

バランスト・スコアカードの役割と可能性

—社会におけるコミュニケーション円滑化への貢献—

八 島 雄 士

本研究の目的は、BSC (Balance Scorecard, バランスト・スコアカード) の企業および行政・非営利組織の経営への貢献に加えて、管理会計研究における新たな視座として、社会におけるコンフリクト解消およびCM (Conflict Management, コンフリクト・マネジメント) への貢献という新たな適用可能性を検討することである。BSCの有用性をめぐり批判的な見解があるなかで、新たな機会探索や新戦略の創発が競争優位性の源泉になることに着目し、BSCを、その手段として積極的に位置づける見解も存在する。本研究は、積極的にBSCを捉える立場から議論を展開する。(序章)

企業経営においては、環境の変化とマネジメント・コントロール方法との不適合やグループ経営における機能子会社をめぐるとコンフリクト解消にBSCを適用するなど管理会計の組織決定過程への影響に関する研究が蓄積されている。一方、社会では、多面的で複雑な現象におけるコンフリクト解消が求められている。本研究が事例とするPM (Park Management, パークマネジメント) では、管理委託制度から指定管理者制度への環境変化のなかで、仕事の多層化およびニーズの複雑化という現象がみられる。社会では、多様な価値観が存在し、企業経営のようにリーダーシップの基に1つの方向性に向かって意思決定することは難しい。そのため、社会的なコミュニケーションを基礎に置き、情報の整理と活用を繰り返すような試行錯誤プロセスをへて、暗黙知を形式知に変換し、常に関係者の納得性を得ることが求められる。BSCの多面性、関係性、客観性および具体性という総合的な特長を生かし、かつ、組織決定過程への影響を明らかにすることができれば、リーダーシップが存在する場合のみならず、不在の場合でも、コンフリクトを解消し、持続させることができる。本研究では、新たな適用として、上述した試行錯誤による意思決定およびモニタリングを支援するためのツールとして、BSC分析枠組み、BSC-AHPアプローチ、KPIコミュニケーションに分けて検討する。(第1章)

BSCをマネジメント・システムとして提唱してきたKaplan-Nortonの6つの著書では、企業のみならず、行政・非営利組織の事例が豊富に検討されている。そのなかで、NPI (New Profit Inc.) およびMCPR (Mecklenburg County Park and Recreation) に着目する。NPIは、社会起業家的な非営利組織への貢献に興味をもつ個人、基金、企業などから寄付金を集め、分散投資を行っており、BSCの視点を「社会

的影響」、「財務」、「構成者」、「内部運営」、「組織的能力」としている。一方、MCPRは、BSC導入による成功事例とされるCharlotte City (シャーロット市) から強く影響を受けている。これら2つの先行事例から得られた知見を比較し、BSCの視点の関係性分析の意義について述べる。また、個別論点として、戦略間の関係性分析について、MCPRの戦略マップを材料に、その意義を明らかにする。(第2章)

まず、新たな適用の1つ目として、福岡市のPMに関する調査を基に、BSC分析枠組みの作成プロセスを検討する。結果として、仕事の多層化およびニーズの複雑化にともなうコンフリクトを、「関係者」、「人材と能力」、「仕組み」、「資金と予算」の4つの視点および戦略目標として整理した。(第3章)

2つ目は、行政・非営利組織において、ビジョンが明確でない、リーダーシップが不在という事象がみられることに鑑み、コンフリクトを解消する視点から優先順位を決める方法として、BSC-AHPアプローチを検討する。このアプローチは、BSCの4つの視点やCSF (Critical Success Factor, 重要成功要因)、KPI (Key Performance Indicator, 重要評価指標) についてAHP法 (Analytical Hierarchy Process Method, 階層分析法) を用いて重み付けする方法である。福岡市および佐賀県のPMにおける指定管理者選定を事例として、選定委員へのアンケート調査および担当する事務局への適用可能性に関するヒアリングを行った。結果として、優先順位付けのニーズがあることを判明した。(第4章)

3つ目は、BSC-AHPアプローチにおける調査で、CSFやKPIの設定について、視点の解釈をめぐり違和感があるとの感覚の不一致の現象がみられた。そこで、指定管理者選定とモニタリングの一貫したシステムを検討するなかで、KPIをめぐるとコミュニケーションの円滑化に注目する。「KPIをめぐるとコミュニケーションを円滑化すれば、事前に感覚の不一致をコントロールできる」との仮説について、組織過程論に基づく理論的な理解および指定管理者選定基準をめぐると意思決定の事例研究から、「感覚の不一致を、委員と担当部署のパワーの不均衡および制度の不成熟さによるコンフリクトと理解し、委員会のリーダーシップによって解消した。また、解消したのちに意思決定を行うためには、マネジメントの過程を踏む必要がある」ことを検証した。また、KPIコミュニケーションを洗練化するための方法を先行研究に基づき整理した。(第5章)

次に、行政・非営利組織におけるBSCの新たな適用可能性を将来的に発展させる方向として、社会的ネットワークへの適用を検討する。その前提として、1つ目に、社会的ネットワークの特徴を、主体、コミュニケーション、経営プロセスに分けて整理する。企業経営に比べて、ミッションや理念の共有の重要性が大きいことを指摘した。2つ目に、社会的ネットワークにおけるBSCの役割を検討し、BSCの特長は、ミッションや理念の共有を促進する可能性があることを指摘した。3つ目に、SC (Social Capital, ソーシャル・キャピタル) の概念が各主体の行動を明確にする点を指摘した。すなわち、情報、影響力、社会的信用証明、補強の機能が参加する価値観を具体化させることに貢献できる。4つ目に、組織過程による理論的理解から調整、コントロール、コミュニケーション、境界連結を総称する統合の組織過程をきっかけに、役割、タスク、影響、コミュニケーション、環境不確実性という要素を抽出した。(第6章)

新たな適用の第1は、BSC分析枠組みの社会的ネットワークへの展開である。まず、NPIおよび福岡市と比較して、「社会的事実」、「能力・キャパシティ」、「社会的基盤」、「財務・予算」の4つの視点を抽出した。次に、そのBSC分析枠組みをつかって、国営沖縄記念公園の状況を整理し、さらに、その目標管理指標を整理する。結果として、「能力・キャパシティ」および「財務・予算」に関する指標が少ないことを指摘した。(第7章)

第2に、BSC-AHPアプローチを中心に社会的ネットワークへの適用を検討する。まず、行政とNPOの協働の現状について、行政の取組みのみならず、先行研究に依拠して整理する。次に、福岡市かなたけの里公園事業を事例に、BSC-AHPアプローチを適用した重み付け調査の検証を行う。結果として、社会的ネットワークに部分的にはあるが、BSC-AHPアプローチを適用して、アクターの立場を可視化できることを指摘した。また、BSCの特長は、SCが社会的ネットワークのなかで、より機能的に展開することに貢献できる可能性があることを指摘した。さらに、視点の設定において、役割とタスクを区別することによって、各主体の行動が明確になり、社会的紐帯が強固になりがちな社会的ネットワークの傾向を改善し、アクセスしやすさを提供することに役立つ可能性があることを指摘した。(第8章)

最後に、本研究のまとめとして、BSCの特長を中心に、行政・非営利組織と社会的ネットワークに分けて、成果を整理する。また、成果をさらに発展させるために、コンフリクト・マネジメントのためのBSCマネジメント・システム構築を念頭に、今後の研究の展望と残された課題を示す。(終章)