

2010年3月4日（木）名古屋観光ホテルにて、「中部ダイバーシティ Net」^{*1}の協賛により、株式会社東レ経営研究所 代表取締役社長の佐々木常夫氏をお迎えして、「個人も会社も成長するワークライフバランス～働き方を変えてみませんか～」と題し、「ワークライフバランス」・「ダイバーシティ社会」をいかに推進・実践していくかについてご講演いただきました。

実体験を交えた内容に、約160名の参加が熱心に耳を傾けました。以下はその内容をまとめたものです。
(文責事務局)

個人も会社も成長するワーク・ライフ・バランス ～働き方を変えてみませんか～

株式会社東レ経営研究所 代表取締役社長
佐々木 常夫 氏

1 私の家族と仕事

みなさん、こんにちは。佐々木です。

本日、前半は「私の家族と仕事の話」、後半は「タイムマネジメント」のお話をしたいと思います。

1-1 会社での経歴

倒産寸前の商社への出向

では、自己紹介を兼ねて、会社の中でどのような仕事をやってきたかを簡単にお話します。(資料1)

1969年に東レ株式会社に入社し、最初18年間は大阪にいました。30歳の頃に、倒産しかけていた金沢の繊維商社再建のため出向しました。この商社が倒産すると、負債総額1,600億円、戦後2番目の大型倒産の危機でした。東レから、営業・生産・経理・人事のワンセット14人で再建に行ったわけです。

後から、「ワーク・ライフ・バランス」(仕事と生活の調和推進)^{*2}の話をしますが、当時、私は平日はだいたい夜12時まで仕事をしており、土日

会社での経歴	
69年 昭和44年	東レ入社
73年 昭和53年	倒産しかけた会社（一村産業）再建のため出向
84年 昭和59年	繊維企画管理部の課長
87年 昭和62年	新社長（前田）のスタッフとして経営企画室
89年 平成元年	繊維事業の営業課長
90年 平成5年	プラスチック事業企画管理部長
93年 平成8年	繊維事業企画管理部長
97年 平成9年	新社長（平井）のスタッフとして経営企画室
07年 平成13年	取締役 経営企画室長
09年 平成15年	東レ経営研究所 社長

株東レ経営研究所

資料1 会社での経歴

も全て出勤で、残業時間が200時間ぐらいでした。そういう働き方をしていたらどうなるかというのは明々白々です。身体がもたない。私の場合は、3か月か4か月に1回、原因不明の熱を出し、2～3日寝込み、そして良くなるとまた働く。これを繰り返していました。

私はこの会社に3年半いましたが、当初、再建は無理だろうと感じていました。しかし結果的には優良企業に転換。何としてでも再建するというトップのリーダーシップと社員の結束力が会社を

^{*1} 中部の企業4社（INAX、中部電力、デンソー、豊田通商）が中心となり、「ダイバーシティ」の推進に関する勉強会やフォーラムなどを開催する任意団体

^{*2} 働き方の見直しなどにより、多様な選択が可能な社会を作り、働く方一人ひとりが意欲を持って働きながら豊かさを実感して暮らせるようになることへの取組み

変えていくということです。

東レ3代の社長のもとで

その後、東レに戻り、繊維の企画課長になった時に、プラザ合意がありました。1ドル240円が120円になったわけです。輸出採算が赤字になり、東レの繊維事業は約50億円の赤字。そこで繊維事業を再構築するプロジェクトが立ち上がり、私がある事務局長のリーダーになりました。具体的には工場の統廃合や人員の削減などを行い、3年かけて200億の黒字に持っていかうという計画です。しかし2年で300億の黒字を達成。当時プロジェクトリーダーだった前田さんが取締役就任2年目で16人の先輩を抜いて社長になったのです。私はその前田さんに呼ばれ、大阪から東京の経営企画室に異動。前田社長のスタッフとして2年ほど働きました。

その後、繊維事業の営業課、プラスチック事業企画管理部、マーケティングの仕事などを経た後、また古巣の繊維事業企画管理部に部長として戻りました。その時の上司、繊維事業本部長の平井さんが次の社長になった時に、今度は平井さんに呼ばれ、再び経営企画室へ異動したわけです。その後、取締役経営企画室長になり、現在（2010年3月）の榊原社長のもとでもスタッフとして働きました。このように私は結果的に東レ3代の社長に仕える仕事をさせていただいたというわけです。

そして、2003年から現職に就いています。

東レでの最後の仕事は

「東レの再構築」

自己紹介は以上で終わり、ここからは、最後に携わった仕事について少しお話します。

東レは、2001年に、営業利益188億円という屈辱的な決算をしました。1兆5,000億円の営業利益を上げていた会社がたった180億円ですから、会社が病気になるわけですから、東レの大改革が断行されることになり、私は東レの中で20以上の事業の再建に携わることになりました。

た。まさにこれが一番大きな仕事であり、1998～2003年まで経営企画室長としてこのプランの策定と実行にあたったのです（資料2）。

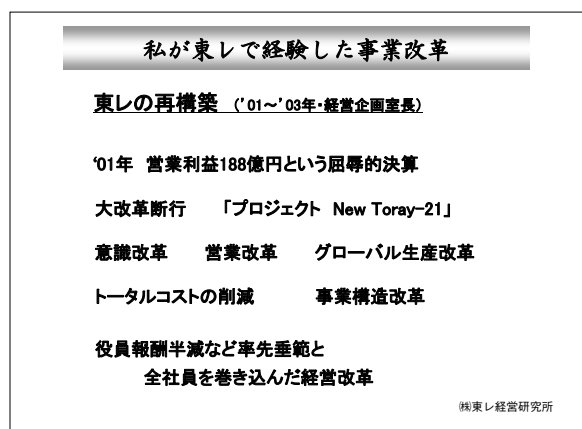
結果は、資料3にあるような推移をたどり、2006年によく一人前の会社になりました。2008年は、リーマンショックというとんでもない事態が起こり、東レの工場の半分以上が止まり、たった360億円という結果になってはいますが、2009年は7月から少し黒字になり、2008年を上回る数字になると思われます。

1-2 家族のこと

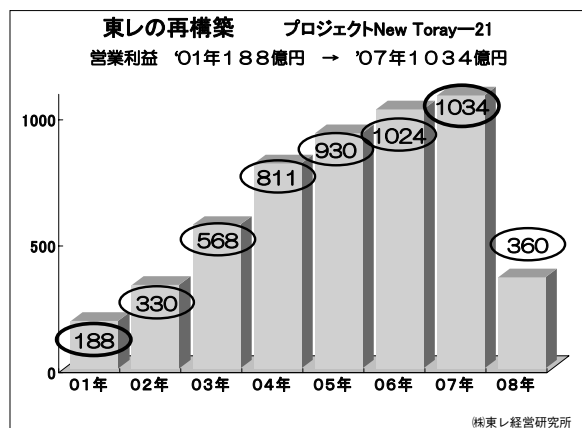
『ビッグツリー』の出版

次に家族のことについてお話ししたいと思います。

3年前に『ビッグツリー』という本を出版しました（資料4）。その半年ほど前に、私の記事が週刊『アエラ』の特集「カエリマン」に掲載さ



資料2 私が東レで経験した'01年～'03年の事業改革



資料3 東レの再構築 営業利益推移

れました。「カエリーマン」というのは早く帰るサラリーマンのことで、3人の紹介があり、その1人が私でした。

記事は、たった1ページの小さなものだったのですが、それを読んだ出版社の社長から本の執筆依頼がきたのです。しかし私は現役のサラリーマン。「実名で家族の病気や障がいの話は書けない。まず家族が反対する」とお断りしました。ところがその社長は熱心で2度、3度と足を運ばれ、「世の中には重い荷物を背負っている人はたくさんいる。どうかその人たちに勇気と希望を与えてほしい」とおっしゃるのです。それでも私は「それは私の仕事ではない」と断り続けました。そんな中、4回目の訪問の時に「では、家族のために本を書いてみませんか」と言われたのです。最初はその意味がよくわかりませんでしたが、我が家にもいろいろなことがありましたので、出版するかしないかは別にして、家族の記録として書いてみようかと思いついたのです。

しかし、いざ書き出してみると忘れていることも多く、子供や家内に聞きながらの作業となりました。すると彼らは日記や手紙を出してきて、「あの時は、こういうことだった。お父さん、気がつかなかったでしょう」などと言う。私は昔の家族が置かれていた状況や彼らの気持ちを、その時初めて理解したのです。また彼らは彼らで、「お父さん、そんな大変な仕事をやっていたの?」と、私の仕事のことを理解してくれました。そういったやりとりをしているうちに、大げさに言うと家

族の絆が深まっていきました。そして、当初、出版に反対だった次男と家内も含め、出来上がった原稿を読んだ家族が、「この本を出そう」と言うてくれたのです。私はこの作業を通じて、家族のために本を書くということの意味がわかったのです。しかし、出版後の反響などは考えてもいませんでした。出版10日後に、朝日新聞の「人」欄に大きく写真付きで載り、それを皮切りにテレビでも立て続けに紹介され、1年ほど前はテレビ東京の「ガイアの夜明け」に出演。新聞、雑誌からの取材依頼も殺到し、私は何が起こったのかと思ったほどでした。おそらく、親が子を殺し、子が親を殺す時代に、メディアとしては格好のアンチテーゼと思ったのでしょう。そうして、少しずつ増刷されて、現在10版を数えています。

ただ、この本は、いろんなことを書きすぎていて、書店がどこに置いたらいいのかわからないらしく、昨年夏に家族の話だけに限った新版を出版しました。最初の本は3万部、新版は2万部が売れているそうです。

我が家のレインマン

では、いったいその本に何を書いたのか。

わたしには3人の子供がいますが、長男が「自閉症」という障がいを持って生まれました。生まれてしばらくはわからず、2歳頃からだんだん変わった子だということに気がきました。あちこちの病院へ連れていってもよくわからず、最後に専門の病院でそれとわかりました。

昔は自閉症はめったにないと言われていました。最近になってようやくそうではないということがわかってきました。アインシュタインやエジソンがそうであったと言われ、ノーベル賞をもらった人や東大の先生の中にも自閉症の方がおられるとのこと。つまり、IQではないのです。今や400人に1人と言われ、日本には100万人の自閉症者がいます。しかし、当時はそれがよくわかっていませんでした。

自閉症というのは、こだわりがあるということとコミュニケーション能力に問題があることが大



資料4 新版『ビッグツリー』の表紙

きな特徴です（資料5）。私の子供は、自分の好きなことはとことんやるけれど、それ以外のことに興味を示さない。漢和辞典、世界の地図帳、歴史に夢中になり、また車が大好き。走っている車がどこのメーカーの何年型の何かということがすぐにわかります。1度、山に連れて行ったら、毎週連れて行けということになり、家族そろっての山登りが恒例になりました。

幼稚園や学校生活はトラブル続き。幼稚園は先生が面倒を見切れないと2か月で退園。小学校もいろいろありました。初めのうちは何かあるたびに家内が学校に行っていたのですが、コミュニケーションを取るのが苦手な家内に代わり、そのうち私が行くようになりました。小学校から中学校まで毎月のように学校へ行っていましたし、保護者会もほとんど出ました（資料6）。

自閉症というのは、予定が変わるとパニックを起こします。登山も、私の仕事の都合で土曜から

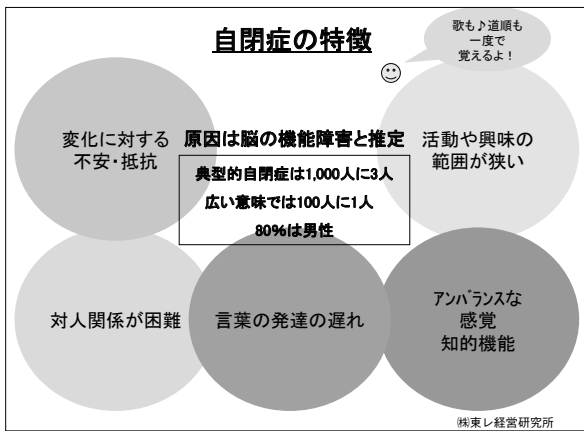
日曜に変更するとなると、彼を説得するのが大変でした。いろいろ大変なことはありましたが、家族みんなが仲良く、楽しく元気にやっていました。

その後、中学時代にはまたいろいろなことがあり、不登校にもなったのですが、何とか卒業。高校入学後、授業に興味を持ち始め、「この子は変わってはいるが、何とか生きていけるかな」と思った時期もありましたが、高校3年生の時に、自閉症の子供の15%ぐらいに出ると言われる幻聴が聞こえ出したのです。以来、勉強どころではなくなり、高校はどうにか卒業したものの大学進学は断念しました（資料7）。

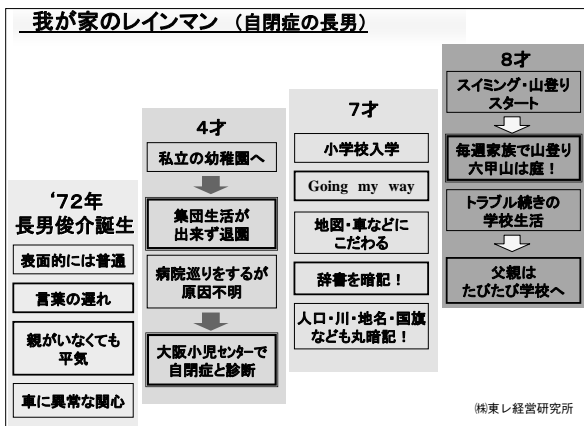
彼は本が大好きで、2日に1冊くらい読みます。1回読んだ本は全部覚えており、「あの本どこへ行った？」と聞くので部屋が本だらけになっても捨てられない。そして、自分が読んだ本の知識を誰かに話さないと気がすまない。私と家内が毎日、2時間ぐらい聞き役になっていました。

大人になって、だんだん幻聴が激しくなってくると、暴力をふるうようになり、閉鎖病院（精神病院）へ2回入院。退院後は施設の近くにアパートを借り、一人暮らしをスタートさせました（資料8）。

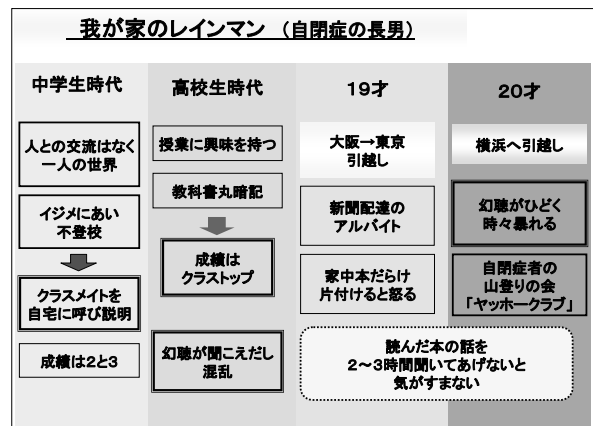
私はこの頃、横浜市に住んでおり、横浜市の「自閉症者親の会」に入っていました。幹事が8人いるのですが、全員母親。父親は仕事で忙しく、土日は疲れて寝ている。しかし会の運営上、行政との折衝が必要で、それにはお母さん方より私のようなビジネスマンが適任だろうということで頼ま



資料5 自閉症の特徴



資料6 我が家のレイマン・誕生～小学校時代



資料7 我が家のレイマン・中学生～20歳ごろ

我が家のレインマン（自閉症の長男）			
22才	24才	25才	31才
幻聴の為時々暴れる	父:大阪に転勤	父:再び東京	横浜へ引越し
母親は近くに部屋を借り避難	毎週金曜に戻り	母親:頻りに入院を繰り返す	食生活不規則のため肥満がひどく自宅に戻る
一時閉鎖病院に入院	日曜は彼のアパート泊		
退院後1人でアパート生活	月曜は朝一番の新幹線		
自閉症者親の会の副会長を引受ける			

資料8 我が家のレインマン・22歳～31歳

れ、副会長を始めました。その後、私は大阪に転勤になり、単身赴任となったのですが、平日は大阪で仕事をして、金曜日の早くに横浜の自宅に戻る。長男も金曜日にはアパートから自宅に戻るの、金土と自宅にいて、日曜日の午後、長男のアパートに行き1週間分の掃除と洗濯など彼の身の周りの世話をします。そしてその日は彼のアパートに泊り、月曜日の朝、新幹線で大阪へ戻るという生活を送っていました。長男の世話の中で一番大事な仕事は、彼が1週間で読んだ本の話聞くことでした。1週間まとめてですから、これが長い。4時間以上はかかります。私は全く興味がありませんから、座って聞いているのがものすごく苦痛で、散歩しながら聞くのですが、彼は時々「どう思う？」と聞いてくる。いい加減に聞いていると答えられず、彼が怒りだすことも度々。これが毎週です。1週間に3回、寝床を変えるというのは辛いものがありました。

ちょっと重荷を担いしまったパートナー

我が家には、もう一人、病気を抱えてしまった家族がいます。我がパートナーである家内です。1984年に急性肝炎で入院し、以降3年間で5回の入院。最後の入院はほぼ1年に及びました。

そこから少し落ち着いたのですが、1997年に、今度は肝硬変とうつ病のために3回入院。1998年に5回、以降毎年、入退院を繰り返す、計40回ほど入院しています。だいたい1回が1か月半くら

いですから、1年のうち半分は病院生活という状況でした。

うつ病とわかったのは、1997年の時。それまで気付かず、肝臓の病気のせいで少しおかしいのかなと思っていたのです。2000年には自殺未遂を起こしました。家内から「今から死にます」という電話が会社にかかってきて、びっくりして飛んで帰りました。帰ると血だらけで、すぐに救急車を呼び、3週間の入院。この時私は、所属していた経営企画室のスタッフ全員に自分の家族の障がいと病気の話をしました。この頃、家内はいつも死にたいと言っていたので、家族か病院から電話がかかってきたら会議中でも出張中でも構わないから必ず私に連絡してほしいと彼らに伝えたのです。

2001年にまた2回、自殺未遂を起こしました。最後の自殺未遂は本当に危ない状況でしたが、たまたま娘を見つけ、助かりました。7時間半に及ぶ手術の間、何もすることがなく、ただ手術室の前に座っていた時、さすがに楽天的な私も、自分の人生は半分終わったという絶望感の中にいました。

家内がなぜうつ病になったかということ、いろいろな要因が重なっているのですが、1つは、自分が自閉症の子を産んでしまったという思い。もう1つは、何でも手を抜かない性格ゆえに自分を追い詰めてしまったこと。家の中はいつもピカピカで食事もパーフェクトでした。そういう意味でプライドを持っている。そういう人が、何もしないで病院で寝ているだけ。仕事の忙しい夫が家事をやり、障がいのある子供の面倒を見ている。私はいない方がいい、離婚した方がいい、私は死んだ方がいいと自分を責めるわけです。

最近日本は、うつ病が増えてきていると言われています。先日の日経新聞には、現在400～500万人のうつ病患者がいると書いてありました。原因はストレス社会です。長時間労働やコミュニケーションの不足。そして核家族になり、祖父母がいない状況で育児ノイローゼにもなりやすい。そういったストレスがうつ病を呼んでいるようで

す。会社の中にも、9人、うつ病ではないかという人がいました。私はそのうちの6人を精神科に連れていきました。最近のうつ病の薬は非常に発達しており、初期の段階であれば2人に1人は薬で治るそうです。早く精神科に連れていくことが大事です。私は、「身体が風邪を引くように心も風邪を引くのだから、風邪薬を飲みに行こう」と連れて行っていました。

日本では、1年間に約3万人が自殺します。そのうちの半分はうつ病が原因だと言われています。私の経験では、うつ病で自殺未遂をした人はその10倍、10万人はくだらないのではないかと思います。

資料9は、私のメモの一つで、私と長男と家内のことをコンパクトに書いたものです。私は1987年以降、東京と大阪を行ったり来たりして、3年と同じ場所にいたことがありません。家内は1997年から入院を繰り返しましたが、長男も同じ時期に入院しています。週末、午前中は長男の横浜の病院に行き、午後は東京の家内の病院に行くということをやっていた時期がありました。

1-3 苦境をどう乗り切ったか

仕事も家事もすべて計画的・戦略的に

さて、この苦境をどうやって乗り切ったか。2つの時期がありました。

1つは1984～1987年（資料10）。家内がほとんど病院にいて、子供たちが小さかった頃です。毎

日5時半に起き、私を入れて4人分の朝食と子供たち3人分の弁当をつくりました。その年に課長になっていた私は、部下より1時間早く会社に行き、みんなが出社する前に自分と部下の仕事の段取りをつけ、勤務時間中は一直線に仕事をやり、夕方の6時に会社を退社。そして7時に自宅について、夕食の支度をするわけですが、今のようにスーパーで天ぷらと野菜サラダを買ってきて並べればいいという時代ではなく、材料から作りました。夕食を食べさせ、宿題をやらせ、お風呂に入れ、明日の用意をさせて寝かせる。病院へ行くのは土曜日で、1週間に1度しか行けない分、できるだけ長い時間いて、日曜日に1週間分の家の掃除と洗濯をする。

当時、私の仕事は、いろいろな会議の設営が多く、管理職で権限がありましたから、会議の半分をやめ、残りの会議も所要時間を半分にしました。また使う資料は、長いものを許さず、事前の提出を義務付けました。

このころから私は部下に「ビジネスは予測のゲーム」と言ってきました。仕事に追いかけるのではなく、事が起こったら、次に何が起こるかを先手先手で予測して仕事をやりなさいということです。

この大変な時期に、私にとってラッキーだったのは、小学校5年の長女が母親ゆずりの料理大好き人間だったこと。料理の本を買ってきて、煮物や揚げ物など順番にマスターし、4か月ほど一通りの料理をつくれるようになっていました。私

私・レイマン・パートナーの小史			
'78年	大阪 関係会社出向		8型キャリア判明
'83年		中学校入学	
'84年	課長に	高校入学	急性肝炎で入院
'86年		高校入学	2年間で5回入院
'87年	東京へ 経営企画室主任部員	幻聴始まる	3人の子供、自分の母親の世話
'88年	大阪へ 組織の営業課長		
'91年	東京へ マーケティング企画室	高校卒業/新聞配達のアパート	
'92年		自閉症者の会に出会う 時々集れる	
'93年	アパレル企画管理部長		次男と娘の問題
'95年		アパートで一人暮らし	精神科受診
'96年	大阪へ 組織事業企画管理部長	毎週日曜は父親と二人で過ごす	近所に部屋を借りる
'97年	東京へ 経営企画室主幹	横浜自閉症者親の会副会長	肝硬変とうつ病で3回入院
'98年		入院	5回入院
'99年	理事 経営企画室長		4回入院
'00年			5回入院 自殺未遂
'01年	取締役 経営企画室長		6回入院 自殺未遂2回
'03年	東レ経営研究所 社長	自宅に戻る	'02年6回 '03年5回入院

(株)東レ経営研究所

資料9 私・レイマン・パートナーの小史

この苦境をどうやって乗り切ったか①

'84年～'87年 パートナー肝炎のため3年間で5回入院
子供は中2、小6、小5の3人

仕事も家事もすべて計画的・戦略的に

5時半起床 3人分の食事と弁当 18時退社
土曜日は病院に見舞い、日曜は一週間分の家事

会社では仕事の計画性・効率性の徹底、結論先行、会議時間の半減

資料の簡素化、何事も常に先を眺む仕事のやり方
(ビジネスは予測のゲーム)

趣味、交友範囲などの削減、絞込み

— テニス、推理小説との一時決別

(株)東レ経営研究所

資料10 苦境をどう乗り切ったか①

が少々遅くなくても彼女が料理を担当してくれたおかげで非常に助かりました。また彼女は障がいの兄の面倒も見てくれました。私は彼女のことを「戦友」と呼んでおり、最大のサポーターでした。

いつかきっと良い日が来ると信じて

ところが、その「我が戦友」が、1996年に戦線離脱をしてしまったのです。母親の対応に疲れ、家を出ました。うつ病の症状にもいろいろあるのですが、家内の場合はとにかくすぐに死にたいと言い、夜寝ない。周りはへとへとになるわけです。娘が戦線離脱した後の1997～2003年がもう1つの大変な時期でした（資料11）。

当初は一人でできると思っていたのです。しかし、1997年から家内のすさまじい入院が始まりました。そこで、より計画的戦略的行動の徹底を図ろうと思ったのですが、私には経営企画室長という仕事が待っていました。経営企画室というのはトップマネジメントのスタッフです。直接の上司は社長ですが、他に会長、副社長、専務がいて、この方たちのスタッフとしても働かなければいけない。上司が8人くらいいるようなものです。当時の東レは会議が多くて長い。資料も長い。私はそれが大嫌いだったのですが、それを決めるのは私ではなくトップ。結局、私は6時に帰れなくなったのです。

ただ、私には持って生まれた楽天主義、楽観主義があり、『ビッグツリー』の最初に書いたように「神さまは私に指令を与えたというか、ちょっ

といたずらをされたようだ」と考え、「これは神さまのいたずらで、その内、神さまもいたずらに飽き、来月になったら家内は元気になり、来年になったらきっといい日が来るだろう」と考えてやっていました。ところが、このいたずらが足掛け7年も続くことになるのでした。

"戦友"への手紙

戦線離脱した娘の身にも事が起こりました。もともと彼女は、私と同じく明るく前向きで友達も多いのですが、少しメンタル面で弱いところもあり、一時期、友達のことや悩み、少しうつ病のような症状が出たことがありました。精神科にも行き、しばらくは次男と住んでいたのですが、ある時、次男から彼女が死にたいと言って飛び出していったという連絡が入ったのです。慌てて彼女を探したのですが見つからない。結局、警察から電話があり、「飛び降りたが、たまたま下が砂地で全身打撲3週間の怪我で助かった」というのです。私はすぐに彼女が入院した病院へ駆けつけました。その日、彼女は眠ったまま。そこで会社に行く前に寝ていた彼女の枕元に手紙を置いてきたのです。私は、そのことをすっかり忘れていたのですが、『ビッグツリー』を書く時に、彼女が「お父さん、この手紙を使ったら」とその手紙を持ってきたのです。見るとボロボロ。2年くらい手帳に挟んで持ち歩いていたのだそうです。その手紙の一部を読みます。

「親愛なる美穂子へ。適当な紙がなかったので、こんな会社の資料の裏に手紙を書きました。今回のことはお父さんの人生の中で最も衝撃的な事件でした。110番をして、埼玉県警から連絡が入るまでの数時間は、不安と恐怖の塊の時間でした。何度も何度もあなたが生きていてほしいと神さまに祈り続けました。（中略）あなたの悩みがどんなに深かろうと、自分の命を絶つことは許されません。あなたはどれだけお父さんに愛されている人間かわかっていません。お父さんは今までたくさんの人たちと付き合ってきましたが、あなたほどお父さんが愛した人はいません。あなたの性格、

この苦境をどうやって乗り切ったか②

'97年～'03年 パートナー約40回の入院
アパート暮らしのレインマンのサポート
戦友である娘の戦線離脱！
（'96年母親の対応に疲れ家を出る）

**毎日戦争！
クレイマー・クレイマーの
緊急体制！**

計画的戦略的行動の徹底
→ だが相手は経営ボードメンバー
仕事と家事以外は極力排除
→ だが付き合いはあるし必要

いつかきっと良い日が来ると信じて

横浜レ経営研究所

資料11 苦境をどう乗り切ったか②

おおざっぱなようできめ細かく、大胆なようで繊細な、そんなあなたの本質はお父さんが一番良く知っています。何よりもあなたの生き方がお父さんは大好きなのです。この家を支えてきたのは、あなたとお父さんだったでしょう。あなたはお父さんの類まれなる戦友なのです」

事件が起こった直後の若干気持ちが高ぶっていた時ですから、やや大げさな書き方になっていますが、うそは書いていません。この事件の後、彼女の状態は安定し、精神科にも行かなくなりました。私は軽いうつ病で良かったなと思っていたのですが、後で娘に聞いたところによると、この手紙を読んだら「何をつまらないことで悩んでいたのだろう、人生観を変えよう、自分にはすぐそばに大切な人がいる」と思い、病気がどこかへ飛んでいったそうです。

安心感がうつ病を治した

そして、あれだけ入退院を繰り返していた我がパートナー（家内）は、2003年以降、一度も入院をしていません。一体何が起こったのか。

2003年という年は、私が東レ経営研究所の社長になった年です。私は社長として、次のような指示を出しました。つまらない会議はやらない。会議はできるだけ短く、資料は簡潔にする。ビジネスは予測のゲーム、先手で仕事をやる。忙しい時の残業は仕方がないが、通常は全員、夕方6時に帰る。その前提で仕事を組み立てる。

日に5、6本、家内から電話がかかってくる。東レ時代はその電話で帰ることはできませんでしたが、社長になってからは、やりくりして帰ることができました。3回続けて帰ったら、家内が「もう帰ってこなくていい」と言うのです。7年間、ただの一度も電話で帰ってきたことのない夫が、3回続けて帰ってくる。「自分はサポートしてもらえ」という安心感が、彼女のうつ病を治していったようです。

そして1年ぐらい前から、10年ぶりで料理を作れるようになりました。昨年、10年ぶりに旅行にも行きました。ずいぶん元気になってきました。

1-4 会社とプライベートという問題

最大の障害は

長時間労働と非効率労働

私はこのように、家族の障がいと病気のために、自分の時間を確保しなければいけなかったわけですが、それは皆さんも同じだと思います。映画を見たり、本を読んだり、友達と会ったり、自己啓発の勉強をしたり、スポーツジムにも通いたい。いろんなことを考えているけれど、それができない。その最大の障がいが高時間労働と非効率労働です。仕事の成果と長時間労働の間には必ずしも相関関係はありません。

例えば私は推理小説も好きですが、『オリエンタル急行殺人事件』などで有名なアガサ・クリステイという作家がいます。そこに登場する「エルキュール・ポアロ」という探偵がいます。彼の口癖が「灰色の脳細胞を使え」ということです。彼に言わせると、一般の人は自分の脳の6%しか使わない。自分はその倍の12%使うから犯人がわかるというわけです。

会社として、

「家族の介護」にもっと目を向けるべき

周りには重荷を背負った人は案外多いものです。身体障がい者は日本に350万人います。うつ病は400～500万人、自閉症は100万人、引きこもり・不登校は120万人。認知症はいよいよ180万人になったと言われていますが、この数字はあっという間に増えて、すぐに200万、300万になるでしょう。そしてアルコール依存症は240万人いるそうです。アルコール依存症は、その病気自体での死亡率はわかりませんが、それに起因する事故で10人に3、4人は亡くなっています。それからダウン症、がん患者、がんの再発を恐れている人、統合失調症、あるいはニート、シングルマザー、家庭内暴力、ギャンブル依存症等々、重荷を背負った人はいっぱいいます。これを全部足すと、あっという間に2,000万人を超えます。日本人の5人に1人が、何らかの悩みを持っているのです。に

もかかわらず、この世の中は健常者で構成されているように見える。それはなぜか。みんな言わないからです。自分の家族にうつ病がいる、自閉症者がいると言わない。ではなぜ言わないのか。それは、言うのが恥ずかしい、出世の妨げになるなど、いろいろなことを考えてしまうからです。

しかし私は、ある時から全部オープンにしました。その結果どうなったか。マイナスはほとんどなく、プラスがいっぱいありました。「佐々木さん、帰ってください。後は私たちがやりますから」「明日は休んでください」などと言ってもらえた。会社というのはチームで仕事をしています。だから、一人ひとりの細かな部分まで知る必要はありませんが、おおよそどういう状態になっているかについては理解しておかないといけないのです。

会社の先輩で「会社にプライベートを持ちこむな」と言った人がいますが、そんなことはできません。重度の認知症の家族がいて徘徊したら帰らないといけない。子供が40度の熱を出したら帰らないといけない。私の後輩は大手家電メーカーで70人以上の部下を持つ部長でしたが、彼もまた「会社にプライベートを持ちこむな」と言い続けた人でした。ある時、その彼が親の介護で週に3回、早く帰らないといけなくなった。ところが自分がずっとそういうことを言い続けていたものだから会社には言えない。その結果、彼は辞表を出しました。

今後、介護というのは、会社という組織にとっても、非常に重要な課題になります。統計によると5年前に5万人が介護退職したというデータがあります。40代、50代の働き盛りの人たちが、親の介護のために会社をやめざるを得なかったわけです。去年はそれが10万人になっています。統計で10万人ですから、本当はもっと多いでしょう。トヨタ自動車では6万8,000人の社員のうち、あと10年経つと介護の問題に直面すると思われる人が1万4,000人いるそうです。少子高齢化で一人っ子同士が結婚すれば、2人で4人の親の面倒を見ないといけない。大変な問題になると思います。

もう一つ。障がいや病気を持つというのは、恥

ずかしいことでもなんでもないので。誰でも等しく持っているリスクであり、いつ自分の周りに起こるかわからないのです。

2 タイムマネジメント

以上のような私の体験を踏まえて、「タイムマネジメント」についてお話しします。

2-1 仕事の進め方の基本

常に具体的に

私が課長になった時、部下に「仕事の進め方10カ条」というのを発信しました（資料12）。職場が変わるたびに、同じ話を何度も何度もしてきました。ただ、ここに書かれているように計画的にやりなさい、シンプルにやりなさいといっても抽象的で説得力がありませんから、これはあくまで基本として、私はその仕事の具体的なことを例に出して、どうやれば効率的であるかを言ってきました。

仕事の進め方の基本	
1. 計画主義と重点主義	仕事の計画策定と重要度を評価する すぐに走り出しはしない
2. 効率主義	最短コースを選ぶこと ブアなイノベーションより優れたイミテーション
3. フォローアップの徹底	自らの業務遂行の冷静な評価を行い 次のレベルアップにつなげる
4. 結果主義	仕事はそのプロセスでの努力も理解するが、 その結果で評価される
5. シンプル主義	事務処理、管理、制度、資料、会話は シンプルを持って秀とする
6. 整理整頓主義	仕事の迅速性に繋がる
7. 常に上位者の視点	自分より上の立場での発想は仕事の幅と 内容を高度化する
8. 自己主張の明確化	しかし他人の意見を良く聴くこと
9. 自己研鑽	向上心は仕事を面白くする
10. 自己中心主義	自分を大切にすることは人を大切に するということ

(株)東レ経営研究所

資料12 仕事の進め方10カ条

皆さんの仕事はそれぞれ違うでしょうから、今日は例を2つご紹介しようと思います。

最下位の男子高校生を トップに引き上げた要因

1つは、大学時代の家庭教師での話です。私は大学時代、数学の苦手な高校2年の男子の家庭教師をしていました。彼は数学で100点満点中5点、あるいは10点しかとれない学生でした。そんな彼をどう指導したかというところ、中学1年の教科書の復習をやったのです。どんなに苦手な子でも、中学の教科書の問題なら簡単ですからすぐに終わります。続いて中学2年、3年とやっていったわけです。私は彼に「数学というのは答えのパターンがいくつかあって、そのパターンを覚える暗記科目。今からそのパターンを君に教えるから、全部暗記しなさい」と言いました。彼は非常に素直な子で、私の言うことを暗記していったわけです。そのうちだんだん興味を持ってきて、高校2年の10月にクラスの授業に追いつきました。そして3学期、彼は数学でクラスのトップになりました。

彼はそれで自信を深め、英語も社会も一生懸命勉強するようになり、慶応大学にストレートで入ったのです。彼は頭が悪かったのではなく、勉強の仕方が悪かった。教え方が悪っただけです。

甲子園・勝利の方程式

もう1つの例は、夏の甲子園の話です。去年は、中京大中京が優勝しました。7度目の優勝です。この甲子園の結果を見てみると、不思議なことに特定の高校が良い結果を残すということがよく起こります。3年前、早稲田実業と駒大苫小牧が決勝で戦い、引き分け再試合となり、4対3で早稲田実業が勝ちましたが、もしあの時、駒大が勝っていたら、3年連続夏の甲子園優勝でした。全国約5,000の高校が頂点を目指して戦う中で、どうして特定の高校がよい成績を残す結果になるのでしょうか。駒大には全国から選手が集まって来ていたわけではありません。みんな地元の道産子です。しかもレギュラー9人のうち3人は中学校で

野球をやっていなかった。その子たちが練習を重ねるうちに全国一になる。それには理由があるのです。

当時の駒大苫小牧の監督は、香田監督。野球のノウハウの固まりのような人です。バントの仕方、走塁の仕方、外野からの返球の仕方などはもちろん、大試合であがらないメンタルの強化にも徹底的に取り組む。だから強くなるのです。ラグビーやサッカーでも特定の大学や高校が強いのも、みんな理由があるのです。

2-2 偏見を含めてのアドバイス

37歳の時に書いた処世術

私は、部下に、「仕事の進め方10カ条」とともに「偏見を含めてのアドバイス15項目」というものと一緒に渡しました（資料13）。これは処世訓です。

簡単に紹介します。①「3年で物事が見えてくる。30歳で立つ。35歳で勝負は決まり」。日本は

偏見を含めてのアドバイス ①

1. 3年で物事がみえてくる。30歳で立つ。35歳で勝負は決まり。
2. 礼儀正しさにまざる攻撃力はない。
3. 朝出勤のとき走る者、遅刻する者は数歩の遅れをとる。
日々10分の差、30分の差。
4. 沈黙は金にあらず。正確な言葉、表現に気を配ること。
5. 読書の価値は本の数ではない。多読家に仕事のできる人は少ない。
本は選べ。ベストセラーは読んで損することは少ない。
6. 名刺の持ち方、出し方、保管の仕方は、他人に対する思いやり、
関心の程度を表わす。
7. 1つの外国語マスターは最低の条件。
8. 酒の飲み方はその人の品性を表わす。酒の上での失敗は高くつく。
9. メモをとるとよく覚え、覚えると使う。使うと身につく。
10. 東は最終の職場ではない。
11. 男にとって女性への考え方、対応は、人生や他人に対する考え方の
程度を表す。女性差別をする人は女性に限らず差別する。
12. 子供は親の鏡、親は子の鏡。子供の教育に関心をもち家庭、学校、
社会に責任をもつこと。
13. 出世はその人の人間性、能力、努力の1つのパラメータ。
14. 友だちは大事にしよう。友情は手入れが必要。
15. 人生に必要なのは勇気と希望とSome Money。身分相応の金遣い。

株式会社経営研究所

資料13 偏見を含めてのアドバイス15項目

経験を重視し、年功序列社会ですから、実際は35歳以降待たないといけません、35歳になったら、役員がやる会社の仕事はだいたいできます。また、私は「成長角度」と言っているのですが、その人の人生観、仕事のやり方、コミュニケーションの取り方などの成長角度は、35歳になったら決まってしまうと以前は考えていました。成長角度の高い人が成長角度の低い人に抜かれることは絶対がない。しかし、今は少し考え方が変わってきました。目立つ人はわかるが、その人が大成するかどうかは別の問題。人によっては40代後半でわかる人もいます。

②は「礼儀正しさに勝る攻撃力はない」。私は部下に礼儀正しさ一本で東レの役員になれると言ってきました。リーダーというのは、幼稚園で教えてもらったことをきちんとできる人だと思っています。人に会ったら挨拶しなさい、みんなと仲良く遊びなさい、仲間外れをつくってはいけません、嘘をついてはいけません、間違ったことをしたら勇気を持ってごめんなさいと言いなさい。こういうことができる人です。実のところ、社会人にこれができる人はあまりいないのです。これができる人は、リーダーになれると私は思っています。

③は「時間厳守」について。ビジネスマンの鉄則です。④は「きちんと言葉で話をしなさい」。⑤は「読書は本を選べ」ということ。私が課長になった時に、東レに「三賢人」と言われる人がいました。1年間に200冊以上の本を読み、何でも知っている物知り博士です。この3人に共通していたこと、それは3人とも仕事ができない。物を知っているとか人を評価するということと、仕事ができるということは違うのです。仕事にはパッション（情熱）がいるのです。東レ経営研究所では人材育成事業があり、研修を行います、私はその挨拶でこう話します。「この研修を受けたところで何の役にも立ちませんよ。明日、会社に行き、ほとんどの人が『昨日は佐々木さんのいい話を聞いた』でお終いでしょ。ただ、皆さんの中で10人に1人ぐらいいは、この研修で学んだことを

実践する人がいる。その人のために私は研修をやっています」。つまり、「いい本を読んだ」「いい映画を見た」と同じように、それで終わりにするのか、それとも、職場でそれを実践するか。その違いです。

最後の⑫は「子は親の鏡、親は子の鏡」について。私は子供の関係で学校へ頻繁に行きました。保護者会に来るのはほとんどお母さんです。自閉症親の会も同じです。果たして本当に父親は自分の仕事をしているだけでいいのか。自分の家族やコミュニティに対する責任はないのかなど、いつも思っていたので、この項目を入れました。

2-3 部下を定時に帰す「仕事術」

タイムマネジメントとは

「最も大事なことは何か」を正しく掴むこと

昨年、出版した『部下を定時に帰す「仕事術」』（以下『仕事術』）は、出版社から要請があつてから2年間、書くのを渋っていました。先に出版した『ビッグツリー』を書いた時は、土日しか使えず、3か月半かかりました。その間は映画も見られない、本も読めないということで辛い思いもしました（笑）。

しかし『仕事術』は、書き出したら6週間で書き上がりました。何故か。理由は簡単です。『ビッグツリー』は何年何月に何が起こったかを調べたりする作業が必要でしたが、『仕事術』は私が30数年間やってきた、それこそ毎日の日課を書くようなものですから、あつという間に終わったわけです。おかげさまで出版して5か月で6万部、今ではもう10万部になろうとしているそうです。

この『仕事術』は、3本柱で構成されています。1つは「計画先行・戦略的仕事術」で、計画が大事であるということ（資料14）。2つ目は「時間節約・効率的仕事術」（資料16）。3つ目が「時間増大・広角的仕事術」（資料17）です。この3つに共通しているのは、「タイムマネジメントとは最も大事なことは何かを正しく掴むこと」だということです。もっと言えば、最も大事なことは何

か、そうでないことは何かを正しく掴むことなのです。

それでは、簡単に3本柱の仕事術について紹介します。ただし、誤解のないように申し上げますと、これからお話しするのは、東レという、ものをつくり売っている会社の企画の仕事をやってきた人間の仕事術です。皆さんの仕事と違うことがたくさんあると思います。ただ、ヒントはいくつかあると思うので、そのつもりで聞いていただければと思います。

仕事術1 — 計画先行・戦略的工作術

戦略的計画立案は仕事を半減させる

私は、「戦略的な計画立案」が自分の仕事を半分にすると思っています。課長になって最初の仕事は、「部下13人が過去1年間にどんな仕事を何日間かけてやったか」という分析でした。私の課には、業務週報といって、1週間の業務を記す簡単なメモを上司にあげる習慣があったのですが、それを1か月単位の表にし、その時に、仕事に対して重要度ランキングを1～5まで分けてつけるということを課したのです。調べてみると、A君は、自分でつけた「重要度ランキング3」のものを2か月かけてやっていました。また、重要度ランキングをつけさせると、中にはほとんど「ランク5」をつける人が出てきます。会社の仕事に「ランク5」という仕事はほとんどあり得ない。ほとんどは雑用です。上司はまず部下に、自分の仕事かどのあたりに位置づけられるかという認識を持たせないといけないのです。私は、「この『ランク5』の仕事は『ランク3』だから1週間でやるべきだ」と指示したり、まさに「ランク5」であるべき重要な仕事を3週間やって途中でやめていた部下には、「これは2か月かけてでもやるべきだ」と指示しました。当時、この重要度ランキングの見直しを部下はなかなか納得しませんでした。それでも説得しながら必要日数を全部入れて

タイムマネジメントはビジネスパーソンの基本

タイムマネジメントは最も大事なことは何かを正しく掴むこと
時間の管理ではなく仕事の管理 自分と他人の共同作業

1. 計画先行・戦略的工作術

- ・戦略的計画立案は仕事を半減させる
- ・最初に全体構想を描く
- ・不確実な仕事はとりあえず始めてみる
- ・デッドラインを決めて追い込む 締め切りは1週間前
- ・スケジュール表で時間を「見る」 時間予算
- ・手帳とノートの使い分け 自分へのアポイント

株式会社経営研究所

資料14 計画先行・戦略的工作術

いくと、13人全部まとめて、実際は実績の40%の時間で済んでいたことがわかりました。当時、私の課は、平均残業が60時間だったのですが、その数字を示し、「残業が必要などころか、みんな毎日4時に帰れたよ」と説明したわけです。つまり、この仕事を何日間でやると決めてその通りにやれば4割です。もちろん、会社の仕事はなかなかその通りにいかず、やってみなければわからないこともいっぱいあります。しかしそれでもおそらく今までの半分で済むはずですよ。

リーダーは仕事の発注者であり、部下はその受注者

その後、私が行ったのは「業務週報」ではなく「業務計画書」の提出を義務付けたことです。先ほどお話しした重要度ランキングをつけて、何日間あるいは何日までにという時間を決めた計画書を提出させたのです。私は、それに対して承認あるいは修正をします。いわば、私が部下に対して仕事を発注し、部下は私から仕事を受注するという形です。

実際、管理職の多くがどうやっているかというところ、ほとんど「この仕事をやっておいてくれ」で終わりです。やり方もかける工数も全て担当者任せ。この頃、プレイングマネージャーなどという役職名が登場していますが、マネージャーというのはプレーしている暇はありません。その職場の方針を決めることと、部下の監督と成長のための仕事をやるのに忙しいはずですから。

私の課は以上のようなやり方で仕事を始めた結果、残業ゼロにはなりませんでしたが、ひとケタにはなりました。部に5つの課がある中で、私の課だけが全員、6時半になったら帰るということができ、他の課は、8時か9時まで残っていました。

2日間でやると決めたら

2日でやって、やめる

大事なのは、デッドラインを決めて追い込むことです。この仕事は何日でやると決めて、それまでやったらやめる。締め切りは3月10日までという、みんな締め切り近くになって取組み始め、締切日までやるのです。それを2日間でやると決めたら2日やって出す。今日中にこの仕事を片付ける、今週中にやると自分で決めて実践し、それで終わりにする。

最初に全体構想を描く

私の場合、自分が担当する製品の中期事業計画をつくることも業務でした。おおかた設備投資をやりまます。そして新事業の企画書を書きます。その場合、最初に全体構想を描きます。

私はよく「鳥瞰図を書け」と言うのですが、経営会議の資料をつくる時は、だいたい資料5枚までが最適です。そこで最初に5枚の資料をどう構成するかを1枚の紙に書くのです。「1ページ目のタイトルは何でキーワードは何」「2ページ目にこういうグラフを入れて」という、5ページ分の目次をつくるわけです。こうして全体構想を描いた上で、みんなで議論をし、決まったら分担とスケジュールを作成。最初から、「君は営業関係を」「君は研究開発関係を」といって分担すると膨大な資料になったり、余計なものがついてきたり、肝心のものが抜けたりすることが多いのです。そこで鳥瞰図をまず描くわけです。

毎朝10秒間、

2か月分の卓上カレンダーを見る

資料15は、私がもう20年以上使っている手帳で

す。大きい手帳、小さい手帳があります。2週間スケジュールと1週間スケジュールです。

机の上には卓上カレンダーを置いています（写真左上）。細かな時間や場所は手帳に書き、卓上カレンダーにはこの日に何があるかを簡単に書きます。そして当月の卓上カレンダーの隣に次月の卓上カレンダーを置き、毎朝10秒間、これを眺めます。眺めるだけでいいのです。祭日などを含めたひと月の休みが何日あるかも一目でわかりますし、手帳の2週間、1週間カレンダーでは掴めない全体の流れを掴むことができます。そして次月のカレンダーがあることで、当月の初めに今から2か月間の自分の仕事の繁忙状況が体感できるのです。次月の初めに重要なイベントがあれば、その前には予定を入れない。自然にそうできるわけです。

スケジュールに

「自分へのアポイント」を入れる

また、例えば今日が木曜日で、来週の木曜日に重要な企画書の提出があるとしてします。会議や出張があり、残された時間をぐっと睨んだら10時間。私は全体から7割の時間を取って行動しますから、10時間であれば、実際に取り組める時間は3時間です。突然の上司からの指示、当然の会議、突然の来客や電話。それらが入ってくると残る時間はぐっと狭まります。そう考えて、月曜日の午後に自分の時間が空いていたなら、1～3時まで自分へのアポイントを入れるのです。ブロックして



資料15 私が使っている手帳

他の予定が入らないようにするわけです。

必要なデータは

手帳を活用して暗記しておく

さらに手帳の裏側からのページには、自分が担当する仕事の必要データを書いております。例えば営業部長であれば、5年間の売り上げと利益。そしてその推移。メーカーであれば、使用品種の価格と原価。自分の担当するマーケット規模。競争相手のシェア。いろいろ自分が仕事をする上で必要なデータを手帳の裏から書いていくわけです。そして、電車に乗っている時や人を待っている間にそれを見て暗記する。書かれているデータを見たらわかるというのではダメで、頭の中に入れておかなければいけないのです。

私はまた、ワイシャツに入る小さな手帳に紙を挟んでおいて、電車の中、会議の最中、寝る時には枕元に置き、思いついたらそこにアイデアを書いたり、連絡事項を書いたりする。1日にだいたい10項目くらいを書きます。それを次の日の朝に会社で書き写し、終わると二重線を引くのです。

仕事術2 — 時間節約・効率的仕事術

優れたイノベーションは、

優れたイミテーションを学ぶことで生まれる

私が倒産しかかった会社から東レに戻り、最初にやった仕事は書庫の整理でした。私の課は企画が仕事でしたから、資料をつくるのが仕事になると思い、昭和20年代ぐらいからの経営会議、販売会議、研究開発会議などの資料、あるいはさまざまな累積データ資料、出張レポート資料など、山のように積んであった書類の整理をしようと、皆に声をかけたのです。しかし誰もやらない。そこで一人で書庫に入り、1か月間書類の整理をやりました。全体の書類の半分を捨て、残すべき書類はカテゴリー別に重要度ランキングをつけファイル体系も考えて整理し、机に戻りました。

会社の仕事は、同じことの繰り返しです。誰かがどこかで似たようなことをやっています。上か

2. 時間節約・効率的仕事術

- ・ブアなイノベーションより優れたイミテーション
- ・仕事は発生したその場で片付ける
- ・拙速を旨とせよ時には寝かすのは有効
- ・口頭より文書が時間節約
- ・整理整頓はスピードアップの伴走者
- ・中断しない時間帯の確保
- ・ファイルやフォルダーの持ち方 eメールは正確・簡潔に

株式会社東レ経営研究所

資料16 時間節約・効率的仕事術

ら仕事の指示があった時、「その件ならあの3つのファイルだ」と取り出して来て、そこに書いてある考え方、フォーマットを参考にし、最新のデータをつけ、自分の考え方を乗せればいいわけです。仕事が早くて出来がいいに決まっています。なぜなら資料として残されているものは、プロセスではなく、最終的な優れた作品が残されているのですから。私は部下に、「ブアなイノベーションより優れたイミテーションをやりなさい」とよく言います。この優れたイミテーションを繰り返すことによって、優れたイノベーションが出てくると私は思っています。ノーベル賞を受賞された益川先生が「私のような凡人でも、科学の方法を誤らなければ、ノーベル賞に至る」と話されました。益川先生は、一緒にノーベル賞をもらった先輩の南部先生のことを「仰ぎ見るような存在だった」と言われています。益川先生はその南部先生のレポートを全部、暗記し、さらに世界の科学者のレポートを暗記しているのです。そういうことを繰り返すうちに、ノーベル賞を受賞したあの優れた発見が生まれるわけです。

仕事は発生したその場で片付ける

私は経営会議や常務会の議事録を書く仕事もやっていましたが、その議事録は必ずその日のうちに書くことを徹底していました。絶対に次の日に持ち越さない。夜、予定があった場合は、予定に遅れていく。皆さんも会議に出て、上に報告するとか、部下に連絡するために会議のメモを書く

と思いますが、それは会議が終わってから書いてはだめなのです。会議の最中に書く。会議というのは、必ず3分の1は自分にとって注意して聞いていなくてもいい時間帯というのがあります。会議が終わった瞬間、メモは全てできているわけではありませんが、5分か10分、私はその会議室に残り、メモを仕上げます。そして自分の机に戻り、部下を呼んでそのメモを渡し、今日の会議の内容はこの通りで、ポイントは何だということを話します。5分で済みます。これを1か月に1回、2週間に1回行われる課の会議で報告するというのでは遅いし、鮮度も落ちます。だから、必ずすぐに片付けます。

海外出張の出張レポートも同じです。私は海外出張が極めて多かったのですが、ニューヨークから成田までの飛行機の中で、最初の1時間は必ず出張レポート書きです。疲れており、お酒でも飲んで寝たいのが本音ですが、やります。それをやっておかないでオフィスに戻ると、一週間溜まった書類や何か指示を出そうと待っている上司がいる。そんな中でなかなか書くことなどできない。そうして時間がたつともう書けなくなります。

仕事術3 — 時間増大・広角的仕事術

捨てる仕事を決める

次に時間の増大です。全ての人に与えられた時間というのは一定だと思かもしれませんが、工夫次第で時間は増えます。

経済用語で「パレートの法則」というのがあります。これは、「国の2割の人によって、8割の富が占有されている」という理論です。私はこれをもじって「仕事のパレートの法則」と言っています。それは、「その人が抱えている仕事量のプライオリティの高い順番に2割やったら、その人が持っている仕事量の8割に到達する」というものです。会社の仕事で重要な仕事というのはだいたい2割ぐらいで、あとは雑用です。8割の雑用をいかにやらないで済ませるか、あるいはやるにしてもいかに簡単に済ませるか。やらないで済む

3. 時間増大・広角的仕事術

- ・ 捨てる仕事を決める 出ない 会わない 読まない
- ・ 人の力を借りる 部下に任せる 上司の力を借りる
- ・ 上司との付き合い方は最重要課題
- ・ 2段上の上司との上手な付き合い方
- ・ 会議は最小限に ミーティングは頻繁に
- ・ 隙間時間の活用 いつも身近に仕事のファイルを持つ
- ・ 必要なことは記録し暗記する
- ・ 目の前の仕事をがんばる わらべ長者理論

株式会社経営研究所

資料17 時間増大・広角的仕事術

のは難しいのですが、私は上司から何本も仕事が出来た時、どう考えても重要ではないと判断した指示についてはやりません。そういう仕事の2件に1件は、上司もどうなったかを聞いてこない。つまり言ったことを忘れていくぐらいのことなのです。覚えていて「あれどうなっている？」と聞かれたら、その時にやればいいのです。また、大した価値のない仕事で1時間かかるとしたら、デッドラインを20分にして、20分やったところで報告する。報告するとこれも2件に1件はそれで済んでしまうものです。見事に仕事は半分になります。私はある時から「手抜き佐々木」と言われていましたが、これは褒め言葉だと思っています。

もう一つ気をつけなければいけないのは、重要な仕事もそうでない仕事も、みんな完成度を同じにしてやろうとすることです。皮肉にも、価値のない仕事ほど完成度が上がっていきます。手書きでいいのにパワーポイントを使って仕上げたりする。逆に難しい仕事ほどなかなか完成度が上がらない。つまり、重要でない仕事に手をかけるといことは、重要な仕事の手を抜くというリスクがあるのです。

出ない・会わない・読まない

次に、会議に出ない、人に会わない、書類を読まない。これは少し危険な仕事術なのであまり皆さんにはお勧めしませんが、私はそれぞれ判断してそれを実行していました。私が東レで出た会議

のうち3割は出なくていい会議でした。そこである時から理由をつけて出ないことにしたのです。

人に会わないのも非常に危険な思想なのですが、本当にその仕事のために会う必要があるのか。つまりはそれを考えるということです。ある件で説明をするのに5人の人が来る。そのうちの3人は一言もしゃべらない。なのに「忙しくて、どうすれば時間をうまく活用できますか?」と聞かれるのです。簡単です。必要がなければ来なければいいのです。

上司との付き合い方は、 最重要課題

ハーバードビジネススクールの教科書の第1章には、「Don't surprise your boss」と書かれています。なぜ上司が大事かというと、上司が自分の評価を決め、異動を決め、仕事の方向を決める。これを大事にしなくて何を大事にするのかということです。私は大事な相談事をしたい時に、上司のスケジュールを把握せずに話しかけたりはしません。いつも完全に上司のスケジュールを頭に入れておいて、一番暇な時間帯に30分のアポイントを入れます。そして必ず相談事や報告は文書で出します。口頭より文書の方がずっと効率的です。凝った文書を書くわけではなく、箇条書きで十分ですから、書くのに時間はかかりません。そんな簡単なものでも、それを見た上司は、今から30分間何の話がされるのが一目でわかるので安心するわけです。すると話が早い。この30分のアポイントを1週間に1度ずつ入れると習慣化します。そうなると30分が20分になり、15分で済むようになる。また一番暇な時間にアポイントを入れるので、15分の制限時間が来ても上司は席を立たない。その延長でプライベートな話を聞かせてくれたりするわけです。これが大事なのです。これを続けると、そのうち上司は、普段私をチェックしなくなります。ちゃんと報告に来るとわかっているからです。さらにもっといいのは、私の評価が上がっていく。「あいつはよく報告に来る」「オレの愚痴も聞いてくれる」と。皆さん、上司の誕生日を知っ

ていますか? その日に「おめでとうございます」と言うだけでもプラス10点(笑)。「息子さんの大学受験、どうなりました?受かりましたか。良かったですね」。もちろん受かったことをあらかじめ確かめた上でのことです(笑)。

会議は最小限に、 ミーティングは頻繁に

私は先ほどから「会議は最小限で」と話していますが、その代わり、ミーティングは頻繁に行うべきだと思っています。その件に関係する人だけ、時に5分、10分、30分と決めてやる。また会議も「何時から」というのは決めますが「何時まで」とは決めない。これは長くやるという意味ではなく、例えば12時までやると決めてしまうと、それまでだらだらとやって、12時近くになってもう時間なのでまとめましょうということになる。これがいけない。最初からしっかりやるのが肝心です。

朝の「ゴールデンタイム」を生かす

私は、自宅からオフィスまで、約1時間の通勤時間があります。そして会社に着くのはみんなが来る1時間前です。合わせて2時間が私にとっての「ゴールデンタイム」。誰からも邪魔されない。電話も鳴らないし、人も来ない。中断されない時間帯が2時間あれば、だいたい午前中の仕事はそれで終わります。そして昼食は、25年間いつも12時になる15分前に出ます。お店がガラガラの時に入り、効率よく戻ってきます。

2-4 ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスの効果

今日のこれまでの話は、テーマとして掲げた「個人も会社も成長するワーク・ライフ・バランス」を実現するために、私がどのように考え、やってきたかということを中心にお話したものです。私の場合はある意味、家族の問題があり、必要に迫られていたところもありますが…。

「ワーク・ライフ・バランス」は、旬の話題で

す。しかし、私は今、経団連の理事としていろいろな社長と会う中で、必ずしもすべての社長がこれに熱心ではないことを知っています。なぜなら職場の多忙が競争力の源泉だと思っているからです。寝ても覚めても仕事を考えることで人材が育つと思っている。これはある意味、当たっています。12時間仕事をする人が8時間仕事をする人よりはどうしても勝ちますから。その勝ち方が時間の長さに比例するとは思いませんが、時間の長い方がやはり勝つというのはあるわけです。だから8時間の人が勝つためには、使っていない灰色の脳細胞を使わなければいけないわけです。

ワーク・ライフ・バランスの効果としては、大きく3つあります（資料18）。

1つ目は「社員の満足度を高める効果」。社員が元気になって頑張る気持ちになります。6時に帰って自分の好きなことをやるわけですから、体調がいい。体調が良ければいいアイデアも出る。

2つ目は「生産性の向上につながる効果」。最短コースでいくためにはどうすればいいかということを経験している人間と、成り行き任せに長時間労働をしている人間とでは、10年経ったら、とんでもない差が生まれています。

そして3つ目に、そういう社員の満足度が高く、生産性の高いところには「有能な人材が集まる効果」です。

私が提案するのは、

実はワーク・ライフ・マネジメント

ただ、私は個人的に「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は嫌い。何となくどちらも適当になっているような、軽い印象を受けます。そこで私はこれを「ワーク・ライフ・マネジメント」と呼ぶことにしています。なぜなら、私の場合このことは、必死で追い求めてきた結果なのですから。

本日の私の話は、以上とさせていただきます。ありがとうございました。

ワーク・ライフ・バランスの効果

- ・社員の満足度を高める — がんばる気持ちになる
日本人は働きすぎで心身ともに疲労
- ・生産性の向上につながる — 効率的組織になる
仕事の見直しにより、時間当たりの生産性の向上を
- ・有能な人材の確保 ——— いい人を惹きつける
働きやすい会社に有能な人材が集まる
定着率の向上 帰属意識の醸成

「ワーク・ライフ・バランス」ではなく「ワーク・ライフ・マネジメント」

株式会社経営研究所

資料18 ワーク・ライフ・バランスの効果