

二〇一八年一月六日発行 全巻 毎月一回 第二種郵便物 発行所 株式会社プレジデント 第五六巻第三号 昭和二十八年五月八日 第三種郵便物認可

お金、キャリア、健康…2018年「絶対やるべきこと」リスト

PRESIDENT

プレジデント

毎月第2・第4月曜日発売 2018.1.29号
特別定価750円

大解明!

グローバルエリート300人徹底調査

24時間の 使い方

通勤、メール、打ち合わせ、
読書、食事、運動…



脱グズの大忙し

同時進行で仕事をこなす技術



元米軍トップもノウハウ公開

残業なしに成果を上げる。「働き方改革」の時代は、現場がますます多忙化する時代である。ここは思い切った「捨てる」「任せる」時間管理が必要だろう。達人のノウハウを公開する。

残業をなくし、定時に帰る。しかし業務量はかつてと変わらないから、生産性を引き上げなければ現場は多忙に押しつぶされる。これが「働き方改革」時代の実情だ。各種の「時短」ノウハウを取り入れる企業が増えていくが、個人レベルでもスケジュール管理の抜本的な見直しが必要だろう。各界の第一人者からエッセンスを学びたい。

まず、湾岸戦争の英雄であり、黒人として初めて米軍制服組のトップに就いたコリン・パウエル元米軍統合参謀本部議長（元国務長官）が語るのは、「習慣を見直す」「部下に任せる」ことの重要性だ。そこから具体論に移って、専門家と実践家のノウハウを聞く。

新たな時代のスケジュール管理法を説いた著書「仕事を高速化する」「時間割」の作り方が好評な平野友朗氏は、管理をデジタルカレンダーに一元化することで「仕事は間違いなく高速化する」という。一連の仕組みを平野氏は「時間割」と呼ぶが、そのノウハウは手帳ベースでも十分に活用可能。また、デジタルカレンダーをフル活用し、自らの予定管理だけでなく部下たちに「任せる」経営スタイルを確立したのが、凄腕ヘッドハンターとして著名な井上和幸・経営者JP社長。井上氏のやり方で特徴的なのは「自分へのアポ」の取り方だ。

それでは、パウエル氏の述懐から「講義」を始めよう。

1 コリン・パウエル 時代遅れの習慣を捨てさせよ



スケジュール管理を合理化するには、形骸化した習慣を見直すことが大事である。世界最強の米軍でも事情は同じ。陸海空軍・海兵隊4軍の制服組トップである統合参謀本部議長を務めたコリン・パウエル氏は次のように述べる。

1960年代初頭、デイビッド・シヤウブ将軍という海兵隊司令官がいた。そのころすでに時代遅れになっていたのだが、当時はまだ、将官が短いステッキや乗馬用のむちを持ち歩いていた。英国植民地時代の名残である。第2次世界大戦を描いた映画には短いステッキを持つ英国士官が出てくるし、英連邦諸国ではいまだに利用されていたりするようだ。私も、若いころには持っていた。宝物だった。57年夏の予備役将校訓練隊で私の教練担当だったアーティス・ウェストベリー軍曹がくれたもので、私はいつも持ち歩き、なにかを指し示したり自分の足の横をたたくに使っていた。

そのころ陸軍では短ステッキを持ち歩く人が少なくなりつつあったが、海兵隊にはこの伝統が根強く残っていた。これを廃止すべきだと考えたのがシヤウブ将軍だ。司令官なのだから、ばかげたことは禁止だと命令を出せば済む。しかしシヤウブ将軍は、少々違う戦術を採用した。「必要だと思えば士官には短ステッキの携帯を許可する」という指示を出したのだ。

翌日、ステッキは消えていた。この1行を思いついたら、彼は大笑いしたのではないかと思う。「短ステッキなんか無用だ」——そう海兵隊員たちが思うとわかっていったのだ。

どの組織にも、その文化に深く根ざした「短ステッキ」が存在する。やめさせることもできるが、それが時代遅れだと思わなければならない。

ウブ将軍だ。司令官なのだから、ばかげたことは禁止だと命令を出せば済む。しかしシヤウブ将軍は、少々違う戦術を採用した。「必要だと思えば士官には短ステッキの携帯を許可する」という指示を出したのだ。

翌日、ステッキは消えていた。この1行を思いついたら、彼は大笑いしたのではないかと思う。「短ステッキなんか無用だ」——そう海兵隊員たちが思うとわかっていったのだ。

れだと思わなければならない方法を見つけ、廃れさせることも難しい場合が多い。そのほうが、皆が支持してくれるし喜んでくれる。

2 平野友朗 ゴールは二元管理



- 1 「記録」を残す
 グーグルカレンダー上に仕事の記録をつけていく。どんな作業に何分かかっているかを把握する。
- 2 仕事の「棚卸し」をする
 急に思い出す仕事、ふだん忘れていた仕事を含め、自分の仕事をすべて書き出す。
- 3 仕事の「適正品質」を探る
 6割の完成度でいいか、10割を目指すかで仕事の所要時間は変わる。過剰品質になるのを避けるため、仕事相手の意見を聞いて所要時間を割り出す。
- 4 「時間割」をつくる
 すべての仕事の所要時間を確認し、グーグルカレンダー上に「ブロック」として当てはめていく。

平野式「時間割」の4ステップ

どの組織にも時代遅れの「短ステッキ」が存在する

仕事の質が低かったりする。かつての私がそうだった。一方、私は「楽をした」「無駄なことをしたくない」という想いも強かった。そこで編み出したのが平野式「時間割」だ。基本的にはデジタルカレンダーを活用した時間管理（やり方そのものは紙の手帳でも応用可）なのだが、これにより、適正品質の仕事締め切りを遅れることなく仕上げられるようになり、定時退社も可能になった。あらゆることをデジタルカレンダーで一元管理しているから、ダブルブッキングのおそれもない。

「時間割」の重要ポイントは「すべての時間を予定で埋め尽くす」こと。まず2週間先までのスケジュールをゆるく埋めておき、当日朝に隙間なく詰め込むのだ。すると「次に何をやるのか」と考える無駄な時間がなくなる。時間割通りに行動すればいいだけだ。出張セミナーを行う場合なら、会場までの移動時間、食事の時間、会場設営時間、セミナー時間、撤収時間など、やるべきことをすべてを時間割として設定する。また、「いつセミナーを行う」と決まった時点で、セミナー開催1週間前のカレンダーには「資料作成2時間」



コリン・パウエル
 元米軍統合参謀本部議長、元米国務長官。経歴は31ページに。



平野友朗
 ひらのともあき ● 一般社団法人日本ビジネスメール協会代表理事。アイ・コミュニケーション代表。メールに関する書籍を26冊執筆、講演・研修回数は年間120回超。『仕事を高速化する「時間割」の作り方』の読者向けに詳しい説明映像を公開中。



井上和幸
 いのうえかずゆき ● 経営者JP社長。リクルートで人事・広報などを経験。2010年から現職。企業の経営人材採用支援、経営人材育成プログラムなどを提供。

などと予定を入れて時間を確保することも習慣化するとよい。

予定より仕事や作業が早く終わり、10分、30分、1時間などの隙間時間ができたときにはどうするか。これは日ごろから隙間時間ができたらやるべきこと、やりたいことをスケジュールナーのToDoリストに書き出しておけばいい。「何をしようか」と考える時間を失わずにすみ、即行動できる。

3 平野友朗

手帳はWeb、メモは紙



打ち合わせや会議のとき、私はノートを使わない。パソコンを持ち込むわけでもない。パソコンは、モニター越しにキーボードをカタカタやっていると、相手に「メールを処理しているのではないか」「話半分にかけているのではないか」など不快な思いをさせることになる。相手に対して失礼だ。では、打ち合わせ内容を何にメモしているかというと、A4サイズのコピー用紙だ。手で書いたほうがイメージが膨らみ、相手とイメージを共有しながら話を進めるのにも都合が。クリップボードに10枚ほどのコピー用紙をばさんでおけばいい間に合う。なぜノートではなく、コピー用紙を

使うのか。メモした内容をいちいち保管しておく価値はないと考えるからだ。ノートを使っていた時期には、記録した後で、不要と思える情報にバツ印をつけたり、取り消し線を引いたりしていた。しかしその行為自体が生産的でないという、結局、必要な情報を探すのに時間がかかる(検索性が悪い)ことに変わりはなかった。

私はいま、メモをした情報のうち必要なものをGoogleカレンダーのメモ欄に入力(転記)している。必要な情報だけがそこにあり、検索も容易に行えるメリットは大きく、その手間をかけるだけの価値がある。「メモはノートに取り、保管しておくもの」という習慣を思い切って見直したことで、仕事の効率が大きく改善したと感じている。

たとえば、先日行った打ち合わせのメモはこんな内容だ。大阪でセミナーを開催する際のタイムテーブルや内容が決定し、会場はまだ選別中、そしてコストと利益の予測が記録してある。これらの情報はその日のうちにGoogleカレンダーの当該日に打ち込んだ。そうするとメモ紙は捨てるだけ。日付と関連づけられるものはすべてGoogleカレンダーに入力する。日付と関連づけることが難しいものは、Googleカレンダーに並べて表示できるToDoリストに入力する。この流れができれば不要なメモやノートが増え

5 自分へのアポをどう取るか



5 井上和幸

かつての日本であれば、「おおよそこれくらいの仕事を、だいたいいつごろまでに」といったやや曖昧な業務項目や達成項目の中で現場が動いていた側面がある。私はそのやり方に肯定的なのだが、最近は仕事の設計や組み立てを精緻に行い、可視化するという仕事のやり方が身につけていないと、ビジネスの世界では通用しないシーンも多くなってきた。

当社は、これに対応するためGoogleカレンダーを活用し、全社をあげてスケジュールを公開し共有している。そして私のスケジュールに関しては、ほかのスタッフが勝手に「〇〇社同行」「〇〇プロジェクト打ち合わせ」などと特段の許可なくカレンダーに入力していることにしている。そうすると、自分自身の作業時間や企画を練る時間をしっかり確保しておくことが重要となる。ただでさえ、経営者や管理者は、部下から業務の確認を求められたり、決済業務があったりして、一つの作業に集中したいと思っても、余儀なく中断せざるを得ないことが多い。そこで私は自分にアポイン

ることはない。講演やセミナー当日は、そのスケジュールとともに必要な情報がGoogleカレンダーに入力されているので、それを印刷して会場へ入れればいい。

ただし、例外はある。メモに取った内容のほとんどが有用で、かつ、Googleカレンダーに打ち込むよりそのまま取っておいたほうが便利と判断した場合だ。その場合、案件ごとにクリアファイルに入れて時系列ごとなどにストックしておく。

4 平野友朗

グズ脱出の4つのステップ



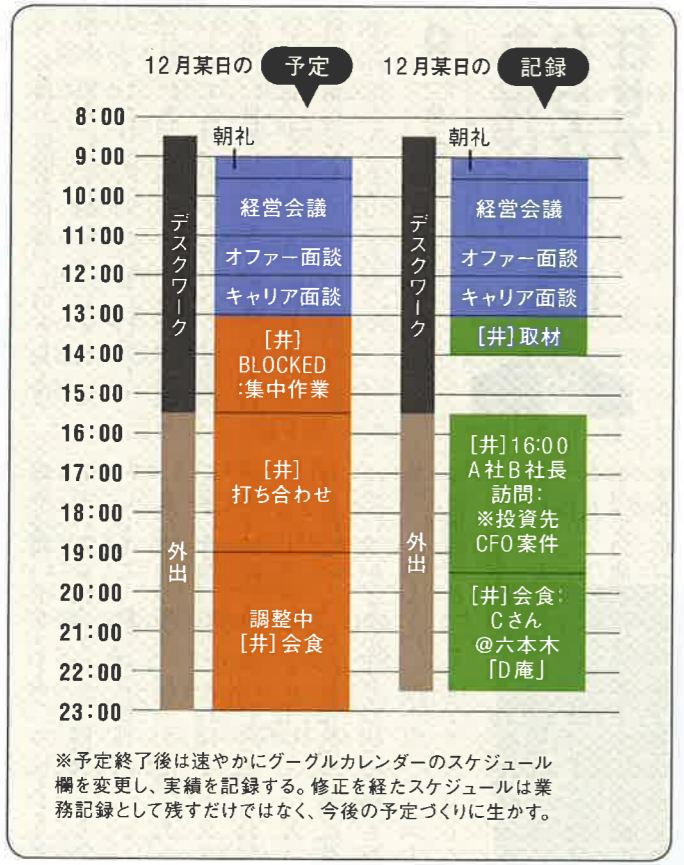
時間割をつくり、その通りに行動できるようにするには経験の積み重ねが必要だ。次のような4ステップで考えてみよう(27頁の図参照)。ステップ1は、自分がいまどのような状態にあるかを把握すること。具体的にはGoogleカレンダーに、仕事や行動の記録をつけていくのだ。ステップ2は、自分の仕事の棚卸しをすること。「請求書を書く」「アポイントを取る」などといったすべて書き出すのだ。Googleカレンダーに並べて表示できるToDoリストを使えばいい。これにより、「あ！あれを

6 予定を修正し次に生かす



6 井上和幸

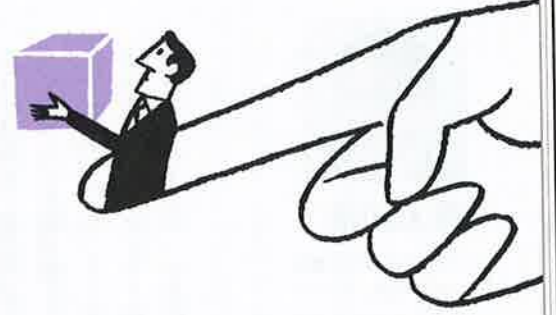
スケジュールを消化した後にはやらなければならぬ重要なことがある。それは予定より早く(遅く)終了した場合、入力済みの予定もその実態に合わせて修正することだ。Googleカレンダーを「日記」としても活用するのだ。つまり私のGoogleカレンダーは、



Googleカレンダーをこう修正する

思い切って習慣を見直したことで効率化が進んだ

過去のファクトと今後の予定が見られるようになっていく。だから「この案件は過去に、このように進めて、このような結果になった」という実績を確認しながら、新たな予定を組み立てることが可能になる。カレンダーは1週間表示しておき、わりと頻りにスケジュールの組み直しも行っている。このとき役に立つのが、自分のためにブロックしておく時間である。もしほかの予定が全部埋まっても、緊急事態が生じたときに、ブロックしておいた時間を流用することでやりくりできるからだ。私の場合、月曜日から火曜日の夕方、水曜日の午後、金曜日の夕方には必ず自分の時間をブロックしておく。また、週の頭にはその週のスケジュールがかなり埋まってしまうが、「ブロックしておいたほうがよさそう」と判断した時間は網の目を縫うような形でどんどんブロックしていく。そうした時間が全くないと、身動きが取れなくなってしまうのだ。ちなみに、定時で帰りたい日には就業時間をブロックしている従業員もいる。これはありがたい。企業業績を伸ばさなければならぬ一方で、従業員には「早く帰りなさい」と言わなければならない経営者や管理者にとって、部下が自らプライベートも含めた時間管理をしてくれるようになることは一つの目指すべき道となる。



やるのを忘れた」という初歩的なミスを避けられる。次に、どのくらいの品質で仕上げるべきかを考える。これがステップ3だ。陥りがちなのが過剰品質。細部にこだわりすぎると、いくら時間があっても仕事は終わらない。時間割を意味のあるものにするには、決めた時間の中でやり切る習慣が欠かせない。目標とする品質の見極めが重要なのだ。ステップ4は、スケジュールをGoogleカレンダーに転記していくこと。このとき、周囲に褒めてもらえる「賞賛ライン」を意識したい。「締め切り」とされている日にはじめてその仕事をスタートさせるといふ経験を持つ人は多いが、それではダメ。多くの場合、締め切りより2、3日くらい前倒しをする周囲から賞賛される。突発的なトラブルが起きても、スケジュールを組み直せばすべて期限内に収められる可能性も高まるだろう。

7 目的意識を植え付けよ



部下は、リーダーが自分たちをどのような目的でどこへつれてゆこうとしているのかを知る必要がある。組織が実現しようとしているものを表す言葉としては、ミッション、目標、戦略、ビジョンなどがよく使われる。いずれも有用で素晴らしい言葉だが、私は、別の言葉を使ったほうがいいと思っている。「目的」だ。「目的意識」「目的は？」「目的にかなう」など、とてもよく使われる言葉だからだ。

目的とはビジョンの終着点である。ビジョンにエネルギーを注入し、力強く前進させるのが目的だ。目的は前向きで力が必要ではないし、組織の大勢に資するものでなければならぬ。リーダーは、一人ひとりの部下に自分と同じ目的意識を持たせる必要がある。目的はトップのリーダーを起点に、ダイナミックで情熱的なリーダーシップによって人から人へと広がり、組織全体に浸透していく。こうして、リーダーの総合的な目的とつながりがある形で、部下たちは組織の一員としての目的を持つことになる。

リーダーの意思を行き渡らせるために必要なこと

駐車場係と談笑して 気持ちをつかんだ閣僚時代

私は国務長官をしていたとき、警備担当者の目を盗み、きれいに磨かれたオフィスをあとにして駐車場まで下りてみたことがある。駐車場の運営は外注で、働いているのはだいたい移民か少数民族。給与は最低賃金に近いレベルだ。

駐車場は、職員の人数に対して小さすぎた。だから、毎朝、ものすごい苦勞をして車を詰め込むことになる。キーを預かった係員たちが、隙間がほとんどないほどきっちり縦に並べて駐車するのだ。

国務長官が駐車場をぶらついたことなどなかったからだろう、係員は私が道に迷ったと思い(そういう面はないではなかったのだが、私は迷ったと認めなかった)、「帰り道」を教えてくださいかたずねてきた。

「いや、いいよ。君たちとちょっと話ができたと思っただけだから」そう言うと、彼らはびっくりしながら喜んでくれた。私は、仕事はどうか、どこから来たのか、一酸化炭素は大丈夫かなど、いろいろとたずねた。なにも問題はないとのことだった。

しばらく雑談したあと、不思議に思っていたことを聞いてみた。「毎朝、車が次々に到着するとき、最初に出られる位置にどの車を停めるのか、2番目、3番目にどの車を停めるのか、どうやって決めるんだい？」

係員は顔を見合わせて薄く笑い、そのひとりがこう教えてくれた。「国務長官殿、ま、どういふふうか

ってえとですね……ここに着いたとき、車の窓をあけてにっこり笑いかけ、オレらの名前を呼んだり『おはよう。元気にやってるかい?』などと声をかけてくれる人は最初に出られるところっすね。前をじっと見てオレらが何かをしてあげていると気づきもしない人、オレらがいることにも気づいてくれないような人とかは、ま、最後に回されますね」

このあたりで、私はにっこりと笑って礼を言い、私を探しているSPのところへ戻ることにした。

なぜ、簡単な原理をリーダーが理解しないのか

次の会議で、私は、この話を幹部たちに話して聞かせた。

「この建物で働く人に対し、敬意や思いやり、優しい一言をもって接して悪いということはありません。どの職員も欠くことのできな

い人だ。どの職員も、そういうふうに見られたいと思っている」

脳外科手術のように難しい話ではない。組織に属する人は一人ひとりに価値があり、その価値を認められたいと思っている——それだけのことだ。人間というのは、承認と励ましを必要とする。毎晩、私の執務室を掃除してくれる人は、大統領や将軍、政府閣僚と同じ人間である。だから私はありがたうと一声かける。それだけのことをしていると思うからだ。自分のことを単なる掃除人だなどと思っはほしくない。彼らがいなければ私は自分の仕事を全うできない。国務省全体が彼らの肩にかかっていると一言でも過言ではない。組織が成功するとき、その仕事にくだらないものなどない。ただ、これほどわかりやすく、簡単に実行できる原理を理解できない、くだらないリーダーが多すぎるだけだ。

1937年、ニューヨーク市生まれ。ニューヨーク市立大学卒、ジョージワシントン大学大学院修了。89年、米軍制服組トップの統合参謀本部議長に就任、湾岸戦争などの指揮を執った。2001～05年、ブッシュ(子)政権の国務長官を務めた。本記事で紹介した談話は、トニー・コルツとの共著『リーダーを目指す人の心得』からの抜粋である。



Colin Powell

8 丸投げに任せ方



ジョン、目標を設定する。偉大なリーダーは、あらゆる階層の部下に刺激を与え、各自が目的を自分のものとして理解し、真剣に取り組むようにする。こまごました仕事の向こう側に自分たちの目的があると理解させるのだ。組織にとつてだけでなく、望むらくは組織を超えた世界にとつても有益だと思われる目的、そのような目的のもとに全員が団結したとき、チームの勝利は約束されたようなものである。

部下の仕事まで背負い込み、本来やるべきマネジメント業務がおろそかになっている上司の姿をよく見かける。しかし「部下ができることなら、上司は自分でやらなくていい」はずだ。ただし、仕事の「丸投げ」は避けたほうがいいところ。なぜなら、丸投げをした場合は期待値と実際のアウトプットが得られることが少ないからだ。そのあげく「何だこの仕事は!」と言つて部下にキレたり、ストレスを感じたり。上司と部下の間に深い溝をつくることにもなりかねない。

部下に仕事を任せる際は、仕事の目的や意味を真つ先に伝えることが重要だ。そのうえで部下に仕事の進め方を考えさせて話し合えば、部下が作業工程や時間のポリウムについてどう考えているか見当がつく。問題がありそうならそこで軌道修正を促せばいい。

また当社の場合、部下が実際にある仕事の作業に取りかかれば、そのスケジュールが、全スタッフに公開されている。Googleカレンダーにどんな力を入れていく。それを見れば順調に進んでいるかどうかなどの状況把握も容易だ。このように「部下のスケジュールを把握する」ことは、マネジャーにとつて最重要項目の一つ。部下をゲームの駒にたとえるのは適切でないかもしれないが、しかしそのような感覚で、すべての部下のスケジュールを俯瞰して見ながら、いつ、誰と誰に、どんな仕事を任せ、プロジェクトを完成させればいいのかという最適解を導くことこそが、マネジャーの仕事だろう。

これを実現するための大前提は、経営者を含め全スタッフの情報を徹底的にオープンにすることだ。スケジュールだけでなく、社員には、業務関連のメールはほぼすべて、私やサポートスタッフのメールアドレスにCCする運用を徹底している。なにもいちいち細かくチェックをしてケチをつけようというわけではない。各スタッフやプロジェクトの動きを眺めておきたいだけだ。スケジュールと併せて見れば、「Aさんはこの時期はたいへんそううだ

部下ができることなら上司は自分でやらなくていい

な「Bさんは〇〇の案件で行き詰まっているな」とわかるので、未然に進行の停滞やトラブルを防ぐことができ、改善の策を打つことができる。

一方、当社では経営者である私のスケジュールのみならず、業績管理や売り上げ、受注状況など経営にかかわる情報も全スタッフに公開している。そうすることによって、スタッフ各自が目の前の仕事の意味を感じて動いてくれると期待しているからだ。

仕事のパートナーが見えないと、スタッフの中には「不透明感」「窮屈感」や「ラカレ感」がどうしても生じてしまう。でも、プロジェクトや会社の状況がすべてわかつたうえで、「この仕事をこういう理由でやってほしい」と伝えれば、期待値以上の成果を見せてくれることさえあるのだ。



平野友朗著
プレジデント社
本体価格
1300円+税



井上和幸著
SBクリエイティブ
本体価格
1400円+税



コリン・パウエル/トニー・コルツ著
飛鳥新社
本体価格
778円+税