

水口和彦

部下を持つ人の
時間術

Time Management

打合せも指示も
かける時間よりも
タイムミング

合 せ も 指 示 も
か け る 時 間 よ り も
タ イ ミ ン グ

時 間 術

部下
を 持 つ
人 の

常 用 人 事 書 館 章

T i m e M a n a g e m e n t

水 口 和 彦

実 務 教 育 出 版

水口和彦（みずぐち かずひこ）

日本に数少ない「時間管理（タイムマネジメント）専門講師」
有限会社ビズアーク 取締役社長
社団法人日本産業カウンセラー協会認定 産業カウンセラー

石川県金沢市生まれ。大阪大学大学院修士課程修了。住友電気工業株式会社に研究開発・生産技術・品質管理エンジニアとして勤務するなかで時間管理を研究し、残業を大幅に削減する。その経験を活かし 2006 年に独立。一部上場企業から中小企業、官庁から地方自治体や各種団体など幅広い組織において時間管理の研修や指導を行っている。

日本経済新聞、朝日新聞、読売新聞などの新聞、フジテレビ「めざましテレビ」やTBS ラジオ「アクセス」「Dig」、文化放送「玉川美沙たまなび」などのテレビ・ラジオ、「日経ビジネス Associe」「日経ウーマン」などの雑誌にも頻繁に登場している。

主な著書に『仕事力が3倍アップする時間活用法』（実務教育出版）、『王様の時間術』（ダイヤモンド社）、『時間管理の基本とコツ』（学習研究社）がある。

独自の時間管理手法は、以下の教育機関にも採用されている。

- ・産業能率大学（通信講座）
- ・早稲田大学エクステンションセンター
- ・株式会社アイ・イーシー
- ・株式会社ネットラーニング

部下を持つ人の時間術

2011 年 9 月 30 日 初版第 1 刷発行

著 者 水口和彦

発行者 池澤徹也

発行所 株式会社 実務教育出版

163-8671 東京都新宿区大京町 25 番地

電話 03-3355-1812（編集） 03-3355-1951（販売）

振替 00160-0-78270

印刷／精興社 製本／東京美術紙工

©Kazuhiko Mizuguchi 2011 Printed in Japan

ISBN978-4-7889-1043-0 C0034

本書の無断転載・無断複製（コピー）を禁じます。

乱丁・落丁本は本社にておとりかえいたします。

はじめに

この本は「部下を持つ人の時間術」とタイトルにあるように、何らかの組織やチームを率いる立場にいる人のための本です。

ただし、現在の職場ではいわゆる「チーム」の形もいろいろで、会社組織上の「部」や「課」「グループ」以外のプロジェクトチームやワーキンググループが結成されることもありますし、比較的小規模のチーム（小集団活動と呼ばれるものなど）が結成されることもあります。そして、それぞれの場でリーダー的な役割をこなす人がいるわけです。本書は職制上の「管理職」だけでなく、そうしたさまざまなリーダーの人たちに向けた本です。

ちなみに、私は「時間管理」を専門に本の執筆や、研修の講師などを行う仕事をしている者です。現在は、いろいろな職場で仕事が忙しくなっていると同時に、「ワーク・ライフ・バランス」が求められるようになってくるなど、時間管理の必要性を感じる人・組織が増えています。おかげさまで、この五年間で九冊の本を書き、数百社の研修を担当し、

年に何十件もマスコミからの取材を受けたりと忙しい毎日です。また、企業向けに通信教育を提供している会社からも引き合いを受け、三社に私のプログラムが採用されています。

そんなふうに時間管理の仕事に取り組むなかで、以前から気になっていることがあります。現在は「仕事が忙しい」「時間が足りない」という人が多い時代ですが、そのなかでも特に「リーダー」の役割を担う人がとても大変そうだと感じるのです。リーダーの場合、ただ忙しいだけでなく、「自分が忙しいために部下の面倒を見られなくて申し訳ない」というように、忙しさと罪悪感を同時に感じる人が多く、精神的な負担も大きいものです。これが、私には「リーダーからの SOS」のように思えてなりません。

その反面、いわゆる「リーダー」に向けて書かれた本や記事の多くは、その「SOS」に充分に応えているようには見えません。リーダー向けの本や記事の多くは、有名経営者や歴史上の人物などを引き合いに出したり、著者の武勇伝的な話を披露したり、あるいはリーダーシップにまつわる理論をひもときながら、「あなたにはこれが足りない」「あなたはもっとがんばらなくてはならない」とリーダーを叱咤するものが多いのです。

リーダーを叱咤激励する話が悪いとはいいません。そういった話に勇気づけられたり、自分に足りないものに気づいたりすることだってあります。

しかし、現在のリーダーにまず必要なのは、「あなたにはこれが足りない」と列挙することよりも、いま、普通に行っているリーダーとしての務めを、無理なく、効率的に行うための技術や方法です。自分自身の仕事をはじめ、部下への指示やコミュニケーション、指導やアドバイスなど、日頃行っている仕事をスムーズに、効率的に行うことができてこそ、新しいことを学ぶ余裕も生まれてくるのではないのでしょうか。

こうしたリーダーとしての務めをうまく果たすためには、**時間管理の手法が応用できます**。実は、リーダーの仕事を時間管理の観点で見ると、まだまだ改善の余地が残っています。負担を増やさずに効率化できる部分があるのです。一方、現実にはたくさんのリーダーと接してきて感じるのは、多くのリーダーがこうした手法を知らずにいることです。

この本を書くように考えたのは、そういう背景がありました。本書は私にとって十冊目の本ですが、これまでの普通の時間管理の本よりも時間をかけ、二年越しでようやく書き終えることができました。

ちなみに、この本に書いたことの一部は、IT業界向けにアレンジして「@IT自分戦略研究所」というウェブサイトで連載記事として公開しました。その結果、多数の記事がある同サイト上で、月間アクセスランキングで一位になったり、ツイッターやブックマークなどでも多くの反響をいただきました。これは実際に、こうした手法を必要としている人が多いことの表れだと感じています。

なお、本書はさまざまなリーダーを対象としているため、職制上の管理職を指す場合を除いて、「管理職」や「上司」という言葉ではなく「リーダー」という言葉を、「部下」という言葉ではなく「チームメンバー」または「メンバー」という言葉を使っています。それぞれ、ご自身の立場に置き換えてお読みいただければ幸いです。

二〇一一年九月 水口 和彦

部下を持つ人の時間術

はじめに……………001

第1章

リーダー受難の時代？

リーダーの受難① 「二人二役化」という災難……………014

リーダーの受難② 「リーダー万能論」がリーダーを苦しめる……………018

リーダーの受難③ 仕事のパケット化でさらにさらに忙しく……………022

現在のリーダーに必要なホシネの「現実解」……………026

▼第1章のまとめ……………030

第②章

「リーダーの時間術」の古典

「リーダーの時間術」の古典は役に立つのか? 032

もはや古典となったリーダーの時間術① 「権限委譲」の重要さと限界 036

もはや古典となったリーダーの時間術② 「優先順位」の重要さと限界 040

▼第2章のまとめ 048

第③章

「パケット化」時代のリーダーの時間術

なぜ「To Do リスト」は続かないのか? 050

新・リーダーの時間術① その場で、その都度書きとめよう 054

新・リーダーの時間術② 書きとめるときに実行日も決めよう 058

新・リーダーの時間術③ スケジュールのなかに書こう 062

新・リーダーの時間術④ 自ら実行日を決めよう 068

新・リーダーの時間術⑤ 時間がかかる仕事は分割しよう 072

▼第3章のまとめ 076

第4章

「リーダーの役割」を整理しよう

リーダーの役割① リーダーの特異な立ち位置……………078

リーダーの役割② コミュニケーションはタイミングがすべて……………084

リーダーの役割③ リーダーのコミュニケーション——二つのスタイル……………090

コミュニケーションを「仕事」として扱っていますか？……………094

▼第4章のまとめ……………098

第5章

「逆ホウレンソウ」がリーダーを救う

「ホウレンソウ」は好きですか？……………100

「大丈夫」という答を信用してはいけないこれだけの理由……………104

できるリーダーは「逆ホウレンソウ」……………112

▼第5章のまとめ……………118

第⑥章

「タイムカプセル方式」でメンバーの仕事がうまく進む

アクティブなコミュニケーションは「考えず」に実行……………	120
思うように動いてくれないメンバーにはどう対処すべきか？……………	124
「タイムマシン」があればリーダーの仕事は楽になる……………	128
タイムカプセル方式カンタン実践法……………	134
タイムカプセル方式の四つのメリット……………	138
▼第6章のまとめ……………	146

第⑦章

リーダーの「問題解決力」

「話しかけやすいリーダー」を目指せ……………	148
リーダーにとっての本当の「問題解決力」……………	150
「問題発見力」を高めるために今すぐできること……………	152
「傾聴の押し売り」なんていらない……………	156

第8章

リーダーの時間戦略

「5分間ルール」でチームの生産性を高める……………162

「話しかけられた瞬間が勝負」……………168

「当てにされる」リーダーになる方法……………172

▼第7章のまとめ……………178

リーダーの「時間戦略」とは？……………180

コミュニケーションを計測し、客観的に見る……………184

時間と成果の非線形性……………186

「朝令暮改」はよくても「朝令暮令」はNG……………192

忙しくてもできる！メンバーの指導法……………196

長期スケジュールがカンタンに把握できるツール……………200

▼第8章のまとめ……………208

時間術を応用したメンバーの伸ばし方

チームメンバーの理想と現実……………210

「計画的」になれないのが当たり前……………214

「仕事の進め方」を指導するための原則……………218

「期限を守る意識」そのものが薄いメンバーには……………222

「期限意識」が薄いメンバーへの対処法……………226

「期限前にバタバタする」メンバーには……………230

「期限前にバタバタする」メンバーへの対処法……………234

「仕事を抱え込みすぎてしまう」メンバーには……………240

「仕事を抱え込みすぎてしまう」メンバーへの対処法……………244

「仕事を抱え込みすぎてしまう」メンバーへの仕事を分担する……………248

▼第9章のまとめ……………252

おわりに……………253

・ワーク・ライフ・バランスをめぐる論争?	028
・読者を落ち込ませる指南本?	046
・時間管理が積極性を伸ばす	074
・平時と有事のリーダーシップ	096
・「あるべき論」と「モラハラ」	116
・「進捗率」なんて信じるな?	144
・決断力を高める「バランスシート」	176
・お手頃で使い勝手のよいメモ帳	206

装丁／ヤマシタツトム
本文デザイン・DTP／新田由起子、徳永裕美（ムーブ）

第①章

リーダー受難の時代？

「一人二役化」という災難

●九割以上がブレインングマネージャーで忙しい

この本を手にとったあなたは「リーダー」あるいは「リーダー予備軍」の一人でしょう。「こんなリーダーになろう!」と希望に胸ふくらませて、リーダーになったばかりの人もいるかもしれません。しかし、現在は会社組織における「リーダー」にとって、厳しい状況が目立ちます。ある意味、リーダーの受難の時代といっても過言ではないくらいです。

たとえば、ある管理職へのアンケートでは、

(一〇年前と比べて)「仕事の負荷が増えている(五〇・五%)」

「どちらかというを増えている(三二%)」(*1)

という回答が寄せられています。合計で八割以上もの管理職が、昔よりも仕事の負荷が