

# 計画の立て方・計画書の作り方

VOL— 1 計画の立て方





## ■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

この講座を受講する皆さんは、少なからず計画立案に悩みを抱えていることでしょう。「もっと効率的に物事を進めたい」、「期限内にやるべき事が完成するように段取りを組めるようになりたい」、「チームメンバーを巻き込めるような計画立案がしたい」など、きちんと計画を立てられるようになったら、もっと仕事がうまく進むのにと考えた経験が、多少なりともあるのではないのでしょうか。

計画とは、目標や目的を達成するために、どう動くのかをまとめるものです。何を、いつ、誰が、どのように実施するのかを組み立てていきます。計画を立てることで仕事の効率化が図れるだけでなく、どの行動に時間をかけるべきなのか、どの課題にヒト、モノ、カネといった資源をかけるべきなのかを考えることができます。さらには仕事にメリハリを付けることもでき、結果的に仕事の質を高めることにもつながるのです。

みなさんはこれまで、日常生活の中でも何度となく計画を立て、物事を進めてきたはずです。語学習得のための計画、旅行の計画、資格取得のための計画、引っ越しの計画など、計画立案は私たちが行動する上で、欠かすことのできないものです。

仕事においても同様です。商品開発計画、営業計画、利益計画など、ゴールに向かってどのように動けばいいのか、段取りやスケジュールをまとめていきます。多くの企業では、3年をめぐりに中期経営計画を立案し、組織全体で達成に向けて推進しています。

達成する目標が高く、そのためにやるべきことが多岐にわたっている場合、あるいは担当者が複数いて、各自の仕事を決める必要がある場合、またはゴール達成までの時間が長い場合など、特に計画立案が必要になります。目標達成に向けて、しっかりとした段取りが組まれていれば、周囲を納得させることもでき、仕事が進めやすくなるのです。

本講座では、計画立案の重要性、立案のプロセス、計画立案に必要なスキルについて学んでいきます。

みなさんの仕事が効率よく進み、さらに仕事の質が高まる「計画の立て方」について、まず第1巻でしっかりと学んでいきましょう。

# CONTENTS

## 計画の立て方・計画書の作り方

### vol.1 計画の立て方

#### 第1章 計画ってなに？

Lesson 1	計画とは	8
Lesson 2	計画倒れはなぜ起きるのか	10
Lesson 3	目的に合致した計画になっているか	12
Lesson 4	計画のゴールまで、道程が明確になっているか	14
Lesson 5	独りよがりの計画になっていないか	16
Lesson 6	他者にとって、実行したいと思えるような計画になっているか	18
Lesson 7	計画の進捗を、きちんと管理できるようになっているか	20
Lesson 8	PDCAサイクルにつながっているか	22
Summary	まとめ	24

#### 第2章 計画立案がしやすくなる5つのプロセス

Lesson 1	5つのプロセスの前に、やるべきこと	26
Lesson 2	モレやダブリを防ぐ「施策化」	28
Lesson 3	根拠のある目標を立てる「目標化」	30
Lesson 4	行動する上での指標を決める「行動化」	32
Lesson 5	目標と現状のギャップを埋める「課題化」	34
Lesson 6	PDCAのサイクルを回す「定着化」	36
Summary	まとめ	38

---

### 第3章 計画立案にあたって意識すること、考えること

---

Lesson 1	全体観を持って正しい状況を把握する	40
Lesson 2	問題意識、危機意識、当事者意識を持つ	42
Lesson 3	問題ではなく課題で考える	44
Lesson 4	優先順位を付ける	46
Lesson 5	バックキャストで考える	48
Lesson 6	計画はオプションで考える	50
Lesson 7	想定されるリスクを整理する	52
Lesson 8	チームのメンバーを巻き込む	54
Lesson 9	過去の事例から真似ぶ	56
Summary	まとめ	58

---

### 第4章 計画立案に必要な思考法・スキル

---

Lesson 1	仮説思考	60
Lesson 2	フレームワーク思考	62
Lesson 3	ゼロベース思考	64
Lesson 4	ダンドリカ	66
Lesson 5	変化対応力	68
Lesson 6	コミュニケーション力	70
Lesson 7	リーダーシップ	72
Lesson 8	決断を促す力	74
Summary	まとめ	76

## 学習の進め方

1

### 学習スケジュールを立てる

テキストの学習をはじめの前に、講座全体の学習スケジュールと、各章の学習予定日を決めましょう。各章の扉ページには、「学習項目 Lesson」ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

2

### 各単元の学習を行う

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。

テキストは全4章で構成されています。

それぞれの章に「学習項目 Lesson」「まとめ Summary」があります。Lessonで学習した内容の理解度を深めるために、まとめで内容を復習しましょう。

テキスト学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

#### 各章の構成

学習項目 Lesson ・ 各Lessonは、「本文」「ポイント」「図解」「note」で構成されています。まず本文とポイント、図解を読み、要点を理解しましょう。本文の重要だと思った箇所に下線を引いたり、記入欄を利用して気付いたことや疑問に思ったこと、Lessonで学んだテーマに関する情報（ニュース、日常の出来事、聞いた話など）を書き込んでおきます。課題に取り組んだり、復習する際に活用しましょう。

まとめ Summary ・ 各章の要点をまとめたページです。この章で学習した重要なポイントを今一度しっかりと確認しておきましょう。

3

### 添削課題を提出する

各単元のテキスト学習が終了したら、添削課題に取り組めます。まずはじめは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながらか、解答を記入してください。全ての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

## 計画ってなに？

▶ この章の内容・この章で学ぶこと この章を終えた後、次のことが身に付きます。

## LEARNING OBJECTIVES

計画は、「より良い未来をつくる」ために必要なものです。未来というとらえどころのないものに向けて、実現したい像を描くのです。計画の作成のためには、作成の目的を明確にし、周囲が納得できるように実行に向けてのイメージを描くことが重要です。本章では、そのためのポイントについて学んでいきます。

- ・計画とは「良い未来をつくる」ためのもの
- ・目標を実現するという目的のために、計画を立てる
- ・計画に大切なことは、実行できるというイメージを持つこと
- ・計画が必要な目的と、ゴールイメージを押さえる
- ・計画は“実行したい”と感じられることが大切
- ・振り返るためにKPIを設定し、より良い計画に練り上げる

## ▶ 学習スケジュール

	予定日	実施日		予定日	実施日
Lesson 1	/	/	Lesson 6	/	/
Lesson 2	/	/	Lesson 7	/	/
Lesson 3	/	/	Lesson 8	/	/
Lesson 4	/	/			
Lesson 5	/	/			

## ■ 計画とは、「より良い未来をつくる」ためのもの

「計画」とは、何でしょうか？

『広辞苑』によると、「事を行うにあたり、その方法や手順などをあらかじめ考えること。また、その案。もくろみ。プラン」とされています。

そう、「計画」とは、「まだ見ぬことを現実のものとするために、これからの時間をどうしていきたいか考えること」なのです。

全ての人に与えられた1日の時間は24時間です。それは、社会的地位の高低や、収入の大小にかかわらず、全ての人に平等に与えられているものです。そのため、時間をどのように使っていくのかを考えることは、とても重要なことです。それが人生の質を左右するといっても過言ではありません。今から自分がどこへ向かうべきなのか、どこへ向かいたいのかを、“自分事”として捉えて、しっかりと考えていくことが必要です。その意味では、計画を立てることは、自分自身と向き合うことでもあります。計画とは、「より良い未来をつくる」ためのものなのです。

## ■ 計画とは、「面倒くさい」もの！？

これだけ大切なことにもかかわらず、「計画を立てるのが大好きで、いつも頭の中で考えた構想を、具体的な計画として紙に書き出している」というような根っからの計画好きは、おそらく少数派なのではないでしょうか。計画という言葉に対し、「面倒くさいもの」、「こなさないといけないもの」など、ネガティブなイメージを持つ人も少なくないのではないかと思います。

では、どうして計画をネガティブにとらえる人が多いのでしょうか？

その最も大きな原因の1つは、計画が“他人事”になりがちである、ということです。何を目的として立てるのがわからなかったり、とにかく上司に考えろと言われたから考えたものであったりすることもあるでしょう。そのため、本来は“自分事”としてとらえるべきことであるはずなのに、いつの間にか“他人事”になってしまい、なかなか積極的になれないことが原因なのです。

思い出してみてください。過去に旅行やパーティーなどを自ら計画した時のことを。きっと夢中になって取り組んだはずですよ。ああでもない、こうでもない、みんなで悩みながらも、その過程自体が楽しかったことでしょう。その時のあなたは、“他人事”ではなく“自分事”として取り組んでいたのです。

自分のこととして取り組んでいるとき、人は主体的に考え、調べ、動きます。つまり、どの



ような理由から計画を立てる必要が生じたとしても、それを自分のこととしてとらえ、主体的に動くことが大切なのです。

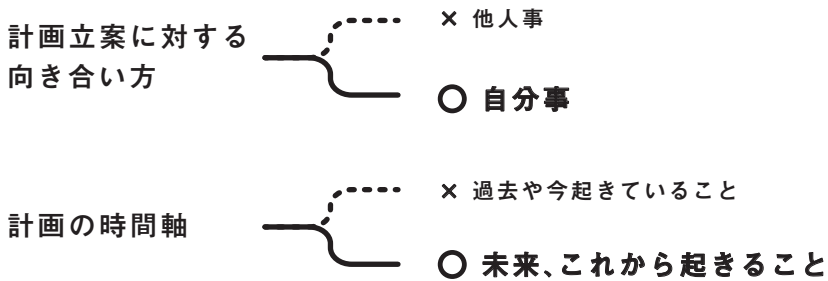
本コースでは、計画を、“**主体的に関わるもの**” ととらえています。目標を達成するための“**自分事としての道標**” と理解してください。

これから先のレッスンで、あなたにとって、また周りの人たちにとって良い未来をつくるための方法を、様々な角度から学んでいきます。一つひとつしっかり実践していけば、きっと素晴らしい「計画」を立て、伝え、実行することができるようになるはずです。

**Point 1** 計画とは、「未来をつくるためのもの」である。

**Point 2** “他人事”ではなく“自分事”であるとき、計画はポジティブなものになる。

### 計画とはなにか



**計画を立てることとは自らの未来を  
どうつくっていくか考えることである**



NOTE

学習実施日： / /

## Lesson 2

# 計画倒れはなぜ起きるのか

### ■ 計画をただ立てるだけでは、うまくいかない

Lesson 1で、計画を“自分事”としてとらえることの重要性を学びました。しかしもちろん、計画に対して前向きになり、主体的に取り組むだけで、その計画が成功するわけではありません。計画を自分事としてとらえるのはあくまでも大前提であり、その次に、“目標をきちんと達成できるように”計画を立てることが必要になってきます。

よく計画が失敗に終わることを、「計画倒れ」と言います。計画とは、例えるなら高いビルのようなもので、柱（計画を立てる上で必要な視点）が足りないと、ぐらぐら揺れる脆いものになり、最終的には倒れてしまうのです。

そうならないために必要なのが、以下の6つの視点です。

- ① 目的に合致した計画になっているか
- ② 計画のゴールまで、道程が明確になっているか
- ③ 独りよがりの計画になっていないか
- ④ 他者にとって、実行したいと思えるような計画になっているか
- ⑤ 計画の進捗を、きちんと管理できるようになっているか
- ⑥ PDCAサイクルにつながっているか

### ■ 計画は、実行に結び付くように立てる

今までみなさんが立ててきた計画は、最終的にどうなったでしょうか。計画倒れとまではいかないにしろ、なかなかうまくいかなかった計画の方が、初めから終わりまでうまくいった計画よりも多いのではないのでしょうか。

仕事の計画であれば、工程に無理があって時間的にギリギリの作業を強いられたり、パーティーの計画であれば、メンバー内で盛り上がりには差異があったことで本番のムードが少しギクシャクしてしまったり。このようなことに覚えがある人も、少なくないことと思います。

計画がうまくいかない原因としてよくあるのが、実行に結び付く計画が立てられていない、ということです。計画は、立てたらそれで終わりというのではなく、あくまでその先にある目的、目標を達成するために用いられるものです。そのため、計画立案の先の段階、**計画を実践していくことまで考えた計画を立てることが求められます。**

先ほど、計画のことを「高いビル」に例えましたが、ビルもただ建てることだけでなく、そ

のあとに多くの入居者が使用することを考え、フロア割や耐震性、実用性等々がしっかり計算された上で建てられています。

計画も同様です。目標をきちんと達成するためには、ただ立てられただけの計画ではなく、実用性のある、実行に結び付くことまで考えられた計画が必要なのです。

そのために必要な6つの視点について、以降のLessonで、詳しく見ていきましょう。

**Point 1** 計画はただ立てるだけのものではなく、その後多くの人に関わって「実行」していくもの。

**Point 2** ただ立てただけの計画では、その後「計画倒れ」してしまうこともある。

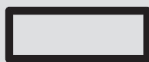
### 「計画倒れ」にならないために



**基礎：**

計画を自分事としてとらえる、  
主体的な姿勢

+



**柱：**

計画を実行に結び付ける視点



目標を達成できる  
計画を立てることができる！



学習実施日： / /

### ■ 計画は、目標を確実に実現するために必要なもの

みなさんも、何かしらの計画を立てたことが、過去にあると思います。経営計画、事業計画、営業計画といったビジネス上の計画から、家族旅行の計画、学生時代のクラブ活動の計画、夏休みの宿題の計画といったプライベートの計画まで……。

では、その計画は、一体何のために立てたのでしょうか？

計画には、その先に必ず“目的”があるものです。目的を実現するために、計画は立てられます。企業活動においても、目的のない活動はありえません。目的を実現するために、計画を立てているのです。

では、企業活動において、目的と計画の関係はどのようになっているのでしょうか。位置付けを見ていきましょう。

企業には、固有のミッション（使命）があります。それがその企業の存在意義であり、企業らしさをつくり出す源泉となっています。しかし、ミッションをそのまま提示したのでは抽象的すぎて、日々の業務の中で何をすれば良いのかわかりません。企業の持つミッション、すなわち目指すべき“目的”と日々の業務をつなぎ、実現するために計画は存在しています。

さらに計画は、経営計画、事業計画、部計画、課計画、個人計画と、細かくしていくことができます。ビジネス概念の階層図（ビジネスヒエラルキー）で全体を見てみると、計画の位置付けがわかりやすくなります。

- ① ミッション：企業が存在するために必要な根本的な考え方、行動理念
- ② ビジョン：企業の目的を示し、ありたい姿を描いたもの
- ③ 戦略：ビジョンを達成するためのコンセプト、意思決定の大きなルール
- ④ 計画：ゴールイメージを共有し、具体的な定量（数値で表せる）目標や定性（数値で表せない）目標に落とし込み、アクションプランとして取り組みの方向性を示したもの
- ⑤ 管理：計画を展開する上で押さえておきたい指標や時間軸上での振り返り地点はどこかを確認し、押さえるべき数字をKPI（Key Performance Indicator：次ページ参照）として示したもの
- ⑥ 業務：日々実行していく業務、スケジュール

以上の6階層から、私たちのビジネスは成り立っています。これらの階層は①が最も抽象的で、⑥へいくほどより具体的になります。抽象的な企業らしさを実際の業務へと落とし込みながら、より具体的にしていく関係性を表しているのです。ビジネスヒエラルキーにおいて「計画」とは、

1つ上の階層にあるものを具体化していくものということができます。

## ■ 計画を立てる前に目的を押さえる

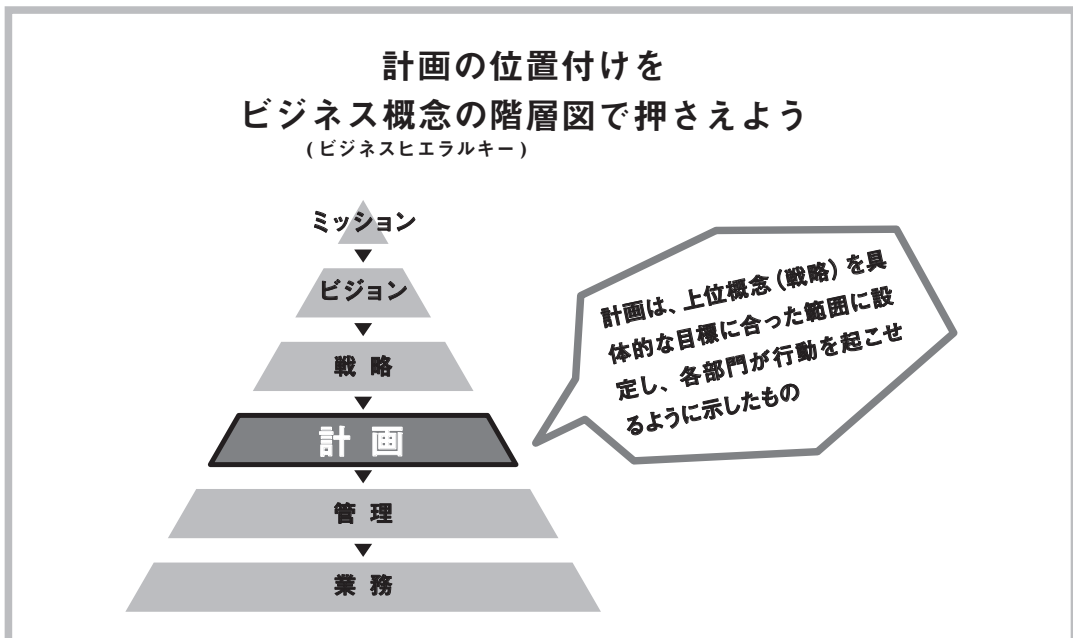
計画には、「経営5か年計画」のように長い期間をかけて実現するものから、「経費削減計画」「〇〇エリアにおける販売計画」といった特定の目的を実現するものまで様々なものがあります。それら全ての計画には、目的があります。「何のために計画を立てる必要があるのか」という目的を、明確に押さえてから計画立案に着手するようにしましょう。良い計画には、目的意識が欠かせないのです。

### ※KPI (Key Performance Indicator)

目標の達成度合いを計るために、数字で示した指標のこと。目標に向かって日々業務を進めていく際に、進捗具合を定義するための尺度として使われる。

**Point 1** 目標を確実に実現するために、計画を立てる。

**Point 2** 計画を立てる前に、計画の目的を明確にすることが重要である。



学習実施日： / /

## Lesson 4

# 計画のゴールまで、道程が明確になっているか

### ■ スケジュールは計画をより具体化するためのもの

多くのみなさんは、日々の仕事を滞りなく進めるために、手帳のスケジュール欄を活用していることでしょう。ところで、その手帳に書かれている日々の「スケジュール」と、本コースのテーマである「計画」の違いは認識できているでしょうか？

ここでは、計画とスケジュールの違いについて見ていきます。

計画とスケジュールの違いを端的に述べると、“期間の長短”と“変更の容易性”の違いということができます。

「計画」とは、“ある目的を実現するため”の中長期の方向性を示したものです。また、計画の期間は比較的長いため、外部環境が大きく変わるようなことがない限り、計画自体を頻繁に変更することはあまりありません。

一方、「スケジュール」はより短期的な視点に立ったものになります。個人やチームが行う作業を明確化するために必要なものともいえるでしょう。“ある目的を実現するため”に「いつ」、「どこで」、「誰と」、「何を」するかなどが、具体的な行動レベルにまで落とし込まれたものをイメージしてください。

そのため、スケジュールでは、1日単位や1時間単位での具体的な予定が考えられます。また、状況に応じて新しい要素を加えたり、削除したり、様々な形で修正をしていくものです。計画は目標達成に向けての骨組み、スケジュールは骨組みに組み込まれる具体的な要素ととらえるといでしょう。

計画とスケジュールを混同してしまうことも少なくないのですが、計画を立てる際にはスケジュールとの違いをしっかりと認識しておくようにしましょう。

### ■ 計画は、全体像を理解でき、かつ実行できるイメージを持てることが大切

計画を進める際には、ゴールまでの全体像が明らかにされている必要があります。ゴールに向けて各々が具体的にどう行動すればよいのかが、明確に示されていなければなりません。

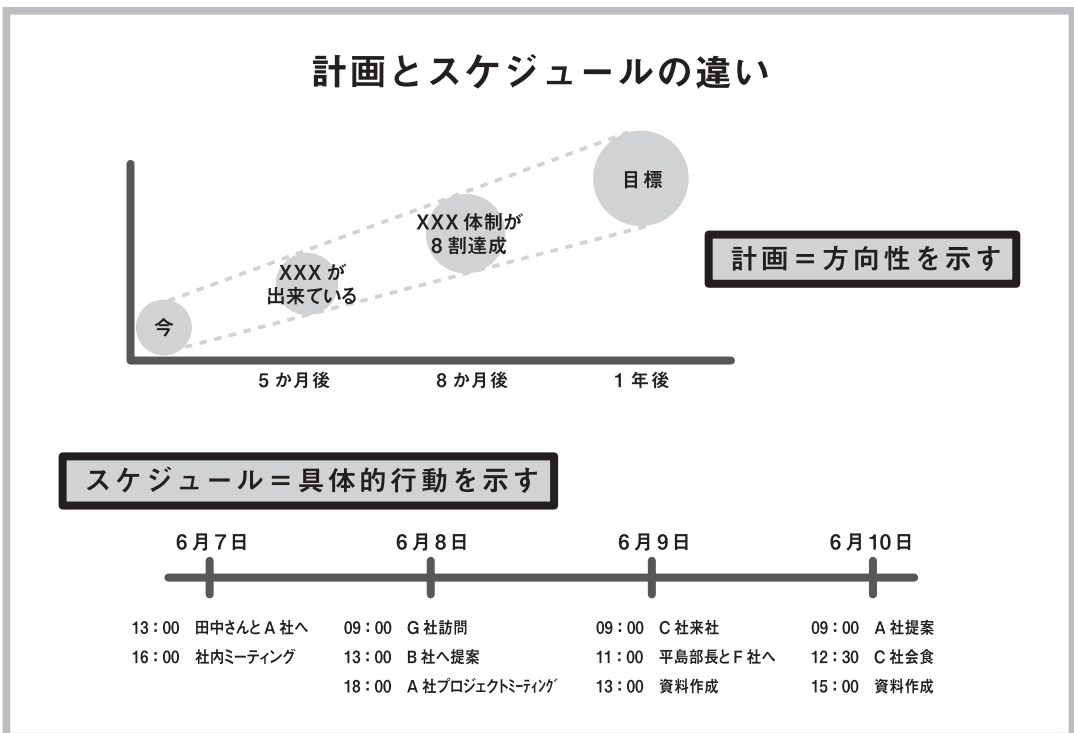
計画が抽象的すぎると、計画を実行する人の間で、行動にばらつきが出るようになり、それぞれが自分自身の勝手なイメージで、良かれと思う行動を取るようになってしまうからです。計画立案者ができる限り具体的な行動を示して、計画実現を確実なものとするべく下地を整えておくことが重要です。

また、計画を立てる際には、上位概念を一貫して実行まで落とし込む、ということを意識し

ます。上位概念からの一貫性があるからこそ、実際の行動に統一感が出てくるものです。

ゴールまでの全体像と、具体的な行動がイメージできるようになっていることが、良い計画の条件なのです。

- Point 1** 計画は中長期的な方向性を示し、スケジュールはそれをより具体化したもの。
- Point 2** 計画によって、実行者が具体的な行動のイメージを持てるようにすることが重要。



学習実施日： / /