

## 第5章

# サイバープレゼンテーション

## 5.1 問題解決のサークル

### 5.1.1 問題解決の流れ

ビジネスの世界で、日々企業は市場や顧客の価値観や嗜好、トレンドをいかにしてとらえるかに煩悶します。しかも適切な意思決定をタイミングよく実行に移さなければ明日はありません。

企業による新製品開発を考えてみて下さい。メーカーの場合、新製品開発には工場の新設や新資本の導入が必要となります。そのためには、どの程度の規模の工場をいつどこに建設し、資本をいつどこから調達するかを決めなければなりません。企業は将来の行動を決めるために日々無数の意思決定を行います。その多くは将来の見通しに関するものです。

現在の姿は未来にあるべき姿と異なり、その間には常にギャップがあります。そのギャップを埋め、望ましい方向に近づいていく。これが問題解決のサークルです。

問題解決法を統合した手法に STEPS 法 (QC ストーリー) があります。「テーマの選定」→「現状の把握と目標の設定」→「活動計画の作成」→「要因の解析」→「要因の解析」→「対策の検討と実施」→「効果の確認」→「標準化と管理の定着」の手順からなるステップです。本書ではその要点を問題発見→問題の見える化→問題解決→発見にし、本節でその要点を見ていくことにしましょう。

### 5.1.2 問題発見

まず行うべきは問題の発見です。

コンビニ業界を例にとってみましょう。現在小売業ではほぼ唯一上昇基調を維持しています。ここでは製品の販売数量や販売地域、顧客の主要な特性（性別や年齢等）の販売関連データが常時刷新されるシステムが構築されています。日々の販売活動から得られるリアルタイムのデータおよびそれらの意味付けと体系化をもとに、瞬時に適切な品揃えや顧客対応が展開されるわけです。コンビニの強さの秘密は効果的なデータ収集力と問題発見能力にあります。わけても情報力ではメーカーに対してさえ優位に立つといわれ、その力量は多くの場合、意思決定力、さらには実行力の強みとして現れます。

すなわち、リアルタイムのデータを問題発見の重要な足がかりとして利用するのみならず、次の有効な一手をも瞬時に導き出すわけです。消費者の嗜好に合わない商品をいつまでも店頭に並べるわけにはいきません。現状の問題を発見し、そこから効果的な行動を引き出さなければ、厳しい競争に負けてしまいます。

ゆえに、問題発見から、①不満足な要因の廃棄（現状打破）、②新たなトレンドの見極め（原因究明）、③必要な体制の確立（新規業務）、④未来の消費動向に合う商品設計（魅力的品質）という、分析と行動を一体化したプロセスが重要となるのです。

### 5.1.3 問題の見える化

次のステップは問題の見える化です。見える化は現状の不満足な点を洗い出し、その具体的様相を視覚的に把握する作業です。

現実の世界とは、程度の差はあれ不確実性に支配されています。たとえば比較的最近の例では、中国のSARS（重症急性呼吸器症候群）や狂牛病（BSE）問題があります。このために当該国では食肉の生産が滞り、輸出に大きな悪影響が出てしまいました。あるいは、中東情勢の不安定化により石油価格高騰といった現象もその一例といえるでしょう。いずれも、特定地域での出来事が瞬時に世界的な影響を及ぼしつつも、事前に予測が困難な点に特徴があります。

実は不確実性が高い現代こそ問題の見える化が決定的に重要となるのです。それによって問題固有の特性理解やアプローチの体系化が促され、感性や思い込みによる誤解が最小化されるからです。さらには、意思決定および行動指針の精度も飛躍的に高まります。

そのために、第1には関係者の討議を通じて、問題の本質をあぶり出す必要があります。問題解決の要諦は、現状の姿と未来のあるべき姿とのギャップを埋めることにあります。そのために、まず現状の不満足な点を定性的にとらえ、その特性や因果関係をコンセプトとして把握する必要があります。その場合、丹念な事実観察と関係者相互のコミュニケーションを経て、問題の所在についての共通認識を視覚的に表現できなければなりません。

第2に、討論によって得られた事実を定量的に把握します。定性的な問題把握だけでは、単に「この商品は売れない」「流通システムに問題がある」「マネジメントが無能だ」などといった、よく聞かれる非生産的な不平と変わらなくなります。それらはサンプル調査や実験、アンケート、統計の比較などを通じて明瞭に数値化されなければなりません。しかも、自らの仮説に都合のよいだけの、いわば「ためにする」データ収集では意味がなく、誰が見ても理解可能な客観性を備えたデータが必要となります。

これらの作業を通じて、あるべき未来への勘所を五感でつかみとる、すなわち決定要因を視覚化するのです。決定要因とは全体戦略にまで影響を与える要因です。樹でいえば、枝葉ではなく幹や根です。本質把握の視覚化は有効な課題設定、ひいては解決策の提示やその後の行動に絶大な効果を発揮します。

### 5.1.4 問題解決

次のステップは問題解決です。

問題解決の種類には、①原因究明型、②課題達成型、③顧客ニーズ把握型の3つのアプローチがあります。いずれも目的は問題を解決することにあります。この3つは頂上にいる登山道として、問題解決への重要な補助線を提供するものと考えられるでしょう。ただし、それぞれを独立したものとしてではなく、相互に補完し合う関係にあるものと理解してください。

- ① 原因究明型：時間軸でいえば現在からスタートします。現状の不満足を特定し、その除去と望ましい原因をつくるアプローチです。いかに有能なセールスマンをそろえてテレビCMを打っても、製品自体に魅力がなければ誰も買いません。この場合、決定要因は製品の改良ということになります。つまり、もっとも根本的な原因は何かを問うことで、改善のスタートラインに着くとの考え方です。
- ② 課題達成型：未来のあるべき姿の設定からスタートします。理想とする状態（課題）に近づくには何が必要なのかを見きわめ、漸進的な改善をはかります。付言すれば、課題設定については、到達地点へ向けて進捗状況を示す尺度が必要となります。「Xを終了したら課題の40%を片付けたことになる」といった客観的に理解可能な尺度を設定するのです。同時に、いかなる仕事にも期限があります。達成にいたる進捗度と合わせて、締め切りも正確に尺度に組み込まなければなりません。
- ③ 顧客ニーズ把握型：市場や顧客といった組織外部に力点を置く視角です。企業はともすれば内部の論理に凝り固まり、肝心の市場や顧客が見えなくなることがあります。社内の会議や打ち合わせに忙殺され、顧客のニーズが見えなくなってしまうのはビジネスそのものが成り立たなくなり、企業活動の場合、忘れてならない視角はINSIDE-OUT（内から外へ）ではなく、OUTSIDE-IN（外から内へ）です。市場ニーズがあってはじめて商品があるわけで、その反対ではありません。

これらのアプローチから解決策への視座を得ることができます。いずれも、対象がきちんと視覚化されているかという点にポイントを置くべきでしょう。多くの企業ではこの3つのアプローチは複合的に活用されています。現在のトヨタ生産方式もマネジメントと現場の複合的問題解決手法として世界レベルとなったものです。

いずれのアプローチをとるにせよ、特に経営の重要事項について適切な経営判断を行うには、問題解決への基礎的視座や価値観の共有がぜひとも必要となります。そのために、情報の収集、代替案の多角的検討を通じて、正しい判断のための土壌をふだんからつくっておくことも重要です。

### 5.1.5 発表

問題解決サークルにおける問題の発見から解決までのストーリーは、直接の関係者のみならず対外的にも周知しなければなりません。そのためには、わかりやすく客観的な発表資料をまとめ、伝えるスキルが不可欠となります。単に第三者に伝える効果のみではありません。「教えることは二度学ぶに等しい」といわれるとおり、人に伝えることで自らが学び触発されることは多く、貴重な組織学習の機会をも提供してくれます。

では、どのような観点からの発表資料作成が望ましいのでしょうか。

報告内容は聞き手の立場から検討されなければ意味がありません。ある調査では耳からの情報よりも、目からの情報のほうが印象的で記憶に残りやすいとされています。わけてもグラフや図表の使用は重要です。それらは言葉そのものよりもはるかに多くの情報を包含し、聞き手の理解力のみならず直感力に訴える効果もあります。ポイントは目に訴える要素をなるべく多く用いる点にあります。

- ① 用語の短文化・一般化：いかなる文書もそうですが、すべてを言葉で説明しようとする、全体像がつかみにくく、結果として不親切なものとなってしまいます。ポイントを絞り、なるべく箇条書きでキーワードを列挙していきます。その際、背景については口頭で補足するのがよいでしょう。また、組織内部で無意識に使う専門用語や符丁は可能な限り一般用語に置き換える努力が必要です。「聞き手はどう思うか」から考えなければなりません。
- ② グラフ化する：統計表や時系列グラフはもちろんのこと、定性的な内容でもその因果関係や相関関係をチャートやマトリクスとして示すことで、聞き手の理解は飛躍的に高まります。
- ③ 経験を盛り込む：経験談は威力を発揮します。苦心した点、予想外にうまくいった点など、自集団の独自の体験を踏まえて発表に盛り込みます。
- ④ 一貫性を持たせる：しばしば焦点のぼやけた発表があります。理由の多くは、発表者自らの理解不足です。自ら理解していないものを他者に理解してもらうのは無理というものです。そのためには、自らを聞き手になったつもりで何度も口頭でリハーサルをすることです。それによって自らの足りない点、論理的な不整合、わかりづらい点を発見できる可能性が高まります。

最近、「Power Point 症候群」という名を耳にします。報告内容の充実ばかりに力点を置き過ぎ、聞き手の立場を無視した発表姿勢を指すようです。発表は相手あつてのものです。最終的に、問題解決のサークルから得られた成果と価値を人に伝えられることが大事です。ここから新たな問題発見につながるのです。このことを再度肝銘したほうがよいかもしれません。

## 5.2 PowerPointによるプレゼンテーション資料作成

プレゼンテーションソフト PowerPoint (パワーポイント) を効率的に活用して、わかりやすい発表資料を作成しましょう。

PowerPoint 資料 1 枚のことを“スライド”と呼び、発表資料はまずわかりやすさを重視し、だれでも理解できるような発表資料を作成する必要があります。以下に、PowerPoint 資料の作り方の 3 つのポイントを紹介します。

- (1) 発表資料は 10 章または 10 区分までにまとめ、1 枚のスライドに 1 つのテーマ、表題は上部中央、伝えたいことは中央、結論や解説は下部に記述する。
- (2) 1 枚のスライドは大きめの文字・数値 (20 ポイント以上、ゴシック体) で記述または箇条書きし、太い線、色づけを使用する。
- (3) 図表を活用し、問題の見える化、わかりやすさと明確さを重視する。

PowerPoint を活用した基本的な発表資料の作成を学びましょう。インスタントウィザードや標準レイアウトなどの方法がありますが、ここでは標準レイアウトを紹介します。

標準レイアウトの方法は、既存の 28 種類の標準的なレイアウト (スライドの種類) の中から、作業に応じた最適なものを選択して発表スライドを作成します。タイトルスライド、箇条書きスライド、表スライド、グラフスライド、白紙などのスライドがあります。

以下に、PowerPoint の基本操作を紹介します。

(1) PowerPoint を起動してスライドを選択、ページとデザインを設定：

- ① デスクトップ左下の「スタート」ボタンをクリック⇒「プログラム」⇒「Microsoft Power Point」を選択。
- ② 環境設定により若干異なるが、スタート画面が表示された場合、「新しいプレゼンテーション」をクリック⇒「OK」をクリック。スタート画面が表示されない場合、メニューバーの「ツール」⇒「オプション」⇒「表示」タブをクリック⇒「起動時に作業ウィンドウを表示」にチェック⇒「OK」をクリック⇒画面の右上の「X」をクリックして PowerPoint を閉じて、再び①からの操作を行う。
- ③ 28 種類のスライドレイアウトの中から、マウスでスクロールして適切なスライドをクリック⇒「OK」をクリック。テキストの入力では、テキストレイアウトまたはテキストとコンテンツのレイアウト、図表の表示では、コンテンツレイアウト、テキストとコンテンツなどのレイアウトを選択。
- ④ メニューバーの「ファイル」⇒「ページ設定」⇒スライドのサイズや向きを確認・設定する。
- ⑤ メニューバーの「書式」⇒「スライドのデザイン」⇒「既存のテンプレート」を選択⇒「新しいテンプレート」を参照する。
- ⑥ 新しいスライドを挿入するためには、メニューバーの「挿入」⇒「新しいスライド」⇒28 種類のスライドレイアウトの中から適切なスライドを選択する。
- ⑦ 新規プレゼンテーションは“プレゼンテーション〇”という名前前で管理されている。きちんとした名前を付けるためには、メニューバーの「ファイル」⇒「名前を付けて保存」⇒「保存先」を指定⇒「ファイル名」を入力⇒「保存」をクリック。

(2) 発表スライドの作成、文章入力・編集、図表の挿入・作成：

- ① テキストの入力は、スライド内の「テキストボックス」をクリックして文字入力を行う。また PowerPoint の下側の「オートシェイプ」の「図形」⇒「図形描画」ツールバーの「テキストボックス」などをクリック⇒スライド上にドラッグして文字入力する。また図形やテキストボックスをマウス右クリックで「書式設定」を選択して、形式や色などの変更ができる。
- ② スライドの下の「ノート」に入力し、メモなどを記述することができる。
- ③ Excel などで作成した図表を「コピー」(図表は挿入前に修正・完成させておくのが望ましい) ⇒ PowerPoint に「貼り付け」⇒挿入位置と大きさの変更などを設定する。また図表をマウス右クリックの「順序」で前面に表示できる⇒マウス右クリックの「...書式設定」で色やサイズの調整ができる。Power Point にもグラフ作成機能があるが、Excel の豊富なグラフ機能を活用した方がよい。
- ④ 写真の挿入は、メニューバーの「挿入」⇒「図」⇒「ファイル」から⇒「ファイルを参照して挿入」をクリック。挿入した写真のサイズなどを変更する。
- ⑤ 別プレゼンテーションの挿入として、スライド一覧で挿入したい場所の後をクリック⇒メニューバーの「挿入」⇒「ファイルからスライド」において「ファイル」で挿入したいプレゼンテーションを参照⇒「スライドの選択」でスライドをクリック⇒「挿入」をクリック⇒「閉じる」をクリック。
- ⑥ こまめに上書き保存する。メニューバーの「ファイル」をクリック⇒「上書き保存」を選択またはツールバーの「上書き保存」をクリック。