

業績評価から外してから、真価を発揮するBSC



NECソフト株式会社

経営企画部
BSC推進室長
須藤 智也 氏

プロフィール

1992年入社 総務部・総務グループに配属
2002年4月 事業推進部に異動
2004年4月 部内異動により事業推進部・BSC推進室に配属。BSCの専任スタッフとなる
2005年4月 事業推進部・BSC推進室長
2006年4月 経営企画部にBSC推進室が異動、それに伴い現職に就任。

「須藤さんみたいな行動派が、現場をうまく調整してひっぱっていかれると上手く回るんですけどね」とBSCの運用システムを構築したコンサルタントが言っていたそうだ。実際、総務部当時の人脈が有効に働き、「須藤のいうことなら聞いてみるか」という部門長は多かったようだ。実際に「須藤さんがリーダーシップを上手く発揮できたからこそ、NECソフトでBSCがここまで根付いた」と社内の評判も高い。

NECソフトでBSCの本格運用を始めた2004年から、リーダーとしてBSCの推進・支援に携わってきた経営企画部BSC推進室長須藤 智也 氏。業績評価と連動していた導入期、PDCAサイクルの周り始めた定着期を経て、現在、第3フェーズに入った同社のBSC導入効果とこれまでの取り組みについて話を伺った。

「とにかく成果指標を設定してみよう」からスタート

本格導入してからの4年間を振り返ると、積み重ねの大切さを改めて痛感する。

初年度は、事業部長たちから「どういふことを成果指標として掲げればいいのか」という相談を相次いでうけた。初めてのツールで全くもってやり方がわからない、というのはもちろんだが、業績評価とリンクさせていたため、他部門の動向や掲げた成果指標や目標値の妥当性に気をもんでいたようだ。当社のBSCは、2004年、2005年が導入期に当たる。このとき、何のためにやるのかという目的意識を明確化させ、部門長が主体になってPDCAサイクルを回していくことを心がけた。何事もやらされ感でやっては、続かない。BSCは使えば使うほど、奥の深いものとなっている。最初から理論を持ち出しては、話が進まなくなる。「まずはとにかく成果指標を設定してみよう。それで実行してみても、問題がでてきたら、状況に合うように手直ししていきましょう」と事業部長たちに呼びかけながら、導入のサポートをしていった。

挑戦的な目標に挑むツールであるBSC

導入当初は、BSCが部門の業績評価と結び付いていたので事業部長

は、わからないながらも必死に取り組んだ。しかしその翌年、目標値を甘く設定しておいて実績でクリアさせるという、誤った使い方をする部門がでてきてしまった。BSCはあくまでも、会社が与えた予算とは別に、「自分たちの潜在能力をフル稼働させどこまでできるかやってみる」という挑戦的な目標を掲げ、クリアできた時に高い評価を与える経営管理ツールである。誤解を恐れずにいうなら、BSCは「自分で決めたことはきちんとやるよ」という宣言で、それをどんなふうに行うかを戦略マップに落とし込むものだ。基本となる目標を低く設定して運用するのは、本末転倒のなものでもない。そこで思い切って、2006年度からBSCを業績評価から外すことにした。

BSCを業績評価と連動させるか否かは、導入企業の悩み所ではないだろうか。業績に組み入れれば当然、取り組みは熱心になる。しかし、もともと業績評価とは性質を異にする点があるので、閉塞感がでてくるのは致し方ない。

評価基準から外して正しい使い方浸透

結果的には、業績評価との連動を廃止した2006年度から、正しい使い方によってBSCを使いこなす部門が増えてきた。業績評価との連動がなくなると、

予算の更に上をいく目標設定に対する躊躇がなくなる。より高い目標を立案し、クリアするために4つの視点から戦略を考えるのはとても有効で、その結果BSCの効果のほども浸透し、熱心に取り組む部門も増加していった。BSCを使いこなす部門では、成果指標が各部の実態に合致したものとなってきているのも確かだ。

2006年度、2007年度は定着期として、非常によい形で回り始めたわけだが、こうなるように、仕組み作りに動いていた。特に業績評価を外さざるを得なくなった時には、BSCへの取り組みが足踏みすることを恐れ、従来通りまたそれ以上の活動を担保させるために手を打った。それが、①毎月の全社会議でBSCを用いることと、②BSC推進活動表彰の実施だった。

全社会議でBSCを使って報告させたことは非常に大きかった。当時の社長はBSCの効果を熟知しており、BSCの進捗状況が事業運営状況そのものだと考え、BSCで報告させることに躊躇はなかった。現社長も引き続きBSCを用いて事業部長たちと議論を戦わせている。

もう一点の②BSC推進活動表彰

も大きな効果を生んだ。予算の達成とは別に、BSCを事業運営に積極的に活用し、効果を挙げている部門を表彰しているが、最優秀賞部門が自部門の取り組みを紹介する場を設定しており、良い活動を行っている部門が具体的にどんな活動をしているのかを、他の部門が知る良い場となっており、事例発表の関心も非常に高い。

こういった取組を通して、2006年度からPDCAサイクルがうまく回り、戦略を着実に実行させるようになってきた。

BSCとの本格的な付き合いが始まって4年以上経ち、この間、BSCの現場のリーダーとしてやってきことは、BSCの信奉者を一人でも多く増やす、いうなればBSCの伝道師役だったと感じる。

「まずやってみてくださいよ」とそうやって説いていると、ある日突然開眼して、私の知らない間にBSCの大ファンになって、熱心に取り組む部門長が出現して、驚いたりうれしかったりしたものだ。

導入期、定着期を経て 次のフェーズへ

2004年度、2005年度の導入期、

2006年度、2007年度の定着期を経て、5年目となる2008年度は、ある意味ターニングポイントで、新しいフェーズに突入している。

これまで、無我夢中でやってきたが、ここでひとつ立ち止まり、BSCで立案した戦略そのものが妥当なものなのかの検証を始めた。そこで目指すのは、戦略の質と経営品質の向上だ。

その一環として「BSC白書」の作成に着手している。BSCの過去4年間のトレンドを分析して、事業運営に反映してもらおうとする試みだ。戦略マップや成果指標の変化などBSCを用いれば半年毎の定点観測ができることになる。これを活用しない手はない。

これを各部門の成長に役立て、BSCも更なる進化を遂げたいのだ。とはいっても、今の段階で次なる方向性がはっきりしている訳ではない。目の前にある課題をひとつひとつクリアしていく過程で次なる目標が見えてくる。

そのことは、社内の取り組みをみていて、私自身が強く感じていることでもある。

BSC推進室の役割と分担

