



●図1 方針管理の仕組み

大藤 正、谷津 逸著 「経営管理システムの構築と運営：ベーシックコーステキスト」より引用

#### 6.4 方針の達成度評価と反省

期末には方針管理の実施結果の総合的な見直しを行います。見直しにおいては、まず第一に、今年度の方針の実施結果（未達成や残されている問題の解説を含む）を整理し、前者の中期経営計画や社会の動きなどを考慮した上で、各々の部門において来年度以降取り組むべき課題を明確にします。

また、方針管理の仕組み自体の問題についても検討します。方針の展開の際に用いた系統図などを用いて、どの目標が未達成だったか、どの実施計画書の進捗が不十分だったかを整理することで、目標の設定、方針の展開、実施計画書の進捗のどこがまずかったのかが明確となります。

#### 6.5 機能別管理

**機能別管理 (cross-functional management)** とは、「品質、原価、量、納期のような経営基本要素ごとに、全社目標を定め、それ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、かつ部門横断的に連携・協力して行われる活動」と TQC 用語検討委員会で定義され、「品質管理」(1998) で説明されています。

多くの企業などの組織体は部・課・係・グループなどの呼称で、ある役割を持って、日常の活動（日常管理業務）を行っています。そして、この役割を機能と捉えると、機能は「働き」といえます。品質管理の分野における「機能別管理」とは、顧客に提供する製品やサービスの品質の改善・向上は当然として、コストの低減や生産性の向上は継続的な課題として常に存在します。

#### 6.6 マトリックス管理

前述のような課題を効率的に達成するためには、各部門に任せては思うように改善が進まないことが多くあります。そこで、これらの課題を改善するために、各部門を横断にした管理の仕組みを導入します。各部門からメンバーを集め「～委員会」「～会議」を設置して集中的に論議を行い、施策の提言を行います。これが品質管理における「機能別管理」で、この管理を「**マトリックス管理**」ともいいます。

#### 6.7 クロスファンクショナルチーム (CFT)

また、小集団による改善活動を推進している組織・企業では、全社・全部門にまたがる改善テーマがあります。このテーマを効率的に解決するためには、やはりこの機能別管理の仕組みが有効です。近年の製品や部品の環境対応やグローバル調達を効率的に促進するためには、開発・設計・生産・調達・品質保証などの部門を横断してメンバーを集め、**クロスファンクショナルチーム (CFT)** や**機能別委員会**を編成し、短期間で結果を出すことが期待されます。

これらの仕組みを運営するための成功の鍵は、部門別管理とは異なる適切な「**責任と権限**」が与えられ、活動ができることです。