



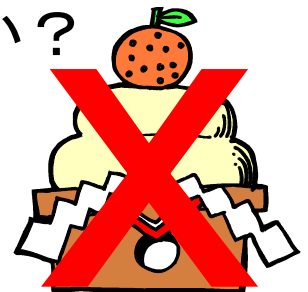
バランス・スコアカード(BSC)
効果的な導入展開
のための
重要成功要因

(株)TRUソリューションズ
<http://www.tru-solutions.jp/>

まず・・・

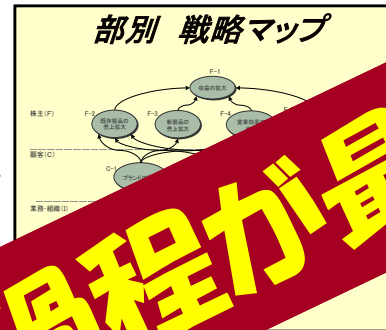
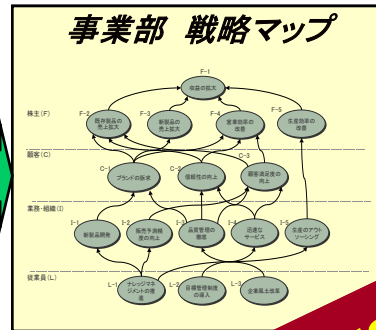
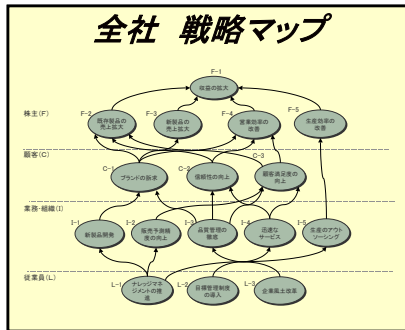
BSCを「絵に描いた餅」で終わらせるな！

- BSCは、PDCAサイクルが回った
実行と改善が伴い始めて効果を発揮する
 - » <使ってナンボのBSCです>
- 具体的な「アクションプラン」は作成されていますか？
 - » <単にKPIの結果に一喜一憂しているだけではありませんか>
- レビューは、キチンと実施されていますか？
 - » <半年や年度単位でのレビューでは遅すぎる>
- レビューが、単なる報告会に終わっていませんか？
 - » <事前準備された「対策検討会」にするべきです>
 - » <まずは「報告会」なら名称変更しましょう>



全社～部門～個人への戦略展開(方針展開)

戦略マップ+スコアカードの組み合わせで、
全社から事業部、部、課、チーム、個人へと展開する。



全社
バランス・スコアカード

指標名称	評価指標	目標値	現状
株主	F-1 総資産増進率	800億円	
	F-2 売上増進率	1.2%	
	F-3 営業利益増進率	70億円	
	F-4 総資産増進率	+1.8%(前年比)	
顧客	C-1 顧客満足度(顧客満足度)	85%	
	C-2 プロダクト・フィードバック達成率	90%	
	C-3 NPS	10	
	C-4 CSAT	80%	
業務・組織	O-1 総売上増進率	+200億円	
	O-2 総売上増進率	10%	
	O-3 総売上増進率(中国営業増進率)	+100億円(前年比)	
	O-4 総売上増進率	1億円	
従業員	L-1 総売上増進率	10%	
	L-2 総売上増進率	10%	
	L-3 総売上増進率	10%	
	L-4 総売上増進率	10%	

部別
バランス・スコアカード

指標名称	評価指標	目標値	現状
株主	F-1 総資産増進率	800億円	
	F-2 売上増進率	1.2%	
	F-3 営業利益増進率	70億円	
	F-4 総資産増進率	+1.8%(前年比)	
顧客	C-1 顧客満足度(顧客満足度)	85%	
	C-2 プロダクト・フィードバック達成率	90%	
	C-3 NPS	10	
	C-4 CSAT	80%	
業務・組織	O-1 総売上増進率	+200億円	
	O-2 総売上増進率	10%	
	O-3 総売上増進率(中国営業増進率)	+100億円(前年比)	
	O-4 総売上増進率	1億円	
従業員	L-1 総売上増進率	10%	
	L-2 総売上増進率	10%	
	L-3 総売上増進率	10%	
	L-4 総売上増進率	10%	

課別
バランス・スコアカード

指標名称	評価指標	目標値	現状
株主	F-1 総資産増進率	800億円	
	F-2 売上増進率	1.2%	
	F-3 営業利益増進率	70億円	
	F-4 総資産増進率	+1.8%(前年比)	
顧客	C-1 顧客満足度(顧客満足度)	85%	
	C-2 プロダクト・フィードバック達成率	90%	
	C-3 NPS	10	
	C-4 CSAT	80%	
業務・組織	O-1 総売上増進率	+200億円	
	O-2 総売上増進率	10%	
	O-3 総売上増進率(中国営業増進率)	+100億円(前年比)	
	O-4 総売上増進率	1億円	
従業員	L-1 総売上増進率	10%	
	L-2 総売上増進率	10%	
	L-3 総売上増進率	10%	
	L-4 総売上増進率	10%	

最も重要

成功の鍵

課別
バランス・スコアカード

チーム別
バランス・スコアカード

個人別
バランス・スコアカード

指標名称	評価指標	目標値	現状
株主	F-1 総資産増進率	800億円	
	F-2 売上増進率	1.2%	
	F-3 営業利益増進率	70億円	
	F-4 総資産増進率	+1.8%(前年比)	
顧客	C-1 顧客満足度(顧客満足度)	85%	
	C-2 プロダクト・フィードバック達成率	90%	
	C-3 NPS	10	
	C-4 CSAT	80%	
業務・組織	O-1 総売上増進率	+200億円	
	O-2 総売上増進率	10%	
	O-3 総売上増進率(中国営業増進率)	+100億円(前年比)	
	O-4 総売上増進率	1億円	
従業員	L-1 総売上増進率	10%	
	L-2 総売上増進率	10%	
	L-3 総売上増進率	10%	
	L-4 総売上増進率	10%	

戦略マップの作成過程が最も重要

- ・全社戦略マップから部門別戦略マップを作成し、次にスコアカードに展開
- ・株主(財務)指標の共通化
- ・間接部門の顧客は事業部門や経営トップなど
- ・同じ重要成功要因(CSF)や評価指標(KPI)が下位にそのまま落ちるとは限らない

何故、戦略マップの策定過程が重要か？

■ 活動方針に対するキーマン同士の「にぎり」の場となる。

- 一般的には、組織トップと下位管理者達で策定するため上下間での意識のズレの明確化とズレの最小化が実現できる。
 - ≫ 例えば、社長と役員、事業部長と部長、部長と課長、など



■ 単なる「スローガン(掛け声)」に終わらせず「4つの視点」の重要成功要因を具体論で検討できる。

- 視点間における重要成功要因の因果関係が成果に導く。
 - ≫ 例えば、「品質の改善！」と標語ポスターを作って叫んでも、「何を」「どのレベルで」「いつまでに」「どうやって」などが検討されていなければ、実現性に乏しい。
 - ≫ この議論の中から、自然と「役割分担」が明確になる。

■ 「ステークホルダー視点」を意識する貴重な場である。

- 「目的」と「手段」の「因果関係」を意識しながら検討が進められる。
 - ≫ 例えば、お客様、代理店(特約店)、協力会社、実行部隊(従業員)、など彼らとその気になってくれないと何を考えても実現しない。

一人で作るな！

キーマンの総意をまとめ
コミットメントを得ることが
最も重要

■ 上司(社長)が一人で考えるな！

- 実行段階は部下(下位組織)が担当する
- 部下を巻き込みシッカリまとめ共通認識とすること
＜意志決定は上司(社長)が責任を持って行うが＞
＜現場を無視して結果は保証できない＞
- ましてや部下(例、企画担当)に考えさせるなんてもってのほか
＜あくまでも方針はトップダウン＞

■ 「発想力」が非常に重要

- 今までの延長線上ではない飛躍的な発想転換が必要
＜非現実的と考えず可能な限り数多くの論点を出そう＞

■ 「課題」と「問題」を取り違えるな！

- 目に見える「問題」の発生原因を見据えた
真の「課題」の発見から全てがスタートする
＜現場は目の前の「問題」に注目する傾向がある＞
- 目に見えない「課題」も存在する
＜何を目指すのか、その意志が見えない「課題」を明確にする＞
- 「課題」の解決に必要なのが「重要成功要因(CSF)」
＜「課題」解決へのシナリオが「戦略」となる＞

短期的な「問題」

長期的な「課題」

真の重要成功要因を見失うな！

他人が読んで
誤解を招かない
日本語力が必要

- **最初から戦略マップに書き出すな！**
 - 事前準備の「環境分析」「SWOT」「ビジョン」「重点課題」などをシッカリまとめ、関係者間での共通認識とすること
 - ＜関係者間の認識が異なるとまとまらない＞
 - ＜まとまっても実施段階で問題が起こる＞
 - 率直な意見が出るような雰囲気作りも重要
- **綺麗にまとめるな！（本音・真実を具体的かつ明解に記述）**
 - 真に成すべきことを出来るだけ具体的に
誤解を生まない明解な表現にする
これは、関係者間だけが分かっているでは不十分なため
 - ＜後日の部門～個人への展開時に影響が出る＞
 - 「アクション・マップ」にするな！！（行動ではなく、状態で表現）
- **真の重要成功要因(CSF)の選択&合意がキモ**
 - 単に「重要」「必要」ではなく「最も重要」「最も必要」
 - 出来るだけ多く抽出した中から討議検討し絞り込み選択する
 - 常に上位のCSFの達成に繋がることを忘れない

色々な表現!!

- 同じキーワードでも、場面(シナリオ)により位置付けが変化することに注意!!
- 上位の視点が「目的」となることを忘れるな!

抽出項目数と
事前準備での
分類・整理が重要

・目標(戦略目標)

・重要成功要因(CSF)

・評価指標(KPI) 先行指標／結果指標

・施策(アクション、戦術)



マネするな!!

同じ目標でも
作成する人が変われば
戦略や重要成功要因は
異なる

■ 両立可能か？

- 成果志向 = 業績志向 (会社目標)
 - 自主管理 = 人間志向 (個人欲求)
- ＜結果を出す(目標を達成する)にも色んな方法がある＞



■ 最適なスタイルは組織により異なる

- 組織としての性格(風土)を抜きにして
最適な戦略や重要成功要因(CSF)は見つからない
- 組織の状態によっても必要なマネジメント・スタイルは異なる
＜自部門(あるいは関係部門)の状況や成熟度も判断＞

■ 下位組織展開には注意が必要

- 組織の成熟度により管理システム構築の手順も異なる

だから、目標を知ると同時に
自分を知り、環境を知ることが重要

他人のマネをしても目標の達成はできない
自分(達)の頭で考え決定しよう!



アナログが一番!!

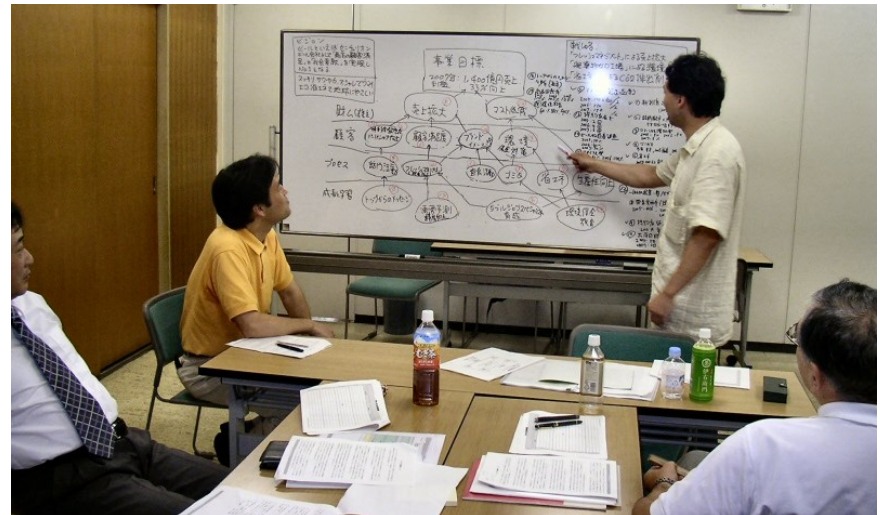
- 初回は、ホワイトボードなどのツールを使いアナログで検討しよう！
 - 暫定版が出来た2回目以降はIT化
 - 「ワイガヤ方式」にはアナログが一番
 - ホワイトボードとサインペンにポストイットがあれば充分
 - <PCに注目せず戦略やCSFに注目しよう>
- 素案(たたき台)が出来てからPCで入力し情報共有と改訂への意見交換を！

意見交換は
Face to Face

効率化(コスト削減)パス

目標達成への両輪

売上拡大(シェアアップ)パス



「戦略」の決め方

「戦略」決定の要は「選択と集中」



そのためには、
数多く抽出された候補項目から
プライオリティーを付けての絞り込みが必要。

漏れがないか？

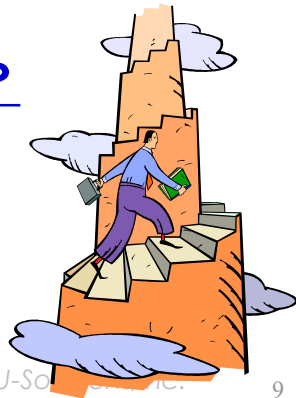
制約条件(制限事項)は確実に考慮されているか？

目標とその目標へ到達する方法は現実的か？

そして

分かりやすい表現(日本語表現、まとめ方)になっているか？

目標達成のための「柱(軸)」を正しく認識できるか？



「戦略」の考え方

「戦略」は、目的と目標とその目標へ到達する方法により表現される
目標達成のための「柱」を正しく選択できていることが重要
また、良い「戦略」は「四つの視点」を意識させる表現であり
「視点間の因果関係」をも表現することが望ましい

……を……することにより

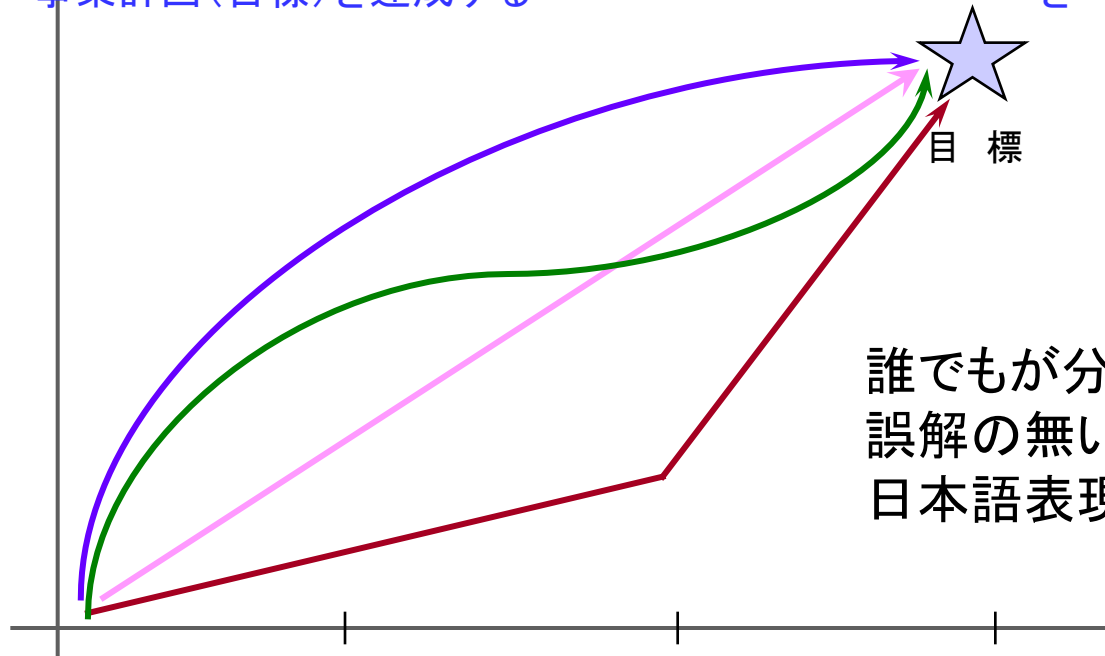
……を……し

事業計画(目標)を達成する

……の達成(実現)のため

……を……することにより

……を……する



誰でもが分かりやすく
誤解の無いような
日本語表現

上位組織のBSCとの関係

- **どのレベルまで戦略マップは作成すべきか？**
 - 上下間の戦略検証や部門キーマン間戦略共有のために戦略マップは各階層ごとに作成すべき
＜その討議検討のステップ(共通認識の形成)こそが重要＞
- **同じ用語を使うべきか？**
 - 部門や階層が変われば用語も変化する
＜目的が伝わることが重要＞
 - 下位の階層に行けば行くほど具体的な表現となる
 - ＜短期になればなるほど具体的な表現となる＞
- **アクションプランは作成すべきか？**
 - 目標だけがあっても、どうやって達成するのが具体的なでなければ、実施できるとは思えない
＜無謀な計画？／安易な計画？／ひょっとしたら無策？＞
 - 「5W2H」が明確なアクションプラン(実行計画)とそのレビューの仕組み無しには達成は不可能
＜これがあって初めて上司は承認できる＞

目的や意味を
伝えながら
対象組織の
メンバーが
理解できる
用語を使用せよ

評価指標(KPI)選択や目標値設定の大原則

■ 評価指標(KPI)も選択と集中

- 多すぎると複雑化、少なすぎると因果関係を判断しにくい
＜KPI数は20個くらいまでに止めるように検討＞
- 項目によっては、ベストを狙わずベターKPIを収集
＜KPI取得のために大幅な工数を費やすことは本末転倒＞

■ 先行指標 vs 結果指標

- 併用するかタイミング(や組織)で変化させるか
＜KPIは自己管理のためのキモ＞

■ 目標値設定の基本は「SMART」

- 希望的な目標値の設定は大怪我の元

S(Specific): 具体的であること

M(Measurable): 測定可能であること

A(Ambitious): 挑戦的であること

R(Realistic): 現実的であること

T(Time-based): 達成期限が明確であること

安易な目標値の設定は、
因果関係を歪め
適切な判断を鈍らす

アクションプラン作成時の考慮点

- アクションプラン(実行計画)は、
 - 評価指標(KPI)にではなく、重要成功要因(CSF)に焦点を当て作成する
＜目的はCSFの実現＞
- 最低、月次での進捗状況が検証できること
 - 長期にわたって実施する項目も月単位に分解する
 - 必要があれば、プロジェクト単位や人・部門単位などに分解し定義する
＜責任者・担当者・協力者の明確化＋合意とコミットメント＞
- 進捗状況と計画の変化が明確に明示されること
 - 計画は常に変わるので、変化がスグに分かるように遅くなったり、早くなったり、追加されたり、削除されたり
 - 実行状態を評価し対策(改善策)を検討する仕組みが必ず必要となる

通常は、
BSCを適用する
最下層の組織で
作成する

アクションプラン(実行計画)の項目は？

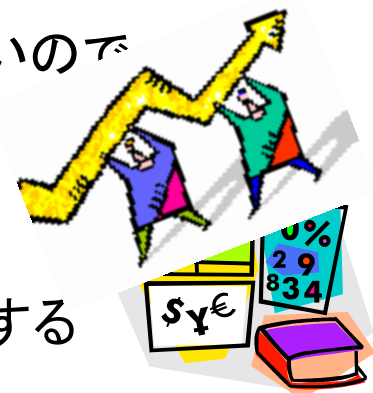
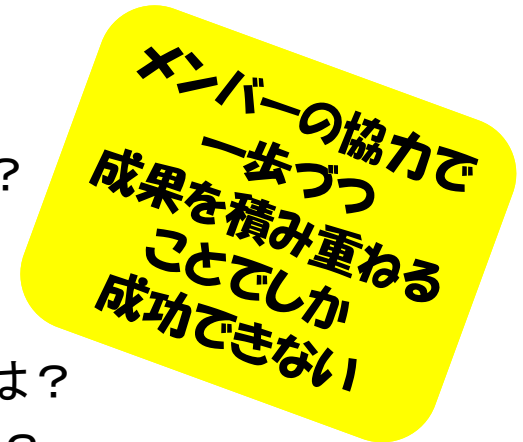
■ 基本は「5W2H」の表現

- What 何を、どんなことを？
- Why 目的、何のために？
- Who 誰が、どんな組織で？
- Where どこで、場所は？
- When いつ、いつまでに？
- How どのような方法で、手順は？
- How much 目標値は？、予算は？

＜複雑になりすぎないような工夫＞

■ 自社で既に使用しているフォームがあれば使用可能

- ただし、一般的には改訂を前提に作られていないので最低でも月次で進捗をレビューし
- 進捗の思わしくない項目については、進捗改善のための対策を企画(明記)し翌月以降の計画を変更することが出来るようにする

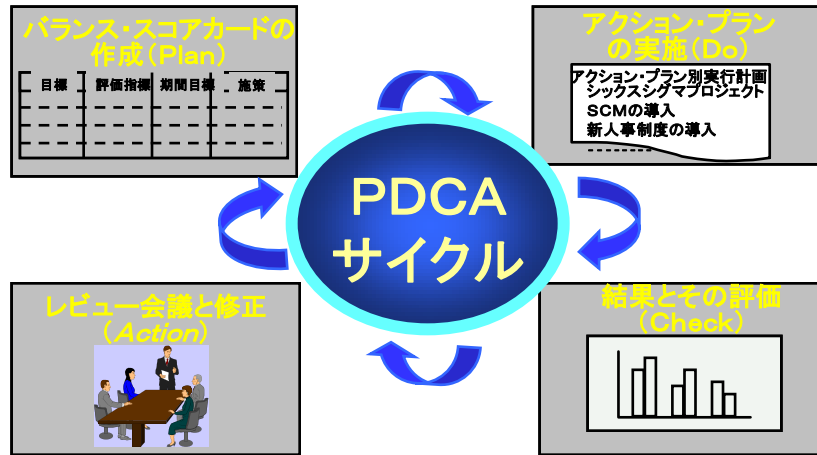


モニタリング&レビュー体制

モニタリング&レビュー体制によりバランス・スコアカード(BSC)の指標を常時フォローし、月次～4半期ごとに全社・事業部レベルでレビューする体制を構築する。
(部・課レベルでは、必要に応じてさらに頻繁に見直す)

的確なチェック(C)
に必要な
適格な指標設定

効果的な会議に
重要な
事前情報の提供



重要なのは、
チェック(C)と
アクション(A)

トップのため
情報(状況)の
オープン性確保

レビュープロセス

レビュー会議1週間前



- 各部門のバランス・スコアカードのレポート責任者が指標の結果を集めて評価

レビュー会議4日前



- レポート責任者と部門長との結果の解釈についての検討
- 部門長によるトップへの報告レポートの準備

レビュー会議2日前

バランス・スコアカード報告書

- 経営企画部が各部門より全評価指標毎の達成状況を集め、1枚のスコアカードサマリーにまとめる
- レビュー会議の前に経営トップにサマリーを配布
- 経営トップは、スコアカードサマリーに目を通し、目標達成の進捗状況と問題点を認識して会議に臨む

レビュー会議当日



- 経営トップは部門長からの情報より問題点と今後の活動の方向を確認
- 参加者間の合意により必要に応じてスコアカードの各要素に修正を加える

レビュー体制の決定



- **レビュー実施の階層**
 - ≫ 通常は、BSCの作成階層のすべて
- **開催のサイクル**
 - ≫ 月次あるいは四半期
(例)会社全体は四半期、部門は月次
- **会議体ごとの参加者**
 - ≫ 通常は、直接の関連階層の担当者
(例)事業部なら、担当役員＋事業部長＋部長
- **レビュー項目**
 - ≫ 出来るだけシンプルに、箇条書きで
- **レビューデータ作成の期限**
 - ≫ 可能な限り前日(理想的には2日前)までに
関係者へ情報がわたるようにする
- **情報共有の方法**
 - ≫ サーバー保存(月別フォルダー)等



IT化への考察

安易な自動化は
自ら考えることを
放棄させる

■ IT化は急ぐべきか？

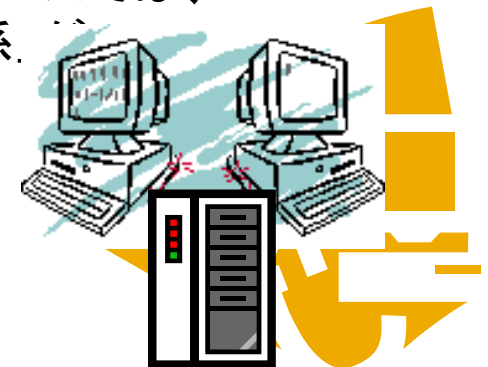
– まずは、自らデータを収集し
自分たちの頭で考え値を評価しよう

- › そのためにも絞り込んだKPIにし、数が少ないことが必要
- › <データの自動収集は頭を働かせる機会を減少させる>

■ では、いつ頃？

– 一般的には、
適用階層が4階層以上となり50シートを超えるあたりから
IT化への検討が必要となる

- › 中規模以上の組織における本格的な適用フェーズでは、
組織をまたがったCSF間の「縦・横の因果関係、
分かりづらくなる
- › また、下位組織のKPI値の集計などの
工数が大きくなってくる



一般的な部門展開への手順

- まずは全社(＋事業部)レベルで
半年から1年間程度を試行期間とする
- その間に以下を実施する
 - 下位組織への展開方法とタイミング
 - 業績評価(目標管理)などの**関連制度の見直し**
 - BSC教育方法の検討
 - **ファシリテータ**の養成(ヘルプデスク体制の決定)
 - **レビュー体制**の検討(会議体＋運営方法の決定)
 - 本格適用へ向けての計画策定
 - **管理職教育**の実施(必要に応じ)



BSC展開に欠かせないコーチングスキル

- **BSCを下位に展開するマネジャーの役割は非常に重要**
コーチングというリーダーシップスキルがBSC展開を強く支援
- **コーチングは下位BSC目標達成のサポートを演出**
 - ◆ コーチングの相手(例えば部下)が自分の持てる力と可能性を最大限に発揮して、目標まで辿りつけるようサポートすること。
 - ◆ 相手の達成目標はマネジャーにとっても自らの一部であることから、コーチングによる下位の目標達成は重要な成功要因となる。
 - ◆ 達成の能力発揮を生み出す方法を相手に考えさせるサポートスタイル。

上位者による
コーチングで
目標達成への
合意と支援

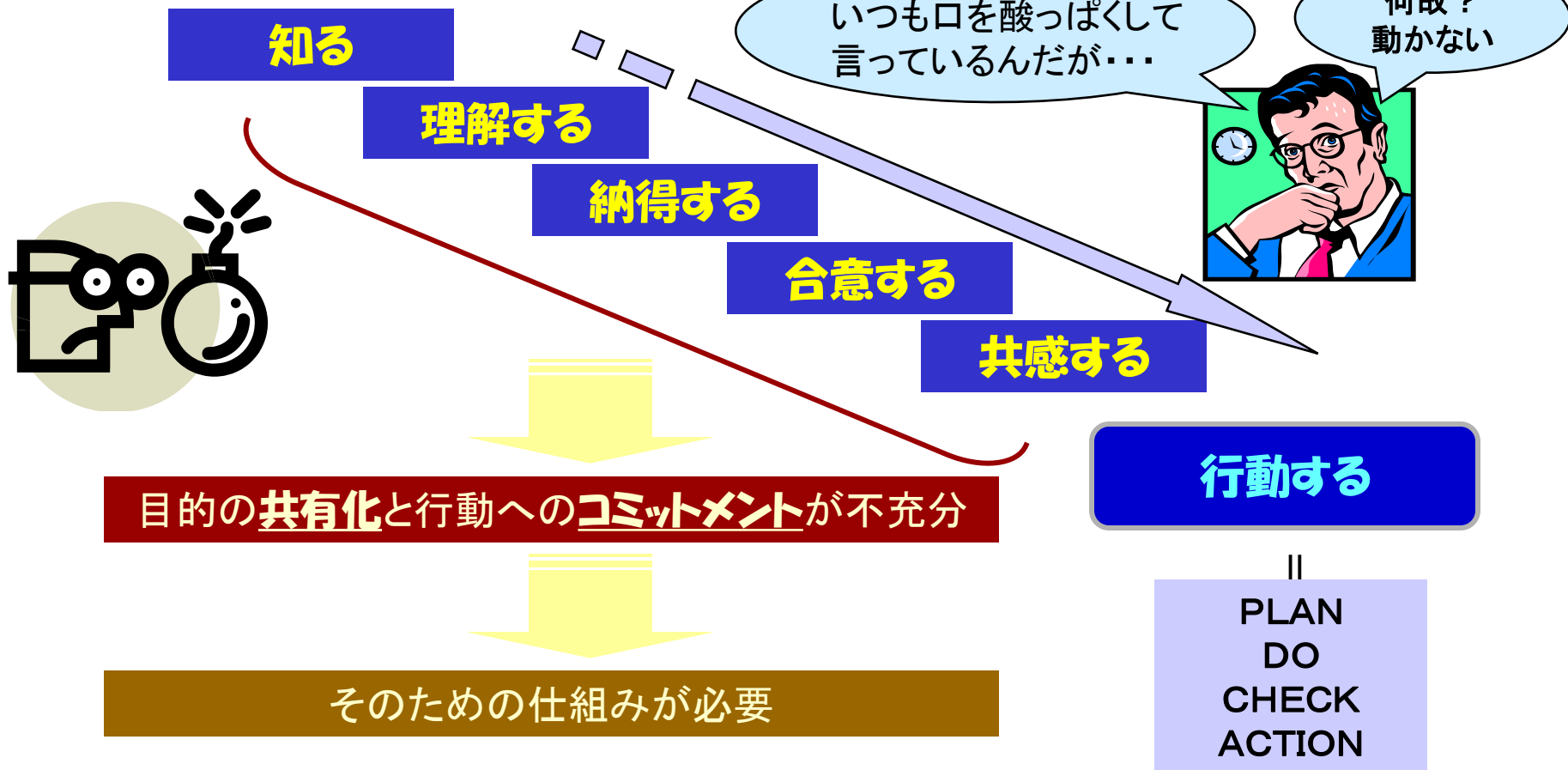
BSCは
コミュニケーション
のための
重要なツールとなる

併せて、「**意識改革**」のための研修機会も非常に重要となる
スキル研修に頼りすぎるな!
～スキルは意識があってはじめて発揮される～

何を決めても・・・実行するのは「ヒト」です!!

活動に関する判断は「個々の人」が個別にしていることを忘れるな

人間の行動理論の理解



最後に・・・

企業変革プロジェクトの重要成功要因

- ◆ **明確な「ビジョンと目標」の策定と全社的な理解共有の徹底**
プロジェクトの目的・目標を明確にする
(何事もスタートが肝心、みんな同じ方向を向いてますか?)
- ◆ **プロジェクトへ強力なリーダーシップを発揮できる人材のアサイン**
全社を巻き込むための経営層のコミットメント(指導と支援)
(結果へのあくなき追求、変化への躊躇と恐怖心の排除)
- ◆ **目標管理、方針管理、中期経営計画などとの整合性を図る**
(BSCは各種の経営システムや施策を繋ぎ束ねる役目をする)
- ◆ **小さく始めて大きく育てる、欲張らない、時間をかけ過ぎない**
大切なのは目標達成へのシナリオの共有化
(きっちり作るよりも、まずはやってみる段階的アプローチ)
- ◆ **業績評価(人事評価)の革新は慎重に行う**
(まず上位レベルから適用、自分は置いて部下からはダメ)
- ◆ **管理者の意識変革とコーチング能力強化が必須**
(戦略展開時の目標の摺り合わせと達成率向上への重要能力)

成功要因

(経営トップの)

やる気

+

(推進者の)

根気

=

(会社の)

元気

・・・ 下位層だけにやらせて上手くやろうなんて絶対に考えるな！！・・・