オープンカレッジ

PDCA信仰の危うさと「脱連結」

「やっているふり」どう克服するか

梶山女学園大学
現代マネジメント学部教授
梶山　泰生

日本の企業経営において定着した考え方の一つに、PDCAサイクルがある。いまさら解説の必要もないが、PDCAとは、計画（Plan）―実行（Do）―評価（Check）―行動（Action）の頭文字を取ったものである。PDCAは、そのわかりやすさや取り組みやすさもあって、ある種信仰にも似た形で広がっており、これをサイクルとして実施していくことが、経営管理の核になると考えている経営者も少なくない。

奇妙に思うかもしれないが、PDCAサイクルは、経営学発祥の概念では「ない」。勘違いされている方も多いが、大学の経営学ではPDCAをあまり教えないし、その研究史の初期に「管理過程学派」として登場するのをいくらか解説するくらいである。むしろ、経営学はこの計画（P）と実行（D）が乖離（かいり）するメカニズムを解明してきた。

例えば、経営学の近年の大きな学派の一つである新制度学派の組織論では「脱連結」という概念を用いて、公式の構造と組織の実態が乖離する理由について議論してきた。組織はその正統化を目的として特定の構造や管理方式、例えばPDCAサイクル管理などを導入する。専門家の意見や政府の指示、あるいは他社が導入しているなど、さまざまな理由で組織は管理方式を横並びで導入する。その結果、多くの組織が金太郎あめのように同じことを実施しているように見えるようになる。

だが、その管理方式の導入が現場において有効ではないことも多い。そのため、中間管理職などが、実際の活動の監視や評価を最小限とすることで、実行をやり過ごしたりする。計画と実行との乖離を温存することによって、組織としての実効性が担保されるのである。この「やっているふり」的状況を、組織論では制度的脱連結と呼ぶ。

世間のPDCA信仰に適応するため、組織は「やっているふり」をする。だが、工程管理の考え方をベースとしたPDCA的思考は、不確実性の高い戦略的課題には不向きなことが多い。このため、有能な社員ほど、戦略計画の実行段階では違う行動をとるようになる。そして、計画と評価についてのみ、外向きにしっかりとした文書を作成する。これは、組織としてあまり健康な状態とは言えないだろう。何とか克服する方法はないのだろうか。

私は、このPDCAに関する脱連結問題の克服には、経営者がPDCAの本質的意味に立ち返ることが有効だと考えている。PDCAサイクルを回すことの本質は、組織内コミュニケーションに基づく学習の推進にある。組織内部での垂直的・水平的コミュニケーションを活性化し、実行から学習して不断に計画を再構成し続けることが重要なのである。サイクルを文書化することを重視せず、学習に重きを置くことで、脱連結状況をある程度克服できるのではないか。

お題目としてのPDCAから離れることを恐れる必要はないし、PDCAを「見える」ようにすることにコストをかける必要もない。経営者は世間に対して正統性を示すために経営しているわけではない。企業としての本来の目的を達成することそのものが、経営者の役割であろう。

すぎやま・やすお　イノベーション経営、国際経営論、新規事業創造。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。