

SUPER

超

SUPER

鬼速

ち
よ
う
お
に
そ
く

ONI

SOKU

PDCA

PLAN

計
画

DO

実
行

CHECK

検
証

ADJUST

調
整

と み た か ず ま さ

富田和成

TOMITA KAZUMASA

CROSSMEDIA PUBLISHING

鬼速 PDCA 解剖図

ときに常識外のゴールを設定することで思わぬ解決策が見えてくる

精度の高い仮説を立てるには因数分解能力が肝心

見えない課題は「人」にあり！ 先手を打ってPDCAを円滑にする

最重要KPIは毎日数値を把握し徹底した意識付けをする

インパクトの大きい順に課題、解決案、DOに着手することを意識する

仮説思考に立ち、失敗を恐れずすぐさま行動に移す

KPIだけではなく、行動目標も数値化(KDI)。結果は変えられなくても行動は変えられる

DOは即TODO化 (DO=ざっくりした行動目標。TODO=スケジュール帳に書き込めるレベル)

TODOの進捗確認は毎日行う！ 検証フェーズに持ち越さない

長期で検証するKPIでも「想定ラップタイム」との比較をこまめに行う

KDIの検証は最低でも週に1回。実行を妨げる課題を即座に潰す

要因分析で悩んだら真っ先に「思い込み」や「自分のなかの常識」を疑う

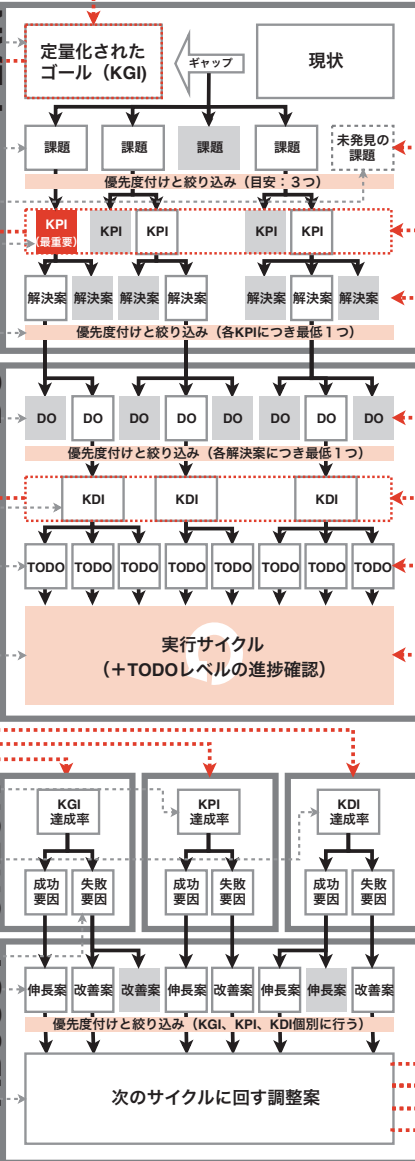
失敗要因だけではなく「なぜうまくできたか」も考えて、成功の再現性を高める

次のサイクルに即座に渡す！「次週の会議で決めよう」ではなく、その場で決めるくらいの気持ち

PLAN

DO

ADJUST CHECK



調整不要【経過観察】
改善、伸長レベル【解決案、DO、KDI、TODOの管理・中止・追加】
計画の大幅な変更【課題、KPIの変更・中止・追加】
ゴールレベルの見直し【ゴールの変更・中止、または新しいPDCAの増加】

はじめに

「鬼速PDCA」とは私が社会人になってから使っている造語で、私が創業し代表を務める株式会社ZUUにおいて、企業文化として浸透している仕事の進め方のモデルとなっている。本書は、多くのビジネスパーソンに反響をいただき20万部のヒットとなった『鬼速PDCA』のパワーアップ版だ。

このタイトルを見て「今さらPDCA？」と思われた方もいるだろう。

確かにPDCAは、ビジネスの世界では一般的なフレームワークだ。PLAN（計画）、DO（実行）、CHECK（検証）、ACTION（改善）の4ステップからなるサイクルは、ビジネスパーソンであれば知らない人はいない。

しかし、「自分はPDCAを回している」と思っている人の中で、その本質を理解している人はほとんどいない。

PDCAは、「回しているか・回していないか」ではない。「いかに深く・速く回せるか」なのだ。また、「大きくも小さくも回せるか」という観点もある。PDCAを徹底すれば、今とは比べ物にならないほどの前進と進化が期待できるが、それを知る人は少ない。それほどPDCAは奥深い。また、肌感覚でPDCAの仕組みを理解していても、言語化

できるマネジャーや経営者は珍しいだろう。そのため、経営者やマネジャーにはできない社員や部下が実践できていないというのが現実だ。

そんな中、PDCAを言語化し、プロセス化した書籍が『鬼速PDCA』である。

約8年前の出版から現在までの間に、私のまわりにはさまざまな変化があった。

ひとつは、執筆当時スタートアップ企業だった当社が東京証券取引所マザーズに上場したこと。IPO後、資本市場という新たな経営の観点も入ってくる中で、定期的に高い壁にぶつかりながらも成長拡大を続けられているのは、会社組織として鬼速PDCAを回し続けた結果だ。

さらに世の中に目を向けると、飛躍的なテクノロジーの進化がある。特にAI技術の発達により、今後もビジネス環境が変貌することは必然だ。

このAI技術は、鬼速PDCAのやり方・考え方にも大きな変化を与えている。今回は『鬼速PDCA』の装いを新たに『超鬼速PDCA』として、AIのほか、PDCAの要である継続とマネジメントにも焦点を当てた。

ぜひ自身自身の課題を思い浮かべながら、実際に手を動かしつつ、本書を通して「超鬼速」を体感してほしい。

序章 鬼速PDCAがもたらすもの

桁違いのスピード成長

18

「A」で超鬼速

21

「継続」で超鬼速

23

「マネジメント」で超鬼速

24

すべてのビジネス・人生の課題の解決策

25

1章 前進するフレームワークとしてのPDCA

PDCAこそ最強のビジネススキルである

28

企業・リーダーの価値もPDCA力で決まる

30

世間が抱くPDCAの7つの誤解

32

- 1 簡単だと思っている
- 2 管理職向けのフレームワークだと思っている
- 3 失敗するのは検証（C）が甘いからだと思っている
- 4 課題解決のためのフレームワークだと思っている
- 5 改善すれば終わりと思っている
- 6 大きな課題のときだけ回せばいいと思っている
- 7 Pからのみ始まると思っている

PDCAのスケール感を意識せよ

34

営業マン時代に実践した鬼速PDCA

37

前に進むのがどんどん楽しくなる

40

鬼速PDCAとは何か

43

- 1 計画（PLAN）
- 2 実行（DO）
- 3 検証（CHECK）
- 4 調整（ADJUST）

2 章 計画する (PLAN)

フェーズ① 計画 ギャップから導く

慎重さと大胆さのバランスが肝になる計画 51

ステップ① ゴールを定量化する (KGIの設定) 53

1 期日を決める

2 定量化する

3 ゴールを適度に具体的なものにする

ステップ② 現状とのギャップを洗い出す 58

ステップ③ ギャップを埋める課題を考える 59

ステップ④ 課題を優先度づけして3つに絞る 62

1 インパクト (効果)

2 時間

3 気軽さ

優先度づけのヒント

ステップ⑤ 各課題をKPI化する 68

ステップ⑥ KPIを達成する解決案を考える 72

ステップ⑦ 解決案を優先度づけして絞る 76

ステップ⑧ 計画を見える化する 79

定期的にPDCAの目的を再確認する 80

ときに思考のリミッターを外す 84

フェーズ② 因数分解 仮説の精度を上げる

PDCAの速さと深さは因数分解で決まる 90

因数分解のメリット 93

1 課題の見落としを防ぐ

2 ボトルネックの発見がしやすい

3 KPI化しやすい

4 どんなゴールでも実現可能に思えてくる

5 PDCAが速く深く回る

ポイント① 抽象度を上げてから分解する 96

ポイント② 5段階まで深掘りする 97

ポイント③ 1段階だけはMECEを徹底する 100

ポイント④ 切り方に悩んだら「プロセス」で切る 102

ポイント⑤ 簡単な課題は「質×量」で切る 106

ポイント⑥ 迷わず書き出してみる 110

↓ 鬼速クエスチョン 計画編 112

3章 実行する（DO）

フェーズ① 行動力 確実にやり遂げる

解決案とDOとTODOの違い 115

実行できないケース1 計画自体が失敗している

実行できないケース2 タスクレベルまで落とし込まれていない

実行できないケース3 失敗することが恐い

ステップ① 解決案を「DO」に変換する 122

解決案が具体的か抽象的か

完結型のDOと継続型のDO

ステップ② DOに優先順位をつけ、やることを絞る 125

ステップ③ DOを定量化する（「KDI」を設定する） 129

1 完結型のDOのKDI化

2 継続型のDOのKDI化

ステップ④ DOを「TODO」に落とし込む 134

ステップ⑤ TODOの進捗確認をしながら実行に移す

「人」に潜むリスクに気を配る 140

フェーズ② タイムマネジメント 鬼速で動く

4章

鬼速PDCAを継続する仕組み

鬼速PDCAは継続してこそ効果がある

166

ポイント① 目的・目標意識を強める

169

ポイント② 「ルーチンチェックシート」で成果を可視化する

171

ポイント③ 心理的ハードルを下げる

173

ポイント④ 迷わないためにシンプルなルールを決める

175

なぜ、いつのまにか忙殺されるのか？

144

タイムマネジメントの3大原則

146

「捨てる」ために既存のDOの棚卸しをする

148

「入れかえ」のために重要・緊急マトリクスを使う

150

「時間圧縮」のためにルーチンを見直す

155

時間資本を最大化するためのレバレッジ

158

時間にレバレッジをかける8つの方法

↓ 鬼速クエスチョン 実行編

164

自律神経をコントロールする

175

意志力を保つための私の方法

176

組織でPDCAを継続する

179

PDCAを組織文化にする

PDCAを組織全体の成果につなげる

5章 検証する(CHECK)

検証に失敗する2大パターン

184

- 1 検証をしない「やりっぱなし派」
- 2 検証しない「形から入る派」

ステップ① KGIの達成率を確認する

187

ステップ② KPIの達成率を確認する

189

ステップ③ KDIの達成率を確認する

190

ステップ④ できなかった要因を突き止める

194

KDIが計画通り推移していないとき

KPIが計画通り推移していないとき

K G I が計画通り推移していないとき

ステップ⑤ できた要因を突き止める 205

検証精度とスピードの関係 207

↓ 鬼速クエスチョン 検証編 210

6 章 調整する (ADJUST)

ADJUST の体系的理解が難しいわけ 212

ステップ① 検証結果を踏まえた調整案を考える 214

ケース1 ゴールレベルの調整が必要そうなもの

ケース2 計画の大幅な見直しが必要そうなもの

ケース3 解決案・DO・TODOレベルの調整が必要そうなもの

ケース4 調整の必要がなさそうなもの

ステップ② 調整案に優先順位をつけ、やることを絞る 220

ステップ③ 次のサイクルにつなげる 222

検証と調整フェーズでよく起こる間違い 224

1 新しいものに目移りしやすい (個人)

- 2 間違ったものばかりに目が行く（個人・組織）
 - 3 意見の統一がはかれない（組織）
 - 4 課題のたらい回し（組織）
 - 5 プロセスの可視化が不十分（組織）
- ↓ 鬼速クエスチョン 調整編 230

7章 マネジメント力で組織を超鬼速にする

上位PDCA（経営視点・俯瞰視点を持つ） 232

経営の仕組みと戦略的な粒度

経営戦略の根幹をなす上位PDCA

継続的な標準化 234

15分ミーティングとアウトプットシート 236

15分ミーティング

アウトプットシート

「捨てる会議」 239

鬼速PDCA式週報 241

PDCAを組織で回す必要条件 244

8 章

「PDCA」×「AI」

次世代のマネジメントスタイル

250

組織全体の生産性をワンランク上げる

AIをPDCAサイクルに取り入れる

252

課題の解決スピードとアイデアの多様性を高める

AI活用3つのポイント

254

Point 1 基本情報を学習させておく

Point 2 適切な抽象度・具体度で段階的に質問する

Point 3 質問の仕方を変えてみる

P（計画）を超鬼速にするAI活用

257

AIでゴール（目標）設定をする

AIで課題を考える

AIで課題を絞り込む

AIで解決案を考える

AIで解決案を絞り込む

D（実行）を超鬼速にするAI活用

262

AIがサポートするタスク化の手順

オペレーショナルな仕事の自動化

進捗管理とチェックリストで抜け漏れを防ぐ

C（検証）を超鬼速にするAー活用

議事録の自動要約・アクションアイテム抽出
実施した解決案ごとの投資対効果の評価
K G Iからの分析・リスク・改善点の抽出
K P Iからの分析・リスク・改善点の抽出
K D Iからの分析・リスク・改善点の抽出
できなかった要因・できた要因を突き止める
異常値検知とアラート機能

266

A（調整）を超鬼速にするAー活用

成功パターンの抽出とフレームワーク化
リスク分析と対策立案
A Iによる改善案と伸長案の提示
次回P D C Aに活かす学習とナレッジ蓄積
ボトルネックの可視化とプロセス最適化
鬼速P D C A × A Iのワークフロー

272

おわりに

286