

無断使用をお断りします。日科技連出版社

方針管理の 基本

猪原正守・鬼頭 靖 [著]

日科技連



まえがき

～ 今こそ求められるマネジメントの原点 ～

企業を取り巻く環境は厳しさを増すばかりです。その中で持続的成長を維持するために企業に求められていることは、あらゆる変化に対応できる企業体質の強化であり、それは、組織能力の強化と働く人々の能力向上です。

人の知的能力は学習を通じて獲得される形式知と活動を通じて会得される暗黙知であると言われて久しいのですが、企業の持つ経営資源(人的資源、物的資源、財務的資源)を有効活用する能力に加えて、それらの活用プロセスを通じて新たな経営資源を獲得する能力である組織能力の強化が求められています。その組織能力を獲得、強化するためには、技術(固有技術と管理技術)の実践活用を通じた技能化、その技能の実践活用を通じたノウハウ化、それらノウハウの一般化、理論化、体系化による新しい知識の獲得、その知識の技術化という学習サイクルを効果的・効率的に回す必要があります。

この学習サイクルを効果的・効率的に回すための仕組みとして、管理者・スタッフがQCサークル活動と一緒にやって行う日常管理、企業の経営(基本)戦略を実現するための中期経営計画の達成を目指した方針管理活動があります。

Japan as No.1といわれた1980年代の日本の経営の中でもっとも注目され、『Made in America；アメリカ再生のための米日欧産業比較』^[1]の中で日本の経営の核として紹介された日常管理と方針管理という車の両輪が、バブル崩壊以降の失われた30年の間に形骸化し、その効果を実感できなくなってきたとの危機感がささやかれています。

世の中は、モノ価値からコト価値へのパラダイムシフトが起こっている、もはやモノづくりの時代は終わり、これからはコトづくりの時代であるという声も聞かれます。本当にそうでしょうか。昔の近江商人は「買手良し、売手良し、世間良し」というあの“三方良し”の経営哲学^[2]を実践し、ビジネスを成

まえがき

功に導きました。また、日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一氏は、その著書『論語と算盤』^[3]の中で「企業の使命は適正な利益の確保とその利益による社会貢献である」という趣旨の話を記しています。社是や経営理念に謳われた心の実現による企業競争力を強化するためには、今こそ方針管理を復活させることが求められています。

このような観点から、方針管理の原点に立ち返り、その魅力とは何であったか、それを効果的・効率的に推進するための基本は何であったか、忘れていたことはなかったのか、変えるべきところは何かなどを表題「方針管理の基本」の中に埋め込んで、方針管理に対する筆者の理想論を述べました。読者からお叱りをいただく箇所が至る所にあるのは覚悟のうえで執筆しています。なお、本書の第1章から第4章は猪原が担当し、第5章は鬼頭が担当しています。

最後に、故・納谷嘉信 大阪電気通信大学名誉教授には、筆者が大阪電気通信大学に着任して以来、ときには厳しくも、いつもやさしく品質管理や新QC七つ道具の基礎を教授していただきました。また、本書の執筆をお勧めいただいた(株)日科技連出版社の戸羽節文社長には、筆の遅い筆者を辛抱強く支援していただきました。ここに、改めて心から感謝申し上げます。

2025年2月吉日

猪原正守

方針管理の基本

目次

まえがき～今こそ求められるマネジメントの原点～…… iii

第1章 方針管理を取り巻く経営環境……1

- 1.1 カーボンニュートラルへの取組み…… 1
- 1.2 モノづくり変革に潜むリスク……2
- 1.3 モノ価値からコト価値へのパラダイムシフト……3
- 1.4 デジタル化が引き起こす創造価値の創出……7

第2章 方針管理推進の目的と問題点……9

- 2.1 方針管理推進の目的……9
- 2.2 方針管理推進上の問題点……32
- 2.3 方針管理と目標管理の違い……47

第3章 方針管理の進め方……49

- 3.1 中期経営計画の策定……49
- 3.2 年度社長方針の策定……52

目次

- 3.3 方針策定における注意点……58
- 3.4 社内各部門への展開と注意点……67
- 3.5 方策の実行と効果の確認における注意点……83
- 3.6 年度の途中における方針の見直しと変更における注意点……89
- 3.7 方針管理の進め方におけるそのほかの注意点……99

第4章

**方針管理におけるTQM, 日常管理,
QCサークル活動の位置づけ**……103

- 4.1 TQM の基本的な考え方……103
- 4.2 TQM の活動要素……105
- 4.3 TQM モデル……111
- 4.4 PDCA と SDCA が TQM の基盤……114
- 4.5 方針管理における TQM の位置づけ……115
- 4.6 方針管理における日常管理の位置づけ……118
- 4.7 方針管理における QC サークル活動の位置づけ……126

第5章

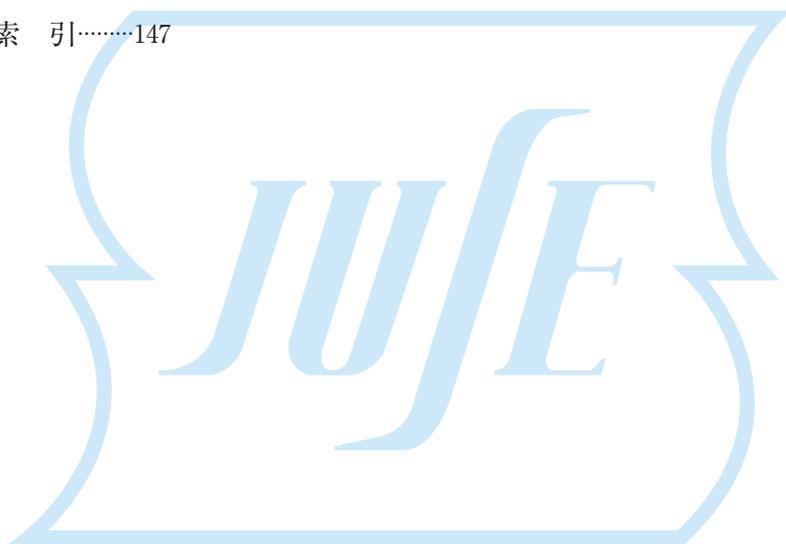
(株)アイシンにおける方針管理の推進……131

- 5.1 方針管理導入の背景……131
- 5.2 初期の方針管理活動(1965～1995年)……131
- 5.3 「全社監査」による活動のフォロー……133

- 5.4 方針管理活動の変革……………134
- 5.5 マネジメント層教育……………134
- 5.6 方針管理活動の支援……………139
- 5.7 部門長への寄り添い(2016年～)……………141

引用・参考文献……………145

索引……………147



2.1.4 方針管理推進による人の体質強化

方針管理を導入・推進している企業のトップが期待しているのは、「企業体質の強化」、すなわち「組織能力の強化」と「人材育成」です。特に、納谷^[16]が指摘するように、方針管理活動の推進によって強化したいことは、以下のことを実現できる体質を持った人材を育成することなのです。

- (1) あるべき状態を明確にできる体質
- (2) 本当に重点指向できる体質
- (3) 本当の問題を把握できる体質
- (4) プロセスを重視できる体質
- (5) 標準化を行うことのできる体質
- (6) 積極的に変えることのできる体質

以下、順次説明していきます。

(1) あるべき状態を明確にできる体質

「私には、特に問題はありません」という人がいたとしても、よりよい状態(あるいは状態やあるべき状態)を指向させることはできます。また、人は与えられたテーマの解決を命じられるよりも、よりよい状態の実現を目指すほうが、多くのアイデアを発想できるものです。

「QCサークル活動が停滞して困っている」という話は多くの企業で聞かれます。ある会社のQCサークル推進事務局は、サークルリーダーやメンバー、あるいは課長や工長、組長などの直接上司にアンケートをとることで、QCサークル活動が停滞していることの原因を究明し、種々の対策を実施しているけれど、うまくいかないと悩んでいました。そこで、「QCサークルリーダーやメンバーには、職場をよりよい状態にしたいという欲求があるのではないのですか。例えば、職場における困りごとを解決して、明日も来なくなる会社にしたいという欲求があるのではないですか」とコメントしました。これに対して、社長が「品質、原価、生産性、安全などの経営目標を達成してもらうのはありがたいことであるが、リーダーやメンバーが、その職場が元気になって

第2章 方針管理推進の目的と問題点

くれることのほうがもっとありがたい。一度、サークルリーダーやメンバーに「困りごと」をあげさせてみてはどうか」と指示。推進事務局が困りごとアンケートを行ったところ、驚くほど多くの意見が出て、その困りごとの解決にもとづくよい状態の実現をテーマとしたQCサークル活動の推進を仕掛けたところ、QCサークル活動が見違えるほど活性化したという話を聞いたことがあります。

(2) 本当に重点指向できる体質

重点指向という言葉は品質管理活動において繰り返し強調されています。部・課長が方針管理を実行していく中で、部下からあげられてくる問題はたくさんあります。そうした多くのものの中から重点問題を設定するためには、何が重点であって、何が重点でないかを見きわめることが必要となります。しかし、その見きわめを行うための判断指標には、テーマの効果、納期内に完結するかどうかの実現性、必要な経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報など)の確保の容易さなどに加え、その問題を解決することによって発生の懸念されるリスクの有無や程度など、多くのものが存在します。しかも、そのそれぞれに対する重要度は問題ごとに異なっていることから、最後は部・課長たち管理者の決断力が試されることになります。

ある会社におけるプロジェクト推進に参加したとき、99%は解決できたのに最後の1%が未解決であったためにプロジェクトが頓挫したという経験があります。一般に、プロジェクト活動や問題解決活動の推進においては、比較的やりやすい部分から実施し、本当に困難な部分を後回しにする傾向があります。また、多くの実施項目があるとき、本当に困難が予測される問題は実施項目の一部にすぎなくて、しかもそれらが解決できないとテーマは完結しないということがあります。

日常管理で扱うテーマであれば、遅くとも対策完了までに数カ月、早ければ数週間で決着のつくものが多いものです。しかし、方針管理で扱うテーマは、遅ければ数年の期間を必要とするものさえあります。そのような長期間にわ

たるテーマの解決を推進する際には、経営トップを含めた部門統括責任者が、テーマ推進計画段階において、どこにどんな困難が予想されるのかを十分に予測し、最初からそのテーマ達成の可能性を高めてゆくことが必要になります。

このように、数カ年にわたるテーマ解決における重点指向とは、効果のある対策の中で何が実現困難な実施項目であり、その項目の解決を阻害している要因は何か、そしてその要因を解決するためにはどのような手順を踏まなければならないかを PDPC 法によって検討することの重要性を実感したものです。

(3) 本当の問題を把握できること

本当の問題が何であるかわかっていれば、部門一丸となった努力によってその問題を解決できるかもしれません。しかし、顧客要求が多様化・複雑化し、また社会が目まぐるしく変化する中で、得られたさまざまな情報から社会や顧客の本当のニーズを把握することは容易ではありません。機械学習や自然言語処理あるいは生成 AI などの人工知能(AI)が人間の処理能力を超える時代が来ているといっても、あなたの企業を取り巻くさまざまな情報と入手できる範囲のあらゆる情報をコンピュータプログラムに教えても、「我が社が他社を凌駕できる競争力のあるよい技術とは何か」や「これからの我が社において求められる品質保証のあるべき姿とは何か」といったことに適切な答を得ることは難しいでしょう。時代が急激に複雑化する中であるからこそ、一人ひとりの発想力、創造力を結集することで、将来のあるべき姿を描き、顧客ニーズや開発テーマを浮き彫りにする必要があるのです。

話が少し一般的になってしまいましたが、営業本部長から「20XX 年までに、市場 A における新規顧客の 10 社獲得」という方針が出た場合、その市場の担当営業部長 X 氏の本当の問題は何でしょう。本部長方針に従って、新規の顧客獲得に奔走しても、その間に既存顧客をライバル他社に奪われたのでは目も当てられません。トップが新規顧客の獲得を方針とする背景には、既存顧客の確保を含め多数の前提条件があるものです。本部長方針が「新規顧客の獲得」ということの真の意味を考えなければ大失敗を犯してしまいます。

第2章 方針管理推進の目的と問題点

新規顧客の獲得といっても、技術部門や生産技術部門の開発能力あるいは生産部門の生産能力を無視した受注活動を行っている、厳しい顧客仕様への対応による技術部門の技術力不足や製造段階における品質不良の多発など、思ってもいなかったトラブルが引き起こるかもしれません。もしも、試作試験におけるデータの捏造や検査記録の改ざんといったことになれば、会社の存続を脅かす大問題になってしまうかもしれません。

営業本部長方針にある「新規顧客獲得10件」という目標と方策を実現するために営業部長X氏が本当に解決すべき課題は、技術部、生産技術部、製造部、品質保証部などの有機的な連携を図ることです。しかし、「言っただけで、伝えただけで、なかなかやってくれない」という泣き言になる可能性は想像に難くないでしょう。結局、営業部長X氏の本当の問題は、「関連する多くの部門を有機的に動かすために何が障害になっているかを明らかにしたうえで、部門間連携を図ること」にあるのです。

そのためには、営業部長X氏に加え、技術、生産技術、製造、品質保証の部門トップによる「関係部門を有機的に連携させるには」をテーマとした方策展開型連関図や系統図を活用した方策の発想を行うことが有力な方法です。実際、この会社では図2.3の方策展開型連関図を活用することによって、次の4つの重点方策を導き出しています。

- ① 技術部、製造部、営業部が一枚のQFDを共有する。
- ② 試作試験において意地悪テストを実施する。
- ③ 開発プロセスの見える化ができる進捗管理システムを整備する。
- ④ QC工程表(製品・サービスの生産や提供についての一連のプロセスを図表化して、プロセスの各段階で、誰が、いつ、どこで、何を、どのように管理すればよいかをまとめたもの)による工程品質保証度を確保する。

しかし、営業本部長が主となって担当できるのは「①技術部、製造部、営業部が一枚のQFDを共有する」という課題であり、②～④の課題は関連する部門において解決されるべき課題です。そうすれば、営業本部長は「20XX年までに、市場Aにおける新規顧客を10社獲得する」という方針を出すだけではな

索引

【数字】

3定 9
3ム 31
5S 9

【A-Z】

AI 17
CPM 12
CS 13
CSR 13
DR 86
DX 8
ES 13
Four Students Model 23
GTEアプローチ 7
JKK 21
PDCA 30
PDCAサイクル 9
PDPC 21
PDPC法 12
PERT 12
QC工程表 18
QCサークル活動 24, 125, 128
SDCAサイクル 115
SDGs 13
SQC 24
TQM 12, 31, 103, 104
TQMモデル 111, 112, 113, 114
VA 61
VE 11, 61
 \bar{X} -R管理図 109

【あ行】

アロー・ダイアグラム法 12
意味的価値重視のモノづくり 3
インテグラル型技術社会 4

【か行】

改善活動 108
革新活動 108
価値工学 11, 61
価値提携業務 21
価値分析 61
管理技術 14
管理グラフ 85
管理項目 35, 58, 119
管理項目一覧表 121, 122
管理項目の種類 120
管理水準 58
企業体質の強化 31
企業の社会的責任 13
企業理念 115
技術 14
基礎課題 52
技能 14
機能価値重視のモノづくり 3
機能展開図 11
組合せ型技術社会 3
経営基本方針 50
経営戦略 51
経営理念 50
系統図 68
系統図法 11
結果系の管理項目 35
結果の管理グラフ 90, 91

索引

現状維持活動 106
 現状分析 49
 顧客満足 13
 コスト競争 2
 コト価値 4, 5
 固有技術 14

【さ行】

再発防止活動 107
 サービス中心論理 4
 サービス・ドミナント・ロジック
 4
 三方よし 5
 自己完結 21
 実施計画 58
 実施計画書 83
 実施方策 72
 社長方針 99
 従業員満足 13
 重点課題 58, 62
 重点指向 16
 重要管理項目 121
 将来の課題 73
 新QC七つ道具 11, 56
 人工知能 17
 人財 23
 人材 23
 人在 23
 人罪 23
 親和図 43, 55, 64, 65
 親和図法 11
 数値目標 51
 すり合わせ型技術社会 3
 生成AI 17
 設計審査 86

全社監査 133
 全社的品質管理 12
 相互啓発 31
 創造価値 5

【た行】

体質強化 15
 中期経営計画 49, 51, 52, 53
 デザインレビュー 86
 デジタルトランスフォーメーション
 8
 デメリット 73
 討議記録 70
 統計的品質管理 24
 トップ診断 97

【な行】

なぜなぜ分析 40
 日常管理 10, 31, 118, 124, 135
 年度社長方針 52, 53
 年度方針書 81, 82
 ノウハウ 14

【は行】

旗方式 44, 45
 標準化 20
 品質管理手法教育 111
 部門長面着訪問活動 141
 方策 58, 62
 方策系の管理項目 35
 方策展開 75
 方策展開型系統図 53, 54, 55
 方策展開型連関図 19, 53, 54, 55
 方針 58
 方針管理 10, 31, 47, 132, 135

方針管理が実践できている組織	26,	目標管理	47
57		目標値	62
方針策定	137	モジュール型技術社会	3
方針設定	69	モノ価値	4, 5
方針の管理グラフ	90, 91	問題解決型QCストーリー	117
方針の展開	67	問題点の把握	32, 71

【ま行】

マトリックス図	55, 69, 81
マトリックス図法	12
マトリックス・データ解析法	12
マネジメント層教育	134
ムダ・ムラ・ムリ	31
目標	58

【や行】

要因追究型連関図	55
----------	----

【ら行】

連関図	39, 66
連関図法	11
ローリング方式	134



著者紹介

猪原 正守(いはら まさもり)

大阪電気通信大学名誉教授

執筆担当：まえがき，第1章～第4章

鬼頭 靖(きとう やすし)

株式会社アイシン TQM推進部

執筆担当：第5章



無断使用をお断りします。日科技連出版社

方針管理の基本

2025年3月27日 第1刷発行

著者 猪原正守
鬼頭靖
発行人 戸羽節文

検印
省略

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1-7-4
渡貫ビル
電話 03-6457-7875

Printed in Japan

印刷・製本 河北印刷株式会社

© Masamori Ihara, Yasushi Kito 2025

ISBN 978-4-8171-9812-9

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。