

# バランス・スコアカード研究の方向性

—— 導入、業績評価、コミュニケーションの側面から ——

乙 政 佐 吉

## はじめに

バランス・スコアカード (Balanced Scorecard : 以下 BSC) が提唱されて以来およそ 10 年の歳月が流れた。BSC は今や、世界中でその有効性が喧伝され、多くの実務家や研究者の関心を集めている。近年わが国においても BSC を導入する企業が見受けられ始めた。

BSC については数々の成功事例が紹介されている。しかし、BSC を導入したことによって業績が向上したとしても、BSC によってもたらされた成果であると特定することはできない。経済状況や規制緩和のような外的な要因、あるいは、もともと所有するコンピテンスのような内的な要因などさまざまな要因によって影響を受けるからである。逆に、BSC 導入後に業績が悪化した場合でも、その原因が BSC の導入プロセスや運営の仕方にあるのか、それとも BSC のシステム自体にあるのかを判別することは難しい。

BSC 導入による成果を測定することが困難である以上、BSC 導入による長期的な成功を考える場合、BSC のシステムに欠陥がないかどうか検証する必要がある。BSC に対してこれまで何の批判もなされてこなかったわけではない。BSC の根幹となるコンセプトを揺るがせるような批判もある。これらの批判を討究し、今後検討すべき課題を導き出すことは、BSC の理論的な妥当性を追及するのに貢献するであろう。

以上のような観点から、本稿では、BSC 研究においてさらに論及すべき課題が明確になるよう、BSC のシステムについて考察することが目的となる。この目的を達成するために、まず、第一節では、戦略的マネジメント・システムとしての BSC を三つの側面 (多面的業績測定システム、予算・計画との統合、コミュニケーション) に分けて概説する。次に、第二節にて、BSC に対してこれまでなされてきた批判的見解をレビューする。その際に、BSC に対する批判が BSC のどのような側面において何を問題としてなされているのかを明示する。そして、第三節において、第二節での議論をもとに、新たにどのような研究が求められるのかを明らかにする。

## 1. 戦略的マネジメント・システムとしての BSC

BSC は、イノベーション・アクションリサーチ<sup>(1)</sup> (Kaplan, 1998) のサイクルに従って発展して

---

(1) イノベーション・アクションリサーチとは、研究者自らが実務へ理論を導入し実践に移すことに深く介入しながら、理論モデル自体の進化を目指す方法論である。

いる。当初、多面的な業績測定システムを意味していた BSC は、戦略的マネジメント・システムへと変貌した<sup>(2)</sup>。この発展に伴って、議論の焦点は、何を測定するのかという問題から指標をどのように利用するのかという問題へ移ることになった (Kaplan & Norton, 2001b, p. 158)。

下図は戦略的マネジメント・システムの BSC の実行プロセスを示している。本節では、BSC のコンセプトを下図に示す三つの側面 (多面的業績測定システム, 予算・計画との統合, コミュニケーション) に分け、それぞれについて概観する。あわせて、それらの側面をつなぐ鍵となるコンセプトを示す。

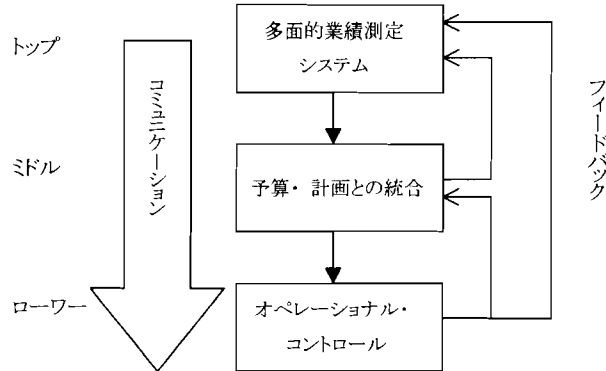


図 戦略的マネジメント・システムとしての BSC の実行プロセス

### 1-1 多面的業績測定システム

BSC は、財務的指標の問題点<sup>(3)</sup>を克服すべく、四つの視点<sup>(4)</sup>を介して財務的指標と非財務的指標を併用する業績測定システムとして開発された。BSC のそもそもの基本的性格は、財務的指標と非財務的指標を体系的にまとめたマネジメント・レポートであった。マネジメント・レポートに非財務的指標を含めることによって、マネージャーが意思決定を行う際に業績を多面的に評価できるように図ったのである。

(2) BSC の発展過程は、河合 (2001)、長谷川 (2001)、乙政 (2002)、挽 (2002) によって考察されている。

(3) Ittner & Larcker (1998b, p. 27) において、次のような財務的指標の問題点が挙げられている。① 将来志向ではなく過去志向である、② 将来の業績を説明するための予測能力に欠けている、③ 短期的な行動を促進する、④ 問題に対して根本的な原因を指摘したり、解決に要する情報を提供したりしないので、管理のツールには向かない、⑤ 重要なビジネスの変化を早期に把握できない、⑥ 統合・集約されすぎているため管理行動の指針にならない、⑦ 企業内において職能横断的なプロセスではなく職能を反映する、⑧ 知的資本のような無形資産を定量化するには不向きである。

(4) 四つの視点は、① 財務の視点 (Financial Perspective)、② 顧客の視点 (Customer Perspective)、③ 社内ビジネス・プロセスの視点 (Internal Business Process Perspective)、④ 学習と成長の視点 (Learning and Growth Perspective) からなる。ただし、開発当初の BSC (Kaplan & Norton, 1992) では、③ の社内ビジネス・プロセスの視点が社内ビジネスの視点 (Internal Business Perspective)、④ の学習と成長の視点が革新と学習の視点 (Innovation and Learning Perspective) となっている。BSC の発展過程で、革新と学習の視点で捉えていたイノベーションに関する指標が、ビジネス・プロセスの一部として取り入れられるようになったのである (長谷川, 2001)。

その後、BSCは、多面的業績測定システムとしての側面を中核として、戦略を実行および管理するための戦略的マネジメント・システムへと発展していくことになる。Kaplan & Norton (1996a)は、戦略的マネジメント・システムとしてのBSCを利用することで、四つのマネジメント・プロセス<sup>(5)</sup>が導入できることを明らかにした。

四つのマネジメント・プロセスとは、①ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える (translating the vision)、②コミュニケーションとリンケージ (communicating and linkage)、③経営計画 (business planning)、④フィードバックと学習 (feedback and learning)、を指す。「多面的業績測定システム」は、このうち、①の「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」と④の「フィードバックと学習」に対応している。

「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」プロセスでは、トップ・グループがビジョンや戦略を組織成員に理解しやすいオペレーショナルな業績指標 (非財務的指標)<sup>(6)</sup>に置き換える。このプロセスを通じて、ビジョンや戦略をあいまいに理解していることが多かったトップ・グループのあいだで、戦略目標やそれを達成するのに必要な行動とは何かということについて明快なコンセンサスが得られる。このプロセスでは、戦略マップ (Strategy Map)<sup>(7)</sup>が大きな役割を果たす。

「フィードバックと学習」プロセスでは、戦略の有効性が検討される。このプロセスにおいて、トップ・マネジメントは従来あまり意思決定に利用することがなかったオペレーショナルな業績指標に注目する。BSCがもたらすこのようなフィードバック情報をもとに、月次あるいは4半期ごとの会議において、戦略の基礎となる仮説が検証され、評価され、修正される。この「フィードバックと学習」のプロセスは、①の「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」プロセスに還元される。ここで、必要に応じて戦略の仮説に関する最新情報や次期に必要なパフォーマンス・ドライバー (performance drivers)<sup>(8)</sup>が再度検討される。

BSCの「多面的業績測定システム」の側面では、上記二つのプロセスを通じて、トップ・マネジメントのあいだで自社の事業の理論<sup>(9)</sup> (Drucker, 1994)が理解され、恒常的に検証されることになる。

(5) Kaplan & Norton (2000b)では、四つのマネジメント・プロセスをベースにして、戦略志向組織 (Strategy-Focused Organization) になるための五つの原則が唱えられている。

(6) 非財務的指標は、財務的指標とは異なり、会計的な手続きを経ないため、一般的に誰にも理解が容易である。なお、非財務的指標の長所と短所については、乙政 (2001) を参照されたい。

(7) 戦略マップとは、戦略を記述するためのテンプレートである。Kaplan & Norton (2000b)によれば、戦略には補足的な戦略的テーマが設定されている。補足的な戦略的テーマとは、①特権の構築 (Build the franchise-新製品・サービスの開発と新しい市場や顧客セグメントへの浸透による価値創造)、②顧客価値の増進 (Increase customer value-現在の顧客との関係の強化)、③卓越したオペレーションの達成 (Achieve operational excellence-顧客に現在の製品・サービスを効率的かつタイムリーに提供するための価値創造)、④良き企業市民となる (Be a good corporate citizen-外的利害関係者・規制団体との関係の管理) を指す。四つの戦略テーマのうち、最も重視するテーマを決定すると、戦略マップに基づいて、各視点でどのような要因を重視しなければならないか、また、どのような要因を見落としていたかをチェックすることができる。

(8) 成果指標 (経営活動の結果を事後的に示す指標) 向上の原動力となる指標を指す

(9) 事業の理論 (a theory of the business) は、①組織を取り巻く環境に関する前提、②組織の特定の使命に関する前提、③組織の使命を達成するために必要な中核となる強みに関する前提、という三つの前提から構成される (Drucker, 1994, p. 99)。

### 1-2 予算・計画との統合

「予算・計画との統合」は、上述③の「経営計画」に対応している。このプロセスにおいて、BSCと計画や予算が統合される。具体的には、まず各視点に記載される指標に対して意欲的なターゲットが設定される。そうすることでトップは組織を変革することが必須であることを従業員に伝達する。次に、設定されたターゲットを達成するための手段として TQM (Total Quality Management) やリエンジニアリング (reengineering) のような戦略的实施項目 (strategic initiatives) を決定する。同時に、それらの実施項目に必要な財務的・人的資源が明確にされる。さらに、各視点の指標に関して特定の短期的ターゲット (milestone) が確立され、この短期的ターゲット達成に向けて当該年度の資源配分と予算が計上される。

### 1-3 トップダウン・コミュニケーション

上図にある「コミュニケーション」は、上述②の「コミュニケーションとリンケージ」に照応している。戦略を具体的に記述した BSC を組織全体に普及せしめることで、全成員を戦略に向けて統合するプロセスである。全成員を戦略に向けて統合するために用いられるコミュニケーションの方法は、大きく分けて三つある。i. いろいろなコミュニケーション・メディアの利用および教育プログラムの実施、ii. 個人目標やチーム目標の開発、iii. 目標達成度と報酬システムとのリンケージ、である。また、従業員への教育を強化するために、実績に関するフィードバック情報が社内イントラネットなどを通じて従業員に提供される<sup>(10)</sup>。このプロセスにおいて、戦略マップは、従業員に戦略の意図と実践方法を伝える地図としての役割を果たす (Kaplan & Norton, 2000a)。

Kaplan & Norton は、このプロセスを「トップダウン・ディレクションではなくトップダウン・コミュニケーションである」(Kaplan & Norton, 2000b, p. 12) としている。

### 1-4 BSC の鍵となるコンセプト

上記の四つのマネジメント・プロセスを可能にする上で、鍵となるコンセプトは「因果関係」である。Kaplan & Norton は、「戦略は因果関係に関する一種の仮説である」(Kaplan & Norton, 1996b, p. 30) とする。そして、四つの視点は戦略を記述するために利用されている。

Kaplan & Norton は、「適切に構築されたスコアカードは、一連の因果関係によってビジネス・ユニットの戦略のストーリーを伝えるであろう」(Kaplan & Norton, 1996b, p. 149) と述べている。四つの視点相互間に因果関係を想定すれば、戦略は一つのストーリーとして表現できる。例えば、従業員のスキルの向上によって作業の改善を果たし、定刻配送を実現する (学習と成長の視点→社内ビジネス・プロセスの視点)。そのことによって顧客ロイヤリティが高まり (社内ビジネス・プロセスの視点→顧客の視点)、結果として売上が増大する (顧客の視点→財務の視点) というように戦略が表現される。

(10) オープンブック・マネジメントは、恒常的に財務データを従業員に公開することで情報を共有し、会社が利益をあげることに全従業員を集中させる経営手法である。決まった方法があるわけではないが、その原則は、① 従業員に経営数値を公開して、さらにその読み方を教える、② 従業員に経営数値を改善するために行動する機会を与える、③ 改善によって会社が得た利益を従業員に分け与える、である (Case, 1995)。BSC はオープンブック・マネジメントの原則を満たしているといえるであろう。

このように戦略をストーリーとして表明することで、四つのマネジメント・プロセスが実現可能となる。すなわち、戦略にストーリーを持たせようとする、ストーリー化する過程でトップ・マネジメントの間で戦略を達成するための具体的な方法が共有され（ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える）、ストーリーを持たせると従業員は戦略をより良く理解する<sup>(11)</sup>（コミュニケーションとリンケージ）。さらに、戦略のストーリー化のおかげで実施項目の優先順位が明確になり、資源配分が容易になる（経営計画）。また、ストーリーの元になっている因果関係の仮説を検証することで、時として戦略を修正することも可能になる（フィードバックと学習）。

## 2. BSC に対する批判

BSC は、世界中でその有効性が喧伝され、多くの実務家や研究者の関心を集めている。それでも、BSC に対する批判が何もなくはなされたわけでも、現時点において根絶したわけでもない。理論面・研究面での批判も実践面での批判もある。本節では、BSC に対してどのような批判がなされているのかを考察する。その際に、導入に関する批判、業績評価に関する批判、コミュニケーションに関する批判の三つに分けて検討する。業績評価に関する批判とコミュニケーションに関する批判はそれぞれ、前節で提示した「多面的業績測定システム」と「トップダウン・コミュニケーション」に照応している。

### 2-1 導入に関する批判

導入に関する批判は、実践面での批判であり、導入に費やされる時間とコストについてなされている。Ahn (2001) は、ABB Industrie AG 社の BSC 導入プロジェクトに準教授として参加し、そこでの BSC 導入の困難さを報告している。それは、指標の選択、指標間の因果関係の設定、短期的なターゲットの設定は Kaplan & Norton (1996b) の示す以上に困難を伴う作業であり、予想外に多大な時間を費やすということである<sup>(12)</sup>。

また、スウェーデンのコンサルタントである Olve et al. (1999) によれば、財務の視点以外の三つの視点においては、業績評価指標に関する情報の多くが、既存の管理システムからは入手しがたいとされる。既存の管理システムから入手できない情報を得ようとして新たに業績指標を設定するような場合、データを得るために手作業で集計したり、情報システムに新たな投資を強いられたりする結果となる。したがって、意思決定のために絶えず新しい情報を分析し、それに伴う追加コストと便益ないし効用を比較しなければならない事態が生じる (Olve et al., 1999, 訳書, p. 250)。

BSC の導入には多くの時間とコストがかかるのは事実である。Towers Perrin 社の 60 社を対象としたサーベイによると、回答者の 25% が BSC を実行・運営するのに過大な時間や費用を必要とするという大きな問題を経験している。そして、44% がスコアカード・アプローチを支援するために多方面に

(11) Shaw et al (1998) は、高校生の学習プロセスにおいてストーリー形式の学習が、学習・記憶という点で最も効果的であるという結果が出ていることを紹介した上で、3M の経営陣が組織成員に向かって戦略をストーリーとして語ったことが大きな利点をもたらした事実を指摘している。

(12) ただし、この導入プロジェクトに戦略マップは利用されていない。

わたる情報システムを開発するという問題に遭遇しているのである (Ittner & Larcker, 1998b, p. 223)。

Mooraj et al. (1999) は、BSC に関して、更なる研究によって解決されるべき主要な問題は、BSC の費用－便益であるという。戦略マップ<sup>(13)</sup>や DTP ワークシート<sup>(14)</sup>の開発あるいは BSC の作成を支援するソフトウェア<sup>(15)</sup>の発売によって BSC 構築プロセスは大幅に短縮されると考えられるものの、依然として BSC の導入コストが、BSC による組織業績の改善を上回ることもありうる。

しかし、BSC を導入・実践する上でのコストやベネフィットを正確に見積もることは極めて困難である。Mooraj et al. (1999) が指摘するように、BSC の導入を検討するにあたって、マネージャーは BSC の長所や短所を概観するケース・スタディや文献を読むことによって BSC の是非を判断せざるを得ないのが現状であろう (Mooraj et al., 1999, p. 489)。

したがって、BSC の導入を検討する実務家にとって重要になるのは、MaCuun (1998) が BSC を成功させるための十戒<sup>(16)</sup>に付け加えた一つの戒律である。つまり、「達成したいことがわからないなら、BSC の実行を始めるな」である。何を目的に BSC を導入するのかが明確でなければ、それこそ時間と費用が無駄に費やされることになる。

## 2-2 業績評価に関する批判

BSC は主に事業単位に対して構築されるが、事業単位の業績測定には、二つの機能があると考えられる<sup>(17)</sup>。一つは、事業単位管理者の業績評価である。これは、事業単位管理者の業務への動機付けを促進することを目的とし、人事考課に用いられる。もう一つは、事業単位そのものの業績評価であり、事業単位の収益性評価である。ここでは、事前に設定した目標と実績の比較を通じて、現行の問題点・改善点の発見や次期の経営計画策定のための基礎資料作成がなされる。以下では、BSC のも

(13) 典型的な BSC 構築プロセスには 16 週間かかる (Kaplan & Norton, 1996b, pp. 308-310) とされていたが、戦略マップを利用することで、半減できるとしている (Kaplan & Norton, 2000, p. 357)。

(14) DTP ワークシートは、わが国で提案された「ネオ・バランスト・スコアカード経営」を具体化した手法である (伊藤・小林, 2001)。提唱の背景には、単に米国発の BSC を模倣するだけでは米国企業に対する競争優位を再構築できないという信念がある。DTP ワークシートでは、BSC の四つの視点の関係を階層的に比較検討し、戦略目標や業績評価指標 (成果指標およびパフォーマンス・ドライバー) の妥当性を多元的に評価できるように工夫されている。なお、DTP (Design To Performance) とは、フィードフォワードの形で戦略の達成を目指すべく、事前に業績を作りこむことを意味している。

(15) 伊藤・小酒井 (2001) は、代表的なパッケージ・ソフトである CorVu 社のソフトウェアと ABC Technologies 社のソフトウェアを比較検討し、それぞれの機能上の特徴を明らかにしている。

(16) BSC を成功させるための十戒は次の通りである (MaCuun, 1998, p. 35)。①スコアカードを戦略的目標への実行手段として利用せよ、②スコアカードが実行される前に戦略的目標が設定されていることを確保せよ、③トップレベルのスコアカードへの支援と関連するラインマネージャーの関与を確保せよ、④新しいスコアカードを導入する前にパイロットテストを実行せよ、⑤スコアカードを実行する前に各事業単位に対して、「実施前調査」を実行せよ、⑥スコアカードをより強いトップ・ダウンコントロールを得るために利用するな、⑦プロジェクトを標準化しようとするな、⑧スコアカードを利用する際のトレーニングやコミュニケーションの必要性を過小視するな、⑨複雑に考えるな、あるいは完璧さを求めるな、⑩管理業務の増大やスコアカードによる期間報告のコストを過小視するな。

(17) 代表的な事業単位である事業部の業績測定には業績評価機能と収益性機能がある (谷, 1983)。

つ「多面的業績測定システム」としての側面に対する批判を事業単位の業績測定の二つの機能から検討する。

### 2-2-1 事業単位管理者の業績評価に関する批判

事業単位管理者の業績評価に関する批判は、Lipe & Salterio (2000, 2002) によってトップの情報処理能力という観点から試みられている<sup>(18)</sup>。

Lipe & Salterio (2000) は、実験室実験の結果から、複数の管理者を評価する際には事業単位に固有の指標は軽視され、事業単位間で共通の指標（たいていは財務的指標）が重視されることを示している。それは、トップの認知上の限界も手伝って、共通の指標によって比較を行う方が容易なためである。共通の指標が重視されることは、事業単位の管理者を共通の指標の達成に集中させ、その結果事業単位に固有の事業戦略の実行が損なわれる可能性のあることを意味している。

さらに、Lipe & Salterio (2002) では、BSC のカテゴリー（四つの視点）が認知限界を克服するのに役立っているかどうかを調査するために、二つの実験室実験が行われている。方法として、まず二つの状況が作り出されている。一つは、BSC の単一の視点に属するいくつかの指標が目標を上回っている（あるいは下回っている）状況である。二つ目は、四つの視点それぞれにおいて目標を上回っている（あるいは下回っている）指標がある状況である。そして、そのそれぞれの状況において、BSC のカテゴリーを用いた報告フォーマットをもつ評価者とカテゴリーのない報告フォーマットをもつ評価者の判断（二人の事業単位管理者の評価）を比較している。その結果、業績結果のパターンに応じて、BSC の報告フォーマットは、評価者の判断に影響を与えうることを記している。

Lipe & Salterio (2000) の研究に対して、Kaplan & Norton は、業績測定システムとしての BSC に焦点を当てており、マネジメント・システムとしての BSC の役割を試行していないとしている (Kaplan & Norton, 2001a, p. 102)。このことを言い換えると次のように理解できる。すなわち、戦略的マネジメント・システムとしての BSC では、視点間・指標間に因果関係が組み込まれる。それによって、財務的な成果を得るために何をすべきかということがストーリーとして表現され、トップ・マネジメントをはじめとして従業員全員が戦略をどのように実行するかを十分に理解することが可能になる。そのため、トップが管理者の業績を評価する際も特定の指標に関心を示すことはなく、事業単位の管理者も特定の指標を意識して意思決定を行うことはないということである。

Lipe & Salterio (2002) の研究結果は、目標と実績とのあいだに差異をもつ指標が BSC のカテゴリーそれぞれにまたがって複数存在する状況のように、状況によっては、BSC の報告フォーマットが評価者の情報処理軽減に役立っていない可能性があることを示している。ただし、彼らの研究では、自身が研究の限界として認めているように、主観的な業績評価<sup>(19)</sup>のみを調査しており (Lipe & Salterio,

(18) Lipe & Salterio (2000, 2002) は、直接 BSC を批判しているわけではない。しかし、実験室実験の結果が BSC に対する否定的な意味合いを含むため、本稿では批判として取り扱う。

(19) ここでの主観的な評価とは、多数の指標に配分するウェイトを評価者が主観的に選択する評価を指す。他には、能力や努力のような定性的な要因を評価者が主観的に判断する評価がある。Simons によれば、主観的で貢献度をベースにした報酬制度では、考慮すべき点が二つあるとされる。それは、報酬の仕組みにおける主観性と結果よりも貢献度に報酬を出す際の主観性である (Simons, 1995, p. 117)。

2002, p. 539), 事前に四つの視点さらには視点内の指標に配点をつけるような業績評価を検討していないのである。Kaplan & Norton (2000b) に示される事例では、評価を行う上で業績指標を結合するためのウェイト付けや公式が用いられている。これらのウェイト付けや公式が、評価者の判断にどのように影響を与えるか検討する必要があるといえる。

事業単位管理者の業績評価に関する批判は、トップの情報処理能力とは直接関係しない観点からもなされている。Pfeffer & Sutton (1999) は、BSC の問題点として、i. 多数の指標を含むのでシステムが複雑になること、ii. 主観が入るような指標が多いため評価が主観的になること、iii. 厳密な基準で評価しようとする、組織の長期的な成功には欠かせないが定量化の難しい重要な要素を見落とす場合があること、の三点を挙げている。

しかし、i のシステムが複雑になるという問題に関しては、上述したウェイト付けや公式を設定することが有効であろう。ii の評価が主観的になるという問題においても、適切な指標を導出することで対応できると考えられる。非財務的指標は、組織における定量的変数だけでなく、定性的変数もモニターできる (MacArthur, 1996) という利点をもつ。例えば、従業員モラルのような主観的な判断を要する変数を従業員離職率という客観的に評価できる指標に置き換えることができるのである<sup>(20)</sup>。iii の定量化が難しい重要な要素を見落とすという問題については、たしかに能力、努力、意思決定の質のような定性的な要因は観察し測定することが難しいといえる。それでも、報酬制度に主観的な評価を組み合わせる<sup>(21)</sup> ことで問題の発生を防ぐことになる。Pfeffer & Sutton (1999) は、これらの問題点を導くために金融機関の事例を紹介しているが、これらの問題が発生する原因には、報酬制度の設計の拙さも関係していると考えられる。報酬と BSC 上の業績評価指標をリンクさせる場合、報酬制度のデザインには十分な注意が必要である<sup>(22)</sup>。

## 2-2-2 事業単位の業績評価に関する批判

### (1) 四つの視点の妥当性

BSC 提唱者である Kaplan & Norton が「四つの視点は拘束服ではなく、一つのテンプレートとして考えられるべきである。四つの視点が必要かつ十分であるという数学的理論は何もない」(Kaplan & Norton, 1996b, p. 34) と述べていることもあり、四つの視点の妥当性に関して疑問が呈される場合がある。

例えば、Chow et al. (1997) や Olve et al. (1999) が示す事例では、再生と開発、人的資源のように Kaplan & Norton (1996b) の提示する四つの視点に見られない視点が見受けられる。ただし、こ

(20) ただし、Dhvale (1996) が指摘するように、定性的な変数と定量的な指標との相関関係がはっきりしない限り利用を避けるべきである。

(21) Kaplan & Norton は、主観的な判断を組み合わせている企業の例を挙げて、必ずしも結果に基づいた報酬制度がマネージャーに報酬を与える理想的な方法であるとは限らないことを示している (Kaplan & Norton, 1996b, p. 220)。

(22) Kaplan & Norton は、BSC と報酬を連動させる際に検討すべき事項として 5 点挙げている (Kaplan & Norton, 2000, pp. 265-266)。それは、① 導入のスピード、② 客観的指標と主観的指標、③ 業績指標の数、④ 個人業績とチーム業績、⑤ 改定の頻度、である。



これらの特有の視点も究極的には四つの視点に含めることが可能である (Epstein & Manzoni, 1998)。どのような視点を設定するかによって何を測定するかは変わってくる。それにもかかわらず四つの視点の汎用性は依然として高いといえる。

一方、業績測定システムを利害関係者アプローチとして捉える論者は、BSC にサプライヤーやコミュニティに関する視点がないことを批判する<sup>(23)</sup> (Atkinson et al., 1997; Boyett & Boyett, 1998)。Niven (2001) もまた、組織はコミュニティの中に内包されるため、成功を続けるためにはコミュニティに貢献し、なおかつ依存しなければならないとして、コミュニティの視点を五番目の視点に付加することを提唱している。

BSC の四つの視点には、三つの主要な利害関係者が含まれる。財務の視点は株主 (債権者) を、顧客の視点は顧客を、そして、学習と成長の視点は従業員を対象として含んでいる。BSC を利害関係者アプローチから捉えるならば、たしかにサプライヤーやコミュニティに関する視点が欠けているといえる。

しかし、Kaplan & Norton (2000b) が、利害関係者スコアカード<sup>(24)</sup> よりも戦略的スコアカードを推奨するのは、前者では視点間に因果関係が想定されず戦略をストーリーとして表現できないためである。BSC は単なる業績測定システムではなく、戦略的マネジメント・システムである。時に新たな視点を設定するにしても、いかに戦略を記述するかという観点から考慮すべきであろう。

サプライヤーに関しては、社内ビジネス・プロセスの視点を拡張して捉えることも可能であろう。また、Kaplan & Norton は、シェアード・サービス部門と事業単位のシナジー効果を生み出すために使用するスコアカードをサプライヤーのような外部のパートナーにも適用できるとしている (Kaplan & Norton, 2000b, p. 208)。必ずしもサプライヤーの視点を独立して設定する必要はないといえよう。

コミュニティに関しても独立の視点を設ける必要はないという考え方が成り立つ。コミュニティは、株主・債権者、組織、従業員、サプライヤー、顧客から構成される。コミュニティの中で企業は営利を目的として結社される。適正な利益を計上すれば、従業員の雇用の確保、サプライヤーへの代価の支払い、株主への配当、税金の納付が可能になる。また、利益を獲得するために顧客の満足を追求する。このことがコミュニティの繁栄につながるといえる。つまり、企業は自らの活動を通じてコミュニティに貢献するのである。そのため、コミュニティの視点をことさらに設けなくても、四つの視点を貫く「良き企業市民になる」という戦略テーマのもとでコミュニティを考慮に入れば十分であろう。

---

(23) Atkinson et al. (1997) は、業績測定システムは、企業が利害関係者との契約関係をモニターするために利用するツールであるとして、利害関係者アプローチを推奨している。また、Neely & Adams (2001) は、業績測定における大きな誤りの一つは、指標が戦略から派生されるべきだとすることであると、最初に考慮すべき基本的な視点は、利害関係者の視点であるとしている。

(24) Kaplan & Norton は、自分たちが推奨する BSC (戦略的スコアカード) の他に、利害関係者スコアカード (Stakeholder Scorecard) と重要成功要因スコアカード (KPI Scorecard; Key Performance Indicator) が実務で見受けられることを明らかにしている (Kaplan & Norton, 2000b, pp. 100-104)。利害関係者スコアカードでは、利害関係者ごとに視点が設けられ、視点のあいだに因果関係は想定されない。

## (2) 因果関係のあいまいさ

Nørreklit (2000) は、BSC で唱えられている因果関係のあいまいさを批判している。それは Nørreklit (2000) が原因・結果の関係を科学的に捉えているからである。厳密に言えば、因果関係は、時間的・空間的に近接して観察される二つの独立した事象において、事象 X が観察される時、必ず、もしくはかなり高い確率で、事象 Y が観察される場合にのみ成立する (Nørreklit, 2000, p. 70)。

因果関係をこのように厳密に理解するとき、BSC で想定される因果関係の概念は厳密な意味での因果関係の枠をはみ出している。論理的関係のほかに手段・目的関係までその中に混在させている<sup>(25)</sup>。Nørreklit (2000) は、このような性質の異なる複数の関係を一つのカテゴリーの中に含めたままで意思決定を行うことは、逆機能的な行動を引き起こしたり、部分最適化を招いたりする恐れがあると主張している。

さらに、Nørreklit (2000) は、四つの視点のあいだの関係が因果関係ではなく相互依存の関係にあるとしている。例えば、社内ビジネス・プロセスの視点ならびに財務の視点からすると、研究開発への投資を引き出すには先立って満足な財務的結果を実現することが必要であるが、満足のいような財務的結果を生み出すためには研究開発が必要となるのである<sup>(27)</sup>。

Kaplan & Norton (1996a,b; 2000a,b) は、因果関係の明確なる定義を示していない。おそらく Nørreklit (2000) の言うような厳密な意味での因果関係は想定していないのであろう。そのため、実際問題として、明確な因果関係を識別したり、検証したりすることが困難になることも十分に予想される。

しかし、因果関係の定義が明確でないことは、直ちに BSC の有用性を完全に否定するわけではない。小林 (2000) が指摘するように、因果関係が組み込まれているが故に、組織メンバーに戦略と整合的な行動をとらせることができるのである。それは、四つの視点あるいは指標間に因果関係が組み込まれることによって戦略がストーリー性をもって語られ、従業員がよりいっそう戦略を理解すると考えるからである。

また、戦略を実行する際に、BSC を利用することに困難が生じたとしても、利用者が主体的に困難を克服し、不備を補うことが大いにありうる。BSC はインタラクティブ・コントロール・システム<sup>(28)</sup>として利用されるため、「インタラクティブなコントロールあるいは組織メンバー間の対話

(25) 例えば、BSC では「顧客満足の向上→顧客ロイヤルティの向上→財務的業績の向上」という関係を原因→結果の関係であると捉えるが、現実には顧客の中にロイヤリティこそ持つが注文は少量しかない顧客や、低価格でカスタマイズされた製品しか購入しない顧客も含まれている。このような顧客の場合は、たとえ企業が彼らに満足を与えたとしても、その満足が必ずしも収益の向上にはつながらない。ここに厳密な意味での因果関係は存在しないことになる。

(26) de Haas & Kleingeld も同様の批判を行っている。「妥当でない仮説は、誤った業績指標へと導き、結果として逆機能的な組織行動や部分最適化へとつながる」(de Haas & Kleingeld, 1999, p. 244)。

(27) 社内ビジネス・プロセスの視点ならびに顧客の視点についても、営業担当者が配送時間の短縮を実現したり、特化した製品を顧客に提供したりすると、なるほど顧客の満足は得られるけれども、製造プロセスが非効率になる恐れがあるとされている。

(28) インタラクティブ・コントロールシステムは、「マネージャーが部下の意思決定行動に定期的かつ個人的に介入するために利用するフォーマルな情報システム」(Simons, 1995, p. 95) である。Kaplan & Norton は

は、相互依存関係の理解を高めるのに役立つ。因果関係についての不十分さが対話によって補われると「いいよ」（小林，2000，p. 9）のである。

ただし、想定される因果関係のあいまいさが直ちにBSCの有効性を否定しないとはいえ、因果関係の妥当性に関する経験的証拠を蓄積していくことは重要であろう。戦略的マネジメント・システムとしてのBSCにおいて鍵となるコンセプトは「因果関係」だからである。

もちろん因果関係に関する実証研究が存在する。たとえば、Ittner & Larcker (1998a), Behn & Riley (1999), Banker et al. (2000) は、顧客満足に関する非財務的指標と利益・コストなどの財務的指標との関係を検証している。また、Nagar & Rajan (2001) は、製品欠陥率や定時配送のような非財務的な指標と将来の売上との関係を調査している。これらは、非財務的指標と財務的指標とのあいだの因果関係に関して概ね良好な結果を示している。

このように、現在見られる研究は、因果関係の妥当性に関して経験的証拠を蓄積することに貢献しているといえる。それでも、四つの視点から考えれば、部分的な分析であったり、あるいは、特定の産業を対象にしていたり、タイムラグが考慮されていなかったりする。今後もさらに精度の高い研究を進めることが望まれる<sup>(29)</sup>。

### 2-3 コミュニケーションに関する批判

Nørreklit (2000) はさらにBSCを批判している。それはBSCが高度に階層的にトップダウン型のコントロールであるため、今日のダイナミックな経営環境の下で戦略的マネジメント・システムとして個々の企業に定着することは難しいという批判である。

その根拠は二点ある。第一は、BSCがトップダウン型のコントロールであるため、従業員の内的コミットメント (internal commitment) ではなく外的コミットメント (external commitment)<sup>(30)</sup> を促進してしまうことである。第二は、BSCを利用すると、戦略の確実な実行が何よりも強調されるため、競合者の行動結果をモニタリングしたり、技術的な開発の継続的なモニタリングをしたりすることがついなおざりにされてしまうことである。

外的なコミットメントへのフォーカスが強くなると、従業員は測定の対象となる指標に設定されている目標を達成することばかりに注意を集中してしまい、外的な環境に関する情報を収集する動機を失ってしまう。そのため、環境に適合するのに必要な情報が確保されず、ひいては従業員の行動と戦略との整合性が失われ、結局、戦略を実現できないという事態に陥りかねない。

---

「BSCを実行に移した事例のいくつかは診断的にしかスコアカードを使わなかったために失敗した。そして、インタラクティブ・システムから学習やイノベーションという便益をえることができなかった」（Kaplan & Norton, 2000b, p. 350）としている。BSCはインタラクティブ・コントロールシステムとして利用する必要がある。

(29) Ittner & Larcker (1998b) や河合 (2002) では、財務的指標と非財務的指標の因果関係に関する先行研究の体系的なレビューが行われている。

(30) 「外的コミットメント」とは、従業員自らが決定する権限のない契約項目・職務規定のもとで自らの行動に対するモチベーションを見出すことを意味し、「内的コミットメント」は、本人のやる気、自発性に基づく職務への取り組みを指す (Argyris, 1998)。

Kaplan & Norton は、BSC を利用すればマネージャーに外的な環境だけでなく競合者の業績を無視させるような内的志向を生み出すと主張する論者がいる<sup>(31)</sup>として、それに反論を行っている (Kaplan & Norton, 2000b, pp. 314-315)。すなわち、マネージャーや従業員が競合者の動向や外的な環境に関する情報を収集するよう動機づけられなくなるという批判に対して、まず、少なくとも二つの方法で競合者の動向や外的環境が BSC の構築に組み込まれているとする。それは、i. 最初期の戦略が策定される時、マネージャーは標準的な戦略的計画作成の方法論に従っていること、ii. スコアカード上の多くの指標は競合者との比較の上で測定されること、である。さらに、一旦戦略が策定された後に新しい脅威が生じた場合にも問題はないという。その理由として、iii. 戦略を全従業員にコミュニケーションするのに成功している限り、従業員が目となり耳となって戦略に影響を与える可能性のある要因の発見に努め、発見した要因を社内イントラネットなどを利用してマネージャーに知らせてくれること、を挙げている。Kaplan & Norton (2000b) によれば、BSC は i と ii と iii の効力によって本来の期待される機能を果たすのである。

Kaplan & Norton は、BSC を導入・実行するにあたって、BSC を「トップダウン・コントロール」に利用するのではなく、「トップダウン・コミュニケーション」に利用せよとくに強く要請している (Kaplan & Norton, 1996b, p. 25; 2000b, p. 216)。Nørreklit (2000) の批判と Kaplan & Norton (2000b) の反論を比較すると、マネージャーや従業員が競合者の動向や外的な環境に関する情報を自発的に探索し収集するかどうかは、つまるところ、BSC が「トップダウン・コントロール」として利用されるのか、それとも「トップダウン・コミュニケーション」として利用されるのかという問題に行きつく。すなわち、Nørreklit (2000) の主張する通り、BSC が「トップダウン・コントロール」として利用されるのであるならば、Kaplan & Norton (2000b) の上記 iii の主張は成立しない。

そこで、乙政 (2001) では、「コントロール」と「コミュニケーション」がどう違うのか、もし違おうとしたら、その違いがマネジメント・システムにどのように関わるのかについて考察を行った。その結果、次のようなインプリケーションを得た。それは、「コントロール」と「コミュニケーション」を言葉の上で明確に区別できても、現実に明確な境界線を引くことは難しい。「コントロール」と「コミュニケーション」の相違に関して鍵を握っているのは、経営トップもしくは経営トップを支える指導層のリーダーシップである。進取の気性に富んだリーダーシップを発揮する人間だけが「コミュニケーション」を成立させることができるということである<sup>(32)</sup>。

BSC 上では、短期目標と長期目標、財務的指標と非財務的指標、過去指標と将来指標、外部業績 (営業利益など) と内部業績 (新製品開発など) のバランスが図られている (Kaplan & Norton, 1996b)。しかし、これらのバランスは報告フォーマットとしての BSC 上で図られているに過ぎない。BSC をマネジメント・システムとして利用する場合には、運営にあたって「コミュニケーション」と「コントロール」の微妙なバランスが新たに要求されることになる。

---

(31) Kaplan & Norton (2000b) の参考文献に Nørreklit (2000) が含まれていないため特定はできないが、内容からして、Nørreklit (2000) も含むと考えられる。

(32) 乙政 (2001) では、さらに、BSC が有効に機能する業種を限定される可能性があることを提示している。

### 3. BSC 研究における今後の課題

前節では BSC に関するさまざまな批判を考察した。Nørreklit (2000) の因果関係のあいまいさに対する批判のように BSC の根幹となるコンセプトを揺るがすような批判も見受けられるが、現時点では BSC の理論的妥当性を完全に否定するには至っていない。ただし、次のような警告的な見解を忘れてはならないであろう。

「マサチューセッツ工科大学が行った研究によると、マネジメントの流行は一般的なライフサイクルをたどるといふ。このサイクルは、学問的発見から始まる。そして新しいアイディアは技法として練り上げられ、学術的出版というかたちで発表される。次にそれは、生産性向上やコスト削減など、経営上のアイディアとして広く宣伝される。そしてコンサルタントがそのアイディアをとり上げ、普遍的な万能薬として扱う。それを実践してみて、期待していたみごとな結果が出なかったとき、すばらしいアイディアを長続きする実践へと転換させることがいかに難しいかがわかる。最後には、少数の企業のみがこのアイディアの実現に腐心することになる」(Crainer, 2000, 邦訳, p. 240)。

BSC にもこのようなライフサイクルに陥る可能性が全くない訳ではない。BSC について更なる研究が求められる所以である。

本節では、前節での BSC に対する批判を考慮に入れながら、BSC の理論的妥当性を追及する上での更なる研究課題を模索する。その際に、前節での議論を受けて、導入に関する課題、業績評価に関する課題、コミュニケーションの課題に分けて検討する。

#### 3-1 導入に関する課題

システム導入の側面では、導入に費やされる時間とコストについて批判がなされていた。BSC の導入に多くの時間とコストがかかるのは事実である。しかし、BSC を導入・実践する上でのコストやベネフィットを正確に見積もることは極めて難しい。それゆえに、究明されるべき課題は、いかに時間やコストをかけずにシステムを導入するかである。

時間やコストをかけずに効果的なシステムを導入するには、導入プロセスを解明し、導入を促進する要因や阻害する要因を明らかにしなければならない。谷 (2002) で謳われているように、導入プロセスを解明するには、産学連携のもとで研究者が積極的に導入プロセスに関与することが効果的な研究方法となろう。

わが国では、日本会計研究学会のプロジェクトとして、管理会計システムの導入研究が開始されており (日本会計研究学会特別委員会, 2001)、今後の成果が期待される。

#### 3-2 業績評価に関する課題

業績評価に関する批判は、二つの機能的側面から検討した。それは、事業単位管理者の業績評価と事業単位の業績評価である。前者では、トップの情報処理能力と報酬制度のデザインについての問題がある。後者では、四つの視点の妥当性と因果関係のあいまいさに対して批判がなされている。以下、二つの機能的側面それぞれについて今後の課題を述べる。

まず、事業単位管理者の業績評価では、トップの情報処理能力も報酬制度のデザインに関係すると考えられるため、どのように報酬制度を設定するかが課題となる。Kaplan & Norton (2000b) では、

結果に基づいた客観的な報酬制度をデザインしている事例が示されている。それにもかかわらず、Kaplan & Norton は、Mobile 社の上級経営者の言葉から、BSC と報酬をリンクさせる際に、結果のみに基づいた報酬ではなく、マネージャーの業績に対する主観的な評価も可能であることを導き出している (Kaplan & Norton, 2001b, p. 159)。それは、BSC をインタラクティブ・コントロールとして利用すると、トップマネジメントがマネージャーの能力や努力を十分に観察できる (可視性が高まる) からである。理論上、公式に従った客観的な業績評価と主観的な評価のどちらが優れているかは明らかではない (Ittner & Larcker, 1998b, p. 228)。BSC では、二つの役割を期待して業績と報酬が結び付けられる (Kaplan & Norton, 2000b, p. 255)。それは、従業員の関心を戦略的に重要な業績評価指標に向けさせること、およびに、モチベーションを高めることである。このような目的のために、マネージャーに対する客観的な評価と主観的な評価のどちらが適切であるかをさらに調査する必要がある。

次に、事業単位の業績評価の課題である。四つの視点の妥当性については、何を測定するかという観点から批判されている。しかし、四つの視点の汎用性は依然として高いといってよい。何を測定対象とするかということよりも重要なのは、多角的な視点を利用していかに戦略を記述するかである。このことは因果関係の問題にもつながる。

Boyett & Boyett (1999) は、現実の世界では因果関係が明らかでないことの方が多く、指標間の正確な相関関係を見出すには至らないという。また、小林 (2000) も、外部変数やタイムラグの存在かつ BSC に組み込まれる諸変数間の戦略的な関係のために、因果関係を統計的に実証するのは難しいとする。しかしながら、少なくとも四つの視点をベースにして戦略を記述することの妥当性を検証し、ひいては戦略マップの妥当性を検証しなければならない。さもないと、いくら BSC をインタラクティブ・コントロールに利用するといっても、中核となる業績測定システムが上手く機能しない可能性も生じる。前節で述べたとおり、今後も因果関係の妥当性に関して経験的証拠を蓄積していくことが必要であろう。

### 3-3 コミュニケーションに関する課題

Malina & Selto (2000) は、BSC を組織成員に対するマネジメント・コントロールとコミュニケーションの装置と捉え、BSC の有効性を検証している。その結果、適切なマネジメント・コントロール装置の属性 (戦略にリンクした包括的ながらも限定的な指標、価値のある結果に因果的にリンクされた重要業績指標、正確・客観的・検証可能な指標、マネージャーの管理可能な行動と相対的な業績を反映する指標、困難だが達成可能な目標、報酬に関連付けられる指標) をもつ BSC は、組織成員の戦略的整合性とモチベーションを高め、それによってポジティブな結果を得ることを示した。

一方、適切なコミュニケーション装置の属性 (信頼できて理解しやすいメッセージ、組織文化のサポート、対話などによる知識共有) をもつ BSC においては、マネジメント・コントロール装置の属性において見られた関係を見出せなかったとしている。このことは BSC がコミュニケーション装置として適切でないということの意味していない。もちろん Malina & Selto (2000) もそのようなインプリケーションを導き出していない。彼らは、適切なコミュニケーション装置の属性をもつ BSC が戦略的整合性・モチベーションの向上につながるという関係をなぜ見出せなかった理由について明

らかにしていないが、コミュニケーション装置の属性にも含まれるべき変数がマネジメント・コントロール装置の属性に分類されているとも考えられる。BSCの理論的妥当性を検討する上で、「コミュニケーション」を成立させるのに必要なBSC設計上の要件を明らかにすることが第一に必要となる。

次に、BSCの「コミュニケーション」の側面において前提となっている発想もしくは個々のケースで観察された事実の積み重ねについて一般的な確証を得ることが要求される。BSCの「コミュニケーション」において目当てとされているところは、BSCを利用すると、組織成員全員にビジョンや戦略の共有が図られ、そのことが戦略の確実な実行につながるということである。このような言明の前提にあるのは、戦略をストーリーとして表明することが組織成員の戦略に対する理解を深め、それによって戦略実行へのモチベーションあるいはコミットメントを高めるという発想である。

しかし、このような発想を支持する経験的な証拠は、BSCの既存研究からは見出せない。それゆえに、戦略をストーリーとして表現することが本当に組織成員の戦略に対する理解を深めるのか、さらには、戦略に対する理解を深めることが本当に組織成員のモチベーションやコミットメントを高めるのか否かを明らかにしなければならない。また、戦略に対する理解を深めたり、戦略実行へのモチベーションを高めたりする上で、人口統計学的要因（年齢、性、学歴など）やパーソナリティ要因（仕事の価値、欲求の強さ、能力など）が影響しないのかどうかについても検討することが重要であろう。これらに関しては、心理学の分野での知見の蓄積を援用して、行動科学的に検証していく必要がある。

最後に、前節のコミュニケーションに関する批判では、BSCを運営するにあたって「コミュニケーション」と「コントロール」の微妙なバランスが要求され、それを可能にするのは経営陣のリーダーシップであることを指摘した。「コミュニケーション」を成立させるために、この他にもBSC運営上の要件が必要であるのか否かについても論及していかなければならない。

組織のコミュニケーション・システムは、競争優位や財務的業績に直接関連付けられる基本的な内的資源である（Tucker et al., 1996, p. 53）。BSCの理論的妥当性を検証する上で、BSCの「コミュニケーション」の側面において前提となっている発想について確証を得ることと、BSCが有効なコミュニケーション・システムであるために必要な要件を明らかにすることが今後の課題になる。

以上、BSCを研究する上での今後の課題を述べた。Ittner & Larcker (1998b) や Malina & Selto (2000) が指摘するように、BSCについての実証研究は限られている。BSCの理論的な妥当性を検討する上で、Lipe & Salterio (2000, 2002) が実施したような実験室実験も含めて実証的な研究を進めていくことが望まれる。

## おわりに

1990年代中盤以降、米国企業が競争力を回復し、長期の好況期に入ったのは裏腹に、わが国企業は、バブル経済崩壊以後の長期にわたる景気低迷の中、自らの競争力を低下させている。このような状況の中、米国企業のマネジメントを学習し、従来のマネジメントの仕組みを変革する試みが、わが国において進展している。BSCもその内の一つである。

文献を読む限り、BSCは非常に魅力的なシステムである。BSCを導入しさえすれば、経営上の問題をすべて解決してくれるような印象を受けることすらある。しかし、BSCのシステム自体の有用

性については、個々のケースを通じて説明がなされている。そのため、BSCを導入することによって、企業が正味の便益を得ることができるか否かについては、一般的な解答が十分に与えられていないのが現状である。BSCがあらゆる企業に意図した成果を提供するかどうかを判定するには、今しばしの検討が必要であろう。

本稿では、BSCを多面的業績測定システム、予算・計画との統合、コミュニケーションの三つの側面に分け、それらの側面に対応させる形でBSCに対する批判を考察した。導入に関する批判は、導入に費やされる時間とコストについてなされている。業績評価に関する批判は、トップの情報処理能力と報酬制度の設計に関係している。また、四つの視点の妥当性や因果関係のあいまきに対して批判がなされている。コミュニケーションに関する批判では、BSCを運営するにあたって「コミュニケーション」と「コントロール」の微妙なバランスが要求され、そのようなバランスを可能にするのは経営陣のリーダーシップであることを挙げた。

これらの批判を考察することによって、BSCの理論的妥当性を追及するために今後検討すべき課題が明らかとなった。まず、導入に関する課題は、導入プロセスを解明することである。次に、業績評価に関する課題としては、戦略との統合やモチベーションの向上を図るために客観的評価と主観的評価のどちらが適切であるか調査すること、およびに、因果関係の妥当性について経験的証拠を蓄積していくことを挙げた。最後に、コミュニケーションに関する課題では、BSCの「コミュニケーション」の側面において前提となっている発想について確証を得ることと、「コミュニケーション」を成立させるのに必要な要件を探求することを提示した。

上記のような課題を論及する上で、研究者が積極的に採用していくべき方法は二通りあると考えられる。一つは、研究者が主導的に企業における導入・実践プロセスに関与することである。このような産学連携のもとで研究を進めることによって、BSCの導入プロセスや導入・実践における成功要因・障害要因を明らかにすることができる。時には、新たなコンセプトを創出することもありうる。

もう一つは、実証研究を通じてBSCの理論的な妥当性を後押しする（あるいはその逆の）経験的証拠を蓄積していくことである。これらの蓄積が進めば、BSCの更なる発展のための土台となりえる。ただし、戦略的マネジメント・システムとしてのBSCは、第一節の図で示したようにさまざまな側面から成り立っている。それゆえ、実証研究を行う際に、BSC全体を捉えるのは難しいといえる。それでも、いくつかの構成要素に分解して検証していくことが必要であろう。

本稿は、BSCに対してなされている批判を導入、業績評価、コミュニケーションという側面から検討し、今後の課題を提示した。このような試みは、BSCの理論的妥当性を究明するための布石になると考える。

#### 参 考 文 献

- Ahn, H. (2001), Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 441-461.
- Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 98-105. (藤本直訳, 「エンパワーメント: マネージャーが抱く幻想と矛盾」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 98-108, 1998年8-9月。)
- Atkinson, A. A., J. H. Waterhouse and R. B. Wells (1997), A Stakeholder Approach to Strategic Performance



Measurement, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37.

- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan (2000), An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, pp. 65-92.
- Behn, B. K. and R. A. Riley, JR (1999), Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 14, No. 1 (New Series), pp. 29-56.
- Boyett, J. H. and J. T. Boyett (1998), *The Guru Guide The Best Ideas of the Top Management Thinkers, I/E*, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏監訳・大川修二訳, 『経営革命大全』, 日本経済新聞社, 1999年。)
- Case, J. (1995), *Open-Book Management*, New York: HarperBusiness, a division of Harper Collins Publishers. (佐藤修訳, 『オープンブック・マネジメント』, ダイアモンド社, 2001年。)
- Chow, C. W., K. M. Haddad and J. E. Williamson (1997), Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, *Management Accounting*, IMA, August, pp. 21-27.
- Craimer, S. (2000), *The Management Century*, Booz & Allen & Hamilton Inc. (嶋口充輝監訳・岸本義之・黒岩健一郎訳, 『マネジメントの世紀 1901-2000』, 東洋経済新報社, 2000年。)
- de Haas, M. and Ad Kleingeld (1999), Multilevel design of Performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization, *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 233-261.
- Drucker, P. F. (1994), The Theory of The Business, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104. (田代正美訳, 「事業の定義」を創造的に破壊する企業永続の理論, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 4-12, 1995年12-1月。)
- Dhavalé, D. G. (1996), Performance Measurement, *Journal of Cost Management*, Winter, pp. 50-55.
- Epstein, M. J. and J. Manzoni (1998), Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 190-203.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998a), Are Nonfinancial Measure Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 (supplement), pp. 1-34.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998b), Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Kaplan, R. S. (1998), Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 89-117.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79. (本田桂子訳, 「新しい経営指標 “バランスド・スコアカード”」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 81-90, 1992年4-5月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85. (鈴木一功訳, 「バランス・スコアカードによる戦略的マネジメントの構築」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 92-105, 1997年2-3月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳, 『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革』生産性出版, 1997年。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2000a), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 167-176. (伊藤嘉博監訳, 村井章子訳, 「バランスド・スコアカードの実践ツールーストラテジー・マップ」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 28-41, 2001年2月。)
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2000b), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard School Press. (櫻井通晴監訳, 『キャプランとノートの戦略バランスド・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001年。)

- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001a), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001b), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, pp. 147-160.
- Lipe, M. G. and S. Salterio (2000), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 283-298.
- Lipe, M. G. and S. Salterio (2002), A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 3, pp. 531-540.
- MacArthur, J. B. (1996), Performance Measures That Count: Monitoring Variables of Strategic Importance, *Journal of Cost Management*, Fall, pp. 39-45.
- MaCuun, P. (1998), Balanced Scorecard: ...The Eleventh commandment, *Management Accounting*, Vol. 79, No. 9, pp. 34-36.
- Malina, M. A. and F. H. Selto (2000), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Working paper, University of Colorado.
- Mooraj, S., D. Oyon and D. Hostettler (1999), The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?, *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 481-491.
- Nagar, V. and M. V. Rajan (2001), The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality, *The Accounting Review*, Vol. 76, No. 4, pp. 493-513.
- Neely, A. and C. Adams (2001), The Performance Prism Perspective, *Journal of Cost Management*, January /February, pp. 7-15.
- Niven, P. R. (2001), Examining the Endurance of the Balanced Scorecard, *Journal of Cost Management*, May/June, pp. 18-24.
- Nørreklit, H. (2000), The balance on the balanced scorecard—a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 65-88.
- Olve, N., J. Roy and M. Wetter (1999), *Performance Drivers*, Stockholm: Cepro Management Consulting. (吉川武男訳、『戦略的バランス・スコアカード』, 生産性出版, 1999年。)
- Pfeffer, J. and R. I. Sutton (1999), *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press. (長谷川喜一郎監訳・菅田絢子訳、『変わる会社, 変わらない会社 知識と行動が矛盾する経営』, 流通科学大学出版, 2000年。)
- Shaw, G., R. Brown and P. Bromiley (1998), Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning, *Harvard Business Review*, May-June. (沢崎冬日訳, 「3M: 組織を巻き込む“戦略ストーリー”の技法」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, pp. 9-17, 1998年8-9月。)
- Simons, R. (1995), *Lever of Control*, Boston, Mass: Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳, 『「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』, 産能大学出版部, 1998年。)
- Tucker, M. L., D. Meyer and J. W. Westerman (1996), Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage, *Journal of Business Communication*, Vol. 33, No. 1, pp. 51-69.
- 伊藤和憲・小酒井正和 (2001), 「バランス・スコアカードに関するソフトウェア評価」, 『企業会計』, Vol. 53, No. 2, pp. 61-67。
- 伊藤嘉博・小林啓孝 (2001), 『ネオ・バランス・スコアカード経営』, 中央経済社。
- 乙政佐吉 (2001), 「管理会計と組織学習—BSCを中心にして—」, 神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 乙政佐吉 (2002), 「日本企業における業績評価指標に関する研究—バランス・スコアカードとの関連において—」, 神戸大学経営学研究科第2論文。
- 河合隆治 (2001), 「バランス・スコアカード研究—イノベーション・アクションリサーチに基づく文献引用分析—」, 『六甲台論集—経営学編—』, 第48巻 第2号。

- 河合隆治（2002）、「財務的指標と非財務的指標とのリンケージに関する定量的研究の蓄積－仮説検証型アプローチと探索的アプローチ－」、『六甲台論集－経営学編－』、第49巻 第1号、pp. 21-38。
- 小林哲夫（2000）、「BSCと戦略的マネジメント」、『会計』、第158巻第5号、pp. 625-637。
- 長谷川恵一（2001）、「バランス・スコアカードの意義－KaplanとNortonの所説の再検討－」、『早稲田商学』、第388号、pp. 645-687。
- 挽文子（2002）、「事業部門の業績管理における知識と行動のギャップ」、『一橋論叢』、第127巻 第5号、pp. 47-67。
- 谷武幸（1983）、『事業部業績管理会計の基礎』、国元書房。
- 谷武幸（2002）、「業績管理は変わる」、『BUSINESS INSIGHT』、Spring、pp. 8-16。
- 日本会計研究学会特別委員会（2001）、『「管理会計システムの導入と組織変革」中間報告書』。