

バランス・スコアカード(BSC)を活用 した組織運営マネジメント

公共コンサルティング事業部

シニアコンサルタント 中村 耕三

E-mail knakamur@fri.fujitsu.com

目 次

1. 行政経営に求められているもの
2. BSC適用の実際
3. 行政に求められるブレークスルー
4. BSCを用いた行政経営の展開

1. 行政経営に求められているもの

今、行政経営に求められているもの

5つのポイント

納税対価に見合う効率的で質の高いサービスの提供

多様化する住民ニーズへの的確かつ迅速な対応

徹底した競争原理の行財政運営への積極的な導入

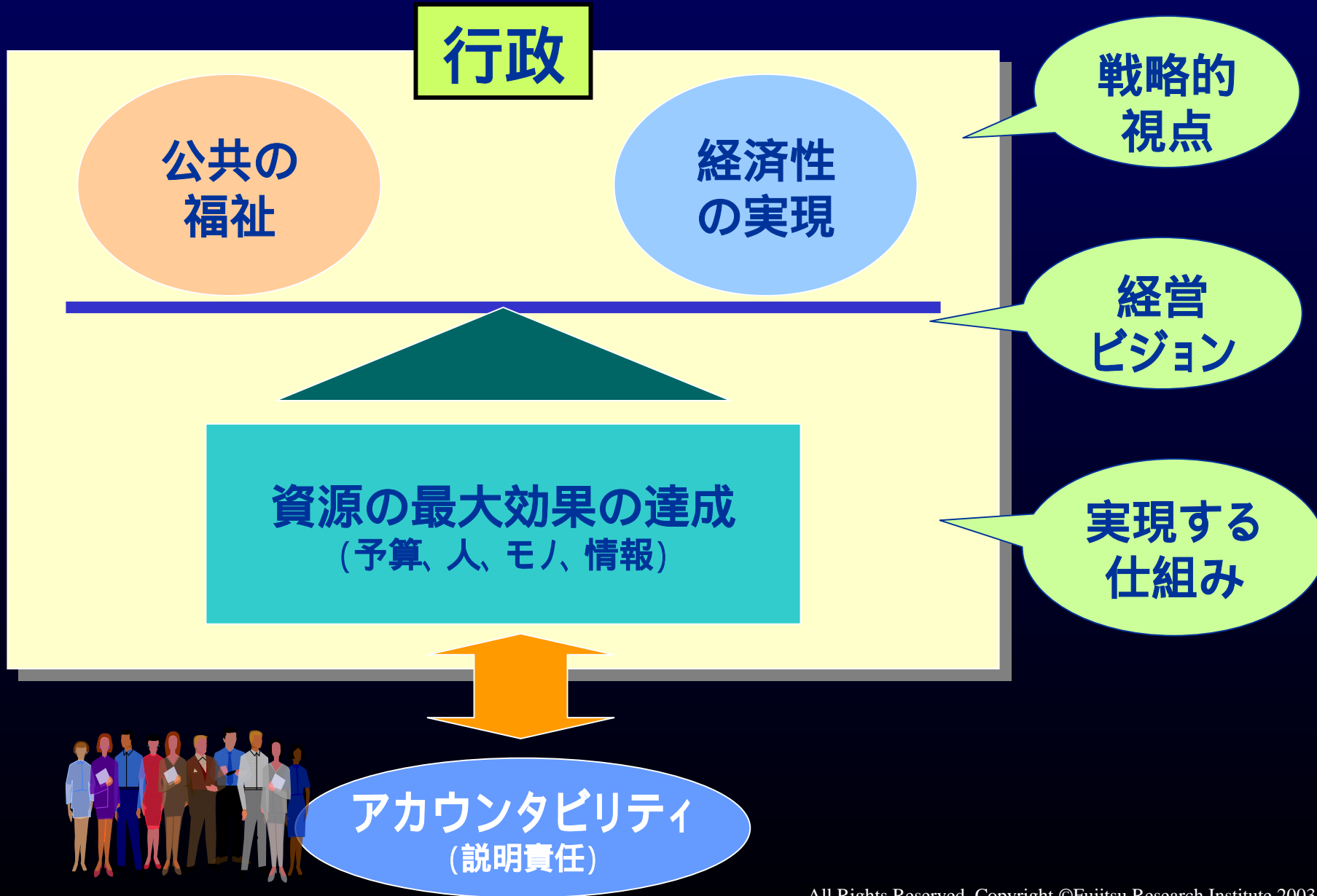
事業の業績を効率性の観点から評価

アカウンタビリティ(説明責任)の確保



公共の福祉と経済性の実現のバランスをどうとるか

行政経営のあるべき姿



行政経営を実現する仕組み

政策
評価



事務事業
評価



行政経営

政策

組織評価との
関係が不明確

政策評価

施策

評価単位が
細かい

ABC

(活動基準原価計算)

事業

事務事業評価

政策評価・事務事業評価
の問題点

- ・目的意識の欠如
- ・コミュニケーションの欠如
- ・業務間連携の欠如
- ・総合性の欠如

答えの1つ

それがBSC

総合計画

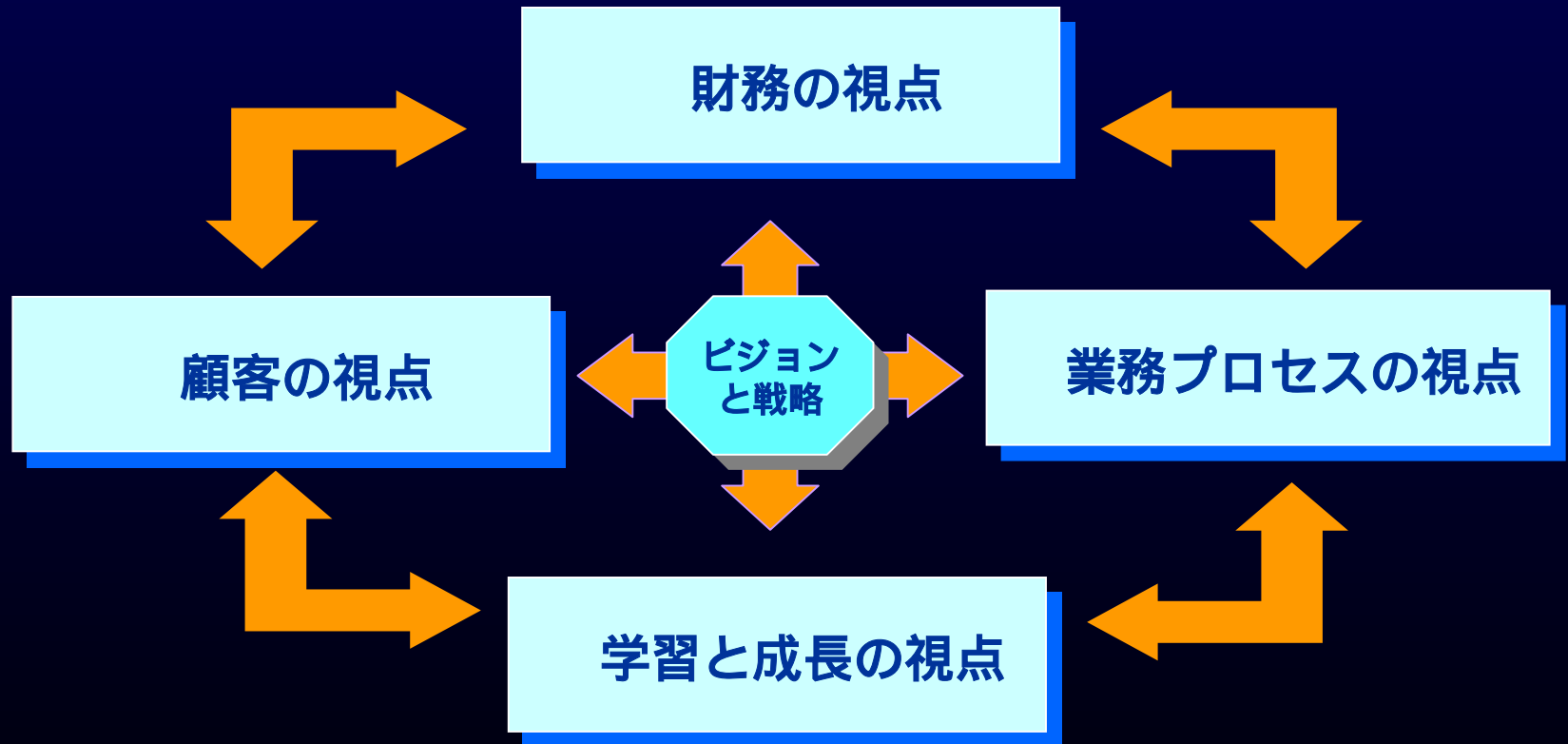
実施計画

時間がかかる

2. BSC適用の実際

BSCとは何か

BSCとは、財務指標だけでなく、顧客、業務プロセス、学習と成長といった多面的な角度からの経営を分析することができるマネジメント・フレームワーク



(出所)Robert S kaplan and David P Norton , “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” Harvard Business Review(1996年1・2月号)

目標実現に向けての戦略マップ

財務の視点

Financial Perspective

顧客の視点

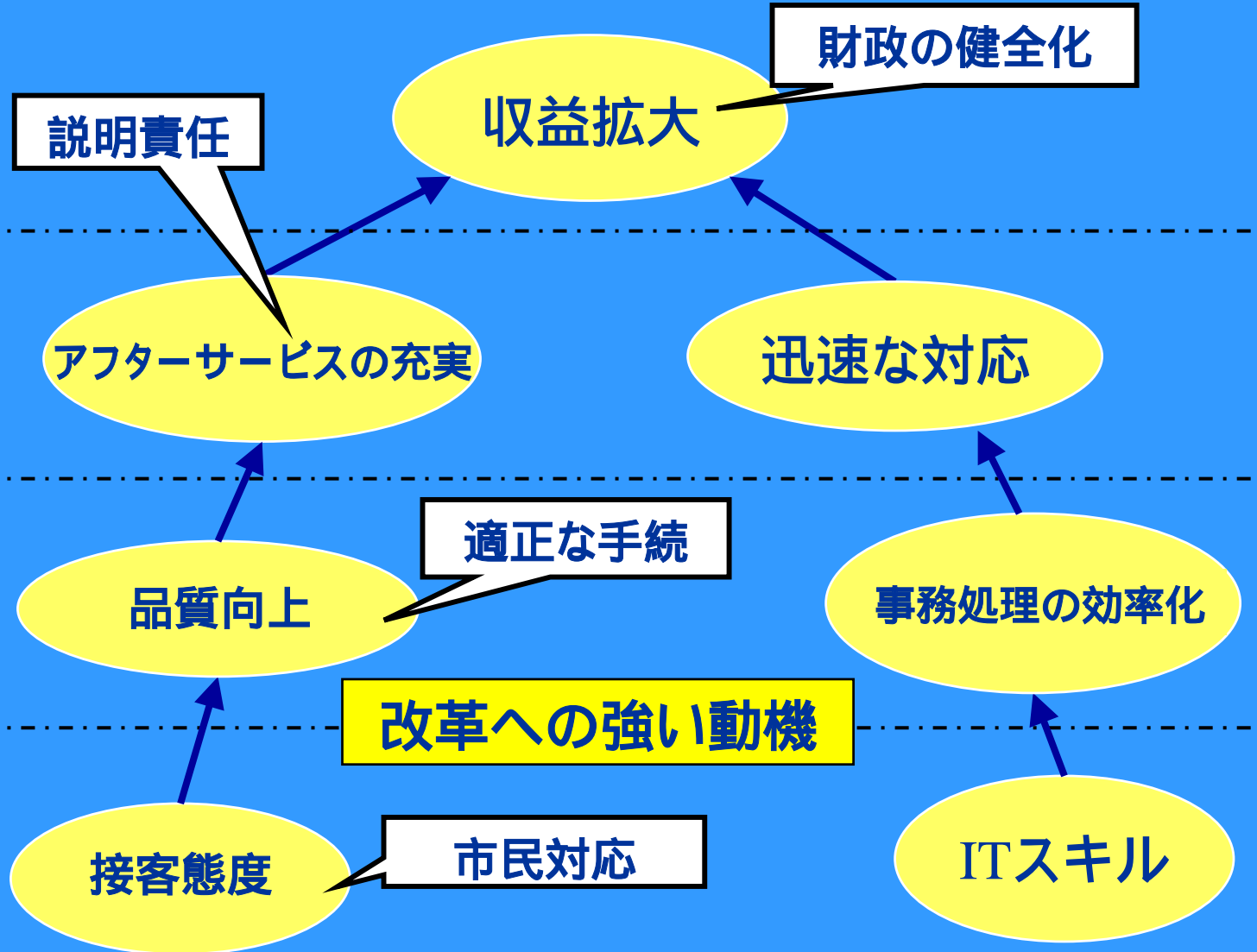
Customer Perspective

業務プロセス の視点

Internal Process
Perspective

学習と成長の 視点

Learning & Growth
Perspective



BSCによる政策評価・事務事業評価の 問題点解決

BSCを活用すれば

目的意識の欠如



ビジョンと戦略を一人ひとりに周知徹底

コミュニケーションの欠如



問題点を早期に発見し、すばやく対応

業務間連携の欠如



既存の事業計画や予算とリンク

総合性の欠如



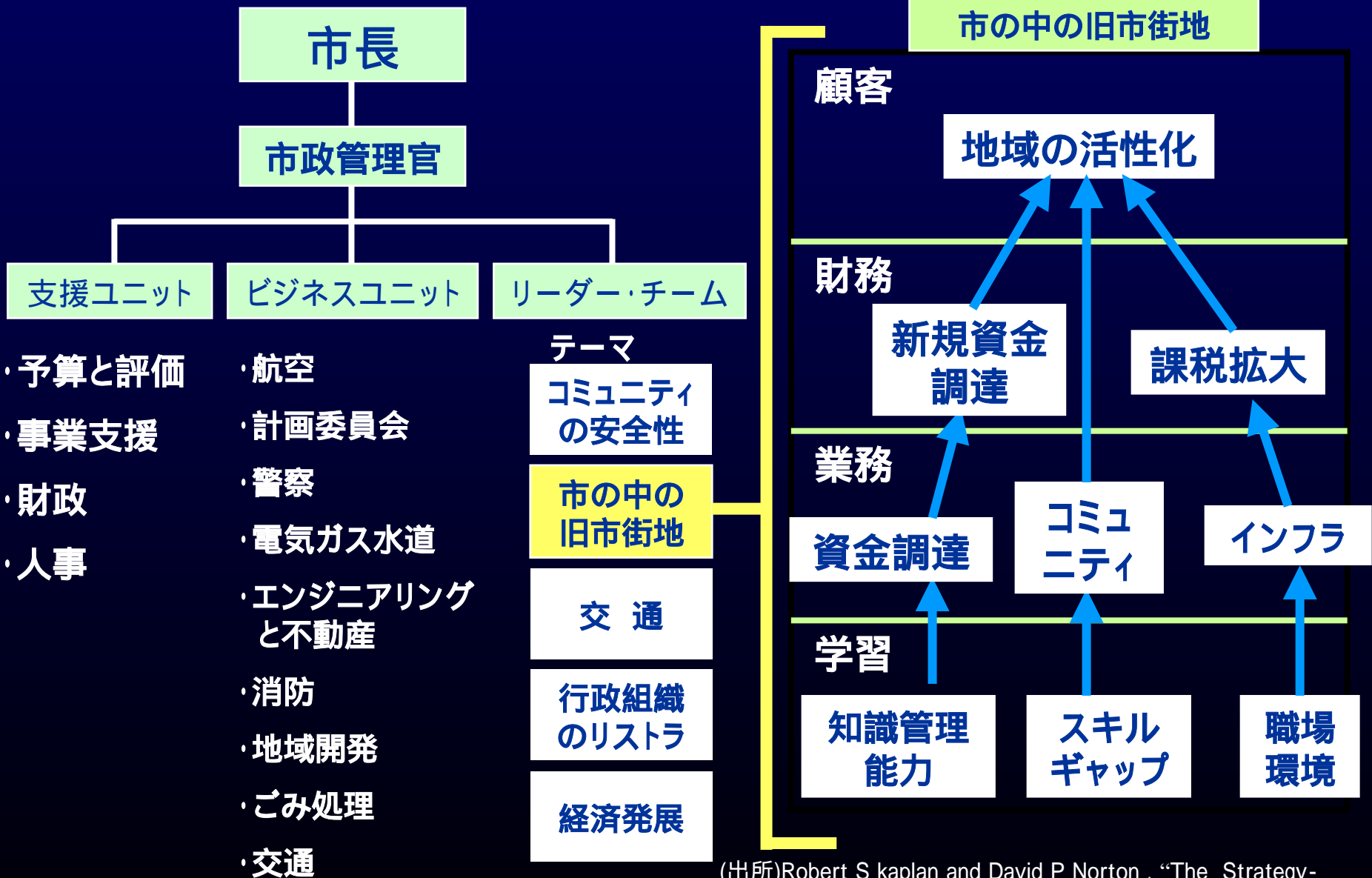
複数の評価指標を矛盾なく整合

海外の公共部門における主なBSCの導入例

機関名	導入目的 / 内容
シャーロット市	【戦略的組織の形成】 市民満足度の向上、評価指標の削減と情報共有による市議会・庁内のコミュニケーションを改善
米国運輸省	【戦略統合と業績に対する説明能力の向上】 組織文化の変革と省内イノベーションを促進させるツールとして活用
メイ研究所	【継続的な業務改善の支援】 予算やマーケティング活動などの組織のビジネス面のほか、優秀な人材確保の重要性を確認
ニュー・プロフィット	【効果的な投資対象の選択】 投資対象組織と内部業務を管理する役割を持つ。資金提供者との間のコミュニケーション・ツール
デューク小児科病院	【患者と医師の満足度を向上】 医師とスタッフに新しい戦略へと向かわせて協働を促進し、より洗練された医療の実現に利用
モンテフィオリ大学病院	【患者の満足度と患者への便益を重視】 財政的な問題の解決と顧客との接点を見出すために新しい戦略を内部に伝達し、実行するためのメカニズムとして利用

(出所)Robert S kaplan and David P Norton , “The Strategy-focused Organization ” Harvard Business School Press,(2001年)

戦略的組織の形成：シャーロット市



(出所) Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Strategy-focused Organization" Harvard Business School Press, (2001年)

国内の自治体における主なBSC導入例

(試行・検討を含む)

自治体名	導入目的 / 内容
千葉県	【政策評価と総合計画との連携】 政策評価制度にBSCの考え方を取り入れる。「総合5ヵ年計画」の戦略的な進行管理に活用
福岡県	【組織運営の戦略的な展開】 業務プロセスの変革とソフトな機構改革(フラット化)を目指して導入
札幌市	【戦略的総合マネジメントシステムの検討】 組織を評価対象として、既存システムの連携や新たな評価システムを調査研究
姫路市	【行政評価システムとの連携】 既存システムである行政評価にBSCの視点を導入し、総合計画の進行管理や予算制度等に反映
横須賀市	【組織目的の明確化】 自治体シンクタンクの「横須賀市都市政策研究所」の組織目的を明確化するためにBSCの視点を導入
三重県 病院事業庁	【財政健全化の実現】 財政状況の改善を狙い、 収支、 機能、 自立の3つの健全化を目標に、庁内のコミュニケーションツールとして導入。組織目標の管理だけでなく、個人の目標管理にまで展開。今後は、人事制度への反映を予定

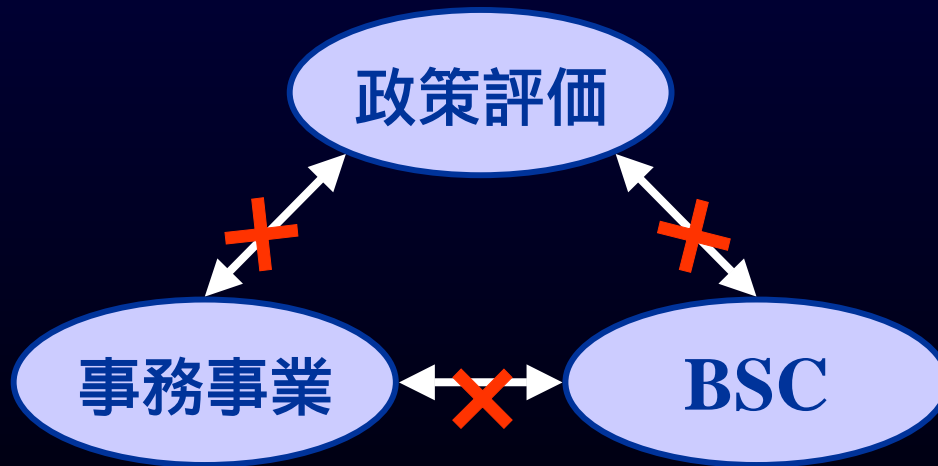
政策評価と総合計画との連携：千葉県

BSCの視点を活用し、政策の戦略的展開に重要な評価の視点を提供

「県民ニーズの把握」、「資源配分の状況」、「事業推進の効率性・妥当性」、「事業改善」の4つの視点

課題

指標のミスマッチ



連携させるには指標の一致が課題

指標のスケールが異なる

事務事業は仕事の単位

政策評価は政策体系を
前提に評価

BSCは評価の視点がシンプル

工夫が必要

財政健全化の実現：三重県病院事業庁（１）

BSC導入前

当初の目的は
実現したが

第1次財政健全化計画の成功による黒字経営

しかし

財務のみ
による
業績管理
に限界を
感じた

指標ばかりで
個別評価は
出るが、経営
全体の視点や
その妥当性が
分からなかった

職員を優先

顧客を軽視

業務プロセス
改善視点が
抜けていた

基本理念・
戦略を現場
に落としこむ
仕組みが
なかった

（出所）三重県病院事業庁資料よりFRI作成

三重県病院事業庁(2)

【課題】

- ・幹部と職員の間
のコミュニケーション不足
- ・ビジョン・戦略の共有不足
- ・部門・個人の業績評価の不足
- ・戦略自体が未成熟
- ・収支面の健全に偏りすぎ

病院事業庁長シート

バランス・スコアカードの連関性
(カスケード(滝)方式による展開)



病院長シート

	戦略目標	指標	方策
顧客			
財務			
プロ			
学習			

個人別目標管理シート

	戦略目標	指標	方策
顧客			
財務			
プロ			
学習			

(出所) 三重県病院事業庁資料よりFRI作成

三重県病院事業庁(3)

病院事業庁におけるBSC導入の成功要因

5つのポイント

業務改革を行う必要について、納得性の高い理由

業務改革を積極的に行う組織風土の存在

BSC導入以前に財政健全化計画の成果(黒字達成)

改革を推進する原動力となるキーパーソンの存在

戦略を全庁的にブレイクダウンし、その重要性を確認

(出所) 三重県病院事業庁資料よりFRI作成

3. 行政に求められるブレークスルー

中央集権体制の崩壊と自治体の自立

構造的な財政危機

少子高齢化の進展

地方分権の進展

行財政改革
経費削減

三位一体の地方行財政改革

補助金廃止

税源移譲

地方交付税改革

自己決定

自己責任

多様な住民ニーズ
へ迅速な対応

説明責任の増大

自治体の自立

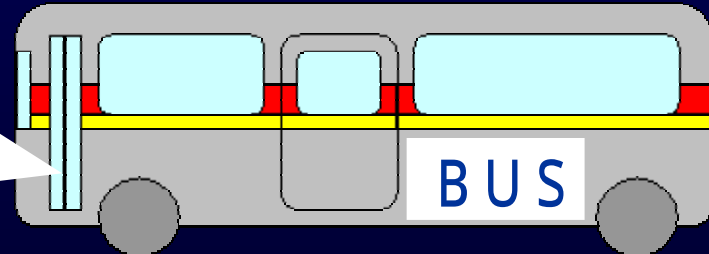
自立的な行財政運営とは

従来

時刻表 = 総合計画

毎日、一定の路線を決まった時刻に走行していれば、お客もそこそこ乗ってくるし、あまり考える必要はない。…あれッ！お客がいない！（それでも給料はもらえる）

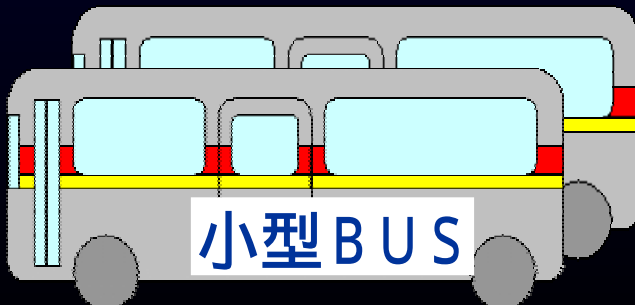
一定路線・採算を無視



今後

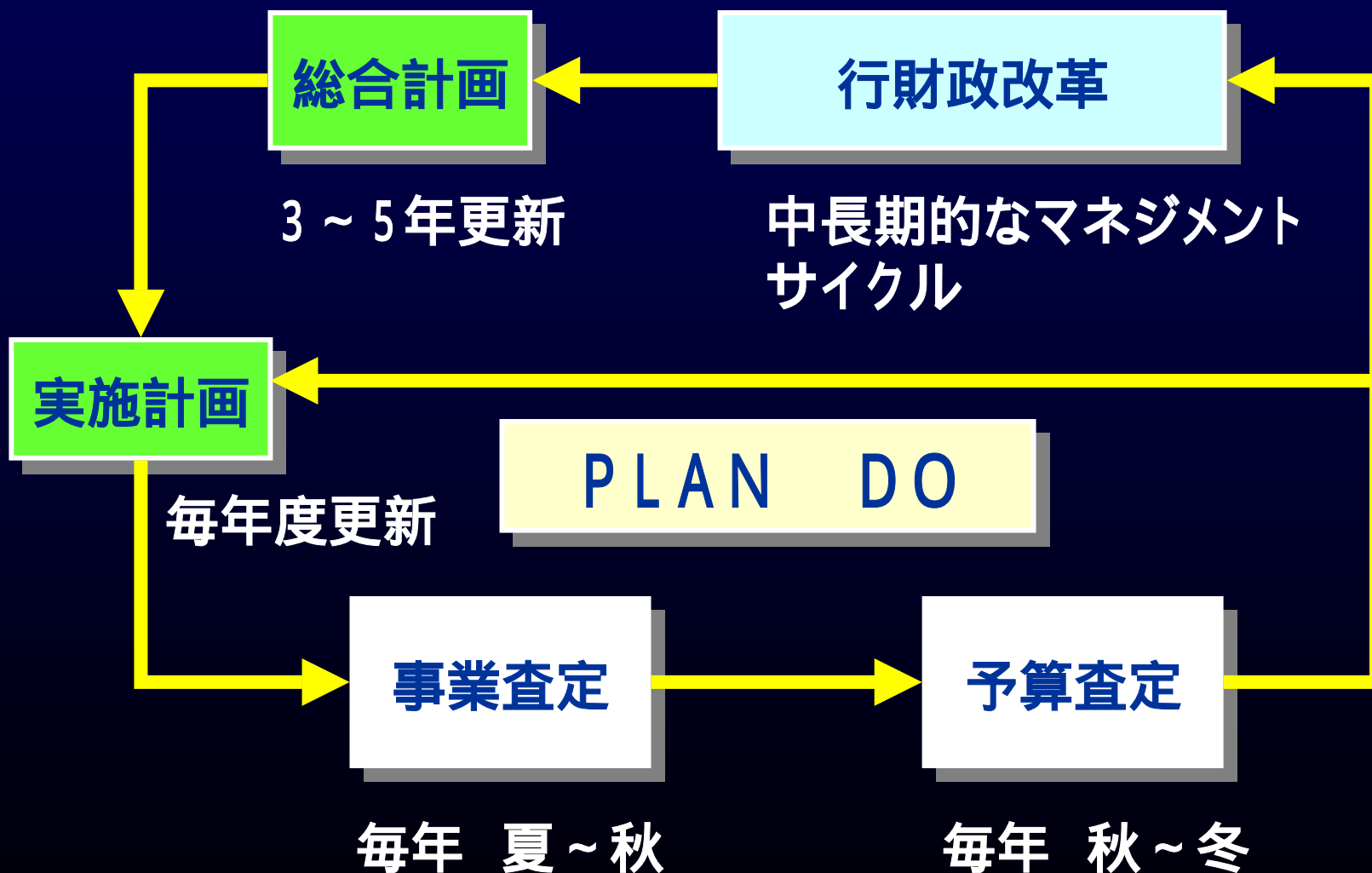
ナビゲーション = 戦略計画

多様な路線・採算がとれる



決まったところを走るだけでは儲からない、これからは自分からお客を探さなければ、儲からない！（仕事がなくなる）。

現行の総合計画を前提としたマネジメント



全庁レベルの行政経営の実現

BSCの適用範囲

行政経営の視点からの組織運営

人材育成・内部管理・財務・情報

戦略計画

毎年度更新

行財政改革

中長期的なマネジメント
サイクル

PLAN DO CHECK ACTION

業績測定

事業の成果検証

実施計画の修正

予算レビュー

4. BSCを用いた行政経営の展開

(1) BSCを導入するための基礎を固める

トップ・ダウン・アプローチを用いる

危機感を共有する

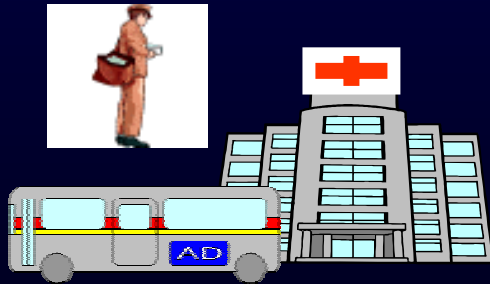
キーパーソンを登用する

(2) 実践的な適用を進める

最初は小さく、徐々に実績を積み上げる

【第1ステップ: 公営企業】

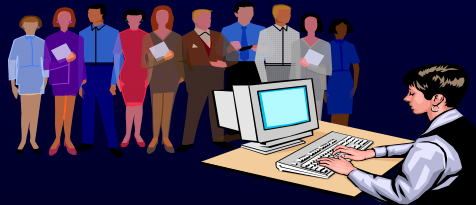
上下水道・ガス・バス・
交通機関・病院 etc



顧客とサービスの
結びつきが密接
売上という明確な
指標が存在

【第2ステップ: サービス部門】

相談や申請窓口
あるいは出先機関



顧客とサービス
の結びつきが比較的
密接
顧客満足度という
指標が測定可能

【第3ステップ: 経営企画部門】

本庁



資源(人・モノ・予算・
情報)の最適化が必要
組織目標から個人
目標へと展開

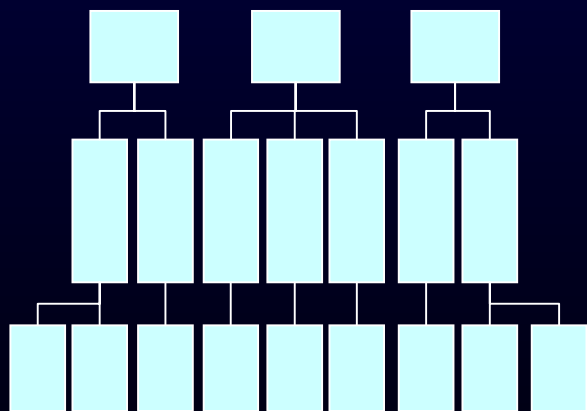
(2) 実践的な適用を進める

BSCで戦略計画を作る

これまで

総合計画

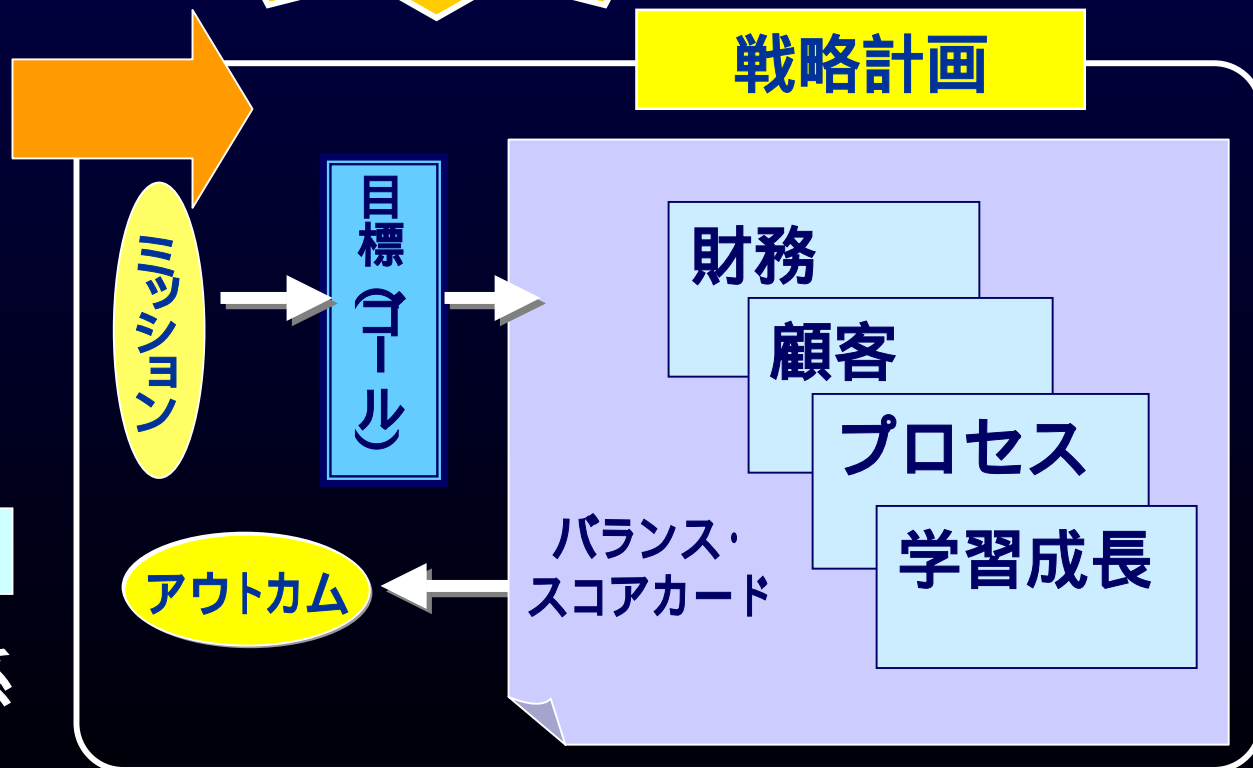
政策・施策体系



- ・縦割りの組織体系
- ・補助金対策

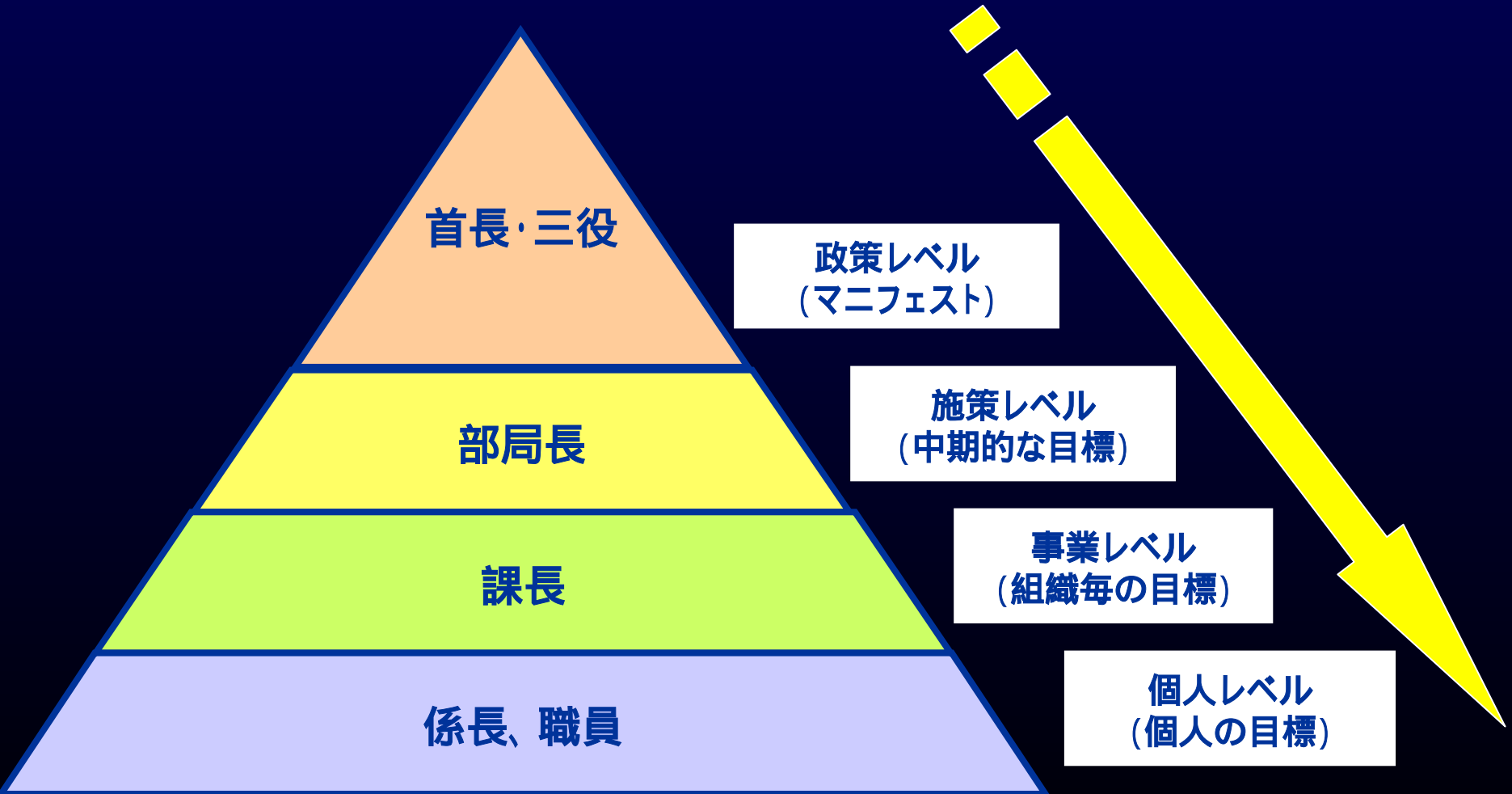
本当に必要な
計画作りを可能にする

戦略計画



(2) 実践的な適用を進める

BSCでマニフェストを個人目標にまで落としこむ



休憩

15時35分まで