



## 教授の呟き

### 第47回

# 解消したい「企画と計画の乖離（かいり）」

東京海洋大学教授 苦瀬博仁

#### ●●● ロジスティクスで重要な「計画」

ロジスティクスは、商品を顧客に滞りなく届けるための「段取りの科学」（物事がうまく運ぶように、前もって手順をととのえること）といってもいいだろう。配送計画や在庫計画など、「計画」と名の付く用語がロジスティクスには多い。

計画とは「方法や手順などをあらかじめ考えること」である。QC（品質管理）活動では、PDCA（Plan, Do, Check, Action：計画・実行・評価・改善）のサイクルがある。ロジスティクスでも、計画は作業の実行に先立つ。

#### ●●● 計画は、なぜ失敗するのか？

計画は、将来を予測しながら立てていくものであるから、予期し得ない変化によって「計画の失敗」が起こる。失敗の原因の第1は、計画の不確実性と考えられる。

経済学者のアルバート・ハーシュマンは「人は、どうしても自分の力を過小評価する傾向がある。従って、取り組まなければならない仕事の困難性についても、ほぼ同程度に過小評価することが望ましい」「そのような仕事に手を出してしまうのは、そうした2つの過小評価が相互に相殺しあうからであり、もしそうでなかったならば、われわれはそのような仕事には手をつけないであろう」と述べている。

ハーシュマンは「明らかに、われわれは、種々の困難をわれわれの目からうまく隠しているある種の見えざる手」があるとして、「目隠しの手（Hiding Hand）」と名付けている。

また計画の失敗につながる不確実性を、①供給面での不確実性（技術、人的管理、資金）②需要面での不確実性（需要不足、需要超過）の2つに分けている（表1）。<sup>(1)</sup>

経済学者のフレッドとジェソップは、不確実性を3つに分けた。①計画環境の不確実性（需要予測の誤り、費用予測の誤り）②意志決定の不確実性（意志決定者の領域外での恣意的な圧力）③価値判断の不確実性（価値判断の将来変化）である。<sup>(2)</sup>

#### ●●● 企画と計画の乖離

第2の失敗原因である「企画と計画の乖離」について考えてみたい。3つの要因がありそうだ（表2）。<sup>(3)</sup>

企画は、計画に先立つものである。企画では「何をすべきか」を考え、「どのように進めるか」と計画する。行政用語では、企画は政策に相当するかもしれない。

このとき、ひとつは「企画と計画の時間差」である。変化のスピードが速い現代では、企画を立ててから計画を実行するまでに時間がかかれば、その間に状況が変わってしまう。計画そのものは順調に実行されても、当初の企画目的が時代に合わずに陳腐化してしまい、大きな成果に結びつかないことはよくある。

「企画と計画の細分化」も、要因である。経済学でいう合成の誤謬（ごびゅう）に近い<sup>(注)</sup>。技術進歩で企画や計画が細分化・分業化されると、個々の部分的な最適化に目が奪われて、全体の調和や最適化に結びつかないことがある。

さらに「企画と計画の多様化」がある。企画自体が多様化すると、計画の幅が広がって焦点ボケが起きることもある。例えば「ゆとり社会の実現」よりも「富国強兵」の方が分かりやすく、実施計画も立てやすいだろう。

### ●●● 計画は大きな視点から

乖離を解消するための方法には、何があるだろうか（表3）。

第1は、精密性よりも正確性の確保だろう。解析技術の進歩は、多くのデータに基づく精緻（せいち）な分析こそが正しい結論を得るという信念を堅固なものにしてきた。一面では真実である。しかし、逆に、将来の仮説を立てながら、「こうなるのではないか。では、何により証明できるのだろうか」と考える方法があってもいい。この方が、正鶴（せいこく）を射ることもありそうだ（表2）<sup>(4)</sup>

第2は、全体計画への回帰だろう。絵を描くときには最初にデッサンが必要である。専門家になればなるほど、細部にこだわる傾向がある。全体のデッサンなくして細部を描けないとすれば、デッサンやグランドデ

ザインの重要性を認識すべきである。

第3は、コスト至上論からの脱皮だろう。もちろんコスト最小化は必要だが、コンプライアンス（法令順守）をはじめ、企業の社会的責任も大きい。経済至上主義だけでは、うまく事が運ばない時代であることも、肝に銘じておく必要がある。☒

表1 計画の不確実性による失敗

#### (1) ハーシュマンの不確実性

- ①供給面の不確実性(技術、人的管理、資金)
- ②需要面の不確実性(需要不足、需要超過)

#### (2) フレッドとジェソップの不確実性

- ①計画環境の不確実性(需要予測の誤り、費用予測の誤り)
- ②意志決定の不確実性(意志決定者の領域外での恣意的な圧力)
- ③価値判断の不確実性(価値判断の変化)

表2 企画と計画の乖離による失敗

- ①企画と計画の時間差(計画実行中に、当初の目的の正当性が失われる)
- ②企画と計画の細分化(個別最適に目が奪われ、全体の調和に欠ける)
- ③企画と計画の多様化(価値観の多様化により、計画の焦点ボケが起きる)

表3 企画と計画の連携のための対策

- ①精密性の追求とともに、正確性の確保へ
- ②個別計画重視から、全体計画重視へ
- ③効率性評価に加えて、社会的責任を含む多様性評価へ

- (1) ハーシュマン (A. O. Hirschman)、麻田四郎・所哲也訳、「開発計画の診断 (Development Projects Observed)」、pp15-53、pp54-60、巖松堂出版、1973
  - (2) ビーター・ホール (P.Hall) (太田勝敏他訳)：「計画の失敗 (Great Planning Disasters)」、pp5-8、日本交通政策研究会、1988
  - (3) 苦瀬：「2.3 交通政策と交通計画の乖離」、明日の都市交通政策、pp50-66、成文堂、2003
  - (4) 竹内・上山：「第三世代の学問—地球学の提唱—」中公新書477、中央公論社、1977
- (注) 合成の誤謬：個々人にとっては良いことでも、多くの人が同じことをすると悪い結果を生むもの。

**Profile**



(くせ ひろひと) 1951年東京生まれ。73年早稲田大学理工学部土木工学科卒業。75年、同大学大学院修士課程修了。81年、同大学大学院博士課程修了後、日本国土開発に入社。86年から東京商船大学助教授。94年より同大学教授。2003年大学統合により、東京海洋大学教授。副学部長、評議員を経て、06年4月より流通情報工学科長。94年から95年の1年間、フィリピン大学客員教授。04年6月より東京大学大学院医学系研究科客員教授(併任)。主な著書に「付加価値創造のロジスティクス」(税務経理協会)、「都市交通—都市交通計画・都市物流計画」(丸善)、「マニラ・エンジョイ・トラブル」(論創社)、「明日の都市交通政策」(成文堂) <http://www.e.kaiyodai.ac.jp/kuse/>

東京海洋大学 海洋工学部  
流通情報工学科 教授

**苦瀬博仁**

