

# 大学経営におけるバランス・スコアカードの有用性 －企業経営と大学経営の比較分析－

荒木 利雄

## 本論文の要旨

大学を取り巻く環境が厳しさを増すなか、大学経営における戦略の重要性が高まっている。多くの大学が、将来計画として中・長期計画を立て、達成状況を評価し、PDCAサイクルを機能させるために、業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator、以下「KPI」という）を用いるようになってきている。バランス・スコアカード（Balanced Scorecard、以下「BSC」という）は、民間企業だけでなく、公的機関でも用いられている経営における戦略目的を達成するための戦略的マネジメント・システムである。そこで、本論文では、BSCを用いた企業や海外の大学での先行研究や事例を比較分析しながら、わが国の大学におけるBSCの有用性について明らかにしたい。

## I 本論文の問題意識

これまで日本の大学では、特に財務指標を重視し、その指標の比率や経年比較によって、大学運営の健全化を図ってきた。経営基盤の確立の観点からは財務指標が重要ではあるものの、大学の基本的な営みは、教育・研究・地域貢献の三つに大別されることから、財務指標だけではそれらの目的達成度を測るには十分な尺度とはなっていなかった。そこで、それら大学の基本的活動が、本来の目的を達成するためのモニタリングやPDCAサイクルが求められている。そこで、PDCAサイクルを機能させるために、近年大学においても非財務指標も含むKPIが利用されていると推察される。

筆者の問題意識としては、大学本来の使命は教育と研究機能による人材育成であるにもかかわらず、大学は厳しい経営環境に置かれていることから、営利を第一の目的とした商業主義に流される傾向があること、そして、その人材育成の対象である学生のことやそこで働く人が置きざりにされ、大学の使命や公共性に基づいた政策展開が行われることが少なくないのではということである。

そこで、戦略的マネジメント・ツールであるBSCを大学において活用することが有効であると考えに至った。その理由として、第1にBSCは、学生をステークホルダーの中心として戦略を考えることのできる「顧客の視点」を有していること、第2に大学で働く教職員や組織の成長と学習、変革を促すための戦略を展開することができる「人材と変革の視点」（成長と学習の視点）を有していることをあげることができる。これらのことから、本論文では、企業でのBSC導入事例を概観し、海外およびわが国の大学におけるBSCの導入事例について先行研究から考察を行い、企業経営と大学経営におけるBSCの活用を比較分析することによって、わが国の大学におけるBSCの有用性について明らかにしたい。

## II 企業経営におけるBSCの活用

本章では、BSCの開発からの変遷について概括し、BSCがどのように企業にとって有用であるのかについて考察する。そして、わが国の企業における導入状況を分析することによって、企業におけるBSCに期待する効果とともに、わが国企業のBSC導入にかかる阻害要因について明らかにする。

### 1 企業経営におけるBSC導入の目的と期待される効果

BSCは、Robert S. Kaplan（ロバート・キャプラン）と David P. Norton（デビッド・ノートン）が1992年に開発した戦略マネジメント・システムである。その特徴として、伝統的な財務・会計偏重の業績評価がもたらす問題を克服できるよう、非財務・非会計指標を体系化している（福田 2005, p. 111）

こと、財務・会計指標である「財務の視点」だけでなく、「顧客の視点」、「業務プロセスの視点」、「人材と変革の視点」（成長と学習の視点）という4つの視点から重要成功要因の分析を行い、K P Iを設定して業績評価を行うことをあげることができる。

当初、B S Cは、戦略を明確にすることによって、組織内における共通認識と戦略の浸透を図ることができるコミュニケーション・ツールとして開発されたが、その後、業績評価のためのシステムからマネジメント・システムへと進展している（Robert S. Kaplan and David P. Norton 1996, pp. 33-43）。

Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001, pp.15-38)は、B S Cを導入して成功した企業の事例から、B S Cは「戦略志向の組織体を創造するために使われた」ことを明らかにしている。そして、B S Cによる戦略志向の組織に変革するために5つの原則をあげ、つぎのように整理している。

- ① 戦略について、現場の言葉に置き換えることができる。

有形資産だけでなく、無形資産を含めた内部資源と組織能力を統合して、価値創造が行えるよう戦略を言葉にして表すことによって、顧客や市場セグメントに対して新たな価値提案を行うことができる。

- ② 戦略について、組織全体を戦略にむけて方向づけることができる。

各部門や個々の戦略を方向づけ、統合することができる。その結果として、組織横断的な取り組みが促進され、全体の戦略目標の達成が、部分の戦略達成の目標を上回ることになる。

- ③ 戦略を全構成員個々の日常の業務に落とし込むことができる。

経営者層（リーダー）だけでは、新たな戦略を創造し、実行することはできない。経営者層は、各部門に戦略を委譲し、すべての組織構成員が積極的に関与できるよう、戦略を日常的な業務として現場に任せる必要がある。B S Cは、そのためのコミュニケーション・ツールとして活用することができる。

- ④ 戦略を継続的に管理・検証・改善することができる。

戦略志向の組織は、戦略を管理するためのシステムを有している。そのプロセスはダブルループ学習であり、戦略を常に管理することになる。マネージャーたちが、戦略を議論するための会議体を作り、月毎もしくは四半期毎に戦略を議論できる場を設けることが必要である。

- ⑤ トップのリーダーシップを通じて組織に変革を促すことができる。

戦略を思考する組織へと変革するために、トップ（エグゼクティブ）はリーダーシップを発揮して、一人ひとりの構成員に戦略の必要性を明らかにすることが必要である。そして、あらゆる層において、リーダーシップが発揮されることによって、自立的かつ変革を思考する戦略的な組織となることができる。

現代は、I C Tの発展、そのなかでもとりわけA I（AI: Artificial Intelligence）やI o T（Internet of Things）によって産業が大きく変容しつつあり、大きな変革期にある。社会のグローバル化も進展しており、企業の経営環境が大きく変わっている。そのような時代の大きな変革期においてこそ、企業が発展的継続性を担保し、持続性ある経営を行っていくにあたっては、戦略を思考し変革し続ける組織である必要がある。B S Cは、トップがリーダーシップを発揮することによって、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に組織を変革していくことができることや、ダブルループ学習によりP D C Aサイクルを機能させることができることから、この変革の時代に適合した有効な戦略マネジメント・ツールとなる可能性が高いといえる。

## 2 企業におけるB S Cの導入状況

これまでわが国の企業におけるB S Cの導入状況について、2001年以降いくつかの調査が行われてきた。2001年に行われた乙政（2003）の調査では、導入している企業と導入を検討中の企業を合わせると14.9%であった。その後2003年に実施された青木・櫻井（2003）の調査では、導入・部分導入している企業が18.7%、導入を検討中の企業を合わせると47.7%、2004年に実施された福田（2005）では、導入・導入を検討中の企業が40.9%とB S Cに対する関心の高さがうかがえる。

しかしながら、2009 年に実施された森口（2010）の調査では、導入している企業が 11.3%、導入を検討中の企業が 3.3%となり、両者を合わせても 14.6%となっている。また、金（2013）の調査では、導入している企業が 13.3%、導入を検討中の企業が 4.4%であった。

このようにB S Cの普及期ともいえる現象があったものの、一定の導入割合に留まっている。B S Cの導入が進んでいない理由としては、すでにわが国の企業に導入が一般的になっている目標管理<sup>2)</sup>や方針管理があることから、企業がB S Cを知らない可能性や必要性を感じていないことが指摘されている（金 2013, pp. 37-38）。

青木・櫻井（2003）が行った調査によると、回答企業の 83.2%が目標管理を導入している。また、わが国ではT Q C（Total Quality Control; 全社的品質管理<sup>1)</sup>）の一形態として発展してきた方針管理は、回答企業の 72.9%が実施している。その方針管理は、日本が開発した経営管理システムであり、P D C Aのマネジメント・サイクルによって、方針がマネジメントされている（青木・櫻井 2003, pp. 127-129）。これらの調査からは、既存の目標管理や方針管理といったマネジメント・システムが阻害要因となって、普及を妨げている可能性があることがうかがえる。

図表1 わが国企業におけるBSC導入状況

	乙政（2003） 調査	小倉研究室調査（松原 2003）	青木・櫻井 （2003）調査	福田（2005） 調査	乙政・梶原 （2009）調査	森口（2010） 調査	横田・妹尾 （2011）	金（2013）
調査時期	2001年	2002年	2003年	2004年	2007年	2009年	2010年	2012年
調査対象	東証一部上場の製造業（建設業を除く）	東証一部上場企業	東証一部上場の製造業・電力ガス・金融業	東証一部上場企業	東証一部・二部上場の製造業	東証一部上場企業	東証一部上場企業	東証一部・二部上場の製造業
送付社数	827	約1, 500	300	1, 534	1, 043	1, 716	1, 691	1, 035
回答数	161	151	107	68	366	151	221	45
回収率	19. 5%	約10%	35. 7%	4. 4%	35. 1%	8. 8%	13. 1%	4. 3%
BSC導入状況 回答数（比率）								
導入している	7 (4. 3%)	15 (9. 9%)	8 (7. 5%)	9 (13. 6%)	78 (22. 2%)	17 (11. 3%)	23 (10. 5%)	6 (13. 3%)
部分的に導入			12 (11. 2%)		9 (2. 6%) ※導入中			
導入を検討中	17 (10. 6%)	13 (8. 6%)	31 (29. 0%)	18 (27. 3%)	57 (16. 2%)	5 (3. 3%)		2 (4. 4%)
導入を検討したが断念した	1 (0. 6%)	30 (19. 9%)			7 (2. 0%)	15 (9. 9%)		
現時点での導入を考えていない	62 (38. 5%)		29 (27. 1%)	34 (51. 5%)	151 (43. 0%)	57 (37. 7%)	197 (89. 5%) ※利用していない総数	37 (80. 3%) ※利用していない総数
今後とも導入することはない	2 (1. 2%)							
以前導入したが現在は取りやめ						2 (1. 3%)		
BSCを知らない（未検討）	72 (44. 7%)	93 (61. 6%)	27 (25. 2%)	5 (7. 6%)	49 (14. 0%)	54 (35. 8%)		
無回答						1 (0. 7%)		
合計	161社	151社	107社	68社	351社	151社	220社	45社

（出所）森口（2010, p.131）の表（フォーマット）に、乙政・梶原（2009, p.2）および横田・妹尾（2011, p.63）、金（2013, p.37）の調査に追記して筆者作成。

注 1 森口（2010, p.131）の表からは、日本能率協会・日本能率協会総合研究所および能村総合研究所の調査について、調査対象が他の調査と異なることから削除している。

注 2 森口（2010, p.131）は、乙政（2004, p.128）を基に加筆修正されたものである。

### 3 企業経営におけるB S C導入に関する考察

わが国の企業では、B S Cが開発される以前に、経営マネジメント・ツールとして方針管理が開発され、実施されてきた経緯がある。さらに、中期経営計画や目標管理、業績評価、予算制度、人事制度などのシステムがある。これらは、企業経営上、それぞれのシステムが機能するよう、相互に関連しあっている（青木・櫻井 2003, pp. 129-130）。

森口（2010, pp. 138-139）によれば、B S Cの導入効果として、企業はあまりその効果を期待していないことがわかる。このことについては、森口も指摘しているが、戦略志向が企業には定着しつつあることや、改善活動としてのT Q MやQ Cサークルなどの改善システム、方針管理、目標管理制度などが、コミュニケーションのツールとして機能していることが考えられる。

しかしながら、先述したように時代は大きな変革期にあり、顧客の価値観も多様になっていることから、改めてB S Cのメリットを見直す時期に来ているように考えられる。櫻井（2008）は、B S Cを用いる理由として、伊藤（2002, pp.119-125）の見解をもとに次の4つのメリットを述べている（荒木 2017, p. 69）。

- ① 短期的な業績向上のためだけではなく、将来の発展のために経営者を動機づけることができる。
- ② 戦略マップ作成の過程でブランドなどの無形資産の構築に必要なコンセンサスとチームワークが醸成できる。
- ③ 経営者層から従業員に至るまで無形資産構築の方法論に共通の理解を持つことができる。
- ④ 無形資産の構築にとって重要となるブランド戦略に継続性を持たせることができ、現場の発想による戦略が創発できる。

このようなB S C導入がもたらすメリットの観点からも、改めてB S Cの導入を検討することは、企業の発展・持続につながる可能性がある。

## Ⅲ 大学経営におけるB S Cの活用－先行研究からの整理

昨今、社会が求める人材像も変化し、多様になっていることから、大学には国際化・グローバル化が求められるとともに、社会の変化に迅速に対応できるよう、大学トップのマネジメント、リーダーシップの必要性が強く求められている。

B S Cは、経営者層のビジョン、そして戦略をわかりやすく表現した言葉に置き換えことができ、組織内のコミュニケーションを活性化することができる。そこで、海外およびわが国の大学におけるB S C導入の事例を整理し、その有用性について考察していく。

### 1 海外の大学におけるB S Cの活用

#### (1) 英国の大学

英国の高等教育界は、非常に厳しい競争環境下にあって、市場化が進み、アカウンタビリティが求められており、業績管理への関心が高まっている。このことを受けて、John Taylor（ジョン・テイラー）とClaire Baines（クレイン・バニッセ）は、英国の4大学に対してB S Cの適用に関する質的調査と経営層へのインタビューを行い、大学経営戦略と政策形成、モニタリングや評価に関する考察を行っている（John Taylor and Claire Baines 2012）。

そこでまず、高等教育機関における業績を測定するためのシステムとして、B S C、欧州品質枠組みモデル、統合された重要業績評価指標、ダッシュボードの4つのシステムについて、図表2のようにそれぞれの特徴と長所、そして留意しなければならない制約事項について整理している。

図表2では、4つのマネジメント・システムの長所と制約事項をそれぞれ比較することができる。そして、図表2からは、これらマネジメント・システムには、2つの類似点が見て取れる。第1に、いずれも業績を評価するための指標を有していることである。そして、第2に、戦略について何らかの手法で可視化することで、戦略について理解が促進するよう工夫がなされていることである。このことは、



戦略目標やその達成のためのアクションプラン、そしてその状況を測定するための評価指標等について、組織構成員すべてに共有できるようコミュニケーション・ツールとしても用いられていることを示唆している。

図表2 高等教育機関における業績測定アプローチの分析

業績測定アプローチ	フォーマットと特徴	長所	制約
BSC	4つの視点において目標をバランスよく設定するシンブルなフレームワークである。  ・顧客の視点 ・内部の視点 ・財務の視点 ・人材の視点	・組織目標と計画に直接的に結びついている。  ・テンプレートは、すべてのレベルの組織戦略にカスタードすることができ。  ・明確でわかりやすい。  ・先行指標と遅行指標が含まれたバランスのとれたアプローチである。	・組織のすべてのレベルで適用するために、かなり綿密な仕事が要求される。  ・4つの戦略のそれぞれを測定するための指標の使用にあたっては、詳細な解説をするといった支援が必要となる。  ・それゆえ、一人で実行することはできない。
品質管理のための欧州ファンデーション	9つの基準を用いたビジネス・エクセレンスのためのフレームワークを提供する。  イネーブラーに基づくもの（リーダーシップ、人材、政策と戦略、パートナーシップと資源、進捗状況）  ・成果に基づくもの（人材、顧客、社会、重要業績評価）	・より複雑ではあるが、形を変えたBSCである。  ・ビジネスでの成功を期待する経営層に対して訴求力がある。  ・BSCよりも、社会的な成果を保証する。	欧州品質賞の品質保証「ルーツ」から発展しており、品質保証メカニズムにおいて負担が大きい要素を保持している。

統合された重要業績評価指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 複合的な定量指標を集めることができる。</li> <li>• これらの定量指標は、ビジネス活動とその成果の両方を反映している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 異なるレベルの業績について、わかりやすく表示され、理解しやすい交通信号（赤・黄・緑色）のようなフォーマットとなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高等教育機関全体（構成要素であるサービスや活動ではなく）に容易に適用できない可能性がある。</li> <li>• 遅行情報を優先的に表示する。</li> <li>• 企業戦略に対して明示的なリンクはない。</li> </ul>
ダッシュボード	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織における業績について、多様なデータを示すことができる。</li> <li>• これらは、しばしばメーターのように動き、現在のトレンドや流行の方向性を示す管理情報システムとなる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可視化された評価指標によって、今後の方向性を示し、広い範囲の状況を表す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業戦略に対して明示的には関連しない。</li> <li>• 質の高い管理情報システムが求められる。</li> <li>• 管理情報システムとの連携にかなり依存する（コストが高い）。</li> </ul>

（出所）John Taylor and Claire Baines（2012, p. 114）を基に筆者作成。

相違点としては、遅行指標と先行指標の比重の置き方をあげることができる。財務指標は、遅行指標であり、営利を目的とする組織においては、遅行指標が最重要となるが、教育機関では、最も重要とすべき学生の学習成果といった学びの成果は、非財務指標でもある先行指標として考える。ただし、教育機関においても財政基盤の確保が教育・研究の発展のための前提条件と考えれば、遅行指標と先行指標の両指標が重要となる。

BSCは、組織の営みに欠かすことができない4つの視点から目標を設定することができること、また先行指標と遅行指標の両方が含まれている点からもバランスがとれているといえる。ただし、組織全体を巻き込んで取り組む必要があることから、大きな組織ではすべての構成員が参加して取り組むということを前提とすると、かなり導入が困難なシステムであることが、制約要件となって、BSCの導入を阻害している可能性がある。

これらのマネジメント・システムは、そのままでは高等教育機関が抱える諸課題を解決するツールとして使用することは難しく、それぞれの高等教育機関の置かれている環境や独自のミッションを踏まえて、修正しなければならないことに留意する必要がある。（John Taylor and Claire Baines 2012, pp. 113-114）

(2) フィンランドの大学

フィンランドには、地域の発展を支援することをミッションとした応用化科学大学があり、地域やコミュニティ、地域住民を重要なステークホルダーとしていること、またBSCの活用方法として、大学

におけるステークホルダーとの関係性に着目した研究があることからフィンランドに着目している。

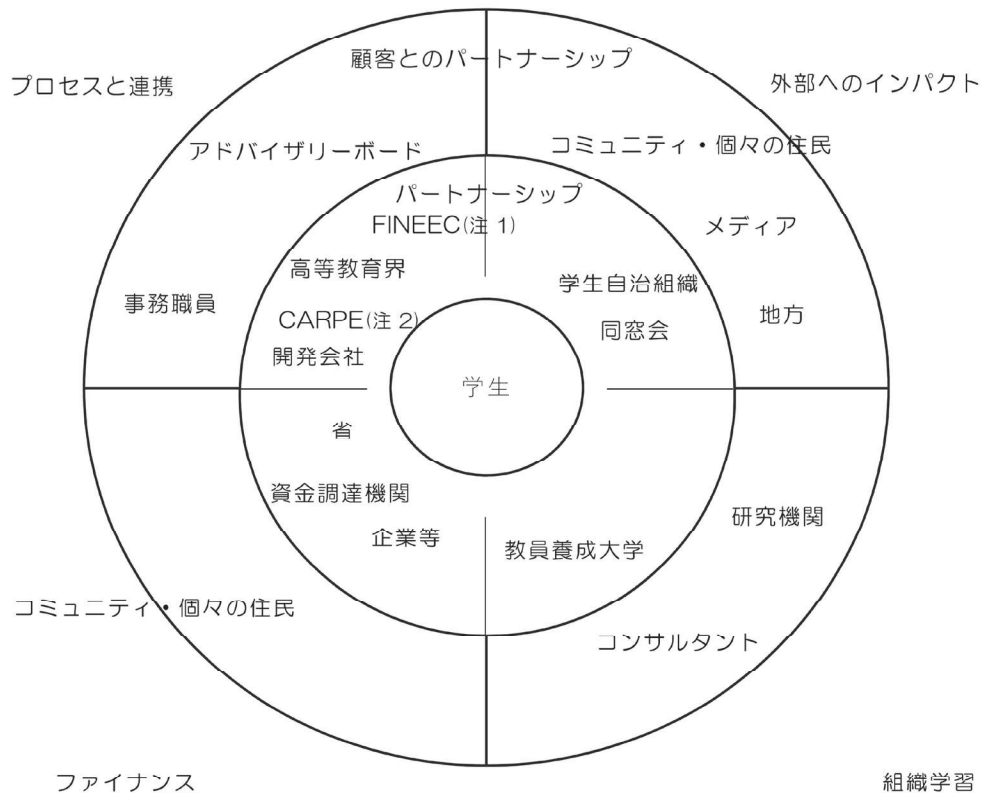
Juha Kettunen (2015) は、フィンランドの高等教育における最も重要なステークホルダーとの関係性を示すためにステークホルダーマップを提唱している。そのステークホルダーマップは、B S Cの考え方に基づいて、4つの視点からステークホルダーを分類し、その関係性を明確にして、戦略的マネジメントの中に、ステークホルダーを統合している。

そして、ステークホルダーから得られるフィードバックを大学経営における監査や品質保証、経営戦略のプロセス管理に役立てることが重要であることを指摘し、ステークホルダーマップの有用性について、つぎのように整理している (Juha Kettunen 2015, pp. 57-64)。

- ① ステークホルダーの明確化…………… ステークホルダーから正しいフィードバックを得ることができるよう、ステークホルダーを明確化することができる。
- ② フィードバックのチェック機能…………… すべての関係するステークホルダーから得たフィードバックをチェックする機能を有している。
- ③ 関係性の可視化…………… ステークホルダーとの関係性について、可視化することができ、ステークホルダーとのコミュニケーションが円滑になる。
- ④ 関係性のマネジメント…………… カスタマーとの関係性をマネジメントする情報システムとして使用することができる。

そして、このステークホルダーマップを提唱するなかで、内部のステークホルダーと外部のステークホルダーの双方が重要であることを示している。内部のステークホルダーである学生自治組織や卒業生の組織である同窓会は、戦略的パートナーとして重要であり、外部のステークホルダーであるコミュニティや個人は、高等教育機関にとって、とても重要なグループであり顧客である。そして、地域やコミュニティ、地域住民は重要な外部のステークホルダーである。また、教育改善に資する取り組みとして、地方企業や国営企業や行政組織によって構成されるアドバイザリーボードによってシステムの教育開発が改善されているとしている。Juha Kettunen (2015, p. 60) は、the Turku University of Applied Sciences (TUAS) を例にあげ、ステークホルダーマップを図表3のとおり作成している。

図表3 TUASのステークホルダーマップ(パートナーシップ)



(出所) Juha Kettunen (2015, p. 60) を基に筆者作成。  
注 1 FINEEC は、The Finnish Education Evaluation Centre の略称である。フィンランドの高等教育機関は、定期的に監査を受けなければならないという規定に基づいて FINEEC と協力している。  
注 2 CARPE は、The Consortium of Applied Research and Professional Education の略称である。CARPE は、応用研究と専門教育のコンソーシアムである。

2 わが国の大学における B S C の活用

わが国の大学における B S C の活用事例として、収容定員の未充足という厳しい状況が続いているなか、B S C を用いて課題解決に取り組んだ地方にある 2 大学について考察する。

(1) 長崎ウエスヤレン大学の事例からの整理

1) B S C 導入に至る背景と経緯

2012 年度から開始している中期経営計画の策定にあたっては、教職員が参画して、S W O T 分析<sup>3)</sup>を行い、ミッション、ビジョン、バリューの見直しが行われた。その見直しは、少子化の進行と地域経済が衰退している現状と収容定員の未充足が続いているなか、生き残りをかけて中期戦略を見直したという（学校法人鎮西学院 長崎ウエスヤレン大学 2015, pp.10-14）。

その中期経営戦略は、2016 年度までの計画であり、すでに次期 5 ヶ年計画を策定すべく、S W O T 分析をはじめとする戦略マネジメント・ツールを用いた総括が行われ、中期目標の達成状況および戦略の有効性について検証が行われたという。特に、この総括にあたっては、地域に「なくてはならない大学」として、長崎ウエスヤレン大学が地元地域社会に必要不可欠な存在であることの有用性を明らかにしたいとしている（学校法人鎮西学院 長崎ウエスヤレン大学 2015, pp. 18）。

しかしながら、これまでその定員未充足を解決すべく、幾度か改革プランを策定・実行してきたものの、その問題解決には至っていない。その要因について、第 1 に実行段階における主体的に取り組むためのシステムが欠如していたこと、第 2 に改革プランの決定後に、課題解決のための具体的な実行計画が欠如していたことをあげている。そして、これらのことから、B S C を導入するに至ったという（裴他 2012, pp. 81-84）。



## 2) B S Cを用いた中期経営計画の策定

長崎ウエスヤレン大学のB S Cを用いた中期経営計画の策定について整理する。まず、B S Cの策定にあたって、すべての構成員を巻き込んだ点が特徴としてあげられる。構成員は、専任教員と事務職員を併せて60名であり、比較的全構成員が参加して取り組みやすい人数であるといえる。そして、戦略を実現するために、最も重要視したのが「人材・教職員の成長の視点」である点に着目したい。戦略目標を実現するにあたって、B S Cという戦略マネジメント・システムを用いて、組織を学習する組織へと変革することによって、生き残ろうとしていることがうかがえる。

生き残りのために戦略思考を有する組織への変革を遂げ、学生を中心とした経営方針を貫き、教育の質を高め、学生の満足度を高めるとともに、社会が求める人材を地域社会に輩出することで、就職力・キャリア支援力が高い大学として地域企業から評価を得て、学生募集力を高めていくことができれば、好循環サイクルが構築され、経営状態が改善されることが期待される。

## (2) 九州共立大学経済学部の事例からの整理

### 1) B S C導入に至る背景と経緯

九州共立大学は、現在経済学部経済・経営学科およびスポーツ学部スポーツ学科の2学部を有している。その2学部のうち、経済学部は過去5年間（2012～2016年度）連続して入学定員を下回っており、入学者の確保が喫緊の課題であった（九州共立大学 2016, p. 16）。こういった状況のなか、多様な学生が入学しており、学部教育の運用にあたって、入学生確保、就職指導、就学困難な学生への対応、カリキュラム編成、キャリア基礎教育の目的整理、留学生教育方針の確立、担当コマ数増への対応、教員モチベーションへのサポート、意思決定プロセスの明確化など、さまざまな課題を抱えていた。そこで、限られた経営資源を最大限活用するために、B S Cの導入に至ったという（経済学部B S Cマネジメント委員会 2012 p. 46）。そして、2009年4月に就任した経済学部長が、経済学部を改組するにあたって、有効な見直しを行うためのツールになると考え「教育運用B S C」を策定することにしたという。九州共立大学経済学部「教育活動マップ」の詳細については、経済学部B S Cマネジメント委員会（2012, p. 59）を参照されたい。

### 2) B S Cの作成プロセスにおける特徴

当時の経済学部長は、前任地の九州大学農学研究院においてB S Cを導入した経験から、トップ・ダウンとボトム・アップが統合されてこそ、B S Cが有効に機能することを経験から学んでいた。そこで、実際の策定過程において「コース主任会議」を中心として、学長をはじめとする経営トップ層へのミドル・アップを行うとともに、現場の教員や事務員へのミドル・ダウンも行ったことから、ミドル・アップ・ダウン型のプロセスを経たという。

その作成にあたって、組織変革の観点から、その意義と必要性をつぎのように整理している（経済学部B S Cマネジメント委員会 2012, pp. 50-57）。

第1に、B S Cの意義と役割を定義して、B S Cの組織的な認知を図ることによって、限りある経営資源を有効に活用し、ビジョンを達成するための諸活動と「教育運用B S C」を連携させることができた。

第2に、B S Cをコミュニケーション・ツールとして活用することにより、予算・人事・設備・広報に関する中期計画と「教育運用B S C」を連動させ、立案・実践・モニタリングを行う仕組みを構築した。そして、各組織の役割の明確化を行うとともに、戦略リーダーへの課題提案・問題定義を行う仕組みができた。

第3に、「教育運用B S C」を活用する場である「戦略リーダー会議」を設置することで、「教育運用B S C」の活用・改善、戦略リーダーにおける既存戦略の共通認識と情報交換、新たな課題について「教育運用B S C」との関連性について検討を行う場を創出できた。

九州共立大学の取り組みは、魅力あるカリキュラムを構築するとともに、キャリア教育を体系化することによって、社会が要請する人材を育成し、就職力を上げ、学生募集力を高めるために行われたと推察することができる。「教育運用B S C」の作成を通じて、戦略的な組織に変革することができれば、人口減少や地方経済の停滞等の外部環境が悪化するなかにあっても、その変化に対応しながら、教育力

を高めることが、持続可能な経営のために有効な戦略であることが明らかになるであろう。

### 3 大学経営におけるB S Cの有用性

#### (1) 国立大学におけるB S C

奥居正樹（2005）は、愛媛大学が中期計画の評価指標を策定するために試行的にB S Cと戦略マップが導入された事例から、B S Cが大学経営に有意であることを指摘している。そして、国立大学の大学経営におけるB S Cの有用性をつぎのように述べている（奥居 2005, pp. 4-5）。

- ① 質的目標の設定…………… 非営利組織である大学は、財務的な業績のみの達成を目指すのではなく、ミッションや関係者の満足度などの質的目標を設定することができる。
- ② 進むべき方向性の共有…………… 大学全体のミッションと戦略を明確にすることができ、組織の進むべき方向性を教職員全員が共有することができる。
- ③ 中期計画との連動…………… 中期目標の実現に対応した評価指標と組織活動を設定することができる。
- ④ P D C Aサイクル…………… 評価指標の設定により、年度ごとに達成度を評価することができる、戦略目標に対してP D C Aサイクルを機能させることができる。
- ⑤ 総合的な意志決定…………… 経営戦略との関連性の可視化が可能となり、総合的な評価や意思決定ができる。

このように、国立大学に義務づけられている中期目標・中期計画に基づいた大学経営を戦略的に実行していくためには、何らかのマネジメント・システムが必要となる。それゆえ、B S Cは、第1に非営利組織にとって、財務の視点以外に、3つの視点を有するマネジメント・システムであること。第2に改善活動の組織文化が定着していない大学組織にあっては、P D C Aサイクルを機能させ、新たな組織文化を構築することができること。第3に戦略目標を明示することによって、戦略的な思考を行う組織への変革を期待することができる点でB S Cは機能すると考えられる。

そして、これらのことから、奥居が指摘した5つのB S Cの有用性は、大学の設置形態の如何に関わらず、大学経営のための戦略的マネジメント・システムとして適用可能であると考えられる。

#### (2) 私立大学におけるB S C

中嶋教夫（2009, pp. 158-159）は、明星大学のB S C導入への取り組みを考察するなかで、B S C導入の有用性をつぎのようにあげている。

- ① 情報共有…………… B S Cの作成プロセスのなかで、S W O T分析を行うことによって、大学や学科の置かれている状況について共通認識を持つことができた。
- ② サービス対象の明確化…………… 顧客価値の分析を通して、大学の教育・研究の方向性を明確にすることができるとともに、サービスの対象を明確にすることができた。
- ③ 重点課題の明確化…………… 戦略マップを作成することによって、重点的に取り組むべき課題を明確することができた。

上記の長所をあげているが、B S Cと同じような機能を有するマネジメント・システムがあれば、十分代替は可能であり、大学改革に必ずしもB S Cが必要不可欠だということではないことを指摘している（中嶋 2009, p. 159）。

しかしながら、つぎの観点から、私立大学において大学経営をマネジメントするシステムとしてのB S Cの有用性を整理しておきたい。

- ① 戦略思考の組織への変革…………… 大学の設置形態の如何に関わらず、中期計画や長期計画を策定する大学が増えており、大学経営を戦略的に思考しなければ生き残れない。それゆえ、B S Cは戦略を思考する組織への変革を促すことができる。
- ② 戦略の共有…………… 私立大学の組織文化は、トップ・マネジメント型もあれば、ボトム・アップ型もあり多様である。コミュニケーション・ツールとしても有効なB S Cは、どのような組織文化であっても、全構成員に戦略の共有をはかることができる。

- ③ 学生の視点…………… 財政基盤の確立のためには、教育の質を高めることによって学生の満足度を上げ、その結果として就職状況を改善し、学生募集力の向上につなげるというサイクルの構築が求められる。それゆえ、「顧客の視点」（学生の視点）と「財務の視点」を有するBSCは、バランスがとれている。

## IV 企業経営と大学経営におけるBSCの比較

ⅢとⅣでは、それぞれ企業と大学におけるBSCの導入事例を整理してきた。そこで、本章では、企業経営と大学経営における比較の視点から、BSCの有用性について整理する。

### 1 4つの視点からの整理

企業は、営利組織であることから、4つの視点のうち、「財務の視点」が他の3つの視点より上位の視点となる。一方、大学は、非営利な教育・研究組織であり、社会に有為な人材を育成し輩出する使命を有している。学生の他にも保護者や地域住民、地域企業とさまざまなステークホルダーが存在するが、そのなかでも特に学生を中心に思考する必要がある。それゆえ「顧客の視点」を最上位概念とするところに企業と大学との違いがある。

### 2 予算編成からの整理

特に私立大学は、収容定員が定められており、学生募集力があれば、その収入は企業のように年度単位で極端に増減することはなく、固定的である。支出は、主に人件費、教育研究経費、管理経費等からなっており、その用途は制約され固定的である。企業の場合は業績によって、当該年度内においても柔軟に資金を運用・投資することができる。大学は、企業と違い業績による影響は受けにくいものの、予算編成と予算執行管理に重きを置いている。

### 3 無形資産からの整理

企業では、価値創造のために、ブランドや顧客エクイティ、レピュテーションといった無形資産の重要性が高まっており、知識ベースの戦略マネジメントが必要になっている（櫻井 2008, pp. 10-13）。企業であっても大学であっても、新たな価値を創造し、ブランドやレピュテーションを認知・向上させることで、組織の価値を高め、競争力を維持・確保しなければならない。

これらのことから、企業と大学におけるBSCが有する4つの視点や予算に関する考え方、その取り組み方に違いなどがあることを踏まえ、大学におけるBSC適用の有用性について、上述の3つの観点からの整理に基づいて考察することとする。

第1に、企業では、最終的に利益をいかに確保するかが上位概念となるが、大学の基本的な営みである教育・研究・地域貢献における役割を考えると、財務の視点を中心とした戦略目標やアクションプランだけでは十分ではない。教育においては、学生を中心とした顧客の視点や業務プロセスの視点が重要であり、研究においては外部資金の獲得や研究成果の発信といった観点から、人材と変革の視点や業務プロセスの視点が重要となる。また、地域貢献においては、地域住民や地域企業などをステークホルダーと捉えると顧客の視点が重要となる。すなわち、4つの視点を有するBSCは、バランスよく戦略目標を策定し、実施することが可能となり、大学の使命である教育・研究・地域貢献に資することになる。

第2に、Paul R. Niven（2003, pp. 371-383）は、BSCと予算編成を関連付ける必要があることをつぎのように指摘している。まず、アクションプランを実行するには予算が必要となることから、限られた予算をバランスよく配分しなければならない。予算配分にあたっては、経常的予算と戦略的予算とに分けて考える必要があり、そのバランスが求められる。つぎに、バランスのとれた予算配分を実現するために、事業部署と予算管理部署との予算折衝時にBSCを用いることによって、説得性や納得性のある交渉を行うことができる。その交渉のなかで、双方が戦略とアクションプランの重要性を理解することが可能となり、結果として必要な予算を獲得することにつながる。また、アクションプランの実行に

あたって、コストに対する意識を高めることができる（Paul R. Niven 2003, pp. 378-380）。

第3に、組織は、営利組織と非営利組織の如何に関わらず、無形資産であるブランドやレピュテーションといった新たな価値を創造し、競争力を高めていくことが求められている。近年、高等教育界におけるグローバル化・国際化が世界的に進展している。例えば、世界大学ランキングはその一例であるといえる。ブランド価値やレピュテーションを高めなければ、国際競争力は確保できず、わが国の大学の研究や教育における競争力が相対的に弱体化することが懸念されるところである。このことは、国内での競争力の維持・向上の観点からも同様に考えることができる。

このように大学の使命を果たすにあたっては、財政基盤の確保を前提としながらも、さまざまな角度からのアプローチが必要である。

V 課題解決の方向性と今後の課題

国立大学においては、中期計画・中期目標とリンクしたB S Cの構築が、経営戦略上有効であることを示唆することができた。また、私立大学においては、戦略思考の組織へと変革するために、B S Cが有用であることを明らかにしてきた。

また、企業と大学という組織形態の違いによって、B S Cの有用性が変わるものなのかについて、事例を考察し「顧客の視点」「財務の視点」における違いを明らかにしながら、B S Cの有用性に差がないことを整理することができた。

大学は、厳しい競争的環境から商業主義に陥る傾向があるものの、非営利である教育・研究組織として、学生を中心に戦略を思考することができる「顧客の視点」を有し、かつ組織で働く教職員のことを念頭に置いた戦略を形成することができる「人材と変革の視点」(学習と成長の視点)を有したB S Cは、大学の経営戦略マネジメント・システムとして有意である。

外部環境の変化が大きいことに留意しながら、単年度ではなく中期的に3年から5年程度の先を見据え、柔軟に戦略目標やK P Iなどを変更して対応することが必要であろう。また、大学は予算編成に重点を置く組織であることから、B S Cによって戦略的な計画の立案と予算編成プロセスとを統合した運用が求められる。

今後の課題としては、B S Cは作成プロセスにおいて時間を要することから、教職員数や収容定員によってもB S Cの機能の度合いが異なるのかどうか研究が必要である。また、公立大学におけるB S Cの有用性、B S Cを補完できるようなマネジメント・ツールとの統合・運用の可能性について、今後の研究で明らかにしていきたい。

注

- 1) T Q Cは、製品やサービスを対象とする品質について、全社で経営全般にわたる活動として、わが国の産業の発展に大きな貢献を果たしてきた。T Q Cの特徴として、全員参加・方針管理・改善活動・小集団活動等を挙げることができる（田中 1997, pp. 44-49）。
- 2) 方針管理とは、「方針管理とは、経営方針（目的・目標）を達成するために行う業務の管理のしくみ・取り組みを言う。全社の大きなPDCAと部門ごとの小さなPDCAを両輪として管理のサイクルを回していくなどの取り組みにより、全社レベルと部門レベルの連携とかじ取りを有効に行う」管理のしくみとなっている（日本科学技術連盟 unknown）。
- 3) S W O T分析とは、企業の強み、弱み、機会、驚異の全体的な評価を行うことである。S W O T分析では、外部環境分析として機会と驚異の分析を行い、内部環境分析として強みと弱みの分析を行う（Philip Kotler 2001, 邦訳 2004, pp. 58-59）。

参考文献

Deborah F. Beard (2009), *Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education*, Journal of Education for Business, Vol. 84, No. 5, pp. 275-282.  
Peter C. Brewer & Thomas W. Speh (2000) , *Using The Balanced Scorecard To Measure Supply Chain Performance*, Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 1, pp.75-92.



- Robert S. Kaplan and David P. Norton (2006) , Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business school publishing Cooperation.
- Robert S. Kaplan, and David P. Norton (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, pp. 37-47.
- Demetrius Karathanos & Patricia Karathanos (2005) , *Applying the Balanced Scorecard to Education*, Journal of Education for Business, Vol. 80, No. 4, pp. 222-230.
- Juha Kettunen (2015) , *Stakeholder relationships in higher education*, Tertiary Education and Management, Vol. 21, No. 1, pp. 56-65.
- Juha Kettunen (2010) , *Strategy Process in Higher Education*, Journal of Institutional Research , Vol. 15, No. 1, pp. 16-27
- Juha Kettunen (2004) , *The strategic evaluation of regional development in higher education*, Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 29, No. 3, pp. 357-368.
- John Taylor and Claire Baines (2012) , Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard, Journal of Higher Education Policy and Management Vol. 34, No. 2, pp. 111-124.
- Dawn Geronimo Terkla, Jessica Sharkness, Margaret Cohen, Heather S. Roscoe (2012) , *Institutional Dashboards: Navigational Tool for Colleges and Universities*, Association for Institutional Research, No. 123, pp. 1-22.
- Philip Kotler (2001) , *A Framework for Marketing, First Edition*, Prentice-Hall, Inc. 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』(2004) ビアソン・エデュケーション。
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (2004) , *Strategy Map*, Harvard Business School Press, 櫻井通春他監訳 (2005) 『戦略マップバランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社。
- Robert S. Kaplan, and David P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Publishing, 櫻井通春監訳 (2001) 『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社。
- Robert S. Kaplan S. and David P. Norton (1996) , *The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 吉川武男訳 (2001) 『バランスト・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』 生産性出版。
- Paul R. Niven(2003), *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, ボール・R・ニーヴン著、吉川武雄監訳・柿崎 平訳 (2006) 『行政・非営利組織のバランスト・スコアカード』 生産性出版。
- 青木章通・櫻井通晴 (2003) 「戦略、業績評価および経営品質に関する日本企業の経営行動ーバランスト・スコアカードに関する郵送調査の分析」東京経済大学経営学会『東京経済大学 経営学』第 236 号, 111-132 頁。
- 荒木利雄著・石原俊彦監修 (2017) 『大学経営の国際化』関西学院出版, 102-105 頁。
- 石原俊彦編著 (2004) 『自治体バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。
- 伊藤克容 (2002) 「ブランド戦略のための管理会計システム」成蹊大学経済学部論集, 111-130 頁。
- 伊藤和憲 (2006) 「戦略マップと BSC 導入の促進要因と阻害要因」専修商学論集, 105-114 頁。
- 太田 浩・長澤 誠 (2013) 「Balanced Scorecard の大学における活用に関する文献解題」(一橋大学機関リポジトリ), 2017 年 6 月 17 日閲覧。
- 奥居正樹 (2005) 「バランスト・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築」大学教育実践ジャーナル 第 3 号, 1- 17 頁。
- 乙政佐吉・梶原武久 (2009) 「バランスト・スコアカード実践の決定要因に関する研究」原価計算研究 第 33 巻 第 2 号, 1-13 頁。
- 乙政佐吉 (2004) 「わが国企業のバランスト・スコアカードの導入に対する促進要因の分析」『会計』第 166 巻 第 5 号, 767-779 頁
- 乙政佐吉 (2003) 「わが国企業における業績評価指標の 利用方法に関する研究ーバランスト・スコアカードとの比較において」六甲台論集 経営学編 第 49 巻 第 4 号, 29-54 頁。
- 金 紅花 (2013) 「日本企業における BSC (Balanced Scorecard) と目標管理・方針管理との「補完性」ー製造業企業におけるアンケート調査と事例調査をもとに」新潟大学大学院現代社会文化研究科『現代社会文化研究』第 57 号, 35-52 頁。
- 田中 宏 (1997) 「品質に於ける概念の変遷と日本的品質管理のパラダイムシフトー T Q C から経営各品を目指す T Q M へ」四国大学経営情報研究所年報, 第 3 巻 第 3 号, 41-52 頁。
- 櫻井道晴 (2008) 『バランスト・スコアカードー理論とケース・スタディ』同文館出版。
- 清水 孝 (2004) 『戦略マネジメント・システムー企業・非営利組織のバランスト・スコアカード』東洋経済新報社。
- 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) への取組み」企業会計 第 61 巻第 6 号, 153-159 頁。
- 裴 琿 俊・南 慎郎・菅原良子・有門 恵・永石美穂・佐藤快信 (2012) 「長崎ウエスヤレン大学における戦略マネジメント・システムの導入 (1)」長崎ウエスヤレン大学現代社会学部紀要 10 巻 1 号, 79-99 頁。
- 福田哲也 (2005) 「業績評価およびバランスト・スコアカード導入の実態調査」関東学院『経済経営研究所年報』第 27 集, 111-130 頁。
- 松原恭司郎 (2003) 「日本企業における BSC 導入の概況」『企業会計 2003』第 55 巻 第 5 号, 54-59 頁。
- 森口毅彦 (2010) 「わが国企業におけるバランスト・スコアカードの導入目的と期待役割ーバランスト・スコアカードの導入実態に関する調査研究」中央大学経営研究所『経理研究』第 53 号, 126-141 頁。



横田絵里・妹尾剛好（2011）「日本企業におけるマネジメント・コントロール・システムの実態－質問票調査の結果報告」慶応義塾大学出版会『三田商学研究』第 53 卷 第 6 号, 55-79 頁。

矢島 茂・黒澤垢貴, 伊藤嘉博編著（2003）『世界標準の戦略マネジメントツール バランスト・スコアカード 実践ガイド』日科技連出版社。

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, 第 112 号, 43-53 頁。

吉川武男（2007）『バランスト・スコアカードの知識』日本経済新聞出版社。

経済学部 B S C マネジメント委員会（2012）「大学におけるバランスト・スコアカード経営の可能性－九州共立大学経済学部の取組みを事例に」九州共立大学研究紀要 第 2 卷 第 2 号, 45-59 頁。

九州共立大学（2016）「平成 28 年度 大学機関別認証評価 自己点検評価書」2016 年 6 月。

学校法人鎮西学院 長崎ウエスレヤン大学（2015）「2015（平成 27）年度 自己点検評価書」2015 年 6 月。

長崎ウエスレヤン大学ホームページ（unknown）「学校法人鎮西学院について」  
<https://www.wesleyan.ac.jp/about/chinzei/>, 2017 年 6 月 17 日閲覧。

長崎ウエスレヤン大学ホームページ（2016）「鎮西学院 情報公開 | 大学の概要」  
<https://www.wesleyan.ac.jp/about/disclosure/>, 2017 年 6 月 17 日閲覧。

福原学園（2017）「学園について」<http://www.fukuhara-gakuen.jp/about/outline/>, 2017 年 7 月 6 日閲覧。

福原学園事業計画（2012）「学校法人 福 原 学 園 平成 2 4 年度事業計画」。

文部科学省（2009）「国立大学法人化の経緯」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/houjin/03052701.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/03052701.htm), 2017 年 7 月 6 日。

日本科学技術連盟（unknown）「方針管理」  
<https://www.juse.or.jp/solution/point02/03.html>, 2017 年 7 月 9 日閲覧。

（筆者は関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程 3 回生・龍谷大学総務部長）