

## パネリスト報告 「PDCA サイクル」という概念の問題点

中島 肇 氏（元東京高等裁判所判事、桐蔭法科大学院教授、弁護士、  
原子力損害賠償紛争審査会委員、原子力損害と公共政策センター長）

中島 今ご紹介にあずかりました中島でございます。

レジュメは 23 ページからでございます。結局は久保利先生と蒲先生のお話と重なりますが、私は、ちょっと人事政策、それから最近大きな組織、総務部とか経営企画室なんかが好む、「PDCA サイクル」という間違っただ概念の問題点、この辺りに視点を絞ってみたいと思います。

まず先に、先ほど久保利先生あるいは蒲先生がご指摘になった点、レジュメの 27 ページを開いていただけますでしょうか。この表題を見ていただくとわかりますが、現場の工場が徹底的に衰えているということでございます。なぜか。予算がない。なぜ予算がないのか。人件費の安い海外の工場に予算が費やされていて、国内のマザー工場が全然駄目になっている、これが原因であるという分析でございます。去年 11 月の日経新聞の記事でございます。

例えば 27 ページの下から二つ目の段落を見てください。「各社は老朽化した設備で検査を続けていた。約 10 万台のリコールに発展したスバルの群馬製作所（群馬県太田市）の検査建屋は 1960 年代に建てられた。日産の栃木工場（栃木県上三川町）の排ガス試験室の空調機も 77 年に設置のものがずっと使われている」ということです。

こういうものがあって、次のページ、28 ページの 1 行目を見ていただけますでしょうか。「日産は経営危機に陥った 99 年以降、カルロス・ゴーン現会長の指揮下で——この記事はカルロス・ゴーンさんが逮捕される前の記事です——リストラを断行し、国内技術員が人手不足に陥った」、これが日産の検査不正の根本的な原因である、と。「人手が足りず、納期に間に合わせるために不正を繰り返していた」ともあります。

なぜこうなってしまったか。それは、上から三つ目の段落、「日本の製造業は国内工場を『マザー工場』と位置付け、現場の“カイゼン”で生産効率を徹底的に高めて海外工場にノウハウを移転してきた。だが、労働コストが安い新興国に最新鋭工場ができると、国内では手薄になっている。ベンチマークの海外工場と比べられるため、ますます効率の悪い国内の工場には予算があてられない」。先ほど例がありました、大企業でも検査機器ですら買ってもらえない。こういう状態に今追い込まれている、これが今の日本のメーカーの現場です。まさに経営の失敗です。現場の人が悪いのではないということでございます。

そこで、もう一度、これを前提にして、23 ページに戻っていただきたいと思います。現場をさておいて、大企業のエリートコースといわれる、経営企画室などというところがあって、そこでよくこの PDCA サイクルというのをやれ、といわれます。「P」というのはも

ちろん Plan (計画)、「D」は Do (実行)、「C」は Check (評価)、「A」は Act でプランを検証する、こういうサイクル。この「2」で述べましたように、戦争直後にアメリカの経営学者(統計学者)デミング [William Edwards Deming] の講演によって、その講演を誤解した日本人がつくった間違っただけの概念、日本でしか言われていない概念です。

しかも、ここで問題なのは、レジュメに書きにくかったので書きませんでした。日本ではこれが機能していない。なぜか。現場を知らないエリートがまず「P」 Plan を作るからです。これがどういう状態になっているか。レジュメを1枚めくっていただけますか。これは、『FACTA』という、パイオニアの不祥事を日本で最初にあげた雑誌です。「独り不評買う日本企業」。日本の企業は海外に行っても本社から来る役員の接待に明け暮れている、ということでございます。

では、どういうふうに日本企業が不評を買っているのか。ページで言うと雑誌の18ページ、一番下の段落の真ん中あたり、「シリコンバレーでは、まずやってみて、Plan の前にまず Do が来る。確認と軌道修正、「C」と「A」をしながら、大きな方向性が見えて初めて計画「P」を立てる。」ましてや、日本の大企業のように、現場を知らない経営企画室なんか Plan を立ててということはない。

なぜそうなのか。今日追加していただいた、A4、1枚のものが挟み込んであると思います。これを見ていただけますでしょうか。「無謬(むびゅう)性の原則」、これも日経新聞の去年5月の記事でございますが、人によっては「無謬性のわな」という人もいます。1段目の4行目から、「無謬性の原則」、「ある政策を成功させる責任を負った当事者の組織は、その政策が失敗したときのことを考えたり議論したりしてはならない」。特にエリート層にこの意識が強い。『失敗の研究』という日本陸軍の研究の本がありますが、日本の軍部は非常に優秀なエリートを集めたのに、一つの作戦を立てるにたびに完璧な作戦を立てようとしたために、失敗したときのあとの手が無い。ドイツも似ていたそうです。ところが、アメリカ・イギリスは、軍人の地位がそれほど高くない上に、定期的な休暇がある。それで頭をリフレッシュする。負けたときどうするかをまず考える。発想が違ったのです。もともとアングロサクソンの実際的な発想なのだと思いますが、失敗しながら賢くなっていく、そういう発想がどうも日本のエリートにはなかったのではないかと。

今の役所の隠蔽もそうですね。役所は、エリートの官僚は、失敗するはずがない、そういう無謬性のわなに陥っていることがある。エリートと呼ばれる人ほどそういう傾向がある。それが Plan を最初に作るものだから、Check できない。Check しようとするとう隠蔽される。こういう PDCA サイクルというのは、日本のような組織では成り立たない。ましてや、この概念自体が海外では言われていない概念。こういうことでございます。

そして、根本的には、では、どうしたらいいのか。ちょっと書きにくかったのですが、私の経験を申し上げたいと思います。

結論をまず言いますと、日本の大組織ほどスペシャリストよりゼネラリストを養成する、エリートはゼネラリストでなければいけない、なんかこんなところがあります。

先ほどご紹介がありましたように、私は東京高裁で終わっていますが、もともと東京地裁の破産部というところに長くおりました。そこでは、日債銀〔日本債券信用銀行〕の子会社であるクラウン・リージングから始まって、三洋証券、大倉商事（ホテルオークラの兄弟会社）、極めつけが山一証券、これらの倒産処理をやっているうちに、その面白さと緊張感にはまってしまいまして、私は、裁判官生活の最後まで倒産処理をやりたいと当時の東京地裁の中込（秀樹）所長代行に言ったときの中込代行の言葉が忘れられない。「あまり専門化すると出世しないぞ」と言われたんですね。これが日本の組織の人事政策です。すなわち、エリートというのはあまり専門化してはならないのだ、と。

では、そのエリートはどこへ行くか。経営企画室とかそういうところへ行って、現場を理解しないまま PDCA サイクルを現場に押し付け、まず Plan を作る。日本の人事政策と、この誤った PDCA サイクルという概念が組み合わさって日本の組織を硬直化しているのではないか。現場の人が Plan の Check を言えないどころか、窓際族のようになっている。

ちょっと書きにくかったので、もう一つ例を挙げますと、私の肩書にありますように、私は、原発事故が起きた直後に指針をつくるための紛争審査会の委員になりました。その委員と、それを支えるスタッフが各省庁から 50 人選りすぐりが集まってくれて、短期間で指針を作ることができました。そろそろ一定程度安定したので、その事務局を解散することになったときに、原子力系の官僚たちと飲む機会がありました。原子力系の官僚というのは、日本の役所の中に 2カ所にあります。経産省の資源エネルギー庁と、文科省の研究開発局原子力課、この 2カ所に原子力系の官僚がいます。

仲がいいので一緒に飲むのですが、共通点があるんですね。モスクワ駐在経験があるのです。なぜかという、表に出ないのですが、原子力事故はロシアが一番豊富というのです。そのために、そういう駐在経験がある。日本の官僚の中ではロシアンスクールといわれる独特の派閥があって、これが日本の原子力政策を支えています。彼らはその後——今はできていますが——「原子力規制庁というのが今度できる」と。「じゃあ、皆さん、そこに行くんですね」と言ったら、意外なことに、「ああいう事後チェックの仕事というのはキャリアがやる仕事ではないんです」と言うのです。ここでも、日本のエリートというのは、「まず Plan を立てたり企画したりするもので、事後チェックなんていうのはやる仕事ではないんだ」と。そういう発想がどうもあるようです。PDCA の「C」は花形ではない。先ほどから先生方のお話にあるように、コンプライアンスより、リスクを防ぐというアジェンダが頭の中にある。まさにそのとおりの発言でした。私自身も、あまり専門化はしてはならない、こう言われて、せっかく面白いポストにいたのに、その後、最高裁判所書記官研修所事務局長という中枢ですが面白くもないところに移されてしまいました。

このように、先ほどらい、お二人の先生方のご指摘を、人事政策と、それによって機能しなくなっている PDCA サイクルという間違った概念を切り口にちょっとお話をさせていただきました。では、この辺で、時間が詰まっていますので、早めに切り上げたいと思います。

大澤 ありがとうございます。中島先生の経て来られた非常に生々しいお話まで伺いまして、現場を知らないエリートが **Plan** を作って、**Check** は窓際族がやるというような、ゆがんだ構図の中でこういう問題は起こっているのではないかという、非常にすどいご指摘をいただきました。ありがとうございました。