

第4章 バランスト・スコアカード（BSC） の地方公共団体への適用とその課題

1. 地方公共団体における環境の変化と新たなマネジメント・システムの必要性

今日、多くの地方公共団体は、経済状況の低迷や高齢化・少子化などにより、今後、税収の伸びがあまり期待できない状況にあり、その中で地域住民への多様な要求に応えなければならないという課題を抱えている。制約された財政収入の中で、多様なサービスに応えるためには、政策の重点化と行政の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）の効率的な利用が求められている。そこで、各地の地方公共団体では、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）を理論的支柱として、民間ですでに有効とされた多様な経営手法が盛んに導入されている。NPMとは、「顧客である住民に対して成果思考の行政運営を目的とし、戦略やビジョンの策定と、これを運用するための権限委譲・分権化あるいは競争原理の活用を意識し、最終の結果を住民に対して説明することを責務とする」ものである¹。このNPMの理論的背景のもとで、地方公共団体では、行政評価システム、発生主義会計、目標管理制度、品質管理など民間で導入されている多くのツールが利用されてきた。そのような経営手法の中で有効なツールあるいはフレームワークとして注目を浴びているのがバランスト・スコアカード（BSC：Balanced Scorecard）である。そのため、営利企業だけではなく、地方公共団体を含む公共セクターや病院などにもその適用範囲が広がっている²。

そこで、本章では、やや視点を変えて、新たな組織変革の視点から地方公共団体における行政評価のあり方を検討してみることにしたい。そこで、90年代の初頭から米国で多くの組織（公共セクターを含む）に適用されて、有効なフレームワークとされているバランスト・スコアカードを取り上げ、板橋区を含む今後の地

方公共団体への適用の可能性を探ることにしたい。すなわち、従来型の行政サービスからの脱却を図ろうとする地方公共団体にとって、民間企業に導入されて一定の成果を挙げているバランスト・スコアカードを導入することによって、制約されている行政資源がより戦略的に活用され、効果的な行政運営が可能となるのではないかと考えるからである。

2. 変革のツールとしてのバランスト・スコアカード (BSC)

(1) バランスト・スコアカードの背景と意義

バランスト・スコアカードは、1990年のNolan Norton 研究所 (KPMG のリサーチ部門) による「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトが行われたことに由来する³。この研究・調査の直接的な契機は、米国企業が短期の財務業績に偏向した結果、80年代後半にその競争力を失ったことが背景にある。そこで、当該プロジェクトの最初の段階で、革新的な業績評価システムを導入していたアップル・コンピュータ、デュポン、GE、ヒューレットパッカーなど有力な12社の研究・調査が行なわれた。それらの研究成果から、新たな業績評価システムとして多面的な視点から構成されるスコアカードが開発された。それらの成果をまとめ、1992年に、キャプランとノートンが発表した論文の中で「バランスト・スコアカード」が最初に紹介された⁴。

そこでの「バランス」とは、本来、短期目標と長期目標、財務指標と非財務指標、遅行指標と先行指標、外部指標と内部指標などの間でのバランスを意味する。バランスト・スコアカードとは、これらのバランスを調整し、多面的な視点から見た成績評価表 (スコアカード) であり、従来のような短期的視点から財務偏重の経営に陥らないように、非財務的視点を含むバランスの取れた業績評価を行うために作成される。当初は、このバランスト・スコアカードを利用することで、革新的な業績評価システムの構築が志向されていたが、その後は、戦略マネジメント・システムや組織成員のコミュニケーションを図るツールとして利用されるとと

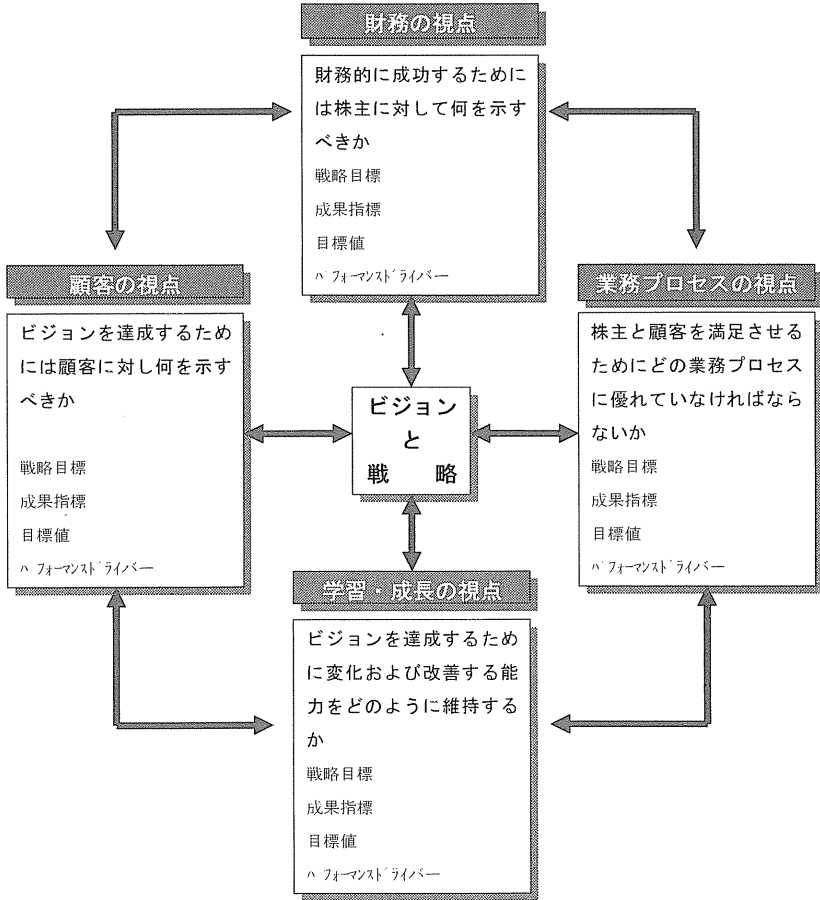
もに、さらには、戦略志向のための組織作りを行うための有力なフレームワークを提供するようになった。すなわち、バランスト・スコアカードは単なる業績測定ツールから戦略遂行のための支援システム、さらにはドラスティックな組織変革を志向する際に有効な支援システムへと発展してきたといえる⁵。

たとえ、企業の戦略が優れていても、その優れた戦略が実際に実行されなければ、何の役にも立たない。従来、多くの企業で戦略が遂行されなかったのは、戦略を遂行する支援のツールがなかったことにあるとされる⁶。今日、バランスト・スコアカードが多くの企業で活用されているのは、戦略支援のためのフレームワークとしての有効性が認識されてきたためである。

(2) バランスト・スコアカードの特徴

バランスト・スコアカードの特徴は、ことばで表現されたビジョンや戦略を具体的な計量化された指標体系、すなわち、現場の言葉（目標指標体系）に置き換えることにある。具体的には、策定されたビジョンや戦略を、財務の視点、顧客の視点、社内ビジネスプロセス（業務プロセス）の視点、学習と成長の視点という4つの視点からバランスよく総合的に評価し、それぞれに戦略目標（戦略テーマ）、成果指標、目標値、先行指標を設定し、戦略を実行するために体系化された戦略志向の指標体系とも言えるものである。バランスト・スコアカードの4つの視点とビジョンや戦略は次のような関係にある⁷。

図表4 バランス・スコアカードと4つの視点

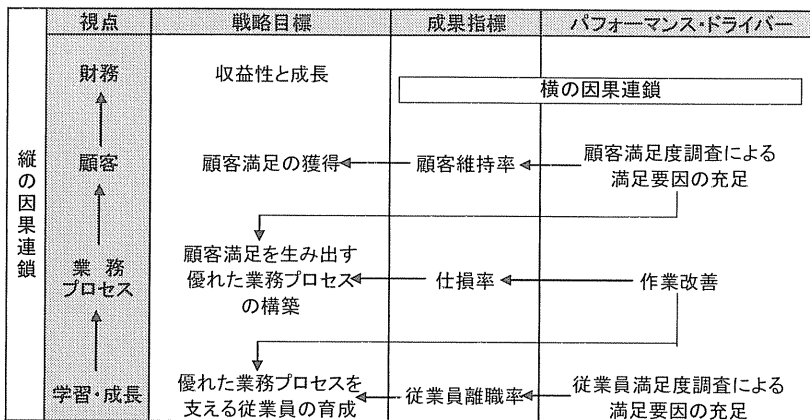


上記の4つの視点は、独立的あるいは並列的な関係ではなく、戦略を遂行するために、4つの視点間には一定の因果連鎖が想定される。すなわち、これらの視点の中で、戦略遂行の成果は最終的には財務的な尺度に集約されることから、民間企業では財務の視点が最重要視される。この視点での指標には、ROEやROIなどの各種の利益率があるが、これを高めるためには、顧客の視点である顧客満足度や顧客のロイヤリティを高める必要がある。さらに、そのためには、内部業務プロセスの視点である生産プロ

セスの改善や納期の短縮が必要である。また、それらを改善するためには学習と成長の視点から従業員のスキルを高めていかなければならない。このように4つの視点間には、「縦の因果連鎖」が存在する⁸。

また、戦略やビジョンに基づき各視点について戦略目標あるいは戦略テーマが設定され、それに応じた成果指標あるいは結果指標が抽出され、その成果を導くための先行指標としてパフォーマンス・ドライバーが選ばれる。この成果指標と先行指標との関係を「横の因果連鎖」とも呼ばれる。たとえば、顧客の視点では、半期当たりの契約締結数を結果指標とした場合には、週当たりの営業提案件数、また、業務プロセスの視点からは、四半期当たりのスループットを結果指標とした場合には、1日当たりのラインのダウンタイムがそれに適した先行指標といえよう⁹。それらの視点間および指標間の因果連鎖の関係は下記のように示される¹⁰。

図表5 縦の因果連鎖と横の因果連鎖



これらの指標間の体系の中に、すべての成果指標を網羅的に盛り込もうとすると、体系図が何ページにも及ぶ膨大なものとなり、組織成員間での共通理解が生まれにくい。そこで、成果指標の中でも特に重要な業績評価指標（KPI：Key Performance Indicator）だけを抽出することによって、1つの画面上で操作可能なコンパ

クトな体系図とするように意図されている。そのため、バランスト・スコアカードで利用される指標は、全体でも20前後の指標が望ましいとされる。

また、このようなバランスト・スコアカードをさらに有効とするツールが戦略マップである。戦略マップは、企業全体や管理階層ごとに作成されるもので、戦略やビジョンから戦略テーマを設定し、それらと各視点との関係をビジュアル的に1枚の紙あるいは1つの画面に表現したものである。戦略マップでは、指標間の体系図だけでなく、重点項目や重点課題の体系図を示すケースもある。これにより、戦略テーマと各組織成員の活動目標との関係がビジュアル化され、常に日々の活動（業務）が戦略に沿って方向付けられるとともに、組織の全体像が全員に浸透し共通理解が生まれることによって、問題がある場合にはそれが明らかになり、新たな組織変革の可能性が生まれるともいえる。

（3）バランスト・スコアカードの有効性

バランスト・スコアカードは、操作可能なようになるべく1つの画面で処理することが望ましいため、多くの事業を抱えている企業のケースでは、全社レベルのバランスト・スコアカードを作成することは困難である。そこで、一般には、SBU（戦略事業単位）や事業部門ごとのバランスト・スコアカードが有効ともいわれる。しかし、地方公共団体のケースでは、シャーロット市のケースのように、組織全体のバランスト・スコアカードを作成するケースもある。特に、今日の地方公共団体のように、大きな戦略（政策）の転換により組織変革を迫られているケースでは、新たな戦略をすべての組織成員に理解してもらうために、戦略マップを活用することで、さらにバランスト・スコアカードの有効性は高まるといえる。

また、上述したように、指標間には、縦と横の因果連鎖の関係があることが、バランスト・スコアカードの有効性の前提といえるようだが、当初からそのような前提が成立しているのではない。そのような前提は、PDCA サイクルの中で、継続的な見直しを行うこ

とで、先行指標だけでなく、成果指標そのものの見直しも必要である。またときには、抜本的な戦略テーマの見直しが必要となるケースもありえよう。その意味で、指標間には継続的な仮説検証の仕組みが必要である。

また、バランスト・スコアカードは戦略的に重要な項目や課題を対象とするため、業務的活動の全領域を網羅する予算との整合性をどのように保つか、バランスト・スコアカードを有効に活用するために欠くことのできない視点といえる。また、基本計画としての長期計画が別に策定されているケース（多くの地方公共団体のケース）では、それをどのようにバランスト・スコアカードに体系化するかが重要である。

これらの問題に関して、いくつかの成功事例に基づいたキャプランとノートンの研究によると、バランスト・スコアカードを成功させるためには、次の5つの原則に集約されるともいわれる¹¹。

- ① 戦略を現場の言葉に置き換える
- ② 組織全体を戦略に向かって方向付ける
- ③ 戦略を全社員の日々の業務に落とし込む
- ④ 戦略を継続的なプロセスにする
- ⑤ エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す

以下では、このようなバランスト・スコアカードを有効に適用する条件を探りながら、地方公共団体へのバランスト・スコアカードの適用事例を検討することにしよう。

3. 地方公共団体へのバランスト・スコアカード（BSC）の適用事例

バランスト・スコアカードは、すでに民間では幅広く適用されており、現在では、モービル石油、AT&Tカナダ、UPS、ブリティッシュ・テレコム、シアーズ・ローバックなどの成功例があり、わが国においても、東京三菱銀行、リコー、シャープ、富士ゼロックスなどへの適用事例がある¹²。

このようにバランスト・スコアカードの民間企業への多数の成

功例があることは、大きな政策の転換期に直面している地方公共団体にも有効な手法あるいはフレームワークともいえよう。事実、海外の地方公共団体のバランスト・スコアカードの導入例としては、米国のシャーロット市、イギリスのサリー県など海外の先進的な事例が文献の上で数多く紹介されているおり、導入の結果、犯罪率の減少など大きな成果があると報告されている¹³。

そこで、次に、わが国の事例を取り上げてみることにしよう。

(1) 福岡市でのバランスト・スコアカードの事例¹⁴

福岡市におけるバランスト・スコアカードの導入の経緯は以下のようなものである。1999年8月に、市長の公約に基づき「サービス精神と経営感覚に立脚した新たな自治体経営」検討のための市長直属の外部委員会「福岡市経営管理委員会」を設置し、外部の視点、民間企業経営者の視点から市役所の仕事を見直すことになった。そこで、全職員と市民へのインタビューやアンケートを実施し、それを検討する中で、2000年4月に「市長への提言：DNA2002計画」が策定された。このDNA計画は、ベストプラクティスやマーケティングなどの民間での経営手法の導入を強く意識し、形式的な管理手法の導入ではなく既存の経営体制の改革を含む抜本的な変革を目指し、徹底した現場重視型の行政改革である点が強調された。このように、DNA運動は、市役所の組織風土と職員の行動様式の変革を意図した運動と捉えられる。このような意識変革の土壌があったことが、その後のバランスト・スコアカード導入の大きな要因といえる。その後、現場レベルの実践運動だけでは解決できない課題が発生し、DNA運動の限界が認識されるとともに、複数部署の横断的な取り組みが必要な、より大きな組織での組織改革が求められるようになり、平成14年度から各局で経営戦略を策定することとなった。

その過程の中で、環境局で策定された経営戦略モデルをベースに事業局10局に拡大しようとしたところ、各局での理解が得られず難航する中で、バランスト・スコアカードの導入に踏み切った。これまでの施策、事務事業を中心とした従来の行政計画と異なり、

4つの視点から課題を抽出し、具体的な指標による目標達成によって課題を解決するというバランスト・スコアカードの特質は、戦略体系（政策体系）を可視化できることから職員への説得が容易であったことが導入を促す要因となったといえる。その一例として、教育委員会事務局の経営戦略（試案）を示すと以下のようになる。それによると、当該事務局の使命（ミッション）は、「学校、家庭、地域と連携しながら、現在の福岡市、社会を支え、将来の福岡市、社会を創る人材を育てることができる最高の教育環境を創出すること」である。顧客の視点の上に、地域社会の視点を置いて、それらの使命に基づいて、5つの視点のそれぞれに以下のような戦略的課題を設定している。

図表6 教育委員会事務局の5つの視点における戦略課題

	戦略的課題	主な取り組み	業績指標等
地域社会	① 家庭、地域の教育力を高めるため、学校、家庭、地域の連携を活性化	○学校サポーター会議の充実 ○学校・企業協力者会議の充実 ○地域人材の活用、連携推進コーディネーターの育成 ○余裕教室や特別教室の地域活用促進 ○子どもの体験活動機会や場の提供	・学校サポーター会議の設置校数及び開催数 ・空き教室が活用されている学校の割合
	② 地域特性に応じた施策の実施	○公民館・学校ベンチマークの実施 ○地域のニーズを反映した学校教育の実施	・公民館、学校ベンチマークの実施数
顧客	① 子どもに対する教育について、教育委員会、学校、家庭、地域が各々の役割を果たす。	○学校サポーター会議の充実（再掲） ○教育改革プログラムの周知・徹底 ○家庭教育等の充実 ○地域における文化財の活用 ○学校評価システムの試行導入 ○様々な情報発信の実施	・子育てサロン開設公民館数 ・全市的、総合的な評価システムの確立
	② 教育に対する市民満足度の向上	○市民ニーズの恒常的な把握 ○様々な情報発信の実施（再掲） ○市民ニーズに対応した施策の実施	・教育行政に対し満足した市民の割合
財務・資産	① 地域の特性、学校の特性に応じた予算執行	○予算に関する学校長の裁量権の付与 ○特色ある学校づくりに対応した予算の再配分 ○地域課題に対応した公民館予算の配分	・学校や公民館の主体的な運営の確立
	② 中期・長期の計画的な施設の運営、再整備等の実施	○中期整備計画の策定（学校・社会教育施設） ○民間委託・NPO等活用のガイドラインの作成	・整備計画の策定
業務プロセス	① 教育委員会における分権化	○学校長、事務長等の決裁権限の拡大 ○学校プロポーザル運動の推進	・学校や教育機関の主体的な運営の確立
	② 情報の共有化	○全庁〇Aの教育機関への接続 ○全庁〇Aの活用	・課題や市民ニーズの共有化
職員・人材	① 教員の資質・能力の向上	○教員の指導力の向上に関する事業の検討と実施	・教員の指導力の向上
	② 職員の意識改革	○主要業務の目的・成果の明確化 ○人事交流の活発化	・組織目標の明確化 ・組織、人材の活性化
	③ 幅広い人材の育成・活用	○社入、退職者などが教育の場に参画できる仕組みを構築	・「地域人材バンク」の登録者数

〔出所：福岡市「教育委員会事務局経営戦略（試案）」2頁〕

このような経緯で導入されたバランスト・スコアカードの成果としては、施策や事務事業を評価するだけでは見ることのできな

かった本質的な課題や問題を、それぞれの視点（たとえば、教育委員会事務局では5つの視点、土木局では4つの視点）を通じて、認識できるようになった。また、それらの視点ごとに課題や問題が具体的に可視化され、職員間での共通認識が生まれた。そこで認識された課題は、全市的課題として、人材育成プランの作成や予算編成システム改革として解決が検討されているとのことである¹⁵。このように、福岡市では局レベルのバランスト・スコアカードが作成されているが、公表されている資料からは、各視点間や成果指標や先行指標との関係に関しては、具体的にどのような指標体系となっているかは不明であり、局の重点課題の戦略体系にのみ利用されている段階にあると見られる。

（2）札幌市でのバランスト・スコアカードの事例¹⁶

札幌市では、バランスト・スコアカード導入に先立って、1995年に「新行政改革大綱」を策定し、職員参加型の全庁運動（ダイナミック・リファイン・プログラム：DR運動）、事業再評価プログラム、行財政改革推進計画などが推進されてきたが、それらは人員や財政の削減効果を目的とした減量経営型の行政改革手法の延長といえるものであった。そこで、1998年から「新時代に向けた行政運営体制再構築のための局機能強化等の指針」を策定し、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）を理論的支柱として、民間での経営手法（事業評価、品質管理手法、企業会計の手法など）が個別的に導入されていった。しかし、そこでの課題として、「行政マネジメントの個別ツールを導入したが総合的に管理できていない」、「新たなシステムの全体像、将来像が見えず、庁内に負担感、不安感が増加している」という問題に直面した。そのため、個々の経営管理ツールを統合する総合的なマネジメント・システムが必要とされた。このような背景で導入されたのがバランスト・スコアカードである。

札幌市のバランスト・スコアカード導入は、2000年8月の「札幌市バランスト・スコアカード研究会」の発足に始まる。その後、2002年5月に公表した「札幌市行政経営戦略」の中で、バランス

ト・スコアカードの具体的な取り組みが見られる。同市のバランスト・スコアカードの特徴は、市民を納税者（財務の視点）や受益者（顧客の視点）としてだけでなく、パートナーとしてみることから協働の視点を加え、新たに環境の視点を設けることで、6つの視点（内部プロセスの視点と学習と成長の視点を加え）へと進化させている点にある。さらに、札幌市の基本計画である長期総合計画を札幌市のあるべき姿を示す上位計画とし、局や区の組織単位でのビジョンや戦略の策定との整合性を図るためにバランスト・スコアカードの戦略支援機能に期待が寄せられているが、札幌市の場合には、いまだ、本格的な導入には至っていないとのことである¹⁷。保健福祉局の4つの視点と業績評価指標の関係を想定すると、次のような関係にあるといえよう。

図表7 想定された保健福祉局の4つの視点と業績評価指標の関係

		重要業績指標	パフォーマンスドライバー
サービス 成果の 視点	顧客	保育所待機児童数 高齢者サービス指標 障害者雇用率	保育所施設定員 高齢者サービス利用率
	社会・公益	合計特殊出生率 寝たきり老人率 老人有病率	育児アンケート 健診受診率
	財務の視点	事業費/サービス利用者（単位コスト） 市民一人あたりの保健福祉費 コスト削減率	一人当たり医療費（国保） 世代間別コスト 国民健康保険料収納率
	プロセスの視点	市民満足度（政策への評価） クレーム数	市民説明会・ワークショップ開催数 市民要望 広報記事掲載数
	成長と学習の視点	職員満足度（自己実現、職場の設備環境、学習・参加環境） 職員提案数	研修参加率 電子会議室の投稿数 自己申告による異動希望順位

（出所：長谷部英司「行政評価とバランススコアカード（3）」（URL <http://homepage3.nifty.com/npm/kaiikaku/bs/memo2.doc>）

(3) 姫路市でのバランスト・スコアカードの事例¹⁸

姫路市では、平成15年8月に『姫路市行政評価システムモデル実施に関する報告書』を作成し、その中で、バランスト・スコアカードを取り入れた組織業績評価を行っていることを表明している。同市の行政評価システムは、「行政経営型の行財政運営に転換を図り、市民サービスや行政活動の費用対効果を高め、より市民本位のサービスを提供していくため、行政評価システムの構築を図る」ことをミッション（使命・役割）としており、成果重視型の行政経営へのシフト、市民に対しての説明責任、日々の仕事に「顧客志向・目的意識・コスト意識・スピード・改革志向（チャレンジ精神）・競争意識」の考え方を導入し、職員の意識改革を図ることなどを行政評価システムの目指すビジョンとしている。また、「“組織パワーアップ型行政評価システム”」における基本方針・コンセプトでは、バランスト・スコアカードを活用した行政評価システムであることを明示している。ここでは、バランスト・スコアカードは「顧客志向に基づく成果の視点」「効率性を重視するコストの視点」「業務の効率性をみるプロセスの視点」「組織活性化や人材育成の充実度を見る視点」などの多面的な視点で組織活動全体を評価することとされている。その具体的な評価指標と実績に関して、第10部会美化部・生活環境部の事例を示すと下記のようなになる。

図表 8 姫路市の第10部会の評価指標と実績の事例

**姫路市「平成14年度 部・課評価シート」の
具体的なアクションの事例**

このシートには、観点を改定する場合、指標と新年度の取組の相違点を記載する評価シートで取り込んだ項目・指標を続けて記入する。

評価指標と実績		部・課評価シート											
評価	観点名	評価観名	評価指標	目標値	昨年度実績	今年実績	前年比 (%)	達成率 (%)	目標 (%)	加-ト (%)	スコア	スコア	スコア
観名の視点 (指標の構築)	40%	1. 公民の協働化・リライアンスの強化	ボランティアによる環境美化活動	1,600	1,550	1,710	107%	107%	70%	27%	3.0	3.0	3.0
		2. 環境ボランティアの育成	ボランティアの育成	200	200	200	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		3. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		4. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		5. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		6. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
評価合計 (1~4) 100%													
市民生活の視点 (実数・達成)	20%	1. 公民の協働化・リライアンスの強化	ボランティアによる環境美化活動	1,600	1,550	1,710	107%	107%	70%	27%	3.0	3.0	3.0
		2. 環境ボランティアの育成	ボランティアの育成	200	200	200	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		3. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		4. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		5. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		6. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
評価合計 (1~4) 100%													
市民生活の視点 (プロセスの改善)	20%	1. 公民の協働化・リライアンスの強化	ボランティアによる環境美化活動	1,600	1,550	1,710	107%	107%	70%	27%	3.0	3.0	3.0
		2. 環境ボランティアの育成	ボランティアの育成	200	200	200	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		3. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		4. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		5. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		6. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
評価合計 (1~4) 100%													
組織人材の視点 (組織の活性化 人材育成)	20%	1. 公民の協働化・リライアンスの強化	ボランティアによる環境美化活動	1,600	1,550	1,710	107%	107%	70%	27%	3.0	3.0	3.0
		2. 環境ボランティアの育成	ボランティアの育成	200	200	200	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		3. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		4. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		5. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
		6. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0
評価合計 (1~4) 100%													

評価指標	観点名	評価観名	評価指標	目標値	昨年度実績	今年実績	前年比 (%)	達成率 (%)	目標 (%)	加-ト (%)	スコア	スコア	スコア
1. 公民の協働化・リライアンスの強化	ボランティアによる環境美化活動	ボランティアによる環境美化活動	1,600	1,550	1,710	107%	107%	70%	27%	3.0	3.0	3.0	
2. 環境ボランティアの育成	ボランティアの育成	ボランティアの育成	200	200	200	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0	
3. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0	
4. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0	
5. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0	
6. 地域づくりの推進	地域づくりの推進	地域づくりの推進	2,500	2,500	2,500	100%	100%	100%	0%	0%	3.0	3.0	
評価合計 (1~4) 100%													

(出所：姫路市モデル実施報告書－評価シートサンプル1
 (URL : <http://www.city.himeji.hyogo.jp/gyokaku/gyouseihyouka/moderujissihoukokusho4.pdf>))

4. 地方公共団体へのバランスト・スコアカード (BSC) 適用上の課題と今後の展望

地方公共団体を含む公共セクターでは、住民へのサービスが多岐にわたり、それらの事業が公共的性格のため、なかなか事業を廃止することはできない。しかしながら、昨今の地方公共団体における環境の変化は、従来のように行政資源を薄く広く均等に配分することは困難になりつつある。そこで、地方公共団体では、選択と集中の観点から優先的戦略課題から行政資源の配分を図らなくてはならない状況にあるといえよう。そのための戦略実行の支援ツールとして期待されているのがバランスト・スコアカード

といえよう。また、バランスト・スコアカードは、組織全体から各部門にいたるまで戦略マップを通じてビジュアル的に鳥瞰することができ、従来型の行政評価に固執する組織成員にも理解しやすいため、コミュニケーションツールとしても有用である。そのため、今日では、福岡市、札幌市だけではなく、姫路市、名古屋市、池田市などの多くの地方公共団体にも導入が検討され、東京都の中では、千代田区でも利用されている。

わが国の地方公共団体に適用されている状況を踏まえると、福岡市や札幌市の事例などでは事前に革新的な組織を志向する活動（DNA計画、DR運動）があり、組織変革の組織環境や組織文化、組織成員の間に意識変革への共通認識があること、すでに以前から民間の経営手法を導入している土壤があること（企業会計やISO14001の導入）など、いくつかの共通する組織環境が見られる。これらの地方公共団体への適用例から分かることは、既存の組織をそのままに形式的に行政評価の導入を図るのではなく、税収の削減とともに資源の有効活用を図るために斬新な組織変革をめざす地方公共団体に適するツールあるいはフレームワークであり、ドラスティブな組織変革を必要とする多くの地方公共団体の共通の方向性を示唆していると思われる。

しかしながら、既存の組織体制を前提とすれば、斬新な組織改革には組織成員の多くの時間やコストを要するため、すべての地方公共団体に一律に適用することは困難であろう。そこで、そのような地方公共団体に参考となるのは池田市のバランスト・スコアカード導入事例であろう¹⁹。それによれば、バランスト・スコアカードの基盤整備ができていない地方公共団体には、まずは、戦略志向やPDCA（Plan－Do－Check－Action）サイクルの考え方を組織間で共有することが先決であり、そのためには「市民の視点」だけのバランスト・スコアカードも1つのアイデアとも考えることができよう。それにより組織に戦略的志向が浸透し、地方公共団体における業務革新・改善につながることを期待されるからである。

今後は、このような適用形態も踏まえ、地方公共団体へのバラ

ンスト・スコアカードの導入状況とそのあり方に関して、他の地方公共団体との交流やヒアリングを通じて、それらの課題が最終報告書の中で解決できればよいと考えている。

注

- 1 石原俊彦編著『自治体バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2004年8月、2頁。
- 2 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（櫻井通晴監訳）『戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社、2001年9月、第5章。
- 3 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（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11月、5ページ。
- 4 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（本田桂子訳）「財務・オペレーション両面を4分野から見る新しい経営指標“バランスト・スコアカード”」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1992年5月号、81-91頁。
- 5 伊藤嘉博・小林啓孝『ネオ・バランスト・スコアカード』中央経済社、2001年6月、16頁。
- 6 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（櫻井通晴監訳）、上掲書、15-16頁。
- 7 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（吉川武男訳）、上掲書、30頁。
- 8 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一『バランスト・スコアカード；理論と導入—事例に学ぶ実践手法』ダイヤモンド社、2001年1月、36-37頁。
- 9 柴山慎一・正岡幸伸・森沢徹・藤中英雄『実践バランス・スコアカード—ケースでわかる日本企業の戦略推進ツール』日本経済新聞社、2001年2月、36頁。
- 10 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一、上掲書、37頁。
- 11 ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（櫻井通晴監訳）、上掲書、25-38頁。
- 12 「BSC 成功企業10社の実践プロセス」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年8月号、138-183頁。
- 13 海外の事例に関しては、下記の文献で紹介されている。
 - ・石原俊彦編著、上掲書、第2章。
 - ・ロバート・S・キャプラン／デビッド・P・ノートン（櫻井通晴監訳）、上掲書。
 - ・櫻井通晴「行政評価へのバランスト・スコアカードの適用—シャーロット市へのバランスト・スコアカードの適用」『企業会計』2002年5月号、4-11頁。
 - ・松本有二「米国シャーロット市のプロジェクト管理会計」『企業会計』2004年7月号、57-64頁。
 - ・吉川武男『バランス・スコアカード構築—基礎から運用までのパーフェク

- トガイド』生産性出版、2003年6月、40-42頁。
- 14 福岡市の事例に関しては、以下の資料や文献を参照した。
 - ・石原俊彦編著、上掲書、第3章。
 - ・福岡市経営管理委員会『市長への提言：「行政経営」の確立を目指して－D N A 2002計画：市役所の“DNA 転換”に向けて－』2000年4月26日。
(ウェブサイト <http://www.city.fukuoka.jp/contents/7d26fbb73/other/7d26fbb735.pdf>)
 - ・その他福岡市関連サイト
 - 15 石原俊彦編著、前掲書、82-83頁。
 - 16 札幌市の事例に関しては以下の文献を参照した。
 - ・札幌市役所・行政経営フォーラム「札幌市におけるニューバブルックマネジメント導入のあり方について」
 - ・石原俊彦編著、上掲書、第4章
 - ・長谷部英司「行政評価を考える」ウェブサイト (<http://homepage3.nifty.com/npm/hyouka/>)
 - 17 石原俊彦編著、前掲書、95頁。
 - 18 『姫路市行政評価システムモデル実施に関する報告書』平成15年8月。
(ウェブサイト <http://www.city.himeji.hyogo.jp/gyokaku/gyouseihyouka/moderujissihoukokusho.pdf>)
 - 19 谷武幸「自治体におけるバランスト・スコアカードの導入」『企業会計』2004年10月号、4-10頁。