MMQCニュース

Vol.005

平成22年5月1日(土)

発行:(有)エー・エム・アイ

バランススコアカードでばっちり！

今回は、BSC手法をご紹介しています。MMの「もっと儲かる」の要因は、「やり方」と「人材」の2点が大きいのです。BSCのバランスも「業務プロセス」と「人材と変革」の2視点が現場サイドの大きな要因なのです。何でも同じですね。　栩野

MMQCとは「もっと儲かる業務改善」で「業務改善は、人づくり、動きづくり」を実践する着実・前向き・具体的な活動です。

バランススコアカードの4つの視点

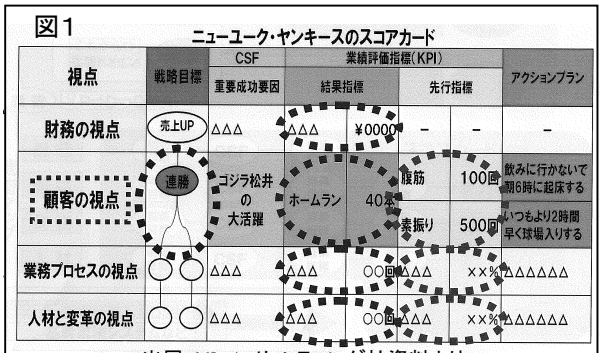
図1は、バランススコアカード(BSC)と呼ばれる戦略を考えるのに好都合な手法を端的に表したものです。この資料に示すように、BSCは、2次元マトリクスで考える手法です。

まず、タテの列には、「**財務の視点**」「**顧客の視点**」「**業務プロセスの視点**」「**人材と変革の視点**」という4つの視点があります。従来の「方針管理」では、「財務の視点」で取り扱う項目を列挙して、それに予算という形で「目標」を割り振ることが多かったのです。「何を」「どうしたい」という戦略のうち、数値目標のみを列挙するに終っていたのです。ところが、BSCの手法では、その数値目標を達成する為に、

「顧客の視点」・・顧客とのコミュニケーションの取り方
「業務プロセスの視点」・・仕事の進め方
「人材と変革の視点」・・人材育成のやり方

の3つの視点を追加してPR・BPR・OJTなどの要素を加えているのです。

図1



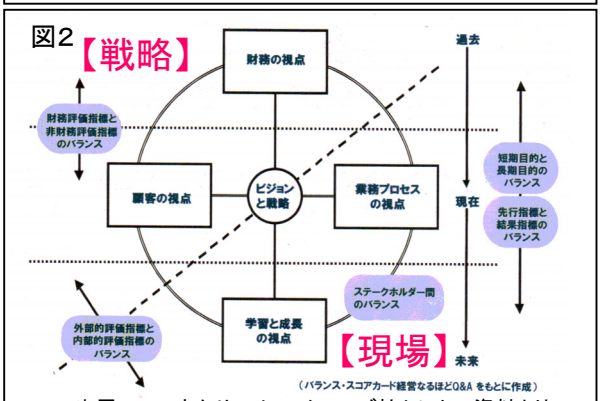
出展:NIコンサルティング社資料より

さらに、ヨコに「**戦略目標**」「**重要成功要因**」「**業績評価指標**」「アクションプラン」の4つがあるのです。例では、

「戦略目標」・・ニューヨーク・ヤンキースが連勝する
「重要成功要因」・・ゴジラ松井の大活躍
「業績評価指標」・・結果指標としてホームラン40本、先行指標として腹筋100回、素振り500本を実施
「アクションプラン」・・先行指標を遂行するために早寝早起きを励行する

と言うような事を取り上げています。

図2



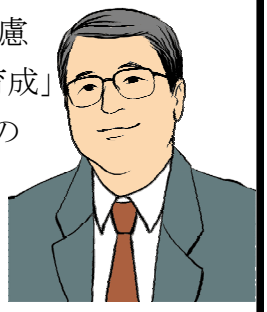
出展:NECネクサソリューションズ社セミナー資料より

次に、図2では、バランススコアカード(BSC)が、単なる結果指標や先行指標を管理するだけではなく、**戦略と現場のバランス**がとれる形で考えるので、「バランス」という冠がかかっているのです。このバランスのポイントは、例では、5ヶ所存在するのですが、私の考えでは、右上から左下に引かれている点線の左側が「戦略」と赤字で書き、さらに、点線の右側は同じく「現場」と赤字で書いています。この「戦略」と「現場」の調和(バランス)を考える事が重要だと理解しています。「**現実は、思いよりも深くて広い**」という格言がありますが、まさに、現場と言うところは、いろんなしがらみが付きまとっているので、なかなか、思うように進まないと実感するものです。

その主な理由は、「戦略」のスピードに「現場」が追いつかないという事が大きな要因なのです。この時間感覚の差は、「戦略:現場＝5:1」が、私が実感するスピード差なのです。「戦略」にかける時間の5倍位の時間を「現場」に与えて欲しいものなのです。さらに、BSC手法を使って、「業務プロセスの視点」でBPR手法で「やり方」を変える事が重要であり、「人材と変革の視点」でOJTを中心として教育訓練の方法を考えるのも重要なことなのです。ともかく、戦略を企画するスピードとその現場展開のスピード差を克服できるように、戦略を立案する人が「4つの視点」を使って、重要成功要因(CSF)を多数考え出すことがポイントなのです。

ワンポイント・アドバイス

「現実は思いよりも深くて広い」というように、頭で考える側と実際に現場で戦略展開する側の時間差が大きいのです。BSC手法で戦略を考えるとこの時間差を考慮して「人材育成」や「やり方」の工夫などが生まれてくるのです。



AMI 「未来」へ確かな「変革」・・AMIの使命
有限会社エー・エム・アイ
〒545-0001　大阪市阿倍野区天王寺町北1丁目8番47号411号室
電話:06(6713)4161、Fax:06(6713)4162　担当:栩野(とちの)