

『計画が組織崩壊の要因になっている？』 『計画立案の五つのステップ』

筆者が代表を務めるNK総研の組織調査アンケートによると、現場に近い人ほど「計画」に対しての不満は高く、その評価は低いという結果が出ている。そのことが生産性や業務品質の低下を招いているだけでなく、職場の人間関係にも悪影響を及ぼしている。個人と組織の能力を最大限に発揮できる状態を実現することが計画の本来の目的だ。それを実現する「計画立案の五つのステップ」を紹介する。

(NK総研代表 活き活き組織構築
支援コンサルタント 瀬川裕之)

現場の状況を「計画」に反映させる と経営会議で承認が下り ないという茶番

組織運営に不可欠な要素であるはずの「計画」が、組織を崩壊に導いています。「今の計画は自分たちの首を絞めているだけだ」と現場から不満の声が上がっても、管理職は「仕事なんだから与えられた計画を達成するよう努めるのが当たり前」と突き放す——筆者が企業診断や組織イ

ンタビューで何度も見聞きしてきた光景です。

計画には承認が必要です。しかし、現場の状況を計画に反映させると、会社が要求する結果を満足させることができないため、承認は受けられません。結果的に承認される計画は「現場にとってとてもできそうにないもの」にならざるを得ません。

承認された計画は、どうやって達成するのか、シナリオも具体的な手段もあいまいなまま、現場に落とされ、未達を責められた現場から、後になって実態が言い訳として少しずつ出てくる、ということが繰り返されています。

計画か、ただの圧力か

計画の最も重要な機能は、段取り、です。決めたことを確実に実行することによって良い結果を出すために計画があります。それは現場にとって、迷わずにやるべきことに集中するための「道しるべ」であるはずですが、しかし、その計画がノルマを示す

だけの進捗管理のツールとなり、着手と中身は個人まかせという状況が生まれています。

計画の具体的な着手日や中身にあたる作業内容などを、その会社の何人かに質問するとそれぞれ違った答えが返ってきます。

つまり計画には納期だけが示されていて、標準はあっても中身（プロセス）はブラックボックス化しているわけです。実際の作業内容や手順は、進捗の遅延や未達などの問題が起きてそれが表面化するまで確認されることはありません。それが個人商店を生み、技術伝承や組織間の壁となり、その状態で経営層が計画の達成に圧力をかけると、現場では「都合の良い妥協」が始まります。

組織インタビューで会社からの命令のうち何を重要視するかと現場で質問して、最も多く返ってくる答えが「納期」です。安全第一、品質第一と口では言いながら、現場が常にプレッシャーを感じて、判断においても最優先しているのは「納期」なのです。

納期を優先するあまりに、現場では最後の手段として作業の手抜きや確認・検査の省略、情報の改ざんなどの妥協が生まれます。担当者は「問題のない範囲でやっている」「そうしないと間に合わない」と自分に言い聞かせています。それがチーム内で暗

黙の了解となっていることも少なくありません。いずれ問題意識は消滅し、都合の良い妥協が組織の標準となつて引き継がれていきます。

実際にデータ改ざんなどを行った担当者に話を聞くと、ほとんどが「悪いと分かっていたが仕方なかった。でも問題はないはず。みんなやっている」と話します。一方、会社側は「分かっていたらすぐに対処したの」と言います。しかし、問題の原因を会社側が作り出していることには気づいていません。

これらの問題の大元にあるのが、計画作成のプロセスなのです。現場の状況を反映した計画が承認されないため、情報にフィルターをかけることから組織の崩壊が始まります。圧力だけの計画に基づいて現場に無理を強い続けられ、安全や品質など、さまざまなところに悪影響を及ぼすのは明らかです。

バックキャストとフォアキャスト のハイブリッド型で計画を立案 する

「個人と組織の能力を最大限に発揮できる状態を目指す」——それが計画の本来あるべき姿です。今の計画作成プロセスにおいて何を省略しているのかを再認識することが、計画本来の姿を取り戻す第一歩となります。そ

の方法をNK総研では次の「五つのステップ」にまとめています。

実行計画の問題点として、将来のあるべき姿から逆算して今何をすべきかを考える、いわゆる「バックキャスト思考」でシナリオ（中長期計画）を描いても、実行の段階では現在や過去のデータから未来を予測する「フオアキャスト思考」に支配されて、現状の延長線上の取り組みにとどまってしまうことが挙げられます。

その理由は現場では納期遵守が最優先されて、自転車操業的に業務をこなすことが当たり前になっているからです。組織全体では立派な計画を

立てながら、現場は目の前の業務を日々こなしていくだけで精一杯という状態です。この分断を一本のベクトルに合わせていくのが「計画立案の五つのステップ」の狙いです。

難しいことは何もありません。表を見れば分かるように、ステップ1〜5のプロセスは、個人が普段の生活でいつも経験している計画立案そのものです。例えば、旅行の計画を立てる時であれば、通常は次のようなプロセスを踏むはず。

まず「ステップ1 ありたい姿の明確化」では、どこに旅行したいのか、自分の欲求、つまりありたい姿をあ

りのままに思い描きます。次の「ステップ2 シナリオの作成」は大まかな旅行計画の策定です。一番ワクワクするところかもしれません。

しかし、ステップ2のシナリオをそのまま実行できることは稀です。使える予算、休みは取れるのか、それはいつの時期なのかなど、実行にあたっての問題点や課題、疑問点が必ず出てきます。それが「ステップ3 問題点の抽出」です。

そして「ステップ4 選択と集中」で、実行の難易度や自分のこだわり（重要度）を加味して条件を選択していきます。その上で「ステップ5 全体最適な決断」を下して、具体的な実行計画を立てます。この段階にな

って場合によってはシナリオの変更を余儀なくされることもあります。それも含めて最善の決断を下します。

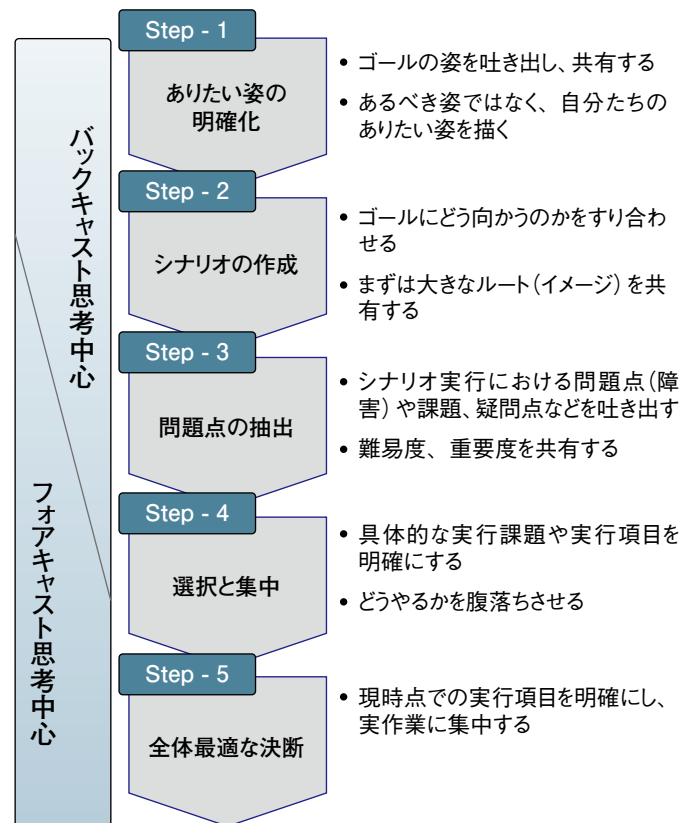
普段は意識することはなくても、誰もがこれらのステップを踏んで計画を立てています。ただし、ステークホルダーの人数が増えると、各ステップにおける調整が難しくなります。その結果として多くの組織で計画作成のプロセスが歪み、計画の実行を圧力に頼る、いびつな状況が生まれています。

そこで大事になるのがファシリテーターの存在です。今の組織において、上から降りてくる「ありたい姿

と、現場から上がってくる声を、誰がどのように調整しているでしょうか。現場に対して「仕事なのだからやるしかない」「できることをやるしかない」「とやかく言ってもしょうがない」と、納得ではなく、しない「尽くし」の説得を繰り返してはいないでしょうか。

この五つのステップを実際に行なってみると、初めはかなりの時間がかかります。その多くは現状を把握するための情報収集と確認作業に費やされます。それだけ多くの問題が組織に潜在していることを表しています。その意味をよく噛みしめてください。それが今の組織のコミュニケーションの状態なのです。

コロナ禍の今、計画の重要性はますます大きくなっています。この機会に計画の目的をあらためて認識して、計画の現状を謙虚に振り返り、組織を構成する一人一人が活き活きと活動できる計画づくりを目指してほしいと願っています。



出所) 筆者作成

※ S O L E (The International Society of Logistics // 国際ロジスティクス学会) は 1960年代に設立されたロジスティクス団体。米国に本部を置き、会員は51カ国・3千人以上に達する。日本支部では毎月「フォーラム」を開催し、講演、研究発表、現場見学などを通じてロジスティクス・マネジメントに関する活発な意見交換、議論を行っている。