

# 戦略的国際化における Balanced Scorecard 活用の可能性

一橋大学 国際教育センター 教授

太田 浩

career

OTA Hiroshi ●



2001年ニューヨーク州立大学バッファロー校教育学大学院教育政策研究科修士課程修了(Ed.M.取得)、2008年同博士課程比較・国際教育学専攻修了(Ph.D.取得)。ニューヨーク州立大学バッファロー校国際教育部、一橋大学商学研究科専任講師及び国際戦略本部准教授を経て、2010年より現職。専門は比較・国際教育学、高等教育国際化論。

グローバル化の急速な進展により、教育、研究、管理運営等大学のすべての機能において国際化の必要性が高まっており、全学的かつ中長期的な視点に立った戦略性の高い国際化が求められている。併せて、①国際化が大学の周辺領域から中核的な課題へとシフトしてきたこと、②高等教育財政における大学の説明責任が増してきたこと、③世界大学ランキング等の市場型評価がグローバルな大学間競争を加速させてきたことにより、大学の国際化がより多面的、重層的なものとなっている。本稿では、大学国際化の戦略的取組み、及びその実効性を高めるための手法として、Balanced Scorecard（以下、BSCとする）の活用について考えてみたい<sup>1</sup>。

## 1. 戦略的国際化と評価 ▼

国際化が高等教育においてどう位置づけられているかにより、大学国際化へのアプローチは変化してきた。90年代まで、国際化は大学における周辺領域の課題とみなされ、「アクティビティ・アプローチ」と称される付加的、アドホックな取組み（国際化に寄与すると思われる活動を次々と展開して行く）であったと言える。しかし、グローバル化の進展に伴い、2000年代に入ると国際化が大学の中心的な課題となり、自大学の現状や可能性を分析した上で、全学的な国際化戦略を策定し、それに基づいて組織的に国際化を図る「戦略的アプローチ」が主流となった（Knight, 2008）。

前者のアプローチは、大学の教職員や学生の個人的な活動に依拠しており、学部や学科、あるいは国際関係部署において分散的かつ受動的に国際

的なプログラムが開発される傾向にある。大学全体としてのミッションやビジョンとの関連性が乏しいため、国際化の取組みに一貫性がなく、コミットメントの継続性も弱い。後者のアプローチは、全学的な取組みとして、学長や副学長のリーダーシップの下、国際化を組織的かつ体系的に推進するものである。国際化のミッションやビジョンが建学の精神や大学憲章を基盤として作られており、大学の中長期計画と整合性・連携性のあるものとなっているため、全学の構成員で共有されている。近年では、そのようなアプローチを明確に打ち出すために、「国際（化）戦略」を策定し、それを全学的な国際化の活動と行動の指針としている大学が世界的に増えてきている。国際戦略を策定し、それを世界に向けて公表することは、ワールドクラスの大学（あるいはそれを目指す大学）にとって、国際化が最重要課題の一つであること、及び大学の国際化に対する強いコミットメントを宣言するものとなっている（太田 2011）。

戦略的国際化は、その実効性を高めるためにビジネス・マネジメントの手法を取込みながら進められる。例えば、国際戦略作りの第一歩は国際化の現状分析から始まるが、ここではSWOT分析<sup>2</sup>がよく利用される。それにより、大学のコア・

コンピタンス<sup>3</sup>を明らかにした上で、独自の強みや比較（競争）優位性を活かした国際化の目標群が設定される。さらに、目標群については、優先順位を明確にする必要があり、戦略的取組みの成否は、資源の「選択と集中」（優先順位が高いものを選択し、そこへ限られた資源を有効かつ集中的に配分する）が鍵となる。これもビジネス手法の典型例である。大規模総合大学では、学内の利害関係や政治的力学などの影響により、この優先順位の明確化及び「選択と集中」をベースとした資源配分は非常に困難を伴う。優先事項を選ぶための基準として、American Council on Education（2006）は、①全学的な国際化のビジョン実現により貢献するもの（より全学的な国際化の進展に寄与するもの）、②効率的に大学としての強みを構築できるもの（他大学との差別化・比較優位性をより効率的に示せるもの）、③学内と学外を問わず、必要な資源を引き付ける可能性が高いもの（資源配分において当該事項を優先させることについて、学内の合意が得やすいもの、各種補助金を得やすいもの、同窓会などの関連団体からの支援が得やすいもの）、④学生にとって、グローバルなラーニング・アウトカムをより享受できる可能性が高いもの、という4点を挙げている。

目標群は数値目標を含み、平易に記述されることにより、学内での共有が促進される。併せて、それを具体的な行動計画に落とししていくことで、誰（責任の所在）がいつまでに何を達成すべきなのか明確になる。行動計画の実施状況と目標の達成状況は、定期的に評価され、その結果に基づき国際化への取組みの改善が図られることにより、PDCAサイクル<sup>4</sup>が実施されることになる。

大学国際化の評価とその手法開発は、現在世界的な課題の一つとなっている。その背景としては、政府の財政事情の悪化と共に、大学への公的な財政支援に厳しい目が向けられるようになり、大学自身がその教育研究活動と管理運営において、質の保証、並びに高い透明性と説明責任を求められるようになったからである（太田 2011）。ここ

でも、ビジネス・マネジメント手法として普及している成果主義や重要業績評価指標（KPI: Key Performance Indicators）<sup>5</sup>をベースとする評価手法が大学において導入されるようになって来ており、大学国際化の評価も対象となっている。欧州では、高等教育機関がピア・グループを作り、ベンチマーキング<sup>6</sup>を行うことにより戦略的な国際化への取組みを大学間で相互に評価し、その結果を改善に活かす試みが国境を越えて広がっている<sup>7</sup>。大陸欧州の大学では、英語圏のように高い学費を支払う留学生の受入れを拡大することにより、自主財源を確保しながら国際化を推進するモデルは成り立たず、自国政府あるいはEUからの財政的支援に依存した形で国際化を図っている。よって、費用（投資）対効果という点で、政府及び納税者からの大学国際化への取組み、及びその実績と成果に対する客観的な評価活動への圧力が強く、評価指標を含む国際化の評価手法開発に拍車をかけている（太田 2011）。さらに、開発された評価手法を検証するために、国を越えた大学間連携の下で評価活動を実践し、大学のマネジメント能力を向上させようという取組みが広がっている<sup>8</sup>。

翻って、日本の大学では「戦略的取組みの在り方」と「戦略性を高める」ということについての理解と認識が深化していないという問題がある。全般的に国際化の現状把握が十分にされないままに国際戦略が立てられ、全学的なミッションやビジョン、並びに中長期目標・計画との整合性がとられていないことが指摘されている。評価についても、評価活動が独立して自己完結化しており、評価結果が改善に向かうような取組みとなっていないところが少ない。そもそも日本では、大学における評価文化が根付いていないため、評価活動そのものが恣意的になりがちであり、情報やデータの質が高くないという問題がある。大学の外部評価は、自己評価としてまとめられた報告書に対して、外部評価者がコメントを求められるという形式のものが通例であり、そこには、評価者側と被

評価者側でのデータと評価手法に関する合意はない。しかるに、有効な評価指標群と評価手法の下、大学の透明性と可視性を高めることにより、データの量と質を向上させる必要がある（太田2010）。

以上のような問題を解決するためには、国際戦略に効果的な評価システムを組み込む必要があり、そのための一手法としてBSCの活用を考えてみたい。

## 2. Balanced Scorecard (BSC) とは ▼

Balanced Scorecard(BSC)は、1992年にRobert S. Kaplan とDavid P. Norton によって提唱された。有形資産の運用効率性を測る従来の財務的業績評価指標に、無形資産の活用度を測る非財務的業績評価指標を組み合わせた、新たなシステムである。このBSCという手法に対する評価と認識は、誕生から現在まで、3度の変遷をたどっている。開発当初の1992年、BSCは財務的視点に非財務的視点を加えた、ひとつの新たな「多面的業績評価システム」という位置づけであった。しかし1996年になると、BSCで用いる業績評価指標を企業のビジョンや戦略と連携させて積極的に管理しようとする視点が現れ、BSCは「戦略的マネジメント・システム」へと進化する。さらに、戦略の実行だけでなく戦略の策定までを導くトータルな経営管理システムとしての有用性が認められ、2001年以降、BSCは「組織を戦略志向に変えるマネジメント・システム」と捉えられるようになった（山崎2008）。

### 1) BSCのフレームワーク

BSCは、以下の4つの視点から企業の業績を評価する。

- ①財務の視点 (financial perspective)：財務的に成功するために、株主に対してどのように行動すべきか。
- ②顧客の視点 (customers perspective)：ビジョ

ンを達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか。

- ③業務プロセスの視点 (internal perspective)：株主と顧客を満足させるために、どのようなビジネス・プロセスに秀でるべきか。
- ④人材と変革の視点 (learning and growth perspective)：ビジョンを達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか。(Kaplan & Norton 1996)

工業化時代における従来の経営管理システムでは、保有する有形資産や資本をいかに有効に活用するか、生産活動をいかに効率的に行うか、ということが追求された。上記「①財務の視点 (financial perspective)」と「③業務プロセスの視点 (internal perspective)」が中心であったといえよう。これらは、保有する有形資産とその運用による成果に着目しており、その達成度は財務的業績評価指標によって測定できる。BSCではこの2点に加え、新たに「②顧客の視点 (customers perspective)」と「④人材と変革の視点 (learning and growth perspective)」に着目している。情報化時代の現代では、企業の質向上は避けて通れない課題である。企業のロイヤリティ創出、人材育成、イノベーションを目指すこれらの視点は、将来に渡って企業の価値を支える無形資産を重要視している。これらは、従来の財務的業績指標によっては測定不可能であり、非財務的業績評価指標によって測定されることになる。ただし、BSCの革新性は、新しい視点の追加にあるのではない。従来システムの補完にとどまらず、それらを内包しシナジー効果を生み出す点にBSCの魅力がある。BSCは、従来の財務的業績指標により測定可能な視点と非財務的業績指標により測定可能な視点を組み合わせ、「短期と長期、外部と内部、過去と未来などの観点から、多面的かつバランスのとれた視点での評価を実現しようとするものである」（赤澤2010: 58）。これら4つの視点からのアプローチによって、企業のビジョンとその戦略

が導き出される。

4つの視点間には、垂直方向の因果関係が存在している。たとえば、「財務の視点」（総資本利益率の向上）を満たすために売り上げの向上を目指すすると、顧客数あるいは顧客一人あたりの売り上げの増加を達成しなければならない。こうして、「財務の視点」に端を発した戦略は「顧客の視点」へとつながられる。この顧客の視点を満たすための方策の一つに顧客のロイヤリティ形成が求められるが、そのために顧客の好みを分析した結果、顧客は納期に敏感であると判明したとする。すると今度は、納期厳守を実現するために「業務プロセスの視点」から業務活動の質的、量的な改革が必要となってくる。さらに、業務を改革し向上させるには、それを行う従業員の能力向上が求められ、「人材と変革の視点」に波及していくことになる（Kaplan & Norton 1996）。

このようなWhat to doの思考プロセスによって、4つの視点の上から下へ因果関係の矢印が引かれることとなるが、また逆に、“Why? – Because”の思考プロセスによれば、下から上へと向かう矢印も引くことができる。先の例で言えば、従業員の能力向上が達成されると、納期厳守が実現される。納期厳守が実現されると、顧客満足度が高まり顧客のロイヤリティが向上する。顧客のロイヤリティ向上によって、最終的に売り上げが増加し、総資本利益率が向上することになる。以上の通り、BSCにおいて「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材と変革の視点」はそれぞれ垂直方向の因果関係を有し、互いに関係し合っている（図1参照）。

## 2) BSCの作成

BSCは、以下のような手順によって作成される。作成におけるステップの区分には様々な捉え方が存在するが、ここでは吉川（2011）の示す手順に沿って、Southwest AirlinesのBSC作成を例にとりたい<sup>9</sup>。

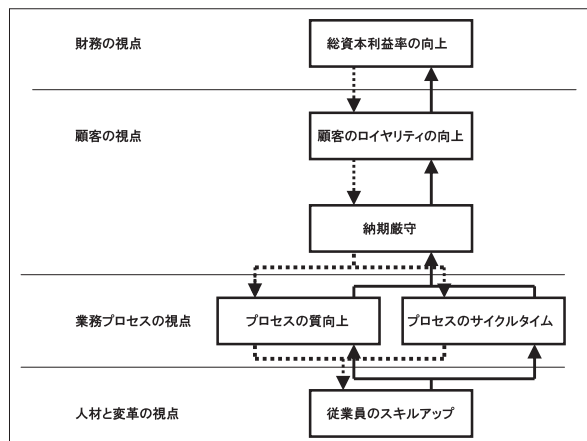
## ①第1ステップ：ビジョンと戦略の策定

ここでのビジョンとは「将来の具体的な姿を示すもので、通常3年から5年後を目標とする」（山崎 2008: 69）ものである。企業理念、企業を取り巻く外部の環境、企業内部の経営資源等の分析から、中・長期的なビジョンが設定されることになる。このビジョンを踏まえ、ビジョンを実行するための戦略を策定するが、その際、外部環境分析や内部経営資源分析に加え、SWOT分析を行うことが望ましい。SWOT分析によって企業の強みと弱みが明らかにされるため、それらに基づいて戦略を策定することが可能となるからである。ここで言う戦略とは「組織がその運営環境を認識し、そのミッションを追求しようとするなかで採択する、大づかみな優先事項を表したもの」（山崎 2008: 69）という捉え方をする。

## ②第2ステップ：ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し

次に、第1ステップで掲げたビジョンと戦略を実現するための視点を設定する。この際、前述の4つの視点が用いられることになるが、もちろん、決してこの4つがすべてではなく、企業の実態や戦略によっては、さらなる視点が追加されることもありうる（Kaplan & Norton 1996）。

図1 4つの視点と因果関係（戦略マップの基本）



Kaplan & Norton（1996）、吉川（2011）を参照して筆者作成



③第3ステップ：戦略マップの作成と戦略目標の設定

視点が設定されたら、各視点における戦略目標を設定する。視点に沿ったこれらの戦略目標を可視化したものが、戦略マップ（図2参照）である（図1で4つの視点と因果関係を示したが、これが戦略マップの基礎にあたる）。

④第4ステップ：重要成功要因の洗い出し

重要成功要因とは、先に挙げた戦略目標を達成するためのパフォーマンス・ドライバーである。たとえば、Southwest Airlinesにおける戦略目標「低コスト」に対する重要成功要因としては「少ない機種」が、戦略目標「実稼働時間のアップ」に対しては「時間の厳守」が挙げられる。この重要成功要因を洗い出しておくことで、目

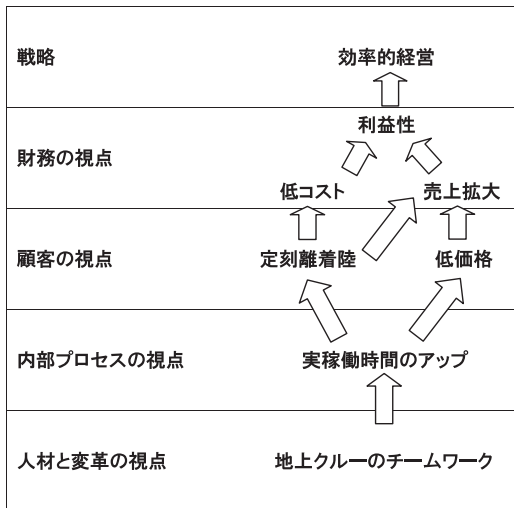
標達成のための具体的な行動が明確化される。

⑤第5ステップ：業績評価指標の設定

業績評価指標はKPIとも呼ばれる。導き出した重要成功要因の達成度合は、客観視しうるものでなければならない。そのため達成度の数値化が必要となってくるが、その際に使用されるのが業績評価指標である。主な業績評価指標としては、表1のようなものがある。

山崎（2008）によれば、業績評価指標には、目標を達成したかどうかを測定する結果指標と、その結果指標を誘導・改善するために行われる活動を測定する先行指標が存在する。結果指標では現在の活動や将来の見込みを明らかにすることはできないため、BSCにおいては先行指標を用いるべきであるとしている。

図2 戦略マップの例（Southwest Airlines）



出典：Goodspeed（2012）

⑥第6ステップ：ターゲット（具体的数値目標）の設定

業績評価指標における目標値を設定する。山崎（2008: 71）が指摘するように、「簡単に達成できるような低めの数値ではなく、挑戦的なもの」とし、「同時に、目標を達成することに対するインセンティブとなるような仕組み」を反映させるのが望ましい。

⑦第7ステップ：戦略プログラムないしアクション・プラン（実行施策）の作成

アクション・プランとは、ここまでで設定した目標を具体的に実行するための施策である。Southwest Airlinesでは、戦略目標「地上

表1 業績評価指標の例

視点	一般的業績評価指標
財務の視点	投資利益率、経済的付加価値
顧客の視点	顧客満足度、定着率、市場占有率、取引率
業務プロセスの視点	品質、対応時間、コスト、新製品導入率
人材と変革の視点	従業員満足度、情報システムの利用率

出典：Kaplan & Norton（1996）

クルーのチームワーク」に対する業績評価指標として「地上クルーの教育訓練度」が設定されたが、さらに、これを実行するためのアクション・プランとして「地上クルーの教育訓練の強化」がここで作成される。数値目標の確実な達成のために、アクション・プランは年次・月次・週次単位に落とし込んで作成される必要がある。また、既存の経営管理プロジェクトや中期・年度計画とリンクさせることも重要である(山崎 2008)。

以上7つのステップによって、BSCが作成される。作成されたBSCは、図3のような形にまとめられ、戦略目標とその測定方法(業績評価指標と数値目標の達成度)、アクション・プラン(実行施策)が一見して明らかになる。

### 3. BSCの大学における活用とその効果 ▼

Kaplan & Norton (1996: 194-203) は、「バランス・スコアカードの当初の狙いと適用は、営利(民間)企業であったが、バランス・スコアカードをさらに非営利企業や政府公共機関のマネジメントの改善に利用することも大いに可能である」とし、ノースカロライナ州シャーロット市でのBSC導入事例を紹介している。

奥居(2006)は、Porter(1980)の「3つのタイプの競争戦略」を理論モデルとして、大学におけるBSCを用いた経営改革を図4の通り4つのタイプに分類している。

ここで留意すべきことは、営利企業において財務の視点を頂点として形成される、垂直方向の因果関係とそれに基づく戦略マップは、非営利団体

図3 バランス・スコアカードの例 (Southwest Airlines)

戦略・効率的経営	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	数値目標	アクション・プラン
財務の視点	利益性	市場の評価	株価	30%アップ	低コストで売上増強
	低コスト	少ない機種	飛行機のリース・コスト	20%ダウン	
	売上拡大	顧客の拡大	1座席あたり売上高	10%アップ	
顧客の視点	定刻離着陸	スケジュールを守る	定刻離着陸	30分以内	業務の品質管理と顧客定着率アップのプログラム開発
	低価格	常連客の確保	顧客定着率	90%以上	
業務プロセスの視点	実稼働時間のアップ	時間の厳守	定刻着陸率	90%以上	サイクルタイムの最適化
			定刻離陸率	90%以上	
人材と変革の視点	地上クルーのチームワーク	従業員のモチベーション	地上クルーの持株比率	第1年度70% 第3年度90% 第5年度100%	ストック・オプション
		教育	地上クルーの教育訓練度	年4回	

Goodspeed (2012) を参照して筆者作成

図4 大学におけるBSCの取組マトリクス

		経営資源の種類	
		有形資産	無形資産
対象分野	全学	<b>タイプ1</b> <b>全学事業効率改善</b> 全学的な財務体質を改善 例) カリフォルニア大学サンディエゴ校 (UCSD), 同大学バークレイ校 (UCB)	<b>タイプ3</b> <b>全学事業プロセス改善</b> 全学的な教育・研究を中心とした各種取組の効率化・適正化 例) フォートヘイズ州立大学 (FHSU), アクロン大学 (U. of Akron)
	分野特定	<b>タイプ2</b> <b>分野特定型事業効率改善</b> 特定の部門の財務体質を改善 例) カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA), カリフォルニア州立工科大学ポモナ校 (CSU Pomona)	<b>タイプ4</b> <b>分野特定型事業プロセス改善</b> 特定の部門の教育・研究を中心とした各種取組の効率化・適正化 例) 南カリフォルニア大学 (USC)

出典: 奥居(2006)を参照し、筆者作成

においては並び方を変えて設定されることが多い点である。営利企業で最終的に追及されるものは利益であり、最上位に置かれるものは必然的に財務の視点となるが、非営利団体においては利益追求が最終目標ではなく、利用者への優れたサービスの提供（サービスの質の向上）が最終目標とされるためである（図5参照）。

先述のBSCを用いた大学改革の4タイプ（図4参照）に沿って言えば、財務の改善を目的としたタイプ1と2では、「①財務優先型」あるいは「②財務・顧客並列型」が選択されることが多いであろう。また、教育や研究などの大学の質を改善しようとするタイプ3と4では、「③顧客優先型A」や「④顧客優先型B」が選択されることが多いようである。また、大学のサービスを受ける顧客には、学生や保護者だけでなく、学生を送り出す高校や学生を採用する企業なども当てはまり、彼らの視点が顧客の視点として取り入れられる。ただし、タイプ1と2では内部システムに目が向けられるため、顧客の視点として職員や教員が設定されることもある。

高田ほか（2011）は、リーズ大学、マレーシア国際イスラム大学、明星大学、愛媛大学の4つの国内外の大学におけるBSC導入についての調査

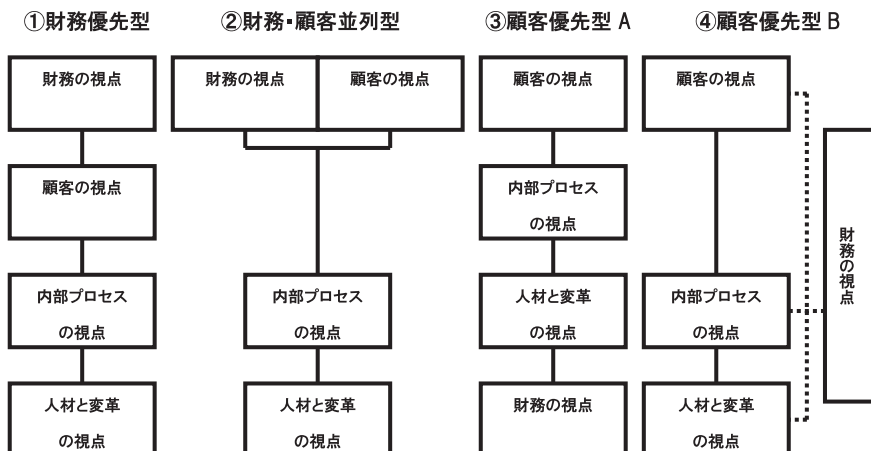
を行い、BSCの大学運営への適用可能性について考察している。これら4事例を踏まえた大学運営へのBSC適用の特徴として、以下の5点を挙げている。

①構成員によるミッション・ビジョンの理解と共有  
各事例に共通した特徴として、BSCそのものを目的化せず、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の理解と共有が重視されていることが挙げられる。民間企業では、業績評価指標（KPI）のモニタリングと経営へのフィードバックによる業績向上が、BSCに期待される役割である。それに対し大学では、評価指標に基づいた管理よりも、組織構成員による外部環境の変化、あるいはミッション・ビジョン等に関する理解と意識の共有化が重要視されている。

②大学らしい評価指標の設定

民間企業は利潤追求が第一義とされるため、BSCにおける戦略マップの頂点には、財務の視点が置かれることが多い。しかし非営利法人である大学では、必ずしも財務的な業績向上が第一目標とはならない。つまり、大学へのBSC導入においては、自大学の特性や特徴を考慮した

図5 4つの基本フレーム



出典：Kaplan & Norton（2001）、奥井（2005）を参照して作成された山崎（2008）

評価指標を策定する必要がある。明星大学や愛媛大学では、顧客の視点（大学で教育を受けたことによる学生の質向上）が最重要視されている。またリーズ大学では、学生の満足度、学生／スタッフ比率、留学生比率など顧客の視点に関連した項目が「ゴールドメジャー」として最重要視項目に掲げられ、重点戦略31項目のうち9項目を占める。さらに、これら全学の重点戦略項目から抽出された項目に加えて、部局独自の指標も設定されている。これらを使用して、全学用のBSCとは別に「部局BSC」が作成され、部局の独自性に配慮がなされている。

### ③構成員の主体的取組みの尊重

大学は、民間企業ほど組織運営のガバナンスが強くない。そのため、大学でのBSCの活用においては、各部局や各構成員による主体的な取組みが重要である。言い換えると、学長のイニシアチブの下、トップダウンでBSCを行おうとしても効果的に実施できないことが多く、それぞれの部局や教職員の自主性を高めるような配慮や仕掛けが必要である。リーズ大学のBSC戦略プロジェクトチームは、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、各部局が主体的に取り組むような動機付けを行っている。愛媛大学においては、組織と教員個人間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」を構築している。これにより、組織と個人のベクトルを揃えることが試みられている。

### 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、35名体制のSDUU（Staff Departmental Development Unit）が組織され、人材開発にあたっている。また、明星大学では、各学部での取組みの中心となる「ナビゲーター」に比較的若い人材を抜擢し、BSC運用に長期的な人材開発（構成員の

学習と成長を促す）としての意味合いも持たせている。

### ⑤実行を支える専任組織や情報システム

BSCの取組みを全学に広く浸透させるには、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タスクや役割が求められる。しかし、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である。そのため、BSC専任組織の設置やBSC実施に伴う付加的業務の負担を軽減する工夫が求められる。リーズ大学においては、戦略プロジェクト・グループが14名で構成されており、BSCの定着を図るとともに、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行うなど、円滑なBSC実施に大きな役割を担っている。マレーシア国際イスラム大学では“SASSPM”、愛媛大学では「組織情報システム」、「教員研究データベース」と呼ばれるモニタリングや分析システムを充実させている。これにより、戦略策定や実行を支援し、人的作業負荷の軽減を図っている。

BSCを大学に導入する効果について、横山（2005: 77）と松田（2011）からまとめると以下の通りになる。

- ①顧客思考をベースに4つの視点で検討すると、「経営の論理」と「教学の論理」が自然に、抵抗なく、かつバランスよく検討できる。
- ②顧客満足や業務改革、能力開発を考えると、内部（教職員、学生、父母など）と外部（大学OB、地域社会、企業など）の目標をバランスよく策定できる。
- ③目標は短期的なものや長期的なものがあるが、明確化することで短期と長期のバランスが図られる。
- ④経営全体を可視化し、かつ俯瞰でき、経営戦略の策定プロセスや背景が理解しやすい。
- ⑤組織的、体系的、戦略的な目標体系が無理なく



策定できる。具体的には、ミッション、現状分析、戦略目標、具体的アクション・プランまで、効果的で一貫性のある経営戦略を策定できる（議論が堂々巡りしない）。

- ⑥戦略の進捗状況・成果の数値化により、PDCAを客観的に動かすことができる。
- ⑦教職員全員参加の運動が展開し易い（法人部門と教学部門の改革の一体化）。具体的には、BSC関連のワークショップ等の活用により、参加者の納得度が高まり、戦略遂行へのモチベーションが強化される。
- ⑧教職員全員参加の運動を展開することを通して人事制度の変革に結び付け易い。

#### 4. 大学におけるBSC導入の課題と 国際化への応用の可能性 ▼

日本におけるBSCの導入は、これまでのところ民間企業を含め全般的に進んでいるとは言えない。その要因としては、日本自体にBSCという概念が入ってきてからまだ日が浅いこと、業績評価にもともと馴染みが薄いことなどが挙げられ、BSC導入の成功事例も米国に比べると少ない（岩淵 2003）。

日本における大学でのBSC導入は、前述したように、経営管理システムとしての役割よりも、大学の置かれた現状を踏まえ、全学的なミッションやビジョンの理解と共有、並びに構成員・部局間の情報や意識の共有化を実現するシステムとしての役割を担うことが多いと言える。松田(2011)は、九州大学におけるBSC導入事例を踏まえ、大学でのBSC活用の課題を次のようにまとめている。

- ①一貫性と納得性の高いBSCを作成するには相応の時間と関係者の協力が必要である。
- ②ワークショップ等を通じてBSCの策定に直接関わった者と、そうでない者との間の理解度・モチベーションのギャップを埋める取組みが別途必要である。

- ③成果を数量的に測定する指標の設定は容易ではない。

他にも、大学でのBSC導入とその効果的実行には課題が多いとされる。山崎（2008: 74）は、次の点を指摘している。まず、「大学の意思決定プロセスは複雑で、あたかも偶然の産物のようにして行われることが多い」点である。言い換えると、大学とは合理的行動をとることが難しい組織と言える。次に、日本の大学のデータ整備やその開示は諸外国と比べると遅れており、データを基礎とするBSCの導入には大きな障壁となる。また、戦略目標を中心としたPDCAサイクルは予算と連動することが求められるが、多くの大学で評価と予算は、それぞれ別のPDCAサイクルとして存在している（評価結果が予算に反映されない）。その理由としては、認証評価制度の導入等、外圧と説明責任の増加によって評価だけが先行し、評価活動の実行自体が目的化していること、並びに自己点検・評価が形骸化していることなどが挙げられる。

これからの大学において、持続可能なマネジメント・システムを構築するためのポイントとして、山崎（2008: 75）は、次の3点を挙げており、それはBSC活用の意図や効果と符合する。

- ①ビジョン・戦略目標を明確に定め、それに基づいた経営を行う。
- ②戦略的経営を支える体制として、全員参加による教職共同が実施できる組織とする。
- ③戦略を実際の計画に落とし込み、業務遂行に具体化する仕組みをつくる。

前述した奥居（2006）のBSC活用による大学改革の4類型を適用すれば、タイプ3または4として、全学的または特定部門の国際化の改善や戦略的取組のために、BSCは十分活用できると考えられる。その場合、戦略マップの基本フレームは、教育や研究など大学の事業における質の改善を志向する「顧客の視点」を最上位に置いたものが典

型となるであろう。実際にBSCを国際化に活用したケースとしては、広島大学（2010）が文部科学省大学国際戦略本部強化事業に採択された際に「目標管理シート<sup>10</sup>」という名称で導入したものが、実施した効果として次の4点が述べられている（広島大学 2010）。

- ①国際戦略が全学の中期計画・目標や年度計画と連動するようになった。
- ②各職員にとって日々の業務が大学の国際化にどのように結びついているのか把握しやすくなった。
- ③国際戦略に関するアクション・プランの進捗状況が容易に把握できるようになった。
- ④BSCを一つの評価手法として利用することにより、国際化の自己点検が可能となり、進捗が遅れているアクション・プランについては、国際関係部署の職員と執行部が相談したり、必要に応じて関係委員会に諮ったりすることで、遅れの原因について検討し、改善策を年度計画策定の際に反映できるようになった。

注目すべき点は、①と②のような既述された効果だけでなく、③と④にあるような国際戦略の進捗状況に関する定期的なレビューや国際化の自己点検が可能になるという、BSCの評価的側面の利点（評価手法としての利便性）と改善への導き（PDCAサイクルの実行）が強調されていることである。

国際化は日本の大学改革における中心的課題と位置付けられているが、同時に高コストの割には成果が分かりにくいという点で、長年大学の経営陣・執行部を悩ませている。日本は英語圏の国々のように国際化の一環として、留学生を大量に受け入れつつ、高額な学費を徴収するというような市場化モデルを大学に導入できる立場にはない。国際化推進には、大学の大きな資源投入が中長期的に必要であるが、その割には国際化の効果は見えにくいという課題が付きまとう。学長をはじめとする執行部の国際化推進に対する継続的な強い

リーダーシップとコミットメントがなければ、人的にも財政的にも大規模な投資を他の事業に優先して中長期に渡って行うことは不可能である。また、それは資源の有効配分（選択と集中）が前提であり、同時に有効な国際化の評価システムを構築し、大学の説明責任を高めることと成果を可視化することが必要不可欠である。つまり、限られた資源を効果的かつ効率的に活用するためには、自大学の強みを活かし、優先順位を明確にした戦略的国際化が必要となる。それを確実に実行するための手法として、PDCAサイクルの実質化を含むBSCは有効と言える。自大学の特徴を活かした国際戦略をこれから策定し、それを着実に実行したい場合には、特に有効であろう。

※大学でのBSC導入の事例や諸外国での大学国際化の評価事例の詳細については、筆者編『グローバルな競争環境下における大学国際化評価に関する研究』2011-2013年度文部科学省科学研究費補助金研究成果中間報告書を参照されたい。

<http://hermes-ir.lib.hit-uac.jp/rs/handle/10086/25679>

#### <注>

<sup>1</sup> 本稿は、太田浩・太田恵、2013、「Balanced Scorecardの概要と大学における活用事例、及びその課題と国際化評価への応用の可能性」『グローバルな競争環境下における大学国際化評価に関する研究』を元に再構成、加筆したものである。

<sup>2</sup> 主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われる分析のフレームワークで、組織の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの軸から評価する手法のこと。SWOT分析の目的は、その組織が持っているビジネス機会や外的脅威などの「外部環境分析」（上記の「機会」と「脅威」が対象で、当該組織の力で変えることが不可能なもの）とコア・コンピタンスや組織体制などの「内部要因分析」（上記の「強み」と「弱み」が対象で、当該組織内で改善することが可能なもの）から当該組織の位置付けを総合的に判断することにある。

<sup>3</sup> 企業において核となる独自の強みのこと。競合他社が真似できないような独自の技術やノウハウ、資産、あるいは圧倒的な優位性を持つ事業分野などを指す。コア・コンピタンスは、経営戦略上、企業に競争（比較）優位性をもたらすものとされる。コア・コンピタンスを基盤としながら多角化・多様化を進めることが、経営上のリスクを減らし、さらには事業部間で優れた事業例の移動を可能にさせるため経営上好まし

いとされている。

<sup>4</sup> PDCA サイクルは典型的なマネジメント・サイクルの一つで、①計画 (plan)、②実行 (do)、③評価 (check)、④改善 (act) のプロセスを順に実施する。最初の計画 (plan) には、現状分析に基づく問題点の抽出と分析が含まれる。実行 (do) は、問題点に対する解決法を実施・展開することを意味する。評価 (check) では、目標の達成度を評価し、問題点が解決されなかった場合には、何が (どこが) うまく行かなかったかを識別する。最後の改善 (act) では、評価 (check) 結果から最初の計画 (plan) を継続 (定着)、修正、放棄のいずれかを選択することにより、次回の計画 (plan) に結び付ける。この螺旋状のプロセスによって、継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法である。

<sup>5</sup> 組織の目標や戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標 (業績評価指標: performance indicators) のうち、特に重要なものを指す。KPIはプロセスの実施状況を計測するために、実行の度合い (パフォーマンス) を定量的に示すものである。言い換えると、目標達成に向かってプロセスが適切に実施されているかどうかを定期的に計測するものと言える。

<sup>6</sup> ベンチマーキングは、業務プロセスの非効率な部分を改善するため、グッド・プラクティス (優良事例) から学ぶことを意味する。グッド・プラクティス、すなわち管理運営や業務遂行において優れた実践方法を探し出して比較分析し、それを指標 (ベンチマーク) に自らの現行業務のやり方や活動を測定・評価した上で、グッド・プラクティスとのギャップを埋めていくために継続的なプロセス改革を進めるという改善手法である。ベンチマークは現状と目標を比較するために用いる数値化した指標で、その適切な設定がベンチマーキング活動の最重要ポイントとなり、数値評価を行うことで判断に客観性と明瞭性をもたせ、組織の構成員に具体的な目標を与えることができる。

<sup>7</sup> 詳細については、ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities) のウェブサイトを参照されたい。http://www.education-benchmarking.org/

<sup>8</sup> 詳細については、太田浩編、2013、『グローバルな競争環境下における大学国際化評価に関する研究』2011-2013年度文部科学省科学研究費補助金研究成果中間報告書を参照されたい。http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/handle/10086/25679

<sup>9</sup> 詳細については、Kaplan & Norton (1996) [吉川訳 (2011)] を参照されたい。

<sup>10</sup> 2009年に「組織目標推進シート」と改称。

#### <参考文献>

赤澤久弥、2010、「バランス・スコアカードを大学図書館運営に活用する——バージニア大学図書館の事例から」『大学図書館研究』89: 58-68.

American Council on Education, 2006, *A Handbook for Advancing Comprehensive Internationalization*. Washington, DC: ACE Fulfillment Service.

Goodspeed, Scott W., 2012, *Linking Strategy to Operations to Achieve Great Results*, (Retrieved May 28, 2013,

http://www.ruralcenter.org/sites/default/files/rhpi/help/Linking%20Strategy%20to%20Operations.pdf).

広島大学、2010、「採択機関における大学国際化のための手法—目標設定、行動計画、評価体制: 広島大学の取組」『研究環境国際化の手法開発 (大学国際戦略本部強化事業) 最終報告書グローバル社会における大学の国際展開について—日本の大学の国際化を推進するための提言—』日本学術振興会、96-101.

岩渕昭子、2003、「非営利組織のバランス・スコアカード—カリフォルニア州立大学情報システム部の事例から」『東京経営短期大学紀要』11: 181-191.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

(=2011, 吉川武男訳、『バランス・スコアカード [新訳版]—戦略経営への変革』生産性出版.)

Knight, Jane, 2008, *Higher Education in Turmoil*. Rotterdam: Sense Publishers.

松田美幸、2011、「BSC (Balanced Scorecard) と大学での活用事例」, 「グローバルな競争環境下における大学国際化評価に関する研究」の研究会発表資料、49.

奥居正樹、2006、「米国におけるバランス・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——経営教育と経営の新課題」『経営教育研究』9: 87-108.

太田浩、2010、「目標設定、行動計画、評価体制」日本学術振興会編『グローバル社会における大学の国際展開について—日本の大学の国際化を推進するための提言—』大学国際戦略本部強化事業 (研究環境国際化の手法開発) 最終報告書 日本学術振興会、91-106.

太田浩、2011、「大学国際化の動向及び日本の現状と課題: 東アジアとの比較から」『メディア教育研究』8 (1): S1-S12.

太田浩編、2013、『グローバルな競争環境下における大学国際化評価に関する研究』2011-2013年度文部科学省科学研究費補助金研究成果中間報告書、一橋大学国際教育センター.

Porter, Michael E. 1980, *Competitive Strategy*. New York: Free Press. (=1982, 土岐坤・服部照夫・中辻万治訳、『競争の戦略』ダイヤモンド社)

高田仁・安達明久・松田美幸・小湊卓夫・田中岳、2011、「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)」『年次学術大会講演要旨集』26: 242-245.

横山皓一、2005、「有効な経営手法を取り入れた大学改革—検討の価値があるバランス・スコアカードによるインターンシップの推進と評価」『日本インターンシップ学会年報』10: 72-79.

山崎その、2008、「大学のマネジメント手法に関する一考察—バランス・スコアカードの利点と欠点」『大学行政管理学会誌』12: 67-77.

吉川武男、2011、「100分で分かるBSC入門特別集中講義」バランス・スコアカード研究会主催セミナー報告原稿.