2.7　組織の目的を具体化するための「実施計画書の方法」

2.7.1　はじめに
2.7.2　考え方と手順
2.7.3　補足事項
2.7.4　実施計画表の書式の利用
2.7.5　考　　察

2.7.1　はじめに

本節ではDTCN手法を使って、組織の目的のいくつかを実現するために作成する実施計画書について説明する。

何らかの新しい目的を組織体により実現するためには、それを具体化する体制と手順を決め、合意をしてその具体化を進める必要がある。

その体制と手順を創り出すのが実施計画書である。

2.7.2　考え方と手順

(1)　現状からの改善をしようとするときは、3-5フェーズ・インプルーブメントの区分とその実施体制と手順を示した改善作業をスタートさせる「PHASE-0 実施計画書」を作り、組織の長の承認サインを得てそこに示された手順に従って作業をする（2.3.3項のPHASE-0実施計画書と同じ）。

　そのうちのPHASE Ⅲ対策についての実施計画書が次の(2)項以下に示す本節で述べる実施計画書になる。

(2)　開発もののように、段階的意思決定のプロセスを経て目的とするものを実現する必要のあるものは、段階的意思決定の枠組みを定めるステップリストとそれを実行するための体制を示した実施計画書を作り、組織の長の承認サインを得て、そこに示された手順と体制に従って作業をする。

　(注)　実施計画書の承認の位置づけは、通常実施計画書の中に含まれるステップリストのステップリストの中の1段階目のアウトプット項目の事後保証欄に実施計画書の承認結果がくるように位置づける。

(3)　上記(1)(2)のいずれの場合においても2つ以上の組織体が共同で作業する場合（例えば官と民）においては、1組のステップリストを含んだ実施計画書で段階的な意思決定ができるように手順と体制を作り、それを両者の組織長が承認する（この考え方はシステムエンジニアリングの世界におけるバイブルといわれている 米国国防省規格のMIL-STD-499Aの前書きに要求されている2つ以上の組織が一体となって行動するための基準を意味するONE SET OF STANDARDの理念に

従うことになる)。

この実施計画書を利用することにより、双方の組織は自分側と相手側の組織と意思決定のプロセスを合理的、有効に組み合わせて利用できるようになる。この関係を示すと図2.7-1のようになる。

(4) 必要に応じ、各種の管理技法、創造手法を実施計画書の中の参考文書の項に明記し、それらが最も適切な段階ないしはインプット/アウトプットの関係の間で使えるように位置づける。

(5) 実施計画書の目次の基本例は図2.7-2の通りである。

2.7.3 補足事項

(1) 実施計画書の手順は、通常おおよそ図2.7-2に示す目次の順序に従って作る。

(2) そして目次の第7項でステップリストの素案を作った後すぐ目次の第8項の各ステップの内容の要点を文章化する。すると、文章を書くことによりステップリストの素案の内容を手直しした方がよいところが見えてくる。それによりステップリストの内容を訂正する。

(3) また、目次第11項の作業スケジュール線表をこれに引き続いて作る。

そうすると、ステップリストの内容、各ステップ内容の文章およびこのスケジュール線表の内容が先行着手、平行作業などにつき相互に整合性をとるための接点ができあがり始め、よく整った実施計画が自然にできあがる。

(4) 上記の考え方に基づいた実施計画書を作ることにより、図2.7-3に示すように従来の通称「計画書」といっていた構想図まで入っていたため、維持管理がやりにくかった計画書の内容を次のように3つの文書に区分して取り扱えるようになる。

このようにすることにより、

当初決めればあまり変化しない体制と手順を示す「実施計画書」、

ちょっとした意見の追加や作業が進むことにより変化する「構想書」(実施計画書による作業の段階的アウトプットの一つ)、

必要に応じて変化する「資金計画書」、

の3つが独立することになり、その維持管理が客に区分してできるようになる。

このようにすることにより、従来のようにこれらが1つになっている計画書のときのように絶え間のない内容の差し替えの必要性があり、「どこまでが正規に維持されて分からないような計画書のスタイルになってしまい、結局のところ整斉とした管理がなされないままの計画管理になってしまうようなこと」から脱出できるようになる。

しかし、この3つの文書の構成でそのプロジェクトの管理を進めようということを最初に決めるための「企画書」ないしは［PHASE-0実施計画」は依然として必要であり、これは一つの文書でまとめるべきことはいうまでもない。

(5) 実施計画書の承認までのプロセス

実施計画書を作る順序はまず図2.7-4に示すようにROメソッドのルールに従いたたき台となる(素素案)をタスクチームで作り、インタフェースをタスクチームでとり(素案)とする。次に

それを委員会へ引き渡し（案）とし、組織の長が承認し正式化する順序をたどる。

(6) 階層化された実施計画書を作る必要のある場合の具体例の説明は第3章で述べる。

(7) 実施計画書の表紙

実施計画書の表紙の例を図2.7-5に示す。ここで大切なことは次の事項を守り、実施計画書の内容が的確に責任を持って維持管理され実行されるようにすることである。

① 文書番号をとる。

② 文書の承認はその実施計画の最高責任者が行う。

③ 誰が作成し、誰が点検し、承認をいつしたかを実施計画書の表紙およびその改訂ページに明示する。

④ 関連する組織の長の同意サインをしたものを表紙の次のページに挿入する。

⑤ 体制の中で指名された組織の長、チームリーダー等の人が入れ替わった場合は必ず次の担当者本人のサインとその日付けを上記のページに加え維持改訂をする。この引きつぎの責任は引きつぎ前任者の責任とする。

⑥ その維持改訂の全体の責任者は実施計画書に示された体制の事務局担当責任者とする。

2.7.4 実施計画表の書式の利用（図2.7-6）

(1) 実施計画書の内容を要約して1ページにまとめ見やすくするため、図2.7-6に示す「実施計画表の書式」を使うと便利である。

(2) また、この実施計画表は詳しい実施計画書の作成を要しない日常の実施計画の内容をまとめ提示するのにも便利な書式として使う。

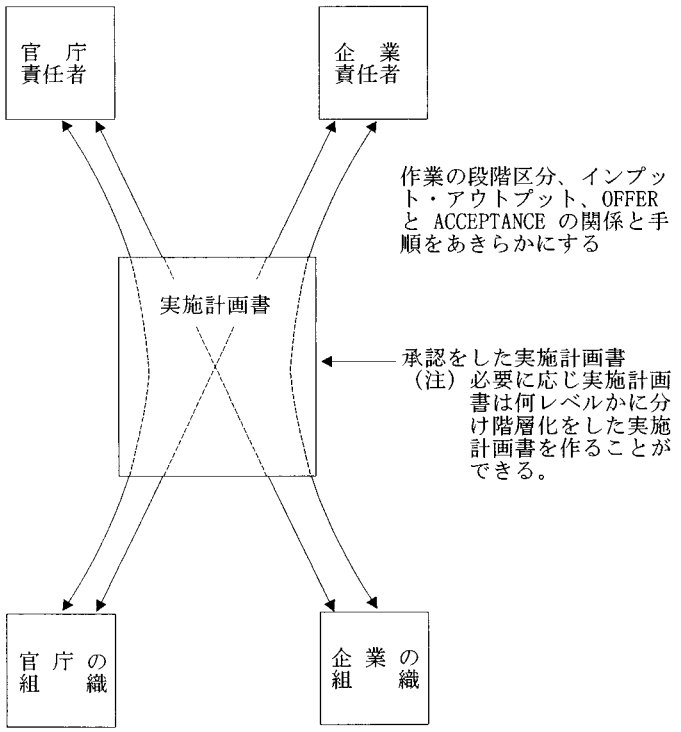
2.7.5 考　　察

この実施計画書の方法はシステム・エンジニアリング・マネージメントのガイドラインのバイブルといわれている米国軍規格：MIL-STD-499A[1] に示されるプロジェクトマネージメントの理念に基づくプロジェクト管理を組織的に具体化する方法として極めて有効なものとして利用できる。

<文　　献>

[1] 米国国防省,MIL-STD-499A System Engineering (1974)（本書付録Cに翻訳版を示す）

図2.7-1　実施計画書の2つの組織間における位置づけ



実施計画書の目的

(1)　作業の最終のアウトプットを明確にする。
(2)　品質のよい最終アウトプットを実現するため、どのようの作業段階を区分し、さらにその段階の作業をどのようなインプット、アウトプットの関係で進めるかを明らかにする。
(3)　作業の依頼側と引き受け側の「言い手」(OFFER 側)と「受け手」(ACCEPT 側)の関係を明らかにするとともに相互の組織と意思決定の機関を相互に利用できるようにする。
(4)　段階的な承認及び意思決定をするための中間報告及び最終報告の作成要領を示す。
(5)　実施計画書を作成承認する作業により (1)～(4)を明確にする。

図2.7-2　実施計画書の目次の例

実施計画書（手順と体制を示す）の目次

1．本書の目的（本書は実施の体制と手順を定めるものであると書く
2．本実施計画書の目的（なんのため、何をするかを示す）
3．基本方針（「･･･をする」の言い切り型で述べる）
4．関連文書/参考文書
5．目標とその条件（コストが関係するときは固定年度価格を定める
6．体制　（これには指名された個人名を入れ、その維持改訂をする
7．開発の段階区分（ステップリストで示す）
8．各段階作業の方針（ステップリストの内容の要点を文章化する）
9．中間報告目次
10．使用書式
11．作業スケジュール線表

付属文書：検証/評価要領（この文書は必要に応じて作成する）
別添：実施計画書補足資料
1．ＰＭＤ
2．対象物件 WBS（対象の範囲を明確に示す）（注；このＷＢＳを上記の４と５の間に入れる場合もある。）
3．その他

図2.7-3　従来「計画書」といっていたものを3つに分ける考え方

計画書の構成（下記の３つに区分し構成する）

計画書
- 「実施計画書」（手順と体制を示す）……ほとんど変化しない
- 「構想書」（アウトプットを示す）……作業が進むにつれてどんどん変化する
- 「資金計画書」（人、金の裏打ちを示す）……必要に応じて変化させる必要がある

図2.7-4　実施計画書の承認までのプロセス

実施計画書

（素素案）　→　（素案）　→　（案）　→　承認

↑　↑　↑

たたき台スタート　構成要素インタフェース追加　調整案

図2.7-5　実施計画書の表紙（例）

文書番号	

○○○の開発

実施計画書

発注会社 承 認 印

承 認	同 意	点 検

年　　月　　日改定
年　　月　　日制定

承 認	点 検	作 成

×××株式会社

図2.7-6 実施計画表の書式

実　績　計　画　表

IMPLEMENTATION PLAN

DATE:　.　.

部長 DEPT. CHIEF	課長 MANAGER	コオデネーター CO-ORDINATOR

事業部
DIVISION

項目 SUBJECT	

細部実施項目または具体的内容 DETAIL PROCESS ITEMS AND/OR ITS CONTENTS	実施見込 号機 or LOT SCHEDULED SERIALOR LOT NO.	目標値 TARET	推進計画 IMPLEMENTATION PLAN SCHEDULE	関係者(所属、氏名) PERSONEL CONCERNED AND ASS

上記目標達成のための必要条件または備考 Necessary condition and note to attain the object	必要条件調整結果 Result of adjusted condition