

バランス・スコアカード導入・実践による成果の 検証に関する考察

乙 政 佐 吉

はじめに

近年、わが国においてバランス・スコアカード (Balanced Scorecard; 以下 BSC) を導入する企業が増加している。それに伴い、わが国企業の BSC 導入事例が報告されることも多くなった。それにもかかわらず、導入事例の多くは、スコアカード (戦略マップ) のデザインや BSC の運用方法というような技術的な側面を記述するにとどまっている。現状として BSC 導入・実践による成果を十分に測定してきたとはいえない状況にある。

BSC 導入・実践による成果を測定することは、BSC の理論的な妥当性を究明する上で重要な研究課題となる。成果の測定において、BSC を導入・実践する企業それぞれの BSC 導入目的は異なるも、財務業績の向上を一つの大きな成果として捉えることができよう。

しかしながら、財務業績は経済状況や規制緩和のような外的な要因によって影響を受ける。また、たとえ BSC が有効に機能したとしても、そもそも備えている経営資源といった内的な要因に応じて、財務的業績を向上させるまでに大きなタイムラグが生じることもありうる。それゆえ、財務業績を向上させる上で BSC がどのような役割を果たすのかという観点から、BSC 導入・実践による成果を検討していく必要がある。

BSC は、業績指標として何を測定するかを立脚点として提唱され、業績指標をどのように利用するかという議論に基づいて発展を続けている。そのため、財務業績を向上させる上で、業績指標をどのように利用すれば、BSC が機能

するのかを考慮に入れながら、BSC 導入・実践による成果を検討していくことが必要になる。このような検討は、BSC の理論的な妥当性を検証することにもつながると考えられる。

以上のような観点から、本稿では、BSC 導入・実践による成果とは何かを明確にするとともに、BSC 導入・実践による成果を検証するためのモデルを提示することが目的となる。この目的を達成するために、まず、第一節にて、Serars 社の事例に基づいて BSC 導入・実践による成果の検証の必要性を説く。第二節では、BSC の実行プロセスを概説するとともに、実行プロセスを通じて得られると期待される成果を明らかにする。第三節においては、BSC の導入・実践による成果の検証に関する先行研究のレビューを行う。その上で、BSC 導入・実践による成果を検証するための研究課題を、成果として何を測定すべきかを含めて考察する。最後に、第四節において、前節までの議論をもとに、BSC 導入・実践による成果を検証するためのモデルを提示する。

1. BSC 導入・実践による成果の検証の必要性

BSC については数々の成功事例が紹介されている。しかし、それらの成功事例として紹介された企業において、事例の記述がなされた後も継続的に BSC を実践したり、安定的に業績向上を確保したりしているのかどうかは定かではない。

たとえば、Rucci et al. (1998) や Kaplan & Norton (2001a) では、Sears 社の BSC 導入・実践が成功事例として紹介されている。それにもかかわらず、BSC 導入時に Sears 社の CEO であった Martinez 氏は本業の業績が低迷する中で退任しており（日本経済新聞2000年03月20日朝刊）、Sears 社自体も苦戦を続けている（日経流通新聞2004年1月6日）。

Sears 社の業績低迷の原因は明らかではない。とはいえ、Sears 社の BSC 導入・実践に関する問題点としては次の二点が指摘されている。

一つに、業績向上に貢献しない因果関係を見出したことである。Sears 社は、

従業員満足度の5%向上が顧客満足度を1.3%改善し、それが売上高成長率0.5%向上へとつながることを発見した (Rucci et al., 1998)。ただし、Brown (2000) は、1ドルの売上に対して2セントの利益を計上している状況において、売上を伸ばすための従業員への投資額は、獲得するはずの利益額を上回ると推測している。それゆえ、従業員満足度→顧客満足度→売上高成長率という因果関係だけでは実用的な情報を提供していなかったことになる。

二つに、従業員を戦略に向けて統合できなかったことである。Pascale et al. (2000) によれば、Sears 社では、新しい戦略を実行するにあたり、トップ・マネジメント間においてさえ戦略が共有されていなかった。また、従業員への戦略の浸透も不十分であった¹⁾。その結果、CEO が別の優先事項に気をとられているあいだに、初期に達成した業績改善を維持できなくなったとされる。

Sears 社の業績低迷は、単に BSC を導入するだけでは必ずしも継続的な業績の向上につながらないことを示している。BSC の導入・実践の仕方を誤れば、逆に業績を悪化させることもありうるのである。

BSC の有効性については、個々のケースを通じて説明がなされている。そのため、BSC をどのように導入・実践すれば、どのような便益を得ることができるのかについて、一般的な解答は十分に与えられていない。BSC の有効性を正当に評価するためには、BSC 導入・実践による成果を経験的証拠として蓄積していく必要がある。

なお、BSC 導入・実践による成果を検討する際には、成果をどのように測定するかが重要になってくる。基本的には、財務業績の向上が一つの成果変数

1) このことは、戦略を伝達・共有するための手段であったタウンホールミーティングへの参加者が回数を重ねるごとに減少したことによって示されている。全員が参加した第1ラウンドに対して、第2ラウンドでは半減、第3ラウンドにて30%の参加までに落ち込んでいる (Pascale et al., 2000, p.56)。なお、タウンホールミーティングとは、様々な時代の競争環境を図示したラーニング・マップ等を用いながら、従業員のあいだで、新しい挑戦的な競争環境においてなすべき現場での活動について議論する場である。詳しくは、Rucci et al. (1998) あるいは Kaplan & Norton (2001a) を参照されたい。

となるものの、財務業績は経済状況や規制緩和のような外的な要因によって影響を受ける。また、たとえBSCが有効に機能したとしても、そもそも備えている経営資源といった内的な要因に応じて、財務的業績を向上させるまでに大きなタイムラグが生じることもある。さらには、上記のSears社のようにいったん業績を向上させても、その後低迷することもありうる。

それゆえ、個別企業におけるBSC導入・実践による成果を考える場合、財務業績を向上させる上でBSCがどのような役割を果たすのかという観点から、BSC導入・実践による成果を検討していく必要がある。BSCが果たす役割と成果について論及することは、BSCの理論的な妥当性を検証することにもつながる重要な研究課題である。

2. BSCの実行プロセスと期待される成果

前節では、BSC導入・実践による成果を検証する必要性を説いた。BSCは、業績指標として何を測定するかという点から提唱され、業績指標をどのように利用するかという議論に基づいて発展を続けている²⁾。そのため、本節では、まずBSCの実行プロセスを概説する。次に、業績指標の利用方法に応じて、財務業績の向上に向けてBSCがどのような役割を果たすと期待されているのかについて考察する。

2-1 BSCの実行プロセス

BSCは、提唱当初、単に多面的な業績測定システムを意味していた。その後、実務への導入・実践が繰り返され、現時点では戦略マネジメント・システムとして運用されることが推奨されている。

2) 議論の焦点は、BSCの発展に伴って、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)。

戦略マネジメント・システムは四つのマネジメント・プロセスを実行することによって展開される (Kaplan & Norton, 1996)。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。

図1は、戦略マネジメント・システムとしてのBSCの実行プロセスを示している。図中にある①～④の番号はそれぞれ四つのマネジメント・プロセスに対応している。

①の「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」プロセスでは、トップ・グループがビジョンや戦略を、四つの視点³⁾を準拠枠にして、財務的指標とオペレーショナルな業績指標 (非財務的指標) に置き換える。

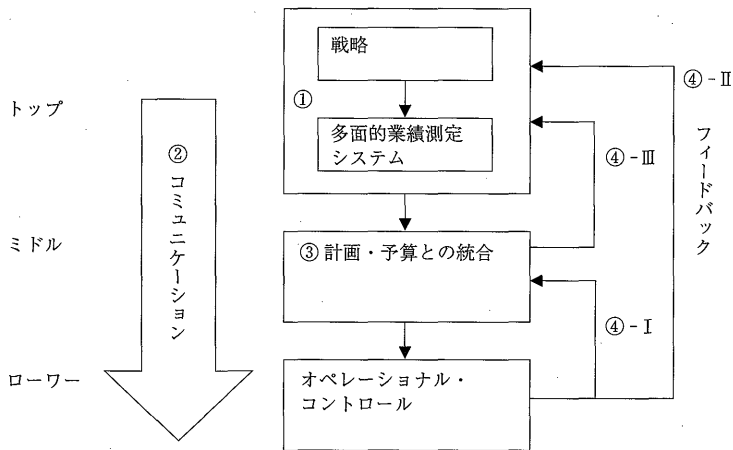


図1 戦略マネジメントシステムとしてのBSCの実行プロセス

3) 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。

②の「コミュニケーションとリンケージ」は、戦略を具体的にストーリーとして記述した戦略マップ⁴⁾およびスコアカード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。その目的を達成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。それは、①多様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、②個人目標やチーム目標の開発、③目標達成度と報酬システムとのリンケージ、である。

③の「経営計画」においては、戦略マップを利用しながら、明示された戦略目標と業績指標が利益計画と統合される。

具体的には、まず、3年から5年を対象とした戦略を戦略目標および業績指標として明示化した後、対象期間の各年(度)の業績指標それぞれにターゲット(目標値)を設定する。創造性を刺激するために、意欲的なターゲットが設定される。また、意欲的なターゲットを設定することによって、計画とのギャップを確認する。

次に、計画とのギャップを埋めながら、なおかつ、意欲的なターゲットを達成できるように、各指標に対して戦略的实施項目(strategic initiatives)と資源の必要量を確認する。

最後に、戦略的实施項目を実施する上で必要となる財務的資源と人的資源を承認する。この時点において、戦略→戦略目標→業績指標→ターゲット→戦略的实施項目→必要な資源が決定し、スコアカードの完成となる⁵⁾。

4) 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。戦略マップを利用することにより、戦略がストーリーとして記述されるだけでなく、戦略を実行する上で、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とされる。また、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, 2000)とされる。なお、Kaplan & Norton (2004)では、戦略マップの作成方法が詳述されている。

5) なお、各年(度)に必要なとされる資源は年次予算に組み込まれる。年次予算に組み込む際に、年次予算を二つの構成要素に区分する必要があるとされる。二つの構成要素とは、戦略予算(strategic budgeting)と業務予算(operational budgeting)である。戦略予算では、望むべく飛躍的な業績と、継続的な改善や日常の活動によつ

④の「フィードバックと学習」プロセスでは、戦略の進捗度および有効性が検討される。図1に示すとおり、フィードバック・プロセスは三つに分けることができる。

図1の「④-I」のフィードバック・ループでは、予算にもとづいてオペレーションの管理がなされる。すなわち、マネジャーは予算に照らして業務活動の業績をレビューすることによって、差異分析を行い、必要に応じて是正措置をとる。

「④-II」は、スコアカードに記載されている各指標の実績が、月次あるいは四半期ごとにマネジメント・レポートとしてトップ・マネジメントに報告されることを表している。

「④-III」のプロセスは、BSCがインターラクティブ・コントロールとして利用されていることを示す⁶⁾。インターラクティブ・コントロールは次のような特徴をもつ (Simons, 1995, p.97)。①このシステムによって生み出される情報はいずれも、トップ・マネジメントが繰り返し提起する重要な議題である、②このシステムは、組織内の全ての階層のマネジャーがかならず頻繁かつ定期的に関心を向ける、③このシステムによって生み出されるデータは、上司、部下、同僚が出席する対面型の会議において解釈され、議論される、④このシステムは、前提となっているデータ、仮説、行動計画に絶えず挑戦し、ディベ-

て達成可能な業績との間の計画上のギャップを埋めるのに必要とされる戦略の実施項目を承認する (Kaplan & Norton, 2001a, p.292)。一方、業務予算は、製品やサービスの販売から期待される収入の予測と、効率的なオペレーションのもとで生産・配送される製品やサービスに要する費用の予測からなる (Kaplan & Norton, 2001a, p.289)。戦略予算と業務予算を区分することによって、BSCが長期的な実施項目を短期的な部分最適から保護するのと同様に、予算プロセスもまた、短期的な業績向上のプレッシャーから長期の実施項目を保護する (Kaplan & Norton, 2001a, p.14)。戦略はスコアカードと戦略予算によって管理されることになる。

6) BSCはインターラクティブ・コントロール・システムとして利用されることが推奨されている。Kaplan & Norton (2001a)によれば、「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、インターラクティブ・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, 2001a, p.350)。

トするための触媒である。

2-2 BSC に期待される役割

前項においてBSCの実行プロセスを概説した。次に、Kaplan & Norton (1996; 2001a) の記述に基づきながら、それぞれの実行プロセスを通じてBSCが果たすと期待されている役割について考察する。なお、以下において、上記の①「ビジョンをわかりやすい言葉に置き換える」と③の「経営計画」を併せて「BSC構築」プロセス、②の「コミュニケーションとリンケージ」を「コミュニケーション」プロセス、④の「フィードバックと学習」を「業績測定・評価」プロセスとして再区分する。

①と③のプロセスを併せるのは、両プロセスを経て初めてスコアカードが完成するからである。②と④に関しては名称変更である。④においては、より実際の活動に即した名称に改めている。

「BSC構築」においては、戦略を業績指標に置き換えるとともに業績指標間に因果関係を想定することによって、ビジョンや戦略をあいまいに理解しているが多かったトップ・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という (Kaplan & Norton, 1996, pp.10-13)。したがって、このプロセスでは、トップ・グループのあいだで戦略の共有を促すことがBSCの役割となる。

「コミュニケーション」は、前述のとおり、全成員を戦略に向けて統合するプロセスである。ここでは、多様なコミュニケーション・メディアを利用したり、教育プログラムを実施したりしながら、戦略を従業員に伝達する。また、個人あるいはチームへのスコアカードの展開や報酬制度とのリンクを通じて、伝達された戦略に関するメッセージの補強が図られる (Kaplan & Norton, 2001a, pp.231-232)。すなわち、「コミュニケーション」プロセスでのBSCの役割は、戦略の共有によって全成員を方向付けるとともに、戦略の実施に向けて動機付けることである。

「業績測定・評価」⁷⁾に関して、図1の④-IIのプロセスにおいてトップ・マ

ネジメントが定期的に行う業績レビューは、定量的な目標のあいだの因果連鎖によって、仮説検定という形をとることができるという (Kaplan & Norton, 1996, p.17)。仮説検定を行うことによって、戦略の進捗度を管理し、状況によっては戦略の見直しを行うことも企てられているのである。

図1の④-Ⅲのプロセスでは、従来、オペレーショナルな問題（戦術的な問題）を議論するのに大半の時間が費やされていた経営トップとの会議において、業績指標を改善するためにデザインされた戦略的实施項目に加えて、戦略を実行するのに有効だと考えられた指標全てが検討されるようになるという。経営トップは、この検討を通じて、マネジャーに戦略的な問題にいつそう集中させ、より効率的な戦略実行に導く行動を工夫するよう動機づけることができるとされる (Kaplan & Norton, 2001a, p.304)。

また、会議の間に、組織の下位レベルから発生した組織成員の創発的⁸⁾な行動や、戦略に対して新たな脅威あるいは機会となる情報が明確にされる。BSCによってもたらされる情報に加えて、戦略を十分に理解した従業員が社内イントラネットを通じて提供する情報について徹底的に議論することによって戦略的な議題に焦点を合わせた会議となる (Kaplan & Norton, 2001a, pp.315-316) という。

この「業績測定・評価」のプロセスにおいては、トップ・マネジメントを筆頭に全ての従業員が常に戦略を意識し、戦略の管理を行うとともに、状況に応じて戦略自体を見直しいくよう図られている。つまり、ここでのBSCの役割は、組織の全ての階層において組織学習を促進させることである。

「組織学習とは間違いを発見し修正するプロセス」(Argyris, 1977, p.116)である。間違いを発見し修正するにあたって、それが行動の前提となっている

7) 図1の④-Iのプロセスに関しては、BSCの導入・実践をしていなくても、予算管理において見られるプロセスである。そのため、BSC導入・実践による成果を検討する本稿では取り上げない。

8) 「創発的」とは、全体(ないし集団)レベルでの現象が、それを構成する部分(ないし個人)レベルの行動の“意図しない”結果として生じてくる場合を指す言葉である (河合, 1996, p.6)。

規範や価値観に及ぶかどうかによって、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の二種類の学習に分けられる。ダブル・ループ学習は、戦略のような行動の前提となっている価値に対して疑問を提示する変革活動である。BSCは、このダブル・ループ学習を成立させる役割を期待されているといえる。

なお、ダブル・ループ学習のような高次学習には二種類あることが安藤(2001)によって指摘されている。それは、企業レベルの高次学習とビジネス・レベルの高次学習である。企業レベルの高次学習は、組織のベクトルや組織文化のような企業全体に関わる価値を学習対象とする。一方、ビジネス・レベルの高次学習は、仕事に対する考え方や問題解決に関わる価値を学習対象とする。企業レベルの高次学習はトップ・マネジメント・グループ、ビジネス・レベルの高次学習では組織成員がそれぞれ学習者となる。

BSCの実行プロセスでは、④-Ⅱが企業レベルの高次学習に、④-Ⅲが企業レベルの高次学習とビジネス・レベルの高次学習に照応していると考えられる。④-Ⅲのプロセスにおいて、企業レベルとビジネス・レベルの高次学習の双方を想定できるのは、ビジネス・レベルの高次学習の積み重ねによって企業レベルの高次学習が成立しうるからである。

3. BSC 導入・実践による成果に関する先行研究と研究課題

前節においてBSCの実行プロセスに即してBSCに期待される役割を明らかにした。本節では、まず、前節にて再区分したBSCの実行プロセスそれぞれにおいて、BSC導入・実践による成果に関してどのような研究がなされてきたのかを検討する。次に、先行研究のレビュー結果を踏まえた上で、BSC導入・実践による成果に関する研究課題を、成果として何を測定する必要があるのかも含めて提示する。

ただし、本稿において、「BSC構築」プロセスに関する先行研究は取り扱わない。「BSC構築」プロセスは、BSC導入段階においてBSC導入プロセスとなる。BSC導入プロセスにおいて、スコアカードをどのようにして作成するか、

あるいは、どのような促進要因・阻害要因が現れるかを明らかにすることは今なお重要な研究課題である⁹⁾。

とはいえ、BSC 導入・実践による成果を考える場合、BSC が機能をしているのか否かを問うことが重要になる。BSC が機能しているかどうかの問いかけは、結局のところ、「コミュニケーション」プロセスや「業績測定・評価」プロセスにおける成果を検証することにつながっていると考える。それゆえ、本稿では「BSC 構築」プロセスに関する先行研究を対象としない。

3-1 「コミュニケーション」プロセスにおける成果に関する先行研究

「コミュニケーション」プロセスにおける成果に関する研究として、まず、Malina & Selto (2001) 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 の有効性を内容分析¹⁰⁾によって検証している。その結果、適切なマネジメント・コントロール装置の属性¹¹⁾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が得られることを示した。一方、適切なコミュニケーション装置の属性¹²⁾をもつ BSC においては、マネジメント・コントロールに見られた関係を見出せなかったとしている。

次に、林 (2004) がある。林 (2004) では、BSC 導入後の戦略共有効果を

9) 管理会計システムの導入研究に関しては、谷 (2004) において体系的なレビューおよび調査がなされている。また、BSC の導入研究については、乙政 (2004 ; 2005) を参照されたい。

10) 「内容分析は、テキスト分析のための古典的な手法の一つである。この方法に用いられるデータはマスコミ (メディア) 由来のものからインタビュー・データまで多様である。質的内容分析の主要な特徴のひとつはカテゴリーの使用であり、このカテゴリーは一般に既存の理論的なモデルに由来する」(Frick, 1995, 邦訳, p. 237)

11) マネジメント・コントロール装置の属性には、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が挙げられている。

12) コミュニケーション装置の属性は、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である。

確認すべく、わが国 BSC 導入企業 9 社178名の従業員に対する質問票調査が実施されている。調査結果として、目標設定や業績評価などのマネジメント・ツールの経営戦略に対する結合度が高くなったと認識されているどうかを問う戦略共有の直接効果¹³⁾と、経営戦略に対する従業員の意識が高まったかどうかを問う戦略共有の間接効果のいずれにおいても向上したことが確認されている。同時に、高い職位ほど戦略共有効果が高くなっていることも示されている。

3-2 「業績測定・評価」プロセスにおける成果に関する先行研究

「業績測定・評価」プロセスにおける成果に関する先行研究を検討するにあたり、それぞれの研究の対象範囲に応じて、「業績測定」、「業績評価」、「業績測定・評価」の三つに分けて論及する。

3-2-1 「業績測定」における成果に関する研究

「業績測定」における成果に関する研究として、一つに、Hoque & James (2000) がある。Hoque & James (2000) は、188社の豪州製造企業を対象としたサーベイ調査¹⁴⁾から、BSC の利用¹⁵⁾と組織規模・製品ライフサイクルの段階・市場ポジションとの関係を検証している。結果として、大規模な組織ほど、また、製品のライフサイクルが初期段階にあるほど、BSC を利用している程度が高いことを明らかにしている。さらに、組織規模・製品ライフサイクルの段階・市場ポジションとの関係は見出せなかったものの、BSC を利用し

13) 戦略共有の直接効果に関する質問項目をみると、戦略と業績目標のリンク、戦略目標の計数化による進捗状況の確認などが挙げられている。これらは BSC を実践する上で必要な要件である。したがって、戦略共有の直接効果というよりは、BSC の実践度というほうが実態に近いといえる。

14) 有効回答数は66社（回収率：35.1%）である。

15) この研究では、「BSC の利用」を、質問票に提示した20の指標各々が業績測定を行う際に利用されている程度を尋ねることによって測定している。そのため、「多面的業績測定度」といったほうが実態に近いといえる。なお、Hoque & James (2000) は「我々の BSC が実際の BSC のように戦略とのリンクを取り上げていないことは注意されるべきだ」(Hoque & James, 2000, p.8) としている。

ている程度が高くなるほど、組織業績¹⁶⁾も高いことを示している。

二つに、Ittner et al. (2003b) は、米国の金融企業140社のデータを用いて、戦略的業績測定に対する二つのアプローチ（多様な指標の利用および戦略・バリュードライバーとの統合）と、業績測定システムに対する満足度や経済的業績との関係を検証している。そして、財務的指標と非財務的指標を広範囲にわたって利用している¹⁷⁾企業において、より高い業績測定システムに対する満足度や株式市場リターン¹⁸⁾を得ることが提示されている。また、BSCの利用¹⁹⁾は、業績測定システムに対する満足度につながっているものの、経済的業績に対して有意な関係を見出せなかったとしている。

三つに、Campbell et al. (2002) では、業績指標や指標間のリンクが潜在的な戦略の問題をどのように明確にするのか、また、業績測定システムがこれらの問題の原因を明らかにしたり、可能な解決策を明確にしたりするのかが探索されている。リサーチ・サイトとしてはStore24社²⁰⁾を選んでいる。

Campbell et al. (2002) は、Store24社の実データを用いながら、まず、「退屈を吹き飛ばせ」をスローガンにして展開された差別化戦略のもとでは、財務的業績が店員の技術レベルと有意な関係にあることを明らかにしている。高い

16) 組織業績は、投資利益率、売上高利益率、操業度、顧客満足度、製品品質に対する回答者の主観的な評価によって測定されている。

17) 問題や改善機会の発見、アクションプランの開発、主要な資本投資の評価、管理者の業績評価、外部団体への情報開示に利用されている程度を測定している。

18) 経済的業績については、ROA、売上の増大、株式市場リターン（1年と3年）それぞれに対して公に利用可能なデータを利用している。このうち、年次の株式市場リターン以外の財務的成果とは有意な関係が見出されていない。

19) BSCの利用は、次のスケールによって測定されている。1 = 導入を考慮していない、2 = 導入したが断念した、3 = 検討している、4 = 現在導入している、5 = 利用している、6 = 大いに利用している。なお、Ittner et al (2003b) は、BSCを利用していると主張する企業と利用していない企業とのあいだに、非財務的指標の強調に対してほとんど差がないとしている。ただし、Ittner et al (2003b) 自身も記述しているとおり、BSCを利用していると主張する企業においてBSCがどのように利用されているのかは明らかでない。

20) Kaplan & Norton (2001a) において、Store24社はダブル・ループ学習を成立させた好例として紹介されている (Kaplan & Norton, 2001a, pp.318-319)。

技術レベルをもつ店員のいるストアでは高い財務的成果を得ていた。差別化戦略それ自体は間違いではなかった。ただ、その当時の従業員の技術レベルを所与とする適切な戦略ではなかったのである。次に、新しく設定された「あなたが待つことのできない理由」というスローガンのもと実施された効率性戦略においては、技術レベルに関係なく戦略が財務的業績につながっていることを実証している。

Campbell et al. (2002) は、Store24社の戦略の変更がデータによって裏付けられていることを示している。結論として、業績測定システムは企業の戦略をモニター、分析、改定するためのコントロール装置として利用されうると述べている²¹⁾。

四つに、Kallás & Sauaia (2004) は、マネジメント・ゲームを利用した実験室実験によって、BSCの成果の検証を行っている。Kallás & Sauaia (2004) は、BSCを利用するグループ²²⁾ (実験群) と利用しないグループ (統制群) に参加学生を二分した上でマネジメント・ゲームを実施したところ、統制群よりも実験群のほうが高い得点²³⁾ を挙げたことを示している。

五つに、Braam & Nijssen (2004) では、オランダ企業100社に対するサーベイ調査²⁴⁾ によって、BSCの利用方法が業績にどのように影響を与えるのかについて検討されている。結果として、戦略に関連付けられた業績測定は業績²⁵⁾ に好影響を与える一方、戦略にリンクしていない業績測定は業績を悪化させる可能性があることを得ている。

21) さらに、業績測定システムをデザインする際には、代替案が検定されうるように、経営トップは代替的な仮説を考慮し、システムを形成すべきだとしている。

22) BSCの利用に関しては、スコアカードを用いて業績測定を行うだけではなく、スコアカードの構築から実施していることに注意されたい。

23) 得点は、ROE (Return on Equity) をはじめとした7つの成功指標それぞれの結果、および、7つの成功指標の相対的ランクを合計したスコアによって計算されている。

24) 有効回答数は41社 (回収率: 41%) である。

25) Braam & Nijssen (2004) の調査において、「業績」は、ROIの実データと回答者の業績に対する認知データの双方から測定されている。

六つに、Hall (2004) は、オーストラリア製造業の戦略事業単位の上級マネジャーに対するサーベイ調査²⁶⁾から、管理者の役割明確性(目標明確性とプロセス明確性)、心理的エンパワーメント²⁷⁾、職務満足および管理者の業績に戦略的業績測定システムが与える効果を検証している。検証結果として、戦略的業績測定システムの提供する情報の包括性は、管理者の業績や職務満足に直接影響を与えるのではなく、管理者の心理的エンパワーメントの改善と役割期待の明確化を通じて管理者の業績や職務満足に効果をもたらすことが明らかにされている。

3-2-2 「業績評価」における成果に関する研究

「業績評価」における成果に関する研究²⁸⁾には、まず、Said et al. (2003)がある。Said et al. (2003)は、Lexis/Nexisに含まれるテキストファイル、Compustat ファイル、CRSP データベースから得た1441企業年度分のデータを用いて、報酬契約に含まれる非財務的指標が現在および将来(1年後)の業績に与える影響を検証している。結果として、次の二つが得られている。一つは、報酬契約における非財務的指標の利用は将来のROA および現在・将来の株式リターンに好影響を与えることである。二つは、企業の業務環境や競争環境²⁹⁾に適した非財務的指標の利用をしたときに業績は最大化されることである。

次に、Bryant et al. (2004)では、経営者報酬に含まれる業績指標が財務的

26) 配布された369通の質問票のうち83通が回収されている。回答率は22.5%である。

27) 心理的エンパワーメントは、意味(仕事の重要性)、能力、自己決定、影響力から構成されている。

28) BSCを用いた「業績評価」については、直接的に成果を問うわけではないが、Lipe & Salterio(2000, 2002)、Libby & Salterio(2004)、Banker et al.(2004)において、トップの情報処理能力という観点から、スコアカードによる評価者への影響に関して実験室実験による研究がなされている。

29) 企業の業務環境・競争環境として、攻撃型戦略の実施、品質イニシアティブの採用、製品開発の長さ、製品ライフサイクルの長さ、産業規制、財務業績の悪化、財務指標のノイズ(予測精度)が取り上げられている。

指標のみの企業と、非財務的指標も含む企業それぞれにおいて、BSCの四つの視点に属する代表的な業績指標³⁰⁾間の関係が調査されている。データは、ASQ (American Society for Quality) 顧客満足インデックスおよびCompustat データベースに含まれる企業125社を対象として収集され、563企業年度分の実データを用いて分析がなされている。分析結果として、企業が顧客満足もしくは新製品開発をめぐる競争する場合、経営者報酬に財務的指標と非財務的指標の両方を利用するほうがより多くの便益を得ることを示している³¹⁾。

3-2-3 「業績測定・評価」における成果に関する研究

「業績測定・評価」における成果に関する研究については、Davis & Albright (2004) において、単一企業をベースにした準実験がなされている。すなわち、米国の銀行にて、報酬システムと連動したBSCを導入・実践した部門(4支店)と導入・実践していない部門(5支店)における2年間の財務業績の推移を比較している。その結果、BSCを導入・実践した部門では、継続的に財務業績を向上させていること、および、BSCを導入・実践していない部門よりも高い業績を上げていることが実証されている。

3-3 BSC 導入・実践による成果に関する研究課題

本節では、BSC 導入・実践による成果に関する先行研究をBSCの実行プロセスに即して考察してきた。まず、「コミュニケーション」プロセスにおける成果に関する研究は、現状において筆者が知る限り、Malina & Selto (2001) および林 (2004) にみられるのみとなっており、ほとんど研究がなされていない。

30) 具体的には、従業員スキル、新製品開発、顧客満足、市場シェア、売上高、業務コスト、収益性の7つの業績指標である。

31) なお、Bryant et al. (2004) は、四つの視点間に関して、下位の視点が直上位の視点にのみ影響を及ぼすのではなく、上位に位置する視点全てに影響を与えることも実証している。

また、Malina & Selto (2001) の調査結果は、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を意味していないものの、「コミュニケーション」を成立させるのに必要な BSC 設計・実践上の要件を明らかにすることを要求する。さらに、林 (2004) では、BSC の導入・実践を通じて従業員のあいだでの戦略共有が進むとされる。それでも、BSC の利用程度を表す戦略共有の直接効果と戦略に対する理解を表す戦略共有の間接効果とのあいだの関係が明示的に取り上げられていないため、業績指標をどのように利用することによって戦略共有効果が現れたのかについて必ずしも明らかになっていない。

次に、「業績測定・評価」プロセスにおける成果に関する研究については、実証研究が蓄積されつつあるといえる。全ての研究が BSC を直接の対象としているわけではないけれども、BSC と関連する形で成果について概ね良好な結果を得ている。つまり、戦略との統合、因果関係の想定、置かれている環境といった条件にも左右されるとはいえ、多面的に業績測定を行うほど高い組織業績が得られることを示している。Campbell et al. (2002) では、第二節で考察した BSC に期待される役割である、企業レベルの高次学習が成立することも実証されている。

しかしながら、「業績測定・評価」プロセスでの成果に関する研究の多くは、組織業績を成果変数として、多面的に業績測定を行うほうが組織レベルでの合理的な意志決定につながることを提示している。それゆえ、成果検証の対象となっているのは、図 1 の④-Ⅱのプロセスである。④-Ⅲのプロセスに対してなされた研究として見受けられたのは Hall (2004) のみであり、更なる実証研究の蓄積が必要といえる。

④-Ⅲのプロセスでの BSC に期待される役割は、第二節で考察したとおり、ビジネス・レベルの高次学習を実現することである。ビジネス・レベルの高次学習を積み重ねることによって企業レベルの高次学習を実現することも BSC に期待される役割に含まれるが、土台となるのはビジネス・レベルの高次学習である。したがって、④-Ⅲのプロセスにおける成果を検証する上で、成果変数としてビジネス・レベルの高次学習の実現程度を測定することが望ましいと

考える。

ビジネス・レベルの高次学習の実現程度については、安藤(2001)が、「学習活発度」として変数化している³²⁾。BSC導入・実践の経過に応じて、組織成員の「学習活発度」にプラスの差が見出せれば、BSC導入・実践による成果の一つといえるであろう。

ただし、BSCの理論的妥当性を検証するためには、どのように業績指標を利用することによって「学習活発度」が向上するのかについて分析を行わなければならない。そこで、次節では、BSC導入・実践による成果を検証するためのモデルを検討する。その際には、Hall(2004)によって検証されたモデルが参考となる。

4. BSC導入・実践による成果を検証するためのモデル

前節では、BSC導入・実践による成果に関する先行研究のレビューから、BSCの実行プロセスを示した図1の④-Ⅲのプロセスに関して実証研究の蓄積が必要であることを述べた。また、成果変数として「学習活発度」を提示した。

前述したとおり、Hall(2004)は、戦略的業績測定システムによって提供される情報の包括性が管理者の心理的エンパワーメントの改善と役割期待の明確化を通じて管理者の業績や職務満足に効果をもたらすことを実証している。このモデルを参考に、BSC導入・実践による成果を検証するためのモデルを図示したのが図2である。

32) 「学習活発度」は次の三つの質問項目から測定されている。それは、①自分の仕事については、人並みの仕事のやり方では満足せずに、常に問題意識をもって取り組み、改善するように心がけている、②従来やり方・先例にこだわらずに仕事をしている、③必要な仕事はセクションにとらわれずに積極的に行っている、である。

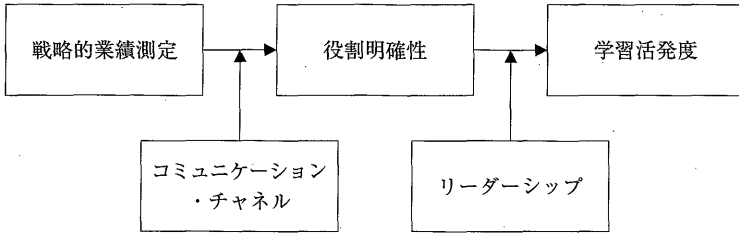


図2 BSC 導入・実践による成果を検証するためのモデル

また、表1において、図2での構成概念を表す変数の一覧を記載している。戦略的業績測定として、戦略との統合度、情報の多様性、情報の多元性、垂直的統合度、水平的統合度、目標のストレッチ度、情報のタイムリーさ、情報の利用度、垂直的インターラクシオン、水平的インターラクシオンを取り上げた。Hall (2004) よりいっそう BSC の特徴を捉えた形になっている。役割明確性は、Hall (2004) に基づき、目標明確性とプロセス明確性の二つである。コミュニケーション・チャンネルには、Kaplan & Norton (1996 ; 2001a) に従い、教育プログラムの実施の有無、コミュニケーション・メディアの多様性、個人/チーム用スコアカードの開発の有無、報酬制度との連動の有無³³⁾を上げている。

図2において基本となっている仮説は、スコアカードを用いて戦略を伝達された従業員は戦略に対する理解を深めるとともに自らの役割を明確にし、その結果、既存の方法にとらわれず戦略の実現に貢献するよう行動するというものである。この仮説の基礎となっているのは、以下の Kaplan & Norton (2001a) にみられる陳述である。

33) 実際に調査を行う際には、どのように BSC と報酬制度を連動しているのか把握しておく必要がある。BSC と報酬を連動させる方法に関しては、「どのアプローチも望ましい、あるいは、有力な方法として浮上しなかった」(Kaplan & Norton, 2001a, p.255) とされる。また、Ittner et al. (2003) において調査されている金融会社の事例は報酬システムのデザインの難しさを示している。BSC と報酬を連動させる方法によっては逆機能的な行動を引き起こす可能性もありうる。

表1 BSC導入・実践による成果を検証するための変数一覧

構成概念	変数	定義
戦略的業績測定システム	戦略との統合度	戦略とリンクした情報が提供される程度
	情報の多様性	職務を遂行する上で必要な広範囲にわたる情報が提供される程度
	情報の多元性	複数の指標間の因果関係が明確になっている程度
	垂直的統合度	上位組織の目標に与える影響を示す程度
	水平的統合度	他部門の目標に与える影響を示す程度
	目標のストレッチ度	目標の達成困難さの度合い
	情報のタイムリーさ	タイムリーに情報が提供される程度
	情報の利用度	現行の問題点・改善点を明らかにするために、また、時期の計画・戦略を立案するために情報を利用する程度
	垂直的インターアクション	目標を達成してもしなくても、業績測定結果に関して定期的に上司との対話を行う程度
	水平的インターアクション	目標を達成してもしなくても、業績測定結果に関して定期的に他部門の担当者との対話を行う程度
役割明確性	目標明確性	目標、期待される結果、義務・責任が明確になっている程度
	プロセス明確性	仕事に対する時間配分・スケジュール・手続きが明確になっている程度
学習活発度		ビジネス・レベルの高次学習が実現している程度
コミュニケーション・チャンネル	教育プログラムの実施の有無	
	コミュニケーション・メディアの多様性	戦略を伝達するのに利用されるコミュニケーション・メディアの種類および数
	個人/チーム用スコアカードの開発の有無	
	報酬制度との連動の有無	
リーダーシップ	上司の革新的志向	新たなアイデア・提案・仕事のやり方を管理者のイニシアティブによって積極的に実行に移そうとする程度

- ・「戦略志向組織 (Strategy-Focused Organizations) は、すべての従業員が戦略を理解し、かつ、彼らの日々のビジネスにおいて戦略の成功に役立つようなやり方で振る舞うよう要求する」(Kaplan & Norton, 2001a, p.12)
- ・「個人の局所的なワーク・サイトにおいて各人それぞれに、組織が戦略目標を達成するのを支援するようなイノベティブな方法を見つけだすというタスクを行わせる。これはトップダウン・ディレクションではない。トッ

- 「プダウン・コミュニケーションである」(Ibid, p.216)
- ・「組織が戦略に従業員の日常業務にすることに成功しているのなら、何百何千もの従業員の目と耳を動員することができる。全従業員が戦略を意識することで、戦略に影響を及ぼす外部事象が生じるのを感知する偵察者になりうる」(Ibid, p.314)
 - ・「BSCは戦略の目的に従業員にコミュニケーションするために使われるのであって、従業員に何をなすべきかについて命令するために使われるのではない」(Ibid, p.48)
 - ・「BSCは、下位者の行為をコントロールするためではなくて、ビジョンと戦略をコミュニケーションする目的で使われたとき最もよく機能を果たす」(Ibid, p.352)
 - ・「リーダーが完全にコントロールすることを好んでいるような組織ユニットは避けよ。全てのサブユニットや従業員が組織の指向する方向に従い、経営トップの決定した計画に固執し、これを守ることを第一にしか考えないマネジメント・コントロール・システムを利用するようリーダーは避けよ」(Ibid, p.352)。

Kaplan & Norton (2001a) にみられる上のような陳述は、Mobil社においてスピードパスの開発³⁴⁾やトラック運転手による革新的な提案³⁵⁾といった創発的な行動が観察されたことによると推測できる。しかしながら、BSCの有効性については、個々のケースを通じて説明がなされている。BSCの有効性を正当に評価するためには、BSC導入・実践による成果を経験的証拠として蓄積していく必要がある。

本稿で提示したモデルを個別企業において検証すれば、BSC導入・実践の

34) スピードパスは、決済をすばやく済ませるための装置である。戦略の実現に大きな貢献ができないかと考えていた社内のマネジャーによってもたされたアイデアから創発的に開発が進められた (Kaplan & Norton, 2001a, p.52)。

35) 戦略を理解したトラック運転手が、自発的にトラック停留所での市場調査を行い、自社の製品開発、マーケティング、物流部門の担当者にフィードバック情報を提供した (Kaplan & Norton, 2001a, p.249)。

経過とともに、戦略的業績測定、役割明確性、学習活発度それぞれの変数の推移を調査することによって、BSC 導入・実践による成果を測定することができる。また、提示したモデルの変数間の関係をパス解析あるいは共分散構造分析によって分析すれば、BSC の理論的妥当性を検証することも可能であろう。第三節で考察したとおり、戦略共有のためのコミュニケーションに必要な BSC の要件は十分に明らかになっていない点である

なお、本稿において提示したモデルにリーダーシップを組み込んでいるのは次の理由による。Nørreklit (2000) は、BSC が高度に階層的な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して、BSC を批判している³⁶⁾。一方で、Kaplan & Norton (1996 ; 2001a) は、BSC を「トップダウン・コントロール」として利用するのではなく、「トップダウン・コミュニケーション」として利用せよと要請している (Kaplan & Norton, 1996b, p.25 ; 2000b, p.216)。

このことから、「コントロール」と「コミュニケーション」はどのように異なるのか、異なるとすれば、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、「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り、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インプリケーションを得た (乙政, 2001) ためである。

実務において BSC の捉えられ方は必ずしも一様ではない。それは、BSC に対する誤解から生じることもあれば、BSC が段階的に発展しているために生

36) その根拠は次の二点である。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) が促進され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。

じる場合もある³⁷⁾。本稿において提示したモデルを検証すれば、BSCをどのように利用すれば成果を得ることになるのかについて実践的なインプリケーションを得ることも可能となろう。

おわりに

マネジメントには流行が存在する。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(Crainger, 2000, 邦訳, p.240)。このサイクルは、学問的発見から始まる。新しいアイデアは技法として練り上げられ、学術的出版という形で発表される。また、生産性向上やコスト削減など、経営上のアイデアとして広く宣伝される。さらに、コンサルタントがそのアイデアをとり上げ、普遍的な万能薬として扱う。そして、企業サイドでの実践において、期待していた結果が出なかったとき、すばらしいアイデアを長続きさせることの困難さを知る。最後には、少数の企業のみがこのアイデアの実現に腐心することになる。

BSCは今なお発展を続けている。とはいえ、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においても、常に導入・実践による成果を検証していく必要がある。このことから、本稿では、BSC導入・実践による成果の明確化と、BSC導入・実践による成果検証モデルの提示を目的とした。

この目的を達成する上で、まず第一節において、Sears社の事例に基づいてBSC導入・実践による成果の検証の必要性を説いた。Sears社はBSCの導入・実践によりいったん業績を向上させながらも、その後業績低迷に陥っている。

37) Norton (2000) は、Hacket Group の調査結果から、調査した60社のうち半数が、BSCを導入しているとしながら、スコアカードに記載される業績指標の4分の3が財務的指標であったことを明らかにしている。また、Speckbacher et al. (2003) は、発展段階に応じてBSCを、タイプI (戦略的業績測定システム)、タイプII (タイプI + 因果関係)、タイプIII (タイプII + 目標・アクションプラン・報酬とのリンク) の三つに分けた上で、ドイツ語圏企業においてそれぞれのタイプのBSCが実施されていることを示している。

次の第二節では、BSCの実行プロセスを、「BSC構築」、「コミュニケーション」、「業績測定・評価」に三分割した上で、それぞれのプロセスにおいて期待されるBSCの役割を明らかにした。「BSC」構築プロセスではトップ・グループのあいだでの戦略共有、「コミュニケーション」プロセスでは全成員の戦略に対する方向付けと動機付け、「業績測定・評価」プロセスにおいては二つの種類の高次学習（企業レベルとビジネス・レベル）を成立させることがBSCに期待される役割となる。

続く第三節においては、前節にて区分したBSC実行プロセスに沿ってBSC導入・実践による成果に関する先行研究の考察を行った。結果として、「コミュニケーション」プロセスにおいてコミュニケーションを成立させるために必要なBSCの要件が明確でないこと、「業績測定・評価」プロセスにおいてビジネス・レベルの高次学習を成果の対象とした研究がなされていないことを得た。

このことから、第四節では、ビジネス・レベルの高次学習の実現程度を表す学習活発度を成果変数とした、BSC導入・実践による成果を検証するためのモデルを提示した。具体的には、「戦略的業績測定」、「役割明確性」、「学習活発度」、「コミュニケーション・チャンネル」、「リーダーシップ」という五つの構成概念を用いて、次の仮説の検証を図っている。それは、スコアカードを用いて戦略を伝達された従業員は戦略に対する理解を深めると同時に自らの役割を明確にし、その結果、既存の方法にとらわれず戦略の実現に貢献するよう行動するということである。

本稿で提示したモデルを個別企業において検証することにより、BSC導入・実践による成果の測定が可能になるとともに、BSCの理論的妥当性の検証を行うこともできると考える。

ただし、本稿で提示したモデルを検証する上で、調査対象の選定と変数の操作化が問題となる。基本的にBSCを導入・実践している個別企業を調査対象としているものの、多くの従業員に労力を強いる調査に協力してくれる企業を見つけ出すことは簡単でない。また、全ての調査対象者に誤解を与えない変数の操作化を行うことも難しい。これらの点については今後の検討課題としたい。

参考文献

- Argyris, C. (1977), Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, September-October, pp.115-125.
- Banker, R. D., H. Chang and M. J. Pizzini (2004), The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, Vol.79, No.1, pp.1-23.
- Braam, G. J. M. and E. J. Nijssen (2004), Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on the Dutch Experience, *Long Range Planning*, pp.335-349.
- Brown, M. G. (2000), *Winning Score: How to design and Implement Winning Scorecards*, Oregon: Productivity Press. (梅津祐良訳, 『ウイニング・バランス・スコアカード—MB賞基準による業績評価』, 生産性出版, 2002年。)
- Bryant, L., D. A. Jones and S. K. Widener (2004), Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, pp.107-131.
- Campbell, D., S. Datar, S. C. Kulp and V. G. Naratanan (2002), Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy, *Harvard NOM Research Paper*, No.02-35.
- 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。)
- Davis, S. and T. Albright (2004), An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, pp.135-153.
- Frick, U. (1995), *Qualitative Forschung*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳, 『質的研究入門〈人間の化学〉のための方法論』, 春秋社, 2002年。)
- Hall, M. (2004), An Empirical Investigation of the Relationship Between Strategic Performance Systems, Role Clarity, Psychological Empowerment and Work Outcomes, Working Paper, The University of Melbourne.
- Hoque, Z. and W. James (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp.1-17.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and M. W. Meyer (2003a), Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, Vol. 78, No.3, pp.725-758.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker and T. Randall (2003b), Performance Implications of

- Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 28, No. 7/8, pp.715-741.
- Kallás, D. and A. C. A. Sauaia (2004), Implementation and Impacts of the Balanced Scorecard: An Experiment with Business Games, *Developments in Business and Experiential Learning*, Vol. 31, pp.242-248.
- 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 (1996), *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-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 (2000), 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・スコアカードの実践ツール: 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 (2001a), *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・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001年。)
- 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.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, MA: Harvard School Press.
- Libby, T., S. Salterio and A. Webb (2004), The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment, *The Accounting Review*, Vol.79, No.4, pp.1075-1094.
- 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.
- Malina, M. A. and F. H. Selto (2001), Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp.47-90.
- Nørreklit, H. (2000), The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of

- Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, pp.65-88.
- Norton, D. P. (2000), Beware: The Unbalanced Scorecard, *Balanced Scorecard Report*, Vol. 2, No. 2, pp.13-14.
- Pascale, R. T., M. Millemann and L. Gioja (2000), *Surfing on the Edge of Chaos*, New York: Crown Business.
- Said, A. A., H. R. HassabElnaby and B. Wier (2003), An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp.193-223.
- 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。)
- Speckbacher, G., J. Bischof and T. Pfeiffer (2003), A Descriptive Analysis on the Implementing of Balanced Scorecard in German-speaking Countries, *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 4, pp.361-387.
- 安藤文江 (2001), 『組織学習と組織内地図』, 白桃書房。
- 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 (2004), 「わが国企業のバランス・スコアカード導入に対する促進要因の分析」, 『会計』, 第166巻第5号, pp.767-779。
- 乙政佐吉 (2005), 「わが国企業のバランス・スコアカード導入における促進・阻害要因に関する研究—A社のケースを通じて—」, 『原価計算研究』, 第29巻第1号, pp.58-73。
- 河合忠彦 (1996), 『戦略的組織革新』, 有斐閣。
- 谷武幸 (2004), 『成功する管理会計システム—その導入と進化』, 中央経済社。
- 林攝子 (2004), 「戦略コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカード—戦略共有効果に関する実証分析」, 『企業会計』, Vol.56, No.4, pp.130-135。

〈付記〉

本稿は、科学研究費補助金・若手研究 (B) 課題番号17730278による研究成果の一部である。