

THANKS (VOL. 57)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成14年3月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「PLAN DO SEE」実践の留意点

「PLAN DO SEE」の重要性は分かっているが...

前回のTHANKSでは、「社員ひとりひとりが実力をつけるためには、日常的に『PLAN DO SEE』を実践することが必要！」という結論で終わりました。

こんなことを書くと、「当たり前のことを今さら言うな！」という声が聞こえてきそうです。

確かに「PLAN DO SEE」は、昔から仕事の「基本」と言われてきました。

私も、これまで耳にタコができるくらい、その重要性についての話を聞きました。

多分、3年くらいの仕事経験がある人で、「PLAN DO SEE」という言葉を聞いたことが無い人はいないでしょう。

しかし、実際に、「SEEとは、具体的に何をどうすること？」「PLANを立てる時に留意すべきことは何？」という質問をすると、曖昧な言葉が返ってくるケースがほとんどです。

たとえば、SEEについては「計画したことがどれだけうまく行ったのかを振り返る」というように。

確かに、間違いではありませんが、「何を基準に『うまく行ったのかどうか』を判断するのか？」「やろうとしたことをやってみてうまく行ったのか？ それともたまたま、うまく行ったのか？」

考えてみれば、私自身、「PLAN DO SEE」については、実践的な研修を受けたことはありません。

「なんとなく、抽象的に頭で理解していてそれで終わり。」

そんな人がほとんどのような気がします。

今回のTHANKSでは、特に「SEE」と「PLAN」の実践面での留意点についてまとめてみます。

「SEE」の留意点 ...何をどうやって振り返るのか？

「PLAN DO SEE」というと、順番としては「まずはPLANから」という気持ちになりますが、今回は理解しやすい「SEE」の留意点から見てゆきましょう。

(1) 手段と目的を「SEE」する

「SEE」とは、通常、「PLAN(計画)について振り返ること」と理解されていますが、重要なことは以下のように2つに分けてを振り返ることです。

「やろうとしたこと」をどれだけ実行したか？

これは、「行動計画」に対する「実行度」の評価です。

例えば、機械を販売している営業マンがユーザーを期中に100件巡回する計画を立てたとします。

もし、実際に巡回できたところが50件だとしたら、実行度は50%(50/100)となります。

「期待していたこと(狙っていたこと)が、どこまで達成できたか？

これは、「目標」に対する「達成度」の評価です。

例えば、上記の巡回で、5件の買い換え受注を狙っていたとします。

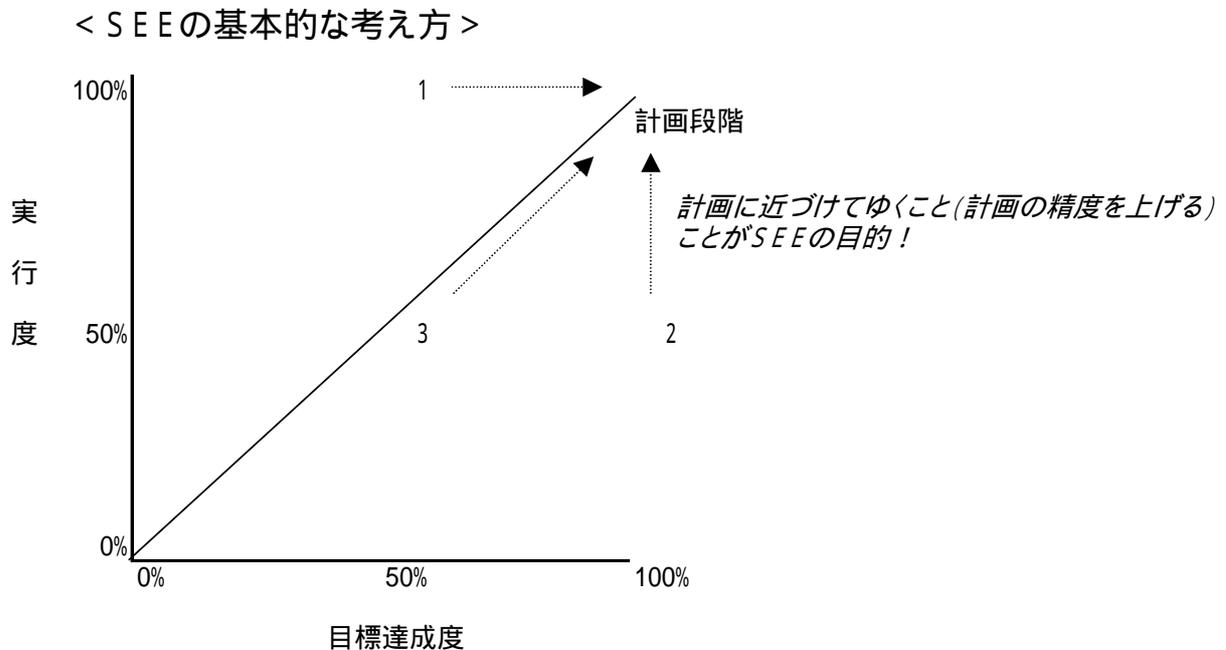
もし、巡回した結果として1件しか受注できなかつたら、達成度は20%(1/5)です。

よく、「手段と目的」を混同する人がいますが、「××のために する」の「 」が「手段」、そして「××」が「目的」です。

上述の は手段の評価、 は目的の評価になります。

さて、 について分けて振り返ってみると何が分かるのか？

以下のグラフを見てください。



計画段階では、誰もが（実行度 100%、目標達成度 100%）を想定します。

しかし、実際には、そうならないことがほとんどです。

やろうとしたことを 100% 実行したのに、狙っていたことは 50% 程度しか達成できなかったり（= 1）逆に、50% の実行度で 100% 目標が達成できたり（= 2）

1 も、2 も、どちらも「見込み違い」ですが、その原因は異なります。

1 の場合であれば、「見込み違い」の原因は、以下のいずれかです。

手段が有効なものではなかった！

当初の期待（狙っていたこと）が大きすぎた！

また、2 の場合であれば、その原因は、以下のいずれかです。

講じた手段が予想以上に有効だった！

当初の期待（狙っていたこと）が小さすぎた！

「SEE」とは、何のために行うのでしょうか？

それは、「次のPLAN（計画）を、きちんと作るため」です。

- ・もし、講じた手段が有効なものでなければ、他の手段を考える。
- ・当初の期待が大きすぎたら（あるいは小さすぎたら）次は期待を修正する。
- ・手段が予想以上に有効だったら、次の時も実施してみる。

こうしたことを、十分に検討することによって、初めて、次のPLAN（計画）の精度が高まるのです。

(2)「なぜ」を確認する

次にやるべきことは、「実行度」と「目標達成度」それぞれについての「なぜ」を確認することです。

当初計画した行動が50%しか実行できなかった。

それは、なぜなのか？

例えば、ユーザー巡回を100件計画したのに、実際には半分しかできなかったとします。

その理由には、いろいろなことが考えられるでしょう。

「いつ、どこを訪問するのか」という行動計画をしっかりと立てていなかったために、「巡回しよう！」という意識が薄れてしまった

行動計画は立てたが、お客様からの突発的な引き合いやクレーム対応のために、巡回する「時間」がとれなかった

できなかった「理由」が違えば、当然対策も異なります。

もし、前者が理由だったら、きちんと計画を立てれば、次期に100件巡回できる可能性はあります。

しかし、後者が理由だったら、次の計画を立てる時に、同じように「100件巡回する！」なんてことを立てても、とても実行できるとは思えません。

なぜなら、次の期だって、「突発的なことは発生する」と考えるのが自然ですから。

「日常業務を効率化して、このテーマにもっとパワーをかける」とか、「100件という対象を絞り込んで50件にする」等を行わない限り、また、「計画倒れ」になってしまうことは明白です。

これまで、仕事柄、多くの人の「行動計画」を見てきましたが、最初から「できるはずがない」計画を立てているケースが非常に多いのです。

目標達成度についても同じことです。

「実行できなかったから、結果的に達成できなかった」ということもあるでしょう。

前ページのグラフの 3 の場合がそういうケースです。

しかし、 2 の場合は、「やることはやっても達成できなかった」のです。

それはなぜなのか？

ユーザー巡回にしたって、単にお客様を訪問して機械の調子を見たところで、引き合いに結びつけるのは期待薄です。

調子を見ることを、「きっかけ」として、お客様の業務改善の提案をしてあげたり、金融面での買い換えやすい方法を紹介をしてあげたり...

そういう工夫をして初めて、有効な巡回と言えるでしょう。

そうしたことも、「なぜ有効ではなかったのか」をきちんと確認することによって考えつくものなのです。

もちろん逆の場合（予想以上に有効だった！）だって同じです。

「何が良かったのか？」を自分なりにしっかり理解することが、次につながります。

例えば、「ターゲットの設定が良かったのか」「訪問した時の提案が良かったのか」...

いろいろなことが考えられます。

「実行度」と「達成度」に分けて振り返ること。

そして、それぞれについて「なぜ」を考えること。

これが「SEE」のポイントです。

単純なことですが、極めて重要なことです。

SEEの留意点

「実行度」と「達成度」に分けて振り返る！

それぞれについて「なぜ」を考える！

「PLAN」の留意点 ...何をどうやって振り返るのか？

それでは、次に「PLAN」についての留意点を見て行きましょう。

(1)「PLAN」の必要条件

上述の通り、「SEE」は「実行度」と「達成度」に分けることが必要です。

このことから、「PLAN」については、以下のことを決めておくことが必要条件となります。

どういうことを、どのくらい実行するのか？

何をどこまで期待するのか？

2ページのSEEのグラフは、「実績/計画」を評価したのですが、「計画」自体があいまいだったら評価はできません。

ユーザーの巡回実績が50件だったとしても、もともと「何件まわるのか？」がハッキリしていなければ、実行度の評価は無理できないのです。

計画段階で50件ならば、100%になるし、100件ならば50%になるし...

要するに、上記の「PLANの必要条件」とは、SEEするための前提として、きちんと「分母を決めておく」ということに他なりません。

また、PLANで重要なことは「具体的」ということです。

「具体的」ということは、簡単に言えば、「数字」「固有名詞」「例示」です。

「たくさん訪問する」は抽象的ですが、「週2回訪問する」は具体的です。

「主要ユーザーを訪問する」は抽象的ですが、「製品Aが納入されているユーザーを訪問する」は具体的です。

ただし、テーマの中には、計画を「数字で表すことができない」ものもあるでしょう。

特に、結果を求める段階に至っていないテーマでは、そういうケースがよくあります。

例えば、「期待すること」として「新規のお客様を開拓するために、まずはコミュニケーションのアップ」を狙うような場合です。

このような場合は、現在は「どういう状態」であり、着地点として、「どういう状態になりたいか」のイメージを明確にしておくことが大切です。

例えば、「今は、訪問してもカウンター越しにあいさつをできる程度」の状態を、「訪問したら先方から声をかけてくれ、先方から業務改善について相談されるようになる」ような状態にしたいとか。

話がちょっと飛びますが、女性を口説くときでも同じですよ。

「話ができるようになる」とか、「2人きりでデートできるようになる」とか、「旅行できるようになる」とか、その関係（親密度）は数字には表すことはできませんが、状態はイメージできますよね。

このようなテーマは、SEEで評価をする際は、「主観的」になることは仕方ありません。

しかし、このように着地点を明確にしておけば、「どの程度できたか」のブレは少なくなるのです。

(2)「PLAN」の十分条件

これまで説明してきた「PLAN」の留意点は「必要条件」であっても「十分条件」ではありません。

PLANについては、これ以外にも極めて重要なことがあります。

それは、「設定されるテーマが適切なこと」です。

もし、設定したテーマを100%実行して、100%期待通りの結果が出たとしても、テーマ自体が「本来やるべきこと」でなければ、意味ありません。

会社では、よく「計画を立てて、狙って仕事をしろ！」と言われます。

しかし、現実的には、日常の諸々の仕事を「こなす」ことで、かなりの時間が割かれてしまうでしょう。

つまり、「狙って仕事ができる」時間は限定されているのです。

だからこそ、「何を狙うか」のテーマ設定が重要であり、それを間違えると、「働けど、働けど、わが暮らし楽にならず」の状況から抜け出せないのです。

では、どうしたら適切なテーマを設定できるのか？

< 次回に続く >