

[論文]

大学マネジメントとKPI・OKR

The Issue of Establishment of KPI and OKR to University Management

吉村 宗隆
YOSHIMURA Mototaka

現在先進的企業で目標管理手法として採用されているOKRについて、その意義と概要をKPIやMBOとの比較において整理する。その上で私立大学におけるOKR導入の意義と課題について、中期計画の策定、遂行および財務指標の活用という観点から考察する。中期計画との関係ではPDCAサイクルとの整合性について、財務指標との関係では従来のKPIの数値目標との関係における意義と機能を明らかにする。

キーワード：OKR、KPI、MBO、中期計画、財務分析指標

I はじめに

本稿の目的は、「KPI(Key Performance Indicator「重要業績評価指標」)」と「OKR(Objectives and Key Results「目標と成果指標」)」の意義を明らかにした上で、これを大学マネジメントに導入する際の留意点を明らかにする事である。

2020年はコロナ禍に全世界が覆われた1年となった。多くの産業、組織がその在り方の見直しを余儀なくされた。当然大学の運営も変化が求められ、いわゆる「with/afterコロナ」あるいは「ニュー・ノーマル」における在り方を模索することが迫られている。このコロナ禍において個々人が学ぶべきことは、言うまでもなく一人一人の安全と健康が全ての出発点である、ということである。また医療や流通など、個々人の力では如何ともしがたい相互協力の下で現代社会が構築されているか、ということをも痛感せざるを得ないのである。

大学も社会の一員としてその存在理由が問い直されている、と言っても過言ではない。コロナ禍において大学は遠隔授業などを取り入れつつ、学生の修学機会の確保に尽力しているが、それでも大学の対処の仕方が多くの学生の修学機会や生活に影響を及ぼしている。多くの大学は当面の対応に追われてきており、しかも十全とは言えないのである。しかし、真に大学に対してはそうした一時的、表面的な対応や変化にとどまらず、より根底にある大学の社会的存在としての意義が問い直されているとみるべきであろう。つまりコロナ禍の状況において、個々人一人一人について、自らの行動や企業などとの関係、働き方などの見直しが迫られているのと同様、大学も従来にはなかった視点に立った省察が求められているといえる。

では現在、社会的な存在の一つとしての大学が求められているものは何か。

まず個々人の安全と健康が社会的活動の出発点であるのと同様、大学もその存在基盤そのもの

のが安定し健全なものでなければならない。次に社会的関係において認められ、承認されるものである必要がある。仮に存続基盤が安定したものであってもそれが個々人の生活の犠牲に成り立つような、いわゆる「ブラック」なものであっては意味がないのである。むしろ一組織としてまた地域の核となる存在として、周囲から信頼され地域と相互に支え合うものでなければならない。そして当然ではあるが、そうした地位に安住することなく、自ら自律的に存在価値を高める存在であることが求められている。

このような大学の在り方を現実のものとして成り立たせるためには、大学に対する適切な評価がなされることが必要であり、そのためには大学自身での客観的で可視的な目標管理手法が構築されなければならない。そこで本稿では、特に私立大学における目標管理システムとしてKPIとOKRを有力な手段として捉え、その意義と可能性について検討することとしたい。

II OKR・KPI・MBOの意義と機能

1 OKRの概要

OKRは「目標と成果指標」を意味し、目標と成果を結び付けた目標管理システムの1つである。目下のところインテル他、GoogleやFacebook等、先進的企業が採用することで注目を集めている。ここではまずその概要を整理しておく¹⁾。

OKRは「目標 (Objectives)」と「成果指標 (Key Results)」から成る。まず「目標 (O)」についてはまず全社的な目標が設定される。この目標は定性的なものでも定量的なものでもよい。その後階層的に、部署やチームの目標が、さらに構成員個人の目標が設定される。そしてその各々の目標に関する成果目標が設定される、という構造をとる (図1 参照)。この目標は必ずしも完全に達成されるものとしてではなく、むしろ若干の背伸び (ストレッチ) を要するものでもよいとされる。いわゆる“ムーンショット”も許容される²⁾。すなわち通常の数値的目標というのではなく、個々の枠組みにおける指標となり、モチベーションの向上に資するものであることがむしろ望ましいのである。もちろん企業全体の理念やビジョンと連携すること

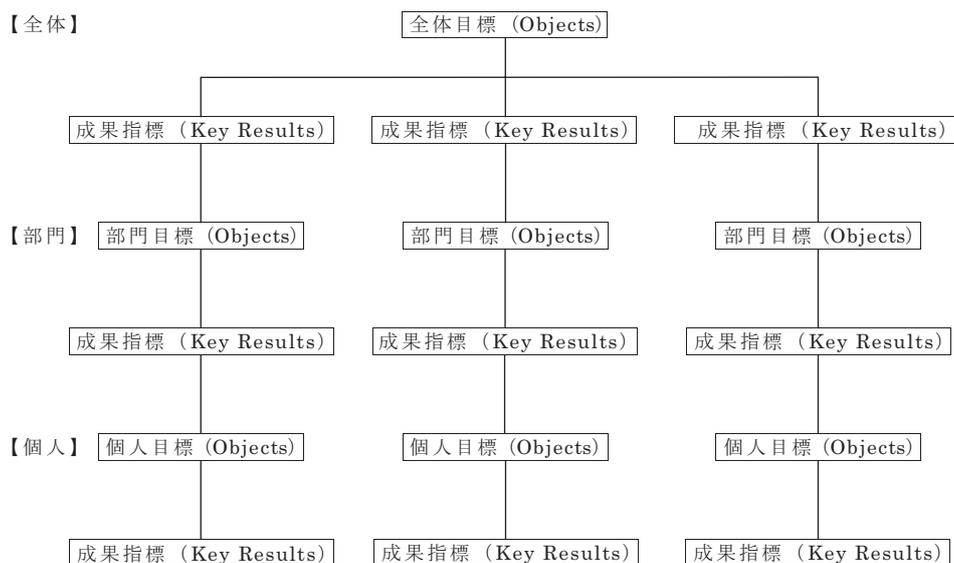


図1 OKRの構造

は必要である。

次に「成果指標（KR）」として、目標の到達度を測定する具体的な数値目標が設定される。ここでは具体的に計測可能であり客観的に測定できることが求められる。1つの「目標（O）」に対して若干の「成果指標（KR）」が設定される。設定されたKRについては、その達成状況が一定期間、例えば1か月から四半期程度で定期的に測定される。それは個々の構成員の間でシェアされ次期のOKRの設定へとつながっていく。

具体的なOKR設定例は、以下のようなものである。

	【オーダー式食べ放題チェーン店の店舗の例】（全社レベル）	【病棟の看護師チームの例】（部門レベル）
Objective	「お客さんが笑顔で帰っていくお店にする」	「働きやすい職場にする」
Key Results	A：端末からの注文から配膳までの時間3分以内 B：セルフコーナーの食材、食器不足のクレーム0件 C：売上X円 D：利益率Y%	A：患者からのクレーム0件 B：ネガティブ理由による退職者0人 C：残業時間を30%削減する D：各人の残業時間のバラツキ20%以下

（天野(1)69、70頁より筆者作成）

図2 OKR設定例

このように設定されるOKRにはいくつかのメリットが考えられる。

まず第一に組織全体の構成員の間に一体感が生まれるということである。企業について言えば全社的な目標が、部署レベルそして個人レベルでそれぞれ共有できるということである。目標とそれを達成するための具体的な数値目標を共有することで、組織全体と部署さらに個人の行動が合理的に関連し、お互いの理解の上で目標に向かうことができるのである。

次に社内でのコミュニケーションが円滑化するということである。共通の目標と求められる達成指標が共有されることによって、相互の業務に対して共通の土俵でのコミュニケーションが可能になる。

そしてより大きな目標へのモチベーションが維持される、ということがある。既に触れたようにOKRにおける目標は決して100%達成可能である必要はない。むしろ手の届かないものであっても組織の将来性に結びつくものであることが望ましいとされる。これはOKRの一つの特徴であり、KPIなど他の目標管理システムと異なるところである。

さてOKR導入の一般的な手順は、i) まず全社的なOKRを策定する。目標は1つには限定されないが、1つの目標に対して達成指標が設定されることを前提に現実的な目標設定数を決定する。ii) 次に各部署・チームにおけるOKRを策定する。この時は、全社的なOKRを前提にその成果指標と結びついた形でOKRが設定される。iii) さらに部署のOKRを前提に組織構成員個人のOKRを設定する。当然それは部署のOKRを前提とし、それとリンクするものでなければならない。iv) 各OKRが設定され実施されればその進捗状況を測定するため一定期間ごとにレビューが行われる。KRは数値的に設定されているので、その達成度が明確に示される。そして期末に最終的な測定と評価が行われ、時期のOKR策定へと結びついていくのである。

2 KPIとMBOの概要

ではOKRはMBOやKPIとはどのように異なるのだろうか。

①MBO (Management by Objective :「目標による管理」) 周知の通り、MBOは個々の構成員が管理者との間で設定した目標の達成を目指し、その成果、達成度に応じて人事等の処遇に反映していく、といものである³⁾。ここでの関係者はあくまで個々の構成員であり管理者であって会社全体との統一性は少なくとも前提とされるものではない。あくまで個々人の評価を、モチベーションを維持しつつ同時に組織の目標につなげていく、といものである。またここではその目標が個々人の合意によって設定されるという性格上100%の達成が望ましいものになる。

他方OKRでは、全社的、部門的、そして個人の目標がそれぞれ関連付けられて設定されるのであり個々人の目標管理は下部的で部分的なものとなる。さらに個々人に細分化されることなく、他の構成員との協力によって達成されるような数値が成果指標となる場合もあり得る。ここでは個々人というよりもその目標への貢献度が測定されることとなり、個々人への処遇の還元は目的とはされていない。その点でもあくまで個人ベースに還元されるMBOとは異なるものと言える。

②KPI KPIの概要は以下の通りである⁴⁾。まず達成目標をGoalとして設定しそれを数値目標として置き換えたものをKGI (Key Goal Indicator「重要目標達成指標」)とする。このKGIは組織全体の目標である場合もあるし、プロジェクトごとに設定されるものもある。またこれは基本的には、例えば財務諸表で公表されるような客観的な数値として示される。ただこのKGIを一気に達成するのが容易ではない場合にはこれを達成するための主要な要因、プロセスをCFS (Critical Success Factor「重要成功要因」)として設定する。そしてこのCFSを具体的に数値目標化したものがKPIである。このKPIを達成することで最終的にKGIが達成されGoalが実現する、という管理手法である。

ではこのKPIによる目標管理とOKRはどのように相違するのか⁵⁾。まず目標設定においてKPIでは実現可能な、しかもできれば100%達成が望ましい目標が設定される。これは数値目標である以上当然のこととも考えられるが、OKRにおいては必ずしも100%の達成を前提としない点で異なる。またKPI、KGIの目標は定量的なものであることが基本であるが、OKRにおける目標は定性的なものであっても良い。先述した通り、OKRにおいては目標は組織の活性化に結びつくものであることが重要であり、また成果指標において数値目標としてブレイクダウンされるので、目標自体は定性的なものであってもよい。しかもKPIはプロジェクトごともしくは部門ごとに設定し、構成員はその達成に向けて行動することが求められる。他方OKRにおける目標は全社的な目標から設定された成果指標と結びつく形で階層的に個々人の目標が設定されるので、全ての構成員が統一的な目標へと行動することになる。その点でOKRにおいてはより全社集約的、収斂的な目標管理が実現できることとなる。そして先述の通り、OKRでの目標はストレッチを意識したものであり、またMBOと異なり個々人の処遇への還元されるものでもない。KPIもOKRにおける成果指標も最終的な目標に対して細分化された数値目標という意味では同様とみることができる。またともにSMART原則 (Specific (具体的に)・Measurable (測定可能な)・Achievable (達成可能な)・Related (経営目標に関連した)・Time-bound (時間制約がある))に基づく目標設定がなされ、PDCAサイクルにも親和的であるのことも共通している。もっともOKRはプロセスを測定、評価するものであるが、KPIにおける成果指標はあくまで最終目標達成のための数値として認識されるのであり、この点では

相違するものと言えよう。

3 OKRの特色

以上にみたようにOKRはKPIやMBOとの比較においてその特色が明らかになるものである。ここではその特色を以下の5点に整理しておく。

①まずOKRにおける目標は、全社的な目標となり得るものである。この点ではKGIと共通すると言えるが、KGIは数値目標として設定されるのに対しOKRにおける目標は定性的な目標でも可能である点でより共有しやすいものとなる。またKPIの目標は部門ごとのプロセス目標であるのに対しOKRにける目標は全社的な最終目標であるかそれに結びついたものとして設定されている。この点で全社的に統一された管理手法である点にOKRの大きな特色がある。

②このようにOKRにおける目標は、必ずしも定量的なものでなくてもよく、定性的なものであってもよい。これはゴールとしての目標が必ずしも数値的に収斂されるものではないという点で組織行動と整合的である。例えば目標が「企業認知度の向上」という抽象的なものであっても達成指標が適切に数値化されたものであれば、目標と設定しうるのであり、こうした点で企業における経営理念やビジョンと整合したものとしやすいと言える。他方達成指標については定量的な設定がなされるので、この組み合わせによってより実践的な目標の設定とその実現が期待できることになる。

③またOKRの目標は必ずしも100%の達成を前提としなくともよいとされる。これはKPIやMBO等他の目標管理システムとは大きく相違する点である。ではなぜOKRでは目標の完全な達成をしなくともよいとされるのであろうか。これはそもそもOKRの導入目的が、組織の活性化、構成員のモチベーションの維持、向上に資することにあるからである。従って容易に達成されるような目標ではなく、少しストレッチが求められる目標の設定がなされ、その結果として必ずしも完全な達成が求められない、ということになるのである。

④さらにOKRの大きな特色として、**「全社」**－**「部署・チーム」**－**「個人」**がそれぞれ目標－成果指標でリンクすることによって階層的に統合される点が挙げられる。これはKPIがある単独の部署やチームにおける目標として設定され、MBOが個人の目標として設定されるのとは大きく異なる点である。つまりOKRにおける相互関連した目標－成果指標のリンクによって、各部門や個人が統一的な目標に従って行動しその成果によって評価される、という枠組みが構築されることになる。

⑤このようにOKRにおける目標は極めて内部管理的なものとして捉えることができる。この点、KGIやKPIにおいては外部から確認できる客観化された指標であることが望ましいが、OKRにおいてはあくまで個々の組織目標として主観化されたものでも成立しうると言える。その点ではMBOが個人個人の目標管理という形をとる以上、必然的に主観的な側面を持つ事と共通している。もっともOKRは全社的な目標設定が可能となる点において、より組織的、網羅的な目標管理システムと言える。

Ⅲ 大学マネジメントにおけるOKR活用

では一般論として上記のような特色のあるOKRは、大学のマネジメントにおいてどのように活用することができるのであろうか。ここでは1中期計画の策定と実行、2財務指標の実践

化という2つの観点から検討することとしたい。

1 私立大学における中期計画の策定と実行

周知の通り、令和2年4月より改正私立学校法が施行され、従来国立大学法人で義務付けられていた中期計画の策定が私立大学でも義務付けられることとなった。義務付け以前から多くの場合中期計画は策定されてきていると考えられるが、法的に裏付けられることによって、例えば第三者評価等においてその策定と実施がより厳密な審査対象となることが想定される。ここでは中期計画の存在はもとよりその遂行について、具体的で客観的なエビデンスによる実証が求められている言えよう。

ではそもそも特に私立大学における中期計画の策定にはどのような意義があるのか。篠田(2020)によれば大学における中長期計画には大きく3つの意義、役割があるとされる⁶⁾。まず各大学の方向性、「明確な旗印」を示すという機能である。大学という組織の性格上、多くの価値観や見解が林立する中で、統一した方向性を示すものとしての意義があるという。また、社会的評価の獲得のためには単年度だけの事業、単発の改善の寄せ集めではなく目標実現にむけた総合的、系統的施策や年次計画が不可欠となる。そして、厳しさを増す外部環境の中で限られた資源、財政状況において重点を明確にし中心事業へシフトした全体構造を明確化する必要があるという。このような諸点を踏まえた上で、中長期計画を基軸とした「戦略経営」の重要性が指摘されている。

では実際に私立大学における中期計画の実態はどのようなものか。この点について、両角(2020)は学長アンケートに基づき、詳細な報告を行っている⁷⁾。

私立大学において、既に90%以上の大学が中期計画を導入済みであり、その期間は4～8年のものが最も多く3分の2の大学がその期間で中期計画を策定している。策定主体については、「学校法人」26.7%、「大学」31.9%、「学校法人と大学の共同」41.4%となっているが、それはより根本的なグランドデザイン・ビジョンに基づくものが多い(72.7%)。つまり大学におけるグランドデザイン、ビジョンといったより根底的な価値体系や規範に基づくことを前提に中期計画が策定されている、ということである。私立大学は各々建学の精神、理念をもっていることからすればこれは当然とも思えるが、学校法人と大学の連携は一般企業にはない制度的な特色とみることもできよう。

大学としての中期計画作成において、どのような工夫、努力がなされているのだろうか。

この点についてまず中期計画の策定回数が多いと前期の旧中期計画の達成度の検証を踏まえることが多くなる一方、他大学の中期計画の策定を参照することは減少する。つまりこれは中期計画策定の経験の蓄積により、大学独自のPDCAが回り出すということを示唆しているといえる。中期計画が単年の事業計画によって具現化され、それが年度ベースのPDCAによって検証されるということである。とすれば、進捗状況が把握しやすく責任の所在が明確でかつそれらの検証が可能な何らかの数値目標が設定される、ということが必要となる。このような観点からKPIが有力な目標管理手法となることは既に指摘したが、中期計画の策定と実施の義務化に伴い、改めてより精密で構造的な形でのPDCAサイクルの実施が必須となってきているといえよう。

では中期計画において各大学が重視する具体的な項目は何か。重視している項目を「かなり重視」という点からみると、「教育」(87.1%)「学生募集」(80.4%)「財務」(58.8%)「地域連

携」(57.3%)「運営体制」(43.9%)「研究」(42.7%)「施設設備」(39.6%)「組織人事」(39.2%)「国際化」(36.9%)という順となる。また大学規模別に着目すると、大規模大学では「研究」、「国際化」が重視される。また定員充足状況別にみると未充足大学ほど、当然のことながら「学生募集」を重視することがわかる。

大学における構成員が計画の実現に向けて努力する要因は何であろうか。どのような要因によって実際に中期計画が進められるか、が計画を実践する上では重要なポイントとなる。この点については4つの要因が指摘されている。第一に「教職員への中期計画の説明の程度」であり、中期計画について十分に説明しているほど、構成員がより計画の実現に向けて行動する関係にある。第二に「計画と個人の連動」が挙げられる。中期計画と個々の教職員の個人目標、職務内容との結びつきが明確になっているほど、計画の実現に向けた努力がなされるということである。第三に「数値目標」として設定されていることである。具体的な数値目標が計画と連動して設定されることによって、個々人の行動に検証可能な効果が期待できることになる。そして第四に「これまで作成した中期計画の回数」が挙げられる。これは中期計画の回数が多いほど経験が重ねられ、個々人のレベルにおいても定着していくことを示している。

さて、このような大学における中期計画の意義と実態を踏まえる限り、KPIやOKRといった目標管理システムは極めて有力な手段となりうるものと思われる。実際、既に国立大学法人においては第3期中期目標期間における運営交付金の重点支援に際して、KPIの策定と検証が求められている。もっともそこでのKPIは本来の目標管理として有効に設定、活用されていない場合も散見され、今後大学としての導入にはより慎重に検討すべき課題も残している⁸⁾。ただこのような手法の導入が私立大学のマネジメントに導入される意義は、中期計画の義務化によって大いに高められたとみることができよう。すなわち①全体の方向性を示す、②検証可能な数値目標の設定と共有、③各構成員レベルまでの階層化、④継続的な実施といった中期目標の意義と役割は、従来のMBOやKPIの手法を取り入れつつ、いかにPDCAサイクルを効果的に運営するかということに他ならないからである。そしてマネジメントの重点は、さらにこれらの手法のメリットを生かしながらより統合的なOKRをいかに構築するか、という点にかかってくるように思われる。

コロナ禍に見舞われた本年以降、大学教学のあり方は大きな変革を迫られていると言える。いずれにせよ、その基本は教学マネジメントの徹底にあることは言うまでもない。すなわち「3つのポリシー」に基づく内部質保証の実現である。このためには、大学全体、各部門・センター・プロジェクト、そして教職員個人の職務に関する3つの階層的な教学面でのPDCAサイクルが有機的、効率的に結びついて展開される必要がある⁹⁾。つまり大学全体としての目標と成果目標、各部門における目標と成果指標、そして各教職員の目標と成果指標が設定され、一定期間ごとに測定、検証されなければならない。これはまさに大学におけるOKRの実施に他ならない。もっとも数値目標という意味においては、KPIと変わるところはない。その意味で数値目標の設定についてはKPIと同様な意義と課題があると言えよう。ただOKRに関しては既にふれたように、同じ到達目標といっても未達が許されないものではなく、ストレッチ・ゴールであって構成員のモチベーションの維持、向上をも目的としていることにも留意する必要がある。そして中期目標のような一定の期間での目標としてはこのような定性的な目標と親和的であると言え、その点からもOKRの設定と活用が望まれるといえよう。

2 財務指標の実践化

次に大学マネジメントとの関係において着目すべきは財務分析との関係である。ごく一般的に言って、個々の戦略・戦術オプションと財務的な裏付けが車の両輪として有機的に連携してなければならない。財務の側からみれば財務諸表の数値が日々の業務における実践に裏打ちされていなければならないとも言える。こうした戦略と財務を有機的に結び付け、両者の架橋を構築する一つの手法がKPIであった¹⁰⁾。またKPIを用いることによってPDCAサイクルが明確かつ効率的に展開することができる。なぜならKPIは目標設定におけるいわゆるSMARTの原則に適ったものとなっており、特に財務指標をKPIとすることによって、PDCAのいずれのフェーズにおいても公的、客観的に成果を検証することができるからである。これらの意味で確かにKPIは有力な目標管理手法であることは確かである。

昨今のコロナ禍において、財務基盤の重要性が改めて認識されるようになった。各々の大学において財務上の課題を洗い出し、その解決に向けた業務展開、PDCAサイクルが求められている。しかし他方、一般的な財務指標をKPIとして用いる場合に、避けがたい課題があるのも事実である。例えば企業における一つの典型例としてKGIにROE (Return On Equity : 「自己資本利益率」) を取る場合を考えてみよう。

いわゆるROEツリーは

$$\begin{aligned} \blacksquare \text{ROE} &= \text{当期純利益} / \text{自己資本} \\ &= \text{当期純利益} / \text{売上高} \times \text{売上高} / \text{総資本} \times \text{総資本} / \text{自己資本} \\ &\quad (\text{売上高純利益率}) \quad (\text{総資本回転率}) \quad (\text{財務レバレッジ}) \end{aligned}$$

となる。これをさらに、

$$\begin{aligned} \diamond \text{純利益率} &\Rightarrow \text{売上高原価率 (売上原価}\downarrow\text{)}, \text{売上高営業利益率 (販管費}\downarrow\text{)} \text{等} \\ \diamond \text{総資本回転率} &\Rightarrow \text{在庫回転率}\uparrow\text{, 固定資産回転率}\uparrow\text{等} \end{aligned}$$

によって分解することができる。(→は望ましい方向を示す)

しかしこのような財務指標を用いたKPIでは、結局財務部門でのKPIの数値目標として機能するが、一般の非財務部門のしかも個々人の現場での活動目標として落とし込むのは極めて難しい。特にB/S (Balance Sheet : 「貸借対照表」) レベルの財務指標を実体的な行動指標に返還するのは一層困難であろう。とすればこれらの財務指標を現場に落とし込むためにはさらなる指標化が求められることになる。

このようなことが大学における学校法人会計でも同様に生じ得る。例えばB/Sベースで財務の健全性、安定性を示す指標として負債比率が用いられることが多いが、これは基本指標としての負債比率から、

$$\begin{aligned} \blacksquare \text{負債比率} &= \text{負債} / \text{総資産} \\ \diamond \text{有利子負債比率} &= (\text{短期借入金}\downarrow\text{} + \text{長期借入金}\downarrow\text{}) / \text{総資産}\uparrow \end{aligned}$$

とツリーを導くことができるものの、これだけではまだ日常業務の指標とはならない。短期もしくは長期の借り入れの選択、総資産の増加 (流動資産の固定資産選択) をどのように選択すべきかが決定できないからである。

また事業活動収支計算書ベースで支出公正の適正さをみるものとして

$$\blacksquare \text{教育研究経費比率} = \text{教育研究経費} / \text{経常収入}$$

についても、

$$\diamond \text{研究教育経費} = \text{消耗品支出} + \text{光熱水費支出} + \text{旅費交通費} + \text{奨学費支出} + \text{その他}$$

と幅が広く、公開講座やスクールバス事業等管理経費との区分も複雑であることも周知の通りである。また経常収入についても、

◇経常収入＝教育活動収入＋教育活動外収入

であり、さらなる分解が必要である。

さらに日本私立学校振興・共済事業団（以下事業団）の示す「経営判断指標」についても課題がある¹¹⁾。これは私立学校の、主として財務上の健全性、安全性を示す指標を基に、補助金等の支援内容を決定する際に用いられる極めて重要な指標である。この指標に基づき、全ての私立学校は「正常状態（A1～A3）」「イエローゾーンの予備的段階（B0）」「イエローゾーン（B1～B4、C1～C3）」「レッドゾーン（D1～D3）」に区分される。レッドゾーンは「自力再生が極めて困難な状態」イエローゾーンは「経営困難状態」とされ、大学の経営状態を示す客観的な判断材料とされるのである。実際にそこで用いられる指標は、

- ①教育活動資金収支差額（「3か年のうち2か年以上赤字である」）
- ②外部負債の返済期間（「約定年数又は10年以内に返済できない」）
- ③耐久年数区分（ア修業年限未満、イ修業年限～10年 ウ10年以上）
- ④外部負債と運用資産の比較（「外部負債が運用資産を超過している」）
- ⑤修正前受金保有率（「100%未満か否か」）
- ⑥経常収支差額（「3か年のうち2か年以上が赤字である」）
- ⑦経常収支差額黒字幅（「黒字幅が10%未満か」）
- ⑧積立率（「100%未満か」）積立率＝運用資産／要積立額

の8つの指標である。こうした指標が設定されている以上、当然財務上の課題を抱える私立学校はこの改善に取り組むべきであるが、こうした指標の改善が真の目標として、実際の部門レベル、個人レベルの業務にまで落とし込めるかが問題である。例えば、①の教育活動資金収支差額について、3か年のうち2か年以上赤字であるかどうかのテストでは、2年赤字期間があるともはや黒字化するインセンティブを失ってしまう。この指標がいわば本業での収支であることから重視されるのは理解できるが、ひとたびこのテストで「はい」となると他の指標にかかわらず最良でもB2（イエローゾーン）、最悪D1（レッドゾーン）の評価を受けてしまうことになるのは疑問が残る¹²⁾。

また積立率の100%を基準にそれを越えるとA1（最高ランク）、充たさないとA2ランクとなるが、この基準が大学の財務上の健全性を示すものとして妥当かどうかはより慎重な判断を要するものと思われる¹³⁾。なぜならこの指標はよりゆとりのある財務という意味で設定されたものと推察されるが、そもそも大学の運営にこれほどの積立が必要とされるかどうかである。基準③で修業年限を一つの物差しにしているのであれば、むしろ在学生への還元を考えて不必要な積立を控えるべきものとも考えられる。いずれにせよ、ここで求められる要積立額も減価償却累計額、退職給与引当金、第2号基本金、第3号基本金の合計で求められ、それ自体として目標や成果指標とはなりにくいものと言わざるを得ない。

このように公的な財務指標をKPIとし、特に個々人の業務指標として落とし込むのは想像以上に困難を伴うものであることがわかる。そこでこれらをOKRに取り込む形で設定すれば、既に述べたようにそこでの目標は定性的な物で足りかつまたストレッチとして捉えられることから、より柔軟に設定できることになる。そして目標達成のための成果指標も厳密な結びつきというよりも、モチベーションの向上といった意味合いも踏めて捉えられることから、より現

実的で実践可能な成果指標の設定が可能になるものと考えられる。

さて、ここまでみてきたように、私立大学における目標管理手法については、MBO、KPIそしてOKRのいずれも導入、活用の可能性がある。一般にOKRはベンチャー企業等、比較的若い成長企業に適するとされるが、必ずしもそうではない。各大学の状況を踏まえた上で、それぞれの特性を活かした導入と活用が可能であるし、また必要である。組織的な目標としては、KPIもOKRもいずれも数値目標が設定できるが、それぞれの特性に応じた成果指標となっていなければ効果的な利活用は望めない。また従来のMBOも個々人の業績管理という意味では活用の余地があり、他の目標管理システムと整合性があるかどうか重要な採用基準となろう。いずれにせよ、適切な教学マネジメントの実現にむけたPDCAサイクルの効果的な運用が重要であり、そのために各大学の状況に応じた最適な目標管理システムを適宜調整、アレンジしつつ導入していくことが求められていると言えよう。

IV むすびにかえて

ここまで、まずMBO、KPI、OKRといった一般的な目標管理手法について、特にOKRを中心にその特色を整理した上で、それぞれの相違点について確認した。次に私立大学におけるこれらの目標管理手法の導入に関する留意点を、中期計画の策定と実行、財務指標の実践化という観点から整理した。中期計画との関係で言えば、効果的なPDCAサイクルの設定のためには適切な数値目標の設定が不可避であり、そのためにKPIやOKRの導入、策定は検討に値するものであることを確認した。その際、本稿で触れたようなKPIとOKRの特質を押さえたうえで、いずれが効果的であるかを判断しつつ導入することが重要である。また財務指標の実践化という視点から、OKRがより柔軟な目標設定と成果指標の導入を可能とすることを示唆した。特に財務KPIについては、日常のオペレーションにまで落とし込むためにはむしろOKRの成果指標として活用する方がより柔軟で効果的であると考えられる。

さて、中期計画の策定が法定義務化されたことは、私立大学にとっては一つの転機とすべきものと思われる。すなわち中期計画の策定と着実な遂行は、社会的存在としての大学の一つの条件と考えられるからである。つまり中期計画の策定と施行そしてその検証結果の公表は、コンプライアンスさらには「大学の社会的責任 (USR)」¹⁴⁾の中に組み込まれたといえる。一般的に大学に課される社会的負荷は年々大きくなっているように思われる。様々な外部環境、内部環境への対応を迫られつつ経営部門や教職員は常に変革が求められ、その負担は決して小さなものではない。しかし冒頭でも触れた通り、「with/afterコロナ」の時代における大学の存在理由は、研究面や地域連携面を含めその時代に有為な人材を育成することに尽きる。その点からも私立大学は建学の精神、理念に立ち返りつつ、自らが時代の先頭に立ち、社会的な使命感を持って、変革に立ち向かうための種々の工夫を惜しんではならないだろう。

註

- 1) OKRの概要については、さしあたり、天野(1)、P. F. グジバチ(7)等参照。日本企業でのOKR導入企業の紹介として、P. F. グジバチ(7)18頁以下。Googleにおける「OKR実践マニュアル」がJ. ドーア(4)358頁以下で、また鈴木(11) 427頁以下でもGoogleにおけるOKR導

- 入、活用について紹介されている。
- 2) P. F. グジバチ(7)32頁。
 - 3) MBOの一般論及び大学マネジメントにおけるMBOについては拙稿(16)で触れたので、ここでは略説するにとどめる。
 - 4) KPIの一般論および大学マネジメントにおけるKPIの導入、活用については拙稿(16)(17)で詳述したので、ここでは概要を述べるにとどめる。
 - 5) P. F. グジバチ(7)36頁以下参照。
 - 6) 篠田(9)6頁以下参照。
 - 7) 以下のデータ等は、両角(5)6頁以下による。
 - 8) この点は、拙稿(16)において指摘した。同旨の指摘をするものに佐藤(10)173頁以下。
 - 9) この点につき、篠田(9)119頁以下は「3層構造からなる教学PDCAサイクル」の重要性を説く。
 - 10) 大学における戦略と財務の連携の重要性やKPIの意義については、繰り返し指摘してきた。特にKPIの機能、役割等については拙稿(16)(17)参照。
 - 11) 事業団の「経営判断指標」は、「日本私立学校振興・共済事業団「私学の経営分析と経営改善計画」」による。
 - 12) 同旨の指摘として、野中(8)134頁。
 - 13) この点についても、野中(8)142頁以下参照。
 - 14) 「大学の社会的責任（USR：University Social Responsibility）」は、企業におけるCSRと平行に考えられており、近年SDGsとの関連等でも改めて着目されている。

参考文献等

- (1) 天野勝著・OKRJapan監修『最短最速で目標を達成するOKRマネジメント入門』かんき出版 2019.
- (2) クリスティーナ・ウォドキー著・二木夢子訳『OKR シリコンバレー式で大胆な目標を達成する方法』日経BP 2018.
- (3) グロービス（嶋田毅）『KPI大全』東洋経済新報社 2020.
- (4) ジョン・ドーア著・土方奈美訳『Measure What Matters 伝説のベンチャー投資家がGoogleに教えた成功手法OKR』日本経済新聞社 2018.
- (5) 両角亜希子「成果の上がる中期計画をどう作るか」『リクルートカレッジマネジメント 220/Jan-Feb2020』リクルート 2020.
- (6) 奥田和広『本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR』ディスカヴァー・トゥエンティワン 2019.
- (7) ピョートル・フェリクス・グジバチ著・プロノイア・グループ監修『成長企業はなぜ、OKRを使うのか?』ソシム 2019.
- (8) 野中郁江『私立大学の財務分析ハンドブック』大月書店 2020.
- (9) 篠田道夫『大学改革の処方箋』東信堂 2020.
- (10) 佐藤郁哉『大学改革の迷走』筑摩書房 2019.
- (11) 鈴木良始「ボトムアップ型組織における業績評価と報酬」『同志社商学70巻6号 藤原秀

夫教授古稀祝賀記念号』同志社大学商学会 2019.

- (12) 東京大学・大学経営・政策コース編『大学経営・政策入門』東信堂 2018.
- (13) 週刊東洋経済臨時増刊『本当に強い大学 2020』東洋経済新報社 2020.
- (14) 矢部謙介『武器としての会計思考力』日本実業出版社 2017.
- (15) 吉村宗隆「大学教学改革の経済分析」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第7号』羽衣国際大学現代社会学部 2018.
- (16) 吉村宗隆「大学マネジメントにおけるKPI導入の課題」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第8号』羽衣国際大学現代社会学部 2019.
- (17) 吉村宗隆「大学のグローバル化とKPI策定」『羽衣国際大学現代社会学部紀要第9号』羽衣国際大学現代社会学部 2020.