

[3] 時間管理・・・時間は最も希少な資源である。しかも、**時間を管理できなければ、何も管理できない。**

①無駄に費やされる時間

成果には何も寄与しないが無視できない仕事に時間を取られる。膨大な時間が、当然に見えながら、実はほとんどあるいはまったく役に立たない仕事に費やされる。

②時間管理に万能薬はない

我々は、時間管理について靈験あらたかな万能薬を求める。速読法の講座への参加、報告書の一頁化、面会の十五分制限等などである。これらは、すべていかさまである。それこそ**時間の無駄**である。

③考えることに時間を使う

時間の使い方を知っている者は、考えることによって成果を上げる。**行動する前に考える。**繰り返し起こる問題の処理について、体系的かつ徹底的に考えることに時間を使う。

④計画から始める誤り

仕事に関する助言という「計画しなさい」から始まるものが多い。まことにもっともらしい。問題は、それではうまくいかないことである。計画は紙の上に残り、やるつものまま終わる。

⑤時間からスタートせよ

成果をあげるものは仕事からスタートしない。**時間からスタートする。**計画からもスタートしない。i) 「何に時間が取られているか」を明らかにすることからスタートする。ii) 時間を管理すべく、時間を奪おうとする非生産的な要求を退ける。iii) 得られた自由な時間を大きくまとめる。

⑥時間の使い方を記録せよ

時間の活用と浪費の違いは、成果と業績に直接現れる。知識労働者が成果を上げるための第一歩は、**実際の時間の使い方を記録すること**である。

⑦時間はリアルタイムに記録せよ

時間の記録の方法について、気にする必要はない。自ら記録する人がいる。秘書に記録してもらう人がいる。大切なのは、**記録すること**である。記憶によって後で記録するのではなく、**リアルタイムに記録すること**である。

⑧スケジュールを組み換えよ

時間の記録をとり、その結果を毎月見ていかなければならない。最低でも年二回ほど三・四週間継続して記録をとる必要がある。記録を見て、日々のスケジュールを見直し、組み替えていかなければならない。

⑨必要のない仕事は直ちにやめる

する必要の全くない仕事、時間の浪費である仕事を見つけ、捨てなければならない。すべての仕事について、「全くしなかったならば何が起こるか」を考えれば良い。「何も起こらない」が答えであるならば、その仕事は直ちにやめるべきである。

⑩貢献しない仕事はノーという

忙しい人たちが、やめても問題のないことをいかに多くしているかは驚くほどである。楽しみでも得意でもなく、しかも古代エジプトの洪水のように毎年耐え忍んでいるスピーチ、夕食会、委員会、役員会が山ほどある。なすべきことは、自分自身、自らの組織、他の組織に何ら貢献しない仕事に対しては、「ノー」と言うことである。

⑪時間を奪う書類は屑籠に放り込む

地位や仕事を問わず、時間を要する手紙や書類の四分の一は、屑籠に放り込んでも気づかれない。そうでない人にお目にかかったことがない。

⑫行うべき仕事に取り組むために

通常使われている意味での権限移譲は、間違いであって人を誤らせる。しかし、自らが行うべき仕事を委譲するのではなく、自らが行うべき仕事に取り組むために人にできることを任せることは、成果を上げるうえで重要である。

⑬他人の時間を奪っていないか

他人の時間まで浪費していることがある。簡単に分かる徴候はなくとも、発見のための簡単な方向はある。聞けば良い。「あなたの仕事に貢献せず、ただ時間を浪費させるようなことを私は何かしているか」と、定期的に聞けば良い。答えを恐れることなく、こう質問できることが、成果をあげる者の条件である。

⑭何かを伝えるには一時間はかかる

何かを伝えるには、まとまった時間が必要である。計画や方向づけや仕事ぶりについて、部下と15分で話せると思っても、勝手にそう思っているだけである。肝心なことをわからせ、何かを変えさせたいのであれば、一時間はかかる。

⑮じっくり耳を傾ける

成果を上げる組織では、トップマネジメントが意識して時間を割き、ときには新入社員に対してまで、「あなたの仕事について私は何を知らなければならないか。この組織について何か気になることはないか。我々が手をつけていない機会はどこにあるか。気づいていない危険はどこにあるか。私に聞きたいことは何か。」と、じっくり聞いている。

⑯ゆとりある話し合いが近道

組織内の話し合いはくつろいで行なわなければならないだけに、膨大な時間を必要とする。ゆとりがあると感じられなければならない。それが結局は近道である。

⑰ともに働く人が多いほど

仕事の関係に人間関係がからむと、時間はさらに必要になる。急げば摩擦を生じる。あらゆる組織が、仕事の関係と人間関係の複合の上に成り立つ。ともに働く人が多いほど、その相互作用だけで多くの時間が費やされる。仕事や成果や業績に割ける時間がそれだけ減る。

⑱細切れの時間では意味がない

仕事のほとんどは、僅かの成果を上げるためでも、かなりのまとまった時間を必要とする。細切れでは意味がない。

⑲まとまった時間を作る方法

ある人たち、なかでも年配の人たちは、週に一日は家で仕事をしている。編集者や研究者がよく使う方法である。ある人たちは、会議や打ち合わせのなど日常の仕事を週に二日、例えば月曜日と金曜日に集め、他の日特に午前中は、重要な問題についての集中的かつ継続的な検討にあてている。

⑳汝の時間を知れ

「汝自身を知れ」という昔からの知恵ある処方、悲しい性の人間にとっては不可能なほどに困難である。だが、その気がある限り、「汝の時間を知れ」という命題には、だれでも従うことができる。その結果、誰でも貢献と成果への道を歩むことができる。