

# サービス・スコアカードのデザイン

—サービス産業の価値創造プロセス—

A Design for Service Scorecard :  
Value-creation Process in Service Industries

徳永 善昭\*

TOKUNAGA, Yoshiaki

---

## 要旨

現代産業の中でサービス産業が占める割合は増大している。サービス産業での競争優位性については、バランス・スコアカードに見られるように、製造業で分析された価値創造過程が明らかにされている。本論は、サービス産業でのサービス・スコアカードに注目したものである。サービス産業にバランス・スコアカードを応用するとき制約があるといえるからである。サービス・スコアカードの枠組は、バランス・スコアカードを反映するが、組織の長期的な成功には、財務の視点から始めるというよりも、顧客の視点が第1であることである。サービス・スコアカードのデザインを本論では、(1)顧客の視点、(2)組織の内部・外部の資源分析、(3)組織の内部プロセス、(4)人々の開発を含めた組織開発、そして(5)財務の視点、として構成している。

---

## Abstract

Service industries increase in the part of modern industries. Competitive advantages of service industries were analyzed in manufacturing industries as the balanced scorecard, and made clear value creation process of organization. This thesis focuses on the design of service scorecard in service industries. Application of balanced scorecard to service industries is thought as limited. The framework of service scorecard is accounted as reflecting of balanced scorecard. However, the customers' view-points are the first, not financial viewpoints to accomplish long-range organizational success. The design of service scorecard consists of (1) Customers' view-point, (2) To analyze resources inside and outside organization, (3) Organizational internal process, (4) Organization development including peoples' developments, (5) Financial view-points lastly.

---

## キーワード (Key Words)

サービス産業 (service industry), バランス・スコアカード (balanced scorecard), 価値創造プロセス (value creation process), 顧客の視点 (customer view-points), サービス・スコアカード (service scorecard)

---

- I 本論の目的
- II サービス産業とバランス・スコアカード
- III サービス・スコアカードの構成
- IV 顧客重視のサービス・スコアカード
- V 結び

## I 本論の目的

産業の競争力として、新たに注目されるのがサービス産業分野での競争力である。日本産業の競争力に関する議論では、多くが製造業に関するものである。サービス分野は、製造後の製品販売や製品に付属するサービスとして取り上げられてきた。製造業での開発から、原材料、部品の調達、製造そして販売に至る過程で、川下でのサービス分野が注目されてきたといえる。製造部門で収益を確保するのみならず、サービス部門でも確保するという、いわゆるビジネス・モデルが戦略的に構築されて、サービス分野が対象となった時期もあったが、基本的には、製造業の競争力に関するものであった。しかし、経済のサービス化が進展し、国内総生産の3分の2がサービス業で占められたりすると、サービス分野を含めた製造業での競争優位性と共に、サービス産業での競争優位性の構築や価値創造過程へ関心が高まってくるのは当然なことであろう。

本論では、サービス部門の収益により製造部門の収益を補うというのではなく、サービス分野を、戦略的に企業の成長政策として位置づけていくことから考察を進める<sup>(注1)</sup>。企業価値の創造過程を取り上げたキャプランとノートン (Kaplan & Norton, 2004) のバランス・スコアカード (BSC) では、製造業やサービス業という区分はなされずに BSC の実用化に傾注されたのである。BSC の基本型を金融・病院・大学・米陸軍などに適用しながら実用価値を探究し、製造業やサー

ビス業に共通する価値創造の過程に焦点をおいたのである。

一方、サービス経済の進展により、モノづくりでの製品と一体となったサービスと共に、医療、教育、コンサルタント業、行政などでは、独自の価値創造過程が探究されなければならないことである。本論は、組織が市場価値を創造するときの組織プロセスに注目している。この過程には、製造業とサービス業に共通するものがあるが、サービス業に専門化する価値創造過程へ注目している。そのため、製造業で構築されてきた価値創造過程に関する分析法を取り上げ、サービス分野やサービス業への応用を、米国の事例から検討する。サービス・スコアカードという新たな組織システムでの構成要素を明らかにしながら、サービス経営 (service management) の効果を高めるためには、従来のバランス・スコアカードの組み立てを修正する必要性を提言したものである。

## II サービス産業とバランス・スコアカード

サービス産業という場合、一般には、第3次産業という区分がなされている。日本標準産業大分類によると、第3次産業には、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、複合サービス業、公務、その他の産業が含まれている。ベル (Bell, 1995) の社会発展段階の区分からいえば、脱工業社会として、サービス産業を第3次産業 (運輸・公益事業)、第4次産業 (貿易・金融・保険・不動産)、そして第5次産業 (保健・教育・調査・研究、統治、レクリエーション) に区別している<sup>(注2)</sup>。いずれにしても、サービス分野あるいはサービス産業が拡大してきており、2007年の産

業別就業者数では、第1次産業が272万人(4.2%)、第2次産業1721万人(26.8%)、第3次産業4342万人(67.7%)という状況である。しかも第3次産業の就業者数については、第2次産業の就業者数が、1992年の2194万がピークでやや減少しているのに対して、1953年より増加し続けている。

保健・医療・教育・行政などのサービス業の経営に関しては、経営学では製造業と比較して二次的な位置づけであったといえる。しかし、産業に占めるサービス業の割合が拡大し、就労者の数も増してくると、サービス業の経営学の必要性が高まってくるといえる。サービス業で環境条件が変化する中での組織目的を実現していく経営(management)への関心である。しかし、経営という用語が使用されても、予算策定や決算の承認、収入・支出分析、費用の削減目標、収益計画などが取り上げられ、結果からのコントロールがなされるというものであった。財務状況を把握することは、組織の現状を把握するために必要なことであるが、価値が生じる組織の価値創造過程を対象とされることはなかったのである。日本の大学で経営という用語が使用されるときには、これまでアレルギー反応があったように、経営という用語は大学にとっても馴染み難いところがあった。独立法人化する前の国立大学には特に妥当するであろう。しかし、18歳人口の減少、少子化、経済の停滞、所得の減少、進路の多様性、大学・学部を増設や海外の大学との連携、研究所の設置などから、少ない資源をどのように配分するのかは、リターンとの関係で、従来にも増して重要な決定の性質もつに至ってきている。このような状況を踏まえながら、大学の戦略として、井原は、『私立大学の経営戦略論序論』で入試の多様化と募集広告の充実、教育機能の充実、学生生活の支援、社会に期待され活躍できる人材輩出、知の創造・継承(研究)、産官学連携の実践、地域に貢献す

る大学づくり、卒業生・卒業生父兄に愛される大学づくり、健全な財政基盤の確立、専門性の高い職員養成と組織整備を個別的に取り上げている。

サービスについて、教育研究、公務から医療、金融、小売、運輸、保健など、個別的に違いはあるが、サービスを評価するシステム形成には、サービスをいかに捉えて評価するのが問われてくる。サービス(service)とは、経済学的にいえば、モノに帰属した価値を対象とした取引行為ではなく、利用者の効用や満足として残る無形の財を対象とした取引行為である。経営学的にいえば、持続的、収益的に企業成長を実現するために、独自のサービスを提供することから顧客満足を高めるための組織的活動といえる。

組織のサービスを評価するためには、評価のための目的と範囲が評価プロセスに関わってくる。サービスを提供していく促進要因であり、顧客満足度を引き上げるための顧客の意向を十分に反映したサービスの性質ということになる。サービスの評価として、バランス・スコアカードが用いられる場合、測定尺度に関わる組織要因としては、イノベーションを通してビジネスの成長を実現していくことであり、具体的には、収益の成長率という指標が用いられる。バランス・スコアカードのように、価値創造過程において、組織の無形資源への探求が進められている。無形資源が、企業業績に多大な影響を及ぼしてくるからである。経営理念・組織文化・組織の問題解決力・組織のイノベーション力・共有化された情報とノウハウ、ブランド・評判・顧客からの信頼など、価値を創造する“目に見えない資本”の重要性である。以前は、無形資産として暖簾が評価問題として取り上げられてきたが、今日では、周知のように、価値を創造する資源として、人的資本・組織資本・情報資本とが区分され、プロセス的そしてシステムのようになってきている。その理由としては、人材・ノウハウ・協働意欲・自発性・個性があつて

も、個別的では、価値を創造するのが困難であるからである。戦略目的に向けて、相互に関連づけ、価値創造のためのプロセスに位置づけられなければならないのである。

サービス業ではBSCが導入される以前には、シックス・シグマが適用されている。一般的に、シックス・シグマが、製造業で注目されるのは1980年代の初期である。生産での不良品率を引き下げる目的からであった。モトローラが米国工場で使用したのは、少し早く1970年代であった。その後、GE、アライドシグナルなど、自社工場にこの方式の導入を図っていったのである。品質向上へシックス・シグマが用いられてくるが、当初は、品質に向けられたものではなく、不良品率が多くなると生産性が下がり、コストが掛かる理由からであった。そのために、不良品率の改善に向けられたのである。当時、典型的な工場の不良品率は、およそ4シグマといわれていた。100万個のうち不良品が約6,210個生じるという割合である。それが6シグマでは、100万個のうち不良品率が3.4個へという改善が組織過程から生じてくる。改善目標を実現するためには、既存システムでの測定と望ましい目標との差を除くために、システム分析、システムの改善、そして新システムでのコントロールという過程があることになる。これらをシックス・シグマのDMAIC (Define, Measure, Analysis, Improve, Control) と呼び、規定・測定・分析・改善・コントロールという標準的な過程から構成されている<sup>(注3)</sup>。タギとグプタ (Tyagi & Gupta, 2008) は、サービス分野へ応用したシックス・シグマの例として、カテゴリーを7区分し、測定尺度およびウエイトづけで示している<sup>(注4)</sup>。

- (1) リーダーシップ (CEO の問題認識) と収益性 (利益指標) : ウエイトづけ (以下同様) としてリーダーシップ15%, 収益性

15%という割合。

- (2) マネジメントと改善 (改善率) : 20%。
- (3) 従業員とイノベーション (従業員からのアイデアの数) : 10%。
- (4) 購買・供給マネジメント (クオリティ) : 5%, 購入コスト : 5%。
- (5) 業務執行 (クオリティ) : 5%, (サイクル・タイム偏差) : 5%。
- (6) 販売と流通 (新たな販売先のパーセン
- (7) サービスと成長 (顧客満足度) : 10%。

というものである。

以下はバランス・スコアカードをサービス業に応用した例である。

#### 例1 セントメアリー病院の例<sup>(注5)</sup>

米国のセントメアリー病院は、1997年1月に合併してセントメアリー・ダルス・クリニック (St. Mary's Duluth Clinic : SMDC) となり、20の診療所、350病床の三次医療センター、2つの地域社会病院および専門の医療サービス提供機関を所有することになった。380人ほどの医師、200人強の医療関連職種からなる医療チームは、6000人を超えるスタッフとともに、一次医療、専門医療サービス、診断治療技術を地域の家庭に提供している。しかし、合併にも拘わらず、米政府の均衡予算法の影響もあり、赤字運営に追い込まれたのである。そこでBSCの導入となるが、ここで注目されるのは、サービス業でのBSCの編成作業、サービス項目の抽出と成果 (業績) との結びつきである。

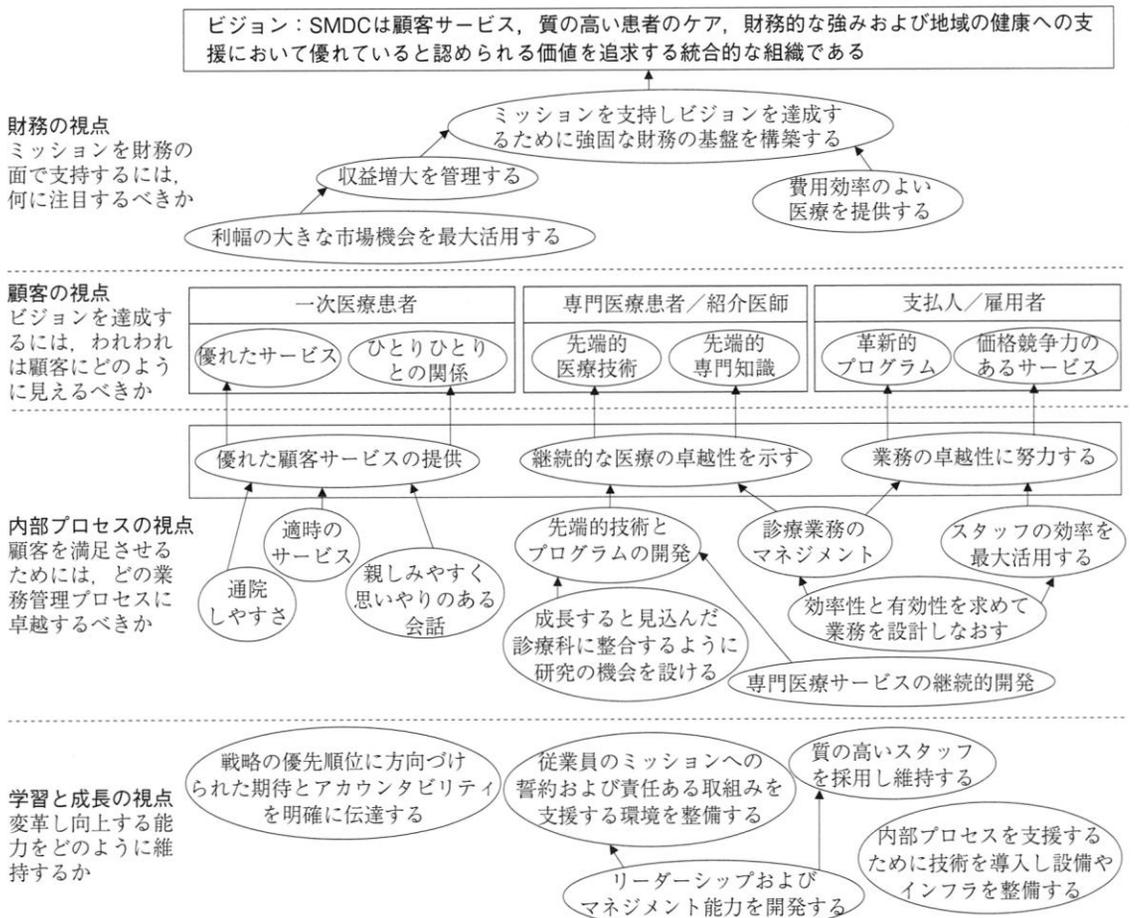
このケースでは、病院をミッション (使命) やビジョンから顧客サービス、質の高い患者ケア、財務的な強みや、地域住民の健康支援において、優れていると認められる価値を追求する統合的な組織とする。財務の視点では、強固な財務基盤を

構築することを主眼としている。そのために収益性（利幅の大きな市場機会からの収益の増大）と効率性（費用効率）が関わっている。顧客の視点は3つに分類される。一次医療顧客（優れたサービスやひとりひとりとの関係）と二次医療顧客（先端医療技術・先端専門知識）、それに支払人・雇用者（革新的プログラム・価格競争力のあるサービス）というものである。患者ひとりひとりへ優れたサービスを提供すること、医療技術の卓越性と共に業務もまた卓越性へと志向しなければならない。内部プロセスの視点では、顧客満足のための業務管理のプロセスが対象となっており、通

院しやすさ、適時のサービス、思いやりのある会話、先端技術や新たなプログラムの開発、成長医療分野の機会を捉えることが特に重視される。業務は有効性と効率性から見直しが図られることになる。

学習と成長の視点では、変革し、向上する能力を維持するということから戦略の優先順位による期待とアカウンタビリティを明確に伝えることである。従業員が病院のミッションへ誓約し、責任ある取り組みを支援するための環境を整備し、質の高いスタッフの採用と維持、リーダーシップ・マネジメント能力の開発、内部プロセスを支援す

図表1 セントメアリー・ダルース・クリニック・ヘルス・システムの価値創造プロセス



出典：ロバート・S・キャブラン、デビット・P・ノートン著 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 93頁（一部省略）。

るための技術を導入し設備や基盤を整備する、というものである。(図表1参照)

## 例2 カリフォルニア大学バークレー校管理サービス部<sup>(注6)</sup>

カリフォルニア大学バークレー校管理サービス部 (Berkeley's Administrative Services, BAS) でのバランス・スコアカードの適用例は、管理サービス部がバークレー校の大学ミッションと基本業務の卓越性をと実現していく過程を明らかにしている。

顧客への価値提案(顧客の視点)として、①顧客ニーズの予測、②分かりやすく利用しやすいサービス、③効果的なソリューションの開発、④安心感を与える専門知識、⑤キャンパス環境の保障と向上、⑥品質保証、というものである。基本業務として、顧客の視点と並び財務の視点から予算の視点を設けており、予算内での業務活動と新財源の獲得が挙げられている。

内部プロセスは、顧客関係として、戦略上の顧客とのパートナーシップの構築、卓越した業務として重要なプロセスの継続的改善、イノベーションとして、事業を行うための新手法の創造ということである。大学の機関として学習と成長に当たるのが、人間重視の視点から卓越した多様な職員の育成、高業績サービス文化の実現、BAS全体にわたる効果的なリーダーシップの発揮で構成されてくる。

このケースでは、一般的なバランス・スコアカードとは違い、戦略的優先事項として顧客の視点ということに注目しなければならない。戦略価値のプロファイル(顧客ニーズの予測、分かりやすく、利用しやすいサービスなど)と続き、戦略価値のプロファイルでは、品質保証として、コミットメントの遂行、自己責任を負うこと、非難しないで問題解決に専念すること、最高の品質を保障するということから構成されている。評価プロセ

スは、実行からの業績に対して、上司、同僚、部下、外部も含めた360度評価となる。このような例からみると、医療機関と大学の管理部という違いはあるが、サービス組織でのサービスの目的と成果、顧客と提供するサービスの性質、サービスのクオリティ、組織内部の整備、そして個人の活動と組織目的とが関連づけられていることが分かる。

## 例3 インフォシス<sup>(注7)</sup>

インフォシス (INFOSYS) の例は、デジタル技術環境でのバランス・スコアカードを適用しているが、次の内容で構成されている。

- (1) 価値と倫理：企業市民としての責任感。
- (2) 財務成果：利益の改善、収益の成長、資本利益率の改善。
- (3) 顧客・市場フォーカス：取引の拡大、顧客満足、ブランド・ポジションの強化、事業分野の拡大。
- (4) 業務の卓越性：品質や生産性の向上、資源利用の最適化、内部協力の強化、知的資産のレバレッジ。
- (5) タレント (talent) ・マネジメント：人材の採用、能力の開発と維持、倫理基盤の強化、多彩な労働力。
- (6) スケール基盤 (スケジュールが進行する基盤)：スケール・インフラストラクチャー。

というものである。

製造業を対象とした戦略とサービス業での戦略の違いが生じてきている。これまでの製造業を中心とした財務成果は、現実の推移とタイムラグを生じさせ、特に、急速に環境が変化するという場合、静態的な数値分析では、真の影響要因を捉えるのが困難になるとの指摘はなされてきた。非財務的な要因として、成果をあげる要因には、製品

リーダーシップ、人的開発、従業員の態度、公共責任、短期と長期のバランスなどがあり、1950年代には注目されていたが、プロセス的・システムの発展してくるのが1980年代の後半である。

### Ⅲ サービス・スコアカードの構成

サービス業も収益を確保しながら成長を目指していくことは製造業と同じである。<sup>(注8)</sup> 前述のように、バランス・スコアカードが、製造業のサービス分野やサービス業に適用されてきたが、幾つかの課題も指摘されている。例えば、協働行為や従業員間のコミュニケーション、管理者と従業員の協力関係、サービス革新、リーダーシップのクオリティに関するものである。

そのために、サービス業に合ったスコアカードの作成へ研究が進むことになる。サービス・スコアカードでは、サービスのプロセスに顧客が参画することが、製造業とは異なることである。エレクトロニクス・自動車などの製造現場に顧客が参加して指示するということはほとんどない。医療、金融、保険、証券取引、コンサルタント、交通サービス、教育などでは、サービスの提供プロセスに、患者、預金者、保険契約者、投資家、問題を解決したい顧客、サービスの利用者、学生・父兄が参画してくることになる。提供されるサービスの良し悪しを体験し、判断する機会が与えられ、直接的に形成される価値創造の過程なのである。サービスのクオリティや技能、組織の信頼性などが影響してくる。戦略的には、比較サービスとしての差異が注目されことになる。投入時間や投入費用に対するサービスのクオリティもその1つである。コンサルタント業務や教育機関へ影響する要因でもあり、顧客満足度を計る指標にもなる。サービスもオーケストラのように、個々の楽器が奏でる音色と全体的に調和されてハーモニーとし

て聴衆に届くように、目的に向けた個々の楽器とオーケストラとして曲を完成していく過程があることになる。

サービス・スコアカードは、組織のミッションを実現していく重要なサービス要素を選び出し、サービスのクオリティを高め、組織の発展に反映させるものである。サービス・スコアカードを導入することによって、サービスの価値連鎖を描き出すことから、個々のサービス活動の競争力の向上を図ることになる。サービス・スコアカードの導入には、次の問いかけが生じてくる。

#### 1) 現在のサービス測定システムについて

- (1) 組織のミッション達成における現在の成果測定システム。(既存の成果測定システムの評価も含む。)
- (2) 成果測定システムの構成要素と体系について。
- (3) 運用体制—責任部署と運用の改善の方法。

#### 2) 組織のミッションを実現する戦略経営体制の構築

- (1) 戦略計画の策定：組織を取り囲む環境条件と現状分析から取り組むべき問題の明確化、情報の共有化を進める。事前の競争資源の評価と資源ギャップの把握。
- (2) 組織の目的・目標の明確化と部門・部署の関連づけ。環境の変化に応じたシナリオ作成。
- (3) 従業員が職務改善を創造的に考える機会が与えられているのかどうか。技能向上・研修の機会是与えられているのかどうか。

さらに、サービス業の戦略経営体制を進めていくためには、(3)のように、業務遂行の技能を向上させる機会が作られているのか、職場環境で自発的に仕事に取り組める環境が整備されているのか

が問われているのである。

このような組織的に運用するときには、基本的に計画のプロセスを踏襲しているのである。組織の基本ビジョン、ミッションから計画プロセスを反映したものである。適正な評価システムが作用するには、適切な理念・方向づけがなければ、効果は逆作用するか、限定的となる。例えば、組織の前提として、組織における良好なコミュニケーションがあることである。またサービス業での対応は、継続的に改善を図るという一面と組織にイノベーションを起こす、という2面から捉えることができる。連続して継続するものと非継続するものという区分である。サービス分野においても

改善とイノベーションが必要ということになる。サービスの“クオリティ”の向上ということでは、サービス提供のタイミングや人々の対応能力、サービスの合理性、そしてサービスの監視が含まれる。健康・金融・教育などのサービスのクオリティに関わるものとして、(1)有形資産、(2)的確性(reliability)、(3)対応力、(4)適切さ、(5)親切心・厚意、(6)コミュニケーション、(7)信頼性、(8)アクセス可能性、(9)理解(力)、(10)先見性、(11)感受性、(12)熱意 を上げることができる。

これまでのサービス・スコアカードに取り上げられてきた要素には以下の項目がある(注9)(図表2参照)。

図表2 サービス・スコアカードの構成要素と測定尺度

要素	測定尺度	測定プロセス
成長	収益の成長	既存の顧客と既存製品 既存の顧客と新製品 新規の顧客と既存製品 新規の顧客と新製品 追加された新規顧客
リーダーシップ	従業員の認識 純資産利益率	収益的に成長を実現するCEOの働きを従業員が認識している割合 従業員調査 既存製品からの利益 純利益あるいはEBITDA
推進	改善率	意欲的な改善目標に対する成果へのマネジメント 完結した改善プロジェクト数 繰り返す問題の減少 顧客からの不満足数の減少 供給者の債務の減少
協働	パートナーの信頼性 信用	パートナーの質の高い行為 パートナーの時間通りの行為 協働行為の指標 取引コスト 全員の取引への努力 システムの効用
イノベーション	従業員からのアイデア 従業員満足度 従業員参画	従業員のアイデア提供数 実現されたアイデアの数 アイデアからの新ビジネスの価値とコスト削減 従業員満足度指標 年当たり従業員の離職率
実行(遂行)	正確性 対応力	プロセスのシグマ・レベル 定刻配送
維持	顧客の利用度(ロイヤリティ)(自己資本) ネット・プロモーター・インデックス	既存顧客でのビジネスの成長 既存顧客からの照会による新顧客数

出典：Tyagi, R. K. & Gupta, P. (2008), *A Complete and Balanced Service Scorecard*, FT Press, pp. 207-208.

## IV 顧客重視のサービス・スコアカード

サービス・スコアカードの基本的な性質と構成要素について述べてきたが、キャプランとノートン (Kaplan & Norton, 2004) のバランス・スコアカードとその枠組をサービス業に適用する場合には、新たな視点が必要と考えている。特に、長期的に成果を上げていくサービス経営のモデルを構築する立場からである。その場合、組織の財務成果を実現するために、顧客の視点や内部プロセスの視点を相互に関連づけるというよりも、むしろ顧客の視点を第1義的に位置づけてのサービス・スコアカードの作成である。それは次の項目とプロセスから成り立つとするものである。

- (1) 顧客の視点：顧客満足の視点。
- (2) 内外資源の分析：自社資源、外部資源の分析。
- (3) 内部組織プロセス：価値創造過程であり、社会の規則・ルールも反映。
- (4) 組織の開発：組織および個人の開発を含ませる。
- (5) 財務の成果：業務と開発を反映した成果。

このサービス・スコアカードは、顧客に魅力あるサービスを提供すること、あるいは顧客の満足度を引き上げていくところにサービス経営としての重点を置いている。財務の視点は、最終の成果から取り上げられるが、財務目標によりサービスを規定するというものではない。顧客に関わる要素としては、感受性、認識力、社会性、ホスピタリティからブランド、スピード、サービス・クオリティ、価格、機能、耐久性があり、顧客の特性に応じた対応がなされなければならない。病院でいえば、患者が健康体へ回復するためのすべての

要素が患者を中心として組み立てられる。この中からさらに、重要な要素で中心が形成されてくることになる。財務の視点が最初にくるサービス経営モデルが浸透してくると違和感が生じてくる。財務成果に結びつかない活動は、消極的、あるいは中止となり、サービスの本来の意味と乖離した議論となり、人材などの開発、養成は消極的となるであろう。当面の支出があっても、長期的には間接的・直接的な成果となって現れてくるものを等閑視することになってくる。

自社資源の分析は、顧客満足に関して、自社が所有している資源分析ということであり、サービス・マネジメントからいえば、現在ある資源を費消して成果を出していくフロー経営に終始するのではなく、ストック経営を含ませることである。つまり内部資源の開発へ時間と資本の投入が不可欠であることである。顧客満足には、自社資源のみでは不十分であるかもしれない、国際化教育における外国の大学との提携、相互の協力によるプログラムの開発などは組織の制約面を協力により克服していく方法である。このときには、自社資源の分析が、ミッションとの関連でなされており、外部機関との提携関係が具体化することになる。

内部組織プロセスは、目的を実現する組織のプロセスに関するものである。顧客満足の視点から競争的に目的が策定されてくると、業務上、関連する部門、部署に戦略を落とし込むことが必要となる。顧客価値を創造するために、組織でのアイデアづくりから材質の改良、品質、デザインの工夫や設計など、他の部門との協力関係から作り出される。組織に蓄積されてきた資産—長期の取引関係—などから価値が生じてくる。このプロセスは、目的に向けた活動の相互関係と実現のプロセスを明らかにするが、組織の開発や個人の開発とをプロセスに結びつけたサービス経営モデルである。組織や個人の能力開発を業務遂行と一体化するものである。そのために、組織や個人を費消

するものと見るのではなく、イノベーティブな資源としてプロセスに位置づけることが重要である。

組織開発は、個人の開発を含めてサービス経営においても、環境の変化に適応し、サービスのクオリティを高め、あるいは高い水準にサービスを維持していくためにも不可欠である。情報システムにより情報の共有化、顧客動向の把握、研修の機会、海外の大学院留学、研究機関との交流、研究者の外部報告など、日常の職務と併行しながら能力の開発が必要である。

財務成果は、本モデルでは活動の結果として財務成果に反映するというものである。顧客満足度を高めていくサービス経営でのサービス・スコアカードからは、顧客に“最善、最良のサービス”を提供していくことが基本であり、財務的制約も関わりますが、財務目標を実現するためにサービスを位置づけてはいない。サービスから教育を考えると、財務的成果を第1義的に実現する目的から施設・教育システム・プログラム・教員採用・育成がなされているとは、必ずしもいえないのである。

## V 結び

サービス業での競争優位性については、これまで十分に研究されてきたとはいえない。指摘してきたように、従来は、製造業でのモノに付属したサービス分野であり、価値連鎖でいえば、川下分野での販売・サービスがとり上げられてきたのである。しかし、製造業でのサービス分野のみならず金融・保険・貿易・医療・行政・教育などの分野の占める割合が増してくると、いかにそれぞれの組織目的を実現していくのかについて、新たな研究が必要になってくる。価値創造過程としては、製造業とサービス業においても共通したものがあるが、サービス分野での競争力の向上には、独自

の対応が必要となるといえる。そのために、バランス・スコアカードをよりサービス分野へ向けたサービス・スコアカードによる組織の使命を実現していく過程に注目したのである。サービス分野での生産性向上には、既に取り組みされてきたシックス・シグマ、ビジネス・スコアカードがあり、BSCもその1つの方法と考えられる。しかし、バランス・スコアカードのサービス業への応用に際して、幾つかの課題があることも指摘されてきた。そのために、サービス・スコアカードの現状を明らかにしながら、組織の継続的な発展に資する要素を、どのように組み立てるのかについて明らかにしてきた。サービス提供の目的からサービスの監視に至る日常業務の遂行と新たな価値創造に向けてのイノベーション（サービス・イノベーション）の起点が必要であることになる。サービス業の目的実現行動へ、製造業のプロセスを踏襲させるものである。ここにバランス・スコアカードの適用可能性があることになる。

しかし、本論では、サービス業での、長期的な競争力の形成には、財務的な視点が最初にくるといふ枠組を変更して、顧客重視のサービス経営のモデルを提案している。そして全体を5つのプロセスから構成したのである。財務成果はむしろ結果に反映してくるものとしている。サービス分野のみならず人間の活動モデルは、双方向の対話型モデルが基本であり、財務基準による結果からコントロールするモデルとは異なる。サービス経営の目的を顧客の視点から満足度を高めるために、自社資源によるものと、他社資源との提携から実現する過程、そして資源をフローだけでなくストックで対応する中・長期的な視点を設けている。しかも組織のイノベーションは、日常業務の遂行と組織や個人の開発過程を内包したところから生じるとする。財務成果は、このような一連の活動からの結果を反映するものであり、顧客動向、市場動向に対応した組織の価値創造過程への分析へ指

針を提供することになる。

- (注1) サービス・セクターでの競争優位性の構築に関しては、卸・小売・金融・保険・貿易・医療・教育などから球団経営など、多面的に及ぶが戦略経営論の対象として位置づける。Tyagi & Gupta (2008) は、サービス分野へバランス・スコアカード (BSC) を応用している。
- (注2) ベル (1995) 53頁。小山 (2005) 第1章参照。
- (注3) Tyagi & Gupta, *op. cit.*, p. 224.
- (注4) *Ibid.* p. 11.
- (注5) ロバート・S・キャプラン, デビット・P・ノートン著 櫻井他 (監訳) (2004) 『戦略マップ』91頁-97頁。
- (注6) ロバート・S・キャプラン, デビット・P・ノートン著 櫻井他 (監訳) (2004) 『前掲書』305頁-310頁。
- (注7) Tyagi & Gupta, *op. cit.*, p. 75.
- (注8) これまでのサービスの成果は、製造業でのBSC, Six Sigma, Business Scorecardなどで取り上げられた。
- (注9) Tyagi & Gupta, *op. cit.*, p. 207, p. 237.

#### 参考文献

ロバート・S・キャプラン, デビット・P・ノートン  
(著) 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。
- 井原徹 (2008) 『私立大学の経営戦略論序論』日本エディタースクール出版部。
- 小山周三 (2005) 『サービス経営戦略』NTT 出版。
- ダニエル・ベル (著) 山崎正和他 (訳) (1995) 『知識社会の衝撃』TBSブリタニカ。
- 徳永善昭・小山良・石塚隆男 (1991) 『ノン・プロフィット・オーガニゼーションの環境適応行動とその課題—大学の存続・成長要件』(平成3年東急教育研究プロジェクト報告書)。
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps—Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Olsen, M. & Zhao, J. (Ed.) (2008), *Handbook of Hospitality Strategic Management*, Elsevier Ltd.
- Pyzdek, T. (2003), *The Six Sigma Handbook*, The McGraw-Hill Companies.
- Trusko, B. T., Pexton, C., Harrington, H. J. & Gupta, P. (2007), *Improving Healthcare Quality and Cost with Six Sigma*, FT Press.
- Tyagi, R. K. & Gupta, P. (2008), *A Complete and Balanced Service Scorecard: Creating Value Through Sustained Performance Improvement*, FT Press.

(受付2009年10月20日 受理2009年12月8日)