

回せていますか？ PDCA



回らないPDCA

「マネジメントサイクル」とか「デミングサイクル(サークル)」などと呼ばれるPDCAサイクル。ちゃんと回せているだろうか？

PDCAを1回まわしたら、次のPにつなげるといふものだ。

ISOや労働衛生マネジメントはこのPDCAサイクルを推奨している。ところが、実際にはうまく回せていないのが実情である。

デミング博士は、確認よりも入念な評価をすべきとして晩年、CheckをStudy(研究・評価)と置き換えたPDSAを提唱した。今日は、さらにひとひねりした、回せる「PDSA」について紹介したい。

4拍子から3拍子へ

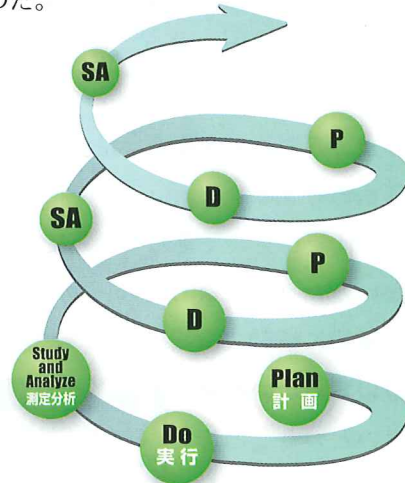
PDSAとは



の4ステップ

私は、Study→Actではなく、Study&Analyze=研究・分析(測定分析)であり、かつP→D→SAの3拍子で回すことを推奨している。Analyzeのあとは2回目のPlan=計画修正の2サイクル目に入る。そうすることでPDSA2回目のDo、そして次のSAを行ない3回目のPlan。止まることなくクルクル速く回ることになる。

3拍子で回すことは、脳科学における感情→思考→行動、行動様式のWant→Plan→Action、武道の心・技・体など人の行動の基本につながるものだ。



3拍子で回すP→D→SA

カーナビが教えてくれるPDSAサイクル

このPDSAサイクルの回し方を教えてくれるのがカーナビゲーションシステムだ。

マネジメントサイクルとカーナビのサイクルを比較してみた。

PDSAで重要なのは計画である。計画は目標設定とは異なる。計画とは、目標のブレークダウン、予算あるいは年度計画に示された目標ゴールに到達するための段取りをすることである。具体的には、目標達成のために経営資源の準備、組織作り、人と仕事の割り当てをすること、野球で言うラインナップ、サッカーで言うフォーメーションである。

マネジメントとカーナビのPDSAサイクル

ステップ	マネジメント	カーナビ
目標設定	予算、年度計画策定 いつまでに、何を、どれだけ	いつまでに、どこまで
Plan 計画	目標達成のための組織作り 仕事の割り当て、フォーメーション 指標(測るモノサシ)の設定 中間チェックポイントの設定 誰が、どうやって、どれくらい	ルート設定 現在地～目的地
Do 実行	計画に沿って実行! マネジメントによる指揮・命令	走行開始!
Study and Analyze 評価分析	あらかじめ設定した中間チェック ポイントでの現状(実績)測定と、 計画との差異分析	GPSによる現在地測位(測定と分析) と地図への現在地表示
2サイクル目の PDSAへ	計画修正と修正計画に沿った実行、 2回目の評価分析後3サイクル目へ	外れている場合はルート再設定

計画段階でもう一つ大切なことがある。それは中間チェックポイントの設定である。企業活動をマラソンに例えることがあるが、最終ゴールをいきなり目指すのではなく、5kmごとのラップを設定してペースを作るように、ビジネスシーンでも中間チェックポイントをあらかじめ設定しておくことが大切である。

次の「D:実行」を成功させるカギを計画が握っているといっても過言ではない。目標の「いつまでに、何を、どれだけ」に向かって、「誰が、どのように」を決めていくことが計画であり、その計画通り実行していくのが「D」のステップである。

そして「SA」のステップで大切なことは、「測る・計る」こと。まさにカーナビシステムがGPS衛星の電波(=時間情報)を受信し演算分析して現在地を測位することである。

設定ルートと現在地の比較はすなわち計画と実績の差異分析に他ならない。

コースを外れていたら次の「P」のステップに入り、ルート再設定しよう。

こうしてPDSAはクルクル回せるようになる。

誰が回す?PDSAサイクル

PDSAは勝手に回るものではない。PDSAを回すのは、従業員であり「現場」である。

経営トップや管理者が目標をブレークダウンし具体的な計画を立てること、実行段階では従業員を動機付けする役割を担っているのである。報告や数字だけが評価分析ではない。経営トップは管理者や現場に任せっぱなしにしないで、時間が許す限り現場に足を運び、自らの目で確かめることを忘れないでいただきたい。



テクノ経営総合研究所

中部カンパニー 中部第2本部
本部長コンサルタント

ながお 道雄
長岡 道雄

PROFILE
大手家電メーカーにおいて、生産性向上・品質改善に取り組み、徹底した現場指導力を発揮。生産管理、経営管理も歴任。カスタマーサービス部門での、オペレーション責任者としてCS(顧客満足)を推進した経験を活かして現職へ。