

戦略計画シート

**戦略計画** 戦略計画の目的は、いまの行動である。組織全体の目標を仕事として具体化する。これを実現するために手にする資源を組織化しなければならない。 (5, 8章)

- 未来は、望めばそのとおりに起こるわけではない。未来を築くには、いま決定を行わなければならない、いまリスクを負わなければならない、いま行動しなければならない、いま資源特に人材を割り当てなければならない、いま仕事をしなければならない。
- 「われわれの事業は何か」「何になるか」「何であるべきか」についての計画は統合する必要がある。そのうえで時間軸によって長期と短期に分ける。そして誰かにとっての具体的な仕事とする。
- 戦略計画の目的は、今の行動にある。目標を仕事として具体化し、組織のエネルギーと資源を正しい領域に集中する。

企業家的な貢献とは経済、社会、政治の状況を変えるイノベーション、真にユニークな出来事を起こすことである。

- ”計画が必要となるのは、われわれが未来を予測できないからである”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒未来は予見できない。予測があてにならないことはすぐにわかる。  
 ⇒重要なことは、いかなる未来を今日の思考と行動に織り込むか、どこまで先を見るか、それらのことをいかに今日の意思決定に反映させるかである。
- 計画を長期と短期に分けて考えることは間違いであるか？⇒YES,あらゆる意思決定に長期と短期の側面がある。長期とは、意思決定が意味をもちうる最大の期間のことである。  
 【具体例】高炉の建設から投資額の回収に要する20数年の期間は長期の側面である。
- ”重要なことは、明日何を行うかを考えることか？明日の行動についての計画か？”  
 ⇒NO,重要なことは、明日のために今日何を行うかを考えることである。計画とは、明日のために今日何を行うかを考えること。未来を考えて今日の行動のために、今日意思決定を行うことである。
- ”戦略計画とは、より大きなリスクを負担できるようにすることである”ことを理解しているか？ Y・N  
 ⇒経済的な成果をもたらすのは、リスクの試練を受けたときだけである。経済活動とは、現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭けることである。  
 ⇒経済活動の本質とはリスクを冒すことである。いくつかのリスクから最も合理的なものを選ばなければならない。

①事業の目標	②「何を破棄するか？」昨日を廃棄する。	③「新しく何を行うか？」「何をダントツに加えるか」新しい方法を開発する。
戦略計画とは、事業が目標とするものからスタートする。目標は絶対のものではない。方向づけである。⇒目標は、未来をつくるために、資源とエネルギーを動員するためのものである。	成果を生むわずかの種類の価値ある活動に集中することである。同時に、大きな成果をもたらすことのない無数の取引、製品、サービス、研究開発、販売活動からは手を引くか、少なくとも余分なコストとエネルギーをかけないことである。	目標達成のために、努力の倍加よりも新しい方法の開発に力を入れているか？ ⇒すでに行っていることだけで、未来のニーズを満たし続けることはできない。
	明日新しいことをおこなえるようになるための前提は何か？ ⇒もはや生産的でないもの、陳腐化したものから自由になること。 ⇒陳腐化したものの廃棄抜きに、新しいことに取り組む戦略計画は、いかなる成果も生むことがない。 ⇒破棄することで、新しいことに必要とされる人材と資金をもたらす。行動への意欲までもたらす。	「将来一定の地位を得るには今日何をしなければならないか？」 「今日資源を投入しなければならないものは何か？」  (ブルーオーシャン戦略)
	あらゆる種類の活動、製品、市場、プロセスについて、問う。 「もし、今日これを行っていなかったとしたら、改めて行うか？」 ⇒答えが「NO」であるならば、 「それではいかにして早くやめるか？」	①今まで提供されていない、新しく付け加えるべき要素はあるか？  ②標準と比べて、ダントツに突き抜けるほど”増やすべきもの”はあるか？

戦略計画シート

④ それぞれの戦略計画の「対象期間は？」「いつスタートしなければならないか？」

計画とは、未来を考えて今日の行動のために今日意思決定を行うことである。

- ・ すべての領域において、明日の目標を達するには、今日何をしなければならないかを考える。 Y・N
- ・ あらゆる意思決定に短期と長期の側面がある。しかし、計画を短期計画と長期計画に分けて考えることは間違いか？ Y・N  
⇒YES.今日の行動についての計画がある。それらの計画こそ本当の計画である。明日の行動についての計画がある。それらの計画は夢にすぎない。
- ・ 長期とは、どのくらい先の期間か？  
⇒何が短期で何が長期であるかは時間の長さでは決められない。問題はどれだけの期間影響を受けるかである。  
⇒長期とは、意思決定が意味をもちうる最大の期間のことである。  
⇒戦略計画の対象期間は固定したものではない。対象期間をどう見るかが、すでに一つのリスクを伴う意思決定である。
- ・ ”どこまで先を考えるか？”  
⇒どこまで先を考えるかは問題によって異なる。ただし、20年を超える期間は永遠と同じ。20年後の現在価値はゼロであり、現在のエネルギーと資源を投ずるにはあたらぬ。  
⇒しかし、長期の懐妊期間を要するものについては、間に合うように手を打たなければならない。  
【例】製紙会社はパルプ材の成長に99年を要するのであれば、99年後の原材料確保のために今日、植樹をしなければならない。
- ・ 「必要な時に、必要な成果を手にするには、いつスタートしなければならないか？」 ⇒この問いの答えこそ、新しい仕事に取り組むべきタイミングを教える。

⑤ 「今日、この仕事のために、最高の部下のうちだれを任命するか？」

- ・ 成果は、組織の中の有能な人材に仕事を割り当てることによって決まる。
- ・ ”最高の人材を今、担当させることはできるか？ Y・N  
⇒NOであり、”有能な人材は、明日を担当する前に今日の仕事を終わらせなければならない”ならば、戦略計画がないことを認めたにすぎない。
- ・ ”戦略計画とは、資源、特に優秀な人材をどこに配置するかを示すべきものか？” Y・N  
⇒YES.戦略計画は、将来において成果を生むべき活動に資源を割り当てて、初めて意味をもつ。

⑥ 目標と成果を照合し、評価する。「何を成果の尺度とするか？」「いかにそれを測定するか？」「最低限、満たすべき成果は何か？」 参照②【マネジメントの技能】22管理手段

- ・ ”目標を達成しつつあるか否かを知りうる形で、期待するものを織り込んでおかないかぎり、戦略計画をしたことにはならない、計画のプロセスへのフィードバックもできない。
  - ・ 成果の実現は定性的、定量的に評価することができる。いずれも必要である。目標を達成しつつあるか否かを知りうる形で、成果を測定しないかぎり、プロセスへのフィードバックもできない。
  - ・ 成果について、何を尺度として、何を測定するかが明らかにされていない領域は、放っておかれるだけとなる。
- 例) AT&Tの事業の定義は「わが社の事業は公衆へのサービスである」とした。これにより業績と成果の尺度として、顧客満足度と充足度を開発した。この二つの尺度が彼らを査定した。
- 例) あるクリニックでは、ミッションは患者の治癒であり、あげるべき評価可能な成果は、社会生活への復帰だった。  
グループセラピーへの参加、入院、自覚症状、自己管理能力によって、治療の成果を評価した。
- 例) ある研究所では、研究開発の価値を「世の中を変えるどのような成果をあげたか？」で定性的に評価した。
- 例) 定量的な尺度:生活保護家庭における義務教育修了者の就業率、医療における新たな知見の利用件数。

⑦ 評価して、フィードバックする。目標は常に点検しているか？⇒情勢が変化すれば、目標そのものを変更しなければならない。

- ・ ”決定を行った者が自ら出かけて確かめることが、唯一の信頼できるフィードバックであるか？”⇒YES.命令を与えた当の部下からの報告を当てにしていけない。少なくとも副官を派遣する。自ら出かけて確かめない限り、不毛の独断から逃れることはできず、成果をあげることはできない。 Y・N
- ・ 成果の尺度を用いて、自らの成果を目標と照合し、フィードバックする。成果の尺度を用いて、自らの成果を自己管理し、フィードバックしているか？
- ・ 目的に合致しなくなった目標や、実現不可能であることが明らかになった目標、不十分な成果や非生産的な活動を識別し、目標や活動を廃棄しているか？

戦略計画シート

<p>中期経営計画書 今年度方針(数値目標)</p>		
<p>今年度方針を達成するために、 どのような目標を掲げて取り組むべきか？</p>		
<p>②何をやめるか、やらないか？何を廃棄するか？</p>		
<p>( 活動・顧客・市場・工程・サービス ) 陳腐化した事の廃棄なしに成果を生むこと はない。破棄することで新しい事に必要とさ れる人材と資金と行動への意欲をたらす。</p>		
<p>③新しく何を行うか？ 何をダントツに加えるか？</p>		
<p>目標達成のために、すでに行われている努 力の倍加よりも、新しい方法の開発に力を入 れているか？ ①新しく付け加えることは何か？ ②ダントツに突き抜けるほど、“増やすべきも の”はあるか？</p>		
<p>④戦略計画の対象期間は？</p>		
<p>⑤誰を責任者とするか？</p>		
<p>⑥何を成果の尺度とするか？いかに測定するか？</p>		
<p>最低限、満たすべき成果は何か？ * 最低限 必要な成果(基準)を規定する</p>		
<p>この戦略計画を実行しない場合、何が起こるか？</p>		<p>【創造する経営者】P295</p>
<p>実行することによる最悪の事態は何か？</p>		
<p>⑦誰が、いつ評価して、フィードバックするか？</p>		
<p>あげた成果は何か？</p>		
<p>その原因や理由は何か？</p>		
<p>目標は適切だったか？廃棄すべき目標は？</p>		

戦略計画シート

<p><b>中期経営計画書 今年度方針(数値目標)</b></p>		
<p>今年度方針を達成するために、 どのような目標を掲げて取り組むべきか？</p>		
<p><b>②何をやめるか、やらないか？何を廃棄するか？</b></p>		
<p>( 活動・顧客・市場・工程・サービス ) 陳腐化した事の廃棄なしに成果を生むこと はない。破棄することで新しい事に必要とさ れる人材と資金と行動への意欲をたらす。</p>		
<p><b>③新しく何を行うか？ 何をダントツに加えるか？</b></p>		
<p>目標達成のために、すでに行われている努 力の倍加よりも、新しい方法の開発に力を入 れているか？ ①新しく付け加えることは何か？ ②ダントツに突き抜けるほど、“増やすべきも の”はあるか？</p>		
<p><b>④戦略計画の対象期間は？</b></p>		
<p><b>⑤誰を責任者とするか？</b></p>		
<p><b>⑥何を成果の尺度とするか？いかに測定するか？</b></p>		
<p>最低限、満たすべき成果は何か？ * 最低限 必要な成果(基準)を規定する</p>		
<p><b>この戦略計画を実行しない場合、何が起こるか？</b></p>		<p>【創造する経営者】P295</p>
<p>実行することによる最悪の事態は何か？</p>		
<p><b>⑦誰が、いつ評価して、フィードバックするか？</b></p>		
<p>あげた成果は何か？</p>		
<p>その原因や理由は何か？</p>		
<p>目標は適切だったか？廃棄すべき目標は？</p>		

戦略計画シート

<p>中期経営計画書 今年度方針(数値目標)</p>		
<p>今年度方針を達成するために、 どのような目標を掲げて取り組むべきか？</p>		
<p>②何をやめるか、やらないか？何を廃棄するか？</p>		
<p>( 活動・顧客・市場・工程・サービス ) 陳腐化した事の廃棄なしに成果を生むこと はない。破棄することで新しい事に必要とさ れる人材と資金と行動への意欲をたらす。</p>		
<p>③新しく何を行うか？ 何をダントツに加えるか？</p>		
<p>目標達成のために、すでに行われている努 力の倍加よりも、新しい方法の開発に力を入 れているか？ ①新しく付け加えることは何か？ ②ダントツに突き抜けるほど、“増やすべきも の”はあるか？</p>		
<p>④戦略計画の対象期間は？</p>		
<p>⑤誰を責任者とするか？</p>		
<p>⑥何を成果の尺度とするか？いかに測定するか？</p>		
<p>最低限、満たすべき成果は何か？ *最低限 必要な成果(基準)を規定する</p>		
<p>この戦略計画を実行しない場合、何が起こるか？</p>		<p>【創造する経営者】P295</p>
<p>実行することによる最悪の事態は何か？</p>		
<p>⑦誰が、いつ評価して、フィードバックするか？</p>		
<p>あげた成果は何か？</p>		
<p>その原因や理由は何か？</p>		
<p>目標は適切だったか？廃棄すべき目標は？</p>		

戦略計画シート

<p>中期経営計画書 今年度方針(数値目標)</p>		
<p>今年度方針を達成するために、 どのような目標を掲げて取り組むべきか？</p>		
<p>②何をやめるか、やらないか？何を廃棄するか？</p>		
<p>( 活動・顧客・市場・工程・サービス ) 陳腐化した事の廃棄なしに成果を生むこと はない。破棄することで新しい事に必要とさ れる人材と資金と行動への意欲をたらす。</p>		
<p>③新しく何を行うか？ 何をダントツに加えるか？</p>		
<p>目標達成のために、すでに行われている努 力の倍加よりも、新しい方法の開発に力を入 れているか？ ①新しく付け加えることは何か？ ②ダントツに突き抜けるほど、“増やすべきも の”はあるか？</p>		
<p>④戦略計画の対象期間は？</p>		
<p>⑤誰を責任者とするか？</p>		
<p>⑥何を成果の尺度とするか？いかに測定するか？</p>		
<p>最低限、満たすべき成果は何か？ * 最低限 必要な成果(基準)を規定する</p>		
<p>この戦略計画を実行しない場合、何が起こるか？</p>		<p>【創造する経営者】P295</p>
<p>実行することによる最悪の事態は何か？</p>		
<p>⑦誰が、いつ評価して、フィードバックするか？</p>		
<p>あげた成果は何か？</p>		
<p>その原因や理由は何か？</p>		
<p>目標は適切だったか？廃棄すべき目標は？</p>		

戦略計画シート

<p>中期経営計画書 今年度方針(数値目標)</p>		
<p>今年度方針を達成するために、 どのような目標を掲げて取り組むべきか？</p>		
<p>②何をやめるか、やらないか？何を廃棄するか？</p>		
<p>( 活動・顧客・市場・工程・サービス ) 陳腐化した事の廃棄なしに成果を生むこと はない。破棄することで新しい事に必要とさ れる人材と資金と行動への意欲をたらす。</p>		
<p>③新しく何を行うか？ 何をダントツに加えるか？</p>		
<p>目標達成のために、すでに行われている努 力の倍加よりも、新しい方法の開発に力を入 れているか？ ①新しく付け加えることは何か？ ②ダントツに突き抜けるほど、“増やすべきも の”はあるか？</p>		
<p>④戦略計画の対象期間は？</p>		
<p>⑤誰を責任者とするか？</p>		
<p>⑥何を成果の尺度とするか？いかに測定するか？</p>		
<p>最低限、満たすべき成果は何か？ * 最低限 必要な成果(基準)を規定する</p>		
<p>この戦略計画を実行しない場合、何が起こるか？</p>		<p>【創造する経営者】P295</p>
<p>実行することによる最悪の事態は何か？</p>		
<p>⑦誰が、いつ評価して、フィードバックするか？</p>		
<p>あげた成果は何か？</p>		
<p>その原因や理由は何か？</p>		
<p>目標は適切だったか？廃棄すべき目標は？</p>		