

2017年12月

## JPA 理事のホームページへの投稿

理事長：高野文夫

### テーマ；今や従来の[PDCA]は機能不全を起こしている

さて、これまでは戦略策定や実行にPDCAやSECI理論が大いに役立ちました。それは何事も右上がりの成長過程にあり、物事が単純だからできたのです。

私はドイツ、アメリカ、英国の企業で営業とマーケティングを経験しました。後半では、マーケティング部長や営業の本部長の職責にもつきました。

ドイツ系の会社は特にその傾向が強いのですが・・・、まずはPlan、計画や戦略ありきなのです。マーキンゼーやアクセチュアーら、超優秀なサルタントを起用して彼らと共に戦略を策定し、それに則って営業部隊を動かしたものです。

確かに見事な戦略図が描けました。しかし、笛吹けど踊らずで、営業や現場との乖離は酷いものでした。結局は失敗したのです。

あるUS系の世界企業で働いていた時の事です。マーケティング部長として策定した戦略に見事に失敗し、責任を取る形で、一営業マンに落とされたことがありました。

そこで経験したことは今の私の営業やマーケティング観の原点になっています。というのは・・・、戦略本部で作る戦略は紙上の作文だったという事です。ハーバードビジネススクールなどで教えられていたマイケルポーター流の戦略は、確かにアメリカ本社の上級マネージャーへのプレゼン上は実に格好の良いものでした。

だが、そこで得た結論はPDCA理論への不信感でした。

Planはあくまでも紙上の空想であって、何事もやってみて初めてほんとの事が分かるのです。特に今のように、計り知れないほどの不確定要素があり、組織もマーケットも大迷走している時代には、Planから入っては駄目なのです。もちろん大まかな戦略なしには何も動きませんが、あくまでも仮置きにして流

動性プランにしておくべきなのです。

私は、Plan⇒Do⇒Check⇒Actionではなく、Do⇒Check⇒Plan⇒Action  
に変えるべき時代だと思っています。

まずはやってみる! ダメなら引っ込めて修正を掛ける、そして小さな成功体  
験を積んで、それで自信をつけて、一気に大型Planに拡大するのです。

これは現場思考と言えるかもしれませんが、今や現場で学ぶしかないので  
す。明日の大型製品の芽は現場、マーケットに転がっているのです。

嘗てのヒット映画『踊る大捜査線』の青島刑事が叫んだ名せりふ、“事件は  
本社の会議室で起きているんじゃない!!” 正にあれです。

ここでPDCAについて整理してみましよう。

Plan (計画) : 従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作る

Do (実施・実行) : 計画に沿って実行する

Check (点検・評価) : 実施が計画に沿っているかどうかを確認する

Action (処置・改善) : 実施が計画に沿っていない部分改善する

そして、PDCA を以下のように変えるのです。

Do (実施・実行) : まずは決め打ちしないでたくさんやってみる (テストマ  
ーケティングともいえる)

Check (点検・評価) : 小さな成功の要因を見つめる

Plan (計画) : 成功要因に焦点を当てて大がかりな業務計画を作る Action

(処置・改善) : 実施し、戦略がずれていたら部分改善して Do からやり直  
す。

おわり