

連載「プロマネの現場から」

第180回 『半分、減らす。』と余裕率

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

いまとなっては笑い話になっていますが、一昨年、上海赴任から日本に戻って一番戸惑ったことは、「会議」の多さでした。事業部門の PMO について前任者から引き継ぎを受けた際、その方の過去3か月分の時間毎の勤務状況の一覧を共有いただきました。その中身を見て驚いたのは、一週間当たりの会議時間が40時間にも及んでいたことでした。

中国へ赴任以前、メガバンクのシステム構築対応をしていたため、銀行内の稟議プロセスやそのための事前準備、工程毎の開始・終了にあたっての多段階のレビュー・審査のための会議が多かったことを思い出しました。

会議の多さの理由は、事業部門において推進している100案件を超えるプロジェクトの状況を把握することにはありましたが、とりわけ、当時は複数のプロジェクトがトラブルを抱えていたため、PMO 部門としても個別プロジェクトの進捗会議等へ参加し実態を把握の上、その状況を全社に対して報告するための会議が重なっていたことにはありました。

また、実際の業務を始めてからは、コロナ禍で普及した非常に便利なオンライン会議により、休憩時間なしに会議が朝から晩まで連続するためでした。オンライン会議の場合、移動時間がゼロであり、会議室という物理的な制約もないため、安易に会議が詰め込まれる恐れがあることと、会議の出席者が肥大化する傾向があるという弊害があると思っています。

以上のような事態に対して、会議そのものの数の削減と、役割分担の見直しによる出席者の絞り込み等を行う必要を感じました。また、そもそもの会議の増加の原因となっているトラブルプロジェクトの収束に向けての支援をすること、特に、プロジェクト側で自律して運営できる状況を早期につくることでした。

会議の大幅見直しを考えるにあたって、手に取ったのが、川野泰周さんの『半分、減らす。—「1/2の心がけ」で、人生はもっと良くなる』（\*1）でした。

本書の惹句にはこうあります。

「物も、食事も、消費も、情報も、仕事も—いまより「半分」に減らしてみる。1/2を心がけてみる。

そうすれば、驚くほど人生が輝きだす。より少なく、より豊かに暮らすための「シンプル生活術」をご提案します。」

なんでもできるだけ詰め込んで、片っ端から解決しようと思うのが常だったため、目から鱗の発想でした。

川野さんご自身は、精神科・心療内科医でありながら、臨済宗建長寺派林香寺住職という禅僧であるとのことですが、この2つの立場から「半分、減らす」ことの提案をされています。今回は、この『半分、減らす。』の内容を紹介したいと思います。

そもそも「半分、減らす」ことはなぜ良いのか？

そのメリットには2つあるといます。

一つは、指標としてわかりやすいから。もう一つは、行動変容につながるから、といます。

「物も、食事も、仕事も・・・何かを「断捨離」したいと思ったとき、「半分減らす」ことを目標にしてみる。

もちろん、厳密に「1/2」でなくてもけっこうです。「ほぼ半分」を目安にして、「だいたいこのくらいだな」というところを定めて実践していただくことをご提案したいと思います。≫

「半分も減らすのは、ちょっときついなあ」

「そんなに減らす必要があるの？」

と思う方も多いかもかもしれませんが、1割や2割削減のように「ちょっと減らそう」という発想ではなく、思い切って半分にしてみるという意識を持つことで、本当の「行動変容」が実現してくるようになる、といます。

私たちは、物も、食事も、消費も、情報も、仕事も、何かにつけて、「やりすぎる」傾向があります。そして、「やりすぎ」が習慣化しているために、非常に多くのさまざまな問題を抱えています。

たとえば、

- ・働きすぎで、体調を崩したり、うつになったりしている
- ・SNSに依存して、心がかき乱され、自分を見失ってしまっている
- ・つい暴飲暴食をしまい、生活習慣病のリスクが増大している
- ・物を捨てられずに過剰にためこんで、生活環境が乱れている

そのため、「ここ」で『半分、減らそう』と提言されています。

『半分、減らそう』とすることで、ふだんの行動がガラリと変わります。「ちょっと減らそう、気をつけよう」ではなく、『半分、減らそう』となるとすることで、意識が大きく変わります。自らの心に、生活習慣を大きく変える決意が生まれます。

これまでの生活を決定的に変化させるために、新しいルールや工夫が必要となることで、それが「行動変容」を引き出してくれます。

いままでの半分にまで減らすわけですから、最初は、多少のストレスや苦痛を伴うかもしれません。

新しい習慣に慣れるためには、ちょっとした我慢や努力も必要ですが、私たち人間の脳には「馴化」という機能が備わっているため、頑張っていていくうちに、必ず脳と心がそれに慣れていきます。

「仕事」を『半分、減らす。』ことの効用について、こう述べられています。

結論としては、「仕事を減らすと生産性が上がる」。

そのためには、仕事のやり方を抜本的に見直すことが必要になります。

ビジネスの世界においては「効率よく、スピーディに仕事を進め、いち早く多くの成果を出すことのできる人が優秀」という考え方・価値観があります。生き馬の目を抜くような厳しい世界ですから、しかたのない面もありますが、そのために絶えず仕事に追いかけられ、休む暇もなく働き、心身が疲れ果てている人がとても多いことを、日々の診療のなかで実感されています。

そのため、心療内科のクリニックに来院する方には、こうアドバイスする、といいます。

「まず、仕事の量を少しだけ、1割でもいいから減らしてみましよう。さらに少しずつ減らして行って、最終的には半分くらいにできるといいですね」

「みなさん、とても忙しくしていらっしゃいますから、「仕事の量を半分にまで減らしましょう」といわれても、抵抗感を覚えるかもしれません。でも、これは「さぼりながらやる」というのとはまったく違います。

仕事の量を「半分」にまで減らそうとすると、

「優先順位のつけ方を抜本的に見直す」

「仕事の一部をほかの人にまかせる」

「仕事の一部を外部にアウトソーシングする」

「必須ではない打ち合わせや会議を簡略化する」

・・・といったように、これまでとは「仕事のやり方」「仕事の進め方」を徹底的に変えていかなければなりません。

すると、これからお話しするようなさまざまな変化が生じて、仕事の効率性や生産性が高まっていくのです。≫

仕事の量を半分に減らすことで、必然的に、一つひとつの仕事に、これまでより「ていねいに取り組む」ことができるようになります。

仕事にていねいに取り組むことのメリットは主に3つあります。

- ①集中力が上がる
- ②ミスが減る
- ③心の平標を保つことができる

《一つ目は、集中力が上がること。「ていねいにやろう」と意識することで、目の前の仕事だけに注意を向けて取り組めるようになります。ほかの気になることが減り、それにより“時間の密度”が格段に上がりますから効率性、生産性が向上するのです。

二つ目は、ミスが減ること。昔から「急いては事をし損ずる」といわれるように、「速くやらねば」と思えば思うほど、作業が雑になり、ミスが起りやすくなるものです。ミスをしたら、やり直しが必要になります。その結果、逆にものすごく時間がかかってしまうということにもなりかねません。

そして三つ目は、心が穏やかになること。仕事を抱えすぎていると、それら进行处理するためにどうしても焦りますから、心に余裕がなくなります。心のゆとりがなくなると、私たちはイライラしたり、カリカリしたりと不標な状態になりがちです。そんな状態にいること自体がまた新たなストレスとなり、心身の「疲労スパイラル」に陥ってしまうのです。

仕事を減らし、その分、一つひとつの仕事にていねいに取り組むことによって、腰をすえて仕事と向き合い、じっくり考えながら進めることができる。その結果、よりよい仕事ができるようになるのです。≫

このように仕事を減らすことにより、効率が悪くなることもなく、質が上がるメリットがあります。心に余裕ができることで、新しい発想を得ることもできるようになります。

最後になりますが、勝間和代さんの『圧倒的に自由で快適な未来が手に入る！ 勝間式ネオ・ライフハック100』（\*2）において、「余裕率」という考え方と、「お金も時間も体力も、2割の余裕を持ち続ける」ことの大切さを指摘されています。この「余裕

率」という考え方は、『半分、減らす。』ことで生まれる、もう一つの効用であると思っています。

「経済学用語で「余裕率」という言葉がありますが、時間やお金、体力などすべて、なんでも2割ぐらいいは余裕を残しておくのが、うまく回す秘訣です。だから限られたキャパシティを有効活用するには、今の自分にとって重要ではないことや、不要なことは切り捨てるに限ります。あらかじめそれをしておくことが、優先順位づけのすべてと言っても過言ではありません。」

余裕率とは、あらゆる物事は事前の予想どおりにはいかないもので、ある程度の余裕を設けて、そのギャップを吸収するようにしよう、という考え方です。具体的には、お金も時間も体力も、2割程度の余裕を持ち続けよう、といっています。

私たちは、余裕が全くなくパンパンな状態で焦っていると、冷静な判断も対応もできなくなります。そんな状況で、アクシデントやトラブルが起きた場合、しなくてもいいことをして、さらに失敗を繰り返す誤りを犯してしまうこととなります

そのため、

「自分のキャパシティを使い切らないように繰り返しますが、時間、お金、体力、気力、思考のいずれも、フルに使わないことです。8割ぐらいい使ってるな、と感じたら、そこでストップするのがいいでしょう。1回ストップしてみて、何か不都合があったら戻る、というような形にすると、無理も無駄もなくなると思います。」

会議の削減・見直しを実施する一方、事業部門を横断した活動やプロジェクトが多くなっているため、クロスファンクショナルな会議体が増えているのが実態です。そのため、優先順位付けと自身やメンバーのキャパシティを考慮した運営をする必要があると思っています。

(\*1) 川野泰周『半分、減らす。—「1/2の心がけ」で、人生はもっと良くなる』(知的生きかた文庫)、2021年、三笠書房

(\*2) 勝間和代『圧倒的に自由で快適な未来が手に入る！ 勝間式ネオ・ライフハック100』