

Title	BSC (バランスト・スコア・カード) を活用した大学運営とFDへの適用に関する研究 (1)
Author(s)	高田, 仁; 安達, 明久; 松田, 美幸; 小湊, 卓夫; 田中, 岳
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 242-245
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10111
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

2B17

BSC(バランス・スコア・カード)を活用した大学運営とFDへの適用に関する研究 (1)

○高田 仁(九州大)、安達明久(富士常葉大)
松田美幸(福岡地域戦略推進協議会)、小湊卓夫、田中 岳(九州大)

1. はじめに

BSCは、1990年代初頭に米国ハーバード大学教授R. カプラン等によって提唱された「経営管理ツール」である。経営戦略の策定とその遂行管理を多面的な指標に基づいて統合的に実施することにより、当該企業の「組織」としての長期的経営遂行力の向上強化を図ることを目的としている。当初BSCは、民間大企業を中心に導入されたが、最近では、病院、自治体など非営利組織においても積極的に導入される事例が現れている。BSCの作成プロセスを通じて、一人ひとりの組織構成員がミッション・ビジョンを理解共有し、これに基づいて組織活動全体を俯瞰することにより、自身の役割・活動をその中で意義付け、モチベーションを高めることによって、「組織全体としての活力向上」を図るツールとして注目を集めている。

他方、我が国の国立大学においては、2004年の国立大学法人への移行を契機として、「教授団の資源開発」(Faculty Development: FD)が積極的に展開されているが、その対象分野は大きく「個人・専門職開発」(狭義のFD)、「授業・カリキュラム開発」(ID)、「組織開発」(OD)に3区分される。例えば筆者らが所属する大学では、前者2つに重点が置かれ、教育の質保証等の面において重要な役割を果たしてきたが、今後は米英の大学において重視されているOD、すなわち「大学全体としての組織活力の強化」のための取組みを強化することが必要な段階にある。しかしながら、その展開にあたっては、日本と米英の大学における教員組織のガバナンス上の根本的差異が存在することを踏まえた場合、これら米英におけるODプログラムを単純に導入するのではなく、我が国大学の特性にマッチしたOD促進の手法を開発する必要がある。

以上の観点を踏まえ、本報告では、「大学全体としての組織活力の強化」を推進する手段としてBSCの基本的な特性に着目し、国内外の大学におけるBSC導入についての調査結果を踏まえて、導入プロセスにおける工夫やBSC活用上の課題など、大学運営への適用可能性について明らかにする。

2. 調査事例の概要

本研究では、大学運営にBSCを導入している海外2事例(英国リーズ大学、マレーシア国際イスラム大学)、国内2事例(私立:明星大学、国立:愛媛大学)を抽出し、分析を行った。調査には、公知文献および一部は訪問調査によって得られた情報を活用している。調査対象と調査結果の概要は表-1の通りである。

表-1 調査対象大学の取組みの概要

	リーズ大学	マレーシア国際 イスラム大学 (IIUM)	明星大学	愛媛大学
大学概要	・学生 30,500 人 ・教職員 8,000 人 (教員と事務は半々) ・総合大学 (31 学部・大学院)	・学生 18,800 人 ・教員 1,200 人 ・総合大学 (13 学部・大学院)	・学生 7,500 人 ・教員 280 人 ・経済・経営・教育・人文・情報・理工等の学部	・学生 8,400 人 ・教職員 2,200 人 (教員と事務は半々) ・総合大学 (6 学部 7 大学院)

背景	<ul style="list-style-type: none"> ・英国研究大学内のポジションアップ ・外部環境の厳しさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・国家の高等教育戦略の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・「大学全入時代」における大学経営改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・国立大学法人化に伴う中期目標・中期計画の遂行
主体	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略プロジェクトグループ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学計画室 	<ul style="list-style-type: none"> ・MI21 推進ミーティング (法人+学長+事務局) 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営情報分析室
対象組織	<ul style="list-style-type: none"> ・全学 	<ul style="list-style-type: none"> ・全学 	<ul style="list-style-type: none"> ・全学 	<ul style="list-style-type: none"> ・全学
目標	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年までに世界の大学上位50位 	<ul style="list-style-type: none"> ・2015年までに研究大学の地位を確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・MI21 (中期的目標)の達成 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学経営の羅針盤としてのBSCの構築
経緯	<p>2004 Arthur 学長のイニシアチブで開始</p> <p>2005 戦略マップ開発のための学内ミーティング、ワークショップ、有識者ヒアリングを実施</p> <p>2006 Strategy2006 完成</p> <p>2007 モニタリングの仕組みの開発</p> <p>2008 戦略プロジェクトの推進 (学内認知度98%)</p>	<p>1999 戦略策定の合宿</p> <p>2000 大学計画室創設、戦略策定の合宿</p> <p>2002 国家戦略に沿った長期戦略計画策定</p> <p>2003 戦略遂行状況のレビュー、BSC 導入</p> <p>2004 戦略マップ策定</p> <p>2005 個人スコア展開</p> <p>2007 新国家戦略に沿った戦略マップ改訂、全学部・部門に展開</p> <p>2008 管理システム SASSPM の構築</p>	<p>2008 キックオフ・ミーティング、経営の現状診断、全学戦略マップとスコアカード作成、パイロット学科への導入、ナビゲーター選出と本格導入の準備、各組織のBSC作成開始</p> <p>2009 第1期BSCを活用した大学運営の実施</p>	<p>2003 大学評価等情報収集分析室を設置</p> <p>2004 経営情報分析室に改名、中期計画の評価指標の検討開始、スコアカードと戦略マップの策定</p> <p>同時期に教育研究データベースを構築し、組織評価と個人評価を試行的に実施開始</p>
マップやスコアカード、それを支える仕組みの概要	<ul style="list-style-type: none"> ・全学戦略マップ (Transformational の7指標とMust doの24指標、9つのGold Measure) ・部局シート (全学戦略指標から部局該当事項を抽出したものに部局独自項目を加えたもの) ・毎年の戦略レビュー (教育、研究等の分野単位のレビューと、部局単位のレビュー) 	<ul style="list-style-type: none"> ・下記の4層で展開 -レベル0 (全学戦略マップ) -レベル1 (9つの戦略フォーカス領域単位のマップとカード) -レベル2 (学部・部門単位のマップとカード) -レベル3 (ユニット、チーム、個人単位のカード) ・1999年から大学幹部や関係者によるワークショップを通じて戦略やシナリオを検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・全学戦略マップ ・学科レベル戦略マップ ・戦略マップは複数年度使用、スコアカードは毎年未達項目をピックアップしてKPIを設定 ・戦略展開単位(SDU)毎に2-3名のナビゲーターを選任、個別の戦略策定や全学との橋渡し、ファシリテーション、スケジュール管理等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マップ (中計271項目から重点管理項目を抽出し作成) ・スコアカード (戦略目標、評価指標、進捗状況の3つのセクションから構成) ・活動を支える情報システムの構築・重視
工夫点や成果	<ul style="list-style-type: none"> ・トップのイニシアチブとボトムアップのバランス ・学内コミュニケーションや構成員の認識を向上させる多様な取組み (リーダーシップフォーラム、ウェブキャスト、リーダーズパック、等) ・人材開発の促進 (学内人材開発組織との連携による研修・トレーニング機会の充実) 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の課題の明確化と戦略共有を重視 (人材開発、学生の質向上、研究の生産性、自己収入・資金獲得、グローバル化、国家予算縮小) ・管理システム SASSPM (戦略管理システム) による省力化 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学改革への教職員の参加を重視 (①大学・学科の置かれた状況の認識、②教育・研究の目的や方向性の明確化、③重点課題の明確化、の重要性を共有=“共通の言語”を形成) ・トップダウンではなく教職員の自覚による戦略立案 ・教員と事務が同じ目線で議論 	<ul style="list-style-type: none"> ・マップ上での「顧客 (学生) の視点」の最重視、それに伴い組織活動と人材育成を連鎖的に整理 (目標とODとの関連づけ) ・情報システムの重視 (「組織情報システム」=組織、「教員研究データベース」=個人、「教員個人評価システム」=組織と個人のベクトル揃え)
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問調査¹ (2008) に基づき分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・公開資料²に基づき分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・公開資料³ ⁴に基づき分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・公開資料⁵に基づき分析

3. 調査事例に見る BSC の大学運営への適用の特徴

(1) 構成員によるミッション・ビジョンの理解と共有

リーズ大学の取組みの背景には、イギリス国内の研究大学のポジション（リーズ大学は上位校グループの下位に位置）や、成果に基づく資金配分、学生獲得の厳しさ、大学の国際化などの取組むべき課題が明確だったということが存在する。同様に IIUM では国家戦略に基づく研究大学としての地位確保、明星大学では「大学全入時代」における入学者の確保や顧客（学生）の満足度向上、愛媛大学では国立大学法人化に伴う独立組織体としての経営意識の発露と中期目標・中期計画の着実な実行の必要性、等がそれぞれ強く影響している。

つまり、各事例に共通しているのは、BSC そのものを目的化せず、あくまでも大学が置かれた環境変化のなかで組織のあるべき方向性や個々の構成員が果たす役割について広く理解し共有することが重視されているという点である。BSC は、民間企業の業績管理手法として開発された経緯があり、重要業績指標（KPI）のモニタリングと経営へのフィードバックによって業績向上を図る点が重視されてきたが、大学においては、評価指標に基づいた管理よりも、むしろ組織構成員による外部環境の変化あるいはミッション・ビジョン等にかんする理解と意識の共有化が重要であるといえる。

例えば明星大学では、戦略マップやスコアカードの作成プロセスに構成員が参画することを重視し、その結果、構成員が同じ目標意識を持ち、同じ目線で議論するための“共通の言語”が形成されたとみなされている。またリーズ大学では、学内の一体感を出すためにフェスティバルや各種学内コミュニケーションに工夫がなされている。

(2) 大学らしい評価指標の設定

大学の外部環境やミッション・ビジョンが共有されたうえで、構成員の日常の活動を数値で把握し、それを戦略や実施計画にフィードバックすることが必要である。民間企業の BSC では、財務の視点が最重視されるが、これが大学には馴染まないため、大学らしい評価指標を策定する必要がある。

愛媛大学や明星大学では、教育（学生の質向上）という「顧客の視点」が最重視されており、その目標を達成するために、教育方法改善や外部との連携による教育の多様化を実現する「内部プロセスの視点」、それを担う組織開発や構成員の人材育成を含む「学習と成長の視点」が連鎖的にストーリー立てて整理されている。

リーズ大学では、全学戦略マップの重点戦略 31 項目のうち 9 項目（学生の満足度、学生／スタッフ比率、留学生比率、教員／ポスドク比率、一人当たり外部資金獲得額、等）がゴールドメジャーとして最重視されているが、部局の独自性への配慮から、全学の重点戦略項目から抽出された項目に加えて、部局独自に設定した指標が「部局カード」として使用されている。

愛媛大学では、BSC と中期目標・中期計画を連動させ、中期計画の全 271 項目から重視すべき管理項目を抽出し、スコアカードを作成している点が特徴的である。

(3) 構成員の主体的取組みの尊重

リーズ大学の BSC は学長のイニシアチブで開始されたが、部局の自主性が十分に尊重されている点が特徴的である。BSC を学内に普及させる戦略プロジェクトチームは、構成員が大学の置かれた状況を理解するための説明会やワークショップを開催し、現場でのコミュニケーションを通じて“高い成果を上げる大学とはどういうことか”を一人ひとりが考えるよう促すなど、部局が主体的に BSC に取組むような動機付けを行っている。そこには、民間企業の BSC に見られるような“管理”というイメージは希薄である。

明星大学の BSC 実施を担った関係者は、教職員が大学改革に参加する意識を持ち、自覚によって戦略を策定したところに意義がある、と自己評価している。また、愛媛大学では、中期目標・中期計画を適切に遂行する中で、組織と教員個人のコミュニケーションを促し、戦略目標の擦り合わせを行う仕組みとして「教員個人評価システム」を構築し、組織と個人のベクトルを揃える、という試みを行っている。

大学は、民間企業ほど組織運営のガバナンスが強くないため、BSC の活用においては、殊更に各部局や個人の主体的取組みが重要だと言える。

(4) 構成員の人材開発との連動

リーズ大学では、BSC の活用に関連して SDDU (Staff Departmental Development Unit : 35 名態勢) に

よる充実した人材開発が行われており、単に教育力や研究力、産学連携力のみならず、組織／マネジメント開発にも活発な取り組みがなされている（例：リーダー人材育成のための10ヶ月プログラム、新任部局長や新任教員の研修、部局BSC支援のための1日ワークショップ、等）。

また、明星大学では、各学部で取り組むにあたって「ナビゲーター」と称する比較的若い人材を抜擢し、積極的に関与させているが、これは“今後も長く大学で頑張るための環境づくり”という長期的な人材開発としての意味合いが持たされている。

（5）実行を支える専任組織や情報システム

リーズ大学の戦略プロジェクトグループ、IIUMの大学計画室、愛媛大学の経営情報分析室などは、いずれもBSCの導入と実行を支える専任組織である。BSCの取り組みを全学的に広く浸透させるには、事前の情報収集や分析、戦略構築やその支援、ワークショップ等でのファシリテーションといった機能が求められるが、現場の構成員が片手間でこのような業務を行うことは困難がつきまとうため、専任組織の設置が望ましい。

特に、リーズ大学の戦略プロジェクトグループは全14名から構成され、全学に戦略を浸透させ、戦略やその管理を日常の活動として定着させる役割を担うとともに、全学・各部局の年度計画作成の全体的コーディネーションやトップに対する報告も担うなど、円滑なBSC実施に大きな力を発揮している。

また、IIUMのSASSPMや愛媛大学の「組織情報システム」「教員研究データベース」など、戦略策定や実行を支援するためのモニタリングや分析システムの充実も、人的作業負荷の軽減という観点から重要である。

4. まとめ

民間企業を中心に開発導入が進み、近年では自治体や病院などの非営利機関での採用が進んでいるBSCについて、大学運営への適用可能性について先進事例分析を行った結果、（1）構成員によるミッション・ビジョンの理解と共有、（2）大学らしい評価指標の設定、（3）構成員の主体的取り組みの尊重、（4）構成員の人材開発との連動、（5）実行を支える専任組織や情報システム、といった事項が特徴的であることが抽出できた。

※本研究の一部は、科学研究費補助金（挑戦的萌芽研究、H22-23）「九大版BSCを活用した、新しいFD分野の推進手法に関する開発研究」を活用して実施した。

【参考文献／参考資料】

- ¹ 2008年7月に訪問調査、その後、Webサイト等の公開資料や訪問先へのフォローアップで得た情報を参考に分析を実施。
- ² IIUM, Office of Corporate Strategy and Quality Assurance ウェブサイト
(<http://www.iium.edu.my/csqa/services/balanced-scorecard-bsc>、アクセス日:2011年8月1日)
- ³ 「法人本部と明星大学が一体となって取り組む経営改革（明星学苑報WEB版）」、No. 27、2009.7
- ⁴ 「明星大学におけるバランスと・スコアカード（BSC）への取り組み」、中嶋教夫、企業会計、Vol.61 No.6pp153-159、2009
- ⁵ 「バランスと・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」、奥居正樹、大学教育実践ジャーナル、第3号、pp1-17、2005