

ビジネス基準の達成度評価手法の実践的活用などの検討

2022年7月29日

STワーキンググループ サブリーダー

板垣 和芳

1. 概要

持続可能な観光をSDGsの行動規範に準拠した観光ととらえることとします。

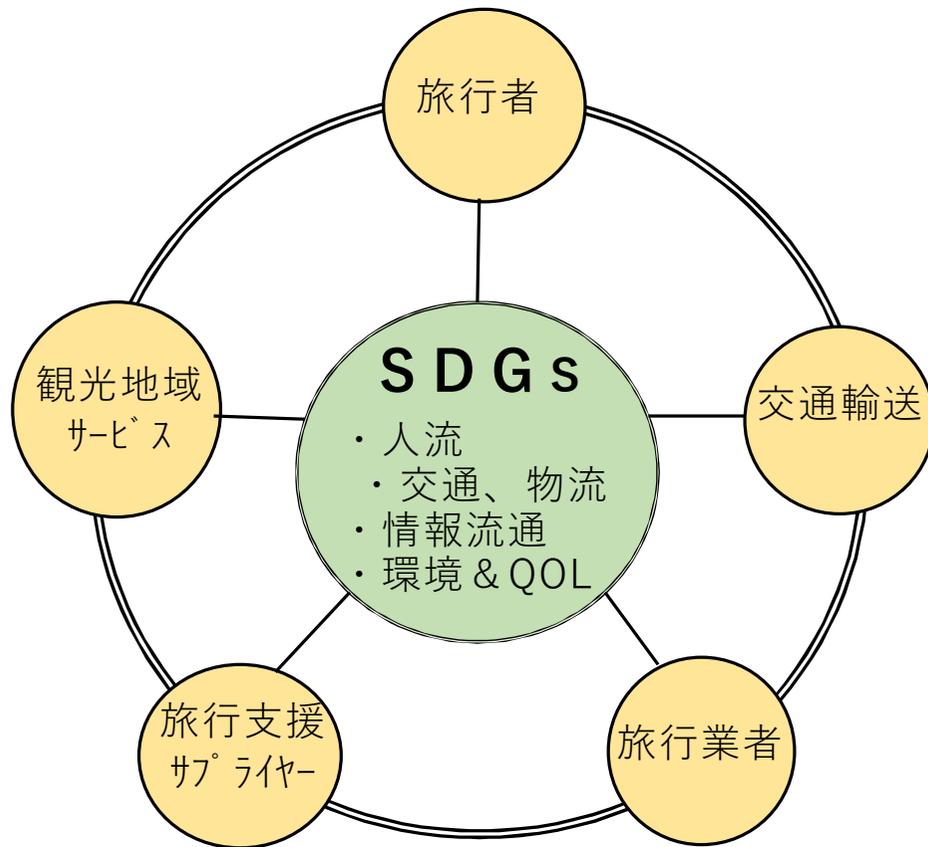
SDGsの目標と目標から観光関連の規定を抽出し、以下の分野でビジネス基準を設定します。（3ページ参照）

1) 旅行者、2) 旅行業者、3) 交通輸送、4) 旅行支援・サプライヤー、5) 観光地域・サービス

観光事業者と旅行者は、ビジネス基準を達成するための「行動プラン」（4ページ参照）を作成し、5レベルの評価システムを使用してその結果を評価するにします。

その評価結果を公開することで、事業者や旅行者が観光商品の持続可能性への適合性などを判断できるようにします。

ビジネス基準の区分



	SDGs STビジネス基準要件（例示）
旅行者	<ul style="list-style-type: none"> ・安全、安心な旅行行動を遵守した観光 ・観光地域の維持・保全に協力した行動 ・ネットワーク共有による旅行情報活用と共有
交通輸送	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行計画を円滑に支援する交通サービスと温暖化を避ける交通手段で移動する ・交通輸送事業は温暖化対策による事業推進
旅行業者	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行計画作成支援及び各種関連事業者への調整・手配とSDGs 遵守 ・旅行者の旅行期間中の各種支援サービス
旅行支援サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設提供サービス提供旅行者支援 ・インストラクター等のプロフェッショナルによる体験旅行者への支援体制提供
観光地域サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の文化遺産・伝統文化及び環境の維持・保全及び旅行者へのサービス・支援 ・地域の持続的発展と住民のQOL向上

「旅行者」の分野が作成する行動プランの一例

目標 ・ ターゲット	SDGs STビジネス基準取組参考事項	観光各分野が作成する行動プラン
1.4	訪問先の地域の人々と平等な交流と社会的包摂と資源の対価を適切に支払う	訪問先の地域の人々と平等に交流し、地域の資源等の利用したときは対価を適切に支払う
3.5	薬物乱用やアルコールの有害な摂取を含む、物質乱用しない	観光・旅行中はいかなる場合も薬物の乱用、アルコール飲料など有害な摂取を厳禁とする
3.6	交通事故による死傷者を半減させる	旅行の移動手段で交通機関、自動車等を利用では地域の交通ルールの遵守し事故防止を優先する
3.9	旅行先での有害化学物質、ならびに大気、水質及び土壌の汚染をしない	旅行先での有害物質、ならびに大気、水質及び土壌汚染など全ての行為を禁止する

2. 評価システムについて

SDGsのビジネス基準の達成度を評価するために、5レベルの評価システムを採用しました。

これにより、事業者自身の評価が容易になります。

また、同じ評価システムを使用しているため、成果を簡単に比較することもできます。

旅行者が旅行商品、目的地のサービス、および自分の行動を評価するのに役立ちます。

評価システムがうまく機能することが期待されます。

3. 評価手法の適用

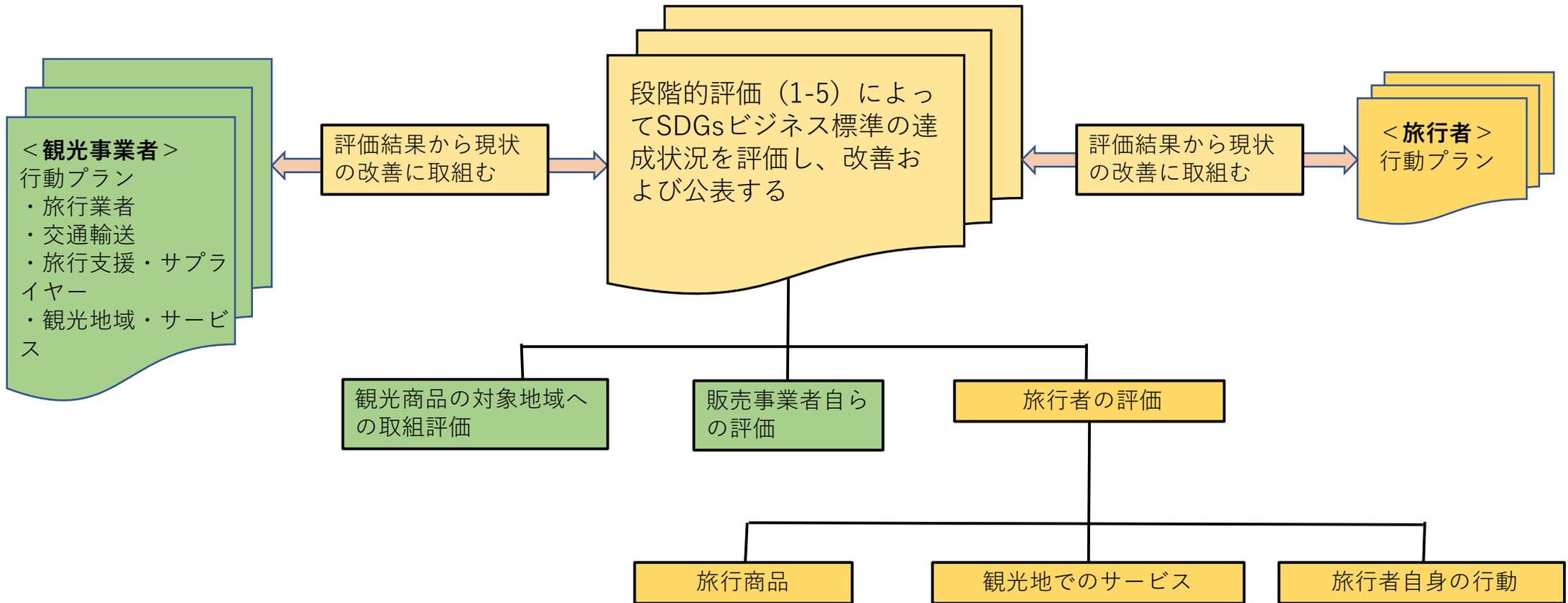


図1 ビジネス基準達成度レベルの評価手法の適用

4. 能力成熟度モデル統合のコンセプト

ビジネススタンダードの達成度を評価するために、能力成熟度モデル統合（CMMI: Capability Maturity Model Integration）を採用しました。

CMMIモデルは、組織のプロセス成熟度などを評価するためのフレームワークとして使用できます。

成熟度レベル 1 – 初期状態: 混沌とした、いきあたりばったりで、一部の英雄的なメンバー依存の状態。
（成熟したプロセスを導入する際の、出発点のレベル。）

成熟度レベル 2 – 管理された状態: 反復できる状態、プロジェクト管理・プロセスの規則の存在
（反復してプロセスを実行できるレベル。）

成熟度レベル 3 – 定義された状態: 制度化された状態
（プロセスが標準ビジネスプロセスとして明示的に定義され、関係者の承認を受けているレベル。）

成熟度レベル 4 – 定量的に管理された状態: 制御できる状態
（プロセス管理が実施され、さまざまなタスク領域を定量的に制御しているレベル。）

成熟度レベル 5 – 最適化している状態: プロセスを定量的に改善する状態
（継続的に自らのプロセスを最適化し改善しているレベル。）

5. 観光における成熟度レベル

成熟度レベルは観光に**基本的な評価段階**として適用されます。

成熟度レベル 1 – 初期状態: 混沌とした、いきあたりばったりで、一部の英雄的なメンバー依存の状態。

-> **事業主が関心を示し始めた**

成熟度レベル 2 – 管理された状態: 反復できる状態、プロジェクト管理・プロセスの規則の存在

-> **従業員にも若干関心者が出てきた**

成熟度レベル 3 – 定義された状態: 制度化された状態

-> **全社で関心が出てきて、具体的な取り組みが少しずつ始まった**

成熟度レベル 4 – 定量的に管理された状態: 制御できる状態

-> **計画の基に具体的な取り組みが動き出し、その効果も理解できる**

成熟度レベル 5 – 最適化している状態: プロセスを定量的に改善する状態

-> **取り組みが本格的に動き出し、常に改善の方向に動いている**

これらのレベルは、商品提供事業者、販売事業者、旅行者の行動プロセスの成熟度を次のように評価するために使用されます。

6.1 商品提供事業者、販売事業者、地域への取り組みの評価

基本的な評価段階		商品提供事業者	商品の対象地域に対する 取り組み	販売事業者の自らの評価
レベル分け	レベルの基本的な 位置づけ	SDG s の実施度（商品に対して）	商品提供事業者及び販売 事業者の活動	販売商品（構成商品を含む）に対する 商品を通して（或いは公表された内容 から）
		具体的な施策		
Level 1	事業主が関心を示し始めた	関心があるが動きがない	殆ど無関心	殆どない
Level 2	従業員にも若干関心者が出てきた	社として少しずつ具体策が動き始めてきた	社として関心が少し出始めて動きが出てきた	動きが少しずつ出てきて、利用者にも順守事項の注意喚起の努力が始まった。しかしまた商品提供事業者・地域に対しての働きかけはまだできていない。
Level 3	全社で関心が出てきて、具体的な取り組みが少しずつ始まった	具体策が複数出てきた	地域と一体とした具体的な取り組みが動き出してきた	商品販売事業者として利用者を含めた活動が動き出し、また提供事業者・地域に対しても働きかけが少しずつ始まった
Level 4	計画の基に具体的な取り組みが動き出し、その効果も理解できる	複数の具体策が計画的に動き出してきた	地域との動きが計画的に始まった	商品販売事業者として又利用者・提供事業者・地域に対しても計画的な活動が始まった
Level 5	取り組みが本格的に動き出し、常に改善の方向に動いている	計画的に動くと共に、改善が常に図れるように動いている	地域と一体化した動きと共にその更なる改善に向かっての努力が行われている	大きく動き出し、しかも改善の動きが常にあると共に、利用者・提供事業者・地域と一帯になって活動が動いている

6.2 旅行者の評価

基本的な評価段階		旅行者の評価		
レベル分け	レベルの基本的な位置づけ	商品又は事業者	販売事業者および提供事業者	利用者自らの活動に対する評価
		利用商品を通して	地域に対して	自らの行動
Level 1	事業主が関心を示し始めた	商品からは殆ど理解できるものは無い	考慮した様子が殆ど見えない	関心は若干持っている
Level 2	従業員にも若干関心者が出てきた	商品からは少しずつ取り組まれてきたことが感じられる	努力の様子が少し理解できる	利用者として気を付ける事項に配慮して行動し始めた
Level 3	全社で関心が出てきて、具体的な取り組みが少しずつ始まった	事業者の取り組みが理解でき、その効果も少し感じ取ることができる	具体策が動き始めてきたことを感じる事ができる。	遵守事項には十分に配慮して行動している
Level 4	計画の基に具体的な取り組みが動き出し、その効果も理解できる	事業者が計画的に取り組んでいることと、その効果が理解できる	計画的に動き出してきて効果も感じられる	自らの行動基準を定めて行動すると共に事業者或いは地域への貢献に対して努力を行い始めている
Level 5	取り組みが本格的に動き出し、常に改善の方向に動いている	取り組みが本格的になっていて、効果が出ていと常に改善に対する努力が行われていることが理解できる	地域に対して大いに取り組んでいて、将来に向かって前向きに改善の努力が行われていることが理解できる	自らの行動基準を持ち、かつ関係する事業者や地域に貢献ができています

7 持続可能な観光ビジネス基準の達成度評価

SDG s 目標・ターゲット ビジネス基準 の達成度評価レベル	「旅行者」の持続可能な観光ビジネス基準の評価結果						
	1.4	3.5	3.6	3.9	3.a	レベル毎の 評価数	改善対策
レベル0 ・未着手である	○					0	
レベル1 ・目標の理解と行動が不足			○			1	
レベル2 ・組織的S T取組が十分でない		○				2	
レベル3 ・取組成果が少し出ている				○		3	
レベル4 ・目標成果が着実に向上中					○	4	
レベル5 ・目標が最適に実施中である						0	
達成率で評価： 各ターゲット数に対する各評価レベル値を加算して全てが目標レベル5を達成とした場合との割合を達成率とする。				評価 (1/4)		10/25 : 40%	

関連文献

CMMIの適用による品質、信頼性と生産性の向上

五十嵐 茂

UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第99号, FEB. 2009

https://pr.biprogy.com/tec_info/tr99/9903.pdf

要 約 CMMI（能力成熟度モデル統合）は、CMM（能力成熟度モデル）を基にした、システム開発プロセスの評価と改善のためのガイドラインである。製品やサービスの品質、信頼性と生産性の向上を目指す組織において世界中で広く普及しているが、近年、一部組織での誤った解釈や適用が報告されている。

CMMIについては、ベンチマークテストの結果として成熟度レベルを導出するアプローチが一般的によく知られているが、段階表現か連続表現を用いる改善経路の選択や厳格な定か簡易な評定かの評定手法の選択によって、実際の適用においては多様なアプローチを取ることができるようになっている。

日本ユニシスは、1990年代にサービス事業の本格化を始めたときからCMM/CMMIの適用を行ってきた。組織標準プロセスを展開し始めた当初は、その展開状況をモニタリングするためセルフアセスメントを定期的実施した。その後、業種別組織単位で成熟度レベルによる公式のベンチマークテストに挑戦し、現在は第三者マイルストーンレビューに同期してプロジェクトアセスメントを行っている。