

## 1. Kaplan and Norton の BSC 研究におけるコミュニケーション概念の変遷

○根本萌希

## 要 旨

本稿の目的は、約 20 年にわたる Kaplan and Norton の BSC 研究をコミュニケーションの観点から整理をおこなうことである。最初に、BSC のコミュニケーションに関する先行研究を整理し、次に Kaplan and Norton の BSC 研究におけるコミュニケーション概念の変遷を検討する。その結果、4 つの段階に分けられることが明らかになった。

[2019 年 12 月 18 日受付] [2020 年 8 月 7 日受理]

[医療バランス・スコアカード研 2020; 17(1) : 65~75]

**Key Word** : BSC, Kaplan and Norton, コミュニケーション, ミッション, ビジョン, 価値観, 戦略

## はじめに

BSC (Balanced scorecard: バランス・スコアカード) は 1992 年にハーバード・ビジネススクール教授の R. S. Kaplan とコンサルタント会社社長の D. P. Norton が公表したマネジメントツールである。BSC はその後も発展を続け、2008 年にその集大成ともいえる著書 *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage* が刊行された。このように、約 20 年の歴史を有する BSC は、財務の視点のみならず、非財務の視点を併せ持つこと、戦略の可視化に役立つ戦略マップを有するという特徴があげられる。本稿は、Kaplan and Norton による BSC 研究の変遷<sup>注1)</sup>をコミュニケーションの観点から整理することで、従来の BSC 研究に対する見方と異なる解釈が可能ではないかと考えている。

昨今の管理会計研究において、CGMA (2017)<sup>注2)</sup>が公表した『グローバル管理会計原則』が話題となっている。その原則において、コミュニケーションに着目した言及がなされていた。従来の BSC 研究においてもコミュニケーションを考慮した研究はおこなわれていたが、グローバル管理会計原則の登場により、コミュ

ニケーションを考慮する重要性はますます高まっていると思われる。ここでは最初に、コミュニケーションの定義をしておきたい。Dance and Larson (1976) は、先行研究におけるコミュニケーションの定義を網羅的に分析したところ 126 もの定義が存在すると明らかにしている。このようにコミュニケーションの定義は、人によって異なる定義が提唱されてきた。本稿では、管理会計のコミュニケーションを研究する Päril (2012) の見解に依拠して、「コミュニケーションはメッセージを通じた社会的プロセスであり、発信者と受信者の相互に影響を及ぼすもの」と定義する。この定義の中心となる概念は、コミュニケーションの当事者である発信者と受信者、さらにその両者を繋ぐメッセージである。発信者のメッセージが受信者に届いた時、何らかの影響があればコミュニケーションとして成立する。それは、双方向ではなく一方通行のコミュニケーションであっても、発信者と受信者に影響が見られればコミュニケーションが成り立つのである。

本稿は、Kaplan and Norton の BSC 研究におけるコミュニケーション概念の変遷を検討する。最初に、BSC のコミュニケーションに関する先行研究を考察する。そこでは、BSC のコミュニケーションに関する研究は多くおこなわれてきたものの、Kaplan and Norton の著作に基づいた体系的な整理がなされていないことが明らかになった。次に、先行研究を踏まえて Kaplan and Norton の一連の著作からコミュニケーションに関する記述の抽出を試みる。これらの記述を整理することで、Kaplan and Norton の BSC 研究に対する従来の見方と異なる結果が得られると期待している。

ねもと・もえき：日本大学大学院商学研究科（現所属：浙江大學管理學院）

注 1) Kaplan and Norton による BSC 研究の変遷をまとめた文献は、高橋 (2011)、長谷川 (2011)、金 (2011)、河合・乙政 (2012)、伊藤 (2014, 2018)、Hoque (2014) など参照されたい。

注 2) CGMA とは、Chartered Global Management Accountant (グローバル勅許管理会計士) の略である。

## 1. BSCのコミュニケーションに関する先行研究

BSCのコミュニケーションに関する研究は、Malina and Selto (2001), Shulver and Antarkar (2001), Ritter (2003), Milis and Mercken (2004), Vos and Schoemaker (2004), Ax and Bjørnenak (2005), Ishino and Kijima (2005), Wong et al. (2009), Kaplan and Wisner (2009), Ayoup et al. (2011), Meng and Pan (2012), Wu and Wang (2014), Kádárová et al. (2015), 林 (2004), 小倉 (2006), 八島 (2007, 2010, 2012a・b・c), 妹尾 (2009), 渡邊 (2009), 宮地 (2018) などによってなされてきた。先行研究の多くは、ケーススタディまたは実証研究を用いてBSCの持つコミュニケーション機能を検証していた。BSCにおけるコミュニケーションの側面を漠然と検討したものから戦略コミュニケーション (Strategic Communication), 経営コミュニケーション (Management Communication), 内部コミュニケーション (Internal Communication), 危機コミュニケーション (Crisis Communication) などといった特定の機能に焦点をあてた研究まで多岐にわたっている。とりわけ戦略コミュニケーションを注視した研究は、Malina and Selto (2001), Shulver and Antarkar (2001), Ishino and Kijima (2005), Ayoup et al. (2011), 林 (2004), 小倉 (2006), 妹尾 (2009), 渡邊 (2009) などがあり、一定の研究蓄積があるといえよう。また、Kaplan and NortonのBSC研究を主体とした体系的な整理があまりなされていないことがこれらの研究から明らかになった。この結果を踏まえ、本稿はBSCの原典ともいえるKaplan and NortonのBSC研究をコミュニケーションの観点から整理する。

## 2. Kaplan and NortonのBSC研究におけるコミュニケーション概念

### 1) 研究対象

ここでは、Kaplan and NortonのBSCに関する一連の著作において、コミュニケーションという言葉がどのように取り扱われ、またどのような変化を遂げているのかについて明らかにしていきたい。コミュニケーション概念の変遷を検討するにあたり、対象となるのはKaplan and Nortonの著書および雑誌に掲載された著作である。雑誌については、Harvard Business Review, Strategy & Leadership, Accounting Horizons, Financial Executive, Strategic Financeにおける共著の著作を抽出

している。対象となる著作は図表1を参照されたい。Kaplan and NortonによるBSCの研究は、1992年の論文を皮切りに2008年までおこなわれている。

### 2) Kaplan and NortonのBSC研究におけるコミュニケーション概念の整理

本稿における分析対象は、Kaplan and Nortonによって公表された1992年から2008年までの書籍5冊、著作18篇である。なお、本稿ではKaplan and Nortonの研究に限定しているため、Rugelsjoenを加えて3名で発表された2010年の論文は分析対象としていない<sup>注3)</sup>。

図表2では、「Communication」ないし「Communicate」をキーワードに、Kaplan and Nortonの著作で見られたコミュニケーションに関する主な記述をまとめている。図表内では、それ以前に記述された部分を除き、新たに追加された記述のみを記載した。

図表2からわかるように、コミュニケーション (Communication または Communicate) というキーワードが初めて登場したのは1993年の論文である。また、1996年、2001年、2004年、2006年、2008年に刊行された著書では、それぞれの前後で発表された論文の内容を含めて執筆されている。

図表2における記述から、Kaplan and Nortonの想定するコミュニケーション概念は4段階に分けられ、それぞれの中心と考えられる概念は、図表3のようにまとめられる。

図表3に示されているように第1段階である1993年の論文では、経営上の優先課題を伝達することが念頭に置かれている。これを裏づけるようにKaplan and Nortonは「組織の優先順位を定義して、マネジャー、従業員、投資家、顧客に伝達する」(1993, p. 135)と指摘しており、この段階では経営上の優先課題を組織内外へ伝達するためにBSCが用いられていることがわかる。

第2段階である1996年では、戦略マネジメントシステムと規定されたBSCが持つ機能に関する記述が多くなされている。そこでのBSCは、ビジョンおよ

注3) Kaplan et al. (2010)における主なコミュニケーションの記述は2点見られた。それは「アライアンスを活かす環境作り：企業文化、コミュニケーション、リーダーシップ、人材育成、報酬と評価制度が適切か確認する (p. 119)」および「協力体制を強化し、結果を出すためには、共通のビジョンを両者の従業員に伝達し、やる気にするインセンティブを用意しなければならない (p. 120)」の2点である。

図表1 Kaplan and Norton による BSC 研究の主な著作

発行年	タイトル
1992	The balanced scorecard: Measures that drive performance. <i>Harvard Business Review</i> , (January–February), pp. 71-79.
1993	Putting the Balanced Scorecard to work. <i>Harvard Business Review</i> , (September–October), pp. 134-147.
1996a	Using the balanced scorecard as a strategic management system. <i>Harvard Business Review</i> , (January–February), pp. 75-85.
1996b	Strategic learning & the balanced scorecard. <i>Strategy &amp; Leadership</i> , 24(5), pp. 18-24.
1996c	Linking the balanced scorecard to strategy. <i>California Management Review</i> , 39(1), pp. 53-79.
1996d	<i>The Balanced Scorecard: Translating strategy into action</i> , Harvard Business School Press.
2000	Having trouble with your strategy? then map it. <i>Harvard Business Review</i> , (September–October), pp. 167-176.
2001a	<i>The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment</i> , Harvard Business School Press.
2001b	Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management partI. <i>Accounting Horizons</i> , 15(1), pp. 87-104.
2001c	Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management partII. <i>Accounting Horizons</i> , 15(2), pp. 147-160.
2001d	Leading change with the balanced scorecard. <i>Financial Executive</i> , 17(6), pp. 64-66.
2004a	Measuring the strategic readiness of intangible assets. <i>Harvard Business Review</i> , (February), pp. 52-63.
2004b	Strategy maps. <i>Strategic Finance</i> , 85(9), pp. 27-35.
2004c	How strategy maps frame an organization's objective. <i>Financial Executive</i> , 20(2), pp. 40-45.
2004d	Keeping score on community investment. <i>Leader to Leader</i> , (33), pp. 13-19.
2004e	The strategy map: guide to aligning intangible assets. <i>Strategy &amp; Leadership</i> , 32(5), pp. 10-17.
2004f	<i>Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcome</i> , Harvard Business School Press.
2005	The office of strategy management. <i>Harvard Business Review</i> , (October), pp. 72-80.
2006a	How to implement a new strategy without disrupting your organization. <i>Harvard Business Review</i> , (March), pp. 100-109.
2006b	<i>Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies</i> , Harvard Business School Press.
2008a	Mastering the management system. <i>Harvard Business Review</i> , (January), pp. 62-77.
2008b	<i>The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage</i> . Harvard Business School Press.
2008c	Protect strategic expenditures. <i>Harvard Business Review</i> , (December), p. 28.

(出所：筆者作成)

び戦略の伝達に役立つツールと想定されており、4つの視点における各指標が因果関係を有している。また、Kaplan and Norton 自身は、BSC をコミュニケーションシステムとして利用すべきと言及している(1996c, p. 56)。それに加えて、この段階における BSC の最終目的は、全従業員が戦略に対する整合性を持つことである。このように、戦略を組織に落とし込むことが強調されている。これを裏づけるように Kaplan and Norton は「ビジョンと戦略を組織構成員に伝達する」(1996b, p. 19) と指摘しており、ビジョンおよび戦略の伝達が重要であると示している。

第3段階である2000年から2005年までの著作は、エグゼクティブやマネジャーから従業員に向けたコ

ミュニケーションの記述が多く見られた。特に、エグゼクティブやマネジャーが直面するコミュニケーションに関する問題を扱っている。ここでの特徴は、エグゼクティブたちが戦略マップおよびスコアカードを用いたコミュニケーションによって組織体を達成したい方向へと位置づけることが可能な点にある。Kaplan and Norton (2004f) は、従業員とのコミュニケーションが内部プロセスの視点に影響すると述べており、従業員とのコミュニケーションが将来の業績を大きな要因であるといえる。さらに、第2段階まではビジョン・戦略を対象としていたのに対し、Kaplan and Norton (2001a) では非営利組織を想定している点を除けばミッションが新たに加わっている。また、Kaplan and Norton は

図表2 コミュニケーションに関する主な記述

発行年	記述の有無	コミュニケーションに関する主な記述
1992	×	(コミュニケーションに関する記述は見られなかった <sup>注4)</sup> )
1993	○	・組織の優先順位を定義して、マネジャー、従業員、投資家、顧客に伝達する (p. 135)
1996a	○	・マネジャーは、組織の上下に自分の戦略を伝達し、それを部門別および個人別の目的に結びつける (p. 76) ・BSC は一般的なビジョンを戦略に変換することで、理解、伝達するために開発された (p. 78) ・戦略の成功には、幅広いコミュニケーションプログラムによって全従業員が戦略と重要な目的を共有しなければならない (p. 80) ・事業ユニットは、財務・非財務のリンクした指標を用いて、長期戦略を定量的にエグゼクティブへ伝達することができる (p. 80) ・パーソナルスコアカードは、企業や事業ユニットの目標を働く人々やチームに伝えるのに役立つ (p. 81) ・BSC は、個々の努力と成果を事業ユニットの目的に結びつけて伝達する全体的なモデルである (p. 84) ・戦略を全社的に伝える (p. 85)
1996b	○	・ビジョンと戦略を組織構成員に伝達する (p. 19) ・効果的な戦略的学習プロセスは、戦略を伝達し、すべての参加者が全体的な戦略と個々の活動がどのように関係しているかを確認できるようにする共通の戦略的フレームワークが必要である (p. 20)
1996c	○	・事業戦略を伝達する (p. 56) ・BSC をコミュニケーションシステム、情報システム、学習システムとして利用すべきである (p. 56)
1996d	○	・BSC の戦略目標と業績評価指標は、ネットワーク等を通じてコミュニケーションが図られ、共有される (pp. 12-13) ・BSC は経営トップとのコミュニケーションを保つことができる (p. 13) ・BSC の作成目的は、戦略を明確にし、コンセンサスを得て、戦略を組織全体に伝達することである (p. 19) ・BSC の各業績評価指標は、事業ユニットに戦略の意味を伝達する一連の因果関係要素となっている (p. 31) ・顧客の視点は、組織のミッションと戦略をターゲットとする顧客や市場セグメントに伝達するよう落とし込むことである (p. 64) ・組織は、成果のみならず、個人および組織の目標を伝達・整合させ、短期・中期指標の測定ないし評価ができる (p. 141) ・成功した BSC は財務業績評価指標と非財務業績指標を通して戦略を伝達する (p. 147) ・全社的な BSC は、全事業 (all businesses) の期待しているテーマを明確に伝達することができる (p. 172) ・非営利組織においては、成果やパフォーマンスドライバーを外部関係者ないし内部の職員とのコミュニケーションを可能にする (p. 188) ・戦略的マネジメントシステムにおけるコミュニケーションと連携 (p. 201 など) ・取締役会や株主とのコミュニケーションをとる (p. 208) ・BSC の目標と業績評価指標によるコミュニケーションは、事業ユニットの戦略を個人にコミットする最初のステップである (p. 211) ・BSC におけるコミュニケーションのゴールは、全従業員および事業責任者が戦略に対して整合性を持つことである (p. 222) ・多くの企業にとって、BSC の構築プロセスは新しいマネジメントプロセスの初期段階である：ビジョンと戦略を組織内外の関係者に伝達することができる目標と業績評価指標に落とし込むことである (p. 248)
2000	○	・戦略マップの最大の利点は、組織全体に戦略を伝達する能力である (p. 176)
2001a	○	・BSC は、戦略を記述および伝達するためのフレームワークを提供する (P. 10) ・トップダウンの命令ではなく、トップダウンのコミュニケーションが必要である (p. 12) ・エグゼクティブは、新しい戦略の組織への伝達と教育の支援に BSC を用いる (p. 12) ・エグゼクティブは、BSC を利用して現在よりも優れた業績のビジョンを伝達する (p. 16) ・マネジャーが選択した尺度は、組織に何が重要であるかを伝達する (p. 22) ・BSC は、何をするか命令するものではなく、従業員に戦略目標を伝達するものである (p. 48) ・戦略志向の組織になるための第3原則には、コミュニケーション、個人レベルの目標設定、成果連動型報酬制度との結合が必要である (p. 55) ・非営利組織や政府の BSC に最も重要な目標を設定することで、組織の長期ミッションが明確に伝達される (p. 135) ・BSC は、組織が法人 (corporate)、部局、事業ユニットに対してどのように価値を創造されるかを伝達する (p. 208) ・BSC は、組織にコミュニケーションや方向づけのための強力なツールを提供する (p. 213) ・従業員に戦略や BSC を伝達するために、包括的で創造的なプログラムをおこなう (p. 230) ・企業のイントラネット上の BSC ソフトウェアは、組織内部のアイデアの創生とコミュニケーションを容易にする (p. 316) ・オープン・コミュニケーションを持つ組織は、戦略知識と能力を共有し推進する (p. 326)
2001b	○	・戦略スコアカードは、組織の望ましい成果および成果を達成する方法についての仮説を明確に伝達する (p. 97)

図表2 続き

2001c	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんどの組織では、特殊な機能間でのコミュニケーションや調整が非常に困難であるため、機能的なサイロが発生し、戦略の実行に対する大きな障壁となる (p. 149)</li> <li>・企業は、戦略と BSC を総合的に伝達する (p. 151)</li> <li>・内的動機づけと外的動機づけとの間をミックスする研究は、BSC のコミュニケーションおよび個別目標設定プロセスを用いることで効果的におこなうことができる (p. 159)</li> </ul>
2001d	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・尺度は将来の焦点を形成し、全ての組織単位と従業員に重要なメッセージを伝達する (p. 64)</li> <li>・戦略マネジメントシステムである BSC は、部下の行動を管理するためではなく、ビジョンと戦略をコミュニケーションするために使用する時、最も効果的に機能する (p. 65)</li> <li>・新しい測定およびマネジメントシステムを採用することで、リーダーは変化するビジョンを伝達する (p. 66)</li> </ul>
2004a	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーは、組織の全従業員が理解できる方法で本社レベルの戦略目標を伝達しなければならない (p. 62)</li> <li>・尺度が不明確であっても、従業員・情報システム・組織資本という能力の測定を試みるというシンプルな行為は、価値創造推進の重要性を伝える (p. 63)</li> </ul>
2004b	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の顧客戦略は、自社の顧客に対して、自社が競合他社よりも優れているないし異なる方法で企業に期待することを伝達するべきである (p. 30)</li> <li>・企業は、重要な変数間の因果関係を特定する約 2~3 ダースの測定値を統合システムとして用いることで戦略を策定・伝達することができる (p. 35)</li> </ul>
2004c	○	(これまでの記述に含まれた内容である)
2004d	×	(BSC についてはあまり触れていない)
2004e	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略の包括的な説明がないと、エグゼクティブは戦略を自分自身の中、または従業員に容易に伝えることができない (p. 10)</li> </ul>
2004f	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BSC を実行しているエグゼクティブは、直感的に戦略に基づく測定システムが戦略をどのように伝達・実行すべきかという課題を解決できると理解していた (p. XI)</li> <li>・一連の努力の結果、目標と戦略の内外におけるコミュニケーションの明確な基盤となった (p. 28)</li> <li>・顧客の獲得は、リードを生み出し、潜在的な新規顧客とのコミュニケーションを図り、新規顧客向けの製品を選び、製品に価格をつけ、販売を終えることと関連する (p. 45)</li> <li>・BAS で用いられた戦略的価値アプローチは、顧客に焦点をあてた新しい戦略を組織全体に伝達し、戦略に必要な新しい価値を明確にし、新しい戦略的価値を組織の至る所で利用される業績管理システムと統合した (p. 243)</li> <li>・リーダーは、広範囲のメカニズムを含む多面的なコミュニケーションプロセスによって戦略意識を創り上げる (p. 299)</li> <li>・組織が新しい方向へ向かうためには、コミュニケーションおよび業績管理システムを組織が達成したいと望むものに方向づける必要がある (p. 310)</li> <li>・従業員のコミュニケーションを促進することで、重要な内部プロセスの視点における戦略目標間の相互作用が高めやすくなる (p. 409)</li> </ul>
2005	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的な戦略実行には、企業戦略の伝達が必要であるとわかる (p. 72)</li> <li>・従業員が戦略へ貢献するためには、戦略、目標およびイニシアチブに関する従業員への効果的なコミュニケーションが不可欠である (p. 77)</li> <li>・コミュニケーション戦略は、戦略管理オフィスの大切な仕事 (natural turf) である (pp. 77-78)</li> </ul>
2006a	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略マップを用いることで、マネジャーは自部署の提供価値が提供されるまでの因果関係を定義し、伝達することができる (p. 103)</li> <li>・BSC を用いたマネジメントシステムは、価値創造に関する情報を収集・伝達するための基本的なテンプレートと共通言語を提供する (p. 103)</li> <li>・BSC の目標や業績評価指標、戦略テーマを併用することで、本社共通の優先課題を共有し、複雑な事業であっても共有できる (p. 107)</li> <li>・価値創造のチャンスを掘り起こし、全社の優先課題を全部門に伝達し、資源配分、戦略、経営効率の再検討に繋がる (p. 109)</li> </ul>

注4) 1992年の論文では、評価指標がマネジャーや従業員の行動に影響を及ぼすという指摘が冒頭部分でなされていた。ただし、この指摘は一般に言われている評価指標に対する言及であること、コミュニケーション (Communication または Communicate) というキーワードを用いていないことから図表2に記載していない。

図表2 続き

2006b	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的な役割を明確にし、伝達・促進させるためにはそれぞれの組織に BSC と戦略マップといった方法論が必要となる (p. 6)</li> <li>・全社の BSC および戦略マップから、法人 (corporate) の優先事項を明らかにし、全ての事業ユニットとサポートユニットへ明確に伝達する (p. 10)</li> <li>・CEO および CFO は、コーポレートガバナンスを強化し、株主とのコミュニケーションを図るために BSC を用いることができる (p. 14)</li> <li>・内部プロセスの視点における目標は、顧客に対する価値提案を伝達するための全社的基準に、各事業ユニットが合わせる重要性を伝えることにある (p. 69)</li> <li>・取締役会には、業績のモニタリング、エグゼクティブの強化、コンプライアンス、コミュニケーションという3つの取り組むべき戦略テーマがある (p. 209)</li> <li>・企業の中には、外部とのコミュニケーションに BSC の枠組を使い始めたところもある (p. 218)</li> <li>・エグゼクティブは、戦略マップおよび BSC を用いることで、各レベルの戦略を記述し、とあるレベルから次のレベルに伝達することができる (p. 261)</li> <li>・従業員一人ひとりが、どこで企業の目的に貢献できるかを全従業員に伝達する (p. 264)</li> <li>・従業員を内発的に動機づける BSC の重要な戦略策定および戦略コミュニケーションの側面を見逃している (p. 267)</li> </ul>
2008a	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略を策定したら、マネジャーはそれを全ユニットおよび従業員へ明確に伝達できる目標・尺度に変換する必要がある (p. 68)</li> </ul>
2008b	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略マップおよび BSC は、企業自らの戦略を変換し、伝達・測定に役立つ (p. 6)</li> <li>・企業は、戦略を従業員に理解させ、その戦略を達成するように動機づける公式のコミュニケーションプログラムを用いる (pp. 12-13)</li> <li>・戦略管理室は財務管理、戦略コミュニケーション、人的資源管理、業績管理、IT 計画、戦略的实施項目の管理、最適業務配分など既存の多様なプロセス領域を戦略が取りまとめできるようにしなければならない (p. 20)</li> <li>・リーダーシップは、組織ユニットを連携させ、ビジョン、価値観、戦略を全従業員へ伝達するのに必要不可欠である (p. 21)</li> <li>・エグゼクティブチームは、戦略変更アジェンダを用いて変革の必要性を明確にし、組織全体に伝達する (p. 66)</li> <li>・戦略について組織内外と容易にコミュニケーションをとるため、業績と説明責任を促す尺度、目標値および実施項目を構築するために戦略テーマは一つの体系を提供している (p. 74)</li> <li>・ミッション、価値観、ビジョン、戦略を従業員へ伝達することは、従業員間のモチベーションを生み出す最初のステップとなる (p. 141)</li> <li>・戦略に関する新しい表現は、組織として何に取り組んでいるのか、長期的価値をいかに生み出そうとしているのか、各個人は組織目標にどう貢献できるのかを全員に伝達する (p. 141)</li> <li>・コミュニケーションは、組織文化の形成にも役立つ (p. 141)</li> <li>・シニアエグゼクティブ自らコミュニケーションプロセスを先導している (p. 143)</li> <li>・リーダーシップ、コミュニケーションプログラムにより生まれる内発的動機づけ、個人の業績目標とインセンティブ報酬を戦略へと方向づけることで生まれる外発的動機づけの2つが組織で上手く合わさった時、BSC は最も上手に実行される (p. 149)</li> <li>・従業員の方向づけには、指導者層の主導するコミュニケーションプログラムから始まる。コミュニケーションプログラムは、広告、ブランド構築、マーケティング作成と同様に注意深く計画、運用されなければならない (p. 155)</li> <li>・インテグレーターとしての戦略管理室は、財務、人事、IT、品質管理、コミュニケーション、ナレッジマネジメントなどの専門家たちがおこなうプロセスと戦略目標との整合性を確保する (p. 302)</li> </ul>
2008c	×	(1 ページのみの著作)

(出所：筆者作成)

「BSC は、組織が法人 (Corporate)、部局、事業ユニットに対してどのように価値を創造されるかを伝達する」(2001a, p. 208) と指摘していることから、特定の組織体におけるコミュニケーションが明確に想定されている。

第4段階である2006年から2008年までの著作では、本社から下部組織(事業ユニットや子会社など)を想定したコミュニケーション記述が多く見られ、CEO や CFO、全社、エグゼクティブといった単語がコミュニケーションに関連して用いられている。また、Kaplan

and Norton が戦略管理室と名付けた経営者グループの登場も大きな変化を生む要因となった。戦略管理室の役割を「インテグレーターとしての戦略管理室は、財務、人事、IT、品質管理、コミュニケーション、ナレッジマネジメントなどの専門家たちがおこなうプロセスと戦略目標との整合性を確保する」(Kaplan and Norton, 2008b, p. 302) と述べていることから、全社的なマネジメントを円滑に進める組織であるといえよう。この段階では、いくつかの特徴があり、1つ目は、戦略マップを用いることで、マネジャーは自部署の価値に関す

図表3 各段階におけるコミュニケーションの内容

段階(年)	内 容
第1段階 (1993年)	・組織が優先的に取り組むべき課題を組織内外へ伝達する
第2段階 (1996年)	・BSCは戦略・ビジョンを伝達する ・戦略を伝達する業績評価指標は、因果関係を有している
第3段階 (2000～2004年)	・BSCを用いたコミュニケーションによって組織の達成したい方向へ位置づける ・組織のリーダーは、全組織成員が理解できるように戦略を伝える必要がある ・組織成員とのコミュニケーションが戦略への貢献を左右する ・非営利組織や政府のBSCにおいて、最重要目標を設定することで、組織の長期ミッションが明確に伝達される
第4段階 (2005～2008年)	・BSCは全社的な役割を明確にし、価値創造に役立つ ・エグゼクティブは戦略マップおよびBSCを用いることで、レベルごとの戦略を下部へ落とし込むことができる ・ミッション、ビジョン、価値観、戦略を組織成員へ落とし込むことで組織成員のモチベーション創出に役立つ ・戦略マップにより、マネジャーは自部署の価値に関する因果関係を把握することができる ・BSCは外部(主に株主)とのコミュニケーションに役立つ ・インテグレーターとしての戦略管理室は、様々な専門家たちがおこなうプロセスと戦略目標との整合性を確保する

(出所：筆者作成)

図表4 BSC研究におけるコミュニケーション概念の変遷

段 階(対象年)	コミュニケーションがなされる内容	コミュニケーションがなされる範囲
第1段階(1993年)	経営上の優先課題	特定の組織体(暗黙的)
第2段階(1996年)	ビジョン・戦略	
第3段階(2000～2004年)	ミッション・ビジョン・戦略	特定の組織体
第4段階(2005～2008年)	ミッション・価値観・ビジョン・戦略	特定の組織グループ

(出所：筆者作成)

る因果関係を把握することが可能である(Kaplan and Norton, 2006a, p. 103)。2つ目は、従業員とのコミュニケーションにおいて、ミッション、ビジョン、価値観、戦略を落とし込むことがイノベーションに繋がると明確になった(Kaplan and Norton, 2008b, p. 141)。3つ目は、組織外部の利害関係者を念頭に置いたBSCをコーポレートガバナンスの一環で用いるなど具体的な利用方法が盛り込まれている点である。4つ目は、先述したように戦略管理室の登場である。戦略管理室は、戦略に関して全社的に一貫した見解を持つことができ、各部門間で体系的に連携するための補助的役割を有する点である。以上の特徴から、特定の組織グループを対象としたコミュニケーションが想定されている。そこでのコミュニケーションは、本社から組織下部を想定したコミュニケーションおよび組織外部の関係者を念頭においたコミュニケーションが中心であった。これを裏づけるようにKaplan and Nortonは「全社のBSCおよび戦略マップから、本社の優先事項を明らかに

し、それを全ての事業ユニットとサポートユニットへ明確に伝達する」(2006b, p. 10)と指摘しており、特定の組織グループ内でのコミュニケーションが念頭に置かれている<sup>注5)</sup>。

次に、以上のようなBSCにおけるコミュニケーションの変遷を「コミュニケーションがなされる内容」および「コミュニケーションがなされる範囲」の2点から再検討する。その概要を図表4にまとめている。

コミュニケーションがなされる内容については、発信者が受信者に対してどのようなメッセージを伝達したいかを示したものである。つまり、発信者と受信者に最も大きな影響を与えるメッセージそのものの変化を表わしている。各段階を見ていくと、第1段階(1993

注5) BSCのコミュニケーションにおいて、方向づけ(Alignment)は重要な概念である。第4段階の特定の組織グループにおけるコミュニケーションでは、全社的なBSCや戦略マップを通して組織グループをどのように方向づけられるかが肝要である。

年)では、経営上の優先課題を伝達するためにBSCが用いられていた。第2段階(1996年)では、ビジョンおよび戦略を伝達するためにBSCが用いられていた。第3段階(2000年~2004年)では、ビジョンと戦略に加えてミッションが登場した。第4段階(2005年~2008年)では、ミッション・ビジョン・戦略に価値観を加えたBSCが用いられていた。このように、BSCのコミュニケーション概念は、段階を踏むごとに拡張されていることは明らかである。

コミュニケーションがなされる範囲については、発信者から受信者に対して向けられたメッセージではなく、受信者の対象がどのように変化しているのかを表したものである。各段階を見ていくと、第1・2段階では暗黙的に特定の組織体が想定されている。ここで暗黙的と用いているのは、エグゼクティブやマネジャーといった組織成員を対象とした記述があまり見られないためである。対照的に第3段階では、エグゼクティブやマネジャーがどのようなコミュニケーションをおこなうかといった内容が明確に盛り込まれている。そのため、第3段階は明確に特定の組織体を念頭に置いているのに対し、第1・2段階は暗黙的な前提のもと特定の組織体が想定されている。すなわち、第3段階までは特定の組織体に対する意識が暗黙的か明示的かで違いが見られた。なお、特定の組織体は、企業や病院などといった単一の組織体を指している。第4段階では、特定の組織グループにおけるコミュニケーションが想定されている。ここで用いられている特定の組織グループは、持株会社を中心としたいくつかの事業会社から成る企業グループなど、複数の組織体から構成される集団が該当する。以上の議論を踏まえ、BSCのコミュニケーション対象は、特定の組織体から特定の組織グループへと拡張されている。

なお、Kaplan and Nortonによる5冊の著書をそれぞれ1つの段階として捉えている高橋(2011)および伊藤(2014, 2018)の研究と図表4を比べた場合、第1作目の著書(Kaplan and Norton, 1996d)が本稿における第2段階にあたり、第2作・第3作目の著書(Kaplan and Norton, 2001a, 2004f)が本稿における第3段階、第4作・第5作目の著書(Kaplan and Norton, 2006b, 2008b)が本稿における第4段階にあたることから異なる発展段階を踏んでいる。

ここからは、各段階の違いについて考察する。第1段階では、経営上の優先課題を伝達するために想定さ

れていたBSCは、第2段階でビジョンおよび戦略を伝達するという目的を持つように変化している。すなわち、BSCによるコミュニケーションが経営上の優先課題からビジョンや戦略まで拡張されたといえよう。その原因として、Hoque(2014)が指摘するように、業績測定のためのシステムであったBSCが戦略マネジメントシステムとして用いられるようになったことが要因として考えられる。

第2段階と第3段階までの変遷を見てみると、ビジョン・戦略に関するコミュニケーションが中心であったBSCは、エグゼクティブやリーダーと言われる立場にある人が、BSCを用いてどのように効率的な運用をおこなうかという問題意識に変化していた。その一因として、第2段階まではスコアカードのみであったBSCが第3段階で戦略マップおよびスコアカードで構成されるようになったことが考えられる。さらに、戦略マップの登場により、戦略の可視化および共有が容易になっている。また、非営利組織や政府に限定しているものの、ビジョンおよび戦略に加えてミッションを含めたBSCの議論がおこなわれていた。

第4段階は、特定の組織体を想定している第3段階と異なり、組織グループ(特に組織グループのトップ組織)におけるコミュニケーションへと拡張されていた。第4段階に推移するにあたり、いくつかの特徴が見られるものの、価値観の追加および戦略管理室の登場が大きな変更点である。第3段階までのミッション・ビジョン・戦略に加えて、価値観という概念が新たに登場している。戦略管理室については、全社的なマネジメントを円滑におこなうための補助組織であり、組織グループのマネジメントにおいて重要な役割を果たしている。BSCの戦略テーマにコーポレートガバナンス、コンプライアンスが含まれている点でもコミュニケーションがなされる内容・範囲が以前の段階と比べて拡張されている。また、第4段階のBSCを理想形態と仮定した場合、それ以前の段階は、コミュニケーションの観点で何らかの点で不足していると考えられる。1992年の論文を例にすれば、コミュニケーションというキーワードを用いた記述が明示されておらず、第1段階にあたる1993年の論文では、経営上の優先課題に対するコミュニケーションと限定されている。それに対して第4段階では、ミッション・ビジョン・戦略・価値観を念頭においたBSCのコミュニケーションと第1段階と比べて大きな隔たりがあ

る。したがって、第1段階にあたる1993年の論文を研究上用いる際には、第4段階の著作と比べて、コミュニケーション概念が極めて限定的であることに注意しなければならない。

本稿により、Kaplan and NortonのBSC研究におけるコミュニケーション概念の変遷を把握することが可能となり、第4段階と比べてそれ以前のコミュニケーション概念が如何に限定的であるかを明確にするという点で一定の役割を果たすと考えている。

また、BSCの導入や運用をおこなう際に、コミュニケーションがなされる内容とコミュニケーションがなされる範囲とで区別することで、より柔軟なBSCの構築が可能となる。第4段階を例にするならば、ミッション・価値観・ビジョン・戦略というメッセージを特定の組織グループに向けたコミュニケーションがなされているものの、組織の事情によっては組織上の優先課題のみをメッセージとして伝える場合も考えられる。そのような場合に**図表2**などを参照することで、BSCの作成者ないし運用者が採るべき行動の指針を提示できたと思われる。

## おわりに

本稿では、Kaplan and NortonのBSC研究をコミュニケーションの観点から検討している。最初にBSCのコミュニケーションに関する先行研究を整理した。BSCのコミュニケーションをケーススタディないし実証研究から検証した研究が多くみられ、とりわけ戦略コミュニケーションに関する研究が盛んにおこなわれていた。また、Kaplan and NortonのBSC研究に基づいたコミュニケーション概念の整理はなされていないことが明らかになった。

次に、Kaplan and NortonのBSC研究におけるコミュニケーション概念を著作から記述を抽出する形で整理した。分析対象は、Kaplan and Nortonが発表した1992年から2008年までの書籍5冊、著作18篇である。分析をおこなったところ、全部で4段階に分けられると明らかになった。1992年の段階ではコミュニケーションというキーワードを用いた記述は見当たらず、1993年の論文に初めて言及されたことから、この段階を第1段階としている。第1段階は、経営上の優先課題を伝達する目的でBSCが用いられている。第2段階は、1996年の著作が該当し、ビジョンおよび戦略の伝達に

重点が置かれている。第3段階は、2000年から2004年までの著作が該当し、特定の組織体におけるコミュニケーションが明確に想定されているのと同時に、ビジョン、戦略に加えてミッションが用いられている。第4段階は、2005年から2008年までの著作が該当し、特定の組織グループにおけるコミュニケーションが想定されており、ミッション、ビジョン、戦略に加えて価値観が登場している。

本稿の貢献は、Kaplan and NortonによるBSC研究のコミュニケーションに関する主な記述を網羅的に整理したことである。コミュニケーションの観点から整理をおこなうことで、Kaplan and NortonのBSC研究が4段階に分かれると明らかにした。さらに、第4段階を理想的なBSCの運用形態と仮定した場合に、それ以前の段階ではコミュニケーションの観点から不足している点があることを明示した。また、コミュニケーションのなされる内容とコミュニケーションのなされる範囲を区別することで、柔軟なBSCの作成が可能となるばかりかBSCの作成者ないし運用者に対して採るべき行動の指針を示すことができたと考えている。

本稿はKaplan and Nortonの著作のみを分析対象としている。そのため、バランスト・スコアカード・コラボラティブ社による『BSCレポート (Balanced Scorecard Report)』を検討対象に含めた分析、テキストマイニングを用いた統計的論証、新たに展開されたBSC (Sustainable balanced scorecard やCSRなど)におけるコミュニケーションの検討などが今後の課題としてあげられる。

## 謝辞

本稿は、一般社団法人日本医療バランスト・スコアカード研究学会第17回学術総会(2019年9月28日)における報告内容を加筆・修正したものである。学術総会では、座長の先生方[佐藤貴一郎先生(前:国際医療福祉大学教授)および上村明廣先生(有限責任監査法人トーマツ:シニアマネージャー)]およびフロアーの高橋淑郎先生(日本大学)から貴重なコメントを頂戴しました。また、本稿の執筆過程において、匿名のレフェリーの先生方のほか、櫻井通晴先生(専修大学名誉教授)、伊藤和憲先生(専修大学)を始めとした先生方より丁寧かつ建設的なご意見をいただきました。ここに記して深謝申し上げます。

## 参考文献

- 1) 伊藤和憲 (2014) 『BSC による戦略の策定と実行：事例で見るインタンジブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献』 同文館出版。
- 2) 伊藤和憲 (2018) 「バランスト・スコアカードの再考」『医療バランスト・スコアカード研究』15(1), pp. 4-20.
- 3) 小倉昇 (2006) 「戦略コミュニケーションのための管理会計システム的设计について」『会計』170(4), pp. 471-484.
- 4) 河合隆治・乙政佐吉 (2012) 「わが国バランスト・スコアカードに関する文献分析：欧米主要会計学術雑誌・実務雑誌との比較を通じて」『会計プロGRESS』13, pp. 112-124.
- 5) 金紅花 (2011) 「日本における BSC (Balanced Scorecard) 研究の動向と意義：フレームワークに関する研究を中心に」『現代社会文化研究』50, pp. 17-32.
- 6) 妹尾剛好 (2009) 「業績指標間の「因果関係」の理解の重要性：戦略コミュニケーション機能を中心としたバランスト・スコアカードの効果」『慶應商学論集』23(1), pp. 1-12.
- 7) 高橋淑郎 (2011) 「戦略経営実践のフレームワーク：バランスト・スコアカード」橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究経営編』生産性出版, pp. 1-57.
- 8) 長谷川恵一 (2011) 「BSC の基礎理論」高橋淑郎編著『医療バランスト・スコアカード研究経営編』生産性出版, pp. 109-139.
- 9) 林攝子 (2004) 「戦略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：戦略共有効果に関する実証分析」『企業会計』56(4), pp. 130-135.
- 10) 宮地晃輔 (2018) 「株式会社亀山電機の経営改革と管理会計：外部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」『会計』194(4), pp. 365-374.
- 11) 八島雄士 (2007) 「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, pp. 81-91.
- 12) 八島雄士 (2010) 「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」『日本経営診断学会論集』10, pp. 102-107.
- 13) 八島雄士 (2012a) 「KPI のコミュニケーション円滑化への貢献：公園管理における指定管理候補者選定を事例に」『日本経営診断学会論集』12, pp. 117-123.
- 14) 八島雄士 (2012b) 「社会におけるコミュニケーション・ツールとしての戦略マップの可能性」『会計』181(2), pp. 218-229.
- 15) 八島雄士 (2012c) 「社会におけるコミュニケーション円滑化へのバランスト・スコアカードの貢献」『成蹊大学経済学部論集』43(1), pp. 101-114.
- 16) 渡邊直人 (2009) 「バランスト・スコアカードが戦略意識および内発的動機づけとの関係性に及ぼす効果：わが国病院を対象とした定量分析」『原価計算研究』33(2), pp. 14-23.
- 17) Ax, C. and Bjørnenak, T. (2005) Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research* 16(1), pp. 1-20.
- 18) Ayoup, H., Omar, N. H., and Rahman, I. K. A. (2011) *Strategy maps as a communication tool in balanced scorecard implementation: Study of a Malaysian utility company*, 2010 International Conference on Science and Social Research.
- 19) CGMA (2017) 『Global management accounting principles』CGMA (<https://www.cgma.org/resources/reports/globalmanagementaccountingprinciples.html>) [2019年3月10日閲覧].
- 20) Dance, F. E. X and Larson, C. E. (1976) *The functions of human communication: A theoretical approach*, Holt Rinehart Winston.
- 21) Hoque, Z. (2014) 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research, *The British Accounting Review* 46(1), pp. 33-59.
- 22) Ishino, Y. and Kijima, K. (2005) Project management methodology for stimulating strategic communication in Japan, *Systems Research and Behavioral Science* 22(3), pp. 209-221.
- 23) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review* (January-February), pp. 71-79. (本田桂子訳 (2003) 「新しい経営モデルバランスト・スコアカード」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(August), pp. 46-57.)
- 24) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review* (September-October), pp. 134-147.
- 25) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a) Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review* (January-February), pp. 75-85.
- 26) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b) Strategic learning & the balanced scorecard, *Strategy & Leadership* 24(5), pp. 18-24.
- 27) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996c) Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review* 39(1), pp. 53-79.
- 28) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996d) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳 (2011) 『新訳版バランスト・スコアカード：戦略経営への変革』生産性出版.)
- 29) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000) Having trouble with your strategy? then map it, *Harvard Business Review* (September-October), pp. 167-176. (伊藤嘉博監訳・村井章子訳 (2001) 「バランスト・スコアカードの実践ツール：ストラテジー・マップ」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(February), pp. 28-41.)
- 30) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001a) *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社.)
- 31) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001b) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management part I, *Accounting Horizons* 15(1), pp. 87-104.
- 32) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001c) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management part II, *Accounting Horizons*, 15(2), pp. 147-160.
- 33) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001d) Leading change with the balanced scorecard, *Financial Executive* 17(6), pp. 64-66.
- 34) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004a) Measuring the strategic readiness of intangible assets, *Harvard Business Review* (February), pp. 52-63. (スコフィールド素子訳 (2004) 「バランスト・スコアカードによる無形資産の価値評価」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(May), pp. 129-142.)
- 35) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004b) Strategy maps, *Strategic*

- Finance* 85(9), pp. 27-35.
- 36) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004c) How strategy maps frame an organization's objective, *Financial Executive* 20(2), pp. 40-45.
  - 37) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004d) Keeping score on community investment, *Leader to Leader* (33), pp. 13-19.
  - 38) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004e) The strategy map: Guide to aligning intangible assets, *Strategy & Leadership* 32(5), pp. 10-17.
  - 39) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004f) *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcome*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳 (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.)
  - 40) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005) The office of strategy management, *Harvard Business Review* (October), pp. 72-80. (井上充代訳 (2006) 『戦略管理オフィスの活用法』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(March), pp. 86-96.)
  - 41) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006a) How to implement a new strategy without disrupting your organization, *Harvard Business Review*, (March), pp. 100-109. (有賀裕子訳 (2006) 『『戦略テーマ』BSC の新ツール』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(July), pp. 26-38.)
  - 42) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006b) *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2007) 『BSC によるシナジー戦略：組織のアラインメントに向けて』ランダムハウス講談社.)
  - 43) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008a) Mastering the management system, *Harvard Business Review* (January), pp. 62-77.
  - 44) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008b) *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲監訳 (2009) 『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム：競争優位のための戦略と業務活動とのリンク』東洋経済新報社.)
  - 45) Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008c) Protect strategic expenditures, *Harvard Business Review* (December), p. 28.
  - 46) Kaplan, R. S., Norton, D. P., and Rugelsjoen, B. (2010) Managing alliances with the balanced scorecard, *Harvard Business Review* (January-February), pp. 114-120. (スコフィー
  - ルド素子訳 (2010) 『戦略的提携を実現するバランス・スコアカード：業務の連携から相互コミットメントへ』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(November), pp. 80-92.)
  - 47) Kaplan, S. E. and Wisner, P. S. (2009) The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation, *Behavioral Research in Accounting* 21(2), pp. 37-56.
  - 48) Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., and Vida, M. (2015) Strategy map for the crisis communication, *Procedia Economics and Finance* 23, pp. 1119-1124.
  - 49) Malina, M. A. and Selto, F. H. (2001) Communication & controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research* 13(1), pp. 47-90.
  - 50) Meng, J. and Pan, P. (2012) Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication, *Public Relations Review* 38(3), pp. 484-490.
  - 51) Milis, K. and Mercken, R. (2004) The use of balanced scorecard for the evaluation of information and communication technology projects, *International Journal of Project Management* 22(2), pp. 87-97.
  - 52) Päril, Ü. (2012) *Understanding the role of communication in the management accounting and control process*, Tampere University Press.
  - 53) Ritter, M. (2003) The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication, *Corporate Communications: An International Journal* 8(1), pp. 44-59.
  - 54) Shulver, M. and Antarkar, N. (2001) *The balanced scorecard as a communication protocol for managing across intraorganizational borders*, Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society.
  - 55) Vos, M. and Schoemaker, H. (2004) *Accountability of communication management: A balanced scorecard for communication quality*, LEMMA Publisher.
  - 56) Wong, F. W. H., Lam, P. T. I., and Chan, E. H. W. (2009) Optimising design objectives using the balanced scorecard approach, *Design Studies* 30(4), pp. 369-392.
  - 57) Wu, M. and Wang, Y. (2014) The benefits of using unified communications systems for SMEs, *International Journal of Electronic Business Management* 12(4), pp. 236-246.

## Transition of Communication Concept in BSC research by Kaplan and Norton

Nemoto Moeki

Graduate School of Business Administration, Nihon University

(Current affiliation: School of Management, Zhejiang University)

This paper aims to organize BSC research by Kaplan and Norton for approximately 20 years from a communication perspective. The previous studies on BSC communication are summarized, and then the transition of the communication concept in BSC research by Kaplan and Norton is examined. In this paper, I tried to categorize these studies into four stages.

[Submitted: December 18, 2019] [Accepted: August 7, 2020]