

3

バランス・スコアカードによる 業績評価制度の改革

森沢 徹

バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：BSC）が日本企業に浸透し始めている。過去数年間、このフレームワークは多くの企業の改革現場に適用された。それに伴いBSC自体も大きく進化している。関西電力では、部門長と経営陣の間で多面的な業績目標による成果契約を交わし、企業価値向上へ向けたPDCA（計画・実行・検証・改善）を展開すると同時に、両者のコミュニケーションを通じた組織風土変革までも視野に入れた改革を推進している。同社の事例は、筆者らが提唱する第3世代のBSCを見据えた改革として注目される。

NRI 野村総合研究所のBSCコンサルティングの実績によれば、改革の成功要件は、 ツールありきではない課題解決型のアプローチ、 経営陣のコミットメント、 企画と人事のクロスファンクション・チーム——の3点に集約される。

価値創造経営を効果的に実現
するバランス・スコアカード

1 BSCとは何か

価値創造経営が叫ばれて久しい。財務会計上の利益だけでなく、資本コストを加味した全社レベルの経営指標（ROE 自己資本利益率、EVA 経済付加価値 など）を掲げ、企業活動のすべてを企業価値の向上に向けて運営する経営である。しかし、この企業価値向上を最終目的とした経営を

組織の末端にまで、また従業員の日々の活動レベルにまで浸透させるには、2つの大きな壁がある。

第1の壁は財務指標のみによる管理の不完全さ、限界にある。現在の財務業績は、過去から現在までのさまざまな企業活動の「結果」である。結果だけを追求しても後追いの管理でしかない。

価値創造経営の推進ツールとしてよく用いられる「ROEツリー」や「EVAツリー」という、財務業績指標を算術的に要素分解

して管理を試みる（例えば、ROEを売上高利益率、資産回転率、財務レバレッジの積として定義し、さらにそれぞれを構成要素へと分解する）アプローチも、全く不十分である。これらのツリーで展開される要素は依然として短期的結果の指標であり、せいぜい実現して「後手後手の財務管理経営」にすぎない。

また、ROEやEVAなどの財務業績に対して真に責任と権限を持ちうるのは組織上層部のほんの一握りの幹部だけであり、ほとんどの管理職や従業員は財務業績の一部（売り上げのみ、コストのみ、在庫レベルのみ等）にしか責任と権限を持ちえない。さらに、財務業績の特定が困難な間接組織の業績評価は、財務指標だけでは行えない。

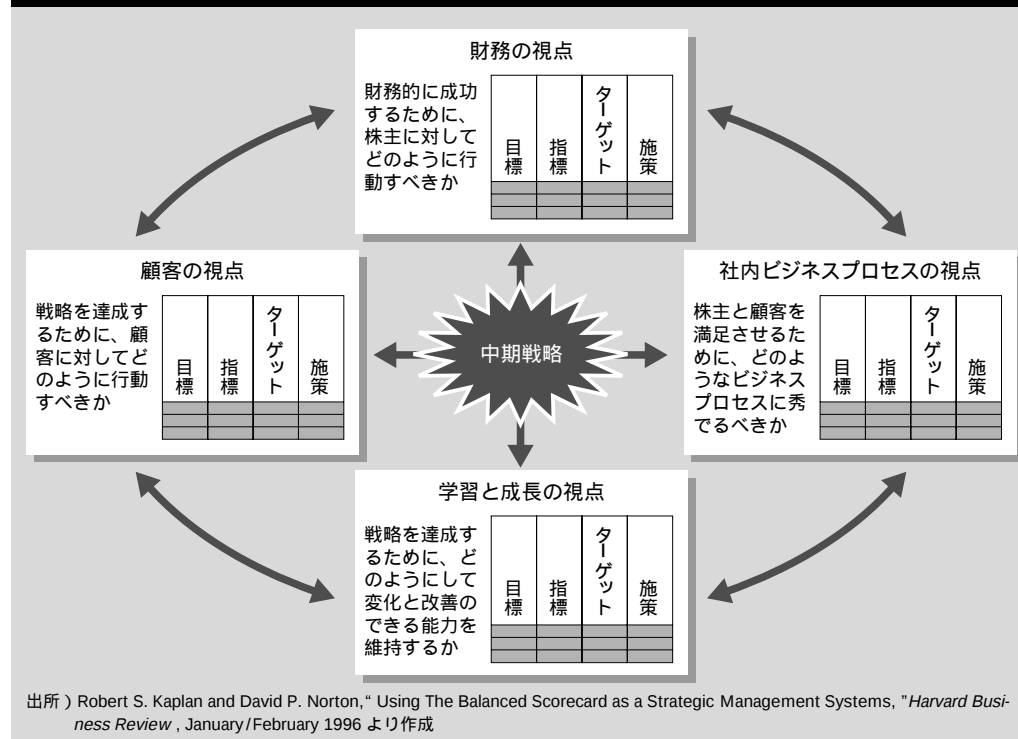
第2の壁は、一般従業員の資本コスト、企業価値などに関する理解度の不足である。一般の従業員に向かっていくら「EVA

を向上せよ」と号令をかけても、当人は自分の担当業務との関連性を理解できず、アクションには結びつかない。EVAの向上につながるアクションやオペレーション上の改善を見出すには、最終的な財務業績と一般従業員の日々の活動指標との間を関係づける必要がある。

これらの問題を解決するソリューションとして、1990年代初頭に米国ハーバード・ビジネススクールのロバート・カプラン教授らが開発したバランス・スコアカード（Balanced Scorecard : BSC）という経営管理手法がある（BSCの詳細については本誌1999年新春号の特集「価値創造マネジメント」を参照）。

BSCは、財務業績（財務の視点）を究極の目的としながらも、そこに至るまでの多面的な非財務業績（顧客の視点、社内ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点）

図1 バランス・スコアカード（Balanced Scorecard : BSC）の基本コンセプト



をも広く「業績」と定義する（前ページの図1）。その業績の達成度合いを表す指標を組織単位ごとに徹底的に定量化し、組織の隅々まで効果的にコミュニケーションすることにより、中長期にわたる安定的な財務業績の実現が期待できる。また、従業員からみれば、最終的な財務業績の達成とのかかわりのなかで自己の業務目標を認識することができ、価値向上へ向けた効果的なアクションが見出せる。

2 BSCの本質

NRI野村総合研究所は、過去数年間に20社を超える日本企業へのBSCの導入を支援してきた。それらの蓄積をもとにNRIが考えるBSCの本質は、次の5点に集約される（図2）。

多面的な業績評価による短期・中期・長期の経営目標間のバランスの実現
財務指標以外の非財務定量指標（プロセス指標）を設けることによる納得感

の醸成

定量指標だけに絞り込むことによるあいまいさの排除

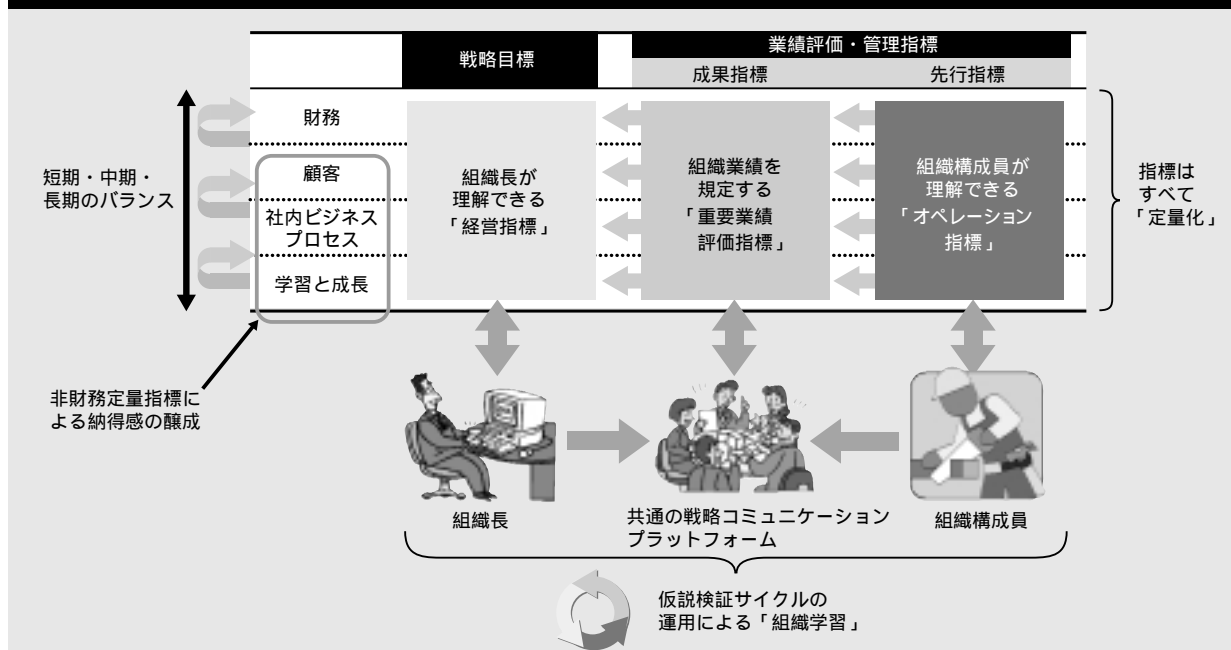
「期首仮説の期中検証、期末修正、次期計画へのフィードバック」というサイクルによる組織学習の促進

組織長と組織構成員とに共通な戦略コミュニケーションプラットフォームの提供

まず、はBSCの定義そのものであり、これはカプラン教授らも明確に主張しているポイントである。は、従来の「業績＝利益」という短絡的な解釈に幅を持たせ、将来利益につながる重要な取り組みの結果をも「業績」としてとらえるということである。このような組織業績の多面的な解釈によって、従来は業績評価の対象となりにくかった間接組織やコストセンターの組織業績といったものもキッチリと定義できるようになる。

次に は、業績評価指標はすべて財務指

図2 BSCの本質的要素



標である必要は必ずしもないが、いかなる指標も「定量化」できるものでなくてはならない、ということの意味している。これにより、「○○の取り組みを十分に行う」とか、「 について努力をする」といった定性的かつあいまいな目標の設定を回避することができる。BSCに記述する業績評価指標は、「何がどうなったら『十分な取り組みができた』といえるのか」という発想から抽出される。

さらに は、戦略目標－成果指標－先行指標といった一連のリンケージ（因果関係）を表す矢印のことを述べている。これらリンケージの仮説検証サイクルを回し続けることが、当該組織の組織業績に最も効く重要業績指標を見出し、組織のノウハウとして蓄積することに他ならない。換言すれば、BSCのこの側面は近年注目されている「（組織業績に関する）ナレッジマネジメント」そのものである。

最後の は、日本企業において組織長と組織構成員の間でこれまで暗黙的に行われてきた業績に関するコミュニケーションを明示的に促進する。組織の戦略目標は、下部の組織構成員には理解が難しい経営レベルの言葉や表現で記述されている場合が多い。一方、現場における日々の業務プロセスやオペレーションの詳細な情報について、現場の組織構成員は明確に理解しているが、組織長は必ずしも同じレベルの理解を持たないことが多い。

これらの異なるマネジメント階層が、同一のBSCの上で当該組織業績の進捗やリンケージの仮説について明示的にコミュニケーションを行うことができれば、組織業績を計画通りに達成するうえで、また組織長が業務プロセスを理解するうえで、さらに

は組織構成員のレベルアップのうえで非常に有効である。

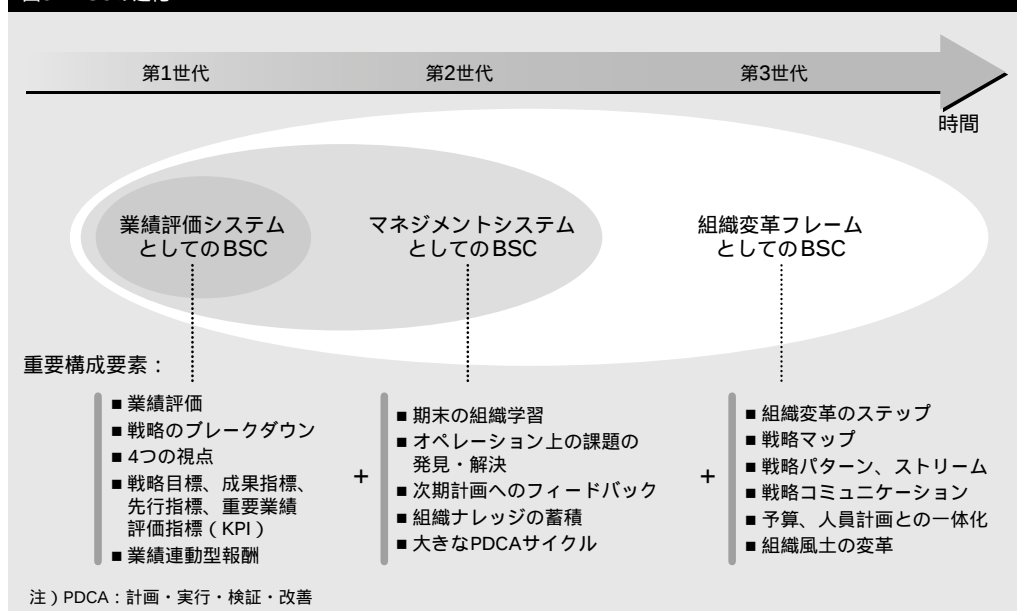
従来、日本企業では、この類のコミュニケーションは暗黙的に、もしくはインフォーマルな場（日常の会話、立ち話、「飲みニュケーション」の場など）で行われてきた。BSCは、その経営風土自体を全面的に否定するものではなく、コミュニケーションがより効果的に行われるための材料を提供するものである。この最後のポイントは、BSCが日本企業の従来の管理スタイルや職場の風土とも親和性が極めて高く、受け入れられやすい側面を併せ持っていることを意味している。

3 BSCの日本企業への浸透状況

BSCは欧米の代表的な企業はもちろん、日本企業にも浸透し始めている。リコー、宝酒造、伊藤ハム、そして本稿で紹介する関西電力などは、なかでもベストプラクティス（最先端の事例）として位置づけられる（柴山慎一ほか『実践バランス・スコアカード』日本経済新聞社、2001年を参照）。これらの企業以外にも、スカンディア生命保険（日本法人）、日本フィリップス、日本NCR、沖電気工業、日本ベクトン・ディッキンソンなどのBSCの導入事例は、広くマスメディアでも報じられている。

BSCのような「定量化・明文化」を重んじるフレームワークが日本企業に受け入れられるのか、はたして成果指標や先行指標は定量的に検証できるのか等々、数年前まではさまざまな憶測や懸念があった。しかし、同手法に関する研究・検討のフェーズは終わった。日本企業はすでにBSCの実践フェーズに入っており、今や日本型BSCモデルが確立されつつある。

図3 BSCの進化



BSCの近年の進化

1 第1世代から第2世代、第3世代へ

1990年代初頭に開発されて以来、BSCは各業界の実務家、コンサルタントおよび経営学者によりさまざまな角度から検証され、実践され、また場合によっては改良されてきた。その過程のなかで、BSCの応用形態自体にも大きな進化の軌跡がみてとれる。NRIは、その進化の軌跡を図3の枠組みでとらえている。

カプラン教授らも、BSCを開発した当初は「業績評価のツール」と位置づけていた。すなわち、BSCは組織業績を正しく認知・計測する手法として位置づけられていた。この世代をBSCの第1世代と仮に呼ぶならば、その世代の重要な構成要素としては、4つの視点（財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長）に沿った戦略のブレークダウン、戦略目標、成果指標、先行指標、重要業績評価指標、業績連動型報

酬制度などがあげられる。この世代のBSCは最も基本となる形態であり、次の段階を目指す場合でも必ず通過しなければならないものである。

しかし、第1世代のBSCはほんの一形態であることがわかる。事実、BSCを導入した数多くの企業では、BSCによるPDCA（Plan, Do, Check and Action：計画・実行・検証・改善）サイクルを回し続けるうちに、同手法が特定組織の業績を正しく評価する枠組み「 $+\alpha$ 」の効果を発揮していることに気づき始めた。すなわち、評価された組織業績目標と実績のギャップを詳細に分析することにより、業績未達の原因の分析、オペレーション上の課題の発見・解決、次期BSCへの前期内容の反映、組織長能力開発上の課題発見といった広がりを感じ始めた。

これは、BSCが全社的なPDCAのなかでマネジメントシステムの中核として機能している段階であり、BSCの第2世代と呼ぶにふさわしい。実際にリコー、宝酒造とい

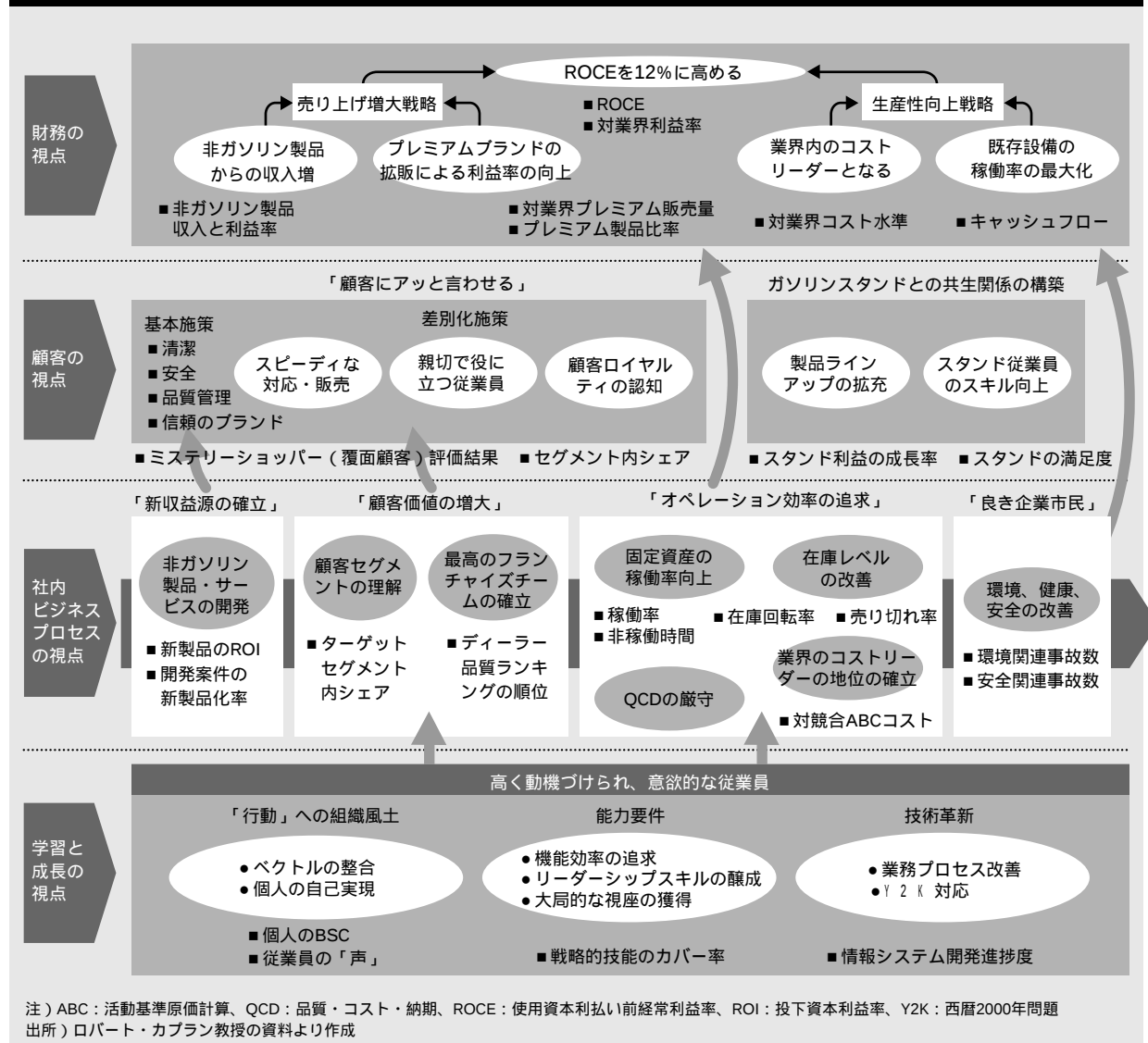
った第1世代のベストプラクティス企業はすでにこの段階へと移行しており、BSCの「第2の果実」を享受し始めている。

BSCは、さらに進化し続けている。カプラン教授らの最新の著書（*The Strategy-Focused Organization*, HBS Publishing, 2001）にも述べられているように、BSCはより普遍的な組織変革フレームワークとして大きく昇華している。第2世代までには見受けられなかった追加的な要素として、組織の戦略体系を1枚の地図上に描く「戦

略マップ」という手法や、それをもとに上位の組織戦略を一般従業員に対してまでコミュニケーションする「戦略コミュニケーション」、それにより管理職や一般従業員の活性化を狙う「組織風土変革」などがあげられる。

本稿で紹介する関西電力の事例は、戦略マップ、戦略コミュニケーション、戦略フォーカス、組織風土変革といった経営改革要素をフルに活用した、日本で初めての第3世代へのチャレンジの事例として位置づ

図4 米国モービル社の戦略マップのイメージ



けられる。同社の改革を理解するうえで、この戦略マップは極めて重要な手法なので、以下に解説する。

2 戦略マップとは何か

戦略マップとは、ある組織の事業（機能）戦略を1枚のマップ（地図）として2次元上に表現したものに他ならない。そのマップには最終目的地としての財務目標が掲げられ、4つのそれぞれの視点で掲げられた戦略目標はリンケージを表す矢印で互いに結ばれ、すべての目標が財務業績へのつながりのなかで表記されている（前ページの図4に米国モービル社の事例を示す）。この戦略マップには、従来のスコアカード形式の要素には十分含まれていない、以下の重要な要素（特性）がある。

- 究極的な財務業績目標までの一連の戦略目標のリンケージ、流れがはっきりと可視化できる。
- その結果、あまりに総花的かつ相互に

無関係な施策群は明確な戦略の流れを形成できず、整理統合されたうえで戦略マップから除外される。

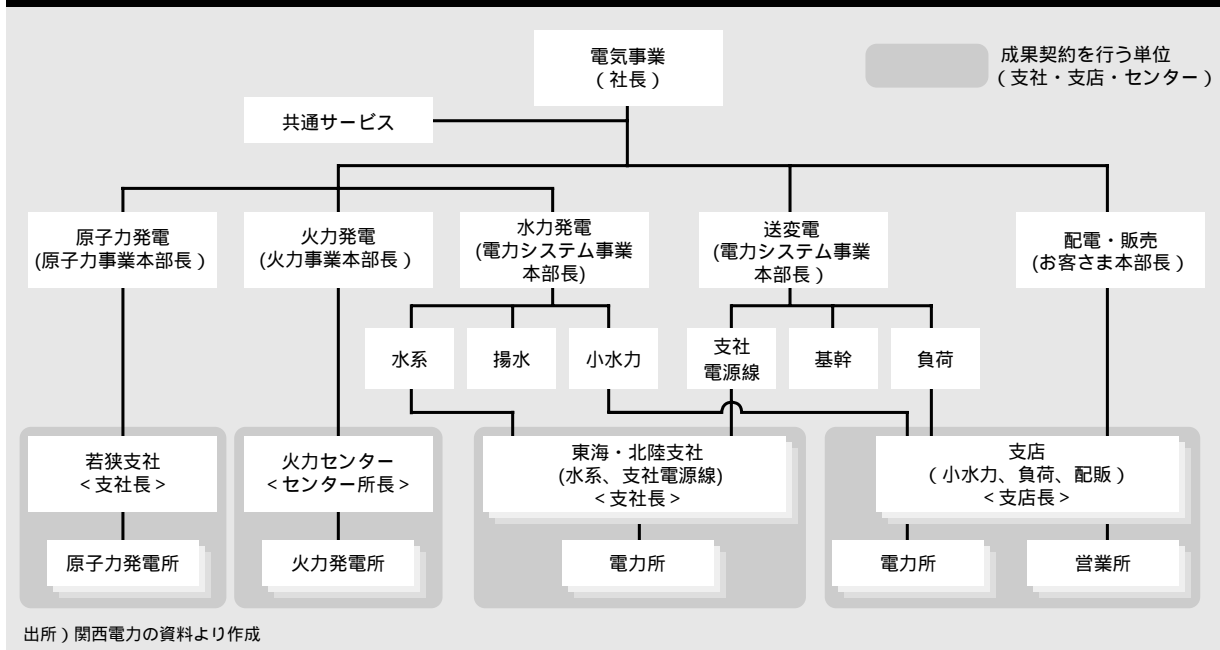
スコアカード形式のBSCがマップ形式のBSCかは、その企業や組織が抱える経営管理上の課題の重点に応じて選択すればよい問題で、どちらが優れているかということとは決していない。戦略をフォーカスし（絞り込み）、リンケージを明確にすることが課題として認識されているならばマップ形式がより適しているし、業績評価に比重を置き、その結果を簡潔に報告したい場合にはスコアカード形式が適している。

関西電力における 成果契約制度改革

1 企業概要と組織形態

関西電力株式会社は売上高2兆5814億円、総資産額7兆2125億円、従業員数2万5988人（いずれも2001年3月末時点）、販

図5 関西電力における「成果把握単位」



売電力量1428億5200万kWh（キロワット時）の国内第2位の規模を誇る電力会社である。図5に、同社が検討してきた成果契約制度を施行する単位となる「成果把握単位」を示す。

同社に限らず国内の電力会社は、これまで地域独占、総括原価方式という形で同業界を守ってきた電気事業法の段階的緩和に伴い、1990年代後半から、バリューチェーン（発電→送電→配電→販売）のさまざまな分野において新規参入業者、第三者の供給者と競争・協調しなければならない状況に置かれつつある。また、他エネルギーや分散型電源との競合も激化しており、関西電力も他の電力会社と同様、一層のコストダウンと資産の効率的活用を早急に迫られている。

同社の組織形態は、バリューチェーンごとの事業部門（発電、送電、配電、販売）と、管轄地域をエリアで分割する支社・支店・センターという組織とのマトリックス構造となっている。発電事業部門と支社・センター組織（若狭支社、火力センター、東海・北陸支社）は容易にヒモ付けできる関係にあるが、それ以外の支店からみると、本店内には送変電、配電、販売という2ないし3つの関連事業部門があり、マトリックス問題（ある組織長からみた場合、事業部門長と支店長という2人のボスがいる）が依然として残っている。

同社は、このマトリックス問題が完全に解決されないなかでも、これまでより透明性と納得性が高い業績評価制度を実現しようと、1999年から成果契約制度の改革を推進してきた。この制度では、「支社・支店・火力センター」をプロフィットセンターとして明確に位置づけており、これらの

組織長が経営陣と各期の目標を握り合い、その達成度で評価・処遇を受ける仕組みの実現を目指している。

同社のBSCを活用した成果契約制度改革の事例は、NRIがこれまで支援してきた20社以上の改革事例のなかでも、BSCを経営管理システムの中核に据え、周辺の諸制度をそれに整合させ、さらには組織長と経営陣の間の戦略コミュニケーションを通じて組織風土変革までも視野に入れた事例として、特に注目される。以下、同社の改革の現場から報告する。

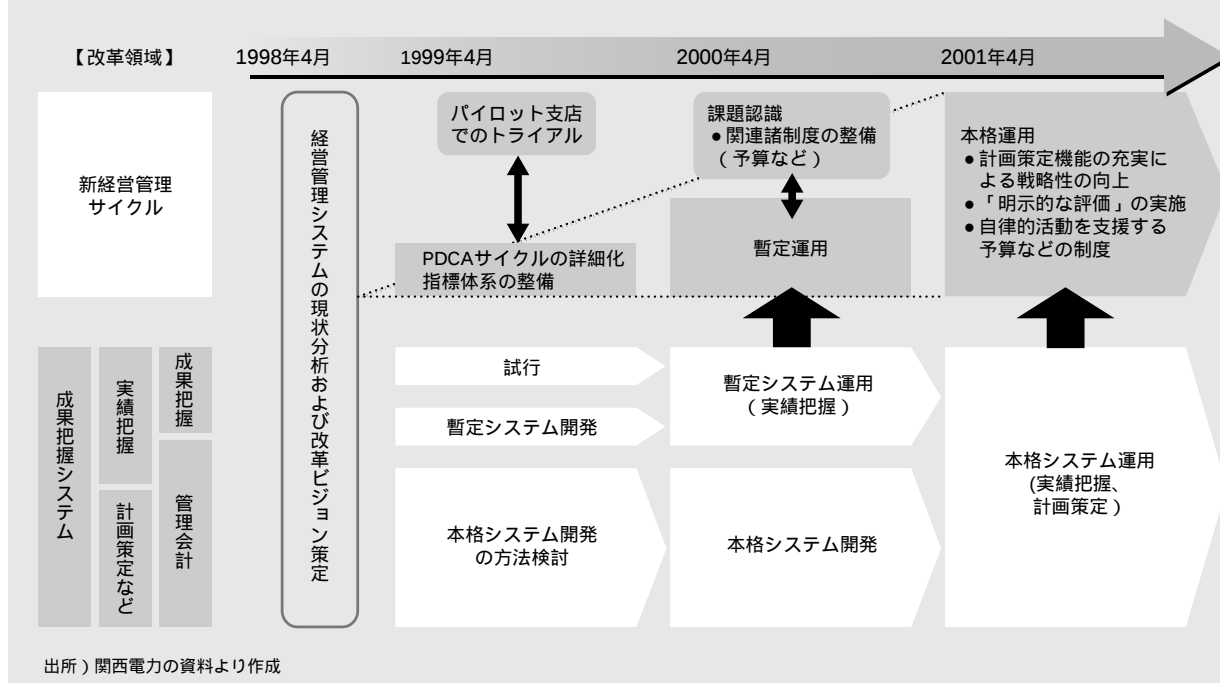
2 成果契約制度改革の背景

改革の発端は、1998年度に行われた経営管理システムの現状分析と改革ビジョンの策定であった。当時の経営管理システムを、成果把握システム、評価制度、予算などの関連諸制度という切り口で棚卸しし、将来の自由競争時代へ向けてそれらをどのように改革する必要があるかを自己評価して、改革ビジョンを策定した（次ページの図6）。

このアプローチの特徴は、改革の対象を単に業績評価制度と報酬制度といった狭い領域で定義せずに、予算などの関連諸制度、さらには管理会計データを提供する情報システムまでも含んだ、広義の経営管理システムに置いた点である。このアプローチにより、小手先の制度改革や経営指標導入に終わらない、PDCAの仕組み全体の抜本的改革に着手することができた。

1999年から2000年度にかけての新経営管理サイクルの暫定運用開始へ向けた取り組みのなかでは、業績評価の指標体系に関する深い検討がなされた。当初から、企業価値を向上し続けることが同社の究極的なゴ

図6 成果契約制度の一連の改革ステップ



ールであるという認識は共有化されており、そのための独自のEVA指標であるPCA（Profit after Cost of Assets：資産コスト差し引き後利益）を設計し、全社経営指標と位置づけた。

また、このPCAと併せて、資産効率、財務健全度といった切り口の指標（これらをまとめて「収益性指標」と位置づけた）に加え、「やる気指標」という、現場従業員の日々の業務に密着した評価指標が掲げられた。やる気指標の具体例としては、送電継続中事故未収発生率、直営作業件数、定期点検短縮日数、事故未然防止件数、工事竣工後3ヵ月以内の不具合発生率などがあげられる。これらの指標は本店発で決定される業績評価指標を、ボトムアップ的に補うもので、現場従業員の志気を高める役割も担っていた。

この収益性指標＋やる気指標という枠組みは、その後の議論と検討のなかで「3性

（収益性、公益性、成長性：収公成）」という形に統合・整理された。すなわち、収益性指標とやる気指標を別々に分断された指標群ととらえるのではなく、同社が満たさねばならない究極的なミッション（収益性の向上、公益性の確保、成長の維持）の各方面に業績評価指標を掲げるべきだ、という考え方の転換である。これはある意味では、BSCの「バランス」と同じ要素に着眼した、画期的な展開であった。

一方、業績評価制度をいくら改革したところで、組織長自身が新制度のなかで活性化し、自ら掲げる高い目標の達成に対してコミットしなければ、改革の真の果実は獲得できない。このような問題意識から、同社では業績評価制度をあえて「成果契約制度」と呼ぶことにした。この制度名には、「だれが（契約対象者）、どのような成果で（契約内容）、いかなる方法で評価され（評価指標・基準）、そして報いられるのか

（成果連動報酬）」を明確に示すという、成果主義の実現へ向けた経営陣および改革チームの思いが込められている。

3 外部コンサルタントによる評価

改革チームは、数年前から検討していたBSCのフレームワークを成果契約制度の一部として取り込み、改革を一気に加速するために、NRIにコンサルテーション契約を打診した。支援内容は大きく、同社のこれまでの改革の客観的な評価および軌道修正に関する具体的なアドバイス、事業部門、全社、支社・支店・センターの戦略マップ（戦略目標＋成果指標体系）の策定支援——というものだった。

まず、コンサルタントによる外部からの評価の結果として、大きく以下の4点が指摘された（図7）。

本社が指定した画一的な業績評価指標

では、各所（支社・支店・センターをここではこう呼ぶ）の個別事情（競争環境、市場環境など）を十分に反映できない。そもそも、各所の重点施策と業績評価指標が整合していない。

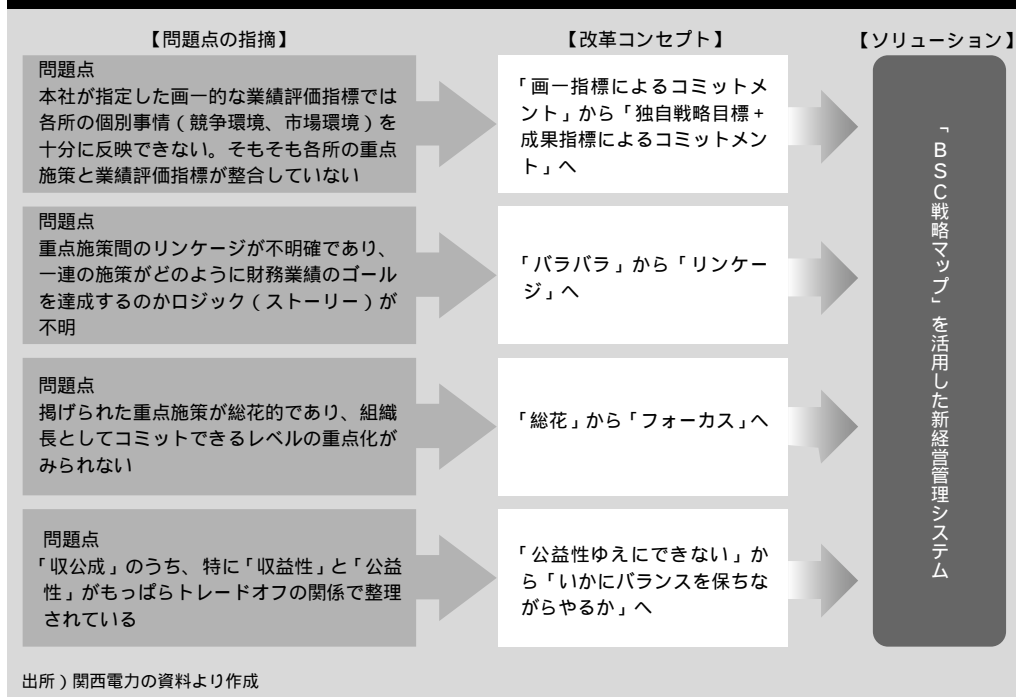
各所の重点施策間のリンケージが不明確であり、一連の施策がどのように最終的な財務業績目標を達成するのか、ロジック（ストーリー）が不明。

掲げられている重点施策事項が多岐にわたって総花的であり、組織長としてコミットできるレベルの重点化がみられない。

「収公成」の枠組みのなかでも、特に「収益性」と「公益性」とがトレードオフ（二律背反）の関係としてとらえられている。

まず の指摘だが、従来の暫定運用では、改革チームが設定した各所の指標群のなかから、各所が自所の成果契約指標を「選択」

図7 これまでの経営改革に関する問題指摘と解決の方向性



する仕組みになっていた。この方法には大きく2つの点で問題があった。

第1に、各所の組織長の関心がそもそも「戦略」よりも「指標」に向いてしまい、各所が掲げるべき戦略・重点施策に魂が入らない、という指摘があった。そして第2は、事務局が設定した成果指標群の自由度が低く（これは、「K-MAX」という同社の成果把握情報システムからの取得の可否をベースに、指標母集団が選定されていたことに起因する）、各所の掲げる自由度の高い戦略・重点施策を十分に反映しきれない、という指摘であった。

改革チームでは、この問題を解決するために、BSCの戦略マップという手法に注目し、指標による成果契約から、体系づけられた一連の戦略目標+成果契約指標による成果契約へと、大幅なパラダイム転換を行うことを決断した。

次の は、各所は置かれた経営状況を考慮したもっともらしい施策を掲げていたが、それらが一体どのような一連の流れを組んで、究極的な財務業績へとつながるかが極めて不明確だった。

改革チームは、この問題もまた戦略マップのなかの「戦略目標間のリンケージ」という要素を最大限に活用することにより解決することにした。すなわち、すべての重点施策は企業価値の向上という最終的な業績目標に対して何らかのリンケージを持っていなくてはならず、もしその施策が業績にリンクしないのであれば、それがどんなに重要な課題であっても戦略目標としては掲げない、というルールを徹底した。

は、これまでの関西電力各所における方針展開に密接に関係した問題であった。各所では、毎年「年度方針書」という計画

書を策定し本社に提出してきた。その年度方針書は経営環境、基本方針、年度方針、目標という4点セットから構成されており、特に年度方針と目標の資料は、各所の現場業務レベルの課題・改善施策（施策に関する記述は一部の支店では数百行にものぼった）が網羅された、数十ページに及ぶ膨大なものとなっていた。

改革チームと経営陣は、この「網羅性を追求する方針展開の発想」を、「組織長がコミットできるレベルまでフォーカスされた戦略目標+成果契約指標」という新しい考え方で置き換えることとした。これに対しては各所から若干の抵抗が見受けられたが、改革チームの説得により、この軌道修正は結果として各所に受け入れられた。

最後の の問題点は、BSCの基本コンセプトに立ち返ることにより軌道修正された。「収公成」の枠組みで重点施策を多面的に掲げようとする、「公益性（エネルギーセキュリティ、エネルギー供給の平等性）を維持するために収益性を犠牲にせざるをえない」といったトレードオフの議論が必ずついて回った。ここで仮に「公益性」の視点を設ければ、財務業績向上へ向けた果敢な取り組みを阻害する「逃げ口」として作用してしまう恐れもあった。

改革チームでは、このような「逃げ口」をふさぎ、長期的な企業価値を向上させるために、さまざまな利害関係者の利害を「どうバランスさせるか」、すなわち「公益性目標を維持しながら（顧客の視点やビジネスプロセスの視点で掲げる目標により）財務業績目標をいかに達成するか」に組織長の意識を集中させるべく、あえて「公益性」の視点は設けず、BSCのオリジナルの4軸を基本にして、戦略立案の多面的な軸

を再定義した。

このように改革チームでは、BSCのなかでも特に「戦略マップ」という形態に注目して、自社が抱える成果契約制度改革上の問題点を一つ一つ解決しようと試みた。

注目されるのは、「指標から戦略目標へ」「総花ではなくフォーカスを」「バラバラではなくリンケージを」「『公益性ゆえにできない』ではなく『いかにバランスを保ちながらやるか』」という具体的な改革コンセプトを打ち出した点である。これにより、これまで暫定運用されてきた成果契約制度のどの要素が存続し、またどの要素が軌道修正されるのが、経営陣に対しても各所の組織長に対しても明確になった。これは改革を加速させ、成功に導くためには極めて重要な分岐点となった。

4 戦略マップの作成

改革チームとの次の作業は、2001年度の本格運用の対象となる各所の戦略マップを実際に策定していくことであった。この作業はおよそ3ヵ月かけて行われた。

最初のステップでは、まず事業部門の戦略マップ（原子力、火力、水力、送電、配電、販売といった各事業部門）を作成し、それを全社の経営方針と突き合わせながら全社戦略マップという形に統合した。

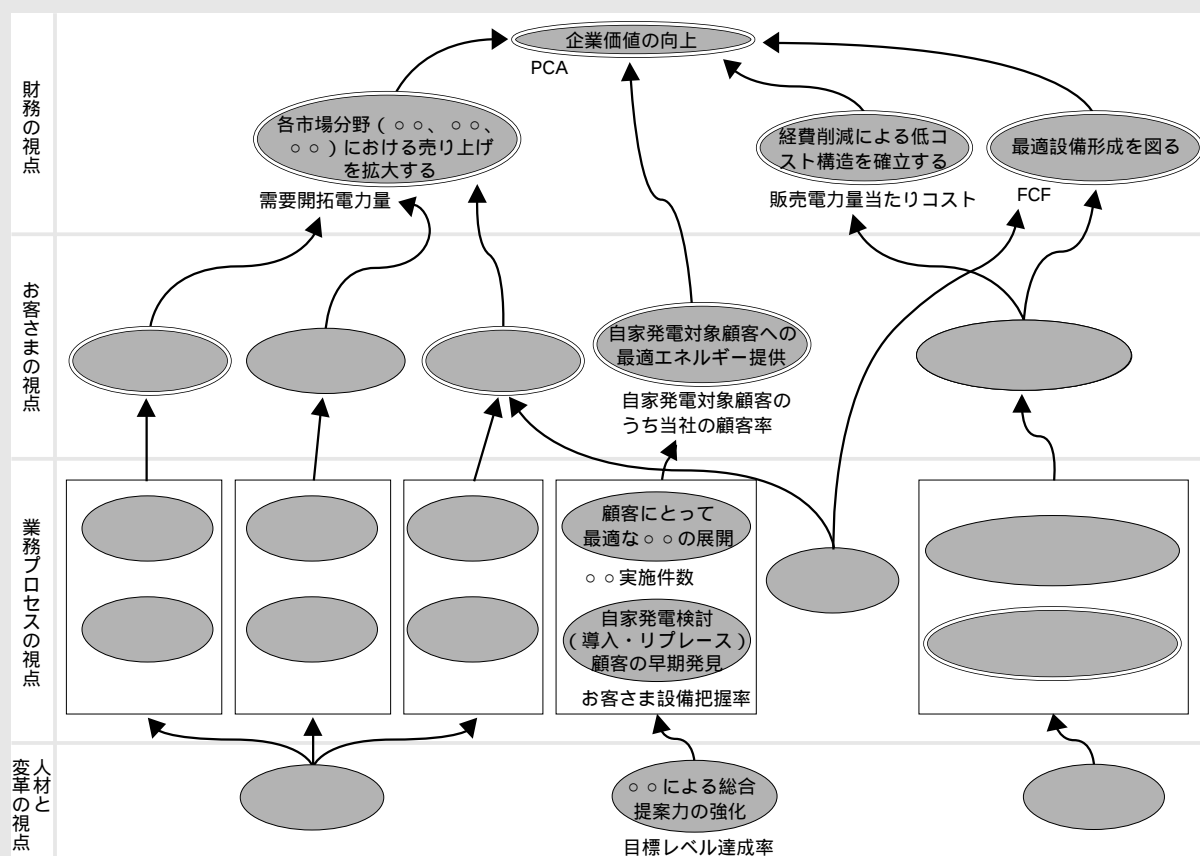
次のステップとして、支社・支店・センターは全社マップと自所が関係する事業部門の両方の戦略マップを「受け」ながら、独自の戦略マップを策定するという方法をとった。事業部門、全社、支社・支店・センターのマップ間の厳密な整合性はこの段階では問題にせず、まずは各プロフィットセンターの戦略マップを正しく整理し、記述することを優先させた。

支社・支店・センターの戦略マップの策定は、「ワークショップ」という形態で行われた。まずはワークショップの合同説明会ということで、戦略マップを作成することになった11の支社・支店の企画スタッフを一堂に会した会合を持った。そこでNRIコンサルタントの後方支援を受けて改革チームから、今回の改革の趣旨、現状の経営管理システムの問題点と解決の方向性、BSCの基本コンセプト、戦略マップの作成手順について詳細な説明が行われた。

何人かの支店スタッフはすでにBSCについて熟知しており、最初から協力的な支持を得ることができた。一方で何人かの支店スタッフは、「戦略をフォーカスすること」「財務業績へのリンケージについて客観的論拠をもって明示すること」に漠然とした抵抗感を示した。しかし、改革チームは「個別の障害・難しさはワークショップのなかで検討する」というスタンスで、まずは各支店の戦略マップの1次案を作成するよう依頼した。この戦略マップでは正式な成果契約はせず、あくまでもトライアル（演習）として位置づける旨を参加者に明確に伝えた。

2、3週間の間隔を開けて、第1次ワークショップが開催された。11の支社・支店は支店特性の違いにより3つのグループに分けられ、各ワークショップでは3、4支店が一堂に会する形となった。ワークショップでは各支店の戦略マップの詳細が作成者により説明され、それを受けてNRIコンサルタント、改革チーム、当該支店スタッフ並びにそれ以外の支店スタッフが一つ一つ戦略目標の位置づけについて議論していった。議論の大まかな流れは次の通りだった。

図8 支店戦略マップのイメージ



注 1）二重枠は全社戦略目標を受けた戦略目標

2）FCF：フリーキャッシュフロー、PCA：資産コスト差し引き後利益

出所）関西電力の資料に加筆・修正

支店が置かれた経営競争環境をSWOT（Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats：強み・弱み・機会・脅威）分析により浮き彫りにする。

支店の財務面での最終的な目標と重点施策を明らかにする。

財務業績目標を達成する一連の戦略目標のリンケージについて検証する。

戦略目標の実現度合いを計測する成果指標について検証する。

戦略目標、成果指標の代替案がないか全員でブレインストーミングを行う。

最終的な戦略マップの完成度合い（バランス、戦略の流れ、戦略目標・成果

指標の数、リンケージに関する次回までの改善点）について全員でコンセンサスを得る。

このようなワークショップには1回当たり6時間程度（1回で2支店分の戦略マップについて議論した）が費やされ、そこで検討される戦略マップは2次案、3次案という形に、段階的に練られていった。3次案となるころには、完成度がかなり高まった戦略マップになっていた（図8）。

また、一連のワークショップを終えた時点での改革チームの自己レビューの結果、ワークショップからは戦略マップという有形資産に加えて、次のような種々の無形資

産が創出された事実が確認された。

- 改革チームと支店長・スタッフとの直接的な戦略コミュニケーションの「場」そのもの
- 財務目標を主軸に戦略を「フォーカス」することの重要性に関する共通認識
- 経営管理システム改革の将来的な方向性に関する理解の共有
- ワークショップに参画した支店長・スタッフの目標設定能力の向上、活性化

一方、戦略マップ策定ワークショップに参画したマネジャーたちは次のような感想を残している。

「各成果指標と経営戦略のリンケージが明確となり、納得性のある契約が締結できるものと思う。また、結果系の指標に加え、プロセス系の指標も加わることから、中長期的な成果につながるような現場の地道な努力が報われるものと思う」

「支店長としてとるべき重要な戦略が明確化できてよいと思う。従来の支店の年度計画は日常管理も入った総花的なもので、戦略が明確化されていなかった」

「ワークショップを通じ、他部門の状況や自部門との違いがわかってよかった」

「BSCは、経営陣と部門長の有力なコミュニケーションツールとなるであろうと感じた」

「当社では、これまで戦略をフォーカスするという思考パターンがほとんどなかった。BSC（戦略マップ）というツールを使えば、経営資源を戦略業務に重点配分するという経営本来の発想が、やっと具現化していく可能性を感じた」

さらに、改革チームは策定された戦略マップのなかから、当該組織の業績を規定するうえで特に重要となる戦略目標とその成果指標を抽出して、経営陣と当該組織長の

図9 成果契約書のイメージ

〇〇〇年度 社長・支店長成果契約書						契約締結日： 年 月 日	
						社長	支店長
戦略目標	PCA	〇〇百万円	250点	百万円	104.8%	307点	
	需要開拓電力量	〇〇百万kWh	100点	百万kWh	88.0%	88点	
	販売電力量当たりコスト	〇〇円/kWh	50点	円/kWh	92.0%	46点	
	自家発電対象顧客のうち当社顧客率	〇〇%	70点	%	115.0%	70点	
	・	・	・	・	・	・	
	・	・	・	・	・	・	
	・	・	・	・	・	・	
	・	・	・	・	・	・	
	・	・	・	・	・	・	
	小計		750点			714点	
サブサービス標準	お客さまサービス指標	90点	100点	90点	100.0%	100点	
	・	・	・	・	・	・	
	・	・	・	・	・	・	
	小計		250点			250点	
合計			1,000点			964点	

契約指標得点	トップ加減点	トップ加減点内容	総合得点	評価
964	—	—	964	B

出所）関西電力の資料に加筆・修正

間で交わす「成果契約書」という帳票（書式）を開発した（前ページの図9）。

5 改革の成果、今後の課題

2001年度からの本格運用を目指した同社の成果契約制度改革は、2001年12月現時点で、以下のような改革の成果を確認している。

従来の総花的な目標記述ではなく、部門・支店特有の事情を色濃く反映し、かつフォーカスされた戦略体系がBSC戦略マップにより構築できた。

4つの視点が有機的につながり、最終的な財務業績目標へのリンケージが明確になった。

成果契約を「(画一的な)指標」で交わすのではなく、「戦略目標+成果指標」で交わすことの重要性が再確認された。

戦略マップから抜け落ちてしまう「恒常業務」に関する目標を、戦略マップとは別の「基準目標」として成果契約に盛り込むことで、現場の抵抗感を緩和できた。

成果契約の結果としての評価・報酬については、本格運用初期の段階では「部門表彰」という非金銭的報酬にとどめることにより、人事部門で推進している評価・処遇改革と同期を図ることができた。

戦略マップを活用したトップダウン型の戦略展開を、以前から取り組んできた方針管理のなかに明確に位置づけ、それぞれの役割を認識できた。

～ はこれまで述べてきた通り、当初BSCの戦略マップという手法に注目したときからの狙いでもあり、想定していた効果

でもある。

については、「恒常業務」に関する課題・施策を戦略マップがすくいきれない部分を表している。本来、成果契約に活用する契約内容は、組織長（支社長・支店長・センター長）として上位（経営陣）にコミットすべき、フォーカスされたものである。しかし、「戦略マップだけでは恒常業務にかかわる重要な課題が漏れ落ちてしまう危険性がある」といった懸念が多方面から指摘されたため、成果契約全体の25%程度を限度に「ユニバーサルサービス基準項目」という形で恒常業務にかかわる業務課題を掲げる運用を決定した。

については、本来、組織長の評価は当該組織の組織業績評価と100%一体化させなければならない。しかし、同社の人事部門は成果主義の改革、人事制度改革を試行している最中でもあったので、今回は「部門表彰」という形態でソフトランディングさせた。しかし、真に業績達成へのアクションを喚起するには、表彰ではなく部門長の評価・報酬（主に賞与）への反映を実現していく必要がある。この課題については早急な解決が望まれる。

については、本フェーズの改革を経て、方針管理とBSCの役割が整理された。すなわち、BSCはあくまでも、トップダウン型で全社戦略課題を部門ごとに多面的に展開し、成果指標の数値水準の達成度をもって業績を評価するフレームワークであり、方針管理は、その個別の成果指標を達成・実現していくための具体的なアクションプログラムを遂行する際の発想法、ものごとの考え方、というすみ分けがされた。

なお、同社の改革チームでは今後の中期的な課題として次の点を認識している。

改革の現場から

話し手：

関西電力株式会社企画室業務グループ マネジャー

彌園豊一氏

NRI そもそも一連の成果契約制度改革の発端はどのようなところだったのでしょうか。

彌園氏 改革の発端は1998年に行われた経営管理システムの現状分析プロジェクトでした。電気事業法が緩和され競争環境が激化するなかで、より正しい経営判断を俊敏に行っていくためには当時の経営管理システムでは不十分と考えられました。環境変化に機動的に対応できる自律分権型の意思決定機構と組織構造が必要でしたし、その新しい組織ごとにタイムリーに把握できる管理会計データが必要でした。また、分権型組織に見合った成果主義の業績評価制度の必要性も再認識されました。そこから一連の経営管理システム改革がスタートしたのです。

NRI すると最初からBSCの導入を狙った改革ではなかったということですね。

彌園氏 その通りです。BSCはわれわれの改革の延長線上にあった優れたツールにすぎません。それまでも業績を多面的にとらえたり、財務業績をドライブする指標を模索したりという試みは独自に重ねてきました。今回はNRIの提唱する戦略マップという手法が、現時点で社内的に解決できなかった複数の課題の解決に有効であったので採用しました。BSCは手段であり、それ自体が目的となつてはいけなと考えています。

NRI 改革の本フェーズを推進するに当たり、改革チームのとりまとめ役として最も苦勞、腐心された点は？

彌園氏 大きく2点だと思います。まず、われわれ電力会社が重視してきた「公益性」という軸をあえて設けずに戦略を展開することへの周囲の反応です。「BSCには公益性の軸がない、だからこのツールは使えない」といった短絡的・感情的な抵抗は回避しなければならないと考えていました。しかし、その心配は無用でした。ワークショップでいくつもの戦略マップを検討したところ、これまで「公益性」の観点で掲げられていた目標は、顧客の視点もしくは業務プロセスの視点というなかで十分に反映できることが検証できました。つまり、公益性目標自体を究極的なゴールにするのではなく、企業価値創造という究極的な目標を達成するに当たり、守らねばならない要件として公益性目標が位置づいたという

ことです。第2は、これまで培われてきた網羅的な施策展開のパラダイムをいかに転換するか、ということでした。これには従来の方針管理の良い要素と変えなければならない要素を、現場のデータを丹念に拾い集めながら、ロジカルに関係者を説得しなければなりません。かなりの労力を要しましたが、結果的に、方針管理とBSCの関係を矛盾なく効果的に整理できたと思います。

NRI 改革チームのメンバーに対して配慮したこと、苦勞されたことは？

彌園氏 数年来同じテーマで改革を共に推進してきたメンバーですから、苦勞ということは特にありませんでした。ただ、このような改革は将来的には現場の第一線の従業員レベルまで浸透しないと意味がないということで、くれぐれもチームとして現場（本店内部部門、支社・支店・センター、営業所などの業務機関組織）を重視したアプローチをとるよう配慮してきました。事実、本フェーズの結果を出す過程では、現場の方々の理解と協力が必要不可欠でした。

NRI 改革におけるNRIコンサルタントの役割、提供価値はどのように評価されていますか。

彌園氏 私が高く評価しているのは、弊社の内情の深い部分や、あるべき論では割りきれない部分を正確に理解し、柔軟な対応をしながらも、問題の本質とプロとしての視座を決してブレさせなかったことです。今回の改革が真に「地に足のついた」ものになったのも、こういったスタンスが良かったのだと思います。ミーティングのたびに提示される豊富な事例やワークショップの設計、運営方法も非常に高い水準のものでした。

NRI 最後に、これまでの成果と今後の課題についてお聞かせください。

彌園氏 改革はまだまだ続きますが、本フェーズの大きな成果は、関西電力版の価値創造経営のプロトタイプが大枠定まったということだと思います。企業価値創造を究極のゴールとした経営管理システムの骨格が、実践可能な形で完成しました。一方、課題はまだまだ山積みです。特に、実際に成果契約制度を運用する際に必要となる、成果契約指標の数値水準の検証方法の作り込みが必要です。また、将来的にはグループ企業も巻き込んだ真の連結経営管理システムを見据えて、今回の体系を進化させていかねばなりません。課題は多いのですが、この方向性は正しいと考えていますし、会社としての改革を推進する仕組みも整備されました。将来、日本の電力会社経営のベストプラクティスたりうるものと確信しています。

- 報奨形態を表彰から報酬にリンクしたもののへと移行させる。
- 戦略策定と予算策定を連動させる。
- 戦略策定と人員計画策定を連動させる。
- グループ企業も一体化した連結ベースの新経営管理システムへと進化させる。

BSCを活用した業績評価 制度改革の成功の要件

これまでのNRIのコンサルティングの実績から、BSCを活用した業績評価制度を成功に導くためには以下の3つの成功要件を満たす必要のあることが、実証的に検証されている。最後に、これらの成功要件と関西電力の事例の要素を照らし合わせる形で考察したい。

1 経営課題の全体像の把握によるソリューションの選択

BSCは万能薬ではない。BSCが効果的な場合もあれば、そうでない場合もある。この意味において「ツールありきの改革」は絶対に回避しなければならない。改革の推進者は、まずは社内の経営管理面の課題を総括的に棚卸しし、BSCが効果的なソリューションとして威力を発揮するか否かを見極める必要がある。もしくは、効果を発揮するようなBSCの活用方法を模索する必要がある。

この点では、関西電力の経営改革は正しいステップを踏んだといえる。一連の改革の初期段階（1998年度）において、経営管理システムの現状分析と改革ビジョン策定をキッチリとこなしている。同社の場合は

決して「BSCありき」の改革ではなかった。むしろ、自社なりの多面的な業績評価制度の枠組みをいくつも（収益指標＋やる気指標、「収公成」など）試みながら、最終的にBSCの枠組みにたどり着いた。このアプローチは極めて理想に近い。

2 経営陣のコミットメント

これはいろいろなところで指摘されるポイントだが、極めて重要である。この場合のコミットメントとは、単に経営改革推進委員長を社長が務めるというような表層的なことではない。業績評価制度改革における経営陣のコミットメントとは、改革の成果として打ち出される新しい基準（スタンダード）に対して、自ら実践し、その結果に対して責任をとる、ということに他ならない。

BSCの例でいうならば、これまで最終的な売り上げや利益だけで組織や組織長を評価してきたやり方と決別し、期首の時点で握り合ったBSCの内容すべて（財務、顧客、ビジネスプロセス、学習と成長の各面での多面的な目標設定）で業績評価を行う、という「覚悟」がなければならない。

関西電力の場合は、実質的な最高経営意思決定機関である「経営会議」、そしてその諮問委員会であり企画室担当常務が委員長を務める「経営管理システム検討部会」といった会議体で、回数を重ねながら一つ一つステップを刻んでいった。暫定運用から2001年度の本格運用に移行するタイミングでは、担当常務自らが新経営管理システムの有効性について検証し、改革チームを支持する形で経営トップ（社長）に本格運用への移行をコミットしている。この点についても、関西電力の場合は申し分ない体

制で取り組めたといえる。

3 企画と人事のクロスファンク ション・チーム

NRIでは以前から、「業績評価制度の改革では企画部門と人事部門が手を握り合う必要がある」というメッセージをさまざまな場を通じて発信してきた。業績評価の改革とは「計画（コミット）した目標の達成度合いに応じて、公正・明確に業績を評価し、その評価に応じてメリハリをつけた処遇を実現する」ということそのものだからである。

多くの日本企業では、戦略（計画）立案を司る企画部門と期末の評価（主に人事考課・業績考課）を司る人事部門とが、別々の「サイロ」のなかで、異なる制度を運営している。この企画部門と人事部門の間の「壁」を打破し、戦略（計画）と評価を一体化させることが、この手の改革の要となる。

この点については、前述の通り、関西電力の改革は課題を残している。人事部門とのさらなる協業は、同社の改革チームも課題として認識しており、企画室と人材活性化室（人事部に相当）との間で、数回にわたる機能横断的な検討の場を持ち、今後の改革の方向性についてベクトルを整合させている。

4 関西電力の改革の 今後に寄せる期待

関西電力の今回の改革は、1998年度以降の一連の改革の流れと、そこから派生したソリューションニーズというものが、BSC

の戦略マップという手法と見事に結合した点で優れている。同社は、BSCをあくまでも自らが推進する企業変革のための効果的手段として位置づけ、その手段のポテンシャルを最大限引き出すことに成功している。同社の事例は、NRIが支援してきた20社以上の改革事例のなかでも、これらの観点からベストプラクティスの1つに位置づけられる。

特にワークショップという形式で、現場の組織長を巻き込みながら、今回の改革の趣旨を周知させると同時に、パイロット組織の戦略マップの策定を強力に支援するアプローチは、支店のマネジャーの意識や戦略立案に対するパラダイムに大きな影響を与えた。その意味で、少なくとも今回のトライアルの対象となった組織では、マネジャーのPDCAに関する意識改革、戦略立案に関するパラダイム転換といった副次的な果実が得られた。

同社の成果契約制度完成への道のりにはまだいくつかの課題がある。しかし、これまで通り目的志向型かつ現場巻き込み型のアプローチを強化しながら改革を推進すれば、近い将来、日本企業のベストプラクティスとなることが十分に期待できる。

最後に、本改革について本誌に情報開示する意思決定をしてくださった関西電力の関係者の方々に深い感謝の意を表したい。

著者——
森沢 徹（もりさわとある）
経営コンサルティング一部上級コンサルタント
専門はバランス・スコアカードを活用した経営管理システム変革、業績評価・インセンティブ制度構築、経営・事業戦略立案