

## BSC を活用した不可視資産の 高度化をめざして



全日本空輸株式会社  
オペレーション統括本部 オペレーションマネジメントセンター  
品質サポート部 主席 奥野 喜治氏

ANAの空港品質向上プログラム(AQP)は、空港における様々なサービスに関するオペレーション業務とそのマネジメントを担うオペレーション統括本部で、「組織経営」全体最適」「仮説検証」を卓越し成果を上げられる組織作りを目指すために導入しています。

取り組みの経緯は、2005年より開始した日本経営品質賞(JQA)からの学びを契機として、翌年にはBSCを加えてこのふたつで構成する活動を行っていました。2007年にそれぞれ別々に運用していたJQAとBSCの利点を活用・統合してANAに於ける独自の品質向上プログラムとして現在のAQPを形成しました。本来この種の活動の直接の対象者は、経営層や管理職層であるべきと考えていますが、あえて対象を限定せず全従業員による活動としています。さらに、国内空港でのオペレーションに関しては基幹プロセスを担う地方空港のビジネスパートナーである業務委託先が果たす役割が大きいと、この業務委託先の従業員約8000名余りを加えて、海外28拠点、国内41拠点で全体では約20000名を越える規模で取り組んでいる活動となっています。

将来の日本に目を向ければ、人口減少や整備新幹線網の延伸整備など様々な厳しい環境が航空産業を取り巻いており、これに果敢に立ち向かっていかなければなりません。また、お客様の価値観の変化に順応して、「到着空港からお客様本来の目的実現」を重要視していきたいと考えています。このように取り巻く環境やお客様の価値観の変化にいち早く対応出来る個人と組織を創ることによって、「現場力を高め」、「新しいオペレーションや価値を創造」して、空港現場での顧客創造を図ることがこのAQP活動の目的であると言えます。顧客に高い満足をもたらす高いサービス品質の提供と、高い生産性を実現するには、組織を育てていくことが不可欠です。そして、組織の成長が結果として財務的な成果をもたらすためには、目に見えない企業価値である、「不可視資産の高度化」を図ることが不可欠だと考えています。

AQP活動の概要は、まず「組織価値観と変革の方向性」、「顧客・経営資源・競合」を徹底的に把握する組織プロフィールによって組織の状態を俯瞰し、業務活動を「ミッション(貢献)」、「お客様の時間価値」、「業務プロセス」、「学習と成長」、「安全推進」という5つの視点で定めたフレームワークを手がかりに、アセスメント(状態診断)やスコアカードなどのツールを用いながら思考と対話の整理と促進に役立てています。これらのツールを用いることで目標達成のための積極的な対話が生じ、確実に知的創造が醸成され、文化や風土とも言える大事な不可視資産を形作って行きます。このAQP活動による蓄積を業績向上に結びつけて、お客様に認められる「アジアを代表するエアライン」に成長していきたいと考えています。

