

SOLE(国際ロジスティクス学会)日本支部
2022年3月17日

コロナ禍における 計画立案プロセスの再構築

NK総研 瀬川裕之



目次

パート1 なぜ、今計画立案プロセスの再構築なのか

パート2 計画の本来の目的を取り戻す

パート3 計画立案で当たり前を考えること

パート4 計画立案の5つのステップ

パート5 組織風土を振り返る

パート1

なぜ、今計画立案プロセスの再構築なのか

【3つの理由】

1. 情報の上澄みだけが流れている

2. あいまいさを補えなくなってきた

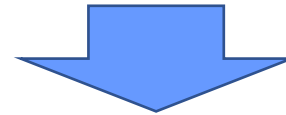
3. 計画の目的が歪んできた

1. 情報の上澄みだけが流れている



結果系への圧力が
情報にフタをしている

- ✓ 納期ありきの計画
- ✓ 障害を共有すると計画が成り立たない
- ✓ どうやるかは後で考える



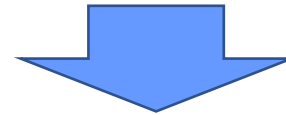
出来そうもない計画しか通らない！！

2. あいまいさを補えなくなってきた



何とか時間を作って
何とか間に合わせてきた

- ✓ 働き方改革という名の時間規制
- ✓ 余裕のない詰め込み計画
- ✓ 時間だけの管理体制



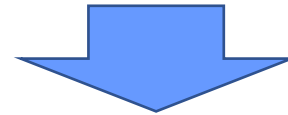
管理が圧力でしかない！！

3. 計画の目的が歪んできた



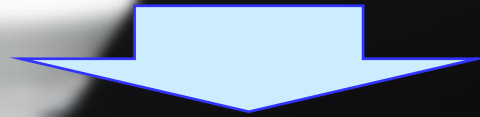
計画は業務の段取りではなく
ノルマのツールとなっている

- ✓ 時間的制約を満足させるツール
- ✓ 時間的管理だけのツール
- ✓ 着手と中身は個人任せ

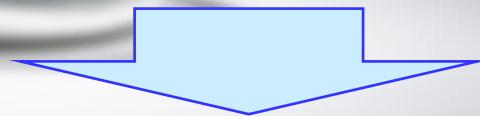


プロセスがブラックボックス化している！！

できない(ムリな)計画で
頑張りが評価されない状況が続いている！！



ブラックボックス(プロセス)の中で
都合の良い妥協が始まる！！



情報にフィルターが掛かり、
情報の改ざんが始まってしまう！！

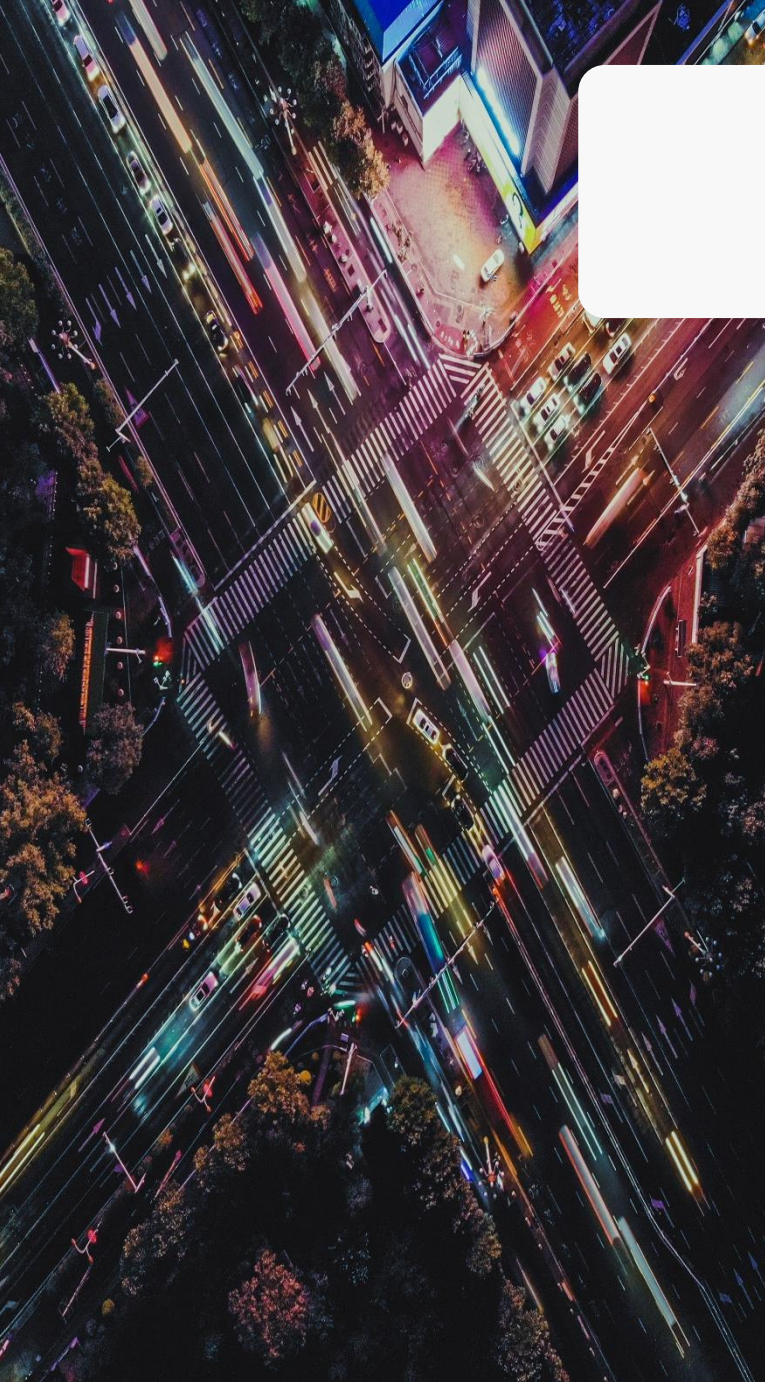
パート2

計画の本来の目的を取り戻す

1. 計画がなぜ必要なのか？
原点に戻って考えてみる

2. 忙しいとはどういうことか？

3. やるべきことに集中する

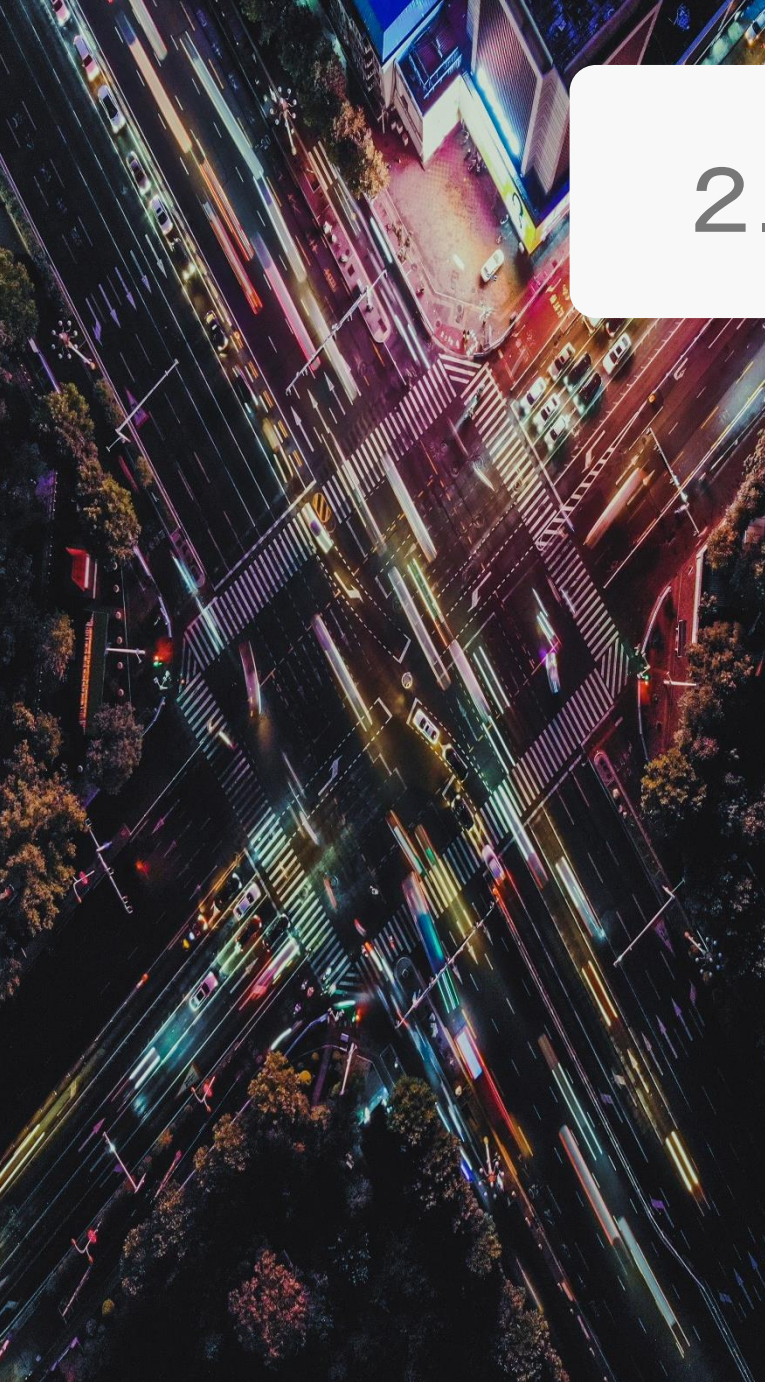


1. 計画がなぜ必要なのか？ 原点に戻って考えてみる

結果を出すために正しいプロセスを追求する

【計画のメリット】

- ✓ 目標(成果・アウトプット)の確認と共有
- ✓ 作業内容(質と量)の確認(段取り)
- ✓ 障害の共有と事前検討
- ✓ 進捗の確認(マイルストーン・クリティカルパス)
- ✓ 不具合・変更時の判断基準
- ✓ 周りとの情報共有

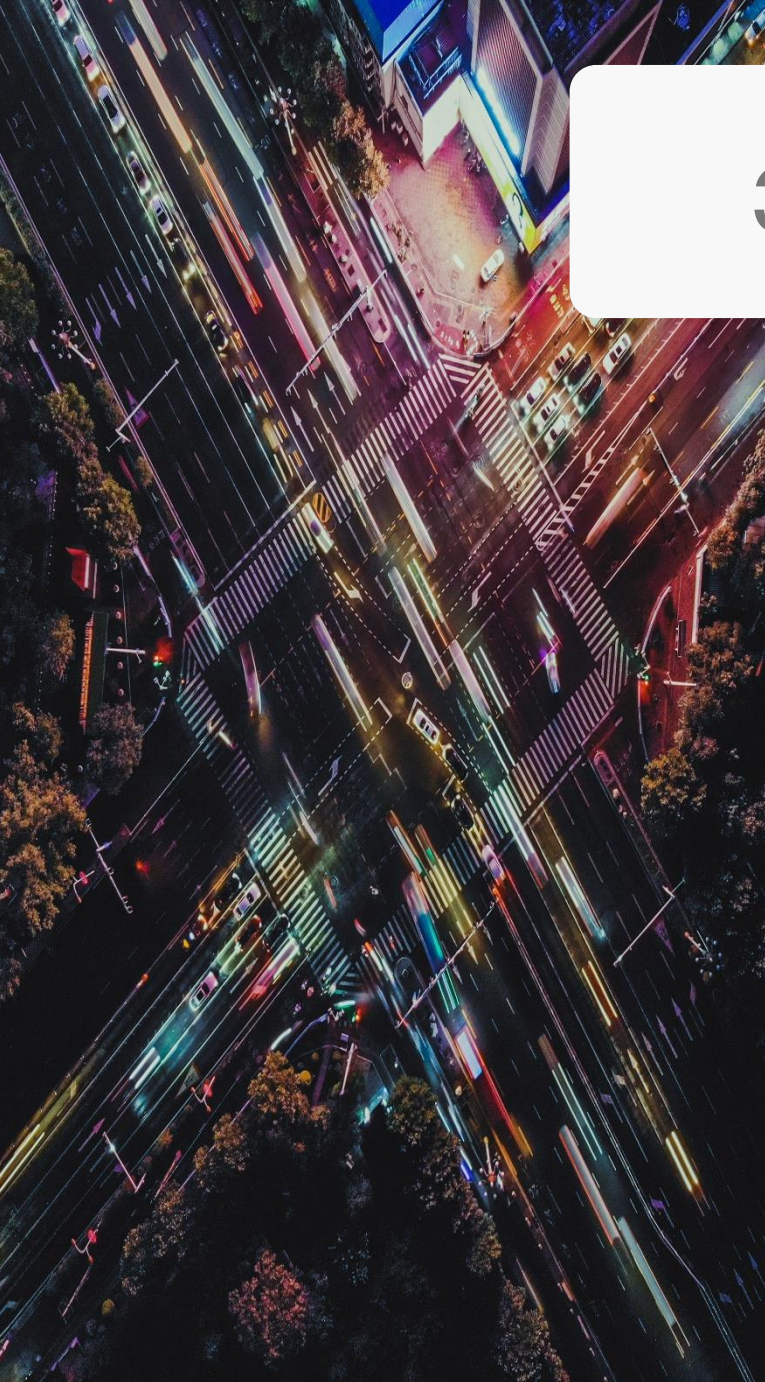


2. 忙しいとはどういうことか？

- ✓ 必要な負荷(質と量)に対して、投入工数が足りていない。
- ✓ ムリをすれば必ず業務品質に影響が出る
- ✓ 肉体的負荷がやがて精神的負荷となり、様々な問題を引き起こす。



現場が忙しいのはマネジメントが機能していない証拠



3. やるべきことに集中する

今の自分たちができる正しいプロセスを定める



定められたプロセスを確実に実行する



新たな問題が発生したら、情報共有し、確実に決断する



新たに定めたプロセスを確実に実行する

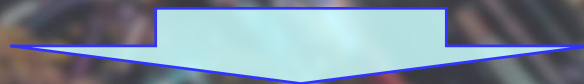
誰のために、何のために計画を立てているのか！？

闇雲に現場に圧力をかけるツールではないはず！！

- ✓ トラブルがゼロなのか
- ✓ 他に重なっている業務はないのか
- ✓ スキルは十分あるのか
- ✓ 時間的、品質的な障害はないのか
- ... などなど



今の現場の実力（質と量）、
問題を組織全体で把握し、
共有し、課題化する



個人・組織が最大限に能力を発揮できる環境を構築する！！

パート3

計画立案で当たり前を考えること

1. 「ゴールへのシナリオ」を共有する

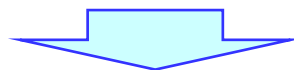
2. 誰もが分かる障害の存在

3. 今と未来の両輪で進む



1. 「ゴールへのシナリオ」を共有する

誰しもゴールまでのシナリオを描くが、それを合わせることから始める



【シナリオに差が出る要素】

- ✓ 現在地の違い: 現状把握の差
 - 負荷状況
 - 現在のスキルレベル
- ✓ ゴールの違い: アウトプットの差
 - 要求品質レベル
 - 時間的要求レベル
- ✓ 各要素の重み付け、リスク度合い
- ✓ 決断の有無

2. 誰もが分かる障害の存在

現場には問題が常に存在している



【訴えたい現場と認めたくない管理職】

- ✓ 現在の負荷状況
- ✓ 人財のスキルレベル
- ✓ 業務・作業の実際のリードタイム
- ✓ 不良や不具合状況
- ✓ 段取りによる業務順序
- ✓ 他部署との連携不足
- ✓ 進んでいないIT化
- ✓ 顕在・潜在しているムダ



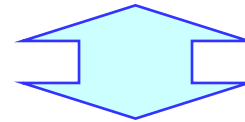
課題認識 = 計画立案要素 でもある！！

3. 今と未来の両輪で進む

どうやって高い付加価値を生み出し続けるのか！？

【常に今と未来の両輪で進む】

現時点での最高のパフォーマンス



個人も組織も常に成長する
(人財育成、改善・改革)

当たり前前なのが組織になると抜けてしまう！！



適度なストレス（プレッシャー）は活力となるが、
過度なストレス（プレッシャー）は思考を歪めてしまう。



現状を謙虚に把握する勇気を持つ。
そして、課題を見える化する。

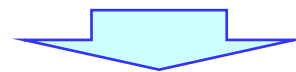
パート4

計画立案の5つのステップ

1. ありたい姿の明確化 : Desire (欲求)
2. シナリオの作成 : Scenario (シナリオ)
3. 問題点の抽出 : Problem (問題)
4. 選択と集中 : Selection (選択)
5. 全体最適な決断 : Decision (決定)

1. ありたい姿の明確化: Desire (欲求)

ゴールの姿を吐き出し、共有する



“あるべき姿”ではなく“ありたい姿”で
与えられたゴールではなく、自分たちの
ゴールを設定し、共有する



ここでの認識の差が、何をやるか、どうやるか、何を重視するかのズレとなる

【事業目標と現状の問題点から、ありたい姿を描く】

申し訳ございませんが、
事例にはぼかしを入れさせていただいております

2. シナリオの作成 : Scenario (シナリオ)

ゴールにどう向かうのかを共有する



仮に現在地とゴールが同じになっても、どの道を通るかは人によって違う

細かなチェックポイント(実行項目やマイルストーン)を設定する前に大まかなルートを共有する



この時点で、現場と管理職で大きな差となることが多い

【シナリオシート、課題マンダラチャート、選択と集中WBSシート】

チームで設定したゴール(ありたい姿)に対して、現時点で考えるゴールへのシナリオを書き出す。



【狙い】

ゴールまでのイメージを共有することで、ゴールのレベルに対する差を認識し、合わせていく。

「なぜ、このシナリオなのだろうとか考える」

細かい項目に入る前に全体像のイメージを共有することで、詳細に入った時の認識差を抑える。

申し訳ございませんが、
事例にはぼかしを入れさせていただいております

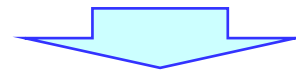
1. 全体のボリュームが把握
2. 業務の細部(リスト化して業務の難易度、見える化、全体の業務フロー、部署別、職層別、部署をまたがる業務)業務として必要なもの
3. ギャップの把握(実際の業務での過不足)
4. 教育資料の有無(業務部として必要な教育資料、職層別、レベル別、専門知識)
5. 講師になる人材の育成
6. 教育プログラムの充実(職層別、レベル別、専門知識)
7. 組織のレベル評価の内容の見直し
8. 現状の人員のレベル把握
9. 個々の教育計画
10. 教育の実施

3. 問題点の抽出 : Problem (問題)

シナリオを実行するときの問題点(障害)、課題、疑問点などを吐き出す



- ✓ 吐き出した内容の“重要度”と“難易度”を共有する
- ✓ さらに時間的、技術的、費用的などの視点で分類する



シナリオ実行のそれぞれの認識を合わせていく

【シナリオシート、課題マンダラチャート、選択と集中WBSシート】

申し訳ございませんが、
事例にはぼかしを入れさせていただいております

10項目

シナリオの1項目に対して8項目の実行課題や懸念材料などを挙げていく。
この場合、シナリオ10項目に対して、10枚のマンダラチャートを作成する

【狙い】

シナリオの各項目の実行イメージをチームで共有する立場や現状把握状況の違いによる
実行内容の中身の認識差を抑える

【シナリオシート、課題マンダラチャート、選択と集中WBSシート】

マンダラチャートで出た項目に対して、「重要度」と「難易度」をプロットしていく

【狙い】

重要度と難易度の認識差を抑える
計画立案段階でこの部分の認識差を上げ抑え込んで「できない計画」になり、実行段階でムリが発生してしまうことを防ぐ

申し訳ございませんが、
事例にはぼかしを入れさせていただいております

4. 選択と集中 : Selection (選択)

結果を出すために今できること、やること、
今後の課題を明確にする



- ✓ クリティカルパスの明確化
- ✓ 実施レベルの検討
- ✓ 実施しないことを選択
- ✓ 並行しての実施
- ✓ 他の部署、外注の検討
- ✓ 保留(要検討)



この時点で、どうやるかが共有できる

【シナリオシート、課題マンダラチャート、**選択と集中WBSシート**】

申し訳ございませんが、
事例にはぼかしを入れさせていただいております

「大項目」
シナリオシートの項目

各項目の重要度

各項目の難易度

「中項目(実施要件・課題)」
マンダラチャートの項目

実施レベル

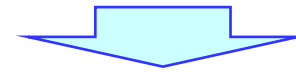
S: 実施・クリティカル
A: 実施
B: レベルダウン
C: 並行して実施
D: 実施しない
E: 保留（要検討）
F: 他チームと調整
G: 他チームへ依頼

アウトプット

※ ここで具体的なアウトプットを共有することで、重要度・難易度の整合が取れ、実施レベルとの整合が取れる。

5. 全体最適な決断 : Decision (決定)

あいまいを排除し、決断する
(迷わずに業務に集中できる状態の構築)

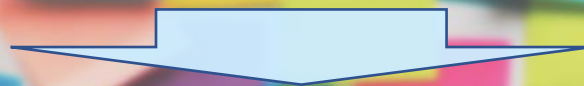


あいまいな状態を排除することで現場(実務者)の肉体的・精神的な負担を低減させる

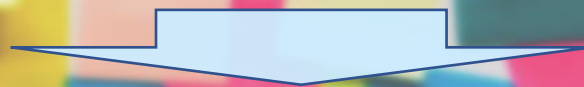


個人と組織の能力を最大限に発揮できる状態を目指す

各ステップの鍵はファシリテーター！！



- ✓ 情報や意見を引き出す
- ✓ 情報や意見を分かりやすくする(同じ土俵にあげる)
- ✓ 情報や意見を整理する
- ✓ 議論を促す
- ✓ ポイントを分かりやすくする
- ✓ 決断を促す
- ✓ 決定事項を明確にする



信頼関係の構築(心理的安全性)
傾聴力(応答力、質問力)
ロジカルシンキング(論理的思考)



コミュニケーション能力

パート5

組織風土を振り返る

1. 情報を発信することで楽になる

2. 全体最適の全体が合っている

3. 常に前向きな姿勢になれる

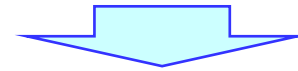


1. 情報を発信することで楽になる

人はなぜ情報発信を拒むのか！？



フィルターとブレーキが潜在している



- ✓ 良い情報と悪い情報とは！？
- ✓ 情報は鮮度が重要なわけは！？
- ✓ 何のために情報を発信するのか！？



情報がどう使われているのか！！

2. 全体最適の全体が合っている

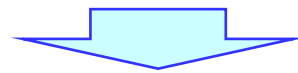
全体最適の全体とはどこを指しているのか？



常に全体の意識のもとで議論し、決断するために日頃のコミュニケーションが重要



アサーティブな言動が下地となる



新鮮で高精度、高信頼、必要な粒度の情報を共有する！！

3. 常に前向きな姿勢になれる

リスクを共有するからチャレンジできる



- ✓ 計画時の想定リスク(障害)の共有と決断
- ✓ How to の共有
- ✓ 常に新鮮な情報共有と全体最適視点による迅速な決断と指示



組織としての当たり前を振り返る



組織風土は当たり前となり各自の思考に定着する！！

悪しき組織風土は各自の不満を我慢に変え、あきらめに変え、最後は違和感がなくなる

最後に、

計画作成のステップを通して、各自の中のフィルターやブレーキ、そして壁の存在を確認でき、組織風土が見えてきます。それらはステップを丁寧に進めることで確実に打破することに繋がります。

「とても時間がかかる」そう思った人ほど無意識に課題にフタをしているかもしれません。

一度、とことん取り組んで欲しいと思います。

まとめ

今、コロナの拡大により人との物理的距離が広がるとともに、心理的な距離も広がっています。

計画づくりを通して、様々な問題や考えを共有し、組織力向上につながれば幸いです。

パート1
なぜ、今計画立案プロセスを再構築なのか

ムリな計画がモチベーションを奪い、情報にフィルターが掛かり、情報の改ざんが行なわれる

パート2
計画の本来の目的を取り戻す

目的を明確にし、個人・組織が最大限に能力を発揮できる環境を構築する

パート3
計画で当たり前を考えること

当たり前のことができているかを謙虚に勇気を持って把握し、しっかりと課題を見える化する

パート4
計画立案の5つのステップ

計画づくりの鍵はファシリテーター

パート5
組織風土を振り返る

計画作成ステップを通して組織風土によって醸成された各自の中のフィルターやブレーキ、そして壁の存在をしっかりと認識し、打破する