

ISO9001:2000 品質マネジメントシステムにおける監視及び測定プロセスへのバランスト・スコアカード適用の可能性

Possibility of the Application of Balanced Scorecard to Process of Monitoring and Measurement in ISO9001:2000, Quality Management Systems

山本 宗義

YAMAMOTO, Muneyoshi

本稿は、ISO9001:2000 品質マネジメントシステムにおける監視及び測定プロセスへのバランスト・スコアカード適用の可能性を考察する。本稿2において、ISO9001:2000における監視及び測定プロセスについての、特徴点を考察する。3において、ISO9001の指針であるISO9004に着目し、財務的視点等の特徴点に触れ、バランスト・スコアカードへの布石を確認する。4においては、Robert S. KaplanとDavid P. Nortonのバランスト・スコアカードを取り上げ、4つの視点に言及する。最終の5においては、ISO9001:2000監視及び測定プロセスに対するバランスト・スコアカード適用のシュミレーション的考察を試みる。4つの視点を適用した場合の戦略マップのシュミレーションから、品質マネジメントシステムへの影響、その効果の期待を一考察する。

キーワード：ISO9001:2000 品質マネジメントシステム (ISO9001:2000 quality management systems)、監視及び測定プロセス (process of monitoring and measurement)、ISO9004:2000品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針 (quality management systems—guidelines for performance improvements)、バランスト・スコアカード (balanced scorecard)、4つの視点 (4 perspectives)

1. はじめに

ISO9001の原点は、アメリカの軍需品製造、調達における管理システムであるといわれるが、企業によるISO9001導入のブームは、ここ数年停滞化してきている感がある。このアメリカ発と言われるマネジメントシステムが、停滞化の兆しのなかで、バランスト・スコアカードがことさら注目されてきているのは、以下の理由によるものと考えられる。まず、バランスト・スコアカードは、戦略として大事な要因が網羅されていることである。バランスト・スコアカードでは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「社内ビジネス・プロセスの視点」と「学習と成長の視点」という4つの視点をカバーしている。組織のステークスホルダーたる顧客の視点から戦略目標を立案するとともに、他のステークスホルダーである株主の視点とのバランスを図るシステムである。また、本稿の「戦略マップ」にも示されているが、「顧客の視点」による戦略目標を実現するには、「社内ビジネス・プロセスの視点」から、社内システムをどのように変えるべきなのか、さらには「顧客の視点」や「社内ビジネス・プロセスの視点」での戦略目標の実現には、「学習と成長の視点」から人的資源をどのように蓄積すべきなのかを戦略目標として設定することになる。つまり、「学習と成長の視点」や「社内ビジネス・プロセスの視点」での戦略目標が、「顧客の視点」での戦略目標にどのように結びつき、またこれらが「財務の視点」の戦略目標にどのように結びつくのかを因果関係として構想し、戦略マップに描いていくのである。また、

戦略目標を立案するだけでなく、各戦略目標について成果指標を設定して、確実なものにしていく仕組みは、ISO9001 品質マネジメントシステムにも共通している性質である。私見としては、ISO9001 品質マネジメントシステムに対する、バランス・スコアカード適用は、多くのケースとして今後世界で採用されていくものと考えられる。また、ISO9001においても、環境等、他のシステムとの統合化、更なるバージョン改定が予想され、バランス・スコアカードにおいても然りである。また、期待を込めて言うならば、創造を超えるような新たなマネジメントシステムが、出現するようなことがあるかもしれないと、考え、夢見る次第である。

2. ISO9001：2000 品質マネジメントシステムにおける監視、測定、分析、及び改善プロセス

(1) ISO (インターナショナルスタンダードオブオーガニゼーション)の目的性

ISOとはInternational Standard of Organization (インターナショナルスタンダードオブオーガニゼーション)の略称である。「国際標準化機構」という和訳になる。任意の国際的、かつ協同組合的の民間組織である。機構の目的としては、製品やサービスの国際交換を容易にし、知的、科学的、技術的及び経済活動分野の協力を助長させるために、世界的な標準化及びその関連活動の発展開発を図ることを目的とする(財団法人日本技術士会ISO推進センター、2000、p.1)。よってその目的性を要約すれば、科学技術や経済活動分野におけるソフト面について、世界的規模において共有化を図ろうというのが主旨になる。ソフトとして、ナレッジ的な性質のものでなく、むしろ規範性を持つ規定、規格的な性質のものである。

(2) ISO9001：2000 品質マネジメントシステムの成立

ISO9001：2000 品質マネジメントシステムは、その意図するところの品質マネジメントを採用実施するにあたって、最低限要求される要求事項をまとめたものである(日本規格協会、2001)。ISO9001は1987年に第一回目の発行以来、1994年版の改正を経て、2000年に3版目の改正発行を行うに至る。また、ISO9001：2000は、ISO9000シリーズにおけるファミリーの1つに位置する。ISO9001：2000は、その中枢的存在である。認められた第三者機関から、ISO9001の認証登録を行う場合には、ISO9001に従った組織ルールの取り決めと、実施が必要である。また、ISO9001の原文は英文である。邦訳したものは、日本工業規格(JIS)の一部として国内で制定される。名称もISO9001であれば、JIS Q 9001となる。しかし、内容は言語の違いのみであって、実質的内容は全く同じである(本稿では「ISO」で統一して取り扱う)。

(3) ISO9001：2000 要求事項から求められる監視及び測定視点

次に、ISO9001：2000における監視及び測定視点とは、規格の8.2「監視及び測定」に該当する(日本規格協会、2001年、規格本文)。8.2は、8.2.1「顧客満足」から始まる。この“顧客満足”の視点こそが、ISO9001：2000の最も特徴的な新視点であるものと考えられる。“顧客満足”については、ISO9001：2000の5.2「顧客重視」にも存在している。5.2において、“トップマネジメントは顧客要求事項が決定され、満たされていることを確実にすること”とある。トップに対し、“顧客満足”を要求項目として課している点と、2方向から要求しているという点で、本規格において、“顧客満足”がいかに重要項目であるか着目すべきである。

次の8.2.2「内部監査」については、旧版の1994年版に比べて、その内容が大きく変化した箇所は少ないものの、規格自体の名称が、品質システムから品質マネジメントシステムに変わったため、“内部品質監査”から“内部監査”に変化を遂げている。監査の独立性(自己部門の監

表1 ISO9001:2000 8章の項目と対応する監視及び測定手法

ISO9001:2000の要求項目 8 測定、分析及び改善 8.2 監視及び測定	監視及び測定手法
8.2.1 顧客満足	アンケート調査 (書面) アンケート調査 (ヒアリング) クレーム状況
8.2.2 内部監査	監査
8.2.3 プロセスの監視及び測定	あらゆる測定・監視手法 (製品の測定に限らず無限の方法)
8.2.4 製品の監視及び測定	検査、試験など

(出所) 須藤, 2000, p.314

査不可)、監査結果の是正処置、予防処置、マネジメントレビューへの連鎖、フォローアップ監査等の重要性には変化はない。しかし、実際の監査プロセスにおいて求められる監査技術は、システムの拡大(品質システムからマネジメントシステムへ変化)と複雑化(新しい概念の組み入れ)によって、1994年版に比して、より高度なレベルのものが、求められることになったものと推察される。

その次の8.2.3「プロセスの監視及び測定」とは、品質マネジメントシステムにおける全プロセスを監視、測定するという、定型的な測定手法を確定し難い性質を保持する。1994年版においては、全般的プロセスを監視、測定するといった概念自体は無かった。強いて言えば、4.9「工程管理」が工程上の全プロセスに該当したに過ぎない(日本規格協会, 1994, 本章)。よって2000年版における8.2.3の出現は、サービス業を中心とした、明確な工程プロセスを定義し難いプロセスを保持する組織にとっては、該当させやすいプロセスになったものと考えられる。また、それぞれ固有のプロセスにおいて、監視測定項目やその手法は、無限の広がりを見せたと言っても過言ではなくなった。しかし、裏を返せば、規格上のプロセスのみを追跡することに、視点を限定してしまったという見方も可能である。そして「品質マネジメントシステムのプロセスを監視、測定」といった、全プロセスを漠然なままに「監視、測定」してしまうというリスクが、増大したという見方も可能である。

最後の8.2.4「製品の監視及び測定」においては、1994年版における4.10「検査・試験」がほぼ該当することになる。特性としては、「製品の特性を監視、測定」ということがまず挙げられる。そして、監視、測定において合否判定基準が要求され、合格後、製品のリリースを行った者の記録も要求されている。

また、2000年版要求事項から求められる監視及び測定手法を考える場合に、その視点において、2方向からの見方が考えられよう。1つ目は、ISO9001:2000の規格が要求している、絶対的な要求事項である。2つ目は、規格自体は記述上要求してはいないが、間接的あるいは一般慣習上、マジョリティを形成しているような性質のものである。では、2000年版規格要求事項において、どのような監視及び測定手法が該当するのだろうか。表1によると、主な特徴を挙げれば、まず、8.2.1「顧客満足」においては、アンケートや顧客から発信されたクレーム情報が該当する。低コストでなるべく労力をかけない一般的方法としては、アンケート手法か、受身的な情報に頼るしかないものと考えられる。また8.2.3「プロセスの監視及び測定」において

は、対象となるプロセスも多岐にわたることもあり、その手法も無限に存在するようである。よってこの項目に関しての手法は、発展性や創造性の余地が、多分に存在するものと考えられる。

3. ISO9004：2000品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針8.2からの示唆

ISO9004 内の8.2は、規格 ISO9001 8.2「監視及び測定」に対応するパフォーマンス改善の指針である。ISO9004は、実態としては多くの ISO 導入組織にとっては、無視された存在である。なぜなら、ISO9001の第三者認証取得において、なんら要求事項になっていないという、本来的性質が内在するためである。しかし、ISO9004は無味乾燥な ISO9001に比べ、より現実的で、学際的示唆に富む、優れた経営指南書であると、個人的には確信している。では、8.2における特徴点はどのような点にあるだろうか。まず ISO9004 8.1.1において、“トップマネジメントは、組織のパフォーマンス及び利害関係者の満足を確実にするために、効果的で効率的な測定を確実にするとよい。”とあり、監視及び測定プロセスの目的性が、組織の経営効果と利害関係の満足度向上にあることを示唆する。また8.2.1.1において“組織におけるプロセスのパフォーマンス測定の例には、次の事項を含む。”とあり、組織の経営効率のための測定例である、“その製品の測定と評価、プロセスの能力、プロジェクト目標の達成、顧客及びその他の利害関係者の満足”の4点を挙げている。

また、ISO9004における「監視及び測定」に該当する8.2において、特筆すべき箇所として、8.2.1.4がある。8.2.1.4「財務的測定」は、財務的測定法の例として、以下を挙げている。①“予防コスト及び評価コストの分析”②“不適合コストの分析”③“内部及び外部での失敗コストの分析”④“ライフサイクルコストの分析”の4点である。以上のように財務的とはいっても、内容的には、生産管理を起源とする発想の領域にあることは、否めないものとする。しかしながら、“財務的な測定”を挙げているのは大変興味深いものとする。なぜなら製品の品質保証システムから提起された ISO9000シリーズにおいて、生産管理における原価計算上のコストは、当然認識され得る範疇にあったものの、財務会計に関する概念を登場させたのは、ISO9004：2000が始めてのことであるからである。また、バランスト・スコアカードの4つの視点における「財務の視点」を適用する場合に、同視点が、ISOからも発信されているという事実は、着目すべきであるとする。

4. 品質マネジメントシステムにおける監視、測定、分析及び改善プロセスへのバランスト・スコアカードの適用

(1) バランスト・スコアカードの誕生と普及

バランスト・スコアカードの発表は1992年に、ハーバードビジネスレビュー誌において初めて行われる。発表者はハーバードビジネススクール教授の Robert S. Kaplan (以下 Kaplan)²⁾と、国際的なコンサルティング会社社長の David P. Norton (以下 Norton)³⁾である。当時、工業化社会から情報化社会へと脱皮する中で新たな業績評価システムを検討するための調査研究が、コンサルタントの Norton 氏をリーダーとし、管理会計学者の Kaplan 教授が学術面のコンサルタントを務め実施された⁴⁾。その調査研究を基に、新しい組織の業績評価システムとして発表が行われた。続く1996年には、Kaplan と Norton が *The Balanced Scorecard* (邦訳『バランスト・スコアカード』) を出版する。バランスト・スコアカードとは、その名が示す通りバランスのとれた業績評価指標のことである。

では、バランス・スコアカードとしての発表(1992年)までのプロセスはどうであろうか。その原点としては、ABC(Activity based costing system)に遡及するものと考えられる。まず、アクティビティベースで原価を捉えるという概念は、佐藤靖によれば原価を動態的、あるいはフローの中で認識するという概念のあり方を主張したSchmalenbachに辿り着く(佐藤, 1998)。その後もWalb、Patonにおいても同様の主張がなされる。1950年代にBedfordが、企業における様々な原価に対し、実行される活動のプロセスに従って設定することを主張する。これはオペレーショナリズムの観点から派生的に生じた主張であると考えられる。オペレーショナリズムとは、PrinceによればBridgemanによって主張された考え方で、全ての概念はそのオペレーションの観点より言及すべきという考え方である(東海, 1978)。このオペレーショナリズムの考え方より、Staubusは原価計算を再構築しようと試み、「原価計算は、ある何かの行動をするといった職能に結びつき、それらは原価の客体と考えられる。原価計算の客体は常に行動(Activity)そのものである。」と主張する(東海, 1978, pp.76-77)。以上のように原価計算の概念上において、それまでの静態的概念の枠を出て、実際のアクションをベースにしようという概念が生成してくることになる。そして本格的ABCとして1987年、JhonsonとKaplanの共著によるRelevance Lostが発表されることになる。彼らはその著書において従来の原価計算基準による配賦基準や、財務的指標のみを経営管理指標とすることの危険性について、問題提起を行っている。彼らは、それまで多くの企業で用いられていた財務諸表をベースとした業績評価に限界を感じ、新たな業績評価方法を考案したのである。

では、1992年、続く1996年の発表以降、どのような普及を見ているのであろうか。その後、このバランス・スコアカードは、当時日本の製造業の優れた面に学ぼうと、TQM(総合品質経営)などを推進していた先進的な欧米企業によって採用された。今日では、経営戦略の展開を含む戦略的マネジメント・システムにまで発展させている。その普及の様子は、KaplanとNorton両氏が2000年9月に著わした新著The Strategy-Focusedに詳しく紹介されている。また、バランス・スコアカードの発展形態には、北米と北欧とでは異なる傾向が見られる。北米企業では、バランス・スコアカードを戦略展開ツールとして発展させ、北欧企業では無形資産の評価ツールとして発展させている(坂本, 2001)。

(2) バランス・スコアカードの概要と4つの視点

考案者のKaplanとNorton両氏は、バランス・スコアカードについて、意識的にか、明確に定義をしていない。しかし、敢えて定義を試みるならば、「ビジョンを戦略に落とし込み、かつその戦略の実行を管理し、企業の競争、市場、その他環境の変化に対応し、戦略自体を柔軟に変化していくためのフレームワークであり、最終的には、企業に成長力と競争力をつけることで、ビジネスの可能性を切り開き、成功に導くマネジメント・システムである。」といった定義になるであろうか。バランス・スコアカード企業のビジョンと戦略から導き出された、財務、顧客、ビジネスプロセス、学習と成長といったバランスのとれた視点から企業を戦略的にマネジメントするためのツールである。これらの視点の数と内容は、企業のビジョン、すなわち今後どのようにしたいのか、どのような方向に進みたいのかによって、当然異なってくる。またその「バランス」と言う言葉には、短期的目標と長期的目標のバランス、全社目標と部門目標のバランス、株主や顧客に関する外部的指標と社内プロセスや学習と成長と言った内部的指標のバランス、過去の成果を示す事後的指標と将来の業績向上を導く事前的指標(パフォーマンスドライバー)のバランス、客観的な指標と主観的な指標のバランス等を指し、まさにBSCは、部門最適でなく、全体最適のマネジメントを行なうための羅針盤の役目を果たすものであ

る。経営上、価値創造経営に取り組む際に取り上げられる「ROE（ツリー）」やEVAという、財務成果指標を構成する算術的要素も活用し、管理することは有意義であるものと考えられる。しかし、ROEを売上高利益率などの財務的なレバレッジ（槌子）の積として定義し、これを構成要素へ分解するだけでは、依然として財務業績の管理手法を詳細化しただけであり、これらの諸問題に対する根本的な解決とはなりえない。バランス・スコアカードは、一面では財務成果を重要な目的として残しながらも、むしろ、そこに至るまでの多面的な非財務的な業績に焦点を当てている。すなわち、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点である。なぜこの4つの視点かといえば、各々の業績の達成度合いを表わす指標を各ジョブユニット、タスクチームごとに共通で、かつ定量的な単位で共有し合う必要があるからである。財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点の4つの視点は、どのジョブユニット、タスクチームにおいても共通のテーマであり得るものであり、コミュニケーションする上で有効なものさしとなる。こうした共通で、かつシンプルな構成要素に分解し、評価し、管理することで、組織の隅々までミッションが行き渡り、効果的にコミュニケーションできるようになり、中長期にわたる戦略シナリオや対策、そして財務成果の実現を期待できるようになるものと考えられる。

(3) 財務的視点

財務的視点であるところの財務目標は、他の4つの視点に対し、中心的役割あるいは最終的目標値となるべき特別な視点である。他の視点から要求されるところの業績評価指標は、最終的には財務的業績評価指標に繋がる必要性がある。バランス・スコアカードは、長期的財務目標から始まり、財務プロセスや社内ビジネス・プロセスなど、とられなければならない一連の行動に長期的財務目標をリンクさせ、最終的には、従業員やシステムに長期的経済業績を向上させる、という筋書きの戦略である。多くの企業や組織にとって、収益を増加させ、コストと生産を改善し、資産の運用効率を強化し、あるいはリスクをできるだけ削減するなどの財務的テーマは、バランス・スコアカードの4つの視点にすべてリンクしている。また財務目標とその業績指標は、次のような2つの役割を果たさなければならないとする。第一は戦略に基づき期待する財務的評価指標を明らかにすること。第二に顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点及び学習と成長の視点の目標と、業績指標のための最終的ターゲットとしての役割を果たすことの2点である（Kaplan, Norton, 2000）。

(4) 顧客の視点

KaplanとNortonは、バランス・スコアカードの顧客の視点では、第一義的に、企業は自社の顧客と市場セグメントを明確にする必要があると指摘する（Kaplan, Norton, 2000）。企業は顧客の視点によって、顧客満足度、顧客ロイヤリティ、顧客定着率、新規顧客獲得率といった顧客からの業績評価指標をターゲットなる顧客及び市場セグメントに、整合させることが可能である。つまり、まず企業は競争しようという市場セグメントを選択し、そこからターゲットたるべき顧客セグメントを明確にする。そしてそこから、有効な顧客に関する業績評価指標を導くといったシステムを推奨する。

(5) 社内ビジネス・プロセスの視点

KaplanとNortonによると、企業における一般的な業績システムにおいて、その多くは既存のオペレーティング・プロセスの改善に焦点を当てていると指摘する。一方、バランス・ス

コアカードでは、まずイノベーションプロセスから始まるとされる。イノベーションプロセスとは、現在と将来の顧客のニーズを明確化し、これらのニーズに対する新しい解決方法を開発することである。次段階として、既存の製品やサービスを既存の顧客に提供するオペレーション・プロセスが存在する。時間ベース、あるいはプロセスの大きさで考えても、もっとも主体的な社内ビジネスプロセスに該当することになる。また次段階としてアフターサービスも位置づけることが可能である。これは販売後等の製品やサービスに対する修繕や付加価値機能を追加するなどのサービスが該当することになる。そして、この3段階に区分可能な社内ビジネスプロセスを明確にすることが、最も重要であるとしている (Kaplan, Norton, 2000)。

(6) 学習と成長の視点

バランス・スコアカードにおける最後の視点は、学習と成長の視点である。学習と成長の視点は、他の3つの視点における目標を達成するための構造的基盤を提供する。学習と成長の視点の目標は、最初の3つの視点で優れた効果を得るための源泉であると共に、短期的タームでなく、長期的タームで把握されるべきものである。何故かと言えば (Kaplan, 1997)、従業員やシステム、およびプロセスの能力を高める投資を行おうとすれば、これらの投資に対する支出は、財務会計モデルにおいて、期間費用として処理されるのが通常である。よって、これらの投資を削減することが、短期的利益を増加させる近道となる。一方、従業員やシステム、およびプロセスの能力の向上は、短期的には表れてこないのが通常である。よって学習と成長の視点は4つの視点の中では、その評価のタームにおいて、特別な配慮を要するものと考えられる。

5. 品質マネジメントシステムにおける監視及び測定プロセスへのバランス・スコアカード適用によるシュミレーション的考察

(1) 戦略マップの作成

まず、ISO9001 品質マネジメントシステムを導入している事例対象 (建設会社) の戦略マップを作成する。戦略マップ作成とは、「戦略を業務レベルの用語に翻訳する」プロセスに該当する。戦略マップとバランス・スコアカードを作成するプロセスは、戦略を伝達することが主目的であるが、長期的な問題への新たな解決策や、変化と難局に対処できる斬新なアイデアをマネジメント・チームが生み出す一助ともなる。そして、このプロセスを通じて心構えとアイデアは形となり、組織の新しい方向性が決まっていくという副次的効果をもたらす (Kaplan, 2000)。このように、バランス・スコアカードの各指標の関係を論理的、総合的に関係付けることで、全体構造を表したものであり、ビジネスモデルそのものである。各視点については、本稿の参考事例である資料1「品質方針書」から、100パーセント抽出して作成する。また、「品質方針書」全体を組織の戦略と見立てる。資料1は、「品質方針」、「品質目的」、「方策」の3点からなる。本来、「品質方針」を頂上に、「品質目的」、「方策」の順にピラミッド的に構成されるものであるが、今回は3点の総和である「品質方針書」全体について、縦横的に生かした戦略マップを作成してみる (資料数の限定とシュミレーションであることから)。図1が、参考事例における「戦略マップ その1」である。まず、学習と成長のプロセスについては、通常、戦略や目標に関する認知や動機付けに関するものと、要員の力量やインフラ関係のものが指標となろう。内部ビジネスプロセス、顧客プロセス、財務プロセスに関しては、参考事例の資料1における品質方針書より、網羅している。図1をベースとして、表3「戦略マップ その2」を考えた。「尺度」と「目標値」については、4つの視点を基に、その尺度として何が最も有効適

切であるかにおいて判断した。

表2 「資料1」

品質方針書
品質方針
時代と地域のニーズを先取りし、当社の保有技術を最大に活用して、ライフサイクルを通して顧客及び社会から高い評価を得る建造物を提供する。
品質目的（目標）
品質方針を達成するために次の品質目的（目標）を設定する。
1. 顧客満足の向上
2. 受注量の確保
3. 利益の確保
4. 製品不具合の削減
5. 工期の確保
6. コストの削減
方策
1. 発注者の意図を的確に把握し、使用者の視点に立って要求事項を具現化しながら、適切な資源を投入することにより、最適品質の建造物を創出し、顧客満足を実現する。
2. 品質向上、工期短縮、コストダウンに挑戦する。そのために、専門技術の練磨と高度な管理技術の習得を図り、最適品質実現のための資源を確保する。
3. 建造物のライフサイクルを見据えた保全を組織的に提供するとともに、情報の蓄積とフィードバックを行うことにより品質の向上を図る。

（出所）建設会社A社のISO9001品質マネジメントシステムにおける「品質方針書（2002年度版）」から抜粋

(2) 戦略マップ作成から求められる、品質マネジメントシステムにおける追加修正

1) 財務プロセスの尺度追加から求められる追加修正事項

財務プロセスの尺度追加から、財務的視点を付加するために、ISO9001：2000品質マネジメントシステム上において、以下の追加修正が必要になってくるものと考えられる。ただし、財務的視点は極めてトップマネジメントの領域に近いので、マネジメントレビュー⁵⁾で最終的に扱う事項とすべきである。内容的には以下が考えられる。

- ①規格5.6.2「マネジメントレビューへのインプット」事項には、新しい視点である財務プロセスの尺度であるところの（戦略マップ2参照）、「営業利益の増加」と「総受注額の確保」を入れる必要がある。
- ②5.6.3「マネジメントレビューからのアウトプット」において、財務方針（来期の）に関する決定事項、あるいはコメントを出すことを挿入する必要がある。
- ③品質方針や品質目標に、財務的指標を付加反映させる必要もある。

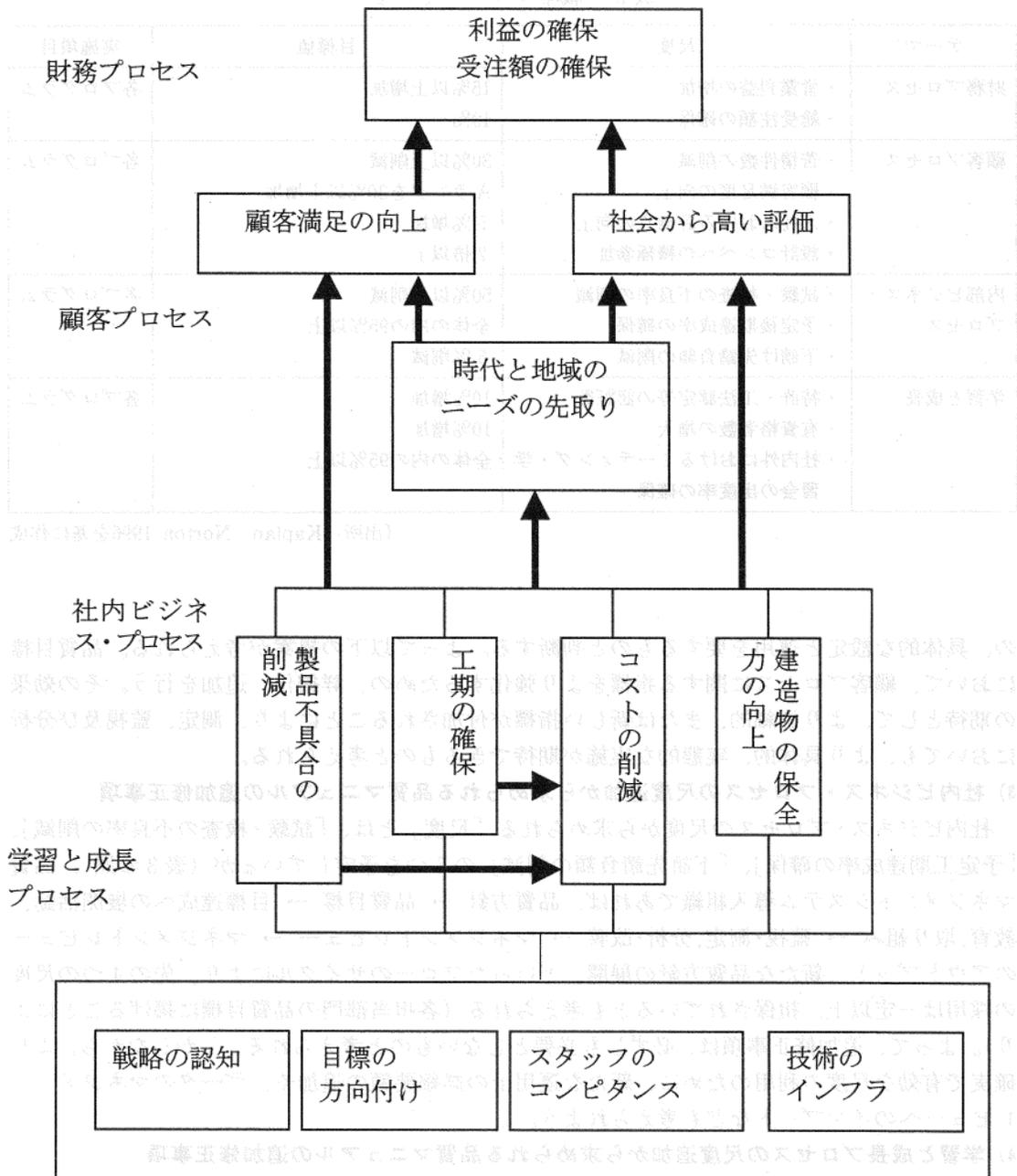


図1 戦略マップ その1

(出所) Kaplan, Norton, 1996, p.152を基に作成

2) 顧客プロセスの尺度追加から求められる品質マニュアルの追加修正事項

顧客プロセスの尺度追加から、顧客プロセスの視点を要するが、視点そのものについては、5.2「顧客重視」と8.2「顧客満足に関する情報の監視、分析及び改善」において担保されているものとする。しかしながら、顧客プロセスの尺度の点そのものについては、尺度そのもの

表3 戦略マップ その2

テーマ	尺度	目標値	実施項目
財務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益の増加 ・総受注額の確保 	15%以上増加 10%	各プログラム
顧客プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・苦情件数の削減 ・顧客満足度の向上 ・入札における評価点の向上 ・設計コンペへの積極参加 	30%以上削減 A ランクを30%以上増加 5%増加 2倍以上	各プログラム
内部ビジネス・プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・試験・検査の不良率の削減 ・予定後期達成率の確保 ・下請け先請負額の削減 	50%以上削減 全体の内の95%以上 5%削減	各プログラム
学習と成長	<ul style="list-style-type: none"> ・特許・工法認定等の認証数 ・有資格者数の増大 ・社内外におけるミーティング・学習会の出席率の確保 	10%増加 10%増加 全体の内の95%以上	各プログラム

(出所) Kaplan, Norton, 1996を基に作成

の、具体的な設定と運用を要するものと判断する。よって以下の提案が考えられる。品質目標において、顧客プロセスに関する指標をより強化するための、詳細化、追加を行う。その効果の期待として、より詳細的、または新しい指標が付加されることにより、測定、監視及び分析においても、より具体的、実態的な実施が期待できるものと考えられる。

3) 社内ビジネス・プロセスの尺度追加から求められる品質マニュアルの追加修正事項

社内ビジネス・プロセスの尺度から求められる「尺度」とは、「試験・検査の不良率の削減」、「予定工期達成率の確保」、「下請先請負額の削減」の3つを予定しているが(表3参照)、品質マネジメントシステム導入組織であれば、品質方針 → 品質目標 → 目標達成への展開活動、教育、取り組み → 監視・測定、分析・改善 → マネジメントレビュー → マネジメントレビューのアウトプット、新たな品質方針の展開、といったフローのサイクルにより、先の4つの尺度の採用は一定以上、担保されているとも考えられる(各担当部門の品質目標に掲げることにより)。よって、追加修正事項は、必ずしも必要としないものと考えられる。しかしながら、より確実に有効な尺度の利用のために、新たな運用上の詳細要領の追加や、データのマネジメントレビューへのインプットなども考えられよう。

4) 学習と成長プロセスの尺度追加から求められる品質マニュアルの追加修正事項

学習と成長プロセスの尺度追加には、「特許・工法認定等の認証数」、「有資格者数の増大」、「社内外におけるミーティング・学習会の出席率の確保」がある。まず、「特許・工法認定等の認証数」については、既存のシステム内において、品質目標として増加を狙っていく方法が、オーソドックスな方法であろう(設計開発部門等において)。「有資格者数の増大」や「社内外におけるミーティング・学習会の出席率の確保」については、各部門において増大数や出席率の目標設定がなされ、規格6.2「人的資源」に沿って、教育実施計画、その有効性評価、改善等のプロセスを通じて、実施されていく仕組みになっている。よって、新たな尺度追加により、6.2「人的資源」の運用上の有効性強化は、より期待されるものと考えられる。

(3) 品質マネジメントシステムへのバランスト・スコアカード適用による効果の期待

以上の戦略マップ作成からの、一連のシュミレーションによる考察（5. (1)、(2)による）から、以下の結論を得た。以下箇条書きにする。

- ① バランスト・スコアカードにおける4つの視点、あるいは戦略マップを適用する場合において、既にISO9001 品質マネジメントシステム 範疇に、「財務的視点」以外の視点適用において、修正追加事項の絶対的必要性がない（既に適用上の受け皿が存在している）ものと捉えられた。若しくは適用上、極めてスムーズに実施可能であるシステム性能を既に保持しているものと考えられた。
- ② バランスト・スコアカードにおける戦略と、ISO9001 品質マネジメントシステムにおける品質方針、品質目標は、その性質において近似しており、互換的なものとしてシュミレートした。結果として、戦略マップに適用上、互換的に問題を生じたという証左を示すものは出なかった。
- ③ ISO9001におけるシステムの強化、あるいは運用上不安な部分について、バランスト・スコアカードの適用が、大きな補強になることの可能性を示したものと考える。実証上の確認が欲せられる。

【注】

- 1) 規格の要求事項に沿って組織の運用を実施していることについて、審査を受審し、認証を受けること。
- 2) Robert S. Kaplan, ハーバードビジネススクールのマービン・パウアー寄附講座教授。1984年より現職。
- 3) David P. Norton, 経営コンサルティング会社 バランスト・スコアカード・イニシアティブ 代表取締役。元IT関係コンサルティング会社 ノラン・ノートン・アンド・カンパニーCEO。
- 4) 1990年、KPMGのリサーチ部門であるノラン・ノートン・アンド・カンパニーがスポンサーとなり、コンサルタント、学者、企業内専門家が合同で「将来の企業における業績評価」という1年間の研究プロジェクトを実施した。
- 5) 組織のトップにより行われる品質マネジメントシステムの判定と見直し活動。

【参考文献】

- 吉田康久、『ABCによる原価管理研究』、中央経済社、2002。
- 細谷克也、『品質マネジメントシステム要求事項の解説』、日科技連、2001。
- Hoyle David, *ISO 9000 Quality System Assessment Handbook*, Butterworth-Heinemann, 1997. (奥城昭一郎監訳、『ISO9000 品質システム監査ハンドブック』、日本規格協会、1999.)
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, *THE BALANCED SCORECARD*, President and Fellows of Harvard College, 1996. (吉川武男監訳、『バランスコアカード』、生産性出版、1997.)
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, *THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION*, Harvard Business School Publishing, 2000. (櫻井通晴監訳、『戦略バランスコアカード』、東洋経済新報社、2001.)
- Lamprecht, James L., *Interpreting ISO 9001: 2000 with Statistical Methodology*, Quality Press, 2001. (今井義男、山田秀、『ISO9001: 2000の解釈』、日本規格協会、2003.)
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, 「バランスコアカードの実学」、『Harvard Business Review 8/2003』、2003年。
- 坂本雅明、「バランスコアカードの潮流と構築ステップ」『創研レポート51号』、NEC 総研、2001。
- 櫻井通晴、『企業価値創造のためのABCとバランスト・スコアカード』、同文館出版、2002。
- 櫻井通晴、『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』、同文館出版、2003。
- 佐藤靖、『動的会計測定論の論理』、同文館、1998。
- 須藤剛一、『規格要求事項の解釈と対応』、グローバルテクノ、2000。
- 東海幹夫、「原価概念に対する現代的オペレーションリズムの適用」『経理研究28号』、中央大学経理研究所、1978。
- 吉川武男、『バランスコアカード構築』、生産性出版、2003。

【参考資料】

- 日本規格協会、『対訳 ISO9001』、日本規格協会、2001.
- 日本工業標準調査会、『JIS 品質及び／又は環境マネジメントシステム監査のための指針』、日本規格協会、2003.
- 日本工業標準調査会、『JIS 品質管理及び品質保証の規格－選択及び使用の指針』、日本規格協会、1994.
- 日本工業標準調査会、『JIS 品質マネジメントシステム－パフォーマンス改善の指針』、日本規格協会、2000.
- 日刊工業新聞社、『ISO マネジメント』、1999年11月号.
- 財団法人日本技術士会 ISO 推進センター、『品質マネジメントシステム (ISO9001：2000)』、2000.