

# 大学に求められる内部評価力の向上と バランススコアカードの活用



土橋和成



森沢 徹

## CONTENTS

- I 大学における内部評価手法としてのバランススコアカード
- II 海外大学におけるバランススコアカード導入事例
- III 内部評価力の向上に向けて大学に求められるアクション

### 要約

- 1 大学を取り巻く厳しい環境下において、大学が真に競争力を強化するには既存の外部評価に加えて、大学自身が内部評価力を向上させていくことが必要である。
- 2 民間企業や海外大学において、内部評価力を向上させる手段としてバランススコアカードを導入する事例が多数存在する。内部評価力の向上が求められる日本の大学はこうした経営管理手法を積極的に学ぶ必要がある。
- 3 実際にバランススコアカードを導入している海外の大学では、「大学ランキングの向上」「学内における戦略の浸透」「スポンサーなど外部からの予算獲得」「戦略実行にかかわる裁量と責任を最大限活用したパフォーマンスの向上」といったさまざまな成果を生んでいる。
- 4 海外大学の取り組みを踏まえると、日本の大学は1日でも早く内部評価力の向上に向けた改革に着手すべきである。まずはベストプラクティスの調査研究や特定組織での改革を経て、全学的な改革につなげる必要がある。

## I 大学における 内部評価手法としての バランススコアカード

### 1 大学における内部評価の重要性

現在の日本の大学は、「少子高齢化」「グローバル化」「新興国の台頭などによる競争激化」といった環境下に置かれている。たとえば人材獲得という観点でも、今や官学民を含めたすべてのセクターにおいて地球規模での競争にさらされている。そういった競争において日本の大学は苦戦しており、結果として世界大学ランキングでのプレゼンス低下といった状況が生じている<sup>注1</sup>。

厳しい競争環境下においては、限られた経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を最大限、有効活用することが求められる。たとえば国立大学において、大学の競争力強化の観点から、2004年度以降、国立大学法人法により中期計画および年度計画の提出が義務付けられた。このように国内では「外部評価」により競争力を強化する動きが高まっている。

しかし、こうした外部評価は各大学の個別事情を加味するには限界があることから、画一的なアプローチとならざるを得ない。そのため、すべての大学の競争力を強化するには至っていないのが現状である。民間企業との産学連携により外部資金を獲得することや、新たに優秀な研究者や留学生を含めた学生を獲得するなど、各大学が生き残るために必要なアクションを継続するには、現行の外部評価に加えて内部のリーダーシップに基づいて戦略を策定し実行するといった、大学独自の「内部評価」力の向上が求められる。

## 2 バランススコアカードによる 内部評価

内部評価の方法は組織ごとにさまざまであるが、民間企業および大学をはじめとする非営利法人で導入されている手法の一つとして「バランススコアカード」が挙げられる。

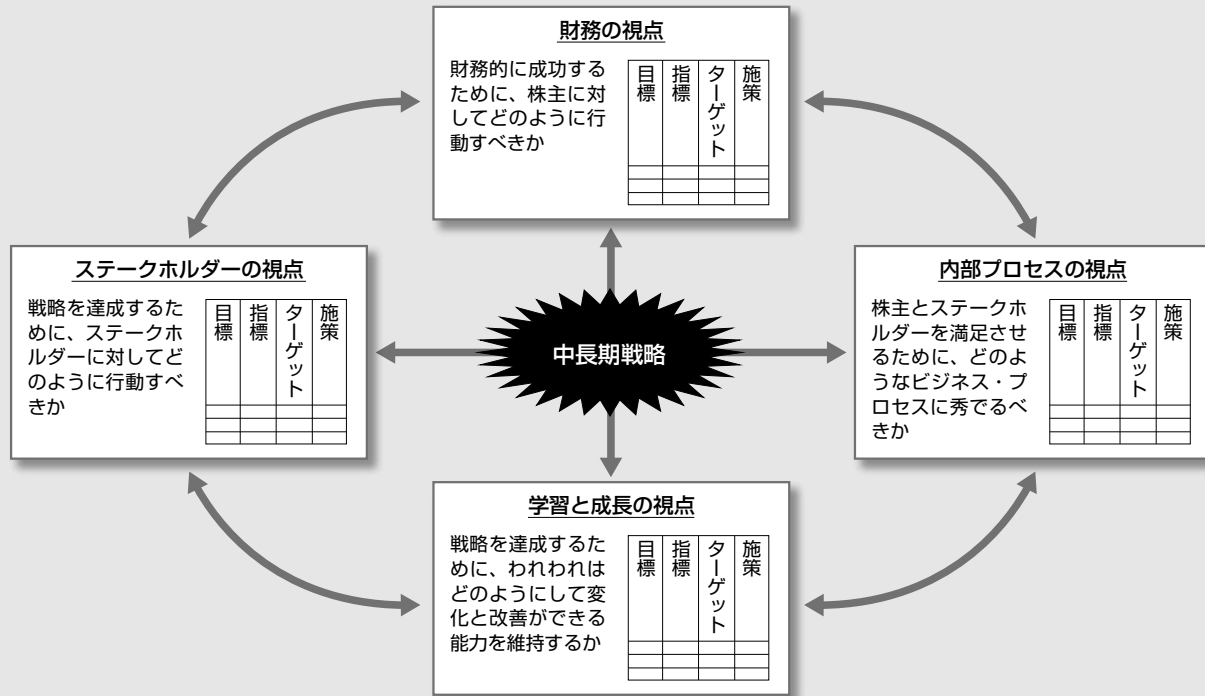
バランススコアカードは、1990年代初頭にハーバードビジネススクールのロバート・カプラン教授らが開発した経営管理手法である。バランススコアカードでは、財務業績を最終的な目標としながら、そこに至るまでの多面的な非財務業績をも広く「業績」と捉える。それらの「業績」の達成度合いを表す指標を組織単位ごとに定量化し、組織の隅々まで浸透させることで中長期的な財務業績の実現を目指すことができる（図1）<sup>注2</sup>。

米国発の経営手法であることから、当初は日本企業への浸透には時間がかかったが、2000年前後にリコー、宝酒造、関西電力、オリエンタルランド、NECソフト（現・NECソリューションイノベータ）といった企業で先進的に導入された。そして現在になって、ようやくその本質的な部分が日本の民間企業を中心に浸透してきている<sup>注3</sup>。

このバランススコアカードについて、海外ではインディアナ大学、リーズ大学、マサチューセッツ工科大学など、野村総合研究所（NRI）で把握しているだけでも約35以上の大学で活用実績がある。一方、日本の大学ではNRIが把握する範囲において、九州大学や武蔵野大学など一部の大学が導入するにとどまっている。

海外の大学がバランススコアカードを導入することで内部評価力を向上させ、さまざまな成果を創出しているという事実と、そこにある

図1 バランススコアカードの基本コンセプト



出所) Robert S. Kaplan and David P. Norton, 「Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System」『Harvard Business Review』(1996年1、2月号)より作成

各大学の工夫を学ぶことで、現在の厳しい環境下にある日本の大学が自身の内部評価力を向上するための契機になることを願い、以降に海外4大学での導入事例を紹介する。

## II 海外大学における バランススコアカード導入事例

まず、簡単にバランススコアカードの概要について紹介する。バランススコアカードを導入する組織では、一般に「戦略マップ」と「スコアカード」と呼ばれる2つの帳票を運用する。戦略マップでは、「財務」「ステークホルダー」「内部プロセス」「学習と成長」の4つの視点に基づき組織の戦略目標を設定することで、戦略の可視化を実現する。またス

コアカードでは、戦略マップで記載された戦略目標ごとに定めた評価指標(KPI: Key Performance Indicator)の達成度合いを示すことで、戦略の推進と進捗管理に役立てる。このようにバランススコアカードは、「戦略の可視化」と「戦略の推進」を支援することができるのである。

戦略マップやスコアカードの表現の仕方は、導入の背景や目的に応じて各大学で異なったものになる。以降ではNRIがインタビューを行った米国のインディアナ大学とオハイオ州立大学、英国のリーズ大学とインペリアル大学における具体的な事例を紹介する<sup>24</sup>。

### 1 インディアナ大学(米国)

インディアナ大学は、全7キャンパス、18

学部、約11万人の学生を有する米国インディアナ州立の総合大学である。州立大学として州への教育機会の提供をミッションとするリージョナルキャンパスを有するとともに、世界でも先進的な研究を行う研究大学としても名高い大学である。

## (1) バランススコアカード導入の目的とプロセス

インディアナ大学では2020年に創立200年を迎える。創立200年に向けて全学的に200周年戦略をまとめることとなり、その際にバランススコアカードが導入された。その背景には、学長のマイケル・マクロビー氏の存在がある。学長はコンピュータサイエンス分野出身で論理的な管理手法に対する理解があり、バランススコアカードの考え方に理解・共感を示したのである。

この200周年戦略は、13年に学長および戦略管理チームを中心として構想が開始された。当初作成された素案は、まず学内のWeb上で公開され、学生、教員、スタッフを問わず全学からコメントを受け付けた。こうすることで学内の納得感を醸成するように配慮がなされたのである。学内の意見を可能な限り反映した上で、最終的に理事会での承認を得た後の14年12月、学内で正式な導入が開始された。導入直後には学長および戦略管理チームが各キャンパスに出向いて、学部長などの幹部向け説明会および教員、スタッフ、学生向けのオープンフォーラムを開催し、大学にかかわる全員に戦略を確実に浸透させていった。16年には、200周年戦略を推進するにあたり管理すべきKPIが決定されるとともに、各KPIの基準値および目標値が具

体化され、スコアカードの本格的な運用が始まった。

## (2) 戦略マップとスコアカードの運用

### ①戦略マップ

前述したように、バランススコアカードを運用するにあたっては、戦略マップとスコアカードの2種類の帳票を用いることが一般的である。しかしインディアナ大学では、全学の戦略マップの形式で管理された帳票は存在していない。戦略マップの代わりとして、200周年戦略プラン（The Bicentennial Strategic Plan）と呼ばれる冊子を作成している。戦略マップ形式ではなく、冊子形式で戦略を表現した理由は、インディアナ大学の学問領域が多岐にわたっていることが挙げられる。戦略マップ形式で全学を表現しようとすると一般的な表現となってしまう、自学の意図を反映し切れない懸念があったからである。

### ②スコアカード

200周年戦略プランには全学として重視する戦略テーマが設定されており、これがスコアカードの視点に対応するものとなっている（図2）<sup>注5</sup>。

スコアカードには、200周年戦略プランの戦略テーマを遂行する上で重要とされるKPIが設定されている。設定にあたっては戦略管理チームが独断でKPIを選定したわけではなく、候補となるKPIについて各学部長などの意見を取り入れて慎重に検討がなされた。たとえば、スコアカードの中の学生に関するKPIの一つとして「6年間での卒業率」が設定されている。これはリージョナルキャンパ

図2 インディアナ大学におけるスコアカードの視点

200周年戦略の戦略テーマ(抜粋)	スコアカードの視点(抜粋)	KPI 例
教育の卓越 (An Excellent Education)	教育の質	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の授業に参加する学生の割合</li> <li>ナショナルアカデミー所属教員数 など</li> </ul>
学部の卓越 (An Excellent Faculty)	学生	<ul style="list-style-type: none"> <li>6年間での卒業率</li> <li>オンライン講座の卒業生数 など</li> </ul>
研究の卓越 (Excellence In Research)	研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府助成金</li> <li>特定のプロジェクト数 など</li> </ul>
国際分野での卓越 (Excellence In International Dimension)	グローバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際パートナー校数</li> <li>留学生数 など</li> </ul>
医療分野での卓越 (Excellence In Health Science And Health Care)	医療分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療分野でのランキング</li> <li>州民の肥満率 など</li> </ul>
経済発展への寄与の卓越 (Excellence In Engagement And Economic Development)	経済への寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>累積特許数</li> <li>スタートアップ企業の設立数 など</li> </ul>

出所) Indiana University 「The Bicentennial Strategic Plan for Indiana University」 などより作成

スにおける留年率やパートタイムの学生の存在を勘案して、一般的に考えられる「4年間での卒業率」ではなく「6年間での卒業率」を採用することが望ましいと判断されたことが背景にある。また「医療分野でのランキング」のように毎年目標値が定められるKPIがある一方で、KPIの特性によっては「累積特許数」のように目標値を累積で定める場合もある。これらのように、自学のおかれた外部環境および内部環境を踏まえたKPIの設定がなされているのである。

さらにインディアナ大学のスコアカードのユニークな点として、「州民の肥満率」のような、一見すると大学では設定しない社会問題解決にかかわるKPIを設定していることが挙げられる。これは州立大学として、州を代表する医療・ヘルスケアの先進的機関であるという認識から、州民に対する貢献を自学に

根付かせるために設定されたものである。

このように戦略目標に応じたKPIを設定することで、学内へ戦略を浸透させ実現に向けたアクションを促している。

### (3) 導入の成果

200周年戦略およびそれに対応するスコアカードの導入による成果としては、戦略の可視化によって、自学が取るべきアクションが明確化されたことが挙げられる。その結果、たとえば、先進的な研究を行う大学としてさらにプレゼンスを高めるための工学系学科の新設計画や、新規海外拠点の開設準備、社会問題解決に向けた学問領域横断での研究プロジェクトの推進といったアクションが学内の取り組みとして始まった。

同時に州立大学としてのミッションを果たすために、州におけるスモールビジネスおよ

び小規模組織のオーナー向けのマネジメント能力向上のワークショップや、前述の「州民の肥満率」改善に代表されるような州民の健康促進など、州への貢献に関係する意識付けおよびアクションを促すに至っている。

## 2 オハイオ州立大学（米国）

オハイオ州立大学は、6キャンパス、15学部、約6.6万人の学生を有する米国オハイオ州立の総合大学である。米国内でも有数のヘルスサイエンス系学部（医学、歯学、薬学、公衆衛生学、看護学など）が充実した大学である。

### (1) バランススコアカード導入の目的とプロセス

オハイオ州立大学では、大学の経営および管理における責任の明確化を図ることを目的としてバランススコアカードが導入された。導入の検討が始まったのは1996年であり、バランススコアカードの専門家であるフィッシャービジネスカレッジのアリス・スチュワート氏の助言を得ながら進められた。99年にはスコアカードの測定指標が確定し本格的な運用が始まり、その後、学長をはじめとするマネジメント体制の変更を経ても約20年にわたってバランススコアカードが運用されている。マイケル・ドレイク氏が学長を務める2016年時点では、20年に向けたビジョンの達成を目指し、各ユニットで戦略目標の実現に向けて活動が始まっていた。

同大学では戦略管理チームが運用の中心的な組織となり、運用のノウハウを学内に蓄積することで、学長が代わってもバランススコアカードの継続運用を実現している。なお戦

略管理チームは、学外の組織でマネジメント経験を積んだリーダーと学内で長期にわたって事務的な業務を遂行してきた複数名のメンバーで構成されている。

### (2) 戦略マップとスコアカードの運用

#### ①戦略マップ

オハイオ州立大学では、戦略マップの考え方をミッションビジョン・ステートメントに反映している。たとえば戦略マップの4つの視点をミッションビジョン・ステートメントにおけるコアゴールに落とし込んでいるのだ。ただし、一般的な4つの視点である「財務」「ステークホルダー」「内部プロセス」「学習と成長」については大学の事情に適したものに書き換えた方が良いという議論がなされたため、「教育と学習」「研究とイノベーション」「社会への責任」「リソース管理」に変更されている。

#### ②スコアカード

スコアカードはミッションビジョン・ステートメントに対応して作成されている。たとえば、教育と学習にかかわるスコアカードを見ると、2020年の目標達成に向けて、現在の進捗状況が一目で分かるような運用を行っている（図3）<sup>注6</sup>。なお全学レベルのスコアカードについては公式Webサイトで一部公開を行っている。

### (3) 導入の成果

オハイオ州立大学ではバランススコアカードの導入により、戦略目標の達成に関する「裁量の付与」と「責任の明確化」を行うことで、学内のステークホルダーを巻き込み、

図3 オハイオ州立大学におけるスコアカードの例

教育に関する取り組み	2009-10	...	2016-17	2020 GOAL	現在のステータス
学部生と大学院生の経験の充実					
1. 学生と教員の比率		...	19 : 01	18 : 01	□
2. ハイインパクトプラクティスへの参加率 (1年目、シニア)	45%、77%	...		62%、94%	▽
3. USNWRのランキング	18	...	16	10	▲
4. ...					□
eラーニングの強化					
1. オンラインプログラムの提供数			19	N/A	▲
2. オンラインコースでの教育数	506	560	1,434	N/A	▲
3. ...					▲
...					
1. ...					▽
2. ...					▲

出所) The Ohio State University Office of Academic Affairs Webサイトより作成 (表現などは一部要約)

戦略目標の達成を促す仕組みを定着させることに成功している。以下に、例として学部長に対する「裁量の付与」と「責任の明確化」の仕組みを挙げる。

①学部長に対する「裁量の付与」の例

オハイオ州立大学では、各学部長に対して、戦略を達成するための手段については裁量を与えている。たとえば、工学部の学部長は、全学科に戦略プランの策定を求めることで戦略目標の達成へアプローチしている。一

方でアーツ&サイエンス学部の学部長は一部の学科において戦略プランの策定を求めている。これは芸術系などの一部の学科において、戦略プランによる管理がなじみにくいと判断しているためである。

②学部長に対する「責任の明確化」の例

学部長は自らが設定する「10大目標」の達成度を基に、年1回の業績評価を実施される。加えて学部長の任期満了となる5年ごとに業績評価が実施される。多くの場合、この

10大目標は戦略目標と密接に関係している。つまり、長期的に学部長の地位を継続していくためには、戦略目標の達成責任を果たすことが必要となる。なお戦略管理チームは必要に応じて、学部長に対して目標達成に向けて支援の手を差し伸べている。学部長との面談を年に2回実施しており、その中で現状の把握と支援の必要性を判断している。

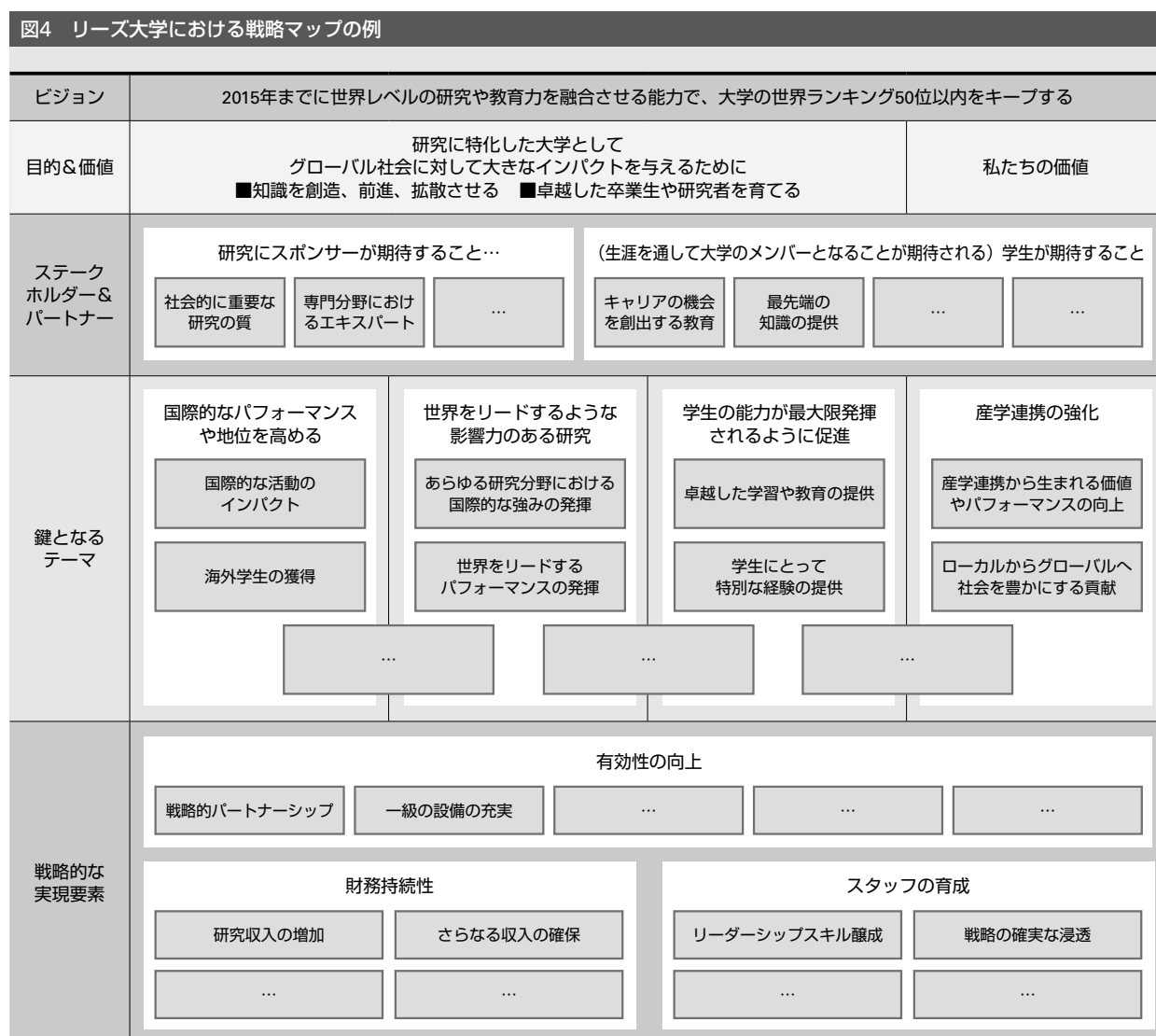
### 3 リーズ大学（英国）

リーズ大学は、約3.2万人の学生を有する英国の国立大学である。人文科学系の研究に強いことが特徴として挙げられる。

#### (1) バランススコアカード導入の目的とプロセス

リーズ大学は大学ランキングの順位向上および学力をはじめとするパフォーマンス向上

図4 リーズ大学における戦略マップの例



出所) S. Donoghue 『OUR JOURNEY TOWARDS WORLD CLASS. LEADING TRANSFORMATIONAL STRATEGIC CHANGE』より作成 (表現などは一部要約)



を目的としてバランススコアカードを導入した。2004年に学長のマイケル・アーサー氏のイニシアチブで導入の検討が始まった。その際、戦略プロジェクトグループという導入および運用における推進組織の新設やコンサルティング企業の活用などを行い、必要な体制を構築している。06年に戦略マップとスコアカードの運用が開始され、13年まで運用が継続された<sup>7)</sup>。

## (2) 戦略マップとスコアカードの運用

リーズ大学では、大学ランキングの順位向上とパフォーマンスの向上を目的にバランススコアカードを導入したため、一般的な戦略マップにおける「財務」の視点を「ビジョン」という視点に変更し、「2015年までに世界レベルの研究や教育力を融合させる能力で、大学の世界ランキング50位以内をキープする」という目標を掲げて戦略マップを構成している。なお「財務」の視点変更に伴って、その他の視点も自学の言葉に書き換えている(図4)<sup>8)</sup>。戦略マップをはじめとするより詳細な内容は、S. Donoghue著『OUR JOURNEY TOWARDS WORLD CLASS. LEADING TRANSFORMATIONAL STRATEGIC CHANGE』でも示されているのでここで紹介しておく。

## (3) 導入の成果

リーズ大学ではバランススコアカードの運用を開始した2006年から戦略の理解と浸透を促すためにコミュニケーション活動を積極的に行った結果、08年には戦略プロジェクト推進についての学内認知率が98%となった。このように、バランススコアカードを導入するメリットとして、シンプルに戦略を可視化で

きることで、ステークホルダー間での戦略共有に役立っている。

また学内の戦略共有だけでなく、大学ランキング(Times Higher Education World University Rankings)において、05年の103位から07年には80位まで上昇している。その他の成果として、研究収入が19%上昇している<sup>9),10)</sup>。

## 4 インペリアル大学(英国)

インペリアル大学は、約1.5万人の学生を有する英国の国立大学である。特に理工系分野に強い大学であり、ノーベル賞受賞者も複数輩出している。

### (1) バランススコアカード導入の目的とプロセス

インペリアル大学では全学を対象にバランススコアカードを導入しているのではなく、2008年に設立された衝撃物理学研究所(Institute of Shock Physics)において導入している。衝撃物理学研究所はAWE(Atomic Weapons Establishment)の出資により設立された。そのため、AWEなどのスポンサーに対する報告の共通言語とすることや、研究の進捗管理を目的としてバランススコアカードを導入している。

設立翌年の09年にバランススコアカード導入の検討が開始され、10年には運用が始まっている。16年には研究を推進するためのスタッフ充実とスポンサー拡大に重点を置きながら、運用を継続していた。

衝撃物理学研究所の設立10年となる18年にはバランススコアカードの見直しを計画しているが、それまでは固定的な運用を行うことでKPIとそれに関係する情報を蓄積するた

め、大きな変更は行わない予定である。なお研究者の雇用主はAWEではなく大学であるとの考えから、戦略目標の達成状況を個人の業績評価には連動させていない。

## (2) 戦略マップとスコアカードの運用

衝撃物理学研究所で運用されているバランススコアカードは、AWEなどの研究のスポンサーに対する報告の共通言語とすることや研究の進捗管理を目的としているため、KPIは15項目に厳選されている(図5)<sup>注1)</sup>。

これらのKPIは衝撃物理学研究所の設立時のミッションステートメントである「衝撃物理学研究における英国および世界の拠点になる」「衝撃物理学に関する専門知識をAWEに提供する」「大学の資金源の多様化を図る」にかかわっている。

## (3) 導入の成果

衝撃物理学研究所は、AWEなどのスポンサーから研究の資金を獲得し、他大学や研究機関と共同して研究を推進している。同研究所がスポンサーと共同研究先のハブの役割を果たし、バランススコアカードを共通言語としたことで、会議時間の短縮などの業務効率化や情報が蓄積されることによる報告内容の品質向上が実現した。

同時に対外的にも研究成果などの伝達が分かりやすくなったことから、新たなスポンサーからの資金獲得にも寄与した。

## III 内部評価力の向上に向けて 大学に求められるアクション

冒頭で述べたように、大学をはじめとする

図5 インペリアル大学衝撃物理学研究所におけるスコアカードの例

スコアカードの視点	KPI 例
財務 (財務の視点)	スポンサーからの資金調達 (AWEなど)
	その他からの資金調達 (設備の利用料など)
教育 (ステークホルダーの視点)	PhD (Piled Higher and Deeper) 学生数
	MSc (Master of Science) 学生数
	夏季インターン参加学生数
	専門トレーニングの質
組織のケーパビリティ (内部リソースの視点)	職員の質
	客員の質
	計画通りに職員採用ができたか
	設備
研究成果 (学習と成長の視点)	ジャーナル誌掲載
	会議でのプレゼンテーション数
	外部講義数
	本掲載数
	ポスター発表数

出所) Simon P. Philbin 「Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute」より作成

国内の高等教育機関は今や、民間企業と同様にグローバルでの資源獲得競争に突入している。事例として挙げたように、バランススコアカードを導入する海外大学では日本の大学に先んじて内部評価力を向上させており、「大学ランキングの向上」「学内における戦略の浸透」「スポンサーなど外部からの予算獲得」「業績評価との連動により戦略実行にかかわる裁量と責任を最大限活用したパフォーマンスの向上」など、多岐にわたる成果を創出している。

最後に、改革に向けて日本の大学に今求められる取り組みを、「改革の機運を高める」「小さな成功を創出する」「全学を巻き込む」

の3つのステップで整理する。

### ステップ1 改革の機運を高める——内部評価に関するベストプラクティスの研究

各大学が改革のための第一歩を歩むために、まずは他大学における内部評価力の向上や経営改革のベストプラクティスを研究することが有効である。たとえば、本稿では海外の4大学における事例を紹介したが、このような事例を学び、自学への適用可能性を模索することで、学内での議論を活性化し、内部評価力の向上に向けた改革の機運を高めていくことが期待できる。

近年では、大学活動全般に関して情報の収集と蓄積を行うIR (Institutional Research) 機能を有する大学も増えているため、まずはIR活動の一環として取り組むと良いのではないか。

### ステップ2 小さな成功を創出する——特定組織でのパイロットプロジェクトの実施

内部評価力の向上に向けて新たな経営管理の仕組みを導入するにあたり、まずは特定学部などにおいてパイロット的に導入を行うことが現実的と考えられる。たとえば、インペリアル大学衝撃物理学研究所のように、学内の特定組織に限定した形でバランススコアカードを導入し、スポンサーへの報告効率向上や外部資金獲得に役立てている例がそうだ。

このように特定組織で改革を実施する過程でノウハウを蓄積しながら、小さくとも具体的な成果を創出して学内に発信することで、全学的な改革を後押しできると期待できる。

### ステップ3 全学を巻き込む——学内のリーダーシップによる全学的な改革

学内の特定組織におけるパイロット的な改革を全学的な改革につなげていくために重要となるのが、学内のリーダーシップの存在である。たとえばオハイオ州立大学では、学外でマネジメント経験を積んだリーダーと、学内で長期にわたって事務的な業務を遂行してきた複数名のメンバーで構成される推進部隊が、経営管理の中心的存在を担っている。この推進部隊が継続的に学内のマネジメント層とアカデミック層を巻き込んでいるのだ。このように、改革のリーダーシップを発揮する組織または機能が求められる。

競合にあたる海外大学の取り組みを踏まえると、日本の大学も1日でも早く内部評価力の向上に向けた改革に着手すべきと考えられるだろう。

注

- 1 文部科学省「国立大学改革プラン」2013年11月
- 2 Robert S. Kaplan and David P. Norton, 「Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System」『Harvard Business Review』(1996年1、2月号)
- 3 森沢徹「バランス・スコアカードによる業績評価制度の改革」『知的資産創造』2001年12月号
- 4 経済産業省「平成28年度産業技術調査事業(産学連携機能強化に向けた大学の内部評価の在り方に関する調査)」における海外大学インタビューを基に作成
- 5 Indiana University「The Bicentennial Strategic Plan for Indiana University」
- 6 オハイオ州立大学Webサイト「The Ohio State University Office of Academic Affairs」
- 7 高田、安達ほか「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」
- 8 S. Donoghue 「OUR JOURNEY TOWARDS WORLD CLASS. LEADING TRANSFORMATIONAL STRATEGIC CHANGE」
  - 9 Robert S. Kaplan and David P. Norton 「The Execution Premium linking Strategy to Operations for Competitive Advantage」
  - 10 リーズ大学Webサイト 「UNIVERSITY NEWS THURSDAY 19 JUNE 2008 University of Leeds enters hall of fame」
  - 11 Simon P. Philbin 「Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute」

著者

土橋和成 (つちはしかずしげ)

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部副主任  
コンサルタント

専門は消費財メーカーなどにおける事業戦略の立案、マーケティング戦略

森沢 徹 (もりさわとおる)

コーポレートイノベーションコンサルティング部  
プリンシパル

専門はグローバル組織の経営管理機構革新、大学などの非営利組織の戦略コミュニケーションの活性化・経営管理の高度化