

ビジネスプランニング入門
～業務改善で利益を上げるために～

東商板橋支部セミナー
岡田経営労務事務所
中小企業診断士 岡田資司

生産性を上げて利益を増やそう

INPUT

- ・原料
- ・材料
- ・部品
- ・商品



OUTPUT

- ・“INPUT”より高い価値を生み出す
- ・“INPUT”との差が付加価値であり、差が大きいほど生産性が高い

障害要因

- ・準備不足
- ・同じ失敗
- ・無駄動作

- ・製造現場
- ・建築現場
- ・事務職
- ・営業販売職
- ・サービス提供職
- ...

当たり前のことを
当たり前に実施

業務効率向上
→会社の利益増大・
個人評価向上・収入増

今日のゴール（到達目標）

- **仕事における計画方法を理解する（前半）**
 - **本日の内容**
 - 計画を立てる重要性と立てないリスク
 - 計画を立てる難しさと克服方法
 - リスクを見極め備えて大失敗を防ぐ
 - **翌週から：業務効率向上を提案しよう**
- **予定を立てリスクを想定する能力を訓練（後半）**
 - **本日：計画を立てる手順を知り経験し身に付ける**
 - グループ作業で成果を得る
 - **翌週から：実践して現場を引っ張ろう**
- **本日の副次的メリット**
 - チーム作業の効果的な手順を学ぼう

講師紹介

- **業務経験**
 - **情報システム構築会社で勤務**
 - プロジェクトリーダー(PL)&マネージャー(PM)
 - 工程管理：要件定義・基本設計・詳細設計・製造・試験…
 - **現在の活動**
 - 中小企業診断士、社会保険労務士、ITコンサルタント
- **どんなことが語れるか**
 - **PMP資格合格とリスクマネジメント研究による知識**
 - PMP: Project Management Professional
 - **PL/PM経験から、段取りの実践適用**
 - **中小企業診断士として現場の段取り & 生産管理**
 - 製造業、建設業、…

「計画」ということに対して

ムダ **なんとかなる**

苦手

面倒

状況は変わる

I. 「計画を立て、実行する力」とは？



準備不足で慌てて対応し、時間が掛かったり問題が発生したことはありませんか？



**段取り八分
転ばぬ先の杖
備えあれば憂いなし**



思わぬトラブルに見舞われて困ったことはありませんか？

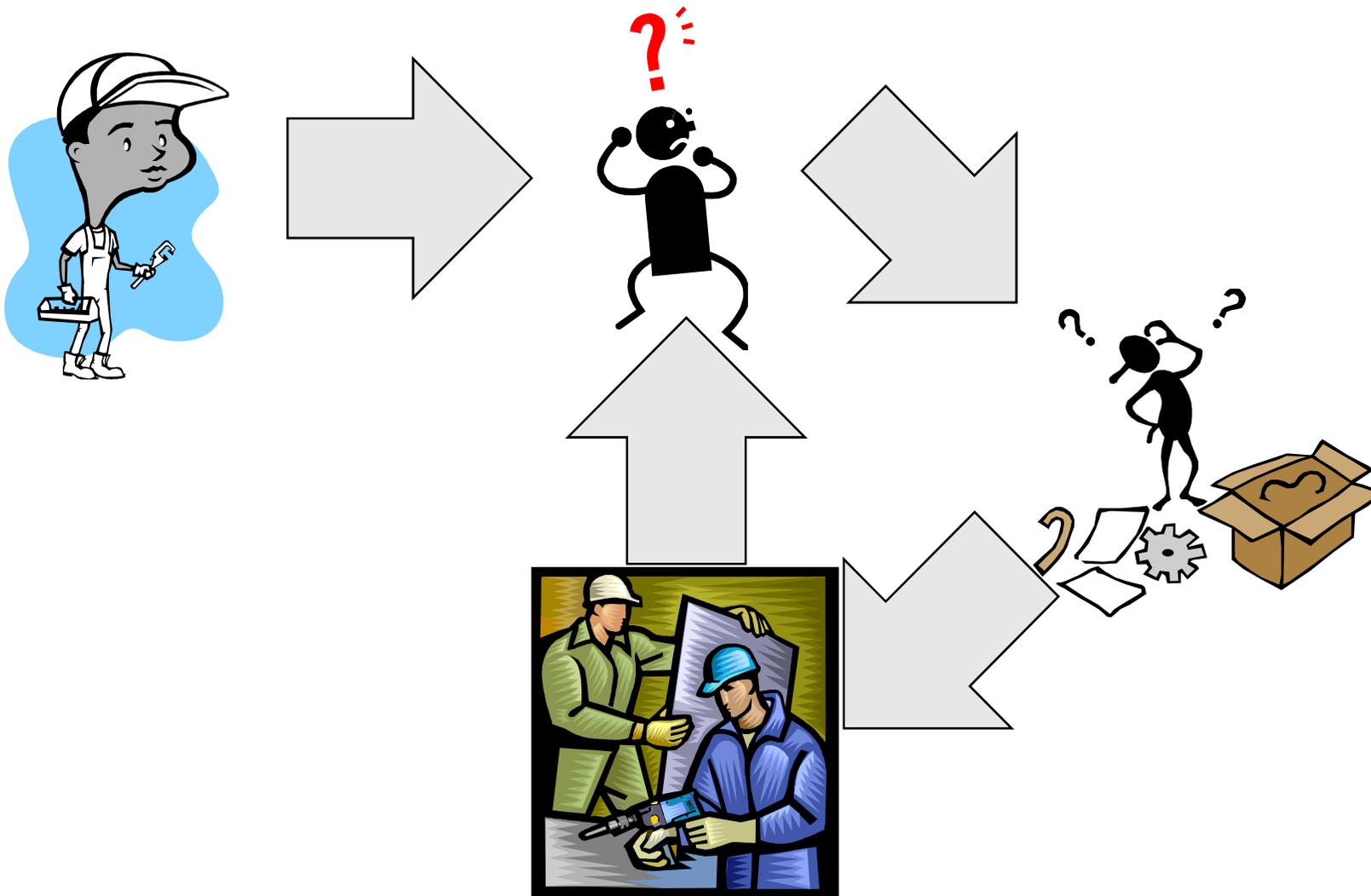
人はミスをする

想定外などない

1.1.段取り八分

- 準備しておけば8割成功したも同じ、の意
- 逆に、こんな経験ないですか？
 - いざ始めようとする資料や道具・材料等がない
 - 何かを用意しようとしても見つからない
 - あると思っていたのに（量などが）足りない
 - 作業が抜けてしまい、やり直しや修正
 - 誰かがやると思っていたいて誰もやってなかった
 - 手順が分からなくなったり間違っってやり直す
 - 分担できなくて特定の人に作業が集中し他の人は暇
 - いつの間にか納期が来てしまっている
 - 毎回同じ失敗を繰り返している
- 反対の行動
 - 出たところ勝負、勘と度胸、だろ う 運 転

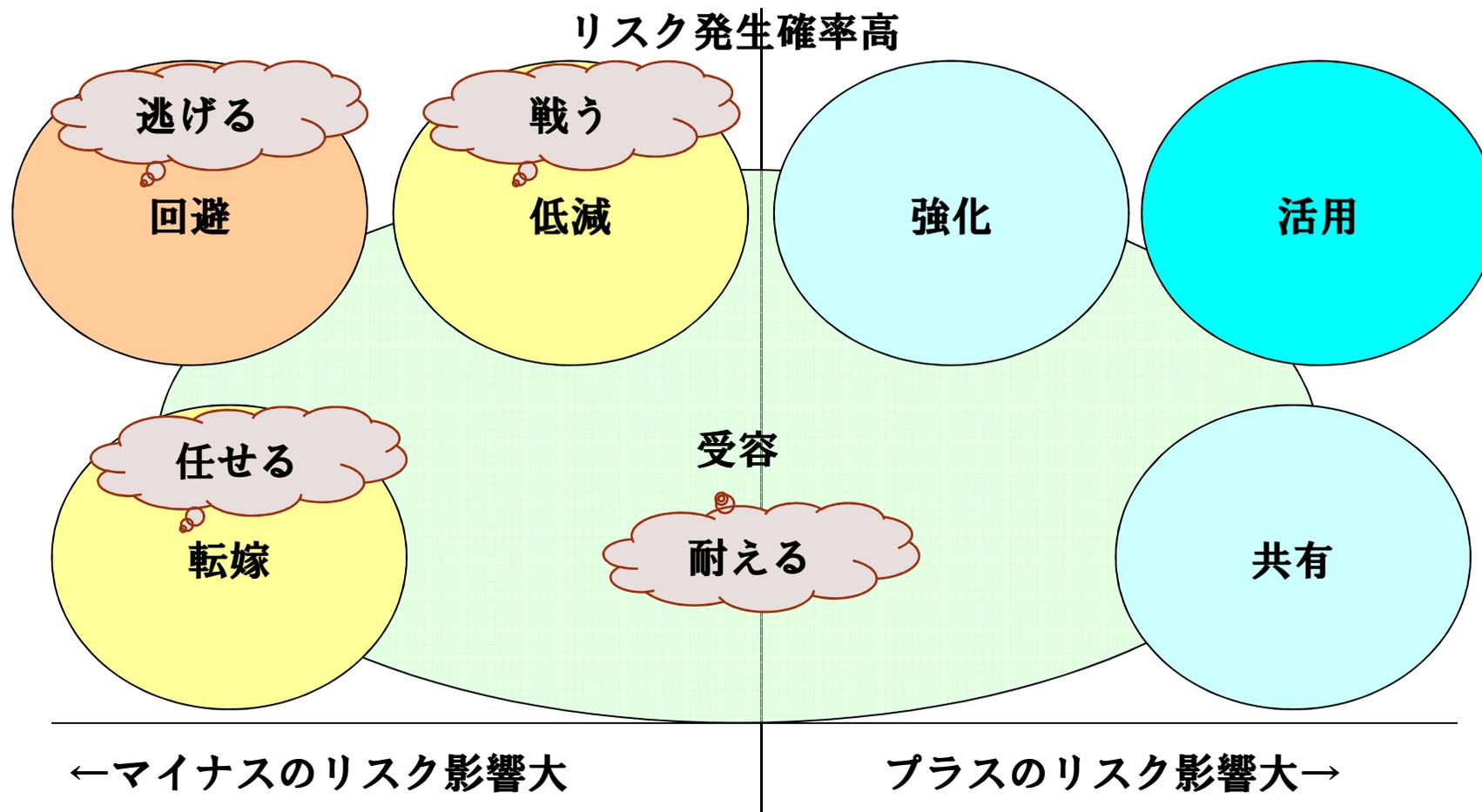
参考：段取りの悪い例



1.2. 転ばぬ先の杖

- 問題発生を予想して備えておけば憂いなし
 - 世の中に「絶対」はない
 - リスクとは、0%より大、100%より小の確率のもの
- マイナスのリスクに対して
 - 起こりうるリスクを洗い出す
 - リスクを評価（確率、影響度）する
 - 評価によって備えを変える
 - 回避：リスクの発生することをやらない
 - 軽減：確率を低く、影響度を小さくする
 - 転嫁：保険を掛けておくなど、他にリスクを移動する
 - 受容：耐えられる範囲であれば受け入れる
- リスクの大きさと準備コスト（保険）との比較

参考：リスクマネジメント対応



1.3.計画する（チーム）

- **作業項目を洗い出す**
 - **ゴールから逆に戻ると漏れにくい**
 - AをやるためにはB、そのBのためにはC、…
 - **作業に階層を付ける**
 - 大きな作業項目を小さな作業項目に分解する
 - 大項目として「準備」「実施」「片付」など
 - 中項目として、「準備」に該当する項目を洗い出す
 - 作業項目が大きければ更に分解する
 - **細かな作業も洗い出して漏れが無いように**
 - MECE（漏れなくダブリなく）
 - Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive
- **いつ、誰が、何の作業するのか決める**
 - **開始（予定、実績）、終了（予定、実績）**
 - 実績と遅延理由を記録して次につなげる
 - **責任者、実施者、支援者**
 - 役割を明確にする

参考：5W2Hで考える

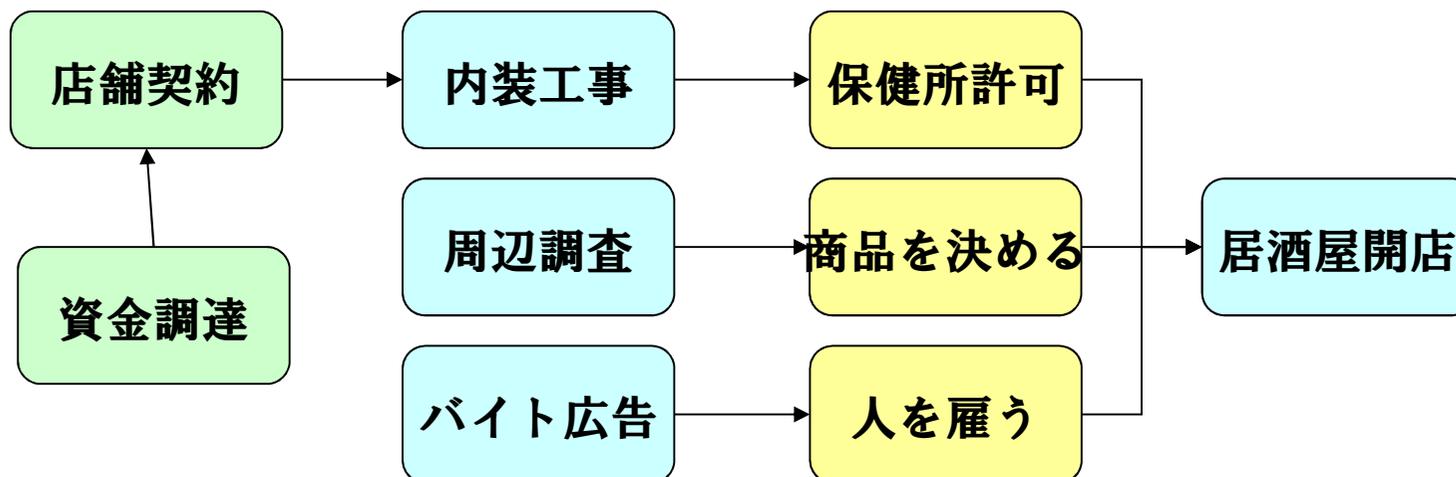
When	いつ	数字で表す
Where	どこで	
Who	誰が	責任、実働、支援、...
What	何を	
Why	なぜ	目的
How To	どうやって	
How Much	いくらで どのくらい	コスト計算 ゴール(結果)レベル

悪い例：上司「この仕事、いつまでに出来る？」→部下「そんなにかかりません」

× 1時間後なのか今日中なのか今週か今月か、いつまでなんだ？

参考：計画の立て方「居酒屋」編

1. ゴールから、何をやらなければいけないかを決める



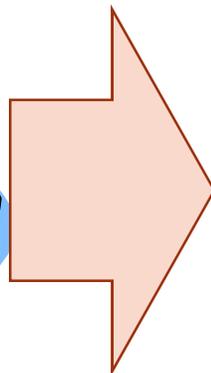
2. 担当者を決め、日程を決め、表にする

大項目	中項目	小項目	内容	担当	開始	終了		
金	調達	定期を解約	自己資金	A	5/1	5/10		
		銀行から借りる		A			5/11	5/20
店	場所	探す	不動産屋依頼	B	5/11	5/20		
		契約する		C			5/20	5/20
		工事する		A			5/21	5/21
	許可	保健所の許可		A				

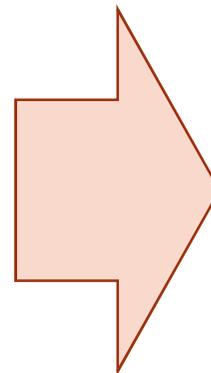
1.4.計画の精度向上



計画する



実行する



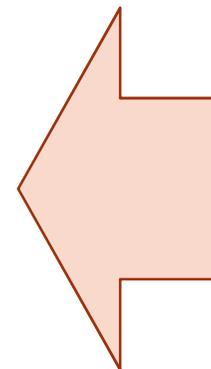
チェックする

計画の
精度を
上げる

次に
繰り返す



差異を記録する



1.5. チェックシート

- **準備する物のチェックシート**
 - 作業を始める前に物の存在を確認する
 - あればOKの意味の印をつけておく（数量も）
- **作業手順のチェックシート**
 - 何をやるのかの一覧
 - 掃除箇所一覧、最終退社者の確認一覧、等
 - 作業毎に実施者が終了印をつける
- **自分のやること一覧**
 - 今日のToDoリスト、残作業一覧、等
 - 朝一番で、今日のやることを整理しておこう
 - 残った作業は締切と共に一覧化しておこう

1.6. ビジネスプランニング

- **全体の計画を立てよう**
 - 目的を設定する
 - 作業項目を洗い出す
 - 担当者を決め必要日数を洗い出す
 - スケジュールに落とし込む
 - リスクを洗い出し備える
- **今日の計画を立てよう（朝5分の確認）**
 - 今日のゴールを確認しよう
 - まずは準備しよう
- **今日の成果を確認しよう（夕5分の確認）**
 - 今日の進捗を確認し、課題を整理しよう
 - 全体計画に反映しよう

Ⅱ. 予定を立てリスクを想定する能力を訓練しよう



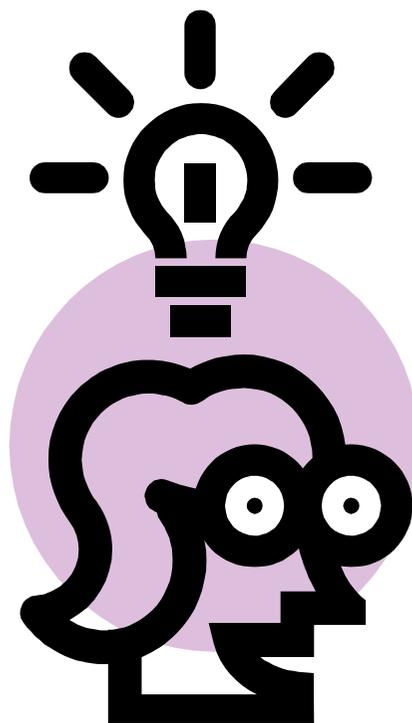
2.1.進め方

- **説明と準備【5分】**
 - 6名1組になる
- **段取り【5分】**
 - 自己紹介【30秒/人】
 - 役割を決める【2分】
 - 進行役、記録役、発表者
- **進行役を中心に計画を立てる【20分】**
 - わら半紙上に、ポストイットとマジックで記入
 - 記録役が責任を持って記入
 - 前後関係をマジックで記入
 - 提示されたリスクへの対応も決める
- **発表【10分】**
 - 選ばれた1組が発表する【3分】
 - その他の組は違う部分のみ発表【1分/組】

2.2.お題

- 皆さんはお互いに友人です（各グループ）
- みんなで「バーベキュー」に行くことにしました
 - 「自動車」で「日帰り」です
 - バーベキューの場所は、どこかの河原です
 - 現地には、道具も食材もゴミ箱も、何もありません
 - バーベキュー場所なので許可は必要ありません
 - 費用は原則均等に負担します（不均等にしても良い）
- 「準備」「当日」「後日」について
 - 誰が、いつ、何をやるのか決めましょう
- その他の条件はありません
 - 前提条件に迷ったらグループで決めましょう
- リスクについては別途、提示します

Ⅲ. 付録：改善のためのヒント



3.1.ムリ・ムダ・ムラを減らす

- **ムリ**
 - 能力不足、過重負担で無理してないか？
 - 原因例：作業量の予測と作業能力が予測できてない
 - 対処例：生産性と能力に応じた計画を立てる
- **ムダ**
 - 過剰品質など余計なことをしていないか？
 - 原因例：品質基準が明確でない、作業が明確でない
 - 対処例：ゴールと責任範囲を明確にして計画する
 - Q（品質） C（費用） D（納期）を明確に
- **ムラ**
 - 品質や生産量に波は無いのか？
 - 原因例：見積もりが間違っている、ムリな計画
 - 対処例：計画の精度を上げる
 - 精度は経験によって上がる

3.2.作業を見直そう

- 何をやっているか整理してみよう
 - 改めて整理することで見えてくることがある
- 標準化してみよう
 - それぞれの流儀でやってないか？
 - 核となるところは個人の専門性を優先したほうが良い
 - 本当にノウハウとして必要なところ以外は標準化する方が良い
- 止める、減らす、変える
 - 本当に必要な業務？止められない？他の人に渡せない？
 - まとめたり、簡素化したり、集約・統合したり
 - 業務のやり方や流れを変える（惰性でないか？）
- 現実を理解し、効率化する
 - やり方がシンプルになり、計画しやすくなる

3.3. シミュレーション

- 計画しても「やってみないと分からない」？
- 失敗から学ぶことは多いが
 - 失敗は利益を圧迫するので少なくしたい
- シミュレーションが役に立つ
 - 未経験者ばかり集まっても駄目だが
 - 経験者が先導し、頭の体操
 - 事例を元にすれば、より具体的な検討ができる
 - 計画を立て、どうやるか案を出し合う
 - リスクを洗い出し、どう対処するか考える
 - 社内勉強会としてやれば、ノウハウを共有できる

3.4.無駄な会議撲滅

- **事前準備**
 - 会議の背景と目的を明確に事前周知しておく
 - 資料を事前に配布しておく
- **会議の始め方**
 - 終了時の状況（会議目標）を決める
 - 会議時間を決める
 - 議事録担当を決める
- **議事録**
 - 周知事項、決定事項、を記録
 - 残課題は、担当と期限を記録

参考：会議の種類

種類	ポイント	説明
お茶会	目的なし	懇親できるが結果なし
アリバイ	フリだけ	上司等への言い訳
発想	アイデア	発散させて案を出す
検討	議論	整理の進行役が重要
決定	納得	多数決であれ遵守
連絡	周知	伝達事項、情報共有
報告	経過・結果	指示に対する状況

参考：会議の進め方

