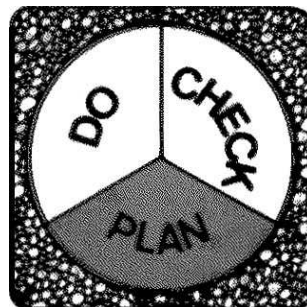


MIA

Step 3



あなたのプランニング Manager's personal plan

人はみな、成功、あるいは幸福を探し求める。
真の成功を勝ち得る唯一の道は、社会に貢献する仕事を通じて、自分を完全に生かすことである。
そのための、具体的ではっきりした実際的な理想は何か。
——それは、目的、目標をもつことだ。
第二はそれを達成するために必要な手段——知恵、資金、道具、方法を見いだすことである。
そして第三は、そのそれぞれの手段を目標に合致させることである。
—アリストテレス—

このステップのねらい

ステップ1. でチェックした項目を参考に、あなたがやりたいこと、やり残したことを出来るだけ数多く書き出し、行動計画へと結びつけていきます。

このステップで最も大切なことは、優先順位づけを行うことです。そして、その優先順位づけを行った目標を紙に書いて貼り出しておくことです。つまり、あなたの「目標」を眼で見ることができるようにするのです。大変めんどろな、また、忍耐力のいる作業ですが、ここが最も大切であり、MIA が実際の効果を発揮するところでもありますので、是非頑張ってやり抜いて下さい。

(1) あなたの求めるもの

これまでのステップで私たちは自分自身と自分の企業との現在の問題点を考えてまいりました。私たちはその現実をふまえ、明日のために一步を踏みださなければなりません。そのためには、先ず私たちの頭の中に「自分が目標とする優秀なマネージャー像」を明確に持つ必要があるでしょう。深い洞察力、敢然たる決断力、チームの力をフルに発揮させる統率力、資金調達力等、マネージャーに要求される能力は、非常に幅広いものがあります。

私たちはその一つの典型として、On Your Mark で28歳のトラッキング部長の例を学びました。また、マネージャーとしての能力を開発するために目標設定、リーダーシップ、情報収集、組織運営、人間関係、自己啓発の6つの分野が重要であると考えました。

あなたとあなたの仲間が考えている「優秀なマネージャー」とは、一体どんな人なのでしょう。皆んなで話しあってみて下さい。その話しあいの中であなた自身の考えている「優秀なマネージャー像」を確立して下さい。

* 討論のときに、以下の点を参考にして下さい。

(1) あなたの身近にも、「優秀経営者」と誰もが認める人がいるはず。その人のどの点が素晴らしいのか、一つ一つ検証してみましよう。出来れば訪問してインタビューしてみましよう。

- (2) 歴史上の人物を現在の経営者として、再評価してみたらいかがでしょうか。
- (3) 一冊の本を全員で読んできて感想を述べ合ったらいかがでしょうか。
- (4) ブレーンストーミングの手法で、「優秀なマネージャー像」を黒板に洗いざらい書き出してみましよう。



(2) プランニングの手順

いよいよこれから、あなた自身のプランニングに取り組んでいきます。山程あるあなたのプランを重要度や緊張度に応じて優先順位を決める、最も大切なプロセスです。

大変忍耐力が要求される作業ですが、わかりやすいように手順化してありますから是非最後まで頑張って下さい。もし時間が足りなかったら、自宅で続きを完成させてください。

欲求を書き出すー「基本的欲求」

1. あなたのやり残したこと、やりたいこと。

① Chart-1. これまでのあなた（参照）

ここで前にあなたが記入した Chart-1 を広げて下さい。

あなたが書き出した現在までの経歴やエポック・メイキングな事柄が年度別に整理されています。これらを参考にしながら・・・、

1. 過去にあなたが、しなければならぬと思いながら実行できなかったこと。やり残してしまったと思うこと。
2. 現在、是非やってみたいと考えていること、等を書き出してみてください。

以下は私たちの仲間のA君の事例です。

- ・英会話を習得する。
- ・部下と話しあう機会を毎週つくる。
- ・海外旅行（特に U. S. A）。
- ・時間を計画的に使う。
- ・JC 理事長になる。
- ・昭和史の勉強。
- ・どこからどんな情報を得るか明確にする。
- ・ゴルフのハンディを 15 にする。
- ・マンションを買う。
- ・たばこをやめる。

② あなたは今（参照）

次に、23ページの「あなたは今」のチェックを振り返ってください。30項目の質問結果が表になっています。ここでは「あなたの得意分野」と「努力が必要」な分野が一目瞭然です。この得意分野を伸ばし、苦手な分野を改善していく方法論を十分に考え、それぞれを目標化していくのです。また、後出の「マネージャー・パーソナルプラン」の中に、それぞれの「個別計画」がありますので、参照して下さい。そこに各分野にわたってあなたが目標を考えるための一つの方向が示されています。

③ イメージ・チェック（参照）

Chart-3. Chart-4 を読み返して下さい。そこにはあなた自身の、そして仲間のあなたに対するイメージが書かれています。これらのイメージの中で、あなたを変えなければならないと考えている項目はいくつあったでしょうか。あなたが理想とする「より高きマネージャー像」に一步でも近づくためには、何を変えなければならないでしょうか。大変重要なチェックがなされています。

このチェックを参考に「あなたがしたいと思っている項目群」につけ加えてください。

さてあなたは、何項目のやりたいことを書き出すことが出来たでしょうか？ 10、20、30、それ以上でしょうか。

出来ること、出来ないことなどと考えずここでは、とにかく頭に浮かんだことをそのまま書き出してください。

このように書き出した項目それぞれを「基本的欲求」と呼んでいます。これらは単なる欲求であり、夢や願望も含まれていますので、このままでは目標になりません。

そこで次に、目標への転換作業をいたします。

目標に転換する

2. 欲求から目標へ

目標設定とは単にやりたいことを書き並べることでは決してありません。何のためにそれをするかを明確にしてはじめて欲求は目標へと変わっていくのです。

そこで、先程あなた自身が考えた「より高きマネージャー像」を思い浮かべて下さい。そのマネージャー像に一步でも近づくためには何が必要なのか、基本的欲求の中から選び出し、以下のように整理して下さい。

—例えば—

- ・ 部下と話し合いの機会を増やせば、相手の人間性が理解でき、自分の考えも伝えやすくなるだろう。
- ・ 視野を広くするために海外の様子を実際に見てくることは必要だし、英話がしゃべれればより良い体験が得られるに違いない。
- ・ ゴルフに夢中になっていれば、仕事に差しつかえるぞ。

以上のように私達の最終目的である「より高きマネージ

「価値ある目標」を達成するのに必要な項目だけを残してください。

こうして残された項目こそが、具体的目標なのです。

ここで注意をしていただきたいことは、目標を整理するために取り除かれた項目の取り扱いについてです。

価値ある目標に入らなかったからといって、そのカードを捨てないでください。少なくとも、あなたが挙げた「したいことは」は、状況が変われば、「価値ある目標」に入ることが出来るでしょう。それまで、しまっておいてください。



抽象的目標を具体化する

3. ターゲットを絞る

抽象的目標には、すぐに行動にかかれないうあいまいさがあります。それを実行計画にするためには、できるだけ具体化、細分化し、ターゲットを絞り込むことです。

前述の「誰からも信頼される人間になりたい」の場合、相手を家族、部下、仲間というように細分化します。すると、対象が明確になり、目標そのものが具体的になってきます。

原因の発見

4. 何故欲しいのか

次にその目標がでてきた理由をつきつめて考えてみましょう。例えば「信頼を得たい」と考えるに至った理由を考えてみるのです。今まで自分が人から信頼されていなかったとすれば、それは何故だったのか、その原因はどこにあったのか考えてみるのです。「時間にルーズ」「ムラ気が多い」等々、具体的な原因が発見されます。

その原因を取り除く方法は、大変具体的なプランになるはずです。

今まで取り上げた目標は、内容の如何にかかわらずすべてあなたが必要と思ったものばかりです。つまり、あなたの価値観（Sense of Value）によって選ばれた目標です。

それらをきちんと整理し、あなたにとって最も望ましい方向に体系づけていくことが非常に重要な意味を持てきます。やがて、それがあなたの価値体系（Value system）の基礎となります。

以上のことを留意し、今後のステップを進めて下さい。



目標の整理

カードづくり

5. 項目別分類

ここであなたがこれまで書き出した数多くの目標のすべてを、Chart-8（別添）に記入して下さい。手間のかかる大変な作業ではありますが、一つ一つの目標をそれぞれの項目に分類しながら記入していきます。

あなたの数多くの目標の中には、6つの項目に分類しきれないものもあるでしょう。それ等は、あなた自身で最も適切と思われる項目を新たに設定し、分類して下さい。

こうして分類記入されたあなたの目標を、じっくりと読みかえして下さい。その目標がどんな背景から生みだされたのか、あなたはその目標のどこに価値を見出しているのか、しっかりと頭の中に整理しておいて下さい。

その後、このチャートから一枚一枚を切りはなし、カード化いたします。

順位づけ

6. 優先順位づけ（Priority の決定）

こうして出来あがったカードを、トランプをきったり、麻雀のパイをかきまぜるようにバラバラにした上で、テーブルの上にズラッと並べてみましょう。この並べられたカードを再びじっくりと読みかえします。

そこに書かれた目標が達成されたときに、自分はどう変わっているだろうか？と、頭の中に描きながら読みかえして下さい。

そして、あなたが自分を「より高きマネージャー」として向上させるために、最も重要で、最も価値ありと認めるカードを選んで、その左肩の一欄に1. と記入して下さい。次には、もちろん2番目に重要かつ価値ある目標を探していただきます。これを繰り返すことによって、100枚のカードがあれば1位から100位までのカードの順位が記入されます。次の Step のためにこの順位づけは大変重要な意味をもちますから、慎重に考えながら進めて下さい。

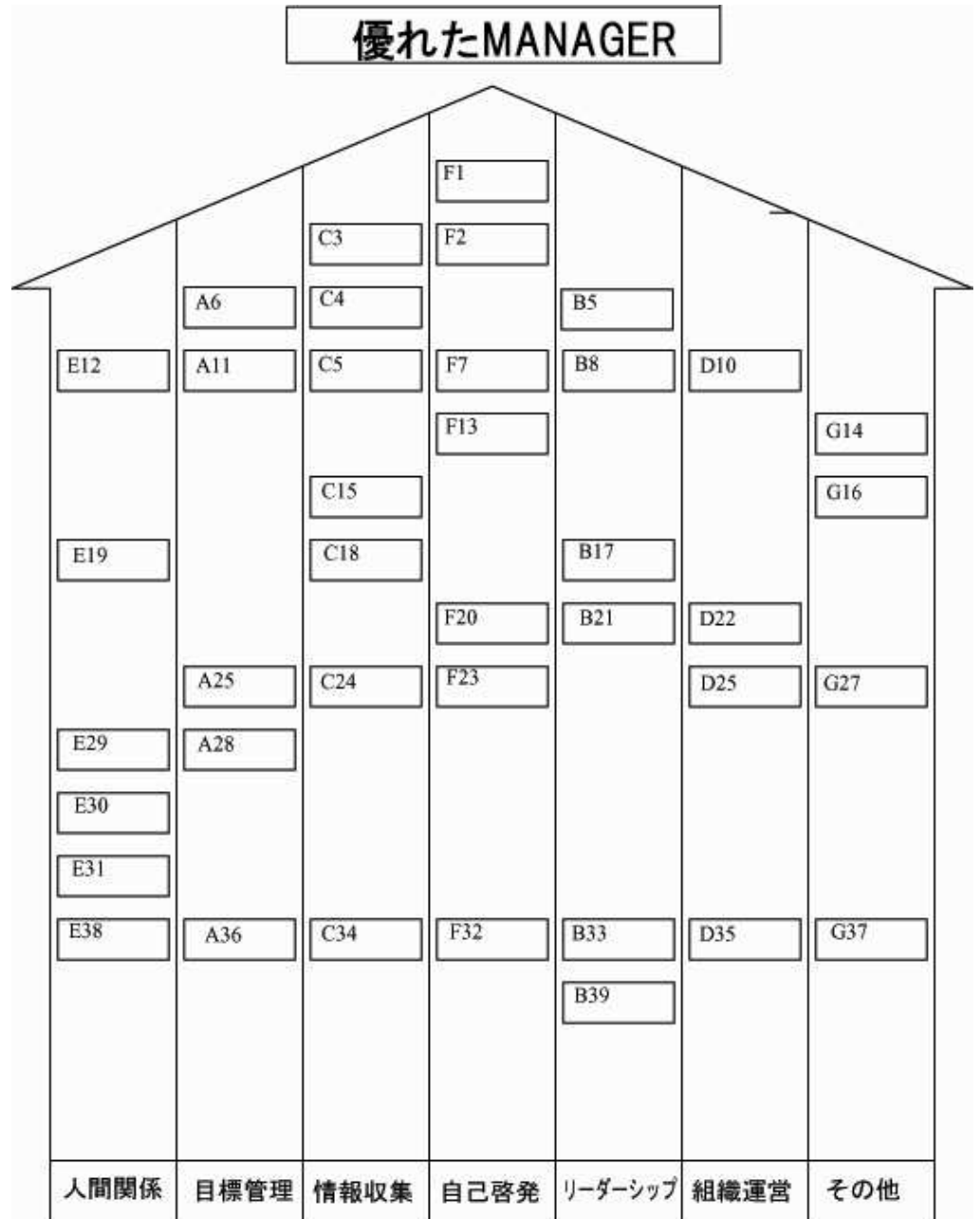
この場合、まずカードを3段階に分け「緊急」「重要」「その他」として分類していき、その3段階を更に3段階位に分けていくという方法を繰り返しながら1番から100番までを決めていくという方法もあります。

体系づくり

7. 価値体系づくり

こうして順位づけられたカードを、次の Chart-9 の上に並べてみて下さい。カードの右下にあるアルファベット (A~H) は、それぞれのカードがどの項目に属していたかを示しています。一つの行には一つの項目に属するカードのみが並ぶようアルファベットを混入させないようにして下さい。

また、横列については、優先順位の高いものが低いものより下の列にならないよう注意して下さい。次の図は、その配列の見本です。



※これまでの Step での注意（さまよえるカードの取扱い）

どの項目へも分類しきれなかった目標、及び Chart-9 でどうしても体系の中に組み込むことのできなかつたカードの取り扱いですが、これらは体系表の欄外に並べておいて下さい。たとえ矢印の体系の中に入らなくても、あなたが一度は価値を見出した目標です。やがてこのカードは、あ

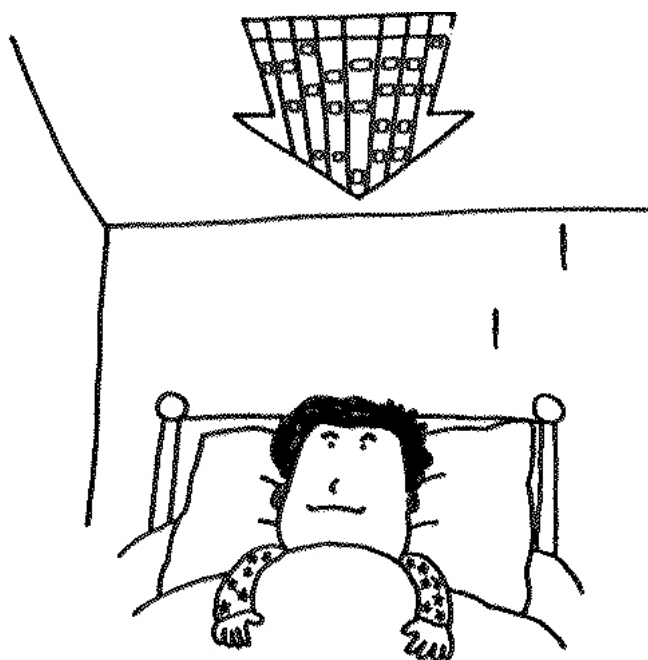
あなたの価値体系に組み込まれる日がくるでしょう。

こうして、あなたの目標は、「優れたマネージャー」という大きな価値を目指して、体系的に並べかえられました。

この Chart-9 をご覧になれば、あなたが自分のマネジメント能力を開発していくために、あなた自身が持っている価値観が整理分類され、体系化されていることに気がついたはずです。

このチャートは、自分のデスクの壁や、寝室等に貼り出して毎日眺められるようにして下さい。目標があなたに語りかけ、どうしても達成したいという意欲がわいてくるでしょう。

「目標は紙に書き、いつも見えるように張り出しておく」・・・、ここが大切なのです。

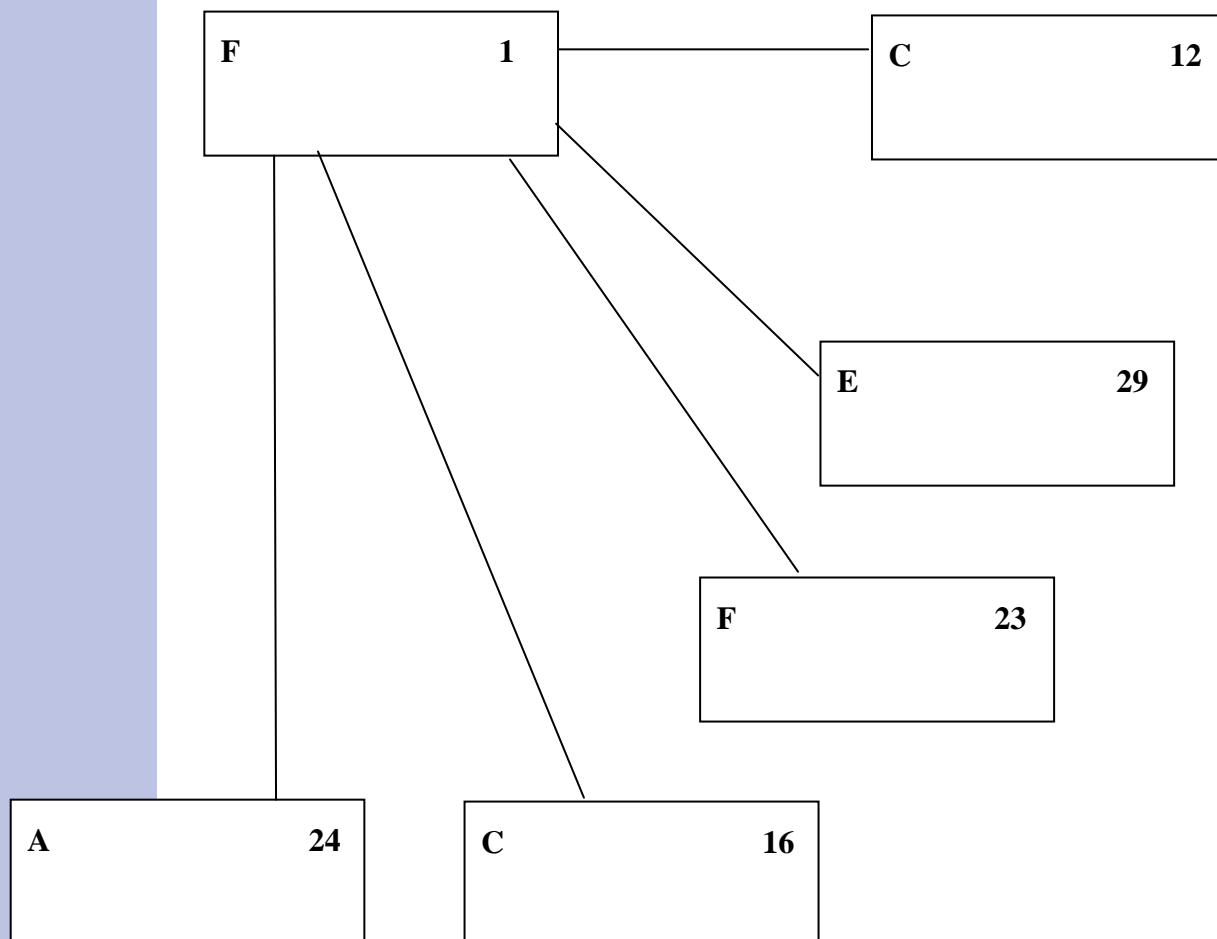


行動計画へ

8. 価値体系から実行計画へ

目標をたてることはできるけれど、それを達成するための行動をおこすことが大変困難であることは、誰でも体験を通して知っています。そして、あなたの矢印の頂点にあるような高い目標は、具体的行動を起こすのが非常に困難であるとか、少しばかりの努力では到底達成不可能なものはずです。しかし、あきらめてはすべてが無駄になってしまいます。行動を起こす方法を模索しましょう。

まず、あなたにとって最も価値ある目標、頂点にある目標に関連あると考えられる目標を図のように引き出してみます。



このように最優先する目標と、関連する目標をすべて引き出してみると、それらは実行しやすく、容易に達成できる目標になっています。

その一つ一つを達成することにより、あなたの最優先目標に一步一步近づいていきます。

そして、もう一つ大切なことは、目標から目を離さず、最優先目標を常に頭の中に叩き込んでおくことです。

そうすれば、あなたの行動は方向がぶれることなく、目標に向かって前向きに前進することが出来ます。

あなたの行動すべてが、その最優先目標を達成するという基準で判断されるからです。

その時こそ、あなたは「単なる価値観」から「価値体系」を持って行動することになり、大きな成果を得ることが出来るでしょう。

行 動

9. 行動、燃えるような意志で！！

これからのあなたの行動は、すべてあなたがつくりあげた目標の「価値体系」を基準におこなわれます。

それがどんな素晴らしいことであり、意味深いものであるかは、あなた自身が自分の行動を通じて得た体験によって実感されるでしょう。

目標に向かってどう行動するかは、残念ながらあなたが実際に行動をおこす以外に方法はありません。

組みあげられた行動計画をただ眺めているだけでは、それがどんなに立派な価値体系になっていても何ら成果は出ません。

さあ、行動に移しましょう。

燃えるような熱意をもって・・・・。

行動については、第5ステップにくわしく出てきます。

成 果

行動には必ず結果が出ます。原因と結果の因果関係があるからです。

その結果は、あなたが満足する成果となるでしょう。

しかし、時に不十分な、中には悪い結果、失敗もあるでしょう。その場合には、もう一度やり方を変えて実践してみてください。必ずうまくゆくはずです。なぜなら、あなたは、うまくゆかなかったのはなぜなのか失敗経験で学んでいるからです。

「何もしなければ何も起こらない、何をしても損するということはない」・・・・、この精神です。

マネージャーパーソナルプラン

	個別計画
目 標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標設定 ・ 目標を貫く ・ 達成期限を決める ・ ビジュアルリゼーション（目標を鮮明に描く） ・ アファメーション（自分と他人への宣言） ・ ギャップの把握
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーシップの概念・規定 ・ 自己のリーダーシップ哲学 ・ 主（自分が理想とする人）を求める
情報収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会情報 ・ 経済情報 ・ 国際情報 ・ 余暇利用情報 ・ 行政情報、財政情報 ・ 企業環境情報（企業を取り巻く地域）
組織関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内組織（タテヨコ） ・ 企業外組織 ・ 諸団体との関連
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ ボランティア内の人間関係 ・ 報道関係との人間関係 ・ 親族関係 ・ 為政者との人間関係 ・ 企業内人間関係（株主、上司、部下） ・ 業界内人間関係 ・ 地域社会人間関係 ・ 国際社会 //
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家庭人としての自己啓発 ・ 住民 // ・ 企業人 // ・ 国民 // ・ 地球人 // ・ 宇宙人 //

Chart-8 分類項目

A. 目標管理	B. リーダーシップ	C. 情報収集	D. 組織運営
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	B	C	D
A	BB	C	D

