

# THE RULES OF WORK

RICHARD TEMPLAR

リチャード・テンブラー

桜田直美 訳

できる人の  
仕事のしかた  
〔新版〕

Discover

THE RULES OF WORK, 04/E

by

Richard Templar

© Pearson Education Limited

2003 (print), 2008 (electronic), 2010 (print and electronic), 2013 (print),

© Richard Templar 2015 (print and electronic)

This translation of THE RULES OF WORK

is published by arrangement with Pearson Education Limited

through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

## はじめに

ルールについて意識しはじめたのは、もうずいぶん昔のことになる。

なにしろ私が、まだマネジャー補佐をしていたころのことだ。その当時、会社はマネジャーに昇進させる人物を探していた。候補は二人。私と、そしてロブという人物だ。

経歴だけを見れば、私のほうが経験豊富で、専門知識もあった。また周囲のスタッフのほとんどが、私がマネジャーになることを望んでくれてもいた。

昇進が決まる前、私は会社が契約しているコンサルタントに、私が昇進する確率についてどう思うか質問してみたのだが、彼は「難しいだろう」と答えた。

正直私は驚いた。スキルも専門知識もあり、スタッフも望んでいるのになぜ？ 彼もそれには同意したが、やはり難しいと考えているようだった。彼はこう答えた。

「問題は、歩き方がマネジャーらしくないことだ」

「それじゃあ、ロブはマネジャーらしく歩くのか？」と私は尋ねた。

「そのとおり。たぶんそれが決め手になるだろうね」

彼の言うとおりだった。本当にマネジャーに昇進したのは、私ではなくロブだった。

このことがきっかけになって私は、認められる人は、どういう原則に従って行動しているのかを観察し、集めて、整理することに取り組むようになった。そう、このときが「仕事のルール」の誕生の瞬間だったのである。

それから、時間をかけ職場を観察していくうちに、優秀なマネジャーにはそれらしい歩き方だけでなく、それらしい服装や身だしなみ、話し方、態度があることに気がついた。

仕事というのは、経験があり、実務能力が高いだけでは十分ではない。これは私にとっては新鮮な発見だった。

「仕事のルール」は少しずつ形になっていった。何年もかけ、さらに経験を重ねる中でルールは増え、それぞれの内容は熟成していった。

やがて私は会社を辞め、コンサルティング会社を起業した。そして、「仕事のルール」を使いマネジャーたちを訓練し、世に送り出した。彼らは、ルールを身につけ活用して、

自分の運命を切り開いていった。

さらに、私は「仕事のルール」を一冊の本にまとめることにした。それが本書である。

本書は信じられないようなベストセラーとなった。これまでにイギリスだけで四〇万人を超える人に読まれている。さらに評判が世界に広まり、本書は五〇以上の言語に翻訳された。世界中でどれだけの人が本書を読んでいるのかは、私も把握していない。

それでも、あなたはまだ疑っているだろう。このルールとは、一体どういう仕組みになっているのか。他人を利用するような方法ではないのだろうか。

よく聞かれる質問をここでご紹介しておこう。

質問…ルールを守るといことは、私は別の人間にならなければならないということなの  
でしうか？

答え…ノー。態度を変える必要があるが、性格や価値観を変えることはない。あなたはあ  
なた自身のままで、今よりもうまく立ち回り、さらに成功することになる。

質問…ルールを学ぶのは難しいのでしょうか。

答え…ノー。本書を読むのは簡単だ。仕事の合間にでも、一週間か二週間で読み通すこと

ができるだろう。ただし、完全に自分のものにするまでには、相当の時間がかかる。人生とは一生勉強だ。たった一つのルールを学ぶだけでも、まったく学ばないよりずっといい。

質問..すでにルールを実践している人はどこにいますか？

答え..本当に優秀なルールの実践者は、いかにも「ルールを実践しています」という態度を表に出さない。完全に自分のものにして、自然にふるまうことができるからだ。しかし、ルールを実践するようになれば、同じ実践者を見つけるのは簡単になる。彼らがどんな状況でどのルールを使っているのかが分かるようになるだろう。

質問..すぐに効果を実感できるのでしょうか？

答え..もちろんイエス。ルールを実践したとたんに効果を実感するだろう。

質問..ルールを使うことに、何か倫理的な問題はないのでしょうか？

答え..倫理的な問題はまったくない。ただ生まれ持ったスキルや才能を生かし、意識的に活用するだけだ。ポイントは「意識的に」という言葉だ。

最初は、自分の言動をどうするか、前もって決めておいて、「意識的に」それを実行することになる。準備したような感じは表に出さず、自然にふるまいながら（もちろん「意識的に」そうするのだ）、変化を見逃さず、自分の能力を最大限に活用していくことになる。

質問…ルールを実践するのは、難しいのではないのでしょうか？

答え…答えはイエス。簡単ではない。もしあなたが今、大変な思いをして働いているとしても、ルールをきちんと実践することに比べれば何でもない。しかし、それでもルールを実践する理由は、それが自分の目指すものに近づく、一番簡単で確実な方法だからだ。

ルールを知らない人や、知っていても実践しない人は、わけもわからずもがいたり、その場しのぎで切り抜けたりすることを繰り返すことになる。それでも、運がよければ、自分の目指すところにたどり着けるかもしれないが。

質問…ルールを実行して、本当に何かいいことはあるのでしょうか？

答え…ある。次のようなことが実現するだろう。

- 昇進する。
- 同僚とうまくやれるようになる。
- 自分に自信がつく。
- 仕事をもっと楽しくなる。
- 仕事への理解が深まる。
- 上司の考えが理解できるようになる。
- 自分自身と自分の仕事に誇りが持てる。
- 後輩や部下にいい手本を見せることができる。
- 会社に貢献できる。会社から大切にされ、尊重される。
- 会社を辞めて独立しても成功できる。

本書で紹介するルールの一つ一つは、シンプルで、効果的で、安全で、実用的だ。一つ一つ段階を踏んで実行していけば、自信をつけ、もっと力のある新しい自分を創造することができる。

完全に正しい道を歩みながら、新しい自分になることができるのだ。他人にされて嫌な



ことは、あなたもする必要はない。あなた自身の行動規範や価値基準を捨てる必要もない。むしろそれらをさらに広げ、高めるために、ルールは存在する。

ルールは、私からあなたへの贈り物だ。大切にしまい、秘密にしておいてほしい。

リチャード・テンプラー

はじめに……………3

できる人の  
仕事のしかた  
もくじ

# 誰よりも成果を出すための14のルール

Rule 1	自分の存在感を際立たせる……………	22
Rule 2	変化し、成長し続ける人になる……………	24
Rule 3	仕事を引き受けるときは慎重に……………	26
Rule 4	自分だけの特技を持つ……………	28
Rule 5	控えめに約束し、約束以上の仕事をする……………	30
Rule 6	組織全体の動きに興味を持つ……………	32
Rule 7	一〇〇パーセントの力を出す……………	34
Rule 8	他人のミスから学ぶ……………	36
Rule 9	自分の仕事を楽しむ……………	38
Rule 10	間違った仲間意識を捨てる……………	40
Rule 11	仕事への情熱を労働時間で示さない……………	42
Rule 12	自分のエネルギーを管理する……………	44
Rule 13	努力を他人に見せない……………	46
Rule 14	職場に家庭の事情を持ち込まない……………	48

## 他人に好印象を与えるための9のルール

- Rule 15 笑顔を磨く……………52
- Rule 16 完璧な握手を身につける……………54
- Rule 17 自信とエネルギーを周囲に伝える……………56
- Rule 18 自分だけのスタイルを確立する……………58
- Rule 19 身だしなみに気を配る……………60
- Rule 20 見られていることを意識する……………62
- Rule 21 クールに適度な距離を保つ……………64
- Rule 22 明るく分かりやすく話す……………66
- Rule 23 見た目にも美しい文章を書く……………68

## 目標を実現するための11のルール

- Rule 24 長期の目標を立てる……………72
- Rule 25 短期の目標を立てる……………74
- Rule 26 昇進の仕組みを学ぶ……………76

# 上手な話し方をするための10のルール

Rule 27	なりたいたい自分を決める……………	78
Rule 28	すべての仕事に目標を設定する……………	80
Rule 29	自分の役割を心得る……………	82
Rule 30	自分の長所と短所を知る……………	84
Rule 31	重要なタイミングを見極める……………	86
Rule 32	脅威のプラス面に目を向ける……………	88
Rule 33	一瞬のチャンスをつかまえる……………	90
Rule 34	一生勉強を続ける……………	92
Rule 35	うわさ話を広めない……………	96
Rule 36	愚痴や不満を言わない……………	98
Rule 37	嫌われ者を弁護する……………	100
Rule 38	心から人をほめる……………	102
Rule 39	明るく前向きな人になる……………	104
Rule 40	質問力を身につける……………	106
Rule 41	「ありがとう」の言葉を忘れない……………	108

# 自分の身を守るための13のルール

Rule 42	汚い言葉を使わない……………	110
Rule 43	聞き上手になる……………	112
Rule 44	不用意な発言をしない……………	114

Rule 45	社会貢献の視点を忘れない……………	118
Rule 46	自分の業界に關係する法律を学ぶ……………	120
Rule 47	自分なりの行動規範を決める……………	122
Rule 48	嘘をつかない……………	124
Rule 49	隠蔽工作に手を貸さない……………	126
Rule 50	いつも記録を残すようにする……………	128
Rule 51	「言つべきこと」と「言つべき時期」を見極める……………	130
Rule 52	「孤高のいい人」でいる……………	132
Rule 53	職場恋愛には細心の注意を払う……………	134
Rule 54	他人の原動力を理解する……………	136
Rule 55	ルールは人それぞれだと考える……………	138
Rule 56	信念を守り、勇気を見せる……………	140

# 周囲と調和するための11のルール

Rule 57 仕事を人生のすべてにしない……………142

できる人の  
仕事のしかた  
もくじ

Rule 58 組織のカルチャーに合わせる……………146

Rule 59 周囲と同じ言葉を使う……………148

Rule 60 周囲から浮かない服装をする……………150

Rule 61 相手に合わせて接し方を変える……………152

Rule 62 直属の上司の評判を高める……………154

Rule 63 経営幹部に顔と名前を売り込む……………156

Rule 64 職場のおきてを知る……………158

Rule 65 陰の権力者を味方にする……………160

Rule 66 職場のしきたりには黙って従う……………162

Rule 67 人がすることを非難しない……………164

Rule 68 群れに溶け込む……………166

# 昇進すべき人物と見なされるための11のルール

Rule 69	望みの仕事にふさわしい服装をする……………	170
Rule 70	望みの仕事にふさわしい話し方をする……………	172
Rule 71	望みの仕事にふさわしい行動をする……………	174
Rule 72	思考の無駄をそぎ落とす……………	176
Rule 73	会社の視点で考える……………	178
Rule 74	会社全体のプラスになる提案をする……………	180
Rule 75	自分の会社の株主になる……………	182
Rule 76	目標をすでに実現した前提で行動する……………	184
Rule 77	幹部ともっと交流する……………	186
Rule 78	すでに昇進したかのように行動する……………	188
Rule 79	今すぐ「次の次」に向けて準備する……………	190

# 外交能力を身につけるための9のルール

Rule 80	対立の当事者に質問をする……………	194
---------	-------------------	-----

# 組織の力学を活用するための10のルール

できる人の  
仕事のしかた  
もくじ

Rule 81	中立の立場を貫く……………	196
Rule 82	求められるまで、自分の意見は言わない……………	198
Rule 83	なだめ役を務める……………	200
Rule 84	絶対にカッとならない……………	202
Rule 85	個人攻撃をしない……………	204
Rule 86	他人の怒りに正しく対処する……………	206
Rule 87	いじめにはアサーティブな態度で立ち向かう……………	208
Rule 88	客観的に状況を観察する……………	210
Rule 89	オフィスの暗黙のルールに精通する……………	214
Rule 90	呼び名で関係をコントロールする……………	216
Rule 91	周りに合わせて残業をしない……………	218
Rule 92	会社の備品を家に持ち帰らない……………	220
Rule 93	誰が重要人物かを見分ける……………	222
Rule 94	重要人物を味方につける……………	224
Rule 95	最新のマネジメント手法に精通する……………	226



# ライバルに絶対負けなための10のルール

- Rule 96 隠された意図を探る……………228
- Rule 97 上司のお気に入りになり、ネットワークを作る……………230
- Rule 98 ミッションステートメントを理解する……………232
- Rule 99 ライバルを見つめる……………236
- Rule 100 ライバルを研究し尽くす……………238
- Rule 101 ライバルを陰で中傷しない……………240
- Rule 102 社内政治に精通する……………242
- Rule 103 自分の情報を明かしすぎない……………244
- Rule 104 周囲をよく観察する……………246
- Rule 105 ライバルを『替えのきかない存在』と思わせる……………248
- Rule 106 心にもないお世辞は言わない……………250
- Rule 107 キャリアアップのチャンスを逃さない……………252
- Rule 108 同僚を味方にする……………254

# 権威と影響力を身につけるための10のルール

できる人の  
仕事のしかた  
もくじ

Rule 109	情報に裏付けられた本物の説得力を身につける.....	258
Rule 110	交渉を止める選択肢を準備しておく.....	260
Rule 111	取引相手を理解する.....	262
Rule 112	自信と落ち着きのある印象を与える.....	264
Rule 113	人に好かれる行動をする.....	266
Rule 114	心の奥の情熱に従う.....	268
Rule 115	替えのきかない仕事の實力を身につける.....	270
Rule 116	影響力のある人を味方につける.....	272
Rule 117	ネガティブな感情を表に出さない.....	274
Rule 118	言い訳しない.....	276
おわりに.....		278

本書は英国で二〇一五年に刊行された『The Rules of Work』4th Edition ь  
新たに追加された第11章を翻訳・編集し、デザインを一新したものです。

# 第 1 章

## 誰よりも 成果を出すための 14のルール

まず紹介するのは、最も基本となるルールだ。

自分の仕事をよく知る。

そして誰よりもきちんとかなす。シンプルなことだ。

ここでの秘訣は、自分の努力を見せないこと。

努力を周りの人に見せてはいけない。

誰にも知られないように、陰でこっそり努力するのだ。

なにより、本書を読んでいることは知られてはいけない。

この本は、あなただけの秘密の聖書だ。

大切なのは、いつも冷静で、できる人間に見せること。

すべてを把握し、コントロールしている印象を与えること。

あなたは日々の仕事を、自信を持ってこなしていく。

いつも冷静沈着で、てきばきと仕事を片づける。

最後に、最も肝心なのは、

仕事ができる「ふり」ではなく、

本当に仕事ができなければならないということだ。

## Rule 1

# 自分の存在感を際立たせる

あわただしく働いていると忘れてしまいがちだが、オフィスでああなたの存在感を際立たせるといえるのは大切なことだ。自分の手柄をきちんと周りに気づかせることではじめて、あなたは一目置かれるようになり、ひいては昇進のチャンスにもつながるのだから。

もし、あなたがたくさんの雑務をこなしていたとしても、周りの人も同じように雑務をこなしているなら、それ以上がんばったとしても、人目にとまることはない。

しかし、ここで職場全体の能率を上げる方法をレポートにまとめて上司に提出したら、とたんに一目置かれる存在になれる。

上司に言われたからではなく、自主的にレポートを提出する——。これは、自分の存在に気づいてもらうすばらしい方法だ。自分の頭で考え、臨機応変に率先して行動することができる人物だという証拠になる。

ただし、あまり頻繁に行うのはかえって逆効果だ。ここで失敗しないためには、次のルールを守る必要がある。

- レポートを提出する回数を制限し、本当に役に立つレポートだけを提出する。
- 作成者である自分の名前をきちんと、目立つように書いておく。
- 直属の上司だけでなく、その上の上司にも見てもらえるようにする。
- 独自のレポートでなくても、役立つ新聞記事を切り抜いて提出するだけでもいい。

もちろん、気づいてもらえる存在になる一番の方法は、自分の仕事を誰よりもうまくやることだ。そして、**仕事をうまくやる一番の方法は、仕事にすべてを捧げること、これしかない。**

社内政治、ゴシップ、駆け引き、無駄な時間つぶし、人付き合いなど、仕事の本質とは関係のないあれこれ……、これらはすべて仕事ではない。

本当の仕事にだけ集中していれば、他の同僚たちをリードすることができる。

## Rule 2

# 変化し、成長し続ける人になる

ほとんどの人は、仕事があるということだけで満足している。そして飽きもせず、何年も同じ仕事を繰り返し返している。

しかしあなたは、今仕事があるだけで満足するような人物になってはいけない。  
今の仕事は目的を達成するための手段でしかない。昇進する、もっとお金を稼ぐ、人脈を築く、経験を積み、いつかは独立する……。目標は人それぞれだろうが、とにかく自分の夢のリストを実現するために、あなたは仕事に取り組むのだ。仕事中の行動はすべて、一歩先を見据え、さらに上を目指す計画を動かす歯車の一つにすぎない。

もちろん、仕事は誰よりもきちんとかこなさなければならない。

周りの同僚たちは、昼休みを心待ちにしたり、午後の仕事をどうやってサボるかを考えているかもしれないが、あなたは違う。計画を練り、やるべきことを着実に実行する。



理想を言えば、昼休みまでにその日の仕事を終わらせておきたい。そうすれば午後の時間が自由になる。その時間で、自主的に提出するレポートを書いたり、部署の全員が仕事の能率を上げるための方法を考えたり、会社の業務の流れや歴史についてさらに理解を深めたり、昇進のための勉強ができる。

もし昼休みまでに仕事を終わらせることができないのなら、仕事中の隙間時間に取り組むようにしよう。与えられた仕事をしていれば十分だという考えは、今すぐ捨てるのだ。

あなたの目標は昇進かもしれないし、または違う何かかもしれないが、とにかく自分の目標の一つの「動くもの」としてとらえることが大切だ。

人は同じところにとどまっていはいけない。動き続けなければ、停滞するだけだ。動くことが好きにならなければ、根が生えるようにじっとしていることになる。

動き続ける人になろう。どっかりと腰を下ろして何もしないような人生とはおさらばだ。

# 仕事を引き受けるときは慎重に

仕事をすべて引き受ければ、みんなに感謝され、評価される——。そう考えている人は多いが、それは大きな勘違いだ。

何でも引き受けるタイプの人は、ずる賢い上司にいいように利用される。さんざん働かされ、しかも評価はまったくついてこない。

今度からは、仕事を引き受ける前には、次のようなことを考えるようにしよう。

- なぜ上司は忠誠を示し、奉仕することを求めるのか？
- この仕事は、私の目標達成の助けになるだろうか？
- この仕事を引き受けたら、会社の上層部の目に自分はどのように映るだろうか？
- 引き受けなかった場合、自分はどんな人間だと思われるだろうか？
- この仕事のために、本当に私を必要としているのだろうか？

誰もやりたがらない汚れ仕事を率先して引き受ければ、会社の上層部から「使える人間」として一目置かれることになるかもしれない。その一方で、バカだからこんな仕事を引き受けるのだと、軽く見られる可能性もある。たとえば、**ファイリングが専門の人間だと思われるのは得策だとは言えない**だろう。

何かの仕事を引き受けるとき、周囲の反応にはさまざまな可能性がある。だからこそ、慎重に考えて、引き受ける仕事を選ばなければならない。自ら仕事を引き受けるのは、本当に感謝され、自分にとってもプラスになると確信できるときだけだ。

もう一つ注意しなければならないことがある。それは、自分から手を上げなくても、同僚たちが後ろに下がってしまったので、一人だけ動かなかったあなたが、その気もないのにあたかも立候補したかのように見えてしまったような状況だ。

こういう状況に陥ったら、一回目ならおとなしく引き受けるのが得策だ。しかし、二回目は絶対に起こらないように気をつけなければならない。ルールの実践者は、同じ間違いを二度繰り返さない。周囲の動きに耳をすませ、みんなと一緒に後ろに下がるようにしよう。

# 自分だけの特技を持つ

以前に同僚だったマイクは、誰も知らないような顧客の情報にやたらと詳しかった。

顧客の子どもの名前や、休暇の旅行先、顧客の配偶者の誕生日に、好きな音楽や、好きなレストランまで知っている。

やがてマイクは顧客情報のエキスパートとして知られるようになった。私たちはみな、顧客と会う前に必ず「何かいい情報はありませんか？」とアドバイスを求めるようになった。マイクは「自分だけの仕事」を作り上げたのだ。顧客の趣味や好みを知ることが、別に彼の仕事ではなかった。それでもマイクは、人知れず努力をして、貴重な知識を身につけた。

マイクの特技はすぐに上層部の知るところとなり、あっという間に昇進していった。たった一つの特技を身につけただけで、とても大きな見返りを手にしたのである。

ただし、「たった一つの特技」とはいえ、身につけるにはかなりの努力が必要だ。それ

に、特技なら何でもいいというわけでもない。役に立つものを賢く選ぶことも大切になる。

“自分だけの仕事”を作るとは「**まだ誰も手をつけていないが、組織全体にとって役に立つ分野を見つけること**」だ。それはもしかしたら、表計算ソフトや報告書の達人になるといった単純なことかもしれない。またはマイクのように、誰も知らない情報に詳しくなることかもしれない。勤務当番表に詳しい、予算に詳しい、システムに詳しい、といったことも貴重な能力になる。

“自分だけの仕事”を持っている人は、幅広い活動をすることができる。行き先や仕事の内容を誰にも言わず、いろいろなところに出かけることができる。その結果、あなたは目立つ存在になる。周りから、自由に動くことのできる特別な人だと思われるようになる。

自分だけの特技を持っている人は、直属の上司だけでなく、他のさまざまな人たちからも注目してもらえる。たとえば、よその部署の上司などだ。

上司は上司同士でよく集まり、情報交換をしている。そのときにあなたのことが話題になれば、必ずほめてもらえるだろう。よその部署の管理職からほめられたら、あなたの上司も、あなたを昇進させないわけにはいなくなる。

# 控えめに約束し、 約束以上の仕事をする

水曜まででできるとわかっているなら、必ず金曜までに仕上げると言う。一週間でできるときは、二週間と言う。これは嘘ではない。ただ慎重な態度をとっているだけだ。

この行動パターンが周りにも気づかれたなら、堂々と認めてしまおう。ただ「不測の事態を計算に入れているからだ」と説明すればいい。それで文句を言う人はいないはずだ。

「控えめに約束する」、これがルール5の最初の半分だ。ここで大切なのは、約束よりも早く仕上げることだ。

「約束よりもいい結果を出す」これがルール5の残りの半分だ。

たとえば、スタッフを二人増員するだけで日曜の夜までに展示ブースを設置すると約束したなら、それを実行するのは当然だ。それに加えて最大のライブルを展示会から撤退させるぐらいのことをしておきたい。

もちろん、やりすぎないように注意することも大切だ。自分の権限を越えたことにまで

手を出してはいけない。しかし、私の言いたいことは分かってもらえただろう。

言うまでもないことだが、あまりにも見え透いた作戦になってしまおうとかえって逆効果だ。「またいつもの作戦か」と思わせるのではなく、嬉しい驚きを提供するのが大切だ。

たまには「できない人」のふりをするのも効果的だ。

新しいテクニクやソフトウェアについて、本当は裏も表も熟知しているのに、知らないふりをするのである。「困ったな」などと言いながら、誰も使えない表計算ソフトを駆使して予算を完成させれば、周りはびっくりしてあなたに一目置くだろう。

ここで守らなければならない鉄則がある。それは、**約束以下の仕事は絶対にしない**ということだ。期限は必ず守り、できると言ったことは必ずやる。そのためには徹夜しなければならぬというのなら、徹夜するしかない。

時間が必要ななら、最初に話し合っておくべきだ。多くの人は、嫌われたくないばかりに、言われたとおりの期限で同意してしまう。安請け合いいし、結局は約束を守れなかったなら、最初に「ちよろいヤツ」と思われ、後で「できないヤツ」と思われてしまうのだ。

# 組織全体の動きに興味を持つ

あなたは巨大な組織を動かす歯車の一つにすぎないかもしれないが、一歩下がって全体を見ることができなかつたら、歯車としての仕事も満足にこなすことはできない。

それに、いつも歯車やボルトやシャフトやピストンの視点ばかり話していたら、機械の片隅に小さく収まっていることに満足している人物と見られてしまう。

あなたは、単なる歯車の一つではなく、もっと大きく、もっと重要な部品になりたいはずだ。そうなるためには、組織が動く仕組みを知り、組織全体の目標を知らなければならぬ。

それを知るために、あなたは質問をする必要がある。

新しいプロジェクトについて上司から説明を受けたら、それが大きな目標の中でどんな役割を果たすのか尋ねてみよう。

たとえば、今度から電話営業に重点を置くように言われたら、その理由を尋ねる。それ



が市場のトレンドなのか、それとも会社が何か革新的なことをしようとしているのか。会計課が二つに分かれるのはなぜなのか。それが顧客の利益になるからなのか、それとも会社にとってそのほうが効率的だからなのか。

ここで注意してもらいたいのは、ただ質問をすればいいわけではないということだ。

「三枚あるピンクの書類をまとめるには何色のクリップを使えばいいですか?」「休暇の申請はメールでもかまいませんか?」というような質問は重要ではない。

自分の仕事だけでなく、もっと組織全体に興味を持っていることを上司に分からせるような質問をすることが大切だ。

質問をする目的の一つは、会社全体を気にかけて、愛社精神のある高い地位にふさわしい人物だと上司に評価されるためだが、理由はそれだけではない。

**自分に与えられた仕事が、全体像の中でどんな役割を果たすが分かれれば、さらにやりがいが出てくる。**何かを変える理由や、方向性を変える理由、余分に働く理由、特別プロジェクトを立ち上げる理由などが分かれば、仕事へのやる気はさらに高まるはずだ。

# 一〇〇パーセントの力を出す

ルールの実践者になるには、同僚たちをはるかにしのぐ努力が必要だ。彼らは惰性で仕事をしてもかまわないが、あなたは違う。彼らはたまに気晴らしをしたり、サボったりしてもかまわないが、あなたはダメだ。

成功するには、いつも一〇〇パーセントの力で取り組む必要がある。長期目標を片時も見失ってはいけない。

あなたが目指すのは、天才犯罪者のような人物だ。普段の彼らは、法律を忠実に守って暮らしている。ちょっとした法律違反をきっかけに、本職の大きな犯罪がばれてしまっただけは元も子もないからだ。だから普段から自分の言動にとっても気をつけている。

一時の気のゆるみも許されない。いつも一〇〇パーセントの力を出し、周りに目を配り、変化を敏感に感じ取る。いつも準備万端で、片時も油断をしない。これはかなり大変なことだ。

はたして、そこまでする価値はあるのだろうか？

答えは「イエス」だ。両目を閉じている人の中で、**あなただけが両目をしっかりと開いてすべてを見ている。これは大きな力になる。**

それだけでなく、もっと大切なのは、誰よりも楽しめるということだ。自分の周りで展開しているゲームが、もつとよく見えるようになり、ゲームの行方を分析することもできるようになる。こんなにスリル満点で楽しいことは他にない。

周りを冷静に観察するようになれば、実はそれほどがんばらなくても大丈夫だということが分かる。人々が向かう方向を変えさせるときも、大きな力で思いっきり押す必要はなく、ごくさりげないしぐさや動きだけで、周りを動かせるようになる。

仕事にすべてを捧げると、難しい決断で悩まなくてすむというおまけもある。自分の進むべき道がはっきりと描かれているので、どんな状況でも、ただ「これは私のルールに合うだろうか」と考えるだけでいい。そう考えれば、答えはおのずと見えてくる。簡単だ。

# 他人のミスから学ぶ

## Rule 8

「頭のいい人間は自分の間違いから学ぶ。真に賢い人間は他人の間違いから学ぶ」

いい言葉だ。しかし、よくできた格言を覚えてただけで満足してはいけない。言葉どおりに実行することが大切だ。

誰か身近な人が失敗したら、そのたびに失敗のすべてを知らなければならない。失敗した状況を、探偵のように詳しく調べるのだ。

ただし、自分の失敗のことを同僚に根掘り葉掘り尋ねられて、嬉しい人なんていない。質問の動機を誤解される恐れもある。他人の失敗を騒ぎ立て、見下しているヤツと思われるかねない。

目立たないように**同僚のミスの原因を突き止める最善の方法は、困っている同僚を助けることだ**。そもそも仕事で誰かが失敗するのは避けられない。同僚のミスの挽回を助けるのは当然のことで、さらにその原因を学べるというおまけがついてくるのだ。

ミスの原因がわかったら、自分も同じミスをする危険があるかどうか考える。ごまかさず、完全に正直に答えること。

あなたは今までに、急いでいたために書類のチェックを怠ったことはないだろうか。または、一日の終わりに留守番電話やメールを確認するのを忘れたことはないだろうか。間違った数字をもとに交渉をしてしまったことや、配送指定日を間違えてしまったことはないだろうか。

自分が失敗しそうなことを正直に認め、絶対に失敗しないようなシステムを作っておくことが大切だ。そうでないと、間違いなく同じ失敗を繰り返すことになるだろう。もし同僚と同じ失敗をしてしまったら、あなたの立場は同僚よりもさらに悪くなる。

同僚が何か失敗をしたら、「自分はある失敗はしない」と慢心するのではなく、真摯な態度で失敗の原因を突き止めるようにする。

それを続けていけば、大きな見返りがある。あなたの失敗はますます少なくなり、ますます上司から一目置かれることになる。とても単純な法則だ。

# 自分の仕事を楽しむ

## Rule 9

仕事を楽しんでいない人に対しては、いったい何をしているのだと問いたい。もし自分の仕事が好きじゃなかったら、仕事をする意味などまったくないではないか。

世の中には、自分の仕事を楽しんでいる人はたくさんいる。ただ、それはあまり目立たない。正直にそう言ってしまうと、おまえは仕事中毒だとか、悲しい人間だなどと非難される恐れがあるので、あえて黙っているだけだ。

世の中には、自分の仕事を嫌い、文句ばかり言うのが歓迎されるような風潮もある。一番仕事嫌いな人が一番偉いような空気が漂っている職場は少なくないようだ。

仕事は楽しい。これは、本当に成功している人だけが知っている秘密だ。

仕事は楽しいということに気づくと、足取りが軽くなり、ストレスが少なくなり、全身から前向きなオーラが出てくる。

「仕事は楽しい。」この言葉を、自分の胸に刻みつけよう。

「楽しく仕事をする」と「仕事は楽しい」というのはまったく別ものだ。

「楽しく仕事をする」というのは、仲良しの同僚と午後中シャンペンを飲んでおしゃべりばかりしているような状態だ。盛り上がりつつあるうちは楽しいが、それが終わるとすぐにしぼんでしまうような楽しみではない。

「仕事は楽しい」と知っている人は、交渉を楽しみ、採用や解雇を楽しみ、日々直面する難問を楽しみ、ストレスと失望を楽しみ、見えない未来を楽しみ、自分の真価が試されるような状況を楽しみ、新しい成長曲線を楽しむ。

驚くほど多くの人が、仕事を引退してから一年以内に亡くなる。仕事とは人生にとって、私たちが考える以上にずっと大切なものだ。

「楽しいことしか、楽しくない」と考えるような人は、仕事本来の楽しさを味わえず、いつも不平ばかりの人生の犠牲者にしかなれない。

# 間違った仲間意識を捨てる

多くの人が職場で「私たちと彼ら」という考え方をとっている。自分たち社員は仲間で、経営陣は敵だという考え方だ。

しかし、あなたは次の部長であり、取締役の卵であり、いずれ社長という花になるつばみだ。間違った仲間意識を持たないようにしなければならない。あなたは「私たち」と「彼ら」の両方を見渡して、「彼ら」の視点で物事を考えなければならないのだ。

表向きは、「私たち」である同僚たちの仲間であるような顔をしていればよい。しかし、心の奥底では、状況をよく理解して「彼ら」の側につく。

同僚たちとうまくやり、悪目立ちしないために、「不満だらけの社員」の仮面をつけたくなるかもしれない。しかし、それは賢くないやり方だ。同僚の愚痴にはうなずきながら同意し、しかし自分は絶対に愚痴を言わない。



あなたは、正しい考え方をしなければならない。

正しい考え方とは、いつも全力を尽くすことだ。簡単な仕事も、恐ろしく大変な仕事の時も全力を尽くす。

正しい考え方とは、限界だと思ったところで、さらに力を出そうとすることだ。疲れていても、腹が立っていても、やめてしまいたくても、そこからさらに努力する。

正しい考え方とは、頭を高く上げ、決して愚痴を言わず、いつも明るく前向きで、抜かりなく自分の有利になることを探すことだ。

正しい考え方とは、自分には巨大な力があることを知り、優しさ、自制心、思いやりをもってその力を使用することだ。人を踏みつけにせず、誰のことも冷酷に扱ったりしない。

このルールを知らない同僚たちが足踏みしている間に、あなただけが努力し、先に行くことになるだろう。そのことに罪悪感を持つことはない。あくまでも、正しい考え方と態度を貫けば、後ろめたいところは一切ない。いい人でありながら頭をすばやく働かせ、親切でありながらも油断なく周りを観察し、思いやり深くありながらも成功するのだ。

# 仕事への情熱を労働時間で示さない

自分の仕事には情熱を持つべきだ。

しかし、ここで気をつけなければならないことがある。

仕事に情熱を持つことは、毎晩遅くまでオフィスで働くことではない。

自分の仕事に健全な自信と情熱も持っているのなら、その気持ちは自然な輝きになって表ににじみ出てくる。長時間働いているかどうかに関係なく、上司はあなたの輝きに気づき、あなたの仕事を認めるはずだ。

仕事への情熱を証明するために長時間働くのは、ばかげている。実際、エネルギーを吸い取られるような働き方をしていては、仕事を愛する気持ちを維持することは難しい。

そもそも労働時間は情熱の証明にはならない。たとえ一日に一六時間働いたとしても、仕事なんかどうでもいいと感じていることだって十分にありえるからだ。

おそろしくみじめな人生だが、実際にそういう人生を送っている人は存在する。

仕事への情熱のそもその意味は、自分の仕事の質に責任を持つということだ。大切なのは結果であり、その結果を出すまでにかかった時間は関係ない。

それに、もし仕事に対して本当に情熱を持っているなら、他の人よりもずっと少ない時間で同じ結果を出せるはずだ。午前だけで仕事を切り上げていい、というわけではないが、もし本当に情熱があれば、定時で帰っても高い結果を出す仕事ができるだろう。

あなたは、自分の仕事に対して前向きな情熱を持たなければならない。

もし情熱を感じることができなければ、仕事を別の角度から眺めてみよう。見方を変えれば、何か好きなのが見つかるともかもしれない。自分がどんなものに情熱を持っているのかを考え、それを自分の仕事の中に作り出すという方法もある。

もちろん、これは簡単なことではない。一生を通じて探すことになる人もいるだろう。しかし、一つ確実に言えるのは、もし探さなければ絶対に見つからないということだ。

# 自分のエネルギーを管理する

今よりも時間を有効に使う方法は必ず存在する。時間管理の上達のためにはあらゆる努力をするべきだ。それで達成できることは増え、さらに自分のために使える時間も多くなる。

あまり知られていないが、管理しなければいけないものはもう一つある。それは「エネルギーの管理」だ。

健康管理もエネルギー管理の中に含まれる。

いつも健康な体を保つこと。翌日も仕事があるのなら、すべてを今日片付けようと、くたくたになるまで働くのは禁物だ。夜更かししたり、食べすぎたり、酔っぱらったり、朝食を抜いたりして、仕事に支障を来すようなことがあってはいけない。

精神のエネルギーも忘れてはいけない。

あなたは、一日のうちの何時ごろが、最も仕事に集中できるだろうか。食前か、食後の満腹のときか、それとも適度にこなれたころだろうか。

働く環境についてはどうだろう。自分が最も能率が上がる環境について考えてみよう。静かな場所か、人が行きかう活気のある場所か、仲のいい人たちと一緒にいるときか。

いつも自分の好みの環境で働けるとは限らないが、最も集中力を必要とする仕事を、自分が一番力が出る時間と環境に割り当てることならできるはずだ。

また、エネルギーには感情のエネルギーもある。

家庭生活がうまくいっていないようなとき、または、職場で何か心に重くのしかかることがあるときは、親しい人に相談したり、休み時間に体を動かすなどで、エネルギーレベルを上げ、気持ちを盛り上げる方法を見つけないといけない。

仕事には、かなりのエネルギーが必要だ。**仕事に必要な分のエネルギーをきちんと確保しておくことはあなたの責任**なのだ。

# 努力を他人に見せない

ヴァージングループの会長リチャード・ブランソンはビジネス界のプレイボーイのように思われている。気球を飛ばしてみたり、船に住んでみたりと、いつも気楽な遊び人で、突拍子もないことばかりするエンターテイナー。

彼がデスクに向かっている姿も、電話に出ている姿も、書類仕事をしている姿も見たことではないが、しかし彼も間違いなくそうした仕事らしい仕事もしている。ただ、それを見せないだけだ。

本当に仕事ができる人を目指すのなら、ブランソンのようなイメージを目指すべきだ。

毎日明け方近くまで勉強や仕事をしていたとしても、そんなことはおくびにも出さない。週末や有給を取った日に働いていたとしても、そんなことを口に出したりしない。周囲の目に映るあなたは、鼻歌でも歌いながら仕事をやっているような、お気楽な人物だ。何で

もらくらくと片付けているように見える。

仕事のできない人がこのルールを実践したら、大失敗に終わるだろう。それでは、そこまで仕事ができるわけではない人は、いったいどうしたらいいのだろうか？

それは、がんばって仕事ができる人になるしかない。学び、勉強し、経験を積む。知識を蓄え、本を読み、質問をして、仕事のすべてを自分のものにするのだ。

- 仕事の期限の延長は絶対に頼まない。
- 仕事が自分の手に負えないということを認めてはいけない。
- 仕事が大変だとグチや文句を言わない。
- できないものはきっぱりと断り、仕事を抱えすぎない。
- 汗をかいている姿を見せない。効率を上げ、負担を減らす方法を常に考える。

こうした努力をしながら力をつけて初めて、クールでお気楽なイメージを演出することができるのだ。

# 職場に家庭の事情を持ち込まない

これまで一緒に働いたことのある人たちのことを思い出してみよう。

仕事中に最近の買物や家族の話をしたり、休暇の計画を仔細に教えてくれたり、子どもの送り迎えが面倒だとグチったり、母親の文句を言ったりした人はいるだろうか。

もしいるなら、彼らの中に、あなたから見て本気で仕事に取り組んでいた人はいるだろうか。おそらく一人もいないだろう。

私生活を完全に秘密にしろと言っているわけではないが、職場の人間が、あなたの個人的な問題まで知っている必要はない。もし、信頼できる友人が職場の同僚だというのなら、仕事の後で一緒に飲みに行ったときなどに相談すればいい。

仕事と私生活はきちんと切り離さなければならぬのだ。そして、仕事中は仕事だけに集中する。そうすれば、最短の時間で最高の仕事ができる。



その結果、会社の上層部はあなたの仕事ぶりに目をとめ、有能でやる気のある社員だと評価するようになる。するとあなたはますます仕事が楽しくなり、仕事生活はさらに充実していく。そもそも、**心ここにあらずの状態**で、**何かを心から楽しめる人は存在しない。**

ここで覚えておきたいのは、個人的な問題を抱えているのは自分だけではないということです。親が病気になった、子どもが学校で問題を抱えている、迷惑な隣人がいる、住宅ローンの支払いが苦しい……。誰でも何かしらの問題を抱えている。そんな彼らに、わざわざあなたの問題を知らせることはない。冷たいようだが、それが現実というものだ。

もちろん、ときには仕事に影響が出るような大問題が起ることもある。離婚や家族の死といった、めったにないような大きな出来事だ。

そういった問題まで、職場で隠すことはない。きちんと上司にも知らせて、数日、または数週間、仕事に集中できない恐れがあることを伝えなければならない。

仕事に私情を持ち込まない人だという評判を普段から確立していれば、職場の人は心から同情し、理解を示してくれるはずだ。