

岡本薫著「なぜ日本人はマネジメントが苦手なのかー PDCA では駄目、Ph.P 手法で考えようー」
中経出版 2011 年 3 月 14 日刊を読む

1. 「PDCA」はなぜダメなのか？

- (1) マネジメントとは、「目標」を設定し適切な「手段」を選択・実施してその目標を達せしていく、という「プロセス」を意味している。
- (2) 「目標」と「手段」があらゆるマネジメントの基本軸だ。
- (3) 「目標」は、マネジメントを実践する主体が(それぞれが属する国家・社会・企業・組織などが定めるルールの範囲内で)自由に設定できるものであり、「手段」は目的合理性を持つものがロジカルに選択されるべきものである。
- (4) こうしたマネジメントのプロセスをわかりやすく示したり、あるいは分析するための整理法としては、従来からの「PDS サイクル」(Plan, Do, See)とか「PDCA サイクル」(Plan, Do, Check, Act)といった手法があった。
- (5) しかしこれらは、(少なくとも日本においては)実際のマネジメントの改善にはほとんど役立っていない。なぜなら、マネジメントの失敗は、その大部分が「P」＝「プラン」の段階ですでに起きてしまっているからである。
- (6) 「プラン」の段階ですでに失敗してしまっているのに、その後を「Do, See」と整理しようと「D, C, A」と整理しようと、当初の失敗が克服できないのだ。さらに言えば、「どこで失敗したのか？」も遡って検証できない。

2. 「Ph.P手法」ならマネジメントをロジカルに企画・実践・検証できる

- (1) そこで、著者が考案して提唱しているのが、「PDS」や「PDCA」を超えた「Ph.P手法」(ピー・エイチ・ピー手法)というものだ。
- (2) これは(従来の PDS サイクルをベースとして)失敗の多くが発生する「P」＝「プラン」の段階を5つの「フェーズ」(phase)に分けて考えるというものである。「プラン」の部分を「フェーズ」に分けるので「フェーズド・プランニング(Phased Planing)手法」＝「Ph.P手法」と名づけたわけだ。
- (3) この手法を用いれば、自分自身のマネジメントをよりロジカルに企画・実践することができ、また、自分のマネジメントや他人のマネジメントの失敗原因も、発見・検証しやすくなる。

3. マネジメントのプロセスは全体として「7つのステップ」に分けられることになる。より具体的に言えば、マネジメントを成功させるためには、次の7つのステップをロジカルに進める必要がある。

Step1 現状把握…「現状」を正確に把握すること

Step2 原因特定…現状をもたらした「原因」を正確に特定すること

Step3 目標設定…達成可能で具体的な「目標」を設定すること

Step4 手段選択…実行可能で有効な「手段」を選択すること

Step5 集団意思形成…関係者間の「集団意思」を十分に形成すること

Step6 手段実施の確保…決定どおりの「手段実施」を確保すること

Step7 結果と目標の比較…「結果と目標の比較」を実施すること

(1) Step1「現状」を正確に把握する

①失敗しないマネジメントのためには、まず「ステップ1」として、「現状」を正確に把握しなければならない。マネジメントとは「現状」を「目標」に近づけるために行うものなので、「現状把握」で失敗したら、その後何をしてもダメだ。

②現状が理想状態(つまり目標とイコール)であり、かつ、放っておいてもその理想状態がずっと続くと見込まれるなら、マネジメント扶養であり、寝ていればよい。しかし通常は、現状は何らかの「問題」を抱えている。

(2) Step2「原因」を特定する

①通常は、現状には多くの問題があるので、その現状を「目標」に近づけていく必要があるが、慌てて行動せず、「ステップ2」として、その問題の「原因」をまず特定しなければならない。

②「原因特定」を伴わない対策は、有効性を欠くばかりか、それまでうまくいっていた部分も破壊してしまうことが多いからだ。つまり、「問題の原因」だけでなく、「今はうまくいっていることの原因」についても、因果関係を特定しておく必要がある。

(3) Step3「目標」を設定する

①次に「ステップ3」として、「目標」が設定されなければならない。

②マネジメントはそもそも何らかの目標を達成するために行うものであり、適切な目標競っていなくしては、マネジメントは成り立たない。具体的に言えば「達成可能」で「具体的な目標」を「選ぶ」ことが不可欠だ。

(4) Step4「手段」を選択する

①目標が設定されたら、「ステップ4」として、その目標を達成できる、「実行可能」で「有効」な「手段」が、開発・選択されなければならない。

②追って詳細に述べるが手段の良し悪しは「目標を達成できるか」ということだけで決まる。それ以外の要素は(目標がすべて列挙されていれば)一切考慮する必要はない。

(5) Step5「集団意思」を形成する

①手段が選択されたら、そのマネジメントが「ひとりの人間」が行うものであれば、直ちにそれを実行すればよい。しかし、組織によるマネジメントの場合には、言うまでもなく多くの人々がかかわる。

②そこで、「ステップ 5」として「集団意思」の形成が必要になる。

③具体的に言えば、ステップ 1～4 の「現状把握」「原因特定」「目標設定」「手段選択」のすべてについて、関係者全員の認識や方針が統一されていなければならない。

(6) Step6「手段実施」を確保する

①集団意思が形成されたら、決定された手段が確実に実施されるよう、「ステップ 6」として、「手段実施の確保」が必要になる。

②簡単に言えば、手段の実施状況・進捗状況を常にモニターするということだ。

③なお、ステップ 6 の本質は「手段を実施すること」に尽きるが、組織マネジメントの場合は、手段選択者と手段実施者が異なる場合が多いため、モニタリングにより「手段実施を確保すること」が重要になる。

④手段の実施が完了すると、その「結果」が出る。

(7) Step7「結果と目標の比較」をする

①そこで必要になるのが、「ステップ 7」の「結果と目標の比較」だ。

②これは多くの場合「評価」と呼ばれているが、日本語の「評価」は多義的だ。したがって、その本質を常に明示するために、ここでは「結果と目標の比較」と呼ぶ。

4. (1)ところで、ステップ 7 で「結果と目標の比較」をしているとき、その「結果」は、実はすでに「次のマネジメント・サイクル」の「現状」になっている。そこで次のマネジメント・サイクルに進み、1～7 のプロセスがサイクルとして常に回っていくのだ。

(2)結果が目標と一致していない場合(つまり、2 順目の「現状」が引き続き問題を抱えている場合)、その「原因」は、「前のマネジメント・サイクル」の各ステップのどこかで発生していた(いずれかのステップで失敗があった)はずだ。

(3)その「原因」は、「次のマネジメント・サイクル」のステップ 2(原因特定)において追究・特定されるのだ。

このようにして、マネジメント・サイクルが次々に回っていくのである。

5. 「P」＝「プラン」とひとくくりにするからうまくいかない

(1)このように、ステップ 1～4 の性格は大きく異なっている。

(2)ステップ 1 の「現状把握」はデータの収集によって「事実」を客観的に把握するものであり、ステップ 2 の「原因特定」は実証的分析によって「因果関係」を科学的に特定するものだ。また、ステップ 4 の「手段選択」は、目標を達成できるものをロジカルに選択するものだ。これらについては、「多数決」で決定するということはあり得ない。

- (3)それに対してステップ 3 の「目標設定」には、各人・各組織の価値観やモラル感覚などが関係してくる。したがって、関係者の間でイデオロギーや倫理観・道徳観などが決定的に異なる場合には、「多数決か決裂か」といった状況も起こり得る。
- (4)これらの全体を単に「P」とか「プラン」などと「ひとくくり」にしていまい「あのプランニングはよかったのか？」などと論じても、混乱を助長するだけだ。この点を見るだけでも、「PDS」とか「PDCA」といった整理法が機能しない理由がわかるだろう。
- (5)ちなみに、賢明な読者の中には、「ステップ 1 で、現状に問題があるかないかは、何を基準に判断するのか？」とか、「まず目標を設定してから、それとの対比で現状を見るのではないか？」と感じた鋭い人がいるかもしれない。
- (6)しかし、ここまでの説明がよく理解されていれば、回答はすでに得られているだろう。ステップ 1 で「現状に問題はあるか」ということを判断するとき、その基準は「ひとつ前のサイクルの目標」なのだ。
- (7)マネジメント・サイクルは常に回っており、また、あるサイクルの「現状」は、実は「ひとつ前のサイクル」の「結果」と常にイコールになっている。
- (8)したがって、「現状の良し悪しを判断する」という作業(ステップ 1)は、実は、前のサイクルの「結果と目標の比較」(ステップ 7)と同じものなのである。
- (9)マネジメントを行う者は、常にある「目標」に向かっているため、その時間の流れの中で(従来からあった目標を基準にして)「現状」を見ているのだ。
- (10)したがって、このサイクルの整理は、「目標設定」をステップ 1 として始めることもできる。しかし、いずれにせよ常に回転しているので、どこから始めても同じことだ。

6. 「官僚主導」と「事業仕分け」——どのステップの問題か？

- (1)ちなみに、組織が大きくなると、当然のことながら各ステップの実施について役割分担が発生する。
- (2)製造業の会社について言えば、「顧客の反応」という「現状」は、セールス・営業の担当者にわかって、設計部門や工場ではわからない。したがって、組織が大きくなればなるほど、ステップ 5 の「集団意思形成」が重要になるのだ。
- (3)政府について言えば、ステップ 1(現状把握)とステップ 2(原因特定)は、基本的に官僚の仕事だ。
- (4)それに対してステップ 3(目標設定)は、官僚ではなく政治家の仕事である。官僚から得られた「現状」「原因」の情報をもとに、主権者である国民の意思にしたがって、政治家たちが(多数決で)「目標」—将来の国の姿—を設定するのだ。
- (5)ステップ 4(手段選択)は、官僚が複数の案を考え、政治家がその中から「手段」を選択する。
- (6)すでにおわかりのように、自民党政権時代の「官僚主導」の根本的な問題は、「ステップ 3 も官僚に頼る」(政治家たちが、選挙のことを考えて敵をつくらぬようにするためや、それぞれの事情を抱える政治家同士でお互いの顔を立て合うために、目標を明確に選択しない)ということだ。
- (7)また、民主党政権発足後の(いわゆる「事業仕分け」などにおける)混乱の根本的な原因は、「ステップ 1・2・4 もすべて政治家が(限られた情報のみで)行おうとした」ということにあるのである。

岡本先生の本著は PDCA の P をより具体的に考えることで事業を成功に導くものだ。TQM をサービス産業に導入するに当たって極めて有用と確信する。

— 2011 年 5 月 17 日林 明夫記 —