

DTCN シリーズNo.4

知恵を創りだす

# PMD手法

大竹和芳・著

## さあ始めよう！

フセンと大きな白紙があれば、  
今すぐできる問題解決、課題実現の方法

監修／NPO 法人 DTCN 知識から知恵を創りだす方法協会  
協力／一般社団法人 日本資材管理協会

にじゅういち出版

## 問題を課題におきかえ、整理する方法

PMDは課題のもとに目的と手段のダイアグラムをつくる方法ですが、ふつう人は問題を解決したといいながら、問題解決の結果あるべき姿をどうやって把握するかがわかっていません。

PMDの方法は、問題を課題におきかえ、その課題をメイン・キーワードのレベルで、実現をするための条件を整えることです。

### PMDのつくり方を体験

PMDのつくり方を体験するには、次の方法、手順を採用します。

PMDの作成を行なうには、それをつくる前の準備作業としては、次に述べる事前教育なり実技指導を行ないます。

(1) PMDとは、何かを説明します。

そのためには、PMD＝「目的と手段のダイアグラム」をつくることにより、次の内容ができるようになります。

- ① 「問題解決」を「課題実現」におきかえ、課題実現のための、的確な目的と手段関係を整理する。
- ② その整理が、大きな紙の上で、カードを使ってやることにより、目で見える形でできるので、その思いを、集団でも組織でも個人でも、目的と手段の関係で、相互に、紙の上に整理できるようになる。

その中で、次の3つのことをします。

1. 上位の目的の確認
2. メイン・キーワード = あるべき姿の表現 = 目標の把握
3. 1、2を実現するための、「どこから手を付ければよいのか」= エントランス・キーワードの把握

以上は、要するに「…を…する」という表現で、的確に把握できるようになります。

(2) DTCN手法は問題を課題におきかえて、課題を実現しさえすれば、問題が解決することになります。

次のように、実習の例により説明します。

問題を課題におきかえて整理する方法は、はじめての人には説明がいきます。

そこで、「いま、みなさんの持っている問題は何ですか?」と参加者に質問し、従来の方法、考え方そのままでもよいので、問題や問題点をカードに書きだしてもらいます。

結果は、一般的に、書きだしたカードをみると、問題、課題、原因、希望、要求などの表現が混在してみられます。(図表11参照)

図表11 ランダムに書きだされたカード

売上
利益
損益分岐点が高い
経費等固定費の割合が高い
生産方法を見直す
勤務シフトを検討する
薄利少量売上の状況
最適人員を大幅に見直す必要に迫られています
社員各人は出来ること、出来ないことの個人差がある
設備の稼働率が悪い

例えば、「売上」とか「利益」と記したカードがあります。その問題の内容を推察すれば、「売上が悪い」のか「売上が落ちた」のか、「利益」といっても「利益が出ない」のか「利益が低い」のか、あるいは「利益を上げることができない」のか。書いた人自身が、問題や問題点をきちんと把握していない場合が多いのです。

つまり、「問題は何ですか?」という質問に対し、その答えとして問題や問題点が漠然としており、さらに原因や希望、要求、不満、不平といったさまざまな思いが混在した内容で書きだされてきます。

そのため、まずカードの内容を明確し、問題と課題とに区分し、カードを仕分けします。(図表12参照)

例えば、「売上」は「売上が悪い」、「利益」は「利益が出ていない」という表現におきかえ、それぞれ問題点を明確にしました。こうして各カードを問題(B欄)と課題(C欄)とに区分します。

図表12 カードの仕分け

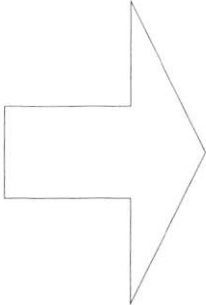
A 書きだされた問題、課題、希望、要求	B 問題	C 課題
売上	売上が悪い	
利益	利益が出ていない	
損益分岐点が大きい	損益分岐点が大きい	
経費等の固定費の割合が大きい	経費等の固定費の割合が大きい	
生産方法を見直す		生産方法を見直す
勤務シフトを検討する		勤務シフトを検討する
薄利少量売上手な状況である	薄利少量売上手な状況である	
最適人員を大幅に見直す必要に迫られています		最適人員を大幅に見直す必要に迫られています
社員各人は出来ること、出来ないことに個人差がある	社員各人は出来ること、出来ないことに個人差がある	
設備の稼働率が悪い	設備の稼働率が低い	

さて、前述で「問題と課題とに区分し」と記しましたが、問題と課題のちがいを明確に説明できる人はまずいません。結論をいえば、問題は解決するものであり、課題は実現するものです。「課題解決」という表現を使う人もいますが、的確な表現とはいえません。

課題は実現するものですから、その表現は「～を～する」になります。PMD作成の段階で、その基になるカードはすべて「～を～する」という表現でなければなりません。

それゆえ、図表12のB欄にある問題表現を、「～を～する」という課題表現におきかえる必要があります。それが図表13となります。(おきかえ作業にあっては、表現の追加、変更、省略があっても良しとします)

図表13 問題の課題への変換(おきかえ)

問 題 (B)	切り替え	課 題 (C)
売上が悪い		売上を伸ばす
利益が出ていない		利益を上げる
損益分岐点が大きい		損益分岐点を下げる
経費等固定費の割合が大きい		固定費を下げる
社員各人はできること、できないことに個人差がある		社員各人の能力を把握し整理する
薄利少量売上の状況である		適性利益性売上にする
設備の稼働率が低い		生産方法を見直す
		勤務シフトの内容を検討する
	設備の稼働率を上げる	

こうして参加者が提出したカードは、すべて問題を課題にかえられ、すべてが課題表現のカードとなります。さらに図表12と図表13の作成過程で、あらたに気づいたことや課題を書きだして追加し再整理します。それが図表14となります。

図表14 再整理した表

問 題 (B)	課 題 (C)
売上が悪い	売上を伸ばす
経費等固定費の割合が大きい	固定費を下げる
利益が出ていない	利益を上げる
設備の稼働率が低い	設備の稼働率を上げる
損益分岐点を大きく削っている	損益分岐点を下げる
製造現場の社員は景気の良いときのまま製造体制を変えられず	製造現場の社員は現状に合った製造体制に変える
高齢化しつつあり、生産方法、最適人員数、配置、流れを大幅に見直す必要に迫られています	生産方法を見直す。適正人員数を、配置を見直す。生産の流れを見直す
社員各人はできること、できないことに個人差がある	社員各人の能力を把握し整理する
役割分担ができず、責任逃れの部分も見受けられてきている	役割分担と責任、権限を明確にする
有給休暇を利用できるような職場づくり	年間労働日を検討する

問題の課題への変換(おきかえ)を行なうと、あらたな問題や抜けていた問題、各人の本音や課題がみえてきます。(網のかかったカードがそれに当たります)

そうして出てきた問題や課題が、課題実現の重要なカギとなる場合があります。それらを追加し再整理します。こうして集められた課題カードを、目的と手段の関係で並べ整理して、PMDの形に整えます。

こうして最初のPMDがつくれます。(一つの課題に対するPMD作成は1度では終わらず、さらに内容を深めて2度3度と行なわれるのが通例です)

## 課題／事例／まとめとして／あなたもやってみよう！

企業内でよく起こる課題について、実際に演習でやってみましょう。

例えば、次のような課題が考えられます。

- 自分（自社）の問題は他人のちからを借りず、自分（自社）で解決するような仕組みをつくり、それを実現する人材を育てたい。
- 新しい事業を始めたいがどこから手を付けていいかわからない。
- 経営分析手法をいろいろ試してみたが、手法がむずかしくてほんとうのところかわからず、何のために分析したのかわからなくなってしまった。
- いまの会社にとってどんな情報が必要なのかを明らかにして、その情報をナビゲータとしたわかりやすい経営をやってゆきたい。
- コンサルタントからいろいろ提案を受ける。その提案は大局的には妥当だが、おおまかすぎて目の前で何をしたらいいのかさっぱりわからない。

上記の課題を実現するためのブレインストーミングとPMDによるまとめが最初の演習となります。