

# 特集にあたって<sup>†</sup>

光藤 義郎\*

Policy Management, which is one of the elements of TQM activities, has been introduced by many companies as a management tool to adapt to change and create change, and has had various effects. However, with the passage of time, there have been voices of companies in recent years not to be able to achieve the intended effectiveness due to the effects of internal institutional fatigue and also external maladaptation, such as the delay in responding to changes in the business environment. Against this backdrop, in 2020, the "Policy Management Study Group" was established within the Union of Japan Scientists and Engineers, and three working groups led the activities for three years. This special issue summarizes some of the results of the activities of the above study group, and proposes an innovative thesis and direction, including the way of thinking, methodology, system, mechanism and human behavior of Policy Management that we have been promoting so far.

## 1. はじめに

本特集は、2024年9月に学会誌編集委員長より、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2020年8月に創設された「方針管理研究会」(表・1)の取り組みを紹介してほしいとの依頼を受けたことに端を発する。本研究会の活動成果は、既に2024年7月、日科技連出版社より発刊した「実践方針管理」にその全容が掲載されているため、本特集では、日科技連出版社了解のもと、本書からの引用を中心に、以下、記述していくこととする。

表・1 方針管理研究会企画委員会メンバー

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

## 2. 方針管理研究会創設の背景/趣旨/運営体制など

本研究会設立の背景および趣旨を以下に述べる。

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きたが、マンネリ化や形式化などもあって実効を上げられていないという声が以前から散見された。この要因として、トップ方針が第一線まで確実・適切に展開できていない、目標を達成するための有効な方策が立案できていない、目標未達成に対する原因追究が表層的である、日常業務に追われて改善・革新に取り組めていないといったことなどが想定される。そこで、本研究会の活動目的として、以下の3項目を設定することとした。

- ① 方針管理 JIS 規格の原典となった日本品質管理学会規格「方針管理の指針」をもとに、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す。
- ③ 参加企業間の交流、人脈形成に役立てる。  
また、本研究会の開催概要として、  
期間：2020年8月～2021年3月の3年間

\*令和7年1月10日 受付

\*(一財) 日本科学技術連盟

連絡先：〒191-0041 東京都日野市南平8-11-55（自宅）

E-Mail : ymitsufuji@jcom.zaq.ne.jp

場所：日科技連東高円寺ビルまたはリモート  
 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  
 参加費：無料、交通費自弁、1社複数名参加可能  
 開催方法：午後の半日を使い、前半は各社事例紹介と意見交換、後半は事例紹介をもとに活性化のポイントをWGにて議論。主に、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等の類似手法との使い分けなどの討議

と設定した。さらに、運営体制としては、部課長の方針管理・日常管理セミナー運営委員会委員（2023年3月当時）を中心に表1に示す企画委員会を設けるとともに、当初メンバーとして、（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）ブリヂストンが参加することとなった。

### 3. 方針管理研究会の活動経過

本研究会の3か年活動経過を以下に記述する。

#### (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。

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
WG1	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	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
WG2	顧客価値創造と方針管理を結び付けるための方法	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
WG3	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	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

② 事業に真に役立つ方針管理をドライブするため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する。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、各社で複数メンバーを登録する。

そのうえで、活動事項を見直すとともに、新メンバーとして、（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）が新たに加わった。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に示す3テーマに絞り込んだ。

#### (3) 最終年度（2022年4月～2023年3月）

第2年度の活動に加え、最終年度では、活動の成果として、クリエイティブフォーラムでの報告、公開報告会、研究会活動成果の出版など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）小松製作所も加わった。最終年度の参加メンバーを表・3に示す。

### 4. 本特集の構成

本特集は、本研究会で進めた3つのWGの活動成果をもとに3部構成とした。第1部では、方針管理の

表・3 方針管理研究会メンバー（第3期）（順不同）

WG	氏名	所属
WG1	荻島賢一	コニカミノルタ（株）
	石田 太	同
	富崎幸文	（株）ブリヂストン
	藤村健作	（株）キャタラー
	高倉 宏	トヨタ自動車九州（株）
	中村 聰	同
WG2	中川昌行	（株）ジーシー
	宮野 玲	同
	杉本高一	同
	新倉健一	前田建設工業（株）
	柳沢 学	（株）ブリヂストン
	石黒茂樹	（株）小松製作所
WG3	清澤 聰	コーワセル（株）
	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原信ナルスオペレーション（株）

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WG3を中心に研究した成果が記載されている。第2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WG1を中心に研究した成果が記載されている。また、第3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WG2の成果が記載されている。

## 5. 各部の特徴からみた読者対象

中長期の事業目標や戦略を確実に達成したいが、そのためには必要な組織としての能力が醸成されない、ま

た長年推進しているTQM活動がマンネリ化し、TQMが真に組織能力の獲得に結び付いていないといった印象をもっている方は、第2部を中心に読み進めるといい。また、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かたいが、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、また年度にまたがる活動マネジメントなど、従来進めってきた組織内限定で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もっている方は、第3部を中心に読み進めるといい。一方、第1部はJSQC-Std33-001:2016「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整理したうえで、日常管理も含めた総合管理体制のあり方まで言及しており、方針管理についての基本的な知識から学び直したい方、また自組織で進めている方針管理が形骸化しつつある、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もっている方は、第1部から読み始めるとよい。

とはいって、新たな活動を進めていくためには、それを可能とする組織能力を事前に獲得していく必要があり、また新たな活動を展開した後は、当然、日常業務へソフトランディングさせていく必要もあるので、各部の記述は互いに強い関係をもっている。いずれにしても、本研究会の成果は、今まで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、一つの革新的なテーゼと方向性を提案するものであるので、出来ればすべてを通して読んでいただくことを推奨したい。

### 参考文献

- [1] 日本科学技術連盟方針管理研究会編(2024)：「実践方針管理 革新戦略推進のフレームワーク」、日科技連出版社、