
ドメインⅣ
事業目的と組織の
パフォーマンス（業績）

2008年4月
CIAフォーラム CSA研究会 (No. 6)
ドメインⅣ：真柳・安田・海老名

IV.事業目的と組織のパフォーマンス(業績) (p.76-89)

戦略計画策定からパフォーマンス管理

ドメイン I ~ III

CSAの設計・導入・運用の要素

ドメインIV~VI

CSAを適用するコンテンツの知識

リスクマネジメントは、

目的の設定

ドメインIV

∨

リスクの識別

ドメインV

∨

リスクの評価

ドメインV

∨

リスクへの対応

ドメインV

∨

統制活動

ドメインVI

IV. 事業目的と組織のパフォーマンス（業績） (p.76-89)

戦略計画策定からパフォーマンス管理

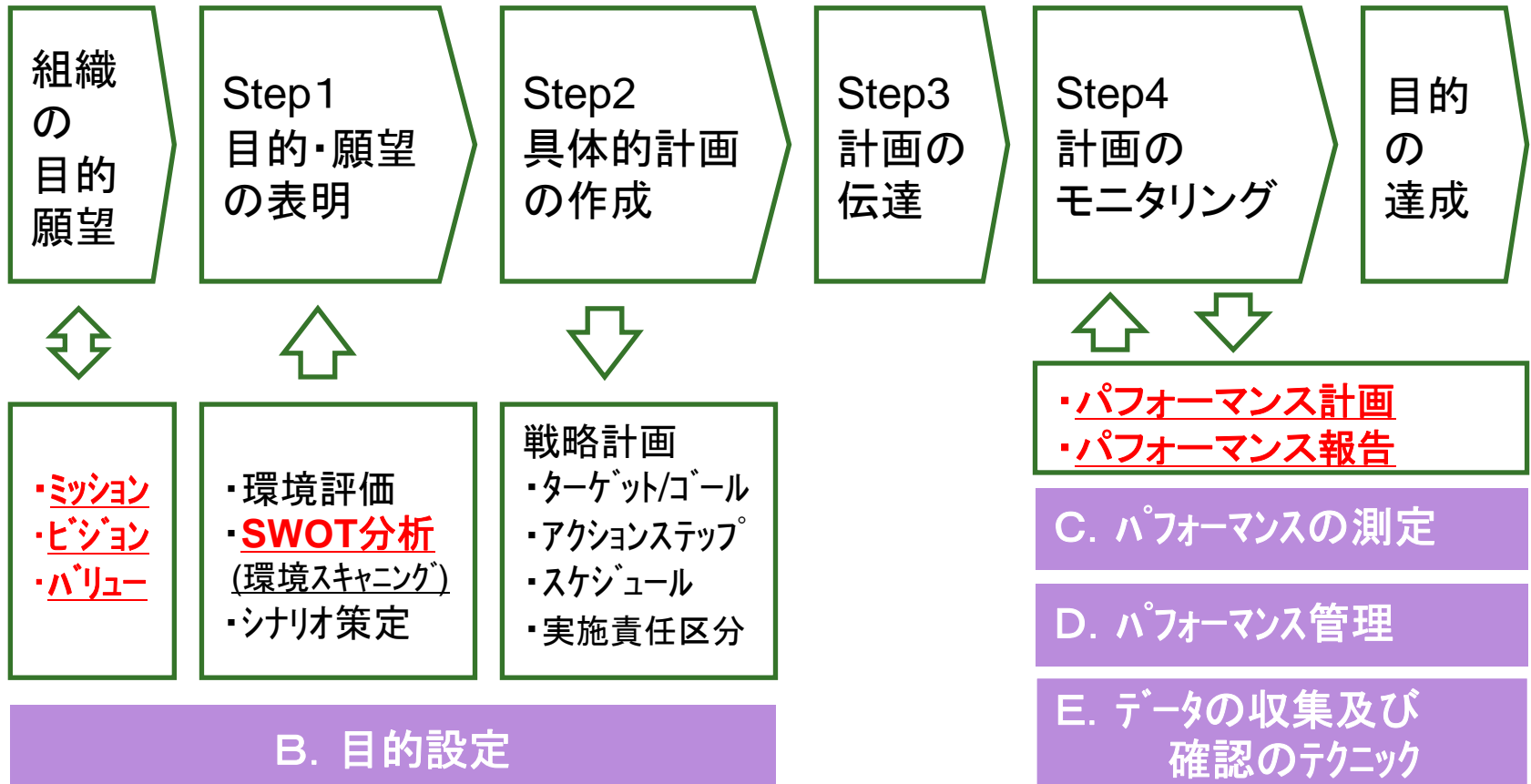
(): テキストページ

- A. 戦略および業務計画策定プロセス (p.73-76)
- B. 目的設定 (p.76-79)
- C. パフォーマンス測定 (p.79-81)
- D. パフォーマンス管理 (p.81-83)
- E. データの収集および確認のテクニック (p.83-88)
- F. 結論 (p.88)

IV .事業目的と組織のパフォーマンス(業績) (p.76-89)

■ 本ドメインの体系

A. 戦略および業務計画策定プロセス



IV-A.戦略および業務計画策定プロセス (p.73-76)

■ **戦略計画の策定**: 以下の4点を決定するプロセスである。

- ①組織が、翌年または今後数年間において向かう方向
- ②達成したい目標
- ③目的地にたどり着くために利用する方法
- ④パフォーマンスの測定

■ **CSA手法の導入効果**:

部門管理者および従業員を戦略計画策定プロセスに参加させる組織は、CSAの考え方を利用することで効果が上がる場合がある。

ときには、組織の将来についての最高のビジョンが、その最も低い階層のメンバーから提唱されることもある。

IV-B. 目的設定 (p.76-79)

■ 目的設定のステップ

① ミッション、ビジョン、およびバリューを定義する。



② SWOT(スウォット)分析などの環境スキャンニングにより、目的に影響を及ぼす可能性のある外部または内部要因を分析する。



③ ミッション、ビジョン、およびバリューに明記した趣旨および理想を実現するために、達成する必要のあるターゲットまたはゴールを目的(目標)として設定する。

IV-B. 目的設定 (p.76-79)

ミッション、ビジョン、およびバリュー ステートメントの特徴

<u>ミッション</u> ステートメント	組織の <u>基本目的</u> 、 <u>存在理由</u> および <u>長期目的</u> を簡潔に説明。ほんの1行である場合が多く、一般的に1パラグラフ以内。
<u>ビジョン</u> ステートメント	組織が <u>非常に長期の観点</u> から、 <u>最善のシナリオ</u> で <u>達成したいこと</u> を簡潔に説明。目的は、従業員を動機づけ、ステークホルダーからの支援を促すこと。
<u>バリュー</u> ステートメント	組織の <u>基本理念</u> または <u>価値基準の原則</u> について説明。品質、誠実性、アカウントビリティ、受託責任、尊重、および公正さなどの理想に対するコミットメントを明記するために用いる。

組織は 目的を、ミッション、ビジョン、およびバリューステートメントと厳密に整合性を持たせることが重要。

IV-B. 目的設定 (p.76-79)

医療関係機関での事例

<u>ミッション</u> ステートメント	「私たちは、子供のヘルスケアにおいて、全国的に認められるリーダーであることを目指す」
<u>ビジョン</u> ステートメント	「私たちのビジョンは、すべての子供たちに、世界水準の医療サービスを無料で提供する医療システムを構築する手伝いをする事である」
<u>バリュー</u> ステートメント	「我々が所管するすべての子供は、最高の専門的医療倫理・医療標準に基づいた配慮・関心・思いやりを持って、保護されケアされる」

IV-B. 目的設定 (p.76-79)

- **環境スキャンニング**：組織の外部および内部環境をモニタリングするプロセス。環境要因は常に変化しているため、環境スキャンニングは継続的なプロセスとする必要がある。
- **SWOT(スウォット)分析**：環境情報を分析するプロセス。
内部環境要因：自社で制御可能。
 - 強み** (**S**trengths)
 - 弱み** (**W**eaknesses)外部環境要因：自社で制御不可能。
 - 機会** (**O**pportunities)
 - 脅威** (**T**hreats)

IV-B. 目的設定 (p.76-79)

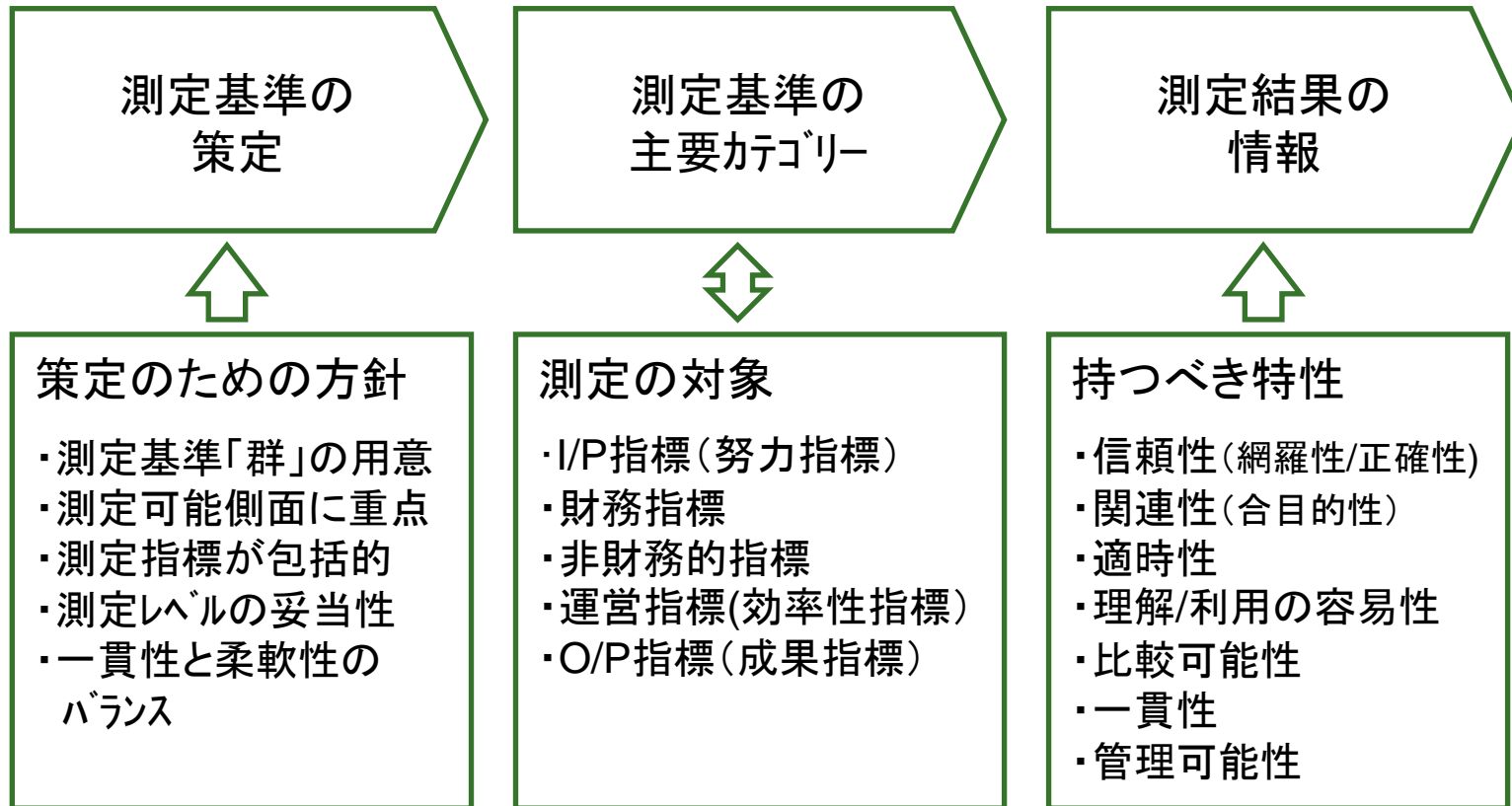
■ SWOT分析の例

	<u>内部環境要因</u> ： 例：設備または技術の変更	<u>外部環境要因</u> ： 例：法令および規則の改正
良い場合	<u>強み</u> (<u>S</u> trengths) ※研究開発への投資により、競争力の高い技術力を蓄積。	<u>機会</u> (<u>O</u> pportunities) ※規制緩和により、新市場への参入機会の増大で業容拡大。
悪い場合	<u>弱み</u> (<u>W</u> eaknesses) ※設備の老朽化による故障率増加により生産性が低下。	<u>脅威</u> (<u>T</u> hreats) ※規制緩和により異業種大手企業が参入し、価格競争激化で収益減。

※P.77の項目を参考に、該当する具体例を加筆。

IV-C. パフォーマンス測定 (p.79-81)

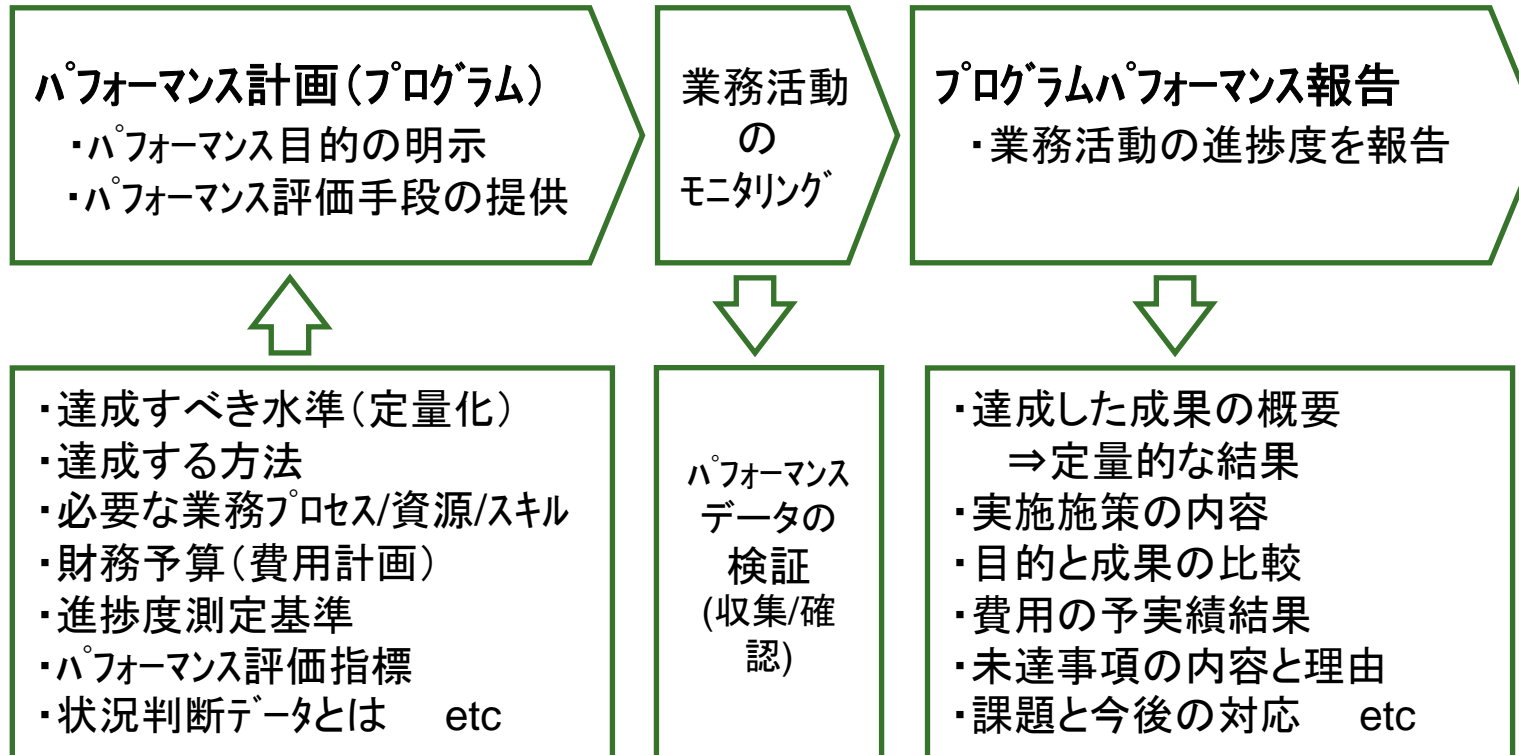
■ **パフォーマンス測定**: 組織の成果及び設定した目的達成に向けた進捗状況の継続的モニタリングとその報告



※上級管理者/部門管理者に測定・報告・対応の責任

IV-D.パフォーマンス管理 (p.81-83)

- **パフォーマンス管理**： 組織の目的の達成をモニタリングするプロセス。



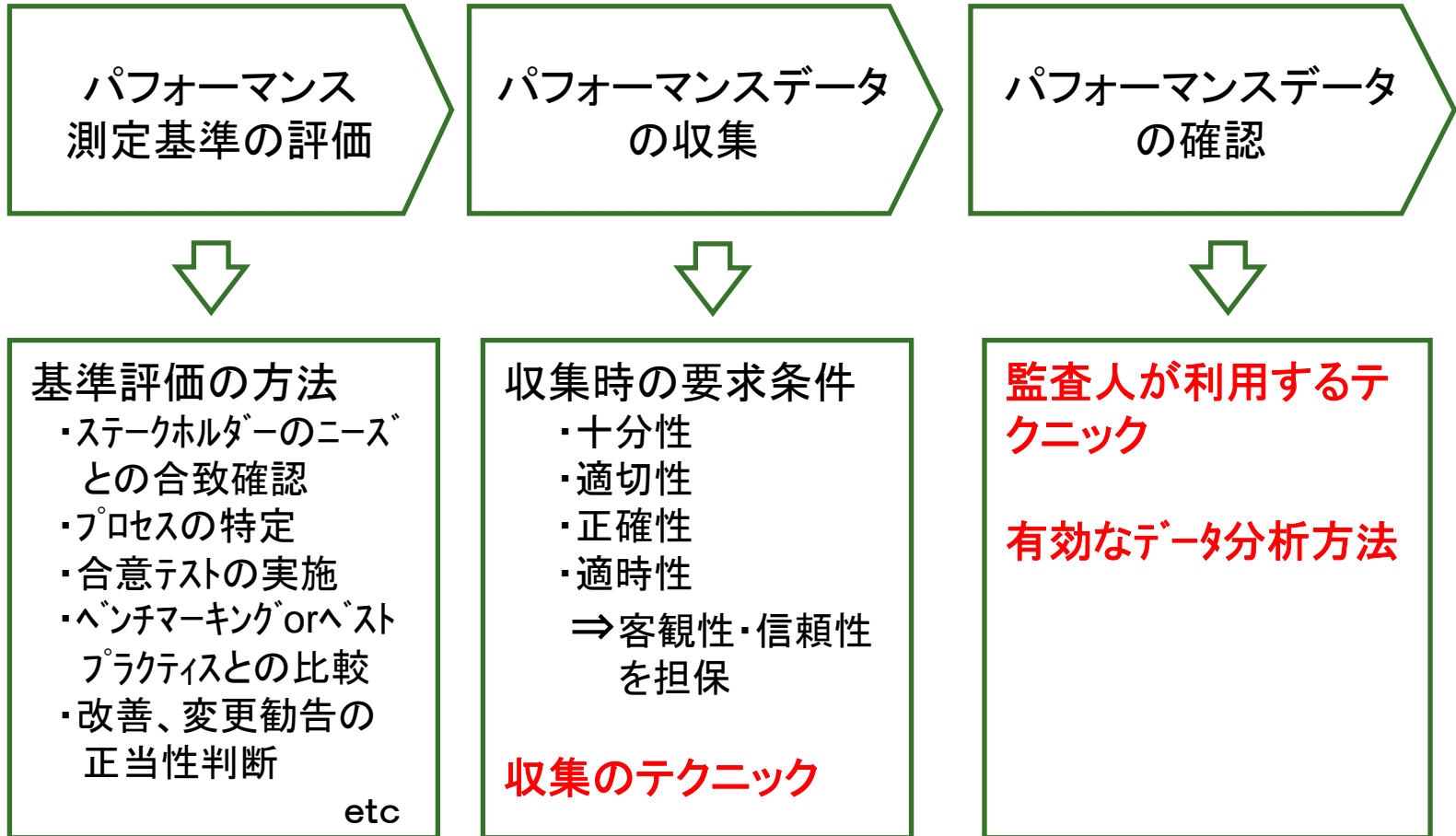
- **パフォーマンス管理の目的**： 組織の全員が、組織の目的達成のために最善の方法で働いていることを確認し、それを確実にすること。

IV-D.パフォーマンス管理 (p.81-83)

- 「プログラムパフォーマンス報告書」に盛り込むべき内容
 - ・ 前年度において活動等が達成したものの概要
 - ・ 具体的活動の説明
 - ・ パフォーマンス目的と実際のパフォーマンスとの比較
 - ・ 各パフォーマンス目的に対して見積った予算と実際の支出
 - ・ 達成されなかったパフォーマンス目的(目標)についての説明
 - ・ 目的が達成されなかった理由のリスト
 - ・ 適切でないと判断されたパフォーマンス目的についての説明
 - ・ 望まれる結果を達成しやすくするために、パフォーマンス目的をどのように変更すべきかについての説明

IV-E.データの収集及び確認のテクニック (p.83-88)

■パフォーマンスモニタリングのプロセス(パフォーマンス測定システム)



IV-E.データの収集および確認のテクニック (p.83-88)

■ パフォーマンスデータの収集のテクニック

- ・活動の手作業による追跡・集計
- ・自動システムへの入力またはアップロードによる、日々のデータ収集
- ・代理店データの定期的な無作為抽出
- ・訓練を受けたオブザーバーまたは機械によるテスト
- ・過去の動向に基づく計算
- ・写真による評価尺度
- ・技術的テスト(化学分析等)
- ・現物検査

IV-E. データの収集および確認のテクニック (p.83-88)

■ 監査人が利用するテクニック

- ・ 正常値または期待値からの乖離に留意する。
- ・ 期待値からの乖離の理由の解明に努める。
- ・ 問題領域についての留意する。
- ・ パフォーマンス報告書について、他の組織の類似する事業のものとの比較する。
- ・ ベストプラクティスをもとにベンチマークする。
- ・ パフォーマンスデータについて組織の責任のある個人と議論する。
- ・ 組織の目的にとって最も重要な領域におけるパフォーマンスを向上させるアイディアの構築に集中する。

IV-E. データの収集および確認のテクニック (p.83-88)

■ 有効なデータ分析方法

- 比率分析 (ratio analysis)
- 費用便益分析 (cost /benefit analysis)
 - : 分子、分母ともに金額
- 費用効果分析 (cost-effectiveness analysis)
 - : 分母は金額ではない
- 回帰分析 (regression analysis)
- データ包絡分析 (data envelopment analysis: DEA)
- トレンド分析 (trend analysis)
- ベンチマーキング (benchmarking)

IV-F 結論 (p.88)

- CSAは、パフォーマンスの向上、事業目的の達成に利用できるプロセス

