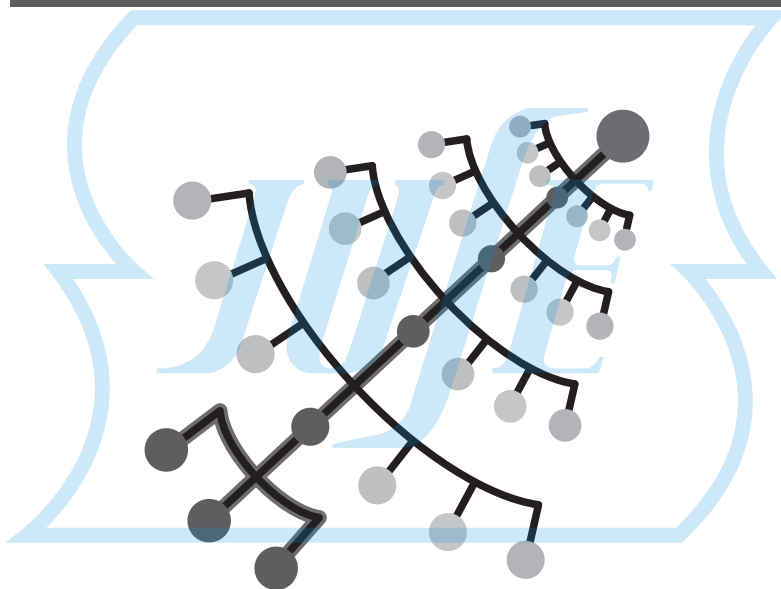


無断使用をお断りします。日科技連出版社

実践 方針管理

革新戦略推進のフレームワーク



日本科学技術連盟 方針管理研究会 編

日科技連

序 文

TQM 活動要素の一つである方針管理は、変化に適応し変化を生み出すための経営ツールとして多くの企業で導入され、さまざまな効果を上げてきました。しかし時間の経過とともに、マンネリ化/形式化といった内的制度疲労に加え、昨今の経営環境変化への対応遅れといった外的不適応の影響もあって、近年、方針管理を導入/推進している企業から、目論見どおりの実効がなかなか上げられないといった声が多々聞かれるようになりました。このような時代背景のもと、2020年、一般財団法人日本科学技術連盟内に「方針管理研究会」が創設され(表1)、表2に示す3つのワーキンググループ(以下、WGと表記)を中心に、足掛け3年にわたる活動が進められ、2023年3月に開催された最終成果報告会をもって、その使命を無事終了するに至りました。

このような流れの中、2023年度の品質月間テキストとして、当研究会の活動成果を掲載できないかとの話が持ち上がり、研究会内部で検討した結果、ページ数や主たる読者層など月間テキストのもつ性格から3つのWGすべてを取り上げるにはやや無理がある、しかし2019年、同連盟主催の第109回品質管理シンポジウムにて発出された「令和の大磯宣言：品質経営理論の確立と展開」という大きな流れも考慮すべき、との意見もあって、まずは、WG-2の活動に焦点を当てた形でのテキスト発刊を先行的に進めていくことになりました。

その後、WG-1やWG-3の活動成果も含め、方針管理研究会の活動成果を広く社会に普及させてほしいといった要望が、日科技連出版社から寄せられ、2023年の秋、本研究会の活動成果をすべて網羅した形での出版が決定されました。

本書は、TQMの活動要素である方針管理に光を当て、これを推進している多くの会社が抱えている今日的課題を取り上げ、その対応の方向性について研究してきた成果の一端をまとめたものです。その意味で、本書に書かれている

表1 方針管理研究会と本書構成メンバー

方針管理研究会メンバー(第3期)(順不同)

WG	氏名	所属
WG-1	荻島賢一	コニカミノルタ株式会社
	石田 太	同
	富崎幸文	株式会社ブリヂストン
	藤村健作	株式会社キャタラー
	高倉 宏	トヨタ自動車九州株式会社
	中村 聡	同
	茂田宏和	一般財団法人日本科学技術連盟
WG-2	中川昌行	株式会社ジーシー
	宮野 玲	同
	杉本高一	同
	新倉健一	前田建設工業株式会社
	柳沢 学	株式会社ブリヂストン
	石黒茂樹	株式会社小松製作所
	安随正巳	一般財団法人日本科学技術連盟
WG-3	清澤 聡	コーセル株式会社
	宮脇康夫	同
	楠木仁美	同
	水島典子	アクシアル リテイリング株式会社
	中村紗依	一般財団法人日本科学技術連盟

方針管理研究会企画委員会メンバー(五十音順)

委員長	光藤 義郎(日本科学技術連盟 嘱託)
委員	安藤 之裕(日本科学技術連盟 嘱託)
	中條 武志(中央大学 教授)
	村川 賢司(村川技術士事務所 所長)
	米岡 俊郎(株式会社 P&Qコンサルティング)

本書執筆者

序文/はじめに/おわりに	光藤 義郎
第Ⅰ部	村川 賢司
第Ⅱ部	米岡 俊郎
第Ⅲ部	新倉 健一

表2 方針管理研究会ワーキンググループの研究テーマ

	研究テーマ	研究にあたってのキーポイント
WG-1	経営目標/戦略を達成できる組織能力を生み出すTQMの推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 方針実行に必要な組織能力の範囲・枠組み ② 組織能力向上のためのTQM活動要素の活用 ③ 経営目標・方策・組織能力・TQM活動要素の因果関係の仮説造り・論理的シナリオの構築
WG-2	顧客価値創造と方針管理を結び付けるための方法	<ul style="list-style-type: none"> ① 従来型方針管理とは異なるプロジェクト型方針管理の枠組みとその導入・推進 ② 独立経営体である顧客・パートナーとの連携の仕方 ③ 実施段階で生ずる様々な変化への適時・適切な対応
WG-3	変化に対応し経営目標を実現する方針管理/日常管理のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業計画の方針管理と日常管理への振分け ② 両管理を一元的に運用・活用するための仕組み構築 ③ 期中変化への適応や変化を生み出すための方針管理・日常管理プロセスのあるべき姿

内容の多くは、今まで私たちが進めてきた方針管理の考え方、方法論、体系/体制/しくみ、手法、および人の行動のあり方まで含め、一つの革新的テーマと方向性を提案するものでもあります。本書を手に取り、その新たな視点の一端を少しでも感じていただければ、本委員会のメンバーにとって、この上ない喜びといえるでしょう。

なお、本書の発刊にあたっては、3年にわたる本委員会活動において活発な討議を繰り返し、一定の成果にまで導いていただいた各委員やメンバーの方々、また、本書の執筆にご尽力いただいた編集リーダーの方々、さらには、各方面からさまざまな形でのサポートをいただいた皆様に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

一般財団法人日本科学技術連盟 方針管理研究会 主査

『実践 方針管理』編集主査

光藤義郎

はじめに

1. 方針管理研究会創設の背景/趣旨/運営体制など

序文でも述べたとおり、本研究会は、2020年8月、一般財団法人日本科学技術連盟内の一つの研究組織として創設されました。その背景および趣旨を第1回目の研究会資料に基づけば、以下のようになります。

方針管理は、経営目標/戦略を実現するための有力な経営ツールとして多くの企業で取り入れられています。しかしながら、方針管理のマンネリ化や形式化などに直面し、実効を上げられていない、という声はかなり以前から散見されています。この要因として考えられるのは、

「トップ方針が第一線まで确实・適切に展開できなかった」

「目標を達成するための有効な方策が立案できなかった」

「目標未達成の場合の原因追究が表層的だった」

「日常業務に追われて改善・革新に取り組めなかった」

などさまざまですが、まさにTQMのコアツールである方針管理の企業における有効活用はTQMの再興につながってくるものと考えます。

そこで、本研究会の活動目的として、

- ① 方針管理のJIS規格の原典になった日本品質管理学会規格「方針管理の指針」をもとに、TQMのコアツールである方針管理の基本的な考え方/しくみ/プロセスを、原点(基本)に回帰して読み解き、企業の持続的発展に寄与する方針管理の重要性を再考し、発信する。
- ② 各社の取組み状況を示し合い、意見交換することにより自社内での展開に活かしていただく。
- ③ 参加企業間の交流、人脈形成に役立てていただく。

という3項目を掲げました。

また、本研究会の開催概要としては、

- (1) 期間：2020年8月～2021年3月(年4回)の3年間
13：30～16：30(半日)
- (2) 場所：日本科学技術連盟東高円寺ビルまたはリモート
- (3) 参加企業：6社(予定)、対象は全部門、役員または事業部長クラス
- (4) 参加費：無料、交通費は自弁、1社から複数名の参加可能
- (5) 開催方法：

前半：各社からの事例紹介と意見交換、内容としては、

- 方針管理の形骸化回避、方針展開の工夫
- 日常管理と方針管理の使い分け
- 機能不全に陥らないための知恵と工夫
- BSC、OKR など類似手法との使い分け など

後半：事例紹介をもとに活性化のポイントをWGにて議論と設定しました。さらに、会の運営体制としては、以下に示す部課長のための方針管理・日常管理セミナー運営委員会委員(2023年3月当時)を中心に企画委員会を設け、ご協力いただくことにしました。

運営委員会委員長 光藤 義郎氏(文化学園大学 特任教授)

運営委員 安藤 之裕氏(安藤技術事務所 代表)

中條 武志氏(中央大学 教授)

村川 賢司氏(村川技術士事務所 所長)

また、本研究会の趣旨に賛同し、本会設立当初よりご参加頂ける企業のメンバーとして、

- (株)ジーシー
- コーセル(株)
- コニカミノルタ(株)
- トヨタ自動車(株)
- 前田建設工業(株)
- (株)ブリヂストン

を予定させていただき、初年度の活動を進めていきました。

2. 方針管理研究会の活動経過

本研究会の3か年にわたる活動経過を以下、簡単にまとめておきます。

(1) 初年度(2020年8月～2021年3月)

【各社に共通する悩み・課題】

- ① 部門単位の方針管理が中心で、部門内改善に留まり、全社的部門横断の方針管理(部門間連携)ができていない。
- ② 経営目標/戦略を実現するための課題が総花的で、上下左右のすり合わせもうまくいっていない。
- ③ 方針管理と日常管理の区分が曖昧で、方針管理による改善/革新の重点的活動ができていない。

【研究会活動運営上の課題】

- ① TQMの運用や成熟度、組織体制やメンバーの立場によって、興味/関心のポイントや範囲に違いがあった。
- ② 活動の方向性(研究したいテーマ)をすり合わせる時間が少なく、企画側と参加メンバーとの間で見解のズレがあった。

(2) 2年度(2021年4月～2022年3月)

初年度の反省を踏まえ、本研究会の進め方を以下のように再設定しました。

- ① テーマをはっきり定め、山を高くする研究を推進する。何をテーマにするかはオープンディスカッションにて少し時間をかけて検討/決定していく。
- ② 事業に真に役立つ方針管理をドライブしていく。そのために求められるテーマを選定する。
- ③ 本研究会の目的/趣旨に沿った人を選定いただく。各社の組織体制/役割分担など、社内での責任/権限の範囲が異なるため、各社で複数の方をメ

表1 研究会活動事項の見直し

	活動項目	新規 継続	具体的に何をやるのか？
1	参加企業取 組み紹介	継続	新規参加企業には、方針管理/日常管理に留まらず、経営課題や現場推進の悩みなど、ご紹介いただく
2	テーマ研究 活動	新規	事業に真に役立つ方針管理をドライブするテーマを選定/研究する。これまで各社が取り組んできた方針管理をブレークスルーするテーマを研究/確立/発信していく ⇒ テーマは企画委員/参加メンバーで検討/確定
3	クオリティ フォーラム で情報発信	新規	企画セッション1コマをプロデュース ⇒登壇者：光藤委員長、トヨタ自動車九州、コーセル ※研究成果(バストプラクティス)という位置づけではない
4	意見交換会 の強化	新規	研究会終了後。交流会を実施。 ZoomでブレークアウトもOK!
5	参加企業メ ンバー	新規	2020年度メンバー企業(7社)に継続可否を確認。 ⇒継続参加候補企業6社。1社辞退。 ⇒新規参加候補企業3社。 トヨタ自動車九州、アクシアルリテイリング、キャタラー ※研究会の活動目的/趣旨を踏まえて、参加の判断とメンバー選定をお願いする
6	人財育成	新規	今後、企画側にも積極的に参画いただく

ンバー登録していただいてもかまわない。

そのうえで、活動事項を表1のように見直し、また、企画委員として、新たに米岡俊郎氏((株)P&Q コンサルティング)を加えるとともに、新たな参加メンバーとして、(株)明電舎、トヨタ自動車九州(株)、アクシアルリテイリング(株)、キャタラー(株)に加わっていただきました。さらに、山を高くするための具体的な研究活動テーマとして、4つのテーマ候補を設定したうえで、最終的には表2の3テーマに絞り込みました。

表2 第2年度からの研究活動テーマとその背景

	研究テーマ	テーマ案の背景
1	経営目標/戦略を達成し得る組織能力を生み出すTQMの推進(TQMにおける方針管理の位置づけ)	自社を取り巻く環境が変化するなか、従来の慣習にとらわれず、目指すべき経営目標/戦略を定め、その達成を図る必要がある。しかし、革新的な経営目標/戦略を達成するには、そのための組織能力が獲得できていないと難しい。必要な組織能力を明らかにし、その獲得のためにTQMの活動要素(方針管理、日常管理、小集団改善活動、品質保証、人材育成など)をうまく活用することが求められている
2	顧客価値創造と方針管理を結びつけるための方法	経営環境の変化に適応する戦略の一つとして、新たなビジネスモデルの創造、価値次元の転換など顧客価値創造の活動が求められている。しかし、顧客価値創造と改善/革新をドライブする方針管理をどう融合させていくか、顧客価値創造を達成するために方針管理をどう役立たせていくかに苦慮している組織も多い
3	環境変化に対応し変化を生み出すための方針管理	環境変化に対応した経営目標/戦略を策定し、変化を生み出すために方針管理を活用することが求められている。しかし、重点が絞れない総花的な方針、因果関係の不明確な方針展開(上下左右のすり合わせ)、形式的な期末レビューなどのために方針管理が十分な効果を発揮していないケースが少なくない

(3) 最終年度(2022年4月～2023年3月)

表2に示した第2年度の活動に加え、さらに最終年度では、活動の成果として具体的なアウトプットを世に送り出すことという項目を追加するとともに、新たな参加メンバーとして(株)小松製作所にも加わっていただきました。

この具体的アウトプットとは以下の項目となります。

- ・クオリティフォーラムでの報告(2022年10月)
- ・公開報告会(2023年3月)
- ・研究会活動成果の出版 ⇒ これが本書の発刊に繋がりました。

3. 本書の構成

本書は、本研究会で進めた3つのWGの活動成果をもとに、大きく3部構

成としてあります。第Ⅰ部は、方針管理の基本的な考え方の解説に加え、日常管理と方針管理の関係性や整合のしかたについて研究した成果が記載されています。

また第Ⅱ部では、中長期の目標/戦略を達成するために必要となる組織の能力とその能力を獲得するためのTQM活動要素との関係(方針管理のみに限定しない)について研究した成果が記載されています。

さらに第Ⅲ部では、顧客価値創造という新たな事業を組織として展開していく際に役立つ方針管理の新たな形を研究した成果が記載されています。

各部の詳細な構成は、以下のとおりです。

第Ⅰ部 方針管理の基本的考え方と日常管理との関係

第1章 方針管理の基本

第2章 変化に対応し、経営目標・戦略を実現する方針管理と日常管理

第Ⅱ部 経営目標・戦略を達成できる組織能力の向上を目指したTQMの推進

第1章 新しいTQMの考え方の実践に向けた4つの課題

第2章 課題①：方針の実行に関するPDCA

第3章 課題②：方針の実行に必要な組織能力に関するPDCA

第4章 課題③：組織能力を向上させるTQMに関するPDCA

第5章 課題④：中期経営計画・組織能力・TQMの対応関係に関するPDCA

第6章 第Ⅱ部のまとめ

第Ⅲ部 顧客価値創造に役立つ方針管理とは

第1章 研究概要

第2章 顧客価値創造のフレームワーク

第3章 顧客価値創造に適応する方針管理

第4章 CVC事業の評価要素と管理項目

第5章 研究活動のまとめ

4. 本書の読み方

各部の記述内容はほぼ独立しているのですが、どこから読み始めても、基本的には違和感なく読み進められるようになっていきます。しかし、本書の構成からわかるように、第Ⅰ部の前半部分は、JSQC-Std 33-001：2016「方針管理の指針」から引用する形で、方針管理の基本的な考え方を解説しており、以下、記述されている内容のレベルが徐々に深くなっていくような形式をとっています。したがって、方針管理についての基本的な知識から学び直したいという読者の方は、第Ⅰ部から順番に読み進めていただくのがよいと思われると思います。

一方、すでに方針管理の基本についてはある程度理解しているものの、自組織で進めている方針管理がやや形骸化しつつある、あるいは日常管理の延長線のような方針管理になっており経営環境の激変に適応し難くなっているといった印象をおもちの読者の方は、第Ⅰ部の後半から読み始めていただくのがよいかもしれません。

また、中長期の事業目標や戦略を確実に達成したいのだが、そのために必要となる組織としての能力がなかなか醸成されない、また長年推進しているTQM活動がややマンネリ化に陥っており、TQMが真に組織能力の獲得に結び付いているのか判然としないといった印象をもっている読者の方は、第Ⅱ部を中心に読み進めるとよいと思われると思います。

さらに、お客様との関係性をより強固なものにしていくため、お客様の価値創造に貢献する事業活動を積極的に推進していきたいのだが、そのためには自社だけでなく社外のパートナーやお客様も巻き込んだ活動が必要であったり、年度にまたがった活動をマネジメントする必要があると、従来進めてきた組織内に限定して展開する年度単位の方針管理のしくみや帳票ではなかなかフィットしないといった印象をおもちの読者の方は、まず第Ⅲ部を中心に読み進めるのがよいと思われると思います。

とはいえ、そういう新たな活動を進めていくために必要となる組織の能力をどう獲得したらよいか悩むようになったら第Ⅱ部を参照し、また新たな事業

展開でも、いずれは日常業務へソフトランディングさせていく必要が必ず出てくるので、日常管理のしくみとの整合化という視点から第Ⅰ部も読んでいくのもよいかと思われます。

いずれにしても、序文でも述べたように、本書に書かれている内容の多くは、今まで私たちが進めてきた方針管理の考え方、方法論、体系/体制/しくみ、手法、および人の行動のあり方まで含め、一つの革新的テーゼと方向性を提案するものでもありますので、できれば、第Ⅰ部から第Ⅲ部までのすべてを通して読んでいただくことを推奨したいと思っています。

一般財団法人日本科学技術連盟 方針管理研究会 主査

『実践 方針管理』編集主査

光 藤 義 郎



目 次

序 文 iii

はじめに vii

第 I 部 方針管理の基本的考え方と日常管理との関係 1

第 1 章 方針管理の基本 3

- 1.1 TQM における方針管理の位置付け 4
- 1.2 方針管理の基本的な考え方 6
- 1.3 方針管理のしくみ 17
- 1.4 部門における方針管理の基本的な実施事項 21

第 2 章 変化に対応し、経営目標・戦略を実現する方針管理と 日常管理 31

- 2.1 方針管理における有効性の向上・効率化を妨げる問題 31
- 2.2 変化に対応し、経営目標・戦略を実現する方針管理と日常管理の
考え方 32
- 2.3 方針管理と日常管理を組み合わせた運営管理の基本概念 34
- 2.4 方針管理と日常管理を組み合わせた運営管理の進め方 36
- 2.5 変化への方針管理と日常管理の対応 56
- 2.6 方針管理と日常管理の運営管理と変化対応の評価・改善 67
- 2.7 今後への展望 68

第 I 部の引用・参考文献 69

第Ⅱ部	経営目標・戦略を達成できる組織能力の向上を目指したTQMの推進	
	—中期経営計画・組織能力とTQM活動要素との関係—	71
第1章	新しいTQMの考え方の実践に向けた4つの課題	73
第2章	課題①：方針の実行に関するPDCA	77
2.1	適切な目標の設定方法	78
2.2	方針の実行を評価する手法	86
第3章	課題②：方針の実行に必要な組織能力に関するPDCA	89
3.1	方針の実行に必要な組織能力とは何かを考える	89
3.2	組織能力の範囲・枠組みを定める	92
3.3	組織能力獲得のステップを明確にする	100
3.4	組織能力を指標化しフォローする	102
第4章	課題③：組織能力を向上させるTQMに関するPDCA	111
4.1	組織能力とTQMの関係を整理する	111
4.2	組織能力の向上にTQMをどう活用するかを考える	115
4.3	TQM活動要素を評価する	121
第5章	課題④：中期経営計画・組織能力・TQMの対応関係に関するPDCA	125
5.1	全体の関係を整理しシナリオをつくる	125
5.2	シナリオを検証・分析・フォロー・修正する	129
第6章	第Ⅱ部のまとめ	133

第Ⅲ部 顧客価値創造に役立つ方針管理とは —CVC 方針管理の

提案一 135

第1章 研究概要 137

1.1 WG-2 活動紹介 137

1.2 モデルケース紹介 138

第2章 顧客価値創造のフレームワーク 141

2.1 UX プランを提案して顧客を勝たせる 141

2.2 顧客価値創造事業の提案 142

2.3 顧客価値創造事業の体系化 143

2.4 顧客価値創造事業戦略の文書化 148

2.5 中期経営計画 149

第3章 顧客価値創造に適応する方針管理 151

3.1 プロジェクト(PT)型方針管理 151

3.2 PT 方針管理の体系化 152

第4章 CVC 事業の評価要素と管理項目 159

4.1 見えない課題に対する方針管理 159

4.2 2軸経営に基づく価値展開 161

4.3 評価要素の管理項目化 162

第5章 研究活動のまとめ 167

5.1 「ラストワンマイルプロジェクト」のその後 167

5.2 顧客価値創造活動を展開するうえで必要な方針管理のポイント 170

5.3 従来の方針管理と CVC 方針管理の違い 170

5.4 研究活動を総括して 173

第Ⅲ部の引用・参考文献 174

おわりに 175

索引 183



第1章では、第I部から第III部の主題となる方針管理の基本について、TQM (Total Quality Management：総合的品質管理)における方針管理の位置付け、方針管理の基本的な考え方、方針管理と日常管理の関係を解説する。そのうえで、方針管理のしくみ、部門における方針管理の基本的な実施事項となる中長期経営計画と方針の策定、展開とすり合わせ、実施とその管理、期末のレビューの要点を説明する。

第2章では、変化に対応し、経営目標・戦略を実現する方針管理と日常管理の取組み方について、方針管理研究会による活動から得た知見を述べる。主要点として、変化対応における方針管理の問題は何か、この問題を解決するために方針管理と日常管理をどのように組み合わせて運営管理するのがよいか、方針管理と日常管理において変化対応をどのように行うのが適切か、方針管理の運営管理と変化対応のプロセス・システムを評価・改善するにはどのような視点が望まれるのかななどを説明するとともに、企業実践例を紹介する。

第1章 方針管理の基本

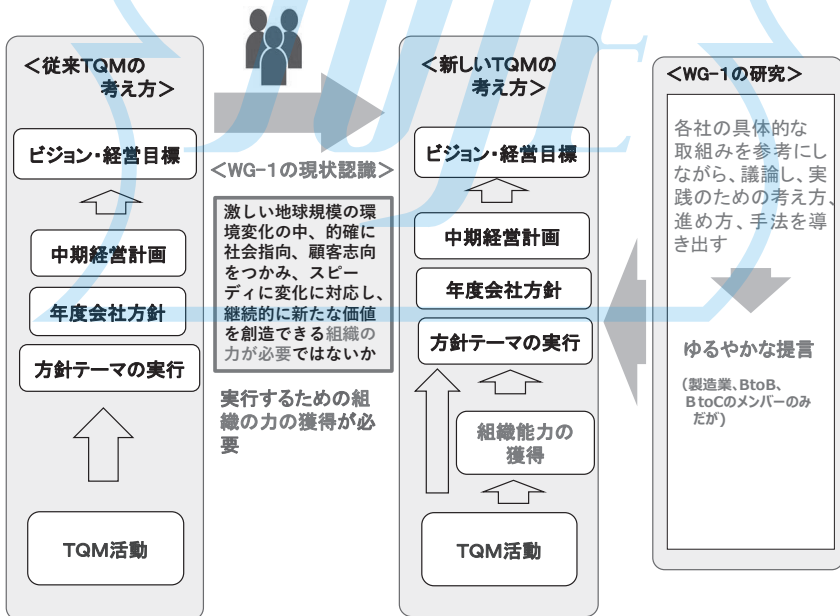
顧客や社会のニーズと期待など組織を取り巻く経営環境は常に変化している。組織が事業を継続して持続的発展を遂げるには、変化を的確に把握し、迅速に改善・革新することが必要になる。方針管理は、品質管理で培われた「品質をプロセスで作り込む」という考え方を活かし、プロセスやシステムの改善・革新を組織的に実施するための経営に貢献する有効なツールとして生み出された。しかし、多くの人の協業で成り立つ組織において、首脳部の考えや方針が第一線職場の人へ伝わらない、日常業務に追われて改善・革新が進まない、部門間連携が滞る、第一線職場の実情が首脳部に届かないなどの兆しの方針管理に現れると、組織が志す社会的使命の実現が危うくなる。

プロセスやシステムの改善・革新を組織全体で促進する活動として方針管理の意義を質せば、変化を乗り越えて事業を健全に発展させる組織運営の基軸に位置付けられる。したがって、実質的で実効のある方針管理であるか否かによって組織の長期的な成功が左右されるといえる。

組織が持続的な発展を方針管理によって確実に手中に収めるには、方針管理の目的に叶った活動を実施し、組織能力を高めることが必須となる。そのためには、方針管理とは何かをしっかりと理解しておくことが前提になり、本章では方針管理の基本について解説する。

第1章 新しいTQMの考え方の実践 に向けた4つの課題

図II-1.1にWG-1の研究の基本的な枠組みを示す。この図の左側の「従来TQMの考え方」では、経営目標を達成するためにTQMをうまく活用し、方針テーマ(方針で定められた重点課題)を実行するという形であった。しかし、環境変化が激しい中、方針テーマをスピーディーかつ着実に進めるには、方針の実行のために各組織がもつべき「組織能力」を明確にし、その獲得に向けて



図II-1.1 WG-1の研究の基本的な枠組み

第1章 研究概要

1.1 WG-2 活動紹介

昨今、注目を浴びている顧客価値創造の考え方、およびフレームワークは、TQM が長年提唱し続けてきたことと大きな違いはないものの、改めて「顧客とは誰か」、「顧客価値とは何か」、「価値創造とは何をすることか」など、TQM の本質を再度見直すよい機会となっている。すなわち、従来はビジネスとして捉えていた顧客の概念を超越し、スコープをどこまで広げ、どのように定義し直していくかを考えたうえで、顧客にとっての価値とは何を意味し、顧客価値を新たに創造するために、どのような活動を展開していくのか、それは今までのモノづくりの延長線上にあるプロセスなのか、それともまったく別次元なのか、さらには、顧客価値創造の構想・実装活動を実現するために、どのような組織能力が必要で、その能力をどのように獲得していくか、そして、TQM はどのような役割を果たすべきなのか、などを考え直すエポックメイキングになることを意味している。

第Ⅲ部では、上述した顧客価値創造の構想・実装活動に求められる組織能力の獲得・向上に役立つ方針管理のあり方について、WG-2 (Customer Value Creation リサーチチーム、以下 CVC リサーチチーム：メンバーは表1 (p.iv) で研究してきた成果の一端をまとめている。その意味で、本書に書かれている内容の多くは、今まで私たちが進めてきた方針管理の考え方、方法論、体系・体制・しくみ、手法、および人の行動のあり方まで含めて、一つの革新的テー

索引

【英数字】

2軸経営 161
4学生モデル 85
5W1H 23
5段階評価 104
BCP 26
BSC viii
Critical Success Factor 79
CSF 79
Customer Value Creation 143
CVC 143
FBルート 144
Global Employee Survey 94
Innovation活動 52
IoT 150
Key Goal Indicator 79
Key Performance Indicator 48
KGI 79
KPI 48
——ツリー 80
OKR viii
Operation活動 52
PDCA 175
——サイクル 12
PL 50
QCサークル 6
QC的問題解決法 4
SDCAサイクル 16
Standardize-Do-Check-Act 16
SUM活動 60
SWOT 22
Total Quality Management 2

TQM 2
——活動レベル評価 123
——の活動要素 xi
——の指針 74
T型マトリックス 111
UX 141
VFC 48
VSE 83
Σ個人能力 111

【あ行】

アウトプット 23
アジャイル化 156
アライアンス 150
——協定書 171
安全管理 28
委員会活動 60
意思決定 22
維持向上 4
異常 16
一貫性 23
一体的な運営管理 37
因果関係 12
ウィークリーマネジメント 60
エグゼクティブサマリー 143
応急処置 16
お客様価値 161
お客様月間 98
オンデマンド方針管理 99

【か行】

改善 4

- チーム 6
 改善・革新 xi, 3
 革新 4, 6
 革新活動発表会 53
 カスタマージャーニー 141
 課題設定 175
 課題達成 4, 14
 価値次元 xi
 価値創造ポータル 116
 合宿形式 62
 活動要素 iii, 6
 環境経営 60
 環境変化への対応 9
 監視 9
 管理技術 28
 管理限界値 23
 管理項目 19, 22
 ——設定マトリックス図 166
 管理水準 22, 23
 管理帳票 22, 23
 管理外れ 26
 機会 22
 危機管理対応 27
 企業価値 161
 企業風土 92
 企業文化 92
 技術革新 60
 技術実行力 108
 技術力 91
 期中変化 v
 気づき/学び/課題認識 100
 機能 21
 キャッチボール 24
 共感 177
 競合分析 22
 寄与度 27
 グランドデザイン 60
 クロスファンクショナルな活動 121
 経営環境分析 22
 経営計画運用規定 43
 経営目標・戦略 v, 2, 31
 経営要素 13
 継続的改善 175
 契約書 171
 原因追究 12
 原因分析 27
 原価管理 28
 健康経営 60
 現場力 89
 源流管理 144
 コアコンピタンス 104
 合意形成 18
 考動宣言シート 98
 効率 6
 ——化 32
 顧客 21
 ——と社会のニーズ 4
 顧客価値創造 v, 6, 21
 コミット 177
 コミットメント 149
 固有技術 28
 コンソーシアム 144

【さ 行】
 サービスドミナントロジック 149
 再発防止 16, 179
 差異分析 27
 策定 2
 サプライチェーン 21, 24
 参加 177

- 参画 177
 三現主義 12, 26
 賛同/酔心 177
 事業計画 v
 事業性評価 156
 事実に基づく管理 10
 自主研活動 120
 持続的発展 3
 実施計画 22
 使命 9
 社会的価値 161
 社会的使命 3
 社長診断 53
 従業員意識調査 94
 充足度 22
 集団としての能力 89
 集団の力 111
 重点課題 9
 重点指向 8, 10
 集約 9
 重要業績評価指標 48
 小集団改善活動 6, 34
 情報システム 21
 職位職能 47
 職能評価 108
 職場マネジメントアンケート 95
 審査 56
 人材育成 7, 21
 人財ナビ 108
 人事管理 29
 新製品・新サービス 21
 診断 14
 浸透度 92
 スキップルート 144
 スクラム活動 120
 ステークホルダー 149
 ストレッチ目標 10
 すり合わせ ix, 2, 9
 成功シナリオ 143
 —の追究 22
 成功要因 27
 製品・サービス 4
 説明責任 149
 全員参加 10
 全社の部門横断 ix
 全体最適 14
 総合的品質管理 2
 相互補完 68
 総花的な方針 xi
 双方向 24
 組織横断型 149
 組織的推進 14
 組織能力 v, xi, 4
 組織方針 9
 損益計算書 50
- 【た 行】
- タックル活動 120
 担当役員診断 53
 チャレンジ行動加点評価制度 92
 中長期経営計画 2
 中長期方針 7
 長期的な成功 4
 挑戦的な目標 4
 強み・弱み 22
 定期的評価 26
 定点観測 123
 テストマーケティング 150
 展開 2, 9
 到達点 10

特別プロジェクト 41
 トップダウン 11
 トンネル方針 23

【な 行】

内部環境 11, 14
 納得 177
 ニーズ・期待 21
 日常管理 v, 2
 ——の指針 42
 日本品質奨励賞自己診断シート 123
 人間力 91, 108
 年度方針 7
 納期管理 28
 ノウハウ集 115
 能力の集合体 89
 能力の総和 89
 能力要素 103

【は 行】

パートナー 24
 働く人の満足 4
 パフォーマンス 12
 パラダイムシフト 139
 バリューチェーン 21
 ビジネスエコシステム 142
 ビジョン 9
 ——, ストラテジー, エクスキュー
 ション 83
 必要資源 21
 評価項目 103
 評価要素 160
 標準化 29
 品質・質 4
 品質管理教育 6

品質機能展開 159
 品質経営 60
 品質月間 98
 品質宣言 94
 品質保証 6, 28
 品質マネジメントシステム 9
 フィードバック 17
 ——ルート 144
 不易流行 181
 副作用 23
 部門横断チーム 6
 部門間連携 ix, 3
 部門方針 22
 ブレイクダウン 60
 プロジェクト型方針管理 v
 プロジェクト活動 60
 プロセス・システム 2, 31
 プロセスゲート 144
 プロセス重視 10
 プロセスフロー 19
 分掌業務 7, 45
 ベクトル合わせ 19
 ベストプラクティス 115
 変化対応 31
 変化点 26
 ——管理 157
 変更点管理 157
 方策 9
 方針 9
 ——テーマ 73
 方針管理 iii, 2
 ——ツリー 85
 ——の指針 vii
 ——体系図 19
 ポテンシャルリスク 50

ボトムアップ 11

【ま 行】

マイルストーン 157

マンネリ化 vii, x iii

未然防止 179

目標 9

問題意識 175

問題解決 4, 14

【や 行】

有効性 6, 32

ユーザーエクスペリエンス 141

予測 9

【ら 行】

リーダーシップ 10

力量マップ 114

リスク 22

——分析 22

——マネジメント 63

理念 9

利用価値 141

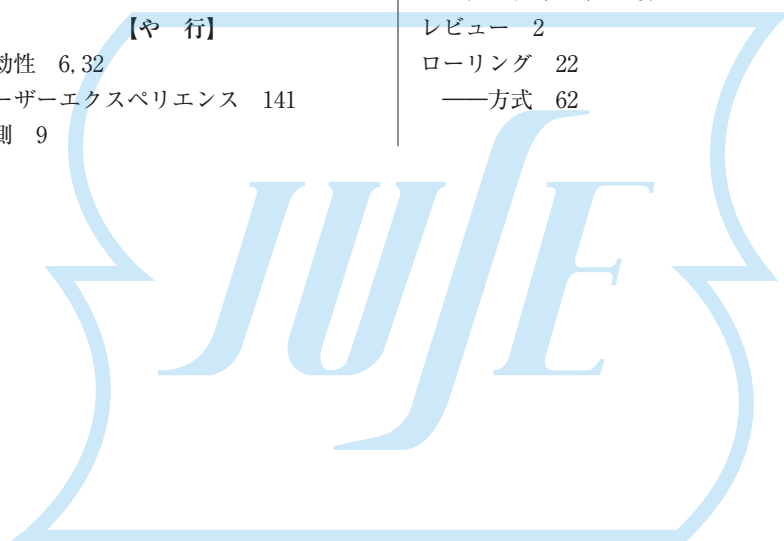
令和大磯宣言 iii

リーダーチャート 107

レビュー 2

ローリング 22

——方式 62



●執筆者紹介

日本科学技術連盟 方針管理研究会

主査

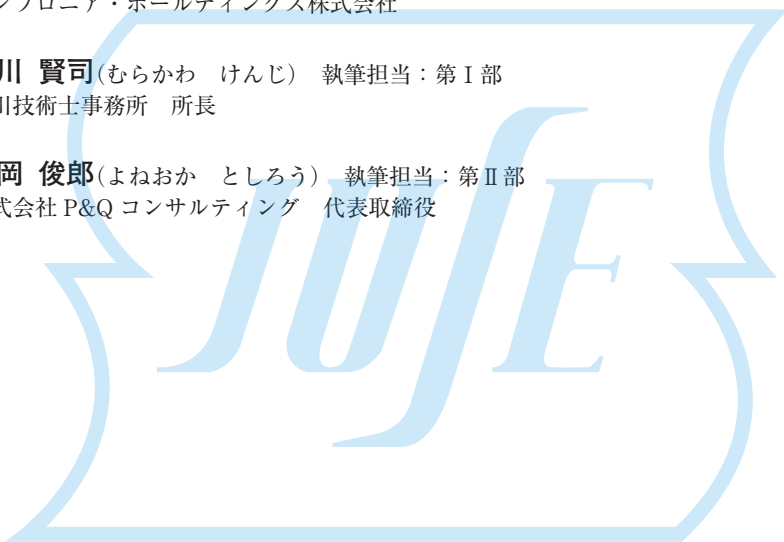
光藤 義郎(みつふじ よしろう) 執筆担当：序文、はじめに、おわりに
一般財団法人日本科学技術連盟 嘱託

執筆者

新倉 健一(にいくら けんいち) 執筆担当：第Ⅲ部
インフロニア・ホールディングス株式会社

村川 賢司(むらかわ けんじ) 執筆担当：第Ⅰ部
村川技術士事務所 所長

米岡 俊郎(よねおか としろう) 執筆担当：第Ⅱ部
株式会社P&Q コンサルティング 代表取締役



無断使用をお断りします。日科技連出版社

実践 方針管理
革新戦略推進のフレームワーク

2024年 7月29日 第1刷発行

編者 日本科学技術連盟
方針管理研究会

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

検印

省略

Printed in Japan

印刷・製本 港北メディアサービス(株)

© *Yoshiro Mitsufuji et al.* 2024

ISBN 978-4-8171-9799-3

URL <http://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。