

コーチング研修No16

段取り力鍛える

段取り八分。

業界によっては、後輩に仕事を教える際に大事な心構えとして伝えられており、文字通り、仕事の成否は段取りで決するという意味です。

でも、段取りの中身って何ですかと訊かれると、分かっているようでいて、すんなりとは言葉が出てきません。

準備？ 手配？ 予行演習？ いやぁ段取りは段取りだよ。という感じ。

何となく「段取り」をする。ではなく、
きちんとした「段取り」とは何か ちょっと考えてみましょう。

by Amadeus Factory

時間の有効活用が段取りではない

1

- ◆ 「段取り」とは、仕事や作業を効率化し、自分の自由に使える時間を増やすこと。
そんな解説をネットで見つけました。
一見正解のようにも思えますが、それでは単なる時間活用です。

- 段取りを定義するなら、
仕事や作業、プロジェクトの過程・工程を明確にする こと。
すなわち、① ゴールを想定し手順を準備する こと。
そして、② 手順の変更を想定し備える ことです。

ここで言う「手順の変更」とは、トラブルなど予期せぬ出来事などへの対応です。

誰でも長年の慣れがあれば、スムーズに作業することは可能になりますが、
経験したことがないトラブルにまで対処できるようにはなるわけではありません。
もちろん、慣れにより心の余裕はあるでしょう。

でも、確実な結果が求められる仕事であるのなら、想定できる範囲で準備することが必要です。

★「想定外だった。」そんな言い訳が出来ない仕事には、どんな準備が必要か考えてみましょう。

段取り力はプロ意識がベースとなる

2



◆ 「段取りの重要性」を示す分かりやすい例は「料理」。

料理本があってもレシピが分かって、きちんと調理しようと思うと、実際に準備出来る材料や人数に合わせて調味料の分量を変えたり、食べる方の好みや年齢に併せてアレンジしたり、結構大変です。そこまで準備しても、手順を間違えたり、調味料を入れ忘れたりということも。

- 一流レストランのシェフなら、お客様の好みや体調に合せた料理を出せるかもしれませんが、同じくプロの調理人であっても、もう一度食べに行こうとは思えない料理を出す方も大勢います。
おそらく両者の違いはプロ意識や、料理にかけるプライド・熱意なのでしょう。
…… 一流のシェフの調理場には究極の段取りがあるかもしれません。
- 我々は料理人ではないけれど、「段取り八分」と言う言葉は、元々職人言葉。
段取りをきちんとこなし、仕事の完遂に目安がつけられる一人前の職人(プロ)が使うのです。
仕事が段取りよく進めば、それでよし。

でももし、仕事がうまくいかなかった時は、
自分の段取りに問題ありと考え、
仕事の進め方における問題点を再確認し、同じ間違いは繰り返さない。
…… そんなプロ意識が「**段取り力の証明**」となるのです。

★ 「段取りの重要性」を理解するには「プロ意識」を持つことが前提となります。
自分の仕事への責任をしっかりと認識し、自分の仕事に何が必要か、何が欠けているかを考えよう・

マニュアルは段取りにとって代わるか？

◆ 「この件、マニュアルありませんか？」 「何でマニュアルがないのですか？」

若手社員からそんな質問を受けることが多いですが ……。



- マニュアルは仕事のベース。 あれば仕事の処理が分かり易いし、処理基準も明確。

でも、基本過ぎる作業には、マニュアルが存在しないことが多いもの。

存在しても、仕事にあわせた応用法やトラブル対応までは書かれていません。

素のままのマニュアルでは「段取り」に取って代わることは難しいのです。

- ※ 「疑問があれば自分で調べて、次に悩む方々のためのマニュアルを作ってあげたらどうか」とアドバイスしますが、本人自身もその作業に慣れてしまい、結局、マニュアルは作られないことも。
…… でも、マニュアル作成は自分の仕事のおさらいとして為になる作業です。

『 マニュアル活用 3箇条 』

【既存のマニュアルは作業の基本形】 時には机上の空論。あくまでベースと割り切って活用すべし。

【マニュアルは自分で作る物】 その過程で仕事の流れ、他の仕事との関係も理解出来る。

【マニュアルは常に改訂する物】 トラブルや例外処理への対応法も加えれば、使えるものになる。

★ マニュアルは基本形として必要。 でもイレギュラーな処理全てを網羅することは出来ない。
突然の障害を色々と想定した上で、仕事の進み方・ゴールを十分に考え、経験にも裏打ちされた段取り力を鍛えれば、は薄っぺらなマニュアルでは敵わない力を発揮します。

その段取り、トラブルを想定してますか？

◆ 最近、流行の言葉 「想定外」。

…… きちんとした段取りをしていたら、トラブルは防げたのでしょうか？

- 想定外。一時流行ったこの言葉も、自らの段取りの反省としての言葉です。

「想定外だった。」というセリフは、「仕事の進め方やその結果について、具体的なイメージとビジョンを描き、問題点やその対処法を想定出来る方」のみが使える言葉です。

…… だって、何も想定しなかった方が「想定外だった」というのはおかしいでしょう。

- リスクを想定したもっとも身近な段取りは、天気予報を見て傘を準備すること。仕事の全ての場面で、そんな想定が出来ればよいのですが …。



- トラブルの原因は千差万別。誰かのミス・勘違い、突発的な事件・事故、利害関係者妨害等々、予測がつきません。そんなトラブルを乗り越える原動力とは何か？
 - ・ 咄嗟の判断力、現状把握力、もちろんそれもありますが、仕事は博打ではありません。最も重要なのは、事前にどこまでトラブルを想定し、対応の準備をしてあるかです。
 - ・ 予測が難しいトラブルを出来るだけ想定して備えておく、それが段取り力の基本です。
 - ・ 具体的には、現地現物の十分な確認、同様な仕事の経験者の反省などもトラブル想定に役立ちます。

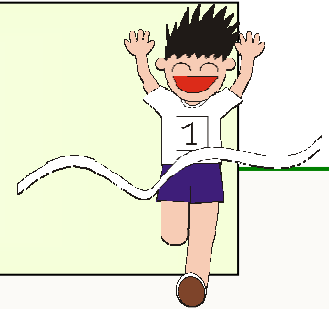
★ 「想定外」そんな言い訳をする前に、自分の仕事の段取りおさらいしてみましょう。
あたり前ですが、絶対に失敗できない重要な仕事ほど、細かくトラブルを想定することが必須です。

ゴールのイメージを描くことから段取りは始まる

◆ 段取りとは、ゴールを想定し手順を準備すること。

そして、手順の変更を想定し備える こと …。

でも、あんまり段取りを細かくすると、複雑になりませんかねえ？



- そう、「無駄をとことん省く」 …段取りの重要な目的の一つです。

仕事の段取りでは、無駄を省いて効率的な作業を計画することが必要。

どんな場合でも、

「計画」はシンプル・単純明快であればあるほど、成功する可能性が高い のです。

- もちろん、その無駄の中にも大事な備えが有るのかも知れません。

無駄なのか？ 必要なのか？ …その判断は難しく、極めて重要です。

でも実は、その「作業・行動」が「ゴールを目指す作業」となっているか を考えることで、
ある程度まで判断することは可能です。

★ どんな段取りでもまず、自分の仕事のゴールを明確にイメージしてみてください。
今やっていること、やろうとしていることが、自分たちのゴールにつながるのか？
それとも単なる自己満足なのか、 …… 今一度、自分自身に再確認して下さい。

イメージによるリハーサルで段取り状況を検証しよう

イメージと言えば、

- レーサーのインタビュー等で良く聞く言葉。イメージトレーニング。
本コースを走る機会が制約されるレーサーは、記憶や実際に足で確かめたコースの状況をベースに 頭の中で走行をシュミレーションするそうです。
頭の中に、どこそこのコーナーでブレーキを踏み2速に落とし、ここで加速、という映像を描き、実際にタイムを計ったりもするようです。



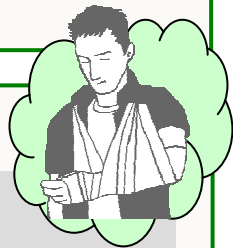
……そんなイメージトレーニングが本番レースでの走りを向上させるそうです。



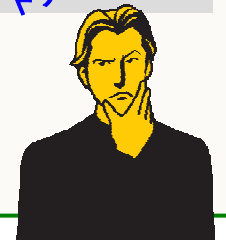
本番とは異なりますが、イメージトレーニングは本番のリハーサル、疑似体験。
役者、音楽家も十分な練習とは別に、観客の熱気、拍手まで思い浮かべ、
イメージトレーニングするそうです。

同じように、仕事を進める上でも、

- まずは仕事の流れを考え、次にイメージの中で仕事の進捗に合わせた段取りをなぞり、この場面で、問題が生じたらどう対処するかと順繰りと思い浮かべ、リハーサルしてください。時間があれば、2度、3度となぞってみると、段取りのほころびが見えてきます。
- プロジェクトのステップ毎に、次のステップをイメージすれば、常に段取りを確認しながらゴールに到達できます。



トラブル



POINT!

★ ゴールしたときの自分や仲間をイメージし続けることで、目標達成意欲を維持することも可能です。

段取りは仕事の設計図

◆ 一応仕事が片付いたけど、目指していたものと何かが違う。
大きな問題はなかったし、成果もあったけど……。何故？

- 先々の見通しの十分でないプロジェクトは、スムーズに進まないばかりか、たとえゴールに到達しても、十分な成果を上げられません。
一番大事なのは、目指すべきゴールを明確にし、そのゴールのイメージを常に思い浮べること。
- でも、二番目に大事なのは、ゴールまでの設計図をきちんと描くこと。
ミスの少ない仕事の出来る方とは、十分な段取り力のある方、トラブルを想定出来る方。
つまりは、仕事の設計図を明確に描ける方なのです。

そんな方はまた、仕事の筋・流れをきちんと把握しており、
「仕事を進める上での軸 = 価値観」も明確です。

※ 明確な軸があれば、仕事の設計図もきちんと描けるし、
たとえ、想定外のトラブルが発生しても、常に判断の方向性は一貫しており、
決して、本末転倒した判断にはなりません。

★ 今、あなたが抱える仕事でも、何の為にその仕事を行うのか、仕事のゴールはどうあるべきか という
「仕事の軸」 ≡ 仕事の進め方のビジョン を明確にすれば、仕事の設計図がより明確になります。

十分な段取りには、裏を知ること必要

◆ 仕事の流れを十分にイメージし、細かな段取りが出来た。今回は完璧だ。
・・・と思ったのに何故か失敗。そんな経験はないですか？

● もちろん、世の中に完璧などありません。

少しでも完璧な段取りに近づけるためには、もっと **仕事の裏側を理解する** が必要です。

例えば、仕事に関係するA社の動向を把握する場面において、

A社は〇〇しようとしている。・・・ そんな事実だけを把握するのではなく、

- ・ 何故A社は〇〇したいのか？
- ・ 〇〇によって何が得られるのか？
- ・ A社が得たいものを、もっと効率よく手に入れる方法は何か？

・・・ という裏側。つまり、**行動の背景を十分に理解する** のです。

※ そんな **行動の背景** = **物事の裏での出来事、関係者の思惑** などを十分に見通すことが出来るようになれば、あなたの段取りはより完璧に近づくでしょう。

★ 物事の裏側を知ることにはそんなに簡単じゃない。

・・・簡単ではないからこそ、もう一歩も二歩も深く考える努力が必要なのです。

チャート・フロー図を活用しよう

◆ QCというと、嫌な気持ちになる方が多いですが、QCの道具は段取りの確認に最適です。

- 意思決定や問題点の把握を客観的に進める道具として有効なのが、チャート・フロー図などの道具。考えや仕事の流れを整理したり、プロジェクトを整然と進めるのに活用できます。

※ QC7つ道具というと拒否反応を起こす方も多いかもしれませんが、書店の店頭にも新しい考え方として、チャートや図式を活用して自分の発想を整理する手法の紹介本が並んでいます。（我々にとっては決して新しくはないのですが。）

- 箱矢図法（フローチャート）は、パソコンが無い時代から仕事をしている先輩方は普通に使っています。たまにはパソコンから離れて、頭でイメージした仕事の流れを、紙上に書きなぐってみて下さい。
 - ・ 行動と結果との関係を □ → □ → □ と箱と矢でつないだりしているうちに、仕事の流れや、ボトルネック（問題点）がよりはっきりと見えてくるかもしれません。
 - ・ A → B → C 工程Bの処理能力を上回る部品を工程Aから流しても無駄だったのか。・・・なんて感じです。

★ 頭の中のおぼろげなイメージを紙に書きなぐって整理する。それだけで、複数の要素の関係、時系列の流れが実像として見えてきて、自分（仕事）の現状や未来が見えてきます。

段取りの敵、後ろ向きキャラ

◆ 仕事や会議で最後の詰めをしようとすると、必ず抵抗をする連中がいます。
彼らの言うとおりにしては、決して段取りは完成しません。

● 段取りの敵、「後ろ向きキャラ」とは？

関係部門と根回しや調整をしておくように言うと、「そこまでやらなくても大丈夫ですよ。」

会議資料の誤りを直しておくように言うと、「皆、気がつきませんよ。」

質問に備えて、準備しておくように言うと、「そんな質問、出ませんよ。」

そんな、後ろ向きな抵抗をする者はいつでも、どこにでもあります。

無駄になるかも知れないが前向き作業を極端にいやがり、色々手を抜く理由を見つけるその手腕には驚嘆します。

でも、どれも大した準備ではなく、きちんと準備さえしておけば、咄嗟の場合にスムーズに対応できるし、気持ち的にも安心できるのです。……つまりそれが段取りの目的なのです。

● 後ろ向きキャラを退治する

後ろ向きキャラの多くは、仕事に慣れていて、ある程度の段取りが自分一人でも出来るベテランです。

それならばと仕事を任せば、完璧な準備ではないので、常に危険の芽をはらみ、

実際に問題が起きても、「ほっといて大丈夫ですよ。」てな感じで、懲りていません。……要は無責任なのです。

結局のところ、ベテランの後ろ向きキャラに対しては、

「会議やプロジェクトの目的はこれこれ。仕事をどういう流れで、ゴールに導いたらよいか。

そのための問題点は徹底的に排除して、スムーズにゴールを目指そうよ。」…なんてことをしつこく伝えるよりも、

「俺はきちんと準備出来ていないと安心できない。」という細かい上司を演じるほうが得策かもしれません。

★ 段取りの敵は確実に排除しましょう！でなければ段取りする意味もありません。

- 今回の内容は、細かな段取りのテクニックをご紹介するというより、段取りの発想法のご紹介でした。
・・・と言うのも、各人の段取り方法には、自分の性格や仕事にあったスタイルがあるからです。

例えば、

ある方は、段取りとは順番を入れ替えることと明言しているし、

またある方は、メリハリを持ってエネルギーを使うことが段取りだと言います。

中には、最低限やるべきことだけを決めるのが段取りだと言う方もおり、

自分の段取り方法に一家言を持っている方が多いのです。

故に、

自分の得意な段取りスタイルで、自分の段取り力を伸ばし、他の仕事にも応用していく。

・・・それでいいのではないのでしょうか。

例えば、日頃、段取り力を意識したことがない方なら、

会議等の身近で小さな段取りから、段取り力を慣らし、だんだんと大きな段取りを学んでいくのも良いかも知れません。

また。逆説的に、

日々何となく仕事を繰り返すのではなく、**自分の段取り力を伸ばすために目の前の仕事をこなすのだ**と思えば、仕事も今までとはちょっと違って見えてくるかも知れませんよ。

★ **目の前のことだけではなく、行動と結果をきちんと意識して、仕事を進める。
そんな気持ちで前に進み続ければ、どんな初心者もいずれ十分な段取りの出来るベテランになれます。**

- 段取りとは、仕事や作業、プロジェクトの過程・工程を明確にすることであり、ゴールを明確にイメージし、手順を準備すること、手順の変更を想定し備えることである。
- 段取り力の前提になるのは、自分の仕事への責任を認識するプロ意識である。
- 薄っぺらなマニュアルだけでは段取りの代りにはならない。
- 絶対に失敗できない重要な仕事ほど、細かくトラブルを想定することが必要。
- ゴールのイメージをしっかりと思い描き、ゴールまでの設計図を明確にしよう。
- ゴールまでの設計図(計画)は単純・明快であればあるほど成功しやすい。
- 十分な段取りの為には、業務やプロジェクトの背景などの裏を知ること重要。
- チャートやフロー図を活用し、業務の流れや関係性を整理しよう。
- 失敗できない業務なら、段取りの敵、後ろ向きキャラは排除しなければならない。
- 自分の段取りスタイルを確立し、経験を重ねることで段取り力は伸びる。