

「2011年の回顧と反省」

1. 「2本立てのPDCAサイクル」

私は、サラリーマン時代から毎年、年末に「回顧と反省」、年初には「展望」という事を書いて来ました。きっかけは、会社の半期計画書を書く時に「前期の回顧と反省」をまず書いて、計画と実績の対比やこの期間の出来ごとなどを書いていたのです。もちろん、次の半期の為には「展望」をまず記述して、それに伴う「目標」などを設定していたのです。これは、半年というスパンでPDCAのサイクルを回していたのですが、この半年にわたるロングランを「月次」とは違った角度で見るという意味で有意義でした。この会社の習慣を個人に取り入れて1年というロングスパンのPDCAサイクルを回して来たのです。言わば「目標管理」の個人版なのです。

なぜ、このようなロング・スパンの「目標管理」が重要かと言えば、短期間の管理では「三日坊主」という言葉があるように、よい事に着手しても続かないのが人情というものです。私も日記などは「三日坊主」で終わるのです。そこで、短期間の管理では手帳にちょっとトピックスを書き込む方法で補っています。スケジュールとその結果、あるいはトピックスをメモ書き形式なのです。このような「やり方」で短期間のPDCAとロング・スパンのPDCAの2本立てを実践しています。

2. 「アリの目、トリの目」

コンサルの世界では、よく「アリの目、トリの目」と言いますが、人間という存在は、どうしても近視眼的に陥りやすいのです。「目の前のことを実践するしかない」という現実的な事柄から、どうしても毎日のチェックで終わりがちなのです。これでは、どうしても「アリの目」になって「今がよければオーケー」という近視眼的な考え方になってしまいます。確かに、毎日の実践の積み重ねが重要なのですが、これでは、大きな方向性がないので、毎日の出来ごとに振り回されて「羅針盤」を失った船のように彷徨ってしまうのです。それでも、結果オーライでうまく行く事が多いのですが、「アリの目」では小局観に過ぎず、「トリの目」の大局観がないので「スパイラル・アップ」という風な進歩する為の課題に気づかず終わってしまうのです。これでは、「進化」という課題は覚束ない状態なのです。

では、「トリの目」をどのように実践するかが問題になります。下記は、本年年初に当方のメルマガ

	2011年の課題	評価
1	顧客接点戦略のソリューションを開発し、販売する	△
2	次男と前澤さんが結婚	◎
3	それに伴う遠隔勤務体制の確立	○
4	業務改善でIT技術を活用	◎
5	営業社員を採用	X

で発表した課題の一覧表です。まず、「トリの目」には、このような課題点を一覧表にする事から始めるのです。この表には内部の経営に関する事項はオープンにしていますが、いろんな項目があって、それぞれに課題を列挙しています。まず、この課題を列挙する事が「トリの目」の第一歩です。組織的な会社であれば「予算」という呼び名で各担当部署から新しい投資課題を申請する方式をとります。さらに、経営側の「人的投資」(採用や昇給 etc)、「設備的投資」(R&Dを含む)の計画などが加わって「利益計画」というレベルになります。この計画から「営業計画」を立て営業予算としてブレイクダウンして毎月の部門別予算表を作成するのです。

このような「トリの目」の計画を「アリの目」で日常管理のPDCAサイクルを回すことになりますが、個々の活動は「利益計画」に込められたものを実現する活動なのでバラバラのように見えても「決算」という1本のベクトルに向かっているのです。その上、計画に込められた「投資」案件を実践されますので、全体的には「上昇スパイラル」になるのです。もちろん、投資案件ですから投資した

だけでは予定の効果を発揮するとは限らないのです。外部環境の変化で大きく変わることもありま
すので上記の表のような管理も必要になるのです。

3. 「トリの目」の重要性

ちょっと、話が大きくなりましたが、個人の場合もこの考え方を応用できます。例えば、1年の経過
で発生する課題があるのです。例えば、子供の成長と共に必要な学費や家のリフォーム・引っ越
しなどの要素や家電製品やクルマ等の代替など課題が数多くあると思うのです。そういう事柄を列
挙すると必要な予算が見えて来るのです。給与と貯金などで資金繰りが可能かどうかをチェックす
れば「対策」は見えて来ます。

私は、サラリーマン時代にこの習慣があったので、長男が小学校に入学する前にマンションを購
入した経験があります。それまでは市営住宅に入居していたのですが、3DKの間取りだったので、
どうしても中途半端だったのです。そこで、住んでいる近所で売り出し中のマンションを購入したの
で、子供たちは友達をそのまま小学校に進むことが出来たのです。このマンションはラッキーだ
ったのですが、とまあ、35年の公庫ローンも年齢もぎりぎり可能だったので助かったのです。

最近、経済的な面で先行き不安観があります。将来的に収入が右肩あがり伸びるとい
う保証もないのです。このような時代だからこそ個人においても「アリの目」の視点が重要になって来る
のです。同じ会社に勤めていた友人は、子供が巣立つ頃に同じマンションに中古で購入して入居
しました。彼は、子供がすぐに成人して独立してしまい3LDKの部屋に嫁さんと犬で暮らす状態
です。そして、同じ年金世代ですが、まだまだ、長期のローン返済があると言って、フルタイムの勤務
をしています。私の場合、途中でローンの借り換えを行い、総支払が約800万円も少なくなったし、
ローン期間も短縮できて、すでに完済しています。この差は「トリの目」の習慣にあったのではない
かと思っています。

4. 目標管理の実践

このように、「回顧と反省」から「アリの目、トリの目」の話になりましたが、このような方式は大手企
業では「目標管理」として採用されているのです。しかし、中小零細企業になると非常に少なくなっ
てしまい、まさしく「捨て育ち」という状態の企業が多いのです。「目標管理」は「目標による人事評
価制度」とも呼ばれていて、「目標管理シート」を媒体として管理者と個人が会話しながら問題点を
把握して「目標」を達成するように行うものです。こういう意味で「目標管理」は「目標による人事評
価制度」と言われており、半期という期間でPDCAサイクルを回す仕組みになっています。

最近では、多くの方がパソコンを所有されていますので、紙シートでなくてもエクセルを工夫すれ
ば比較的にカンタンに「課題点」を列挙できますし、その課題への進捗管理で途中経過を書き入れ
ることも容易になっています。ぜひ、個人でも実践されるようにお勧めいたします。

【まとめ】

1. 「回顧と反省」という1年という長いスパンのPDCA管理
2. 「課題」を列挙するだけで日頃気づかない事が分る「トリの目」になれる
3. 実際に人生というスパンで大きな差がついてしまう
4. エクセルを活用して個人版の「目標管理」を始める

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】