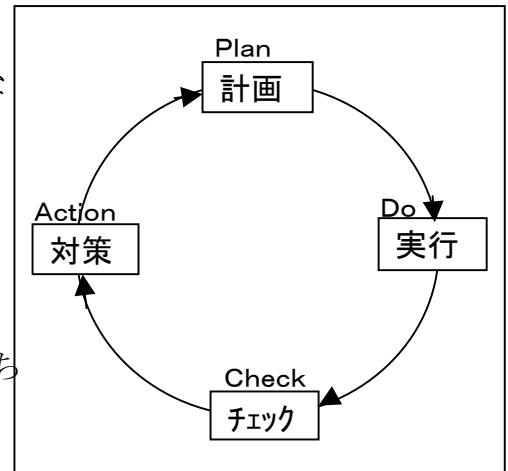


『PDCAのサイクルを回す』

1. 「管理(マネージメント)の3つの能力」とは

右の図は、PDCAサイクルを表しています。この図は、皆さん、よくご存じのものですが、マネージメントの基本と言われながらも、なかなか、実践できていないものなのです。その原因は、意外なところに潜んでいるのです。

すなわち、現実的に、このP⇒D⇒C⇒A⇒P・・・という循環が続かないのですが、そもそも、最初のP:計画すら覚束ない状況なのです。これでは、現場は「目標」がない状態なので、何をすれば良いのか分らないという事になり、さらに、追い討ちをかけるように「チェック」もされていないケースがあるのです。これでは、「管理」していると言えないのです。



私は、「管理者には、3つの能力が必要だ」とアドバイスしています。すなわち、

☆「目標指示」する能力・・・リーダーシップの基本

☆「部下育成」する能力・・・指示した「目標」を実行する為の手順などを工夫して教える

☆「問題解決」する能力・・・最後は自分で責任をとる覚悟で行う

の3つの能力なのです。

2. リーダーシップの基本

ところが、管理のサイクルとも呼ばれるPDCAサイクルが回っていないのです。現場を預かっているという責任感は、どこへ行ったかと問いたくなるケースが多いのです。右掲は、

P: 今度、どうしようか？

C: あれ、どうなった？

A: じゃ、こう変えてみよう！

というシンプルな方法で「管理」する事を示唆しています。

P: 今度、どうしようか？

C: あれ、どうなった？

A: じゃ、こう変えてみよう！

ami流PDCA実践法

現実の日常活動において、マネージメントの要諦は、理論ではなくて、実践できるDo-How(コツ)が重要なのです。当社の指導するPDCA実践法は、「あれ、どうなった？」という問いかけを自ら行なうことから始まると言っても過言ではないのです。不思議なのですが、上司の方から問いかけることが少ないのです。例えば、営業系ならば、部下が社外から帰って来ても「おかえり」位の言葉をかけたとしても「あれ、どうなった？」という問いかけがないのです。

たしかに、管理職、自らも忙しいと思いますが、平素のコミュニケーションで業務に関わることを省く訳には行かないのです。「あれ、どうなった？」という問いかけで、部下とコミュニケーションをして、その状況を把握するのです。その結果、目標とのギャップが明確になり「困った」状態が顕在化するのです。その上で、原因を聞きながら「じゃ、こうしよう！」という対策をテキパキと指示することで、部下からも信頼されると話しているのです。リーダーシップは、ここから生まれるのです。

3. 「サイクル」を回すには

私は、「管理とは、集めることから始まる」と指導しています。数字を作るのも「集める」ことが基本

なのです。すなわち、コンピュータから出て来る数字も重要なのですが、部下に「数字」を報告させることが、もっと重要なのです。「数字」を意識させるのです。意外に、「やっても、やらなくても同じ」という現場が多くて、「数字」という事への「こだわり」が薄いのが現状なのです。上司も現場も「数字」というものを共有することが重要なのです。この共有化のために「会議」として集めることが更に重要なのです。すなわち、「**集めて、聞く**」という繰り返しが管理の基本型なのです。

ところが、何回かすると形骸化してしまって「集めて、聞く」が出来ない状態になる管理者が出てくるのです。この大きな要因を調べると「**部下に信頼されていない**」という項目にたどり着くのです。部下も忙しいのですから、余り意味のないことは出来るだけ避けたいのも事実なのです。「信頼」という尺度ですが、例えば、「じゃ、こうしよう！」というリーダーシップを発揮しても、実際に困った状況になった時に、何も解決せずに逃げるようでは「信頼」などは築ける筈がありません。部下からの「言ったら、応えてくれる」という期待を大切にする必要があります。

そういう「人間」的な要素を大切にすれば、「PDCAサイクル」はどんどん回って行き、よい組織にレベルアップして行くものなのです。ところが、少人数なのに、見事にバラバラというケースもあるのです。こんな状況から脱出するには、まず、基本に戻って「**こうしようか**」⇒「**あれ、どうなっている？**」⇒「**じゃ、こう変えようか**」というシンプルな会話を回すことを身につける事から始めるのが重要です。組織の乱れの根本は、こんな基本の乱れから大きくなって行くのです。シンプルなPDCAを継続して「継続は力なり」となるように「**あきらめずに**」粘り強く実践して欲しいと思います。

【まとめ】

1. P: 今度、こうしようか、C: あれ、どうなっている？、A: じゃ、こう変えよう！
2. 管理とは「集めて、聞く」ことである
3. 管理のサイクルを回すには「人間性」を磨く必要がある
4. 組織の乱れを発見するには、PDCAサイクルの乱れがバロメーターになる

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】