

中間支援組織のバランスト・スコアカードにおける 視点設定モデル

A model for visualizing the activity of intermediary organizations
using the Balanced Scorecard.

八 島 雄 士
Yuji Yashima

要 約

「新たな公共」や社会的ガバナンスの変化が議論されるなかで、多様なステイクホルダーの橋渡し役として重要な役割を担う中間支援組織について、バランスト・スコアカードを使ってその活動の成果を可視化するモデルを検討する。特に、視点設定について、先行調査を参考に、「外面的・形式的な側面」、「内面的・意味的な側面」、「成果測定の側面」の3つの仮説を設定し、Kaplan-Nortonの行政・非営利組織の事例研究をもとに理論的に検証している。結果として、「視点設定は柔軟でよいが、一般的な視点との整合性を明確にする」こと、および、「当該組織のミッションや状況など組織特性を表現し、状況により財務の視点をはずす」ことが示唆としてえられた。また、「測定しやすい目標を設定し、具体的な数値目標をもとにコミットメントのプロセスを管理する」ことは、十分に理論的に整合的であるとはいえなかった。

キーワード：バランスト・スコアカード、コミュニケーション・ツール、中間支援組織、視点設定、成果測定

1. 緒 言

本稿は、BSC (Balanced Scorecard, バランスト・スコアカード) の新たな役割と可能性を研究するなかで、中間支援組織¹への適用、特に、視点設定モデルについて、仮説を設定し、理論的に検証することを目的とする。具体的には、Kaplan-Nortonの事例研究からNPI (New Profit Inc.) のケースを中間支援組織におけるBSCの視点設定モデルとする。わが国におけるCB (Community Business) の中間支援機関²に関する先行調査 (関東経済産業局 [2009]) を、NPIのみならず一般的なBSCの視点設定と比較する形で、仮説を設定し、Kaplan-Norton [2004] および [2006] の事例研究における行政・非営利組織の視点設定との比較から理論的に検証する。

筆者は、社会におけるコンフリクト解消の事例としてパークマネジメントにおける指定管理者制度の導入に着目し、リーダーが納得性のある意思決定を導くために試行錯誤することを支援するプロセスにBSCを適用し、有用性を検証してきた

(八島 [2011b])。また、行政・非営利組織のみならず、社会的なネットワークのなかで社会的な問題をめぐるコンフリクト解消へ適用を拡張し、BSCの有用性を検討してきた (八島 [2012b])。BSCの新たな適用を検討することはBSCの有用性を高めるという意味で、学術的に意義があると思われる。本稿との関連では、BSCを投資先組織のマネジメント・コントロール手段として活用するNPIの事例を検討した (八島 [2010a])。アメリカにおける中間支援組織へのBSC適用の一事例ではあるが、わが国の中間支援組織に直接的に取り入れることは、歴史的・社会的な状況のちがいを勘案すれば、困難である。そこで、視点設定の理論的な根拠を明確にすれば、NPIをベンチマークに、わが国の事例と比較し、BSCの新たな適用を検討する基礎とすることができる。

一方、社会的な貢献では、中間支援組織がBSCの適用により活動を可視化し、円滑なコミュニケーションに貢献することができれば、行政や企業のみならず、地域コミュニティやNPO

(Non-Profit Organization) など多様なステイクホルダーに、見通しのよい解決の道筋を提示することができる。実際に、「新しい公共」円卓会議の宣言等（2010年6月4日）では、中間支援組織の活性化を含めて、「新しい公共」や社会的ガバナンスの変化が議論されている。また、関東経済産業局 [2009] では、行政システムや市場メカニズムだけに依拠した取り組みだけでは解決が困難な問題に対して、CBの実践による解決に期待し、CB中間支援機関の支援活動を調査し、提言をまとめている。さらに、農業経済分野との共同研究では、細野ら [2012] で、中山間地域における農業構造の転換以外での条件不利性克服のために新たな地域戦略構築が求められていることを指摘している。

いずれにしても、社会的な問題解決の方策が試行錯誤しながら検討されているなかで、中間支援組織が関係する主体間の橋渡し役を持続的に果たすことは、重要な課題である。BSCを中間支援組織に適用することによって、持続的な活動に一助を与えたい。

以下、2節では、関東経済産業局 [2009] の調査から知見をえて、NPIの視点設定のみならず、一般的なBSCの視点および戦略との関係性を加味して、中間支援組織におけるBSC視点設定モデルの仮説を検討する。3節では、Kaplan-Norton [2004] および [2006] における行政・非営利組織の事例研究の視点設定を材料に、仮説の理論的な検証の方法を説明する。4節では、3節で説明した方法で、仮説を理論的に検証する。5節では、結言として、中間支援組織に適用するBSCの視点設定モデルに関する示唆をまとめ、今後の展望を述べる。

2. 視点設定モデルの仮説の検討

2節では、関東経済産業局 [2009] の調査からの知見を基礎に、NPIの視点設定のみならず、一般的な視点および戦略との関係性を加味して、中間支援組織に適用するBSCの視点設定モデルの仮説を検討する。

①関東経済産業局 [2009] 調査の概要と知見

この調査は、地域の課題・ニーズに対応しつつ雇用等を生み出すCBの実践は容易ではなく、特性を踏まえた支援等が重要と考えられるが、その

主体として期待される中間支援機関²の運営方法は未だ模索の段階にあるとの問題意識のもとで中間支援機関の持続可能な運営の方法について調査・検討することを目的としている（関東経済産業局 [2009], p.1）。

具体的には、中間支援機関のビジネスモデルとして、3つのタイプを提示している（ibid, pp.61-63）。第一は、「行政や企業等から支援事業以外の自主事業等で収入を確保し、中間支援機能を発揮するタイプ」（BMタイプⅠという）である。第二は、「支援事業そのものについて、委託等により行政や企業等から収入を確保し、中間支援機能を発揮するタイプ」（BMタイプⅡという）である。第三は、「CB等の事業のネットワーク化にかかわるサービス提供の対価等として収入を確保するタイプ」（BMタイプⅢという）である。実際には、タイプⅠからⅢの複合体として中間支援活動³を行っている。

以上のような活動を行う中間支援機関の特徴について、調査では、3つの仮説を設定している（ibid, p.2）。第一は、「CBの特性を踏まえた相談・助言等様々な支援を実施している」、第二は、「支援事業では採算性がとれない可能性がある」、第三は、「自主事業の展開や外部支援の獲得、多様なネットワークによって、組織や事業を維持運営している」である。これらの仮説について、アンケート調査、ヒアリング調査を実施し、結果を有識者委員会で検討し、結論を出している。

まず、調査結果から得られた知見は4つある（ibid, p.4）。第一の知見は、「中間支援機関は支援事業をミッションとして重視し、CBの特性を踏まえた相談・助言、CBに不足している人材等の支援や育成、ビジネスプランコンテストの開催や起業支援等様々な事業を展開」していることである。第二の知見は、「そうした支援事業は特にCB起業段階において重要な役割を果たしているが、手間がかかる一方で、殆ど採算が取れていない。また、そのことが社会的に認知されていない（シャドウワーク化している）」ことである。第三の知見は、「支援事業を支えるために自主事業実施や外部支援の獲得、人的ネットワーク等を活用」していることである。第四の知見は、「課題は、コストに見合う対価が得られていないこと、地域内での人的ネットワークや専門家以外の人手

不足など資金面やマンパワーの不足等」である。次に、4つの知見から、「中間支援機関が持続可能であるためには、強みや個性を活かして、ニーズを踏まえた支援事業等を展開する一方で、取組を『見える』形にして様々な形で応援する社会的仕組みが必要。それによりCBの発展、ひいては地域の課題解決やローカルエコノミーの形成につながることを期待される」(ibid, p.4)と結論づけている。

②一般的なBSCの視点設定と戦略との関係性

次に、先行調査の知見と一般的なBSCの視点設定との整合性を議論する基礎として、戦略との関係性を整理する。

一般的なBSCの役割は、Kaplan-Nortonの一連の著書から次のように整理できる。第一に、あるミッションやビジョンの達成のための戦略を、財務(Financial)、顧客(Customer)、内部ビジネスプロセス(IBM: Internal Business Process)、学習と成長(L&G: Learning and Growth)の4つの視点に分けて検討する。第二に、個別の戦略ごとにCSF(Critical Success Factor, 重要成功要因)およびKPI(Key Performance Indicator, 重要評価指標)を設定し、戦略を現場の言葉(指標)に変換する(以上, Kaplan-Norton [1996] p.8)。第三に、個別の戦略間関係性を戦略マップという形で表現でき(Kaplan-Norton [2004] pp. x ii - x iii)、ミッションやビジョンを達成するゴールへ向けての成功のストーリーを示すことができる。第四に、プロセスにおいて関係者間の戦略実行に関するコミュニケーションが促進される。

八島[2012b]では、以上のBSCの役割を、BSCの特長として「時間的な多面性」、「数値的な多面性」、「視点間関係性」、「主体間関係性」、「客観性」の5つに再整理している(pp.105-106)。本稿との関連から「視点間関係性」の特長を述べる。BSCは、視点間の因果関係のなかで、仮説として戦略を設定し、結果を予測できる。そのために、あるべき成果(運行指標)のドライバー(先行指標)となる活動がCSFやKPIに含まれる。また、戦略実行において、全構成員が仮説を理解し、関連する資源が明確で、継続的に検証し、リアルタイムに修正することができる(Kaplan-Norton [2001] pp.75-77)。また、上述したように、戦略マップを使えば、「視点間の関

係性」を構造的に表現できる。すなわち、経営者は、説明責任を果たすために、戦略をいくつかの柱に絞り、戦略的仮説や因果関係、スコアカードを含めることで、分かりやすく表現することができる。さらには、顧客に対しては長期、中期、短期の価値提案を提示することができる。

さらに、八島[2012a]では、社会におけるコミュニケーション・ツールとしての戦略マップの可能性を検討しており、PMにおける経営状況を分類する目的で、戦略マップの諸原則(Kaplan-Norton [2004] pp.10-14)を整理している(pp.72-73)。すなわち、戦略マップ作成から次のような点が明らかになる。第一に、戦略が矛盾する力(contradictory forces)のバランスを保つことである。戦略には、コスト削減のための短期的な財務目的と収益の成長をもたらす、長期的な目的となる生産性の改善を関連づけることが含まれる。第二に、戦略は差別化された顧客価値提案(differentiated customer value proposition)を基礎とすることである。顧客を満足させることが持続的な価値創造の源泉となることを意味する。したがって、戦略では、ターゲットとなる顧客セグメントを明確化し、共感を得られる価値提案を明快にすることが求められる。第三に、価値は内部ビジネスプロセスから生み出されることである。BSCにおける財務および顧客の視点は成果(outcomes)を示す。内部ビジネスプロセスは成果を得るために、戦略を動かすことを意味する。生産性を高め、権限を現場委譲し続けることが重要である。また、顧客価値提案を生み出し、提供するためのサブプロセスを含む戦略テーマとして、業務管理(Operations management)、顧客管理(Customer management)、イノベーション(Innovation)、規制と社会(Regulation and Social)が例示される。第四に、戦略は同時に起こり(simultaneous)かつ相互補完的(complementary)複数のテーマから成り立つことである。内部ビジネスプロセスに示した戦略テーマは同時に別々のところで利益をもたらす。また、戦略テーマのバランスを保つために、少なくとも1つは関連づけられるべきである。第五に、戦略的な連携(strategic alignment)が無形資産の価値を決定づけることである。学習と成長のプロセスの視点も成果を得るために、戦略を動かすことを意味

し、無形資産およびその役割を戦略として記述する。無形資産は、人的資本、情報資本、組織資本に分類される。しかし、多くの組織では、戦略と人的資源や情報技術プログラムとの強い連携が見られない点を指摘し (Kaplan-Norton [2004] p.13), その解決方法として、人的資本を戦略テ

マに提携させる戦略的仕事群 (strategic job families), 情報資本を戦略テーマに提携させる戦略的 IT ポートフォリオ, 組織資本を戦略テーマに関連する継続的な学習と改善に連携させ、統合する組織変革指針 (organization change agenda) をあげている。

表1 New Profit 2005 Balanced Scorecard (Kaplan-Norton [2006]pp.50-51, 筆者訳)

側面 (Aspect)	目標 (Objectives)	測定対象 (Measures)
社会的影響 (Social Impact)	(A) 社会起業家を選択し、的確に評価できるようなワールド・クラスのフィランソロピー・ファンドを作り上げる	(1) 投資先組織がミッションを達成するような素晴らしい成果をあげること (a) 働きかけとその成長度: 投資先組織に与えた影響と成長の関係 (b) 成長度: 投資先組織における収益の増加 (c) 質: 投資先組織における品質基準の割合 (5%以内) (d) 持続可能性: 投資先組織「等級リスト」のスコアの平均的な変化 (2) 潜在能力の高い組織を投資家組織に加えること (a) 履行義務の基準に合致する組織への新たな投資
	(B) 高度な成長が期待できる社会起業家を支援する環境を構築するために、成果や経験、ネットワークを有効に活用すること	(3) 高度な成長が期待できる社会起業家の環境を改善するために、そのフィールドでのキープレイヤーの行動に影響を持つ先進組織として、New Profitの認知度をあげること (a) 社会起業家の中心的なリーダーを集め、行動を基本としたイニシアティブを生み出すことに成功を収める (b) 領域横断的な取り組みとその成果を測定するマトリクスを生み出すための詳細な戦略を構築すること。特に、個々の取り組みや成果測定のなかに次のようなマイルストーンが含まれること。 i. 重要なイベントや議論のなかでNew Profitが引用されること ii. New Profitモデルを適用するフィランソロフィー組織の数やネットワークの拡大 iii. ネットワークをもつ社会起業家数の長期的な拡大
構成者 (Constituent)	(C) New Profitへの投資者の満足度を高めること	(4) 投資家満足度調査
	(D) 投資先の社会起業家がNew Profitとともに活動することの価値を認識すること	(5) 全般的な満足度調査
財務 (Financial)	(E) Monitor Group North America partnersがNew Profitの資源に対するコミットメントに高い満足を与えること	(6) New Profitと関係するNorth American partnersのモニター満足度調査
	(F) 収入の増加額を向上させる	(7) キャンペーンによる新しいコミットメントの総額 ・ 拠出額の大きい投資家からの資金の増加割合 ・ 役員への追加額の増加総額 (8) 新しいジョイント・ベンチャーを閉鎖する
	(G) 寄付者のみに頼らない、よりシステムティックで、見通しのあるプロセスを構築すること	(9) シニア・パートナーの投資において、それぞれの投資家からの額を増やすこと (10) 次の年に入るルート(既存の投資家からの個人的な推薦、または、特別な投資額が提案された最近の3ヶ月間のコンタクト)の的確な見通し
	(H) 投資先組織における直接的な投資額を追加的な資源や資金投下で底上げすること	(11) レバレッジ・レシオ (New Profitが投資先組織に提供した資源の総価値とNew Profitからの直接的な投資額の割合)
内部運営 (Internal Operations)	(I) 鍵となる運営上の意思決定に関連する内部的な財務管理を強化すること	(12) 少なくとも100%の資金カバレッジなしの新しい投資をしない (13) 費用のターゲットを予算に合致させること (14) 投資家のコミットメントをタイムリーに集約すること
組織的能力 (Organizational Capacity)	(J) 効果的で、整合性があり、質の高い組織マネジメント・プロセスを再活性化させる	(15) 投資先組織のすべてがキャンペーン・プランをもつ代わりに、その進展と成果について四半期の評価を行う
	(K) 高いモチベーションをもち、能率と生産性が高い組織を創出する	(16) スタッフの全員が公式的なゴールをもつ (17) New Profitスタッフの維持
	(L) NPIのモニターとの関係を効果的なものにする	(18) 次の世代のための具体的な提案を行うことをNPIのモニターとすべての鍵となる意思決定者との間で合意すること

③ 先行調査からの知見と一般的な BSC との整合性

表1は、NPIのBSCであり、社会的影響 (Social Impact), 構成者 (Constituent), 財務 (Financial), 内部運営 (Internal Operations), 組織的能力 (Organizational Capacity) の5つの視点が設定されている (Kaplan-Norton [2006], pp.49-52)。先行調査からの知見と一般的なBSCの視点設定との整合性について、NPIの視点設定を加味しながら、議論する。

まず、「財務」の視点と関連するのは、第二の知見における「そうした支援事業は、… (省略) …手間がかかる一方で、殆ど採算が取れていな

い」こと、および、第四の知見の「コストに見合う対価が得られていない」ことである。そのため、BMタイプIやBMタイプIIの形で資金を確保する必要がある。つまり、行政や企業等に資金を依存している現実を「財務」の視点に反映しなければならない。ところで、NPIは「上から3行目」に「財務」の視点を設定している。「目標 (Objectives)」や「測定対象 (Measures)」からみると、一般企業における財務指標というよりも、NPIに資金を提供する既存および潜在的な組織への働きかけや成果が中心で、資金管理的な意味が強い。

次に、「顧客」の視点と関連するのは、第二の

知見の「社会的に認知されていない（シャドールワーク化している）」ことである。ここに、中間支援組織にとっての「顧客」とは、社会的な問題が1つの主体のみで解決できない現実を勘案すれば、支援サービスの提供を受ける非営利組織のみならず、社会的な問題解決に関係する関係者全体、つまり、行政や企業および社会またはコミュニティも含まれるべきだと考える。この点は「新しい公共」や社会的ガバナンスの変化が求められる点と整合する。したがって、支援活動のシャドールワーク化を改善するために、「顧客」の視点を広く考える必要がある。この点について、NPIは、‘Constituent’という視点を設定し、NPIへの投資者、投資先の社会起業家、モニターグループが含まれている。測定対象は各主体の満足度が中心である。また、‘Social Impact’の視点によって、ミッションに関する成果を可視化している。具体的には、「成長性のある社会起業家」を中心に置き、投資先組織の選択と評価を測定対象としている。

IBPの視点と関係するのは、第一および第三の知見である。すなわち、「中間支援機関は支援事業をミッションとして重視し、CBの特性を踏まえた相談・助言、CBに不足している人材等の支援や育成、ビジネスプランコンテストの開催や起業支援等様々な事業を展開」する形で、サービスを提供し、「顧客」満足を与えている。また、「支援事業を支えるために自主事業実施や外部支援の獲得、人的ネットワーク等を活用」し、資金を与えている。NPIは、‘Internal Operations’という視点を設定しており、予算管理および財務管理的な意味が強い。NPIのミッションは、「先見性のある社会的起業家およびその組織が、持続的に変化を促すような影響力を生み出すことが可能となるために、戦略性と財務資源を提供するフィランソロピーの新しいアプローチを明示すること」である（Kaplan-Norton [2006] p.50）。この視点は、「戦略性と財務資源を提供するフィランソロピーの新しいアプローチを明示する」というNPIのミッションをよく表した視点設定である。したがって、IBPの視点は、中間支援組織のミッションを可視化するうえで、上述の「社会的影響（Social Impact）」の視点とともに、意味をよく吟味して設定する必要がある。また、測定対象は、投資の

タイミングや予算バランスなどプロセス管理が中心である。

最後に、L&Gの視点と関係するのは、第四の知見の「地域内での人的ネットワークや専門家以外の人手不足など…マンパワーの不足等」である。中間支援組織は、事業を支える経営資源が恒常的に不足している。NPIは、‘Organizational Capacity’という視点を設定している。内容は、投資先組織との関連性、スタッフのモチベーション、モニタリンググループとの関係であり、組織的な能力をNPIの組織のみならず、関係する組織とのネットワークとしてとらえている点に特徴がみられる。したがって、L&Gの視点は、中間支援組織の現状を可視化することのみならず、ネットワークによる組織間のシナジーを含めた意味を検討する必要がある。測定対象は、従業員を含めて、NPIという組織へのコミットメントを維持するためのプロセス管理が中心になっている。

④中間支援組織に適用するBSCの視点設定モデルの仮説

以上の先行調査における知見と一般的なBSCの視点との整合性、NPIの視点設定の吟味を踏まえて、視点設定モデルの仮説を次のように設定する。

仮説1：BSCの外面的・形式的な側面（視点の数や並べ方など）について、中間支援組織の現状を可視化することが重要である。そのため、視点の設定は柔軟でよいが、一般的な視点との整合性を確保すべきである。

仮説2：BSCの内的・意味的な側面（視点の意味、営利と非営利のちがいがいなど）について、中間支援組織の特性を可視化することが重要である。そのため、「財務」の視点は、資金管理や予算管理を意識する場合以外で、行政や企業等への依存状況により、資金をコントロールできない場合は、削ることを検討する。また、「顧客」の視点は、多様な関係者を吟味して広く設定する。さらに、ミッションの成果との関連性を明確にするために、「社会的影響」などの視点を設定する。一方、IBPおよびL&Gの視点は、ミッションや戦略実行との関連性を踏まえて、意味を十分に検討する必要がある。また、当該組織のみならず、ネットワーク関係における組織間のシナジーも考慮する。

仮説3：成果測定の側面について、当該中間支援組織のみならず、関係者とのネットワーク関係のなかで検討することが重要である。具体的には、関係者のコミットメントをコントロールし、維持するために、測定しやすい目標を設定する。また、測定対象を媒介にしたプロセス管理が重要である。

3. 仮説の理論的な検証の方法

3節では、Kaplan-Norton [2004] および [2006] における行政・非営利組織の事例研究の視点設定（表1「New Profit 2005 Balanced Scorecard」、表2「パブリックセクターの視点設定の比較」、表3「非営利組織の視点設定の比較」）を材料に、仮説の理論的な検証の方法を説明す

る。

① 仮説の理論的な検証の材料

まず、仮説の理論的な検証の材料とする表1、表2、表3について簡単に説明し、仮説の理論的な検証の方法の基礎とする。上述したように、表1は、Kaplan-Norton [2006] で投資企業モデルの非営利組織バージョンとして研究されたNPIのBSCである。外面的・形式的な側面では、一般的には、4つの視点とCSFおよびKPIを設定するが、5つの側面（Aspect）と12の目標（Objectives）、18の測定対象（Measures）を設定しているところが特徴的である。また、並べ方も、表のトップからボトムにかけて、「社会的影響」、「構成者」、「財務」、「内部運営」、「組織的能力」と特徴的である。内面的・意味的な側面で

表2 パブリック・セクターの視点設定の比較（Kaplan-Norton[2004]より筆者作成）

一般的な視点	Royal Canadian Mounted Police(RCMP)	EDA	United Kingdom Ministry of Defense(MoD)	Fulton County School System(FCSS)
—	—	—	Output Deliverables	Student Achievement
—	Clients, Partners and Stakeholders	Stakeholder	Resource Management	Customer and Stakeholder Involvement and Satisfaction
Financial Perspective (財務の視点)	(なし)	Customer / Financial	(なし)	(最下行に配置)
Customer Perspective (顧客の視点)	(Stakeholderと1つに)		(なし)	(Stakeholderと1つに)
Internal Business Process Perspective (内部ビジネスプロセスの視点)	Bridge-Building, Operations Management Excellence	Internal Policy Leadership, High-Impact Investment Organizational Excellence	Enabling Process	Efficient and Effective Instruction and Administrative
Learning & Growth Perspective (学習と成長の視点)	People, Learning, and Innovation	Learning and Growth	Building for the Future	Staff Learning and Growth
—	—	—	—	Financial

※ EDA: Economic Development Administration of the U.S. Department of Commerce

表3 非営利組織の視点設定の比較（Kaplan-Norton [2004] および [2006] より筆者作成）

一般的な視点	The Boston Lyric Opera(BLO)	Teach for America(TFA)	Citizen Schools	New Profit Inc.(NPI)
—	—	Social Impact	Social Impact	Social Impact
Financial Perspective (財務の視点)	(最下行に配置)	(上から4行目に配置)	Financial	(上から3行目に配置)
Customer Perspective (顧客の視点)	Customer	Constituent	Customer	Constituent
Internal Business Process Perspective (内部ビジネスプロセスの視点)	Internal Business Processes	Internal Operations Key Levers	Operations	(Internal Operationsとして上から4行目に配置)
Learning & Growth Perspective (学習と成長の視点)	Learning & Growth	(Organizational Capacityとして最下行に配置)	Learning & Growth	(Organizational Capacityとして最下行に配置)
—	Financial	Financial	—	Financial
—	—	—	—	Internal Operations
—	—	Organizational Capacity	—	Organizational Capacity

は、非営利組織の特性にあわせて、各側面の名称や「目標」および「測定対象」が検討されている。

表2は、Kaplan-Norton [2004] で戦略マップのパブリックセクターの事例として研究されている組織の視点のみを比較した表である。比較しやすいように、左端の列に一般的な視点を配置している。「-」の行は、比較したときに4つの視点に該当しない視点を抜き出したものである。また、左から順にRoyal Canadian Mounted Police (RCMP), EDA (Economic Development Administration of the U. S. Department of Commerce), United Kingdom Ministry of Defense (MoD), Fulton County School System (FCSS) と並べている。トップからボトムへの配置は、変更していない。一般的な視点と比較して、該当しない場合には「なし」、並べ方が異なる場合には移動した行を表記している。3つの事例に共通しているのは、外面的・形式的な側面では、一般的な視点と同じではないという点である。

表3は、The Boston Lyric Opera (BLO) と Teach for America (TFA)がKaplan-Norton [2004] の非営利組織の戦略マップ、Citizen Schools および NPI が Kaplan-Norton [2006] の非営利組織の BSC の事例研究である。表の作成ルールは、表2と同様である。NPI は比較しやすさに配慮して掲載した。パブリックセクターと同様に、一般的な視点とは異なっている。この点について、Kaplan-Norton [2004] では、「最も喜ばしい拡張である」と評価している (p.429)。また、TFA および Citizen Schools は NPI の被投資先組織 (Portfolio Organization) でもある (NPI [2009] pp. 22-23)。

②仮説の理論的な検証の方法

以上の表1から表3を材料に、仮説1「外面的・形式的な側面」、仮説2「内面的・意味的な側面」、仮説3「成果測定の側面」について、Kaplan-Norton [2004] および [2006] の事例研究を吟味しながら視点設定モデルを理論的に検証する。

4. 仮説の理論的な検証

4節では、中間支援組織に適用する BSC の視点設定モデルの仮説を理論的に検証する。

①仮説1 (BSC の外面的・形式的な側面) の理論的な検証

仮説1の重要な点は、「中間支援組織の現状を可視化すること」である。また、その方法として、視点を「柔軟に設定」してよいが、「一般的な視点との整合性を確保する」ことである。まず、「柔軟に設定」する点について、視点の数から確認すると、表2では、RCMPが3つ、FCSSが5つ、表3では、TFAとCitizen Schoolsが5つになっている。ただし、後述するが、TFAとCitizen SchoolsはNPIの被投資組織であることが関係していると思われる。次に、「一般的な視点との整合性」について、表2では、RCMPとMoDは、「財務」の視点がない。ただし、「Resource Management」が「財務」の視点に、「Output Deliverables」が「Stakeholder」の視点に相当すると考察されている (p.421)。また、「顧客」の視点は、「stakeholder」をキーワードとして広く解釈され、MoDを含めた4つの組織すべてに設定されていると解釈できる。表3では、「財務」の視点は、BLO、TFA、Citizen Schoolsのすべてに設定されている。「顧客」の視点は、BLOとCitizen Schoolsで設定されている。TFAは、NPIと同様に、「Constituent」という視点を設定している。一方、IBPおよびL&Gの視点の視点は、表現は異なるが、表2および表3のすべての組織で設定されている。

以上から、BSCの外面的・形式的な側面と関連する視点設定モデルの仮説1について、Kaplan-Norton [2004] および [2006] で考察されている事例で、当該組織の現状を可視化できるように配慮されていることが確認できる。したがって、仮説1は、「柔軟に設定」する点および「一般的な視点との整合性」が読み取れるという意味で、理論的に整合的である。

②仮説2 (BSC の内面的・意味的な側面) の理論的な検証

仮説2の重要な点は、「中間支援組織の特性を可視化すること」である。その方法として、「財務」および「顧客」の視点設定が主な検討対象になる。一方、IBPおよびL&Gの視点は、どの組織にも設定されることに付随して、「組織の特性を表しているか」を意味として検討することが必要である。また、合わせて、ミッションおよび戦略との関係性を明確にするために、視点間の関係

性を検討する必要がある。

まず、「財務」の視点について、表2および表3に共通して見えるのは、財務指標というよりも財務管理や予算管理的な意味が強いこと、また、「stakeholder」や「顧客」の視点と比べて記述が少ないことである。以下、具体的に吟味する。表2のRCMPとMoDでは、設定されていない。理由は、大きな予算をもつ行政組織の一部門であり、部門の戦略目標を優先したためである（Kaplan-Norton [2004], pp.412-413, pp.420-421）。EDAは「顧客」の視点とともに「上から2行目」、FCSSは「最下行」に「財務」の視点が設定されている。EDAは、コスト・ベネフィットのパフォーマンスを向上させることや「顧客」である地域コミュニティ、投資パートナー、民間企業との関係に関連し（ibid, pp. 418-419）、予算管理的な意味が強い。また、FCSSは、EDAと同様の意味をもっている（ibid, p.426）。

一方、表3では、BLOが「最下行」、TFAが「上から4行目」、Citizen Schoolsが「上から2行目」に「財務」の視点が設定されている。BLOは、「顧客」およびIBPの視点を重視しており、L&Gの視点がその実現の土台になる意味で配置され、「財務的な健全性」および「成長計画」の内容により構成されている（ibid, pp.431-433）。TFAは、特に考察はないが、寄付や行政からの支援などを含む予算管理的な意味が強い（ibid, pp. 437）。Citizen Schoolsは、上述したように、NPIの投資先組織であり、「財務」の視点について考察はないが、「Social Impact」や「顧客」の視点との関連のなかで支出目標や予算管理が含まれている（Kaplan-Norton [2006] p.74）。

次に、「顧客」の視点について、「財務」の視点と比べて記述が多いことが特徴的である。行政・非営利組織においては、「Stakeholder」、つまり、組織外部との関係が重視されることがうかがえる。また、BSCの主体が関係者間の中間的な役割をもつ場合には、「Stakeholder」と「顧客」の視点を分ける場合も見られる。

具体的には、表2のRCMPは、財政委員会や国内外の政府組織、警察サービスを直接的に享受する市民が組織の価値を定義づける（Kaplan-Norton [2004] p.415）という意味で「Clients, Partners and Stakeholders」という視点を設定し

ている。同様に、MoDでは防衛における政府の要求を満たすことが重要である（ibid, p.421）という意味で「Output Deliverables」の視点（「防衛政策」、「軍隊の有効性」、「運営上の成果」を内容とする）を設定している。EDAおよびFCSSは組織特性が顕著に表れている。EDAでは、ホワイトハウスや議会、商務省、納税者が方針決定や監理の主体であり、地域や投資パートナー、民間企業がサービス提供先になっている（ibid, p.418）。そのため、前者を「Stakeholder」、後者を「顧客」の視点に区別している。また、FCSSでは、「Student Achievement」の視点が第一であり、生徒によるカリキュラムのマスターおよび国際的な競争力で測定される。付随して、教育環境や保護者の満足、地域の協力が「Stakeholder」および「顧客」の視点として設定される（ibid, pp.424-425）。一方、表3では、BLOは、「サポーター」、「国内および海外のオペレーション」、「コミュニティ」を3つの戦略の柱として「顧客」の視点を「最上位」に設定している。TFAは、NPIの影響もあり、社会的な変革をミッションとして、「既存の生徒に対する教育的な成果の改善」および「潜在的な生徒への教育機会提供の拡大」を内容とする「Social Impact」の視点を「最上位」に配置している。「顧客」の視点に該当する「Constituent」は、現在の会員である生徒と卒業生であり、卒業生は教育機会提供の主体としても活動する役割をもっている（ibid, pp.434-435）。Citizen Schoolsは、「生徒に質の高いプログラムを提供し、学習および社会の両面に渡る成長をもたらすこと」（Kaplan-Norton [2006] pp.74-75）を内容として「Social Impact」の視点を「最上位」に配置している。また、生徒、教員、トレーナーが成果をもたらす主体として「顧客」の視点が設定されている。

最後に、IBPおよびL&Gの視点の意味および視点間の関係性を検討する。全体としては、名称が異なる組織もあるが、一般的な視点と同様の意味で設定されている。表2および表3に共通して見えるのは、「Stakeholder」や「顧客」、「財務」の視点との関係性のなかで、いくつかの戦略の柱をIBPの視点に設定している。また、L&Gの視点には、戦略実行に必要な職場環境や能力向上など人への投資を要素にあげて、成功の鍵としている。

具体的に、表2のFCSSを例にすれば、IBPの視点に、「教育的な効果」、「通学」、「設備・建物」、「学校をスタートするための準備」、「生徒の栄養」の5つの戦略の柱を作っている。これらの戦略を実行することにより、第二の視点の‘Customer and Stakeholder Involvement and Satisfaction’における「教育環境」、「保護者の満足」、「地域の協力」を実現し、結果として、第一の視点の‘Student Achievement’における「生徒がカリキュラムをマスターすること」および「国際的な競争力をもつこと」を達成できる。また、その実現の基礎として、‘Staff Learning and Growth’および‘Financial Performance’の視点を設定している。前者は、L&Gの視点に相当し、「スタッフの能力」および「従業員満足」が設定される。また、後者は、「健全な財務管理」を戦略としている（Kaplan-Norton [2004] pp.424-426）。FCSSはパブリックセクターの例であるが、表3における非営利組織のBLOやTFAにおいても同様の傾向が見られる（ibid, pp.431-432, pp.434-437）。

以上から、BSCの内面的・意味的な側面と関連する視点設定モデルの仮説2について、Kaplan-Norton [2004] および [2006] で考察されている事例では、「財務」および「顧客」の視点設定が「組織の特性を表す」ように設定されていた。また、IBPおよびL&Gの視点では、名称は組織により異なることが多いけれども、ミッションと関連する‘Stakeholder’や‘Social Impact’という上位の視点との関係性を十分に検討したことが読み取れる形で、戦略の柱が作られていた。したがって、仮説2は、各視点が「組織特性を表し」、かつ、視点間の関係性が読み取れるという意味で、理論的に整合的である。

③仮説3（成果測定の側面）の検証

仮説3には、仮説1の「外面的・形式的側面」および仮説2の「内面的・意味的側面」の成果を測定する役割がある。上述した行政・非営利組織の事例に共通して読み取れるのは、関係者とのネットワーク関係のなかで検討されていることである。中間支援組織は、関係者のコミットメントをコントロールし、維持するために、「測定しやすい目標を設定する」ことが重要である。また、組織特性からみて、設定された測定対象は、関係

する主体とのネットワークの中で評価されるべきである。つまり、「測定対象を媒介にしたネットワークにおけるコミットメントのプロセス管理」が重要と考えられる。

まず、BSCの役割について、RCMPの事例研究では、「RCMPの戦略を表現し、測定すること」と考察されている。また、BSCという戦略フレームワークを使うことによって、「説明責任を、よりオープンに、明白な形で遂行すること」や「組織内の部門や機能の間でBSCをきっかけにコミュニケーション（またはコミットメント）を引き出し、組織内連携を強めること」に貢献できると述べている（ibid, p.413）。つまり、BSCの活用では、「測定する」ことが重要で、「測定された成果」をもとにコミュニケーションが活性化されれば、連携が強まると理論的に結論づけることができる。

次に、「測定しやすい目標を設定する」ことについて、Kaplan-Norton [2004] の事例は、戦略マップが中心であるため、具体的に考察されている事例は少ない。しかし、上述したFCSSでは次のように「組織特性」を表す形で測定対象が設定されている（ibid, pp.424-426）。第一の‘Student Achievement’の視点では、「生徒がカリキュラムをマスターすること」は「カリキュラムに関するテスト」や「卒業テスト」、一方、「国際的な競争力をもつこと」は「統一的なテストのランキング」や「卒業してはじめての2年間の大学や職場の成績」により測定される。第二の‘Customer and Stakeholder Involvement and Satisfaction’の視点では、「教育環境」は「出席」や「カリキュラム外の参加者」、「安全性に対する生徒と保護者の認識」、「保護者の満足」は「品質、対応、コミュニケーションに関する保護者の調査」、「地域の協力」は「ボランティアの時間数」、「お金やサービス、現物の寄付」、「FCSSにコミットした企業やコミュニティの数」、「質やコミュニケーション、安全性に関するコミュニティの調査」により測定される。第三の‘Efficient and Effective Instructional and Administrative’の視点では、「教育的な効果」は「教員トレーニング」や「技術の活用」、「通学」は「安全性」や「決まった時間での帰宅」、「設備・建物」は「設備検査レポート」や「未修理箇所の修理要求書」、「学校をス

タートするための準備」は「学校の最初の日に利用可能な本や先生の割合」や「正確な入学」, 「費用予測」, 「生徒の栄養」は「給食プログラムへの生徒の参加」により測定される。第四の‘Staff Learning and Growth’の視点では、「スタッフの能力」は「少なくとも7年の経験および上級の学位」や「国際委員会の認定」, 「従業員満足」は「スタッフの出席」, 「離職」, 「コミュニケーション」, チームワーク、モラルの評価」により測定される。第五の‘Financial Performance’の視点では、「健全な財務管理」は「教育サポート支出」や「資金バランス」, 「予算差異」により測定される。一方、非営利組織では、NPIの投資先組織であることを踏まえて、TFAおよびCitizen Schoolが、5つの視点に対し17の測定対象を定めている。FCSSと同様またはそれ以上に組織特性を意識した内容になっている（Kaplan-Norton [2004] pp.436-437, および, [2006] pp.74-75）。また、「測定対象を媒介にしたネットワークにおけるコミットメントのプロセス管理」について、プロセス管理の具体的意味は、測定対象が目標を具現化した数値であり、実際値との比較から改善活動を行うということである。つまり、Plan-Do-Check-Action (PDCA) サイクルと考えてよい。たとえば、上述のFCSSの‘Staff Learning and Growth’の視点でいえば、「従業員満足」は、3つの測定対象がそれぞれに評価されるというよりも、相互関係の中で従業員満足を評価することが重要である。実際に、FCSSのプロジェクトチームは、データ収集および報告というプロセスを実行するなかで、過去のデータのみならず、他の地域のベンチマークなどを参考に、議論しながら、各測定対象を系統的にデザインしている（Kaplan-Norton [2004] p.426）。

以上から、BSCの成果測定の側面と関連する視点設定モデルの仮説3について、「測定すること」が重要な点について、共通して読み取れるという意味で、理論的に整合的である。しかし、「測定しやすい目標を設定する」および「測定対象を媒介にしたネットワークにおけるコミットメントのプロセス管理」について、理論的に整合的であるというには不十分である。Kaplan-Norton [2004] は戦略マップが事例研究の中心であり、FCSSでは読み取れるけれども、その他の事例で

は読み取ることが難しい。また、Kaplan-Norton [2006] はCitizen SchoolがNPIの投資先組織であるため、読み取ることができる。しかし、当然のことといえるので、十分な根拠にはならない。

5. 結 言

5節では、4節までの仮説設定および検証からえられた示唆について、学術的貢献および社会的貢献の観点からまとめ、今後の課題を述べる。

①学術的貢献の観点における示唆

まず、本稿の学術的な意義は、新たな適用先を検討し、BSCの有用性を高めることであった。具体的には、中間支援組織への適用、特に、視点設定モデルについて、BSCを3つの側面に分けて、仮説を設定し、Kaplan-Norton [2004] および [2006] における行政・非営利組織の事例研究から理論的に検証した。結果として、「外面的・形式的側面」では、「視点設定は柔軟でよいが、一般的なBSCの視点との整合性を明確にすること」, 「内面的・意味的な側面」では、「当該組織のミッションや状況など組織特性を表現し、状況により財務の視点はずすこと」が理論的に整合的であると結論づけた。一方、「成果測定の側面」では、「成果を測定すること」は理論的に整合的であるが、「測定しやすい目標を設定し、具体的な数値目標をもとにコミットメントのプロセスを管理する」については、事例研究が少ないため、理論的に整合的であるとの結論を出すに至らなかった。

以上の結論からえられる総合的な示唆として、「成果測定の側面」の一部分を除いて、BSCを投資先組織のマネジメント・コントロール手段として活用するNPIの事例をわが国の中間支援組織に適用するベンチマークとする枠組みを整理できた。また、「測定しやすい目標設定」および「コミットメントのプロセス管理」は、今後の事例研究のなかで、さらに検討する必要があることが分かった。ただし、見方をかえれば、各組織の特性のなかで運用されるべき課題とも受け止めることができる。したがって、研究としては、理論的に整合的であるかという議論のみならず、運用モデルの提示といった方向性で検討することも一案と考えられる。

②社会的貢献の観点における示唆

次に、本稿の社会的貢献に関連する意義は、中間支援組織の活動を可視化し、円滑なコミュニケーションを促すことにより、多様なステイクホルダーの間に見通しのよい解決の道筋を提示することであった。また、結果として、中間支援組織の持続的な活動の一助となることであった。Drucker [1995] は、「社会とは、一人ひとりの人間に対して『位置』(social status)と『役割』(function)を与えるものであって、この位置と役割が社会の基本的枠組を規定し、社会の目的と意味を決定する。また、重要な社会権力が『正統性』(legitimacy)を持たなければその社会は機能しない」と述べている (p.27, 訳書 p.24)。この考え方は中間支援組織にも適用できるのではないか。上述したように、中間支援組織にBSCを適用する枠組みは理論的に整合的であることを検証した。枠組みを使い、活動成果を測定する事例研究を続ける基礎ができたといえる。持続的な活動に一助を与えるという意味では、事例研究の中で、当該組織の役割の明確化と位置の確認を試みることである。また、ステイクホルダーとの関係のなかで、社会的影響を可視化し、一定の評価がえられれば、長期的にコミットメントを維持する動機づけとすることができ、組織としての正当性がえられる。

③今後の課題

最後に、本稿の学術的および社会的貢献を踏まえて、今後の課題を述べる。上述したように、本稿は中間支援組織にBSCを適用するための基礎を仮説という形で理論的に検証したにすぎない。そのため、NPIの視点設定をモデルとして、3つの仮説からの示唆を原則に、わが国の中間支援組織に適用し、事例研究をすることが第一の課題である。また、企業を中心とする一般的なBSCの視点で導入する場合とそうでない場合に、導入の背景による原因にまでは言及できていない。同様に、仮説3に関連して、「測定しやすい目標設定」および「コミットメントのプロセス管理」について、十分に確認することができなかった。Kaplan-Nortonの事例研究を、企業組織を含めて検討し、一定の法則性を見出すことが第二の課題である。さらに、単に事例研究するのみでは、その成果を検討することが難しい。そこで、歴史的、地理的に近い韓国など、東アジアを中心とす

る中間支援組織との国際比較が効果的である。この点が第三の課題である。以上、今後もBSCの役割と可能性について、継続的に検討していきたい。

引用文献

- 関東経済産業局 [2009], 「コミュニティビジネス 中間支援機関のビジネスモデルに関する調査報告書」, 2009年3月
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [1996], *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2001], *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2004], *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. [2006], *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.
- 経済産業省 [2008], 「ソーシャルビジネス研究会 報告書」, 2008年4月
- 國領次郎 [2004], 『オープン・ソリューション社会の構想』, 日本経済新聞社, 2004年
- 谷本寛治編 [2006], 『ソーシャル・エンタープライズ』, 中央経済社, 2006年
- Drucker, P. F. [1995], *The Future of Industrial Man*, Transaction Publishers, 1995. (Original 1942). (上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年)
- 内閣府 [2001], 「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」, 2001年 https://www.npo-homepage.go.jp/data/report11_3.html, 2012/12/27確認
- New Profit Inc. (NPI)[2009], *ANNUAL REPORT 2008-2009*, <http://www.newprofit.com/cgi-bin/iowa/home/index.html>, 2012/7/1確認

細野賢治, 八島雄士, 李只香, ダイモン・ドラモンド [2012], 「中山間地域における農業条件の不利性と地域戦略との関係－広島県世羅町と安芸太田町を事例として」, 『九州共立大学総合研究所紀要』第5号, 九州共立大学総合研究所, 2012年3月

八島雄士 [2010a], 「非営利組織におけるバランスト・スコアカードの可能性に関する一視点」, 『九州共立大学総合研究所紀要』第3号, pp.13-23, 九州共立大学総合研究所, 2010年3月

八島雄士 [2010b], 「ソーシャル・キャピタルと管理会計に関する一考察－公園行政の事例を手がかりとして－」, 『非営利法人研究学会誌』VOL.12, pp.79-91, 非営利法人研究学会, 2010年7月

八島雄士 [2011a], 「コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性に関する一考察－都市公園のパークマネジメントを事例に－」, 『日本経営診断学会論集2010』, pp.102-107, 2011年2月

八島雄士 [2011b], 「パークマネジメントにおけるバランスト・スコアカードの適用可能性」『会計』第179巻第6号, pp.67-79, 2011年6月

八島雄士 [2012a], 「社会におけるコミュニケーション・ツールとしての戦略マップの可能性」『会計』第181巻第2号, pp. 70-81, 森山書店, 2012年2月

八島雄士 [2012b], 「社会におけるコミュニケーション円滑化へのバランスト・スコアカードの貢献」, 『成蹊大学経済学部紀要』第43巻第1号, 2012年7月

注

- 1 本稿では、「中間支援組織」の用語について、社会的な問題解決を社会的ネットワークのなかで実現するための「プラットフォーム」構築に貢献する組織と考える。「プラットフォーム」とは、「第三者間の相互作用を活性化させるような共通基盤」(国領 [2004] p.58)である。また、NPI (New Profit Inc.) に注目した理由は、社会的ネットワークのなかで関係する組織の活動を活性化させるための「プラットフォー

ム」としてBSCを活用している点にある。なお、注2および注3に示すように、関係省庁において明確な定義というよりは、支援機能の記述が中心であった。先行研究では、谷本編 [2006] で「ソーシャル・イノベーション・クラスター」の定義のなかで中間支援組織が含まれるけれども、明確な定義はなされていない (pp.37-38)。

2 わが国では、内閣府におけるNPO (Non-Profit Organization) に関する報告書など (たとえば、内閣府 [2001]), NPOへの支援活動を論じる場合に「中間支援組織」の用語が使用されている。一方、経済産業省におけるCB (Community Business) に関する報告書など (たとえば、経済産業省 [2008]), CBへの支援活動を論じる場合に「中間支援機関」という用語が使用されている。本稿では、「中間支援組織」を基本的に用いるが、関東経済産業局 [2009] の先行調査を引用する場合にのみ、「中間支援機関」を用いる。

3 具体的な中間支援事業は、個別CBへの単発的な支援および継続的な支援、マスを対象とした支援に分類されている。第一に、個別CBへの単発的な支援は、「コーディネート」および「相談窓口」活動である。第二に、個別CBへの継続的な支援は、「起業支援」、「運営支援」、「事業展開支援」、「資金調達支援」、「施設・備品提供」である。第三に、マスを対象とした支援は、「人材育成支援」、「情報発信」、「交流促進」、「調査研究や政策提言」である。各支援の具体的な内容は関東経済産業局 [2009] (p.60) を参照。

謝辞

急逝された阪口要先生には、本稿の基礎となっている博士学位論文執筆にあたり、バランスト・スコアカードを行政・非営利組織のみならず、社会的ネットワークに適用するという管理会計論と行政・非営利組織論との学際的な研究を前向きかつ、広い視野を持ってご指導いただきました。この場を借りて感謝の意を表し、ご冥福をお祈りいたします。