

公共部門におけるバランススコアカード（BSC）

社会システムコンサルティング二部

上席研究員 名取 雅彦

1. 進む公共部門におけるBSCの利用

「バランススコアカード（以下BSC）」とは、1990年代の始めに米国ハーバード・ビジネススクールのカプラン教授と経営コンサルタントのノートン氏が共同開発した戦略的業績評価システムである。

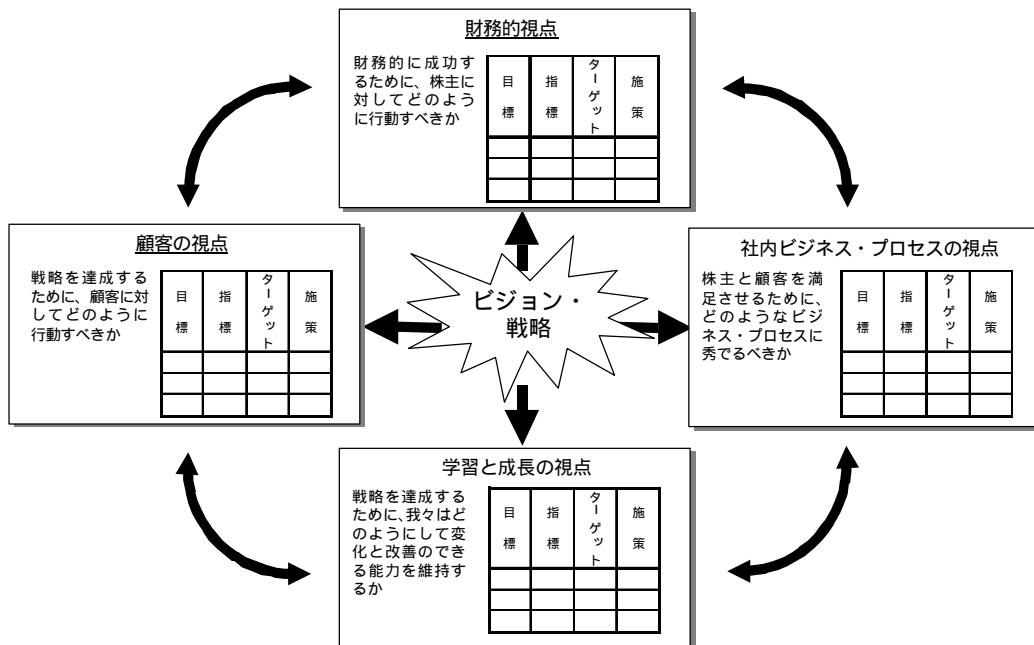
その特徴は、組織の戦略的なビジョンの実現に向けて、「財務」「顧客」「内部ビジネスプロセス」「学習と成長」の4つの視点から構成される業績評価のフレームを具体化したことである（図1）。今日、非財務的な評価が重視される中で、業績評価のフレームとして、世界的に利用されるようになってきている。

BSCは、もともと、民間企業のために開発さ

れた手法であるが、開発当初より公共機関からも注目されてきた。例えば、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、市民の満足度を高めるための取り組みとして、1993年からBSCの開発に着手し、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（National Performance Review）でも、初期の「連邦調達システム」の評価をはじめとして、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“Best Practices in Performance Measurement”に、興味深いデータが示されている。先進的な業績

図1 バランススコアカード（BSC）のコンセプト



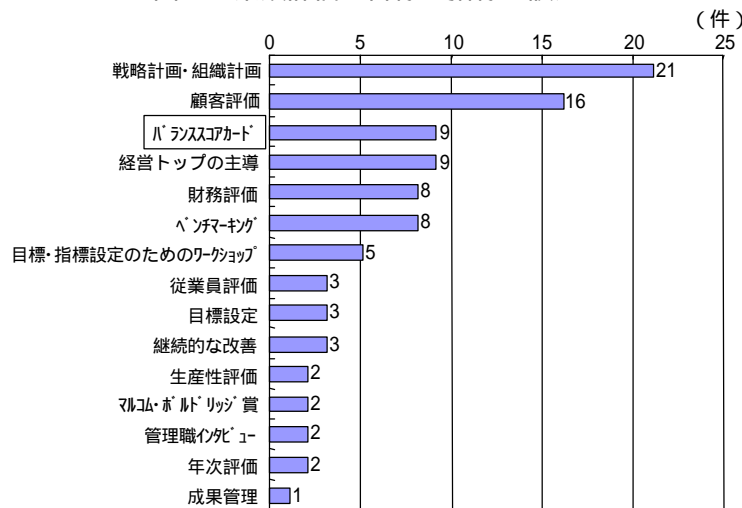
(出所 Robert S Kaplan and David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review(1996年1・2月号)よりNRI作成)

評価システムを持つといわれる32団体の対する調査の中で、業績評価指標を導入するプロセスに当たって利用した方法として、BSCが、戦略計画・組織計画の策定、顧客満足度の評価に次いで、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“Balancing Measures: Best Practices in Performance Management”という報告書も出されており、米国の公共部門のBSCに対する関心の深さが窺われる。

こうした中、わが国でも、新たな行政評価の仕組みとして、BSCに関心を持つ自治体が増えている。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、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、ISO14001等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運営の枠組みとして利用することが検討される見込みだ。わが国でも、公共部門におけるマネジメント手法の改革に向けて、BSCが新しい地平を開く可能性がある。

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NR作成

2. なぜ、公共部門でもBSCか?

公共部門で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、4つの視点がフレームとして与えられる。公共部門に即していえば、「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であるか?」「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?」「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?」「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?」という視点が与えられる。

これによって、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。指標数について、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であるが、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仕組みである。4つの視点と関連部門との関係をつけることによって、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P D C A (PLAN-DO-CHECK-ACT) サイクルを促進することだ。B S C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。

3. 公共部門におけるB S C導入の視点

一方、民間企業を対象として作られたB S Cは公共部門になじみにくい点もあるため、導入に二の足を踏んでいる機関があるのも事実である。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だ。

1) 最終的な目的を読み替える

株主重視の潮流の中で、企業のB S Cは、株主=財務の視点を最終目的として構築される。これに対して、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満足度」、または「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。

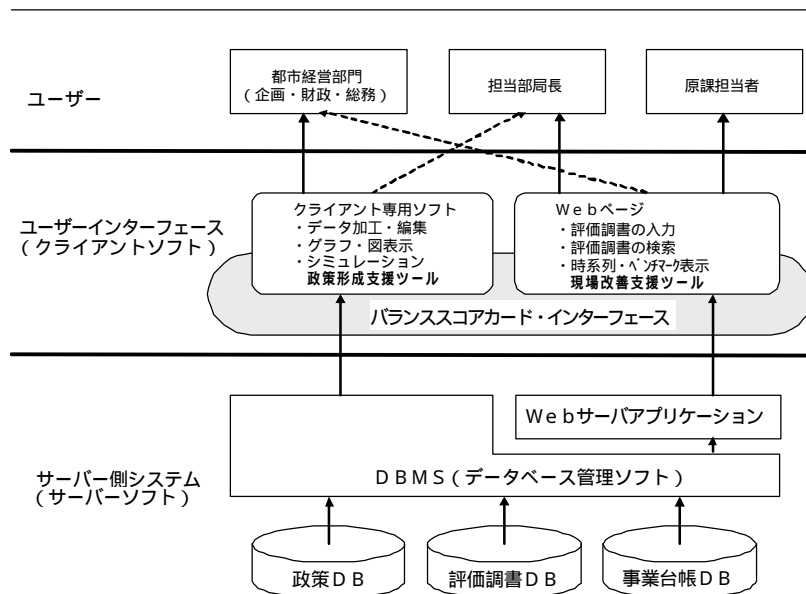
2) 既存の仕組みと関係づける

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。B S Cの導入に当たっては、これらの既存の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、既存のシステムの発展形としてのB S Cを構築することが肝要である。

3) 重要なITソリューション

自治体等公共機関の仕事としての事務事業は、3,000~4,000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ためには、データの総合化や問題箇所の検索を可能にするデータベース(DB)として、B S Cを構築することが不可欠である。さらに情報共有プラットフォームとしての機能をもたせるためには、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)。

図3 イン트라ネットにおけるB S Cのイメージ



4. 今後の展開に向けて

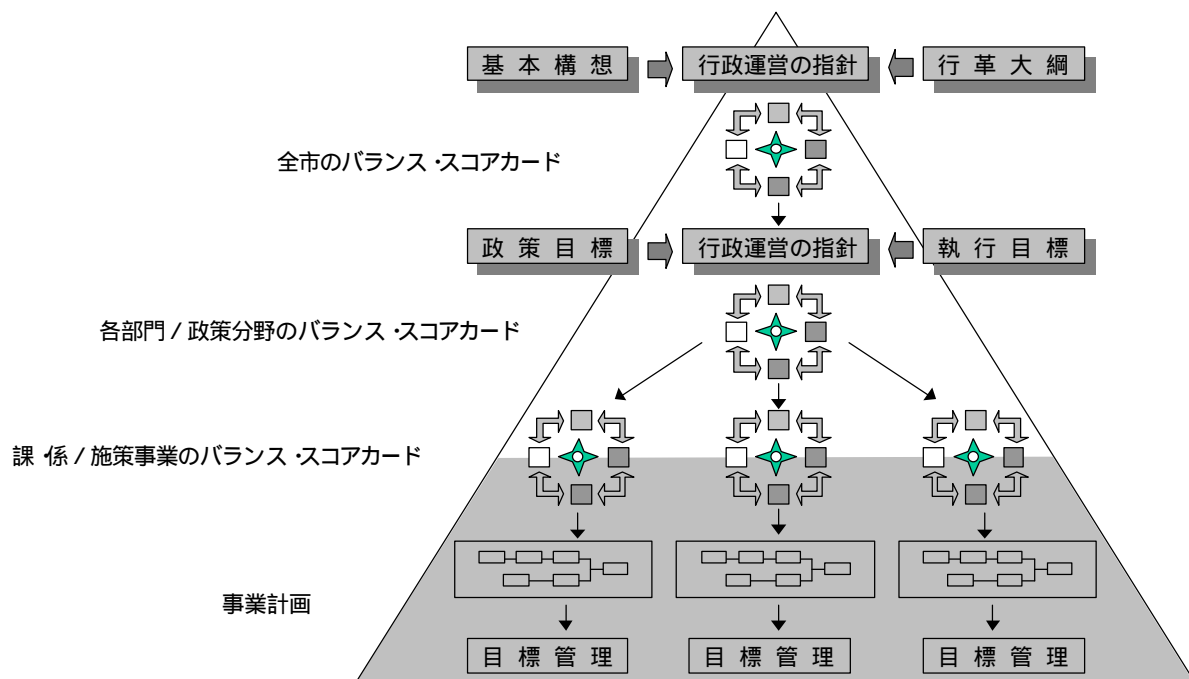
近年、民間企業のBSCは、当初の業績評価のみならず、総合的な戦略形成の枠組み、手法として活用されるようになってきた。すなわち、BSCの枠組みに即して、指標とともに、目標の達成方策を整理する例がみられる（例えば、先述のシャーロット市の場合もこうした整理が行われている）。このような整理を、全社・個別部門など組織の各レベルで行うことによって、BSCの枠組みのもとに組織の経営戦略を構築することが可能である。

また、このような取り組みを効果的に進める

ためには、重点的に対応すべき課題を明確化することが重要である。そのため、各種の取り組みや成果を示す指標間の相互関係を明示する「戦略マップ(Strategy Map)」の構築が重視されるようになってきている(カプランとノートの近著「Strategy-Focused Organization」に詳述)。

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。そのためには、直面する課題に効果的に応える枠組み、手法として、公共部門でもBSCを活用することが望まれる。

図4 BSCの枠組みを用いた組織ビジョンの構築イメージ



参考文献

- 「バランススコアカード」 S.キャプラン・P.ノートン著
- 「戦略的バランススコアカード」 G.ルンバード他著
- 「The Strategy-Focused Organization」 S.キャプラン・P.ノートン著
- 「Serving the American Public」 NPR
- 「Balancing Measures : Best Practices in Performance Management」

筆者

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 上席研究員
 専門は行政マネジメント、都市・地域計画