

公共部門におけるバランススコアカードの導入

名取雅彦

今日、公共部門においても「バランススコアカード」と呼ばれる業績評価手法が浸透しつつある。「さまざまな視点の評価を構造的に整理し、より少ない指標で効果的な評価を実現できること」「情報共有のプラットフォームとしての機能を持つこと」「組織のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを促進すること」などがその理由である。公共部門のマネジメント手法の改革に向けて、一層の活用が望まれる。

■進む公共部門でのバランススコアカードの利用

「バランススコアカード」（以下BSC）とは、1990年代の初めに米国ハーバード・ビジネススクールのカプラン教授らが開発した戦略的業績評価システムである。

その特徴は、組織の戦略的なビジョンの実現に向けて、「財務」「顧客」「内部ビジネスプロセス」「学習と成長」の4つの視点から構成される業績評価のフレームを具体化したことである（図1）。

BSCはもともと民間企業のために開発された手法だが、開発当初から公共機関からも注目されてきた。たとえば、1970年代から業績評価に取り組んでいる米国ノースカロライナ州シャーロット市では、93年からBSCを開発し、行政経営、業績公表の枠組みとして活

用している。

また、米国でゴア副大統領のもとで推進されてきたNPR（ナショナル・パフォーマンス・レビュー）でも、連邦調達システムの評価などにBSCが活用されている。

1997年7月に米国政府から出された政府機関の業績評価推進に向けた報告書に、興味深いデータが示されている。先進的な業績評価システムを持つといわれる32団体に対する調査のなかで、業績評価指標の導入に際して設定したプロセスとしてBSCが第3位に位置づけられているのである（図2）。

さらに、昨年8月にはBSCの活用に焦点を当てた報告書「指標をバランスさせる——業績管理のベストプラクティス」も出された。

こうしたなか、わが国でも、新たな行政評価の仕組みとして関心

を持つ自治体が増えている。

この9月には、札幌市がBSC作成の研究会を発足させた。研究会では、従来用いられてきた予算査定、定数・機構査定、5年計画事業査定、事業評価システムと、近年導入されたISO14001（環境管理の国際規格）などの経営管理ツールの統合化が検討される。また、権限が強化される「局」の運営の枠組みとして活用することも検討される見込みである。

■なぜ公共部門でもBSCか

公共部門でもBSCが注目されている第1の理由は、さまざまな視点の評価を構造的に整理し、より少ない指標で効果的な評価を実現できることである。

BSCでは、目指すべきビジョン実現の観点から、①目標の実現に

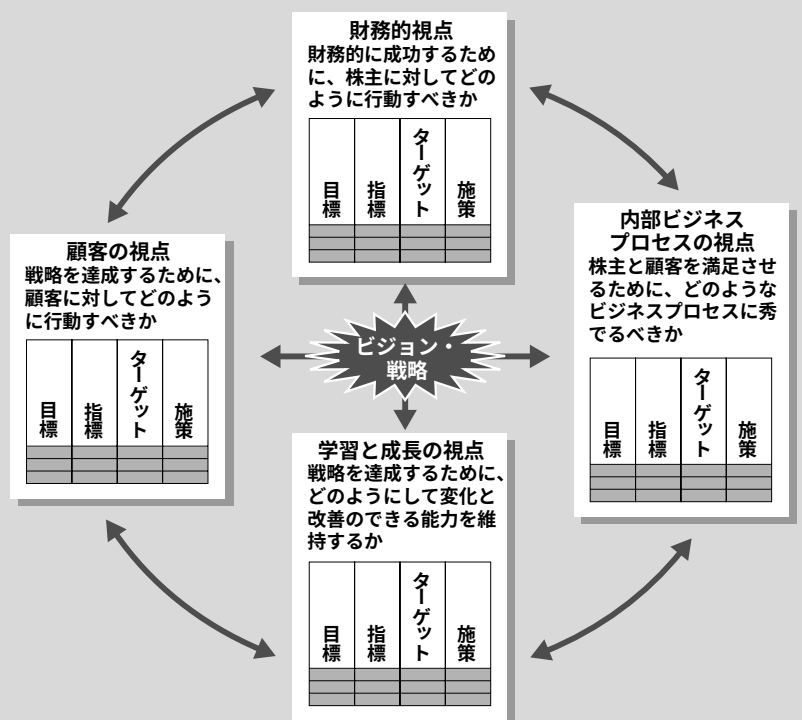
向けて、顧客にどのようなサービスを提供すべきか、②そのサービスを提供するために財源をうまく活用しているか、③顧客満足と財源の活用を実現するために、有効な業務プロセスをとっているか、④それを持続的に継続するための取り組みが行われているか——という4つの評価の視点がフレームとして与えられる。

そのため、視点ごとに位置づけられた評価指標の意味が明確になり、少ない指標で適切な判断を行いやすくなる。先のシャーロット市では、BSCの導入を機に、全市で800～900あった業績指標数を226（1998年度）まで削減することに成功したという。

第2の理由は、情報共有のプラットフォームとしての機能を持つことである。公共部門の場合、財政、人事、総務、企画など評価を担う機関が多様だが、これらの機関相互の情報共有は概して進んでいない。BSCは、こうした組織内の情報共有を促進する。4つの視点と関連部門との関係をつけることで、情報の相互共有を比較的簡単に行うことができる。

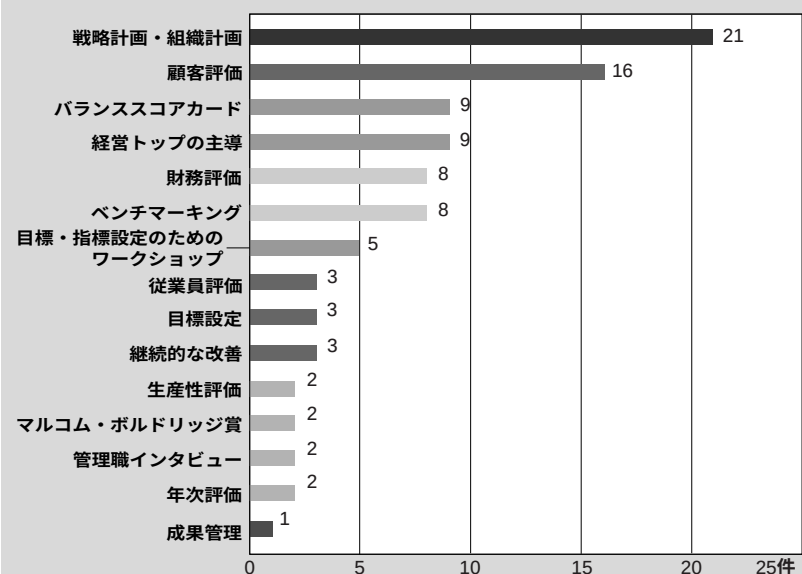
第3の理由は、組織のPDCAサイクルを促進することである。BSCは、ビジョンと戦略を前提として、成果と実現プロセスを一体

図1 バランススコアカード（BSC）のコンセプト



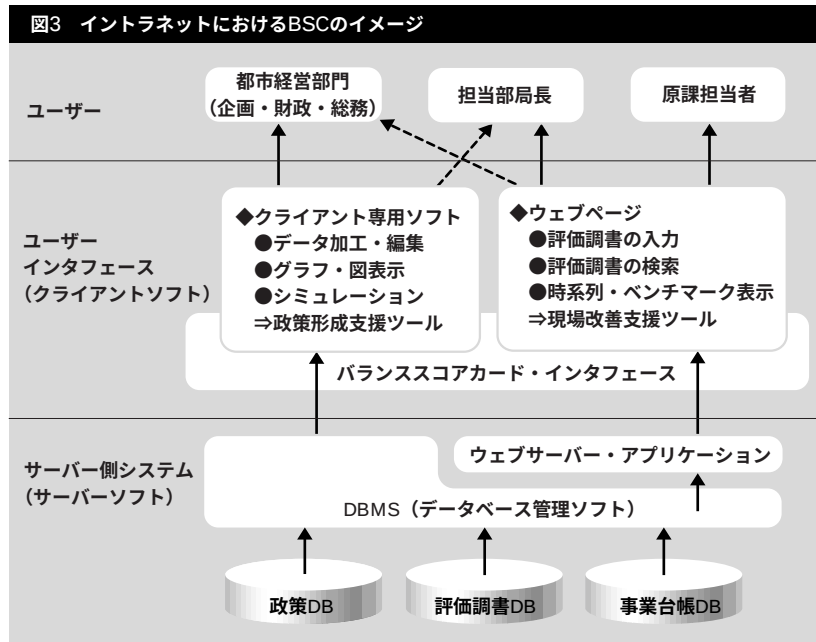
出所）Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems," *Harvard Business Review*, January/February 1996 より作成

図2 業績評価の目標・指標の設定プロセス



出所）NPR, "Serving the American Public: Best Practice in Performance Measurement," June 1997 より作成

図3 イン트라ネットにおけるBSCのイメージ



的に評価する枠組みを備えており、効果的な計画推進ツールとして機能する。

■公共部門への導入の視点

一方、民間企業を対象につくられたBSCは、公共部門になじみにくい点もある。抵抗感を持ち、導入に二の足を踏んでいる機関もある。公共部門でも有効性を発揮させるためには、以下の点に対応することが必要である。

（１）最終的な目的を読み替える

株主重視の潮流のなかで、企業のBSCは、株主＝財務の視点を最終目的として構築される。これに対し、公共部門の機関の場合、財務はあくまで制約条件として位置

づけ、「サービスの受け手としての顧客の満足度」「組織運営の指針（公約）」のいずれかを最終目標として構築する必要がある。

（２）既存の仕組みと関係づける

多くの公共機関では、総合計画、事務事業評価システム、財政評価システム、機構定数査定システムなど、既存の計画・評価システムを有している場合が多い。

BSCの導入に際しては、これら既存システムとの関係を十分に整理し、既存システムの効果を高める情報共有のプラットフォームとしての位置づけを明確にすることが望ましい。すなわち、既存システムの発展形としてのBSCを構築することが重要である。

（３）重要なITソリューション

自治体など公共機関の仕事としての事務事業は、3000～4000件にのぼる。関連組織の数も多い。こうした事務事業、組織に関する基礎データを活用するには、データの総合化や問題個所の探索を可能にするデータベースとしてBSCを構築することが不可欠である。また、情報共有プラットフォームとしての機能を持たせるには、イントラネットと結びつけたシステムとすることが重要である（図3）。

■今後の展開に向けて

近年、民間企業のBSCは、当初の業績評価だけでなく、総合的な戦略形成の枠組み、手法としても活用されるようになってきた。

わが国の行政機関でも、重点的に取り組むべき行政課題の明確化や、政策の内容と執行方法の一体的改革が急務である。直面する課題に効果的にこたえる枠組み、手法として、公共部門でもBSCを活用することが望まれる。

『NRI Research NEWS』

2000年10月号より転載

名取雅彦（なとりまさひこ）

社会システムコンサルティング二部上
席コンサルタント