

学びの源泉 三谷 宏治

第 41 号 トヨタ vs. パワーポイント

#2008 年 5 月、トヨタからの突風

マイクロソフトの稼ぎ頭の一つ、『パワーポイント』に逆風が吹いている。中部地方から全国への強烈な風だ。

<http://news.goo.ne.jp/article/diamond/business/2008052002-diamond.html>

もちろん、パワーポイント（や、アップルの Keynote）なしでもプレゼンテーションは出来るし、その方が効果的なことも多い。

トヨタ自動車の渡辺捷昭社長は、「(コストダウンに対する) 社内の意識はまだまだ甘い。昔は 1 枚の紙に (用件を) 起承転結で内容をきちんとまとめたものだが、今は何でもパワーポイント。枚数も多いし、総天然色でカラーコピーも多用して無駄だ」と苦言を呈した、という。

おっしゃるとおりだ。

パワーポイントのプレゼンテーションというのにカラーコピーをしまくるなんて、そもそもおかしい。

何のために紙を配るのか？ 意思決定のためになぜ「手元の資料」が必要なのか？ 読めないような細かいものをプレゼンしているのか？

プレゼンテーションとは、その場での意思決定を迫るもの。

そのために手元のカラーコピーがなぜ必要なのか。それは大抵、出席者側 (= 上司たち) が求めるからだ。上司たちは言う。

「紙がなきゃ分からんよ」

#元凶は上司自身にあり

もうひとつ、渡辺捷昭社長の発言で正しいこと。

それは、昔は 1 枚に用件を起承転結でまとめたのに、という部分。

「一枚にまとめる」は、トヨタ自動車の偉大な文化だった。どんな大事な案件でも、B4 横一枚にまとめる。案件の定義から始まり、環境要因等々が整然と並び、投資や体制と言った結論に繋がる。

そこに落とし込むために徹底的に議論し、論理をシンプルにし、情報を絞り込む。

その過程にこそ価値があったのかもしれない。

その文化を壊したのも、上司自身だ。

起承転結まとめているのに、結しか見ない。結論だけ先読みして、直感的に判断する。結論が気に入らなければ、それから遡って批評する。

「これ検討が足りないなあ」

だから紙芝居 (パワーポイント) にしたいのだ。

ワンスライド、ワンメッセージで、一步一步確認しながら、起承転結を進めていって、その上で意思決定を迫りたいのだ。

数百時間かけて検討してきたことを、上司に、直感 (と言う名のスキキライ) で判断されちゃあ、堪らない。これまでの常識を覆そうという提案の時に、経験 (と言う名の背髄反射) から判断されちゃあ、情けない。

パワーポイントでのカラーコピー増大なんてのは論外として、起承転結をハッキリさせるための「B4 一枚復活」、というのなら賛成だ。

但し、これは部下たちの挑戦ではない。上司たちの挑戦だ。

直感や経験「だけ」で判断するのではなく、B4 一枚に絞り込まれた情報を受け止めて、その裏にある重さを認識して、的確な判断が出来るのか。

「もっとデータを示せ」とか「なんか変だなあ」とかだけ言うのではなく、「XXとYYのデータが不可欠だ」「とりきれないならZZで代用できるんじゃないか」という指示が、上司たちに出来るのか。

『一枚一分プレゼンテーション』

間違えてはいけない。パワーポイントは、資料に色を付けるためのツールではない。

ましてや配布資料を作るためのものでも、起承転結を曖昧にするためのものでも。

もともと、なんでプレゼンテーションが「スライド方式」かと言えば、それが「集中」に向いているからだ。

だから、一枚をだらだら説明してはいけない。それを少しでも見やすくする、集中しやすくする工夫がアニメーションだ。

スライド方式やアニメーションを活用することで「集中」は得られる、のだ。

「スライドによる集中」を追究したのがキリングループの商品開発部門で活躍する佐藤章氏。NHKの『プロフェッショナル 仕事の流儀』でもお馴染みの彼だが、プレゼンテーション資料は、なんと一枚一分が目安。

商品戦略会議での持ち時間が20分あれば、まず20個の四角を書いて、そこに言いたいことを書き込んでいく。20枚なら、構造はこんな感じ：

起：「今はどんな時代なのか」

承：「だからこの企画」

転：「セールスポイント」

結：「会社のメリット」

例えば、承「だからこの企画」のところには、「ターゲット」「開発要件」「テーマ」「商品コンセプト」「ユーザーベネフィット」が並び、転「セールスポイント」には、「マーケティング上の意義」から始まる4P施策が列んでいく。

これら一つ一つが、一枚、一分。

このやり方は、彼の若い頃の苦い経験から来ている。面白い内容を話しているつもりなのに、相手が寝ちゃう、よそ見をしている、別の仕事を始めた…

なんとか良いプレゼンテーションをしよう、人の心に響く示し方をしようという努力の中から、彼は「人の集中力がもつのは最大一分」と見定めたのだ。

もちろん、集中力の限界が一分だとしても、スライドを一分ごとに変えなくては行けない法はない。それは人それぞれ色々な工夫があろう。

ただ、普通は一枚2~3分は説明に掛かるものを、一分でやる佐藤氏の割り切りと、それに伴うスライドの単純化は見事だ。簡単な棒グラフ、明確な数字、絞られたキーワード、それらのみによるスライド群こそがこの『一枚一分プレゼンテーション』を可能にする。

トヨタに負けるな

さて、読者諸氏はこのトヨタからの風を、どう受け止めるだろうか。

それを推進力にして、社内での資料簡素化運動を起こすのもいいだろう。逆に、「トヨタと同じことをしてはトヨタに勝てない！」と逆張りで行くも

いいだろう。

いずれにしても、簡単なことではない。

これは、紙やインクの節約議論ではない。上司(社長も)を含めた、社内での意思決定方法議論なのだから。

この風を、受け流すことなく、正面から当たってほしい。

初出：CAREERINQ. 2008/05/26