

論文名：日本企業における BSC (Balanced Scorecard) と目標管理・方針管理の「補完性」に関する研究

新潟大学大学院現代社会文化研究科

氏名： 金 紅花

これまで、多くの日本企業が、目標管理 (Management by Objectives) と方針管理といった、非財務指標を活用した業績管理システムを利用してきた。

目標管理とは、組織目標を部門単位、チーム単位、さらには個人単位の目標へと展開し、各人の目標を明示するとともに、インセンティブを設け、各人の自己コントロールを可能とすることで、個人目標の達成を通じて組織目標を実現することを目的とするマネジメント・コントロール手法である。

方針管理とは、日本固有のマネジメント・コントロールの手法であり、経営品質を高めるため、企業の中 (長) 期計画に基づいた短期経営方針、すなわち方針を定め、その方針をもとにして、目標を達成するための方策を細分化しながら方針を展開し、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回す管理手法である。

環境の不確実性が高まり、戦略の重要性が高まるにつれて、両手法は戦略と連動していないため、業績管理システムとしての有効性が低下しているとして批判されるようになった。そして、その批判の前提となっているのが、BSC (Balanced Scorecard ; 以下「BSC」) の有効性に対する支持である。

Kaplan=Norton (1996、2000、2004、2006、2008) は、BSC を業績評価機能と戦略策定機能を一体化した包括的な戦略マネジメント・システムとして捉えてきている。

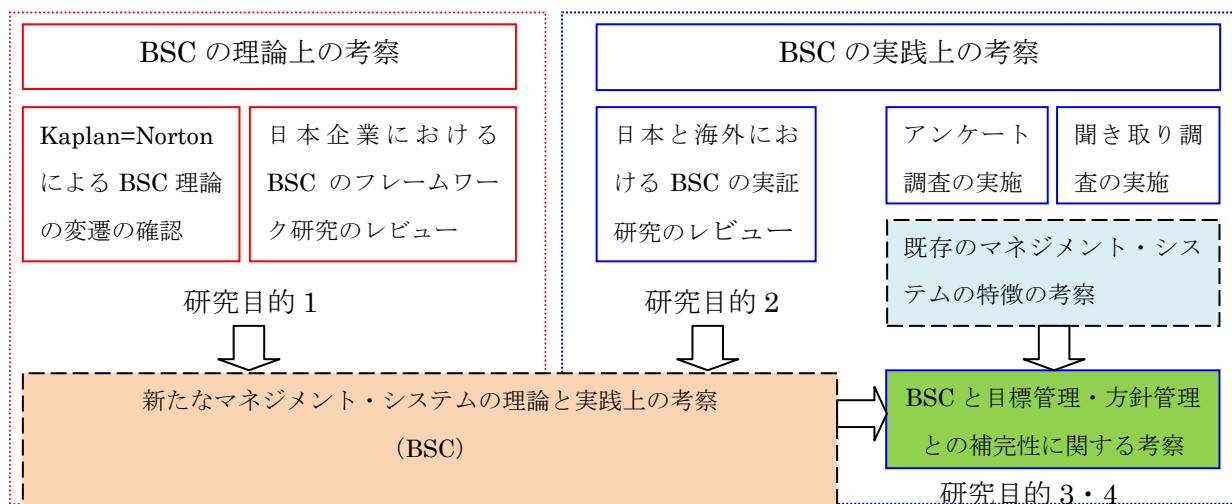
BSCと既存のマネジメント・システムである目標管理あるいはBSCと方針管理の関係性についての研究は十分に行われてきたとはいえない。2000年代の初期から中期にかけては、肯定的な研究がいくつかみられものの、近年では手法間の関係性の究明に関する研究はほとんどみられない。さらに、既存研究では、関係性をどのように定義するかについても指摘していなかった。

本研究は、上記の分析視覚に基づき、以下の4点について考察する。

1. Kaplan=Norton による BSC 理論の変遷を確認しながら、これまでの日本企業における BSC のフレームワークに関する研究の動向を考察する。
2. 日本と海外の BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理システムについての実証研究のレビューを行い、BSC の実践上の課題を導出する。
3. アンケート調査を通じて、日本企業における BSC と目標管理・方針管理の活用実態を考察する。これらに加え、目標管理・方針管理を前提して、これらに加えて BSC を併用することを念頭に置いた補完性を考察する。
4. 聞き取り調査を通じて、より詳細に BSC の実践上の位置付けと目標管理・方針管理との補完性を考察する。

ここでいう「補完性」とは、各マネジメント・ツールを組み合わせながら併用し、それぞれが強みをもつ機能を活かすことで、あるマネジメント・ツールが他のマネジメント・ツールを支え合い、個々のマネジメント・ツールが他の存在によって、その有効性が高められると考えられる。

本論文の構成図



BSCの理論と実践上の先行研究を踏まえて、2012年に東京証券取引所一部と二部に属する製造業を対象として、日本企業における非財務指標を活用した業績管理の実態についてのアンケート調査を実施した。この調査結果をもとに検討し、以下のように結論を導出することができた。

本調査結果からみると、「BSCを現在実施・検討している」企業は45社のうち8社(17.8%)のみであり、8社のうち、現在実施していたと回答したのは6社(13.3%)にすぎなかった。調査結果からは、過去の森口(2010)と横田・妹尾(2011)の調査結果と同様に、BSCの利用度が低いことを示している。

本調査では、BSC実施企業の6社すべての企業が目標管理を実施していた。

目標管理は、日本で予算管理などと並んで最も普及しているマネジメント・ツールであるとともに、全社戦略や組織目標と組織構成員の目標間の連鎖体系を確保する「目標連鎖効果」を有している。反面、実務的には組織目標と個人目標の連鎖や評価に対する納得度など運用面で悩んでいる企業が多いとみられる(労務行政研究所(2006))。

この6社は、BSCにより戦略を策定し、戦略を従業員に理解させ、アクションに落とし込んで実行させている。そのためには、従業員の行動ベクトルを組織目標に一致させることが重要であり、その従業員の行動をコントロールする手段として、従業員の動機付け、個人の能力、及び人事評価等が挙げられるが、これらを機能させるために、目標管理が実施されていた。

このように、BSC と目標管理を実施した企業の 6 社を見る限り、組織戦略を組織の末端までの組織成員に実行させる段階で、BSC による戦略策定と実行機能の部分適用と目標管理による業績評価機能が組み合わせながら併用することで、互いを支え合っており、個々のマネジメント・ツールの有効性が他の存在によって高められていることで、戦略的マネジメント・コントロール・システムが確立されることが伺え、BSC と目標管理間には補完性が存在すると考えられる。

一方、方針管理を実施している企業は 30 社（66.7%）であり、このことから目標管理と同様に日本の製造業企業における方針管理の実施率も高いことが伺える。しかし、BSC と方針管理を併用していると答えた企業は 2 社のみであり、BSC と目標管理間の関係性より BSC と方針管理間の関係性は強くなかった。

アンケート調査から、BSC を現在実施していた 6 社はいずれも目標管理を併用しており、トップ・ダウンのアプローチによる戦略策定のために BSC を活用する一方で、その策定された戦略を実行する過程で従業員の動機づけを促し、トップの組織目標と従業員の目標間の整合性を保つためのコントロール手法として目標管理を活用していた。

しかし、アンケート調査では、BSC と目標管理の併用について、具体的な形態までは観察できなかった。そこで、BSC と目標管理の併用について、具体的な形態を探るため、T 社について聞き取り調査を行った。

T 社のように BSC 導入後に目標管理が導入される場合、BSC については事業レベルまでのカスケードにとどめ、従業員のコミットメントを強化する手法として新たに、目標管理を導入するというアプローチが考えられる。この場合、両手法間では KPI レベルでの連動は確保されないが、強いミドルマネジメント部門（長）の BSC をもとに、従業員についての適当な目標設定と業績評価が可能となるため、両手法間での緩やかな連動性を確保することができる。

このように、事業セグメント BSC による戦略策定機能と目標管理による業績評価機能を組み合わせの併用により、互いに有効性を強化することができるため、「補完性」を発揮することができ、より優れたマネジメントを実現する。