



筑紫女学園大学リポジット

Management Strategy and Policy Management

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-05-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大橋, 健治, OHASHI, Kenji メールアドレス: 所属:
URL	https://chikushi-u.repo.nii.ac.jp/records/312

経営戦略と方針管理

大橋 健治

Management Strategy and Policy Management

Kenji OHASHI

はじめに

本稿の目的は、今日的な企業における経営戦略と方針管理の手法から、今後の大学経営に応用できることを考察することである。

18歳人口の減少や国立大学の法人化等、大学経営を取り巻く環境が変化を遂げていく中で、個々の大学が独自の経営戦略を策定し、実行していく必要性が高まっている^{注1}。文部科学省の「GP等教育支援プログラム」も、競争原理に基づく大学の教育改革推進を目的としており、大学の戦略志向を促進する要因の一つとなっている。

しかし、今日まで多くの大学では、経営と教学は連携をとりつつも干渉しないという組織運営がなされてきた色合いが強い。すなわち、理事会で策定された戦略を組織間で有機的に分担し、結果の評価を行い、次期の戦略形成につなげていくという、方針管理手法に基づくPDCA（Plan - Do - Check - Action）の管理サイクルを回す組織行動に慣れていない。また、現状ではそれを促進する仕組みも未整備であることが多いと思われる。

一方、企業の経営管理においては、経営理念を基盤とした長期経営計画（10年）、中期経営計画（3～5年）、単年度経営計画（1年）、半期計画（6ヶ月）、四半期計画（3ヶ月）、月度計画（1ヶ月）、といった戦略計画のブレイクダウンが行われる。さらに、その戦略目標を達成するために、全社横断的な連携を踏まえた、品質（Q - Quality）、費用（C - Cost）、納期（D - Delivery）を管理項目とする部門別計画が策定され、部から課へ、課から個人へと戦略計画のブレイクダウンが行われる。そして、少なくとも1ヶ月単位で状況の評価を行い、戦略の連鎖の微調整を図りながら着実な計画達成を図ろうとする^{注2}。

本稿では、そうした企業における経営戦略と方針管理のあり方を紹介するとともに（第1

節)、その手法を組織的に運用できるようにするための施策を紹介し(第2節)、今後の大学経営への応用の機会について論じてみたい(第3節)。

1. 経営戦略と方針管理の概要

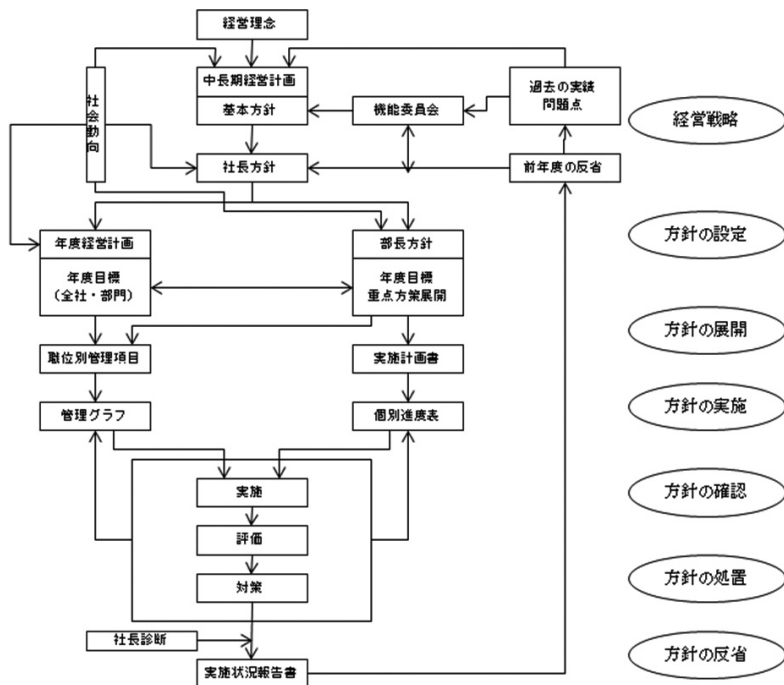
経営戦略と方針管理は、新製品開発、品質改善、原価低減、納期改善といった企業の体質強化を図ることを目的として、概ね次のような手順で展開され実行される(図1参照)。

- ① 経営理念に基づいて経営戦略や中長期経営計画を策定する(取締役会の役割)。
- ② 中長期経営計画を受け、年初あるいは期初に社長方針として対象期間の目標値および目標達成のための施策を提示する(経営者の役割)。なお、中長期経営計画や方針の策定にあたっては、前年度実施計画の結果に基づく反省や、社会動向に関する情報の検討から明らかになった問題点が吟味される。
- ③ 社長方針を各部門に展開する(部長会の役割)。方針の展開は大きく分けて二つの項目からなされる。一つは目標である。目標とは当該年度あるいは当期に求められる成果である。もう一つは方策である。方策とは目標達成のための手段である。目標および方策に対してはそれぞれ管理項目が設定される。管理項目とは仕事の結果の良し悪しを測る項目である。方針は、社長→部長→課長という手順で展開される。各職位において上位方針を受け、目標と方策を合意する。これを「上下の方針のすり合わせ」という(図2参照)。方針管理において、目標および方策を実施する最小組織単位は課レベルが一般的である。なお、この段階においては、経営の効率化を意図した機能別の管理方針が、部門方針に優先して策定されることが一般的である。機能別の管理方針は、市場における需要と競争に対応することを意図して、品質(Q - Quality)、費用(C - Cost)、納期(D - Delivery)の管理目標を大きく統制する役割を担っているが、必要に応じて人事、安全、情報などの管理目標にも統制を加える。そして、それらを効率的に達成するために各部門の業務分担の適正化を図り、部門横断的に連携、協力し合うための合意形成を行ったうえで、部門内における階層別の方針展開に取り組むのである。これを「左右の方針のすり合わせ」という^{注3}。
- ④ 実施計画書に基づく実行および成果の状況について、月単位や週単位で職位ごとにチェックを行う。異常値を示す状況に対しては、上下で改善策について協議を行い、意思決定をして迅速に実行に移す。
- ⑤ 期中に実施計画書に基づく実行および成果の状況について診断を行い、全社的なチェックを実施する(社長と部長の役割)。これを「社長診断」という。
- ⑥ 期末には活動の成果をまとめる。目標に対する結果の誤差の原因分析を行い、次期の戦略形成と方針策定に結びつける。

以上のように、経営戦略と方針管理は、企業の経営管理システムとして有機的に機能している。その目的とするところは、新製品開発、品質改善、原価低減、納期改善といった企業の体質強化であるが、何にも増して、良い結果を導き出すプロセスを過去の経験から探索し、将来に生起し

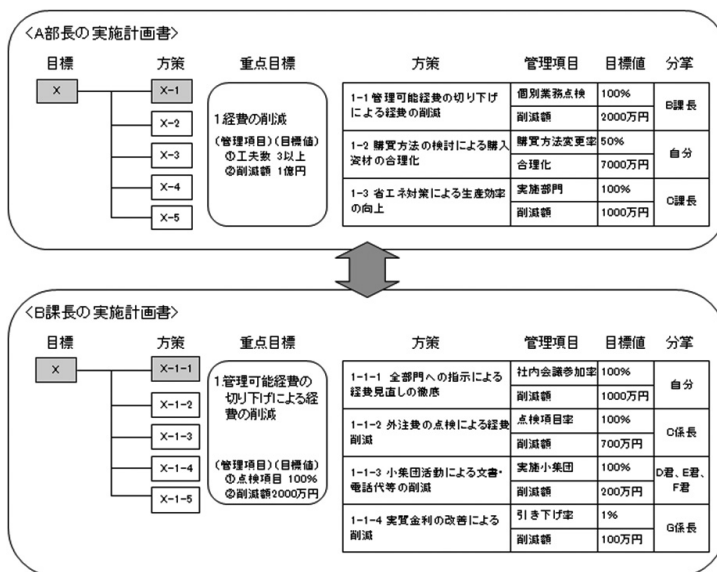
うる機会や脅威に対処しながら、組織的に目標を達成しようとする「学習する組織」を創ることにその効用があるといえる。

図1 経営戦略と方針管理の展開プロセス



出所：鐵（1984），P.65

図2 上下の方針のすり合わせ



2. 方針管理の有効性を担保するための施策

経営戦略と方針管理の仕組みは、例えば、証券取引所に上場しようとする企業では、審査段階において内部管理体制の問題としてその有無が問われる。したがって、いわゆる上場企業には例外なく方針管理の仕組みが存在すると考えてさしつかえない。しかしながら、そのすべてが有効に機能しているとは限らず、なかば形骸化している企業も数多く存在する。

方針管理が有効に機能しない要因は、概ね以下の3つであるといわれている。

- ① 経営戦略や経営計画に合理性や納得性が不足する場合。
- ② 経営目標実現のための施策手段が不明確で、下位まで連鎖していない場合。
- ③ 経営戦略の達成度合いやその結果が、タイミングよくチェックされていない場合。

これら3つの要因をさらに深く考察すると、真の要因は、方針管理が社内の評価システムと連動していないことと、従業員に十分な教育が施されていないことであると考えられる。

方針管理は、良い結果を導き出すためのプロセスを組織的に探し求め続ける活動といえるが、それを動機づけるために、そもそも事業や組織の業績評価、従業員の人事評価に結びつけることを前提にした仕組みである。しかし、例えば、商品開発や営業のような仕事の場合、工場の生産工程のように仕事のプロセスを統制することがむづかしいので、その業績評価はアウトプット管理が選好されてしまう傾向がある。つまり、プロセスを問わず売り上げ実績のみで評価する方式である。アウトプット管理の業績評価に慣れ親しんできた企業が証券取引所に上場しようとする場合、審査を通過するために形式的に方針管理を導入することがよく行われる。しかし、そもそもプロセス管理を行うことに強い必然性を感じていないわけだから、チェックのタイミングや施策手段の連鎖がずさんであったとしてもさほど問題を感じることはない。従業員もまた、方針管理によって自らの人事評価がされていないことがわかっているので、余分な仕事となる方針管理の手続きは敬遠することとなる。

一方、プロセス管理を志向する企業であっても、方針管理を行うための十分な教育が従業員に施されていない場合には、その運用に支障をきたすこととなる。例えば、企業の経営理念や経営戦略の持つ意味、それを組織的に実現していくことの意義、さらには、そのために用いるさまざまな手法に関する知識を付与されていない場合、従業員は自社の経営戦略や経営計画の合理性や納得性を問われても判断することができない。また、時として、自らの未熟に起因するような職場における些細な不満が、高い目標を掲げた経営戦略や経営計画に転嫁され批判の対象となってしまうこともある。

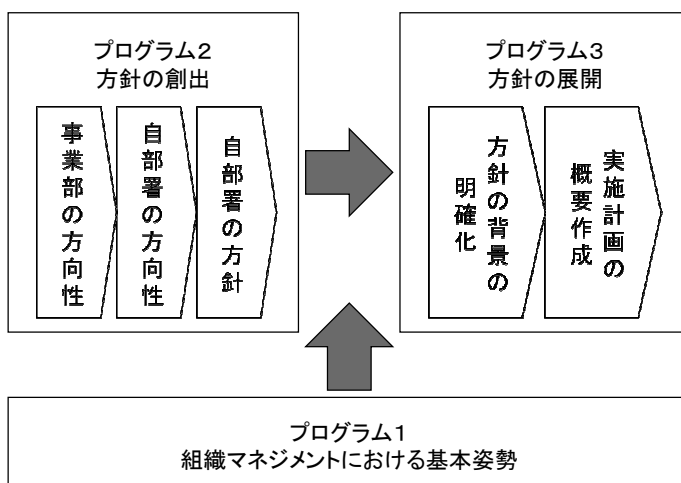
それでは、方針管理を有効に機能させている企業では、どのような施策を講じているのであろうか。本稿ではある企業の事例を用いて説明を行うこととする。用いる事例は、情報通信技術を用いたソリューションビジネスを展開するA社のものである^{*4}。

A社は、日本を代表する情報通信企業Z社の関連会社であり、従業員数約2,500人、年間売上高約800億円の規模を有する大企業である。2004年当時のA社では、Z社のグループ経営方針であつ

た関連会社の自主独立化に沿って、2007年に東証一部上場を果たすことを目指して社内体制の整備を進めていた。1990年代にはISO9000シリーズ、ISO14000シリーズの認証を取得したが、その際に導入した方針管理が形骸化していたため、方針管理の再活性化に着手することとした。A社には6つの事業部門があるが、民間需要を自主的に開拓し、A社独自のソリューションサービスを提供する事業部門は1つだけで（以下この事業部をB事業部と称する）、残りの5つの事業部門は親会社であるZ社との協業事業、つまり、Z社の傘下に入って、Z社が顧客に対してソリューションサービスを提供する際に技術の機能補完をする事業を行っている。B事業部は従業員規模が約800人で、営業部、技術部、保守サービス部、品質保証部、総務部、経理部といった機能部門を有しており、一個の独立した会社と呼ぶべき組織体制を備えている。事業部長はさしずめ従業員800人の会社の社長である。つまり、B事業部は、A社の中で経営戦略と方針管理の仕組みを強化するのに最も適した事業部門とすることができる。

A社は、B事業部を方針管理再活性化のパイロット事業部門として位置づけた。実施したことは、事業部長を頂点とする方針管理教育の下方展開と、部課長の役割記述書と実施計画書のイントラネット上での公開である。方針管理教育は一泊二日の合宿形式で実施されたが、参加者には、この場で自らの方針と実施計画の概要を案出することが課せられた。対象は、B事業部内の6部長、各部内に所属する18課長で、実施時期は、2005年度の4月から5月にかけて、4月に部長研修、5月に課長研修という形で階層別に行われた。部長研修では機能別方針と部門別方針および実施計画の概要づくりを、課長研修では機能別方針と課別方針および実施計画の概要づくりを行った。研修プログラムは、部長研修、課長研修ともに共通である（図3参照）。プログラム1は初日の午前中に実施したが、これは身近な事例研究を通じて、方針管理に基づくマネジメントの有効性を参加者全員で再確認するためのものである。

図3 方針管理教育のプログラム概要



プログラム2は初日の午後から二日目の午前中にかけて実施したが、ここでは自らの職務をより経営的な視点でとらえなおして方針を策定する作業を行った。その思考プロセスは図1に示した通りである。二日目の午後はプログラム3であるが、ここでは、部長同士、課長同士の左右の方針のすり合わせや、事業部長と部長、部長と課長における上下の方針のすり合わせを行った(図2参照)。そして、実施計画の概要作成までをこの研修の場で行い、実施計画の詳細版は持ち帰っての宿題として、一週間後には上位役職者に提出することとした。

同年6月には、4月から5月にかけて行われた部課長研修の成果発表を兼ねて、事業部員全員を対象にした「方針展開説明会」が開催された。事業部長方針が部長、課長の職位にどのように展開され、それぞれがどのように有機的に連携してくかということが実施計画書レベルの詳細情報として説明される機会である。そして、この説明会で用いられた役割記述書や実施計画書などの資料は、事業部内のイントラネット上で公開され、月次チェックの状況も随時更新されている。2006年度には、このような方法が課長の下位職位である主任にまで下方展開された。付言しておくが、B事業部では、A社の社内規定に沿いながら、事業部内で運用している方針管理を業績評価や人事評価につなげている。

2007年度には、B事業部による方針管理再活性化のトライアルについてレビューが行われた。顧客へのサービス提供のリードタイム短縮やクレーム発生率の減少、従業員による自発的な商品開発提案件数の増加など一定の成果を収めることができた。また、本年2月にはB事業部長と再会インタビューする機会を得たが、B事業部長によれば、Z社の方針転換によってA社の上場は見送られ、併せて全社的な方針管理の再活性化も見送られたが、B事業部では2005年以降も方針管理の取り組みを続けているとのことであった。B事業部だけで継続している理由を訊ねたところ、事業部内の情報流通が良くなり組織が活性化しているという回答が得られた。例えば、ある事業部員が仕事上の問題を抱え急ぎ解決を迫られた時、「方針展開説明会」の記憶とイントラネット上の情報を頼りに相談相手をすぐに見つけることができるという効用である。逆に、顧客接点で知覚した有効な情報を、それを最も必要とする役割を持った事業部員に提供することができるといった効用もある。それらの効用を、特に若手社員が感じて自発的に実践しているというのである。

第1節において、方針管理の効用は、良い結果を導き出すプロセスを、過去の経験から探索し、組織的に目標を達成しようとする「学習する組織」を創ることであると述べたが、B事業部の事例はそれを実証するものといえる。

3. 大学経営への応用の機会について

現代の大学の使命は、研究を通じた「知の生産」と、教育を通じた「知の伝達」、さらにはそれらを通じた「知の実践」によって社会の発展に寄与することであると解されている。そして、その起点は真理を探究しようとする専門的研究であり、それがゆえに大学教員は研究業績を中心に評価をされてきていると考えられる。

しかし、大学のユニバーサル化によって、昨今では「知の生産」→「知の伝達」→「知の実践」のループが循環しない状況が散見されるようになってきている。学生の基礎学力の低下によって、授業の内容を学力の範囲で理解できることに限定しなければならないような事態に陥っていたり、あるいは、学生の私語などによって授業の場が劣化し、大学本来の教育である思考の訓練を施すことができない状態になっている現場も散見される。そうした大学では、もはや研究業績中心の教員評価の合理性は損なわれているといえよう。新たに、現有の学生に対する指導のあり方を最適化するとともに、将来にわたる入学者の水準向上を企図した戦略を構築し、方針管理のもとで有効な具体策を迅速に実行するべきである。方針管理は、そのような局面にある大学で応用されるべきである。

次に、大学設置基準の改定によって義務づけられる課題に焦点をあてて、方針管理の応用の機会について述べる。平成23年4月から「キャリア教育の実施」が総ての大学に義務づけられることとなった。この背景には、現在の厳しい雇用情勢において、学生の資質や能力に対する社会からの要請が高まってきていることや、学生の多様化にともなう卒業後の職業生活への移行支援の必要性が高まってきていることがあげられる^{*5}。新しい大学設置基準では、「大学は生涯を通じた持続的な就業力の育成をめざし、教育課程の内外を通じて社会的・職業的自立に向けた指導等に取り組むことが必要で、そのための体制を整えること」と謳っている。具体的には、正課教育の中で学生のキャリア形成を支援できるような授業の方法を工夫することと、授業科目の新設（充実）、さらに、正課教育以外の分野で、学生の入学から卒業までの段階に応じた体系的な取り組みを行うことが求められている。

多くの大学では、すでに就職支援部門における求人情報の提供、適性試験に基づく個別就職相談、ビジネスマナー講座や種々の資格取得講座の開設などのサービスが存在している。これに学生生活支援部門の生活指導・支援サービスや、教務部門の履修オリエンテーション・個別履修指導サービスなどを加え、正課授業科目の新設に対応させて相関を説明できるように配置すれば体系化できると考えることも可能かもしれない。しかし、現実的にはそれが有機的に機能しないであろうことは容易に推察できる。経営側にいる事務組織と教学側にいる教員組織は、連携を意識しつつも相互に干渉してこなかったという大学社会特有の伝統的文化があるからだ。

しかし、学生が自らの人生を考えることの重要性に気づき、社会的・職業的自立に向けた学習を始めようとするきっかけは、授業のみならず学生生活のあらゆる局面の有機的連鎖の中に存在している。体系的な取り組みとは、そうした連鎖を意図的に仕組み、P (Plan) →D (Do) →C (Check) →A (Action) の管理のサイクルで効果を確認して、その水準を高めていくことに他ならない。そのためには、個々の大学がキャリア教育で何をめざすのか（人材像）を方針として確立し、その方針を教学組織と事務組織で左右のすり合わせを行い、さらに部→課→担当といった手順で上下のすり合わせを行うことによって、首尾一貫した施策と組織体制を整備しなければならない。そのように考えると、義務化されるキャリア教育の運営体制にこそ方針管理を応用させていく機会が存在すると考えられるのである。

おわりに

少子高齢化社会の到来とその社会的危機が唱えられてからすでに長い年月が経過する。しかし、時の政権がさまざまな政策を立案し実行してきたにもかかわらず、少子化の傾向は一向に下げ止まらない。大学経営はゼロサム社会の中での生き残りを賭ける時代に突入している。こうした環境における経営のあり方を、大学は何から学べば良いのであろうか。国内外における同様の環境下を勝ち残った大学の経営のあり方を学ぶことが有効であることはいうまでもないが、今一つは、わが国の企業がバブル経済崩壊後の失われた15年にとってきた経営手法ではないだろうか。

経営手法といえば、経営コンサルティング会社が顧客企業への提案の概念としてよく用いる、リエンジニアリング、バランス・スコアカードといったカタカナ用語の手法を連想するが、わが国には、1970年代後半の低成長期から企業に根づいて、バブル経済崩壊後も進化、発展させてきた方針管理が存在する。その効用を良く学び大学経営にうまく取り込んでいくことは可能であるはずだ。

折しも、大学の自己点検と第三者評価が義務づけられ、すでに多くの大学でFDやSDへの取り組みが盛んに行われている。しかし、こうしたさまざまな取り組みを行政への対応とのみとらえて、一部のプロジェクトチームだけで対処してしまうのではもったいない。自らのこれまでの職務経歴を踏まえて、大学経営に資する方針管理のあり方を研究することを今後の課題としたい。

注釈

- 注1 日本私立学校振興・共済事業団私学経営情報センターの参事である比留間進氏は、『大学教職員の基礎知識－平成21年度改訂版－』（日本私立学校振興・共済事業団編・学校経理研究会刊、2009）の巻頭において、「私学の経営者は、これまで学生数の減少に対して人気学部・学科への改組転換などで対応してきましたが、今では必ず学生が集まるような任期学部は存在せず、就職支援やキャリア教育に相当力を入れて面倒見の良い大学にならなければ、いくら学生募集を強化しても集まらない時代になりました。これからの教員は、教育研究だけに専心していればよいのではなく、キャリア教育をしっかりと行って企業が採用したくなるような人材を育成し、職員は私学経営を支える中心的な役割を果たすことが期待されております。私学経営は今後一層厳しさを増していきますが、この荒波を乗り越えられるかどうかは、ひとえに教職員の意欲とパワーにかかっております。」と論述されている。
- 注2 総ての企業が、企業戦略と方針管理の仕組みをもって事業に取り組んでいるわけではない。零細企業や創業間もない企業では、経営者の暗黙知によって戦略が形成されていることが多いし、方針管理についても形式知として展開されていないことも多い。しかし、従業員数1,000名を超える大企業や、株式の公開を行っている企業では、ほぼ例外なく企業戦略と方針管理の仕組みが存在している。
- 注3 左右の方針のすり合わせは、全社的な、品質（Q-Quality）、費用（C-Cost）、納期（D-Delivery）といった管理項目について、モレなくダブリなくムリなく達成していくために、部門間の分担と連携、およびその方法について協議、意思決定するために行われる。

- 注4 A社の事例は、筑紫女学園大学・短期大学部人間文化研究所年報第20号に掲載された筆者の論文「企業内教育の変遷と今後の課題」でも取り上げたが、同じ時期の出来事を視点を変えて報告しているので併せて参照されたい。
- 注5 学生の資質や能力に対する社会からの要請の具体例は、経済産業省によって発信された「社会人基礎力」であり、学生の多様化にともなう卒業後の職業生活への移行支援の具体例は、文部科学省の「就業力支援事業」として表出されている。

参考文献

鐵健司. 1984. 『QC入門講座』日本規格協会

富士ゼロックス総合教育研究所. 1999. 『方針管理ガイドブック 第3版』富士ゼロックス総合教育研究所

大橋健治. 2009. 「企業内教育の変遷と今後の課題」筑紫女学園大学・短期大学部人間文化研究所年報第20号

(おおはし けんじ：現代教養学科 講師)