**柔軟事業計画作成サポートマニュアル**

第１　全体を通した**重要**事項　「すべて仮決め」　「すべて変更してOK」　「空欄があってOK」

　　　時代の変化が激しく、経営状況はどんどん変化していくため計画もどんどん**変化**してOKということを、全体を通してお伝えし続けることが重要。計画を達成する前に計画内容をどんどん変化させてしまってOKで、変化するために「**仮決めして実行してみた計画**」があったほうが良いです。そのため、これから一緒に作る計画内容は全て「確定」ではなく「**仮決め**」だと思って、まずは気楽に作ってみましょう、作っていくうちに変更したくなると思いますので、どんどん遠慮なくおっしゃってください、という趣旨のことを何度もお伝えし続けます。脱完ぺき主義が大切。作った計画を守り通すのではなく、細かく変更・修正していく、試行錯誤していくプロセスに**価値**があります（なお進行方法についてはリクエストが最優先です）。

　　なお、柔軟事業計画書は、分厚い本格的な事業計画書ではないので柔軟に継続していくことがポイントです。これが運用できた後に、場面ごとに本格的な事業計画書を作ればOKで、はじめから本格的なものをつくろうとすると運用しづらかったり、挫折してしまいがちです。

また、会社全体の計画だけでなく、事業ごとの計画、プロジェクトごとの計画、部門や班ごとの計画、そして、個人別の計画を作ってもOKで、臨機応変に柔軟に、自由に、ゆるく浅く長く続けることがコツです。

第２　冒頭のあいさつ

「それでは、今回は、○○や○○をしていきたいとのことでしたので、一緒に事業計画書を作っていきましょう。」

　　（上記の「○○」に入る、経営者のよくあるニーズは、

事業計画をつくったことがないので作ってみたい、

目標があったほうが毎日がんばれる、

最近ダラダラしてしまっている、

金融機関へのアピール材料を作って融資を獲得したい、

補助金や助成金をもらうために事業計画があったほうが良いと聞いた、

などです）

　　「私もそうだったんですけど、計画作りって、なかなか一人だとやらないまま放置してしまうことが多いので、誰かと一緒にやるのがオススメです。また、作った計画の振り返りや見直しもなかなか一人だとやらなくなってしまうので、定期的に振り返るタイミングを設けておくと、やりやすくなりますよ。日々忙しくて、なかなかこうやって会社のために会社のことをじっくり考える時間ってとりづらかったりすると思うので、せっかくなので、リラックスして、楽しみながら、一緒に作っていきましょう」

　　「よく、「**第二領域**」と言われる、「**重要だけど緊急でない事**」ってついつい後回しにしてしまって、みなさん、自分のことよりも人のために行動してしまって、自分のことは後回しにしてしまいがちなので、だからこそ、ビジネスコーチをつけて、モチベーションサポート、行動管理サポートを受ける、**ビジネスコーチをつける感覚を体感**してもらうと良いと思います。体験してみてよかったら、それを部下の方とか大切な方にやってあげると喜ばれます（ただし、身内や家族は感情が入ってしまうのでやめておいた方が無難です）。」

「ちなみに、パーソナリティ心理学によると、人生をコントロールできている感覚が多いほど、幸福を感じやすいそうです。自分で、自分のために、自分の目標・計画を立てて実行してみて、振り返りながら修正しながら進めていくことは人生をコントロールしている感覚を増やしてくれるのかもしれません。

また、多くのビジネス書で、「紙に書いた目標は実現しやすい」という旨の記載が多いので、楽しみながら、やってみましょう。」

第３　理念・ビジョン・ミッション等

　１　前提

　　　すでに作成済みの方は飛ばしてもOK。ない方でも後回しにしたい方は後回しでもOK。

　　　仮決めしてどんどん進むことが大事（ここに時間がかかる方も多い為）。

　２　用語説明

　　　まずは、用語の説明をする（別紙シート使用）。ただし、法律やルールがあるわけではないので、ご自身がしっくりくる用語（解釈）を用いればOK。まずは作成者が納得することが一番で、他者が理解できて応援してくれるようになることを目指すことは後回し。

　３　記入用：理念・ビジョン・ミッション・セルフイメージシート作成

　　　上記シートを配布して説明。作成をサポート。すぐに思い浮かぶ方はそれでOK。多くの方は、なかなか思い浮かばないので、まずは好きな単語、しっくり来る単語を少しずつ集める。

　　　そのために下記ワークをやってみたり、宿題にしたりする。

（長期スパンで何度も繰り返すと、いつか見つかるかもしれませんし、それもさらに変化するかもしれません。）

　　①やりたいことリスト作り

　　②偏愛マップ

③ビジョンピクチャづくり

④ビジョンマインドマップ

⑤ヒーローインタビュー

⑥過去・現在・未来に関する質問

⑦ビジョン、理念、やりたいこと探し、天職探しなどのジャンルの**書籍**を読む

⑧宿題：他社の理念・ビジョン・ミッションで良いと思ったものをリストアップしてくる

　　（ネット上にたくさんあります。例「経営理念ドットコム」）

　４　文章化の仮決め

　　　単語が集まってきたら、徐々に文章化していく。

　　　焦らず複数回にわけ、仮決めでOKと考える（しばらく考え続ける期間を設けておくと、脳にアンテナをさしておくと、あるときひらめいた、降りてきた、という方が多いです）。

第４　強み・弱み・機会・脅威

　１　クライアントの意見を最優先にする

　　　真実がどうあれ、まずはクライアントの意見を最優先にする。

　　　なお、クライアントからヒントを求められたりしたら、こちらが認識していることをお伝えするのもOKだが、断言はせず、「○○が強みなのかもしれないと思っていました」などと柔らかく伝える方が無難かもしれません。真実かどうかは誰にもわからないため、仮決めして、進んでいくうちに、クライアントがまた新しいことを発見したり、修正したりすることが多いです。

　　　（ちなみに、大きい図書館にいくと「業種別審査事典」という業界情報が載ってる事典があり、わかりづらい業界など、業界によってはこれを参考にすることもあります）

　２　クロスSWOTにする

　　　はじめのうちは、強みと機会の掛け合わせだけでOKです。中小企業はこれに特化すべきと言われているためです。逆に、大企業は余力があるので、全部の戦略を実行したりします。

第５　年間計画　（なくてもOK、空欄でもOK）

　１　前提

　　　年間計画は、特に、時代の変化が激しいため計画はどんどん変わっていくので、どんどん**変化**してOKということを念押しする必要があります。達成できないとストレスになってやめてしまいがちですが、それでは本末転倒なので、念押しする必要があります。

　　　また、銀行へ提出するものでなければ、売上や利益額などを記載しなくてもOKです。

　　　特に、経営者の方は、お金だけを目標にしたくない、お金を目標にしてしまうと仕事の品質が下がりそうで怖いという方も多いので、それでモチベーションダウンしたら本末転倒で、むしろモチベーションを上げるためのモノなので、年間計画は好きなものを設定してOKです（ワクワクできるものが良いです）。

　　　なお、なにかしら「数値」を仮決めで良いので設定すると、計画がより具体的になりやすく、行動量が増えやすくなったり、仮決めした数値を修正したくなったりして、モチベーションキープにつながります。

　２　ポイント

　　　毎月確認し、達成できた場合は成功要因を確認し、達成できなかった場合はその要因を確認・検討・トライ&エラーするため、自身でコントロールしやすい数値がオススメです。

　　　また、累計数値も書けるとモチベーションアップにつながります。

第６　自由記入欄

　　　自由にお使いください。たとえば、数値にならない目標を書いたり、夢を書いたり、毎月確認したいことを書いたり、モチベーションが上がることを書いたりするなど、自由です。書かなくてもOKです。

　　　また、**数値計画に入れない「今月の目標」**を書き、それを「**一週間毎の目標**」にブレイクダウンさせ、それをスケジュール帳に記入してもらうと、行動が加速します。

第７　仮決め・同時並行・柔軟計画が大切

　　　以上、柔軟事業計画の各項目の作成サポートは、仮決めしてどんどん進み、同時並行していくことを推奨します。初めに考えた事で永久に確定することはほとんどないので、どんどん進んで脳にアンテナを指して時間を置くと、いろいろな答えが出てくると思います。

　　　そして、硬直計画ではなく柔軟計画を推奨します。

　　　柔軟計画のメリット

①「こうなったらいいな」を考えるのでモチベーション回復

②計画づくりのプロセスで頭が整理される

③時代の変化が激しいので計画も変化に対応する必要がある

④計画どおりにいかなかったときのストレスが少ない

　（計画作を作ってモチベーションが上がるメリットは受け取りつつ、達成しなかったときに落ち込むデメリットは受け取らない作戦です。）

第８　進行手順イメージ

　　　一回あたりの面談時間の多さや、すでに作成済みの事項やリクエストによって、ケースバイケースで柔軟に進行していく必要がありますが、事業計画の作成が優先の方については、最初のうちは、主に、柔軟事業計画の各項目を作ることを優先し、計画実行のふりかえり（年間計画・今月の目標・週間目標の達成・未達成の要因分析）・ビジネスコーチングの時間は少なめにします。

その後、各項目が固まってきたら、各項目は変更が無いかさらっと確認して、あとの時間を計画実行のふりかえり（年間計画・今月の目標・週間目標の達成・未達成の要因分析）・ビジネスコーチングの時間を増やしていくというイメージです。

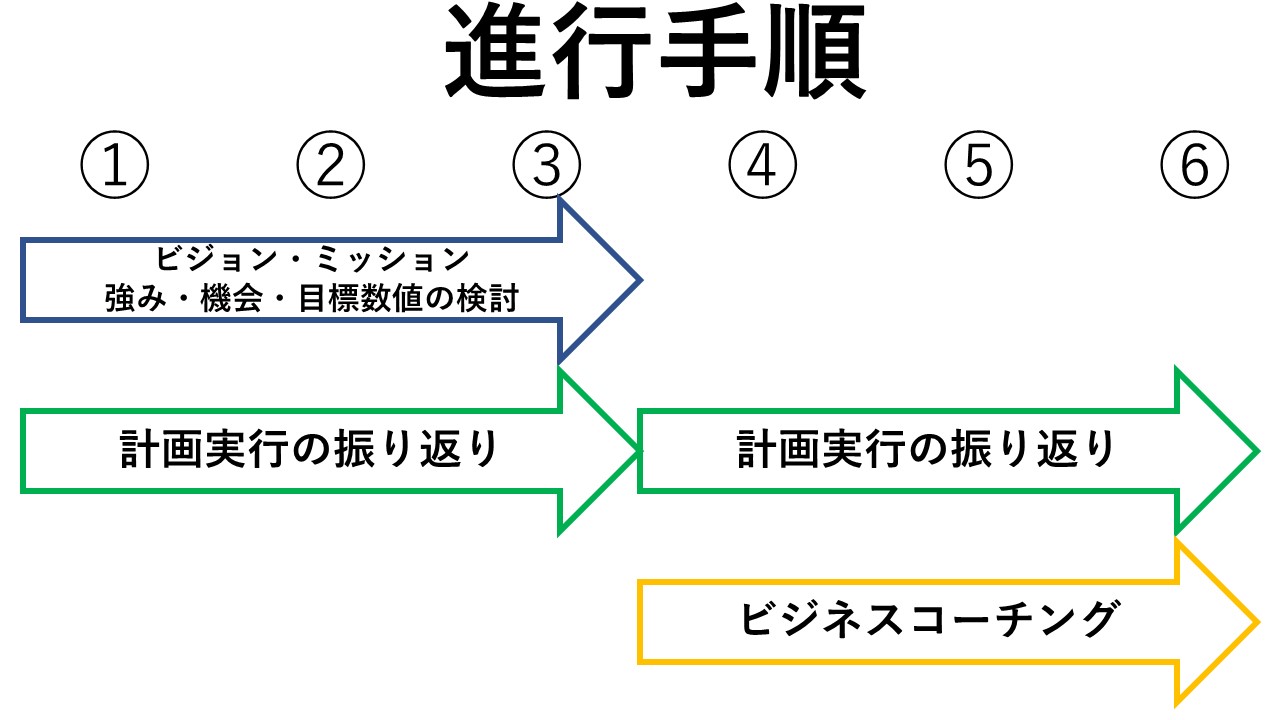
　　　たとえば、全部で６回の場合は、

前半３回　柔軟事業計画の各項目づくりをじっくり

計画実行のふりかえり・ビジネスコーチングの時間は少なめ

後半３回　各項目は変更が無いかどうかさらっと確認

計画実行のふりかえり・ビジネスコーチングの時間は多め



　　逆に、毎月の振り返りやビジネスコーチングを優先したいというリクエストがある場合はそちらを優先し、余った時間で、事業計画の各項目を検討したり、ブラッシュアップしたりします。リクエストに合わせて柔軟に進行するのが望ましいと思われます。

（ちなみに、その後、継続的にビジネスコーチングをする場合は、どんどんラポールが強くなっていくので、よりいっそうビジネスコーチングの効果が出やすく、ビジネスコーチングによる貢献効果が強まります。また、スケジュール管理、行動管理のサポート、モチベーションアップの貢献がしやすくなります。より効果のあるワーク・NLPなども提供しやすくなります。）

第９　各回の終わりの宿題　→行動管理サポート・モチベーションサポート

　　　毎回のセッションの終わりには、今月の目標（もしくは、その時点での年間計画）などから、ご自身で「宿題」を設定していただき、それを１週間毎の目標に分解していただき、（さらにやる気があれば、具体的な実行日をスケジュール帳にその場で記入していただく）、さいごに、１２時間とか２４時間以内にできる**簡単なことを宣言**してもらい、実行したら**一言連絡**してもらうようにして、行動管理サポート・モチベーションサポートもします。

　目標設定の際は、いろいろな考え方があるところですが、無理・無茶な目標設定をしても振り返り・検証ができなくなってしまうため、少し背伸びするくらい、できるかできないか微妙で、がんばればできるかも程度の目標設定が良いのかもしれません。できるかできないか微妙くらいの目標設定が、成長しやすく、できなかったときの原因分析・ふり返りがしやすいです（毎月、そのあたりの感覚をつかむ練習にもなりますね）。

また、次回、その結果も発表してもらい、できたときは成功要因を確認し、できなかったときはその要因を確認・検討・ビジネスコーチングします。とはいえ、緊急の対応が入ってしまうことは当然であり、また計画はどんどん変化していくので、できなくても全く問題ないので、その状況を前提にさらに次回どう改善していくか、検討していきます。

第１０　リマインドリクエスト　→行動管理サポート・モチベーションサポート

　　　　リクエスト、ご希望があれば、応援のリマインドを差し上げることによって、行動管理サポート、モチベーションサポートをします。

　　　　クライアントの方のお好きなように、ご負担にならないように、実施します。

　　　　（クライアントの方は返信してもしなくてもOK。）

　　　　また、空気を読んで、クライアントのモチベーションが高そうな空気のときはどんどん連絡して、逆に、しんどそうだったり、連絡して欲しくなさそうな空気のときは、控えたりと、臨機応変・柔軟なサポートが望ましいです。

（ちなみに、参考情報ですが、２００８年にノートルダム大学が２００万人を対象におこなった研究では、最低１５日に１回のペースで連絡を取らないと好意が薄れていくことがわかったそうです。）

　例

　　　１週目　　事業計画作成サポート・ビジネスコーチング

↓

　　　２週目　　メールでリマインド

　　　↓

　　　３週目　　メールでリマインド（もしくは電話で３０分～１時間）

　　　↓

　　　４週目　　メールでリマインド

（月末または月初に、３０分だけでも、事業計画書を更新・修正する時間も、

スケジュール帳に記載しておくことを推奨します）

第１１　留意点

①ご自身のコーチング・サポートの勝ちパターン・得意パターンがある方はもちろんそちらを優先でOK。中間のタイミングで、紙芝居動画をお送りして視聴していただき、気づきを得ていただいたりする方法もあります。ちなみに、なにもツール・成果物がないコーチング契約は、相談事がないときは忙しいとキャンセルしてしまいがちであり、だんだん、やらなくなってきて契約打切りになりやすいです。そのため、柔軟事業計画など、成果物を作りながらコーチングをすると、継続しやすくなります。

②どこかのタイミングで、臨機応変に、次のようなことをお伝えすると、納得してもらえることがあります。

「私もそうだったんですけど、サラリーマンの時代は、朝９時から夜５時までっていう勤務時間、拘束時間があったので強制的に管理してもらえましたけど、個人事業主になったら誰も管理してくれる人がいなくなるので、さぼろうと思ったらいくらでもさぼれちゃう環境になっちゃって、そうするとモチベーションが高いときは良いんですけど、そうでないときはダラダラしちゃったりして、本当だったら集中しないといけないときに何時間もインターネット見ちゃうとかしたりして、後悔したりすることがあったんですけど、**私自身もビジネスコーチについてもらって誰かが見てくれてる感覚、応援してくれている感覚があると、一人で取り組むより行動が加速する感覚、しんどいときにももうひとふんばりできる感覚があったんですよね**。なので、よかったらぜひ、今後、行動が加速する感覚を体験してみてもらえればと思います。」）

③「事業計画書を見直す仕組み・時間の確保」

　事業計画書は、実際には**計画通りに進まなくて全然OK**で、計画を作って読み直したり、こまめに修正したりすることで、少しでもモチベーションキープできたり、自分を焦らせたりする効果があればそれだけでラッキーというようなゆるいマインドを持っておくと、長続きしやすくなり継続して結果的に成果が出やすくなると思います（計画作りは、「**こうなったらいいな**」「**こうなったら嬉しいな**」という気持ちで、作ったときが一番モチベーションが上がり、その後、徐々に低下していくので、定期的に見直す・更新することをオススメします）。

事業計画書を作って、自分で設定した今月の目標があると、それを達成したいという気持ちが高まって、**疲れているときでももうひと踏ん張り**したくなる、細切れ時間でも少しでもがんばりたくなるという効果があるかもしれません。

　そのため、事業計画書は、作って放置するのではなく、まずは仮決めで作って、その後、見直し・更新する作業をすることで、狙いが定まったり、行動が加速したり、モチベーションキープにつながったりするため、事業計画書を見直す仕組み・時間の確保が重要です。

　たとえば、一週間に１回は見る、三日に１回は見る、一日１回は見るなど、どのような仕組みを持つかが重要になります。

　できれば、今すでにやっている習慣に付加すると、続きやすいと言われています。

例

・毎日スケジュール帳を見る人ならスケジュール帳に挟む

・毎日タスクリスト・TODOリストを作っているなら、タスクに事業計画書を見ることを加える

・メモ帳を持ち歩く人なら、折りたたんで、メモ帳に貼り付ける

　また、ワクワクすること、モチベーションが上がることを、備考欄などに書いておくと、見直すことが楽しくなります。

④ビジネスコーチングは、コーチング期間が長くなればなるほど、クライアントへのサポート量が増え、クライアントの行動量が増え、クライアントが成果が出やすくなり、その結果、喜ばれることが多くなります。

　そのため、ビジネスコーチングは、やりがいがとてもあり、楽しくなってきます。貢献できている実感を得やすい職業だと思います。

　ただし、ビジネスコーチングを受けたことがない人には、その価値が伝わりにくいため、伝え方はかなり慎重に、工夫する必要があります。

⑤他社事例の収集が財産になっていく

　ビジネスコーチングの際、答えを教えるのではなく、着眼点の提供が重要（別紙・コーチング的対話術の資料参照）であり（そもそも答えは誰にもわかりません）、提供する着眼点を増やすために、日頃からビジネス書を読んだりして、他社事例を収集しておくとそれが財産になっていくと思います。具体的には、ビジネスコーチングの際に、クライアントが煮詰まってきたときに、「なかなか難しいですよねぇ。ちょっと他社事例お伝えしても良いですか？」と許可をとってから、ご興味ありそうだったら、他社事例をお伝えすることで、他社事例のエッセンスとクライアントの持っている情報が結びついて**新たなアイデア**が浮かぶことがあります。その際の注意点として、他社事例のエッセンスは重要ですが、他社事例はあくまでその会社の置かれている状況でのみうまくいくという可能性があるので、そのまま試すよりも、そのエッセンスを取り入れてクライアントの状況に合わせてカスタマイズして、やってみて改善・トライアンドエラーをしてみるほうが成功率も上がるように思われ、またクライアントの学びやモチベーションにつながると思われます（クライアントの状態・現場などの情報を一番持っているのはクライアント自身であり、我々はクライアント以上の情報は持っていないため、最終判断はクライアントがすべきです。ただし、ビジネスコーチはクライアント自身の情報はクライアント以上には持っていないものの、他社事例の情報はクライアントより多く持っているので、他社事例を収集してそのエッセンスを提供することに価値があります）。

⑥ビジョンを共有する伴走者へ

　ビジョンを共有して一緒に伴走する、一緒になって悩み、一緒になって考えつづるコーチと、そうでない人コーチとでは、クライアントからの想われ方も変わるとおもいます。

**さいごに**

　「何を言うかより誰が言うか」とよく言われているように、ビジネスコーチングを提供する我々自身が柔軟事業計画を作り、更新し、ビジネスコーチングを受けて行動が加速した体験をしていなければ説得力がありませんので、まずは自分自身が取り組む、実際にやってみる、ビジネスコーチングを受けながら失敗したり成功したりすることが重要となります。

　また、コーチ自身も日々なにかに挑戦し、もがき、あがき、泥臭くても、大変な中でも、諦めずに頑張っていると、クライアントも「この人が言うならやってみようかな」という気持ちになりやすいと思います。

　たとえば、クライアントが経営者の場合で、コーチが①サラリーマンしか経験したことがない人と、②個人事業主など自分でビジネスをしている人（営業活動・集客活動の大変さ、責任の重さ、人の問題の複雑さを実体験している人）の二人という場合を想定してみると、全く同じコーチングを提供したとしても、「何を言うかより誰が言うか」なので、クライアントの受ける印象・感覚・増加する行動量は、変わると思われます。