

Business Planning Session

平成17年1月

セッションとは

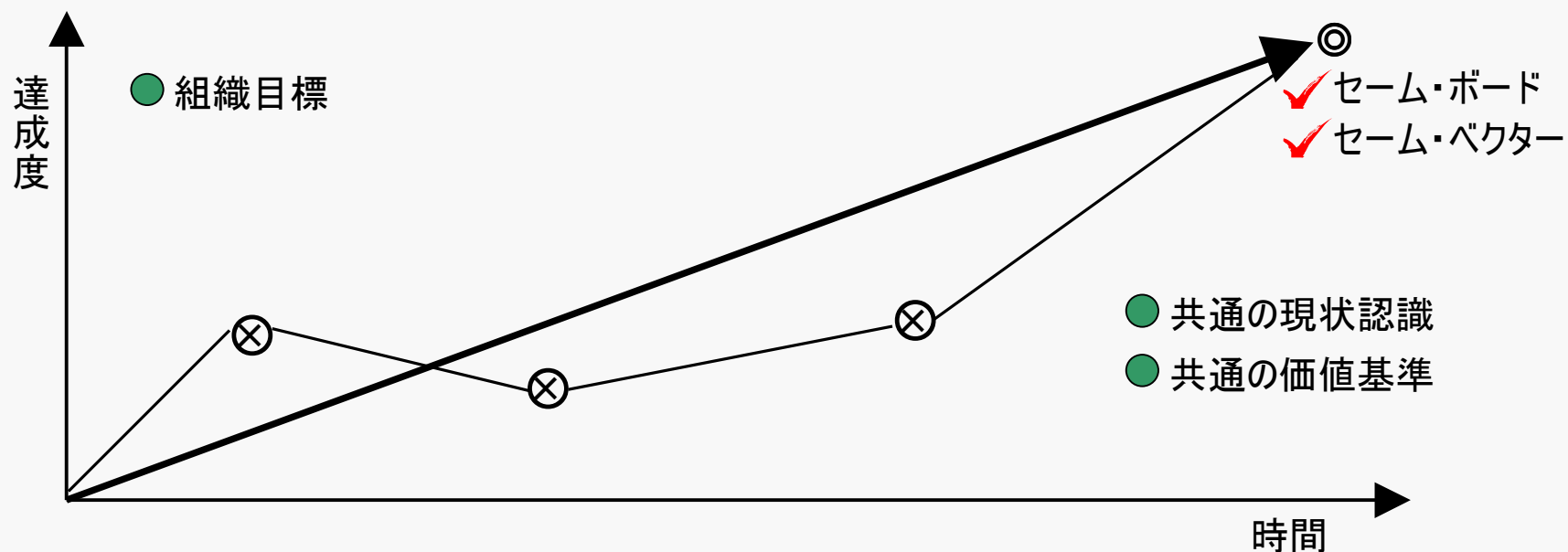


BPSプログラムの狙い

BPSプログラムとは

企業の経営目標や各種プロジェクトに対して、目標達成や業務遂行の顕在している又は潜在している課題点やニーズを分析して、解決策としての計画を確立・推進していく手法

BPSプログラムの狙い



BPSプログラムの目的

1. 経営基本課題への対応策の策定やプロジェクト計画の策定 と成功への活動計画の確立

- 共通の現状認識(貴社内及び外部環境)
- ゴール(目標)の確認と共有
- 目標達成のための真の課題点・問題点の認識
- 目標達成のための解決策・対応策立案
- 現実的で確実な実行計画の確立

2. 参加者間での意思疎通

- トップマネジメント、企画部門、現業部門、関連各部門

3. プランニング技法の習得

具体的にどのような場面で有効なのか

当プログラムは、プロセス・コンサルテーションの一手法であり、基本的にはある目標達成の為に計画を策定する場合に、そのテーマや状況を問わず有効なプログラムです。参加メンバーが自ら目標達成の為に成すべき事項を討議し、結論を出していきます。セッション・リーダーという役割を持ったコンサルタントがこの討議をコントロールし、全員の合意を持ってその計画とします。この為主体は参加メンバーであり、セッション・リーダー役のコンサルタントはあくまでも、アドバイザー又はファシリテーターとして、最適な解が導きだされるようにセッションを運営することで支援をします。

下記のような状況には極めて有効に働きます

- 今まで何度も繰り返し討議してきたが、結論が導き出せなかった。
- 社内タスクを組んで取組んできたが、時間ばかり費やし結論に至っていない。
- 社内に立場の異なるグループの意見が対立して議論がまとまらない。
- 極めて短期間で結論をまとめる必要がある。
- 第三者のアドバイスは必要だがあくまでも自分達で計画作りをしたい。
- プロジェクトの遂行に当りトップと現場の意思疎通にギャップがあり、うまく進展しない。
- 立てた計画が目標を本当にサポートしているか自信がない。

BPSセッションの特徴

プランニング・プロセス	技 法		
	プランニングの原則	BPSの特徴	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: flex-start; gap: 10px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">恒久的:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ゴール</div> </div> <div style="margin: 5px 0;">↓</div> <div style="display: flex; align-items: flex-start; gap: 10px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">長期:</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">中期:</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">短期:</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">目標</div> <div style="margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 80%;"> 目標達成のための 課題／問題／前提 ／制約条件等 </div> <div style="margin: 5px 0;">↓</div> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">中期:</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">短期:</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">具体策</div> <div style="margin: 5px 0;">↓</div> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">時系列:</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">行動計画</div> <div style="margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">実施計画評価</div> </div> <div style="margin-top: 20px; display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">戦略</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">戦術</div> </div>	マネージメント の意思反映	トップダウン方式 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業の経営目標の反映 ● マネージメントの参画 ● トップダウン課題展開 	
			仮説・検証アプローチ <ul style="list-style-type: none"> ● 仮説による効果 ● 検証による確認
			チームアプローチ方式 <ul style="list-style-type: none"> ● 参加者全員の検討合意 ● 参加者全員のコミットメント
		行動責任 の明確化	セッション技法の活用
		継続的なフォローアップ	

セッションとは????

従来の会議方式の弊害を排除した新しい討議の運営方式です。

- 怪 議
- 一方通行
- 集団責任不明確制度
- 3S

- 真剣討議・創造性発揮
- 両方通行・共通理解
- 計画遂行責任明確化
- セッション・リーダーによる運営

考え、創造し、決定する場

セッション技法

1. グループダイナミクス(5つの「C」)

- コミュニケーション
- コンフリクト (葛藤)
- クリエイティビティ (創造)
- コンセンサス (合意)
- コミットメント (公約)

2. 二進方的論理展開

- YESとNOの意思決定
- 賛否の論拠
- 反論なければYES

3. 事実及び論理の追求

- 事実・推測・創造の区別
- 因果関係の究明

4. 参加者の役割りと規律の徹底

参加者の役割

マイ・プランの作成

- 全員対等
- ノートを取らない、理解から体得へ
- 頭脳全回転
- フリー・ディスカッション禁止、コントロールド・ディスカッション
- 建設的に
- 全期間出席
- セッション・ルールの絶対遵守

セッション・ルール(厳守規律)

目的: ①時間の有効活用
②効果的なプラン作成

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1.Listen | ●相手の立場／主張／意見の理解 |
| | ●話を中断しない |
| 2.Think | ●集中し、クリエイティブに考える |
| 3.Talk Net | ●簡潔に説明 |
| 4.State Clearly | ●適語表現 |
| 5.1 Subject at a time | ●テーマをスリップしないように |
| | ●集中 |
| 6.Be Decisive | ●自分の意志表明 |
| | ●論拠を明確に |
| 7.Unanimous Agreement | ●全員の合意 |
| | ●対案なければ賛成 |

セッションの典型的な流れ(1)

1. セッション・テーマの選定

- 企業(事業)目標の再設定
- 企業経営の基本戦略立案
- 新規事業モデルの設計
- 経営の多角化戦略モデルの構築

2. 選定されたテーマにおける現状の確認と課題・問題の認識

- 選定されたテーマに関する現状の整理
- 選定されたテーマにおける目標確認(ビジョンから目標へ)
- 目標と現状のギャップの認識
- 問題点／課題点の洗い出しと整理

3. 原因の徹底追及による解決策の策定

- 原因の徹底追及
- 原因の整理
- 解決案の討議と立案
- 仮説の設定による効果算出(対目標)

4. 具体的な行動・活動計画立案

- 優先順位の設定(達成可能性／効果量)
- 活動方針(5W2H1T)
- MUST-DO(マイル・ストーンの設定)
- TO-DO(マイル・ストーン達成の為の活動計画)

5. 定期的なフォローアップ・セッションの実施

セッションの典型的な流れ(2)

セッション・テーマの選定
(そのテーマの達成目標)

通常セッションに参加するメンバー全員で討議して決めるのではなく、事務局とセッションリーダーが予め決めスポンサーの了解をもらう。

仮説検証型

- 基本課題の抽出と課題展開
- 課題解決の仮説の設定
 - その仮説による効果予測
 - 仮説の検証方法検討
- 仮説の検証
- 解決策の採択
 - 全体効果の予測

● どちらかというときと改革的な計画作り
● どちらかというときと時間がかかる

原因追求型

- 目標達成の阻害要因になるような問題点の抽出と整理
- 問題点の原因徹底究明
- 原因を取り除く解決策検討
 - 解決策の効果予測

● どちらかというときと短期間で計画作り
● どちらかというときと着実な計画作り

解決策の優先順位付け(効果量/作業量/実現可能性)

MUST-DO TO-DO (5W2H1T)

セッションの典型的な流れ(3)

セッション・テーマの選定
(そのテーマの達成目標)

通常セッションに参加するメンバー全員で討議して決めるのではなく、事務局とセッションリーダーが予め決めスポンサーの了解をもらう。

仮説検証型

- 基本課題の抽出と課題
- 課題解決の仮説の設定
- その仮説による効果予測
- 仮説の検証方法検討

- 仮説の
- 解決策
- 全体効

因追求型

- 問題点の原因徹底究明

- 原因を取り除く解決策検討
- 解決策の効果予測

BPM(Business Process Modeling)

BSC(Balance Score Card)

解決策の優先順位付け(効果量/作業量/実現可能性)

MUST-DO TO-DO (5W2H1T)

● どちらかという時間がかかる
● どちらかという革新的な計画作り

● どちらかという短期間で計画作り
● どちらかという着実な計画作り

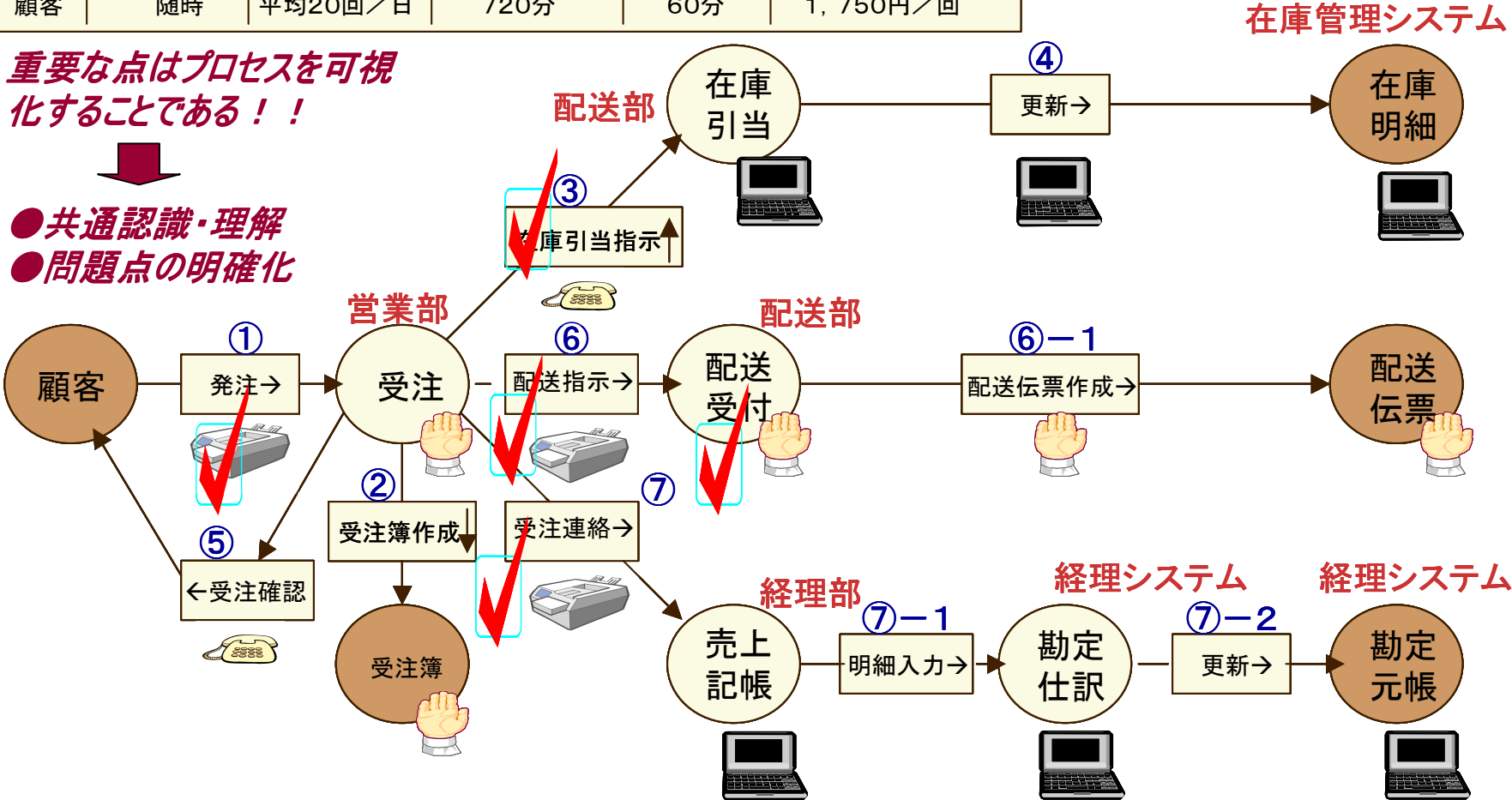
BPM(Business Process Modeling)

イベント名	イベント番号	部署	イベント説明		
受注	3	営業部	顧客からの発注連絡を受け社内の受注処理を行なう		
起動元	起動タイミング	起動頻度	ターンアラウンド	処理時間	処理コスト
顧客	随時	平均20回/日	720分	60分	1,750円/回

重要な点はプロセスを可視化することである！！



- 共通認識・理解
- 問題点の明確化



BSC(Balance Score Card)

財務の視点

財務的に成功するために株主に対して、どのように行動すべきか

目標
指標
ターゲット
施策

内部プロセスの視点

株主と顧客を満足させるために、どのようなビジネス・プロセスに秀でるべきか

目標
指標
ターゲット
施策

顧客の視点

戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか

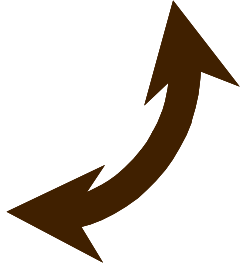
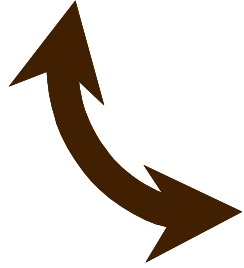
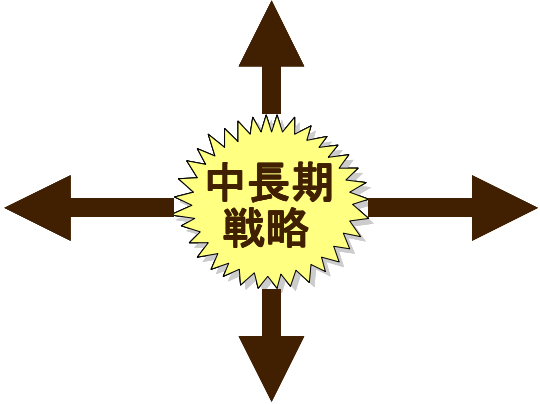
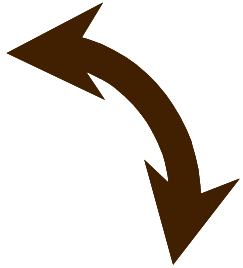
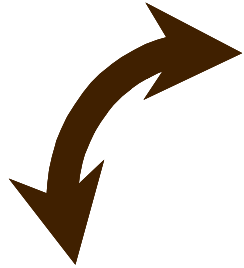
目標
指標
ターゲット
施策

学習と成長の視点

戦略を達成するために、我々はどういうようにして変化と改善のできる能力を維持するか

目標
指標
ターゲット
施策

中長期戦略



セッション・テーマの選定

セッション・テーマは、そのセッションに参加する全員が討議をする際の『道標』となる非常に重要なものです。これが無いと議論が右往左往してしまい、結局結論を導けないまま終わってしまう事にもなりかねません。また、無駄な討議や意味の無い討議をセッション・リーダーが止めさせる為のものにもなります。クリアすべきバー（目標値）を設定した方が望ましい。

セッション・テーマの選定にあたって

- 今まで何度もトライしたがうまくいかなかったようなテーマ
- 大目標となるべきような大きなテーマ
- 達成できれば極めて有益であるようなテーマ
- 夢やビジョンのような構想でも良い
- ある程度討議するテーマが決まっている場合はそれを具体的な表現に

セッション・テーマの例

- 抜本的な人事制度の導入による全社に蔓延している「ぬるま湯」的な意識改革の計画策定
- 5年後にビジネスの新たな柱となるべき事業領域の設定それにむけての5ヶ年計画策定
- 抜本的なコスト構造の変革による差別化戦略の立案
- 地球に優しい製品作りを目指し、環境企業No.1の達成計画の立案
- 物流機能を刷新しコストの抜本的な削減とお客様満足度の向上達成の計画立案
- 新規プロジェクトの基本業務要件の確認と最短での達成方法の策定

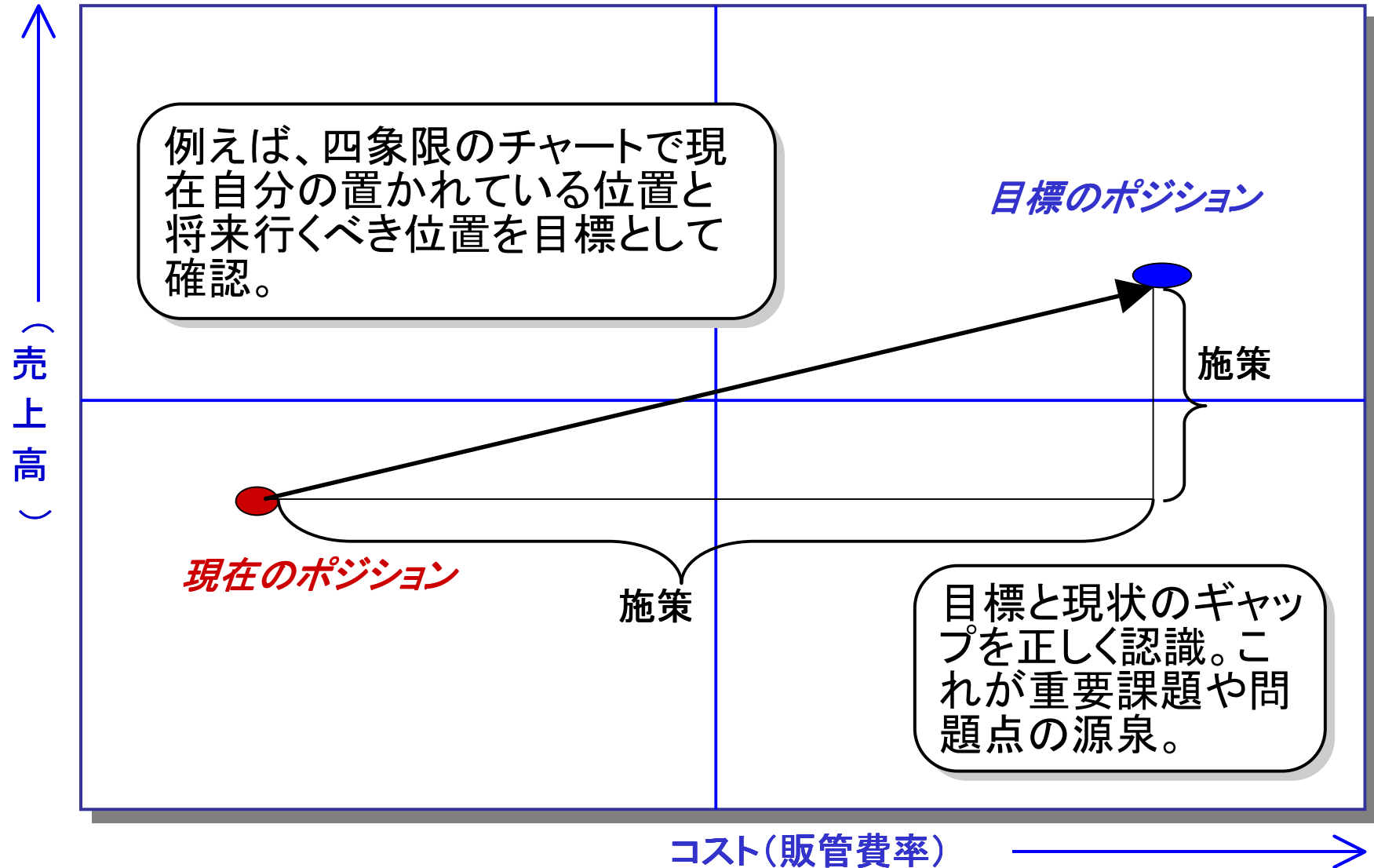
課題・問題点の抽出

セッション・テーマに関する現状の課題点・問題点の洗い出しです。また同時に現行のやりかたでは将来問題点となることが予想されるものも、同時に洗い出します。基本的にはこれらが解決できれば、セッション・テーマで掲げた大きな目標が達成できるような項目を整理していきます。通常とりあげたテーマが非常に大きな目標の場合は課題展開をしていき、具体的な活動により解決できるレベルまで掘り下げることが有効である。

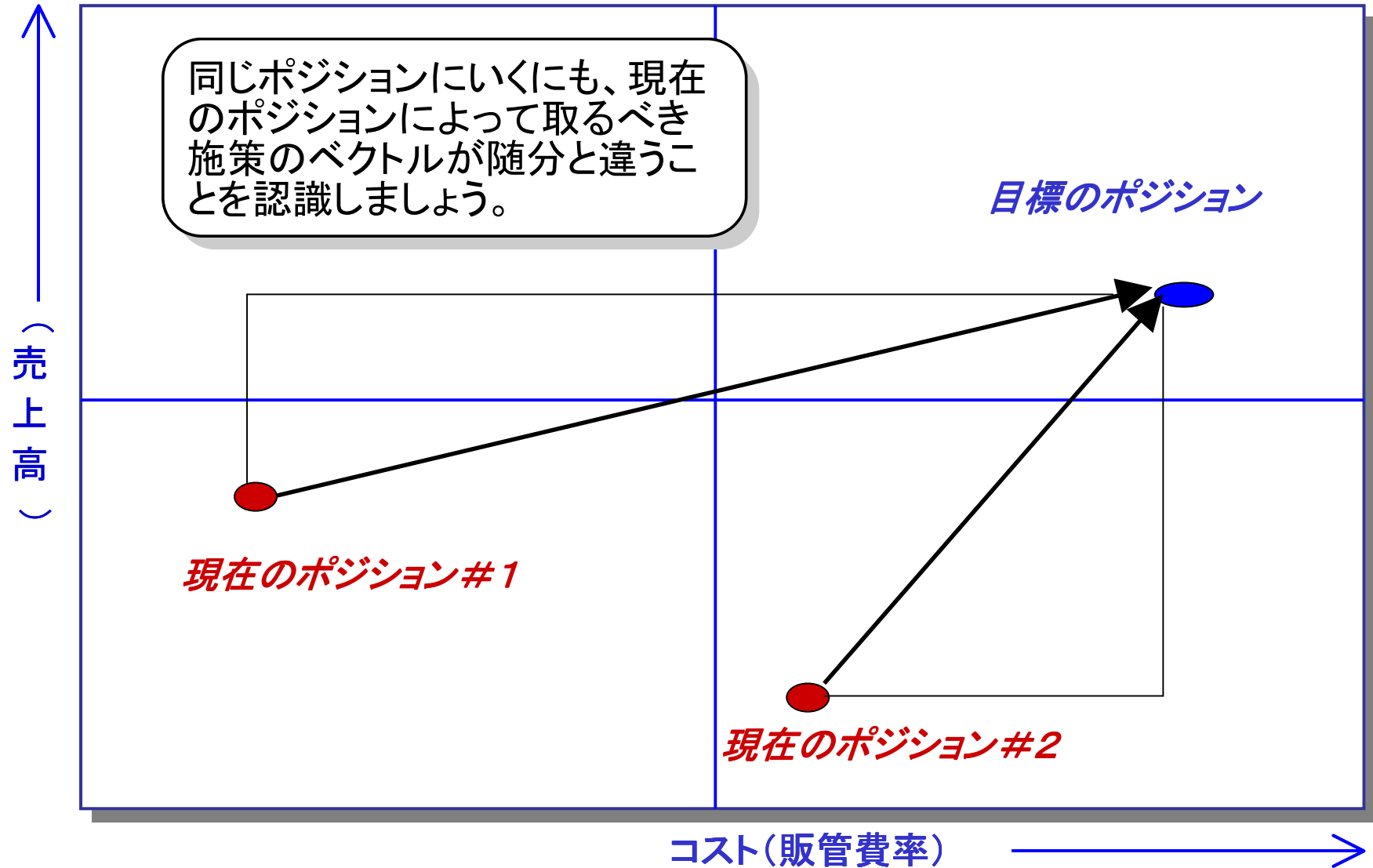
問題とは

- 現状と目標とのギャップ
 - 予想される事象と目標とのギャップ
 - 事実をベースにする(思いつきや想像、一般論では討議しない)
 - できるだけ数値化する
 - 事前にアンケートや質問表等に記入してもらうような準備をした方が良い
 - a) アンケート
 - b) 質問表
 - c) 調査表
 - d) 内部のインタビュー(トップ・マネージメントや関連部門)
 - e) お客様へのインタビュー
 - f) 現状の概要業務フロー(BPM)
- 等々

戦略と戦術(施策)鳥瞰モデル(1)



戦略と戦術(施策)鳥瞰モデル(2)



原因の追究

整理された各課題点・問題点の原因を徹底的に追求します。真の原因がつかめなければ、これらの問題点は解決できません。真の原因を掘り下げる為に「何故」を徹底して考えてもらうことが大切となります。一般論として「時間が無い」、「人材がいない」、「業務が複雑」、「お客様がそう言っている」などは真の原因でない事が多いので、これもやはり事実をベースとするように注意が必要です。

原因とは

- これを取り除けば問題が解決できるもの(木の根っこ)
- 解決策に結びつくもの
 - この為には色々な質問がセッションリーダーによってなされる
 - それは真実ですか？
 - それは本当にその問題の原因ですか？
 - それを証明するデータをお持ちですか？
 - それは解決できますか？
 - (他の参加メンバーに対して)あなたはこの件についてどう思いますか？
 - もう少し詳しくお話頂けますか？
 - 他の原因との関連性に関しては如何ですか？
 - (セッションリーダーの経験から)他の企業ではこういう原因があるのですが？
- 一般に原因が「人間系」になった場合は討議は継続しない

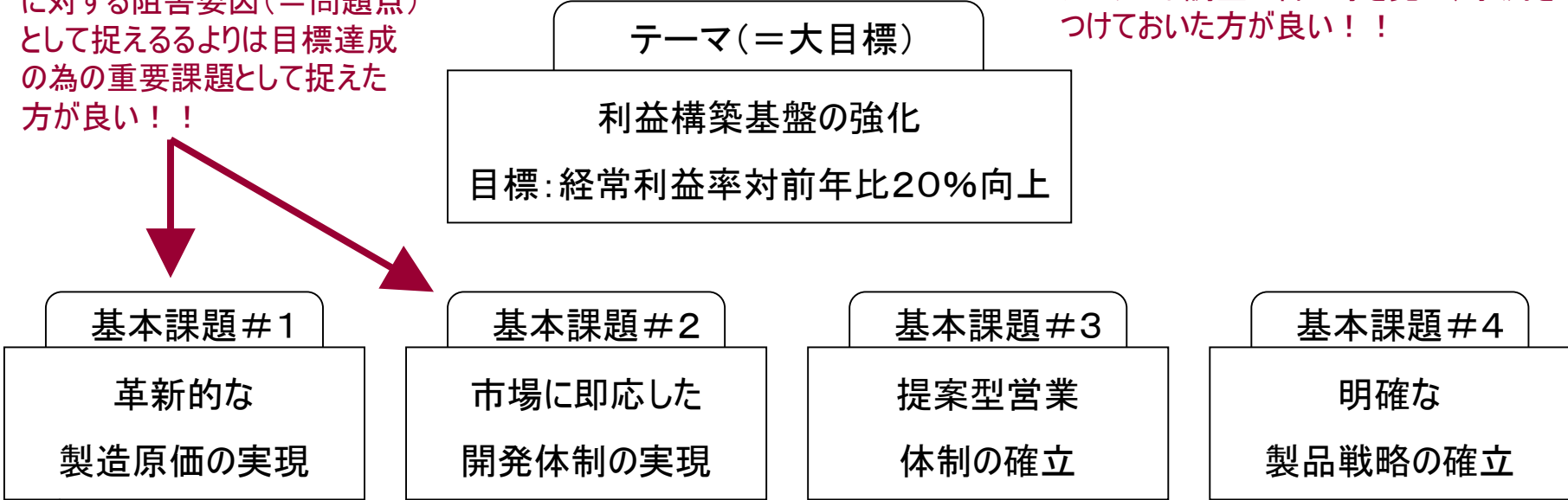
ちょっと整理：貴社の例（最初からのイメージ）



このレベルはテーマ(=大目標)に対する阻害要因(=問題点)として捉えるよりは目標達成の為の重要課題として捉えた方が良い！！



どんな討議になるか(するか)を予め事前アンケート調査の答え等を見て、予測をつけておいた方が良い！！



- 課題#1-1: 調達コストの抜本的な削減
 - P1 : サプライヤーの選定の問題
 - P2 : サプライヤーとのコミュニケーションの問題
 - P3 : 部品の体系化・共通化の問題
 - P4 : 内作・外作の問題
 - P5 : 工場内ライン構成の問題 等々
- 課題#1-2: 製造生産性の30%向上



このレベルは基本課題の展課題開として捉えても良いし、基本課題達成の阻害要因である問題点と捉えても良い



要は解決策がイメージできるような原因まで討議でき、それがメンバー全員で合意・納得できれば良い訳である

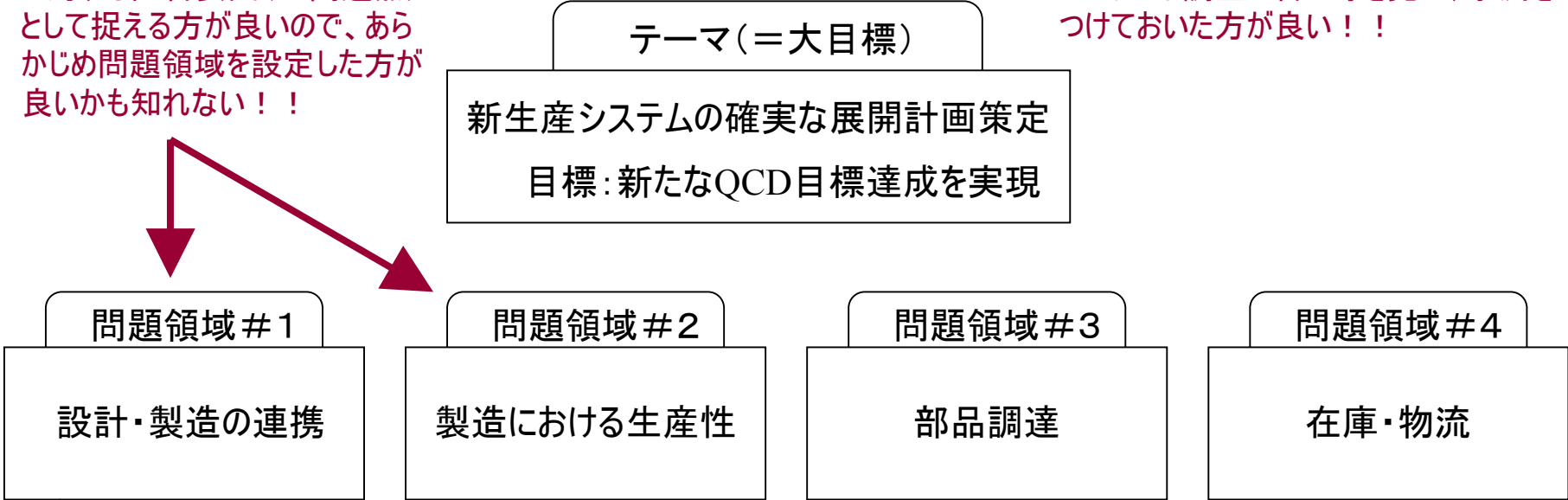
ちょっと整理：貴社の例（新生産システム計画をイメージ）



このレベルはテーマ(=大目標)に対する阻害要因(=問題点)として捉える方が良いので、あらかじめ問題領域を設定した方が良いでしょう！！



どんな討議になるか(するか)を予め事前アンケート調査の答え等を見て、予測をつけておいた方が良い！！



- 問題#1-1: 製造段階で設計への手戻りが多発し、期待納期が守れない(Delivery)
 - C1 : コミュニケーションの形骸化
 - C2 : 設計部品表と製造部品表
 - C3 : 過去の事象が的確に共有できていない
 - C4 : 部品の共通化が進まない
 - C5 : 製品設計と生産設計 等々
- 課題#1-2:

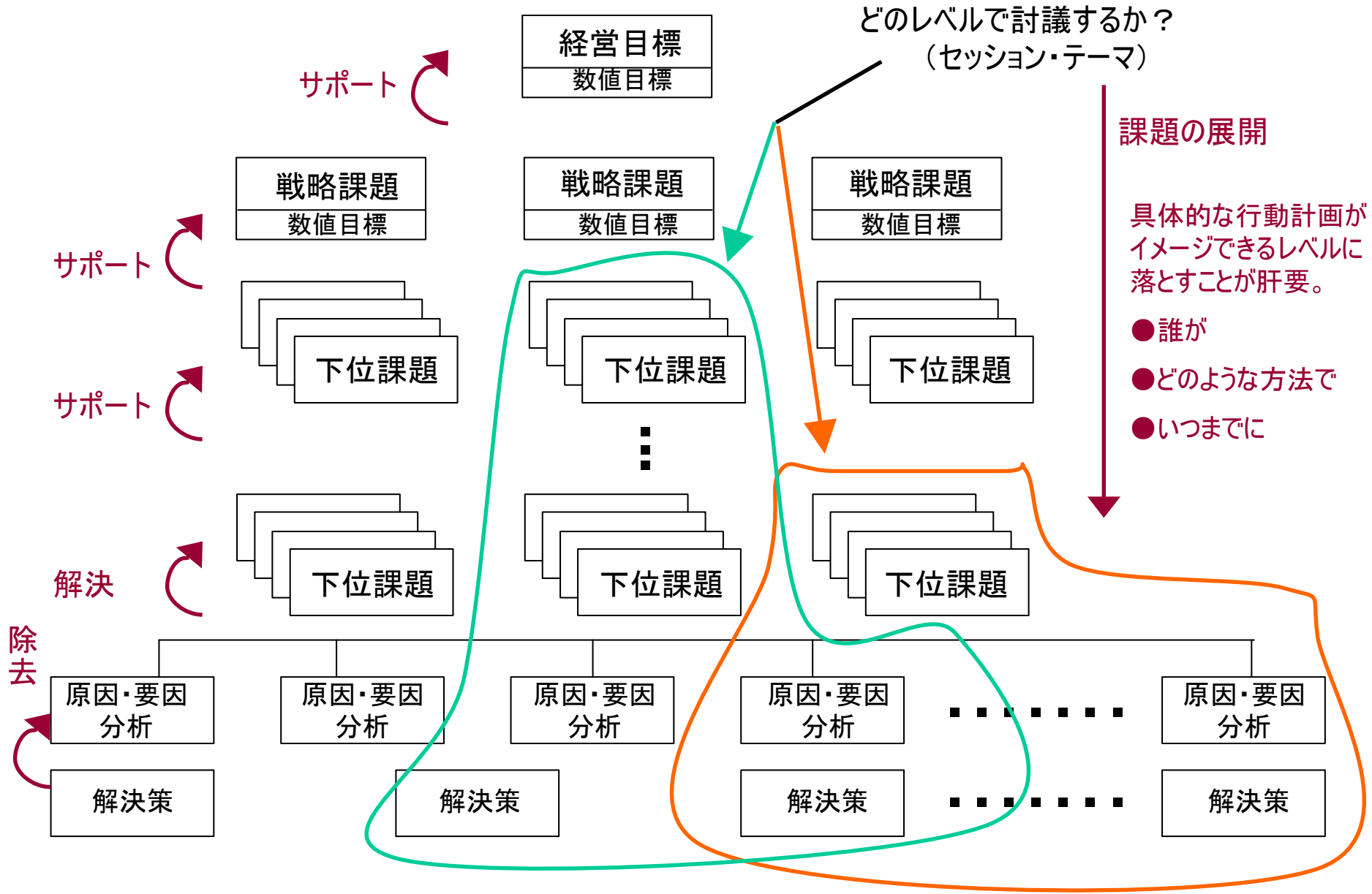


このレベルは徹底的に現状の問題点を目標とのギャップを意識して洗い出し、その原因を追究していく！！

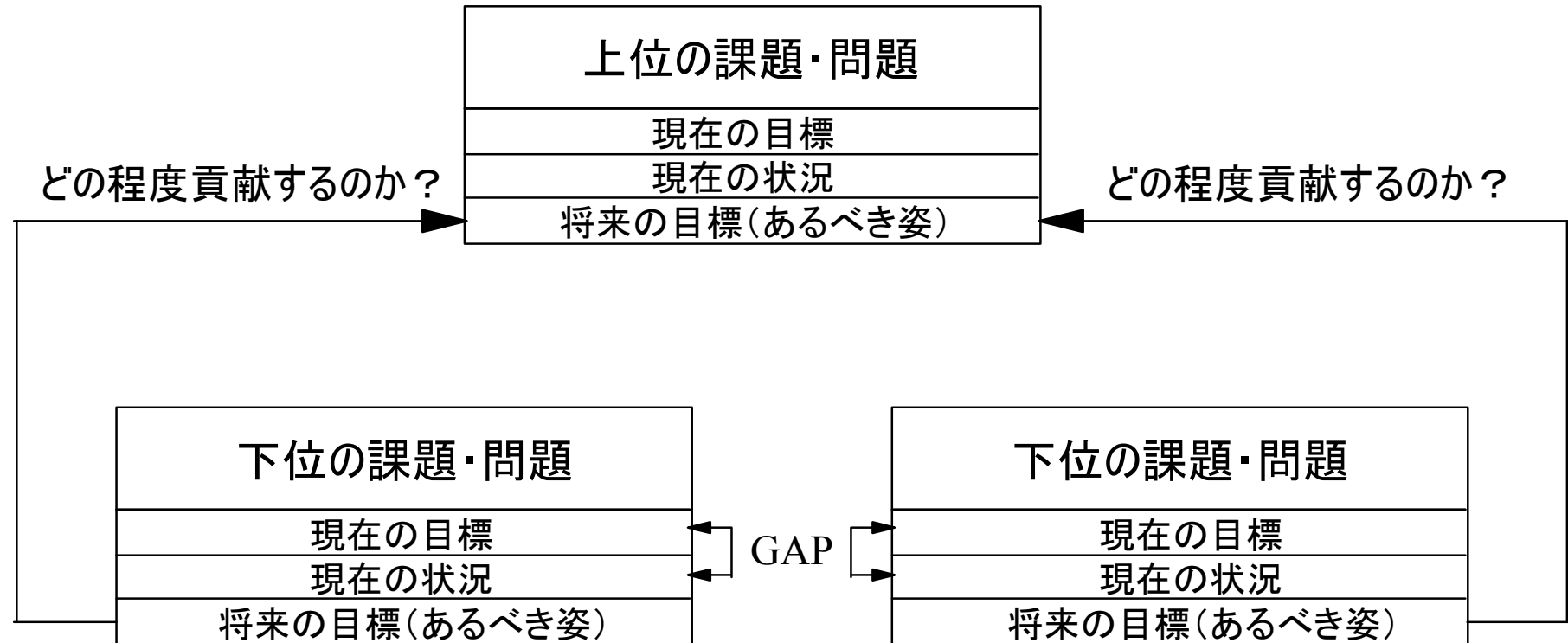


要は解決策がイメージできるような原因まで討議でき、それがメンバー全員で合意・納得できれば良い訳である！！

要するに



課題・問題提起にあたって



- 現在の状況と目標とのギャップ(悪さ加減)が解決できれば上位課題への直接の解決策となるか
- どの程度の悪さ加減があるのか
- 解決できるのか
- 解決すると上位課題の解決にどの程度寄与するのか

更に整理

このセッションで重要なのは一貫した論理的思考に基いた

- 事実の追求
- 因果関係の追及

です。また、上記に基づいた

- 新しい(新規性を持った)アイデアの提案
- 創造性の発揮
- 現実的な活動計画立案

です。このため、ここで説明したような「実際のセッション」を開催することだけが有効な手段ではありません。日常の会話でトップや関連部門のキーマン達との会話の中で、この技法を駆使して下さい。例えば会話の中で「ポストイット」を活用して「ミニ・セッション」をやるのも効果的です。

セッションリーダーに求められるもので重要なのは

- 傾聴する
- 的確な質問をする
- 相手の言葉を鵜呑みにしないで、真実(背景や事実)を探る
- 信頼感・共感を得る

態度です。更にテーマによっては

- ある程度専門的な知識を持つ
- 関連組織やマーケット等の情報を掴んでおく

事も重要になってきます。このため常に外部の情報や動向を掴んでおくようにしましょう。