

BSCによるプロジェクト・マネジメントの事例研究

—ラオスへの複式簿記普及プロジェクト—

伊藤 和 憲^{*1}

国田 清 志^{*2}

はじめに

専修大学ではいま、会計学科を創設して50周年を迎え、また会計教育も100年を超えたところである。このような中で、東アジアのラオスに対して複式簿記を普及しようというプロジェクトが持ち上がった。当初は専修大学会計学研究所が支援する予定であった。ところが、研究所の目的である研究と複式簿記支援との方向性が必ずしも一致していないこと、また、学長からの私立大学研究ブランディング事業計画への参加依頼があったために、新たにセンターを設立するという状況に至っている。

このような複式簿記事業推進センターを円滑にマネジメントしていくには、バランスド・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC) でPDCAを回すことが効果的ではないかと考えた。BSCは戦略実行のマネジメント・システム (Kaplan & Norton, 2001) だけでなく、戦略の策定と実行のマネジメント・システム (櫻井, 2008) としても機能する。このようにBSCは企業や組織の永続する戦略と密接に関わるマネジメント・システムである。このBSCを期限のあるプロジェクト・マネジメントとして活用するという提案がある。

これまでもBSCをプロジェクトに適応した論文は提案されてきた。たとえば、BSCを用いたIT投資の評価 (Stewart & Mohamed, 2003)、ITプロジェクト・マネジメントとしてのBSCアプローチの適応 (Brock et al., 2003)、IT投資評価へのBSCの適用 (小酒井, 2007)、情報システム導入でBSCに代わる目標設定を提案した研究 (江崎, 2010)、顧客関係性管理システムの導入管理 (石橋・湯浦, 2014) である。これらはいずれもプロジェクトへの応用や改善などを提案した論文である。また、これらの研究はいずれも営利組織のプロジェクトであり、非営利組織のプロジェクトではない。本研究では、非営利組織における研究助成プロジェクトへの申請とそのマネジメントに対するBSCの適用を事例研究し、その役立ちを検討する。

ラオスでの簿記検定試験の実施を目指して、複式簿記普及事業推進センターのマネジメント、言い換えれば、プロジェクト・マネジメントとしてBSCの導入を検討している。プロジェクト・マネジメントとしてBSCを導入するメリットは、戦略マップによるコミュニケーション・ツールとしての機能と、スコアカードによる進捗管理という機能が考えられる。それ以外にどのようなメリットがあるのかを検討する。

本稿の目的は、ラオス企業へ複式簿記を普及するという研究プロジェクトに研究助成金を申請するとき、BSCで計画書を作成し、管理することの意義を明ら

*1 専修大学商学部教授

*2 専修大学商学部教授

かにすることである。まず第1節では、ラオスにおける簿記のニーズを検討する。次に、第2節では、財務省総合政策研究所が実施したラオスの実態調査を分析する。そして第3節で、専修大学の簿記普及プロジェクトに対するBSCの適応性を明らかにする。さらに第4節では、このBSCの適応によるメリットを明示する。最後に、本稿をまとめる。

1. ラオスの経済状況と簿記へのニーズ

ラオス人民民主共和国（ラオスと呼称する）は、1945年に日本の協力で独立宣言をしたが、フランス連合の中のラオス王国となり、1953年に独立した。その後ベトナム戦争に巻き込まれ、1975年にサイゴンが陥落すると、王制を廃止してラオス人民民主共和国が樹立された。人民民主共和国であるが、1986年に初代首相のカイソン首相が、社会主義経済から市場経済への移行政策を導入した。

IMF (International Monetary Fund) によれば、ラオスの2010年から2017年までのGDP成長率は、表1のとおりである¹⁾。

表1の成長率はASEAN諸国の中でもトップクラスの値である。また、ラオスに投資した日系企業数は、2011年4月の63社から、2014年には111社に増加している（望月、2014）。経済はかなり上向いている状況にある。

他方、藤田・伊藤（2018）によれば、ラオス企業で会計帳簿を作成しているのは全体の25.3%であるという。また、月次試算表など日々の経営に生かすべき会計資料はほとんど整備されていないとも指摘している。藤田・伊藤の評価によれば、会計帳簿・決算資料の整備のためのインフラ（人材・システム）不足と会計帳簿・決算資料を整備するインセンティブが企業側に乏しいという。なお、ラオスには、APACC, Intercom, BanhJiの3つの主要な会計ソフトがあるが、い

れも時代遅れであるという（藤田・伊藤、2018）。

要するに、ラオスの財務省としては国家財政の健全化のために簿記のニーズは高まっているものの、企業では簿記のニーズが低いという状況であるといえる。さらに会計ソフトはあるが、時代遅れとなっている。このような現状の中で、ラオス財務省のニーズにマッチさせるとともに、ラオス企業が経営改善して業績を向上するためには簿記の普及は急務である。

2. ラオスの実態調査

財務省総合政策研究所（財務総研）では、2017年8月から川崎商工会議所とラオス商工会議所（Lao National Chamber of Commerce and Industry: LNCCI）とともに、ラオスの企業を対象とした簿記普及支援を実施している。その目的の1つは、ラオスの課題である現地企業の会計帳簿・決算資料の整備をサポートすることである。またその先には、ラオス経済が発展し、ラオス財務省にとっては税収が健全化することを目指している。

財務総研では、2017年8月に、ラオスの1,000社以上の会員企業を持つLNCCIおよび川崎商工会議所とともに、2日間の簿記セミナーを実施した。参加者は108名を超えており、この参加者に対してアンケート調査を実施し、82名の回答を得ている。藤田・伊藤の論文に基づいて、ラオス企業の実態を紹介する。

回答者は、製造業が30.6%、ラオス財務省や中央銀行などの政府関係者や教育関係者などが12.5%、その他サービスが11.1%であった。民間企業のスタッフ29.8%、民間企業のマネジャー16.7%、国営企業のスタッフ14.3%、政府系は35%であった。会計業務の経験がある参加者は68.1%もいるが、その半分が5年以上の経験者で、半分が5年未満の経験者であった。

また、会計帳簿を自社内で作成している企業は84.9%、作成を代行している企業が8.2%、帳簿をまっ

表1 ラオスのGDP成長率

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
成長率	8.02%	7.99%	7.81%	8.03%	7.61%	7.27%	7.02%	6.91%

出典：IMFのwebページより筆者作成。

たく作成していない企業は6.8%もあった。なお、作成している会計帳簿で最も多いのは仕訳帳(79.0%)であり、次に損益計算書が43.2%、貸借対照表が35.8%、月次試算表は16.0%でしかなかった。

この調査で興味深いのは、会計ができる人材が少ない、会計にかかるコストが多額、会計業務の整備・向上の優先順位が低い、という回答が多かったことである。このような結果から、藤田・伊藤(2018)は、「納税額のベースとなる会計帳簿を意図的に整備しないというインセンティブが働いている」と指摘している。

ただし、簿記検定制度の資格取得に対して、94.3%の回答者が興味を持っていた。また、簿記セミナーへの参加も88.5%の回答者が関心を抱いていた。

3. 専修大学の簿記普及プロジェクト

そもそもこのプロジェクトは専修大学が簿記普及を推進したわけではなく、川崎商工会議所が専修大学に応援をもとめたときからプロジェクトが始まった。その後、専修大学が私立大学研究ブランディング事業計画に応募する構成メンバーとして、簿記普及プロジェクトに関わるようになった。まずその経緯を明らかにしたうえで、簿記普及プロジェクトについて説明していく。なお、当該プロジェクトおよび実施体制は現在計画中であり、実行段階に進んだときは見直しが行われる。

3.1 簿記普及プロジェクトの経緯

財務総研や川崎商工会議所から専修大学学長に対して、2017年早々に協力依頼が舞い込んだ。同年3月に専修大会計研究所への協力の打診があったが、10月までは大きな動きがなかった。10月18日に、ラオス日本センター副所長パンパキット氏(Phanhpakit)の来日に合わせて、ラオスの簿記普及に関わる情報共有のための会合が開催された。川崎商工会議所から山田会頭、野口課長、(株)経理バンクの浦上氏、高根電機代表取締役蓑原氏、専修大学からは、佐々木学長、松木専務理事、会計学研究所からは所長の伊藤、事務局長の国田教授、それに奥西教授と松本准教授が出席した。

この会合で、専修大会計学研究所の協力が求められ、応諾した。その後、松木専務理事がラオス出張したことの情報共有を兼ねて学長から声がかかり、2018年2月6日に筆者2名が学長室に出かけた。佐々木学長から、2018年度の私立大学研究ブランディング事業計画に専修大学として申請するプロジェクトへの参加を求められた。併せて、会計学研究所としてではなく、新しく設立される複式簿記普及事業推進センターによる支援が求められた。複式簿記事業推進センターは筆者たちが関与して、文科省から認可が下りたところで、メンバーを募ることになった。当面は、研究ブランディング事業計画を立案することに専念することになった。

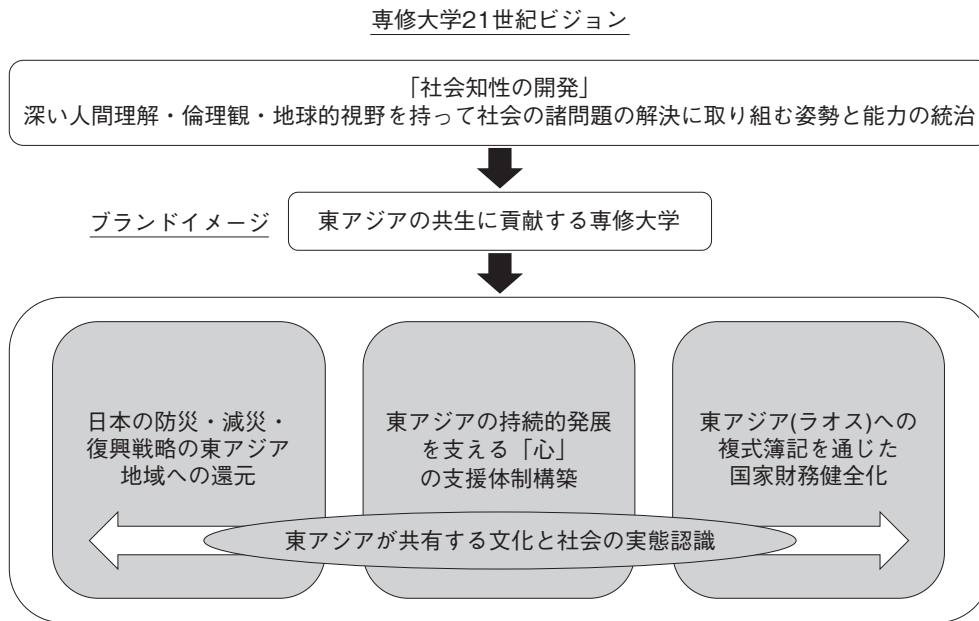
3.2 研究ブランディング事業計画と簿記普及プロジェクト

専修大学では、2018年度の私立大学研究ブランディング事業に申請することをもくろんでいる。そのプロジェクトのイメージは、図1とおりでである。

専修大学のビジョンである社会知性の開発に向けて、「深い人間理解・倫理観・地球的視野を持って社会の諸問題の解決に取り組む姿勢と能力の統治」を図ることである。その一環として、2018年度のブランディングイメージは、「東アジアの共生に貢献する専修大学」である。このブランドイメージを構築するために、3つの事業とこれらを連結する事業がある。3つの事業とは、日本の防災・減災・復興戦略の東アジア地域への還元、東アジアの持続的発展を支える「心」の支援体制構築、東アジア(ラオス)への複式簿記普及を通じた国家財務健全化に関する事業であり、連結する事業は東アジアが共有する文化と社会の実態認識に関する事業である。

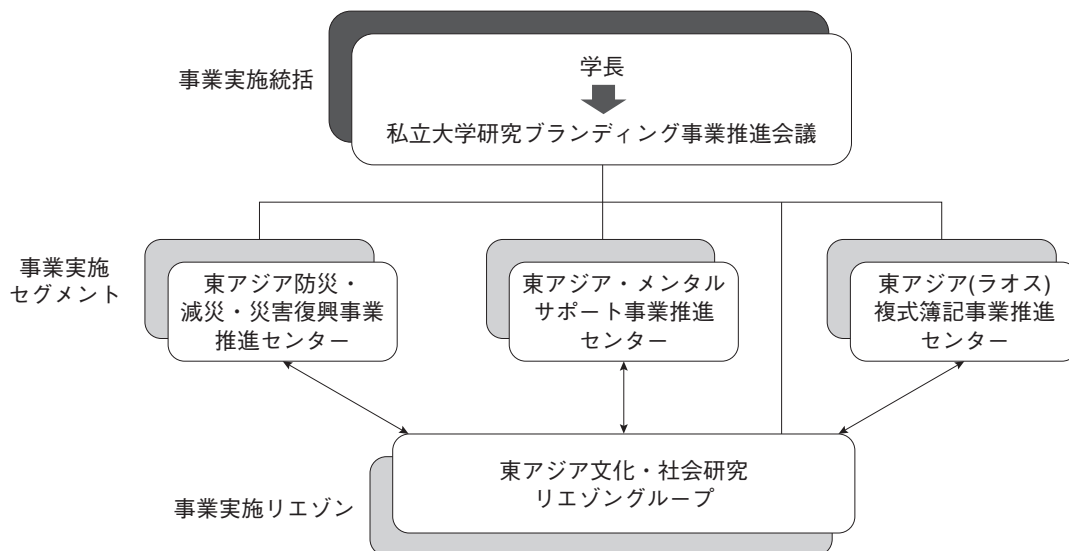
また、このブランディング事業の実施体制の基幹部分は図2のとおりである。

事業の実施統括は学長をトップとした私立大学研究ブランディング事業推進会議である。この下に、3つの事業実施セグメントがある。東アジア防災・減災・災害復興事業推進センター、東アジア・メンタルサポート事業推進センター、東アジア(ラオス)複式簿記普及事業推進センターである。さらに、事業実施を



出典：私立大学研究ブランディング事業推進会議資料。

図1 専修大学私立大学研究ブランディング事業計画



出典：私立大学研究ブランディング事業推進会議資料。

図2 ブランディング事業の実施体制

連結するリエゾンとして、東アジア文化・社会研究リエゾングループが配置されている。

3.3 簿記普及プロジェクトのBSC

私立大学研究ブランディング事業の申請書には、事業目的、ブランディング戦略、事業実施体制、年次計画をまとめる必要がある。BSCで戦略目標間の因果

関係を可視化する戦略マップを作成すれば、事業目的とブランディング戦略を可視化できる。なお、戦略マップを作成するときは、それぞれの関係者のネットワークを想定しておくことが重要である。これが事業実施体制の構築である。また、戦略目標の達成度を測定する指標、目標値、実績値と目標値のギャップを埋めるための実施計画（BSCでは実施項目と呼ぶ）を

作成するスコアカードを作成しておき、この実施計画のスケジューリングを計画すれば、年次計画がまとめられる。要するに、BSCを適用すれば、申請書のすべての事項を容易に整理することができる。ここに、BSCを適用して簿記普及プロジェクトを計画する理由がある。以下では、申請書をBSCに基づいて作成したプロセスを明らかにする。

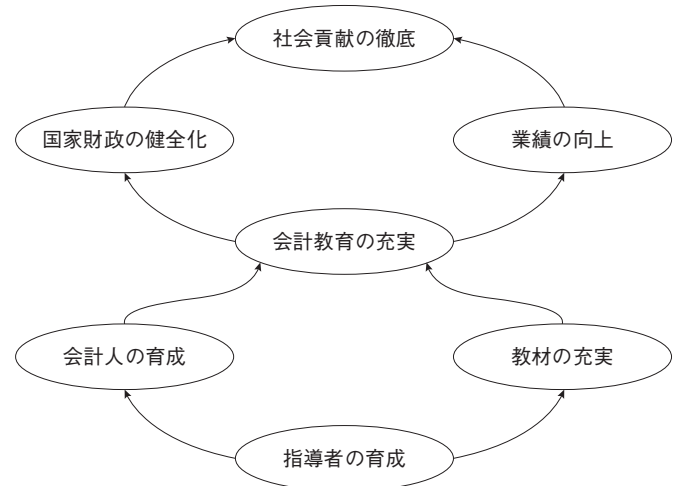
複式簿記普及事業推進センターの目的とこの事業に期待される成果を明らかにしておこう。まずこの事業推進センターの研究目的を明らかにする。ラオスでは、会計帳簿を作成している企業が25.3%しかなく、月次試算表を経営に生かしている企業はほとんどない状況である（藤田・伊藤，2018）。そのため、ラオス政府にとってはラオス経済の発展と徴税管理の一環として、またラオス企業にとっては経営把握と資金調達のために簿記の普及が急務である。専修大学ブランドは東アジアとの共生と社会貢献であり、ラオスでの簿記普及はこのようなビジョンと整合性がある。

次に、複式簿記普及事業推進センターに期待される成果を明らかにする。まず、指導マニュアルの作成、指導員の養成、教材開発、簿記検定試験の実施、簿記検定試験合格者の輩出が考えられる。具体的には、専修大学会計学研究所とラオス国立大学が共同で簿記教育の指導マニュアルを作成する。この指導マニュアルに基づいてラオス国立大学の教員を教育して、ラオス国立大学の学生へ簿記教育を進めて行く。また、財務省総合政策研究所とTACが共同で簿記教材を作成する。さらに、川崎商工会議所の協力の下、ラオス商工会議所で簿記検定試験を実施する。これらの結果、簿記検定試験合格者を輩出する。

3.4 複式簿記普及事業推進センターの事業戦略

複式簿記普及事業推進センターでは、ラオスの簿記普及という研究目的とその多様な成果を達成するために、事業戦略を戦略マップで構築した（図3）。図3に基づいて、複式簿記普及事業推進センターが策定した事業戦略を明らかにする。

ラオス国立大学の教員を簿記指導者に育成するとともに、指導者を交えて日本商工会議所で実施している簿記検定のテキストをラオス語に翻訳して簿記教材を



出典：筆者作成。

図3 複式簿記普及事業推進センターの戦略マップ

開発する。一方、ラオス商工会議所のメンバーおよびラオス国立大学の学生に、簿記検定試験に向けたセミナーを開催する。これらの準備ができたところで、ラオス語による簿記検定試験を実施する。簿記検定試験の合格者が増加していくにしたがって、ラオス企業の現場では、会計帳簿の作成が増えていき、月次試算表による経営把握ができるようになる。期末財務諸表を作成するようになれば、事業拡大のための資金調達も行いやすくなる。同時に、税も決算に基づいて徴収できればラオス政府の健全化となり、ラオス経済の発展も見込まれる。そうすることで最終的に、東アジア（ラオス）との共生と社会貢献という専修大学のブランドが向上する。

以上のように、戦略目標は、社会貢献の徹底、国家財務の健全化、ラオス企業の業績向上、ラオスでの会計教育の充実、会計人の育成、教育教材の充実、指導者の育成である。これらの戦略目標間の因果関係が複式簿記普及事業推進センターの事業戦略である。

3.5 複式簿記普及事業推進センターのスコアカード

複数の戦略目標の因果関係からなる事業戦略の進捗を管理するために、戦略目標の達成度を測定する成果指標、達成すべき目標値、および目標値を実現する実施計画を立案した。図3の戦略マップで示された戦略目標に対して、成果指標、目標値、実施計画（アクションプラン）を表2のように設定した。

表2 複式簿記普及事業推進センターのスコアカード

戦略目標	成果指標	目標値	実施計画
社会貢献の徹底	ラオス財務省の満足度	50%	満足度調査
	指導企業の満足度	50%	満足度調査
国家財政の健全化	申告企業の納税率	30%	税収調査
	税務申告企業数予定率	30%	税務申告企業調査
業績の向上	申告企業平均売上高営業利益率	5%	対象企業調査
	財務諸表作成企業予定率	30%	対象企業調査
会計教育の充実	累積合格者数	500	検定試験プログラム
	累積受験者数	1,000	検定試験プログラム
	累積試験開催件数	5	検定試験プログラム
会計人の育成	累積セミナー修了者数	1,000	セミナープログラム
	累積セミナー開催件数	7	セミナープログラム
教材の充実	累積翻訳ページ数	200	教材作成プログラム
	翻訳対象検討項目数	50	教材作成プログラム
指導者の育成	指導者セミナー実施回数	4	教員指導プログラム
	セミナー対象人数	4	教員指導プログラム

出典：筆者作成。

表2より、戦略目標ごとに、成果指標、目標値、実施計画を明らかにする。

社会貢献の徹底については、ラオス財務省の満足度と指導企業の満足度を成果指標として、それぞれの目標値をいずれも50%（ここでの目標値はすべて期待値である）ずつに設定する。そして、これらを測定するために満足度調査の実施を計画する。社会貢献の徹底を実現するために、国家財政の健全化とラオス企業の業績向上を戦略目標とする。国家財政の健全化については、申告企業の納税率と税務申告企業数予定率を成果指標とし、それぞれの目標値はいずれも30%ずつに設定する。そしてこのための実施計画として税務調査を計画する。業績向上の戦略目標については、申告企業平均売上高営業利益率と財務諸表作成企業予定率を成果指標とし、それぞれの目標値を5%と30%に設定する。そしてこれらを測定するために企業調査を計画する。

国家財政の健全化とラオス企業の業績向上を実現するために、複式簿記普及事業推進センターを中心としたラオスでの会計教育の充実を戦略目標とする。ここでは、累積合格者数、累積受験者数、累積試験開催件

数を成果指標とし、それぞれの目標値は500人、1,000人、5件に設定する。そして、これらを達成するための実施計画として検定試験プログラムを計画する。

検定試験を実施する前に、受験者の育成と試験問題やテキストなどの教材の作成、これらの教材を使った指導者の育成が準備されていなければならない。そこで、会計人の育成、教育教材の充実、指導者の育成を戦略目標とした。会計人の育成については、累積セミナー終了者数と累積セミナー開催件数を成果指標とし、それぞれの目標値は1,000人と7件を設定する。そしてこれを実現するためのセミナープログラムを計画する。教育教材の充実については、累積翻訳ページ数と翻訳対象検討項目数を成果指標にし、それぞれの目標値を200頁と50項目に設定する。そのための教材作成プログラムを計画する。最後の指導者の育成という戦略目標については、指導者セミナー実施件数とセミナー対象人数を成果指標とし、それぞれの目標値は4件と4人に設定する。そしてそのための教員指導プログラムを計画する。

以上、戦略目標、目標値、実施計画（アクションプラン）を立案し、これを実行する。さらに、目標値と

実績値のギャップを埋めるために実施計画を行う。このようなPDCAサイクルにおいてスコアカードを用いて実施していく。

3.6 複式簿記普及事業推進センターの実施体制

複式簿記普及事業推進センターが直接エンゲージメントを取るステークホルダーは、ラオス国立大学、専修大学会計学研究所、財務省総合政策研究所、TAC、ラオス商工会議所、川崎商工会議所、ラオス商工会議所のメンバー企業、ラオス財務省である。これらの実施体制の関わりについて明らかにする。

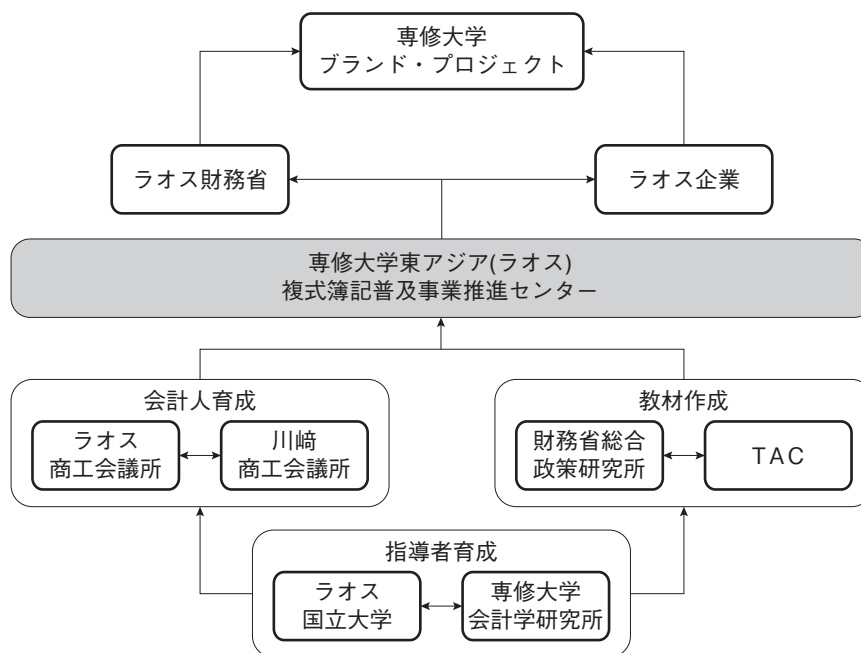
複式簿記普及事業推進センターを中心として、ラオス国立大学と専修大学会計学研究所も加わって指導者養成を行うとともに、このPDCAを回す。また、複式簿記普及事業推進センターを中心として、財務省総合政策研究所とTACも加わって、ラオス語による簿記教材の開発を行うとともに、このPDCAを回す。さらに、複式簿記普及事業推進センターを中心として、ラオス商工会議所と川崎商工会議所も加わって、簿記セミナーを行うとともに、このPDCAを回す。ラオスでは、これも複式簿記普及事業推進センターを中心として、ラオス商工会議所とラオス国立大学も加

わって簿記検定試験を行うとともに、このPDCAを回す。また、複式簿記普及事業推進センターを中心として、ラオス企業の簿記検定試験合格者を増加させ、会計帳簿の作成と月次試算表による経営把握と改善を行うとともに、このPDCAを回す。最後に、複式簿記普及事業推進センターを中心として、ラオス財務省の国家の財務健全化を行うとともに、このPDCAを回す。これらの関係者のつながりを図示すると図4のとおりである。

図4は、図3の戦略マップと一貫性がある。すなわち、複式簿記普及事業推進センターが全体の責任を持つが、それぞれの戦略目標についてはそれぞれのオーナー（責任者）が責任者である。このような責任体制に基づいて、複式簿記普及事業を推進していく。

3.7 複式簿記普及事業推進センターのスケジューリング

2018年度の研究目標は、簿記教材として商業簿記（日商3級レベル）と工業簿記（日商原価計算初級レベル）を作成することである。また、ラオス国立大学会計教員を客員教授として招聘し、簿記を指導する。さらに、複式簿記普及事業推進センターによるラオス商



出典：筆者作成。

図4 複式簿記普及事業推進センターの実施体制

工会議所でのセミナー開催準備を行う。そのための実施計画は、ラオス語によるテキストとワークブックの作成という教材作成プログラム、ラオス国立大学教員への簿記指導という教員指導プログラム、それにラオス商工会議所でのセミナー開催準備というセミナープ

ログラムを計画した。

2019年度の研究目標は、複式簿記普及事業推進センターによる簿記セミナー開催と簿記検定試験の準備である。その実施計画は、ラオス商工会議所でのセミナー開催というセミナープログラムとラオス商工会議

表3 複式簿記普及事業推進センターのスケジュールリング

実施計画		実施計画実現のスケジュール				
		2018	2019	2020	2021	2022
財務省満足度調査	財務省への調査依頼	→				
	試験的調査の実施			→		
	課題抽出と改善			→		
	第1回調査				→	
	第2回調査					→
企業満足度調査	指導企業への調査依頼	→				
	試験的調査の実施				→	
	課題抽出と改善				→	
	第1回調査					→
税収調査	税務監督官庁への調査依頼	→				
	試験的調査の実施					→
	課題抽出と改善					→
税務申告企業調査	対象企業への依頼	→				
	対象企業への指導				→	
	課題抽出と改善				→	
	対象企業調査					→
検定試験プログラム	検定試験体制の準備	→				
	模擬試験問題の実施				→	
	課題抽出と改善				→	
	試験実施					→
セミナープログラム	セミナー開催準備	→				
	セミナー（年2回）		→	→ →	→ →	→ →
教材作成プログラム	TACとの教材提供交渉	→				
	商簿教材の準備	→				
	商簿教材の完成	→				
	工簿教材の準備	→				
	工簿教材の完成	→				
教員指導プログラム	客員教授受入交渉	→				
	客員受入と指導	→				

出典：筆者作成。

所での検定試験を実施する検定試験プログラムを計画した。

2020年度の研究目標は、ラオス国立大学での簿記指導の開催とラオスでの簿記検定試験の準備である。また、そのための実施計画は、ラオス国立大学でのセミナーを開催するセミナープログラムとラオス国立大学での検定試験を実施する検定試験プログラムを計画した。

2021年度の研究目標は、企業の会計帳票の作成であり、そのために月次試算表の作成と財務諸表の作成（ソフトの利用を含む）のための会計教育充実プログラムを計画した。

2022年度の研究目標は、満足度調査の実施であり、そのために、ラオス財務省と企業への満足度調査を実施する満足度調査プログラムを計画した。これらを線表（ガントチャート）として示したものが表3である。

4. 複式簿記普及事業のBSCによる効果

複式簿記普及事業推進センターの今回のプロジェクトに対して、BSCを用いた戦略のPDCA管理を提案する。BSCを用いることで、戦略マップとスコアカードに期待される機能を達成することができる。この点をまず明らかにする。

図3の戦略マップを作成することで、事業戦略を可視化できた。戦略マップによる戦略の可視化は、図5に示すように、実施体制が多数のメンバーに及んでおり、かつ複雑に絡んでいるために、コミュニケーションを取りやすくしなければいけない。時の経過とともに、関与するメンバーも変化することが想定される。コミュニケーション・ツールとして、それぞれのメンバーの関係と戦略目標を可視化しておくことは大きなメリットがあると期待される。

また、表2のスコアカードで戦略目標と実績値の測定と管理ができるとともに、そのギャップを埋める実施計画（アクションプラン）を立案できた。また、表3では、戦略目標に対する実施計画の詳細なスケジューリングを提示することで、年度ごとの進捗計画を可視化した。スコアカードは戦略目標の進捗管理ができるとともに、スケジューリングによってアクショ

ンの検討ができる。

このようなBSCの当初想定された効果だけでなく、プロジェクト・マネジメントとしてBSCを用いることで、想定外の効果も生まれた。その点を最後に整理する。

第1に、BSCフレームワークは、申請書の要件をすべて満たすというメリットがある。今回のプロジェクトは、文部科学省主催私立大学の研究ブランディング事業への補助金申請にBSCフレームワークで申請書を作成した。言い換えれば、BSCのフレームワークは、プロジェクトを用いて申請要件をすべて満たすだけでなく、それらの関連性まで示すことができる。このように、BSCの効果は思っていた以上に優れていた。

第2に、BSCは共通言語というメリットもある。BSCの戦略マップとスコアカードは管理会計研究者にだけ理解可能なものでなく、図を見ただけで、実施体制のメンバーはある程度理解を示してくれた。メンバーの共通言語として、BSCは優れた役立ちがあると言えよう。また、それぞれの役割を認識できるので、部分的な関わりしか持たないメンバーや、遅れて参加したメンバーにも容易に理解できるというメリットがある。

第3に、BSCは計画の修正や新たな計画の作成にも役立つ。コントロール・システムとしての機能では、実際にプロジェクトが実行に移されたときには、年度ごとにプロジェクトの管理に使えらるとともに、責任者の診断的コントロール・システムとして用いることができる。また、当初の計画の可視化が環境変化に適応しなくなれば、計画の修正にも用いて、さらには現場からの創発で計画を再構築することも期待できる。

まとめ

専修大学の複式簿記普及事業推進センターがラオスでの簿記検定試験実施までの多様な簿記普及プロジェクトに現在取り組もうとしている。このための研究助成を文部科学省に申請するのに、BSCを用いて計画書を作成し、そのマネジメントをBSCで行おうとしている。

まず、文部科学省の申請には、事業目的、ブランディング戦略、事業実施体制、年次計画をまとめる必要がある。BSCはこれらを一貫したフレームワークの下で緻密に計画することができる。また、BSCを用いることで、戦略マップによる戦略の可視化と、スコアカードによる戦略目標の測定と管理が期待できる。

当初期待したのは、事業戦略の可視化と目標実現のためのスケジューリングであった。しかし、これだけにとどまらず、研究助成のような申請書を作成するのにBSCは効果的であった。これは実際に作成してはじめて理解できたことである。また、BSCを知らないメンバー間でも会話ができるという共通言語としての役立ちが明らかになった。さらに、診断的なコントロールだけでなく、インタラクティブなコントロールの側面からコントロール・パッケージとしての機能も果たすことが期待できることがわかった。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費18K01940の助成を受けた研究成果の一部である。

注

1) <http://www.imf.org/en/Countries/LAO> (2018/2/20現在)。

参考文献

- Brock, S. D. Hendricks, S. Linnell and D. Smith (2003) A Balanced Approach to IT Project Management, *Project of SAICSIT*, pp. 2-10.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 (2001) 『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社) .
- Stewart, R. A. and S. Mohamed (2003) Evaluating the Value IT adds to the Process of Project Information Management in Construction, *Automation on Construction*, No.12, pp.407-417.
- 石橋萌絵・湯浦克彦 (2014) 「顧客管理導入における目標マネジメント方法」『プロジェクトマネジメント学会予稿集』 pp.226-231。
- 江崎和博 (2010) 「情報システム導入プロジェクトの目標品質向上に向けた3次元統合価値モデルの提案」『プロジェクトマネジメント学会誌』 Vol.12, No.5, pp.15-19。
- 小酒井正和 (2007) 「IT投資選択におけるBSCフレームワークの応用」『青山学院大学総合研究所 eラーニング人材育成研究センター (eLPCO) 研究叢書』 Vo.2, No.2, pp.26-34。
- 櫻井通晴 (2008) 『バランスト・スコアカード』 同文館出版社。
- 藤田圭一・伊藤誠剛 (2018) 「ラオスにおける会計制度の現状と課題」『PRD ディスカッションペーパーシリーズ』 No.18A-02, pp.1-22。
- 望月俊晴 (2014) 「海外だより : 大使館より」『ITU ジャーナル』 Vol.44, No.8, pp.51-55。