

# PDCA に 期待するのは 諦めなさい



サイクルはなぜ回らないのか？  
その理由と対策は？

P D C Aはなぜ機能しないのか？

P D C Aサイクル (PDCA cycle、plan-do-check-act cycle) は、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

Wikipedia より

「報連相」「5 S」に並ぶ仕事のやり方の一つであり、ビジネス常識の定番でもある「P D C A」ですが、その類いのビジネス書が、未だに書店の一角を締めるところか、売れ筋の上位にランクインしていたりします。

毎年、新社会人が生まれてくるのだから、常に教え続けなければならないのは当然ですが、教える相手は新人に限ったことではないのが実態ではないでしょうか？

トヨタの「カイゼン」に代表されるような業務改善の期待はほど遠く、何度も同じことを繰り返す成長のない状態は、業績が安定しているのではなく、実は衰退しているのだと気がつかなければなりません。

「だからこそP D C Aを回して目標管理をすべきだ！」という想いは間違っていないかもしれませんが、自分以外の従業員は、その考えと行動についてこれていますか？

P D C A は日本では通用しない？

## 国際標準であるP D C Aは正しい

品質管理のT Q C活動には既にあったP D C Aですが、I S O取得にも欠かせない経営管理の仕組として取り入れられています。

P D C Aの考え方はとても合理的です。正しく機能させることができれば、これほど有効性と活用度が高い手法は他にはないといってもよいくらいです。

しかし、大手に限りませんがI S Oを取得している企業は多く、経営品質の向上と安定を図る努力は見習うべきことや、感心させられることが多い一方、顧客情報の流出や不良品であることを秘匿したため購入者に被害が及んだなどの事故や事件も頻発しています。

### やっぱり意味がない？

ビジネス手法としての論理が正しいことは間違いありませんが、如何せん、正しく運用し機能させることが難しいのです。では、最初から取り組んでもムダなのかと言えば、そんなことはありません。

P D C Aそのものに罪はなく、目標達成のためには、P D C Aだけに頼らず、「報連相」や「5 S」に加え、従業員の「自己啓発意欲の向上」などの要素も必要なのです。

「そんなことは分かっているし、それぞれがきちんとできていないから、困っているんだ」と思われるでしょうが、経営者なら当然のことです。

従業員も「カイゼン」意識を高くもってくれることが理想ですが、そうした問題がない会社なのであれば、素晴らしい会社だということです。

## P D C Aが機能しない理由その1

P D C Aという言葉を知っているが、単なる言葉の定義、意味ではなく、自身の仕事に置き換えて正しく分かりやすく人に説明できますか？

また、P（プラン、計画）してD（ドウ、実行）をし、期待した通りに実績があがれば問題はないのですが、もし、目標達成ができなかったらどうするのでしょうか？

だから、C（チェック、検証）をすることが重要なのですが、この検証方法や目標達成の到達度の基準を明確に決めておかない、準備不足であることに、そもそもの間違いがあるのです。

また、営業部など売上金額や販売数など数値化できるものは分かりやすいのですが、顧客満足を調査するためにお客様のご意見を聞いてみる…といった、もともとP D C Aサイクルに適合しないものまで無理にはめ込みたがる管理者がいることにも、機能し得ない理由があります。

目標達成ができなかった場合に、C（チェック、検証）をし、「では、どうする？」を考えてA（アクション、業務改善行動）をするのですが、失敗の原因を探り同じ轍を踏まないようにするために、否が応にも次の行動はより慎重に消極的になりがちです。

しかも期の途中で、大胆な方向転換や業務改善のやり直しをするほどの予算が取れるのかという根本的な問題もあります。

## P D C Aが機能しない理由その2

P D C Aにこだわり過ぎて仕事が増えていませんか？

C（チェック、検証）をするにあたって、どこまで報告をすればよいかということも、予め決めておかなければなりません。報告の仕方は各人任せになっていて、報告を受ける管理者は、必然的にC（チェック、検証）の業務量が増えてしまいます。

また、目標達成ができなかった場合は、言い訳の報告が深くなって行き、言い訳のための言い訳が発生します。つまり、C（チェック、検証）の段階で足踏み状態となるのです。

状況が悪ければ悪いほど、モチベーションは下がる一方となり、もはやA（アクション、業務改善行動）に進むことはできなくなります。

さらに、ふと考えてみると、P D C Aサイクルなので、A（アクション、業務改善行動）の次はP（プラン、計画）に戻るわけですが、Aの結果のC（チェック、検証）はしなくても良いのでしょうか？

本当は、P D C A → P D C Aの単純なサイクルではなく、P D C A → C A（→ C A） → P D C Aが正しいのでは？

と考える人がいれば、声高に説教する管理者と、きちんとやっているつもりの部下の、P D C Aへの認識に生じたズレは修正できず、目標とする結果も見えてこないでしょう。

## P D C Aが機能しない理由その3

経験と勘や過去の記憶や実績を頼りに、それこそが仕事と思い込んでいる人にはP D C Aなどという概念は煩わしいだけといった、変わらない人がいませんか？

言葉の上では「P D C Aを意識して頑張ってます」と言いながらも、実際のところは「まず、動いて、やってみなければ何も始まらないでしょ」と、足で稼ぐ、走りながら考える現場主義の人がチームのなかにいるものです。

とにかく実践あるのみでP（プラン、計画）の前にD（ドウ、実行）を先行させることが、決して悪いわけではありません。

しかし、チームとしてP D C Aの論理で仕事をしていくためには、チームの全員に同じスキルレベルを求めることが難しいというか、土台無理があるのです。

軍隊に例えてみるなら、作戦の全体を考えるのが将校たちであって、それに従って行動するのが兵隊です。会社であれば、経営者と管理職が将校で、兵隊は現場、一般社員です。

作戦行動には、現場状況に応じて変更しなければならないこともあります、その想定、想定外も含めて計画しておくことが重要なのです。

この論理に基づいて指示するのは、経営者と管理者でなければなりません。

## P D C Aが機能しない理由その4

そもそもP（プラン、計画）がダメなのでは？

前年対比 110% と乱暴な予算の数値目標だけを突きつけても、それはP（プラン、計画）ではありません。

もちろん、そのためには…、という企画はあるのですが、その企画を、「誰が」「いつ迄に」「どうやって」…といった「5W1H」の具体的な指示をする必要があります。

段取り八分仕事二分とよく言われますが、プロジェクトで成功を収めている人のほとんどは段取りを欠かしません。

段取りは業務の一部と考えて当たり前に行っている人の多くが、できると言われる人なのです。残念なことに無駄な残業や業務に追われて時間を費やしている人ほどこの仕事術を使っていません。この段取りの仕事術では慣れるに従い残業時間を従来の半分以下や無くすほどの効率アップも望めるはずなのです。

また、創業したばかりの会社でも、いきなりP（プラン、計画）からは始まらないものです。新規に事業開始をするにあたっては、C（チェック、市場分析）によって事実確認をして、A（アクション、5W1H）をしていくための現状の戦力を確認した上で、勝つためのP（具体的であり勝てる戦略）に落とし込んでいきます。

当然、D（実行段階）では、想定外のことも起きて当たり前と考え、あり得ないことに対しても準備しておくことが肝心です。

## P D C Aが機能しない理由その5

P D C Aのサイクルが大きすぎるのでは？

あまりにも壮大で結果が出る迄に時間がかかる計画に、P D C Aは適合しません。もともと「サイクル」なのですから、小さく細かく、結果も早くできるように回転してこそ、その機能が活かされます。P（プラン、計画）が大きすぎると、全体像も見え難くなり、自分の役割分担も不明確となってしまいます。

また、計画、企画への熱意、結果への関心が薄いと、P D C Aは回りません。なぜ、結果の関心が弱くなるのかと言えば、その実現性を信じていないからです。しかも、C（業績評価）もいつになったらされるのか、その評価の公平性、妥当性はどうなのか？という疑念を持たれば、モチベーションは下がります。

一方、従業員自身が与えられた役割分担をこなせると思っていないことにも問題があります。

もっと根幹の問題なのが、従業員のなかに会社の方針や経営理念の土台となる概念を理解できていない人がいるという事実です。その状態では、その上に立てられたP（企画）を遂行するスタートラインの位置につくこともできるわけがありません。

これでは、身も蓋もないような話になってしまいますが、P D C Aのロジカルシンキングにとらわれ過ぎということにも、回らない原因があるのです。

## P D C Aが機能しない理由その6

P D C Aという言葉に拒絶する従業員がいる

P（戦略）はビジネスの目標達成のための重要な要件です。というよりも、これがなければモノごとは始まりません。

できるビジネスマンは、いちいちP D C Aなどと念仏のように唱えなくても、上司から命令をされなくても、成果をあげる術を知っています。

問題は、本当にできる人とできると思い込んでいる人の違いです。ことわざにも「一年の計は元旦にあり」とあるように、一年の計画は年の初めである元旦に立てるべきであり、物事を始めるにあたっては、最初にきちんとした計画を立てるのが大切なのです。

しかし、この年頭の誓いのような計画や想いを、一年を振り返ってみて実行できたという人が何人いるのでしょうか？

もしかすると、何を「一年の計」として立てたのかも忘れてしまっているのではないのでしょうか？

P D C Aも同じで、当初立てたP（企画）は立派であっても、日々の業務に流されて、結局はいつものD（仕事）に負われる日々となってしまうことでP D C Aがサイクルとして回らないどころか、いつも掛け声で終わってしまうのです。

結果を出す、  
出させるために

## 「モノづくり」より「心づくり」へ

経営理念とは基本的には企業経営の指導原理であり、思想です。これは、企業内を統合しようというものと、社会的適応を目指すものの2つの側面があります。

日本の場合は、いわば“掟”として祖先から与えられた家憲、家訓の伝統を引き継ぐといった企業内統合の原理が極めて強く出ていました。しかし、企業を取り巻く外部の環境の変化と同時に、企業の社会的責任が問われ、社会的正当性を得ることが求められている今日では、社会的適応の原理の占める比率が高まりつつあります。このような原理が有効に働いて、企業内外に共有される「価値観づくり」を形成する、会社の考え方を表明したものが「企業理念」です。

コーポレート・アイデンティティ（CI）は、「自分たちの会社を広く世の中に知ってもらおう」というものであり、企業が事業を展開していく上で極めて大事なことです。CIは、

- ①ビジュアル・アイデンティティ（VI）
- ②マインド・アイデンティティ（MI）
- ③ビヘイビア・アイデンティティ（BI）

の3つに区分されます。

経営理念を内部で再認識して共有し、それに基づいた行動によって商品を製造・供給し、企業の特徴や個性を、統一されたイメージやデザイン、スローガンなどで外部に明確に打ち出し認識させること、要するに、会社のイメージを中心としたコミュニケーション戦略であるといえます。

社名変更や新しいロゴなどの目に見えるものが注目されがちですが、その裏にある行動の実践が大変重要になります。

どの企業の製品も品質や機能の面では差がほとんどないという状

況下で、モノづくりや、ノウハウというレベルではアピールポイントはなかなか見出しがたく、イメージによる好き嫌いが、顧客の選択の分かれ目といっても過言ではありません。イメージ重視の傾向はますます高まっているのです。

このように、「モノづくり」から「心づくり」へ企業の焦点を合わせた対応を図るための原点は、経営理念をしっかりと構築することです。

経営理念の確立をもとに、社是・社訓などが示されます。社是・社訓は、社員の思想を統一して、自己を啓発しようとする企業の「心」を会社の内部に向けて明らかにしたものです。

経営理念を社内に浸透させるには、まず、従業員にはっきりと示すことです。さらに、示すだけに留まらず、その内容や価値について全社員が熟知して、それが日常業務の中に反映できるレベルまで高める必要があります。

そのためには、年に1度や2度の役員会議で話すぐらいで安心することなく、管理者はもちろん、全従業員が、経営理念を熟知するまで徹底することです。つまり、具体的に何をすることが経営理念の実現に結びつくのかを、社内末端に周知徹底させることが求められます。

徹底の方法には、ポスターを作ったり、社員手帳に印刷したり、朝礼などの場で唱和したり、様々な方法があります。しかし、それだけでは、真意が伝わらない恐れがあります。そこで、社長は管理者を通じて、これらの経営理念をもとにブレイクダウンした経営方針を、各部門の管理方針として打ち出します。つまり、従業員が経営理念をどれだけ知っているかという段階から、さらに進めて、それをどれだけ具体化し、実践していくかという段階まで押し上げていくのです。

近代中小企業 Vol.50 No8 付録 P D C Aに期待するのは諦めなさい

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2015 Dataagent

ISBN 978-4-907196-58-5 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。