

連載 プロマネの現場から

第70回 「忙しさ」再考

蒼海憲治 (大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ)

「忙しいお方どすなあ」と、京都弁で語られたり、「ほんま、せわしないやっちゃなあ」と大阪弁で言われる時、「忙しい」という言葉は悪口になります。一方、「仕事は忙しい人に頼め」という言葉もあります。ここでの「忙しい」は褒め言葉になります。

新しいプロジェクトが始まり、「気忙しい」日々を送っており、長丁場のプロジェクトなので、仕事のやり方や心の持ち方を見直すべきタイミングだと思っています。

また、最近の職場は、残業ゼロの仕事術よろしく、深夜残業禁止、休日出勤は原則禁止となっています。しかしながら、「原則」で止まっている職場やプロジェクトも、一部残っています。忙しいプロジェクトには様々な理由があると思いますが、プロジェクトの個々のメンバーが「忙しさ」をどのような意識で捉えているかということも大きいのでは、と考えています。たとえ忙しくとも、「悪い忙しさ」ではなく、「良い忙しさ」にする工夫が大切です。

まず最初に、「忙しい人」の持っている特徴の振り返りからみてみます。

<忙しい人の特徴>

1. 無駄なことを抱えている可能性がある。

仕事にムリ・ムダ・ムラがある。

いまの能力・スキルではできない仕事をしている。

上司や先輩が帰るまで帰らないなど、つきあい残業をしている。

仕事に待ち時間があり、その空き時間を有効に使えていない。

2. 自分のキャパがわかっていない。

自分でできない量の作業を抱えてしまう。

頭の整理ができていないため、自分にしかできない作業と

人に切り出せる作業をわけることができない。

3. 能力・スキルが不足していることを自覚していない。

その仕事に必要なとされる能力やスキルが何であるかわかっていない。

能力やスキルのレベルがわかっていない。

そのため、スキル向上の努力をせずに、平押しに頑張ろうとしている。

4. 時間管理が下手。段取り下手。

手戻りが多い。いくら人の二倍で仕事を仕上げても、手戻りが3回あれば、トータル時間は短くならない。手戻りの原因は、仕事の成果が事前に合意されておらず、そこに至るためのインプットとプロセスが曖昧であるため。

そのため、仕事の成果とそのプロセスを事前に決めた上でこまめにアウトプットを出し、その都度レビューを受け、改善を繰り返すと、品質がよいものができる。締切りが到来し時間切れとなった場合でも、保留条件が明確になった成果物ができあがっている。

5. 仕事のスピードが遅い。生産性が低い。
やっている内容・やり方をよくわからないまましている。
締切時間が設定されておらず、いつまでに何をどこまでやるかが決まっていないため、改善する意欲もない。
段取りが悪く、無駄な作業が多い。
6. 大切な仕事を任せてもらっていない可能性がある。
突発事故や単純作業ばかりやらされている可能性がある。
しかし、重要な仕事であるにもかかわらず、組織から要員が出ず、体制が不十分である可能性もある。
人が足らず、お金が足りないのは、新規事業や新規プロジェクトの宿命である。
事業が「金のなる木」に育つ前は、新規事業はコストセンターであり、組織にとっての金食い虫である。そのため、意欲のある少数精鋭で頑張るほかない局面がありえる。
7. 一人相撲をしている。
組織が動かせていない。組織を動かすことを考えてもいない。
黙っていても、誰かが助けてくれる、と思っている。
組織に対する働きかけ、コミュニケーションが下手。組織が応援することの必要性和有益性を伝えることができていない。
8. 自分で仕事の時間をコントロールできていない。
誰かに仕事の内容もやり方も期限も決められている。
イニシアチブを取る工夫をしていない。
主導権がない仕事に責任が持てないことを自覚していない。

ベテランになってから、どう工夫しても主導権が握れない仕事であれば、向いていないのかもしれない。

9. 修羅場快感症候群。

忙しいと充実感がわいてくる、頑張っている気持ちがして気持ちがいい。

忙しくない不安である。

忙しくしないように工夫するより、時間で勝負することに慣れきっている。

忙しくないときに、何をやるかを考えていない。

10. 常に「忙しい」を言い訳にしている。

何かをやりたくない理由にしている。

たとえば、人に会わない口実にしている。

大切な顧客や家族など本当に会うべき人に会えないのであれば、重症である。

何のために仕事をしているのか自問自答したほうがよい。

単なるおつきあいであれば、自分の時間を確保する方便とすることが許される。

したがって、期限を切っていないにもかかわらず、

忙しさを理由に会うことを拒絶されている場合、

その人にとって自分は会う価値がない人間であると思われることを

自覚したほうがよい。

11. 人間の幅が狭い。器が小さい。

幅を広げたり、器を大きくする時間がないから。

教養が身につけていない。仕事と人間性はまったく別だと割り切れるのであれば必要ないのかもしれませんが、本人にとってよくても、周りはどう思っているか斟酌できない人になっている可能性があります。

12. 時間があることに罪悪感を感じてしまう。

暇＝罪悪感には、価値観の転換が必要です。

そこで、デマルコさんとワインバーグさんの言葉を紹介します。

トム・デマルコは、『ゆとりの法則 - 誰も書かなかったプロジェクト管理の誤解』(*1)において、

「ゆとりは一種の投資である。ゆとりを無駄と考えず投資と考えることが、ビジネスを理解している組織と、単に忙しいだけの組織の違いである。」

と言い切っています。

さらに、G. M. ワインバーグの『コンサルタントの秘密 - 技術アドバイスの人間学』（*2）の「マーケティングの第九法則」において、何もしないことは実は何かをしていることであることを雄弁に語っています。

- ・もし読者の時間がびっちりふさがっていたら、新しい仕事が舞い込んだとき、そのチャンスを生かすことができない。
- ・いまの依頼主の命令にいちいち「はいっ」といって応じる気がないにしても、本物の緊急事態が発生したときにそれに速やかに応じることは、読者の義務の重要な一部である。
- ・読者も人間だから、予定どおりにゆかないことはある。たとえば吹雪に遭ったとか、脚を折ったとかということはある。もし日程にまったく余裕がなかったら、そういうときに約束を守れなくなる。
- ・読者は読者が提供できる唯一の製品である。
自分自身に給油する時間の余裕がなかったら、読者はじき燃え尽きてしまうか、新しいアイデアが出なくなるかである。どちらにしても読者は、売り物にならない。
- ・何もしない練習をすることは、依頼主に多くを与えすぎない練習として役立つ。

多分に揶揄を込めていますが、発想が変わるのではないのでしょうか。

13. 新しいことにチャレンジできない。

いまの仕事が忙しすぎるのであれば、新しい仕事に取りかかることができない。新しい仕事を考えるためには、いまの自分の仕事を自分以外の誰かができるようにする必要がある。仕事の切り出しをするためには、その仕事に対するメタな認知をする必要があるが、仕事そのものに埋没してしまっているためにそれができていない。

いまの仕事から逃げたり、あきらめたりするのではなく、新しいことにチャレンジするためにどうすればよいか、を考えてみる。

そうすれば、前向きに、いまに仕事を見直すことができる。

一方、「良い忙しさ」の代表である「仕事は忙しい人に頼め」の意味はこうなります。

そもそも「仕事はできる人」に頼む必要がある。仕事が早く、確実で、安心できる人のところに、仕事は集まる。だから、その人の場所に待ち行列ができて、仕事の依頼がくるようになります。

「良い忙しさ」の効果としては、

- ・大量に仕事をこなすから、その能力が身につく。

- ・仕事の段取り、コツがわかっており、迅速に処理できるようになる。
- ・早く動くためには、事前に作業の段取り、内容を押さえておく癖がつく。
- ・1つ1つの作業の内容を深く考えるようになる。
- ・常に締め切りの効果により、効率的に行動するようになる。
- ・仕事の優先順位を見極める力がつく。

「仕事は忙しい人に頼め」の理由は、仕事の処理能力が高く、要領が良く素早くやってくれることに加えて、どんなに短い時間であっても、約束した納期に間に合わせる、ということにある。

「悪い忙しさ」と、「良い忙しさ」との違いからわかることは、「忙しい」ことに満足を感じるのではなく、「忙しさ」によって、効果・成果ができていないか否かが大事なことがわかります。

「忙しさ」の結果、目先のことに目を奪われて、先のことを考え、次の段取りの手を打てないのは、「悪い忙しさ」です。また、たとえ「忙しい」場合であっても、「行動」が忙しいことは必ずしも悪いことではないが、「心」「気持ち」は、忙しくあってはいけない、ということだと思えます。

<「良い忙しさ」と「悪い忙しさ」を見極める>

以上の忙しい人の特徴から、同じ「忙しさ」でも、「良い忙しさ」と「悪い忙しさ」があることがわかります。

いまの忙しさが、明日の価値を生み出す活動や、明日の余裕を得るためのしくみ作り・しかけ作りとなっていれば「良い忙しさ」である。いまの忙しさが、明日もそのままであるか、さらに忙しくなるのは「悪い忙しさ」である。「重要でない」かつ「緊急である」ことに時間を費やすことは、必要なことではあるが、消耗戦になってしまう。トラブルやクレームに対しては、即応することが必要ですが、いつまでも続くと、正直、いつまでもつきあっていられない、という気持ちになります。そうであれば、トラブルやクレームを発生させている真の原因を特定し、体制やプロセスへメスを入れた根本対策を図ることが必要になります。

この根本対策への取り組みが、「重要である」かつ「緊急でない」ことであり、時間も体力もかかりますが、長期的に見て投資する価値があります。少なくとも、トラブル対応と異なり、仕事をする上でのイニシアチブを自分の手に入れることができます。

一方、入社3年から5年くらいまでの若手のうちは、年間3000時間くらい一心不乱に働かないと一人前のコンサルタントや技術者にはなれない、ということを見聞きしたことがあります。

3000時間かどうかはともかく、スポーツと同じで、仕事ができるようになるためには、仕事に打ち込んで、仕事をやるための仕事筋肉を身につけることが必要なのだと思います。

最近の職場は、残業ゼロの仕事術よろしく、深夜残業禁止、休日出勤は原則禁止となっています。ここで注意が必要なのは、ある程度の過負荷をかけないと、仕事の筋肉が身につかないことです。仕事の筋肉を身につけた上で、残業ゼロの仕事術を身につける。仕事の筋肉をつけるのが先、仕事を減らすのは後なのだと思います。

ただし、これまでの仕事に、ムリ・ムダ・ムラが多すぎたのも事実だと思います。若い頃から、仕事の段取りをよくし、空いた時間を自己研鑽に投資するように心がける。その積み重ねが、能力・スキルを高め、ハイ・パフォーマーになる手堅い道だと思います。

最後に、前回紹介した佐藤一斎先生にも、「忙しさ」に対する忠告の言葉があるので、いくつか紹介します。

まずは、『言志四録』からになります。

《今人（こんじん）おおむね口に多忙を説く。

そのなすところを視るに、実事を整頓するもの十に一二。

閑事を料理するもの十に八九、

また閑事を認めてもって実事となす。

宜（うべ）なりその多忙なるや。

志ある者誤ってこの窠（か）を踏むことなかれ。》「言志録」31条

《今どきの人は、口癖のように「忙しい」という。

その実態を観察すると、本当に必要な仕事をしているのは、

十人中の一人か二人で、残りの八人、九人は役にも立たない事をやっているだけだ。

それでいて、本人たちは大事な仕事をやっているつもりで忙しがっているのである。

志のある者は、こんなつまらぬ風潮の「穴」にはまり込んではいならない。》（*3）

本務でない余計なことをして、忙しがっていないか、振り返る必要があります。

《人はすべからく忙裏に閑を占め、苦中に樂を存する工夫を著（つ）くべし》

「言志藎（てつ）録」113条

《人は、どんなに忙しくても、静かな時のような心境を保たなくてはならない。

また、どんなに苦しい時でも、その中で楽しみを見つけて保つ工夫がなくてはならない。≫（*3）

さらに、『重職心得箇条』の八条も、ズバリ「忙しさ」への諫めになっています。

≪重職たるもの、勤向繁多（つとめむきはんた）と云ふ口上は恥ずべき事なり。
仮令（たとい）世話敷（せわしく）とも世話敷（せわしき）と云はぬが能（よ）きなり。

随分手のすき、心に有余あるに非（あらざ）れば、大事に心付かぬもの也。

重職小事を自らし、諸役に任使する事能（あた）わざる故に、

諸役自然ともたれる所ありて、重職多事になる勢（いきおい）あり。≫

≪重職たるもの、仕事が忙しいなどと口にするのは恥ずかしいことである。

たとえ本当に忙しくも、けっして忙しいなどと口に出してはならない。

なぜならば、十分に暇と心のゆとりがなかったら、

本来の仕事である重要要件と取り組むことができないではないか。

もし忙しいのが本当だとしたら、それこそ問題である。

それは重職自身が、さほど重要でもない細かい仕事に頭を突っ込んで、

その仕事を担当部署の部下たちに任せないからである。

そして、担当を任せてもらえない部下たちは仕事をしなくなり、

重職は本来の大事な仕事もできずに、ますます忙しくなるのである。≫（*3）

そして、最後に一番大切なのは、このことなのでは、と思うのでした。

≪立志は高明を要し、

著力は切実を要し、

工夫は精密を要し、

期望は遠大を要す。≫「言志壘（てつ）録」26条

≪志は高く明確であるべきだ。

力の入れ所は勘所を押さえて適切であり、

仕事は精密でなくてはならない。

そして、

努力目標は、できるだけ遠大なものでありたい。≫（*1）

日々の「忙しさ」の中にあっても、「緊急ではないが、重要である」ことに力の一部を割くことが大切になります。

そのためには、どんなときでも「目線」を下げない。目線を高く持ち、常に大きな絵＝ビジョンを描いて、持ち続けることが、

目先の「忙しさ」に消耗しないために、一番大切なことなのだと思います。

(※1) トム・デマルコ『ゆとりの法則 - 誰も書かなかったプロジェクト管理の誤解』訳・伊豆原 弓、日経BP社、2001年刊

(※2) G. M. ワインバーグ『コンサルタントの秘密 - 技術アドバイスの人間学』訳・木村 泉、共立出版、1990年刊

(※3) 佐藤一斎『「人の上に立つ人」の勉強-45分で読める『言志四録』+『重職心得箇条』』訳・坂井昌彦、三笠書房、2002年刊