

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 (2)
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: 246-251
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/10112">http://hdl.handle.net/10119/10112</a>
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

## 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

## (2)

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. 本報告の位置付けと目的

平成16年4月にスタートした国立大学法人制度は、中期目標中期計画の策定実施等の新たな手法を導入することにより、それまでの官主導型護送船団的運営方式から脱却し、各国立大学が自律的な運営を行うことを通じて「国際競争力の強化と個性輝く大学づくり」を目指すものである<sup>1)</sup>。

九州大学(以下九大という)においては、前総長のリーダーシップの下、国立大学法人化が目的とする大学改革を推進すべく、平成16年4月に大学改革を担当する理事(以下改革担当理事という)を民間企業より招請し、各種の大学改革の取組みを開始した。ここで報告する「大学経営におけるBSCの活用」は、その一環として行われたものであり、具体的には大学本部における九大全体のBSC策定のほか、農学研究院など7つの個別部局においてBSC導入の取組みが行われた。今回の一連の研究報告は、これら九大へのBSC導入にあたり、事前準備として実施した国内外の先事例調査の結果を(1)として報告するとともに、九大におけるBSC導入の具体的取組み内容とその成果等を(2)として報告するのである。

(注)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。

## 2. 九州大学におけるBSC導入の取組み事例の概要

## (1) BSC導入の経緯 ー九大における大学運営の問題点(当時)

国立大学法人制度がスタートした平成16年4月時点において、九大では既に国立大学法人法に基づく第1期中期目標中期計画が九大全体版および個別部局版として策定されており、これらに基づいた大学運営が着実に進められることが期待されていた。しかし、この様な中期目標中期計画に基づいた大学運営を実際に進めていく上で、次の様な早急に対処すべき大きな課題が存在した。

すなわち、九州大学の現状や外的環境変化に対する「危機意識の欠如」、総花的網羅的な計画内容に対する「大学構成員の理解共有不足(木を見て森を見ない)」、膨大で煩瑣な計画策定や評価作業に伴う「やらされ感・疲労感の蔓延」などであり、さらに、中期目標中期計画の内容自体も「抽象的」で、かつ、個別部局と九大全体の各計画とが全学的観点から十分には調整されておらず、必要とされる組織改編や重点的計画的な教員人事など本部と個別部局の連携による「戦略的な部局改革」が回避されがちの内容となっていたのである。国立大学改革を推進する重要手段として導入された中期目標中期計画制度が、ある意味で「形骸化」してしまっており、その本来の機能を効果的円滑に発揮する上において、当該制度を補完し支援する何らかの措置や工夫が必要とされる状況にあった。

BSCは、上記の様な観点から既存の「第1期中期目標中期計画」を捉え直し、足らざる部分を補完しその円滑な遂行を支援すること、さらには第2期の中期目標中期計画の策定のための基礎的なツールや手法を提供すべく、九大の「活性化と改革」に資するツールとして、試験的に導入することとしたものである。

## (2) BSC導入の推進体制

九大におけるBSCの導入は、当時の総長の強いリーダーシップの下、改革担当理事を中心とするタスクフォース（メンバー10名、以下「活性化チーム」という）を結成し推進する方式がとられた。具体的には、改革担当理事をトップとして、その下に学内から総長特別補佐など教員4名と事務局幹部職員1名（企画部次長）を配し、これを専任の特任教員等3名が補佐し各種実行を担当支援するとともに、学外から非営利組織におけるBSC活用に関する有識者1名を招請、全体の方向付けや具体的施策に関する提案を受けつつ業務を展開する推進体制がとられた。

## (3) BSCの役割と導入にあたっての基本的考え方

BSC導入にあたり、推進チームは、大学活性化、大学改革に関する基本的考え方について、次の様な考え方をもっていった。即ち、九大が一個の独立した国立大学法人として活動するためには、旧来のような部局および教員の「集合体」としての大学運営を転換し、後述する様な意味で「組織体」として経営される状態に脱皮することが必要であり、九大の「活性化」とは、この様な意味で「集合体」から「組織体」へ転換するプロセスを意味する。そして、その際の「組織体」とは、民間企業に多く見られるトップダウン型・官僚機構型の組織ではなく、国立大学の特性に根ざした、謂わば「大学固有の自律分散連携型組織」であると考えたのである。したがって、BSCの導入にあたっては、次の4点を重視した工夫を行い、BSCを大学特有の環境の中で効果的に活用すべく取組みを進めることとしたのである。

- ①自由、多様性などの大学固有の「価値観」の尊重
- ②戦略性が高くメリハリの効いた「将来構想と戦略プラン」の策定  
(注)「将来構想」=九大全体および各部局のそれぞれが将来目指すべき姿
- ③大学の構成員による将来構想の「理解共有」
- ④「数量指標」による多面的評価と着実な進捗管理

特に、上記の4要素のうち、「①大学固有の価値観」を尊重しつつ、大学教職員全体の「③理解共有」を如何に形成して行くかが最も重要であり、これを担保するために後述するような様々な新たな工夫に取り組む必要があると考えた。そのための取組みのポイントの一つが、FD（ファカルティデベロップメント）のもつ第3の機能（組織開発）に着目した取組みであり、BSC導入のプロセスにおいてFDを活用することであった<sup>2</sup>。すなわち、これまで「個人・専門職開発」（狭義のFD）、「授業・カリキュラム開発」（ID）に重点がおかれていたFDの在り方を見直し、FDの第3の機能である「組織開発」（OD）に注目し、FDの新たな役割をBSC策定のプロセスに組み込んだのである。教員一人一人が、将来構想の実現に向けて日常の教育研究活動を一定の方向に自主的に収斂させていくためには、BSCの策定等を通じて、教員がその所属する部局や大学全体の現状や将来の姿（将来構想）を理解することが必要であり、FDをそのための「情報共有と協働意識醸成の場」として位置付けることとしたのである（以下「組織開発型FD」という）。以下では、この点に留意しつつ、BSC導入にあたっての具体的な工夫について説明する。

## (4) 導入にあたっての工夫

そもそも、BSCは、当初民間の大企業における経営ツールとして開発されたものであり、近時非営利組織においても活用されるに至っているが、我国国立大学法人という独特の特性を有する非営利組織に導入するためには、その本来の考え方や機能を維持しつつも、新たな創意工夫が不可欠である<sup>3</sup>。活性化チームでは、この様な観点から国内外の大学における先行事例調査（本研究報告（1）参照）を実施したほか、先述の様な非営利組織BSCの経験豊富な有識者による指導アドバイス等を受け、前述の基本的な考え方に基づいて様々な工夫を実施した。その内容は、概ね下記の3点に集約できる。

### ①BSCフレームワークの大学用への改編

- ✓フレームワーク上の工夫の第1点は、固有の将来ビジョンや戦略をどの様に設定するかの大前提とすべく、九大の教職員が大学および部局の構成員として有している伝統的な暗黙の価値観を、「大学固有の価値観」「部局固有の価値観」としてBSC上に明記したことである。例え

ば、A研究院のBSCにおける「一人一人が輝き Happy な組織」という記載がその典型である。この点は、ややもするとBSCが利益志向型企業のトップダウン的な経営ツールと誤解されることを回避する上でも重要な工夫であると考ええる。また、このことによって、「尊重する価値－ミッション－ビジョン－現状分析－戦略－アクションプラン」という、一般企業とは異なる「国立大学らしいBSCフレームワーク」を構築できたと考ええる。

- ✓ 工夫の第二の点は、国立大学運営の基幹をなす中期目標中期計画とBSCのリンク、一体性を確保することに重点を置いた点である。具体的には、一般のBSCにおいて採用されている「顧客-財務-業務プロセス-人材と成長」という4つの視点に替えて、「教育-研究-社会貢献-病院」、「財務・業務運営-教育・研究基盤-学内ステークホルダー（教員、事務組織）-学外ステークホルダー（成果）」という視点を設定し、中期目標等との対応関係を理解しやすくする工夫を行った。
- ✓ 第三の点は、非営利組織である国立大学の業績を適切に評価するために、個別の部局毎の特性を踏まえた多様な数量指標を設定した点である。具体的には、大学の多岐にわたる活動を多面的に捉えるため、教育、研究、社会貢献、国際貢献の4つに大きく区分し、夫々の分野毎に複数の指標を設定することとした。これは、一般企業のBSCにおいて、特定の財務指標（例 ROE）が一つだけ最終目標指標として設定される方式と比較して大きく異なっている。例えば、研究成果の評価においても、科研費などの外部競争資金の獲得に加えて、論文数、高グレード専門ジャーナルでの掲載論文数など多様な評価指標が存在しており、そのうちのいずれを指標として採用するかという議論自体が、大学のBSCでは重要であると考えるのである。すなわち、目指す将来像や戦略と密接にリンクする数量指標を設定することが、BSCを経営ツールとして国立大学に導入する上で重要な前提条件となるものと考ええる。

## ②自主的な取組みの尊重

- ✓ この点での第一の工夫は、個別部局におけるBSCの策定については、各部局の自主的な取組みを尊重し策定を強制しないこととした点である。これは、大学における個別部局の独立性への配慮と、個々の大学が戦略性に富んだ中期目標中期計画を自ら自主的に策定し、PDCAサイクルによって自律的にそれを遂行していくとを目指した国立大学法人制度の本来の趣旨を尊重したことによるものである。また、BSC自体が幾つかの経営管理ツールの一つの手段であり、BSC以外の適切な方法を個別部局毎に採用することができるのであれば、必ずしもBSCの導入に固執する必要性はないとの判断からである。この結果、個別部局におけるBSC策定は、全20部局のうち7部局、うち最終的に完成に至った部局は6部局となった。
- ✓ 第二の工夫としては、上記の様なスタンスはとりつつも、個別部局におけるBSCの導入を推進すべく、幾つかの全学的な奨励策をとった点にある。例えば、総長の下で当時年に2回開催されることとなった部局活動報告会において、各部局の活動計画と実績の報告においてBSCの書式利用を推奨したこと。さらには、学内におけるBSCの取組み状況やBSCの基礎知識等を九大のホームページに掲載し、また、平成20年3月、平成22年3月の2回にわたり学内向けにセミナーを開催するなど各種のPRに努めたことなどがあげられる。

## ③BSC策定にあたっての構成員全体による理解共有の促進

- ✓ この点での第一の工夫は、BSCの策定プロセスにおいて、当該部局の多様な構成員による20名程度のWG（ワーキンググループ）を結成し、数度のワークショップ形式の討議を実施し、参加者の様々な観点からの多様で平等、かつ創造的な発言を担保しつつBSCの策定を進めることとした点である。これは、特に理工系部局においては、研究室内で固定化された既存秩序の中で活動している若手研究者への刺激となるとともに、日頃交流の少ない研究室間の情報交換の場として、BSC策定プロセス自体が有益な効果を生むよう配慮したものである。
- ✓ 第二の工夫は、BSCの策定にあたりFD等を前述の様な観点から活用した点にある。これは、BSCを単に特定の教員により構成されたWGが作った「計画書」に終わらせることなく、部局構成員全体において理解共有するために、BSC作成の主要な段階において、FDなど部局構成員全員が参加する場を設定し、その内容等を協議することが不可欠であると考えたことに

よるものである。具体的な場としては、A研究院、B研究院、C研究院の事例のように定期的  
に開催される正式なFDを利用した部局と、D研究院、E研究所のように教員懇談会、所員連  
絡会など構成員全体が参加する非公式会議の場を適宜宛てたものに分かれるが、構成員全員  
が参加しうる会合においての議論を経ている点で共通している。

### (5) 取組みの達成状況等

九大におけるBSC導入に向けた実際の取り組みは、大学本部による九大全体のBSCと、個別部  
局におけるBSCの導入から構成されている。その概要は、下記表1の通りである。

表-1

	九大全体		個別部局							
	第1期	第2期	A研究院		G病院	F研究院	D研究院	B研究院	E研究所	C研究院
対象期間	第1期	第2期	第1期	第2期	第1期	第1期	第2期	第2期	第2期	第2期
策定開始	2006/2	2007/12	2006/3	2010/8	2008/6	2006/12	2007/1	2007/4	2007/1	2008/9
策定完成	2007/4	2008/4	2007/5	2011/8	2008/12		2008/12	2009/4	2008/2	2009/9
策定プロセス										
WG人数(人)	20	21	20	注	24	約10名	17	13	23	任意参加
WS開催数(回)	延21	約15	12		5	3	6	6	7	10
FD等開催数(回)	拡大役員会 7	拡大役員会 5	FD 2		無し	FD 2	教員懇談会 1	FD 7	所員会 4	FD 9
(参考1)教職員数	(4,900)		(143)		(1,809)	(66)	(92)	(81)	(50)	(38)
達成状況										
策定	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○
周知利用	○		○	○	△			△	△	
検証等	△		△	△						
現状	—	中断	—	—	中断	—	中断	中断	中断	中断
(参考2)執行部交代	有り		実質上無し		有り	有り	有り	有り	有り	有り

(備考) 対象期間 : 第1期=2004年4月~2010年3月 第2期=2010年4月~2016年3月

教職員数 : 2010年5月時点

達成状況 : ○ = 完成、全面実施等、△ = 一部実施 × = 未完成等

執行部 : BSC策定開始時期における本部、ないしは部局における執行部(総長、部局長)の交代の有無

(注) A研究院(第2期) : 第1期のBSCを基に、部局内の正規各委員会に項を検討。運営委員会において全体を調整統合する方式により策定

#### ① 策定実績等

九大全体のBSCについては、当時の総長の強い意向の下で、総長特別補佐など学内の幅広い部局  
から教員を集めたWGが結成され策定の主体となり、逐次総長が主催する拡大役員会において方向付  
けをしつつ実際の作業を進め、順次第1期版、第2期版の2つのBSCを完成した。

他方、個別部局については、学内全20部局のうち、A研究院など7部局が取組みを行い、うち6  
部局がBSCを完成したが、F研究院については、同研究院の理念である「融合」に対する理解が部局  
内で集約整理することが困難な状態となったことから策定を断念するに至っている。策定のプロセス  
としては、部局の人員数が100名を超える大規模部局であるA研究院など4部局においては、WG  
を主体に必要なに応じて数度のFDを開催し討議を実施する「WG主、FD従」型方式がとられた。他  
方、人員数100名以下の比較的小規模の部局であるB研究院など2部局においては、FDを主体に  
議論を進め詳細事項を別途WGに委ねる「FD主、WG従」型方式がとられる結果となった。なお、  
医療現場を有し総勢2000名近い教職員を有するG病院においては、WGのみにより策定作業を進  
める方式をとっている。

#### ② 策定に要した期間

BSCの策定に要した期間は、平均13ヶ月であり、最短ではWGのみで策定作業を行ったG病院  
の6ヶ月、最長は数量指標の選定等を慎重に行ったB研究院とD研究院の24ヶ月となっている。両  
部局については、数量指標を除いた部分については、いずれも12ヶ月程度で完成を見ている。BS  
Cの策定に実質上約1年を要する結果となっているが、これは、教育・研究等の各教員のスケジュー  
ルを優先しつつWGの開催日程を調整したこと、および、BSC導入における基本的な考え方も示  
したように、WSやFD等における部局構成員の理解共有に重点をおき、策定の過程における情報の  
交換や創造的なアイデアの発掘を重視し十分な時間を確保する方針をとったことによる。

#### ③ BSCの周知利用等

策定されたBSCについては、九大全体のBSCについては、大学ホームページに掲載、また全部

局長が参加する部局長懇談会等の場において広く学内に周知したほか、実際に本部で定期開催される拡大役員会において、担当役員毎にBSCを利用して第1期中期目標中期計画の進捗状況を確認するなどの形で利用が進められたが、しかし、学内の各種委員会等における正式組織での活用までには至らなかった。他方、BSCを策定した6部局については、事務部門スタッフの制約もあり部局ホームページへの掲載や数量指標による進捗管理等については不十分な状況に留まった。なお、利用面では、A研究院において大学院新専攻設立のための部局内外調整にBSCを活用するなど、一定の実績が生まれている。

### 3. 取組みの成果、現状、および課題

#### (1) 成果

九大におけるBSC導入の取組みについて、これまでの成果を整理すれば下記の通りである。

- ① BSCの完成による中期目標中期計画の可視化 : 大学本部による九大全体のBSC(第1期中期計画版、第2期中期計画版)、および、個別部局6部局のBSCが策定された。これによって、数百項目・数十ページからなる中期目標中期計画が、1枚乃至2枚のBSCシートに体系的に可視化され、数量指標と一体的に表示されるようになった意義は極めて大である。例えば、B研究院のBSCに関して、最終のFDにおいて実施した参加者アンケートでは、回答者の9割超がBSCを積極的に評価し、具体コメントにも可視化のメリットに触れる意見が多数寄せられた。
- ② 第2期中期目標中期計画の基礎としての活用 : 九大全体のBSC(第2期版)は、現在の九大第2期中期目標中期計画を策定するにあたり、その第1ステージ(2007年12月~2008年3月)において策定された「第2期中期目標中期計画策定のための基本的考え方(骨子)」の要約版として位置付けられた。また、第1ステージにおける議論のプロセス自体も、「ミッション、ビジョン、尊重する価値、現状分析、戦略、アクションプラン」というBSCのフレームワークと、WS方式による検討スタイルをとりいれて行われている。  
他方、5部局(九大病院を除く)のBSCについては、何れも当該部局が策定した第2期中期目標中期計画の基礎としてなっており、特にB研究院、言語文化研究院においては当該部局の中期目標中期計画において、策定したBSCを文書上に引用するなどにより、取組み自体を明記するに至っている。
- ③ 個別部局のBSC策定過程において提起された重要戦略課題の着実な具体化 : A研究院における大学院新専攻の設立や新たな寄付講座獲得、E研究所における部門再編成、B研究院における教員満足度調査の実施や口腔健康科学の観点からの教育プログラム改編作業開始、C研究院における他部局との連携プロジェクトの始動など、各部局がBSCに掲げた重要戦略課題が着実に具体化する方向で展開されている。
- ④ 学内における戦略指向の醸成 : A研究院など3部局において、他部局に先駆けた体系的組織的諸数量データ蓄積、教員・学生アンケート等の取組みが開始されたり、また、旧来個々に独立して活動していた院内各委員会がBSCに掲載された一定の方針や戦略の下で連携協調して課題に対処しようとしている。これらは、これまでの総花的、抽象的な中期目標中期計画から脱却し、具体的なデータや部局内連携に基づいた戦略的な計画を策定する意識が着実に醸成されてきていることを示していると考えられる。

#### (2) 現状と課題

九大におけるBSC導入の取組みは、2008年10月の総長交代を機に大幅に縮小され、2011年3月の大学改革担当理事の退任により、残念ながら公式には終了することとなった。現在、本部においては九大全体のBSCは利用されていない状況にある。その要因としては、現総長をはじめとする新執行部に対して、大学経営におけるBSCのメリットについて十分な認識を浸透できなかったこと、また、事務局幹部に対しても、法制化されている中期目標中期計画との関係でBSCが屋上屋を重ねるものとして理解されてしまった点などが指摘できる。

他方、個別部局については、A研究院が第1期中期計画版のBSCをもとに、第2期中期計画版のBSCを策定し、部局内の幹部会および各委員会における共通資料として現在も利用を継続してい

る。さらに、BSCの各種数量指標についても、組織的なデータ収集更新が可能となるよう本部担当部門と連携しつつ体制整備を進めている段階にあり、外部有識者により構成される諮問機関へも提示し、A研究院の年間活動実績報告や将来構想説明に正式に活用している状況にある。しかしながら、B研究院など他のBSC策定済みの5部局については、ここ1～2年の間に行われた部局長の交代等を機に、BSCの活用は徐々に縮小され、現在実質的に中断する形となっている。

以上のことから、大学におけるBSC活用を継続するための課題を整理すれば、下記の通りである。

- ① BSCの活用について、これを支持し活用しようとする部局長およびこれを補佐する経営幹部（例副研究院長等）が継続して存在する状況を確保すること。： 6部局ともBSC策定後、部局長が交代し経営幹部も新しい体制となっている。このうち、A研究院については現研究院長をはじめ、新経営幹部の多くがBSC策定当時のWGに属しており、BSCの利用について一定の認識を有している者であることが、他の5部局と大きく事情を異にしている。
- ② BSCを部局内の正式行政プロセス（各種委員会等）の中に正式に組み込むこと。： A研究院は、第2期中期目標計画の中にBSCの利用を「A研究院戦略マップ」として明記するとともに、部局内の各種委員会（教育、研究、社会貢献、国際貢献、運営、評価の5委員会）において常時参照する経営ツールとして位置付けたほか、外部諮問委員会などにおいてA研究院の活動実績報告等に実際に活用するに至っている。他の利用を中断した部局においては、第2期中期目標中期計画内に策定したBSCを記載するにとどまり、実際の部局内運営組織への落とし込みが十分行われなかった点が、A研究院と異なっている。
- ③ BSCに記載した数量指標を年度単位で定期的に更新し最新数値を必要に応じて容易に利用できる情報データの蓄積管理システムを構築すること。： A研究院においては、旧来から年度の教育研究等の活動実績をまとめた「A研究院年報」を発行しており、その過程でBSCにおいて採用した10個の数量指標の過半が定期的に改定更新できる状態となっている。また、残りの数量指標についても、今後は教員活動データベースから定期的に抽出集計できる様に、評価委員会が中心となり本部関係部門と共同で情報システムの開発を進めている段階にある。他の部局では、この様なデータ取得の体制が十分には整備されていない。

#### 4. まとめ — 報告（1）（2）を総合して

大学運営にBSCを導入するにあたって、本研究（1）（2）から抽出できる重要な知見として次の諸点を指摘することができる。

- ① BSCは、大学運営のツールとして、国内外において一定の成果をあげており、特に、大学の目指すミッションやビジョン等を大学構成員が理解共有し、そのことに基づいて自発的に多様な教育研究活動を教員等が展開することを促すという点で、大学固有の特性（自由、多様性、創造性の重視等）とも適合性の高い経営管理ツールであると言える。
- ② しかしながら、この様なメリットをもつBSCを導入するにあたっては、次の様な条件を整える必要がある。
  - ✓ 組織のトップおよびこれを補佐する経営幹部による強い支持の確保。
  - ✓ さらに、トップおよび経営幹部の定期的な交代を見据えた、組織内におけるBSC活用に対するコンセンサスの醸成と正式組織（各種委員会等）への落とし込み。
  - ✓ 上記の点を確保するための「組織開発型FD」の活用。
  - ✓ 大学固有の価値観や組織特性への対応。具体的には、BSC導入にあたっての自主性尊重や、BSCにおける「尊重する価値」の明示と「多様な数量指標」の設定などが重要である。
  - ✓ 実行を支える専任組織や情報システムの構築。
  - ✓ 長期的な視点に立った取組みが不可欠

1 1998年文部科学省大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について」

2 「ファカルティ・ディベロップメントを超えて」2009年東北大学高等教育開発推進センター編 東北大学出版会

3 「戦略マップ」2005年R.S.Kaplan & D.P.Norton 著、櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 ランダムハウス講談社