

水野學

good design company  
負責人

# 創意， 從計畫 開始

最重要卻沒有人  
會教你的工作計畫教科書

林貞嫻——譯



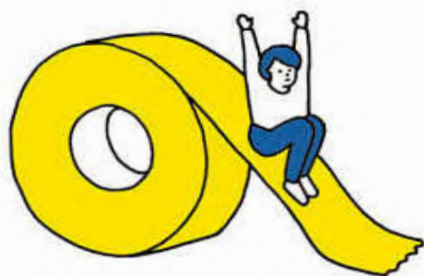
Speedy



Prioritized



Relaxed



Joyful



Accurate



Reliable

時報出版

# 作者簡介

## 水野學 みずの まなぶ

good design company代表、創意總監、創意顧問。

曾參與從零開始的品牌建立、商標製作、商品企劃、包裝設計、室內設計、顧問等工作。

主要工作有相鐵集團「品牌設計提升計畫」、熊本縣「熊本熊」、中川政七商店、久原本家「茅乃舍」、永旺零售公司「HOME COORDY」、東京中城、Oisix ra daichi「Oisix」、興和「TENERITA」、「FLANDERS LINEN」、黒木本店、NTT docomo「iD」、農林水産省CI、宇多田光「SINGLE COLLECTION VOL.2」、首都高速道路「東京SMART DRIVER」等。也參與品牌「THE」的企劃營運。

曾榮獲The One Show金牌、D&AD銀牌、CLIO銀牌、London International Awards金牌等獎項無數。著書有《從「賣」到「大賣」：水野學的品牌設計講義》、《品味，從知識開始》、《產出的開關》、《點子接著劑：日本設計大師水野學對idea生成的七個解說》。

[www.gooddesigncompany.com](http://www.gooddesigncompany.com)

## 譯者簡介 林貞嫻

曾在出版社擔任企劃、編輯，也從事翻譯。

賜教信箱：jhnotbusy@gmail.com

# 圖片輯



圖說：「相鐵品牌提升計畫」

〈作者相關製作物版權〉相模鐵道 20000系車輛照片 2018年 / 相模鐵道株式會社 / P：  
長島弘和



圖說：「茅乃舎」

〈作者相關製作物版權〉久原本家 茅乃舎 商標、包裝材料 2013年 / 株式會社 久原本家







圖說：熊本縣官方吉祥物「熊本熊」©2010熊本県くまモン

〈作者相關製作物版權〉熊本縣公關吉祥物「©2010熊本縣くまモン」吉祥物 2010年 / 熊本縣廳









圖說：「東京巧克力工廠」

〈作者相關製作物版權〉東京巧克力工廠 商標、包裝、包裝材料 2018年 / 株式會社I'LL

# Prologue 很重要卻找不到的「工作計畫教科書」

「動作很慢……」

「做事不得要領……」

「團隊都是豬隊友……」

如果你有這樣的煩惱，這本書應該對你很有幫助。

我本身的工作是「創意總監」，這個工作簡單的說就是「支援企業或商品品牌設計的相關工作」。

目前為止曾參與協助的案子有：中川政七商店、「熊本驚奇」衍生出的熊本熊、永旺的「HÓME CÓORDY」等等。

雖然工作量非常大，但很謝謝大家的厚愛，讓我能一直接到工作委託，目前也是同時有十幾件案子一起進行的狀態。

而且每個案子參與人員的職業、業種和地位都不太一樣，從公家機關、餐飲、成衣、鐵路、雜貨到家具等各種領域的工作都有。

雖然每天都有許多工作同時進行，需要跟各式各樣的相關人士溝通，但我自己並不覺得有壓力，且工作大多進展順利，團隊也都運作良好。

為什麼可以做到這種程度呢？

絕對不是我自己想怎麼做就怎麼做。如果這樣的話，工作一定很快就失敗告終。

能沒有壓力又讓工作順利進行，主要是因為我將「工作計畫」（段取り）做得很確實。

「工作計畫」這個詞聽起來可能有點過時，但對工作來說卻非常重要。包括決定工作的目的，仔細做出計畫，一邊預想各種可能的突發狀況，最後依照時間完成。

如果沒有工作計畫，每天一定會手忙腳亂，大小麻煩不斷，專案也會像斷線的風箏一樣不知道飛到哪裡去。

所以工作計畫是「工作的最基本」。

但「工作計畫該這麼安排」這件事，為什麼學校或公司都不教你呢？既然這樣，我自己來寫一本「工作計畫的教科書」好了——這樣的想法便是我開始撰寫本書的動機。

## 「工作計畫」其實就是「例行公事化」

後面的正文還會詳細介紹，我認為最重要的就是「例行公事化」。

不管什麼工作基本上全都「一樣」。

「不不，文具的設計跟服裝設計完全不一樣喔！」

「鐵路的品牌建立跟商標製作應該很不一樣吧！」

雖然可能有人會這麼說，但我卻認為不管是多麼不一樣的案子，核心都是一樣的；即使表面上看起來不一樣，工作的骨架和本質也全都一樣。

可能是我的頭銜中有「創意」這個詞讓大家有些誤解，認為我每天都會不斷接觸新的事物，但實際上我很少遇到什麼「新的事物」，頂多有些突發狀況，但也多半不出預料之內。

如果能將各種狀況都變成「例行公事」，每天就能「安穩度日」，只是不慌不忙地處理好眼前該做的事，工作就能順利進行。

「這只是在應付工作吧？」

有人可能會這麼想，但其實不是的，應該說剛好相反；正因為將每次的工作都當成例行公事處理，才會產生「更好的東西」或「更有趣的想法」。

「工作計畫」或許可以改稱「例行公事化」也說不定。

因為透過工作計畫讓工作例行公事化，才能在預先打好的基礎上提升工作產出的層次。

反過來說，如果沒有工作計畫，每次的工作都是「新事物」的話，那麼場面一定會變得相當混亂。腦子裡亂七八糟，不知道什麼才是正確的，只能靠做出來的東西賭一把……這種情形才叫「應付」吧！

只有確實做好工作計畫，才能打穩工作的基礎，工作也才會做得更加完善。

## 安排工作計畫是為了讓工作能「徹底完成」

另一個需要工作計畫的理由，就是為了要讓工作能「徹底完成」。

創意總監的工作可不是光提出想法讓別人接受就好，而是要將想法具體落實，在市面上推出。

這時候如果確實做好工作計畫，就不會發生中途遭遇挫折，或是想法消失在半空中的情形。

在獨立開了自己的公司以後，對「徹底完成」這件事會特別有責任感。不論多好的想法，多棒的設計，如果沒具體落實、在市面上推出就沒有意義，當然也收不到錢，所以「徹底完成」非常重要。

該做的事都沒有漏掉，現在的做法可以確實接近目標，且該做的事都能依行事曆在預定的時間之內一一執行.....。

正因為有「工作計畫」，才能有始有終地徹底完成工作，也才會感覺到終於「把工作做完了」。

專案即使能夠「開始」，最後會做到「徹底完成」的人意外地並不多，因此只要能落實工作計畫，就能拉大與許多人的差距。

## 怕麻煩的人更需要「工作計畫」

「任何工作都需要先有工作計畫」的做法，可能會讓人覺得我是個性一絲不苟的人，然而實際上我是很怕麻煩的人。



既然是怕麻煩的人，為何特別堅持要有工作計畫呢？那是因為有了工作計畫「就結果來說才能省掉很多麻煩。」

「唉唷！思考工作計畫的細節好煩，想到什麼就做什麼吧！」如果這樣開始工作，效率一定會變得很差。因為這樣做周圍的人不會跟著動起來，當然也就不太可能得到高質感的成果。不事先做好溝通，團隊會像多頭馬車，之後也會不斷出現需要重新溝通協調的情形。

怕麻煩的人都討厭多花力氣或多花時間的事，如果沒有工作計畫，無效的作業就會不斷增加，並因此浪費許多時間。

「討厭無效的作業，討厭多花時間，但卻想在結案日之前完成高質感的工作……。」

如果你跟我一樣有這種不切實際的願望，代表你也有成為工作計畫專家的潛質。越是怕麻煩的人，就越需要工作計畫，因為工作計畫不可或缺。

說到這裡，是否稍微了解工作計畫的重要性了呢？那麼就快點進入工作計畫的具體內容吧。

# CHAPTER 1 工作計畫從決定「目的地」開始

# 1 想像專案的目標

## 這項工作的「目標」決定好了嗎？

在思考「工作計畫」時，也來想一下「工作」是什麼。

將「工作」拆解後，大致可分為三個部分。

①決定目的地

②描繪前往目的地的地圖

③步行前往目的地

就是這三個部分。

雖然一般多半會把執行③「步行前往目的地」的最佳步驟稱為「工作計畫」，但多數的情況卻會因為沒有先做好①或②而進行得不太順利。

在目的地曖昧不明的情況下出發，就好像臨時起意開始爬山一樣。

在爬山的過程中會疑惑「咦！我到底在爬什麼山？」，有時甚至「發現的時候已經爬到不同的山了……」。

所以在最初決定好「正確的目的地」這件事極為重要。

就工作來說，「明確的目標」非常重要；而「能否清楚想像」這個目標，則是區分工作成敗的關鍵。

那麼，為了決定目的地該怎麼做才好呢？

我的答案是「可以想像得出來」。不是模糊的想像，而是要可以看見又真確實在的想像。

## 製作商標是「目的地」嗎？

就以「熊本熊」的例子來說明吧！

熊本縣跟該縣的顧問小山薰堂商討熊本的推廣。

薰堂先生提出的行銷方案，是配合二〇一一年九州新幹線鹿兒島線全線開通，「向全世界宣傳熊本的好地方」。這個名為「熊本驚奇」的計畫，希望讓市民動起來，將熊本令人怦然心動或熱血沸騰的地方推廣出去。

計畫將以收集「熊本的這種地方好厲害啊！」為題材，在伴手禮或特產品貼上「熊本驚奇」的商標貼紙等方式盛大展開。

而我收到的工作委託，則是為「熊本驚奇」設計商標。

在聽過薰堂先生的說明，並讀過資料後，有一個地方讓我很在意，「只是製作網站或商標，真的會造成轟動嗎？」心裡雖然一直有這樣的懷疑，我還是決定先把商標做出來再說。

但到了正式提案的階段，我仍然糾結不已，「好像沒有什麼有效的方法，可以將熊本驚奇推廣出去……。」

## 懷疑「這樣真的可以嗎？」

我向來都會想像可見又真實的計畫完成狀態。

在紀念品商店或賣場中，有許多禮盒上面都貼著「熊本驚奇」的貼紙，如果自己在那裡會怎麼樣呢……。蔬果賣店的店頭擺著哈密瓜、西瓜或番茄等等，如果貼著「熊本驚奇」的貼紙，站在那裡的我會想著「哇！熊本的，快買快買」嗎？

像「大間的鮪魚」這類地域性很明確的品牌或許會買吧，但如果是「熊本的西瓜」，我可能根本不會覺得有什麼特別。

這樣的話，真的可以兩手抱著哈密瓜或西瓜，跟別人說「熊本真好！熊本的食物真好吃！」嗎？與其貼貼紙，有個代言人說不定還比較好呢。

「有誰可以做到這件事呢？」

我想到的人是東國原英夫。

當時東國原知事作為宮崎縣的宣傳隊長非常活躍，熊本如果也有東國原先生這樣的人物就好了；然而我卻想不到什麼適合「人物」，於是就考慮要設計吉祥物。

吉祥物蹦出來宣傳「熊本就是這麼好喔！」不是更能造成轟動嗎？我直覺認為這種做法更能吸引人們的目光。

既然是熊本，用熊比較容易理解吧。於是我在家裡穿著睡衣，對著Mac畫起了熊的吉祥物，畫好之後立刻傳給其他工作人員，經過評估調整後，再進行提案。



類似這樣，原本這個案子並非「製作吉祥物」的委託，最初的企劃也完全看不到熊本熊的影子，但只要想像整個企劃案的最終完成狀態，就會想到比起貼商標貼紙，由熊本熊來宣傳「熊本就是這麼厲害！」更能造成轟動。

我經常質疑我自己。

質疑「真的是這樣嗎？」、「沒有更好的方法嗎？」等等，這種時候很有效的做法，就是嘗試「可見又真實的想像」。

## 切換「發想的頻道」

人在想像目標或答案時，總會認為路只有一條，然後只能朝著目標一步一步地前進。

但這世上有飛機，也有新幹線，說不定連「任意門」都有呢。

絕對不要放棄可以用最快的速度接近答案的方法。

前陣子，我在檢討一個計畫，關於「能否在農場吸引顧客做生意？」內容是在農場內體驗擠牛奶、採收蔬菜等，想知道大家會不會有興趣。

如果是普通的做法，大概會想：「是什麼樣的農場呢？要怎樣設計才會有人來呢？」

但我聽到這件事的當下便直覺認為：「農場要吸引顧客或許相當困難。」

「農場體驗」雖然很常見，但通常只要去過一次就覺得足夠了，「農場會有人來」這種想法本身就是一種幻想啊。

就算會去農場，也很難想像有人每週都去；即使短時間造成話題，若只是「一時流行」也沒有意義，必須要有人持續光顧才行。

至少我是這麼想。

「反過來說，什麼地方每週都會去呢……？」

我想到的答案是「公園」。

同樣是做生意，如果是「公園」的話，來的人會不會比較多呢？我提出了這樣的假設。

雖然是公園但有牛隻、雖然是公園但可以採收蔬菜、雖然是公園但有麵包店……。如果有這樣的公園會不會很有趣呢？就像紐約中央公園附近的餐廳會聚集很多人，如果不用「農場」而改以「公園」的名義推出，會不會更容易受歡迎？

我接到工作委託時，最初都是從懷疑開始的。99%的情況都會懷疑，已經成了一種「毛病」。這個案子也是因為最初的懷疑，才會從「農場」切換到「公園」的頻道。

乍看之下很像是在談「想點子的方法」，但這種做法確實對加速工作進行很有幫助。

不少人為了得到答案會用很糟的方法，然後花很多時間，但只要想出不用徒步，可以改搭飛機或新幹線抵達目標的點子，速度就可以大幅

提升。

## 想像「客人會怎麼說」

那麼，該怎麼做才能「切換發想的頻道」呢？

當我聽到「想做農場生意」的時候，腦中浮現的是推著嬰兒車前往「△△農場」的畫面。

不過當這個畫面變得很真實的時候，就會產生「如果推著嬰兒車才不想去農場」的念頭。

每個人都很重視「自己過著怎麼樣的生活」、「去哪些地方玩樂」；住的地方也會強調「住湘南地區」還是「住在橫濱」等等。

換句話說，大家都會將精力投注在「提升自己的身價」這件事。最近流行的Instagram便是這種概念的延長，因此「推著嬰兒車會去哪裡」就變得非常重要。

想要快點得出答案，就必須盡全力想像出完成的樣子，然後想像「看到完成的樣子的人」，也就是要變身成為消費者或客人。

像看電影一樣，想像看到計畫完成狀態的「是誰？」、「會如何開心？」、「會說些什麼？」、「會有什麼樣的表情？」這麼做的話，自然就會接近正確答案。

## 2 利用「視覺畫面」建立對目標的共識

### 使用「圖片檢索」來想像畫面

即使採用了可以加快工作速度的方法，如果弄錯了目的地，一切都是枉然。

因此想像出目標，決定正確的目的地非常重要。

我在製作目標的想像畫面時，常會使用「Google的圖片檢索」。

舉例來說，如果要做「公園」的計畫，我會先在Google用「漂亮的公園」這個關鍵字進行圖片檢索，輸入之後會立刻出現大量的照片，再從中挑出我喜歡的，例如「綠意圍繞的公園很不錯」、「有藤架的日式公園也很不錯」。

目標的想像畫面雖然也可以用「文字」形容，但如果只用「公園」兩個字來說明，會顯得很不精確。

用文字說明圖片需要大量的資訊。

例如「天色將暗未暗的夜晚，打著燈的櫻花，紅色的橋，從左前方到右後方有河流流過，沒有打燈的部分則是岩石。」光聽這樣的說明應該也想像不太出來吧，但只要看到照片一眼就能了解。

因此只用文字說明「自己想做什麼」，很容易變得模糊不清，最好先試著搜尋完成狀態畫面的「照片或視覺影像」。

「『視覺化』什麼的難道不是設計師的工作嗎？」或許有人會這麼說。然而透過想像完成狀態的畫面，可以讓我們看出目前工作的「原始碼行數」，也就是能幫助我們看出難易的程度，需要用什麼樣的速度進行，預算多少等各式各樣的內容。

所以我認為「先進行照片檢索」的做法，可以應用在各種專案中，而不僅限於設計相關的工作。

又或許有人會想，進行照片檢索難道不會擔心「想像畫面太過固定」嗎？

我認為想像畫面之所以會固定下來，就代表它剛好合適；如果出現了吻合的畫面，先固定下來也沒問題。

之後若有其他提案，或是接到其他指示，再看看還需要做些什麼，即使創意點子有兩個也無所謂。

創意發想可分為「展開」與「篩選」兩個階段。

決定目的地時需要的是「展開」。

就像在展開的地圖上到處探索，覺得「這邊好像不錯」、「那邊好像也不錯」，類似「美國好呢？還是歐洲呢？」。決定了大方向之後，再進行篩選，更進一步選出「倫敦好呢」或者「紐約呢」。

如果有兩個目的地，就兩邊都走走看。

## 決定「完成狀態的畫面」



經常會聽人家說：「要從概念開始思考。」概念很容易確定時當然可以這麼做，不過如果無法輕易確定時，還是先從「完成狀態的畫面」開始思考比較順。

我曾設計「東京巧克力工廠」（TOKYO CHOCOLATE FACTORY）這項東京伴手禮。

設計當時也是先使用圖片檢索來「收集資料」。

產品是一種巧克力甜點，於是我便先收集各種巧克力的照片，過程中又想到「像傑克丹尼爾威士忌的包裝的感覺好嗎？還是要有巧克力本身那種好吃的感覺……。」只要看到接近的圖像都隨手收集起來。

經過這個階段，一下子就完成了草圖，做出了非常簡單又有型的設計，暫定的方向接近很男性化的「GODIVA」或「傑克丹尼爾」（Jack Daniel's）。

但是在那之後，我的妻子同時也是製作人卻說：「這個我不會買喔！」還說：「不能做得可愛一點嗎？」雖然包含我在內的工作人員都覺得：「咦！認真的嗎？」但還是決定試試看別的方向。

我腦中想到的另一個畫面是「架空的工廠」。先想像「如果有架空的巧克力工廠，那會是什麼樣的地方呢？」於是便針對「美國的遊樂園」等可能比較接近的畫面進行圖片檢索，試著尋找類似在「康尼島」或「佛羅里達的迪士尼世界」等地，垂掛大量燈泡的圖片印象。

順帶一提，包裝紙也特別採用「門票」的圖像。這項伴手禮的概念雖是「巧克力工廠」，不過這座巧克力工廠卻是像遊樂園的地方，所以

包裝紙也用貼滿了「前往巧克力工廠門票」的樣子呈現。

## 這個案子怎麼樣才算成功呢？

話說回來，這個「東京巧克力工廠」的案子，要怎麼樣才算成功呢？

或者說，這次的「目標」是什麼呢？

常會見到因為太在意設計而沒有掌握好這部分的例子。我試著問了一下員工，得到這樣的答案：「達到顧客設定的目標銷售量或銷售金額就算成功吧……。」我卻認為：「才不是這樣呢！」

達到銷售量或銷售金額不是「目標」而是「結果」。

在商業領域中似乎有著將結果誤認為目標的傾向。

就這個案子來說，我認為「成為東京最好的伴手禮」才是真正的「目標」。

我雖然住在東京，但提到「東京的伴手禮」時，常會覺得找不到適合的東西。剛好這次設計的甜點是包上巧克力外衣的年輪蛋糕，像這樣的甜點大概沒有人會討厭吧？如果再加上好的設計，難道不會成為「最棒的東京伴手禮」嗎？

此外，如果「東京巧克力工廠」賣得好的話，東京的形象應該也會跟著提升吧？雖然可能只有○・○・○一公厘，但一定會提升！所以如果問起「怎麼樣才算成功？」我認為這樣才算成功，不是嗎？

談「設計該怎麼做」、「包裝該怎麼做」之前，確實掌握「怎麼樣才算成功」，並事先達成共識是工作進行時相當重要的事。

## 學會說清楚「為什麼這樣做」的邏輯

大家對設計師或創意總監的印象，或許都是靠直覺來做決定吧。

在很多人的印象中，當這些人被問到：「為什麼要這樣設計？」通常會回答：「沒什麼，就是想這麼做。」

但如果被問到：「為何要採用這個設計？」我一定會很明確又很有邏輯地說明。

「東京巧克力工廠」便是以下的情況：

因為想做出「最棒的東京伴手禮」，所以先想想「東京」。東京的印象大概可以分為三類。

一類是昭和三四年代，像是電影《**Always**幸福的三丁目》中過去的印象；第二類是混雜了稜角分明的高樓，以及雜亂的新宿黃金街的現代印象；第三類則是像《銀翼殺手》中近未來都市的未來印象。

接著再想，這三類中，若提到「好像很好吃的印象」會是過去、現在或未來中的哪一種呢？

剛好那陣子去了新橫濱的拉麵博物館，勾起了我對充滿懷舊氛圍的「明星風笛拉麵」的記憶，想到肚子都餓了起來……於是我就想，同樣是拉麵店，比起外觀非常乾淨的店，看起來有點舊的店反而讓人覺得比較好吃吧。

因而也察覺到，「過去」才會有看起來很好吃的印象。

當搜尋「東京的過去」圖像時，又跑出了「工廠」的畫面.....。從「有工廠、有巧克力.....」又聯想到「巧克力冒險工廠」，然後就產生了「東京巧克力工廠」的命名概念。

乍看之下好像是憑感覺做出來的東西，但對於「為什麼這樣命名？」、「為什麼用這樣的視覺？」我都能一一說明。這樣一來，不但客戶很容易接受，也很容易就能找到正確的答案。

因此當我說出「這樣做比較好」時，一定都有理由。

不斷思考完成畫面的視覺印象，而且要可以清楚說明中間的過程，我認為這非常重要。

### 3 將想像範圍擴大到一百年以後

#### 事前可以想像到什麼程度是勝負的關鍵

開始工作時可以將最終完成型態想像到何種程度，是決定工作成敗的關鍵。不是隨便想想，而是要盡可能詳細，盡可能擴大想像的範圍。

舉個例子來說，如果接到了「請幫忙砍冷杉樹」的委託，通常會從這樣的談話開始：「要怎麼砍呢？」、「預計什麼時候進行呢？」

但是我卻會考慮：「這樹砍掉沒問題嗎？」

即使眼前的人說要「砍掉」，但我一定會想，砍掉真的可以嗎？如果是保護林，「人家叫你砍就砍」顯然會有很多問題；即使森林管理員說「沒問題喔！」，如果可以比較好的狀況是，自己要調查清楚到底有沒有特別許可。

不管是客戶的委託，或是值得信賴的工作夥伴的委託，都要想像有無觸犯法律或歧視問題等最低限度規範的可能性，並在想像之後仔細確認。

若單純根據「公司的命令」或「主管的命令」，在不提出任何疑問的情況下，完全依照指示做事，大概有95%的機會不會出問題；但在這個剩下5%的機會有可能被設計陷害的時代中，最初還是應該抱持著深度的懷疑，甚至故意想像得稍微負面也沒關係，至少我是這麼認為。

幸好現在利用網路等調查方式變得很方便，可以盡可能事先做好控制掌握各樣的狀況。



## 這麼做真的有必要嗎？

接著要考慮「真的有必要砍樹嗎？」

就因為前提是「一定得砍掉冷杉樹，砍掉最好！」才會有「希望能砍樹」的委託吧！所以砍掉不是理所當然的嗎.....雖然一般情況都會這麼想，但最好還是多發揮一下想像力，試著質疑這個「理所當然」。

為了「讓森林變得更明亮」，森林管理員或許會要求「砍掉冷杉樹」；但會不會有可能不用砍掉冷杉樹就能變得更明亮；或者不用砍掉冷杉樹，砍掉柳杉樹說不定比較好呢。

如果不考慮目的，只是完全依照委託的要求，並不會產生最好的結果，這種想法似乎已成為我的毛病。

即使在組織當中，最好也能養成習慣，隨時思考「這個指示真的有必要嗎？是最好的嗎？其他方法會不會更容易達成目的呢？」

## 要想像到案子結束「之後」

另一點則是想像「在那之後」。也就是「樹砍掉之後會有什麼改變呢？」

任何事物都處在均衡的關係中。

砍掉冷杉樹也可能會造成生態系的改變，冷杉樹（的下方）說不定是長期生長在森林中的鹿群的重要棲地，如果失去了棲地，鹿群的生存受到影響，可能會迫使牠們破壞農作物也說不定.....想像到這樣的畫面也非常重要。

這種做法可以應用在各種工作。

一項工作完成後對周圍的影響，必然也會間接再產生其他影響。這樣的影響有好有壞，商品即使賣得再好，若生產過程中會對環境產生不良影響就不該生產。「想像在那之後」也可以說是一種風險對沖，主要針對「該項工作可能遇到最嚴重的麻煩」。

我還會再進一步想像。

「砍掉冷杉樹的時候，要往哪個方向倒呢？」

如果向西南方倒下，說不定會毀了生長在那一片土地上的美味香菇。

類似這樣，想像一些問題，例如「自己的新產品推出之後，會不會分食其他部門類似商品的市占率」等等。基本上這是針對直接影響的想像，有時候也會有好的影響。

與這些想像無關，若我直覺認為「這好像不太對」，即便沒有理由，也會決定先暫停一下。一定要等到自己完全能夠接受時，才會繼續進行該項工作。

想要做好工作，就不能省略這些想像。

## 想像商品或專案的「壽命」

我現在正參與相模鐵道（以下簡稱相鐵）的品牌再造計畫。

這個計畫的目的，是為了讓相鐵，這個在橫濱營運超過一百年的鐵路公司，能更受歡迎。

這是一個壽命很長的計畫，基本的想法如下：

「要極力避免因時代變遷可能造成的優勢改變。」

「創造出一百年後仍然一樣好的東西。」

當我在這樣的前提下思考，要怎麼提案比較合適的時候，浮現出來的是「非常正統派」的整體圖像。

提到設計，新奇罕見或有趣的做法，因為較「符合期待」，所以通常也比較容易被接受；反過來說，非常普通、樸實又簡單的提案，常會被質疑：「還有沒有其他設計呢？」

不過一旦以一百年為跨度進行想像，「新奇罕見的東西很容易令人厭煩」的答案，就會清楚地出現在眼前。

·歷久彌新的設計

·常見的顏色和素材

·經過一百年仍不減風采

以這樣的關鍵字為基礎，得出了「安全×安心×優雅」的相鐵設計概念。

安全和安心是普世的價值，也是鐵路公司的責任，設計當然必須顯現出這樣的價值；此外，因為相鐵是創造橫濱這個城市的鐵路公司，所以還要呈現出優雅的高級質感。

不僅是相鐵，只要是我參與的計畫，我都會去想像「壽命有多長」。

是在短短幾天內就結束的活動中使用呢？還是經過一個世代仍受到喜愛的東西？雖然一般很容易會把計畫結束的時間視同壽命結束，但認真想像「更久之後會變得如何」才是讓計畫成功的祕訣。

## 隨著時間過去慢慢改變

就相鐵的情況來說，雖然最後「品牌再造是以一百年為跨度的計畫」，但會這麼做，其實還有另一個因自身條件限制而產生的理由。

鐵路跟一般的建築物不一樣，沒有辦法說「施工中，造成困擾還請見諒！」接著就封閉好幾個月或是好幾年。

車站或電車通電的地方很多，基於施工安全考量無法這麼做。

因為電車必須三百六十五天不間斷地持續行駛，所以能夠施工的時間非常有限。雖然相鐵不是二十四小時營運，但末班車通過後，還有貨車通行、鐵路整備、試車等等。

即使夜間可以作業，首班車也一定要依時刻表準時運行，所以假如施工破壞了部分的月台，到了白天一定要暫時修復。

換句話說，作業無法快速又順暢的進行，只能一點一點善用短暫的作業時間，設法進行大量的施工和作業。

「該做的事情」很多，時間卻不夠，而且又涉及到很多人，可能互相爭奪工作時間，所以會造成很多壓力……這些是很嚴重的缺點，會讓工作計畫的安排變得很困難。

但我卻認為「只能一點一點進行」的限制，其實有機會變成優點。因此提出以下的方針：

「既然是一百年的計畫，就多花時間慢慢改變。」

最後因為採取了沉穩的做法，作業現場可以不再焦慮；另一個好處則是可以避免受到新設計或流行設計的影響。

此外還領悟到：「因為要花一百年慢慢改變，所以要做出經過一百年也不會改變價值的東西。」

## 以類似的案例為基礎進行「預測」

要想像到多真實詳盡？

要想像到多廣的範圍？

前面已經說明了其中的重要性。

不過「想像」畢竟有所侷限，要想像完全未知的領域更是困難。

因此這種時候最好能參考類似的案例。

在相鐵的工作中，我所參考的類似案例是阪急電鐵。這並不是我刻意去尋找經典案例，而是關西出身的人告訴我：「如果做電車相關工作，這個可以拿來參考。」

一九〇七年創業的阪急電鐵，在大阪、梅田與神戶、寶塚、京都之間運行；有川浩曾創作小說《阪急電車》被改編成電影，而充滿風格又

可愛的電車也非常有名，關西人只要提到「阪急沿線」都會非常嚮往。

稍微想想阪急電車受歡迎的理由，不難發覺獨特的車輛顏色應該是主要的因素。我原以為那是巧克力色，但實際上，阪急電車的特別色有一個專有的名稱「阪急栗色」。日文栗色的語源來自法文的「marron」（栗子），對應的是具有深度且溫暖又高貴的焦茶色。

根據找到的資料，這個顏色誕生於一九五〇年所舉辦的美國博覽會，雖然有好幾次想要更換，但使用者卻提出「希望不要改變顏色」的反對意見。

這無疑地也是阪急電車受到使用者喜愛的最佳證據。

擁有獨特顏色的阪急電車，誰一看到都知道「是阪急！」隨著時間的過去，品牌的價值必定也會越來越高。「不會改變」所帶來的信賴和依戀，完全可以呼應鐵道安心安全的特質。

如果受到地方居民的喜愛且成為品牌的話，沿線的土地價值也會跟著提升；然後嚮往這個地方的人也會出現，使得價值又進一步上揚。雖然不是迅速造成的流行，只是緩慢升溫，但阪急電車已成了當地不可或缺的存在。

只要以阪急電車的範例進行想像，會發現相鐵要達到的目標就在這裡。搭上電車會感到驕傲，看到電車會令人想著「回來啦！」，相鐵應有的樣貌也不外乎如此。

在針對商品或計畫進行想像的時候，不是隨便喊喊就能擴大範圍。首先要找出前人成功的範例，只要加以比較，就會找到該做的事或該走的路。

## 4 將「目標對象」的解析度提升到極致

### 你的「目標對象」正在讀什麼雜誌呢？

商品、品牌、機構……。

不管是什麼樣的案子，對我來說工作都是由「目標對象」決定的。

我當然知道現在還在書裡面寫這些有點奇怪，畢竟隨便找一本商業書都會寫到「選定目標對象」之類的內容，且大家在每天的會議中可能都會被主管問到：「這個新產品的目標對象是什麼樣的人？」

但問題的重點並不是要決定目標對象本身，而是決定目標對象的方法。

更精確地說，應該是篩選出目標對象的方法。

「目標對象是年輕的女性。」

「白領上班族會想要的東西。」

目標對象並不是這樣決定的，這樣不但過於籠統，又缺乏想像力，且結論未免下得太早了。

為了非常精準地鎖定目標對象，我會竭盡所有的想像力進行拼貼剪輯，創造出完整的人物形象。

「THE」是我經手的品牌。



就像「提到the jeans（牛仔褲）會想到Levi's 501」，這是一個集結各種可以被稱為「這才是△△」的商品品牌。

至於「THE」的目標對象，我是如何設定的呢？

這裡要關注的是目標對象閱讀的雜誌；也就是想像「THE」的顧客會讀什麼樣的雜誌。

「我猜應該是《BRUTUS》、《GQ》、《AERA》之類吧.....。」

「對呀！目標對象應該是喜歡流行時尚的男性。」如果這時候就決定下來，顯然是搞錯了。

喜歡流行時尚的男性其實應該不會注意「THE」的服飾，為什麼呢？因為在意流行的男性喜歡的，應該是像COMME des GARÇONS或MAISON MARGIELA這種，很著重裝飾性的服飾。「THE」的服飾乍看之下很中規中矩又沒什麼變化，明顯不是他們的選擇。

反過來說，如果是會穿太太或交往對象贈送的衣服，那種不太講究的人，應該會去無印良品或UNIQLO，所以他們也不會選「THE」的服飾。到了這裡，再進一步篩選：

「喜歡THE的人是會買《mono magazine》經典特集的人，雖然也會買《BRUTUS》但可能不會買有流行特集的那一期。」

雖然有講究的地方但並不是時尚達人，這樣的人不是應該更喜歡「被視為工業設計產品的服裝」嗎？因為對產品的講究，所以比起奇特的設計，反而會更重視品質或材質才對。

以「讀什麼雜誌」為起點進行想像，可以在某種程度鎖定目標對象。

考慮過雜誌之後，還可以接著想「會聽什麼音樂呢？」、「喜歡的電視節目呢？」等等，盡量提高目標對象的解析度。

## 變身成為目標對象並實際「演出」

那麼如果是相鐵的案子又該怎麼想呢？

目標對象當然是乘客和沿線居民，可是這樣的話，不分男女且興趣多元的各種人都會被包含在內，那還需要進行「篩選」嗎？

現有的使用者的特質確實非常多元，而且不管是什麼樣的人，只要不是遇到經常誤點，或車廂很臭這種「完全令人無法接受的電車」，通常也都會持續搭乘，因此這群人可視為「預設的目標對象」，暫時先不予理會。

應該要考慮的，反而是「未來的目標對象」。而關於「未來的目標對象」，我會這麼想：

「結婚第三年，明年會生小孩；現在雖然租房子住，但會想要趁著小孩出生的時機買房子；年收入在平均的水準且相當穩定；丈夫的公司在涉谷，但本身是鄉下出生，所以喜歡悠閒的生活，比起都市派更偏向自然派……。」

這是我所設想的女性，至於今後的目標對象為什麼是女性呢？

這是因為成家買房子的時候，女性的意見通常比較重要。在田園都市線、井之頭線、東橫線等各種可能中，相鐵要被選上，本身必須是對

女性有吸引力的品牌。

不是針對現狀不太關心的目標對象，而是針對需要明確描繪出未來的目標對象，才能更清楚地掌握計畫的未來方向。

鎖定目標對象後，就可以變身成為目標對象並實際「演出」。

大家可能都會說：「要站在對方的立場想！」但這裡則要請大家做得更精確，將想像力的解析度提高到最大。這樣一來才能看出「真的想要那個嗎？」、「真的想去那裡嗎？」這類問題的答案。

當大家都往同一個方向看的時候，我會轉向稍微不同的方向或是反過來看。或許有人覺得這是「故意找碴的看法」，但總之就是要採取跟平常稍微不一樣的角度。

變身成為目標對象時，誠實且不加修飾地去感受非常重要。在開會或討論的時候，如果有喜歡「展示權力」的人參與其中，可能就會無法進行。人們都傾向說好聽的話，尤其當不想被認為做不到的時候，會只說對方想聽的話，但陷阱就在這裡。身為一個人，不能忘記「真實的感覺」這件事非常重要。

對進公司第一年的員工，我給的意見經常是：「這個做得真不錯！」因為對業界不熟悉的人，反而較容易看出實際的狀況。商業人士很常在穿上西裝的瞬間，就忘掉了「普通的感覺」。

「我雖然不會買」、「我雖然覺得不太好」這種話都不該說。有些人嘴上雖然會說「根據市場調查的結果這個比較好。」但心中想的卻可能是「如果你都不會買，消費者又怎麼會買呢！」

## 只要「由上而下」思考，工作計畫自然而然就能決定

第一章談的是工作計畫的前提，也就是「決定好目的地」。這個階段如果做得很踏實，就能加快專案進行的速度，並以最好的形式抵達終點。

雖然也有人會採取「由下而上」的做法，在還沒有想清楚的情況下就先進行，看看開頭如何，之後再慢慢調整，但這樣做明顯會很缺乏效率。

從最終畫面開始「由上而下」思考，不僅可以讓終點的形象變得非常明確，還能自動決定各種事情，也會對之後的工作計畫安排有所幫助。

舉例來說，「橫濱自然週」這個活動預計在橫濱兒童自然公園舉行，準備過程中出現了一個問題：「需要多少攤位或餐車呢？」

這時如果採取「由下而上」的做法，一個一個考慮的話，一定會花掉很多時間，最後可能變成不知道到底在辦什麼活動。

這個活動的「目的」，並不是「要準確地決定數量並提出預算」，而是「要讓活動變得更好，讓更多人可以享受這個活動」。

什麼樣的人會來？有多少人會來？會出現什麼樣的行為？會怎麼想？人會在何處聚集？擁擠的情況如何？

若能確實透過視覺化的方式對這些問題加以想像，就能以現場的地圖進行估算，自然會得出「需要間隔幾公尺，放多少餐車」的答案。

順帶一提，這個活動實際參加的人數遠遠超過原本的預期，餐車完全不夠。但這算是令人高興的誤算，因為參加者的滿意度高達**97%**。

先決定目的地，這樣做可以讓之後的工作計畫特別順利。接下來，第二章的重點將放在描繪前往目的地的地圖。

## CHAPTER 2 為了做出最棒的工作計畫，先畫出「前往目的地的地圖」

# 1 所有的工作都是「例行公事」

## 絕不可能「每天都是新事物的連續」

在談工作計畫之前，有些事要先說清楚。在前言中也稍微提到了工作計畫的前提。

那就是「所有的工作都一樣」。

不擅長安排工作計畫的人，或是根本不安排工作計畫的人，很容易會陷入「每天不斷遭遇新事物」的狀態。

也因此才不會為每項工作都一一安排工作計畫，當然也是覺得工作計畫沒有意義所以不這麼做，畢竟要花很多時間，也不太可能落實。

但是在工作中，是完全不可能「每天遭遇新事物」的。

創意總監的工作看似一直在做新的事情。

確實，每天都需進行吉祥物製作、店鋪設計、品牌商標製作、思考品牌概念等各種工作，客戶也是五花八門，從食品業者、零售業、成衣業、鐵路公司，到地方政府、中央省廳等都有。

但是對我而言，即使內容不同，工作依然全都一樣。

首先任何工作都有「結案期限」。「為了在一定的時間內完成，要先安排工作時間表」，這點所有工作都一樣。

還有從開始到最後的任務基本上也都一樣，不是嗎？

如果需要做的事是從「一」到「十」，有些工作沒有「四」，有些則是有「一.一」、「三.一」之類的意外，但「基本上都是從一到十」，這一點並不會改變。

需要考慮的事情也一樣，需要做的事情也一樣，全部都是例行公事。

不同的地方在於「仔細思考之後產生的創意」或「執行成果與完成後的製作物」，可是進行步驟全都一樣。

如果確實做好工作計畫，就可以把工作當成例行公事，確實地從頭做到尾。不但可以減少無效的作業，缺漏也會變得比較少，更不會有「來不及」、「做不出來」之類的情形。

## 工作的「本質」都一樣

「雖說是例行公事，但我們公司的情況有點不一樣。」

或許有人會這麼說，大家不知為何都相信「自己的工作為特例」，但真的是這樣嗎？

再仔細想想所謂的例行公事吧。

例如設計的工作，大概會用以下的程序進行：

調查→畫手繪草圖→用電腦畫出「試作品」的草圖→輸出樣本→  
輸出最終的樣本（修正版本）

不管是什麼樣的設計工作，幾乎都是這樣的流程。



那麼企劃書的製作又是什麼樣的流程呢？

調查→決定企劃方向→決定企劃的綱要→

寫成文字→添加圖片→完成

當然形式可能會有很大的差異，但大抵不外乎這樣的流程。

我想說的是，各種工作即使細節或對象不同，大致流程也都是同樣的「例行公事」。

即使看起來不太一樣的工作，剝掉外皮後，骨架還是一樣的。工作的本質都一樣，因此工作計畫也應該不會有太大的差別。

如果再加以擴大延伸，私事同樣也可以變成例行公事。

例如租房子的時候：

設定條件→篩選出候補→確認地圖→確認街景→

看房子的內部→商議租屋條件→做出決定

還有做菜的時候：

確認冰箱裡面的食材→確認食譜→確認有沒有缺少什麼→決定菜單→

去買菜→動手做菜→完成

旅行又如何呢？

調查→確認旅館空房→安排行程→

購票→行前準備→出門旅行

所有的事物幾乎都可以套入例行公事的「模組」，不會每一次都不一樣。

大概的流程都是一樣的。

調查→決定大概的方向→整理出具體的方案→

實際操作→完成

如果省略中間的程序、不經調查就直接進行，或是還沒決定好方向就開始想細節，那麼之後的工作計畫一定也會變得不太順利。

這樣的例子其實非常多。

有人可能認為「安排工作計畫」非常困難。稍微想像「做完A之後再做B，進行B的同時也準備C.....。」然後所有事項都必須依順序進行，不少人可能會覺得：「這種事不可能每次都做到啦！」，這樣的「工作計畫」如果每次都能做到的話，就不用那麼辛苦了，正因為做不到，大家才會這麼困擾啊！

我的解決方法很簡單。

因為所有事物都是例行公事，只要依照慣例進行就好了，根本不用想得太困難。

## 意外狀況也都可以「模式化」

全部都是例行公事，全都可以套入模組。

這麼說可能會有人想要反駁吧。

「雖然想當成例行公事處理，可是出現意外的麻煩就做不下去了。」

「因為主管突然亂入，無法根據模組進行。」

每當聽到這類意見時，我的感覺都是「這全都是預料之內的問題」。

雖然問題的嚴重性可能不一樣，但都是工作的一環。

主管突然提出要求這種事每天都會發生。指示變來變去的主管，或是結案期限之前又提出其他想法的客戶，在任何業界都很常見。

這些都是「實際會發生的事」。不管會出現什麼麻煩或意外，事先掌握可能的模式也是工作計畫的一部分。

舉例來說，經驗老到的計程車司機聽到客人說：「請到六本木山。」一定會確認：「是有森美術館的六本木山嗎？」

我可以想像得到，這是因為很多乘客告知目的地時，會把相隔不遠且形象類似的「東京中城」與「六本木山」搞混。常常會發生先說「六本木山」，可是當計程車到達六本木山時，客人又改口：「啊！抱歉，到東京中城才對。」

說不定這早就被當成「可能發生的意外模式」預先記住了。司機為了避免意外，採取的對策就是事先確認，而我也覺得司機這樣「很擅長運用工作計畫」。

意外也好，麻煩也好，都可以事先模式化；還有「避免麻煩的方法」、「出現問題時的處理方法」等，也都可以加以模式化，並成為工作計畫的一部分。

只要這麼做，任何麻煩都會變成「預料之內」的問題。

## 2 當成「例行公事」才會產生餘裕，提升工作的品質

### 增加例行公事，讓工作「模式化」

過去我也曾經歷沒有「例行公事化」，碰到什麼工作就做什麼的時期。不過後來我發覺到，這樣會多做許多無用的事情。

我建議還是要盡可能把工作變成「例行公事」。當然案子的種類很多，不太可能所有的工作都能採取同樣的方式進行，但我認為還是可以試著套入幾種模式。

大致會有以下的情形：

- 同業種由少數人執行的案子。
- 企業或地方政府等業種不同、參與人數很多的計畫。
- 與活動相關，工作時間非常緊湊的計畫。
- 長年持續進行的例行性計畫。

「模式化」非常方便。

舉例來說，如果是不同業種的人一起參與的計畫，有一些特徵從一開始就能事先掌握。像是「開會做決議會花很多時間」，或是「彼此缺乏溝通默契，說明概念時若不仔細用簡單的方式說明，將來很容易產生問題。」

只要能做到這一點，不管對方是地方政府或是製造商，都可以用「嗯，同樣的模式」的態度從容應付。

以自己工作模式為基礎安排的工作計畫，基本上也都能順利進行。

重點在於模式的數量要盡可能精簡。如果還需要從數不清的模式當中挑選出「今天是什麼模式？」，那麼「模式」就沒有意義了。

不管什麼公司，一定都有「經費計算要用Excel製作的表格輸入」之類的模式化吧。這裡談的也是一樣的意思，如果不先進行模式化，就直接作業，每次都要重新製作表格。

此外，越是「不進行模式化也能做到」的簡單作業，就越需要建立模式。

如果是簡單又很熟練的工作，從頭開始進行也不會花太多力氣，但就像「積土成山」的道理一樣，會造成許多時間的損失。

若不進行模式化，長久來看事情還是會變得很麻煩；反之，模式化之後可以減少多餘的動作，讓工作變得更有餘裕。

## 例行公事增加，工作「品質」也會提升

不過有人可能不太贊同，認為：「工作太複雜了，根本沒辦法模式化！」

但我卻認為，正因為是複雜又麻煩的工作才更需要模式化。

只要將可以模式化的部分全部模式化，並當成例行公事，預先安排工作計畫，就會有多餘的精力被保留下來。將這些精力集中注入關鍵部分的做法，正是提升工作品質的祕訣。

特別是沒有經驗的新人、不擅長同時處理多項任務的人、不會收尾失誤很多的人，還有一忙起來就會手忙腳亂的人，都可以藉由模式化的工作計畫安排，維持自己的工作步調。只要這麼做，應該就可以發揮出100%的力量，獲得令人滿意的工作成果。

把創意相關的工作當成例行公事來做好像不太適合，有人可能抱持這樣的意見，但我卻認為剛好相反。正因為是創意相關的工作，才更需要增加例行公事的部分。

增加例行公事可以讓基本的工作，也就是所有工作共通的基礎部分順利進行；更進一步來說，就是能不動腦筋，自動完成。隨著工作基礎品質的提升，工作整體的層次也會跟著大幅提升，而且還有機會達成更高的目標，因為增加了可以多費工夫提升品質的餘裕。

只有達到專家境界的人，才能事先準備並精益求精。

完全沒有做過蛋包飯的生手，一般不會有餘力去追求隱藏的味道或是鬆軟的蛋包，因為初學者必須先學會蛋包飯的作法。

但對專業的廚師來說，做蛋包飯只是例行公事，說不定閉著眼睛都能做；也因為如此，才有餘力做出更美味的極品蛋包飯。

只要想著因為模式化「該做的事情都不會改變」，接下來發生的事情也會變得很容易可以預測。即使遇到什麼麻煩，也都能用「啊，出現了啊」的態度對應；就算是預料之外的狀況，自己也應該都有餘裕處理。

如果盡可能讓例行公事增加，就能省下更多的精力，工作的品質也一定會有所提升。

## 品質與速度和決定「模組」有關

我的公司good design company推出到市面上的設計數量，就比例來看是一般設計公司的三至四倍，我認為這是因為工作計畫做得很好的關係。

指導台灣7-11案子的時候，也是在確保品質的情況下，做出大量的設計。

能做到完全不外包，全都是公司自行製作，正是因為「模式化」的關係。

基本的版面編排由我來製作，先做好最初的格式，若能再進一步指定好文字編排的格式，之後就只需要更換文字或照片，即使交給資歷較淺的同仁也能順利進行。換言之，只要在最初的「模組」多投注一點心力，之後都是同樣的「模式」，工作自然會變得很輕鬆。

而這種「模式化」之所以能夠實現，正好證明了設計也有「規則」和「正確解答」。

舉例來說，行高設定「基本為文字的級數 $\times 1.6$ 」，這是我自己訂下的規矩；另外提到「離邊界幾公釐」時，較多情況是八公釐或十二公釐。只要找出這類規則，效率就會逐漸提升。



在吉祥物的設計方面，先確定「怎樣的臉比較好」之後，就可以畫得比較快。在畫「熊本熊」的時候，則是依據「熊本驚奇」的概念製作，才能做出符合企劃目標的臉。

像我們這樣的創意工作，應該在假設「有答案」的前提下進行，若不這麼做的話，將會永遠無法結束。

即使用盡全力，若不能邊做邊找到自己的知識系統或規則，往往最後只是白費力氣。在沒有建立起自己的法則的情況下一直做下去，即使經過十年、二十年也不會成長。

## 利用減少選項來減輕壓力

為了讓每天的活動能夠「例行公事化」，我也特別採取了許多做法。首先是決定「星期幾」為工作日。

就像每週可以倒垃圾的垃圾日也是用「星期幾」決定那樣。因為有「星期一是可燃垃圾」、「星期二是不可燃垃圾」之類的規定，所以就不太會忘記倒垃圾。

工作也一樣，決定好星期幾該做什麼事，就能將這些事情變成例行公事，讓工作可以順利進行。

例如客戶的對應可以建立基本的規則，「星期一處理A公司的工作，星期三B公司、星期四C公司」。

或者若規定「團隊要每週開會」，可以建議「能不能固定在週二的十點？」總之，做法非常多。

我也有數個簽年約的客戶，因為每週跟這些客戶開會的日子都是固定的，所以時程表很清楚明瞭，工作計畫的安排也很順利。

即使是一個人工作，只要決定好在什麼時間或什麼地點該做什麼，同樣也能達到增加例行公事的效果。

每天固定在公司內辦公桌工作的人，就不用每次都得決定工作的時間和地點，雖然這只是小事，卻可以減輕工作壓力。

像我這樣自己開公司的人，或是自由工作者，基本上「何時」、「何地」、「做什麼」都很自由。這雖然看起來是好事，但事實上這種「可選擇」的狀態卻可能對心理造成沉重的負擔。

如果是每天在員工餐廳選「A定食」或「B定食」這種程度的選擇，並不需用運用意志力；但若變成要去哪裡吃什麼好的時候，很多人反而會「無法決定！」，所以道理是一樣的。

輪到鈴木一郎打擊的時候就像「例行公事」，史帝夫·賈伯斯只穿同樣的衣服，這同樣都是在減少選項。透過例行公事化減少做決定的次數，可以讓自己把精力集中在真正重要的事。

我也準備了好幾套同樣的T恤和牛仔褲，原因就是不想把精力浪費在每天早上「挑選衣服」。

選項減少，猶豫不決的次數也會減少。

因為這樣，像辦公室等工作環境也都應該做一些調整。

以我為例，辦公室內書櫃上的書，都是依照「書背順序」排列。一般可能會以「類別」分類，但這樣做在找分類曖昧的書目時，反而會花掉很多時間。單純用「書背的順序」排列其實更方便檢索，很容易就能想到「那本書大概會在這一帶吧……」。

此外，我的電腦桌面只有「進行中」和「完成」兩個資料夾。打開資料夾後，立刻又會出現以客戶名稱命名的資料夾。

很多人的電腦桌面常會有好幾十個資料夾排得滿滿的，但這樣做的話，當需要從中找出一個資料夾的時候就會產生壓力。

盡可能減少選項非常重要。

對我而言，要搜尋的資料夾大致區分為「進行中的項目」或「已完成的項目」，因此才會將這兩個選項先放在桌面。

時間或空間最好也能盡量簡化。

藉由例行公事盡可能減少選項和做決定的次數，將省下來的精力回饋到工作中，只要能做到這一點，應該就能在工作上取得較好的成果。

## 不要以「厲害的事」為目標

盡可能不將精力用在決策和選擇，從容不迫地工作。

雖然說會想把力氣投注在可以表現的地方，但與其把力氣放在可以表現的地方，還不如設法在其他地方盡量不花力氣；也因此，事先安排好即使不花力氣也能順利進行的機制非常重要。

這種說法可能和「例行公事」有點像，我經常跟同事說：「不要想著要做厲害的事。」

「讓我們來做厲害的事吧！」

新手設計和創意總監經常會犯這樣的錯誤。這種情況或許在任何業界都會發生，越是覺得工作很重要，就越拼命地使力。

「市面上從未有過的東西，我一定會把它做出來！」

「我一定會完成讓所有人驚嘆的專案！」

一旦野心勃勃地以這種「厲害的事」為目標，很容易就會認為工作計畫沒有價值。

可能會認為「工作計畫確實對單純的業務很有幫助，但就創意的工作來說，靈感和感覺對了才是最重要的！」

但是以「厲害的事」為目標，卻很容易使力量分散。

若受自身野心的影響，訂下錯誤的目標，像是「現在的市場上需要的是誰都沒有見過的新商品！」不但會忽略了細節，也不能正確掌握現狀；更可能一開始就用掉了所有的力氣，導致無法持續到最後，殊不知中間的執行過程才是最需要力氣的地方。

要舉例來說的話，就像充滿野心、一心想著「我要成為大人物！要當老闆！」卻沒有事業計畫和財務計畫的創業家一樣。

在這種情況下說出：「大家話不用多說，跟著我就對了！」應該沒有人會認同吧。投資人也不會投入資金，到最後應該是什麼都做不出來吧。

不要以「厲害的事」為目標，穩健地執行工作計畫吧。

用跟平常一樣的模式，確實規畫出可以讓工作徹底完成的計畫。

當做到可以像處理例行公事般依序完成的時候，就能從中產生餘裕，逐漸提升工作的品質。就結果來看，如果因為這樣做出新的事物、厲害的事物和對所有人有幫助的事物，應該也很容易在市面上滲透普及。

「厲害的事」並不是目標，而是在達成目標後隨之而來的事物。

因此才需要可以達成的目標，以及為了達成目標所安排的工作計畫。

### 3 核心概念是專案計畫的「警察」

#### 準備好容易理解的說法

接著就來說明具體的「工作計畫」內容。

在第一章中提到讓工作有明確的「目的地」非常重要，並解釋了決定目的地的方法。

這裡將接著說明「畫出前往目的地的地圖的方法」。如果沒有地圖就出發，很容易在途中迷路，或是意識到的時候已經走到了不同的地方。

在一開始就確實畫好地圖且跟著地圖走，這件事非常重要。

大多數的工作都無法一個人完成。

例如編輯的工作需要跟作者、印刷廠、設計、主編等各式各樣的人組成團隊一起進行。

團隊行動的時候，必須能共享「要做什麼」的資訊。有共同的目的地，朝著同樣的方向前進非常重要。

因為這樣，我們必須決定專案計畫的「核心概念」，並準備好可以和所有人共享且「容易理解的說法」。

如果有「目的地用一句話就能表達的說法」，即使途中迷路也能返回原點。

團隊中的成員每個人都有各自的立場。

負責經費的人會想要「盡可能降低成本」；負責管理進度的人會想要「盡可能遵守規定的期限」。在各種期待都蠢蠢欲動的情況下，如果讓任何人的某一種期待優先，就團隊工作來說，一定會產生不好的影響。

因此需要的是能夠超越團隊成員各別的期待，將所有人帶往同一個方向的核心概念。

如前面提到相鐵的案子，以「安全×安心×優雅」作為共享的核心概念。

用簡單的話語代換就是：

「即使再怎麼強調風格，也必須要注意安全、安心。」

「再怎麼努力追求安全、安心，也不能忘了優雅。」

換句話說，必須在這樣的條件下，堅定地完成工作。

此外，若能讓團隊全體都能說出「這個案子是○○」就更為理想了。

而這樣的核心概念該怎麼決定呢？

相鐵的「安全×安心×優雅」是這樣決定的：

首先，「安全」是鐵路事業無論如何都不能缺少的字眼，安全的行駛當然是最基本的；除此之外，更進一步追求細部的安全，像是「導盲磚是否安全」也非常重要。

「安心」也是基礎的關鍵字，很難想像會有令人無法安心的鐵路。除了讓乘客可以安心地利用，還可以更進一步讓員工或經營者也都能做出令人安心的專案計畫。

那麼「優雅」又是從哪裡跑出來的呢？

若只強調安全和安心，不管是東急、京急、JR和小田急，只要鐵路公司當然都會這麼做，因此還需要找出「相鐵獨有」的特色。

相鐵是在橫濱行走的電車，橫濱這個城市有什麼魅力呢？明朗？異國風情？時尚感？經過多方面的考量，最後找到了「優雅」這個詞。

像這樣的核心概念也可以說扮演著「警察」的角色，主要負責監督和取締。

隨著工作的進行，開會的時候，不免會遇到地位較高的人或聲音比較大的人提出「這裡用紅色（或個人偏好的顏色）不是比較好嗎？」這一類的意見。

遇到這種情況，若有核心概念就可以說：「這個項目是以優雅為主題，覺得紅色比較好應該只是您個人的感覺吧？」

「核心概念已經定為『安全×安心×優雅』，會提出這個方案也是基於如此，所以判斷的基準不應該是喜不喜歡紅色，而應該是看起來是否優雅，是否令人感到安心和安全等等。」

不僅要「決定核心概念」，更重要的是，還要「不斷地回到核心概念」。因此我會不斷反覆詢問團隊成員：「這樣符合安全×安心×優雅



嗎？」

## 找出會成為所有人的夢想的「核心概念」

不怕大家誤會，說老實話，相鐵原本的形象跟「優雅」完全沾不上邊。

真要說起來，反而還帶點土氣。

所以也有人認為，把「優雅」當成核心概念「令人有點不好意思」、「感覺不太合適」。

但「目的」與「結果」不同。

目的和結果能夠一致當然最好不過，但目的和結果不同其實也沒什麼關係。不要去管「別人會怎想呢？」或「那樣不可能實現吧！」之類的想法，反而應該把真正想做到的事情當成目的。

若實際的狀況跟目的差距過大，「100%不可能實現」或許會令人想放棄，但即使可能性很低，絕對還是去挑戰一下比較好。

雖然大家都說「相鐵根本不優雅」，但只要以優雅為目標，不斷地說「想變成那樣」，並透過這樣做讓夢想實現不也很好嗎？

東京中城的核心概念為「想成為東京中心最令人感到舒適的場所」。這是文案企劃蛭田福穗先生寫出來的精彩文案。

我覺得「精彩」的點，是「想成為最令人感到舒適的場所」的這個部分，一般會平鋪直敘地說「是令人感到舒適的場所」，但這裡刻意強

調「想成為」，才讓這個文案變得很成功。

每個人對「感覺舒適的場所」都有不同的想法：有人覺得「海邊很舒服」，也有人覺得「山上很舒服」，因此果斷地說「是令人感到舒適的場所」聽起來就像在說謊一樣。像我就會覺得「令人感到舒適的場所很難有統一的定義吧」，最後只好宣告放棄。

但如果換成「想成為令人感到舒適的場所」，對每個人來說都是很棒的事，因此提出這樣的專案目標比較能夠讓參與的人凝聚共識。

相鐵的情況也是如此，如果想要「變得比日本國內任何路線都更加豐富精彩」，就該抱著這樣的夢想。

企業也都應該要懷抱夢想。

小時候大家都有夢想，但變成大人之後，卻會因為不好意思慢慢就不提了，企業也是如此。

創業的時候大家可能都「只剩下夢想」，但不知從什麼時候開始，卻變得不再懷有夢想了；也因為這樣，才更應該要懷抱夢想。「結果」跟「夢想」變得有些不一樣也無所謂，如果不以夢想為目標，就絕對無法抵達，朝著夢想前進才是真正的「行動準則」。

市面上常會看到許多很酷的英文文案，令人忍不住思考：「如果聽到這句話員工該怎麼做比較好？」雖然說有時尚感很棒，但一時間卻會想不出「具體上想要怎麼做」。

而相鐵以「創造豐富精采的路線」為目標，其實非常清楚而明確。大家可能會開始討論：「豐富精彩是指什麼？」只要一想到會開始這樣的討論，就令人覺得非常興奮。

吸引人的核心概念通常很容易理解，且自然而然就能引導行動。

## 察覺「文字意義」的差異

決定核心概念的時候當然不用說，專案計畫進行的過程中，對「文字」變得敏感非常重要。如果「文字意義」因人而異，對專案也會產生許多誤解。

「想徹底翻轉現在的設計，但又不想做得過於時尚。」

在討論新產品的會議中，某個客戶曾經說出這樣的話。說不定那個人的心中有著「設計＝時尚」的定義，但以我來看，現有的設計本身就非常時尚。

「與其說『不要過於時尚』，不如說『不要變得更加時尚』才對。」

我一說完，對方立刻露出一臉茫然的樣子。

產生這種誤解的原因之一，來自對設計的誤解，認為「設計著重裝飾性，總是不斷地追加什麼」。但設計其實是「讓東西變得更好」，徹底排除裝飾也是一種設計。

而另一個原因是每個人對「時尚」這個詞的定義都不一樣。不只限於「時尚」，語言文字本來就不是絕對的，要有相同的理解其實非常困

難。正因為如此，當自己的心中出現一個詞彙或想法的時候，應該盡可能調整成可以說明的狀態。

不管從事什麼職業，都必須理解對「言語的定義」因人而異，因此都需要努力填補分隔彼此的鴻溝。

## 4 首先以「學習」作為一切的開始

### 在工作計畫中「準備」占了九成

「資料收集」是決定工作的「目的地」，和決定專案計畫「核心概念」的前提，若缺少「學習」，工作一定無法順利進行。

寫《品味，從知識開始》這本書的時候，許多人都覺得「很吃驚」。

「品味是天生的，是某一天會突然開竅的東西。」

這樣想的人應該非常多吧。

然而品味其實是知識的累積，是在思考最佳組合的過程中產生，而且可以不斷鍛鍊。

工作計畫和品味很像，只要缺少知識就無法成立。

累積知識的準備越紮實，「工作計畫」的安排也會越順利，工作的精準度也會提高，所以說工作計畫中九成是準備也不為過。

- 安排工作計畫之前，要調查各種相關的知識
- 從與工作計畫無關的日常生活中，不斷增加看似不相關的知識存量

一旦養成這樣的習慣，就等於讓自己獲得了一筆可以長年使用的財富。

參與相鐵的品牌再造計畫時，我也是從調查相鐵的相關資料開始。

重新調整自己擁有的舊知識，從「符合相鐵的樣子是指什麼呢？」開始，用新的知識取代。

相鐵的案子開始於二〇一四年。

也就是於一九一七年創立的相鐵，即將迎向一百年的時間點。

最初只有單純的印象「大正六年創立，很有歷史的鐵路……。」之後才又慢慢增加歷史相關知識。

據說是為了運送相模川砂石的電車，才會興建這條鐵路；另外「創造橫濱這個城市的電車」這一點則更令人印象深刻。

## 調查到可以寫成一本小手冊的程度

不管什麼工作，吸收基本情報都是必要的。

若老是覺得「這不是理所當然嗎？」很容易會產生疏漏。即使是新進的客戶，只要看過公司的網站，就能大致掌握該公司的歷史沿革，所以這種小動作絕對不能省略。

不僅是相鐵，我做任何工作都會進行許多調查，偶爾也會向專門機構諮詢，通常會做到調查的結果「雖然不足以編成一本書，但至少也是可以寫成小手冊的程度」。

舉例來說，如果要使用鳥類來製作商標，我會做到搜尋在大學任教的鳥類研究專家，詢問對方「可否給予建議？」並提出訪問的請求。

有人或許會覺得很麻煩，但只要試過一次，就會舉一反三，觸類旁通，不斷衍生出新的趣味，令人欲罷不能。

除了自己調查，訪問各式各樣的人也是情報收集的必要過程。在理解工作內容時，自己進行調查只是最基本的做法；客戶或顧客所擁有的相關知識，可能會比網路或書本內容更加豐富又深入，所以越跟他們討教，就會越有收穫。

## 讓純粹的好奇心變成一種武器

在收集情報的過程中，「感到有興趣」這件事很重要。對調查的對象感到有興趣的態度有無，會讓可以學到的知識量產生變化。

以相鐵來說，我從小就擁有「N軌」鐵道模型，原本就很喜歡電車，也對電車很感興趣，但對鐵路的認識還稱不上「鐵道迷」。

也就是「雖然知識不太夠，也不是鐵道迷，但卻很喜歡電車！」的程度。

不過只要有這種程度的興趣，就能踏出「想知道更多」、「請告訴我」的第一步。這樣一來對方也會很樂於分享，獲得的知識也會增加。

我的提問會從最基本的內容開始，然後慢慢深入。

並隨著對方的回答越來越感興趣，也會因為「這裡不太了解」，而后再提出問題，一旦對方針對這些問題提供答案之後，我又會學到新的知識。

有一次我和相鐵的人閒聊時，被問到喜歡哪一型的車輛，我回答：「守車吧。」立刻收到「喔喔！」的友好回應。

守車通常掛在貨物列車的尾部，剛好是我從小就很喜歡的，所以才會有這個答案。聽在專家的耳裡或許可能就像「雖然是外行人，應該聽不太懂我說的話，但出人意外地還有點料呢！」所以可能會想：「那我多講一點好了。」

也就是說，若要提出問題，「懂得太多或懂得太少都做不到」。

不管怎麼說，「讓人告訴你」這件事需要對方付出腦力，所以在請託時一定要懷抱著敬意。這樣做的好處是，懷著敬意提出的問題基本上不會失禮，對方通常也更願意回答。

## 成為「最強的訪問者」

可能有人認為：「因為是工作，讓客戶來告訴你未免過於失禮，且太麻煩對方了，應該全部自己調查才對。」但如果想掌握全貌，訪談絕對是必要的。

若在安排工作計畫的階段不聽取對方的意見，只靠自己調查收集資訊，之後一定會不斷出現「在重要步驟失敗」的失誤。

以相鐵來說，改變車體的顏色和內裝也是品牌再造的一環。

「車體的顏色？塗裝呢？」

「配合外觀座椅的包覆材料要怎麼處理？吊環的皮革怎麼做？」



像這樣，先將所有「需要做的事」抽出來加以排列組合，最後整個更新.....雖然這是在安排工作計畫，但如果「需要做的事」漏掉了任何一項，有可能讓原本安排好的工作計畫變得沒有意義。

而我自己也差點就犯了這樣的錯誤。

所有電車的車頂都會接有「集電弓」。

以相鐵的情況來說，原本的車輛接的都是「菱形的類型」。

電車車頂連接的菱形金屬，就像小時候會用蠟筆畫的電車形狀，跟引擎一樣屬於「設計無法改動的固定部分」，我一直有這樣的誤解。

但是仔細詢問之後，才知道集電弓除了「菱形的類型」還有「單臂式」等其他種類。兩者相比的情況下，新設計其實比較適合單臂式。

我雖然想製作出適合未來的相鐵車輛，如果還保留菱形的集電弓，看在熟悉電車的人的眼裡，只會覺得「新的車輛跟舊的菱形集電弓完全不搭吧」。

我先入為主地想著「反正就是那樣」所以沒有問，而相鐵的負責窗口可能也覺得「這是基本的常識」不用特別說明，因此漏掉了這方面的知識。這種情況其實經常發生，每次都會讓人重新認識提問的重要性。

因為學到了新的知識，加入了「集電弓需要變更嗎？還是不用呢？」的工程，之後的工作計畫才沒有漏掉這個部分。

**絕對不能「不懂裝懂」**

不管是鐵路、食品、女性專用的腳踏車或IC卡，我多半都覺得很有趣，會想「多聽一些、多知道一些」，而且會很誠實地表現出來。

一邊提問一邊學習知識對我而言是「有趣又令人喜歡的事」，好奇心旺盛的人在學習知識這方面應該比較有利吧。

反過來說，即使是沒有好奇心的人，只要試著做一些調查，也很容易會產生求知的慾望。為何如此？那是因為越是調查，不知道的事情也會越來越多，自然而然就會想要加以確認。即使認為「自己不是好奇心旺盛的類型」的人，也會在不知不覺間慢慢長出「想知道」的枝葉。

另一個越來越懂得向別人提問的理由，可能是因為我不聰明。這並不是謙虛或鑽牛角尖，而是我真的認為「自己不聰明」，所以遇到不知道的事要立刻說出來。

不管在哪個產業，都常會遇到自說自話的情形。

這種時候如果是成熟的大人，可能會做出「好像知道又好像不知道的表情」，然後點頭帶過，之後再私底下查詢。雖然單就年齡來說我也算是「成熟的大人」，但直到現在仍有許多不知道且無法置之不理的事情。

「嗯……剛才的談話中提到○○是什麼意思呢？」

創意總監通常是由企業的高層指定，所以對現場工作人員來說，我是「老闆身邊的人」，因此多半會稱我為「老師」，但如果我把它當真，擺出一付老師的樣子，那就完蛋了。

不要裝模作樣、不要怕丟臉、不要不懂裝懂。

誠實地說「不知道」，在現場工作人員的面前表現出自己真實的樣子。

如果原本就是這樣的態度，其實非常幸運；如果不是這樣，可能想問的事情都沒有問，導致最後準備得不完全。

最終的目的不是為了「讓自己看起來很厲害」，而是「要把工作做得更好」。

如果不能堅持這個目的，工作計畫的安排也會進行得不順利。

## 茅乃舍的品牌再造也是從「知識」開始

工作計畫從「知識」開始。

茅乃舍的案子也是從採購的知識連接到品牌的例子。

提到「茅乃舍」就會想到無添加調味料的品牌，特別是「茅乃舍高湯」，對吃比較關心的人，多半都不會不知道吧？

負責製造和販售的是久原本家集團。

這是在明治二六年創業的傳統食品製造商，隨著「茅乃舍」的人氣逐漸高漲，產生了「想更慎重地思考今後的品牌」的想法，因此向我提出委託。

不過我卻覺得有點困擾，為什麼呢？問題就在於茅乃舍。茅乃舍一直使用的商標就品牌的走向來說並沒有問題，基本上沒有什麼我可以插手的部分。

但是在預測茅乃舍的未來時，考慮到之後也會持續成長，就會發覺與其維持過去模仿家的形狀的那種「可愛、親切」的LOGO，轉變成更為精緻且更能展現「高質感」的設計可能比較適合。

所以在那之後，我便開始學習、想像並準備各種知識。

福岡的「**Restaurant**茅乃舍」在二〇〇五年九月二日開幕，作為全國展店店鋪的旗艦店，建築物採用了茅葺屋頂。

「克服萬難開幕的當天晚上，在店鋪後方的山巒間竟然升起了滿月！」

開會的時候，社長很高興地提起這件事，讓我留下深刻的印象，並且想到「對呀！還有山呢！」在那當下忽然覺得，這說不定可以成為新品牌的線索。

我立刻查閱地圖，發現「**Restaurant**茅乃舍」和集合所有品牌的店鋪「久原本家總本店」之間，有祭祀天照大神的神社。更進一步對天照大神進行調查後，又發現天照大神躲在岩洞可能代表日蝕的傳說。

開幕的夜晚升起滿月、祭祀天照大神的神社……。

從這些印象中所產生的，就是「茅乃舍受到月亮和太陽的守護」；於是我便從這裡製作出圓形的簡單標誌。順帶一提，圓形標誌線條的微

妙粗細變化，是因為像日蝕那樣，代表太陽與月亮同時存在的意思。

茅乃舍將會在美國的市場推出，未來也預計在世界各國推出，因此也才用代表地球形象的「圓形」。另外，這個圓也代表著「圓相」。所謂「圓相」，是只用一筆畫出圓的禪畫，據說雜念越少的人，畫出來的圓也會越漂亮，這也和久原本家代代相傳「不受外界影響、堅守本質」的信念相通。

圓形的下方稍微加粗的線條，則是用來表現出久原本家的根本——醬油的一滴。

在定期的會議中，我忽然提出這個標誌讓大家很驚訝，但社長當場就接受了。

如果只是單純考慮要「更時尚」、「更有型」的話，應該就不會想出這樣的標誌。因為這是聽過各種角度的意見，吸收了各種情報之後，才能導出的答案。

## 將大致的印象「倒角」加工後再做決定

學習知識雖然很重要，但如果看得太仔細，過度執著細節，反而會看不清楚整體的面貌，就像俗話說的「見樹不見林」。

此外，過於執著細節也可能有偏離目的的危險。

因此我會採取的做法是「倒角」。

所謂「倒角」是削去木材等物品的稜角，做菜時偶爾也會這麼做。

但我這裡說的倒角，則是指將稜角大膽削去的作業，有點像雕刻時雕粗胚的動作。舉例來說，如果要雕出呈現「立正站好」姿勢的人體，會先大膽地削掉方形木材的稜角，先雕成接近細長橢圓形的樣子，再慢慢雕出細節；當然如果是雙手展開的人體，就會先雕出接近倒三角錐體的形狀。

像這樣先將多餘的部分大致切除，掌握全體樣貌之後，再慢慢鑽研細節。

以相鐵的例子來說，大概是以下的情形：

- 相鐵是   ○強而有力      ×輕巧
- 相鐵是   ○樸素又沉穩   ×誇張又醒目
- 相鐵是   ○陰暗且安靜   ×明亮又熱鬧

大膽削掉稜角之後，就成了「強而有力、沉穩、安靜」的形狀。

此外還有創業一百年的傳統、從相模川搬運砂石到橫濱港、對橫濱的建造貢獻良多等歷史；還有地方居民的代步工具、通行到內陸地區等等。根據這些知識，最後再決定出形狀。

若以雕刻來比喻，就像是手抬起來瞪著前方，或是利用四隻腳行走。類似看到幾個大的地方，「就能大致掌握」的感覺。

幾個大的地方其實就是本質，也就是可以代表該項計畫或製品的主要部分。若能以吸收的知識為基礎，進行「倒角」加工後掌握事物的本質，就能大致決定方向性與核心概念。

在這之後，再進行更細部的「倒角」，將各別部分拆解成任務，變成執行的工作計畫。

正因為如此，利用「倒角」大致掌握輪廓的工作必須做得非常確實才行。

## 決定好「不需要做的事」

決定好「不做什麼」，跟決定「要做些什麼」同樣重要。

當目標訂得越高，也越容易變成「為了達成目標，這也要做，那也要做」。但這樣一來，有多少時間都不夠用，且任務過多還會讓工作計畫無法發揮功能。

安排工作計畫時，若將「做了之後對達成目的沒有幫助的事」也包含在內，會因白費許多力氣而導致效率低落，工作成果無法提升。

相鐵當初也曾提出配合品牌再造「想製作廣告」的要求，希望針對住在相鐵沿線以外的人，也就是將來可能會住的「未來的目標對象」，透過廣告來加強印象。但廣告的花費很高，有可能成為計畫的主軸之一。

但我反對這麼做，因為即便是用自己的經驗來想，看到廣告並不會產生想住在相鐵沿線的感覺。於是我直接詢問負責人，大家的意見也都是「確實不會想要移住」。

相鐵沿線的價值，如果不能在當地體驗就不會知道。實際搭乘之後，才會第一次感受到「啊！住這一帶或許也可以吧？」反過來說，這種

想法如果不搭乘就不會產生。

如果是有名的觀光地區或人群聚集的市中心，即使不做什麼大家也會過來，所以立刻就能體驗住在沿線的感覺，產生「這一帶很不錯，真想住住看」這種想法的機會也會增加。

但是相鐵沿線有名的點，不算橫濱（車站）的話，就只剩下名為 **Zoorasia** 的動物園，另外還有二俣川汽車駕照中心之類的地方。會吸引住在沿線以外的人前來的內容只有兩項，這樣看來會讓人覺得想住在沿線其實非常困難。

經過各種考量得出的結果，就是舉辦像「橫濱自然週」這樣的活動。

在相鐵沿線，有一座很棒的「兒童自然公園」。公園內充滿綠意，有锹形蟲、螢火蟲和翠鳥棲息，還有可以接觸動物的迷你動物園，甚至不用帶東西就能烤肉。很可惜是，除了住在附近的人，很少有人知道。

若可以打出「相鐵是連結都市與自然的鐵路」，可能會對「未來的目標對象」，那些考慮搬過來的年輕夫婦，或剛生小孩的家庭產生影響。

相鐵從以前就會將這樣的目標對象，冠上「快樂家庭層」這種他們自己發明的名稱，我覺得這是很棒的說法，所以要創造出一大支柱：「利用活動吸引快樂家庭層，以形成沿線的價值」。

如果目的地很清楚，「不需要做也沒關係的事情」同樣也會變得很清楚。



以這層意義來說，計畫開始之後不久的會議就非常重要。

「鐵路將進行品牌再造。需要打廣告、翻新車輛……。」

大概的情況應該都會像這樣先提出大綱，如果直接就開始安排準備計畫其實相當危險。

「是，要做廣告吧。如果新車輛在二〇一七年開始運行，往回推算可以在〇個月之前做車廂內的吊掛廣告，車站內張貼的海報應該也可以製作；另外，報紙的廣告在〇月推出就可以了。如果要安排工作計畫，首先……。」

「是，要翻新車輛吧。我認為深藍色很不錯，先做出預算，請業者排出塗裝的時間表，然後安排工作計畫……。」

這種情況乍看之下好像是進行得很順利的會議，工作計畫似乎也會確實地進行，但是中間卻缺少了知識的運用和想像力的運作，完全無法預測之後的發展，也完全漏掉了目的の確認和全貌的掌握。

「做這項工作是為了什麼？」

「目的呢？期望呢？這樣的工作可以為世界帶來什麼樣的改變呢？」

在初期階段一定要誠實地確認這些「看起來有點天真的事情」，認真地做準備。如果不這麼做，工作計畫的安排最後就會變成只是在建立日程計畫表。

決定了目的地，然後為了畫出前往目的地的地圖，收集資料、決定核心概念，接著從第三章開始，將思考要用什麼方式抵達目的地。

## CHAPTER 3 利用最短的距離前往目的地——談時間與效率

# 1 時間是凌駕一切的「王者」

## 「時間」是附在所有工作上的尺規

為什麼「任何工作」都需要「工作計畫」呢？

那是因為有「時間」這個限制的關係。

所有的專案都一定會有「到什麼時候為止」的結案期限。為何會有結案期限？當然是因為時間有限的關係。一個月就是三十天左右，不管怎麼努力都不會變成四十天，每個人的一天都只有二十四小時。

更何況我們的生命都是有限的；而也正因為生命有限，任何計畫才都需要有結案期限。

世界上並不存在不受時間制約的事物，我們都是受時間支配的存在。

因此不管做任何工作，都要像製作影像或音樂作品那樣，必須經常考量「應該要在多久的時間之內完成」。

機械領域有所謂的「治具」。

舉例來說，為了讓機械能正確地進行「以三公分為間隔鑽洞」的作業，就需要附上可以測量長度的「治具」，引導鑽孔機鑽在剛好間隔三公分的地方。藉由這樣的治具，可以讓機械節省時間提升生產效能。

對比機器方面的治具與物理的「長度」有關，工作方面的治具則和「時間」有關。

任何工作都需要「時間」這個治具，才能在生產效能良好的情況下進行。不知為何一直無法完成的工作、容易讓人想要拖拖拉拉的工作.....都是因為缺少了「時間」這個治具才會如此。所有的工作之所以能順利進行，都是因為有時間的限制。

## 「遵守時間規定」比「想做出好東西」更重要

人們對創意相關的工作總是有些誤解。

「比起依照時程表進行，做出好東西比較重要！」

「創意的工作沒有辦法依時間進行。」

這一類的解釋，不管是創意總監本人或在周圍的人之間都很普遍。

在創意相關行業中，這種傾向特別強烈也說不定，無法遵守結案期限、不擅長做準備工作的人，在心中的某個角落總會不時出現「做出好東西是自己的工作」的錯誤想法。

一味想著為了做出好東西，多花時間也是沒辦法的事。

或自以為是地想著：「因為我能做出很棒的東西，所以再等等吧。」

許多優秀的新人都有這樣的誤解，我總是對擁有這種思路本身感到非常驚訝。

明明從客人那裡收了錢，約好了「會在這一天完成」，卻認為「以做出好東西為優先就能違反約定」，有這種想法真的很不可思議。

「結案期限 > 做出好東西」

我認為這是絕對不能違背的規則，時間是世界上最強大的制約。

## 能征服日程計畫表就能征服工作

對於不擅長遵守結案期限的年輕員工，我會跟他們說：

「要以羅納度為目標啊！」

克里斯蒂亞諾·羅納度是大家都知道的超級明星，同時兼具足球技術與外表兩大強項。

這就好比工作的品質跟時程表，我們應該都要做到兩者兼具。不是要將「提高品質」還是「遵守時間」放在天平的兩端，而是兩者都很重要，至少我會這麼說。

剛從師父的公司辭職獨立開業的時候，我還默默無名，連事務所都沒有。但只要一想到給當時那傢伙工作的客戶，理所當然要做出好設計的同時，「絕對會遵守約定」這件事就成了我戒不掉的習慣，所以我一直以來都嚴格遵守結案期限。

一直遵守結案期限就代表重視與他人的約定。

我認為這是我可以慢慢累積起微薄信用的主要原因。也因為這樣，才有湯野濱溫泉「龜屋」、中川政七商店等十年、十五年長期合作的客戶。

「能征服日程計畫表就能征服工作」是我的口頭禪。

自己的心情或身體狀況的起伏、公司內部的各種角力.....有各式各樣的原因會讓人無法遵守時間規定，我也知道要無視這些因素非常困難。

但即便如此，若想讓工作能順利進行，除了「自己」最優先的情況以外，需要做的不是「客戶」或「主管」優先，而是要以「時間」為最優先。

雖然說做出「高品質的工作」是理所當然，但也會有不管怎麼努力都無法做到的時候；而確實遵守結案期限這方面，雖然有自然災害等不可抗力的因素，但只要透過工作計畫的「努力」，99%都可以達成。

比起工作的品質，更應該以結案期限為優先。乍看之下這句話可能會令人誤解，但至少要意識到這件事真的非常重要。

「為了做出好東西缺乏效率也沒辦法」、「要做出好東西就得花很多時間」等都是偏見，因為「能迅速做出好東西才是最正確的」。

高效率完成好工作並非不可能，應該以之為目標。

## 2 「結案期限就是結束」

不是「完成之後再提出」，而是「到了結案期限就提出」

平面設計師仲條正義先生曾告訴我一句對我來說很重要的話。

那就是「結案期限就是結束」。

「不是完成之後再提出，而是到了結案期限就應該提出」。

或許所謂的藝術家沒有結案期限，但基本上只要在社會中生存，一定會遇到結案期限.....。

我認為這句話帶有這樣的意涵，真不愧是令人敬佩的大前輩。

SHISEIDO PARLOUR、可果美、PARCO.....即使是不斷做出象徵一個時代的設計的仲條先生，也是以結案期限作為工作的基礎，我當然也該效法他。

我這種怕麻煩的人其實很喜歡拖延。

喜歡看電視、喜歡跟小孩子玩，還喜歡發呆做白日夢，基本上接近「如果沒有結案期限，我可能就不想工作了。」

「不想工作」的說法可能有些極端，但如果沒有結案期限，很容易就成為沒有急迫性的工作，這種情況下做出來的東西，幾乎不太可能是高品質的工作。



如果結案期限就是結束，「拼命努力了但還是做不到」的藉口就不能用了。

舉例來說，主管要求你：「三月中提出三個新商品的企劃案。」就不可能到了三月三十一日還說「做不出來」。

三月三十一日的時間點做出來的企劃——即使像小孩子的筆記，只寫了「雖然還不太清楚，但總之是一定會大賣的商品！」也是自己工作的「完成型態」，是可以任他人評斷自己實力的「全部」。

「如果有時間就可以做出更好的東西。」這種藉口是行不通的。

雖然很嚴厲，但我認為「在時間之內完成也是實力的一部分」，而這種嚴格的要求是有必要的。

## 先訂出結案期限，若沒有就先「暫定」

good design company會定期召開內部會議，讓各個團隊的設計師和製作人可以共用工作時程表。

因為每個團隊都會承接各種專案計畫，所以就公司來說可以藉此了解「是否有遵守結案期限」，或掌握全體的工作計畫。

我們公司的製作人，也是身為我的妻子的水野由紀子，擅長運用工作計畫的程度簡直可以稱為達人，但這個會議卻讓她感到不知如何是好，因為當問起結案期限時，總會有設計師回答：「不知道。」

「客戶並沒有說什麼時候要提出設計草案，因此雖然有做準備，但是……。」

換言之，不知道結案期限是因為客戶沒有說明，但這樣是不對的。

舉例來說，如果是製作舞台劇節目手冊的工作。因為是演出當天使用的印刷物，所以一定要準時完成，只要知道演出的日期，就算客戶沒有說明詳細的結案期限，自己應該也都能反推出來。

並且應該做得到這樣的預測：「如果在○月○日前不能提供完稿就會來不及印刷，所以在○月○日之前必須讓客戶確認設計的定稿。也因此○月○日之前必須要完成設計初稿。」

雖然寫的是自己周圍的事情，但這種情況其實很常見，不是嗎？

如果對方沒有明說，就養成習慣由自己提出：「結案期限設為○月○日可以嗎？」再與對方討論。

因為這並不是自己可以任意決定的事情，對方說不定會回答：「不太行，希望可以再早一點。」如果要早一點進行，提早知道當然會比較好。

有時會遇到因為是主管交付的案件，所以「無法一項一項討論結案日期」。如果是這種情形，就自己一個人先訂出結案期限，即使是「暫定」也沒關係。

結案日期是不管對方有沒有說明都「存在」的東西。

也因此，在「不知道結案期限」的狀態下，安排工作計畫必定會困難重重。

**避免「盡早」、「今天之內」這類危險的說法**

因為沒有訂出結案期限所以慢慢進行，當有人問起：「那個資料，應該整理好了吧？」立刻就陷入一陣兵荒馬亂.....這應該是所謂「對、對，我也會這樣的狀況」吧。

即使決定了結案期限，如果是「不明確的結案期限」，其實就等同於沒有決定。

「拜託你盡快！」

「如果今天之內可以完成就太感謝了！」

「本週之內完成可以嗎？」

如果問客戶：「這個什麼時候要做好呢？」經常會得到這樣的回答。

因為「盡早」並沒有一定的基準，所以反而會變成延後多久都沒關係。如果是高第的話，可能會說：「盡早嗎，那聖家堂大概還要五十年才會完工吧。」因為人的不同，「盡早」有可能是下個月或明年，基本上是非常危險的用語。

對於時間這種可數可測量的東西，絕對不可以使用「沒有測量基準的用語」。

「盡可能早一點嗎，那明天可以嗎？下週二下午一點之前可以給我一些時間就太感謝了，不知道可不可以呢？」

大概需要具體確認到這種程度。

另外也常聽別人這麼說，「今天之內」這個說法的意思，在不同業界、不同公司的不同人身上也都是不一樣的。我總是會要求我的員工「哪一天的哪個時間都要確定下來才行」。

今天之內是指二十三點五十九分之前嗎？會不會是對方今天下班之前呢？如果是二十三點五十九分之前的情況，明天一大早也可以嗎？明天一早又是幾點幾分之前呢？

「盡早」、「今天之內」、「盡快」、「這個月之內」……。

要養成習慣，不要使用這類感覺的語彙，而使用大家共通的「時間」單位，結案期限的確認務必使用「日期和時間」。

## 也要設定心中的結案期限才會「剛好來得及」

跟對方訂下的結案期限可以說是「正式的結案期限」，當這個時間確認好之後，還要決定自己心中的「浮動結案期限」。

「八月八日下午一點之前交件。」

舉例來說，如果跟客戶做好這樣的約定，那麼理想的「浮動結案期限」就是一週前的八月一日，或至少要是八月三日。

這種設定並不是「提前」而是「剛好來得及」。

為何如此？因為可能會需要修改，可能會發現錯誤，可能在配送過程中出問題，也可能身體出狀況或是有災害發生……。

即使需要應付這些狀況，也絕對要趕上「正式的結案期限」，才會定下設有緩衝的「浮動結案期限」。

反過來說，正是因為有浮動的結案期限，才能嚴守正式的結案期限。

不過雖然說是「希望不管發生什麼事都能應付」，如果浮動結案期限太過提前也一樣會出問題。例如把浮動的結案期限訂在一個月之前，最後反而會有趕不上正式結案期限的危險；自己心中的結案期限設定得太早反而會造成反效果。

這跟設鬧鐘的道理是一樣的。

「雖然想要七點起床，但因為有可能睡過頭所以設六點吧！」這麼做的話，到了六點鬧鐘響的時候，反而會覺得「不對、不對，還有一小時沒關係……」然後回去繼續睡，結果就睡過頭了……。這也是所謂「對、對，我也會這樣的狀況」，結案期限也是一樣的。

不要欺騙自己，也不要太過從容。像這樣有點嚴格的設定反而可以避免趕不上結案期限的情形。

### 3 先準備好可以裝入工作的「時間盒」

#### 即使是長期計畫也要當成在「泡速食炒麵」

就算是不擅長安排工作計畫的人，在日常生活中也會很巧妙地運用「工作計畫」。

例如，泡速食炒麵的時候。

打開外包裝，加入脫水的配料，倒入熱水等待三分鐘再將熱水倒掉，然後立刻加入醬料攪拌均勻。雖然只是短短幾分鐘的流程，卻很徹底地完成所謂「依照時間做該做的事」。

「加入適量的熱水，想到的時候再把水倒掉。」會這麼做的人應該是少數吧。

如果是比較講究的人，說不定會建立更仔細的工作計畫，例如：「熱水倒進去之後○分○秒要倒掉，然後蓋上蓋子悶蒸○秒，再加入醬料享用。」

換句話說，我們都能在時間較短的情況下，確實運用工作計畫。

請回想外出想上廁所又返回家裡的情況。從進到大樓的門廳就握著口袋中的鑰匙，「先按下電梯的關門鈕，再按樓層。雖然電梯門開了之後立刻就能從口袋中掏出鑰匙開門，但因為脫鞋子要花一點時間，所以在電梯中就先鬆開鞋帶，希望能節省一些時間。」這也是一種很成功的工作計畫安排。

遇到緊急狀況時，我們都會安排工作計畫。

如果是消防員、警察或以護士為首的醫療相關人員等專業人士，應該都會遵照決定好的工作計畫，確實執行在短時間之內該做的事。

另一方面，當專案的時間越長，時間的感覺就會變得越緩慢，工作計畫的安排也很容易就不了了之，因為被時間壓迫的恐懼感已經麻痺了。

不論是三年的專案或三分鐘的速食炒麵，安排工作計畫的方式都是一樣的。這種心理的準備有其必要，三年或許可以粗略地視為一個整體，將它分隔成三個一年，每個一年又可以分割成十二個月，每個月又可以分割成三十天，扣掉星期六日就是二十二天……這樣分割應該就會察覺到那種覺得「還有好久呢」，然後不知不覺變得散漫的狀況吧。

## 將工作放入「時間盒」

認識到時間的重要性，清楚理解結案期限後，終於可以開始介紹工作計畫的組合方式。

不管什麼工作，我都會先想像出「時間盒」。

從「三天」、「一週」、「一年」等各種尺寸的時間盒中，選出看起來比較適合的，再裝入「只要做這個跟這個還有這個就可以完成」的工作任務。

像相鐵的專案那種有很多任務的工作，不但一下子就會產生一堆時間盒，而且該做的事還會多到滿出來。在相鐵的「一百年計畫」中，可

以參與的工作不但規模很大且數量又很多，因此我會先準備好「大箱子」。

我自己參與的工作或專案如果有A或B兩項，那麼應該也會有適合個別項目的時間盒尺寸。

如果認為「專案A需要一週左右」，就選擇差不多大小的時間盒，反推出浮動的結案日期，在一週之前就要開始進行。

如果認為「專案B需要一個月」，就選擇同樣是一個月的時間盒，但如果A和B有重疊的話，或許就會變成：「不對，選擇一個半月的時間盒應該比較適合。」

「在這個專案中該做的事有哪些？大約有多少工作量？」

做出這種預測的能力有其必要，也就是第二章提到的，想像完成的狀態或準備做得越充分，預測的能力就會越準確。

「預測了該做的事之後，適合這些事情的時間盒又是什麼尺寸呢？」

決定這件事靠得是安排工作日程的能力，也可以說是預估時間的能力。

要剛好塞入決定好的空間，基本上還是需要技術。

舉例來說，將隨意做出的配菜放入便當盒時，可能會出現很多空隙，也可能沒有辦法全部放進去。但是像「幼稚園小朋友的便當」、「自己的便當」等根據目的決定什麼菜要做多少量，選出大小適中的便當



盒之後再裝入配菜的話，一定可以做出符合目的的便當，配菜也不會剩下。

那麼，工作時程表該怎麼安排呢？時間要怎麼估算呢？工作的優先順序要怎麼安排呢？關於這些都將在後面說明。



圖說：決定放入哪一個「時間盒」

## 4 不要去想「痛苦的工作或快樂的工作」

### 衡量工作的唯一標準是「時間」而非「心情」

時間盒內裝滿了「該做的事情」的時候，樣子應該很像俄羅斯方塊。

俄羅斯方塊就像大家都知道的那樣，是由各種正方形組合出的圖形嵌合堆疊，消除行列的遊戲。

俄羅斯方塊所使用的骨牌有好幾種形狀，都是由正方形以不同排列方式組合而成；而「該做的事情」的骨牌同樣也有各種形狀。

如「修改給客戶的提案報告」、「與主管討論專案的內容」或「經費估算」等等。只要想到該做的事情的內容，就會覺得一定比俄羅斯方塊還要複雜。有時會出現圓形或三角形，甚至還有球體或其他不明物體的形狀。

因此也會覺得要剛好裝入時間盒中是不可能的，此外還會冒出各種想法，像是「重要的事情先做」、「快要結案的事情先做」等等。

這裡我想推薦一種建立工作計畫的訣竅，就是所有的工作都以「時間」來衡量。

換句話說，不是考慮「輕鬆的工作或困難的工作」，而是以估算「短時間可以完成的工作」或是「需要長時間進行的工作」，作為衡量該做的事的基準。這樣做的話，雖然乍看之下會覺得形狀不一樣，但其實每個形狀都和由正方形組合的俄羅斯方塊骨牌一樣，所有的工作都可以視為同樣的工作。

關鍵在於，不要理所當然地用「重要性」或「心理覺得輕鬆或困難」來衡量工作。若以「十分鐘可以做完的麻煩工作」或「雖然要花一小時但很輕鬆的工作」這種方式來考慮，對工作進行的估算一定會錯誤百出。

如果將三十分鐘視為一格的骨牌，「短時間可以完成的工作」就等於一格的骨牌，「需要花很多時間的工作」或許就等於六格的骨牌，所有的工作都可以用骨牌的格數測量，可以很剛好地裝入時間盒中。

在一天的時間盒當中，可能有「下午一點到三點開會」等已經先裝進來的部分，這樣的話，要添加骨牌就放在還空著的上午或三點以後。

當然也會有各種工作骨牌把盒子整個塞滿的情況；或是「估算了一下浮動結案期限在下週的工作，還缺少一個三十分鐘的骨牌」，然後像這樣不斷地增加堆疊。

不管怎麼說，重點都在於要先試著用時間對工作進行機械性的測量。

## 像「打麻將」那樣地機械性思考

將以時間衡量的工作裝入時間盒的時候，雖然說先後順序也要考慮，但我將這樣的情況視覺化。

把各種工作想像成像麻將牌，全部整齊地排在一起。

自己工作的牌雖然會依優先性高低的順序排列，但客戶或員工手中也有各種工作的牌，也會丟出「這個拜託你」等其他工作的牌。遇到這

種情況，就不得不處理掉手上的一張牌，把空間空出來，再根據優先順序把新的牌插入適合的位置。

雖然「工作牌的優先順序」不等於「重要性」，這裡指的同樣也是「不快點做完不行的順序」。就不以工作內容而以時間來衡量這一點來說，「俄羅斯方塊」和「麻將」的型態都是一樣的。

若要決定新的牌要放在哪裡，就必須正確掌握各項工作的優先順序。

「這個很急，請優先處理！」雖然這種員工或客戶忽然想插入一張牌的情況很常見，但要將牌插在哪個位置還是得依靠自己的判斷。

完整地檢視自己的牌，遇到「雖然對方說非常急，但手上這項工作也很急」的時候，或許也可以將這個訊息告訴對方。反過來說，也會出現對手上握有許多急件牌的員工說「這個很急麻煩你」不太適合的情況。

換句話說，不僅要能掌握自己的牌，對員工、客戶或團隊成員手上的牌也都需要有一定程度的了解。

打麻將時對手當然不會讓你看牌，但工作的時候，不管是員工或團隊的牌都可以讓你看。

最好做到在同一個團隊中，都能互相知道誰握有怎樣的牌，怎樣排列。

## 5 為了讓工作時間表沒有漏洞

### 不要訂出「太過自我中心」的工作時程表

「我已經認真訂出工作時程表，但前輩或主管總會吩咐我做很多事情，做那些事情的時候整個預定就會亂掉，今天也已經比我預定的晚一個小時了……。」

這是新員工常會有的，跟工作時程表有關的煩惱。

解決的方式其實非常簡單，只要確認原本的時程表會不會「太過自我中心」就好了。

被交代事情、臨時被叫走或發現錯誤等，都是不得不立刻處理的事情……。

將「該做的事」的骨牌塞入時間盒的時候，要注意不能塞得太滿，就跟訂浮動結案期限一樣，要留有適當的緩衝。

舉例來說，「該做的事」需要花費的時間如果剛好是一個小時，最好加上可能被打擾的緩衝，使用一小時三十分鐘的骨牌。

安排移動的時間也是如此。即使搜尋Google地圖得到的資訊是「三十三分鐘到達」，為了以防萬一還是該留下緩衝，設定為四十五分鐘。

安排工作時程的時候這些都是理所當然的事，若沒有留下緩衝全部都以自己的狀況為準，就只會做出「太過自我中心的時程表」，最好還是要預留出時間的彈性。

判斷會出現多少干擾或者會需要多少緩衝，對工作計畫來說是很重要的一部分，同時也是需要發揮預測能力的部分。

干擾或中斷並非都來自外部的因素。

也有缺乏工作動力、感冒或天氣不好就頭痛等會擾亂工作步調的情形。因此也要了解自己內在的「麻煩根源」，用來預測該做的事需要花多少時間。

此外，如果可以的話，對周圍的人最好也採取同樣的做法。

後輩有可能因為跟男朋友吵架沒心情工作、客戶有可能因為小孩的開學典禮請假……。要盡可能地想像、預測；反之，如果是完全無法預測的情況，就更需要先準備好容量的時間盒。

## 工作時程表以三個小時為單位進行調整

- 學會了新的知識，並透過想像做出各種預測……一切都已經準備就緒
- 「結案期限」和加入緩衝的「浮動結案期限」都已經設定好
- 工作都以需要的時間為基礎轉化為「該做的事」的骨牌
- 大容量的「時間盒」中已經裝入「該做的事」的骨牌

這樣一來，工作計畫中「工作時程表的部分」就完成了，但是這並不等於工作計畫的完成。

有人可能認為：「建立好工作計畫後，之後只要依計畫進行就好了。」但我卻認為，這正是工作計畫無法順利進行的主要原因。

工作計畫經常會產生變化，因此我會跟員工說：

「工作計畫最好三小時左右就要重新確認調整，或者最好也養成習慣，在工作告一段落的時候調整工作計畫，最少要一天三次，早中晚都該重新確認。」

工作計畫主要運用的是預測能力，但完美的預測能力並不存在。可能會有想得過於天真的部分，也一定會有不確定的因素。

假使在安排工作計畫的當下能完美地掌握「該做的事」，在那之後若還有其他「該做的事」插進來，就必須整個重新調整並預先掌握才行。

此外，也會有一開始無法確定的行程。最年輕的員工在安排工作計畫的時候，沒有辦法確定「什麼時候要拍照？」，因為要委託哪一位攝影師取決於攝影師本身的行程。如果硬是把沒有辦法確定的事情排入，反而產生了不良的影響。應該先以「安排好候補的攝影師」之類自己做得到的事為前提，等實際的攝影師確認好之後再重新調整，這才是所謂的工作計畫安排。

在我的公司，幾乎每個早上公司內部的製作人和設計師都會開會討論工作時程表，所以至少在那之後三個小時，會知道彼此的工作進度。

藉由這樣頻繁地分享，設計師就不會有不清楚的地方，製作人也可以及時提供協助。

運用LINE或Slack等工具也都可以頻繁地分享。

最好在工作計畫尚未完成的情況下，不斷「重新調整」，也就是要不斷地更新。我認為正是因為做到這一點，才有可能遵守期限做出高品質的工作。

## 製作「工作計畫表」

具體來說，工作時程表或者說工作計畫表該怎麼做呢？下面將依序說明。

### ①將「該做的事」的清單全部排出來

首先要將「該做的事」逐項寫下來。不論是「會報」這樣的大事，或「預約會議室」這樣的小事，只要是為了達成目的該做的事就全都寫下來。

### ②確認結案期限和浮動的結案期限

舉例來說，從「新車輛的公開日」往回推，什麼事情要在什麼時候完成才能趕上新車輛的公開呢？自己就可以訂出好幾個「結案期限」，像是「座位的設計要在○月○日前確定」、「車輛的顏色要在○月○日前確定」等等。

當然啦，客戶委託的「○月○日前請提出草案」這類結案期限也要包含在內。

### ③針對「該做的事」的清單設定需要的時間



先用大概的基準估算需要多少時間。這時候的重點在於，不要去管重要性、難易度、做起來輕鬆或麻煩等，全都都以時間來衡量。

#### ④將「該做的事」的清單裝入時間盒中

結合結案期限、浮動結案期限和所需的時間，半機械性地將「該做的事」填入，到這裡工作計畫表就算完成了。

有些人可能已經發現了也說不定，並不需要將「該做的事」一項一項地排入工作計畫。

例如，以我們的工作來說，不論是產品的設計、鐵路的品牌設計或包裝的設計，幾乎都離不開拍照這項「該做的事」；換言之，這就是所謂的「例行公事」。

確認攝影師的行程→準備好被拍攝的對象→決定攝影的場地→

取得使用的許可→確認當天的氣象→安排移動的車輛→預定當天的便當.....

像這樣，拍照時該做的事一直都一樣，所以不用每次都重新來過。只要先做出工作計畫表，之後就不需要一項一項安排計畫，而且遺漏或錯誤也都會減少。當失敗變少了，工作的精準度自然也會提升。

此外「結案期限」與「浮動結案期限」應該也都設有緩衝。

舉例來說，如果跟總是在月底開會的客戶一起工作，在第三週結束之前提出設計草案這件事就可以試著模式化。

根據對象的不同，結案期限也可以進行不同形式的模式化。

「以A公司來說，即使負責窗口說：『這個提案OK。』在結案之前也可能被通知：『因為部長的指示，所以要整個修改.....。』」如果是這種情況，比較好的工作計畫安排應該是：「在結案期限的十天之前完成，留下三天的時間，請負責窗口請示部長的意見，包含變更的作業，在之後的七天之內完成。」雖然很瑣碎，但這都是可以模式化的部分。

為了提升工作的精準度，務必要製作工作計畫表，因為「征服工作時程表的人才能征服工作」。

不過話說回來，工作計畫表與其說像「工作時程表」，不如說更像「任務表」。「該做的事」都會加上日期，但又不像「工作時程表」那麼講究。

工作計畫表並不是絕對的，在執行的過程中會不斷產生變化。

即便是相鐵，也會因為臨時想到：「車站要改變的話，放在那邊的自動販賣機沒有一起調整配色就沒有意義。」就在過程中將這件事加進來。將這種柔軟度和固定的例行公事結合在一起，應該就能依照結案期限完成高品質的工作。



# CHAPTER 4 建立工作計畫是為了在大腦內「創造空白」

# 1 工作計畫很重要的真正理由

## 將想法全部拋出腦外

第三章主要介紹時間的重要性以及工作時程表。了解了專案計畫整體的工作時程表之後，接著要來看看所謂該做的事。

這裡就來談談「一天之內該做的事要怎麼管理」。

盡可能不要有壓力，卻可以讓工作快速進行的祕訣，就是「不要把想法放在自己的腦中」。

將「正在做的事」或「想到的事情」全部拋出腦外。在腦中胡思亂想，覺得「那個不做不行，這個不做不行」的人，眼前的工作通常會遲遲沒有進展。因為腦中有各種想法不斷湧現，反而讓人無法採取行動。

將想法拋出腦外，具體來說有三種作法：「寫在紙上」、「輸入手機」、「與他人分享」。

### ①寫在紙上

關於我要做的事我自己很少管理，因為現在都是員工幫我管理；但是一個人工作的時候，還是會把各式各樣的事情整理成「要做的事的清單」。每天用A4大小的紙列出的清單大概有五張左右，從請款單的製作到繳稅，全部的事情我都會寫下來。

也拜寫在紙上所賜，要做的事變得非常多，但自己腦中「該做的事」卻一件也沒有。「寫在紙上」雖然是很理所當然的事，對減少壓力卻

非常有效。

## ②輸入手機

想要「之後再讀」的報導或創意點子，可以寫成E-mail的草稿或是用LINE單獨傳給自己。

順帶一提，在我的信箱中草稿累計有二百七十九封，裡面存有各式各樣的資訊和創意點子。

想去喝酒的店、員工性格分類、為妻子和兒子創作的「肚臍探險隊」歌詞.....。

這也可以做為工作計畫的準備，同時也是培養品味所需的「知識學習」；既是我的點子手帳，也是思考的材料。

## ③分給其他人

這或許是到了現有的地位才做得到的事也說不定，當有新案子進來的時候，我會先丟給員工或製作人。

在與客戶會面進行談話的過程中，如果對方說出「這次這個想拜託你」、「這個可以請你再想一下嗎？」我會立刻將「剛剛談了這些事情，對方這樣說.....」寫成mail寄出去。

用LINE與認識的人互動的時候，若有決定好的工作，也會直接將螢幕截圖傳出去。

像這樣透過思考的「外部化」，可以讓事情不會留在自己的腦中，不但壓力可以減少，想點子也會變得更容易。常有人問我：「你都不覺得有壓力嗎？」、「心中不會感到焦慮嗎？」我並不是沒有壓力，而是用方法讓自己不會感覺到壓力罷了。

## 「讓工作計畫變得更好」就等於「製造空白」

提到創意總監，似乎總是會承攬各式各樣的案子，「這個怎麼做？那個怎麼做？」、「這個設計不做不行……哎呀！我跟那個案子的客戶在吵架……。」並且會像這樣讓人產生非常忙碌的印象也說不定。

但如果一直這樣忙個不停，腦中亂成一團，基本上是無法產生好點子的。要避免如此，時常在腦中預留「空白」非常重要。

「讓工作計畫變得更好」有各式各樣的意義，最重要的意義就是能「製造空白」。如何製造空白會決定工作的成敗。我之所以要做好萬全的準備，安排好各種工作計畫，全都是為了要能夠製造「空白」。

在我的腦中完全沒有像筆記那樣的東西，也正因為如此，例如在「東京巧克力工廠」的會議中，我才能像打開電視一樣，迅速在腦中浮現東京巧克力工廠的點子。正因為隨時處在放空的狀態，才能不斷湧現新的發想。

正因為腦中「一片空白」，所以才能想個不停。

因為筆記一片空白，所以要怎麼畫都可以。只有在思考的時候，才拿出那時候需要的調色盤開始畫畫，畫好之後，就將它交給員工或交易的對象。也因為這樣，我的筆記總是一片空白。

我也曾聽小山薰堂先生說，開會之前不要過度準備。他一直都是「兩手空空」，說難聽一點，可能接近「什麼都沒有想」，不過也正因為預先製造了大量的「空白」，才能當場提出好的點子吧。我也是在模仿這種做法。

薰堂先生經常會說「是呀，這麼說來.....」。他在討論或開會時，聽了別人的話之後常會立刻接著說「啊！對呀！」「是呀，這麼說來.....」，應該是從談話中想到出人意表的點子。

如果事前準備太多，「這個也想說，那個也想說」，就做不到這件事。腦子塞太多東西是無法產生好點子的；但反過來說，時常在腦中或大腦之外預先記錄「這個可以用在○○」這點非常重要。

## 先做好萬全的準備讓腦中留下空白

「製造空白」、「一片空白的狀態」、「完全放空」.....為了做到這些，該怎麼做比較好呢？

答案是先收集好可能需要的材料。換句話說，就是要先做好各種準備工作。

舉例來說，「現場勘查」的作業基本上要在工作開始之前完成。現場勘查雖然感覺有點缺乏效率，但有看過現場再工作，跟沒有看過現場就工作，做出來的成果完全不一樣。

做「FLANDERS LINEN」的工作時也是如此，工作開始前我便自費前往現地視察。這是比利時的麻布公司想將當地生產的麻品牌化，並進行販售的計畫。



因此我特地去當地看種麻的田地，也順便在附近的博物館等地參觀，因為到過現場感受過當地的溫度，所以這個工作到目前為止都進行得非常順利。

依客戶的不同，有時客戶也會說：「不用來現場看也沒關係。」但是如果真的沒有看過，感覺還是會有偏差。沒有到現場看過就不會知道，人類的感覺就是這麼敏銳。

建築師妹島和世女士曾說過這樣的話：「即使同樣是六公尺×六公尺的房間，牆壁厚度二十公分或六十公分，感覺完全不一樣，人類的感覺就是敏感到這樣的程度。」

在這個網路上就能獲得各種情報的時代中，為了準備工作計畫特別跑到比利時雖然有點多餘，但就結果來看，正是因為在現場獲得了許多資訊，才能讓之後的工作更迅速且更順利地完成。

為了不在工作開始進行之後產生疑問或不安，要盡可能發揮想像力和預測能力，先做好各種準備與安排。這樣一來，腦中才會留下空白，也才能完成高品質的工作。

## 2 盡可能不要自己抱著「球」

### 大腦中要經常預留空白

我雖然有很多工作，但並不會覺得有壓力，心裡也一直覺得很輕鬆。

這是因為我經常在腦中預留空白的關係，因此做很多工作也不會爆開，經常能想出新的創意。

經常有人會抱著太多工作，煩惱著「該怎麼辦……」。我的做法是盡可能不讓自己抱著球，而這也是製造空白，讓工作能夠快速完成的祕訣。不要讓自己一直抱著球，要傳給別人，有時也可以把球丟掉。

只要將抱著球的時間盡可能縮短，工作必然也會進行得更迅速。這並不是僅限於我的立場才能做到的事，員工或下屬也都做得到。例如盡早和印刷廠或文案寫手等外部的工作夥伴協調，或者簡單的工作就快點把它做完等等。

當被問到：「這個做了嗎？」有時員工會回答：「還沒有。」

例如請書法家寫字的工作，當我問起：「已經委託書法家了嗎？」對方回答：「還沒有。」，問起：「已經請插畫家了嗎？」也是答：「還沒有。」這種情況會造成壓力，事情也會一直做不完。

不要將工作全都積壓在自己身上，要不斷將球傳給別人，採取這種方式，工作的速度才會越來越快。

**完成度很低也沒關係，先有雛型就好**

為了要很快地把球傳出去，我會利用瑣碎的時間集中精神把工作做完。

舉例來說，透過**LINE**針對客戶現有的問題點加以討論之後，立刻就花十分鐘左右整理成文章，直接發信給員工，詢問：「可以幫我做一份企劃書嗎？」即使正在看電視，當想到什麼的時候，我也立刻集中精神，做出大概的輪廓。

訣竅是完成度很低的狀態也沒關係，之後再慢慢做出來就好了。不要要求完美，只有某種程度的雛形就可以先提出來。

例如，在只能出設計大致輪廓的階段，可以先不管細部的內容，請印刷廠幫忙估價。雖然中間還會反覆修正，但從以前就都是這樣做。

如果不這麼做，就不知道「做得出來還是做不出來」。首先先用最理想的紙進行估價，若紙不能使用，就要調整創意的表現方式。如果預算只有一百萬，卻被告知需要「三百萬」的話，或許可以提出「那麼所有內頁都做成單色比較好？」等轉換方向的做法，且在之後進行調整。

工作做得很慢的主要原因之一，就是「修改」或「整個重做」。這在設計業界也很常見，但只要先提一次完成度較低的東西，很少會出現整個被推翻的情形。

當然，如果遇到比較大的客戶，可能會因為直接聯繫的負責窗口沒有決定權，而產生需要修改的情形，但至少負責窗口不會整個推翻，光這樣效率就會提升。

## 不要一次想很多個案子

曾有風潮認為多工很好，一次可以進行很多案子的人很優秀，但我並不這麼認為。

話雖這麼說，但在現實中我卻總是多個案子一起進行。一邊做相鐵的車輛設計，一邊參與燒酎酒廠的設計，還有代官山的文具店和大型超市、和風小物的策畫製作.....不勝枚舉。

實際上怎麼運作呢？

如果我「在今天中午前的時間盒中放入『構思相鐵的制服』這一個骨牌」，上午就會將其他的事全部忘掉，「唯獨」考慮跟相鐵制服有關的事。

在這當中，若是想到了其他的工作，像是「啊！那個酒廠的包裝可能要這種感覺比較好.....」就當成雜念並加以忽視，只管專心一意集中在「相鐵的制服」。然後到了其他骨牌的時間，就將與「相鐵制服」有關的事忘掉。這麼做是因為我很笨拙，如果考慮兩件以上的東西，就無法集中。

學生時代，課程會以節數來分割。大家在體育課的時間不會去想國文；就算拚了命做理科的實驗，只要鐘聲響了，就會立刻切換成音樂課的時間，開始合唱.....工作也可以採取同樣做法。

問題是，跟學校不一樣，在公司會有電話打來，或上司詢問「這個怎麼樣了？」等事情來打斷。

電話或上司或許不能當成是「干擾者」，因為也是工作的一部分，只能接受。雖然外部因素不能控制，但至少要在自己心中訂出「一次只專注在一件工作」的規則。

還有像是「今天真的很想要集中精神」的時候，乾脆就移動到咖啡店等其他地方，這也是一種可行的做法。

「多工處理」並不是「同時處理多個工作」的意思，而是「專注在一件工作，然後再轉向其他工作」。

## 自己創造可以集中精神的環境

說起我的集中力，實在是令人驚訝的任性，如果沒有創造出可以集中精神的環境，就完全不會現身。因此只能從經驗中推導出「可以讓自己集中精神的環境」，並加以準備。

以我的情況來說，只要一有「聲音」，集中力就會減弱。有些人會邊聽音樂邊工作，但音樂對我來說都是會打擾到我的聲音，聽到喜歡的歌手，還會忍不住跟著唱。因此為了尋求「無聲」，有時我會一大早在自家工作。

每個人可以集中精神的環境都不同，也有人在吵雜的環境才能集中。

要百分之百不太可能，但處理關鍵部分的時候，至少要為自己確保一個可以專注的環境。

就像對周圍張開「結界」（譯註：僧伽劃定界區，限定活動的範圍。）那樣，創造出對自己最好的環境。

準備好讓自己可以集中精神的環境。為了做到這一點，讓工作盡可能不被打斷，就需要事先做好各種準備。

以我的例子來說，我在各種地方都有準備iPhone的充電器。在公司內的話，就是會議室、自己的房間和工作的位子；至於在家的話，則是客廳、臥室，還有在我周圍的許多地方也都有行動電源。

因為頻繁地使用iPhone，中間若沒有電，會對工作產生不好的影響，因此我在各種地方都做了可以充電的準備，以確保iPhone一直是可以使用的狀態。

現在只是說到電源，過些時候說不定就變成到處是工具，就像有人可能認為筆到處放很方便那樣。

重點在於「並不是到處亂放」，而是為了讓工作的流程更順暢、更有效率，稍微設想過的安排，務必試著摸索出讓自己覺得最好的環境。

## 磨久一點好創意就會出現.....這種事並不存在

即便想要在「下午一點到三點集中精神思考」，也可能因為厭煩而開始想別的事情，我也會有這種「跟心情的抗爭」。

這時候最好公開表示「要躲起來兩個小時」，然後到安靜的空間集中精神。

反過來說，「三點之後覺得狀況很好，一直做到五點.....」這種情況並不會發生，也不會有「再磨一下會不會就生出好東西了」。應該跟我的個性有關，我並不喜歡這種有點「像賭博」的做法。

我認為設計或創意都「有答案」、「結案期限就是結束」。覺得越做越順這種事，有可能因此拖延時間，而影響到其他的案子。所以決定好「到三點」就做到三點，然後在腦中進行切換，這樣做長遠來說反而更有效率。

### 3 讓生產力最大化的討論

#### 當場只討論一件事，之後想到了再討論「第二件事」

為了能夠慢慢產生雛形，要設法在開會討論的「當下」就提出好點子。

福井縣有一家名為漆琳堂的漆器公司，曾經和我討論想創造新品牌的計畫。

在開會的位置上，我當場在紙上寫著：「這個品牌名稱如何？」並說了出來。先不管好壞，反正就盡量提案，整個討論幾乎花了兩天，進行了十個多小時，然後彼此都看到大致的輪廓，覺得「這個方向性很不錯」。

提出好點子時，「當場」提出是重點。

透過開會討論獲得資訊後，不要做「我大概知道了，回去再想想」這樣的事。因為重新提案還會多花時間，原本正火熱的想法也會冷掉，最好是在當下就說出來，之後再慢慢補充更新，藉此捉住方向——這正是能加快速度的祕訣。

另外或許也有這樣的人，「不，我不是單獨一個人就無法想出好的提案……」或者有「之後再想了一下，又覺得不太對……」這類的情形。如果是這樣的話，也可以當場考慮是否要「變成第二個方案」。

首先，在開會時先提出一個方案，之後如果再提出另一個方案，只要說：「我想到更好的方案了！」就沒問題了。



若有必要，也可以在會議中發送郵件。

在與福井的鯖江市市長會面時，我被問到：「要讓鯖江變得很熱鬧，該怎麼做才好呢？」，我回答：「『提到鯖江市就想到眼鏡』這樣的認知已深入人心，接下來要打出的是漆器。」

鯖江早已被認為是眼鏡的城市，但是會想「那麼，去那裡玩吧！」的人幾乎沒有，因此我才提案要主打漆器。甚至「可以打造類似集合北陸所有工藝品的『北陸工藝村』，您覺得如何呢？」即使想法還不成熟，我還是當場說了出來。

此外，我們還聊到福井有很多酒廠。

這讓我想到了中田英壽先生，他最近對日本酒很著迷，因此我當場就發了封信給他：「有參加過鯖江市的日本酒活動嗎？」、「沒有呢。」他立刻就回了信。我又回覆：「我現正在跟鯖江市長討論要做些什麼，你有興趣嗎？」結果就變成：「那麼下次再詳細跟我說。」

為了盡可能不要把功課留下來，當場就能提出答案，善用電話、郵件或LINE等等也是提升工作速度的祕訣。

## 迅速回覆與良好的工作表現息息相關

我幾乎所有工作都當場就處理掉。首先，會先完成自己的部分，基本上不會有「擱置一陣子」的情形。說得更直接一點，其實是因為沒有耐性。不僅是工作，在辦銀行或公所的手續時也是如此。只要有人聯絡我就會立刻回覆，因此每次都會被說：「回覆得好快呀！」

收到郵件我也會盡快回信。如果是可以很快完成的小設計，也會立刻動手然後就傳給對方，大概只需要花三十分鐘。

像這樣很快回覆，馬上就把事情解決，也可能會出現「那麼，這個也拜託你」之類工作增加的情況，但這並不一定是缺點。

如果是我的公司員工，或許會有「因為工作增加了，那稍微慢一點處理好了」的想法；但就獨立創業的我來說，「有工作做是令人開心的事」，因此要早點做完，才能接其他的工作，接到的案子也才會越來越大。不擅長安排工作計畫的人，工作一定會被擅長安排工作計畫的人搶走。

為什麼這個時候需要談工作計畫的書？

因為加班變得越來越困難，所以「在同樣的上班時間中，工作表現可以提升到何種程度」將決定個人的評價。過去，即使不太會安排工作計畫，只要加一點班，就能補回來，但現在已經是難以這樣補救的時代，「咬牙撐一下就過了」之類的做法已漸漸不適用。在「減少睡眠時間盡量做」的方法不可行的時代中，原本被視為多餘的工作計畫將會變得越來越重要。

## CHAPTER 5 前往目的地的團隊行動

# 1 建立超越「團隊」的「朋友關係」

## 「一個人的工作計畫」與「團隊的工作計畫」

為了能讓自己一個人的工作順利進行的工作計畫，相對而言比較單純；然而幾乎所有的專案都有另一個必要的元素。

那就是「團隊的工作計畫」。

現在工作的方式很多元，公司內外一起組成團隊採取行動的機會越來越多。

因此在第五章將說明「團隊的工作計畫」。並不需要一個人勉強支撐，而是要把人拉進來一起做大事——這正是新時代工作計畫的重要元素。

我們公司的製作人也是我的妻子水野由紀子，不論對公司或對我而言，都是不可或缺的存在，且她對工作計畫的運用相當擅長。

搭計程車回家的同時，很自然地就會先準備好付費的手機和鑰匙……跟我比起來，她可能可以寫出更多關於工作計畫的事。

她之前的職業是電視台的員工，每天的狀態幾乎都像是「在一定時間內處理大量工作的修行」，因此自然而然就學會運用工作計畫也說不定。

結婚之前我才驚訝地發現，經常跟她講電話且交情很好的對象，竟然是停車場的老先生。

問過之後，據說是因為藝能事務所的人要求，「希望可以在停車場內停到好位置」，讓表演者可以準時並心情愉悅地抵達攝影棚。因為這也是工作的一環，為了應付這種有點任性的要求，所以要盡量和停車場的老先生維持可以請對方協助的關係。也因此還是新人的時候就經常送對方茶水點心的妻子，才會跟停車場的老先生變成好朋友。

最近我又想到這件事，覺得這也是一種為了工作的工作計畫安排。

並不是「為了這個節目的工作計畫」，也不是「為了這個藝人的安排」，這種停車場的通融，可以用在任何節目。

換句話說，藉由建立一個關係，就能提升工作的效率。甚至覺得，是否因為把老先生也當成「自己團隊的一員」，才增加了工作的能力？

## 一起喝酒成為「朋友」

一個專案通常需要公司內外各種職業的人一起參與，當然每個人因為立場不同，價值觀也不一樣，所以團隊的運作難免會有摩擦和麻煩。

我到目前為止經歷過各式各樣的專案，卻幾乎很少會有那樣的摩擦或麻煩，因為我在很早的階段，就會先採取「實際接觸的溝通」。

創意總監也是承包業者，雖然有人會稱我為「老師」，但基本的地位不會改變。

客戶的負責窗口很習慣應付跟我同樣位置的人，但對實際施工的現場工作人員卻經常不知道要如何應對。

二〇〇四年參與山形縣「湯野濱溫泉龜屋」的內部改裝作業時也是如此。從當地工務店工人的角度來看，十四年前的我只不過是一個從東京來的毛頭小子。

「創意總監？這傢伙沒問題嗎？」

那是一種心理雖然這麼想，表面上還是稱我為「老師」的生硬關係。我的提案也經常被無情地拒絕，「到底在說什麼？這種事做不到啦？」、「東京的老師說的事情很難懂呢……」。

到了施工幾乎要停下來的時候，我抱著兩瓶跟酒店訂購的一升瓶裝酒，前往讓工人休息用的臨時工寮。

「辛苦了！要不要喝點酒呢？」

透過推心置腹地談話，與實際接觸地溝通我們變成了朋友。因為我覺得如果沒有從這裡開始一定會失敗，才想出這樣的苦肉計，但在豪飲過後的隔天，工作也變得越來越順利。

在馬場康夫先生的《「娛樂」的黎明》這本書中寫道，建造東京迪士尼樂園最後的難關，其實是要取得浦安地區漁夫的首肯，願意轉讓土地，所以這時候被派出去的人，是當時三井物產中肝臟最強的人。在專案進行的過程中，這類草根的事情必然不會一件都沒有。

這不是在講「酒」是必要的。

而是說有種關係，是必須完全放開自己，透過充滿人味且實際接觸的溝通才能建立的。

如果是不熟悉的人，絕對不會替我認真想著：「要朝著同樣的目的，一起完成工作」。

首先要透過「人與人」的確實溝通，才能提高彼此動力，確認目的並朝同樣的方向前進。若少了這個過程，團隊的工作計畫就無法成立。

因此，在工作開始之際的聚餐或飲酒會中，我一定不談工作的事。在相鐵的案子中也是，和車輛專家、塗裝專家、鐵軌專家等各式各樣的人一起去喝酒，也曾唱了一整晚的卡拉OK，都只是單純地飲酒作樂。

安排工作計畫是為了追求工作的效率，而採取模式化或其他以時間為優先的技術。但若只有技術而缺少人際關係，一樣也會進行得不順利。如果要讓團隊一起執行，這點一定不能忘記。

## 排除團隊內部的「上下關係」

團隊一起工作的時候，最重要的一件事，就是要以「工作目的」為優先。

「這項工作在做什麼」才是最重要的。

有人可能覺得這是理所當然的事，但其實這比想像中困難。

如果是公司內部的團隊，職位和年齡等「上下關係」、單位與單位之間的「利害關係」常會被放在比工作目的優先的位置。

如果是跟公司外部的人組成團隊，也會產生「發案與接案」的上下關係。以我為例，就是「該公司專案的承包單位」。

但實際上，創意總監會被稱為「老師」，也會有被「拜託」的立場，如果想到這也是一種上下關係，就會讓人很不舒服。若帶入「發案與接案」的關係，工作的目的就會無法實現。

假設客戶提出委託說：「為了提升我們公司的知名度，希望可以製作吉祥物。什麼樣子呢？可以拜託你做出像熊本熊那種感覺的兔寶寶嗎？」

這種情況就是把接案跟發案的關係帶了進來，最後會變成「知道了，兔寶寶嗎，我很樂意，會盡快設計並提案。」並就這件事安排工作計畫。也就是什麼都不考慮，只集中在不斷插入的「拜託與什麼時候交」的工作時程安排。但是利用吉祥物，就結果來說，真的是提升公司辨識度最好的形式嗎？應該不是吧。

反之，如果表現得自大又強勢，像是說：「我好歹也是老師，要順從我的品味。」有可能也會做出「設計雖然很有趣，但誰都無法接受」的奇妙作品。

不管怎麼說，團隊無法發揮機能都是最糟的狀態。

雖然是極端的例子，但任何公司中任何一個小團隊都可能發生類似的事情。

如果聽到團隊中地位最高的人說：「來做這個吧！」不要一下子就開始安排工作計畫。

不管同一個公司或不同的公司、職位較高或較低、業種相同或不同，都必須擁有共同的「團隊工作目的」。



團隊的話就必須分工合作，很容易會一下子就以安排工作計畫為優先，但如果尚未擁有共同的目的就建立工作計畫，最後只會得到抵達錯誤地點的路線圖。

## 2 為了讓團隊全體朝向同樣的方向

### 「團隊一起工作」就是在「實現約定」

團隊一起工作的時候，會產生許多「約定」。

「這個希望什麼時候做好呢？」每個團隊成員之間都會互相提出這樣的要求，履行這種要求可以讓團隊開始運作。

我認為工作的全部，說白了就是約定了什麼，並朝著這個約定前進。

為了實現「這個 / 什麼時候 / 完成」的約定所鋪設的最佳道路，或許可以稱為工作計畫也不為過。

換句話說，工作計畫並不存在於事跟人之間，而是存在於「人與人之間」。請務必先了解這個大前提。

正如前面提過的，沒有先確認結案期限、不顧一切就先動手.....有這種毛病的人出乎意料地非常多。我要再說一次，請務必認識到「這不單純是結案期限的問題，而是與共組團隊的人所做出的人與人之間的約定。」

公司的員工中，也有不好好確認結案期限的人，連要對客戶說「幾月幾日幾點提出設計草案」這樣的事情都做不到。不是突然說「做好了」然後進行提案，就是被對方催促之後說「啊！還沒做好呢」然後慌張不已。

不過因為他在私生活中卻總是遵守約定，所以意識轉換後立刻就有所改善。

「跟朋友提到要一起吃飯，過了幾天之後，如果忽然收到這樣的LINE訊息：『我現在在涉谷的烤肉店，你怎麼還沒來？』你會怎麼做？是不是會回答：『咦！怎麼回事？之前沒有約啊！』結案期限沒有確定，就現在工作來說，就是做了這樣的事。」

當我這樣講，大家都能立刻理解。

不只是結案期限，團隊中也會反覆發生約定沒仔細確認的情形。因此「不是工作，而是人與人之間的約定」，在工作中意識到這一點非常重要。

## 透過「共享」提升工作的精準度

明明是團隊一起工作，為什麼有人會抱著工作不放呢？

舉例來說，像是被問到「做得出來嗎？」的時候卻不回答，或是當被問到「很辛苦吧，需要幫忙嗎？」的時候，卻回答「沒問題」，然後一個人埋頭苦幹。

會把工作抱著不放的理由，我想到的有兩個。

一個是因為很有自信。

另一個則是不想被否定。

有自信的人會相信「這個絕對正確」，所以會認為不需要討論。不迷惘、不討論，也不自我檢討，一下子就安排好工作計畫，然後不管別人一個人向前衝刺。

而不想被否定的人，大概是缺乏自信吧。

自己做到一半的工作，如果被誰看到，提出「這個不太對」的質疑，就會感到受傷，彷彿自己的存在被否定一樣，因此不想被人看到自己的弱點。

不管是哪一種類型，如果在無法重新來過的時間點發現錯誤，都將為團隊全體帶來麻煩，並使大家陷入危險的狀態。

我經常對員工說：「不要太有自信，沒有自信反而會有較好的工作表現。」

不管有自信或沒有自信，都會成為抱著工作不放的理由。過度自信的人工作速度很快，所以一旦走錯方向就會造成很嚴重的傷害。

現在很流行說「相信自己」或「沒有根據的自信很重要」，但我認為絕對正確的人並不存在。

「每個人都會犯錯」，至少要先有這種程度的心理準備，再開始工作。彼此之間不要使用名為自信的鎧甲來防禦自己，這樣才會對團隊有幫助。

工作剛開始的時候，或已經在進行的時候，要盡可能讓更多人一起參與，這件事很重要。為了做到這一點，微小的自尊不僅不需要，還會造成阻礙。

### 3 透過真誠的溝通讓團隊更融洽

#### 即使是工作計畫也不要「揣測」他人的想法

「不會看人臉色」和「實話實說」對安排工作計畫非常重要。

如果覺得「嗯...那裡有點奇怪.....」、「你說的意思我不太能理解.....」一定要當場提出來，這樣一來，錯誤或需要修改的地方才會減少。

做不到就說「做不到」也很重要。

我在出社會工作的第一間公司只待八個月就辭職了。第二間公司是業界知名的DRAFT公司。在那裡第一個由我負責的工作是設計五十六頁的小冊子。五十六頁其實有點多，並不是一個只有八個月工作經驗的新人可以完成的量；而且從跟文案人員討論，到與印刷廠交涉幾乎都是由我一個人負責。

即使每天熬夜也做不完，於是有一位前輩對我說：「做不到的話，就說做不到啊！」

這個時期的經驗對我影響很大。當別人對我說「做不到就說」時候，我心想：「真的該這麼做。」為什麼不在更早的時候就說「做不到」呢.....。沒這麼做恐怕是想「讓自己看起來很厲害」吧！換句話說，就是沒有考慮到工作本身，而是以「表現自己」為優先。

另一個原因，是我一直有「做不到的工作不能丟給主管」的誤解。現在我也成了主管所以我知道，特別是部下很多的情況，「每個部下各

自有多少工作，要分配多少量，處理速度如何……」可以完美掌握這些事情的主管幾乎不存在。因此，身為下屬或員工，做不到的時候一定要講出來。

## 是否能夠掌握「什麼時候該完成」？

因為是很急的案子，所以跟下屬或員工說：「這個要先做。」結果卻被擱置一天，然後說：「抱歉啊，今天實在太忙了……」應該不會沒有這種經驗吧？

我還是新人的時候，被交付任何工作，都會立刻反問：「什麼時候要完成呢？」或者直接說「如果是什麼時候要，就可以」。例如：「幫我到書店去買資料！」、「啊，幫我去買拍攝用的牛奶！」、「幫我去拍鐵路的照片！」當被叫去做這些事情的時候，我會這樣回答：「我沒辦法同時處理，牛奶什麼時候要？鐵路的照片如果是明天的話我可以去。」

因為不論是交付工作或被交付工作，都很容易忽略「什麼時候該完成？」

如果有額外追加的工作，可以考慮是否立刻處理。要懂得判斷立刻處理比較好呢？還是等一下處理比較好？這樣的時間很重要。如果無法判斷，就要發問。即便是看起來可以立刻完成的工作，如果現在不做也沒問題就之後再處理。

有人只要一接到新的工作委託就會立刻處理，像是被要求：「請幫我去買一些書好嗎？」立刻就回答：「好。」然後採取行動。這樣做乍

看之下很好，但如果因為立刻這麼做讓原本在進行的工作延後，整個工作計畫都可能因此亂掉。

所以即便是可以立刻做完的工作，也一定要問清楚「什麼時候該完成？」如果對方回答「現在馬上」的話，再動手處理。如果自己現在無法處理，或許可以回答：「那麼可以交給○○嗎？」最好還是改掉思考之前就行動的毛病。

## 4 工作計畫順利進行的主管需要再多做的事

### 下達指示時要標註「所需時間」

我在分配工作下達指示時，會標註「這個○分鐘可以完成」的絕對所需時間，這同時代表著「花○分鐘來做就好的程度」。

舉例來說，如果說「十分鐘」，代表「簡單做就好快點調查」、「只要做出大概的樣子」。如果說「可能需要五小時」，就代表需要仔細地做。若在時間之內無法完成，就可能是做法有問題，或是做得過於精細，超過了被要求的精確度。

舉例來說，有一張「請製作咖哩飯」的訂單，因為不知道要做的是「十分鐘就可以做出來的即食咖哩」，還是「需要多道工序，至少花兩天燉煮的咖哩飯」，所以接到指示的人應該要問：「要做到什麼程度呢？」下達指示的人則應該說：「花○分鐘來做。」

不僅是時間，各方面都要養成「用數字思考」的習慣。平時在思考事情的時候，要考慮到市場規模或銷售額大概是多少等數字和金額。

設計的視覺畫面也跟數字有關。這邊○公厘、這邊○公分等，一定會有數字出現。只要這樣想，或許就能用「設計思考」去理解各種事情。

向員工提出建議的時候也是如此，不要用「加油」這種曖昧不明的說法，應該改說「希望○年後可以變成這樣」、「不是希望○歲可以拿到新人獎嗎」、「如果是你的話一定再過○年就做得到，因此最好這樣做」。



一邊進行畫面的想像，一邊提示具體數字。這樣做的話，才可以讓人知道明確的前進方向，也才能夠展開行動。

## 透過「討論」提升工作的效率

在good design company中，我為了能夠有效率地運作，採取了許多對策。

其中一個方法就是增加「討論」。

過去我都很尊重每一位員工的自主性，對他們說「去想一想」之後就有一段時間放著不管。這樣做雖然員工不會怠工，每個人也都很努力，但常常不是往錯誤的方向前進，就是工作計畫有問題卻不處理，導致最後出現許多需要修改的地方。

因此稍微縮短週期，將「感覺如何？讓我看看」這樣的討論變成工作的例行公事，納入工作計畫中。

透過跟員工討論，就能知道「這裡不知道怎麼辦」或「結案時間還沒有確認」等狀況，也能當場提供建議，讓工作的效率提升。

雖說是討論，但如果都由主管主導，會讓員工本人失去工作的動力，因此建議採取在擁有共同目標的前提下，確認重點的做法。

雖然我的立場是老闆也是主管，但也會覺得從下屬的角度來看，多加討論可以提升工作的效率。因為這樣做的話，「該做的事」、「所需時間」、「結案期限」等都可以得到驗證，預測的精準度也會提升。

我年輕剛出社會的時候，曾遇過即使我做出「絕對是這樣做比較好」的提案，也一定要求我「重新修改」的客戶。那時候我總是做很多準備，也盡量依工作計畫進行，所以每次重新修改等於都做了很多白工。而且我不懂，為何我覺得最好的提案，對方卻每次都用我不能接受的理由要我重新修改呢。

所以我採取了認真地報告和討論的作戰方式。

如果在準備的過程中學到了某些知識，我就會告訴對方「我知道了什麼」；如果透過想像得出「會變成這樣」的假設，也會跟對方討論「這樣不對嗎？」

採取這樣的做法之後，對該做的事的掌握或預測都是和客戶一起進行，因此客戶完全被拉到我這邊。

最後提出的案子，雖然也是來自「我自己」，但至少不會在沒有理由的情況下就被否定。我認為被說「不像水野老弟，而像是我想出來的東西呢」的狀態很不錯。

這個方法不僅可以針對上司，連客戶都可以拉進來一起完成工作。不只是企劃或設計案，連安排工作計畫本身大家都可以一起參與。

「我認為這個專案該做的事是從A到H，但會不會把J之前都包含在內比較好呢？可以聽聽您的意見嗎？」

像這樣進行討論，可以與上司和客戶一起掌握「該做的事」。

「課長，我認為這項工作大概需要一個禮拜，這樣的估算會不會有問題呢？」

「這個會議的資料希望在三天內完成並徵詢部長的意見，這樣做來得及嗎？」

掌握所需的時間、將該做的事放入時間盒內，以及驗證工作的方向是否正確等，全都和上司或客戶一起進行。

安排工作計畫時，最重要的就是要和擁有最終裁決權的人共享。因此善用討論的機會，能夠使工作順利進行的機率大幅提升。

在團隊中雖然是站在球員的立場，但也不要什麼事都自己處理，要盡量與大家討論。如果是站在上司的立場，也要捨棄「完全交給對方的上司比較受歡迎」的偏見，積極地介入。

不管是上司或部屬，同樣都是不完美的人，所以只能結合大家的力量，盡可能地完成接近完美的作品，才是正確的工作方法。

## 「想通過這個案子」的想法非常自我中心

最後再說一件事。

有人可能會擔心，像這樣「一邊討論一邊進行」，會不會漸漸變成不是自己想做的方向呢？

即使真的認為A的方向性比較對，但客戶卻說「不要用A，拜託請用B」，這時候我會怎麼做呢？我絕不會完全照對方說的做。

首先，必須找出明確的理由，合理地說明為什麼「不是B而是A比較好」。這個「將自己想的事情全部說出來」的過程，絕對不容許逃避。好好思考為何這樣想，且為了將想法轉化成言語，最好平常多加訓練累積經驗。

在我的公司裡，絕不能說「反正就是覺得很好」，所有事情都要有辦法用言語說出來。不能說「反正就是很酷」，而應該說「這種都會的流行感很酷，跟這次專案的方向很合」等等，盡可能地提出說明。

這樣仔細說明的目的，絕不是因為無論如何都想讓「A」可以通過。「想通過」的想法只是單純地自我中心，對我而言，並沒有所謂「想通過的案子」。

比起「自己覺得比較好的東西」，應該去思考「哪一個才是正確解答」。

因為比起「自己」，應該把「工作」擺在更前面。哪一個方案對這個專案來說才會加分呢？應該以此為優先。

當我的意見改變的時候，就是認為「那樣做會比較順利」的時候，而不會只是因為想著「不會賣」、「不會順利進行」就有所改變。

## Epilogue 你的工作是為了讓人們幸福

這本書介紹了為了可以迅速進行高品質的工作所使用的「工作計畫」。

其中，關於工作計畫什麼是最重要的呢？

如果我被問到這個問題，應該會回答「想像」吧。

A案和B案要選哪一個？

這種時後我會盡量發揮想像力。

「這裡選A的話十年後會變成這樣……」

「選B的話大家應該會有這種反應……」

「說不定A和B都不該選……」

盡可能運用想像力，去描繪出未來的樣貌。

在思考熊本熊的時候，也曾想像「利用這樣的吉祥物來推廣熊本應該會充滿樂趣吧」。在腦中生動地浮現出熊本熊輕快地跳舞，為小朋友帶來歡樂的畫面。

思考相鐵的車體顏色時，也曾思考怎樣的顏色會顯得「優雅」，而且也顯得「安全、安心」呢？甚至在腦中想像出有電車行走，沿線的人們都變得很快樂的樣子。還考慮到將來也可以在涉谷搭乘，電車的顏色最好不要像其他鐵路公司的顏色。

考慮到各種時間帶與季節，在腦中模擬各種狀況，一步一步地讓工作進行。

不管是什麼樣的專案，在想像的時候我經常考慮的是，「該怎麼做才能稍微讓世界變得更好一點呢」。

眼前的工作該怎麼讓世界變得更好呢？

只要每個人多思考一下或多花一點功夫，就能迅速改變工作的樣貌。

而且我們漸漸進入這種事情很容易發生的時代。

我認為在這個時代做生意的方法，就好像「時光倒流回到江戶時代」一樣。

一直以來有企業、有消費者，在這中間有廣告代理或電視等媒體間接地造成市場的興盛。

但是隨著網路，特別是社群媒體的興起，「顧客」跟「企業」開始直接溝通，甚至「顧客」跟「生產者」也開始直接對話。

「這個很好吃喔！要不要買一個？」、「看起來很棒，來兩個吧！」

「這個很便宜喔！」、「嗯……是嘛，我再考慮一下。」

這種光景根本就像是江戶時代中「商人與客人」的互動。

江戶時代的商業模式，其實就像網路的力量變得更加強大的現在這個時代。為了讓每一個商品變得更好而努力，揭開漂亮的「暖簾」，每

個人都穿著法被，思考怎麼叫賣才能吸引客人。商品組合或陳列方式該怎麼做？每一個店家或企業連這樣的細節都會仔細設計。

因為這樣的事情很重要的時代已經來臨。

今後不是「企業跟人」，而是「人跟人」的溝通會變得非常重要。員工有可能在哪裡做的某件事就損害了企業的形象，也可能因為「神回應」就讓形象提升。

這是個良好工作表現的影響很容易擴散的時代。

一個人的力量很微小也說不定。

但是一個人的力量可以影響周圍的人，也可以讓世界開始產生變化。

就像「蝴蝶效應」，只是小小的一隻蝴蝶揮動翅膀，就能引發連鎖反應、產生波動，甚至改變世界。

連蝴蝶都會產生影響，所以人只要做點什麼就會產生讓世界大幅改變的可能。

一切都是從每個人的「想像」力量開始。

約翰·藍儂留下了〈想像〉（Imagine）這首名曲。

正好說明了對工作來說「Imagine（想像）」是最重要的。

現在，認真仔細地處理眼前的工作，可以讓多少人感到快樂呢？稍微花點巧思處理眼前的工作，可以讓多少人感到幸福呢？

想像的力量應該可以幫助你取得好的工作成果。

要不要試著寫一本工作計畫的書？當WORDS的竹村俊助先生來探詢這件事的時候，我一開始回答這是很重要的主題，但我並沒自信可以整理出來。就結果來看，我自己在很多地方受到不少照顧。

工作計畫並不只是為了讓工作進行的表面技巧，還會讓自己看待工作的方式產生改變。隨著工作計畫的運作，工作會變得越來越有趣。我要向一直陪在我身邊忍受我的竹村先生表達我的謝意。

編輯青木由美子小姐與鑽石社的和田史子小姐都提供了許多協助，真的非常感謝。

還有提供了像山一樣多的想法當作原稿種子的妻子；講話有點不懂規矩，但只要到書店，都會擔心我的書賣得如何的兒子；還有跟我一起快樂工作的全體員工，在這裡我要再次感謝大家。

希望拿起這本書的人，每天都會變得更快樂、更充實，即使只有一點點，也將是我莫大的榮幸。

二〇一八年十月

水野學



# 創意，從計畫開始：最重要卻沒有人會教你的工作計畫教科書

作者：水野學

出版者：時報文化

電子書製作日期：2020年6月

版權所有·侵權必究