



# 実行に効く 計画の技術

---

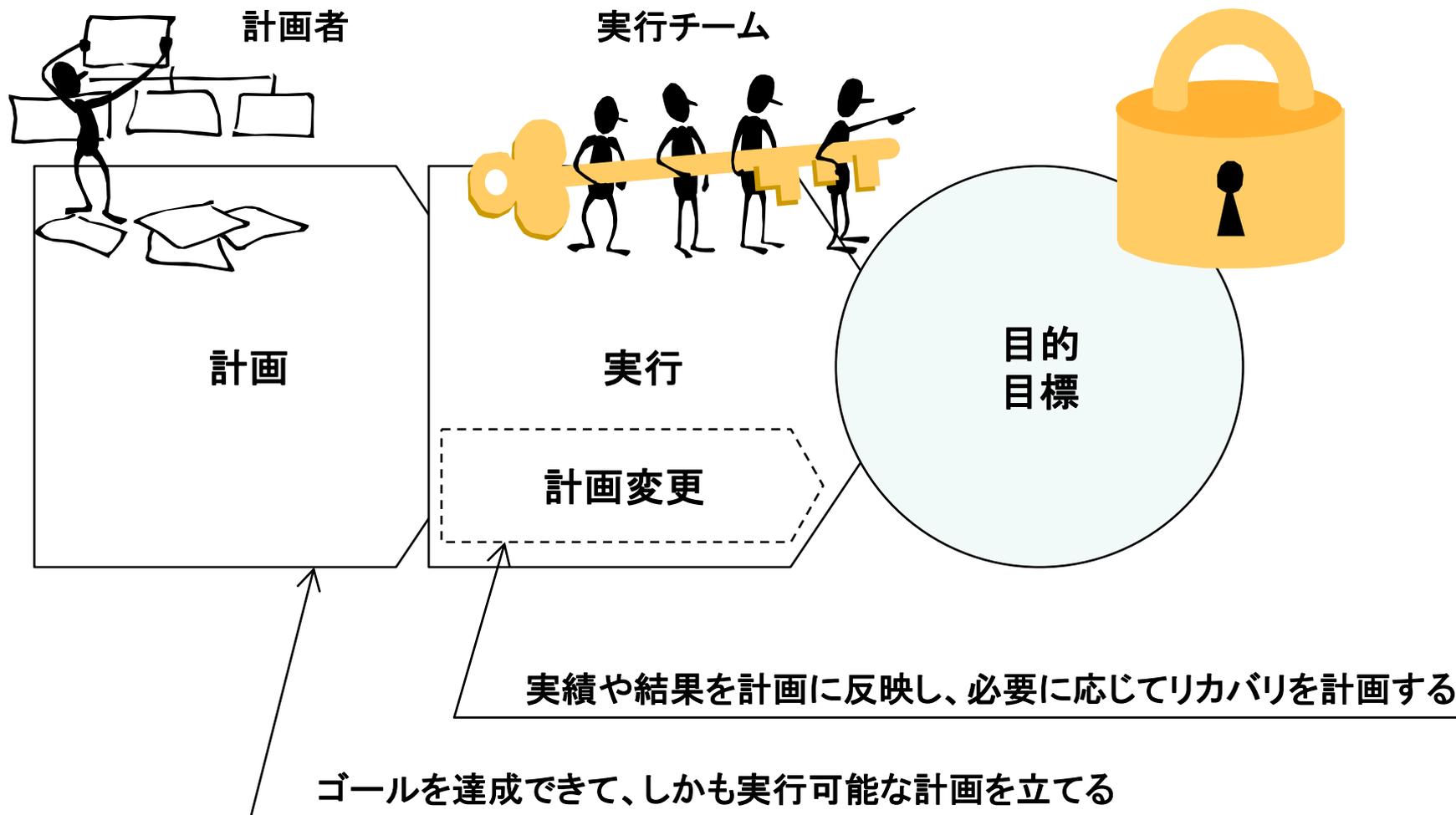
エム・アイ・アール株式会社  
浦 正樹

2013年 5月 24日 PMAJ例会資料

# ビジネスの成功の多くは、実行ではなく計画のデキに依存している



- 大半のビジネス活動は、計画と実行に分かれる。
- 計画は実行力に作用して、目的や目標の達成を可能にする。



# 計画に対する誤解が様々な問題を招く



- 計画嫌いが生み出した誤解なのか、誤解が生み出した計画嫌いなのか...
- 計画に対する誤解を解くことが、計画力アップに向けた第一歩である。

## 計画に対する誤解

計画をすると課題やリスクばかり目についてモチベーションが下がるので、計画はしたくない

計画したところで、どうせその通りにはいかないから、計画してもムダになる

計画は、地道な作業の積み上げだ

過去に失敗したことは、もう失敗しない

当てずっぽうな計画なら、立てないほうがまし

計画を立てたら、途中で変えてはいけない



## 正しい理解

計画で見過ごした課題やリスクは実行時にトラブルになるので、計画軽視は問題を先延ばししているに過ぎない

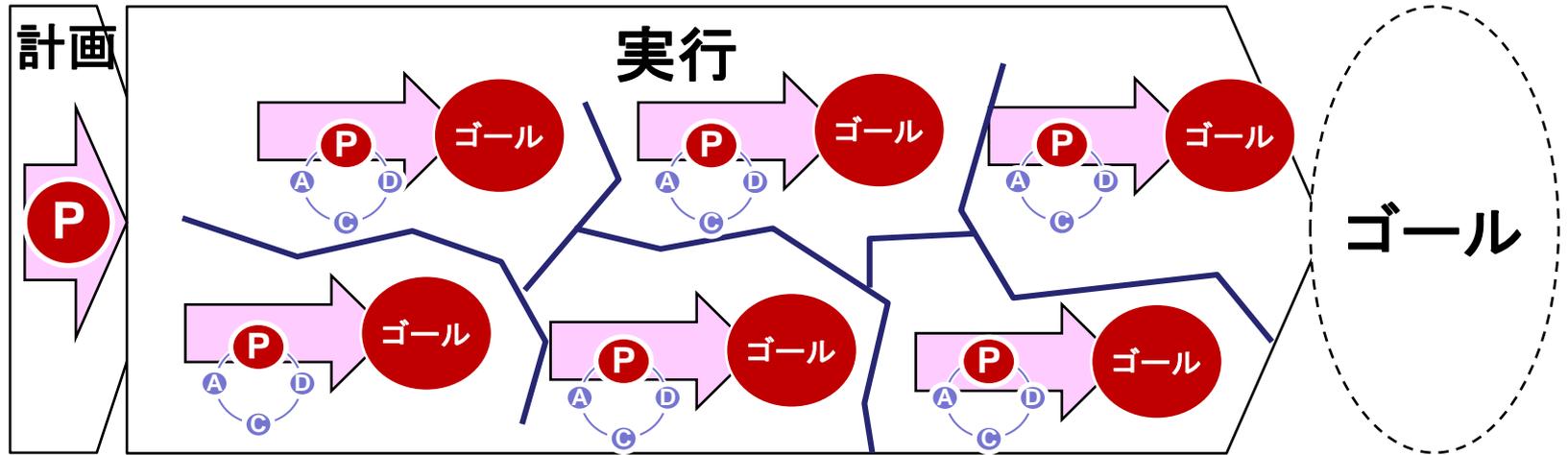
計画をしているからこそ計画との比較で実態を把握できるし、具体的な対処方法を検討することもできる

最初からディテールにばかり目を奪われ、それを地道に積み上げるだけでは、大きな見落としが発生する

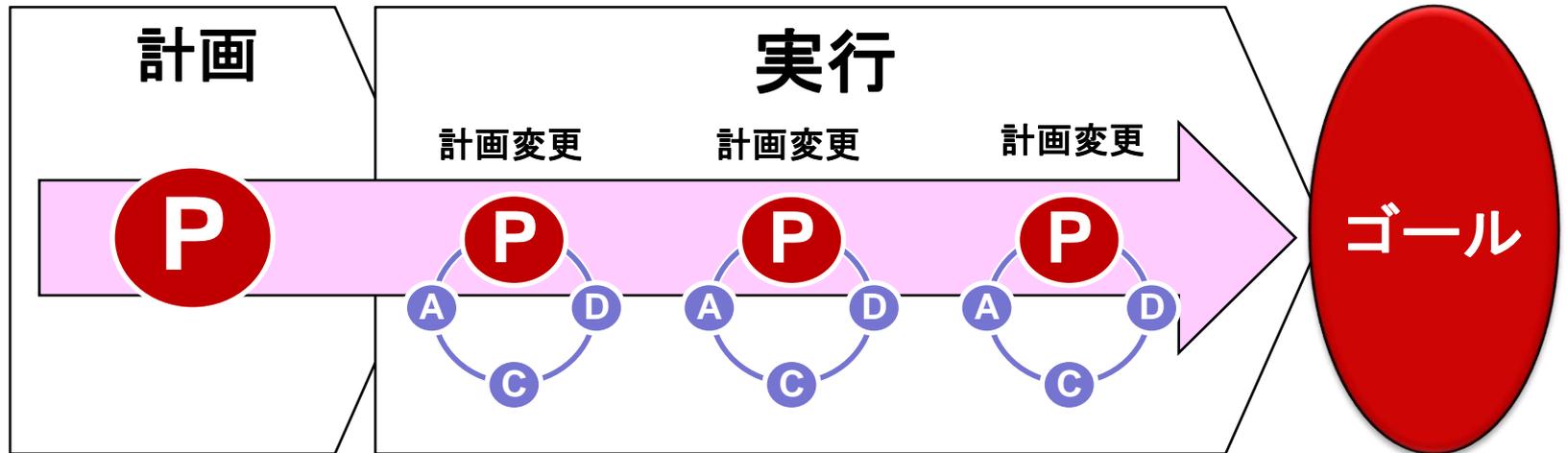
時間のない計画者は、過去の失敗にまで目がいかず、同じ失敗を繰り返す

やり慣れていない箇所は情報が少ないが、そんな箇所ほどリスクは高く、行き当たりばったりではうまくいかない

メンテナンスされず、実態と合わなくなってしまった計画は、すでに計画の意味をなさない



実行チームが計画に追われ、「**部分最適**」な計画が新たな問題を引き起こす



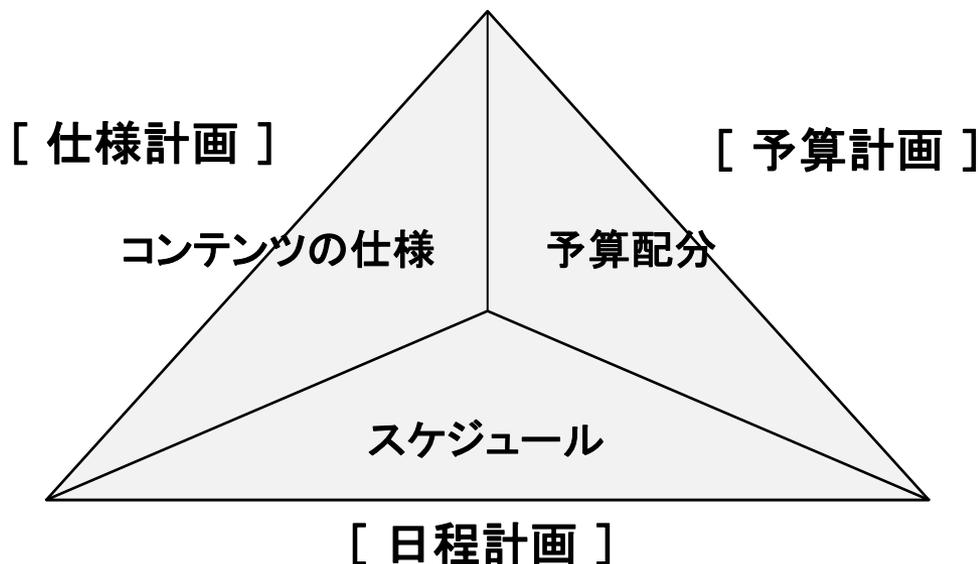
実行チームは計画を実行に移しながら、工夫や高い問題解決力で計画を補う

# 計画を整理するにあたり日程計画、予算計画、仕様計画に分けて考える



- 計画は、目的(もしくは対象)によって特徴に違いがある。
- ここでは、計画を大きく3つの種類に分類する。
- ほとんどの計画は、この3種類の計画の組み合わせで表現できると考える。

	日程計画	予算計画	仕様計画
目標	期限	予算数字	ターゲットの期待や信頼に応えられる仕様の方針を決定すること
目的	期限の達成	予算数字の達成	
最終目的	期限の達成によってもたらされるその他の目的や目標の達成	予算達成によってもたらされる事業目的、事業目標、戦略等の達成	ターゲットの期待や信頼に応えることでもたらされる事業目的、事業目標、戦略等の達成



# 新製品を開発し、2013年10月までに1000台販売するための計画



- 新製品を開発し販売目標を達成するには、様々な計画の組み合わせで計画を立てることになる。

2013年10月



製品開発プロジェクト

製造

仕様計画

実行

成果物  
(新製品の図面や  
仕様書)

製造する  
実施する

日程計画

販売販促プロジェクト

予算計画

実行  
(販売活動)

日程計画

1000台達成



- 世の中には、計画が極端に苦手な人と極端に得意な人が、明らかに存在する。
- 計画が苦手な人は、計画の本来の目的を忘れ、計画することが目的になっている。しかも、全体を俯瞰することなく、隅から隅まで、メリハリなく計画するので、効率が悪く抜けも発生する。
- 計画が得意な人は、まずは全体を俯瞰するので前提の間違いに気付くし、見落としも少ない。不明点を予測で補いながら論理的に組み立てるので、他人にも理解しやすい計画ができあがる。

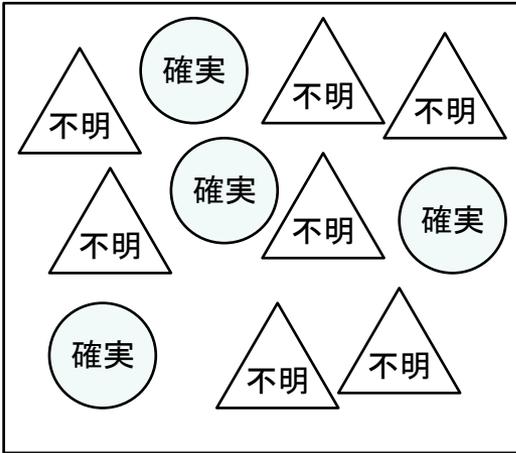
	計画が苦手な人の計画	計画が得意な人の計画
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 義務感で計画をするので、計画の目的を忘れ、計画を立てることが目的になってしまっている</li> <li>・ 高い位置から俯瞰しない</li> <li>・ 「メリハリをつける」と「手抜き」とを混同しているため、ルーチンワークで計画してしまう</li> <li>・ 確実なことを書きならべただけで、論理的な組み立てもしない</li> <li>・ 詳細の検討から入る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画には技術が存在するということに気付いている</li> <li>・ 全体を俯瞰することの大切さを知っているため、前提の間違いや重要なポイントは見逃さない</li> <li>・ 不明点は予測で補い、論理的に検討し組み立てた結果を計画に落とし込む</li> <li>・ 過度な詳細化は時間の無駄でしかないことを知っている</li> </ul>
手順	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 計画対象を、頭の中だけでざっくり把握し、分かった気になる</li> <li>② 隅から隅まで、同じ調子で計画を立てる</li> <li>③ ひとまず計画が終わったら、すぐに実施に移る</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 計画や分析のための効果的なフレームワークを決める</li> <li>② 前提をおさえる</li> <li>③ 重点的に検討する箇所を特定し、メリハリの利いた計画を立てる</li> </ol>

# 確実なことを書きならべるのではなく不明なことを予測する、それが計画

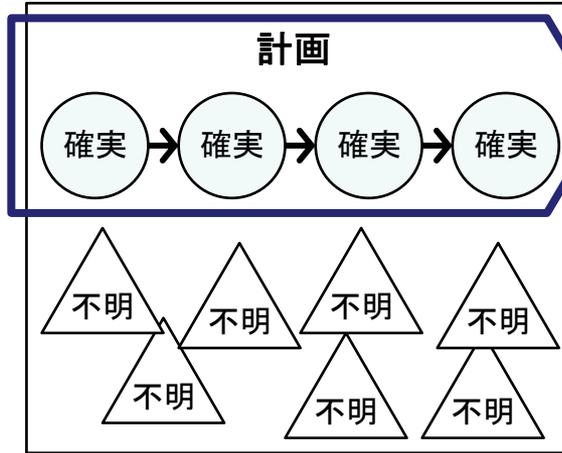


- 確実なことを書きならべただけでこれを計画と呼ぶ人はいるが、これは単なる手順書でしかない。
- 不明点を予測で補い論理的に組み立ててこそ、はじめて「計画」と呼べる。

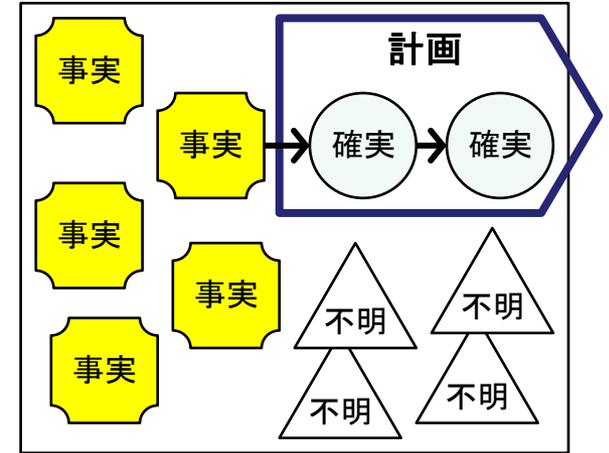
計画の前



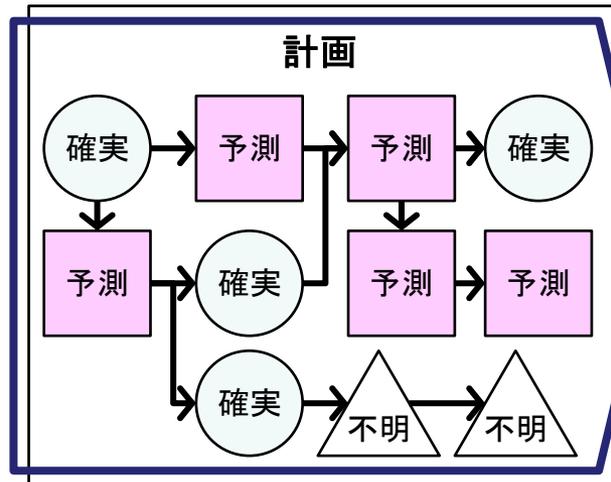
「確実」を並べただけの計画



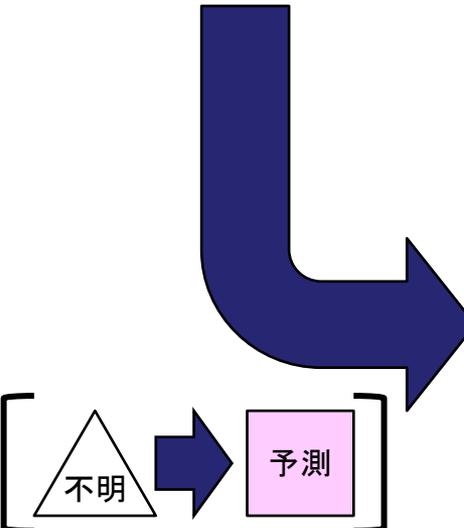
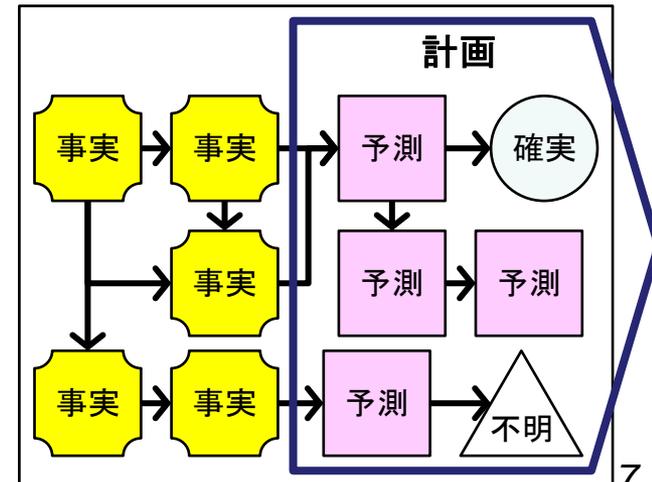
実行段階



実行に効く計画



実行段階



# 実行に効く計画(実行力を高めることのできる計画)の特徴



- 計画の手抜きは実行力を阻害する。
- 前提が明確になっており、論理的に検討された計画は、実行力を存分に引き出す。

前提が明確になっている	計画の前提が具体的な内容で記述されている
	目的と目標、目標と利用可能な資源が適切な関係にある
論理的に検討されている	網羅性が高い
	各部分が、実行に移しやすい適切な詳細度になっている (不必要に詳細過ぎず、大雑把過ぎもしない)
	要素間の関係性がわかりやすい
	色分け(分類)ができています
	優先順位が付けられている
	理由や根拠が浮かび上がってくる
	メンテナンスが容易である
しっかりと調整され、合意されている	



## 【参考】計画の手抜きは、単に問題を先送りしているに過ぎない

- 計画で見過ごした課題やリスクは実行時にトラブルになるので、計画軽視は問題を先延ばしているに過ぎない。
- 問題の先延ばしは、実行段階の過負荷や実行チームの指示待ちにつながるばかりか、部分最適や属人化まで招いてしまう。

### 計画段階に重要な問題が放置された

- 間違えた前提を鵜呑みにして計画を立てた
- 周囲との調整が必要な問題に関しては、実行段階まで先延ばしされた
- 大切な箇所が検討不足で、曖昧なままに放置されていた

### 計画の不備を、実行段階に尻拭いすることになった

- 前提の崩壊や、重要な指摘により、大きな手戻りが発生した
- 計画段階の調整不足や検討不足を実行段階で補わなくてはならなかった
- そのままでは実行に移せない箇所が直前になって発覚し、遅延の原因となった

### 実行力が削がれた

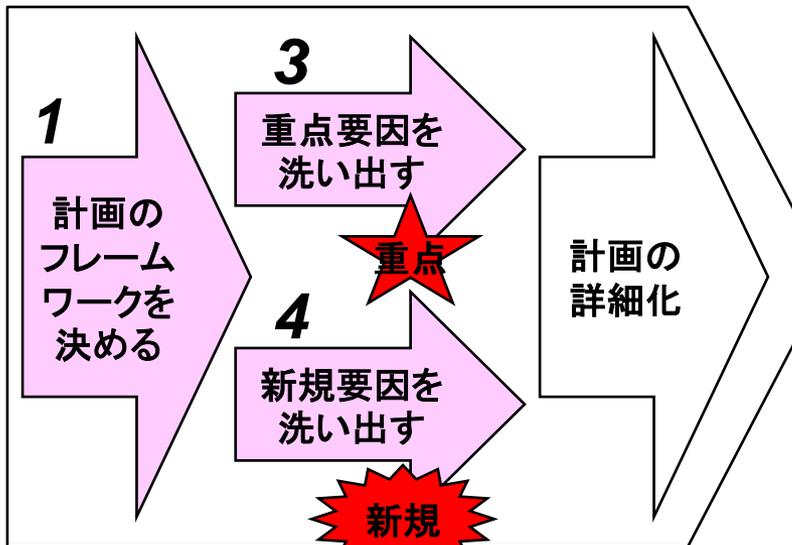
- 実行チームが指示待ちになってしまった
- 実行チームが計画作業に手をとられた
- 部分最適に陥り、属人性がはびこった



全体計画

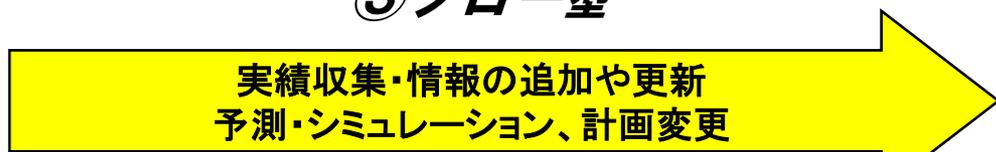
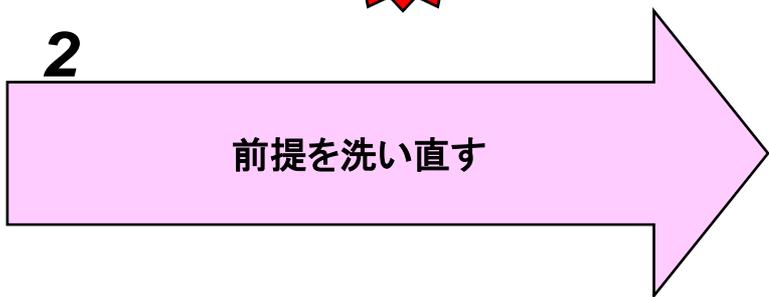
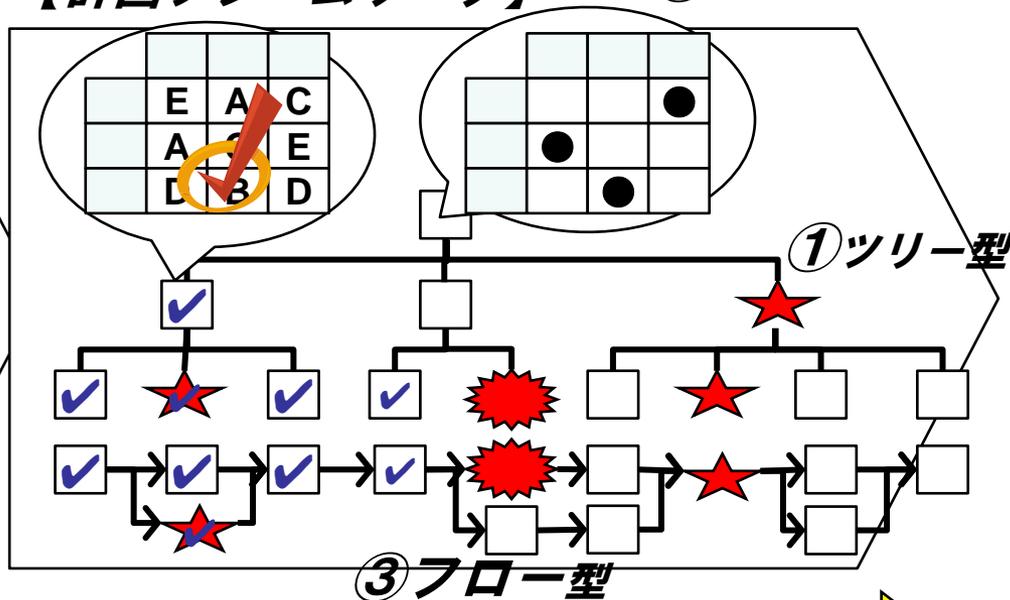
詳細計画

実行



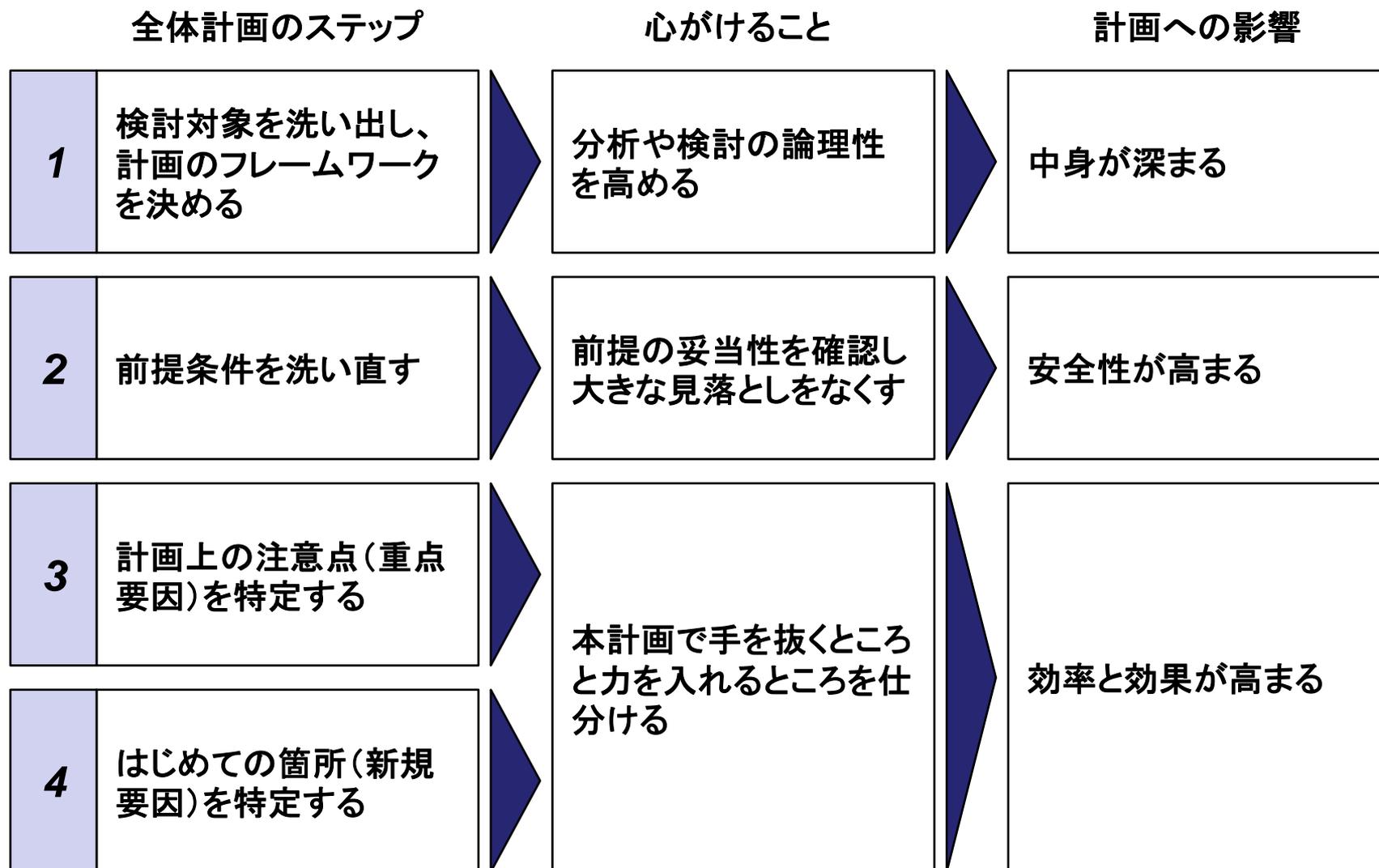
【計画フレームワーク】

②マトリックス型



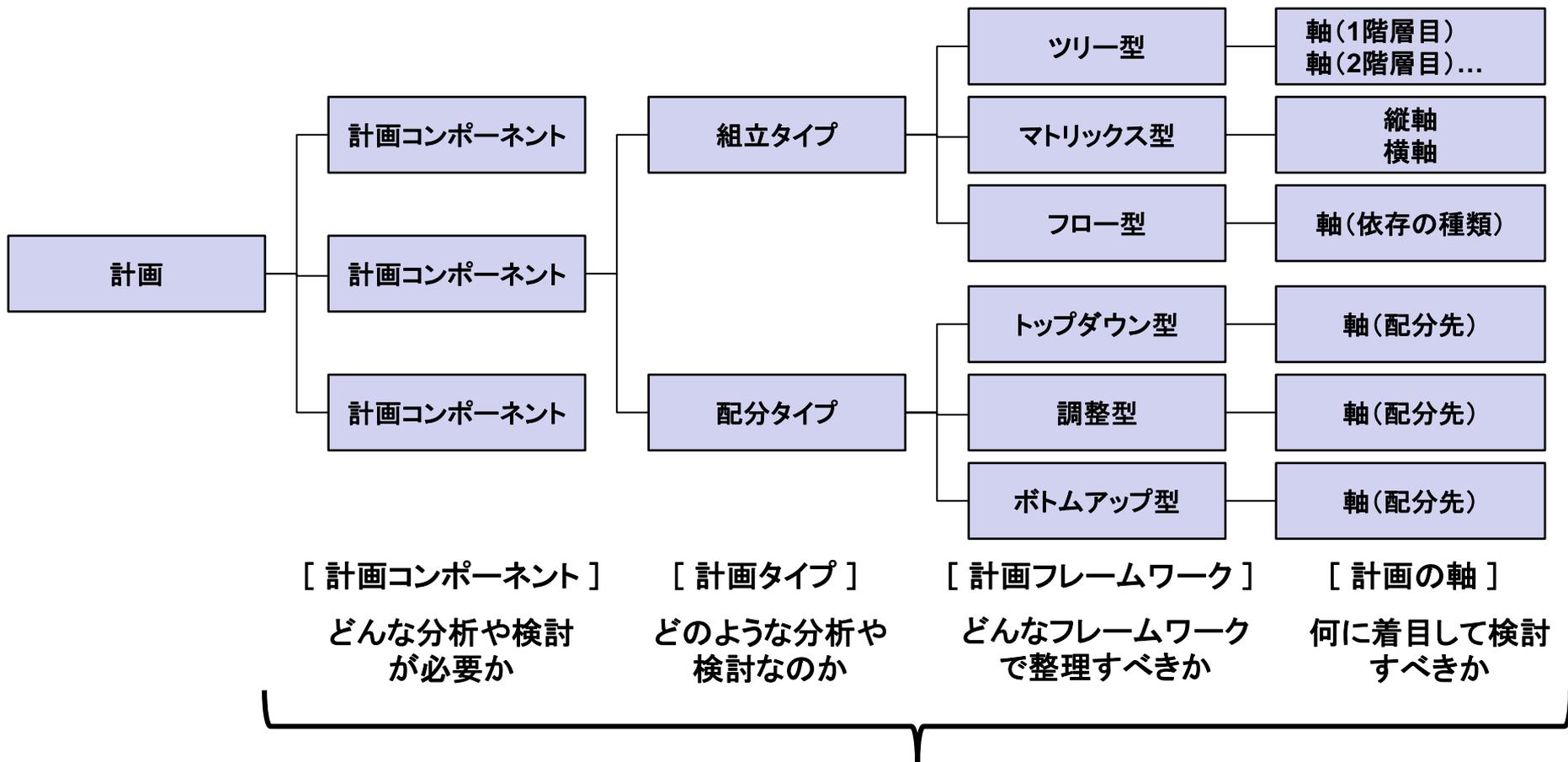
実行に効く計画

計画に支えられた実行管理





- 全体計画は、計画コンポーネントを漏れなく洗い出すことから始まる。
- 目標を達成しようと思えば、計画には様々な角度からの分析や検討が必要になる。これらの分析や検討のことを「計画コンポーネント」と呼ぶ。
- 計画フレームワークは、計画コンポーネントの単位で洗い出す。

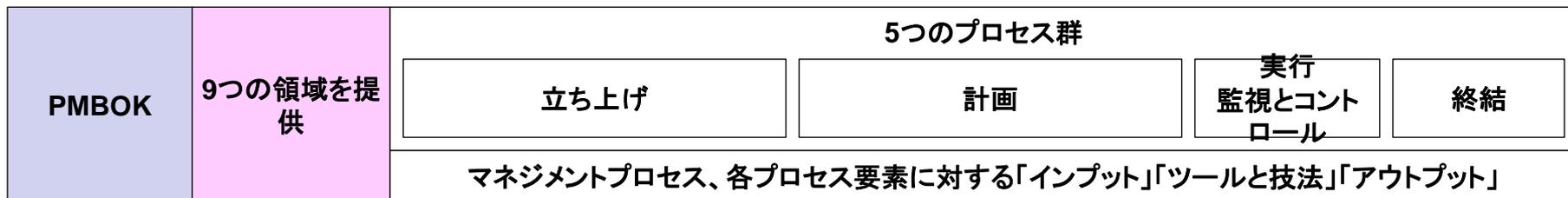


計画の全体構造

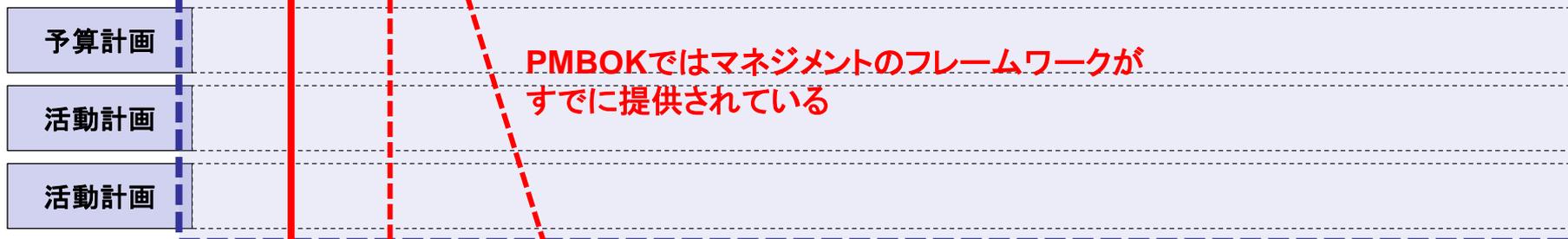
# 【参考】PMBOKと「計画の技術」の関係



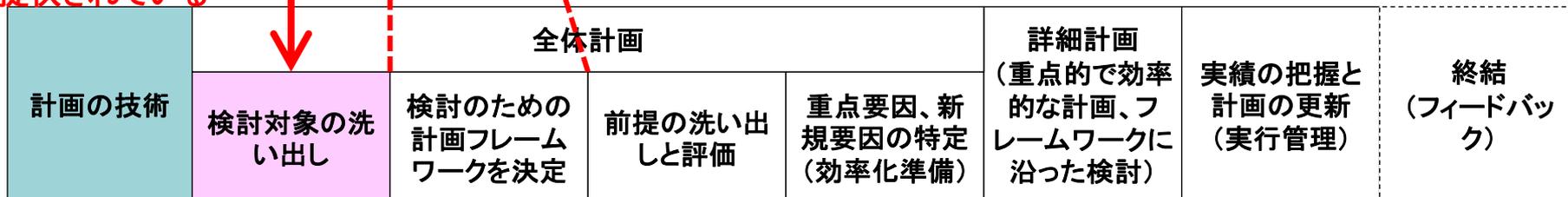
## プロジェクトマネジメント



## 事業マネジメント(事業計画と事業実行管理)



PMBOKでは検討対象が提供されている





- フレームワークとは、思考をガイドする枠組みのことである。
- 適切なフレームワークに沿って考えれば、計画を立てる作業は格段にスムーズになる。
  - ✓ 計画に関わるさまざまな要素を網羅することができ、要素と要素のつながりや依存関係が、自然に頭に浮かびあがってくる。
  - ✓ 分析や検討を論理的に行えるので、結果としてアウトプットする計画の妥当性が高くなる。
- フレームワークの活用する手順は、計画の種類(日程、予算、仕様)に関わらず共通である。

フレームワークのない計画が引き起こす問題

計画段階の問題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 計画に抜けがあっても気付かない</li><li>・ 実現性を加味した検討ができない</li><li>・ どこを計画しているのかわからなくなる</li><li>・ 計画が部分最適に陥ってしまう</li></ul>
実行段階の問題	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 思いがけない事件に巻き込まれやすい</li><li>・ 計画は、メンテナンスされなくなる</li><li>・ 計画変更による予期せぬ悪影響がでる</li><li>・ 実行手順が分からなくなる</li><li>・ 計画を理解するのに手間がかかる</li><li>・ 確認や調整のコミュニケーションが増える</li><li>・ 情報が集まってこない</li><li>・ チームメンバーに当事者意識が生まれにくい</li></ul>



ハイテク家電メーカーに勤める鈴木さんは今年、課長に昇格しました。マネージャとしての最初の仕事は、担当する商品領域の予算計画の作成です。彼は前任者の計画を参考にして今年度の予算計画を立てました。ところが半年後、彼の目標は達成不可能な状況に陥ってしまったのです。

事業部長：「君は今の状況をどう考えているのかな？ いったい何がいけなかったのかね？」

鈴木：「わたしは普通に計画を立てました。景気の影響で、市場ニーズが変化してしまったのです」

事業部長：「ほう、君は市場ニーズの変化を予測できなかったわけだ。では聞くが、君は市場をどう予測し、何を根拠に予算計画を立てたのかね？」

鈴木：「予測というか... 前年度の実績に基づいて前年比10パーセントの成長を見込みました」

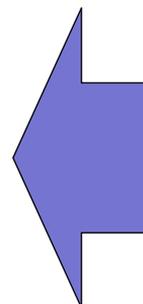
事業部長：「これまでの成長は、景気上昇に引っ張られてのものだったが、今回はそうはいかなかったわけだ。10パーセントの成長に向け、君はどのような行動をとったのかな？」

鈴木：「春先に新商品を発売しました。これが売上アップに貢献するはずでした。ところが景気の後退で思うように売上げが伸びず...」

事業部長：「わたしが聞きたいのは、新商品の発売後、売上げを伸ばすために計画していた何かだ。活動計画の内容とその結果を知りたい」

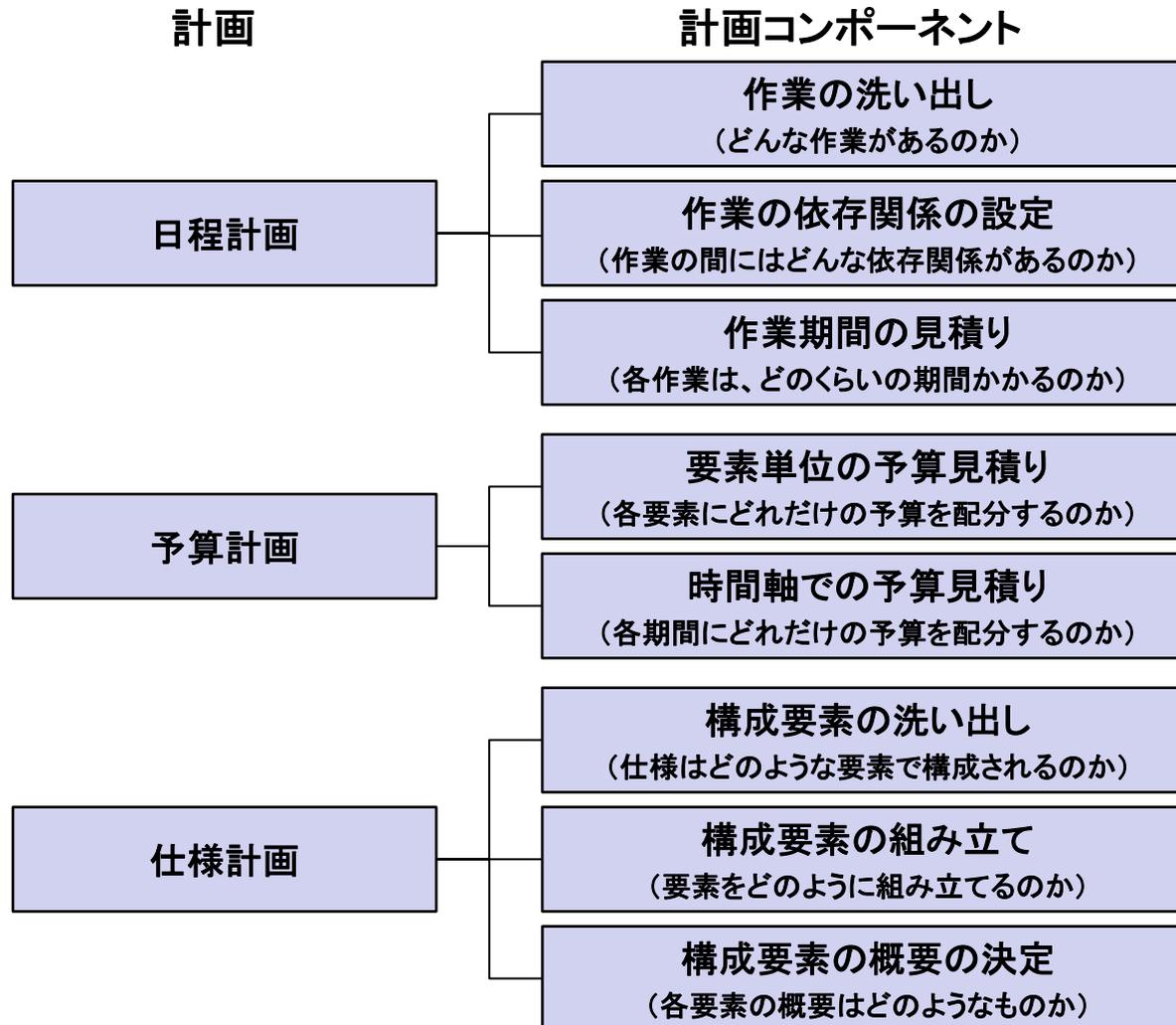
鈴木さんは言葉を失いました。

- 鈴木さんの計画は、地域を縦軸に、商品群を横軸にとり、数字を割り振っただけの単なる数字の羅列でしかなかった。
- 地域担当者と話合っただけの数字ではありましたが、話し合った内容は手帳にメモとして残っただけだった。
- 目標達成に向けた活動計画など、作成していなかった。



**「計画することが  
目的の計画」**  
になってしまっていた。

- 計画を行う上で最も大切なことは、検討対象(計画コンポーネント)を漏れなく洗い出すことである。
- 目的や目標を達成するためには「どんな分析や検討が必要なのか」を、詳細計画に入る前に洗い出しておかなければならない。



<p>計画の枠組み</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div> <p>組立タイプ</p> <p>ツリー型      マトリクス型      フロー型</p> </div> <div> <p>配分タイプ</p> <p>トップダウン型      ボトムアップ型      調整型</p> </div> </div>
<p>前提要因</p>	<p>計画を立てる上での前提に含まれる、間違いや勘違いを含む可能性のある要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 目的や目標</li> <li>• 実行力</li> <li>• 支援体制</li> <li>• 相手への理解</li> </ul>
<p>重点要因</p>	<p>過去から何度も繰り返されている失敗の原因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 要素の洗い出し(組立タイプ)</li> <li>• 依存関係(組立タイプ)</li> <li>• 配分先(配分タイプ)</li> <li>• 配分の根拠(配分タイプ)</li> <li>• 責任分担、役割分担</li> <li>• 認識合わせ</li> </ul>
<p>新規要因</p>	<p>「はじめて」のことが含まれていたり、関連していたりする要素</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 実行チーム</li> <li>• 周辺環境</li> <li>• 実行プロセス</li> <li>• 成果物</li> </ul>



	実行段階での行動
計画のフレームワーク	全体像をつかむことで、全体との兼ね合いの中で自分の責任や役割を理解する
前提要因	実行段階を通じて、計画者は、前提要因を管理する
重点要因	計画者のみならず実行チームも、状況の変化や計画の抜けなどに絶えず気を配る
新規要因	計画者と実行チームで情報収集を心がけ、それらを持ち寄って議論を繰り返す