

戦略的プランニング—解答付ノート

計画することに失敗するのは
計画的に失敗していることになる

イクイップ・ミニストリーズ ジョン・マックスウエル

「今、知恵と知識を私に下さい。そうすれば、私はこの民の前にははいりいたします。さもなければ、だれに、この大いなる、あなたの民をさばくことができますよう。」

ソロモン王、歴代誌第二 1 章 10 節

良い計画を立てる鍵はフォーカスです。ソロモンは自分のために富や名声を求めず、神の民を導くために知恵を求めました。ソロモンは、人についてくるように言う前に自分の行きたいところを知っているという、リーダーシップの鍵となる要素を表しています。あなたの個人的・組織的なミッションが定義されたら、それを実現する方法も明確にしやすくなるでしょう。人類の偉大な業績には神様の要素とリーダーシップの要素が含まれていました。神様が私たちに与えてくださったミッションを完遂するには私たちがリーダーとして計画を立てることが必要なのです。

ミッションを完遂するには

私は自分のミッションについて完全な知識を持っているか? はい 多分 いや

私は自分の能力を完全に理解しているか? はい 多分 いや

私は自分のチームの能力を完全に把握しているか? はい 多分 いや

私はいつもフィードバックを受け取ってオープンなコミュニケーションをしているか? はい 多分 いや

私はその情報を使って必要なときに適応・変化しているか? はい 多分 いや

Q: 私のミッションは何か?

Q: そのミッションの完遂を妨げてきたものは何か?

聖書の中のプランニングの例

神様

「あなたは聞かなかったのか。昔から、それをわたしがなし、大昔から、それをわたしが計画し、今、それを果たしたことを。」（イザヤ書 37 章 26 節）

ノア

ノアは方舟を建造するよう神様から明確な指示を受けた。神様は方舟の詳しい寸法をノアに示され、彼はそれを建設する長期的な計画を立てて忠実に実行した。ノアは神様が言われた通りの方舟を建造した—120 年かけて！ 方舟は強固に造られたので 40 日間の豪雨にも耐え、洪水が引くまで 1 年間水の上を漂うことができた。

（創世記 7-9 章）

ネヘミヤ

ネヘミヤの長期計画はエルサレムの城壁を再建することだった。彼は完成した城壁を想像してから再建計画を立てた。各家族が城壁の一箇所を担当して修理したので城壁は 52 日で完成した。彼の立案と組織力は最高だった。（ネヘミヤ記 1-5 章）

ダビデ

ダビデの長期計画は神殿の建築だった。（サムエル記第二 7 章）神様はダビデが戦争で多くの血を流したのでそれを許可されなかった。（列王記第一 5 章 2-3 節）しかし、ソロモンが後継者に選ばれたとき、ダビデは神殿の建設計画と資材のリストを手渡した。神殿は 7 年かけて建設され、ダビデの長期計画は成就した。

イエス様はたとえを話された...

イエス様が戦略やプランニングの必要性について話されたことを私たちは忘れがちです。二つのたとえ話でイエス様は無計画の愚かさを説明されています。

賢い建築家と愚かな建築家： マタイの福音書 7 章 24-27 節

費用を計算した塔の建築家： ルカの福音書 14 章 28-30 節

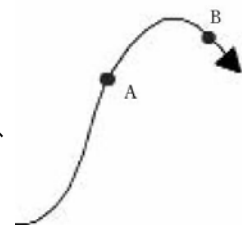
戦争の計画を立てた王： ルカの福音書 14 章 31-32 節

不正な管理人： ルカの福音書 16 章 1-8 節

未来を変える

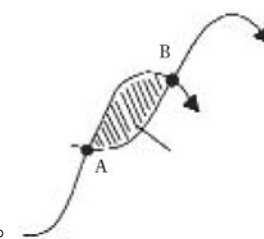
変化のカーブ

ほとんどの組織の成長は右の図のようだとチャールズ・ハンディは書いています。急速に成長しますが（ポイント A）、やがてピークに達し、その後は衰退します（ポイント B）。リーダーはこれを理解して組織が衰え始める前に改革を始める必要があります。つまり、リーダーはポイント A の時点で物事を変え始めなければならないということです。



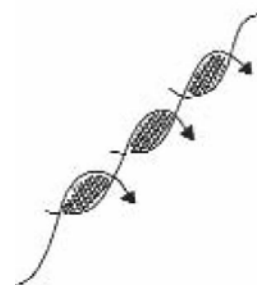
変化と混乱の時期を予期する...

ポイント A で物事を変え始めると部下はリーダーがしていることを誤解します。彼らは変化に対して怒ったり反発したりするでしょう。これが「混乱の時期」です。（影の部分）



混乱を通して繁栄する...

組織の変化のペースは早いので、リーダーは常に現状を評価し、計画を立て、健全な変更を迫られます。これは部下は常に流動的な状態にあって落ち着かないことを意味します。良いリーダーや組織はこの状態で繁栄することを学ぶ必要があります。



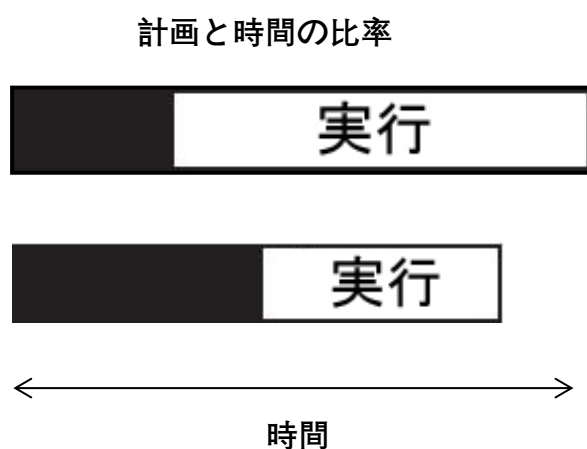
実践適用...

リーダーは長期計画を立てる段階で、混乱の時期に対して部下を準備させる必要があります。新しい変化の計画を実施する 前に、部下に最新の情報を提供し続けるのです。彼らを計画に含み、彼らの部分のオーナーシップを与え、混乱の時期に励ますことで信頼を勝ち得るのです。

効果的な戦略的プランニングのステップ

1. **計画**することを計画する

教会はよくこのステップを忘れます。1週間の予定の中で計画を立てるために一定の時間と労力が割り当てべきなのです。みんな戦略的プランニングの重要性には合意しますが、それが長時間に及ぶと時間のムダのように感じてしまいます。しかし、真実はその逆です。右の図を見てください。ちゃんと計画を立てないと変化や想定外の出来事が起こって実行にもっと時間がかかるのです。プランニングに一定の時間を割くと、そのときは非生産的に感じてても長期的には時間の節約になります。



2. あなたの**第一目的**を決める。

これには大局観が必要です。日々のやることリストを作る前に、あなたはどんなゴールを達成したいのか決めなければなりません。戦略的プランニング（長期）と作戦的プランニング（短期）の両方とも以下の質問に対する答えから導き出されます。

- 私たちはなぜ存在しているのか？
- 私たちは何を達成しようとしているのか？

3. 現状を**評価**する。

現状を非現実的に理解して未来の計画を立てると破滅します。現状を確実に理解する方法の一つは様々な角度から見ることです。私たちの眼のことを考えてください。二つの眼球が違った角度から見るので奥行きが分かるのです。同じように、一つ以上の見方をする事で私たちは現状をよりよく把握することが

できるでしょう。次のスライドにあなたの現状を評価するための四つのアングルがリストされています。

評価のアングル

1. 組織の **内側** から

一緒に働いている人たちの視点からあなたは何をしているか？

3. **現在** の視点

あなたから見て現状はどのように見えているか？

2. 組織の **外側** から

あなたの戦略を知らない人の視点からあなたは何をしているか？

4. **未来** の視点

数ヶ月・数年後にあなたの状況はどのように見えるだろうか？
どんな傾向が起き始めているか？

4. ニーズの **優先順位** を決める。

チームのゴールのリストに優先順位をつける。優先順位がなければ結果は運次第になるからです。たぶん簡単なことだけがなされて大切な仕事は放っておかれるでしょう。私たちは緊急の仕事はすぐする反面、重要なことを後回しにする傾向があるからです。一番重要なミッションがなおざりになっていると、私たちは緊急事態に振り回されるだけになります。

5. 適切な **質問** をする。

ターゲット: 誰に仕え、どのニーズに応えようとしているのか？

リーダーシップ: その目標に到達するために必要なリーダーがトップにいるか？

アドバイス: 成功するためには誰のアドバイスが必要か？

方向性: 短・中・長期的に具体的に何をするのか？

組織: 誰が何を担当している？ 誰が誰を監督するのか？

財務: 予想される収入と支出は？

報告: 私たちは予定通り計画を達成しているか？

コミュニケーション: 私たちがしていることを効果的に知らせるにはどうしたらいいか?

評価: 私たちは自分に要求もしくは期待するクオリティを求めているか?

洗練: 私たちはこのミニストリーの一番重要な領域で改善し続けているか?

6. 具体的な **目標** を設定する。

書く

自分が達成したい目標を紙に書く。

具体的

一般的な計画を立てるのは簡単ですが、目標が具体的であればあるほど目的を達成するのが簡単になります。

現実的

自分に手が届くゴールにする。壮大な目標を設定すると気持ちが高揚するでしょうが、目標は達成できて初めて意味をなすことを忘れてはいけません。

測れる

ゴールを測れることは重要です。なぜならあなたがどれくらい達成できているか評価できるからです。

個人的

個人的なゴールはモチベーションを上げる原動力となります。ゴールはハートと繋がってあなたを突き動かす必要があります。

信念

あなたは自分のゴールに価値があると信じていなければなりません。そう信じてはじめてそのために投資するからです。

7. **コミュニケーション** をとって明確にする。

コミュニケーションとはビジョンや達成したい目的を分かち合うことです。明確にするとは従うべきステップを明らかにすることです。これは人に何をすべきか命令することではなく、その人が目標を達成するためのガイドラインを与えることです。計画を立てるミーティングでは次のスライドにある項目が含まれているべきです。

- | | |
|---------------|--------------------|
| a. 文書化された結論 | d. 資源のリスト |
| b. プロジェクトのリスト | e. 次のステップ |
| c. タイムライン | f. 責任 (プロジェクトリーダー) |

8 . **障害** になり得るものを見つける。

次のステップは障害になり得るものを見つけることです。起こりそうな妨害を想像して、それらを乗り越える方法を考えるのです。最悪のシナリオを想定して自分ならどう対応するか考えましょう。予想とプランニングをすることで時間を食う障害を避けることができるはずですが、計画に時間を使えば、実行する時間が短くて済みます。

- a. シミュレーション：計画しているイベントやゴールを最初から最後まで頭の中で実行し、忘れていた行程がないかチェックします。
- b. 次のステップ：目標を達成するためにすぐしないといけないことを決めます。どんなミーティングでもこれが最重要課題です。

9 . **オープンシステム** で計画を立てる。

リーダーは計画を立てるときに外的要因を考慮に入れたオープンシステムを用いるべきです。現実に即したプランニングと決定を可能にするためです。閉鎖的なシステムは外部からの要素を無視しようとしません。

10 . 資源を **運営** し、 **注ぐ**。

スケジュール

あなたのやるべきことを責任があり生産的なスケジュールに落とし込んでください。スケジュール無しでは管理できません。

予算

プロジェクトの予算を立て、どこで経費が発生するか計算してください。突然、予想していなかった出費に見舞われないように！

11 . **モニター** して **修正** する。

川の流れは常に変化し、ずっと同じということは絶対にありません。組織も同じです。どんなに綿密に計画を立てても、最終目的地に達するためには常に見張って修正しないといけません。海図は必要ですが、軌道修正を怠れば航路を外れてしまうことを覚えておきましょう。

12. 結果を **精査** する。

得点表をつける以外に勝ち負けを知る方法はありません。上手く行っているかどうかを測る方法を考えてください。もし変更を加えるなら最新の情報に基づいてする必要があります。

評価:

今、あなたの中で一番優先順位の高いミニストーリーのアイデアは何ですか？

実践適用:

下のスペースを使ってそのプロジェクトの計画を立ててください。