



PRI Discussion Paper Series (No.16A-04)

K P I についての論点の整理

財務省財務総合政策研究所副所長

大西 淳也

財務省財務総合政策研究所総務研究部研究員

福元 渉

2016年2月

本論文の内容は全て執筆者の個人的見解であり、財務省あるいは財務総合政策研究所の公式見解を示すものではありません。

財務省財務総合政策研究所総務研究部
〒100-8940 千代田区霞が関3-1-1
TEL 03-3581-4111 (内線 5489)

K P I についての論点の整理*

大西 淳也†

福元 渉‡

要旨

昨今、行政においても KPI（成果指標、重要業績指標）という用語が使用されるようになってきた。この KPI なる用語は企業経営に由来する。そこで、本稿では、KPI の概念について、企業経営における過去の議論を整理し、近年では、マネジメント・システムにおいて「指標間の関係性」が着目されるなかで KPI が考えられてきていることを概観する。そこでは、「指標間の関係性」として因果関係仮説や目的・手段関係が重要であるとされており、KPI を先行指標、なにかんづく業績全体を向上させるパフォーマンス・ドライバーと位置づける考え方が注目される。

キーワード：マネジメント・システム、KPI、因果関係仮説、目的・手段関係、先行指標、パフォーマンス・ドライバー

JEL Classification : M00,M40

* 本稿を執筆するにあたり、財務総研で開催された研究会および玉川大学で開催された研究会の参加者からたいへん有益なコメントを頂いた。ここに記して感謝申し上げたい。なお、本稿で示される結論は、筆者個人の見解であり、所属する組織の見解ではない。

† 財務省財務総合政策研究所副所長

‡ 財務省財務総合政策研究所総務研究部研究員

1. 問題の所在等

1.1. 行政における KPI の位置づけ

第 2 次安倍政権が 2013 年 6 月 14 日に閣議決定した「日本再興戦略—JAPAN is BACK」では、日本産業再興プラン、戦略市場創造プラン、国際展開戦略を柱とし、各分野の政策群ごとに成果指標（Key Performance Indicator：KPI）を定めて進捗管理を行うとした。KPI を用いた進捗管理はその後も継続され、2015 年 2 月 10 日に閣議決定された「平成 26 年度産業競争力強化のための重点施策等に関する報告書」においては、「日本再興戦略」及びその改訂版に合計 117 の KPI が設定されている。

この KPI について、（小澤,2015）は、「日本再興戦略」で数多く設定された KPI についても、その一つひとつが何に由来し、どのような検討を経てきたものであるか分かりやすい形では明らかにされていない。そして、「日本再興戦略」は国会への報告等進捗管理が厳格に行われているだけに、一歩進めて、KPI やその達成に向けた施策について、国民に向けたわかりやすい説明や妥当性の分析・検証がのぞまれるとしている。

また、（星,2014）も、2014 年 6 月 24 日に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂 2014—未来への挑戦」において、54 の改革分野のうち 46 分野に 113 の KPI があり、そのうち数値目標になっているのは 84 である。そして、改訂版では、進捗度が KPI の数値で示されているものは、そのうちの 26 にすぎないとする。このような状況を踏まえ、（星,2014）は、成長戦略を効果的に実現していくためには、KPI の達成にむけてどのような政策が必要なのかという分析を実施する必要がある。そのうえで、各年で進捗度をチェックしながら PDCA サイクルを回していくことがのぞましいとする。このような指摘はほかにもみうけられる¹。

1.2. 問題の所在

¹ たとえば（鎌田ほか,2013）がある。

以上のように、行政においても KPI という用語が用いられるようになってきており、その意味するところについてもさまざまな指摘がされてきている。そこで、本稿では、行政において KPI が用いられるよりも先に、KPI が一般的に用いられてきた企業の経営管理において、KPI がそもそもどのような意味で用いられてきているのかを整理する。そして、関連するマネジメント・システム等についての議論を整理したうえで、そこから得られるインプリケーションについて考えてみることにしたい²。

2. KPI の位置づけ

(Simons,1995, 訳書, 1998, pp.132-134)によれば、KPI(Key Performance Indicators: 重要業績指標)³の活用の起源は、20世紀初頭のデュポン社における投資利益率を展開したチャート・システムにさかのぼる。そして、その後も BSC (Balanced Scorecard: バランスド・スコアカード)⁴の普及が進むなかで KPI に注目が集まってきており、現在では経営管理用語としても一般化している⁵。

しかしながら、KPI は用語としても多様であり、多義的である。しかも、実務的な活用は横におき、研究それじたいをみても、その包括的な研究はきわめてかぎられている。そこで、本稿では、数少ない包括的な研究である(森口, 2013)にしたがい、KPI の位置づけについて、論者の大きな潮流を追いかけつつ整理していくことにしたい。

まず、最初に出てきたのが、産業別の成功決定要因という考え方である。その後、組織目標における達成指標という考え方もでてきている。当時は指標間の関係性についての関心は薄く、測定が中心に考えられていた。

そして、BSC の出現とともに指摘されるようになってきたのが、KPI を戦略の実行プロセスにおける指標と位置づける考え方である。戦略を実行して

² 論点を整理したうえで、KPI をよりよい形で活用していく観点からの中途段階の考察をインプリケーションとしてまとめている。

³ 以下、KPI についてはこの意味で用いる。

⁴ BSC については、4.3.で後述する。

⁵ たとえば(山田ほか, 2008, pp361-362)。

いく際のプロセスそのものに着目するという特徴のもと、先行指標・遅行指標を考え、指標間の関係性のなかで KPI をとらえていこうとするようになってきたのである。

2.1. KPI 概念の多様性

(森口, 2013) によれば、KPI は決して統一された概念ではなく、論者によって多様な用語が用いられている。これらの一部を列挙してみれば以下のとおりである。

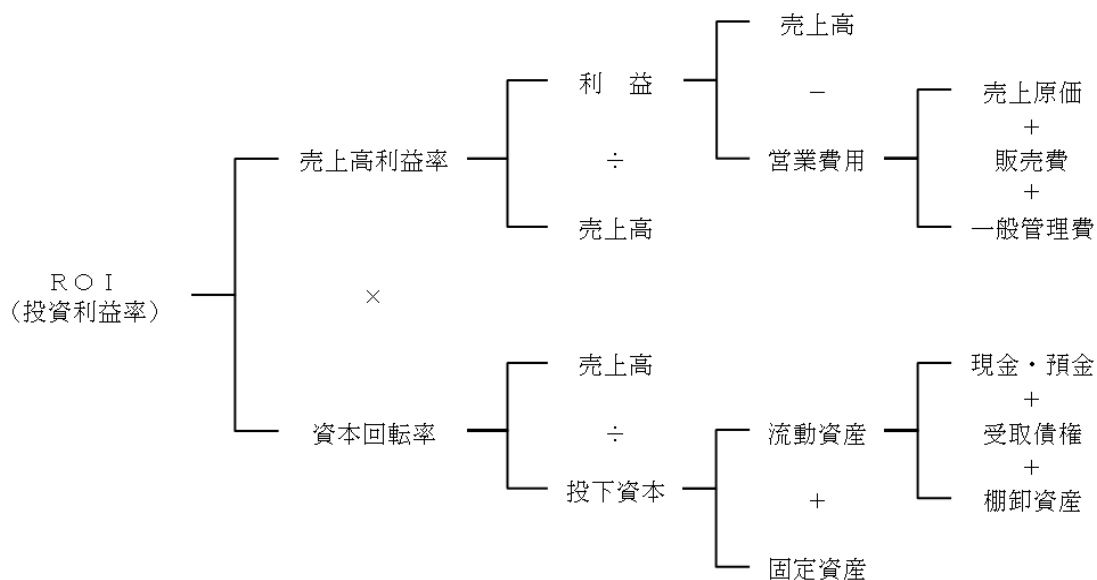
- ・ KSF (Key Success Factors : 重要成功要因)
- ・ CSF (Critical Success Factors : 主要成功要因)
- ・ SF (Success Factors : 成功要因)
- ・ CPV (Critical Performance Variables : 重要業績変数)
- ・ KV (Key Variables : 重要変数)
- ・ KGI (Key Goal Indicators : 重要目標変数)
- ・ KRI (Key Result Indicators : 重要成果指標)
- ・ RI (Result Indicators : 成果指標)
- ・ PI (Performance Indicators : 業績評価指標)
- ・ PD (Performance Drivers : 業績向上要因)

以上のように、KPI はさまざまな用語でもちいられている。また、日本語の指標や変数、要因という用語のあて方からうかがえるように、その意味するところも多様である。

そして、既述のとおり、(Simons, 1995, 訳書, 1998, pp.132-134) は、KPI の活用の起源について、20 世紀初頭のデュポン社における投資利益率を展開したチャート・システムにさかのぼるとする。これは、投資利益率 (ROI) を財務的な要素で分解していくものであり、今日でも事業部の業績評価に用いられている。(図表 1) は、デュポン・チャート・システムを簡略に表現し

たものである。

(図表 1) デュポン・チャート・システム



(出典) (山田ほか, 2008, p.403, 図表V-4) より。

2.2. KPI を産業別の成功決定要因と解する考え方

KPI に関する初期の論考に (Daniel, 1961) がある。Daniel は KPI を産業別の成功決定要因と解している。そこでは、経営情報システムをテーマに、当時のシステムでは必要な情報が得られないとして、環境要因、競争要因、内部要因に分けて必要となる情報を論じ、その内部要因にかかる情報として、SF (Success Factors) と呼ぶ KPI に焦点が当てられるべきだとする。そして、たいていの産業においては、通常、3～6 個の成功を決定づける要因が存在し、これらは必達されるべきものであるとする。これを主要な産業で見れば、自動車産業であれば、スタイル、効率的な販売網、製造原価の厳格な統制が、食品加工業であれば、新製品開発、優れた流通網、効果的な広告宣伝活動が、生命保険業であれば、代理店管理者の育成、事務職員の効果的な管理、革新的な保険商品の開発があげられるとしている (Daniel, 1961, pp.96-97)。

この産業別の成功決定要因という考え方は、その後の議論にも大きな影響を与えてきた。たとえば、経営管理の議論のスタンダードとされることの多い Anthony のテキスト *Management Control Systems* においても、初版 (Anthony et al., 1965)⁶に続き、その改訂版 (Anthony et al., 1972)⁷まではこのような考え方にとらえられていたとする (森口, 2013)⁸。

2.3. KPI を組織目標における達成指標とする考え方

(森口, 2013) によれば、その後 Anthony は、その 1976 年のテキスト (Anthony et al., 1976)⁹において、彼が重要変数 (Key Variables) と呼ぶ KPI についての考え方を変更した。そこでは、KPI について、戦略を実行する際に重要となる概念であるとしたうえで、KPI は企業がその目標を達成するためにとくに注意深く監視しなければならない比較的わずかな数の変数であるとする。これらは、重要だが、変化が早く、即座の反応も求められ、しかも、測定は可能だが、予測が困難という特徴をもつとされている。(森口, 2013) は、これを「組織目標達成型」と呼んでいる¹⁰。

また、(Bullen & Rockart, 1981) は、前項 II - 2. の産業別の成功決定要因という考え方をも踏まえつつ、組織目標としての KPI を構造化している。そこでは、CSF (Critical Success Factors : 主要成功要因) という用語を用い、CSF を、自動車産業などの業界レベル、クライスラー社などの企業レベル、製造部門などの部門レベル、さらには個人レベルといった階層ごとに CSF を識別すべきとする (Bullen & Rockart, 1981, pp.35-36, Figure 8.)。

⁶ Anthony, Robert N., John Dearden and Richard F. Vancil, *Management Control Systems: Cases and Readings*, Rev. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

⁷ Anthony, Robert N., John Dearden and Richard F. Vancil, *Management Control Systems: Text, Cases and Readings*, Rev. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1972.

⁸ (森口, 2013) 及び (森口, 2014) は、KPI は戦略を実行していく役割に加え、早期警戒システムとしても活用すべきであるとし、後者のような KPI の活用は、(Daniel, 1961) の産業別の成功決定要因としての KPI の役割を発展させたものであるとする。

⁹ Anthony, Robert N. and John Dearden, *Management Control Systems: Text, Cases and Readings*, 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1976.

¹⁰ 正確には (森口, 2013) は「組織目標達成/戦略実行型」としているが、後段が BSC 以後の議論と混濁しやすいことから、前段のみの表現をもちいる。

そして、KPIの意味づけにおいて、なによりも注目されるべきと考えられるのは、この時代までのKPIは、測定後の対応を暗黙の前提としつつも、測定が中心におかれていたことである。指標として測定し、その測定の結果により組織行動を変えていくという意味で用いられており、そこには後述するような指標間の関係性、さらにいえば、後述する因果関係仮説などの視点はうかがわれないのである。

2.4. KPIを戦略の実行プロセスにおける指標と位置づける考え方

その後、1992年にKaplanとNortonによってBSC(Balanced Scorecard: バランスド・スコアカード。以下、BSCという)が提唱されて以降、KPIについての議論も大きく変わってきた。BSCは因果関係仮説を設定し、これを検証しながら戦略を実行していくものである。BSCの登場により、戦略の実行プロセスにおける関心が高まり、KPIにもその影響が及んだものといえよう。(森口, 2013)によれば、KaplanとNortonら本人はKPIないしはCSF(Critical Success Factors)という用語をもちいてはいないものの、多くの論者がその議論において、また実務での活用局面において、BSCの業績測定尺度をKPIと呼び、その積極的な活用を図ってきた。

(森口, 2013)は、1998年のAnthonyのテキスト(Anthony=Govindarajan, 1998)において、彼らが重要変数と呼ぶKPIには、事業の重要側面にマネジメントの関心を集めることによって、組織行動に影響を与えることのできる駆動尺度(driver measures)を含むことが明らかにされたとする。なお、ここではあくまで駆動尺度を含むとしており、それまでの組織目標における達成指標という考え方も維持していることには注意を要する。いずれにせよ、駆動尺度としてのKPIは、遅行指標に相当する成果尺度(outcome measures)に対する概念で、先行指標を意味する。そして、(森口, 2013)はこれを「戦略実行型」と呼んでいる。

このように、KPIは、組織目標の達成のためではなく、戦略の実行に活用されるようになるとともに、他の指標とあわせて二段階の構造のなかに位置

づけられるようになってきた。ただし、そこでは、KPI じたいについて、結果を示す遅行指標とするか、先行指標とするかという点では論者により違いがみられる。

たとえば、(柴山ほか, 2001) は、前者の考え方をとる。そこでは、指標について、結果指標と、それを導く先行指標を識別したうえで、KPI は結果指標の一部を構成するものであり、財務業績へのインパクトが大きな指標のことであるとする。そこには、先行指標→KPI という二段階の構造が成立しているとする。

(吉川, 2001) は、KPI に相当する CSF (Critical Success Factors) について、戦略目標を達成するために必要不可欠な業績を向上させる要因とする。そして、とったアクションの成果を継続的に測定・評価するための指標として、業績評価指標 (PI) を設定するとする。そこでは、PI→CSF (KPI) という二段階の構造のなかで考えている (森口, 2013, p.362) のである。

これに対して、(櫻井, 2015, pp.619-621) は後者の考え方をとる。櫻井は、CSF (Critical Success Factors) を達成するためにパフォーマンス・ドライバーたる KPI がもたれるとする。CSF を具現化する活動を指標として、先行指標たる KPI を選定するとする。ここでは、KPI→CSF という二段階の構造が成立している。KPI が明確に先行指標であると位置づけられていることが注目される。

また、Simons も、(Simons, 2000, 訳書, 2003, pp.292-293) において、KPI を重要業績変数 (Critical Performance Variables) と呼び、業績を向上させる要因となるパフォーマンス・ドライバーを演繹的に見つけたうえで、そのなかから、戦略がかりに失敗した場合に、その原因となりうるものを選びだし、これを重要業績変数 (KPI) とすべきであるとする。そこでは、KPI をもっとも重要なパフォーマンス・ドライバーと位置づけており、業績を向上させる要因としての KPI→業績という構造が前提となっている。

さらに、(Parmenter, 2007) も似たような考え方をとる。Parmenter は、

指標を、BSCの各視点¹¹の達成度を示すKRI (Key Result Indicator)、何をすべきかを示すPI (Performance Indicator)、及び、何をすれば業績を劇的に向上させることができるのかを示すKPI (Key Performance Indicator)に分け、それぞれの数を10:80:10程度が適当であるとする。そこでは、たまねぎを例にあげ、一番外側の皮をKRIに、それを剥ぐとPIが層をなしている状態に、そして、芯の部分をKPIに例えている。ごく少数のKPI→多数のPI→ごく少数のKRIという構造で考えているのである。

2.5. KPIについての考え方の進展

以上、KPIについてのさまざまな論者の考え方を俯瞰してきた。ここでは、KPIについての考え方が徐々に変化してきていることがわかる。

まず、最初に出てきたのが、産業別の成功決定要因という考え方である。そこから比較的遠くない時期に、組織目標における達成指標という考え方もでてきている。ここでは、KPIについては全体の成否を決定づけるきわめて少数の指標であると位置づけられていた。そして、指標間の関係性についての関心は薄く、測定が中心に考えられていた。

その後、BSCの出現とともに指摘されるようになってきたのが、KPIを戦略の実行プロセスにおける指標と位置づける考え方である。戦略を実行していく際のプロセスそのものに注目するという特徴のもと、先行指標・遅行指標を考え、指標間の関係性のなかでKPIをとらえていこうとするようになってきた。

筆者としては、管理可能性をより高めるという観点から、遅行指標としてのKPIではなく、先行指標としてのKPI、なかんずく業績全体を向上させる要因であるパフォーマンス・ドライバーと位置づける考え方に注目すべきであると考え。なぜなら、最重要の要因をKPIとしてとくに注目しつつ、いわば川上で管理していくことは、なにはともあれ、実行しやすいからである。

¹¹ (Parmenter, 2007) は、BSCにおける、学習と成長、内部ビジネス・プロセス、顧客、財務の4つの視点に、環境・コミュニティ、従業員満足度の2つの視点をくわえ、6つの視点としている。

3. わが国民間企業における KPI の活用状況

ここでは、わが国民間企業における KPI の活用状況について整理し、そのうえで、KPI の位置づけについて、学説と企業実務との対比を行う。

3.1. わが国民間企業に対するアンケート調査の概要

わが国民間企業における KPI の活用状況についての調査はあまりないようである。そのようななかで、(森口, 2015) は、わが国全上場企業 3,547 社 (2013 年 1 月時点) を対象に質問調査票を送付し、268 社から回答を得た。以下では、(森口, 2015) の関連部分の概要を紹介する。なお、(森口, 2015) では、あえて定義をおかずに「重要業績指標」という用語を用いて質問している。

(関連部分の抜粋)

- ・「重要業績指標」を設定しているのは、268 社中 127 社 (47.4%)。
- ・「重要業績指標」の名称は KPI と呼んでいるのがもっとも多く、上記の 127 社に無回答 6 社を合計した 133 社中 47 社 (35.3%)。
- ・「重要業績指標」の設定数は 4～7 個がもっとも多く、133 社中 55 社 (41.8%)。
- ・「重要業績指標」の内訳は「財務指標と非財務指標が半々程度」がもっとも多く、133 社中 39 社 (29.3%)。
- ・「重要業績指標」の設定 (活用) 目的として「もっとも重視する項目」の第 1 位に選択されたのは、「予算数値 (目標値) の達成状況の確認」(133 社中 44 社 (33.1%))、第 1 位のつぎが「組織目標達成への進捗状況の確認」(133 社中 27 社 (20.3%))。
- ・「重要業績指標」を設定している部門において BSC を導入している部門は、133 社中 22 社 (16.5%)。
- ・BSC と「重要業績指標」の導入時期は、「BSC 導入にあわせて重要業績

指標を導入した」がもっとも多く、上記の 22 社に無回答 5 社を合計した 27 社中 11 社（40.7%）。

- ・ BSC における「重要業績指標」の役割は、「組織のビジョン・目標・戦略の組織内への伝達・共有化」と「予算数値（目標値）の達成状況の確認」がもっとも多く、27 社中 16 社（59.3%）。

以上から、民間企業において、KPI に相当すると思われる「重要業績指標」はある程度は使われている。しかし、KPI が、業績を向上させる要因となるパフォーマンス・ドライバーとして使われているのかどうかについては、この調査からでは明らかではない。また、BSC を活用している企業もそれほど多くはないが、それでも BSC を導入している企業においては、戦略が意識されている可能性が高いことをうかがわせる結果ではあった。

3.2. 学説上の位置づけとわが国の企業実務における位置づけ

以上でみてきたように、KPI について、学説上の議論では、時代が下るにつれ戦略の実行プロセスにおける指標間の関係性のなかで KPI をとらえるようになってきていた。これに対し、民間企業の実務においては、KPI がある程度は使われていると思われるものの、アンケート調査したいの制約があるため、指標間の関係性のなかで KPI をとらえているかはそれほど明らかではない。このような企業実務での取り扱いを背景としてか、コンサルタントの議論でも KPI の概念は広くとらえられているようである。たとえば、（大工舎=井田，2015）は、KPI について、目標指標となる成果指標としての「成果 KPI」と、「成果 KPI」の先行指標となるプロセスの管理指標である「プロセス KPI」とにわけ、管理していこうとしている¹²。そこでの考え方は学説上の議論を踏まえてはいると思われるが、KPI の概念を広くとらえているのが特徴的である。

¹² （大工舎=井田，2015，pp.64-66）は、「成果 KPI」を達成するために決定的に重要となる活動や施策を重要成功要因とし、その活動や施策の達成度を測るために「プロセス KPI」を設定するとしている。

4. 指標間の関係性に着目するマネジメント・システム

以上のように、わが国企業実務では KPI の概念を広くとらえていると思われる一方、学説上では、KPI は指標間の関係性のなかでとらえられるようになってきた。かりに、学説の示すとおり、指標間の関係性のなかで KPI を考えることができるとした場合、次の課題として、企業の経営管理に関する議論のなかに整合的に埋めこむことができるかを考えてみたい¹³。感覚的な表現ではあるが、ここで少しさがって、企業の経営管理に関する議論のなかから、指標間の関係性に着目する議論を俯瞰することとしたい。

以下では、まず、業績管理のひとつの軸である時間軸の視点から、いくつかのレベルでの計画等について述べる。つぎに、業績管理のもうひとつの軸である組織管理軸の視点から、いくつかのツールについて整理する。そして、革新的な議論とされることもある BSC について簡潔に整理する。その後、公共部門に由来するロジック・モデルが活用されることもあるので、これについて述べる。最後に、関連する若干の付言を行う。

なお、ここで、指標間の関係性に論を進める前に、その前提となる知識として、カスケード (cascade) について述べる。一般に、上位の計画などを下位の計画などに落としこむことを、組織階層を順に落ちていく様子から、通常これをカスケード (cascade) という。

そして、このカスケードについては、一般的にはいくつかの類型が示されている。第一には、要素となるものをいくつか、たんに分解してとりだすこと (要素分解) があげられる。第二に、これらの要素について、上位を目的として下位にくる手段を探していく考え方 (目的・手段関係) がある。そこでは、まずは目的があり、それを達成するための手段を考えていくということになる。そして、ひとつの目的に複数の手段がなりたつ場合もある。第三に、これらの要素間で、あるいは、より下位の要素との間で、因果関係・因

¹³ KPI をそれ単独で考えるのではなく、経営管理論全体のなかで KPI を考えてみるということである。

果連鎖を探しだし、仮説を設定していく考え方（因果関係仮説）がある。ここでは、まずは原因があり、そのあと結果がでてくるという関係にたち、通常 1 : 1 の対応関係にある。

4.1. 長期ビジョン、中期経営計画、事業計画

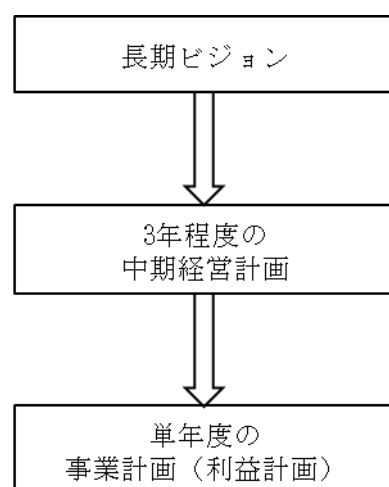
企業の業績を管理していく際には、長期から短期にいたる時間軸の視点と、組織管理をさまざまなツールで行う組織管理軸の視点がある。ここでは、まず、時間軸の視点から述べる。

企業経営においては、（櫻井，2015，pp.155-163）の整理にしたがえば、まず経営理念があり、それにしたがって長期ビジョンがつけられる。そして、これにしたがって 3 年程度の中期経営計画がつけられる¹⁴。さらに、これにしたがって各年度の事業計画（利益計画）¹⁵がつけられる。そして、そこに、PDCA サイクルを長期、中期、短期で考えていく時間軸の視点がでてくるのである。（図表 2）を参照されたい。

¹⁴ 環境変化の激しい近年では、長期経営計画は作られないことも多い。

¹⁵ 事業計画と利益計画は、元来は別のものであるが、一緒にしている企業も多く、ここでは同一のものとして扱う。

(図表 2) 長期ビジョン、中期経営計画、事業計画等の関係



(出典) (櫻井, 2015, p.157, 図6-1) より筆者修正。

4.2. 予算管理、方針管理、目標管理

つぎに、業績管理のもうひとつの軸である組織管理軸の視点である。各事業年度の事業計画（利益計画）にしたがい、そこで定められた目標利益が割りつけられる形で部門別に予算管理¹⁶が行われる。そして、この予算管理にしたがい、方針管理が行われる¹⁷。

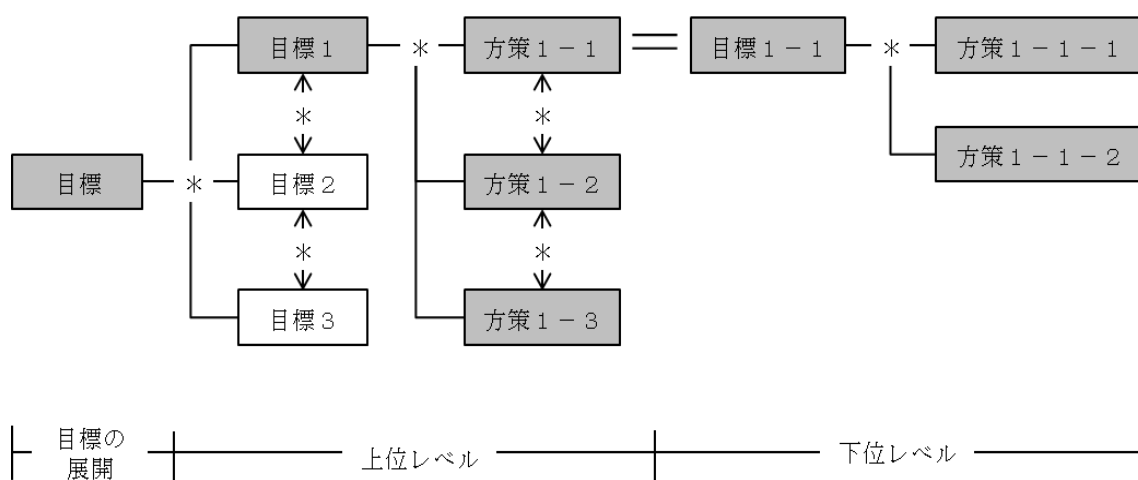
(飯塚, 1996, pp.13-15) によれば、方針管理は、予算管理から作られた方針を、PDCA で回す（管理する）ことを意味する。そして、この方針は、目標（goal, target）と、それを達成する手段つまり方策（method, means）からなる。さらに、この目標と方策を組織の階層に従って展開することを方針展開と呼び、目標のブレイクダウン（目標の展開）と、目標から手段（方策）への展開がある。一般に目標が大きければ、まず目標の展開を行い、絞りこ

¹⁶ 予算という用語は公共部門にもあるが、意味は異なるので留意が必要である。国の予算は、立法府から行政府に対する財政権限付与の一形式であり（小村, 2002, p.161）、立法府が行政府の経済活動に上限を設定したものである（貝塚, 2003, p.40）。企業経営においては、業績管理の時間軸と組織管理軸の交点に、目標利益の割りつけとしての予算管理がある。一方、利益の概念がない行政の場合、このような予算管理が存在しない。すなわち、利益の概念がない行政においては、このような意味での予算管理がミッシング・リンク（失われた環）となるのである。

¹⁷ 企業により、方針管理にしたがって予算管理がなされる場合もある。

まれた目標に対し方策を考案し、つぎにこの方策を目標とみなし、さらにそのための方針を展開する。これにより、(図表3)のように、ちょうど目的・手段関係の連鎖のような構図になる。(伊藤, 2007b)は、戦略目標を下位組織にカスケードするのに、方針管理は有効であるとする。

(図表3) 目標と方策の下方展開



(出典) (飯塚, 1996, p.15, 図1-3) より。

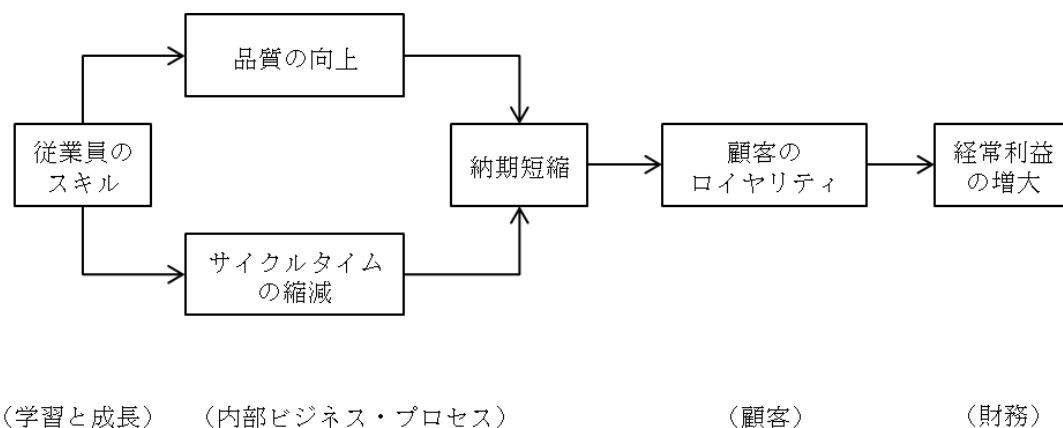
この方針管理にしたがって、あるいは、予算管理から直接に、各個人の目標管理が割りつけられる。ここで、方針管理と目標管理との違いについて言及する。方針管理の起源をたどると、1954年に Peter Drucker が『現代の経営』で提唱したのが始まりの目標管理 (Management By Objectives) に出会うとの指摘もなされる (飯塚, 1996, p.1)。目標管理はその管理対象を主に個人レベルとし、目標の種類も個人の業績目標のみならず能力目標も含む。これに対し、方針管理はその管理対象を組織レベルとし、あくまでも業務目標が対象となる。そして、方針管理は方針展開のような下位階層への展開を含んでいるなどの違いがあるとされる (飯塚, 1996, p.10)。

4.3. BSC

近年では、事業部などの部門別のマネジメントにおいて、BSC（Balanced Scorecard：バランスト・スコアカード）をもちいている企業も存在する。このBSCは、総合的でバランスのとれた戦略マネジメント・システムであるとされる（櫻井，2015）。BSCは、財務指標と非財務指標、外部尺度と内部尺度、成果とプロセス及び定量的な測定と定性的な測定とをバランスよくみていくものであり、財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点及び学習と成長の視点の4つの視点から評価していくものである。

BSCでもっとも重要であるのは、（図表4）のように4つの視点の間にみられる因果関係である¹⁸。この因果関係は必ずしも統計的な厳密性をもつわけではなく、因果関係仮説というレベルのものも含む¹⁹。そして、このような4つの視点の因果関係の全体像を示すものが戦略マップである。

（図表4）BSCにおける因果関係



（出典）（櫻井，2015，p.617，図19-2）より。

そして、因果関係で示された各項目には、（図表5）にあるように、戦略テ

¹⁸ BSC本来の活用方法としては、このような因果関係仮説の構築、指標の測定、因果関係仮説の検証により、PDCAサイクルをまわすことを予定している。しかし、公共部門においてはたんに測定のみを行うBSCもみうけられる。

¹⁹ 企業の経営管理においても、この因果関係仮説が検証されていないことが多い。それだからこそ、BSCではその検証の必要性が強調されている。

一マから戦略目標、目標値及び実施項目に下方展開（図では右方への展開）する流れがある。これらは目的・手段関係にたつ（櫻井, 2008, pp.36-38）²⁰。

（図表 5）戦略テーマ、戦略目標、目標値、実施項目

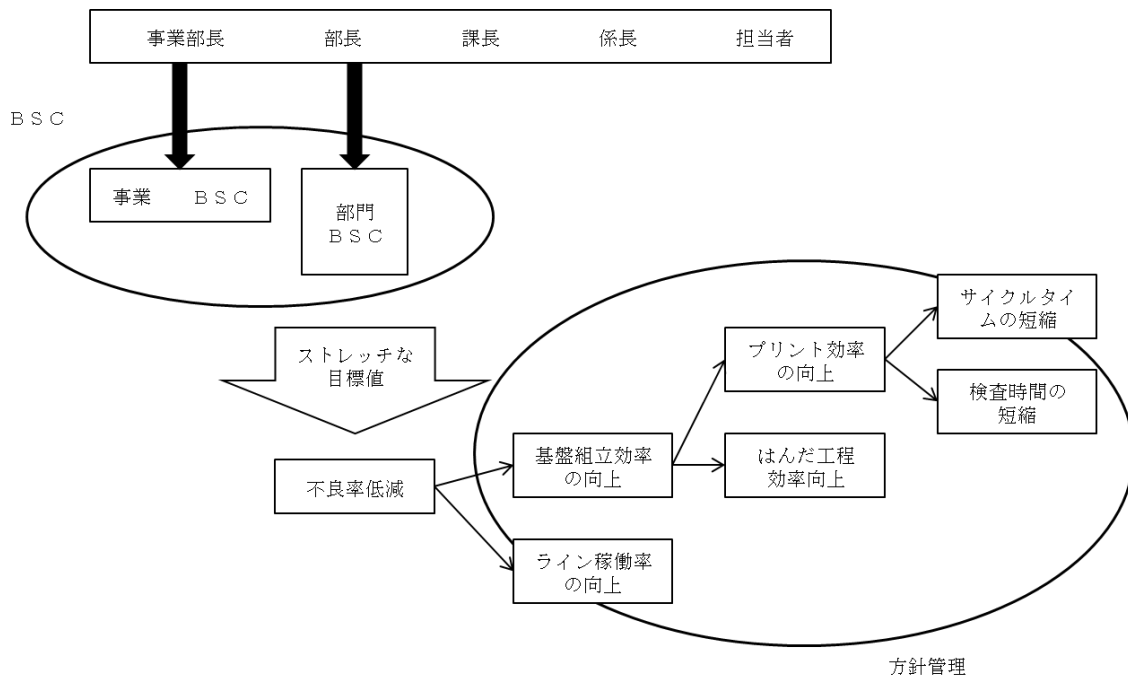
視 点	戦略テーマ	戦略目標	目標値	実施項目
財務の	売上高増大	年々の売上伸び率	+25%	×
視点	↑	新製品からの売上	30%	×
顧客の	革新的製品	顧客の定着率	80%	関係管理の実施
視点	↑	顧客のシェア	40%	成果給の導入
内部の	新製品開発	市場への投入率	75%	見本市での出展
視点	↑	市販の時期	9カ月	B P Rの実施
学習の	能力の高い	専門職の利用可能性	100%	教育・訓練
視点	従業員	優秀な職員の保持率	95%	給与制度の改革

（出典）（櫻井, 2015, p.622, 表19-2）より。

以上のように、BSCにおいては、指標間の関係性において、因果関係仮説と目的・手段関係が明確に観察される。そして、BSCは方針管理とも親和性が高いといわれており、戦略テーマから下方展開（図では右方へ展開）される目的・手段関係において、方針管理を採用することも可能である。たとえば、（伊藤, 2007a）は、BSCで定められた戦略目標の一部を、方針管理により下位組織それぞれ（課、係）に展開し、最後に個人ごとの目標管理に展開される図を描いている。

²⁰ ここでいう下方展開（右方への展開）の流れを因果関係で説明する説もある（長谷川, 2002）。

(図表 6) BSC、方針管理、目標管理の関係



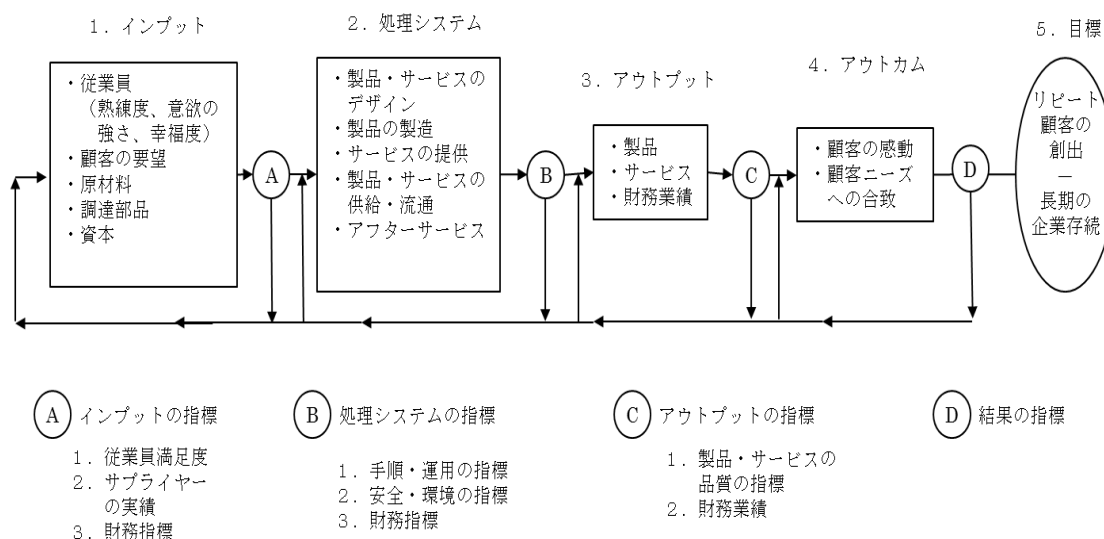
(出典) (伊藤, 2007a, p.86, 図表5) より。

4.4. ロジック・モデル

企業の経営管理に関する議論において、公共部門に由来する概念²¹が活用されることもある。たとえば、(Brown, 1996) は、企業の経営管理に関する議論において (図表 7) のような図を掲載する。

²¹ 公共部門であれ、民間部門であれ、指標間の関係性が問題となりうることは同じである。この両者における議論に親和性がある例として、ここでロジック・モデルをあげている。

(図表 7) 組織体のマクロ・プロセス・モデル



(出典) (Brown, 1996, p.96, Figure 8.1) より筆者翻訳。

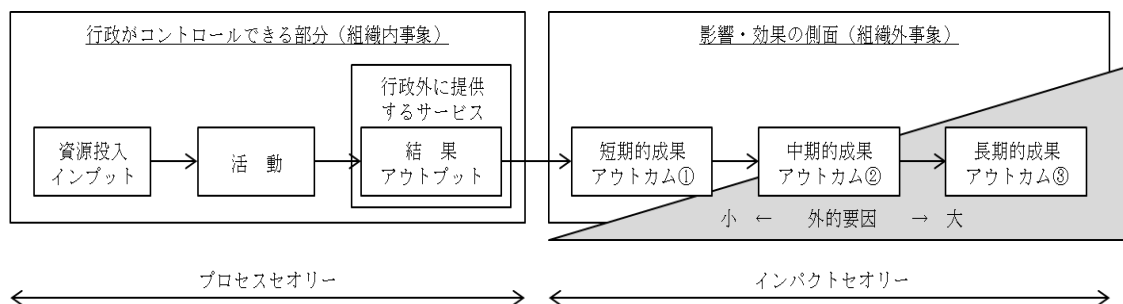
これは、公共部門ではなじみのある、「インプット→活動→アウトプット→アウトカム」というロジック・モデルとほぼ同じである。すべての政策には必ず、その活動を行うことによって、どのような成果をうみだすのかという仮定の連鎖が仮説として存在し、ロジック・モデルはこうした仮説を明確に示すためのツールとされる。そして、この仮定の連鎖をセオリーと呼び、行政内部の事象と行政外部の事象の2つにわけることができる。行政が人的・資金的資源を投入し(インプット)、その結果として財やサービスが産出されるまでが前者であり、この部分の連鎖をプロセス・セオリーと呼ぶ。そして、財やサービスの提供後から政策の効果(アウトカム)が発現するまでの過程が后者であり、この部分の仮定の連鎖をインパクト・セオリーと呼ぶ。これらを示したものが(図表8)である。

(Hatry, 1999)によれば、彼の知るかぎり、最初にロジック・モデルの用語を用い、例を示したのは1979年にさかのぼる²²。その後、政策現場に役立つ

²² (Hatry, 1999. 訳書 p.64) は、Wholey S. Joseph, *Evaluation: Promise and Performance*, Washington, D.C.: Urban Institute, 1979.とする。

つように体系化された業績測定におけるポピュラーな方法としてもちいられている（田辺，2002，p.45）。そして、この仮定の連鎖（セオリー）は、因果関係仮説あるいは目的・手段関係で示されることが一般的である。

（図表 8）ロジック・モデルの概念図



（出典）三菱UFJリサーチ（2006）をもとに筆者作成

4.5. 因果関係仮説と目的・手段関係からパフォーマンス・ドライバーへ

経営管理に関する議論において、指標間の関係性に注目するマネジメント・システムは以上で俯瞰したとおりである。これらの指標間の関係性において、多くの場合に、因果関係仮説や目的・手段関係が観察された。指標間の関係性を考えるにあたって、因果関係仮説と目的・手段関係の重要性を示していると思われる。

そこでは、成果指標が定められた場合、組織として戦略を実行する必要があることから、これをカスケードすることとなる。したがって、必要に応じて成果指標を要素分解し、そのうえで、因果関係仮説や目的・手段関係で指標間の関係性をさかのぼり、最後に、業績全体を向上させる要因（パフォーマンス・ドライバー）を探し出すこととなる。

そして、こうして探しだされたパフォーマンス・ドライバーについて、ここで、2.5.における議論をあわせて考えれば、これを KPI と位置づけることが導かれることは自然なものとなる。KPI と経営管理の議論はお互いに親和性を有するといえよう。

4.6. パフォーマンス・ドライバーに対する責任

経営管理に関する議論には、責任センター（責任中心点）という考え方がある。これは、職制上の個人が管理する（責任をもつ）業績を明確に規定し、もって管理上の効果をあげるように工夫されたシステムのことである（櫻井，2015, pp.50-54）。

因果関係仮説や目的・手段関係をつうじて、業績全体を向上させる要因であるパフォーマンス・ドライバーを探しだし、これを KPI とした場合、つぎに参考になるのは、今述べた責任センターの議論である²³。あえて言及すれば、パフォーマンス・ドライバーたる KPI²⁴について、直接的に責任を持つ職制上の個人²⁵を特定することも考えられるということとなろう²⁶。

5. インプリケーション

成長戦略における KPI はすぐれて政治的なものであり、そこに学説上の議論（しかも企業経営における議論）を持ちこむ必要は本来的にはない。しかし、行政における KPI について、企業経営の議論をあえて参考にすれば、指標間の関係性に着目し、パフォーマンス・ドライバーとなるような KPI を選定することが考えられることとなる。現状の行政における KPI は、それぞれの分野におけるアウトカムのような成果指標に相当するものである。KPI の位置づけを変えるのであれば、成果指標を導きだすパフォーマンス・ドライバーを選びだし、そこに KPI のような用語をあてることも考えられよう。

そして、この場合、つぎに問題となるのが、成果指標を導きだし、業績全体を劇的に向上させるパフォーマンス・ドライバーたる KPI をどのように選

²³ 責任センターは会計についての責任であるが、ここでは非財務業績を含む指標についての責任というふうに拡張する必要があるだろう。

²⁴ これは先行指標としての KPI である。成果指標としての KPI とは異なることは強調しておきたい。

²⁵ あえて行政の場合で示せば、担当局担当課長などとすることも考えられるのかもしれない。ただし、政策体系と行政組織の責任体系が合致しない場合も多く、悩ましい点は残る。

²⁶ ここでは、学際的な議論における思考実験という意味で述べている。

びだすかということである。そこでは、最終的に成果となる指標から、因果関係仮説や目的・手段関係をたどりつつこれをさかのぼり、そのなかで、決定的に重要なきわめて少数のパフォーマンス・ドライバーとなりうるような KPI をみつけていくことが必要となる。このようなプロセスを経て構築された KPI であれば、因果関係仮説や目的・手段関係といった途中段階の論理が、とりあえずの仮定といったものでありながらも、はっきりと明示されることとなる。このため、実践にあたり論理の検証をともないつつ、PDCA サイクルにもとづいた検証を実施しやすいというメリットが得られることとなる。

行政における現状の KPI については、政策の分析がそもそも必要であるとの指摘がなされていることは冒頭に述べた。これまでの議論を踏まえ、政策をよりよきものとする観点から、ここであえて中途段階の考察をくわえんとすれば、政策を考えるに際して、あわせて、因果関係仮説や目的・手段関係に着目し、ごく少数のパフォーマンス・ドライバーたる（本来の）KPI を探しだし、PDCA サイクルを実効化していくことも一考に値すると思われる。

引用文献

飯塚悦功監修，長田洋編著『TQM 時代の戦略的方針管理』日科技連出版社，1996年。

伊藤和憲「戦略目標と戦略的实施項目のカスケード」『専修商学論集』84巻，pp.79-87，2007年1月（2007a）。

伊藤和憲「品質向上と戦略実行のマネジメント」『会計学研究』33号，専修大学会計学研究所，2007年3月（2007b）。

小澤隆「成長戦略の経緯と論点」『調査と情報—ISSUE BRIEF』No.868，2015年5月19日。

鎌田純一ほか「日本再興戦略の概要と今後の課題—期待される『成長戦略実行国会』での議論の深化」『立法と調査』No.345，pp.77-91，2013年10月。

櫻井通晴『バランス・スコアカード—理論とケース・スタディ（改訂版）』同文館出版，2008年。

櫻井通晴『管理会計 第6版』同文館出版，2015年。

柴山慎一，正岡幸伸，森沢徹，藤中英雄『実践 バランス・スコアカード』日本経済新聞社，2001年。

大工舎宏，井田智絵『KPI で必ず成果を出す目標達成の技術—計画をプロセスで管理する基本手順と実践ポイント』日本能率協会マネジメントセンター，2015年。

田辺智子「政策評価の手法—アメリカの評価理論の実践とともに」『季刊 行政管理研究』No.97，pp.37-54，2002年3月。

長谷川恵一「バランス・スコアカードと予算管理」『会計』161巻5号，pp.68-82。

星岳雄「成長戦略の総括（上） 目標の評価・改善法に課題、実現へ具体策分析を（経済教室）」『日本経済新聞』2014年7月8日。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング『欧米先進国における有効性検査の手法と事例に関する調査研究 平成17年度会計検査院受託業務報告書』

2006年2月。

森口毅彦「マネジメント・コントロール・システムと KPI の機能」『富山大学紀要, 富山大学経済論集』58巻2-3号, pp.359-401, 2013年3月。

森口毅彦「環境対応型マネジメントと KPI の機能」『富山大学紀要, 富山大学経済論集』59巻3号, pp.387-434, 2014年3月。

森口毅彦「わが国企業における KPI (重要業績指標) の活用実態と KPI の機能: アンケートによる実態調査研究にもとづいて」*Working Paper, No.293, Faculty of economics, university of toyama, 293: 1-57.*, 2015年3月30日。

山田庫平, 崎章浩, 吉村聡『経営管理会計ハンドブック』東京経済情報出版, 2008年。

吉川武男『バランス・スコアカード入門—導入から運用まで』生産性出版, 2001年。

Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 9th ed. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.

Brown, Mark Graham, *Keeping Score, Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*, Productivity, Portland, Oregon, 1996.

Bullen, Christine V. and John F. Rockart, “A Primer on Critical Success Factors”, *Sloan WP*, No.1220-81, June 1981.

Daniel, D. Ronald, “Management Information Crisis”, *Harvard Business Review*, September-October, 1961, pp.91-101.

Hatry, P. Harry, *Performance Measurement: Getting Results*, Urban Institute Press, 1999. 上野宏・上野真紀子訳『政策評価入門—結果重視の業績測定』東洋経済新報社, 2004年。

Parmenter, David, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed., Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

Simons, Robert, *Levers of Control*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. 中村元一ほか訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大出版部, 1998年。

Simons, Robert, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2000. 伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学—戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社, 2003年。