

長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システムの導入（1）

An Introduction to Nagasaki Wesleyan University's Strategic Management（1）

裴 瑢 俊、南 慎 郎、菅 原 良 子、有 門 恵、

Bae Yonjun Shinro Minami Yoshiko Sugawara Megumi Arikado

永 石 美 穂、佐 藤 快 信

Miho Nagaishi Yoshinobu Sato

長崎ウエスレヤン大学現代社会学部紀要

10巻1号

Bulletin of Faculty of Contemporary Social Studies

Nagasaki Wesleyan University

2012年3月

長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システムの導入 (1)*

裴 瑤俊、南 慎郎、菅原良子、有門 恵、永石美穂、佐藤快信**

An Introduction to Nagasaki Wesleyan University's Strategic Management (1)

Bae Yonjun, Shinro Minami, Yoshiko Sugawara, Megumi Arikado, Miho Nagaishi, Yoshinobu Sato**

I. はじめに

本稿は、長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システム導入・実施に向けた現在までの取り組みを振り返り、今後の課題と解決すべき問題点について考察することを目的とする。

まず、はじめに地方私立大学が置かれているマクロ構造を概観し、危機の時代をサバイブするには戦略的マネジメント・システムの導入が必要不可欠であることを確認する。次に、長崎ウエスレヤン大学のこれまでの経営改善のための取り組みを整理し、戦略的マネジメント・システムを導入するに至った経緯を紹介する。その後、戦略的マネジメント・システムの構築に向けた取り組みの具体的内容を整理し、最後に、今後の課題と解決すべき問題点について考察する。

文部科学省の学校基本調査¹ (2011年速報) によれば、大学の学校数は、780校(国立86校、公立95校、私立599校、通信教育のみをおこなう学校(私立6校)を除く)で、前年より2校増加している(表1)。10年前の2001年と比較し私立大学は103校増えている。一方、平成13年では私立(489校)であった短期大学は、その後減少し平成23年では国立0校、公立24校、私立363校となっている。

	国立	公立	私立	計
2001年度	99	74	496	669
2011年度	86	95	599	780

表1. 大学設置数

出典：学校基本調査より作成

大学(学部)への入学者数は、612,858人(国立101,917人、公立29,657人、私立781,284人)で、前年よりも6,231人減少している。このうち出身高校と同一県内の大学に進学した者の比率は41.9%(前年より0.1ポイント低下)で、男子は39.9%、女子は44.4%となっている。また、大学への編入生数は、短大から5,839人、高等専門学校から2,769

人、専修学校から1,978人となっており、前年度より1,251人減少している。

大学・短大の現役進学率は54.5%となっているが、都道府県別の高校卒業者の大学・短大進学率を見ると(図1)、北海道や東北地方、山陰地方、九州地方などでは、50%未満となっており、地域間格差が依然として存在している。

日本私立学校振興・共済事業団の発表²によれば、2011年度、入学定員充足率が100%未満の大学は前年度よりさらに5校増加して223校となり、大学全体に占める未充足校の割合は39.0%となった。私立大学全体の入学定員452,997人に対し実際の入学者は481,955人であり、入学者数を入学定員で割った定員充足率は過去最低の106.4%であった。5月1日現在で、募集停止や通信教育のみなどを除く572校の四年制私大のうち、223校が定員割れし、うち入学者が定員の8割未満が107校、5割未満も16校あった。地域ブロック別にみると、北海道、東北(宮城県を除く)、甲信越、北陸、東海(愛知を除く)、近畿(京都、大阪、兵庫を除く)、中国、四国、九州(福岡を除く)で、入学定員が未充足となっており、学校基本調査の速報値における都道府県別の大学進学率の結果と同様の傾向であることが分かる。入学定員の未充足は、収支のマイナスにつながり、2008年には39%の大学が赤字となっている。この傾向は、都市部以外の中小規模大学で顕著となっている。



図1 当該都道府県に所在する高等学校卒業者の大学・短期大学進学率(現役進学率)

出典：平成23年度学校基本調査速報

* Received January March 19, 2012

**長崎ウエスレヤン大学 現代社会学部、Faculty of Contemporary Social Studies, Nagasaki Wesleyan University, 1212-1 Nishieida, Isahaya, Nagasaki 854-0082, Japan

18歳人口は1992年をピークに減少し、2008年に120万人台となり、国立社会保障・人口問題研究所が2006年に推計した人口予測によれば、2020年には120万人台から減少し、2025年には100万人台、2035年には80万人台へと減少する。しかし、2010年の出生者数は、1,107,306人であるので、2028年の18歳人口は推測値よりも多いといえよう。とはいえ、100万人を下回らないという保証は今のところ見えていない。楽観的に見れば、進学率が上昇することで、現状と比較的変わらない状況で推移するという見方もできるが、進学率が上昇するという保証も見えてこない。むしろ、「大学全入時代」を迎え、人気のない（定員未充足の）私立大学は淘汰されるべき、との論調も最近強くなりつつある。

土井良治³は、こうした大学の市場化・大学間競争を以下のような三層モデルとして整理している。

- 最上位層：全国ベースの進学市場でありかつ国際的にも競争状態にあるもの
- 中位層：国内又は広域の地域における一流大学を目指す大学間競争であり、学生（需要者）にとっては、質的に近接した選択肢として各大学が存在する連続的な同一の市場
- 下位層：需要減退（定員割れ）の圧力を直接受ける裾野の進学市場。量的な学生獲得競争が熾烈で、多くは地域ベースでの進学市場。

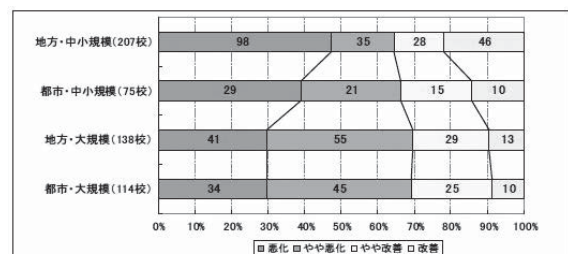
土井は、このうち特に下位層の市場に属する大学について、「量的競争は安易なマスプロ教育に陥って教育の質の低下を招く危険性があり、品質保証のための政策的な対応が重要である」と提言している。

しかし、こうした下位層に属するいわゆる「マージナル大学」が置かれている競争環境では、教育の質は、何よりも卒業生の就職率や資格取得率などの教育成果として、受験生の志望校選択の際の重要な規定要因となっており、政策を待つまでもなく「品質保証」への取り組みに特に注力しているといえるのではないだろうか。その反面、マージナル大学に共通した特徴として、いわゆる学習動機が不明確な学生や学習習慣が未発達な学生など、学習者としての多様性があげられ、従来のエリート型大学教育では対応できない問題が顕在化

している（居神など）⁴。また、一方で家計所得が大学進学率に及ぼす影響も強まりつつあり、他方で若者の地元志向が強まる中、何よりも地域経済の衰退・疲弊による労働環境の悪化は、こうした下位層の市場環境に二重に直接的な影響を与えているといっていいただろう。

既に述べてきたように、人口減少期にあって経済不況が続く地域の熾烈な進学市場の中で、多くの地方中小規模の私立大学は定員割れを起し、経営困難な学校法人が増加傾向にあるが、両角亜希子の分析によれば、⁵2000年から2005年度の5年間の私立大学の収支変化（図2）について分析を行った結果、同じ厳しい競争環境にある地方私立大学でも5割が経営悪化している反面、23%の大学は、消費収支比率で10%以上の大幅な改善を達成している。

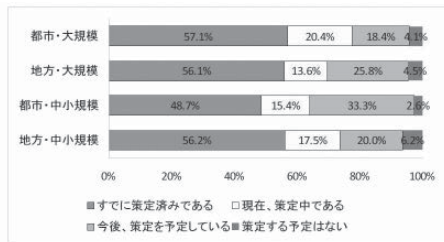
両角は更に、私学高等教育研究所による「私立大学の財務運営に関する実態調査」を用いて、日本の私立大学における戦略的経営の実態と効果について分析を行っている⁶。その結果、回答した大学の55%が中長期の計画を策定しており（図3）、中長期計画を策定することが年間の財務運営のあり方（具体性や教職員の意識向上など）に影響をあたえていること、また戦略的経営の効果については、リーダーシップの有無はそれほど影響はなく、規模や立地といった大学特性を統制したうえでも、年間の運営目標の具体性（数値目標の設定）や学内構成員の課題が共有されているなど計画が実質化されているほど、定員充足状態が良いことを明らかにしている。なかでも、地方・中小規模大学や都市・中小規模大学で特に課題共有の有無によって定員充足状況が大きく異なるようである。



(注) 平成12年度と平成17年度の帰属収支差額比率の差額から、4つに分類した。
 悪化：5年間で帰属収支差額比率が10%以上、減少した
 やや悪化：5年間の帰属収支差額比率の下げ幅が0-10%
 やや改善：5年間の帰属収支差額比率の上げ幅が0-10%
 改善：5年間で帰属収支差額比率が10%以上、増加した

図2 大学類型別の最近5カ年(2000年-2005年)の収支変化

出典：日本私立学校振興・共済事業団『月報私学』第116号：7ページより



(注) 都市=調査時点の政令指定都市(札幌市、仙台市、さいたま市、新潟市、千葉市、川崎市、横浜市、静岡市、松本市、名古屋市、大阪市、堺市、京都市、神戸市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市の18市)および東京23区に立地。地方=それ以外に立地。中小規模=大学の収容定員が2000名未満、大規模=大学の収容定員が2000名以上。この結果は統計的に有意ではない。

図3 大学類型別にみた中期経営計画の策定状況
出典：両角2010より

次章に見るように、長崎ウエスレヤン大学もまた、開学以来、危機の時代に生きる地方私立大学として、様々な困難を抱える中、学科改編や中期経営計画をはじめ様々な改革プランを実施して来たが、成功に至っていない。

マージナルな地方の私立大学にとって、財政的に喫緊の課題は学生募集であるが、これは学生募集の担当職員だけの課題ではない。なぜならば、こうしたマージナル大学における教育の成果は何よりも卒業生の就職率・就職先によって評価され、その評価が学生募集に直結しているという意味で、日常の教育・学習支援のプロセスを担う教職員もまた、学生募集の重要な役割を担っているのである。個々の教職員が、学生募集と教育・学習支援プログラムの充実を一体不離のものとして認識し、それぞれの業務に臨み、在学生の満足度向上を最優先し、小さなイノベーションを積み重ねていく。戦略の実行にはそうした組織としての絶え間ない成長が不可欠であり、計画の実質化の核となるものであろう。

次期中期経営計画の策定にあたって、我々は以上のような課題認識のもと、「計画の実質化」に焦点を絞り、限りある財政的な資源の中で、最大限の効果をなすものとして、目標管理を通じた教職員の課題共有と成長を核とする戦略マネジメント・システム構築とその導入に向けて検討を始めた。

市場や顧客ニーズ、技術、働く人々の価値観などが加速的に変化してきている今日、大学という組織もその社会の中に存在している限りにおいてそうした変化と無関係ではいられない。正解はわからないが、とにかく変えてみようという試み、駄目であったらまた考える、ということの繰り返しでは疲労感が蔓延してしまう。先が見えないまでも、確実に正しい道を見つけられるだけの「組織的学

習性」が必要である。

高間は、『この組織的学習性とは、組織が自律的に環境変化に適応して、新しい価値観や世界観、思考方法、知識、技術、行動を獲得する力を持つことである。内外の環境の様々な問題に対応するために、企業内外の状況を構成する諸要素の複雑な相互作用を把握する力を養い、組織メンバーのコミットメントと創造性を高め、チームや組織として個々人の力を結集するスキルを持つことが成功への条件なのだ。』と説明している。⁷ さらに、『組織の学習性が高まるように、自社の状況に合わせていかにメンバーの意識や主体性を高めていくかである。「人と人との相互作用の中で、より良い未来を生み出す場」を作る。それこそが組織変革の終わりになきゴールかもしれない。』⁸とも指摘する。仕組みができたとしても、組織を構成する人々に関してはどうであろうか。ものごとを他責にせず自分自身を積極的に主体的な存在としてとらえていることが必要である。

学習する組織を形成していくためには、組織に関わる皆がビジョンを共有し、現状を把握し、どのような段階を経ながら達成していくかというゴールを定め、プロジェクトとして進めていく必要がある、そのすべての過程において組織の構成員が関わるように設計する必要がある。拡散していく意識を収斂させていくことが必要といえよう。こうした戦略マネジメント・システムは、SWOT分析、PDCAサイクルなどの手法と同様、企業経営等の中で開発・実践されてきたものであるが、今日、多くの大学経営においても、積極的に実践されつつある。

II. 長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システム導入に至る経緯

長崎ウエスレヤン大学は2002（平成14）年に開学したばかりの大学である。前身の長崎ウエスレヤン短期大学の改組による四年制大学の設置は、それ自体、18歳人口の激減期における大学法人としての生き残り戦略の一環であったが、大学開学後、定員割れが続くまま今日に至っている。この間、定員割れを打開すべく、何度か改革プランが策定され実行されてきたが、結果として定員充足の面では成功に至っていない。

ここでは、長崎ウエスレヤン大学の開学以来の改革への取組と失敗過程を概観し、これまでの戦略マネジメント手法の導入の有無について確認する。

長崎ウエスレヤン大学は、2002（平成14）年、前身の長崎ウエスレヤン短期大学（1966（昭和41）年開学）の改組転換により開設された。収容定員は840人であった。当初は現代社会学部福祉コミュニティ学科の単科大学であったが、開学当初より定員割れとなり、最初の入学定員充足率は約85%であった。

開学時より1・3年次同時開設であったため、大学の設置手続き上、開学2年次で完成年度となり、通常の学生の学年進行中にもかかわらず、2005（平成17）年に、「社会福祉学科」「地域づくり学科」「国際交流学科」の3学科に改組した。規制緩和のなかで届出による学部学科の設置が認められるようになった初期の頃である。

改組計画の進め方は、学長のもとに置かれた専門委員会により、基本的な学科構成の枠組みを策定、教授会決定の後、教員組織の自発的意思により、各学科の設置準備委員会を編成し開学に至ったが、それでも定員割れは是正されなかった。入学定員の1.1倍を確保したのは社会福祉学科のみであり、他の2学科は、大幅に定員を割っての再スタートとなった。

翌2006（平成18）年春、定員割れへの歯止めを図るべく、大学に「将来構想策定会議」を編成し、各学科において前年度プラス15人の入学者増を目標とした改善計画が理事会に提出された。これは大学教職員から「改革プラン」を公募し、短期計画と中期計画を策定しようとした「参加型」戦略策定の取組であった。具体的な改革プランとして、「オンリーワンの即戦力養成プロジェクト」が取りまとめられた。これは、長期的な視点による在学生の基礎学力と汎用的能力の養成と短期的に教育成果を出し、学生募集力を強化するための資格取得支援を行う取り組みであり、総合的なキャリア支援プログラムとして、現在も継続されている。

法人理事会では、以上の大学の取組にもかかわらず、学生募集の見通しが芳しくないことから、2006年11月に「大学再建プロジェクトチーム」を設置し、収容定員の縮小と学科編成を3学科から2学科へ改組することにより定員確保と収支の均衡を目標とした中期計画を策定し、理事会に提言を行った。

この中期計画の策定にあたっては、長崎県内の高校13校の1・2年生の生徒を対象とした「高校生ライフデザインアンケート調査」を実施し、進学需要見込み、進路志望の動向、本学への進学ニーズについて分析を行った結果、①県内志向は女子

に強く、短大・専門学校進学層を取り込む方策が必要であること、②男子生徒では経済・経営学関係、女子生徒では心理学・児童福祉関係のニーズが見込まれること、③共通して英語に関連する技能・資格取得ニーズが高いこと、等の知見が得られた。この調査結果は、しかし、財政上の制約、専任教員の専門分野構成といった面で、募集戦略及び学科再編の見直しには一部しか反映できなかった。

2007年度の入学者数は、当初の目標であった前年度プラス15人を達成したものの、定員確保には及ばず、収容定員規模の縮小について具体的な検討に入ることとなった。

同年秋、私立大学等経常費補助金特別補助「定員割れ改善支援経費」の募集が行われ、これを機に、理事会において2007年度から2011年度の5カ年の大学の中期経営計画を策定された。この計画は、前述の大学再建プロジェクトチームの提言に基づくもので、定員規模の縮小と学科再編による学生確保と財政基盤の立て直しを目標とするものであった。

この中期経営計画に沿って、2008（平成20）年度に収容定員を840人から660人へ縮小を行ったが、計画の最重要課題であった学科再編については、いったんは教授会で否決されたものの、翌2009（平成21）年春、学部長の発案により、地域づくり学科の改組により長崎県内私大唯一の経済学系の学科設置計画が提案され、文部科学省より届出による設置が認められ、「経済政策学科」として2010（平成22）年より開設された。

この間、長崎県の2008年度以降の大学等進学動向を概観すると、大学等進学率は42%台で推移するなか、大学進学率は約37%台、このうち私立大学へ進学する者は約52%、県内大学へ進学する者は約16%の約1,000人に過ぎない（学校基本調査より算出）。リーマンショックに端を発するグローバルな経済危機が引き起こした地域経済の衰退・疲弊はまた、労働市場にも影響を及ぼし、就職超氷河期といわれる中、長崎ウエスレヤン大学においても卒業生の就職率が過去最低の割合となった。志望大学の選択上、近年、卒業生の就職実績が大きく注目される中、学生募集は更に厳しくなっている。

いっぽうで本稿冒頭に述べた学生間の学力間格差は更に顕著になりつつあり、従来のエリート養成型大学教育モデルから、「普通の社会人」養成型大学教育モデルへの転換が求められている。「社会

人基礎力」と「専門分野における基本的知識・技能」の修得・向上をターゲットとし、大学全入時代にふさわしい「入りやすく出にくい」大学として、組織的な教育力を高める必要がある。

以上のような外部環境の変化、学生の質の変化に対応するため、経済政策学科の開設に伴い、初年次教育プログラム強化と学生の就業力の養成を目的とした全学教育科目の大幅な改編を行った。また並行して、多様な学生の卒業時の質保証の観点から、①進級制度の導入と教育課程の編成の見直し、②多様な学生のケア／サポート体制の整備、③入試制度・方法の見直し、の3つの事項について、基本的な考え方と方向性を示した提言が、学部長のワーキンググループから教授会に提出された。

こうした中、前述の2006年度に開始された総合的なキャリア支援プログラムの取り組みを基盤とする「多様な学生のエンプロイアビリティ形成のための個別支援体制」事業が、2009年度の文部科学省「大学教育・学生支援事業（テーマB）」に採択され、2011年度までの大学改革推進補助金の交付を受けることとなった。この事業の当初の目的は以下のようなものである（「平成23年度大学改革推進等補助金（大学改革推進事業）調書」（2009）より）。

本取組は、大学全入時代における地方小規模大学の生き残り戦略として「入りやすく出にくい大学」を実現するべく、多様な学生の積極的な受入と、地域ニーズに対応できるエンプロイアビリティを備えた人材養成を目的として、学生の多様なニーズと特性に対応する総合的なキャリア支援プログラムを開発・実施するものである。

具体的な取り組みとしては、多様な学生のエンプロイアビリティ形成を達成するため、①入学前から卒業までの4年間の基礎学力・社会人基礎力・就職力の習得を目的と正課内外のキャリア支援プログラムの実施、②eポートフォリオ・システムの導入により、これらの学習をエンプロイアビリティ形成へと統合させる仕組みづくり、③多様な学生のニーズに沿った支援のためキャリアカウンセラーの配置などアセスメント体制の確立、④これらの継続的实施のためのPDCAマネジメント・システムの確立、⑤補助事業の成果についてのホームページ等による情報発信の大きく5つである。

本稿で報告される大学経営への戦略マネジメントの導入は、このうち、特に④のPDCAマネジメ

ント・システムの確立に関する検討作業から生まれたものである。

既に見てきたように、長崎ウエスレヤン大学が開学して10年の間に、幾度にもわたり定員割れと財務状況の悪化の克服の解決のための改革プラン、いわば「生き残り戦略」に関する提案ないし提言が、理事会と大学教職員の間で繰り返されてきたが、問題の解決には至っていない。

これらの改革プランはなぜ、成功して来なかったのだろうか？

理事会のもとに設置された大学再建プロジェクトチームにおいては、長崎県内の高校生を対象としたマーケティング調査を行い、学生募集戦略の見直しと学科再編に向けての検討を試み、3学科から2学科へと新たに学科を再編するプランを策定したが、教授会の合意が得られなかった。

大学教育の社会的レリバンスが問われ、学生のラーニング・アウトカムズの明確化が求められるなか、総合的な就学指導／学習支援体制の基盤整備の一つとして2008年度末に提言された進級制度の導入については、具体的な制度として履修規程の改正・施行までに3年もの時間がかかった。

これら2つに代表される不完全な計画策定、計画の不履行・中断・遅延等の過程に共通して見られる特徴としては、計画策定段階において外部環境の変化に対する認識を組織的に共有する仕組みの欠如が挙げられる。

実際、2009年度に大学独自で実施した「大学改革に関する教職員の意識調査」の結果を見ると、大学改革の策定－決定－実行の各プロセスにおける教職員が自ら行動（参加）する「機会」の有無について質問を行ったところ、「策定段階」及び「決定段階」においては、ともに過半数の者（52.9%）が「機会がない」と答えている（図4）。

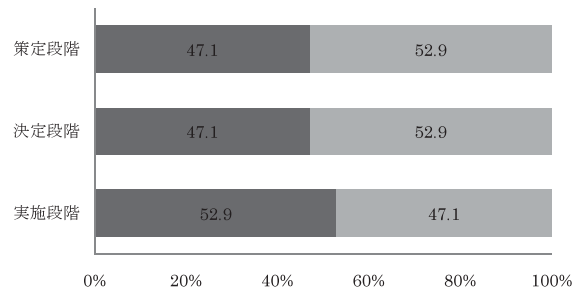


図4 大学の改革プランの各段階における、参加の機会の有無

出典：大学改革に対する教職員の意識調査（2009年5月実施）結果報告より

「実施段階」で「機会がある」と答えた者が過半数（52.9%）となっているが、職種別で見ると、教員は61.1%であるのに対し、事務職員は46.7%にとどまっており、教員の過半数が改革のプロセスへの参加機会を有しているのに対し、事務職員の過半数が参加機会を有していないと感じていることが分かっている。

この調査結果から明らかなように、長崎ウエスレヤン大学のこれまでの改革プランにおいては、策定段階において教職員のじゅうぶんな参加と課題認識を促し、実行段階において主体的に課題に取り組むための仕組みが欠けていたことが分かる。また、改革プランの決定後、具体的な業務までプランが落とし込まれていなかったことも、実行段階における齟齬につながってきているのではないだろうか。その意味で、長崎ウエスレヤン大学ではこれまで、戦略マネジメント・システムが不在であったといえる。

2010（平成22）年、こうした問題意識のもと、戦略マネジメント・システムの導入・実施を核とした次期5カ年の中期経営計画を策定するため、新たな将来構想委員会が設置され、作業部会として、40歳代の教職員による「Reborn NWU」が編成された。同作業部会では、前述の補助事業より得られた知見をもとに、戦略マネジメント・システムとして有効性の高いバランス・スコアカード・システムの構築作業を進めている。

この構築作業に当たっては、今までのように一部の教職員から編成された専門部会が集中的に審議し計画を策定すると言った方法から、学内資源と課題に関する情報収集といった作業を既存の委員会組織や事務局に分担し、全学研修会のなかで課題解決型のワークショップ形式で具体的な事業計画を練るなど、全員参加型の計画策定方式を取った。

我々の課題意識は、「はじめに」で述べたように、「計画の実質化」を推進するための最重要課題として、いかにして個々の教職員の意識の変容を促し、「学習する組織」へと生まれ変わるか、であった。Reborn NWUの作業は、戦略策定の定石であるSWOT分析からスタートすることとなったが、当面の目標を、大学全体が「元気になる戦略」⁹を作ることにし、ポジティブ・アプローチ¹⁰を基調とした作業を進めることとした。

Ⅲ. 長崎ウエスレヤン大学中期経営計画の策定と戦略マネジメントシステム構築

Ⅲ-1 長崎ウエスレヤン大学中期経営計画の策定

1. 経営戦略とは何か？

市場競争の激しい今日では、グローバル化、学齢人口の減少、企業をはじめとした社会の大学への期待変化など、大学を取り巻く経営環境が大きく変化し、日常の管理・運営管理など内部管理をうまくやっても外部環境の変化に対応できないことが問題になってきている。また規模の拡大に伴う「管理による弊害」も出ている。こうしたなか、環境への適応と将来を見通し、競合の中で生き残るための戦略的発想が大学の経営に求められている。

経営戦略とは、組織の目指す目的と組織の将来の方向性を定め、外部環境と内部管理とのバランスを考慮しながら、どのようにして成果を達成するかを明示した総合的なプランといえる。その意味において、経営戦略の策定は、環境変化に適応する組織の内部管理と成果管理のあり方と方策を選択し、意思決定を図る営みである。さらに戦略的な発想を育む環境づくりと構築された経営戦略の具体化のために、個人と組織全体のストレングスと可能性を発見し、最大限に活かすことのできる仕組みを生み出すプロセスについて考えることも大事になってくる。

今回、本学の中期経営計画の策定と戦略マネジメントシステム構築においては、2つの特色ある視座を検討し、取り入れることにした。

まず、計画にポジティブな変化をもたらすため、計画の立案と進行において、従来通りの競争環境の分析－数値目標の設定－計画実践－実績のチェックのステップを踏むPDCAサイクルで行う問題解決・業務管理型アプローチよりは、アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）によるポジティブ・アプローチ（AIの4Dのプロセス）を重視した。

次に、戦略マネジメントシステムの構築のため、バランス・スコアカード（BSC）の4つの視点とその手法を取り入れた。BSCは、将来の不安な状況下で、建学の精神と教育理念、大学が果たすべき使命と策定した「ビジョンと戦略」を確実に実行するために必要なことを、教職員一人ひとりに明示し、全学的取り組みを可能にするための戦略的マネジメント手法である。

2. 計画立案と進行のプロセスとしてのアプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）

AIとは、問いや探求（インクワイアリー）により、個人の価値や強み、組織全体の真価を発見し認め（アプリシエイティブ）、それらの価値の可能性を最大限に活かした、最も効果的で能力を高く発揮する仕組みを生み出すプロセスである。¹¹

最善の状態では機能している組織にはどういった根拠があるのかを明らかにすることによって、AIは情報や人びとのコミットメントを引き出し、ポジティブな変化をもたらすエネルギーを創り上げていく。また、AIは命令とコントロールが根付いている組織文化を発見と共同のコミュニティー文化へと変化させる。

今回、本学で計画立案と進行のプロセスとしてAIのプロセスを取り入れたのは、①計画立案にお

いて教職員の全学的取り組みと組織力をより高めるプロセスと場づくりを可能にすること、②また、従来のような組織の欠陥や弱みに注目し、それを解決する問題解決的なアプローチとは異なり、強みや可能性などのポジティブな面に注目し、それによって否定的・消極的・固定的な枠組みが外される、③単なる改善にとどまらず組織全体がコミットする多くの可能性を包含した戦略・計画を生み出すことができる効果的戦略策定のプロセスとして考えたためである。AIは、Discovery（強みの発見）－Dream（夢・ビジョンの設定）－Design（実現可能な戦略の策定）－Destiny（ビジョン・戦略の実行）という4つのプロセスをもつ（図5）。本学で検討した、計画の立案・進行におけるAIプロセス（案）は、図6の通りである。

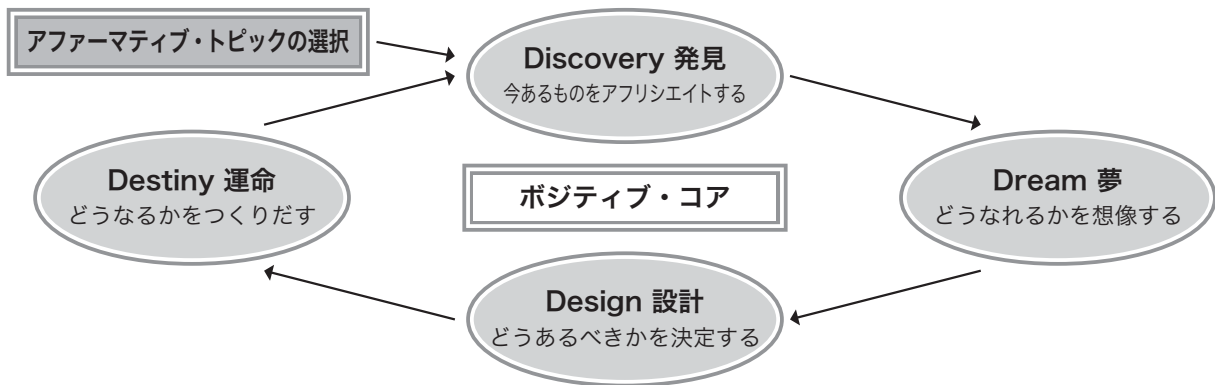


図5 アプリシエイティブ・インクワイアリーの4Dプロセス¹²

	方 法	現在の進行状況
Discovery ・個人と組織の本当の強みや価値を発見する ・人や組織が潜在的にもっている真価についてのインタビューを行う ・人や組織が最もよい状態の時に、何が生命を吹き込んでいるかについて、探求する	①SWOT分析	組織の内部環境（強み・弱み）と外部環境（脅威・機会）の分析
	②SWOTクロス分析	4つの視点を抽出（顧客の理解、組織運営及び業務改善、人材育成、財務改善）
Dream ・変革に向けて、組織の最高の可能性を自由に想像する ・Discoveryのインタビューを通して見つけたストーリーを聞き、組織が最も活かされている未来を描く	①ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の再確認・明確化	エグゼクティブ及び作業部会によるMVVの再確認・明確化
	②ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の共有	FD/SDを通じた教職員全員による共有
Design ・達成したい状態を共有し、記述する ・より良い未来や目的などに向かって可能性を最大限に活かした組織の姿をデザインする	①ビジョン達成のための成果管理及び進行管理のための経営目標及び指標設定	KGI、CSF、KPIの検討・設定
	②戦略的事業計画の策定	・各学科・事務局部署ごとに作成（FD/SDで企画書作成） ・優先順位別に戦略的事業計画の作成（完成）
	③戦略的アクションプランの策定	各部署及び全学的戦略的実行計画の策定

<p>Destiny ・達成に向けて、持続的に取り組む ・実際のアクションプランへと導く</p>	<p>ビジョンと戦略の達成に向けての将来構想計画、実行計画、進行及び成果管理の仕組みづくり</p>	<p>示されたビジョンを1年もしくは3年以内の期限限定の戦略的成果の達成をむけ、顧客の理解、組織運営及び業務改善、人材育成、財務改善という4つの視点から将来構想計画の実行、進行管理、成果管理を行う。その結果、①教職員の生活安定および喜ぶ職場づくり、②質の良い教育サービスの提供を通して、学生・保護者・地域に満足と信頼を得る大学にすることを旨とする。</p>
--	---	--

図6 本学の中期経営計画の立案サイクル

3. 戦略マネジメントシステムとしてのバランス・スコアカード（BSC）

BSCは、従来の財務分析による業績評価（財務の視点）に顧客の視点、業務プロセスの視点、成長と学習の視点や従業員の意識・能力の視点を加え、それぞれの戦略目標を設定し因果関係を明確にすることで、中・長期的な非財務目標をも「可視化」し、進捗状況をマネジメントする新たなマネジメント手法である。BSCの基本的考えは経営計画の策定と業務評価プロセスを明確にするためのコンサルティング業務から出てきたもので、BSCは開発当初、財務と非財務の指標を組み合わせた「多面的業績評価システム」（第1世代）から戦略的に重要な指標をビジョン・戦略と連携させて積極的に管理し、PDCAサイクルを確実に実行するための「戦略的マネジメントシステム」（第2世代）へと進化する。現在は戦略マップの位置づけが明確になり、戦略の実行だけでなく、戦略の策定まで含むトータルな経営管理システムとして「組織を戦略志向に変えるマネジメントシステム」（第3世代）に発展している。

ここでは、BSCの構成要素のうち、ビジョンと戦略、BSCの4つの視点、BSCにおけるバランスの意味を中心に概観する。¹³

（1）BSCにおけるビジョンと戦略

BSCの構築においては、組織のビジョンを明確に認識する必要がある。ビジョンは組織が目指す長期的目標を意味する。戦略はビジョンを達成するための計画もしくは組織の力量を最大限活用し最も効果的に目標達成が可能な方法を選択していくことである。ビジョンと戦略の設定を行う第1ステップは、自分たちの組織のビジョンと戦略を理解し、お互いにそれを共有するプロセスでもあり、非常に重要なステップである。このビジョン

と戦略の設定には、少なくとも2つの段階を踏む必要があると言われている。¹⁴すなわち、①自分の組織を取り囲む社会・経済環境を明確にし、その将来性と自分の組織の役割を具体化すること、②そのうえで、組織のビジョンと戦略を設定することである。

（2）BSCの4つの視点

財務の視点と非財務の視点がなぜ4つなのか。財務の視点に対して、顧客の視点、内部業務プロセスの視点、及び学習・成長の視点は非財務の視点、これらの4つのバランスの取れた視点で全体最適の企業活動の仕組みを追及していく経営方法がバランス・スコアカードである。

①顧客の視点

いくらよい製品やサービスを提供できる会社であっても、顧客をつかむことができなければ経営は成り立たない。まずは、顧客の視点がビジネスのスタート地点になる。具体的なチェックポイントとしては、既存の顧客ニーズの把握・充足のさらなる深耕、顧客満足の向上、などが挙げられる。

②内部業務プロセスの視点

BSCにおける内部業務プロセスの視点とは、経営品質を上げていくためのビジネスプロセスの改善活動ということになる。この業務プロセスによって、競争相手より優れた製品やサービスの提供や価格での優位性確保などの実現を目指すならば、マイケル・ポーターがいうサービス開発からサービス提供後のアフター・サービスまでの「バリュー・チェーン」全体の見直しが必要である。

③学習・成長の視点

学習・成長の視点は、ビジネスを牽引する人材を

評価する必須の視点になる。ここでは、イノベーションを生み出す企業風土や組織能力の整備が大きなポイントになる。優れた業績は個々の従業員のスキルが高くなければ達成できない。企業の長期的な成長は、従業員、システム、手続きの改善によって可能になる。

④財務の視点

財務尺度は、過去の活動の経済的な成果を客観的に要約できる。そのため、BSCでも財務の視点を欠かすことはできない。これは利害関係者のた

めにどのように行動すべきかの視点である。典型的な業績評価尺度には、経営利益、投資利益率(ROI)、EVA、キャッシュ・フローなどがある。

最後に、BSCにおける4つの視点は、それぞれ別途に存在するのではなく、因果関係でリンクされている。BSCの重要な用途の一つは、因果関係のリンケージがどれくらい強いのか、外部との競争や変化に直面するなかでの確実性を明確にすることにある。実際の場合には、4つの視点間のみならず、各視点の成果評価指標間の因果関係についても議論する必要がある。¹⁵

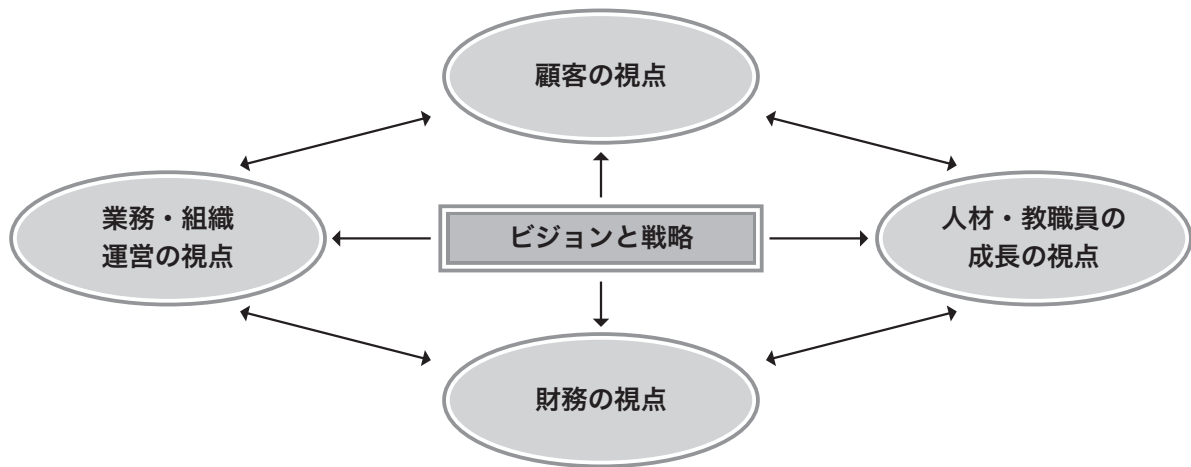


図7 バランス・スコアカードの4つの視点

(3) BSCにおけるバランス¹⁶

バランス・スコアカードで合意されている“バランス”というコンセプトはこのシステムの中核であり、大きく4つの意味を指している。

第1に、財務指標あるいは財務成果と将来の業績を高める非財務指標のバランスを重視する。もともとバランス・スコアカードは、財務的な業績評価指標に対する信頼の欠如を克服するものとして考えられてきた。将来の業績を表わす指標を補完することでバランスをとるということである。

第2に、組織の内部要素と外部要素のバランスを重視する。

外部要素としては、財務的ステークホルダーと顧客の視点が設けられる。一方、内部要素としては内部の業務プロセスと学習と成長の視点が設けられる。効果的な戦略実行を推進するためには、内外のさまざまなグループから出てくる両立し難い要求にバランスよく対応することが重要である。

第3に、BSCでは、業績を表す結果指標と先行指標のバランスを重視する。つまり、結果だけで

はなく、その結果を導いたプロセスを大事にする。成果は遅れて現れる結果指標(遅行指標ともいう：例えば、顧客の満足度、売上高など)であり、通常、客観的で入手もしやすいものである。対して、先行指標は結果指標の達成に結び付く、成果を生み出す推進要因になるパフォーマンス・ドライバーである。戦略実行のための具体的な行動指標が選ばれる。

第4に、BSCでは定量的で客観的な成果の測定だけでなく、主観的であったり無形であったりするために何らかの判断を伴う定性的な測定も可能となる。スコアカードは先行指標と結果指標のミックスとすることが望ましい。

(4) 大学経営におけるBSC構築の利点

大学経営の戦略的マネジメントシステムとして、BSCの構築の利点としては、次のようなことが取り上げられている。¹⁷

①大学の戦略的経営については、その実行以前に戦略そのものが存在しないという問題がある。その場合、経営意識や戦略的思考を強化する、

いわゆる意識改革と内分組織の体質改善のためにBSCを活用するということが考えられる。

②大学には「教育研究の質の向上」と「経営の質の向上」という対立関係となる二つのミッションがあるが、BSCは両者のバランスを取りながら戦略を実現することができる。

③教育研究や管理運営の環境や内容を改善しても、それが成果に結びついていないことがある。しかしBSCでは戦略そのものを見直すダブルループのフィードバック機能やフィードフォワード機能によって改善することができる。

④大学の組織は目的や専門分野ごとに細分化された多くの部署を抱えており、これら小組織間の利害調整には多大な困難を要している。しかしBSCは全学を統括するコミュニケーション・ツールとして導入されるなど複雑化した組織を戦略に方向づけるフレームワークとして機能する。

4. BSC構築の手順－戦略策定の作業工程

キャプランとノートンをはじめ¹⁸、「戦略の失敗は、策定ではなく、実施段階の方が大きい」といわれている。BSCの策定プロセスではビジョン・戦略の明確化と共有化、そして、その成果達成のための日常業務と戦略との整合性が取れるように設計し、進行管理できるようにすることが大事である。

BSCの考え方に基いて策定された経営戦略の特徴として、①4つの視点における戦略が明確に示される、②各視点の戦略と達成目標指標の関係性が明確に示される、③経営理念に基づいた一貫性のある戦略が立案される、④戦略の実行にあたり、具体的に達成度を図る達成目標指標が明確に示されることが挙げられる。また、BSCによる経営目標策定の利点としては、①4つの視点が連鎖している。②4つの各視点は、いくつかの軸（財務指標と非財務指標、内部尺度（財務・顧客）と外部尺度（業務・組織運営と人材）、結果とプロセス、定量的成果と定性的成果など）でトレードオフの関係となっている。このトレードオフを考慮して具体的な経営目標を策定できるのが「バランス」の概念であり、これを意識して経営目標を策定できるのがBSCのメリットである。¹⁹

BSCの標準的な策定手順は、以下の通りとされる。

①ビジョン・戦略を策定する

組織のミッションを明確にし、そのミッションに基づいてビジョンの策定を行う。ミッションとビジョンの間にはバリューが示される場合もある。

②視点を設定する

SWOT分析などで明らかになった戦略を通してビジョンを実現するための視点を設定する。BSCでは「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」「財務」という4つの視点が基本的なものである。

③各視点の戦略目標を設定する

戦略目標は実際に計画を実行するすべての活動の中心となり、組織の構成員全員が共通できる具体的なもので、一般的に戦略目標の数は少ないほどよいとされている。

④重要成功要因（CSF）を洗い出す

戦略目標を達成するパフォーマンス・ドライバーをできるだけ多く洗い出すことが必要で、その中からもっとも重要と思われるものを重要成功要因とする。

⑤業績評価指標（KPI）を設定する

KPIとは、組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標を意味し、達成状況を定点観測することで、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できるようになる。

⑥数値目標を設定する

KPIをどの程度まで達成するのかという目標値を設定する。

⑦アクションプランを作成する

戦略目標や数値目標を達成する具体的なアクションプラン（実行計画）を設定する。

本学で行われたBSC構築のための取り組みは図8の通りである。

1. 現状把握・情報集約
 - ✓各学科・事務局によるSWOT分析
2. 各学科・事務局の重要課題の抽出
 - ✓各学科・事務局によるSWOTクロス分析
3. 大学ミッション・ビジョン・バリューの再構築
 - ✓エグゼクティブ（学長・学部長・事務局長）による、本学のミッション・ビジョン・バリューの再確認・見直しの必要性確認
 - ✓エグゼクティブとReborn NWUとのディスカッション
 - ✓3つの視点（本学・顧客・競合）による重要課題の抽出
 - ✓ミッション・ビジョン・バリューの明確化とエグゼクティブ間の共有
 - ✓教職員へのミッション・ビジョン・バリュー明示
 - ✓教職員によるビジョン・ステートメントの作成
4. ビジョンと戦略を成功させるための視点の設定
 - ✓4つの視点を設定：「顧客」「業務・組織運営」「人材・組織の成長」「財務」
 - ✓視点ごとに達成目標指標を設定
5. 事業の優先順位の決定
 - ✓4つの視点によるSWOTクロス分析の分類
 - ✓特に「業務・組織運営」の視点の確認・修正と事業の優先順位を決定
 - ✓事業の優先順位にそった各学科・事務局による事業計画の策定
6. 重要成功要因の設定と因果関係の明示
 - ✓事業計画を実行する際の、目的（ビジョン・戦略の達成）の実現に必要な重要成功要因（KSF）の洗い出し
 - ✓戦略テーマ間の因果関係の明確化
 - ✓進行管理に必要な達成目標指標（KPI）の策定
7. 戦略マップとアクションプランの策定
 - ✓目的と手段の関係を体系的に整理し、大学全体の中期経営計画として共有化のため、戦略マップの策定
8. 達成目標指標の測定基準・測定方法の策定
9. 達成目標指標の現在値・目標値の設定
10. 達成目標指標の目標値実現のためのアクションプラン策定

図8 長崎ウエスレヤン大学次期中期経営計画（2012－2016年度）の策定手順・進捗状況について
（2011年12月22日現在）

Ⅲ－2 戦略マネジメントシステム構築

1. ミッション・ビジョン・バリュー及びビジョンステートメントの策定

経営戦略では、環境変化への適応の基本姿勢を明確にし、所定の成果を達成するためにいかに個人と組織が一体となって、ゴールに向かうかが決定的要因であるといっても過言でもない。そのため、全社的にその基本姿勢を共有する作業が必要である。本学で行った作業は、まず、学長、学部、事務局長によるエグゼクティブ会議を通して大学のミッション・ビジョン・バリューを再確認し、明確化を図った。今回、大事にしたことは、創立

の精神から連綿と受け継がれるべきものと時代を超えて大学を運営していく際に拠り所とする価値観（バリュー）と、組織の存在理由・社会的使命と実際の事業領域（ミッション）を再確認し、大学全体で共有する取り組みを行った。それは、大学を取り巻く環境の変化の中で放棄しない価値観や信条を固持しようとする意志を内外に明確にすると同時に、大学が目指す目標と行おうとしている事業をイメージさせることになる。図9は、ミッション・ビジョン・バリューについて全学的な理解を得るため、Reborn NWUで工夫し、作成した資料である。

ミッション・ビジョン・バリューとは何か？

1. なぜ「ミッション・ビジョン・バリュー」の確認が必要なのか？

道に迷った時、どうしますか？

—— いま、我々はどこにいますか？何のためにここにいるのでしょうか？」

—— 我々は、いま、諦めてはいませんか？お金がないから…何の改善の兆しもないので…

—— いま、我々はそれぞれ孤立し一人で迷っていませんか？

—— 自分一人で壁に向かってお話ししているみたい

—— いま、あなたは自分の夢を見えていますか？

これらの質問に皆さんはどのように答えられますか？

みなさん！如何でしょうか？

いまを耐えて乗り越えることより、現状維持のままただ待ち続けることを選びますか？

それとも、「我われはまだ捨てたものではない」ことを確認し、自分達で現状を切り開くことへ意思を固め、各自の夢やロマンを実現するためにまず行動を起こすことを考えますか？

行動を起こすことを選んだとき、まずは次のように自分に問う必要があります。

「自分達の強みは何か」

「自分が今まで頑張ってきたのは何か」

「現在の状況のなかで何か最善なのかを探る！」

「より効果的な行動を効率的に行う」

組織の運営管理において「迷いがある」場合は、どうすれば良いでしょうか？

この場合も、我々は次のように問いかける必要があります。

「どのような組織なのか？何のための組織か？誰を相手にしているのか？」

「組織の構成員を動機付けながら、達成したい願望・目標は何か？」

「創立の精神から連綿と受け継がれるべきものは？時代を超えて大学を経営していく際に拠り所とする価値観は何か？」

これらの問いへ真摯に答えることから、長崎ウエスレヤン大学の未来が始まります。

図9 ミッション・ビジョン・バリューとは何か？

(長崎ウエスレヤン大学全学FD・SD研修会(2012.2.24)資料より)

今回、本学は、学則第1条の規定²⁰を今日に求められる教育理念として、再度議論と吟味の過程を通し、国内を始め、アジア地域の発展に寄与する教養と専門性をもつ「国際的な有為な社会人を育成する」という本学の使命を明らかにした。また、鎮西学院の創立以来130年の歴史のなかで、困難の時も変わることなく、築き上げ、受け継がれてきた価値観を確認する作業を行った。その結果、本学の精神は、「キリスト教の信仰から生ずる価値観」であり、具体的に、①信仰を持つ人は変わる、②オンリーワン教育、③平和をつくりだす人、④2ドルの精神、⑤国際交流という5つのバリューであることを明らかにした。

その次に、ビジョンを策定を行った。ビジョンとは、ミッションを実現するための中期・長期の目標となるものであり、組織の構成員を動機付けながら、達成したい願望・目標（ビジョン）である。本学では、3C分析という手法を活用した。

3C分析とは、自社(Company)・顧客(Customer)・競合(Competitor)の特徴を整理・分析することでビジョン策定を進めていく手法である²¹。実際に本学で3C分析を行うときには、エグゼクティブ会議の参加者全員に自大学の特徴、顧客の特徴、競合の特徴を一人10個ずつワークシートに記入してもらい、議論を重ね、ビジョンの策定を行った。

これらのミッション・ビジョン・バリューは、エグゼクティブ会議で決められ、全学FD・SD研修会を通して議論と確認作業を行った。また、全学FD・SD研修会の際、教職員一人ひとりが自ら作り上げるビジョンステートメントを内外に掲げることを、目的とし、参加者をグループ分けし、グループ発表により、多数で共感する宣言文が決められた。

全学的に共有し、明確にした本学のミッション・ビジョン・バリュー及び、ビジョンステートメントは、図10の通りである。

REBORN NWU 2012-2016

2011年9月21日
2011年12月22日

ミッション

国際的に有為な社会人を育成する。

ビジョン

「顧客」の視点	「業務・組織運営」の視点	「人材・組織の成長」の視点	「財務」の視点
・学生の可能性を最大限に引き出し、世界に羽ばたく人材を育成する。	・家族・地域・大学が一体となって教育に取り組む新体制をつくり、さらなる地域密着を目指す。	・未来の「エンジン」たる教職員の育成及び支援体制をつくる。	・ウエスレヤン資源の活用により新たな収益を得る。

つなげる つながる いっしょに歩む 成長の学びを支える長崎ウエスレヤン大学

1881年、宣教活動のため日本にきた年若きロング夫妻は、テネシー・ウエスレヤン大学でカブリー博士の未亡人から、日本の若い人々の教育のために託された2ドル銀貨と、多くの有志者から寄せられた献金をもとに、東山手の地に鎮西学院の前身である、“カブリー・セミンナリー”を設立しました。その後、1945年の原爆投下によって大きな被害を受け、翌年には諫早の地で新しいスタートを切ったのです。

19世紀に、アメリカの若き宣教師に託された思いが、キリストの教えとともに長崎の若い人びとにつなげられ、21世紀の今につながっています。そしてそこには、いつも学生達とともに、汗や涙を流してきた教職員の姿があるのです。

時代が変わった今でも、私たちの使命は変わっていません。人生の設計図が描きにくい時代だからこそ、人間関係に悩む若い人たちが多い時代だからこそ、彼らの持つ潜在的な力を信じ、それを開花させるために、私たちは、この4年と言う限られた時間の中で、学生たちを社会へ、そして世界へとつなげ、ともにつながり、未来に向かっていっしょに歩みたいのです。

なによりも、諫早の地の緑豊かな小さなキャンパスでの出会いを大切に、ひとりひとりの成長の学びを支える大学でありたいと願っています。

バリュー

キリスト教の信仰から生ずる価値観

“信仰を持たば人は変わる”

- ・オンリーワン教育
- ・平和をつくりだす人
- ・2ドルの精神
- ・国際交流

図10 本学のミッション・ビジョン・バリュー及び、ビジョンステートメント

2. SWOTの分析と戦略目標の抽出

SWOT分析は、経営戦略の立案や代替案の評価において、強み (Strength) や弱み (Weakness)、機会 (Opportunity) や脅威 (Threat) を総合的に評価する手法で、Reborn NWUによるSWOT分析チャートは、図表11のようなマトリックスを作成し、組織の内部環境になるSとWの要素、組織

を取り巻く外部環境となるOとTの要素を整理し、S・W・O・Tの内部・外部環境のクロス分析を通し、4つの経営戦略の立案領域からさらに6つのクロス分析項目を設けた。①組織の強み (S) を活かした事業機会 (O) は何か、②学科の強み (S) を活かしてどう弱み (W) を解決できるか、③学科の事業機会 (O) に乗じて弱み (W)

を解決し強みに転換する戦略は何か、④学科の強み（S）を活かしてどう脅威（T）を克服できるか？⑤脅威（T）と弱み（W）の組み合わせで何が起きるのか、⑥「組織の強み（S）」と事業機会（O）を活かしてどう「脅威（T）及び弱み（W）」を解決できるのか、について検討を行った。

SWOT分析の内容は、できるだけ、データ根拠

に基づいた意見を出すことが望ましい。その内容が浅ければ何度でも再検討する必要がある。また各クロス分析においても、戦略や具体策が浅く、具体性も抜本対策も乏しい場合は、再度「機会」「強み」の深堀の再検討をしつつ、クロス分析を進めていくことが大事である。

		外部環境の分析	
		機会（Opportunities） O-1 O-2 ・・・ 機会のストレングスの内容を記入する	脅威（Threats） t-1. t-2. ・・・ 脅威の内容を記入する
内部環境の分析	強み（Strengths） s-1 s-2 ・・・ (ストレングスの内容を記入する)	①S-O 組織の強み（S）を活かした事業機会（O）は何か？または、その「SとO」との組み合わせを通して、なにができるか？	④S-T 組織の強み（S）を活かしてどう脅威（T）を克服できるか？あるいは、組織の強み（S）でどう脅威（T）を回避するのか？
	弱み（Weaknesses） W-1 W-2 ・・・ (弱みの内容を記入する)	②S-W 組織の強み（S）を活かしてどう弱み（W）を解決できるか？ ③O-W 組織の事業機会（O）に乗じて弱み（W）を解決し強みに転換する戦略は何か？ もしくは、組織の弱み（W）で事業機会（O）を取りこぼさないために何が必要か？	⑤T-W 脅威（T）と弱み（W）の組み合わせで何が起きるのか？ ⑥S-O-TW 「組織の強み（S）」と事業機会（O）を活かしてどう「脅威（T）及び弱み（W）」を解決できるのか？

表2 SWOT分析チャートの例示

嶋田らによると、SWOT分析のメリットと効果²²としては、次の点などがあげられている。

- ①頭で考えていた方向性や対策が整理でき、その対策が数値や行動計画まで流れる
- ②「積極的に実行すべき具体策」「致命傷回避のたの喫緊の具体策」が見えてくる
- ③重点的に投資すべき戦略項目や人材配置の項目がはっきりする
- ④SWOT分析の検討過程が最高の後継者教育・管理者教育になり、危機感の共有化ができる
- ⑤自社の問題点と外部環境を冷静に分析することで、「独りよがり・独善の発想」を修正できる

さらに、SWOTのクロス分析を通した戦略の検討を進める際に、重要度と喫緊度から、①「積極戦略」、②「致命傷回避・撤退縮小戦略」、③「改善戦略」、④「差別化戦略」の順に行う必要があるという。すなわち、「機会」と「強み」がクロスする「積

極戦略」が1番目にきていることは、可能性やチャンス市場・ニーズがあり、自社の「強み」が発揮できる具体策があるため、即行動を起こし、単年度（この1年）で結果を出すように努力することが求められるゆえのトップである。2番目に、「脅威」と「弱み」がクロスする「致命傷回避・撤退縮小戦略」を検討するのは、市場性がまったく望めず、悪くなる一方のマーケットに対して、自社の弱みが顕在化しているため、本来ならお手上げ状態である。至急リストラを行うか、「逃げられない分野」なら、すべての経営資源を投入し、総力戦でこの分野の再強化を図らねばならない。3番目としては、「機会」と「弱み」がクロスする「改善戦略」で、市場の可能性やニーズはわかっているが、自社の弱みがネックになって、思うように結果をだすことができない状況である。この場合は、まず2～3年で弱みを改善し、「機会」を実現するようもっていく。4番目に「脅威」と「強み」がクロスする「差別化戦略」で、圧倒的な差

別化または強みも捨てる撤退対策を検討する。

このような戦略検討の方法は、SWOT分析から単年度の緊急対策と中期目標が見出され、それを重要度と喫緊度から具体的な実行計画の策定を行うのには優れている。しかし、短期的な成果の重視や財務的視点のみの強調など、成果管理のカギとなる組織の運営管理や人材育成の視点が軽視される場合、組織の持続可能な組織力はもちろん長期的成長を阻害する要因になりかねない。

本学では、外部環境の変化とビジョンの達成のため、学科と事務局を含む全学的SWOT分析を行い、各部署の対応能力と外部環境の分析、経営管理の仕組みの改善、個人と組織の能力向上、個人と組織の戦略の共有と行動の促進、ステークホルダーとの関係強化など、今後の各部署および全学的戦略の取り組みの実行のために、「顧客の視点」「人材・教職員の成長の視点」「業務・組織運営の視点」「財務の視点」の4つの視点を設け、戦略目標の抽出作業を行った。

その理由としては、まず、財務指標だけではなく、将来の業績を高める非財務指標も重視する。第2に、過去と現在、そして未来の連続線上の戦

略を考える。第3に、結果だけではなく、その結果を導いたプロセスを大事にする。特にそのプロセスに係わる組織の組織的学習力と人材育成を重視する。第4に、顧客・ステークホルダーとの関係強化と業務・組織運営の効果的管理の必要性からであった。

本学では、SWOT分析から出た結果をこれら4つの視点による整理を行い、各視点ごとに達成目標指標が考えられた。それは、まず、「顧客」の視点では、①認知度、②信頼度、③満足度、④協力度の4つの達成目標指標が設けられた。第2に、「人材・教職員の成長」の視点では、①人材育成、②職員自覚度、③スタッフ満足、④資格取得率、⑤社会貢献、⑥心の安定・一体感の6つの達成目標指標、第3に、「業務・組織運営」の視点では、①学生支援、②教育プログラム、③学生募集、④広報、⑤組織運営、⑥地域連携、⑦サポートネットワークの7つの達成目標指標、第4に、「財務」の視点においては、①人件費、②教育研究費、③広報費、④学生募集コスト、⑤学納金、⑥補助金、⑦外部資金、⑧自己資金の8つの達成目標指標が考えられた。(図11参照)

4つの視点	達成目標指標	外国語学科	経済政策学科	社会福祉学科	事務局	計
顧客	認知度	0	5	0	0	5
	信頼度	2	0	0	2	4
	満足度	0	0	1	5	6
	協力度	0	0	0	12	12
業務・組織運営	学生支援	6	7	5	11	29
	教育プログラム	14	10	10	13	47
	学生募集	12	3	6	14	35
	広報	21	18	4	21	64
	組織運営	7	3	5	14	29
	地域連携	0	0	1	3	4
	サポートネットワーク	0	0	0	3	3

4つの視点	達成目標指標	外国語学科	経済政策学科	社会福祉学科	事務局	計
人材・教職員の成長	人材育成	2	0	2	6	10
	職員自覚度	1	0	1	2	4
	スタッフ満足	0	0	0	1	1
	資格取得率	0	0	0	0	0
	社会貢献	0	0	0	0	0
	心の安定・一体感	0	0	0	1	1
財務	人件費	0	0	0	0	0
	教育研究費	0	0	0	0	0
	広報費	0	0	0	0	0
	学生募集コスト	0	0	0	0	0
	学納金	1	0	0	1	2
	補助金	0	0	0	0	0
	外部資金	0	0	0	0	0
	自己資金	0	0	0	0	0

図11 4つの視点によるSWOT分析の結果と各視点ごとの達成目標指標

3. 重要成功要因と業務評価指標の策定

BSCは、組織のビジョンと戦略を実現するシステムであり、戦略から導いた定量的な指標のセットであると言える。そのようなBSCの構築には、妥当で信用に値する方法で成果の測定・評価を行うための作業が必要とされる。そのため、ここでは、①計画の目標・目的を達成する上で最も必要である重要成功要因（key success factor）を明確にし、②戦略的目的をもつ業務や作業を反映する業績評価指標（key performance indicator）を選定する作業を行った。

（1）戦略テーマとしての重要成功要因（KSF）

重要成功要因の設定とは、組織の目標（ビジョン）や戦略を達成するために、決定的な影響を与える要因が何かを明確にすることである。SWOTのクロス分析を通して洗い出した戦略目標の中から最も重要と考えられる課題を4つに絞り、これらの要因が戦略目標を実現するために因果関係があるかどうかを熟考し、重要成功要因（KSF）として決定した。

今回設けられた4つの重要成功要因は、以下の通りである。

- ①学生募集の新たなモデルと入学定員の確保：アジアと九州をターゲットとする新たな学生募集モデルを構築し、潜在能力のある学生を獲得することにより、入学者を安定的に確保する。
- ②体系的な教育プログラム構築：学生支援、キャリア支援と教育課程を体系化し、学生の潜在能力を最大限に引き出す。
- ③学生の満足度を最優先とする教職員のモラル共有：個々の学生の満足度・教育研究の質を高めるために教職員が自覚をもつ。
- ④「活動する学生」：海外協定大学・地域・保護者

とのパートナーシップを構築し、学生に豊富で多彩な学習活動の機会を提供する。

（2）業務評価指標（KPI）²³

業績評価指標は、戦略及び重要成功要因がどれくらい実行されているのかを管理するための定量的な指標、すなわちターゲット（数値目標）及び希望する状態を表すものである。BSCは重要成功要因に連動し、少数の業績評価指標（通常15個から20個）を使用する。業績評価指標は、戦略の実行において、直感的に分かりやすく、コミュニケーションが容易になる評価尺度の開発が求められる。今回、我々は、前述のSWOT分析結果より得られた4つの視点に対応する25個の達成目標指標3点に、上記の4つのKSFに対応するものとして整理・統合し、以下のとおり13個のKPIを設けた。

1) 顧客の視点

顧客の視点から見た指標を選定する際に、2つの重要な質問に答えなければならない。すなわち、①「我々のターゲット顧客は誰か」、②「その顧客に我々はどんな価値を提供しようとしているのか」ということである。

これらの質問に対して、まず、本学においてステークホルダー・顧客の立場になるグループを、「在学生とその家族」「教職員」「卒業生」「鎮西学院ファミリー」「理事会」「アジアの高等教育機関」「長崎・九州の高校生」「グローバル/ローカル企業・地域」と定義した。（図12）。次に、我々が顧客に提供しようとする価値とは、大学と顧客との魅力的関係性を保ちながら、教育プログラムへの信頼度と満足度を高めることとし、その目標達成のために、①満足度、②関係度・ロイヤルティ、③認知度という3つの業務評価指標を設けた。



図12 本学におけるステークホルダー・顧客のグループ

2) 業務・組織運営の視点

業務・組織運営の視点では、顧客への価値提供を行うために組織が実行しなければならないキー・プロセスをまず定義することになる。つまり、顧客への価値提供を実現するために効率的な業務プロセスを定義したうえで、その達成状況を追跡する最適な指標を開発することである。

ここで開発された指標は、①学生募集・広報(新たな学生募集モデルを構築し、潜在能力のある学生を獲得することにより、入学者を安定的に確保するなど)②体系的な教育プログラム(学生の自己実現を支援するため、学生支援・キャリア支援と教育過程を体系化し学生の潜在能力を最大限に引き出す)③活動する学生(海外協定大学・地域・保護者とのパートナーシップを構築し、学生に豊富で多彩な学習活動の機会を提供する)④組織運営(上記の①～③の成功を最優先課題とする組織運営のため、日常業務の凡事徹底、トップからミドル、現場へと繋がるリーダーシップの連鎖を形成する)という4つの業務評価指標である。

3) 人材・教職員の成長の視点

顧客、業務・組織運営、財務という3つの視点に対して、優れた進行・管理と成果達成を可能にするのは何か？本質的に、BSCは学習と成長の視点を基盤としてその上に組み立てられたものである。その意味で、ここで設けられた人材・教職員の成長の視点に置かれる指標は、他の3つの視点に対するイネーブラーとなる。顧客の視点、業務・組織運営の視点について指標と関連する取り組みとして、①学習する組織、②地域貢献度、③職員満足度という3つの業務評価指標を設けた。

これら3つの業務評価指標とその定義は次の通りである。

- ①学習する組織－教職員がビジョンを共有しながら、行動と学習を自発的に繰り返すことで組織全体の能力を高める。
- ②地域貢献度－職務に関係なく、教職員が学生との協働による地域貢献活動を通して大学の認知度を高める。
- ③職員満足度－教職員が自分の職場・仕事に自信と誇りを持って業務を遂行する。

4) 財務の視点

営利企業、行政、非営利組織を問わず、財務指

標はBSCの重要な構成要素である。営利セクターでは、自分たちの戦略実行が利益につながっているのかどうかを語りかけてくれるものが財務指標である。行政や非営利セクターでは、財務指標は結果や成果を効率的な方法で実現しているのか、つまり必要最低限のコストで達成できているのかどうかを確かめてくれるところになる。

ここでは、3つの業務評価指標を設け、①まだ発掘されていない大学の宝もの探しや、最大限の大学資源の利活用方法、そして新たな収入源を開発するための「大学資源の利活用による新たな収入を得る」という指標(例えば、経常費補助金、科研研究費、受託研究費など外部資金の獲得など)②戦略目標の実現のため、適正な予算編成と効率的な運営管理によるコスト削減を達成するため、「適正な予算編成とコスト意識」の指標、③大学の戦略志向的運営管理と健全な経営を安定で持続的に運営するため、「収支の均衡を保つ」という指標の3つを設けた。

4. 戦略マップの構築

組織のビジョンと戦略の成果を達成するための業務評価システムを構築するには、戦略を記述する戦略フレームワークが必要である。戦略の体系的フレームワークの重要性について、19世紀の軍事戦略家であるカール・フォン・クラウゼヴィッツ(Carl von Clausewitz)は次のように説いた。「どのような理論にとっても、最初の仕事は用語や概念を明らかにすることであり…合意が得られる場合のみ、課題を容易かつ明瞭に考察し、共有することが可能になる」。²⁴このように、経営戦略のフレームワークは、経営戦略や業務改善、問題解決などに役立つ分析ツールや思考の枠組みとも言える。

BSCはまさに組織の目標達成にむけての戦略の明瞭化と共有化を可能にする戦略的フレームワークであり、戦略実行のために取り組まれる戦略上、業務上、リスクマネジメント上での多くのアプローチを可視化しているのがBSCの戦略マップである。

BSCにおいて、戦略マップは組織の目標とビジョンを達成するための戦略シナリオもしくは、仮説検証のツールであり、戦略の成果を達成するために落とし込まれた各アクションの因果関係や関連を図式化したものである。

戦略マップを持つことによって、組織が求める成果がどうしたら得られるかについての仮説が提

供されることはもちろん、戦略の達成に向けてのより革新的なアプローチを促す因果関係に基づく考え方も促進する。また、戦略マップは戦略目標間の関連性が明確に可視化できることで、戦略の組織全体が戦略を理解し、戦略への方向性を共有するに当たって、異なる組織間のコミュニケーションにも役立つ。また、戦略マップのテンプレートには、ビジョンと戦略実行のための4つの視点と各視点の業績評価指標間の因果関係（リンク）を明示し、戦略の達成に向けての効果的アプローチが可視化される。

今回、戦略実行に向けて作成された、本学の戦略マップは、図13のように、重要成功要因、4つの視点と業績評価指標間の因果関係を明示し、そこから26個の進行管理目標を示している。その具体的内容は以下の通りである。

- 教職員がシステム思考を身につけ、ビジョンとKSF成果管理に積極的に取り組む
- ボーナス満額回復・教職員の福利サービス改善のための適正な予算編成
- 「ウエスレヤン＝活動する学生」のイメージを展開し、成長の学びを支える大学として認知度を高める
- ウエスレヤンの一員として、教育・学習支援プログラムを通して、愛校心と大学行事等への参加と協力度を高める
- 学生の豊富で多彩な学習活動の機会を提供しキャリア形成につなげる
- 学生の地域貢献（学生産学協働）活動の機会を提供する
- 受託研究、共同研究により学習フィールドを提供する
- 定員充足による健全な経営基盤の確保
- 戦略に基づく予算編成と成果管理
- 積極的な外部資金獲得、収益事業の展開による経営基盤の強化
- テークホルダーの満足度を高め、継続的な本学への協力支援者を増やす
- 外部ステークホルダーとの関係性を構築するとともに、魅力度を向上させる。
- 外部ステークホルダーに対する認知度を高める
- 教育・学習支援プログラムに対する内外のステークホルダーの満足度を高める。
- 学生募集・広報戦略にそった予算編成と成果管理
- 体系的な教育・学習支援プログラムの質を高める。
- 学生の社会貢献活動・地域共同の機会を増やし、地域への情報発信を行う。
- 学生とともに教職員の地域貢献活動を充実させる。
- 出口ステークホルダーの期待に応える
- 教育・学習支援をキャリア形成に結びつけるための組織運営
- 教育方法・授業改善・学習支援のための専門的スキルを高める
- 教育・学習支援をキャリア形成にむすびつける予算編成
- 外部資金獲得・収益事業を通じた教育研究資金獲得、拡大、拡充
- 個々の学生の可能性を引き出し学生とステークホルダーの満足度を高める
- 個々の学生ステークホルダーの満足度を高めることを最優先とした組織運営を行う
- 豊富で多彩な学習機会の提供を通して、学生の誇りと自己成長・自己実現を促す
- 凡事徹底！職場満足度を高め、自信と誇りを持って組織運営を行う

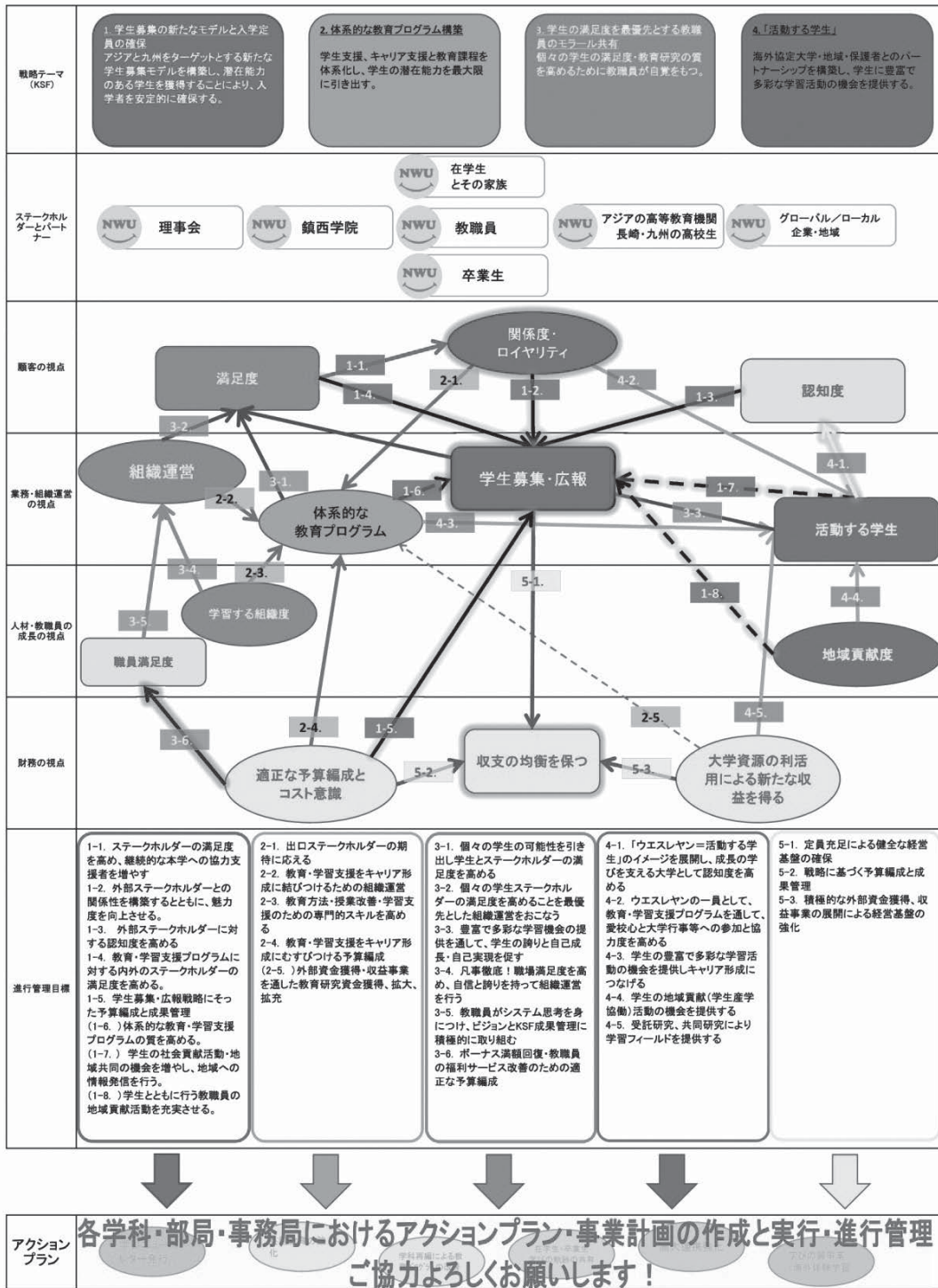


図13 戦略マップの例示

IV. おわりに

以上本稿では、長崎ウエスレヤン大学における戦略マネジメント・システム導入に至る経緯と、戦略マネジメント・システムとしてのBSCの構築作業の実際について整理を行った。

現在の作業の進捗状況を改めてまとめると、BSCの構築作業としては、ビジョンステートメン

トの作成、戦略マップの構築を終え、現在スコアカードの構築作業に入っている。

これらの作業の過程において、2011年9月、翌2月の2回のべ3日にわたる全学教職員による研修会を開催し、ビジョンステートメント作成、戦略マネジメント・システム導入の意義に関する説明とともに、グループワークにより戦略テーマに

沿った具体的な事業計画の策定を行った。

また、この間、学外有識者により編成した「大学評価協議会」を2度開催し、戦略策定段階における本学の大学経営に関するレビューを受けた。同協議会は、地元地域の産業界、マスメディア、高等教育機関OBから学長が依頼した有識者12人で編成された組織である。

レビューの結果としては、ミッションである「国際的な有為な社会人の育成」と実際の本学卒業生の進路実績に乖離が見られること、ミッション実現のためのターゲット選択とリソースの集中の方向性が曖昧であることが指摘される一方で、学生募集の観点から、従来のエリート型大学教育モデルを基盤とした大学経営から、いわゆる「職業教育」をその目的として明確に位置付ける大学教育モデルへの抜本的な転換の必要性が示唆された。また、戦略の実行には、大学経営に関する理事会の主体性とイニシアチブが不可欠であるとの意見が出されている。

最後に、これらのプロセスを反映させたBSCの構築作業を進めるなかで、今後の課題又は解決すべき問題点として明らかとなっている次の4点について若干ふれてみたい。

①BSC導入に向けての業務と戦略の整合性

すでに何度も述べたとおり、我々の最大の課題は「計画の実質化」である。戦略をどのように末端の窓口業務にまで落とし込むか、現場職員が自分の業務と戦略的目標の関連を認識し、その目標達成に主体性を持って取り組むことができるかが最大の課題である。

教職員間の戦略マネジメントへの共通認識を醸成する足掛かりとして、まずは、作成を終えたビジョンステートメントと戦略マップを事務部署ごと、各研究室に掲示することとした。

②測定方法

達成目標指標として選択された13の項目をどのように測定するか、学内の様々なデータを整理し、最も有効な測定方法を吟味する必要がある。この有効性には、競争戦略の観点から、ターゲット大学との比較も含まれる。また、いっぽうで大学教育の質的転換²⁵が求められる中で、エビデンスに基づく教育効果・学習成果の明示が求められてもいる²⁶。IR²⁷の知識や測定に必要な統計的知識を有する人材の育成が急務である。

③組織学習の仕組みづくり

すでにふれた全学FD・SD研修会において(2012年2月)、「組織学習診断度テスト」²⁸を実施した結果、「組織学習を支える環境」「学習プロセスと学習行動」「学習を増進するリーダーシップ」のいずれの構成要素においても、「何らかの改善策を講じることを検討しなければならない」必要性が明らかとなっている。2011年度より教員組織においては、毎月の定例教授会の後に、教育方法の改善を中心としたFDプログラムを実施して来たが、このテストの結果は、組織学習としての成熟には程遠いことを示唆しているのではないだろうか。

④リーダーシップの連鎖

以上の課題を解決・克服するためのツールとしては、戦略→事業計画→部署ごとの目標達成計画→個々の業務目標管理といった、戦略から日常業務までカスケードされた目標管理シート等、すでに多くの大学で様々なツールが取り入れられ、その有効性も検証されつつある。本学でも同様のツール、システムを導入する予定であるが、問題はこのようなシステムを誰がマネジメントするか、にかかっている。上記③でふれたリーダーシップは、何も、学長や学部長、事務局長といった大学組織におけるエグゼクティブだけに求められるものではない。学科長、委員会組織の長、課長といったミドル・レベルでのリーダーシップの連鎖が戦略的組織運営には不可欠である。

以上、今後の検討課題及び問題点を4点あげたが、既に明らかのように、戦略実現に向けての最大の課題は、学習する組織として人的リソースの成長を如何に促すかにかかっていると見えよう。

¹ 文部科学省『平成23年度学校基本調査速報』

² 日本私立学校・振興共済事業団私学経営情報センター、『平成23（2011）年度私立大学・短期大学等入学志願動向』

³ 土井良治、「大学が提供する教育・研究に係る競争環境に関する構造的分析」RIETI Policy Discussion Paper 07-P-003、経済産業研究所、2007年

⁴ 居神浩、「ノンエリート学生に伝えるべきことー「マージナル大学」の社会的意義ー」『日本労働研究雑誌』pp.27-38、2010年

⁵ 両角亜希子、「財務から見た地方・中小規模大

- 学」日本私立学校振興・共済事業団『月報私学』第116号、pp.6-7、2007年
- ⁶ 両角亜希子、「私立大学における戦略的経営－財務調査からみる現状と課題」日本私立学校協会附置私学高等教育研究所私学高等教育叢書『財務、職員調査から見た私大経営改革』、pp.5-24、2010年
- ⁷ 高間邦男、『学習する組織－現場に変化のタネをまく－』、光文社新書、光文社、pp.13-14、2005年。
- ⁸ 同上：pp.14-15
- ⁹ 河瀬誠、『経営戦略ワークブック』日本実業出版社、2-7、2010年
- ¹⁰ ポジティブ・アプローチについては、以下を参照。
Whitney, Diana & Amanda Trosten-Bloom, (2003), *The Power of Appreciative Inquiry A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers. (株式会社ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高めるAI』HUMAN VALUE、2006年)、大住荘四郎、「日本的組織へのポジティブアプローチの適用についての研究」『関東学院大学経済経営研究所年報』33、pp.1-14、2012年
- ¹¹ ヒューマンバリューのポジティブ・アプローチ（アプリシエイティブ・インクワイアリ）
<http://www.humanvalue.co.jp/report/positiveapproach/02.html> 2012年1月31日
前掲書参照
- ¹² 前掲書、p.23
- ¹³ 裴瑢俊他1名、「韓国におけるヒューマンサービス組織の成果管理に関する一考察」、長崎ウエスレヤン大学地域総合研究所紀要9巻1号、2011年、pp.42~43の一部引用；社団法人日本能率協会編、『大学職員ナレッジ・スタンダード：大学マネジメント編Ⅱ』、pp.18~19、2011年
- ¹⁴ 吉川武男、『バランス・スコアカード入門：導入から運用まで』、生産性出版、2003、p.28
- ¹⁵ 吉川武男、『バランス・スコアカードへの招待』、生産性出版、2006、p.11
- ¹⁶ ポール・R／ニーヴン著、吉川武男・柿崎平訳、『行政・非営利組織のバランス・スコアカード』、生産性出版、2006、pp.33-34；櫻井通晴、『バランス・スコアカード－理論とケーススタディ』、同文館出版、2004、pp.30-31
- ¹⁷ 山崎その、「大学のマネジメント手法に関する一考察－バランス・スコアカードの利点と欠点」、大学行政管理学会誌(13)、2008年、pp.66-77
- ¹⁸ ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン著、櫻井通晴、伊藤和憲訳、『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新聞社、2009年
- ¹⁹ 梅澤実他2名著、「バランス・スコアカードによる学校マネジメント：オンリーワンの学校を実現する」、明治図書、2009、p.113
- ²⁰ 「キリスト教の信仰から生まれた価値観を基盤し、倫理性の高い、優れた教養と専門知識・技術を有する国際的に有為な社会人を育成し、もって地域の発展に寄与する。」
- ²¹ 社団法人日本能率協会編、『大学職員カレッジ・スタンダード 大学マネジメント編Ⅱ』、社団法人日本能率協会、p34-36、2011年
- ²² 嶋田利広、坂本力、尾崎竜彦『SWOT分析による経営改善計画書作成マニュアル』、マネジメント社、2011、p.24一部引用
- ²³ ポール・R・ニーヴン著、吉川武男監訳・柿崎平訳、『行政・非営利組織のバランス・スコアカード』、生産性出版、2003、pp.23~27参照
- ²⁴ ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン著、桜井通晴外2人監訳、『戦略マップ』、ランダムハウス講談社、2005、p.30
- ²⁵ 中央教育審議会大学分科会大学教育部会、2012、「大学教育の審議のまとめについて（素案）」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/015/attach/1318247.htm.
(最終アクセス2012.3.14)
- ²⁶ 日本高等教育評価機構、『大学機関別認証評価 大学評価基準』、2012年
http://www.jihe.or.jp/download/04_hyokakijyun.pdf. (最終アクセス2012.3.14)、大学における教育情報の活用支援と公表の促進に関する協力者会議、『大学における教育情報の活用・公表に関する中間まとめ』、2011年
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/44/toushin/1310842.htm.
(最終アクセス2012.3.14)
- ²⁷ IRについては、IDE大学協会、「大学評価とIR」IDE (528)、pp.4-56、2011年を参照。
- ²⁸ デイビットA.ガービン、エイミーC.エドモンドソン、フランチェスカ・ジーノ、鈴木泰雄訳、『「学習する組織」の成熟度診断法』『ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年8月号、ダイヤモンド出版、pp.119-130、2008年

