

5 VMによる方針・目標管理で 目的・目標を達成する

1. 目で見える方針・目標管理の必要性

多くの製造業では、収益向上を実現するため、方針・目標管理を実施しているが、活動計画書を作成し、承認されるとファイルに綴じるといえない目標管理展開を実施している。3カ月ごとの方針報告会の間際になると、あわてて実績を調べ、報告書をまとめ、その場しのぎの経過報告となっており、結果として、目標の達成度合いは低いものとなっている。

このように目で見てわからない方針・目標管理では、課員全員の参画は難しく、計画に基づいて実施されているかどうか聞かないとわからない。すなわち、見えない方針・目標管理は、結果だけの管理となり、魂の入った活動になっていないことが、最大の課題となっている。

もう1つの問題点として、方針・目標の連鎖が十分に図られていないことが挙げられる。上位の方針・目標と下位の方針・目標が連鎖する形で設定されていないことにより、全体の成果が不十分となっている。特に、業績の向上に結びつく管理・改善指標が繋がっていないことにより、部分的に目標を達成しても、全体としては未達成となりがちである。

また方針・目標の中身を見てみると、だれが、いつまでに、どのようにするといった具体的な実行計画まで作成されてない。作成していても目標達成のためには不十分な内容が見受けられる。すなわち、P(計画)に対するD(実施結果)、C(問題点・原因究明)、A(処置・対策)が十分行われてなく、結果報告のための方針・目標管理となっている。

これらの打開策としては、方針・目標を見える

ようにし、目標に対する達成状況がひと目でわかるようにすることである。達成状況が見えたら、未達成の場合の原因として、やるべきことを実施したのかどうか、実施したが未達成であり、やり方がまずかったのかどうかを見えるようにする。

このように見える方針・目標管理でPDCAを回していくと、計画のPが精査され、当初計画の方針内容が真剣に討議され、この計画では達成できないと判断されれば、達成できる計画になり、効果的な方針・目標管理ができるようになる。

2. 方針・目標管理のテーマ設定の重要性

企業の方針・目標を設定する際のポイントは、次の通りである。

- ①企業の経営目的および戦略的な方向性に関連し、それを達成するために影響を与える、「外部および内部の課題」を明確にする
- ②「顧客のニーズおよび期待」を理解し、現在それに沿って企業活動しているか、不十分な点はないかを分析する
- ③前述した「外部および内部の課題」および「顧客のニーズおよび期待」から、企業にとっての「リスクと機会」を抽出し、方針・目標決定の情報の1つとする
- ④前年度、前期の方針・目標の項目が適切だったか、また結果が十分に達成されているかの反省を十分に行って、今年度の方針、目標を設定する
- ⑤全社、各部門、部署、部門間のキャッチボールを十分行い、目的と手段の連鎖、目標値の連鎖を図る

特に①～③については、ISO9001の2015年改訂版にも要求事項として記述されており、これから

図1 SWOT分析で経営課題抽出

〇〇株式会社 SWOT分析 作成：XXXX年XX月XX日

		プラス(強み)	マイナス(弱み)
内部環境	1. 営業が顧客の担当者を掴んでいる	1. 主要顧客のトップ営業に一抹の不安がある	
	2. 〇〇分野の商品開発力がある	2. 顧客からのコストダウン要求に十分応えていない	
	3. 製造の物的システムの改善戦略がある	3. 管理間接部門の残業時間が多い	
	4. ISO/TS16949を認証取得している	4. 部門を超えた連携活動が不十分である	
		プラス(機会)	マイナス(脅威)
外部環境	1. 原油が安くなってきており、光熱費が下がっている	1. 円安で原材料価格が高騰しつつある	
	2. ライバルメーカーの1社が撤退した	2. 期間工や派遣社員が集まりにくくなってきている	
	3. 主要顧客の販売が昨年より好調である	3. 顧客工場の海外進出が徐々に進んでいる	

本格的に多くの製造業が対応していくべき項目となっている。以下に具体的に説明する。

まず、「外部および内部の課題」であるが、経営層を集めてSWOT分析を実施して、内部環境の強み・弱みと外部環境の機会と脅威を抽出する(図1)。これは1年ごとにローリングしていくとよい。

次に、「顧客のニーズおよび期待」について、経営層と営業幹部、開発・設計幹部を集めて、ブレインストーミング形式でリストアップする(図2)。これも1年ごとにローリングしていくとよい。

次に、「外部および内部の課題」と「顧客のニーズおよび期待」を参考にして、方針・目標決定の情報の1つとし、方針・目標および達成手段を決めていく(図3)。

3. VMによる目標管理の展開

VMによる目標管理の展開手順は、図4の通りである。

(1)現状の方針・目標管理の問題点の明確化

現状の目標管理の問題点の明確化としては、成果が上がらないマネジメントシステム、ファイルマネジメントやパソコンマネジメントなどの問題点や改善方向を明らかにする。

(2)方針・目標管理システムの改善

すでに方針・目標管理の仕組みがある企業では、(1)の問題点に対するシステムの改善を実施してからVMボードで方針・目標管理を展開する必要が

図2 顧客のニーズおよび期待と具体的対応策

〇〇株式会社 顧客のニーズおよび期待 作成：XXXX年XX月XX日

		顧客のニーズおよび期待	具体的対応策
A社 売上比率 40%	1. VEなど積極的にコスト低減を提案して欲しい	設計を中心にVEを提案していく	
	2. 〇〇製品群のリードタイムを短縮して欲しい	〇〇製品群の製造リードタイムを〇日短縮する	
	3. 昨年大きな労災が発生したので徹底して欲しい	労働安全のヒヤリハット活動を実施する	
B社 売上比率 30%	1. クレーム発生時のレスポンス速度を上げて欲しい	品質保証にてクレーム納期回答ルールを作成	
	2. △△製品群のコストを低減して欲しい	製造、生産技術により、3%原価低減する	
	3. ××製品群をかんばんシステムに切り替えて欲しい	生産管理課で9月までに対応	

図3 年度方針・目標と具体的対応策

〇〇株式会社 2016年度 方針・目標

2016年度 方針・目標	具体的対応策
1. 売上げ 月平均：〇〇〇百万円	営業VMボードの徹底活用、主要顧客へのトップ営業
2. 全社のコストダウンの実施 年間〇〇百万円	各部署にてコストダウンVMボードを展開
3. 主力の〇〇分野の商品開発を計画通り実施	技術部で、商品立上げVMボードで進捗管理
4. 〇〇製品群のリードタイムを〇日短縮	生産管理部、購買部、製造部で部門横断リードタイム短縮VMボードの活用
5. 無災害・無事故日数の継続	ヒヤリハット活動の徹底
6. ...	

ある。方針・目標管理システム改善のポイントを列举してみる。

①VMによる方針・目標管理の統合

企業のマネジメントシステムは、1つであり、会社の経営方針・経営目標をVMに統合し一元化する。

図4 見える方針・目標管理の展開手順

