

# 戦略目標と戦略的实施項目のカスケード

伊藤 和 憲\*

はじめに

事業戦略を管理するために、Kaplan & Norton (2004) は、戦略マップとバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) を考案した。測定できないものは管理できないとして、戦略目標の達成度を測定する BSC を考え出した。また、記述できないものは測定できないとして、戦略目標の因果連鎖によって戦略を記述する戦略マップを考案した。

事業戦略は一般に戦略事業単位 (Strategy Business Units; SBU)、事業部あるいは部門単位に策定され、実行される。もちろん、GTE (現在はベライゾン) が考案した HR スコアカードのように、機能戦略として人事などのサポート・ユニット (Support Units; 支援部門) が戦略マップを作成し BSC で戦略の達成度を管理することはある。しかし、事業戦略を策定するのは、SBU や事業部であり、そのトップが責任者となる。

ところで、戦略を策定するのは事業部長などのトップであっても、戦略実行を行うのは、設計者、購買担当者、製造担当者、営業担当者など第一線で働く従業員である。したがって、戦略をトップだけが理解でき

\* 専修大学商学部教授

る抽象的なお題目とすることなく、現場の言葉に落とし込むことが重要になる。このように、トップの戦略を現場の言葉に落とし込むことを、戦略の目標と方策が組織階層を順に落ちていく様子からカスケード (cascade) といわれる。このカスケードの仕方は、必ずしも意見の一致を見ていない。

本稿では、実務で行われているカスケードの仕方について検討する。第1節では、組織階層を明らかにし、3つのタイプのカスケードを定義する。第2節では、3つのカスケードのタイプを事例で紹介する。第3節では、それぞれのタイプを検討し、目標と方策を現場に落とし込むためには、どのような進め方がいいのかを提案する。最後の第4節で、本稿をまとめる。

## 1 組織階層とカスケードのタイプ

戦略は策定しただけでは、絵に描いた餅であり、これを確実に実行することが重要である。確実に実行するには、トップの戦略をボトムの現場まで落とし込む必要がある。ここにカスケードの重要性がある。

事業部制を前提として戦略マップを構築したとしよう。戦略マップでは、戦略を4つの視点からなる戦略目標の因果連鎖として記述する。次に、戦略目標の達成度を測定するために、尺度と目標値からなる BSC

が作成される。また、BSCの目標値と現状値のギャップを埋めるためにイニシアティブ（initiatives；戦略的实施項目）が工夫され、戦略的实施項目の予算とスケジュールが管理される。この戦略マップ、BSC、戦略的实施項目は、いずれも事業部全体を対象にしたものである。したがって、必ずしも現場の言葉に落とし込まれているわけではない。

事業部の戦略を現場に落とし込むには、部門や課、個人というように、戦略目標と戦略的实施項目を、組織階層を通じて下位組織へと展開していかなければならない。階層を下ろすとき、トップダウンで戦略目標と戦略的实施項目をそのまま下ろすタイプもあれば、トップの作成した戦略マップに沿うようにボトムがBSCを作成するタイプもある。いずれにしても、事業部レベルでBSCを作成しても、下位組織までBSCがカスケードされなければ、戦略の確実な実行は期待できない。

このカスケードの仕方には、3つのタイプが考えられる。第1は、事業部もしくは部門で作成した戦略マップとBSCはそのまま、尺度と戦略的实施項目を下位組織にカスケードするタイプ（以下ではタイプ1と呼ぶ）である。第2は、事業部だけでなく、部や課などでも4つの視点からなるBSCを作成し、ボトムの個人には尺度と戦略的实施項目がカスケードされるタイプ（以下ではタイプ2と呼ぶ）である。第3は、ボトムの個人まで4つの視点のBSCを作成するタイプ（以下ではタイプ3と呼ぶ）である。つまり、4つの視点をどの階層まで維持するかの違いに3つのタイプがある。

## 2 カスケード・タイプの事例

カスケードとは、尺度や目標値、戦略的实施項目を組織階層に従って下位組織へと下ろしていくことである。つまり、事業部レベルの戦略マップ、BSC、戦略的实施項目が部や課の尺度や目標値、戦略的实施項目に落とし込まれ、さらにこれが個人の尺度や戦略的实施項目へと落とし込まれていく。このようにしてトップの戦略が現場の言葉に翻訳されることで、組織のトップからボトムまでみんなが戦略へと方向づけられるこ

とになる。つまり、カスケードは、戦略実行の必要条件である。

カスケードのタイプは、すでに明らかにしたように3つのタイプが考えられる。タイプ1は、事業部もしくは部門で戦略マップとBSCを構築するタイプなので、改めて解説する必要はないかもしれない。しかし、他のタイプと比較するために、タイプ1、タイプ2、タイプ3のカスケードについて事例紹介する。

### 2.1 タイプ1のカスケード

タイプ1とは、事業部のトップが戦略マップとBSCを構築する。その下位組織は、このBSCに従って尺度や戦略的实施項目を落とし込むというケースである。正木（2004, pp.147-152）によれば、済生会熊本病院では、院長・副院長、看護部長、薬剤部長からなる経営者チームが、病院全体の戦略マップとBSC、それに戦略的实施項目（済生会熊本病院では行動計画と呼称している）を構築している。

済生会熊本病院では、経営者チームが作成したBSCと行動計画を各センターの尺度と行動計画にカスケードしている。そのカスケードした行動計画を内部プロセスについて図示すると図表1となる。図表1では、病院全体の戦略マップに対応する病院の戦略目標が示されている。また、戦略目標を実現するために尺度と目標値を設定し実績値と目標値のギャップを埋めるための行動計画と行動計画の責任者である担当部門が明示されている。

図表1で指摘すべき点が2点ある。戦略目標と行動計画の関係についてと、担当部門についてである。第1の戦略目標と行動計画の関係であるが、実際、戦略目標ごとに尺度とその目標値が設定されなければ、目標値と実績値のギャップを埋める行動計画は計画できない。この点については済生会熊本病院でも同じである。つまり、済生会熊本病院では、尺度と目標値を省略して戦略目標と行動計画だけを明示していることに注意する必要がある。

第2の担当部門であるが、医療提供の標準化を行うという戦略目標に対して、行動計画は、マニュアルの全科配置・病棟物品標準化・記載と説明内容の標準化によって戦略目標を達成しようとしている。そのと

図表 1 済生会熊本病院における戦略目標、行動計画、および担当部門

戦略目標	行動計画	担当部門
医療提供の標準化を行う	マニュアルの全科配置・病棟物品標準化・記載と説明内容の標準化	TQM センター
予算管理規定の作成	特に追加予算の承認手続きなど、必要最低限の規定制定	企画経理課
手術、検査、器材を効率的に利用	・スケジュール共有化・長時間の OPE を固めない術式毎の標準時間・設定執刀までの目標時間設定・入室時間を早める・全身麻酔チェックリスト活用 ・共有機器リストの洗い出しと管理台帳の作成	手術室 画像診断センター 中央検査センター
病床を効率的に再編する	病棟再編プロジェクトによる各フロア単位での病床数見直し	病棟再編プロジェクト
休日稼働を試験的に行う	休日試験稼働日の選定と実施	外来運営会議
外来と救急部門を再構築する	医療情報の放映・パンフ充実・連携広報誌作成	外来運営会議
新しい検査・治療を検討する	診療現場からのニーズと患者動向調査結果の比較検討	企画経理課
文書管理をシステム化する	文書管理をデータベース化し、承認経路まで管理する	総務課・企画経理課
病床管理の充実	病床管理運用の再確認と見直し	病床管理委員会

出典：正木義博（2004）

き、どの部署でこの行動計画を行い、誰が責任を持つかがはっきりしていなければ、戦略実行を確実に行うことは難しい。ここでは、TQM センターという組織が行動計画を実施し、その責任は TQM センター長ということがわかる。したがって、責任者を明示しておく、行動計画の進捗管理が促されるため、担当部門を明記することは重要である。図表 1 には示されていないが、戦略目標および尺度についても責任者を明示しておくことが重要である。

## 2.2 タイプ 2 のカスケード

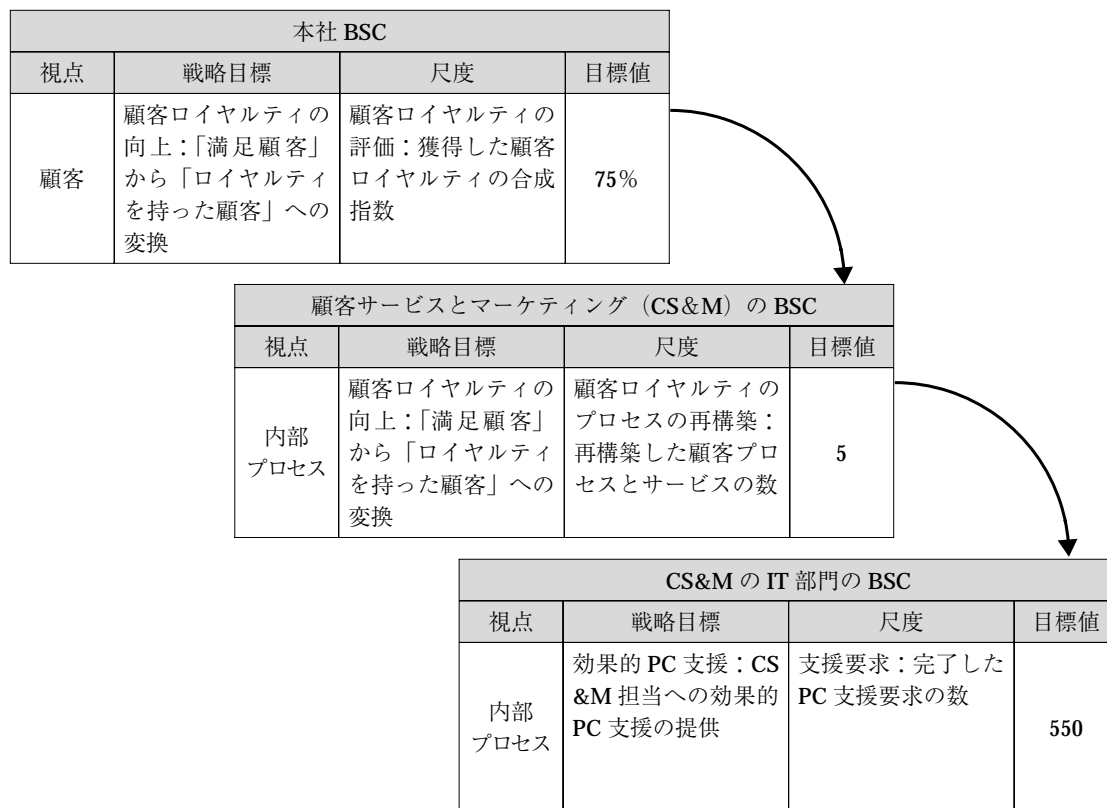
タイプ 2 の BSC とは、部や課といった戦略実行の中心組織にまで 4 つの視点で戦略目標と尺度を展開し、ボトム個人はその上位組織の尺度を落とし込むことである。タイプ 2 の BSC は、ノバ・スコシア電力会社で構築されている。ノバ・スコシア電力会社では、ビジネス・ユニットの目標、部門の目標、さらに個人の目標が企業の目標に方向づけられている。ノバ・スコシアが個人の目標を構築しているのは、成果連動型報酬システムと連動させるためであり、その連動により、人材育成と業績管理を行っている。Niven (2002) によれば、ノバ・スコシア電力会社では、本社が構築した BSC を顧客サービスとマーケティング (CS&M) 事業部の BSC に落とし込み、さらに CS&M 情報技術部門の BSC に落とし込んだ事例を図表 2

のように紹介している。

図表 2 から、本社 BSC の戦略目標の中で、顧客サービスとマーケティング事業部が影響力 (influence) を与えられる戦略目標の 1 つとして顧客ロイヤルティの向上があることがわかった。また、その戦略目標について本社では顧客ロイヤルティの獲得に関わる指数を設定していたが、事業部では再設計された顧客プロセスとサービスの数という尺度を設定していた。このように、本社と事業部で戦略目標は同じものが落とし込まれるが、尺度は事業部が積極的に影響力を与えられるものに変換されている。

図表 2 から、本社の顧客ロイヤルティの向上という戦略目標は、事業部では内部プロセスの視点の戦略目標として設定されている。言い換えれば、事業部で顧客ロイヤルティを向上するような内部プロセスを再構築することで、本社における顧客の視点の顧客ロイヤルティが向上する。このようにして、本社の BSC が事業部の BSC と結びつけられ、同様の経緯を辿って事業部の BSC が部門の BSC と結びつけられる。Niven (2002, p.215) によれば、ノバ・スコシア電力会社では、部門から個人に目標を落とし込むとき、個人の人材育成計画 (personal development plan; PDP) に結びつけられるという。上位組織の 4 つの視点との結びつきというよりも、上位組織へサポートできる尺度が重要と考えているためであろう。そのため、個人の尺度

図表2 ノバ・スコシア電力会社のカスケード



出典：Niven, Paul R. (2002)

や目標値は、部門の BSC のように 4 つの視点を持つわけではない。

ところで、本社、事業部、部門までは 4 つの視点で戦略目標を再構築している。カスケードするとき、上位組織の戦略目標とは別に新たに 4 つの視点で構築しなおすということである。そのため、本社 BSC における顧客の視点の戦略目標が事業部では内部プロセスに作りかえられることになる。このようにカスケードしていくと、本社の戦略が直接的に現場に落とし込まれるというよりも、それぞれの職位が上位組織の目標と結びつくような目標を再構築するということになる。言い換えれば、トップダウンというよりも、ボトムとして上位組織の戦略を工夫することである。これでは事業戦略が直接的に落とし込まれなくなるという課題が持ち上がる。

### 2.3 タイプ3のカスケード

タイプ3のカスケードとは、ボトムの個人まで 4 つ

の視点で尺度、目標値、戦略的实施項目が落とし込まれる。このような個人の BSC のテンプレートは、モービル NAM&R 潤滑油ビジネス・ユニットで確立されたという (Kaplan & Norton, 2000, 原著 p246, 翻訳 p.311)。そのときの個人 BSC を構築するためのルールは、以下のとおりであった。

- ① 視点ごとに必ず戦略目標と尺度を 1 つ以上は設定すること
- ② 尺度は 15 以下とすること
- ③ 個人の BSC はその上位組織の BSC を支援するものであること
- ④ BSC には必ず先行指標と遅行指標を入れること
- ⑤ 上位組織の BSC には、学習と成長の視点に関わる戦略目標 (コーチングやカウンセリングなど) と尺度を少なくとも 1 つは設定すること
- ⑥ 戦略目標や尺度の修正は上位組織の合意が求められること

図表3 モービル NAM&R 潤滑油事業部のカスケード

戦略テーマ	レベル1	...	レベル5	レベル6	レベル7
	事業部長	...	配送責任者	ターミナル・コーディネータ	トラック・ドライバ
<b>財務の視点</b> 競合他社を上回る長期利益を提供することで株主に報いること	ROCE (%) キャッシュフロー 原価総額 利益総額	...	ライン25の1ガロン当たり原価 帰り荷	ライン2の1ガロン当たり原価 利用不能時間 帰り荷の有効利用	ライン24の1ガロン当たり原価 遊休時間 ルート外の距離 ガロン当たり走行距離
<b>顧客の視点</b> 顧客と流通パートナーに対し付加価値の高いビジネスソリューションを提供すること	製品のマーケットシェア 受注順守度 物流業者の調査 顧客調査の作成/実施	...	適時配送 市場調査の作成	適時配送 回収した空ドラム缶数	適時配送 ドラム缶の回収 顧客の評価
<b>内部の視点</b> 市場志向の戦略を策定してすぐれたオペレーションを展開すること	安全性指標 環境指数 継続的改善の原価低減 資本計画の作成/実施	...	車両事故件数 欠勤日数	環境自主監査の完了 安全性検討会 安全検討会の出席率	正確な報告 領収書 731, 601, 727 業務日誌の改ざん 市場調査
<b>学習と成長の視点</b> 従業員が計画を達成できるよう支援することで、業績のよい組織を創り出す	従業員育成計画の達成度 変革プログラムの作成/実施/進捗度の測定	...	従業員育成計画の達成度 ISO9000 認証の訓練を受けた従業員の数	CCE の訓練	個人の改善計画の作成

出典：Kaplan and Norton (2001)

⑦ BSCには他の事業部を支援する戦略目標と尺度を設定すること

以上のルールの下でカスケードが行われた例を示すと図表3となる。図表3より、すべての階層の従業員が事業部長の尺度に貢献していることがわかる。学習と成長の視点もトップからボトムまで尺度と直接結びついている。このように戦略目標をカスケードすることで、トラック・ドライバー達が自ら、他社のドライバーがエンジンオイルをどのように購入しているかを調査しているエンジンオイル事業部に協力することができたという。4つの視点で、戦略目標に対応する尺度がすべての従業員に落とし込まれていることが特徴的である。

個人タイプのBSCを推進するには、事業部長のコンセプトを組織全体で共有するためにプロジェクト・

チームが必要であるという。たとえば、事業部で設定した顧客の視点の戦略目標は、顧客と流通パートナーに対し付加価値の高いビジネス・ソリューションを提供することである。この戦略目標を実現するために、事業部長では製品マーケットシェアや受注順守度などを向上しようとする。配送責任者からドライバーまでの下位組織はすべて適時配送であった。つまり、事業部の戦略目標を達成するために、事業部長の尺度が展開されて、ドライバーまで連結されている。このように、ドライバー個人までカスケードするにはそれなりの時間がかかることも理解しておく必要がある。

モービルの例で明らかのように、個人まで4つの視点で戦略目標を落とし込むことはできないわけではない。ところが、その落とし込みに課題がある。戦略目標の達成度を測定するために尺度を設定するとき、こ

の戦略目標を維持したまま下位組織に落とし込まなければならない。ところが、モービルの例では、戦略目標が組織単位ごとに新たに考え直されている。トップの事業戦略をカスケードするとき直接的な関係でボトムへと落とし込んではいないという課題である。さらに指摘すれば、戦略実行の責任を個人にまで落とし込むべきではなく、事業戦略のトップ、モービルの例でいえば事業部長に保持すべきである。個人に戦略実行の責任を落とし込むと、結果として戦略責任の不在となってしまうからである。

### 3 カスケードと内部管理ツールとの関係

Olve 等 (1999, 原著 p137, 翻訳 p.149) によれば、BSC を個人まで落とし込むべきかどうかはビジネスの性格によるという。商社やコンサルティングのようなビジネスでは、個人が利益センターとなるので個人まで落とし込むべきであるという。これが正しければ、戦略マップと BSC を落とし込むのは、戦略実行の責任者までということになる。ところが、第 2 節で紹介したように、ノバ・スコシア電力会社では部門まで、モービル NAM&R 潤滑油事業部では末端のドライバーにまで 4 つの視点で戦略目標を落とし込んでいる。

そこで、本節では、企業はどのタイプのカスケードを選択すべきかについて検討する。済生会熊本病院では、病院全体で戦略マップと BSC を作成しているが、これを下位組織にカスケードするときは、尺度間で関連性を持たせているだけである。ノバ・スコシア電力会社は、本社の戦略マップと BSC を事業部の BSC に落とし込み、さらに部門まで 4 つの視点からなる BSC を構築し、個人には尺度と戦略的实施項目をカスケードしている。モービル NAM&R 潤滑油事業部では、4 つの視点からなる BSC をボトムの人までカスケードしている。これらについて比較検討する。

#### 3.1 戦略目標のカスケード

Niven (2002) によれば、ノバ・スコシア電力会社のケースを通じて、カスケードするときの問題点を 2

つ指摘している。第 1 は、上位組織の戦略目標をそのまま下位組織の戦略目標にしてはいけない。たとえば、上位組織のリードタイムの短縮という戦略目標を下位組織にも同じようにリードタイムの短縮と落とし込むべきではないという。リードタイムに関わる製造部門と配送部門で、戦略目標が異なるべきだからである。たとえば、事業部のリードタイムを短縮するには、製造部門であれば段取時間を短縮したり不良率を低減するといった戦略目標を設定できる。また配送部門では、配送回数を増加したり輸送車両を増加するといった戦略目標を設定できる。このように、下位組織で管理できるような戦略目標に落とし込む必要がある。

第 2 は、同じ尺度をカスケードできる、かつ上位組織の目標値を下位組織で分担するとき、組織間で平均的に行ってはいけない。たとえば、新製品比率の向上という戦略目標を設定したとき、下位組織の営業部門や営業担当者に同じ尺度をカスケードできるが、目標値を均等配分することがある。痛み分けである。ところが、既存製品しか扱わない営業部門や営業担当者にまで新製品比率を配分しても意味がない。新製品を扱う特定の販売部門や営業担当者に配分し、それも各部門のストレッチ度合いを加味して配分すべきである。

戦略目標と尺度のカスケードを、図表 3 に示したモービルの例で検討しよう。顧客の視点の戦略目標を見ると、受注順守度や適時配送という戦略目標が設定されている。その適時配送の尺度は、たとえば配送責任者は市場調査表の作成であり、ターミナル・コーディネーターが回収した空ドラム缶数、トラック・ドライバーでは、ドラム缶の回収となっている。市場調査は事業部長の戦略目標である顧客調査の作成／実施と結びついている。一方、コーディネーターとドライバーはドラム缶の回収によって適時配送を測定し、事業部長の注文順守度に貢献する。

以上の関係から、すべての下位組織はトップの事業部長の戦略目標を達成するように業務分担していることがわかる。そのため下位組織では、事業部長の戦略目標の中からそれぞれの組織で担当できる戦略目標を選択し、その組織に適する戦略目標を新たに設定し、尺度や目標値に落とし込んでいる。それぞれの組織

は、戦略目標の達成度を測定するための尺度を設定したわけではなく、事業部長の尺度を向上するための下位組織の尺度という形で、尺度が関わっている。

この関係は、方針管理の目標展開とは異なる展開である。方針管理では、上位組織の尺度を向上するために、下位組織で特性要因図を作成する。下位組織のいくつかの特性要因の中から、上位組織の尺度を高める度合いの高いものから順に選択できるようにパレート図を作成し、重点課題を組織階層の尺度とする。次に、重点課題の尺度を向上するために、その下位組織の特性要因図を作成し、パレート図を用いて重点課題を見つける。このようにして順に繰り返していくと、戦略目標の尺度が密接な関係を持って下位組織へとカスケードできる。要するに、モービルのように事業部長の目標を下位組織が分担して実現するというタイプと、方針管理のように特性要因図という尺度間の連鎖によって実現する方法とがある。

また、モービルでは、4つの視点がすべてカスケードされているのに対し、方針管理では、重点課題だけがカスケードされていく。方針管理のようなカスケードが意味を持つのは、上位組織と下位組織で尺度を変換した方が戦略実行への貢献度が高いときである。あるいは、4つの視点すべてが上位組織から下位組織に落とし込めないときである。これらの点を無視して4つの視点のままカスケードすると、上位組織と下位組織は戦略目標だけが関連するだけで、尺度間の関係が崩れてしまう可能性がある。言い換えれば、上位組織の尺度を下位組織に落とし込むとき、尺度間は関連しなくなる。むしろ方針管理のように特定の尺度をカスケードする方が、尺度間が密接になるといえよう。4つの視点にこだわらずにカスケードすることが重要で

はないかと考えられる。

以上のように考えるとき、戦略マップとの一貫性を保つためには、事業部タイプでは4つの視点のBSCを構築することが重要である。一方、部や課、個人などでは必ずしも4つの視点にこだわる必要がない。むしろ、上位組織の尺度と下位組織の尺度が密接に関連していることが重要である。

### 3.2 成果連動型報酬制度とカスケード

カスケードする目的の1つに、BSCと連動させて成果連動型報酬制度を導入するケースがある。ノバ・スコシア電力会社はまさにこのような企業である。人事評価をBSCと連動させることで、結果尺度である財務の視点の尺度だけでなく、プロセス尺度である非財務の視点の尺度も考慮に入れて業績評価を行うことができるからである。さらに、戦略と結びつけて人事評価できるためである。ところで、成果連動型で評価される対象は、従業員全体とすべきなのか、それとも戦略実行に責任を持つ事業部長なのだろうか。

櫻井(2003)によれば、リコーは、課長代理までを業績評価の対象にしており、課タイプで成果連動型報酬システムを構築している。リコーの業績評価は、成果尺度をもとに行われ、その尺度の目標達成率によって得点が決まり、評価点が算定される(伊藤嘉博他, 2001)。算定された評価点は、トップ裁量の加減点で調整され総評価点が求められる。このような評価システムを示すと図表4となる。

図表4のようにして求められた総評価点は、評語と呼ばれるAAAからCまでの5段階に分類され、分配されている。なお、分配する賞与の原資は課長代理以上の賞与の一部(第二賞与)を財源としている。以上

図表4 リコーの業績評価システム

	ウエイト	達成率	得点	評価点
財務	60%	95%	90	54点
非財務	40%	100%	100	40点
計	100%			94点
トップ加減点				+4
総評価点				98点

出典：伊藤嘉博他(2001)を参考に、筆者作成

のように、リコーでは、戦略の策定と実行に責任を持つ事業部長だけでなく、戦略を実行する課長代理まで成果連動型報酬制度が適用されている。

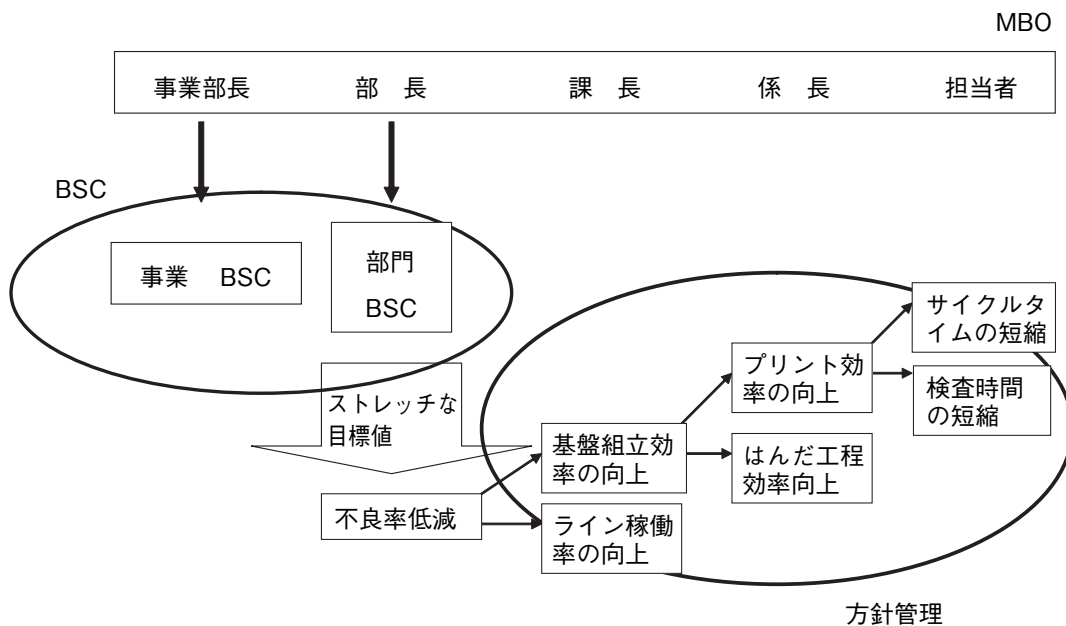
済生会熊本病院（正木, p.156）では、2004年時点では人事評価と連動していないが、将来的には人事評価と結びつけたいと考えている。その場合対象となるのは、現時点で、年俸制が実施されている人々に限定されると考えられる。つまり、医師は副部長以上、医師以外は管理職がその範囲である。このように済生会熊本病院では、リコーと異なり、戦略の策定と実行に責任のあるトップ・グループだけが成果連動型報酬制度と連動している。済生会熊本病院のように、トップ・グループが戦略の策定と実行に責任を持つため、成果連動型報酬制度を適用すると考えるのは当然である。ところが、戦略策定できない課長代理にまで戦略の責任を求めるリコーの業績評価システムは、戦略のためというよりも、業績評価を意識して甘い目標値となってしまうと考えられる。

ところで、目標管理制度（Management by Objectives;MBO）を導入している企業では、BSC とどのように連動させることができるのかについて検討する。Kaplan & Norton（2000, 原著 p.233, 翻訳 p.293）は、目標管理制度の目標は職能的考え方を強め、短期的で戦術的な財務目標が設定されてしまうという。したが

って、MBOにもBSCを導入すべきであると主張している。MBOとの連動を考えると、事業部長や部長などのトップ・グループがBSCと連動することには重要な意味がある。ところが、ボトム個人は、4つの視点の目標を持つことが難しいだけでなく、4つの視点の下で上位組織と下位組織の尺度を密接に関連づけることも困難である。そこで、すでに述べたように、上位組織の尺度を下位組織に展開するとき、方針管理のツールで落とし込むと良い。下位組織では、このようにして展開された尺度をMBOと連動できる。以上のように、BSC、方針管理、MBOの関係を図示すると図表5となる。

図表5では、BSCは事業部長や部長のレベルで構築される。そのBSCで設定された戦略目標、尺度、目標値および戦略的实施項目を課長以下の担当者にカスケードするのの方針管理を利用してはどうかというアイデアである。つまり、部長レベルの不良率低減という戦略目標を達成するために、課レベルでは、基盤組立効率の向上をねらう課やライン稼働率の向上をねらう課がある。課レベルの基盤組立効率の向上は、係レベルの重点課題として、プリント効率の向上とはんだ工程効率の向上に分解される。係レベルのプリント効率の向上は、個人レベルでは、サイクルタイムの短縮と検査時間の短縮という目標に分解される。

図表5 BSC、方針管理、MBOの関係





事業部長や部長は戦略策定と実行に責任を持つので、BSCの戦略目標の達成度によって業績評価することができる。一方、課以下の現場レベルの実行担当者たちは、戦略目標の一部のみが方針展開され、目標と方策が落とし込まれる。課以下の下位組織では、このようにして方針展開された目標を含めて、上司とのニギリを取り交わし、目標による管理が行われる。このように、図表5は、BSC、方針管理、MBOが統合されて実現する理想的な姿を描いたものである。

#### 4. まとめ

本稿では、カスケードの事例として、3つのタイプがあることを明らかにした。その上で、どのタイプのカスケードが戦略実行としてすぐれているかを検討した。その結果、次のような結論に至った。すなわち、戦略マップと4つの視点は、戦略の策定と実行に責任を持つ事業部長もしくは部長とすべきである。また、事業部長や部長の戦略目標を下位組織にカスケードするには、方針管理のツールを用いることで、上位組織の尺度を下位組織の尺度へと落とし込むことができる。

成果連動型報酬制度については、これも事業部長や部長レベルとは連動させるべきである。また、戦略策定に責任を持っていない下位組織まで成果連動型報酬と結びつけると、戦略実行よりも業績評価を意識した目標値の設定になってしまい、戦略が効果的に実行できない可能性がある。そして最後に、BSCと方針管理、MBOの関係を明らかにした。

#### 文献一覧

伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランスト・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一 監訳 (2005) 『戦略マップ』ランダムハウス講談社).

Kaplan, Robert S. and David 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).

正木義博 (2004), 「急性期病院のBSC——済生会熊本病院」, pp.137-162 (高橋淑郎『医療経営のバランスト・スコアカード』生産性出版).

Niven, Paul R. (2002), *Balances Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc. (松原恭司郎訳 (2004), 『スップ・バイ・ステップバランスト・スコアカード経営』中央経済社).

Olve, Nils-Goran, Jan Roy and Magnus Wetter (1999), *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons (吉川武男訳 (2000) 『戦略的バランスト・スコアカード』生産性出版).

櫻井通晴 (2003) 『バランスト・スコアカード——理論とケース・スタディ』同文館出版。

山本浩和 (2004), 「自治体病院におけるBSCの導入——三重県病院事業庁」, pp.193-225 (高橋淑郎『医療経営のバランスト・スコアカード』生産性出版).