

顧問企業限定事務所通信

2024年4月号



阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

《「時間配分」を棚卸ししよう！》 ～生産性を飛躍的に高める時間管理技術～

【はじめに】

いつも大変お世話になっております。弁護士の阿部竜司です。

皆さんの会社では、生産性を上げるという観点から、「時間の使い方」であるとか、「限られた時間をどのように配分するか」といった、いわゆる「優先順位付け」について着目し、これに関する原理原則や、実践的な技術を共有されていらっしゃるでしょうか？

イギリスの「エコノミスト」誌において、「世界で最も影響力のあるコンサルタント」に選出された、リーダーシップ研究の世界的権威であるスティーブン・R・コヴィー博士。彼の考案した、成功法則の実践技術体系である「7つの習慣」では、個人や組織を成功に導くための効果的な行動習慣の3番目として、「最優先事項を優先する」という習慣が提唱されています。

これは、「効果的な時間管理なくして成功なし」という法則に基づく行動習慣です。

いくら高い目的・目標を明確に掲

げていたとしても、日々の1つ1つの行動選択がその達成に対して“効果的”でなければ、高い目的・目標は「画に描いた餅」にしかありません。

では、皆さんの会社において、社員の方々は「効果的な時間管理」ができていますでしょうか。

効果的な時間管理ができているというのは、それすなわち、生産性が高いということです。ですから、ご自身の会社の生産性について特に課題を感じていない方については、ほぼ必然的に、社員の皆さんそれぞれが、効果的な時間管理を実践しているといえるでしょう。

ですが、おそらく、社員の生産性に課題を感じていない会社というのはごくわずかでしょう。程度の差こそあれ、皆さん、ご自身の会社において生産性が不十分であることを課題として感じていらっしゃるのではないかと思います。

そこで、今回は、社員1人1人の生産性（＝効果的な時間の使い方）に関する実践的技術を皆さんにお伝えしたいと思います。

「生産性」とは何か

さて、ここまで当たり前のように「生産性」という言葉を用いてきましたが、そもそも「生産性」とは何を意味する言葉でしょうか。

端的に言ってしまえば、「生産性とは、「業務時間に対する成果の大きさ（程度）」を表す言葉です。

例えば、ケーキを作るという業務があったとします。ある店舗のスタッフAさんは、1時間あたり10個のケーキを作ることができます。これに対して、Bさんは1時間あたりに作れる量が5個であったとします。このような場合に、「AさんはBさんに比べて生産性が高い」等と表現するわけですね。

現在の日本社会は、少子高齢化の進行により、労働人口が減少しており、ほとんどの業界において、深刻な人材不足が大きな経営課題となっています。そのため、ほぼ必然的に、“人員を簡単に増やすことができない状況の中で、いかにしてこれまで以上の成果を生み出していくか（＝生産性を高めていくか）”ということが、

多くの会社における重要な経営課題の1つになっています。

とはいっても、これは何も、令和の現代社会に限った話でもなんでもありません。

いつの時代においても、生産性を高めることは、成果に直結する課題であり、「より短い時間でより大きな成果を上げる」という観点は、常に多くのビジネスパーソンが意識してきたことです。

だからこそ、30年以上前に書かれた「7つの習慣」においても、コヴィー博士は、成功者に共通する様々な行動習慣の中から厳選された、誰にでも当てはまり、かつ極めて効果性の高い7種類の行動習慣の1つに、時間管理の技術に関する習慣（※第3の習慣：「最優先事項を優先する」）を挙げているわけです。

第3の習慣は、効果的な時間管理技術を身に着けることで、業種・業態に関係なく、誰でも、どんな仕事内容であっても、普遍的に生産性を高めていくための行動習慣といえます。つまり、上記のような経営課題の解決に直結する習慣と位置付けることができるわけです。

効果的な時間配分 ＝生産性

皆さんは、生産性を高めるという経営課題を解決しようとする場合に、どのようなアイデアを思い浮かべるでしょうか。

例えば、IT技術の導入による作業効率のアップや、コスト削減の見直し等を発想される方が多いかもしれませんね。実際、そのような施策も一定の効果はあるでしょう。

ですが、**企業の生産性に最も影響を与えているのは、どこまでいっても「人」、すなわち、企業で働く社員です。**社員1人1人の生産性そのものが高まらなければ、その他の物的資源や技術、あるいは外注サービス等で補うレベルには限界があります。

では、どうすれば社員の生産性は上がるのでしょうか。これを、論理的に考察し、行動習慣として体系化したのが、「第3の習慣」です。

生産性を高めるという行為は、いわば、1つ1つの行動選択について、長期的に見て成果に結びつく効果性（影響力）を高めていくこととイコールといえます。

そして、個々人の「1つ1つの行動選択」の「質」というものは、具体的には、それぞれの時間配分、すなわち、「どんな行動に対してどのくらい時間を使っているか（時間の使い方についてどのような優先順位付けがなされているか）」によって測ることができます。

このような「時間配分」について、現在の自分がどうなっているのか、ということを知り、細かく分析するための便利なツールがあります。それは、「時間管理のマトリックス」です（※5ページの具体例をご参照ください）。

「時間管理のマトリックス」は、業務内容を「緊急軸」と「重要軸」という2つの視点から整理し、①緊急かつ重要なこと（第Ⅰ領域）、②緊急ではないが重要なこと（第Ⅱ領域）、③緊急だが重要ではないこと（第Ⅲ領域）、④緊急でも重要でもないこと（第Ⅳ領域）という4つのカテゴリーに整理する図式です。

時間管理のマトリックス

	緊急	緊急ではない
重要	【第Ⅰ領域】 <ul style="list-style-type: none"> ・クレーム対応 ・期限の迫った業務 ・各種支払関係 ・支払原資の確保 ・病気、事故等の対応 ・顧客からの電話対応 	【第Ⅱ領域】 <ul style="list-style-type: none"> ・年単位の長期事業計画や戦略の立案と実行 ・長期的な資金調達 ・人材採用 & 育成 ・社員のモチベーションアップ ・将来的な人脈形成 ・効果的な休息
重要ではない	【第Ⅲ領域】 <ul style="list-style-type: none"> ・顧客以外からの電話対応 ・議題や意見交換のポイントが絞られていない会議 ・目的意識が希薄で、単に慣例的になされているメールやレポート ・上司からの重要ではない業務命令や依頼 ・効果性の低い飲み会 	【第Ⅳ領域】 <ul style="list-style-type: none"> ・無意味な長電話 ・無意味なメール ・(改善を目的としない)愚痴や不平の吐き出しあい ・ネットサーフィン ・無戦略・無目的で行われる営業活動

時間管理のマトリックスにおける「緊急」と「重要」について、それぞれどのような基準で判断するかは、個別の企業活動によって多少異なりますが、どんな業種・業態でも共通する重要なポイントがあります。

まず、「緊急かそうでないか」については、原則として、短時間(短期間)のうち何らかの行動選択(意思決定・判断)を迫られるかどうか、という観点で分けることができます。これは、大まかに言えば、他者に求められる行為か、それとも、自発的に行う行為かという形でも区別できます

(※逆に言えば、緊急かどうかの判断基準に、「目標とする成果の達成に効果的かどうか」は入ってこないわけです)。

例えば、オフィスで何らかの仕事をしているときに、誰かから電話がかかってきたとします。

仮に、その電話が、いわゆる営業電話であり、こちらにとっては重要なものではなかったとします。

そうだとすると、電話がかかってきた以上、電話に出るか出ないか、という行動選択(意思決定)をその場で迫られることにはなりませんよね。

また、電話に出たとして、どのよう

な対応をするか、どのくらい話をするのか、そういったことについても、その場で行動選択を迫られることとなります。

このように、(自分だけではコントロールしきれない)他者の行動が介在して、自分が望むか望まないかに関係なく、一定の行動選択を短期間のうちに迫られるかどうか、というのが「緊急か否か」を分けることとなります。

これに対して、「重要かそうでないか」は、まさに、「目標とする成果の達成に効果的かどうか」がポイントになります。ですから、極端な例をいえば、「上司の命令」による業務が、③「緊急だが重要ではないこと」に該当することもありうるということです。上司の命令ですから、部下としては、立場上、すぐに対応しないと評価を下げられたり、叱責を受けたりするなど、マイナスな展開につながりかねません。その意味で、部下にとって「緊急」な業務であることは間違いのないわけです。

しかしながら、例えばその上司の命令が、(当該部下の主たる業務は営業活動であるにもかかわらず)「会社の社員用駐車場の草むしりをしてこ

い」という内容であったらどうでしょうか。営業部隊の社員に草むしりをしてもらうことは、会社の営業目標の達成や、その先にある経営理念の実現に効果的な時間の使い方といえるでしょうか。

これは非常に極端な例ではありませんが、実際、世の中の多くの企業において、「緊急性」に振り回されるあまり、重要性に注目できておらず、必ずしも重要ではない（＝効果的ではない）ことに時間を使ってしまっているケースは非常に多いでしょう。

5 ページの「時間管理のマトリックス」に記載されている具体例をご覧いただければ、何かしら心当たりが必ずあると思います。

上司が「時間管理のマトリックス」をベースにした時間管理や業務分担を構築しなければ、部下の生産性を高めることはできません。

逆にいえば、部下の生産性を高めなければ、上司の側で、できる限り「緊急ではないが重要なこと」(第Ⅱ領域)に取り組めるような体制を構築する必要があります(∵第Ⅱ領域が最も会社の成長に効果的な行動だからです)。

具体的な業務分担や業務命令の面

もさることながら、会社全体として、第Ⅲ領域と第Ⅳ領域を減らし、第Ⅱ領域を増やすということを目指して、社内の仕組みやルールをそこに合わせて改善していくことが効果的です。間違っても、部下に対して、「もっと生産性を上げろ」とか、「もっと1つ1つの仕事を効率よくやれ」等と注意するというような、およそ効果性のない行動選択（時間の使い方）をしないでくださいね(笑)。

何かきっかけが必要であれば、「7つの習慣」の研修講師ライセンスを持つ私が、社内研修や短期集中コンサルティングにより、社内の仕組み作りや、中間管理職層の方々の意識改革をご支援いたしますので、ぜひご相談くださいね！

【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目
1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp
