

日本品質管理学会規格

方針管理の指針

JSQC-Std 33-001:2016

2016. 5. 17 制定

一般社団法人 日本品質管理学会 発行

目次

序文	5
1. 適用範囲	5
2. 引用規格	5
3. 用語と定義	6
3.1 方針管理	6
3.2 方針	6
3.3 重点課題	6
3.4 目標	6
3.5 方策	6
3.6 実施計画	6
3.7 管理項目	6
3.8 管理水準	7
3.9 部門	7
3.10 部門横断チーム	7
4. 方針管理の基本	7
4.1 総合的品質管理を構成する活動とその役割・位置付け	7
4.2 方針管理の基本的考え方	9
4.2.1 方針管理の目的・範囲	9
4.2.2 方針管理の3つの流れ	11
4.2.3 方針管理を構成する様々なタイプのPDCA	11
4.2.4 方針管理の基礎となるマネジメントの原則	12
4.2.5 方針管理におけるマネジメントの対象	13
4.3 方針の構成要素	13
5. 方針管理のプロセス	14
6. 部門における方針管理の進め方	16
6.1 中期計画の策定	16
6.2 方針の策定・展開	16
6.2.1 方針の策定・展開のアウトプット	16
6.2.2 部門として目指す姿の明確化—部門方針の策定	17
6.2.3 すり合わせ	19
6.2.4 実施準備	21
6.3 方針の実施とその管理	22
6.3.1 実施計画に基づく実施	22
6.3.2 実施状況の確認	22
6.3.3 実施状況確認結果に対する処置	23
6.3.4 変化点管理（内的要因・外的要因の変化への対応）	23
6.4 期末のレビュー	23
6.4.1 下位に展開した方針についてのレビュー	24
6.4.2 個別の方針ごとの目標と実績との差異分析及び原因分析	24

6.4.3	方針管理の面からの分析（目標の達成状況と方策・実施計画の実施状況の 対応関係の分析）	24
6.4.4	分析結果に基づく処置の検討	25
6.4.5	レビュー報告書をまとめ、上位管理者のレビューを受ける	26
6.5	管理者の心構え	26
6.5.1	管理者として持つべき認識	26
6.5.2	管理者としての部下への対応	27
6.5.3	報告・提案・相談における管理者としての配慮	27
7.	組織全体の方針管理の進め方	28
7.1	トップマネジメントのリーダーシップ	28
7.2	中長期経営計画の策定	28
7.3	組織方針の策定	29
7.4	組織方針の展開	30
7.5	方針の実施とその管理	30
7.6	トップマネジメントによる診断	31
7.7	期末のレビュー	31
8.	方針管理の推進	34
8.1	方針管理の教育	34
8.2	方針管理のための標準，帳票及びツールの整備	35
8.3	方針管理の評価	35
8.4	部門・個人の評価とのリンク	36
附属書A	方針管理のための様式例	37
附属書B	方針管理の自己評価	41
参考文献		46

まえがき

この規格は、日本品質管理学会規格管理規程に基づき、審議委員会の審議を経て、日本品質管理学会が制定した日本品質管理学会規格である。

この規格は、著作権法で保護対象となっている著作物である。

この規格の一部が、特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権又は出願公開後の実用新案登録出願に抵触する可能性があることに注意を喚起する。日本品質管理学会は、このような特許権、出願公開後の特許出願、実用新案権及び出願公開後の実用新案登録出願にかかわる確認について、責任はもたない。

方針管理の指針

Guidelines for Policy Management

序文

顧客・社会のニーズ，それらを満たす製品・サービスを提供するために必要となる技術，組織で働く人々の価値観や知識・技能，パートナーとの連携など，組織が置かれている状況は常に変化している。組織が事業を継続・発展させていくためには，これらの変化を的確に把握し，スピーディに改善・革新を行っていくことが求められる。このため，トップマネジメントは組織の内外の状況をもとに目指す姿を定め，各部門はこれを達成するために必要な改善・革新を実践することが大切である。しかし，多くの人々が働く組織においては，トップマネジメントの考えや策定した目標が組織の第一線まで伝わらなかったり，改善・革新のための取り組みが日常業務のために後回しにされたり，複数の部門の間で密接な連携が図られなかったり，第一線の情報が目標や計画の策定に活かされなかったりする場合が多い。このような状況になると，折角の取り組みが期待どおりの効果を発揮できない。こうした問題に対応するために，品質管理の世界で培われた「品質を工程で作り込め」（ねらいどおりの製品・サービスを経済的に生み出すために，プロセスを定め，それに従って仕事を行う）の考え方に基づいて，プロセスの改善・革新を組織的に促進するために生み出された活動が「方針管理」である。方針管理が適切に行われれば，挑戦的な取り組みが活発に行われるようになり，人の成長や働く喜びにもつながる。方針管理は，変化を乗り越えるための，さらには変化を事業の発展に結びつけるための組織運営の基軸であり，この良否によって組織の持続的な成功が大きく左右される。したがって，組織全体としてその強化を図る必要がある。

本規格は，方針管理の基本的な考え方やプロセス，方針管理の進め方に関する指針，方針管理を組織的に推進する場合の指針をまとめたものであり，あらゆる組織に適用できる。方針管理は製造業やサービス業だけでなく，プロジェクトで行う事業，複数の組織が連携して行う事業，営利を目的としない事業などあらゆる業種・業態に適用できる。4章で方針管理の基本について，5章で方針管理のプロセスの概要について述べた上で，方針管理を実践する中核が各部門の管理者であるという認識に立って，6章では，各部門の管理者を対象に，方針管理の具体的な進め方を解説している。その上で，7章では，トップマネジメントや組織全体の方針管理に責任を持つ人を対象に，組織全体としての方針管理の進め方を解説している。さらに，8章では，方針管理を組織的に推進する場合のポイントを解説している。

方針管理は，日常管理と合わせて実施するのが効果的なため，本規格は JSQC-Std 32-001「日常管理の指針」と合わせて使用するのがよい。

1. 適用範囲

この規格は，品質管理の主要な活動の一つである方針管理に関して，(一社)日本品質管理学会が推奨する事項を規定する。

2. 引用規格

次に掲げる規格は，この規格に引用されることによって，この規格の規定の一部を構成する。この引用規格は，記載の年の版だけがこの規格を構成するものであって，その後の改正版・追補には適用しない。

JSQC-Std 00-001: 2011 品質管理用語

3. 用語と定義

この規格には、JSQC-Std 00-001 に規定されている用語及び定義，並びに以下の用語及び定義を適用する。なお，以下の用語及び定義には，他の規格より引用・再掲したものを含む。

3.1 方針管理

方針を，全部門・全階層の参画のもとで，ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動。

注記 方針には中長期方針，年度方針などがある。

(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

3.2 方針

トップマネジメントによって正式に表明された，組織の使命，理念及びビジョン，又は中長期経営計画の達成に関する，組織の全体的な意図及び方向付け。

注記 1 方針には，一般的に，次の 3 つの要素が含まれる。ただし，組織によってはこれらの一部を方針に含めず，別に定義している場合もある。

a) 重点課題

b) 目標

c) 方策

注記 2 トップマネジメントの方針を受けて，組織内の責任者が表明した方向付けを方針と呼ぶことがある。

例：事業部長方針，支店長方針，部長方針

注記 3 特定のマネジメント領域の方針であることを示すために，修飾語を用いることがある。

例：品質方針，環境方針

(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

3.3 重点課題

組織として優先順位の高いものに絞って取り組み，達成すべき事項。

(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

3.4 目標

目的を達成するための取り組みにおいて，追求し，目指す到達点。

(JSQC-Std 00-001:2011 と同じ)

3.5 方策

目標を達成するために，選ばれる手段。

(JIS Q 9023:2003 と同じ)

3.6 実施計画

方策を実施して目標を達成するために必要な資源及びその運用プロセスを規定することに焦点を合わせた計画。

(JIS Q 9023:2003 と同じ)

3.7 管理項目

目標の達成を管理するために，評価尺度として選定した項目。

(JIS Q 9023:2003 と同じ)

3.8 管理水準

安定した又は計画どおりの、プロセスの状態を表す値又は範囲。

注記1 管理水準と実際の値を比較することでプロセスが安定した、又は計画どおりの状態にあるかどうかを判定できる。

注記2 平均、平均±3標準偏差などで表すことができる。

(JSQC-Std 00-001:2011と同じ)

3.9 部門

特定の使命・役割を割り付けられた、組織を構成する各々の単位。

注記1 部門は、典型的には、その統括を行う管理者と、複数の構成員から成る。

注記2 一つの部門はより細かい部門に分けられる場合が多い。部門には、部、課、グループなどが含まれる。

3.10 部門横断チーム

部門単独では解決が困難な重点課題に対処するために、異なった部門から、活用できるすべての関連知識及び技能を結集し編成されたチーム。

注記1 部門横断チームには、組織の設計、製造、技術、品質、生産、及び他の該当する要員を含む。また、顧客、又はパートナーを含めてもよい。

注記2 部門横断チームは、改善チームの一つの形態である。

4. 方針管理の基本

4.1 総合的品質管理を構成する活動とその役割・位置付け

総合的品質管理（TQM：Total Quality Management）とは、

- 顧客及び社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と、働く人々の満足を通じた組織の長期的な成功を目的とし、
- プロセス及びシステムの維持向上、改善及び革新を、
- 全部門・全階層の参加を得て行うことで、

経営環境の変化に適した効果的かつ効率的な組織運営を実現する活動である。

TQMの中で中核となる活動は、プロセス及びシステムの維持向上、改善及び革新である（図1参照）。

- **維持向上**（狭い意味の管理）：目標を現状又はその延長線上に設定し、目標からずれないように、ずれた場合にはすぐに元に戻せるように、さらには現状よりも良い結果が得られるようにする活動である。
- **改善**：目標を現状より高い水準に設定して、問題又は課題を特定し、問題解決又は課題達成を繰り返す活動である。
- **革新**：改善と維持向上が組織の内部におけるプロセス及びシステムの運用・学習を通じたノウハウの向上に基づいているのに対し、組織の外部や組織内の他部門で生み出された新たなノウハウの導入・活用などによるプロセス及びシステムの不連続な変更である。

なお、上記の維持向上及び改善をまとめて広い意味で「改善」と呼ぶ場合がある。

維持向上、改善及び革新はバランスよく行うことが大切である。維持向上だけを行ってもプロセスやシステムが持つ潜在能力を引き出すことができない。また、マンネリ化が進み、プロセスやシステムに対する関心が薄れ、次第にレベルが下がってくる。他方、改善・革新だけを行っても成果を継続できない。また、そのことによって改善・革新への意欲が薄れ、良い成果が得られなくなる。改善・革新をと

おして得られた業務に関するノウハウが維持向上のインプットとなり、活用されること、逆に、維持向上では解決が難しい課題・問題が改善・革新へのインプットとなることが大切である。

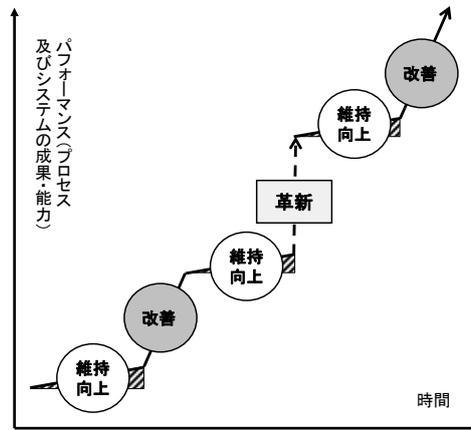


図1 維持向上、改善及び革新

全部門・全階層の参加を得て維持向上，改善及び革新を絶え間なく実践するためには，また，これらを顧客及び社会のニーズを満たす製品・サービスの提供と，働く人々の満足につなげるためには，品質保証，日常管理，方針管理，小集団活動，品質管理教育に組織的に取り組むことが必要である（図2参照）。

- **品質保証**：顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし，確認し，実証するために，組織が行う体系的活動。検査，クレーム処理，外部監査の対応などと誤解されている場合があるが，より広い意味を持つ。ねらいとする製品・サービスを効果的・効率的に生み出せるプロセスを確立するための「プロセス保証」，顧客のニーズに合った新製品・新サービスの開発を効果的・効率的に行うための「新製品開発管理」が含まれる。品質保証が適切に行われるためには，そのベースとして，維持向上，改善及び革新が活発に行われることが必要である。
- **日常管理**：組織のそれぞれの部門において，日常的に実施されなければならない分掌業務について，その業務目的を効率的に達成するために必要なすべての活動。維持向上を実践するためには，業務とそれを行うプロセス，業務のできばえに影響する要因とそれらを一定に保つ方法を明確にし，確実に行うことができるようにする必要がある。また，できばえを測定する方法を考え，通常と異なる結果が得られた場合には，確実な原因追究と対策を実施することが必要である。
- **方針管理**：方針を，全部門・全階層の参画のもとで，ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動。組織の目標を達成する上で，維持向上だけでは足りない部分について，改善・革新を実践するためには，顧客のニーズや経営環境の変化に対応するための戦略・目標を立て，その達成に向けて重点課題・目標・方策を展開し，計画・実施・チェック・処置のサイクルを継続的に回す必要がある。
- **小集団活動（小集団改善活動）**：方針管理・日常管理を通じて明らかとなった様々な課題・問題について，コミュニケーションがはかりやすい少人数によるチームを構成した上で，特定の課題・問題についてスピードのある取り組みを行い，その中で各人の能力向上と自己実現，信頼関係の醸成を図るための活動。部門横断チーム，部門ごとのプロジェクト活動，第一線の従業員によるQCサークル活動などが含まれる。
- **品質管理教育**：顧客・社会のニーズを満たす製品・サービスを効果的かつ効率的に達成する上で必要な価値観，知識及び技能を組織の構成員が身につけるための，体系的な人材育成の活動。維持向

上、改善及び革新が活発に行われるための前提として重要であり、階層別分野別教育体系を確立すること、実践教育の場を設けること、必要な能力の目標を設定し、計画的な育成を図ることなどが含まれる。

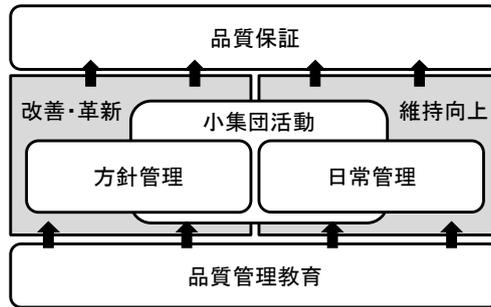


図2 維持向上、改善及び革新の実践における各活動の役割・位置付け

4.2 方針管理の基本的考え方

4.2.1 方針管理の目的・範囲

事業目的を達成するためには、従来の延長にない取り組みが必要な場合が多い。これらの取り組みを多数の人から構成される組織において効果的・効率的に行うための活動が方針管理である。

事業計画、日常管理及び方針管理は密接に関係するため、混同される場合が多い。ここで言う「事業計画」とは、事業目的を達成するために組織として行うべき活動に関するすべての計画であり、中長期経営計画、それを達成するための事業戦略、年度事業計画、各部門がそれぞれの日常の業務を行うための実行計画なども含まれる。組織においては、事業計画に関する計画(Plan)、実施(Do)、チェック(Check)、処置(Act)を確実に回すことが必要となる。事業計画、日常管理及び方針管理の3つの関係については、事業計画を実現するための活動が日常管理と方針管理であると考えるのがよい(図3参照)。

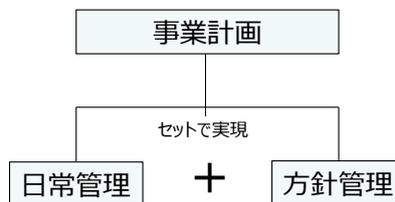


図3 事業計画と日常管理と方針管理の関係

上位の事業計画において目標が定まった場合、その達成のためには、

- a) すでに実現できている部分を確実に担保する活動(維持向上)
- b) 不足している部分について新たに取り組む活動(改善・革新)

の2つが必要である。a)に対応するのが「日常管理」であり、b)の活動、すなわち日常管理だけでは足りない部分について、取り組むべき課題・問題を目的指向・重点指向の原則に沿って明らかにし、達成・解決するために行う活動に対応するのが「方針管理」である(図4参照)。

経営環境の変化に対応するためには、既存のプロセスを改善・革新する必要がある。しかし、プロセスを変えると、大きな効果が期待できる反面、予想外の失敗やトラブルが発生するリスクも高くなる。このようなリスクを抑え込むためには、方針管理の中で事前の十分な検討・対策を行うとともに、日常管理として標準化、異常の検出・処置などを徹底することが大切である。

日常管理と方針管理の割合は、部門により、同じ部門でも関連する事業の状況やTQMの発展段階か

ら見た時期により変わるのが普通である。ただし、日常管理が大半の領域をカバーし、それでカバーしきれない部分を重点的に扱っているのが方針管理となることが多い。

- 注記1 新製品開発などのプロジェクトで実施するもののうち、既存のプロセスで行うものについては、方針管理ではなく、日常管理（通常のプロジェクト管理）の対象とするのがよい。ただし、設計変更の大幅な低減、開発日程の大幅な短縮、新たな法的規制への対応など、既存のプロセスで行うのが難しく、新たな技術や設計方法の導入、他部門との連携の強化などのプロセスの改善・革新に取り組む必要があるものについては、方針管理の対象とするのがよい。
- 注記2 方針管理との関係で論じられるバランススコアカード（BSC）は、上記のような区別をしておらず、事業計画の全体をカバーするものになっている。

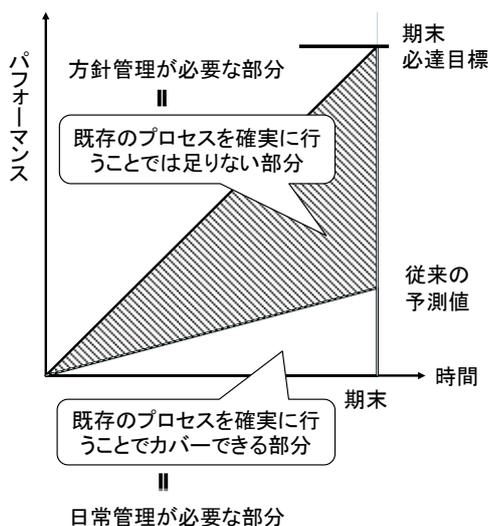


図4 目的から見た日常管理と方針管理の関係

進め方から見れば、SDCA (Standardize - Do - Check - Act) サイクルに沿って「日常管理」を行っていた業務について、目標を達成する上での不足が明確となると、日常管理に加え、PDCA (Plan - Do - Check - Act) サイクルに沿って「方針管理」として課題達成・問題解決に取り組むことになる。また、課題達成・問題解決が終了すると、得られた成果をもとに標準化を行い、日常管理に活かすことになる（図5参照）。

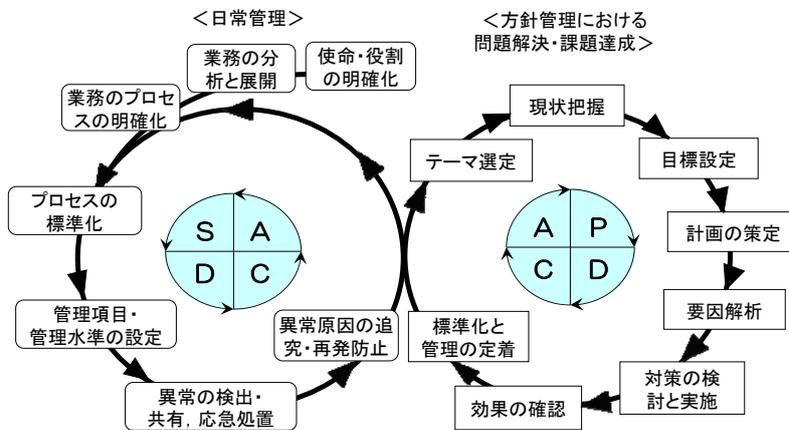


図5 進め方から見た日常管理と方針管理の関係

方針管理は、事業計画の中の中長期経営計画やその達成のための事業戦略などと密接に関係する。ただし、方針管理は中長期経営計画や事業戦略そのものを策定するためのものではない。中長期経営計画・事業戦略は、トップマネジメントをはじめとする組織の経営的な判断によって決まる部分が多い。これらに基づいて実践される、期ごとの事業計画、特に改善・革新に関わる部分をマネジメントするのが方針管理である。

注記 中長期経営計画・事業戦略の策定を含めて方針管理と呼んでいる場合もあるが、本規格では、中長期経営計画・事業戦略に基づいて期ごとの事業計画をマネジメントすることに焦点を当てている。

4.2.2 方針管理の3つの流れ

方針管理は、基本的に、「展開」、「集約」及び「環境変化への対応」の3つの流れから構成される(図6参照)。

- **展開**：組織の階層に沿って、ビジョンやミッションなどの組織の最上位の目的を、目的-手段のつながりをもとに、より具体的な手段へと展開する。基本的には、組織の階層の上位から下位に向かって展開されるが、上下左右の密接なすり合わせが必要になる。
- **集約**：各部門における目標の達成状況や方策の実施状況を確認・評価し、目的-手段のつながりをもとに下位の課題・問題を上位の課題・問題へと集約するとともに、上下間で展開時に想定・設定・仮定した整合性を確認・評価する。基本的には、組織の階層の下位から上位に向かって集約されるが、課題・問題に関する上下左右の密接な議論と共有が必要になる。
- **環境変化への対応**：組織の各階層において、方針に関係する外部及び内部の環境条件を定常的に監視し、自部門の方針の達成・実施に影響を与えるような変化が確認された場合は、上位及び下位の方針との整合性を保ちながら、臨機応変に方針を変更する。

上記のような基本構造は、目的達成のためのものである。それぞれの組織の状況に応じて柔軟に適応させるのがよい。たとえば、ある階層から次の階層に機械的に展開せず、直接数階層下位の階層に展開することもあれば、既存組織ではないプロジェクトチームや部門横断的な組織に展開してもよい。

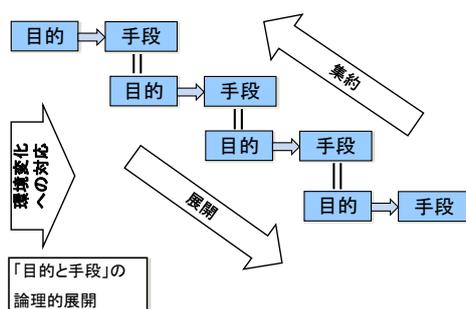


図6 方針管理の3つの流れ

4.2.3 方針管理を構成する様々なタイプのPDCA

方針管理は、基本的に、PDCAサイクルを継続的に回すことによって、一定の結果が確実に得られるようなプロセスやシステムを作り上げるという考え方に基づいて実施する。方針管理で回すべきPDCAサイクルは、期を単位とするものと、月・週・日などのより短い単位で行うもののいくつかのタイプがある。表1に典型的な例を示す。

表1 方針管理を構成する様々なタイプのPDCA

	期を単位とする、組織全体でのPDCA	期中における、各部門・各階層でのPDCA	期中における予想外の環境変化に迅速に対応するためのPDCA
計画 (Plan)	組織として、今期に達成しなければならないことを方針として策定するとともに、組織内に展開し、その実現のための方策を具体化する。また、その過程において、各部門・各階層の課題・問題を集約し、方針の策定・展開に活かす。	各部門・各階層として、今期に達成すべき方針を策定するとともに、その達成のために期中の各時点で行うことに関する実施計画を立てる。	方針の達成に影響を与える組織の外部・内部の環境変化を予測し、必要な対応策を計画する。
実施 (Do)	定めた方策を確実に実施する。	実施計画どおりに実施する。	環境変化が起こった場合には、事前に策定した対応策に従って対応する。
チェック (Check)	期末において、各部門・各階層での目標の達成状況や方策の実施状況をレビューし、集約する。未達成・未実施となったものについて原因を追究する。	期中の各時点において、当該の部門・階層での目標の未達成や方策の遅れを適時に確実に捕捉し、その原因を追究する。	環境変化に適切に対応できたかどうかを確認し、方針の達成に影響を与える予想外の環境変化を遅滞なく捉える。
処置 (Act)	再発防止策を検討し、次期の方針に反映させる。また、方針管理自体についても改善すべき点を把握し、次期の方針管理に活かす。	目標の未達成や方策の遅れに対する応急対策・挽回策を遅滞なく計画・実施するとともに、必要なすり合わせを行って、方針や実施計画を修正する。	予想外の環境変化への対応策を計画し、関連する方針や実施計画を修正する。

4.2.4 方針管理の基礎となるマネジメントの原則

方針管理を適切に実施するためには、組織の全員が、方針管理の基礎となっているマネジメントの原則について適切に理解し、これに基づいて行動する必要がある。基礎となるマネジメントの原則としては次のようなものがある。

- **リーダーシップ**：目的及び方向を一致させ、人々が目標を達成することに十分に参画できる内部環境をつくりだし、維持すること。方針管理の遂行にはトップマネジメントによる強いリーダーシップが求められる。ただし、方針の策定・展開・集約を行うためには、トップダウンによる指示だけでなく、ボトムアップによる提案も勘案し、自らの方針を決定することによって効果的・効率的な方針管理を実現することができる。
- **重点指向**：目的・目標の達成のために、要因が結果に及ぼす影響を予測・評価し、優先順位の高いものに絞って取り組むこと。方針を策定するに当たっては、影響の小さい要因を諦めて、少数に絞り込むことが大切である。
- **全員参加**：組織の全構成員が、組織における自らの役割を認識し、組織目標の達成のための活動に積極的に参画し、寄与すること。方針管理を効果的・効率的に進めていくためには、全部門・全階層の参加が必要である。これは経営への参画という意味においても重要である。ただし、個々の方針について見れば、展開されない部門・人もある。
- **プロセス重視**：目標の達成状況だけではなく、結果に至ったプロセスを重視し、プロセスを確立・改善することによってパフォーマンスの向上を図ること。方針策定に当たっては、目標だけでなく、それを達成するための方策を具体化し、最適な方策を選択する必要がある。また、期末のレビューや期中のチェックに当たっては、結果だけでなく、その方策の実施状況と対応づけて考える必要がある。
- **事実に基づく管理**：経験や勘だけに頼るのではなく、データに基づいてPDCAを回すこと。方針

の策定に当っては、事実に基づく分析によって定量的な目標を設定する。また、思い込みだけでなく、目標と方策の因果関係の論理的な考察に基づいて議論し、方策を決定する。さらに、現地・現物に基づいて目標の未達成原因を追究する。

4.2.5 方針管理におけるマネジメントの対象

方針管理においてマネジメントの対象となるものとしては、次のようなものがある。

- 成果として得られる最終の結果（経営指標など）
- 結果を継続的に生みだしていくためのプロセス（インフラストラクチャー、設備などを含む）
- プロセスを計画・実行する人・部門
- プロセスで使用される情報や知的資源（ノウハウ、特許など）
- 資金・予算
- 顧客やパートナーなどのその他の利害関係者
- 外部環境

方針管理の対象を、成果として得られる最終の結果や自組織など狭く捉えることがあるが、方針管理を効果的・効率的に進めるには、その対象を広く捉え、適切にマネジメントする必要がある。また、品質だけを対象とするのではなく、コスト、量・納期、安全、環境、やる気など、すべての経営要素を対象とするのがよい。

4.3 方針の構成要素

方針管理で言う「方針」とは、トップマネジメントにより正式に表明された、組織の使命、理念及びビジョン、又は中長期経営計画の達成を目指して、具体化した期単位の事業計画を達成するための、従来の活動では足りない部分に関する組織や部門の全体的な意図及び方向付けである。

方針は、「重点課題」、「目標」及び「方策」の3つから構成される。重点課題、目標及び方策の例を表2に示す。

- **重点課題**：組織として重点的に取り組み達成すべき事項とそれをとりあげた背景・目的。組織や部門の全体的な意図及び方向付けを誤解なく理解するためには、具体的な目標だけでなく、何に取り組むのか、何のために取り組むのかが明確になっている必要がある。
- **目標**：重点課題の達成に向けた取り組みにおいて、追求し、目指す到達点。達成すべき事項やその背景・目的が明らかでも、いつまでに何を達成するのかについては人によって理解が異なるのが普通である。到達したかしないかを客観的に判断できるようにする必要がある。

表2 重点課題、目標及び方策の例

重点課題	目標	方策
新製品開発の強化	新製品開発件数3件(倍増)	・新製品開発におけるデザインレビューの充実 ・顧客訪問によるニーズの把握 ・C社との共同開発体制の整備
市場クレームの低減	A事業分野の市場クレーム件数10件以下(30%減)	・未然防止活動の徹底による製造品質の向上 ・調達先の開拓・育成 ・部門横断改善活動のさらなる推進
顧客支援サービスの強化	サービス満足度4.0以上(25%向上)	・新たなサービスの提供 ・サービスセンターの整備・拡充

- **方策**：目標を達成するために選ばれる手段。目標を達成する手段は一つではない。各自がばらばらに手段を考えたのでは、部門間の連携が難しくなる場合も多い。このため、方策についての意図及び方向付けを行うことも必要である。

5. 方針管理のプロセス

方針管理のプロセスを図7に示す。また、時間的な流れを表3に示す。方針管理のプロセスの中核となるのは、中長期経営計画を踏まえて実施される、

- 組織方針の策定
- 組織方針の展開
- 方針の実施とその管理
- 期末のレビュー

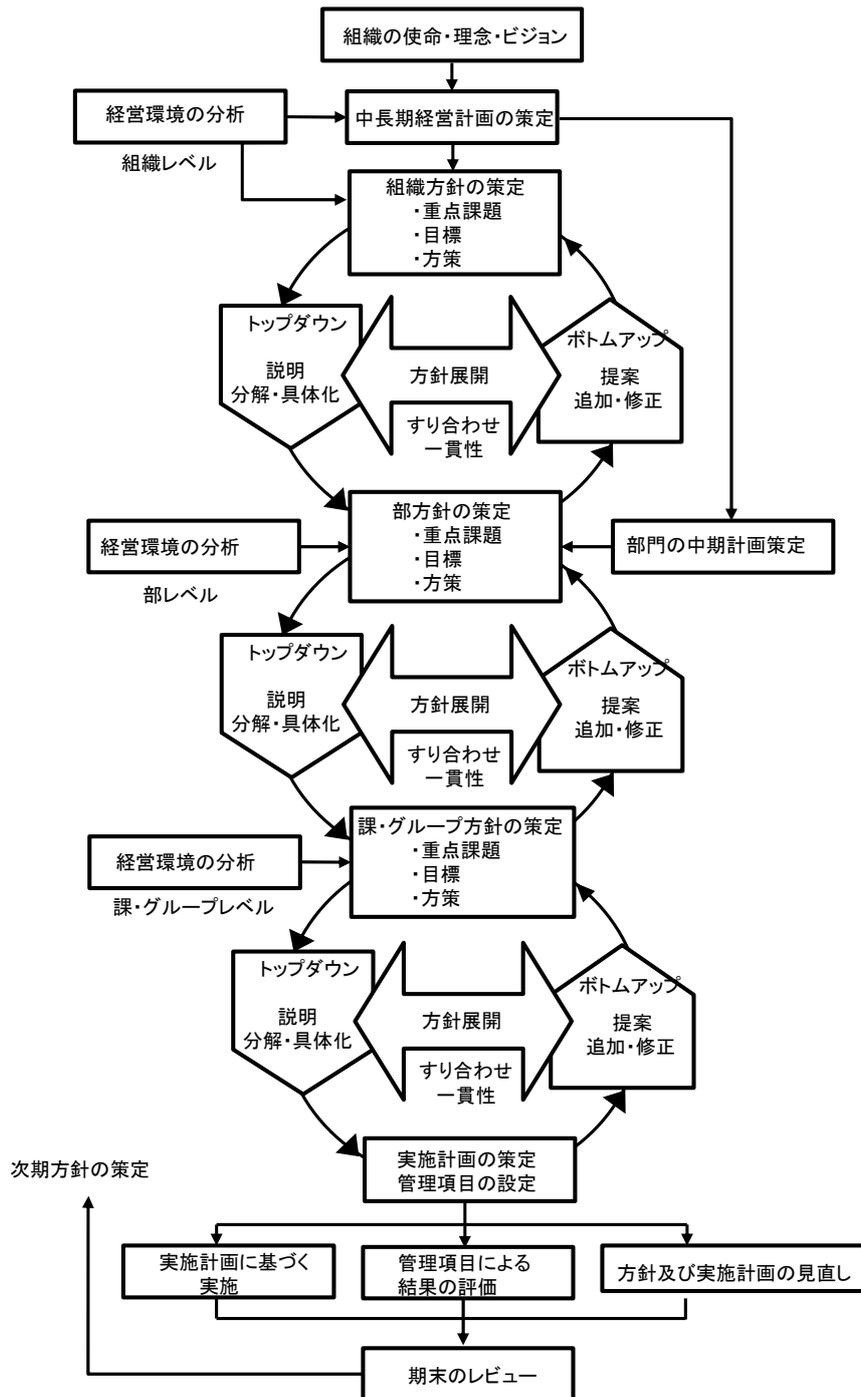
である。このうち、組織方針の策定では、中長期経営計画、経営環境の分析、前期の期末のレビューの結果などを踏まえて、当該の期（年度など）において組織として達成すべき方針（重点課題、目標及び方策）を定める。また、組織方針の展開では、策定した組織方針を、組織の階層に従って下位の方針に展開する。この際、上位の管理者と下位の管理者（複数）が集まってすり合わせを行い、上位の方針と下位の方針が一貫性のあるものになるようにする。このため、上位の管理者は自分の方針を説明し、下位の方針への分解・具体化を行うとともに、下位の管理者は自分が担当する部門の状況を踏まえて提案を行い、上位方針に対する追加・修正を行う。さらに、下位に展開された方針（方策）が確実に実施されるよう、具体的な実施計画、その進捗状況を評価するための管理項目を設定する。期中においては、実施計画どおり活動を進め、計画どおり進んでいないことが明らかになった場合には、原因を追究し、方針及び実施計画の変更を含む必要な処置をとる。期末においては、各方針・実施計画の達成状況・実施状況を評価し、その期における組織方針の達成状況・実施状況を総合的にレビューする。レビューの結果については、経営環境の変化などを考慮した上で、次期の方針に反映する。

表3 方針管理の時間的な流れ

	期					
	前期： $n-1$ 期		当期： n 期		次期： $n+1$ 期	
期中	$n-1$ 期の実施計画に基づく実施／管理項目による結果の評価／方針及び実施計画の見直し		n 期の実施計画に基づく実施／管理項目による結果の評価／方針及び実施計画の見直し		$n+1$ 期の実施計画に基づく実施／管理項目による結果の評価／方針及び実施計画の見直し	
期末		期末のレビュー n 期方針の策定・展開／実施計画の策定		期末のレビュー $n+1$ 期方針の策定・展開／実施計画の策定		期末のレビュー $n+2$ 期方針の策定・展開／実施計画の策定

注1) 期の単位は、組織の運営方法により、1年、半年、3カ月などがある。

注2) 期末のレビューは、期を1年とした場合、期の終わる約2～3カ月前から開始する場合が多い。



注1) この図では、組織全体が組織一部一課・グループという3階層によって構成される場合を例示している。組織によっては、2階層の場合もあれば、より多くの階層に分かれている場合もある。

注2) 下位については、実施計画のみで、方針を策定しないこともある。また、上位の組織や部が、方針を下位に展開せず、実施計画を直接策定することもある。

図7 方針管理のプロセス

6. 部門における方針管理の進め方

6.1 中期計画の策定

使命・役割を果たすために中長期的視点で活動を実施する必要がある部門の場合、期ごとに方針を策定しているだけでは継続性が得られない。このため、このような部門を統括する管理者は、組織の中長期経営計画を踏まえた上で、市場環境や部門の現状を分析し、部門独自の中期計画を策定するのがよい。

特に、新製品・新技術開発、顧客・販路の開拓・深耕、サプライチェーンのグローバル展開、情報システムの構築、人材育成など、結果が出るまでに数年を要する活動には、3カ年程度の計画を策定するのがよい。

中期計画の策定は、組織の中長期経営計画の策定の方法（7.2参照）に準じて行うのがよい。

注記 ここで言う部門とは、部、課・グループなどに対応する。

6.2 方針の策定・展開

6.2.1 方針の策定・展開のアウトプット

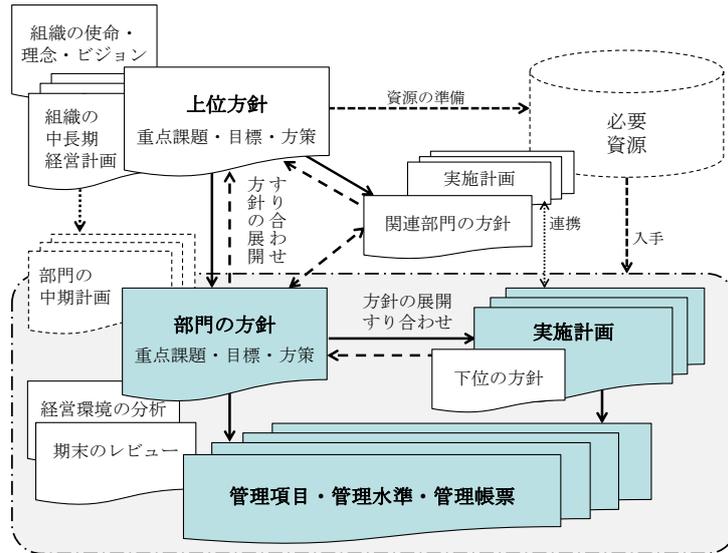
部門を統括する管理者は、上位方針、部門の中期計画、前期のレビューの結果、部門を取り巻く経営環境の分析の結果などに基づいて、

- 部門の方針：部門が当該の期に取り組む重点課題、達成すべき目標、及び目標を達成するための方策をまとめたもの
- 実施計画：部門が実施する各々の方策について実施する項目を時系列に展開し、実施できるレベルまで具体化したもので、誰が、何を、何時、どこで、どのように行うかを示したもの
- 進捗を管理するための管理項目・管理水準・管理帳票：方針及び実施計画が計画どおり進捗しているかどうかを評価するための尺度として選定した項目、その達成状況が適切かどうかを判断するための基準として設定した水準（期の途中における目標値と管理限界値）、並びにこれらの水準や実際の値、及び水準が未達成の場合の原因や処置を書き込み、関係者が進捗の状況をすぐに把握できるようにしたグラフ・表

の3つを策定・作成するのがよい。方針書、実施計画、管理帳票の様式の例を**附属書Aの表A1～表A3**に示す。

これらのアウトプットの相互関係、並びに上位方針、部門の中期計画、前期のレビューの結果、部門を取り巻く経営環境の分析の結果などとの関係を**図8**に示す。

- 部門の方針は、上位の方針、関連する他部門・パートナーの方針、下位の方針と一貫性がなければならない。また、前期のレビューの結果や部門を取り巻く経営環境の分析の結果を考慮したものでなければならない。
- 実施計画は、そのとおり実行することで、対応する方針の目標が達成できるものになっていなければならない。また、その実現のために必要となる資源が確保されていなければならない。
- 管理項目は、期末における目標の達成の可能性を高める視点で選んだもので、対応する方針及び実施計画の進捗を期中に適宜評価できるものでなければならない。また、管理水準は実施計画の内容と時間的に整合のとれたものでなければならない（実施計画の進行に応じて段階的に変わっていかなければならない）。



注) 一点鎖線は自部門を示す。

図8 方針の策定・展開における主なアウトプット及び相互関係

6.2.2 部門として目指す姿の明確化—部門方針の策定

部門を統括する管理者は、当期の上位方針の達成に貢献するために、また、中長期経営計画を達成する上で部門の使命・役割をより効果的・効率的に果たせるようになるために、部門として当該の期に目指す姿を明確に示した方針を策定するのがよい。この方針では、重点課題、目標、及び目標を達成するための方策を明確にする。

部門を統括する管理者は、目指す姿の明確化の議論において次の視点を考慮するのがよい。

- 顧客の満足及びその他の利害関係者（社会、地域など）の満足
- 財務結果と方針の実施状況との関係
- 成功要因・失敗要因の業務プロセスの視点からの分析及び成功・失敗から学習した改善案
- 人材の育成及び従業員やパートナー（供給者、関係会社など）の満足

1) 重点課題の決定

部門が置かれている内外の状況を分類・整理して取り組むべき重要な課題（重点課題の候補）を抽出し、絞り込みを行って重点課題を決定するのがよい。

重点課題の候補は、次の各側面について検討し、抽出するのがよい。重点課題の候補は、当該部門の実態に基づいた具体的な表現にするのがよい。“AA（対象）をBB（作用）する”と表現すると具体的になる。

- 上位の方針：提示されている組織の重点課題、目標及び方策を確認し、それと部門の使命及び活動領域を照らし合わせて、関係する項目を明確にする。
- 部門の中期計画：部門の中期計画を策定している場合、この中から当該の期に実施すべき項目を明確にする。
- 経営環境の分析から出てきた課題：部門を取り巻く経営環境を分析し、機会及びリスクを明らかにする。また、部門の能力・特徴の分析や競合他組織の能力・特徴との比較分析を行い、部門の強み・弱みを明らかにする。
- 期末のレビューから出てきた課題：前期において目標が未達成で現在に持越してしまった課題、又はトップなど上位者によるレビューで指摘された項目を整理する。