

消耗戦⑤ (PDCA サイクルを回す方法)

Vol.9 では PDCA サイクルが回らない理由について解説しました。このレポートでは、どうすれば PDCA サイクルを回すことができるのかについて解説します。

1 権限と責任

組織に所属すると感じると思いますが、権限と責任の所在が曖昧になることで不都合が生じることがあります。

もう少し詳しくいうと、多くの組織のあらゆる階層で権限と責任が曖昧になっていることはよくあります。こういった場合、仕事がうまく回っている時に不都合は感じないのですが、業務の改善が必要になった時に改善ができない（つまり PDCA サイクルが回らない）ということが起こります。

その反対に、組織がトップによるワンマンの傾向が強い場合はトップが必要だと感じた改善はすぐに実行されます。

権限と責任が曖昧になっている状態には3つのパターンが考えられます。

一つは権限と責任の所在が不明になっているパターン。

問題が生じた時、業務を改善する権限を誰が持っているのかわからない状態です。

次に権限と責任が適切でないところに割り振られているパターン。

例えば、問題が生じた場合に現場や当事者個人の問題として責任を押し付けるといった状態です。

最後は権限と責任の所在は適切であっても組織全体のコンセンサスが弱く、その効力を十分発揮できないパターン。

つまり、業務を見直す権限と責任の所在がどこにあるかはわかっている、その権限を実際に行使しようとする、と難しいという状態です。

なぜこのようなことが起こるのでしょうか。

まず、最もありがちなのが権限と責任の所在を明確にすることに、多くの人が心情的な抵抗を感じるということです。

想像してみてください。あなたの職場で特定の役職または個人の権限や責任を明確にして固定化されるとなると、なんとなく抵抗を感じませんか？それよりは、状況によって柔軟に対

応する方が抵抗は少ないのではないのでしょうか。

次に、誰にどのような権限と責任を持たせるか具体化するために議論すると、状況や組織構成などによって色々な理屈があるので、共通の答えを出すのが難しいというのがあります。権限は持ちたい人もいれば持ちたくない人もいます。責任も積極的に引き受ける人もいれば、なんとか避けようとする人もいます。

例え決まったとしても、なんとなく誰かが損しているように感じるのではないのでしょうか。

この問題は理屈や話し合いで答えを出すのが難しい問題です。

ですが、もし軍隊で権限と責任の所在が不適切だったり曖昧になったりするとどうなるでしょう。混乱に混乱を重ねるような戦場では組織が機能不全に陥り戦争に負けます。

軍事の世界ではこのような失敗を数えきれないほど繰り返してきた結果、権限と責任の所在がどうあるべきかについて結論を出しています。

つまり、この問題は理屈ではありません。**原理原則の問題**です。そして、これは人類が膨大な量の血と命と時間を懸けてその正しさを証明してきたものです。

(1) 権限と責任の所在

まず、権限と責任について、陸上自衛隊の教範『野外令』に書かれた内容の一部を紹介します。

- ・ 指揮権は、任務を遂行するため指揮官に与えられた固有の権限
- ・ 指揮官は、指揮権を行使して指揮下部隊を運用し、その権限に相応する責任を負う。権限は、委任できるが、それによって責任を免れるものではない。
- ・ 指揮官は、部隊の行動について全責任を負う。

つまり、権限も責任もコマンダーにある、ということです。

コマンダーは組織を自分の意思に沿って動かす権限を持っています。その権限はコマンダーに固有のもので、他の誰も持ち得ません。同時にコマンダーは組織の行動についての全責任を負っています。全責任です。

これは理屈ではなく原理原則です。

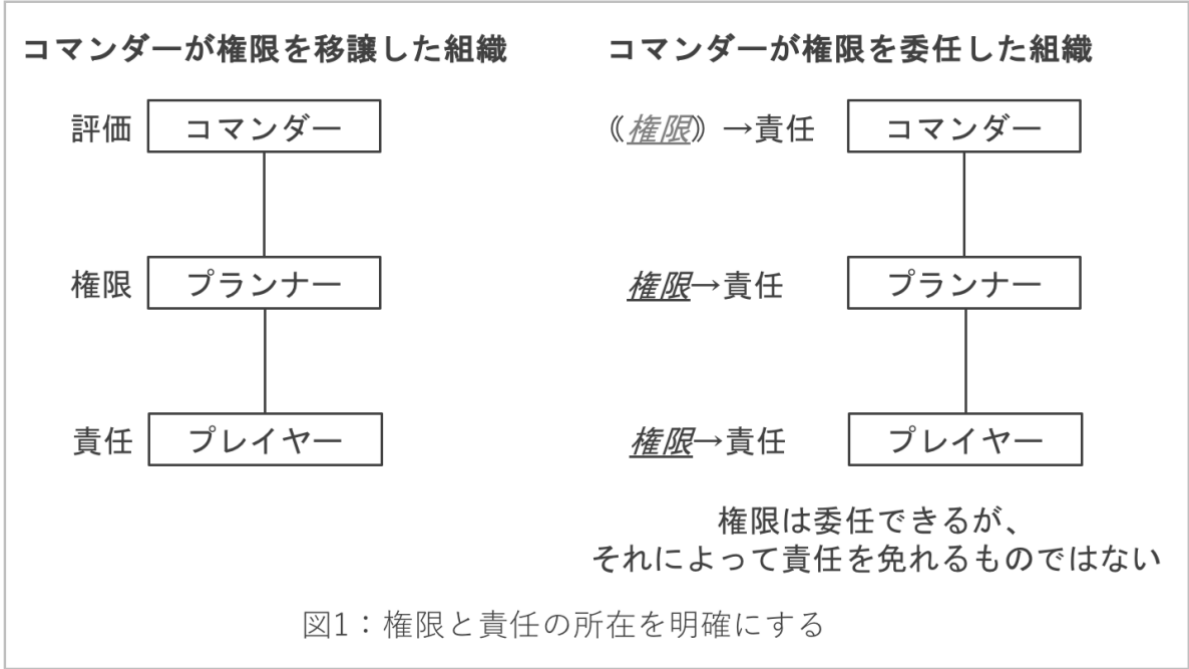
業務上の問題が生じた場合、その問題の責任はコマンダーにあり、業務を修正する権限も責任も共にコマンダーのみが持っています。

ただし、権限を部下に委任することはできます。これはあくまでコマンダーの権限を委任された部下が代わりに代行する、というだけです。

権限を委任された部下にももちろん相応する責任は生じます。この部下の責任を上司が肩代わりする必要はありません。しかし、それはコマンダーの責任が軽くなったと

ということではありません。全責任はコマンダーにあります。(図1)

権限と責任の所在が明確になるだけでも PDCA サイクルが回るように感じませんか？



(2) 指揮の要訣

コマンダーの持つ権限と責任について、もう少し具体的に触れたいと思います。
以下は、同じく『野外令』に書かれている「指揮の要訣」です。

指揮の要訣は、指揮下部隊を確実に掌握し、明確な企図のもとに適時適切な命令を与えてその行動を律し、持って指揮下部隊をしてその任務達成に邁進させるにある。この際、指揮下部隊に対する統制を必要最小限にし、自主裁量の余地を与えることに留意しなければならない。
指揮下部隊の掌握を確実にするため、良好な統御、確実な現況の把握及び実行の監督は、特に重要である。

実はこの中の一言一句をとってもレポートを書けてしまうくらい内容は濃いものですが、ここでは PDCA サイクルを回すという観点から、多くの人がやっていないことについて述べます。それは「確実な現況の把握」と「実行の監督」です。

PDCA サイクルを回す場合、コマンダーは自ら PDCA サイクルが回っているかどうかの実態を把握しなければなりません（確実な現況の把握）。
その上で必要な改善があれば、改善を指示します（明確な企図のもとに適時適切な命令を与えてその行動を律する）。

そして、その指示の実行状況を確認して問題があれば処置しなければなりません（**実行の監督**）。

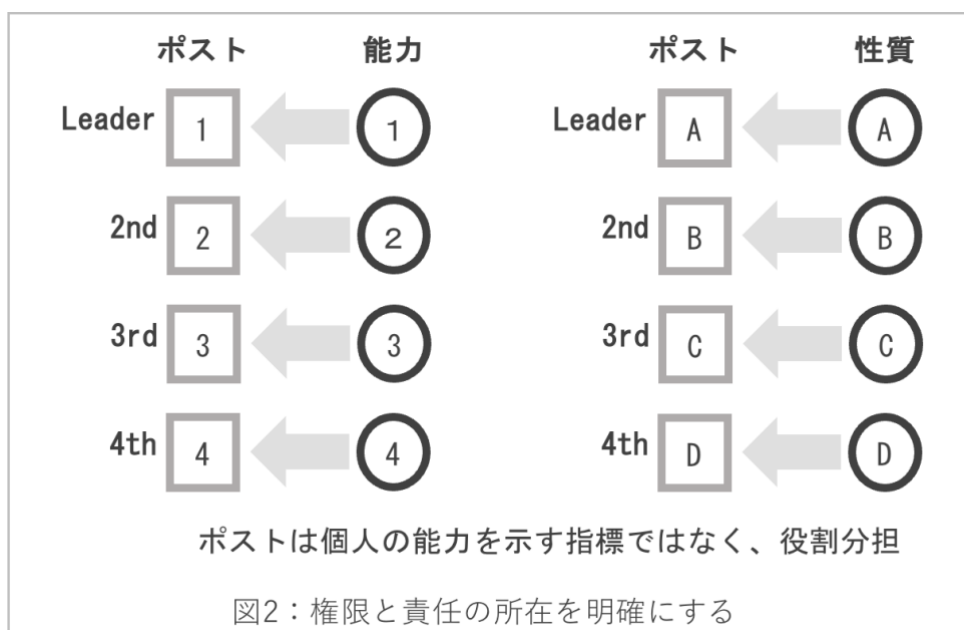
これはコマンダーの仕事であり、原理原則です。

以上のように、まず組織として権限と責任についての原理原則を理解し、それを徹底するだけでも PDCA サイクルは回ります。

なぜなら PDCA サイクルを回すために必要な権限と責任は全て組織のトップであるコマンダーにあるからです。

2 役割分担

多くの人は忘れていますが、組織において役職が意味しているのはメンバーの能力を表す指標ではなく、メンバーそれぞれに割り当てられた役割です。適材適所とは、その役職に求められる役割を理解して、その役割に適した人物を割り当てるということです。（図2）



例えば組織内の評価が高い順にコマンダー、マネージャー、プレイヤーと割り当てたとします。このこと自体が完全に間違いだとは言えませんが、それは結果論であり適材適所の人事をしている訳ではありません。

例えばコマンダーに最も高い能力が求められることは間違いありませんが、役職が能力の高さを表す称号のようになっては本末転倒です。

コマンダーにとって高い能力を持つことはコマンダーとしての責任の一つであり、誇るものではありません。コマンダーにとって大切なことはコマンダーの役割を全うすることです。

もし能力が高かったとしても、その人がコマンダーの役割を果たせないのであれば、役割を果たせる人がその役職に就くべきです。

これと同様のことはプランナーにも言えます。

もし、プランナーがその役職に就くことについて、自分がプレイヤーより優れている証として捉えてしまうと、自分の作ったプランが思った通り進まないのはプレイヤーの責任だと考えてしまう可能性があります。

そうではなく、プランナーが自分の役割を正しく理解する、つまり良いプランを作ることが自分の仕事であるということがわかっていると、プレイヤーの意見に耳を傾けプランを修正していくという態度になります。

つまり PDCA サイクルが回るということです。

3 プランナーとアナリストの機能を分ける

多くの人は経験していると思いますが、人間は二つのことを同時に深く考えることができません。

そして、あることについて深く考えているときに、また別のことについて考えようとするとう頭の切り替えが必要になりますが、この切り替えにはかなりの時間と労力が必要になります。

そして、計画と分析の厄介なところは、同じテーマについて考えているにも関わらず頭の使い方は全く異なるということです。

つまり何が言いたいのかというと、プランナーがアナリストを兼務すると必ず計画に都合の良いように分析してしまいます。これを回避する術はありません。

PDCA サイクルに当てはめると C：チェックができなくなります。

プランナーに指名される人は、一般的に優秀だとみなされているので周囲からは分析もできると考えられがちです。確かに優秀なプランナーには分析をする才能があるかもしれません。問題は、その計画と分析を同時に行うのが無理だということです。

例外として、最初に問題の把握(つまり分析)ができていて、この問題を解決するための企画を立ち上げるというのであれば問題ありません。なぜなら計画の前に分析が終了しているからです。

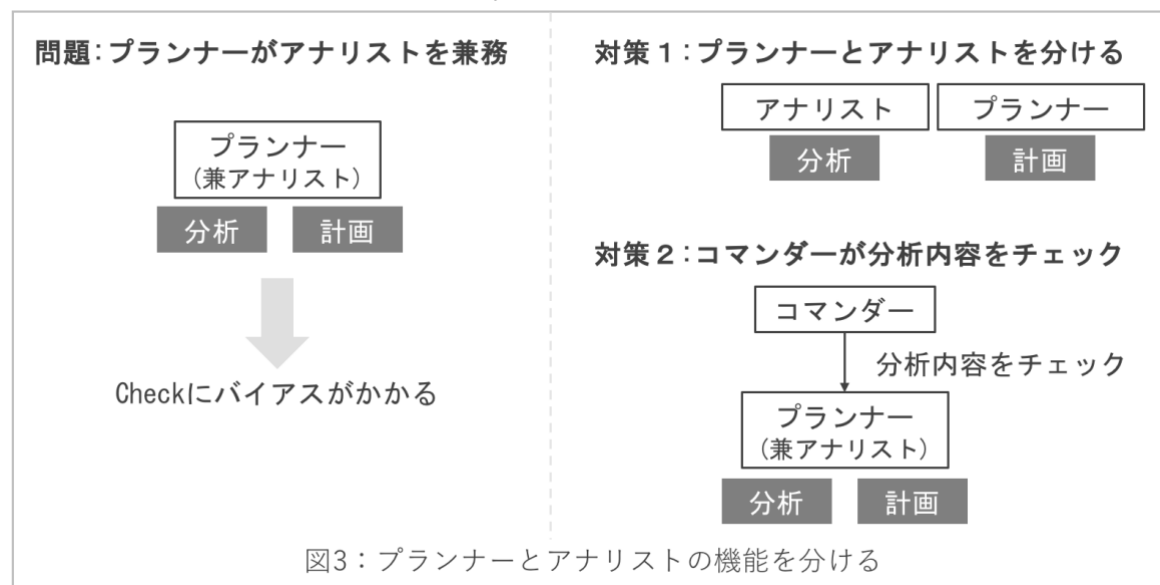
しかし、この場合も一度その企画が動き始めてからはプランナーがアナリストを兼務するのは無理です。

このため、プランナーとアナリストは分ける必要があります。(図3)

最も良いのはプランナーとアナリストをそれぞれ準備することです。

ですが、多くの組織ではプランナーとアナリストを分けるほど人数に余裕がないかもしれません。

その場合は、コマンダーがプランナーの分析内容をしっかりチェックする必要があります。分析の結果が信頼できるものになっていれば、その分析結果に対応するプランは自然と実効性のあるものに近づいていきます。



4 ライン&スタッフ組織にする

ライン&スタッフ組織は、現在では組織について考える上での基本概念と言われるようになっており、いろいろな組織がライン&スタッフ組織を取り入れています。もとは軍隊で生まれた組織構造であり、自衛隊もライン&スタッフ組織になっています。

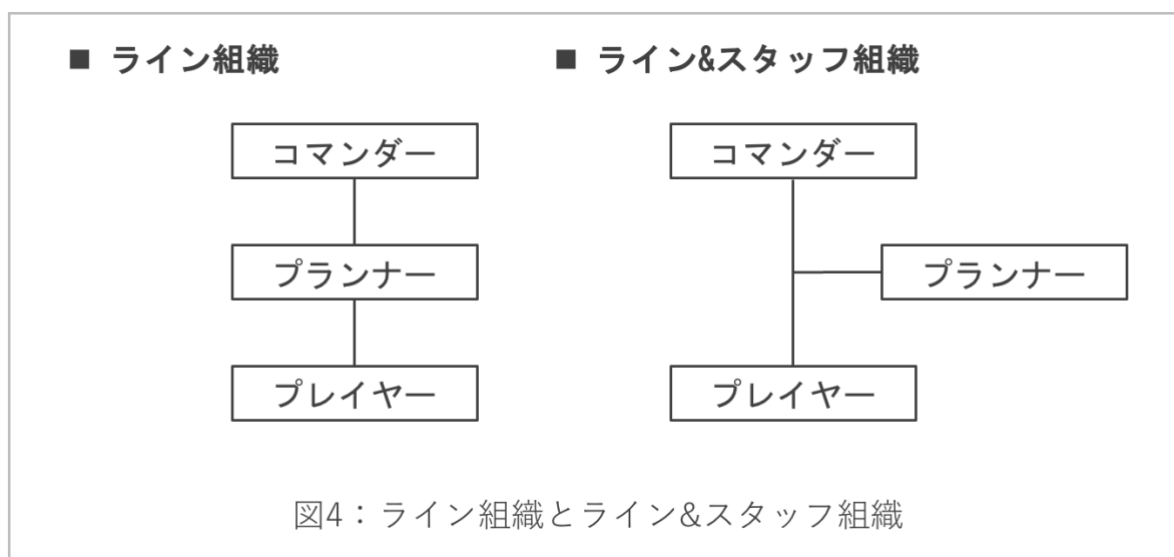
ライン&スタッフ組織については改めてレポートにしようと思いますが、とりあえずここではPDCA サイクルを回すという観点に絞って説明します。

まず、プランナーをラインに組み込みマネージャーにするとします。

こうなるとプランナーにマネージャーとしての責任が生まれてしまいます。それでは本来プランを修正すべき役割のプランナーが、オペレーションに対する責任も負うことになります。同時にプレイヤーに対する権限を持つことにもなるので、問題が発生した場合、プランの修正ではなくプレイヤーに対する指導を行ってしまう可能性が生まれます。

そこで、プランナーをラインから外しスタッフ、つまりコマンダーを補佐するポジションとします。こうすることで、プランナーの役割はプランの作成と修正、オペレーションの責任はコマンダーが負うことになります。（図4）

本来、PDCA サイクルの前提はプランの改善です。また実行されるプラン自体もコマンダーが承認して実行されるので、プランナーに余計な負担がかかることはなくなります。こうすることでプランナーはプランの改善に集中できるようになります。



5 Check(評価)を仕組み化する

最後はCheckを仕組み化することです。

つまり、評価のサイクル周期や項目、参加者などをあらかじめ決めておくということです。無理やり改善点を作り出す必要はありませんが、特に初期段階では改善点がない方が不自然ですし、また改善が繰り返され成熟したプランが出来上がったとしても、環境の変化によって大きな変更が必要になっていることも考えられます。

また、Checkを単にプランの評価として考えるのではなく、評価の内容自体もCheckの対象になっていると考えなければなりません。

6 コマンダーが問題を認識していない場合

ここまで読んでみて、結局コマンダーが問題を認識しないとPDCAサイクルを回すことはできないと感じたかもしれません。

確かにコマンダーの影響は大きく、もしPDCAサイクルが回ってないのであればコマンダーがこれらの内容を理解するのが最も簡単です。

しかし、コマンダーが理解していない場合でも完全にお手上げというわけではありません。例えばプランナーが自分の役割を正しく理解することでPDCAサイクルは回すことができま

す。また、プレイヤーであっても、まずは現状を正しく伝える努力からスタートし、Checkを仕組み化していくということもできます。

相応の努力は必要ですし、上司に対して影響力を持つという別の要素も必要になるかと思いますが、それは何事においても同じだと思います。

まずは、PDCA サイクルの仕組みをよく理解して工夫してみてください。

7 VUCA の時代に PDCA サイクルを使うには

Vol.9 で、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、という話をしました。それでは、どのようにすれば変化の激しい VUCA の時代に PDCA サイクルを使うことができるのでしょうか。

ここでは、そのポイントについて簡単に触れておきます。

そのポイントとは、PDCA サイクルの P=Plan を P=Planning にするということです。

日本語にするとどちらも計画なのでわかりにくいのですが、米軍はこの2つを明確に使い分けています。

つまり、Plan はプロダクト(製品)、Planning はプロセス(過程)であり、Plan はスタートラインに過ぎない。重要なのは Plan を実行に移してから、Planning は継続することだ、ということです。

PDCA サイクルの P を Planning に変えるだけで、PDCA サイクルが環境の変化に適応できるものになります。

この Planning は機動戦を戦う上でも重要です。米軍では Planning で 1 冊の教範になっていますので、今後改めて兵学レポートにしていきたいと思います。

8 最後に

ここまで読んだら、vol.9 の図3 をもう一度見てみてください。

放っておいても PDCA サイクルが回る組織など感じる組織になっていると思います。