

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年6月24日現在

機関番号：33807

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2010～2011

課題番号：22653099

研究課題名（和文） 九大版BSCを活用した、新しいFD分野の推進手法に関する開発研究

研究課題名（英文） Development and research on promoting method for the new areas of FD (Organizational Development), using Kyushu-University-version BSC (Balanced Scorecard)

研究代表者

安達 明久 (ADACHI AKIHISA)

富士常葉大学・総合経営学部・教授

研究者番号：10552474

研究成果の概要（和文）：

本研究においては、FDの新たな分野（OD）を推進する手法として、BSCを大学経営に導入し、そのフレームワークを大学向けに改編した上で、BSCの策定をFDの場を通じて行う方法を開発した。この手法は、教員の組織運営に関する意識改善の上で、一定の有効性を有していると言っているのではないかと考えられる。

研究成果の概要（英文）：

In this research, we have developed a new program of organizational development for Japanese universities as a new area of Faculty Development or FD, by introducing a Balanced Scorecard (BSC) framework to fit in national university culture and management system. This approach has actually been used in FD meetings and has demonstrated a certain validity to enhance awareness and involvement for university management by their faculty members.

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	2,300,000	0	2,300,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	2,800,000	150,000	2,950,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学、教育学

キーワード：学校経営

1. 研究の背景

(1) 新たなFD手法開発へのニーズ

大学における「教授団の資質開発」(Faculty Development: FD)の対象分野は大きく「個人・専門職開発」(狭義のFD)、「授業・カリキュラム開発」(ID)、「組織開発」(OD)に3区分される。

我国においては、旧来は前者2つに重点がおかれ、教育の質保証等の面において重要な役割を果たして来たが、2004年4月の国立大学の法人化を契機として、今後は、米英の大学において重視されている「新たなFD

分野」としてのOD、すなわち「大学全体としての組織活力の向上」のための取組みを強化することが必要な段階にある。

しかしながら、その展開にあたっては、日本と米英の大学における「教員組織のガバナンス上の根本的差異」が存在する点に留意する必要があると考えられる。

すなわち、米英のODプログラムは、部局長等のマネジメント層が理事会ないしは学長により指名され、人事・予算配分権等を有することを前提にしたものであり、教員のキャリアパスにおいて戦略的な部局運営を推進する能力(マネジメント力)の有効性・重

要性が広く認識されていることを前提として構築されている。しかるに、日本においては、部局長等は教員の互選により選出され、人事・予算配分権等は教授会が握る形となっているのが一般的であり、この点で英米の大学とガバナンス構造が大きく異なる。このため、部局長等に対しては、部局運営を積極的にリードし推進する能力よりも、教員間の意向・利害の調整役としての役割が重視されることとなりがちであり、また、教員側においても、現状維持・前例重視となる傾向が強く、重点的な人事配置や予算配分など戦略的な組織運営の重要性に対する認識が希薄とならざるを得ない状況にある。

したがって、我国において「新たなFD分野」(OD)を効果的に推進するためには、米英におけるODプログラムを単純に導入するのではなく、我国大学のガバナンス上の特性にマッチしたOD促進の手法(日本型OD)を開発する必要があると考えられる。

(2) BSCのODへの活用

他方、バランス・スコアカード(BSC)は、1990年代初頭に米国ハーバード大学教授R.カプラン等によって提唱された「経営管理ツール」である。経営戦略の策定とその遂行管理を多面的な指標に基づいて統合的に実施することにより、当該企業の「組織」としての長期的経営遂行力の向上強化を図ることを目的としている。当初BSCは、民間大企業を中心に導入されたが、最近では、病院、自治体など非営利組織においても積極的に導入される事例が現れている。BSCの作成プロセスを通じて、一人ひとりの職員がミッション・ビジョンを理解共有し、これに基づいて組織活動全体を俯瞰することにより、自身の役割・活動をその中で意義付け、モチベーションを高めることによって、「組織全体としての活力向上」を図るツールとして注目を集めている。

2. 研究の目的

(1) 趣旨・目的

本研究は、上記の様な観点から、近年注目を集めている「FDの新しい分野」(OD)を推進する手段として、九州大学(以下「九大」)において平成18年より試験的な取り組みが行われた「九大版BSC」を採りあげ、その適用可能性と効果を明らかにするための開発研究を行うものである。

(2) 開発研究にあたっての条件

本開発研究にあたっては、前述したような我国国立大学におけるガバナンスの特性を前提に、「日本型OD」手法を

開発する必要があるとの観点から、「FDの新しい分野」(OD)の推進手法が満たすべき条件として次の2つを設定した。

- ①幅広い教員の参加と理解納得が得られる手法であること
- ②高い戦略性と合理性を担保する手法であること

(3) 具体的な取り組み課題

上記の様な考え方の下、本研究の具体的な課題として、次の5点を設定した。

- ①国内外の大学におけるBSC活用の先行事例を調査し、基礎的情報の収集分析を行うこと
- ②九大におけるこれまでの取組を踏まえて、民間企業を想定したBSCのフレームワークを非営利組織である大学向けに改良・再編すること
- ③BSCの策定等を数十名～百名程度が参加する教員FD集会において行うこと
- ④そのために必要となる「客観性と双方向性」を備えた建設的・啓発的な意見の交換・集約プロセスや手法を開発構築すること
- ⑤当該FDに参加した教員がこれらの取組みを体験することにより大学運営に対する参画意識が増進されたか否か等を検証すること

3. 研究の方法

(1) 研究期間

本研究は、平成22年度・23年度の2年間にわたり実施した。22年度は、九大におけるBSC導入の試験的取組みなどを踏まえて、BSCの大学向け改良・再構成、教員FD集会を活用したBSC作成プロセスの構築に重点を置いた取組みを行った。また、これと並行して海外大学における先行事例の情報収集と分析調査を実施した。23年度は、本取組みの効果を把握するため、部局長等へのヒアリング、およびFD参加教員へのアンケートなどによる検証作業を行ったほか、大学経営にBSCを活用する取組みを行っている国内2大学との情報交換を実施している。

(2) 研究体制

本研究の実施体制は、後記「6 研究組織」に記載した通りであり、総勢7名による研究チームを結成した。

当初主査として予定していた渡辺浩志(申請時九州大学理事・全学FD委員長)は、平成22年3月末日をもって理事を辞任したことから本作業チームの顧問として研究

協力をを行うこととし、主査は高田と安達が共同して務めることとした。なお、共同主査の高田仁（申請時：九州大学・経済学研究院准教授・総長特別補佐）は、九大におけるBSC導入の提唱者であり、本研究に先駆けて実施された試験的取組みの推進責任者である。安達明久（申請時：九州大学・産学連携センター特任教授・渡辺理事補佐）は、22年4月1日をもって富士常葉大学総合経営学部へ移籍となったが、非営利組織におけるBSC活用を研究テーマとしていること等から、引続き研究代表者として本研究に携わることとしたものである。連携研究者の佐藤剛史は、松田美幸と共に教員FD集会の企画・実施を担当、松田美幸は、我国の非営利組織におけるBSC活用の先駆者であり、またファシリテーション等のコミュニケーション技術にも通暁していることから、本研究における教員FD集会の企画・実施において研究協力者として中心的役割を担った。

（3）協力体制

本研究実施にあたり、FD等を活用したBSC策定に実際に取組み、効果検証作業等について協力を受けた部局は、次の5つである。農学研究院、芸術工学研究院、歯学研究院言語文化研究院、応用力学研究所

（4）研究手法

本研究は、BSCを活用し新たなFD分野の推進手法を開発することに重点をおいたものであり、上記5部局における実際の取組みを通じて、試行錯誤の過程の中から実践的な手法や知見を抽出し蓄積整理することを最優先することとした。特に、50名を超える大規模教員FD集会において、短時間に集中的に多くの参加者が意見の表明・理解・共有を進めるプロセスの構築については、ファシリテーション技法を修得し体感すること自体に多くの時間を費やす結果となった。

したがって、本研究により得られた知見の有効性・汎用性については、関係者へのヒアリングやアンケート調査により極力客観的に検証する努力を行ったが、必ずしも十分な科学的根拠を有する段階に至っていない事項も多数存在する。本研究においては、これらの事項についても、今後さらに詳細な検討を要する実践的知見・作業仮説として捉え、敢えて研究成果として提示することとした。

4. 研究成果

（1）国内外における先行事例の調査

大学運営にBSCを導入している海外2事例（英国リーズ大学、マレーシア国際イスラム大学）、国内3事例（私立：明星大学、九州共立大学、国立：愛媛大学）を抽出し、公表

文献のほか、リーズ大、明星大、九州共立大については訪問調査による情報を活用し分析を行った。その結果、これら5大学がBSCを大学経営に導入するにあたり、次の5点が重要要素となっていることが確認された。

- ①「構成員によるミッション・ビジョンの理解と共有」＝BSC導入自体を目的化するのではなく、大学を巡る環境変化に対する組織の方向性や個々の構成員の役割を広く理解し共有すること（動機づけ）を重視している。
- ②「大学らしい評価指標の設定」＝民間企業で重視される財務の視点は大学には馴染まないため、教育や研究など大学が重視すべき視点を中心に評価指標が工夫されている。
- ③「構成員の主体的取組みの尊重」＝ガバナンス構造が強固な海外大学においても構成員の主体性に十分な注意が払われ、参加意識の醸成が図られている。
- ④「構成員の人材開発との連動」＝長期的な視点で組織運営を担う構成員の人材開発と連動させることで、実行性を向上させる工夫がなされている。
- ⑤「実行を支える専任組織や情報システムの整備」＝個々の構成員のみならず、効率的・効果的な実行を支える専任組織や各種データ収集分析のための情報システムの整備が行われている。

（2）国立大学のためのBSCの改編

営利を目的とする民間企業を前提として設定されているBSCのフレームワークを、非営利組織である大学に適したものとするためには、次の様な形でこれを改良・再編する必要があるとの見解に達した。

- ①自由や多様性の尊重など、大学・部局構成員が有している伝統的な暗黙の価値観を、「大学固有の価値観」「部局固有の価値観」としてBSC上に明示すること
- ②非営利組織である大学の業績を適切に評価するために、個別部局毎の特性を踏まえた「多様な数量指標」を設定すること
- ③国立大学運営の基幹をなす中期目標中期計画とBSCのリンク、一体性を確保するため「教育－研究－社会貢献－病院」、「財務・業務運営－教育・研究基盤－学内ステークホルダー（教員、事務組織）－学外ステークホルダー（成果）」などの視点を設定すること

（3）九大版BSCを活用したFDの実施

九州大学においてFD等（部局全教員参加のFD、および、任意参加の部局教員懇談会を含む）を活用してBSCの策定の取組みを行った部局は計6部局、うちBSC策定完了に至った部局は次の5部局である。

農学研究院（教員数143名、FD等2回）
芸術工学研究院（教員数92名、FD等1回）

歯学研究院 (教員数 81 名、FD 等 7 回)
 応用力学研究院 (教員数 50 名、FD 等 4 回)
 言語文化研究院 (教員数 38 名、FD 等 9 回)

(4) FDのための手法開発

50人～100名程度の大規模集会における効率的な討議・意見集約プロセスとして、次の手法が効果的であることが確認された。

①「ワーキング・グループ」とFDの併用

FD等は通常、50名～100名程度の規模となり、各回の所要時間は1～2時間程度が限度となる。この様な制約の中で、FD等を効率的に進めるにあたっては、テーマ設定、有益な参考情報提供、議論展開の予測、複数の意見集約案提示など、FD等の企画進行を如何に合理的に行うかが重要である。その様な、企画進行を行う者として、少人数によるワーキング・グループを設置し、事前の討議検討を行わせ、FDのサポートと議論展開の先導役としての機能を担わせることが有効である。この様な役割を担当するワーキングの条件は下記の通りである。

(ワーキングの条件)

- : 部局の様々な意見を代表し得るような多様なメンバーから構成されること
- : 既存の利害関係等から独立し、変革への意識を持つ若手教員を一定程度含むこと
- : FD等を企画運営するための意見集約が可能な規模であること(概ね10～15名)

②「ファシリテーション技法」の活用

ファシリテーション (Facilitation) は、1960年代に米国の地域NPOなどの運営手法として開発されたもので、グループ構成員の参加と協働を促すことにより、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成などの知識創造活動を促進することを目的としている。下記に示した各種スキルの事例は、上記のワーキングチームでの議論はもとより、50～100名に及ぶ大規模なFD等において、参加者の自発的な意見表明や協調的意見交換を促進し、多様な意見の整理・構造化を行い、一定の合意形成や協働を促す上で、極めて有益なものであることが確認できた。

(ファシリテーション技法の事例)

- : ポストイットとホワイトボード
- : ワークショップ : アイスブレイク
- : グランドルール : ワールドカフェ
- : タイムマシン (ロードマップ)
- : フォースフィールド分析
- : Will-Can-Must : シール投票
- : 見える化とマップ化

③「客観的データ」の活用

FD等での議論の質を高め、戦略性と合理性に富んだ合意を形成するためには、客観的データが不可欠である。そのために必要となる情報は、次の3つの種類に要約できる。

(客観的データの3区分)

- : 現状分析情報 (競合他者との比較分析等)
- : 政策動向関連情報
- : 先行モデル事例情報

(5) 検証作業

FD等を活用したBSC策定の取組みに参加した教員が、その体験を通じて大学運営に対する参画意識が増進されたか否かについて、下記3つの方法による検証を行った。

①部局長等へのヒアリング調査

FD等の活用によりBSC完成に至った5部局において、取組みを企画した部局長等に対して取組みの効果の有無について、「FD参加者の意識がどう変化したか」、また、「WG (ワーキング) の参加者の意識がどう変化したか」の2つの観点からヒアリング調査を行った。結果は、下記の通りである。

	FD参加者	WG参加者
農学研究院	: △	◎
芸術工学研究院	: △	△
歯学研究院	: ○	◎
応用力学研究院	: ○	○
言語文化研究院	: ○	◎

(注) ◎ 効果大
 ○ 一定の効果有り (無関心者有り)
 △ 然程の効果無し

上記の結果は、部局規模の大小のほか、FD等の開催回数ないしはWGの検討会開催回数にほぼ比例した結果となっている。

	部局規模 (人)	開催回数	
		FD	WG
農学研究院	: 143	2	12
芸術工学研究院	: 92	1	6
歯学研究院	: 81	7	6
応用力学研究院	: 50	4	7
言語文化研究院	: 38	9	10

取組み5部局の部局長等に対しは、上記参加者の意識変化に関する効果にくわえて、「取組みによるその他の部局マネジメント上の効果」の有無やその事例についてヒアリング調査を実施した。回答内容は、次の通り。

- ・他部局に先駆けて部局マネジメントのための体系的組織的諸数量データ蓄積作業が開始された (3部局)
- ・新専攻、新部門の設置などの部局内組織改編にあたって、BSC策定段階で事前に広く議論していたことにより、部局内調整手続きが効率的・円滑に実施できた (2部局)
- ・民間からの研究資金獲得に当り、部局内での研究の位置付け等を明確に説明できるようになり、資金獲得に大きな力となった。
- ・部局マネジメントに関する定期的な教員アンケートの取組みが開始された

- ・旧来個々に独立して活動していた部局内の各委員会がBSCに掲載された一定の方針や戦略の下で連携協調して課題に対処するようになった
- ・部局内のコミュニケーションが活発化し、トップダウン型ではなく若手が参加するボトムアップ型の計画策定ができた。
- ・BSCの策定過程の中で、大学本部の考え方や他部局の動向を把握することが出来るようになった
- ・科研費など外部資金の獲得にあたり、個人の研究関心のみでなく、学際・融合といった部局内・大学間の連携を想定した取組みを発想できるようになった
- ・研究業績に関する客観的データを広く共有することにより、教員人事の在り方や部局組織編制について、踏み込んだ議論をすることができるようになった
- ・部局の外部評価委員会において、現状課題や将来の方向性・戦略など、部局運営の概況を俯瞰した説明とそれに対する建設的な意見収集を行えるようになった

②FD実施部局へのアンケート調査

FD等の活用によりBSC完成に至った5部局のうち、農学研究院と歯学研究院の2部局については、さらに取組みの効果に関するアンケート調査を実施した。その結果は、下記の通りであり、両研究院において取組み効果について肯定的な評価が全体の半数以上を占める結果となった。

(農学研究院)

各種委員会委員長等14名 (問10項目)	
かなり効果あり	15%
一定の効果あり	35%
どちらとも言えない	22%
あまり効果無し	23%
全く効果無し	5%
計	100%

(歯学研究院)

最終回FD参加者41名 (自由記述方式)	
肯定的評価	22人 (54%)
白紙回答	16人 (39%)
否定的評価	3人 (7%)
計	41人 (100%)

肯定的評価としては、「取組みによって将来に希望が持てるディスカッションが出来た」「BSCにより膨大な中期計画の内容を1枚の紙で可視化できる点のメリットは大きい」などの意見があり、逆に否定的(消極的)評価としては、「FDの回数が多過ぎる」、「取組みの意義を感じない」、「参加者相互の温度差を感じる」などの意見が寄せられた。

③他大学の取組み事例に関する訪問調査

BSCを活用した大学経営ないしは部局

運営を行っている2大学について、その効果に関するヒアリング調査を実施した。その内容は、下記の通りである。

(明星大学)

明星大学においては、学長の強いリーダーシップのもと、平成19年秋から大学運営にBSCを活用する取組みを試行的に開始し、2年間の準備期間を経て、平成22年度から全13学科においてBSCを策定し運用中である。策定にあたっては、BSCを教員数10~20名程度の学科単位のものとし、各学科毎に全教員が参加する会議により策定している点が特徴となっている。BSC導入を企画推進した事務局および学長補佐教員に対するヒアリングにおいては、BSC導入の効果として次の事項が指摘された。

- ・教員全体の意識が変化し、大学の厳しい現状の認識が進み、大学存続のための戦略を正面から議論する雰囲気が醸成された。
- ・教員と事務職員が一体になって大学の在り方や戦略を議論する雰囲気ができた。学科によっては、若手事務職員の強い大学への思いが、教員の旧態依然とした発想に強く影響を与えたところもある。
- ・学科内の年度予算配分にあたって、BSCに記載した重点事項に従って弾力的に予算を配分することがやり易くなった。

(九州共立大学経済学部)

九州共立大学は、経済学部において平成21年4月の大幅な改組を実施するにあたり、教育分野に重点を置いたBSCを導入した。同学部のBSCは、新学部長主導の下で改組後の学生教育ミッションを教員全体が理解共有し、かつ改組見直しの具体案を策定・推進するためのツールとして活用することが目的となっている。その取組みの特徴は、教育分野に重点を置いたことのほか、BSC策定にあたり当初は学部長直属のワーキンググループが中心となったものの、2年弱の準備期間の中で、順次各種学部委員会・学科会議等の既存組織における議論を重ね、また学部教員全員が何らかの形で策定の場に参加するプロセスを展開するなどの方策により、広く教員の理解を得る努力を行った点にある。これまでの取組みの成果としては、次の諸点が指摘されている。

- ・「コース主任・戦略リーダー会議」など改組目的の実現を担う学部内推進体制構築
- ・「学生理解プロジェクト」の構築、「キャリア基礎演習改革」の実施など教育分野における具体的改革の実現
- ・これら具体的改革に関する教員各員における理解やモチベーションの醸成

(6) 総括および課題

①総括

本研究の成果を総括すれば、次の通り。

- BSCは、大学の目指すミッションやビジョン等を大学構成員が理解共有し、そのことに基づいて自発的に多様な教育研究活動を各員が展開することを促すという点で、大学固有の特性（自由、多様性、創造性の重視等）とも適合性の高い経営管理ツールであり、大学運営において既に国内外で一定の成果をあげていることが確認できた。なお、その様な特性を有するBSCを我国大学において活用するためには、大学・部局の固有の価値観の明示、多様な数量指標設定、中期目標中期計画との整合性確保などの工夫を行うことが前提となる。
- FDの新たな分野（OD）を推進する一つの手法として、BSCを大学向けに改良した上で、その策定プロセスをFDの場を通じて実施することが考えられる。教員の組織運営に対する意識向上の面で、この手法は一定の有効性を有することが、九大等での取組みにおいて確認されたと言えよう。例えば、九大ではFD等を通じたBSC策定プロセスを経験することにより、教員の大学経営への参画意識が総じて向上し、部局内の各委員会が一定の方針や戦略の下で連携協調して課題に対処するようになったなど、具体的成果が確認されている。
- BSCの策定をFDの場において実施するにあたっては、ワーキンググループの設置、ファシリテーションの活用、客観的データの活用の3点が極めて重要である。

②今後の課題

本研究における未解決課題は、次の通り。

- 取組みを行った5部局のうち、BSC完成後も継続的にそのフォローアップを行っている部局は、農学研究院1部局に留まっている。これは、部局長の定期交代に伴いBSCの活用に関する考え方が部局内で継承されなかったこと、および、継続的なフォローアップのための作業を担う実務スタッフを部局内に確保することが出来ていないことなどが原因と考えられる。
- 本件により開発した手法は、50～100人規模の教員FD集会を円滑に進行するにあたり、ワーキングによる事前検討やファシリテーション技術の習得などが必要であり、この面での実務負担を支えるスタッフの確保が必要となる。しかし、多くの部局においては、その様な人材を確保することには大きな困難が存在する。この点で、明星大学における教員事務職員による「ナビゲーター制度」、および教員10～20名程度の「学科単位でのBSC策定」の取組みは、これらの課題に対処する上で有効な方策の一つではないかと推察される。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計0件)

[学会発表] (計2件)

- ①高田仁、安達明久、松田美幸、小湊卓夫、田中岳
研究技術計画学会26次総会（23年10月16日）
「BSC（バランス・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高田仁、安達明久、松田美幸、小湊卓夫、田中岳
研究技術計画学会26次総会（同上）
「BSC（バランス・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(2)」

[図書] (計0件)

[産業財産権] 出願状況 (計0件)

[その他]

報告書作成 (計1件)

執筆者：高田仁、安達明久、松田美幸、小湊卓夫、田中岳

報告書名：「大学経営の活性化と改革」

作成時期：平成24年8月31日（予定）

作成部数：50部

配布先：九大、明星大、九州共立大他

総頁数：100頁

6. 研究組織

(1) 研究代表者（共同主査）

安達明久 (ADACHI AKIHISA)

富士常葉大学・総合経営学部・教授

前九州大学・産学連携センター・特任教授

研究者番号：10552474

(2) 研究分担者（共同主査）

高田仁 (TAKATA MEGUMI)

九州大学大学院・経済学研究院・准教授

研究者番号：70363314

(3) 研究分担者

小湊卓夫 (KOMINTO TAKUO)

九州大学・基幹教育院（旧高等教育開発推進センター）・准教授

研究者番号：30372535

田中岳 (TANAKA GAKU)

九州大学・教育改革支援室・准教授

研究者番号：80553411

(4) 連携研究者

佐藤剛史 (SATO GOSHI)

九州大学大学院・農学研究院・助教

研究者番号：30363328

(5) 研究協力者

渡辺浩志 (WATANABE HIROYUKI)

前九州大学・理事（構造改革・FD担当）

松田美幸 (MATUDA MIYUKI)

総務省政策評価・独立行政法人評価委員