

PDCA が回らない経営計画は役に立たない！ 社長一人あるいは数名のパートアルバイト従業員しかいない会社では、経営計画は社長の頭の中だけでも問題はない。しかし、そのような状況では、社長が現場に出て忙しく働いていることが多いので、計画が具体的でない忘れがちとなる。禁煙やダイエットなどの目標を立てても、目的・期限・数量などが曖昧であれば達成されないのと同様に、計画も理想状態をただ思っただけになってしまう。だから、計画は作成した方がよい。ところで、大きな書店に行けば経営計画の立て方に関しての書籍はある。また、PDCA サイクル（計画→実行→評価・検証→対策・修正→計画 の繰り返し）に関しての書籍は、それ以上に沢山見つけることができる。ところで、経営計画を実行する場合、PDCA を意識しないとうまくいかないはずだが、両者を結びつけて解説しているものはほとんど見当たらない。何故だろうか。幾つか考えられる。以下に挙げてみよう。

その1：行動力はあるが、やるべきことが具体的でない人を対象としたもの。あれもこれも手を出すが中途半端に終わる。そのような場合、目的・目標を絞って具体化すれば、計画は大体達成される。だから経営計画を作成すること自体に重点が置かれている。欧米の成功哲学をベースにしたものに多い。

その2：目的が融資や補助金・助成金のためのもの。利害関係者に安心を与え、条件や金額を会社に有利にするため作成される。もともと絵に描いた餅のようなものだから達成されることが少ない。

その3：規模の大きい会社の経営計画作成の方法を流用したもの。計画の理念方針等の作成は社長が行うが、実行計画は中間管理職等に任せる方法。一見、民主的な方法かもしれないが、作成する側は責任を取りたくないで既存の路線の延長で無難なものになる。それを社長が満足せず数値を大幅に変更すれば、無意識に出来ないことの証明のような行動を取り、結果として目標は達成されない。

その4：経営者の思考の癖により計画に偏りがあるもの。夢や理想を追い求める人は、抽象的な哲学や理念に重点を置き計画を作成する傾向がある。数値目標などアバウトで資金計画なども無かったりする。逆に現状からの予測が得意なタイプは精度の高い計画を作るが、計画と言うよりは管理のようなものとなり、社員のモチベーションアップにならないものになったりする。

その5：PDCA の C（評価・検証）に役立つ情報やデータの収集が出来ていない。多くの中小零細企業では、経理や業務日報などの改善が成されていない。昔からやっていることを継続しているだけ。あるいは、以前やってみたが面倒なので止めてしまったなど。だから、改善しようにも役立つものはない。

その6：C（評価・検証）に個人のミスや努力不足をあげて反省させることを目的とした社風がある。そのような会社では仕組みが改善されないで同じようなミスやトラブルが繰り返される。

その7：A（対策・修正）が具体的でなく、数値で表されない。そうすると個人によって解釈が異なってくる。実行されたとしても、しっかりやる人や適当にやる人では結果にバラツキが生じる。

その8：そもそも経営計画とは、現状を上回るための負荷を含むものであるという考え。この場合、PDCA を回して計画を達成することより、どうあれ最終的に現状を上回ればよしとされる。

その9：経営計画は戦略・戦術のためトップが作成するもの。PDCA は現場業務のツールであるという誤解。あるいは、P（計画）の責任はトップが、D（実行）は現場社員が、C と A はその間の管理監督者が負うとする考え。これではサイクルは回らない。

中小零細企業では、明確な業務の分担が出来ないことが多い。従って、作成した計画は全員で達成するしかない。進捗管理や調整機能も含む総合的な計画と仕組みが必要となる。経営計画に PDCA サイクルが結びつかないものは、あまり役に立たない。