

Balanced Scorecard の大学における活用に関する文献解題

太田 浩
(一橋大学)
長澤 誠
(明治大学)

日本語文献

1. 赤澤久弥、2010、「バランスト・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.

本稿は、バランスト・スコアカード（以下 BSC）の図書館への適用事例としてバージニア大学図書館を取り上げ、担当者へのインタビュー調査をもとに、大学図書館における運用の課題と効用を論じている。当該大学図書館ではデータ重視の管理運営が行われており、利用者志向など、図書館の特質が BSC ツールに組み込まれている点が特徴的である。導入に際しては、執行部の支持を取り込んだ上で、職員全員への周知やタスクフォース設置等を行いながら組織全体を徐々に巻き込むということが意識された。運用にあたっては、現場負担の軽減や評価に対する否定的感情のケアなど、組織文化に配慮した実際的な観点から BSC の定着を図っている。課題としては、管理主義だという批判やツール自体への不信感を抱く少数派の説得に多くのエネルギーを要してしまったことが挙げられている。BSC は、導入過程においては組織ビジョンの明確化と共有化を実現し、運用過程では図書館の総体的な評価結果を可視化する運営改善の組織マネジメント・ツールであると言える。

2. 岩淵昭子、2003、「非営利組織のバランスト・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.

本稿は、BSC の導入期間も短く業績評価自体になじみがない日本に対し、米国を成功例として、カリフォルニア大学情報システム部（UC AIS）の BSC を紹介している。事例研究を通じて、業務内容の可視化やコミュニケーション機能などの側面から、非営利組織の BSC 導入について考察を行っている。BSC の導入にあたっては通常、トップダウン型の組織であることが必要とされるが、AIS の事例はそれに当てはまらない点で特例と言える。強力なリーダーシップが見られない組織風土での BSC 導入において参考となる点が、この論考の寄与するところの一つである。BSC は、すべての利害関係者の視点から戦略目標や尺度間の関係を可視化し、それらの関係性を踏まえた論理的なコミュニケーションを可能にする。

また、著者は、非営利組織における BSC の成功要因は、巧妙な戦略マップの作成よりも、業務内容等の可視化及び論理的なコミュニケーションの確立にあるとしている。

3. 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 (経営教育と経営の新課題)」『経営教育研究』9: 87-108.

本稿は、欧米を中心とした高等教育機関を取り巻く事業環境の変化を概観し、大学マネジメントにおける大学内の合理的なマネジメント・システムについて検証を行っている。大学経営にバランスト・スコアカード (以下 BSC) を取り入れている米国大学の事例については、導入から年数が短いこと等の理由から十分な成果と課題が見出せていない点は否めず、さらなる調査が必要である。しかし、米国との比較において、日本の国立大学法人では BSC の利用、または合理的なマネジメントが見られない理由は、以下の 3 点にあると著者は考えている。1) 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ため、2) 大学は、戦略目標が一意に定まりにくい性格を有するため、3) 大学に課された自己点検は活動成果に対する自己評価であり、必ずしも評価尺度が明確ではなかったため。よって、大学での BSC 導入にあたっては、組織に PDCA サイクルを根付かせ、明確な評価指標による成果測定とそのフィードバックが実践できる体制づくりが必要であるとしている。大学経営において BSC のようなシステムを効果的に導入する方法の構築が今後の目標と言えよう。

4. 中嶋教夫、2009、「明星大学におけるバランスト・スコアカード(BSC)への取り組み」『企業会計』6(61): 929-935.

大学における BSC の導入事例として、著者が実際に導入に関わった明星大学の事例を取り上げ、大学運営に対する BSC の活用方法を考察している。BSC は、戦略マネジメント・システムとして NPO 組織でも徐々に定着してきたが、日本の大学での活用は武蔵野大学の事例以外にほとんど見られない。著者は、BSC そのものは管理項目の評価シートでしかなく、導入自体で得られる利点はないとしており、明星大学のケースにおいては、BSC 作成プロセスを通して、大学や学部学科の置かれている状況に対する情報の認識と共有がなされた点に、大きな成果があったとまとめている。言い換えると、相互に意見交換の場が提供されたことにより、他部署の情報を認識した上での教育の質向上への意欲が高まったという効果を挙げている。今後の課題としては、戦略目標の因果連鎖について検証されていないこと、大学という組織において成果主義的予算配分は難しいこと、ステークホルダーや顧客価値の検証がなされていないこと、という 3 点を挙げ、それらの問題点の克服が必要であると指摘している。

5. 松田美幸、2011、『BSC (Balanced Scorecard) と大学での活用事例』研究会発表「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」。

本稿は、UC バークレー事務部門の旅費精算支払いまでの日数短縮のための効率化戦略マップ、英国リーズ大学の世界トップ 50 位内に入るための戦略的目標と指標、マレーシア国際イスラム大学の BSC 導入に至る経緯と効果、などの事例を挙げながら、BSC の大学での活用について考察している。BSC 導入においては、現状から達成までの「戦略思考」、多面的で計画的な「バランス思考」、数値化された目標設定から評価にいたる「データ思考」が重要であるとしている。著者は、日本の大学改革における問題点として以下の 3 点を挙げている。1) 現状に関する危機感（財務危機やブランド危機など）が共有されていないこと、2) 現状分析が客観的データでなされておらず、都合の良いデータしか見ないために自大学の相対的位置を知らないこと、3) ミッションとビジョンが学内で共有されていないこと。さらに九州大学の事例から、BSC 導入の長所と短所を導き出している。前者については、1) 現状を可視化できること、2) 戦略に一貫性が出ること、3) 戦略へのモチベーションが上がること、4) 戦略に客観性が出ることの 4 点を挙げている。後者については、1) 時間と関係者の協力が必要であること、2) 組織内での取り組みに参加度合いのギャップが生まれること、3) 指標設定に困難が伴うことの 3 点を指摘している。

6. 八島雄士、2008、「バランスト・スコアカードによる経営教育の実践に関する一考察：学部専門演習における一事例の検討」『九州共立大学経済学部紀要』112: 43-53.

本稿は、大学准教授としての自身の経験から、ゼミ運営ツールとしての BSC の有用性を探っている。著者は、BSC の活用により、学部専門演習において教員と学生が共通認識と納得性をもつことが可能となり、ゼミの運営が効率的になるとしている。本来、学生は、ゼミの時間のみならず、懇親会など非公式のコミュニケーションを通じて教員の知識や経験を学んできたが、最近の学生はコミュニケーションが苦手な傾向にある点を指摘している。よって、教員としては、自分の考えや方向性を学生に見えるように示す必要があり、BSC、戦略マップ、評価表は、そのための有効なツールとして有用であると論じている。

7. 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ト・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.

本稿は、経営コンサルタント、そして大学評価・学位授与機構の評価委員という自身の経験を踏まえつつ、近年の大学の機能別分化などの政策議論をもとに、インターンシップ導入を中心とした BSC の活用による大学改革について論じている。BSC を大学改革に導入す

ることによって得られる効果として、著者は次の6点が期待できるとしている。1) 顧客思考をもって取組ことにより、「経営理論」と「教学の理論」がバランスよく検討できること、2) 顧客満足や業務改革、能力開発を考えることで、大学内部（教職員、学生、父兄など）と外部（大学OB、地域社会など）それぞれの目標をバランスよく策定できること、3) 経営の可視化が実現されること、4) 組織的、体系的、戦略的な目標体系が無理なく策定できること、5) 教職員全員参加の運動が展開しやすくなること、6) 人事制度の改革に結び付けやすくなること。特に、インターンシップは社会の需要と大学の機能を結ぶという意味で重要であり、キャリア教育、多様なインターンシップ・プログラムを構築、推進していく上でBSCが改革達成ツールとして重要な役割を果たすと論じている。

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

本稿は、大学の「質の改善」と「経営目標の達成」を結びつける経営手法として、バランスト・スコアカード（以下BSCとする）の活用を考察している。はじめにBSCの概要や構造、構築手順と各プロセスにおける留意事項、BSC導入によって大学が得られる利点、及び導入に際しての課題や問題点を整理している。BSCは、複雑な組織形態を有する大学において、全学を統括するコミュニケーション・ツールとしては有用であるが、運用やコスト面において問題がある点を指摘している。著者は、これからの大学マネジメントのポイントとして、1) ビジョンと戦略目標に基づいた経営、2) 全員参加による教職協働を実施できる組織、3) 戦略を実際の計画に落とし込み、業務遂行のために具体化する仕組みを挙げている。よって、大学経営においてマネジメント・システムが有効に機能するかどうかは、プロセスの詳細をどれだけ実行できるかにかかっていると論じている。

英語文献

9. Asan, Seyda Serdar and Mehmet Tanyas, 2007, “Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education,” *Total Quality Management*, 18(9): 999-1014.

The authors, from the Department of Industrial Engineering, Istanbul Technical University and the International Logistics Department, Okan University, Istanbul, Turkey, suggest a methodology that focuses on organizational vision and strategy by mixing a performance-oriented approach like the Balanced Scorecard (BSC) with a process-oriented approach like *hoshin kanri* (a managerial method to identify issues and strategize the means for improvement). The proposed methodology begins with the

selection of strategic objectives based on BSC, along with the generation of a strategy map. The developed strategies are coordinated as implementation plans which are reviewed by *hoshin kanri*, and the outcomes are assessed by utilizing both tools. The proposed methodology is applied to an Engineering Management Graduate Program (EngMan). Based on the proposed methodology, implementation plans are initiated for the improvement of EngMan in order to attain its vision in a long term.

(参考訳)

「戦略的マネジメントのための方針管理とバランスト・スコアカードの融合：高等教育のケース」

著者は、パフォーマンス重視（指向）のバランスト・スコアカードとプロセス重視（指向）の方針管理（課題発見と改善のための手段を戦略化するマネジメント手法）を融合することにより、組織的ビジョンと戦略に焦点を当てた手法を提案している。提案された手法は、まず何層にもわたる戦略マップに沿って、BSCをもとにした戦略目標を選択することから始まる。作られた戦略は、方針管理によって見直された実施計画として調整され、その成果は二つの手法（BSCと方針管理）によって評価されることになる。本稿で提案されている手法は、大学院のEngineering Management課程で利用されている。この方法をもとに、当該課程の長期ビジョンを達成し課程の改善を図るために、実施計画が着手されている。

10. Beard, Deborah F., 2009, “Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education,” *Journal of Education for Business*, 84(5):275-282.

The author, a professor in the Department of Accounting at Donald L. Harrison College of Business, Southeast Missouri State University, believes that the balanced scorecard (BSC) is a management tool that professionals use in business and that academics have used successfully in higher education. The author reports on measures that administrators chose for the BSCs of two educational institutions (Kenneth W. Monfort College of Business at Northern Colorado and University of Wisconsin-Stout) whose successes have been recognized through the Malcolm Baldrige National Quality Award. The author claims that even though existing ranking approaches such as those of US News and World Report consider multiple facets of educational programs, these approaches do not select the various measures or organize them on the basis of an integrated system of performance drivers and diagnostic indicators. Moreover, the media rankings do not relate these measures to each institution’s mission. The author concludes that the process of establishing the BSC provides the opportunity for identifying what really matters to customers and stakeholders: why the institution exists, what is important to the institution, and what the institution wants to be.

(参考訳)

「高等教育におけるバランスト・スコアカードの成功事例」

著者は、マネジメント手法としてビジネス界で利用されているバランスト・スコアカード（以下BSC）は、高等教育の学術系組織でも成功裏に使われてきたとしている。本稿は、二つの教育機関（Kenneth W. Monfort College of Business at Northern Colorado と University of Wisconsin-Stout）の管理部門が活用したBSCの事例を報告している。これらの機関の成功事例は、Malcolm Baldrige National Quality Awardの受賞という形でも知られている。著者は、US News and World Reportなどの既存の大学ランキングは、教育プログラムの多面的な様相を考慮していると認めながらも、これらランキングの手法は、多様な評価尺度（基準）、もしくは実績管理と診断的指標が統合されたシステムに基づいて評価尺度（基準）を体系化していないとしている。さらに、メディアの大学ランキングが使用する手法は、各大学の理念との関連がない、としている。最後に、BSCを確立する過程は、顧客や利害関係者（ステークホルダー）にとって何が大切なのか（この大学はなぜ存在するのか、大学にとって何が大切か、そして大学がどうなりたいたいのか）を確認（識別）する機会を与える、と結論付けている。

11. Forbes, Linda and John Hamilton, 2004, “Building an International Student Market: Educational-Balanced Scorecard Solutions for Regional Australian Cities,” *International Education Journal*, 5(4): 502-520.

The authors, the Manager of Education Queensland International, Cairns & FNQ and the Director of E-Business at James Cook University, state that in Australia there are regions suitable for the international student market, but that each region has different characteristics. Each region therefore has its own target and market niche in order to attract its best potential international student customers. Their claim is, however, that whereas regions in Australia require relevant data for developing international education, such data are scant and regional approaches must be developed. The authors report their application of an approach with a balanced scorecard (BSC) that ensures the coordination of both financial rewards and visionary strategies (e.g., the case of the Cairns region). The authors report that this approach is effective in delivering regional strategies, mapping, and in measuring and quantifying their results. At the same time, this article suggests that the BSC-based process produces a spiral knowledge-growth and leads to the development of educationally related ideas. Moreover, they say that BSC is effective in order to maintain institutional competitiveness that is indispensable in the worldwide international education market.

(参考訳)

「留学生市場の開拓：豪州の地方都市における教育的バランスト・スコアカードの活用」
著者は、豪州の地方都市には留学生市場に適した場所があるが、個々の地域にはそれぞれ異なる特色があり、それ故、各地域には、その土地に最も適した留学生を呼び込むためのターゲットとニッチ市場が存在していると指摘している。しかし、国際教育を開発するための関係データが必要であるにもかかわらず、豪州の諸地域においてはそのようなデータは不足しており、地域別の市場アプローチが開発されなければならないとしている。本稿において、バランスト・スコアカード（以下、BSC）を利用したアプローチは、財政面での利益と先見性（ビジョン）のある戦略（ケアンズを事例とする）の協調を確かなものにする」と著者は主張している。また、このアプローチは、地域戦略の立案、マッピング、結果の測定、そしてその数値化を実現する点で効果があると論じている。同時に、本稿は、BSCを活用した過程がらせん状の知識構築をもたらし、教育に関するアイデアを生み出すようになる」と提言している。さらに、世界に広がる国際教育市場において欠かせないとされる教育機関の競争力を維持するためには、BSCが効果的であると論じている。

12. Kettunen, Juha, 2004, “The Strategic Evaluation of Regional Development in Higher Education.” *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(3): 357-368.

The author, Rector of Turku University of Applied Sciences, analyses the role of regional development in higher education using the approach of the balanced scorecard, which provides a framework for organizations to describe and communicate their strategy. It turns out that the balanced scorecard is an approach for implementing the strategy, and moreover that it provides a general framework for evaluating the strategy from the different perspectives. The study presents examples where the new evaluation approach has been used to analyze the national educational policy of regional development, regional strategies of higher education institutions (HEIs) and their cooperation. The cooperation of HEIs in Southwest Finland was evaluated using survey data. More than half of the existing cooperation projects were in teaching (54%), but there was also active cooperation in research and development (28%) and in support activities (19%). The results of the study illustrates that cooperation between higher education institutions is most important from the perspectives of learning and regional development.

（参考訳）

「高等教育における地域開発の戦略的評価」

著者は、戦略の記述とそれを理解し合うための枠組みを提供するバランスト・スコアカード（以下BSC）の活用によって、高等教育における地域開発の役割を分析している。結果と

して、BSCは戦略実行のための一手法であり、かつ異なる視点からの戦略評価のための一般的な枠組みを提供するものであるとしている。本稿は、国家レベルの地域開発に関する教育政策、及び高等教育機関とその協力事業に関する地域戦略を分析するための新たな手法を使った事例を紹介している。フィンランドの南西部にある高等教育機関の協力事業が、調査データをもとに評価された。その結果、現存する協力事業の半数以上が教育分野（54%）であり、研究・開発分野（28%）や支援活動分野（19%）においても活発な協力事業が行われていることが分かった。本研究の結果として、高等教育機関間で行われる協力事業は、教育と地域開発という点から最も重要であると論じている。

13. Haddad, Kamal M., 1999, “Using the Balanced Scorecard for Improving Finance Education,” *Financial Practice and Education*, 92-101.

The author, Professor of Finance at San Diego State University, explains how the balanced scorecard can help business and finance departments of higher education motivate and sustain their improvement efforts. He raises various points, by which the current environment for business and financial education is required to be changed: changing demographics, increased societal expectations, rapid changes in technology, and increasing forms of business education, e.g., distance learning. He claims that in order to meet these challenges, business schools have to undergo fundamental changes, and to continuously evolve to create new value. He reports the department chairs' suggestions as to the potential components of a beneficial balanced scorecard for a finance department.

（参考訳）

「財務系教育改善のためのバランスト・スコアカードの利用」

著者は、ビジネス・財務系学科において改善の取組に対するモチベーションを高め、改善を継続させるために、いかにバランスト・スコアカード（以下、BSC）が役に立つかを説明している。人口動態の変化、増大する社会の期待、急速なテクノロジーの変化、ビジネス教育の新たな形態の出現（遠隔教育）など、ビジネス・財務系学科が変化を強いられている種々の現状を挙げている。これらの困難に対応するため、ビジネス・スクールは根本的な改革を迫られており、新たな価値を創造するために継続的な進化が必要である、と著者は主張している。また、財務系学科にとって、有益なBSCの利用は将来的に重要な要素となる、という学科長の提案を報告している。

14. Papenhausen, Chris and Walter Einstein, “Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business.” *Measuring Business Excellence*, 10(3): 15-22.

The authors, Assistant Professor and Professor of Strategic Management at the University of Massachusetts-Dartmouth, present how the Balanced Scorecard approach (BSC), a performance management system, could be implemented at a college of business. The authors utilize their own college of business as an example to illustrate how a successful BSC would look even though applying BSC to educational institutions is not so common. A comprehensive guide for how to implement BSC is presented, including presentation of specific objectives (i.e., Teaching Theme, Research Theme, and Outreach Theme) and measures appropriate (e.g., size, percentage, ratio, cost) for a college of business. The paper concludes that BSC is suitable to a higher education situation and allows the alignment of various measures with the original mission and strategy of a college of business.

(参考訳)

「ビジネス・カレッジにおけるバランスト・スコアカードの実践」

著者は、パフォーマンス管理システムとしてのバランスト・スコアカード（以下、BSC）の手法を、いかにビジネス・カレッジに活用できるかを論じている。BSCの教育機関での活用は、まだ一般的ではないが、著者自身が所属するビジネス・カレッジでの活用を事例としていかに成功できるかを調査している。ビジネス・カレッジに適した特定の目標群（ティーチング、研究、アウトリーチなど）と尺度（サイズ、パーセント、割合、コストなど）を示しながら、BSCを実践するための包括的な解説がなされている。本稿は、BSCが高等教育機関に適用でき、かつビジネス・カレッジにおける独自のミッションや戦略と種々の方策の調整を促すと結んでいる。

15. Poll, Roswitha, 2001, “Performance and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard.” *Library Trends*, 49(4): 709-717.

The author, former chief librarian of Münster University and Regional Library, introduces a German project, which used the Balanced Scorecard as a concept for a unified quality control system. He sets performance indicators with four perspectives that are equally significant—users, finances, integral processes, and potentials (innovation)—and that were combined to give a balanced evaluation of the library. The project was jointly operated by the University and Regional Library Münster, the

Bavarian State Library Munich and the State and University Library Bremen. The three libraries are the largest in Germany with distinctive activities and different administrative conditions. Therefore, the project dealt with a wide range of management issues in academic libraries.

(参考訳)

「パフォーマンスとコスト：バランスト・スコアカードによるサービスの質管理」

著者は、総合的な質管理システムのための概念としてバランスト・スコアカードを活用した、ドイツのプロジェクト（図書館での活用）を紹介している。そこでは、4つの視点による同等に重要なパフォーマンス指標（利用者、財務、総体的なプロセス、変革 [イノベーション]）を策定し、それらを統合して、図書館のバランスよい評価を行えるようにした。このプロジェクトは、University and Regional Library Münster, Bavarian State Library Munich, State and University Library Bremenという3つの図書館が共同で実施した。これら3つの図書館は、特徴ある活動と異なる管理運営状況にありながらドイツ最大の規模を誇る。それゆえ、このプロジェクトでは、学術系図書館における幅広い管理運営の課題を取り扱っている。

16. Scholey, Cam and Howard Armitage, 2006, “Hands-on Scorecarding in the Higher Education Sector.” *Planning for Higher Education*, 35(1): 31-41.

The authors, President of Advanced Management Initiatives and Professor of Accounting and Director of the Centre for Business, Entrepreneurship and Technology (BET) at the University of Waterloo, state that the use of balanced scorecards (BSC) in various ways makes academic units successful, by their ability to satisfy a balanced set of performance indicators in educational programs. First, the creation of a strategy map provides several advantages (i.e., increasing the number of high-quality applications, maximizing the rates of acceptance, student satisfaction, student loyalty scores and remaining goals). The most important point is that a management team has been able to agree on and effectively communicate about the Master of BET vision, and stakeholders value propositions to students, faculty, advisory council members, donors, and senior university personnel. Once agreement on these aspects of the map was obtained, it became relatively easy to specify particular strategic objectives relating to finance, stakeholders, and other organizational perspectives. This article suggests this example of a second-generation implementation of a BSC in an educational setting at the University of Waterloo can be generalized to other universities or colleges.

(参考訳)

「高等教育におけるスコアカードの実践的活用」

著者は、バランスト・スコアカード（以下、BSC）は、教育プログラムに対してバランスの

とれたパフォーマンス指標の提示が可能であり、その多様な活用によって教育プログラムを成功に導くことができると主張している。はじめに、戦略マップの作成は、優秀な（質の高い）志願者の増加、及び受け入れ率、学生満足度、学生の愛校心の最大化、そして目標の維持などの利益をもたらすとしている。最も重要なことは、運営者側が、BET修士プログラムのビジョンに合意しており、かつそれに関して効果的なコミュニケーションがとれる（効果的にビジョンを共有できる）ことであり、また、ステークホルダーが、学生、教員、理事会、寄付者や上級管理職などに対する提案に価値を見出しているということである。このような戦略マップの様相に同意が得られれば、財務、利害関係者（ステークホルダー）、その他の組織的な視点などに関係する個々の戦略目標を記述することも比較的容易になる。著者は、本稿で取り上げているUniversity of Waterlooのような教育現場におけるバランスト・スコアカードの第2世代実践例は、その他の高等教育機関での活用の可能性を示すものであると論じている。

17. Taylor, John and Claire Baines, 2012, “Performance Management in UK Universities: Implementing the Balanced Scorecard,” *Journal of Higher Education Policy Management*, 34(2): 111-124.

The authors, from University of Liverpool and De Montfort University, focus on UK universities that have become increasingly concerned with performance management. They state that the trend derives from growing competition, marketization and the increasing demands for accountability within higher education. As such, institutions have become considering the application of formal methodologies—that include the Balanced Scorecard (BSC)—for performance management, originally developed in business and industry. This paper introduces a qualitative study of the application of BSC in four UK universities and interviews with senior managers. This paper takes heed on the impact of BSC on the formation, monitoring and evaluation of strategy and policy. In addition, issues of motivation, implementation and format are considered. The paper also identifies key issues that are caused when higher education institutions apply new management techniques.

（参考訳）

「英国大学におけるパフォーマンス管理：バランスト・スコアカードの実践」

著者は、パフォーマンス管理への関心が高まっている英国大学を本稿で取り上げている。英国大学のこのトレンドは、高等教育において増大する競争、市場化、そして説明責任への要求の高まりなどに起因しているとしている。このような状況の下、高等教育機関は、元来ビジネスや産業界で開発されたバランスト・スコアカード（BSC）のようなパフォーマンス管理手法の応用を考慮するようになってきている。本稿では、英国4大学におけるBSC

の導入に関する定性的調査と上級管理職への聞き取り調査の結果を紹介している。さらに、戦略と政策の形成、モニタリング、評価に対する BSC のインパクトに注目している。加えて、（戦略と政策に関する）モチベーション、実践方法、フォーマットにかかわる問題についても考察を行っている。また、高等教育機関が新たなパフォーマンス管理手法を導入する際、起こりうる主要な課題を明らかにしている。

18. Wua, Hung-Yi, Yi-Kuei Lin and Chi-Hsiang Chang, 2011, “Performance Evaluation of Extension Education Centers in Universities Based on the Balanced Scorecard,” *Evaluation and Program Planning*, 34: 37–50.

The authors, from the Department of Business Administration, National Chiayi University, the Department of Industrial Management, National Taiwan University of Science and Technology, and the Continuing Education and Vocational Training Center, Vanung University, Taiwan, aim at developing a set of appropriate performance indicators for evaluation mainly based on the balanced scorecard (BSC) for extension education centers in universities. Through literature reviews and interviews with practitioners in extension education, adequate performance evaluation indicators were selected. The authors also utilized the decision making trial and evaluation laboratory (DEMATEL) and analytic network process (ANP) to further establish the causality between four BSC perspectives and the balance among performance indicators. From the analysis of results for extension education centers at three universities in Taoyuan County, Taiwan, they indicate that “Learning and growth” is the key factor influencing the other perspectives. In addition, it is discovered that the roles of the “Internal process” and “Financial” perspective are important. The top three performance indicators are “After-sales service”, “Turnover volume”, and “Net income”. The proposed evaluation model is suggested as a reference for extension education centers in universities to prioritize improvements.

（参考訳）

「バランスト・スコアカードを用いた大学附属生涯教育センターのパフォーマンス評価」
著者は、大学附属生涯教育センターを対象として、バランスト・スコアカード（以下、BSC）をもとにしたパフォーマンス評価のための指標開発を目指している。そのために、関連の文献研究、及び生涯教育センターの実務者への聞き取り調査を通じて、パフォーマンス評価に適した指標の選択を行った。さらに、4つのBSCの視点間の因果関係とパフォーマンス指標間のバランスを構築するために decision making trial and evaluation laboratory (DEMATEL) と analytic network process (ANP) を活用した。台湾桃園郡にある3大学の大学附属生涯教育センターの調査結果の分析を踏まえ、「学びと成長」という視点が、その他

の視点に影響を与える主要な因子であると指摘している。さらに、「内部プロセス」と「財務」の視点の役割の重要性を見出している。また、3つの最重要パフォーマンス指標は、「販売（契約）後のサービス」、「総売り上げ」、「純利益」であるとしている。著者は、本稿で提案した評価モデルを、改善事項の優先順位をつけたい大学付属生涯教育センターに対する参考として提示している。

19. Yu, May Leen, Suraya Hamid, Mohamad Taha Ijab and Hsaio Pei Soo, 2009, “The E-Balanced Scorecard (e-BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence,” *Higher Education*, 57: 813–828.

The authors, from the Department of Information Science, Faculty of Computer Science and Information Technology, University of Malaya, introduce a pilot study in which they investigated the suitability of adopting an automated balanced scorecard in order to manage and measure the performance excellence of academic staff members in the higher education setting. A comprehensive analysis is based on the target population in a sampled top university in Malaysia. The methodology includes document analysis, interviews and survey questionnaires regarding the system development. On the one hand, in adopting the balanced scorecard, the proposed system illustrates top-down alignment of organizational objectives; on the other hand, it becomes a communication tool between lecturers and management. Whereas the methods suggested in this study are focused on academic staff, the lack of a representative form to allow for the performance measurement of lecturers is underscored. The representative form is intended to accommodate the complexities of the profession. At the same time, the authors consider the availability of alternative methods to motivate excellence and development among various levels of employees in the industry.

(参考訳)

「学術系スタッフのパフォーマンスの卓越性を計測するためのE-バランスト・スコアカード (e-BSC)」

著者は、高等教育における学術系スタッフのパフォーマンスにおける卓越性を管理・測定（評価）する目的で、自動化されたE-バランスト・スコアカード採用の適合性を探るために行った施行調査を紹介している。この包括的な調査は、マレーシアで抽出されたトップ大学内のターゲット集団をベースとしている。調査法は、システム開発に関する文献調査、聞き取り調査、質問紙調査である。一方では、バランスト・スコアカードの採用に関して、提案されたシステムは、組織内の目標群をトップダウンによって調整（連携）する良い例として説明しているが、他方では、その提案されたシステムが教員と管理者側とのコミュニケーション・ツールになっているとしている。この調査で提案された手法は学術系スタ

ップに焦点を当てているが、著者は、教員のパフォーマンスを測定できるような典型的な型（構造）が欠如していることを強調している。この典型的な型（構造）は、教員職の複雑さに対応できるようなものを意図するが、同時に、著者は、産業界における多様なレベルの雇用者の能力開発を動機付けるための別な手法の可能性を検討している。