

Title	意思決定のための「評価と評価基準という言葉の具体的な内容について」
Author(s)	江崎, 通彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 13: 247-252
Issue Date	1998-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5693
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

意思決定のための 「評価と評価基準という言葉の具体的な内容について」

○江崎通彦（朝日大経営）

1. はじめに

「評価をする」という言葉と「評価基準を持つ」という言葉の内容について「何をどうしさえすれば評価することになるのか?」「評価をするための評価基準とはどのようなものを持ちさえすればよいのか?」について多くの論文が見られるが、その決め手になるものはまだほとんど見あたらない。

本研究報告では筆者が先に開発、実用化した「新プロジェクト管理の方法（DTCN?DTC手法）」[1],[2],[3]（概要は図表1）を利用して、一つの回答をする。

2. 評価という言葉の具体的な内容/意味についての再認識

評価という言葉の意味には次のように2つがあると認識し、従来の「評価をする」という言葉の内容と作業において、意味の使い分けをすると、従来の「評価」という言葉の意味の曖昧さからくる混乱から抜け出せる。即ち、

(1) 評価という言葉は英語ではE-evaluateであり、この表現から「価値を強める」「価値を創り出す」という意味がでてくる。

特に「価値を創り出す」という言葉は『その前に行われる検証の結果得られた事柄をもとにして、創り出すことのできる「納得のできる未来の事柄」「納得のできる過去と現在の事柄」の価値を創り出す』ということになる。

(2) 「評価する」ということの意味の言葉のもう一つの意味には上記のように価値創りをしたものの「組み合わせたもの」もしくは「単体」につき目的に対し、どれがより有効かを比較をして選択をするための「比較評価をする」という意味がある。（これは、辞書に書いてある評価の意味、「人の価値や物の価格を決める」となっているのと同じ意味となる。なぜなら価値の比較は目的に対する有効度を比較して決めるものであるからである）

以上のように評価という言葉は「価値の創り出しの評価」と「比較選択のための評価」という二つの意味に捉え、使い分けると従来の「評価をする」という言葉の曖昧さ、混乱の中から抜け出せることができる。

3. 「的確な評価をする」、「的確な評価基準を持つ」と云うことの意味の内容の目的と手段関係

表記につき「新プロジェクト管理の方法」[1]とその方法の中にあるPMD（目的・手段ダイアグラム）の表現（図表2に説明）を利用して、その位置づけを示すと、図表3ようになる。

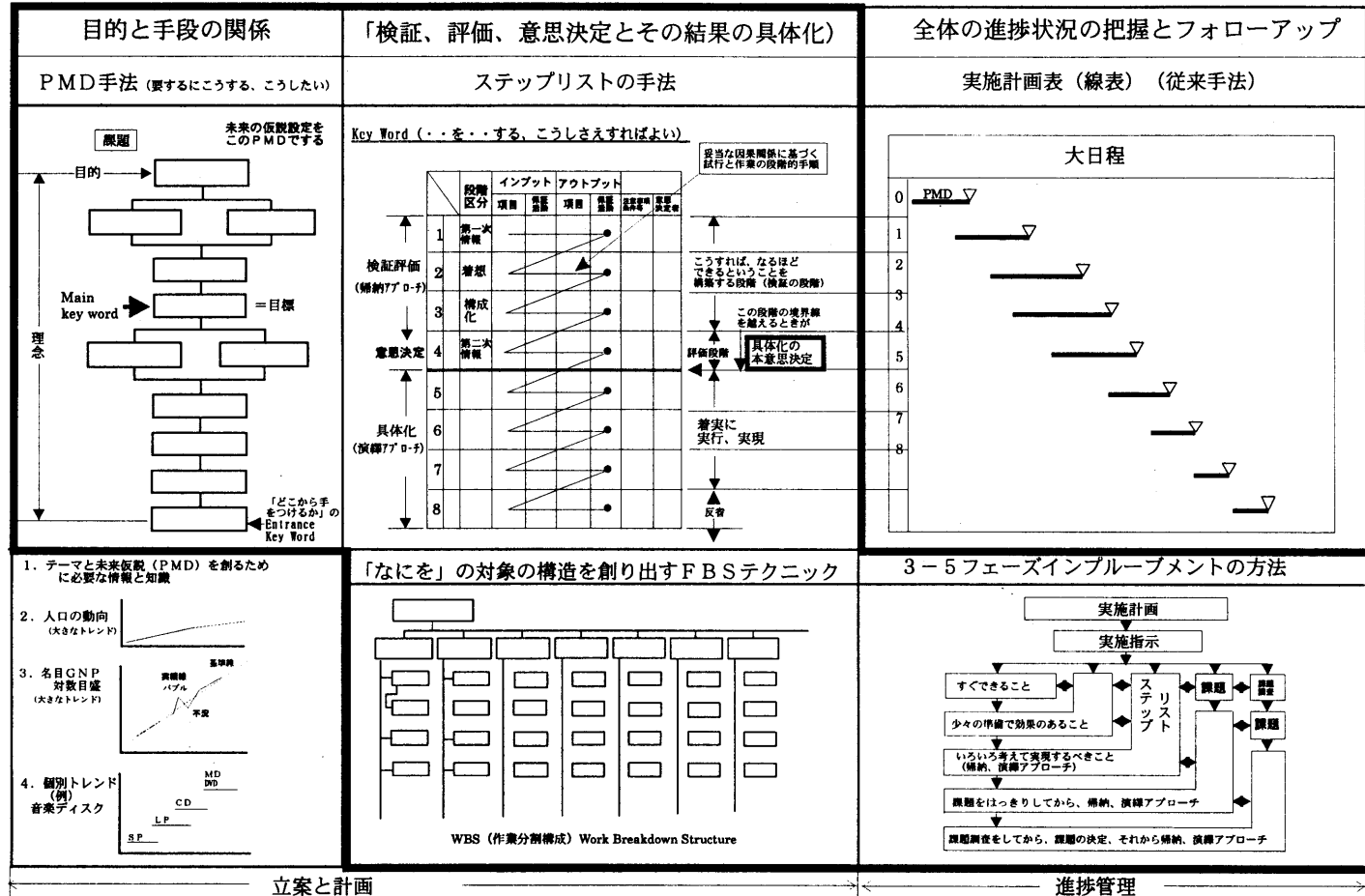
この図表3のPMDとそのサブ図表4, 5, 6による枠組みを利用すると「的確な評価をする」という言葉と「的確な評価基準を持つ」と言う言葉の具体的な位置づけとそのあるべき意味、内容を示せたことになる。

文献

- [1]江崎通彦「デザイン・ツー・カスタマーズ・ニーズ/デザイン・ツー・コスト（DTCN/DTC）の考え方とその手順、研究技術計画学会、Vol.5-2、pp161-182、(1990)
- [2]江崎通彦『関係者の価値観あわせと手順作りから入ることのできる「新プロジェクト管理の方法」』アスキー出版 1997
- [3]江崎通彦「新プロジェクト管理の方法」研究技術計画学会年次大会講演要旨集、(1997)
- [4]江崎通彦「未来型と過去型のメカニズムの創出または解明をするための思考と行動についての仮説設定、検証、評価、意思決定をするための手順と書式」日本創造学会年次大会論文集、1998

図表1 新プロジェクト管理（DTCN/DTC）の方法の全体概要図（太い線で囲った部分）

未来のメカニズムを創り出す「目的手段の関係の明確化、検証、評価、意思決定、意思決定の結果に基づく具体化」のプロセスの可視化、共有化、の方法



立案と計画

進捗管理

図表2 価値の方向を目で見えるようにするための PMD 手法

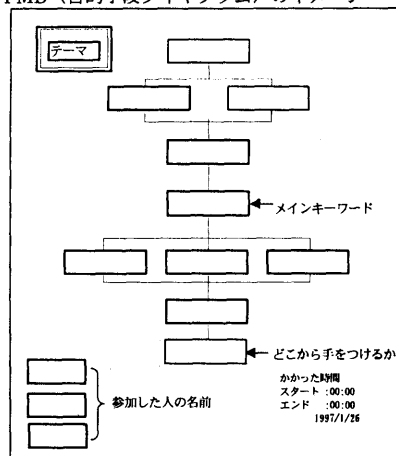
PMD 手法別名 KEY WORD の方法)の概要

PMD(Purpose Measure Diagram/目的・手段・ダイアグラム)

PMD 手法をはじめとする DTCN/DTC の関連技法の内容はわれわれが日常何気なく行ってきた考え方と、それを具体化するための思考と行動の手順を、目で見えるように紙の上の地図の形で展開できるようにしたものです。

そのなかでも PMD 手法は、テーマごとに関係者(チームメンバー)が、課題に対し「要するにそれで何をしようとしているのか」、「要するに何をしさえすればよいのか」について、考えられるだけのことを書いたカードを目的と手段の関係につながるように縦に並べて、「目的の焦点」、「それを実現するための糸口」を把握して、関係者のベクトル合わせをする方法です。

PMD (目的手段ダイアグラム) のイメージ



PMD 手法の要点

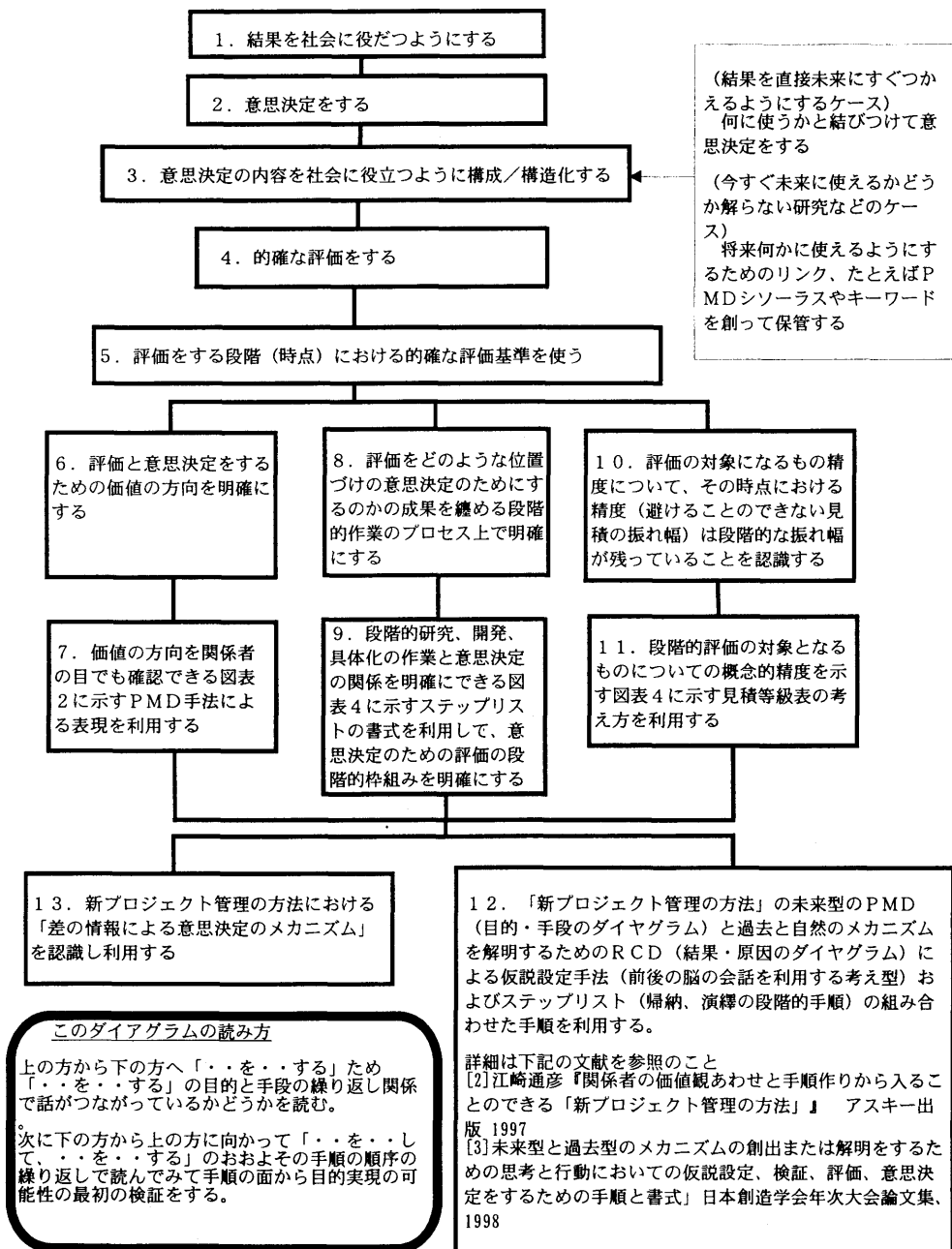
個人または関係者の間においてこの方法で次のことができるようになる

- 1) 合意のできた正しい目的と手段の関係を創る。(特に前例のないことを始めるとき)
- 2) 的確な目的の結果(目標)の表現:(メイン・キーワード)を把握する。
- 3) 同じ意思決定をすることのできる価値の方向を目で見えるようにする。
- 4) どこから手をつけるかの入り口キーワードを明らかにする。

PMD 手法の手順の要点

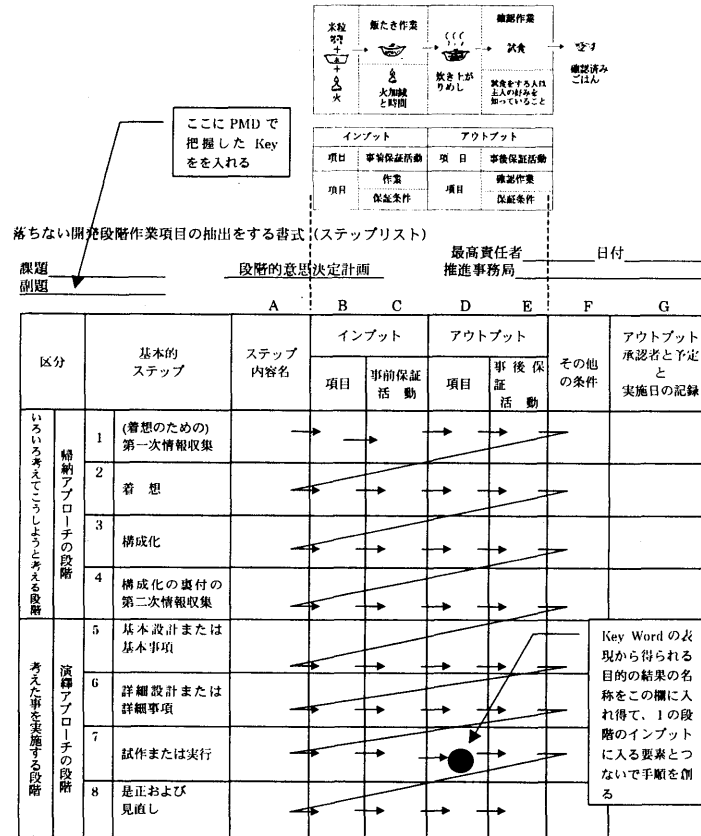
1. テーマ(課題)を決める。
2. テーマに対して次の質問をする。
 - 1) 要するに「われわれは、それで何をしようとしているのか？」
 - 2) 要するに「何をしさえすればよいのか？」
3. その答えを、要するに「…を…する」の表現で紙の上に書き出す。
4. その表現を独立するにはさみで切る。
5. 切った表現を、2枚づつ比較しながら、目的と手段の繰り返しの関係に、可能な限り縦に並べる。
縦に並べないものはレベルをあわせて横に並べる。
6. 不足する表現があればそれを追加する
7. できあがった「目的と手段のダイアグラム」の表現の中で上の方の意味も、下の方の意味も含めて、一つのレベルの表現で課題のいわんとしている表現のレベルを探す。
これがキーワードの表現(目的の結果の表現)である。
8. また目的と手段のダイアグラムの一番下にてでくる表現は、そのキーワードの表現を実現するためにどこから手をつければよいかを表すエントランスキーワードの表現となる。

図表3 「新プロジェクト管理の方法」を利用した「評価をする」「評価基準を持つ」という言葉の意味と内容の位置づけをPMD（目的と手段ダイアグラム）



図表4 段階的作業と意思決定の落ちのない因果関係を創り出すための ステップリストマネジメントの方法の概要

- ・ 落ちのない段階的な手順を作る (PMD で把握した大まかな手順を落ちなくする方法)
- ・ 何をしたいかの焦点が絞られているときは、PMD をつくらずにこの方法をいきなり使ってもよい。
- (1) 落ちのないインプットとアウトプットの因果関係の要素項目を落ちなく抽出するための4つの箱の認識



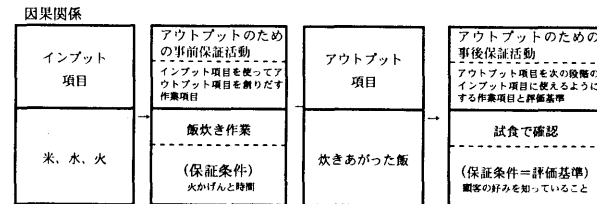
ステップリストマネジメント方法では、以下のようなことが出来るようになります。

- (1) どこからどのように手をつけたらわからないような複雑な課題あるとき、その課題を実現するための手順を PMD 手法でまず「おおよその手順の枠組み」として把握し、更に詳細な思考と行動の手順をこの方法で作ります。
- (2) 従って概念の域にあるものを手順化する事が出来ます。
- (3) 適切な言い手(OFFER)と受け手(ACCEPTANCE)の関係の枠組みを創ります。
- (4) 適切な事前管理と事後管理およびの評価基準を創ります。
- (5) 従来開発されている各種の管理技法をどこで利用するかの使用位置づけを、適切に割り付ける事が出来ます。
- (6) 以上により適切な段階的意思決定の枠組みを作ります。

1. 落ちのない4つの箱の認識:

どのような場合の思考および作業もインプットとアウトプットの関係の繰り返しとしてとらえることができます。

左図の「おいしいご飯の炊き方」の例のように、作業ステップの要素を4つの箱に当てはめることによって、思考や作業の要素項目を手順の形で落ちなく拾い込むことができるようになります。



2. ステップリストの書式の説明

上の4段階 ==> 結納アプローチ

いろいろ考えて決める段階

下の4段階 ==> 演繹アプローチ

考えて決めたことを実行する段階

縦方向 ==> 目標を実現するための落ちのない段階的作業

横方向 ==> 各段階の要素項目を落ちのないインプットとアウトプット関係に割り付ける枠組み。

次の段階にはいるためには、前の段階のアウトプットに、必要な新しい要素項目を加えて次の段階のインプットとします。

3. ステップリストの書式で段階の手順を創る方法。

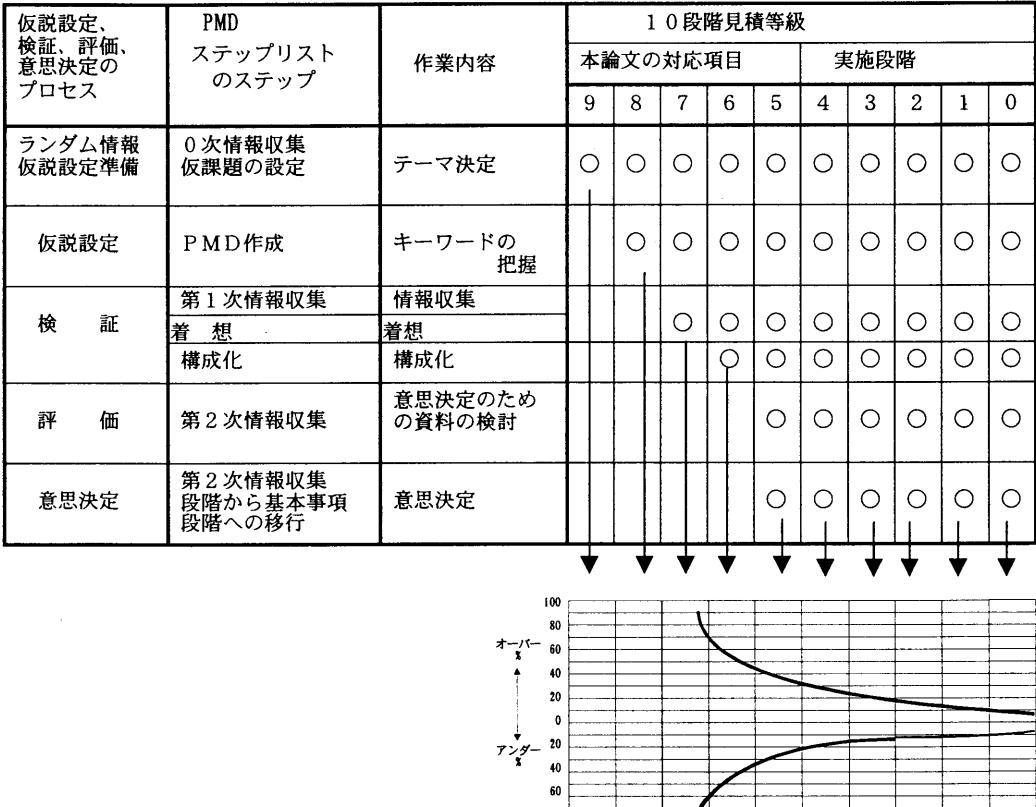
右図の7Dの欄に PMD で得られたメイン・キーワードに対応する「目的の結果になるもの名称」を入れます。

次に、1Bの欄に入る現在持っている情報、知識、ものなどのインプットを入れ、7Dの結果にたどり着くための手順要素を落ちのない因果関係で埋めていき、段階の手順を作り上げます。

段階が足りないときは、必要な段階を追加します。

図表 5 段階的評価の対象となるものの精度概念を示す 見積等級表

(必要に応じ思考等級、ファジー等級とも読み換えることができる)



注1：この見積等級表に示される数値はある統計および体験的傾向値からとった数値であるので、目安としてのみ使うこと。

注2：資料ソースの一部は MANUFACTURING PLANNING ESTIMATING HANDBOOK BY FRANK W. WILSON COPYRIGHT 1963 BY AMERICAN SOCIETY OF TOOL AND MANUFACTURING ENGINEERING より MCGRAW-HILL BOOK CO., の許可を得て使用。この図はそれを更に拡大化手直ししたもの。

[引用]：「新プロジェクト管理の方法」 江崎通彦著 (株)アスキー(1997)
301頁 図6. 2-3 見積等級表を引用し、手直ししたものである。