

Topic Teasers Vol. 68: Living Through Overload

過剰な仕事の中で生き抜く

著者：バービー・デイビス([Barbee Davis](#))

翻訳：高木広道、PMP

Practice Areas: [Career Development](#), [Communications Management](#)

適用分野：キャリアディベロップメント、コミュニケーション・マネジメント

質問：私は不満を口にする方ではないが、どれだけ熱心に働こうが時間を費やそうがどうにもならないほどのオーバーロード状態に達したと思える状況にある。割り当てられたプロジェクトを上手く処理できていない状態からどうやってそう思われずに抜け出せばよいだろうか。

A. たとえあなたがそうする権利を持っていたとしても、不満を口にすることでマネジメントがあなたのことを挑戦的な環境にステップ・アップできない人と考え昇進の機会が減るので、それは口にすべきではない。

B. 私達には、やるべき仕事をすべてこなすことができない時がある。自分自身に負けたということを認め、論理的な物事の負荷を軽減する方法を見つけ、その状況に舞い戻らないようにするための計画を立てるべきである。

C. あなたのチームに、各自 1 日あたり 90 分多く仕事をするよう頼みなさい。彼らがサービス残業をするうちに、プロジェクトの成功のために特別なことをしているという満足感が、将来一緒に仕事することに対してポジティブな影響を与える。

D. 設定された期限に間に合わせるために、1 人または 2 人新しい人をチームに追加する必要があることを上司に説明するための統計を準備しなさい。要員不足のチームが成功するためには、人員の追加は考慮しなければならぬ点である。

答え：B. 私達には、やるべきすべての仕事ができなくなってしまう時がある。自分自身に負けたということを認め、論理的な物事の負荷を軽減する方法を見つけ、その状況に舞い戻らないようにするための計画を立てるべきである。

これは、あなたがどのような産業で働いているか、もしくはあなたが使うプロジェクト方法論やプロジェクト・チームのサイズや構成にかかわらず、より一般的になりつつあるタイプの質問である。多くのプロジェクト・マネジャーは、昇進がしばしば彼らの社会一般の尺度内の経験や成果の実績に依存することに気づいている。そのため、彼らはより多くの仕事を受け、それを他のチーム・メンバーに渡そうとする。結局、理論的には、プロジェクト・マネジャーは実際にはプロジェクトの仕事をするわけではない。

しかし、現実には多くの会社が近年の世界的景気停滞から長引く財政的沈滞を経験していて、より高い生産性を今いる従業員から絞り出そうとしている。恐らく、それらの会社は他の仕事や職業に移る人の代わりを見つけることさえ顧みていない。そして、各チームやプロジェクト・マネジャーが完成まで一つのプロジェクトで働き、将来のプロジェクトに強みとして利用できるものを獲得するために適宜回顧しながら教訓を効果的に記録する、というのは物語のような理想である。むしろ、多くのチームが複数のプロジェクトに連続的に取り組んでいる。または、少なくとも一つのプロジェクトは最終仕上げにはいつの間、他方は統合マネジメントの開始段階にあり、3番目のプロジェクトはあなたが開始するのを待っている状況にある。

現実には、プロジェクト・マネジャーにますますプレッシャーをつのらせることになる。そこでプロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・タスクの流れを継続させるには悪い方法であることをよく理解しながらも、プロジェクト・アクティビティを実行せざるを得なくなるかもしれない。プロジェクト・マネジャーが実際にプロジェクト・アクティビティを実行している間、障害を除去し、チーム・メンバーをガイドするために時間を割ける人材が不在となる。同時に、経営チームや顧客がプロジェクトがどのように進むかに対して現実的な見方を持っていること、そして、プロジェクトの成果に対する期待を明瞭化できていることを確認する人材が不在になる。

1. 週 40 時間労働は、私達の多くにとっては忘れられた夢である。それどころか、最近の研究では、指導的地位にいる人（プロジェクト・マネジャーを含む）の 46%が、5 年前と比較してより多くの時間を費やしていることを示している。このことは急速に心身の疲労をもたらす。もしあなたが毎日長時間働き、それでもまだ仕事が必要なペースに達しないのであれば、その答えはそれ以上に働くことではない。

非常に少ない資源およびプロジェクト間の回復時間がほとんどない中で、多くの要求のために私達が感情的、精神的および体力的に疲弊している時、あなたのエネルギーは削がれ、生産的であることを減じられ、最後には仕事について絶望的で腹立たしいと感じることになる。そし

て、会社が休暇とフレックス・タイムを増やしても、最近の統計では仕事の責任故に取得可能な休暇時間の約 77%しか消化していないことを示している。

2. あなたが心身の疲労を感じているかどうか、時間を割いて自己査定をください。あなたは、無力であると感じ、やる気を失い始めていますか？ 一晩中睡眠が取れるようなめったにない日でさえ、あなたは常に疲れを感じますか？ あなたは、普段は一緒に働くことを楽しめる人達とさえ、意見が食い違って対決的になっていますか？ これらは心身の疲労のほんのわずかな徴候である。

一時的だが、早い対処法は短い時間を自分の為に使う事だ。エレベーターを使うよりも階段を登りながら一人になって考える少しの時間を取ってみなさい。あなたがいるフロアより上または下のフロアの洗面所を使ってみなさい。また、最低 2 時間毎に 5~10 分の休憩を取るとは身体的にもよく、あなたが問題を解決するための計画を立てるのに十分な視点を得ることを可能にする。そして、わずかな運動はその休憩を一層強力なものにする。

3. あなたが何をしたいのか、どんな活動があなたにエネルギーを与えるのか理解しなさい。その日一日の士気を高めるため、それらのことを朝一番に行いなさい。私達のほとんどは、エイブラハム・マズローと彼の欲求 5 段階説を熟知している。彼が記述するピラミッドの頂点は、自己実現である。もしあなたが、他者の要求に応える為にあなたの仕事人生のすべてを費やし、あなたに割り当てられたすべてのプロジェクトにおいて静かに取り組むならば、ポジティブでタイムリーではない絶望的な結果とは関係なく、これは自己実現とは正反対のものである。

グーグルや他のシリコン・バレーの雇い主は、従業員に 1 週あたり 1 日とか 20%の時間を与え、彼らに関心を起こさせる他のプロジェクトで働かせている。そうすることで、彼らは自分に重要な事をやっているということを感じるようになる。これは心身の疲労を軽減させる。

4. 一瞬であっても、あなたが身体的負荷を一度せき止めたら、仕事に優先順位を付ける視点(全体像)が持てるようになる。等しく重要かもしれないが、すぐにやらなければならないことと、締め切りまで時間があるものと分けなさい。これらの「必要なもの」を完成することに焦点をあて、少なくとも何かを成し遂げているという感覚を得るために、チームの助けを得なさい。順番を待つ列が詰まっていて、自分一人でタスクを掘り下げ解決するべきではない時に無干渉アプローチを試みることは、プロジェクト・マネジャーとして非常に困難である。

ドワイト D. アイゼンハワー大統領は、タスクを「緊急」および「重要」に分けることが得意だった。緊急のタスクは率先的というよりも即時反応的に即座の対応を要する。思いがけなく対処しなければならない消火活動を思い起こしなさい。

対照的に、重要な活動は長期的な任務、価値および究極の目標を達成することを可能にする。緊急カテゴリーのタスクに私達が掛かりつきりにならなければ、緊急かつ重要な活動は、最初にやらなければならない。彼はその有名な引用文を次のようにまとめている。「重要な事項のほとんどは緊急ではなく、緊急な事項のほとんどは重要でない。」

現実的な目標を立て、それらの目標を達成するためのステップを定める見通しがついたなら、あなたの心身の疲労が減少していることに気付くだろう。

5. この時点で、もしあなたがいくつかのプロジェクトに同時に携わっているならば、通常はボスと一緒に現実的な期限の優先順位付けを行う必要がある。あなたがどれだけ働いたか、またあなたのチーム・メンバーがどれだけ毎晩残業しているかを認めることは容易でない。だが、人間的にやれる以上のことがあなたの皿の上に載っているだけのことでしょう。現在のすべての期限を守ることができないということ、あなたが一旦心から受け入れたら、それらのいくつかの遅延について再交渉することは容易になる。それについて失敗と思う必要はなく、むしろ、仕事量と進捗を客観的に見て、達成可能な完了日程についてあなたのボスに知らせることになる。

あなたに多くのことが割り当てられて過労であるとか、もしくはあなたのチームがうまく働いていないとか、そういう話を持ちかけてはならない。そのような会話をするのは、あなたが伝えたいと思うことの強さを表さない。代わりに、時間通りにプロジェクトが完成できるとか、あなたの意見によれば遅れてしまうとか、そういう経営上の査定をもって会話をしなさい。あなたの結論に対する理由は事実に基づいていなくてはなりません。このことは、あなた自身のパフォーマンスだけではなく、プロジェクトについての議論に展開するだろう。

6. もしあなたのボスがプロジェクト完成日程の遅れについて理解がないなら、あなたがどのようにしてその結論に至ったかということを論理を変えて説明しなさい。そして、あなたの観点をバックアップするための事実と統計を準備しなさい。チーム・ベロシティ、アード・バリュー分析、もしくはその他の馴染み深い技術を準備すれば、自分の意見をバックアップするものがなく単に不平を言っているだけだとは思われぬ。

その人は、もしかするといまだに意見が異なり、元来割り当てられた通りすべてを完成できると主張するかもしれない。それに対して何がこの結論をもたらしたかを尋ねなさい。話すのは事実についてで、意見についての個人的な対立であってはならない。

7. プロジェクトをどのように優先順位付けするかという提案について、用意を整えておきなさい。しかし、最終的な決定はマネージャーの企業戦略に基づいたものとなるようにすること。具体的なアイデアを採り入れなさい。：「私はプロジェクト A と B、またはプロジェクト A と C を終わることができる。もし B が遅れた場合、6 月 15 日までに終わることができる。C を遅らせることは、チームの休暇予定があるため、完成は 9 月半ばになることを意味する」。会社にとって、どちらが最も価値をもたらすのかを尋ねなさい。

8. これらは、資源の制約のために容易に解決されない課題に圧倒されている時のための提案である。しかし、そもそもどのようにしてこの状況に到達したのかを個人的に顧みることも必要である。通常、将来このような状況になることをどのようにしたら避けられるかということの考えにつながる。

もし組織が、貧弱なプロジェクト要員で（数についてであり、貧弱な方法論の利用については）組織の目標を達成しようとしているならば、次の仕事が割り当てられた時に起こることについてあなたは計画する必要がある。

単純な思考プロセスが役立つかもしれない。「私はこれを引き受けるのに適した人物か」を自分自身に尋ねなさい。たとえあなたが一番経験豊かで、勝利チームの運営を任せられる最適な人だとしても、同じくらいに実行可能な人材がいるかもしれない。「この件のパートナーとして、他の誰かを提案できるか」を考えなさい。他のプロジェクト・マネージャーに責任を持たせ、それに対してあなたの専門知識を助言することもできる。これにより、あなたはプロジェクトで働くことを完全に断るのではなく、あなたのキャリアへの将来的な目標—より監督的な役割をすことになる。

9. あるポイントにおいて、あなたは毅然とした態度で、境界線を設定しなければならないかもしれない。追加の仕事に対して、「やれませぬ」と言う必要があるかもしれない。もし、現在のプロジェクトが完成に近づいており、近い将来のビジネス的価値が出てくる可能性があるという事を見せ意見を軟化させることができるなら、あなたのチームをタスクから引き離したくない確かな理由があるということだ。もしくは、あなたのチームが最良のパフォーマンスを発揮するために、過度に働かせ過ぎてはいけないという事を引用するかもしれない。あなたのグループが、いつこの新しいプロジェクトを開始できるかを伝えなさい。もしくは、もし新しい

プロジェクトに緊急で取り組まなくてはならないならば、現在の仕事がもしかすると遅れてしまうことがあるということを伝えなさい。

私達の誰もが私達が人間であること、そして効果的にものごとを終える以上のことを実際はできると言うことを認めたくない。しかし、もし私達および私達のチームができることの限界を受け入れ、最善の仕事をした場合、多くの仕事のなかでより確実に現実的な仕事量について交渉する勇気を持つことができる。