

知識としてのバランス・スコアカード

バランス・スコアカード(BSC)とは、「事業の展望(ビジョン)を共有し、その展望を実現する為の様々な指標の関係を理解し、そこに示された自らの目標とそれを実現する実行計画を導き、展望を実現する管理体系」ということになります。そこには、事業の展望と、展望を実現する行動の指標を導き出す過程は含まれていません

つまり、BSCは「展望の無い企業」には無用のものです。このことを勘違いすると、「BSCは役に立たない」という誤解に結びつきます。

どんな展望も、いかなる計画も、共有され、理解され、熱意を以て実行されなければ実現されません。優れた事業計画を立てることよりも、それを実行することの方が難しいものです。BSCは、実行を支援する優れた経営技術です。しかもそれは、誰にでも使えてある程度は役に立ちます。

◇BSC構築の手順

1) 展望と戦略の策定と共有

展望の確認

- ・その展望は、我々が必要としている信頼を与えるか
- ・その展望は、我々が必要としている挑戦を与えるか
- ・その展望は、我々が満足するような個人目標の設定に役立つか
- ・その展望は、有意義で「我々が共有できる」と思えるか

2) 展望を実現するための視点の洗い出し

成功要因を導き出すために、事前の事実解析と意思決定が行われます。

- ・成功の具体表象(イメージ)＝展望を(仮)設定する
- ・その展望の実現に関わる要因を要因解析(パス解析)で識別する
- ・要因を、市場構造を決定する要因(筋道要因)と、購買数量に同期する要因(影響要因)に分ける
- ・展望の妥当性を、筋道要因(シナリオ要因)によるシミュレーションによって確認する
筋道要因の解析から、戦略筋道(シナリオ)の分岐規準となる兆しの測度を設定する
兆し観測の時期と方法と発報の手順を決定する
- ・影響要因の分析から、当該の筋道(展望)における成功要因を設定する
帰帰モデルを作成し、後で誰にでも検証できるようにしておく

視点のラダリングで妥当性を確認することができます。

・Why チェック

下から上に向かって“Why?”と質問し、“Because”と答えることができれば、各視点の上下関係が成り立っていることを確認できます。

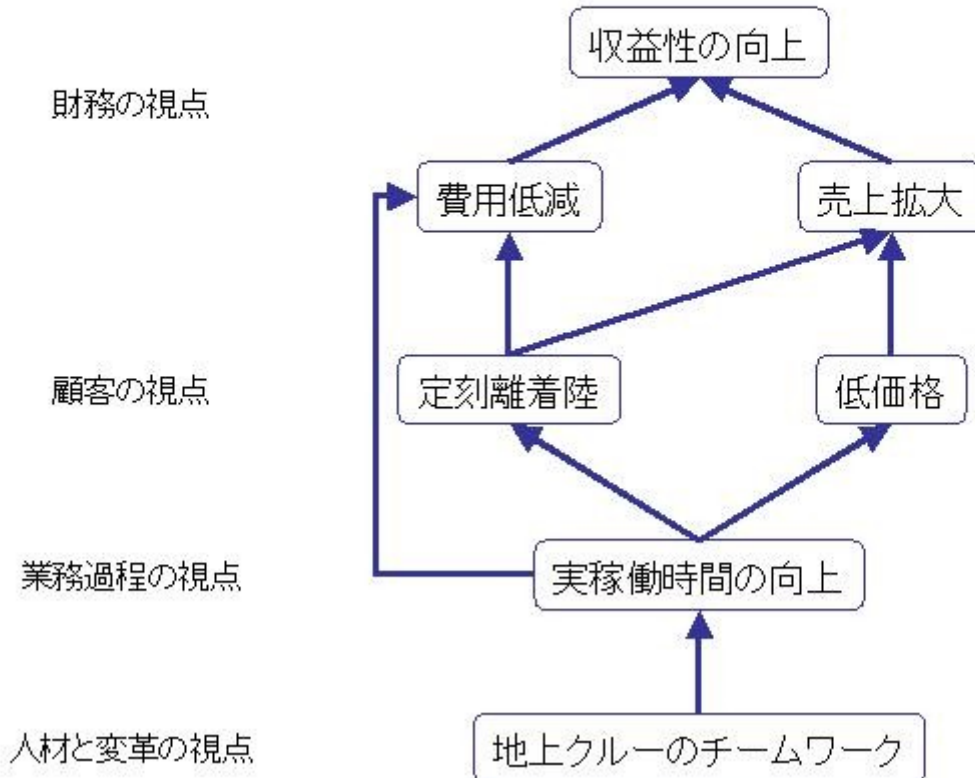
・How-to チェック

上から下に向かって“How to do?”と質問し、その手段を明確に答えられるならば、各視点間の(目的-手段)関係が成り立っているのです。

3) 展望を実現するための戦略マップを描き、各視点毎に基本目標を設定する

戦略マップは、戦略を通して自分達が掲げた展望を実現する為の筋道(シナリオ)です。VA(バリューアナリシス)の機能分析によって戦略マップを作成します。

サウスウエスト航空の戦略マップ



4) 基本目標を実現する成功要因を洗い出す

サウスウエスト航空の場合は、「飛行機に掛ける費用を削減する目的で、「少ない機種で経営する」を採用しています。

5) 成功要因を測る業績評価指標を設定し、業績評価指標に対する責任者を任命する

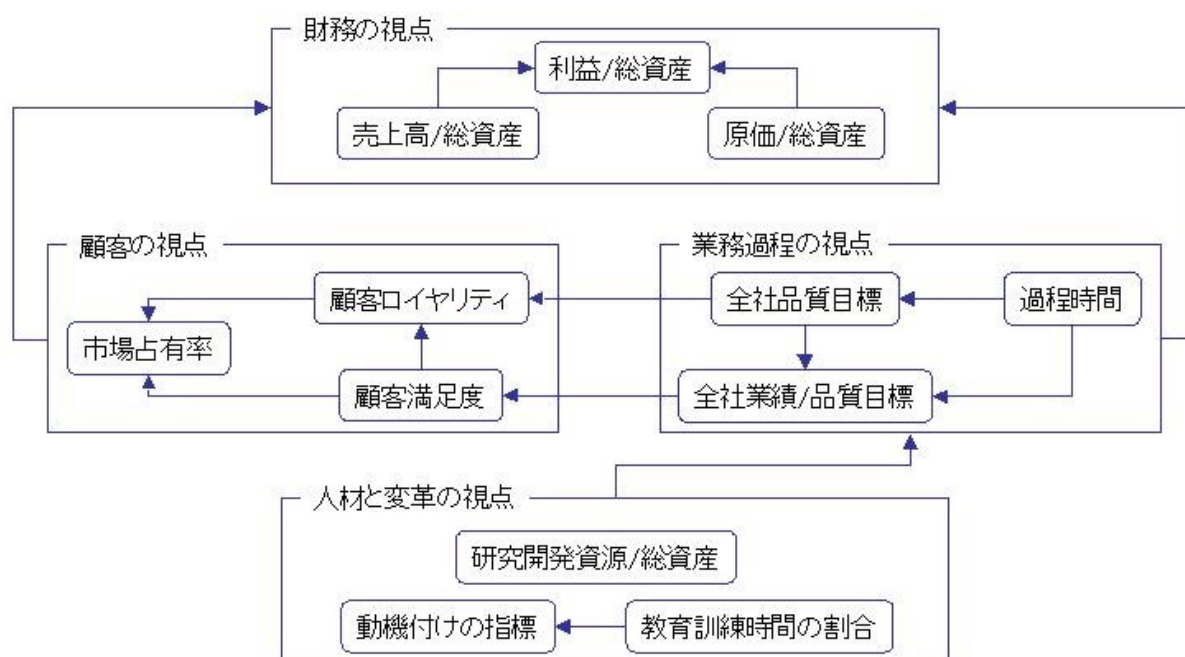
P D C A (Plan-Do-Check-Action) を回す指標を設定します。長期的な成果に対する過程も評価する指標も設定するようにします。

確認項目

- ・何を業績評価したいのか
- ・どの程度測定・評価したいのか
- ・どのように測定・評価するのか
- ・どの時機で測定・評価するのか
- ・何のために指標を使うのか
- ・誰が業績評価に責任を持つのか

人と変革の視点の業績評価指標については、従業員の満足度ですら十分に確保できなくなっているからこそ B S C が必要なのだとも言えます。

業績評価指標間の関係(見本)



6) それぞれの業績評価指標に対して具体的な目標値を設定し、責任者を任命する

7) 具体目標を達成する実行計画を立案し、責任者を任命する

年度予算と連動し、経営資源に裏打ちされたものとし、責任者によりPDCAの一環として継続的にモニターされ、最終目標の展望を実現することができます。

◇サウスウエスト航空の場合

同社のBSCは成功要因を設定していません。つまり、経営の意思を、全員の意志として共有する仕組みを別に持っているということです。サウスウエスト航空は「家族的な経営」で知られた会社です。この会社にとっては、BSCの半分は要らなかったということでしょう。指標の体系と進捗の度合いが見えることで、同社の業績を押し上げるのに役立つと想定はされます。ともあれ、一体感のある経営組織を持つ会社にとって、BSCが必須だったとは思えません。BSCが不要なほど優れた企業だからこそ、BSC導入が成功したとすれば、BSCは不要だと言うことになってしまいます。

◇BSCの効果

BSCの特性

- ・ BSCは業績評価指標の寄せ集めではない
- ・ 暗黙知(経験と勘)を可視化する
- ・ 実体を射影してモデルを構築する

例えば、シアーズは、BSCを3ヶ月掛けて作成して3ヶ月試行し、その後、導入・運用しています。そして、6ヶ月間のデータを収集し、業績評価指標間の関係を回帰分析を利用して確認しました。通販上りのシアーズですから、テスト&テスト&テストが身に付いています。また、かの会社には、優秀な分析チームが存在しています。

