

[原著論文]

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—

経済学部 BSC マネジメント委員会¹⁾

The Possibilities of BSC(Balanced Scorecard)-Driven University Management Innovation - A Case on Faculty of Economics at Kyushu Kyoritsu University -

BSC Management Committee of Faculty of Economics,
Kyushu Kyoritsu University

Abstract

A balanced scorecard (BSC) is a strategic management tool effective for making organizational activities transparent and drawing commitment from stakeholders of organizations for fulfilling their goals.

The present study aims to explore the possibilities of innovation that BSC can introduce for managing university organizations. The study is based on an examination of our experience of applying BSC to the management of the Faculty of Economics at Kyushu Kyoritsu University.

First, we review BSC theories and three cases of BSC application to university management in Japan.

Next, we examine our practice of applying BSC to the management of the faculty. The examination indicates that BSC-driven faculty management innovation is successful under the following conditions:

- there is integration of three aspects: (1) BSC as an operation framework, (2) an organizational structure that supports BSC, and (3) activities by organizational members guided by BSC;
- BSC is presented in a manner that is attractive to faculty members, staff, students, local communities, and other diverse stakeholders, i.e., when it is not treated as a tool for the top management to merely control the faculty but to promote interaction among stakeholders.
- users keep BSC modified according to changes in environmental conditions, i.e., when it is not used as a static tool; and
- the top management embraces innovation driven by the BSC-based faculty management.

Finally, we conclude the discussion by emphasizing on the future need of reshaping faculty culture to ensure continued support for using BSC for management of the faculty.

KEY WORDS : Balanced Scorecard, Strategic Management Tool, University, Interaction

1) 経済学部BSCマネジメント委員会は、横川洋学部長を中心に、八島雄士准教授、磯野誠准教授、大谷美咲講師、飛永佳代講師、長野史尚特任講師より構成される。また、前身の

BSCワーキンググループのメンバーであった、生田淳一准教授（福岡教育大学）がオブザーバーとして参加している。

1. 緒 言

本研究は、大学の1セクションである経済学部の組織的な活動を可視化し、学部をめぐるステークホルダー（教員、事務職員、法人および大学経営層、学生、保護者、地域社会、国際社会、関連官庁、評価組織等）のコミットメントを活発にするための経営手段として、BSC（Balanced Scorecard）の可能性を検討することを目的とする。

まずは、事例とする九州共立大学経済学部（以下、本学部という）をめぐる環境を確認する。外部環境について、少子高齢化や不安定な経済状況の下で、大学全入時代における私学の使命として多様な学生を受け入れることが求められている。また、第三者機関による評価等、ガバナンス強化が進められている。一方、内部環境について、学部組織の人材は限られている。そのため、学部教育運用において、これまでにない多くの課題を抱える状況になっている。例えば、入学生確保、就職指導、授業管理、就学困難学生の対処、カリキュラム編成、キャリア基礎教育の目的の整理、留学生教育方針の確立、担当コマ数増加への対処、教員モチベーションのサポート、意思決定プロセスの明確化などがあげられる。これらの諸課題への根本的な対処は容易ではなく、また、すべての課題に総合的に対処することも実質的に不可能である。

したがって、限られた経営資源のなかで最大限の効果をあげることが学部教育運用の最大の焦点となる。そこで、学部の教育目的の明確化、カリキュラム課程内および課程外の教育活動（以下、「課程内」教育活動および「課程外」教育活動という）のバランス等、目的達成のために注力すべき課題の選択および対処方法を可視化すること、結果として、学部教育運用に関わる諸組織のコミットメントを引き出すことが重要である。

以下、2では、大学運営にBSCを導入する経緯および目的の現状について、先行研究に依拠して整理する。3では、本学部の「教育運用BSC」への取り組みの経緯を整理する。4では、その具体的な内容について、成果を中心に述べる。最後に、5では、先行研究および本学部の取り組みを比較し、その特徴および洗練化への課題を提言し、今後の展望を述べる。

2. 大学運営におけるBSC導入の先行事例

2では、大学運営におけるBSC導入の意義について、

わが国の国立大学および私立大学の先行事例を中心に傾向を整理する。

(1) BSC導入の一般的な意義

まず、一般的には、Kaplan-Norton[1996]によれば、BSCは、あるミッションやビジョンの達成のための戦略を、財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の4つの視点に分けて検討し、かつ、個別の戦略ごとにCSF（Critical Success Factor、重要成功要因）およびKPI（Key Performance Indicator、重要評価指標）を設定し、戦略を現場の言葉（指標）に変換することができる（p.8）。また、4つの視点における個別の戦略間の関係性を戦略マップ（Strategy Maps）という形で表現することによって、ミッションやビジョンを達成するというゴールへ向けての成功のストーリーを示すことができる（Kaplan-Norton[2004]pp.x ii-x iii）。さらに、そのプロセスにおいて関係者間の戦略実行に関するコミュニケーションが促進される可能性がある。実際に、経営幹部や従業員間のコミュニケーションの円滑化への貢献があること（Kaplan-Norton[2001] pp.3-7）やAnnual Reportなど投資家とのコミュニケーションにおいて利用されていること（Kaplan-Norton[2006] pp.214-218）が分かっている。

櫻井[2003]では、BSCの経営への貢献を、①戦略の策定と実行のシステム、②報酬連動型の業績評価システム、③経営品質向上のツール、④コミュニケーションの円滑化、⑤その他、システム投資の評価、ビジネスの共通言語の5つに整理している（pp.25-30）。また、企業における活用事例としては、あらゆる日常の組織活動の指針としているP&G社の例がある。P&G社では、BSCの発想を延長したOGSM（Objective, Goal, Strategy, Measure）フレームワークを全社的に導入しており、全社レベルからローカル事業部レベル、職能部門レベルにまで、それぞれの組織単位活動は設定された戦略に沿って管理され、また、各従業員の業績目標設定・評価にも直結している。結果として、全社レベルから各個人レベルまで基本的にOGSMフレームワークにより、それぞれの活動の統合がとられるように意図され、実践されている（Busco et al.[2010]）。

一方、大学での活用事例として、Kaplan-Nortonでは、University of California, San Diego（[2001] p.20,pp.202-203）、University of California, Berkeley, Administrative Services（[2004]pp.239-242）、University of Leeds（UK,[2008]pp.40-41,pp.109-114）が分析されている。わが国では、九州大学、愛

媛大学、武蔵野大学、明星大学の事例が分析されている。以下では、わが国の事例についてその特徴を明らかにする。

(2) 愛媛大学におけるBSCへの取組み

まず、愛媛大学におけるBSCへの取組みを奥居[2005]に依拠して整理する。愛媛大学をめぐる外部環境として、国立大学法人への移行に伴い、文部科学省に認可された中期目標・中期計画の活動成果を客観的に説明するため、評価指標の策定とそれを実行するための体制整備が求められている。一方、内部環境として、教職員が経営戦略の進捗状況を客観的データで確認し、組織及び個々の教職員が自律的に改善できるように経営情報を公開することやそのための情報基盤を整備することが課題となっている (p.1)。

そこで、愛媛大学は、2003年4月に第三者評価に対応するための情報収集・分析を行う組織として大学評価等情報収集分析室を設置し、教育研究データベース(教員の成果活動を収集するデータベース)の構築や組織情報システムの構築にあたり、その後、2004年4月に経営情報分析室と改名し、中期目標・中期計画に即した経営戦略の評価基準を検討するプロジェクトに従事した (p.6)。したがって、BSCを活用する出発点は、外部環境要因への対応としての中期目標・中期計画にある。具体的には、「中期計画戦略マップ」を作成するプロセスとして、BSCの4つの視点に基づき考え方が整理された。その成果の第一は、「教育」、「研究」、「社会貢献」といった領域において、コアコンピタンスの達成度や満足度を最上位の目標と位置付けることで、それを達成するために必要となる組織活動や人材育成が連鎖的に整理されたこと、第二は、定量的指標、定性的指標、活動成果の影響度により成果を評価することになるが、他の活動と連鎖しない活動について経営戦略としての有意性に疑問が付き、見直しの必要性を明確にできることである (pp.7-9)。

ところで、愛媛大学のBSCへの取組みの特筆すべき特徴は、情報の価値創造サイクルを意識し、組織情報システムの構築に取り組んだ点にある。その特徴として、4点があげられている (p.12)。第1は、組織データを収集管理するのは事務職員のため、経理部を中心としたプロジェクトチームを招集したこと、第2は、全学データと部局データの収集に注力したこと、第3は、学生数や志願者数といった定数的データのみではなく、授業満足度調査や卒業予定者満足度調査等の定性的データも公開すること、第4は、データ公開

はWebを通じて行うことである。また、その第1の成果は、組織データとして必要な情報が、事務部門のどのデータベースのどこに存在し、いつまで遡ってデータを収集できるかが明確になったことにより、それぞれの部門が収集する情報の意味や関連性を検討する機会となったこと、第2の成果は、アカウントビリティを確保するうえでこれらの情報の重要性が増すことから、組織データを大学の資産として保護し、活用するためのマニュアルを策定する動きが出てきたことである (pp.12-13)。他方、課題として、組織と個人のベクトルを揃えるための共通基盤の構築があげられている。両者のベクトルを摺り合わせることができれば、個人が納得して自己設定した目標として自覚し、目標達成に向けて自律的に活動することができるようになる。そのために、組織の評価者と個人が適切なコミュニケーションをとりつつ、評価情報を共有することが必要である。具体的には、共通基盤としてイントラネットを利用した情報発信と共有が実現され、組織的な成長にむけての改善活動が実施されている。

(3) 九州大学におけるBSCへの取組み

次に、九州大学の場合も愛媛大学と同様に、2004年の法人化が導入のきっかけであった。以下、第1期中期目標・中期計画期間の終了を機に2010年3月に開催された「大学活性化セミナー」で配付された九州大学[2010]に依拠して整理する。

2004年にスタートした九州大学第1期中期目標・中期計画は、民間出身の理事の視点では重大な問題点があると認識された。①九州大学の現状や外部環境に対する認識不足(自己認識不足)、②抽象的、かつ総花的・網羅的な第1期中期計画(ビジョンと戦略性の欠如)、③学内・部局への浸透不足(説明力の欠如、共有不足)、④本部執行部と各部局間の連携不足(組織連携の不足)である。つまり、中期目標・中期計画制度を形式的にでも運用すること自体が目的化して、大学の活性化と改革に結びつきにくい状態に陥っていると判断された。そこで2006年に当時の総長の特命組織「チームQUEST」が民間出身理事をチーム長として結成され、九州大学全体の将来構想策定と学内部局の将来構想策定を支援する活動が開始された。

チームQUESTの基本的な考え方は、旧来のような部局および個人の「集合体」としての大学運営を転換し、「組織体」として経営される状態に脱皮することが必要だというものであった。その場合、めざす「組織体」とは民間企業に見られるようなトップダウン

型・官僚機構型の組織ではなく、国立大学の特性に根ざした自律分散連携型組織であると定義され、九州大学の活性化とは「集合体」からこのような意味の「組織体」へ転換するプロセスであると定義された。自由・多様性・個性などの大学の特質を生かしつつ、「組織体」として「九大全体」と九州大学を構成する「個別部局」がそれぞれの「将来構想」を策定し、構成員がそれを理解共有し、一定の方向に活動のベクトルを合わせ、日々の行動や活動を計画遂行していく状態を作り出すことが大学の活性化であり改革であると考えたのである。その際、九大版BSC (QUEST-MAPと呼ばれた) は、「将来構想」を策定し「組織体」として経営するための中心的なマネジメント・ツールとして位置付けられた。

チームQUESTの活動の結果、大学本部と各部局でQUEST-MAPを活用して「将来構想」が作成された(5部局で完了、2部局で途中中断)。このように「将来構想」策定が九州大学で「集合体」から「組織体」へ転換する上で極めて重要な役割を担っていた理由は、中期目標・中期計画が本来は「将来構想」としての役割を果たすために導入されたのだ、と考えたからに他ならない。しかし、現実には第1期中期目標・中期計画が既に制度として導入されていたのだから、QUEST-MAPはその足らざる部分を補完し(第1期中期目標・中期計画の要約整理と可視化)、第2期中期目標・中期計画の策定と円滑な遂行を支援する(策定ツール)という役割を担ったのである(pp.13-26)。(大学本部のQUEST-MAPについての詳細は、pp.29-44。なお、高田仁[2011](2)も参照)。

九州大学全学で最初にQUEST-MAPを取り入れた部局は農学研究院であった。その経緯は以下のとおりである。部局新執行部スタートに当たり、既存の第1期中期目標・中期計画の膨大な網羅的な内容の理解周知と実現方法について模索していたところ、本部執行部から部局将来構想策定の要請とBSC活用の示唆があった。活用の決め手になったのは、「大学の活性化には部局の個性化が必要だ」という総長の見解であり、部局の個性を表現し方針を戦略的に組み立てるのにはBSCが向いているのではないかという新執行部の直感であった。5回の本部との事前打ち合わせと教授会の了承を得て「チームQUEST」の支援のもと、ボトムアップによる部局将来構想の策定に取り組むことになり、教授だけでなく若手教員、事務職員も加わった「検討作業チーム」と研究院長、副研究院長ほか3名の「コアメンバー」が担当して12回の「全体WS」、4回の

「分野別WS」を開催した。部局全体での共有を図るため2回のFD報告会、ミッションに関する部局内教員投票も実施した(横川洋[2008],pp.1-4も参照)。

成果は「農学研究院QUEST-MAP」として完成した。マップの構成は九大全体マップとほぼ同一であるが、数量指標を9個に限定することによりA3版1シートに集約し一覧性を確保した。第1期中期目標・中期計画とのリンクをマップ内に明示するという工夫も凝らした。部局構成員による共有としては、教授会メンバーで相当程度内容の共有が図られ、後日、新学府(大学院課程)検討がスムーズに進んだし、現代GP、大型競争資金等の申請書、企画書作成に当たり、マップのキーワード、主要戦略、関連データを基に表現、構成を行うことができるようになり、作業効率や内容の統一性などで大きな成果があった。その他、教育・研究・社会貢献・国際貢献という部局の多面的な貢献分野がマップの中に戦略的に落とし込まれ評価軸が多様化してあるため、構成員がそれぞれ自分の役割、貢献を確認できるという安心感、共有感が醸成されたし、客観的なデータによる論議、外部への説明の重要性の認識が高まり、部局としての組織的な教員活動データベースの整備を開始する契機となった。第12回「全体WS」参加のWS構成員(19名)アンケートによれば、「現状認識、行動目標計画の明確化、深化に役立つ」7件、「コミュニケーション・ツールとして積極評価」6件、「視野を広げ、多様な視点を得ることができる」4件、「時間がかかり過ぎる、長期予測が困難」2件という分布であり、農学研究院QUEST-MAPのポジティブな効果が確認できる(pp.45-48)。

(4) 武蔵野大学におけるBSCへの取り組み

私立大学の事例として、土橋[2006]に依拠して武蔵野大学のBSCへの取り組みを整理する。外部環境について、少子高齢化や多様な学生の受入など私立大学をめぐる環境変化のなかで、単科の女子大学としての地域ブランドを総合大学化していくという「ブランド構築」が実現された段階で、次のステージとして「ブランド展開」が必要とされた。一方、内部環境について、「ブランド展開」に伴い、学生や教職員のなかに、より具体的な戦略・アクションとして実行する必要性が認識された。その1つのツールとしてBSCに着目した。具体的には、企画部総合計画室が中心となり全学から若手教職員が参加して「ブランド構築」が進められ、学院長や学長の承認をえる形でBSCの採用が認められた。「ブランド展開」は、企画部総合計画室および学

部長推薦による中堅教員、事務部長、外部コンサルタントによるプロジェクトチームが学院長・学長の指示を仰ぎながら進められた (pp.13-16)。

全学のBSCでは、学院長・学長が求める人材育成や就職の重視を中心に、他大学と差別化を図り個性を強調するため、研究はあくまで最先端の教育を実施するために行うものであると位置付け、教育・人材育成に的を絞って、5年間で達成すべき戦略目標として書き込まれ、戦略マップに表された。BSCの4つの視点は、「ブランド展開」のためのBSCという性質があり、「使命・到達目標 (ミッション)」、「ターゲット・対象 (関係者)」、「学内の取り組み・仕組み」、「組織能力」が設定されている。つまり、一般的なBSCの「財務」の視点は、「ターゲット・対象 (関係者)」の視点に含められ、「外部資金の導入による専門教育の充実」の範囲にとどめられている。その理由は、財務的パフォーマンスへの抵抗であり、結果として、予算管理プロセスのなかで調整されている。また、指標については、遅行指標および先行指標の区別はなく、成果指標のみ提示されている (pp.16-20)。

学部・学科へのBSCの展開は、学部長・学科長・学部代表者とブランド展開プロジェクトチームにより進められ、学科の独立性が高いという大学としての特徴から学科中心に進められた。学院長・学長の就職の充実を図ることを目指し、各学科の基礎能力を強化するとともに、実施体制や責任を明確にするという方針のもとで、企画部総合計画室のスタッフがファシリテーターとなり、学科の教員と議論しながらBSCが作成された。最終的には、学長・学部長が加わり、全学BSCとの整合性、因果連鎖の明確さ、成果指標・アクションプランの妥当性、費用対効果などを審査し決定された。成果として、教育効果をよりよく示すことができたため、新規の予算配分が行われるという現象が見られた (pp.20-21)。

最後に、BSCの運用は、学院長・学長のトップダウンのもとで、直轄の企画部総合計画室が教員を巻き込み、かつ、教員サイドの信頼を得る形で進められた。学院長・学長をはじめ学部長・学科長が「ブランド展開」の意義や具体について直接プレゼンテーションを行い、教職員の理解を得る努力をした結果、トップダウン、ボトムアップ、ミドルアップダウンのバランスがとれる形で展開できた。今後の課題として、1つは、少子高齢化など外部要因との関連から「財務」の視点を全体との整合性のなかでどのように折り込むのが課題である。もう1つは、成果指標の精緻化であり、

納得性を高めること、および、指標管理の労力軽減を事務組織の強化のなかで実現することである (pp.21-24)。

以上、愛媛大学 (国立大学法人)、九州大学 (国立大学法人) および武蔵野大学 (私立大学) におけるBSCの取り組み事例をそれぞれ整理した。ガバナンスの観点からみれば、愛媛大学は文部科学省や第三者評価という外部要因が強く意識されており、また、九州大学は、民間出身理事の指摘をきっかけとして、中期目標・中期計画制度の欠陥を補い、大学の活性化と改革を実現するという戦略的発想に強く規定されており、いずれも、外側から内側へと力が働いている。一方、武蔵野大学は大学の創立から現在までの地域における一定の認知および自負を、学院長・学長を中心とした「ブランド構築」および「ブランド展開」しているため、内側から外側へと力が働いている。また、取り組みの効果の観点からみれば、いずれの大学も、「強み」を可視化し、組織内外における認知や理解を高め、ある程度のコミットメントを引き出したという点では共通している。また、形や意味合いに違いは見られるが、指標管理が課題としてあげられる点では共通している。

この他に明星大学の事例があるが、紙数の制約で割愛した。明星大学の事例分析としては高田仁[2011](2)があり、その分析のもとになった文献として中嶋教夫[2009]がある。

3. 九州共立大学経済学部における導入の経緯

3では、2におけるわが国の国立大学法人および私立大学の事例と比較し、本学部におけるBSCの取り組みの特徴を明らかにするために、導入の経緯について整理する。

取り組みは、2009年4月に就任した経済学部長が前任地の九州大学農学研究院で評価担当副院長として「農学研究院QUEST-MAP」に深く関わりそのポジティブな効果を実感していたため、九州共立大学経済学部版BSC戦略マップを策定すれば改組経済学部の運営に有効だろうと考えたことから始まった。取り組みの成果は、当初の期待通りの結果が得られつつある。2009年4月の学部長就任時には、既に本学への着任以前から検討が重ねられ教授会で承認された改組経済学部が運用の対象として存在した。このような文脈の中でBSCの活用が何を意味したかを九州大学との比較で振り返ってみれば、改組経済学部と学部長就任以来策

定してきた「教育運用BSC」との関係は、国立大学法人・九州大学での中期目標・中期計画とQUEST-MAPとの関係によく似ている。具体例を上げれば、改組経済学部は制度として運用され始めたが、学生教育のミッションが十分には共有されていないと思わざるを得ないケースが現れた。学生の学士力を計るために「経済学検定・経営学検定」を全学生に義務づけるという改組経済学部の方針は、実施の合意を得るためにその後1年間ほどコース主任会議での議論を要し、3年生を対象に、今年初めて実施された。このことは九州大学の第1期中期目標・中期計画に対するQUEST-MAPと同じように、「教育運用BSC」が改組内容の戦略的な要約、整理と可視化によって改組経済学部を補完する役割を果たすものとなったことを意味する。さらに、今後学年進行後に改組内容の見直しを行うとなれば、第2期中期目標・中期計画に対するQUEST-MAPと同様に、「教育運用BSC」は改組見直し案策定のツールになりうる。

また、「教育運用BSC」がこのような役割を果たすためには、学部構成員のボトムアップが必要なことは「農学研究院QUEST-MAP」での経験からも明らかであった。しかし、それぞれの大学に固有の建学の精神・学是にもとづく私学の経営と「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図るため」（国立大学法人法）と目的規定される国立大学法人との違いを考慮すれば、私学である本学では建学の精神に基づく学長サイドのトップダウン方針との統合、つまりトップダウンとボトムアップとの統合をめざすことが学部運営上の学部長の基本方針となり、「教育運用BSC」策定においてもその方針は堅持された。学長サイド・大学本部と学部長・学部執行部との間、学部執行部と学部構成員との間、学部構成員どうし、でのコミュニケーションの促進が目指された。具体的には、学長・大学本部との間は「福原学園教学懇談会」や「福原学園大学改革検討委員会」の場で、学部構成員との間では「コース主任会議」（9つのコースの主任に、教務委員会委員、カリキュラムマップ作成委員会委員を加えた20名弱の会議体。なお、学部構成員は43名）の場での意見交換や審議であった。言い換えれば、法人本部や学長などトップ層へのミドルアップと現場教員および事務職員へのミドルダウンの両側面が見られるので、ミドルアップダウン型とも表現できる。

こうして経済学部のミッション、ビジョン、戦略目

標を示し、一枚のマップを作成し、構成員の誰もが戦略目標を意識して主体的に行動し、設定した目標に照らしながら成果を検証できるシステムを策定することが追求されてきた。大学の基本的特質である自由と多様性を尊重しつつ共有できる将来像が描かれるため、「ひとりひとりが輝きhappyな組織」作りにつながることを期待される。「教育運用BSC」と九州大学QUEST-MAPとの違いは、前者が主に教育活動に絞っているところである。これは大学の活動内容の重点の置き方の違いという客観的な背景によって規定される。

「教育運用BSC」の作成過程については、以下で具体的な成果を示しながら述べる。その過程は当初は試行錯誤であり「教育活動マップ」作成が先行したが、外資系企業でBSCの運用に携わった新任教員が着任し、学部内のBSC研究者、若手教員とでBSC-WGを結成してから大きく進捗した。また、その後のワークショップでは外部から招いたファシリテーターが構成員の自由な発言を引き出すことについて有効であった。

4. 九州共立大学経済学部におけるBSCへの取り組みの成果

3では、取り組みに至る経緯を明らかにした。4では、具体的な内容について、現状での取り組みの成果を中心に述べる。

(1) 教育活動マップ（付表（1）①および②）

1つ目の成果は、「教育活動マップ」である。「教育活動マップ」の発想は、はじめからBSCへの取り組みが意識されていたわけではなく、学生目線で学部の教育内容を学生に周知できないかという問題意識を表現しようとするところからはじまった。その活用は、学部教育のみならず、学内の会議やオープンキャンパスの参加者へのアナウンスの場面にまで及び、一定の成果がえられた。以下、発想の具現化までのプロセスを述べる。

これまで本学部の「課程外」教育活動について、様々な活動が取り組まれているものの、それらは各教員の裁量に任されたものがほとんどで、それぞれの活動が協働することは少なく、情報共有されることがあまりない状況で存在していた。そのような活動を整理して体系づけるとともに、それぞれの活動について、教職員・学生すべてで共有する必要があるという認識が「教育活動マップ」作成を推し進めた。また、その

発想の源には、各コース（9コース）のカリキュラムマップの存在があった。カリキュラムマップは、各コースの履修モデルを可視化したマップのことで、学部での「課程内」の学びの場の特徴が示されている（<http://www.kyukyo-u.ac.jp>）トップページから学部・学科、経済学部、各コースのカリキュラムマップを参照。2010年にはカリキュラムマップ作成委員会を中心にコース主任会議で各コースの「履修科目系統図」を作成しカリキュラムマップを補足強化した）。一方、「教育活動マップ」は、「課程外」の学びの場についてその特徴が示されている。つまり、「課程外」の学びの場を可視化する「教育活動マップ」は、「課程内」の学びの場を可視化するカリキュラムマップと並行して作成された。このことで、「課程内」および「課程外」の学びの場を合わせた本学部内の学びの場を総合的に見渡すことが可能になった。

作成は、①BSCワーキンググループ（以下、BSC-WG）でのたたき台の作成、②BSC-WGメンバーによる学部教員へのヒヤリング、③コース主任会議での議論、④BSC-WGでの修正、⑤「③と④」の繰り返し、といった手順によって進められた。「教育活動マップ」は、およそ半年の作成期間を経て、2010年3月時点で、バージョン5.5dとなった（5.5dは、4回大きな枠組みの修正したバージョン5について、さらに4回の文言の修正・4回の印刷上の修正を行ったことを意味する）。この過程において、これまで共有されていなかった「課程外」の教育活動が掘り起こされただけでなく、議論の過程において教育活動を進めるうえでの重要な概念が共有された。例えば、学是「自律処行」、本学部の教育目標「自分創造力」、「個性を磨く教育」などについて、それぞれの関係性が議論されることは少なかったが、「教育活動マップ」を作成する過程では、それらの関係性や基本的な理解は、マップ上のレイアウトに反映されることから、一つ一つの概念についての議論が進んだ。結果として、「課程外」教育活動を、キャリア・アドバイザー制度（個別指導を中心としたキャリア支援活動）を中心とした3つの学びの場（「生き生きと行動できる体験型の学びの場」「一つ一つの課題を大切にし、基礎学力を鍛える学びの場」「目標達成へのチャレンジを支援する学びの場」）に体系化することができた。

上述したように、「教育活動マップ」は、在学生や保護者に学部教育内容を周知するために利用されることが第一の役割である。作成後に分かったことは、さらに入試アドバイザー会議や大学説明会での学部教育

の説明やオープンキャンパスでの高校生や保護者への学部教育案内として有効に活用できることであった。その後、BSCと連動させて教育活動の評価に利用されることや、学部教育についての議論を促進するツールとして活用されることで、教育活動の改善や新たな教育活動の創造などに生かすために、次のステップである「教育運用BSC」の構想が進められた。

この間、2010年度には日本高等教育評価機構による「大学機関別認証評価」が行われたので、この認定評価に向けての教育活動の体系化・共有化・可視化という問題意識も強く働いた（幸い認証評価では「認定」の判定をいただいた）。

（2）教育運用BSC（付表(2)）の目的と設定プロセス

上述したように、「教育活動マップ」を作成することによって、「課程内」および「課程外」の教育活動を可視化することができた。しかし、優れた個々の実践は存在しているが、組織的、計画的に進めるという意識は脆弱であった。そこで、BSCの発想を取り入れた「教育運用BSC」への取り組みがはじまった。

「教育運用BSC」の設定と、それを基礎にする学部運用プロセスは、大きく2つのフェーズに分けることができる。フェーズ1は、学部組織に関するSWOT分析からBSCにおけるビジョン、戦略項目、戦略内容の設定までであり、2009年11月から2011年2月にかけて実施された。フェーズ2は、設定された各戦略項目に取り組む委員会の設定、および各戦略項目の達成目標指標の設定であり、2011年4月から2011年9月にかけて実施された。

まず、フェーズ1について、学部長イニシアティブの下で、BSC-WGが推進母体となった。基本的な役割は、BSC設定に必要な各種分析を行い、BSCドラフト提案を作成することである。そして、作成された提案は、コース主任会議および学科会議で議論され、教授会に提案されるという案作成・意思決定プロセスを確立させた。

その上で、2010年2月に、本学部が抱える課題を洗い出し、近隣大学の状況等、本学部を取り巻く環境、所有する資源全般の理解を基にSWOT分析を行い、また、本学部学生の志向性を理解するために、学生を対象とする定性調査（インタビュー調査）を実施した。その後、2010年9月に、SWOT分析および学生理解分析の知見を基に、学科会議を場として、参加可能な教員で本学部が抱える課題についてブレインストーミングおよびそこからの意見を集約し、KJ法により分類

した。その結果として特定された課題を基に、「教育運用BSC」ドラフトを作成し、学科会議に提案された。また、学部組織として取り組むべき課題の選択の妥当性と各課題に対する対処方法について、議論およびブレインストーミングの機会として、教員経験交流会を実施した。交流会の結果を踏まえて、ドラフト修正案を作成し、2011年1月に、再度学科会議に提案し、議論の上で教授会にはかられ、合意を得た。

次に、フェーズ2では、2011年3月に、フェーズ1で特定されたBSCビジョン、各戦略項目に対応する委員会を立ち上げ、あるいは、既存の委員会と関連づける案を作成し、コース主任会議で議論、教授会に提案され合意を得た。つまり、学部内各種委員会が戦略項目別に体系的整理されることになり、コース主任会議がコース主任・戦略リーダー会議に再編された。このとき、BSCに基づく学部組織運用を推進する活動主体としてBSCマネジメント委員会が立ち上げられた。その後、2011年6月および7月に、各戦略項目に対応する各委員会からの目標評価指標が作成され、コース主任・戦略リーダー会議にて議論し、学科会議に提案され、2011年8月に、合意に至った。また、2011年9月には、指標達成の観点から各戦略項目の対処方法を見直し、必要なものを選択した。

(3) 組織体制の変革

(2) のような経過で「教育運用BSC」への取り組みが進むなかで、組織的に運用するための工夫がなされてきた。(3) では組織体制の変革の観点からいくつかの試みを整理する。1つ目は、「BSCの意義と役割」を定義し、BSCの組織的な認知と理解を図ることである。具体的には、「教育運用BSC」をコミュニケーション・ツールとして活用する意義として、3点を掲げ、コース主任・戦略リーダー会議や学科会議、教授会で繰り返し説明し、周知をはかった。第1は、「連携」である。経済学部の限りある経営資源を有効に活用し、競争優位性確保の手段であるビジョン達成のために、具体的な活動に優先順位付けし、戦略つまり、「教育運用BSC」と有機的に連携させることである。第2は、「場」である。有機的な連携を生かしたコミュニケーションの場を設けることである。第3は、「継続」である。競争優位性確保のための戦略的思考が組織文化として根付き、継続的に研究・実施・改善することである。

2つ目は、「教育運用BSCの役割」を定義し、繰り返し、周知と理解を図った。特に、コミュニケーション

ンが最も重視されるべき点を強調する結果となった。第1は、「客観的な視点の提供」である。経済学部をめぐるステークホルダーの多様性（学生、教員、事務職員、社会など）に対応する円滑なコミュニケーションを生み出すために、誰もが納得できる客観的な視点として、先行指標（目標）や遅行指標（結果）を提供し、活動の現状把握・分析・改善を継続的に検討・実施する。第2は、「リーダーとサブリーダーの役割分担」である。多様性への対応を効果的・効率的に実施するために、リーダーとサブリーダーの役割を定義し、分担する。リーダーの役割と主要業務は、「中期計画と教育運用BSCとの連動」、「活動指針・指標の提示」、「調査・情報収集・分析」、「報告・立案」、「引継ぎ」である。すなわち、予算・人材・設備・広報に関する中期計画を「教育運用BSC」に連動させて立案・実践・モニタリングし、改善案を提案する。実施計画の作成では、活動指針・評価指標を提示し、コミュニケーションやコミットメントを引き出す。また、企画・立案に付随して必要な調査・情報収集・分析を実施する。さらに、教授会、学科会議、コース主任・戦略リーダー会議、全学委員会等への戦略の立案を行う。最後に、戦略の継続性のための引き継ぎを行う。次に、サブリーダーの役割と主要業務は、「業務の報告・伝達・実施」、「事務との役割分担」、「課題提案・問題提起」である。すなわち、教授会、学科会議、コース主任・戦略リーダー会議、全学委員会等において業務を伝達し、実施する。また、事務職員との役割分担を明確にする。さらに、戦略リーダーへの課題の提案・問題提起する。

3つ目は、「戦略リーダー会議」を設定したことである。上述の意義における「場」の具現化として、「教育運用BSC」の活用を促進するために効果的な場を設定することが目的である。具体的には、「コース主任・戦略リーダー会議」は、学部長の下で「教育運用BSCの活用・改善に関する検討・立案」、「既存戦略について、戦略リーダー間での認識・理解の共有の確認と情報交換」、「新規課題について、教育運用BSCとの関連性の検討・立案」の項目を実施すると定義した。

4つ目は、「BSCマネジメント委員会」を設定したことである。「コース主任・戦略リーダー会議」と同様に、「場」の具現化として、上述の(2)で述べたように、学部長の下で「教育運用BSC」に関する実務を担う。具体的には、「コース主任・戦略リーダー会議で提起された企画の実施案作成（予算・人材・設備

等・広報等)], 「実施案の実行の調整」, 「教育運用BSCを活用するための調査・研究・立案」を実施する。

(1)から(3)では, これまでの経緯および推進のプロセスと組織体制について整理してきた。これらは, コンピュータにたとえれば, ハードウェアおよびオペレーション・システムの整備である。(4)では, ソフトウェアの整備として注力した学生理解プロジェクトおよび1年次必修科目のキャリア基礎演習改革について整理する。

(4) 教育運用BSCの学生理解への展開

経済学部をめぐるコミュニケーションを円滑に実施するための方向性と考え方, 推進体制を整備する一方で, 限りある資源を活用して具体的な成果をあげるために, はじめに注力したのが経済学部の教育運用の顧客である「学生理解」である。また, 時間的な制約のなかで先駆的に絞り込んだ対象が「1年次学生」である。

①学生理解プロジェクトまでの経緯

まず, 学生理解プロジェクトまでの経緯を整理する。「教育運用BSC」の顧客指標として, 「私たちは, 学生それぞれの伸びしろを大きく伸ばす」ことを宣言し, その評価指標として「就職率95%以上」(なお, 進路決定率は100%)を掲げた。同時に, 関連するプロセス指標として, 「学生生活の充実」, 「就職率の向上策」を設定した。そして, 2010年12月に実施した教員経験交流会の知見から「学生生活の充実」に対応する活動項目として「本学学生像の理解・分析」を含めた。

その意味は, 現実に本学部が組織として学生の就職率の向上を目標とし, 具体的な方法として, 学生生活の充実を実現させるために, 学生像の多様性を考慮しなければならないということである。そして, 1つの重要な知見は, 経済学部の教員全員が, すでにこの意味を認識しており, それぞれ独自の分類およびいくつかの異なる学生像に応じた教育方法を実践していることである。しかし, もう1つの重要な知見は, 一見, 教員の見識と能力は素晴らしいが, 組織全体としてみたとときに, 各教員の学生像の分類および教育方法が首尾一貫しているとはいえないことである。知識経営の観点からみれば, すでに実践している学生像の分類および理解は, 現場の知あるいは感覚に依存している暗黙知の状態にある。組織的に昇華させるには, 暗黙知に客観性を付与し, 形式知として可視化する必要がある。

②学生健康度診断

そこで, 各教員による現場の知・肌感覚による学生像の理解・分類を補完し, 形式知とするために, 学生像理解プロジェクトが企画された。具体的には, 「学生健康度診断」として実施された。

まず, 「学生健康度診断」の発想の背景を整理する。具体的には, 「学生健康度診断」は, 「実際の教育現場で目標達成度はどのように測定されるべきであろうか」という質問への回答と考えることができる。換言すれば, 「教育運用BSC」では, 「私たちは, 学生それぞれの伸びしろを大きく伸ばす」ことをビジョンとして掲げ, 社会人基礎力を伸ばすことを目標としている。素朴な質問として, 学生は入学時にどれほどの社会人基礎力を有しているのか。また, 4年間の大学教育の結果として, どれほどの伸びを示すのか。「学生健康度診断」は, これまで教員の感触で語られてきた「学生の伸び具合」を客観的に把握し, 可視化した形で提示し, 教員間で同じ目線で共有する手法と定義できる。

具体的な第1の作業は, 学生の伸びに関する視点として軸を設定することである。大学教員は当該学問分野に特化した知識を持っている。そのため, 同じ経済学部に所属していても, 専門性は多種多様であり, 学生を理解する視点を共有しているとはいいがたい。例えば, 「真面目さ」および「学問に対する姿勢」を重視した学生評価と, 「アルバイト」や「社会経験の有無」など社会活動を重視した評価は大きく異なる。そこで, ビジョンを実現するための目標となっている社会人基礎力を利用し, 「社会人基礎力の伸び」を軸として設定する。「教育運用BSC」は, 本学部が組織的にコミュニケーションを円滑化するための経営ツールであり, 本学部の活動を持続的に成長させようとする関係者は, 必ず共有しておくべき視点である。そのため, 「社会人基礎力の伸び」を軸として設定することは極めて妥当である。

第2の作業は, 具体的に社会人基礎力の伸びを把握することである。BSCマネジメント委員会では, 学生の伸びを測定するチェックシートとして自己回答式の「社会人基礎力チェックシート」(以下, 「チェックシート」という)を作成した。「チェックシート」の項目は, 社会人基礎力の概念構成を参考に, 教員への聞き取り調査から収集した項目を試用し, 2011年5月に, 1年次学生全員に実施し, 統計処理後, 項目の妥当性が検証されたもののみを採用とした。「チェックシート」は, 「チームワーク」, 「考えぬく力」, 「前に踏み出す力」, 「ストレスコントロール力」に関する項

目の26項目から成り立っている。これは経済産業省が提示した社会人基礎力の概念構成にほぼ近い形で構成されており、項目は「目指したい資格や検定がある」、「分からないことがあるときには教職員に自分に尋ねて行ける」など具体的な行動レベルの問いになっている。学生は項目に照らし合わせて自分の行動を振り返り、「全く当てはまらない」から「全く当てはまる」までの5件法で回答を行う。それぞれの項目に回答を行うことで、学生一人一人の強みと伸びしろを判断できる。また、「チェックシート」は自己回答式であるが、ゼミや演習の担当教員との面談での使用を念頭において作成した。よって、平均就寝時間や平均通学時間、取得単位数などが把握できるように工夫されており、教員が学生によって回答された「チェックシート」を見ながら面談を行えるように工夫されている。

第3の作業は、「チェックシート」から得られた効果を整理することである。具体的には、定期的に学生との面談で利用することで、学生がどのような基礎力を持って入学し、それが4年間でどのように伸びを示すのか、就職に結びつく学生はどのような伸びを示しているのかという客観的なデータを得られるだけでなく、学生一人一人の伸びを教員と確認できる。つまり、「チェックシート」を利用することで、これまで教員の暗黙知として感触で語られてきた学生の伸びが、形式知として可視化され、客観的に検討することが可能になる。

③キャリア基礎演習の役割と意義

以上で述べた「学生健康度診断」は、学生理解の手法であり、上述した学部運営のソフトウェアの1つといえる。次に整理する「キャリア基礎演習」は、いわばソフトウェアを使う「場」であり、関係する教員および学生がユーザーといえる。そこで、「キャリア基礎演習」の役割と意義について整理し、学生理解を活用する方策の検討材料とする。

「キャリア基礎演習」は、1年生の前期・後期を通じた必修科目である。その外部環境要因の1つは、中央審議会答申（2008年12月）が「入学者受入れの方針」に関する課題解決の方向性として、「初年次教育の充実」を検討する必要性を掲げていることである。一方、内部環境として、上述したように、「学部運用BSC」の観点から入学直後の「学生理解」の場として重要である。外部環境要因を基礎として、多くの大学でも同様の科目は設定されているが、内容は各大学の事情に依存している。本学の2010年度の「キャリア

基礎演習」では、「初年次教育」、「キャリアデザイン」、「ホームルーム」、「論文作成」、「専門教育への導入」など、多くのコンテンツが混在していた。また、少人数クラスを意識しているが、論文指導など、授業内容によっては1人の教員が担当する人数としては、やや多く、きめ細かい指導できないなどの課題もあった。

そのため、2011年度において、諸課題について学生目線で解決するための方向性を再検討する必要があった。そこで、現在取り組んでいる経過について、「学生理解」の場の活用の観点から整理する。

第1に、授業内容について、前年度までの授業内容を基に、「教育運用BSC」のビジョンである「学生それぞれの伸びしろを大きく伸ばす」ことを念頭に、テクニックを教える内容を減らし、社会人基礎力に関連する内容を増やした。

第2に、クラスについて、最大15名程度の少人数クラスの方針は変更せず、授業展開の基本単位を3ゼミ合同とし、3名の教員で45名程度の学生を指導する「チームティーチング」制を採用した。大学教員の特徴は、研究内容が特化され、それぞれに考え方が違うことである。そこで、複数教員担当による多角的な学生指導、および、学生目線での対話の機会を増やす効果を企図した。

第3に、組織体制として、検討会議および科目担当者会議が不定期に開催され、コミュニケーションの円滑化に課題があった点を勘案して、キャリア基礎演習運営委員会、科目担当者会議、ランチミーティングという3つの公式、非公式での場を組み合わせ、月に1度の割合での実施体制を構築し、コミュニケーションの円滑化を図った。具体的には、3ゼミを1グループとして、各グループに1人運営委員を置き、活動内容は運営委員から各グループメンバーに伝達する方式を採用した。また、ランチミーティングでは、キャリア基礎演習がホームルームとしての機能を含んでいることを生かし、1年生の動向を科目担当者が組織的に共有することができ、かつ、授業改善のアイデア創出のためのコミュニケーションの場として機能している。しかし、「学生理解」をさらに組織的に昇華させるための継続的な改善が望まれる。具体的には、1ゼミあたりの適正人数や授業内容改善について、「学生理解」に基づき客観的に検討すべきである。

④学生理解の成果

最後に、BSCマネジメント委員会には、「キャリア基礎演習」の運営委員会委員が含まれており、学生理

解の成果の1つの例として、担当教員というユーザーの立場から成果を整理する。

第1に、「チェックシート」の分析結果もしくは、「チェックシート」を用いて行われた個人面談の結果から一定の傾向を読み取ることができた。1つの例として、学生生活の充実感、目標の有無や授業に対する関心の有無よりもむしろ友人の有無（チームワーク項目）に大きく左右されることである。専門領域に関心を持ち、授業に熱心に取り組めていても、友人・知り合いの少ない学生の大学生活の充実感・満足感は低いに対し、授業・専門領域にあまり関心を持っていないが友人が多い学生は、大学生活に対する充実感・満足感が高いことが分かった。結果として、1年次に大学生活を順調に進めていくためには、親しい人間関係の構築が鍵であるとの知見を得ることができた。

第2に、分析結果に基づき、1年次の退学防止問題を考えてみると、早期に友人を作る機会を設けることの重要性が浮かび上がってくる。この知見を現実的に展開する方策として、学生の憩いの場の確保など「場」の設定、および、行事やイベントなど「場」の活用を工夫し、目標や趣味を共有できるような学生のマッチングの機会を増やすことが考えられる。結果として、文化系サークル等の充実など学生生活の充実の視点における具体的な活動との「連携」が可視化できる。

第3に、「チェックシート」に基づく面談は、1年次のみならず、各学年で実施すべきである。2年次以上では、専門演習に所属するため、1年次と違う分析結果が得られることが当然である。また、3年次の就職活動開始目前の時期に実施すれば、就職活動への意欲を測定することができる。いずれにしても、学生の成長段階に合わせて個別の状況を把握する効果が期待される。また、学生のニーズを客観的に把握できれば、対応する諸施策や事前のコントロールの検討ができる。さらには、学生がどの段階でどのような能力を身につけるべきか目標と実際との分析にも活用できる。

以上、1年次における成果を考えれば、「チェックシート」による「学生理解」は、客観性を基礎とする教育運用の有用な手段であるといえる。結果として、大学運営をめぐる環境分析の方向性の明確化に伴い、意思決定の迅速化および効果的なモニタリングに資することが期待できる。

5. まとめ

本研究は、大学の1セクションである経済学部の組織的な活動を可視化し、学部をめぐるステークホルダーのコミットメントを活発にするための経営手段として、BSCの可能性を検討することを目的としていた。5では、まとめとして、先行研究と比較する形で本学部の取り組みの特徴を明らかにし、今後の展望と課題について述べる。

(1) 九州共立大学経済学部の取り組みの特徴

2では、わが国の国立大学法人および私立大学のそれぞれの取り組みを先行事例として整理した。まず、ガバナンスの側面からみれば、愛媛大学および九州大学は文部科学省や民間出身理事による指摘などの関連による外側から内側へ力が働く形の内向きのトップダウン型、武蔵野大学は学院長・学長が中心となり、内側から外側へと力が働く形の外向きのトップダウン型であった。本学部の取り組みは、経済学部という一部署からはじまったところに特徴がある。つまり、上述したように、ミドルアップダウン型である。学部長およびその直轄のBSCマネジメント委員会を中心として、法人本部や学長などトップ層へのミドルアップと現場教員および事務職員へのミドルダウンの両側面が見られる。次に、効果の側面から見れば、学部長がミドルアップおよびミドルダウンにおけるコミュニケーションのツールとして、暗黙知であった学部の「課程内」教育活動および「課程外」教育活動を可視化し、形式知として示すことができ、認知および理解の向上に貢献できた。

結果として、大学におけるBSCの導入には、上述したような多様な可能性が含まれている。共通していえることは、BSCはオペレーション・システムに過ぎないということである。組織体制等のハードウェア、オペレーション・システムとしてのBSC、具体的な活動等のソフトウェアが、三位一体となって、現場教員、事務職員、学生、地域社会など多様なユーザーにとって「魅力的に」提示され、ユーザー自身によりカスタマイズされ、変化を受け入れ続けることが肝要である。つまり、使い続ける「覚悟」が何よりも求められる。

(2) 教育運用BSCの課題

次に、「教育運用BSC」の課題を、洗練化する可能性として、いくつかの観点から検討する。これまでの活動では、BSCの枠組みのなかに、ビジョン、戦略項

目、対応する活動内容および評価指標を設定した。1つ目は、経済学部の組織的な成長を図るために、PDCAサイクルを基本として、定期的、例えば前期および後期に、指標により活動の評価を行い、学生の成長の状況を把握していくことである。特に、各戦略項目に対応する活動内容の見直し、および、より妥当なものとする工夫をし続けることが重要である。

2つ目は、フェーズ1で設定された6つの戦略項目のうち、組織成長に関して具体的に検討することである。現時点では、実質全くの手つかずの状態である。組織の戦略目標を財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の4つの視点で包括的に定めることで、その組織体が戦略に沿い成長を果たすことができるというBSCの主張に立ち戻れば、「教育運用BSC」は未だその半分程度ができたところであり、残り半分である「組織成長」に関する戦略項目について、内容および組織体制など具体的な推進の方策を検討する必要がある。特に、これまでの経済学部の歴史のなかで何度もその課題が指摘され立ち消えになったものであり、いわば経済学部が今後安定して成長を遂げるか否かの試金石となるような性格のものである。この戦略項目に正面から取り組む学部および学園本部のコミットメントが求められる。

また、理論的には、「組織成長」の延長線上において、組織は戦略だけではなく文化を必要とする(Peters & Waterman[1982])。すなわち、BSCフレームワークにより整理された「教育運用BSC」の戦略と並行し、実際に組織運用を担う教員や事務職員が作り出す「組織文化」の意識的な改善・構築が求められる。ここに、榊原[2002]によれば、「組織文化」とは「組織メンバーが共有している価値、規範、信念の体系」を意味し、例えば、どのように意思決定されるべきか、何をもちて努力は認められるか等をさしている。その意味で、学部としてBSCを立ち上げたように、あらためて現在の環境認識のもとで経済学部とはどうあるべきかを問題意識とし、今度はその「組織文化」を見直す計画を描き、着手すべきである。

3つ目は、「学生健康度診断」の有効活用である。具体的には、継続的に定期的に学生の健康度および「チェックシート」を活用することが重要である。長いスパンで継続すれば、学生の特色、およびその推移が明らかになる。ユーザーとしての教員側からみれば、入学時よりも社会人基礎力を高めて卒業させるために、4年間、学生の伸張を見守る姿勢をもち続けるきっかけにすることができる。また、ゼミ担当教員間では、

学生とゼミ担当教員との面談の場で長期的に利用することによって、学生を見る視点を同定していく利点がある。教員の個性や特色のための多角的な学生理解はありながら、一方で基本的な学生理解の部分に関しては教員間で誤差が少ないという状況が生まれてくるということが推測できる。換言すれば、同じ目線で学生を理解しながらも、教員独自の視点も付与されることでより豊かな学生理解を形成することができる。さらに、「チェックシート」の結果を学内のITシステムと連携させ、グラフ化して提示することができれば、教員のみならず、学生が4年間の伸びを形式知として実感できる仕組みを構築できる。

4つ目は、学生目線で、「大学生生活の充実」を考えることである。学生にとって、学んだことが役に立ったと感じることは重要なことである。スポーツビジネスコースの活動を例にとれば、座学で得た知識をいかに実践に役立てるかという問題意識を持つことから始まる。すなわち、社会人として、知識の無い状態で使われるのではなく、知識を理解した上で使える人材を育成するために、講義を座学で理論・知識を得る場、演習を実践の場と位置づけて授業を構成している。1つの事例として、講義では「イベント論」(2年前期)を受講し、実践では、「TVQアサヒ緑健カップシニアゴルフ」の運営スタッフや学外研修の企画運営などの活動を並行することができる。実際の現場では、成功のみならず、失敗することも多い。しかし、失敗に際し、予め理論の理解や知識があれば、その原因を確認する術をもつことができる。さらに、「イベント論」の授業では、希望すれば、日本イベント産業振興協会認定の「イベント検定」を受検することができる。どれくらい知識が身についているかについて確認し、自分自身の理解や自信につなげることができる。

また、ゼミでは、学年の枠を越えた「連携」を重視している。実験を共同で役割分担して実施する自然科学系の研究室ではあたりまえだが、社会科学系の研究は、個人を基本として実施されることが多い。しかし、先輩と後輩とのコミュニケーションをとることは、社会人基礎力という「チームワーク」に該当する。卒業後、社会人として有能な人材であるためには重要な要素である。現状では、少しずつではあるが、様々なプロジェクトを行うなかで学年を越えてゼミ生どうしが活動し、先輩から後輩へと情報の伝達や引き継ぎが行われる場面も垣間見られるようになってきている。

5つ目は、「学生理解」を「課程外」教育活動で有効活用することである。大学生活における充実度を高

めるための契機となるものの1つが「課程外」教育活動である。「学生健康度診断」の結果から専門領域の授業にあまり関心を持っていない学生でも、クラブやサークルに所属し、活動のなかで友人を持つ学生の学生生活に対する充実感、満足感が高いことが分かった。つまり、何らかのグループへの所属、人間関係の構築は成功の重要な要素であるといえる。

九州共立大学では、スポーツ系のクラブおよびサークルは比較的充実している。一方、文化系のサークルは不足する傾向にある。すなわち、経済学部のスポーツ系サークルに所属していない学生は、必然的に、「課程外」教育活動の場をあまり持たないことになる。「同じ目標を持つ学生」、「同じ趣味を持つ学生」、「ボランティアなどの活動をしてみたい学生」など、個々の学生ニーズに合ったサークルを充実させることが重要である。一般的に、サークルは、学生が自分たちで立ち上げていくものである。しかし、本学では、学生のニーズにこたえる形で、簿記・会計研究会、教職サークル、公務員サークル、就職サークル、ボランティアサークルなどが教員の主導のもとで活動している。活動が活発なサークルでは、学生どうしのコミュニケーションがよく取れており、共通の目標に向かい協力して取り組む姿勢が見える。1つの事例として、公務員サークルの活動があげられる。経験的ではあるが、各学生の授業の空き時間に個別に少人数または1人で勉強会を行うより、夏季・春季の休みを利用し、まとまった活動を行うほうが、学生どうしの協力体制を構築しやすいようである。同じ目標・趣味・関心を持つ学生どうしが、人間関係を構築し協力体制を作り上げていくこと、さらに、学年を越えて、先輩が後輩にノウハウを伝えていく関係を作り上げていくことなど、サークル組織の運営を通じて、コミュニケーション能力を向上させ、チームで問題を解決する能力を向上させる能力が身に付くことになる。このプロセスそのものが社会人基礎力を向上させるプロセスであるといえる。

(3) 今後の展望

最後に、本学部のBSCの特徴および効果、洗練化の可能性と課題を踏まえ、今後の展望を述べる。(1)で述べたように、本学部「教育運用BSC」は、オペレーション・システムに過ぎない。ハードウェアとしての組織体制、ソフトウェアとしての各種戦略項目が、現場教員や事務職員、学生、地域社会等のユーザー目線を起点として、「組織成長」を目指して、継続的に使

用するなかで、カスタマイズされ続けることが重要である。その具現化として、Niven[2008] (pp.286-311) や奥居[2005] (pp.9-16) で指摘されているように、BSCを支える情報システムの構築が必要不可欠である。つまり、結果の情報共有に基づく組織文化の改革が成功の鍵を握るといえる。

Received date 2012年1月10日

参考文献

- (1) 磯野誠・飛永佳代[2012], 「大学教育成果としての学生自己成長感」『九州共立大学紀要』第2巻2号, 2012年3月, pp.25-38.
- (2) 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, 愛媛大学教育開発センター・学生支援センター, pp.1-17.
- (3) 九州大学・理事渡辺浩志・活性化チーム[2010], 『九州大学活性化の取組み—活動実績とまとめ—』, pp.1-91.
- (4) 九州大学「QUEST-MAP」, 九州大学版BSC, 「Q&A」, 本部及び各局「QUEST-MAP」, 「参考資料」(参考資料3の学内限定資料では2008年に英語版スライドも作成された), <http://hyoka.ofc.kyushu-u.ac.jp/QUEST/#intro>.
- (5) 榎原清則[2002], 『経営学入門(上)』, 日本経済新聞社, 2002年.
- (6) 櫻井通晴[2003], 『バランスト・スコアカード—理論とケーススタディ』同文館出版, 2003年.
- (7) 高田仁・安達明久・松田美幸・小湊卓夫・田中岳[2011], 「BSC(バランスト・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)(2), 研究・技術計画学会第26回大会講演, 2011年10月16日.
- (8) 土橋慶章[2006], 「大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究」『神戸大学大学院MBAプログラム, ワーキングペーパー』, 2006年.
- (9) 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, 2009年.
- (10) 八島雄士[2010], 「非営利組織におけるバランスト・スコアカードの可能性に関する一視点」『九州共立大学総合研究所紀要』第3号, pp.13-23.
- (11) 八島雄士[2011], 「コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性に関

- する一考察－都市公園のパークマネジメントを事例に－』『日本経営診断学会論集2010』（オンラインジャーナル），pp.102-107，2011年2月15日公開。
- (12) 横川洋[2007], 「農協の未来を切り開く経営戦略策定の手法について－国立大学法人の経験から－」『農林金融』第60巻第10号,pp.50-51.
- (13) 横川洋[2008], 「農学研究院等の理念」『九州大学大学院農学研究院等・外部評価書3（2007）』九州大学大学院農学研究自己点検・評価委員会, pp.1-4.
- (14) 横川洋[2009], 「法改正にかかわらず求められる農協でのミッションの共有と実現への手法の提案－国立大学法人・九州大学の経験から－」将来構想・制度研究会『将来構想・制度研究会とりまとめ』JA総合研究所, pp.134-149.
- (15) Busco, Cristiano, Frigo, Mark L., Leone, Emilia L. & Riccaboni, Angelo [2010], "Cleaning Up," *Strategic Finance*, July 2010, 29-37.
- (16) Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [1996], *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- (17) Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2001], *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
- (18) Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2004], *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- (19) Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2006], *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.
- (20) Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2008], *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2008.
- (21) Niven, Paul R. [2008], *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- (22) Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr., 1982, *In Search of Excellence*, HarperBusiness Essentials.

付表 (1)①教育活動マップ・表面

入試広報部向け 経済学部教育活動マップ ver. 5.5 d

学是： **自律 処行** Goal Discovery Action 九州共立大学
KYUSHU KYORITSU UNIVERSITY

九州共立大学 経済学部の教育目標

自分創造力

＝

目標を発見し、
課題解決のために自ら行動できる力

の育成

国際舞台で活躍できる人材（リーダー）
 社会の推進力となる人材（リーダー）
 次世代の地域経済を担う人材（リーダー）

**生き生きと行動できる
体験型の学びの場**

自分の可能性を発見するために、
教室を飛び出して
体験型の活動にトライ

可能性を引き出す教育

コミュニケーション能力の向上

在外研修
 新入生研修
 各種イベントの開催・参加
 ボランティア活動への参加
 商店街、街づくりの応援
 インターンシップ

**一つ一つの課題を大切に
基礎学力を鍛える学びの場**

日ごろの授業を積み重ね
学力をアップ

授業の理解を実現する教育

基礎学力の充実と専門知識の習得

学生支援センターでのチューター指導
 オフィスアワーでの個別指導
 再試験前補習授業
 再履修クラスの設置

**目標達成のチャレンジを
支援する学びの場**

志望企業への就職、地方公務員などの
採用試験の合格、資格取得、大学院進学、
起業にチャレンジ

チャレンジを応援する教育

発見した目標の達成

公務員受験指導
 コースごとの資格取得支援
 大学院受験指導
 ビジネスプラン作成指導
 簿記・会計研究会
 教職サークル

個性を磨く教育

自分に合った教育プログラムを自分で選ぶ学びの場

経済学・経営学の垣根を取り払った9つのコース
 入学後、自分の目標を発見するための2年次からのコース選択
 経済学・経営学検定受験

学生の個性を大切に、個性を活かす多様な教育活動を
提供し、学生のニーズに応えていきます。

**キャリア・アドバイザーによる
4年間担任制度**

- 少人数ゼミ(初年次、専門)
- 個別指導
- 就職支援

全教員がキャリア・アドバイザーです。

経済戦略コース

経済の動きを読むために必要な
経済理論やデータの見方を学ぶ

目指す資格の例…公務員対策を重視

金融コース

金融取引の基礎、市場を支える
制度などを総合的に学ぶ

目指す資格の例…ファイナンシャルプランナー

国際・地域経済コース

国際経済、地域経済における
諸問題の解決法を学ぶ

目指す資格の例…旅行業務取扱管理者

環境・産業マネジメントコース

環境や品質と経済活動の関係を学ぶ

目指す資格の例…ISO14001(環境マネジメント)内部監査員

**ビジネス
コミュニケーションコース**

ビジネスに役立つ資格を取得し、
実務能力を身につける

目指す資格の例…プレゼンテーション実務士

スポーツビジネスコース

基礎を経済学におき、
スポーツビジネスの分野を学ぶ

目指す資格の例…イベント検定

経営・管理コース

経営管理の知識や技能を身につけ、
資格を取得する

目指す資格の例…上級ビジネス実務士

会計・情報コース

企業の会計簿といわれる
「財務諸表」について学ぶ

目指す資格の例…簿記検定

起業・後継者コース

起業家、後継者としての
リーダーシップを学ぶ

目指す資格の例…中小企業診断士

九州共立大学 経済学部

(1)②教育活動マップ・裏面

学是: 自律処行

自分創造力の実現へ向けて



Goal Discovery Action

全学生が「挑戦者」 全教員が「キャリア・アドバイザー」

キャリア・アドバイザーとはゼミ担当教員。あなたの進路と一緒に考え実現する大きな力となります。

コース&ゼミ活動 × 自分を高める学習活動 ⇒ 目指すキャリア進路！
 「コース&ゼミ活動」と「自分を高める学習活動」を組み合わせて自分のキャリア進路を実現させよう。

コース&ゼミ活動	自分を高める学習活動	キャリア進路
経済戦略コース 菊池ゼミ 仁部ゼミ 北原ゼミ 水戸ゼミ	可能性を引き出す教育 海外研修・学生研究発表会 新入生研修 各種イベントの開催 ボランティア活動参加 商店街・街づくりの応援 インターンシップ	公務員 沖縄県庁、北九州市消防局、福岡県警など 大学院進学 早稲田大学大学院など 高校教員 希望が丘高等学校など 金融・保険業 山口信用金庫、(株)熊本ファミリー銀行など 運輸業 九州旅客鉄道、佐川急便(株)など 飲食店・宿泊業 (株)ジョイフル、(株)モンテローザなど 卸売・小売業 (株)イズミ、(株)コスモス薬品、(株)九州ツツダ、など サービス業 東芝ITサービス(株)など 経営コンサルタント (株)テクノの森など 医療・福祉 小倉医療センターなど 建設業 旭興産(株)など 製造業 リョーユーパングループなど スポーツビジネス THINKフィットネスなど 日本郵政グループ 農業協同組合(JA) 山口合同ガス(株) 起業 ギフトセンター・セレクトなど
金融コース 権ゼミ 遠藤ゼミ 甲斐ゼミ	チャレンジを応援する教育 公務員受験指導 資格取得支援 (上級情報処理士、上級ビジネス実務士、公認会計士受験資格、税理士受験資格、ファイナンシャルプランナー、ISO内部監査員、旅行業務取扱管理者、プレゼンテーション実務士、イベント検定、販売士、語学検定、TOEICなど) 大学院受験指導 ビジネスプラン作成指導 簿記・会計研究会 教職サークル	
国際・地域経済コース 末永ゼミ 水本ゼミ	授業の理解を実現する教育 (4年間で卒業) 学習支援センターでのチューター指導 個別指導 再試験前補習授業 再履修クラス設置	
環境・産業マネジメントコース 横川ゼミ 中山ゼミ		
ビジネス・コミュニケーションコース 白川ゼミ 八島ゼミ		
スポーツ・ビジネスコース 森部ゼミ 長野ゼミ		
経営管理コース 石坂ゼミ 李ゼミ 磯野ゼミ		
会計・情報コース 仲村ゼミ 三原ゼミ 徐ゼミ 井上善ゼミ		
起業・後継者コース 増田ゼミ 岡田ゼミ		

*講義も含まれます
 *ゼミはH22年度現在

個性を磨く教育

学生の個性を大切に、個性をいかす多様な教育活動を提供し、
 学生のニーズにこたえるのが九州共立大学経済学部です。

(2) 教育運用BSC

九州共立大学経済学部
 教育運用バランスト・スコアカード
 2011/11/22

顧客指標

ビジョン: 私たちは、学生それぞれの伸びしろを大きく伸ばす。
 指標: 就職率 $\geq 95\%$ → 入学希望者数の増加、入学者 ≥ 400 人
 本学部の独自性と魅力とは、「伸びしろある」学生を大きく伸ばすことである。
 このことを強化し就職率で示す。それにより、本学部入学希望者は増えることになる。

プロセス指標

大学生生活の充実 (主担当: 教務委員会)
 指標: 1. 各学生の今年度友人数 \geq 前年度+2人
 2. 各学生の目標数 ≥ 1 ; チャレンジ数 ≥ 1
 3. 各学生の専門プロジェクト数 ≥ 1

就職率の向上 (主担当: 就職委員会)
 指標: 1. 4年前期就職内定率 $\geq 50\%$
 2. 3年2月での就職活動開始 $\geq 90\%$

入試・広報の改革 (主担: 募集広報委員会)
 指標: 1. 入学希望者数 \geq 前年度比 110%
 2. HPアクセス数 \geq 前年度比 110%
 3. OC参加者数 \geq 前年度比 110%
 1. イベントスケジュールの把握と計画的なHP広報
 2. オープンキャンパスプログラムの改善
 3. 出前講義の一元的な管理
 4. 在学生情報の入試アドバイザーへの提供、など

留学生教育の充実 (主担: 留学生委員会)
 指標: 1. 希望進路ごと日本語能力資格取得者数 \geq 名
 2. 上海海洋大経済管理学院学生受入覚書締結
 3. 留学生政策(柱立て案): 2011年後期末までに

「社会人基礎力」:
 企業が社員に求める力(経産省、H20)
 1. 前に踏み出す力(Action)
 2. 考え抜く力(Thinking)
 3. チームワーキング(Team working)

意思決定システムの明確化
 (主担当: BSCマネジメント委員会)
 指標: (検討中)
 全学・学部(現場)視点の整合化
 責任・権限の再調整
 共立大学中期計画との調整、など

教育努力の支援 (主担当: 検討中)
 指標: (検討中)
 教育負担に対する必要教員数の割り出し
 教員モチベーションのサポート
 コマ数の適正化、など

組織成長指標