

■ PMA J 第210回例会 2016年5月27日(金)

「プロジェクト成功の鍵となる文書化手法」
～結果を出す文書化（ドキュメンテーション）とは～

業務コンサルタント・myコンテンツ工房代表：丸山 有彦

■ 業務コンサルタントとは…

【主な仕事】

業務を記述することで、
業務を整理し
業務改革を促すお手伝い



- (1) 業務改革を進めたい組織
- (2) 業務システムを構築する組織

内 容

- 1 マネジメントにおける文書化（ドキュメンテーション）
「機能」と「目的」の確認とその対策
- 2 強い組織作りのためのドキュメンテーション
「スピード」と「実質」のある形式をどう作るか
- 3 結果を出すドキュメンテーションの手法
「見える化」「知識化」「構造化」をどう行うか

1 マネジメントにおけるドキュメンテーション

「機能」と「目的」の確認とその対策

■ 記述することの意義

言葉による記述があってはじめて事実は存在することになって、論争が始まるんですね。

ですから、全ての学問の基礎になり、
社会生活の**基礎になるのは記述**なんですね。

山崎正和 『日本語の21世紀のために』

■ ドキュメンテーションの定義

文書化（ドキュメンテーション）とは、
情報を文書（ドキュメント）に記述すること

実質的には…**文書化**とは、
**データ・情報の断片を組み合わせて、
思考を見える構造にすること**

***データ**：文字、符号、数値の集合

***情報**：人が解釈したり、人に意味を与えるもの

■ 文書化手法の変化

ドキュメンテーション（文書化）の手法が変化



(1) グローバル化の影響

「世界中での競争 + 国内の競争」

(2) 電子化の影響



文書…**スピード**重視、**実質的内容**の重視

■ すでに起こった未来 : Eメール

手紙からEメールへ

圧倒的なスピード + 実質的内容の重視



(1) 文字修飾なしのテキスト文書 : 挨拶なし

(2) 電子画面で読む

* ツイッターの140文字…ビジネスでは不足

■ ビジネス文書：変化の要因

なぜ **スピード**、**実質的内容** を重視するのか？

グローバル化時代になって、
ビジネスのモデルチェンジが早くなったため



ビジネスモデル・業務の構築が重要



ビジネス文書のあり方が変わるのは当然

■ 「業務の構築」の位置づけ

業務の3ステップ

業務の**構築** ⇒ 業務の**運用** ⇒ 業務の**改善**

日本人の 得意なところ vs 不得意なところ

- 「業務の改善」は世界でもトップ
- 「業務の運用」もトップクラス
- 「業務の構築」は苦手

cf. 『日本の競争戦略』マイケル・E. ポーター、竹内 弘高:2000年

■ 業務の構築に必要なこと

業務の構築をするためには、
新しい業務の仕組みを考えることが必要



思考を明確化し、記述することによって
業務として定着する（「業」…反復性）

cf. 業務改革の際に業務の記述が必要不可欠

■ ビジネス文書：作成の変化

Amazon：社内のプレゼン… **PPT禁止**

テキスト形式の文書 6 ページの報告書を黙読

ベゾスCEO

図表や、簡単な箇条書きを作っても
発表者の思考を深めることにつながらない



文字で作成の資料は**作成過程**で**思考が深まる**

<http://www.philanthropydaily.com/jeff-bezos-powerpoint-prohibition/>

■ 思考の「見える化」

「考える」とは、つまるところ「言語化」であり、言語化する作業が、＜思考の「見える化」＞である。

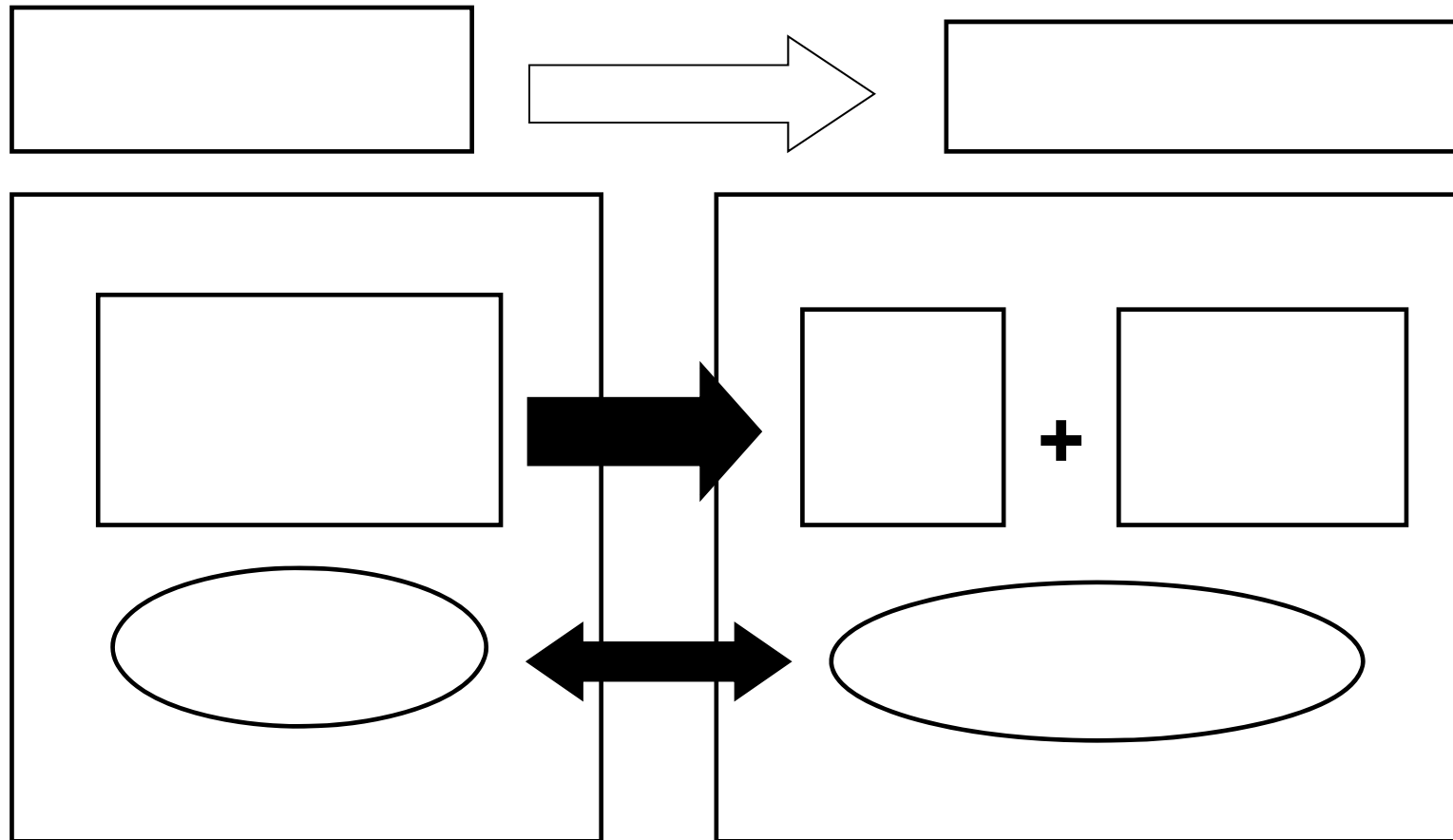
(1) 文章中心でいく

図表化は、本質をついた言葉にかなわない

(2) 絵や図表の方がわかりやすい場合のみ例外的に使用

遠藤功 『「見える化」勉強法』 (2010)

■ 図解はわかりやすいのか？



■ P P T 不使用の傾向

「パワーポイントを使うようになって
資料が増え、**深く考えなくなった**」

－2008年5月 発言－

渡辺 捷昭（わたなべ かつあき・トヨタ自動車元社長）

『A E R A』 「パワポバカになるな」 2012. 2. 27号

* P P T の使用制限をする会社が多くなっている

2 強い組織作りのためのドキュメンテーション

「スピード」と「実質」のある形式をどう作るか

■ マネジメントの基本構造

「目的」 ⇒ 「目標」 ⇒ 「手段」

目的を具体的な目標に絞りこみ、
目標達成のための手段を考える



「目的」 ⇒ <戦略> ⇒ 「目標」

「目標」 ⇒ <戦術> ⇒ 「手段」

■ ビジネス構築の基本戦略

「誰に」 「何を」 「どう売るか」

⇒ 目標の決定

4 P : マーケティング戦略との関係は？

- (1) 製品 : Product
- (2) 価格 : Price
- (3) 流通 : Place
- (4) プロモーション : Promotion

■ ビジネス構築のフレーム

「誰に」 **「何を」** **「どう売るか」**

顧客

モノ・サービス
(Product)

価格 (Price)

流通 (Place)

プロモーション
(Promotion)

■ ビジネス文書作成の「戦略」

「誰に」 「何を」 「どう伝えるか」

対象者

内容

レベル (初/中/上級)

(テーマ)

フォーマット・分量

シナリオ

* 業務の構築と同じ思考のプロセス

■ 文書作成と「創造」の「手段」

文書化：「データ・情報の断片を組み合わせて、
思考を見える構造にすること」

創造：「要素を組み合わせて、ある機能を
果たす構造を作り上げること」

畑村洋太郎『創造学のすすめ』講談社（2003）

■モノ・サービスの創造過程

◆「要素」×「構造」⇔「機能」

「要素」

自動車なら、ボルトや車軸などの部品

「構造」

部品の組み合わせ方

「機能」

「要素」「構造」で成立した「走る・止まる」

■ 文書作成の過程

論文の書き方：ベートーヴェン式

- (1) 散歩しながら**メモ**をたくさん書き、
- (2) メモから主題等の**部品**を選び、**配列**を考え、
- (3) 頭の中で**組み替え**、その作業を繰り返して
音楽を完成するベートーヴェン式作曲法

諏訪邦夫 『論文を書いてみよう！』 克誠堂出版 (2005)

■ ビジネスとビジネス文書の一体化

1 ビジネスの戦略：目的を目標に変える

誰に・何を・どう売るか

誰に・何を・どう伝えるか

2 業務の構築：仕組みにする戦術

機能 ⇔ 要素 × 構造

■ 目標の設定

(1) ゴールとなる目標の設定

(2) プロセス毎の目標の設定
= マイルストーン

■ 目標の管理：2つの方法

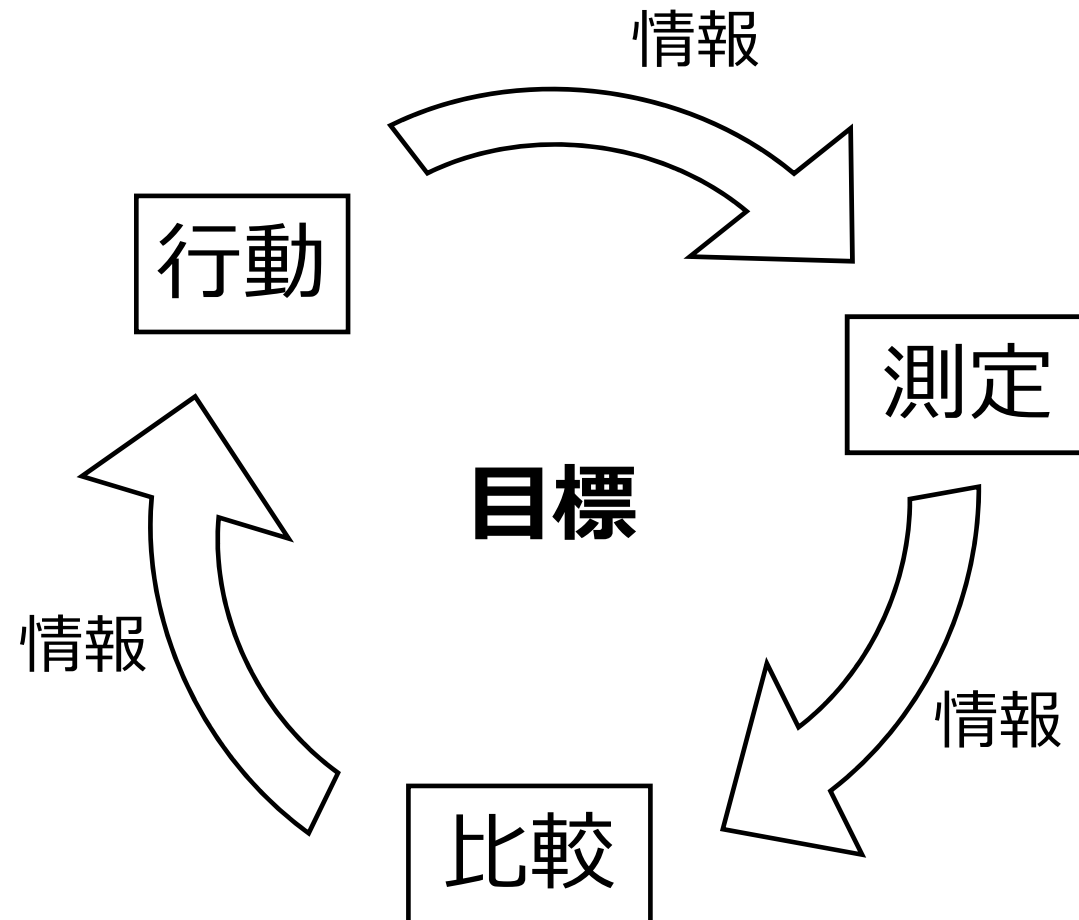
◆ 基本発想：サイバネティックス

- ① 目標を決め、**行動**を開始
- ② 行動の結果を**測定**
- ③ 目標と**比較**

N・ウィーナー：

The Human Use of Human Beings (1950, 邦訳『人間機械論』)

■ 目標管理：フィードバックの環



■ 目標管理の道具：文書

【行動】 ⇒ 【測定】 ⇒ 【比較】

情報を回すとは...文書を回すこと



目標管理の道具は原則として文書

⇒ 簡潔・的確な文章が必要

3 結果を出すドキュメンテーションの手法

「見える化」「知識化」「構造化」をどう行うか

■ 「見える化」の方法

思考を言語化する作業が「見える化」



思考を**簡潔・的確**に文章化すること

cf. 操作マニュアルがわからないと言われる原因

⇒ 3分の2が文章表現のまずさにある



ときどきプリントアウトして

わかりやすい文章かどうか自己チェック

■ 記述：簡潔・的確な日本語

「法律家としての文章書きのトレーニング法としては、むしろ**主語・述語のはっきりしている外国語風の文章を書くよう**に努力し、いったんそれが身についたら、またそれを長い年月かけて崩していく、という方法をとるべきであると思う」
西原春夫

西原春夫ほか『短文・小論文の書き方』有斐閣新書（1978）

■ 知識化のサンプル：報告書の基本形式

知識化とは、使える形式に記述すること

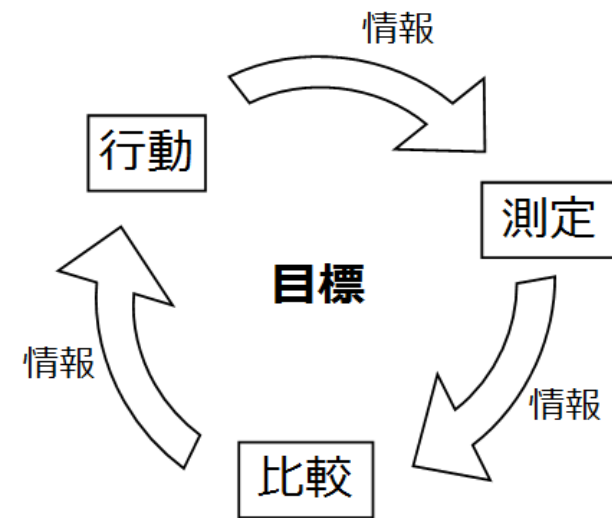


報告書は目標管理のツール

- (1) 行動（実行）のTPO
- (2) 実行内容が測定できる記述
- (3) 目標値と実行の比較
- (4) 問題点の指摘 [⇒改善]



必要項目を使える形式で示す



■ 構造化：ビジネス文書作成の基本

STEP 1 伝えたいことを明確にする

「誰に」 「何を」 「どう伝えるか」

(テーマ) (レベル/形式/シナリオ)

STEP 2 内容が伝わるように構成する

要素 (素材) × 構造 (組み合わせ) ⇔ 機能

■ 要素と構造の把握の仕方

伝えたいことの内容・レベルから…

どのくらいの素材（要素）があって、
どういう並び（構造）にすればよいか

…がわかることが重要



練習が必要

■ サンプル：構造化の練習

新聞の社説（約1000字）から構成を探る

- (1) 社説をブロック分けする
(2つか3つのブロックに分かれる)
- (2) ブロックを形成する材料をチェック
(ポイントになりそうな箇所に線引き)
- (3) ブロックごとに小見出しをつける
- (4) 社説全体の構成メモを作る
- (5) 構成メモから100字要約を作成

■ サンプル：ポイントに線を引く

なぜ合成の誤謬を否定するのか。その理由をドラッカーは語っていない。おそらくこう
いうことであろう。社会に自由が保障されているなら、多様性が見られるはずである。皆
が同じ行動に走ることは、社会が健全でないということである。合成の誤謬は、社会に多
様性が認められる健全な状態では起こらない。したがって、自由な社会であるなら起こり
えない合成の誤謬を前提にすべきでないということである。

1973年にドラッカーは、組織の社会的正統性の根拠を『マネジメント』で明らかにし
た。組織の基盤となる原理を「私的な強みは公益となる」と考えた。多様性のある集団に
おいて、各人の強みを生かすならば、組織全体の成果は、個人活動をすべて合計したより
も大きくなる。個人の成果の総和よりも大きな成果が出せるからこそ、組織は社会に存在
を許されるのである。

■ サンプル：構成メモ

1 合成の誤謬の否定

自由な社会なら多様性がある



多様性があれば合成の誤謬は成立しない

2 組織の社会的正統性の根拠：ドラッカー

「私的な強みは公益となる」(1973)



組織内で各人が強みを生かすことによって
個人で行うより、組織のほうが大きな活動ができる

■ サンプル：100字の要約

ドラッカーは1973年に、「私的な強みは公益となる」がゆえに、組織に社会的正統性があると言った。多様性を認める社会なら、組織は個人の強みを生かして、個人の活動の総和を超える成果を上げられるためである。

■ 自己検証：要素と構造の把握

要素と構造の把握が出来ているのか…

正解がないので不安

先輩に赤を入れてもらえなくなった



自己検証が重要

100字要約でチェックできる！

ぴたりと当たれば、自分でわかる

■ うまくまとまった…という感覚

100字要約がうまくまとめられたなら、
その前の段階も外れていない



うまくまとまった…という感覚が
持てるまでガマンして継続する



実際に体感すること！

■ 「見える化」「知識化」「構造化」

- (1) 「見える化」：思考を言語化 = 文章化
⇒ 記述の形式…簡潔・的確（確認が重要）
- (2) 「知識化」：使える形式に記述すること
⇒ 文書の内容…目的に適った要素を盛り込む
ビジネス上の要請…スピード・実質的内容の重視
- (3) 「構造化」：要素×構造 ⇔ 機能
⇒ 創造の過程と同じ文書作成（練習が有益）

ありがとうございました。

丸山 有彦

ブログで情報発信中 mycontentslabo.com/
ご質問は...<maruyama@mycontentslabo.com>