

## 第5章 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

太田 浩  
(一橋大学)  
太田 恵  
(一橋大学)

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: 以下 BSC) は、1992年に Robert S. Kaplan と David P. Norton によって提唱された。本稿ではまず、BSC 誕生の背景、フレームワーク、作成方法、効果などを通して、BSC の概要をみていくこととする。次に、大学における BSC 活用を考察するために、先行研究のレビューを行い、大学で導入する際の利点と課題を導き出す。最後に BSC の大学国際化とその評価への応用の可能性を検討する。

### 1. バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) とは

#### 1-1. BSC 誕生の背景

1850～1975年までは、工業化時代と呼ばれる。規模と範囲の経済が叫ばれ、コストを低く抑えたうえで高品質の製品やサービスを生産する、低コスト高品質の実現が最重要課題であった。そのためには、保有資産を有効に活用すること、生産活動を効率的に行うことが必要となる。そこで用いられたのが財務管理システムであった。総資本利益率(ROE)<sup>1)</sup>などに代表される様々な財務的業績評価指標が開発され、過去の活動実績からその効率性を算出しモニターするという経営管理が行われた。資産と負債の管理、そして資本の効率的配分が重要視されていたといえる。

しかし、20世紀末に訪れた情報化時代が、性能の良いものを早く大量に効率的に生み出せばよい、という工業化時代の成功システムを過去のものにしてしまった。情報化の進展により、消費者は購入において多くの選択肢を持つようになり、流行や需要の変化のスピードが速まった。工業化時代と比較した現代の経済環境の特徴について、吉川 (2011: 4) は以下のようにまとめている。

- ① 大量生産がものを言う時代が過ぎ、スケール・メリットが必ずしも活かさない時代になった。
- ② 価格破壊が進み、品質と価格だけでは競争優位を獲得できない。
- ③ 顧客層が変化し、他の人と一味違ったものを求めるようになっている。したがって、顧客の立場で製品やサービスを提供する [必要がある]。
- ④ 国境は、もはや参入障壁ではなく、グローバル経営が要求されている。

- ⑤ イノベーションやスピードが決め手になっている。
- ⑥ 将来は必ずしも過去の延長上にあるとは限らない、将来を予測することが難しい時代 [になっている]。

企業は、この情報化時代に対応するべく、様々な経営管理システムを導入してきた。総合的品質管理(TQM)<sup>2)</sup> やジャスト・イン・タイム(JIT)方式<sup>3)</sup> などがそれである。多様化する消費者のニーズにも、短いリードタイムと高品質を実現しつつ低コストで応えられるよう目指したのである。これらは、トヨタ自動車をはじめとした多くの成功事例を生み出しはしたものの、有効な結果を生み出せない場合のほうが圧倒的に多かった。その理由を、Kaplan & Norton (1996) は、それらプログラムが過去の業績に関する財務的業績評価指標のコントロールに終始し、根本的な企業の戦略や財務的・経済的成果の達成に直結していなかったためだとする。

従来、売上や利益率などの目標を每期クリアしていくことが企業のマネジャーには求められてきた。短期の財務的成果が重視されたのである。しかしながら、このようなプレッシャーは、新製品開発や工程の改善、人的資産の開発といった、すぐには利益を生まない分野の経費削減を引き起こす可能性がある。短期的な財務業績の達成が求められるあまり、長期的に将来の経済的価値を生み出す企業の資産や能力が犠牲にされていくのである。<sup>4)</sup>

情報化時代においては、企業そのものの質を上げていくことが求められる。消費者に選ばれるためのロイヤリティ、市場において競争優位を実現し保つための企業戦略、それらを支える人材の育成は、即座に企業の財務業績を上昇させることはないが、長期的競争力をつけるためには不可欠な要素である。従来企業が重視してきた土地や建物など有形資産に対し、これらは目には見えない無形資産であるが、「事業組織が他組織と差別化する際に必要な資源であり、競争優位の源泉となりうる」(奥居 2006: 91)。これら無形資産の特徴として、以下が認められる。

表 1 無形資産の特徴

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業活動の中で蓄積される。</li> <li>② 模倣が難しい。</li> <li>③ 複数の分野で同時利用できる。</li> <li>④ 使用しても減耗せず、他の「見えざる資産 (無形資産)」と結合して新たなメリットを創出する。</li> </ul> |
|---|

出典：伊丹 (1980)

長期的競争力を生み出すこの無形資産は知的資本<sup>5)</sup> とも表現されるが、実際、この知的資本は情報化時代において重みを増してきている。蔣 (2002) は、北欧の損害保険会社であるスカンディア社で、財務的資本と知的資本の比率に関する調査が行われた。その結果、

財務的資本と知的資本の比率は、1991年には99：1だったのに対し、1991年には10：90となったと報告している。

このような時代背景の下で、1992年にバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard) が生まれた。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自体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)。

## 1-2. 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、「②顧客の視点 (customers perspective)」と「④人材と変革の視点 (learning and growth perspective)」に新たに着目している。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や人材育成、イノベーションを目指すこれらの視点は、将来にわた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。

1-1 で述べたように、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る視点を組み合わせ、「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)。この4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。

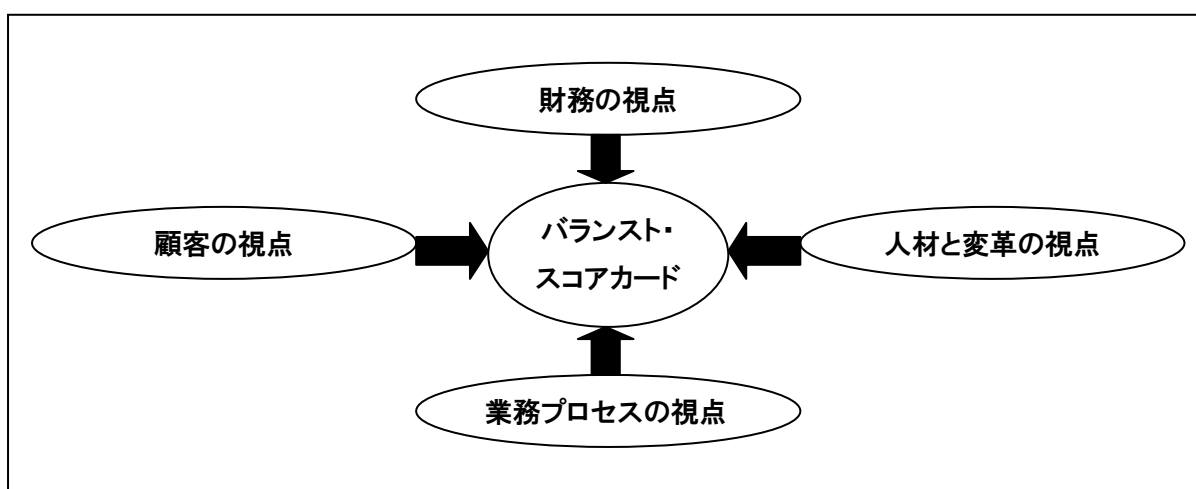


図1 BSCのフレームワーク

ここで、この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」を満たすために売上げの向上を目指すとする、顧客数あるいは顧客1人あたりの売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。さて、この顧客の視点を満たすための方策の1つにロイヤリティの形成が求められるが、ロイヤリティを形成するため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ると、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ロイヤリティが向上する。ロイヤリティの向上によって、最終的に売上げが増加するのである。

このように、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。

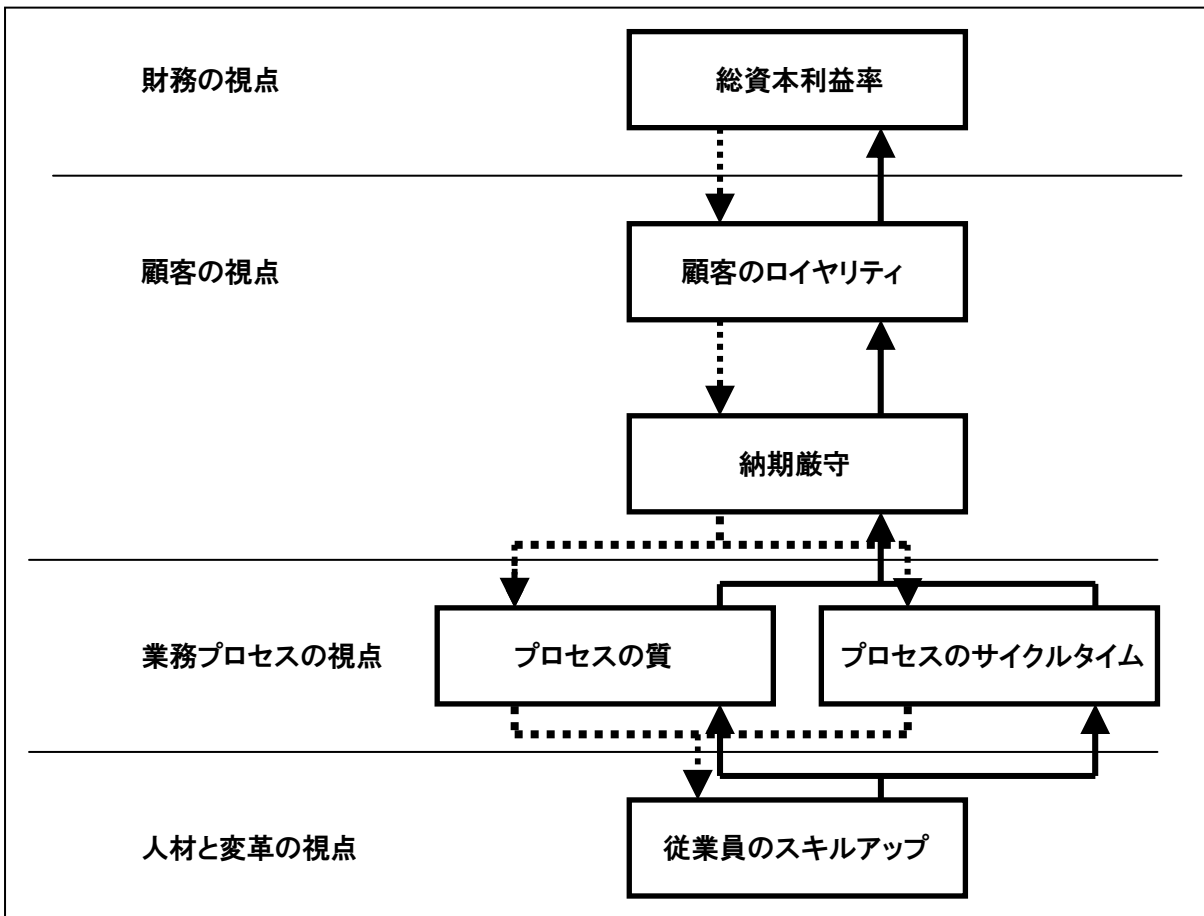


図2 4つの視点と因果関係

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

### 1-3. BSC の作成

以下のような手順によって、BSC は作成される。作成手順には様々な区分が存在するが、ここでは吉川 (2011) の示す手順に沿って、Southwest Airlines の BSC 作成を例にとる。

#### 1-3-1 第1ステップ：ビジョンと戦略の策定

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)。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、先の外部環境分析や内部経営資源分析に加え、SWOT分析<sup>6)</sup>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が、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)である。

### 1-3-2 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、企業の環境や戦略によっては、さらなる視点が追加されることもありうる（Kaplan & Norton 1996）。

### 1-3-3 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、戦略マップである。

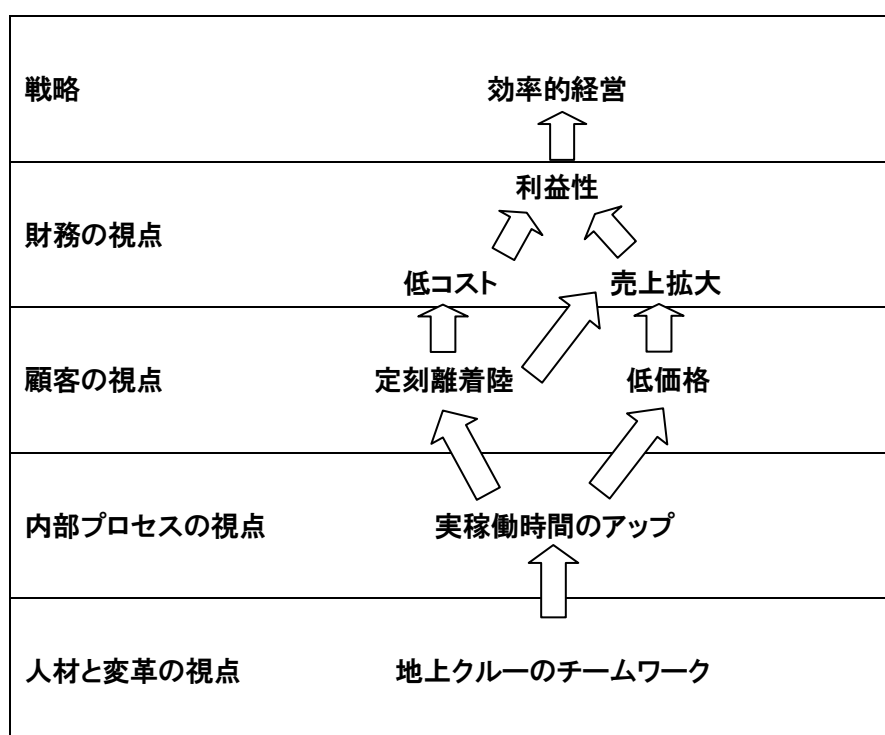


図3 戦略マップの例（Southwest Airlines）

出典：Goodspeed（2012）

### 1-3-4 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らかとなる。

### 1-3-5 第5ステップ：業績評価指標の設定

業績評価指標は KPI (Key Performance Indicator)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、以下のようなものがある。

表2 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)

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。

### 1-3-6 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。

### 1-3-7 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。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」というアクション・プランが作成される。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4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）が一見して誰の目にも明らかになる。

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	

図4 バランスト・スコアカードの例 (Southwest Airlines)

Goodspeed (2012) を参照して筆者作成

#### 1-4 BSC の効果

BSC の導入によって、企業は以下の4つのマネジメント・プロセスで戦略をマネジメントすることが可能となる。<sup>7)</sup>

##### ①ビジョンと戦略を明確にし、わかりやすい言葉に置き換える

BSC の作成は、まずビジョンと戦略目標を明らかにすることから始まる。複雑で曖昧であった概念を、業績評価指標という一種の共通言語を用いることにより、具体的にわかりやすく表すことができるのである。この過程で、今まで統一のとれていなかった企業ビジョンや目標に対し、コンセンサスを得ることができる。

##### ②戦略目標と業績評価指標を結びつけ周知徹底させる

BSC によって、戦略目標と業績評価指標がわかりやすい言葉と形で示されることで、全従業員がハイレベルの目標や業績評価指標を理解できるようになる。全社共通の目標を持つことで、管理職のみの改善努力にとどまらず、全社的な動きへとつなげていくことが可能なのである。

##### ③計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ

従来の経営改善プログラムは、短期的な財務業績の向上を視野に入れたものであったため、設定される計画や目標、戦略は部分的あるいは他と結びつかない単独のものであることが多い。BSC では、1つの戦略から導き出される一連の因果関係を有した戦略目標から、変革プログラムが生み出されることになる。そのため、実行される変革プログラムは部分



的なものにとどまらず、統合され、相互に整合性をもったものとなる。たとえば、伝統的な業績評価システムでは、BSC 同様、業務プロセスの改善に着目してはいるものの、その改善は業務プロセスに終始し、あくまで「業務プロセスのための業務プロセス」の域を出ない。対し BSC では、業務プロセスの改善は、株主のための「財務の視点」、顧客のための「顧客の視点」から導き出される。顧客や株主のために重要な、新しい業務プロセスが生み出されるのである。さらに、企業は BSC により戦略的計画の立案と予算編成プロセスを統合することができる。これにより、次のことが可能となる。

- a. 達成しようとする長期の成果を定量化できる。
- b. それらの成果を得るためのメカニズムを明確にし、必要な資源を準備することができる。
- c. BSC の財務的業績評価指標および非財務的業績評価指標にかかわる短期の具体的な数字を決めることができる。

#### ④戦略的にフィードバックと学習を促進する

BSC に目標とする具体的な数値を盛り込むことにより、利用者は、毎月あるいは四半期ごとに成果をチェックすることができる。これにより、過去の業績の反省と将来への学習が可能となり、BSC による PDCA サイクルが生まれる。

以上のように、BSC は、企業のビジョンや目標、着目すべき指標などを明確にする。さらにそれらをわかりやすい形で示すことで、全従業員による理解を可能にし、改革を全社的な動きにすることができる。また、戦略マップの作成を通して、設定される改革プログラムは相互に整合性を持ったものになるため、相互作用を生み、大きな効果を生み出すのである。これらの成果は具体的な数値として目に見えるため、PDCA サイクルを実践することも可能となる。

## 2. BSC の大学における活用

### 2-1 大学における BSC 導入の必要性

経済同様、大学を取り巻く環境も変化を遂げている。人口動態の変化と規制緩和で大学全入時代が到来し、さらなる少子化も進んでいる。また、国立大学も法人化され、大学の経営システム自体が変化を余儀なくされている。

表7 大学を取り巻く環境の変化

機会の環境	脅威の環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学進学率 5割超へ ユニバーサル・アクセス型時代の到来</li> <li>● 超高齢社会の到来 高齢者層にビジネス・シーズの可能性</li> <li>● 経済のグローバル化 グローバル・スタンダード重視</li> <li>● 超情報社会の到来 ユビキタス社会、ネットビジネスの隆盛</li> <li>● 「官」から「民」への動き 規制緩和の積極的推進 高等教育改革の動き…国立大学の法人化等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 少子化社会の到来 2007年に大学全入時代に突入 今後大学淘汰、大競争時代へ 大学の倒産・合併が日常化</li> <li>● 海外大学の進出</li> <li>● 経済界、社会の要請の変化 学力（学生品質）の保証 職業能力、高度職業能力の養成 グローバル人材の養成 大学教育改革の必要性</li> </ul>

出典：横山（2005）

大学全入時代の到来について、横山（2005: 72）は「“大学が学生を選別する時代”、即ち“大学優位の時代”から“学生が大学を選別する時代”、即ち“学生優位の時代”に移行した」との視点を示している。大学を企業に、学生を顧客に置き換えてみると、この変化は、企業優位であった工業化時代から、顧客優位である情報化時代への変遷と同様に捉えることができる。大学は、学生あるいは保護者に選ばれるための、個性や魅力を醸成しなくてはならないのである。

また、これまでの自己点検評価に代わって第三者評価機関（認証評価機関）による認証評価が2005年から義務付けられるなど、文部科学省の高等教育政策は、従来の「事前規制・庇護」から「事後評価・自由競争」へと大きく転換していると奥居（2006）は指摘する。特に国立大学においては、国立大学法人評価が導入されることとなった。各大学が申請する中期目標・中期計画の活動成果が継続的に評価され、評価結果は運営交付金に反映される。中期的な経営戦略の成果が厳しく問われることとなったのである。つまり、民間企業同様、大学もそのブランド力、中・長期的な成長といった、長期競争力を醸成するための経営改革の必要に迫られているといえるだろう。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、米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4つのタイプに分類している。

		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り組みの効率化・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り組みの効率化・適正化 例) 南カリフォルニア大学 (USC)

図8 大学におけるBSCの取り組みマトリクス

出典：奥居（2006）を参照し、筆者作成

タイプ1と2では、財務指標の改善が目標とされる。タイプ1の例としては、カリフォルニア大学サンディエゴ校（University California, San Diego: UCSD）、バークレイ校（University of California, Berkeley: UCB）がある。州からの交付金が減少したことを受け、大学事務・管理部門等を中心に歳出削減を目指して2校は1993年からBSCを導入している。タイプ2では、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（University of California, Los Angeles: UCLA）におけるIT部門の効率化や、同じくカリフォルニア州立工科大学ポモナ校（California State Polytechnic University, Pomona: CSU Pomona）における大学施設管理部門の効率化が挙げられる。

対してタイプ3と4では、財務指標ではなく大学活動そのものに焦点が当てられる。タイプ3の例には、フォートヘイズ州立大学（Fort Hays State University: FHSU）、アクロン大学（University of Akron）が、全学的な教育研究のプロセス改善を目指して行ったBSCの導入が挙げられる。また、タイプ4では、南カリフォルニア大学（University of Southern California: USC）における人種間による教育成果の不平等性の改善プロジェクトがある。以上4タイプの導入事例については、奥居（2006）が報告及び分析を行っているので、詳しくはそちらを参照されたい。

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、非営利企業においては並び方を変えて設定されることが多い。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、非営利企業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。

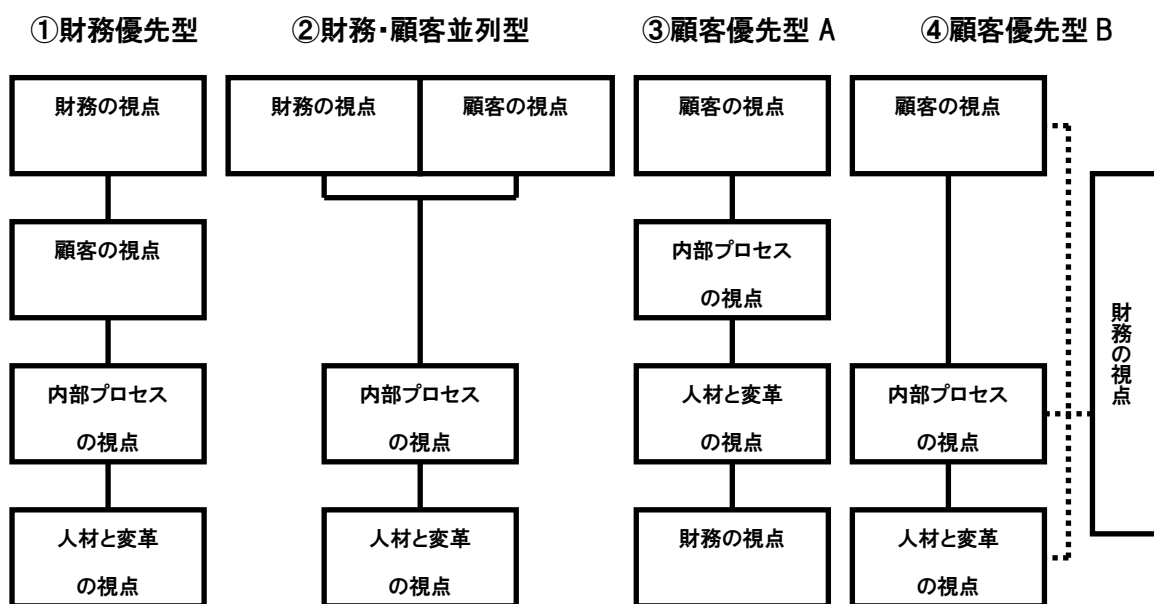


図6 4つの基本フレーム

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

先述の BSC を用いた大学改革の 4 タイプに沿って言えば、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当てはまるのは、学生や保護者、さらには学生を送り出す高校や学生を採用する企業なども適用でき、顧客の視点で取り入れられるのは彼らの視点となる。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、顧客として職員や教員が設定されることもある。

BSC を大学に導入する効果について、横山（2005: 77）は以下のようにまとめている。

- 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、能力開発を考えることで、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 目標は短期的な目標と長期的な目標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 経営の可視化が可能である。
- 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。
- ⑥ 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〕。
- ⑦ 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。

次に、大学での運用事例を以下の先行研究をもとに見ていきたい。

## 2-2 岩渕（2003）による事例研究

岩渕（2003）は、カリフォルニア大学ロサンゼルス校情報システム部（UCLA—Administrative Information Systems：以下 AIS）における BSC 導入についての調査を行っている。

AIS の BSC 導入は、2001 年の 1 月から秋までに準備が行われ、2001 年度から本格的に始まった。データセンター・マネジャーの Jack Ewart とアプリケーション・マネジャーの Judith Freed は、ともに民間企業出身であり、BSC 導入において中心的な役割を果たした。AIS において、ミッション、目的、戦略目標はすでに存在していたが、それらを統一的に評価し、関係付けることに意味があると考えての導入であった。

中心人物である上記 2 人と AIS 各部門のマネジャー 5～6 人とで 3 日間ほどミーティングを行い、各部門から様々なデータや資料の提供を受けて戦略マップを作成した（別表 1 と 2 を参照）。なお、学外からのコンサルティングは受けなかった。導入に際しては、AIS 各部門の賛同を全面的に取り付けることができたわけではなかった。そのため、BSC に関するプレゼンテーションを行い、ウェブサイト上で情報公開をするなど、関係者の理解を得られるよう努力を払った。また、運用組織として、部門ごとに 5～7 人のチームが作られ、1 週間ごとにミーティングを開き、成果の確認と評価指標の見直しを行った。さらに、ヘルプデスクを設け、BSC 運用上で発生する様々なトラブルに対応し、対応結果も公開した。

AIS の戦略マップでは、財務の視点が最上位に置かれている。非営利組織において財務の視点が一番上に置かれるケースは少ないが、これについて、AIS では財務の視点に最大のウェイトを置いているわけではないとしている。州立大学では資源そのものをいかに有効に活用しているかが重要であるためこのような位置づけを取ったが、BSC 導入にあたった Freed らは、顧客の視点及び学習と成長の視点（人材と変革の視点にあたる）がより重要であるとの認識を有している。

当初は反対の声もあった BSC 導入であったが、実際に運用されるにつれて BSC の認知度が高まり、次第に関係者の理解が得られるようになった。導入の効果としては、各プロジェクトに関する必要人員や予算が明確化され、その結果、州からの予算獲得額が増えたことが挙げられる。また、毎年行っている顧客調査によると、BSC の導入により国際的な意識が高くなったという変化が見られた。特に、学習と成長の点では顕著であった。その後、AIS のみにとどまらず、UCLA キャンパス全体での BSC 導入を目指し、その検討を行ったという。独立的色合いの強い大学のアカデミックな部門への浸透は難しいが、各キャンパスに共通する管理部門やビジネス色の強い部門については適用可能と Freed らは考えている。なお、BSC の個人業績評価への展開について、Freed らは、大学という組織には適していないとしている。BSC の利点は、個人の長所を生かすことや、レバレッジ・コア・コンピタンス（leverage core competencies）<sup>8)</sup> を拡大することにあると捉えている

ためである。

### 2-3 中嶋（2009）による事例研究

中嶋（2009）は、自身が講師として勤務する、明星大学における BSC への取り組みについて報告している。明星大学では、2008 年 3 月、大学経営改革“Meisei Innovation 21 (MI21)”の一端として、BSC の導入が決定された。大学全体のビジョンに対する学内構成員（教職員）の理解と浸透が不十分であること、構成員の外部環境の変化に対する危機意識の欠如、学内意思決定体制の不備がかねてから問題として指摘されており、BSC の導入によって改善が期待されたのである。

BSC 作成に際し、コンサルティング会社主導の下、SWOT 分析や顧客価値分析など現状分析が行われた。さらに、全学的な BSC 導入の実現可能性を判断すべく、パイロット・プロジェクトとして 4 学科が BSC の構築を試みた。その後、全学の BSC を構築するに当たっては、次のような運用組織が作られた。まず、各学科における BSC の構築・推進等の中心となるナビゲーターが、職員・教員含め 6 名程度、全学で 79 名が任命された。そして戦略展開単位として、学科ごとにこのナビゲーターを中心とした Strategy Drive Unit (SDU) が組織された。さらに、学長と事務局を中心とした MI21 推進ミーティングで、全学の BSC と戦略マップが作成され、その後各 SDU が、各学科レベルでの BSC・戦略マップ作成を行った。

明星大学における戦略マップは、顧客の視点を最上位として財務の視点を右端に位置させた、先述の図 6 における ④顧客優先型 B の形状をとる。さらに、顧客の視点においてステークホルダーを「高校」、「学生」、「保護者」、「企業」の 4 つに分類し、それぞれへのアプローチを組み立てている。また、全学的戦略マップに併せて各学科も戦略マップを作成するという点に特徴が見られる。

中嶋は、BSC そのものは単なる管理項目の評価シートに過ぎず、BSC 自体を導入したことによって得られる効果はほとんどないとしている。BSC の効果はそれ自体の機能によるものではなく、むしろ、その作成行為の中にあると指摘する。具体的には、BSC 作成に際し行われた SWOT 分析によって、従来目を向けることのなかった大学の状況に対する新たな認識が生まれ、顧客価値分析によって教育・研究の方向性が再認識・共有されるようになったりしたのである。また、戦略マップの作成によって、教職員が重点的に取り組むべき課題の明確化が図られたことを挙げている。このような作業プロセスの中で判明する、学内構成員間での情報の認識と共有化にこそ BSC の意義があるとしている。

要約すると、明星大学における BSC 導入の効果として、中嶋は以下の 2 点を挙げている。一つ目として、学内の各学部学科が有する教育に関する情報と大学を取り巻く学外の環境に関する情報が各組織間でやり取りされ、さらに戦略マップが各学科によって公表されたことにより、学科の特性と方向性が共有され、それぞれの特質を生かした組織運営が可能となったこと。二つ目として、それぞれの組織の所属者が SDU に振り分けられたことで、

構成員の意識共有がなされたこと。さらに、この意識の共有により、意見交換の場がもたらされたこと、他部署の情報に触発され質の向上に対する意欲が高まったことなども、副次的な効果として指摘している。

#### 2-4 赤澤（2010）による事例研究

赤澤（2010）は、米国バージニア大学図書館における BSC を利用した評価活動を調査している。当該図書館の BSC 導入において中心役割を担ったのは、図書館の評価活動を目的とし館内の部門として設置された MIS (Management Information Services) の James Self を中心とする 3 名のメンバーであった。彼らは、まず図書館長を始めとする図書館執行部へ BSC の草案を提出、強い支持を取り付けた。その後各部門の管理職への説明を経て、数ヵ月ごとに開催される全職員参加の集会で BSC に関するプレゼンテーションを行った。こうした動きにより、BSC の 4 つの視点に対応する 4 つのタスクフォースと調整担当グループが設置され、BSC が構築された。そして、タスクフォースは多様な職責及び担当からなる職員によって構成され、調整担当グループは、各タスクフォースの主査と執行部の図書館員、及び MIS スタッフによって組織され、2001 年に BSC が稼働した。

バージニア大学図書館 BSC における 4 つの視点は、次のように設定された(赤澤 2010)。

- ① 利用者の視点：いかに利用者のニーズを満たすか。
- ② 業務プロセスの視点：いかに業務プロセスを機能させて資料とサービスを効果的に提供するか。
- ③ 財務の視点：いかに財務状況を適切にして、図書館のミッションを達成するか。
- ④ 学習と成長の視点：いかに職員と組織の成長を支える環境を創出して図書館機能の向上を可能にするか。

これらの視点それぞれに、評価指標と達成目標（2 つずつ設定されている）、測定方法が設定されている。なお、BSC 作成にあたり、当初は既存の図書館の将来計画文書による評価指標の構築が試みられていた。しかしながら、それらには「…を検討する」、「…を充実させる」といった文言が目標として多用されており、目標の特定化や具体的な数値化を行うことは不可能であった。また、利用者の視点に該当する目標は存在するものの、業務プロセス、財務、学習と成長の視点に関するものはほとんど含まれていなかった。目標に向けての確実な実行とその達成のために必要な具体策（具体的に何をするのか）に欠けており、利用者サービスの向上という最終目標を掲げながらも、それに対する組織の根本的な改革まで着手できていなかったのである。BSC の作成は、それらの欠陥の発見と改善の契機にもなったともいえる。

ここで特筆すべき事項として、バージニア大学図書館には従来、統計データの収集と運用における蓄積が存在したことが挙げられる。よって、この既存の統計データが BSC に活

用された。上述の Self は、BSC の運用が組織の負担となつてはならないと指摘する。実際、現場のスタッフにデータ収集を依頼するのは最終手段であるという。運用にあたって現場負担を最小限にし、組織文化に配慮することで BSC の定着を図ったといえる。

BSC は固定的なものではなく、定期的な見直しが必要である。バージニア大学図書館における BSC も、PDCA サイクルを経て改訂されている。戦略目標の数と内容は一貫性を保ち、当初よりほぼ変更されていないが、評価指標は追加や変更がなされた。たとえば、学習と成長の視点の中の「優れた職員を採用、育成、維持」するための戦略目標における評価指標は、当初、職員の定着率のみの設定であったが、職務満足度や他大学図書館との給与比較の指標が追加された。また、財務の視点における「高いコスト・パフォーマンスで資料を提供する」ための戦略目標に対する評価指標には、逐次刊行物単価が設定され、当初冊子体と電子ジャーナルについての計測が各々なされていた。しかし、冊子体利用数のサンプル調査は困難でコストもかかることがわかり、冊子体と電子ジャーナルを別々に取り扱うことも難しくなってきた。そこで 2003 年度以降、評価指標は電子ジャーナル単価に関する指標に統合された。このような追加や変更は、BSC の効果をより高めることや利用の継続を図ることにおいて必要不可欠な見直しである。一方で、議論を呼びながらも変更されていない指標も存在する。利用者の視点内の「利用者ニーズを満たす質の高い蔵書構成」のための戦略目標における、新規受入図書の貸出率の評価指標である。この指標に対し、多く利用されることが蔵書の価値ではない、という意見があった。しかし、受け入れた以上はより利用されるべきである、という図書館の方針を優先し、BSC の変更を行わないことによって図書館の方向性（方針）を示した。

バージニア大学図書館における BSC の導入による効果には、次のようなことが挙げられる。第一に、図書館の現状を正しく把握できるようになったことで問題点を抽出できる体制ができたことである。たとえば、リクエスト図書が利用可能になる期間は 1 週間として図書館側は従来周知していたが、BSC 導入による評価の結果、これを満たしているのは全体の 17% にすぎないことが発覚した。BSC によって正確な現状把握が行われることにより、隠れていた問題点に気づき改善するきっかけが生まれるようになったと言える。第二に、BSC 運用に際し広い層の職員の参加が得られたことで、「アセスメントの文化」を醸成し得たことが挙げられる。しかしながら、BSC 導入を管理主義と捉え反発する職員も少数ながら存在するという。Self は、これらの職員とのより密な対話の必要性を指摘している。また、予算計画との同期など、BSC を図書館の管理運営とより緊密に結び付けようという構想は、現時点では限定的なものに留まっている。言い換えると、バージニア大学における BSC 導入は未だ発展途上にあり、今後も PDCA サイクルを繰り返しながら発展して行くと考えられる。

## 2-5 高田他（2011）による事例研究

高田他（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。しかし非営利企業である大学では、財務的な業績向上が第一目標とはならない。大学への BSC 導入においては、大学の特性や特徴を考慮した大学らしい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、全学用のバランスト・スコアカードとは別に「部局カード」が作成され、部局の独自性に配慮している。

### ③ 構成員の主体的取り組みの尊重

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り組みが重要であるといえる。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 を実施しても、うまくいかないことが多く、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、組織と教員個々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」を構築した。これにより、組織と個人のベクトルを揃えることを試みている。

#### 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、各学部での取り組みの中心となる「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 の取り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機能が求められる。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、人的作業負担の軽減を図っている。

### 2-6 大学における BSC 導入の課題と国際化 (評価) への応用の可能性

まず、日本における BSC の導入は、これまでのところ全般的に進んでいるとはいえない。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 (岩渕 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、及び構成員・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であろう。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 活用の効果と限界を次のようにまとめている。

表 8 大学における BSC 導入の効果と限界

効果（プラス面）	限界（マイナス面）
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営全体を可視化し俯瞰でき、経営戦略の策定プロセスや背景等が理解しやすい</li> <li>■ 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設定できる（議論が堂々巡りしない）</li> <li>■ ワークショップの活用等により、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</li> <li>■ 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ ワークショップ等を通じて BSC の策定に直接かかわった者と、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</li> <li>■ 成果を数量的に測定する指標の設定が容易ではない</li> </ul>

出典：松田（2011）

ここでは、BSC 導入の利点として、経営の可視化やコミュニケーションの促進により、組織構成員のモチベーションやパフォーマンスの向上が図られるといったことが挙げられている一方、BSC 作成のための多大な時間的・人的コストの必要性、及び組織内で BSC への取組に対する温度差が生じることが課題として指摘されている。よって、効果的な BSC 導入のためには、大学が十分な人員及び準備期間を確保し、構成員全員の理解を促すための機会を提供することが必要である。

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。つまり、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 は十分機能すると考えられる。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」を最上位においたものとなるであろう。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（2009 年に＜組織目標推進シート＞と改称）」という名称で導入したものがあがるが、それを事例研究として詳細に分析した文献は見当たらなかった。しかしながら、大学国際戦略本部強化事業の最終報告書には、BSC 活用の効果として次の 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。
- ④ BSC を一つの評価手法として利用することにより、国際化の自己点検に活用し、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。

ここで注目すべき点は、①と②のような前述の事例研究で挙げられていた効果だけでなく、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への活用など、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 の実行）が強調されていることである。

日本のような非英語圏の大学は、英語圏の大学のように、国際化によって大学の収入を増加させるようなビジネス・アプローチを取ることは困難な立場にある。国際化推進には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。人的にも財政的にも大規模な資源投入を中長期に渡って行うためには、学長をはじめとする執行部の国際化推進に対する強いリーダーシップとコミットメントが中長期的に継続しなければならない。政府の緊縮財政の下、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な国際化が必要となり、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、特に有効と思われる。さらに、他の高等教育機関の戦略的国際化へ

の取組との比較分析を行いたい場合には、欧州で実施されているような協調的ベンチマーキング (Collaborative Benchmarking) への参加も有効な評価手法と言えるであろう。

[注]

- 1) Return on Equity の略。当期利益 ÷ 株主資本の式で導かれる。株主資本に対して、どのくらい利益が獲得されたかを示す、株主に対する収益還元重点を置いた経営指標。株主資本に対する投資効率を計る（日本能率協会コンサルティング 2013）。
- 2) Total Quality Management の略。元々は、TQC (Total Quality Control) と呼ばれ、営業・設計・技術・製造・資材・財務・人事など全部門が、密接な連携のもとに品質管理を効果的に実施していく活動のことを指していた。アメリカのファインゲンバウムにより提唱された。最近では品質管理だけに限定されず幅が広がり、TQM (Total Quality Management) と呼ばれるようになった（日本能率協会コンサルティング 2013）。
- 3) Just In Time 生産方式の略。顧客にとって「必要なものを、必要なだけ、必要なときに作る」生産方式で、製造期間短縮・在庫削減の有効な手段である。トヨタ生産方式の一部であることが有名。顧客ニーズの多様化により、多品種少量が当たり前となった今日においては、多くの製造現場で JIT 生産方式が導入・実践され、その内容は、流れ生産・小ロット化・生産の平準化・運搬サイクル短縮などで構成されている（日本能率協会コンサルティング 2013）。
- 4) 詳しくは Kaplan & Norton (1996) を参照されたい。
- 5) 財務諸表で表され、いわば目に見える企業の価値である財務資本に対し、知的資本は、特許や IT システムなどの「組織資本」、意欲ある人材、ノウハウ、アイデアなどの「人的資本」、ブランド、ネットワーク、顧客との関係などの「関係資本」といった、いわば目に見えない組織の価値で構成される (ICMG 2013)。
- 6) 組織目標の達成に影響を与えるさまざまな要因についての、現状分析の一手法。(1) 組織が自らコントロールできる内部要因（資金力、ブランド力、営業力等）かコントロールできない外部要因（人口動態、規制、技術革新、競合の動き等）か、(2) 組織目標達成に対してプラスに働くかマイナスに働くかの 2 軸を用い、要因を 4 つの象限に分類整理する。内部要因として強み (Strength) と弱み (Weakness)、外部要因として機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) がある。その上で、強みの活用、弱みの克服、機会の利用、脅威の排除という視点で戦略を検討する。なお、4 つの象限の頭文字をとって SWOT と称する (日経 BP 社 2013)。
- 7) 詳しくは、Kaplan & Norton (1996: 12-20) を参照されたい。
- 8) コア・コンピタンスは、G・ハメルと C・K・プラハラードによって広められた概念で、他社に真似できない核となる能力のこと。また、顧客に特定の利益を与える一連のスキルや技術という説明もされている。コア・コンピタンスという自社固有の経営資源を明らかにすれば、その資源を梃子 (レバレッジ) にして幹となる事業を展開することや現状を前提としないストレッチ目標への見通しを立てることも容易になるとされている (野村総合研究所 2013)。