



BSC＝バランス・スコアカード

BSC導入 挫折の理由

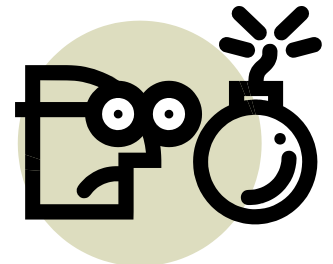
(株)TRUソリューションズ

<http://www.tru-solutions.jp/>

まず・・・

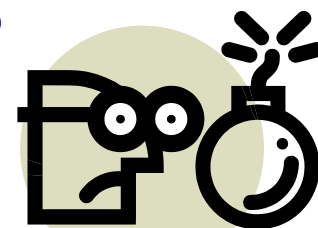
- **敵前逃亡**
 - ◆ 工数が掛かりそうなので止めた
 - ◆ 何か難しそうだった
- **導入失敗**
 - ◆ 上手くまとめられなかった
 - ◆ 作っただけで終わってしまった
- **自然消滅**
 - ◆ 環境が大きく変わってしまった
 - ◆ 成果が出なかった

・・・本当にBSCが原因？？？



工数が掛かいそうなので止めた／何か難しそうだった

- **今までやることをやってなかったのでは？**
 - 「掛け声」や「スローガン」だけで満足していませんか？
 - **時間を掛ければ良い物が出来る訳ではない**
 - 「決まらない」・「進まない」が問題なのでは？
 - **方針の浸透に早道ってあるの？**
 - 相手は、心を持つ「人」ですよ
-
- **日本人にとっては親しみ深いはずです**
 - 昔から日本企業ではやってきたことが中心です
 - **分厚い外国人の書いた本を読み過ぎです**
 - そのまま導入しようとする挫折します



敵前逃亡

上手くまとめられなかった／作っただけで終わってしまった

■ 第三者の支援も有用です

- ただし、理論系の指導ではなく実務経験者が必要です

■ 場作りや事前準備は充分でしたか？

- その気もない人にBSCを押しつけても形だけになります

■ 推進者は誰でした？

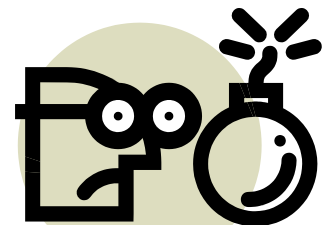
- 推進者と事務局を履き違えていませんか？

■ レビューの仕組みはきちんと出来てましたか？

- 実務責任者はヤル気でしたか？（具体的な取り組みは？）

■ 他の管理システムとの整合性は必要です

- 人事評価のためだけのBSCはほとんど失敗です



導入失敗

環境が大きく変わってしまった／成果が出なかった

■ だからこそ、必要なのに・・・

- そんな時こそ「英知の結集」と「スピード」が最重要

■ 方針変更こそBSCの神髄

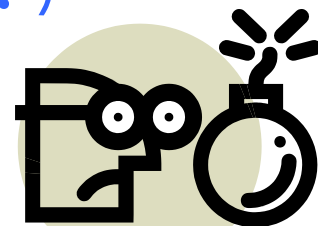
- 変化するのがBSCです
- 真の目的や原因が分からずに組織は変わりません

■ 真の重要成功要因が見つかってないのでは？

- 間違ったマイルストーンでは到達点が変わってしまいます

■ レビューの中味が問題ですね

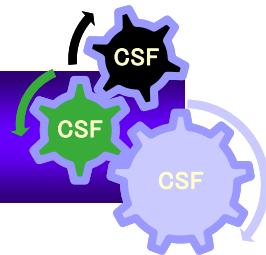
- 時間を掛けない「報告会」(レビューってのは対話でしょ?)
- 上司が放任主義ではねえ



自然消滅



なかなか成果が出ない理由



- ◆ 達成目標の選択と集中ができていない
- ◆ 目標達成のためのシナリオ不在
- ◆ シナリオへの合意とコミットメントが不十分
- ◆ PDCAサイクルを回すための仕組みが無い



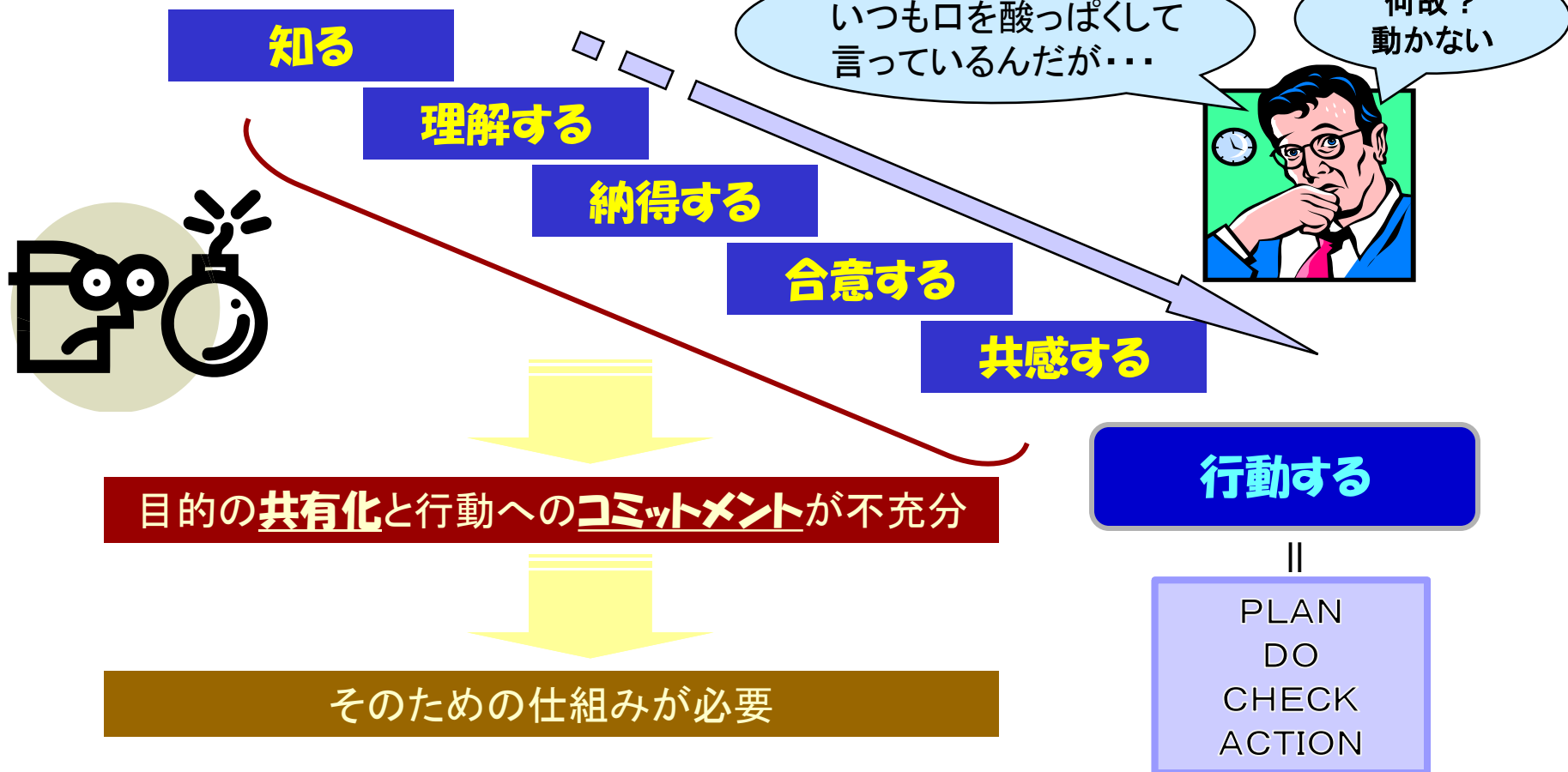
BSCのフレームワークが有効



【最後に】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



BSC展開に欠かせないコーチングスキル

- **BSCを下位組織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、「意識変革」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～

Skill + Mind + Style

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。