

経営風土革新へのBSC活用

株式会社TRUソリューションズ

<http://www.TRU-Solutions.jp>

共通の目標を持ち結束してチャレンジする集団

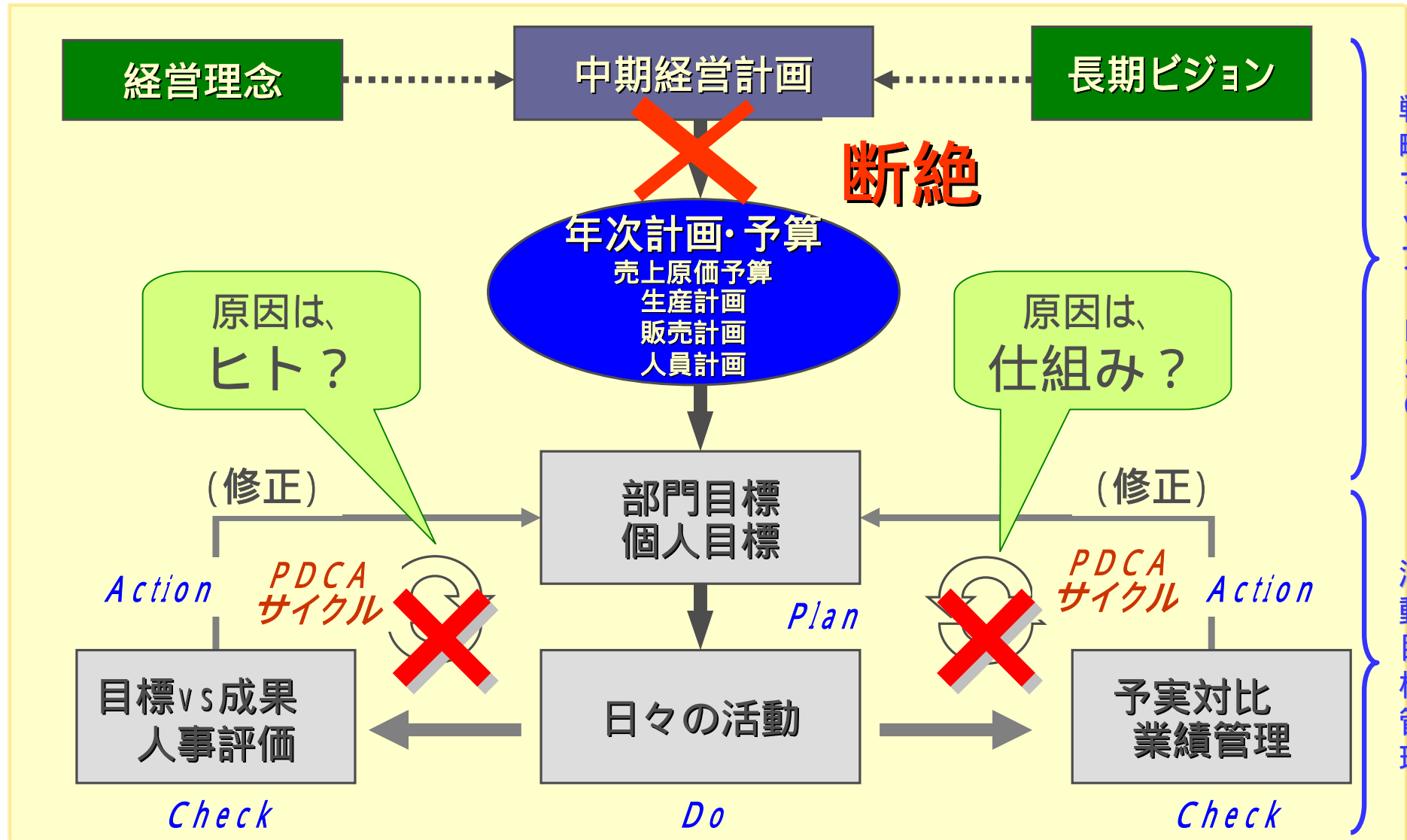
- ・くれない族
- ・たかない族
- ・仕事ごっこ
- ・評論家集団
- ・悪平等



...のない『**創造的協調集団**』への移行

戦略と管理をめぐる問題

いくら素晴らしい戦略や計画を作っても
管理システムにPDCAサイクルが上手く回っていないと
絵に描いた餅になってしまい結果は出ない。



- 方針展開(方針管理)
 - 方針(戦略)が抽象的な文言で表されている
 - 結果指標(財務指標)への偏り
 - 目標達成へのシナリオ不足
 - 方針の理解・納得への努力不足
- 業績評価
 - 目標へのコミットメント不足
 - PDCAを回す仕組み不足
- 目標管理(MBO)
 - 経営戦略(部門戦略)との関連性が希薄
 - ボトムアップ型への偏り
 - 上司のコーチング能力不足

どんな素晴らしい方針を掲げても
 それらを活かすための戦略とスピードが不足している
 方針・戦略に従い関連組織を巻き込んだ関係プレイを
 会社を上げてすばやく実践できる風土への変革が必要とされている

課題解決への方向性

< 現状の課題 >

多くの企業組織では、現場業務優先の保守安定型目標管理となっており、戦略的・積極的な業績志向での目標設定とその達成への「有言実行」・「率先垂範」の風土とはなっていない。

< 解決の方向性 >

- ◆ 全社戦略目標と部門ミッションの明確化と達成目標の選択と集中
- ◆ 全体目的の共有化と共通行動へのコミットメントと行動計画の策定
- ◆ BSCフレームワーク活用によるPDCAサイクルの構築と実現



- ◆ 自己のマネジメント・スタイルへの「気付き」による意識・言動の変革
- ◆ 部門メンバーへの指導力向上のためのコーチング能力の強化・育成
- ◆ 業績評価等の人事施策との連動により成果型報酬制度への移行を推進

原因は、
仕組み？

企業理念・経営哲学の理解と実践

原因は、
ヒト？

**BSCフレームワークの活用による
目標設定と管理システムの構築**
事業目標達成のための
戦略型トップダウンアプローチ

**意識変革と管理技術の醸成による
組織活性化の促進**
行動計画の実施・達成を底支えする
ボトムアップアプローチ

潜在する問題への対応

達成目標の選択と集中をはかり

目標達成のための重要成功要因(CSF)の確認と

戦略的な目標達成シナリオの討議・策定

目標達成シナリオの下位部門展開

目標達成シナリオへの上下間での合意と

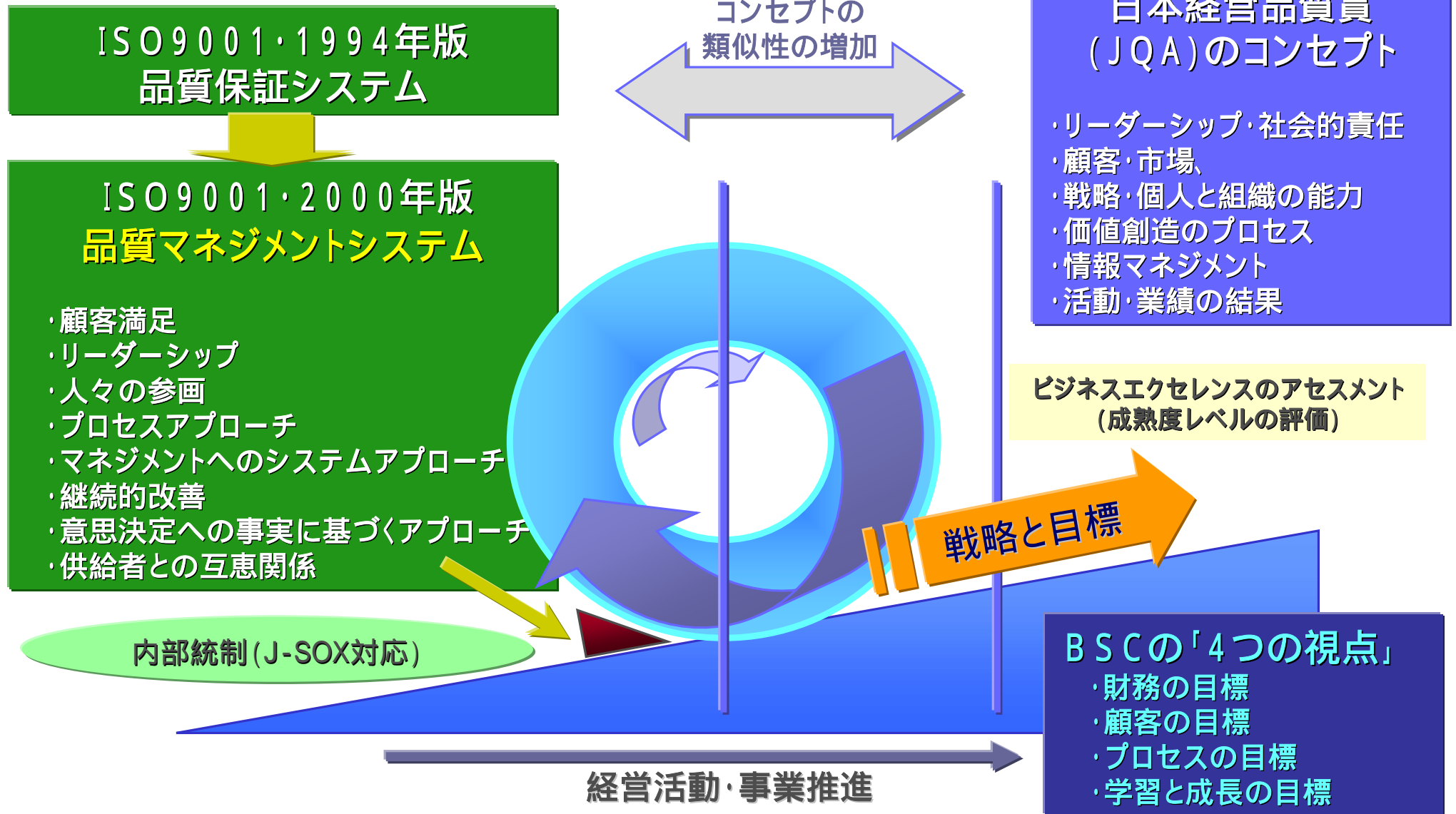
アクションプラン・評価指標(KPI)・期間目標へのコミットメント

評価指標のモニタリング&レビューと必要なアクションの実施



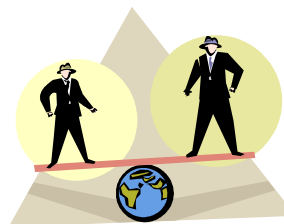
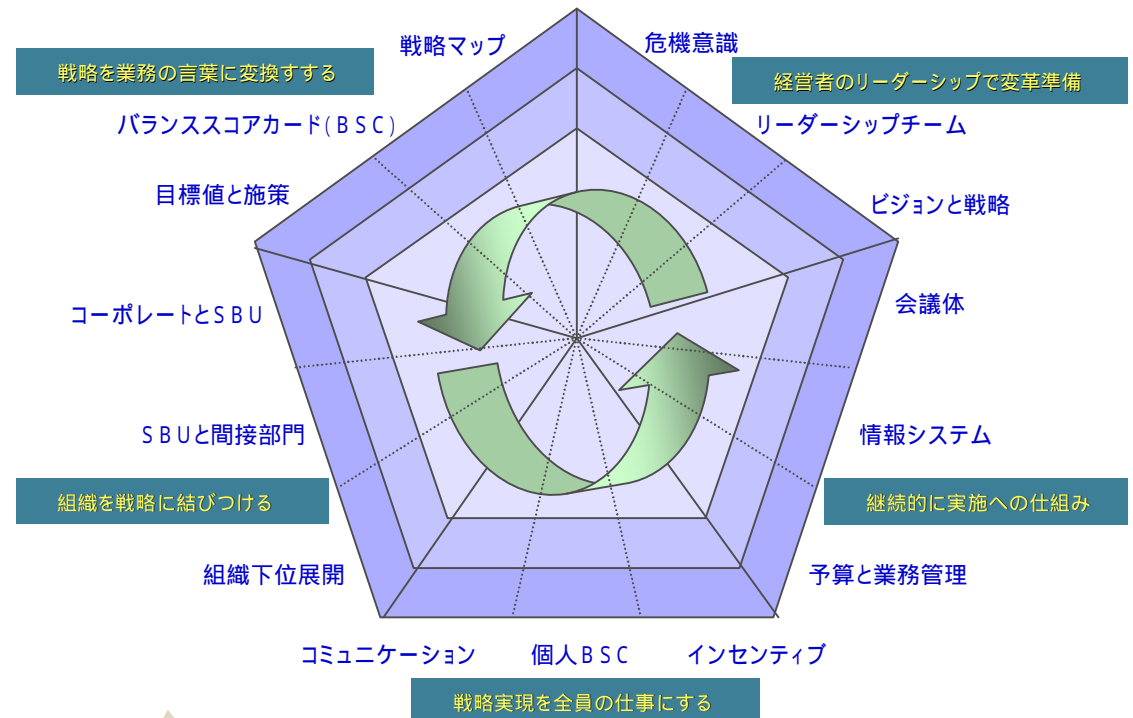
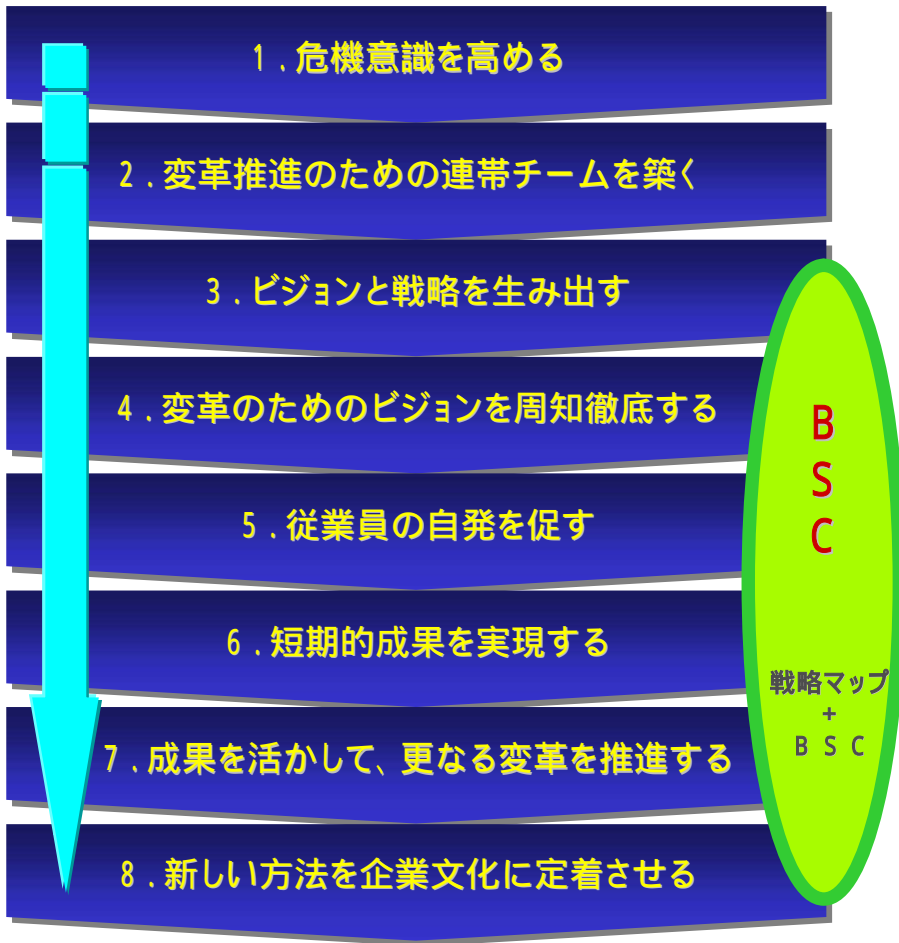
バランス・スコアカード(BSC)の
フレームワーク活用が有効

どんな素晴らしいルールも運用できて初めて効果を発揮する
PDCAサイクルをしっかり回すことが鍵

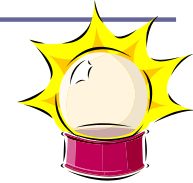


戦略的活動の出来るSFOへのロードマップ

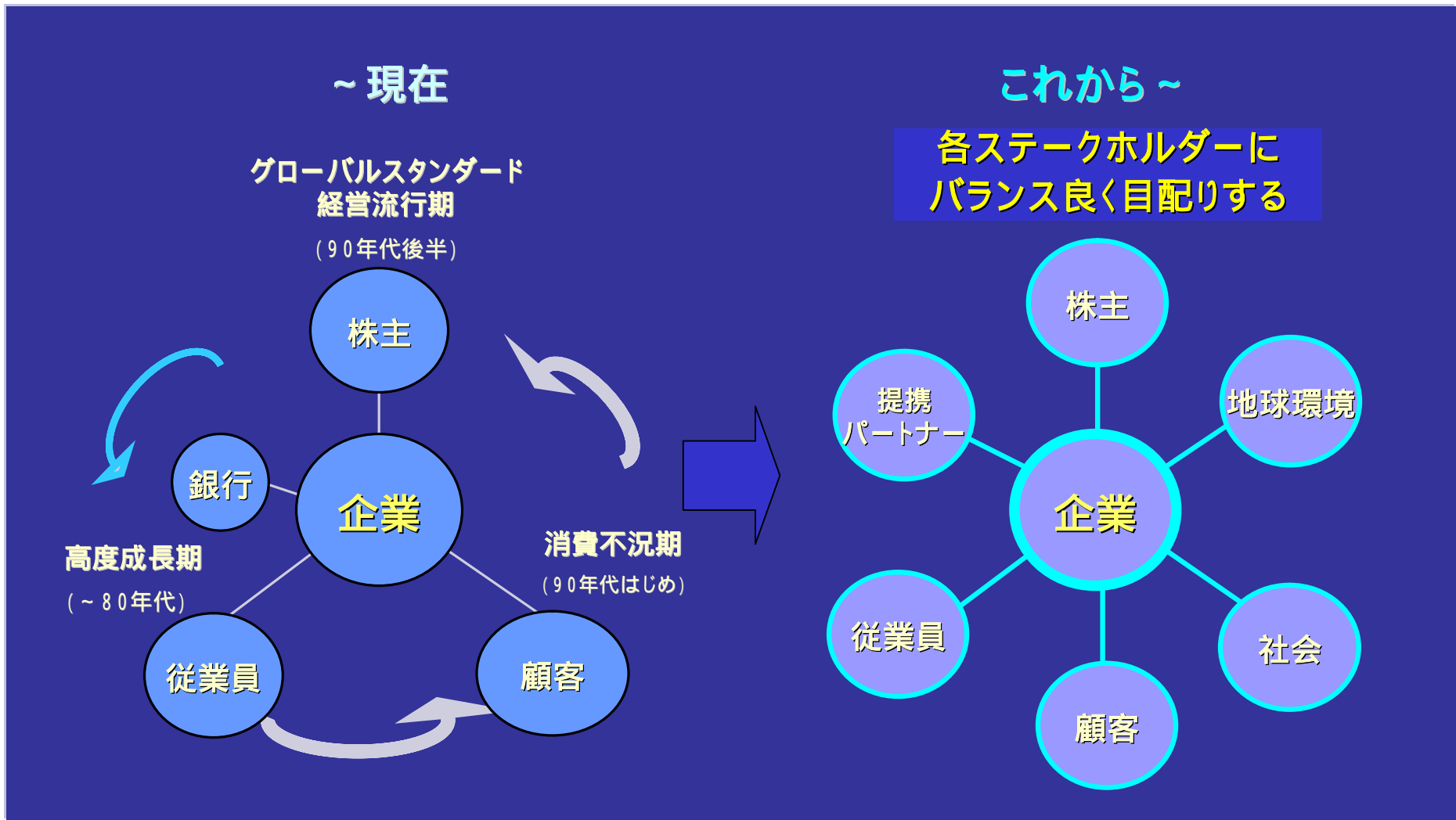
(SFO = Strategy Focused Organization)



・21世紀型企业に求められる要件



企業の運営に関する様々なステークホルダーへの意識の確立が重要



「バランススコアカード(BSC)」のコンセプト



「四つの視点」は、
ガソリン～エンジン～ドライブシャフト～タイヤ、や
運転手～ハンドル～アクセル(ブレーキ)～自動車
の様な密接な因果関係がある

「四つの視点」

株主に対して
どのように行動すべきか

財務の視点
株主の視点

財務と非財務のバランス

短期と中長期のバランス

顧客・社会に対して
どのように
行動すべきか

顧客の視点
社会環境の視点

バランス・スコアカード

BSC

Balanced ScoreCard

ビジネスプロセスの視点
業務組織の視点

どのような
ビジネスプロセスに
秀でるべきか

結果とプロセスのバランス

外部と内部のバランス

学習と成長の視点
従業員の視点

「戦略マップ」

変化と改善の能力を
どのように身に付けるか

「スコアカード」

・「四つの視点」

■ 「財務の視点」

- 「株主の視点」「経営者(社長)の視点」とも言われる
- グループ会社の場合は、親会社の視点と考えても良い
- 達成したい事業目標を測るための重要な指標を決定する

結果・目標



■ 「顧客の視点」

- 「社会の視点」「環境の視点」とも言われる
- エンドユーザ顧客および特約店(代理店)などがどうなれば「財務の視点」に寄与できるかを考える

検証・評価



■ 「プロセスの視点」

- 「業務・組織の視点」「パートナーの視点」とも言われる
- 業務プロセスやパートナー(工場や仕入業者)との関係をどうすれば「顧客の視点」に寄与できるかを考える

実施



■ 「学習と成長の視点」

- 「従業員の視点」とも言われる
- 管理者や社員、組織風土、ITインフラ、・・・等がどうなれば「プロセスの視点」が実現達成できるのかを考える

調査・企画

- 欧米： FORTUNE500の40%以上が活用
- 日本： 公式発表しているのは少ないが
最近の混迷した状況を受けてか？
導入企業が増加中
 - ◆日本経営品質賞(JQA)を発端とする導入
富士ゼロックス、リコー、日本フィリップス、パイオニア、など
 - ◆その他
寶酒造、花王、JALインフォテック、東レシステムセンター、沖電気、
東芝、富士電機、資生堂、ニコン、...など
- 大企業大組織のみならず、中堅・中小やベンチャー企業での
有用性も大きく、活用が進みつつある
- 企業の中でも間接部門や研究組織への適用や
行政組織や医療法人等への適用も検討が進みつつある

■ 経営戦略の共有と実施のためのツールとして

戦略を明確化し、KPIの数を絞り込んだ上で実行可能な施策に落とし込み、組織全体に深く浸透させるため。また戦略の変更に迅速かつ確実に対応できる組織とするため

■ 業績評価システムのフレームワークとして

トップから社員まで整合性のとれたKPIでの評価体系を構築し、戦略と組織や個人の目標との一貫性を明確し、迅速なPDCAサイクルを可能にするため

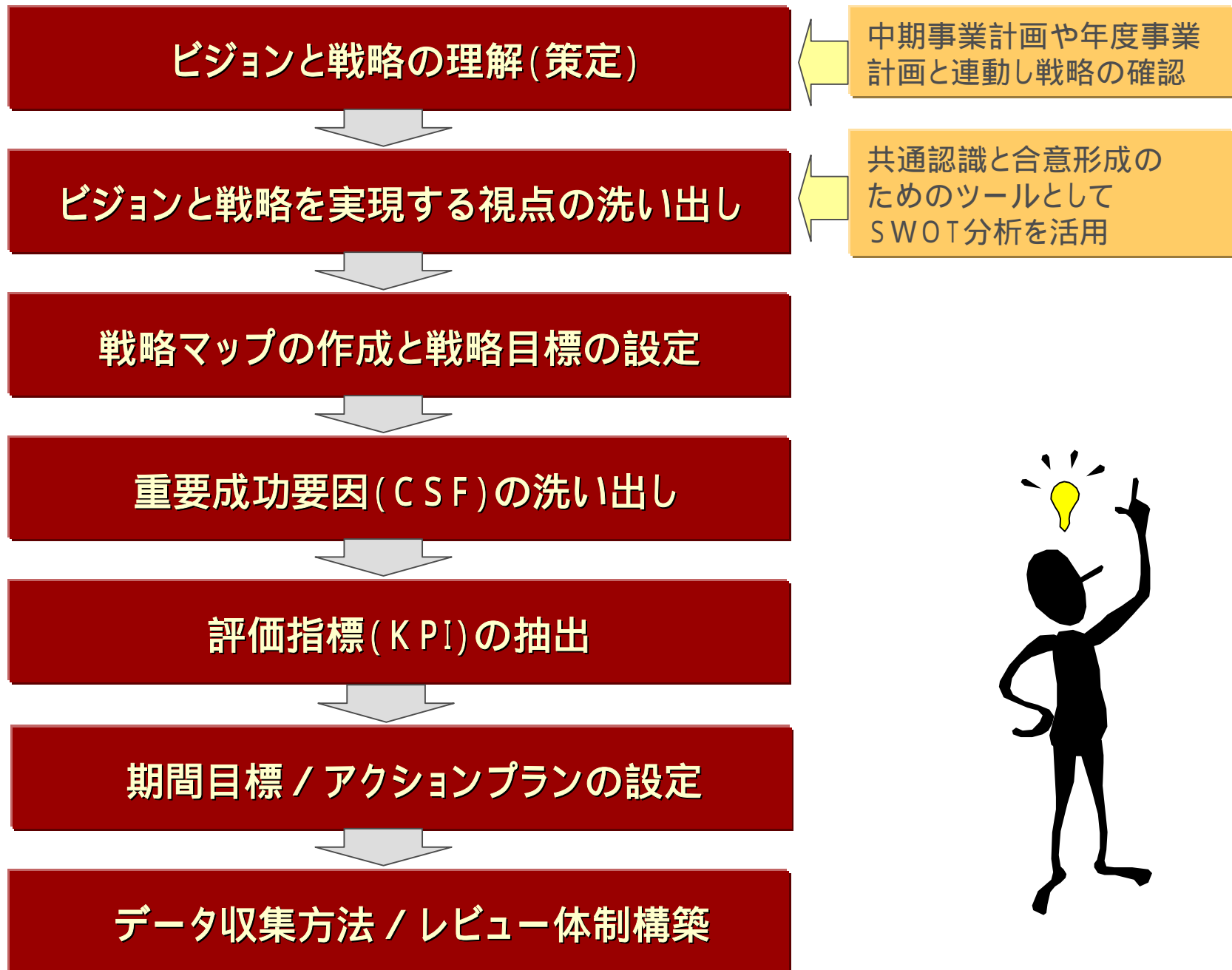
■ IRのためのディスクロージャーツールとして

IR(株主や投資家向けの広報)における情報開示内容の充実のため

■ ITなど戦略的プロジェクトの投資効果評価のフレームとして

重要な戦略投資に対する効果を多視的に予測・測定・評価するため

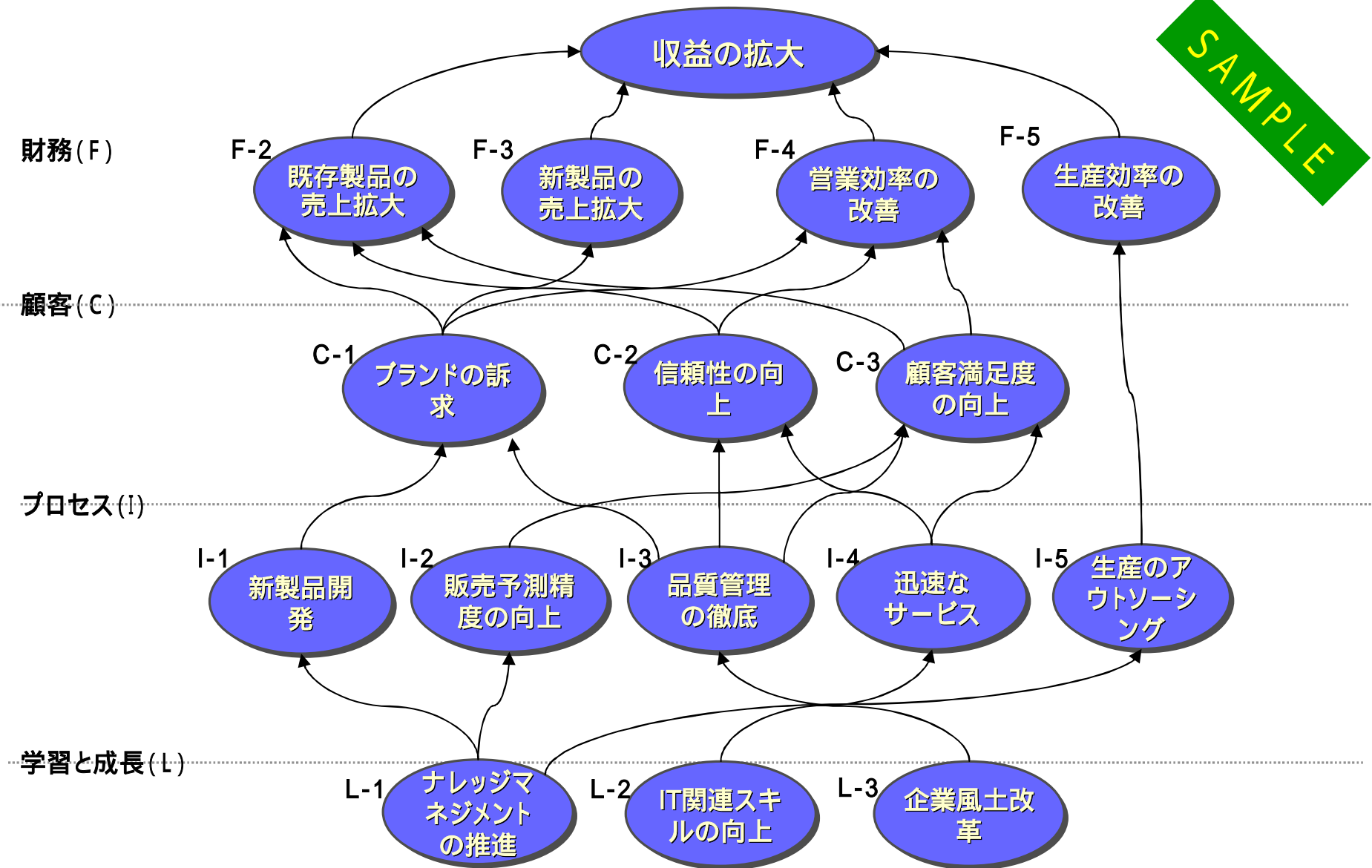
BSC作成の基本手順



「戦略マップ」の例

重要戦略を「四つの視点」で整理し、「重要成功要因」間の因果関係を明確にし、戦略達成のためのシナリオを明確にしたうえで関係者で共有化する。

SAMPLE



「バランス・スコアカード(BSC)」の例

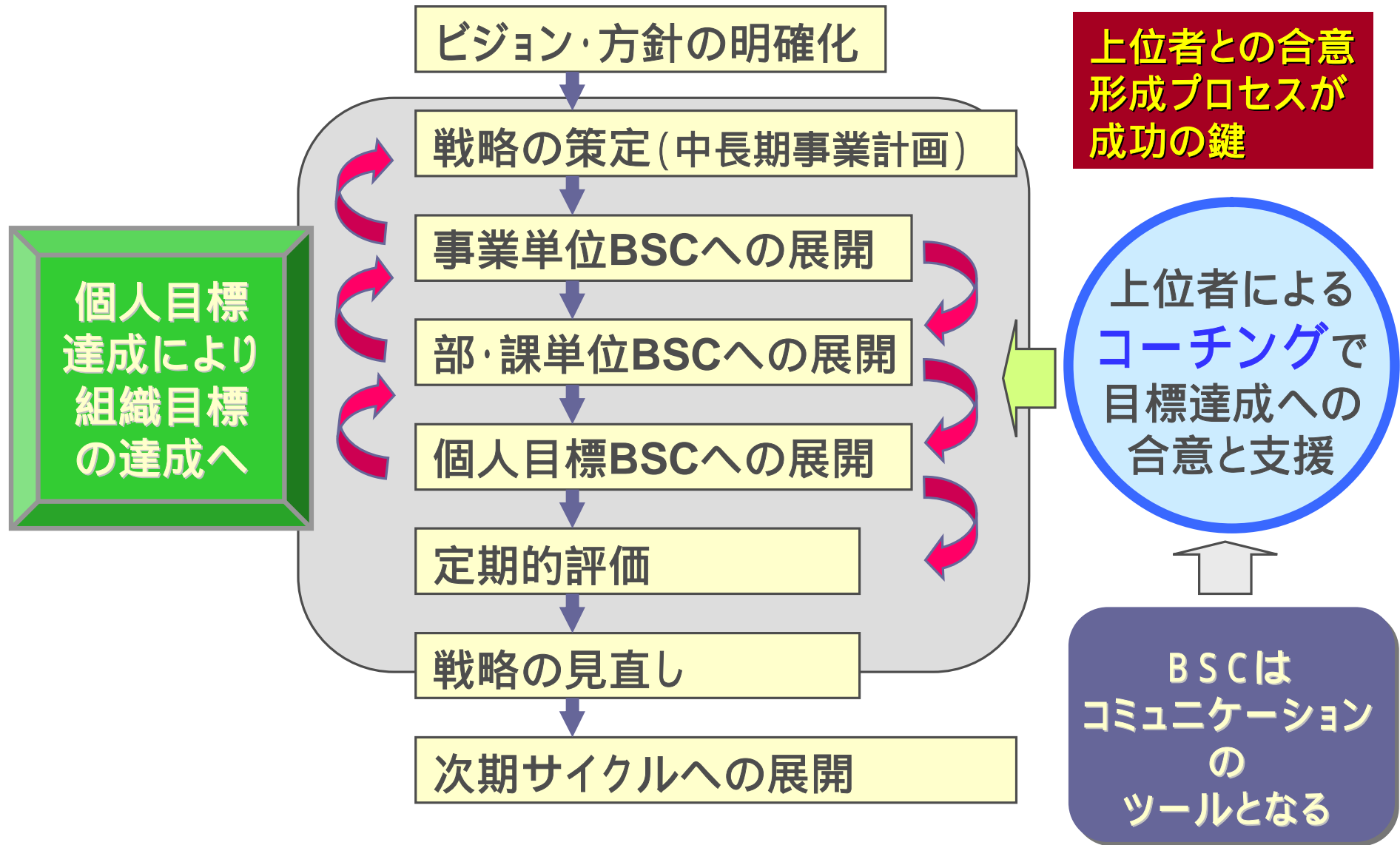
重要戦略の達成度(業績)を管理・評価するために
KPI(業績評価指標)と目標値(+期間目標)を検討・決定しPDCAサイクルの基本情報とする

視点	重要成功要因	成果指標 (先行指標・結果指標)	2006				2007	2008
			Q1	Q2	Q3	Q4		
財務の視点	売上増大	売上金額(億円)	■	■	■	■		
	利益増大	総資本利益率(%)	■	■	■	■		
	経費削減	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	キャッシュフロー	前年度比率(%)	■	■	■	■		
顧客の視点	顧客の苦情低減	クレーム件数(件)	■	■	■	■		
	主要顧客との関係強化	訪問回数(回)	■	■	■	■		
	市場シェア増大	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	顧客満足度向上	前年度比率(%)	■	■	■	■		
プロセス の視点	納期遵守の確実化	納期遵守率(%)	■	■	■	■		
	品質の向上	不良発生件数(件)	■	■	■	■		
	原価低減	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	回答サイクルタイム短縮	平均回答日数(日)	■	■	■	■		
学習と成長 の視点	従業員意識向上	前年度比率(%)	■	■	■	■		
	教育訓練	計画実施率(%)	■	■	■	■		
	資格取得件数	計画達成率(%)	■	■	■	■		
	提案件数増大	提案件数(件)	■	■	■	■		

SAMPLE

指標の達成度表示と問題箇所の
明示により対応のスピードアップ

方針展開とバランス・スコアカード(BSC)



BSCを成功裏に導入するための実施項目

1. 月次(四半期)単位での成果レビュー体制の構築

- ・成果指標の月次(四半期)レビュー会議の実施

2. 各種研修実施

- ・BSCコンセプトの理解と実践を推進する研修の実施
- ・経営管理職の能力向上のために必要な各種の知識技術研修の実施
- ・目標統合や行動改善へ必要なコーチング技術研修の実施

3. 経営哲学・経営ビジョン・行動規範への理解・共鳴の促進

- ・経営哲学や経営ビジョンの整理・まとめ
- ・共鳴・同意を得るための社員研修の実施

4. 人事関連制度の見直し支援

- ・目標管理制度・人事評価制度の見直し
- ・教育研修制度策定

5. BSC指標管理のための情報システム構築

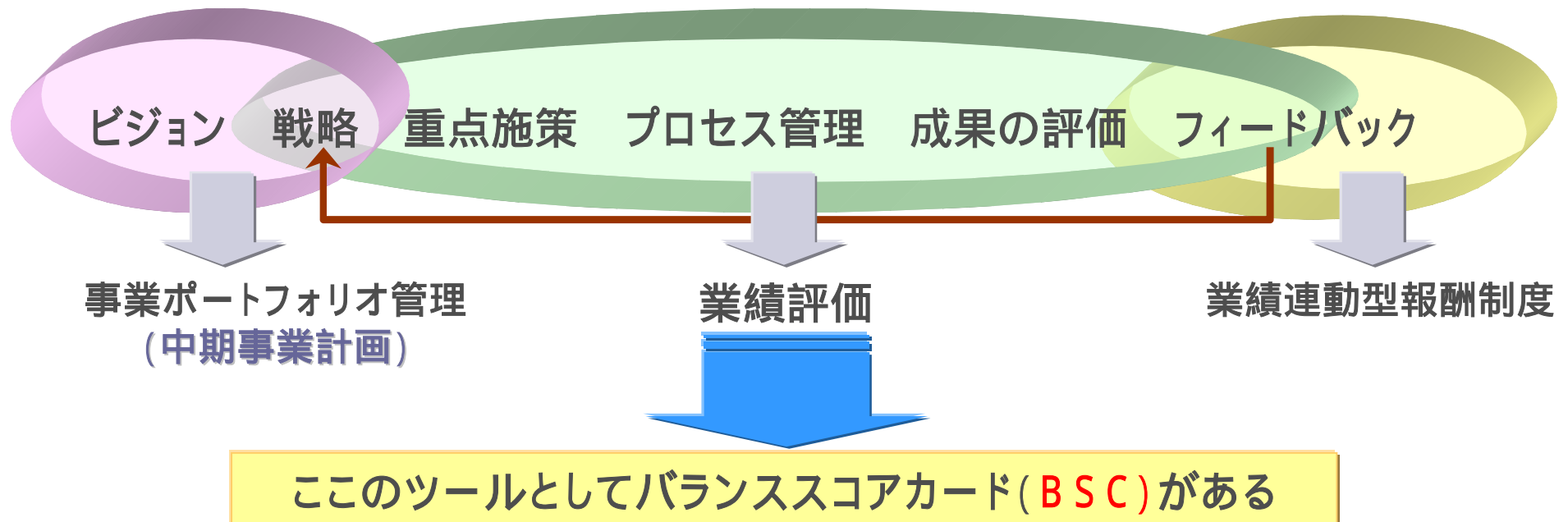


・戦略的目標管理制度の狙いと各制度の位置づけ

戦略的な事業の「選択と集中」を進める事で、全社的な企業価値向上を促進する
事業ポートフォリオ管理の徹底

目標管理(計画 実行 評価 アクション)の仕組みを確立する
 結果を計る適切な指標の設定と目標管理の仕組みの構築 (**業績評価**)

社員を活性化し、業績向上に向けた自主的な行動を促す
 適切な部門業績評価の個人の処遇への反映 (**業績連動型報酬制度**)



- 戦略経営には、いくつかの重要なキーポイントがあります。それは、以下の2点になります。
 - 経営者・管理者のみならず実務管理者レベルまでの意識改革が必要
 - PDCAサイクルを通じた改善活動を継続推進する仕組み作り
- バランス・スコアカード(BSC)を活用した戦略型目標達成組織への変革には、
 全社戦略から展開された部門目標達成へのコミットメントが大前提となる。
 その実施が不十分なまま管理サイクルを回しても上手く行かない。

「ヒト」への着目が忘れられがち

結果がなかなか出てこない理由

目的の共有化と行動へのコミットメントが不十分

そのための仕組みが必要

効果的なマネジメントには意識の変革が鍵

～ 結果がなかなか出てこない理由 ～

人間の行動理論の理解

原因は、
ヒト？

知る

理解する

納得する

合意する

共感する

いつも口を酸っぱくして
言っているんだが...



目的の共有化と行動へのコミットメントが不十分

行動する

PLAN
DO
CHECK
ACTION

そのための仕組みが必要

自分の思っている自分 vs 他人に見えている自分

気付きの仕掛け

周囲のアドバイスと支援・・・

あるべき自分の姿への変革

- 自らの気付きによる自己改革の促進
 - 教えることより自ら必要性を理解して自己改革ポイントに気付く方が何十倍も効果が上がる。各個人の気付きとその改革の実施を仲間とともに支援していくことが重要。
- しかし、やるべき事に気が付き改革のための実施計画を立てても、それを周囲に対して有言実行できる能力が無ければ結果は出てこない。
 - よって、管理技術面や知識面での教育も並行して実施されていなければならない。
- 人は、知る～理解する～納得する～合意する～共感する、という5段階を経て初めて行動することになる。多方面からそのステップアップを支援する仕組みの提供が重要です。
 - そのためにも、規範となる経営理念や企業哲学などもシッカリまとめておく必要がある。
- 相手を認め「差」を認識することがコミュニケーションの第一歩
 - 一方通行の会話はコミュニケーションとはならない

- 企業理念や経営目標を理解し、個人の目指すことと組織の目指すこととの接点を見つけ、双方がWinWinとなり得る状態を実現するための方策を模索することが本研修の目的です。そのために双方が自らの目指すものをまとめ、それを明確に表現する必要があります。そして、自分自身・会社・上司・仲間がそれを各々の立場からどう支援しあえるのかを討議していきます。

- 研修の目的:
 - 企業理念・経営目標の理解徹底
 - 自らの気付きによる自己改革の促進
 - 社員間のコミュニケーション強化
 - 中間リーダー教育
 - 有言実行とその成果に対する相互支援の促進

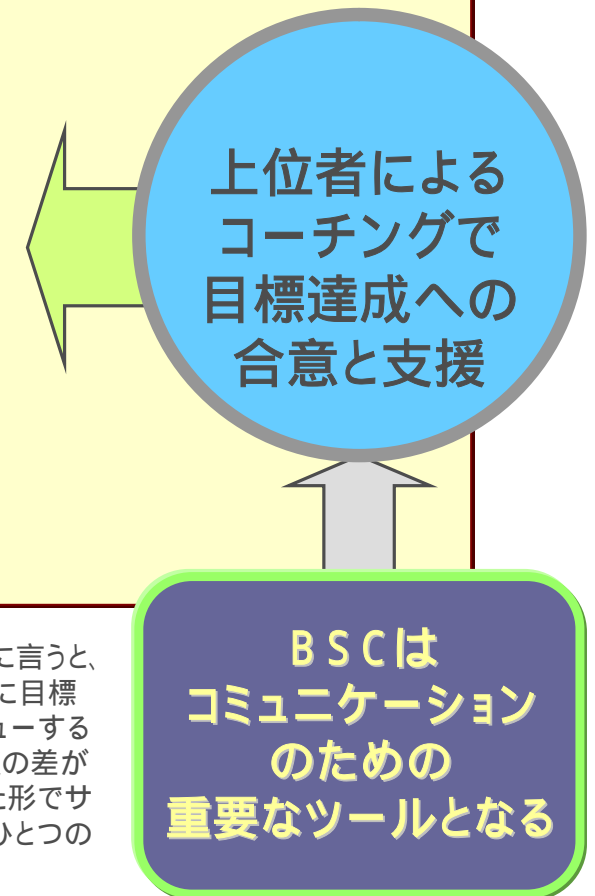
原因は、
ヒト？

- ◆ < 講義 > 「顧客視点からのソフトハウスと経営幹部・管理職のあるべき姿」
- ◆ < 討議 > 「部門長としての現状の課題」
- ◆ < 講義 > 「経営理念・経営哲学および中長期計画のレビュー」
- ◆ < 討議 > 「【アドバイスシート】を基に自己の「強みと弱み」への気付き」
- ◆ < 討議 > 「【マネジメント・スタイル革新宣言シート】へのまとめ
- ◆ < 発表 > 「自己のマネジメント・スタイル革新への宣言」

本研修内容は、対象者の知識経験レベル等によって内容は変更されます。

- BSCを下位部門へ展開するマネジャーの役割は重要
- コーチングというリーダーシップスキルがBSC展開を支援
- コーチングは下位BSC目標達成のサポートを演出

- コーチングの相手(例えば部下)が自分の持てる力と可能性を最大限に発揮して、目標まで辿りつけるようサポートすること。
- 相手の達成目標はマネジャーにとっても自らの一部であることから、コーチングによる下位の目標達成は重要な成功要因となる。
- 達成の能力発揮を生み出す方法を相手に考えさせるサポートスタイル。



BSCを下に展開していくときに重要なのは、上位者によるコーチングである。コーチングというのを簡単に言うと、上司として部下の目標達成のために、どういふサポートができるかを話し合い、その動機づけをし、部下に目標達成を実現させるリーダーシップのスキルのひとつである。BSCを見ながら部下と達成度についてレビューすると、そこでコーチングをする。これをきちんとしているところとしていないところでは、やはりBSCの達成度の差が生まれる。当然、こうしたコーチングは、上下の健全で円滑なコミュニケーションを生み出す。きちんとした形でサポートをコーチングで行い、正しいコミュニケーションをとるといふことは、社員のモチベーションを上げるひとつの重要なファクターでもあると言える。組織の風土が良いものになっていくことにもつながるはずである。

- 部門を管理し、部下を指導・育成するための行動規範となるコーチングの技能を講義とロールプレイを通じて学び身につけていきます。
- 研修の特徴：
 - コーチングの核となる考え方(コーチングの肝)を短時間でつかんでいただけるように、プログラムを工夫しています。これをしっかりつかんでいただくことで、様々な場面への応用が利くようになります。
 - リアルな体験学習方式のエクササイズが中心で、即実践できるように習得していただきます。

- ◆ < 講義 > 「コーチングとは何か」
- ◆ < 講義 > 「聞くためのスキル」
- ◆ < 講義 > 「質問のスキル」
- ◆ < 講義 > 「承認のスキル」
- ◆ < 講義 > 「伝えるスキル」
- ◆ < ロールプレイ > 「学んだことを総合的に使った疑似体験」
- ◆ < 講義 > 「職場での実践プランの明確化」

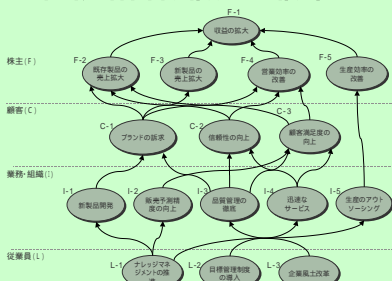
原因は、
ヒト？

本研修内容は、対象者の知識経験レベル等によって内容は変更されます。

バランス・スコアカードの構築・導入展開ステップ

鍵は、「ビジョン・戦略の共有」と「目標達成への真の重要成功要因の発見」

ステップ1. 全社戦略目標構造の構築



一般的に、現場組織に至るバランス・スコアカードの構築・導入には、IT化を除き4ヶ月～10ヶ月必要。

ステップ2. 全社バランス・スコアカードの作成

評価項目	評価指標(目的、単位)	期間目標	施策
株主	F-1	売上高増進	営業力向上
	F-2	顧客満足度向上	品質向上
	F-3	新製品売上高	新製品開発
	F-4	顧客獲得コスト削減	マーケティング
	F-5	株主価値向上	財務健全性の確保
顧客	C-1	顧客満足度	品質向上
	C-2	顧客ロイヤリティ	顧客エンゲージメント
	C-3	顧客獲得コスト	マーケティング
	C-4	顧客離脱率	顧客サポート
	C-5	顧客リターン	顧客エンゲージメント
業務・組織	I-1	生産性向上	業務効率化
	I-2	品質向上	品質管理
	I-3	コスト削減	業務効率化
	I-4	顧客満足度向上	顧客エンゲージメント
	I-5	従業員満足度向上	従業員エンゲージメント
従業員	L-1	従業員満足度	従業員エンゲージメント
	L-2	顧客満足度	顧客エンゲージメント
	L-3	品質向上	品質管理
	L-4	コスト削減	業務効率化
	L-5	生産性向上	業務効率化

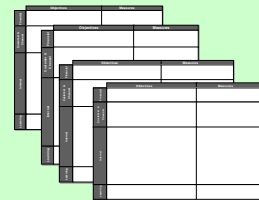
企業目標の設定と戦略の明確化(期間:1ヶ月)

- 経営トップのチーム(5~10名)の設定。
- メンバー毎に戦略目標についてのヒアリング。
- 株主、顧客、業務・組織、従業員の4つの視点から戦略目標構造の明確化

全社目標のバランス・スコアカードへの落とし込み(1~2ヶ月)

- 中間管理職のチーム(10~15名)の設定。
- チームにより戦略目標(ステップ1の結果の確認) 評価指標 期間目標 施策への展開(バランス・スコアカード)。並行してチームメンバーへの作成研修。
- 戦略目標/施策マトリクスによる施策の抜けの確認。
- 経営トップによる承認。

ステップ3. 部門~個人のバランス・スコアカードの作成



事業部、部、課、個人のバランス・スコアカード作成(2~7ヶ月)

- 各組織の中核メンバーによりバランス・スコアカード作成チームを編成。
- 全社戦略目標構造より、各組織への戦略目標構造への落とし込み。
- 組織別・個人別バランス・スコアカードの作成。
- 組織長による承認。

ステップ4. IT化とレビュー体制の構築



情報システム対応と経営トップによるレビュー体制の構築(2~5ヶ月)

- パッケージソフトの導入・新システムの構築、既存情報システムとの連結。
- 期間目標の進捗状況を評価するための、経営トップによる定期的なレビュー体制の構築。

企業の変革に近道はない
 リーダーの目的志向のあくなき追求と
 組織の結束力と行動力で真のSFOへ
 (SFO: Strategy Focused Organization)



End.

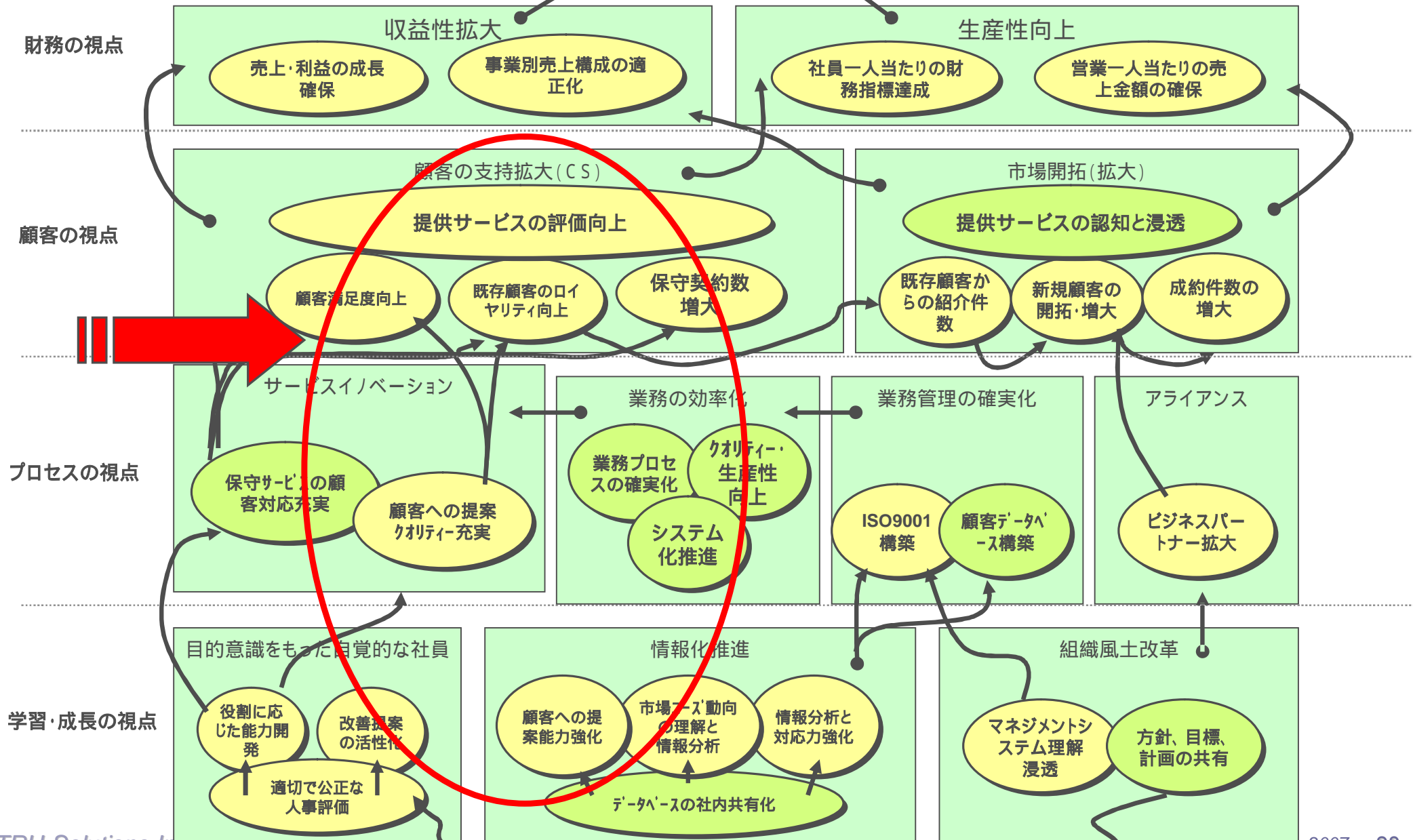
ご静聴ありがとうございました

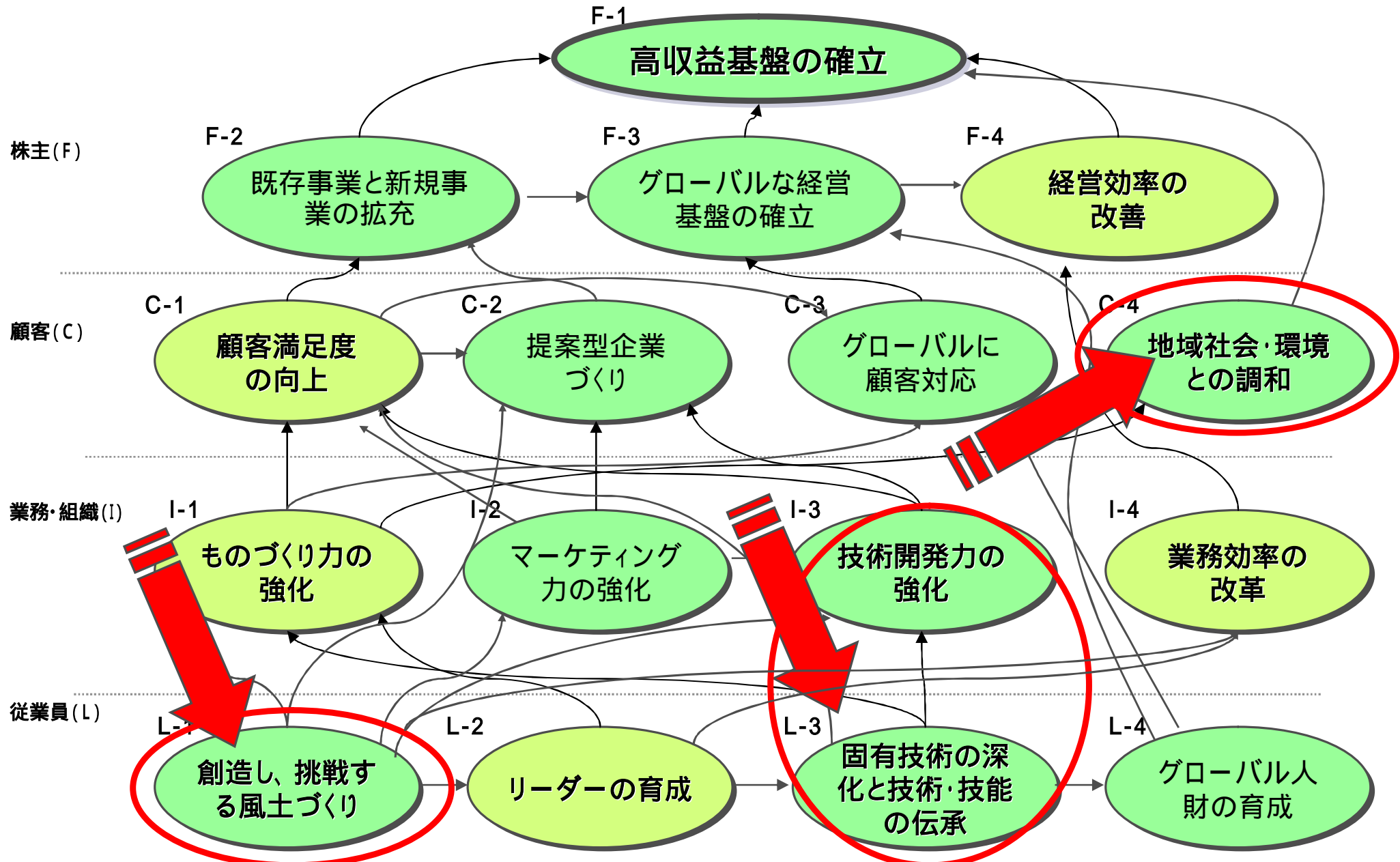
(株)TRUソリューションズ

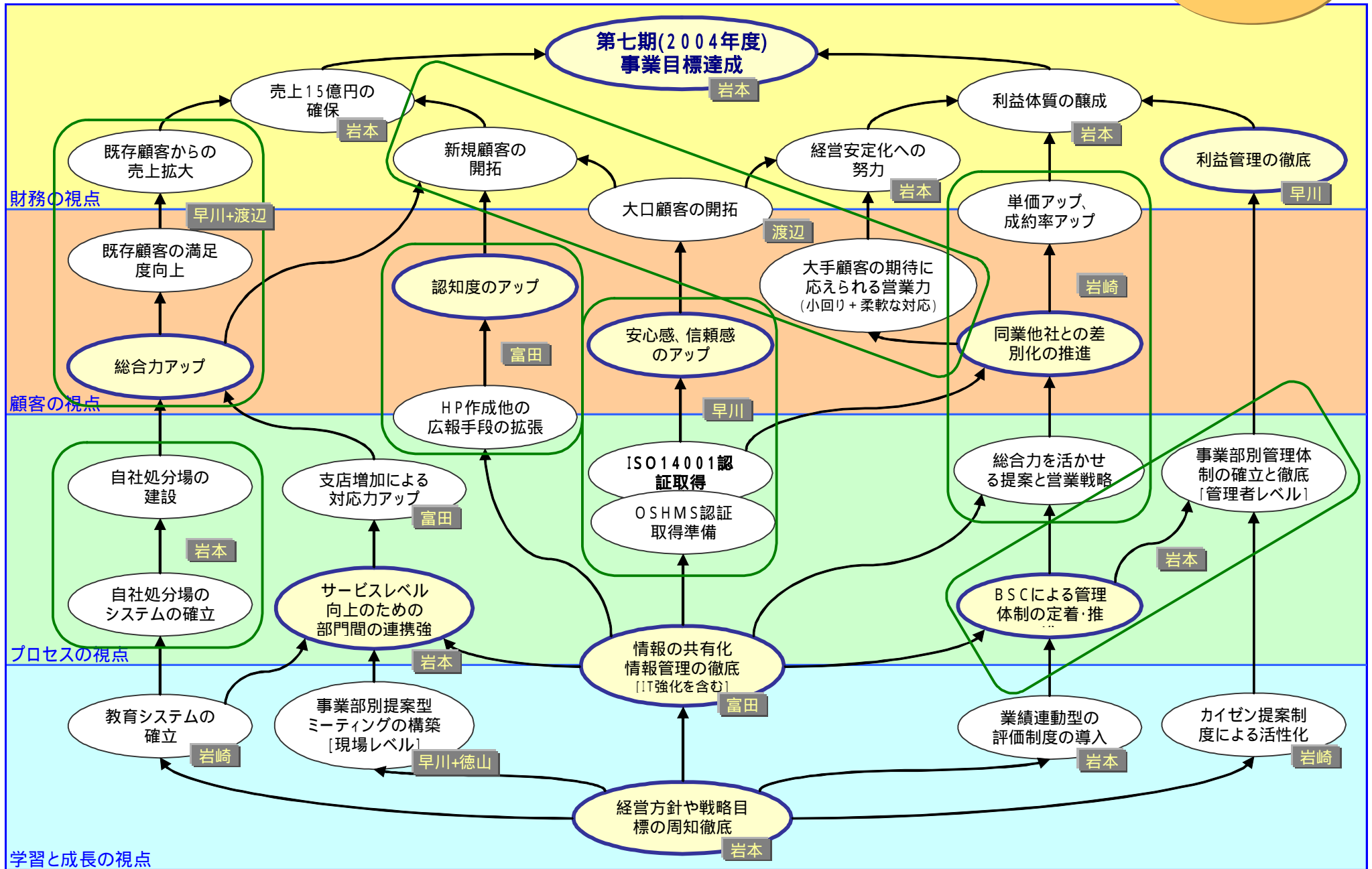
<http://www.TRU-Solutions.jp/>



総資産利益率改善







戦略マップ例 (中堅ソフトハウス)

戦略: 第XX期を、厳しい現状を打破し、将来への発展基盤を作るための改革元年とする。



目標: PDCAサイクルの徹底実施によるコスト削減とパフォーマンス組織の構築とローコスト運営の実現。

財務(F)

売上増での利益増

効率化での利益増

新規顧客の開拓

既存顧客への追加サービスの契約獲得

生産性の向上

コスト削減

顧客(C)

市場競争力のある技術力とサービスの提供

顧客満足度の向上

事業領域の拡大

価格競争力の強化

業務プロセス(I)

製品・サービスの開発・販売権取得

開発メソッドロジーの作成・徹底管理

オフショア開発の拡大 (上海MMの活用)

経費削減

各種アライアンス・パートナーの開拓

技術力の向上

原価管理の徹底

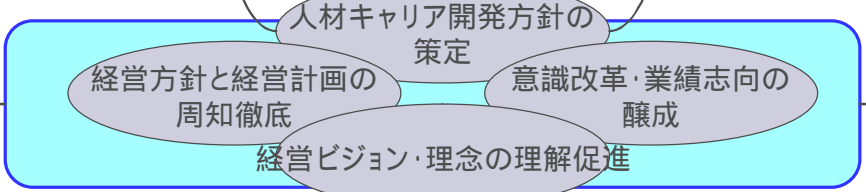
学習と成長(L)

事業方針に基づく組織構成の見直し (人材再配置)

技術力研修 (開発技術 + 管理技術)

モチベーションアップのための人事関連諸制度改革

業務運営ルール標準化・制度化



戦略マップ例(中堅食品製造)

参考



CASE # 5

中期ビジョン

「食に関する危機管理全般について
対応する企業」を目指す

中期事業戦略

「独自の分野を持つ食品メーカーとして社会に貢献し、
高収益企業として従業員満足度の高い企業」を目指す

重点戦略

トータルブランド戦略の推進

当社が提供すべきブランド価値の追求と実践
QCD(品質・コスト・物流)に対する意識高揚と改善力強化
戦略的新製・商品企画力の強化

