視点

計画をつくる*

奥

武**

To Make Target & Plan*

by Takeshi Oku**

I. はじめに

計画という言葉は、非常に広い範囲で用いられている。トップは「21世紀に向けて地球環境の保全計画」や「平成6年度国家予算計画」に始まり、事業の分野では「事業計画」「販売計画」「新製品開発計画」などあり、学術の分野では「研究計画」「調査計画」などがある。身近な例では、「一年の計は…」や「家族旅行計画」まで広く使われている言葉である。しかし具体的に計画とは何か？と問いかけてみると、その答えは各人各様まちまちである。単なる日程スケジュールであったり、月々の行動を示すものや、達成したい目標とその手順を示すものであったりする。この様に「計画」の定義は人により、場合により様々で、何となく曖昧にみえる。しかしこの計画自体、結果的には厳しく評価される。例えば「綿密な計画、ずさんな計画」「無理な計画、甘い計画」等々である。

本稿は、製造事業の中での筆者の体験を通して、上述の疑問つまり「計画とは何か」「どうあればよいのか」に関しての一考察を記したものである。

II. 計画とは

製造事業の中では、年度別～中長期「事業計画」や「新製品開発・製品化計画」などが具体代表例である。

これらの場合「計画」は次の3項目が中心となる。

- ・目標—計画の目的である「達成したい成果の度合」を示すもの—新製品の出来ばえ(性能、原価等)
- ・行動の内容と投入資源—目標達成のための具体行動の手順と内容、資源(人、物、金)の内容—出力動特性の解析と要因の抽出、研究員2名、研究費予算2千万

円…等。

- ・日程—行動のスケジュール、成果達成までの期間—5月末試作完了、11月初め量産試作開始、12月末性能、信頼性評価完了…等。

つまるところ、「計画」とは、時間と資源(人、物、金)を使って、「期待する成果」を得る手順。方策とスケジュールを示すものといえる。

従って計画は極めて重要で、目的とする成果を直接支配するものと云って良い。

さきの「甘い～、綿密な～」の評価は、すべてこの計画の策定の時点で、計画の目的に対して、目標を低く設定しすぎたり、日程期限が、願望のみで設定されたために、実施の過程で行動メンバーの実力不足や投入資源の不足などにより、実務のフォローが不能となる場合に下される評価といえる。

III. 計画の3要素の相関

「目標」「行動内容と投入資源」「日程・期限」の3要素は、それぞれお互いに相関をもってつながっている。

例えば、製造事業活動の事例で新製品開発計画の場合、同じ目標値であっても、期間が短くつまり早く完成すれば、市場での相対比較において、その価値は高くなる。しかし市場において、競合他社の製品の水準もそれぞれの進歩努力により、時間の経過と共にステップ的に向上するから、もし自社の開発の完成日程が大幅におくれたりした場合、市場の他社水準が、開発品のそれを上まわる結果となり、その開発成果が無価値となり、開発計画自体水泡に期する結果となる。

これは投入した経営資源のロスだけでなく、他の開発のために投入していたら…と考えると事業経営上大きな機会損失を招いたことになる。

投入出来る資源にも限界があり、「高い目標を短期間で」と簡単に望めない所に計画の策定と行動実施の難しさがある。

実際に、行動内容は多くのプランチから成っており、1つの行動成果と別の行動成果の両方により、次の行動

*原稿受付 平成6年4月4日

**正員 松下産業機器(株) Matsushita Industrial Equipment CO., LTD

が開始出来るといった場合が多い。米国のアポロ宇宙計画では、この複雑多岐にわたる計画で目標必達を狙ってPERT手法導入によりボトルネック予知と投入資源の再配分や緊急追加など効果的な計画の策定と実施管理を行った例は、よく知られる所である。

IV. あるべき計画の姿とは

上述の様に「計画」の3要素の設定に際して、その設定値と互いの相関は複雑で幾多の議論を生む所であるが、筆者の実務体験を通して、あるべき姿についての考察を進める。

本来「計画」とは、限られた投入資源（人、物、金）で行動し、所期の成果を得るためのものである。従って今までの考察に示される様に、計画の3要素の中で最も重要と考えられる「目標」を中心に考察を行う。

1. 目標（日程・期限を含めて）は、計画の遂行メンバーが考えて「出来そうなレベル」に設定するのではなく、その目的のために「あらねばならないレベル」に設定しなければならない。

工作機制御で著名なF社の場合、「開発製品の価格目標は、その完成後5年間は他社に負けない価格に設定し、一定の利益を差引いて製造原価を定め、開発する…」（H3.10.29付日刊工業新聞より引用）

きびしい内容であるが、開発により経営を支え、事業を発展させる理想の姿が感じられる。

2. 目標は、具体的（例えば数値）でわかりやすいこと。この事で目標が計画実施の各段階での出来ばえの評価の基準ともなる。

例えばビデオカメラ分野で「従来品の1/2サイズのビデオカメラをつくる」で構成部品のすべてを原点にもどって開発し成功した事例など良く知られている。

3. 限られた投入資源と日程では、「出来そうな成果」に比して、事業経営活動の場合大半のケースは、「あらねばならない目標」の値の方が高いのが通常である。

この差をうめるものは、1つには行動メンバーの意欲と努力、それに創意工夫に満ちた行動であり、2つには、こ

れらを引出し、また計画の進捗とその中のボトルネックパスを予見管理し、投入資源の配分の時宜を得たウェイトシフト実施などの「生きたマネージメント」の力である。

以上の有機的なつながりを含めたものが「あるべき計画」の姿ではなからうか。

V. 「計画」の目的達成に影響する他の要因

現在は、製造業はもとより、すべての業種業界が不況のさなかにある。従って昨年度の各事業体の事業計画の達成度となると、いずれの業界でも達成度が100%を下まわるといった報道が、毎日のように聞かれる昨今である。

前項までに「計画」とそれを構成する3要素について考え、計画の実施面では、行動メンバーの意欲と、それを引出し、課題を予見管理する生きたマネージメントの重要性を考察したが、上述の様に、事業経営活動の場合、これを取りまく環境つまり「好、不況」「通貨問題—市場流動性の過不足、円レート」「国際問題—通商制限、国際紛争」などが、計画の成果を大きく左右する。

従って計画の策定時、此種課題を予測し、プラス～マイナス要因としてどう折込むか（極めて難しく、確度は低いことではあるが…）が重要な事項である。

VI. お わ り に

「計画をつくる」と題して、製造事業活動の体験を通して得たこと、学んだ事をベースに、一面からの見方かも知れないが、考察をすすめた。

計画は策定から行動実施までのサイクルを通して、一定の成果を得ることであるが、「Plan・Do・Check」といわれている様に、計画全サイクル終了後、目標と対比しながら成果そのものや、行動力・資源の配分、マネージメント力、それに前項の経営環境の要因など客観的に吟味評価し、反省結果を次に生かすことが、何にもまして、「次のよりよい計画をつくる」ための最重要事項であらう。