

# 大学の外部評価と連動した内部経営管理システムの構築

—高等教育推進の視点から—

石原俊彦（経営戦略研究科・研究代表者）  
西尾宇一郎（経営戦略研究科）  
児島幸治（国際学部）  
日廻文明（経営戦略研究科）  
荒木利雄（経営戦略研究科）  
金崎健太郎（武庫川女子大学）  
井上直樹（福知山公立大学）  
関下弘樹（福山大学）  
澤谷敏行（蘇州大学）  
松田晃（畿央大学）

## 要旨

大学等の高等教育研究機関に対する外部からの評価は<sup>1</sup>、当該大学の社会的な名声（レピュテーション）に大きく影響する。大学等は、教育・研究・地域貢献・国際化等のミッションを遂行するうえで、内部経営管理の体制整備をより充実したものとすするためにも、外部からの評価に対して真摯に向き合う必要がある。しかしながら、外部評価と連動しないまま内部経営管理が実践されてしまっている例も少なくない。国立大学法人東京大学が統合報告の手法を採用して2019年から公表している『統合報告書—IR×IR：Integrated Report×Institutional Research』<sup>2</sup>は、内部経営管理の情報と外部へ提供される情報を連動させようとする企図に基づいている。外部への情報提供や外部評価の視点は、当然のこととして、内部経営管理と連動すべきものである。ところが、多くの大学経営で、このことが実践されず、大学の内部質保証においても、適切な内部経営管理のロジックが実践されず、大学の外部からの評価規準（criteria）との関連性を見出しにくいものになっている。また、制度的な認証評価の基準（standard）には、当該大学の建学の精神やミッションを果たすうえで、必ずしも重要性の高くないものがある。大切なことは、建学の精神や理念とレピュテーション等の外部からの評価や視点を、内部経営管理体制と連動させるロジックの解明であり、その一つの有用な手掛かりが、ハーバード大学教授のロバート・キャプラン教授らが開発した戦略マップ<sup>3</sup>に垣間見られるのである<sup>4</sup>。

## I 本研究の問題意識

効果的な高等教育の推進には、それを支える大学内部の経営管理システムの構築が不可欠である。たとえば、英国の大学ランキング (Times Higher Education: THE) のような外部からの大学評価に注目するにしても、大学の評価と連動する大学組織内部の重要業績指標 (Key Performance Indicators: KPIs) の設定が求められる。そもそも、外部評価の指標 (外部指標) と内部経営管理の実態を反映した内部指標が連動しなければ、大学経営のあり方そのものの適切性が問われることになる。内部管理指標を設定する前提としては、3年後・5年後・10年後をイメージした中長期の経営戦略の策定が不可欠であることは言うまでもない。こうした経営戦略の策定には、大学設立の理念 (関西学院の場合には「Mastery For Service」) を構成員全員でどう共有するかといった重要な問題も含まれることになる<sup>5</sup>。また、KPIの進捗度管理を通じて、大学が提供する教育研究等のサービス全般を改善するための内部経営管理体制の構築が求められる。この内部経営管理体制には、ガバナンス・組織編制・人材配置・人材育成・人事評価・労働環境・予算・資金・情報システム・監査・施設等のさまざまな要素が含まれ、それらを論理的に関連付ける構造化の発想が求められることになる。

ところが、実際の大学経営では、こうした内部経営管理体制の構築が論理的なアプローチに基づいて実現できていないという深刻な問題が生じている。たとえば、大学職員の人材育成には大きな問題があるとされている。すなわち、多くの大学では、組織体としての大学の経営管理に習熟した専門性の高い大学職員が育成されていないことがある。学校法人の評議員に外部の民間企業の関係者は多くても、内部の常任理事や大学組織の中核となる職員は、多くの場合、経営管理の専門性を有しない大学教員 (一部には経営学の研究者が含まれているが) あるいは職員から構成されている。大学組織の管理職としての大学職員が、財務管理や情報管理、リーダーシップ、動機付け、チームワークの手法等を必ずしも熟知しない状況では、現実的には適切な大学の経営と管理は困難となる。

一つの例として、たとえば「チームワークとは」という質問に対して、どれほどの大学職員や経営管理部門に在籍する大学教員が回答できるであろうか。大切なことは、こうした一つひとつの問題<sup>6</sup>に対して、説得的な理解を共有することであり、そのためのフレームワークを構築することである。同様に、専門性の高い大学職員の育成は、すべての大学で良好な経営と管理を展開する際に必須の課題ではあるが、どのような大学職員が必要かという問題に的確に応える思考のフレームワークが共有されているわけでもない<sup>7</sup>。

大学関係者からは、PDCAのマネジメント・サイクルを重視する民間企業的な経営手法の導入に批判的な指摘も少なくない。しかしながら、それらの批判の多くは、民間企業の経営を支える経営管理の考え方を正確に理解した知見からの指摘ではないと考えられる<sup>8</sup>。こうした批判にこそ、経営管理の手法が十分に浸透していない大学経営の現状が現れている。大学と民間企業は違う、あるいは、大学と地方自治体は異なる、という類の指摘は、しばしば変化を好まない大学関係者から垣間見られる発言ではないだろうか。

ところで、それでも大学の経営と管理には、大学特有の特徴を理解して取り組まなければならないという背景が存在することも事実である。教員の多くは、いわゆる大学における人事評価の対象ではない (教授に昇進してしまえば、その後の学術論文の執筆や修士論文・博士論文の指導

数、地域貢献や国際貢献などには関係なく、日常の授業と校務のみに専念することで、定期昇給し降格することもないという揶揄もある)し、教授まで昇任してしまえば「安泰」という社会的な指摘も実際に存在する。逆に、大学院で多数の院生を抱え、多くの博士学位取得者を育成する教員に対して、特別な研究活動支援策が講じられるわけでもない。教授の多くは教授として「表面上」平等の取り扱いを受けている。そのよし悪しは別としても、民間企業の経営者が大学経営で躊躇するのは、こうした大学教員組織を取り巻く特殊な事情を事前に把握せず、大学経営に関与しようとするからである。結局は、大学の事情に精通し、民間企業経営の知見を参考にして、大学は経営されなければならない。それらのいずれが欠けても上手くはゆかないのである。

本稿は、大学への外部からの評価と連動する内部管理システム構築のあり方を考察の対象とするものである。そして、高等教育を推進する大学において、大学はいかなる内部経営管理体制を構築すべきであるかを研究課題として認識している。本論文の企図は、高等教育を効果的に推進するバックオフィス（内部管理）に注目して、教育の現場を支える諸般の内部経営管理体制に求められるイノベーションや改善の課題を明確化しようと試みる点にある（外部指標と内部経営管理とその指標の連動を介して）。また、高等教育の改革に際して、教育やそれを支える研究内容の充実だけでなく、教育研究を支援する大学の財務・人事・組織・広報・施設・グローバル化・寄付・ファンディング・同窓組織・SD等に注目し、そのあるべき姿と課題の解明を目指すという点に、本稿の核心となる研究課題が存在する。

さて、世界大学ランキング（THE）についてであるが、そもそも、その指標設定に恣意性が介入していることを忘れてはならない。外部からの評価「基準」である THE の導入方法を間違えると、本来の大学個々のミッションを見失うことになる。外部評価の導入で最も恐れるべき事態はこの点であり、その結果として、多くの大学では、その大学としての存在意義（社会的価値）をなくしてしまうリスクが生じている。外部評価基準として ST 比率の向上がもし好ましいこととされていても、その意味を内部経営管理の視点で整理せずに、単に ST 比率を重視するという姿勢は間違っていると考えるべきであろう。なぜ、ST 比率を改善しなければならないのであろうか。大学が目指すビジョンやミッションの遂行と ST 比率の間にはどのような関係があるのか。本論文では、このような問題意識に関する思考の論理フレームワークとその活用方法を確認する。本論文における研究課題は、以下の3点である<sup>9</sup>。

- ①外部評価の典型である THE のようなランキングに、一喜一憂しない高等教育機関（＝大学）の経営とはいかなるものか。
- ②ランキングとは別個に、高等教育機関がその多様なステークホルダーと円滑なコミュニケーションを遂行する手立てとしての外部からの評価規準には、いかなるものが存在するか。
- ③指標を活用することが有用である場合、外部からの評価指標と内部指標はどのように関連性を認識すべきか。関連性を整理するためのロジックにはどのようなものがあるか。

## II 本研究の成果

Iで整理された上記の3つの研究課題のうち、①と②に関する結論、および、③についての詳細な考察を展開するうえでの小結を整理すると、以下ようになる。

## 建学の精神と外部からの評価規準の関係

大学が目指すべきミッションは単一ではない。少なくとも「教育」「研究」「地域貢献」の三つほどのタイプの大学にも求められるミッションではあるが、さらには大学の特性に基づいて「国際化」「起業」といった追加的なミッションが存在することが想定される。これらのミッションは、当然、建学の精神と矛盾することなく、中長期の経営戦略に組み込まれなくてはならない。建学の精神を無視したランキングや外部からの評価の視点に大学経営が左右される必要はない。

## 外部からの評価の視点と内部管理指標の連動

外部評価の基準をはじめとして、大学等が外部に公表するすべての指標は、大学内部の経営管理システムで把握され、経営と管理の対象として設定された指標と連動する形で、作成されなければならない。内部の経営管理システムが十分に機能しない状態で、表面的な外部から評価指標に着目しても経営には悪影響でしかない。たとえば、大学教員の研究論文数の増加という外部評価指標に対して、当該大学でもし研究支援の事業や業務が構築されていなければ、論文数の増加に執着した外部評価への対応は、意味をなさないと考えられる。

## 指標は単なる計算対象ではない

大学の内部質評価に関する指標として、単に現時点での実績値として計算しただけの数値を公表しても、大学内部の改善にはつながらない。たとえば、ST比率は、それを計算することは容易なことであるが、大学経営者は、ST比率を大学内部の経営管理の指標として位置づけた場合、それが授業の質や研究の質、教員の労働条件、さらには、大学に対する社会的な評価（たとえば、レピュテーション）にどのように影響するのかを論理的な流れとして把握しなければならない。それこそが、大学経営の第一歩となる。

## 外部評価を代替する統合報告

東京大学が2019年から公表している統合報告は、大学と外部の多様なアクターとのコミュニケーションツールである。統合報告では、大学内部の経営管理の実態に即したデータと統合報告書に記載されるデータが連動するように強く意識されている。内部の経営管理の実態と連動しない指標を計算して、それを外部に公表しても、それ自体は経営でも何ものでもないし、大学内部の改善にはつながるものでもない。東京大学の統合報告の先進事例のように、大学の外部からの質評価と連動する内部管理指標の設定が、各種の指標設定で何よりも重視されるのは、この事由に基づくものである。もし、外部評価指標が大学の建学の精神や理念と合致しない場合には、認証評価制度などの外部評価の基準に合わせるのではなく、独自のミッション等を追求している実態を、内部経営管理のデータで多様なアクターに対して説明するという姿勢のほうが、社会からのレピュテーションを獲得する手立てになる。

## ロジックモデルの有用性

大学の外部から評価で認識された指標と大学内部の経営管理の指標を構造的に体系化して理解する必要がある。この構造化で重要な概念が「財源」「インプット」「プロセス」「アウトプット」

「アウトカム」「インパクト」「価値 (value)」などに代表されるビジネス・モデル (事業内容) のロジック・アプローチである<sup>10</sup>。指標にはそれぞれフェーズ (段階や因果関係、さらには、先行指標と遅行指標の区分など) があるということをまず、理解することが重要である。ST 比率は、インプット指標であり、これでもって本当に大学の外部評価の指標として適切なかどうかは、改めて慎重な議論が必要である。つまり、ST 比率には、先行指標としての意味はあるが、アウトカムを説明する遅行指標としての意味はない。それゆえ、学生等を対象とする顧客価値提案とはかけ離れた指標でしかない。大学が成果として目指さなければならないのは、「アウトカム」「インパクト」「価値」であり、インプットを重視した考え方は誤っている。ST 比率の向上が、アウトカムやインパクトや価値に、どのような影響を及ぼしているのかを整理せず、ST 比率の議論を展開してはならない。ST 比率を仮に引き上げたとしても、大学が顧客価値提案の視点で良くなるとは必ずしも限らないと考えられるからである。

### Ⅲ 大学の外部からの評価と連動した内部経営管理システム

#### —ロジックモデルと戦略マップを中心に—

大学の外部からの評価規準が、当該大学の建学の精神やミッションの遂行で、どの程度適切なものかどうかの検討は、以上の問題点の指摘にとどめ、ここでは大学の外部評価規準と連動した内部経営管理とそのシステムを構築する論理について考察を行なうことにする。

#### ロジックモデルの概要

外部からの評価は、学校法人における経営や教学に大きな影響を及ぼしている。高等教育 (大学や大学院) の関係者は通常、この外部評価の指標や数値を好転させようと、組織運営における達成目標として意識することになる。ここで注意しなければならないのは、これら外部からの評価の判断指標の性質である。こうした指標は最もシンプルには「インプット→アウトプット→アウトカム」に識別される。大学からの評価等で一般的に使用される指標の多くは大学の成果を強調して、アウトプットやアウトカムの指標であることが多い。それゆえ、どのようにしてアウトプット指標やアウトカム指標を改善するのかを、指標間のロジック (論理的な関係性) を明確にして検討し、成果としての指標の改善が企図されなければならない。

たとえば、学生と教員の比率を示す ST 比率を改善するために、教員数を単純に増やしたとしても、それらが本当に学生への教育や研究指導に有益かどうかを判断することはできない。つまり、インプット指標である ST 比率の改善が、アウトプット (入学希望者の増加) やアウトカム (学生の理解力向上や研究成果として論文数の拡大など) に、どのような関係性を有するかを事前に論理的に整理 (ロジック・モデルの活用と戦略マップの応用) をしておくことが必要となる。つまり、ST 比率が大学外部評価の基準として一旦設定されてしまうと、ST 比率の向上という目標が強く意識されすぎてしまい、本来、ST 比率の向上を介して実現すべきアウトプットやアウトカムの達成という、より高度な目標の達成が困難になってしまうのである (思考停止になってしまう)。

さらに最近では、アウトカム指標よりも上位の概念として、インパクト指標や価値の指標を想定して、大学等の組織戦略の立案を求めるべきであるという主張もある。つまり、大学等の高等教



育推進の組織は、いったい社会に対していかなる価値を創造していくべきかを、まず考えなければならぬという発想である。ここでは「業務→事業→施策」という政策（ミッション）実現の手立てを「目的と手段の関係」で整理するという思考が求められることになる。

インパクトには社会への貢献という意味が込められている、ソーシャル・インパクト・ボンド（Social Impact Bond）は一般に、社会貢献債と邦訳されることが多い。価値はその社会貢献によって、大学等の組織がどのようなミッションを果たそうとしているのかを、明らかにしようとする概念である。つまり、大学の外部からの評価は常にその大学等の組織のミッション（あるいは建学の精神や理念）と関連付けて構造化されなければならない。自らの大学のミッションを度外視したST比率の単純な改善は「単なる外部評価や認証基準へのつじつま合わせに過ぎない」と考えるべきである。もし大学等の法人が、このような度外視に陥っている場合には、法人は最も質の悪い外部評価制度の活用には陥っていると云わざるを得ない。

ところで、大学経営（教育や研究や地域貢献を含む）に投じられるさまざまな資源（リソース）のことをインプットという。インプットは人・モノ・金・情報などを意味するが、金（＝資金）は人やモノや情報を確保するために投じられるものという特徴を有している。この意味で資金は、一般的にはインプットを取得するための財源（resource）として位置づけられる。公共部門、特に、政府や地方自治体の業績測定（performance measurement）では、このリソースという概念が非常に重視されている。政府や自治体は、決算主義を採用している民間企業とは異なり、予算主義を採用している。つまりリソースとしての資金には一定の制約が付されており、大学等の高等教育推進機関においても、このことが該当すると考えられる。

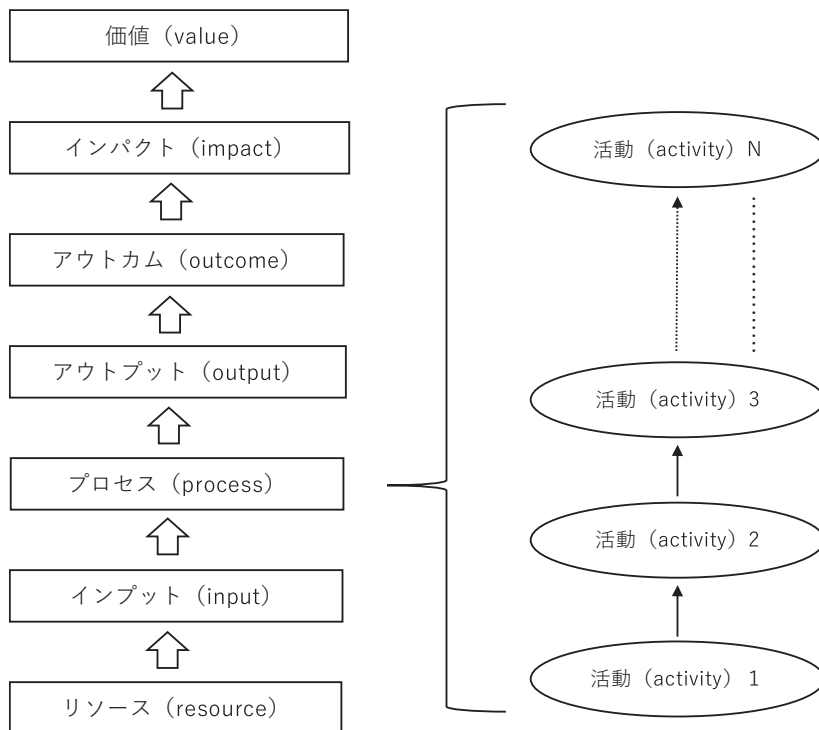
インプットとアウトプットの間関係に注目する際にもう一つの重要な概念がある。それが「プロセス」である。およそ経営の問題を検討する際には、業務執行の態様（事業推進の実際）に注目する必要がある。つまり施策実現のために事業や事務に投入された人・モノ・資金・情報は、そのまま放置しておいてもアウトプットが形成されるものではない。インプットからアウトプットを形成するためには、その間に業務執行のプロセスが存在し、その部分に注目した経営管理こそが重要になる。大学等の高等教育推進機関における外部からの評価への対応で軽視されているのが、このプロセスである。プロセスに大きな変革を実現しなければ、アウトカムやインパクトでは何も達成できない。プロセスの分析（インプットとアウトプットをどのように関連づけるのかという分析）なしに、本来はアウトプット指標やアウトカム指標の改善はあり得ないのである。しかしながら、それにもかかわらず、単にST比率の改善だけ（すなわち、ST比率の改善を通じて何を実現しようとしているのかを意識することなく）を目的にする大学経営の実態が少なからず散見されるのではないだろうか。プロセス分析が想定されていない状況で、ST比率の改善を云々しても、それ自体はまったく効果のない徒労に他ならないのである。

ここにおいて、プロセスの分析では、コスト計算という非常に重要な要素が存在していて、その部分に特に注目した手法として活動基準原価計算（Activity Based Costing: ABC）がある。大学経営の費用として非常に大きな割合を占めるのが人件費と設備関係の諸費用（減価償却費や維持管理の費用）である。こうした費目の多くは、固定費で間接費として分類されることが多い。従来は一般的な原価計算の手法を用いた間接費の配賦計算によって、部門（学部や研究所）の損益計算を行なう学校法人が多かった<sup>11</sup>。その場合は、どのような配賦基準を採用するにしても相

当の恣意性（これには多くの不公平感が伴い、部門別の業績評価の手法としては意味をなさない）が介入して、客観性の担保が非常に困難である。ABCはこの課題を解決する間接費の配分方法としてハーバード大学のキャプラン教授<sup>12</sup>等が開発した手法である。この手法はロジックモデルにおいてプロセスにおける分析をより緻密に実現できるものとして注目されている。

ABCにおけるプロセスの分析では、活動指標（Activity Indicator）が用いられることになる。これらの指標はインプットとアウトプットの中間に位置し、暫定的なアウトカムあるいは中間的なアウトプット（Semi-Output）指標として、機能することが期待されている。大学経営はさまざまな形で分業・分散・自律・協調体制が構築されており、学部・学生部・図書館・就職部などの多くの部署間で学生サービスの連鎖が形成されている。大学内の各セグメントの業績評価を適切に行なう観点からも、こうしたSemi-Output指標に注目することが、大学の外部からの評価に対応した内部経営管理体制の構築という視点で、ますます重要視されるようになって考えられる。図表1はロジックモデルとABCの関係を図示したものである。

図表1を実務的に展開すると、たとえば、医師国家試験の合格者（アウトプット）を輩出し、資格を取得できたという医学生の満足度（アウトカム）を介して、社会に稀有な医師資格取得者を供給する（インパクト）という社会的な価値（バリュー）の実現を企図している医科大学では、教授陣・施設・医学教育の環境整備などのインプットを用いて、医師養成のための各種のカリキュラムを実践するプロセスが展開されている。このプロセスには基礎医学・応用医学・臨床といったさまざまなカリキュラムが形成されることから、これらの一つひとつのカリキュラムを修了して単位を取得したレベルをそれぞれ活動1・活動2とするようなロジックを形成することが



図表1 ロジックモデル（左）と活動基準原価計算（右）

可能になる。そして、たとえば、臨床というプロセスにおける原価計算やSemi-Product（臨床教育を受けた医学生）の産出（質や量）を比較検討することで、業務（活動）の改善改革に着手することが可能になる。

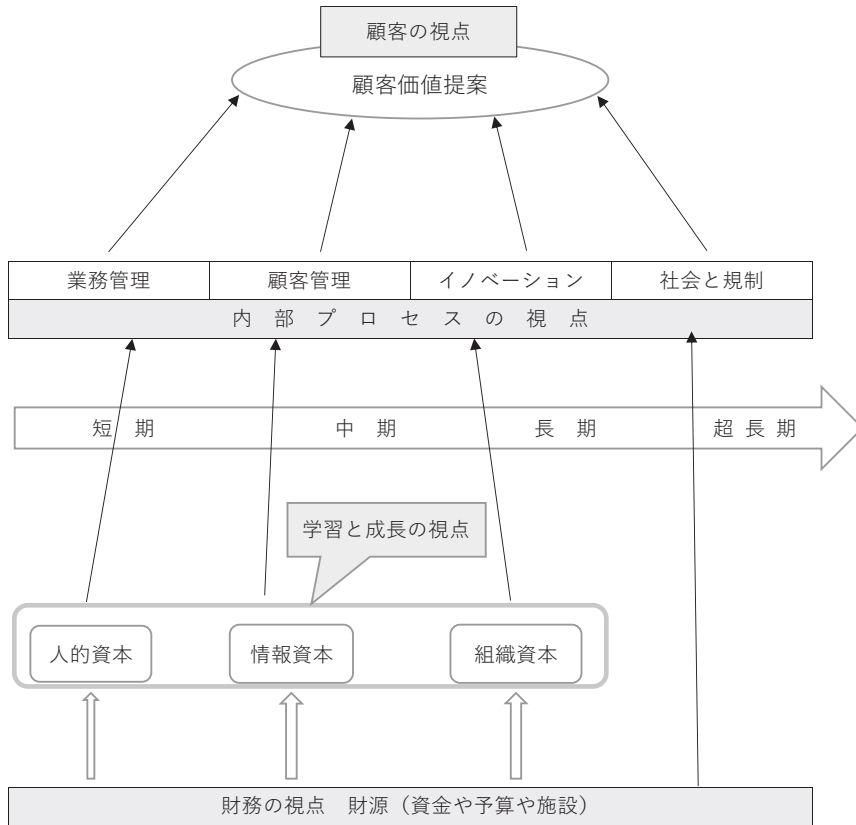
### 戦略マップへの展開

ロジックモデルとABCの概要が把握できたことで、高等教育推進のための外部からの評価の視点と内部経営管理指標（Institutional Research Indicator）を構造的に理解することが次のステップになる。指標間には「原因と結果」の関係や「先行指標と遅行指標」「目的と手段」といった関係が存在する。大学の経営者はこうした指標間の相互関係をロジックモデルで正確に把握したうえで、組織の経営や運営に取り組みなければならない。ただし、THE等で設定された外部評価基準（ランキング決定のための指標）は、人為的に作成されたものにすぎないことを忘れてはならない。外部からの評価によって大学への期待が高まることで、大学のレピュテーションの向上は当然のこととして期待できよう。しかし、その評価基準への偏重によって、本質的にその大学が有している建学の精神や理念、さらには、ミッションの遂行という最も重要な大学経営の核心から乖離してしまうリスクがあることも忘れてはならない。大切なことは、外部からの制度的な評価の視点を意識しながらも、個々の大学がその大学に固有のミッションを達成するための中長期の経営戦略を策定し、その戦略を経済性・効率性・有効性・迅速性などの観点から、より合理的に具現できるマネジメントを確立することである。大学経営においては、外部からの規制的な評価の基準と核心的なミッションとの間の平衡なバランスが崩れてしまうことが、最も大きなリスクとなるのである。

ところで、ハーバード大学のキャプラン教授らは、個別の組織が目指す顧客価値提案（Customer Value Proposition）の達成と内部経営管理の諸活動を関連づける手法として、戦略マップ（Strategic Maps）を開発している。戦略マップは、その論理的な戦略を実際の行動計画と関連付けることと、その進捗度管理を「Plan→Do→Check→Act」のマネジメント・サイクルで行なう視点から、バランスド・スコアカード（Balanced Scorecard: BSC）が併用して活用されている<sup>13</sup>。戦略マップでは、分析の視点と呼ばれるフェーズが4つ指摘されている。この4つの視点には「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」がある。戦略マップでは、これら4つの視点の相互関係（「手段と目的」「原因と結果」「先行と遅行」など）が注視される。決算主義の民間企業では通常「学習と成長の視点→内部プロセスの視点→顧客の視点→財務の視点」という流れになる。これに対して予算主義を採用する政府・地方自治体・学校法人などでは「財務の視点→学習と成長の視点→内部プロセスの視点→顧客の視点」という流れが想定される。こうした流れに基づいて、学校法人等でイメージされる戦略マップを図式したものが図表2である<sup>14</sup>。

図表2の流れを概観すると、実際の業務プロセス（内部プロセスの視点）は、業務管理、顧客管理、イノベーション、社会と規制の4つのプロセスに区分され、それぞれ短期（1年）、中期（3年）、長期（5年）、超長期（10年超）を用途にして、業務・事業の実施や見直しが行われることになる。学校法人の場合、業務管理には日常の講義を含めた学生対応・図書管理・施設メンテナンスなどが含まれる。顧客管理には、高大接続における高校との関係強化や受験生募集の事業、





図表2 大学経営の戦略マップ

(注) 財務の視点の構成要素には、財務・施設・寄付・ファンドレージング・同窓組織などがある。学習と成長の視点の構成要素には、人事・組織・同窓組織・SD（職員人材育成）・情報政策などがある。内部プロセスの視点の構成要素には、総務・内部質評価・広報・同窓組織・企画・学部運営・図書館運営・施設管理・研究所運営などがある。顧客の視点（顧客価値提案）の構成要素には、教育・研究・地域貢献・グローバル化などがある。戦略マップで重要なことは、所与の人・資金・情報・組織で何を行なうかを考えるのではなく、なすべきこと＝顧客価値提案に不可欠な人・資金・情報・組織は何かという問題と、それらを獲得するための財源とのバランスをどう斟酌して、経営と管理を遂行するかという点にある。

女性用トイレの更新などが含まれるであろう。イノベーションには、校舎の改築や増設、研究所の設置、オンライン講義環境の徹底整備などが含まれる。また、社会と規制には、新学部の設置やキャンパスの移転など、行政とのかかわりが深い事業が含まれることになる。学校法人は、この4つのプロセスの特定の一つに特化するのではなく、すべてのプロセスについてバランスよく事業を計画して実施しなければならない。換言すれば、大学経営では、短期・中期・長期・超長期のすべてのスパンを対象にして、顧客価値提案を計画して、それを実現するための内部プロセス（内部経営管理プロセス）を整備し運営してゆかねばならないのである。

内部プロセスの実践で必要となる経営資源が資金・施設・人材・情報・組織などである。これらの経営資源はいずれも、内部の業務プロセスを推し進めるうえで必須のリソースあるいはインプットである。典型的なリソースである金は、そのまま業務プロセスに投入されるインプットに

もなるし、人材の確保、情報の獲得、組織活性化の実現等の無形資産の取得に不可欠の財源（資金）として活用されることになる。資金はまた、同じリソースレベルの施設などの有形資産を獲得するための財源としても使用されることになる。ここで、リソースには有形資産として分類されるものあれば、人材や情報や組織のように、一般に無形資産と分類されるものもある。キャプラン教授は人材と情報と組織に関する無形資産をそれぞれ、「人的資本」「情報資本」「組織資本」と呼称し、3つを学習と成長の視点と総称し、戦略マップ上では同じレベルでの構造化が図られている。この3つの資本は内部の業務プロセスを推進するリソースであると同時に、この三者間の有意な関係を意識することの重要性が指摘されている。たとえば、革新的な情報資本が生み出される体制が構築されても、それらを活用する人材（人的資本）やその情報を利用しようとする組織の文化（組織資本）がなければ、情報資本は有効に活用されず、組織のなかに埋もれてしまうであろう。

内部プロセスでは、業務を推進する専門性の高い有能な人材を確保する必要がある。また、編集される情報の特質次第で、組織経営の実際は大きく変容する。組織には実現しようとするミッションとの関係で、組織として具備すべき組織文化が形成されなければならない。キャプラン教授は組織風土を、組織を現在構成するメンバーの思考のベクトルやモノの考え方の傾向と位置づけ、それとは別に、各組織が理想とすべき思考のベクトルや方向性（たとえば、多少の失敗は寛容されて大胆に挑戦するか、あるいは、慎重に物事を押し進めるか）を組織文化と定義して、各組織に相応しい組織文化の形成もまた、経営の重要な要素（組織資本）であると整理している。キャプラン教授は、組織文化とリーダーシップ・動機づけ・チームワーク<sup>15</sup>などの概念を総括して組織資本という概念を説明している。

さて、こうした3つの資本概念と財務（施設等の有形資産を含む）の資源を活用することで、学校法人等の組織は、内部の業務プロセスに着手することになる。このプロセスの課題は、顧客の視点で定義される顧客価値提案に注目し、いかなる顧客価値提案を実現するかをまず定めることである。学校法人の場合には、建学の精神やスクールモットーから演繹される内容を顧客価値提案として設定することが最も重要である。また、大学経営を取り巻く喫緊の課題を顧客価値提案として設定することも妥当であろう。さらには、大学の制度的な外部評価等の基準で設定される重要業績指標（KPI）もまた、顧客価値提案の一つとして設定することも可能である<sup>16</sup>。

経営の要諦は、こうしたさまざまな顧客価値提案を実現するために、組織内部での諸活動を、どう4つの業務プロセスに展開するのかということである。もちろん、業務の遂行には人材・情報・組織文化・資金・施設などが不可欠であり、これらの有形無形の資本を内部の業務プロセスの遂行に最も適切な形で確保することが経営の前提となる。そこから演繹されるのが、戦略的職務群や戦略的情報資本という考え方である。戦略的職務群が、もし学校法人内部に不足していることが認識されれば、人事政策においてどのような新人を採用しトレーニングするか、あるいは、中途採用を行なうかなどが具体的にイメージされることになる。以上のように戦略マップは、顧客価値提案と経営戦略を実現するために経営資源や業務プロセスとの関係を論理的に整理する手法として有用である。

## IV むすび

高等教育の推進は、義務教育とは異なって、一定の質保証を財政的に必ずしも保証されているものではなく、経営の良否あるいは成否が、高等教育の質と量を大きく左右することになる。このことは大学や大学院等の高等教育における国際化の推進や産官学連携においてもすでに実証されているところであり、事業を推進するための財源等の経営資源をどのように確保するのかという問題が重要になってくる。さらには、確保された経営資源を、組織内部の業務プロセスとどのように関連づけ、最終的に目標とする成果をどう実現するかが問われることになる。大学の外部からの評価は本来、こうした成果を意識して実施されるべきものであり、その改革や改善に寄与貢献するものでなければならない。

しかしながら、外部からの評価の視点には、その大学が核心的にミッションとすべき内容と、必ずしも合致しないものがある。大学経営で大切なことはミッションを常に意識して、外部からの評価の視点を上手く組織の顧客価値提案として取り込み、内部の経営管理システムと連動させることである。この連動に不可欠なのが、本稿で考察を行ないその特徴を整理した「ロジックモデル」であり「戦略マップ」なのである。

「ロジックモデル」と「戦略マップ」が示唆するのは、大学経営ではリソースから価値までのさまざまな要素が、その数値指標を介して相互に関連しているということである。この相互関連性あるいは接続性を無視して、単に外部評価の制度的な基準に沿って数字のつじつま合わせを行なってはならない。それは、貴重な大学経営資源の無駄遣いを助長することになり、大学が本来実現しなければならない顧客価値提案や大学設立の理念やミッションの達成とは無関係の悪しき行為となるからである。

大学が有する建学の精神やミッションといった価値の実現を究極の目的としながらも、外部からの評価の視点の存在を意識してレピュテーションの向上にうまく活用することが重要なのである。その際、いずれの価値や規準の充足を目指すとしても、ロジックモデルに示される各種の内部経営管理との連動を意識した外部への情報提供が企図されなければならない。内部経営管理と連動しない外部への情報提供は、たとえそれが制度的な大学評価基準の指標（認証評価）であっても、大学経営における社会的な意味はゼロに等しく、単なる外向けのパフォーマンスにすぎないのである。

## 謝辞

本稿の作成では学校法人立命館・総合企画部事業計画課長の増田 至氏にお世話になった。記して感謝申し上げたい。

## 注

- 1 本稿における外部評価は制度で定められる認証評価ではなく、社会全般からの「外部からの評価」を意味する。極論ではあるが、守っても守らなくてもよいものが基準（standards）で、守るべきが規準（criteria）である。基準は制度を背景とする時に、大きな影響力を持つ。
- 2 <https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/public-relations/IRIR.html>（2020年8月30日閲覧）。
- 3 Robert S. Kaplan and David P. Norton (2003)。

- 4 戦略マップを補完するさまざまな経営管理手法については Jeremy Hope and Steve Player (2012) を参照。
- 5 外部からの評価の基準に準拠して内部経営管理体制を整備しても、それが必ずしも、建学の精神や理念を発現する成果につながるとは言えない。これは外部評価を内部の経営管理と連動させても解決できない大きな制約である。あるべき姿として、大学経営者は外部評価を意識しつつも、建学の精神や理念の実現を最優先する内部経営管理を行うべきである。それこそが、個別の大学の社会的な価値 (= 存在意義) を実現する唯一の手立てとなる。
- 6 その解答はたとえば、「情報の共有」である (後述の注記の15)。
- 7 この点は「戦略的職務群」という概念に集約されている。
- 8 経営学の知見はこれまで一般的には民間企業をベースに理論と実務が発展してきた経緯がある。それゆえ、経営学を学ぶためには、いったん民間企業を対象にした経営の論理を学ぶことが最も効率的な学習法と言えよう。その場合の課題はこの前提を大学・教育機関等の民間企業とは異なる組織体で受け入れたうえで経営学の論理等を学習できるかどうかである。最近、大阪府寝屋川市役所では、管理職を養成する人材育成の方法として関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科ビジネススクールと連携して、体系的なプログラムに基づく人材育成に着手している。そこでは、課長以上を目指すキャリアコース (7科目、2年間) と、実務のリーダーを目指す準キャリアコース (3科目、1年間) が開設されている。  
[https://www.city.neyagawa.osaka.jp/organization\\_list/somu/jinjishitsu/jinjitanto/1597192950330.html](https://www.city.neyagawa.osaka.jp/organization_list/somu/jinjishitsu/jinjitanto/1597192950330.html)  
(2020年8月30日閲覧)
- 9 大学をはじめとする経営体の業績評価や業績管理のあり方については、すでに文献研究の段階から、これまでの研究成果を踏まえてそれらをどう構造化するかを検討する段階に至っている。本稿では、そうした認識に基づいて研究成果が集約されている。なお、本稿の執筆の際に石原は英国公共部門の業績管理研究の第一人者である Howard Davis 先生 (ウォーリック・ビジネス・スクール) と Michael Hughes 先生 (Audit Commission の元調査研究部長) に指標設定や外部からの評価と内部経営管理との連動について直接聞き取り調査を行った。Davis 先生は Howard Davis and Steve Martin (2008) の編者としても著名な方である。
- 10 Jeremy Hope and Steve Player (2012), pp. 298-304.
- 11 この現状に大きな変化はないと考えられる。
- 12 Jeremy Hope and Steve Player (2012), pp. 185-192.
- 13 本稿では紙数の関係から BSC については詳しく言及しない。
- 14 図表 2 は、Robert S. Kaplan and David P. Norton (2003) で説明されている内容に基づいて作成されたものであるが、財務の視点から成長と学習の視点を経ずに内部プロセスの視点に矢印が一本追加されている点特徴的な (これまでに例のない) 個所となっている。
- 15 キャプラン教授はチームワークを組織の構成員間の円滑な人間関係と定義するのではなく、情報や資源の共有という形で定義している。人間関係に主眼を置く経営スタイルではなく、限られた資源を有効に配分してミッションの実現を企図するのが組織の本質であるべきであるというメッセージが、このチームワークの定義にも表れていると考えることが重要である。
- 16 大学に対する外部からの評価は、大学の名声 (reputation) に反映される。

#### 参考文献

- Howard Davis and Steve Martin ed., *Public Services Inspection in the UK*, Jessica Kingsley Publishers, 2008.  
Jeremy Hope and Steve Player, *Beyond Performance Management*, Harvard Business Review Press, 2012.  
Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press, 2003.  
Steve Martin ed., *Public Service Improvement*, Routledge, 2008.

石原俊彦・荒木利雄『大学経営国際化の基礎』関西学院大学出版会、2017年。

小川洋『地方大学再生』朝日新書、2019年。

苅谷剛彦『オックスフォードからの警鐘』中公新書ラクレ、2017年。

苅谷剛彦・吉見俊哉『大学はもう死んでいる?』集英社新書、2020年。

木村誠『大学大倒産時代』朝日新書、2017年。

木村誠『大学大崩壊』朝日新書、2018年。

佐藤郁哉編『50年目の「大学解体」20年後の「大学再生」』京都大学学術出版、2018年。

佐藤郁哉『大学改革の迷走』筑摩書房（ちくま新書）、2019年。

日本経済新聞「『博士』生かせぬ日本企業」日曜版、2019年12月8日、1面。