



計画の危機管理

財務省関東財務局長 菅野 良三



世の中には“○×計画”とか“◎△ビジョン”とか、いわゆる計画ものが満ち溢れています。企業の中期経営計画、公共団体の施設整備計画、わが家のお正月旅行計画等々。

典型的な計画ものといえば、これこれの予想される環境条件の下で、これこれの作業をこのようなスケジュールで積み重ねることによって、目標となる指標がこれこれの水準に達します、という種類のものです。もっとも計画という名称であっても実情は対外公約とか決意表明といった方がふさわしい、関係者の将来的な努力や工夫に依存する部分が多いものもあります。世間に現実にある計画には、この両極端の要素を幾分かずつ含んだものが多いようです。

ところで普通、計画には外部的な条件というようにものが前提的に含まれています。例えば、来年の実質経済成長率は何%であるとか、今年は猛暑だったけれど来夏は平年並みに考えておこうとか、子供の計画なら今度のお正月のお年玉収入はこのぐらいと見込んでおきたいなとかいう類いのものです。

ところが実際に計画期間を時間が進行していくと、これらの条件が当初想定をしていたものと違ってしまいうようなことは間々起こりがちです。予め複数の環境条件を想定しておくというようにすることも行われますが、いろいろな条件の組み合わせを考えだすと計画が複雑になってワケが分からなくなってしまう恐れがあります。

もう大分前のことなので内容が多少不正確になっているかも知れませんが、ある警察の

● 人から雑談で次のような話を聞いたことがあります。

● —要人の警備を担当した場合、第一に必要なことはその場の具体的なイメージを頭に描いておくことだ。要人を空港で警備をすることを例に挙げると、空港全体の見取り図などを計画書に書き込み頭に入れておくことは当たり前、ここでいう「具体的なイメージ」とはもっとビジュアルなもので、例えば、その要人がタラップを降りてくるとき手を振るかとか、はてはどんな色のネクタイをしているだろうかというようなことまで、もちろん想像の域は出ないにしても頭をめぐらしておく。こうしておけば、なにか突発的な事態が生じたとしても、とっさに身体が動く。紙の上の検討だけでは、どんなに詳細な計画書を作っても身体が動かない…

● よく危機管理のための計画を作ろうという話がありますが、ここでは計画自体の危機管理の話です。

● 計画は、いろいろな条件の下でアウトプットが当初の目論見から外れていくことがあります。そのようなときにどのような対処ができるのか、それには計画の策定段階から、当事者がリアリスティックなイメージを思い浮かべながら準備をするということが大切なのではないかと思います。—さて、筆者自身が当事者である計画について、そのようなことが十分にできているかどうか、机上の検討だけで終わってはいないかいつも反省はしているのですが…