

顧客価値創造、コト価値提供時代の方針管理の姿を探る！

「日科技連・方針管理研究会」成果発表講演会

開催日時：2023年7月25日（火）12:50～17:10（オンライン）

本講演会では、足掛け3年にわたる研究会での研究活動を公開します。
日常管理・方針管理が直面する問題/課題と、克服の処方箋を発信します！



要チェック！



「方針管理に関するお悩み お役立ち表」

以下の課題やお悩みをお持ちの方が参加した場合、解決のヒントが見つかる可能性大です！

課題・お悩み（貴社の状況をチェック！）	グループ1	グループ2	グループ3
<input checked="" type="checkbox"/> 方針がうまく展開されない…	○		◎
<input checked="" type="checkbox"/> 方針管理が効果的に運用できていない…	○	○	◎
<input checked="" type="checkbox"/> 方針管理と日常管理の切り分けができない…	◎		◎
<input checked="" type="checkbox"/> KPIの設定がうまくできない…	○		○
<input checked="" type="checkbox"/> 方針管理の範囲が自社を超え顧客、パートナーに及ぶ…		◎	
<input checked="" type="checkbox"/> 方針管理は帳票を埋めるだけの形式的なものだ…	◎		○
<input checked="" type="checkbox"/> 顧客価値創造に関する方針には適用できない…		◎	
<input checked="" type="checkbox"/> 重点が絞れず総花的な方針になっている…	◎	○	◎
<input checked="" type="checkbox"/> (経営目標・戦略を達成する)組織能力が定義されていない…	◎		

プログラム（フロアディスカッションあり）

※プログラム、タイトルは変更になる場合があります。

方針管理研究会 第1グループ研究

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

～中期経営計画・組織能力と TQM 活動要素との関係～

所属企業：トヨタ自動車九州、コニカミノルタ、コーセル、ブリヂストン、P&Qコンサルティング

方針管理研究会 第2グループ研究

顧客価値創造と方針管理を結びつけるための方法

～社内外連携によるプロジェクトチーム型の方針管理、複数プロセスゲートを節目とする機動力ある管理方法

所属企業：ジーシー、ブリヂストン、小松製作所、前田建設工業

方針管理研究会 第3グループ研究

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

～方針管理と日常管理を連携させ一元化するモデルの検討も含む～

所属企業：アクシアルリテイリング、コーセル、村川技術士事務所、安藤技術士事務所

参加特典

特典付き

☑ 参加者全員に「見逃し配信」付き！ 講演会終了後も講演が一定期間視聴が可能です。

☑ 115QCS 光藤義郎氏『方針管理の温故知新』の講演映像を特別に視聴できます。



【第115回品質管理シンポジウム(115QCS)『方針管理の温故知新』講演要旨】

方針管理についての温故(故きを温ねる)としては、まず1950年代、品質管理創成期に誕生した管理項目の概念、1961年帝人による管理項目一覧表、1964年コマツによる旗方式を経て、1965年ブリヂストン/トヨタにより方針管理という用語/概念が誕生していった経緯を辿った上で、その後、多くの企業で方針管理の考え方/方法論が普及/発展していきながら、1985年前後に起こった方針管理偏重に対する反省と日常管理復興等の歴史を振り返ります。また方針管理の知新(新しきを知る)としては、2000年代、日本経済低迷期のなかでJS化された方針管理の指針をベースに、2016年JSQCメンバーを中心に進められた同規格の改定、更には2020年から始まったJSE「方針管理研究会」の活動成果等も含め、昨今の方針管理を取り巻く環境変化に基づき幾つかの問題/課題と、それらをクリアするための考え方/アイデア、新たに求められる機能や今後のあるべき方向性等を探っていきます。

参加費 (税込) ※講演資料・見逃し配信付き(視聴期間:約1週間)

◇ おひとり 19,800円

◇ 大口参加券 99,000円 ←1社あたりの金額。何名でも参加可能。

方針管理とは

- ☑ 方針を、全部門・全階層に参画のもとで、ベクトルを合わせて重点指向で達成していく活動。(JSQC-std 00-0012011)
- ☑ 1960年代に経営方針達成のために行う、業務の管理のしくみ・取り組みとして誕生。
- ☑ 現在まで、「TQMのコアツール」として多くの企業で活用されてきている。
- ☑ 「顧客価値創造、コト価値提供時代」では、方針管理が効果的に運用できていない、という声も散見されている。

「日科技連・方針管理研究会」とは

方針管理は、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、効果を上げてきましたが、時間経過とともにマンネリ化/形式化などの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にも直面し、実効が上がりなくなったという声が聞かれます。このような課題の解決のため、2020年に「方針管理研究会」が創設され、参加企業9社17名で3年間の活動を終了しました。



参加対象

- ①TQM・品質管理・品質保証部門・製造・生産技術・設計・開発部門の方をはじめとして、企業のあらゆる方々。
- ②以下のような、課題をお持ちの方
 - ・環境が大きく変化する中での経営目標・戦略の達成が難しい。
 - ・経営目標・戦略達成のために必要な組織能力とは何かを明確にしたい。
 - ・顧客価値創造を目指した取り組みと、改善・革新をドライブする方針管理を、どう結びつければ良いか分からない。
 - ・重点が絞れず総花的な方針になっており、方針展開(上位/下位方針の擦り合わせ)において因果関係が考えられていない。
 - ・顧客価値創造、コト価値提供における方針管理が、これまでとどう違うのか分からない。

◆ 方針管理の重要性を改めて考え、顧客価値創造・コト価値提供時代にも活かせる方針管理について、各グループ代表メンバーから成果報告を行います。

◆ 新たな時代における「進化した方針管理」とその展開のポイントについて、先進企業の実践事例もまじえて議論し、昨今の企業の悩み解決の一助にしていいただければ幸いです。

発表内容

※下記発表者（予定）以外のグループメンバー登壇も予定しています。

方針管理研究会 第1グループ研究

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

～中期経営計画・組織能力とTQM活動要素との関係～

発表者：米岡 俊郎氏（㈱P&Qコンサルティング 代表取締役）



▶ こんな発表内容です

1 グループのテーマは「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（中期経営計画・組織能力と TQM 活動要素との関係）」で、経営目標を達成する為の方針管理のやり方として、会社方針に上げたテーマの実行、それを実現するために必要な組織能力の定義と向上策、組織能力の向上の為の TQM 活動要素について、PDCA の回し方をグループで議論しました。その中で合意できた考え方、やり方について、各社の具体的事例も含め、紹介します。同様な活動を取り組み中の会社の皆さんに参考になるところがあれば幸いです。

1. 経営ビジョン実現のための中期経営計画と中期経営計画達成のための方針実行(重点課題・目標・方策)に関する PDCA

(1)適切な目標の設定方法は？

(2)方針実行の評価の手法は

2. 中期経営計画の達成と方針の実行(重点課題・目標・方策)に

必要な組織能力に関する PDCA

(1)組織能力とは何か？

(2)組織能力の範囲・枠組みは？

(3)組織能力の構築のステップは

(4)組織能力の定義化・指標化・フォローは？

3. 組織能力を向上させるための TQM に関する PDCA

(1)組織能力と TQM 活動要素の関係の整理は

(2)組織能力向上のためにどのように TQM 活動要素を活用するか？

(3)TQM 活動要素の活用評価のやり方は？

4. 中期経営計画・組織能力・TQM 活動の対応関係に関する PDCA

(1)全体の関係の整理、仮説・シナリオ造りは？

(2)実行前のシナリオを年次・年末に検証・分析・フォロー・修正するやり方は？

方針管理研究会 第2グループ研究

顧客価値創造と方針管理を結びつけるための方法

～社内外連携によるプロジェクトチーム型の方針管理、

複数プロセスゲートを節目とする機動力ある管理方法～

発表者：光藤 義郎氏（一般財団法人日本科学技術連盟 嘱託）

宮野 玲衣氏（GC International AG チーフクオリティマネジメントオフィサー）



▶ こんな発表内容です

方針管理研究会 2 グループでは、「顧客価値創造と方針管理を結びつける方法の研究」に取り組み、モデルケースを設定の上、活動プロセスを洗い出し、会議体、帳票などを紐づけ、体系化を進めています。研究を通して明らかになった点として、顧客価値創造はプロジェクトチームでチャレンジする組織形態が主流であることから、方針管理のプロセスも社内外連携で取り組む必然性に加えて、方針を管理する上で重要な目標値、管理項目に関しては、潜在課題を見える化するに従って評価要素、特性を具体化していく機能展開的な視点を要すること、さらには複数のプロセスゲートを節目として PDCA、フィードフォワード、フィードバックを進めることから、年次、月次にとらわれない機動力のある管理が求められる点などが挙げられています。本発表では、その要諦について解説します。

1. 顧客価値創造事業展開と方針管理の関係性

- (1)従来の方針管理（年度方針管理）と異なる形として、「PT（プロジェクト型）方針管理」の活動プロセスを追究
- (2)「日常管理」、「年度方針管理」、「PT 方針管理」の違いと関係性を明らかにする

2. 顧客価値創造(CVC)事業体系図

3. 顧客価値創造(CVC)事業用 PT 方針管理ジェネラルフロー

4. 顧客価値創造(CVC)事業の評価要素と管理項目

5. 顧客価値創造事業を展開するうえで必要な方針管理のポイント

方針管理研究会 第3グループ研究

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

～方針管理と日常管理を連携させ一元化するモデルの検討も含む～

発表者：村川 賢司氏（村川技術士事務所 所長）



▶ こんな発表内容です

方針管理は、日常管理の体制が確立され機能しているという前提で、変化する経営環境の対応に不可欠な重要課題を認識し、これを解決するために限られた経営資源を投入するための管理です。方針管理の下に日常管理があるわけではなく、方針管理の補完として日常管理があるのでもありません。組織運営の基盤に日常管理を位置づけ、変化へ対応し、経営目標を実現する方針管理にするためには、次項への留意が望まれています。

- 毎年定型的な方針が羅列され、変化に対応すべき本質的な課題を認識しにくい。
- 方針管理と日常管理が連携して効果を上げるための一元化された仕組みがない。
- 意図しない又は意図した変化に対し、変化対応への明確なプロセスが未確立である。

これらを考慮し、方針管理と日常管理を一元的に運営するための仕組み、および環境変化に的確かつ組織的に対応するプロセスを構築するための、2つのモデルを展望します。

1. 研究テーマの背景

- (1) 方針管理の方針が業績（例えば財務結果）の観点から選定され、毎期定型的で代わり映えない方針が羅列されると、変化へ対応すべき本質的な課題認識が弱まる。
- (2) 方針管理と日常管理の関係は概念的な解説がなされているが、両者を組み合わせ活用・運用する方法が明確でなく、有機的な連携による相乗効果を得にくい。
- (3) 期中に大きな環境変化が起きた場合、あるいは変化の創出を積極的に意図した場合、これらに対する対応の仕組みが不明確で、変化に対応又は変化を創出しにくい。

2. 変化に対応し、経営目標を実現する方針管理・日常管理のあり方研究の進め方

- (1) 方針管理と日常管理が連携し相乗効果を上げる一元化モデルの明確化
- (2) 意図しない経営環境の変化又は意図した変化の創出に対して、期中における、方針管理と日常管理にかかわる変化に的確かつタイムリーに対応する方針管理・日常管理プロセスの明確化

3. 方針管理と日常管理の概念

4. 方針管理と日常管理の一元化の枠組み

5. 方針管理と日常管理の一元化の進め方

6. 方針管理と日常管理における変化対応の考え方と進め方

◆お申込みは web サイトよりお願いします。

■申込完了後、セミナー開催の約3週間前に担当者様宛に開催ご通知をお送りいたします。

〔キャンセル料について〕

申し込まれた方の参加が難しい場合には、キャンセル料が下記のとおり発生いたしますので、是非代わりの方の参加をお願いします。ただし、セミナー期間中の参加者の途中交代は、お断りしておりますのでご了承ください。

- ①セミナー開催日7営業日前の17:00まで……参加費の50%
- ②セミナー開催日1営業日前の17:00以降 また事前のご連絡が無かった場合……参加費の100%



（一財）日本科学技術連盟 品質経営創造センター 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南1-2-1
TEL：03-5378-1215（直通）にお問い合わせください。／E-mail: tqmcre@juse.or.jp／FAX：03-5378-9842