

## 【技術報告】

非営利組織における戦略的マネジメント手法導入に係る一考察  
—ボトムアップ型手法によるバランス・スコアカード構築の可能性と課題—  
A Study of Introducing Strategic Management Tools into Nonprofit Organizations

溝田健一\*、池本久利\*\*

Kenichi MIZOTA, Hisatoshi IKEMOTO

【要約】本稿は、非営利組織が戦略的マネジメントを行っていくための手法の一つであるバランス・スコアカードの実践的な構築の試みを行った経過と結果をまとめたものである。構成員の意見提案を起点とするボトムアップ型のプロセスでの構築を試みた結果、構成員のモチベーションや士気の向上に効果が見られた。一方で、構築プロセスにおける直接対話の重要性やトップダウンとの連携について課題が指摘された。

キーワード：ボトムアップ、バランス・スコアカード、マネジメント、非営利組織

## 1. 背景と目的

## 1.1 非営利組織を取り巻く環境の変化

平成18年6月に公益法人制度改革関連三法が公布され公益法人制度の抜本的な改革が進むなど、民間非営利組織のあり方に関する見直しが進んでいる。公益法人制度改革では「民間非営利部門の健全な発展を促進」という目的のもと、主務官庁による設立許可制が改められ、自らの責任と権限において設立し、運営管理する組織への転換が求められている。

また、近年の規制緩和や構造改革の流れから、いわば特命によって担ってきた役割が弱まり、固定した役割を定常的、安定的に果たすだけでなく、自らニーズの変化をリサーチし、掘り下げ、その変化にどう対応するかを戦略的に判断していくことが必要になっている。

一方で、従来非営利組織は戦略的な運営を得意としないという側面がある。ドラッカー(Drucker, 1990)は、非営利組織の多くが、自分たちへのニーズがあることは自明であるとの認識があるために、戦略を軽視すると指摘している。<sup>1)</sup>

しかし現実には、非営利組織を取り巻く環境の変化は大きく、非営利組織といえども、自ら主体的に戦略を立て、限られた資源をいかに集中させて最大の成果を得るかについて注力しなければならない状況になっている。

## 1.2 非営利組織の特徴に適した戦略的マネジメント手法

(社)日本能率協会の調査において、組織の運営を総合的に評価する手法で、今後導入が期待されるものとして「日本経営品質賞」、「TQM/シックスシグマ」、「バランス・スコアカード」等が挙げられている。<sup>2)</sup>

このうちバランス・スコアカードは1990年代初頭にアメリカの経営専門誌で発表された手法で、組織の運営を「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「学習と成長」という4つの視点から捉えること、組織のビジョンや戦略を各部門や従業員の行動レベルまで落とし込み、組織全体で戦略達成を目指すためのプラットフォームとなること、といった特徴がある。

サラモン(Salamon, 1992)の定義<sup>3)</sup>によると、非営利組織とは、①公式に設立されたものであること、②民間組織であること、③利益を配分しないこと、④自らの活動を管理する力を備えていること、⑤自発的な参加によるものであること、⑥公

\* (財)日本環境衛生センター 総局企画部  
Dept. of Planning, Head Office, JESC

\*\* (財)日本環境衛生センター 東日本支局  
環境科学部 Dept. of Environmental Science,  
East Branch, JESC

益のためのものであることとされ、構成員の自発的な参加の重要性が指摘されている。ドラッカー (Drucker, 1990) も、企業においても人は報酬だけで動機づけられるわけではないが、非営利組織では、報酬に代わる何かの果たす役割が企業よりもはるかに大きいと述べ、組織のあり方や成果に対する構成員の充足感の重要性を指摘している。<sup>1)</sup>

これらのことを考慮に加えると、非営利組織の運営には構成員の自発的な参加が不可欠であり、戦略的な運営を考える上でもトップダウン方向だけでなく、ボトムアップ方向の働きかけが非常に重要であると考えられる。

この点から組織のビジョンや戦略が構成員の行動レベルにまで落とし込まれ、組織運営のプラットフォームとなるという点でバランス・スコアカードの機能が注目される。また、バランス・スコアカードには「創発型戦略の経営を促す双方向型コントロール・システムとしての役割」があり、これによって組織の全構成員の相互作用による戦略創出が期待できるとする張、浅田 (2003) の指摘<sup>4)</sup>もある。従って、非営利組織における構成員のボトムアップ方向での自発的な参加と士気向上のためのツールとしてバランス・スコアカードの機能が有効性を示すのではないかと考えられる。

### 1.3 目的

- (1) 非営利組織の構成員の自発的な参加を基礎とするボトムアップ方式により、バランス・スコアカードの構築を試みる。
- (2) その結果、構築のプロセスや成果が構成員にどのように受け止められ、モチベーションや士気の向上などに影響を及ぼすことができるかを検討する。

## 2. 方法

### 実践的な事例研究

次の要領で事例研究を行った。

#### (1) 全体の進め方

バランス・スコアカードの構築は、通常、経営層によるビジョンの設定を起点とするトップダウン

方向で進められる。しかし今回の試みでは、一般の構成員が持つ“理想の仕事像”というイメージを起点として、ボトムアップ方向から組織のビジョンや戦略を形作っていく進め方を取った。

(図1)

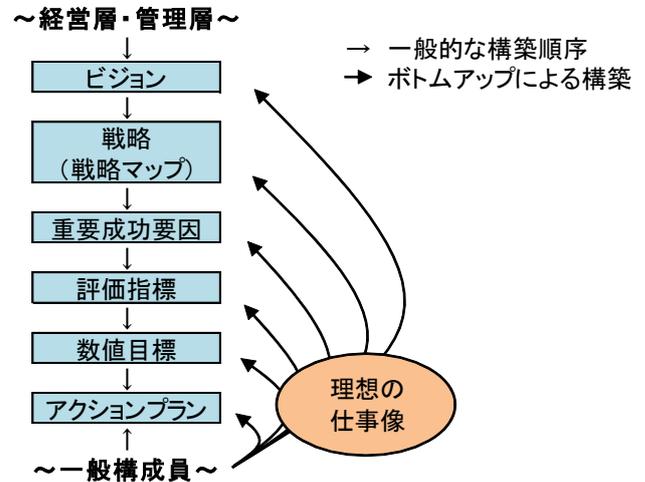


図1 バランス・スコアカードの構築

通常構築手順では、まず組織の将来のあり方や方向性を示し(=ビジョン)、それを実現するために、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の各視点から必須の達成要素を洗い出し(=戦略目標。各要素の相互関係を示す図を「戦略マップ」という。)、各戦略目標を達成するために攻略すべきターゲット(=重要成功要因)と、何をもちて達成したかを示す評価指標、数値目標を設定し、最後に具体的な行動計画(=アクションプラン)を策定する。

これに対して今回の試みでは、構成員の「個人のビジョン」に相当する“理想の仕事像”というイメージを基礎に置き、それを実現するために必要な事項を掘り下げていくことによって、組織の「ビジョン」や「戦略」につなげていくこととした。組織全体についてではなく個人の「ビジョン」からスタートすることで、構成員の実感に即した組織像や方向性が浮かび上がるのではないかと考えたためである。

- (2) 構成員の意見提案の収集、集約整理、バランス・スコアカード試案の構築

構成員からの意見提案の収集、集約整理の方法は、次の要領によった。

#### ① 事務局の設置

全般的な進め方や意見整理・集約等を行うことを目的とし組織内に公募による事務局を設置した。

②構成員への問いかけと意見提案の収集

事務局から構成員に対し“理想の仕事像”とそれを実現するための具体要素に関する問いかけを行い、これに対する構成員の意見提案を収集した。

意見提案の収集方法として、インターネット上の専用掲示板を設置しそこへの匿名による書き込みを可能にしたほか、ローカルエリアネットワーク内の社内掲示板、用紙、又は電子メールによるアンケート、直接顔を合わせてのワークショップ等の機会を用意した。

事務局は、構成員からの意見提案を類型化し、その核となるキーワードを抽出し、キーワードの相互関係を図示し、バランス・スコアカードの構成要素にはめ込む等の作業を行った。

整理集約の結果（図表等）は、事務局が構成員へフィードバックし、それに対するコメントを求め、問いかけ→回答を何度か繰り返しながら、徐々にバランス・スコアカードの構成要素を埋め、試案をまとめた。

③最終的な構成員の意見・評価

最後に、まとめたバランス・スコアカード試案の内容や構築の進め方について構成員の意見・評価を聞き、ボトムアップ方式によるバランス・スコアカード構築の可能性と課題を整理した。

3. 結果

事例研究結果

期間 平成19年6月～平成20年3月

対象 (財) 日本環境衛生センター職員 154名

検討経過及び結果

(1)事務局の設置

組織内のイントラネットを通して事務局メンバーを公募し、筆者を含めて14名体制（年度途中の異動により最終的には13名（管理職3名、一般職10名））の事務局を設置した。

(2)構成員からの意見提案の収集・整理集約

①事務局から、“理想の仕事像”について職員の意見を募った（回答数16名）。

“理想の仕事像”のイメージを伝えるために行った説明は次のとおりであり、集まった意見は表

1のようにまとめられた。

<理想の仕事像に関する説明>

“理想の仕事像”・・・耳慣れない言葉ですが、平たく言えば、“こんなふうには仕事をしたい”と思い描く自分自身の姿のことです。  
 “こんな感じで仕事をしていたい”、“こんなふうには仕事ができたらハッピー”、“こんな環境で仕事ができたら最高”、“こんな条件で仕事ができたら十分”、“こんなことに興味があるので、仕事上でこんなことを身につけたい”、“こんなふうには生きていきたいので、仕事上でこんなことを追求していきたい”、“10年後にはこうありたい” etc.  
 そんな皆様の思いを教えてください。

表1 “理想の仕事像”の集約整理

| 分類               | コメント内容  | キーワード  |
|------------------|---|--|
| ビジョ<br>ン的な<br>もの | ・技術を身につけ技術者として社会に貢献することがセンターでの仕事<br>・大学、研究所、省庁、民間、一般市民から環境衛生に関して信頼され、頼られる存在になりたい。   | 技術によっ<br>て、<br>信頼され、<br>頼られる存<br>在へ  |
| 財政面              | ・楽しく、余裕（心も給与も）を持ってやっていければ。他5件   | 余裕の持て<br>る収入   |
| 顧客対<br>応         | ・与えられた仕事を正確にスピーディに、また状況に応じて求められた内容以上のものを提供することにより、顧客からの信頼を得ていきたい。他3件  | 低コストで<br>精度の高い<br>仕事の提供  |
| 業務の<br>進め方       | ・この仕事の目的は何か？目的意識をしっかりとって仕事に向きたい。他1件<br>・必要な作業と不要な作業の区分けができ、無駄のない仕事の進め方ができる。他5件<br>・余裕のある気持ちで仕事をしていきたい。他1件<br>・他部署と情報をやり取りしながら仕事を掘り起こしていきたい。他2件<br>・自分がやった仕事が認められる職場。<br>・それぞれの人が興味ある分野で仕事ができるようにしたい。他1件<br>・厳しい方が良い。他1件 | 明確な目的<br>認識<br>効率化・ス<br>ピード化<br>精神的余裕<br>内部の連携<br>・情報共有<br>適切な評価<br>興味ある分<br>野に取り組<br>める<br>適度な緊張<br>感 |
| スキル<br>アップ       | ・仕事を通していろんな人に会いたい。他1件<br>・純粋な実力（技術・知識）を高めていきたい。他2件<br>・先輩方の技術を全部吸収したい。他2件<br>・あの人のようになりたいと思える人がいればいい。他2件<br>・関わっていく仕事に対して満足感や達成感があり、次の仕事に対しての向上心につなげていけたら最高。他2件   | ネットワー<br>クを広げる<br>技術の獲得<br>技術の継承<br>互いの切磋<br>琢磨<br>成長志向  |

意見集約の結果、「ビジョンのなもの」、「財

政面)、「顧客対応」、「業務の進め方」、「スキルアップ」という、バランス・スコアカードの4つの視点の達成要素に相当するキーワードを得た。これらの相互関係を整理し、戦略マップの形式で整理したのが図2である。

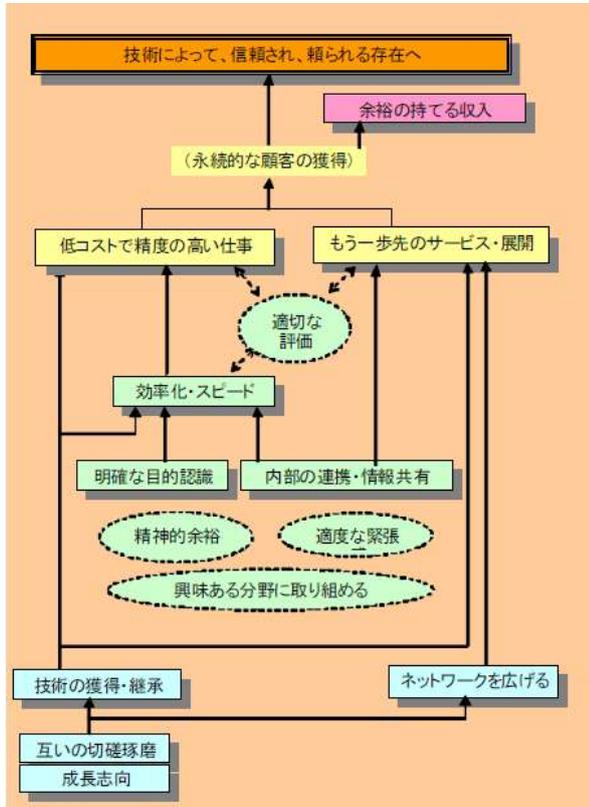


図2 戦略マップ当初案

②組織の強みと弱みに関する意見交換

“理想の仕事像”を具体化していくため、意見

の中で目立ったテーマ「技術」について掘り下げた意見募集を行うとともに、“理想像”と現状とのギャップを把握するために、現状で十分組織の強みとなっている側面(=現状推進面)と、現状で十分とはいえず今後より改善していきたい側面(=改善推進面)について、ワークショップ形式でブレインストーミングを実施した(回答・参加数20名)。

その結果を、4つの視点に分類し、それぞれに現状推進面と改善推進面の関係を整理した図(=「現状/改善関連図」)にまとめた。(図3にそのイメージを示す。)

③バランス・スコアカード試案の作成

事務局は、図3の内容について、改善推進面の改善策、及び、現状推進面をさらに伸ばしていくために有効と思われる方策、活動、考え方に関する意見募集を行った(回答数7名)。

ここで得られた意見を類型化し、抽出したキーワードをバランス・スコアカードの構成要素である「戦略目標」、「重要成功要因」、「評価指標」、「目標水準(数値目標)」、「アクションプラン」に展開させたものが、図4のバランス・スコアカード試案である。但し、注書きにも示したとおり、得られた意見、キーワードのみではバランス・スコアカードのすべての項目を満足することはできなかったため、その部分については事務局において例示をした(図中、斜体文字部分)。

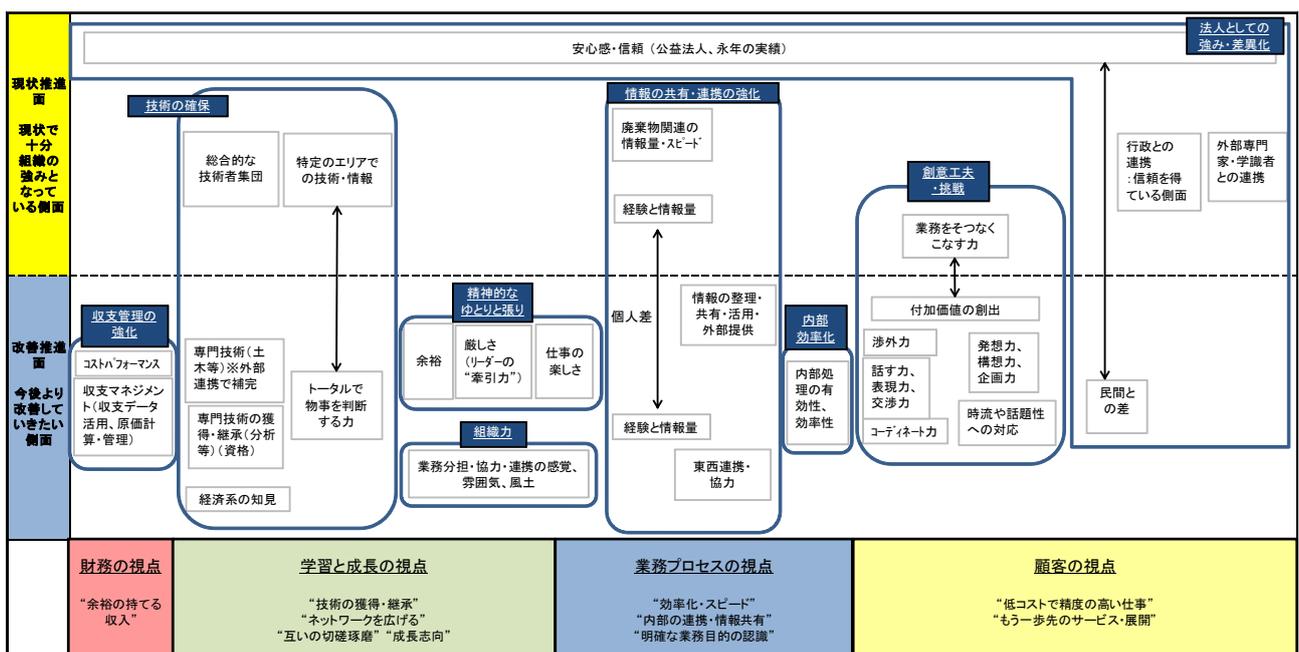


図3 現状/改善関連図

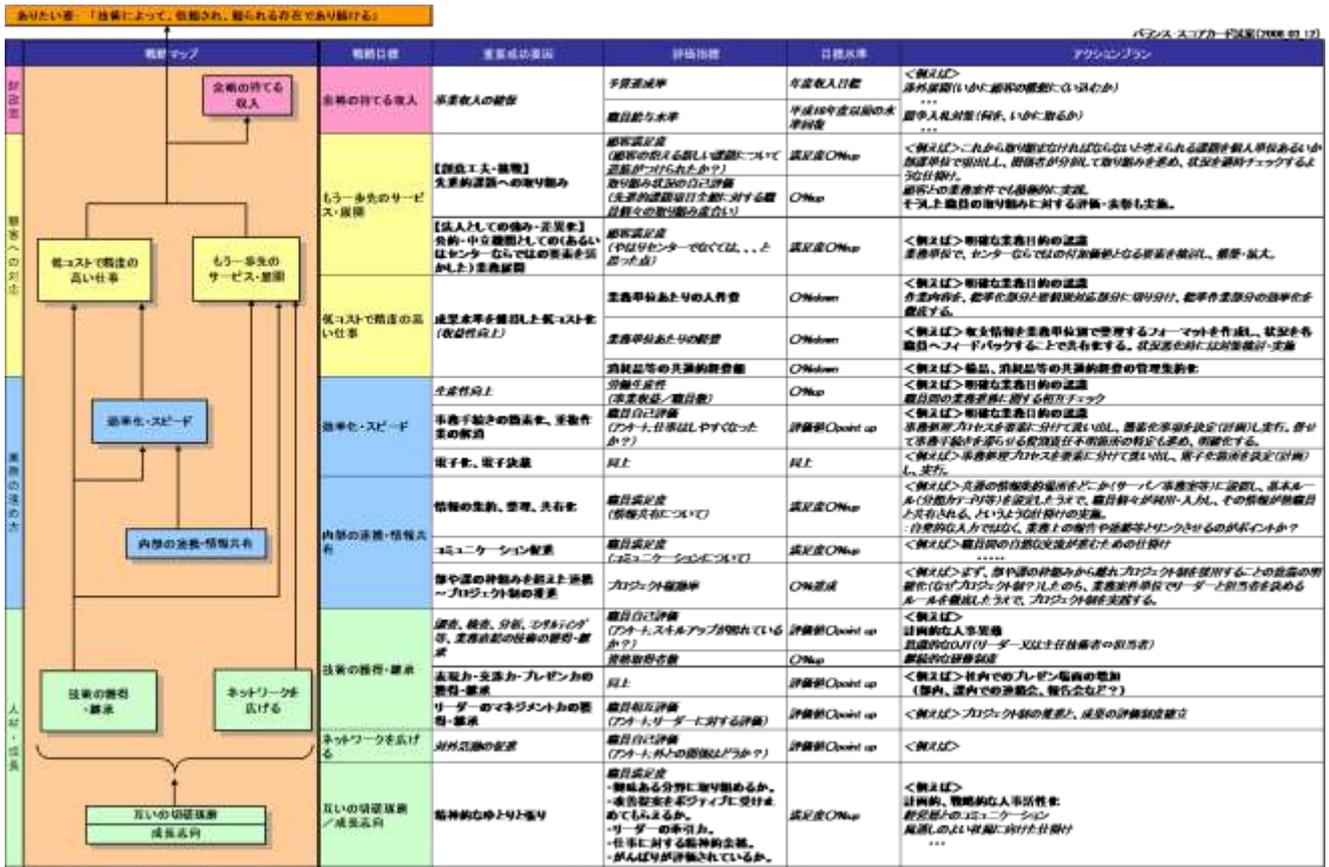


図4 バランス・スコアカード試案

(3) バランス・スコアカード試案と構築手法に対する意見・評価

最後に、図4のバランス・スコアカード試案と構築の進め方についての意見募集を行った（回答数10名）。設問と回答内容を集約した結果は表2のとおりである。

| 設問                     | 回答  |
|------------------------|---|
| ① 試案の内容に対する意見・感想       | <ul style="list-style-type: none"> <li>この「試案」をさらに練り上げ具体性のある行動につなげれば、自分と組織の成長につながりそう。…7件</li> <li>内容的な掘り下げや具体化、職員レベルへの落とし込みが不足。…3件</li> </ul>            |
| ② ボトムアップ型構築手法に対する意見・感想 | <ul style="list-style-type: none"> <li>自主性を促進する手法で良い。…4件</li> <li>現場の声が届きやすい手法で良い。…4件</li> <li>経営層の関与不足への懸念。…4件</li> <li>外部環境分析を含める必要がある。…1件</li> </ul> |

4. 考察とまとめ

4.1 ボトムアップ型構築手法に対する評価

バランス・スコアカード試案に対するアンケート

ト回答の多くにおいて、「この試案をさらに練り上げ具体性のある行動につなげれば、自分と組織の成長につながりそうだ。」との評価を得た。また、構築プロセスに対する評価においても、「職員ひとりひとりの自主性を促すような力強いプロセス」、「職員層の意見や気持ちが反映されそうなイメージが湧きます」といった評価が得られ、構成員の自発的な参加の促進に有効であるとの感触が得られた。事務局においても、当初は構築プロセスや到達地点が不透明だったこともあり活発な意見交換はできなかったが、事例研究を進める中で徐々に意見等の整理・集約に係る発言提案も増え、本プロセスに対する理解と協力を得ることができたと思われる。以上から、今回の事例研究において用いたボトムアップ方式によるバランス・スコアカード構築の試みは、構成員のモチベーションや士気向上において有効性を示すことができたと考えられる。これは、既存のオフィシャルな会議等に加え、こうしたフラットな立場での意見交換や提案発言の取り組みが有効性を持つことにもつながるものと思われる。

しかし一方で、内容面あるいは構築プロセスの

面で行くつかの課題が明らかになった。

まず内容面において、「個人としてどう動くべきかのヒントになるものとは性質が少し異なる」といった、アクション・プランの掘り下げ不足、職員の行動レベルへの落とし込み不足が指摘された。今回の試案では、寄せられた意見で埋めきれなかった部分が生じたため、その部分は、事務局において例示を示すこととなったが(図4の斜線部分)、アクション・プラン及び評価指標、評価水準の項のほとんどは例示にとどまることとなり、構築プロセスにおいて、具体的な行動につながる部分まで十分に掘り下げることができなかった。

またアンケート等への回答率も低く、構成員の声を十分に拾い上げたとはいえない結果となった。

これには、①今回の構築プロセスにおいて多用したアンケート手法の問題、②ボトムアップ型のプロセス自体が内包する問題、という2点が要因として考えられる。

①については、研究進行における種々の制約上やむを得ない選択だったが、構成員の十分な理解を得て議論を尽くすという点では不十分であり、実際の構築場面においてはワークショップ等の活用を充実させなければならないだろう。

②については、今回試みたボトムアップ型の構築プロセスは、通常トップダウンで進められるバランス・スコアカードの構築プロセスとは大きく異なることに起因するものと考えられる。ボトムアップ方式という非営利組織の特徴である構成員の自発的参加をベースに置いたことから、「職員ひとりひとりの自主性を促すような力強いプロセス」、「職員層の意見や気持ち反映されそうなイメージがわきます」といった自主性促進、現場の声の届きやすさについて評価が得られた一方、経営層の関与があいまいであることから実現性に対する疑問も指摘されることとなった。

#### 4.2 今後の課題

伊藤(2007)<sup>5)</sup>によれば、バランス・スコアカードの導入プロセスを開始期(検討開始段階)、採用期(採用開始段階)、適応期(マネジメントシステムとして活用され始めた段階)、認知期(全社導入が認知された段階)に分類すると、開始～採用期では“変化への期待”や“パートナーシップ”などが活性化要因となり、適応～認知期では、“導入の納得性”や“トップのコミットメント”

が活性化要因となるという。これに沿って言えば、今回の事例研究における構築プロセスの試みは、開始～採用期におけるボトムアップ型のプロセスとして機能したといえる。これを十分に組織のものとして定着し活用するためには次の段階としての適応～認知期における活性化のための対応が必要である。

次のステップとしては、今回の構築プロセスで明らかとなった進め方に関する課題(構成員が十分な議論を尽くすための工夫)を解決し、バランス・スコアカード試案をさらに具体性のあるものへ練り上げていくとともに、組織へ浸透・定着させるために手法導入の意義を十分納得しながら進めることや、トップのコミットメントとの連携を明確にするなどの対応が必要となるだろう。

非営利組織の特徴であるボトムアップ方向の自発的参加を促進しつつ、トップ・ダウン方向との連携を高めていくことで、より効果的なバランス・スコアカードによる非営利組織の戦略的マネジメントが可能となると思われる。

#### 5. 謝辞

本研究は、当センター研究奨励金制度(平成19年度)の助成を受けて実施された。

#### 引用参考文献

- 1) Peter F. Drucker (1990) : Managing the Nonprofit Organization, HarperCollins Publishers, 上田惇生訳(2007), 非営利組織の経営, ダイヤモンド社, P.109, P.198
- 2) (社)日本能率協会(2004) : 経営統合とマネジメント手法に関する調査結果—概要版—
- 3) Lester M. Salamon (1992), America's Nonprofit Sector, The Foundation Center, 入山映訳(1994), 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, P.22
- 4) 張翼、浅田孝幸(2003), 戦略経営システムにおけるバランス・スコアカードの役割. プロジェクトマネジメント学会2003年度春季研究発表大会予稿集
- 5) 伊藤和憲(2007), 戦略マップとBSC 導入の促進要因と阻害要因. 専修商学論集第84号

### Summary

This paper describes the progression and results of attempting a practical construction of the Balanced Scorecard, which is one of the strategic management tools for nonprofit organizations. Effects were seen in the improvement of constituent member's motivation and morale as a result of attempting construction in a bottom-up type process that takes constituent members' opinions and proposals as a starting point. On the other hand, the importance of direct communications in the construction process and of cooperation with the top down was pointed out.