

[事業報告]

アクションプランとKPI管理による大学の業務改革
－大学経営へのBSC（バランス・スコアカード）的手法の導入－

森田 廣

山陽小野田市立山口東京理科大学 学長

Introduction of BSC (Balanced Scorecard) method to
university management

Hiroshi MORITA

President, Tokyo University of Science, Yamaguchi

Abstract

The BSC (Balanced Scorecard) method employed as an achievement management tool in the business world was introduced into the management of our university and the educational research management. This method which consists of a strategy map, a DDT (Drill Down Tree), action plan tables and KPI (Key Process Indicator) tables has been practiced for 4 years from 2014 in our university. The action items of the number which is between 200 and 300 per a year, have been specified as "Who does what until when?" and practiced. The implementation results are being checked by KPIs. The outcome of this tool is very big and it will be also utilized for the university operation from now on.

キーワード：BSC（バランス・スコアカード）、KPI（重要プロセス評価指標）、戦略マップ、ドリルダウンツリー、アクションプラン

1. はじめに

B S C (Balanced Scorecard, バランス・スコアカード)は、ハーバード・ビジネス・スクールのR. S. キャプランとコンサルタントのD. ノートンが1992年に“Harvard Business Review”誌上に発表した業績評価システムである。これは1980年代の日本的経営を研究して開発され、複眼的視野で経営を考え、バランスをとる統合的、戦略的経営管理手法である。その後、業績管理手法として発展し、欧米、そして多数の日本の企業が導入、経営のビジョンと戦略を具体的目標、業績評価指標に落とし込む管理手法として活用されている。某電気メーカーにて10年以上にわたり、この手法を改良し、実践し、幾つかの成功を体験した経験をもとに、本学に移った筆者は、学部長(のち学長)の管理職を拝命した際に、大学の経営並びに研究・教育管理にこの手法を導入することを試みた。おのずから、企業とは使命を異にする大学にあっては、そのままでは使えず、種々の工夫をこらし、手法を簡略化して適用した。

手本とした“HBR”のB S Cとはだいぶ様相を異にする“B S C的な手法”であるが、導入4年目となり、大学の中期計画、年度計画を実行に移す手段“山口東京理科大学アクションプラン”として、学内に定着し、対外的にも理解を頂きつつある。途中、平成28年度より公立大学となったが、移行後も手法を円滑に引き継ぐことができた。本稿では、これまでの3年半の経緯と本学に適用した手法並びに幾つかの結果について報告する。

2. 企業におけるB S C経営手法

最初に、この手法の進め方について説明する。通常、企業経営においては経営理念やビジョン、経営方針が定められており、それらを受けた中期的な経営計画や年度計画が立案され、実行されている。この現代の経営の一連の目的達成のためのプロセスに対して考案された論理的な業績評価システムがB S Cである。B S C経営ではビジョンに基づく戦略目標を明確にしたうえで、それを実現するために、設定したアクションを、「財務」「顧客」「業務(内部)プロセス」「学習と成長」の4つの視点から管理・実行し、評価を行う。表1にB S Cの4つの視点と各々の業績指標の企業での事例を示す。

表1. B S Cの4つの視点と業績評価指標

BSCの各視点	一般的な業績指標例
財務の視点	投資利益率、経済的付加価値、等
顧客の視点	顧客満足度、市場占有率、取引率、等
業務(内部)プロセスの視点	品質、コスト、新製品導入率、等
学習と成長の視点	社員満足度、情報システムの利用率、等

具体的には4つの視点、それぞれに課題や目標を設定し、因果関係で結び、最終的に戦略目標につなぐ「戦略マップ」を描き共有する。次に、4つの視点の個々の課題に取り組み、個々の目標を達成するためのアクションプランを実行する。これを月次で管理して目標を達成させていくと、期末には確実に成果につながられる。月次管理で目標達成度を計測するための指標が業績評価指標(K P I)であるが、こうして、従来の財務中心ではない多角的な指標で経営活動のバランスをとるようにすることからB S Cと名付けられている。

筆者が携わった某電気メーカーのB S C経営では、以下のような仕組みが構築されていた。まず、組織全体の目標(最重要課題)を各部門にブレイクダウンして、「戦略マップ」を作り、部門目標を達成するための施策を最重要課題のドリルダウンの形で図示(「D D T」)する。次に、各施策に数値目標を設定した実行計画と活動実態を作り、これを「B S C」と呼ぶ、体系化した月次の数値目標フォロー表で管理する。

3. 大学の状況と手法の導入

本学は公私協力方式により、学校法人東京理科大学の姉妹校としてこの地に誕生以来、工学系短期大学としての10年間、4年制大学となってからの20年余りの間、地域重視の教育を行ってきた。機械、電気、応用化学という地元産業界が最も必要とする技術分野を工学部の学科構成としたことは、その明確な意思表示である。近年は、教育と研究の成果を人材育成に求め、「地域のキーパーソンの育成」を明確な目標に掲げている。その結果、開学以来、約4,500人の卒業生を世の中に送り出してきた。しかしながら、最近の18歳人口の減少に伴う地方私立大学の志願者数の減少の影響は本学にも及び、平成25年度、平成26年度と、入学定員未達を招いた。通常、大学の定員は、制度設計上、企業経営でいうところの損益分岐点にあたる。すなわち、定員を満たせば、学費等の収入で支出を賄うことができるが、定員割れを起こすと、赤字の状態となる。本学において工学部の1学年の学生定員200人はそのような人数と理解でき、定員割れ時、私立大学

法人からの不足分資金の補てんを受けて成り立っていた。このような状態となると、大学を管理する立場としては、本来、大学が目指すところの教育・研究の深耕より、学生の大学への「出入口管理」が重要なミッションとならざるを得ない。平成26年4月に筆者が私学時代の本学の学部長の職に就くに当たり、大学運営面での最大の業務を、入学者数の確保（入口）、卒業生の進路確保（出口）、そして各学年の課程（途中）での退学者数の低減と認識した。

しかし、これらは、大学を運営する立場であれば誰もが考え、対処すべきことである。ではなぜ、多くの大学で良い結果が出ていないのか。筆者はまず、大学の運営を阻害する要因を考えた。結果、①大学運営目標の曖昧さ、②大学教職員の行動適正性の不備、③大学経営における利益意識の欠如、これら3項目の問題があるとの結論に至った。大学が本来の役割を果たすには、具体的な目標を明らかにし、教職員が一丸となってその目標にベクトルを合わせて向い、最終的に収支が赤字にならないようにしなければならない。筆者は、これを実際に行う為に、企業で導入しているBSC管理手法を用いることを決断した。そして、何よりも行動を起こすことこそが最重要との認識の下、BSCの中身であるKPI目標の達成のための施策を全学で実行することを宣言した。すなわち、「いつまでに」「誰が」「何を」行わなければならない、の3点のコミットメントを合言葉にアクションプランを作り、これを完遂することを大学組織に課した。

3.1 平成26年度（手法の試行）

平成26年4月、教育の場としての非営利性を考慮しても極めて経営上、厳しい状況にある本学の現状を真摯に受け止め、新しい経営・教育・研究等の管理システムを導入することを決意した。先立つ3月に全学教職員に現状改善すべきアイテムの提案を呼びかけ、多くの項目を提出させた。これら改善アイテムから実行可能なものを「いつまでに誰が何を成し遂げるか」という形にして柱に据えて大学改革を進める趣旨を教授総会、学内メールなどを通じて教職員に説明した。実務推進に当たっては、前述のBSC経営の考え方を活用することを宣言し、まず、トップダウンで、最上位の目標を提示し、戦略マップ（図1）、DDT（図2）を作成して示した。最上位の目標を「山口東京理科大学のスローガン“地域産業界で活躍する人材の育成”を継続的に実行発展させるために必要な安定した大学運営基盤を早急に再構築する」とし、その下に3つ

の大分類を設け、各アクション項目をそこに配した。「大分類1：入学者を増やす」に対しては「学年200人定員の確保」、「大分類2：退学者を減らす」に対しては「年間退学者数半減」、「大分類3：進路内定率向上」に対しては「内定率95%キープ」をそれぞれ具体的目標数値として掲げた。

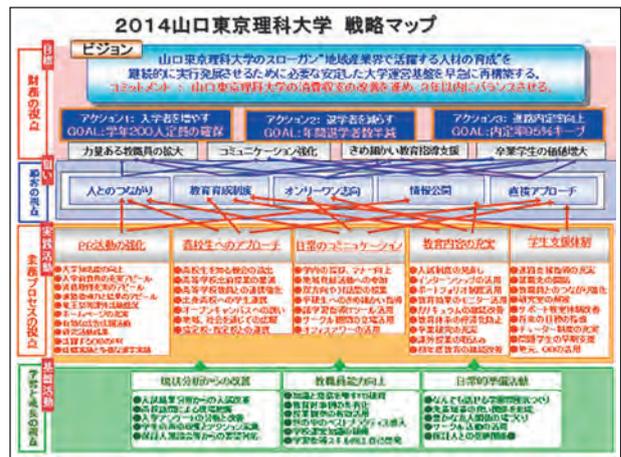


図1. 平成26年度戦略マップ

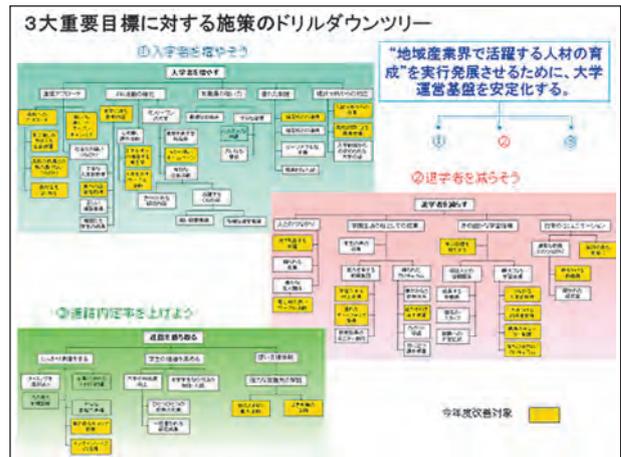


図2. 平成26年度ドリルダウンツリー

次に、戦略マップの4つの視点、DDTの項目に合わせて、アクションプラン項目を並べて、一覧表（アクションプラン表、表2）を作成し、「いつまでに誰が何をを行うか」を、見える形にした。

そして、アクションアイテムの実行結果を定期的に管理するためのKPIを月次で落とし込んだ目標値として明示したBSC表（表3）を作成した。表3で拡大表示した部分は、入学者の確保のための施策の一部で、「誰が（もしくは、どの組織が）、いつまでに何をを行うか」が書かれている。アクション項目のすべてについてこのような表記がされている。BSC表にはアクションの結果としての指標（KPI）が示されてお

り、表3の拡大部分の最上欄は各試験の志願者数で、例えば、ここでは9月のAO入試の受験者数があがっている。目標に対しての達成度で結果判定を行う。なお、大学でのKPIとしては、当初、表4に示すものを選定した。

表2. 平成26年度アクションプラン表（一部）と部分的に拡大したもの

高校訪問担当者	7月24日	高校訪問結果報告と次回に向けての課題を発表
入試対策委員長	5月22日	前年度の高校訪問担当者毎の志願率を提示
入試対策委員長	年度末	入試結果報告会を開催
入試対策委員長 入試対策部会長 入試対策委員長 学部長	6月末日 11月末日 12月中 1月9日	入試方式検討部会を組織 新しい入試方式と試験教科予想数を答申 入試対策委員会で審議 主任会議で審議
森田 学科主任 学部長	5月中 6月中 11月末日	学科毎に新入生アンケートのデータを収集 新しい入試方式と試験教科予想数を答申 改善行動の結果を確認するとともに新たな対策を計画する
学科主任 教員	5月末日 11月末日	同窓教員担当者を選出し学部長に報告 理事會支部會に出席し聖科大卒業生の高校の先生から意見を聞く

表3. 平成26年度BSC表（一部）と部分的に拡大したもの

KPI (指標)	目標・定義	毎月測定 (集計期)	月別達成率・達成数								
			7月	8月	9月	10月					
各入試の受験者数	その月に実施の各入試試験の受験者数	集計	0人	0人	18人	18人	112.5%	0人	14人	100.0%	
退学者数 (退学者の内)	退学者	集計	2人	2	120%	0	0	100%	2	4	8%
累積就職内定率	毎月末での内定率	集計	51人	54人	106%	-	182人	-	83人	74人	117%

表4. BSCの視点と業績指標

BSCの各視点	大学用業績指標例
財務の視点	各入試受験者数、累積退学者数、累積就職内定率、
顧客の視点	サポート教室参加者数、ポータル電子化数、ピアサポーター支援数、インターンシップ参加者数、保証人懇談会参加者数
業務(内部)プロセスの視点	高校訪問数、出前講義回数、進学説明会参加者数、会社訪問数、広報実施件数、オープンキャンパス参加数、求人票受理数、カリキュラム・レビュー数
学習と成長の視点	FD行事参加件数、FD研修会開催数、研究授業実施回数

平成26年5月の教授総会で、教職員全員でキックオフを行い、以後、原則として毎月の主任会議（のち学部運営会議）、教授総会、各委員会でBSC表、アクションプラン表をもとに進捗の確認、課題の対策を行った。期限月までに完了したものを良しとし、未達の項目については、その原因を明らかにして、障害を取り除いて実行、もしくは代替アクションに代えて実行した。

平成26年度アクションプラン表の作成課程についてもう少し詳しく述べる。3月の段階で、本学の緊急課題として、(1) 学生定員数の充足、(2) 退学者数の減少、(3) 進路内定率の向上、が待ったなしの状況にあり、できることから始めたい旨を教職員に伝え、以下のように進めた。①各組織、部門から3課題についての問題点、対策案を提出。②提案を体系的に分類し、今年度実施項目と中期項目に仕分け。③今年度実施項目について、目標と取組みを具体化して、アクションプラン表に計画化。④計画表に基づき毎月、進捗管理し、報告・審議・対策。最終は年度末に総括。

こうして進めた平成26年度のアクションプランの結果は、全183項目中、完了が117件、途中・継続が57件、未達が8件となった。最初の年であり、中長期的な項目も含めていたために、次年度以降への継続項目が多くなった。また、精査した場合に実現時の効果が薄いと判明したものや緊急度の低いものは未達になっており、策定時の項目抽出・選定の重要性を改めて認識した。BSC表の結果からは、入学者数、進路内定率、学生の教育・生活支援関連指標、入試や就活、広報活動指標、そしてFD等教育改善指標等は良好な結果を得たが、退学者数は目標未達であり、インターンシップの参加者数、サポート教室の利用者数が若干の目標未達であった。平成26年度は、導入初年度であり、形を整え、趣旨には全教職員の賛同を頂いたものの、学内への定着という点ではまだまだ十分とは言えず、重要課題としてあげたうちの退学者数の低下についての

努力もまだ十分に実を結んでいない状況であった。

3.2 平成27年度（手法の導入）

平成27年度も26年度同様、戦略マップ、ドリルダウンツリーに基づくアクションプランを策定し、全学で共有した。

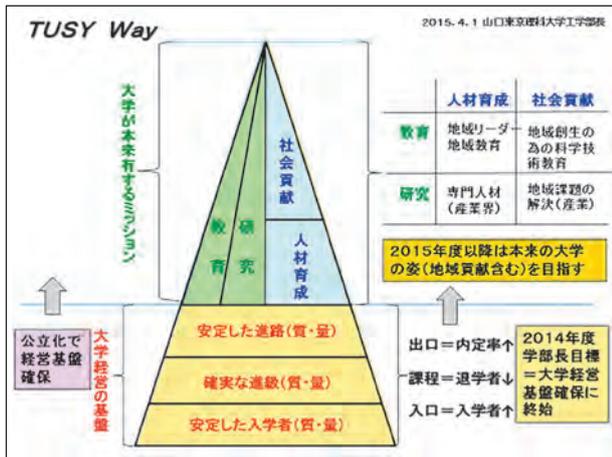


図3. TUSY Way (平成27年版)

但し、全学の指針として平成27年4月にあらためて設定した「TUSY Way (山口東京理科大学の進むべき道)」(図3)に示すように、これまでの経営基盤の安定化(入学者増加、退学者減少、内定率向上)が公立化により達成されるので、今後は大学本来のミッションである教育と研究の質を高めることにより、一層の、社会(地域)への貢献と人材育成を目指すこととした。ドリルダウンした項目の大分類としては、前年の「入学」「課程」「進路」に、「地域連携」「教育改革」を新たに加え、各アクション項目をそれぞれに分け入れた。なお、アクションプランの実施については、各委員会、各幹事会、学科等、大学院、研究所、事務部等に組織別の担当項目の確認と予定通りの実行を依頼した。また、BSC表の月次フォローも前年同様に実施した。平成27年度に用いた、戦略マップ(図4)、アクションプラン項目表の一例(表5)、BSC表(表6)を以下に掲げる。この年度の最上位の目標は「“地域産業界で活躍する人材の育成”を実現するために必要な安定した大学運営基盤を、公立化移行を推進力に構築するとともに、大学本来の教育、研究活動を盛んにして人材の育成と社会への貢献を継続的に実行する布石を打つ」とした。



図4. 平成27年度戦略マップ

表5. 平成27年度アクションプラン項目表の一例

項目ID	項目名	実施の目的	実施内容	実施時期	実施状況
1	入学	入学者増加	入学説明会の開催	2015年度	完了
2	課程	退学者減少	授業内容の改善	2015年度	完了
3	進路	内定率向上	就職支援プログラムの実施	2015年度	完了
4	地域連携	地域貢献	地域企業との連携強化	2015年度	完了
5	教育改革	教育の質向上	教員研修の実施	2015年度	完了
6	研究	研究の質向上	研究費の確保	2015年度	完了

表6. 平成27年度BSC表

視点	項目	指標	目標値	2015年度実績			
				計画	実績	達成率	備考
財務	学費	入学者増加	100	105	105%		
	授業	退学者減少	50	45	90%		
	就職	内定率向上	80	85	106%		
	地域連携	地域貢献	20	25	125%		
教育	入学	入学説明会	10	10	100%		
	課程	授業内容改善	5	5	100%		
	進路	就職支援	10	10	100%		
	地域連携	地域企業連携	5	5	100%		
研究	教育	教員研修	5	5	100%		
	研究	研究費確保	10	10	100%		
	地域連携	地域貢献	5	5	100%		
	教育改革	教育の質向上	5	5	100%		

年間通じて月次のフォローを行い、総括としての年度末の結果は、当初設定のアクション項目200件中、完了は117件、途中が1件で、期中の中止や変更が13件、さらに先送りやテーマの中長期への変更が69件あった。特に公立化し、中期計画を立案したあとの年度だったので、とりあえず提案したものについて、精査すると、中長期内容だったテーマが多かった。以後、年度初めに、「年度内」と「中期」に項目を明確に区分することとした。また、BSC表につい

ては、設定目標数値が現実的であったせいか良い結果が多く、特に課題としてきた入学者増加のための指標（高校訪問数、説明会参加者数、オープンキャンパス参加人数等）、進路支援関係（就職内定率、会社訪問数等）、広報活動数、退学者数などは成果が上がった。反面、サポート教室参加学生数、インターンシップ参加学生数など教育支援関係が停滞した。特記事項として、年度の途中、平成27年年末に公立化の認可が下り、そのため、年明けの入学試験では志願者の大幅増加をみた。アクションプランでの入学者増加の地道な努力が、こうした急激な追い風に消し去られた感もあつたが、様々なところで大学の改善がみられるようになり、コミットしたことを期限までに完了するという意識風土が学内にできてきたことは事実である。但し、公立化移行への準備作業が混乱する場面もあり、アクションプランのフォローという点では、特に後半、月次のフォローアップの頻度が低下し、隔月での評価になってしまったことは反省点であった。

3. 3 平成28年度（公立化移行）

平成28年4月、本学は、公立大学法人山陽小野田市立山口東京理科大学として再スタートした。本システムの導入3年目となったが、様々なところでの目に見える改革効果を力に、大学の経営環境が変わっても継続していくことを決断する。

公立大学の運営では、設立母体の策定した6年間の“中期目標”に基づき、大学が“中期計画”を立案し、所定の手続きを経て承認されたものを実行する手順が定められている。本学においても公立化前からその準備が進められ、4月の時点では、“中期計画”を“年度計画”に落とし込んだものを用意した。しかし、“年度計画”に書かれたものは抽象的で、そのままではすぐには実行できない。ここまで2年間、行ってきた「いつまでに誰が何をどの程度行うか」のレベルまで詰め切られていないからである。これは本学の計画に限らず、企業、役所、スポーツ等、すべての組織の運営について言えることである。物事はこのレベルまで落とし込んで初めて人は動く、著者の長年の企業経験から出た人生哲学である。従って、本学で取り入れた“BSC的管理手法”は、世の中の様々な組織でも行われてしかるべきだと思っている。

平成28年度のスタートにあたり、さっそく、“公式”の中期目標、中期計画、年度計画と本学が行ってきた“BSC的経営”の一体化を図った。すなわち、中期計画を受けた年度計画の実行にあたって、これまでの

方式を踏襲し、“戦略マップ”で意識統一を図り、“アクションプラン”で個々の施策進捗を管理し、“BSC”でKPI管理を行うこととした。これらの関係を図示したものが図5である。

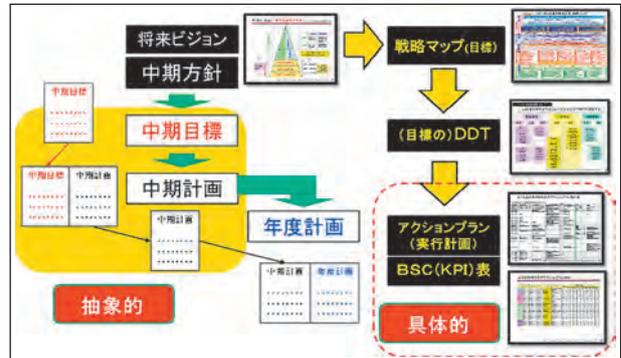


図5 中期計画をアクションプランで実行

さて、平成28年度は公立大学を意識して、最上位の目標は「豊かな教養に裏打ちされた理工系の基礎知識と専門技術の教育・研究を行うことにより、地域社会の発展を担う“地域のキーパーソン”を育成するとともに、地域創生における“知のローカル・ハブ”の役割を果たして地域の未来に貢献する」とした。戦略マップ（図6）、重要項目のDDT（図7）を作成し、TUSY Wayも、図中の表記、「社会貢献」を、目的をより明確にした「地域貢献」に変えた。そして、重要課題をドリルダウンした大項目にも、公立化したことを重視し、定款の目的にある「人材育成」「地域貢献」と「その他」を据え、それを大学の基幹活動たる、「教育」「研究」「共通」の各要素に分けて9分類に項目を分けたアクションプラン表（表7）、BSC表（表8）を策定した。

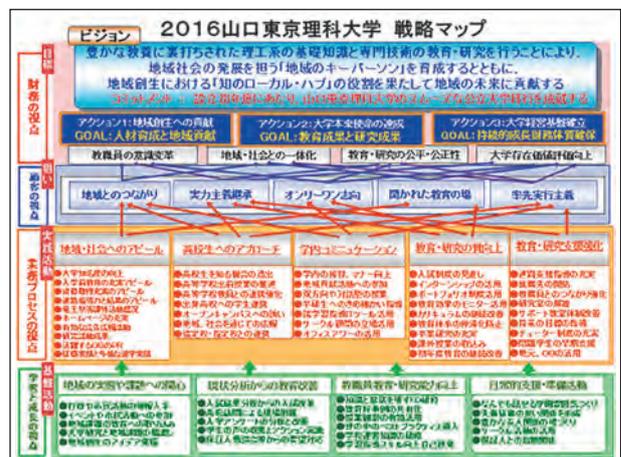


図6. 平成28年度戦略マップ

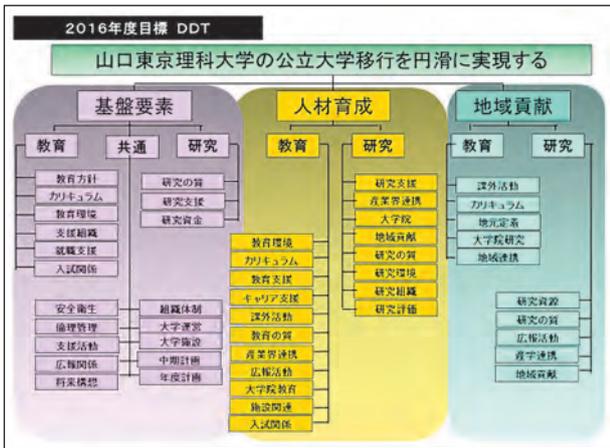


図7. 平成28年度ドリルダウンツリー

表7. 平成28年度アクションプラン項目の一例

項目	内容	実施期間	実施状況	達成率	備考
1	教育方針の策定	2016.10.1～2016.12.31	完了	100%	
2	カリキュラムの改訂	2016.10.1～2017.3.31	進行中	80%	
3	教育環境の整備	2016.10.1～2017.3.31	進行中	70%	
4	支援組織の構築	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
5	就職支援の強化	2016.10.1～2017.3.31	進行中	90%	
6	入試関係の改善	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
7	安全衛生の確保	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
8	倫理管理の徹底	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
9	支援活動の推進	2016.10.1～2017.3.31	進行中	85%	
10	広報関係の強化	2016.10.1～2017.3.31	進行中	75%	
11	将来構想の策定	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
12	組織体制の刷新	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
13	大学運営の改善	2016.10.1～2017.3.31	進行中	80%	
14	中期計画の策定	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
15	年度計画の策定	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	
16	研究支援の強化	2016.10.1～2017.3.31	進行中	70%	
17	産業界連携の推進	2016.10.1～2017.3.31	進行中	60%	
18	海外交流の促進	2016.10.1～2017.3.31	進行中	70%	
19	国際化推進の強化	2016.10.1～2017.3.31	進行中	75%	
20	入試関係の改善	2016.10.1～2017.3.31	完了	100%	

表8. 平成28年度BSC表

2016山口東京理科大学BSC表

視点	項目	目標値	実績値	達成率	備考
財務	各入試受験者数	1,200	1,150	95.8%	
	累積進学人数	10,000	9,800	98.0%	
	累積就職内定率	95%	94%	98.9%	
	企業規模果汁内定率	80%	78%	97.5%	
	サポート教室参加者数	500	480	96.0%	
	ポートフォリオ電子化数	1,000	950	95.0%	
	ピアサポーター支援数	200	190	95.0%	
	インターンシップ参加者数	300	280	93.3%	
	保証人懇談会参加者数	100	95	95.0%	
	学生相談窓口相談数	1,500	1,450	96.7%	
顧客	ものづくり機械利用件数	100	95	95.0%	
	JABEE、認証評価受診数	1	1	100%	
	地域活動参加学生数	500	480	96.0%	
	高校訪問数	100	95	95.0%	
	出前講義回数	50	48	96.0%	
	進学説明回参加者数	1,000	950	95.0%	
	会社訪問数	100	95	95.0%	
	広報実施件数	1,000	950	95.0%	
	オープンキャンパス参加数	1,000	950	95.0%	
	求人票受理数	100	95	95.0%	
業務(内部)プロセス	カリキュラム・レビュー数	100	95	95.0%	
	大学資料請求数	100	95	95.0%	
	HPアクセス数	100,000	95,000	95.0%	
	外部予算獲得件数	10	9	90.0%	
	総額	100,000,000	95,000,000	95.0%	
	FD行事参加件数	100	95	95.0%	
	SD、FD研修会開催数	10	9	90.0%	
	研究授業実施回数	100	95	95.0%	
	入試関係	100	95	95.0%	
	入試関係	100	95	95.0%	

公立移行時の変化対応業務があったため、実際にはアクションプランの制定やキックオフが5月にずれ込み、実務は6月からならざるを得なかった。以後は、毎月の各組織への評価依頼と統合を事務部担当が行う体制ができ、確実に月次のフォローを励行する

ことができるようになり、各委員会や部門においても定例会議での進捗確認が定期的に行われるようになった。9月末にはBSCの中間まとめを行い、後期に向けたアクション項目の見直しを行った。年度末には総括を行い、翌年度へつなげた。年度末のアクションプラン評価結果を示す。当初350のアクション項目をあげたが、既に解決済みのものや簡単に対応できたものを除いて、実行計画として残った236項目については、194項目が完了、2つの未着手項目、着手したが、予算措置や細かい調査、調整が必要と判明した40項目については、来年度以降に先送りとした。尚、BSC表中のKPIは表9のように選定した。

表9 BSCの視点と業績評価指標

BSCの各視点	大学用業績指標例
財務の視点	各入試受験者数、累積進学者数、累積就職内定率、企業規模果汁内定率
顧客の視点	サポート教室参加者数、ポートフォリオ電子化数、ピアサポーター支援数、インターンシップ参加者数、保証人懇談会参加者数、学生相談窓口相談数、ボランティア参加数、ものづくり機械利用件数、JABEE、認証評価受診数、地域活動参加学生数
業務(内部)プロセスの視点	高校訪問数、出前講義回数、進学説明回参加者数、会社訪問数、広報実施件数、オープンキャンパス参加数、求人票受理数、カリキュラム・レビュー数、大学資料請求数、HPアクセス数、外部予算獲得件数、総額
学習と成長の視点	FD行事参加件数、SD、FD研修会開催数、研究授業実施回数

3.4 平成29年度（公立化2年目）

公立化2年目となり、中期計画から年度計画を作り、そこからアクションプランにつなぐ作業も円滑に進められるようになった。平成29年度の計画は、前年からのPDCAサイクルの一環として、図8のようにとり進め完成した。

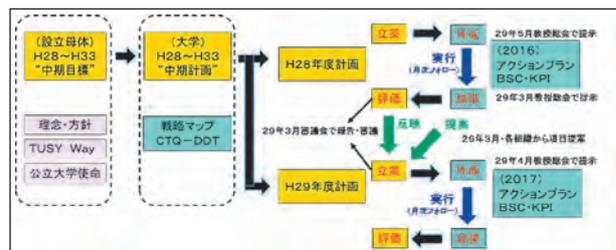


図8. 平成28～29年度 年度計画（アクションプラン） 継続的策定手順

以下に、戦略マップ(図9)、アクションプラン表(表10)、BSC表(表11)を示す。薬学部開設を翌年度に控え、その準備のための項目もアクションプランに組み入れた。最上部の目標は前年と同一としたが、今年度のコミットメントを「設立2年目の順調な発展を来年度の薬学部設立に繋げる」とした。

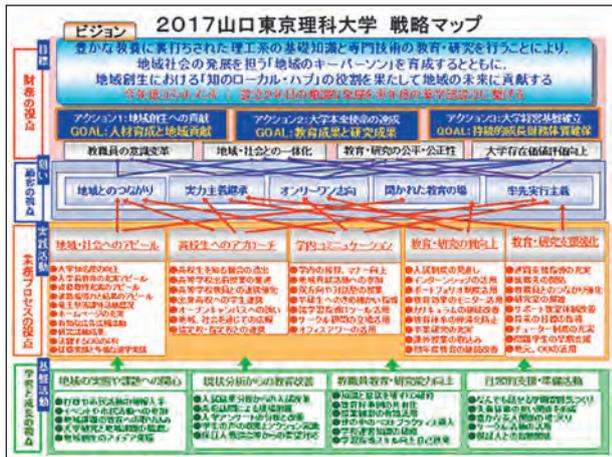


図9. 平成29年度戦略マップ

表10. 平成29年度アクションプラン項目表の一例

項目	実施内容	実施時期	実施場所	実施担当者	実施状況	達成状況
1	地域貢献活動の推進	2017年度	山口県内	地域貢献推進委員会	地域貢献活動の推進	地域貢献活動の推進
2	実践教育の推進	2017年度	山口県内	実践教育推進委員会	実践教育の推進	実践教育の推進
3	オンライン教育の推進	2017年度	山口県内	オンライン教育推進委員会	オンライン教育の推進	オンライン教育の推進
4	開かれた教育の場の推進	2017年度	山口県内	開かれた教育の場推進委員会	開かれた教育の場の推進	開かれた教育の場の推進

表11. 平成29年度BSC表

視点	指標	数値目標	達成状況	2017年度		2018年度		2019年度	
				計画	実績	計画	実績	計画	実績
学業	入学試験合格者数	1,000名	1,000名	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	入学試験合格者数(薬学部)	100名	100名	100	100	100	100	100	100
	入学試験合格者数(工学部)	900名	900名	900	900	900	900	900	900
	入学試験合格者数(総合人間学部)	100名	100名	100	100	100	100	100	100
地域貢献	地域貢献活動実施回数	100回	100回	100	100	100	100	100	100
	地域貢献活動参加者数	1,000人	1,000人	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	地域貢献活動実施回数(薬学部)	10回	10回	10	10	10	10	10	10
	地域貢献活動実施回数(工学部)	90回	90回	90	90	90	90	90	90

以降、従来通り月次フォローを行っている。本報告執筆時点では年度が終了していないので最終総括には至らないが、前期の終わった時点での結果をまとめた。実行中の258項目(人材育成120、地域貢献70、共

通課題68)中、4~9月中に完了予定のもの108項目に対して完了99項目、実施途中12項目である。BSC(KPI)については、目標に対して、十分な成果が出ているのは、「進路(就職)関連指標」、「高校政等への入試対策指標」、「広報活動指標」、「外部資金獲得活動指標」で、まずまずの結果が出ているのは、「これまでの学部入試(AO)志願者指標」、「FD・SD含む教育改善指標」、「学習支援関連指標」、課題ありとして、一層の対策努力が必要な指標は、「退学者指標」、「未達成の指標は、「大学院入試関連指標」、「学生ボランティア指標」、「地域活動指標」であり、後期の重点課題として対策を講じていく。

4. 大学の変化と今後の展望

BSC的な手法を本学の運営改善に活用して4年目となり、成果も上がってきた。

今後も継続的に年度毎の“戦略マップ”、“アクションプラン表(実行施策)”、“BSC(KPI確認指標)表”を策定し、高い経営品質レベルを目指した管理を行っていく。

さらに、BSC的管理の徹底化を図るため、アクションプランの立案、策定、月次フォロー、計画修正・実行を全員参加で継続実施することはもとより、結果を次年度のみならず中期計画に反映させ、中期的ビジョンに適う大学教育の実現を図りたい。

しかし、この手法の幾つかの課題も見えてきている。ひとつは、「最重要課題→戦略マップ-DDT→アクションプラン表→BSC表」の体系的な流れがわかりにくい点である。そもそも、企業における4つの視点が大学においてはどうか読みかえれば良いのかの問題がある。その中で、ドリルダウンした細部の課題項目を実行するには、大きな体系の細かい内容を示すより、上位概念の課題をだまかにドリルダウンした大分類に沿ったアクションプランと結果指標であるKPIをしっかりと作成し、きめ細かいフォローを行うようにしたほうがよい。つまり、企業のように経営環境や内部構造が猫の目のように変化せざるをえないような組織に比べ、大学は6年間の中期目標があるので、大きな環境の変化のない限りは、毎年のように戦略マップ最重要課題のドリルダウンを行う必要はないであろう。毎年、アクションプランとBSC表を作成してこれを両輪として重視した活動を行えばよい。

もうひとつは、アクションプラン項目の抽出法である。組織単位の提案だけではマンネリ化し、限界も見

え始めている。今後は広く項目を探すために、各層別の対話会を開いて、そこからの草の根的な項目発掘も併用していく予定である。

本学は、平成30年度から薬学部を開設して、2学部体制となる。先行した工学部で軌道に乗りつつある本手法を、薬学部も含めた全学の取組としたい。薬学部の教員は初めての体験に戸惑うかもしれないが、先輩である工学部の事例を参考にして、薬学部の分を立ち上げ、全学的BSC手法の完全な活用への理解と実行を推進したい。