

2. バランススコアカードの概要

2-1. バランススコアカードの基本的なモデル

バランススコアカードは、戦略をとおしてビジョンを実現するための経営管理の手法であり、基本的なモデルは、図- 3 に示すとおりである。

<解説>

バランススコアカードとは、1990年代前半にアメリカで開発された企業の経営改革のための手法である。財務指標だけでなく非財務指標についても着目し、多面的な指標を組合せて業績を計画・評価・管理することにより、目標や戦略を効果的に推進するための経営を管理する方法である。^{*6}

バランススコアカードは、組織が掲げるビジョンと戦略を明確に示すことができる。

戦略とは、進むべき道を明らかにしたうえで何をすべきかを考えること、目的に対して行動を最適化すること、といった表現ができる。

戦略をとおしてビジョンを達成するために、①顧客の視点、②財務の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点という4つの視点から、目標・指標の設定及び評価を行い、具体的な方策を示し、その実行により戦略の実施を図る。^{*6}

各戦略は、因果関係などの関係性に着目した戦略マップにより視覚的に示される。

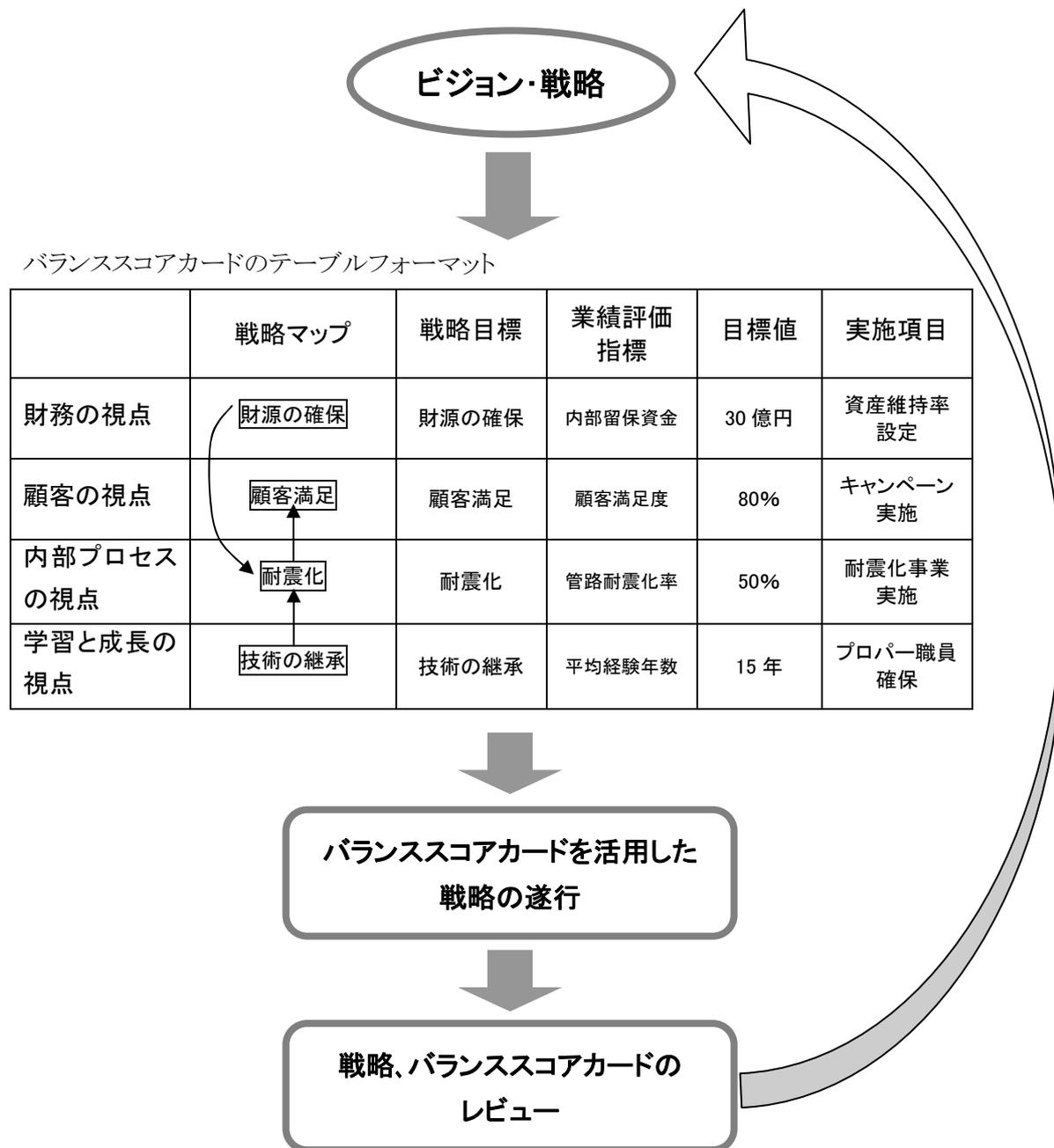


図-3 バランススコアカードの基本的なモデル (資料*7*8をもとに作成)

2-2. バランススコアカードの4つの視点

バランススコアカードの視点は、事業の発展のため、さまざまな視点から見た戦略が必要であることから、4つの視点を基本とする。

<解説>

図-4に示すとおり、バランススコアカードの視点は、①顧客の視点、②財務の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点の4つが基本である。その他の視点を独自に設定・導入することも可能である。

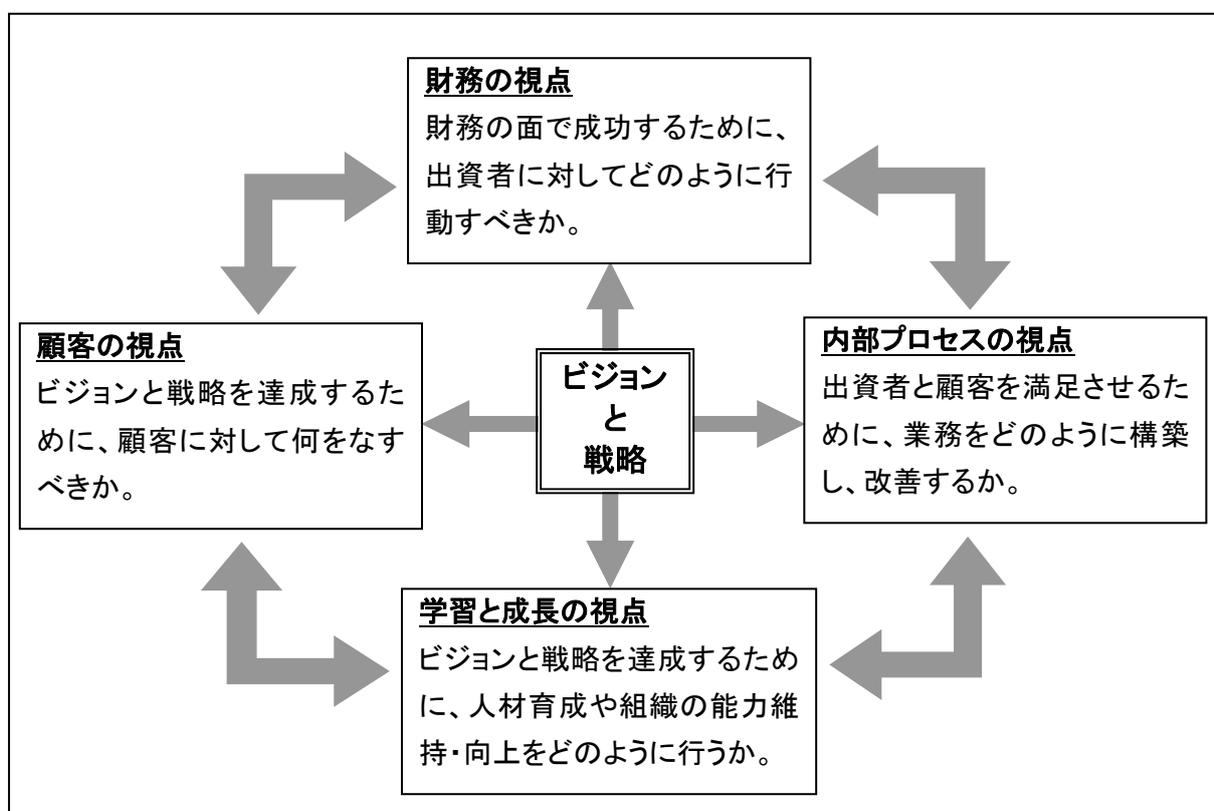


図-4 バランススコアカードの基本構造 (*9をもとに作成)

①顧客の視点

顧客の視点とは、ビジョンと戦略を達成するために、顧客に対して何をなすべきか、という視点である。民間企業の場合は、ターゲットとする顧客層について、顧客満足、市場シェアなどの尺度が設定され、ターゲットとならない顧客層に対しての尺度は不要となる。

水道の場合の顧客は水道利用者である。

②財務の視点

財務の視点とは、財務の面で成功するために、出資者に対してどのように行動すべきか、という視点である。民間企業では、株主に対して何をすべきかを表しているの、最終的には財務尺度に集約される。

財務諸表による評価や、民間企業では株主価値の増加に結びつくような収益性の増大、生産性の向上などは、財務の視点に整理する。

民間企業の出資者は株主であるが、地方自治体の場合であれば納税者である。

水道事業の場合の出資者は、利用者が料金を通じて施設整備の費用を負担していることになるので、水道の利用者ということができる。

③内部プロセスの視点

内部プロセスの視点とは、出資者と顧客を満足させるために、業務をどのように構築し、改善するかという視点である。

“プロセス”とは、一つの単位の仕事、と表現することができ、内部プロセスとは組織内で行われる様々な業務(作業)ということができる。

④学習と成長の視点

学習と成長の視点とは、ビジョンと戦略を達成するために、人材育成や組織の能力維持・向上をどのように行うか、という視点である。

このように見方の異なる4つの視点を導入することで、たとえば短期的な費用削減効果を得るために大幅な人員削減を一時期に行い、経営状況は改善したが、技術の継承ができなくなり非常時の対応能力が低下してしまう、というような偏った事態を回避することが可能となる。

なお、各種の事例では、これら4つの視点に替えて、あるいは加えて、次のような視点を採用しているケースもある。

- ① 住民の視点(行政の例)
- ② 患者の視点(病院の例)
- ③ 人材と変革の視点(学習と成長の視点に替えて)
- ④ 説明責任の視点(公立教育機関の例)
- ⑤ 事務プロセスの視点(病院の例)

2-3. “バランス”の考慮

バランススコアカードの“バランス”は、従来の評価手法である財務諸表のみの評価から、様々な視点を持ち込むことに特徴があるので、“バランス”の取り方にも留意する。

<解説>

バランスには、次のような関係を考慮することが考えられる。

① 財務と非財務のバランス

事業経営の評価は、財務指標等の財務実績で評価されることは一般的であるが、財務以外の経営状況を表す顧客満足度、業務内容の成果、技術力向上なども評価することで、事業の長期的な継続に貢献する。そのため、先に述べた顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点等を持ち込んでいる。

② 時間のバランス

改善や成果の発現に時間を要するものもあれば(たとえば管路の耐震化率の向上)、比較的短期間に行えるもの(たとえば職員の研修時間の増加)もあるので、それらの差異を考慮する。

③ 要因と結果のバランス

先行的な要因となっているもの(たとえば職員の経験年数の増加)とその影響を受けて変化するもの(たとえば職員の維持管理能力の向上)もあるので、要因と結果の関係に留意する。

④ 内部と外部のバランス

組織の外部にいる顧客や出資者(民間企業では株主など)と内部にいる職員、外部の影響を受けるもの(たとえば水源水質)と内部の業務に関係するもの(適切な浄水処理)といった内部と外部のバランスに考慮する。

⑤ 利害関係者のバランス

利害関係者はステークホルダーとも呼ばれ、視点で登場する顧客、出資者、職員だけでなく、市町村行政、都道府県行政、河川管理者、地権者、末端事業者であれば用水供給事業者などの関係者について留意する。

資料*10をもとに作成