

Step2 補足資料

基本方針の策定と展開へのバランススコアカードの活用

2003年3月

西村経営支援事務所

<http://www.nsweb.biz/>

基本方針の策定と展開へのバランススコアカードの活用

ここからは ISO9001 の要求事項ではありませんが、ISO9004 とバランススコアカードの考え方に立って、戦略的品質目標を設定する方法を説明します。

1. 要求事項を明確にする。

ISO9000 の要求事項の定義には顧客から明示された要求事項と、暗黙のうちに（潜在的に）要求されている要求事項があります。サービス業は、製造業や建設業と比較して、暗黙の要求事項のウエートが高く、先ずこの部分を明確にすることが出発点となります。

それには、ISO9000 で言う組織の製品とは何か、又その品質とは何かをしっかりと定義することが必要です。

例えば、医療機器販売サービス業の製品とは何でしょうか？ 顧客に引渡す医療機器だけではありません。引合いから受注、発注、包装、引渡しの全てのプロセスも製品の中に入ります。それではホテル業の製品とは何でしょうか？ 保育サービス業の製品とは何でしょうか？ 製品及びその要求事項を明確にする一つの方法は品質機能展開手法（QFD）を活用することです。付表 1 に「保育サービスの品質機能展開表」の例を示します。

2. 戦略的品質目標を設定する。

ここでは、戦略的品質目標という表現を使います。ISO9001 にはこのような言葉はありませんが、戦略的品質目標とは ISO14001 の目的・目標の中の目的に相当します。

組織が取り巻く環境の分析、市場分析、組織の保有する資源（強み、弱み）から経営戦略が策定され、これが品質方針として示されます。品質方針には、品質目標の設定及びレビューのための枠組みが必要です。

バランススコアカードでは、この枠組みを 4 つの視点で捉えています。

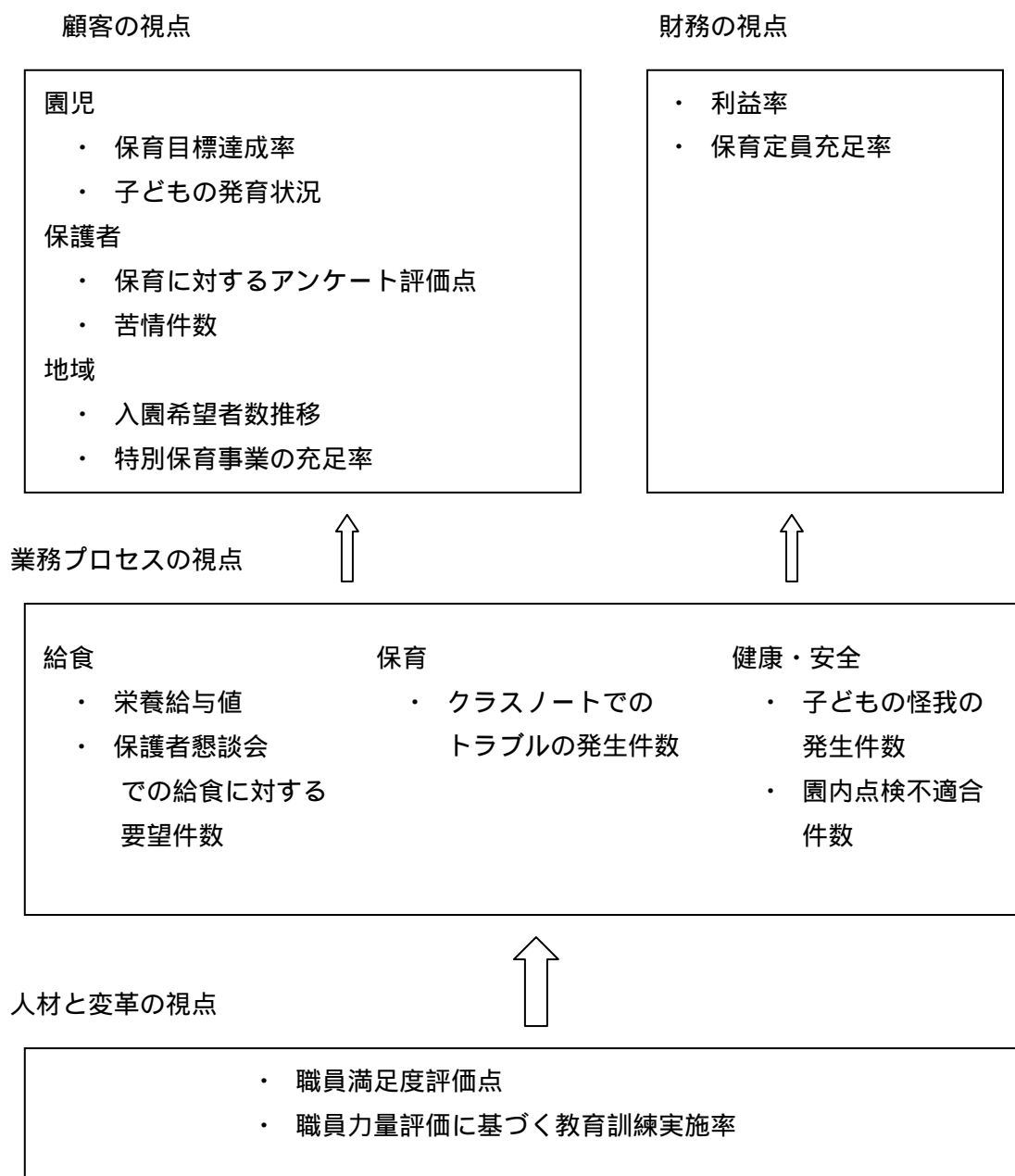
(1) 財務的視点

(2) 顧客の視点 (ISO9000、8 つ原則の 顧客重視)

(3) 業務プロセスの視点 (ISO9000、8 つ原則の プロセスアプローチ
供給者との互惠関係)

(4) 人材と変革の視点 (ISO9000、8 つ原則の 人々の参画)

これらの 4 つの枠組みから、戦略的品質目標を設定します。図 1 が保育園、図 2 が小児科病院の例です。戦略的品質目標の評価指標を設定するに当たっては、1 項で作成した品質機能展開表を活用することができます。付表 1 の保育サービスの機能展開表（マトリックス表）の例では縦軸に機能、横軸に重要成功要因の評価指標をとり評価点でウエート付けしています。



(注) 上記は、ステップ5の添付の品質マニュアル「ひまわり保育園」に対応しています。

図1 保育園の戦略目標の評価指標の例

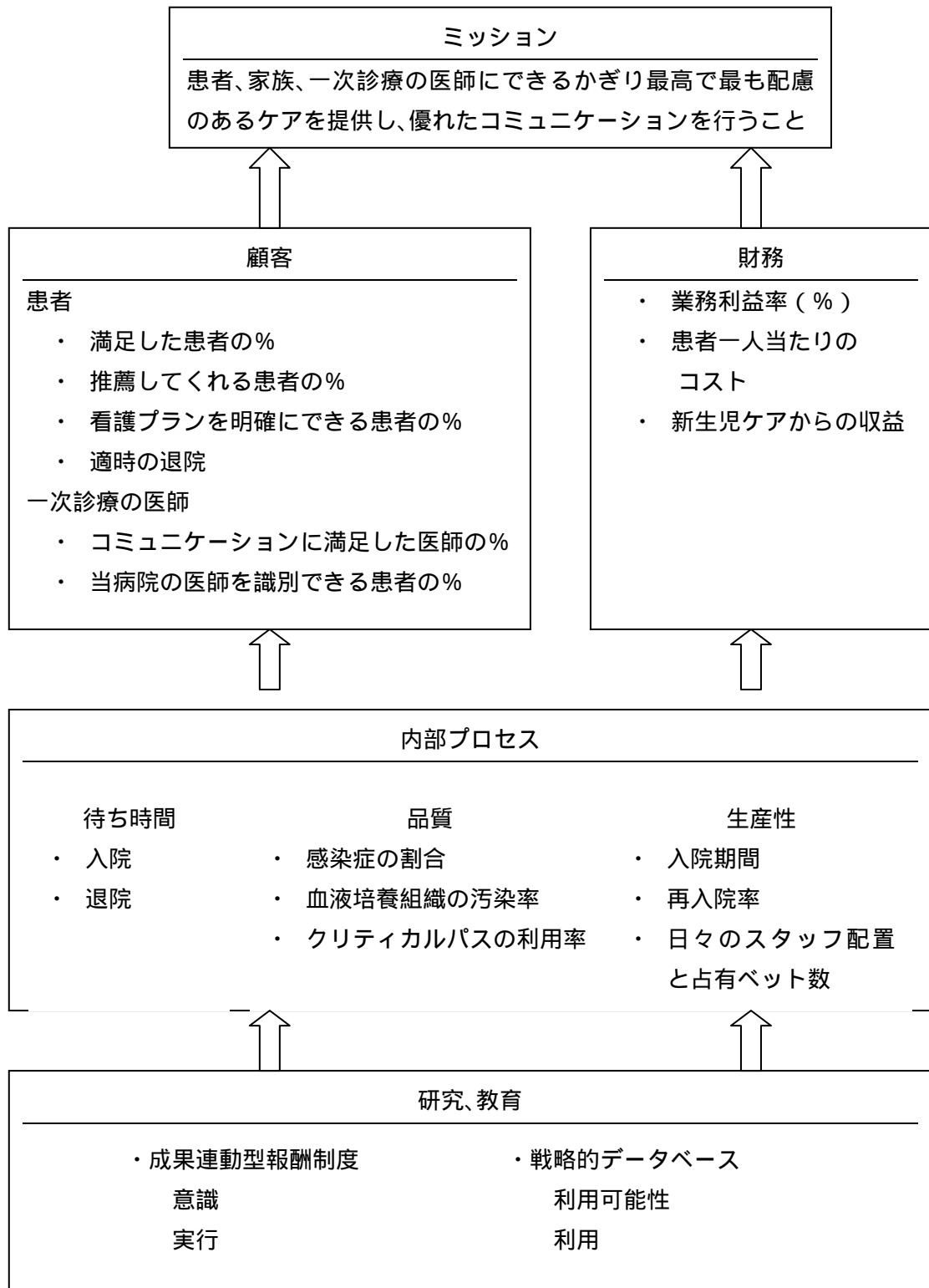


図2 デュク小児科小児科病院（米 ノースカロライナ州）の戦略目標
（東洋経済新聞社「戦略的バランススコアカード」より抜粋）

3 . 戦略品質目標をプロセスの有効性指標に関連づける。

プロセスの有効性指標は、そのプロセス単独で設定するのではなく、戦略目標と結び付けられてこそ組織に貢献します。

戦略目標とプロセスの有効性指標に関連付けをマトリックスで整理すると理解しやすくなります。付表1にひまわり保育園の例をします。機能展開表の下部のマトリックス表が関連図です。

4 . 戦略的品質目標を全社員の日々の業務に落とし込む。

戦略目標を部門別に展開し、個人の業務レベルまで落とし込みます。但し、類似業務を行っているグループでは、個人別ではなくグループ別でよいでしょう。

図3に、大手石油企業モービルNAM&R社の個人用バランススコアカードの例を示します。これを見ていただくと、ISO9001 6.2.2 d)項「組織の要員が、自らの活動の持つ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らどのように貢献できるかを認識することを確実にする」の意味がよく解ると思います。

5 . 目標に対する実績を報酬制度に結びつける。

最終的には、これらの目標の達成度（業績）が、個人の報酬に結び付けられることにより、社員に本当のやる気生まれシステムが生きてきます。

しかし、報酬制度は組織の文化との係わりがあるので慎重に検討することが必要です。

以上の内容は進め方の骨子を示したものです。この方法を用いる場合、具体的方策は経営管理の解ったコンサルタントとよく相談して下さい。

個人用バランススコアカード								
企業目標 7年間に自社の企業価値を2倍にすること 利益を平均20%増加させること 資本コストを2%上回る内部利益率を達成すること これからの10年間に生産量と内部留保を20%引きあげること								
	全社的な目標値			バランススコアカードの業績評価尺度	事業部の目標値			チームと個人の目標と戦略的実施項目
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
財務上の目標値	160	180	250	利益 (百万ドル)				1.
	200	210	225	キャッシュフロー				
	80	75	70	間接費と営業費用				2.
業務上の目標値	73	70	64	1バレル当たりの製造原価				3.
	93	90	82	1バレル当たりの開発費				
	108	108	110	年間総生産量				
チーム/個人の業務測定尺度					目標値			4.
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								5.
名前 所属								

図3 NAM&R社の個人用バランススコアカード
(東洋経済新聞社「戦略的バランススコアカード」より抜粋)

