

P D C A

まんがで身につく

Business
ComicSeries

原マサヒコ

著

兼島信哉

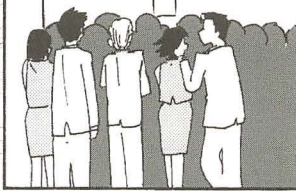
まんが







ガッ ガッ



マジか

山瀬社長
急逝のお知らせ

=====
=====
=====

ガッ

おいウチの会社
大丈夫か？

しゃ社長……



ガッ

ここは
山瀬タオル
株式会社

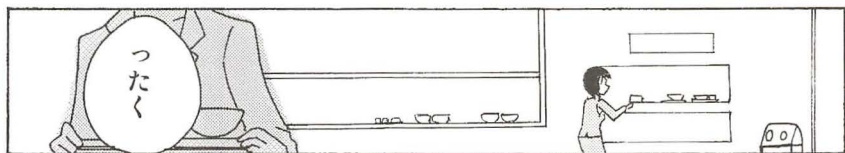
たけいし
武石 ナナ
営業部

関東地方のはずれ
にある
小さなタオル
製造会社だ

二代目社長である
山瀬権造は若い頃
海外を飛び回って
活躍する
ビジネスマンだった

父親の小さな
個人商店を受け継ぎ
四苦八苦しながら
規模を拡大してきた
山瀬タオルが今
危機にさらされて
いた――





ウチの会社
ホントどう
なっちゃうん
だろうねえ

そうですねえ

そもそも
タオル業界なんて
全体が右肩下がり
ですから…

それでもウチが
やってこれてたのは

ワンマンでウチを
引っぱってきた

山瀬社長の
おかげだって
久田マネージャーも
よく話してましたし

こばやし みき
小林 美紀
総務部

ひらかわ ゆう た
平川 優太
営業部

それにしても
なんで突然
亡くなっちゃうたん
だろうなあ…

は

午後から全社
説明会がある
らしいですね

へーそうなんだあ

…

議 会 大



先週…
山瀬社長が急逝
しました

きゆうせい

張り紙を出させて
いただいた通り

やま せ れい こ
山瀬 玲子
常務取締役

やま せ ゆう いちろう
山瀬 祐一郎
専務取締役

父さん
大丈夫か？

ぐっ…
頭が痛いのが

そうか…
社長はきつと
病死なんだ

ひさ だ とおる
久田 徹
営業部マネージャー

あの社長はなぜ
お亡くなり呢？

死因については
伏せさせて
いただきます

せめて
お花だけでも…

すでに家族で
密葬しております
ので葬儀はとり
行いません

何がっスか？
先輩

わた べ たけし
渡部 猛
営業部

なあ〜んか
怪しいわねえ
猛もそう思わない？

ギッ

殺人事件!?

どえんえん
えんえんえん
えんえん!

私以外にも聞いてた人
いるみたいだし
裏はとれてるわ
つまりこれは…

それがさあ
死ぬ だの 殺す
だのって…!

ゴゴゴゴ

情報源→

わかんないよ!

社長があ
の2人と怒鳴り
合ってるのを
聞いちゃったワケ

いや 私ね
実は この間

怒鳴り合う？
どんな会話
だったんスか？

え

オイ君たち！
静かにしないか！

す
す
い
ま
せ
く
ん



——ということ
皆さんにはこれ
をお配りします



何？

聞いて
なれた
2人

さあ？



社章と……
ノート？

まずは
コレ——



PDCA





そしてもう1つはこの
「PDCAノート」
です



これは山瀬社長が
密かに作っていた
社章です

社長がいなくなって
しまった今だからこそ
これを皆さんに付けて
いただきたい



このノートは
社長の遺品の中から
見つかりました

山瀬社長が
ビジネスを進める
中で身に付けたと
思われる

PDCAサイクル
について要点がメモして
あるモノのようです



P : : D C A ?

?

皆さんは
このノート——

山瀬社長の
想いを受けて

ぜひ
仕事に役立てて
いってください！

この1冊の
ノートが——

PDCA

山瀬タオルの
激動の始まりと
なるのであった



Business
ComicSeries

P D C A

まんがで身につく

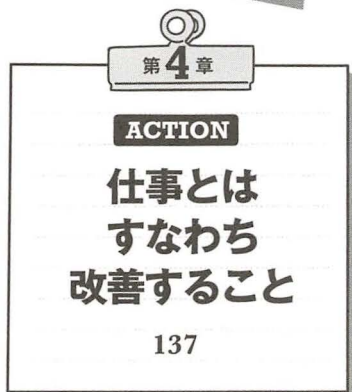
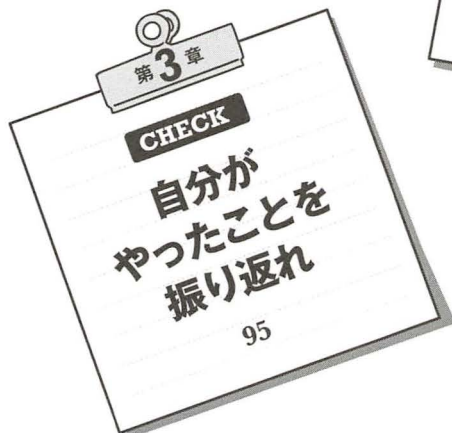
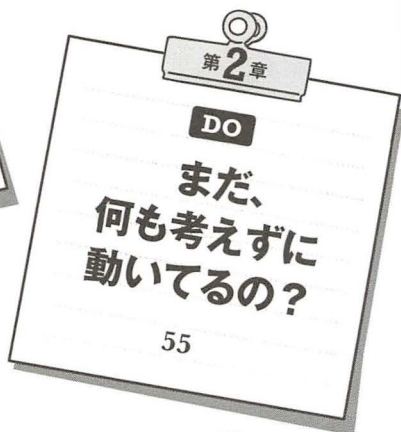
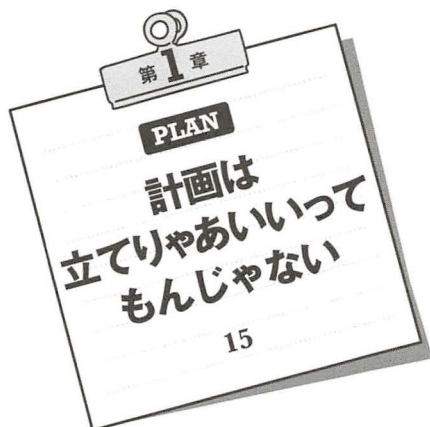
原マサヒコ 著

兼島信哉

まんが



プロローグ 1



エピローグ 197

山瀬社長のPDCAノート 205

参考文献 238

おもな登場人物



武石ナナ

(たけいし)

中小タオルメーカー
「山瀬タオル」で働く、
入社6年目の営業女子。
焼き肉とバッティング
センターでストレス解消。



渡部 猛

(わたべ・たけし)

元球児の営業部員。
先輩であるナナを慕っている。



小林美紀

(こばやし・みき)

総務部。
ゲーテの詩集を
持ち歩く文学女子。



平川優太

(ひらかわ・ゆうた)

山瀬タオルの営業部員。
猫と女の子が大好き。
でもいちばん好きなのは自分。



山瀬祐一郎

(やませ・ゆういちろう)

山瀬社長の長男で
専務取締役。



山瀬玲子

(やませ・れいこ)

山瀬社長の長女で
常務取締役。



久田 徹

(ひさだ・とおる)

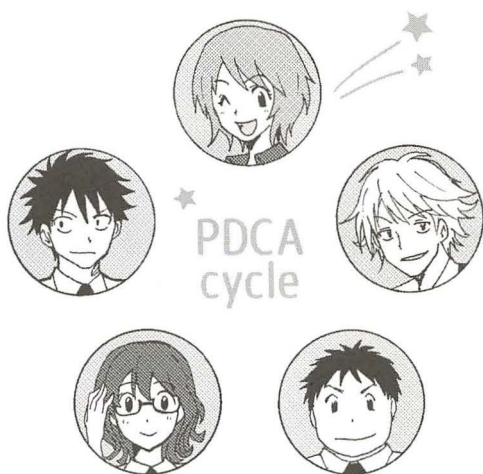
営業部マネージャー。
学生結婚した妻と
2人の子どもがいる。
山登りと釣りが趣味。



山瀬権造

(やませ・こんそう)

二代目社長。
社長室で不審死を遂げる。





第1章

PLAN

計画は 立てりゃあいって もんじゃない

PDCA を回すとき、まず必要になるのが「PLAN」。

当然、計画を立てなくては何も始まりません。

とはいっても、何も考えず「計画を立てればいい」

というものでもないのです。

うまくいくには、うまくいくための計画の立て方があります。

この章では、PDCA 全体の基盤となり、

次の「DO」につなげていく

「PLAN」の立て方を紹介します。



先輩が話を聞いてたつて知られたら

命が危ないかもしれないっすよね

ちよつと！
怖いこと
言わないでよ！

あ

先輩ー！

ガシャーン

ドガドガ

武石君

あ
久田マネージャー
何か？

ニコー…
キミ 今月も
成績は調子悪い
みたいだけど
どうしたのカナ？

ちよん
いっ
武石

えつと…

まあ結構売れてますんで

イイカンジ
ですっ!!

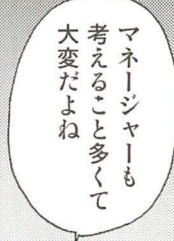
『結構』で
『イイカンジ』
…ね

ダメなお
？

まあ
頼むから
頑張つてね

はーい

一杯
精ブリッコ





ガチャ

失礼します

ああ
武石さん
お疲れ様
そこに
座って

はい



まさか 私が聞き耳を
立てていたことを知ってて
追及されるんじゃないか...

ぐはあ



センパイ
消されますよ

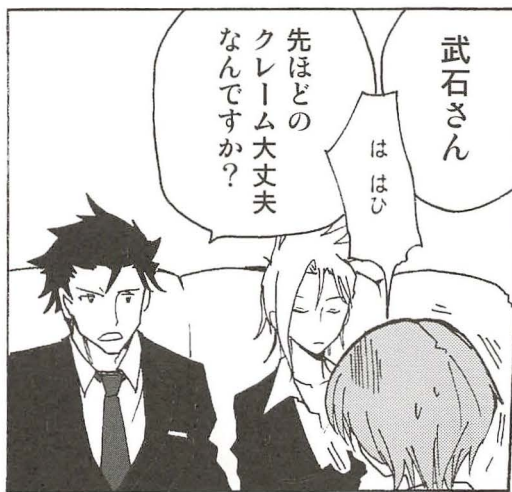
ここまでは
言っていない



武石さん

はい

先ほどの
クレーム大丈夫
なんですか？



あ 大丈夫です
すぐに
追加納入の手配を
しましたので

申し訳
ありません...





何かものすごい
オーラが出てる
気が……

これは……
殺気!!

知りすぎたら
消されますよ

わ私何も

?

何も考えていない
ようでは
困ります

ええ——っ?

ではその取り組みを
全社会議で発表
してください

……え

全社会議で
発表ですかあ!?

営業課

売上が低いってのは
わかったけど

ぐ

「具体的な取り組み」
って何よー

アタシどうしたら
いいんだよー

今更
ありがたう

うう、かないよ
この人…

仕事したら
いいよ…

はっ

えっ？

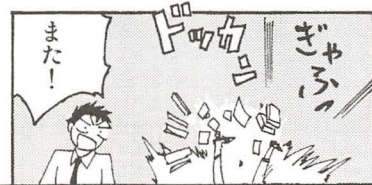
やっぱり
私のこと目撃者
だと疑ってて
無理やり
クビにする
つもりなんじゃ…



こうなったら意地でも
成績あげなくっちゃー!!

いったあー

これ
確か社長の…



また!



PLAN

ゴールを設定し そのために何をするのか
仮説を立て施策を考えること

- ① まず達成すべき
ゴールを設定しなさい

達成すべき
ゴールの
設定？

ポラ

PDCA

今期は
5000万円に
目標設定して
たんだっけ

さあ

そうだ

5000万

私の場合は
今期の売上目標か

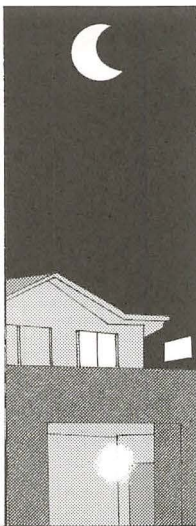
そう言えば
期首に
設定したような
してないような

- ② 次にゴールと
現状の差を明確に
しなさい

ゴールと
現状の差
ねえ？

PDCA





つまりだ
お前が聞きたいのは

モノが売れないのは
どういう状況か
ってことだろ？

そうだな
まずは
売り方が
良くない
場合だな

フンフン

どんなに
良いモノでも
知ってもらわなきゃ
ダメだもん

読んで
下さい！

フィルム
どれか

「売り方」
つと…

あとは
場所が良くない
場合

いくら買いたくても
近くにないと
買ってもらえないだろ？

ウチも立地が
よくないから
苦労してるよ

場所…ね

ほかにあるかな？

そもそも売るのが
悪い場合もあるな



母さんみたいな
料理じゃ誰も
来なくなっちゃう
からな

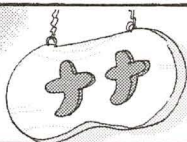
リクオ
あんた…

ゴゴ…

あ

モノか…

いろいろ考えなきゃ
いけないのね
営業って…



そそんな
トコかな…
俺 もう行くわ

あんた
ねえ…

うん
ありがと

…



うん

売り方
場所
モノ

とりあえず
これが課題って
ことでもいいのかな

④ 課題を解決するための具体策を検討しなさい

この課題解決の
具体策……か

「あなたは
具体的に何を
するんですか？」

具体的について
コレを考えるって
ことなのかなあ……

あー難しい
なんなのよ
このノート……

ムカつくわね

ふあゝあ

さて 皆さん
今日は営業部の
武石さんから
発表があるので

ちょっと
聞いてください

...

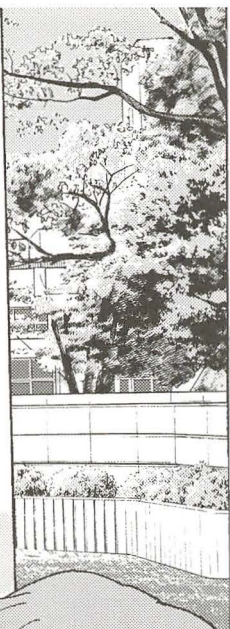
ガッ

ゴク

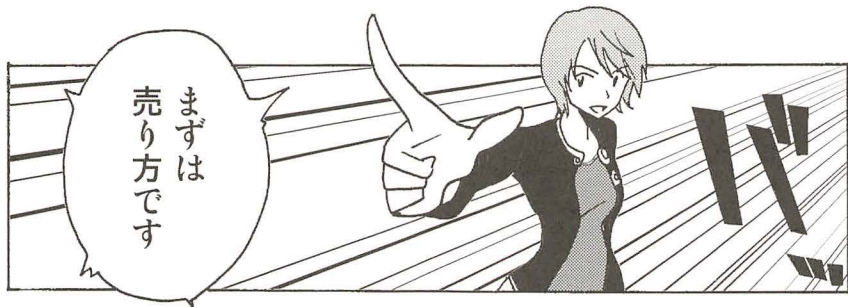
あ...えっと
営業部の武石です

あの...私

最近ちょっと
営業成績が悪いので
目標に届かせるため改善策を
3つ考えてきました







！
それって

会社全体の
課題でも
あるんじゃない……

最後は

新商品です

これは
私の力だけじゃ
できないん
ですけど

新しい商品も
作らないと
いけないかなって
思います

新

ここ何年かウチは
同じ商品売って
思うので
何かもつと——

オウ

ちよいとソレは
聞き捨て
ならねえな



いえ！
そーいうワケでは……



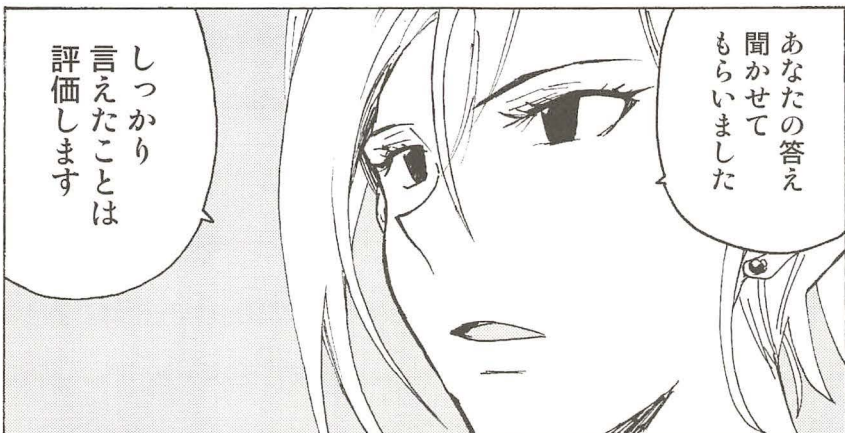
まあ菊さん
落ち着いて

ありがとう
武石さん
もう下がって
いいですよ

ケンカ売ってんのか？

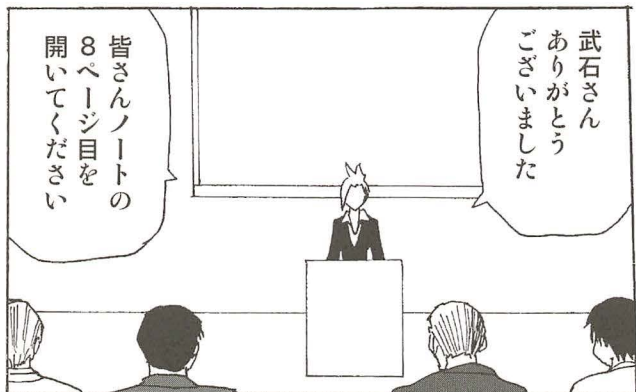
きく やま てつ じ
菊山 鉄二
商品開発部

そりゃあ長年
製品開発に
心血を注いでる俺に



あなたの答え
聞かせて
もらいました

しっかり
言えたことは
評価します



Key Goal Indicator

重要目標達成指標

企業の経営戦略を達成するために、「どのようになったらゴールとみなすのか」という指標のこと。(ナナの場合は、1年で5000万円の売上が最終目標なので、これがKGIとなる)

+

Key Performance Indicator

重要業績評価指標

目標達成に対してのプロセスがきちんと実行できているか、「実行度合い」を計測する指標。(営業であれば「訪問件数」や「成約率」などがKPIとして挙げられる)

そこに今度は「KPI」を設定していきます

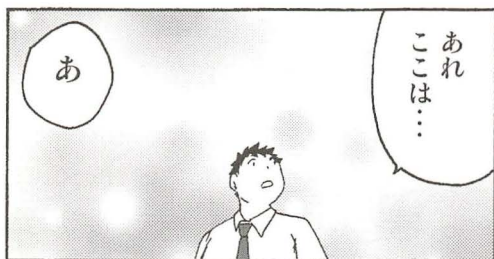


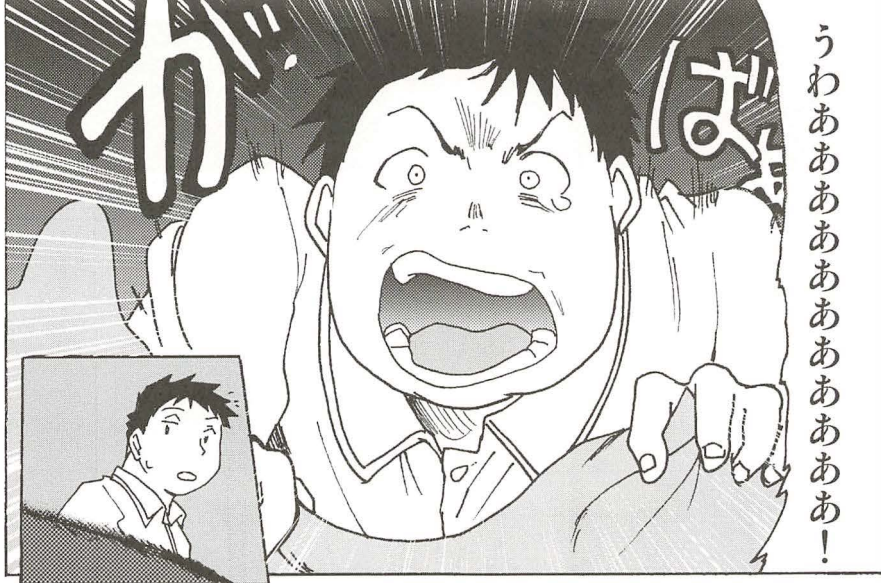
武石さんが言ってた「営業成績を目標に届かせる」と言うのがここに書いてある「KGI」ですね

K G I











はあ

武石くんが出した
具体策、どうやって
進めていくべき
なんだろう

久田マネージャー

僕は自分で
何かを進めて
いった経験なんて
ないんだけどな

やっといて
はい、
は、
やるだけ

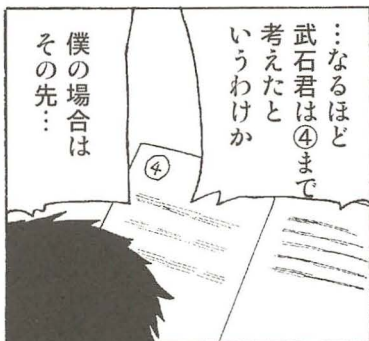
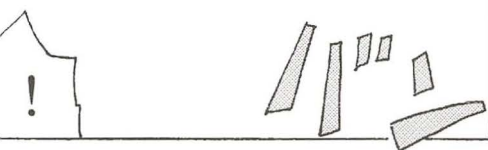
ちよつと
いいっスか？

退職届





⑤ 具体策を進めていく 順序を決定しなさい



うーん

売り方の工夫

新規開拓

新商品開発

これをどの順序で
実行していけば
いいんだろ

売り方を工夫
しても店舗に多く
置かれないと
ダメだし

え、コレ
1個だけ？

いはいあるけど
よくないな！

店舗に多く置かれても
《いい商品》じゃないと
買ってくれないか

ということとは…

この順番かな？

新商品開発

↓
新規開拓

↓
売り方の工夫

⑥

想定リスクを抽出し
対策を講じなさい

リスクか：
これらを進めて
いこうとした時に
どんなリスクが
あるかって
コトかな？

よし
次！

新商品開発の
リスクはやつぱ
菊さんだなあ

あの人を納得
させないと
何も進められ
ないもんな

で新規開拓の
リスクは営業部の
交渉力のなさかな

新しい卸先に
粘り強く交渉して
広げていかなきゃ
いけないし

〇×
スーパ

売り方のリスクは
アイデア力だよな
PRっていろんな
やり方があるん
だらうけど

石頭。

そういう若い感性は
ウチのベテラン社員
にはないからなあ

アイデア力と
若い感性…か

わはははは
は

元気と自由さは
あるけどねー

ガッ
ガッ

⑦ 立案した計画をチーム全体で共有しなさい



会議室

では皆さん
前回の武石さんに続き
今回は久田マネージャーから
発表があるので
聞いてください



—はい
ゴクッ



大丈夫かね
久田マネ



あの人
緊張しい
だからな—



先週の
アンタもね



先日武石君に
出してもらった具体策を
どう進めていくか
考えてみました

まずは
新商品の開発に
力を入れたいと思います
そのために――

営業部の
平川君を開発部に
異動させたいと
思います





3社も…

ザワ..

こりゃ
大変だぞ

最後に
売り方を工夫
しなければ
なりません

プロモーション
というヤツです

これは営業部の
渡部君に 企画専任に
なってもらおうと思います

猛が？

俺まだ去年入ったばかりかスよ？
攻めすぎっしょ…

渡部君は今期
1つ以上の
新しい販売企画を
実施してください！

おっ

どえええええ？

——と
いうことで！

この体制で今期の年商
10億円を

KGI

(重要目標達成指標)

とします!!!



10億う!?

じゅ

すべて役員の方々には
了承を得ていますので
随時進めていきます

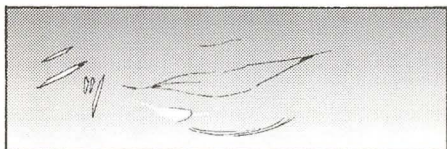
皆さんよろしく
お願いします

久田マネージャー
ありがとうございます
それでは進捗については
またご報告ください

ドヨ
ドヨ

104104104

やった..
やってやった





PLAN

まとめ

ゴール(目標)を設定し、そのために
何をするのか仮説を立て、施策を考えること

◆まずはゴールを決める

「PLAN」の段階では、まず目標(ゴール)を考えます。ゴールにたどりつくための「計画」です。

営業部員であるナナの目標は、ズバリ、「売上目標の達成」ゴールでした。

もちろん、「企画した商品の完成」や「全国ピアノコンクール優勝」でも大目標であればOKです。

↓「まず、達成すべきゴールを設定しなさい」
(24ページ)

◆ゴールと今の自分の距離は？

次に、「今の自分とゴールはどのくらい離れているのか？」を考えます。

ゴールは、「大統領になりたい」なんて荒唐無稽に思えるものでもいいのです。それによつて、不足しているポイントだけではなく、「勉強はできないけど、積極性では誰にも負けない。人心掌握にも長けている」などあなただけのいいところに気づくかもしれません。

ナナの場合はゴールが「売上目標の達成」なので、今の売上と目標までの差を考えます。

PLAN

ゴールを設定し そのために何をするのか
仮説を立て施策を考えること

- ① まず達成すべき
ゴールを設定しなさい

達成すべき
ゴールの
設定？



その差（売上の不足）の要因は、「タオル
が売れないこと」でしょう。これを解決する
ための課題として、ナナはお兄さんから「売
り方（認知度）」「立地（場所）」「品質（モノ）」
という視点でアドバイスをもらい、それをク
リアするための具体策を考えました。

↓「ゴールと現状の差を明確にしなさい」（24
ページ）、「現状との差を埋めるための課題を
抽出しなさい」（25ページ）、「課題を解決する
ための具体策を検討しなさい」（29ページ）

◆手をつける順番も大切

結果を出すためには、ただやみくもに手をつけるのではなく優先順位をつけることも重要です。

久田マネージャーも「売り方を工夫しても、店舗に商品がないとダメ」「店舗に多く置かれていても、いい商品じゃないと買ってもらえない」と考え、まず「新商品の開発」、次に「新規取引先の開拓」、最後に「売り方の工夫」と実行の順序をつけました。

↓「具休策を実行する順序を決定しなさい」
(42ページ)

◆コトを起こす前には必ず予防策を！

そして、忘れてはいけないリスクヘッジ。

何か行動を起こす際に、リスクは必ず生じるものです。対策のないままに計画を進めるので、「計画倒れ」となるのです。

物語では、それぞれのリスクを、「菊さん(古

参社員)」「営業力の弱さ」「アイデア力の欠如」とし、久田マネージャーは思い切つて人事異動という対策に踏み切りました。そして、全体会議の場で人事異動の発表を行い、新たなチームでのプロジェクトを進めていく意志を全社員に見せることで、意識の共有を図りました。これも非常に重要なことです。

↓「想定リスクを抽出し、対策を講じなさい」
(43ページ)、「立案した企画をチーム全体で共有しなさい」(45ページ)

紙になんとかなく目標を書いただけでは「計画」とは言いません。上記のことを実行してはじめて「計画を立てた」と言えるのです。



第2章

DO

まだ、 何も考えずに 動いてるの？

「PLAN」で無事に計画を立てられたら、

次は、いよいよ「DO」（実行）。

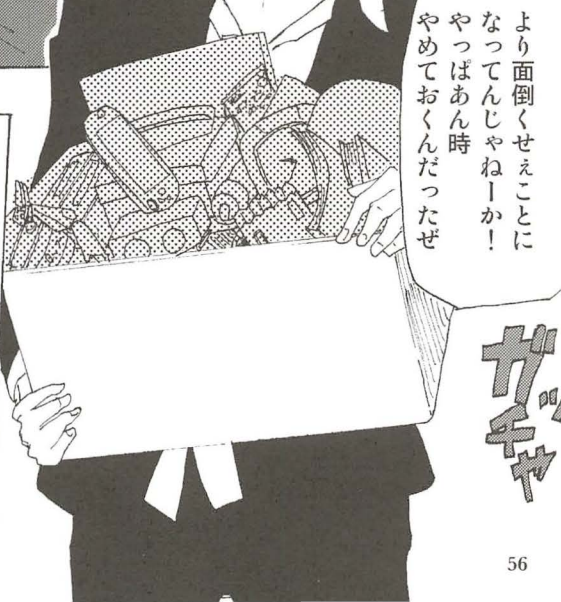
ここで最大の障壁となるのは、

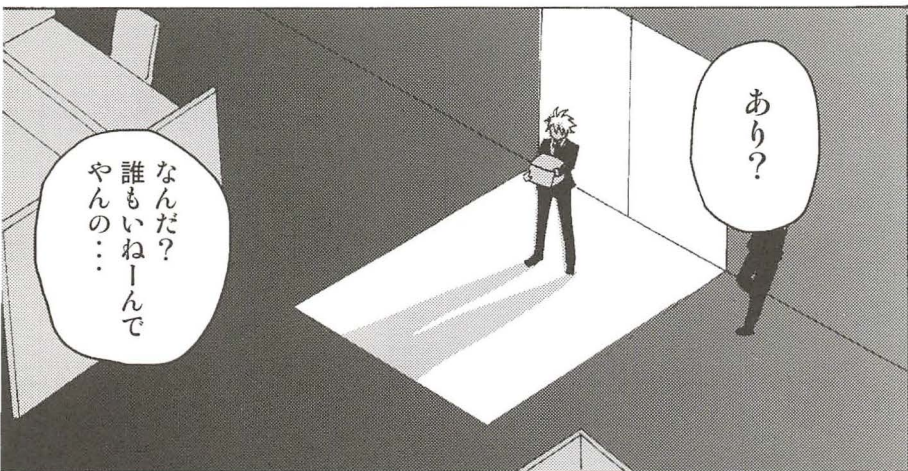
おもに、「計画倒れ」（計画通りに物事が進まない）と
「不測の事態」（思ってもみないことが起きてしまった）です。

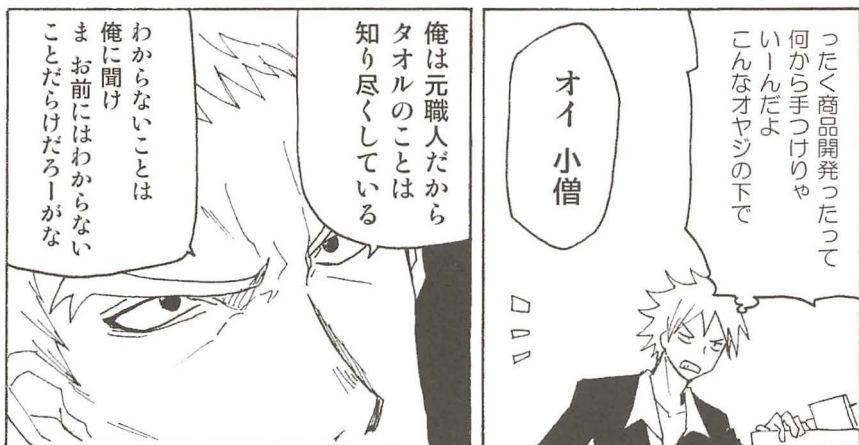
この2つの要因を取り除けば、

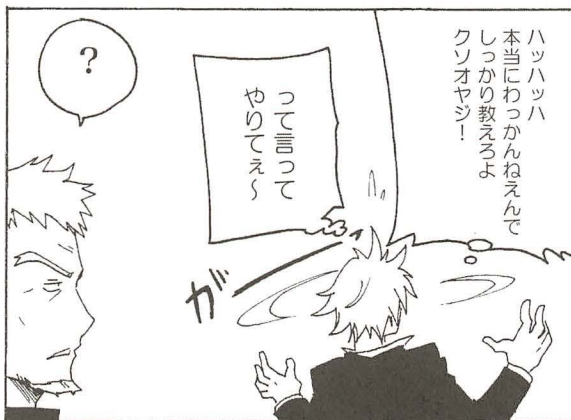
立てた計画は驚くほどに進んでいきます。

それぞれの対処の仕方を紹介していきましょう。









え？

「私が張り切ってる
理由」…ですかあ？

やなんつーか
お前ちよつとだけ
変わったつーか

わっ

この前の
会議でも
バツチリ
だったし

何かコツ
みてーなモン
あるかなって

うーん
そうですね…

フッフ

コツはここにありますよ？

バツ
PDCA

P D C A ノート
ねえ…
俺がソッコーで
なくしちやった
ヤツじゃん

なんでこんなの
読まなきゃ
いけねーんだよ…
面倒くせーな

コピー →

D O

1/10

進捗を確認しながら施策を実行し
問題が発生したら対応すること

そうか タヌキ君が
10億達成とか言ってたな

10億です!

達成手段の細分化?

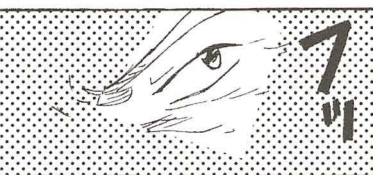
- ① 達成手段を
細分化し
業務フローに
落とし込みなさい

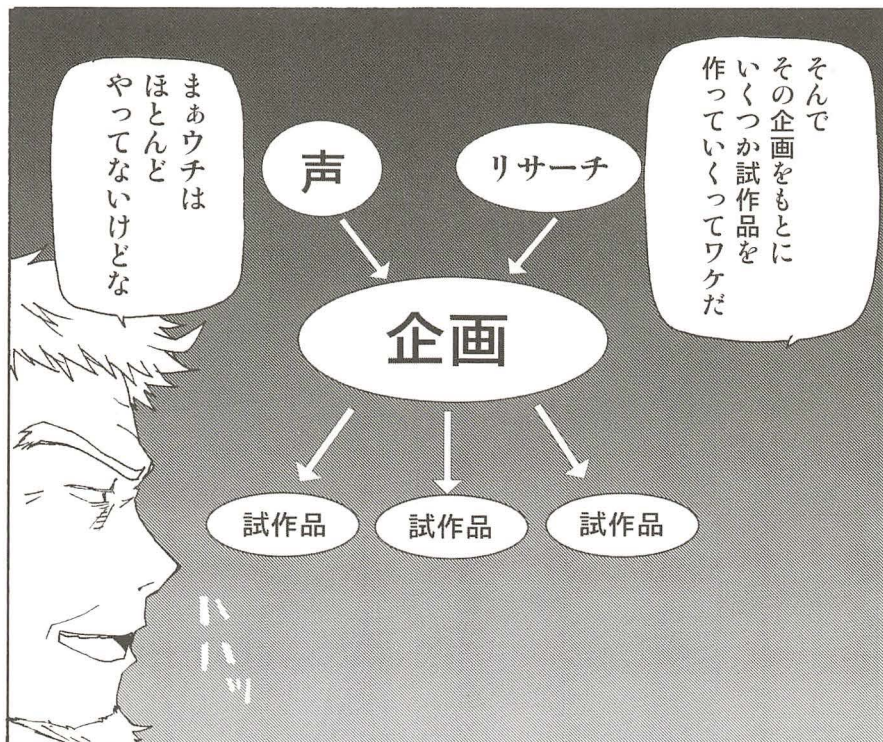
細分化っていつでも
商品開発ってそもそも
どんな業務があるんだ?

…仕方ねえなあ…

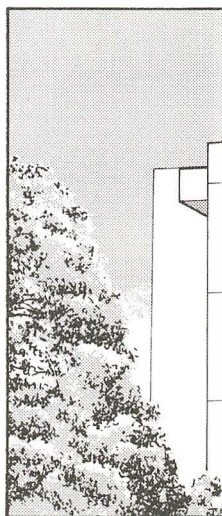
でその手段の1つが
新商品を2点以上
作ることか…

ぐは〜





② 業務フローを
行動スケジュールに
落とし込みなさい



行動スケジュールね…
要は
「いつまでにそれをやる」
って決めちまえば
いいのかな？

こんな
もんかな？

消費者の声を聞く→12日まで
リサーチ業務→19日まで

サッ

まずは
消費者の声か…

こうなりや
やるだけやってやるさ

よしとりあえず
この通りに
やってみっかな？

PDCA

Go!K Go!K

Go!K



なるほど

ほとんどが
スポーツ用とかで
売れてんのかねー

でも
スポーツタオルなんて
どのメーカーからも
わんさか出てる

あんな強いのは
ギャラもない

なんかなー
これじゃ結局わかりきってる
コトなんだよなー

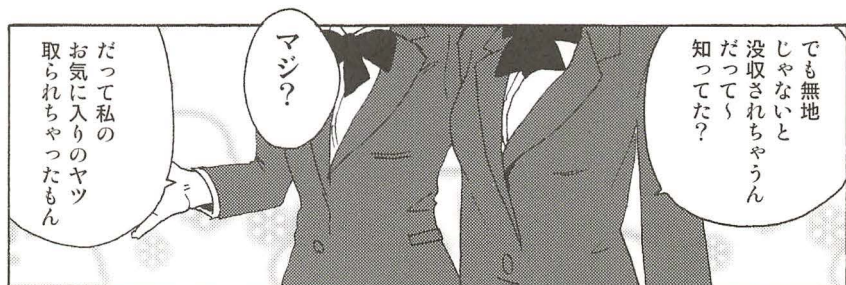
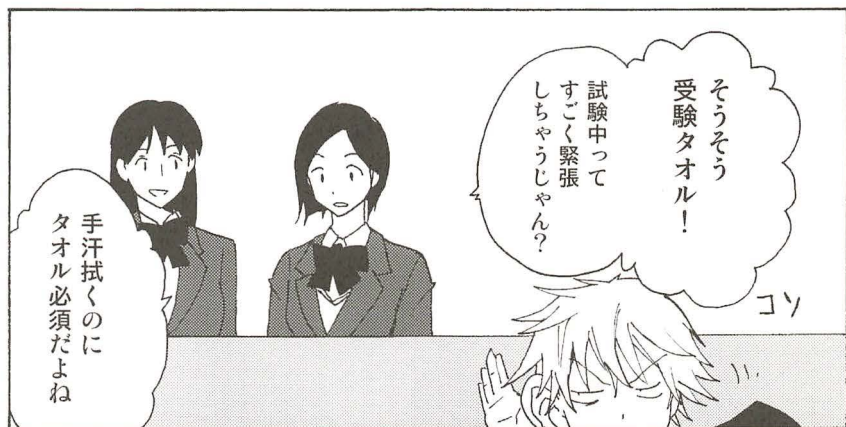
なんて言うか
もったこう…
新しいアイデアがなあ

まそんなもんが
降ってわいてくりや

ははん

苦労は
しねーわなー

あー受験用に
タオル買わなきゃ



1 週間後



カチャ カチャ

リサーチ
19日まで!

どうもネットは
誘惑が多くて
仕事になんねーなあ

ぐあー
いかん!

伊東和彦引退
スタグラム

お
—
♪

ト作の第

三田村財閥の黒アコ、某俳優の
ラグビーW杯で次

バストの大きさ

10分の体操以外? 男性5人

に共通する鈴木亜衣、月面に

進撃のNYタ

ほ
—
う



受験に向けてかりんとうブームの兆し!!

ん？ なんだこりや

必勝!!

『受かりんとう』
だあ？



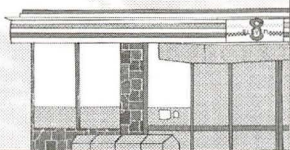
あ『受かりんとう』
なんか流行ってる
みたいですねー

くだらねー

へええ
こんな
がね〜…

あー腹減った
ちよつとメシ
買ってくるわ

あ私も



あー…ちつとも
まとまんねーけど
今日の午後には
リサーチまとめねーと

いふ、いふ

ませー

!

お小林さんじゃん
営業部でもうまく
やってっかな？



ねね
なんかおやつも
買ってこーよ

そうですねー

お
『受かりんとう』じゃん
しかも最後の1個！

やっぱ人気
なんですネ

じゃあこれに
しましょうか

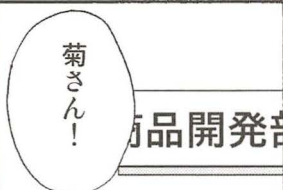
うきや！







こんな商品
考えてみたん
ですけど
どうっスか？



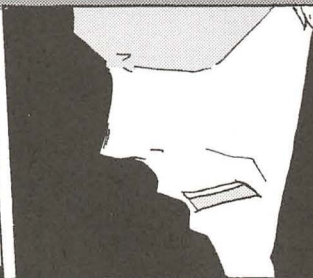
菊さん！

商品開発部

商品名
『勝ちタオル』

1. 受験生が試験前や試験中に汗を拭うためのタオル
2. 無地のタオルなので試験会場にも持ち込み可能
3. 有名神社で合格祈願をしているので縁起がいいということ売りにする

！こいつは…



わ
悪くねえ…

これ
役員会議に
かけてもいいん
じゃないか？

マジっスか

うっしあ！

おい 小僧
やけに楽しそうじゃ
ねーかよ

まあ…
ソッスね

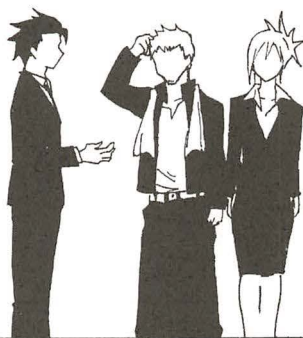
ん

あれ？
俺企画
向いてんのかな…

それから数日後
『勝ちタオル』
役員会議で
採用が決まり

商品化される
ことになった

菊さんの
アイデアとして――



よくやって
くれました
菊さん

ま
まあな…

ぢぢぢぢよおおお







どうしたっての？

何？
この返品の手は…



計画立てて
実行しても

うまく
いかないじゃない

ガッ

ガッ

P D C

ピン

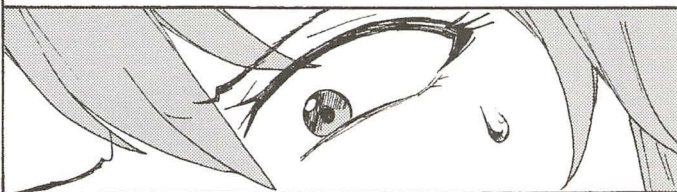
GA

DOの問題発生時の対応方法

イヤ
今まさに
問題発生してるし！

問題発生時は
ダブルループを回せ！

は？
ダブル
ループ？
何ソレ！



ダブルループとはDOにおける問題発生時のPDCA

- ① Problem Finding
- ② Display
- ③ Clear
- ④ Acknowledge

である

① Problem Finding

(問題発見)



ちょちょっと！
英語はっかで
意味わかんない！







...より山瀬のタオルを使わせて頂
 ものです、
 まず、書かせて戴くと最近の山瀬さんは道
 コストも大事なのでしょ、基本的タオ
 あまれてしまい、
 と値段に見合わないかなーと思

ベーシックタオル使えねーわw
 つかえねーよ!!
 最悪! もう買いま
 雑巾タオルwww
 吸い取らないもん

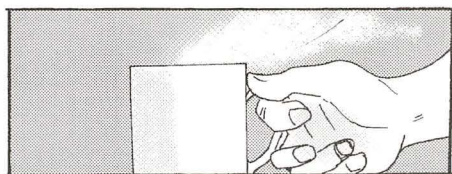
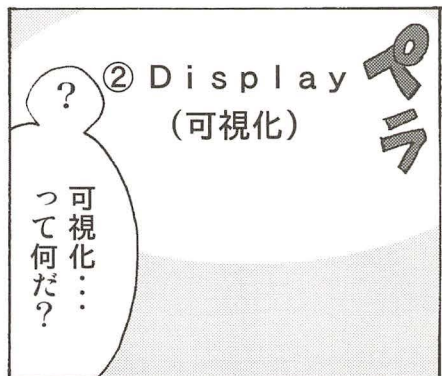
どうすりゃいいのよコレ

確かに悪い記事や
レビューばっか

品質おちたよなー
いたのに残念

景品でもらっても
使うかビミョーw





ね 猛さ
このPDCAの
「可視化」って私の場合
どうゆうことだと思
う？

んー
そッスね…

先輩の場合
返品が山のように
きたワケだから

その状態と吸水性の問題を
社内全体に知らせて
文字通り**会社全体で**
問題を見るようにする

…って
とこスカね

おおなるほど！

じゃあ
社内への一斉メールで
『タオルの吸水性が
落ちてること』『ネガティブな
口コミが起きていること』を
お知らせつと

送信しました

OK

③ Clear
(問題解決)

で次は

よし
行つて
こなきや

え
行くつて
ドコへ?

ちよつとね

猛
ありがと!
今度ご飯おごつて
あげる!

焼肉だな

山瀬

商品製造部

武石さんからの
一斉メール
見ましたよ！

言われてみれば
確かに

製造機器の劣化で
ベーシックタオルの
吸水性が落ちてい
るかもしれません

すぐ確認して
対策をとりますね

お願いします！



とりあえず
これで③は
OKね

よし
そして最後は…

④ Acknowledge (確認)

—
ね

数日後

お！これが
NEWベーシックタオルかーっ！

前より手触りが
いいっスね

確かにウチの
ベーシックって
こんなにフワフワ
でしたっけ？



ウチの部門と開発部で
機器のチェックと
品質を見直したんです

武石さんからの
メールがなければ
恥ずかしながら
気づけませんでした

いえ
えんた

うん 吸水性もこれなら
お客様に喜ばれるだろう
OKだよ

や
た！

確認完了♪



ベーシックタオルの
吸水性が改善されました！

今度は絶対に
大丈夫ですから！

でもウチは――



これ
サンプルです
ぜひ少し使って
いただいて
ご検討を……！

お願いします！

本当に
持ってくる
とはね……



わかりました

え

また
置いてみようかしら

あ…

ありがとう
ございます！

数日後

その他の店も――

これなら
良いよ

置いていきな

ウス！

ごめね

いいわYO

ナナさん
やりましたね

大逆転！

ガヤ

ガヤ

あれ？
みんな
パソコンの前
集まって
どーしたの？

え？

やっぱり山瀬の
タオルでしょ!

これを待ってた

とってもいいです。
改善されてる!
認めざるをえんなww

山瀬タオルの吸収性が復活!
新しくなったベーシックタオルは
主婦の味方!!



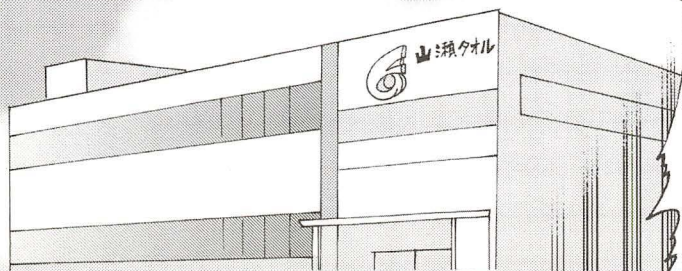
や

や

徐々に返品は
なくなっていくた

こうしてナナの
努力の甲斐もあり

やったあ
——
!!







DO

まとめ

進捗を確認しながら施策を実行し、
問題が発生したら対応すること

◆目標を細分化して、業務フローにする

DOで大切なことは、何よりも「計画を進めていくこと」。そのためには「きちんとやるための仕組み作り」と「やったか、やらなかったのかの確認」が重要となってきます。

物語では、優太の目標は「新商品の開発2点以上」に設定されました。開発担当の菊さんに業務の流れを聞くと、「消費者の声を聞く」「市場の動きをリサーチ」「それらを元に商品開発」などが出てきました。

↓「達成段階を細分化し、業務フローに落とし込みなさい」(61ページ)

◆業務を実行に移すための工夫を

せっかく業務として組み込んでも、実行しなければ意味がありません。そのためには、業務フローを、現実的なスケジュールに組み込んでいくことで、行動につながります。期限を決めて、カレンダーに書き込んでいっても良いでしょう。

物語の中で、優太はやるべき業務に期限を設けました。このようにすれば、「先送り」や「計画倒れ」になることを避けられるでしょう。

↓「業務フローを行動スケジュールに落とし込みなさい」(63ページ)



◆DOの中にも、PDCAがある

何か行動すれば、トラブルはついて回るもの。DOの中で問題が発生した場合、有効な対策として別の「PDCA」があります。それを回しながらDOを進めるため、2つ（全体+DO）のPDCAを動かすことになります。これを「ダブルループを回す」と言います。

↓「問題発生時はダブルループを回せ」
(78ページ)

◆まず、「何が問題なのか?」を探す

DOがうまく回らないとき、そこには必ず何か問題が隠されています。物語では、ナナがスーパールの担当者から返品理由を聞き出

し、「タオルの吸水性」という問題を発見します。

→「P…Problem Finding(問題発見)」
(78ページ)

◆再発防止のため、問題は必ず共有

問題が発生した場合には、隠したりすることなく、皆で共有することが重要です。ナナは会社への一斉メールで「見える化」を図っていました。

→「D…Display(可視化)」(82ページ)

◆問題を見つけたら、すぐに解決させる

発生した問題に対し、解決方法を探っていきます。ナナは、すぐに製造部門の担当に「吸

水性」について改善するよう依頼します。ナナのように解決方法の端緒を見つけたら、即行動に移すことも大事なポイントです。

→「C…Clear(問題解決)」(84ページ)

◆本当に「それ」が問題なのか？

問題解決に向けて、提案した問題や解決方法が正しいのかを確認します。間違っていた場合は「P(問題発見)」「C(問題解決)」に戻り、別の方法を探しましょう。

物語では、タオルの吸水性テストを行って問題ないことを確認し、ベーシックタオルのブランド力を復活させます。

→「A…Acknowledge(確認)」(85ページ)

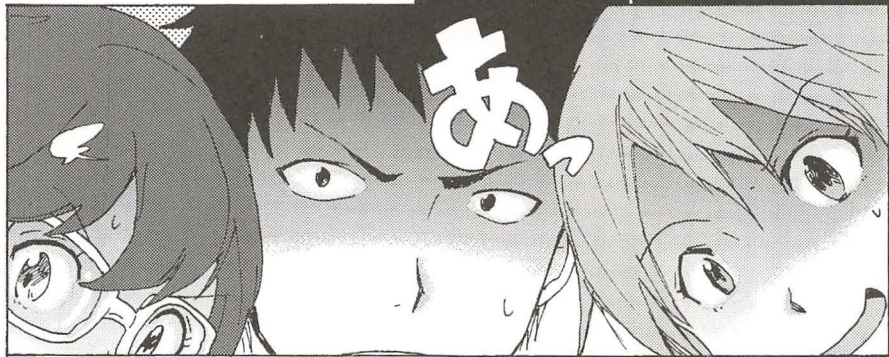


第3章

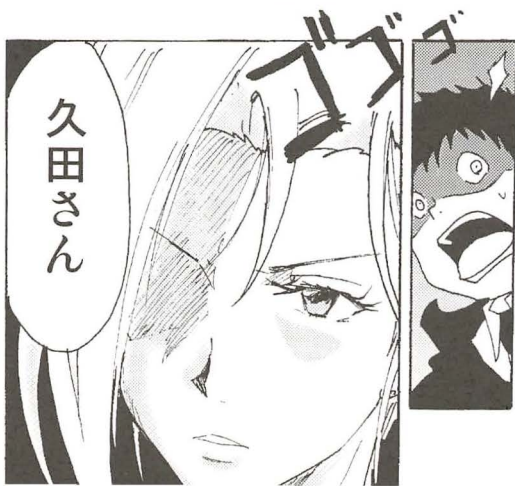
CHECK

自分が やったことを 振り返れ

「PDCA が回らない」という悩みの多くは、
実はこの「CHECK」（評価）が
うまく機能していないことが原因となっています。
計画して実行するところまでは大抵の人ができるのに、
そこから進まないのは検証のやり方を知らないから。
「ブレイクスルーの鍵は、CHECK にあり」と
いっても過言ではありません。
ここでは、PDCA を回すキモともいえる
「CHECK」の方法を学びましょう。









「いい感じ」と言うのは
具体的にどのぐらいの
売上なのか
教えていただけませんか？



出た！
玲子さんの
オーラモード！



ちょっと
お待ちください

え
えっと……！

あた

ググググ

バサッ バサ

あれっ？
おかしいな
えーと……

もう
いいです

では 目標に対して今
どの程度の達成率ですか？

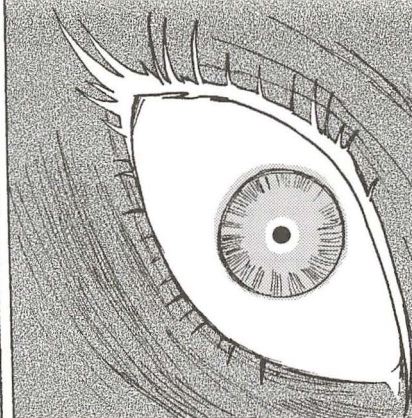
たっ
達成率？



ペーシックスタオル以外の
タオルの売上は
どうなっているんですか？



今月から発売を
開始した『勝ちタオル』の
売れ行きはっ!?



あのっ
そのっ



久田マネージャー…
お話になりませんね
チェックが甘すぎです

フウ…

また来週の定例会議で
発表をお願いします



ははひ

うわゝ
見てることちが
胃が痛いっスよ

キーン

なむ
~~~~~





ちよつとマネージャー  
なんですかさっきのアレ！

わ！

ハッ

「イイ感じ」って

言ってること私と変わらないじゃ  
ないですかあ——！

……  
君が言うかね  
……ソレ

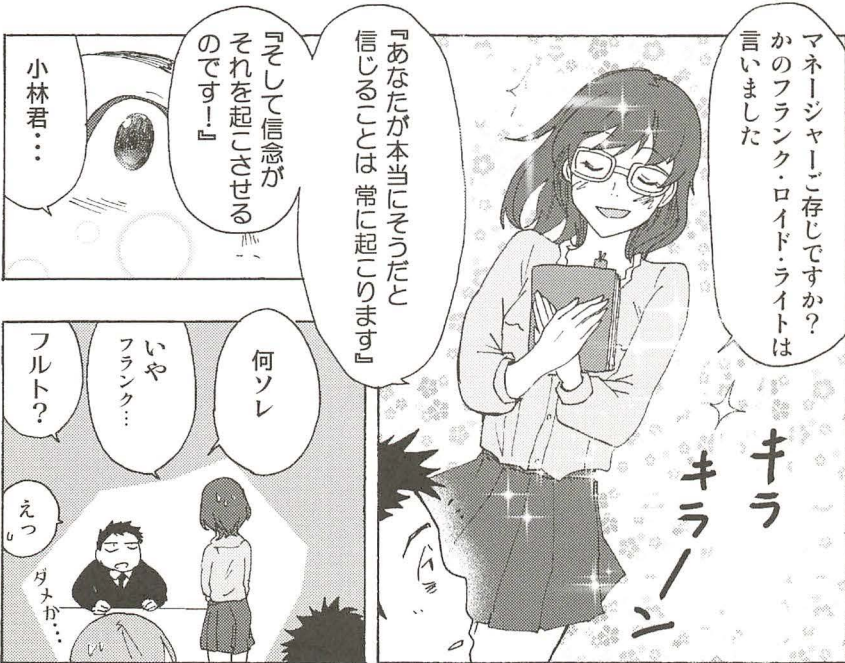
おろろへん……

僕もなんで  
あんなことを

私だつてさすがに  
あの場で  
「イイ感じ！」なんて  
言わないですよ！

子供じゃないんだし！

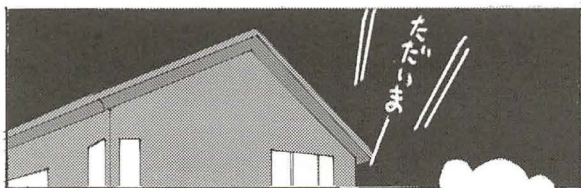
子供……！！











たたいま

ドタ

父ちゃん  
おかえりー！

り

ドタ

ド  
ア

あいてて…

最近飲み過ぎだなー

社長みたいに体こわして  
死んじゃうぞ…

おーまだ起きてたのか

冬馬

夏樹！

ただい…

ま

あれ…？

くる

おさけ  
クサイ〜

キザ



おかえりなさい  
あなた

今日はとうだった？

いやイイ感じ  
ではなかつ…

はっ

ん？

イヤ

ごはんは？

食べる  
あでも  
先風呂入るよ

はい

だは

はああ

子供も大きくなるし  
今さら転職なんて  
できないよな…

今の仕事で頑張るしか  
ないのかなー

—とはいえ  
何をどう  
頑張ったら  
いいのやら

チェックが  
甘すぎです

あれもう  
寒気が…

カ  
ラ  
ッ

ガッ

うわったあ！

ピンッ

セセロテープ？

やったー  
巨人を  
捕まえた  
ゾー！

ゾー！

ド  
タ  
ド  
タ

ギ  
ャ  
ー



確かに足元の  
チエツクが  
甘かったなあ

ギク

ガオー  
巨人だもー

キャー

まったく…  
何やってんのかしら

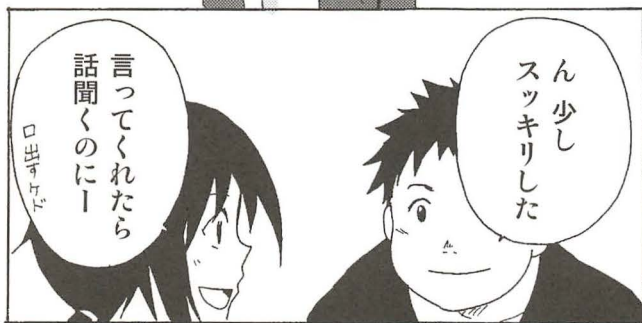
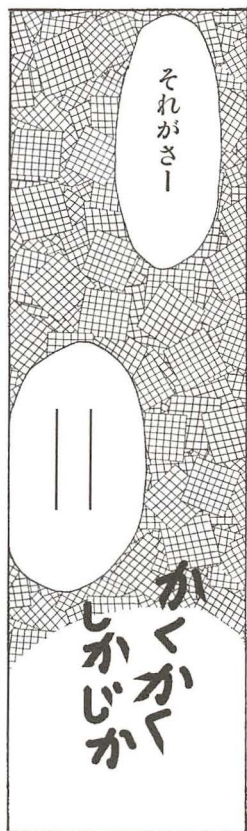
ズーン!  
は!!

くかー!!

最近体力  
ハンパないなあ  
分けてほしいよ

やっと  
寝てくれた

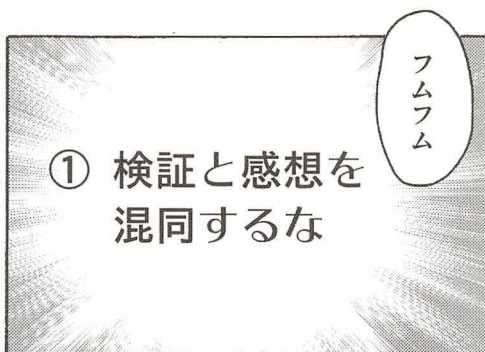
はは  
ごころさま





## CHECK

計画に沿った施策の検証・評価を行い  
ミスがあればカバーすること







## ② PとDのギャップを特定せよ

次はー

### PLAN

ゴールを設定しそのために何をするのか

か

ギャップ

### DO

進捗を確認しながら施策を実行し  
問題が発生したら対応すること

PLANとDOの  
間に生まれる  
ギャップの問題  
だけど…



『目標に対して  
今はどの程度の  
達成率なんでしょう』

そういや  
質問されたな

ーフム

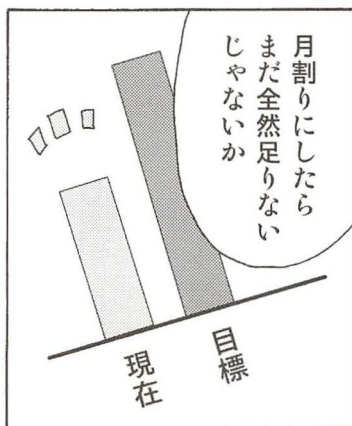
でその質問にある  
あなたの今期の  
目標は？

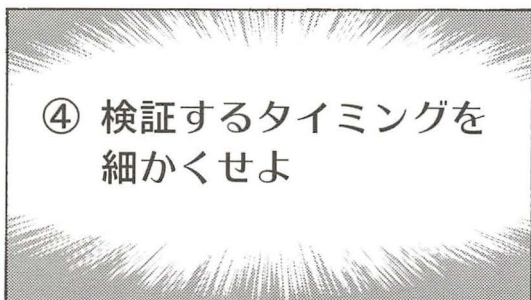
10  
億  
円

10  
億  
ウウ!?









今までは期末になってから  
あわてて数字を  
追いかけてたので

ヤダよー

はーい  
ふりがなる  
よー

ニヤ

これからは  
毎週必ず  
振り返る！  
でどうだ！

ちよつと！  
声大きい

あ ごめん

ま 検証に  
関しては  
いいんじゃない？

ありがとう  
おかげでだいぶ  
わかりやすく  
なったよ

こんなトコだね

よっ

さすが亀岡ストア  
名バイヤー！

だから！ 声！

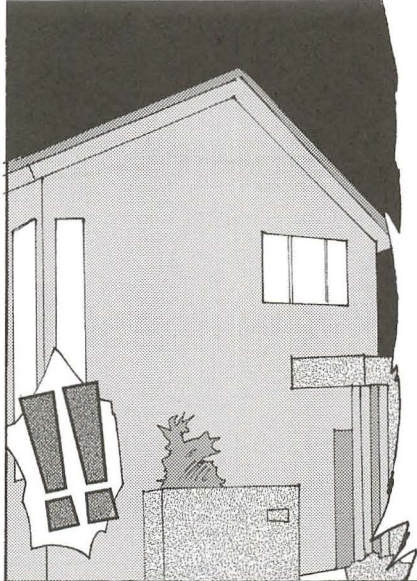
ゴメツ

でもこれで  
頑張れるかしら？

ミ  
ちよと

よお  
~~~~  
っし

これでOKだああああ！



あー
だから言ったのに…

え？



夏樹？

もー…せつかく
寝てたのにねえ？

お俺のせい？

いや
俺のせいかな…

なっちゃん
そこトイレじゃない！

だーちよつと
タンマ！

父ちゃん夜は静かに
しようぜ

お前は寝てなさい！







お誕生日おめでとーございます！



え 僕？

そー
いえば…

俺のために？
それで
だったのか

なんだよ

マネージャーの
誕生日チェックして
いたんですよ

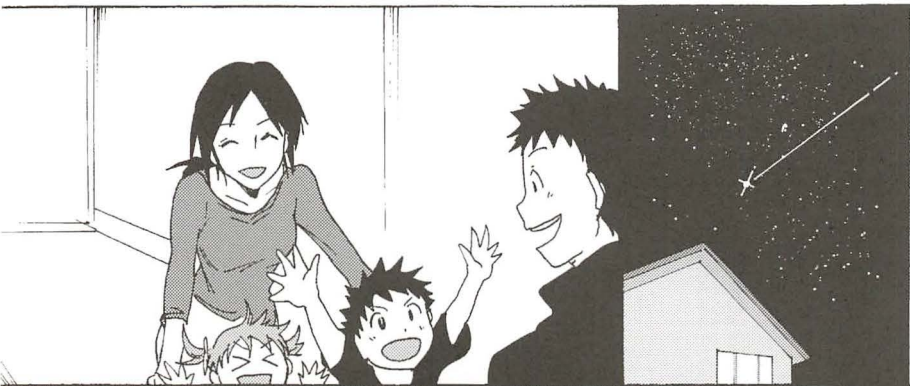
やー
バレるかと
ヒヤヒヤしたー

—…

最高の部下
じゃないか

ありがとう





山瀬タオ

良かったあ
平川さんに
仕事手伝って
もらえるなら
少し安心です

いや
俺としては
不意なんだ
けどなあ



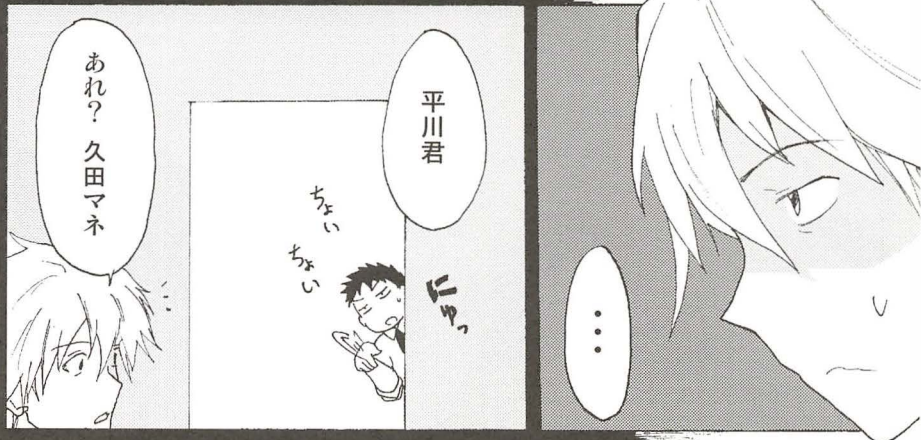
平川君

ちやい
ちやい

いっ

あれ？ 久田マネ

...



俺が小林さんの
サポート？

また営業部に戻って？

何スカソレー

いや悪い

やっぱり
商品開発は
難しそうだし…

難しいって
そんな
俺は…

ね 頼むよ
頼れる先輩として

…

わかりましたよ

ちえつ

『勝ちタオル』は
俺が考えた
つてのに

で

総務から
営業に移って
ようやく仕事に
慣れてきたんですけど

先週からいよいよ
販路開拓を進めていこう
として動いていたん
ですよ

で動くって
具体的には
何すんの？

まずはアポイントを
とって訪問してー
商品の説明をしつつ
置いてもらえるかどうかの
お願いですね

なるほどなあ
商品が重要になって
くるわけだ
そりゃ動かなきゃな

そうです！

かのジャン・ジャック・
ルソーは言いました

『生きるとは呼吸すること
ではない 行動することだ』
って

はい

頑張りますよ！

おっ 出た

営業部

小林さん

角井デパートさん
から電話です

ワタシです

はいありがとうございます
ございます

お電話代わりました
小林です

小林さん
今どちらですか？

え？

今日お越し
いただくんですよね？
もう時間
過ぎてますけど！

え！
あれ

今日でしたっけ？
すすいません！

お忘れになったようなら
また別の機会で！
失礼します！

！！

うっし
これで
全部だ

お隣
よろしくな

どした？

？

そうかー

アポイント
間違えちゃったのか

はい 大事な
商談だったのに
こんなミスする
なんて…

ちゃんとチェック
していたつもり
だったのに



CHECKで
ミスが見つかった
時のカバー

これだ

んーと



ミス発生時は原因を明確にせよ

そうか 実行したあとに
ミスが起きていたら

ミスの原因を明確に
しなくっちゃ
いけないらしいぞ

原因を明確に
って……

どうしたら
いいんですか？

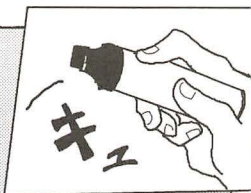
うん ミスは
「5つのM」に
当てはまるらしい
どのMかを特定
するんだ

5つの

M？

5つのM

- ① **Mission**
- ② **Machine**
- ③ **Management**
- ④ **Media**
- ⑤ **Man**



「5つのM」ってのは
この5項目

これに当てはまるか
確認してみようぜ

① **Mission**

まずは
Mission

ほ



これは
『アポを取る意志がきちんと
あったかどうか』
ってことかな

ありましたよ！
ものすごく
ありました！！

おっと

次

じゃあそれは
OK

どー
どー

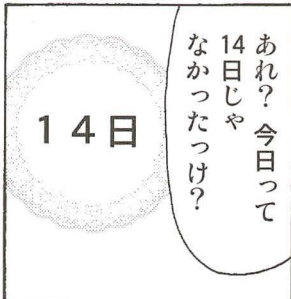
② Machine

Machineは
機械だから：アポを取る
ツールの問題とか

社内のグループ
ウェアに
ちゃんと書いて
おきましたよ



ん？



14日

あれ？ 今日って
14日じゃ
なかったっけ？

16日
各取引先との
阿部 勝俣両

17日
角井デパート
アポイトメン

18日
草薙商店から



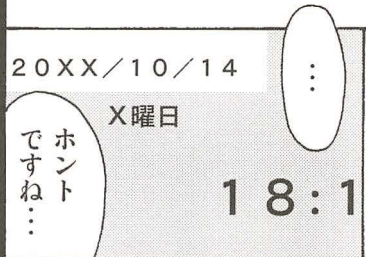
17日に
角井デパート様
アポイントって
ホラ

うーむ
確かにな

Management

Man

Management
は自己管理による
ミスってことだろうし



20XX/10/14

X曜日

ホント
ですね…

18:1



Manは
個人的な事情の
ミスだから
関係ない…

つまり



まあ
落ち着け

え？

どういことですか？
17日が14で…

④ Media

答えは4番目の
Mediaだな!

Media?

『伝え方』みたいなこと
じゃないかな?
アポはどーやって
とったの?

電話：ですけど

やっぱりそうか 電話で
「17日」って言ったのが
先方には「14日」って
伝わってたんじゃないか?

じゅうしち
17日
↓
じゅうし
14日

まよがの

ええー!
そういうことですか?
じゃあどうすれば

そりや電話だけで
アポ決めるんじゃないで
メールも併用すれば
間違いないだろ？

はい！
じゃあ今アポとつてる
デパートさんに

全部メールで伝え直します！

よしあと
角井デパート
さんにも
謝罪のメール
送っておこう！

バ
バ
バ

はい！

メール俺も手伝うぜ？
リスト見せて

ありがとうございます

こうして――

小林美紀は
アポイントミスを克服し
徐々にデパートへの
販路拡大を
進めていった

やれやれ
頼れる男も
大変だな……

CHECK

まとめ

計画に沿った施策か検証・評価を行い、
ミスがあればカバーすること

◆Cが感想になるから、次のAに進めない

CHECK（評価）はあくまで客観的視点での「検証」でなければならず、「よくできた」「うまくいった」などの主観的な感想であってはけません。

Cができていない人・企業は多いのですが、その大きな理由の1つにこの検証がうまくできていないことが挙げられます。Cが具体的に語られないため、せっかく計画・実行してきたことも、「なんとなくやりっぱなし」「効果がよくわからない」という状況になっ

てしまうのです。

↓「検証と感想を混同するな」（110ページ）

◆計画したこと、どれくらいできていた？

Cでは、計画したことが、どれくらい達成できたかを具体的に検証します。実際に業績が上がっていたとしても「なんとなく上向き」のムードに酔うのではなく、「計画に沿って、実際にどのくらい業績がアップしたのか（数字）」を明らかにすることが大切です。

↓「PとDのギャップを特定せよ」（112ページ）



◆比較対象を決めて、より明確な検証を

数字は、単体だけで見るのではなく、ほかの要素と比較することも必要です。

「勝ちタオル」についても、同価格の商品と比べどのくらい売れたのか、他社の商品と比べてどうかなど、比較する対象を設定して相対的な視点で見えることも大切になってきます。

久田マネージャーも、山瀬常務（玲子さん）から他商品との比較についての甘さを指摘されていました。

↓「検証する対象を明確にせよ」（114ページ）

◆検証はできるだけこまめに

検証の時期を「期末など、年に1回」などと悠長に設定した上、振り返り・検証をして

いない人も多いものです。これでは、何か修正しなければいけないことが起こった時に、対応が後手後手になってしまいます。

物語では、久田マネージャーも「毎週1回」

と検証のタイミングを短く設定しましたが、こまめに検証することが大事です。

↓「検証するタイミングを細かくせよ」(115ページ)

◆ミスは5つのMに分類される

人間が犯すミスはいろいろとあるものの、大きく5種類に分けられます。それは、

「Mission (意志や使命感) の欠如によるミス」

「Machine (機械・ツールの扱いにくさや故障)

によるミス」 「Management (管理) によるミ

ス」 「Media (情報伝達) によるミス」 「Man (人間の判断) によるミス」。

何かミスを起こした時には、これらいずれかに該当するはずです。

たとえば、「見積もりの金額を間違えてしまった!」というミス1つをとっても、「ルーティーン仕事で緊張感をなくしていた」(「使命感の欠如」によるものかもしれないし、「EXCEL」が使い慣れていなかった」(「機械の扱いにくさ」ことによるかもしれません)。

どれに当てはまるか冷静に判断し、対処していきましょう。

↓「ミス発生時は、5つのM、(Mission・Machine・Management・Media・Man) の、原因を明確にせよ」(120ページ)



第4章

ACTION

仕事とは すなわち 改善すること

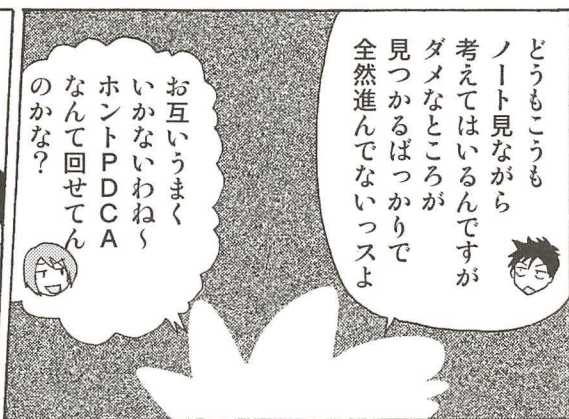
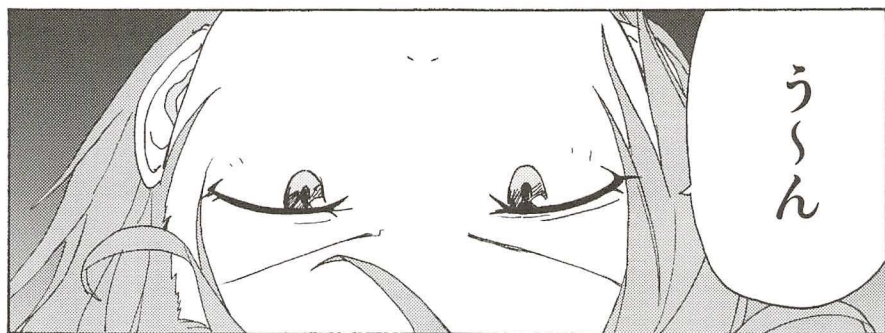
いよいよ最後の項目「ACTION」です。

計画して実行、それを評価したあとに「改善点」を見つけます。
これこそが「PDCA サイクルを回す理由」と言ってもいいでしょう。

組織のクセとも呼べる部分から、改善点は見えてきます。

ここでは改善点を見つけ出すコツと

改善点に向かい合うための思考を紹介します。



発見された改善すべき点…まさに今の状況じゃない

⋮

ACTION

発見された改善すべき点を
是正しながら
思考を変えていくこと

Action (改善) は
PDCAを回す目的そのものである

そーいえば今まで
まともに改善なんて
考えてもなかったわ

よし！ じゃあバリバリ
改善していくよー！！

確かに ダメなところが見つかっても
ほったらかしだった気が
改善することで進化
していくって感じ
なんスカね？

効率的な手段のために
知恵を絞りなさい

このやり方じゃ
限界なんかなー？

『勝ちタオル』を超える
ネタ見つけてーと思って
リサーチに出たけど…
うまく声が聞き出せねーな



知恵ねえ…
商品開発の基本は
消費者の声を
聞くことだけど



『消費者の声』を
聞くために
効率的な手段
ってなんだ？



そうか！



これでよし
っと



「よろしければ
詳しく
インタビュー
させて
ください！」



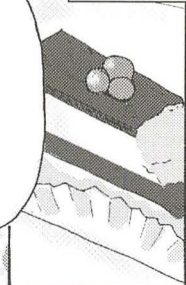
「安いとすぐ
ボロボロになっ

が気に入りのタ

「タオルなんて
どれも一緒」

「主婦の皆様！
日頃使っている
タオルに関して
不満などは
ありませんか？」





喫茶店で
男の人が蒸しタオル
使ってるの
羨ましくない？

やりたくても
できないわよねー
アレ

だから私
家ではレンジで
チンした
蒸しタオルを
使ってるわ

わかるー



でも
ウチのタオル
肌ざわりが
イマイチなのよー

ウチもウチも！
柔軟剤使っても
ダメだったから
タオルのせいだわ



あ良かったら
コレどうぞ ウチの
『山ちゃん
ストラップ』

皆さん
ありがとう
ございました

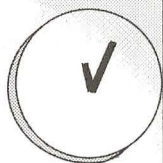


あ……
ありが
とう……

微……



もう少し
もう少しで…



ん~~~~~?

あーキツツイなあ
もう徹夜できる歳じゃ
ねーつうの
でももう一押し
欲しいトコなんだよな



プツッ

！
そうか
コレだ！

そして――



今回美容に
関心の高い
女性に向け
新商品を提案
します

それはズバリ！
『蒸しタオル
専用タオル』

蒸しタオル
専用…

ガッ

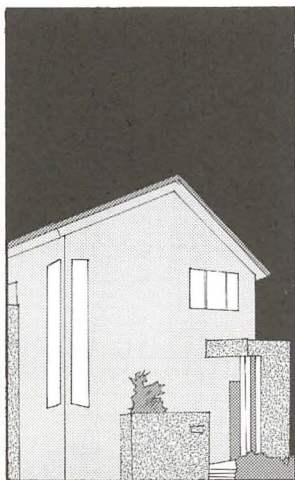
ガッ

名づけて

『美人のお蒸様』
です！

じょうさま





平川君の発表
すごかったなあ

最初は不安だった
けど
平川君に任せて
良かったカナ！



『お前はいつまでも
人をまとめられないで
どうするんだ？』

マネージャーとして
どうなんだよ

：イヤ感心してる場合じゃないぞ
僕がメンバーの異動を決めたのに
各メンバーがどんな業務を
やってるのかまったく
理解してないじゃないか――





俺は…

俺が嫁さんと
子供を幸せに
しないで
誰がするんだ！

日常業務を
見える化しなさい



俺は変わらなきゃ
いけない！

皆が担当している
業務を見えるように
しなければいけない

『見える化』…そうか
まさに自分のことだ





それぞれの仕事の
流れや担当者
目標や成績まで――

あらゆる資料が
わかりやすく
まとめてあります

誰が作ったの？

久田
マネージャー
だってよ

すごい
やるう！

今までは部下に
優しければいいと
思ってたけど：

そうじゃない

自分が変われば

部下も変わっていくんじゃないだろうか？――

改善していくよー！

って
意気込んだは
いいけど

何を改善すべきか
全然わからないん
だった…

ノート見なきゃ

ドドン

改善点は
属人的・否定語に
フォーカスせよ

それを改善していく
ってコト？
そもそも属人的って
何？ どゆこと？

属人つっののは
『人を基本にして
考えること』っすよ確か

「私」レカ
を「人」
に
つっの？

ラム
人ねえ

ん？

こ
これは

ぞくじん
属人的と
否定語？

フォローアップ
カードおー！

だー



…って
なんでしたっけ？



テッ テレー

これはねえ
初回訪問した
クライアントに対して
お礼のハガキを送る
って仕組みなの

なるほどー
面倒くさがりな先輩に
しちや凝ってますね
手書きとか

でもせっかく書いたのに
出してなきやイミないつスよ
コピーとかにしちやえは
楽しいやないすか？



まともにて出そう
とは思ってた
のよ…

昔私が
提案して
やることになって
たのよ…

知らんがー！
音三太がー！



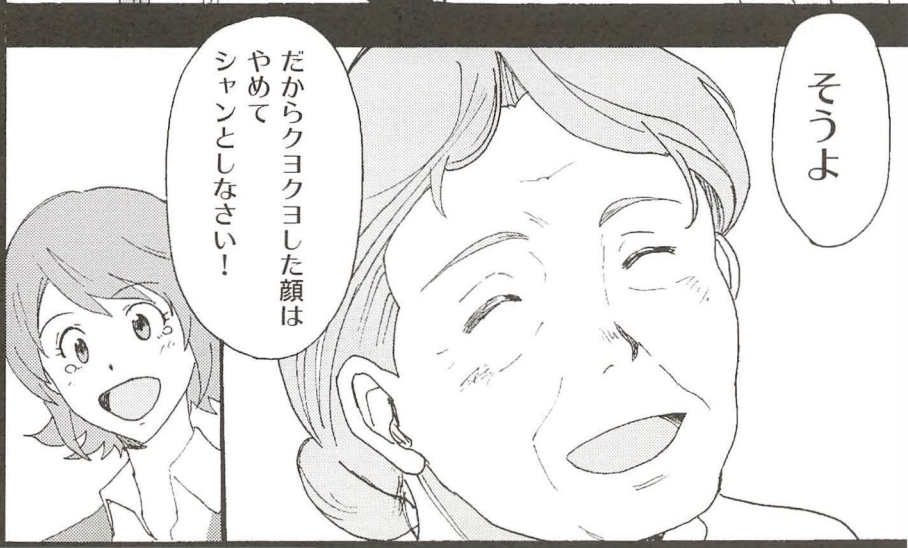
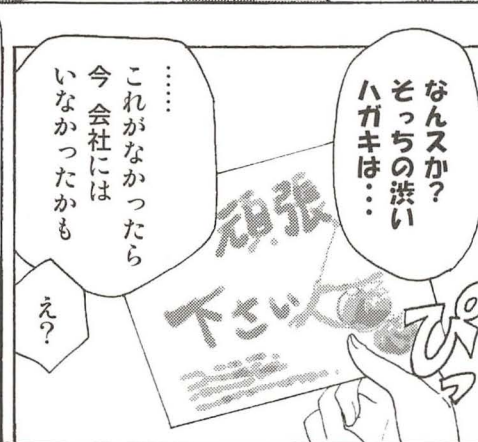
それに
これはコピーじゃ
ダメなの！

え？





そっか
そうなんだよ!



その言葉がなんだか
すっごく嬉しくて
私ね お礼の手紙を
書いたの

ありがとうね

コレを続けて！
絶対いいことが
待ってるから

—その時お返しにもらった
このハガキ…
あの時の感謝の気持ちを
次につなげていきたいから

フォローアップ
カードはちゃんと
書いていかなきゃね…

アレ？
先輩そろそろ
打ち合わせの
時間じゃ…

うわっと
そうでした

あーでも
もうちょっと
PDCAのこと
まとめたいのに…

遅刻しても
しんないッスよ？

とにかく

やっぱりフォロー
アップカードね
これは前に久田マネ
にも説明して
見える化されたし

これを共有してけば
私の負担も減るし
お客様にもフォロー
できるわ

あとは否定語ね

ねえ猛 私って何か
否定語って使ってる
かなー？

そッスね
そういえば
たまに

『ムリムリムリ』
って連呼してま
すよね
アレってどんな
時でしたっけ？

あーそうそう
なんでムリムリ
言ってるんすか？

あそこの社長
苦手なのよ…
なんかムスッと
してて鬼みたい

まさか
そこから
改善しろ
って？

命を金
ユウイ…

それは…これから
行く亀岡ストアに
営業に行く時ね…

それは
ムリム…

あ

山瀬カヲル

そして営業に
来たんだけど

亀岡ストア

いつも
来てもらって
いるが…

今日はまだ
なんの用
ですか？

あ、あの！

こころ
見える。

やっぱり無理だあ！
ムリムリムリい——！！

今日はまだ
なんの用
ですか？

あ、あの！

こり
見る。

やっぱり無理だあ！
ムリムリムリい——！！

今日はまだ
なんの用
ですか？

あ、あの！

こり
見る。

やっぱり無理だあ！
ムリムリムリい——！！

でも……!

でも

なんでこの人
こんなに
威圧的なのお！

あの！

今日こそ亀岡ストア様で
展開していただきたいと思い
改めて参りました！

このままじゃ
ダメだ！

ご説明させてください！



いいでしょう

へっ

いいんですか？



仕入れましょう

しかし今日はその
気迫を
感じたからです

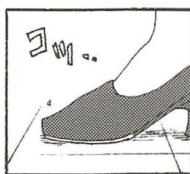
今までは一度も君から
『この商品を売りたい』という
気迫を感じなかった



あ
ありがとう
ございます！



私もっとしつかり
しなくっちゃ！

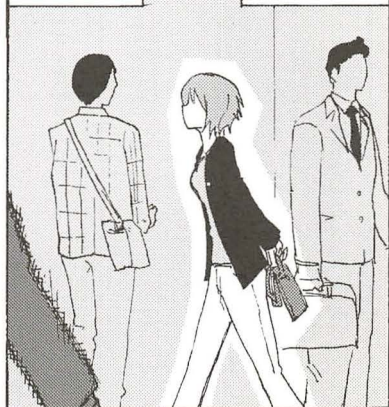


…自分が変われば
結果も変わってくるのかも

仕事が嫌とか会社が嫌じゃなくて

否定語を言ってる
だけだった私にも
責任があったのかも

今まで自分にしか
できないことに
着目しなかったり



みんな！
大変だ！

山瀬タオル

水越
百貨店!?

と都内の
水越百貨店からうちに
コンペのオファーがあった！



すごっ
超大手じゃない
ですか

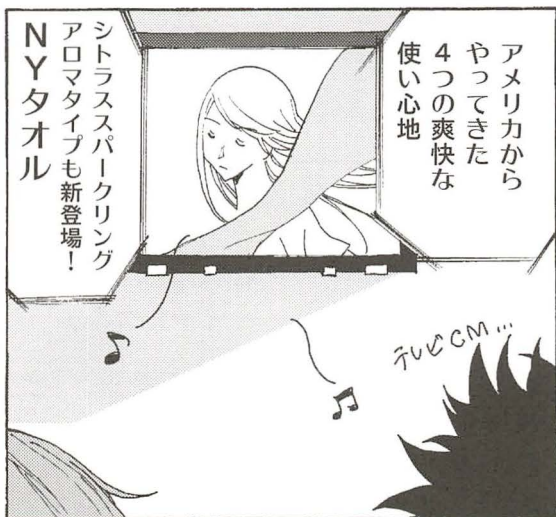
ああ『今までにない
タオルで お客様に
喜んでいただける
提案を』って書いてある

でもコンペって
ことは
ライバルが
いるんですよね？

ああ 競合は…

ゴク





日本人デザイナーの
ケン・フルカワがNYで
創業した会社で



逆輸入を狙って
日本進出をしかけるって
新聞で読んだわ

ほかの会社も
コンペで争って
のきなみ負けてる
みてーだぜ？

その快進撃から
ついた異名が――

コンペ界の
ナポレオン



……！



来週説明会が
あるらしいから
何人かで行こう！

はい！



で
具体的には
どんなオファー
なんですか？

ああ

説明会
翌日

あーやっぱ海外の
大手が相手なんて
キツそうッスね…

営業会議中。

大型百貨店なんか
ウチの規模から
いっても合わねえ
んじゃないか？

勝ち目薄…だな
ウチみたいな弱小が
挑むコンペじゃない
でしょ

……
毛虫語…

今までの
やり方じゃ
きつとダメです
よね…

弱気になるな！
君たちは前とは違う！

バン！

きつと
勝てるよ！

それに僕らには
コレがある！

PDCA

ACTION

改善点に向き合うための思考を持ちなさい

① センター思考

当事者意識を持ちなさい

『当事者意識』
…そうか！

皆
自分自身が
提案する
つもりで考えて
みようよ

じゃあ私が提案を
まずはお客様が誰なのか…
ですよ？

あの百貨店の
お客はどの世代だ？

水越百貨店は
見る限り三十代前後の
女性客がメインじゃ
ないでしょうか？

そうなるとやっぱ
『美人のお蒸様』を
使って提案をしたいッス
よね

ま 新商品では
あるし 確かにな
けど どんな提案だ？

そうだねじゃあ
女性陣は自分自身が
お客様になった
つもりで
考えてみたら？

まさに
当事者！



私がお客さんなら
『美人のお蒸様』を
その場で使って
みたいです

ただ蒸しタオルですから
メイク落としはしたいかな



そうそう そうよね
タオル売り場に
メイク落としの
コーナーとかあると
いいかも

ですよね
タオル売り場で
メイク落としのは
照れくさいです



盛り上がってるトコ
悪いけどよ

ざいっ

そもそも勝手に
売り場でやるとか
話進めちゃっていいのか？



② プラス思考
できない理由より
やれる方法を考えなさい

じゃあみんな
次の項目読んで
みようか？

うへん

た確かにー

あ…

やれない

できない理由より
やれる方法…か

メイク落とし

やれる方法…

はっ

それなら
恥ずかしく
ないし
いいですね！

フーン！

おあ

でお嬢ちゃんよ
ソレどこから
手えつけりや
いいんだ？

えっ

固。

そうだ！
いっそのこと
化粧品売り場で売れば
いいんじゃない？

十人十色や
お嬢ちゃん！

③ ステップ思考

一歩ずつ確実に
クリアしていきなさい



『美人のお蒸様』の
品質も提案用に
ブラッシュアップ
したいんですけど
——菊さん

フン 任せとけよ

あとは
スタッフの手配と教育を
小林さん中心で

今までのコンペで
敗退してしまった
分析を平川君
頼んだ！

お任せ
あれっ

わかり
ました

よし！
コンペに向けて
やるぞ！

はい！！

こうして
山瀬タオルの
社員は
コンペの準備に
追われていった

小さな
PDCA
サイクルを
回しながら――

やめるつもり
だったのに
いつのまにか
こんなところまで
来ちゃったな

あ、
悪くない

じゃあ次 美紀が
体験する番ね♪

ん？

わ
私ですかあ？

やっぱい何か
恥ずかしいですよ



あ~~~~あ
つかれた。



うしつまだまだ
こっからだぜ！

ホラ 母さんの特製
コーヒーだってよ

明日コンペ
なんだってな
頑張れよ!

うん ありがとう

そして
コンペ当日

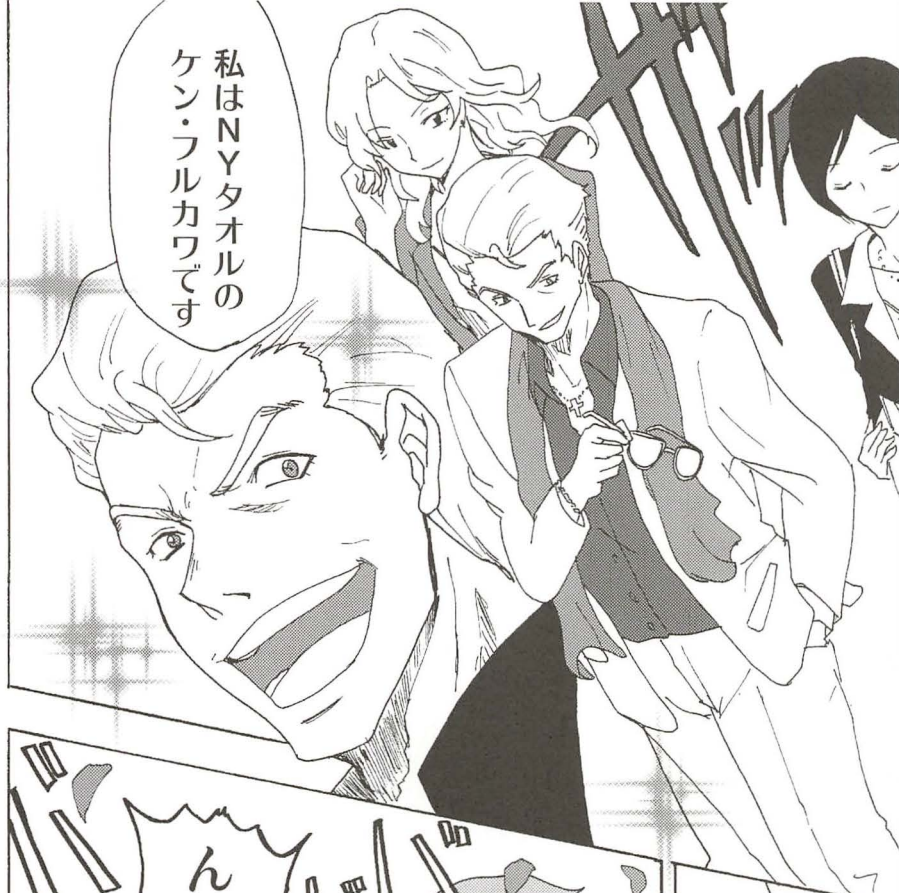
えーと
忘れ物は
ないかな?

あなた
かましてきなさいよ!
頑張って!

いって
らっしゃい!



私はNYタオルの
ケン・フルカワです



あっ
名刺か…!



美しいガール
には綺麗な花が
良く似合う

お嬢さんたち
今日はよろしく
お願いしますね♡

それでは
また後ほど

は

あれがNYタオルの
ケン・フルカワ
っすか…

HA
HA
HA

いろんな意味で
スゲーな

名刺…

だが
イケ好かん！

燃えてる！

皆様 本日は
お集まりいただき
ありがとうございます！

私 水越百貨店の
事業責任者
水越です！

先日の説明会でも
お伝えした通り
商品の拡充により新しい
顧客層を獲得したく
タオルについてのご提案を
よろしく願います

今回ご提案
いただくのは――

NYタオル様と山瀬タオル様です！

どうぞ
お手柔らかに……

まあ勝つのは
私たち 結果は
見えてますけどね

コラコラ
失礼はよしなさい

何あの人たち

やな感じ

負けたく
ない



気合い
入ってるなあ
いい感じ！

ええ
秘密兵器の
ことも
ありますし

秘密兵器？
そういや
その袋…

まだ
内緒です

それではまず
NYタオル様から
プレゼンお願いします



我々NYタオルは最先端の
デザインを施したタオルを
ご提案いたします

水越百貨店の
ブランディングに
恥じない革新的デザインで
女性客の皆様にも
きつと気に入っていただけ
るハズです！

今回水越百貨店様のために

新しいタオルを用意しました！

これがNYタオルのニュー
スタンダード！輝きを放つ
『NYヴィヴィッドオーカー
タオルシリーズ!!!』





なんだこの
柔らかさ…
肌ざわり!

今まで出合った
ことのない
想像以上の出来!

まさに
これは――

天使の
やわはだ
柔肌――!



すばらしい!
さすがはNYタオル!

ニヤ

ガッ

ガッ

それでは次は
山瀬タオル様の
ご提案です

俺の番か

よし…

待ちな

ウチのプレゼンは
平川にやってもらう!

菊さん!?



『勝ちタオル』の件は
悪かったな…今回は
おめえが決めてこい！

便員の手紙を
撤回するのが
ナンジツな格

いや…
菊さん…でも

いいぞー！
いけ平川！

菊さん
男だね？！

皆…

我々山瀬タオルが
ご紹介するのは…！

っしやあ！

蒸しタオル専用タオル！

『美人のお蒸様』
じようさま
です！

おおー…

この『美人のお蒸様』は
蒸しタオル専用が開発
された蒸気を逃がしにくい
構造と肌に優しい素材で
女性の美しさをサポート
します！

蒸気

肌

これ売れてるのよね

あっ

噂では聞いたけど
使ってみないとねえ

…

『蒸しタオル専用タオル』

確かに目のつけどころは
悪くない
品質も申し分ないだろう…

だが
それだけだ

この会場の心は我々のデザイン力で
すでに掌握された——

残念だが既存の商品を
持ってきただけでは
我々NYタオルには勝てんよ…

勝
っ
た



水越百貨店の
化粧品売り場の
一角に 実際に
『美人のお蒸様』を
お試しいただける

プチサロンを
併設させて
いただきました

ほお





そこでメイクを
落としてから蒸しタオルの
気持ちよさを存分に
体感していただき

えっ！
化粧品売り場で
お好きにメイクして
いただくという
コンセプトです！

へえ〜
それはいいかも



なんだ
あの服は!?

秘密兵器って
コレか…!

こんな格好する
なんて
僕は聞いてないゾ!

ままたく
目のやり場に
困るというか…

平川さんが
華やかさと
インパクトが必要
だからって用意
したんです!

コンセプトは
刺激

でも
マネージャーには
絶対言うなつて

彼女たち
説得するの
苦労したわ

やってくれたね
君たち
僕に内緒で…

ウム
インパクトは
負けてねぇ!

ですな!

………

HEY!

こんな勝手な
企画を立てて
いいのかい?

ホムハ
部長めっさーぶー!



化粧品売り場の一角に
こういったスペースを
設けることについては

事前に水越百貨店様に
確認し可能であると
伺ってます

何イ！

自宅で簡単に
蒸せて何度でも
思いっきり使える
んです

お肌の血行が
良くなってクマも
できにくく
なりますよ

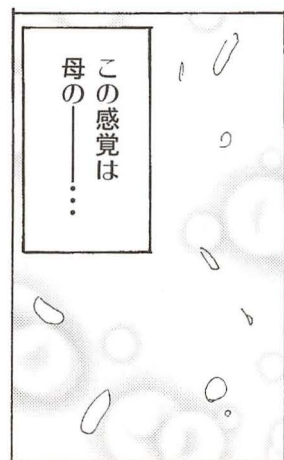
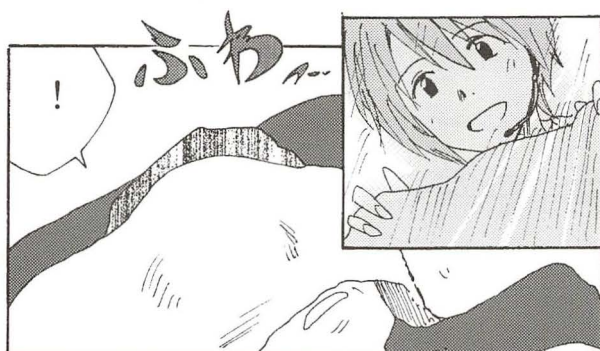
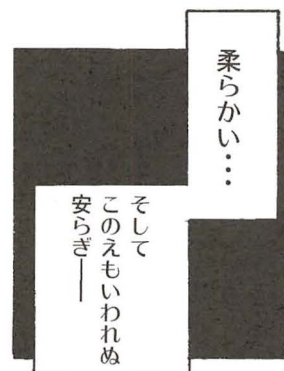
///
ニードルの前に
どうですか？

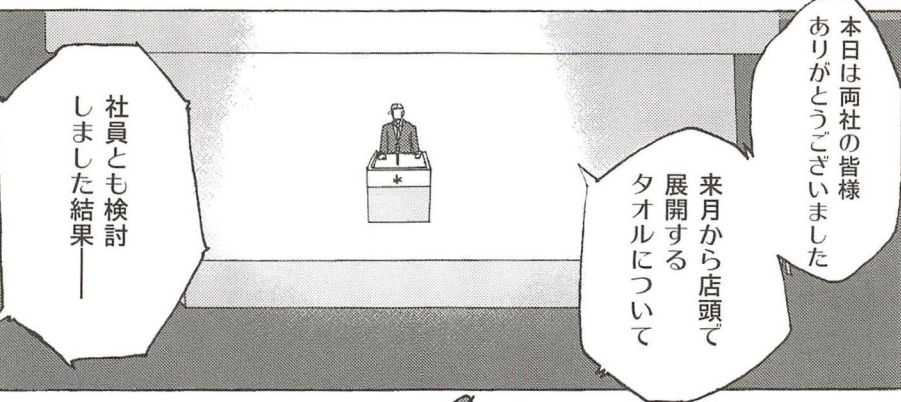
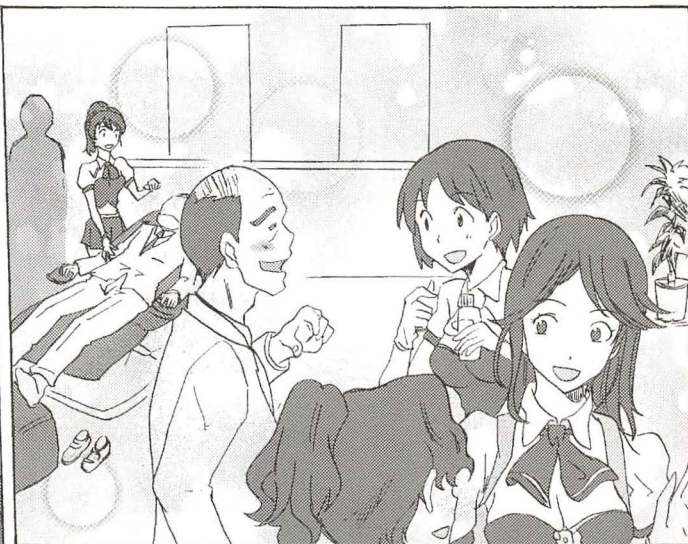
うわっ
このタオル
蒸すと
超やわらかい

すぐに
お化粧品直せるから
助かる〜♡
新商品だね

あはい

男性の方も
どうぞ！
体験してみて
ください
自分の肌を
さわって





山瀬タオル様を

採用させて
いただくことに
しました！



オーマイがッ…!

社長ー!?

採用した理由ですが
ただ商品売るだけ
ではなく『体験型』
であること…

そして
化粧品売り場の
売上向上にも
寄与する期待が
あったからです

さらに

これも
すばらしかった…!

…! あれって…
私が水越社長に出した
フォローアップ
カード…!!

続けてね
絶対良いことが
待ってるから――

おばあちゃん――

『良いこと』
あったよ――

ありがとう
ございます……!!

感動しました
どれもなかなか一度に
出てくるアイデアじゃ
ないですね

御社は
どうしてこんなに
アイデアが
浮かぶんでしょう？

――
……

それは

PDCAが回っている
からです



HEY!



トテモ勉強になりました
だが次は負けませんよ？

今回は私たちの
完敗デス！

はい
こちらこそ

Good Job!!!

1104
1104

後日――



乾杯！

えー
皆さんのおかげで
コンペに勝つことが
できました！



玲子さん

大活躍でしたね
武石さん



いえ…

私…
今まで『仕事か
できている』と
勘違いしていました



—でもあなたは
ベリックタオルの
売上も回復させまし

はい
でもそれは…

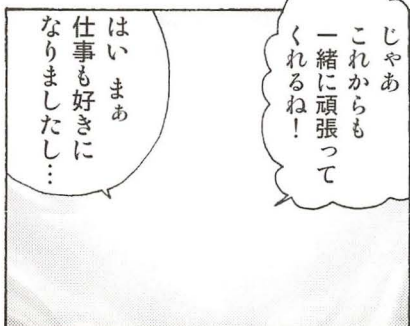
全部このノートの
おかげです

PDCA

亀岡ストアの取引も
拡大してKPIも
達成したじゃない









水越百貨店での
『美人のお蒸様』体験企画は
大成功を収め
タオルの売上も増加
結果的には山瀬社長がいた
頃よりも高い売上を
達成することになった

山瀬タオルの社員は
日々の業務の中でも
PDCAノートの
内容が実践できる
ようになっていた
のでした

 **山瀬タオル**

ACTION

まとめ

発見された改善すべき点を是正しながら、
思考を変えていくこと

◆改善こそがPDCAの目的

Aは改善であり、「なぜ、PDCAを回すのか？」のAnswer（答え）でもあると言えます。日々の仕事における業務効率を改善するために、PDCAを回すのです。

↓「Action（改善）はPDCAを回す目的そのものである」（139ページ）

◆頭を使って、手段を考え抜け

手段といっても簡単に思いつくものを実行するのではなく、今よりもっと効率化するた

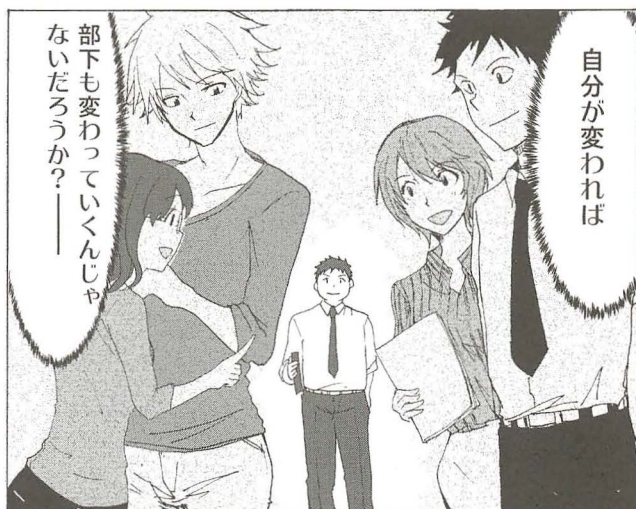
めの方法を「とにかく頭を使って考える」ということが大事です。

物語中、優太は悩み抜いた末に、公園で主婦が会話中もスマホを離さない光景を見て、「主婦への質問は、スマホ（ネットやSNS）を使った手段が有効」だと気づきました。

↓「効率的な手段のために知恵を絞りなさい」（140ページ）

◆「誰が何をしているのか？」を明確に

組織ではどうしても1人ひとりの業務がタ



コツボのように属人化しがちです。ほかの社員の業務や状態を把握・理解するためにも、それぞれの人の日常業務が「見える化」されていることがとても重要です。

↓「日常業務が見える化しなさい」(145ページ)

◆改善点は属人と否定語から見つける

仕事や業務において「誰でもできることや、言われたことしかやっていない」という状況があったり、「無理」「どうせ……」などの否定語が生まれたりしている環境では、PDCAはうまく回っていないもの。そこがまず手をつけるべき改善点になります。

ナナも苦手の亀岡社長に対して「ムリ！」

と思ってしまう気持ちを振り払い、必死で自己の改善に当たり、商談を成功させました。

自分にしかできないことを探し、否定語を捨てれば、見えてくるものがあるはずです。

↓「改善点は、属人的・否定語にフォーカスせよ」
(148ページ)

◆改善できる人の「3つの思考」

最後に紹介するのは、改善点に向き合うための3つの思考です。

「センター思考」は、常に当事者意識を持つ、つまりどんなことも他人事と思わず「自分事」と捉える意識を指します。

また、私たちはつい易きに流れ「できない理由」「やらない理由」を考えがちですが、「どうすればできるか？」にシフトすることが重

要です。これを「プラス思考」と言います。

さらに、いきなり成果を得ようとせずに、「ステップ思考」で着実に一歩ずつ、段階的にクリアしていく意識も大切です。

↓「改善点に向き合うための思考を持ちなさい：センター思考・プラス思考・ステップ思考」
(160ページ)

ここまできて、「PDCAができた!」「終わり」なんて思ってしまう。Aができたと言っても、1つのゴールに過ぎないからです。ここで慢心してしまえば、あなたは「その他大勢」のままでしょう。

「常に改善」の意識を持ってPDCAを回し続け、さらにハイランクなPDCAとすること、人も会社も成長し続けるのです。

ある日

緊急会議って
なんでしょね

またなんか
無茶振り
あるかもよ

え

なんか
ドキドキ
するっス

今さら
何がこよーが
驚きや
しないっわよ

大会議室

頼もしい
なあ……

えー

今日は皆さんに
ご紹介したい
方がいらします

紹介したい
人？

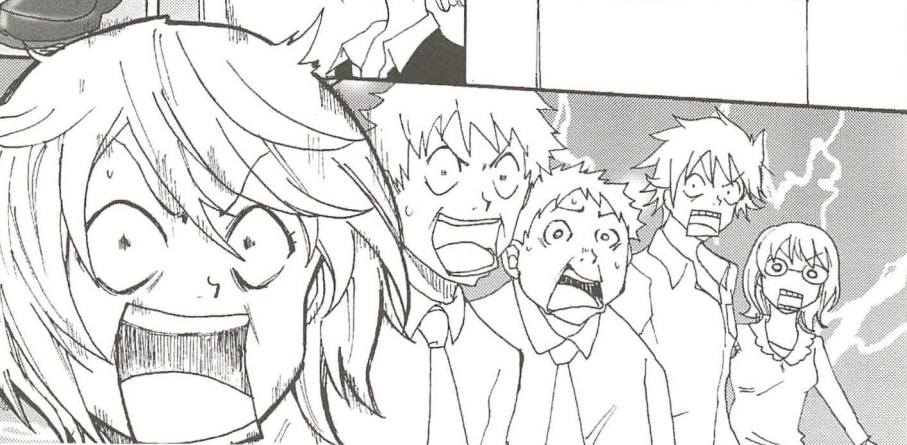
ざわ

誰？

では
こちらへ
どうぞ

ガチャ

コッ



社長

おおおおおおおおおおお!?

よ!
皆元気そうで
何よりだな

安心して
ください
生きて
ますよ

キャー
うわあ
出た!!
お化け!!

いやいやすまなかった
実は息子たちと
一緒になってひと芝居
打っていたんだよ

…!!
なぜ
そんなことを?

!!
うむ…

そうだな…

我々の業界全体が
斜陽になりつつある
中で

ワシがいなくなっても
回る会社を作るために

PDCAサイクルの基本
を全社員に
叩き込もうと思ってるな

…
なるほど！

ま確かに
身についた
ケドよ…

そうそう
皆がつけとる
その社草な

…
あ

実は無線が
仕組まれているん
じゃよ
すっごいだろう？

スゴイ
じゃろ！

お？

ふざけないで
ください!!!

実はワシは
仕事中の
皆のやりとりを
別室でいつも聞きながら
役員に指示を出して
い…

ガッ
ガッ

ぬお！



だって私 社長たちが
『死ぬ』だの『殺す』だの
言ってるのを
聞いちゃってたんで

これは
殺人事件
だなっと

何それ!

その顔!!

こっちは
証人がいます!
真実はひとつよ!

そうよ!
ワタシヤこの耳で
はつきりと聞いたよ!

でも事件も何も
社長が生きて
るのが
真実っスよ?

そうなの
よね!

おかしな
ことも
あるもんねえ

あ...

そりや
もしかして...

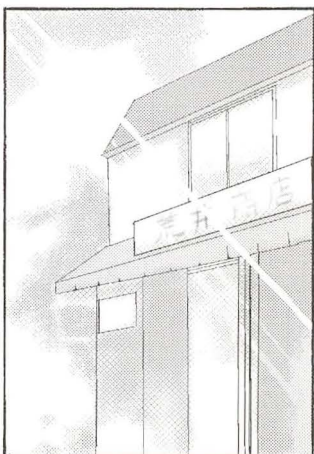
ワシが
『死ぬ』気でやらなきや
駄目だ!とか

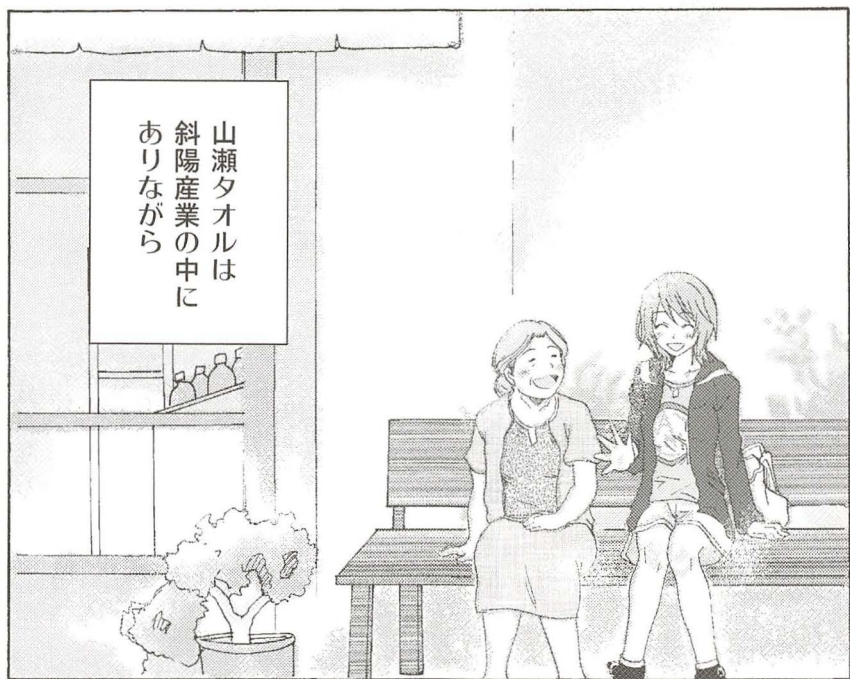
役員たちが
「企画によってはウチの
強みを殺す」とか
言ってただけだ...

何それナナ
ずっと殺人事件だと
思ってたんだ

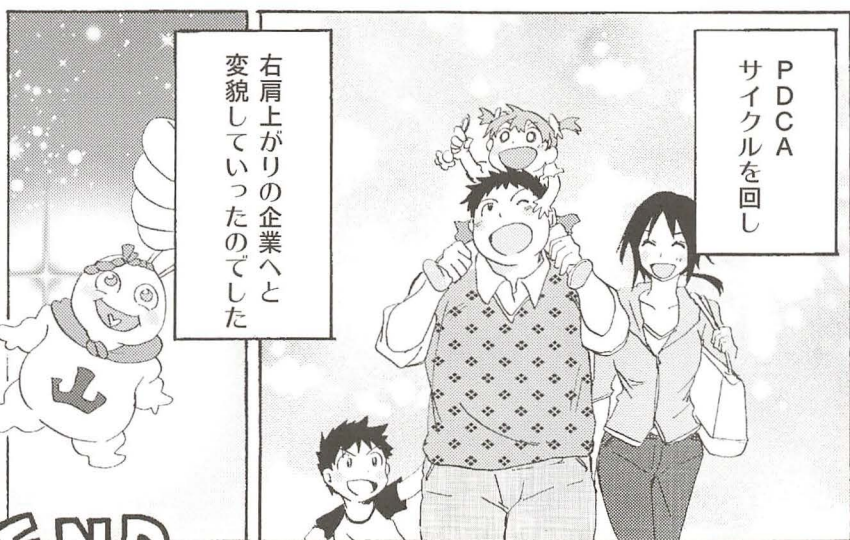
うわ~~~~
それはナイわ~







山瀬タオルは
斜陽産業の中に
ありながら



P D C A
サイクルを回し

右肩上がりの企業へと
変貌していったのでした

END

PDCA
ノート



山瀬権造

「PDCAサイクル」は なぜ必要なのか？

ビジネスはすさまじい速さで進化を続けている。われわれの業界全体は縮小傾向にあり、取り巻く環境も刻々と変化をしている。競合他社が一步先んじた商品を開発してくるのであれば、それ以上の付加価値をもった商品を開発・提供しない限り、このビジネスからの撤退も余儀なくされてしまう。そして、競合よりも脅威なのは時代の変化だ。そのような変化に対応していくためにも、いかに「自らが最速・最短で進化していけるか」を問われていると言っても過言ではない。

しかし、多くの組織やビジネスパーソンは進化することを考える以前に、**自分の行動の範囲内だけで目の前の仕事を作りこもうとしてしまう**。組織を成長させたい、ビジネスパーソンとして活躍したいのであれば、「今まで通りにやる」ということを見直し、考察を入れながらどんどん改善を図っていくことが重要である。それがまさに「PLAN → DO → CHECK → ACTION」の「PDCAサイクル」なのだ。組織人としてPDCAサイクルを知り、日々回していくことは必須だと考える。

まず、達成すべき ゴールを設定する。

宿を探すのは、その旅行を楽しむため。ルートを確認するのは、その山に登るため。

何かを計画しようという時には必ず「ゴール」となる目標があるはずだ。だから、計画を立てる時は、自分たちが「なぜそれに取り組むのか」を明確にすると同時に、目標として具体的なゴールを設定するべきだ。しかも、それは「数値化」することが望ましい。

大目標である KGI (Key Goal Indicator) と、それを達成するための中目標となる KPI (Key Performance Indicator) を数値設定し、まずは KPI の達成を目指すべきだ。**「がんばろう」とか「一生懸命やろう」というのは目標とは呼べない。**「売上を●億円あげる」といったゴールをしっかりと KGI に設定し、それを達成するために店舗にお客様を何人集めたいのかといった数値を KPI として設定すべきなのだ。そうしなければ、目標を達成することなどいつになってもできないだろう。

次に、ゴールと 現状の差を明確に。

では、ゴールとして設定した目標に対して、現状はどのような状態にあるのだろうか。目標まで、どのくらい離れているのだろうか？ 離れているのは構わない。**目標までの距離を明確にしなければならないのだ。**

多くの人は目標から遠く離れているという現実から目を背けたがる。しかし、距離を明確にして向き合わなければ、どこから着手すればいいのかがわからなくなってしまう。

それにくわえて、現在の自分のレベルのまま進んだ場合にどこまでいけるのか、という点まで把握すべきだ。つまり、今のままだったら「目標とする数値」の何%くらいを達成することができるのか。それも明確にするのだ。

たいていの場合、現状維持でいいはずがない。だからこそ、PDCA サイクルの重要性をさらに感じる事ができるはずだ。

現状との差を埋めるための課題を抽出せよ。

では、目標と現状に距離（差）がある場合、その差を埋めるためには、何に取り組むべきなのだろうか？

まずは、差を埋めるための「課題」を抽出するべきだ。

なぜ差を埋めることができないのかを冷静に考え、
しめくしめく
粛々と課題を洗い出していく。どんな些細な課題でも構わない。とにかく書き出していくのだ。

そして次に、その課題に対して優先順位をつけていく。どの課題を先に解決しなければならないのか。1つひとつと向き合いながら、じっくり考えるといいだろう。なかには課題だと感じていたものがたいした課題ではないことに気づく場合もあるはずだ。

逆に、実は緊急性の高い課題を発見することにもなるかもしれない。とにかく課題と向き合う時間を作るのが重要だ。

課題を解決するための 具体策を検討すべし。

優先順位をつけた課題に対して、その課題を解決するための具体策を1つひとつ考えていこう。解決策としては、過去の成功体験や失敗体験が参考になるかもしれない。

または、チーム内に蓄積されていた知識やノウハウが活用できるかもしれない。とにかく、今持っている知見をフルに絞り出しながら、その課題を解決するための具体策を抽出していくのだ。

何かの本で読んだが、フランスの哲学者デカルトも「困難は分割せよ」と言っていた。

大きな課題だと思っていたものが、小さく分解して優先順位をつけることによって、案外ラクに解決策が見つかると感じるものなのだ。

具体策を実行する 順序を決定せよ。

解決のための具体策が見つかってきたら、それを実行する順序を決めるべきだ。課題を解決するために優先順位をつけたはずだが、具体策を実行する順序とは必ずしも連動しなくて構わない。具体策を実行する順序は、行動しやすいところから取りかかるべきだ。

PDCAサイクルにおいては、「まず動き始めること」が重要になる。机上でいつまでもゴタゴタ言っていないで、とにかく着手できるところから早めにDOに移ることがポイントである。

また、事前に決めておいた「課題を解決するための優先順位」を頭に入れておきながら実行すれば、全体を俯瞰して見渡すことができるメリットもある。目標を達成するまでのステップとして「優先順位」と同時に「行動すべき順序」も明確になり、目標達成により近づくことになるだろう。

想定リスクを抽出し、 対策を講じる。

人災や天災などを問わず、想定外の出来事というのは必ず起きてしまうものだ。綿密に計画を立案したところで、これらの災害が発生してしまえば、計画の修正を余儀なくされてしまう。そんな時にあわてて対策をし始めても遅い。状況の変化を見越して、事前に対応策を講じておくことが重要だろう。

リスク対策には大きく2つの種類がある。1つはリスクそのものを未然に防ぐための「予防対策」。もう1つは「発生時対策」で、被害や影響を最小限に止めるための対策だ。

どちらにしてもリスク対策で重要なのは、**どのような状況にある時に、リスクの発生割合が高まるのかを知っておくことだ。**

知っておけばいざという時にあわてふためくこともない。事前に対応策を講じているのだから、落ち着いて対応することができるはずだ。

立案した計画を チーム全体で共有せよ。

個人だけでなく組織でも PDCA を回そうという場合には、「共通の問題意識」を持つことが重要になる。計画の立案時においても、ゴールイメージを共有することが大前提となるが、簡単なことではない。経営者など“目標を提示する側”の人間は、「細かく説明しなくても理解できるだろう」と思い込んでしまいがちだ。おまけに、目標を部下とともに設定する、チーム全体の行動計画をまとめる、といった動きをしない経営層も多い。

組織として「十分な説明のないままに進められる計画」が存在する場合には、**必ず、「いつ、何が、どのような状態になっていればよいのか」といったことを声に出して追求すべきである。**PDCA が回らなくなる大きな原因の 1 つに、「計画のすり合わせ不足」が挙げられるからだ。

計画を「自分ごと」として考えさせよ。

「共通の問題意識」を持つためにチーム全体で共有すべきと書いたが、それだけではない。計画を共有しようとすると、「なぜそれをやらなければいけないのか」という議論に終始してしまい、「どうすればできるか」といった前向きな議論に入れない組織が多い。

組織でPDCAを回すのであれば、目標設定や計画段階からメンバーの合意形成を図り「やらされ感」をなくしていくことが重要になる。「やらされ感」が強くなってしまうのは、目標が腑に落ちていないとか、どこを指しているのかわからないからだ。人間は、ゴールが見えないと行動を躊躇してしまう生き物だ。「適切な計画」というのは、「メンバーの納得度が高い計画」とも言い換えられるだろう。

KPIとは、 自社のビジネスにとって どこが重要かを認識することだ。

02の項で「組織のゴールをKGIとして設定し、それを達成するための数値をKPIとして設定すべき」と書いたが、ここは重要なのもう一度書いておく。

KGIは会社の売上や「自分の今期の目標」など明確になっているものが多いため設定しやすい。ただ、そこからブレイクダウンするKPIを設定する際、押さえどころを間違えてしまっているといけない。

自社のビジネスや自分の目の前の仕事において、どんな数値をクリアすればKGIを達成できるのか、そこをよく考えるべきだ。どんなビジネスであれ、「どこを押さえるべきなのか」という視点を持つことは非常に重要だと言える。

達成手段を細分化し、 業務フローに落とし込め。

計画立案の際に設定した「具体策」を日々の仕事に落とし込んでいく必要がある。具体策を検討したところで、現実に適用できないケースも多々あるからだ。たとえば、一般的には適切な達成手段であったとしても、今いるリソース（＝メンバー）の能力や経験が不足してできないなどという場合が該当する。

そんな時は、達成手段と同じ方向性で自分ができることはないかを考えてみるべきだ。**業務フローに落とし込む際にも「自分にはできない」と考えるのではなく、「どうすればできるか」と考えるのがポイントだ。**いきなりはできないとしても、まずはできることから着手して、徐々にできることを増やしていくなどでも構わない。**とにかく前に進むこと**が重要なのである。

手帳に書き込めるほど 明確な行動スケジュールにせよ。

「どうすればできるか」を考えて作った業務フローを、次は行動スケジュールに落とし込んでいく。ここで重要なのは、日常的な行動スケジュールに置き換えていくことだ。1 カ月・1 週間・1 日単位という行動計画に置き換えていかなければ、どうしても実際の遂行イメージは湧きにくい。手帳などに、具体的な実践項目を書き込めるほど細分化していくとよいだろう。

これによって、計画段階で掲げた大きな目標も、「今日1日、目標に向かって何をすべきか」という小さなプランまで落とし込むことになる。このように逆算できてはじめて、目標に向かって動き出すことができるはずだ。あとは手帳に書き込んだ通りに、毎日行動していけばよい。**なぜ、ここまで行動にこだわるかと言えば、経験を積み上げていくことが重要だからだ。**人間は、およそ経験のないことはうまくできない。行動して経験を積み上げることで、目標に近づくことができるのである。

問題発生時は ダブルループを回せ。

行動していく中で、どうしても予期しない問題は発生する。しかもそれは、必ずしも明確な「問題」という形で姿を現さないことも多い。「なんだかうまくいかない……」というような場合だ。

そんな時に実施すべきは、「ダブルループ」を回すこと。ダブルループとは、問題発生時に考えるべきPDCAサイクルであり、以下のキーワードで表現される。

- Problem Finding (問題発見)
- Display (可視化)
- Clear (問題解決)
- Acknowledge (確認)

問題を明確に発見し、自分だけでなく周囲にもわかるよう可視化する。そして問題の解決にあたり、解決したことを確認して通常のPDCAサイクルに戻る、というわけだ。

問題発生時のキーワードは「なぜ？」。

問題発生時に問題を明確に発見すべきと前述したが、どうしても問題が明確にならない場合や、何が問題なのかわかりにくい場合がある。また、「これが問題か」と発見したものが実は表面的な話であり、抽象的すぎて解決策が思い浮かばないというケースもよくある。

そんな時に有効なのが、いったん立ち止まり、「なぜ？」と問うことだ。製造業の現場などでは古くから言われているが、原因として考えられるものを究明するために「なぜ？」を繰り返しぶつけていく。最初は表面的な問題に過ぎず、原因がよくわかりにくいものであっても、「なぜそれが起きるのか？」**「なぜそうなるのか？」と繰り返し問い、掘り下げていくことで、真の原因が見えてくるはずだ。**

「忙しい」という言葉に 惑わされてはいけない。

「やらなければならないことがたくさんあって忙しい」ということは、日々誰もが感じていることだろう。しかし、ここでもよく考えなければいけない。「たくさん」というのは、いったいいくつあるのだろうか？ そして、いくつなら「少ない」と言えるのだろうか？ 慣れない仕事は自らの力でコントロールすることが難しいと感じるし、突発的な業務があったりすると、ついつい「たくさんさんの仕事」などと思い込んでしまいがちである。

しかし、冷静に考えればそこまで大げさな話ではないはずだ。**計画時に優先順位をつけなかったがゆえに「結局、何も進まない」という思考停止状態を招いているだけなのである。**これを防ぐためには、PLANの項でも書いた通り「やるべき業務の洗い出し」と「緊急性」や「重要性」などの分類が必須だ。分類をしたら、優先順位をつけて粛々と対応していけばよい。それだけの話なのである。

スキルだけでなく 「心」と「体」の状態も重要。

仕事をうまく進められない、PDCAを最後まで回すことができないといった時、心の持ちようや体の状態が関係していることがよくある。「なんでこんなことをやらなければいけないんだ……」などと考えていては質の高いアウトプットは期待できないし、体調が悪くても同様だ。DOにおいて意識すべきは、仕事に取り組む際の「心の状態」や「体の状態」を整えることなのだ。

そもそもPDCAを回し続けることは、会社のためだけではない。**仕事に取り組む自分自身のためであり、自分のスキルを向上させることにもつながる。**仕事をしながら自らも成長できるのだから、仕事をさせてもらっていることに感謝しなければいけないくらいだ。また、仕事を任されている以上、誰もがその仕事の「プロフェッショナル」のはずだ。プロというのは結果を出すために、心身ともに万全の状態の仕事に臨まなければいけない。

検証と感想を 混同するな。

CHECK（検証）とは、「振り返り」のことだ。PDCAサイクルのP（計画）に対して、どこまでD（実行）することができたのかをしっかりと振り返ることが「検証」と言える。しかし、実際には、検証作業をしているように見えて、できていないケースが多い。

たとえば、事実を検証するのではなく、関係者たちが「感想を言い合う」だけになってしまうパターン。「苦労したけど、充実していた」「大変だったけど成長できた」などと、いくら感想を言ったところでサイクルは回っていかない。「次に何をするか」「どう改善していくのか」という発想になっていないからだ。

また、経営者の場合には検証ではなく「追及」になってしまうケースも多い。**検証において大切なのは、「正しく現在の状況・事実を把握する」ことであり、「どうすれば改善できるのか」といった視点で事実に向き合っていないといけないのだ。**

「P」と「D」の ギャップを特定せよ。

先ほど、P（計画）に対してどこまでD（実行）することができたのかをしっかりと振り返ることが「検証」である、と書いた。ここは本当に重要で、**計画と取り組み内容の整合性がとれているかを把握することがキモになってくる**。そして、そこには明確な判断基準も必要となってくるだろう。ギャップとして見えてくる事実を客観的に整理することも、抽出する事実にもレがないようにすることも重要だ。

もっと言えば、その事実をどのように理解するかも大事なポイントで、人間というのはどうしても事実を「自分が見たいように見てしまう」というクセがある。せっかくギャップが浮き上がってきたのに、その事実を都合よく理解しては正しい検証はできない。自分の理解を絶対視せず、周囲の人たちにも協力を求めながら検証していくべきである。

検証する対象をはっきりさせる。

検証は、サイクルの次に続く Action（改善）のために行うものでもある。しかし、何を検証してどのように改善していくかが明確にならないければ、PDCA サイクルはその回転を止めてしまう。**大切なのは「検証して改善したいフィールド」を明確にすることだ。**検証する対象を曖昧にせず、解決にあたるメンバーで認識を共有していく必要がある。検証する対象としては次のようなものが当てはまるだろう。

- ・「コト」…活動・行為・作業などを検証する
- ・「モノ」…製品や商品などを検証する
- ・「ヒト」…チームや組織などを検証する

そのほか、仕事に対する「考え方」など、思考を検証する場合もある。

いずれにしても、検証する対象にしっかりとフォーカスしなければならない。

検証の機会は、 何度も何度も設けるべき。

検証の目的は、正しい改善策を導き出して成果につなげていくことである。そのためには、検証は、年に1回などというタイミングではダメで、検証する回数が多いほどよい。具体的には、「今週の目標に対する結果はどうなのか」「今日の目標に対する結果はどうなのか」と検証の間隔を縮めていくことが重要だ。

検証タイミングを固定してしまうのもよいだろう。「毎週金曜 17 時」など固定スケジュールにしてしまうことで、嫌でも検証せざるを得ない仕組みにしてしまう。そうすることで、PDCA サイクルの回転は速度を増していくだろう。

実際、PDCA サイクルを高速回転させる企業は増えている。特に WEB サービスの会社の検証スピードはさまざまに速さになってきており、朝に設定した1日の目標を午後に検証、夕方には改善策を検討する……などという部署もあるほどだ。早いタイミングで検証をするほど、成果は出しやすくなると言える。

ミス発生時は、 原因を明確にせよ。

検証する際にミスが発覚することも少なくない。ミスや失敗というのはほとんどが人為的なものであり、組織では「ミスを犯した人」にスポットが当たりやすくなってしまう。しかし、当事者に責任を取らせるだけでは問題は解決しない。**重要なことは、ミスや失敗を「ヒト」の問題というよりも、まずは「コト」としてとらえていくことだろう。**コトとしてとらえるためにも、次の5つの「M」の順で原因を探っていくとよい。

- ①Mission……そもそも使命や目的を取り違えていないか？ 目的と手段の混同はないか？
- ②Machine……使用した機械やツールに不備やトラブルはなかったか？
- ③Media……関係者とのコミュニケーションや情報伝達のしかたに問題はなかったか？
- ④Management……業務を遂行する際のマネジメント手法に問題はなかったか？
- ⑤Man……実行した人に問題はなかったか？

検証できないのは、 計画が甘いから。

検証をしようと思ってもできない、という話もよく耳にする。内情を見ていくと、「目標数字にまったく届いておらず、お話にならない」「数字を取っていなかった」「検証をする時間がない」など理由はさまざまだが、これらは「計画の甘さ」にほかならない。

計画をしっかり作り込み、それをメンバー全員が理解していれば、評価すべきことは自然とあきらかになってくる。検証段階で何をしなければならないのかを意識しなくとも、PDCAサイクルは自然と回り始めるはずなのだ。

計画が甘いのであれば、次の計画段階でしっかり修正するのはもちろんだが、今の段階で検証できるものは検証して、次の Action へとつなげていくべきだ。諦めるのではなく、動かせるところだけでもサイクルを動かしていくことが重要なのである。

Actionは、PDCAを回す 目的そのもの。

Action（改善）は、目的を達成するためや成果をさらに上げるために、達成手段や方法を変更していくことである。「改善をするなんて大変だ」とか「日常業務と別に取り組むなんて時間がない」などと言う人がいるが、その解釈は間違っている。改善というのは仕事における効率性を上げていく行為であり、今の業務において生じている無駄やムラを排除していくこと。言ってみれば、**「必ず取り組むもの」であり、「PDCA を回す目的そのもの」と言っても過言ではない。**

日本企業にはいまだ「必死でがんばる」だの「気合いを入れる」だの、努力や根性といった精神論で事態を開きようとする考えが蔓延している。そうではなく、Action を徹底して合理的・効率的な方法を考えることを最優先にしなければならないのだ。

効率的な手段のために、 知恵を絞れ。

「効率的な方法を考えることを最優先に」と書いたが、何をするかと言えば、ひたすら知恵を絞ることだ。ここまでPDCAを回してきたのであれば、どこに向かうべきか、現状はどうなのか、なぜそうなっているのか、などが見えてきているはずだ。それらの材料を踏まえて、何をどう改善すればよいのか必死で考えるのだ。

ビジネスの世界においては、受験勉強のように正解がどこかに書いてあるわけではない。お金を払って誰かが解決することでもない。**自らの頭で知恵を絞っていくことが、すなわち改善なのである。**考え続けることが、最後には自分の血肉となっていく。とにかく、必死で改善案を考えるのだ。

日常業務を 「見える化」すべし。

改善案を考えるためのコツとして「見える化」がある。ルーティンワークのような業務は、日々当たり前のように行っているため、問題点に気づかないことが多い。

たとえば、自分の業務の流れを書き出すという行為は、埋没しがちな業務を顕在化させ、客観的に分析するきっかけとなりうる。

そこで、自分の業務のスタートから完了までの流れを、マニュアルを作る要領で書き出していく。

どのような手順で、どのような方法で業務を遂行し、どのような判断基準を設けながら突発的な事柄にも対応しているのか。そうして自分の全業務を可視化していくことで、業務における改善点も見えてくるはずだ。一度書き出してみることで、客観的な視点を手に入れることができると思うだろう。

改善点は、 「属人的」「否定語」から探し出せ。

改善点を見つけるためには、「属人的な業務と否定語にフォーカスする」方法が有効だ。

業務の中には、「あの人でなければわからない」「あの人にしかできない」と言われるものが、どの会社にもある。それがクリエイティブな業務でない場合、このような属人化は危険である。その人がいなくなれば業務は滞ってしまうし、何か問題があった時にチームとして対処できなくなってしまうからだ。特定の人に集中、依存していること自体を問題としてとらえ、改善策を講じていく必要がある。

また「不」や「非」といった否定語が使われている業務には、多くの問題点が隠されていると言える。くわえて「いちいち」とか、「またか」「イライラ」といったネガティブなキーワードが出るような業務領域にも問題が隠れているものだ。まずはこのような言葉が使われていないかを調べてみると、改善点を見つけやすいだろう。

改善点に向き合うための 思考を持て。

「改善点」や「問題点」などの困難に向かうためには、次の3つの考え方を身につけておく必要がある。

- ①**センター思考**……「これは自分の問題でもある」と当事者意識を持ち、率先垂範で問題解決に取り組んでいくべきだ。センターに立つということは、外にいる傍観者に対しても説得力が働く作用があるため、チームを巻き込むことにもつながっていく。
- ②**プラス思考**……壁が立ちはだかったとしてもすぐに諦めず、常に前に進もうと考えるべきだ。PDCAは諦めずに回そうとした人こそ回すことができる。また、チームで改善に取り組む際にも他者の意見を否定せず、「どうすれば実現できるか」とプラスに考えるべきだ。
- ③**ステップ思考**……行き当たりばったりではなく、計画的に物事を進めていくべきだ。また、「気合いで乗り切る」といった精神論や根性論ではなく、達成に向けたストーリーを明確にして実践し続けることで、PDCAサイクルを的確に回していくことができる。

「今やるべきこと」に 照準を合わせよ。

改善を進めようとする、さまざまな壁にぶち当たることがある。たとえば「組織内の軋轢^{あつれき}」だったり、「社員間の価値観の違い」、「評価制度の解釈」や「現状維持バイアス」などだ。

「現状維持バイアス」というのは「今のままでいいんじゃないか」と考えてしまう人間の特性のことで、特に、こういった思考が組織の成長を妨害してしまうものだ。

ただ、これらの要因のほとんどは言ってみれば「社内の事情」。「社員同士の考えが合わないから改善をしない」とか、「評価制度のとらえ方によって改善をやめてしまう」など、ナンセンス極まりない。企業が活動をする目的は、**お客様の幸せのため**だ。であれば、改善を進めるのも止めるのも、社内の事情ではなく、**「お客様にとってどうか」**で判断するべきだ。お客様のために今やるべきことは何かということにフォーカスし、改善を進めるべきなのである。

「当たり前」の レベルアップを図れ。

PDCA サイクルの回し方は、実は「円」ではない。
螺旋階段^{らせん}を登るように上昇していくものなのである。

つまり、今行っている目の前の仕事を、1年前と同じようにやっているとしたらビジネスパーソンとして失格だということだ。

PDCA を回すということは、上昇していくことであり、「Action」の段階でやり方を改善することである。**つまり、常にレベルアップをしていなければ、PDCA を回していることにはならない。**

「当たり前のようにやっている仕事」でも、PDCA を回すたびにレベルアップし、昨年よりも効率のよいやり方で動かしていなければ、ただの「作業」。厳しいようだが、それを「仕事」とは呼べない。そんな考え方を念頭に置きながら、日々の仕事に向き合っていくべきだろう。

改善がゴールではない。 サイクルを回し続けることが ゴール。

PDCA サイクルの最後に「Action」があるため、改善を業務に取り入れたらそれで終わりと思っている人も多い。しかし、改善をしたからといって終わりではないし、当初の目標をクリアしたからといってそこで終了というわけでもない。改善したらその改善の効果を測定し、目標をクリアしたら次の目標を設定しなければならない。

つまり、PDCAサイクルにおけるゴールとは、「サイクルをしっかりと回し続けること」なのである。

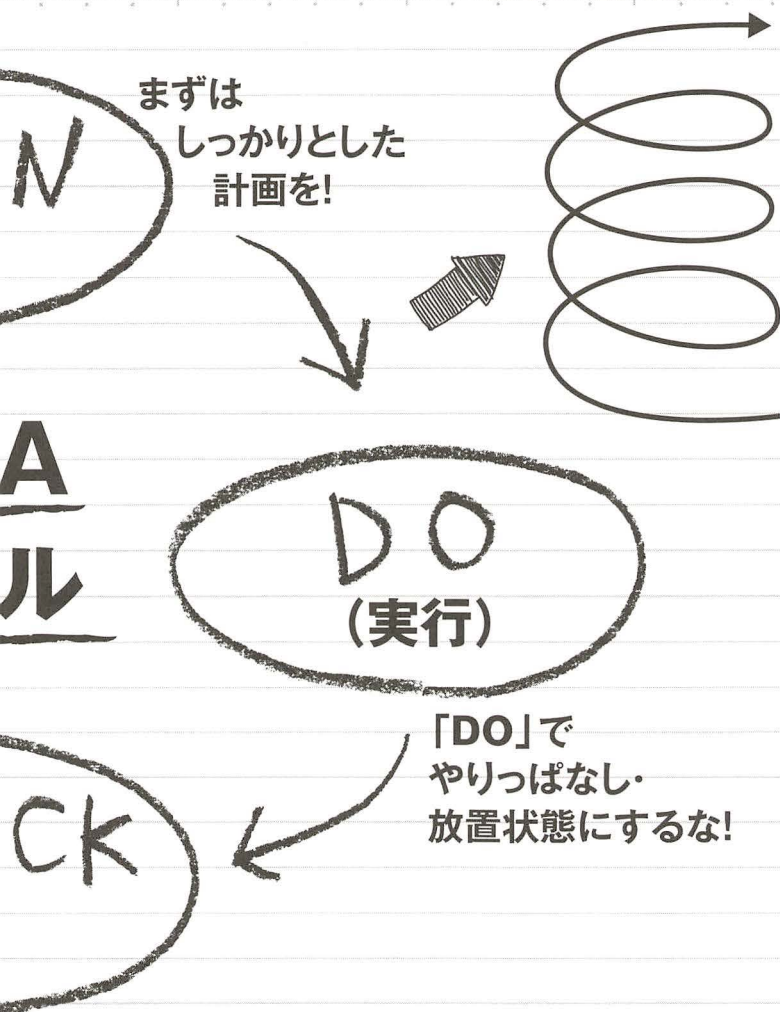
ビジネスにおいて完璧ということがないように、改善に終わりもない。PDCA サイクルも、できる限り速く、しっかりと、多くの仲間とともに回し続けていくことが最も重要なことである。

PDCA サイクルを回すことができれば、個人も、企業も、成長し続けるはずだ。

NO.

Date

「PDCA」を回し続け、
らせん状に上昇
していくこと!



新たな
「PLAN」を立てる

PLA
(計画)

ACTION
(改善)

PDC
サイクル

「CHECK」で
発見した改善点を
確実に実行していく

CHE
(評価)

参考文献

- 川原慎也 (2012) 『これだけ！ PDCA』
すばる舎
- 日本能率協会マネジメントセンター編 (2013)
『仕事が早くなる！ C から始める PDCA』
日本能率協会マネジメントセンター
- 東秀樹 (2014) 『チームの目標を達成する！ PDCA』
新星出版社
- 川原慎也 (2014) 『[ポイント図解] PDCA が面白いほどできる本』
KADOKAWA/中経出版
- 原マサヒコ (2014) 『新人 OL ひなたと学ぶ どんな会社でも評価
されるトヨタの PDCA』
あさ出版
- 小山昇 (2015) 『儲ける社長の PDCA のまわし方』
KADOKAWA/中経出版

全員プレゼント

原マサヒコ先生を探して サイドストーリーを読もう!



原マサヒコ先生は
この人

本書のどこか(まんがの部分)に、著者・原マサヒコ先生が友情出演しています。何ページに出ているか、下記ホームページ内でお答えください。
応募してくださった方全員に、
ここでしかもらえない PDF
(まんが) をプレゼントします。

応募はこちらから……



<http://www.haramasahiko.com/pdca>



まんがで身につけたPDCAを
さらに強化するチャンス!
皆様、ふるってご応募ください。

応募
してね!



著 者

原マサヒコ (はら・まさひこ)

株式会社プラスドライブ代表取締役 CEO

神奈川トヨタ自動車株式会社にメカニックとして入社後 PDCA を叩き込まれ、技術力を競う「技能オリンピック」で最年少優勝。カイゼンのアイデアを競う「アイデアツールコンテスト」でも、2年連続全国大会出場を果たす。IT 業界へ転身後も PDCA サイクルを意識し続けた結果、PC サポートを担当したデル株式会社では「5 年連続顧客満足度 No.1」に貢献。WEB マーケターとして一部上場企業を中心に成果を出し続け、2015 年 3 月に株式会社プラスドライブを設立。クライアント先の WEB サイト改善やマーケティング施策の推進において、PDCA サイクルを回し続けている。SMBC コンサルティングをはじめ PDCA に関する講演依頼が後を絶たず、全国を飛び回っている。

著書に『新人 OL ひなたと学ぶ どんな会社でも評価される トヨタの PDCA』(あさ出版)、『どんな仕事でも必ず成果が出せる トヨタの自分で考える力』(ダイヤモンド社) などがある。

◆原マサヒコ official site www.haramasahiko.com

まんが

兼島信哉 (かねしま・のぶや)

まんが家・イラストレーター

2014 年、まんが専門学校・日本マンガ塾卒業。

映画『バクマン。』の中で、新妻エイジが連載するまんが「CROW」の制作を担当するなど、イラストやまんが制作案件を請け負いながら、有名作家のアシスタントもこなす。

現在、「週刊少年ジャンプ」の担当編集者と次回作を制作中。

Business
ComicSeries

まんがで身につく PDCA

〈検印省略〉

2015 年 12 月 17 日 第 1 刷発行

2016 年 2 月 2 日 第 3 刷発行

著 者——原 マサヒコ (はら・まさひこ)

まんが——兼島 信哉 (かねしま・のぶや)

発行者——佐藤 和夫

発行所——株式会社あさ出版

〒171-0022 東京都豊島区南池袋 2-9-9 第一池袋ホワイトビル 6F

電 話 03 (3983) 3225 (販売)

03 (3983) 3227 (編集)

F A X 03 (3983) 3226

U R L <http://www.asa21.com/>

E-mail info@asa21.com

振 替 00160-1-720619

印刷・製本 (株) 光邦

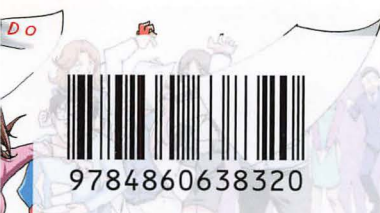
乱丁本・落丁本はお取替え致します。

facebook <http://www.facebook.com/asapublishing>

twitter <http://twitter.com/asapublishing>

©Masahiko Hara 2015 Printed in Japan

ISBN978-4-86063-832-0 C2034



9784860638320



1922034012004

ISBN978-4-86063-832-0

C2034 ¥1200E



定価: 本体1200円 + 税

