

大学評価の戦略的活用と方法

九州大学におけるBSC(Balanced Scorecard)を活用した戦略策定・実行・評価(PDCA)サイクルへの試み

九州大学・理事 渡辺 浩志

July 7,2008



KYUSHU UNIVERSITY

大学評価フォーラムの命題

評価実施に伴う課題

- ① 膨大な作業量・コスト・マンパワー



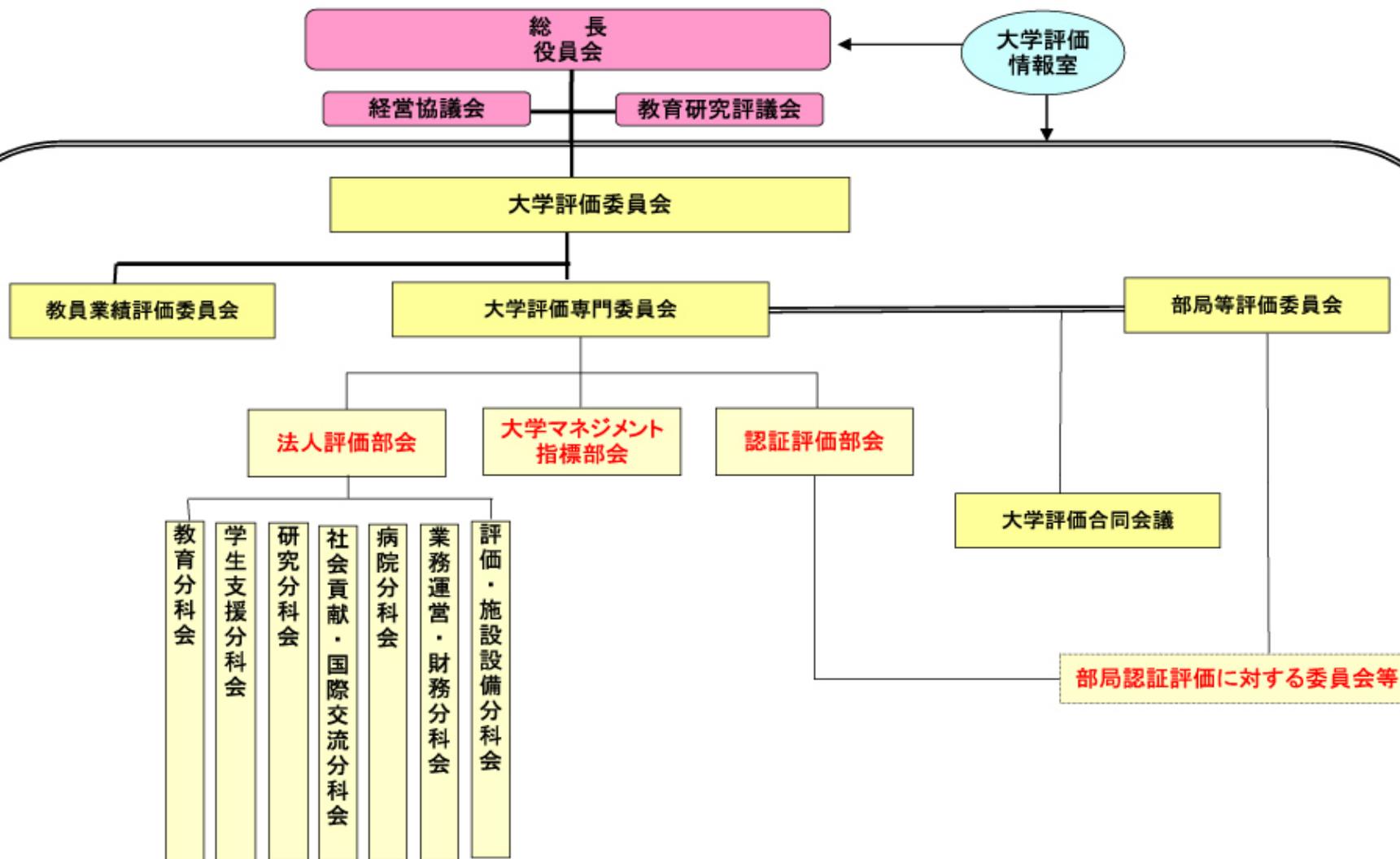
効率化

- ② 評価結果の分析、活用



新たな戦略構築による各機関の発展充実

評価実施体制 (H18. 4. 1~)



中期目標・中期計画の課題

- ・学生・社会からのニーズ、外部環境変化、強み・弱みが十分に把握されていない (自己認識不足)
- ・目標や計画が抽象的で、めざすべきゴールが見えにくい (ビジョン欠如)
- ・計画内容等が膨大で、重要事項が浮かび上がらない(349項目) (戦略思考欠如)
- ・各種構想・計画の相互関連への理解が不十分 (共有不足)
- ・中期計画策定の項目・プロセスが形式的で手続き主義 (柔軟性や創造性の欠如)
- ・計画の達成目標の内容や水準が抽象的で、外部にわかりにくい (説明責任力の欠如)



- ① 構想・計画は総花的で戦略性に乏しく、国際的な競争に耐えられない。
- ② 各部局、現場ではやらされ感が充満し、組織の活性化に結びつかない

Balanced Scorecard の活用によるQUEST-MAPの策定

① ミッション、価値の明確化

< 1 > 将来像を描く

② ビジョンの設定

< 4 > 戦略を実行する

⑨ アクションプランの立案

⑧ 業績測定指標の選定

⑦ 責任者の設定

< 3 > 戦略を作る

⑥ 重要成功要因の抽出

⑤ 戦略的目標の選定と

④ 大きな方向性の設定

ファシリテーション(WS)
戦略を作り実行する
(ビジョンと現状のギャップを埋める)

< 2 > 現状を把握する

③ 現状分析・外部環境の動向等の把握(SWOT分析)

教育研究諸活動の定量的分析・ベンチマーク・競合比較
(Istitutional Research)

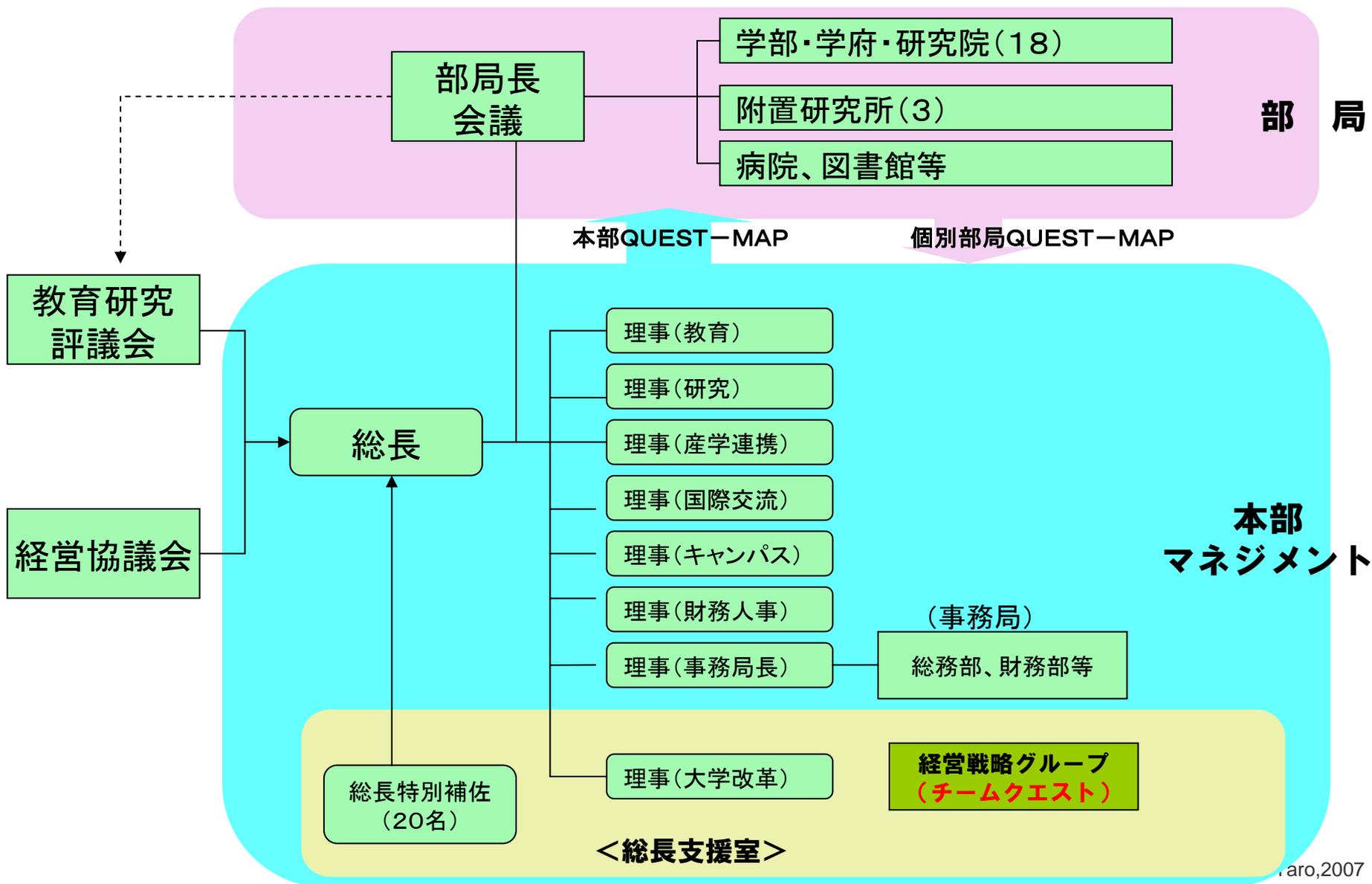
QUEST-MAP(九州大学戦略マップ)

- Q** : Kyushu (九州大学オリジナルの)
U : University
E : Empowered(一人一人が力を発揮できる)
S : Strategy (戦略性を備えた)
T : Team (組織体を目指すための)
- M** : Mission (使命)
A : Action (実行)
P : Passion (情熱)

全学: 九大改革の方向を示した「総見取り図」= 中期目標・中期計画の要約版

部局: 部局将来構想(構成員の想い)

(九大の組織構造とマネジメント体制)



(取組みの経緯)

平成18年

1月 6日 総長特命組織「**チームQUEST**」結成し、取組みの準備開始(外部コンサルタントの指導)

2月16日 拡大役員会においてパイロット的取組み了承

本部、農学研究院において取組み開始

以降 4月 病院、学務部を追加 10月 芸工、歯学、応力研へ拡大

平成19年

4月 9日 拡大役員会にて「**九大QUEST—MAP確定版**」承認、

さらに QUEST—MAPを「大学経営の中心的なマネジメント・ツール」として位置づけ、**部局将来構想**策定等における活用を推奨

6月 7日 プレス発表(梶山総長出席)

8月～9月 拡大役員会において各理事より「**九大QUEST—MAP**」に基づいた年度計画進捗状況を順次報告

10月 チームQUEST→**総長支援室・経営戦略G**

平成20年

1月～3月 QUEST—MAPのフレームワークに基づき「**第2期中期目標中期計画策定のための基本的考え方(骨子)**」を策定

4月～ 上記に基づき学内各委員会において具体的中期計画等の検討開始

5月30日 **QUEST—MAP学内セミナー(教職員40名)**

7月 1日 **リーズ大学(英)とBSCに関する情報交換**

九大におけるQUEST－MAPの役割

(本部) 総長・理事・総長特別補佐が、九大改革の内容を学内外に分り易く示す手段
: その達成に向け具体的なコミットメントを表明

(部局) 部局長が、**将来構想**に基づいて部局をリードし改革を進めるための「エンジン」

: 部局長のリーダーシップの下で、構成員が将来構想を**策定**し、

: これを広く部局内で**理解納得共有**した上で、

: 三位一体の改革、5年目評価・10年以内組織見直しなどの
諸制度を動かし**実行**する

(全学・部局間) 本部と部局が連携協力を進めるための「コミュニケーションツール」

①戦略構築

②共有

③実行



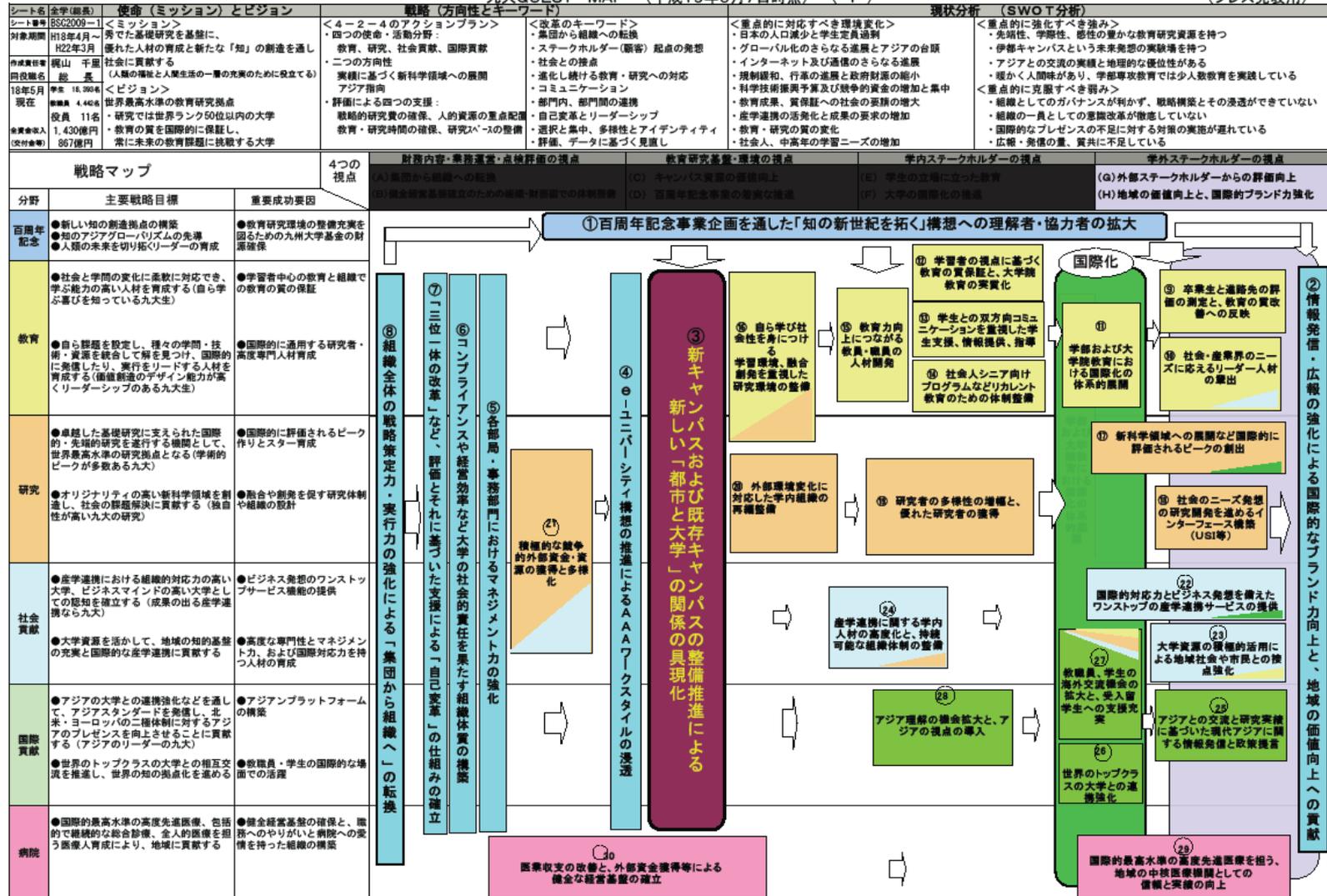
自由と多様性を尊重しつつ、大学全体としての総合力を発揮



九州大学QUEST-MAP(第1期中期計画)

九大QUEST-MAP (平成19年6月7日時点) (1)

(プレス発表用)

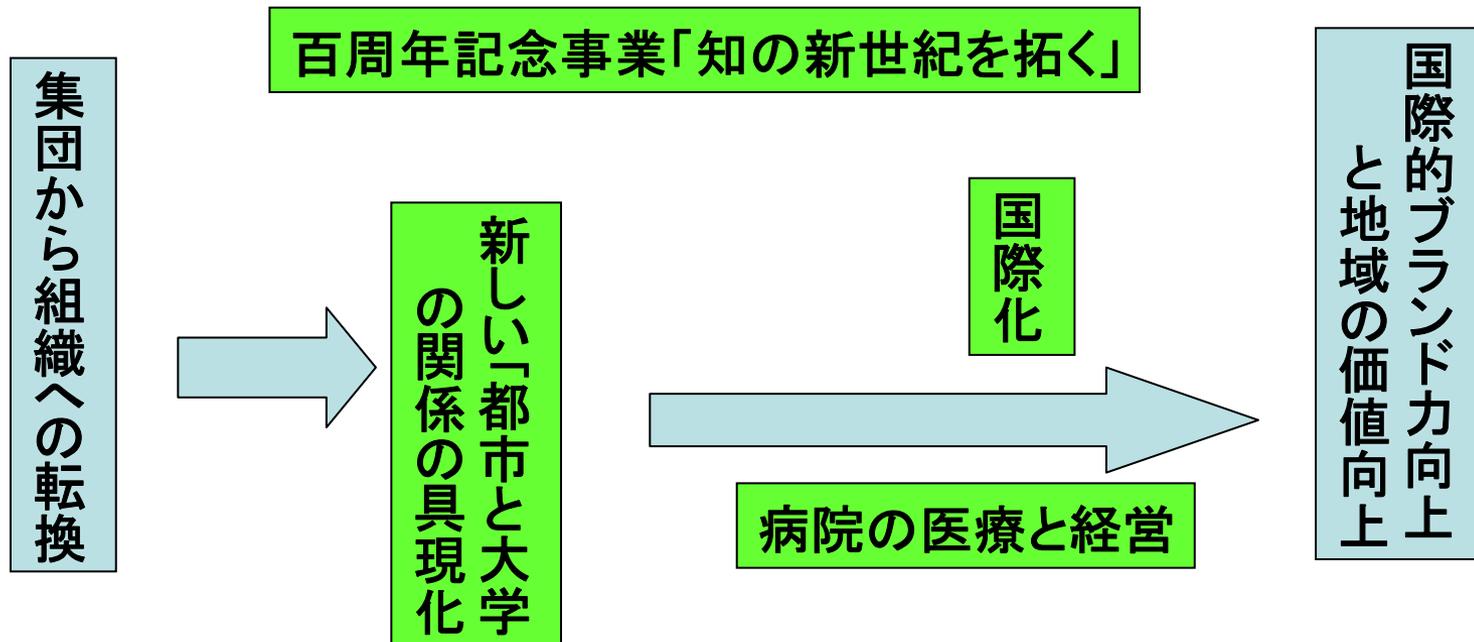


QUEST-MAPの構図

ミッション: 秀でた基礎研究を基盤に優れた人材の育成と新たな「知」の創造を通して、社会に還元する

ビジョン: ・研究では世界ランク50位以内の大学
・教育の質を国際的に保証し、常に未来の教育課題に挑戦する大学

主要戦略目標: **30項目**



戦略目標の実行に当たり

1. 戦略目標のオーナー決定

戦略目標毎に担当理事・総長特別補佐をオーナーに決定

2. 暫定QUEST指標 (KPI: Key Performance Indicator)

- 戦略やアクションプランを学内外関係者に分りやすく示す
- アクションプラン、戦略目標の見直し(仮説の検証)
- 数量指標による進捗状況の客観的把握と課題の抽出
- 個性化や特色を示す手段

3. 理事毎の重点取り組み事項(理事シート)

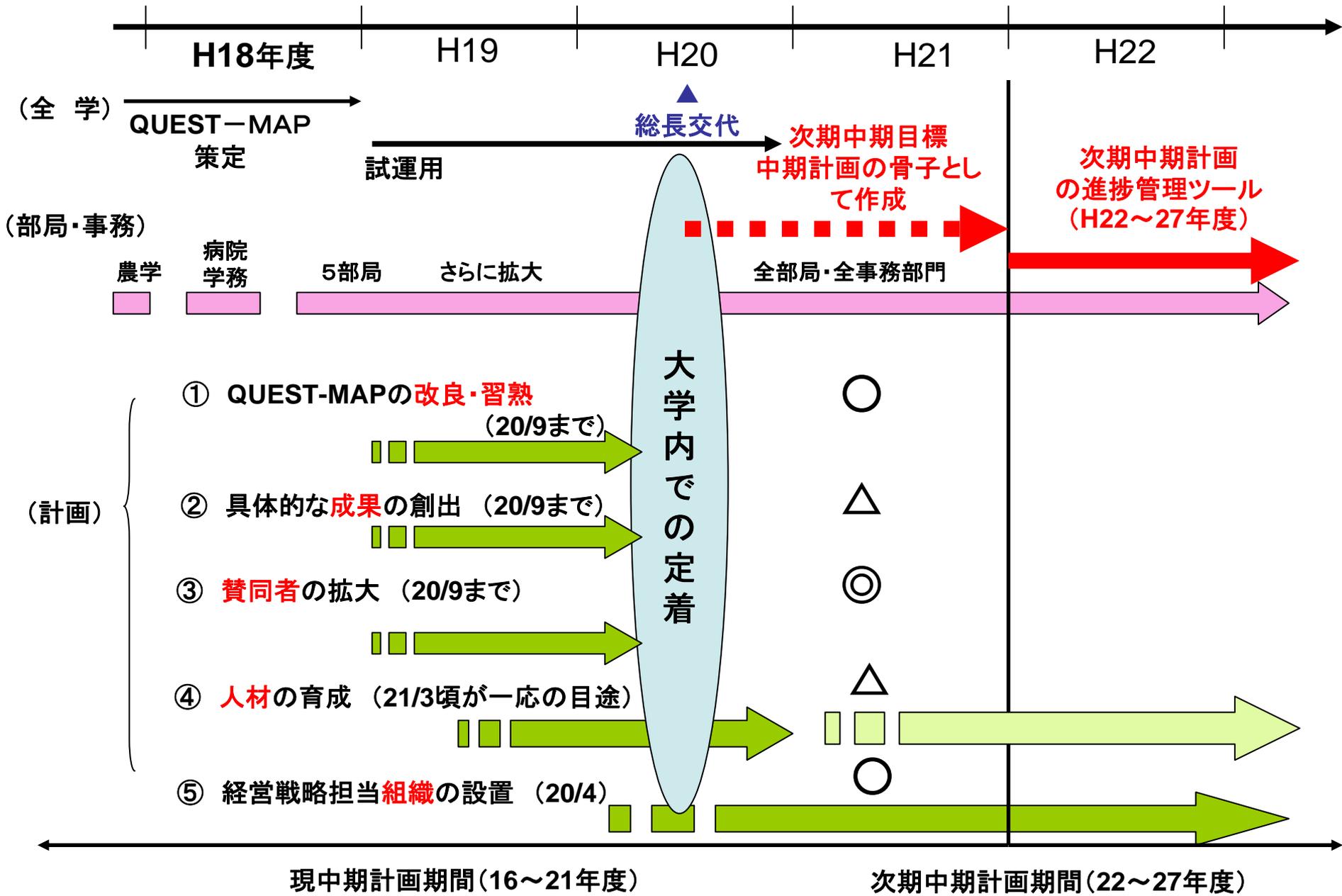
- 理事のコミットメント
- 拡大役員会で3ヶ月に1回報告し、議論と情報共有

4. 学内公開による執行部と教職員の情報共有



(注1) QUEST指標欄
 実績値 : 原則として各年度(年度末)の実績
 目標値 : 原則として平成21年度(年度末)の目標値
 (注2) 実績値「進捗」欄の★印
 : 各年度の実績値等との対比で今後重点的改善
 (注3) 進捗度指標 :
 中期計画の計349(19年度計画は計376)の項目について
 門委員会が1~4点の4段階に評価判定した結果(20年3
 単位的目標毎に各評点別の項目数を再整理・集計したもの)

分野	No	戦略的目標	担当			No	定義	単位	実績値		
			理事		総長 特別 補佐				17年度	18年度	19年度
			主	副							
共通 基盤	1	百周年記念事業企画を通じた「知の新世紀を拓く」構想への理解者・協力者の拡大	柴田	有川 小寺山	落合	A1	● 百周年記念募金累計額	億円			
	2	情報発信・広報の強化による国際的ブランド力向上と地域への価値向上	柴田	柳原 渡辺	高田	A2 A3	● タイムズ紙ランキング ● 九大主催のシンポジウム等年間開催件数	位 件	222 11	128 6	136 ■
	3	新キャンパスと既存キャンパスの整備促進による新しい「都市と大学」の関係の具現化	有川	柴田	黒川 佐藤	A4 A5	● 六本松地区の新キャンパス移転工事進捗率 ● 病院地区の再開発工事進捗率	% 〃	— 86	1 87	5 92
	4	e-ユニバーシティ構想の推進によるAAAワークスタイルの浸透	有川		村上	A6 A7	● 全学共通ICカード・共通認証方式の導入率 ● OCVの掲載件数	% 件	— NA	50 31	100 36
	5	各部局・事務部門におけるマネジメント力の強化	松元	柴田 渡辺	川波 本田 北川 山田 黒川 上田 佐藤	A8	● 事務部門におけるマネジメント関連研修参加者累計数	人	—	43	115
	6	コンプライアンスや経営効率など大学の社会的責任を果たす組織本質の構築	有川 松元			A9	● 教職員における安全衛生等学内研修受講者累計数(17年度以降)	〃	771	1,002	1,339
	7	「三位一体の改革」など、評価とそれに基づく支援による自己変革のしこみの確立	村上 柴田	全理事		A10	● 「三位一体の改革」の趣旨を踏まえた人事・予算配分制度の導入部局数	部局	—	—	—
	8	集団から組織への転換、組織全体の単独策定力・実行力強化	渡辺			A11	● 部局QUEST-MAPの取組み数	〃	1/22	7/22	7/22
教育	9	卒業生と進路先の接点の測定と改善への反映	山田		下記 4名	B1 B2	● 「九大の教育」に対する既卒業生の満足度(注6) ● 「九大卒業生」に対する進路先企業等の満足度	% 〃	— —	— —	68 74
	10	社会・産業界のニーズに応えるリーダー人材の輩出	山田 小寺山		4名 谷川	B3 B4	● 大学院共通教育における設定科目群の累計数 ● 知財関連年間講義数(院共通教育, 同センター, VBL)	群 コマ	— 1	— 6	3 6
	11	学部及び大学院教育の国際化の体系的展開	山田	柳原	4名 山下	B5 B6	● 学部生のTOEIC/TOEFLスコア(500点以上の割合) ● アジア言語受業等の年間開講数(学部・府専攻教育)	% コマ	— NA	10 102	11 132
	12	学習者の視点に基づく教育の質保証と、大学院教育の実質化	山田			B7 B8	● 博士収容定員充足率90%以上の専攻割合 ● シバス公開した学科専攻割合(学部・府専攻教育)		24/65 NA	25/65 81/97	27/68 97/97
	13	双方向コミュニケーションを重視した学生支援、情報提供、指導	山田		淵田 野石 高山 江島	B9	● 学部卒業時の本項目に関する学生満足度①	%	—	—	68
	14	社会人シニア向けプログラムなどリカレント教育のための体制整備	山田			B10	● 社会人シニア向けプログラム年間開講数	群	—	—	■
	15	教育力向上につながる教員・職員の人材開発	山田	松元		B11	● 教育業務改善提案数(専攻単位の提案)	件	—	—	—





第2期中期目標・中期計画の基本的考え方(骨子)



KYUSHU UNIVERSITY

第2期中期目標・中期計画確定のための基本的考え方(骨子)

2010-2015年度
-ビジュアル版(戦略マップ化版)-

ミッション

世界トップレベルの教育研究拠点として、
①秀でた基礎研究を基盤として新たな知の創造を行ない、
②人類の未来を切り拓くリーダーを育成することを通じて、
③国民の付帯役に加え、世界の発展に貢献する。

尊重する価値

自発 : 学生および教職員ともに自発的に行動し、一人一人が個性と独創性を発揮すること
連携 : 組織間の柔軟な連携やチームワークを尊重し、全体の総合力と組織力を発揮すること
挑戦 : 社会や地域と一体となり、人類・社会が目指すべき価値を探索し、課題の発見と解決に向けて果敢に挑戦すること



長期ビジョン

「百年の伝統を基盤として知の新世界を拓く」構想の下、世
界のために、自覚的・主体的に、世界と地域の人々にと

- 世界が求める新卒卒業者への力を用いて個性ある大学と
●知のアジアグローバルリズムを先導し国際社会に貢献される大
●優秀な人材や有為な学生が世界から集まり、世界から求め
大学となる

現状(SWOT)

<外観的強み>

- アジアの急激な台頭
●大学の発展に不可欠な社会(産業・地域)からの要請の高まり
●環境エネルギー、食料・健康、少子高齢化等の世界的な課題の顕在化
●造り物の差縮減の高まり
●教育における質保証の必要性の高まり
●財源確保の必要性

<評価上の課題点>

- 大学教育の質保証
●ステークホルダー全層での連携
●学士課程教育の初年次教育の充実
●評価と改善のサイクル確立
●世界が求める研究拠点の形成
●教育と研究における国際化
●本部・部門間、部内での横断的・縦断的連携

<強み>

- 新しい大学を伴うリサーチセンターとしての枠組みを構築
●医・工等に力を入れる「臨床活動」の充実
●芸術・文化における感性育成のリード
●九州の文化芸術振興への貢献性とポテンシャル
●学術研究の推進、三位一体改革等の先駆け的取り組み

<弱み>

- 分散キャンパスと複雑な老朽化
●研究におけるピーク(研究センター・マスター人材)の不足、
活発性の低さ、劣勢の存在
●現状に甘んじる意識(教職員・学生)
●中央との距離感、競争的意識の不足
●情報発信面での質・量不足

大きな方向性

<4-2-4アクションプラン>

- 4つの使命・活動分野: 教育、研究、社会貢献、国際貢献
●2つの方向性: 競争に基づく新卒卒業者への展開、アジア指向
●4つの支援: 資金、人的資源、時間、スペース

<九大ブランドの確立>

- 知の創造を基盤として自らダイナミクスを構築し、一人一人が夢を
ある大学
●社会の多様なセクターとの価値交換(課題共有による種間の
相互交換)の推進
●新しさと都市と大学という視点に基づいたキャンパス空間構築
と「賢く」場としてのキャンパス実現
●評価に基づく弾力性・競争力ある組織への変革
●学生と教職員の価値観の刷新・育成

第2期中期目標・中期計画(2010-2015)

第2期中期目標・中期計画(2010-2015)

「世界トップ50」の大学という認知を得る

- 世界トップレベルの研究センターを構築する
●アジア起点の国際貢献の基盤を確立する
●世界トップレベルで通用する教育の質を確保する仕組みを構築し
確立する

重点取組事項(戦略的項目)

- 社会貢献(国際貢献)社会の多様なセクターとの価値
交換の促進: 5項目
●教育(国際的)の質保証: 6項目
●研究(魅力的)の促進: 5項目
●アジア戦略(アジア起点の国際貢献): 2項目
●診療(先進医療を担う病院): 4項目
●人事・組織(キャンパス・財務(Innovative Campus))

重点取組事項 計25項目 (戦略マップ) (注2)

<社会貢献・国際貢献>

社会の多様なセクターとの価値交換の推進

- (C1) ★ 社会と世帯に開かれた大学づくりの推進と、地域の価値向上への貢献
(C2) ★ 国内外の企業、非営利組織、自治体、政府の次のパートナーとしての貢献
(C3) ★ 戦略的価値創造を推進し、教育研究活動の国際的プレゼンス向上

<教育>

国際的な質保証

- (E1) ★ 研究大学院として世界トップレベルで通用する人材の育成を目標とした大学院教育の質保証の仕組み構築
(E2) ★ 国際的な標準をもつアクティブラーナー育成のための学士課程における全学教育・学部専門教育の抜本的刷新
(E3) ★ 外国人教員と受入留学生の増員、学生の海外留学促進による教育の国際化
(E4) ★ 学内外の多様な資源を活用した教育における社会連携の促進
(E5) 教員教育方向上と、評価による改善の仕組み構築
(E6) 学びの場が学生支援を推進する体制の整備

<研究>

魅力的な研究環境

- (R1) ★ 世界トップレベルの研究拠点構築のためのスーパー人材の確保と、創造的な任務に専念できる環境作り
(R2) 戦略的価値創造の推進による、九大の特色を生かした総合研究・統合研究の推進
(R3) ★ 産学官連携による国際連携の推進と、学内外の連携の促進
(R4) 研究企業支援体制により一層の創出による研究者のキャリアアップ向上と競争的資金獲得力強化
(R5) ★ 外国人教員、研究者、留学生の受入を支える環境作り

<アジア戦略>

アジア起点の国際戦略

- (A1) ★ アジア・アジア・アジア推進のための学内外連携の推進を組織的・戦略的に推進する体制の構築
(A2) ★ 先駆的価値創造策や人材育成を目的とした官非営利連携・学内外連携など多様な関係者から連携するアジア・アジア・アジアの推進

<診療>

先進医療を担う病院

- (H1) ★ 地域とアジアに開かれた中核的医療機関としての貢献
(H2) ★ 世界トップレベルの高度先進医療
(H3) 全人的医療人の育成
(H4) 診療体制刷新と健全経営基盤の確立

<人事・組織・キャンパス・財務>

Innovative Campus

- (O1) 教職員の高度プロフェッショナル化
(O2) 新しさと競争力ある組織への刷新
(O3) 弾力性・競争力ある組織への刷新
(O4) 新しさと競争力ある組織への刷新
(O5) 戦略的価値創造

「重点取組事項」と第2期中期目標・中期計画、「評価指標」の対応表

Table with columns: 重点取組事項 (スペースの確保で確保確認して記載), 担当委員会, 第2期中期目標・中期計画項目, 評価項目. Rows include C1-C3, E1-E6, A1-A2, H1-H4, O1-O5.

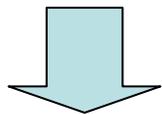
第2・第3ステージ
検定部
(暫定試案)

今後の課題

1. 戦略プラン(QUEST-MAP)を基本とする
改善・改革の仕組み定着
2. 専任教職員からなるIR(Institutional Research)組織
(企画部、評価情報室、経営戦略Gの統合・再編)
3. 専任教員の恒久ポスト
4. 専門家の育成と外部人材の活用
5. 本部と部局の戦略の整合性
6. 部局ガバナンス体制

本日の命題

「評価を効果的・効率的に実行する」



IR (Institutional Research) 機能の強化・組織化

1. 実行性のある計画立案への支援
2. 点検・評価の実質化
3. データ収集・管理の効率化
4. 情報収集・分析
5. データに基づく現状把握 (SWOT分析)



優秀な教員の事務スタッフ化の軽減→教育研究への集中度アップ
(雑用の軽減)

評価活動を通じて感じること

1. 中期目標・中期計画の評価

- ① 評価結果は専ら外部ステークホルダーへの説明責任と
改革・改善に活用
- ② 評価の反映
 - ・競争的な資金(科研費、GP、G・COE、
特別教育研究経費等)
 - ・市場原理 学生・教員の確保
産学官連繋資金、寄附金、
病院収入

2. 認証評価

国際的な教育の質保証の仕組みとしての価値・権威

3. 運営費交付金は、国家戦略の観点から投資決定