



支援ナビに対応した帳票、様式類

実行計画表

確実に課題解決を実行するために 業務の手順や実施方法を詳細に計画するツール

経営革新計画や新商品開発計画が作成された後に、課題解決のための実行計画が作成されますが、確実に実行に移すためには、業務の手順や実施方法等を実務レベルで詳細に計画する必要があります。

不完全な計画を作成したために、業務課題を見落とし、業務負荷の過小見積り等により、大巾に計画修正が必要となるケースは少なくありません。実行計画は、開発・開拓業務の生産性に大きく影響を与える経営支援ツールと言えます。

本資料では、確実に課題解決を実行するための計画作成手法・様式を紹介します。

1

実行計画表の狙い

事業計画や商品開発の実行計画では、目標納期を当てはめただけの計画、行事・イベント（例：レビュー会議）中心の備忘録的計画などが散見されます。また、一度作成すると見直すこともなく、常に計画未達成で出来ないことが当たり前になっている実行計画も少なくありません。実行計画は経営支援ツールとして日常の行動指針となりますから、作成の狙いや位置づけを理解し、実際の計画作成と運用には諸々の配慮と工夫が必要です。税務・会計の月次試算表と同様に、実行計画を作成し計画に従って行動することは、社内外の信用獲得に寄与するマネジメント手法であることを理解できます。

また、開発・開拓業務は、日常の定例業務と並行するために、相互に遅延の影響を受けたり、突発業務が発生したりして、実行計画が頻繁に変更されるケースがあります。実行計画表は変更管理に対応できることも重要な要件です。

本資料では、実行計画の作成に関して有効な手法と様式を紹介します。中日程計画、小日程計画及び計画管理によって構成され、これらを総称して【実行計画表】と称します。

2

実行計画表の活用方法

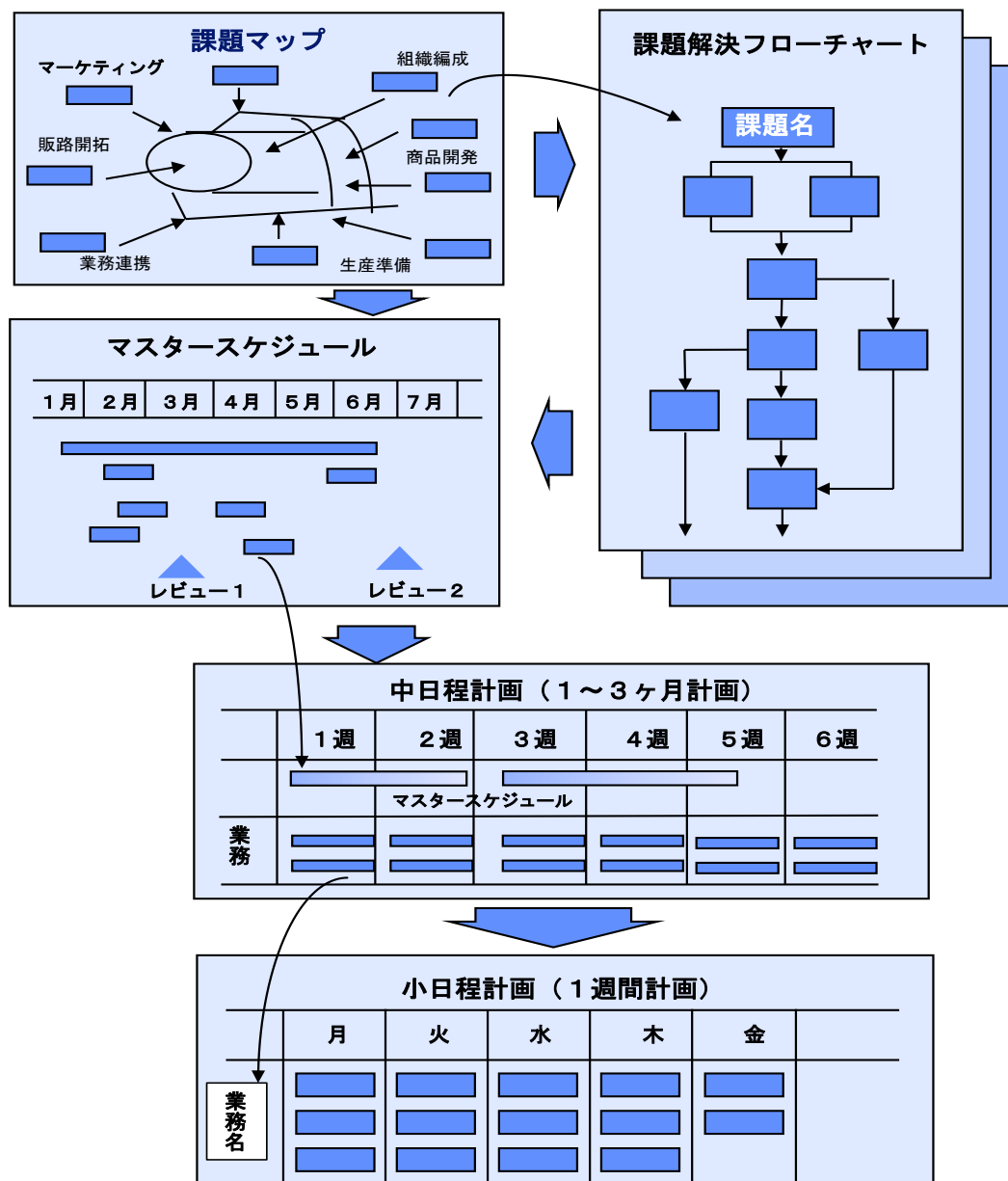
実行計画は、その目的と対象期間により3種類に区分され活用されています。（下表参照）マスタースケジュールは一般に、ガントチャートやアローダイアグラム等で作成されますが、この計画書だけでは実行管理は困難です。1ヶ月から3ヶ月程度を期間とする中日程計画、1週間単位の小日程計画に展開し、毎週・毎月単位で業務の状況把握と対策を繰り返すことで計画は進捗し、同時に計画立案力及び計画実行力の向上につながります。

計画の区分	目的	対象期間	計画単位	計画責任者
マスタースケジュール	テーマの成立可能性の検証	課題解決完了まで (半年～2年程度)	月単位のチーム計画	責任者 (経営者)
中日程計画	数カ月間の業務の成立可能性の検証及び関係部署との関わりの確認	業務の節目から節目まで (1ヶ月～3ヶ月程度)	週単位のチーム計画	開発・開拓業務のリーダー
小日程計画	個人の日々の業務の明確化	1週間単位の業務計画	1日数時間単位の個人別計画	担当者

実行計画表の体系

実行計画表の作成は、事業計画や開発・開拓課題を設定した後に以下のような手順で行います。

- Step1 課題マップ（または業務リスト等）を作成します。
- Step2 課題毎に課題解決の手順（業務手順）をフローチャートに表示します。
- Step3 課題解決フローチャートに従い、開発・開拓業務が完了するまでのマスタースケジュールを作成します。
- Step4 マスタースケジュールに従い、業務の節目までの中日程計画を作成します。この段階で、業務課題別の担当者を確定します。
- Step5 個人別の1週間計画を作成します。小日程計画実施後は、計画の実施状況を振り返り、未実施項目及び実行阻害要因については対策を講じます。



中日程計画表

(1) 中日程計画表の記載例

中日程計画表の記載例を下図に示します。中日程計画は、開発・開拓チームの活動全体を記載します。

課題・担当 イベント		8/1週	8/2週	8/3週	8/4週	8/5週	
マ ス タ ー ス ケ ジ ュ ー ル	開発（鈴木課長）	デザイン案の作成と評価					
	販売（田中専務）	** 展示会の準備			案内状の送付		
	生産（鈴木課長）	量産設備の見積り					
	提携（伊藤社長）	業務提携の準備・打ち合わせ					
週 間 計 画 業 務	開発（鈴木課長）	デザインA案の作成	デザインB案の作成	デザインA/B案の評価	レビュー会議での仕様確定	最終仕様による見積り依頼	
	販売（田中専務）	** 展示会の準備項目確定	** 展示会の準備	展示会模擬演習	案内状の製作	案内状の発送	
	生産（鈴木課長）		量産設備の最終仕様の確定	レビュー資料の作成			
	提携（伊藤社長）		** 企業と提携資料の作成	** 企業と提携資料の作成			

(2) 中日程計画表の作成方法

- ① 中日程計画とは、開発・開拓業務の節目から節目までのチームの行動計画を指します。
概ね1ヶ月から3ヶ月程度の行動計画となります。
(例①：1次試作完了まで 例②：**展示会への出展まで)
- ② 業務は、業務負荷を見積もり、担当者毎に1週間で完了する負荷量にします。
(例③：デザインA案の作成は延12時間)
- ③ 突発業務や定例業務等を除いた正味計画業務を入れられる時間を週単位で算出し、チームリーダーは付加調整を行います。
- ④ 中日程計画は、1週間毎に週間業務が完了したかどうかを確認し、計画調整を行うと同時に、遅延要因を調査し対策を講じます。

小日程計画表

(1) 小日程計画表の記入事例

小日程計画表の記載例を下図に示します。小日程計画は、個人別に作成し自分自身の業務管理に活用します。

		日		8/6	8/7	8/8	8/9	8/10
		イベント	課題		工程会議			
計画業務	開発・開拓業務	デザインA案の作成						
	定例業務	課題						
飛び込み業務								
工数	計画		6Hr					
	実績		7Hr					
	飛び込み		3Hr					
振り返り								

中日程計画の週間課題を書き出す。

作業カードの色（例）

黄色	販路、マーケティング関連業務
ピンク	製品開発、生産準備等の開発業務
青色	会議、打ち合わせ、
白色	その他の業務

(2) 小日程計画表の作成方法

- ① 小日程計画とは、個人の週間業務の全貌を対象とした実行計画を指します。開発・開拓業務だけではなく、日常の定例業務も計画に盛り込みます。
- ② 小日程計画は、中日程計画で設定した週間業務課題を完了するために作成します。1週間で当該業務が完全に完了するように、業務作業を棚卸します。
- ③ 小日程計画は、業務を2時間～3時間程度のユニットに区分して作成します。この作業は、業務処理能力を飛躍的に高めますので、他のメンバーやリーダー等と議論して作成することをお勧めします。
- ④ 計画業務時間（開発・開拓業務と定例業務の計）は、1日の稼働時間の70%以下を目安とします。それ以上を計画に盛り込むと、飛び込み業務等で未実施項目が増大し、頻繁に計画変更が発生します。
- ⑤ 飛び込み業務とは、計画に盛り込まなかった突発業務を指します。小日程計画では、飛び込み業務の実績を記録します。
- ⑥ 1週間の業務実績を振り返り、週間業務が計画通りに完了したかどうかを確認し、遅延要因を調査し対策を講じます。

計画実行の変更管理・振り返り方法

(1) 計画変更の記入例

計画実行の実績記入及び変更の記入例を以下に示します。

日 イベント 課題			8/6	8/7	8/8	8/9	8/10
			計画業務	開発・開拓業務	デザインA案の作成	■	■ →
定例業務	技術問合せ対応	■		■	■	■	■
飛び込み業務			■	■	■	■	■
工数	計画		6Hr	7Hr	3Hr	8Hr	7Hr
	実績		7Hr	8Hr	6Hr	7Hr	6Hr
	飛び込み		3Hr	2Hr	2Hr	2Hr	3Hr
振り返り			飛び込み1件も業務完了	会議が長引き、翌日へ移行	飛び込み(前日業務不備)による未達成	飛び込み2件は対抗困難で、翌日へ移行	デザイン最終案の遅れで、翌週へ移行

(2) 計画変更の記入方法

- ① 飛び込み業務は、依頼を受けた日に実績を記載します。
- ② 完了した業務は×印をつけ、完了を表示します。
- ③ 未実施または未完了の業務は、当該業務を移行して実施した日に改めて業務を記載し、矢印をもって移行したことを示します。移行した理由を振り返り欄に記載します。
- ④ 計画業務の1日総工数に対し、実績工数を記載します。大きく差が発生した場合はその理由を記載します。
- ⑤ 1週間ごとに小日程計画表(実績表)をリーダーに提出し、仕事の進め方等の振り返り分析を行います。
- ⑥ 振り返りの視点は、「計画漏れがなかったか?」「飛び込み業務の多い原因はなにか? 対策できないか?」「資料不足、不具合、未完成等による業務の手戻りがいないか?」「他のメンバーとの調整ができていないか?」「支援機関に的確な依頼、問い合わせをしたか?」等です。原因を分析し、リーダー・管理者が対策を取ります。

制作著作 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 支援機関サポート課

作成担当 青木 弘一（平成23～27年度 全国支援ネット統括マネージャー）
地域支援機関等サポート事業 ホームページ
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiiiryoku/index.html>