

BSC(バランスト・スコアカード)評価制度の急所

—理屈の壁を超えてBSCを軌道に乗せるコツ—

中央青山監査法人／プライスウォーターハウスクーパース HRソリューション室
鳥谷陽一／岡倉宏志／安澤勇人／渡邊玲子

■ “バランス感覚” が求められるBSCの運用

BSC(バランスト・スコアカード)による評価システムは、ややもすると精緻な設計・分析作業に依存しているようなイメージがある。そして、精緻に組み上げた以上は、デジタルにチェックしていけば目標が達成されるような錯覚を覚えがちだ。しかし、杓子定規な運営にこだわるあまりにうまくいかない実態もある。

例えば、全社に浸透させようと最前線にまでムリを強いていないだろうか。本稿によれば、BSCの対象として有効なのは経営から2階層までだという。それ以降はMBOの手法に委ねるのが適切とされる。また、上位からのブレイクダウンを愚直に「一律〇%」と下ろしていないだろうか。現場によっては、別の指標で因果関係を導き、結果として「〇%」を達成できるように設計しなければ実践面での説明がつかない場面もあるはずだ。さらには成果以上に測定コストが掛かるのであれば導入する意味すら危うい。BSCの設計・運用はまさしくバランス次第といえる。

本稿に展開されるBSC推進のノウハウは、理屈の解説ではない。現場で培われたコンサルティングノウハウからヒントを得たい。(編集部)

構成

第1部 BSC評価制度の設計工程を理解する

- 1 成果達成のストーリーが描けるか
- 2 BSCの本質とは
- 3 「目標による管理」とは似て非なるもの
- 4 BSCの設計手順を明確にする
- 5 4つの視点の実践的な切り口を理解する

第2部 全社戦略から策定する

- 1 経営理念とビジョンを言葉にする
- 2 全社戦略に意味付けする
- 3 戦略を目に見えるマップ(地図)にする

第3部 BSC評価制度の作成時に留意すべきこと

- 1 評価のための「指標」と「水準」を明確にする
- 2 指標/KPIを策定する重要ポイント
- 3 目標をブレイクダウンさせる
(部門BSC作成ステップ)
- 4 BSC評価制度の実用性を考え、展開を工夫する
- 5 4つの視点を調整し、現場の使い勝手を工夫する

第4部 BSC評価制度の浸透時に留意すべきこと

- 1 「説明会」だけでなく「研修」で徹底する
- 2 無理のない範囲で人事評価と結びつける
- 3 「部分最適 VS. 全体最適」を乗り越える

■中央青山監査法人／プライスウォーターハウスクーパース HRソリューション室：「成功と発展を目指すクライアントの良きパートナーとなる」をミッションに掲げ、人と組織の関係を探求し続け、クライアントの成功と発展に貢献する。中央青山監査法人とPwC(プライスウォーターハウスクーパース)グループのネットワークとノウハウを十分に生かし、「組織人事戦略」「人事制度構築」「組織再編」「人材開発」などに関わる高い品質のサービスを提供している。

●連絡先：TEL 03-5532-3914