

消耗戦④ (日本人がPDCA サイクルを使えない理由)

日本人はPDCA サイクルが好きと言われますが、組織でPDCA サイクルを回すのは下手です。その理由は組織でPDCA サイクルを回すのに必要な知識が足りていないからです。レポートでは二つの組織を比較しながら、組織でPDCA サイクルを回すのに必要で、かつ日本人に不足している知識を兵学の観点から補っていかうと思います。また、レポートを読むことで、戦い方と組織には密接な関係があることを感じてもらえればと思います。

1 クラシカル戦略ーPDCA サイクルー組織

クラシカル戦略の特徴は良い計画を立て、計画通りに遂行することです。つまり絶えず計画をブラッシュアップしていくPDCA サイクルとクラシカル戦略との相性は極めて良いです。

一方で計画の実行を前提とするPDCA サイクルは、変化が激しく計画が予定通りに進まないVUCAの時代には適してないと言う人がいます。このような人の中には、VUCAの時代に適しているのはOODA ループである。PDCA サイクルとOODA ループは使い分けなければならない、と言ったりしますがこれは誤りです。その証拠に、書籍『OODA LOOP(ウーダーループ)』にも次のような一文があります。

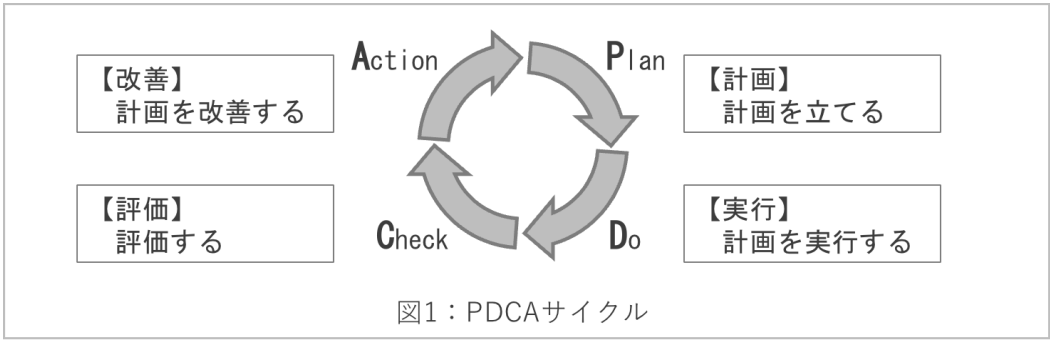
『PDCA サイクルはOODA ループのフレームワークの中にうまく収まる』

(東洋経済新報社『OODA LOOP(ウーダーループ)』)

つまり、書籍の中でわざわざPDCA サイクルを回すのはOODA ループを使うのと同じだと言っているわけです。では、なぜ日本人はPDCA サイクルとOODA LOOPを使い分けねばならないと誤解してしまうのでしょうか。

それはOODA LOOPはおろか、そもそもPDCA サイクルを理解できていないからです。PDCA サイクルを運用できるだけのリテラシーを持っていません。

そのことについて説明する前に、念のためPDCA サイクルについて簡単に説明しておきます。PDCA サイクルとはP(計画)、D(実行)、C(評価)、A(改善)のサイクルを繰り返すことで業務などを継続的に改善していくフレームワークのことです。(図1)



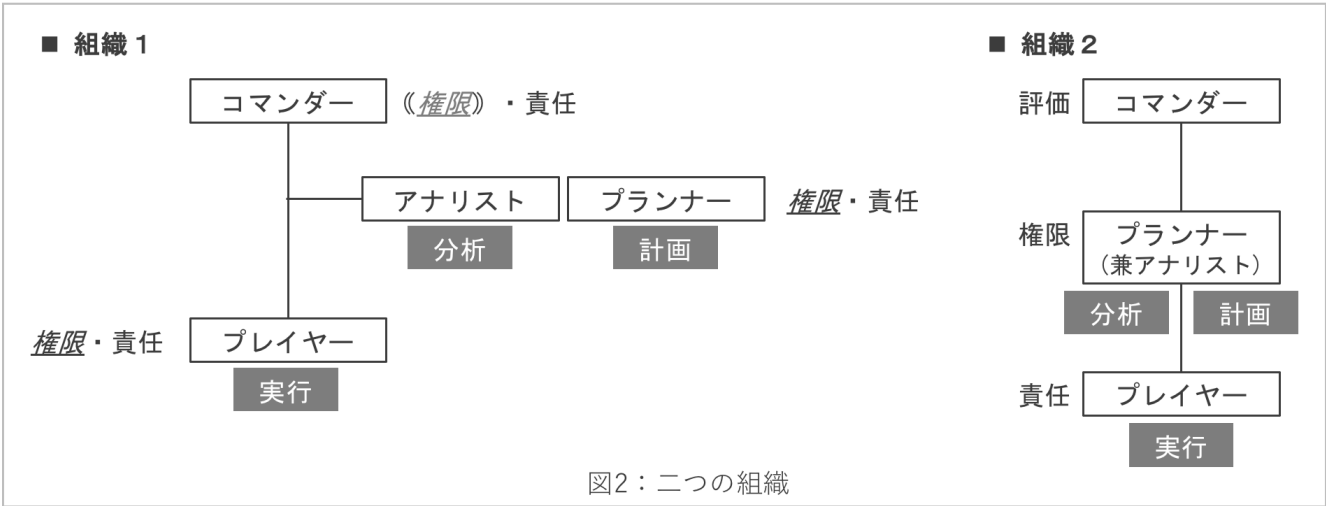
個人レベルで PDCA サイクルを回すのは難しいことではありません。多くの人は無意識に PDCA サイクルを回しているのではないのでしょうか。

しかし、これが組織となると話が違ってきます。なぜなら、組織には職務の権限や責任に加え個人のプライドやエゴといった様々なものが絡み合ってくるからです。

では、次の質問について少し考えてみてください。

図 2 の二つの組織のうち一方は PDCA サイクルが回る組織、もう一方は PDCA サイクルが回らない組織です。質問は以下の通りです。

- 1. PDCA サイクルが回る組織はどちらか
- 2. PDCA サイクルが回らない理由は？
- 3. PDCA サイクルが回らない組織の改善点は？
- 4. あなたが所属する組織はどちらに近い？

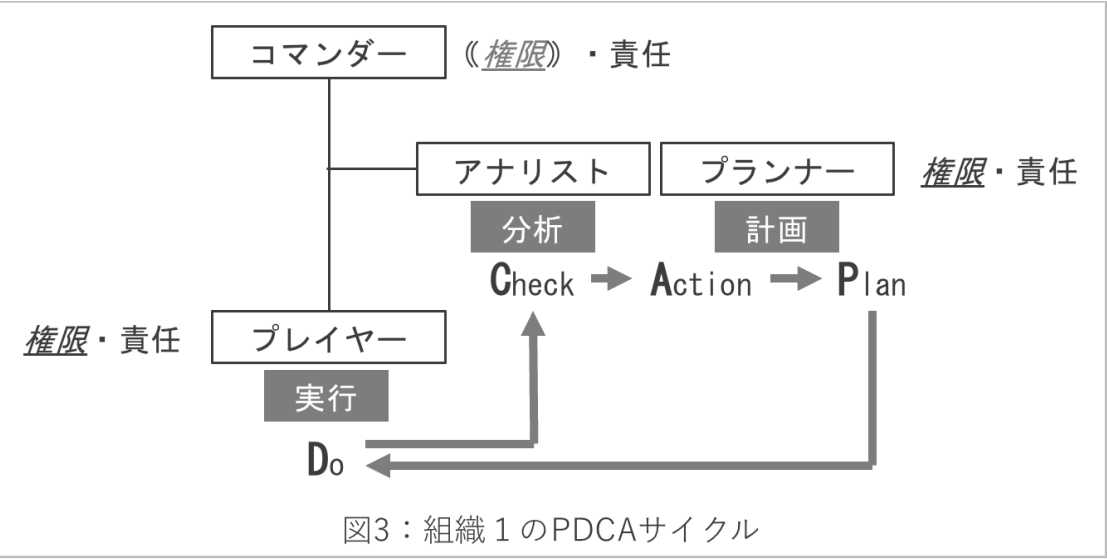


それでは解説していきます。

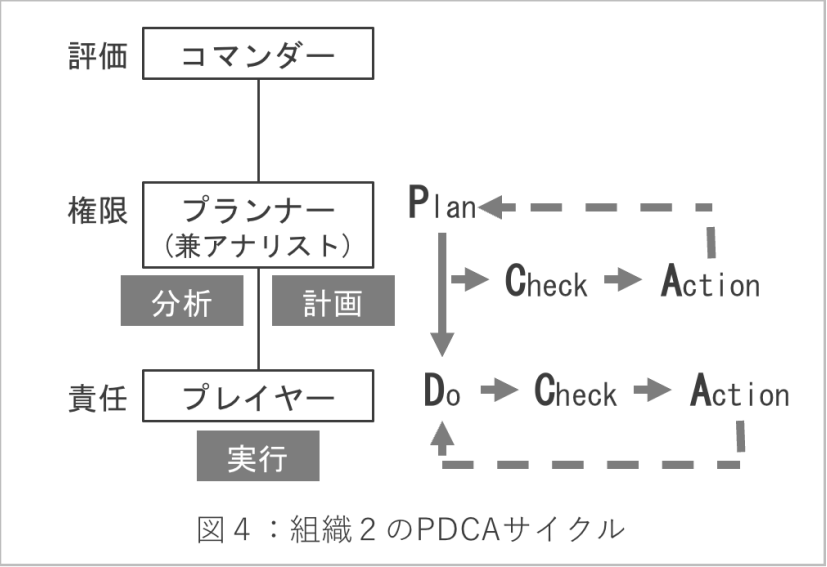
2 二つの組織の比較

まず、二つの組織でPDCA サイクルを回した場合、以下のようにになると予想できます。

組織 1 の場合（図 3）



組織 2 の場合（図 4）



なぜこのように予想できるのか、組織 2 の問題点を指摘しながら説明したいと思います。

3 組織 2 の問題点

- 問題 1：プランナーが過度に評価され、計画が修正できない

クラシカル戦略では、実効性のある良い計画を作ることが求められます。

良い計画を作るためには質の高い情報(必要な情報を集めて分析すること)が必要です。当

たり前のことですが、質の高い情報があればプランナーの能力にかかわらず、ある程度実効性のある計画ができることは担保されます。

もし質の高い情報がなければ良い計画を作るのは非常に困難です。それでも良い計画を作らなければならないのであれば、高い資質と才能を持ち経験豊富で優秀なプランナーが、自分の経験をもって将来を予測して計画を作るしかありません。

そしてもし、この計画が成功するようなことがあれば周囲からもてはやされることは間違いありませんし、多くの人がそんな優秀なプランナーになりたいと憧れます。

ただし、実際はそこまでの優れたプランナーはごく少数ですし、例え優秀なプランナーであっても良い情報がなければ成功するより失敗する可能性の方がずっと高いはずです。

本来はここで PDCA サイクルの出番です。PDCA サイクルを回すことで優秀なプランナーに依存せずとも、計画の実行を通じて新たな情報を獲得し、計画自体をブラッシュアップしていくことができます。また、環境の変化にも対応できます。

ここで日本人について考えてみると、日本人は情報を軽視する傾向があります。

つまり、いきなり最初のステップを見落としがちです。そして、質の高い情報を得る代わりに優秀なプランナーを求めます(このような誤りを犯してしまう理由の一つは、優秀なプランナーであれば質の高い分析もできると思い込んでいるからです。これが難しい理由は後述します)。

そして先ほども述べたとおり優秀なプランナーというのは世の中にほとんどいません。ですが、「下手な鉄砲数打ちゃ当たる」と言いますか、大して優れていない人でもたまたま能力以上の結果を出すことはあります。

その結果、優秀な人ではなく「評価が高い人」がプランナーになることがよくあります。

ここで注意してもらいたいのは、「評価が高い」とは多くの場合、上司にとって都合が良いということであり、評価されやすいのは上司より少し能力が劣る人物です。

なぜなら、人間は自分より能力の高い人物のことを理解するのが難しく、特にそれが部下だったらなおさら、部下が自分より優れていることを受け入れられる人は少ないからです。一方で、自分より能力の低い人物を評価するのは簡単です。上司の目には、自分より少し能力が劣る部下は素直で理解も早く教えたことをどんどん吸収していく“優秀”な人物と映ります。

こうして多くの組織で“優秀”なプランナーが量産されているわけですが、このプランナーの能力と評価との間にあるギャップ、さらにそのギャップに気付かないことには問題があります。

まず、心理的な要素に起因する問題です。

“優秀”なプランナーの多くが本物の優秀なプランナーに憧れていて、かつ自分が優秀であると思い込んでいるので、自ら優秀なプランナーとして振る舞おうとします。

具体的にいうと、

- ・ 自分には良い計画を立てられる能力があると思い込んでいるので、自分が評価しない他者からの情報を軽視する。
- ・ 実際には良い計画を立てる能力はないが、能力があるという自己評価を守るために計画の不備を他人の責任にしようとする。

といったことです。

また、そのような“優秀”な人物を高く評価した上司や組織側の問題もあります。多くの場合、“優秀”な人物を高く評価してしまう原因は、上司や組織が人物を正しく評価できないことにあります。つまり、いつも人選を誤るということです。

そして、人選ミスを認めることは上司や組織側の無能を晒すことになります。なので、そうならないために“優秀”な人物を守ります。

つまり、問題が生じたときにプランナー以外に原因を求めるようになります。

次に、組織の構造による問題です。

組織図が上から

コマンダー：評価する人

↓

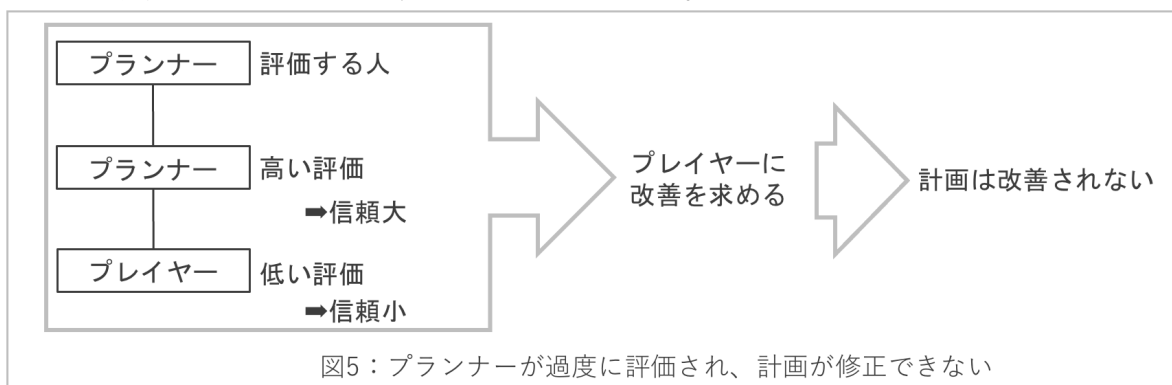
プランナー：上司で評価が高い人→立場が強く、信頼もされやすい

↓

プレイヤー：部下で評価が低い人→立場が弱く、信頼されにくい

となることから、組織の構造的にどうしても立場の弱いプレイヤーに改善を求めがちになります。簡単にいうと、すぐに現場の責任にされるということです。

この結果、計画は適切に改善されなくなります。(図5)



● 問題2：プランナーがアナリストを兼務すると適切な計画修正が難しくなる

問題1で述べたように、多くの組織では“優秀”な人がプランナーになり、“優秀”な人は自分のことを優秀だと考えがちです。ですが実際この世の中に優秀な人は一握りしか存在しませんし、優秀な人ほど優秀ぶった振る舞いはしません。

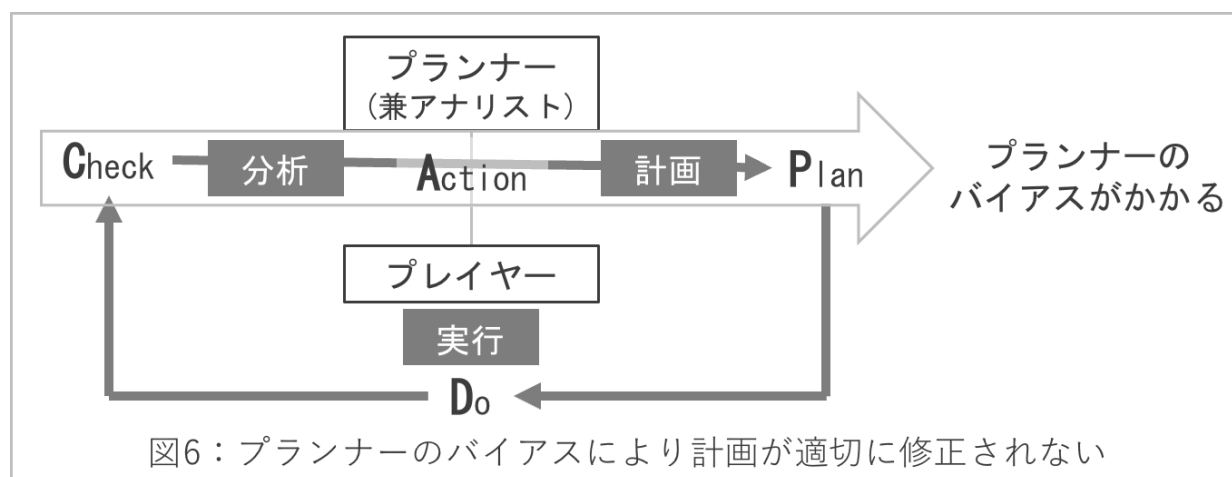
そのこと踏まえた上で、問題2は一人の人間がアナリストとプランナーを兼務するのは難しいということです。なぜなら、人は自分にとって都合の良いように物事を見てしまうからです。つまり情報にバイアスがかかります。

優秀な人はそのことをよく分かっているので、プランナーとアナリストを兼務する場合、重要な情報の見落としを避けるため、立場や評価に関わらず他者の意見をよく聞きます。

“優秀”な人は自分の考えにバイアスがかかっていることに気づきません。また、自分と異なる考え方やものの見方をする人のことを否定しがちで、自分が認めた人物の話しか聞かない傾向があります。

“優秀”なプランナーが作る計画は、前提となる情報にバイアスがかかっているのでプランナーに都合の良い情報に基づいて作られています。このため、見た目は綺麗で説得力はあるものの実際は役に立たないということがよくあります。また、例えPDCAサイクルを回したとしてもC(評価)にバイアスがかかるため、A(改善)を誤ります。(図6)

これを病気の治療に例えると、医者が先入観を持って診断するので診断を誤り、その結果処方薬を誤る。PDCAサイクルがこの繰り返しになるということです。



● 問題3：コマンダーがプランナーに権限を移譲することで責任が曖昧になる

権限の移譲と委譲は意味が異なります。

簡単にいうと移譲は権限を「譲り渡す」ことです。移譲後は権限に対する責任を負いません。委譲は権限を「まかせる」ことです。委譲後も権限に対する責任は負っています。

発音が同じで、意味が曖昧になりがちなので兵学では「権限の委譲」と同じ意味で「権限

の委任」を使い、権限の移譲と使い分けます。

組織2ではプランナーがプレイヤーの上司の立場も兼ねています。

その上で、コマンダーは権限をプランナーに移譲し、コマンダー自身は部下を評価する立場になります。つまり、「あとはお前に任せるからうまくやれ」という態度です。

この場合、問題が発生した時のコマンダーの態度は「お前たちでどうにかしろ」になり、失敗すると「何やってんだ！任せたのが失敗だった」となります。

権限を移譲されたプランナーは、良い計画を作るというプランナー本来の責任と、コマンダーから移譲されたプレイヤーに計画を実行させるという上司の権限を持ちます。

プレイヤーは、プランナーから指示されたことをやり遂げる責任を負っています。

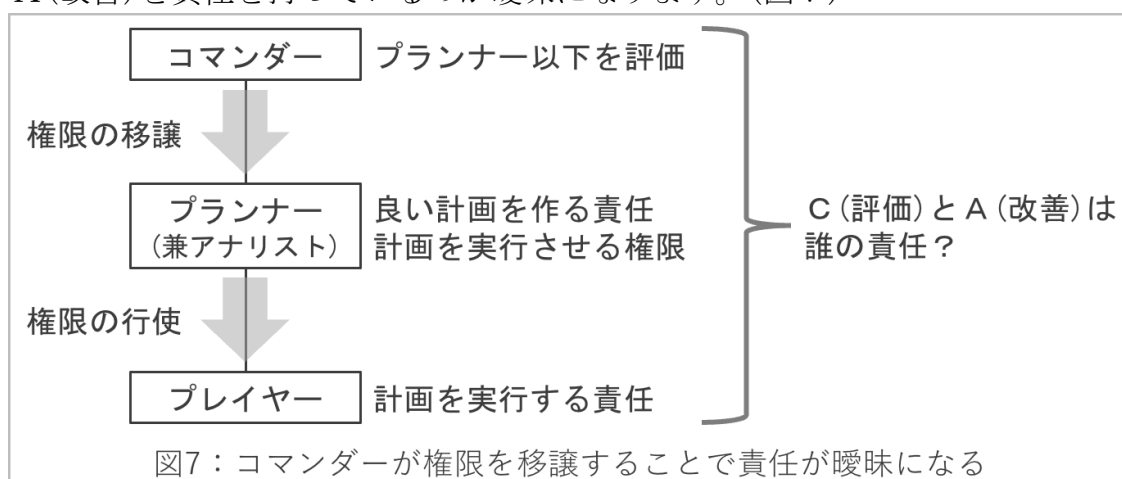
このような組織で PDCA サイクルを回した場合、誰が何をC(評価)し、また何をA(改善)するのか、そしてその責任を誰が負っているのでしょうか。

実際に最もよくあるのは、上司であるプランナーが部下であるプレイヤーのD(実行)を評価し、プレイヤーに改善を求めるというパターンです。

では、計画自体に対する評価と改善の責任は誰が負っているのかというと、この場合はプランナーになると思いますが、プランナー自身が自分の作った計画の問題点に気付かない限りプレイヤーに改善を求め続けます。

また、プレイヤーがプランナーに対して計画の問題点を指摘することはまずありません。

こうなってしまうと PDCA サイクルの責任の所在が曖昧になり、いったい誰がC(評価)とA(改善)を責任を持っているのか曖昧になります。(図7)



● 問題4：Plan と Do が一致しなくなる

ここまで幾つかの問題を指摘してきましたが、これらにより起こることは、つまるところ

計画は改善されず現場であるプレイヤーに改善を求められるということです。
そして、言うまでもないことですが、プランナーの能力にかかわらず最初から改善を必要としない計画というのはありません。

ここで、計画は改善されず現場に改善を求められることが続く場合、プレイヤーは

- ・プランナーの作った計画を実行するふりをする。
- ・計画通りではなく実態に則した行動をとるようになる。

という行動を取るようになります。

その結果、組織2では二つのサイクルが回るようになります。

一つはプランナーが現場を理解せず自分の想像の中だけで行う PCA サイクル。もう一つは、プレイヤーが計画に配慮しつつ無視する DCA サイクルです。(図4)

こうなるとプランナーによる計画の改善は、現場にとっての余計なお世話となります。
また、プレイヤーは実行を実態に合わせて改変します。そして早い段階で現場レベルでやり方を確立し、PDCA サイクル自体が無駄な作業になり、サイクルが止まります。

● 問題5：PDCA サイクルがただのPDになる

色々と問題の多い組織2ですが PDCA サイクルを回したような気分になることはできます。

コマンダーがプランナーに計画作成を指示、権限を移譲

↓

プランナーはコマンダーが納得できる“優れた”計画を立案 (P)

↓

プランナーはコマンダーお墨付きの“優れた”計画の実行をプレイヤーに指示

↓

プレイヤーは計画を実行しているふりをしてしながら、実態に合ったやり方を確立 (D)

↓

プランナーは現場で大きな問題が起こらないため計画を修正しない

↓

コマンダーはうまくいっていると認識

↓

コマンダーとプランナーはPDCA サイクルが機能していると思い込む

これが私がよく見る“PDCA サイクル”ですが、実態は単なるPDです。当然OODA ループともことなります。それでは組織2のどこを改善すればPDCA サイクルを回すことができるのか、次のレポートで解説したいと思います。