

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、

<u>目的の設定 ドメインⅣ</u>

V

リスクの識別 ドメイン V

V

リスクの評価 ドメイン V

V

リスクへの対応 ドメイン **V**

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

組織 \mathcal{O} 目的 願望

Step1 目的•願望 の表明

Step2 具体的計画 の作成

Step3 計画の 伝達

Step4 計画の モニタリング

目的 \mathcal{O} 達成











- ターケット/コール
- アクションステップ。
- スケシュール
- *実施責任区分



- •パフォーマンス計画
- ・<u>パフォーマンス報告</u>
- C. パフォーマンスの測定
- D. パフォーマンス管理
- E. データの収集及び 確認のテクニック

- <u>■ミッション</u> ・ビジョン ・ハ゛リュー
- •環境評価
- -SWOT分析 (環境スキャニング)
- ・シナリオ策定

B. 目的設定

W-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。

- 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。
 - ②SWOT(スウォット)分析などの環境スキャニング 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。

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、アカウンタビリティ、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 <u>目的</u>を、 <u>ミッション</u>、<u>ビジョン</u>、および<u>バリュー</u>ステートメント と厳密に整合性を持たせることが重要。

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ことである」
<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」

環境スキャニング: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、環境要因は常に変化しているため、環境スキャニングは継続的なプロセスとする必要がある。

■ <u>SWOT(スウォット)分析</u>: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。

<u>強み</u>(Strengths)

弱み(<u>W</u>eaknesses)

外部環境要因:自社で制御不可能。

機会(Opportunities)

<u>脅威</u>(Threats)

■ <u>SWOT分析</u>の例

	<u>内部環境要因</u>	<u>外部環境要因</u>
	例:設備または技術の変更	例:法令および規則の改正
良	強み(Strengths)	機会(Opportunities)
場合	※研究開発への投資により、競争力の高い技術力を蓄積。	※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	弱み(<u>W</u> eaknesses)	<u>脅威</u> (<u>T</u> hreats)
	※設備の老朽化による故障率増加により生産性が低下。	※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。

W-C. パフォーマンス測定 (p.79-81)

■<u>パフォーマンス測定</u>: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

> 測定基準の 策定

測定基準の主要カテコ・リー

測定結果の 情報







策定のための方針

- ・測定基準「群」の用意
- ・測定可能側面に重点
- ・ 測定指標が包括的
- ・測定レベルの妥当性
- ・一貫性と柔軟性の バランス

測定の対象

- ·I/P指標(努力指標)
- ▪財務指標
- •非財務的指標
- •運営指標(効率性指標)
- ·O/P指標(成果指標)

持つべき特性

- •信頼性(網羅性/正確性)
- •関連性(合目的性)
- 適時性
- ・理解/利用の容易性
- •比較可能性
- ·一貫性
- •管理可能性

※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)

<u>■パプォーマンス管理</u>:組織の目的の達成をモニタリングするプロセス。

パフォーマンス計画(プログラム)

- ・パフォーマンス目的の明示
- ・パフォーマンス評価手段の提供

業務活動 の モニタリング プログラムパフォーマンス報告

業務活動の進捗度を報告



- ・達成すべき水準(定量化)
- ・達成する方法
- ・必要な業務プロセス/資源/スキル
- •財務予算(費用計画)
- •進捗度測定基準
- ・パフォーマンス評価指標
- ・状況判断データとは etc



パフォーマンス データの 検証 (収集/確 認)



- ・達成した成果の概要 ⇒定量的な結果
- ・実施施策の内容
- •目的と成果の比較
- ・費用の予実績結果
- ・未達事項の内容と理由
- ・課題と今後の対応 etc

■<u>パフォーマンス管理の目的</u>: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<u>目的と実際の</u>パフォーマンスとの<u>比較</u>
 - ・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
 - <u>達成されなかったパフォーマンス目的(目標)</u>についての説明
 - •目的が<u>達成されなかった理由</u>のリスト
 - •<u>適切でないと判断</u>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<u>ど</u> のように変更する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)

パフォーマンス 測定基準の評価

パフォーマンスデータ の収集 パフォーマンスデータ の確認







基準評価の方法

- ステークホルダーのニースとの合致確認
- ・プロセスの特定
- ・合意テストの実施
- ・ベンチマーキングorベスト プラクティスとの比較
- ・改善、変更勧告の 正当性判断

etc

収集時の要求条件

- •十分性
- •適切性
- •正確性
- •適時性
- ⇒客観性・信頼性 を担保

収集のテクニック

監査人が利用するテ クニック

有効なデータ分析方法

W-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

W-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)

W-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

組織 の 目的 願望

Step1 目的・願望 の表明

Step2 具体的計画 の作成 Step3 計画の 伝達 Step4 計画の モニタリング

目的 の 達成











- ・ミッション
- ・ビジョン
- ・ハーリュー
- •環境評価
- ・SWOT分析 (環境スキャニング)
- ・シナリオ策定

- 戦略計画
- ■ターケ゛ット/コ゛ール
- アクションステップ。
- ■スケシュール
- *実施責任区分

- •パフォーマンス計画
- パフォーマンス報告

CSA手法の活用可能範囲