

# 方針管理に関する海外研究の動向調査

—— 叙事的なレビューを通じた  
海外とのギャップについての考察 ——

## A Survey of Trends in Overseas Researches on Hoshin Kanri

—— Discussions of the Research Gaps Compared with Overseas  
Through Narrative Reviews ——

大西 智之

ONISHI Tomoyuki

# 方針管理に関する海外研究の動向調査

—— 叙事的なレビューを通じた  
海外とのギャップについての考察 ——

## A Survey of Trends in Overseas Researches on Hoshin Kanri

—— Discussions of the Research Gaps Compared with Overseas  
Through Narrative Reviews ——

大西 智之

ONISHI Tomoyuki

**要旨：**本稿の目的は、海外の方針管理研究のナラティブ（叙事的）なレビューを通じて、発見事項を明らかにすることである。特に、わが国の研究と対比させることで、海外の研究動向とわが国との研究のギャップについて考察したい。発見事項は以下の通りである。第1に、欧米の戦略の策定と実行への批判から、戦略を実行するための日本の戦略的計画として方針管理は注目され、米国に輸出された。第二に、海外では日本の文化に根差した方針管理を自社の組織文化に適応させるのに苦勞しているようである。代表例として、根回しとキャッチボールがあげられていた。一方、日本の文献では、キャッチボールの重要性は説明されているものの、根回しの説明はない。これは、日本の組織文化を暗黙の前提においているからかもしれない。第三に、欧米では方針管理を戦略マネジメント・システムとして捉えており、その実行手段として方針管理に期待している。一方、日本では戦略と方針管理は研究上では断絶している。方針管理はTQMを戦略として応用したという認識を日本企業が持っていた可能性がある。ゆえに、日本企業に戦略が存在しなかったのは、方針管理において「TQMが戦略である」と誤認していたからではないだろうか。第四に、海外は戦略の策定を重視するが、日本は戦略の展開を重視している。

**キーワード：**方針管理、管理会計、品質管理、叙事的レビュー、海外比較研究

## 1. はじめに

本稿の目的は、海外の方針管理研究のナラティブ（叙事的）なレビューを通じて、発見事項を明らかにすることである。特に、わが国の研究と対比させることで、海外の研究動向とわが国との研究のギャップについて考察したい。第2節では、海外の研究者の方針管理に対する歴史認識を俯瞰した上で、第3節で方針管理の海外における定義を要約する。さらに、第4節で日本と海外の経営戦略に対するスタンスの違いから方針管理の相違を議論し、第6節で結びとしたい。

## 2. 海外研究者の方針管理に対する歴史認識

### 2.1 日本における方針管理の歴史に関する議論

日本の研究では、方針管理の歴史を論ずるときに、企業名を用いて説明されることが多い。他方、欧米の研究では、日科技連の品質管理講座で、1950年代に登場した<sup>1</sup>。あるいは、エドワード・デミングとピーター・ドラッカーのPDCAに影響を受けた<sup>2</sup>といった。つまり、日本では、企業が開発したという認識が強いが、欧米では企業名に必ずしもこだわっていない傾向が伺われる。

### 2.2 海外における方針管理の歴史に関する議論

Growth Opportunity Alliance of Greater Lawrence (GOAL/QPC) が方針管理を推奨している<sup>3</sup>。1988年に研究チームを結成し、Dow Chemical, Procter & Gamble, Hewlett Packard, IBMなどが名を連ねていた。他に採用している企業としてはZerexなどもある。欧米の戦略の策定と実行への批判から、戦略を実行するための日本の戦略的計画として方針管理は注目され、米国に輸出された<sup>4</sup>。

1980年代に日本の生産管理の知識とともに欧米企業に伝わったが、方針管理の原則を理解している欧米企業はほとんどない。これは、リーン生産のときと同様の状態といえる<sup>5</sup>。方針管理を含むリーン生産は、1980年代の日本企業の大きな成功要因の一つだと考えられていた<sup>6</sup>。欧米では1980年代に注目され有名企業も導入したが、うまく行っているのかは不明である。他方、日本はいまだに6～9割の企業が導入し続けている<sup>7</sup>。最近、方針管理に関する出版物が増えてきた折、欧米の経営者の中で方針管理への関心が高まっている<sup>8</sup>。たとえば、Amazon.comで“Hoshin Kanri”で調べると多数ヒットする。しかしながら、「方針管理」で調べても新しい文

献はほぼヒットしない。

### 3. 海外における方針管理の定義

海外において方針管理の訳語に統一性はなく、「Hoshin Kanri」「Policy Deployment」「Policy Control」「Management by Policy」「Management for Result」「Hoshin Planning」など、様々な用語が錯綜している<sup>9</sup>。さらに、様々な定義や解釈が存在しているが、コンセンサスはない<sup>10</sup>。要するに、訳語の混乱がみられ、定義も一定していない。海外では新しい定義の開発に熱心である。一方、日本は日科技連の定義が有名でよく引用される。海外の定義の一例を以下に列挙する。

品質、コスト、納期、モラルにおける具体的な目標と手段を経営陣が選択することに伴って策定された目標達成のための一年間の計画<sup>11</sup>

従業員が状況を分析し、改善計画を立て、パフォーマンスチェックを行い、適切な行動をとることを促すためのフォーマットやルールのシステム<sup>12</sup>

プロセス指向の方法論であり、戦略を構築し、戦略目標を組織全体の日々の活動を結びつけることによって、組織全体の同じ方向に動かすシステムである<sup>13</sup>。

方針管理は、組織内の変化を指揮することで、組織の方向性を管理するのに役立つ。このシステムには、継続的な改善、ブレイクスルー、実行のためのツールが含まれる。方針管理の鍵は、トップダウンとボトムアップの両方で、戦略的計画プロセスに組織全体を取り組むことである。教育機関の方向性、目標、目的が合理的に十分に定義され、明確に伝達され、監視され、システムのフィードバックに基づいた適応が保障される<sup>14</sup>

日本の文化で生まれた方針管理を欧米の企業の組織文化に適應させることの困難さは、他の日本の経営モデルの導入ケースにも登場する問題である。方針管理の実施企業のほとんどは、リーン生産やTQMの推進企業である。方針管理には「根回し」や「キャッチボール」という考え方があり、これは日本の考え方やリーダーシップスタイルに根差している。変革の手段を選択する欧米企業に対し、日本企業は変革に必要な能力開発に重点を置いている<sup>15</sup>。方針管理は組織変革を扱うために、適切なリーダーシップとコミュニケーションを必要とする。「根回し」が出来て

いれば、リーダーはアイデアを共有して議論し、意思決定において適切な合意を得るの基盤を築くことができる<sup>16</sup>。

要するに、海外では日本の文化に根差した方針管理を自社の組織文化に適応させるのに苦労しているようである。代表例として、根回しとキャッチボールがあげられていた。一方、日本の文献では、キャッチボールの重要性は説明されているものの、根回しの説明はない。これは、日本の組織文化を暗黙の前提においているからかもしれない。

#### 4. 方針管理における日本と海外の経営戦略の差異

方針管理は戦略の策定・実行と異なり、TQMを戦略に応用したものである。方針管理は戦略および日常管理をTQMにおいて結びつけるために必須である<sup>17</sup>。方針管理は、戦略マネジメントの一種だと考えられている。戦略マネジメントの文献には、実行するためのガイダンスが殆どない。「戦略が優れていれば、自分で実行するだろう」「既存の手段で実行できるだろう」という前提があるのかもしれない<sup>18</sup>。敷衍すれば、方針管理はTQMを戦略として応用したという認識を日本企業が持っていた可能性がある。ゆえに、日本企業に戦略が存在しなかったのは、方針管理において「TQMが戦略である」と誤認していたからではないだろうか。

業績管理の研究では、既存のフレームワークが企業の戦略を調整し実行に移すことに失敗していることを示唆している<sup>19</sup>。欧米では方針管理を戦略マネジメント・システムとして捉えており、その実行手段として方針管理に期待している。一方、日本では戦略と方針管理は研究上では断絶している。

日本と海外（特に欧米）の経営戦略の違いは、計画プロセスの詳細さにある。日本の経営者は、戦略的な計画を設定する代わりに、「戦略的な意図」を設定するという手法を採用している<sup>20</sup>。戦略はトップダウンで「戦略的意図」として展開され、企業戦略は少数の限定されたステートメントで表現される。よって、明確で誰にでも実行されるものでなければならない。しかしながら、組織構成員が達成するための手順・活動・目標を詳細に策定はしない。これは、継続的改善により絶え間ない改善と高度な変化に基づいている<sup>21</sup>。方針管理はトップダウンのアプローチであり、マネジャーの責任である<sup>22</sup>。つまり、海外は戦略の策定を重視するが、日本は戦略の展開を重視する。戦略の展開よりも策定を重視している海外に比べ、日本は策定よりも迅速な展開を重視しているのかもしれない<sup>23</sup>。

## 5. BSCと方針管理の関係性に対する捉え方

方針管理は、BSC、TQM、リーン生産、シックスシグマなど新しいシステムやコンセプトを導入している組織で不可欠な要素となっている<sup>24</sup>。アナログ・デバイス社のSchneidermanが1987年にスコアカードの原型を作った。同社ではスコアカードを導入する際方針管理を用いている<sup>25</sup>。アナログ・デバイス社は、Kaplan and Norton<sup>26</sup>でも言及されており、戦略マネジメント・システムとしてBSCと方針管理の関係性は明らかである。しかしながら、方針管理は、BSCに比べて研究されていない。つまり、海外ではBSCと方針管理は関係していると考えられている。しかし、研究は少ない。他方、日本ではリンクしていると明示している研究すらわずかしかない。

戦略マネジメントのフレームワークとしての問題を解決するために、方針管理のコンセプトと手法を導入しようとする研究はある。戦略を日常管理にうまく結びつけるために、BSCと方針管理を統合しようとする研究が多い<sup>27</sup>。

BSCの4つの視点は、方針管理のQCDEの部門横断的な管理に似ている。BSCは4つの視点の因果関係の実行に重点を置くが、方針管理はプロセスを改善する能力に重点を置いている。つまり、BSCは「何をすべきか」について価値を置くが、「どのようにすべきか」については言及が少ない<sup>28</sup>。つまり、海外の研究者は方針管理とBSCを統合しようとしている。また、異同点についても言及されていた。一方日本では、BSCと方針管理が代替関係・補完関係にあるとする研究はあるが、統合しようとする研究は寡聞にして知らない。

## 6. 結語

本稿では、日本と海外の研究を比較して、ナラティブなレビューを行ってきた。発見事項は以下の通りである。第一に、欧米の戦略の策定と実行への批判から、戦略を実行するための日本の戦略的計画として方針管理は注目され、米国に輸出された。第二に、海外では日本の文化に根差した方針管理を自社の組織文化に適応させるのに苦労しているようである。代表例として、根回しとキャッチボールがあげられていた。一方、日本の文献では、キャッチボールの重要性は説明されているものの、根回しの説明はない。これは、日本の組織文化を暗黙の前提においているからかもしれない。

第三に、欧米では方針管理を戦略マネジメント・システムとして捉えており、その実行手段と

して方針管理に期待している。一方、日本では戦略と方針管理は研究上では断絶している。方針管理はTQMを戦略として応用したという認識を日本企業が持っていた可能性がある。ゆえに、日本企業に戦略が存在しなかったのは、方針管理において「TQMが戦略である」と誤認していたからではないだろうか。第四に、海外は戦略の策定を重視するが、日本は戦略の展開を重視している。

本稿の限界としては、ナラティブなレビューをしたため発見事項の漏れや対立する発見事項の存在可能性が挙げられる。また、海外とひとくくりにしたが、米国、欧州、アジア圏といった異なる文化ごとに、方針管理に対する異なる解釈が存在する可能性もある。今後は、システムティックレビューを通じた研究を行っていききたい。

## 注

1. Tennant C, Roberts P. Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*. 2001 Jun;34(3):287-308.
2. AHMED, Hanaa Ouda Khadri. A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 2016, 12.16.
3. COLE, Robert E. Learning from the quality movement: what did and didn't happen and why?. *California management review*, 1998, 41.1: 43-73.
4. King (1989). *Hoshin Planning: The Development Approach*, GOAL/QPC, Methuen, MA, USA. Babisch (2005). *Hoshin Handbook*. Total Quality Engineering. Poway, US. Colletti (1995). *A Field Guide to Focused Planning: Hoshin Kanri - American Style*, The Wood ledge Group, East Granby, CT, USA..
5. Silveira, G. D. Willian, et al. Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 2017; 28(10): 843-859..
6. Ahmed, Hanaa Ouda Khadri. A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 2016.
7. 大西智之「わが国方針管理研究に関する 文献レビューを通じた研究の動向と課題 - 管理会計論文の分類フレームワークによる考察 -」『埼玉女子短期大学研究紀要』2022; 46; 31-45.
8. Silveira, G. D. Willian, et al. Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 2017; 28(10): 843-859.

9. Akao Y. Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Cambridge, MA, 1991. JOLAYEMI, Joel K. Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management*, 2008, 19.3: 295-320. King (1989). Hoshin Planning: The Development Approach, GOAL/QPC, Methuen, MA, USA. Babisch (2005). Hoshin Handbook. Total Quality Engineering. Poway, US. Colletti (1995). A Field Guide to Focused Planning: Hoshin Kanri - American Style, The Wood ledge Group, East Granby, CT, USA. Shiba & Shoji (1993). A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management. Productivity Press, Cambridge MA.
10. Silveira, G. D. Willian, et al. Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 2017; 28(10): 843-859.
11. Integrated Quality Dynamics (1997). TQM: Hoshin, Retrieved on June 27, 2014, Available at: URL: <http://www.iqd.com:80/hoshin.htm>
12. Total Quality Engineering (1997). "Hoshin planning" , Retrieved on June 27, 2014 , Available at: URL: <http://www.tqe.com:80/tqehelp/hoshin.html>
13. Witcher & Butterworth (1997). Hoshin Kanri: a preliminary overview. *Total Quality Management*, 8, (2-3), 319-323.
14. Witcher. Hoshin Kanri through the eyes of English Language Texts, *The journal of business studies*, 2014;53 (3), 72-90. King (1989). Hoshin Planning: The Development Approach, GOAL/QPC, Methuen, MA, USA.
15. Witcher, B. Chau, V. Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Business Management Decision*.2007; (10) April.
16. Silveira, G. D. Willian, et al. Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 2017; 28(10): 843-859.
17. Witcher and Butterworth. Hoshin Kanri, How Xerox Manages, *Long Range Planning*, 1999; 32(3), 323-332.
18. Ahmed, Hanaa Ouda Khadri. A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 2016.
19. NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management* , 2005, 25.12: 1228-1263.
20. Ahmed, Hanaa Ouda Khadri. A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 2016.
21. Witcher & Butterworth. Hoshin Kanri, How Xerox Manages, *Long Range Planning*, 1999; 32(3), 323-332.
22. Akao Y. Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM, Productivity Press, Cambridge,



MA, 1991.

23. Osada, H. Strategic Management By Policy in Total Quality Management, Strategic Change, 1998; 277-287. Silveira, G. D. Willian, et al. Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 2017; 28(10): 843-859.
24. Ahmed, Hanaa Ouda Khadri. A proposed systematic framework for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 2016.
25. Schneiderman, A. M. Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement*, 1999; 2(11): 6-11.
26. Kaplan, R.S., and D.P. Norton. "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 1992; 70(1); 71 – 79.
27. Witcher, B. Chau, V. Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Business Management Decision*.2007; (10) April. など。
28. Witcher. Hoshin Kanri through the eyes of English Language Texts, *The journal of business studies*, 2014;53 (3), 72-90.