

社会におけるコミュニケーション円滑化への バランスト・スコアカードの貢献

八 島 雄 士

1. 緒言

本研究は、BSC (Balanced Scorecard) の有用性を積極的に探究する立場から、社会におけるコミュニケーション円滑化への貢献について吟味し、その方向性を提示することを目的とする。具体的には、BSCの企業経営におけるコンフリクト解消への貢献¹を参考に、社会におけるコンフリクト解消への貢献に関する次の3つの仮説について、PM (Park Management)²をめぐる環境変化(図1)を事例として、特に、社会的ネットワーク(事例2)を中心に、試行錯誤プロセスにおける新たな状況創出の可能性(図2)を吟味する。また、「経済情報の提供まではできるが、それらの情報を活用して、意思決定を行うことが有利となる状況の創出まではできない」(國部(2011))という管理会計の限界に関する示唆を検討する。

仮説1：「BSCは、数値を基本とするコミュニケーションを促進し、情報を整理することができる。」

仮説2：「BSCの4つの視点について、財務指標は制約要因となり、代わりに、非財務指標が共通言語になる。」

仮説3：「BSCの適用において、視点の関係性に配慮することによって、ミッション達成への仮説に気づき、整合性のある行動を促進することができる。」

以下、まず、2では、図1および表1をもとに、問題意識を表2に整理する。次に、3では、BSCの特長について、Kaplan-Nortonの著書を参考に整理し、図2に新たな状況創出のためのBSCの役割を示す。4では、本研究の研究対象である社会的ネットワークの特徴について、アサザ基金(図3)を事例に表3に整理し、BSCの貢献を吟味する。5では、社会的ネットワークにおける参入・退出に焦点をあて、SC (Social Capital) の役割を整理する。6では、表2のネッ

¹ 本研究の代表的な参考文献として、園田(2004)は、グループ経営における本社と機能子会社とのコンフリクト解消について、「コスト低減と業務品質の向上の達成」、「顧客の明確化」、「連結本社の視点の設定」にBSCが貢献できることを指摘している。一方、吉田(2007)は、不確実性の高い競争環境下でのマネジメント・コントロール・システムの組織行動への影響を考察するなかで、「診断コントロール(既知あるいは事前に意図された戦略の確実な遂行に適する)とインタラクティブ・コントロール(組織内外の状況変化に臨機応変に対応する)の使い分け」、「柔軟で差別的な戦略を遂行・創発するために、財務情報などの伝統的な管理会計情報の活用ではなく、さまざまな非財務・管理会計情報の適切な活用」の必要性を指摘し、組織内部に生じるテンションを、ダイナミック・テンションに昇華するための1つの施策としてBSCが鍵を握ると評価している。

² 本研究におけるPMは、都市公園法に規定される都市公園の管理運営をさすものとする。

トワーク型へのBSCの適用について、研究成果および3から5の検討を基礎に仮説1から3を総合的に吟味し、今後の展望を述べる。なお、後述するが、筆者の研究では、PMにおけるコンフリクト解消について、現状と将来の2つの論点が存在するが、本研究では、将来の論点を中心に述べ、現状の論点はこれまでの研究成果として参考文献を提示するにとどめる。

2. 問題意識

社会におけるコンフリクト³は、多元的で複雑な特徴がみられる。図1は、PMをめぐる環境変化とその特徴を図解したものである。従来の管理委託制度から指定管理者制度へ環境が変化した現状の「事例1」、将来に主体がネットワーク化することを予測した「事例2」について、その特徴を主体、コミュニケーション、分析枠組み、意思決定、モニタリングに分けて整理している⁴。一方、表1は、これまでの研究成果について、図1の「事例1」を「行政主導型」、「事例2」を「ネットワーク型」、その変化途中におけるベンチマークを、非営利・中間支援組織を念頭に、「社会的企業型」と呼び、資金に着目して、整理したものである。

まず、現状の行政主導型では、社会におけるコンフリクト解消は、税金を原資として、行政が主導し、学識経験者や市民協働組織の代表者等から構成される指定管理候補者選定委員会を組織する形のガバナンスにより進められている。福岡市や佐賀県のPMを事例として、八

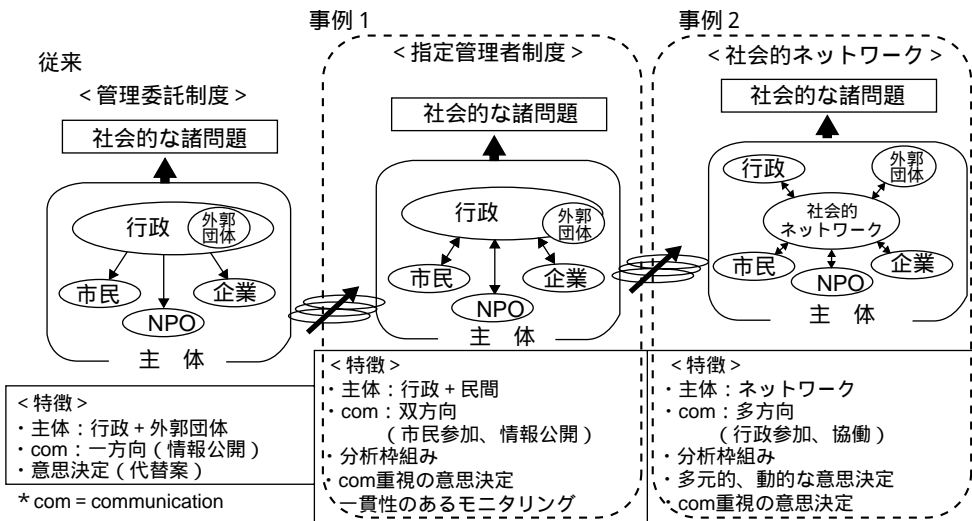


図1 PMをめぐる環境変化と特徴（筆者作成）

³ コンフリクトは、一般的に、遺伝子の発現確率をめぐる競合、男女の心理・行動特性の相違、人間や動物集団の生存資源・勢力・価値をめぐる対立、労使紛争の変遷、宇宙規模の破壊と創生など、それが登場する舞台と規模は多岐にわたる（Johns-Fabian（2006）、鈴木・八代（2004））。本研究は、社会における意思決定およびモニタリングに関わるコンフリクト解消に限定する。

⁴ 詳細な説明は、八島（2011c）pp.70-72を参照。

表1 社会におけるコンフリクト解消の主体と資金（筆者作成）

	行政主導型	ネットワーク型	社会的企業型
主体	行政，企業・NPO	多様	社会的企業，事業型NPO
意味	行政経由で資金がまわる	基金経由で資金がまわる	仲介NPO経由で資金がまわる
原資	税金中心	税金および民間資金	民間資金中心
事例	日本版PPP（指定管理者制度，PFIなど），MCPR	アサザ基金	NPI
調査	<ul style="list-style-type: none"> ・福岡市PM： BSC分析 枠組み， BSC-AHPアプローチ， KPIコミュニケーション ・佐賀県PM： BSC-AHP アプローチ ・MCPR： WEB情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・国営沖縄PM: BSC分析 枠組み ・福岡市共働： BSC-AHP アプローチ ・アサザ基金： WEB情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・NPI： WEB情報

1 PPP: Private Public Partnership, PFI: Private Finance Initiative,

NPI: New Profit Inc., MCPR: Mecklenburg Cuntry Park and Recreation

2 : 八島 (2011a), : 八島 (2011b), : 八島 (2010a), : 八島 (2010b), : 八島 (2011d)

島 (2011a) では、方向性の異なる考えをもつ委員による意思決定には、共通言語が必要であり、BSCを分析枠組みとして数値的に情報を整理する可能性を検討した。具体的には、指定管理者候補者選定の現状を踏まえ、PMをめぐる3つのニーズを4つの視点としてBSC分析枠組みを抽出した。財務の視点は制約要因としてBSCのボトムに配置し、「関係者の視点」をトップに配置する点が特徴である (pp.105-106)。他方、モニタリングとの一貫性が確保されていないことや実務担当者のキャパシティが限られていることなど、必要ではあるが実施する環境が整理されていないことを指摘した (pp.103-105)。また、八島 (2011b) では、都市公園の特性別および委員会の構成別に選定基準の優先順位を決定する方法としてBSC-AHPアプローチ⁵を適用する可能性を検討した。特性別優先順位では、運動公園と総合公園はほぼ同じ結果だが、日本庭園は異なる結果となった。一方、委員会構成別優先順位では、行政職員を含む場合と利用者や県民協働代表者を含む場合では結果が異なった (pp.100-101)。課題が総合化するなかで選定基準を多面的に検討し、かつ、優先順位を決定できることは、議論の集約を促すことに貢献できる (p.102)。結果として、都市公園の特性に配慮した整合性のある選定が実施可能になる。なお、指定管理候補者選定の円滑さを向上させるために、委員間の感覚の

⁵ BSC (Balanced Scorecard) の視点や重要成功要因、重要評価指標について、AHP法 (Analytical Hierarchy Process Method: 階層分析法) により重みづけし、優先順位を検討する方法である。

表2 社会におけるコンフリクト解消へのBSCの適用（筆者作成）

	行政主導型	ネットワーク型	行政主導型
仮説1：数値に基づくコミュニケーション、情報整理（感覚、勘）	必要だが不十分	一部確認	必要不可欠
仮説2：非財務指標の活用、共通言語化（財務指標のみ）	必要だが不十分	一部確認	必要不可欠
仮説3：関係性配慮、仮説設定、整合性ある行動（部分、場当たりの）	必要だが不十分	必要不可欠	必要不可欠

相違をコミュニケーションにより事前にコントロールしておく必要性を指摘した⁶。なお、八島（2010a）で先行事例として検討した米国のMCPRは、公園管理にBSCマネジメント・システムを適用しており、以上の研究成果の前提となっている。

次に、表2として、行政主導型、ネットワーク型、社会的企業型のそれぞれに、3つの仮説について、BSC適用の評価を示した。行政主導型は、上述の内容を参考に、仮説1から3まで「必要だが不十分」な状況であると評価した。現在、指定管理者制度導入後、1期目を経て、2期目の選定が終了した段階で、今後の課題に注目したい。

他方、ネットワーク型では、ベンチマークである社会的企業型を参考に、税金のみならず、民間資金も原資となることを前提とする。八島（2010a）では、社会的企業型の典型として、Kaplan-Norton（2006）で財務的なシナジーを生み出す事例として取り上げられている米国の中間支援NPO（Non-profit Organization）であるNPIを詳細に検討した。BSCには5つの視点が設定され、「社会的影響の視点」をトップに、「構成者の視点」、「財務の視点」、「内部運営の視点」、「組織的能力の視点」の順で、財務指標のみならず、非財務指標が測定対象になっている（p.19）。また、中間支援組織として、短期的には社会的影響を与え、コミットメントをもつ構成者の満足度を向上させ、かつ、新たなコミットメントを増やすことが成果である。その実現のためには、資金配分を念頭に、リーダーシップをもち、イニシアティブを発揮できるリーダーとその業務遂行に必要な能力をもつスタッフが必要不可欠であることを示唆している（pp.16-17）。結果として、仮説1から3まで「必要不可欠」と評価した。市場経済を中心とする米国社会の特徴を反映しているが、すぐにわが国に適用できるわけではない。しかしながら、行政を包含した社会的ネットワークをガバナンスとして検討する際の多くの示唆を含んでいる。

⁶ 日本経営診断学会第44回全国大会（別府大学、2011年10月）自由論題報告済み、『日本経営診断学会論集』に投稿予定である。

上述した問題意識について、ネットワーク型へのBSC適用の評価を、研究成果を含めて6で仮説1から3を総合的に吟味する。その前提として3から5でその要素を整理する。

3. BSCの役割と特長

Kaplan-Nortonの一連の著書におけるBSCの役割を整理すれば、次のようである。第1に、BSCは、あるミッションやビジョンの達成のための戦略を、財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長の4つの視点に分けて検討する。第2に、個別の戦略ごとにCSF (Critical Success Factor, 重要成功要因) およびKPI (Key Performance Indicator, 重要評価指標) を設定し、戦略を現場の言葉 (指標) に変換する (以上, Kaplan-Norton (1996) p.8)。第3に、4つの視点における個別の戦略間の関係性を戦略マップ (Strategy Maps) という形で表現でき (Kaplan-Norton (2004) pp.xii-xiii), ミッションやビジョンを達成するというゴールへ向けての成功のストーリーを示すことができる。第4に、プロセスにおいて関係者間の戦略実行に関するコミュニケーションが促進される⁷。また、櫻井 (2003) では、「戦略の策定と実行のシステム」、「報酬連動型の業績評価システム」、「経営品質向上のツール」、「コミュニケーションの円滑化」、「その他、システム投資の評価、ビジネスの共通言語」の5つに整理している (pp.25-30)。したがって、一般的な認識とすれば、組織全体の行動がミッションやビジョンに向かって整合性がとれた形でコントロールされるといえる。しかし、ネットワーク型では、主体が多様でそれぞれの立場が異なるため、参入や退出も自由である。ここでBSCの特長を再度整理し、4でネットワーク型の特徴を検討する。

まず、BSC構築の前提条件は、「情報化時代」および「知識社会」である。具体的には、第1に、競争優位性の確保は、機能横断的で、かつ、統合化されたビジネスプロセスからもたらされる。第2に、顧客を中心として、情報技術活用による顧客とサプライヤーのバリューチェーン化が行われる。第3に、顧客ニーズは個別化することが特徴であるため、顧客セグメンテーションの多様化が必要になる。第4に、グローバルな競争とローカルな顧客への配慮とをリンクさせて意思決定や業績評価を行う必要がある。第5に、製品ライフサイクルが短縮化される一方で、長期的な成果へのプロセスと生産能力の継続的な改善が必要不可欠である。第6に、経営陣のみでの課題解決は困難で、従業員の知識への投資、マネジメント、活用が必須となる。すなわち、物的・有形資産のみならず、競争優位性の源泉となる無形の資産や組織的能力の価値を知るために、過去の業績の財務的な測定のみならず、将来の業績をもたらす活動

⁷ Kaplan-Norton (2001) では、経営幹部や従業員間のコミュニケーションの円滑化への貢献の事例として、Mobil US Marketing & Refining, Cigna Property & Casualty, Chemical Retail Bankなどをあげている (pp.3-7)。また、Kaplan-Norton (2006) では、Annual Reportなど投資家とのコミュニケーションの事例として、Ingersoll-RandやSkandia (スウェーデンの保険会社) をあげている (pp.214-218)。

の測定を含めて、総合的に検討する必要がある (Kaplan-Norton (1996) pp.4-8)。

以上の環境を前提として、BSCは次のような特長をもって、経営ツールとして機能することが考えられる。第1に、「時間的な多面性」が考慮される。長期と短期のバランスへの配慮ができ、4つの視点に、それぞれ先行指標 (leading indicators) および遅行指標 (lagging indicators) を設定する (Kaplan-Norton (1996) p.25, p.32, p.150)。第2に、「数値的な多面性」がある。財務指標のみならず、非財務指標をKPIとして設定することができる。第3に、「視点間の関係性」を考慮することができる。具体的には、「視点間の因果関係」のなかで、仮説として戦略を設定し、結果を予測できる。そのために、上述したように、あるべき成果 (遅行指標) のドライバー (先行指標) となる活動がCSFやKPIに含まれる。また、戦略実行において、全構成員が仮説を理解し、関連する資源が明確で、継続的に検証し、リアルタイムに修正することができる (Kaplan-Norton (2001) pp.75-77)。また、「戦略マップ」として、「視点間の関係性」を構造的に表現できる。経営者は、説明責任を果たすために、戦略をいくつかの柱に絞り、戦略的仮説や因果関係、スコアカードを含めることで、分かりやすく表現することができる。さらには、顧客に対しては長期、中期、短期の価値提案を提示することができる。第4に、「主体間の関係性」を確保することができる。組織内においては、戦略に対するコミュニケーションを促進する。また、個人のゴールとのリンクにより全構成員の理解とコミットメントを促進できる。さらに、長期的な目標達成と戦略の同時理解により、組織の努力や取り組みを、戦略を行動に転換するプロセスに関連づけることができる。他方、組織外では、他の主体との関係のなかで、価格やコストなど財務的測定のみならず、サービスや適時性、イノベーション、品質、柔軟性など包括的な視点を持たせることができる。第5に、「客観性」を付与できる。具体的には、CSFやKPIなど数値的な明確さを意味するが、BSCはトータルなマネジメント・システムであり、総括的に検討すべきである。そのため、客観性への偏重には注意が必要である。第6に、「具体性」がある。測定における望ましいターゲットを柔軟に設定できる。また、戦略的な提案の選別と合理的な選択により優先順位を決定できる。さらに、シナジーをもたらす機能横断的で重要な提案の選別や中期の戦略的計画の年間の資源配分および予算への関連付けができる (Kaplan-Norton (1996) pp.224-249)。

図2は、以上の特長を踏まえたうえで、社会におけるコンフリクト解消へのBSCの適用と新たな状況創出を表現している。社会における現象は多元的で複雑である。そのため、コンフリクトを解消し、マネジメントする道筋は一様ではない。そこで、試行錯誤しながら、適切な意思決定とモニタリングにより新たな状況を創出し続けることが目標になる。BSCは、意思決定の場面では情報提供、モニタリングの場面では情報活用に貢献できる⁸。これは、上述したような行政主導型のみならず、ネットワーク型でも同様である。4では、図3の具体的な事例をもとに、社会的ネットワークの特徴を整理し、行政主導型との相違を明確にする。

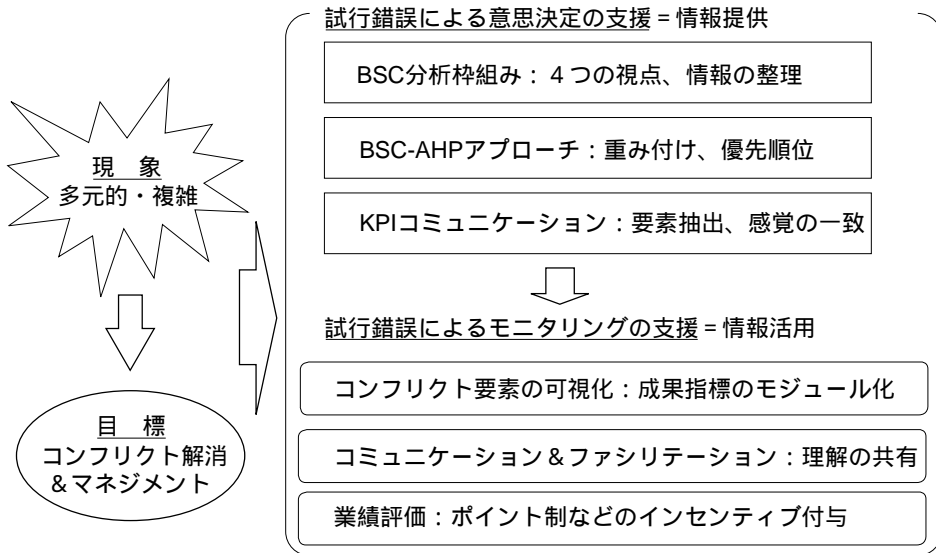


図2 試行錯誤のプロセスとBSCによる新たな状況創出（筆者作成）

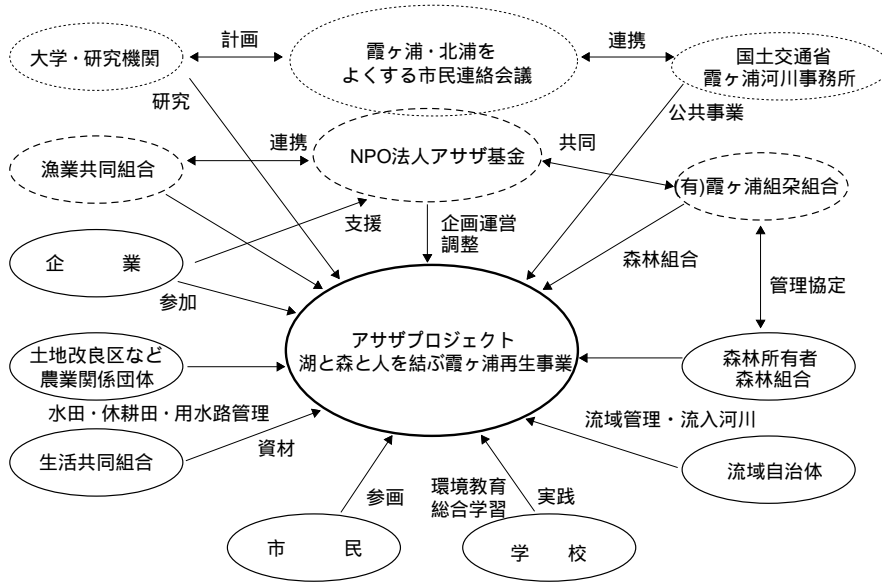
4. 社会的ネットワークの特徴とBSCの貢献

まず、図3は、社会的ネットワークの典型的な事例と考えている市民型公共事業「アサザプロジェクト」の概念図である。市民、NPO、行政、外郭団体、企業が対等な立場でネットワーク関係を構築しているところが重要である。つまり、5で後述するが、各主体の機能に沿った役割分担と社会的認知が付与される。

次に、表3は、図1に示した社会的ネットワークの特徴の項目ごとに行政主導型（行政・非営利組織と表記）とネットワーク型（社会的ネットワークと表記）を比較した表である。項目ごとに比較しながらネットワーク型の特徴を検討する。第1に、ネットワークの主体は複数、かつ、主体を構成する中心である年代も多層で、考え方も異なる。そのため、コミュニケーションは多方向になる。また、社会的なコンフリクト解消では、市民参加から行政参加へ発展が必要で、コミュニケーションの回数や密度は自然に増えることが予想される。つまり、情報は公開型から共有型になる。「アサザプロジェクト」では、「場の設定から想定外の出会い」が期待できることや「新しい文脈」、「発想の転換」、「コミュニティから技術を引き出す」など、新たな状況創出につながる現象がみられる。

次に、BSCの貢献との関係からみると、第1に、BSCを分析枠組みとして適用することによって、複数・多層な主体に方向性をもたせ、複数のアクターを多元的な視点からの分析ができる。八島（2010b）では、行政主導型の福岡市のPMとベンチマークとしているNPIのBSCの

⁸ 詳細は八島（2011c）を参照。



(出所) 2004年版国民生活白書

図3 社会的ネットワークの例 - アサザ基金

表3 行政・非営利組織と社会的ネットワークの比較 (筆者作成)

	行政・非営利組織	社会的ネットワーク
時間軸	現状	将来的予測
主体	「内部完結」(業務委託) から 「外部組織との協定」へ	市民, NPO, 行政, 外郭団体, 企業が対等の関係を構築
コミュニケーション	「情報公開」(一方向) から 市民参加 (双方向) へ	行政参加 (多方向)
分析枠組み	分析枠組みのプロセスをへて, 「関係者」, 「人材と能力」, 「仕組み」, 「資金と予算」の4つの視点を抽出	行政・非営利組織との比較から「社会的 事実」, 「能力・キャパシティ」, 「社会的基盤」, 「財務・資金」の4つ の視点を抽出
意思決定	「代替案から選択」から 「コミュニケーション重視」へ	「多元的」(複数アクターが存在) か つ「動的」(参入・退出が自由)
モニタリング	「確認」から「意思決定と一貫性のある モニタリング」へ	「コミュニケーション重視のモニタ リング」(アクター別のモニタリング, 突合せ作業, 議論による改善計画)

視点を参考に、社会的ネットワークのための視点案として、「社会的事実」、「能力・キャパシティ」、「社会的基盤」、「財務・資金」の視点を抽出し、国営沖縄記念公園における目標管理指標の可能性と課題を明らかにした (pp.82-88)。第2に、意思決定では、行政を中心とするコ

コミュニケーションのなかで指定管理者選定委員会において意思決定が行われることに比較して、複数で多層な主体に一定の方向性をもたせ、状況変化に対応するためのアイデアを常に吸収することが必要となる。八島（2011d）では、行政とNPOとの協働について、BSC-AHPアプローチがコンフリクト解消に寄与する情報提供の可能性を検討した。結果として、主体（アクターとよぶ）の役割を明確にできること、および、暗黙知で考えていた優先順位を数値化することによって形式知として可視化できることを確認した（p.72）。立場の相違を可視化することは、複数で多層な主体が感覚に頼って議論することをコントロールし、コミュニケーションを円滑に進めるために有用である。また、八島（2012）では、行政主導型および社会起業家主導型のPMを事例に、戦略マップの諸原則を基礎に戦略間の関係性を分析し、経営状況を3つのタイプに分類した。結果として、各事例の現状をタイプ別に可視化することができた。ネットワーク型では、ある程度の契約関係はあるとしても、参入・退出は自由である。そのため、リーダーが戦略マップにより、ミッションと戦略、戦略間の関係性をストーリーとして示し、かつ、現状をタイプ別に把握できることは、主体の自律的な活動を促すため、主体の入れ替わりを新たな状況創出および活動の持続性に寄与することとして受け止めることに貢献することができる。第3に、モニタリングの場面では、行政主導型に求められる「意思決定と一貫性のあるモニタリング」をアクター別を実施し、その結果を突き合わせ、コミュニケーションのなかで分析・議論した後に、次の行動に結びつけることが必要である。この点はネットワーク型の諸現象が進行中であるため、今後の調査課題としたい。特に、アクターごとにKPIの重み付けが異なるので多面的なモニタリングの可能性がある。また、タイプごとに分類することで、公園の特性との相性を可視化できる可能性が考えられる。

以上、社会的ネットワークの特徴とBSCの貢献をこれまでの研究を土台に吟味した。結果として、リーダーが意思決定およびモニタリングにおいて、コミュニケーションを円滑に進めることに寄与できることは確認できた。しかし、参入・退出をコントロールすることが別の問題として残っている。行政主導型では指定管理者選定委員会の委員構成のところでは主体的にコミットメントできるが、ネットワーク型では関係する主体に依存する。そこで、5では、参入・退出の傾向を可視化し、コントロールするために、SC（Social Capital, 社会関係資本）の役割を検討する。

5. SC（Social Capital）の役割

八島（2011c）では、モニタリングの支援におけるBSCの適用で、モニタリングの数値を価値の発現の途中経過として捉えた（p.75）。すなわち、ネットワーク型では、公の施設を真の主体と考え、実施主体は定められた期間に限って運営管理を担当したにすぎない。実施主体はその公の施設がもつ価値をいかに発現させたのかが問われる。また、モニタリングは、こ

の価値の発現について、関係する主体間で理解を共有するためのコミュニケーションの機会として捉える。この考え方に沿って、本研究では、SCについて、Lin (2001) に依拠し、SCとは「市場において、見返りを期待して社会的な関係に投資すること」(p.19)であると定義する。したがって、「社会的ネットワークにおける資源がSCである」と考え、関係する主体は、SCのもつ機能を基準として参入・退出の意思決定を行うと理解する。

Lin (2001) によれば、SCの機能は、情報 (information)、影響 (influence)、社会的信用証明 (social credentials)、補強 (reinforcement) である (pp.19-20)。

第1に、SCによって、情報 (information) の流れが促進される。すなわち、戦略的位置や重要なポジションにおける社会的紐帯が他では知りえない機会や選択に有用な情報を個人にもたらす。また、組織やそのエージェント、コミュニティにまで、他では知りえない個人の活用や利益への注意を喚起する。結果として、その情報は、組織および個人の取引コストを減少させる。また、組織にとっては、より良い人材の発掘をもたらし、個人にとっては、資本を利用でき、適切な報酬をもたらしてくれる組織の発見を意味する。

第2に、社会的紐帯はそのアクターを含む意思決定に重要な役割を果たすエージェントに影響を及ぼす可能性がある。すなわち、戦略的位置やポジションにいる場合に、社会的紐帯は、より価値の高い資源をもたらし、組織のエージェントの意思決定に、より大きな力を与える。また、個人の意思決定では、「助言を与える」ことが重みを増すことにつながる。

第3に、個人への認められた関係であるような社会的紐帯は、組織やエージェントにとって、個人の社会的信用証明となる。すなわち、社会的ネットワークや関係を通じての資源への接近可能性 (accessibility) に影響を及ぼす場合もある。また、紐帯が個人の「後ろ盾 (Standing behind)」となっている場合には、個人的な資本以上の追加的な資源をもたらし、組織の役に立つことがある。

第4に、社会的な関係はアイデンティティや認識を補強することが期待される。すなわち、個人および共通の興味や資源を共有する社会的なグループの一員としての価値が保証され、認識されることは、情緒的なサポートのみならず、ある資源に対する権利の公的な証明となる。また、このような補強は、精神衛生 (mental health) や資源に対する権利の維持にとって重要である。

以上のSCの4つの機能を見返りとして期待できるとき、関係する主体は継続的に参加し、期待が薄れた時には、退出する。したがって、これら4つの機能を意思決定およびモニタリングの要素として、財務数値のみならず、非財務数値を使って、BSCのなかに可視化することができれば、リーダーはその数値的な評価をもって参入・退出の傾向を知ることができ、ある程度のコントロールが可能になる。

6. ネットワーク型へのBSCの適用と今後の展望

6では、表2で示したネットワーク型の仮説1から3の評価について、3で検討したBSCの特長、4で整理した社会的ネットワークの特徴、5で定義したSCの役割に基づいて、総合的に吟味する。また、合わせて今後の展望を述べる。

まず、仮説1「数値を基本にコミュニケーションをとり、情報を整理することができる」ことについて、一部確認できたと評価した。評価の根拠として、BSCの特長では、「客観性」および「具体性」が関係する。すなわち、コミットメントのきっかけを与える「場」への参加および持続性に寄与するために、ミッションや理念に共感することが必要である。共感する感覚をCSFやKPIの数値により形式知として可視化することで説得力を増すことができる。具体的には、リーダーが、3で述べた「柔軟なターゲット設定」、「戦略的な提案の選別と合理的な選択」、「機能横断的で重要な提案の選別」、「年間の資源配分および予算との関連づけ」を実践できることが条件となる。また、SCの機能では、「情報」に関する機能によりコミュニケーションの円滑化に寄与することが期待できる。これらは、八島（2011d）の福岡市共働事業の事例でアクターごとに情報を整理する意義として確認した。しかし、数値を基本とするコミュニケーションの実践までは観察できていない。今後の事例観察で確認したい。

次に、仮説2「財務指標は制約要因となり、代わりに、非財務指標が共通言語になる」ことについて、一部確認できたと評価した。BSCの特長では、「数値的な多面性」が関係する。社会におけるコンフリクト解消では、公共性を考慮するケースや非営利的であることが予想されたため、集まった資金や配分された予算の制約のなかで活動を行うことが前提である。そこで、社会的企業型の事例であるNPIの考察や八島（2010b）で社会的ネットワークの4つの視点案からの考察を試みた国営沖縄記念公園のPMから非財務指標の意義を確認できた。また、SCの機能との関連では、上述した現象の特性からみて、非財務指標が「情報」の流れ促進を補完することが期待される。しかし、これまでの事例研究から共通言語として活用されるところまでは確認できていない。今後の調査で確認したい。

また、仮説3「BSCの適用において、視点の関係性に配慮することによって、ミッション達成への仮説に気づき、整合性のある行動ができる」ことについて、必要不可欠と評価した。ネットワーク型の事例研究が不足しているため、概念的に考察したい。BSCの特長では、「時間的な多面性」、「視点間の関係性」、「主体間の関係性」から考察する。

1つめに、「時間的な多面性」では、問題解決の時間的な長さが超長期的であることが特徴的である。たとえば、アサザプロジェクトの「トキヤコウノトリが舞う鹿島神宮の森100年構想」や八島（2011a）で事例とした佐賀城公園のPMの「佐賀城下再生百年構想」などがある。この超長期的ななかで変わらないものが「ミッション」であり、「理念」である。この共有が基本的に現在の意思決定に影響を与える。すなわち、社会的ネットワークを構成する各主体

が超長期と現在の意思決定のバランスに配慮することのみならず、各視点に分けて先行指標と成果指標を設定することで、超長期的な問題を可視化し、持続的な活動に寄与できる。また、SCの機能からみれば、社会的紐帯が「社会的信用証明」として認知されれば、世代を超えた価値の発現に寄与し、持続的な活動を促進する。さらに、SCへの参加によりアイデンティティや認識が「補強」されれば、同様の効果が期待できる。

2つめに、「視点間の関係性」では、BSCのデザインの基礎が戦略を前提とする仮説設定であることから、複数で、多層な主体が同じ方向性を共有するためのストーリーを構造的に戦略マップとして表現することで、理解を支援することができる。また、SCの機能からみれば、社会的紐帯をめぐるアクターとエージェントの関係のなかで「影響」を可視化し、参加を促進できる。さらに、CSFやKPIの設定を工夫すれば、「社会的信用証明」や持続的な参加を「補強」することが期待できる。

3つめに、「主体間の関係性」では、主体が複数かつ多層であり、参入・退出の自由度が高い。そのため、1つの主体が持続的にコミットメントすることよりも、そのミッションやストーリーに共感する主体が次から次へと現れ、活動を持続させることが重要である。つまり、アクセスしやすさが必要である。BSCは、コンピュータのOS (Operation System) がハードウェアの違いを吸収し、インターネットを含めた多様なユーザーインターフェイスを提供するのと同様に、多様な主体の役割の相違を吸収し、既存および潜在的な主体の参加しやすさを支援することができる。また、SCの機能では、社会的紐帯をめぐるアクターとエージェントの関係のなかで「影響」を与えることが参加のきっかけを与え、アクセスしやすさを補完することが考えられる。さらに、「社会的信用証明」が「接近可能性」を補完し、「後ろ盾」になる可能性もある。参加後には、「補強」の機能により社会的に認められ、かつ、個人的には精神衛生によい影響を及ぼし、活動の継続性に寄与する。この概念的な考察は、アサザ基金のWEB情報からある程度は確認できる。しかし、今後の聞き取り調査での確認が必要である。

以上、本研究では、社会におけるコミュニケーション円滑化へのBSCの貢献として、ネットワーク型を中心に、3つの仮説について、新たな状況創出の可能性を吟味した。BSCを分析枠組みとして情報整理し、暗黙知を数値化により形式知として提供することによって各主体の意思決定やコミュニケーションを円滑に進めることができる。また、モニタリングの場面でもSCを中心に据え、参入および退出を円滑に行うことで、新たなコミュニケーションが創出される。結果として、コンフリクト解消という有利な状況を生み出すことを期待できる。

最後に、これまでの研究成果を踏まえた形でBSC適用の評価を行ったが、まだ、十分に確認できていない部分が存在する。また、仮説3については、さらに詳細に分解して確認することも考えられる。これらの課題について、今後とも調査し、観察を続けていきたい。

(九州共立大学経済学部准教授)

参考文献

- 國部克彦 (2011), 「地球環境問題と管理会計研究・教育の変革 - 社会システム論と公共性の視点から - 」『会計』第179巻第2号, 2011年2月
- 櫻井通晴 (2003), 『バランスト・スコアカード - 理論とケーススタディ』同文館出版, 2003年
- 国民生活白書平成16年版, URL:<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/index.html> (2010年10月20日確認)
- 鈴木有香・八代京子 (2004), 『交渉とミディエーション 協調的問題解決のためのコミュニケーション』三修社, 2004年
- 園田智昭 (2004), 「機能子会社に対するバランスト・スコアカードの適用 - パイオニアシェアードサービス(株)のケースにもとづいて - 」『三田商学研究』第47巻第1号, 2004年4月
- 吉田栄介 (2007), 「管理会計の組織プロセスへの影響: ダイナミック・テンションの創造に向けて」『三田商学研究』第50巻第1号, 2007年4月
- 八島雄士 (2010a), 「非営利組織におけるバランスト・スコアカードの可能性に関する一視点」『九州共立大学総合研究所紀要』第3号, pp.13-23, 九州共立大学総合研究所, 2010年3月
- (2010b), 「ソーシャル・キャピタルと管理会計に関する一考察 - 公園行政の事例を手がかりとして - 」『非営利法人研究学会誌』VOL.12, pp.79-91, 非営利法人研究学会, 2010年7月
- (2011a), 「コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性に関する一考察 - 都市公園のパークマネジメントを事例に - 」『日本経営診断学会論集2010』, pp.102-107, 2011年2月15日公開
- (2011b), 「バランスト・スコアカードとAHP法を組み合わせた評価モデルの研究 - 公園管理における指定管理候補者選定を事例として - 」『経営行動研究年報』第20号2011年6月
- (2011c), 「パークマネジメントにおけるバランスト・スコアカードの適用可能性」, 『会計』第179巻第6号, pp.67-79, 森山書店, 2011年6月
- (2011d), 「行政とNPOの協働におけるバランスト・スコアカードの適用可能性」『非営利法人研究学会誌』VOL.13, 非営利法人研究学会, 2011年7月
- (2012), 「社会におけるコミュニケーション・ツールとしての戦略マップの可能性」『会計』第181巻第2号, pp.70-81, 森山書店, 2012年2月
- Johns, Martin & Fabian, Andrew. (2006), *Conflict*, Cambridge University Press, 2006.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2001.
- (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.
- (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, 2006.
- Lin, Nan (2001), *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, 2001.