

# 経営革新を成功に導く統合業績 マネジメントシステム（統合 PMS）

酒 井 哲 夫

## 目 次

### 要 旨

- 第 1 章 業績マネジメントシステム（PMS）
- 第 2 章 ビジネス業績指標（BPM）の新たな取り組み
- 第 3 章 経営能力成熟度の向上
- 第 4 章 統合業績マネジメントシステム（統合 PMS）の仕組み
- 第 5 章 おわりに
- 参考文献

## 要 旨

2011 年 3 月に起きた東日本大震災による未曾有の想定外の大惨事とそれに続く福島原発の重大事故は、企業にリスクマネジメントや永続的な存続プログラムの再策定の必要性を喚起することとなった。またオリンパス工業や大王製紙のトップマネジメントにより惹起された一大不祥事は、両社のコーポレートガバナンスの不在とトップマネジメントのモラルの欠如を証することとなり、世界における日本企業の信頼を著しく損なうこととなった。進行する円高やユーロ危機は、輸出企業の経営基盤を大きく揺るがす結果となっている。タイの洪水などの海外リスク管理も問題となった。さらには頻発するサイバー攻撃は、官公庁や企業の情報セキュリティガバナンスを大きく揺るがし、情報リスクへの対応を強く迫ることとなっている。このようにビジネスを取り巻く環境の変化は、リーマンショックを境に日本のみならずグローバルに激変している。そのような激動の時代、トップマネジメントは時代の流れを洞察し、迅速

かつ俊敏にこのような急激な変化に対応していく事が求められている。経営のグローバル化、ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス（GRC）や進展するスマホ革命等に対する俊敏な対応が強く求められている。そのためには従来型のマネジメントコントロールシステム（MCS）や業績管理システム（PMS）ではもはや時代に対応できなくなっている。グローバル化・GRC・スマホ革命に対応し、付加価値向上と企業の永続的な成長を支える新しい統合業績管理システム（統合PMS）が必要となっている。統合PMSの構成要素としては、GRCを組み入れたビジネス業績指標（BPM）のフレームワークと経営能力成熟度の向上モデルから成り立つ。そして企業はあたかも経営能力成熟度向上マシンとして現今の厳しい昇り坂を全体として、場合によっては領域毎に段階的に階段を昇って行く事により、求められている成果を上げる事が出来る。本論文ではこのような統合業績管理システム（統合PMS）について提言し、日本企業のプリンシプルパフォーマンスの向上と競争力の強化及び経営能力成熟度としての社格の向上に寄与できればと考えている。

今後の課題としては、経営革新の推進導入を如何にして効果的効率的に実現するかの検討やCSRの推進に提言が役立つことの例証を行っていく必要がある。また本論文の提言の企業への適応例を増やし、少しでも日本企業のレベルアップに役立てばと考えている。

キーワード：経営革新，マネジメントコントロールシステム（MCS），業績管理システム（PMS），ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス（GRC），ビジネス業績指標（BPM），経営能力成熟度，プリンシプルパフォーマンス

## 第1章 業績マネジメントシステム（PMS）

### 1.1 はじめに

企業が継続的な成長と発展を遂げていくためには、トップ経営者の経営哲学、経営ビジョンの下、経営環境に適応した戦略形成が行われ、戦略実施の枠組みが機能し、アウトプットとしての業績が測定・評価され、戦略にフィードバックされる仕組みが適切に回っていなければならない。またお客様、従業員、株主等企業のステークホルダーの満足度を向上させてい

くメカニズムが企業に備わっていないなければならない。企業の営みとは、その企業の置かれた状況や歴史的背景により具備している上記の仕組みやメカニズムを拡充しレベルアップを図ろうとする行為といえる。更には企業を取り巻くグローバル化の進展、企業のGRCと持続可能性への対応、そしてスマホ革命に代表される情報化の進展に対応する為にも、企業は経営の能力成熟度の向上の仕掛けを必要としている。この仕掛けを統合業績マネジメントシステム（統合PMS Performance Management System）と呼ぶ。企業は統合PMSがなければ、現今の曲がりくねった凸凹の急激な昇り坂を昇っていくのは極めて困難である。この統合PMSの仕組みを解明し、企業の経営能力成熟度の向上を計る方法を提示する。これにより企業は、経営能力成熟度向上ピークルを手に入れる事が出来、プリンシプルドパフォーマンスを向上させながら、継続的な成長と経営能力成熟度としての社格の向上を遂げていく事が可能となる。

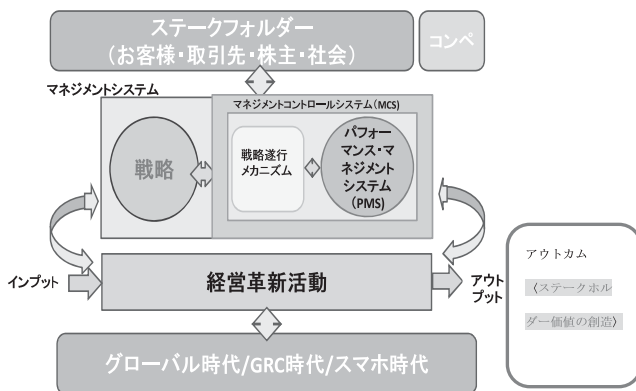
業績管理システム（PMS）は、欧米を中心に40～50年前から研究されている。予算管理の仕組みからキャプラン・ノートンのBSC等企業で活用されている例は多い。しかしながらこれらの仕組みは、現今の企業を取り巻く環境の変化、とりわけコーポレートガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス（GRC）への対応が十分とは言えない。業績評価指標として、企業経営を俯瞰しGRCを含めた尺度と評価指標を持ったビジネス業績指標（BPM Business Performance Metrics）フレームワークを検討し、企業としての持続可能性を追求した業績管理システム（PMS）を研究する必要がある。

また企業として永続的な成長と発展を昨今の厳しい経営環境の中で遂げていくには、経営能力成熟度を徐々に段階的に上げていかなければならない。カーネギーメロン大学で考案されたCMMI（統合ソフトウェア能力成熟度モデル Capability Maturity Model Integration）をベースに、ISO/IEC15504（ソフトウェア開発を中心としたプロセスの評価の枠組み——国際標準）の経営面

への応用を考慮した経営能力成熟度モデルにより、企業全体として段階的に成熟度を上げ、場合によっては領域毎に能力度を上げていく方法が考えられる。このような組織全体の段階的成熟度向上と領域毎の連続的能力向上を加味した経営能力成熟度向上モデルの検討は、これからの時代の企業経営にとって大きな課題である。ビジネス業績指標（BPM）フレームワークと経営能力成熟度モデルの統合によって、統合業績管理システム（統合PMS）は成り立ち、それにより経営革新を成功に導く事が出来る。本論文では、この統合PMSの企業への適用により、効果的に効率的にプリンシプルパフォーマンスの向上と競争力の強化及び経営成熟度としての社格の向上が計れることを明らかにする。

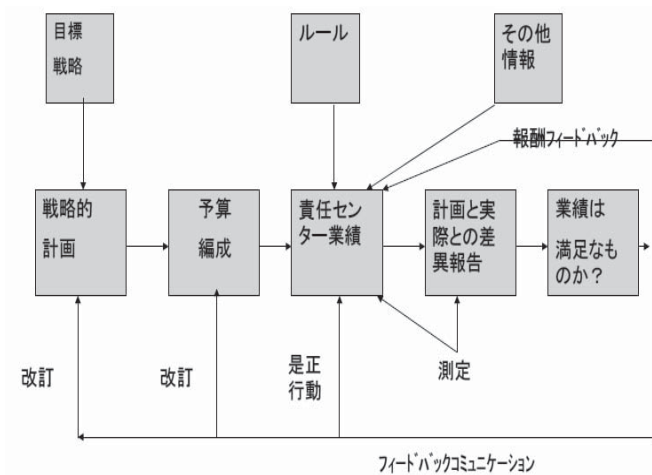
## 1.2 マネジメントコントロールシステム（MCS）

業績マネジメントシステム（以下PMSという）は、マネジメントコントロールシステム（MCS Management Control System）の1部を構成している。MCSは図1.2.1 戦略・MCS/PMSに示すように戦略を効果的に遂行するためのメカニズムとPMSから成り立っている。PMSは戦略の遂行を支える最も強力なツールである。マネジメントシステムは、戦略とMCSから構成される。戦略は組織目標を達成するためのプランである。MCSは経営管理者が組織構成員を組織の戦略の遂行に向けて影響を与えるプロセスであり、目標達成への動機付けとなる計画・調整・実行・評価の仕組みであり、戦略実施のためのツールであるとアンソニーはその著書（1994年）で述べている（図1.2.2参照）。マネジメントコントロールは、策定された事業戦略をうまく遂行することに焦点があてられており、①組織がおこなうべきことを計画し（目標・戦略から戦略計画を作り予算編成を行う）②組織横断的な活動を調整し（ルールに則り責任センターとして業績遂行し）③情報を伝達し ④業績を評価し（計画と実際との差異の測定と報告）⑤業績が満足なものかどうかフィードバック・コミュニケーションし ⑥



筆者作成

図 1.2.1 戦略・MCS・PMS

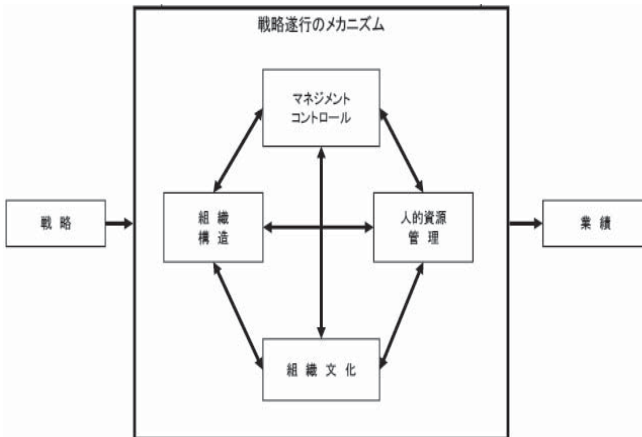


出所：Robert Anthony, Vijay Govindarajan 著『Management Control Systems』より

図 1.2.2 アンソニーのMCS

人々の行動を変化するように影響を与える、といった一連の活動である。そしてマネジメントコントロールが戦略遂行時に、組織構造、組織文化、人的資源管理などとともに経営管理者が使用できるツールとして最重要であるとしている（図 1.2.3）。経営革新活動は、お客様・取引先・株主・社会に代表されるステークホルダーやコンペティター、そして更にグローバル時代/GRC 時代/スマホ時代の現代の時代環境に取り囲まれて、経営体へのインプットをステークホルダーにとり価値あるアウトプットに変換する継続的な改善システムとして描くことが出来る。

また MCS の代表的な理論として、ロバート・サイモンズと伊丹敬之の理論について触れる。ロバート・サイモンズは、MCS には 4 つのレバーが必要だとした。4 つのレバーとは、① 信条のシステム（組織目標に向かって進む仕組み）② 事業倫理境界のシステム（コンプライアンス遵守）③ 双方向型のコントロールシステム（コミュニケーションの仕組み）④ 診断型のコントロールシステム（従来型のコントロールシステム）。マネジャー



出所：Robert Anthony, Vijay Govindarajan 著『Management Control Systems』より

図 1.2.3 戦略遂行のためのフレームワーク

は、この4つのレバーを働かせながら企業を適切にコントロールすることが必要となる。そして企業の方向付けを行い、戦略的決断を下し、目指す目標に到達するには、業績評価システム（performance measurement system）と統制システム（control system）の活用が必要であるとしている。自動車の運転にたとえると、運転するとき、ステアリング、アクセル、ブレーキによって自動車の運転方向とスピードをコントロールする統制システム（control system）と、ダッシュボードのメーター類のように、現状のスピードや、故障などに関する情報を提供する業績評価システムである。業績評価システムは、戦略目標と実際の結果の比較を可能にし、戦略の遂行状況の把握をたすける。さらに経営者の限られた時間と能力を最大限有効に活用するためのツールとなるよう業績評価システムと統制システムを設計し、ROM（ReturnOnManegement）経営者資本利益率を最大化することが重要であるとサイモンズは、主張している。

$$\text{ROM} = [\text{生み出される生産的エネルギーの合計}] / [\text{投入される経営者の時間と関心の合計}]$$

そして統制システムには2つのタイプがあり、この2つの診断型統制システムと対話型統制システムを併用すれば、戦略の実行と明日の変化への対応が可能となる。

① 診断型統制システムは、速度計であり、業績結果が事前に設定した業績水準からどれだけ乖離しているかモニターするための情報システムであり、戦略実行の要となる。

② 対話型統制システムは、戦略の不確実性への対応で、対話型の複数の業績評価システムを選ぶ。議論と対話による創発戦略である。

ともすれば診断型統制システムがあれば事足れりとするのに対し、不確実性への対応のため、対話型統制システムを併用するという考えは、参考にするべきと考える。

伊丹も同様の考えを『マネジメント・コントロールの理論』で主張して

いる。

曰く、業績を決める要因は、① 環境 ② 活動ベクトルの方向 ③ 努力水準 ④ 能力であり、業績は、〈環境 x 事前計画 x 適応的努力水準 x 能力〉の関係式が成り立ち、加算的でなく相乗的である。通常評価基準として、事前目標水準と実績との差異としての事前差異が用いられる。事前目標水準は、〈予想される環境 x 事前計画 x 約束した適応的努力水準 x 現在の能力〉であり、従って評価基準としての事前差異は、〈事後差異（適応的努力差異）+ 環境差異〉となる。評価に使われるべきは、適応的努力差異だけであり、環境差異は除くべきである。一般的に予算管理制度では、予算は事前目標水準としてある。評価基準としては、事前基準ではなく事後基準を用いるべきであるという。この主張は、サイモンズの対話型統制システムと同様に、環境の影響を評価基準から除く工夫である。

さらに伊丹は、業績評価制度の本質的な問題は、モラルハザードであり、その本質的な効果はモチベーション、危険分担、モニタリング、そして教育であるであるとしている。

経営管理制度（MCS）は、経営計画制度と業績評価制度と経営行動から成る。経営計画制度は、コミュニケーション・システム、目標設定システム、教育システムとして機能する。業績評価制度は、目標設定システム、モニタリング・システム、人事評価システム、教育システムと云う機能を持っている。伊丹の主張は、アンソニーのMCSとほぼ同様であるが、教育システムの機能が新たに追加されたと云える。

### 1.3 業績マネジメントシステム（PMS）

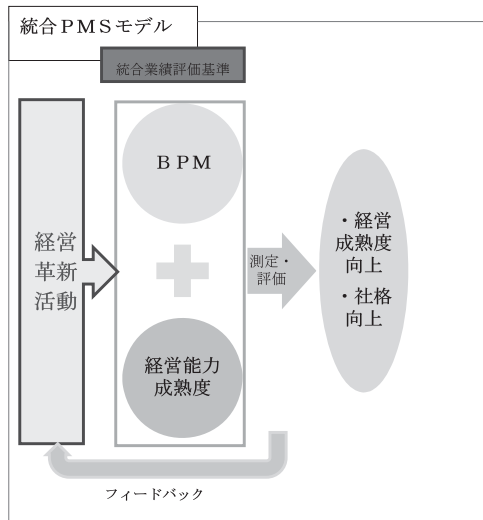
業績とは企業が戦略を立て、その戦略を戦略実行のメカニズムを通じて遂行することにより生み出される結果である。企業へのインプットから経営革新活動を通じて、変換し生み出されたステークホルダーに対する価値を、業績と定義する。従って業績を財務的な視点のみならず、非財務的な

視点でも捉える事が重要である。また期間的な視点で短期のみならず中長期的な視点も必要であり、経営視点のみならず業務管理視点も必要となる。ステークホルダーに対する価値の向上は、業績の向上によってもたらされる。後述するように、それは企業の経営能力成熟度の向上惹いては社格の向上と云った結果をもたらす。

業績は管理され評価されなければ、経営の改革には繋がらない。業績を評価するためには、業績評価のための指標が明確化されており、その評価の基準（尺度とも云う）が定められていなければならない。基準・尺度は行動や判断の拠り所となる物や数値を指す。業績評価基準とは、業績評価指標について目標値、標準値、比較値等を設定したものを指す。企業にとってはこの業績評価基準の体系が必要であり、この体系を定める事がPMSの重要な要素であり根幹となる（アーサーアンダーセン）。PMSはターゲットセット、意思決定、業績の評価のような一連のマネジメントプロセスを含む。

統合PMSモデルを図1.3.1に表した。業績評価指標BPM（Business Performance Metrics）と経営能力成熟度を統合して定義された統合業績評価基準が、経営実践活動を通じて測定・評価され、そして経営改善活動や経営革新にフィードバックされ、継続的に経営成熟度の向上や社格の向上が図られていく姿を表している。

業績の管理（事業目標の設定、定量的指標の設定）とGRC〈ガバナンス（企業統治の仕組み）・リスクマネジメント（不確実性の認識と対応）・コンプライアンス（法令遵守、SOX対応）〉は、今日経営の両輪となっている。従って統合PMSの中に両者を統合化することが、これからの経営には重要である。業績評価指標として、アウトプット評価指標（成果指標）、プロセス評価指標（先行指標）、GRC評価指標（環境指標、CSR指標、リスク指標等）の3つの業績評価基準を使うことによって、経営活動の可視化が可能となる。統合PMSは、プリンシプルド・パフォーマンスの向上を目的と



筆者作成

図 1.3.1 統合 PMS モデル図

して、業績（財務/非財務）を向上させるために、企業内の諸活動の業績、成果、進捗をモニターし、測定、管理する仕組みである。

業績評価基準は、企業変革を実現させるための業績マネジメントシステムであり総合的な経営管理システムであるといえる。業績評価基準の目的は、目標設定、意思決定、進捗評価、報酬評価や仮説検証のためであり、これらの複合的な目的で利用される。企業グループの業績評価基準を頂点として、シナジーを発揮するために事業、企業、企業内組織、業務プロセスそして個人に対する評価基準に展開される必要がある。企業内への展開には、プロセスアプローチ（企業内の業務プロセスに着目して業績評価基準を設定する方法）とファンクショナルアプローチ（企業内の組織に着目して設定する方法）がある。理論的には組織横断的にプロセスアプローチの設定が望ましいが、使い易さからファンクショナルアプローチが多い。統合

PMS では、プロセスアプローチを用いている。

人間が健やかに過ごし、長寿を全うするために、健康診断や血液検査、MRI を使った高度な検査が必要なように、企業が環境に適応し、健全に継続的に運営され、戦略を適切に遂行し価値向上を図っていくには、健康診断に代わる企業の業績評価・診断が必然となる。

このような企業にとり不可欠な PMS の経営手法としては、次のような多くの手法が現在使われている。

— BSC（バランスト・スコアカード Kaplan and Norton 1996） — TQM  
— KAIZEN — MB（マルコム・ボルドリッジ国家品質）賞 — 日本経営品質賞 — ABM（活動原価計算 Kooper and Kaplan 1997） — 予算管理制度 — パフォーマンス・プリズム（Neely and Adams 2000） — SVA（株主価値分析 Rappaport 1998）

等多くの手法がある。ここでこのように多くの手法の現存する PMS の歴史を振り返り、それらの企業への適応について Mike Kennerley and Andy Neely による業績評価のフレームワークにより検討する。1980 年代は業績評価における革命であったとされている。そして Lingle and Schieman によると、マネジメントの基盤としてバランスがとれた PMS を使用している組織の方が、これを使用していない組織よりも業績が伸びている。こうした利点を実現するためには、組織が効果的な業績評価システムを遂行することが必要である。20 世紀の初頭から、デュポン社はピラミッド型の財務比率を業績評価の尺度として使用してきた。Johnson and Kaplan (1987) は財務的業績尺度では、近代組織の競争的な状況や戦略の変化を示すことができないとした。管理会計システムはコストに焦点を当てているため、過去の来歴は示すが、将来の業績を示すことはほとんどなく、短期志向を促すこととなった。1980 年代から 90 年代にかけて財務尺度だけでなく、組織目標を適切に示した非財務尺度も使用するようになった。業績評価フレームワークで最も利用され一般的なものが、Kaplan and

Norton (1992, 1996) が提唱したバランスト・スコアカードである。詳細は後に述べるが、競争性という面が欠けているとかステークホルダーの視点が考慮に入っていないため、その包括性には限界があると指摘されている。MB 賞では、BSC では考慮に入っていない多くの業務領域に取り組んでいる。しかし MB 賞やその流れを汲む JQA は、客観的評価フレームワークというよりも自己評価の目的で使われる。これらの欠点を補うべく、ステークホルダーの価値を生み出すため Andy Neely によるパフォーマンス・プリズムが提唱された (2001)。これは既存のフレームワークが抱える端緒の多くに対応できる多面的なフレームワークであると Andy Neely らは主張している。これはステークホルダーの満足度や貢献、組織の戦略やプロセス、組織能力も考慮に入れられている。統合的な業績評価システムの監査可能なリファレンスモデルとして IPMS が Umit Bititci らによって提唱されている (1998)。徳崎は VBM における業績評価の財務業績効果に関する研究の中で、事業部価値の創造に最適なマネジメントシステムの構築には、SVA 法を基にした株主価値ネットワークの考え方を概念的ベースとし、パフォーマンス・プリズムを技術的基礎として導入することが最も適しているとしている。

以上の歴史的考察を踏まえ統合 PMS では、JQA と BSC を骨子として CMMI, ISO15504 の能力成熟度を加味し、GRC 指標を考慮に入れた新しい経営手法を提言している。

#### 1.4 ビジネス業績指標 (BPM)

次に PMS の構成要素の一つである BPM フレームワークについてレビューする。

##### 1 BSC について

バランスト・スコアカード (BSC) は、1992 年にキャプランとノートン

によって提案され、四つの視点を用いた「多面的業績評価システム」として紹介された。業績を評価し、モニタリングをするツールであり、これは第1世代といわれる。1990年代後半には経営戦略の実行を管理する「戦略マネジメントシステム」に進化し、第2世代といわれる。最近では第3世代として、戦略的思考を促し戦略志向型組織へ変革する戦略的なマネジメント・フレームワークに進化し、組織内の戦略に関する情報の共有を促進する「戦略コミュニケーションのツール」として評価されるようになっている。ビジョンと戦略をアクションに落とし込み、成長力と競争力をつけ未来を切り拓く、戦略経営時代の革新的なマネジメント・システムといわれている。そして今ではFORTUNE1000の50%以上の企業、日本では上場企業の1/3がBSCを導入している。これほど迄にBSCが普及した理由は次のとおりである。

- ① バランスのとれた業績評価システムである（図1.4.1）。
- ・ 四つの視点（財務、顧客、社内ビジネスプロセス、学習と成長）
  - ・ 短期的利益と長期的利益 ・ 全社目標・戦略と部門目標・戦略

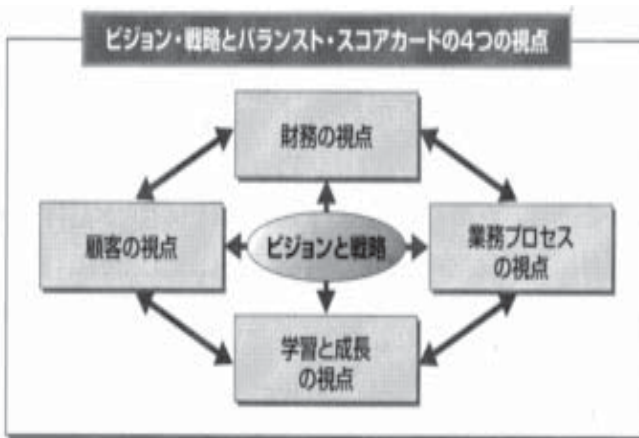


図 1.4.1 BSC とは

- ・ステークホルダー間
- ② 組織内に目標展開するシステムとして業績評価指標の間の因果関係を表現し、重視している。
  - ・四つの視点間の因果関係/長期目標と短期目標の因果関係
  - ・戦略目標を施策まで落とし込む因果関係（戦略目標→業績評価指標→施策）
  - ・組織段階に沿った因果関係（カスケーディング）  
上位目標の下位目標へのブレイクダウン、連鎖的因果関係
  - ・四つの視点の戦略目標や KPI の因果関係を明示するための工夫として戦略マップが 1990 年代中頃に考案された。
- ③ 既存マネジメントシステムの統合による戦略コミュニケーションが可能となり、戦略の可視化が容易となる。
  - ・日本に於ては中期経営計画/予算管理/目標管理のマネジメントシステムの導入率は高いものの、バラバラに導入されているケースが多い。BSC の導入によりこれらのシステムを相互補完し連携をとることが可能となり、マネジメントシステムとしての有効度が向上する。
  - ・戦略や戦術を業績評価基準に結びつけ、財務的指標のみならず、非財務的指標も設定し、戦略/施策の策定と進捗/結果の評価を行うことが可能となっている。

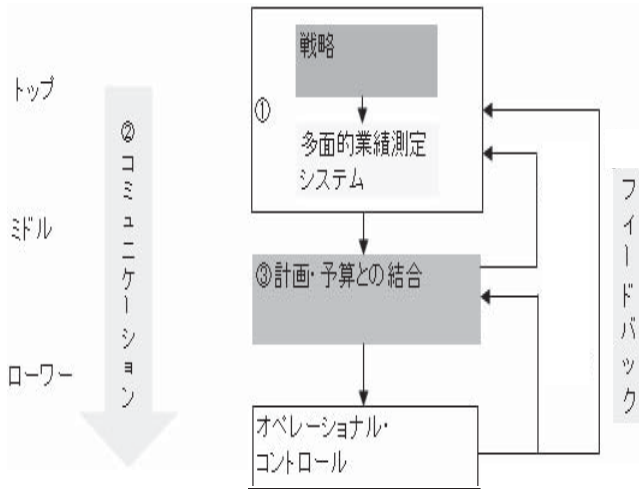
戦略マネジメントシステムとして BSC の実行プロセスは図 1.4.2 である。

以下の 4 つのプロセスから成り立っている。

- ① ビジョンをわかり易い言葉に置き換える ② コミュニケーションとリンケージ ③ 経営計画 ④ フィードバックと学習

しかしながら BSC 導入に関し、いくつかの問題も存在する。

- ① BSC と予算とのリンケージがうまくいくかどうか。BSC は戦略を管理するシステムであり、予算は戦術を管理するシステムである。従って BSC が戦略と予算の架け橋となることができるかどうかと



出所：乙政佐吉「バランス・スコアカード導入・実践による成果の検証に関する考察」商学討究，第56巻第2・3

図 1.4.2 戦略マネジメントシステムとしての BSC の実行プロセス

いうことである。

- ② フィードバックと学習が BSC 導入の中で適切に行われるか。策定された戦略の妥当性が検証され，戦略の修正がなされ，戦略転換による組織変革のため BSC を導入できるかどうか。
- ③ 業績評価ツールとしての導入から戦略マネジメントツールとしての導入へ発展するにはどうすればよいか。

多くの企業では BSC を成功裏に導入しているが，上記のような理由もあり失敗しているケースもある。また JQA のようなベンチマークも困難であり，BSC の中身の外部への発表が戦略を扱っている為機密度が高く困難なケースが多い。それ故導入企業同士の相互の研鑽も進みにくい。

1992 年時点でのキャプラン & ノートンの BSC 指標は下記の内容であった。

- ・顧客の視点 Q, C, D, パフォーマンスとサービス
- ・会社のエクセレンス サイクルタイム, 品質, 社員のスキル, 生産性
- ・改善された価値の創出 新製品, 更なる価値, オペレーション効率の改善
- ・株主価値 キャッシュフロー, 期ごとの成長性, 事業部ごとの収入, セグメントごとのシェアの増大, ROE

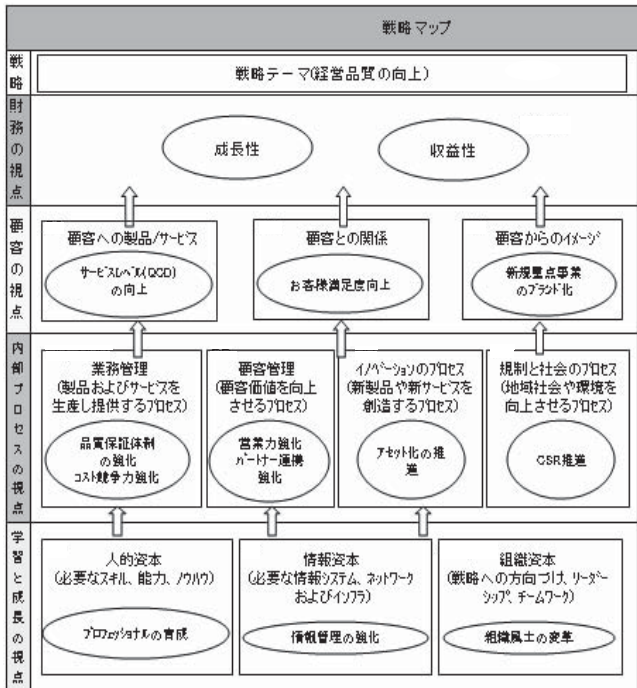
上記の指標が, 今ではキャプラン & ノートンの「戦略マップ」で, 下記の様に大幅に変更されている。

- ・財務の視点 成長性, 収益性
- ・顧客の視点 顧客への製品/サービス, 顧客との関係, 顧客からのイメージ
- ・内部プロセスの視点 業務管理 (製品およびサービスを生産し提供するプロセス), 顧客管理 (顧客価値を向上させるプロセス), イノベーションのプロセス (新製品や新サービスを創造するプロセス), 規制と社会のプロセス (地域社会や環境を向上させるプロセス)
- ・学習と成長の視点 人的資本 (必要なスキル, 能力, ノウハウ), 情報資本 (必要な情報システム, ネットワークおよびインフラ), 組織資本 (戦略への方向づけ, リーダーシップ, チームワーク)

勿論これらの指標は, それぞれの企業で経営状況にマッチした形で選択されたり, 新たに作られたするが, 上記の指標がひな形になっていることが多い。図 1.4.3 は, 「戦略マップ」をもとに筆者の作成したサンプル指標である。

また BSC の KPI Library が EPM Review から出されている。KPI をセットする際の参考にしたい。

(出所: <http://www.epmreview.com/resources/case-studies/>)



出所：ロバート・S・キャプランほか『戦略マップ』櫻井通晴ほか監訳  
ランダムハウス講談社（2005）より筆者作成）

図 1.4.3 BSC 指標

## 1.5 JQA について

JQA（Japan Quality Award＝日本経営品質賞）は、1987 年米国に於て制定された MBNQA（Malcolm Baldrige National Quality Award＝マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）を範として、1996 年(財)社会経済生産性本部により創設された。

MBNQA は、1970 年代から 80 年代の米国経済の不振を受けて、国家プロジェクトによる企業調査の結果〈好業績企業：6 つの共通点〉が導き出され（表 1.5.1）、これを基に 1987 年「連邦法 100-107 号」が制定されて、

表 1.5.1 好業績企業：6つの共通点

| 好業績企業：6つの共通点                              |  |
|-------------------------------------------|--|
| 1. コスト、品質、納期の同時改善に努力したこと                  |  |
| 2. 顧客に密着したこと                              |  |
| 3. 供給業者との関係を密接にしたこと                       |  |
| 4. 戦略的に優位に立つため、技術を効果的に利用したこと              |  |
| 5. 企業の適応力強化のため、組織の階層を減らし、細分化の度を低めたこと      |  |
| 6. 継続学習、チームワーク、参加意識、適応力などを増進する人事方針を採用したこと |  |
| (MIT 調査より)                                |  |

出所：大西謙編著『持続的変革をめざして』晃洋書房

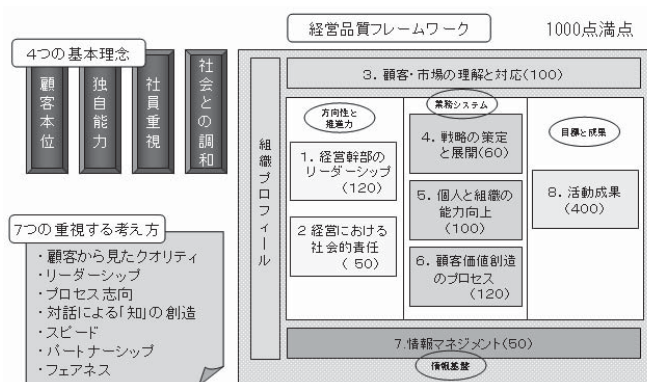
これがMBNQAへと発展した。今では世界各国で展開されており、ヨーロッパ品質賞（EQA）やシンガポール品質賞（SQA）、日本経営品質賞（JQA）等約60の国や地域で実施されている。

経営品質向上プログラムの目的は「卓越した経営」を目指し、自らの経営を自らが振り返ることにより、目指す価値実現にむけた経営への変革を支援することにあるとアセスメント基準者には書かれている。そしてJQAはこの活動を通じて経営革新を進めるモデルとなるための組織を表彰するプログラムである。経営品質向上プログラムでは、顧客価値に根ざした経営への継続的変革をエクセレンス経営として推奨している。

顧客価値を目指して、顧客本位、社員重視、独自能力、社会との調和という四つの要素を追求する経営を目指す枠組を示し、それを目指した経営の実践を推進している。具体的には、顧客価値を創造する8つの多面的な視点（カテゴリー）から振り返るための組織評価の基準を提供している。この枠組によって、組織がめざしているビジョン実現に向けた、経営活動の目的適合性と一貫性、体系化の程度、組織内外との連携の状態（展開度）を自己評価できる構造としている。

経営品質向上プログラムに於けるアセスメント基準のフレームワークを図1.5.1に示す。また組織全体をあらわす評点総括は表1.5.2となっている。

このようにJQAは、組織のあるべき姿とその枠組を示し、組織のお



出所：日本経営品質賞 2007 年度版、アセスメント基準書、日本経営品質賞委員会

図 1.5.1 経営品質向上プログラムが求めるもの

かれた現状をベースとした経営品質力と JQA での経営成熟度を明らかにすることができる。

しかしながら成熟度を向上し、経営革新をどのように進めるかについては、特定の経営手法の導入を義務づけたり奨励したりしているわけではなく、業績を上げるにはどうすればよいかは触れてはいない。ベンチマークやベスト・プラクティスを参考にした組織独自の取り組みを行うこととなる。また審査基準も難解であり、経営品質レベルの判定も審査員の主観的な判断になりやすい。従って組織によっては、経営革新の進め方にとまどいを見せるケースもあると考えられる。JQA が思ったほど日本に普及しないのもそれが一つの原因であると考えられる。なお図 1.5.2 に IT コーディネーター——協会のビジネスエクセレンスモデルを示す。

これは JQA 等をもとにして、企業活動の全容を示したビジネスモデルとなっている。また以下の項目に細分され、成熟度レベルの判断に使われる。この項目は、ビジネス業績指標（BPM）の設定時の参考として利用する。

表 1.5.2 評点総括

| レベル | 評価          | 内 容                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D   | (～99)       | 〈改善にむけた取り組みが見られない〉<br>組織の理想的な姿を明確にしておらず、現状を維持する考え方にとらわれている。変革にむけてのものの見方や考え方が見られないため、改善にむけた行動が行われず、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が全く見られず明らかに低い水準にある。                                                                                                |
| C   | － (100～199) | 〈過去の枠組みの中での改善行動〉<br>組織の目的とそれを実現する理想的な姿の追求が不十分のため、一般的な方法を導入するにとどまっている。過去の枠組みの中での改善や、その場かぎりの行動が中心になっている。それにより、活動結果、総合結果ともに、期待する改善傾向が得られていない。                                                                                            |
|     | ＋ (200～299) |                                                                                                                                                                                                                                       |
| B   | － (300～399) | 〈過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている〉<br>組織の目的とそれを実現する理想的な姿を明確にした上で、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている組織内での対話が重視され始めており、組織の目的を実現するための部門や活動間での享禄関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。                                                             |
|     | ＋ (400～499) |                                                                                                                                                                                                                                       |
| A   | － (500～599) | 〈求める価値を戦略的に考え、行動している〉<br>組織の目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、現状とのギャップを認識し戦略的に行動している。組織内での対話が活発に行われ、他部門との協力関係が構成され、それぞれの目標は組織全体の目標との一貫性がとられている。顧客や市場の変化に対して現場は顧客価値実現の原則にもとづいて行動し、行動した結果から新たな方法が創造され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに改善傾向が見られ、競争を上回っている。 |
|     | ＋ (600～699) |                                                                                                                                                                                                                                       |
| AA  | － (700～799) | 〈組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している〉<br>組織の目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。対話による自律的な相互連携が定着し、組織全体で、より多くの新たな発見をし、そこから独自の価値を生み出す学習が展開されている。それにより、活動結果、総合結果の多くで改善傾向が見られ、業界最高水準を達成している。                                    |
|     | ＋ (800～899) |                                                                                                                                                                                                                                       |
| AAA | (900～)      | 〈革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている〉<br>組織の目的とそれを実現する理想的な姿を組織内および関係する外部と共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。組織の目的を実現するために、組織内および関係する外部との対話による自律的な総合連携が絶え間なく行われている。それにより、活動結果、総合結果のほとんどすべてが業界を超えてベストプラクティスの水準となっている。                                    |

出所：日本経営品質賞 2007 年度版アセスメント基準書 51 頁（日本経営品質賞委員会，2007）

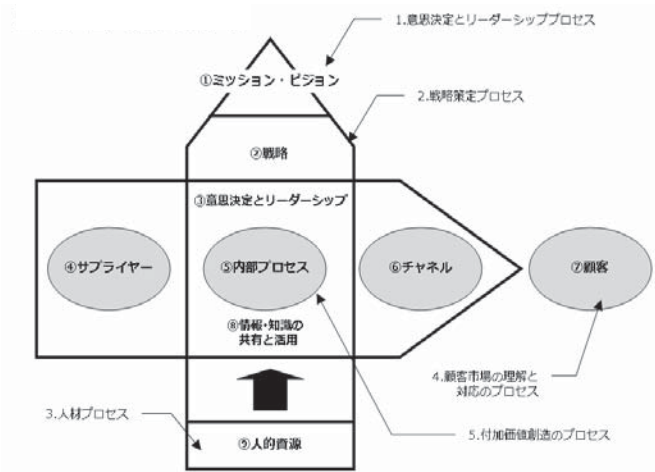


図 1.5.2 ビジネスエクセレンスモデル

## (1) 意思決定とリーダーシッププロセス

- ① ビジョンとコミュニケーション ② 組織化と意思決定 ③ 経営変  
革のリーダーシップ

## (2) 戦略策定プロセス

- ① 戦略策定に用いる情報 ② 戦略策定アプローチ ③ 戦略から実行  
計画へのアプローチ ④ 戦略と実行計画のモニタリング

## (3) 人材プロセス

- ① 自律と自己責任重視のアプローチ ② 組織能力強化のアプローチ  
③ 人材開発のアプローチ ④ 社員満足向上のアプローチ

## (4) 顧客市場の理解と対応のプロセス

- ① 市場や顧客の動向把握のアプローチ ② 苦情対応や関係強化のア  
プローチ ③ 満足度の把握とロイヤリティ向上のアプローチ

## (5) 付加価値創造のプロセス

- ① 商品・サービス企画・設計プロセスのマネジメント ② 製品や

サービスの生産・提供プロセスのマネジメント ③ 新事業開発プロセスのマネジメント ④ 間接部門サービスのマネジメント

(出所：ITCA 事例 [http://www.itc.or.jp/foritc/useful/case\\_info/jirei31/comment31.html](http://www.itc.or.jp/foritc/useful/case_info/jirei31/comment31.html))

## 1.6 JQA/BSC 比較検討

JQA, BSC それぞれについての研究は数多くある。しかし JQA と BSC を比較検討している先行研究は意外に少ない。JQA, BSC それぞれの生い立ちの違い、目的の違い、又企業に於て JQA, BSC 共に導入しているケースが日本では比較的少ないためと考えられる。

JQA と BSC は大変似ている所が多い。BSC と JQA との関連性について表 1.6.1 に示す。BSC のビジョン・戦略/四つの視点と JQA のカテゴリー・アセスメント項目の間には補間関係があることが見てとれる。次に JQA/BSC の比較を表 1.6.2 に示す。

即ち経営革新を企業が進めるにあたって、戦略策定、実行、業績評価、

表 1.6.1 BSC と JQA との関連

| BSC       | JQA (2007 年度カテゴリー・アセスメント項目)                                                                     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (ビジョンと戦略) | 1. 経営幹部のリーダーシップ<br>4. 戦略の策定と展開                                                                  |
| 財務の視点     | 8. 活動結果<br>8.4(3) 財務の結果                                                                         |
| 顧客の視点     | 3. 顧客市場の理解と対応<br>8.4(1) 顧客満足・不満足の結果                                                             |
| 業務プロセスの視点 | 2. 経営における社会的責任<br>6. 顧客価値創造のプロセス<br>8.3 プロセスの結果                                                 |
| 学習と成長の視点  | 5. 個人と組織の能力向上<br>7. 情報マネジメント<br>8.1 リーダーシップと社会的責任の結果<br>8.2 個人と組織の能力向上の結果<br>8.4(2) 社員満足・不満足の結果 |

筆者作成

表 1.6.2 JQA/BSC の比較

|        | JQA                                                                                                                                                                         | BSC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 特<br>徴 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の経営品質の高さの判断手法</li> <li>・儲かる会社の仕組み作り</li> <li>・経営品質診断</li> <li>・JQA 受賞企業を選択するための評価基準</li> <li>・業績評価・結果指向</li> <li>・外部評価</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の戦略策定・実行の為の経営手法</li> <li>・経営の可視化ツール</li> <li>・戦略目標実現のためのコミュニケーション・ツール</li> <li>・業績評価・プロセス指向</li> <li>・自社視点 ― 自社戦略・目標が達成されたかのみ</li> <li>・独自の優先順位</li> <li>・戦略目標間のリンケージ重視</li> <li>・予算との2重学習ループ、予算業績連動</li> <li>・非財務的価値が財務的価値をもたらす</li> <li>・戦略的マネジメント・コントロール &amp; コミュニケーション・システム（マネジメントの実行に力点）</li> </ul> |
| 課<br>題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績向上の具体的な指針はない</li> <li>・財務結果の比重が低い（60点/1,000点）</li> <li>・審査員の主観的判断になりがち</li> <li>・下部組織への展開がむずかしい</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価に比重が偏り勝ちになる</li> <li>・理念については不問</li> <li>・ベンチマークがやりにくく独善的になりがち</li> <li>・部外者のアセスメントの仕組みがない</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |

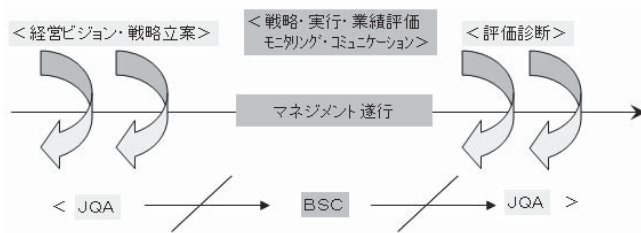
筆者作成

モニタリグ & コミュニケーション・システムとして BSC を活用し、経営ビジョン・戦略の方向性の確立や経営品質レベル、経営成熟度レベルの評価と診断に JQA を活用する仕組みが考えられる。またこの仕組みによって JQA と BSC が車の両輪として相互補完的に活用され、効果的に又効率的に経営革新を進めることができる（図 1.6.1）。

BSC, JQA それぞれの優れている点、課題を認識し自社に合ったマネジメントシステムの導入を検討するのが効果的と考える。ただし会社再建型の経営変革の場合 BSC, JQA の統合的な導入が最も効果的である。

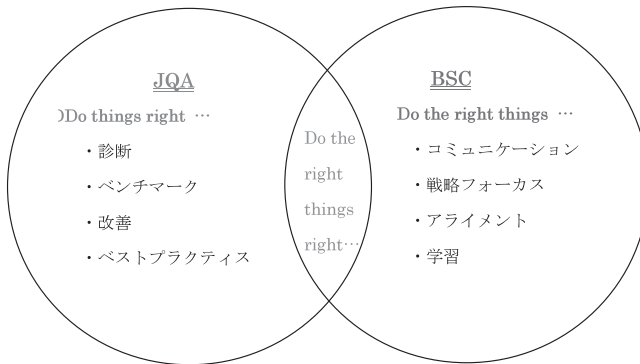
JQA と BSC の2つの経営ツールを用いることにより、図 1.6.2 に示すように“正しい事を正しく行う ― Doing the right things right ―” 効率的効果的な経営が可能となる。

BSC と経営品質賞を活用して経営品質のグローバル展開の成功例として、株式会社フィリップスエレクトロニクスジャパンの例を図 1.6.3 に示す。欧州経営品質賞のフレームワークは米国の MB 賞を参考にして作ら



筆者作成

図 1.6.1 JQA と BSC による経営革新の仕組み



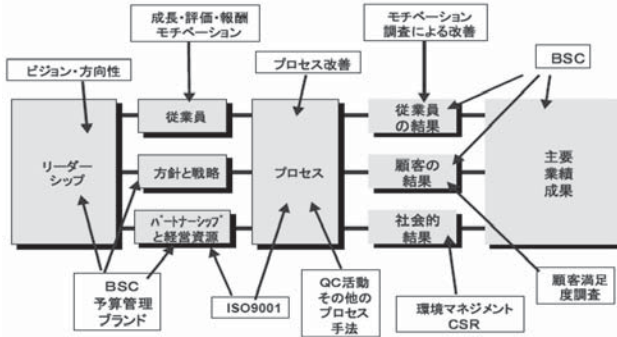
出所：The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model 2GC  
 limited BSC Authority web Seminar Feb. 2001 筆者訳

図 1.6.2 JQA と BSC の right な関係

れており、日本経営品質賞（JQA）とルーツを同じくする。

経営品質の促進要因としてのリーダーシップ、従業員、方針と戦略、パートナーシップと経営資源、プロセス改善とその結果としての従業員の結果、顧客の結果、社会的結果と主要業績結果からなる。その構成要素をドライブする BSC の 4 つの視点（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）、ISO9001、CSR 等により改革と学習を促進しグローバルに展開している。

### 欧州品質賞フレームワークと経営システムの一例



出所：日本経営品質学会平成 17 年度春季研究発表大会 株式会社フィリップスエレクトロニクスジャパン 経営品質部 高橋義郎

図 1.6.3 フィリップスにおける経営品質グローバル展開の一例

#### 1.7 経営能力成熟度モデル

経営の進化を経営成熟度の向上としてとらえ、経営成熟度の向上を目標に経営体の心・技・体の向上を計ることが経営革新であるといえる。成熟度という考え方は、フィリップ・クロスビーの品質マネジメント発展段階、品質マネジメントの成熟度に遡ることができる（1979 年）。

クロスビーは品質を「要求条件との一致（Conformance to Requirements）」と定義し、5 段階の発展段階を定義している。以下の 5 つの段階を追って品質マネジメントが発展し、成熟すると考えている。

- ① 第 1 段階 睡眠期；混乱しており、責任の所在がわからない
- ② 第 2 段階 覚醒期；経営者は品質マネジメントの重要性がわかりかけている
- ③ 第 3 段階 知覚期；会社として品質マネジメント方針を作り、品質向上プログラムを導入している。
- ④ 第 4 段階 充実期；欠陥予防は日常業務になっている。

⑤ 第5段階 定着期；品質向上が通常の継続的な活動となる。

クロスビーによれば、問題を「製品が要求条件に一致しない」ことによりムダなコストが発生している状態であるとし、そして「問題の予防」をクオリティ・マネジメント成熟度の最上位の第5段階に位置づけている。

ソフトウェア開発における品質向上を大きな課題として1980年後半から1990年初にかけカーネギーメロン大学のソフトウェア工学研究所(SEI)は、ソフトウェアプロセスの成熟度モデル(CMM: Capability Maturity Model for Software)を公表した。ソフトウェア能力成熟度モデルでは、ソフトウェア開発組織を表1.7.1のように5つの成熟度レベルに区分している。

その後CMMは統合能力成熟度モデル(CMMI: Capability Maturity Model Integration)へと発展し、ソフトウェア・エンジニアリングのグローバルスタンダードとして活用されている。品質原理を取り入れた成熟度の枠組みは、クロスビーの5つの進化段階を採り入れ開発されたものである。成熟度モデルの変遷を図1.7.1に示す。

ソフトウェアプロセスの成熟度モデルがソフトウェア産業で受け入れら

表 1.7.1 ソフトウェア能力成熟度モデル

| 成熟度レベル      | 特 徴                                                                                                                        |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1：初期プロセス    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 場当たりなソフトウェアプロセス</li> <li>● ソフトウェアプロセスは後に継承しない</li> </ul>                          |
| 2：反復可能プロセス  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の成功したソフトウェアを文書化</li> <li>● 過去の類似のソフトウェアプロセスを反復できる</li> </ul>                    |
| 3：定義されたプロセス | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の標準となるソフトウェアプロセスを定義</li> <li>● 標準のソフトウェアプロセスに基づきプロジェクトが進行</li> </ul>            |
| 4：管理されたプロセス | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的にソフトウェアプロセスを管理</li> <li>● ソフトウェアプロセスのパフォーマンスや成果物の品質を定量的に計測、把握、管理</li> </ul>    |
| 5：最適化するプロセス | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ソフトウェアプロセスの組織的、継続的な改善を行う仕組みが整っている</li> <li>● プロジェクトからのフィードバック、新しい技術の採用</li> </ul> |

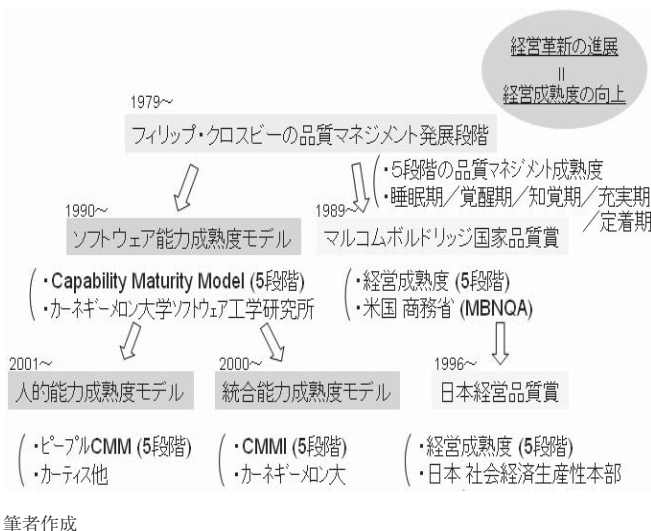
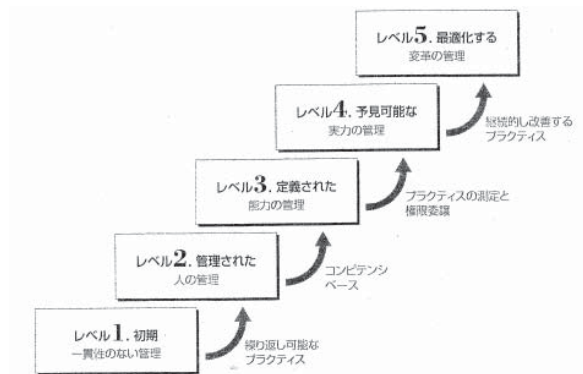


図 1.7.1 成熟度モデルの変遷

れたことをもとに、その適用範囲を一般の組織に拡大するため開発されたのが、人的能力成熟度モデル：People CMM（Curtis ほか 2001）である。組織に要求される要件をプロセスエリアとして、その成熟度レベルを5段階で定義している（図 1.7.2）。組織を構成している人の持っている力（Workforce）を永続する真の力（Capability）に継続して改善するための、人的組織が実践すべきプラクティスを示したロードマップである。CMMI や People-CMM 等の成熟度の概念はソフトウェア開発や人的組織のプロセスにかかわる成熟度である。これに対して組織全体を対象として、経営の成熟度について統合的にプロセスと結果の2つの面で成熟度をとらえ、評価しようとしているのが MB（マルコム・ボルトリッジ）国家品質賞と JQA（Japan Quality Award）日本経営品質賞である。

その後ソフトウェアプロセスアセスメントの国際標準を定める動きが活発になり、1998 年 ISO/IEC TR15504（標準情報）が公表された。ISO/



出所：ビル・カーティスほか、『People CMM』，日本工業新聞社（2003）

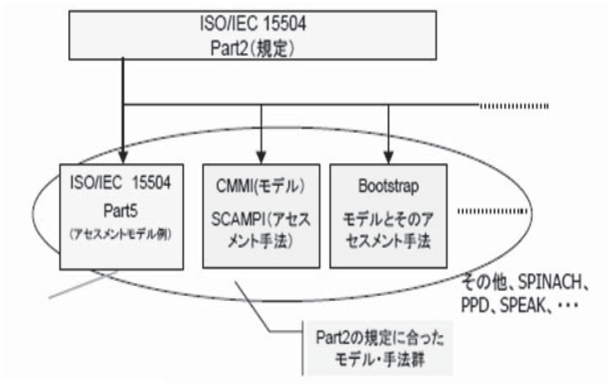
図 1.7.2 ピーブル CMM

IEC15504 は IT 分野におけるプロセスアセスメントのモデルおよび実施方法に関する国際標準である。それはまた、プロセス改善および供給者プロセス能力判定の国際規格でもある。

CMMI 及びそのアセスメント手法である SCAMPI も 2003 年国際規格として制定されたプロセスアセスメント ISO/IEC15504 Part2（規定）のサブセットとして位置付けられる。その関係を図 1.7.3 に示す。

CMMI（PeopleCMM も同様）では、プロセス改善における二つのアプローチがあり、このようなアプローチを『表現形式』と呼び、『連続表現』および『段階表現』と呼ばれる。

連続表現は、組織およびその事業目標に最も利益を与えるプロセス領域、または相互に関連する一連のプロセス領域を選択することによって、組織がプロセス改善の取り組みで集中する点を選ぶことを可能にする。また連続表現を用いることで、プロセス毎の『能力度レベル』を達成することを可能にする。段階表現を用いることで、組織全体としての『成熟度レベル』を達成することを可能にする。両方の表現形式は、事業目標を達成するためのプロセス改善の方法を提供する。連続表現の能力度レベルはレベ



出典：MRI 作成  
『ソフトウェアプロセスアセスメント（SPA）モデルに関する調査 調査報告書  
平成 16 年 2 月 独立行政法人 情報処理推進機構』 P.10 より

図 1.7.3 ISO/IEC15504 と CMMI の関係

レベル 0 の ‘不完全な’ から始まり、レベル 3 の<sup>1</sup>定義された ‘までの 4 段階あり、段階表現の成熟度レベルはレベル 1 の ‘初期’ から始まり、レベル 5 の ‘最適化している’ までの 5 段階の改善経路を提供する（表 1.7.2, 図 1.7.4）。段階表現では、次の図 1.7.5 のように、プロセス領域が各段階に割り当てられる。

連続表現では、次の図 1.7.6 のように、プロセス領域が機能グループに

表 1.7.2 能力度レベルおよび成熟度レベルの比較(P.23)

| レベル   | 連続表現<br>能力度レベル | 段階表現<br>成熟度レベル |
|-------|----------------|----------------|
| レベル 0 | 不完全な           |                |
| レベル 1 | 実施された          | 初期             |
| レベル 2 | 管理された          | 管理された          |
| レベル 3 | 定義された          | 定義された          |
| レベル 4 |                | 定量的に管理された      |
| レベル 5 |                | 最適化している        |

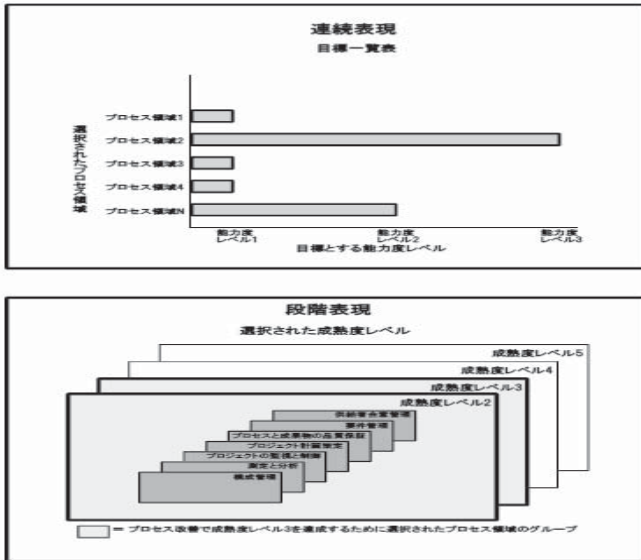


図 1.7.4 連続表現および段階表現でのプロセス領域

割り当てられる。

図 1.7.7 は、成熟度レベル 2 から 5 までと等価であるために、連続表現を用いた場合に達成されねばならない目標一覧表の要約を示している。能力度レベル欄の各網掛け部分は、成熟度レベルに対して等価となる目標一覧表を示している<sup>1)</sup>。

1) 上記の記述は、『開発のための CMMI® 1.3 版 CMMI-DEV, V1.3 CMMI 成果物チーム より良い製品とサービスを開発するためのプロセス改善 2010 年 11 月技術報告書』CMU/SEI-2010-TR-033 ESC-TR-2010-033 <http://www.sei.cmu.edu> より抜粋した。

なお後に詳述する ISO/IEC15504 におけるプロセスプロファイルは、CMMI での目標一覧表およびその達成度を表す達成度一覧表とおなじ概念である。

| 成熟度<br>レベル | カテゴリ                                                         |                                                              |                                                                          |                                                       |
|------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|            | プロセス管理                                                       | プロジェクト管理                                                     | エンジニアリング                                                                 | 支援                                                    |
| ML5        | OID:<br>組織改革と展開                                              | 客観的データに基づく継続的改善                                              |                                                                          | CAR:<br>原因分析と解決                                       |
| ML4        | OPP:<br>組織プロセス実績                                             | QPM:<br>定量的プロジェクト管理                                          |                                                                          |                                                       |
| ML3        | OT:<br>組織トレーニング<br>OPF:<br>組織プロセス重視<br>OPD+IPPD:<br>組織プロセス定義 | RSKM:<br>リスク管理<br>IPM+IPPD:<br>統合プロジェクト管理                    | VAL:<br>妥当性確認<br>VER:<br>検証<br>PI:<br>成果物統合<br>TS:<br>技術解<br>RD:<br>要件開発 | DAR:<br>決定分析と解決                                       |
|            | 組織運営・改善の仕組み                                                  |                                                              |                                                                          | 共通機能                                                  |
| ML2        |                                                              | SAM:<br>供給者含意管理<br>PMC:<br>プロジェクトの監視と制御<br>PP:<br>プロジェクト計画策定 | REOM:<br>要件管理                                                            | MA:<br>測定と分析<br>PPQA:<br>プロセスと成果物の品質保証<br>CM:<br>構成管理 |
| ML1        |                                                              | プロジェクト管理能力                                                   | 開発実施能力                                                                   |                                                       |

図 1.7.5 成熟度レベルとプロセス領域

|              |      |     |            |      |     |
|--------------|------|-----|------------|------|-----|
| プロジェクト<br>管理 | PP   | PMC | プロセス<br>管理 |      | OPF |
|              | SAM  | IPM |            | OPD  | OPP |
|              | RSKM | QPM |            | OT   | OID |
| エンジニアリング     | REQM | RD  | サポート       |      | CM  |
|              | VER  | VAL |            | PPQA | MA  |
|              | TS   | PI  |            | DAR  | CAR |

図 1.7.6 連続表現とプロセス領域

次の規則が等価な段階付けを要約している。

- ・成熟度レベル 2 (ML2) を達成するためには、成熟度レベル 2 に割り当てられたすべてのプロセス領域が、能力度レベル 2 (CL2) または 3 (CL3) を達成しなければならない。

| 名前            | 略語   | ML | CL1         | CL2 | CL3 |
|---------------|------|----|-------------|-----|-----|
| 構成管理          | CM   | 2  | 目標<br>一覧表 2 |     |     |
| 測定と分析         | MA   | 2  |             |     |     |
| プロジェクトの監視と制御  | PMC  | 2  |             |     |     |
| プロジェクト計画策定    | PP   | 2  |             |     |     |
| プロセスと成果物の品質保証 | PPQA | 2  |             |     |     |
| 要件管理          | REQM | 2  |             |     |     |
| 供給者合意管理       | SAM  | 2  |             |     |     |
| 決定分析と解決       | DAR  | 3  | 目標<br>一覧表 3 |     |     |
| 統合プロジェクト管理    | IPM  | 3  |             |     |     |
| 組織プロセス定義      | OPD  | 3  |             |     |     |
| 組織プロセス監視      | OPF  | 3  |             |     |     |
| 組織トレーニング      | OT   | 3  |             |     |     |
| 成果物統合         | PI   | 3  |             |     |     |
| 要件開発          | RD   | 3  |             |     |     |
| リスク管理         | RSKM | 3  |             |     |     |
| 技術解           | TS   | 3  |             |     |     |
| 妥当性確認         | VAL  | 3  |             |     |     |
| 検証            | VER  | 3  |             |     |     |
| 組織プロセス実績      | OPP  | 4  | 目標<br>一覧表 4 |     |     |
| 定量的プロジェクト管理   | QPM  | 4  |             |     |     |
| 原因分析と解決       | CAR  | 5  | 目標<br>一覧表 5 |     |     |
| 組織実績管理        | OPM  | 5  |             |     |     |

出所：『開発のための CMMI® 1.3 版 CMMI-DEV, V1.3』  
CMMI 成果物チームより

図 1.7.7 目標一覧表および等価な段階付け

・成熟度レベル 5 (ML5) を達成するためには、すべてのプロセス領域が、能力度レベル 3 (CL3) を達成しなければならない。高成熟度を達成するためには、段階表現を使用している場合、成熟度レベル 4 または 5 を達成すれば高成熟度を達成することになる。成熟度レベル 5 を達成することは、成熟度レベル 2, 3, 4, および 5 におけるすべてのプロセス領域が実装されることになる。連続表現を使用している場合、等価な段階付けの概念を使用して高成熟度を達成することになる。す

すべてのプロセス領域において能力度レベル3を達成したとき、等価な段階付けを使用すれば、段階表現の成熟度レベル5と等価である高成熟度を達成したことになる。

JQAにおける経営成熟度は、どの組織にも共通するプロセスを7つのカテゴリー（7つのプロセスと20のサブプロセス）に分け「評点ガイドライン」というモノサシを用いて、組織の自己変革能力の状態をプロセスの「方法/展開」の観点から ① 合目的性と体系化 ② 展開度と統合の状態 ③ 改善、革新への取り組みの程度 の角度で評価する。

また結果のカテゴリーを ① 合目的性－活動目的との整合性 ② 改善計画－学習結果 ③ 目標達成 の角度から評価する。つまり目的実現を可能にする組織能力（自己変革能力）を組織の成熟度で評価しようとしている（表1.7.3）。

会社再建タイプの組織変革には、経営トップのリーダーシップの基、企業の経営理念、戦略、組織構造、コントロールメカニズム、文化等全体的な変革が必要となる。すなわち企業体の心・技・体の変革と充実・向上が必要となる。そしてこのことは経営成熟度の向上を目的とした経営品質向上プログラム（JQA）に行き着く。また多面的業績評価システムから戦略

表 1.7.3 JQA 評価基準

| 評価  | 点 数                | 内 容                         | 他社比較                |
|-----|--------------------|-----------------------------|---------------------|
| D   | ～99                | 改善の取組なし                     |                     |
| C   | 100～199<br>200～299 | 過去の枠組みの中での改善行動              | 競合以下                |
| B   | 300～399<br>400～499 | 過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている | 競合並                 |
| A   | 500～599<br>600～699 | 求める価値を戦略的に考え、行動している         | 競合を上回る水準            |
| AAA | 900～               | 革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている       | 業界を超えた<br>ベストプラクティス |

マネジメント・コミュニケーションシステムへと発展してきたバランスト・スコアカード（BSC）に辿りつく。JQA と BSC は車の両輪の如く、“正しい事を正しく行う” 効率的効果的な経営を可能とする。とりわけ会社再建タイプの経営革新には、JQA と BSC の同時適用が最も適切なマネジメントシステムであることが判る。

## 第2章 ビジネス業績指標（BPM）の新たな取り組み

ビジネス業績指標は、正しくビジネスを推進していく上での道標であり、アセスメントの指標でもある。様々な BPM が提唱されているが、良い BPM には以下の 10 個の性格を持っていると Wayne Eckerson は述べている。

- ① 経営者によって定義されていること。
- ② 組織全体に展開されること。
- ③ 会社の標準的な指標に準拠していること。
- ④ 正しいデータに基づいて値が出されること。
- ⑤ 理解が容易なこと。
- ⑥ 常に当を得たものであること。時に適切に変更されなければならない。
- ⑦ コンテキスト（ターゲットやベンチマーク等）を提供できること。
- ⑧ 利用者をエンパワーできること。報酬やインセンティブが導入時に付加されている。
- ⑨ 積極的な行動を引き出せること。
- ⑩ 戦略的なバリュードライバーを反映している。例えば高い顧客満足度や優れた品質。

このような性格を持った BPM をそれぞれの企業は、置かれた環境の中で策定する必要がある。第三者機関での BPM としては、日経ブリズム、東

洋経済新報社 CSR 企業ランキング、フォーチュン誌の‘尊敬される企業’などがある。中でも東洋経済新報社の CSR 企業ランキングが最も幅広く捉えられている。評価項目としては、(CSR 評価項目) ①雇用 ②環境 ③企業統治 ④社会性（財務評価項目）⑤収益性 ⑥安全性 ⑦規模が使われている。

2012 年度の CSR 企業ランキングは、1 位富士フィルム、2 位トヨタ自動車、3 位ソニーである。富士フィルムは、雇用、環境、企業統治 + 社会性、財務のどの分野もバランスがとれており、初めてトップとなった。

BSC や JQA における BPM は、表 2.1.1 に示すとうり相関が高い。

BPM は財務的指標と非財務的指標の 2 つに分けて考えるのが一般的である。最近では企業の社会的責任、持続性を反映して、サステナビリティ指標を付け加えるケースがある。

財務的指標は成長性や収益性を見るため ① ROE ② キャッシュフロー ③ SVA（株主価値）④ EVA（経済的付加価値）等が用いられる。現

表 2.1.1 BSC と JQA との BPM の相関

| BSC       | JQA（2007 年度カテゴリー・アセスメント項目）                                                                      |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| （ビジョンと戦略） | 1. 経営幹部のリーダーシップ<br>4. 戦略の策定と展開                                                                  |
| 財務の視点     | 8. 活動結果<br>8.4(3) 財務の結果                                                                         |
| 顧客の視点     | 3. 顧客市場の理解と対応<br>8.4(1) 顧客満足・不満足の結果                                                             |
| 業務プロセスの視点 | 2. 経営における社会的責任<br>6. 顧客価値創造のプロセス<br>8.3 プロセスの結果                                                 |
| 学習と成長の視点  | 5. 個人と組織の能力向上<br>7. 情報マネジメント<br>8.1 リーダーシップと社会的責任の結果<br>8.2 個人と組織の能力向上の結果<br>8.4(2) 社員満足・不満足の結果 |

筆者作成

実には上記の指標よりも、売上高目標や利益目標を使用するケースが多い。BSCでは財務の視点、JQAでは財務の結果がこれに相当する。

非財務指標として、長田は‘経営システムの自己評価’の中で次のように述べている。

経営システムモデルとしてドライバー（方向付け因子）、イネーブラー（変革因子）、パフォーマンス（結果系－アウトプット、アウトカム、財務業績）として体系化し、ドライバーとしては、経営理念、ビジョン、リーダーシップ、戦略の項目からなり、イネーブラ（変革因子）としては、労働力や原材料、資金のようなフロー型リソース、広義のバリューチェーンとしての経営プロセス、技術力、知識、情報、人・組織の能力、ステークホルダーとの関係性のストック型リソースおよび組織風土のソフト基盤からなり、これによる活動が結果系に結びつく。

結果系は商品・サービスの経営要素である Q, C, D, 安全, 環境, 企業情報としてのアウトプット, 商品・サービスの価値, 企業ブランドの価値, ステークホルダーの満足度としてのアウトカム, そして財務業績としての経営業績からなる。そしてこの結果系がチェック評価され、次のアクションへつながり、ドライバーへフィードバックされる。このテキストの巻末資料として評価指標一覧表が掲げられているので参考にできる。

これら BSC, JQA, 長田による BPM 等を参考にして、図 2.1.1 に示すような心・技・体の 3 つのカテゴリーとトップのリーダーシップから、組織風土の改革に至る 10 個のプロセス領域の充実と改善により、2 つの業績の向上を目指す BPM を策定した。また JQA/BSC/ISO15504 との関係性も明示した。心のカテゴリーは ① トップのリーダーシップ ② 経営ビジョン・戦略の策定 ③ GRC（ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス） ④ 市場の理解と対応のプロセス領域からなり、技のカテゴリーは ⑤ 価値創造のプロセス ⑥ イノベーション ⑦ 業績評価, 予算管理, 報酬 からなる。さらに体は ⑧ 個人と組織の能力向上 ⑨ 情

| カテゴリー | プロセスエリア                                    | JQA | BSC | ISO          |
|-------|--------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 心     | 1. トップのリーダーシップ <LS>                        | ◎   | ○   | —            |
|       | 2. 経営ビジョン・戦略の策定 <ST>                       | ◎   | ○   | MAN1         |
|       | 3. ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス <GRC>          | ◎   | ◎   | MAN2         |
|       | 4. 市場の理解と対応 <SS><br>(ステークホルダー、顧客、パートナー、環境) | —   | —   | MAN5         |
|       |                                            | ◎   | ○   | ACQ5<br>ENG1 |
| 技     | 5. 価値創造プロセス改善 <PI><br>(基幹プロセス、支援プロセス)      | ◎   | ◎   | PIM1         |
|       | 6. イノベーション <IV>                            | ○   | ◎   | PIM3         |
|       | 7. 業績評価、予算管理、報酬 <PE>                       | ○   | ◎   | PIM2         |
| 体     | 8. 個人と組織能力の向上 <PO>                         | ◎   | ◎   | RIN2         |
|       | 9. 情報マネジメント <IM>                           | ◎   | ◎   | RIN3         |
|       | 10. 組織風土の変革 <CL>                           | ◎   | ○   | RIN1         |

↓

|      |                |   |      |
|------|----------------|---|------|
| 業績結果 | 11. 財務業績 <FI>  | ◎ | MAN6 |
|      | 12. 非財務業績 <NF> | ◎ | MAN6 |

出所：経営品質協議会 Home Page (<http://www.jqac.com/index.htm>) を元に筆者作成

注) 略語の説明：以下の頭文字を略称として使用している。

LS (Leader Ship), ST (Strategy), GRC (Governance Riskmanagement Compliance), SS (Stakeholder Satisfaction), PI (Process Improvement), IV (Innovation), PE (Performance Evaluation), PO (People Organization), IM (Information Management), CL (Culture), FI (Financial), NF (Non Financial)

ISO15504 の項目 (MAN1 等) は第 5 章にて解説する。

図 2.1.1 BPM (カテゴリー/プロセスエリア) と JQA/BSC/ISO15504

報マネジメント ⑩ 組織風土の変革のプロセスからなり、業績結果の ⑪ 財務業績及び ⑫ 非財務業績に結実していく。そして JQA は、心のカテゴリーの充実・向上に力点が置かれており、BSC は技のカテゴリーの充実・向上に力点が置かれているといえる。体は JQA, BSC とともに重視している。なお ISO15504 との対比については、心は組織ライフサイクルのマネジメント・プロセスグループ (MAN) に、技はプロセス改善プロ

セスグループ（PIM）に、体はリソースとインフラストラクチャー・プロセスグループに対応している。このことから統合PMSの心、技、体のカテゴリ及びプロセスエリアの区分が、国際基準にも適合していることが判る。

### 第3章 経営能力成熟度の向上

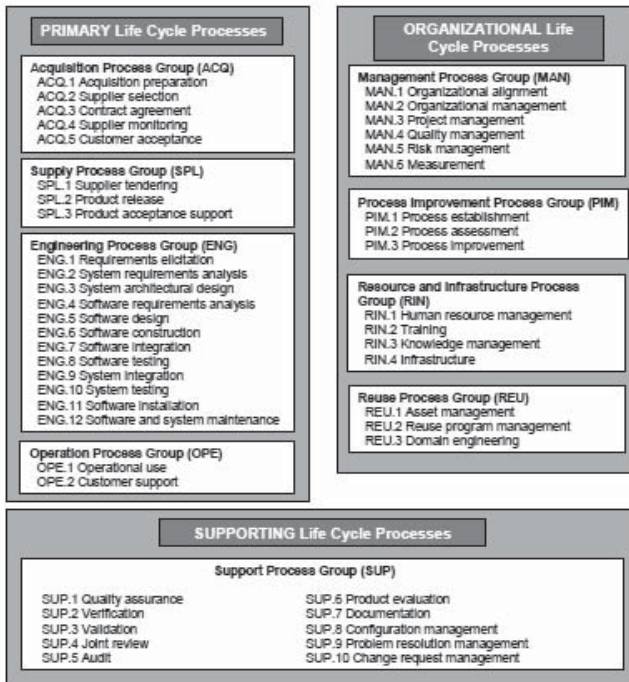
#### 3.1 JQA, CMMI および ISO/IEC15504 における経営成熟度向上モデル

統合PMSの経営成熟度向上モデルは、JQAの成熟度モデルを使って、アセッサによるアセスメントにより成熟度レベルの判定を行うことを基本とするが、その為には大きなワークロードを必要とする。それを簡略化するには、日本経営品質協議会が提供する簡易型組織能力診断プログラムを活用するのも一つの方法である。これにより簡易的に自社の成熟度のレベル判定と改善点を見い出すことができる。ITC（ITコーディネーター）での成熟度簡易診断もほぼ同様である。

CMMIでは、先に説明したように2つの表現形式により組織の経営能力成熟度の現状を表現する。経営能力成熟度という表現は、連続表現の経営能力度と段階表現の経営成熟度を合算したものである。段階表現は経営成熟度レベルを用いて、モデル全体と対比して組織のプロセスの全体的な状態を特徴付ける。一方、連続表現は経営能力度レベルを用いて、個々のプロセス領域と対比して組織のプロセスの状態を特徴付ける。どちらを用いて組織を改善していくかは、組織の置かれた状況によって選択する。統合PMSは、段階表現にて組織の置かれた状況を評価し、その上で段階表現の更に上のレベルを目指す方法を基本とするが、連続表現の個々のプロセスの能力を評価し、低い能力のプロセスを改善していき、等価な変換のルールを使って成熟度を導き、組織の改善に結び付けていく事が出来る。いずれにしても段階表現でのワンランクアップの経営成熟度を目指し経営

改革していくことには違いない。

ソフトウェア開発契約から、検収して運用するまでのプロセスをソフトウェア開発のライフサイクルという。ソフトウェア・ライフサイクルのプロセスを体系化・構造化して用語の統一やそこでの業務内容を明確にし、ソフトウェアプロセス定義を国際標準化したのが ISO/IEC 12207 であり、それをもとにして作られたのが、ISO/IEC15504-5 におけるライフサイクルプロセスである。図 3.1.1 はそのプロセスカテゴリとプロセスグループ

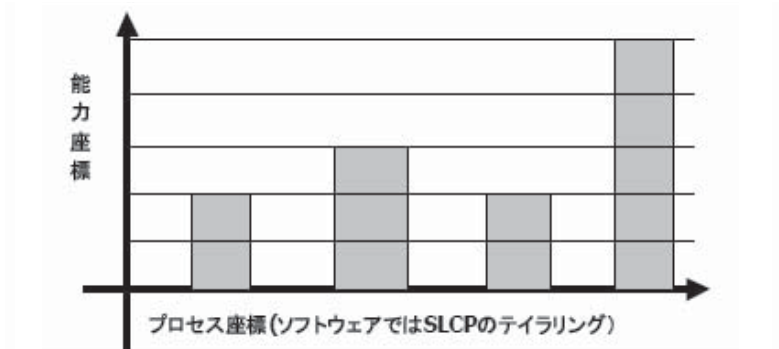


INTERNATIONAL STANDARD ISO/IEC 15504-5 First edition 2006-03-01  
Information technology — Process Assessment — Part 5: An exemplar Process Assessment Model より

図 3.1.1 ISO/IEC15504-5 のライフサイクルプロセス/プロセスグループ/プロセス

およびプロセスを表している。プロセスカテゴリは、主ライフサイクル、組織ライフサイクル、支援ライフサイクルの3つに分かれている。主ライフサイクルは、取得グループ (5ACQ プロセス, ACQ5; 顧客のアクセプタンス), 供給プロセスグループ (3SPL プロセス), エンジニアリング・プロセスグループ (12ENG プロセス), オペレーション・プロセスグループ (2OPE プロセス) から成る。組織ライフサイクルは、マネジメント・プロセスグループ (6MAN プロセス, MAN1; 組織アライメント, MAN2; 組織管理, MAN3; プロジェクトマネジメント, MAN4; 品質管理, MAN5; リスクマネジメント, MAN6; 測定), プロセス改善プロセスグループ (3PIM プロセス, PIM1; プロセス確立, PIM2; プロセスアセスメント, PIM3; プロセス改善), リソースとインフラストラクチャー・プロセスグループ (4RIN プロセス, RIN1; 人材管理, RIN2; トレーニング, RIN3; ナレッジマネジメント, RIN4; インフラストラクチャー), 再利用プロセスグループ (3REU プロセス) から成る。支援ライフサイクルは、支援プロセスグループ (10SUP プロセス) から成る。図 2.1.1 の ISO15504 での MAN1 等の記号は上記のプロセスを表している。ライフサイクルプロセスのうち、経営モデルに特に係りのある組織ライフサイクルのマネジメント・プロセスグループ、プロセス改善プロセスグループ、リソースとインフラストラクチャー・プロセスグループが、経営プロセスとして適用される。筆者の経営モデルにおけるプロセスが、国際基準である ISO/IEC15504 のプロセスに適合することが図 2.1.1 で見て取れる。

ISO/IEC15504 は、タイプとしては連続型表現 (または継続的改善型) であるが、段階型表現も適合可能であり認められる。統合 PMS では、連続型表現および段階型表現ともに利用して、組織の経営能力成熟度を判定し、経営能力成熟度の向上に用いる。ISO/IEC15504 の基本構造は、各プロセスの能力をプロセス座標と能力座標の二次元的な評価方法によって評価する (図 3.1.2)。能力軸は、各プロセスの組織的な実施能力を示すもので、



注)『ソフトウェアプロセスアセスメント（SPA）モデルに関する調査 調査報告書』平成16年2月 独立行政法人情報処理推進機構 より

図 3.1.2 ISO/IEC15504 の2次元の評価方法

| 能力水準 |           | 特 性                                                                                |
|------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 水準0  | 『不完全な』    | プロセスが実施されていない、または、プロセスはその目的を達成できていない。このレベルでは、プロセスの目的の何らかのシステムティックな達成を示す証拠は、ほとんどない。 |
| 水準1  | 『実施された』   | 実施されているプロセスは、プロセスの目的を達成している。                                                       |
| 水準2  | 『管理された』   | プロセスは、計画され、監視され、調整されるといった管理された形で、実施され、その作業生産物は適切に作成され、管理され、維持されている。                |
| 水準3  | 『確立された』   | プロセスは、そのプロセスの成果を達成しうる定義されたプロセスを使用して実施されている。                                        |
| 水準4  | 『予測可能な』   | プロセスは、そのプロセスの成果を達成するために、定義された限界内で運営されている。                                          |
| 水準5  | 『最適化している』 | プロセスは、関連する現在及び計画した事業目標に合うように継続的に改善されている。                                           |

図 3.1.3 ISO/IEC15504 が定義する能力水準

図 3.1.3 の 6 段階の尺度として示される。能力水準 0 の ‘不完全な’ は、プロセスが実施されていない、または、プロセスはその目的を達成できていない状態をさす。そして能力水準 5 の『最適化している』は、プロセス

が関連する現在及び計画した事業目標に合うように継続的に改善されている状態を示している。

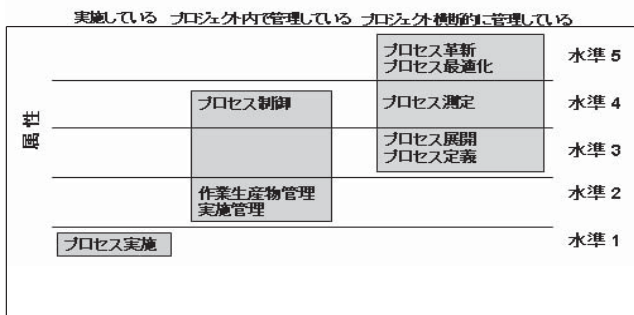


図 3.1.4-1 能力水準とプロセス属性 - 1

| 能力水準 | 属性     |           | 特 性                                                        |
|------|--------|-----------|------------------------------------------------------------|
| 1    | PA 1.1 | プロセス実施属性  | プロセスの目的を達成している度合い                                          |
| 2    | PA 2.1 | 実施管理属性    | プロセス実施の管理の度合い                                              |
|      | PA 2.2 | 作業生産物管理属性 | プロセスの作業生産物を適切に管理している度合い（品質，構成など）                           |
| 3    | PA 3.1 | プロセス定義属性  | 標準プロセスを維持し，展開を支援している度合い                                    |
|      | PA 3.2 | プロセス展開属性  | 標準プロセスを，成果を達成するように効果的に展開している度合い（定義されたプロセスの確立と維持）           |
| 4    | PA 4.1 | プロセス測定属性  | 事業目標の達成にあたって，プロセスの実施が，そのプロセスの実施目標を確実に達成するために測定結果が使われている度合い |
|      | PA 4.2 | プロセス制御属性  | 定義された限界内でプロセスが安定して，能力があり，予測可能なように，プロセスが定量的に管理されている度合い      |
| 5    | PA 5.1 | プロセス革新属性  | 革新的な改善の調査と共通原因の分析からプロセスの変更を特定している度合い                       |
|      | PA 5.2 | プロセス最適化属性 | プロセス改善目標を達成するために，プロセスの定義，管理，実施への変更が効果的な影響をもたらしている度合い       |

図 3.1.4-2 能力水準とプロセス属性 - 2

プロセス座標を用いて、定義された各プロセスを横軸に採って行く。各能力水準の求める目標を達成したかどうかは、「プロセス属性（Process Attribute）」（略称 PA）という測定の単位としての判定基準で評価する。各能力水準は、それぞれ 1 または 2 の PA を持っている（図 3.1.4-1, 図 3.1.4-2）。なおプロセスとプロセス属性の関連を表 3.1.1 に示す。

プロセスアセスメントとは、事業目標達成に向けた強みと弱みを明らかにし、改善の機会やリスクを特定するための活動である。そのため、強みや弱みの程度を表す方法が必要になる。ISO/IEC15504 では、アセスメント結果の表現として、F (Fully), L (Largely), P (Partially), N (Not) という 4 段階のスケールをプロセス属性の評定に使用する。図 3.1.5 に 4 段階の評定スケールを示す。能力レベルは、下位レベルからの積み重ねであり上位レベルだけでの判定は行わない（図 3.1.6）。プロセス軸は既存のプロセス定義・モデルのどれを当てはめてもよい。仕事の括り方を決めたものをプロセスモデルといい、アセスメントモデル（アセッサが使う診断のため

表 3.1.1 ISO/IEC15504 のプロセスとプロセス属性の関連

| Related processes                   | Process attributes |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | PA 2.1             | PA 2.2 | PA 3.1 | PA 3.2 | PA 4.1 | PA 4.2 | PA 5.1 | PA 5.2 |
| SUP.1 Quality assurance             | ◆                  | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.2 Verification                  |                    | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.4 Joint review                  | ◆                  | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.5 Audit                         |                    |        | ◆      | ◆      |        |        |        |        |
| SUP.7 Documentation                 |                    | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.8 Configuration management      |                    | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.9 Problem resolution management | ◆                  | ◆      |        |        |        |        |        |        |
| SUP.10 Change request management    |                    | ◆      |        |        |        | ◆      |        |        |
| MAN.1 Organizational alignment      |                    |        |        |        |        |        | ◆      | ◆      |
| MAN.2 Organization management       |                    |        | ◆      | ◆      |        |        |        | ◆      |
| MAN.3 Project management            | ◆                  |        |        | ◆      |        |        |        |        |
| MAN.4 Quality management            |                    |        |        | ◆      | ◆      | ◆      |        |        |
| MAN.5 Risk management               | ◆                  |        |        |        | ◆      | ◆      |        |        |
| MAN.6 Measurement                   |                    |        |        | ◆      | ◆      | ◆      | ◆      |        |
| PIM.1 Process establishment         |                    |        | ◆      |        |        |        |        |        |
| PIM.2 Process assessment            |                    |        |        | ◆      | ◆      | ◆      | ◆      |        |
| PIM.3 Process improvement           |                    |        |        |        |        |        | ◆      | ◆      |
| RIN.1 Human resource management     | ◆                  |        | ◆      | ◆      |        |        |        |        |
| RIN.2 Training                      |                    |        |        | ◆      |        |        |        |        |
| RIN.3 Knowledge management          |                    |        | ◆      | ◆      |        |        | ◆      |        |
| RIN.4 Infrastructure                |                    |        |        | ◆      |        | ◆      |        |        |
| REU.1 Asset management              |                    |        | ◆      |        |        |        |        | ◆      |
| REU.3 Domain engineering            |                    |        | ◆      |        |        |        |        | ◆      |

『The Utilization of BSC Knowledge in SPI — A Case Study』 Harri KETO, Hannu JAAKKOLA Tampere University of Technology, Information Technology, ori, Finland, [www.pori.tut.fi](http://www.pori.tut.fi)

| スケール |                                      | 説 明                                                     |
|------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| F    | 完全 (86~100%)<br>(Fully achieved)     | 診断対象プロセスに、定義している属性に完全で系統的に取り組んでいる証拠があり、属性の十分な達成を示している。  |
| L    | 大部分 (51~85%)<br>(Largely achieved)   | 診断対象プロセスに、定義している属性に取り組んでいるいくつかの証拠が存在し、属性のおおむねの達成を示している。 |
| P    | 部分的 (16~50%)<br>(Partially achieved) | 診断対象プロセスに、定義している属性に取り組んでいる、属性のいくらかを達成している。              |
| N    | 不完全 (0~15%)<br>(Not achieved)        | 診断対象プロセスに、定義している属性を達成している証拠がほとんどない、又はまったくない。            |

図 3.1.5 プロセス属性の4段階の評定スケール

| 水準  | プロセス属性         | 必要な評定値     |
|-----|----------------|------------|
| 水準1 | プロセス実施         | LまたはF      |
| 水準2 | 水準1<br>実施管理    | F<br>LまたはF |
|     | 作業生産物管理        | LまたはF      |
| 水準3 | 水準2<br>プロセス定義  | F<br>LまたはF |
|     | プロセス展開         | LまたはF      |
| 水準4 | 水準3<br>プロセス測定  | F<br>LまたはF |
|     | プロセス制御         | LまたはF      |
| 水準5 | 水準4<br>プロセス最適化 | F<br>LまたはF |
|     | プロセス革新         | LまたはF      |

図 3.1.6 プロセス能力レベルの判定

のモノサシ)で診断の対象となるプロセスを決めたプロセスモデルを、ISO/IEC15504 ではプロセス参照モデル (PRM; Process Reference Model) と呼ぶ。アセスメントの結果は、対象とした各プロセスのプロセス属性に対して、F, L, P, Nの評定値を示した一覧として示される。これをプロセスプロファイルと呼ぶ。図 3.1.7 はその一例である。

プロセス毎に、プロセス属性がどこまで満足しているかを判定し、そのプロセスの能力水準を決め、プロセスプロファイルを作成することにより、その組織のプロセス能力の強み弱みを全体的に明確にできる。これを用いて段階的表現での組織の成熟度を判定する事が出来る。

| 属性    | 水準1   | 水準2   |       | 水準3   |       | 水準4   |       | 水準5   |       | 能力水準 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
|       | PA1.1 | PA2.1 | PA2.2 | PA3.1 | PA3.2 | PA4.1 | PA4.2 | PA5.1 | PA5.2 |      |
| プロセス1 | F     | F     | F     | F     | F     | F     | F     | F     | L     | 5    |
| プロセス2 | F     | F     | L     | F     | F     | F     | —     | —     | —     | 2    |
| プロセス3 | F     | L     | P     | F     | F     | —     | —     | —     | —     | 1    |
| プロセス4 | F     | F     | F     | —     | —     | —     | —     | —     | —     | 2    |
| プロセス5 | F     | F     | L     | L     | P     | L     | L     | —     | —     | 2    |
| プロセス6 | F     | F     | F     | F     | F     | L     | —     | —     | —     | 3    |

注) 上記の図はすべて <http://www.compita-japan.com/kaisetsu/what-ISO15504-5.html> からの引用に筆者が修正を加えたものである。

図 3.1.7 プロセスの評価結果を表すプロセスプロファイルの例

表 3.1.1 の RIN2Training の例では、PA3.2（プロセス展開属性）にマークが入っている。

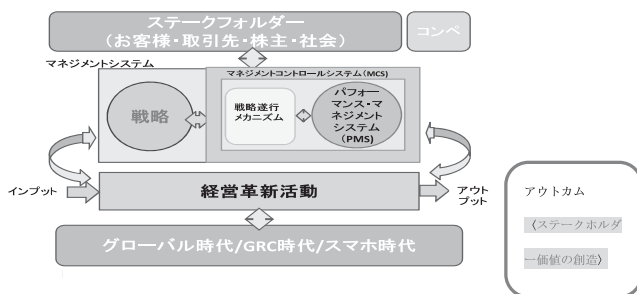
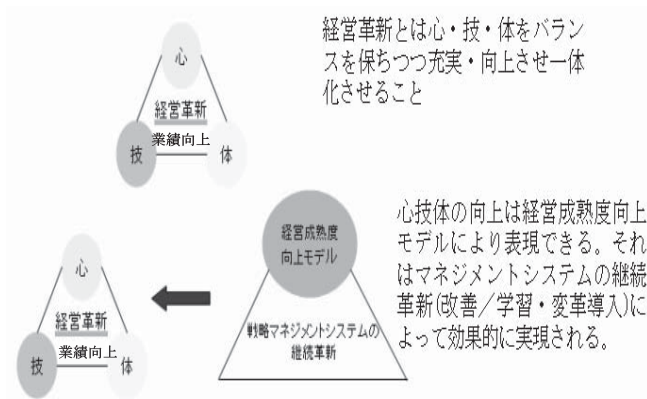
従って能力水準 2 の要件を満たし、Training プロセスが展開属性としての確立・維持が完全に或いは大部分なされていることが要求される。統合 PMS においては、ISO/IEC15504 の手法を適用し、経営能力成熟度の判断に活用する。経営能力水準は水準 1 から水準 5 までとする。プロセス属性としては、PA1 プロセス実施属性、PA2 実施管理属性、PA3 プロセス定義展開属性、PA4 プロセス測定制御属性、PA5 プロセス最適化属性の 5 つの属性を用いる。また F (Fully 86～100 点)、L (Largely 51～85 点)、P (Partially 16～50 点)、N (Not 0 点～15 点) という ISO/IEC15504 と同じ 4 段階のスケールをプロセス属性の評価に使用する。そしてプロセス毎に能力水準のプロセス属性がどの判定スケールに該当するか判定しプロセスプロファイルを作成する。作成されたプロセスプロファイルを使って組織の経営能力成熟度を評価し、経営品質向上に結び付けていく。この連続表現のプロセス毎の経営能力度から、段階表現の組織全体の経営成熟度への変換については、次章で詳細を説明する。

## 第4章 統合業績マネジメントシステム（統合PMS）の仕組み

### 4.1 はじめに

経営革新は企業の置かれた内的・外的環境の中で、種々の変革とそのアプローチを行うこととなり、決して一律のものではありえない。とはいえ経営体の心・技・体の充実と向上は、どのような経営革新であれ図っていかねばならない永遠のテーマである。座禅は調身（身体を整え）、調息（呼吸を調え）、調心（心を調える）により、人としての悟りを導くものとして成り立っている。同じように経営体でも体を調え、技を調え、心を調えスパイラルにその充実と向上をはかっていくことにより、業界最高の経営レベルに到達できる。それを経営成熟度の向上という。経営トップのリーダーシップの下、経営の理念・経営ビジョンを打ち出し、社員の思いとトップの思いを一つにして戦略立案を行い、それを経営体の心とし、そして戦略の実施を全社員との効果的なコミュニケーションにより行い、業績をメジャーし、新しい製品やサービスやマネジメントのイノベーションを巻き起こす戦略的マネジメントシステムを経営体の技として、さらに組織風土の改善や組織と社員の能力の向上とそれらの継続的改善と学習を経営体の体として、充実・向上し一段と高いレベルを目指し一体化して行くことこそが経営革新である（図4.1.1）。

マネジメントシステムは、企業を取り巻くグローバルな環境や、激しい競争環境に対応しながら、顧客や株主等のステークホルダーからの要求に応え、経営理念やビジョンそして経営目標を達成するため戦略を立案し、その戦略をマネージメント・コントロールシステム（MCS）を駆使し、構成要素である戦略メカニズムを使って、経営へのインプットをアウトプットとアウトカム（ステークホルダーの価値の増大）に変換し、パフォーマンスマネジメントシステム（PMS）によってモニタリングしつつ、業績評価し、再び経営革新活動へフィードバックしていきながら、継続的に経営能



筆者作成

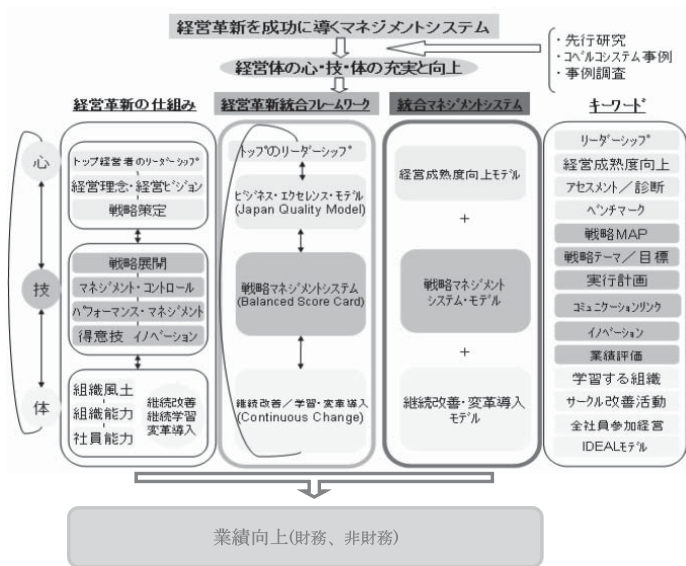
図 1.2.1 戦略・MCS・PMS

力成熟度を向上を計って行くというメカニズムで表される。

図 1.2.1 に上述のマネジメントシステムの全体図を記述している。

## 4.2 経営革新統合フレームワーク

経営革新を成功に導くこのような経営革新のあり方を経営革新統合フレームワークとして図 4.2.1 に示す。



筆者作成

図 4.2.1 経営革新を成功に導く経営革新統合フレームワーク

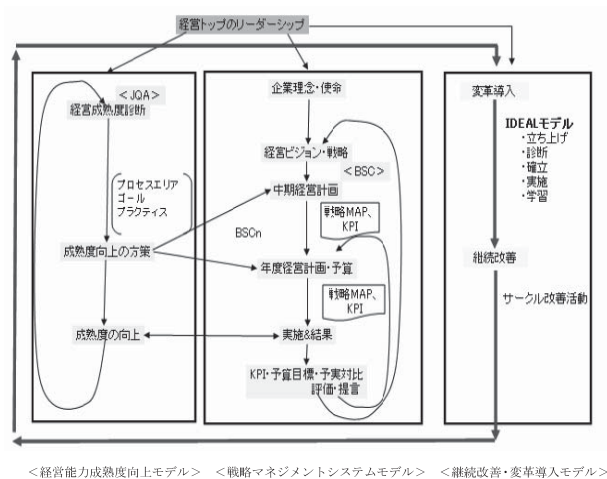
具体的には経営革新の仕組み（プロセスの集合→プロセスの詳細は後述）と経営革新フレームワークとして ①心（経営トップのリーダーシップ）②心（ビジネス・エクセレンス・モデル-JQA）③技（戦略マネジメント・システム-BSC）④体（継続学習／改善・変革導入），さらに統合マネジメントシステム・モデルとしての経営能力成熟度モデル＋戦略マネジメントシステム・モデル＋継続改善・変革導入モデルから成り立つ。そして心・技・体の充実と向上により，業績結果（財務業績，非財務業績）の向上を遂げていく。キーワードは ① リーダーシップ ② 経営能力成熟度向上，アセスメント，ベンチマーク ③ 戦略マップ，戦略テーマ／目標，戦略実行計画，コミュニケーション・リンケージ，イノベーション，業績評価 ④ 学習する組織，サークル改善活動，全社員参加経営，変革導入の IDEAL モデル

ルである。

#### 4.3 経営革新の統合PMSについて

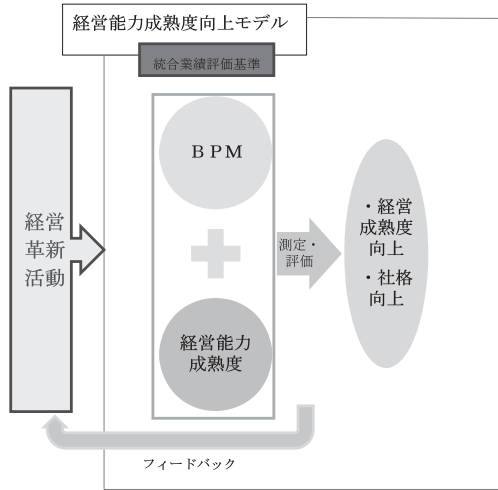
心・技・体の充実と向上を目標とする経営革新統合フレームワークを統合PMSと呼ぶ。図4.3.1に示すように、経営トップのリーダーシップのもと、①JQAをベースとした経営能力成熟度向上モデルに加え、②BSCをベースとした戦略マネジメントシステム・モデル、更に③QCサークル及びIDEALモデルによる継続改善・変革導入モデルの三つのモデルから成る（①+②+③）。このように統合PMSは、経営革新を成功に導く経営革新フレームワークである。

経営能力成熟度向上モデルを図4.3.2に表した。統合業績評価基準の要素としての①ビジネス業績指標BPM（Business Performance Metrics）と②経営能力成熟度が、経営実践活動を通じて測定・評価され、そして経



筆者作成

図 4.3.1 経営革新の統合PMS



筆者作成

図 4.3.2 経営能力成熟度向上モデル図

営改善活動や経営革新にフィードバックされ、継続的に経営能力成熟度の向上や社格の向上が図られていく姿を表している。

統合業績評価基準の構成要素は、ビジネス業績指標（BPM）と経営能力成熟度であるが、何をビジネス業績指標として用いるのか、そして経営能力成熟度を何によって測定するのか、どのようにアセスメントするのかが、経営革新を成功に導けるかどうか非常に重要である。

まずビジネス業績評価指標（BPM）として、図 2.1.1 を振り返る。カテゴリーとして心・技・体の 3 つがあり、10 のプロセスに区分して、2 つの業績結果を生み出す仕組みである。この 10 のプロセスは、JQA, BSC, ISO/IEC15504, GRC やパフォーマンス・プリズムの考え方を取り入れ、筆者が独自に作りだしたビジネス業績評価指標（BPM）である。このプロセスは、経営全般をカバーし網羅性があり、各種マネジメント手法の経営指標をカバーしている。心のカテゴリーでは ① 経営トップのリーダー

| カテゴリー | プロセスエリア                                    | JQA | BSC | ISO          |
|-------|--------------------------------------------|-----|-----|--------------|
| 心     | 1. トップのリーダーシップ <LS>                        | ◎   | ○   | —            |
|       | 2. ビジョン・戦略の策定 <ST>                         | ◎   | ○   | MAN1         |
|       | 3. ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス <GRC>          | ◎   | ○   | MAN2<br>MAN5 |
|       | 4. 市場の理解と対応 <SS><br>(ステークホルダー、顧客、パートナー、環境) | ◎   | ○   | ACQ5<br>ENG1 |
| 技     | 5. 価値創造プロセス改善 <PI><br>(基幹プロセス、支援プロセス)      | ◎   | ◎   | PIM1         |
|       | 6. イノベーション <IV>                            | ○   | ◎   | PIM3         |
|       | 7. 業績評価、予算管理、報酬 <PE>                       | ○   | ◎   | PIM2         |
| 体     | 8. 個人と組織の能力の向上 <PO>                        | ◎   | ◎   | RIN2         |
|       | 9. 情報マネジメント <IM>                           | ◎   | ◎   | RIN3         |
|       | 10. 組織風土の変革 <CL>                           | ◎   | ○   | RIN1         |



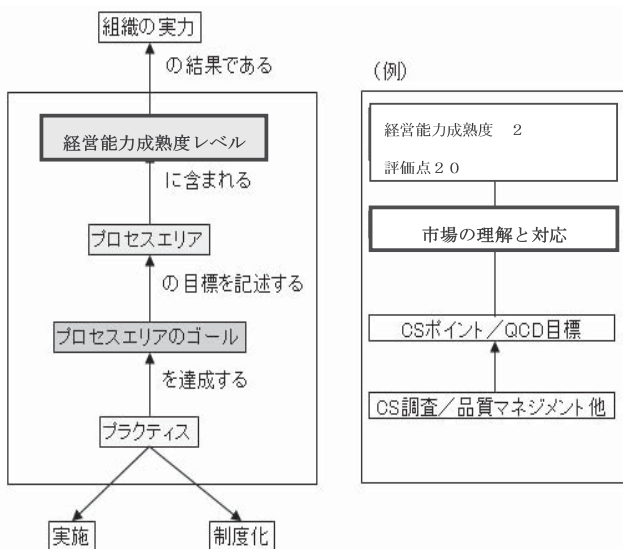
|      |                |   |      |
|------|----------------|---|------|
| 業績結果 | 11. 財務業績 <FI>  | ◎ | MAN6 |
|      | 12. 非財務業績 <NF> | ◎ | MAN6 |

図 2.1.1 BPM（カテゴリー/プロセスエリア）と JQA/BSC/ISO15504

シップに始まり、②ビジョン・戦略の策定と③GRCの各要素のガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス及び④JQAという所の市場の理解と対応から成る。技のカテゴリーでは、⑤JQAやBSCの価値創造プロセス改善、⑥BSCで強調するイノベーション、⑦戦略実行の評価として業績評価、予算管理、報酬のプロセスから成る。体のカテゴリーとしては⑧インフラストラクチャとしての個人と組織の能力向上⑨情報マネジメント、⑩継続的改善をもたらす戦略的コミュニケーションを含む組織風土の変革のプロセスから成る。これらのプロセスの改善を通じて、業績結果としての⑪財務業績⑫非財務業績の継続的な向上をもたらす事が出来る。

統合PMSでは、CMMIやISO15504で用いられる連続表現（能力レベル）と段階表現（成熟度レベル）の2つの表現を用いて組織の経営能力成

熟度を表現する。経営能力成熟度という表現は、連続表現の経営能力度と段階表現の経営成熟度の両者を用いるためである。段階表現には経営成熟度レベルを用いて、組織のプロセスの全体的な成熟度レベルを表現する。一方、連続表現では経営能力度レベルを用いて、個々のプロセスの能力レベルを表現する。統合PMSでは、連続表現と段階表現の両方を使用する。個々のプロセスの能力レベルは連続表現を使い、組織全体の成熟度レベルは段階表現で行う。それは組織にとってまず能力不足のプロセスのレベルアップを計り、結果として組織全体の成熟度を向上するのが最も効率的効果的であるからである。経営能力成熟度モデル体系を図4.3.3に示す。組織の実力は、経営能力成熟度レベルとして捉えられる。そして組織のプロセスエリアの目標を記述するプロセスエリアのゴールの達成度により評定する。ゴールの達成度は、そのプロセスの属性と実施されたり制度化され



出所：ビル・カーティスほか、『People CMM』，日本工業新聞社より筆者作成

図 4.3.3 経営能力成熟度モデルの体系

るプラクティスの達成レベルによっても判断される。例として「市場の理解と対応のプロセス」について、そのゴールはCSポイントであったり、QCDの目標値である。その目標値を達成するため、プラクティスとしてCS調査や品質マネジメントが行われる。その実施度合いや管理のレベルにより、目標値の達成が左右される。結果として経営能力成熟度は2で、評価点は20点/50点となる。このようにして経営能力成熟度モデル体系を活用する。

次に統合PMSの経営能力成熟度について説明する。

統合PMSの連続表現としての能力軸は、5段階とし、能力レベルは5つの共通の特性（PA：ProcessAttribute）を持っている。能力レベル1は‘非公式に実施されたレベル’（プロセスエリアの基本プラクティスを実施している）、PA1基本プラクティスの実施レベル、能力レベル2は、‘管理されたレベル’（基本プラクティスの実施を計画及び追跡している）、PA2実施管理レベル（含む作業生産物管理）、能力レベル3は‘確立されたレベル’（明確に定義され確立されたプロセスによって基本プラクティスを実施している）、PA3標準プロセスの定義と実施レベル（含むプロセス資源配置）、能力レベル4は‘定量制御されたレベル’（実施の正確性、実施の分析を詳細に測定している）、PA4プロセス測定制御レベル、能力レベル5は‘継続的に改善しているレベル’（プロセスの継続的改善によりプロセスの最適化がはかられている）、PA5最適化（組織能力の改善）レベルである。統合PMSにおける能力水準とプロセス、プロセス属性の関係を表4.3.1に示す。この表のようにそれぞれの能力水準は1個のプロセス属性を持ち、それぞれプロセス毎にスタートレベルが違っている。P1はL1から、P2はL3から、P3、P4はL2から、P5はL1から、P6はL2から、P7はL1から、P8、P9はL2から、P10はL3からレベルアップしていく。

プロセス能力レベルの判定は、表4.3.1を使って行う。またプロセスの評定結果を表すプロセスプロファイルは、図3.1.7に倣って作成する。更

表 4.3.1 統合 PMS における能力水準とプロセス・プロセス属性の関係

| カテゴリ | プロセス |     | 水準 1L1    | 水準 2L2      | 水準 3L3      | 水準 4L4      | 水準 5L5     | 水準 Level |
|------|------|-----|-----------|-------------|-------------|-------------|------------|----------|
|      | 属性   |     | PA1<br>実施 | PA2<br>実施管理 | PA3<br>定義確立 | PA4<br>測定制御 | PA5<br>最適化 |          |
| 心    | P1   | LS  | ●         |             |             |             |            | L1～      |
|      | P2   | ST  |           |             | ●           |             |            | L3～      |
|      | P3   | GRC |           | ●           |             |             |            | L2～      |
|      | P4   | SS  |           | ●           |             |             |            | L2～      |
| 技    | P5   | PI  | ●         |             |             |             |            | L1～      |
|      | P6   | IV  |           | ●           |             |             |            | L2～      |
|      | P7   | PE  | ●         |             |             |             |            | L1～      |
| 体    | P8   | PO  |           | ●           |             |             |            | L2～      |
|      | P9   | IM  |           | ●           |             |             |            | L2～      |
|      | P10  | CL  |           |             | ●           |             |            | L3～      |

にこれらのプロセスはサブプロセスに分解され、目標とプラクティスを明確にし能力水準が割り振られる。例えば個人の能力開発のサブプロセスとしては、トレーニングと開発 (L2)、コンピテンシー分析、開発 (L3)、コンピテンシー統合 (L4)、コンピテンシーに基づく資産 (L4)、メンタリング (L4)、継続した実力改善 (L5) の如くである。ここで記述されている L2, L3, L4 等が能力水準である。業績管理と動機づけでは、作業環境、業績管理、報酬 (L2)、キャリア開発 (L3)、定量的業績管理 (L4)、組織的成果に対する一致協力 (L5) といった具合に、また組織能力の形成では、要因配置 (L2)、組織力の計画策定 (L3)、組織の実力管理 (L4)、継続した組織力の革新 (L5)、さらに文化の形成では、意思疎通と調整 (L2)、参加型文化 (L3)、権限移譲 (L4) の如きサブプロセスに分解される。

上記はピープル CMM のプロセスエリアのスレッド (P51) を参考にして記述した。特にプロセス 7PE, 8PO, 10CL は、『People CMM』を参考にしている。

次にプロセス毎のプロセス名、プロセスの目的、プロセスのゴール、プ

ラクティス、成果物について、プロセス1から10までを表4.3.2にて詳述する。この表を使い、プロセスエリアのゴール、プラクティスから能力成熟度レベルの判定を行う。

表4.3.2 プロセス別プロセス名、プロセス目的、ゴール、プラクティス、成果物表  
(1.) トップのリーダーシップ

|          |                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセスID   | LS (Leadership)                                                                                                                           |
| プロセス名    | トップのリーダーシップ                                                                                                                               |
| プロセスの目的  | 経営トップがリーダーシップを発揮し企業を正しい方向に導く                                                                                                              |
| プロセスのゴール | 1. 経営トップのリーダーシップ発揮                                                                                                                        |
| プラクティス   | 1. 有能な組織に寄与する個人の能力開発（第1, 2水準）<br>2. 有能な管理者の開発（第3水準）(L2)<br>3. 有能な経営者の開発（第4水準）(L3)<br>4. 第5水準の経営者の開発（第5水準）(L4)<br>5. 継続的な第5水準の経営者の能力開発（L5） |
| 成果物      | 1. 経営能力開発プログラム                                                                                                                            |
| プロセス属性   | PA1                                                                                                                                       |

コリンズは、第5水準のリーダーシップの評価項目として、次の項目を挙げている<sup>(注1)</sup>。

①個人としての謙虚さ ②職業人としての野心的で意思の強さ ③適切な後継者の選択 ⑤熱狂的な意欲と優れた成果の持続 ⑥職人のような勤勉さ ⑦成功は自分以外、失敗は自分の責と考える。統合PMSでは、コリンズのリーダーシップを適用してレベル判定する。また他にも長田らは、リーダーシップの評価項目として①リーダーの率先性 ②意思決定の堅実性 ③ビジョンの共有 ④成果のレビュー ⑤革新環境の創造 ⑥経営の透明性 ⑦社会的責任 ⑧社会的貢献 ⑨経営の継続性を挙げている<sup>(注2)</sup>。

(注1) ジェームス・C・コリンズ『ビジョナリーカンパニー② 飛躍の法則』P.31より

(注2) 長田洋編『企業革新を導く経営システムの自己評価』p.112 リーダーシップの評価項目

## (2.) 経営ビジョン・戦略策定

|          |                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | ST (Strategy)                                                                                                                                   |
| プロセス名    | 経営ビジョン・戦略策定                                                                                                                                     |
| プロセスの目的  | 経営理念に基づき経営ビジョンを策定し、目標達成可能な戦略を策定する                                                                                                               |
| プロセスのゴール | 1. 経営ビジョンが策定されている<br>2. 経営目標が明確になる<br>3. 目標達成可能な経営戦略が策定されている                                                                                    |
| プラクティス   | 1. 経営ビジョンが開発されている (L3)<br>2. 経営の目標が明確にされている (L3)<br>3. 経営目標の達成に必要な戦略が明確にされている (L3)<br>4. 戦略が展開され、結果の測定ができる (L4)<br>5. 継続的に戦略を見直し環境適応ができていく (L5) |
| 成果物      | 1. ビジョンステートメント (含むミッションステートメント)<br>2. 経営目標<br>3. 経営戦略展開図<br>4. SWOT 分析表                                                                         |
| プロセス属性   | PS3                                                                                                                                             |

長田は、戦略の評価項目として ①事業環境分析 ②市場分析 ③製品分析 ④製品・市場分析とポートフォリオ ⑤戦略課題（戦略要因） ⑥リソースの配分 ⑦方針の策定・展開

①策定プロセスの透明性と従業員の参画 を挙げている。P.117

## (3.) ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | GRC (Governance, Riskmanagement, Compliance)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| プロセス名    | ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| プロセス目的   | GRC の戦略策定と展開                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| プロセスのゴール | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. GRC 戦略が策定されている</li> <li>2. GRC の目標が明確になる</li> <li>3. GRC の組織内での展開がなされている</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                    |
| プラクティス   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. GRC 方針が明確になっている (L2)</li> <li>2. GRC の目標が明確になっている (L3)</li> <li>3. GRC 戦略が明確にされている (L3)</li> <li>4. JSOX 対応が実施管理されている (L3)</li> <li>5. GRC の組織内での展開が十分なされている (L4)</li> <li>6. 組織的な CSR の対応が計られている (L4)</li> <li>7. 組織的な ERM の対応が計られている (L4)</li> <li>8. GRC, CSR, ERM を継続的に見直し環境適応している (L5)</li> </ol> |
| 成果物      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. GRC 方針ステートメント(含むミSSIONステートメント)</li> <li>2. GRC 目標</li> <li>3. GRC 戦略</li> <li>4. GRC 分析表</li> <li>5. GRC 組織展開表</li> </ol>                                                                                                                                                                              |
| プロセス属性   | PA2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

GRC の内容は幅が広い。CSR への組織としての対応や、特にリスクマネジメントについては、ERM (Enterprize Risk Management) との整合性がとれていること、また JSOX 対応が出来ている事などが必要である。

## (4.) 市場の理解と対応

|          |                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | SS (Stakeholder Satisfaction)                                                                                                                                                                                                                  |
| プロセス名    | 市場の理解と対応(ステークホルダー, 顧客, パートナー, 環境)                                                                                                                                                                                                              |
| プロセスの目的  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場(ステークホルダー, 顧客, パートナー, 環境)を理解し, セグメンテーションとポジショニングがされている</li> <li>2. 市場の要求と期待そして満足度を把握する</li> <li>3. QCD の把握と改善</li> </ol>                                                                           |
| プロセスのゴール | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場(ステークホルダー, 顧客, パートナー, 環境)が明確に定義されている</li> <li>2. 市場の要求と期待目標が明確になる</li> <li>3. 市場の高い満足度を得る</li> <li>4. QCD の改善</li> </ol>                                                                           |
| プラクティス   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場が明確になっている</li> <li>2. 市場の要求と期待が明確になっている (L2)</li> <li>3. 市場の満足度を測定する (L3)</li> <li>4. 市場満足度向上の精神が組織内で展開されている (L4)</li> <li>5. QCD を把握し改善する (L3)</li> <li>6. 継続的に市場の要求に対応し満足度を高めている (L5)</li> </ol> |
| 成果物      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場セグメンテーション</li> <li>2. 市場満足度測定結果と評価</li> <li>3. 市場の要求期待分析表</li> <li>4. 市場理解組織内展開表</li> <li>5. QCD 改善表</li> </ol>                                                                                    |
| プロセス属性   | PA2                                                                                                                                                                                                                                            |

ステークホルダー満足度としては、次の項目が考えられる。顧客満足度、株主満足度、従業員満足度、ビジネスパートナー満足度、前記それぞれのロイヤリティ、社会満足度、コラボレーション である。

## (5.) 価値創造プロセスの改善

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | PI (Process Improvement)                                                                                                                                                                                                                                        |
| プロセス名    | 価値創造プロセス改善                                                                                                                                                                                                                                                      |
| プロセスの目的  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基幹業務プロセスと支援業務プロセス及びビジネスパートナープロセスを理解する</li> <li>2. 各プロセスのクオリティ, 生産性, サイクルタイムを改善する</li> <li>3. 各プロセスの連携を高め, 企業全体の価値を高める</li> </ol>                                                                                      |
| プロセスのゴール | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基幹業務プロセスと支援業務プロセス, ビジネスパートナープロセスが明確に定義されている</li> <li>2. 各プロセスのクオリティ, 生産性, サイクルタイムの現状と目標が明確になる</li> <li>3. 各プロセスの連携が高まる</li> <li>4. 企業全体の価値が高まる</li> </ol>                                                             |
| プラクティス   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基幹業務プロセス支援業務プロセス, ビジネスパートナープロセスが明確になっている (L1)</li> <li>2. 各プロセスのクオリティ, 生産性, サイクルタイムの現状と目標 (L2) と改善策の明確化 (L3)</li> <li>3. プロセス連携 (L4)</li> <li>4. 企業価値の向上施策の展開 (L4)</li> <li>5. 継続的に価値創造プロセスの改善が計られている (L5)</li> </ol> |
| 成果物      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各プロセスフローの現状と改善策</li> <li>2. 各プロセスのクオリティ, 生産性, サイクルタイムの現状と目標改善策の評価表</li> <li>3. プロセス連携改善表</li> <li>4. 価値向上組織内展開表</li> </ol>                                                                                            |
| プロセス属性   | PA1                                                                                                                                                                                                                                                             |

サプライチェーンのプロセス全体の改善により, 企業価値向上を目指す。SCM, CRM, BPM (ビジネスプロセスマネジメント) 等のマネジメント手法を活用しプロセス改善を図っていく。さらには企業のライフサイクルに応じたプロセス改善を図って行くことが重要である。「立ち上げ期」は, L1 のステージとして業務プロセスを確立していく段階である。「成長期」は, L2, L3 のステージとして, 各種業務プロセスの改善を図り, プロセスの管理, 測定を行い企業価値向上に結び付けていく。「成熟期」は, L3, L4, L5 のステージとして, 最終的には継続的に価値創造プロセスを改善していく。「衰退期」は, L3, L4, L5 のステージとして, 新たな事業のアイデアを探索, 開発していく段階である。

## (6.) イノベーション

|          |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | IV (Innovation)                                                                                                                                                                                                      |
| プロセス名    | イノベーション                                                                                                                                                                                                              |
| プロセスの目的  | 1. プロダクト、プロセス、マネジメントのイノベーションの明確化<br>2. 得意分野を明確にし強化する<br>3. イノベーションを促進する<br>4. イノベーションをマネージする                                                                                                                         |
| プロセスのゴール | 1. プロダクト、プロセス、マネジメントのイノベーションが定義されている<br>2. 得意分野が強化される<br>3. イノベーションが組織内に展開される<br>4. イノベーションが適切に管理される                                                                                                                 |
| プラクティス   | 1. プロダクト、プロセス、マネジメントのイノベーションの定義が組織内で明確になっている (L2)<br>2. 得意分野の目標設定と強化施策 (L3)<br>3. イノベーションの実行メカニズムの構築と管理 (L3)<br>4. イノベーションの組織内展開とイノベティブな組織の構築 (L4)<br>5. 外部とのリンケージの構築と維持 (L4)<br>6. イノベーション・マネジメントの成果と検証と継続的な改善 (L5) |
| 成果物      | 1. イノベーションの現状改善計画表<br>2. 得意分野強化表<br>3. イノベーション展開表<br>4. イノベーション管理表                                                                                                                                                   |
| プロセス属性   | PA2                                                                                                                                                                                                                  |

イノベーションとは、機会を新しいアイデアへと転換し、さらにそれらが広く実用に供せられるように育てていく過程である。簡単に言えば「新しいアイデアの利用を成功させる」ことである。(英国貿易産業省の定義)

ジョー・ティッドらによると、イノベーションのマネジメントを成功させるには、4つのアプローチが必要となる。①戦略的アプローチを採用し、この問題に取り組む。②効果的な実行メカニズムと構造を構築し、発展させ利用する。③支援する組織内の環境を発展させ拡大し、イノベティブな組織を創造する。④効果的な外部とのリンケージを構築し維持する。そして最後にイノベーション・マネジメントの成果を検証し改善する<sup>(注1)</sup>。

グローバルな競争が激しさを増す中で、イノベーションは企業経営にとって要となってきた。したがってこれをマネージすることは、緊急の課題である。

(注1) ジョー・ティッド/ジョン・ベサント/キース・パピット著後藤晃/鈴木潤監訳『イノベーションの経営学 ―技術・市場・組織の統合的マネジメント―』Managing Innovation 2004年 NTT 出版より

## (7.) 業績評価, 予算管理, 報酬

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | PE (Performance Evaluation)                                                                                                                                                                                                                                              |
| プロセス名    | 業績評価, 予算管理, 報酬                                                                                                                                                                                                                                                           |
| プロセスの目的  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績評価基準, 業績評価指標の明確化</li> <li>2. 予算管理の仕組みの明確化</li> <li>3. 報酬制度の明確化</li> <li>4. 業績評価を報酬制度に結びつける</li> </ol>                                                                                                                        |
| プロセスのゴール | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績評価基準, 業績評価指標を定義し業績評価する</li> <li>2. 予算管理の仕組みの明確化と PDCA の実施</li> <li>3. 報酬制度の明確化と実施</li> <li>4. 業績評価によりを報酬制度の実施</li> </ol>                                                                                                     |
| プラクティス   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績評価基準, 業績評価指標の定義 (L2)</li> <li>2. 予算管理の仕組みの定義と PDCA の実践 (L2)</li> <li>3. キャリア開発制度, 目標管理制度の明確化と実践 (L3)</li> <li>3. 報酬制度の明確化と組織内展開 (L3)</li> <li>4. 定量的業績管理と業績評価による報酬制度の実施 (L4)</li> <li>5. 組織内成果に対する一致協力と継続的改善 (L5)</li> </ol> |
| 成果物      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績評価表</li> <li>2. 予算管理職</li> <li>3. 報酬制度管理表</li> </ol>                                                                                                                                                                         |
| プロセス属性   | PA1                                                                                                                                                                                                                                                                      |

予算管理は、レベルの差はあるが殆どの組織で実施されている。業績管理と基準も明確化されている組織は多くある。しかし業績管理と予算管理とのリンク, キャリア開発と目標管理制度や報酬制度とのリンクはされていないか, うまくいっていない組織が多い。またこの仕組みを効果的に実施するには, 組織内での一致協力が不可欠である。

## (8.) 個人と組織能力の向上

|          |                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | PO (Personnel & Organizational ability)                                                                                                                  |
| プロセス名    | 個人と組織能力の向上                                                                                                                                               |
| プロセスの目的  | 1. 適切な要員配置<br>2. 組織力の涵養と革新<br>3. トレーニングによる能力開発<br>4. コンピテンシーの開発                                                                                          |
| プロセスのゴール | 1. 適正要員配置と人数<br>2. 組織の実力と革新度の向上<br>3. 個人の能力向上                                                                                                            |
| プラクティス   | 1. 要員配置 (L2)<br>2. 組織力計画策定 (L3)<br>3. 組織の実力管理 (L4)<br>4. 継続した組織力の革新 (L5)<br>5. トレーニングと開発 (L2)<br>6. コンピテンシー開発 (L3)<br>7. メンタリング (L4)<br>8. 継続した実力改善 (L5) |
| 成果物      | 1. 組織図<br>2. 組織計画管理表<br>3. スキル・コンピテンシー管理表<br>4. メンタリング管理表                                                                                                |
| プロセス属性   | PA2                                                                                                                                                      |

組織能力の評価として長田は、次の6つの能力を評価項目としている。

①効果的に業績を生む組織 ②変革を起こす組織 ③環境適応型・柔軟組織 ④創造力発揮型の組織 ⑤活性化組織 ⑥高い道徳性を持つ組織

また人的能力の評価としては、次の6つの項目を挙げている。

コンピテンシーの保有 ②事業様態適合性（業界平均との差異及び独自性） ③多様性（多様性の尊重とその活用） ④人材活力度 ⑤変革志向人材 ⑥マネジメント人材

## (9.) 情報マネジメント

|          |                                                    |
|----------|----------------------------------------------------|
| プロセス ID  | IM (Information Management)                        |
| プロセス名    | 情報マネジメント                                           |
| プロセスの目的  | 1. 組織内の効果的効率的情報マネジメント<br>2. 組織内の効果的効率的ナレッジマネジメント   |
| プロセスのゴール | 1. 組織内の効果的効率的情報マネジメントの向上<br>2. 効果的効率的ナレッジマネジメントの向上 |
| プラクティス   | 1. 組織内の効果的効率的情報マネジメントの実践<br>2. ナレッジマネジメントの実践       |
| 成果的      | 1. 情報マネジメント実施表<br>2. ナレッジマネジメント実施表                 |
| プロセス属性   | PA2                                                |

## (10.) 組織風土の変革

|          |                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------|
| プロセス ID  | CL (Culture)                                          |
| プロセス名    | 組織風土の変革                                               |
| プロセスの目的  | 1. 戦略的コミュニケーション<br>2. 参加型文化の形成                        |
| プロセスのゴール | 1. 戦略的コミュニケーション能力の向上<br>2. 参加型文化の向上<br>3. 継続した組織改善の実施 |
| プラクティス   | 1. 意思疎通と調整 (L2)<br>2. 参加型文化の向上<br>3. 継続した組織改善の実施      |
| 成果物      | 1. 学習する組織の改善表                                         |
| プロセス属性   | PA3                                                   |

文化の形成では、意思疎通と調整 (L2)、参加型文化 (L3)、権限移譲 (L4) の如きサブプロセスに分解される。

長田は、カルチャーの評価要素として次の4つを挙げておりそれによる評価を推奨している。

①遵守性を生む風土 ②変革性を生む風土 ③独創性を生む風土 ④ステークホルダー意識を生む風土

次に経営成熟度は、企業の経営品質（企業成長の発展レベル）のレベルを5段階に分ける。統合PMSでは、そのレベルをJQAにならい、成熟度1(D)、成熟度2(C)、成熟度3(B)、成熟度4(A)、成熟度5(AA以上)の5段階とする（表4.3.3）。

成熟度1(D)は評価点で1000点満点の99点以下であり、Initial（初期）状態にあり、クロスビー流の表現で〈睡眠期〉と名付ける。プロセスは場当りので無秩序である。他社比較では最下位グループに属する。改善のポイントはプロセスの文書化を始めること、幹部の意識改革をはかることである。成熟度2(C)は100点～299点であり、Managed（管理された）状態にあり、覚醒期と名付ける。この状態は基本的プロセス、手続き、ルールはあり、文書化され計画に従って管理はされている。未だ競合以下のレベルであり、改善のポイントはプロセスの標準化である。成熟度3(B)は300点～499点であり、Defined（定義された）状態であり、標準化された仕組みにより運営されているが、まだ個人に依存しており、〈知覚期〉と名付けられる。競合並の状態であり、改善ポイントとしては測定、モニタリング評価、改善の仕組みづくりを行うことである。成熟度4(A)は500～699点であり、Quantitatively Managed（定量的に管理された）状態にあり、プロセスのプラクティスの遵守状況がモニタリングされており、機能していない場合は修正が行われる。〈充実期〉と名付け、競合を上回る状態である。改善のポイントは知識共有の仕組みづくりと継続的改善のスタートを切り、優れた他社とのベンチマークもはじめることである。成熟度5(AA)は700点～1000点であり、Optimizing（最適化している）状態にあり、絶え間ない継続した改善が行われ、プロセスが最適化されている。〈定着期〉と名付け、業界最高の水準にある。知識共有経営や学習する組織が実践されている。

具体的には10個のプロセス・エリアのゴールとプラクティスによりプロセスエリア毎にゴールの達成状況、プラクティスの実施度をプロセス属

表 4.3.3 経営成熟度評価基準表

| 成熟度 | 評価 | 点数        | プロセス内容                                                                                                                                       | 他社比較    | 改善ポイント                                             |
|-----|----|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------|
| 1   | D  | ～99       | Initial（初期段階）<br>〈睡眠期〉<br>場当りので無秩序，個人の能力に依存，予算超過，スケジュール未達                                                                                    | 最下位グループ | プロセスの<br>文書化<br><br>幹部の意識改革                        |
| 2   | C  | 100～299   | Managed（管理された段階）<br>〈覚醒期〉<br>基本的プロセス，手続き，ルールはある。プロジェクトは文書化された計画に従って管理されている。                                                                  | 競合以下    | プロセスの<br>標準化                                       |
| 3   | B  | 300～499   | Defined（定義された段階）<br>〈知覚期〉<br>標準化された仕組みにより運営されている。プロセスに従うかどうかは個人に依存しており，標準化からの逸脱が見逃される可能性がある。                                                 | 競合並     | 測定，<br>モニタリング<br><br>評価，<br>改善仕組づくり                |
| 4   | A  | 500～699   | Quantitatively Managed<br>（定量的に管理された段階）<br>〈充実期〉<br>プラクティス，手続きに対する遵守状況がモニタリングと測定されており，プロセスが有効に機能していない場合は修正が行われる。予見可能なレベルである。                 | 競合を上廻る  | 知識共有の<br>仕組づくり<br><br>継続的改善<br>のスタート<br><br>ベンチマーク |
| 5   | AA | 700～1,000 | Optimizing（最適化している段階）<br>〈定着期〉<br>プロセスが最適化されている状態。絶え間ない継続した改善が行われている。他社との成熟度のベンチマークの結果ベストプラクティスのレベルに迄高められている。革新的アイデアや最新技術・技法の導入例が改善に生かされている。 | 業界最高水準  | 知識共有経営<br>学習する組織                                   |

筆者作成

性により判定し，能力評価点をつける。その合計点で組織としての成熟度を判定し，改善点を明確化する（表 4.3.2 のプロセス別プロセス目的，ゴール，プラクティス，成果物表を用いて能力度を判定し，図 4.3.4 の評価点配分を用いて

評価点を出し、その合計点で組織としての成熟度を判定する)。

次に経営成熟度を向上させるには、個々のプロセス毎の能力を向上させ、結果的に成熟度を上げるやり方と、組織全体の成熟度をトータルにあげるやり方の2つの方法がある。

前者は、表 4.3.2 のプロセス別プロセス目的、ゴール、プラクティス、成果物表を使い、プロセスの能力度を判定し、プロセス毎に能力度目標を決め、そのゴールを達成できるように、プラクティスを実践し能力度を高めていく。結果は、プロセスの評定結果を表すプロセスプロファイルを使って確認し、成熟度へ変換し、成熟度を上げていく。

後者の方法には、BSC を骨子とした戦略マネジメントシステム・モデルを活用する。これを BSCn 手法と名付ける。成熟度アップのために BSCn (BSC1 から BSC4 まで4段階がある) を活用し、図 4.3.5 に示すように成熟度 1 から成熟度 2 に向上させるのには BSC1 を用いる。以下同様に成熟度 4 から成熟度 5 に向上させるのに活用するマネジメント手法が BSC4 である。経営成熟度の診断を表 4.3.3 と表 4.3.2、図 4.3.4 を使って先づ行

| 範疇                    | 能力度レベル | プロセス領域                                | 評価点 | ゴール                   | プラクティス             |
|-----------------------|--------|---------------------------------------|-----|-----------------------|--------------------|
| 心<br><br>(200)        | 1      | 1. トップのリーダー・シップ                       | 50  | リーダーシップ・成熟度           | リーダーシップ            |
|                       | 3      | 2. 経営ビジョン・戦略の策定                       | 50  | 浸透度/シェア/ブランド・イメージ     | 理解/展開・戦略マップ/シェアアップ |
|                       | 2      | 3. ガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス           | 50  | コンプライアンス遵守度/環境指数      | ISO13001(4)/CSR    |
|                       | 2      | 4. 市場の理解と対応<br>(ステークホルダー、顧客、パートナー、環境) | 50  | CS ポイント/QCD 目標達成      | CS 調査・QCD          |
| 技<br><br>(200)        | 1      | 5. 価値創造のプロセス改善<br>(基幹プロセス、支援プロセス)     | 100 | 営業力、サービス力、技術力向上       | ・顧客・株主・パートナー戦略     |
|                       | 2      | 6. イノベーション                            | 50  | イノベーション力、開発力向上        | イノベーション戦略          |
|                       | 1      | 7. 業績評価、予算管理、報酬                       | 50  | 業績・予算目標達成             | BSC・予算管理・報酬        |
| 体<br><br>(200)        | 2      | 8. 個人と組織の能力向上                         | 100 | 個人と組織のコンピテンシー向上       | キャリア・育成計画          |
|                       | 2      | 9. 情報マネジメント                           | 50  | 情報マネジメント/ナレッジマネジメント向上 | 情報マネジメント戦略         |
|                       | 3      | 10. 組織風土の変革                           | 50  | ES ポイント、改善活動度向上       | コミュニケーション戦略        |
| 業績<br>結果<br><br>(400) |        | 11. 財務業績 (成長性、収益性)                    | 200 |                       |                    |
|                       |        | 12. 非財務業績                             | 200 |                       |                    |
|                       |        |                                       | 合計  | 1,000                 |                    |

図 4.3.4 能力成熟度/プロセス/ゴール/プラクティス

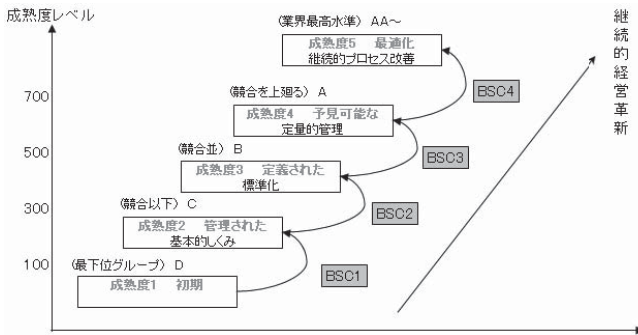


図 4.3.5 経営成熟度と BSCn

い、現在の成熟度レベルに応じて図 4.3.5 に示す BSCn を用いて向上をはかるとするのが統合 PMS の成熟度向上の手法である。図 4.3.6 に経営成熟度向上の為の最高位の BSC4 のテンプレートを示す。BSC1、BSC2 及び BSC3 は BSC4 を参考にして作成ができる。BSC1 から BSC3 はこの BSC4 のサブセットとなる。BSCn は戦略マップ（戦略テーマ、戦略目標、評価点）+BSC（成果指標、ターゲット）+アクションプラン（先行指標、予算）からなる。

図 2.1.1 のプロセスエリアと図 4.3.6 の戦略目標を比べるとプロセスエリア(2)の「ビジョン・戦略の策定」およびプロセスエリア(3)の「GRC」を除き、残りの 8 個のプロセスエリアは戦略マップの戦略目標と合致する。又そのゴールは、BSC の成果指標に落とし込む事ができる。プラクティスはアクションプランに相当する。従って経営成熟度の判定は、結果的にバランス・スコアカードの点数と一致させる事が可能であり、BSC の評価ポイントから経営成熟度を判定する事が可能となる。

図 4.3.7 の「経営能力成熟度レベル/カテゴリー・プロセスエリアの対応」では、成熟度レベルとカテゴリー・プロセスエリアの対応を示している。

| 戦略マップ             |                                     |                             | BSC                  |                                                                           | アクション・プラン                               |                                                         |                                           |
|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 戦略<br>財務的<br>視点   | 戦略テーマ(経営品質の向上)                      | 戦略目標                        | 評価点                  | 成果指標                                                                      | ターゲット                                   | 先行指標                                                    | 予算                                        |
|                   | <div>成長性</div> <div>収益性</div>       | 経営品質の向上<br>成長性<br>収益性<br>戦略 | 200                  | JDA戦略度                                                                    | AA                                      |                                                         |                                           |
|                   |                                     |                             | 100                  | 売上高成長率                                                                    | 10%                                     |                                                         |                                           |
| 300               | 営業利益率                               |                             | 10%                  |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 顧客の<br>視点         | 顧客への製品・サービス<br>サービスの向上<br>(VOC)の向上  |                             | 50                   | 全社品質目標達成度<br>CSFヤリ                                                        | 100%                                    | 品質管理の行方<br>CSFヤリ実施<br>新規比率                              | 100%                                      |
|                   | 100                                 |                             | ブランドイメージ<br>トップグループA | 80%ヤリ                                                                     | 30%                                     |                                                         |                                           |
| 内部<br>プロセス<br>の視点 | 顧客との関係<br>お客様満足度向上                  |                             | 50                   | 理念<br>サービスレベルの向上<br>お客様満足度向上<br>新規・重点事業の70%化                              |                                         |                                                         |                                           |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 外部<br>プロセス<br>の視点 | 顧客からのイメージ<br>新規顧客の獲得<br>の70%化       |                             | 50                   | 品質保証体制の強化<br>22%競争力強化<br>営業力強化<br>パートナー・CSRヤリ<br>70%化の推進<br>CSR推進<br>予算統計 | 0<br>2.0<br>30%<br>80%ヤリ<br>20件<br>100% | CSFヤリ実施<br>70%化<br>重点目標比率<br>パートナー・戦略<br>90%戦略<br>CSR戦略 | 40%<br>30%<br>50%<br>100%<br>100%<br>100% |
|                   | 250                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 企業と<br>社会の<br>視点  | 業務管理<br>(製品およびサービスを<br>生産し提供する70%化) |                             | 50                   | 70%化への育成<br>戦略推進の強化<br>組織風土の変更                                            | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 250                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 顧客管理<br>(顧客価値を向上<br>させる70%化)        |                             | 50                   | 人的資本<br>(必要スキル、能力、70%化)                                                   | 30%<br>40%ヤリ                            | 社内向上70%化<br>戦略70%化<br>70%化達成率                           | 100%<br>100%<br>80%                       |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 商品管理<br>(顧客価値を向上<br>させる70%化)        |                             | 50                   | 知的資本<br>(必要知識・スキル、70%化)                                                   | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 業務力強化<br>パートナー・連携<br>強化             |                             | 50                   | 組織資本<br>(必要組織・システム、70%化)                                                  | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 人材力の強化<br>70%化の推進                   |                             | 50                   | 70%化への育成<br>戦略推進の強化<br>組織風土の変更                                            | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 250                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 人的資本<br>(必要スキル、能力、70%化)             |                             | 50                   | 70%化への育成<br>戦略推進の強化<br>組織風土の変更                                            | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 250                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 知的資本<br>(必要知識・スキル、70%化)             |                             | 50                   | 70%化への育成<br>戦略推進の強化<br>組織風土の変更                                            | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |
| 経営と<br>成長の<br>視点  | 組織資本<br>(必要組織・システム、70%化)            |                             | 50                   | 70%化への育成<br>戦略推進の強化<br>組織風土の変更                                            | 50<br>50<br>100                         |                                                         |                                           |
|                   | 100                                 |                             |                      |                                                                           |                                         |                                                         |                                           |

出所：ロバート・S・キャプランほか『戦略マップ』櫻井通晴ほか監訳 ランダムハウス講談社（2005）より筆者作成

図 4.3.6 統合 PMS・モデルに於ける BSCn (BSC4 のテンプレート)

例えばカテゴリー〈心〉のトップのリーダーシップ (LS) は成熟度 1 (L1) の時点から成熟度 5 (L5) までリーダーシップ成熟度としてそのゴールがセットされ、リーダーシップコンピテンシーモデルにより具体化をはかることとなる。又経営に於ける社会的責任を含んだガバナンス・リスクマネジメント・コンプライアンス (GRC) は、L2 からコンプライアンス遵守度/環境指数でゴールをセットし、ISO14000 や CSR 推進で具体化をはかり、L5 統合パフォーマンスマネジメントシステムのレベルでそのゴールを達成する。プロセスエリア毎のゴールとプラクティスについては、多くの事例をベースにしてより汎用的なもの、テンプレート的なものを用意していかなければならない。

経営革新とプロセス改善は、事業目標から始め、戦略を立て、改善のゴール (結果系のゴール) とプロセスゴール (要因系のゴール) のアセスメントゴールを明確にし、その達成のためのドライバーを明らかにし、それ

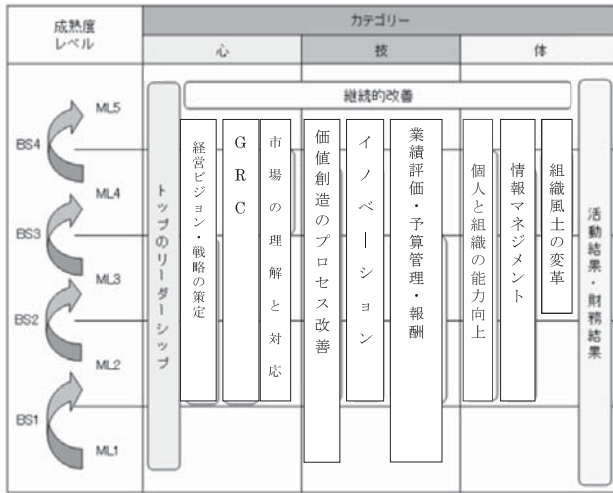


図 4.3.7 経営能力成熟度レベル/カテゴリー・プロセスエリアの対応

に關与するプロセスの特定と改善をすすめる。アセスメントの結果によつては、プロセスの改善だけでなく、ゴールの見直しが必要になる場合もある。

統合PMSとCMMI、ISO15504の段階表現/連続表現の違いとアプローチを、表4.3.4にて整理して示す。統合PMSの段階表現は、組織全体の経営成熟度を表し、連続表現は、プロセス毎の経営能力度を表す。そして連続表現での経営能力度は、段階表現の経営成熟度へ変換する事が出来る。それはCMMIでは、連続表現・能力目標達成度一覧表を使い、ISO15504ではプロセスプロファイル表を使って行うことが出来る。統合PMSでは、ISO15504に準拠した表4.3.5の統合PMSプロセスプロファイル表を使って、段階表現の経営成熟度へ変換し、現在の経営成熟度を評定し、BSCnを使ってその向上を図って行く。

表4.3.5のプロセスファイルの例を参考にして検討すると、連続表現で

表 4.3.4 統合 PMS/CMMI/ISO15504 の段階表現・連続表現

| 種別         | 統合 PMS<br>段階表現                                                                                                                                              | 統合 PMS<br>連続表現                                                                                                                | CMMI<br>段階表現                                                                                                       | CMMI<br>連続表現                                                                            | ISO15504<br>連続表現                                                                        |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| レベル        | 1～5 成熟度                                                                                                                                                     | 1～5 能力度                                                                                                                       | 1～5 成熟度                                                                                                            | 0～5 能力度                                                                                 | 0～5 能力度                                                                                 |
| プロセス       | カテゴリ (3)<br>プロセス (10)<br>業績結果 (2)                                                                                                                           | カテゴリ (3)<br>プロセス (10)<br>業績結果 (2)                                                                                             | カテゴリ (4)<br>プロセスエリア<br>(22)                                                                                        | カテゴリ (4)<br>プロセスエリア<br>(22)                                                             | カテゴリ (5)<br>プロセス (40)                                                                   |
| ブラク<br>ティス | 基本ブラク<br>ティス                                                                                                                                                | 基本ブラク<br>ティス                                                                                                                  | 固有ブラク<br>ティス<br>共通ブラク<br>ティス                                                                                       | 固有ブラク<br>ティス<br>共通ブラク<br>ティス                                                            | 基本ブラク<br>ティス<br>管理ブラク<br>ティス                                                            |
| 評価         | 1～5の各レベルに、それぞれ必要なプロセスエリアが割り当てられる。各プロセスの目的・ゴール・ブラクティス・プロセス属性の達成状況により、各プロセス毎に評価する。評価結果は、完全に達成されている一番高いレベルか、点数表示により示す。これらのブラクティスを実施し、ゴールを満たすことが成熟度・能力の達成につながる。 | 各プロセス毎に、レベル1～5に対応するプロセス属性の達成度(目的, ゴール, 実施結果)により F, L, P, N で評価する。評価結果はプロセスプロファイル表で示される。どのプロセス領域に焦点を当てるかは、その組織の目的に応じて選ぶことができる。 | 2～5の各レベルに、それぞれ必要なプロセスエリアが割り当てられて、ゴール達成状況により評価する。評価結果は完全に達成されている一番高いレベルである。これらのブラクティスを実施し、ゴールを満たすことが成熟度・能力の達成につながる。 | 各プロセス毎に、レベル1～5に対応するプロセス属性の達成度(目的, ゴール, 実施結果)により F, L, P, N で評価する。評価結果はプロセスプロファイル表で示される。 | 各プロセス毎に、レベル1～5に対応するプロセス属性の達成度(目的, ゴール, 実施結果)により F, L, P, N で評価する。評価結果はプロセスプロファイル表で示される。 |

は、心のカテゴリーは総じて水準は高い。P1 リダーシップは水準 4, P2 戦略策定は 3 である。体のカテゴリーの水準は、低く 2 レベルで、P10 のカルチャーは 2 以下のレベルである。したがって段階表現の経営成熟度へ

表 4.3.5 統合PMS プロセスプロファイル表の例

| カテゴリ | プロセス |     | 水準1       | 水準2       | 水準3       | 水準4       | 水準5        | 水準 | 点数          |
|------|------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----|-------------|
|      | 属性   |     | PA1<br>実施 | PA2<br>管理 | PA3<br>確立 | PA4<br>制御 | PA5<br>最適化 |    |             |
| 心    | P1   | LS  | F         | F         | F         | L         | P          | 4  | 40          |
|      | P2   | ST  |           |           | F         | P         | N          | 3  | 34          |
|      | P3   | GRC |           | F         | P         | N         | N          | 2  | 24          |
|      | P4   | SS  |           | F         | P         | N         | N          | 2  | 24          |
| 技    | P5   | PI  | F         | F         | L         | P         | N          | 3  | 60          |
|      | P6   | IV  |           | F         | P         | N         | N          | 2  | 24          |
|      | P7   | PE  | F         | L         | P         | N         | N          | 2  | 20          |
| 体    | P8   | PO  |           | F         | P         | N         | N          | 2  | 48          |
|      | P9   | IM  |           | F         | P         | N         | N          | 2  | 24          |
|      | P10  | CL  |           |           | P         | N         | N          | 2  | 24          |
|      |      |     |           |           |           |           | 成熟度        | 2  | 312<br>+ 業績 |

注) 連続表現のプロセス毎の能力水準はF及びLで表される。段階表現の組織の成熟度は、最も高いF、Lに合わせるため水準2になる。

筆者作成

変換すると、この組織の経営成熟度は、成熟度2という判定になる。

また能力成熟度の点数表示については、プロセス毎の評価点を基準にして、そのプロセスの達成度〈F,L,P,N〉の点数表示を使って計算する。簡易計算のためFは100%、Lは60%、Pは40%、Nは0%として、評価点に掛け合わせて算出する。表4.3.5の例では、312点/600点となる。業績結果の達成度を加えて経営成熟度を判定する。業績結果を仮に150点/400点とすると、合計462点となり、経営成熟度は3の段階と云うことが判る。プロセスプロファイルを使った判定は、FまたはLのプロセスのうち、最も低い水準に合わせるため、経営成熟度の2の判定となる。

次に経営改革やプロセス改善を進める方法としては、大きく2つのアプローチがある。プロセス発展の大まかな道筋を示した「アセスメントモデル」を活用するアセスメントモデルベースのアプローチ（図4.3.8）と、起

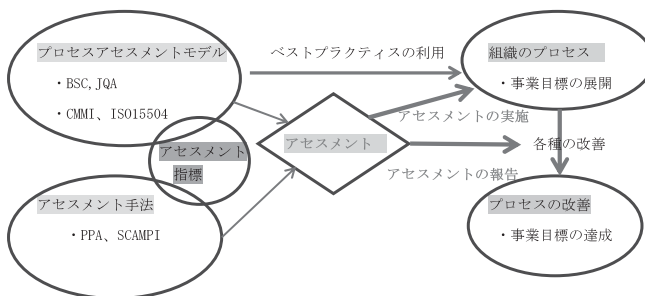
きている問題を解決することで改善を進める問題解決ベースのアプローチがある。前者はBSCやJQA, CMMIやISO/IEC15504などのアセスメントモデルを活用する方法がこれにあたる。後者はIBMのCPS（Customer Planning Session 手法）等がこれにあたる。CPSについては、ここでは触れない。

統合PMSは、アセスメントモデルベースのアプローチを行う。主としてBSC, JQA, CMMI, ISO15504のアセスメントモデルを基に、それらのアセスメント手法を統合し、ビジネス業績指標（BPM）と経営能力成熟度モデルを組み合わせて独自に作ったアセスメント指標を用いて、アセスメントを組織のプロセスに対して行う。それによって各種のプロセス改善を行い、事業目標を達成する仕組みである。

アセスメントの作業の流れは、次の8つのステップから成る。

- ① 改善のゴール設定 ② アセスメント方針策定 ③ アセスメントの計画策定 ④ データの収集 ⑤ 妥当性の確認 ⑥ 評価 ⑦ 報告 ⑧ 改善活動

またアセスメントの種類として、次の2つがある。



- ・ PPA (Process Professional Assessment) ; ISO15504 のアセスメント手法
- ・ SCAMPI (Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement) ; CMMI アセスメント手法

図 4.3.8 アセスメントモデルの活用

(1.) 適合アセスメント：CMMI や ISO15504 第 2 部に適合したアセスメントの実施を指す。

アセスメントモデル，アセスメント手法，適格なアセッサ

(2.) 簡易アセスメント：文書化されたアセスメントモデル，自由なアセスメント手法，適切なアセッサ

なおアセスメントは，組織内で限定的に改善目的で行うセルフアセスメントと客観的な診断を行う独立アセスメントに分けられる。

統合 PMS は，簡易アセスメントでセルフアセスメントを目指した改善・革新システムである。アセスメントモデルには，プロセスを診断するためにアセスメント指標の実装が求められる。それは採用したプロセスの目的，成果を反映したものであり，能力水準のプロセス属性の達成を実証したもので，① プラクティス（実施されている作業で基本プラクティスという。）② 作業生産物（入力，出力 作業を実施するときに作成される生産物）③ プラクティス実施特性（プラクティスの特徴づける固有の性質）④ 資源/環境特性（プロセス実施の制度/仕組みの例）の 4 つからなる<sup>2)</sup>。

なおアセスメントを行う際，伊丹の主張のように，評価基準としては，事前基準ではなく事後基準を用いるべきであり，サイモンズの対話型統制システムも考慮して，環境の影響を評価基準から除く工夫が必要である。

#### 4.4 統合 PMS の導入について

統合 PMS の導入は，継続改善・変革導入モデルによって行う。これはサークル改善活動に代表される継続改善の仕組みの導入と後述する変革導

---

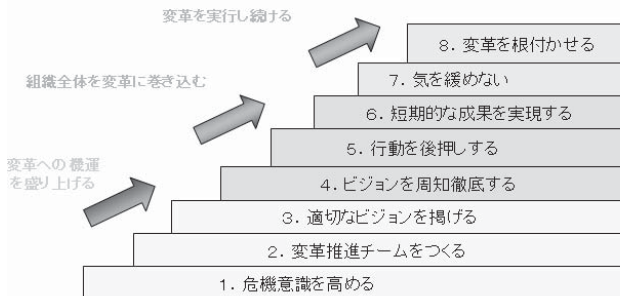
2) 『プロセス改善ナビゲーションガイド～プロセス診断活用編』

独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター編 平成 19 年 オーム社 より抜粋。

入モデルとしての IDEAL モデルより成る。経営革新にとって最も大切なことは、継続して改善を進め、その歩みを止めてはいけないことである。経営トップのリーダーシップの基、地道な努力が必要であり、改善活動が組織風土として定着される迄、経営能力成熟度を向上させねばならない。日本の企業の多くに導入され、日本の強みでもあるサークル改善活動は、この文化の定着に欠かせないものである。サークル改善活動については別の機会にその内容と事例紹介をしたい。経営革新は、企業に大きな変革をもたらす為に保守勢力からの抵抗に合う。又容易には社員からの賛同を得ることは困難である。組織の置かれた状況、必要な改革のあり方、組織の性格によって導入方法も異なったものとなる。

この変革アプローチについては、コッターの8段階変革モデルが最も有名であり、信奉されている。またこのモデルはダン・コーエンにより新たに3つのステップにまとめられている（図4.4.1参照）。

まず危機意識を高めることからスタートし、変革推進チームをつくり、変革の機運を盛り上げる。そして適切なビジョンを掲げ、そのビジョンを社員へ周知徹底し、変革の行動を後押し、組織全体を変革に巻き込む。さらに短期的な成果を実現し、自信をもたせ、気を緩めず、変革を根付かせ、

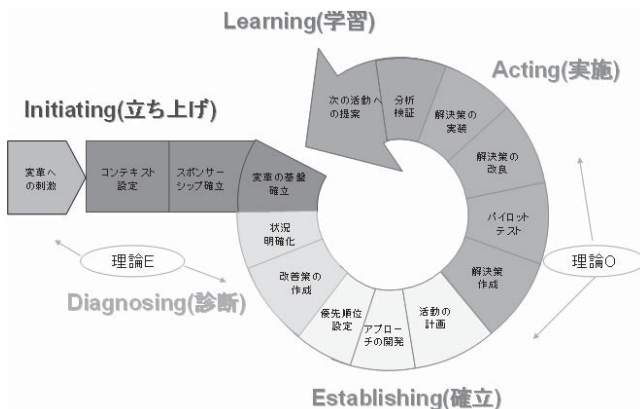


出所：ダン・コーエン8段階モデルによる「企業変革実践マニュアル」，中央経済社

図 4.4.1 コッターの8段階変革モデル

変革を実行し続ける。この8段階すべてにトップのリーダーシップが十分発揮されることが最も重要であり、それなしには変革は成功しないといっても過言ではない。又変革に取り組むにあたっては、「分析し、考えて、変化する」より「見て、感じて、変化する」のことが重要だ、変革の革新は何といっても感情に訴えることであるとしている。変革に於ける心の重要性をコーエンは強調している。

統合PMSの変革導入は、このコッター・モデルに準拠しつつも、プロセス改善のIDEALモデルに基づき、進めて行く（図4.4.2参照）。このIDEALモデルは、不連続変革のマネジメントの変革のステップや、コベルコシステムでの経営革新の導入ステップを包含している。IDEALモデルは、カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所が提唱する組織改善の導入モデルであり、CMMI、P-CMM等で採用されている。これは手順の頭文字をとって名付けられたモデルで、立ち上げ（Initiating）、診断（Diagnosing）、確立（Establishing）、実施（Acting）、学習（Learning）の5つの手順から成る。変化への刺激動機づけをスタートとして、I・D・E・



出所：http://www.vone.co.jp/ideal.htm から筆者修正

図 4.4.2 IDEAL モデル

A・Lの5つのステップを確実に踏み、経営革新の導入を進める。そして次のIDEALサイクルに回していくことにより、成熟度を上げていく。IとDは心の段階であり、JQAがその役割を担う。EとAは技の段階であり、BSCがその役割である。そしてLは体の段階であり、代表的にサークル活動がその役割を担う。

それぞれのフェーズは次の活動から構成される。

- ・Initiating（立ち上げ）：変革への動機づけ，活動背景の明確化  
スポンサーシップの確立，活動体制（インフラ）  
の構築
- ・Diagnosing（診断）：現状とあるべき姿の記述，改善策の作成
- ・Establishing（確立）：優先順位設定，アプローチの決定，活動の計画  
作成
- ・Acting（実施）：解決策の作成，パイロットテスト，解決策の改  
良，解決策の実証
- ・Learning（学習）：分析検証，次の活動への提案

I→D→E→A→L→D……と繰り返しながら段階的に次の成熟度へと向上していく。

又Initiatingの段階ではトップダウンで行い、Diagnosingの段階は体制を確立し、Establishing及びActingの段階ではパイロット部門から実施し、全部門全社員参加型に徐々に移行しつつLの段階へと学習していくというアプローチをとるのが望ましい。即ち当初はトップダウンで推進し、次にボトムアップ、全社員参画型で変革を推進していくアプローチである。

#### 4.5 むすび

ここで提言する統合PMSは、先ず経営トップ自身の経営革新に対する情熱、コミットメントを前提として継続改善・変革導入モデルによるアプローチにより経営革新をスパイラルに進め、経営成熟度を上げ、心技体の

充実と向上を進めて行くプロセスの全体を指している。

経営トップのリーダーシップの下、変革の方向性を明確にし、現在の経営能力成熟度を診断する。そこから導き出される改善策をベースに経営ビジョンやSWOT分析により中長期の戦略を策定し、年度戦略へ落とし込み、戦略目標とアクション・プランを明確にして実行に移す。単位期間毎に結果を評価し、次の戦略に反映させる。その際タンジブルな戦略目標のみならずインタンジブルな戦略目標も明らかにすると同時に継続改善、継続学習の仕組みもあらかじめめ込んでおく。この統合マネジメントシステムの基本形は、事を正しく行うためのJQAと正しい事を行うためのBSCの組み合わせ（JQA+BSC）そして継続改善・学習のためのサークル改善活動である。

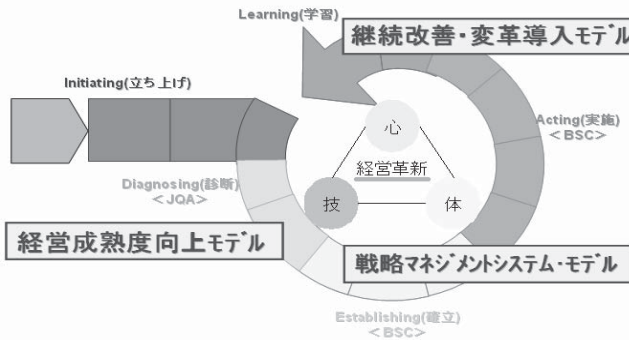
さらにその発展形として経営能力成熟度向上モデル+戦略マネジメントシステム・モデル+継続改善・変革導入モデルを統合PMSとして提言した。経営能力成熟度向上モデルは経営体を心・技・体のカテゴリーと10個のプロセスエリアに分け、そのゴールの達成度合とプラクスティスの実践度合により経営能力成熟度のレベル診断を行い、改善策を策定する仕組みのことである。このモデルはJQAに比べ能力成熟度の診断をより簡便におこなえる所に特長がある。戦略マネジメントシステム・モデルはBSCの枠組みを利用し、BSC1からBSC4までBSCnレベルのテンプレートの実践により、成熟度向上をはかっていく仕組みをさす。そして継続改善・変革導入モデルによって経営体の心・技・体の充実・向上とそして統一をはかっていく事が可能となる。

## 第5章 おわりに

経営はある意味では芸術であり、その成果は経営トップの思いやそこに属する社員の意思、そして株主や顧客の願いや期待を写した芸術作品とも言える。誰しも、誰からも評価される作品を創り上げる事を望んでいる。しかしいかなる天才といえども能力向上の為の多くの努力なしには、評価されるレベルの作品を創ることは困難である。経営に於てもベンチャー経営者や創業者、オーナー経営者で特別な経営の才に恵まれた人は、それなりに成果を収めることはあろうが、そのような経営者といえども人知れぬ努力や種々な経験の結果が今日を築いている訳であり、一気に世間で認められるレベルには到達した訳ではない。

この論文で提言した統合PMSは、経営の正しい志を持ち、正しく経営を行い、組織の革新を望んでいる多くの経営者、マネジメントの人々が活用可能な汎用的なマネジメント・ツールである。これを用いる事により、ともすれば右往左往しがちで、失敗する確率の高い経営革新を正しく導き、正しく改革を効果的に行うことが可能となる。

(JQA+BSC+サークル改善活動)を実施するには多くの労力が必要となり、その実施は抵抗も多く、容易には進まない。そこでここで提言している統合PMSを適用することにより、比較的簡便に、社員の賛同を得ながら経営革新を進めていく事が可能となる。なお、統合PMSとは経営成熟向上モデル+戦略マネジメントシステム・モデル+継続改善・変革導入モデルから成り、より具体的には経営能力成熟度診断とBSCnの適用、そしてサークル活動の実施とこれらのIDEALモデルによる導入をさす(図5.1参照)。特にBSCについては、統合PMSの根幹をなし、十分な知識と理解そしてパイロット実施等が必要である。情報サービス会社については、テンプレートを提示しているので比較的容易に統合マネジメントシステムの導入が可能となる。それでも本論文で一貫して主張しているように経営



筆者作成

図 5.1 経営革新・統合 PMS の導入

革新を進めるには、当該組織のトップの熱い思いと革新に対するコミットメントがなければいづれは壁につき当り進まなくなる可能性が高い。トップのリーダーシップが如何に重要であるかは、いくつもの事例で証明されている所である。戦略のあり方や戦略の中身をこの論文では問うている訳ではなく、あくまでも経営革新の効果的なアプローチを提言している。しかし如何に優れた戦略であったとしても、それが正しく実行されないかぎり、絵に描いた餅となる。正しい戦略を正しく実施すること（Do the Right Things right）こそ組織にとって最も望まれていることである。ここで提言している統合 PMS は未だ多くの事例がある訳でもない。今後いくつかの組織でこれを適用し改善し、適用の拡大をはかり、より汎用性のあるものにして行きたいと考える。

そして経営革新を必要とする多くの企業に於てこの統合 PMS が利用されるようその普及に努めていきたい。

## 参考文献

- ・ Robert Anthony, Vijay Govindarajan 著 『Management Control Systems』 第 12 版 McGraw-Hill/Irwin (2006)
- ・ ロバート・サイモンズ著伊藤邦雄監訳 『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】』 Performance Measurement & Control Systems for Implimenting Strategy ダイアモンド社 (2003)
- ・ 伊丹敬之著 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店 (1986)
- ・ アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング著 『改訂版 業績評価マネジメント——ミッションを実現する戦略的手法』 生産性出版 (2001)
- ・ ベリングポイント CPM コンソーシアム著 『統合的業績評価マネジメント——CPM による企業価値向上——』 生産性出版 (2007)
- ・ Mike Kennerley and Andy Neely 著 『Measuring performance in a changing business Environment』 Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, International Journal of Operations & Production Management Vol. 23 No. 2, 2003
- ・ Andy Neely/Chris Adams/Mike Kennerley 著 『The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success』 Financial Times (1996)
- ・ 徳崎進著 『VBM における業績評価の財務業績効果に関する研究——事業単位の価値創造と利益管理・原価管理の関係性』 関西学院大学出版会 (2012)
- ・ 『ソフトウェアプロセスアセスメント (SPA) モデルに関する調査 調査報告書』 平成 16 年 2 月 独立行政法人 情報処理推進機構』
- ・ 『開発のための CMMI® 1.3 版 CMMI-DEV, V1.3 CMMI 成果物チーム より良い製品とサービスを開発するためのプロセス改善 2010 年 11 月技術報告書』 CMU/SEI-2010-TR-033 ESC-TR-2010-033 <http://www.sei.cmu.edu>
- ・ Wayne Eckerson 著 『BPM partners Industry View Ten Characteristics of a Good KPI』 The Data Warehousing Institute Research Director
- ・ Hasan Simsek Verlag 著 『Integration von Six Sigma und der Balanced Scorecard in das Assessment Model der ISO/IEC 15504-5 (“SPICE”)』
- ・ ISO/IEC 15504-5 Information technology — Process Assessment — Part 5 An exemplar Process Assessment Model First edition 2006-03-01
- ・ Harri KETO, Hannu JAAKKOLA 著 『The Utilization of BSC Knowledge in

- SPI — A Case Study』 Tampere University of Technology, Information Technology, Pori, Finland, [www.pori.tut.fi](http://www.pori.tut.fi)
- ・ Michael I. Tushman ・ Charles A. O'Reilly III *Winning Through Innovation — A Practical Guide to leading Organizational Change and Renewal* Harvard Business School Press (1997); 邦訳 マイケル L. タッシュマン・チャールズ A. オーライリー III 『競争優位のイノベーション —— 組織変革と再生への実践ガイド ——』 斎藤彰悟(監訳) 平野和子(訳) ダイヤモンド社 (1997)
  - ・ Philip B. Crosby *Quality is Free — The Art of Making Certain in Uncertain Times* — McGraw-Hill Book Company (1979); 邦訳 フィリップ B. クロスビー 『クオリティ・マネジメント —— よい品質をタダで手に入れる法 ——』 小林宏治(監訳) 日本能率協会 (1980)
  - ・ 大西謙編著: 『持続的変革をめざして —— 経営品質向上プログラムのすすめ』 晃洋書房 (2006)
  - ・ 日本経営品質賞 2007 年度版 アセスメント基準書 —— 卓越した経営をめざして 日本経営品質賞委員会 (2007)
  - ・ 長田洋編/経営システム評価研究会著 『企業革新を導く 経営システムの自己評価』 財団法人日本規格協会 (2001)
  - ・ ソフトウェア能力成熟度モデル 1.1 版 (1993)  
Mark C. Paul ・ K Bill Curtis Mary ・ Beth Chrissis Charles ・ V. Weber カーネギーメロン大学 ソフトウェアエンジニアリング研究所 高橋光裕・松原友大訳 (1999)
  - ・ Dennis M. Ahern ・ Aaron Chouse ・ Richard Turner *CMMI Distilled a Practical Introduction to Integrated Process Improvement* (2001); 邦訳 『CMMI モデルガイド』 前田卓雄訳 日刊工業新聞社 (2002)
  - ・ Bill Curtis ・ William E. Heftley ・ Salley A. Miller *The People Capability Maturity Model — Guidelines for Improving the Workforce* — Addison Wesley (2002); 邦訳 ビル・カーティス・ウィリアム・ヘフトレイ・サリー・ミラー 『People CMM —— 人を生かし組織を成長させる能力成熟度モデル』 前野卓雄(訳) 日本工業新聞社刊 (2003)
  - ・ 独立行政法人情報処理推進機構 ソフトウェア・エンジニアリング・センター編 『プロセス改善ナビゲーションガイド〜プロセス診断活用編』 オーム社平成 19 年
  - ・ Dan Cohen *The heart of Change Field Guide — Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization* Harvard Business School Press (2005); 邦訳

- ダン・コーエン『8段階モデルによる企業変革実践マニュアル』桐野章訳  
中央経済社 (2007)
- ・ Joe Tidd・John Bessant and Keitto Pavitt *Managing Innovation-Integrating Technological Market and Organizational Change* (2001); 邦訳 ジョー・ティッド/ジョン・ベサント/キース・パビット『イノベーションの経営学——技術・市場・組織の統合的マネジメント——』後藤晃/鈴木潤=監訳 NTT 出版 (2006)
- ・ John P. Kotter *Leading Change* Harvard Business School Press (1996); 邦訳 ジョン・P・コッター『企業変革力』梅津祐良訳 日経 BP 社 (2002)
- ・ 日経情報ストラテジー編『実践 Q&A. 図解演習, 事例で学ぶバランス・スコアカード徹底活用』日経 BP 社 (2005)
- ・ 吉川武男+ベリングポイント(著)『バランス・スコアカード導入ハンドブック』東洋経済新報社 (2003)
- ・ 大月博司著『組織変革とパラドックス』同文館 (平成 11 年)
- ・ 加護野忠男著『企業のパラダイム変革』講談社現代新書 講談社 (1988)
- ・ *HARVARD BUSINESS ESSENTIALS Managing Change Transition*; 邦訳『変革力』ハーバード・ビジネスエッセンシャルズ [1] マイケル・ピアー監修 岡村桂訳 講談社 (2003)
- ・ 森沢徹・宮田久也・黒崎浩著『バランス・スコアカードの経営 (戦略思考の組織づくり)』日本経済新聞社 (2005)
- ・ 日経情報ストラテジー編『バランススコアカード徹底活用』日経 BP 社 (2005)
- ・ Robert Kaplan・David Norton *The Balanced Scorecard — Translating Strategy into Action —* Harvard Business School Press (1996); 邦訳 ロバート S. キャプラン・デビッド P. ノートン『バランス スコアカード』吉川武男訳 生産性出版 (1997)
- ・ Robert S. Kaplan・David P. Norton *Strategy Maps* Harvard Business School Press (2004); 邦訳 ロバート S. キャプラン・デビッド P. ノートン『戦略マップ』櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一 ランダムハウス講談社 (2005)