

民間企業の指定管理者におけるバランスト・スコアカード 導入検討についての考察

遠山 正則¹金 紅花²

要 旨

キャプラン (Robert S. Kaplan) とノートン (David P. Norton) により開発・提唱されたバランスト・スコアカード (以下Balanced Score Card、以下BSC) と戦略マップは、インタンジブルズ (無形の資産) の大きな活用を前提に財務的視点と非財務的視点、長期的視点と短期的視点、部門的視点と全体的視点の相反する視点でバランスの取れた戦略と評価指標・数値目標の設定・進捗管理を行う戦略マネジメントツールである¹²³。導入事例の研究は相当数に上るが、民間企業が指定管理者を務める公共施設への導入についての研究は少ない。本稿では新潟市食と花の交流センターを対象に民間企業の指定管理者目線のBSCと戦略マップを作成した。

キーワード

バランスト・スコアカード、戦略マップ、指定管理者

1 都市公園管理へのBSC導入事例

公共施設を運営する指定管理者のBSCを検討するうえで、八島雄二による都市公園管理のためのBSCの研究が示唆に富む。八島は知識社会における価値創造のためのコミュニケーションツールとしてのBSCの研究⁴を発端に、都市公園の存在価値向上のための方策、また後に管理会計研究に与えるソーシャル・キャピタル概念の影響⁵、社会的な問題解決促進のためのコミュニケーションツール、そしてパークマネジメントの環境変化をめぐるコンフリクト解消のための試行錯誤プロセスの支援過程などをテーマに研究を行う中で、一貫してBSCの都市公園管理への導入検討について調査・開示を進めてきた⁶⁷。都市公園とは、都市公園法第2条第1項に規定されている国営公園および地方公共団体の営造による公園を指すものである。公園管理ガイドブック改訂版 (2016, 公園財団) によれば2014年度末にはその数は全国で10万5千カ所設置されており、都市環境の改善、防災、

¹ 事業創造大学院大学卒業生。2018年までいくとびあ食花運営グループに所属し、交流センターに在籍。2016年～2017年に管理マネージャー、2018年にセンター長を務めた。

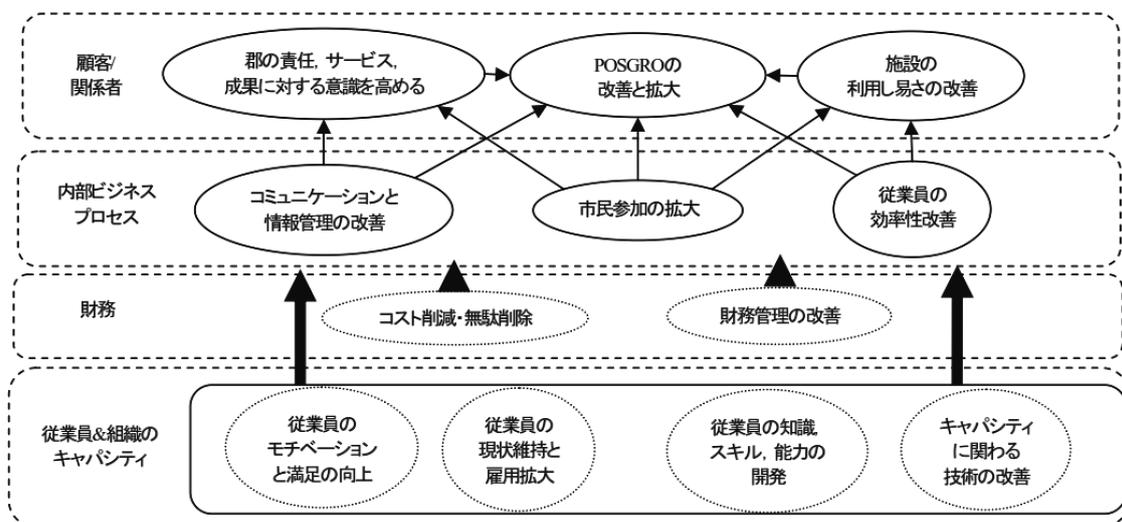
² 事業創造大学院大学講師

良好な景観の形成に寄与するとともに、多様なレクリエーション活動の場、コミュニティ活動の場となるなど、都市の生活に不可欠な様々な機能や役割を担っている。

1.1 MCPRの事例

MCPRは、アメリカ合衆国のノース・カロライナ州に位置し、シャーロット市に隣接しているメクレンバーグ郡 (Mecklenburg County) のPark and Recreation部門である。シャーロット市におけるBSC導入の取り組みは、Kaplan&Norton (1996) を始めとして、様々な文献で成功事例として紹介されているところであり¹⁾、八島は「シャーロット市に隣接する都市として、その影響が強いと考えられる」としている。MCPRは「市民と連携し、コミュニティを形成する」をそのミッションとして掲げている。図1がMCPRのBSCである。八島はその視点の設定について、「顧客／関係者」視点は一般的なBSCでの顧客視点に、「従業員&組織のキャパシティ」視点は学習と成長の視点に対応しており、視点自体は一般的な視点と大きく異なるところはないとしながらも、視点の並び順に特徴があることに言及している。MCPRのBSCは組織が公的機関であることを反映し、「顧客／関係者」の視点を最上位に位置させており、ミッションは「POSGROの拡大」を戦略目標の最上位に掲げ、施設の利用し易さの改善など、住民サービスの向上も戦略目標に設定している。「内部ビジネスプロセス」視点が顧客視点に次ぐのは一般的なBSCと変わらないが、財務視点は内部ビジネスプロセス達成のための手段と位置付けられているのである。一般的に行政において資金は所与のものと考えられもするが、戦略目標は「財務管理の改善」「コスト削減／無駄削除」となっており、より洗練された市民サービス提供のための業務プロセス創出のために、職員がコスト意識を強めて職務に臨むことを目指す内容であるとしている。全体として「いずれの視点においても体系的でシステマティックな

図1. MCPRのビジョンとマネジメントの概要 (八島訳)



(出所) 『MCPR Annual Report2005』

特徴を伺うことができ、わが国におけるパークマネジメントを分析する際の参考として重要な事例である」と八島は評価している⁸¹¹。

1.2 福岡市の事例

福岡市では2003年度の改正地方自治法施行を契機に指定管理者制度に移行した。指定管理者制度導入以前は市の外郭団体による管理運営が行われていたが、外郭団体では管理運営のノウハウや技術が管理部署内での日常的なコミュニケーションの中で暗黙知として共有されていたものが、都市公園をめぐる状況が指定管理者制度、都市再生、地球環境、地域づくり、市民参画など課題が総合化する中で、変化する状況に対応できる高度な管理運営が求められるようになったと八島は述べている⁵。八島は市の担当者へのヒアリングにより抽出した要素を踏まえ、BSCの作成を試みている。ヒアリングの結果によれば、市は指定管理者に定期的なモニタリングを実施し、そこから指定管理者の事業評価における優先順位を設定している。事業評価における優先順位は1. 維持管理業務、2. 管理運営業務、3. 自主事業の順となっている。指定管理者制度導入後の課題として、①指定管理者候補の選定と事業評価に連動性がないこと、②市の担当部署の人的キャパシティが当然ながら限られていること、③指定管理者間でサービスの質と安定性にばらつきがあること、④自主事業の評価が難しいということがあげられた。

また福岡市の公園行政のミッションは「風格ある緑豊かな環境共生都市・福岡をめざして～市民・地域・企業とともに」、またビジョンは「誰もが癒され多くの人が集い、交流する都市になる（抜粋）」であり、基本方向のキーワードとして①骨格、②むすぶ、③拠点、④身近、⑤安全・安心、⑥協働をあげている。

八島の作成した福岡市における都市公園管理のためのバランススコアカード（表1）は、視点と戦略目標の設定のみとなっており、評価指標や具体的な重要業績評価指標（KPI）の設定にまでは至っておらず、戦略目標は一般的な内容となっている。視点構成はキャプランとノートンが設定した通常の「財務」「顧客」「内部プロセス」「学習と成長」でなく、ユニークなものとなっており、「関係者」視点が顧客視点、「人材と能力」が学習と成長視点、「仕組み」視点が業務プロセス視点、「資金と予算」視点は財務視点に該当すると思われるが、表中で「意味」として視点名の設定の理由を説明している。福岡市の公園管理行政にとって顧客は利用者と周辺地域であることが「関係者」という視点名の設定の理由となっている。また業務プロセスに該当する視点を「仕組み」としているのは、公園管理行政が抱える問題の総合化の対処が一時的なものでなく持続的に行っていく必要のあるものであると八島が考えていることによるものである。「資金と予算」の視点名については、民間企業と異なり行政においては予算が所与のものであり、その配分を重要な要素であるとみていることが分かる。

表1. 福岡市の都市公園管理の分析枠組みとしてのBSC（八島作成）

| 視点 | 意味 | ニーズ | 戦略目標 |
|-------|----------------------|------------------|--|
| 関係者 | 利用者や地域への説明と交流 | 2. サービスの質と安定性の確保 | 2.1 組織の知と顧客の知との整合性 |
| | | 3. ニーズの総合化への対応 | 3.1 顧客の知を社会の知への変換と整合性 |
| 人材と能力 | 人への投資と適材適所 | 1. 業務レベルの維持 | 1.2 業務上の実績, 1.3 標準的レベルの達成, 1.4 研修計画と実績 |
| | | 2. サービスの質と安定性の確保 | 2.2 「利用者のために」の意識向上, 2.3 基本スキルの徹底, 2.4 サービスの均質化, 2.5 情報収集・発信・伝達力の向上 |
| 仕組み | 持続性のある仕組み構築 | 1. 業務レベルの維持 | 1.1 個人の知の組織の知への変換 |
| | | 3. ニーズの総合化への対応 | 3.2 地域が目線でコミュニケーションできる仕組み 3.3 グローバルな視野でコミュニケーションできる仕組み |
| | | | |
| 資金と予算 | 活動の基本、土台となる資金調達と予算配分 | 1. 業務レベルの維持 | 1.1~1.4 技術力, イノベーションのための資金と予算配分 |
| | | 2. サービスの質と安定性の確保 | 2.1~2.5 利用者満足のための資金と予算配分 |
| | | 3. ニーズの総合化への対応 | 3.1~3.3 交流のための資金と予算配分 |

（出所『コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性についての一考察』）

八島のBSCは視点の順番設定についても一般的な設定と異なるものとなっている。最終的な目標に顧客視点を設定し、利用者や地域へのサービスの質の向上と安定性の確保、そしてニーズ総合化への対応を目標としていると考えられる。次に設定されるのが「人材と能力」視点であり、業務レベル維持を関係者へのサービス提供に最も直接的な関係があるものと八島が考えていることが見て取れる。その次に設定されるのが「仕組み」視点であり、業務レベル維持のために仕組み作りが持続的に継続していく必要があると考えていることが分かる。そして財務視点にあたる「資金と予算」視点が最も下に置かれていることが、筆者が本BSCの視点設定で最も注目する点である。行政において財務は目標ではなく所与のものであり、事業の土台となるものであることを反映している。

八島の作成した福岡市のBSCのように、BSCの作成される背景に応じ視点を柔軟に設定すること、視点名と順番を必要に応じて設定することが効果的であると筆者は考える。キャプランとノートンが述べているように、BSCは作成対象となる部門に所属する職員全員が共有することが前提であることを鑑みるに、何故その視点名となったのか、視点の順番がそのような設定であるのかということ自体が、職員全員が共有すべきメッセージであるはずである。

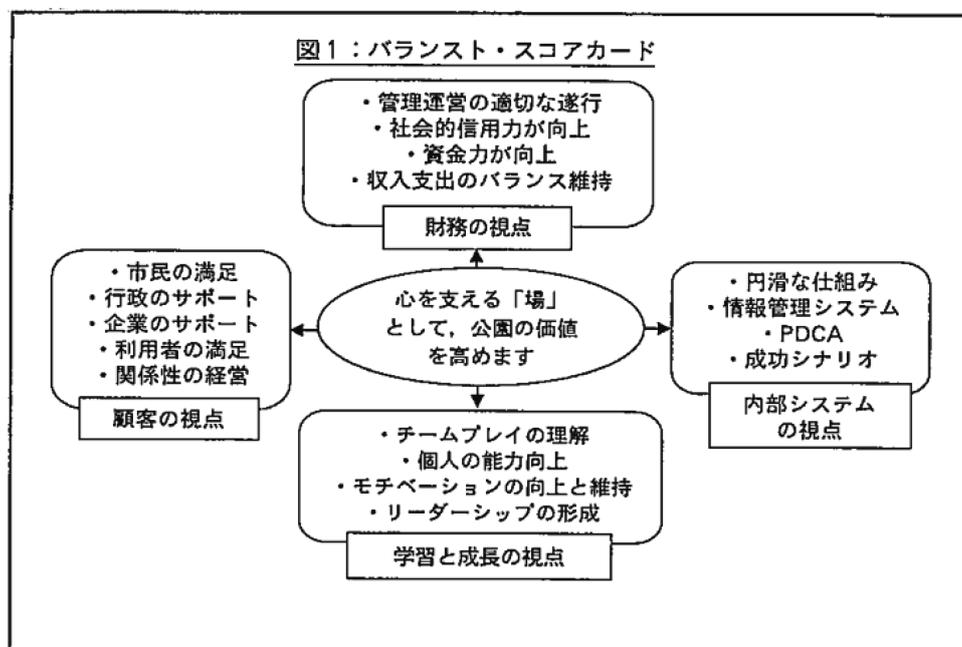
1.3 効率的・効果的な都市公園管理のための管理運営ツールとしてのBSC事例

八島は2006年当時全国16カ所の国立公園のうち14カ所の管理運営業務を国土交通省から受託管理していた（財）公園緑地管理財団⁹の企画担当者及び実務担当者へのヒアリングを通し、効率的・効果的な都市公園管理のための管理運営ツールの提供を目的としてBSC（図2）と戦略マップ（図3）の作成を試みている¹⁰。実際の指定管理施設ではないが、公園緑地管理財団へのヒアリングを通して導出した想定ケース（表2）に基づいたものとなっている。

表2. 想定する事例ケースBSC（八島の記述から筆者作成）

| | |
|---------|--|
| 企業 | 地場で公園の管理運営全般を主に受託する事業を展開している業者である。また指定管理者に応募することも検討している。 |
| 事業コンセプト | 「場」の形成および「関係性」の創造。 |
| ビジョン | 心を支える「場」として、公園の価値を高める。 |
| 戦略 | ①安全で、安心感をあたえ、心がふれあう「場」を提供すること。 ②市民が自律的に参加し、次世代を育成する「場」を提供すること。 ③「場」を形成するために、市民・行政・企業・利用者の関係性を創造し、適切な管理運営を行うこと。 |

図2. 都市公園管理のための管理運営ツールとしてのBSC（八島作成）

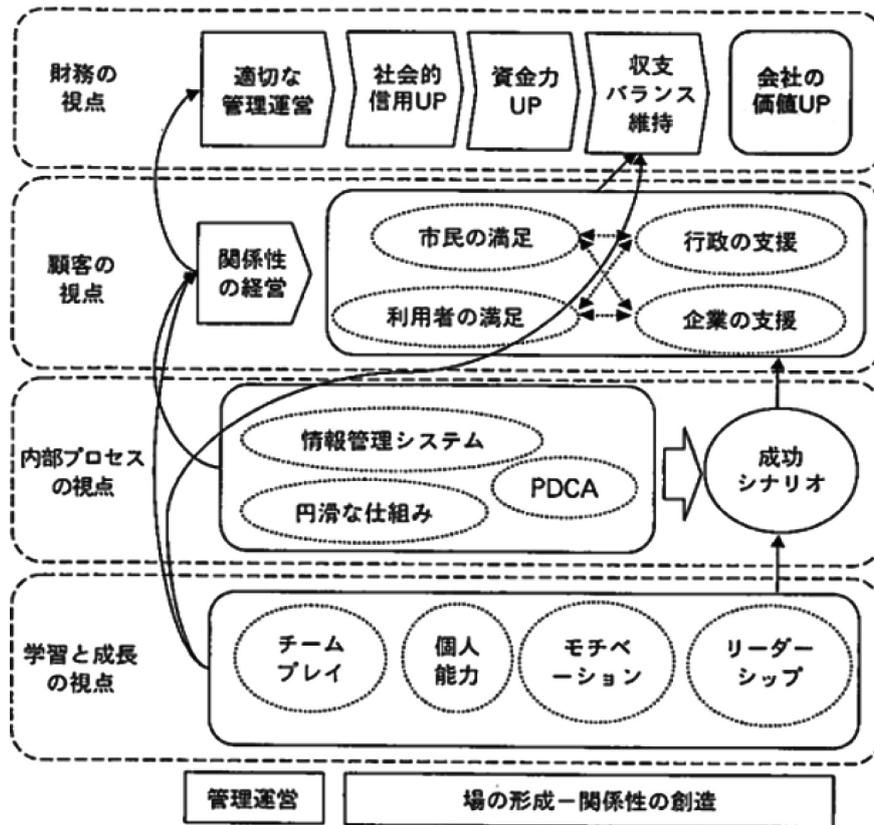


（出所『効果的・効率的な都市公園の管理運営ツールとしてのバランスト・スコアカードの検討』）

八島の狙いはこうである。1. 財務の視点については、指定管理者が的確で安定的な管理運営を実施することによって、社会的な信用を得ることができ存在価値が高まる、つまり指定管理者としてのブランドが構築できるというシナリオである。2. 現場の負担増については、職員としての意識やモチベーションを高めることによって、組織としての価値が高まり、組織の価値が高まることによって、自分の価値が高まるというシナリオを職員が理解できるようになることを期待する。3. ビジョン及び戦略をいかに共有して業務が遂行できるかに現実がかかっている。そのツールがBSCおよび戦略マップであり、ツールから得られるシナリオを議論することによって、組織にコミュニケーションがおり、意識改革が図れることを期待するものである。

八島の作成したBSCは、指定管理者として公共施設を運営することを通して企業の社会的信用を向上すること、またそのことを通じて指定管理の契約更新・新規契約が出来ること、そして信用力向上によって金融機関からの借入等が安定的に調達できることを狙っている。具体的な行動指標や数値は検討されていないが、民間企業が指定管理を受託する目的を財務視点に盛り込んだところが斬新である。

図3. 戦略マップ (八島作成)



(出所『効果的・効率的な都市公園の管理運営ツールとしてのバランスト・スコアカードの検討』)

2 運営主体によって異なるバランスト・スコアカード

前項で八島による都市公園の管理運営ツールとしてのBSCを確認した。MCPRの事例では運営主体が国営であるが故の視点となっていたのに対し、福岡市営公園の事例では指定管理者が運営主体であることを念頭においた議論がなされていた。管理運営ツールとしてのBSCでは地場の民間企業を指定管理者に想定したBSCとなっており、指定管理受託によって企業に得られるメリットとそれをBSCに盛り込むことで施設改善のためのコミュニケーションが期待できることに言及していた。日本の指定管理者制度の場合¹¹、一口に指定管理者と言っても株式会社、社団法人や財団法人などの行政の外郭団体、NPO

その他と一様でなく、運営主体にはそれぞれの設立目的がある。また株式会社でも各々が持つビジョンは様々のはずである。つまり指定管理者が運営主体となっている公共施設のBSCを作成する際には、施設自体の設置目的や設立趣旨を考慮するだけでなく、その施設を受託する指定管理者が指定管理を受託する目的をも考慮することが必要であると考える。このことは、ある公共施設の設置者である国や地方公共団体がBSCを作成した場合と、その施設の運営管理を受託した指定管理者がBSCを作成した場合に必ずしも同じBSCにはならないことを考えると判然としやすい。財務を所与のものとする傾向の強い国や地方公共団体は利用者等顧客の視点を最高順位とするBSCを作成することが概ね想定され、民間企業が指定管理者として管理運営にあたる場合は企業経営の観点から同様の視点設定が必ずしも望ましいと言えないはずである。同じ施設であっても、運営主体が国や地方自治体の場合と、指定管理者として民間企業が運営する場合とでは、異なるBSCが必要になるはずである。

3 新潟市食と花の交流センターのバランスト・スコアカード

3.1 施設概要

本稿では、実際に稼働中の公共施設である新潟市食と花の交流センター（以下、交流センター）を対象に、BSC及び戦略マップを作成する。交流センターは2014年6月に営業を開始した新潟市の設立による公共施設である。新潟市が誇る食と花の魅力を市内外に発信し、多くの人にその魅力に触れる機会を提供することにより、食と花の販路の拡大及び農村と都市との間の交流を推進し、もって農林水産業の振興及び市民の豊かな生活の実現に資することを目的として設置（新潟市食と花の交流センター条例）された。1. 見本園（キラキラガーデン）、2. 花とみどりの展示館、3. レストラン（キラキラレストラン）、4. 直売所（キラキラマーケット）、5. 情報発信コーナー（情報館）、6. 多目的広場、7. 駐車場の施設からなる。動物ふれあいセンター、こども創造センター、食育・花育センターの近隣3施設とともに“いくとびあ食花”の一角をなしている。2019年現在、指定管理者としていくとびあ食花運営グループ（複数企業からなる事業体）が管理運営にあっている。各施設の利用料金収入の扱いについては、料金収受を市に代行して行うのではなく、指定管理者の収入とするいわゆる利用料金制となっている¹²。

3.2 新潟市の作成したバランスト・スコアカード

交流センターは設立者である新潟市がBSCを作成しているため、設立者である行政の目線で作成したBSCと指定管理者である民間企業の目線で作成したBSCとを比較することができる。新潟市は2009年に「公の施設目標管理型評価マニュアル」を作成し、公共施設の評価に目標管理型評価を導入した。評価の結果については説明責任の観点からホームページ等で公表するとしており、交流センターの目標管理の項目及び各項目の評価につ

表3. 交流センターBSC（新潟市作成）

要求水準・目標値(評価指標)

| 視点 | 評価項目 | H29年度評価指標 | いくとびあ食花3施設 | 食と花の交流センター | 動物ふれあいセンター | こども創造センター | アグリパーク | |
|----------------------|---|---|------------|------------|------------|-----------|--------|---|
| 市民 | 入場者数 | いくとびあ食花3施設の来場者数 :107万人以上/年 | ○ | | | | | |
| | | アグリパーク :20万人以上/以上 | | | | | ○ | |
| | | 宿泊施設の稼働率 :39%以上/年 | | | | | ○ | |
| | 団体利用 | 食と花の交流センター :利用団体360団体以上/年 | | ○ | | | | |
| | | 動物ふれあいセンター :利用団体590団体以上/年 | | | ○ | | | |
| | | こども創造センター :利用団体440団体以上/年 | | | | | ○ | |
| | 交流の拡大 | 交流イベント :8回以上/年 | ○ | | | | | |
| | 多彩な事業展開 | 食・花・こども・動物分野のコラボ事業の実施 :年130回以上/年 | ○ | | | | | |
| | 食と花のプロモーション | 企画イベント :130回以上/年 | | ○ | | | | |
| | 食育の推進 | 教育ファームカリキュラムの受講者 :27,000人以上/年 | | | | | | ○ |
| 新規就農者支援 | 就農支援プログラムの受講者数 :600人以上/年 | | | | | | ○ | |
| 6次産業の推進 | ・食品加工支援講習会の開催 :70回以上/年 ・食品加工支援講習会の受講者 :470人以上/年 | | | | | | ○ | |
| 広報の充実 ※()はアグリパーク | ・HPの情報更新 :50回以上/年(20回以上/年) ・アクセス件数 :39万回以上/年(12万回以上/年) | | ○ | | | | ○ | |
| 利用者の満足度 | 利用者アンケートで「満足」が85%以上 | ○ | | | | | ○ | |
| 財務 | 適正な財政運営 | 収支計画に基づく収入の確保及び費用の執行 | ○ | | | | ○ | |
| | 適正な財務管理 | 財務マニュアルの作成及び収支状況の記録 | ○ | | | | ○ | |
| 業務 | 安心・安全の確保 | ・防災訓練:年2回以上実施 ・防災マニュアル及び安全管理マニュアルの作成 | ○ | | | | ○ | |
| | コンプライアンスの徹底 | 職員へのコンプライアンス研修受講 :1回以上/年 | ○ | | | | ○ | |
| | 市内産業の貢献 | ・再委託する場合の市内事業者への再委託及び資材等の市内事業者(店舗)等からの調達率 :90%以上 | ○ | | | | ○ | |
| | 関係団体・地域との調整 | 関係機関・地域との連絡調整会議の実施 :各1回以上/年 | | ○ | | | ○ | |
| | 市民協働の推進 ※()はアグリパーク | ボランティアの受入れ :延べ2,000人/年以上(4施設合計に変更) | ○ | | | | | ○ |
| | | 市内の動物関係団体等との連携事業 :6回以上/年 市内の子ども創作・体験活動に関する個人および団体等との連携事業 :200回以上/年 | | | ○ | | | ○ |
| | 社会貢献 ※()はアグリパーク | 施設内の各種作業についての障がい者の受付 :延べ260人/年以上(4施設合計に変更) | ○ | | | | ○ | |
| 施設の稼働 | 年間休館日数 :24日以内/年(いくとびあ3施設及びアグリパークの各休館日に変更) | ○ | | | | ○ | | |
| 人材 | 労働基準の充足 | 労働関係法令の遵守 | ○ | | | | ○ | |
| | 業務の理解度と習得度 | 職員の業務研修 :1人あたり2回以上/年 | ○ | | | | ○ | |
| | 市内雇用の貢献度 | 市内住居者の雇用率 :90%以上 | ○ | | | | ○ | |
| | 支援者の育成 | 支援者研修会の実施 :12回以上/年 | | | | | ○ | |

いても市のホームページで確認することができる¹³。表3は新潟市の作成した食と花の交流センターを含む、いくとぴあ食花のBSCである。視点は市民⇒財務⇒業務⇒人材の順となっている。目標とする市民サービスを達成するため適切な財務管理・運営を行うのであり、そのために必要な業務オペレーションを実現するのに適切な研修を行う内容となっていることが見て取れる。

3.3 指定管理者のバランスト・スコアカード

表4は筆者の作成した民間企業が指定管理者を務める場合の指定管理者目線の交流センターのBSC、図4が戦略マップである。視点は「企業」視点、「財務」視点、「顧客」視点、「業務プロセス」視点、そして「組織・人材・情報」視点の5つである。交流センターのBSCは、Kaplan&Nortonによる一般的なBSCでは含まれていない「企業」視点が含まれていることが特徴となっている。これは交流センターのBSCを検討する中で、運営対象である施設自体の目的と、その指定管理を受託する企業の目的を分けて考える必要があると筆者が考えたためである。施設の運営目的だけでなく、企業が指定管理を受託するメリットについて職員が念頭に置くことの意味は大きいと考える。

利益を出すことを必要とするはずの民間企業でありながら、概ね利益を出すことを望まれない施設である公共施設の指定管理者を受託する理由は何であろうか。この点について、先にみた都市公園管理の標準モデルのBSCにおいて、八島は「企業の社会的信用アップが期待できる」ことをあげていた。筆者は2016～2017年度に交流センター長を務めたH氏に対し、民間企業が指定管理を受託する理由についてヒアリング調査を行った。ヒアリングにより得られた回答は、

- ・継続的な収入が確保されることで銀行からの借りに際し金利が有利になる
- ・社会的信用が増し、指定管理受託事業以外の事業の受注増が期待できる
- ・他の指定管理施設の受託がしやすくなる

であり、八島の指摘と同様の点を含む結果となった。

企業視点においては戦略目標を設定するのみとし、評価指標と数値目標、アクションプランを作成していない。アクションプランについては、指定管理を受託管理し成功させることそのものがアクションプランに該当するからであり、この点はキャプランとノートンの提唱するBSCにおいて、財務視点ではアクションプランを設定しない理由と同じである。評価指標と数値目標については、運営グループの各構成企業が必要に応じ設定するものとする。

企業視点の戦略目標としては社会的信用アップの他に、他の指定管理施設の受託継続と拡大をあげた。施設に勤務する職員にとって、それは市民の生命や安全を大きく損なうような事故を起こしたり財務面を含め運営上の不正を行ったりすれば、当該施設のみならず、場合によっては各企業が受託する他の指定管理施設の指定取り消しにもつながりかねないため、施設に勤務する職員にとってこのことは大きな意味をもつ。

表4 2018年度 食と花の交流センター BSC

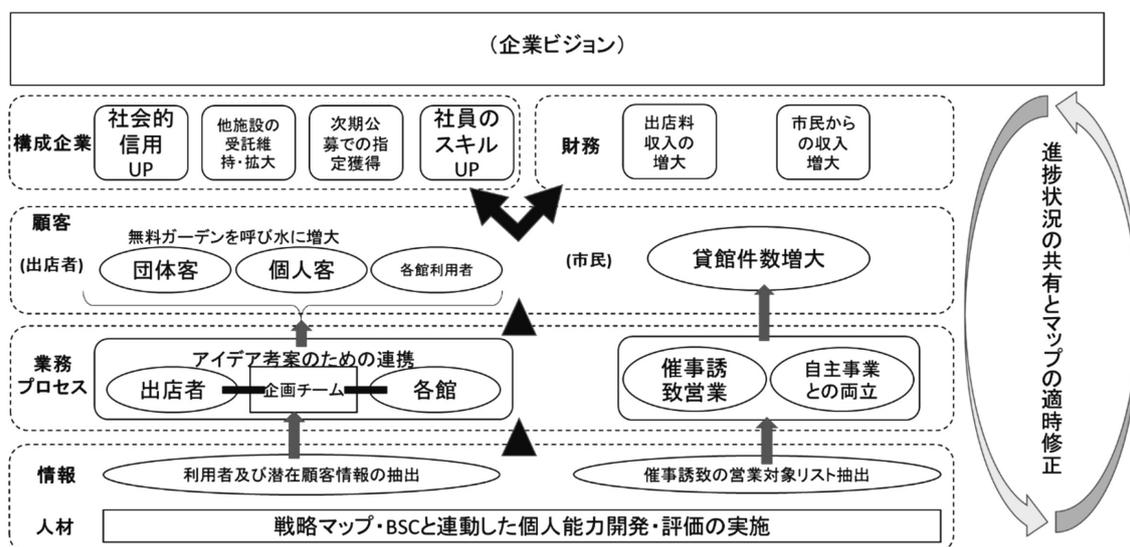
| 視点 | 戦略目標 (目標) | 重要業績評価指標KPI (進捗を何で測るか) | KPI数値目標 (目標値) | アクションプラン (具体案) |
|----------|---|---|---|--|
| 企業 | (1)社会的信用UP(安定した収入、有利な銀行金利、他事業の受注増) (2)他の指定管理施設の受託維持・拡大 (3)社員のスキルアップ=人材育成 (4)次期公募での指定獲得 | | | |
| 財務 | (5)出店者からの収入の増大 (6)市民からの収入の獲得 | (5-1)出店舗の売上前年度比 (5-2)出店料収入の前年度比、超過出店料前年度比 (5-3)青果売場売上に占めるレストラン仕入れ分の前年度比 (6)展示館利用料金収入額 | (5-1,2)レストラン150%、青果売場140%、花売り場125% (5-3)150% (6)※指定管理者の財務目標による | |
| 顧客 | 《出店者》 (7)無料ガトーデンを呼び水にした出店舗への誘客①団体②一般 (8)アクセスが容易になった各館から出店舗への誘客 《市民》 (9)展示館貸館の推進 | (7-1)ガトーデン利用者数の前年度比①団体②一般 (7-2)ガトーデン利用を目的に来場した人①団体②一般の出店舗(A、レストラン、マーケット)利用率 (8)各館利用者(一般)に占める出店舗①レストラン②マーケット)利用者の割合 (7)(8)出店者満足度 (9-1)①有料の外部催事・展示の件数②有料催事の新規主催者の件数 (9-2)利用者満足度①催事主催者②団体 | (7-1)①200%②200% (7-2) ①-A 件数40%、人数30%、①-B 件数80%、人数80% ②-A、20%、②-B、90% (8)①20%②40% (7)(8)80% (9-1)①全館催事11件、一部催事7件②10件 (9-2)共に年平均80% | (7-1)ガトーデンへのベット入場フリー化とペットを意識したメニュー・商品による利用増大(一般) (7-2)コア層の団体向け料金・メニューによる団体利用増大(団体) (8)アンケート調査の実施、各館利用者限定の割引回数券の使用状況調査 (7)(8)アンケート調査の実施 (8)母子のビューローを意識した割引回数券の発行による各館からの利用者の増大 (9-2)アンケート調査の実施 |
| 業務プロセス | (10)出店舗へのガトーデン利用者情報の提供 (11)ガトーデンを呼び水にした出店舗への集客アイデア考案①団体②一般。 (12)出店舗と連携し、増加したガトーデン利用者を取り込めるメニュー・料金の開発、品揃えの考案を行う。 (13)出店舗・各館と連携し、アクセスが容易になった各館から利用者を取り込めるメニュー・料金開発、品揃え考案を行う。 (14)催事の誘致営業 (15)貸館事業と主催事業との両立 | (10)ガトーデン利用者状況の出店舗への提供回数 (11)実現性のあるアイデアの件数 (12)出店舗と連携して考案したガトーデン利用者取り込めるメニュー・料金、品揃えの件数 (13)出店舗・各館と連携して考案したガトーデン及び各館利用者を取り込めるメニュー・料金、品揃えの件数 (14)催事誘致営業の件数 (15)ダブルブックキングの件数 | (10)12回 (11)2件 (12)2件 (13)2件 (14)340件 (15)70件 | (11)事業体各社の職員を対象にした出店舗集客アイデアコンテストの実施 (13)出店舗利用促進会議の実施 (14)営業ターゲット業種の絞り込みと営業計画の策定 (15)予約受付ルールの策定・共有 |
| 組織・人材・情報 | 《情報》 (16)ガトーデン利用者の情報の抽出①団体②各館利用者③一般 (17)催事誘致営業対象の抽出件数 (18)ミーティングでの戦略目標進捗状況の共有回数 (19)個人目標の進捗確認の実施回数 《組織》 (19)戦略マップの共有と戦略目標に紐づいた個人目標管理の実施 | (16)ガトーデン利用者情報の抽出回数①団体②各館利用者③一般 (17)催事誘致営業対象の抽出件数 (18)ミーティングでの戦略目標進捗状況の共有回数 (19)個人目標の進捗確認の実施回数 | (16)各12回 (17)340件 (18)12回 (19)4回/人 | (16-1)団体利用者情報抽出の月次業務化 (16-2)各館利用者へのガトーデン利用に関するアンケートの実施 (16-3)一般利用者へのアンケートの実施 (17)市内各商工会、鳥屋野湯近隣の商業施設への営業、自動車ディーラー、イベント企画会社等を対象に抽出 (19)新しい個人目標管理シートの運用 |

八島の作成した標準モデルの事例で「企業の社会的信用アップ」が財務視点に含まれる形で設定されていたが、本BSCでは財務視点から独立し企業にとってのその他メリットを併せ「企業」視点とした。

3.4 交流センターの戦略マップ

BSCを元に作成した戦略マップが図4である。キャプランとノートンの開発した戦略マップ書式からすると必ずしも必須事項ではないが、当施設の戦略マップでは運営グループ構成企業各社の企業ビジョンを表示する欄を設けた。指定管理者として交流センターを受託運営することが各社のビジョンを遂げることに貢献するものであることを、BSCと戦略マップにより全職員が共有するためである。職員一人ひとりの働きが、所属企業のビジョンの達成に貢献していることを職員各自が自覚することは、職員のモチベーション維持の観点から有効であると考えられる。また戦略マップでは、企業視点と財務視点を同列のものとしている。これは交流センターの各種利用料金の扱いがいわゆる利用料金制であり利用料金が指定管理者の収入となることから¹²、財務目標の設定・達成が指定管理者の重要課題となるからである。戦略マップ全体の構成は基本的にBSCの内容を反映したものとなっているが、マップの形をとることで、異なる視点における戦略目標、評価指標、数値目標のそれぞれがどのような因果関係にあるかを明らかにすることができる。

図4 交流センター 戦略マップ



3.5 全体的なシナリオ

交流センターの事業を成功させることは、指定管理者グループ構成企業各社の社会貢献等のビジョンの達成に貢献するものである。交流センターの運営を成功裏に終わらせることで、各社の社会的信用が増し、指定管理受託事業以外の本業における受注増大を狙うも

のであり、また指定管理料による定期的な収入は企業としての売上増大を意味し、銀行からの経営資金借入れの際に金利面で有利になる。そして交流センターの運営を通して培った技術や知識を活かし、各社において他事業でも活躍できる人材を育てることにもつながる。

構成企業各社は交流センター以外にも公共施設の指定管理を受託していることも考えられ、今後も受託を拡大していく可能性もある。交流センターに限らず既に受託している指定管理施設の運営を成功させたという実績を残すことは、今後公共施設の指定管理者公募の際、競合他社に対し選考に有利に働くものとなる。

財務的な達成のために、誰を顧客に設定し、どのようなサービスをしていくかを検討しなければならない。行政（新潟市）、市民、そして出店者の三つが、運営グループに収益をもたらす存在、つまり顧客であるが、その中でも第二期において重要なのは出店者である。指定管理第二期はガーデンの入場料を無料化することが既に決定している。そのことでガーデンの利用増大が見込まれるが、ガーデンの利用者が増えることで新潟市による評価が向上し、次期公募時に再び受託できる可能性が高まることが期待できるものの、短期的な財務成果としてはゼロである。無料で入場できる美しいガーデンを呼び水に、来園者にレストランやマーケットを利用してもらい、そのことで出店舗の売上が増大し、運営グループにとって出店料収入の増加という形となってあらわれてくる必要がある。その際利用者として想定するのは、まとまった集客が期待できる①各種団体、また②動物ふれあいセンター、こども創造センター、食育花育センターの利用者、そして潜在顧客を含む③その他一般利用者である。

団体利用者、近隣3センターの利用者、その他一般利用者による無料ガーデン利用の増大だけでなく、そのようにしてガーデンに来た利用者をどうやってレストラン・マーケットの利用拡大につなげていくか。一例として、ガーデンをペット入場可としレストラン・マーケットでペットを連れて来場した利用者向けメニューや商品を提供することなどが考えられるが、その他にも構成企業の全職員を対象としたアイデアコンテストを実施することなどでガーデン利用促進のためのアイデアを考案し続けていく必要がある。同時に、ガーデン利用者にとって魅力的な料金体系とメニューを提供しなければならない。一例としてリピーターの多いこども創造センターの利用者を取り込むために割引付きのレストラン利用回数券の発行などが考えられるが、それは出店舗が独自に考えるのではなく、指定管理者である運営グループが出店舗と連携しメニュー・商品を開発することが不可欠である。指定管理者でなければ把握できない利用者情報があるからである。

運営グループと出店舗が共同でメニュー・品揃えの開発を行うにあたって必要となるのが利用者及び潜在顧客の情報である。平日・週末それぞれにどのようなタイプの利用者が来場し、また来場を見込めるのかについて情報を抽出する。そのために団体および個人利用者にアンケートを実施し、利用者の性別、年齢層、予算、嗜好などを調査する。抽出した情報は定期的に出店舗に提供し、共有した利用者情報も使いながらメニュー・品揃えを

考案する。

また2018年4月より受託業務に加わった「花とみどりの展示館の利用許可事業」では、市民による展示館の利用を促し、利用料金収入の増大を図ることが必要である。2018年度は利用許可事業の初年度でもあり、展示館を利用して催事を行う催事主催者の誘致を積極的に行う必要がある。催事主催者候補としては地場企業が有力であり、誘致営業の対象となる企業業種や具体的企業名をリストアップしなければならない。

ここまで述べてきたことを実現するためには、BSCと戦略マップを全職員が共有することが有効である。ガーデンの運営、イベントの主催、出店者の利用促進・出店者間の利害調整、施設維持管理など複数存在するはずである事業・業務については既に暗黙知として職員に浸透しているはずであり、ことさら全職員に実施内容を共有することを必要としない。

2018年度の開始にあたり必要なのは、ガーデン無料化とそれを契機とした出店舗と展示館の集客である。ともすれば慣性の法則にならぬこれまでしてきた業務を引き続き行うことに流されがちな業務オペレーションにおいて、第二期から新たに始める事業とその狙い、業務の流れ、達成進捗状況をBSCと戦略マップにより共有することの意義は大きいと考える。個々の職員の業務目標作成にあたっては、BSCと戦略マップが交流センター長と各構成企業内の所属長とに事前に協議され、合意・共有されている。職員はBSCの具体的内容に紐づく形で個人の業務目標の設定を行う。

4 まとめ

本稿では、八島による諸外国の公園とわが国の都市公園へのBSC・戦略マップの導入事例についての考察をふまえ、同じ施設のBSCでも行政が作成する場合と民間の指定管理者が作成する場合とでは、組織の目的及び管理運営上の事情から内容は必ずしも同じものにはならないことを示し、実際に民間企業が指定管理者を務める場合のBSCとして、新潟市食と花の交流センターのBSC及び戦略マップを作成した。一般的なBSCと異なり企業視点が加わったことが特徴的である。ガーデンの無料化と花とみどりの展示館の貸館の開始を契機として、収入源として伸びしろのある出店料収入と貸館料の増大を図ることを目標に、因果関係のある業務プロセス・情報・組織運営を記載した。民間事業者が指定管理者を務める場合のBSC・戦略マップの事例を示すことができたと考えている。

【注】

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton 『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革—』(吉川武男訳 生産性出版, 1997年)。

² Robert S. Kaplan and David P. Norton 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』

- (櫻井通晴 東洋経済新報社, 2001年)。
- ³ Robert S. Kaplan and David P. Norton 『戦略マップ [復刻版] —バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク—』(櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一監訳 東洋経済新報社, 2014年)。
 - ⁴ 八島雄士「コミュニケーション・ツールとしてのバランスト・スコアカードの可能性に関する一考察—都市公園のパークマネジメントを事例に—」(日本経営診断学会全国大会予稿集 2009, 2009年, pp102-107)。
 - ⁵ 八島雄士「ソーシャル・キャピタルと管理会計に関する一考察」(非営利法人研究学会誌 12, 2010年, pp79-91)。
 - ⁶ 八島雄士・大森哲朗「都市公園の存在価値を向上させるための方策の研究2—バランスト・スコアカードを分析枠組みとして—」(公園管理研究4, 2009年, pp89-94)。
 - ⁷ 八島雄士「パークマネジメントにおけるバランスト・スコアカードの適用可能性」(會計179, 2011年, pp851-863)。
 - ⁸ 八島雄士「諸外国におけるパークマネジメントの現状分析—バランスト・スコアカードの視点から—」(日本経営診断学会論集8, 2008年, pp97-102)。
 - ⁹ 2012年に公園財団に改称。
 - ¹⁰ 八島雄士「効果的・効率的な都市公園の管理運営ツールとしてのバランスト・スコアカードの検討」(九州共立大学経済学部紀要109, 2007年, pp81-91)。
 - ¹¹ 総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果の概要」(総務省, http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei04_02000015.html, 2016年)。
 - ¹² 川崎昌和「指定管理者制度における利用料金制と収受代行制」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング, http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now/sn090209, 2009年)。
 - ¹³ https://www.city.niigata.lg.jp/smph/shisei/gyoseiunei/ppp/shiteikanri/kakubu_kakuku/nourin/shisetsu/shokuhana/siteikanri.html。