

はじめに

本書は、二〇〇一年に書かれた、ハイラム・スミスの『The Modern Gladiator』をベースに、筆者（フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社の竹村富士徳）が、日本のビジネス・パーソンに向けて加筆したものです。

ハイラムは、現在の情報社会を古代ローマ帝国になぞり、いつの時代においても人が求めるもの、必要とするものに変わりはないことを説いています。ローマの剣闘士Ⅱグラディエーターが、「剣」と「楯」を使ってトレーニングを重ね、厳しい闘いを勝ち抜いていたことを現代のビジネス社会に例え、ビジネス・パーソンに必要なスキルとトレーニングを提案しています。

現代の情報社会に生きるビジネス・パーソンに必要なスキルとツールとして、ハイラムが繰り返し提案しているのは、「タイム・マネジメント」です。タイム・マネジメントによって、自分の人生をより効果的に、より充実したものにするができる」と提案し続けています。

ハイラムが提唱する「タイム・マネジメント」は、単なる時間管理のハウ・トゥ（空き時

間の使い方、五分でできる、通勤時間を活用するなど）ではなく、むしろ、誰にでも平等な時間の中で、いかに自分の生産性を高め、何を優先してするべきかという、「自分自身の行動管理」というべきものです。

通常、私たちは時間を、過去→現在→未来へと向かう出来事の連続体として捉えています。出来事は絶え間なく変化しており、意識はその変化する出来事を認識していますから、日常生活レベルでは、時間が流れるという表現は誰もが納得できます。しかし、意識はあなたがこの文章を読んでいる現在に集中しており、感じる事ができるのも今この瞬間に限られます。つまり、我々が参加できる時間は今しかありません。

もちろん、過去を振り返ることはできますが、それは神経細胞に蓄積された情報を思い出しているに過ぎません。また、感覚も同様です。痛かったことを思い出すことはできても、現時点で痛みがなければそれを感じることはできません。

さらに、未来については想像するほかありません。現時点でわかっている事実を元にして想像するほかないのです。しかし、刻々と流れる時間に応じて出来事は変化し、想像した未来は常に修正を余儀なくされます。つまり、未来は不確定であり一義的には決まりません。

また、あなた自身の働きかけによっても起こる出来事は変化しますから、現時点では達成できない目標や夢を実現することも可能になるわけです。

時間の流れは同じでも、そのスピード感はある状況によって異なります。例えば、私たちは何かに熱中しているときは時間の流れを速く感じますが、いやなことに耐えているときは時間の流れを遅く感じます。

——タイム・マネジメントこそが生産性向上の鍵——

また、同じモノを同じ時間内に作った場合、ベテランは初心者よりもクオリティの高いモノをより多く作ることができます。単位時間当たりのモノの生産量はベテランのほうがずっと多い。つまり、生産性が高いということです。それは使っているツールやモノづくりの仕組みが優れているだけでなく、ベテランは素人に比べて能力やスキルが高いことにも起因します。生産性の高さは、能力やスキルにも依存しているからです。

生産性が向上すれば、同じ時間でより多くのものを作ることができます。今までは、機械化やIT化によって、それを実現してきました。しかし、時間の有効活用という視点から見た場合、より多くをこなすだけでなく、いかに質的向上を図るかも大切になります。世に出回っているタイム・マネジメントの大半は、いかに効率化するという側面に囚われています。

生産性は効率化・能率化と捉えられがちですが、それはコインの一面に過ぎません。生産性には量的拡大を実現する能率・効率化だけでなく、質的向上を実現する能力やスキル向上というもうひとつの側面があるのです。時間を有効活用するには、あなたの能力やスキルを磨くことが大切になります。質的生産性の向上によって、量的拡大も実現することが可能になるからです。時間の有効活用を行うタイム・マネジメントは、効率・能率化の追求だけでなく、能力やスキルの向上を追求することが基本です。

タイム・マネジメントを行ううえでもうひとつ大切なことは、時間は管理できないということです。多くの人は時間を管理していると思っていますが、それは錯覚に過ぎません。そもそも時間は過去↓現在↓未来へと流れるベクトルであり、各個人が止めたり流れの方向を変えたりすることは不可能なのです。

あなたの一週間を振り返ってみてください。例えば、月曜日には企画書のネタを集める時間がなくなった、火曜日は予約していた歯医者に行けなかった、水曜日には残業でデートが流れたという経験はありませんか。忙しい人ほど、こうした経験をしばしばしているはずですよ。こうしたことが起こるのは、私たちが時間を管理しているのではなく、企画書や通院という出来事を管理しているからにはかなりません。タイム・マネジメントとは、いかにうまく出来事を管理するかということであり、時間は単に出来事の開始と終了を指定する合図に過ぎないのです。ここでは、時間管理とは出来事管理であるということを前提にして、タイム・マネジメントという言葉を使うことにします。

出来事だからこそ管理でき、工夫の余地があります。企画書のネタ集めなどが積み残しになるのは、上司からの割り込み仕事や顧客からのクレーム対応など、想定外の出来事への対応で時間が足りなくなるからではありませんか？あるいは課題が予想外に難しく、現在の能力やスキルでは仕上げるには時間が足りないということもあるでしょう。

したがって、クレームなどの突発的な出来事が発生することを想定して、余裕の時間を確保しておくことが、ここでのタイム・マネジメントのポイントになります。余裕の時間があ

ればクレーム対応を行った後、本来の出来事をこなせるからです。あるいは、能力やスキルが不足して時間が足りない場合には、能力やスキルを磨く時間を確保することがタイム・マネジメントのポイントになります。

能率や効率を追求しているタイム・マネジメントには多様なツールがあり、うまく使えば効率的・能率的にタスクをこなすことができますが、タスクをこなすことばかりにかまけていると、健康を害することにもなりかねません。それでは本末転倒です。タイム・マネジメントの本来の目的は、出来事を効率的に管理することによって自分のための時間をつくり出すこと、そして、その時間を建設的に使って心の安らぎを得ることにあるはずだからです。

——なぜタイム・マネジメントが重要か？——

なぜタイム・マネジメントが重要なのでしょう。世界同時不況の大津波を受け、今世界中の先進国、そして日本において、ますます閉塞感、将来への不安感が広がりつつあります。

そのような状況の中、日本のビジネス・パーソンが、将来への希望を持ち、成長を続け、充実したビジネス・ライフを歩む鍵は、極めて貴重な資源である時間をいかに効果的に活用するかということです。そしてそのチャンスは誰にも平等に与えられているのです。

「時間」の重要性、希少性については古よりさまざまな人がさまざまな言葉で語り継いできました。

われわれは短い時間をもっているのではなく、実はその多くを浪費しているのである。人生は十分に長く、その全体が有効に費されるならば、最も偉大なことをも完成できるほど豊富に与えられている。けれども放蕩や怠惰のなかに消えてなくなるとか、どんな善いことのためにも使われないならば、結局最後になって否応なしに気づかされることは、今まで消え去っているとは思わなかった人生が最早すでに過ぎ去っていることである。(中略)われわれは短い人生を授けられているのではなくわれわれがそれを短くしているのである。われわれは人生に不足しているのではなく濫費しているのである。(『人生の短さについて』セネカ著 岩波書店)

これはローマ帝政の初期という、常に不安がつきまとう時代に生きたストア派の思想家、セネカ(紀元前四年頃～紀元後六五年)によるものです。彼も最後はかつての教え子、皇帝ネロの謀反に加担したとされ、自害を命じられました。

「時間がないのではなく、時間を浪費している」という指摘は、二〇〇〇年後の現在も、全く変わりません。ローマ人も、現代のビジネス・パーソンにとっても、タイム・マネジメントは必要不可欠なスキルなのです。

そもそも「時間管理」とはいつ頃から注目されるようになったのでしょうか。かつて、フレデリック・W・テイラーが生産現場における肉體労働を詳細に分析、プロセスを設計することでテイラー・システムを考案し、工業生産の効率を飛躍的に高めました。その結果、労働者の生産性は飛躍的に高まり、生活水準を引き上げることにつながりました。

しかしその後は、ピーター・ドラッカーも「テイラーは、労働科学におけるアイザック・ニュートン(あるいはアルキメデス)に相当する人物だが、あくまで最初の一步を踏み出したにすぎない。しかし、テイラーの死後六〇年を経てもなお、大きな進展は生まれていない」(『マ

ネジメント 務め、責任、実践Ⅱ」ピーター・ドラッカー著 日経BP社）と指摘しています。知識・情報社会となり、IT技術がこれほど発達した社会においても、めばしい生産性の向上がないとするならば、現代に生きる私たちにとって「生産性を上げる」ことは、何を意味するのでしょうか。

技術力の向上、商品の刷新、世界市場への進出など、企業はいろいろな面で進化しています。しかし、組織で働くビジネス・パーソンは、企業ほどには進化しておらず、わくわくすることも少なく、充足感も感じていないようです。一方、組織が目指すものは何か、最優先事項が何なのか、明確に認識できないビジネス・パーソンも少なくなく、現状を変えることはできないという諦めにも似た感情が現代人に広がりつつあるように見えます。個人の持つ情熱、才能、知性をフルに発揮させることができないとすれば、それは個人だけでなく組織にとっても大きな損失です。

組織の生産性はテイラー・システムに見られるように、もっぱら量的拡大にフォーカスしたものです。しかし、個人の生産性向上は、その人の情熱、才能、知性という質の向上に依存しています。質的な向上が伴わなければ、量的な向上もありません。それは職人と素人を比較してみれば一目瞭然でしょう。

つまり、個人の生産性を向上するには、情熱、才能、知性といった質的な側面にフォーカスし、それを増大することに時間を使うべきなのです。これこそがタイム・マネジメントの本質的な狙いなのです。単に時間を節約するというレベルではなく、節約した時間で個人の内面を高めることが必要なのです。

古代ローマのグラディエーターが「剣」と「楯」を使ってトレーニングを重ね、厳しい闘いを勝ち抜いていったように、現代のビジネス・パーソンも本質的なタイム・マネジメントを身につけることで、ビジネスだけでなく人生においても安らぎと満足感を得ることができるようです。本書はあなたを真の勝利に導くタイム・マネジメントを身につけるために必要な心構えやノウハウをわかりやすく説明します。

本書発刊にあたって、フランクリン・コヴィー・ジャパン社では、タイム・マネジメントに関するWebアンケート調査を実施、二〇〇〇人に上る現代日本のビジネス・パーソンか

ら貴重な意見をいただきました。その結果を交えながら、現代のグラディエータービジネス・パーソンが、どのようなタイム・マネジメントを行えば、成功を勝ち取ることができるかを提案したいと思います。

読者の皆さまも、タイム・マネジメントの効果的なスキルとツールを得ることで、人生を勝ち抜き、ビジネスにおいても、プライベートにおいても、真の「充足感」を手に入れていただければ幸いです。

二〇〇九年三月吉日

竹村富士徳