

[6] 集中する・優先順位と劣後順位・・・なすべきことは、利用しうる資源よりも多く残る。機会の実現のための手段よりも多い。したがって、**優先順位**を決定しなければ何事も成し得ない。

①優先順位が戦略と行動を規定する

**優先順位**の決定によって、よき意図が成果を上げるコミットメントへ、洞察が行動へと具体化する。**優先順位**の決定が、マネジメントの視点と真摯さを物語る。**基本的な戦略と行動**を規定する。

②自らが決定せよ

「**どの仕事**が重要であり、**どの仕事**が重要でないか」の決定が必要である。唯一の問題は、「何がその決定をするか」である。「自らが決定するか、仕事からの圧力が決定するか」である。

③仕事からの圧力が優先するもの

**仕事からの圧力**は、未来よりも過去に起こったものを、機会よりも危機を、外部に実在するものよりも内部の直接目に見えるものを、さらには、重大なものよりも切迫したものを優先する。

④重要なのは分析ではなく勇氣

優先順位の分析については、多くのことが言える。しかし、優先順位決定について最も重要なことは、分析ではなく**勇氣**である。

⑤優先順位決定のための四つの原則

優先順位決定には、いくつか**重要な原則**がある。すべて分析ではなく**勇氣**にかかわるものである。第一に、過去ではなく未来を選ぶ。第二に、問題ではなく機会に焦点を合わせる。第三に、横並びではなく独自性をもつ。第四に、無難で容易なものではなく、変革をもたらすものを選ぶ。

⑥挑戦の大きな仕事を選ぶ

挑戦の大きなものでなく、容易に成功しそうなものを選ぶようでは、大きな成果はあげられない。膨大な注釈の集まりは生み出さだろうが、自らの名を冠した物理の法則や、新たなコンセプトは生み出せない。成果を上げる者は、機会を中心に優先順位を決め、他の要素は決定要因ではなく制約要因にすぎないとする。

⑦難しいのは劣後順位の決定

誰にとっても、優先順位の決定はそれほど難しくない。難しいのは劣後順位の決定、なすべきでないことの決定である。延期は放棄を意味する。一度延期したものを復活させることは失敗である。このことが、劣後順位の決定をためらわせる。

⑧過去への奉仕を減らす

前任者や自分が昨日行った意思決定の後始末のために、今日、時間とエネルギーと頭を使わなければならない。この種の仕事が時間の半分以上を占める。それらのうち、成果を期待できなくなったものを捨てることによって、過去への奉仕を減らしていかなければならない。

⑨昨日の成功を捨てる

完全な失敗を捨てることは難しくない。自然に消滅する。ところが昨日の成功は、非生産的となった後も生き続ける。もう一つ、それよりもはるかに危険なものがある。本来うまくいくべきでありながら、なぜか成果が上がらないまま続けている仕事である。

⑩廃棄が新しい仕事を進める

古いものの計画的な廃棄こそ、新しいものを強力に進める唯一の方法である。アイデアが不足している組織はない。創造力が問題なのではない。せつかくの良いアイデアを実現すべく仕事をしている組織が少ないことが問題なのである。皆が昨日の仕事に忙しい。

⑪この仕事は今も価値があるか

自らが成果をあげ、組織が成果を上げることを望むものは、計画、活動、仕事を常時点検する。「これは今も価値があるか」と問う。

⑫見直すべき優先順位と劣後順位

優先順位や劣後順位は、常に現実に照らして検討修正しなければならない。歴代のアメリカ大統領のうち、就任時の優先順位のリストを変更させられなかった者はいない。優先順位の高い仕事を実現していくことによっても、優先順位は変わっていく。

⑬集中するほど多くの仕事出来る

時間と労力と資源を集中するほど、実際にやれる仕事の数と種類が多くなる。これこそ、困難な仕事をいくつも行う人の秘けつである。一時に一つの仕事をやる。その結果、他の人よりも少ない時間しか必要としない。成果をあげられない人の方が多く働いている。