

〔論 説〕

拡張バランストスコアカードと ソフトウェア企業

上 山 俊 幸

目次

1. はじめに
2. バランストスコアカード
3. バランストスコアカードと経営戦略
4. バランストスコアカードとバリューアナリシス
5. バランストスコアカードの問題
6. バランストスコアカードとソフトウェア企業
7. トップダウンアプローチとボトムアップアプローチ
8. おわりに

1. はじめに

企業は存続するだけでも意義があると言われる。もちろん、これは極論であり最低限の条件を述べているに過ぎない。ステークホルダーとの関係性を良好なものにして行くことが重要である。また、前提として、法律や企業倫理などの制約条件を満たしていることが要求されることはいうまでもない。しかし、その意識さえない企業の話題がマスコミでかまびすしく報じられ、われわれに不信感を抱かせる結果となっている。

ステークホルダーとの関係を良好に保ち、企業が存続発展していくためには、当然のことながら利益とキャッシュを永続的に確保していくことが必要である。このことは、あえて述べるまでもないが、企業はこの命題に必死に取り組んでいるようにも見えるが、実際にはこの命題を達成できないでいる企業も少なくない。

企業内で利益目標を掲げスローガンとするだけでブレイクダウンがなされなければ、具体性に欠け、企業の構成員たる従業員はその目標に対する行動をとれない。どのような行動が利益目標の実現に貢献するかが不明であるからであり、各人が勝手に行動しても、企業の全体最適が保証されないからである。構成員が自信をもって実行したとしても、結果が単なる自己満足で終わってしまうこともありえるし、そればかりか、逆に企業目標に対して悪い方向に作用する可能性さえあるといえる。

予算管理制度が、このようなことを防ぎ企業のベクトルを合わせるひとつの有効な手段であるという認識から、これまで企業に採用されてきたのであった。現在、予算管理制度に内在する問題から、それを見直す動きもあり、米国では予算制度を放棄する企業も出始めている⁽¹⁾。しかし、予算管理制度を放棄したとしても、言うまでもなくそれに代わる管理制度が採用されるので、管理そのものを放棄するのではない。

一般論として「利益を永続的にしかも適正に確保すべきである」ということは、言うのは易しいが行うのは難しい。日本企業の経営者も、程度の差はあれ米国企業の経営者と同様、単年度の業績が評価されるからである。米国では、単年度の業績評価の弊害や危険性が喚起されて久しい。単年度の目標や計画だけでは、その年度は良くても、将来その企業が存続発展していけるかどうかについては不安である。また、単年度の利益目標だけからは、短期的な予算しか導出されないため、短期の利益と長期の利益をバランスよく確保していく方策が必要であることに変わりはない。さらに、利益目標を実現するために、組織構成員が企業全体の利益目標に貢献するような自分の行動を理解し、実際にその行動がとれるレベルにまで、全社の戦略や目標をブレイクダウンすることが求められる。

企業の経営戦略や目標の周知徹底がなされ、組織構成員自身の行動目標が明確になれば、それは組織構成員の業績評価につながっていく。曖昧な目標設定や業績評価ではなく、明示的な目標設定とそれに基づく個人の業績評価によって、個人のモチベーションを向上させうるかどうかについては、企業文化やそのときの環境が影

(1) たとえば次の文献に詳しい。このなかでバランストスコアカードについても触れている。Jeremy Hope, Robin Fraser, *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

響するので断言できないが、少なくとも組織構成員が組織の戦略なり目標にコミットして行動をとるような仕組みができるはずである。

そのような仕組みとして、最近注目されているものとしてバランストスコアカードがある。バランストスコアカードは、言うまでもなく ABC (Activity-Based Costing) を開発した米国の Kaplan たちが考案したものであるが、我が国でもリコー、宝酒造、伊藤ハム、パイオニアといった企業が導入するなどの動きがあり、まだ試行錯誤の域に留まっている企業もあるが徐々に普及し始めている。

本稿では、バランストスコアカードが普及過程にあり、試行錯誤をしながら導入している企業がある現在、その導入で問題になっていることに言及し、企業にバランストスコアカードを導入する場合、どのようにこれを捉えれば良いか、また組織構成員との関係はどのようにあるべきかを吟味することにする。その際、ソフトウェア企業を取り上げ、具体的に検討することにする。

以前、生産部門の管理者から「販売部門は売上が計上でき、そこから仕入原価あるいは社内仕切価格およびコストを控除することによって利益という指標が出てくるので、企業の売上高や利益に直結できモラルもあがるだろうが、私のいる生産部門はコストセンターでありコストを下げたと言うことでしか企業に貢献できない。コストといういわばマイナスの指標を背負っているので予算管理制度のなかで生産部門のモラルはそれほどあがらない」というような古典的な質問とも、また嘆きともとれることを言われたことがある。販売部門ほどではないにしろ、業績を把握できる直接部門の生産部門でこのような意識があることに驚いたものである。このことから推測しても、企業の戦略や目標に関連付けて間接部門のモラルを確保することは難しいことのように見える。バランストスコアカードの戦略マップがそのような問題を回避し、また生産部門や間接部門、あるいは後で述べるソフトウェア企業のシステムエンジニアなどのモラル向上に貢献できる可能性を検討する必要がある。

なお、Balanced Scorecard には、バランストスコアカードという表記のほか、バランスト・スコアカードあるいはバランス・スコアカードなどの表記があり、日本語としての表記が一定していない。本稿ではバランストスコアカードと表現することにする。

2. バランストスコアカード

Kaplan たちが提唱したバランストスコアカードでは、4つの視点 (Perspective) が設定されていることはよく知られている。財務の視点 (Financial Perspective), 顧客の視点 (Customer Perspective), 内部プロセスの視点 (Internal Process Perspective), 学習と成長の視点 (Learning and Growth Perspective) である。これら4つの視点は、Kaplan たちの言うように相互に関連する。財務の視点以外の視点は、最終的には財務の視点に集約されることになる。しかし、財務の視点での結果が良くなるためには、顧客との関係や顧客価値が充実する必要がある、それには単年度で取り組める事項と単年度では短すぎるため継続して取り組んでいかなければならない事項がある。顧客の視点を重視し顧客満足を得て顧客価値の高い企業になるためには、内部プロセスが顧客に向けたものでなければその実現は難しい。したがって、顧客満足を高めることができるように内部プロセスを組み替えていく必要がある。さらに、内部プロセスを、顧客に向けたものにしていくためには、組織の文化や組織構成員の考え方、組織構成員のスキルアップといったことが欠かせない。そこで、それに適するように、組織の学習や成長に関することがらを整備していくことが求められる。

企業に対しては様々なとらえ方が考えられるが、ここでは株主価値、顧客価値、従業員価値、さらに社会価値という4つの価値で企業を見ることにする。企業がこの4つの価値を高めることによって、その存在意義を確かなものにしようとするならば、それを実現するために、どのようにバランストスコアカードでプランニングして、従業員に伝達し、評価して、さらには従業員の業績評価につなげるべきであろうか。その関連はどのように考えれば良いのであろうか。また、このような前提で、バランストスコアカードを考えた場合、バランストスコアカードの4つの視点はどのように捉えられるだろうか。

言うまでもなく、直接的には財務の視点は株主価値に関係し測定尺度 (Measures) はそれを測定する。同様に、顧客の視点も直接的には顧客価値に関係し測定尺度はそれを測定する。内部プロセスの視点は、当然のことながら、顧客の視点に関係が深いということからも分かるように、顧客価値に大きく関係してくる。学習と成長の視点は、直接的には従業員価値を高めることに寄与すると考えられる。

残るのは、社会価値である。社会価値を無視する論者もあるが、ここでは敢えて取り入れているのは、企業が社会的な存在であることを強調したいということと成熟した社会であるのだから、もっと大局を捉えた議論が必要であるということを経験したいからである。

企業が社会に対して関係性を持っている以上、「社会の視点」を明示的に取り扱うかどうかは別にして、バランススコアカードに組み込まれる、あるいは内蔵されるほうがよいであろう。もし、バランススコアカードでこの視点をカバーできれば、広い視野を持ったツールができることになる。バランススコアカードが仮に環境問題が表面化することがなかった時代に開発されていれば、コンテキストからいって社会の視点はバランススコアカードに組み込まれてこなかったかも知れない。しかしながら、現在、社会の視点はバランススコアカードに組み込むことが望まれるのである。

現在でこそ企業は社会を意識した企業理念やスローガンを世にアピールしているところが多いが、企業の本音を推察すると、未だに疑問を感じざるを得ない企業も多々ある。やはり、表向きは社会に対する貢献を謳っているが、本音ではそれよりも売上重視やコスト重視というところも多いように思える。

公害問題が社会的に大きく報道され、それに対して社会が厳しく見ていくというムーブメントが存在するときには、企業はそれに対応するが、それが去るとトーンダウンし、また問題が起こり、社会が厳しい眼差しを向けると、対応しているように装うといった繰り返しの歴史がそれを物語る。

日本でも米国でも、企業の不祥事が相次いで暴露され、それに伴ってCSR (Corporate Social Responsibility) が声高に言われるようになった。タテマエや体裁から、社会的な取り組みを公表することによって社会的な評価を上げようとする企業もある。しかし、そのような付け刃では、そのうちに本音の部分が露呈するに違いない。

社会の視点は、企業の構成員である従業員が自分のこととして認識し、環境や地域社会を強く意識することが必要である。トヨタ自動車がハイブリッド車「プリウス」を発売した当初は売れるかどうか半信半疑だったことを吐露している⁽²⁾。しか

(2) たとえば、『日本経済新聞』、2004.9.8.

し、周知のように市場はそれを評価した。社会も、環境を重視している企業や製品を評価するようになってきたということだろう。

残念なのは、どのくらいの数の企業が、あるいはどのような企業が、社会との関係性を真摯に受け止め、また社会への貢献を本気で考えているかを客観的実証的に研究することが難しいということである⁽³⁾。

バランススコアカードが、企業が社会への貢献を本気で考えることへのひとつの契機になれば良い。ただ、「社会の視点」を構成する環境面での取り組みがバランススコアカードにどのように組み込まれるかは課題として残る。

我が国の企業でも、環境面での取り組みをひとつの視点として取り上げ、「環境の視点」として導入している企業があることは注目される。株式会社リコーでは、「環境保全の視点」が、また宝酒造株式会社では「社会・環境行動の視点」が導入されている⁽⁴⁾。これらは、Kaplan の提唱する4つの視点には収まらない側面がある⁽⁵⁾。実際、社会価値をバランススコアカードに組み込むことは、その性質から容易ではない。社会価値を向上するための環境に対する支出が、多くの場合、短期的利益を圧迫することになるからである。そもそもバランススコアカードは、短期の戦略目標と長期のそれとのバランスをとることを目指しているのではあるが、現状では適正な利益を追求することと、「広い意味で社会へ貢献すること」⁽⁶⁾とは、直接結びつけることに違和感があるのだろう。

リコーでは、「環境保全の視点」は学習と成長の視点の下位構造として捉えられている。それは長期にかかわることであるし、全体を支えているという意味で必要

(3) 日本経済新聞社でも、CSRに関するアンケート調査を行い、結果を公表している（『日本経済新聞』、2005.1.17参照）。ただし、このケースでも調査をする主体が測定尺度を決めているので、客観性の面での限界がある。

(4) 伊藤博，清水孝，長谷川恵一，『バランス・スコアカード』，ダイヤモンド社，2001，pp.78-100，pp.102-120。

(5) ただし、Kaplan は次の文献のモービルの例で「地域にとって良き市民であること」との認識で環境に関する戦略目標や測定尺度を盛り込んでいることを紹介している。Robert. S Kaplan and David P Norton, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION*, Harvard Business School Press, 2004, 櫻井通晴監訳，『戦略バランス・スコアカード』，東洋経済新報社，2001，pp.62。

(6) 一般論として「企業は適正に利益を上げ、社会に貢献する」という企業目的は正しいが、「広い意味で社会へ貢献すること」の実現は難しい。

性を認めるのであるが、実際には「環境保全の視点」に含まれる戦略目標と他の視点にある戦略目標とのリンクは全くない⁽⁷⁾。また、同様に宝酒造の例では、「社会・環境の視点」では、「環境負荷を減らす活動や地域社会への貢献を高めるための活動、企業倫理の遵守を徹底するための取り組みの目標などを定性的に記述している」⁽⁸⁾としている。これらは、いかに「社会の視点」を取り込むことが難しいかを如実に物語っている。

このように、バランストスコアカードに第5の視点として「社会の視点」を取り入れ、配置した場合、他の視点との関係性は希薄となる可能性が高いが、企業の大きな目標であり、そこに部門や個人の目標がリンクし、個人が行動を律するように従業員に対して意思表示することになる。したがって、現状ではたとえ他の視点との関係性は希薄となるとしても、意思を表現するということに意味があると考えている。

3. バランストスコアカードと経営戦略

バランストスコアカードは、経営戦略との関連が重要であることに対して、異論はないに違いない。しかし、経営戦略に関してはさまざまな定義があるので、それらをここで列挙し、それぞれの関連性に検討を加えることは割愛する。

ただし、バランストスコアカードの分野では経営戦略をどのように捉えているかを見ておくことは必要であろう。Kaplan たちは経営戦略を「ステークホルダー、消費者、市民のための価値を創造する方法を記述したもの」⁽⁹⁾あるいは、「組織体が価値を創造するためのユニークで持続可能な方法」⁽¹⁰⁾と、やや包括的に捉えている。また、わが国の研究者の定義のひとつとして、「他社と差別化を行うユニークな(比類のない)方策」とし⁽¹¹⁾、さらに、「経営理念(ミッション、ビジョン、バリュー)

(7) 伊藤博，清水孝，長谷川恵一，『前掲書』，p.87.

(8) 伊藤博，清水孝，長谷川恵一，『前掲書』，p.118.

(9) Robert. S Kaplan and David P Norton, *STRATEGY MAPS*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p.4.

(10) Robert. S Kaplan and David P Norton, 『前掲訳書』，p.16.

(11) 吉川武男，ベアリングポイント，『バランス・スコアカード導入ハンドブック』，東洋経済新報社2003，p.25.

の実現を目指し、企業・組織がとるべき手段、もしくは市場において他の競争者との違いを明確にする特徴のことをいい、その成功によって市場における競争優位を獲得するもの⁽¹²⁾と定義しているものがある。

経営戦略論を大きく分類した場合、初期に発展した分析的経営戦略論と、それ以降さまざまな展開がなされ、戦略をプロセスと見る研究が取り入れられたプロセス型戦略論があるという見方もあるだろう。Christensenは「戦略は二つの同時に進行するプロセスのなかで、明らかにされていく」として、「意図的プロセスと創発的プロセスの両方が、あらゆる企業でつねに作用している」⁽¹³⁾と述べている。この定義自体、戦略をプロセスと捉えているといえる。

分析に頼って戦略を策定したとしても、環境変化を踏まえた創発戦略（Strategy of Emergence）を完全に否定することは実際的でない。分析的経営戦略が批判されたのは、戦略策定の組織が現場の組織と遊離した状況にあるなかで、分析だけに頼って戦略策定を行い、戦略が硬直化するということがあったためである。したがって、分析を重視した戦略においても、創発を戦略から全く隔離するということは戦略の硬直性を生むだけである。逆に、分析を十分行わずに創発だけに頼った経営戦略も非現実的であろう。したがって、Christensenの述べていることが現実に即した見方と考えたほうが良いだろう。やはり、問題は戦略を策定する場合、どの程度分析結果に重きを置くかということである。

バランストスコアカードと経営戦略との関連を考えると、バランストスコアカードが戦略そのものを策定していくフェーズから使えるという立場と、そうではなくて戦略はバランストスコアカードとは別に作られ、その結果をバランストスコアカードに組み込んでいく⁽¹⁴⁾という立場の2つが考えられる。しかし、バランストスコアカードの研究では、経営戦略に関して様々な見解があることには触れていない。すなわち、戦略に関してその定義やアプローチに様々なものがあることの分析は省略されている。そして、戦略はバランストスコアカード作成時には策定されていて所

(12) 吉川武男、ベアリングポイント、『前掲書』、p.37.

(13) Christensen, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, 玉田俊平太監訳、『イノベーションへの解』、翔泳社、2003, pp.258-259.

(14) 伊藤嘉博、小林啓孝、『ネオバランストカード経営』、中央経済社、2001, p.3.

与のものである、という立場がとられることが多いようである。

ここで、Henry Mintzbergによる戦略研究の分類⁽¹⁵⁾を見ておくことにしよう。

- ① デザイン・スクール：コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- ② プランニング・スクール：形式的策定プロセスとしての戦略形成
- ③ ポジショニング・スクール：分析プロセスとしての戦略形成
- ④ アントレプレナー・スクール：ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- ⑤ コグニティブ・スクール：認知プロセスとしての戦略形成
- ⑥ ラーニング・スクール：創発的学習プロセスとしての戦略形成
- ⑦ パワー・スクール：交渉プロセスとしての戦略形成
- ⑧ カルチャー・スクール：集合的プロセスとしての戦略形成
- ⑨ エンバイロメント・スクール：環境への反応プロセスとしての戦略形成
- ⑩ コンフィギュレーション・スクール：変革プロセスとしての戦略形成

このように、経営戦略の研究にはさまざまなものが存在するといえる。ただ、この分類については、あくまでも経営戦略が研究対象になっているということに注意が必要である。すなわち、これらはその対象を研究する時の立場の違いや事例として取り上げた企業を取り巻く環境によって異なり、経営戦略の研究を分類してみせたにすぎず、実際の経営戦略がこのように分類できるということではないということである。したがって、経営戦略とバランストスコアカードとの直接的な関連をこの分類に見いだそうとしても、その意義は小さいということになる。ただ、ここではバランストスコアカードと経営戦略との関連性を考えるとき、経営戦略に対して様々なとらえ方があり、経営戦略策定に関しても、様々なアプローチ方法があるという点について考慮しなければならないということを強調しておきたい。

むしろ、それぞれの経営戦略研究の議論の中で、経営戦略をどのように捉えているかを認識すると同時に、そのプロセスを具体的に分析し、そしてどのようにバラ

(15) Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lamprel, Joseph Lampel, *STRATEGY SAFARI*, Prentice Hall, 1998, 斎藤嘉則, 奥沢朋美, 木村充, 山口あけも訳, 『戦略サファリ』, 東洋経済新報社, 1999, pp.5-6.

ンストスコアカードと関連させることができるかということをも個別に研究していくことが必要になるだろう。

ここでは、そのひとつとして伊丹敬之の戦略研究を取り上げ、バランススコアカードとの関連を吟味してみよう。

伊丹は戦略的適合というキーワードを使って経営戦略を説明しようとする。戦略的適合とは「企業の「組織としての活動の基本設計図」である戦略の内容と戦略を取り巻くある要因とがうまくマッチしている状態である」⁽¹⁶⁾としている。

そして、戦略適合をまず市場適合、インターフェース適合、および内部適合の3つに区分し、さらにそれぞれの戦略適合を2つずつに分けて、顧客適合、競争適合、ビジネスシステム適合、技術適合、資源適合、および組織適合の6つに区分し、「6つの適合戦略の全てが同時にそろってこそ、戦略は成功する」⁽¹⁷⁾と述べている。それぞれの戦略適合にはいくつかのレベルがあるが、それでも最低限これらの戦略適合を配慮した戦略が策定されることが必要であることを主張している。

この中で6つの区分の戦略適合に関してバランススコアカードとの関連、すなわち財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点というカテゴリとの関連を見てみることにする。

顧客適合は、顧客のニーズに適合する製品やサービスを提供できるか、あるいは、できているかを見るので当然、顧客の視点に通じる。

競争適合には、バランススコアカードの4つの視点との明確な対応関係は見いだせないが、顧客の視点と、学習と成長の視点とに関連づけることによって、その実現可能性が出てくると考える。

ビジネスシステム適合は、顧客に製品やサービスが届くまでの一連の業務が市場の競争に合致しているかどうかを見ているので、内部プロセスの視点と対応するだろう。

技術適合は、技術を蓄積したり、技術水準を上げていこうとしたりということから学習と成長の視点との対応関係があるといえる。

資源適合について検討すると、技術適合がインターフェース適合であるのに対し、

(16) 伊丹敬之、西野和美、『ケースブック経営戦略の論理』、日本経済新聞社、2004、p.50.

(17) 伊丹敬之、『経営戦略の論理（第3版）』、日本経済新聞社、2003、p.28.

資源適合は内部適合であるが、資源の有効活用、資源のタイミングを考慮した流用、いずれの場合も技術適合との関係を持つ場合があると考えた方がよい。したがって、資源適合は一部学習と成長の視点との対応関係があると考えられるべきであろう。

最後に組織適合であるが、これはまず経営戦略が組織の風土や特徴に適合しているかどうか、そして同時に組織の構成員に戦略が伝達できるようになっているかどうかを見るものである。後者はそのままバランススコアカードの意図するところであり、各視点との対応関係はないことがらである。あえて言うならば、内部プロセスの視点に対応するだろう。前者については、バランススコアカードの立場は、それと異なり、戦略に合致するように組織を導くようにするとともに、それを計測しようとするものである。組織適合がオーバーエクステンション⁽¹⁸⁾という概念も包含しているとはいえ、組織の風土や特徴を前提にしているのに対して、バランススコアカードの立場はむしろ対象を動かしていこうとするという違いがあるように見える。つまり、組織適合は、組織風土や特徴というどちらかという組織の深層部分を対象としているのに対して、バランススコアカードの学習と成長の視点は、構成員の技能の向上などを含み、ややカバーする部分が異なる。したがって、一部にだけ対応関係があると見て良いだろう。

財務の視点に対応する戦略適合が記述されていないのは、財務の視点はこれら6つの戦略適合の結果であるという見方によると考えてよい。

経営戦略に6つの戦略適合が求められるとすると、その達成は、やはり計測される必要があると考えられるべきである。伊丹の研究に基礎を置いてバランススコアカードを吟味するのであれば、バランススコアカード作成段階でこれら6つの戦略適合を検証しながら進めることが必要になる。

今見てきたように、少なくともバランススコアカードが戦略策定そのものに関わる可能性があるということである。

筆者がある大企業の戦略策定と実行を指導した経験では、トップマネジメントが加わった戦略策定から実行計画作成およびその実行では、戦略策定フェーズと戦略実行計画フェーズとに分けての取り組み方は採用しなかった。つまり戦略策定フェーズと戦略実行計画フェーズの境界をはっきりとさせてはいなかった。もちろん、業

(18) 伊丹敬之、『前掲書』, pp.366-371.

界内における目標とする売上高やシェアのレベルに関する包括的な方針がトップマネジメントから明確に表現されることはあったが、一般的にはそれを戦略と呼ばない。それらの方針を実現する道筋が含まれてこそ戦略である。

これに関しては、「現実には戦略の策定と具体的かつオペレーショナルな活動計画である戦略遂行計画を結ぶ、戦略実現計画とでもよぶべきステップが存在すると考えることができるのではないだろうか」⁽¹⁹⁾という同様の意見がある。

また、経営戦略について「その策定を同時並行的に行うことを否定しない」「現実の企業経営を見ていると、戦略の策定と戦略実現計画、戦略遂行計画は、明確に切り分けられるものではなく、相当の部分がオーバーラップしていて、プロセスとして区分することは困難である」⁽²⁰⁾という意見もある。実際の経営戦略策定の現場を見ると、この意見を支持したい。とりわけ日本の企業においては、むしろこの方が普通であると考え。筆者の経験ではトップマネジメントが明確な経営戦略を持ちそれを明示できる企業は少なく、現在のように経済環境が不透明な場合にはなおさらである。

バランススコアカードとの関係でいうならば、バランススコアカードの作成段階で戦略を考案して決めていく、あるいは経営者の持つ明瞭にはなっていない戦略あるいは目標を明確化したり、その実現性を検証したりしながら、より納得の出来る経営戦略に洗練していくというプロセスが組み込まれていて良いのではないだろうか。2002年の商法改正により、我が国においても経営と業務執行の分離が図られ、コーポレートガバナンスが強化され、その効果が徐々に出てくるものと考えられ、また経営能力の向上が期待できるのであるが、やはり一部の企業を除き、現在のトップマネジメントの経営能力とそれに対するチェック機能には不信感を抱く人も多いのではないだろうか。したがって、このようなプロセスや方法論は、経営戦略策定プロセス方法論を全く持たない企業では、積極的に使ってよいものであると考えている。

このような観点に立ち、「バランス・スコアカードは、すでに策定されている戦略を4つの視点に置き換えて表現する側面はあるが、戦略そのものを策定するため

(19) 伊藤嘉博, 小林啓孝, 『ネオバランスカード経営』, 中央経済社, 2001, p.166.

(20) 清水孝, 『戦略マネジメントシステム』, 東洋経済新報社, 2004, p.15.

のものではない」⁽²¹⁾という意見に対しては、さらに以下で議論していこうと考えている。

4. バランストスコアカードとバリューアナリシス

ここで、古くから原価低減などを目的に企業で使用されてきた方法であるバリューアナリシス (Value Analysis: 価値分析, 以下 VA) を取り上げる。VA は価値工学 (VE) とも呼ばれる。VA はもともと製品の機能を展開して、新製品開発や製品改良などにおけるコストダウンに使われるツールであったが、品質管理が生産部門での適用からはじまり、全社的に展開されていったのと同じように、VA もまた全社的に展開されていった。Warren J. Ridge がそれまでハードウェア中心で進められてきた VA の適用を「コスト全体に占める組織・事務コストの割合が大きいためである」⁽²²⁾として、組織や事務の改善に VA を応用する手順を解説した。実際に、VA はその後わが国でも企業のさまざまな業務の改善に使われてきた⁽²³⁾。さらに、VA はコンサルタントによって拡張され、戦略策定の際に使用するひとつの方法として取り入れられていった。拡張された VA は企業の目的あるいは部門の目的を機能の体系としてトップダウンで展開していく手法であるので、業務にも適用できたし、企業の経営目的と業務の関連を同様に記述できたため、経営戦略策定に適用できたのである。

拡張された VA は、企業の戦略目標を展開するという意味で、バランストスコアカードと同じ機能を持っているといえる。また、初期の VA の流れで、業務に適用する際にもそれを測定する指標を設定し、目標水準を設定して、その目標水準に近づける努力をするという点でも類似している。関係する従業員に目標を周知してベクトル合わせを行うという点でも酷似している。目的-手段の体系で表現するという点では、Kaplan たちが戦略マップを導入して各視点の戦略目標 (Objectives) 間の因果関係を示すことに成功したことに似ているといえる。

(21) 清水孝, 『前掲書』, p.26.

(22) Warren J. Ridge, *VALUE ANALYSIS*, American Management Association, 1969, 玉井正寿監修, 『業務・管理の VE』, 産業能率大学出版部, 1971, p.14.

(23) たとえば、次の文献には、営業業務に対する適用が説明されている。
秋山兼夫, 『機能分析』, 日本規格協会, 1989, pp.180-190.

ただ、バランストスコアカードと異なるのは、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点というカテゴリがないという点である。戦略策定フェーズへの適用にまで拡張されたVAでも機能展開の際にヒト・モノ・カネといったことをチェックしたり、マネジメントサイクルの観点から吟味したりすることは行われるが、バランストスコアカードほど明示的ではない。したがって、4つの視点を導入すれば、バランストスコアカードとVAは融合できると考える。あるいは、バランストスコアカードに上記で述べたVAの機能を取り入れることができるといっても良いだろう。

この手法の適用に関しては、目的-手段の体系を想定して展開するので、以下で注意を喚起するが、詳細レベルの戦略目標をまず抽出してから戦略マップを考えて因果関係を付けていくというような取り組みは行われたい。

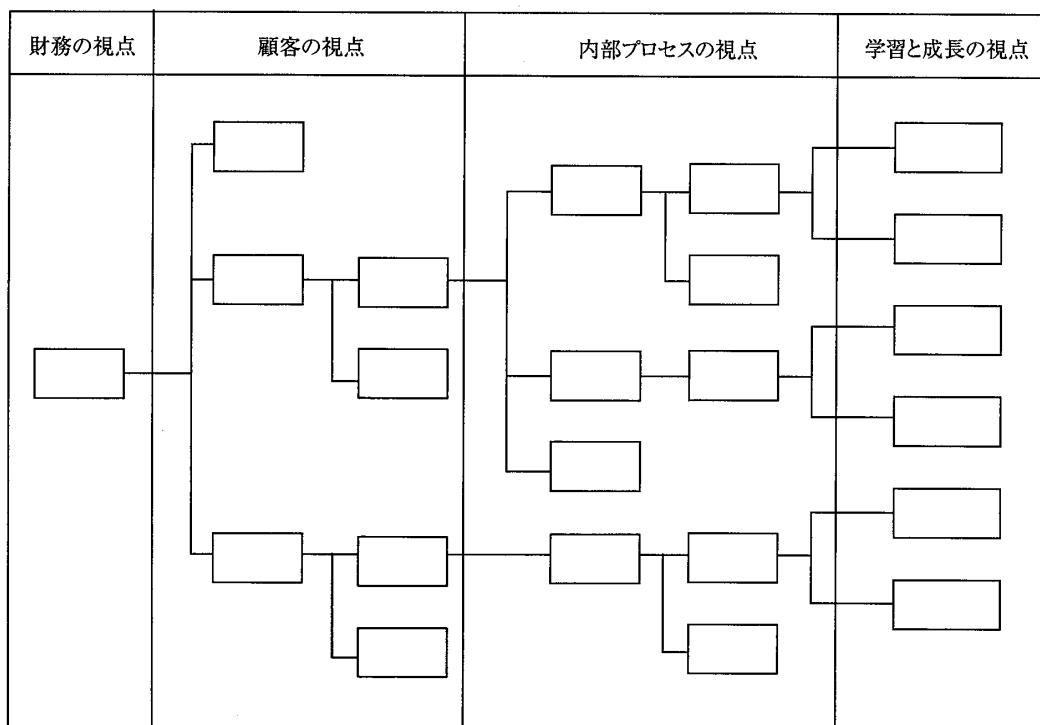


図1

上記のことを描いたイメージが図1であるが、これを見るとKaplanの戦略マップを横にただけと捉えられるかも知れない。しかし、そうではない。ここで重要なことは、左側にあるのが目的、右側にあるのが手段であり、目的-手段の関連性

を重視してトップダウンで展開していくということである。したがって、戦略目標を先に決めて各視点に割り振るとか、事後的に因果関係を設定するということは認めないものである。ここでは、上位の目的に対して視点を考慮しながら、その手段を発見していくというプロセスを重視することにする。ただ、その場合、展開する段階では、戦略目標候補を抽出するフェーズとそれらの中で採用する戦略目標を取捨選択するフェーズがある。上位の目的を達成するための手段をひとつの戦略目標とするわけであるから、その立案、選択にはプロジェクトチームの英知が結集される必要がある。

また、バランススコアカードとはノードについての考え方が異なる。VAでは、トップダウンで展開するので、実行することがらは展開した末端のノードに記述されるということに注意する必要がある。したがって、このことを理解して、各視点に戦略目標が配置されるようにしなければならない。

次に、戦略目標を表現する測定尺度の選定に入るのであるが、ここでもやはりプロジェクトチームでの作業で、様々な指標が提案される。それらを列挙し、最後に代表する指標を決定することになる。指標を絞って少なくするということは、バランススコアカードと同様である。これを拡張バランススコアカードと呼ぶことにする。

注意したいことは、ここで提案している拡張バランススコアカードは、あくまでひとつの方法論でしかないのであって、これが唯一であるということではもちろんないということである。要件を満たす手法であれば、拡張バランススコアカードに限定する必要はない。バランススコアカードあるいは拡張バランススコアカードを代替する手法は、さらに開発されて行くに違いない。視点を4つから5つに増やすということもあるが、そのような限定された調整ではなく、もっと根本から異なるコンセプトをもった方法論があっても良いだろう。

経営戦略に関連するコンサルティングファームでは、それぞれ戦略策定のプロセスを持っている。戦略策定プロセスをコンサルティングファームがツールとして有している場合とコンサルタントが個人的に持っている場合があるが、その全ての内容が公にされることは少ない。それらの方法への、このバランススコアカードのインパクトはあるだろうと考える。

バランススコアカードを実際にそのまま導入すると意思決定した場合、そのためのアプリケーションシステム⁽²⁴⁾が必要になるだろう。バランススコアカード導入に使用できるアプリケーションシステムはいくつか用意されている⁽²⁵⁾。しかし、バランススコアカードは会計情報処理システムなどの単なるシステム導入とは異なるという認識が必要である。単にシステムを導入して、それに沿った入力、処理を行えばよいというものではなく、戦略策定は人間系で行わなければならないし、戦略目標や測定尺度、あるいはそれらの関連性への深い理解が重要なのである。Christensen や Geoffrey A. Moore が言っていること⁽²⁶⁾を持ち出すまでもなく、製品やサービスにはステージがあるし、企業そのものにもステージがあり、また企業を取り巻く環境も変化しているのであるから、同じ企業であっても経営戦略は一定ではなく変化していかなければならないだろう。したがって、そこにバランススコアカードのツールとしての重要性がある。拡張バランススコアカードを導入しようとする場合でも、上記のシステムは利用できる。注意すべきことがらも同様である。

5. バランススコアカードの問題

ここでは、バランススコアカードの作成のときによく起こる問題を取り上げる。まず、バランススコアカードの導入初期における、「テーマをあげてから4つの視点に分類するのか、あるいは財務の視点から出発して演繹的に組み立てていくのか」⁽²⁷⁾という問題がある。これに対して「戦略マップという本来の意義からすれば後者が正しいのであろうが、バランス・スコアカードの理解自体がまだ入り口にある段階で、戦略マップの形に事業戦略を組み立てるとするのは難しく、試行導入の場合、前者のケースが多い」⁽²⁸⁾ことも考えられるであろう。実際、このような方

(24) このシステムのサブシステムや機能のおおよその概要は次の文献を参照のこと。

Mohan Nair, *ESSENTIALS of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, 2004, pp.171-192.

(25) 吉川武男, ベアリングポイント, 『前掲書』, p.141.

(26) たとえば Christensen, 『前掲訳書』, あるいは Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm*, Harperbusiness, 川又政治訳, 『キャズム』, 翔泳社, 2002.

(27) 吉川武男, ベアリングポイント, 『前掲書』, p.90.

(28) 吉川武男, ベアリングポイント, 『前掲書』, p.90.

法を採用している企業もある。しかしながら、バランススコアカードの導入初期における試行導入の段階であっても、後で戦略目標間にリンクを張っていく際の苦勞を考えると、やはり演繹的なアプローチをとることが望ましい。要するに初期フェーズで苦勞するか、後フェーズで苦勞するかということである。しかも、後フェーズでうまくいくという保証はどこにもない。拡張バランススコアカードでは、前述のようにまずトップダウンで展開していく。

次に、戦略目標や測定尺度の設定の問題を取り上げる。バランススコアカードを導入する場合、戦略目標や測定尺度をデータ化してライブラリとして利用できるようにすることも考えられるし、実際そのような手段も実現している⁽²⁹⁾が、それらの戦略目標や測定尺度を参考にとることまでは良いとして、はじめから積極的に活用しない方が良いだろう。むしろ、それらを参照せずに、プロジェクトチームで検討するプロセスを大切にされた方がよい。このようにいうと、奇異に聞こえるかも知れないが、戦略目標や測定尺度を考えるプロセスが重要であり、安易にライブラリから見繕い、選択して「借り物の戦略目標と測定尺度」を適用しても、その後の目標水準設定や実施段階で本気で取り組むという姿勢が阻害されることもありえるからである。そういった安易な取り組みをせずに、戦略目標や測定尺度まずありきといった考え方をやめ、独自に考案するような「産みの苦しみ」を体験するようなプロセスが重要である。そのことによって、プロジェクトメンバーはこの課題の内容を深く理解して、自分のこととして強く認識するようになる。拡張バランススコアカードについても同様である。

3番目に、企業のバランススコアカードと個人の戦略目標とのリンクの問題がある。従業員が部分最適な業務を行わないよう、全体の戦略マップおよび従業員個人の戦略目標なり目標に関する説明が重要なのであって、当該従業員に直接関連のある測定尺度だけを単独で使用しても全体最適は保証されない。

バランススコアカードは、提唱された初期段階に業績評価の手法であると提唱者の Kaplan たちが言っていたように——その後経営戦略の領域への貢献が提唱さ

(29) 次の文献にはそのようなライブラリの例が紹介されているが、コンサルタント以外が安易に使用すると良い結果とならないことが予想されるので注意が必要である。
吉川武男+ベアリングポイント、「前掲書」、p.174.

れたが——個人の業績評価までリンクすることが理想とされていた。しかし、実際にはバランストスコアカードで個人の業績評価をすべて行うことには無理があるといわざるを得ない。企業の経営戦略、事業戦略との関連で、事業部などのバランストスコアカードに展開されても、まだ個人の業績評価には直結しない部分が多い。

これに関して「企業によっては、バランス・スコアカードを個人レベルまで落とし込もうとしている。これが適切かどうかは、ビジネスの性格に依存している。例えば、営業マンやコンサルタントは、利益センター的性格を持っているので、チームで仕事をする従業員よりも、バランス・スコアカードを個人レベルまで落とし込んでも問題はないと思われる」⁽³⁰⁾としているものもある。また NatWest 生命保険会社の事例も紹介されている⁽³¹⁾。この NatWest 生命保険会社の事例は、営業マンやコンサルタントの例と同じ範疇であるとみてよいだろう。したがって、限定された職種では、企業のバランストスコアカードを直接従業員個人のレベルまで落とし込むことは可能であろう。

よく言われることであるが、従業員のやる気が、結果として顧客満足度の向上に寄与する。例えばサウスウエスト航空などでは、従業員のモラルの向上が忠誠心の高い顧客を生み、そのことが企業の成長と利益に結びつくということを発見したことが報告されている⁽³²⁾。一方、シアーズでは、従業員のモラルの向上が、顧客満足度を経て売上の向上に影響するが寄与をしていないということがいわれている⁽³³⁾。この部分は更なる研究が必要であると考えられる。

いずれにせよ、バランストスコアカードは、セールスマンをはじめとする顧客と直接的に関わっている従業員に、全社の戦略マップからリンクすることによって企業の戦略目標を伝達し、当該従業員の業績評価に使うことは可能であろう。しかし、

(30) Niles-Goran Olive, Jan Roy & Magnum Wetter., *PERFORMANCE DRIVERS*, Wiley, 1999 吉川武男訳, 『戦略的バランス・スコアカード』, 生産性出版, 2000, p.149.

(31) Niles-Goran Olive, Jan Roy & Magnum Wetter., 『前掲訳書』, p.151.

(32) Mark Graham Brown, *WINNING SCORE: How to Design and Implement Winning Scorecards*, Productivity Press, 『ウイニング・バランス・スコアカード』, 生産性出版, 2002, p.122.

(33) Mark Graham Brown, 『前掲訳書』, p.262.

それ以外の部門、例えば間接部門の場合はどうであろうか。あるいは、システムエンジニアのような職種については、どのように考えれば良いであろうか。理論的には、企業に目的があり、それを達成するために業務があるという前提からすれば、個人の戦略目標や測定尺度は何らかの形で企業のそれにリンクしてくるはずである。企業の目的にリンクしないような業務は必要ないわけであるから、個人の業務に戦略目標や測定尺度を導入して個人の業績評価に結びつけられるはずである。しかしながら、実際には個人が担当する業務と企業目的とのリンクには強度のレベルに違いがあり、間接的あるいは補助的な関係においてリンクしている業務も多い。したがって、個人の業績評価をすべてバランススコアカードによって行うことは現実的ではないだろう。

これは、「因果連鎖の仮定」の問題としても取り上げられている。「顧客満足が財務的成果に結びつくのは、低コストで高い満足が得られる場合に限られる。低コストと顧客満足はもともとトレードオフの関係にあるため、顧客満足のみをひたすら追求すると財務業績を悪化させることにもなりかねない。それゆえに、バランス・スコアカードの下では、従業員は時に誤った、部分最適な業務を生み出すような成果尺度を追求してしまうことになる」⁽³⁴⁾というものである。議論からは逸脱するが、この前半の部分については、認識に誤りがあることをあえて指摘しておく。後半の部分のどのように企業の全体最適を追求していけばよいかということは、重要な問題であるので、後で詳細に議論を行うつもりである。

最後に、問題とまではいえないが、誤解が生じやすい戦略目標間の関連について取り上げる。バランススコアカードの戦略マップにおいて長期と短期のバランスを考えた場合、学習と成長の視点に関わる戦略目標が業務プロセスの視点に関わる戦略目標に影響を与え、そして業務プロセスの視点に関わる戦略目標が顧客の視点に関わる戦略目標に影響を与え、さらに顧客の視点に関わる戦略目標が財務の視点に関わる戦略目標に影響を与えるというようなシナリオが納得を得やすいだろう。しかしながら、実際の戦略目標の因果関係に関しては、そのようにすぐ上の視点の戦略目標に必ずリンクするようにはいかないことが経験的には分かっている。この

(34) 伊藤博，清水孝，長谷川恵一，『前掲書』，pp.43-47.

ことは、Kaplan たちの論文で有名になったモービル NAM & R の戦略マップ⁽³⁵⁾の事例でも理解できる。また、同じ視点内での戦略目標間にも因果関係が成立しえることにも注意を払わなければならない。それは、戦略目標の詳細化レベルにもよるのであり、詳細化の深度が深ければ同じ視点内に因果関係のある戦略目標が配置されることもあってよい。実際に、そのような例も紹介されている⁽³⁶⁾。拡張バランストスコアカードについても同様である。戦略マップ作成において、ほかの戦略目標との関連から、どの視点に配置すれば良いのか判断に困ることもあるであろう。どこに配置して良いかが判断できないという理由から、その戦略目標を採用しないというのでは本末転倒になってしまう。

6. バランストスコアカードとソフトウェア企業

ソフトウェア企業を想定して、バランストスコアカードを検討してみることにする。ソフトウェア企業といっても、たとえば、マイクロソフト社のようにソフトウェアしかもオペレーティングシステムを独占に近い形で販売し、さらにアプリケーションパッケージなども手がける大企業もあれば、e-Learning システムのコンテンツだけを専門に開発・販売しているようなニッチマーケットを対象としている企業もある。あるいは、情報システム開発・設計から運用まで、システムのライフサイクル全体を事業としているところもあれば、アウトソーシングの一部分だけ、たとえば運用管理だけを請け負っているという企業もある。このように、ソフトウェア企業といっても様々な企業がある。

したがって、ソフトウェア企業の場合も、どのような領域をドメインとするかは重要なことである。ドメインを定義すること、あるいは再定義することは、経営戦略の根幹に関わることであるといえる。もちろん、ドメインを定義したからそれで戦略が策定されたということにはならない。

ソフトウェア企業の経営戦略に関して、どのようなステージにある企業であっても、基本的なことがらとして、次のような項目が挙げられる。

(35) Robert. S Kaplan and David P Norton, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION*, Harvard Business School Press, 2004, 櫻井通晴監訳, 『戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001, pp.66-67.

(36) Kaplan Robert. S and Norton David P, *op. cit.*, p.74.

「・主として製品企業なのか、サービス企業なのか。

- ・ターゲットは個人か法人か、マス・マーケットかニッチ・マーケットか。
- ・製品またはサービスは、どの程度水平的（広い）か垂直的か（特定企業へ特化している）か。
- ・好不況にかかわらず入ってくる継続的な収益源は確保できているか。
- ・メインストリーム市場の顧客をねらうのか、「キャズム（溝）」を回避しようとするのか。
- ・目指すのはマーケット・リーダーかフォロワーか、それとも補完製品メーカーか。
- ・会社にどのような特徴をもたせたいのか⁽³⁷⁾。」

このように、ドメインに関して意思決定し、それを実現する方策を決めることは戦略策定にあたるのであるが、バランススコアカードがそこまでを対象とすることは難しいように見えるかもしれない。しかし、先述の拡張バランススコアカードを使用するのであれば、すなわち目的-手段の関係で事業を考えたり、見直したりするのであれば、企業目的からトップダウンでブレークダウンすることができ、その観点で戦略目標を定義したり再定義したりすることを行えばよいということになる。

戦略策定では、ドメインを定義し、顧客を定義して、ポートフォリオ、資源配分、シナジーなどを決定することになる。また、ここで取り上げているソフトウェア企業も、どのステージにあるかによって経営戦略の幅が異なってくると考えられる。

我が国の企業は、ドメインをドラスチックに変化させるということは少ないが、ソフトウェア企業の場合には、製品企業がサービス⁽³⁸⁾を事業として取り込んでいくことには、大きな障壁はないと考えてよい。つまり自然な流れと考えられる場合が多い。

ここでは、ソフトウェア企業を製品企業とサービス企業に分けるとともに、両立

(37) Michael A. Cusumano, *THE BUSINESS OF SOFTWARE*, 2004, サイコム・インターナショナル監訳, 『ソフトウェア企業の競争戦略』, ダイアモンド社, 2004, p.38.

(38) アップグレードサービス, テクニカルサポートサービス, カスタマイズサービス, さらには製品を中心にしたインテグレーションなどである。

する企業としてハイブリッド・ソリューション企業⁽³⁹⁾あるいはそれに近いソフトウェア企業を想定している。そもそも企業が顧客に提供するものは、製品かサービスか、あるいはそれらの両方であると割り切ることにする。敢えて言うならば、それらの共通項は広い意味の機能であるのだが、ここでは追求しないことにする。また、企業はたとえアウトソーシングの一部だけを請け負っているという企業もサービス企業に分類することにすれば良いだろう。

さて、あるソフトウェア企業が、たとえば製品企業からサービス企業あるいはハイブリッド・ソリューション企業へとシフトしていく方針をとるとしよう。その際、戦略策定の過程で拡張バランストスコアカードを利用でき、しかもそれで必要十分と言うことであれば拡張バランストスコアカードが戦略策定の有効なツールということになる。ドメインの定義や顧客の定義のフェーズを考えた場合、バランストスコアカードだけでカバーすることは難しいと考える。バランストスコアカードの顧客の視点では顧客を所与のものと考えているからである。しかし、顧客の定義が顧客の視点の上位で決定されれば、どうであろうか。バランストスコアカードでは財務の視点での決定となるので、違和感はあるかもしれないが、拡張バランストスコアカードの適用においては、視点の区分が絶対的ではないと考えているので財務の視点として展開しても良いと考える。さらには、トップダウンで展開するため、ドメインの定義についても検討でき決定することも可能である。したがって、戦略策定に関しては、拡張バランストスコアカードの適用は可能であると判断している。また、キャズムを超えるときの戦略に関しても、同様に検討すればよいと考えている。

拡張バランストスコアカードでの戦略策定過程にどのような情報を持ち込み、どのように精緻に行うかにもよるのであるが、同じ環境と同じ言語で明示的に戦略を議論できるのであるから、複数のメンバーによる分析、議論、総合、評価、決定の各フェーズでの障害を取り除く効果がある。

次に、上述のようなソフトウェア企業を想定した上で、現在我が国で導入が進んでいる ITSS⁽⁴⁰⁾ (IT スキル標準) を取り上げて関連性を吟味する。ITSS は、「各種

(39) Michael A. Cusumano, 『前掲訳書』, p.7.

(40) <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>.

IT 関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標であり、産学における IT サービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「ものさし」(共通枠組)を提供しようとするもの」⁽⁴¹⁾であり、これまで曖昧に分けられていた IT 関連企業の従業員のレベルを11職種、38専門分野ごとに7段階レベルに分けるものである。また、それぞれについて、達成度目標と習熟度目標が定義されている。したがって、ITSS は、情報システム構築を受注する企業の人材育成および人事管理などを改革すると同時に、職種を明確にして情報システムの発注者側での利便性を向上しようとするものであるといえる。ITSS に関して、利用の目的はこのようにいくつかあり、導入企業によって差はあるが、その一つとして人事管理において成果主義を定着させる目的が挙げられる。成果主義そのものと運用に関してはさまざまな議論があるが、ここではそれには触れない。個人の評価に直結し、さらには給与にも関連してくるものである。これは基本的に目標管理であるから、拡張バランススコアカードを適用する際に、従来からある目標管理とどのように調和させるかという課題になる。この課題については、IT 企業に限らず、企業がバランススコアカードを導入するときに解決しようとしてきた課題である。

ITSS の導入を前提に、そしてその業績評価への関係を前提にした場合、拡張バランススコアカードを目標管理と切り離す方がよいのか、あるいは関連させた方がよいのかという問題があることになる。前述のように可能であるなら企業全体の戦略目標から個人の目標までがひとつの流れとして貫徹しているほうが、個人のモチベーションという観点からも良いだろう。しかし、個人の目標は一般的に単一ということではない。したがって、それをどのようにリンクしていくのかを検討しなければならない。

従業員個人は自分の目標が設定されたとしても、企業全体の目標との関連が明確に規定されている場合とそうでない場合では、モチベーションが異なる。ハードウェアの工場の製造工程で自分の担当している部品が製品のどの部分に組み込まれ、どのような機能を果たすのかを知って作業を行う場合とそうでない場合の担当している工程における品質へのモチベーションの違いと同様である。全体の中で自分の貢

(41) 全ての職種、専門分野に7段階が設定されているわけではなく、空白になっている部分もある。

献が期待されているということを知ることがモチベーションに関係することは、動機付けに関する膨大な研究成果に遡らなくても理解できるだろう。

したがって、ITSSを導入して個人の目標を設定する際も同様のことがいえるのであり、拡張バランススコアカードとのリンクは、あるいは拡張バランススコアカードへのITSSの取り込みは意義のあるものであるといえる。

ITSSでは、従業員のキャリアパスモデルを想定して、従業員個人の領域とレベルを明示すると同時に、どのような方向でスキルを獲得していくのかを明確にし、啓発していこうとするものである。そうであるならば、このITSSと拡張バランススコアカードとのリンクは困難なのではないか、という疑問が提出されるかも知れない。たとえば、従業員がITSSのあるレベルに達することを目標として掲げることを提案し、上司もそれを承認したとする。この場合、当該従業員がそのスキルを獲得することが学習と成長の視点に属する戦略目標や測定尺度として採用され、上位のあるいは同じレベルの視点との間に因果関係が設定されることが必要となる。トップダウンで展開することを前提として、このような因果関係を付けることができるのであろうか、という疑問が出てくるのではないかということである。

これについては、つぎに議論するトップダウンアプローチとボトムアップアプローチとの関係に関連するのであるが、企業の目的なり目標、あるいは経営戦略との関連を考慮せずに従業員個人の立場で自分のスキル獲得を目標として設定した場合、たとえそれを上司が承認したにせよ、企業の戦略目標との関連を付けるのは難しいであろう。「何のためにそのスキルを獲得する必要があるのか」ということに対して、従業員個人のキャリアパスモデル上の位置を進めるためという理由は適切でない。この質問に対して、「受注した情報処理システムの構築を適切に行う」「従業員のスキルを上げて顧客の要望によりよく応える」あるいは「領域とスキルに関して該当する従業員数を公表して企業の社会からの信用度を高め顧客を獲得する」など、戦略目標からのリンクが明確にならなければ、このスキル獲得を拡張バランススコアカードに組み込むことはできないだろう。したがって、ITSSを導入して目標管理と拡張バランススコアカードとをリンクさせるのであるならば、この点で注意が必要である。言うまでもなく、ITSS導入の目的は目標管理だけではない。企業としては、企業の持つ資格制度とリンクさせたり、あるいはその結果として給与

制度とリンクさせたりしたいという要求はあるだろう。

従業員のスキル獲得は個人的な目的や趣味のためではないはずで、企業の戦略との関連性をもって認められるべきである。ITSSを拡張バランストスコアカードから全く切り離し、目標管理として導入するという構想もありえるかもしれない。だが、そのような安易な導入は控えるべきである。個人を戦略にリンクさせるための拡張バランストスコアカードであるから、また別の制度を構築することが必要になり、2つの制度を併用するということになって好ましくない。

これまでの議論からも理解できるように、目標管理という言葉を使うかどうかは別にして、これまでの目標管理あるいはそれに近い運用を行ってきた管理制度は見直す必要がある。というのは、企業の目標や戦略とのリンクが希薄である場合が多かったからである。これは拡張バランストスコアカードを採用するかどうかにかかわらずいえることである。従業員のモラルを維持しようとすることも、企業全体の戦略を前提に行うことがこれからはとくに必要であろう。結果として企業の財務の視点の戦略目標に繋がっていくことが理想的である。ネットワークの知識を得てネットワークの構築技術の資格を取ったりスキルを身につけたりすることは、何らかの形で企業の上位の目標にリンクすることができればモラルをさらに上げることができるだろう。ついでながら、これまで行われてきた小集団活動やTQMなどについても同様のことがいえる。

ITSSでハイクラスに区分される人員が増えることによって企業はそれを公表し、アピールすることも出来るに違いない。その結果として受注が増え、売上の増大や利益の増加が見込まれるであろう。しかし、それでは顧客の視点が抜け落ち、これまでの企業行動と何ら代わらないものとなる可能性さえある。ユーザ企業の要求に応えたシステムを構築し、より使いやすい情報環境とタイムリーな情報の提供を約束する環境を提供して、それによってベンダーも信頼を勝ちえて売上や利益の増加につながるというシナリオをこれまで以上に、従業員に周知していくことが必要である。

したがって、企業の戦略目標から個人目標へのリンクは、企業から個人への説明が重要なポイントになる。ITSSを拡張バランストスコアカードに組み込んで行く場合も同様である。個人が自己啓発だけのためにやっているという意識では企業目

標は達成されない。従業員が企業の戦略との関係を良く認識した上で、目標を実現していく取り組みを従業員に要求していく必要があるといえる。そのために、従業員への説明、あるいは教育は時間をかけて行っていく必要がある。

個人の戦略目標と測定尺度とが企業のそれらと有機的に接続することができるならば、個人の戦略目標が学習と成長の視点から顧客の視点を経由して、結果財務の視点へとリンクしていくということを従業員に説明する必要がある。

7. トップダウンアプローチとボトムアップアプローチ

データベース設計も含め情報処理システム構築では、トップダウンアプローチとボトムアップアプローチの両方を取り入れた設計方法が多く採用されるようになった。これは、ボトムアップアプローチでは、従来からの業務のやり方を肯定した情報システム構築が行われる傾向があり、業務の改善があまり行われないう反省によるところが大きかった。

本稿のテーマについても、同様に考えてみたい。ソフトウェア企業でもトップダウンで経営戦略をブレークダウンしていくことになるが、果たしてそれだけで十分かという問題がある。もちろん、企業レベルではトップダウンで展開していき、その結果得られた戦略目標やそれを指標化した測定尺度はもっとも重要である。しかし、それだけでは十分ではなく、部門や個人のレベルの戦略目標と測定尺度に関しては、ボトムアップのフェーズが必要だろう。ただ、ボトムアップで個人の目標を部門のそれにリンクさせようとした場合、上手く結びつくとは限らない。

つまり、前述したように ITSS を拡張バランストスコアカードとリンクさせる、あるいは拡張バランストスコアカードに取り込むことは有効であると考えますが、しかしながらトップダウンで企業の目標を個人の目標に落とし込む場合、個人が目標とする「達成度」なり「スキル熟達度」なりが出てこないことも予想されるということである。

企業の現在のステージや環境によって拡張バランストスコアカードが異なるのであるから、当該企業がいまあるステージでは強調されないが、ほかのステージでは強調され明示的に表現される戦略目標があるのであり、同じ個人の戦略目標が企業の戦略目標にリンクするときもあれば、そうでないときもありえる。このリンクが

難しい場合、組織の目標とリンクしない個人目標は破棄すべきかが課題となる。

ひとつの方法として考えられるのは、企業の戦略からトップダウンで展開した個人の戦略目標と個人が挙げようとしている個人目標をすりあわせてもリンクできない個人目標は、ローカルな個人的目標としておくことが良いと考える。したがって、その企業の戦略にリンクしていない目標での個人の業績評価も行わないということがありえる。これは、単独で使われている従来からの目標管理とは異なる。

例として、アプリケーションスペシャリスト（専門分野：業務システム）のレベル6を目指している従業員がいるとする。そして、当該従業員には大規模システム開発の経験が不足していて、3件以上のプロジェクトを中心的立場で進めていくことが必要であるとする。

一方、当該企業でそのような高いレベルの従業員が不足していて受注に失敗していると判明すると、どうしてもそのような高いレベルの従業員を育成しようとするであろう。場合によっては、ヘッドハンティングするかも知れない。かりに、この従業員を育成しようとするれば、拡張バランストスコアカードでは、たとえば、図2のようになり、企業の戦略目標と個人の目標が一致するだろう。

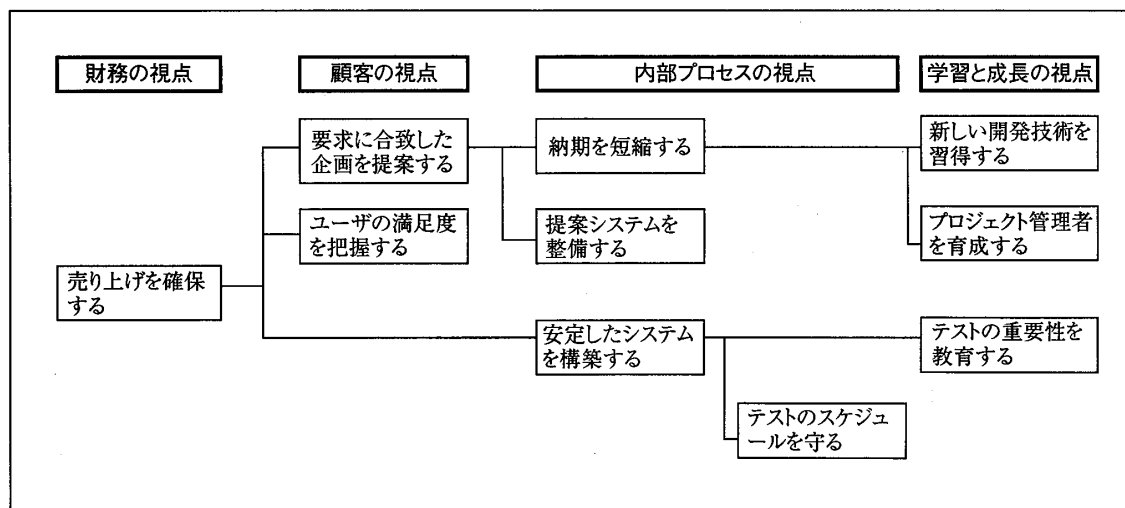


図2

しかし、当該クラスの従業員は不足していないという状態では、組織の目標と個人の目標は一致しないかも知れない。そのときは、この個人の目標はローカルな個人的目標としておき、その目標に関しては給与制度にリンクするような個人の業績

評価も行わないということもありえるということである。

8. おわりに

本稿では、まず管理会計の分野を超えてその効果が期待され、我が国の企業でも導入したり、あるいは検討し始めたりしているバランストスコアカードについて、そのねらいを考慮した上で、経営戦略との関連で吟味した。経営戦略の実行計画から遂行、そして評価にいたるまでのフェーズにおいて、バランストスコアカードの果たす役割を検討したのであった。

経営戦略がかけ声やスローガンで終わらないように、またさまざまな戦略を構成する要素や背景を漏らさないように吟味しながら経営戦略を策定し、遂行して、最終的には評価が行えるようなフレームワークが求められている。そのひとつのソリューションとして拡張バランストスコアカードを提案した。

結局、拡張バランストスコアカードの重要な点は、戦略策定においても中心的な役割を果たすこと、策定する戦略の検討漏れを防止すること、そして戦略策定からその実施計画と遂行、さらには組織化、評価に至るまでの一連の活動に使用できることであると考えられる。

しかしながら、拡張バランストスコアカードのいう枠組みに固執する必要はないということも付け加えた。このような戦略にかかわる一連のプロセスに適用可能であるツールの開発と提供が期待されているということである。

このことは、とりもなおさず戦略策定から評価までの一連の流れを支援する方法がこれまで未整備であった組織が多かったということである。その帰結として、戦略策定の部分には議論の余地を残しながらも、バランストスコアカードが経営戦略を従業員に伝達する機能をもち経営に適合しているという理由で、それを使用するという企業が米国を中心に多くなってきているということである。したがって、この要件を満たす手法であれば、バランストスコアカードに限定する必要はないのであって、バランストスコアカードを代替する手法はさらに開発されて行くに違いない。本稿で提案したバランストスコアカードを拡張した方法もその候補になりえるだろう。

今回は、戦略に対する広範な研究領域のなかから一部を取り上げ、またソフトウェア企業の一部を議論したのであるが、さらに対象を広げた研究が必要になる。