

バランスト・スコアカードからダイバーシティ・スコアカードへ From the Balanced Scorecard to the Diversity Scorecard

野畑真理子
Mariko NOHATA

ABSTRACT

This paper presents a comprehensive and integrated framework with which we can study various initiatives of the diversity and inclusion (D&I) through the linkages among them developed in corporate America. We fully utilize Kaplan & Norton's Balanced Scorecard (BSC) and strategy map and Hubbard's Diversity BSC for this purpose. The BSC and strategy map have three features; the BSC is a comprehensive performance evaluation system which includes not only financial measures but also non-financial ones. Second, it could be a strategic management system that aligns subjects and measures in four perspectives of the BSC with the strategy. Third, we can comprehensively see a chain of cause-and-effect relationships among the perspectives, the strategic goals, and the measures on the strategic map. This paper discusses building the Diversity and Inclusion Balanced Scorecard (D&IBSC) and the strategy map using the BSC and the strategy map in recognizing the features and also considering the Diversity BSC. Consequently, we can comprehensively examine various D&I initiatives in the different perspectives aligned with the D&I vision and strategy in a chain of cause-and-effect relationships.

キーワード

バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard: BSC)、戦略マップ、ダイバーシティ・バランスト・スコアカード (Diversity Balanced Scorecard: ダイバーシティ BSC)、ダイバーシティ&インクルージョン (Diversity & Inclusion: D&I)、ダイバーシティ&インクルージョン・バランスト・スコアカード (Diversity & Inclusion Balanced Scorecard: D&IBSC)、無形の資産 (intangible assets)、先行指標 (leading indicators) と遅行指標 (lagging indicators)、パフォーマンス・ドライバー、業績評価システム、戦略マネジメント・システム、因果連鎖 (a chain of cause-and-effect relationships)、ステイクホルダー (stakeholders)、長期の株主価値、戦略的職務群 (strategic job families)

目次

- I はじめに
- II バランスト・スコアカードと戦略マップの特長
- III バランスト・スコアカードと戦略マップに対する批判の検討
- IV Hubbardのダイバーシティ・バランスト・スコアカード
- V ダイバーシティ&インクルージョン・バランスト・スコアカードの構築
- VI おわりに

I はじめに

本稿の目的は、米国企業で取り組みが進んでいるダイバーシティとインクルージョン(以下、D&Iと略す)の多様なイニシアティブを、個々ばらばらにではなく、相互に関連付けて総合的に把握する理論枠組みを提示することである。

D&Iについて、ここ数年、米国での現地調査と文献研究を並行して進めてきた。それによって、先進的な米国企業で、D&Iの多様な取組が進展していることが明らかになった。しかし、それらを個々別々に紹介するだけならずで多くの研究や実践の蓄積があり、あまり意味がないため、総合的に把握する方法はないかと模索していた。そのような時にHubbardのダイバーシティ・バランスト・スコアカード(以下、ダイバーシティBSCと略す)に関する著書(2004a)があるのを知った。このダイバーシティBSCが、D&Iの多様な取組を、総合的に把握できる理論枠組みとして重要だと判断した¹⁾。ところで、ダイバーシティBSCは、会計学のKaplan & Nortonのバランスト・スコアカード(以下、BSCと略す)をダイバーシティに応用したものである。したがって、本稿では、第一に、Kaplan & NortonのBSCに関して、D&I研究にとって活用すべき特長を把握する、第二に、BSCの特長に対する批判について、D&I研究の視点から関連する部分を取り上げ、検討する、第三に、HubbardのダイバーシティBSCについて考察する。そして最後に、Kaplan & NortonのBSCの特長を活用し、HubbardのダイバーシティBSCも参考にしながら、多様なD&Iイニシアティブを、包括的、統一的に把握する理論枠組みとして、因果連鎖を含んだダイバーシティ&インクルージョン・バランスト・スコアカードおよび戦略マップを構築することを試みる。

II バランスト・スコアカードと戦略マップの特長

BSCは、Kaplan & Nortonが1992年の論文で提唱した業績評価システムである。96年の著書でBSCが戦略マネジメント・システムとして体系的に紹介されると、フォーチュン1000社の約半数がBSCを導入し、その後も採用する企業が増加した。また、営利追求の民間企業だけでなく、非営利組織や公的組織でも修正を加えて利用されてきた。ハー

バード・ビジネス・レビュー誌は、BSC を 20 世紀のもっとも影響力ある 75 の思想の一つとして讃えた (Hubbard, 2004a, p.125)。

Kaplan & Norton の BSC については、日本でもすでに多くの紹介や批判・議論が進んでおり、大学の授業にも取り入れられている。BSC を導入する企業も増えている。ただ、BSC は管理会計や原価計算の学問領域に属し、筆者のような（産業）社会学分野からのアプローチは管見にして知らない。本論の目的は、米国企業における D&I の多様な取組について、包括的および統合的に把握する理論枠組みを提唱することであり、そのために BSC と戦略マップを活用することである。本節では、筆者の問題視角から重視する Kaplan & Norton の BSC と戦略マップの特長について考察する。Kaplan & Norton の BSC と戦略マップの特長はつぎの 3 点である。第一に、BSC が、財務的評価指標だけでなく、非財務的評価指標を含む包括的な業績評価システムである点、第二に、BSC を戦略に方向づける戦略マネジメント・システムとして活用できる点、第三に、戦略マップによって、4 つの視点間、戦略目標間、および業績評価指標間を因果連鎖として統合的に把握することができる点である²⁾。

第一の特長である業績評価システムとしての BSC は、米国の伝統的な業績評価方法が経営環境の変化に対応できていないという批判と反省の中から考案された (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b, 邦訳 1997; Kaplan & Norton, 2004a; Kaplan & Norton, 2004b, 邦訳 2005; and Kaplan, 2010)。米国企業では、業績評価を伝統的に財務会計制度によって行ってきた。1850-1975 年の大量生産の工業化時代には、過去の業績を評価する財務業績評価指標が適していた。しかし、情報化、グローバル化が進み、顧客のニーズの多様化、製品のライフサイクルの短期化による継続的イノベーション、知識労働者などの変化に対応するためには、無形の資産 (intangible assets) – 顧客、サプライヤー、従業員、プロセス、技術、イノベーションなど – への投資が重要になる。しかし、企業が財務会計制度を使用し続けたため、会計制度に含まれない、すなわち測定されない無形の資産は、企業の将来の財務業績のドライバーになる先行指標であるにもかかわらず管理することができず、投資も考えられなかった。それどころか、経営者は、短期の財務指標に過度に関心を持ち、長期の企業価値を創造する無形の資産をコストと見做していた。

すでに 1950 年代には、GE 社の業績評価指標に関するプロジェクト・チームが、財務会計のこのような問題を指摘し、その後もドラッカーなどの学者たちが、企業業績評価は財務評価だけでなく非財務評価も含むべきであると唱道してきた。米国経済が落ち込んだ 75-80 年代には、米国企業の業績評価の問題点として次の 2 点が指摘され、批判された。第一に、日本企業による生産の質とジャスト・イン・タイムのイノベーションによって、多くの重要な産業が挑戦を受け脅威に晒されているにもかかわらず、米国企業は短期の財務的評価指標に取り憑かれたままで業務改善に失敗し、脅威に対抗できていない。第二に、米国企業は、日本やドイツの企業に比較して、長期の企業価値よりも短期の企業価値を重視するため、リターンの測定が難しい無形の資産への投資が平均的に少ない。しかし、90 年代まで大多数の企業の主要な管理システムは、ほとんど財務情報のみを使用し、短期の業績に焦点を置く予算に大きな信頼を置いていた³⁾。

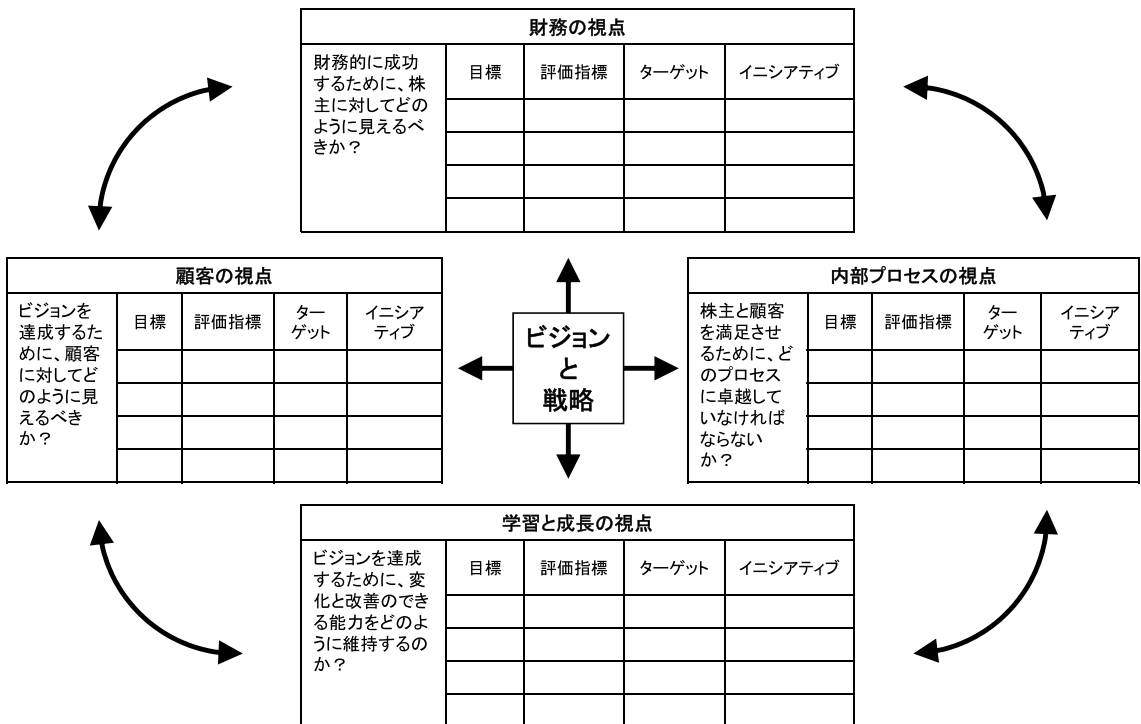
Kaplan & Norton の BSC は、このような財務会計制度の欠陥を克服し、将来のパフォー

マンス・ドライバーである無形の資産を有効に管理できる革新的な業績評価システムであった。BSCは財務の視点の他、顧客、内部プロセス、学習と成長という非財務的な3つの視点から構成されている(図表1)。BSCの名称にあるバランスとは、財務的評価指標と非財務的評価指標のバランス、遅行指標と先行指標のバランス、短期的目標と長期的目標のバランスを意味する。BSCは、結果を評価する遅行指標である財務的評価指標を、将来のパフォーマンス・ドライバー(先行指標)である顧客、内部プロセス、学習と成長という3つの視点を持つ非財務的評価指標によって補強しバランスを取っている。また、短期で評価する財務的指標に対し、顧客、内部プロセス、そして、学習と成長の3つの視点が、長期の株主価値を創造するドライバーとしてバランスを取っている。

BSCの第二の特長は、たんなる業績評価システムではなく、戦略マネジメント・システムとして活用できる点であり、Kaplan & Nortonはこの特長の革新性を強調している(Kaplan & Norton, 1996b, 邦訳 1997; Kaplan & Norton, 2004b, 邦訳 2005)。さらに、BSCは戦略を達成するパフォーマンス・ドライバー(先行指標)である非財務的評価指標について議論することができるコミュニケーション・ツールでもある。したがって、BSCを作成する場合は、最初に、戦略として何を達成したいかを定めることがもっとも重要になる。

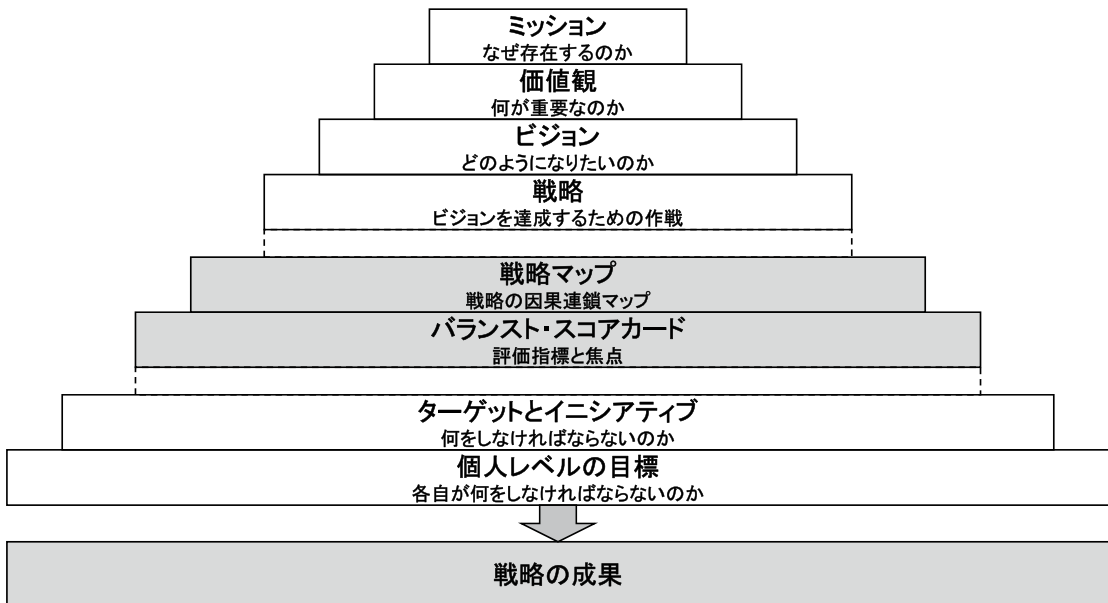
先の図表1に見るように、BSCの中心には、多くの企業で見られるような財務管理ではなく、ビジョンと戦略が位置している。BSCは、組織が価値を創造する方法を示す論

図表1 バランスト・スコアカードはビジョンと戦略を4つの視点に変換する



出典： Kaplan & Norton, 1996a, p.76.

図表2 BSC はどんな価値をどのように創造するのかを示す一連の流れの1ステップである



出典：Kaplan & Norton, 2004b, p.11, 邦訳 2005, p.35, 一部省略および変更。

理の流れの1ステップである（図表2）。組織の存在理由であるミッションとそれに対応する価値観に立脚しながら、組織の将来像を描くビジョンとそれを実現するための作戦である戦略、その戦略を実行する方法をBSC（戦略マップ）で表現し、管理する。BSCで目標、評価指標、ターゲット、そしてイニシアティブを設定することによって、従業員一人ひとりの目標にまで戦略を具体化できる。

戦略の定義は多様であり、Kaplan & Nortonは、マイケル・ポーターの差別化戦略論の立場をとって、「組織が市場で持続可能な差別化を創造するために卓越すべき活動を選定する」と定義している（Kaplan & Norton, 2004b, p.35, 邦訳2005, p.67）⁴⁾。戦略の具体例として、顧客の視点について説明している。企業は最初にターゲットとする顧客セグメントを特定しなければならない。その上で、各顧客セグメントの必要や期待に応じた価値を提案しなければならない。一般的には、顧客は4つのセグメントに分けられ、それぞれに対応した価値として、「最低のトータル・コスト」「製品の革新性・製品リーダーシップ」「完全な顧客ソリューション」「システム・ロックイン」が提案される。どの顧客セグメントに焦点をあてるかは業種などによって異なり、企業や事業部門の戦略に方向づけられて、顧客の視点の戦略目標を決定する。

BSCは、戦略マネジメント・システムおよびコミュニケーション・ツールとして次の順序で活用される。1. ビジョンと戦略を明確にし、コンセンサスを形成する。2. コミュニケーションによって組織全体で戦略を共有する。3. 戦略に方向づけられた目標、評価指標、ターゲット、イニシアティブを特定する。4. 戦略について学び、改善するためにフィードバックを得る。

BSCの第三の特長は、戦略マップによって、4つの視点間、各視点の戦略目標間、および評価指標間を因果連鎖として統合的に把握することができる点である（Kaplan &

Norton, 2004a ; Kaplan & Norton, 2004b, 邦訳 2005)。

BSC の4つの視点の戦略目標は互いに因果関係で結びつけることができることが明らかになり、戦略マップの構築へと発展した。図表3は、戦略マップのテンプレートである。財務の視点の最も重要な戦略目標は「長期の株主価値」の増大であり、企業全体や事業部ごとの戦略に方向づけられながら、その結果に向けて、財務の視点の戦略目標を策定し、顧客の視点の戦略目標を、財務の視点の目標を達成できるように策定する。それら2つの視点の戦略目標が達成できるように、内部プロセスの戦略目標を策定する。最後に、3つの視点の戦略目標を達成するために、学習と成長の視点の戦略目標を策定する。

4つの視点の諸目標間の因果連鎖を辿ることによって、企業がどのように価値を創造するかを知ることができる。

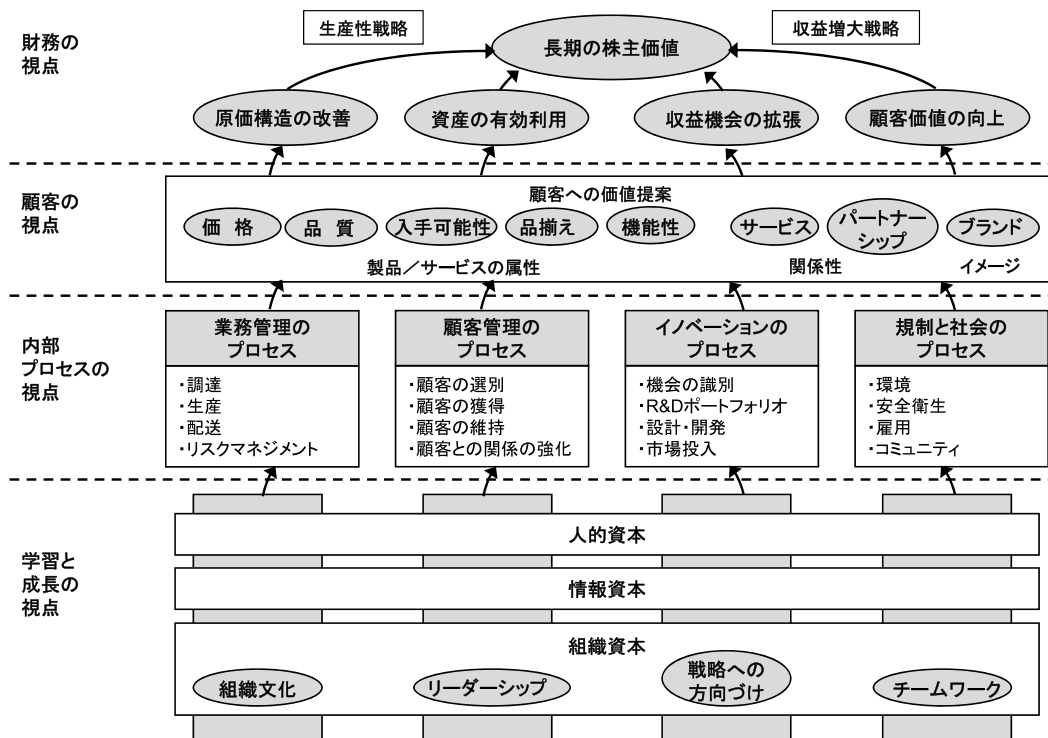
戦略マップには次の5つの原則がある。

民間企業にとってもっとも重要な戦略目標は、株主価値の成長が長期にわたって持続することである。したがって、戦略マップの第一原則は、原価低減と生産性改善という短期の財務的目標と、収益増大という長期の目標とのバランスをとることである。

第二原則は、ターゲットとする顧客セグメントを特定し、その顧客に合った価値を提案することである。

第三原則は、有効で、戦略に方向づけられた内部プロセスー「業務管理、顧客管理、イノベーション、規制と社会」の4つの内部プロセスーは、価値がどのように継続的に

図表3 戦略マップは組織がどのように価値を創造するかを表す



出典：キャプラン&ノートン, 2005, p.35, 一部変更。

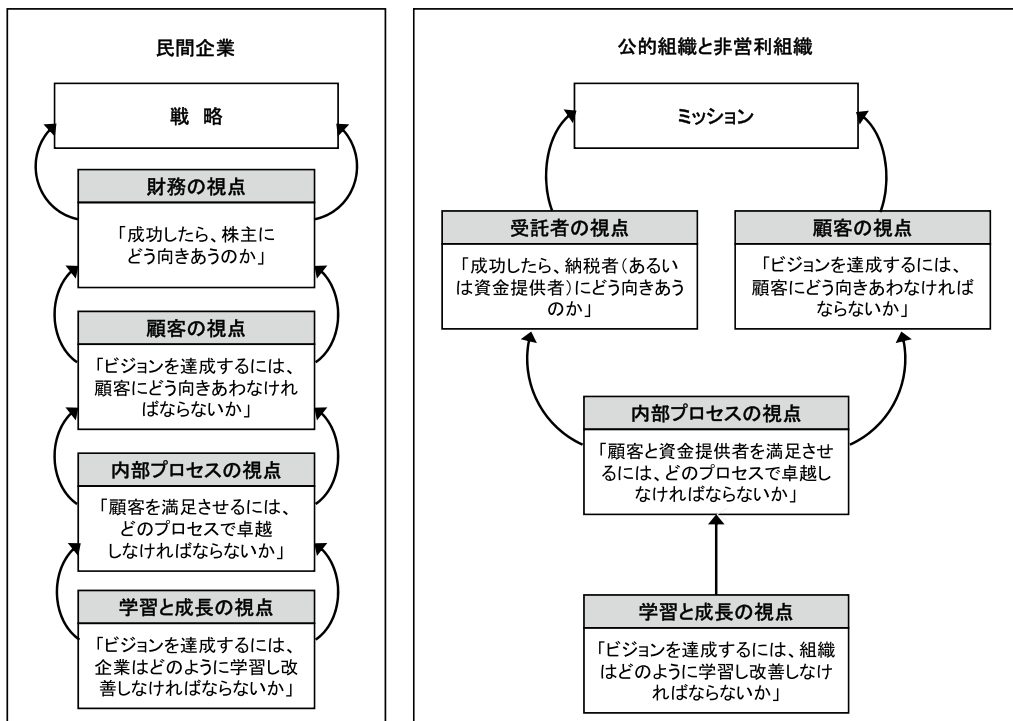
創造されるかを決定する。

4つの内部プロセスで利益が現れる期間は、業務管理、顧客管理、イノベーション、規制と社会のプロセスの順で短期から長期になる。第四原則は、4つの内部プロセスすべてに戦略目標を設定することである。そうすれば、長期にわたり持続的に価値を創造することができる。

学習と成長の視点は、「人的資本、情報資本、組織資本」の3つの無形の資産から構成される。第五原則は、これらの無形の資産を戦略に方向づけて、戦略の実行を支援することである。無形の資産はそれ自体独立して価値があるのではなく、戦略に方向づけられるときに初めて価値を持つ。人的資本は、戦略実行に必要なスキル、才能、およびノウハウという「戦略的コンピテンシー」である。組織資本は、「組織文化、リーダーシップ、戦略への方向づけ、チームワーク」の4つで構成されている。組織文化は、戦略実行に必要なミッション、ビジョン、そして中核的価値観の認知と内面化である。チームワークは、戦略的に将来性のある知識を企業全体で共有することである。

ところで、戦略マップは、公的組織や非営利組織でも使用されている。重要な違いは、民間企業の最終的な利益は長期の株主価値の増大という財務の視点であるが、公的組織や非営利組織の究極的な成功は、ミッションの達成である(図表4)。民間企業の財務の視点は、公的組織や非営利組織では受託者の視点に変わるが、顧客、内部プロセス、そして学習と成長の3つの視点は民間企業と同様で、因果関係も民間企業の戦略マップと

図表4 戦略マップ：単純な価値創造のモデル

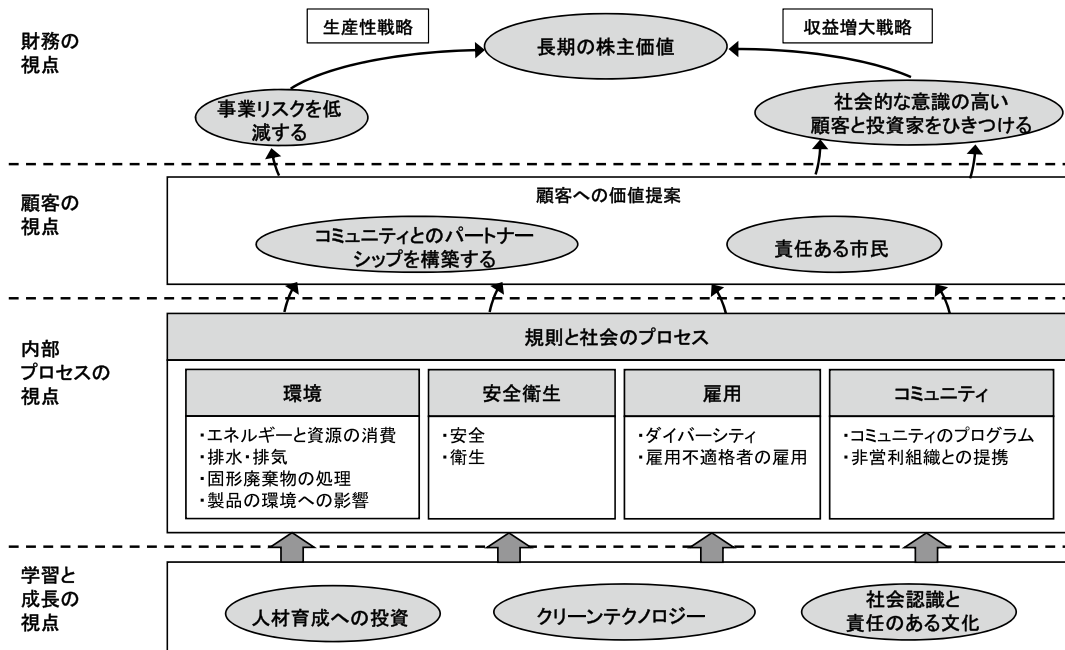


出典：キャプラン&ノートン，2005，p.32，一部省略。

同じである。

次に、われわれの研究課題との関連で「規制と社会」の内部プロセスについてより詳しく見ていく。内部プロセスは、先述の通り「業務管理、顧客管理、イノベーション、規制と社会」の4つで構成され、さらに「規制と社会」のプロセスは、「環境、安全衛生、雇用、コミュニティ」の4つから成る(図表5)。Kaplan & Nortonは、企業の社会的責任(以下、CSRと略す)、多様なステイクホルダー、および、戦略の関係を次のように説明する。「規制と社会」のプロセスでは、企業が従業員やコミュニティに対してCSRを果たすことが重要であると認識している。ただし、CSRを重視するのは、株主中心主義を批判し、他の主要なステイクホルダーである従業員、顧客、コミュニティ、サプライヤーの要求・期待にも応答するよう主張するステイクホルダー理論と同じではない。戦略マップとBSCに「規制と社会」に関する目標を設定するのは、CSRについての評価が戦略に影響を与え、その結果、長期の株主価値を実現できなくなることもあるからである。CSRについての高い評判は、企業イメージを向上させ、優秀な人材の採用・定着や、顧客の購買行動や投資家の投資行動に良い影響を与える可能性がある。これとは反対に、CSRの悪い評判は、事業活動、顧客の購買行動、投資家の投資行動などに悪い影響を与える可能性がある。この因果関係の連鎖は、「規制と社会」の内部プロセスがどのように長期の株主価値創造のドライバーとなるかを例証している。Kaplan & Nortonは、「さらに重要なことは、多くの企業は、『規制と社会』プロセスにおいて優れた業績を達成することが、長期の株主価値を向上させると信じていることである」とも述べている(Kaplan & Norton, 2004b, p.165, 邦訳 2005、p.217)。

図表5 規制と社会の戦略マップのテンプレート



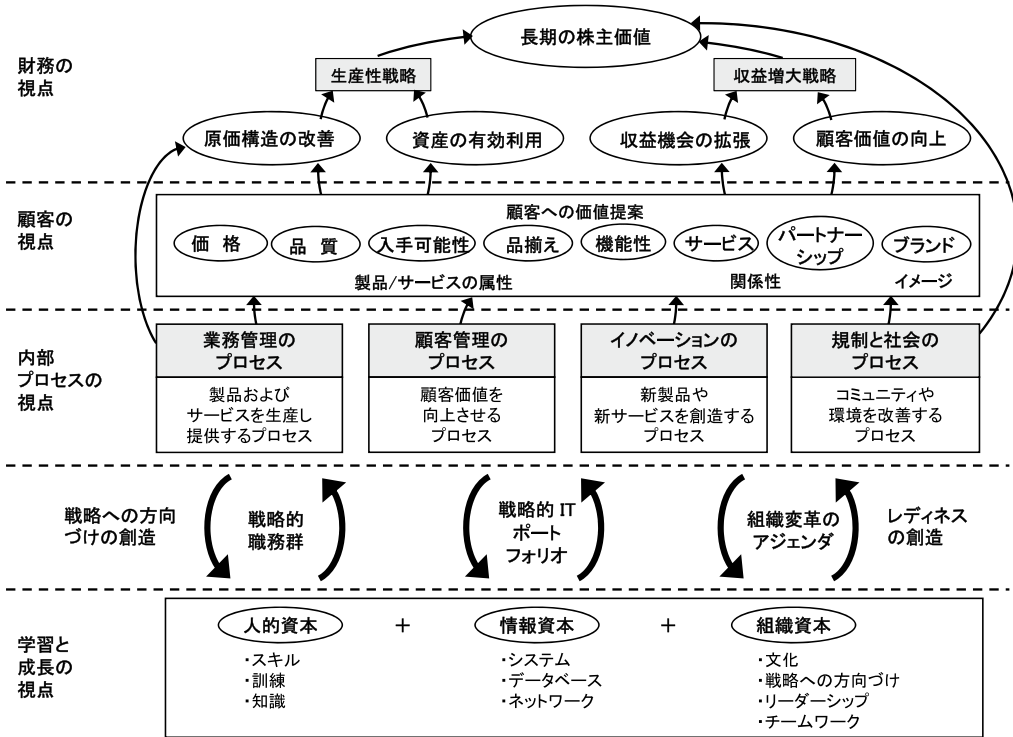
出典：キャプラン＆ノートン，2005，p.219，一部変更。

「規制と社会」のプロセスの事例として、そして、ステイクホルダー理論との違いを説明するために、Kaplan & Norton は、ベルサウス社がどのように価値を創造したかを紹介している。同社ではその分野で先進的なアップル・コンピュータとマイクロソフトに習って2つの取組を行った。第一に、ベネフィットの対象を同性パートナーにも拡大した。ただし、とくにゲイの志願者を増やそうとしたわけではなく、同社が採用したい若者たちが「革新的な」企業で働きたいと希望していると分かったからである。第二に、コミュニティから多様な従業員を採用し定着させるためにダイバーシティの評価指標を導入した。第一のベネフィットの対象を同性パートナーにも拡大したのは、戦略として求めたのはゲイではなく「革新的な」企業を好む若者たちの採用であり、第二のダイバーシティの評価指標を入れたのは、コミュニティから多様な従業員を採用し・定着させるという戦略のためだという、このKaplan & Nortonの論理は、D&I研究者である筆者の視点から見ると、少々奇異な感じがする。今日、ダイバーシティの先進企業では同性パートナーへのベネフィットは広く実施されている。したがって、同性パートナーへのベネフィットの導入は、D&I戦略をとるわれわれには当然であるが、D&Iではない戦略を中心に置くKaplan & Nortonは、多様な人々をその属するカテゴリーによって、ダイバーシティの評価指標に入れたり入れなかったりすることになり、同性パートナーへのベネフィットの導入の目的がわれわれとは異なる。ただ、CSRと同様D&Iも対応によっては最終的に企業の価値に大きな影響を与えることがありうるので、D&Iを総体として戦略に位置づける必要があるのではないかと筆者は考える。

無形の資産である学習と成長の視点は、戦略マップ（BSC）全体の基礎であり、内部プロセスの視点、顧客の視点、そして財務の視点の戦略目標を実現させるイネイブラー（enablers）として非常に重要である。しかし、Kaplan & Nortonは、戦略マップとBSCの中で戦略への方向づけが最も弱いのが、学習と成長の視点であると認識した。そこで、無形の資産を戦略に方向づけるために、「戦略的職務群、戦略的ITポートフォリオ、組織変革のアジェンダ」および「戦略的レディネス」という概念を導入した（図表6）。戦略的職務群は、人的資本を戦略テーマに方向づける。同様に、戦略的ITポートフォリオは、情報資本を戦略テーマに方向づける。組織変革アジェンダは、組織資本を戦略テーマの継続的学習と改善に向けて統合し方向づける。

今、われわれの研究課題との関連で、戦略的職務群に着目し、それが人的資本を戦略テーマに方向づける方法について図表7を参考に確認しておく。図中①から④の手順で戦略に方向づける。最初に、戦略的内部プロセスに対応した戦略的職務群（strategic job families）を特定する（図中①）、つぎに、戦略的職務群のコンピテンシー・プロファイル（戦略的職務群の仕事で成功するために必要な知識、スキル、価値観）を定義する（図中②）。第三に、戦略的職務群の必要要員数と、企業の有資格者数を確認し、戦略的職務群のレディネスを評価する（図中③）。第4段階では、人的資本レディネス報告書を受けて、全従業員に向けた人的資本育成プログラムとは別に、不足している戦略的職務群の人的資本開発プログラムに資金を集中させて取組む（図中④）。これをダイバーシティの事例で示したのが、図表8のコンシューマー・バンク（合成企業）の人的資本レディネスである。この図は、同社の諸内部プロセスの新しい戦略を開始するための人的資本レディネスを評価した表から、規制と社会のプロセスの部分を抜き出したものである。この事例の規

図表6 無形の資産は企業価値を創造するために戦略に方向づけられなければならない

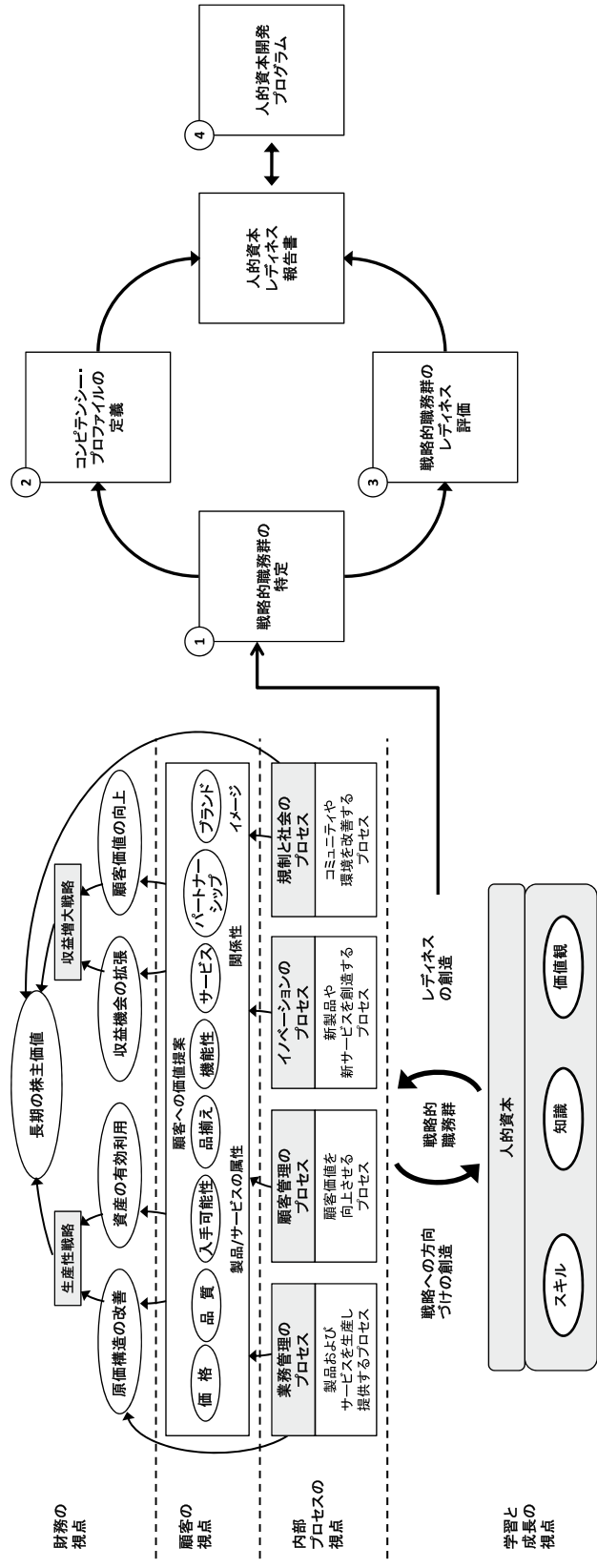


出典：キャプラン&ノートン，2005，p.83，一部変更。

制と社会のプロセスの戦略テーマ（戦略テーマは戦略の一部である）は「従業員のダイバーシティ」であり、人的資本をこの戦略テーマに方向づける戦略的職務群はコミュニティ・リクルーターであると特定された。つぎに、コミュニティ・リクルーターとして成功するために必要なコンピテンシー・プロファイルは、コミュニティ出身者 (Community roots)、パブリック・リレーションズ、法的枠組みの3つであると定義された。必要要員数は10名、しかし、企業のレディネスは80%、すなわち8人しかいない。したがって、「従業員のダイバーシティ」戦略を開始するにはあと2人のコミュニティ・リクルーターが必要で、至急、コミュニティ・リクルーターの人材育成プログラムに取り組む必要があることが分かる。

再度、戦略マップとBSCの統合的視野を提供する第三の特長について、ここで補足しておく。戦略を実行し、企業価値を創造するには、BSCの4つの視点の目標と評価指標に対応したターゲットを定量化し、その達成を可能にするイニシアティブを特定しなければならない。図表9は、ハイテク・マニュファクチャリング社の社内製品開発という戦略テーマを達成するためのターゲットとイニシアティブの具体例を示している。Kaplan & Nortonは、これらのターゲットやイニシアティブについても部門別や職能別にバラバラに設定するのではなく、戦略マップとBSCを利用することによって、全社的に統合された視野での設定が可能になると、それらの特長を強調している。

図表7 人的資本レディネス・モデル



出典：キャプラン&ノートン，2005，pp.289-291，一部変更。

図表 8 コンシューマーバンクの人的資本レディネス

| | |
|----------------|-------------------------------------|
| | 規制と社会のプロセス |
| 戦略的内部プロセスの視点 | 従業員のダイバーシティ |
| 戦略的職務群 | コミュニティ・リクルーター |
| コンピテンシー・プロファイル | コミュニティ出身者 パブリック・リレーションズ 法的枠組み |
| 必要要員数 | 10 |
| 有資格者数 | 8 |
| 戦略的職務群のレディネス | 80% |

出典：Kaplan & Norton, 2004a, p.57 の図表から作成。

図表 9 ハイテク・マニュファクチャリング社の戦略の定量化

戦略テーマ： 社内製品開発

| | 戦略マップ | バランス・スコアカード | | | |
|-----------|-------|-----------------------------|-----------------------------|-------------|--|
| | | 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
| 財務の視点 | | ・新製品で収益を増大する | ・年間の収益成長率 ・新製品売上の割合 | +25% 30% | ・XX ・XX |
| 顧客の視点 | | ・最先端のケイパビリティに対する顧客ニーズを満足させる | ・顧客維持率 ・顧客支払額占有率 | 80% 40% | ・顧客関係管理 ・顧客支払額占有率の増進プログラム |
| 内部プロセスの視点 | | ・新製品開発を加速する | ・市場一番乗り率 ・開発期間 | 75% 9カ月 | ・年1回の業界ショープログラム ・開発サイクル・タイムのリエンジニアリング |
| 学習と成長の視点 | | ・戦略的スキルの獲得、向上、維持 | ・専門能力の入手可能率 ・重要なスタッフの定着率 | 100% 95% | ・コンピテンシー・モデル ・新規採用プログラム ・監督者の訓練 ・ベネフィット・プログラム |

出典：キャプラン&ノートン, 2005, p.455, 一部変更。

Ⅲ バランスト・スコアカードと戦略マップに対する批判の検討

本節では、Kaplan & Norton の BSC と戦略マップに対する疑問や批判を、われわれの研究目的との関連で重要と考える3つの論点に限定して取り上げ、考察する⁵⁾。

第一の論点は、4つの視点に関するものである。Kaplan & Norton の非財務的な3つの視点には先行研究がすでにあり、既存の議論の寄せ集めにすぎないという批判である。たとえば、「顧客の視点では顧客満足 (customer satisfaction)、業務プロセスの視点ではリエンジニアリング (business process reengineering: BPR)、学習と成長の視点では組織学習 (organizational learning)」などは、「経営学、経営戦略論、マーケティング論」ですでに研究されている理論であるという批判がある。そのような批判に対して、長谷川は2つの観点から反論する。第一に、「マーケティング論や経営戦略論の分野では収益性の問題を議論することが少なく、市場分析や競争分析ではコストの問題について触れてはいるものの、収益性を測定し、分析することにまで踏み込んだ議論については寡聞にしてない。ここにこそ管理会計の立場から新しい経営についての研究課題にアプローチする意義があるのである」(長谷川、2001、pp.81-82)。第二に、「経営組織論、経営戦略論、マーケティング論といった細分化された分野ごとの研究成果のみを見ていたのでは、経営の新しい課題に包括的なアプローチをすることはできない。まして、できる限り測定可能な尺度を設定し、これらを体系づけようという発想は、他の分野の研究成果にはない BSC の新しい視角である」。この点では長谷川の反論に筆者は賛成である。筆者も、Kaplan & Norton の BSC と戦略マップを、管理会計学の分野から経営の多様な側面を包括的に把握し、収益性を測定、分析することを可能にした理論として高く評価すべきと考える。

第二の論点は、同じく4つの視点に関するものであるが、ステイクホルダー理論からの批判である。ステイクホルダー論者は、BSC の4つの視点にサプライヤーやコミュニティが含まれていないと批判した。それに対し、Kaplan は次のように反論する。ステイクホルダー運動が、狭い短期の株主価値の最大化を主張するミルトン・フリードマンや財務業績評価指標を強調する財務エコノミストに対抗して活発になり、企業の長期の持続的な価値創造をドライブする多様なステイクホルダーとの関係を重視する点は評価する。しかし、ステイクホルダー・アプローチは、企業は、その多様なステイクホルダー、主に株主、顧客、コミュニティ、サプライヤー、そして従業員の期待や目標に即応し、企業戦略に組み込まなければならないと主張する。組み込みに失敗すれば、企業業績にマイナスの影響を与える可能性があるというので、企業はステイクホルダーへの対応に神経質になっている。これに対し、戦略マップ/BSC アプローチは、最初に戦略を選定し、その上で、戦略に必要なステイクホルダーとの関係に対処するよう提唱する。ステイクホルダー理論は、戦略よりステイクホルダーを優先させて手段と目的を混同し、その結果、戦略マップ/BSC アプローチほど効果的でも実用的でもなく、(少なくとも Kaplan にとって) 満足できるものではないと言う。戦略をステイクホルダーより優先する戦略マップ/BSC アプローチの例を、Kaplan は2点挙げる。最初は、ステイクホルダーとしての顧客に関する例である。企業はすべての顧客の期待に応えることはできないため、顧客を戦略に沿って選択しなければならない。例えば、ウォルマート、ノードストローム、そして、アルマーニとフェラガモは、それぞれ、低価格を重視する (price-sensitive) 顧

客層、顧客との関係とソリューションを重視する顧客層、そして、低価格よりも流行の最先端をいくような商品などを求める顧客層を、それぞれの企業戦略に応じて選定しているのである。もう一つは、ステイクホルダーとしての従業員に関する例である。BSCは、第4の視点を「従業員」あるいは「人びと」ではなく、「学習と成長」というより一般的な名称にした。その理由は、BSCが、従業員の目標はつねに学習と成長の視点の中に現れるが、それは従業員がステイクホルダーであるからではなく戦略にとって必要だと考えるからである。戦略にとって重要ではないステイクホルダーの目標は組織に組み込まない。この点が、BSCとステイクホルダー論との違いである。BSCは株主価値を最上位の評価基準とし、長期の株主価値を最大化するという企業の成功に貢献するすべてのステイクホルダーを選定して取り込む (Kaplan, 2010; 安酸・乙政・福田, 2010; 乙政, 2003a)。

戦略をまず決定し、それに沿ってステイクホルダーの選別をするという Kaplan & Norton の考え方は、ステイクホルダー論の一つである戦略的ステイクホルダー・マネジメント論と基本的には同じである (Berman et al., 1999; 安酸・乙政・福田, 2010, p.5; 高岡, 2006)。われわれはV節で、Kaplan & Norton のBSCと戦略マップを活用し、D&Iの企業戦略について包括的かつ統合的に研究する。

第二の論点について、さらに検討しよう。Berman et al. (1999) は、戦略とステイクホルダーのどちらを優先することが、企業の財務パフォーマンスに、より影響を与えるかを研究した。最初に、2つのモデルを区別する。一つは、戦略を優先し、ステイクホルダーを企業の財務パフォーマンスを改善する能力によって選別する「戦略的ステイクホルダー・マネジメント・モデル」であり、もう一つは、ステイクホルダーの利益自体が本質的な価値を持つため、戦略よりステイクホルダーを優先する「本質的ステイクホルダー・コミットメント・モデル」である。次に各モデルに対応する仮説を設定する。最後に仮説を既存のデータベースを利用して検証した。そのさい、彼らは、従業員、製品の安全と質、自然環境、そしてコミュニティなどとともにダイバーシティをステイクホルダーの一つとして取り上げた。ダイバーシティは1990年代に米産業界で始まった取り組みであり、2000年頃からはわれわれの研究課題であるD&Iへと発展した。したがって、彼らの仮説検証結果をダイバーシティに絞って確認する。戦略を優先する「戦略的ステイクホルダー・マネジメント・モデル」では、ダイバーシティが企業の財務パフォーマンスに直接影響を与えるという仮説について、統計的に有意な関係はなかった。また、戦略が財務パフォーマンスに与える影響を、ダイバーシティが緩和するという仮説について、戦略の財務パフォーマンスへの影響を弱めるという結果になった。ステイクホルダーを優先する「本質的ステイクホルダー・コミットメント・モデル」では、ダイバーシティの規範的重要性を認めて企業戦略に取り込むと財務パフォーマンスに影響を与えるという仮説 (「ダイバーシティ→戦略→財務パフォーマンス」) について、ダイバーシティは戦略をドライブしなかった、何の支援にもならなかったことが分かった。結局、ダイバーシティは、戦略とステイクホルダーのどちらを優先しても財務パフォーマンスに影響を与えない、もしくは、戦略の財務パフォーマンスに与える影響を抑えるマイナス要因でしかない。

しかし、Berman et al. の研究にはいくつかの問題が指摘できる。第一の問題は、ダイ

バーシティを労働力構成、ワーク・ファミリー・バランス、LGBT、アファーマティブ・アクション関連などの領域に限定した点である。1990年代に米国企業で開始されたダイバーシティはこのような領域に納まる変化ではない。それは、労働力の学習と成長、組織文化／組織風土、リーダーシップ、制度や慣行など企業総体を変革しようというイニシアティブである。第二の問題は、Kaplan & Norton が革新的な業績評価システムとしてのBSCで指摘したように、伝統的な財務会計制度同様、財務パフォーマンスへの影響しか評価しない点である。非財務パフォーマンス、ステイクホルダーの分野で言えば社会的パフォーマンスをどう把握し、評価するかという問題である。第三の問題は、非財務パフォーマンスが成果として現れるには時間がかかるため、長期的な評価が必要である。しかし、使用されたデータベースは91-96年のもので、90年代に取り組みが始まったダイバーシティの成果を把握できる十分な期間かどうか疑問である。

以上の問題点を克服するためにも、われわれの研究課題であるD&Iを戦略として位置づけ、BSCと戦略マップを活用して包括的、統合的に考察することが重要となる。

第三の論点は、因果連鎖に関するものである。4つの視点間の因果連鎖、および、BSCの諸指標間に因果関係を見出したり検証することは容易ではないという批判や、因果関係ではなく目的と手段の関係ではないか（小林、2000）という批判に対して、長谷川（2001）は、因果関係とか因果連鎖という名称を用いることは正確性に欠けるかも知れないが、組織成員に対する説得力を増すのに効果があるかも知れないと述べている。たしかに、因果関係を実証するのは容易ではない。通常は、BSC／戦略マップのような包括的な因果連鎖を証明することは困難であり、結局は、その一部を切り取って証明することになる。しかし、**包括的で統合的な因果連鎖**として把握できるからこそ、戦略マネジメント・システムとして、また、コミュニケーションの手段として活用するさいの効果が高いのだと考えられる。Kaplan & Nortonは、戦略は因果に関する一連の仮説（a set of hypotheses about cause and effect）（1996b, pp.30, 149）であり、多様な視点の目標（objectives）と評価指標（measures）の間の仮説を作ることによって、それらを有効に管理することができることを主張する。さらに、戦略についての学習とフィードバックが必要、戦略や指標の再検討も必要と言う。仮説であれば、当然、実行過程で検証し、再検討し、修正を加えていくという作業が継続的に必要になると考えられる。

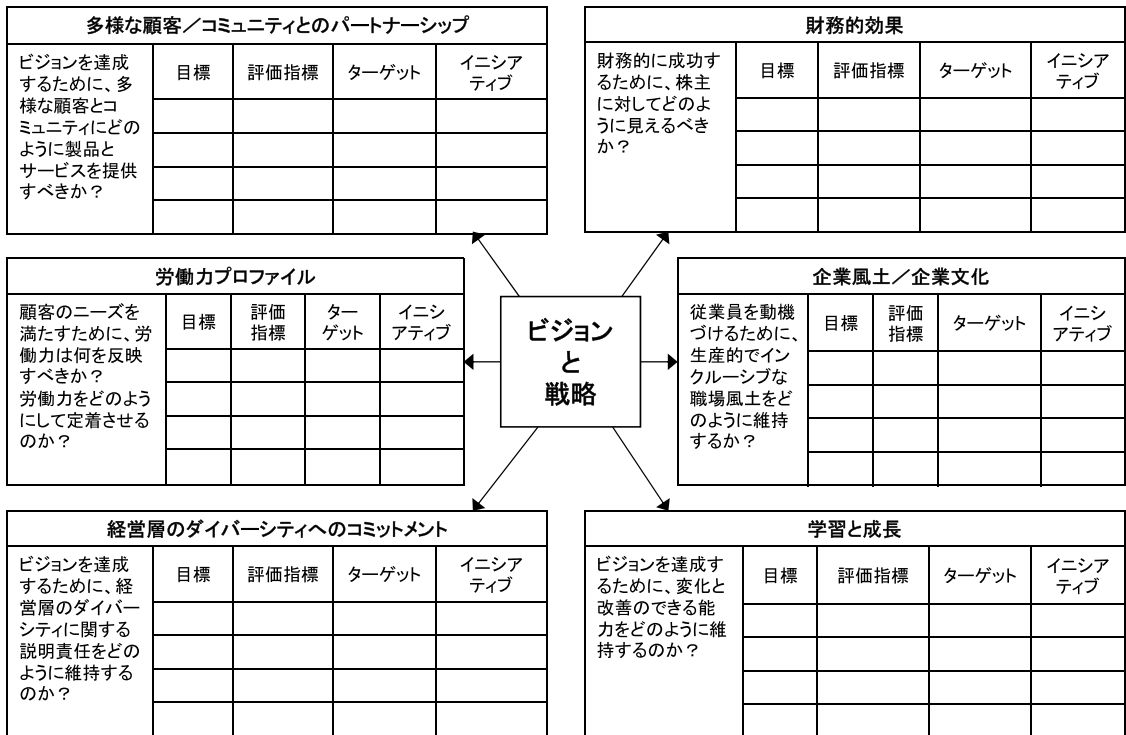
包括的で統合的な因果連鎖として把握する戦略マネジメント・システムの高い有効性の一例として、Mobil NAM & Rの事例がある（Kaplan & Norton, 2000, pp.58-59）。1995年第1四半期の財務業績が計画をはるかに下回った。このような場合、過去の対応は従業員の解雇につながった。しかし、経営トップは、低い財務業績の原因は異常な暖冬という外的要因によるものであり、コントロールが可能な他の非財務評価指標がすべて良好だったので、従業員たちに、大変いい四半期であり、良い仕事を続けてパフォーマンス・ドライバーを上昇させるようにと励ましたのである。この選択が正しかったことは、Mobil NAM & Rが年度末に業界で最も収益性が高い企業となったことでも分かる。この事例は、BSC／戦略マップを活用すれば、短期的な利益に走りがちで財務の視点を、他の非財務の視点でバランスをとり、**長期的で持続的な株主価値の創造**が可能になることを教えてくれる⁶⁾。

Ⅳ Hubbard のダイバーシティ・バランスト・スコアカード

Hubbard は、Kaplan & Norton の BSC を応用して、ダイバーシティ BSC を考案した (図表 10)。ダイバーシティ BSC は、企業戦略の中からダイバーシティ戦略に関連するバランスの取れた「1セットの目標と評価指標」で構成される。ダイバーシティ BSC は、一般に、ダイバーシティ・パフォーマンスを6つの視点から検討する。6つの視点とは、財務的効果、多様な顧客／コミュニティとのパートナーシップ、多様な労働力プロファイル、企業風土／企業文化、経営層のダイバーシティへのコミットメント、学習と成長である (Hubbard, 2004a)。BSC の視点との違いは、顧客の視点にコミュニティが加えられたこと、内部プロセスの視点を削除したこと、新たに労働力プロファイルの視点、企業風土／企業文化の視点、経営層のダイバーシティへのコミットメントの視点が追加されたことである。われわれは、ダイバーシティ戦略においても内部プロセスの視点は重視すべきと考える。この点に関しては次節で論じる。

ダイバーシティ BSC の特長としては、BSC 同様、第一に、財務的評価指標を非財務的評価指標で補強するバランスのとれた新しい業績評価システムであり、第二に、ビジョンと戦略を中心とする戦略マネジメント・システムであり、そして第三に、コミュニケーション・ツールであるという3点が挙げられている。ただ、Hubbard は、BSC の4つの

図表 10 ダイバーシティ・スコアカードの視点



出典：Hubbard, 2004a, p.133.

視点の因果連鎖という特長に言及しているが、彼の提唱するダイバーシティ BSC の図表 10 には、6つの視点の因果連鎖を示す矢印はなく、それに関する説明もない点で BSC とは異なる。

つぎに、ダイバーシティ戦略がどのように6つの視点に変換されるかを見る (Hubbard, 2004a)。図表 11 は、財務的効果の視点における目標や評価指標の例である。ダイバーシティ・イニシアティブなどの成果から得られる採算性と同時に、離職コストや苦情コストなどの費用削減、および裁判費用の削減が目標として重視されている。Hubbard はとくに、裁判やそれに伴う不利益に直面する可能性を避けるために、従業員を尊重し公平に取り扱わなければならないと強調する。この点で、ダイバーシティは EEO などの法令遵守と切り離せないことが分かる。

多様な顧客／コミュニティとのパートナーシップの視点では、女性やマイノリティの購買力が非常に大きくなっていること、コミュニティでは良い企業市民として努力するよう期待されること、「働く女性と母親にとって最良の企業」「女性とマイノリティのためのトップ 50 社」などの格付けが広く報道され、就職活動、購買行動、投資行動などへの影響も小さくないこと、などが説明される。この最後の格付けは、むしろ、Kaplan & Norton の内部プロセスの視点→規制と社会のプロセス→雇用 (図表 5 参照) に位置づける課題であると考えられる。これについては次節で再度取り上げる。

Hubbard は、多様な顧客／コミュニティとのパートナーシップの視点に、多様なサプライヤーとのパートナーシップという課題も含め、顧客、コミュニティ、そしてサプライヤーを一つの視点に含めているが、筆者は、次節で提唱する因果連鎖のダイバーシティ & インクルージョン・バランス・スコアカードの視角から、それらを「多様な顧客と

図表 11 財務的効果の視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|------|---|-------|---------|
| 採算性 | <input type="checkbox"/> 人的資本の付加価値 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ・イニシアティブの成果として節約された金額 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ投資利益率 <input type="checkbox"/> 多様な市場占有によって漸進的に増える利益 | | |
| 費用削減 | <input type="checkbox"/> 離職コスト <input type="checkbox"/> 採用コスト <input type="checkbox"/> 苦情コスト <input type="checkbox"/> ダイバーシティ改善の成果としての家族問題取扱件数のコスト削減 | | |
| 裁判費用 | <input type="checkbox"/> 裁判費用の削減 <input type="checkbox"/> ブランド・イメージ効果を高める費用 | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.281,283, 311 から作成。

図表 12-1 多様な顧客とのパートナーシップの視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|------------------|--|-------|---------|
| エスニック・グループの市場占有率 | <input type="checkbox"/> エスニック市場占有率 <input type="checkbox"/> 新しいエスニック・グループの顧客数とその比率 <input type="checkbox"/> 多様な顧客の管理が下手なために生じた年間損失額 (グループ別) <input type="checkbox"/> エスニック・グループの顧客情報へのアクセス・レベル <input type="checkbox"/> 多様な顧客のグループ別人数と比率対、従業員構成のグループ別人数と比率 <input type="checkbox"/> 多様な顧客についての知識レベル <input type="checkbox"/> 顧客比率の変化 (人口統計学的グループ別) <input type="checkbox"/> 顧客別国籍、文化、言語の数と、組織の従業員構成別国籍、文化、言語の数 | | |
| 多様な顧客の満足 | <input type="checkbox"/> 多様な顧客の満足の比率 <input type="checkbox"/> 多様な顧客から授与された賞の数 <input type="checkbox"/> 顧客の苦情の数と比率 (グループ別・問題別) | | |
| 顧客のロイヤルティ | <input type="checkbox"/> 顧客ロイヤルティの比率 <input type="checkbox"/> 顧客の定着率 (グループ別) <input type="checkbox"/> 現在のエスニック顧客から受けた紹介の数 | | |
| 新規の顧客 | | | |
| 採算性 | <input type="checkbox"/> 多様な顧客グループ別採算性 <input type="checkbox"/> ターゲットにした顧客グループの支出比率 | | |
| ブランド認知 | <input type="checkbox"/> ブランド認知の比率 | | |
| ブランド・イメージ | | | |
| 顧客との親密さ | <input type="checkbox"/> 多様な顧客と過ごした時間数 <input type="checkbox"/> 顧客に提案されるソリューションの数 (グループ別) | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.250-251, 256, 310 から作成。

図表 12-2 多様なサプライヤーとのパートナーシップの視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|----------------|--|-------|---------|
| サプライヤーのダイバーシティ | <input type="checkbox"/> 下請契約総額中、マイノリティ所有企業の比率 <input type="checkbox"/> 下請契約総額中、女性所有企業の比率 | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.250-251, 256, 310 から作成。

図表 12-3 コミュニティとのパートナーシップの視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|-----------------|--|-------|---------|
| フィランソピー | <input type="checkbox"/> コミュニティへの寄付金額 (グループ別) <input type="checkbox"/> 後援したコミュニティ・イベント数 | | |
| コミュニティとの交流 | | | |
| コーポレート・シティズンシップ | <input type="checkbox"/> コミュニティから授与された賞 | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.250-251, 256, 310 から作成。

のパートナーシップの視点」「多様なサプライヤーとのパートナーシップの視点」「コミュニティとのパートナーシップの視点」(図表 12-1, 図表 12-2, 図表 12-3) の3つに分けて論じるべきと考えている。さらに次節では、「多様な顧客とのパートナーシップの視点」を、Kaplan & Norton の顧客の視点と、内部プロセスの視点→顧客管理のプロセスとの2つに分けることを検討する。

学習と成長の視点(図表 13)は、企業が長期の持続的繁栄を実現することを可能にさせる。多様な労働力は、適切な能力開発、メンタリング、そして、成長できる仕事などによって、グローバル市場で競争し、革新を創造することができる。ただし、高いパフォーマンス、豊かなダイバーシティ組織になるためには、まず、ダイバーシティのコンピテンシー・モデルを開発し、トレーニングし、実行することが、重要な最初のステップとなる。

企業風土／企業文化の視点(図表 14)は、ダイバーシティ・イニシアティブによって、風土・文化をどのようにD&Iにするかを考え、また、どのように変化したかを検証する視点である。従業員が組織にコミットしているほど、生産性とパフォーマンスもしばしば高くなる。従業員のコミットメントは、人口統計学的グループ別(たとえば、人種、性、エスニシティなど)従業員構成を改善する努力だけでは獲得できない。従業員は、特定の支配的な企業風土／企業文化への同調を求められることなく、尊重され、成功へのチャ

図表 13 学習と成長の視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|--------------------|---|-------|---------|
| ダイバーシティ・トレーニング | <input type="checkbox"/> ダイバーシティ・コンピテンシーな従業員数とその比率 <input type="checkbox"/> 学士号以上の学位を持つ従業員比率(人口統計学的グループ別) <input type="checkbox"/> クロス・トレーニングを受講した従業員数(人口統計学的グループ別) | | |
| 生産性 | <input type="checkbox"/> プロジェクトの完成率と質のインデックス <input type="checkbox"/> イノベーション・インデックス <input type="checkbox"/> エンパワーメント・インデックス <input type="checkbox"/> モチベーション・インデックス <input type="checkbox"/> 従業員の提案 | | |
| 技術アクセス | <input type="checkbox"/> コンピュータを所有する従業員数とその比率 <input type="checkbox"/> 従業員のコンピュータアクセス(イー・ラーニング・カテゴリー別) | | |
| キャリア開発 | <input type="checkbox"/> 個人の目標達成 <input type="checkbox"/> クロス・ファンクショナルな職務 | | |
| 最高のダイバーシティ・コンピテンシー | <input type="checkbox"/> 倫理違反 | | |
| テクノロジーの活用 | <input type="checkbox"/> ナレッジ・マネジメント | | |
| イノベーション | <input type="checkbox"/> イノベーション・インデックス | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.234, 309 から作成。

図表 14 企業風土／企業文化の視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|------------------|---|-------|---------|
| 従業員の満足 | <input type="checkbox"/> 企業風土調査への好意的な評価の比率 (人口統計学的グループ別) <input type="checkbox"/> 「選ばれる企業」の評価 対 トップ5 から10の競争相手 <input type="checkbox"/> すべての従業員に一貫性のある公平な 対応という感覚 <input type="checkbox"/> 文化監査への好意的な評価の比率 (人 口統計学的グループ別) <input type="checkbox"/> 従業員紹介率 (人口統計学的グループ別) <input type="checkbox"/> 重要な人的資本の定着率 | | |
| 苦情 | <input type="checkbox"/> 苦情のコスト <input type="checkbox"/> 労働争議解決の平均時間 <input type="checkbox"/> 訴訟数 (人口統計学的グループ別) | | |
| ワーク・ライフ・ バランス | <input type="checkbox"/> 利用されたワーク・ライフ・ベネフィッ トの比率 | | |
| 従業員のコミット メント | | | |
| 組織のフレキシ ビリティ | <input type="checkbox"/> 職場のフレキシビリティ・インデック スの評価 | | |
| 従業員の不満 | <input type="checkbox"/> 欠勤率 (人口統計学的グループ別) | | |
| 差別 | <input type="checkbox"/> ジェンダーによる賃金格差率 | | |
| チームワーク | | | |
| 変化への開放性 | <input type="checkbox"/> 組織の「開放性」比率 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ効果によって変わった 方針と手続きの数とタイプ | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.208-209, p.309 から作成。

ンスを与えられ、成長できる仕事に就いてキャリアを形成することを企業が支援してくれらる感じられるようなD&Iの風土・文化が実現されたときに、組織にコミットする。企業はしばしば従業員調査を実施する。ダイバーシティ・イニシアティブがD&Iの企業風土／企業文化にどの程度変えたかを検証する方法としては、文化監査が用いられる。

多様な労働力プロファイルの視点 (図表 15) では、従業員のダイバーシティが十分か、顧客やコミュニティのダイバーシティを反映しているかを、人口統計学的グループ別従業員の統計データによって把握し、分析し、ダイバーシティを促進する募集、採用、定着のイニシアティブに結びつける。Hubbard は、さらに、募集と採用過程において、多様な労働力、とくに女性とマイノリティに関する多様性を確保するために、偏見・差別の排除、採用基準の客観化、ダイバーシティ・フレンドリー企業であることを説明できる採用担当者、女性とマイノリティなど多様な学生を求める新たな募集先の開拓、女性とマイノリティなど多様な熟練者 (中途採用者) を求める新たな募集先の開拓などが重要であると説明している。ただし、われわれはこの募集・採用過程は、労働力プロファイルに入れるより、むしろ、多様な顧客／コミュニティとのパートナーシップの視点で先述したように、内部プロセスの視点の雇用 (図表 5) に入れるべきと考える。

図表 15 多様な労働力プロファイルの視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|--------|--|-------|---------|
| 募集・採用 | <input type="checkbox"/> 新規採用比率（人口統計学的グループ別） <input type="checkbox"/> ダイバーシティ・ヒット率 <input type="checkbox"/> 充足に必要な時間 | | |
| 労働力構成比 | <input type="checkbox"/> 有色人種の比率（人口統計学的グループ別） <input type="checkbox"/> 職員と管理職のマイノリティ比率 <input type="checkbox"/> 職員と管理職の女性比率 <input type="checkbox"/> 障害者比率（人口統計学的グループ別） | | |
| 労働力の定着 | <input type="checkbox"/> 自発的離職率：エグゼンプトとノンエグゼンプト <input type="checkbox"/> 非自発的離職率：エグゼンプトとノンエグゼンプト <input type="checkbox"/> ダイバーシティの残存率と損失率 <input type="checkbox"/> ダイバーシティの安定要因と不安定要因の比率 <input type="checkbox"/> 欠勤率（人口統計学的グループ別） <input type="checkbox"/> 平均在職期間（人口統計学的グループ別） | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.189-190, 308 から作成。

Hubbard は、労働力のダイバーシティと、多様な労働力の効果的なマネジメントがなぜ必要かについて、かつてのように「道徳・倫理」「法令遵守」ではなく、「ビジネス」にとって良いからだと述べている。これは一定のダイバーシティ研究者・実務家・コンサルタントには既に共有されている考えであるが、筆者は、CSR としての「道徳・倫理」「法令遵守」と「ビジネス」の両方の理由が併存していると考え。むしろ、D&I 促進のためには「道徳・倫理」「法令遵守」、言い換えれば、差別撤廃は最初に取り組みなければならない基礎的課題であり、また、革新的なダイバーシティ・アプローチの導入でその乗り超えが初めて可能になったと考えている。

最後に、経営層のダイバーシティへのコミットメントの視点（図表 16）では、経営幹部がダイバーシティ戦略にコミットしていることを示すため、ダイバーシティが企業内のあらゆるところで継続的に進展するよう支援し、擁護するためにどのように行動し、説明責任を果たすべきかを考える。CEO と主要な事業部門の長は、ダイバーシティの成功にとってもっとも大きな影響力と責任を持っている⁷⁾。ダイバーシティ・オフィサーとそのスタッフも、また、ファシリテーターとして重要な役割を担っている。ダイバーシティ・オフィサーは CEO に直接レポートをするなどアクセスが恒常的に可能であることが重要である。ダイバーシティの先進企業では、一般に、経営幹部で構成される公式のダイバーシティ・カウンシルが設置され、ダイバーシティについて継続的に議論している。また、人種や女性に対する差別で提訴された場合、経営トップの素早い決断と対応が非常に重要になる。裁判は、株価や投資家、顧客、企業のブランド力に与える影響も大きい可能性がある。

図表 16 経営層のダイバーシティへのコミットメントの視点

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|---------------------------|--|-------|---------|
| ビジョンの構築と表明 | <input type="checkbox"/> 文書化されたダイバーシティのビジョン／ミッション <input type="checkbox"/> エグゼクティブのプレゼンテーションで、ダイバーシティが戦略として述べられる回数 | | |
| 改善されたダイバーシティの企業風土 | <input type="checkbox"/> ダイバーシティの企業風土調査に対する好意的な回答の比率－経営層に関して | | |
| キャリア開発 | <input type="checkbox"/> 達成された IDPs (個人の能力開発プラン) の数と比率 <input type="checkbox"/> 内部昇進の比率 <input type="checkbox"/> 昇進の準備ができていないマイノリティの比率 <input type="checkbox"/> 決定的に重要なスキルの修得 <input type="checkbox"/> コンピテンスの能力開発 | | |
| ビジョンに関するコミュニケーションの効果 | <input type="checkbox"/> 組織のダイバーシティ目標について従業員がどの程度明確であるか <input type="checkbox"/> 平均的な従業員が、組織の戦略的ダイバーシティの目的をどの程度描くことができるか <input type="checkbox"/> 組織が、短期間および長期間の経営の中で、ダイバーシティ戦略を、従業員がそれに従って行動できる個別の目標にどの程度変換しているか | | |
| メンタリング | <input type="checkbox"/> 経営幹部の参加率 <input type="checkbox"/> メンタリングを受けた多様な従業員の中で、昇進した比率 | | |
| 取締役会の代表性の活用 | <input type="checkbox"/> 取締役会の代表性の比率(グループ別) | | |
| 組織のダイバーシティ・マネジメント能力 | <input type="checkbox"/> ダイバーシティの目標の達成率 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ戦略計画の実施率 | | |
| 訴訟リスク管理 | | | |
| ダイバーシティに焦点を置いたブランド・マネジメント | | | |
| 資源配分 | | | |

注：Hubbard, 2004a, pp.157, 160, 308 から作成。

V ダイバーシティ&インクルージョン・バランス・スコアカードの構築

本節では、BSCの特長を活かし、ダイバーシティ BSC も参考にしながら、多様な D&I イニシアティブを、包括的、統合的に把握する理論枠組みとして、因果連鎖を含んだダイバーシティ&インクルージョン・バランス・スコアカード（以下、D&IBSC と略す）の構築を目指す。

最初に、ビジョンと戦略を決定する（図表 2 参照）。どのようにしたいのかというビジョンとして「D&I の先進企業」、すなわち、「多様な従業員一人ひとりが、特定の支配的な企業風土／企業文化への同調を求められることなく、歓迎され、尊重され、成功へのチャンスを与えられ、成長できる仕事に就いてキャリアを形成することを支援してくれると感じることができ、多様な働き方ができる企業」になりたいと考えたと想定する。それを実現するための戦略を、「組織の文化、規則・制度、システムなどを変革し、5 年で D&I の先進的な企業になる」と設定する。

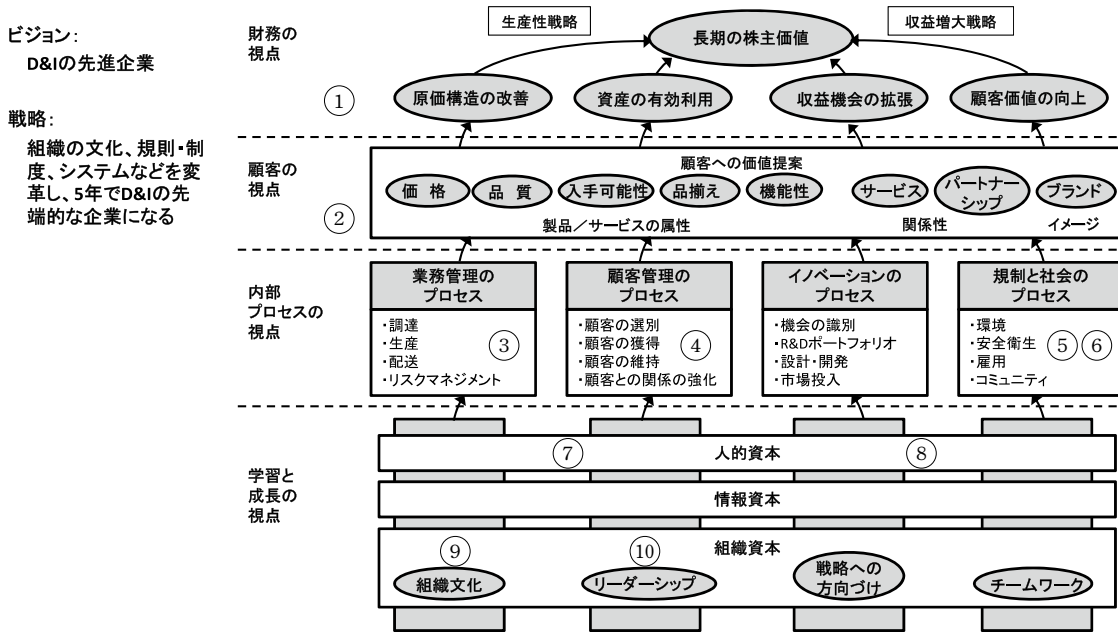
この戦略に向けた BSC / 戦略マップを例示したのが図表 17 である。図の左側にはビジョンと戦略が、中央には先述の図表 3 上に本節で検討する①から⑩の視点の位置を示した。右側には①から⑩の視点について BSC の目標と評価指標に関して、主要な項目を例示した。ここに挙げた目標と評価指標は言うまでもなく、あくまで例示である。研究者である筆者が企業調査と文献研究を踏まえて現段階で D&I 戦略に向けて考慮するのが望ましいと考える項目の一部で、今後変わることもありうる。以下、①から⑩の視点の BSC について説明が必要と思われる箇所だけ簡潔に述べる。

最初の①財務の視点の裁判費用の評価指標に「裁判費用の適正化」を挙げた。Hubbard の財務的効果の視点では、「裁判費用の削減」と「ブランド・イメージ効果を高める費用」（図表 11）となっていたが、裁判費用は必ずしも削減するのが良いとは限らない。訴訟になると莫大な和解金を支払う例も少なくない。裁判費用は企業の誠実な対応を示すために必要なこともあるため「適正化」とした。ある企業は、裁判でかなりの和解金を支払ったが、裁判を契機に D&I に真剣に取り組んだ結果、D&I の先進企業というブランドを獲得できた。「ブランド・イメージ効果を高める費用」を別途用意する必要はなかったのは言うまでもない。さらに、他社の依頼で D&I のコンサルティングも実施しており、財務の視点からも貢献が大きい。この事例は、財務の視点は長期的視野で判断することを忘れてはならないことを教えている。

②顧客の視点では、ほんとうに顧客に喜んでもらおうと考えるなら、最初に、顧客の情報をできる限り収集して、相手を理解する必要がある。そして、その情報を従業員全員で共有することによって、初めて顧客を満足させる製品やサービスを提供することができると思われる。

③業務管理のプロセスマニファスチャーの視点では、「win-win の関係」を挙げた。モービルは特約店・販売店を顧客と位置付け win-win な関係を目標とした（伊藤・清水・長谷川、2001、pp.66-70）。サプライヤーは顧客ではないが、やはり敵対的な関係、支配従属関係ではなく win-win の関係が CSR の観点からも、業務をスムーズに快適に進めるためにも求められる。D&I では、企業と従業員の win-win 関係が尊重されるが、サプライヤーの視点でも同様である。

図表 17 ダイバーシティ&インクルージョン・バランスト・スコアカード



注：キャプラン&ノートン，2005，p.35（一部変更）に、D&Iのビジョンと戦略、および戦略に向けたバランスト・スコアカードの例を加筆した。

⑤規制と社会のプロセス—雇用の視点の目標と評価指標を見ると、D&Iの実現は偏見や差別の撤廃への取組と切り離せないことが分かる。アファーマティブ・アクションやEEOなどの法令遵守は過去のものではなく、D&Iの基礎であり、財務の視点にも影響が大きいことが分かる。

⑥規制と社会のプロセス—コミュニティの視点では、コミュニティの労働力人口構成に従業員構成を近づけるための募集と採用は、法令遵守やCSRの観点からも、また、D&I戦略から考えても必要である。

⑦人的資本—労働力プロファイルの視点では、Kaplan & Nortonの戦略的職務群レディネスという考え方を導入した。これは従来のD&Iの取組にはなかった点で有益な視点である。

⑧人的資本—学習と成長の視点では、とくにD&Iに関連するダイバーシティ・トレーニングとメンタリングを挙げた。この他、Hubbardが取上げたキャリア開発、イノベーションなども重要な項目である。

⑨組織資本—リーダーシップの視点では、トップや部門長のコミットメントとリーダーシップの重要性を指摘すると同時に、組織のあらゆるレベルのD&I担当者のリーダーシップが欠かせない点を指摘した。Kaplan & Nortonも組織資本のリーダーシップについて、「戦略に向けて組織を動かすために、すべてのレベルに質の高いリーダーがいるようにする」(Kaplan & Norton, 2004b, p.277, 邦訳2005,p.349)ことと説明している。また、

| 目標 | 評価指標 | ターゲット | イニシアティブ |
|--------------------------------|---|-------|---------|
| ① 財務の視点 | | | |
| 採算性 | <input type="checkbox"/> 訴訟回避 <input type="checkbox"/> 多様な市場の開拓 <input type="checkbox"/> 革新的な製品／サービス <input type="checkbox"/> 人的資本の付加価値 | | |
| 人的資源関連のコスト削減 | <input type="checkbox"/> 離職・募集・採用コストの削減 <input type="checkbox"/> 苦情や家族問題への対応コストの削減 | | |
| 裁判費用 | <input type="checkbox"/> 裁判費用の適正化 | | |
| ② 顧客の視点 | | | |
| 多様な顧客の満足 | <input type="checkbox"/> 多様な顧客についての情報収集と情報の共有を踏まえた製品／サービスの提供 | | |
| ブランド・マネジメント | <input type="checkbox"/> D&I 先進企業としてのブランド認知の拡大 <input type="checkbox"/> D&I 先進企業としてのブランド・イメージの向上 | | |
| ③ 業務管理のプロセッサーサプライヤーの視点 | | | |
| サプライヤー・協力会社のダイバーシティ | <input type="checkbox"/> サプライヤー・協力会社中、女性やマイノリティの所有事業所比率の拡大 | | |
| サプライヤー・協力会社との win-win の関係 | <input type="checkbox"/> サプライヤー・協力会社との win-win の関係を形成する | | |
| ④ 顧客管理のプロセスの視点 | | | |
| 多様な顧客の市場開拓及び拡大 | <input type="checkbox"/> 顧客のダイバーシティに対応する従業員のダイバーシティ <input type="checkbox"/> タスクフォースの活用 | | |
| ⑤ 規制と社会のプロセッサー雇用者の視点 | | | |
| 多様な労働力の募集・採用 | <input type="checkbox"/> 募集先のダイバーシティ <input type="checkbox"/> 新しい採用基準 <input type="checkbox"/> 公正な採用方法の制度化 <input type="checkbox"/> 採用担当者のダイバーシティ <input type="checkbox"/> D&I コンピテントな採用担当者 | | |
| 多様な労働力の定着 | <input type="checkbox"/> 公正な昇進基準の制度化 <input type="checkbox"/> ロールモデル | | |
| 訴訟リスク削減 | <input type="checkbox"/> 法令遵守 <input type="checkbox"/> 偏見・差別の撤廃 <input type="checkbox"/> 苦情への早急な対応 | | |
| D&I 関連の賞の獲得 | <input type="checkbox"/> 先進企業の研究・情報交換 <input type="checkbox"/> 応募書類の作成 | | |
| キャリア・ライフ・フィット | <input type="checkbox"/> 場所と時間のフレキシビリティ <input type="checkbox"/> 家族と生活関連の法の先取りと利用促進 | | |
| ⑥ 規制と社会のプロセッサーコミュニティの視点 | | | |
| 募集・採用 | <input type="checkbox"/> コミュニティの労働力人口構成に従業員構成を近づける <input type="checkbox"/> コミュニティの多様な労働関連機関との交流 | | |
| フィランソपी | <input type="checkbox"/> コミュニティへの寄付金額 <input type="checkbox"/> 後援したコミュニティ・イベント数 | | |
| コーポレート・シティズンシップ | <input type="checkbox"/> コミュニティから授与された賞 | | |
| ⑦ 人的資本－労働力プロファイルの視点 | | | |
| 労働力構成比 | <input type="checkbox"/> 女性とマイノリティの比率（職務グループ別） <input type="checkbox"/> 女性とマイノリティの比率（職位グループ別） <input type="checkbox"/> 女性とマイノリティの比率（部門別） | | |
| 戦略的職務群レディネス | <input type="checkbox"/> コミュニティ・リクルーターのレディネス <input type="checkbox"/> 新規募集先担当リクルーターのレディネス <input type="checkbox"/> D&I コンピテントな面接担当者のレディネス | | |
| ⑧ 人的資本－学習と成長の視点 | | | |
| ダイバーシティ・トレーニング | <input type="checkbox"/> D&I コンピテントな従業員数とその比率 <input type="checkbox"/> リソース・グループの活用 <input type="checkbox"/> クロス・トレーニングを受講した従業員数 | | |
| メンタリング | <input type="checkbox"/> 経営幹部と上級管理者層の参加率 <input type="checkbox"/> 異性間および異人種間のメンタリング | | |
| コーチング | | | |
| ⑨ 組織資本－リーダーシップの視点 | | | |
| ビジョンの構築と表明 | <input type="checkbox"/> 文書化された D&I のビジョン／ミッション <input type="checkbox"/> エグゼクティブのプレゼンテーションで、D&I が戦略として述べられる回数 | | |
| リーダーシップ | <input type="checkbox"/> トップと全部門長のコミットメントとリーダーシップ <input type="checkbox"/> D&I 担当部署の設置 <input type="checkbox"/> D&I 担当役員とスタッフのリーダーシップ <input type="checkbox"/> あらゆるレベルの D&I 担当者のリーダーシップ | | |
| ビジョンと戦略に関するコミュニケーションの効果 | <input type="checkbox"/> 組織のあらゆる領域での従業員による戦略的ダイバーシティの共有と実行 | | |
| ⑩ 組織資本－組織文化の視点 | | | |
| 従業員の満足 | <input type="checkbox"/> 従業員調査・文化監査 <input type="checkbox"/> 定着率（在職期間） <input type="checkbox"/> D&I で賞を獲得 <input type="checkbox"/> D&I の先進企業 <input type="checkbox"/> 公正な処遇 | | |
| 従業員の不満 | <input type="checkbox"/> 欠勤率 <input type="checkbox"/> 自発的離職率 | | |
| 変化への開放性 | <input type="checkbox"/> 同化を強制する支配的な文化の排除 <input type="checkbox"/> ダイバーシティ・イニシアティブの実施状況 | | |

戦略マネジメント・システムであるBSCをコミュニケーションの道具として活用し、戦略的ダイバーシティを従業員全員が理解し共有し実行していくことが重要である。

⑩組織資本—組織文化の視点では、「組織の文化、規則・制度、システムなどを変革」して、多様な従業員一人ひとりが、特定の支配的な企業風土／企業文化への同調を求められることなく、歓迎され、尊重され、成功へのチャンスを与えられ、成長できる仕事に就いてキャリアを形成することを支援してくれると感じることができる「D&Iの先進企業」にどの程度近づいているかを、おもに「従業員の満足」で評価する。また、D&I戦略を実現するためには、組織文化は、変化を受容する寛容な文化であることが基礎的な条件となる。

BSCと戦略マップから明確な因果連鎖を読み取るには、目標や評価指標をもっと単純化しなければならない。しかし、単純化とは逆に、財務と非財務の多様な視点からBSCを論じることによって、また、戦略マップを用いることによって、D&I戦略、D&Iイニシアティブを、因果連鎖の中で包括的、統合的に把握することが可能になり、先の①から⑩の視点における考察からも興味深い発見がいくつかあった。

VI おわりに

本稿の目的は、米国企業で取り組みが進んでいるD&Iの多様なイニシアティブを、個々ばらばらにではなく、相互に関連付けて総合的に把握する理論枠組みを提示することであった。その方法として、Kaplan & NortonのBSC／戦略マップと、HubbardのダイバーシティBSCに着目した。Kaplan & NortonのBSC／戦略マップは3つの特長を持つ。第一に、BSCが財務的評価指標だけでなく、非財務的評価指標を含む包括的な業績評価システムである点、第二に、BSCを戦略に方向づける戦略マネジメント・システムとして活用できる点、第三に、戦略マップによって、4つの視点間、戦略目標間、および業績評価指標間を因果連鎖として統合的に把握することができる点である。本稿では、これらの特長を持つBSC／戦略マップを分析枠組みとして活用し、HubbardのダイバーシティBSCを参考にして、D&IBSC／戦略マップを構築することを試みた。その結果、D&I戦略に方向づけられた①から⑩の視点において、多様なD&Iイニシアティブを包括的、統合的に因果連鎖の中で考察することが可能になった。

われわれは、D&IBSC／戦略マップの分析枠組みを改良しつつ、多様なD&Iイニシアティブについて包括的、統合的に把握できるよう研究を深めることを、今後の課題と考えている。具体的には、第一に、Kaplan & NortonのBSC／戦略マップの4つの視点、および、HubbardのダイバーシティBSCの6つの視点は非常に重要であり、ある程度一般化できると考えた。しかし、これらの視点は必要でも十分でもなく、産業の環境やビジネスユニットの戦略などによって変化しうるという（例えば、Kaplan & Norton, 1996b, p.34）。したがって、D&Iのビジョンや戦略のBSC／戦略マップを構築するさいに、これらの視点が妥当であるか、再度検討する必要がある。同様に、Kaplan & NortonのBSC／戦略マップのテンプレートが、D&IBSC／戦略マップのテンプレートとしても適切であるか再検討する⁸⁾。第二に、米国企業でのヒアリング調査や文献研究で明らかに

なった主要な D&I イニシアティブを、一連の因果連鎖の中に位置づけて考察する。D&I 戦略はパフォーマンスにプラスの影響を与えるのか、その因果連鎖を一般化して、包括的、統合的に実証することは困難である。しかし、D&IBSC / 戦略マップを構築すれば、個々の企業がそれらを活用することによって、多様なイニシアティブなどがどのような因果連鎖の中で長期的な株主価値を創出していくのかを継続的に検証することが可能になるだろう。

注

- 1) 一般的には、ダイバーシティ・スコアカードという用語を使用することが多く、その内容は、コンサルタントや企業などによって一定していない。企業ではアフーマティブ・アクション・プランをもっと簡略化したものが使用されることが多いのではないかと推察しているが、実情については今後の研究課題と考えている。
- 2) 本節ではおもに次の文献を参考にした。Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b, 邦訳 1997; Kaplan & Norton, 2000, 邦訳 2001; Kaplan & Norton, 2004a; Kaplan & Norton, 2004b, 邦訳 2005; and Kaplan, 2010.
- 3) 安酸他は、経営環境の不安定化に伴う伝統的なマネジメント・コントロールに対する批判として、「① ROI(return on investment) による管理は経営の近視眼的な行動を促進する、②収益性の向上や競争優位の強化を導く非財務的な無形資産や経営資源を測定できない、③年度を単位にシステムが運用されるため長期的な戦略目標および目標値を明示的に組み込んでいない、④戦略計画の修正にとってはすでに行われた活動がもたらした財務的成果のフィードバックは遅すぎる」の4点を指摘している（安酸・乙政・福田、2010、p.2）。
- 4) 日本企業の戦略観、戦略策定の特質については、乙政、2003b、p.50; 柴山・森沢・正岡・藤中、2001、pp.92-93 参照。
- 5) 本節ではおもに次の文献を参考にした。Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b; Kaplan & Norton, 2004b; Kaplan, 2010; 伊藤・清水・長谷川、2001; 柴山・森沢・正岡・藤中、2001; 長谷川、2001; 乙政、2003a; 同、2003b; 安酸・乙政・福田、2010。
- 6) BSC を導入した日本企業の事例では、「各種の経営指標や業務プロセス間の因果関係がバランススト・スコアカード上ではっきりと、かつ論理的に把握できるようになり、その結果、論理的に思考する習慣が養われていった」「経営上の問題ないし課題が明確になった。その結果、個々の組織の役割がはっきりし、自分たちの顧客がだれかも明確になった」「部門間ならびに部門長間でのコミュニケーションが活発化し、情報の共有が促進された」などの効果が報告されている（伊藤・清水・長谷川、2001、p.94）。
- 7) 経営層の重要性については、野畑、2013、pp.9-10 も参照されたい。
- 8) Kaplan & Norton は、BSC / 戦略マップの各視点の目標や評価指標などが一つでも欠けると、その戦略は良い成果を得られないと指摘している（2004b、p.10）。

引用・参考文献

- 安酸建二・乙政佐吉・福田直樹、2010、「バランス・スコアカード研究の現状と課題 - 実証研究のレビューに基づく検討 -」『原価計算研究』34(2): 1-12。
- Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones, 1999, “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- 長谷川恵一、2001、「バランス・スコアカードの意義—KaplanとNortonの所説の再検討—」『早稲田商学』3月、第388号、55-97。
- Hubbard, Edward E., 2004a, *The Diversity Scorecard (Improving Human Performance)*, Routledge.
- Hubbard, Edward E., 2004b, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press.
- Hubbard, Edward E., 2003, “Assessing, Measuring, and Analyzing the Impact of Diversity Initiatives,” in Plummer, Deborah L. ed., *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, University Press of America, 271-305.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一、2001、『バランス・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, 1992, “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996a, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 1996b, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (キャプラン、ロバート・S & デビッド・P・ノートン、1997、『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』生産性出版)。
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press (キャプラン、ロバート・S & デビッド・P・ノートン、2001、『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』東洋経済新報社)。
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004a, “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,” *Harvard Business Review*, February, 52-63.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004b, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (キャプラン、ロバート・S & デビッド・P・ノートン、2005、『戦略マップ バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社)。
- Kaplan, Robert S., 2010, “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard,” *Harvard Business School*, Working Paper, 1-36.
- 小林哲夫、2000、「BSCと戦略的マネジメント」『会計』158(5)、1-13。
- 野畑真理子、2013、「米国企業におけるダイバーシティ・イニシアティブ—アファーマティ

- ブ・アクションからマネジング・ダイバーシティへ」『都留文科大学大学院紀要』都留文科大学、第17集、1-18。
- 乙政佐吉、2003a、「バランス・スコアカード研究の方向性 - 導入, 業績評価, コミュニケーションの側面から -」『六甲台論集 経営学編』小樽商科大学学術成果コレクション、49(2): 29-47。
- 乙政佐吉、2003b、「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究 - バランス・スコアカードとの比較において -」『六甲台論集 経営学編』、49(4): 29-54。
- 柴山慎一・森沢徹・正岡幸伸・藤中英雄、2001、『実践バランススコアカードケースでわかる日本企業の戦略推進ツール』日本経済新聞社。
- 高岡伸行、2006、「企業の社会的責任論へのステイクホルダー論的アプローチ」松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房。