

## 地方大学国際化のためのバランス・スコアカード経営戦略：地方創生への貢献

著者	荒木 利雄
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/00028226">http://hdl.handle.net/10236/00028226</a>

氏名	荒木利雄
学位の専攻分野の名称	博士（先端マネジメント）
学位記番号	甲経営第34号（文部科学省への報告番号甲第700号）
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位授与年月日	2019年3月16日
学位論文題目	<b>地方大学国際化のためのバランス・スコアカード経営戦略 —地方創生への貢献—</b>
論文審査委員	（主査）教授 石原俊彦 （副査）教授 佐藤善信 教授 佐竹隆幸

## 論文内容の要旨

### 1 概要と目次

日本経済の最重要課題の一つに過疎と過密の解消といった地域格差の是正がある。政府が進める地方創生の政策は、こうした地域格差を縮小して、地方における雇用と人口を創出し、限界集落や中山間地に代表される地域の持続可能性に関わる懸念材料を払拭しようと展開されている。地方創生の政策で、その中心的なアクター（主体）の一つとして期待されているのが地方大学である。地方大学は、東京23区以外に所在する大学を一般に意味する。なかでも、学生収容定員が比較的小さな中小の地方大学に寄せられる期待は非常に高いと言えよう。2018年に政府と国会は、こうした地方大学の活性化を企図して東京23区にある大学の定員増を原則として10年間認めないとする地方大学振興法を成立させている。

その一方で、地方大学の改革が叫ばれ続けて久しい、という状況がある。そこには、政策的根拠と未来へのビジョンなしに進む「大学改革」への現状がある。大学改革には明確な再生への理念とその理念を実現するための経営とガバナンスの構造を構築することが不可欠である。本学位申請論文は、政府が進める一連の地方創生と地方大学振興の政策を背景に、国際化の推進という明確なビジョンを実現するために、地方大学で必須となる経営管理体制の構築を企図したものである。

本論文が、地方大学改革における経営管理体制の構築で援用の対象としたバランスト・スコア・カード（Balanced Scorecard : BSC）は、ハーバード大学教授の Robert S. Kaplan と世界的に著名な独立コンサルタントの David P. Norton によって、1980年代の終盤に開発されたものである。BSC は、組織内外の経営資本を経営戦略に論理的に合体する戦略の策定と実行のフレームワークであり、すでに世界中の企業・病院・大学・非営利組織・政府・自治体等で広く活用されている。管理会計や経営学の研究者のなかには、BSC のフレームワークをさらに改善し、より一層の社会への普及を企図して研究活動を行う者も少なくない。

BSC フレームワーク研究とその実践では今日、BSC フレームワークを各組織に適用する際の妥当性の検証において、当該組織体の経営戦略は内外の経営資本とどう融合するかという視点で展開することが求められている。本研究は、この研究潮流に基づいて、わが国地方大学が、国際化というミッションや経営の理念を実現するために、地方大学振興法等の国内政策を踏まえて、どのような内容を組み込んだ経営管理体制を BSC のフレームワークで構築すべきかを研究の対象としている。

本論文とその基礎となった関連業績の研究は、国内外の文献研究・ヒアリング・インタビュー・アンケート等の手法に基づいている。そして、わが国の地方創生や地方大学振興に関する政策の現状を踏まえ、地方大学を国際化するために必要な経営戦略の立案とその実行を、組織内外の経営資本と有機的に合体させて展開する方法としてBSCを用い、地方大学国際化のためのBSC経営戦略のテンプレートを社会に提示するという企図で、一連の研究が立案・実行・要約されている。

本研究は、研究対象が実在する大学の実際の国際化戦略や経営に直接関連するものであるために、ヒアリング・インタビュー・アンケートの実施に際して、必ずしも考察にふさわしいだけのサンプル数を確保することが困難ではないかということが当初から予想された。それは、ヒアリング等の内容が、ほとんどの大学において組織内の高度な意思決定と機密に該当する内容であったからである。しかしながら、本論文の執筆者である荒木氏は、龍谷大学に上級管理職として勤務する事情から、一般的な大学経営の研究者が踏み込むことが容易ではない内容についてもインタビュー等を実施し、匿名等を条件に多くのデータを収集して、極めて有意な研究成果として本研究論文を仕上げている。

本論文は、9つの章で構成されている。第1章では、わが国政府が進める地方創生と、大学や地方大学の国際化に関連する政策動向を整理し、問題提起と課題抽出のための準備的考察が行われている。ここにおいて、本論文が援用する大学の国際化とは「政治、経済、社会、文化、科学技術の世界的な動向に適合してグローバルに活躍できる内外の人材を育成し、真理を探究し、もって社会の活力と国力の維持・発展に寄与するための高等教育機関の意識と制度の絶えざる変革」を意味するものである。第2章では、主要な世界大学ランキングの評価指標を基に、地方大学国際化に必要とされる経営資源の充実内容とその課題を、ベンチマーク指標の分析と整理を通じて明らかにしている。第3章では、第1章および第2章で考察された地方大学の現状と課題を踏まえて、地方創生の推進役としての地方大学の存在意義が検討されている。また、地方大学の国際化を成功に導くための経営上の成功要因が導出されている。ここで抽出される成功要因は、経営理念の明確化、財務的基盤の形成、教職員のFD（Faculty Development）とSD（Staff Development）などの人材育成と組織構造の改革である。第4章ではこれらの成功要因を、論理的に体系化する手法としてBSCのフレームワークを活用する意義が確認され、地方大学国際化のためのBSC経営の中核となる戦略マップの内容が概観され、その意義が確認されている。第5章から第8章では、地方大学国際化のための経営戦略を、戦略マップやBSCの4つの視点から考察している。これら4つの章の特徴は、BSCの一般的フレームワークに、前章までの世界大学ランキング等の分析から抽出された成功要因と、それに関連する追加的な論点（たとえば、アメーバ経営や寄付金の獲得等）を加えた点にある。そして、終章となる第9章では、地方大学が国際化戦略を推進していくための戦略マップ・戦略目標・主要業績指標（Key Performance Indicator：KPI）のテンプレートが本研究の結論として提示されている。本研究論文は、以下の目次で構成されている。

#### 第1章 地方創生の現状と地方大学の役割

－地方大学の国際化と課題－

#### 第2章 大学経営における国際化

－世界的動向と大学ランキングの視点－

#### 第3章 地方大学経営における国際化の現状と課題

－先進事例分析に基づいて－

#### 第4章 地方大学経営における経営戦略とBSCの有用性

#### 第5章 地方大学経営の基盤となる財務戦略

－戦略マップ・BSCにおける「財務の視点」－

#### 第6章 地方大学国際化のための国際経営人材の育成

－戦略マップ・BSCにおける「学習と成長の視点」－

- 第7章 地方大学国際化のための理念型経営の展開と組織変革  
－戦略マップ・BSCにおける「業務プロセスの視点」－
- 第8章 地方大学国際化のための顧客価値共創と満足度の向上  
－戦略マップ・BSCにおける「顧客の視点」－
- 第9章 戦略マップ・BSCにおける4つの視点からの地方大学経営戦略  
－地方創生に向けた国際化の課題－

## 2 各章の内容

ここで本研究論文における各章の具体的な内容をさらに詳細に整理すれば、以下のとおりとなる。

第1章では、わが国における地方創生と大学に関する政策動向から、地方大学が地域経済等の活性化を通じて、地方創生の中心的な存在として機能することへの社会的な期待と意義が整理されている。また、グローバル化が、首都圏や阪神間等の人口過密地域だけでなく、地方都市においても進んでいる点に言及し、地方でもグローバル人材の育成が求められている現状を明らかにしている。そして、地方大学における国際化に向けた展開として、外国人留学生の受入れ、日本人学生の派遣、国際化のための高等教育（人材育成策）が考察され、今後の地方大学経営の課題として、財政的基盤の確立、大学組織整備、教職員の人材育成と意識改革・行動改革、さらには、マネジメントのための経営手法の開発が求められるとしている。

第2章では、大学の国際化が世界的な潮流であることを確認している。そして、世界的な競争力を維持・確保するための国家戦略として、大学の国際化が展開されている豪州などのケースを概観した後、欧州とアジアにおける高等教育政策の動向が整理されている。また、国内外における大学間競争の激化という状況から、世界大学ランキングとわが国大学ランキングの内容について考察し、ランキングを決定する評価指標の内容とそのウェイト付けを整理し、評価指標をベンチマークとした取り組みが、地方大学の国際化に有用であるとしている。その一方で、評価指標のみに基づいた国際化の実践は、本質的な大学の国際化と合致するものではないという点にも付言し、大学ランキングの有する商業的側面に注意を喚起しながら、大学はランキングを上げることだけに注力するのではなく、経営管理ツールとして活用することが重要であることを強調している。

第3章では、地方創生の実現のために地方大学に期待される役割が非常に大きいことを踏まえ、厳しい経営環境にある地方大学の国際化のための経営戦略として、外国人留学生の獲得やその就職支援等の取り組みが有用であることを例証している。ここでは、地方大学と地元企業、地方自治体や地元経済団体などの産官学が連携し、有効に機能した先進事例として、立命館アジア太平洋大学と長崎県佐世保地域における産官学連携の事例が取り上げられて、経済波及効果の視点等から考察が展開されている。最後に、これら二つの例証と第1章と第2章の考察をまとめる形で、地方大学が国際化に成功するための要因を抽出し、その内容に留意して大学経営に取り組むための経営管理体制の構築が不可欠であると結論付けている。

第4章では、地方大学国際化のための経営には、経営戦略の策定とその実行のフレームワークが必要であるという前章までの結論を進展させ、BSCの有用性とその適用の可能性が検証されている。BSCは民間企業だけでなく、病院経営、非営利法人経営、政府、自治体など、ほとんどの業種業態において活用されている。特に、企業におけるBSCの有用性はすでに多くの先行研究や実践で証明されている。本章ではBSCを大学経営の国際化に援用する意義を、財務の視点の取り扱いが、民間企業と地方大学では大きく異なる点に言及し、その具体的な内容を、大学経営における独自の戦略マップの基本型を示すことで解説している。この基本型における戦略マップとBSCでは、財務の視点が、経営の最終目的ではなく、前提条件あるいは制約条件として位置づけられている。さらに基本型は、第5章以降の論文構成にも大きな影響を与え、各章

はBSCの4つの視点別に、地方大学の国際化に必須な追加的成功要因の考察が核となって展開されている。すなわち、第5章から第8章では、BSCや戦略マップが取り上げる4つの視点について、大学国際化を成功させる経営に必須の成功要因を詳細に解析し、具体的な実践のための内容が例証されているのである。例証に際しては、ヒアリング・インタビュー・アンケート等で入手された多くの先進事例を分析し、その詳細を実証的に検証する手法が採用されている。

第5章では、BSCにおける「財務の視点」に着目し、地方大学の国際化に必須の財務戦略を財務基盤形成の視点から考察している。設置形態別の大学収入構造を整理することで、財政基盤の安定化を図るためにはいずれの設置形態においても多様な財源を確保することが重要であることを確認している。そして、財源確保の具体策として注目される資産運用のあり方に関して、米国とわが国の大学における事例分析を行い、わが国地方大学における資産運用の限界と、さらなる施策としての寄付金を原資とした資産運用の必要性が例証されている。その上で、地方大学では、寄付金事業を戦略的に実施して財政基盤を確立することが、国際化を支える重要な財務体質として特に重要になるという小結が導出されている。

第6章では、BSCにおける「学習と成長の視点」に注目し、地方大学の国際化に必要とされる経営管理人材（特に大学職員としての）の育成を取り上げている。地方大学の国際化に求められる経営管理人材には、大学経営人材に一般的に必要とされる能力に加えて、国際的な視野と地域特性を強く意識した専門的知識と実務経験が必要であるとしている。地方大学国際化のための経営人材の能力開発には、①Off-JTとOJTの双方の手法を活用することが求められ、②組織の戦略目標と個人の管理目標を関連付け、③目標管理が個人の成長と組織の目標達成の両方に有用であることを、④経営管理人材本人に納得させることが重要であると指摘している。

第7章は、BSCにおける「業務プロセスの視点」に注目した考察が展開されている。業務プロセスの一つの局面である業務管理に関して、大学建学の精神や教育理念から演繹される国際化に関する共通理解が教職員に求められていることを指摘し、理念の浸透をいかに効果的に推し進めるかが検討されている。本章では、企業経営理念が企業経営に効果的に機能している内容を例証した上で、日本航空（JAL）の再生にあたって、組織的なフィロソフィー教育の取り組みが、従業員の意識改革に大きく成功した事例を実証的に分析している。この分析から、地方大学における建学や経営の理念の浸透が、国際化に向けた法人の経営戦略と大学の教学改革の両方に有用であると主張されている。最後に、地方大学における理念の浸透が、教職員の意識改革・行動改革、教職協働といったイノベーション（業務プロセスの4つの局面の一つ）を促す可能性が考察され、地方大学国際化を推進する組織変革を実現するためのプロセスが提示されている。

第8章では、BSCにおける「顧客の視点」から、サービス・ドミナント・ロジックの考え方が参照され、地方大学に関わる様々なアクターの満足度の向上を念頭に、地方大学が価値共創の場を提供し、学生や教職員、地域住民などとの協働による、新たな価値を創出することの重要性が考察されている。ここでは、地方大学の例証的な事例考察から、地域のアクターたちとの「価値共創」の取り組みが、各アクターにおいて新たな価値を創出することになり、それらが結果として、地方創生をはじめとする、地域課題の解決につながると指摘している。とりわけ、地方大学国際化に向けた学生・教職員の満足度向上が、大学を取り巻く地域住民などのアクターの満足度向上につながり、地方創生を実現する大きな誘因になることが強調されている。

第9章では、以上の考察に基づき、地方大学国際化のための経営戦略マップ、戦略目標、戦略目標の進捗度を測る尺度となるKPIのテンプレートを完成させ、事実上の基本型として提示している。ここでは戦略マップとBSCの基本型に、財務・学習と成長・業務プロセス・顧客の4つの視点に関する詳細な考察結果を踏まえて、大学国際化と地方創生実現のために活用可能なテンプレート（体系的なフレームワーク）が提示されている。この体系的なフレームワークは、本論文が企図した地方大学経営国際化のためのBSC経営戦略の立案とその実践方法として完成されたものである。本章ではまた、結語として、以上のような地方大

学国際化のためのBSC経営戦略を可視化することで、地方大学の経営者だけでなく教職員の意識改革と行動改革が促されることを指摘し、それらが地方大学における価値共創を介して、地域経済の活性化などの地方創生の起爆剤となると指摘している。

## 論文審査結果の要旨

### 1 本論文の意義

本論文は、外国人留学生の獲得・地域との連携・産官学連携・就職支援など、外国人留学生に対する総合的な支援の取り組みが、地域経済の活性化をはじめとする地方創生に貢献すること、また、それらが地方大学の経営基盤を安定化に導き、圏内外の日本人学生にとっても一層魅力あるキャンパス創りにつながるという着想から執筆されている。この着想は、荒木氏の研究環境（大手地方私立大学の総務部長）に大きな影響を受けたものであり、現実問題の解決を企図する研究論文の出発点としては妥当な内容といえる。

この研究課題の設定は、日本政府の地域振興政策や地方大学振興政策が同様の趣旨において展開されている点とも合致している。それゆえ、本研究論文は、政府の展開する関連政策の詳細な考察から、地方大学国際化の意義とそれを実践するための経営管理体制の構築の必要性を導出すること、そして、BSC経営戦略を実践するためのテンプレートとその可視化のための戦略マップを提示して、国際化の方向に経営の舵を切り、生き残りや地方創生への貢献を模索する多くの地方大学関係者の実務に、大きな影響を与える内容となっている。

本論文では第1章から第3章の考察において、その着想と研究課題の設定の合理性を検証するために、地域経済の活性化に向けたわが国の政策動向について概観している。その際には、地方大学における先進的とされる取組事例を詳細に検討して、その内容を整理している。たとえば、国際化した大学を念頭に開学した立命館アジア太平洋大学（APU）の事例では、外国人留学生の獲得が地域にもたらす経済効果を考察している。ここでは、APUの誘致が、大分県別府市にもたらした効果として、①県内進学者数増、②外国人留学生の県内企業への就職、③地域づくりや観光振興などの地域との連携促進、④外国人留学生と地域との協働によるまちづくりの促進、⑤地域課題解決のための共同研究の推進、⑥外国人留学生や教員の小中学校・高等学校への派遣による外国語教育、⑦地域住民との交流による地域活性化や郷土愛向上への寄与、⑧外国人留学生が県内企業活動に協力することによる企業の業績向上、⑨人口減少の抑制などに及ぶと言及している。言うまでもなく、これらはすべて地方創生で政府が地方に期待している内容である。

第1章から第3章は、本研究論文における課題設定の章であり、実社会の要請、法令等の実際、先進事例による例証によって、論理的に研究課題の妥当性が検証されている。第4章以降は、こうして設定された研究課題に関して、その問題点を解決するための内容についての考究が展開されている。ここで、本論文の主要な学術研究上の意義等を整理すると、次の5点に集約することができる。

第1に、本論文では、大学経営における戦略の策定と実践をマネジメントするシステムとして、BSCの有用性が考察されている（第4章）。地方大学が、戦略的に国際化を推進し、持続可能な経営を行っていくためには、戦略を総合的にマネジメントし、PDCAサイクルを構築することが必須である。本論文では、民間企業や多くの公的部門で導入されているBSCに着目し、地方大学における戦略マネジメントシステムとしての有用性を、①戦略を志向する大学組織への変革を促すことができること、②すべての大学構成員に戦略目標の共有化を図ることができること、③顧客である学生を中心に据えた戦略志向が可能になること、④教員と事務職員が共創と協働を展開することができること、⑤コミュニケーション・ツールとして経営と教学の連動に貢献すると期待されること、の5点で明らかにしている。また、こうした一連の考察は、シナ

リオ・プランニングを用いた戦略策定の議論から出発し、その限界とされる財務的な視点の欠如を踏まえてBSCの導入という流れで展開されており、BSCの有用性の根拠付けとしては極めて論理的であり、十分な考察に基づいて有用性が確認されている。今日、地方大学の経営では、経営戦略の立案とその実行を地方大学内外の経営資源と論理的に関連付けて経営の舵取りを行うマネジメント体制が必ずしも構築されていない。本論文は、この問題を解決するフレームワークとしての戦略マップとBSCの有用性を論理的に解明することに成功しており、これまでの先行研究として地方大学経営にBSC経営戦略を活用する事例は非常に少ない点を加味すると、創造的な研究成果と評価することが妥当である。

第2に、本研究論文ではBSCの「財務の視点」から、地方大学経営の国際化には戦略的な財務活動の重要性が整理されている（第5章）。地方大学が持続的経営を行っていくためには、学生納付金収入に依存している財務体質を変えていかなければならないが、それには、多様な財源の確保が必須となることから、米国の大学における収入構造と資産運用に着目して考察を行い、寄付金を原資とした資産運用、そのための、寄付金の事業戦略化が必要であるとしている。これにより地方大学では、財政基盤の安定化が進み、大学国際化を推進していくうえで堅固な財務基盤の形成が可能になるからである。そして、早稲田大学の積極的な資産運用戦略と米国大学における寄付金を基金とした中長期資産運用に言及し、その具体的な展開を例証している。寄付金を原資とした資産運用であれば、経常運営に支障なく、比較的风险が高くても、ハイリターンあるいはミドルリターンを狙った投資を行うことが可能となる。本論文におけるこの提言は、地方大学だけでなく日本全国の大学においても今後重要な経営戦略の一つとなりうるものである。本論文は、こうした未来のベクトルを予測し、その展開のための具体的な方策を、国内外の先進事例に基づいて説明している。この点は、本論文における創造的な指摘として評価されるべき第2の内容である。

第3に、本論文ではBSCの「学習と成長の視点」から、地方大学の国際化を推進する経営管理人材の養成が検討されている（第6章）。地方大学の持続的経営と国際化を可能とするためには、急速に変化している環境の変化に適切に対応できる大学経営人材（特に国際経営人材）の育成が必須である。その具体的な育成の起点は、大学の建学の理念（精神）や経営理念に求め、また方法論としてのOff-JTやOJTの有用性についても論理的な考察が展開されている。大学における人材育成は、財務や企画などの官房系、学部事務、施設管理等の諸組織を横断するかたちで進めることが困難である。また、教職員の研修等にも十分な時間が確保されているわけではない。本研究はこうした事情を斟酌して、人材育成方法としてOff-JTだけでなくOJTにも着目している。また、組織横断的な横串を人材育成で発揮できるように建学の精神や経営の理念を援用しようとしている点で、これまでの大学経営の研究では垣間見られることのない考察を展開している。この部分は、本論文における第3の創造的な研究内容である。

第4に、本論文ではBSCの「業務プロセスの視点」から、地方大学が国際化を推進する基盤となる教職員の行動改革や教職協働による組織変革について、業務管理・顧客管理・イノベーション・行政等との関係の4つのプロセスから考察が展開されている（第7章）。ここでは業務プロセスの見直しを単に業務管理の視点だけではなく、顧客である外国人留学生や日本人学生へのより効果的なサービスの提供が可能になるような顧客管理の実践と、地方大学を取り巻く周辺環境、特に行政との連携を意識した地方創生への貢献というイノベーションへの期待への対応という視点から考察が展開されている。また、その具体的な実践の方法として、日本航空（JAL）を再生に導いた京セラのアメーバ経営とアメーバ組織の応用に着目し、これらが、地方大学国際化を推進する業務プロセスの変革では有用であることを示している。民間企業以外の組織体に、どうアメーバ経営を展開するかは、これまで多くの経営学者・管理会計学者・実務家によって模索と検証が行われてきたところである。しかし、地方大学の業務プロセス改革にアメーバ経営とアメーバ組織を援用しようとする着想の研究はこれまで皆無であり、この点は、本論文における第4の大きな創造的研究成果となっている。とりわけ、学部による自治という特色をもつ大学組織では、アメーバ単位での経営意識や経営

管理が行ないやすいという点に注目している点は、特に説得的である。

第5に本論文では、BSCにおける「顧客の視点」との関連で価値共創の概念をBSC経営戦略に導入している（第8章）。価値共創の概念は、近年、公共経営や公共政策の分野で重視されている概念であり、Co-Production、Co-Design、Co-Destructionなどの諸概念は、公共経営や公共政策の概念フレームワークそのものを変革しようとしている。本研究は、価値共創という考え方を、公共性の非常に強いアクターである地方大学と、公共性に直結する政策目標である地方創生とを論理的に関連付けることで、公共性の強いBSC経営戦略のフレームワークを構築しようと試みている。この点において、本研究は従来にない新しい着想に基づき考察を展開している。この点が、本論文の有する第5の意義である。

本論文では、以上のような創造的な研究内容を総括する形でいくつかの画期的な要約と提言を行っている。すなわち、現在、厳しい経営環境にある地方大学は、今後、国際化を推進し、持続的経営を可能として地方創生の中核としての役割を果たしていく必要があるが、荒木氏はその展開のフレームワークをすでに関連業績である「国際・グローバル戦略と地方創生戦略の統合コンセプト・マップ」（荒木利雄著『大学経営国際化の基礎』関西学院大学出版会、2017年、112頁、図表4-7）において提示し、その具体的な実践を、地方大学国際化のためのBSC経営戦略のテンプレート（事実上の標準・デファクトスタンダード）として提示している（第9章）。このテンプレートは、地方大学経営に固有の財務的制約を前提として、インタンジブルズと総称される人的資本・情報資本・組織資本（学習と成長の視点）と業務プロセスの関係を整理し、地方創生の推進を地方大学の国際化を通じて実現するための経営戦略をBSCの手法を用いて完成に至ったものである。地方創生と地方大学の振興が国策として重視される今日において、その具体的展開のための道筋を本論文は整理しており、しかも、日本全国の地方大学が自らの行動指針としても活用できるテンプレートを開発したことは、大学経営に関する学術研究において非常に大きな研究成果と評価することができる。

なお、本研究論文の国際性についてであるが、本論文は日本国内の地方大学における国際化を進展させるBSC経営戦略のテンプレートの提示を企図するもので、考察の中心は、日本国内の地方大学から得られたものに限定されている。しかしながら、Kaplan/NortonによるBSCそのものの有用性の考察や、世界大学ランキング（THE）等に基づいた国際化の成功要因の抽出等の作業では、欧米の文献や資料を積極的に用いている。また、荒木氏は龍谷大学グローバル教育推進センター事務部長等の同大学の国際化のセクションの幹部として長年の実務経験を有し、年に複数回の海外出張等を通じて諸外国の大学関係者と形成した国際ネットワークは大きく、諸外国の大学関係者にしばしばコンタクトを取りながら、本研究論文を完成させている。そうした意味において、荒木氏の研究内容には十分な国際性が潜在するものと評価することができる。

その他、本論文では一連の考察を展開するエビデンスを、文献渉獵だけではなく、アンケート調査やヒアリング・インタビューを通じて入手している。特にインタビューの対象とされた山口県立大学（匿名）、国際教養大学（理事長兼学長・副学長・事務局長）、会津大学（理事長兼学長・副学長兼理事他）、芝浦工業大学（グローバル推進センター部門長他）、東北大学（副理事兼総長特別補佐）、滋賀大学（理事兼副学長）、滋賀県立大学（元副学長）、九州大学（元理事・学務部長）、東北公益文科大学（匿名）等の諸大学では、各地方大学の国際化で重要な地位を占める責任者とのインタビューを長時間にわたって実施している。これによって得られた情報は、各地方大学の国際化とそれを推進する中枢人材による言明であり、研究における証拠資料としての価値はきわめて高いものである。こうした証拠価値の高い言明により論文全体がまとめられているという点は、本論文の非常に大きな長所として指摘しておかなければならない。

## 2 本論文の課題と審査委員会の結論

本論文は、以上の理由から、地方大学の国際化と地方創生の展開に新たな学術的貢献をもたらす非常に優



れた研究成果と評価することができる。特に、戦略マップとBSCの基本的なフレームワークに、地方大学国際化のための成功要因を関連付け、それらをBSC経営戦略として策定し、その実践のためのテンプレート（実践的なフレームワーク）を提示するという研究アプローチは、説得的であり実践的にも有用である。

しかしながら本論文には、いくつかの問題点や課題を示唆することもできる。もとより、これらの問題点や指摘はいずれも本論文の価値をいささかも減じるものではない。しかし、学位論文申請者による今後の研究の一層の発展に期待を寄せる意味で、次の2点を指摘しておきたい。

第1に、インタビュー等調査の対象についての改善である。地方国立大学は別として、経営状況が厳しい小規模地方私立大学に焦点をあて、事例研究をより詳細に行うことで、本研究の優位性が一層高まるものと期待される。また、国際教養大学、会津大学、立命館アジア太平洋大学は、創立当初から国際化を念頭において創立された大学である。本論文では、国際化の成功要因を探求するという理由で、こうした大学を調査の対象としており、そのことにも相応の説得性は認められるべきではあるが、より一層の論理的な根拠の明示にも期待したい。

第2に、地方大学における財政危機の原因究明についてである。本研究ではBSCを戦略策定の基本フレームワークとして採用している。その大きな根拠は、その他の手法では財務的な要素を戦略策定に論理的に関連付けることが困難であるという整理に基づいている。それゆえ、本研究論文では、財務的状况とその赤字原因の究明は重要な問題とされるべきである。地方小規模私立大学は、概ね危機的な財政環境にあるといえる。しかし、実際にはそれぞれが置かれている状況は異なり、解決すべき課題も異なることが推測される。例えば、①学部学科構成や人的資源である教員の多様性が確保できているかどうか、②経営人材としての事務職員が育成できているのかなどの問題が、どう財政に影響を及ぼしているのかをさらに詳細に追究することで、BSCにおける業務プロセスの視点や学習と成長の視点で、本研究はより斬新な知見を発見しうるのではないかと期待される。

本審査委員会は、このような問題点と課題が指摘可能であるとはいえ、これらはいずれも今後の研究の発展の方向性を示すものであり、本研究の本質的な意義と価値を揺るがすものではないと考える。また、研究の緻密さと研究手法としての独創性、さらには、膨大な文献渉猟・インタビュー調査から導出された結論の妥当性を歪めるものでもない。

本学位申請論文の申請者である荒木利雄氏は、大学行政管理学会全国大会において合計2回の研究報告を行い、査読論文2本を含め合計4本の研究論文（単著4本）と1冊の単著『大学経営国際化の基礎』を公刊している。同書に対しては、『大学職員論叢』（公益財団法人大学基準協会発行）第6号、2018（平成30）年3月31日発行において、土居希久氏（大学基準協会大学評価・研究部審査・評価系主幹）による書評が加えられている。そこでは、大学経営について幅広い観点から研究を展開する筆者に敬意を表するとともに、実務に基づいた研究の今後の発展に期待するという趣旨の、高い評価が与えられている。

以上により、審査委員会は全員一致で、荒木利雄氏の学位申請論文が、博士（先端マネジメント）の学位に相当する論文であると判断し、荒木利雄氏に学位を授与されるように推薦するものである。