

連載 プロマネの現場から 第 101 回 「すぐやる」前に考えるべきこと

蒼海憲治（大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ）

以前、「すぐやる」ことの効用を紹介しましたが（第 99 回 「すぐやる」ことの効用と技術）、今回は、「すぐやらない」ことの必要性、言い換えれば、「すぐやる」前に考えるべきことについて考えたいと思います。

経験・スキルが不足し、何をどう考えたらよいかわからない、どこから手をつけたらよいかわからない中で、一人熟考し続けたところで、「下手な考え休みに似たり」ではないですが、まずはできるところから手をつけてみるのが大切であること。また、一步進めてみると、新しい知見や課題がわかり、次の一步が進められる。そういう意味で、「すぐやる」ことの方が、「あとでやる」よりもより多くの果実を得られる、といたしました。

しかし、「すぐやる」ことは、常に正しいわけではありません。むしろ、逆に「すぐやる」ことによって、より事態を悪化させてしまう、弊害がある場合もあります。

たとえば、飛び込んできた仕事に対して、その仕事を本当にやるべきか、という判断を全くしないまま、無意識に処理してしまうことはよくあることだと思います。でもこれは、考えているのではなく、脊髄反射しているだけかもしれません。

北岡秀紀『96%の人がやっていない 稼ぐ人の常識破りの仕事術』（*1）によると、その理由をこう説明しています。

《そもそも脳は、考えることを省略するために、

全てを無意識化しようとしています。

ただ、その無意識化のプロセスでおかしなクセを身につけていることが多々あります。

脊髄反射すると、そのクセに気付けなくなるのです。》（*1）

《つまり「すぐやる」ことで、余計な作業や、間違った基準による意思決定を無意識にやっている可能性があるということです。》（*1）

そして、すぐにやるべき仕事が多発しているということは、

《事前の準備など予防的な仕事できていないというサインである可能性が高いということになります。》（*1）

計画がずさんであればあるほど、追加や飛び込みのタスクが山のように増えていきます。それを片っぱしからこなしたところで、ゴールに辿りつく保証はありません。

そんな時は、あえて仕事を寝かせる日を作ることで、自分で「意図して」意思決定するようにすることが大切になります。

具体的には、全ての業務を書き出す日を作ってみる。書き出すことで、ワンクッション置き、自分自身がやるべきで、かつ成果につながると判断した仕事を「すぐやる」が、そうでない仕事は、捨てるか、他の人に依頼する。

こうすることで、脊髄反射を防ぎ、無意識化を洗練することができるようになります。

また、「走りながら考える」という便利な言葉にも、要注意といます。

行動することは重要です。しかし、間違えた方向で行動してしまったら、その時間も体力もコストも無駄になってしまいます。

だから、

≪「行動する前に、何をやるのか、それは目的に叶っているのか考えることが重要です。

≫ (*1)

ここでのポイントは、「考える」ことも行動の一つである、と認識することです。

「考える」と「行動する」を分離する習慣をつけるだけで、脊髄反射の動物から、人間に進化することができる、と指摘されています。

「考える」と「行動する」を分離する習慣をつけるといいましたが、具体的にどうすればよいか。

30年前の本なのですが、いまもときおり手にとってみるゴースさんとワインバーグさんの『ライト、ついてますか ー問題発見の人間学ー』(*2)の冒頭にヒントがあると思います。

≪・・・われわれは、

問題は何なのか？

とたずねる以前にあわてて解答を作り出そうとする、持って生まれた傾向に、歯止めをかけるべきである。≫ (*2)

問題は何か、を正しく理解する前に、答えを出そうとする。ドキッとさせる指摘です。仕事はもちろんのこと、日常の会話の中でも、人の話をきちんと聞くことができない理由も、このあたりにありそうです。

≪未熟な問題解決者は、きっと解くべき問題を定義する時間を惜しんで解答にとびつくものである。

経験を積んだ問題解決者すら、社会的圧力にさらされると、この『急ぎたい』という気持ちに負ける。

負けてしまえば、解答はたくさん見つかるが、それが解くべき問題の解答だという保証はない。

みんなが自分の好きな解答を採用させようとしてきそい合い、他人の頑固さを攻撃し、違った視点もあり得るということに気づかない。

もっとも問題解決グループというものは、つねに問題の定義への無関心ゆえにつまずく、というわけでもない。

いつまでも何とか問題を定義しようとして堂々巡りをし、定義はひよっとして間違っているかも知れないがとにかく解答を出してみよう、という勇気がどうしても出ないためにまずいことになる、という例もある。

実際問題としては、自然発生的日常的な問題を、曖昧さを含まない一つのただ一つの形で定義することなど不可能である。

だが一方、問題についての何らかの共通理解がなかったら、解答を出してみたところで、まず間違いなく間違った問題に対する解答と成り終わる。

たいていの場合それは、一番大声を出した人の問題、または一番上手にしゃべった人の問題であるにすぎない。・・・≫ (*2)

解答に事実をあてはめようとする愚。そんな馬鹿なことと思われるかもしれませんが、システム構築の現場においても、ソリューションやプロダクトありきの提案を日常的に目にするのが多いのも事実です。

与えられた問題が、本当の問題かどうかを判断するためには、深く掘り下げるしかありません。そのためにはまず、事実を手に入れる。適切な質問をする。現場に足を運び、現地・現物・現実を確認する。

一見、時間がかかるように思えますが、手戻りになったときのロスを考えると、急がば回れ、となります。急がないことが、結局、速くなる場合があります。

「すぐやるな」と思い、それでは「ちゃんとやる」にはどうしたらよいのか？

と考えて思い出したのが、KT法を考案されたケプナーさんとトリゴーさんの『新・管理者の判断力—ラショナル・マネジャー』（*3）でした。

管理者として、有能な人とそうでない人には、大きな差がある、といます。

そうでない人・・・本書では、はっきりと「無能な人々」とありますが、
《彼らのやり方は、その場その場の危機的状況や、たまたま上司から言われたことだけを
よりどころに優先項目をあげ、順位づけを行うことが多い。》（*3）

・・・その仕事は、網羅性も十分性もない。また、自分の統制力のなさを、「柔軟性」と称して正当化し、自己防衛している。

一方、最高の能力をもつ管理者は、同時に、最もすぐれた探究者でもあった、といます。

《問題の発生から解決に至るまで、終始彼らは、秩序だった順序と質の高い質問と
行動をとまなうはっきりした公式にしたがって、行動しているようにみえる。》（*3）

《事実、何か具合の悪いことが起きると、有能な管理者たちは、
今ある情報は果たして適切なのか、あるいは適切でないのか、
重要か重要でないのか、非常に役に立つものか、役立たないものかを、
見極めようと、誰もがまことによく似た質問をする。》（*3）

情報そのものを手に入れるとともに、そこには、『情報に適用される論理の質の高さ』がある、といます。

つまり、

《信頼される管理者にはある共通した要素があるように思われる。
それは与えられた状況への合理的、論理的アプローチの仕方である。》（*3）

この合理的な思考力を「事実に基づいて必要な情報を集めて、その情報をもとに良い結論を合理的に導き出す能力だ」と述べています。

《有能な管理者に共通する思考方法として、

「状況把握」

「問題分析」

「決定分析」

「潜在的問題分析」

の四つをあげ、それをラショナル・プロセスと呼んだ。≫（*3）

≪問題を解決するには“原因と結果の思考”が必要である。≫（*3）

≪問題とは、過去に、どこかに存在した原因の、明らかな結果なのである。

われわれは「結果」をよく観察してその真の原因を探し求めなければならず、それができて初めて適切な是正措置がとれるようになるのである。

原因を的確につかまなければ、問題の誤まりを正してそれが再発しないような処置を講ずることはできない。≫（*3）

問題の真因を押さえなければ、「解決済みの問題のはずなのに、実は全く解決されていないかった」こととなります。そのため、過去の亡霊にいつまでも付き合うことになってしまいます。

≪「問題分析」とは、「体系的に問題を解決するプロセス」なのである。

この技法は経験の価値、技術的知識の価値を否定しない。

むしろ、経験や知識を最善の形で利用するための技法なのである。≫（*3）

≪ところが人々は、逆に、経験や知識に縛られてしまうのだ・・・

すみやかに解決しなければならない問題があるとする。

この時、過去の記憶、一度成功した解決法、似たような問題に対してとられた是正対策に人々は頼りがちだが、これはあまりにも安易すぎる対応なのである。

過去の事例を現在の出来事にあてはめて問題解決を試みても、得るところは少ない。≫

（*3）

むしろ、害になり、真因を押さえない対症療法は、問題をより悪化させるかもしれない。

K T法によれば、具体的な問題分析の技法の手順は、こうなります。

1. 問題を明確にする。
2. 問題の対象、発生場所、日時、程度という四つの視点から問題を展開する。
3. 上記の4つの視点から重要な情報を抽出し、考え得る原因を想定する。
4. 「真の原因」である可能性の最も高い原因を探すため、想定した原因についてテストす

る。

5. 「最も可能性の高い原因」が「真の原因」であることを裏づける。

上記のことを理解した上で、すぐやるか、すぐやらないか、のいずれを選べばよいのか。

普段から何事も理由をつけて「先延ばし」の習慣がある身としては、すぐやる前に考えるべきことをいかに早くやるかが大切になります。最初に正しい答えやプロセスが見通せない状況においては、仮説・検証を繰り返しながら、スパイラルアップ的に改善させていくことが求められます。つまり、「PDCAサイクル」を適切に回すことが求められています。今回、紹介したKT法は、このPDCAサイクルの技法の一つになります。時代の変化、お客様の変化、競合企業の変化に対応するため、PDCAをいかに適切に早く回すかということをお肝に銘じて、日々の活動に取り組みたいと思っています。

(※1) 北岡秀紀『96%の人がやっていない 稼ぐ人の常識破りの仕事術』アスコム、2013年刊

(※2) ドナルド・C・ゴース&G. M. ワインバーグ『ライト、ついてますかー問題発見の人間学ー』訳・木村 泉、共立出版、1987年刊

(※3) C. H. ケプナー&B. B. トリゴー『新・管理者の判断力ーラショナル・マネジャー』訳・上野 一郎、産能大出版部、1985年刊