

バランススコアカードで目標管理するアクションプラン

BSC目標達成シート

ヒトの能力を高める合理的かつ画期的なミニマムA4版見える化シート
 理念、経営計画、戦略マップ等は「経営の達人」で詳細を著しています。
 ここでは、戦略計画に沿った経営活動を具体化して自律目標管理します。
 年間アクションプランを立てて毎月の問題を解決し、目標を達成します。

- 概要解説 BSC (バランススコアカード) は企業に変革を促す成長戦略の切り札である
- Sheet-1 BSC年度アクションプラン A4版×4職種
- Sheet-2 BSC月次目標管理シート A4版×12月
- Sheet-3 BSC月次決算総括シート A4版×1枚

オリジナルエクセルシートの作り方は長山塾で指導しています
 長山塾 <http://www.s-naga.jp/k-5h-semi/index.htm>

バランススコアカードは決して難しいものではありません。経営を四つの引出しに整理して考える
 分かりやすい仕組みです。それを更に簡略化した経営手法を、皆さまにお届けします。

● 概要解説

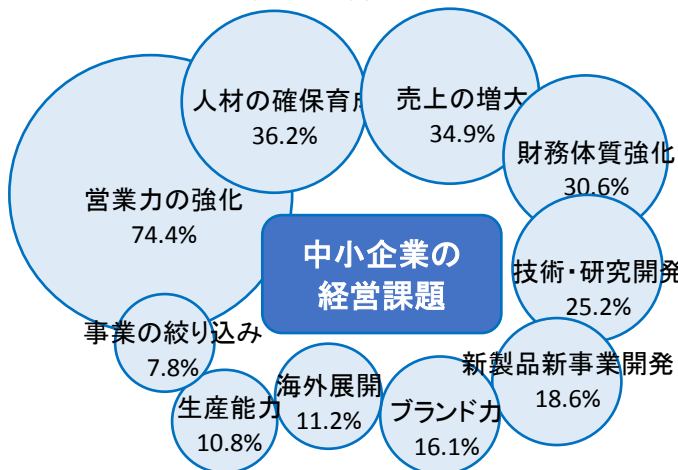
BSC(バランススコアカード)は企業に変革を促す成長戦略の切り札である

BSC (バランススコアカード) とは

1990年に米国KPMGのノーランノートン研究所で、新たな業績評価システムの研究プロジェクト
 が立ち上がりました。ハーバード大学のキャブラン教授と経営コンサルタントのノートン博士が研
 究成果をまとめハーバードビジネスレビューで発表したのが始まりです。
 財務評価に偏った従来の業務管理手法を、顧客や人材など非財務評価を加えて多角的な指標でバラ
 ンスを取る、現代経営に適合する管理手法です。私の経営手法はすべて、ベースはバランススコア
 カードの4つの視点フレームワークで構成しています。

BSCの四つの視点 (フレームワーク)

経営を、財務だけで評価せず、顧客、業務、人材を加えた四つの視点で総合的に分析評価します。
 例えば、中小企業の経営課題を取り上げてみましょう。中小企業白書から引き出してみます。



上位10経営課題をパーセントで表しました。
 人材規模の小さい中小企業では、全てを一度
 に解決することは至難の業です。
 これをBSCでフレーム分けします。

BSC4視点	経営課題
財務	売上の増大。財務体質強化
顧客	営業力の強化。ブランド力 海外展開
業務プロセス	技術・研究開発。新製品新事業開発 生産能力。事業の絞り込み
人材と変革	人材の確保育成

整理集約すると

BSC4視点	経営課題
財務	収益性の向上による健全な財務体質
顧客	ブランドを活かした営業力強化
業務プロセス	選択と集中による開発と生産性向上
人材と変革	人材の能力開発とカイゼン風土創り

どんな企業でも経営課題は山積しています。
 全てを洗い出して、ひとつずつ解決することは
 膨大な経営ロスを生みます。右のように四つの
 フレームで整理すると、解決策はフレーム間の
 因果関係で一本につながります。

BSCの四つの視点はフレーム間の因果関係で、一本のストーリーになります。
これを「BSCの桶屋ストーリー」と名付けています。四つの視点の下から上に物語ります。

BSC4視点	ストーリー化
人材と変革	アイデア・カイゼン提案制度を導入し、人材の能力開発を促し、提案風土を根付かせる
業務プロセス	提案を現場に導入してPDCAを循環させ、新製品新事業を開発し、生産性も高める
顧客	製品価値が顧客満足を実現させ、ブランド認知度を高め、シェアアップが可能になる
財務	顧客成約率が高まると共に売上高はアップし、生産性の向上が利益に貢献する

10あった経営課題は、BSCで論理思考すると、ひとつのストーリーで完結します。
どうですか？ バランススコアカードの論理思考法は、フレームワークの基本的な考え方です。
上のBSCストーリーをシナリオで具体化すると、やるべきことがハッキリします。

BSC4視点	シナリオ化
人材と変革	アイデア・カイゼン提案プロジェクトの設置 プロジェクトマネジャー、プロジェクトリーダー、組織選抜メンバー 期限一年で習慣化、風土化し、委員会を設置して委譲 制度の策定 趣旨、標準提案書式、審査評価方法、表彰基準、発表会など 研修の実施 隔月一回現場研修。現物、現実から問題発見、アイデア発想 提案の方法 標準提案書式に書き込み月末までにプロジェクトに提出 審査の方法 プチカイゼン、予算付PDCAカイゼン、再提出、不採用 評価の方法 提出1p、採用1p、プチ1p、PDCA3p、現場試行検査成果～100p 表彰の方法 四半期毎ポイント表彰、期末特別表彰発表会 成果目標 採用提案総数60件
業務プロセス	現場毎にチームリーダーの責任で、三現主義アイデア・カイゼン風土化を図る チーム研修 月二回開催。ポストイットメモによるKJ法。問題発見と解決策 提案書作成 リーダーが受け付け、審査後、プロジェクトに提出 採用案試行 採用案計画に沿って試行、成果報告、PJ現場検証 成果目標 予算付PDCAカイゼン提案の成功表彰10件
顧客	機能、品質、コスト、納期のアイデア・カイゼンによる顧客満足度実現 目標は受注件数増、シェアアップ率10%
財務	顧客のシェアアップによる売上増10% 目的は収益性の向上。品質&生産性の向上によるコストの低減で営業利益率10%

ここで注目したいことは、財務の視点は目的であるにもかかわらず、顧客の視点に依存しています。
顧客の視点も、目標の受注件数、シェアアップは、業務プロセスの満足度向上策に依存しています。
財務の視点（目的）も顧客の視点（目標）も結果であり、重要なことは業務プロセスです。
業務プロセスの作戦行動（手段）の成果が、目標を捕え、目的を達成します。
戦略的には、目的←目標←手段のプロセスです。BSCの四つの視点で考察します。

BSC4視点	戦略視点	経営課題	備考
財務	目的	収益性の向上（増収増益）	目標の結果である
顧客	目標	シェアアップ（顧客の創造）	業務プロセスの結果である
業務プロセス	作戦行動	機能、品質、生産性の向上	機能別部門毎のアイデアカイゼン活動の成果
人材と変革	知恵	イノベーションへの挑戦	リーダーシップと集合知の業務プロセス投入

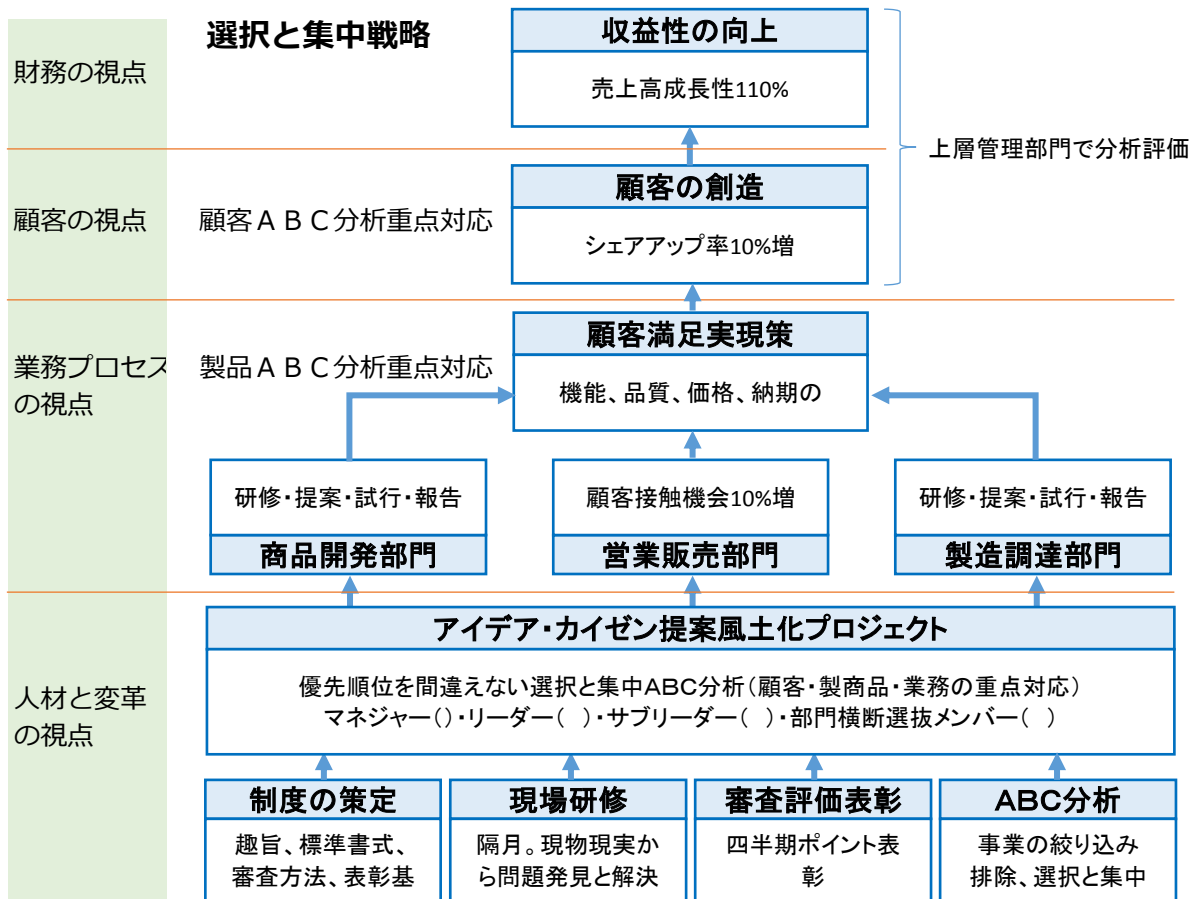
戦略論として「目的はパリ、目標はフランス軍」という逸話があります。第二次世界大戦の折りに、ドイツ軍司令長官の言葉として語られています。目的を達成することにあれこれ思案するのでなく、目標をクリアすれば、自ずと目的は叶えられる。目標のフランス軍を殲滅すれば、苦も無くパリに凱旋できる意です。これを戦略の手段、目標、目的の三段論法で語れば、「ドイツ軍の優秀な機甲師団で、フランス軍を殲滅すれば、苦も無くパリに凱旋できる」となります。

かつてP・F・ドラッカーさんが書いていました。「利益の追求より顧客の創造」。まさしく利益は目的であり、顧客の創造が目標です。顧客の創造の結果として、利益は叶えられます。

BSC戦略マップを作る

今までの考察をBSC戦略マップとして描きます。

戦略マップの作り方は「経営の達人」で学んでください→ <http://www.s-naga.jp/k-5h-semi/specialist.html>



BSC桶屋ストーリーを描く

昔の話で、大風が吹くと土ホコリで目を患い盲人が増える。盲人は三味線を弾くので猫の皮が必要になり猫が捕獲される。猫がいなくなると鼠がのさばり、桶をかじる。桶の需要が増えて桶屋が儲かる。落語の話題にもなるこじつけ話ですが、論理思考の遊び方のひとつです。四つのフレームを戦略的に定義すると、知恵→手段→目標→目的になります。この四つでストーリーを作ることが、戦略スキルアップのコトハジメです。例題に沿ってトレーニングして下さい。

サンプル

タイトル	業務遂行を妨げる「多すぎる会議」を少なくする提案書	
概要説明	会議の多すぎる会社に未来はない。短命で淘汰される。	
BSC視点	桶屋ストーリー	具体化シナリオ
人材	時間観念を持って会議を迅速に進行し	時間3割短縮。議案事前配布説明割愛。議事消化即閉会
業務	不要な会議、委員会、PJを廃止すれば	対象/議事録無し、報告だけで発言無し、継続審議多し
顧客	顧客に向けた業務時間を増やすことができ	顧客接触率三割増。顧客価値の創造。成約率二割増
財務	成約増と残業代低減で収益性に貢献する	収益性20%向上。労働時間の短縮によるコスト低減

トレーニング

タイトル		
概要説明		
BSC視点	桶屋ストーリー	具体化シナリオ
人材		
業務		
顧客		
財務		