業務に優先順位をつけ効率よく集中力を発揮しよう

「集中力」は、人生のどんなシーンにおいても必要な能力だ。しかし、思うように集中できず悩む人や、自分には集中力がないとあきらめている人も多いだろう。

今回紹介する『機長の「集中術」』は、人命をあずかることから集中力が求められる航空機パイロットを40年以上務めあげた小林宏之氏の著書である。集中力の発揮方法から、それを活かしたチームマネジメントまでをまとめた一冊だ。総飛行距離時間は1万8500時間にのぼる小林氏に「集中術」について詳しい話を伺った。

●

――執筆にあたりなぜ「集中力」をテーマに選ばれたのですか？

小林　パイロットはひとつのミスがお客様の命に関わる、大変な集中力を要する職業です。私は訓練生当初、毎日教官から叱られるミスが多い人間でした。計器を見る目の動かし方や、操縦の遅れなどの課題を指摘され、自分なりにミスの原因を追及した結果「集中力」が欠如していると気づいたのです。そこで訓練中、集中力を高めることを「意識」して取り組むよう心がけました。それが徐々に成果に結びついたからこそ、30年間機長を続けられたと思います。

初めて本を書くことになり、私が機長という職業を通して得た集中力向上の仕方や発揮方法を若いビジネスマンを中心に多くの方に実践してもらいたいと考え、テーマに選びました。

――ではどうすれば上手く「集中力」を発揮できるのでしょうか。

小林　集中力は決して先天的に備わっているものではありません。集中力とは、目的を達成するために、状況に合わせて自分の能力を適切に配分し、集中させる力なのです。つまり、人間が持つ他の能力と同じく、鍛えれば伸ばすことができる「スキル」なのです。

私は上手に能力を発揮させるた

著者インタビュー

今号の一冊

阪急コミュニケーションズ刊
1400円（税別）

「機長の「集中術」」

小林　宏之

日本航空機操縦士協会副会長
航空評論家（元日本航空機長）
危機管理・リスクマネジメント講師

●プロフィール

こばやし・ひろゆき／1946年、愛知県生まれ。1968年、日本航空入社。1981年に機長昇格。日本航空が運航した全国際路線を飛んだ最初で最後の機長。2010年3月に引退後、現在は、日本航空機操縦士協会副会長を務めながら危機管理やリスクマネジメント分野の講演にて活躍中。

めには「4つの眼」を状況に応じて使い分けることが必要だと考えています。短時間に1点に集中する「虫の眼」、全体を俯瞰し大局を掴む「鳥の眼」、流れの中で細かい変化や予兆を感じ取る「魚の眼」、そして物事の本質を見抜く「心眼」の4つです。フライトを例にすると、離陸時に鳥の眼で滑走路や天候を確認し、虫の眼で計器に異常はないか確認する。魚の眼で他の航空機の流れを読み、心眼で今何がもっとも重要なのかを把握し離陸する。このように、複数の視点から情報を取り入れ、最適な選択をしていくのです。

これは、どの職業の方でも実践できることです。状況に合わせて常に眼を変えることで業務に集中し、持っている能力を最大限に引き出すことができるのです。

――人間が集中力を維持するには限界があります。どう対応すればよいのでしょうか。

小林　パイロットも、離陸時の緊張感をフライト中ずっと持続させることはできませんし、あらゆる仕事に100％集中してしまうと状況の変化に対応できなくなってしまいます。そこで100％集中する業務と20～30％の集中力で構わない業務とを分け、効率よく能力を配分していくのです。

――どのように業務を分ければよいのでしょうか。

小林　能力を効率よく配分するには、その日の業務目的の明確化と業務にプライオリティ（＝優先順位）をつけることが必要です。

昨今、手段の遂行に注力しすぎて、目的が達成されていないのではと思うことがよくあります。

パイロットの場合、目的を間違えれば、お客様の命に関わる問題になりかねません。私たちは、フライト前に必ずチーム全員で目的の共有を行います。そしてその目的の下、業務に優先順位を付けていくのです。金融機関で働く方も毎朝1日の業務に優先順位をつけてみましょう。優先順位は「緊急度」と「重要度」を基準に、今やらなければいけないことと後でもよいこと、最も重要なこと、2番目に重要なこと…と順位をつけ、限られた時間に当てはめてスケジュールを組み立てていきます。

これにより、自分が集中的に能力を配分すべき業務が明確になるのです。これに「4つの眼」で取り組むことを習慣化できれば集中力を発揮できるでしょう。

――最後に金融機関の方にメッセージをお願いします。

小林　金融機関は、サービス対応が機械的だと感じるときがあります。ぜひそこでは「鳥の眼」を発揮してほしいと思います。フロア全体を俯瞰し、お客様一人ひとりに対して状況に合った接客をしてもらいたいと思います。

また、これは金融機関の方に限りませんが、体調不良などで、誰にでも集中できない日や時間はあります。大事なのは、常にコミュニケーションの中から仲間の異常を認識し、周囲の人間がカバーできる環境を作り上げることです。

チームにとってコミュニケーションは血液の流れのようなもの。常に情報の共有、確認を行いコミュニケーションフローを潤滑にしていくことが求められます。

（聞き手・構成　本誌・福田祥平）

New 新刊ガイド

毎日5分の「日経新聞」道場
角川総一著
角川SSコミュニケーションズ刊
780円（税別）

毎日、日経新聞を読んでいるのに、経済のことが分からない――。そんなあなたに、新聞では省略されている基本的なメカニズムを詳しく解説。

銀行融資を3倍引き出す！
小さな会社のアピール力
東川仁著
同文舘出版刊
1500円（税別）

融資を引き出すためのアピール材料の作り方、アピール方法等を中小企業に向け実践的に紹介。金融機関の視点で読んでも参考になる部分が多い。

働く女性！
リーダーになったら読む本
太田彩子著
日本能率協会マネジメントセンター刊
1400円（税別）

男性と同じやり方ではいいリーダーになれない！と語る著者が、自身のリーダー観や、女性独自の感性を活かしたトラブル解決法を伝授。

情報考学 Passion For The Future

書評、ソフトウェア評、日々雑感 橋本大也

わかりやすい極意の書だ。

「集中力がスキルである以上、テクニカルスキルと同様に、目的意識の強さ、教育、訓練、努力、工夫、習慣などによって、いくらでも何歳になっても伸ばすことができるのです。」

著者は日本航空で常務歴42年の元機長。総飛行時間1万 8500 時間（地球800周相当）。引退まで一度も病気で休んだり自己都合でスケジュールを変更したことがなく、この 4 月、63歳まで現役で機長を務めた。日本航空の国際路線すべてを飛んだ伝説的パイロットが語る集中力発揮の方法論。

集中力とは捨てる技術だという。自分が好きなこと、やりたいこと、やるべきことに集中し、それ以外をいかに捨てるかが重要だという。具体的に著者は長年のパイロット生活においてどう心がけてきたかを教えている。

「パイロットが一般の職業に比べて、集中力の発揮の仕方がうまい、スゴイと言われるのは、数百名の尊い生命をあずかっている、という使命感があることはもちろんですが、常に時間というものを意識して仕事をしていることも、大きな要因のひとつです。 そしてフライトに関わるすべての業務を、出発の時間、あるいは到着の時間から逆算して、それぞれの仕事、手順、操作、打ち合わせなどに時間の制限をつけて実施しているのです。 このように、一般の仕事でも常に時間を意識して実施すれば、必然的に、集中力を発揮せざるを得なくなります。」

とても思い当たることがひとつある。私は普通の人よりも多くの本を読むから、しばしば「どうやったら本を速く読めますか？」という質問をいただく。答えは簡単で、30 分おきに何ページ読めたかをチェックすれば自然と速くなる。速読メソッドなんて不要で、人は文字を速く読もうと意識すれば、少なくとも意識しているうちは速く読めるものだ。そのうち忘れて遅くなるので、一定間隔で読み進めたページ数を確認すれば、それだけで何割かは速くなる。私の場合は電車内での読書が中心なので、時間内に何ページ読めるかが特に重要なのだ。

また「間」の使い方にもパイロットならではの秘訣がある。

「ノーマル・オペレーション（通常操作）では、「間」をとりながら、ひとつひとつ確実に操作をしていくことに、注意力・集中力を使っています。トラブルや緊急事態が発生した場合は、逆に迅速に対応しないと、手遅れになってしまいます。このように、「平時においては、ちょっと『間』をとり、緊急時には迅速な対応」が「間」のとり方のポイントです。」

著者はアスリートのような一瞬の集中力と同時に、長時間にわたる持続的な集中力も常に意識している。小さなことを見逃さない注意と、本質と重要度を見極める注意を同時に持つことも重要視している。虫の眼、鳥の眼、魚の眼、心眼の 4 つの眼をバランスよく使うことが大事だと説く。

著者の話す秘訣は、当たり前に聞こえるものが多い。だが 42 年間、人命を預かって飛行機を運航してきた機長の実績は重い。長期間にわたって高い集中力を発揮してきた達人の振り返りの言葉はまさに金言であると思う。日常の中で自己の集中力を客観的にコントロールすることが、仕事や人生を大きく変えうるということに気がつかされる。

良本.com からのコメント

エピローグ「集中力」が私の人生を変えた
著者はエピローグの中で、「この本のなかでは、『なんだ、そんなことは知っている』という当たり前のことしか述べていません。」と謙遜に語っています。しかし、本書は、入社以来実に42年間にわたって一度も休むことも、運行のスケジュールを変更することなくパイロットを続けてこられた著者自身の人生の裏づけがされている一冊で、その言葉には説得力があります。

集中力を、生まれながらの才能や能力ではなく、あくまでも訓練や習慣を通して向上させることができる「スキル」として捉える著者が、「集中力とは何か」「どのようにすれば集中注力を発揮できるか」など、集中力というスキルの向上について指南してくれます

元気が出るジンジマンからのコメント

さて。先日ある雑誌に、表題「集中術」の対談が載っていました。
JALの元機長小林宏之さんと、
ゴルフのティーチングプロでレッスンにメンタルトレーニングを取り入れている桐林宏光プロの対談。

小林さんは機長時代の 42 年間、一度も病欠や自己都合でスケジュールを変更したことがなかったとか。その経験を生かして、退職後は講演や執筆に忙しい毎日だそうです。
そして「機長の集中術」という本の著者でもあります。
小林さん曰く、
操縦術をテクニカルスキルとすれば、自分自身をコントロールする技術がメンタルスキル＝「集中術」。集中することで、自分の能力・テクニカルスキルを最大限に発揮することができるとのこと。

⇒練習ではすばらしいのに、本番や試合になるとからっきしダメというスポーツ選手・・・、
⇒企画書作成は抜群なのに、プレゼンではその魅力が全然伝わらないビジネスマン・・・これはメンタルスキル＝集中術の低さ？・・・他人事ではない気がします。
さらに小林さん曰く。
メンタルスキルは、生まれつきの性格ではなく、磨くことの出来るスキルであり、集中を阻害する要因を如何に捨てることが出来るか、という「捨てる技術」でもあるとおっしゃっていました。
パイロットの阻害要因は、寝不足、疲労、体調がすぐれないといった自分と、天候、他の乗務員との連携といった外部要因があるそうです。われわれビジネスマンの集中力の阻害要因は・・・
⇒二日酔い、親子・夫婦関係、体調管理・・・⇒上司のご機嫌取り、不要な根回し（必要な根回しもありますよね）、
⇒習慣化した自己満足の残業、何のために作っているかわからない資料・・・
何か愚痴っぽくなりました、失礼！また、如何に阻害要因を減らしたとしても、集中力を持続することは難しく、本当に密度の濃い集中力は、数十秒から 3 分だとか。フライトで言うと、離陸時と着陸時がこれにあたるそうです。逆に国際線では 10 時間近くも操縦席に座っていれば、
同じレベルの集中力を持続するのは不可能だそうで。よく若いパイロットは、離陸から巡航中の危機回避に集中力を使い果たして、目的地の滑走路侵入や着陸に、集中力を発揮できないことがよくあるとか。。。なので、「上空に行けば行くほど多少にミスも許される幅がある」ので
そこでいかにリラックスするかも重要なようです。
⇒評価をつけることに力を注ぎ、フィードバックはおざなりに・・・
⇒面接に力を入れすぎて、内定してから学生をほったらかし・・・

⇒研修を実施することに注力し、その後の活動は本人任せ・・・

耳が痛いですねぇ・・・。

小林さんは「集中力を大事な場面で発揮する」ためには、「緩急をつける自己コントロールが大事」だと。

・一点に集中する「虫の眼」

・全体を俯瞰する「鳥の眼」

・全体の流れを読み取る「魚の眼」

・物事の本質や重要度を見極める「心の眼」

この 4 つの眼を切り替えて自己コントロールするのだそうです。