

PDCA サイクルプロセスからみた 計画的課題と相互学習事項

委員 岡田憲夫

PDCAの本領が試される 段階に入った

委員会と管理者とは、PDCAによる
第二段階の相互学習過程に入っ
たはずである

3

DOへむけての時間的試金石

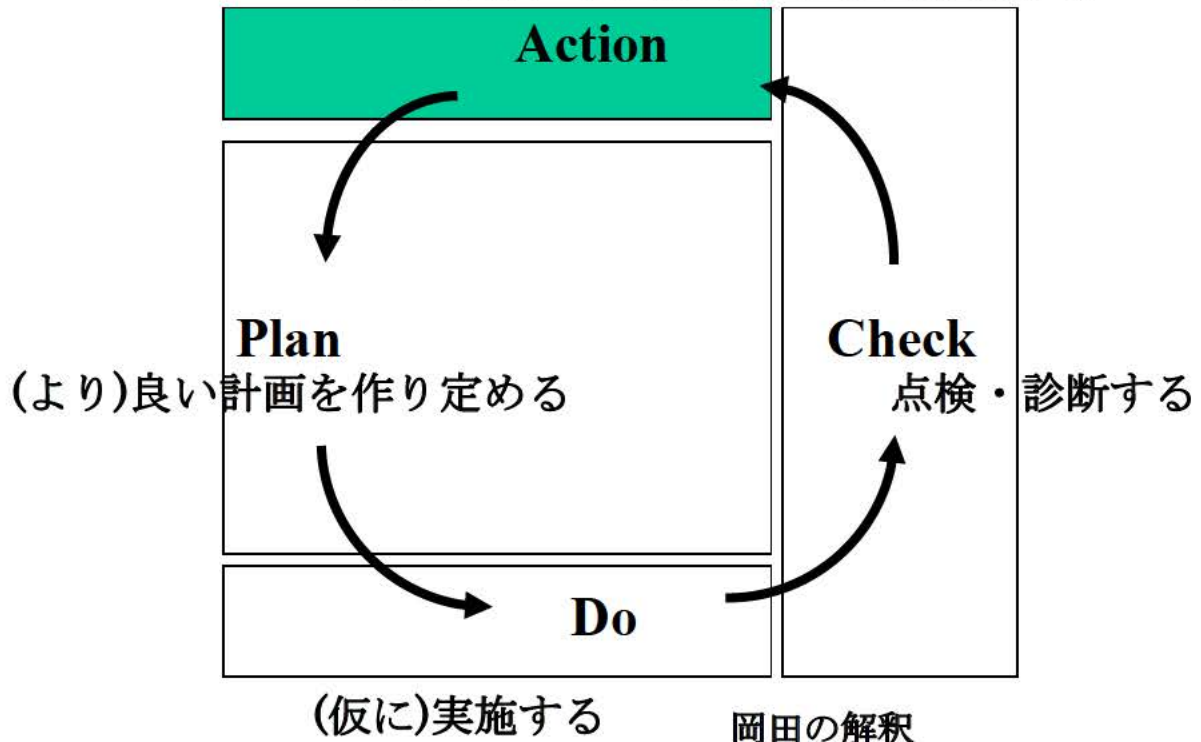
- 数ヶ月から半年以内
- 1年 事業評価の年ごとのチェック
- 5年 事業評価のチェックポイントの節目?
- 10年
- 20年
- 30年 想定されている計画期末

起こり得るかもしれない多様な社会的状況
の変化に耐えられるか→
予断を許さないむこう1, 5, 10年

4

PDCA サイクル(循環)プロセス

現状で改善工夫し、政策・対策に変更が必要なら、計画の場作りを再設定する



5

委員会としての意見(案)

- 「原案」P1に「計画の内容については、「Plan」、「Do」、「Check」、「Action」のサイクルを考慮し、随時、進捗状況を点検して、必要に応じて見直しを行うものとする。進捗状況の点検にあたっては、淀川水系流域委員会の意見を聴く。」と記述されている。これはいわば原案づくりとその実施・運営(計画・実施・点検と見直し・計画の改善)過程を自ら規定する最も基本的理念であり、それをふまえたマネジメントシステムとみなすことができる。これを冒頭に立てたことは、その意味で高く評価できる。
- 重要なことは、それがどこまでその趣旨どおりに活用されるかにある。
- 事業者自からによる点検のみではなく、第三者機関である流域委員会の意見(統一された最終意見あるいは、統一されない場合は並立する異なる最終意見として提示されたもの)を聴き、それを可能な限り反映し、活かすことである。そのような最終意見が委員会から提示される前に、質問と要望形をまじえて提示された「中間段階の意見書」だけをふまえて、事業者が原案づくり段階での意見の聴取とその反映を打ち切ったことは、PDCAの趣旨に即しても残念である。
- 事業者が計画し、実施ようとしていることの骨子は譲れないとして、第三者機関の意見の要諦を適切に反映できなければ、このシステムは実質的に機能しない。また、事業者が第三者機関の意見を適切に反映しなければ、事業を継続的に実施できないスキームの構築が必要である。PDCAの導入はそのための最低限の基本的条件である。
- PDCAの本領がより本格的に活かされるようになるためには、もちろん現行の制度の限界の問題が障害となっていることも事実である。しかし、そのような制度構築の議論の前に、現行の制度の下でも、自ら実施した事業を「見直す」、「修正する」、場合によっては「取りやめる」ということがありえるという基本的な姿勢を明確にする必要がある。その意味で、むこう各年ごとに事業の評価を効果的に実施していくことがPDCAの本領を活かす上で鍵となる。本委員会は今後、そのための条件設定や評価の仕方についても検討を加えていくことが責務となる。
- また現行の制度の枠の中でも、現在の体制・慣行を柔軟に乗り越えて実質的変革を図る戦略とその持続的推進が求められる。本委員会も、それが現行制度の枠の中でも一定程度可能であることをより具体的に示す必要がある。

6

参考資料(岡田の個人的見解) →要議論

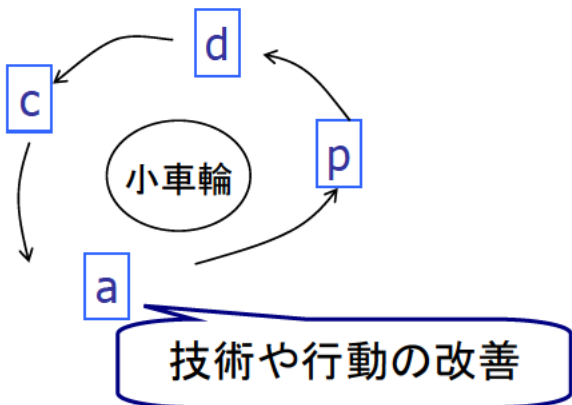
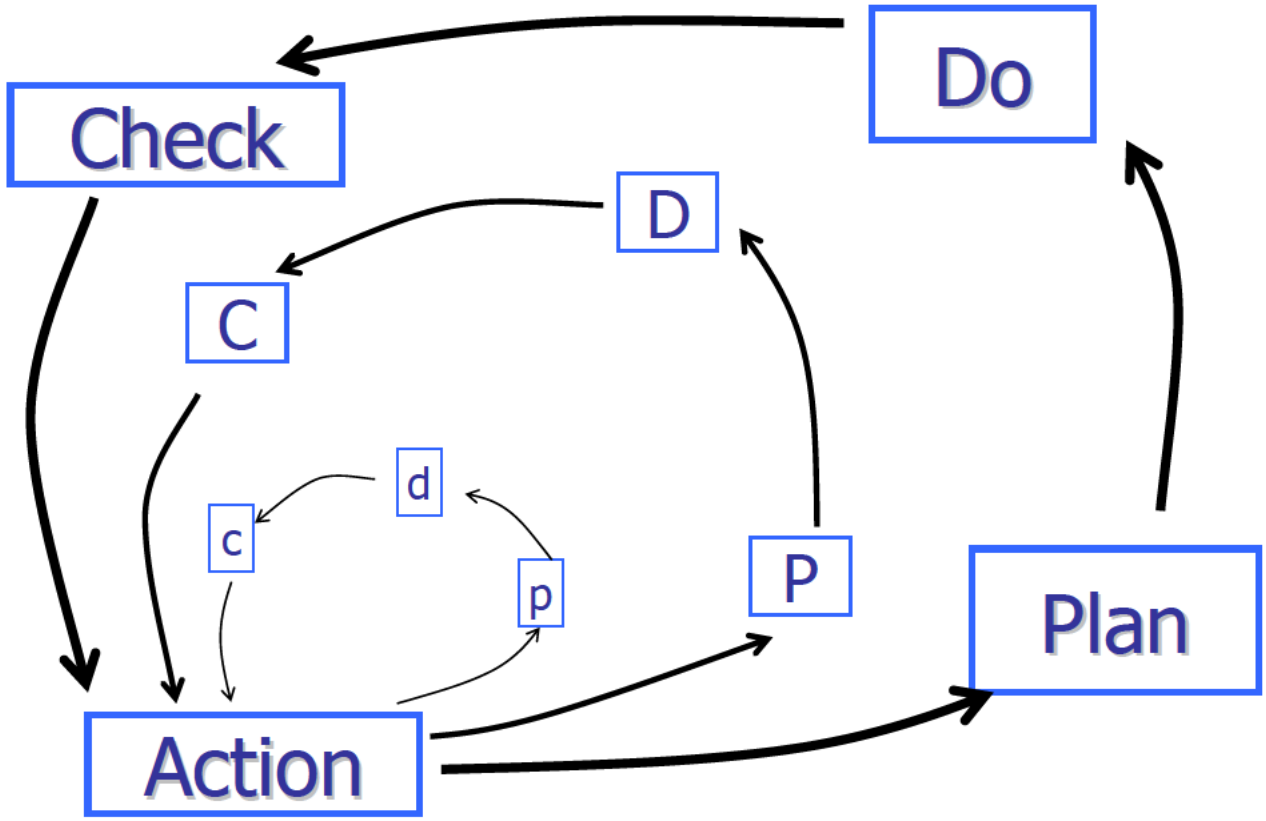
7

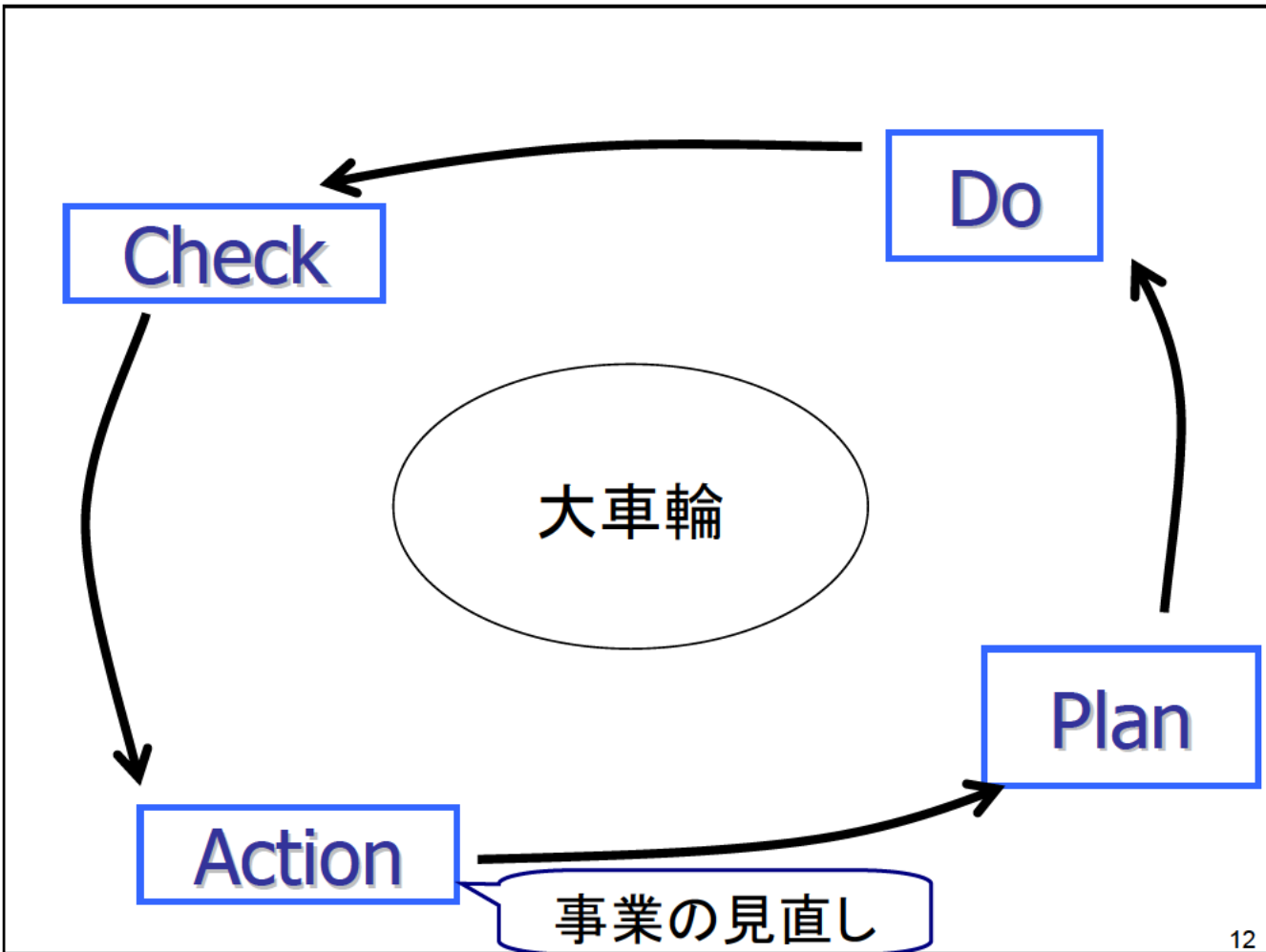
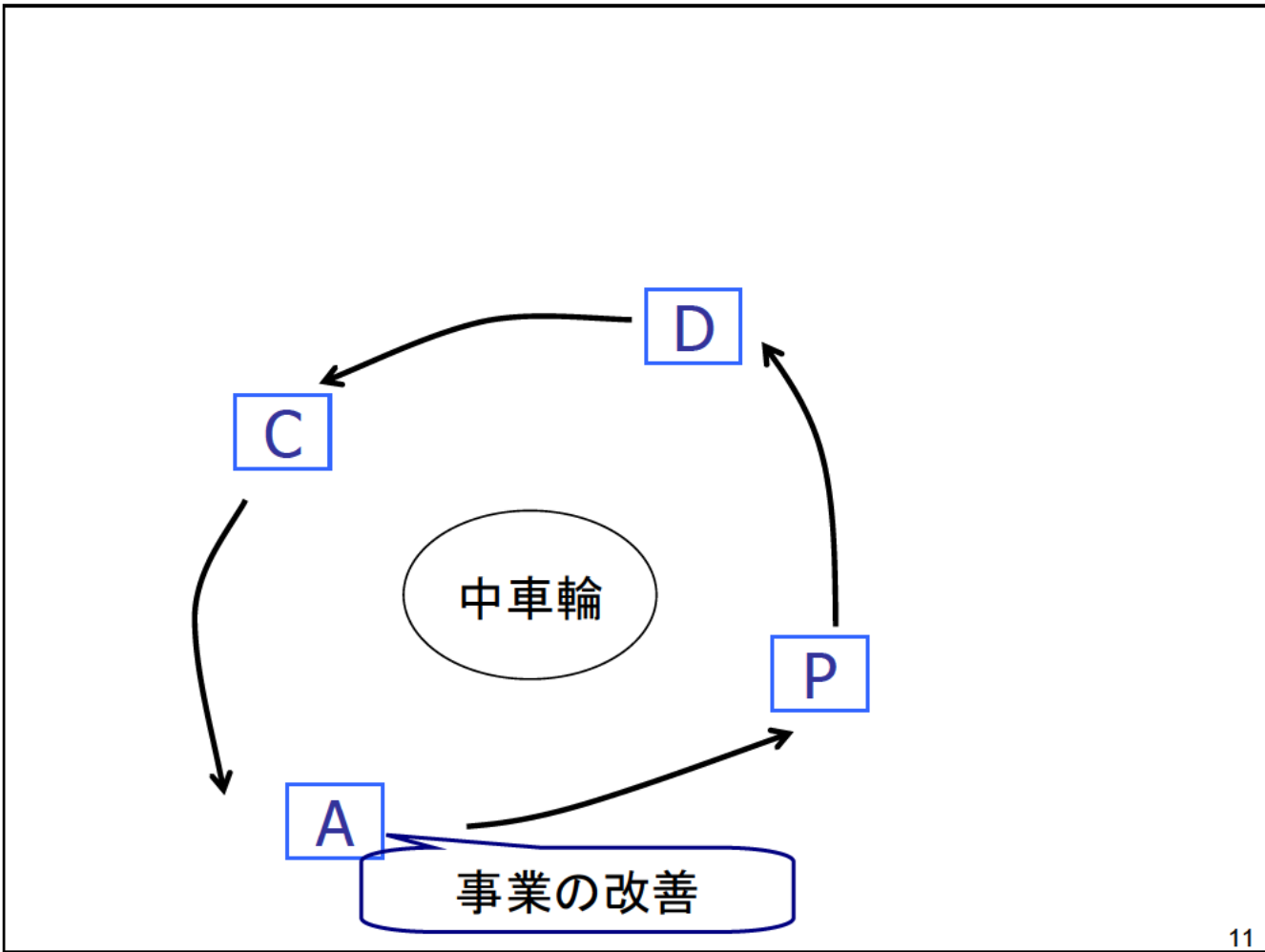
PDCAの本領

- PDCAの各プロセスに各当事者自身が何らかの形で参加する(参加できる)
- 時間的に循環し続けてこそ生きるPDCAサイクル
→計画(Plan)の前にある診断(Check)と(小さな)改善行動(action)が実は要めを握る
- 現状を変えようという意思と不確実の中での最も有望な対策を計画(Plan)して、それを実行(Do)してみる→うまくいかなければそのネックを診断(Check)して、改善行動(action)を図り、それを計画(Plan)に戻す

8

PDCAサイクルの多重性(大車輪・中車輪・小車輪)





20-30年という計画対象期間

- 自然のリズムと付き合いながら取り組む河川整備計画の息の長さ→50-100年の視野が求められる
- しかし20-30年は短いようでそれなりに長い
- しかも社会の変化や潮目のときは大枠が変わりうることに順応できるPDCAサイクル(adaptive management=順応的管理)のマネジメントが求められる
- 本流域整備計画は大車輪のPDCAサイクルもありうると想定していることを確認すべきである
- 制度自体を改変・変革することが求められるときもある→超(法規的)大車輪のPDCAサイクル→本流域委員会はこの議論にまで踏み込んできたと解釈される
- 社会に対しての問題提起は貴重としても、現在の法定計画・関連制度に基いた運用に縛られる委員会は、小・中・大のPDCAの大車輪が適切かつ効果的に機能することに助言し、監視すべきではないか?→この点については委員の間でも意見が分かれるであろう。

13

これまでの慣性軸から新しい変革軸 に現実的に軌道修正するには?

- 二極対立構造を克服する軌道修正としてのPDCA
(例) [水需要充足方式(これまでの慣性軸) 対
水需要管理(新しい変革軸)]を超える水利用方式の試験的運用→志願する市町村での成功モデルづくりの支援
- 権限の範囲内で意思を持てば変えられることから始める
- 小さな変革のための成功モデルづくりに向けての河川管理者が主導するPDCAサイクル(小車輪)が試行されるべき
→これが中車輪・大車輪のPDCAサイクルづくりにつながる

14

PDCAは、社会的にどのような選択が結果的に「成り立つか」を検証するプロセスでもある

- 河川管理者だけを批判するのでは、原案の持っている(限定的ではあるが)現実主義的解決策に対する健全で建設的な対案提示や「新しい方向性」は実現できない
- 「新しい方向性」が不可欠と考える市民も府県・市町村の首長も、議員も、それぞれの立場で「新しい方向性」の選択が可能になるような環境・態勢づくりを行うべきである。
- その一方で「新しい方向性」を選択すべきではないとする立場は当然ありうる。どちらが必ずしも「正しい」ということではない。
- 最後は社会的にどのような選択が「成り立つか」ということであろう。PDCAはそれを戦略的・適応的に検証するプロセスでもある。