



本章の POINT

- 社員に目的、目標、計画内容を十分浸透させ日常管理を行う
- 計画を明確化させるために具体的な数値に落とし込む

(1) 方針管理および日常管理とは

方針管理とは、経営理念や経営ビジョンから導かれた会社の方針を経営戦略、経営計画などを通し、組織の末端まで周知し実行することである。

経営理念とは、自社のあるべき理想の姿や経営者の信念を基に永続する存在意義や価値観であり、自社の基本となる考えである。つまり、最終的な意思決定の基準といえる。

経営理念実現のためには経営ビジョン、経営方針に基づき経営戦略を遂行する必要がある。そのため、相互に関連づけて経営計画を作成する。

経営計画は期間の長さによって、長期、中期(3～5年)、年度と分かれる。中期経営計画を作成する場合には、以下の点に注意が必要である。

- ①人員計画(ヒト)、設備計画(モノ)、投資計画(カネ)など、具体的に作成することで、経営資源の効果を最大限に図る(次項で説明)
- ②計画内容は経営ビジョンと一貫性をもたせる
- ③計画内容は社員全員が理解、納得、共感でき、また浸透できるものにする

中期経営計画から年度計画に落とし込まれた経営計画を、さらに職場単位での具体化された計画にする。そして、職場における改善目標と社員1人ひとりの行動計画に落とし込む。このように計画の一貫性を持たせることで、社員自身が計画実現のため日々何をすべきか判断できるようになる。

方針管理を社員1人ひとりまで浸透させるには、ビジョンにもとづく経営計画を社長はじめ経営陣が、幹部社員やリーダーに繰り返し伝え、理解させるよう努める。そしてリーダーは、計画内容を

表1 情報や会社固有の「見えない資産」

組織資産	・組織文化・チームワークなど
知的資産	・ノウハウ・特許など
顧客資産	・顧客満足・顧客関係性など
ブランド資産	・ブランドロイヤリティなど

職場から個人レベルまで十分に伝達し浸透を図る。全社で行う方針管理を基に、職場・社員1人ひとりが日々の業務の達成状況や改善を行うことが日常管理となる。

(2) 経営資源の効率的活用

①経営資源とは

経営者の掲げた経営ビジョンを達成するためには、経営資源をいかに有効に管理し、目的や目標を効率的に達成していくかという観点が大切になる。そのため、ここで「経営資源管理」についての必要性や課題にも触れておく。

会社が経営を行うために必要な資源として一般に、「ヒト」「モノ」「カネ」といわれる。つまり人的資産、物的資産、金融資産などが会社を存続、成長・発展するために必要な要素となる。

しかし、複雑化する現代では上記以外にもいろいろな要素が加わる。情報や会社固有の「見えない資産」も経営目標を達成するには欠かせないのである。それらも含め経営資源という(表1)。

②経営資源を経営計画に反映

現在、日本は生産年齢人口(15歳～64歳)が減少しており、少子高齢化の時代となっている。これは将来的にも続く状況であるため、人的資源の確保、活用などの人員計画は今後の課題になる。

また、企業発展のために設備更新、技術開発、環境対策など必要な投資があり、これらを軽視すると社会変化に対応できず、存続させることが難しくなる。よって、経営資源の利活用を経営計画に反映させることが重要である。

しかし、大企業であれば経営資源も豊富にあるが、中小企業の経営資源は限られている。そのため、戦略的な重要課題に経営資源を集中し、生産性向上や差別化により自社の強みを伸ばしていくことが求められる。経営計画に経営資源の活用を織り込むのはそういった理由もある。

(3) 日常管理でありがちな問題点

日常管理の問題点は以下の通りである。

- ①社員に目的・目標を十分に浸透させていない
- ②業務と計画に妥当性がなく乖離している
- ③計画が明確化されていない
- ④進捗状況の把握がなされていない
- ⑤業務の標準化や日々の改善がされていない

(4) 日常管理の進め方とポイント

上述の問題点から、日常管理を進めるポイントを以下に解説する。

- ①社員への認識を深めるために、常に目的・目標を意識させるようにする(次項事例を参照)。
- ②業務と計画の乖離を埋めるため、業務の棚卸や社員の現状分析を行う。分析によってリーダーは、職場の現状や部下の仕事内容、能力、意識(やる気)、経験などの理解を深めることができる。そして、年度計画と職場の実力の差を克服できるように具体的な計画を組み、部下に改善目標、行動計画の内容を認識させ改善の取組みを行う。また、部下に目標達成によるインセンティブなどを伝え、やる気を高める。
- ③計画を明確化させるため具体的な数値に落とし込み、誰もが理解できるようにする。それにより行動目標が明確になるため、社員の納得性も高まる。1つの手法としてKGI(重要目標達成指標、例:売上高20%増を最終目標とする)、KPI(重要業績評価指標、例:生産性を10%向上する)といった数字で表すことで抽象的な目標が具体化される。

- ④進捗状況の把握として、日々の計画に対して実績との乖離が発生した場合、計画を修正しなければならない。

計画と実績の差をグラフ化し「目で見る管理」を行う。他部署との情報共有も目で見る管理を行うことによって全員が進捗管理できるようにする。

- ⑤PDCAサイクルを通じ職場の改善を推進する。リーダーは職場や個人など、小さな単位でのPDCAが機能しているか常に確認していく。

(5) 社員に目的・目標の意識を深める事例

D社(愛知県/小売業)は経営理念や方針、計画などを小冊子にまとめ、年1回全社員に配っている。経営理念、社訓などは毎朝唱和するとともに、全社的な行事でも年2回説明を実施するなど、組織的な取組みを行い従業員の意識を高めている。経営計画の数値目標は経営企画部門がプランを作成し、社長が確認後、直接職場責任者に落とし込むことで計画への理解を深めている。

(6) 本章の構成

本章では、製造現場で日常管理をしていくポイントとして、P:(生産性)、Q:(品質)、C:(原価)、D:(納期)、S:(安全)、M:(士気)といった管理項目につき説明する(表2)。

表2 本章の構成

P:生産性 現場でできる生産性向上とは	インプットとアウトプットの改善
Q:品質 クレームを教訓にステップアップを目指す	品質改善の取組みとクレーム対応
C:原価 製造現場での原価低減は各工程で行う	原価低減と損益分岐点分析の活用
D:納期 納期管理で納期遅延を防止する	納期達成と短縮の注意点
S:安全 職場の安全性を高めるために	ハード面(設備など)とソフト面(人・意識)の対策に
M:士気 組織の士気を高める、部下に対する関わり方	社員のモチベーションを高めるポイント