

## バランスト・スコアカードを用いた計画と評価

小倉 昇（筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授）

本学には、ビジネス科学研究科という大学院修士課程と後期3年の博士課程を持っている夜間の大学院がありますが、私はその中の経営システム科学専攻で管理会計を中心に教えています。本日のテーマは「大学経営のための計画と評価」ですが、私は、普段は営利企業のマネジメントを中心に教えており、今まで研究してきたことも、主に営利企業の中での計画の立て方や計画を実行するためのコントロールシステムです。

10年ぐらい前までは、営利企業における計画の立て方、あるいはコントロールの仕方と行政組織、病院、図書館、美術館、大学などの非営利組織の計画やコントロールの方法は、そもそも考え方もノウハウも随分違うと考えられて、「棲み分け」や「縄張り」の区分けがありました。

ところが、1990年代から、特にアメリカやヨーロッパで組織をコントロールするための手法がいろいろ新しく出てきました。例えば、私の専門領域の中で、組織の費用やコストの集計の方法として1990年ごろにでてきた活動基準原価計算という手法がありますが、当初は営利企業のために考え出された計算方法でした。しかし、従来の企業の原価計算という計算システムとは違って、非営利組織にも使えるということがわかってきて、実際に非営利組織においても費用の管理のために活動基準原価計算が使われる例が出てきました。

本日はお話しするバランスト・スコアカードも、1990年代にアメリカで出てきた話です。バランスト・スコアカードは、1995年ごろから急速にアメリカ企業やヨーロッパ企業の中で広まりましたが、これは営利企業で使うために考案されたというより、むしろアメリカの営利企業の中でバランスト・スコアカードの原型になるようなものを利用していた企業があり、それをアメリカの大学の先生たちが偶然見つけて、ほかの企業でも一般的に使えるように体系化をして発表したものです。

2001年にアメリカで出版されたバランスト・スコアカードのテキストブックの一つが翻訳されて『戦略バランスト・スコアカード』という本になって出版されています。アメリカの事例がよく紹介されていますが、営利企業だけでなく、非営利組織の事例も紹介されています。そのひとつがアメリカのシャーロット市（ノースカロライナ州）の事例で、シャーロット市の交通局あるいは、警察本部のバランスト・スコアカードという話が出てきます。また、メイ研究所という研究組織では、研究所の管理のために使っているという話もあります。また本日、後半に事例として説明させていただくデューク小児科病院は、アメリカのサウスカロライナ州にあるデューク大学の付属病院の小児科部門でバランスト・スコアカードを使っている事例です。別の本の中では、イギリスでは最近パブリックセクターの管理ということに政府が非常に力を入れていて、イギリスの公共部門ではバランスト・スコアカードの導入に非常に熱心だというようなことも文献に出てきております。

アメリカやイギリスだけではなく、日本の民間企業あるいは非営利組織でバランスト・スコアカードを導入したところも徐々に増えてきてはいます。しかし、日本では、導入して1年足らず

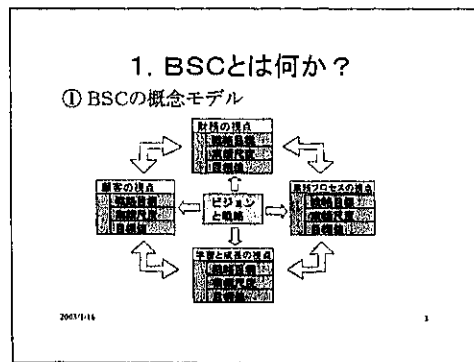
とか2～3年ぐらいい経験がなく、十分な経験が積めていないのが実態です。日本の事例では、アメリカで非常に広く使われているという話を聞きつけて試しに導入してみたところが多く、実際にうまくいっているという評価はまだ十分には出てきておりません。しかしながら、今日本の民間企業の中でバランスト・スコアカードを使い始めている会社は、恐らく50社を超え、場合によっては100社ぐらいになるでしょう。

日本の非営利組織では、例えば札幌市と三重県がバランスト・スコアカードを導入しているという事例が既に文献で紹介されております。また、東京都の水道局がバランスト・スコアカードに非常に近い計画システムを使っているという話が一時期報道されたことがあります。その中には、必ずしも教科書に書かれているような形で使っているのではなく、その中から部分的にアイデアを取り出して役に立つところだけを使っているという例もあります。残念ながら私自身は、非営利組織へのバランスト・スコアカードの導入についてあまり研究してなかったのですが、皆さんに紹介できるような資料が少なく、あまり詳しくご紹介できませんが、本学の経営システム科学専攻の修士課程で修士論文を書いている学生の一人は、東京都の都立病院の医者で、リスクマネジメントにバランスト・スコアカードを導入し、それを修士論文にまとめています。

ここでは、特に大学で使うためという意図でまとめたわけではありませんが、まず前半部分では営利を目的とした民間企業でバランスト・スコアカードがどのように使われているのかを通じて、バランスト・スコアカードとはどのようなもので、どのように使われているか、またどんな特徴があるのかを理解していただき、後半では、バランスト・スコアカードを非営利的な組織へ導入する場合は、どこの考え方を変えればいいのかといった話と、『戦略バランスト・スコアカード』に紹介されておりますデューク小児科病院という病院組織へのバランスト・スコアカードの導入の事例をご紹介します。

## 1. バランスト・スコアカードとは何か

バランスト・スコアカードという右側の図のような説明が必ず出てくるのですが、これは、1992年にハーバード大学の教授のロバート・キャプランと、アメリカでコンサルティング会社を営んでいたノートンの2人が最初にバランスト・スコアカードという論文を書いた際に、バランスト・スコアカードのイメージを表現するために彼らが使った表です。この中にバランスト・スコアカードの幾つかの特徴が埋め込まれているのですが、バランスト・スコアカードというのは実際には次の図のような形をしています。



バランスト・スコアカードは、スコアカードであり、いろいろな目標に対して目標値を設けて、それがどの程度実際に達成できたかを記録していくことによって、目標の達成度を高めていこうというものです。言い換えれば、いわゆるPlan-Do-Check-Action (PDCAサイクル)を表の上で展開しようというものといえるでしょう。

表を見るとバランスト・スコアカードも、スコアカード（業績評価シート）という点では、ほかの予算と実績を対比する予算実績表などとあまり変わらない形をしています。2つの特徴があります。1つの特徴は、縦に財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、組織の学習と成長の視点という4つの視点を並べていることです。営利企業の場合は、利益を創出して、その利益を株主に還元することが最終目標ですので、一番上に最終目標の財務の視点

② BSCの具象モデル

視点	戦略目標	成果指標		先行指標		施策
		目標値	実績値	目標値	実績値	
財務の視点						
顧客の視点						
業務プロセスの視点						
組織の学習と成長の視点						

が来ています。その利益を出すためには売上高とか手数料収入という形で一定の収入が必要ですが、その収入になるお金を払ってくれるのは顧客（カスタマー）です。利益をあげるためには、どのような顧客を選んで、その選んだ顧客に対してどのようにアプローチをしていくかが目標として定められなければいけません。これが2番目の顧客の視点です。

さて顧客に対してのアプローチというのは顧客にどのような製品を供給するか、どのようなサービスを供給するかということになります。顧客に提供する製品やサービスをつくり出す能力がなければ商売にはなりません。また、営利企業ですから当然市場競争も考える必要があります。これは、同じような種類の製品やサービスを供給する会社が他にもあるという前提で、他社に比べて何らかの点で優れた製品を例えば、値段が安いとか品質がいいとか機能が高いといった製品を供給しなくてはならないということです。そのためには、他社が真似できないような、他社に比べて何か優れた点がある業務プロセスを準備する必要があります。これが業務プロセスの視点です。

では、メーカーの場合、生産ラインを引いて機械さえ並べておけば製品ができるのでしょうか。あるいは運送会社の場合、トラックがあって、トラックの運送経路が書いてあればトラックが勝手に動くのでしょうか。実際には、その生産ラインを動かし、物流ラインを動かし、あるいは情報システムを動かすのは全部人間が関わらなければいけないわけです。どのような人間が関わっていくかを考えようというのが、組織の学習と成長です。

営利企業を前提にする場合は、こういう順番でものを考えると、最終的に一定の目標利益をあげるとか、あるいは最近よく使われる株主価値を高めるために、顧客とか組織内の業務プロセス、あるいは組織の中で働いている従業員はどういうことを考えなければいけないか。そういうことを体系的に考えましょうという意図が、バランスト・スコアカードには入っているわけです。

2番目の特徴は横軸です。表を見ると、一番左側の列に戦略目標、成果指標、先行指標、施策が並んでいます。まず、戦略目標ですが、これは企業の中長期的なビジョンにリンクした目標のことです。

基本的にバランスト・スコアカードでは、戦略という言葉とビジョンという言葉を使い分けて特定の意味を持たせています。ビジョンとは、その組織の中長期的な将来像、3年後あるいは5年後（組織によっては10年後ぐらいを考えられるところもあるかもしれませんが）に、その組織がどのような形になっているかという将来像をビジョンと呼びます。それに対して戦略とは、どのような手順でそのビジョンを達成していくかというシナリオ、ビジョンにたどり着くまでのプロ

セスのことを戦略と呼んでいます。

大体、戦略とかビジョン、場合によってはミッションという言葉も使われますが、非常にあいまいな言葉で、文献によってかなり定義が違うわけです。専門的な戦略論の教科書などを参照しますと、戦略とは企業目的に合わせて資源配分を決めることだとか、あるいは市場に対する組織のアプローチを決めることだとか、いろいろな定義があります。必ずしもそういう先人の定義を踏まえて、バランス・スコアカードでは戦略という言葉を使っているわけではなくて、バランス・スコアカード独特の定義を戦略に与えています。ですから、ここで書き出す戦略目標というのは、企業や組織の将来像を実現するために、どんなことをやっていかなければいけないのかを抽象的に表現したものです。

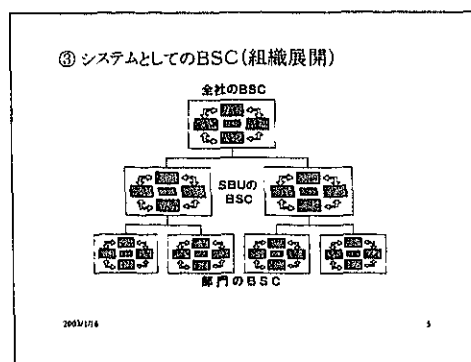
その戦略目標の達成度を何らかの数値で計っていく必要があります。そこでバランス・スコアカードでは、成果指標 (result indicator) と先行指標 (leading indicator) の2つの指標を使います。これは後で詳しく説明します。

また、テキストブックなどであまり説明されていませんが、非常に重要だと思うのが施策です。日本語で施策と呼んでいますが、1990年代の前半ぐらいはaction planという言葉を使っておりました。それが最近では、バランス・スコアカードの権威であるキャプランとノートンの本の中でinitiativeという言葉を使うようになってきました。action planでもinitiativeでも中身はそれほど大きく変わりません。要するに戦略目標を達成するために実際にどんなことをするのかということですから。これをスコアカードの右端に書くことになっています。

特に、最近の本の中でinitiativeというのは、戦略目標を達成するために日常の仕事の中で行わなければならない日常業務を指しています。「戦略を日常活動に落とし込む」というような表現を使いますが、戦略目標達成のためには、時々、毎月1回だけ何とか委員会が開かれて、そのときだけ戦略を考えるのではなくて、日々の活動の中にその戦略目標達成のために何をしなければいけないかというアクティビティーを埋め込み、それを少しずつ実行していかなくてはならないということです。

では、バランス・スコアカードという表を1枚だけ作れば、それでうまくいくのでしょうか。実際には、バランス・スコアカードをある程度組織の中に展開していく必要があります。

多くの民間企業は多角化されていますが、例えばソニーという会社の場合には、カンパニー制を採用して社内カンパニーがあります。ソニーの中にゲームボーイなどを担当しているゲーム機の社内カンパニーとか、また、音楽部門を担当しているソニーミュージック・エンターテインメントという社内カンパニーもあります。それぞれゲーム、コンピュータ、ミュージックあるいはエンターテインメントという違った市場をにらんでいるわけですから、それぞれ異なる市場に対してどういうふうにアプローチしていくかということを考えなければなりません。それぞれの社内カンパニーが自分の部門の将来像を考えて、その将来像を達成するためにどんな戦略をとるか。それぞれのバランス・スコアカードをつくる必要があります。



さらにそれはその下の部門についても、同様のことがいえます。例えばパソコンをつくらしている事業部門の中では、パソコンの設計や開発をしている部門もあれば、パソコンを製造している部門、またパソコンをつくるために必要な部品を調達するような資材調達部門もあり、パソコンを売るためのマーケティングをしている部門もあるはずで、それぞれの部門がバランスト・スコアカードを持っていることが必要でしょう。

さらにもっと低いレベルまで、極端なことを言いますと個人のレベルまで、バランスト・スコアカードを展開している企業もあります。

また、テキストブックには、バランスト・スコアカードを作る際には、バランスト・スコアカードの前提として戦略マップをつくる必要があると書かれています。去年の10月頃に証券取引所に上場している日本の民間企業に対してバランスト・スコアカードの質問調査をしました。バランスト・スコアカードを導入しているという会社の回答は少なく、20社台の後半ぐらいの会社から「バランスト・スコアカードを採用しています」という回答をいただきました。

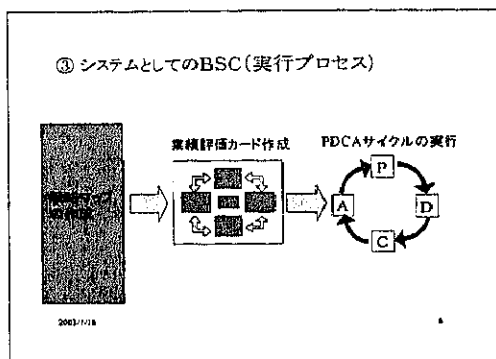
その中で「戦略マップをつくっていますか」ということを聞いたところ、8割方の会社はバランスト・スコアカードを導入するときに戦略マップをつくっていました。

確かに戦略マップをつくらずにバランスト・スコアカードを導入しているというケースもないことはありません。例えば外資系の企業では、アメリカの本社やヨーロッパの本社がつくらしているから日本ではつくらないというケースがあります。テキストブックに書いてあるように、理念的にはバランスト・スコアカードを適用される部門が自分たちの手で戦略マップをつくるのが望ましいのですが、会社の方針や環境条件によっては、戦略マップは必ずしも自分たちでつくらず、本社の経営陣がつくって、それを与えたほうがいいのかもかもしれません。そういう面もあると思います。

戦略マップをつくることによって、先に紹介しましたバランスト・スコアカードの財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、組織の学習と成長の視点の中身が非常にきちんと整理されるようになります。戦略マップとは、そういう整理をするためのツールです。視点間の整理と調整をしておかないと、形の上ではバランスト・スコアカードのような形をしているけれども、中身はバラバラできちんとシステムティックに動かなくなる可能性があるため、それを確認する仕組みとしてできたツールです。戦略マップについては、後で詳しくお話しします。

また、バランスト・スコアカードを作る際には、戦略マップのほかに、PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)を明らかにする必要があります。ここでいうplanというのは目標値を決めるといことです。目標値を決めて、doというのは、その目標に向かって業務を実行することです。そのdo(実行)の結果を測定して、それがうまく行ったかどうかをみるのが、checkです。そして最後のactionというのは、要するに業務の見直しをすることです。

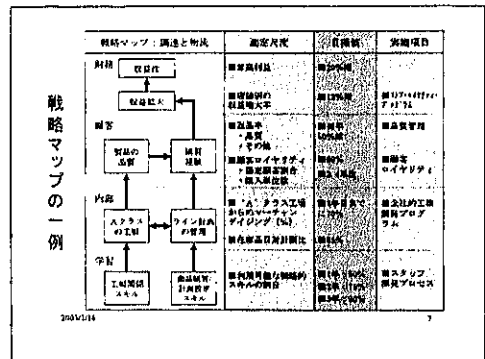
さきほど、バランスト・スコアカードの隠れた特徴は一番右側の列に施策(action plan)が書いてあることだと言いました。バランスト・スコアカードの一番基本的な使い方は、目標値と



実績とを比べて、目標と実際値の間にギャップがあったときにaction plan（施策）を見直すことです。施策を変えるのはいいけれども、ただし戦略目標はいじってはいけません。目標設定して業務を実行してみた結果、目標を達成できなかったときに、目標を達成できなかったのだから目標を下げましょうというのでは意味がないわけです。目標の見直しではなくて、その目標を達成するための施策が悪かったのだと、施策を見直して、ほかの方法でやってみたら、目標がきちんと達成できるかもしれない。PDCAとは、その可能性を追求しましょうということです。

また、action planをどの程度の期間で見直すのかを決める必要があります。例えば毎月バランスシート・スコアカードの目標と実績の比較をする場合、最初の月に目標値が達成できなかったという、今月やったことはだめだったからすぐに見直そうと、1月目でaction planを変えるのがいいとは限りません。一ヶ月実行してみて目標値が達成できなくても、もう一ヶ月続けたほうがいいこともあります。このサイクルは、実質的には現場でその仕事をしている人が、目標の立て方と実行の仕方を見て決めることになるでしょう。

これは、戦略マップの一つの簡単な例です。結局戦略マップというのは、上から財務の視点、顧客の視点、（ここは内部と書いていますが）業務プロセスの視点、組織の学習と成長の視点、それぞれに分類して戦略目標を書いて、その戦略目標がどういうふうにリンクしているのかを、それぞれの戦略目標を矢印でつないで、その因果関係を明らかにしたものです。矢印でつないで因果関係をみて、民間企業であれば、その最終目標である収益性の向上



に結びつかないような目標は、戦略目標から外します。しかし、それぞれの戦略目標の因果関係がどの程度強いのか、証拠を突きつけてきちんと証明しなければ、ここに書いてはいけないということではありません。その会社の中で戦略マップを使っている人たちが合意できる程度の合理性があればいいのです。

また、戦略マップで横の展開を確認することによって、各視点についてある程度目標を絞り込みます。戦略目標というのは、考えつく目標は全部入れればそれでいいというものではありません。実際にその目標を達成するための行動を行わなくてはならないのですから、あまりたくさんあっても実行できません。戦略目標にリンクする数量目標の項目数も絞り込む必要があります。

さらに、図の右側半分にあるように、それぞれの戦略目標の達成度を確認するための具体的な測定尺度を確認します。例えば、ここでは製品の品質を測定するために返品率を設定し、返品率が下がれば品質が高くなったと解釈することにしたとすれば、次には、その返品率の目標値を決めていくわけです。この目標の数値化は、なかなか難しい点もあります。数値で表現できる測定尺度が見つからない目標はどうすればいいのでしょうか。極論すれば、キャプラン、ノートンは数値で達成率が測定できないような目標は掲げてはいけないと書いています。戦略目標は数量的に確認できるものにし、数量的に目標達成度が確認できないような目標は、できるだけほかの戦略目標に置きかえていくべきだと書かれています。戦略マップによって、戦略目標の測定尺度を確認することができます。

## 2. BSCによる戦略目標の管理

バランスト・スコアカードの縦と横の大きな部分は説明しましたが、バランスト・スコアカードでは成果指標、先行指標というものを使い分けるようにも設計されています。

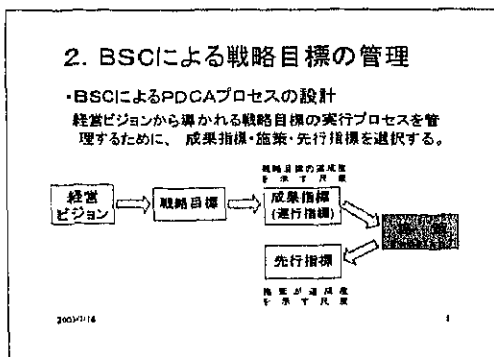
成果指標というのは、意味の上ではresult indicatorですが、結果を数量的にとらえて、それで戦略目標の達成度を示すものです。それを状況によって言い換えて遅行指標(lag indicator)ともいいます。戦略目標というものは施策(action)を実行して、それが成果にあらわれるまでにタイムラグがある場合が多いわけです。例えば、ある会社で戦略目標として研究開発を重視することにして、測定尺度として6ヶ月単位の特許取得件数をかかげ、半年間で特許を10件

申請するという数値目標に掲げたとします。この会社の研究部門では、特許をとるためには、どのような研究活動をしなければいけないかを考え、action planを立てたとします。しかし、action planを立てても、すぐに特許を申請できるような成果が出てくとは限りません。この場合、特許の取得数を測定尺度として、研究開発を重視するという戦略目標の達成度をはかるいうところまではよかったが、結果として、半年間で10件特許を取ることが目的だったのに6件しか取れなかった場合に、いつのactionが悪かったのかがよくわからない場合があります。また、見直すべきactionが半年前のものだとわかったときには、もう既に研究計画が半年分進んでいて、その研究のために何千万円も使ってしまった場合もあります。その結果としてあの研究は特許が取れなかったでは遅いわけです。

このように、非常にしばしば戦略目標の成果尺度がlag indicatorになります。バランスト・スコアカードでは、それを補うためにlead indicator(先行指標)を使って成果指標を補っていく必要があると考えます。例えば、従業員を教育しているけれども、「従業員の教育がちゃんと成果になってあらわれるのは3年後のことです。3年たつまで待ってください」と言って何もしないよりは、資格の取得状態や教育活動の実施時間など途中経過を確認できる指標を考えたいほうが良いでしょう。すべての戦略目標について先行指標が考えられるわけではありませんが、ある意味では努力目標です。

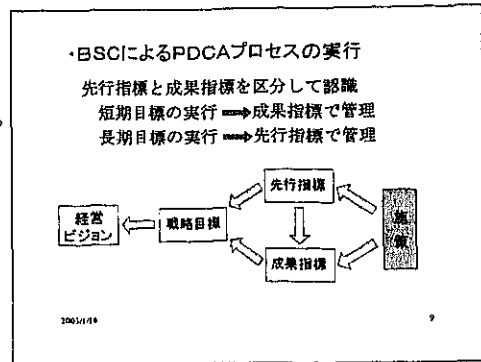
先ほども例を挙げましたが、研究開発、市場開発のための宣伝広告、あるいは最近ではブランド価値を高める活動、また従業員の教育といった非常に戦略的に重要なものというのは、actionを起こしてすぐに成果が出てくるような種類のものはあまりありません。バランスト・スコアカードはいきなり原始社会の中にいきなりポツと出てきたわけではなくて、従来から組織が成り立っていて、予算管理とか目標管理を実行している会社が、なおうまく行かない場合に導入するので、従来の方法で十分できていることはあまり考えなくてもいいといえます。

では、今まで予算管理や目標管理ができなかったことは何かといえば、結果がでるまでcheckやactionの見直しができないということです。バランスト・スコアカードは、基本的にPlan-Do-Check-Actionのサイクルで組織を動かしますが、そのPlan-Do-Check-Actionのサイクルが6カ月とか1年だとして、actionを起こしてから6カ月後でないとそのcheckとactionの見直しが



できないのでは、組織管理としては遅いわけです。そういうところを補うためにバランス・スコアカードには先行指標というものが組み込まれているのです。

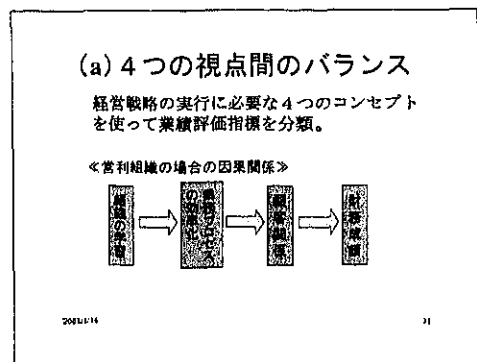
ですから短期で成果が現れるような短期目標については、成果指標だけで十分です。それに対して長期目標の成果指標はlag indicatorになりがちです。一定期間の経過後でないと目標の達成度がわからない目標は、成果指標だけ使っていたのではPlan-Do-Check-Actionがうまく回りません。そこで、途中で先行指標を入れて、先行指標と成果指標を使い分けることによって、Plan-Do-Check-Actionをきちんと回していこうとしているわけです。



### 3. BSCの3つの特徴

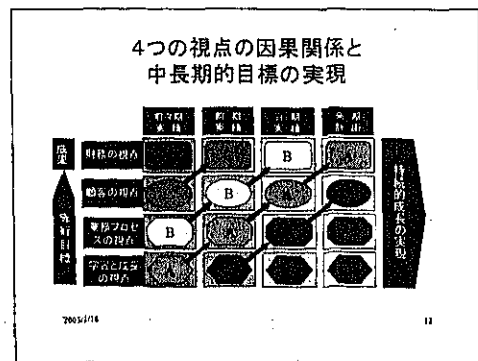
ここまでバランス・スコアカードの仕組みについて紹介してきましたが、実際にいろいろな企業でバランス・スコアカードを使っています。私達は実際にバランス・スコアカードを使っている日本の企業に出向いて、お話を伺って勉強させていただいていますが、そのお話や本に紹介されているものから考えて、バランス・スコアカードというのは必ずしも1つの形だけではなく、幾つかの形があると思われます。そこで、そういうものを整理して3つに分けてみました。

1つ目は4つの視点間のバランスを重視してバランス・スコアカードを使う形です。先ほど述べたように、営利組織の場合は、財務成績をよくすることが最終目標ですから、そのためには顧客関係をきちんとする必要があります。また、顧客関係を良好なものに改善し向上させていくためには、業務プロセスの効率化が必要となり、業務プロセスの効率化のためには、組織の学習、主に従業員をきちんと教育して方向づけることが重要になるというような因果関係を前提にしています。



因果関係というのは、前の視点が次の視点到に徐々にどういう効果を与えていくのかということで、端的には右の絵のように表すことができます。

まず、現在が前々期だとして、非常に財務の成績が赤字でD評価（赤信号）だとします。この赤字を何とかするためには、新規の顧客を獲得して売上高を上げるか、既存の顧客に今まで以上のお取引をお願いして、1顧客あたりの売上高を上げるしかありません。もともとなぜ財務成績が悪いのかというと、





新規の顧客が獲得できていない、あるいは既存の顧客に対しての売上高が伸びないというように、顧客関係に問題があるわけです。そこで、顧客関係を何とか改善すれば、現在のC評価を来年何とかB評価にできるかもしれません。では、この現在C評価の顧客関係をB評価にするためには、何をすればいいのでしょうか。多分、業務プロセスにもある程度問題があると思われます。例えば顧客のニーズを満たすような製品がつくれていない、あるいは製品自身は顧客のニーズを満たしていても、納品までに非常に時間がかかるとか、顧客が必要としているタイミングで製品が届けられていないというようなことが考えられます。そこで、B評価（黄色信号）の業務プロセスを改善していこうということになります。

このように、最終目標である財務指標を改善するために、まずその因果関係の原因の部分で改善が必要なことから手をつけることによって、その結果に属するようなものに影響を与えていこうという考え方です。1年たって（前期）業務プロセスが改善されてA評価になっていると、顧客の視点の目標値がC評価からB評価ぐらいに改善され、また財務業績もD評価からC評価になっていくだろう。さらに、翌年（当期）には、顧客の視点の評価がA評価になって、最終的な財務の視点もよくなり、徐々に利益の出る企業が実現していくと考えるわけです。

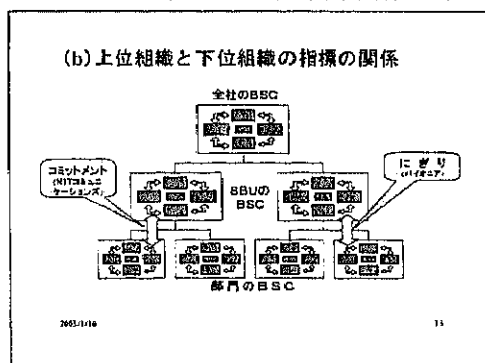
長期的な視点でもって3年後にきちんと利益が出る体質の会社にするために、まず今何をすればいいのかということ順序よく考えて、基本の部分から取り組んでいくと、2年後、3年後には、ただ表面上売上高の予算が達成できとか、瞬間的にたまたま何か商品が当たって利益が出たという会社ではなく、組織の体質から利益が確保できるような体質の会社が変わっていくはずだ。

このように、長期的視点で、因果関係を考えながら取り組むというのは、バランスト・スコアカードに限らず、品質経営とか方針管理という経営管理の手法の文脈の中でも盛んに言われていることですが、今説明したような考え方によるといえます。

2つ目の考え方というのは、1枚のバランスト・スコアカードの中で視点間の因果関係を考えるだけではなくて、その組織の中で上と下との因果関係も捉えていこうというものです。

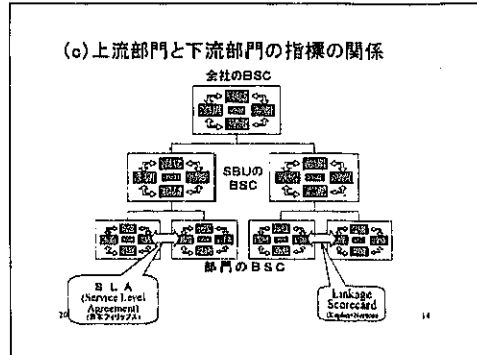
実際に、民間企業の中では、上下間の目標の連鎖が重視されているところが多く見られます。例えば、2002年4月からNTTコミュニケーションズという会社のソリューション事業部でバランスト・スコアカードを導入していますが、ここでは事業部（SBU）のバランスト・スコアカードの中で使っている戦略目標とその下の部門の中で使っている戦略目標との間に因果関係があり、下の部門である一定の目標を達成することがその上の部門の目標達成に貢献するようになっています。そういうリンクをコミットメントと呼んでいます。これは、ある意味で組織の中ではごく当たり前のことで、部下が一定の目標を持って仕事をすることによって上司の業績がよくなっていくという関係です。

また、パイオニアは、2000年4月頃からバランスト・スコアカードを導入して3年になる会社ですが、この会社でも上位部門のバランスト・スコアカードの中の戦略目標と下位部門の戦略目



標をきちんと対応させています。パイオニアでは「にぎり」という言葉を使っていますが、これは上位部門の管理者と下位部門の管理者の間の約束で、これを達成できなければ、下位部門の人たちは何らかの責任を取らなければならないということです。

もう一つの観点、横の部門間の関係です。組織の中には上流と下流という関係がある場合があります。例えば営業部門と情報システムの部門の関係を考えると、営業部門は売上高や顧客情報の管理をしますが、情報システム部門の人たちは顧客管理のデータベースをきちんとつくって、営業部門の売上情報や顧客情報の管理のサポートするわけです。そのサポートによって、1人の営業マンが手書きの台帳で自分の顧客を管理していたら10人か15人の顧客しか担当できないのが、顧客管理システムを使えば25人とか30人担当できるようになったり、同じ数の10人の営業担当者で、より売上高を伸ばせるようになったりします。



このように営業部門、製造部門、製品開発部門のような最前線で仕事をする部門と、その後ろでそれを支援する仕事をする部門があるわけですが、後ろで支援する人たちは、自分達がどういう目標を持って仕事をすれば、最前線で仕事をする人たちが目標を達成できる、あるいは目標値をより高く設定することができるのを考える必要があります。

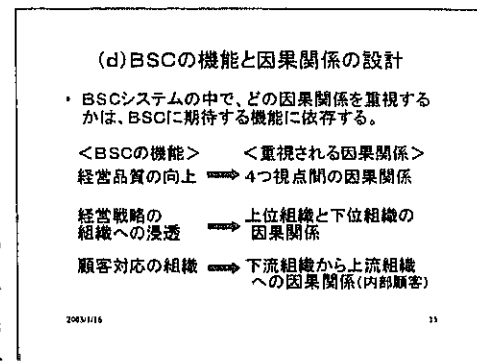
このように、横の部門間の関係を比較的重視している例としては、日本フィリップスという会社で使っているバランスト・スコアカードがあります。この会社では、バランスト・スコアカードの仕組みの中にサービステッド・アグリーメントという約束を交わします。これは、例えば情報システム部門ならば、営業部門に対してこういうサービスをこの程度提供します、製造部門に対してこういう種類のサービスをこの程度提供しますということをきちんとアグリーメント（約束）して、それを情報システム部門の目標にするということです。

前にご紹介したキャプラン、ノートンが書いた教科書の中でも、リンケージスコアカードという形で異なる部門間のバランスト・スコアカードをつないで、その間できちんと目標の因果関係のリンケージをとる必要はあるということが書かれています。

今までに述べた3つの使われ方を、バランスト・スコアカードの機能（バランスト・スコアカードを導入するうえでの目的）と、系統的に組織の中で広く展開する際に重視される因果関係の間をまとめると、このようにあらわすことができます。

1枚のバランスト・スコアカードの中で4つの視点間の因果関係を考えることによって経営品質の向上という目標を追求できますし、上下関係の因果関係を見ることは経営戦略の組織の浸透につながります。

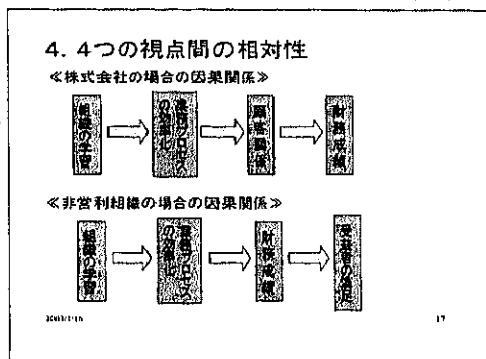
また、下流部門と上流部門のリンケージをことで組織の顧客対応力を高めるといったことです。



この観点で見ると、民間企業の中でも経営品質向上型でバランス・スコアカードを使っている会社と、戦略浸透型で使っている会社と、顧客対応型で使っている会社があり、それぞれどういう因果関係を重視してバランス・スコアカードの全体を設計するのかによって役に立ち方が違うように思われます。

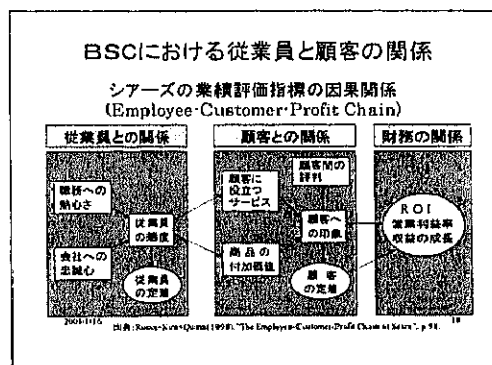
#### 4. 4つの視点間の相対性

ここまでのお話では、バランス・スコアカードの4つの視点の順番を固定させていましたが、この因果関係は必ずしもこの順番でなくてはならないというものではありません。例えば、今までは営利企業でバランス・スコアカードはどんな使い方をしているかという話をしてきましたが、非営利組織の場合には、4つの視点間の関係が変わる、一般に後ろの財務成績と顧客の二つの関係が変わると言われています。もちろん、ケースバイケースで必ずそうなるわけではありませんが、テキストブックで紹介されている例では、非営利組織の場合、顧客の満足度を最終目標にしているものが多く見られます。また、営利企業と同様に財務成績を最終



目標にしている場合も、非営利組織ですので利益をあげるのではなく、財務的な効率性が最終目標になると書いてある場合もあります。確かに非営利組織、例えば図書館にバランス・スコアカードを導入している場合を考えると、図書館の最終的な目標はその図書館の利用者の満足度を高めることです。そのために財務的な制約をどのようにクリアするかが問題なので、受益者の満足度を高める手段として財務目標を因果関係の原因部分に位置づけることになることがわかります。

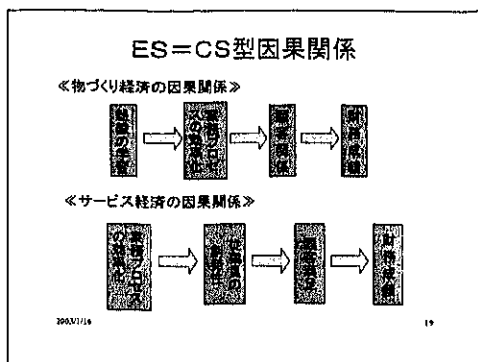
また、営利企業でも、アメリカで1998年に発表された論文の中でシアーズという会社が紹介されています。そこでは従業員の満足度と顧客の満足度が非常に密接な関係で結びついていると書かれています。シアーズはアメリカの百貨店チェーンですが、例えば従業員の人が、帰りによそのスーパーに寄って自分の家の買い物をしていくようでは、お客さんにいくら勧めてもそれは表面上のことですぐに見破られてしまうと考えているわけです。自分の



働いている職場で提供しているサービスと価格について従業員がプライドを持っていないと、顧客の満足なんて実現できないというわけですが、そういうサービスというのは結構いっぱいあるものです。例えば、ホテルで従業員が自分の働いているホテルは衛生管理も悪いし、火事が起こったらどうなるかわからないと考えていたら、顧客に満足してもらえるようなサービスが提供できるはずがありません。

同じことが、業務プロセスと従業員の関係でもいえます。従来の物づくり経済に対して、サービスの提供が中心の経済においては、顧客の満足に対して従業員の創発性とか従業員の満足度が非常に強い因果関係を持っていると考えられます。それに対して業務プロセスは、従業員の創発性をバックアップすると考えられます。例えば、情報システムがしっかりしていないと、従業員がお客さんに満足できるようなサービスができないというような状況です。

このように、4つの視点の因果関係は、バランスト・スコアカードのテキストブックには、最初に紹介したような形で出てきますが、それは必ずしも固定されているものではなく、その組織のコンテキスト（状況）によって、どれが最終目標で、どの視点とどの視点が強く結びつくのかということをよく考えなければいけないことができます。



## 5. 非営利組織へのBSCの導入事例

さて、今までは営利企業の話を中心に進めてきましたが、最後に非営利組織へのバランスト・スコアカードの導入についてご紹介するため、『戦略バランスト・スコアカード』にあるデューク小児科病院の事例を紹介したいと思います。デューク小児科病院では、恐らく1997年の初頭あたりからバランスト・スコアカードを導入したと思われます。

バランスト・スコアカードを導入前の状況は、かなり深刻な課題がでてきている状況でした。例えば、症例というのは初診の患者さんがきて、その人が治って出ていくまでですが、その症例あたりのコストが2年間で35%ぐらい増えており、入院患者の在院日数が目標値の15%を超過していた。これは、1人の患者が長く在院していると病院の収益にはマイナスに響くということです。また、アメリカでは何でもランキングしますが、業界でのサービスランキングが低下している。それらのことが相まって病院としては1996年から97年にかけて拡張計画があるが、成績が悪くて予算獲得が難しい状況になったわけです。

そこで、対策を立てるために、内部分析をした結果、ここにあるように3つの問題が上がってきました。まず、どのようなサービスを提供すればいいのかという指針がなく、それぞれの職種によって考えていることがバラバラで、目標の共有性がない。また、アメリカでは、一般の人は体の調子が悪くなったらまずホームドクター（primary care physicians）に相談に行きます。そのホームドクターが最初に初診を

**5. 非営利組織へのBSC導入事例**

＜デューク小児科病院へのBSC導入＞  
導入前の課題(1994年～1995年)

- ・ 症例あたりコストの35%増加
- ・ 平均在院日数: 目標の15%超過
- ・ 業界でのサービスランキング低下
- ・ 拡張計画の予算獲得への障害

Kaplan-Norton(2001) The Strategy-Focused Organization, HBS Press, pp.153-159

2003/1/16 20

**BSC導入のための組織内の問題の分析**

- (1) どのようなサービスを提供することが最も重要なのか不明確で、管理者・職員・医師に共有の目標がない。
- (2) 患者を紹介するホームドクター(primary care physicians)とのコミュニケーションや協力体制が不十分。
- (3) 医療サービスの目標と財務目標をバランスさせることが困難。

2003/1/16 21

して、こういう症例ならば「あそこの病院へ行きなさい」という紹介状を書いて、それで大学病院のような大きな病院へ行くわけです。その患者を紹介するホームドクターに信頼されていないと、あまり患者さんを紹介してもらえなくなってしまいます。例えば、小児科の病院が、ある地域に幾つかあると、あそこの病院ちょっと難しい病気になる、きちんと治してもらえないかもしれないとか、あそこの病院へ入院すると、在院日数が長くて余計な費用がかかるということがあり、信頼されないわけです。信頼されるためには、ホームドクターとのコミュニケーションが必要ですが、その協力体制ができていないということです。また、医療サービスの目標と財務目標をきちんとバランスさせることが困難になっている。こういう問題点が明らかになり、バランス・スコアカードを導入して改善しようということになったようです。

そこでまず、ミッションとビジョンを明確に定義しました。ミッションとしては患者・家族と、その患者さんを紹介してくるホームドクターに対して、可能な限り最高のケアとコミュニケーションを提供するということを掲げました。ここでは、ケアとコミュニケーションという二つの目標を掲げた点が一つの特徴です。次に、ケアとコミュニケーションの向上によって、紹介患者数を増やして、病院の収入の増加をもたらすことを目指してください、また、ケアとコミュニケーションの向上によって、在院日数を短縮させて、症例あたりコストの削減につなげましょうというビジョンを明確にしました。

そして、この図のような戦略マップをつくりました。このデューク小児科病院の戦略マップは、先にも紹介したように基本形ではなく、顧客の視点と財務の視点が並列に分かれていて、その上にミッションが来ていて、営利企業のためのバランス・スコアカードを崩したような形になっています。

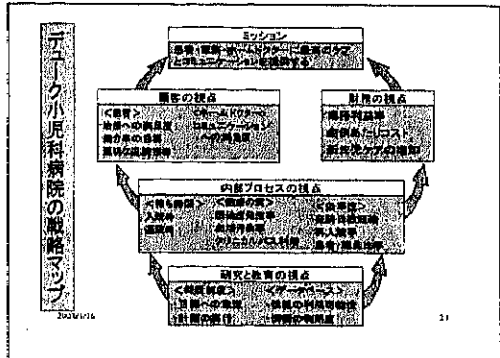
そして、戦略マップに基づいてバランス・スコアカードを展開しました。例えば、これはごく特徴的な部分を抜き出したのですが、アクションプランとしてケア担当者（お医者さんと看護婦さん）は患者の退院日について毎日きめ細かく話し合いをするということを決めています。要するに、一度「この患者さんはもう3日間入院が必要です」ということを決めても、そのまま3日後まで放置するのではなく、あくる日に回診した時に、「この患者さんはあと2日入院してもらおう予定だったけれども、状況がよさそうだから短縮しましょう」というように、毎日見直すということです。そして、患者の退院前

**BSCの導入**  
(ミッションとビジョンの定義)

(1) ミッションの定義  
患者・家族・ホームドクターに対して、可能な限り最高のケアとコミュニケーションを提供する。

(2) ビジョンの明確化  
① ケアとコミュニケーションの向上は、紹介患者数と病院の収入の増加をもたらす。  
② ケアとコミュニケーションの向上は、在院日数を短縮させ、症例あたりコストの削減につながる。

22



**BSCの導入**  
(アクションプラン)

(1) ケア担当者らは患者の退院日について毎日話し合う。  
(2) 患者の退院前に、家族に在宅治療の教育を行う。  
(3) ホームドクターに、入院中の治療の情報と退院後の治療計画の情報を提供する。  
(4) 病院の医師に、症例あたりコスト、患者を紹介した医師からの満足度を毎月知らせる。  
(個々の医師が改善策を考える。)

24

に家族に在宅治療の教育をきちんと行うことによって、家族の安心感によって早く退院できる状態を作る。さらに、ホームドクターに、入院中の治療情報と退院後の治療計画の情報を提供してホームドクターとの信頼関係を作る。そして、自分の病院の医師に、症例あたりコストとか患者を紹介したホームドクターが個々の患者について治療後どの程度満足しているかという情報を集めてきちんと知らせることで、今後何をどのように改善すればいいのか考えてもらうようにしたわけです。

このように、バランスト・スコアカードを導入して今説明したようなことを実行した結果、非常にいろんな点で効果があったと書かれています。

今まで説明したのは、もしバランスト・スコアカードを導入するなら、こんなことが必要ですというものです。もし、興味のある方がいたら、本屋さんでバランスト・スコアカードに関する本が沢山でっており、事例も豊富に載っていますので、そういうものを参考にして勉強していただければと思います。

今日は、バランスト・スコアカードというのはどういうものかということと、バランスト・スコアカードを非営利組織に展開していく可能性について、ご紹介させていただきました。

**BSC導入の効果**

	導入前	導入後
・ 財務の視点		
業務利益	\$-50m	\$+10m
症例あたりコスト	\$14,889	\$11,146
・ 顧客の視点		
家族の満足	4.3	4.7
退院の適切さ	50%	60%
治療計画への理解	47%	94%
・ 内部プロセスの視点		
再入院率	11%	4%

Kaplan-Morton(2001) The Strategy-Focused Organization, HBS Press, pp.20-21  
2003/1/18 21