SRI BUSINESS INTELLIGENCE CONSULTING
An SRI International Business Partner

FUTURE SQUARE

フューチャー・スクエア

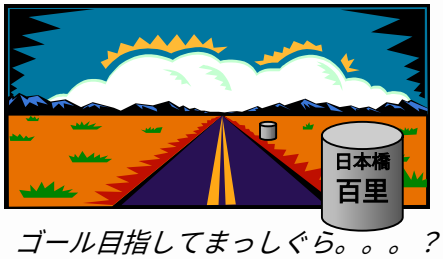
〒102-0082　東京都千代田区一番町 2　ﾊﾟｰｸｻｲﾄﾞﾊｳｽ 3 階　電話:03-3222-6501　FAX:03-3222-6508
URL: http://www.tokyo.sric-bi.com　　発行責任者:土谷庫夫

No.75　　2006.01.25

マイルストーンとサインポスト

ひとりよがりの計画立案

年が明けて一番初めの仕事として多くの担当者を悩ます次年度計画立案。特に複数年の中期計画の立案や、そのローリングの作業が重なって、全社から集められる計画を齟齬無く積み上げる作業に忙殺されている方々のご苦労は察して余りあるものがある。しばらくするとひと段落した作業の合間に担当者とお会いする機会も増える。雑談の中で、積み上げられた数字やマトリックスの美しさとは裏腹に「絵に描いた餅」と自虐的な笑みを浮かべる担当者の悩みを聞くのも、またこの季節の年中行事となっている。膨大な労力を使って描かれる計画や、その計画に権威を与える組織的承認作業を空虚なものに感じさせてしまう原因はどこにあるのか。多くの場合、それは「ひとりよがり」とも言える環境認識にあるのではないか？現場担当者によるビジネス環境分析は、それぞれ入念になされているのだろう。ただ、実際に計画の実現性に影響を及ぼしそうな不確実要因と真剣に向き合っている組織はそう多くない。作業途上で行き当たった不確実要因は適当に見切られ、ただ一つの前提条件が描きあがる。私達が Single Point Forecast と呼ぶそういった未来の予測は、ほぼ間違いなく当たらない。理由は簡単、未来は不確実だからである。そのような予測に基づく計画を持つ組織は、計画の進捗を確認する Milestone は念入りに準備するが、計画の実行に重大な影響をもたらす要因、Signpost (**変化の予兆に気づくための道標**) には目を配っていないようだ。



ゴール目指してまっしぐら。。。？

Signpost･･･それは未来への質問集

未来は、本当に不確実なものだ。そこには、予期できない様々な事件が待ち受けている。競合環境の変化、急激な技術の進展、経済状況の変化･･･　その一つ一つを言い当てることなど不可能である。

SRI で多くのシナリオプランニング･プロジェクトを手がけたイアン･ウィルソンは、「全ての知識は過去の結果から得られたものであり、全ての意志決定は未来のためになされるという、最大のジレンマから人は逃れることはできない」と語る。お気づきであろうか。そこには、そのジレンマに苦しんでいるのは貴方一人ではないという幸運のメッセージが込められている。

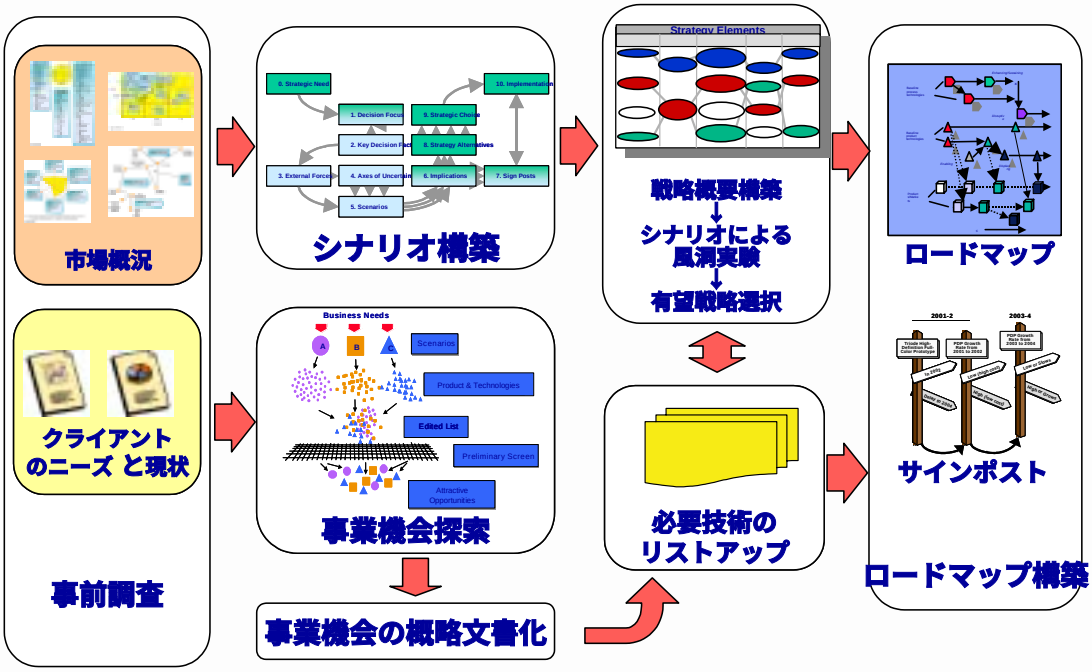
だれにもできない未来予測のための調査に必要以上の時間をかけることはない。むしろ「貴方の計画はどういう環境下でその実効性が脅かされるのか」　そのことを組織的に認識することに注力したほうがずっと賢くないだろうか。自らの事業に真剣であればあるほど、自らが作った計画の弱点は強く認識される。だから私達は、未来を完全に予測しようと躍起になるのではなく、計画と外的要因との関連付けから、Signpost、言い換えれば重要な外的環境の観察のポイントが発見されるようプロジェクトを設計することにしている。

そもそも成功の確率が決して高くない「技術の事業化計画」を描くには、できるだけ早い段階で現実化してきた障害に気づき、できるだけ早い段階で失敗を受け入れるための判断基準も考慮しておくことが重要だ。常に想定した前提条件が変化する、もしくは現実化しないといった危険や障害が自分たちの行く手に潜んでいることを認識し、それはどんな形で観測されることになるのかということを是非議論して頂きたい。そうした自問を続けた組織は、自らの計画進捗への関心だけでなく、変化が避けられない外的環境に関する鋭い観察能力を有する組織に進化するだろう。

前提となるニーズに立ち上がりの予兆はあるか？　競合技術の開発状況は？････進捗管理の指標:Milestone も重要だが、未来を旅する自分たちの為に残す質問集である道標:Signpost を併せ持つことで、プロジェクトマネジメントの実効性が飛躍的に高まるのである。

戦略的な計画立案をお手伝いする SRIC-BI

下の図は、戦略的な計画立案を指向されるお客様に、弊社が提供している二つの典型的なプロセスを示しています。
上段流れが、長期の時間レンジで大きな不確実性を考慮しつつ進める戦略構築に主眼を置いたシナリオを経由するプロセス、もう一方が新ビジネス機会の探索に主眼を置いたプロセスとなります。
ご覧頂けるように、双方とも自らの計画の概要とともに、サインポストを持つことを重要視し、計画実行時に外的環境の変化を観察するシステムを持つよう薦めています。



外的要因に関する認識や Signpost の重要性は概念的な理解だけでは定着し難いため、プロジェクト設計段階から、どのようなプロセスで外的環境に関する考察を行うかを取り込んでいくことが大切です。
グループディスカッションによる合意形成を基調とした弊社のプロセスは、共通体験を積み上げながら認識を醸成していくため、プロジェクト後の定着がよく大きなベネフィットを感じて頂いております。
今年こそ、勘や決め打ちに頼った戦略立案から脱却し、新しい戦略立案システムを導入したいというご希望がございましたら、是非一度ご相談ください。お待ち申し上げております。

[上記の記事に関するお問い合わせ・詳細資料の請求先]
SRI コンサルティング　ビジネスインテリジェンス
高内章　電話:03-3222-6503
m@il: atakauchi@sric-bi.com

SRI International

SRIインターナショナルからのお知らせ

『ナノバイオ　Expo2006』　出展のご案内：

SRI コンサルティング　ビジネスインテリジェンスのビジネスパートナー、SRIインターナショナルが『ナノバイオ　Expo2006』に出展し、ナノイミュノアッセイ法、ナノ粒子造影剤、MEMS／NEMS 技術を用いたナノセンサー、ドラッグデリバリーシステムの技術プラットフォーム等、最新のナノ技術をご紹介いたします。
こちらから　http://www.ics-inc.co.jp/nanobio/　事前にご登録のうえ、是非会場へお越しください。

日　時：　平成18年2月21日(火) から　23 日(木)　10:00－17:00
会　場：　東京ビッグサイト(東5・6ホール)　ブースNo. B－09

[お問い合わせ]　SRIインターナショナル日本支社　(担当:大内)
〒102-0082　東京都千代田区一番町２　パークサイドハウス8階
TEL) 03-5211-8511　FAX) 03-5211-8524　E-mail news@sri.co.jp
URL) http://www.sri.com/ (英語版)　http://www.sri.com/japanese/ (日本語版)