

富山委員より伺った話（文責：内閣官房行政改革推進室）

2009. 6. 26（金）17：45～18：20

○ トヨタ的な PDCA というのはいいが、役所は、ルールが法律やら省令やらで決められている場合がある。「変えていく自由度がない」という点に留意すべき。また、変えない理由に、法律がその根拠としてあげられるということもある。

そういうケースは、法令そのものを検討できるように、より高く大きいレベルでの PDCA サイクルを用意しておく必要がある。

○ PDCA。1 回目（始めること）は大騒ぎしても、それだけのことであって、2 回目以降が大切。最初の目標は、仮説であって、うまくいかないことが前提。窓口での 4 時間待ちを 2 時間待ちにといっても、実際はそうならないのが現実。その理由は何か。施策が間違っているか、あるいは施策の前提が間違っているか、両者とも正しかったが職員の技量やモチベーションが不足していたからか。前提も、事実の把握も適切、やろうとすることも合っているが失敗することがあるのはなぜか。現場には、やり方を変えたがらない潜在意識がある。潜在意識の中でサボタージュする。日本人は変えたがらないから。人間的な要素が失敗の原因であるのに、やり方が悪いのではないかと思ってしまうことが多い。人間系のバグを取り除かないといけない。

PDCA は、もともと（P がそのとおりに）うまくいかないことを前提に回している。P→D、P→D とやるが、C→A がない。P→D→C→A がうまく回るということがそもそも難しい。うまくいかな

い原因が、前提：やり方：人間で2：3：5とし、これに対するA（改善）をそれぞれたてるが、これも仮説。施策は全部仮説。Cに対するAも仮説。1回目のPDCAより2回目以降のPDCAが大切。PDCAのサイクルは、1週間もあるし、1ヶ月もあれば、3ヶ月も半年も1年もある。

緻密な分析は大切ではない。こうだと思ったらやってみること。民間のPDCAも荒っぽくやっている。永久にトライ・アンド・エラーだ。

最初は気付きがある。PDCAは実行で検証する。調査ではない。実行＝検証。うまくいったら効いているということ。コンサルに膨大な費用をかけてうまくいってない例も多い。

やったことを測定、検証する。KPI。キー・パフォーマンス・インディケータが必要。

○ PDCAを回すときに大切なのは、バッド・ニュース。うまくいってないところに改善の余地がある。グッド・ニュース イズ ノー・ニュース。それは、よくやったね、と褒めて終わり。バッド・ニュースをオープンにしてエンカレッジすることも大切。バッド・ニュースをレポートする相手は自分の上司。バッド・ニュースがすぐにあがるような人間関係がないとうまくいかない。

○ PDCAは、そのプロジェクト・マネージャーの権限の範囲でしか回らない。そこで必要なのがヒエラルキーデザイン。現場のプロジェクトから一段高い部門長のところで戦術を、それを統括する立場の人がさらに戦略を考えないと駄目。

役所の場合、訓練されてない。民間も実ほうまくいってないと

ころが多い。最後は「勘」。経営は確率論であり、決定論でない。  
失敗したとき言い過ぎるとうまくいかない。

- メーカーはヒエラルヒー。一方、ユニクロ、セブンイレブン、ヨーカドーなどは、トップと現場がダイレクト。
- PDCA はしんどい。トップが、成功体験ばかり語るようになると企業も駄目。
- 最後に、サービス業の効率は、密度の経済性。規模ではない。セブンイレブンは首都圏関東圏に集中出店しており、効率が高い。個々の PDCA でできることは、この密度を前提にしている。行政もサービス対象との関係でどういう配置になっているかということが 6 割くらい効率性を決めるのではないかという点も重要。