



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2019年5月号》

2019年5月15日

高野 文夫 NPO日本プレゼンテーション協会理事長

PDCA は機能不全を起こしている

はじめに

さて、これまでは戦略策定や実行にPDCA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す。

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。



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2019年5月号》

1、PDCAは、DCPAに変えるべきです

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。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ょう。

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。

2、ロジカルシンキングを盲信するな！

今のような急激な環境変化の中にあっては、過去の延長線上や、現状分析の結果からは真の将来は描けません。



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2019年5月号》

かえって過去へのこだわりや、おかしな思い込み(パラダイム;見方)が将来の可能性をつぶしてしまいます。

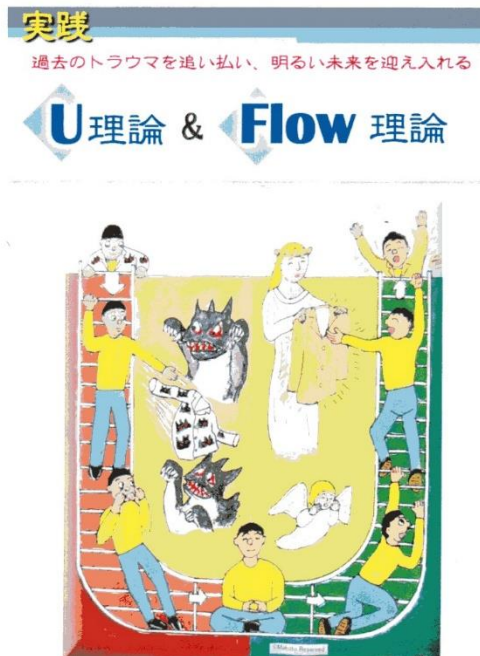
しかし輝かしい将来はあるのです。それは何処にあるのでしょうか？
我々の心の奥にあるのです。飛行機だって、新幹線だって、アポロの月到着だって、すべて人の心の中で事前に思い描かれたのです。

それらが夢の段階で潰されてしまっているのです。どんな理屈で鉄が空を飛ぶんだ！ どんな理屈で月に行けるんだ！ ロジックで説明してみろ！と権力者に言われたらどんな者も委縮してしまうでしょう。

私は、ロジカルプレゼンテーションの講師としていくつかの企業で起用して頂いております。反省を含めて申し上げます。ロジカルアプローチは直感や共感を押しつぶしてしまう危険性をはらんでいます。

分析的な思考では、固定観念、過去の成功体験、現在の制約条件に引っ張られてしまい未来が見えなくなってしまうのです。今やロジカルシンカーはU理論やFlow理論を取り入れるべきです。

U理論やFlow理論については6月以降にお話します。



著者 高野文夫

5月にこの本を出版します。

この続きは2019年6月15日号でお話しします。