BCJ-SAR
ISOだより
Vol.36

一般財団法人日本建築センター
The Building Center of Japan
システム審査部発行
〒101-8986　東京都千代田区神田錦町 1-9
TEL 03－5283－0476
FAX 03－5281－2827
ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ http://www.bcj.or.jp
E-ﾒｰﾙ sinsa@bcj.or.jp
ISOだよりの所有権はシステム審査部に帰属します

我が社のISO(その28)

醍醐建設株式会社
総務部管理ｸﾞﾙｰﾌﾟ
榊　浩二

「現場主義」

東京都大田区で1934年に、土木、建設事業を始めて以来、一貫して「都市(まち)づくり」という視点で事業活動を継続して参りました。過去の歴史を大切に受け継ぎ、新しい歴史を創ってゆくこと。それが弊社の都市づくりのテーマです。

ISOは、2003年2月に審査登録を取得し今年で10年目となり、また、2012年2月にISO 9001：2008に移行後、2回目のサーベランスを迎える予定です。

2009年、第9回目のサーベランスから、運用の事務担当者としてISOに関わる事と成り、「システムのさらなる進化を」と意気込んで取り組みました。しかし、サーベランスを経験する中で、「我が社のISOには、多くの問題が存在する」ことを知り、改善の必要を強く感じました。

問題は、ISOの基本理念の理解不足と、システムの運用方法や文書管理に馴染めない事でしたが、最も大きな問題はこれらの症状が幹部社員に多く、しかも、「システムやマニュアルは、審査対策用」と誤った認識にとらわれ、そこから抜け出せない事でした。

これらの考えに変化を求め、また、現場からのボトムアップを目論み、クロージングミーティングの成果や助言を基にして、次のようにシステムを改訂しました。

① 審査部門を限定。
審査対象部門を限定する事で、小さい組織で、解り易い運用を目指した。
② 認証時からの文書の一部廃止。
文書を減らす事で、業務の軽減を図った。
③ 内部監査の改善。
認証時からの内部監査方法を改善する事で、生きた情報の収集や、現場の状況を把握できる、臨場感のある文書管理を目指した。

他にも改善したプロセスは幾つかありますが、現場中心のISO活動に軸足を置き、システムの簡素化で、「解り易く、動きやすい」環境を目指す事で、現場からの成果を目に見える形にしたいと思っています。

ISO9001の基本理念が社員全体に浸透し、継続的活動が当然のごとく社内に定着する事を目指していますが、まだまだ道半ばにも届かない現状で、日々思案の連続です。しかも、ISOを取巻く社会情勢の変化に、社員の関心は薄れつつあります。しかし、創業時からの事業を継続するためにも、ISOの継続的活動が、今後、当社の事業活動を支える力と成り得ると考え、更なる取組を行いたいと考えています。

醍醐建設株式会社の概要

１９３４年　創業
主な事業内容　；　建築物の施工
　　土木構造物の施工
所在地：東京都大田区

審査員の目（その32）

吉田　茂
システム審査部　登録審査員
JRCA登録主任審査員
CEAR登録主任審査員

「ＱＭＳとバランス・スコアカード（BSC）」

1. はじめに

～審査シーンでときどき聞く社長さんの嘆き～

審査にお邪魔していると、ときどき次のような経営者の本音をお聞きすることがあります。曰く、

・社員は真面目に取り組んでいるが、経営者から見ると目に見える効果が出てこない。
・QMSでは業績は向上しない。経営には役立たない。
・文書・記録の作成・維持ばかりに時間を費やしている。
・真面目に取り組んでも、業務（製品）の質に対する外部評価は向上しない。

＊

こうした組織のQMSの審査結果は、概ね次のような状況であることが多いように思います。

・社内に「マンネリ感が充満」している。P・D・C・Aサイクルを廻す「マネジメントシステムのインフラ部分」はしっかり確立されているのに・・・・
・後ろ向きなP・D・C・Aサイクルに終始している。「不適合の是正」「クレーム処理」だけに終始している改善活動。
・品質目標が「お題目化」している。初回認証から今日まで、取って付けたような品質目標を続けている。
・品質目標と経営計画・戦略・ビジョンが乖離している。又は経営計画・戦略・ビジョンに該当するものが全く存在しない。

＊

このような状況から脱却して、経営計画・戦略・ビジョンの実現に対しても有効に機能するQMS、すなわち経営に役立つQMSへ向けた改善で効果を発揮するツールの一つに『バランス・スコアカード』というシステムがあります。

2. バランス・スコアカード（ＢＳＣ）とは？

バランス・スコアカード（以下、BSCと表記）は、今から10年程前、全国各地で開催された様々な経営者向けセミナーにおいて、最もよく取り上げられたテーマでもありますから、ご存知の経営者も多いと思います。

BSCは、ハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授とコンサルタント会社社長のデビット・P・ノートン氏により、1992 年の「ハーバード・ビジネス・レビュー」誌上に新たな「業績評価システム」として発表されたのがはじまりといわれています。

この論文では、これからの企業評価で必要なものとして、従来の財務分析による業績評価（財務の視点）に加えて、顧客の視点（顧客満足など）、業務プロセスの視点（品質や業務内容に関する視点）、成長と学習の視点（企業が持つナレッジ（特許、技術、ノウハウなど）や社員の意識・能力の視点）を加えた 4 つの視点からの総合的な評価方法が提唱されました。

投資家等の企業評価のツールとして提唱されたBSCは、研究や導入が進むにつれて、経営戦略の共有化と展開・実現における有効性が高く評価されるようになり、経営マネジメントのツールとして進化してゆきます。BSCの欧米における普及は予想以上に早く、2000 年頃にはフォーチュン誌登場企業の40％以上が、BSCを導入

したといわれました。

本格的に日本に紹介されたのは 2001 年頃といわれていますが、経営マネジメントのツールとして、経営者向けの様々なセミナーのテーマに取り上げられました。また、行政評価のツールとし

ても着目されるようになり、多くの自治体等の行政機関でBSCを導入した行政評価が行われるようになり、今日に至っています。

＊

3. ＢＳＣの概要

典型的なBSCは、下図（バランス・スコアカードの概要）のようなプロセスで構成されますが、基本的にはパフォーマンス管理のツールといえます。

（1）戦略目標設定 － ビジョン・戦略に沿った【4つの視点】の戦略目標を設定する。

（2）重要成功要因【CSF】設定 － 戦略目標を達成するための必要な要因を探し、その中の重要なものを【重要成功要因】（Critical Success Factor）に設定する。ここに至る段階で戦略目標と要因の関係を【戦略マップ】に図示してみるとよい。一般的に一つの戦略目標に対していくつかの要因が対応している。

（3）業績評価指標【KPI】設定 － 戦略目標を評価するときに使える業績評価指標【KPI】（Key Performance Indicators）を設定する。【KPI】は定量的だけに限定するのではなく、定性的なものでもよい。一つの戦略目標にたいして複数の【KPI】があることが多い。これらの複数の【KPI】のバランス関係を目標値に設定することも可能。

（4）目標値（到達点）設定 － タイムスケジュールを考慮しながら、設定した【KPI】の目標値（到達点）を設定する。併せて、中間点（各期ごと）の目標値を設定する。【KPI】は相互に関係しあっていることが多いので、【戦略マップ】で確認しながら矛盾がないように【バランス】させることが重要。タイムスケジュールは、中期経営計画（3～5ヶ年）に合わせるのが一般的。

（5）アクションプラン設定 － 【KPI】の目標値を達成するために必要なアクションプラン（行動計画）を関係する部署ごとに設定する。

あとは、戦略目標実現に向けて、アクションプラン（行動計画）を「実行」して、その実施状況を「監視」、「測定」して行くだけです。これはQMSにおけるD・C・Aのプロセスそのものです。すなわち、途中のパフォーマンス結果によっては、アクションプラン（行動計画）を見直したり、中間点（各期ごと）の目標値を修正しながら、戦略目標の実現（到達点）をめざします。

4. 四つの視点とバランス

戦略目標を設定するときの【四つの視点】のキーワードを整理すると次のようになります。

・財務の視点＝ 財務指標、売上高、決算、収益性、資本、 など
・顧客の視点 ＝顧客満足度、ニーズ、市場、サービスコスト、納期、 など
・業務プロセスの視点 ＝品質、業務手順、生産コスト、生産性、経費削減、IT化、など
・成長と学習の視点 ＝人材、力量、教育訓練、創造力、開発力、組織、統制管理、 など

これらのキーワードは、戦略によっては他の視点に適していると思える場合もあります。そのときは、戦略目標と重要成功要因の関係を【戦略マップ】に図示してみると、より適している視点が明確になります。また、一つの重要成功要因が複数の戦略目標に関係していることもあります。

BSCの「バランス」とは、下記の「バランス」を意味しているといわれています。

(1)財務と非財務のバランス
(2)過去・現在・未来のバランス
(3)内部と外部のバランス

さらに「要因と結果のバランス」、「利害関係者の間のバランス」も考慮すべきと唱える専門家もいます。

これらのことは、いずれも各視点の戦略目標が均等にバランスするのではなく、戦略に焦点を合わせて優先順位や二律背反の相関関係を考慮することが重要であることを意味しています。また、実際の運用では、【KPI】の目標値に落とし込む段階で、これらの「バランス」の相関関係を「重み係数」等に置き換えて、管理し易い【KPI】に変換する手法がとられることもあります。

5. 経営のコックピットと呼ばれるＢＳＣ

BSCは、「経営のコックピット」と呼ばれてきました。これは、「経営者」を目的地に向かって飛行する航空機の「パイロット」に見立てた比喩的な表現で、次のような関係を指しています。

- 目的地へ時間通りに到着するフライト＝経営目標を計画通りに達成する経営
- パイロットは過去、現在、未来を示す計器類にバランスよく目を配りながら操縦する＝経営者は過去、現在、未来を示すKPIにバランスよく目を配りながら経営する
- 過去を示す計器類：飛行距離、フライト実績など＝財務の視点による【KPI】
- 現在を示す計器類：スピードメータ、高度計、レーダー、気圧計など＝顧客の視点及び業務プロセスの視点による【KPI】
- 将来を示す計器類：燃料計、航続距離など＝学習と成長の視点による【KPI】

＊

このように【KPI】を監視・測定しながら【戦略目標】の達成、すなわち到達点に向けてマネジメントしていきます。

6. ＱＭＳとＢＳＣは対立（矛盾）しない

ISO 9000 ファミリーの一つに『ISO 9004:2009　組織の持続的成功のための運営管理 - 品質マネジメントアプローチ』があります。この規格は、複雑で過酷な、刻々と変化する環境の中で、組織が品質マネジメントアプローチによって持続的成功を達成することを支援する手引きとしてつくられました。この中において、『戦略策定の明確なプロセスが存在すること』が望ましいことが規定されています。

また、この規格の開発プロセスの中で作られた設計仕様書において、正式なインプットドキュメントに指定された日本独自の規格である『JIS Q 9005:2005　質マネジメントシステム - 持続可能な成長の指針』の中では、「３つの経営戦略」、すなわち「全体戦略」、「事業戦略」、「製品、サービス戦略」の策定とそれらの戦略に対して適切な「品質方針」の策定と展開などについて規定しています。

このようにＱＭＳの支援規格である ISO 9000 ファミリーの中においても、経営戦略と方針展開に関する事項が規定されています。しかし、これらの ISO 9000 ファミリー規格が実際の認証組織のＱＭＳ運用で、特に中小企業のＱＭＳでは、ほとんど活用されていないのが実情で残念な限りです。

＊

一方、初期のＢＳＣについて、論文執筆者のキャプラン教授とノートン社長は、次のように述べています。ＢＳＣとは、『組織のミッション及び戦略とを、戦略評価システム及びマネジメントシステムへ供給して、業績評価に翻訳するシステム』であるといっています。これを言い換えると、「QMSへ供給可能で、目的・目標の達成度を評価できるシステム」になります。このことは、BSCが急速に普及したことと密接に関係しています。BSCは、様々な既存の経営システムと対立・矛盾するものでなく、それぞれの経営システムの中に融合して機能する補完的なシステムでもあるからです。したがって、QMSとBSCは対立・矛盾するものでなく、QMSの中に融合させることが可能な補完的なシステであると言えます。

＊

筆者は以前から、BSCにおける【戦略目標】や【KPI】を設定する手法が、ISO 9004:2009 における『戦略策定の明確なプロセス』に成り得る補完的なシステムであり、ＱＭＳの品質目標を設定する手法として極めて有効であると考えてきました。審査にお邪魔して、休憩時間の雑談の中でBSCを紹介したこともありますが、ＱＭＳとＢＳＣとを関連付けて正面から論じた論文は、あまり目にしたことはありません。

7. むすび

～ＱＭＳの有効性の継続的改善に向けて～

ＱＭＳの有効性は、設定した目的・目標がどの程度に達成できたかの評価によってきまります。したがって企業経営に役立つＱＭＳへ改善してゆくには、Ｐ・Ｄ・Ｃ・Ａサイクルの Ｐにおいて設定する品質目標が、「経営計

画・戦略・ビジョン」に沿ったもので、これらの実現に対しても有効であることが必要です。

このような目標を設定しようとするときに、BSCの手法が効果を発揮します。経営計画の展開・実現に向けたBSCによる【戦略目標】や【KPI】を品質目標の指標に当てはめることができれば、QMSの品質目標の到達点が経営計画の到達点の一部に重ねることができ、真に企業経営に役立つＱＭＳのＰ・Ｄ・Ｃ・Ａサイクルになり得ます。（ただし、財務の視点からの【KPI】は直接、品質には関係ないから品質目標として相応しくないと指摘される場合もあるので注意が必要です。）

今では、一般的な書店の「経営コーナー」には多くのBSCに関する著書が並んでいますし、ネット上にも多くの情報がアップされています。冒頭に記したようなＱＭＳのマンネリ状況から脱却する方法が見つからないで困っている方は、一度、BSCの【戦略目標】や【KPI】を設定する手法を研究してみることをお勧めします。

■参考文献

・日刊工業新聞社刊「ＩＳＯマネジメント」2002 年 11 月号掲載記事『ISO9000s を支援するバランス・スコアカード』
・テクノファ・ウェブ講座（4）『バランス・スコアカードの本質とは』横浜国大教授：吉川武男講演録
・『バランス・スコアカードの使い方がよくわかる本』松山真之介著、中経出版
・『バランス・スコアカードの知識』吉川武男著、日経文庫
・『ISO 9004:2009　組織の持続的成功のための運営管理 - 品質マネジメントアプローチ』
・『JIS Q 9005:2005　質マネジメントシステム - 持続可能な成長の指針』

■２０１３年度認証判定会議の日程は下記の通りです■

品質、環境とも同日開催です。
当センター（東京都千代田区）にて開催致します。

2013 年（平成 25 年）
4 月 24 日（水）　13:30～
5 月 22 日（水）　13:30～
6 月 26 日（水）　13:30～
7 月 24 日（水）　13:30～
8 月 27 日（火）　13:30～
9 月 25 日（水）　13:30～
10 月 23 日（水）　13:30～
11 月 27 日（水）　13:30～
12 月 25 日（水）　13:30～
2014 年（平成 26 年）
1 月 22 日（水）　13:30～
2 月 26 日（水）　13:30～
3 月 26 日（水）　13:30～

■再認証を迎える組織の皆様へ■

審査時期によっては、審査が混み合う事が予想されますので、余裕をもってマネジメントシステム認証申請書（品質／環境）をご提出いただきますようお願いいたします。（マネジメントシステム認証申請書の他に「マネジメントシステム認証申請者調査表」のご提出が必要になります。）

申請書及び調査表は一般財団法人　日本建築センターホームページよりダウンロードできます。（http://www.bcj.or.jp）

編集後記

野山がだんだん明るい色に染まるのが楽しみな、そしてコートなしでの外出がうれしい季節となってまいりました（花粉症の私個人としては、うれしさ半分でもあります）。

さて、システム審査部では、３月６日に「ＩＳＯ建設業懇談会」を開催いたしました。議題は、システム審査部から現在のＩＳＯ９００１規格の改定のご報告及び審査内規の改訂案のご報告をさせていただきました。

また、「小規模工事へのＱＭＳの適用について」と題しまして、小規模工事においてＱＭＳが負担にならないようにするにはどうすればよいか、組織様に自社の適用事例を紹介していただき、参加した２名の現職審査員も含め、活発な意見交換が行われました。

現在のＩＳＯ９００１規格の改定情報につきましては、次ページ以降に【情報提供のための参考資料】として掲載させていただきました。

今後も組織様のＭＳの運用にお役にたてそうな意見交換会等を開催してまいりますので、その節は是非ご参加いただきますようお願いいたします。

ISO 9001
ISO 14001

JAB
QMS,FMS
CM018

【情報提供のための参考資料】

ＩＳＯ９００１規格の改定情報について

ＩＳＯ９００１規格は、ＩＳＯマネジメントシステム規格（ＩＳＯＭＳＳ）の整合化に伴ない、２０１５年に改定が予定されております。今回は、ＩＳＯＭＳＳの整合化の内容とＩＳＯ９００１規格の改定の方向性について次の資料でご報告いたします。

この資料は、システム審査部が、認証登録していただいている総合建設業及び専門工事業の組織様にご参加いただき開催いたしました「ＩＳＯ建設業懇談会」（２０１３年３月６日開催）においてプレゼンテーションに利用させていただいたものです。

必要に応じ、補足説明を追記しております。

ＩＳＯ９００１規格の改定の概要を上記（１）～（６）でご報告いたします。

・現在は、各ＭＳＳの構成が異なっていたため、統一しようとしています。
・すべてのＭＳＳは、今後「ＩＳＯ／ＩＥＣ Ｄｉｒｅｃｔｉｖｅｓ（専門業務用指針）補足指針の付属書ＳＬ※」に従い、制定又は改定されることとなります。
※国際規格の開発やメンテナンスを行うにあたって、守るべき手順を規定した文書

「ＩＳＯ／ＩＥＣ Ｄｉｒｅｃｔｉｖｅｓ（専門業務用指針）補足指針の付属書ＳＬ」は、一般財団法人日本規格協会のホームページからダウンロードできます。

ISOMSS共通テキスト(要求事項)の章構成

序文
1．適用範囲(Scope)
2．引用規格(Normative references)
3．用語及び定義(Terms and definitions)
4．組織の状況(Context of the organization)
4．1　組織及びその状況の理解
4．2　利害関係者のニーズ及び期待の理解
4．3　×××マネジメントシステムの適用範囲の決定
4．4　×××マネジメントシステム

BCJ－SAR　7

各ＭＳＳの共通化される目次構成のうち１．～４．４です。

5．リーダーシップ(Leadership)
5．1　リーダーシップ及びコミットメント
5．2　方針
5．3　組織の役割、責任及び権限

6．計画(Planning)
6．1　リスク及び機会への取り組み
6．2　×××目的及びそれを達成するための計画策定

7．支援(Support)
7．1　資源
7．2　力量
7．3　認識
7．4　コミュニケーション
7．5　文書化された情報

BCJ－SAR　8

・各ＭＳＳの共通化される目次構成のうち５．～７．５です。
・５．は、２００８年版の「経営者の責任」の内容に該当するものです。
・７．に関しては、「教育・訓練」は力量を確保する一つの手段にすぎないため、「教育・訓練」という表現はなくなりました。

8. 運用(Operation)
8．１　運用の計画及び管理

9. パフォーマンス評価(Performance evaluation)
9．１　監視、測定、分析及び評価
9．２　内部監査
9．３　マネジメントレビュー

10. 改善(Improvement)
10．１　不適合及び是正処置
10．２　継続的改善

BCJ－SAR　9

・各ＭＳＳの共通化される目次構成のうち８．～１０．２です。
・８．は、２００８年版の「製品実現のプロセス」に該当するものと思われます。
・６．計画が（P)、８．運用が（D)、９．パフォーマンス評価が（C)、10．改善が（A）と PDCA が構成されます。

既存のＭＳＳからの主な変更点

➢ 組織の状況の追加(4章)
4.1　組織の外部及び内部の課題は何かを把握
4.2　利害関係者の特定とその要求事項
4.3　×××ＭＳの適用範囲決定のための根拠
4.4　×××ＭＳを確立、実施、維持、継続的に改善

BCJ－SAR　10

・QMS の意図した成果を達成するにあたって、４．１～４．４のステップを踏むことになります。
“ＸＸＸ”はＩＳＯ９００１であれば、“品質”となります。

既存のMSSからの主な変更点

- リスク及び機会への取り組みの追加(6.1)
  組織の外部・内部環境と利害関係者の要求事項を考慮して取り組む必要があるリスクと機会を決定
- 文書・記録→“文書化された情報”

BCJ－SAR　11

・６．１は、リスク回避のために計画することが要求されます。
・文書、記録は“文書化された情報”に表現が変わります。

既存のMSSからの主な変更点

- パフォーマンス評価の追加(９章)
  - ●監視及び測定の対象
  - ●監視、測定、分析及び評価の方法
  - ●監視及び測定の実施時期
  - ●分析及び評価の時期

  XXXパフォーマンス及びXXXマネジメントシステムの有効性を評価

BCJ－SAR　12

・９．１パフォーマンス評価はＩＳＯ９００１でいう８．４データ分析に該当します。

既存のMSSからの主な変更点

➢ “予防処置”の用語の削除

（Appendix　4）

「この上位構造及び共通テキストには、“予防処置”の特定の要求事項に関する箇条がない。これは、正式なMSの重要な目的の一つが、予防的なツールとしての役割を持つためである。（以下省略）

BCJ－SAR　13

Appendix　4は、附属書 SL の中に参考としてある文書です。

次回改定で、予防処置という用語がなくなります。これは、もともとリスク管理としての役割があるためです。そのための計画を６．で計画することになります。

ISO9001改定の設計仕様書について

設計仕様として以下の事項が決定

- ➢適合製品の提供能力に関する信頼向上
- ➢顧客を満足させる組織能力の向上
- ➢顧客のISO9001に基づくQMSについての信頼向上
- ➢原則的に規格の目的、タイトル、適用範囲などは変更しない
- ➢附属書SLに従う
- ➢プロセス重視とする

BCJ－SAR　14

・次期のＩＳＯ９００１改定にあたっては、上記の事項に基づいて改定されることが既に決定されています。

改定スケジュール

～現在のところ～

★ISO9001

2013年3月　WD(作業原案)作成
2013年6月　CD(委員会原案)作成・投票
2013年11月DIS(国際規格原案)作成
2014年5月　DIS投票
2015年7月　FDIS(国際規格最終原案)投票
2015年9月　ISO発行

★ISO14001

2015年1～2月頃　ISO発行予定

BCJ－SAR　15

・この改定スケジュールは、何の問題発生もなく最短で改定作業が行われた場合のスケジュールです。
・おそらく、改定規格発行日から一定の移行期間が設けられ、その間に改定されたＩＳＯ９００１規格を適用した審査を受審して頂き、認証の移行を行って頂くこととなる予定です。