部課長のための方針管理・日常管理セミナー

第 1 回：2020.　7/16（木）～ 17（金）〔大阪〕

第 2 回：2020.10/　7（水）～　8（木）〔東京〕

第 3 回：2021.　2/16（火）～ 17（水）〔東京〕

目標達成のための マネジメントと 人材育成

一般財団法人　日本科学技術連盟

方針管理の３つの側面

＜マネジメントを円滑にし、業務を活性化させる3つの側面＞

側面１．目標達成のための業務マネジメントの方法論

　マネージャーには「経営計画や目標に対してどのように貢献できるか」が常に問われています。しかし、ただ漠然と上から降りてきた指針をチームメンバーに伝えるだけでは「何をやるべきか」があいまいになってしまい、成果につながる業務もマネジメントもできません。
　効果的な業務につなげるためには、上位にある目標を展開（ブレークダウン）するとともに、方策や実施計画・管理項目などを準備し、現場の業務に落とし込むことで、実際的にマネジメントしやすい体制に整えていく必要があります。
　また、メンバーの視点からも、自分たちが具体的に何をするべきかが明確になり行動に移しやすい、という効果もあります。

あいまいな認識では、行動にぶれが出る

具体的に説き、業務の要点を共有する

側面２．上司・部下の業務コミュニケーションツール

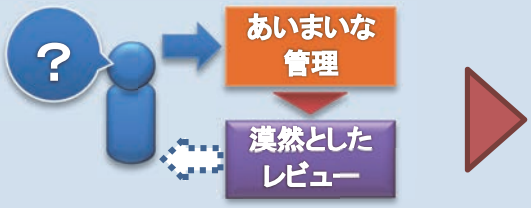
　いくら計画を作り込んでも、それがチームメンバーによって適切に実行されなくては意味がありません。計画を実行につなげていくためには、マネージャーとメンバーの間で適切なコミュニケーションを取り、メンバーの行動と進捗をサポートすることが必要になります。
　方針管理には、経営計画や目標・目的における自分たちの業務の位置づけや、目標達成のための具体的な行動基準を明確にし、双方の視線を合わせる効果があります。これにより、実務に即した対話を促し、コミュニケーションを円滑にすることができます。
　また、コミュニケーションの活性化は納得と共感を生み、それらはモチベーションの向上につながります。

視線が合わず、対話がかみ合わない

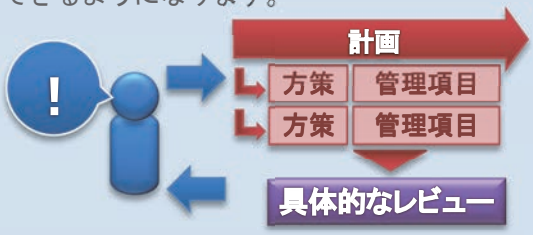
視線を合わせ、実務的な対話を

側面３．人材育成　ーマネジメントの実践能力の向上

　マネージャーの育成はどの企業にとっても重要な課題です。その中で、実際の自分のマネジメント方法をレビューすることは、マネジメントの実践力の向上という意味でもとても大切なことです。
　方針管理というプロセスに沿う事で、マネージャーは自らのマネジメントの経過や PDCA の帰結を振り返り、有効なフィードバックを得ることができるようになります。



管理があいまいだと、レビューもあいまいになる



具体的なレビューが成長のきっかけになる

●「方針管理」と「目標管理」は別のものです

時折、“方針管理”と“目標管理”が混同して理解されていることがあります。どちらが優れているという話ではなく、これらは違う背景・目的から出てきた別の物です。違いを正しく認識し、目的に応じて活用することが成果につなげていくカギになります。

方針管理		目標管理
トップダウン的	方向性	ボトムアップ的
経営目標からの展開	目標の設定方法	自主的な設定
施策・プロセスの重視 組織的アプローチ、PDCA	ポイント	結果・成果の重視 動機づけ、創意工夫の尊重

目標達成につながる3つの特徴

＜目標達成に向けた、合理的なマネジメントを可能にする3つの特徴＞

特徴１．方針の展開により、経営目標と現場業務が連結する

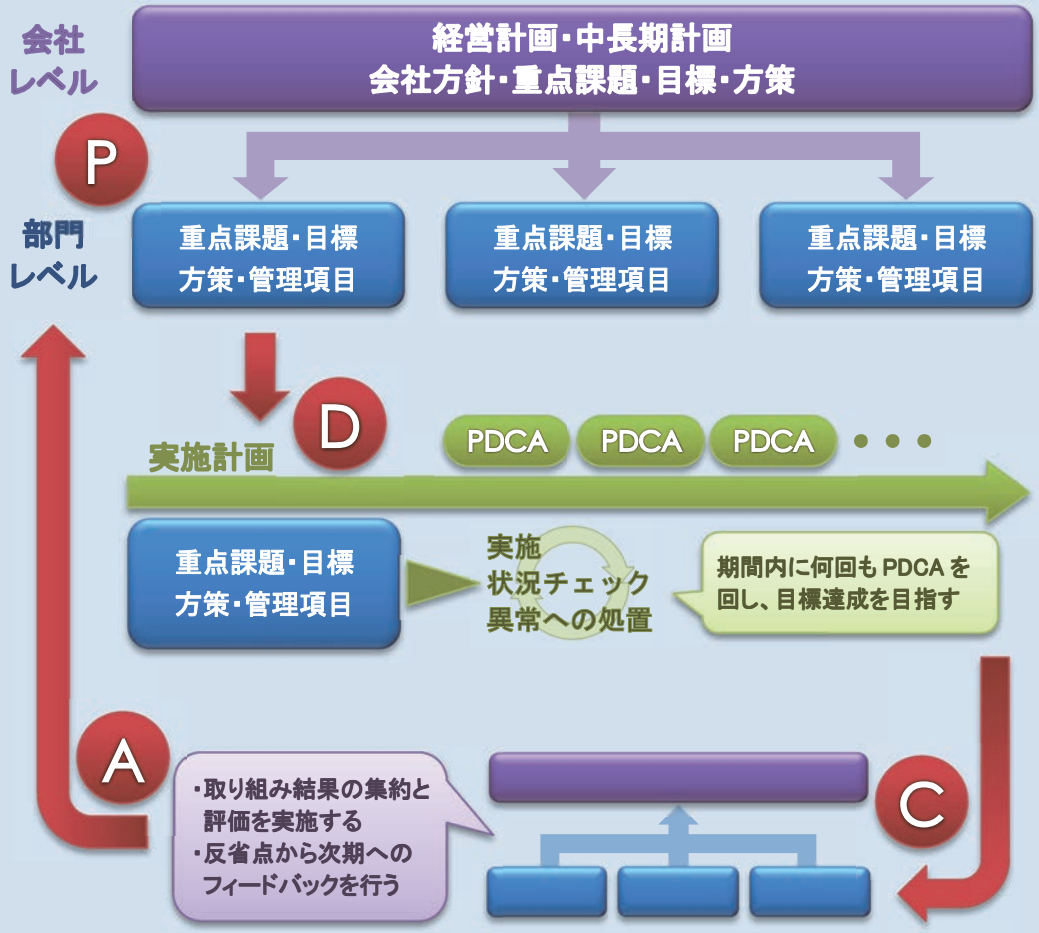
方針管理では、全社の大きな目標を、各部門へより具体化して展開していきます。上位の方針と下位の方針は「目的と手段」の関係でつながっています。すなわち、各部門・各業務の取り組みが、全社の目標達成に合理的につながっているということです。

特徴２．“やるべきこと”が明確になり、現場が活性化する

大きすぎる目標がそのまま降りてくると、現場ではどう対応するべきか分からず、対応が曖昧になってしまいます。方針管理では、部門に展開する際により具体的な課題や目標、計画などに落とし込むことで、「何を」「どのような計画で」「どのような目標値で」業務を行うべきなのかが明確になり、現場の業務遂行やマネジメントが行いやすくなります。

特徴３．管理のサイクルが回り、マネジメントがやりやすくなる

方針管理では、全社の目標に対する大きな PDCA（下図の赤の PDCA）と、現場の活動に対する小さな PDCA（下図「実施計画」の緑の PDCA）がそれぞれで回っていきます。これにより、全体と部分の双方の視点でコントロールを行い、目標達成に向けて調整をしていくことが可能になります。



《用語》
- ●重点課題：方針を受け、重点的に取り組むべき課題
- ●目標：方針・重点課題を達成するために目指す到達点。数値で表されることが多い
- ●方策：目標を達成するための手段
- ●管理項目：目標達成の度合いをはかる評価指標
- ●実施計画：目標達成・方策実施に必要な資源や運用プロセスに焦点を当てた計画

経営における方針管理の意義

いかにして経営目標を達成するかは、経営者にとって最も重要な課題の一つです。そのためには、目標を現場の業務と紐付け、実際の「行動」につなげていく手段が必要になります。方針管理には、言わば人の頭脳と身体をつなげる神経網のように、経営目標と現場の行動を連結していくはたらきがあります。

他の方法論との連携による効果の拡大

経営目標の達成のためには、さまざまなチャレンジが必要です。それは現場も同じこと。方針管理を取り入れることで、経営目標の達成に必要な現場の問題・課題が浮き彫りになります。その時、“問題解決”や“課題達成”の方法論を併用することで、現場は自分たちで問題・課題を乗り越えるための具体的・実践的手段を持つことになります。

方針管理の推進・活性化のポイント

方針管理は、数式に値を当てはめれば正解が出るような“手法”ではありません。正解が無い中で、いかに最適な道を取るべきかを探るものです。しかし、逆を言えば、形にはまった正解が無い分、実施状況のチェックや活動の活性化、人材育成を怠ると、きちんとノウハウが伝承されなかったり、形式主義に陥ってしまったりする場合があります。それを防ぐためには、以下のようなポイントが重要になります。

①全社での取り組みであることを意識し、その意義を全社で共有する
②活動状況・実態を定期的にチェックし、正しく有効な進め方がされているかを確認し、必要なら是正を行う
③継続的・全社的な人材育成を進め、マネージャーの知識・技能のばらつきを防ぐ

もし、自社における方針管理の活動状況を確認したいときには、以下の「自己診断チェック表」をご活用ください。

■ 方針管理 自己診断チェック表 ■

1. 方針管理を適切に導入・推進していますか？

- ☐ 方針管理を進めようとしても、面倒くさいと言ってやりたがらない人がいる
- ☐ 方針管理が単独で扱われ、改善活動や日常管理と関連づけられていない
- ☐ 方針管理のしくみ・進め方が昔から変わっておらず、特に改善点が見えない
- ☐ マンネリ化しているという陰の声がアチコチから聞こえてくる
- ☐ フォーマットなどの形は整っているが、方針の中身が希薄で形式のみ先行している

2. 方針管理について、適切な普及・教育を行っていますか？

- ☐ 新任マネージャーに対する方針管理教育を特に行っていない
- ☐ 各マネージャーに対し「方針管理を適切に進めているか」など、反省させることはない
- ☐ 方針管理も目標管理も似たようなものだと思われている

3. 方針管理のしくみを適切に運用していますか？

- ☐ 経営ビジョン、中期経営計画、年度会社方針の関係が適切に連動して展開されていない
- ☐ 方針を展開する際に、目標だけが降りてきて、方策には触れられていない
- ☐ 上位の目標が、何も変わらずそのまま下にスライドしてくる
- ☐ 重点課題を設定していない
- ☐ 管理項目＝目標項目と考えられている
- ☐ 方策系の管理項目（方策を実施する際の評価基準）が設定されていない
- ☐ 実施計画があいまいで 5W1Hが明確になっていない
- ☐ 進捗状況が定期的に確認されない
- ☐ 上位者の関心が薄く、進捗状況をチェックしない
- ☐ 目標値の達成状況は見られるが、方策の内容についてはあまり気にされない
- ☐ 達成状況について計画と実績にずれがあっても、特に処置は取られない
- ☐ 目標が未達の場合でもその年限りの話になってしまい、特に未達原因や重点施策の検証を行って次期に活かすような事はない
- ☐ 結果ばかり見て、プロセスはあまり気にされない

4. 方針管理の成果は出ていますか？

- ☐ 成果以前に、目標を設定しても活動が放置され、その結果も確認されていない
- ☐ 目標が厳しすぎて現実的ではなく、目標達成に至らない
- ☐ 目標自体がそこそこのレベルで止まっているため、成果もあまり期待できない

〔チェック表の使い方〕

自社の実態に当てはまるチェック項目にレ点を付け、その数をカウントしてください。

＜1～4 個＞

多少問題はありますが、概ね順調と言えます。とりあえず、チェックの入った問題点を見直してみましょう。

＜5～9 個＞

問題が表面化し、方針管理の運営に支障が生じていませんか？早急に原因を調べて全体的な対策を打つことをお勧めします。

＜10～15 個＞

かなり問題が多いようです。もう一度、方針管理のしくみから見直すことをお勧めします

＜16 個以上＞

かなり深刻な状況と思われます。根本から見直す必要があります。

部課長のための方針管理・日常管理セミナー

－ （一社）日本品質管理学会　新規格準拠 －

キーワード	方針管理、日常管理、管理項目、目標達成、JSQC 規格「日常管理の指針」「方針管理の指針」
対象	対象階層：課長～役員　／　対象部門：全般
概要	TQM におけるコアツールである方針管理・日常管理を有効に運用するためのノウハウを習得いただけるコースです。 方針管理は日常管理のベースの上で、始めてその効果をいかんなく発揮しますが、そのためには、それぞれの特徴と違いを理解し、切り分けて運用されなければなりません。 方針管理・日常管理について「社内での推進・定着について学びたい」「より効果的な実施・活用法を学びたい」という方におすすめです。講義と演習を交えたカリキュラムにより、知識と実践の両面から学んでいただけます。
特長	・（一社）日本品質管理学会で新たに制定された「日常管理の指針」「方針管理の指針」に準拠したコースです。 ・方針管理と日常管理の使い分けを正しく理解できます。 ・TQM を効果的に進めるうえでの方針管理・日常管理の重要性が理解できます。 ・講師のこれまでの指導経験から、正しく運用できている企業の事例、誤った運用をしている企業の事例を交え、実務的な講義を行います。 ・他企業の方々と演習を通して情報交換がはかれます。

カリキュラム

1 日目 (9:20～17:00)	2 日目 (9:30～17:00)
従来の方針管理・日常管理の問題点 TQM 概論、管理の考え方 日常管理の基本、日常管理の進め方 ※時間内演習を含む ※宿題の説明	方針管理の基本 日常管理と方針管理の切り分け 部門における方針管理の進め方 組織全体の方針管理の進め方

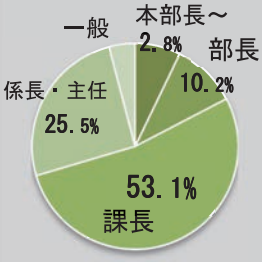
日程・会場・参加費（税抜）

回数	日程	会場	参加費
1	7／16（木）～ 17（金）	大阪	一般：67,000円 会員：60,000円 ※税抜き
2	10／ 7（水）～ 8（木）	東京	
3	2021. 2／16（火）～ 17（水）	東京	

セミナー・データ & 参加された方々の声

参加目的は達成されましたか？

参加している階層



※データ・コメントは改訂前のものです

- 方針管理の一連の流れ、施策、評価のポイントを学ぶことができた。また、事例を紹介いただけた点は大変良かった。
- マネジメントが自分たちの業務にどう関わっているのか、また、関わるべきかが良く理解でき、見え方が変わった。
- 営業部の目標管理について、方針管理を積極的に導入していきたい。
- 方針管理を全社に推進する事務局という立場で参加したが、方針管理基本から現場に踏み込んだ内容まで学習・確認することができた。今回の内容を各事業部に広めたいと考えている。
- TQM を実施している部署に限らず、日常管理の大切さも含めて、本セミナーの受講による気づきがたくさん得られると思う。
- 資料も豊富であり、予備知識が少なくても受講することにより知識の理解ができる。
- 方針管理をしっかり学ぶことにより、会社の力が強くなると感じられた。「部課長のあるべき姿」を勉強してもらいたい。
- 参加者のモチベーションが高い。講師の方々がいずれも経験豊富で説得力がある。

※本パンフレットの掲載情報は、2019年12月現在です

セミナー会場	東京コース：日科技連・東高円寺ビル（杉並区高円寺南1-2-1） 大阪コース：大阪事務所（大阪市北区堂島2-4-27　新藤田ビル11階）
内容に関する お問い合わせ先	一般財団法人 日本科学技術連盟　セミナー担当 Tel：03-5378-1213 ／ Fax：03-5378-9842 ／ E-mail：tqmsemi@juse.or.jp
お申込み先	下記申込書に必要事項をご記入のうえ、郵送、Fax、電子メールなどで下記へ申込みください。 〒163-0704　東京都新宿区西新宿 2-7-1　小田急第一生命ビル 4F 一般財団法人　日本科学技術連盟　「セミナー受付係」宛 TEL：03-5990-5849（直通）　／ FAX：03-3344-3022 ／ E-mail：regist@juse.or.jp ※お申し込み後、開催の約１ヶ月前に「開催のご案内」（カリキュラム・会場地図などのお知らせ）「参加券」「請求書」等の必要書類を連絡担当者の方宛に郵送いたします。なお、お支払いについての詳細は請求書に記載してあります。

2020 年度 セミナー申込書

申込日：　　年　　月　　日

回 数	コース名	開講日	開催地
第　　回	部課長のための方針管理・日常管理セミナー	月　　日	

No	参加者名（ふりがな）	事業所・所属・役職	所在地（〒・住所）	Tel

※No 欄は記入しないでください。

連絡担当者名（ふりがな）		会社名	
事業所・所属・役職			
所在地	〒		
Tel		Fax	
メール			
賛助会員	□一般　　□賛助会員（会員番号：　　）		

参加費	人数	合計額
円	×　　人　＝	円

［キャンセルの取扱いとお願い］
お申し込みをいただいた後、止むを得ない事由により参加者の都合が悪くなった場合には、できるだけ代理の方のご参加をお願いします。参加をキャンセルする場合には、セミナー受付に E-mail または FAX にて事前にご連絡をお願いします。なお、その際、ご連絡の日にちにより次のキャンセル料をご負担いただきます。

［キャンセル料］
●開催日の 7 営業日から 2 営業日前のキャンセル――参加費の 20%
●開催日の 1 営業日前の 17：00 までのキャンセル――参加費の 50%
●開催日の 1 営業日前の 17：00 以降のキャンセルまたは事前のご連絡がなかった場合――参加費の 100%

※ご記入いただいた個人情報は、参加申込受付処理、セミナー運営ならびに日科技連からのセミナー情報送付のために使用いたします。その際、宛名データを外部に委託する場合がありますのであらかじめご了承ください。ただし、ご要請があればご案内を速やかに中止いたします。また、当該個人情報は日科技連「個人情報保護方針」に基づいて管理いたします。

※参加費は、消費税抜きの金額です。
2020 年度は、消費税転嫁対策措置法の総額表示義務の特例により、税抜価格を表示させていただいております。
現在の消費税（10%）を税抜価格とあわせて請求させていただきます。