

浩志会経営アカデミー 第9期第6回講座

日時 2011年2月1日(火)
講師 株式会社東レ経営研究所特別顧問 佐々木 常夫 氏
演題 ワーク・ライフ・バランスを実現する仕事術

1 私にとっての会社・仕事・家族

(1) 長男は自閉症

- ・ 子供3人のうち長男が自閉症。自閉症は「こだわりがあること」「コミュニケーション能力の欠陥」が特徴。長男は、車、スイミング、山登り、漢字の暗記等は得意で、好きなことは夢中でやるが、それ以外はやらない。学校はトラブル続きで、小学校から中学校まで、父親は毎日のように学校に呼ばれた。
- ・ 中学校でいじめにあって不登校に。高校では得意の暗記で成績が上がったが、高校3年から幻聴に悩まされ、大学は諦めた。次第に幻聴がひどくなって暴れだし、一時閉鎖病棟に入院。退院後はアパートで一人暮らしをさせた。
- ・ その後、私が大阪に単身赴任。金曜日に帰宅し、金土は自宅で過ごし、日曜は長男のアパートと一緒に泊まり、月曜朝に大阪に戻る。彼は読書が好きで、本の話聞いてやらないと落ち着かない。その頃一番大変だったのは、彼が1週間読んだ本の話聞くことだった。

(2) ちょっと重荷を担いでしまったパートナー(病気に魅入られた妻)

- ・ 妻は1984年に急性肝炎で入院し、以降3年間で5回入院。その後少し落ち着いたが、97年から2003年の間は肝硬変とうつ病で38回入院した。
- ・ うつ病とわかったのは2000年頃で、この年に自殺未遂をした。その時、家族の障害と病気のことを職場にオープンにし、電話が来た際の連絡を頼んだ。
- ・ 2001年に再び自殺未遂2回。最後の未遂は普通なら死んでいたが、たまたま娘が見つけた。7時間半に及ぶ手術で、さすがの私も人生が終わったという絶望感を味わった。
- ・ 彼女がうつ病になった原因は、「自分の責任で自閉症の子供をつくったこと」「完璧主義なのに、何もせず入院している自分を責めたこと」の二つである。
- ・ 私は、87年以降は東京と大阪を交互に転勤し6回異動したが、彼女はこの時期に頻繁に入院し、長男も同時期に2回入院した。

(3) この苦境をどうやって乗り切ったか

- ・ 84年から87年まで、子供は中2、小6、小5だったが、妻はほとんど病院生活。仕事も家事もすべて計画的戦略的にこなすことを心がけた。
- ・ 毎朝5時半起床。3人の子供の朝食と弁当を作り、部下より早く8時に出社。一直線に仕事をして6時に退社。家で夕食を作り、子供に宿題をやらせ、お風呂に入れた。土曜に病院に見舞いに行き、日曜は1週間分の掃除、洗濯、買い物をした。
- ・ 仕事は計画性と効率性を徹底した。会議を半分やめ、残った会議は時間を半減するため、資料の事前提出と簡素化を徹底し、資料を事前に読んでいる前提ですぐに議論に入った。部下には「ビジネスは予測のゲーム」「次に起こることを予測し、先手を打て」と言った。
- ・ ラッキーだったのは小5の娘が料理好きだったこと。彼女は障害を持つ兄の面倒もみってくれる戦友だった。その戦友が、96年に母親の対応に疲れて戦線離脱してしまった。
- ・ 翌年から妻のすさまじい入院が始まった。計画的戦略的行動を徹底しようと思ったが、残念ながら、自分は経営ボードメンバーが相手の経営企画室長となり、6時に帰れなくなった。仕事と家事以外は極力排除し、いつかきっと良い日が来ると信じ、持って生まれた楽観主義で乗り切った。
- ・ 妻は2003年以降入院していない。この年は私が東レ経営研究所社長になった年である。社長になったので自分の方針を徹底し、自分も含めて6時に全員帰る。皆に6時に帰る前提で仕事を組み立ててもらった。サポートしてもらえるという安心感が妻のうつ病を治し、妻は3年前に得意の料理を再開した。

(4) 人は皆自分の時間を求めている

- ・ 誰もが私生活や家庭を充実させることを求めているが、その障害になっているのは長時間労働と非効率労働である。

(5) ハンディを持った人は意外に多い

- ・ 世の中は健常者だけで構成されているように見えるが、それはハンディを持った人が言わない

から。自分はある時からオープンにした。障害や病気は誰もが等しく持っているリスクだ。

2 仕事のタイムマネジメント

(1) 仕事の進め方の基本（良い習慣は才能を超える）

- ・ 課長になった時、部下に「仕事の進め方10カ条」を発信。単に6時に帰ることがワーク・ライフ・バランスではない。6時に帰っても、仕事の結果は同じでなくてはいけない。そのためには、それなりの仕事のやり方が必要。私は課長になってから、30年間、同じことを言っているが、良い習慣は才能を超えると思っている。
- ・ 計画主義と結果主義。私はその職場に着任すると、その職場で何をやるか決める。また、毎年、1年間に何をやるか部下全員で議論して決める。それを優先順位の高い順に、例えば10個並べる。ある調査によれば、やろうと思った仕事の達成率は平均3割らしい。だから10個のうち7番目までは絶対にやることにした。また、優先順位は必ず上司に相談する。上司は優先順位について違った見方をするからだ。それを織り込んで計画を確定する。1年経ったら、できたこと、できなかったこと、なぜできなかったか、どうしたらできるかを全員で議論する。それで翌年の計画を立てる。同じことを、私は毎日やっている。
- ・ 効率主義、つまり最短コースを選ぶこと。やり方はたくさんあるが、一番早いやり方をとること。
- ・ フォローアップの徹底。自ら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。
- ・ 結果主義。会社の仕事は「頑張った」「努力した」だけでは済まないで、結果を残さなければいけない。結果で評価される。
- ・ シンプル主義。よく理解している人の話は、簡単で短い。理解していない人の話は、長くて複雑でわかりにくい。だからメールも、会話も、資料も、シンプルをもって秀とする。シンプルにすれば、仕事は効率的になる。
- ・ 常に上位者の視点を持つこと。自分の考え方をきちんと持つこと。そして自己研鑽に努めることが大事。だから自分は浩志会を最優先にした。そして、一番大事なことは、自分を大切にすること。自分を大切にすることは、人を大切にすることである。
- ・ 以上のことを部下に伝えるには、抽象的に言ってもだめで、自分の仕事を例に具体的に言わないといけない。
- ・ 大学時代の家庭教師で数学の苦手な高校生をトップに引き上げたのは、答えに至るパターンを暗記させたから（頭が悪いのではなく勉強の仕方が悪かった）。駒大苦小牧が強かったのは、優秀な選手を集めたからではなく、大昭和製紙の我喜屋監督の教えを受けた香田監督が、選手にバントや送球や返球やメンタルを徹底的に教えたから。会社はどうか。「仕事はこうやる」と教えているだろうか。

(2) 偏見を含めてのアドバイス

- ・ 「仕事の進め方10カ条」と同時に「偏見を含めてのアドバイス」15項目を発信した。
- ・ 「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」。30歳になれば部長か役員の仕事はできる。35歳になると、その人の人生観、仕事の進め方、コミュニケーション能力は決まってしまう（これを成長角度と言う）、成長角度が高い人は低い人には絶対抜かれないという意味で、勝負は決まると38歳の時に思った。しかし、35歳では、その人が大成するかどうかはわからない。最近では役員になって伸びる人もいる。そういう人は、仕事に対するひたむきさを持っている人だ。
- ・ 礼儀正しさに勝る攻撃力はない。私は礼儀正しさ一本で役員になれると言ってきた。挨拶、仲良く、謝る、仲間外しにしない、嘘をつかないなど、「人として守るべきことをきちんとすること」を象徴的に「礼儀正しさ」と言う。いずれも当たり前のことだが、すべてできるビジネスマンは殆どいない。
- ・ 「朝出勤のとき走る者 遅刻する者は数歩の遅れをとる」。ビジネスマンの鉄則は時間厳守である。
- ・ 沈黙は金にあらず。必ずきちんと言葉で話しなさいということ。
- ・ 読書の価値は本の数ではない。東レの三賢人と言われる読書家だったが、彼らに共通することは仕事ができないこと。自分の行動に落とし込まない知識は何の役にも立たない。いくら研修を受けても意味は無く、研修をやるのは10人に一人くらい実践する人がいるかも知れないからだ。

3 ワーク・ライフ・バランスを実現する仕事術

- ・ 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つかむこと。会社の仕事には雑用が

多いので、雑用はやめるか拙速にやって、肝心な仕事をやることが大切。従ってタイムマネジメントは、時間の管理ではなく、仕事の管理である。

(1) 計画先行・戦略的仕事術

- ・ 戦略的計画立案は仕事を半減させる。課長になった時にやったことは、部下13人が過去1年間にどんな仕事にどれだけの日数をかけたかの分析。その際、抱えている仕事の重要度を5段階で書かせた。担当者は自分の仕事を重要だと思っている。上司も、モチベーションを下げないために「それは重要でない」と言わないから、担当者は錯覚したまま仕事をしている。そうならないように「これは重要でないから2週間で済ますべき」と言う。こうして13人分を足したら、実績の4割になった。上司は「これやってくれ」とだけ言ってやり方もスケジュールも部下任せにするのではなく、「君は3週間と言うけど1週間で」と指示すべき。上司と部下は、仕事を発注し、受注する関係である。
- ・ 仕事は発生した時に品質基準を決めて、過剰品質を排除する。
- ・ デッドラインを決めて追い込む。締め切りがあれば、内容に関係なく締め切りまでにやるもの。
- ・ 部下力の強化。「上司の注文を聞く」「上司の強みを活かす」「上司に合わせたコミュニケーション」の三つが重要。最重要は、上司の注文を聞くこと。聞けば上司は答えてくれるが、聞かなかつたら何も言わない上司が多い。
- ・ これらを通じて我が課の残業は60時間から一桁に減った。早く退社することの最大の抵抗勢力は部下自身だった。理由は「①大事な仕事なのに」「②残業代が減る」「③帰ってもやる事が無い」の三つ。これには「①大した仕事ではない」「②健康、家族、自己啓発は残業代に代えられない」「③早く帰るようになれば家族に期待される」と返した。

(2) 時間節約・効率的仕事術

- ・ 潰れかかった会社から東レに課長代理で戻って、最初にやった仕事は、書庫の整理。1ヶ月かけて資料を半分捨て、残った資料はカテゴリー別に重要度ランクをつけてファイル化した。仕事は同じことの繰り返しだから、先輩のフォーマットを活用し、最新データに置き換えてそれに自分のアイデアを乗せれば、仕事は速くできる。だから「ブアなイノベーションより優れたイミテーション」だ。優れたイミテーションを繰り返すうちに、優れたイノベーションが出てくる。
- ・ 仕事は発生したその場で片付ける。会議の議事録はその日のうち（または会議中に）に書く。海外出張のレポートは帰りの飛行機で書く。出社して書こうと思えば、出張中の仕事の処理に忙殺され、延び延びになって記憶も薄れ、結局、レポートの品質が落ちる。
- ・ 重要な仕事では、口頭より文書が時間節約になる。レジュメの無い講演は記憶に残らない。レジュメを準備すれば、1ヶ月後でも思い出してもらえし、自分の考え方の整理にもなる。

(3) 時間増大・広角的仕事術

- ・ 人に与えられた時間は一定だと思われるかもしれないが、考え次第。2～3割はやらなくてもいい仕事をやっている。仕事は詳しい人にやってもらうのが一番。結婚式のスピーチは、本人に原稿を書かせる。社員旅行の企画は幹事ではなく旅行会社に考えさせる。いかにやらないで済ますかが大事。
- ・ 会議に出ない、人に会わない、書類を読まない。東レの会議の三分の一はどうでもいい会議。どうしても出ざるを得ない会議には内職を持参する。委員になっている審議会の事前説明は断り、資料をもらって必要なら電話で聞く。週刊誌や誰かのレポートを読み出すとつい読んでしまい、後で後悔することがあるので、読まないものを決めておく。
- ・ 上司との付き合い方は最重要課題。部下たる者は上司のスケジュールを押えるべき。上司が重要な会議に出席する前に、厄介な説明に行くのは愚の骨頂。私は2週間に1回、上司が暇な時間帯に30分アポイントをとり、業務報告をする。説明は必ず紙を出す。上司は、報告事項は聞き流しているが、相談事項になると自分の出番だと思って身を乗り出してくる。部下が一生懸命考え「これでいきたい」と言えば、よほどおかしくない限り上司は「それでいけ」と言う。私はお墨付きをもらうのが目的であり、交渉先に行って「上司もそう言っている」と言えば、先方は「組織で検討してきたな」と思うので交渉も早く進む。
- ・ 部下に対しては、課長当時、春と秋に2時間かけて面接をやった。最初の1時間はプライベートなことを聞き、その後仕事の話に移る。これを春と秋にやっておけば、日頃忙しくて怒鳴りあげてもついてくる。
- ・ 上司が大切なのは、自分の評価を決め、人事異動を決めるから。もう一つ大切なのは、2段階の上司。それは、上司が決めた評価と異動をひっくり返す力を持っているから。嫌な上司を飛ばしたりもしてくれる。
- ・ 隙間時間の活用。通勤に1時間半かかるが、最初30分は新聞を読み、その後1時間は仕事をす

る。そして皆より1時間早く会社に着いて仕事をする。この2時間は、電話も来訪も無い、仕事の中断の無いゴールデンタイムだ。昼食も15分前に出れば、エレベーターでも、食堂でも待たされず、昼休みが有効に使える。

(4) 個人も会社も成長するワーク・ライフ・バランス

- ・ 色々な会社の社長は、必ずしもワーク・ライフ・バランスに熱心ではない。多忙な職場が日本企業の競争力の源泉だと思っているから。これは当たっている部分もあるし、大体社長になるような人は、ワーク・ライフ・バランスを捨てている。
- ・ しかし、ワーク・ライフ・バランスの効用はある。一つは、社員満足度を高めることは、社員が頑張る気持ちになる。6時に帰って好きなことをするから、体調が良い。フレッシュなアイデアが出る。職場で仕事だけやっている人は情報が少なく、アイデアが出ない。
- ・ 二つ目は、6時に帰らなくてはいけない人は最短コースを毎日考えるので、生産性が上がる。だから毎日最短コースを考えている人と、考えないで夜中まで仕事をしている人では、10年経ったら勝負にならない。
- ・ 三つ目として、そういう職場は評判になるから、有能な人材が集まり、やめない。
- ・ 私がやってきたのは、仕事も家族も必死になって追い求める「ワーク・ライフ・マネジメント」である。

(5) 働く君に贈る25の言葉

- ・ 「目の前の仕事に」に真剣になりなさい。とりあえずは、目の前の仕事に全力を尽くしなさい。四の五の言わず黙って仕事をしなさい、ということ。
- ・ 欲を持ちなさい 欲が磨かれて志になる。自分も、20代や30代の頃、「給料が欲しい」「偉くなりたい」など欲を持っていた。しかし、やがてそれだけではうまくいかないことに気づく。「フォア・ザ・カンパニー」「世のため人のため」でないと人はついてこない。それが「欲は磨かれて志になる」ということだ。
- ・ 「それでもなお」という言葉が君を磨き上げてくれる。『逆説の10か条』（ケント・M・キース）に、「それでもなお、弱者のために戦いなさい」「それでもなお、良いことをしなさい」「それでもなお、人を愛しなさい」とあるが、これこそ自分を磨くための言葉だ。私も努力して、それをしようと思っている。しかし、10人のうち1人か2人は嫌な人がいる。10人全員を好きになれるような人がいるのか…。それが、例えばマザーテレサなのではないか。彼女は、皆から愛され尊敬される神様のような人だが、幸せな人だと思う。
- ・ マズロー「欲求5段階説」の最上位は自己実現欲求だ。人は何のために働くのか。40歳代は自己実現かもしれないが、50歳代になると、人は自分を磨くために働く。そういう境地になった時、人は強くなれる。
- ・ 私の人生観は「運命を引き受けなさい」。私は6歳で父を亡くし、母は朝から晩まで働いて、子供4人を大学まで出した。母がいつも言っていたのは「運命を引き受けなさい。その中で頑張ろうね。頑張っても結果は出ないかもしれないけど、頑張らなかつたら結果は出ない」ということだ。小さい時からこう聞かされて、私は何とか持ちこたえた。最後に神様は素敵なプレゼントをくれ、今は大変平穏な生活をしている。

質疑応答

質問 自分は40歳を過ぎた頃から、家事を手伝うようになった。私はどうしても完璧にやろうとしてしまうが、先生は洗濯物をダイナミックに干されていた。それもワーク・ライフ・バランスに含まれるのか。

講師 家事は時間の管理ではない。掃除はしなくても死なない。洗濯物のシワは大したことではないので、気にしない。

質問 最近、職場で、部下の家族の介護の問題等を耳にする。手を差し延べてやりたいが、話を聞いてやることぐらいしかできない。

講師 家族だけで介護するのは無理な時代だと思う。できるだけ他人の助けを借りるべき。話を聞いてやるだけでも大きい。

質問 30歳代から40歳代後半は家族や自分の時間を大切に使うが、最近の若い社員は仕事が好き。結婚もしない。彼らにどう対応すればよいか。

講師 社内にメンタル的なアドバイスをする場を設けると良い。自分は一時間くらいプライベートな話をし、置かれている状況や悩み等を聞いてやることで相手を理解する。内容は一切漏れないように気をつけることが肝要。