

# タイム マネジメント

## CONTENTS

### I 管理者において時間管理が重要な理由

1. 管理者に求められる時間の有効利用
2. タイムマネジメントの概要と3つの構成要素
3. 時間価値を高める3つのアプローチ
4. 目的や目標の明確化により時間価値を高める
5. 自分にあった実践原則を自覚して行動する

### II スケジュール管理の実践手法

1. 優先順位別スケジュール管理手法
2. 見積もり阻害要因の考慮
3. スケジュールの明文化
4. 「時間を計画的に使っていたか」を振り返る

### III 時間価値を高める業務効率の推進手法

1. 中断しない「かたまり時間」を確保する
2. 仕事は発生したその場で片付ける
3. 「拙速・8割の原則」で効率を上げる
4. 仕事を寝かすことも業務の効率化につながる
5. 不確実なものほど先にやる

### IV 時間の有効活用と突発事項への対応手法

1. 時間の有効活用を可能にする「五つの習慣」
2. 計画の位置づけを考えて行動する
3. 突発事項を出来るだけ減らす行動を取る
4. 突発事項発生時の具体的対応手法



## I 管理者において時間管理が重要な理由

### 1 管理者に求められる時間の有効利用

管理者に求められる業務は複雑多岐に渡っており、同じことを繰り返しこなしていれば良い業務はなく、多様化した業務の円滑な運営が求められます。

さらに管理者という立場で業務を遂行する場合、多くの仕事が上層部首脳や部下との連携が必要であり、その進捗度に不確実性が付きまとい、業務内容によっては完了までのサイクルが長いものもあるため、複数の仕事を同時並行的に進めなければなりません。複雑な業務を的確に遂行するためには、それ相応のスケジューリングが必要とされ、そのためには時間管理のノウハウを身につけておくことが必要不可欠な状況にあると言えます。

### 2 タイムマネジメントの概要と3つの構成要素

タイムマネジメントとは、自分の時間を主体的に計画し、それを確実に実行することにより「時間価値」を高めていくセルフマネジメントをいいます。

時間管理とは、自分の時間を主体的に計画し、確実に実行することにより「時間価値」を高めていくセルフマネジメントである

$$\text{時間価値} = \frac{\text{成果（仕事成果※1+本人成果※2）}}{\text{投入時間}}$$

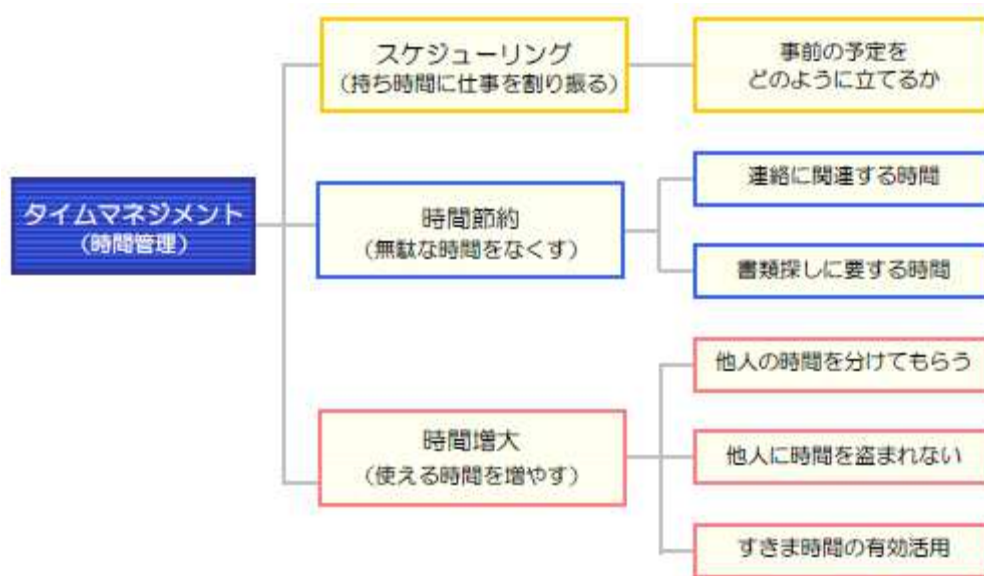
- ※1 仕事成果…業務上のアウトプットや目標達成のこと
- ※2 本人成果…その時間を過ごしたときの面白さや喜び、また経験を通しての学びや成長感

タイムマネジメントとは、次の3つの課題を改善することであるといえます。

第1の要素は、スケジューリング、つまり、持ち時間に仕事を割り振る手法です。これをさらに細分化すると、事前のスケジューリングとして仕事の約束や面会のアポイントメントなどをどのように行うかを意思決定することと、実際の仕事の進め方として予定を入れた後に発生した不測の事態に対処しつつ、当初の予定をどのようにこなしていくかにあります。

第2の要素は、時間を節約して無駄な時間をなくすことであり、広い意味で捉えれば、仕事の効率を高めることはすべてが当てはまります。

第3の要素は、上記2つの要素を改善して使える時間を増やすことで、さらに自身の時間管理を有利なものに進めること、さらに突発事項に対する効果的な対処にあります。



### 3 時間価値を高める3つのアプローチ

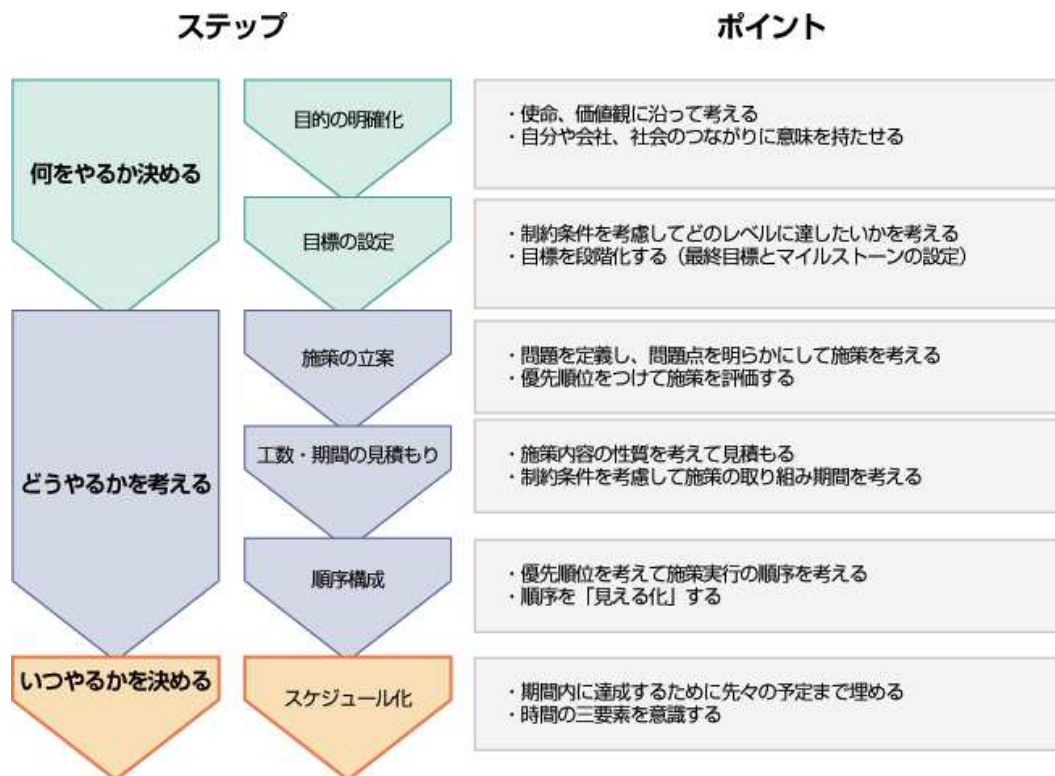
一定の時間内で時間価値を最大化するための最大のポイントは、いかに自身の行動を計画していくかにかかります。自信が立てた計画を着実に実行し、目標を達成していけば、おのずと時間価値は高まります。自分の行動を振り返り、計画と実績との差異を分析して改善点を発見することで、時間価値を高める教訓を蓄積することができます。

- ① 投入時間を減らして一定の成果を出す
  - ⇒ 業務改善や効率的な時間の使い方投入時間を削減する
- ② 投入時間を増やして成果を高める
  - ⇒ 残業や休日出勤などで投入時間を増やすことで多くの成果を稼ぐ
- ③ 投入時間を一定として成果を高める
  - ⇒ 時間価値を向上させる最も重要なアプローチとなる



## 4 目的や目標の明確化により時間価値を高める

時間価値を高めようとただ闇雲に計画を立てたととしても、計画倒れに終わることがほとんどでしょう。時間価値を高めるための取り組みは、次のような段階を経て明確な目的や目標を設定したうえで、実行することが重要です。



### ① 目的の明確化

目的がはっきりしないと一度立てた計画を修正する際に判断基準があいまいになります。目先のことだけを重視した目的でなく、企業やその先の社会とのつながりまで考慮することで、目的の明確化が図れます。

### ② 目標を設定

目標は、さまざまな制約条件を踏まえたうえで設定するものです。目標を設定する際は、ゴールへの道筋を見据え、逆算していつまでに何をすべきか、そのためにはどのような行動が必要かを考慮して、段階的に設定していくことがポイントとなります。

2  
どうやるかを  
考える

① 施策の立案と優先順位の設定

現状と目標とのギャップを埋めるためには、施策を立案する必要がありますが、しっかりと問題を分析して原因を明らかにし、原因を解決する施策を考えるべきです。考えられる施策のうち、何が自身にとって最適なのかを評価し、様々な角度から分析して優先順位をつけることが重要です。

② 期間の見積もり

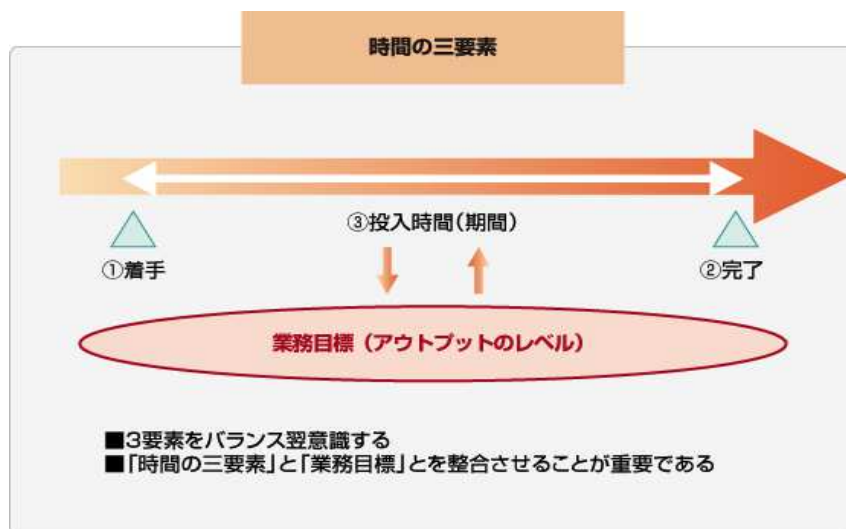
施策の実行にどれくらいの時間がかかるかを見積もります。「決める時間（自動的に時間が決まるもの）」と「決まる時間（自分で時間を決めるもの）」を見極め、施策の内容によって変えていく必要があります。

3  
いつやるかを  
決める

目標を達成できないケースの多くは、具体的なスケジュールに落とし込んでいない、つまり「いつやるか」を決めていないことが原因です。目標を実現するためには、何をいつからやるかまで書き込み行動に結び付けていく必要があります。

5 自分にあった実践原則を自覚して行動する

時間価値を高めるには、自分のワークスタイルやライフスタイルに応じたやり方でなければ難しいと言われます。自分のワークスタイルとライフスタイルを踏まえた上で、＜自身にとって有効なやり方＞となる自分なりの実践原則を確立し、これを自覚して行動すると、無理なく時間価値の向上につなげることができるのです。



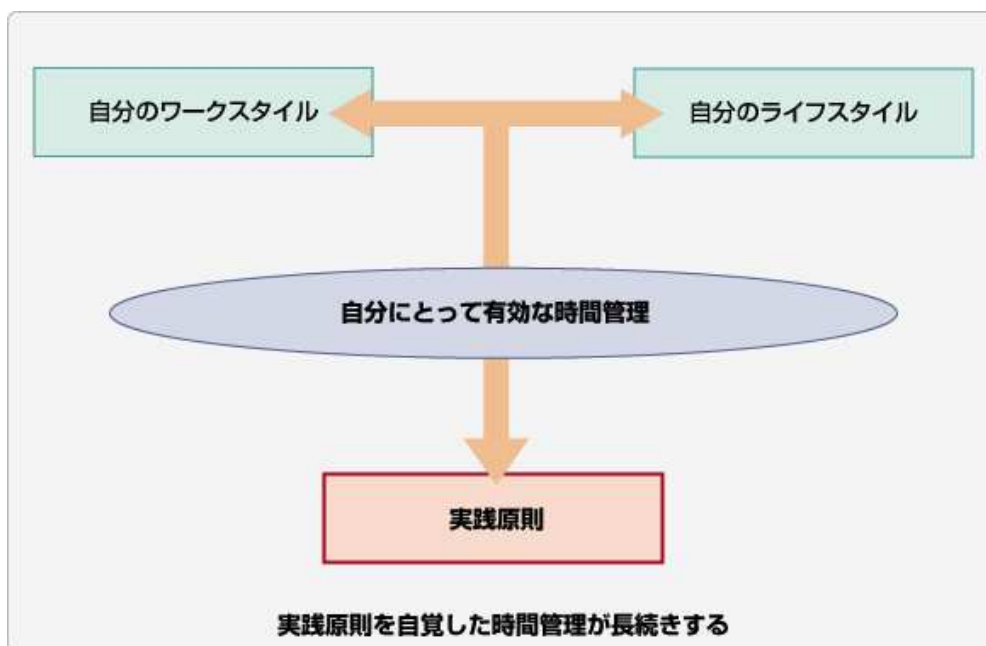
**【実践原則1】～「後ろにアポの原則」**

外回りの多い営業担当者は、自分で時間を決めて行動できる場合が多いので、いろいろな実践原則を考えることができます。

「後ろにアポの原則」とは、単純にある業務の後に次のアポイントメントを入れておくというものです。顧客とのアポイントメントや他の打ち合わせを入れておけば、会議が延長した場合に「次のアポがあるので」という理由で抜け出すことが可能となります。これは時間の主導権を握る一つのコツであり、会議だけでなく自分の仕事をダラダラと続けなないようにするときにも有効です。

**【実践原則2】～「隙間時間アイデアの元」**

ちょっと空いた隙間時間に、何か一つアイデアを出すというものです。例えば、入浴しているときに、一つでいいから強制的にアイデアを出すようにします。多くを望まないところが、この原則のポイントです。入浴時に限らず、通勤電車内などいろいろな場面で活用できます。



## II スケジュール管理の実践手法

### 1 優先順位別スケジュール管理手法

重要性と緊急性で仕事を整理して、何から優先的に取り組むべきか、日頃から整理する癖をつけることが大切です。優先順位が低い業務から対処すると、本当に重要な仕事にかかる時間が制限されてしまいます。優先順位を付けるときには、重要性と緊急性の2軸のマトリクスで見ていく方法が有効です。

		時間軸		緊急性	
				高い	低い
価値軸	重要性	高い	緊急トラブル対応 納期が早い重要な業務など	納期が遅い重要な業務 企業全体の業務改革など	
		低い	比較的、軽い内容の連絡事項など	空き時間の雑談 無目的な情報交換など	

スケジュールを管理して時間価値を高めるという視点に立てば、緊急性より重要性で優先順位を付けることが必要です。

		時間軸		緊急性	
				高い	低い
価値軸	重要性	高い	1	3	
		低い	2	4	

一般的には、緊急性が高くても、重要性も高いものが最も優先順位が高い

		時間軸		緊急性	
				高い	低い
価値軸	重要性	高い	2	1	
		低い	3	4	

時間管理では、重要性が高く、緊急性が低いものを優先させたい

締め切りが近い順に片付けるやり方。通常はこの発想に支配されている

納期に余裕がある内に着手するやり方。ばたばたせず片付けるためには、この発想が求められる



管理者教育

タイムマネジメントは、主体的に計画して実行することが重要です。理想としては重要性が高く、緊急性が低い業務を優先順位の1番目に置きたいものです。緊急性が高くならないうちに処理しておけば、無理なく計画を推進でき、重要性が高い業務ほど早く着手できれば、自分でコントロールしやすくなり、突発事項が発生しても、余裕を持って対応できます。

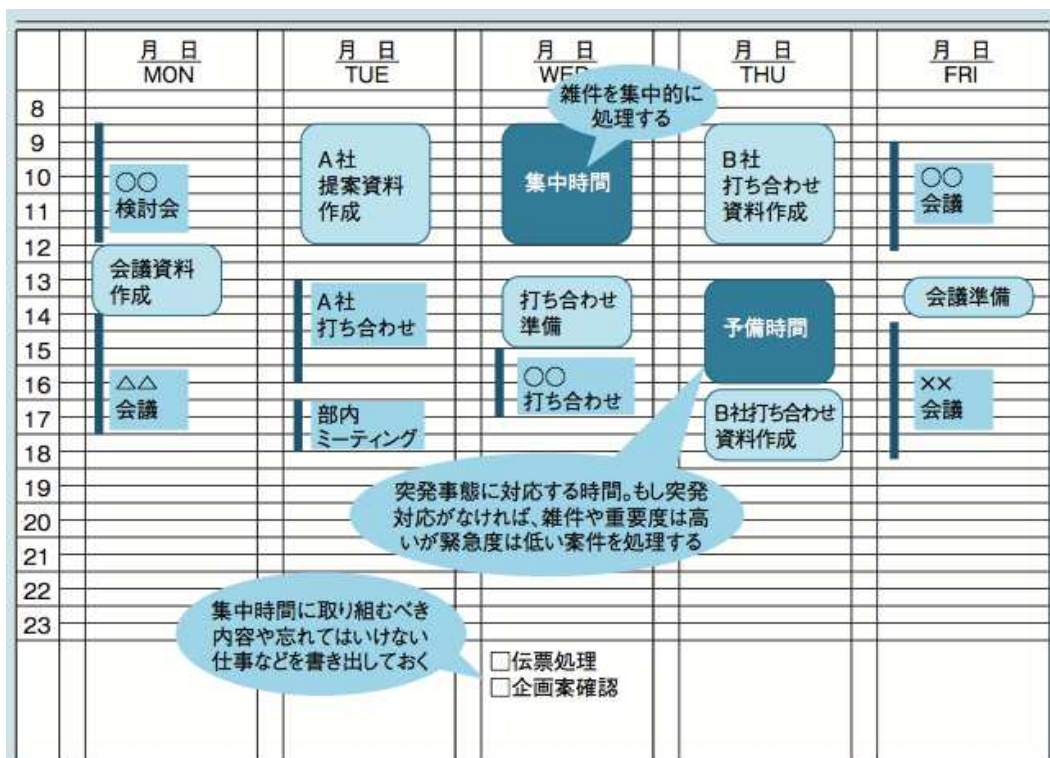
## 2 見積もり阻害要因の考慮

優先順位を付けた後は、「決める時間」「決まる時間」を考慮しながら、どのくらいの時間で各業務に取り組むかの投入時間を見積もります。正確に見積もらないと、計画倒れになってしまう可能性があります。

ただし、いずれの場合も休憩時間や例外処理などの「見積もり阻害要因」の存在を忘れてはなりません。これは余分に時間のかかる場合です。予測できるすべての見積もり阻害要因をあらかじめ加味することで、見積もりの精度が向上します。

## 3 スケジュールの明文化

やるべきことを明確にして優先順位を付け、投入時間を正確に見積もることができれば、後はその内容を手帳に書き込み等をして、スケジュール管理システムに入力して、具体的な実行計画に移すだけです。





## ■注意点

- ①納期だけでなく着手の日を記載すること
- ②雑務を集中的に処理するための時間、急な仕事に対応する予備時間を作っておくこと

**4 「時間を計画的に使っていたか」を振り返る**

どんなに入念な計画を立てても、実行段階では不測の事態が起こり得るため、計画通りにいかないことも多々あります。こうした時、効果的なのが「振り返り」です。振り返りの際に確認すべきは、「自分の時間を計画的に使っていたか」という視点を持つことです。管理者は誰でも、時間を計画的に使いたいと考えます。しかし現実には、急な要求や対応に追われることも多いのです。計画的に時間を使っている比率を高めることで、自分で時間をコントロールしやすくなり、時間価値が高まります。

### Ⅲ 時間価値を高める業務効率の推進手法

#### 1 中断しない「かたまり時間」を確保する

仕事を進める上で、非常に重要なのは、ひとまとまりの仕事を、中断せずに一気に仕上げることです。人の脳は、一度作業を中断すると中断前のペースに戻るのに時間を必要とします。特に、考える仕事の場合は特に大変です。最も最悪なのは、重要なアイデアなどを忘れてしまうことです。

例えば、3日かかる仕事は、分断された3日よりも連続した3日のほうが効率よく、質の高い仕事ができるということです。

#### 2 仕事は発生したその場で片付ける

「仕事は発生したその場で片付ける」という原則は、多くの事務的な仕事に当てはまります。事務的な仕事は頻繁に発生するため、あっという間に量が増えあがってしまいます。内容を忘れてしまったり、必要な資料が見あたらなくなってしまうこともあるため、このような仕事は、その場で完結させることが大切です。

#### 3 「拙速・8割の原則」で効率を上げる

「重要な仕事を優先する」という原則を実行するのは、なかなか難しいものです。なぜなら、緊急性の高い雑務が頻繁に発生するからです。

事前にうまくスケジューリングしていても、飛び込みの仕事は常に発生してしまいます。

このような事態に対処するための原則は、完璧主義にならないことです。「ある段階」までを、とりあえず仕上げてしまうということです。時間があれば、さらに改善するようにします。

「拙速を旨とする」ということは本当に大事なことです。難しい仕事に取り組むとき、最も難しいのは、「始める」ことだからです。

「ある段階」までとりあえずやってみることによって、仕事の全体像が見え、あとどれくらい時間が必要かを教えてくれたり、どのような資料が必要かを気づかせてくれたり、という利点があるからです。

「ある段階」とは、企画書やレポートであれば、「目次」や「見出し」を作ってみるということがそれに当たります。

もう少し進められる時間があれば、「8割」まで進めたいところです。一般的には、仕上げの2割に要するエネルギーは、8割までにかかったものより大きなものになる可能性が高いからです。これを「拙速・8割の原則」といいます。

とりあえず  
「始める」

全体像  
をつかむ

8割の段階  
まで仕上げる

時間があれば  
「完璧に」

#### 4 仕事を寝かすことも業務の効率化につながる

「拙速・8割の原則」が必要なのは、時間の制約が厳しい仕事環境の場合です。余裕があるときは、ある段階まで仕上げたら、別の仕事に移る」ほうがよい場合もあります。

第1は、仕事がある段階まで進んでいると、それから離れても、潜在意識のレベルで思考が継続して、その結果、仕事が自動的に進む場合があるということです。いわば、仕事を「寝かす」ことによって、発酵させることができるのです。これによって、新しいアイデアが浮かんできます。創造的な仕事の場合、この過程はかなり重要です。

また、大局での方向を誤らないためにも、「寝かす」ことが必要というのが第2の理由です。一つのことにばかりきりになってしまうと、袋小路に迷い込んでも自分で気づかない場合があります。いったん離れてから戻ってみると、他人の目になり、自分がやった仕事を客観的に見られるようになります。どんな仕事でも「まぎわ主義」でこなす人が、往々にして大局を見失ってしまうのは、袋小路に迷い込んでしまうからなのです。

#### 5 不確実なものほど先にやる

最後は、「重要度が同程度であれば所要時間が不確実な案件を先に処理する」という原則です。移動や探し物のための所要時間には、かなりの不確実性があります。もし次のような場合、あなたならどうしますか。

1時間ほど自動車で移動して顧客を訪問する際、食事を済ませてから出かけるか、目的地に着いてから食事にするか？

正解は「目的地に着いてから食事にする。」です。食事を済ませてから、ぎりぎりを出かけて途中渋滞に巻き込まれたら遅刻してしまいます。目的地に着いてから食事をすることにして早めに出かければ、渋滞に巻き込まれても食事を抜きにすればよいだけです。もし予定通りに着けばゆっくり食事をする事ができるし、更に余裕があれば、電話連絡などの細切れの用事に当てる時間も取れます。

## 管理者教育

もう一つ、これと同じことが「朝型」「夜型」についてもいえます。

よく本には、「朝早起きして仕事せよ」と書いてありますが、これは締め切りがない仕事にしか当てはまりません。本来仕事は「夜型」でやらなくてははいけません。

朝、寝坊したら締め切りに間に合わない可能性があります。また、予想以上に時間がかかったら、これもまた締め切りに間に合わない可能性があります。

前の晩であれば、終わるまで寝なければよいだけです。つまり、所要時間に不確実性がある仕事は、睡眠の前にやっておかなくてはいけないということになります。

また、所要時間の不確実性、仕事の不確実性に対処するためのもう一つの方法として、予備日を準備することも有効です。

その日は何も予定が入っていないからといって、安易に他の予定を入れて1日の時間を分断させてはいけません。全く予定を入れない日を作っておくことが、不確実性に対処するためのクッションの役目を果たします。ポイントは、時間単位でなく、1日単位で予備の時間を確保することです。

あまり遠いスケジュールを入れないことも大切です。原則としては、3ヶ月以上先の予定は入れないようにしたほうがよいでしょう。個人によって事情は多少異なるとは思いますが、安易にあまり先の予定を入れてしまうと、その後発生するもっと重要な仕事の予定を入れられなく可能性があるからです。3ヶ月以上先の予定を入れる場合は、慎重になったほうが無難です。



## Ⅳ 時間の有効活用と突発事項への対応手法

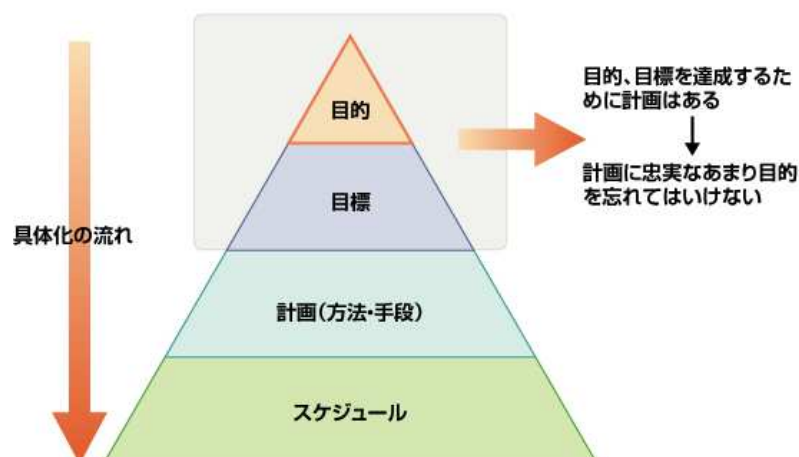
### 1 時間の有効活用を可能にする「五つの習慣」

設定した計画を実行し、時間を有効に活用するためには次の5つの基本行動を理解し習慣化することが重要です。

- ① 目標達成や計画実行後を強くイメージする
  - ・ 目標、計画達成のイメージを鮮明にすることで行動意欲がわく。
- ② 日頃から目標、計画、スケジュールを頻繁に確認
  - ・ 最低1日3回は目標、計画、スケジュールを確認し、いつでも思い出せるようにする。
- ③ 計画が変わったらすぐに修正し、日々の状況変化に的確に対応する
  - ・ 状況変化に対し、そのつど計画、スケジュールを変更して問題を先延ばししない。
- ④ 計画を達成する意思を持ち続ける
  - ・ あきらめない限り目的、目標は達成すると考える。目標を達成する過程が成長を生む。決して自分に嘘をついてはいけない。
- ⑤ 目的を見失わない
  - ・ 目的、目標、計画、スケジュールのつながりを意識する。

### 2 計画の位置づけを考えて行動する

計画とは、物事を行うに当たって、方法・手順などを考え企てることをいいます。計画は、目的・目標を達成するためにあるもので、それ自体が目的ではありません。計画を忠実に遂行しようとするあまり、その計画がどの程度重要なものなのか、忘れてしまわないように常に気に留めておくことが必要です。



### 3 突発事項を出来るだけ減らす行動を取る

突発事項を減らすには、突発事項が発生する原因を調べて、改善することが重要です。事実を把握できていないために、対処療法的に行動している人が意外に多いようです。突発事項を減らす手順は次のとおりとなります。

**突発事項を減らすには**

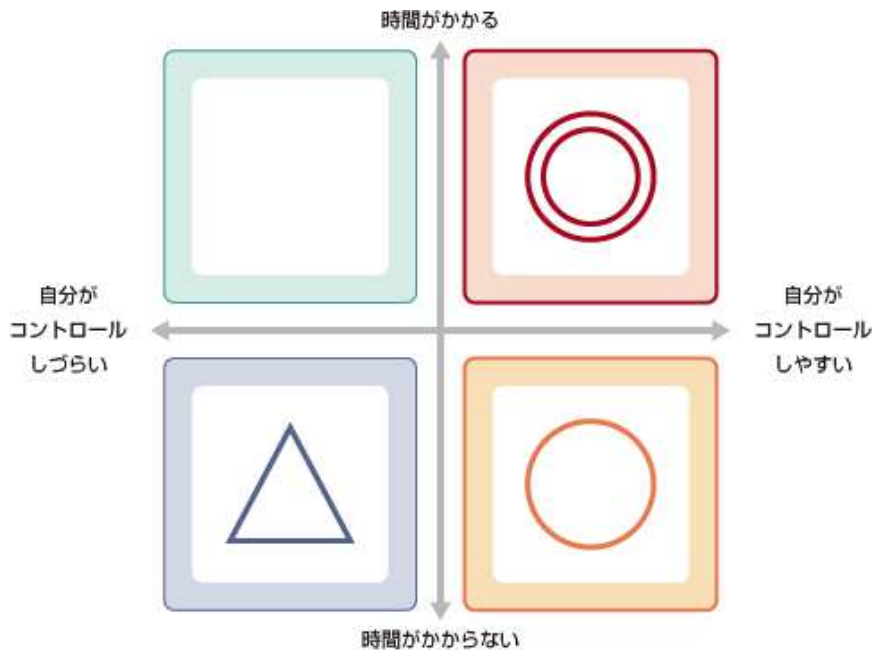
① **突発事項の内容を事実として洗い出す**

- ・どのようなことから発生している例が多いのか
- ・どんな内容か
- ・対処にどれくらい時間がかかっているのか

② **突発事項の原因を分析し、対処方法を考える**

- ・事前に防止するだけでなく、発生を予測して対策を準備しておく

突発事項を「時間がかかる、かからない」「自分がコントロールしやすい、しづらい」という二つの軸でとらえることが重要です。



時間がかかり、自分でコントロールしやすいものを減らすことができれば、計画を予定通りに実行しやすくなります。ここから着手して突発事項の発生をできるだけ抑え、自分の時間を確保するための防衛活動を行うことが大切な要素となります。

## 4 突発事項発生時の具体的対応手法

それでも突発事項が発生したときには、次の手順に従ってその対応策を考える必要があります。

### それでも突発事項が発生した場合

- 対応する必要があるか（断れないか）
- 今すぐ対応する必要があるか（後に回せないか）
- 自分が対応する必要があるか（誰かに頼めないか）

すべてが「Yes」であれば、自ら対応すべきであるといえます。この対応策のポイントは、限りある時間の中であれば、最適な人間が最適なタイミングで対応することで、組織全体の時間価値の向上につながることを念頭に置いているものです。

自身が対応する場合には、次の3点を確認してから実行する必要があります。

### 自分が対応する場合の注意事項

- 相手のニーズを的確に把握しているか
- 既存のもので代替できないか
- まとめて処理した方が効率的ではないか

この中では「相手のニーズを的確に把握しているか」を確認することが非常に重要です。何がどの程度求められているのかを具体的に把握すれば、無駄な作業の発生を減らして的確な対策を打つことが可能となります。