

Works
Report

2015

お先です!

えっ?
もう帰るの?

なぜか
早く帰れない
人のための
時短生活
開始マニュアル

「なぜ、 自分は早く帰れないのか」 考えてみたことはありますか？

「今度こそ」早く帰るために働き方を変えよう

この冊子を手にしたあなたは、これまでも何度か「早く帰りたい!」と思い立ち、ノウハウ本を読み漁ったり、早く帰っている先輩の仕事術を真似してみたりしたはずですが、でも、気づくとまた残業生活に逆戻り。なぜそうなるのでしょうか。

その理由には、会社が社員に残業を強いている場合もあるでしょう。でも、社内には早く帰っている人もいて、というのであれば、あなたの残業がなくなるのは、実はあなたが「残業の原因」を把握しきれていないからという可能性が高いのです。

この冊子を作るにあたり、私たちは時短の達人たちに「なぜ早く帰れるのか」を徹底的にリサーチしました。その結果、残業にはいくつかのパターンがあり、それぞれに「帰れない理由」が異なることを突き止めたのです。この冊子は、原因別に、残業を減らすための具体的なテクニックを解説しています。

まずは、あなたの残業タイプを診断してみましょう！



「残業の原因」診断シート

下記の設問に回答してください。

①	中長期の計画を立てるより、目の前の仕事から終わらせるほうだ	はい	いいえ
②	仕事の優先順位を上司に確認するより、自分ができることから順番に進めていくほうだ	はい	いいえ
③	アウトプットの質を高めるために、時間はかけられるだけかけるほうだ	はい	いいえ
④	資料を作るときは、色使いや表現など、細部にまでこだわるほうだ	はい	いいえ
⑤	周りの人より、仕事を終わらせるまでに時間がかかるほうだ	はい	いいえ
⑥	一度終わらせた仕事でも、上司や関係者から指摘を受けて修正を行うことが多いほうだ	はい	いいえ
⑦	「自分にしかできない仕事」が多いと思う	はい	いいえ
⑧	自分に任された仕事は、すべて自分でやりきるほうだ	はい	いいえ
⑨	皆で残業していると、先に帰りづらいと思うほうだ	はい	いいえ
⑩	皆で残業することで、職場の一体感が強まるというのは一理あると思う	はい	いいえ

なぜ早く帰れないのか？

残業してしまう「本当の原因」を見つけよう。

前ページでチェックをつけた番号によって、あなたの残業のパターンがわかります。その症状は全5種類。まずはここで、あなたが陥っている症状を確認したうえで、6ページから始まる症状別の処方箋を読んでください。複数の症状を併発して合併症になっている人もいます。そんな場合、該当する症状のページをすべて読み、できることから始めてみましょう。


「残業の原因」診断結果

A

① ② が
該当したあなたは…

無計画残業症

……………▶ 6ページへ




B

③ ④ が
該当したあなたは…

こだわり残業症

……………▶ 8ページへ



与 えられた仕事をバリバリこなすあなたは、きっと職場の貴重な戦力でしょう。

でも、今のあなたは、来た仕事を無計画にただこなすだけになっていませんか。だから自転車操業状態に陥り、残業してどうにか毎日帳尻を合わせているのではないのでしょうか。

そうになってしまうのは、仕事の流れや優先順位を考え切れていないからかもしれません。

資 料や提案書の色使いや表現まで細かく気を配るあなたのこだわりには、皆が一目置いていることでしょう。

でも、今のあなたは、必要以上に細部にまでこだわり過ぎていませんか。会社やお客さまが期待する以上の過剰な品質を追求して残業しているのではないですか。


そうになってしまうのは、仕事への美意識が強すぎるからかもしれません。

C

⑤ ⑥ が
該当したあなたは…

ノウハウ不足 残業症

……………▶ 10ページへ




D

⑦ ⑧ が
該当したあなたは…

かかえこみ 残業症

……………▶ 14ページへ




E

⑨ ⑩ が
該当したあなたは…

おつきあい 残業症

……………▶ 16ページへ



毎 日頑張っているのに、仕事が差し戻されたり、なかなか終わらなかつたりするあなたは、釈然としない思いを抱いているはずですよ。

でも、今のあなたは、誰にも相談せず、手探りで仕事を進めていませんか。だから手戻りが発生し、作業スピードが遅くなって、残業しなければ納期に間に合わないのではないですか。

そうになってしまうのは、仕事のノウハウをきちんと学んでいないからかもしれません。

任 された仕事を自力でコツコツ進めるあなたは、上司にも「必ずやりとげる人」として信頼されているはずですよ。

でも、今のあなたは、「自分がやるしかない」と勝手に思い込んで、必要以上に仕事を抱え込んでいませんか。だから、仕事が増え過ぎて、残業なしでは終わらないのではないですか。

そうになってしまうのは、あなたが、実は他人を信用できていないからかもしれません。

仲 間を大切にするあなたは、自分だけ帰るのが後ろめたくもあり、また皆と一緒に残業するのが楽しいとも思っているはずですよ。

でも、今のあなたは、職場の雰囲気に流され過ぎていませんか。実は残業しなくてもいいのに、何となく会社に長居しているだけなのではないのでしょうか。

そうになってしまうのは、あなたに「帰る勇気」が足りないからかもしれません。

次のページから、各症状別に、時短処方箋をご紹介します……………▶

A

目の前の仕事に翻弄される

無計画残業症

時短処方箋

常に考えて
仕事をしましょう。

仕事の主導権を握ろう

無計画、つまり、中長期的な計画を持たずに場当たりに仕事をこなしていることが、あなたの残業の原因です。そんなあなたに必要なのは、「上司から渡された仕事をとにかく打ち返す」スタイルから「どんな仕事か来るかを予測し、優先度の高い仕事から確実に打ち返す」スタイルへと仕事の仕方を変えることです。つまり、仕事の主導権を自分で握ることです。

もちろん、突発的な仕事をお願いされることもあるし、思い通りにいかない時期もあるでしょう。でも、たとえば1年や半年単位の「仕事の流れ」を頭に入れた上で、その中で重要な仕事がどれかを見極めておけば、仕事に優先順位や軽重をつけ、重要な仕事に注力できるようになります。そうすれば、突発的な仕事への対処もできるようになるはずですよ。

「その日暮らし」が許されるのは新人の間だけ

やるべき仕事は大量にあるから、目の前の仕事を1つひとつ終わらせていくしかない。その気持ちはもちろんわかります。しかし、与えられる仕事を順番にこなすだけでは、会社からの高い評価は得られません。会社があなたに期待しているのは、重要な仕事がどれかを正しく理解し、その仕事でしっかりとした成果をあげることなのです。

TO DO ①

自分の部署の業務カレンダーに時短のヒントあり！

部署によっては、年間の業務カレンダーがあります。そこに実は時短のヒントがたくさん。部署の繁忙期はいつか、自分が担当しそうな業務や、そのなかで特に重要なのはどれかを予測するだけで、仕事の段取りが楽になります。一度じっくりと眺めてみましょう。



TO DO ④

仕事の優先順位づけに迷ったら、上司や先輩に相談

どの仕事が重要なのか、判断が難しいと感じたら、早めに上司や先輩に相談しましょう。上司A、先輩B、Cに依頼された仕事の優先順位に迷ったら、本人たちを相談に巻き込んで決めてしまうのも手です。コミュニケーションにちょっと手間がかかっても、全員の納得が得られるので、結果的には仕事をスムーズに進められます。

TO DO ②

担当するすべての仕事を、毎週書き出してみる

自分がどれくらいの仕事を抱えているか、1カ月、1週間のうちいつ頃忙しくなりそうかがよくわかります。手書きでもパソコンでもかまいません。余裕のない時期が出てくると気づいたら、上司に相談する、前倒しで進めるなど、早めに手を打ちましょう。

TO DO ⑤

仕事スピードの見積もり→実行→振り返りの習慣を

タスクごとに、見積もった作業時間と、実際に要した時間に差がないかをチェックしましょう。仕事の質の振り返りをする人はいますが、スピードの確認も重要。自分の仕事の「速さ」を正しく理解すれば、だんだん無理のないスケジュールを組むことができるようになります。

TO DO ③

納期はその場で確認「ASAP」を許すな

仕事をお願いされたタイミングで、「いつまでに必要か」を必ず確認するようにしましょう。その際、「ASAP（可能な限り早く）」を許してはいけません。納期が明確でないと「かける時間」と「優先順位」を決められないからです。

B

過剰品質を追求してしまう

こだわり残業症

「相手の目線」に立って手を抜こう

仕事への美意識。あなたの残業の原因はここに 있습니다。そんなあなたには、過度なこだわりを捨て、「相手にとって」ちょうどいい水準で終わらせることが重要です。

ただ、これまで自分の仕事への美意識を大切にしてきたあなたにとって、急にこだわりを捨てるのは難しいこと。そこでおすすめしたいのが、少しだけ手を抜いてみることです。

「お客さまや上司にとって何が必要か」を常に意識し、自分の「こだわり」よりも「相手の求めていること」を重視して仕事をしてみましょう。あなたは手を抜いたと感じるかもしれませんが、相手は意外と問題を感じないものです。

自分の「プライド」を守るためだけの「品質」は不要

仕事においては最大限の品質を追求したい、というあなたのプライドはもちろん理解できます。

でも、品質のためになら、すべての仕事で時間を無限に使っていいのでしょうか。答えはNOです。

仕事にはさまざまな種類があります。「本当に時間をかけて品質を追求すべき仕事」「とにかく早く回答すべき仕事」「実はやらなくてもいい仕事」などです。「とにかく早く回答すべき仕事」にとって、一番重要な品質は、「スピード」です。そんな仕事に過度な「こだわり」を持ち込んでしまうと、周りに迷惑に思われてしまいますよ。

時短処方箋

少しだけ
手を抜いてみましょう。
意外と問題は起きません。

TO DO ①

「仕事の目的」と「相手の期待」をすり合わせよう

仕事をお願いされたら、「何に使うのか」「どれくらいのクオリティが求められるのか」を必ず確認しましょう。たとえば、部内の会議で使う資料であれば、箇条書きのメモを作るだけで十分。目的以外、期待以上の仕事はハッキリ言って無駄です。

TO DO ②

「かけるべき時間」は、上司・先輩にまず確認

上司・先輩のほうが、その仕事に「かけるべき時間」のイメージを明確に持っています。それを聞いたうえで、達成すべき適切な仕事の水準を、時間内に終わらせるにはどうすればいいかを考え抜きましょう。時間も品質の一部なのです。



TO DO ③

すべてをゼロベースで作る必要はありません

相手が欲しい情報さえ与えることができれば、見栄えは二の次という仕事も意外と多いはず。他部署が作った資料、過去の営業資料など、使えるものはあなたの身近にいっぱいあります。遠慮せずに「使い回し」しましょう。

TO DO ④

8割仕上がったら、依頼主に期待の達成度を確認

自分で仕事の終わりを決められないならば、自分で「8割できた」と思った時点で上司や依頼してきた相手に「あと何が足りないか」「もう十分か」を聞いてみましょう。相手が満足してくれば、そこで仕事を終えていいのです。

TO DO ⑤

時短の達人の「完成型」仕事術を真似よう

成果を出しているのに早く帰る人の資料や提案書など、仕事の完成型を見せてもらいましょう。あなたが思っているほど、細部にこだわっていないかったり、使い回しを上手にしているなど、時短のヒントがそこに隠れているはず。

ノウハウ不足残業症

仕事の8割は「コピペ」で十分

何でも我流でやりきろうとすることが、あなたが残業をやめられない原因です。

そんなあなたに必要なのは、「コピペ」すること。実は、あなたが担当する仕事の8割は、過去に誰かが検討したことがあるものです。そして、そのとき培われたノウハウは過去の資料や先輩の頭の中など、社内どこかに必ずあります。

今までどんなテーマでも自分なりに一から考えて仕事をしてきたあなたにとって、少し抵抗があるかもしれませんが、まずは過去の社内資料の「コピペ」や上司・先輩の言葉や行動の「コピペ」から始めてみましょう。今までよりずっとスムーズに仕事が進むようになるはずですよ。

今の自分を正しくとらえ、使えるものは使う

任された仕事は、できるだけ自力で考え抜きたいし、やり遂げたい。その気持ちはとても理解できます。

でも、やり遂げたあなたは満足できても、無駄に時間がかかったり、修正などで結局上司や先輩の手をわずらわせたりするようでは、会社にとっては単なる迷惑です。

上司や先輩に相談したりコピペをうまく使いこなすことも、重要なスキルなのだと理解してください。時短の達人曰く、「貧弱な独創より、上手な模倣のほうが成果につながる」。このことを肝に銘じて仕事をしてください。

時短処方箋

仕事のやり方さえ身につければ、手戻りは激減します。

TO DO ①

前任者からのノウハウと人脈の引き継ぎはしっかり

まずは前任者に、仕事のコツを教えてください。そして、前任者が過去に作った資料を一式譲り受けましょう。社内人脈も引き継げば、トラブルが起きたときの対処もスピードアップします。それらがあなたの大切な財産になります。



TO DO ②

いち早く「師匠」を見つけるべし

自分の「師匠」を見つけましょう。師匠にすべきは、同じ部署のエースで、かつ早く帰っている人です。勝手に心の師匠にしてしまいましょう。まずは、その人の「仕事の型」を観察すること。さらに、悩んだ時に相談に乗ってもらえるくらい、仲良くなるのが望ましいでしょう。

TO DO ③

修行期間は、とにかく真似る、真似る、真似る

普段の話し方、営業トーク、資料の作り方、着こなし、何でもかまいません。「師匠」を決めたら、とにかく真似てください。最初はなぜそうするかがわからなくても、真似ているうちに、徐々に達人が早く帰れる「秘訣」がわかるようになります。

TO DO ⑤

2割仕上がったら、依頼主に期待の達成度を確認

仕事の進め方に自信がないならば、自分で「2割」できたと思った時点で、上司や依頼してきた相手に「この進め方で問題ないか」「あと何が足りないか」を聞いてみましょう。早めに確認することで、無駄や手戻りが少なくなりますし、相手も安心することができます。

TO DO ④

研修の2時間が、週5時間の時短につながることも

「仕事は実務を通じてのみ身につく」などと勝手に思い込んで、研修を敬遠していませんか。でも、PCスキルや専門知識を研修で身につければ、操作が早くなるし、調べものの時間もショートカット。1日1時間、週5時間の時短だって可能です。

目指せ！
定時退社



達人が伝授！ 「早く帰る」仕事術

時短の達人たちは、日々、
どんなことに気をつけて仕事をしているのでしょうか。
以下の10の仕事術から、その一端を垣間見てください。

1.
**上司より先回りして
仕事を終わらせる**
自分のやりたい仕事に時間を割ける
(メーカー)



2.
毎朝7時には出社！
一番集中できる朝にまとめて
仕事を終わらせる
(人材サービス)



6.
**電車で移動中、
スマホをいじらない！**
通勤電車でもアイデア出しはできる
(金融)



7.
**5分でできる
仕事もある**
電車待ちの時間でも
メール1本は送れる
(公務員)



3.
考えごとは会社以外の場所で
オフィスは考えごとをするには不向き
(コンサルティング)



8.
メールは音声入力で済ませる
パソコンで書くより早いし、どこでも返事できる
(教育)



4.
5分以上待たない！
「待たせる=迷惑をかけている」と
相手に気づかせる
(教育)



5.
**アイデアはどんどん
周りに渡す**
本当にやりたいことだけ、手元に
残す
(メーカー)



9.
**早く帰って7時間睡眠
を死守する！**
残業して寝不足になっていては
頭脳労働はできない
(金融)



10.
**ちょっとした
打ち合わせでは、
座らない**
座った瞬間、無駄話が始まる
(教育)



かかえこみ残業症

時短処方箋

「あなたにしかできない仕事」
は、ありません。
「誰でもできる仕事」を
増やしていきましょう。

「他人は信用できない」という「不寛容な姿勢」を改める

「この仕事は自分にしかできない」「自分でやるのが一番手っ取り早い」という責任感、実は周りの人を信用していないだけではないですか？ それがあなたの残業の原因です。

そんなあなたに必要なのは、他人に任せることも仕事の一部だということに気づき、今の仕事を、他の誰かができるように整えてあげること、そして仕事を抱え過ぎている場合には、他の人にお願いすることです。

自分がやるしかないと思って今まで仕事をしてきたあなたにとって、それは抵抗があるかもしれません。でも、まずは、有望な相棒を育てる気持ちを持って小さい仕事からお願いするようにしてみましょう。

仕事のブラックボックス化は会社にとってもリスク

確かに、あなたがやったほうが「早い」仕事はあるのでしょう。でも、その仕事を、ずっとあなただけの仕事にしておいていいのでしょうか。答えはNOです。なぜなら、仕事がブラックボックス化した状態のままでは、あなたがその仕事を離れた時、誰もあなたの代わりになれないからです。それはとても大きなリスクです。会社はあなたの活躍に期待していますが、「あなたにしかできない仕事」を作ってほしいとは思っていません。あなたには、自分の仕事を誰でもできるようにしておく責任があるのです。

TO DO ①

仕事の半分を 他のメンバーに移管しよう

抱えている仕事の「半分」を来期には他のメンバーに渡し、あなた自身は新しい仕事を始められるように準備しましょう。「この仕事は自分にしか無理」と思うかもしれませんが、だからこそ、「半分渡す」と「量」を決め、「どれを渡せるのか」という視点で仕事を見直すことが重要です。

TO DO ②

「年度替わり」は人に 仕事を渡す絶好のチャンス!

年度途中の引き継ぎは通常ありえません。そこでおすすめなのが、前年度中に引き継ぐ仕事を上司と決め、マニュアル作りをすること。そして、年度が替わったタイミングで引き継ぎ、1年かけて教えることです。そうすれば、確実に手離れするはずです。



TO DO ③

仕事を任せるときは 3度はぐっと我慢

後輩にやらせてみて、「あいつにはまだ無理だったか」と結論づけるのが早過ぎませんか。同じ仕事を3度は任せてみましょう。いつの間にか、できる後輩があなたの仕事を減らしてくれるようになっていくはずです。

TO DO ⑤

困ったときは、 上手にボスを使おう

本当に困ったときは、思い切って上司を頼ってみましょう。実は上司は優れたプレーヤーでもあります。頑張っているあなたのお願ひなら、聞いてくれるかもしれません。ただし、この手は何度も使えません。ご利用は計画的に。

TO DO ④

「他の人には無理」と思うなら マニュアルを作ろう

「やっぱりこの仕事は他の人には無理」という意識を捨てられない。そんな人は、誰が見てもわかるようなマニュアルを作りましょう。自分の仕事への理解度が深ければ、マニュアル化は難しくありません。一度は時間と手間がかかっても、仕事の移管によって時短は実現できます。

E

空気を読み過ぎて帰れない…

おつきあい残業症

空気を読み過ぎる必要はありません

忙しい職場の雰囲気の影響されて、「自分だけ帰るのは後ろめたい」「残業したほうがよさそう」という気分になってしまっているのが、あなたが残業してしまう原因です。

そんなあなたに必要なのは、早く帰る「目的」を明確に持って、「強い意志」でそれを貫徹することです。

後ろめたい気持ちはすぐにはなくならないと思います。しかし、おつきあい残業は、職場に蔓延する「集団中毒」症状なのです。職場をすぐに変えることはできませんが、あなたが行動することで、他の人も「中毒」であることに気づくかもしれません。あなたが率先して早帰りを実行してみましょう。

「おつきあい」は、いろんな人に迷惑をかけています

「一人だけ早く帰るのは後ろめたい」と思って、本当は18時に終わる仕事を、ズルズル21時まで引き伸ばしていませんか。時間に制限を設けないことが、あなたの生産性を下げています。そして、もし部下や後輩を持つ立場ならば、そんなあなたの仕事ぶりは、周りの生産性にも影響を与えている可能性も。あなたは部下や後輩を心配して一緒に残っているつもりかもしれませんが、彼らにとっては

帰りにくくなるだけです。もっと言えば、「他に何も楽しみがないの？」と冷たい目を向けられているかもしれません。

そして、そんな「おつきあい」は、あなたの帰りを待つ家族にとってもはなはだ迷惑な残業です。そのことに早く気付いてください。

時短処方箋

「早く帰る。でも仕事ができる人」という評判を打ち立てましょう。

TO DO ①

「試しに定時に帰ってみる」から始めよう

周りが忙しそうにしている、自分の仕事が終わっていたら、一度定時に帰ってみて、何が起るかを見てみましょう。きっと誰もあなたが帰ったことを気にしませんし、早く帰っても、不利益はありません。

TO DO ②

他に楽しいことはないのか。ないなら見つけよう

退社後に何も予定がないと、ついついおつきあいがち。「子供をお風呂に入れる」「友だちと飲む」「英会話」など、退社後に楽しくてやりたくなる、有意義だと思う予定を入れましょう。それがなければまずは見つけることに時間を使うべきです。

TO DO ④

時短が当たり前の職場になるまで、仲間を誘おう

後輩を巻き込んだあとは、年上の先輩も「早く帰りましょう」と誘ってみましょう。先輩も後輩の手前、帰りづらかっただけかもしれません。そうやって1人ずつ時短生活に引き入れれば、いずれ時短が多数派となる日が必ず訪れ、職場が大きく変化する可能性すらあるのです。

TO DO ③

後輩を、時短生活に引き込もう

自分が職場を出るときに、仕事が終わっている後輩を連れて帰りましょう。あなた以上に周りに遠慮している可能性がある、あなたが口火を切れば、きっと喜んで帰るでしょう。あなたの後ろめたさも解消されて、一挙両得です。

TO DO ⑤

「残業しない人」の称号を手に入れる

後ろめたくても「早く帰る」を続けていると、「あの人は残業しない人」という評判が定着します。「でも仕事ができる人」になるまであと一歩です！（本冊子の他のページに、ヒントがたくさんあるはず）



とじしろ（ステープラー等とめてください）

脱・残業 新しい人生の始め方

それでも、私たちが残業してしまうワケ

ここまで読んできて、自分の残業の原因は何か、どうすれば残業をなくせそうか、ヒントを見つけることはできたでしょうか。ここでは、5つの残業症の多くにも共通する「根本原因」についてあらためて考えてみましょう。

1つは、プライドや美意識がもたらす「心の壁」です。私たちは、自分の能力を過信し、周りを信頼しなくなりがちです。「自分がいるから仕事の品質を担保できている」「後輩や部下は頼りにならない」。こういうスタンスで仕事をしている人は、自分で仕事を背負い込み、人に仕事を渡すことも、新しいやり方を試すこともしないので、いつまでも残業から抜け出せません。自分の実力や限界を知り、周りの人を信じて頼り、新しいやり方を取り入れることで、仕事はもっと楽に進められるようになります。

もう1つは、「コミュニケーション」の量と質です。仕事の依頼者は自分に何を期待しているのか、チームにとって一番重要なのはどの案件なのかを理解し合わずに、望まれたアウトプットは出せません。また、自分や周りの人の

忙しさや仕事に対する想いをわかり合えている職場でなければ、協力することもフォローし合うこともできないでしょう。結果として生産性は低下する一方です。

そして最後は「残業するのは仕方ない」という「諦めと甘え」の心理です。「やるべきことは山ほどある」「あれもこれも手をつけていない」など、私たちには残業をする立派な理由があるのです。「今日はちょっとくらい遅くなってもいいか」という諦めや甘えがあれば、残業がなくなるはずもないのです。時短の達人の1人は「残業をやめるのって相当な覚悟が必要です。残業するほうが楽なんです」と教えてくれました。

残業をやめる決意から、新しい人生が始まります

いま一度、私たちがなぜ残業をやめるべきなのか、考えてみましょう。私たちにとって仕事は大切です。仕事での達成や成長は、私たちの人生を豊かにしてくれますし、生活のためのお金を稼ぐにも、私たちは懸命に働く必要があります。それでも、仕事のために、健康や家族との時間や友情といったものを犠牲にし続ける人生を送るわけにはいきません。私たちの人生は、仕事と「仕事以外の大切なもの」の両方で構成されているのですから。長い人生の最後に、仕事も、それ以外の大切なものも十分に堪能した、と振り返りたいとは思いませんか。

さあ、残業をやめると決意して、新しい人生に向かって一歩踏み出しましょう。



とじしろ（ステープラー等でとめてください）

Works Report 2015

リクルートワークス研究所
時短研究プロジェクト

石原直子
入倉由理子
清瀬一善
久米功一
萩原牧子
森 亜紀

デザイン
小林正樹

イラスト
佐原周平

発行日
2015年3月

発行
リクルートワークス研究所
〒100-6640
東京都千代田区丸の内 1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.