

## マーケティングの出番ですか？

第15回 問題の本質を探っていく  
『なぜ?』5つの視点

池田 秀敏 (有) テオリア 代表取締役

筆者は、仕事現場で発生する悩みや問題を図で表現して克服した体験から、仕事の成果につながる業務プロセスやコツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組みづくりを行っています。今回は、現場で発生する問題の真の原因を探っていくために「なぜ?」と視点を変えて問う方法をご紹介します。

## ★「PDCAサイクル」は万能か？

事業活動における様々な管理業務に「PDCAサイクル Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(対策)」が広く使われています。いかに生産性を高めるか、効率良く作業を進めるかなどがテーマのマネジメント手法です。この4段階を回すことによって、業務を継続的に改善することができます。「PDCAサイクル」では、1段階目の「Plan(計画)」がとても重要です。ここで、綿密な計画を立てられると言うことは、その分野の知識・経験があり「何をしたら良いか、手順は、難易度は、障害は、コストは…」が具体化できると言うことです。現場経験の豊富な人は、多くのノウハウを持ち、それを活かすことで、より良い計画が立てられます。

ちなみに、筆者が営業業務を始めた時、「PDCA」をイメージしても、納得できる「Plan(計画)」が書けませんでした。初めての分野で知識・経験が無いのですから当然です。つまり、新しい分野や事業の前提条件が変わると、「PDCAサイクル」は使えないことを痛感しました。

これを教訓に、「PDCAサイクル」をまわす前段階が必要だ、「Plan(計画)」につなげる上位概念が必要だ、と考え「QVSAサイクル」を考案しました。このフレームにより、初めてのテーマでも取組みやすくなりました。図1は、「QVSA」サイクルと「PDCA」サイクルの関係を示したものです。

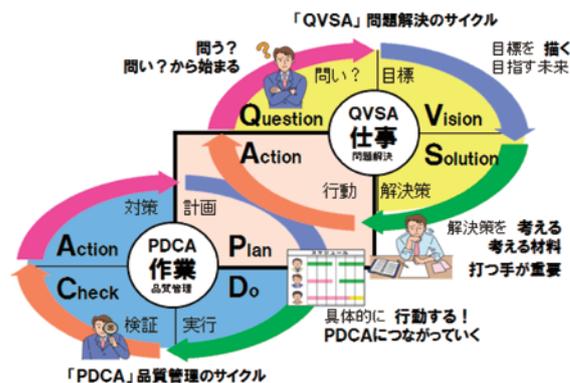
Question ▶ 根本的な問題・課題を「問う！」  
Vision ▶ 共有できる「姿！」を定義する  
Solution ▶ 「成功！」の実現方法を探り出す  
Action ▶ 「PDCAサイクル！」を包含する

「PDCAサイクル」の上位概念に位置する「QVSAサイクル」は、一見、当たり前ですが、グローバル経済下において事業環境が目まぐるしく変わる今日、この2つの連動性を踏まえ、「現状の根本分析、目標の再設定、解決策の立案」を行い、事業活動を変革、改善していく必要性が高まっています。

★「QVSAサイクル」による  
真の問題発見アプローチ

現場で部下が失敗したときに、やみくもに、「なぜ?」

「マーケティングの出番ですか?」と題して、主に、モノづくり企業で製品開発、生産に従事される技術者の方々を対象に、お仕事に「役立つ」、「必要な」、そして「面白い」マーケティング関連情報、知識、事例、最新トピック等を幅広くご紹介させていただきます。



を連発していませんか。管理職としては、「なぜ?、なぜ?…」と繰り返すことで原因を追究しているつもりになります。しかし、担当者が答えられる「なぜ?」は、自分が計画通りに実行「できたのか・できなかったのか」それだけです。部下は、責められていると感じたら「私が悪かった」と言うしかありません。そうなると、解決策は「以後、気をつけます」となり、問題の本質を探ることができなくなります。それを意識しないで担当者に「なぜ?」と問い続けると言うことは、責任追及の詰問でしかありません。これでは失敗から学ぶことができず、正しい問題解決のアプローチとは言えません。

問題が発生したら視点を変えた「なぜ?」を5回繰り返しましょう。

- ① 1回目「なぜ?」…Do  
担当者が計画通りに「実行できたのか?」を確認  
→計画通りに実行できなかった理由はなにか?
- ② 2回目「なぜ?」…Plan  
実情にあった計画なのかを確認  
→計画に無理があると、現場の頑張りが無駄になる
- ③ 3回目「なぜ?」…Solution  
実現の方法の選択が正しいか確認  
→戦略の失敗は現場の戦術ではカバーできない
- ④ 4回目「なぜ?」…Vision  
期待する姿は正しく描いていたのか確認  
→目標を間違えると、正しい「課題」設定ができない
- ⑤ 5回目の「なぜ?」…Question  
「出発点はよかったのか?」、「問い?」を確認  
→現状を根本的に見つめ、疑問を持つことが出発点

筆者の提唱する「なぜ?」を5回繰り返す問題解決のアプローチは、仕事の流れを上流へと遡ります。質問の切り口を変えていくことで問題の本質に迫っていくことができます。トヨタには「なぜなぜ5回」という手法が



図2 視点を変えて「なぜ？」と問う

あるそうですが、その真似をしたわけではありません。偶然、5回になりました。QVSAとPDCAの連動性を考えたら、5段階で考えることが合理的だったのです。

ただ、この「なぜ？」の視点を変えて遡って行くには、遡っていきただけの仕事の仕組みを可視化していることが必要です。思いつきで計画して実行したものでは遡ることが難しいし、経験を知恵として蓄積していきません。仕事で考えたこと、行動したことが記録に残されているからこそ、後からの検証で真の原因を発見し、改善を積上げていくことができるのです。

<結び>

初めての仕事では「こうなる、こうしたい」という目標、解決策を「QVSAサイクル」で定義、関係者で共有し、

「PDCAサイクル」を実施する中で、問題点を追いかける様に仕事を構造化、可視化すれば、必ずや成果が得られます。



池田 秀敏

(業務プロセスデザイナー、図解エンジニア)

1957年生まれ 出身：新潟県上越市

有限会社テオリア 代表取締役 <http://www.teoria.co.jp/>

営業系システムの開発技術者として平成元年に独立。中小企業における多くのシステム開発経験の蓄積から、業務プロセスやコ

ツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組み作りを提唱。図解による業務改善

セミナー、ワークショップ、講演、コンサルティング等、多岐にわ

たり活動中。お問合せ先：hidetoshi@teoria.co.jp

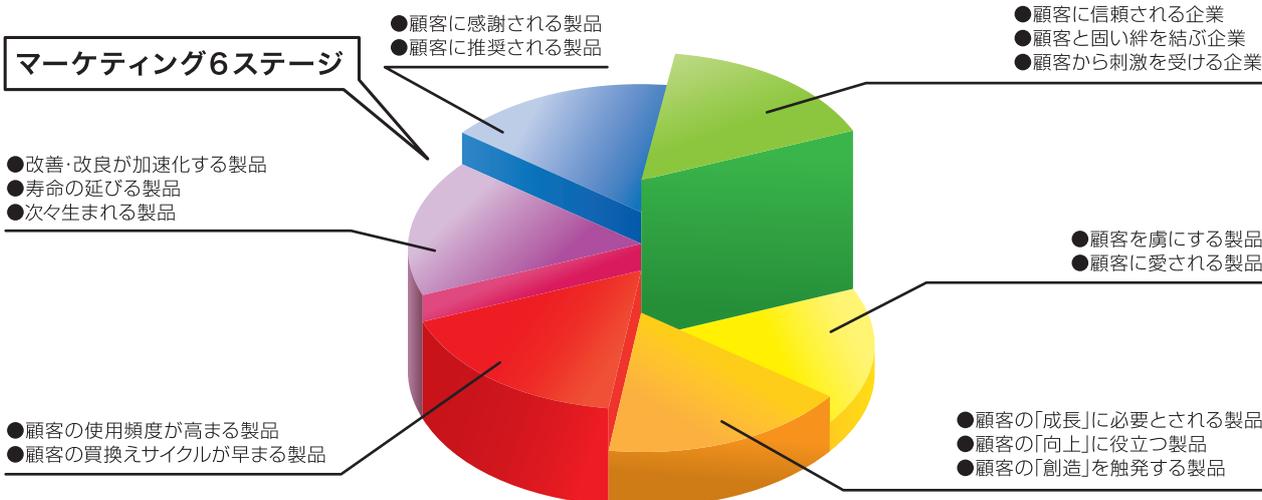
セミナー、ワークショップ、講演、コンサルティング等、多岐にわたり活動中。お問合せ先：hidetoshi@teoria.co.jp

プロダクトアウト ▶ 顧客満足 ▶ 共働マーケティング ▶ 価値共創・・・マーケティング性善説の彼岸

善的マーケティング

人の作業を代替、軽減する製品が開発され、人の生活、仕事、遊びがより便利、快適になった今日、利便性や顧客満足を追求する製品の市場は成熟化しました。

それでは、人が欲する製品は、既に飽和状態にあるのでしょうか？  
善的マーケティングサービスは、ユニークな「製品グッドネス診断」「共進コミュニケーション」等各種メソッドを通じて製品の再発見、再創造、活性化を支援！  
「顧客」と「製品・サービス」そして「企業」の新たな関係を構築します。



●自動車、●電気製品、●衣料、●住居、●食品、●IT機器、●医療品、●教育、●金融商品、そして●ロボット等

再発見、新たな創造の大きな可能性を秘めています。