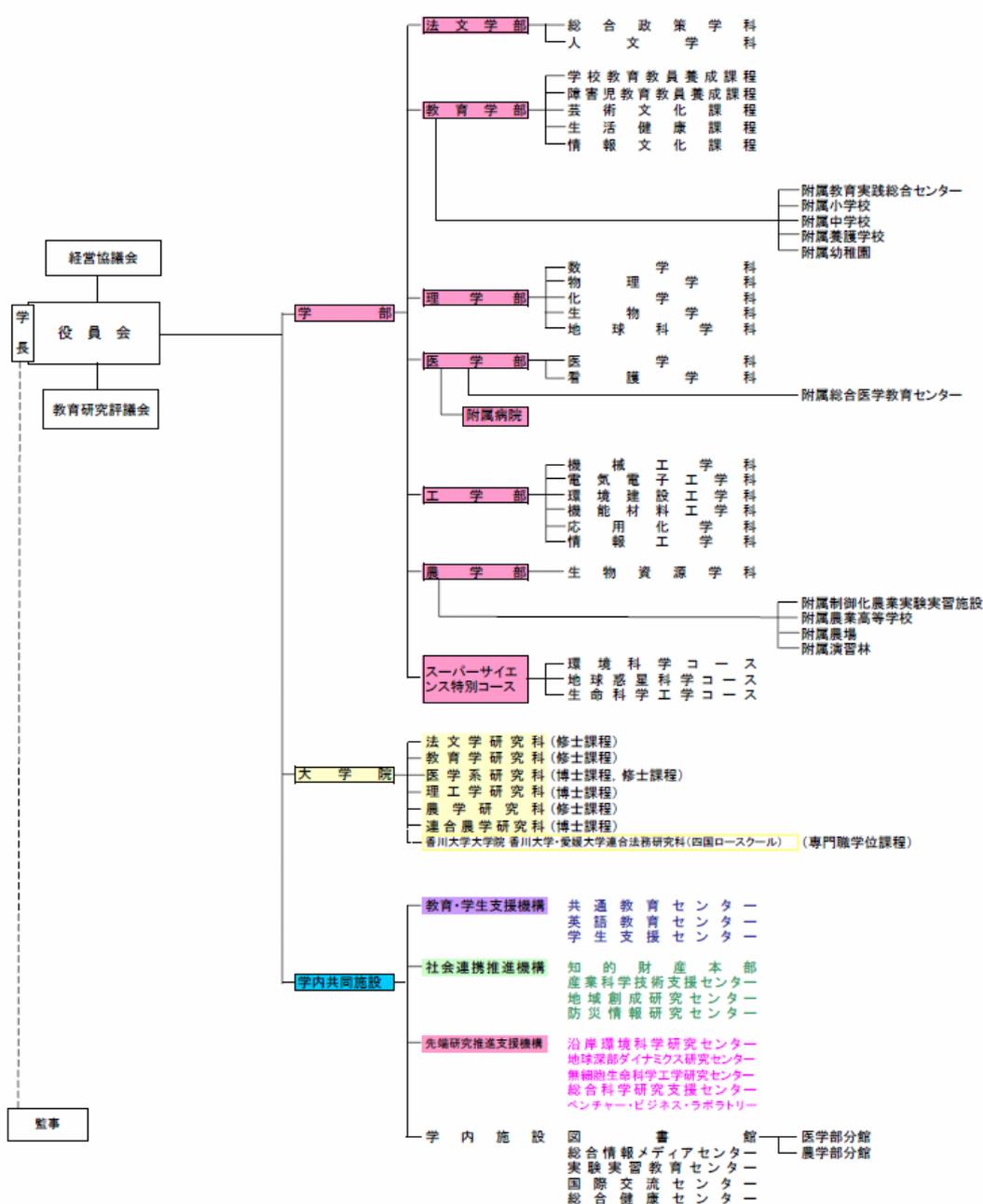
さらに、文学部、現代社会学部、人間関係学部以外の部局と事務組織への導入という課題がある。バランスト・スコアカードの全学レベル、上記の3つの学部への導入は、好意的に受けとめられており、この成功体験を早期に他の学部へも広めていきたい。特に、事務組織においては、自らの活動が大学全体の教育においてどのような役割を担っているかを可視化でき、基本目標やミッションへの統合を図ることが期待できるとしている。

第3章 愛媛大学におけるバランスト・スコアカードの活用

第1節 愛媛大学の概要

愛媛大学は6学部（法文学部、教育学部、理学部、医学部、工学部、農学部）、5大学院（法文学研究科、教育学研究科、医学系研究科、理工学研究科、農学研究科）、2連合大学院（連合農学研究科（香川大学、高知大学との連合）、連合法務研究科（香川大学との連合））、17学内共同施設、病院を擁する四国最大の国立大学である（図表3-1）。2005年5月1日

図表3-1 愛媛大学組織図



出所：愛媛大学ホームページ（2006）

現在の学生数は学部学生 8,432 人、大学院学生 1,300 人が在学しており、教職員数は教員 860 人、附属学校教諭 113 人、職員 929 人（医療職員を含む。）に上る。

愛媛大学の前身は旧制の松山高等学校、愛媛師範学校、愛媛青年師範学校、新居浜工業専門学校であり、1949 年に新制の国立大学として文理学部、教育学部、工学部の 3 学部で発足した。その後、1954 年に農学部、1973 年に医学部を加え、また、順次大学院の整備を行い、社会的・文化的水準の向上に貢献するとともに、様々な分野で優れた人材を輩出してきた。2004 年には国立大学法人化¹に伴い、国からある程度独立した組織となり、教育・研究の更なる発展を目指している。

この国立大学法人化という大きな改革に当たり、愛媛大学では理念や目標を改めて定め、「愛媛大学憲章」を制定した。その理念は、第 1 に、革新と進取の気概を持ちつつ、自由な精神の上に自立した個人を養成するという「100 年の伝統に学ぶ」、第 2 に、学生、教職員それぞれがのびやかで生き溢れる行動が行えるよう、世代の壁を超えた「知の共同体を築く」、第 3 に、地域の諸課題の解決に向けて、地域の人々とともに考え、行動し、地域社会の自律的発展を支援し、地域から評価され信頼される「地域にあって輝く大学を創る」、というものである。また、目標については、この理念に沿って教育・研究・社会貢献・大学運営という 4 つの観点からそれぞれ目標を定めている。さらに、大学憲章では理念・目標を比較的端的な形で表現しており、「自ら学び、考え、実践する能力と次代を担う誇りを持つ人間性豊かな人材を社会に輩出すること」、とりわけ、「地域に役立つ人材、地域の発展を牽引する人材の養成」を最大の使命としている。

愛媛大学では、これらの理念・目標・大学憲章を教育・研究・社会貢献・大学運営の具体的な活動に展開していくことが求められていた。一方で、国立大学法人制度では中期目標・中期計画²を自ら策定し実行することが必須とされており、それに基づいて評価が行われるため、両者の整合性を図り、中期目標・中期計画を実質化することが喫緊の課題であった。

以下は、元愛媛大学経営情報分析室の奥居正樹助教授（以下敬称は省略する。）、同大学教育・学生支援機構の佐藤浩章助教授（経営情報分析室員を兼務、以下敬称は省略する。）と経営企画部経営企画課評価調査チームの織田隆司氏（以下敬称は省略する。）に対するインタビュー³を中心にまとめたものである。

¹ 大学改革、行財政改革の一環として、国立大学を従来の行政組織の 1 部局という位置付けから独立した法人へと移行し、自主性・自律性をより高め、結果責任を重視することを意図した改革である。なお、制度の詳細については、文部科学省ホームページ（国立大学等の法人化について）http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/houjin.htm を参照されたい。

² 本章でいう「中期目標・中期計画」とは国立大学法人法に規定されている中期目標・中期計画を指し、その期間は 6 年間である。制度上正確には、中期目標は各国立大学法人が作成した原案を基に文部科学大臣が定め、それを達成するための中期計画は各国立大学法人が作成し文部科学大臣の認可を受けることになっているが、実際の策定過程を踏まえ本文中では「中期目標・中期計画を（各国立大学法人が）自ら策定」と表現した。なお、愛媛大学の中期目標・中期計画の詳細については、愛媛大学ホームページ（情報の公開 法人の情報）<http://www.ehime-u.ac.jp/pickup/kokai/houjin/index.html> を参照されたい。

³ 奥居助教授へのインタビューは 2006 年 4 月 25 日（火）15 時 30 分から 17 時 30 分に広島大学社会科学部研究科において実施し、佐藤助教授と織田氏へのインタビューは 2006 年 6 月 7 日（水）13 時 10 分から 14 時 40 分に愛媛大学本部において実施した。

第2節 中期計画整理のためのバランスト・スコアカードの試行

(1) バランスト・スコアカード試行の経緯

国立大学の中期目標・中期計画は各大学の理念や長期目標をより具体的な活動へと展開するものであるが、実質的には、従来の国による直接的な予算や組織、人事に関する統制に代わるものとしての性格が強く出ている。そのため、様式をはじめ記載すべき事項もあらゆる事項を満遍なく記載するように定められており、また、その事項もミッション・ビジョンに近いものからオペレーションに関するものまで指定されており、PDCAサイクルの管理をするには決して適したものとは言えない。さらに、現在の中期目標・中期計画は、国立大学法人制度自体の未確定部分が多い段階から作成に取りかかったこともあり、抽象的な計画とせざるを得なかった箇所が少なくない。労働法制や会計制度の変更という法人化に伴う膨大な移行作業に時間を取られ、中期目標・中期計画について集中して議論する時間が十分でなかったことも否めない。

愛媛大学の中期目標・中期計画も同様の傾向にあり、理念や基本目標を達成するために、中期計画を実質化し、確実に日々の活動につなげることと、その実績を内外に説明するための仕組みを構築することが急務とされた。経営情報分析室は各種情報の収集・分析と評価の支援を主な業務としており、中期計画の実質化、説明責任の確保にも関係が深く、とりわけ、同室の専任室員だった奥居が中心となった。奥居は元々民間企業に勤めていたが、2003年4月に愛媛大学に大学評価等情報収集分析室が設けられた際に、同室の助教授に就任した。国立大学法人化という愛媛大学にとっての大改革を控え、奥居の持つ外部者としての視点、民間企業でのノウハウに大きな期待が寄せられての就任であった。その後、2004年4月に同室は経営情報分析室に改名され、奥居が先述の業務に携わることになったのである。

中期計画を実質化する手段として奥居がバランスト・スコアカードに着目した理由は、大学の理念や目標に個々の戦略や計画を結び付けて、大学が目指す方向性への活動を確実に実践することができるという点が挙げられる。中期計画の各項目ごとに指標を設定し、その推移を調査・分析することにより、PDCAサイクルを実現することができるという点が重要視された。また、それを明示化することにより、セクショナリズムを緩和して、その方向性を共有することができる。さらに、従来漫然と羅列されていた計画について、バランスト・スコアカードの特徴である4つの視点から位置付けを整理することにより、各ステイク・ホルダーに分かりやすい形で示すことができるのではないかと期待された。

奥居はバランスト・スコアカードの活用を提案したが、まず、経営情報分析室内での理解を深めるため、室員を中心に議論が進められた。同室の室員は全員で6人であったが、専任は奥居だけで、他の室員は兼務という位置付けであった。室員の1人である佐藤は教育学を専門分野としており、教育組織のマネジメントに明るい。バランスト・スコアカードについて初めて説明を受けた第1印象として、様々なマネジメント・ツールの中でバランスト・スコアカードが最適かどうかは別として、これを活用することによってバラバラな中期計画、指標をすっきりと整理できるのではないかと感じたと言う。

経営情報分析室内での議論の後、当時は理事の1人が兼務していた経営情報分析室長の

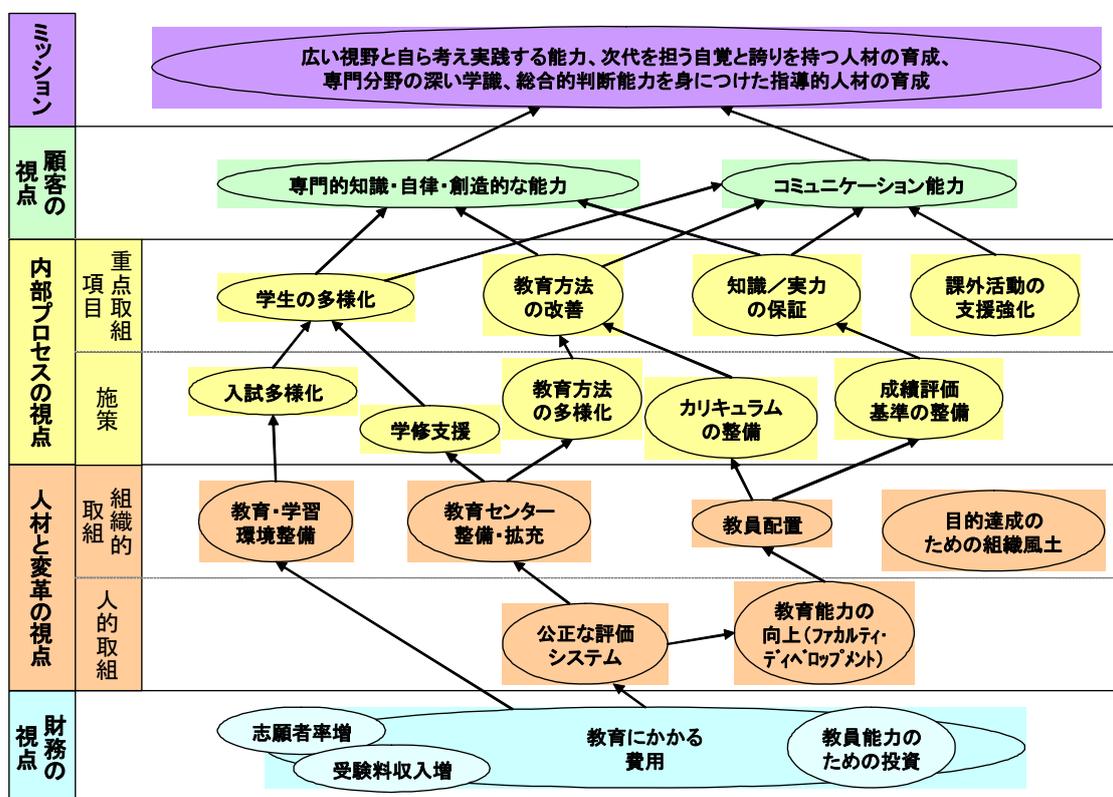
理解を得つつ、学長や理事というトップマネジメント層にバランスト・スコアカードの試行について説明する機会を設けた。説明に当たり客観性を高めるために奥居だけではなく外部のコンサルタントも加えて、まず、役員達にバランスト・スコアカードの有意性と中期計画を達成するためのプロセスとを関連付けて説明した。続いて、より良く理解してもらうために、具体例を基に簡単な戦略マップの作成を体験しながら愛媛大学の戦略や目標について議論をするワークショップ形式のセッションを設けるなど工夫を凝らした。このようなプロセスを経て、バランスト・スコアカードの試行に対する理解を得た。

その後、改めて経営情報分析室で中期計画に対応する指標を検討するとともに、重点項目を戦略マップに整理する作業を進めた。愛媛大学の中期計画は217項目あり、プライオリティが明確とは言い難い。従来の国立大学には戦略という発想が乏しく、国立大学法人へ移行する慌ただしさと重なり、十分問題点を絞り込めていなかった。また、情報は必要性に関わらずとにかく集めるが、それを基に明確な判断をしつがらないという傾向があったと言う。しかし、日常的に217もの項目を等しく管理することは現実的ではなく、愛媛大学の特徴を際立たせるためにも戦略的重点項目を明確にし、効果的・効率的に管理する必要があり、大学の活動の3本柱である教育・研究・社会貢献に分けて整理が進められた。

(2) バランスト・スコアカードの詳細

そのうち教育に関して戦略的重点項目の因果連鎖を想定し、戦略マップに示したものが図表3-2である。第1節で述べた大学憲章に謳われた使命(ミッション)を達成するために、

図表 3-2 愛媛大学（教育）の戦略マップ



顧客の視点として「専門的知識・自律・創造的な能力」と「コミュニケーション能力」を有する人材を育成しようとしている。そのために取り組む内部プロセスでは重点取り組み項目と施策に分け、「学生の多様化」、「教育方法の改善」、「知識／実力の保証」を重点取り組み項目として、「入試多様化」、「学修支援」、「教育方法の多様化」、「カリキュラムの整備」、「成績評価基準の整備」を施策として掲げている。人材と変革の視点も組織的取り組みと人的取り組みに分けて整理されており、「教育・学習環境の整備」、「教員配置」、「教育能力の向上」、「公正な評価」などの項目が並んでいる。財務の視点は上記の項目を実現するための原資として「教育にかかる費用」が挙げられている。必ずしも因果連鎖が明確ではない項目もあるが、そもそも中期計画はそういうことを考えて作成されていないので、それを戦略マップ上に完全な形で表現することは困難であったと言えよう。また、「課外活動の支援強化」、「目的達成のための組織風土」という項目は、中期計画では規定されていないが、重要であると考えられ追加されたものである。

愛媛大学のバランス・スコアカードはオーソドックスなものとは異なり、「財務の視点」を因果連鎖のボトムに位置付けている。その理由として、まず、大学という非営利組織では財務的パフォーマンスよりも教育・研究の質の方が重視されることが挙げられる。また、愛媛大学では収入の約40%、病院関連部分を除くと半分以上を国から投入される資金である運営費交付金に依っており、活動の結果として財務的パフォーマンスが決定するのではなく、所与の条件と考える方が妥当であると考えられる。さらに、国立大学法人の仕組み上、運営費交付金の算定は、支出見込額と自己収入見込額の差額に基づいて決められており、経営努力によって収入を増加させてもその分運営費交付金が削減されるのではないかという懸念もある。なお、本来、視点間の因果連鎖と表示する位置とは別次元のことではあるが、大学という非営利組織、特に国立大学において、「財務の視点」をトップに表示することによって誤解を招いてはいけないということも考慮され、因果連鎖のボトムに位置付けた。

一方、最上位に位置付けられた「顧客の視点」については、顧客の特定が困難という問題があった。学生はもちろん顧客であるが、大学の構成員という側面もあり、さらには、卒業生・修了生が企業や官公庁などへ就職するという面をクローズアップすれば、それらに対して学生の質の保証が重要視される。また、大学の活動は多様であり、その影響が及び範囲は幅広く、したがって、ステイク・ホルダーも学生・受験生・保護者・高校・企業・卒業生・地域住民など様々であり、広く捉えれば国民・人類まで含まれ、複雑で多様な要求がなされるため、「顧客の視点」の戦略目標の設定は容易ではなかったと言う。図表3-2に示した戦略マップは教育に関するものであり、外部者の視点から全学的に必要な点を勘案して、顧客として主に学生（その背後にいる保護者を含む。）と学生の就職先となる企業・行政機関などが想定されている。

指標について、教育に関する戦略マップに記載された項目に対応するものを図表3-3に示すが、戦略マップに記載されたものだけでなく中期計画217項目全てに対して各1~2個の「評価指標」が設定されている。戦略的重点項目の実現が前提ではあるものの、現実的な問題として、中期計画に対する評価や認証評価への対応を考えざるを得なかったと言う。基本的には成果指標（遅行指標）に該当するものであり、中には行動指標（先行指標）に該当するものもあるが、それは中期計画の内容から成果を設定しにくいいため行動に関す

図表 3-3 愛媛大学（教育）の戦略目標と評価指標

	戦略目標	測定する評価指標(例)
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自律的・創造的な能力拡充 ・ 人間関係成立能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 卒業生・授業アンケート調査における「大学で身に付けた能力・知識」、「授業満足度」 ・ 就職率・進学率 ・ グッド・プラクティス(GP)採択率、評価 ・ 雇用者満足度調査
内部プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生の多様化 ・ 入試方法の多様化 ・ 学修支援の多様化 ・ 教育方法の多様化 ・ カリキュラム ・ 教育方法 ・ 知識／実力の保証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 志願者推移 ・ 学生比率(社会人、留学生、編入学)(出身地域) ・ 新入生のアドミッション・ポリシー認知度、選択動機 ・ 休退学者比率(理由別、年次別) ・ 学修支援施策とその利用者数、満足度 ・ 開講形態別授業開講数、履修者数、履修率 ・ 科目群別授業アンケートの結果(分かりやすさ、授業進度、難易度) ・ 授業アンケートと成績との関係 ・ クラブ・サークル参加率
人材と変革の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育センターの整備・拡充 ・ 教員の教育能力の向上 ・ 教育・学習環境整備 ・ 公正な評価システム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全学対応教員数、全学に占める比率 ・ 目的別ファカルティ・ディベロップメント(FD)セミナー開催回数、参加者数、リピート率 ・ 参加型、フィールド体験型、発表討論型授業を行う教員比率 ・ 授業アンケート(分かりやすさ、授業進度、難易度) ・ 成績配分(GPCA) ・ 教育設備投資額・情報端末配備数、図書館所蔵数、稼働率 ・ 教員評価対象数、報奨件数
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育にかかる費用 ・ 教員能力向上のための投資 ・ 自己収入 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 用途別教育プログラムにかかる予算額及び実執行額 ・ FD等の開催費用 ・ 教育設備費、学内GP費用 ・ 受験収入、外部資金獲得額

出所：奥居（2005）

る指標になったものであり、横の因果連鎖を想定したものではない。指標の設定に当たっては、可能な限り定量的な指標とすることを原則としているが、計画自体が抽象的なものもあるため、計画の達成度を完全に測定できる指標を設定できない場合も少なくなかった。その場合でも計画の一部でも測定できるならば、なるべく定量的な指標を設定するよう努めたが、計画の内容に応じて実施の有無や業務プロセスという定性的なものをやむを得ず用いている項目もある。

この指標それぞれについて、評価指標策定フォーマット（図表 3-4）を 1 枚作成するようになっており、4 つの視点のうちどれに該当するのか、担当理事は誰でどの部局・部署が主に担当するのか、指標の内容・種類・データソース・基準値／実績値など詳細に記入するようになってきている。特に評価指標の欄に「指標を向上させる要因・ファクター」という項目を設けており、また、進捗状況として半年ごとのアクションプランと目標を記入することにしており、これらにより行動指標を設定していない点を補完し、実行管理を確実なものとするよう努めている。

図表 3-4 愛媛大学 中期目標・中期計画 評価指標策定フォーマット

【戦略目標】		作成者 _____ Rev.1.4		
<input checked="" type="checkbox"/> 顧客の視点(学生・企業官庁・地域社会) <input type="checkbox"/> 業務プロセス(業務活動) <input type="checkbox"/> 人材と変革の視点(人材・能力・組織整備) <input type="checkbox"/> 財務(予算管理・資金増加活動)		中期計画番号 : 1	指標番号 1 / 1	
担当理事	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	主担当 部局	大学教育総合センター	
中期目標	II.1.(1) 多様な個性と資質を有する学生を受け入れ、広い視野と自ら考え実践する能力及び次代を担う自覚と誇りを持つ人材を育成する。 大学院においては、専門分野の深い学識と総合的判断力を身に付けた指導的人材を育成する。			
中期計画	I.1.(1)① 学士課程教育の成果に関する具体的目標の設定 1) 主体的・創造的に生きるのに必要な自己実現のための基礎能力及び多様な価値観に対する理解を培い、豊かな人間性と社会的自覚を育む。			
【評価指標】				
測定指標	卒業生アンケートによる自己満足度測定	測定指標 の説明	学生の自己評価として、主体的・創造的に生きるために必要な基礎能力及び価値観をどの程度 得たか	
指標を向上させる 要因・ファクター	学生の基礎能力及び価値観の広がりに関する 自己満足度	評価の 種類	<input type="checkbox"/> インプット(投資)数値 <input type="checkbox"/> 実施の有無 <input type="checkbox"/> その他 <input checked="" type="checkbox"/> アウトプット(成果)数値 <input type="checkbox"/> 業務プロセス ()	
データソース	卒業生アンケート	基準値/ 実績値	2003年度卒業生アンケート 情報収集力83%、情報分析力64%、問題発見・解決力62%、 大学で身に付けた能力(肯定回答比率)、人脈開拓力72%、コミュニケーション60%、プレゼン力50%	
【進捗状況】				
年度	アクションプラン(どの部門が、何をやるのか?)		目標	実績
	前期: 4月～9月	後期: 10月～3月		
16	(部門:)	(部門:)		
17				
18				
19				
20				

出所：奥居・佐藤（2004）

(3) バランスト・スコアカードの運用

これらの原案を経営情報分析室で作成し、学長・理事に了承を得たうえで、各学部長・研究科長が構成員となる会議で説明を行った。さらに、評価に関しては、各学部・研究科にも説明に赴き、理解を得るよう努めた。なお、その説明の際、「経営管理」や「マネジメント・ツール」、「企業で用いられている手法」などということを前面に出すと、それに対して拒否反応を示す教職員もいることから、そういう言葉はなるべく控えるようにしたため、愛媛大学では「バランスト・スコアカード」という言葉は普及していない。中期計画の仕組みを実質化するために、バランスト・スコアカードの考え方・発想を活用しているということである。

国立大学法人制度では、6年間の中期計画をさらに単年度の計画にブレイクダウンし、毎年、文部科学大臣に届けるとともに公表することになっており、また、その実績について評価を受けることが定められている。愛媛大学におけるバランスト・スコアカードの運用は、この年度計画の枠組みに則ってPDCAサイクルを実行するようになっており、そのサイクルは基本的には1年であるが、一部可能なものについては半年で行っている。

ところで、PDCAサイクルを確実に実践していくためには、設定した指標に関する情報を適切かつ効率的に収集する必要がある。愛媛大学に限らず多くの大学では、大学マネジメントに必要な情報、特に定量的なデータを体系立って収集し、それを活用して意思決定を行うという仕組みが必ずしも根付いているわけではなく、むしろそういうことは少なかった。経営情報分析室の前身である大学評価等情報収集分析室のときから、教員の活動実績データとそれを基にした組織全体のデータを収集する情報システムの構築が課題となっ

ており、まず、その実現のために傾注された。既に各部局・部署に様々な形式で散在している情報を整理するだけでも大変な労力を必要とするが、同じ指標を用いても各学部・研究科ごとに解釈に少しずつズレがあったり、情報の細かさ・深さなどが異なり一筋縄ではいかない。さらに、中期計画ごとに設定した評価指標を満たすためには、これまで収集していなかった多数のデータを新たに調査する必要があった。

このようなプロセスの中で、評価指標は何度か見直され精緻化が進められている。現在も検討が行われており、特に教育に関するものは、佐藤の所属先であり、常日頃から高等教育を研究している教育・学生支援機構の教員が作成することになっており、また、教育・学生支援機構長は理事が兼務しているため、より有効な評価指標となることが期待されるが、それでもなお、教育・研究を測定することの難しさは残っていると言う。また、より良い運用を目指して、フォーマットの見直しや目標値の設定も不断に検討されており、客観的なデータに基づくマネジメントに対する意識の高まりが見てとれる。

第3節 愛媛大学におけるバランスト・スコアカード試行の成果と課題

愛媛大学において、中期計画を整理し実質化するためにバランスト・スコアカードを試行した成果として、今後の展開をどうするか検討されている状況であり、それを待たなければならないが、現時点で明らかな点として、奥居によると、計画の各項目ごとに定量的な評価指標を設定し、その進捗管理を行うことやそれを用いて意思決定を行うことへの理解が深まった点が挙げられる。中期計画そのものは実施の有無を述べるにとどまり、実施の水準に言及しているものは多くはないが、多くの国立大学が同様の課題に対して試行錯誤している中、指標を設定する努力を続け、また、それと並行して指標となるデータを効率的に収集する仕組みを整備し、PDCA サイクルを実現しつつあることは評価に値しよう。今後の課題として、奥居は、第1に、評価指標の高低に一喜一憂することなく、その推移を注意深く見守り着実に改善活動に結び付けること、第2に、指標そのものの有効性を検証し、精緻化を図らなければならないということを強調している。

また、評価指標については、教育・研究という特性から定量化しにくいものもあるが、できる限り定量的な指標にしようと努めている。さらに成果指標と行動指標との区分をし、横の因果連鎖を明確化することで、計画の実質化を確実なものにできよう。すでに、評価指標策定フォーマットに「指標を向上させる要因・ファクター」という欄を設け、横の因果連鎖の発想を盛り込もうとしているが、この要因・ファクターについて明確に行動指標として位置付け、PDCA サイクルに組み込むことで、より実行性が高まると考えられる。

一方、戦略マップの作成を通じて、教育・研究・社会貢献という領域において、コアコンピタンスの達成度や満足度、それを達成するために必要な組織活動、人材育成手法が連鎖的に整理され、これらの戦略項目を重点的に管理することで、経営上の管理負担を軽減させることができる（奥居、2005）。しかし、織田によると、現在は重点的戦略目標の因果連鎖についてあまり意識されていないと言い、戦略マップの役割、因果連鎖についての意識は弱まってきている。バランスト・スコアカード試行の前からすでに中期計画が存在し、現行の国立大学法人制度では、その計画を変更することは実質的に難しく、また、設

定された 217 項目を管理する必要がある、年度ごとの計画を立て、その実績を評価されるため、それへの対応に追われている現実がある。

戦略重点項目の因果連鎖についての意識が弱くなった理由の 1 つとして、バランスト・スコアカードの試行を中心になって推進してきた奥居が他大学へ転出してしまったことも挙げられる。経営情報分析室は新しい組織であったため、求められる役割に比して、人的・財務的資源が十分でなかったことは否定できず、室員の努力に依っていた面が大きい。しかし、2005 年秋に奥居が他大学へ転出してしまったことは、バランスト・スコアカードの活用を本格化するうえで大きな痛手であった。本格的に導入され定着する前に奥居が転出してしまったため、今後の進展は要検討となっている。

確かに既存の中期計画は戦略性に乏しいが、バランスト・スコアカードの試行により評価指標を用いてマネジメントを行うことへの理解も進みつつあるし、重点項目の因果連鎖を浸透させることも、次期中期計画の作成に当たり、当初から織り込んでいけば十分可能である。そのためにも、蓄積されたノウハウを全学的に広めていくことが課題として挙げられる。バランスト・スコアカードの試行は経営情報分析室が中心となって進められたが、その反面、経営情報分析室で原案を作成し、学長や理事の承認を得て、トップダウン的に進めた感が強く、全学的な教職員の巻き込みが少なかった。当初から適切な計画を立てるためには、部局の担当者のトレーニングが不可欠であり、ノウハウをどのように広めるかが大きな課題である。

第4章 大学におけるバランスト・スコアカード活用事例の総括

第1節 武蔵野大学と愛媛大学との比較

第2章では武蔵野大学におけるブランド展開としてのバランスト・スコアカードの実践、第3章では愛媛大学における中期計画を整理するためのバランスト・スコアカードの試行について、ケース・スタディを実施した。武蔵野大学は全学部ではないものの学科レベルまで展開し、さらに導入範囲を拡大していこうとしている。一方、愛媛大学は指標の設定を進めてきたが、試行段階から次のステップに進むかどうか要検討となっている。両者は私立大学と国立大学、学生数や学部・研究科数という規模、導入（試行）の目的などの相違はあるものの、両者のバランスト・スコアカード活用の特徴を比較することにより、大学におけるバランスト・スコアカードの構築プロセス、運用上の課題、その解決のための方策が明確になろう。

まず、学長・学院長・理事というトップマネジメントの関わりについて、武蔵野大学では、元々トップダウンの傾向が強い運営が行われており、バランスト・スコアカードの導入に当たっても、就職率だけでなく就職の質の向上、学科の基礎能力の向上などの戦略を明確に指示し、ポイント・ポイントでミーティングに参加したり、全学の説明会において自らプレゼンテーションを行うなど、現場の教員と積極的に意思の共有を図った。一方、愛媛大学では、経営情報分析室が主体となり、同室の室長を兼務していた理事の理解を得て、学長・理事にバランスト・スコアカードの利点について説明を行うとともに、具体例を基にバランスト・スコアカードの作成を体験してもらい、理解を深める努力がなされている。ただし、原案の作成は同室で行ったため、学長・理事と現場の教職員とが議論する機会は十分だったとは言い難い。

現場の教職員の関与について、武蔵野大学では、ブランド展開プロジェクトチームを結成し、全学からメンバーの参加を得て、そのチームでの自由な議論を基にバランスト・スコアカードの構築を図った。また、学部・学科へ展開する際には、現場の教員とインタラクティブな議論を重ね、戦略目標や成果指標を決定していった。一方、愛媛大学では、経営情報分析室で全学レベルのバランスト・スコアカードの原案の作成を行い、学長・理事の承認を得て、学部長・研究科長会議で説明するという形で進めた。経営情報分析室の室員は専任教員が1人と兼任教員が全学から5人、事務組織として経営企画課がサポートをするようになっており、各学部・研究科に出向いて説明会を開催するなどしているが、現場の教職員の主体的・積極的な参加が少なかった感は否めない。愛媛大学の教職員数は武蔵野大学の数倍と大きく、同様のアプローチをとることは容易ではなかった。

バランスト・スコアカードを推進する組織について、武蔵野大学では、事実上学院長・学長の直轄と言って良い企画部総合計画室を中心にしてブランド展開プロジェクトチームを結成し、全学からメンバーの参加を募った。同室は、武蔵野大学が1990年代後半以降の学部・大学院の改組・新設、男女共学化を図るうえで鮮やかな手腕を振るっており、従来から経営意識・戦略的思考が比較的強かったと言える。加えて、全学レベル・学部レベルのバランスト・スコアカードの構築については、外部コンサルタントが関与しプロジェクトの推進を支援した。一方、愛媛大学では、2003年に評価等情報収集分析室を設置し、

その専任室員として民間企業のノウハウを有する人材を採用した。同室は 2004 年に経営情報分析室と改称し、中期計画を整理するためのバランスト・スコアカードの試行を提案・推進し、また、それを支えるために経営に関する各種情報データベースの構築などに当たり、一定の成果を得た。一方、同室に期待される役割に比して、専任室員 1 人と兼任室員 5 人と投入される人的・財務的資源は過少であり、バランスト・スコアカードの試行を中心になって進めてきた専任室員が他大学へ転出してしまったため、専任室員の持つノウハウを十分広めるには至らなかった面もあり、バランスト・スコアカードの導入も鈍ることになってしまった。なお、愛媛大学においても当初の説明の際には外部コンサルタントを活用している。

また、戦略の明確さという点について、武蔵野大学では、バランスト・スコアカードの導入の目的は「ブランド展開」であり、まず、教育・研究・社会貢献という大学の主要な活動のうち、教育・人材育成に絞っている。そのうえで、学院長・学長という経営陣が就職状況や資格取得などを重視するように指示を出し、それに基づいて各学科ごとにバランスト・スコアカードを作成している。一方、愛媛大学では、バランスト・スコアカード以前に中期計画が作成されていたが、国立大学法人制度では中期計画に大学が行う活動を満遍なく記載することが必要であり、また、抽象的な表現のものが少なくない。それを整理するためにバランスト・スコアカードを試行することとし、教育・研究・社会貢献について、それぞれ戦略マップを作成し、重点目標の因果連鎖を検討した。ただし、国立大学法人制度の下では中期計画を大幅に変更することは困難であり、当初の計画 217 全項目を管理する必要があり、制度の限界もある。次期中期計画の作成に当たっては、当初から戦略的重点目標を意識しておくことが必要であろう。

技術的な側面に目を向けると、「財務の視点」の取り扱いについて、武蔵野大学では、「使命・到達目標（ミッション）の視点」をトップに位置付けており、「財務の視点」は「ターゲット・対象（関係者）の視点」（顧客の視点）と並列する形で、全学レベルのバランスト・スコアカードではわずかに 1 項目の戦略目標を設定しているに過ぎず、他のテーマから独立したものとなっている。各戦略目標ごとに作成されるアクションプランの中に予算に関する項目を設け、予算作成・決定プロセスを通じて調整を行い、戦略目標には重点的に予算配分を行っているが、戦略マップ上に位置付けることが今後の課題である。一方、愛媛大学では、「財務の視点」を因果連鎖のボトムに位置付けている。国立大学の財政の仕組みを考慮すると、「財務の視点」は戦略の結果というより、制約条件としての意味合いが強く、因果連鎖は「財務の視点」から始まり、「人材と変革の視点」（学習と成長の視点）、「内部プロセスの視点」、「顧客の視点」へとつながっている。

指標については、両大学とも成果指標（遅行指標）は設定しているが、行動指標（先行指標）は設定しておらず、横の因果連鎖は想定されていない。ただし、武蔵野大学では、アクションプラン中に「実現のための活動・プログラム」という欄を設けている。一方、愛媛大学では、評価指標策定フォーマットに「指標を向上させる要因・ファクター」という欄を設定しており、結果的に両大学とも行動指標の代替をするようにしている。また、教育・研究はプロセスが重要であり、指標化しにくいと言われるが、できる限り定量的な指標を用いるよう努力されている。ただし、一層の精緻化、継続的な見直しが必要とされるのも両大学共通である。これは個別の大学だけの問題ではなく、全大学に共通の大きな

図表 4-1 武蔵野大学と愛媛大学のバランスト・スコアカード活用の比較

	武蔵野大学	愛媛大学
導入目的	ブランド展開	中期計画の整理・実質化
導入範囲	全学、学科レベル(一部)	全学(試行)
構築プロセス	トップダウンとボトムアップの折衷方式	経営情報分析室が主体
構成員の関与	できる限り現場の教職員を関与させる	経営情報分析室が主体
推進組織	ブランド展開プロジェクト (企画部総合計画室)	経営情報分析室
対象とする活動	教育・人材育成	教育、研究、社会貢献
財務の視点	顧客の視点と並列(1項目のみ)	ボトム
指標の扱い	成果指標はあるが、行動指標の設定はなし(ただし、アクションプラン中に「実現のための活動」を記載)	成果指標はあるが、行動指標の設定はなし(ただし、評価指標策定フォーマット中に「指標を向上させる要因」を記載)
PDCAサイクル	半年または1年	半年または1年

出所：筆者作成

課題であり、大学評価の実践経験の蓄積とともに、大学評価に関する研究の進展も必要となろう。

また、PDCA サイクルについて、両大学とも基本的に成果指標のみの設定ということもあり、教育・研究の特性を考慮して、半年または1年サイクルで行われている。従来、大学ではマネジメントに必要な情報やデータを体系立てて収集し、それに基づいて管理するような仕組みが強固ではなかった。武蔵野大学では、バランスト・スコアカードの導入によって増加した新たな業務を行い、教員の負担を軽減するために、学部の事務組織を強化しつつある。一方、愛媛大学では、大学の様々な活動に関するデータを効果的・効率的に収集するための情報システムの構築に力を注いでおり、両大学とも今後スムーズに運用していくための基盤整備を進めている。

第2節 大学におけるバランスト・スコアカード活用の促進要因

第1節での比較を踏まえて、日本の大学においてバランスト・スコアカードを活用する際に重要と考えられることは、まず、学長や理事長をはじめとするトップマネジメントのリーダーシップの在り方が挙げられる。このことは企業におけるバランスト・スコアカードの導入に当たっても重要であると言われているが、これまで教員による共同体的運営が行われてきた大学において、学長はその調整役という役割が主であった。私立大学における理事長については、ケース・バイ・ケースで、理事長や理事会の権限が強い大学もあれば、理事長は名誉職という大学や、学長と兼務という大学もあり、一概には言えないが、大学という組織ではトップダウンで物事を進めていくことは容易ではない。

しかし、武蔵野大学のケースを見ると、トップのリーダーシップは必ずしもトップダウンとイコールではない。現場の教職員の主体性を極力尊重しながら、重要なポイントにつ

いて戦略を明示しており、バランスト・スコアカードの構築に終始コミットしている。大学では一方的なトップダウンによると、教育・研究という自発性が重要な活動と相容れない部分があり、リーダーシップの在り方が特に重要であると言える。したがって、トップが適切な戦略テーマ・方向性を示すことは当然重要であるが、それとともに、様々な課題に直面しており、直接学生と接している教職員、先端の研究に励んでいる教員の知恵をバランスト・スコアカードに組み込むことが大切である。谷（2004c）が病院への導入研究で指摘したトップダウンとボトムアップの折衷方式が、大学におけるバランスト・スコアカードの構築においても重要であると考えられる。

また、バランスト・スコアカードの導入を推進する人材や組織の役割も重要である。一般に従来の大学では経営意識・戦略的思考が弱く、教員は大学よりも個々の学問分野へのロイヤリティが高く、職員のマネジメント能力は十分とは言い難い。このような教職員にバランスト・スコアカードを根付かせ、大学の戦略と個々の活動の方向性を合わせていくためには、バランスト・スコアカードの構築と併せて経営意識・戦略的思考を高めるための取り組みが必要となるか、バランスト・スコアカードの構築プロセスそのものにそういう役割を期待することになり、導入のための設計を相当上手く行い、きめ細かくサポートする者や組織の役割が重要となる。武蔵野大学では、全学レベルと学部レベルのバランスト・スコアカードを作成するまで、愛媛大学でも試行の了承を得る際に、外部コンサルタントが関わっており、外部者の力を借りることも有効であるが、学内でそういうノウハウを有する人材を育てていくことが必要である。

さらに、バランスト・スコアカードの技術的な側面について、オーソドックスなバランスト・スコアカードに拘り過ぎることは得策ではなく、大学に適合するように適宜変更を加えたり、可能な部分から活用すれば良いと考える。大学のマネジメントは未成熟であり、完全なバランスト・スコアカードの構築を目指す、なかなかスタートできない。運用していく中で順次高度化・精緻化すれば良いのである。

「財務の視点」については、必ずしも最上位に位置付けるのではなく、大学の置かれている状況、バランスト・スコアカード活用の目的によって、因果連鎖のどこに位置付けるか決定すれば良い。従来財務的パフォーマンスをあまり意識してこなかった大学においては、どこに位置付けるかよりも、まず、財務の視点をマネジメントに取り込むことが先決である。現状では、財務に関する高度な情報は得られず、その改善も含めて、財務の視点に対する感度を高めることが必要であろう。今後、少子化の進行、補助金の競争資金化などが予想され、財務の視点の重要性は大きくなるばかりである。

指標の設定について、教育・研究の成果を測定するには学門分野・領域の特性、測定する期間など様々なことを考慮しなければならず、いかに納得性の高い指標を設定するかが鍵となる。ここでもトップダウンで一方的に設定するのではなく、教育・研究の現場の教職員の意見を尊重しながら指標を設定し、そのうえでストレッチした目標値を掲げることが必要であろう。また、行動指標の設定については、武蔵野大学、愛媛大学どちらも成果指標のみの設定にとどまっており、アクションプランの中で成果指標の改善・向上につながる行動を記載するようになってきているが、これを行動指標として明確に位置付け、できる限り定量的な指標を用いることで可視化し、PDCA サイクルに取り込むことが期待される。

上記の財務に関する情報、成果指標・行動指標に関する情報やデータを定常的に収集し、

分析することが必要になるが、従来の大学ではそういうマネジメントに必要な情報の収集が十分なされてきたとは必ずしも言えず、体系的・組織的に取り組むことが重要である。様々な情報が各所に散在しており、情報収集の際に生じる負担をできる限り小さくするために、特に大規模な大学では、専門部署の設置、情報システムの構築が必要である。

以上、武蔵野大学と愛媛大学のケース・スタディから大学におけるバランスト・スコアカード活用の促進要因を考察したが、特に大学において重要であると考えられるのは、教育・研究の現場の教職員をいかに巻き込むかという点である。教員の共同体的組織であった大学において、トップダウンでバランスト・スコアカードを導入しても実質を伴わない恐れが高く、また、職員の担う業務を高度化するために、教職員の主体的な参加を促しファシリテートするようなトップのリーダーシップと推進者・組織の在り方が特に重要であると考えられる。

終章 大学におけるバランスト・スコアカードの活用に向けて

本研究では、大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、日本の大学においてバランスト・スコアカードを活用することが、戦略的経営を実現する一助になるのではないかという考えから、先駆的な取り組みを行っている武蔵野大学と愛媛大学のケース・スタディを実施し、大学におけるバランスト・スコアカードの特徴、構築プロセス・運用方法、課題とその対策について論じてきた。

武蔵野大学では、教育に的を絞りを、学院長・学長、現場の教員、ブランド展開プロジェクトチームのインタラクティブな議論を経て、バランスト・スコアカードを構築し運用を進めている。愛媛大学では、重点を絞り切れていなかった中期計画の整理を試み、成果指標を設定するとともに、その管理に必要な情報を効果的・効率的に収集する基盤を整備しPDCAサイクルの確立に努めている。

両大学のケースから明らかになったこととして、大学におけるバランスト・スコアカードの活用にあたっては、教育・研究の現場の教職員を巻き込んで進めることが必要であり、すなわち、トップダウンとボトムアップの折衷方式が望ましい。そして、それを実践するためには、トップマネジメントのリーダーシップの在り方が重要である。また、バランスト・スコアカードの導入と併せて経営意識・戦略的思考の涵養を図ることが必要である。そのためには、きめ細やかで巧みな推進・支援施策が重要となり、それを担う人材や組織の働きが大きな影響を持つ。初期の段階から完全なバランスト・スコアカードの構築を目指すより、ある程度納得できる状況でまずスタートし、その後、運用を通じて高度化・精緻化を図るほうが良からう。例えば、財務の視点や行動指標（先行指標）は重要であるが、当初は簡易なものにしておき、順次拡充していくことも方策の1つである。さらに、これらを支える基盤・体制の整備を併せて行う必要があることを指摘した。

以上の取り組みを通じて、共通のフレームワークの下で、大学のビジョンや戦略に関する議論の質を高め、構成員のコミュニケーションを活性化させ共有を図るとともに、その中で、個々の行っている活動がどういう役割を担っているのか可視化することで、組織としてのパフォーマンス向上に向けての活動の展開を推進することが、大学におけるバランスト・スコアカード活用のファースト・ステージの成果であると考えられる。また、大学が抱える様々な課題に対して、バランスト・スコアカードが唯一最善の解ではないが、課題に取り組むにあたって必要な要素を数多く含んでおり、学ぶべきところは多い。

日本の大学においてバランスト・スコアカードを実際に活用しているケースはまだ少なく、それについて論じた文献、特に構築プロセスや運用方法に言及したものはごく限られている。本研究では、大学においてバランスト・スコアカードの実践（試行）を中心になって推進した者に対するインタビュー調査を行い、どのようなプロセスで構築が進められ、どのように運用されているのかについて明らかにした。また、導入推進者だけでなく、受け手側へのインタビューも行い、バランスト・スコアカードの構築・運用に現場で携わる者がバランスト・スコアカードをどのように捉え、どのような課題を抱えているのか、それを解決するためにどのような工夫を凝らしているのか、について言及している点も本研究の貢献である。

今後の課題として、本研究の対象とした両大学はともにバランスト・スコアカード活用

のファースト・ステージにあり、今後の経過を引き続き調査する必要がある。課題とされた事項に対してどのように取り組んでいくのか、また、当初設定した各種指標の値が向上し戦略目標の因果連鎖によって最終的な目標の達成につながるのか、縦横の因果連鎖や指標そのものをどのように精緻化していくのか、さらに、導入初期の成果が一段落した後、安定的運用への移行をスムーズに行うためには何が必要なのか、今後の取り組みが重要であり、それらを明らかにしたい。

また、今回は2大学のケース・スタディを実施したが、一口に大学と言っても、国立・公立・私立でそれぞれ異なる課題を抱えているし、大規模総合大学と単科あるいは2～3学部の大学とではマネジメントの複雑さは大きく異なる。学生の定員割れに直面している大学もあれば、多くの志願者を集め、産学連携を積極的に推進し、財政的に余裕のある大学もあり、バランスト・スコアカードを活用する目的も様々であろう。そういう大学のケースをさらに調査・分析するとともに、アクション・リサーチなど他の研究方法によって、事例を積み重ねることも必要である。

本研究がその端緒となり、大学におけるバランスト・スコアカードの活用、ひいては大学マネジメントの改善、戦略的経営の実現へ向けての一助となれば幸いである。

参考文献・資料

- 荒井耕 (2005) 『医療バランスト・スコアカードー英米の展開と日本の挑戦』中央経済社。
- 有本章 (2001) 「大学の戦略的経営と人材開発ー総括の試み」『高等教育研究叢書 68ー大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター、91-99 頁。
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランスト・スコアカードー理論と導入』ダイヤモンド社。
- 潮木守一 (2002) 「市場競争下の大学経営」『高等教育研究第 5 集ー大学の組織・経営再考』玉川大学出版部、7-26 頁。
- 江原武一・杉本均編著 (2005) 『大学の管理運営改革ー日本の行方と諸外国の動向』東信堂。
- 奥居正樹・佐藤浩章 (2004) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標策定の試みー「愛媛大学経営情報分析室」の事例を通して」日本高等教育学会第 7 回大会発表資料。
- 奥居正樹 (2005) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」『大学教育実践ジャーナル』第 3 号、愛媛大学教育開発センター・学生支援センター、1-17 頁。
- 奥居正樹 (2006) 「米国におけるバランスト・スコアカードを用いた大学経営の取り組みに対する考察」『経営教育研究 9ー経営教育と経営の新課題』学文社、87-108 頁。
- 乙政佐吉 (2004) 「わが国企業のバランスト・スコアカード導入に対する促進要因の分析」『會計』第 166 巻第 5 号、127-139 頁。
- 葛西信雄 (2003) 「日本の私立大学におけるバランスト・スコアカードの構築に関する研究」桜美林大学修士論文。
- ロバート S. キャプラン・デビッド P. ノートン著、吉川武男訳 (1997) 『バランスト・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版。
- ロバート S. キャプラン・デビッド P. ノートン著、櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。
- ロバート S. キャプラン・デビッド P. ノートン著、櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (2005) 『戦略マップーバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社。
- 現代経営学研究所編 (2004) 「ストラテジー・マップは戦略志向組織への変革を加速するか」(パネル討議)『ビジネス・インサイト』第 12 巻第 3 号、50-93 頁。
- 清水孝編著 (2004) 『戦略マネジメント・システムー企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社。
- 谷武幸編著 (2004a) 『成功する管理会計システムーその導入と進化』中央経済社。
- 谷武幸 (2004b) 「自治体におけるバランスト・スコアカードの導入」『企業会計』第 56 巻第 10 号、4-10 頁。
- 谷武幸 (2004c) 「病院におけるバランスト・スコアカードの導入ー新須磨病院のケース」『ビジネス・インサイト』第 12 巻第 4 号、28-49 頁。
- 西田亀久夫 (1996) 『教育政策の課題』玉川大学出版部。

- 橋本博喜・日戸浩之・高橋雅央（2003）「戦略実行力が問われる大学経営」『知的資産創造』2003年8月号、野村総合研究所、36-49頁。
- ジェームス G. マーチ・ヨハン P. オルセン著、遠田雄志・アリソン ユング訳（1986）『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣。
- 松尾貴巳（2005）「非財務指標による業績評価システムの有効性に関する実証分析－自動車メーカーA社のケース」『会計』第167巻第3号、90-102頁。
- 森沢徹・宮田久也・黒崎浩（2005）『バランス・スコアカードの経営－戦略志向の組織づくり』日本経済新聞社。
- 山本清（2001）「大学の戦略的経営－用具の有用性と限界」『高等教育研究叢書 68－大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター、45-54頁。
- 山本清（2006）「業績評価」（第4章）『国立大学法人経営ハンドブック（2）』国立大学財務・経営センター。
- 山本眞一（2006）『大学事務職員のための高等教育システム論－より良い大学経営専門職となるために』文葉社。
- 横田利久（2001）「職員の能力開発と大学経営」『高等教育研究叢書 68－大学の戦略的経営と人材開発』広島大学高等教育研究開発センター、73-79頁。
- 龍慶昭・佐々木亮（2005）『大学の戦略的マネジメント－経営戦略の導入とアメリカの大学の事例』多賀出版。
- 和賀信之（2006）「「ブランドプロジェクト」が結果として研修の役割果たす」『カレッジマネジメント』第137号、リクルート、10-13頁。
- 愛媛大学ホームページ（2006.7現在）<http://www.ehime-u.ac.jp/index.html>
- 武蔵野大学ホームページ（2006.7現在）<http://www.musashino-u.ac.jp/>

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006