

～バランス・スコアカード導入のすすめ～
社員の意識をひとつにする「経営管理手法」

榎ちばぎん総合研究所 経営コンサル第二部
主任コンサルタント 松土正光

「トップが何を考えているか分らない」、「トップは『前年比売上 110%を死守しろ』と数字のことばかり言う」などは、多くの会社の社員から出る不平です。一方、経営の側も、「会社をこうしたいと思っているのに、社員は一向に動いてくれない」、「なぜ、いつも売上目標が達成されないのか」といった不満を抱えています。

10人程度の組織なら問題はなくても、20人以上となると上司と部下の間に意識の差が生まれてしまうケースがあります。組織において意識をそろえるためには、人と人との間の“コミュニケーション”を徹底するしかありません。

コミュニケーションといっても、トップが「前年比売上 110%を死守しろ」と号令するだけでは不十分です。社員は、「どのような手段で 110%を達成すればよいのか」がさっぱり分からないからです。分からないのに命令だけされるのでは、「やらされ感」が募るばかりです。

私が伺っているある顧問先では、以前、社員から、「社長の“仕事を進めていく上でのアイデア”は次から次へとわき出て、大変素晴らしいのだが、一貫性に乏しく、現場で実務を進めて行く上で無理がある」という声を聞きました。一方、社長は、「私の考えていることが、なかなか社員に伝わらない。社員が一生懸命働いてくれているのは分るが、何か空回りしている感じがする」との話でした。

今回ご紹介するバランス・スコアカード(以下「BSC」)という経営管理手法は、この問題に対して、ひとつの解決策を提供してくれます。BSCは、1990年代初頭にハーバード大学教授のR・キャプランとコンサルタントのD・ノートンによって提唱されたものです。日本でも2000年頃から大企業ばかりでなく、役所や病院などの公的組織、さらには中小・零細企業にまで、その導入・活用が広まっています。

このBSCは、売上・利益といった「財務」の視点のみならず、「顧客」、「業務の流れ」、「人・組織」といった視点からも、戦略や数値目標を立て、経営を行っていくものです。この手法では、4つの視点で取り上げた戦略間の因果関係を明らかにし(→で結ぶ)、可視化する「戦略マップ」というものを作成します。この戦略マップを基礎にして具体的な行動指針を策定することにより、バランスのとれた統一的な戦略がとられるだけでなく、不足しがちなコミュニケーションが図られます。

「やらされ感」をなくすためには、まず会社(組織)の“ビジョン(中長期的な会社の将来像・展望)”を明確にし、これをだれもがわかる形で具体的な“戦略(特定の目標・目的を達成するために作成される計画)”に落とし込み、さらには、この戦略を“行動計画(月次または週次の活動計画)”とする必要があります。また、戦略の達成度合いを確認する指標として“数値目標”を定めます。

BSCにおける“コミュニケーション”とは、社長・経営幹部と現場の社員とが何度も“戦略”や“行動計画”などをキャッチボールして一緒に悩み・苦しんで作成することといえます。経営陣が行動計画などをすべて作成して現場に落とすやり方では、現場の意見や状況が反映されず、実効性の乏

しい計画になります。また、社員にとって自分たちが苦勞して作ったものであれば、やりきる気持ちになるでしょう。

実際に先に紹介した顧問先では、戦略や行動計画の作成過程に時間をかけ、社員・パートも巻き込んで何度もキャッチボールすることにより、業務改善の必要性に気づき、創意工夫を重ねることで目標を達成しようという意欲が強くなりました。

BSCの作成・運用により、社員からは、「社長の考えていることがよく整理され、会社の進むべき方向性が見えた。また、自分たちがやるべきことがはっきりした」、一方、社長からは、「自分の考えが整理され、社員に伝わっているようだ。また、各視点の数値目標の達成具合を毎月、皆で確認し合えることができている」と好評を得ています。

BSCを作成する過程で、社員間の自由かつ、まじめな議論によるコミュニケーションが、会社の目標達成に向けた動きに結びつくものになると私は考えています。

「バランス・スコアカード(BSC)」策定例

ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様が「たのんでよかった」と言われるような社内体制づくり ・△△体制の完備 ・〇〇社のイメージチェンジ (◇◇事業→☆☆事業を想像させる社へ) ・新規顧客の獲得・固定化×××先
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

* 平成〇年△月期までの目標

戦略マップ	①戦略目標	②数値目標	③行動計画
【財務の視点】 売上高の向上	1) 売上高の向上	・売上△△△万円/年	①毎月計数の揭示 ・〇〇販売台数 ・☆☆売上高
【顧客の視点】 顧客とのつながりの強化 新規顧客の開拓	1) 顧客とのつながりの強化(△△だより) 2) 新規顧客の開拓	・〇〇顧客 △△先をキープ ・取引開始◇◇先	①△△だよりの発刊 ②◇◇点検 ③〇〇の開設 ④△△の活用研究 ⑤××教室の開催
【業務の流れの視点】 ○〇を活用した「集客」・「管理」 △△力の強化	1) ○〇を活用した「集客」・「管理」 2) △△力の強化	・〇〇の受注獲得 ・◇◇の完了	①〇〇の作成 ②△△受注の研究 ③◇◇の活用 ④◎◎点検・登録
【人・組織の視点】 各人の△△アップ	1) 各人の△△アップ	・△△へのチャレンジと取得	①◇◇会議開催 ②〇〇の向上