

行動計画の意義と作り方

## 行動計画の意義と作り方

### ～能力開発計画を念頭に～

経営管理研究科教授

重田 孝夫

#### 【要約】

チャレンジングな目標を設定したら、効果を上げられる実行性のある行動計画を作成することが求められます。しっかりした計画なしでは、目標が絵に描いた餅になりかねません。「TOEICで800点をとる」ために「毎日、単語を10個覚え、通勤中に20分リスニングする」といった方で目標が達成できると考える人もいますが、それは楽観的過ぎるでしょう。目標達成のための有効な対策をどう展開するかを考え、心理面の働きも踏まえて具体的な行動計画を作成することで、粘り強さや意志力に頼るだけでなく、設定した目標を達成するまで諦めずに取り組むことができます。「一生懸命に頑張る」といった精神論あるいは「基本を繰り返し練習する」といった抽象論や一般論でなく、行動内容が具体的で詳しくれば、進捗状況を細かいステップで確認できますし、行動の有効性もチェック可能です。よい計画を作れるようになれば、自分で有効な行動を選択し、主体的に行動を発揮する習慣が身に付きます。

#### 【キーワード】

能力開発、キャリア、行動計画、実行計画、アクション・プラン

### 1. はじめに

目標を設定したら、具体的な行動計画を作成することが必要です。先を見越した計画がないと、緊急性の高い業務に振り回されたり、目先の報酬に惑わされたりして、中長期の目標を実現するための取り組みが後回しになってしまいます。その結果、目標を達成できず、夢を諦めなければならなくなることも少なくありません。モチベーションを維持し、効果的な対策をとる行動を先延ばししない工夫のある行動計画の作り方を理解し、実際に立案できるようになれば、目標の達成確率が高まります。また、計画を着実に実行することで、自己コントロールに磨きがかかり、やり抜く力も身に付くでしょう。

本論では、自分が希望する5年後のキャリア実現のための能力開発の行動計画を念頭において、目標の実現の確率を高めるための行動計画について考察してみます。自分のキャリア・アップのための能力開発の目標を設定し、その達成のための的確な行動計画を立案できるようになれば、仕事をはじめとした他の目標実現のための計画策定にも役立ちます。

ところで、目標を設定し、優先課題が絞られると、それらを実現できたときの期待で、2、3日は宝くじを購入したときのようなわくわくした気分になることでしょうか。しかし、目標と優先課題をクリアするための行動を着実に実行する段になると、いろいろな障害に直面するケースが少なくありません。主な障壁には、次のようなものがあります。

### 1) 日常業務や雑用

まず、日常業務や雑用に時間を取られること。重要性は高くなくても、緊急性がある業務に振り回されることが少なくありません。

### 2) 上司や顧客等からの依頼

予定していなかった仕事を急に依頼されること。上司や上司の上司、あるいは顧客からの依頼では、断る訳に行きません。自分の仕事は後回しになってしまいます。

### 3) 関係先の仕事の遅れ

関係部署や協力先、部下の仕事の遅れなどによって、スケジュールの変更や援助の提供が必要になること。計画していたことが予定通りにできなくなってしまいます。

その他、いろいろな原因があるでしょうが、自分の過去の体験を振り返って、計画を上手く実行できなかった原因を特定してみましょう。それによって、それらの問題にどう対処するのかを考えた計画を作成できるようになります。

「全力で一生懸命頑張ります」ではなく、効果的な行動を計画・遂行することで、目標の達成確率が高まります。また、目標を達成するためのよい行動計画を作り、それをしっかりと遂行することで、よい人生を生きるために重要な行動特性である自己コントロールや粘り強さも鍛えられるはずで

行動計画の意義と作り方

## 2. 考察の目的

本論の目的は、次の3点です。

第1は、設定した目標を達成するまで諦めずに取り組む心理面の要点を整理すること。みなさんは、新年の誓いや目標を立てたものの三日坊主で、取り組みを継続できなかった経験を持っていませんか。「今年は、絶対に禁煙する」「体重を5Kg減らす」「英会話のレベルを上げる」と意気込んで目標を立て、家族に公表し、本気で取り組みはじめたものの、直ぐに投げ出してしまいう人が多いのが現実です。

これを意志の力の弱さだと簡単に片づけるのではなく、どうすると最後までやり抜けるのかを考えましょう。自分で設定した目標にもかかわらず、自分で投げ出してしまふ理由は人それぞれですが、よくあるケースを踏まえて、自分のケースを分析・把握しておくことが欠かせません。

第2は、行動計画とはどういう性質のもので、どのように計画するとよいのかの要点を理解すること。行動計画は、詳細な手順ややり方を与えるものではありません。ゴールや目標へのナビゲーションです。旅行に例えれば、交通手段やルート、日程を事前に計画するようなものです。出発後に、鉄道からバスに変更を余儀なくされ、ルートを変更しなくてはならないといった事態が起こるかも知れません。ただし、出発の時点で、想定される状況の中で、ベストのルートを検討し、目的地にどう向かうのかを計画し、不測の事態が発生した場合にはどうするのかといったこともある程度考えておくことで、予定通りに目的地に到達できる確率が高まります。

第3は、自分の目標と優先課題をクリアするための主な月次取組課題を特定すること。中長期の目標を受けて年間目標や優先課題を具体的に設定したら、当面の3か月から6か月については、月毎の取組課題に展開したいものです。月次の取組課題が具体的にできれば、週毎のアクションに落とし込み、スケジュール管理できます。

月次の取組課題に取り組む際に、どうするとこれまでより、よりよくできるかを考えて、優れた行動を発揮するようにし、発揮された優れた行動を上司やコーチに具体的に認知してもらえれば、内発的動機づけの3つの柱の一つである関係性が高まります。

なお、課題をきちんとこなしていれば、着実にゴールに向かって前進できますので、ポジティブな精神状態を得ることができます。逆に、課題をこなせなかった場合には、その原因を特定し、進捗の遅れをどう挽回するかを検討、必要に応じて第三者に援助してもらいたいものです。

### 3. 計画と準備がずさんだと苦勞する

ところで、本論に入る前に、3人の南極探検家の事例をみてみましょう。3人の探検家とは、アムンセンとスコット、それにシャクルトンです。

ロアール・アムンセンは、ノルウェーの極地探検家で、探検隊を率いて1911年12月14日に人類史上初めて南極点への到達を果たしました。

イギリスのロバート・スコットは、アムンセンに1か月遅れて1912年1月17日に南極点に到達しましたが、帰路帰らぬ人となってしまいました。

同じくイギリスのアーネスト・シャクルトンは、南極点を通る南極大陸横断を計画し、1914年にエンデュランス号で南大西洋から南極大陸のウェッデル海に入ったものの氷塊に閉ざされ、10カ月漂流したのち船が氷に押し潰され、南極大陸への上陸もできず、絶望的な状況下において隊員の希望を失わず、かつ、冷静な判断と決断力で奇跡ともいえる生還を果たしたことで知られています。<sup>1</sup>

シャクルトンの話は、難局に直面、それを乗り越えたかと思っても、さらに困難な難局が、次から次へとやって来るのですが、優れたリーダーシップを発揮することで、メンバーを無事に生還させることができた実話です。感動すること、学ぶことはたくさんあります。しかし、計画という面からは評価できるものではありません。計画にずさんな面がありますし、過去の経験に上手く学んでいるとは言えません。一例は、犬ぞりの利用です。犬ぞりは、犬の訓練だけでなく、人間が訓練していないと思うように扱えないのですが、それがなおざりにされていました。

スコットのストーリーは、第一次世界大戦に入ったイギリスで美化されて伝えられた面があり、私が小さい頃に読んだ本もその流れを受けたものでした。南極点到達後、キャプテン・オーツが他のメンバーの足手まといになるのを避けるためにブリザードの中、I am just going outside and may be some time（「ちょっと外へ出てくる」）と言葉を残してテントから出ていった話はイギリス紳士の取るべき行動として伝説になっていますし、スコット自身が食料を置いたデポまであと20kmのテントの中で吹雪で動けず、凍死する直前に残した日記のメモは人々の記憶に強く残っているのではないのでしょうか。<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Alfred Lansing, *Endurance*, 1959

<sup>2</sup> Ross D.E. MacPhee, *Race to The End*, 2010

## 行動計画の意義と作り方

ただし、1990年代以降は、スコットの計画やリーダーシップに疑問を投げかける本が増えています。スコットは、1901年から1904年にかけてのディスカバリー号での南極探検のときに、3人のパーティで南緯82度17分、南極点まで850Kmの地点まで行き、その先を諦めて引き返したのですが、やっとのことでベースキャンプに生還しています。このときに一緒だったシャクルトンは、壊血病にかかり、一步間違えば、死んでいたかも知れません。このとき、犬ぞりを上手く操作できず、犬ぞりは役に立たないと誤った結論を下しています。<sup>3</sup>

その後、シャクルトンは、自分が隊長となって1907年にニムロッド号で南極点を目指した探検に出かけます。シャクルトンは、この時、犬ではなく、ポニーでそりを引くことを計画しましたが、南極の氷の上では苦戦し、南極高原に登る前に、全てのポニーを失います。それでも、人力でソりを曳き、1909年1月9日に南緯88度23分、南極点まであと180Kmまで迫りながら引き返しました。このときも、帰路の最後は、紙一重の生還だったと言えます。<sup>4</sup>

スコットは、このシャクルトンの実績をベースに1911年から12年の南極点アタック計画を作成したと見られています。犬ぞりや雪上車も準備しましたが、主力はポニーが曳くソリでした。日程もシャクルトンの記録が参考にされました。ポニーは南極高原に登る氷河までしか使えなくても、その後は人力でソりを曳き、南極点まで到達できると踏んでいたのです。ディスカバリー号での探検のときに、自分の方がシャクルトンよりも強靱だったとの自負がそうさせたのかも知れません。<sup>5</sup>

一方、アムンセンは、スキーと犬ぞりが不可欠とし、それらを操作できるスキルを習得する訓練を計画的に積んでいました。また、衣服をはじめとした装備の工夫、壊血病を防ぐための食事など、極地の探検に必要な準備を周到に行っていたのです。さらに、本番に向けて、補給基地の設営の経験などを生かして、冬の間に、各種の装備を改善・改良しました。周到に準備し、やってみて、パフォーマンスを確かめ、改善したのです。

その成果で、アムンセンの南極点旅行は、レジャーのスキー旅行のようだったと評されることが少なくありません。実際、探検記が本として出版されていますが、いくつかのトラブルの中でも精神的に大変だったのは、南極高原では1日の走破距離を一定以下に抑えて体力を温存するために、テントの中で何もせずに暇をつぶすことだったと書かれているほどです。<sup>6</sup>探検隊のアムン

---

<sup>3</sup> Robert F. Scott, *The Voyage of the Discovery*, 1905

<sup>4</sup> Ernest Shackleton, *The Heart of the Antarctic*, 2002

<sup>5</sup> Roland Huntford, *The Last Place on Earth*, 1999

<sup>6</sup> Roald Amundsen, *To the South Pole: An Account of the Norwegian Antarctic Expedition in the "Fram" 1910-1912*, 1912

センを含めた5名は、だれも大きなケガや病気になることなく、全員生還しています。専門家の見地からは、学ぶべきことが多いのですが、探検記としては、ハラハラするところが少なく、特にクライマックスもありませんので、面白みに欠けます。一般読者には、計画がずさんだったシャクルトンのエンデュランス号での探検記の方が面白いでしょう。

アムンセンとスコット、それにシャクルトンの3人は、明確な目標を掲げ、その目標実現に情熱を注ぎ、命もかけたのですが、計画と実践に違いがあったことを物語るよい事例です。

#### 4. 楽観的希望症候群 (False Hope Syndrome) を避ける

計画立案でまず気をつけなければならないのは、根拠のない楽観的希望症候群 (False Hope Syndrome<sup>7)</sup> です。False Hope Syndrome とは、目標やゴールを達成するために必要な対策や取り組みを簡単にできると考えることです。犬ぞりがダメなら、ポニーで大丈夫だと思うのもその一つです。いくら満州やシベリアでポニーが雪原でソリを曳いているからといっても、南極大陸の棚氷や氷河の上でも活躍できるとは限りません。シャクルトンは、そのテストもせずに、新しい方策で上手く行くと思ってしまった訳です。

また、スコットにしてもシャクルトンにしても、スキーや犬ぞりは、ちょっとした訓練で上手くできるようになると考えていました。これも False Hope Syndrome です。知らないのだから仕方ない面もありますが、アムンセンが自分でトレーニングを積んだだけでなく、ノルウェーでスキーが盛んなホルメンコーレンのスキー・チャンピオンのオーラヴ・ビョーランや犬ぞりのエキスパート、ヘルマー・ハンセンをメンバーに選んだことを思えば、思慮が足りなかったということになるでしょう。

人間は、「次は上手く行くだらう」と楽観的に考える傾向を持っています。ダメだと思っていたのでは、そもそも行動が引き起こされません。狩猟に行っても仕方ないと思うのではなく、獲物を取れると思って出かけ、獲物を取れなくても、次は取れると思ってまた出かけることが生存の条件だったときの遺伝子が現代でも働いていると言えるでしょう。

旅行の計画を立てるのが楽しいのも False Hope Syndrome が影響しています。私たちは、素敵なホテルに滞在し、美味しい料理とワインを満喫し、素晴らしい時間を過ごせると考えます。過

---

<sup>7</sup> Janet Polivy, The False Hope Syndrome: unrealistic expectations of self-change, Int J Obes Relat Metab Disord. 2001 May;25 Suppl 1:S80-4

## 行動計画の意義と作り方

去に、ホテルのサービスが悪かったり、レストランの料理がまずかったり、旅先でスリにあったりしたときのことを考えて、その対策を考えて、悩んだりしないのが普通です。

False Hope Syndrome の性質が悪いのは、楽しい気分を味わうには、何か新しい目標を設定すればよいことです。次は上手く出来るぞと思うだけで楽しくなれる訳ですから、それが上手く行かなかったら、また別の目標を立てることで、再び、楽しい気分に入ることができます。過去に何度となくダイエットに失敗している人でも、テレビ・ショッピングで新しいダイエット用品を見ると、今度こそ、これを使えば、スリムな理想の体型が手に入ると思うのは、別に論理的思考力が弱いからではなく、False Hope Syndrome によるものです。(同時に、過去に上手く行かなかったのは、自分の自制力の欠如や努力不足ではなく、ダイエット法が悪かったという心理面での自己防衛も働いています。)

ちなみに、ジャンボ宝くじの1等は、1,000万枚に1枚しか当たりません。一人10枚買うとすると、当選は100万人に1人です。それでも人は、宝くじを買ったら、自分が当たるかも知れないと思います。一方、日本の交通事故の死者数は2014年度、人口約1億2,700万人中の4,113人。これは、約3万1千人に1人になりますが、自分が交通事故で死亡するとはまず思いません。

## 5. 目先の利益に負けない

次に気をつけなければならないのは、目先の誘惑や利益です。

意義のある目標を設定している訳ですから、それに取り組むのは価値があります。特に、能力開発計画は、将来のキャリア・アップや収入増につながっていますので、重要なのは明らかです。それにもかかわらず、職場の人たちに付き合っただけで残業し、自分の能力開発のための時間をなくしてしまう人が少なくありません。人によっては、先輩から誘われたので今週末はゴルフだ、今日は職場でいやなことがあったので気晴らしにバーに行こう、今日は疲れているので夜は映画でも見てゆっくりしようとなってしまう。

人間は、将来の報酬が得られなくなることになっても、目先の報酬を優先する傾向を持っているのです。これは、行動経済学で双極割引と呼ばれる概念で、目先の報酬が小さく、将来の報酬が大きいのが明らかな場合でも変わりません。人間は、選択肢別のメリット、デメリットや確率を計算して合理的に行動するのではなく、目の前の誘惑に弱いのです。これに関する実証実験は、世界各国で数多く行われています。

先駆的で有名なのは、1960年代の後半にスタンフォード大学の心理学者ウォルター・ミシエルが4歳児を対象にした心理学の実験です。

実験室の子どもを呼んで、マシュマロを直ぐに1個もらうか、15分待って2個もらうかを選ばせたのです。実験の担当者は、説明したあとで、子どもの前にマシュマロ1個とベルを置いて部屋を出て行き、子どもを一人にします。子どもは担当者が戻ってくるまで待っていられば、マシュマロを2個もらえます。もし、待てなければ、ベルを鳴らして、目の前のマシュマロを食べることができます。

実験では、子どもたちがどのように対応するのかを観測したのですが、面白いのは、この実験の追跡調査です。マシュマロを2個もらうために待つことができた子どもたちは、学力検査の成績が高く、前頭前皮質の機能を測定する神経心理学のテストのスコアもよかったです。大学に進んでからもよい成績を収めたと言われています。

目先の誘惑に打ち勝って、将来の報酬を得ることができる子どもたちは、成長してもよい学業成績を収め、社会的な成功を得る可能性が高いことを示したのです。

社会人になってからも、目先の小さな報酬よりも、将来の大きな報酬のために努力することができる人たちは、5年後、10年後によりよいキャリアを歩むことができます。

アダム・スミスは『道徳感情論』の中で、目先の小さな報酬を得るために、将来の大きな報酬を台無しにする人間を弱い人と呼び、将来のことを考えて目先の誘惑に負けない人間を賢人と呼んでいます。<sup>8</sup>

目の前の誘惑に負けないで、将来のための計画を着実に実行するには、単に意志力を強くすればよいというものではありません。意志力は、筋肉と同じで訓練で鍛えられますが、筋肉と同様に休めずに使い続けると力が弱ってしまいます。<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, 1759

<sup>9</sup> Kelly McGonigal, *The Willpower Instinct*, 2012



行動計画の意義と作り方

## 6. ポジティブ心理学や行動経済学の研究成果を活用する

昔は、目標を設定したら、いかなる障害も困難も全力で乗り越える、あるいは強い意志で最後までやり抜くといった精神論が主流でした。スコットやシャクルトンは、スキーを履いていないので、何度も氷河のクレパスに落ち、打撲やケガをしても、そこから立ち上がって、目標に向かって歩み続けます。人力でソリを曳くことこそ、強固な意志の発揮とみていた節があります。強い意志があれば、艱難辛苦を乗り越えて、目標を達成できるという考えです。

現代では、ポジティブ心理学の発展もあり、どんな方策をとると、初心を忘れることなく、よりよい精神状態で、目標達成のための取り組みを続けられるかが紹介されています。<sup>10</sup>

例えば、感謝すること。これまでに自分の成長を導いてくれた恩師や先輩に会って、直接、感謝の言葉を述べると、その恩に応えるためにも、さらにより人生を歩もうという気持ちが高まります。目先の利益や誘惑に惑わされずに、自分の人生の目的を再確認し、自分を磨いて、社会に貢献できる人間になるという思いもこみ上げてくるはずです。

直接会えない場合には、感謝の手紙を書くのもよいでしょう。単に、お中元やお歳暮を贈るのは効果がありません。必ず、具体的なエピソードを述べて、それによって、自分が成長することができたという話をする必要があります。

また、日々の生活の中で、青空のきれいさに感動したり、花の香りを楽しんだり、風の心地よさを感じ取り、そうしたことができることに感謝するのもポジティブな精神状態を保つのに役立つと言われています。英語では、Mindfulness として表現されますが、日本では、昔から、花鳥風月を愛でる習慣がありますので、美しい自然の風景に感動したり、軒先の一輪の花に心をなごませたりする習慣があります。当然、座禅や瞑想するのも効果的です。

忙しく動き回っているビジネス・パーソンであっても、ちょっとした時間にできることですので、意識して実践したいものです。特に、感謝を述べる訪問や感謝の手紙は、ネットワークを復活させたり、広げたりすることにもつながります。

その他、いろいろな方策やヒントを掲載した本が数多く出版されています。心理学の一端を覗き

---

<sup>10</sup> Heidi Grant Halvorson, Succeed: How We Can Reach Our Goals, 2010

見るのも面白いものです。著者個人のノウハウを伝える本ではなく、心理学の研究成果が紹介されている本がおすすめです。

なお、目標に向かう意欲を持続するうえで、一番避けなければならないのは、無力感です。何をやっても、どうせ目標は達成できないと思っていたのでは、意欲喪失間違いありません。これは、ポジティブ心理学の創始者の一人であるペンシルベニア大学のマーティン・セリグマン教授の犬を使った実験が有名です。電気ショックを避けられない状況下に置かれていた犬は、電気ショックを避けられる状況になっても、回避行動を取らなくなってしまうことから学習性無気力あるいは学習性絶望感と呼ばれています。

高い目標を立てて置けば、達成できなくても十分な結果は得られるはずだという考え方で予算を組む会社をしばしば見かけます。その場合、目標の達成確率は、5割を大きく下回ります。本来期待していた成果は、得られません。次の期には、さらに予算を高く設定しますが、やはり成果は上がりません。これが続くと、社員は、どうせ目標の予算を達成することはできないと思い込んでしまいます。何をしても達成できない予算ですから、工夫や改善を考えることもしなくなってしまいます。

## 7. 進捗を確認する

目標と優先課題をクリアするための簡単なロードマップがあれば、本人だけでなく、上司も、どのように進捗しているかを把握できます。また、5つの目標<sup>11</sup>への取り組みが一時期に集中しないように調整することも可能です。チームの各メンバーの取り組み内容がわかれば、必要に応じて、協力し、助け合うこともできます。

計画には、目標達成のための行動を戦略的に考えるだけでなく、上司や仲間とのコミュニケーションを図る役割もあります。

ハーバード・ビジネス・スクールのカストゥーリ・ランガン教授は、計画に関して犯しうる最大の間違ひは計画の詳細を指示する建築設計図として捉えることだと述べています。計画は、策定する、修正する、学習することの循環プロセスであるとして、よい計画の要件として、次の4つを挙げています。

---

<sup>11</sup> 業績目標は、異なる成果分野で、5つ設定することが望まれます。成果分野には通常、1) マーケットでの地位の向上、2) 収益性の向上・コスト削減、3) 生産性・業務効率の向上、4) イノベーションの実現、5) 顧客サービスの向上、6) 人材育成・能力開発、7) 社会貢献があります。

行動計画の意義と作り方

### 1) ゴールに焦点を合わせる

これは当たり前の話で、説明するまでもありませんね。各成果分野で設定した目標と優先課題をクリアするためのアクションを明らかにする必要があります。それによって、成果を上げるパフォーマンスが高くない場合には、対策を講じて、パフォーマンスを改善し、目標の成果を獲得することができるのです。

明治政府のリーダーたちは、日本の独立確保に焦点を合わせ、優先課題に取り組みました。富国強兵は、その一環です。それが昭和初期の軍部のリーダーは、手段である強兵を目的にしてしまい明治時代の人たちの偉業を台無しにしてしまいました。

### 2) 方向は不動のもの、実行は柔軟に

会員数や来店客数を増やすために、期初にイベントを開催する、あるいは何らかのプロモーションを展開するといった計画を立てていても、各種の理由で、時期を変更しなければならなくなったり、内容を見直さなければならなくなることがよく起こります。

イベントへの参加申し込み者が、予定よりも多くなり、また、イベント後のフォローを大幅に充実させなくてはならないといったケースが発生することもあるはずですが。その場合には、それによって、目標の達成を図りやすくなるのであれば、当初計画していた他の方策は中止した方がよいかも知れません。目標の達成を考えて、計画は柔軟に見直すことが大切です。

### 3) 自律性を確保する

本人の自律性をあくまで尊重することが重要です。アクション・プランは、本人が考え、その実行にコミットし、責任を持って遂行しなければなりません。与えられた計画や横並びの計画ではなく、自分で計画を練り上げましょう。

### 4) モニタリングする

計画した全ての取り組みが上手く行くことを期待する訳には行きません。ある取り組みが効果を上げる一方、別の取り組みは思ったような効果を上げることができないのは当然です。進捗状況を確認しながら、どの取り組みが効果的だったかを分析し、よりパフォーマンスの高い取り組みを展開できるようにすることが求められます。

能力開発計画は、発射日が決まっているロケットの打ち上げまでの準備の手順を細かく規定するようなものではありません。不確実性が高い中で、より優先順位の高い取り組みを選択的に実施し、その効果を確認、必要に応じて、改善策を講じたり、別の対策を展開することを可能にする計画です。

ただし、目標と優先課題をクリアするための実効性のある手段や方法を提示し、時間や資源の制約がある中で、成功の見込みがあることを感じられるものでなければなりません。

例えば、現在の TOEIC のスコアが 750 点で、1 年後には 850 点を獲得する目標を掲げたとします。優先課題は、1) 前回成績が低かった英文法のスコアを 20% 高める、2) 模擬試験で 840 点以上のスコアを出す、です。

優先課題 1 は、リスニングや読解力よりも、英文法の得点が低く、改善の余地があり、それを高めることで目標スコアに近づける戦略的な課題で、優先課題 2 は、勉強の効果が上がっているのかをチェックするとともに試験に慣れるために模擬試験を何回か受けてみるというものです。

これらの優先課題にしっかりと取り組めば、目標を達成できる確率が上がると思える内容だとして、実際には、どう勉強するかが問題になります。

模擬試験は 2 か月に 1 回はやってみる、英文法については、評判が高く、練習問題が充実している参考書を購入して、3 か月後までに一通り読み終え、練習問題も全て解いてみることにして、各章をいつまでにやり終えるのかをスケジュール化してやってみれば、進捗を把握できます。

毎日 2 時間勉強するとか、毎週 10 時間は英語の勉強の時間を取るというのでは、これまでと何が違うのかよくわかりませんし、実効性・実行性ともにはっきりしません。

ハーバード・ビジネス・スクールのテレサ M. アマビール教授は、進捗の原則 Progress Principle で次のように述べています。

インナー・ワーク・ライフのバランスを取るために最も重要なのは、有意義な仕事の「進捗・前進」を着実に図ることである。そのような進歩を感じる頻度が増えれば増えるほど、知識労働者の生産性は長期的に高まる。マネジャーは進捗・前進の力を理解し、それを利用する術を身につけなければならない。<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Teresa M. Amabile, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, 2011

## 行動計画の意義と作り方

具体的に「得意先を5社訪問する」という例で考えてみましょう。

訪問予定先のリストを作成すれば、一步前進。

上司から、そのリストへの了解が得られれば、さらに前進。

訪問のアポイントを1社から取れば、また前進。2社目のアポイントも前進です。

3社目は断られたものの、リストの次にある会社でアポイントが取れた度に前進になります。

訪問前にそれぞれに会社向けの資料が準備できれば、それも前進。

当然、訪問できれば前進です。

上司は、月末まで待って、「計画通り、5社訪問できてよかったね」と言うのではなく、前進が見られた度に、「順調に進んでいるね」と声をかけることができます。自分でマネジメントしている本人は、計画との対比で着実に前進していることを確認していれば、上司に声をかけてもらわなくても、前向きに取り組みを続けられるに違いありませんが、上司からそう言われれば、さらに嬉しいはずです。

もし、遅れが出ている場合には、上司は、「何か手伝おうか」と言ってあげることができます。これも、言われた方が嬉しくなるに違いありません。

上達については、必ずしも技能の上達という訳ではなく、これまでより優れた行動の発揮も含めた話です。

例えば、得意先別の資料の準備にあたっては、次の行動指針を取り上げます。

- ・得意先や相手の個人特性の違いを踏まえて、コミュニケーション方法を適応させる

そして、A社では、窓口の佐藤さんが社内の説得に対して、業界他社の事例を使いたがるので、製品の機能やデザインの優秀性よりも、導入事例を多く紹介する、B社では、欠陥品や納期遅れにうるさいので、それらのリスクを購買部門が追求されないように、自社の品質管理の優秀さを示す資料を入れるといった対応を取ることとし、よい対応ができたときに、それを認知するのです。

場合によっては、次の行動指針に対応する行動が求められるかも知れません。

- ・組織内外の非公式な力関係や文化・風土を理解した対応をとっている
- ・現状を把握したうえで、幅広く社員や専門家から意見を聞いている
- ・問題分析や課題解決に際して、A B C分析等の理論を適切に応用している

## 8. タイム・マネジメント

成果を生み出すために主要な目標を設定して、それに取り組む訳ですが、同時に、ペーパーワークをはじめ、処理しなければならない日常業務もこなさなければなりません。

ルーティン業務は、しなければならないものであり、通常、期限があります。提出が遅れば、督促があり、いつも遅れるようだと、人事評価が下がってしまいます。常に、より合理的・効率的な方法を考え、より短い時間で処理するように工夫するにしても、かなりの時間を取られることでしょう。日常業務は、次から次に、やって来ます。そのままにしていたのでは、残業したとしても、目標への取り組みが後回しになりがちです。

時間は、だれも1日24時間しか持てません。1週間には7日しかありません。目標を達成するための取り組みを計画通りに遂行するには、よりよいタイム・マネジメントが欠かせません。

魔法の杖がある訳ではありませんので、急にタイム・マネジメントが上手になることは期待できませんが、いくつかの対策は目標と優先課題をクリアするための取り組みを着実に実行するのに役立つはずで

その第1は、月次の取組課題を明確にし、そのためのアクションに期限を設けること。月次の取組課題に対するアクションですから、当然、1、2週間の間に実行しなければなりません。そのアクションに期限を設ける訳です。例えば、月末までに得意先を5社訪問するとします。平均、週に1社強になりますが、そのためのアクションを明確にしないと、期限は月末ですので、何となく余裕を感じることでしょう。しかし、訪問先を絞ってアポイントを取る、訪問先に合わせた資料を準備するとなると、かなり計画的に取り組まなくてはならず、最初の会社のアポイントは、今週中に取らないとダメだと考えるはずで

これに関しては、題名は忘れましたが、ハーバード・ビジネス・レビューの記事にあった次の話が印象的で、記憶に残っています。

「両親の結婚記念日のプレゼントを用意する」のが2週間先だとして、兄弟と相談して、プレゼントを何にするかを決めると言う場合、明日、姉のマリーに電話するとすれば、身近な期限付きのアクションが決まると言うものです。相談を後回しにして、記念日直前に、バタバタと何軒か

## 行動計画の意義と作り方

の店を回る必要がなくなります。

先手、先手で業務を計画し、しかも、一つひとつのアクションに期限を設けることで、締切日を守るという適度なプレッシャーで仕事を進めることが可能です。後手、後手に回って、段取りができない中で仕事をするよりも、生産性が高くなるのは間違いありません。生産性が上がれば、空き時間を生み出すことができますので、タイム・マネジメントが楽にできます。

方策の第2は、1日の中に、少なくとも30分、できれば1時間の空き時間を設けておくこと。予期せぬ上司からの依頼や顧客からの要望に対応するための時間を最初から確保しておく訳です。

これは、例えば、家の修繕や耐久家電製品の修理費用を前もって積み立てて置くようなものです。積み立てがあれば、余裕を持って対応できますが、なければ、急な出費として家計のやり繰りに追われかねません。

空き時間を設けておいたものの、予期せぬ仕事が入らなかった場合には、前倒しのできる仕事をしてよいでしょうし、普段やろうと思いつつも手をつけられない分析を行ってみるといったこともよいでしょう。創造的な仕事に振り向けられれば、気分が充実します。

## 9. 取組課題を具体化する

ここで、行動計画の取組課題を特定、記入する際のポイントを整理します。まず、ゴルフの例で、具体的な取組課題になっているケースを見てみましょう。

表1：ゴルフ上達のための月次取組課題の例

4月	取組課題	毎日1.5mのパットを連続20回成功させる	フェースを開いたピッチ・ショットを週200球練習する
	進捗結果	○	○
5月	取組課題	週200回、パットのカップインを音で確かめる。	8Iのランニング・アプローチを週200球練習する
	進捗結果	△(第2週100回のみ)	○
6月	取組課題	ラウンド中のパッティング・フォームをビデオで確認	バンカー・ショットを週100球練習する
	進捗結果		

左側が平均パット数を 34 以下にする優先課題に対応した月次課題です。

4 月には、毎日、1.5 m のショートパットを連続 20 回成功させてなっています。連続で 20 回成功するまで、何回でも繰り返すということで、18 回連続で成功したあとの 19 回目や 20 回目はプレッシャーがかかりますが、それが試合本番のここぞという時のパットの練習になります。家族や友達と、どちらが先に 20 回連続で成功させられるかを競い、ちょっとした賞品をかける楽しめると良いでしょう。

右側のピッチ・ショットの練習は、Scrambling（寄せワン）率の向上の優先課題に対応した月次課題です。単に、球数だけでなく、次の 10 球は、半径 1 m の円の中に入れるといった工夫をしながら、練習することが望まれますが、そこまで細かく記入する必要はありません。大まかな取り組みが明らかで、月末にどうだったかをファクトで確認できれば OK です。

きちんとアクションをとったときには、それを実行したということで、例えば、○印を付けます。

目標設定時には、全ての月の取組課題を記入しておく必要はありませんが、2 か月先まではできるだけ記入しておくようにし、さらにその先は、マイルストーンとなる取組みについて記入しておくとい良いでしょう。仕上がりの状態から逆算して、乗り越えるべきハードルは何かを考えると、マイルストーンを明らかにできるはずで、資格試験に合格することを目指しているのであれば、テストの受験、受験申込、模擬試験の受験などがマイルストーンになります。

進捗結果は、一部しかできなかったときには、△印にして、どうだったのかを記入しておくとい良いでしょう。営業で得意先 5 社を訪問することにしていて、4 社しか訪問できなかった場合も△印で訪問 4 社、A 社は持越し、というように記入できます。

#### <悪い例 1>

平均パット数を 34 以下にしたいからと言って、その数値を取組課題にしても意味がありません。4 月は、33.8 となったとしても、上達したというより、ラウンドしたコースのグリーンがやさしかった、たまたまチップ・インがあったといったことでよい数値になっただけで、ラウンド数から言っても、統計的に有意によくなったとは言えないに違いありません。5 月に今度は、難しいグリーンのあるコースがあり、3 パットが多かったのが響いて 34.5 になったとして、駄目だったというのも可笑しい話です。



## 行動計画の意義と作り方

表2：月次取組課題の悪い例1

4月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率25%
	進捗結果	○ 平均パット数:33.8	
5月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率28%
	進捗結果	X 平均パット数:34.5	
6月	取組課題	平均パット数34以下	Scrambling率30%

パット数のように、最初から目標のレベルになるはずはないということで、徐々に数値レベルを上げて、意味はありません。

数値に一喜一憂するのではなく、どのようにして、上達するかの方策を考え、行動課題を記入する必要があります。

こうした説明を聞いても、営業の月次売上予算を記入する人が出て来るものです。これは、売上予算だけでなく、見積書の提出数や成約率などでも同じで、単なる数値でなく、具体的なアクションを特定することが求められます。

## &lt;悪い例 2&gt;

新しい仕事に就任したばかりの人の場合には、これでよいことがあるかも知れませんが、前任者から仕事を引き継いでいるとすれば、何が課題かくらいはわかっているはずです。

それに目標設定をする前に、課題を洗い出して、整理しているはずですから、その中で、優先課題につながる取組課題を特定できないはずはありません。

それを済ませて、きちんと最初の月の取組課題を設定し、目標と優先課題のクリアに向けて、アクションを開始している人もいます。スピードが大切な訳ですから、スタートから遅れないようにしなければなりません。

表3：月次取組課題の悪い例2

4月	取組課題	問題を洗い出す	問題を分析、対策を実施する
	進捗結果	○	
5月	取組課題	問題を分析、対策を立案	前月の問題を分析、対策をとる
	進捗結果	△ 分析を終えた	
6月	取組課題	対策を実施する	前月の問題を分析、対策をとる

右側は、1か月のスパンで、PDCAを回して、顧客サービスの向上なり、コスト削減なりを図って行くというものですが、これもよくありません。ルーティンですることは、取組課題ではなく、ルーティンです。ルーティンとして習慣化したいのであれば、習慣化するために何をするのかを具体的にしましょう。

ルーティンとしてやることではなく、その月に集中して行うこと、いままでやっていることではなく、新たに実施することを取り上げます。

企業研修で能力開発計画を策定してもらったものの中から、実例をいくつか見てみましょう。

#### <悪い例 3>

リーダーシップの発揮の一環として、明確なビジョンと戦略を示すことが求められているとして、次のように記載するのではなく、今後の半年で具体的に何をするかを明らかにしたいものです。

行動変革の項目：ビジョンと戦略を明確に示し組織の方向性を変えていく

- 1か月目：方向性の確認
- 2か月目：実践計画の立案
- 3か月目：計画の実行
- 4か月目：チェック・見直し
- 5か月目：実践
- 6か月目：振り返り

## 行動計画の意義と作り方

そもそもビジョンは作成するだけでなく、メンバーに共有してもらう必要があります。よいビジョンをどう作り上げ、どう共有してもらうのかを具体的なアクションとしてイメージすることが欠かせません。

### <悪い例 4>

コミュニケーション能力の基礎となる共感力を高めたい人は少なくありません。共感、EQの基本の一つです。頭で理解するだけでなく、相手や場面によって、様々な状況で、的確な行動をスムーズに発揮できるように繰り返しの訓練が欠かせません。共感のような行動特性の習得には、1年以上の時間がかかります。次では、具体性がありませんし、進捗・上達を把握できません。

行動変革の項目：相手の伝えようする内容を、的確に理解するだけでなく、自分のことのように共感し、相手の立場を考えた対応をとる

1 か月目：変わろうとする意識を持つ

2 か月目：意識をもって行動する

3 か月目：チェックして改善する

4 か月目：実践する

5 か月目：さらに振り返って改善する

6 か月目：実践する

月次レビューでのコーチングを上手くできるように学び、チェックリストを準備し、半年後には80点以上をクリアするといった取り組みをすることが望まれます。それによって、チェックリストの項目をクリアするための行動が取れるようになったかどうかを確認できます。

さらに、キャリア・アップのためには、他の行動特性の習得も求められているはずです。アクション・ラーニングを計画し、優先度の高い複数の行動特性を上手く学び、実践できるようにすることが上策でしょう。

### <悪い例 5>

能力開発の目標に資格取得を掲げて、そのための行動計画を作成してもらおうと、単に「毎日1時間勉強する」といった内容の人が出て来ます。グローバル化するビジネスで活躍するために「TOEICで800点以上をとる」という人でも、「通勤時間の30分を英語の勉強とする」などになってしまうケースが少なくありません。それで800点取れるのであれば、苦労がありませんので、

よいのですが、模試を受けて、重点的に勉強すればスコアが上がる分野、例えば英文法を特定し、どう勉強するかを上手く計画して、よい方策を計画して学習すれば、850点が取れるかも知れません。

学習プラン：毎月、参考書を1章読み、練習問題を解く。

まず、利用する参考書を決め、受験までに、参考書を2回読んで、すべての練習問題で間違いないようにするとして、何月にどの章を勉強するのかをはっきりさせましょう。そうすることで、先延ばししたのでは、計画が完了しないことが明らかになりますし、章単位での進捗を確認できるようになります。

## 10. まとめ

具体的な目標を設定し、優先課題を特定したら、それらをクリアするためのよい計画を策定することが重要です。「目標達成のために全力で頑張る」では、目標を達成できる確率は高まりません。時間をはじめとした資源の有効配分も図れません。計画を作ることで、よい方策を練り、必要に応じて学習し、資源を有効に活用し、効果的な対策を展開することが重要です。

行動計画は、方向性を抽象的に示したのではなく、具体的なアクションに落とし込みましょう。例えば、記録的な大雨に備えるための河川整備計画や大規模地震に備えるための学校の校舎補強計画では、「優先度の高いものから順次整備する」とするだけでなく、今年、実際にどこを対象にするのかを具体的にしなければなりません。政治家や役所は、計画を予定通り実現できなかったときに責任を追及されるのを避けるために「整備する」といった表現を使い、具体的にどこをどうするのかを明らかにせず、終わってから、どこどこの堤防や学校を補強したことを実績として示します。が、それでは、それで十分だったかどうかはわかりません。

特に、能力開発のように長期目標があり、2年後あるいは3年後までの目標があり、それを実現するための年間目標がある場合には、当面6か月の行動計画を具体的にして、小さなステップで進捗を確認できるようにすることが大切です。

学力が高い人は、一般に学び方が上手く、少ない時間で効果的に学習します。学習方法と学習計画が優れているので、学力が高くなる好循環になります。キャリアを高めるために、よい能力開発計画を作成できるようにして、効果的・効率的な学習を行い、自分の希望する仕事に就けるチャンスを高めましょう。