

【講演】

仕事も家族もあきらめない

株式会社東レ経営研究所特別顧問 <sup>さ さ き つ ね お</sup> 佐々木常夫さん



皆さん、こんにちは。ただ今、ご紹介を受けました佐々木です。今日は、前半は「私の家族の話」を、後半は「ワーク・ライフ・バランス」「仕事のタイムマネジメント」の話をしたいと思います。

1 会社での経歴 <資料1>

会社での経歴	
'69年(昭和44年)	東レ入社
'78年(昭和53年)	倒産しかけた会社(一村産業)再建のため出向
'84年(昭和59年)	繊維企画管理部の課長
'87年(昭和62年)	新社長(前田)のスタッフとして経営企画室
'89年(平成 元年)	繊維事業の営業課長
'93年(平成 5年)	プラスチック事業企画管理部長
'96年(平成 8年)	繊維事業企画管理部長
'97年(平成 9年)	新社長(平井)のスタッフとして経営企画室
'01年(平成13年)	取締役 経営企画室長
'03年(平成15年)	東レ経営研究所 社長

<資料1>  
株式会社東レ経営研究所

最初に自己紹介を兼ねまして、会社でやってきた仕事を少しご説明します。1969年に東レに入り、18年間大阪で仕事をしました。32歳の時に、潰れかけた会社の再建のため出向しました。負債総額1,600億円、戦後第二番目の大型倒産

の危機に瀕した会社の再建、優良起業へと転換していく中で、会社というのはトップのリーダーシップと社員の結束力で変わっていくという経験をしました。

東レで繊維の企画の課長の時に、プラザ合意(1ドル240円が120円に急騰)のため赤字になった東レの繊維事業の再建を担当しました。2年で300億の黒字になり、このプロジェクトは成功しました。そのプロジェクトリーダーだった方が次の社長になったため、この方に呼ばれ大阪から東京に転勤し、新社長のスタッフの仕事をしました。その後、繊維の企画の部長の時に、私の上司の繊維事業本部長だった方が次の社長になったため、また経営企画室に移り、経営企画室長の時には社長が替わりましたから、私はたまたま、東レの社長三代に仕えるという経験をさせていただきました。私が最後に東レで取り組んだ仕事は、2001年の経営改革です。売り上げ1兆5千億の会社だった東レは、2001年に営業利益が180億という屈辱的な決算をしたことがあります。そこで、私は一番最初に役員報酬半減という提案をし、率先垂範で改革をしました。その後、2003年に現在の会社に来ました。

## 2 家族のこと

### ■我が家のレインマン <資料2>



私には子どもが3人いますが、長男が自閉症という障がいを持って産まれました。『レインマン』というアメリカの映画がありますが、ダスティン・ホフマンが演ずる自閉症のレイモンドは大変優れた記憶力を持っています。長男も自分の好きなことには興味を持ち、小学校2年生の時に漢和辞典を1ページから読み始め、二ヶ月半で中学3年生までの漢字を全部覚えてしまいました。一度、山へ連れて行ったらすごく気に入り、毎週土曜日は家族5人で山登りをしていました。

ただ、学校ではトラブル続きでした。最初は家内が学校に行っていました。彼女は他人と話すことが苦手なため、私が行くようになりました。小学校1年から中学3年まで毎月のように学校に行き、PTAもほとんど出ました。

中学校では、いじめが原因で不登校になりました。先生に「私に教室で子どもたちと話をさせてほしい」と頼みましたが、「父兄が教壇に立つのはおかしい」と断られました。そこで、クラスの25人ぐらいに家に来てもらい、「自閉症とはど

ういう障がいであるか」「世の中にはハンディを持った人がたくさんいるのだから、君たち健常な子どもたちはそれをサポートする義務がある。」という話をしました。次の日からいじめはなくなりました。子どももきちんと説明したら、わかってくれるということです。

高校に入ると、急に授業に興味を持ち、得意の暗記が始まりました。教科書も参考書も片っ端から暗記するため、成績が上がっていったものだから、私は「この子はちょっと変わっているけれども、なんとかなるかな」と思いました。しかし、高校3年の時に幻聴が聞こえだし、勉強どころじゃなくなり、高校を卒業するのがやっとという状態になってしまいました。

彼は本を読むのが大好きで、2日に1冊ずつ読んでいきます。部屋中本だらけになるので、私は捨てようとするのですが、一度読んだ本は全部覚えていて、「あの本はどこへ行った？」って聞かれるので捨てられない。また、彼はその得た知識を誰かに話さないと落ち着かないため、私と家内が1日2時間ぐらい聞いていました。

その後、だんだん幻聴がひどくなり、精神病院へ2回入院させ、退院してからは施設の近くにアパートを借りて一人暮らしをさせました。この頃、私は横浜市の「自閉症者親の会」に出入りしていました。会には、幹事が8人いましたが、ほとんどがお母さんです。お父さんは会社の仕事で忙しく、土日は疲れて寝ているか、ゴルフに行っています。幹事には、行政と折衝する役もあり、それならお母さんよりビジネスマンの方がいいだろう

ということで私が頼まれ、副会長を引き受けました。

そのうち、私は大阪に転勤になり、単身赴任となりましたが、金曜日はなるべく早く家に帰りました。金、土は自宅で過ごし、日曜の午後に長男のアパートに行って、掃除や洗濯をします。一番大事な仕事は、彼が1週間に読んだ本の話の聞くことです。これが長いのです。4時間ぐらいかかります。私が全く興味のない考古学、宇宙や予言の話ですから、座っていると苦痛なので、散歩をしながら聞いていました。その夜は、彼のアパートへ泊まり、月曜の朝、新幹線で大阪へ戻って9時にはオフィスへ入る。これを毎週ですから、1週間に3回寝床を変えるというのは結構つらいものがありました。

## ■ ちょっと重荷を担いでしまったパートナー

### <資料3>

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)	
*84年(昭和59年)	急性肝炎で入院 以降3年間で5回入院
*92年(平成4年)	大阪から東京へ引越
*95年(平成7年)	精神不安定のため精神科受診
*97年(平成9年)	肝硬変とうつ病のため 3回入院
*98年(平成10年)	5回入院
*99年(平成11年)	4回入院
*00年(平成12年)	5回入院 自殺未遂 夫は家庭の事情を職場でオープンに
*01年(平成13年)	8回入院 自殺未遂 2回
*02年(平成14年)	6回入院
*03年(平成15年)	5回入院
*04年(平成16年)	やや回復傾向

私のパートナー(家内)の話をしてします。1984年に急性肝炎で入院して以降、ほとんど3年間は病院生活でした。その後は、少し落ち着いたのですが、97年に肝硬変とうつ病のために3回入

院。以降毎年入退院を繰り返し、全部で40回ほど入院しています。

うつ病とわかったのは2000年頃です。それまでは肝臓の病気で落ち込んでいると思っていたのですが、2000年に自殺未遂をしました。会社に「今から死にますから」と電話があり、びっくりして飛んで帰ったら血だらけになっていました。すぐに救急車を呼び、3週間入院しました。この時、私は経営企画室というところにいましたが、全員に家族の障がいと病気のことを説明しました。この頃、家内は毎日のように「死にたい」と言っていましたので、「家族や病院から電話があったら必ず私に連絡してほしい。会議中であろうと出張中であろうと必ず連絡してほしい。」と頼みました。2001年にも2回自殺未遂を起こし、2度目の自殺は普通なら死んでいました。たまたま娘が見つけて助かりましたが、さすがの私も「自分の人生半分終わったかな」という、絶望感の中にいました。

彼女がなぜ、うつ病になったかと言いますと、色々な要因が重なっています。一つは、自分の責任で障がいのある子どもを産んでしまったこと。これは、私にも責任があります。それから、彼女の完璧主義です。家の中はいつもきれいで、料理は絶対に手を抜かない。そういう人が何もしないで病院で寝ている。仕事の忙しい旦那が家事をやり、障がいのある子どもの面倒をみている。

「自分はいない方がいい、自分は離婚した方がいい、自分は死んだ方がいい」と自分を責めるのです。

最近、うつ病が増えてきましたが、原因はストレスです。長時間労働やコミュニケーションが上手くとれない、あるいは核家族で育児ノイローゼになるなど、様々なストレスがうつ病を呼んでいるようです。日本では1年間で3万人以上が自殺しており、そのうち半分の人は何らかの形でうつ病が原因だと言われています。私の経験から言いますと、うつ病で自殺未遂をした人はその10倍、10万人を下らないと思います。

### 3 この苦境をどうやって乗り切ったか

#### ■仕事も家事も全て計画的戦略的に <資料4>

**この苦境をどうやって乗り切ったか①**

**'84年～'87年** パートナー肝炎のため3年間で5回入院  
子供は中2、小6、小5の3人

**仕事も家事もすべて計画的戦略的に**

5時半起床 3人分の食事と弁当 18時退社  
土曜日は病院に見舞い、日曜は一週間分の家事

**会社では仕事の計画性効率性の徹底、結論先行、会議時間の半減**

資料の簡素化、何事も常に先を読む仕事のやり方  
(ビジネスは予測のゲーム)

**趣味、交友範囲などの削減、絞込み**

— テニス、推理小説との一時的別

<資料4>  
高野史郎著『うつ病』

私は18年間大阪にいましたが、87年以降、東京・大阪を交互に6回異動しています。家内はこの時にたくさん入院していましたが、実は同じ時期に長男も2回入院してしまっていて、午前中は横浜の長男の病院に見舞いに行き、午後は東京の家内の病院に見舞いに行くということをしていた時期もあります。

この苦境をどうやって乗り切ったかということですが、84年からの3年間、家内はほとんど入院生活で、子どもはまだ小さかったですから、毎朝5時半に起きて3人の子どもたちの朝食と弁当

を作っていました。私はその年に課長になっていましたので、部下より1時間早い8時には出社して、自分と部下の仕事の段取りをつけます。一直線に仕事をやって夕方6時には会社を出ます。7時に家に着いて夕食の支度をするのですが、当時は今のようにスーパーでお総菜を買って並べれば良いという時代ではなく、材料から作りました。子どもたちはお腹を空かせて待っているので、手伝いをさせて急いで作ってご飯を食べさせ、宿題をやらせ、お風呂に入れていました。土曜日は病院へ見舞いに行きますが、週に1回しか行けないため、なるべく長い時間いてあげて、日曜日は1週間分の掃除と洗濯と買い物をしました。

会社で私はスタッフ部署に在りまして、会議やイベントの立ち上げなどをしていましたが、私が主宰する会議は半分止め、残った会議は所用時間を半分にしました。また、使う資料も長いものは許さず、事前提出を義務付けました。私はその頃から部下に「ビジネスは予測のゲーム。次に何が起こるかということを先手先手で考えて手を打ちなさい。」と伝えてきました。

この時、私にとって非常にラッキーだったのは小学校5年だった長女が、母親ゆずりの料理大好き人間だったことです。料理の本を買ってきて順にマスターし、4ヶ月足らずで主婦顔負けの腕前になりました。私の帰りが少々遅くなっても、彼女が料理を作ってくれる。料理を作るだけでなく、障がいのある兄の面倒をみってくれるなど、私は彼女のことを『戦友』と呼んでおり、最大のサポーターでした。

## ■いつかきっと良い日が来ると信じて <資料5>

この苦境をどうやって乗り切ったか②

'97年~'03年 パートナー約40回の入院  
アパート暮らしのレインマンのサポート  
戦友である娘の戦線離脱!  
(\*'96年母親の対応に疲れ家を出る)

毎日戦争!  
クイマー・クイマーの  
緊急体制!

計画的戦略的行動の徹底  
→ だが相手は経営ボードメンバー  
仕事と家事以外は極力排除  
→ だが付き合いはあるし必要

いつかきっと良い日が来ると信じて <資料5>

調査し書質保証書

しかし、この戦友が96年に戦線離脱をしてしまいます。うつ病は色々ありますが、家内の場合には「死にたい」と繰り返し言って、夜は寝ない。そんな家内の対応に疲れた娘は家を出ていってしまったのです。私は1人でも出来ると思っていたのですが、その次の年の97年からパートナーの凄まじい入院が始まりました。そこで、計画的戦略的な行動を徹底しようと思ったのですが、残念ながら私は経営企画室長です。経営企画室というのはトップマネジメントのスタッフです。私の直接のボスは社長ですが、他に会長、副社長、専務がいて、私に色々なことを聞いてきて、指示を出します。私に上司が8人ぐらいいるような感じです。加えて、当時の東レは会議の数が多くて長い。資料が多い。私はそういうのが大嫌いですが、それを決めるのは私ではなく、トップマネジメントです。ですから私は6時に帰れなくなりました。

ただ、私は持って生まれた楽観主義、楽天主義で、「神様は私に試練を与えたというか、ちょっといたづらをされた。」と考え、「そのうち飽きてどこかへ行くだらう、来月、来年になればきっと

良い日が来る。」と思いながらやっていました。まさか足かけ7年もこんな生活が続くとは思いませんでした。

娘は私に似て明るく前向きで友達がたくさんいますが、一時うつっぽくなったことがありました。彼女と次男は一緒に暮らしていましたが、ある日、次男から「お父さん、大変だ。みいちゃんが死ぬと言って飛び出して行った。」と電話があり、びっくりしてアパートへ駆けつけ、近くを何カ所も探しましたが見つからない。警察に届けましたが、行き先がわからないので手の打ちようがなく、アパートで連絡を待ちました。夜の8時半に西部秩父警察から電話がありました。娘は丘の上から飛び降り自殺をしたのです。下がたまたま砂地だったため全身打撲ですみましたが、岩場だったら死んでいました。警察へ行き、その後病院へ行きましたが、夜中の12時をまわっており、彼女はもう寝ていました。次の日の朝は、どうしても朝早く会社へ行かなくてはいけない日でしたので、彼女に手紙を書き、枕元に置いて東京に戻りました。その手紙の一部をちょっと読みます。

『親愛なる美穂子へ。適当な紙がなかったので、こんな会社の資料の裏の手紙にしました。今回のことは、お父さんの人生の中で最も衝撃的な事件でした。110番してから埼玉県警から連絡が入るまでの数時間は不安と恐怖の塊の時間でした。何度も何度もあなたが生きていて欲しい、と神様に祈り続けました。』少し飛ばします。『ですけど、あなたの悩みがどんなに深かろうと、自分の命を絶つことは許されません。あなたは、お父さんに

どれほど愛されている人間か、わかっていません。お父さんは今まで、たくさんの人たちと付き合いきて、あなたほど、お父さんが愛した人はいません。あなたの性格、大雑把なようできめ細かく、大胆なようで繊細な、そんなあなたの本質をお父さんが一番知っています。何よりもあなたの生き方が、お父さんは大好きなのです。この家を支えてきたのは、あなたとお父さんだったでしょう。あなたは、お父さんの類い希なき戦友なのです。お父さんが様々な戦いをしていた時、いつも美穂子が傍にいました。これからもずっといて欲しいし、お父さんは大好きなあなたの生き方を、これからは演じて欲しいのです。あなたの人生は自分が決めて行くものです。それは以前から決められたものでは、決してありません。都合が悪ければ軌道修正しましょう。お父さんは最大限の努力を惜しみません。』

事件が起こった直後だったので、少し気持ちが高ぶってちょっと大きさに書いていますが、嘘は書いていません。彼女はその後、精神科へ行かなくなりました。後で聞きましたら、「あの手紙を読んだら、自分は何とつまらないことで悩んでいたんだろう。自分の人生観を変えよう。自分にはすぐ傍に大切な人がいるんだ。」と気づいたと言っていました。

## ■安心感がうつ病を治した

あれだけ入退院を繰り返していたパートナー（家内）が、2003年以降、一度も入院していません。2003年という年は、私が東レ経営研

究所の社長になった年です。私が社長ですから、会社の仕事のやり方は私の指示に従ってもらいます。つまらない会議はやらない、会議はできるだけ短く、資料はシンプルに、ビジネスは予測のゲーム、先手先手で仕事をやる。忙しい時の残業は仕方ないですが、通常は全員6時に帰るという前提で仕事を組み立ててもらいます。

東レにいた時は、彼女から不安を訴える電話が一日に4、5本入っていましたが帰ることができませんでした。しかし、社長になってからやりくりして帰り、3日続けて帰ったら、「もう帰ってこなくていい」と言われました。今までただの一度も帰って来なかった旦那が3日続けて帰って来た。毎日早く帰って来る。サポートしてもらえるという安心感が、彼女のうつ病を治していき、3年前から彼女は得意の料理を再開しました。

最近、私は会社を出る時に、普通の男性だったら当たり前かもしれませんが、家でおいしい夕食が待っているかと思うと、自分はこんなに幸せでいいのかなと思うことがあります。その前の7～8年間というのは会社を出たら今日の晩ご飯をどうするかというのが最大のテーマでしたから。

#### 4 会社とプライベート <資料6>

誰もが仕事と私生活・家庭を  
充実させること求めている

それができない最大の障害の一つが**長時間労働**と**非効率労働**  
仕事の成果と長時間労働とは必ずしも関係はない

周りには重荷を背負った人は案外多い  
身体障害者、精神障害者、要介護父母、引きこもり者  
**ちょっと手を差し伸べてやるのが大きな救い**

<資料6>  
高野しほ子研究所

##### ■長時間労働と非効率労働

私は自分の家族の障がいと病気のために、自分の時間を確保しなければいけなかったのですが、それは誰でも一緒です。良い映画を観たい、本を読みたい、自己啓発の勉強をしたい。色々やりたいのにできない最大の障害の一つは長時間労働と非効率労働です。仕事の成果と長時間労働とは必ずしも関係はありません。

##### ■病気、障がい、介護は誰もが等しく抱える問題

それから、周りには重荷を背負った人は案外多いです。身体障がい者は日本に350万人、うつ病は400万人から500万人、自閉症は100万人います。引きこもり、不登校は120万人、予備軍を入れたら300万人だそうです。それから、認知症は200万人を超えるそうです。アルコール依存症は240万人いると言われてます。ダウン症、統合失調症、ガンにかかった人、ガンの手術をして再発を恐れている人、ニート、シングルマザー、家庭内暴力、幼児虐待、ギャンブル依存症、他にも色々あるでしょう。これを全

部足してみると、2,000万人を超えるのです。日本人の4人に1人が何らかのハンディを持っているにも拘わらず、この世の中は健常者で構成されているように見える。何故でしょう。誰も言わないからです。何故、言わないのですか。「恥ずかしい」「出世の妨げになる」など色々なことを考えるからだと思うのですが、私はある時から全てオープンにしましたが、そのようなマイナスはほとんどなく、「佐々木さん、すぐに帰ってください。あとは私たちがやりますから。」と、むしろプラスのことがたくさんありました。会社の仕事はチームでやっています。一人ひとりの細かい事情まで知る必要はありませんが、おおよそどうということが起こっているのかは理解しておかなければいけないと思います。

私の先輩に、「会社にプライベートを持ち込むな」と言った人がいますが、そんなことはできません。重症の認知症の親御さんの徘徊が始まったらすぐに帰らなくてははいけない。子どもが40度の熱を出したら帰らなくてははいけないのです。これから介護退職が増えます。40代、50代の働き盛りが親の介護のために会社を辞めなくてははいけない。昨年の統計で10万人とありますが、実際はもっと多いでしょう。大介護時代を迎えます。少子高齢化で、一人っ子が2人結婚したら4人の親の面倒をみなくてははいけないという時代が来るのです。障がいや病気を持っていることは、恥ずかしいことでも何でもないのです。誰でも等しく持っているリスクです。いつ自分の周りに起こるかわかりません。

## 5 仕事の進め方の基本

### ■仕事の進め方の基本10箇条

<資料7、資料8>

仕事の進め方の基本	
1. 計画主義と重点主義	仕事の計画策定と重要度を評価する すぐに走り出しはいけない
2. 効率主義	最短コースを選ぶこと ブアなイノベーションより優れたイミテーション
3. フォローアップの徹底	自らの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
4. 結果主義	仕事はそのプロセスでの努力も理解するが、 その結果で評価される
5. シンプル主義	事務処理、管理、制度、資料、会話は シンプルを持って秀とする

<資料7>  
東レ経営研究所

仕事の進め方の基本	
6. 整理整頓主義	仕事の迅速性に繋がる
7. 常に上位者の視点	自分より上の立場での発想は仕事の幅と 内容を高度化する
8. 自己主張の明確化	しかし他人の意見を良く聴くこと
9. 自己研鑽	向上心は仕事を面白くする
10. 自己中心主義	自分を大切にすることは人を大切に すること

<資料8>  
東レ経営研究所

「ワーク・ライフ・バランス」の仕事のやり方について話をします。私は課長になった時に、部下全員に仕事の進め方の基本10箇条というものを発信しました。私は良い習慣は才能を超えと思っています。1番目「仕事は計画的に」。これは当たり前のことですが、私は着任したら、2ヶ月以内にこの職場にいる間に何をするかということを決めます。それから、この1年間でどんな仕事をやるかということ部と一緒で議論し、優先順位の高い順番に挙げた10項目のうち、最低7割はやろうとみんなで決めます。決めたら、その重点項目の優先順位を上司と相談します。目上

の人というのは、私たちとまた違った考え方を持っています。「優先順位が反対だ」「ここに書いていないことで、やって欲しいことがある」と必ず言いますから、上司と調整を取った上で計画をフィックスする。それから、毎月の計画、毎週の計画を立て、そして毎日の通勤電車の中で手帳を見ながら一日の仕事のイメージを決めます。9時から10時までは何をやる、12時まで、15時まで、18時まで。最初はこのイメージ通りにはいきませんが、習慣とは恐ろしく、これを毎日続けて訓練していると、ほとんどイメージ通りにいくようになります。

そして、1年間が終わったら、「どれぐらいできたか」「何故できなかったか」「どうしたらできたか」ということをまたみんなで議論をし、次の年の計画を作ります。「必ずフォローアップをする」ということです。

2番目は「効率主義」、仕事はやはり最短コースを選ぶということです。4番目「結果主義」、仕事はがんばった、努力しましたでは済まない。結果を残さなくてははいけません。5番目「シンプル主義」、よく物事を理解している人の話は完結でわかりやすいですが、わかっていない人の話はダラダラと長く、複雑でわかりにくい。私が東レ経営研究所の社長の時、週1回3分間スピーチを2人ずつしました。自分が言いたいことを3分でまとめるのは凄く難しいのですが、2ヶ月経ったら多くの社員が3分以内で喋るようになりました。資料も同じで、4枚、5枚に書くのは簡単ですが、1枚にまとめるのは大変なのです。会社の



仕事は、事務処理も管理も制度も、資料も会話もメールも、シンプルをもって秀と成す。複雑でわかりにくい仕事のやり方をしている人は、仕事を私物化するので継承がなかなか難しい。ですから、なるべくシンプルにするということです。

それから6番目「整理整頓」、物を探す時間は結構会社では多いです。最後に一番大事なのは、「自分を大切にすること」です。自分を大切にすることは、人を大切にすることです。

### ■常に具体的な例を出して

ただ、この10箇条を単に「計画的に」「シンプルに」と言うだけでは、抽象的で説得力がありませんから、私は、その職場の具体的な仕事を例に出して、「こうやれば効率的にできる」と言ってきました。今日は、皆さん方の仕事の中身がわからないのですが、二つ例を申し上げます。

一つは、私は大学時代に数学が苦手な高校2年生の家庭教師をしていました。私は最初に中学1年の教科書の復習から始めました。中学3年の復習まで終わったところで、彼に「数学というのは答えに至るパターンというのがいくつかあって、今から教えるから全部暗記しなさい。数学はそのパターンを覚える暗記科目だから。」と言いました。彼は、私の教えるパターンを暗記し、だんだん数学に興味を持ちだして、高校2年の10月にクラスの授業に追いつきました。3学期には数学でクラスのトップになり、自信がつき、他の科目も一生懸命やりました。そして、慶応大学にストレートで入りました。彼は頭が悪かったのではな

く、勉強の仕方、教え方が悪かったのです。

二つ目は、夏の甲子園です。4年前に駒大苫小牧と早稲田実業が決勝戦を戦って引き分け再試合になり、4対3で早稲田実業が優勝しましたが、もし駒大苫小牧が勝っていたら、3年連続夏の甲子園優勝でした。全国4千数百校が頂点を目指して戦っている中で、どうして特定の高校が3年も続けて優勝するかもしれないということが起こるのですか。全国の中学校から一番優秀な野球選手が駒大苫小牧に入っているわけではありません。子どもたちが日々の練習で全国一になるには理由がある。当時の香田監督です。野球のノウハウの塊のような人です。バント・走塁・外野からの返球の仕方、合宿や練習試合の持ち方、最後は大試合であがらないメンタルの強化を徹底的に教え込む、だから強くなる。

その香田監督に野球を教えた我喜屋監督は、3年前に沖縄の興南高校の野球部監督に就任されました。そして、今年の春の選抜、夏の甲子園は興南高校が優勝しました。我喜屋監督の優勝コメント、あのような哲学的なコメントをされた監督を私は他に知りません。優秀な監督についたら、子どもたちは成長していくのです。特定の高校や大学が、ラグビーやサッカーが強いのは、全て理由があるのです。

それでは会社はどうですか。何も知らないで入ってきた新入社員に、「会社の仕事はこうやってやるんだ」と教えていますか。ほとんどの会社は教えていません。

## ■ 偏見を含めてのアドバイス

### <資料9、資料10>

#### 偏見を含めてのアドバイス①

1. 3年で物事がみえてくる。30才で立つ。35才で勝負は決まり。
2. 礼儀正しさにまさる攻撃力はない。
3. 朝出勤のとき走る者、遅刻する者は教歩の遅れをとる。  
日々10分の差、30分の差。
4. 沈黙は金にあらず。正確な言葉、表現に気を配ること。
5. 読書の価値は本の数ではない。多読家に仕事のできる人は少ない。  
本は選べ。ベストセラーは読んで損することは少い。
6. 名刺の持ち方、出し方、保管の仕方は、  
他人に対する思いやり、関心の程度を表わす。
7. 1つの外国語マスターは最低の条件。

<資料9>

読書しるべき研究所

#### 偏見を含めてのアドバイス②

8. 酒の飲み方はその人の品性を表わす。酒の上での失敗は高くつく
9. メモをとるとよく覚え 覚えると使う 使うと身につく
10. 東レは最終の職場ではない
11. 男にとって女性への考え方、対応は、人生や他人に対する考え方  
の程度を表す 女性差別をする人は女性に限らず差別する
12. 子供は親の鏡、親は子の鏡 子供の教育に関心をもち  
家庭、学校、社会に責任をもつこと
13. 出世はその人の人間性、能力、努力の1つのバロメータ
14. 友だちは大事にしよう。友情は手入れが必要
15. 人生に必要なのは勇気と希望とSome Money 身分相應の金遣い

<資料10>

読書しるべき研究所

「仕事の進め方の基本10箇条」以外に、偏見を含めてのアドバイスを15項目発信しました。これは38歳の時に書いたもので、今ならもっと気の利いたことを言いますが、おもしろいかなと思っただけでご紹介します。

「3年で物事がみえてくる。30才で立つ。35才で勝負は決まり。」。会社へ入って3年も経てば、世の中のことがわかります。30になれば大きな仕事ができ、35になれば、会社の部長か役員の仕事ができます。ただ、日本の企業は経験を重視する年功序列の世界ですから、しばらく待たなくてはならないということです。

それから、「礼儀正しさにまさる攻撃力はない」。私は部下に「礼儀正しさに一本で東レの役員になれる」と言ってきました。役員とはリーダーです。リーダーというのは、私は幼稚園で教えてもらったことがきちんとできる人だと思っています。人に会ったら挨拶しなさい、みんなと仲良く遊びなさい、仲間はずれを作ってははいけません、ウソをついてはいけません、間違ったことをしたら勇気をもって「ごめんなさい」と言いなさいといったことです。しかし、こういうことができる社会人はあまりいないのです。

3番目は、ビジネスマンの鉄則「時間厳守」。4番目は「きちんと言葉で話をしなさい」。5番目「読書の価値は本の数ではない」。私が課長の時に、東レに三賢人と言われる人がいました。1年間に200冊以上の本を読み、何でも答えてくれる物知り博士ですが、この3人の共通点は仕事ができないということでした。知識があることと仕事ができることとは違います。仕事にはパッションがいるのです。自分の行動に落とし込まないような知識は、いくら重ねても何の役にも立たないと思っています。

12番目は、「自分の家族やコミュニティに対する責任」です。私は、毎月PTAに出ていましたが、当時、お父さんは一人も来なかった。自閉症者親の会もほとんどお母さんが来ます。父親は会社の仕事をしているだけでいいのかと思ったので、こういうふうに書きました。

## 6 部下を定時に帰す仕事術

### ■タイムマネジメントは「最も大事なことは何かを正しく掴むこと」

『部下を定時に帰す仕事術』という本を出しましたが、私は、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掴むこと」だと思っています。会社の仕事は雑用の塊ですから、雑用をしない、または拙速に済ませ、大事な仕事をするということなのです。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」です。価値のない仕事をいかに効率的にやっても意味がないでしょう。これから申し上げることは、東レの中で企画の仕事をしてきた人間の仕事術で、仕事術は職種によって異なりますので、皆さんに当てはまらないこともあります。

### ■計画先行・戦略的仕事術

#### <資料11、資料12>

#### タイムマネジメントはビジネスパーソンの基本

##### 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
- ・ スケジュール化の癖をつける
- ・ 最初に品質基準を決める
- ・ デッドラインを決めて追い込む
- ・ プレーイングマネージャーになる
- ・ 最初に全体構想を描く
- ・ 不確実な仕事はとりあえず始めてみる

<資料11>  
東京レニング研究所

#### タイムマネジメントはビジネスパーソンの基本

##### 1. 計画先行・戦略的仕事術

- ・ 締め切りは1週間前 締め切りは交渉次第
- ・ ビジネスは予測のゲーム
- ・ スケジュール表で時間を「見る」
- ・ 時間予算の把握
- ・ 自分へのアポイントを入れる
- ・ 部下の昇格準備は1年前から
- ・ 部下力の強化(上司の注文 強み コミュニケーション)

<資料12>  
東京レニング研究所

私は計画が大事だと思っており、戦略的な計画立案は仕事を半減にしていると思っています。私が課長になった時、まず、「部下13人が過去1年にどんな仕事をどれだけの日数をかけてやったか」という分析をしました。

仕事の内容と所要日数を書かせ、さらに仕事の重要度を1～5のランキングで評価させてみると、A君は重要度ランキング2の仕事で2ヶ月もかけている。「これは2週間の仕事だ」。また、B君は極めて重要な仕事を3週間で途中で止めている。「これは2ヶ月かけてでもやるべき仕事だったから、必要日数2ヶ月」。こうして出した必要日数を全部足すと、13人の合計は実績の4割です。もちろん、会社の仕事はやってみないとわからない面もありますが、大体半分というところではあります。

そこで、私は部下に業務計画書、先程お話しした重要度評価と、何日間あるいは何月何日までに終わるという計画書の提出を義務付けました。私はそれを承認するか修正指示を出します。いわば、私は部下に仕事を発注し、部下は私から仕事を受注するわけです。仕事は発生した段階で品質基準を決めるべきだと思っています。平均60時間の残業時間は、ゼロにはなりませんでしたが、一桁になりました。周りの管理職は、「これやっという」で終わりです。やり方もかける日数も全部、部下任せです。私は、「デッドラインを決めて追い込め」と言っています。この仕事を今日中に、今週中にやると決めて、その通りにやってしまうのです。

## ■時間節約・効率的仕事術 <資料13>

### 2. 時間節約・効率的仕事術

- ・ プアナイノベーションより優れたイミテーション
- ・ 仕事は発生したその場で片付ける
- ・ 拙速を旨とせよ 時には寝かすのは有効
- ・ 人は決め付けろ
- ・ 口頭より文書が時間節約 様式を決める
- ・ 整理整頓はスピードアップの伴走者
- ・ ファイルやフォルダーの持ち方 eメールは正確・簡潔に

<資料13>

購買し販売研発部

私が出向から東レに帰って来た時に一番最初にした仕事は、書庫の整理でした。経営会議、常務会議や販売会議など、色々な貴重な資料が山とあったため、作業着に着替えて1ヶ月間書庫に閉じこもり、書類を半分棄てました。残すべき書類はカテゴリ別に重要度ランキングをつけて、ファイル体系を作りました。会社の仕事は同じことの繰り返しで、誰かがどこかで似たようなことをやっています。過去のファイルに書いてある考え方、フォーマットをいただき、それを最新のデータに置き換えて、自分のアイデアを乗せればいいのです。書庫にある書類というのは、最後の一番良い作品だけが残っているわけです。ですから、私は部下に「プアナイノベーションより優れたイミテーション」と言ってきました。優れたイミテーション（模倣）を継続しているうちに、優れたイノベーション（革新）ができると思っています。

仕事が発生したらその場で片付ける。私は経営会議の常務会の議事録を書く仕事もしていましたが、必ずその日のうちに書き、絶対に次の日に持ち越しませんでした。海外出張の時には、帰りの

飛行機の最初の1時間半で出張レポートを書きました。本当は疲れていますから、お酒でも飲んで寝たいのですが、それをすると、会社に戻ると書類の山、上司は私に仕事の指示をしようと待っています。そうなる出張レポートを書けないですから、その場で片付けていくということです。

## ■時間増大・広角の仕事術 <資料14>

### 3. 時間増大・広角の仕事術

- ・ パレートの法則 捨てる仕事を決める 拙速を旨とせよ
- ・ 出ない 会わない 読まない
- ・ 人の力を借りる 部下に任せる
- ・ 上司との付き合い方は最重要課題
- ・ 2段上の上司との上手な付き合い方
- ・ 会議は最小限に ミーティングは頻繁に
- ・ 隙間時間の活用 いつも身近に仕事のファイルを持つ
- ・ 目の前の仕事をがんばる わらしべ長者理論

<資料14>

購買し販売研発部

人に与えられた時間は一定だと言われるかもしれませんが、やりようです。先ほど仕事が発生した時点で品質基準を決めると言いましたが、一番良いのは仕事をやらないことです。やらないで済む方法はないか、或いはこのことについて誰が一番知っているか、どこに一番詳しい資料があるかということが大事です。

それから、会議に出ない、人に会わない、書類を読まない。これは、極めて危険な思想ですからお勧めしません。しかし、私が東レの中で出た会議の3分の1は出る必要のない会議でしたから、どうしても必要な会議にだけ出ていました。「人に会わない」というのは、私は審議会の委員をやっていますが、省庁の課長と担当が説明に来ると

言うのを全部断り、メールでいただいた資料を読んだ後に電話で話をします。霞ヶ関から私のオフィスに来て説明するのに1人で2時間半、2人で5時間。審議会の委員は十何人います。本当にその仕事をするために人に会わないといけないのか。ひょっとしたら丁寧なメール、丁寧な電話で済むかもしれません。

それから、上司との付き合い方は最重要課題です。サラリーマンにとって上司は、自分を評価し、異動を決める人ですから大事です。私は、上司のスケジュールを把握した上で、2週間に1回、一番暇な時間帯を狙って30分のアポイントを入れていました。その際、前もって「報告事項3件～」、「相談したいこと2件～」と要件を必ず文書で渡します。人は起こることが事前にわかっていると落ち着きます。上司は部下の報告事項はほとんど聞いていません。相談には、「自分の出番だな」と身を乗り出しますが、「これには選択肢がAとBとありますが、こういう理由でAを取りたい」と言うと、大抵上司は「それで行け」となります。部下が一生懸命考えたことは、よほどおかしくない限り反対しません。これを続けると、30分のアポイントが20分になりやがて15分になります。すると、残った15分で、上司はプライベートな話もしてくれたりします。「昨日、バーディーが出てね」「嫁さんとケンカしてね」…スケジュール、悩み事、出身校、家族構成、血液型、誕生日等々。皆さん、上司の誕生日を知っていますか。誕生日に「おめでとうございます」と言うと、プラス10点ですよ（笑）。

## 7 ワーク・ライフ・バランスの効果

### <資料15>

ワーク・ライフ・バランスの効果

- ・社員の満足度を高める ―― がんばる気持ちになる  
日本人は働きすぎで心身ともに疲労
- ・生産性の向上につながる ―― 効率的組織になる  
仕事の見直しにより、時間当たりの生産性の向上
- ・有能な人材の確保 ―― いい人を惹きつける  
働きやすい会社に有能な人材が集まる  
定着率の向上 帰属意識の醸成

「ワーク・ライフ・バランス」ではなく「ワーク・ライフ・マネジメント」

<資料15>  
東京経済大学

ワーク・ライフ・バランスの効果は3つあります。1つは社員が元気になります。6時に帰って自分の好きなことをやるのですから。人と話をしたり、本を読んだり、家族と付き合ったりすると良いアイデアが出ます。情報も入ります。

2つ目は、私のように6時に帰らなくてはいけない人間は、毎日、最短コースで行くことを考えるので生産性が上がります。毎日最短コースでいくにはどうしたらいいかを考えている人間と、考えないで夜中までただもくもくと仕事をしている人。10年やったらとんでもない差になります。

3つ目に、そういう職場は評判になりますから、良い人が集まってくる。そして良い人が辞めない、定着率が上がるということです。

ただ、私は、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉があまり好きではありません。なんとなく『釣りバカ日誌』のようにどちらにも適当にやるような感じじゃないですか。私がやってきたのは、仕事も家族も必死で追い求めた「ワーク・ライフ・マネジメント」と言っています。

## 8 おわりに <資料16>

### これからの時代をどう生きるか

- ・ 「起きたことはすべて正しい」は正しくない
- ・ 愛とは責任である
- ・ 病気や死で落ち込まない
- ・ 運命を引き受けよう

<資料16>

購買し書で資料

最後に、独り言のようなもので締めさせていただきます。この間、勝間和代さんの『起きたことはすべて正しい』という本を読みました。彼女はその人に能力があって、努力した結果として事実が起こるのだから、起きたことはすべて正しいと言ったのですが、私はこれは正しくないと思います。私の場合、あの時娘が見つけなかったら家内は死んでいました。私が東レ経営研究所に異動になっていなければ、家内のうつ病は治らなかつたかもしれない。そうだったら私は本を書くことはありません。テレビに出ることもなく、今日ここに立っていません。全て「たまたま」起こったことです。私が家族のことをカミングアウトしたら、たくさんの方が「実は私の家族も」と言ってくれました。みんな重たい荷物を抱えて走っていますが、結果がなかなか出ないのです。ちょっと結果が出たからといって、起きたことはすべて正しいと言って欲しくないというのが私の気持ちです。

吉本ばななさんが、私の『ビッグツリー』を読んで、「佐々木さんという人は愛とは責任であることを全うした人だ」と書きました。私はそれを

読んで、「そんなことはない、私は別に責任でやったわけじゃない。」と思ったのですが、ある講演会で「奥さんと離婚を考えたことはありますか？」と聞かれ、「一度もありません。自分が結婚したのでしょうか。自分がつくった子どもでしょうか。自分が選んだ仕事でしょうか。その中でがんばらなくてどうするのですか。」と答えた時に、ばななさんが「愛とは責任である」と言われたのは、当たってないこともないかと思いました。

私の人生観のど真ん中にあるのは、「運命を引き受けよう」です。私は6歳で父を亡くしました。27歳で未亡人となった母は、4人の子を抱えて朝から晩まで働きましたが、毎日にこにこ笑っていました。そして、私たちにいつも言っていたのは、「運命を引き受けよう。その中でがんばろう。がんばっても結果がでないかもしれない。だけど、がんばらなかったら結果は出ないじゃない。」という言葉でした。

最後に、神様は素晴らしいプレゼントを私にくれました。今、大変幸せな毎日を暮らしています。

ご清聴ありがとうございました。