

三沢一文著「技術マネジメント入門」日経文庫 日本経済新聞社 2007年3月15日刊を読む

PDCAを徹底する

1. すべての日本企業に共通して重要な点は、ナレッジ・マネジメントのPDCA (Plan、Do、Check、Action)を徹底させることです。

(1) 多くの日本企業のナレッジ・マネジメントの現状はPDCAサイクルが回らないままになっている、ということのようです。

換言すれば、作りっぱなしのナレッジ・マネジメントが多く、ホコリをかぶって使われていない、入っているデータは古いデータばかりという、非常にまずい状況が多くの日本企業に見受けられます。

(2) PDCAを徹底させるためには、経営者自らが先導して徹底させるようなトップダウンが大切です。

さらに、そもそもデータベースにデータを入れるインセンティブがない、という現場の声もよく聞きますので、

現場をいかに動機づけるか、というボトムアップのやり方を組み合わせていくことが効果的です。

P149 ~ 150

2. なぜ予期せぬ問題が起きるのか

(1) いろいろな企業の現場で起きている予期せぬ品質問題や不具合について調べてみても、そもそも、いつ問題が起きてもおかしくないようなことを書いてある手順書はありません。ところが実際に問題が起きてしまうのは、なぜなのでしょう？

(2) 組織心理の分野で有名な「集団浅慮」という現象があります。集団性の高い組織に起きがちな浅はかな意思決定のパターンを解明し、たとえば、以下のような現象を挙げています。

事実の軽視

過去を否定するような新しい事実の重要性を軽視する

過度の楽観主義

従来のやり方で問題がなかったことを過度に信頼する

過去の成果やルールに対する固執

いわゆる大企業病、官僚主義

不敗幻想

目の敵ばかりを見て、本来の敵を見逃す

誤りの正当性

間違った判断を不当に正当化する。

危険な満場一致

反対意見を尊重しない

自己検閲

悪い情報を上司に上げない

P151 ~ 152

(3) 予期せぬ製品不具合や品質問題も、企業の現場で知らないうちに「集団浅慮」が生まれていることが原因になっている可能性があります。トヨタ社内では、トヨタの最大の敵はトヨタ自身にある、とよくいわれます。現場は好調を維持し続けるトヨタしか知らない社員がほとんどだからです。このような状況が長く続いて、組織の中に慢心が流布することが一番怖いのです。

3. 「過去の自分」に対峙して品質意識を上げる

(1) どうすれば集団浅慮は防げるのでしょうか？

集団浅慮の原因は、状況にそぐわない経営幹部の言動にあることが多い、と考えられています。

なにはともあれ、役員や幹部自身の言動を変えなければ、組織に根深い不文律のようなものの払拭は難しいからです。

品質問題の改善で先行する企業のトップ・マネジメントは、現場に「危機感」と「切望感」を強く促します。

組織が現状への危機感と将来への切望感の双方向にバランス良く向かっているときには、慢心は抑えられ、謙虚さが表に出る、人の話に注意深く耳を傾けるようになります。

(2) 具体的には、品質の重要性を経営陣自らが具体的に現場に語るようにします。

その上で、現場と経営幹部との質の高い双方向のコミュニケーションの場を設けることができわめて効果的です。

そこでのポイントは人材育成です。

知識を共有する、活用するというレベルから、人材と知識をもっと「訓練する」場になります。

(3) とくに品質問題では、徹底して現場改革で対処するための問題解決の「型」を身につける訓練が非常に重要です。

どの企業にも経営改革や現場改革の一定の「型」というものがあると考えられます。おのおの企業で、過去のいろいろな失敗のケース、成功のケースを経験したことからできあがった、企業独自の問題解決方法です。

(4)たとえば、トヨタには全社共通の8ステップの問題解決方法があります。

問題を明確にする、
問題をブレイクダウンする、
達成目標を決める、
真因を考えぬく、
対策を立てる、
対策をやりぬく、
結果とプロセスを評価する、
成果を定着させる、
というものです。

(5) トヨタではいかなる問題もこの「型」で解決することが徹底されています。

ひとつひとつは当然の考え方ですが、この「型」を経営陣や現場、すべての部門全員で実行すると、そこで大きな効果が出ます。

P153 ~ 154

[コメント]

PDCAのまわし方こそが業務改善の極致。サービス産業は製造業からPDCAのまわし方を学び大いに生産性を向上させ、大不況の下、製造業から出た失業者の受け皿を目指し、失業率を下げることが求められる。

- 2009年3月24日林明夫記 -