

## 九州大学が『QUEST - MAP』を策定、大学改革を加速

九州大学は、全国の大学に先駆けて九大版バランス・スコアカード『QUEST - MAP』を策定し、大学改革を一層加速させる取り組みを開始しました

### 概要

九州大学は、全国の大学に先駆けて九大版バランス・スコアカード『QUEST - MAP』を策定し、今5月からその試行的運用を開始しました。

『QUEST - MAP』は、九州大学が目指している「世界的教育研究拠点の形成」に向けた大学改革の全体像を、一目で分かる戦略マップとして示した、謂わば「九大改革の総見取り図」です。大学の特性である自由と多様性を重視しつつ、同時に教職員一人一人が広く改革の内容を理解共有し、全員の参加と共創を促すことを通じて実際に大学改革を動かす「エンジン」としての役割を担います。

この取り組みによって、九州大学の大学改革を一層加速するとともに、平成22年度を初年度とする次期中期計画の策定や、学内個別部局組織がその将来構想を描く際にも、『QUEST - MAP』を積極的に活用する方針です。さらに、この取り組みが、大学をはじめとする知識創造型組織に共通するマネジメント上の課題解決に向けた、先駆的なチャレンジとなることも期待されます。

### 背景

九州大学は、平成16年4月の国立大学法人化に際し中期目標・中期計画を作成し、梶山総長はじめ各部局長のリーダーシップの下で「世界最高水準の教育拠点の形成」を掲げ、4 - 2 - 4アクションプランなど数々の改革に取り組んできました。さらに近時は、一層のグローバル化や創立百周年記念事業の推進、三位一体の改革など新たな課題への対応や取り組みも開始しています。

しかしながら、この様な多岐に亘る取り組みを遂行するにあたり、旧来からの大学の基本的特性である自由と多様性を尊重するあまり、部局などの個別組織や構成員における具体的な取組みと、大学全体の方針や戦略を如何に調和させて行くかという観点から、必ずしも十分には活かされにくい状況にありました。

したがって、大学改革を一層加速していくためには、この様な状況を改善し、個別の学内組織や構成員が大学の定めた方針と戦略の全体像をよく理解した上で、これらと調和した自律的な取組みを各自が行うことが非常に重要な課題であると考えられます。九州大学は、そのための「エンジン」の役割を担う仕組みとプロセスを構築したいとの観点から、昨年2月より総長特命チームを設け検討を行ってまいりました。

その結果、民間企業のほか病院や自治体でも活用されているバランス・スコアカード(参考1、以下「BSC」と言う)を基に、九州大学オリジナル版であるバランス・スコアカード『QUEST - MAP』(参考2)を策定し、今年度より実際の試験運用に取り組むことと致しました。この全学的取組みは、他大学に先駆けて九州大学が実施するもので、全国でも初めての試みであると言えます。

### 内容

九州大学では、BSCの活用にあたり、国立大学法人としての特性を重視し、「学外ステークホルダー」「学内ステークホルダー」「教育研究環境」「財務・業務運営・評価」という独自の4つの視点を設けるなど、九州大学オリジナルの工夫を種々行い、これに『QUEST - MAP』という名称を付与しました。

具体的には、昨年2月から学内でワークショップ方式による準備作業を開始し、九州大学全体の経営戦略をまとめた『九大QUEST - MAP』を策定しました。また、農学研究院と九大病院においては、個別部局単位の戦

略をまとめた『農学研究院QUEST - MAP』、『九大病院QUEST - MAP』を策定し、この19年度よりこれら3つのMAPに基づいた実際の運用試行を開始する段階に入りました。

『QUEST - MAP』は、既存の中期目標・中期計画など、現在九州大学が改革に向けて取り組んでいる主要戦略や重点的取組みを、BSCのフレームを活用し一覧で示した、謂わば「九大改革の総見取り図」です。その特色としては、大学や部局の多岐にわたる改革への取組みの全体像を、構成員一人一人が俯瞰し理解し易いよう可視化したこと、その策定過程においてワークショップなどを活用し、関係者による内容の理解共有を深める仕組みを導入したこと、改革の実現に向けた関係者のコミットメントやアクションを引き出し、さらにその結果を検証して次の施策に活かすという「フィードバックの仕組み」を学内に定着させるため、多面的でかつ具体的な数量指標を設定する工夫を行ったことの3点があげられます。

これらの諸点は、大学の基本的特性である自由と多様性を重視しつつも、同時に、大学改革に関する構成員の参加と共創を促し、貢献による充実感を生む上で極めて重要であると考えます。

#### 意義

国立大学法人は、「競争的環境の中で世界最高水準の大学」を目指すことを使命としています。その達成のためには、創造性に優れた人材を広く獲得し、研究院などの学内個別組織と構成員の多様性や自由度を尊重しつつも、同時にこれら構成員等の参加と共創・貢献を促し、大学独自の理念や目標の下にそれらの個性と力を最大限に引出して大学全体の総合力を発揮すると言う、極めて高度なマネジメントが必要となります。これは、大学のみに限らず、知識創造的な活動を使命とする企業や行政の組織においても共通した課題であり、そのための組織マネジメントの仕組みと文化を新たに構築していくことが、これらの組織において避けて通れない課題となっていると考えられます。

この様な意味で、九州大学の今回の『QUEST - MAP』の取組みは、単に大学の経営改革を加速するというだけでなく、これからの日本の発展を担う知識創造型組織に共通する「新しいマネジメント・モデル」の構築という、重要課題の解決を目指した先駆的チャレンジでもあると考えています。

#### 今後の展開

『QUEST - MAP』は、九州大学が他大学に先駆けて初めて取り組んでいる試みであります。今年度より運用試行を開始したばかりの段階ですが、既にこの取組みによって、九州大学が先般取得した財務格付けにおいて改革への取組み姿勢が高く評価される理由となったことをはじめ、企業による寄附講座の開設につながったり、経営協議会や部局諮問会議等で活発な議論を誘発するなど、既に各所で成果が現れ始めています。

今後は、『QUEST - MAP』の学内外への浸透を図るとともに、その具体的な利用方法についての工夫改善を加え、平成22年度から開始される次期中期計画や、各部局における将来構想を策定する際にも活用することを検討して行きたいと考えています。

(担当理事) 構造改革担当 渡辺浩志

以上

## < 参考 >

### (参考1) BSCについて

BSCは、1990年代に米国ハーバード大学の教授等により民間企業の経営手法として開発されたもので、企業戦略の構築と組織内での共有、さらには戦略の遂行管理を行うためのツールです。「財務・顧客・プロセス・人材」の4つの観点から、具体的な戦略を構築し数量指標によりその着実な達成を図っていく点が特色です。現在では民間企業に留まらず、病院や自治体など公的機関においても活用されるようになってきました。

### (参考2) QUEST - MAPの名称について

「QUEST」は、探求・追及という意味。したがって「QUEST - MAP」は、「九州大学のビジョン・将来像を探求して描いた地図」という意味です。

さらにこの言葉には、次の様な7つの英単語の頭文字の省略形としての意味も込めています。すなわち、「九州大学の教職員」が、その内容を理解共有し合意形成することにより「一人一人が力を発揮できる」、大学改革の「戦略地図」であり、そのマップには、九州大学の「使命」を認識し、「情熱」を持って、自身の職責を「実行」することに対する教職員の強い思いが込められているという意味でもあります。

Q	:	Kyushu	}	「九州大学の」
U	:	University		
E	:	Empowered		「ひとりひとりが力を発揮できる」
S	:	Strategy		「戦略」
T	}			
M	:	Mission		「使命」
A	:	Action		「実行」
P	:	Passion		「情熱」

#### 【お問い合わせ】

チーム QUEST (担当) : 安達、加留部

電話: 092 - 642 - 7006

FAX: 092 - 642 - 7309

e-Mail: aki-adachi@astec.kyushu-u.ac.jp

以上

## 「九大QUEST - MAP」プレス・リリース次第

日時 : 6月7日(木) 16:15～17:15  
場所 : 事務局第1会議室 (箱崎キャンパス)  
出席者

梶山総長  
構造改革担当 渡辺理事  
総長特別補佐 高田准教授  
農学研究院 今泉院長  
九大病院 水田病院長

学校法人麻生塾 法人部 松田美幸 ディレクター  
総務省政策評価・独立行政法人評価委員会委員

内容 : 九州大学が「QUEST - MAP」を策定、  
大学改革を加速

資料 : プレス・リリース文  
九大QUEST - MAP  
農学研究院QUEST - MAP  
HP掲載用Q & A  
松田先生説明資料

### スケジュール

16:10～16:15 進行説明(加留部)  
16:15～16:20 趣旨説明(梶山総長)  
16:20～16:30 内容説明(高田総長特別補佐)  
16:30～16:40 補足説明(麻生塾 松田ディレクター)  
16:40～16:50 部局説明(今泉院長)  
16:50～17:00 同 (水田院長)  
17:00～17:15 質疑応答

以上