

結果を左右する要因

◇結果に関係する要因

現場の業務を律するバランス・スコア・カードについて考えてみましょう。

原価効率は、投入金額に対する産出金額で評価できます。しかし、そのようなROI（産出／投入）指標で業務を計画することはできません。

例えば、「広告費6千万を投入して、販売額を7億円増やす」は、具体活動を指し示していません。だから、現場にとっては、組織全体の目標は「何の関係も無い」ものです。現場は、業務の結果を表現する主要な指標（KPI）を最適化するモデルを開発します。但し、それは全体最適を保証するものではありません。

バランス・スコア・カードを成功させるには、財務指標を活動指標に変換するのではなく、財務指標の背後にある業務活動が見えていなければなりません。また、活動指標から勘定総元帳に変換するのは容易ですが、活動指標間の関係を見渡すことは容易なことではありません。

技術的に言えば、

- 1) バランス・スコア・カードで、部門目標をトップダウンで仮設定する。
 - 2) 現場のKPIを収集し、整理する
 - 3) KPI間の関係を、BSCを参照し、ヒューリスティック基準で見当する
 - 4) 検討結果から、連立方程式型の回帰モデルを構築する
 - 5) 過去の実績に基づいてモデルのパラメーターを推計する
- という手順で、作成します。

トップダウンの目標設定から出発します。それ以外の出発点はありません。その目標設定に整合するように現場の指標を適合させていくプロセスが必要です。

バランス・スコア・カードが妥当しない主な場合は以下の2つです。

一つ目は、BSCを設定するワークショップのメンバーの主観で部門指標を設定してしまう。このような場合では、全体最適は保証されません。また、事後に設定の妥当性を検証することもできません。

二つ目は、メンバーで戦略的＝定性的に見当することなく、過去の実績から（ありったけのデータを説明変数として、ステップワイズで）機械的にモデルを作成しようとする場合。現実妥当性のあるモデルが抽出されることは稀です。計算的に、それなりの説明力のあるモデルが「出てきた」としても、これがこれからの現実に通用する論理性を持っているかどうかは分かりません。これは、過去の様々な条件には当て嵌まるが、未来には当て嵌まらないということだけではありません。過去の偶然の変動に偶然に合っているものを説明変数にしてしまう＝出鱈目な関係を抽出してしまうと、その出鱈目な関係に基づいて出される結果は出鱈目だということです。

◇結果を決定する要因

スタンリー・ミルグラムのチェーン・レター実験で、「ごく少数の人が僅かな段階でその他の全ての人と繋がっている」こと、「残る人は特別な少数者を通じて世界とつながっている」ことが示されました。「交友関係は円環をなしているのではなく、ピラミッド状になっていた」のです。そして「このピラミッドの頂点にはたった一人の人物がいて、人間関係の圧倒的多数の直接当事者になっている」のです。

セサミ・ストリートは、「子供の注意を引き続けることができれば、教育になる」の洞察のもとで、「テレビ・コマーシャルの技術を借りて、記憶に残るものにした」。

そして、ブルーズ・クルーズは、「子供は、自分が遭遇した事件の意味を考える時には、物語化された経験をもとに考えを深めていく」「子供は、出来事や行動や感情を一つの構造にまとめるために物語を作る」という知見に基づいて、子供が学ぶ方法のままに教える方法を発見し、さらに効果的な教育番組を作り出します。「毎回同じ構成」で「テレビを見ながら実際に行動する機会を与え」「質問をする時には間を置き…、子供達には自分の答えを叫ぶ機会が与えられる」。週に5回繰り返されるのは、「就学前の子供は、自分の理解できないもの、目新しいものに取り囲まれている」ので、「新しいものを探すのではなく、理解と予測を求め」、「繰り返しは意味がある」ということです。

広告では、「説得しようとする努力は見込外れ」で、行動する場所と時間の記載などの行動を起こさせる直截的なメッセージが行動を喚起する。「アドバイスが実践的で個人的なものになる」と記憶に残り、活動を促すものとなります。

有名な「割れた窓」は、「割れたまま修理されていない窓のそばを通りかかった人は、無秩序を状態を感じ取る」ことを示しています。意識されていなくとも、人間の行動は、外部の環境に決定されています。

ニューヨークの地下鉄は、落書きの一扫と、無賃乗車の撲滅によって、地下鉄内の犯罪を激減させます。その後、1994年にルドルフ・ジュリアーニがニューヨーク市長に当選すると、地下鉄警察ウィリアム・ブラットンにニューヨーク市警長官に任命。泥酔や放尿、ゴミ投棄、施設損壊などの生活環境犯罪を取り締まります。

人間は、見聞きしたことを元に考えるのです。見聞きしたことが違うから考えが違うのです。人々が『考え方』が違うから『考え』が変わることは殆どありません。多くの人々が『何故？同じ物事を見聞きしているのに考えが違うのか』と考えます。でも違うんです。『同じ対象を目の前にしていても、見えているもの聞こえるものが違う』のです。人々の考えを変えるには、考え方を変える必要はありません。見えるもの聞こえるものを変えるべきです。

「子供の変化を決定するのは、家族の影響よりも、友達や地域の影響の方が大きい」し、「人は清潔な街では、素行が良くなる」のです。

高い次元の協調と協働は、販売担当と製造担当が同じ場所で働いている時に生じます。「販売担当者が顧客の注文を受ける時に、製造担当者と直接話し合える条件が必要」だということです。組織記憶は、「様々な部門が組み合わさっている複合組織で、従業員が共通の人間関係を持つ」ことにより生じます。小集団は「記憶」、ネットワークは「記録」によって支えられます。記憶によって相互に触発する組織は、いちいち記録を参照する組織より有効です。その為には、「相手の専門知識を信頼できるまで相手を知り尽くす」ことが必要です。

実際に試してみると、私たちは意識的な意思ではなく、環境条件に左右されていることがよく解ります。「環境がどんな影響を与えているかを見定めて…、正しい場所を押してやれば、社会は傾く」のです。