

無断使用をお断りします。日科技連出版社

事例に学ぶ 方針管理の 進め方

企業体質の強化に向けて

福原 證 [著]

日科技連

まえがき

「中間管理者受難の時代—課長になりたくない社員が増加している」「組織が崩壊して個人の能力が優先されるようになった」などの記事が週刊誌や月刊誌の誌上をにぎわせたのはリーマンショック後(2008年9月)の頃でした。

あれから15年近く経ちましたが、「課長は雑用係になってしまいマネジメントの役割はほとんどなくなっている」という風潮に果たして変化はあったでしょうか。また、誤った目標管理がはびこって成果指向を強調するあまり、社員個々人に任せっきりの仕事運営で成果のみを評価するやり方も15年以上前から話題でしたが変化はあったでしょうか。

職場ではいまだに、安易なテーマをもっともらしく主張する人が大きな顔をしたり、技術開発テーマなどの未知の分野に挑戦する意欲を失ったり、部下や仲間を育てたりアドバイスする機会を諦めたりして、将来の希望をもてない状況にはまっている会社も散見されます。

もはや組織運営や全社一丸などといった言葉は古い時代の遺物のように扱われ、その結果、体力を失っていった企業の例は15年以上前から数多く見られています。

個人のあり方を尊重することに異論を唱えるつもりはありません。しかし、個人の能力を単純に足し算するだけでは、互いの良さを打ち消し合う引き算になる場合も多々あります。組織が個人の能力をうまく調整できれば、個々の能力に相乗効果が生まれ、より大きな成果を生むことができるはずです。個人のもつ能力を、組織・チームの固有技術に置き換えることができれば、組織間の有機的な結合(しくみ)でより大きな成果を生み出せることに疑う余地はありません。時代・環境が変わろうともこの考え方は不変だと思います。

1965年頃から日本産業界は急成長を遂げました。その原動力の一つが、日本流の品質管理でした。諸先輩の方々の努力によって、SQC (Statistical Quality Control: 統計的品質管理) に人や組織力を組み込み、さらに経営管理までも含めた日本的品質管理 (SQC → TQC・CWQC → TQM) が誕生し、大きな役割を果たしたのです。

時代が変わろうとも、総合力を発揮するための組織力と組織間の有機的な結合、企業文化にもとづく行動規範は失ってはなりません。しかし、これらの考え方は昨今ますます不確かなものとなり、それが組織を構成する個々人の行動に現れているのではないのでしょうか。

筆者は、1965年にトヨタ車体(株)に奉職し、20年近く TQM (Total Quality Management) の推進に従事してきました。在職当時はトヨタグループ全体が経営管理の手段として TQM を推進していた時期であり、そのなかでも人材の育成とともに機能別管理を柱とした体質向上を重視していました。そんな時代に、筆者は「トヨタ 12 社 QC 連絡会」を傍聴したり、「オールトヨタ SQC 研究会」への参加などでグループ内の TQM 先輩会社の展開を学ぶ機会に恵まれて、同社の日本品質管理賞受賞(1980年)まで品質機能総括を務めました。その後、経営管理事務局として全社の方針管理をはじめとする TQM の一層の発展(企業体質の強化)に従事しました。

同社は、1960年代後半から1970年代に向けて、「自動車ボディを作るだけのメーカーから開発から出荷までを担当する完成車両メーカーに成長しよう」との合言葉(中長期方針に該当します)の下で、ねらいをグループ内トップの品質レベル確保に置いて、活動を続けました。「できれば品質の確保(工程管理の強化)」「品質は工程で作り込み」から、順次、「生産準備以降を任せられる」、さらに、「開発以降を任せられる」(「品質は開発で作り込み、生産で作り出す」)に向けて企業体質を強めていき、今ではワンボックスカーの企画からすべてを担当するまでに至り

ました。全社一丸による体質強化活動の原動力は、TQMの推進、なかでも方針管理の徹底でした。この時期に、推進事務局の一員として活動した体験は、筆者にとってかけがえのない財産となっています。

中部品質管理協会へ転職後、いろいろな企業の方からTQMの推進について相談を受けてきましたが、方針管理に関しては「ほとんどの企業の内容では“お題目”“形だけ”ではないか」と感じてきました。その後、起業してTQMを中心としたコンサルタント事務所を開設してからも、お付き合いいただく企業の方には、全社一丸で成果を実現させる活動の重要性を訴え続けてきました。

企業活動で重要なことは、「これまでの活動で成功した内容を標準化して安定した結果を保つこと」「挑戦すべき課題の壁を打ち破るために全社の知恵を結集し協力しあって行動すること」です。個々人の知恵を結集して、組織の重要な課題を乗り越えていくことで標準化のレベルが一段と高まります。方針管理のねらいはそこにあります。

最近ですが、「方針管理」を語る会合にお誘いを受けて参加する機会がありました。メンバーは、品質管理の専門家や企業のTQM推進担当者など、その道では権威のある方々でした。参加された方々の意見は、

「私の会社でも方針管理をやっている」

「私の会社でもやっている」

「方針管理は重要だ」

という情報交換に終始していました。しかし、TQMを導入した日本企業ではどこでも「方針管理」は経営管理の重要項目として実行されているはずなのです。したがって、「方針管理をやっている」レベルの意見交換は大きな意味をもたないはずです。大切なのは「方針管理をうまくやっている」、つまり「方針管理が経営管理に大きく寄与している」という中身の議論に注視するべきだと感じました。最近になって日本品質管理学会などが中心となって方針管理の重要性を見直そうとしていま

す。当を得た動きだと思います。

筆者は1985年以降、米国の企業とも交流してきましたが、いくつかの大手企業から「日本式方針管理を学びたい」との要望を受け指導してきました。正直、日米の考え方の違いなどから「導入・推進は難しいのでは」と思ったのですが、彼らは熱心に聞き入れてくれました。

もともとスポーツなどではチームプレイが得意な国民性をもっているため、考え方や導入のヒントを提供すれば、むしろ、うまく展開する素養をもっているのかもしれませんが。ある会社の推進事務局が作成した社内テキストは非常に立派なできばえでした。そのときから、「日本式方針管理は日本だからできると考えるのは誤りで、万国に共通するマネジメント手法だ」と強く思うようになりました。

2016年5月17日には、日本品質管理学会による規格「方針管理の指針 JSQC-Std 33-001:2016」が制定されました。このほかにも方針管理を解説した書籍は数多く出版されています。しかし、筆者は身近な体験から「真に効果的な方針管理は、まだまだ普及していないのではないか」と感じています。

本書は、「実際に方針管理を運営する際に、具体的にどのような点に注意したらよいのか」を、より多くの読者に理解してもらいたい一心で執筆しました。その中核になったのは、「いくつもの企業で大勢を目の前にしながら方針管理の何たるかを説明してきた経験」と「現場の方々とともに汗をかきながら方針管理の展開に携ってきた経験」です。

本書の事例はほとんどが製造業を中心としたものになっていますが、組織をベースにした業務展開をされている企業であれば、例えば、サービス業でも同じ進め方ができると考えています(筆者は青果卸企業やゴルフ場、ホテル業でも方針管理の展開をお手伝いしました)。

本書は、「組織で業務展開されている企業の経営者・幹部職員・中間管理者の方々に知ってもらいたい」と願って執筆しました。もちろん、

TQM の考え方や仕事の進め方に関心のある一般社員の方にも参考になります。

方針管理の歴史や変遷などを知りたい方は他の書籍を当たってください。本書は、「より効果的な方針管理を実践し運用したい」と望む皆さまのための書籍です。「意味のある推進ができていない」と悩んでいる方々を助けたい思いから本書を書き上げました。本書をヒントに方針管理を展開してもらえたなら、企業の体質向上に貢献できる真に意味のある推進ができるはずです。

随所に、実際の中で体験した内容などで共有できそうなエピソードを入れてみました。気楽に楽しんで読んでもらえたらよいと思います。また、最終章でいろいろな会社から受けた質問を Q&A にまとめました。

筆者は、何事もポジティブに考えることを最重要視しています。

「仕事を動かしているのはひとであり、ひとは良い仕事をしたいと思っている。その機会を提供することが企業体質強化に向けてのマネジメントの基本であり、方針展開はその絶好のチャンス」であると考えています。最も重要な課題に挑戦する(方針展開)活動に参画し貢献することは、個人にとって、達成感と成長を感じる絶好の機会となります。本書は、この考えを基本に置きながら執筆しました。

「自分の担当した仕事を好きになれる」集団が良い結果を導くのは間違いありません。読者の皆様にとって、方針管理が意味のある展開になるための参考に供することができたら、望外の喜びです。

(有)アイテムツーワンでは、筆者の独りよがりにならないように、10年前から数名の実務経験者において定期的に自主勉強会を開催しています。「どうする会」と命名して2カ月に1回程度の研修をしてきました。参加メンバーは ITEQ、IDEA(元日立製作所)、ソニー、元セイコーエプソン、富士発条、元コニカミノルタ、マツダ、リコー、アイテ

ムツーワン(社名は当時)の実務経験豊富な皆さんで、「元気の良い会社とはどのような会社なのか」「そのためにはどのようなこと(体質)が備わっていないとなければならないか」「体質強化に対して有効なことがらは何か」「TQMでお手伝いできることは何か」を議論し、整理しました。お付き合いいただく企業に有益なアドバイス・提言をし、ともに工夫していくコンサルタント会社であり続けることを目指しています。

「どうする会」のメンバーからの鋭い指摘・意見や、お付き合いさせていただいた企業の方々からの本音の言葉、さらには専門の諸先生・諸先輩のアドバイスが本書執筆の後押しをしてくれました。なかでも、(有)アイテムツーワンの池田光司社長、マツダ(株)の武重伸秀氏、元(株)リコーの細川哲夫氏にはさまざまな場面でお世話になりました。この場を借りてお礼申し上げます。

また、「方針管理の見直し」(第4章)では、(一社)中部品質管理協会が1980～1990年代に使用していた部課長向けのテキストから「効果的な推進のための10ポイント」と「注意事項30カ条」の使用の許諾をいただき、ありがとうございました。

執筆に際しては、(株)日科技連出版社の皆様、とりわけ鈴木兄宏取締役出版部長、田中延志係長にはお手数をおかけしました。筆者にとっては初めての出版でもあり、ご協力がなかったら本書の刊行はありません。感謝申し上げます。

2022年3月

福原 證

目 次

まえがき	iii
第 1 章 良い仕事を考える	1
1.1 企業の最終目標は利益である	2
1.2 活動上の課題	6
1.3 機能別管理	11
第 2 章 良い仕事を測る(管理項目)	21
2.1 管理項目とは	22
2.2 企業体質を測る	23
2.3 管理項目の望ましい活用の仕方	26
2.4 管理項目の考え方	32
2.5 管理項目設定のメリット	34
2.6 管理項目活用の業務展開事例	38
第 3 章 方針管理	43
3.1 維持と改善	44
3.2 日常管理と方針管理	49
3.3 マネジメントの 3 タイプ	53
3.4 方針管理はなぜ必要なのか	56
3.5 方針の設定	57
3.5.1 問題を抽出する	57
3.5.2 問題の重要度を判定する	59
3.5.3 方針を設定する	60

3.5.4	重点実施事項を実施部門に割り付ける	62
3.5.5	下方展開	66
3.6	方針の進捗フォローと診断	73
3.6.1	フォローを効果的にする基本条件(心構え)	73
3.6.2	担当者の実施状況フォロー	74
3.6.3	中間管理者の実施状況フォロー	78
3.6.4	トップ層のフォロー	83
3.7	方針展開のサイクル	90
3.8	方針展開の事例	93
第4章	方針管理の見直し	121
4.1	方針管理の重要性・有効性	122
4.2	方針管理を効果的に推進するための10ポイント	123
4.3	方針管理の注意事項30カ条	123
4.4	方針管理の見直しポイント	128
第5章	方針管理Q&A	129
Q.1	方針管理と機能別管理	132
	方針管理をうまく展開するには機能別管理体制を取り入れないといけないのか。	
Q.2	方針管理はトップダウン?	134
	方針管理にボトムアップは必要ないのか。	
Q.3	方針管理とQCサークル活動	136
	方針管理にQCサークルも積極的に参加させるべきではないか。	
Q.4	固有技術と総合力	138
	個人のもつ個々の技術は、組織のなかでどのように位置づけて考えたらよいのか。	
Q.5	方針管理と人財育成	140
	組織の全員を望ましいレベルに成長させるのは難しい。何か良いヒントはないのか。	

Q.6：中間管理職の悩み	142
方針管理を「全社の立場で実施するように」と言われても現実には難しいのではないか。	
Q.7：技術開発段階の方針管理	144
技術開発では方針管理など不要ではないのか。	
Q.8：中長期方針の設定	146
動向分析などを十分にできない会社はどうすればよいのか。	
Q.9：方針管理と旗方式	149
方針展開でよく出てくる「旗方式」が本書で記述されていない理由は何か。	
Q.10：企業文化	152
方針展開と企業文化はどのように関係するのか。	
Q.11：方針管理の導入	153
方針管理を導入するときのうまい方法を教えてほしい。	
Q.12：品質保証規則の編集	156
品質保証規則の編集はかなりの難問に思えるが、どうにかならないのか。	
Q.13：管理項目	158
部の管理項目を整理するときの留意事項を教えてほしい。	
Q.14：会議体の役割	159
本書で重要視されている会議だが、時代に逆行した見方ではないのか。	
Q.15：方針管理が有効な業種	161
本書の記述が製造業中心で、サービス業など取り上げていないのは、製造業以外でうまくいかないからか。	
Q.16：2020年代の方針管理	163
50年も前の手法である方針管理が今さら通用するのか。	
あとがき	165
参考文献	167
索引	168

1.2 活動上の課題

良い仕事をうまく実施する(活動上の課題を乗り越える)ために組織がどうあるべきなのかを示したのが、図 1.2 です。

図 1.2 を横方向に見てください。我々が作り上げた製品(商品)(図 1.2 では出荷品質)が顧客の要求する内容以上であれば、顧客の感動・満足が確保できます。すると、当然の結果として顧客がお金を運んでくれるようになり、安定して利益が確保できます。図 1.2 の横方向の良い流れと結果が続くことで、我々は(全体として)「良い仕事をし続けている」と誇れるのです。

■仕事に対する避けるべき考え方

もしも出荷品質で何かまずいこと(例えば、品質クレーム)があった場合、避けるべき考え方は、「我々のレベルではこんなものさ」「たまにはこんなこともあるさ」と片づけてしまうことです。

全数不良の場合は論外ですが、出荷した製品がほとんど良品で稀に不良が発生するケースの場合は、我々は良い製品を作る実力をもっているのですから、不良が出たときだけ、「我々の行動のなかのどこかに適切ではない、実力を十分に発揮しきれない何らかの要因があった」と考えるべきです。プロに実力不足は禁句です。「我々がベストを尽くしてもできないことがあるとするならば、世界の競合もできるわけがない」くらいの気概はもちたいものです。

現場で実際に仕事の仕方を眺めてみると、多くの社員は自分の担当する職務を懸命になって遂行しています。しかし、人それぞれに個性があるので、彼らの行動が同じ方向を向いているという保証はなくなり、各人の成果を足し合わせても良い結果になるとは限らなくなります。

感じながら仕事をするのは難しいです。そのため、自分たちの活動結果が直接見える目標項目を設定できたほうが、現場の一人ひとりに具体的でわかりやすくなるのです。

図 2.2 で示した企業体質の系統図なら、機能ごとに目標を設定でき、行動の結果を直接測ることができます。さらに、各組織がそれぞれ目標を定めることでプロセスの管理が可能となります。

図 2.3 は、トヨタ車体でコスト機能総括部門が整理した原価管理マトリックスです。利益計画で算出される費目を管理区分で示した項目(体質を計る項目)に分解して各組織には管理区分費目で目標を提示しています。利益計画の費目区分と管理区分は 1:1 では対応しないので、解析したうえで最も適切と思われる目標配分をしています。

2.3 管理項目の望ましい活用の仕方

あるプロジェクトが展開されたとき、このプロジェクトが完結したときの結果の状態を測るのが管理項目です。

図 2.4 でさらに考えてみることにします。

どのようなプロジェクトでも、完成時点で成功していれば何も問題はありません。しかし、成功したとはいええない場合は取り返しがつかないことにもなりかねません。プロジェクトは終結していますので遡って対策することはできません。すでに過去となった活動を反省してもそれを反映できるのは次のプロジェクトまで待たねばなりません。しかし、こんなゆっくりとしたサイクルでは取り残されてしまいます。

発想を変えて結果指標(管理項目)の意味を考えてみましょう。つまり、スタート時点で「このプロジェクトはどのような結果をもたらすことを期待しているのか」を明確にするのです(この値が挑戦的なレベル

開が完了するのが4月末になってしまい、実際の行動開始がゴールデンウィーク後となってしまいうケースが多く見られました。最も重要な課題への活動に遅れは許されないため、4月1日からDo(実行)に移りたいと反省し、3月公示に変更されたのです。

3.8 方針展開の事例

以下に解説する事例は、1990年代に、中部品質管理協会の品質管理部課長コースやTPMの発表会などで紹介された某自動車メーカーの生産技術部長の事例を編集したものです(方針の活動内容には社外秘となっているものが多く、公開されたものとなるとうとうしても古い事例になってしまいます)。

本例では展開のプロセスを紹介していきます。図3.8の手順と照らし合わせて展開の手順を理解して下さい。

(1) 活動テーマ

1991年度 生産技術部長方針

「生産準備の前出しによるD車生産の安定立ち上げ」

(2) 課題の整理(取り上げた理由)

環境の認識とBモデル開発活動の反省をもとに、Q・C・Dなど全機能に対する課題を整理しました。

(a) 環境の認識(将来動向の把握)

まず、将来動向を把握するため、周囲を取り巻く環境を把握しました。図3.15に一例を示します。

このとき、図3.15から読み取れたのは、以下のような内容です。

Q.6 中間管理職の悩み

方針管理を学ぶと、全社で課題を共有することの重要性を強く感じます。特に機能別管理の考え方は共感を覚えるのですが、当社では上級幹部職員が変わると、言うことががらりと変わってしまうことがよくあります。中間管理職の立場では意に添わなくても合わせるしかありません。

「全社の立場で実施するように」と言われても、現実には難しいこともあります。どうしたらよいのでしょうか。

A.6

筆者が若手社員の頃、上との関係については以下のような内容を教え込まれました。

- ねらいに共感できないことには絶対に妥協するな！
上位者とわかりあえるまで互いに意見をキャッチボールせよ！
- 方法論についてはある程度議論して合意できない場合はいったん上司の指示に従って全力を尽くせ！

上位の人とねらいが異なる場合、やる気がなくなるどころか、組織を恨む危険さえ存在します。自己の業務が全体に貢献できたことを感じる事が職場活性化の原動力ですから、このような事態は避けなければなりません。

日本企業の場合、一つの会社で長く苦勞してきた上司が多いため、ねらいにズレが生じるケースは、事実の見誤り以外だと少ないと思われます。そのため、多く見られるケースは方法論における意見の違いではないのでしょうか。

方法論の場合には「やってみないとわからない」こともあるので、ね

●著者紹介

福原 證(ふくはら あかし)

技術士(経営工学部門)。有限会社アイテムツーワン TQM シニアコンサルタント、株式会社アイデア取締役(非常勤)、一般社団法人中部品質管理協会顧問。

【経歴】

1942年 富山県南砺市生まれ

1965年 名古屋工業大学計測工学科卒業。トヨタ車体株式会社に入社。

品質保証部(品質機能総括)、経営企画室(全社 TQM 推進)に従事。同社のデミング賞実施賞(1970)、日本品質管理賞(1980)の受賞に品質機能総括として貢献。オールドトヨタ SQC 研究会、日科技連 PL 研究会(グループ幹事)、日本品質管理学会(中部支部設立幹事)

1985年 一般社団法人中部品質管理協会に転籍(トヨタグループトップの要請による)。事務局長、指導相談室長として地域企業の TQM 推進を支援

1996年 有限会社アイテムツーワンを設立。国内・海外(米国・欧州・東南アジア)の団体・企業で TQM 推進・方針管理・新製品管理(QFD)・品質保証システム・工程管理(イキイキ職場づくり)・問題解決などを指導・アドバイス。同社会長を経て現職

【表彰】

第12回 SQC 賞(1984年、『品質管理』誌)

Akao Prize(2001年、QFD Institute(米国))

無断使用をお断りします。日科技連出版社

事例に学ぶ方針管理の進め方

企業体質の強化に向けて

2022年4月27日 第1刷発行

検印
省略

著者 福原 證

発行人 戸羽 節文

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷 5-15-5
DSビル

電話 出版 03-5379-1244

営業 03-5379-1238

Printed in Japan

印刷・製本 (株)中央美術研究所

© Akashi Fukuhara 2022

ISBN 978-4-8171-9755-9

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。