

## はじめに

二〇〇二年に発刊した、二一世紀の第四世代タイム・マネジメントの考え方を紹介した『人生は手帳で変わる』を約八年ぶりに改訂し、お届けすることになりました。

前回ご紹介した際には、「人生が変わる」ほどの手帳とはどのような手帳なのだろうかと、非常に多くの方々から興味、関心を持っていただきました。そして、「手帳」と「人生」という、一見無関係な二つが、実は非常に深い関係にあるということ、そして手帳の使い方がいいかんでは、人生を変えてしまうほどのパワーがあることを多くの方々々に理解していただきました。

その後、皆様もご存じのように、数々の特徴ある手帳が開発、発売され、人生において手帳というものの果たす役割、存在感がしっかりと認知されるようになりました。しかし、ここ数年、私たちをとりまく環境は激変しました。リーマンショックに端を発した世界的な不況は、現在においてもなかなか立ち直らず、ローコスト化、グローバル化、スピードアップの波はとどまるところを知りません。

また、テクノロジーの発展により、携帯情報端末やソーシャル・コミュニティ・ネットワークに代表される新しいデバイスやインターネット上の仕組みが次々に登場し、私たちの生活ス

タイトルにも大きな変化が起きました。本書が刊行された二〇〇二年には、SNSもスマートフォンも存在していなかったのです。

そうした変化は、当然、私たちの仕事のスタイルにも多大な影響を与えています。情報量の多さは一〇年前とは比較にならないぐらい増え、その伝達速度も驚くほど速くなっています。私たちは、あらゆる場所やケースで次々と新しい戦略を打ち出さなければならず、より迅速な意思決定を求められるようになってきているのです。

二〇〇五年に、ステイブ・R・コヴィー博士は、『第8の習慣 「効果」から「偉大」へ』（キングベアー出版）を発表しました。時代が知的労働者の時代に移り、私たちにはこれまでとは異なる新たな思考のフレームワーク、新たな習慣が要求されるとし、テクノロジーが発展すればするほど、スピードが要求されればされるほど、価値観やニーズが多様化すればするほど、大切なことは、私たちの内面に宿る「ボイス」（内なる声）であると語っています。

ニーズ、情熱、才能、そして良心からなる「ボイス」は誰でも持っているものであり、そのボイスを発見し、さらに周囲の人々に対してもボイスを発見できるよう奮起させることが、私たち人類が二一世紀に大きな飛躍を遂げる鍵であり、その具体的な価値観が「貢献」であると説いています。

実はこのコンセプト自体が、「第四世代タイム・マネジメント」そのものであるともいえます。私たち個人個人が明確な役割を持ち、豊かな人間関係の中で貢献を果たすことこそが、ビジネスにおいても個人の生活においても欠かすことのできない重要事項なのです。

『人生は手帳で変わる 改訂版』では、よりこのコンセプトを明確に、第四世代タイム・マネジメント・ツールである、フランクリン・プランナーというシステム手帳の新しい魅力をご紹介します。この手帳によって、皆様がより豊かで実り多い人生を歩むためのお手伝いが少しでもできれば幸いです。

二〇一〇年一月

フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社

はじめに 3

ブローグ なぜ時間管理は難しい? 15

**第一章 タイム・マネジメントがあなたの人生を左右する 37**

何のためのタイム・マネジメントか? 38

誰にでも平等な限りある資源「時間」 かつてない生産性を求められるビジネス・パーソン 時間  
は管理できるのか?

あなたの才能は活かされているか? 44

本来の力を発揮したい セルフ・エンパワーメントとしてのタイム・マネジメント

タイム・マネジメントの進化：第一世代から第四世代へ 48

予定を単純にメモる第一世代の手帳 スケジュールを管理する第二世代の手帳 目標設定と優先順  
位づけを行う第三世代の手帳 ストレスを増やしてしまう第三世代手帳 独自の貢献、価値観から  
スタートする第四世代タイム・マネジメント 第四世代手帳となるための四つの条件 第四世代手  
帳で得られる充実感と達成感

知的ビジネス・パーソンのための「第8の習慣」 64

全人格型パラダイム 66

**第二章 知的ビジネス・パーソンのためのタイム・マネジメント・プロセス 69**

一線化モデル「生産性のピラミッド」 70

第四世代タイム・マネジメントのプロセスは四つのステップで行う ライフプランをピラミッドで考  
える 独自の貢献に基づいた価値観を明確にする 主体的な目標を設定する 週間計画を立てる  
日々の計画を立てる

価値観を明確にする～あなたは何に貢献するのか 88

価値観を探究すること 「独自の貢献」から「価値観」を導く 「ニーズ」「才能」「情熱」「良  
心」から「独自の貢献」を導く 「コントリビューション・ステートメント 書くことで自分の考え  
に対し、深く「ミットする

「ニーズ」から「独自の貢献」を導く 100

視点を広げてニーズを考える 現在、どのようなニーズがあるか 自分自身のニーズは何か、あなた  
が本来に望むものは何か ニーズは人生の中の季節と同じように変化する

「才能」から「独自の貢献」を導く 110

「情熱」から「独自の貢献」を導く 114

「良心」から「独自の貢献」を導く 118

コントロールビューション・ステートメントを作成する	122
コントロールビューション・ステートメントを書くための準備	
コントロールビューション・ステートメントは生きている	
価値観として視覚化する	
価値観に優先順位をつける	
与えられた目標と自分の価値観とを結びつける	
現在の仕事の目的を考える	
組織の価値観を考える	
個人と組織の価値観をつなげる	
価値観と目標のリンクを見つめる	
自らの目標を設定する	152
自らのプロジェクトを立ち上げる	
主体的目標を設定することは現状と対立すること	
原則に基づいた目標を設定する	
SMARTに目標を設定する	
目標は一つではない。どの目標を優先するか	
「つじなりたい」から「今、何をするか」へ	
中間ステップを設定する	
中間ステップから月間目標を管理する	170
中間ステップから月間目標を導く	
月間主要課題こそ、ミッションへの近道	
一ヶ月を一覧し、より重要な課題を明確にする	
計画を立てるためのフレームワーク	176
「時間管理のマトリックス」重要度と緊急度を区別する	
「時間管理のマトリックス」忙しさの錯覚、重要さを伴わない緊急事項	
「時間管理のマトリックス」緊急ではないが重要な活動「第Ⅱ領域」	
「時間管理のマトリックス」第Ⅱ領域の活動に注力する	
計画しなくても実行されること	
「影響の輪／関心の輪」計画は自分にできることに集中する	
計画のために「日一五分を確保する	
「自分との約束」自分に対し常に誠実であること	
「書いたら忘れる」必要なタスクを忘れないために	
インプットを変えなければ結果は変わらない	
一週間の計画を立てる	194
一週間という視野を持つ	
「大きな石と小さな石」で優先順位を決める	
役割を設定し、バランスをとる	198
一週間で役割のバランスをとる「一週間コンパス」	
役割と役割の間のバランスをとるために	
分としての役割は「刃を研ぐ」こと	
ウィークリーでの計画は、「第Ⅱ領域」に集中する	
日々の計画と実行	210
備忘録は計画ではない	
時間固定と時間自由で出来事をコントロールする	
デイリーページで出来事を管理する	
「デイリーページの仕組みと使い方」	
デイリーのタスクリストを作成する	
スケジュールを確定する	
出来事を記録に残す	
今日の出来事を何でもメモし記録に残す	
実行の振り返りが成果を生み出す	
自分だけのプランニングシステムをすべてを一ヶ所にまとめて生活をコントロールする	
どう使うか。それはあなたの自由	

### 第三章 フランクリン・プランナーの一步進んだ使い方 231

- タスクリストを活用する 232
  - タスクリストを利用して必要な情報を即検索 役割に応じたタスクリストで管理する カラフルな色分けてビジュアルに訴える 結果を記入する
- スケジュールページを活用する 238
  - 始まりの時間と終わりの時間を明確に 仮スケジュールは付箋で管理、確定したら書き込む
  - ウィークリーとデイリーを組み合わせて使う 二枚の月間カレンダーでプライベートとビジネスを使い分ける フューチャー・プランニングで五年後をプランする
- ノートページを活用する 244
  - デイリーノートをプランニングに活用する 土日のデイリーページで一週間を振り返る 右ページをクリエイティブに活用する カットアウェイ・デイリー・ノートを有効に使う
- さらに一步進んだ活用法 248
  - インフォメーション・レコードで特定の人とのやりとりを一括管理する A四サイズの紙をプランナー・サイズにする 保管用バインダーをデータベースの格納庫として活用する デスクトップと携帯用の二冊を利用する コンパス・ポーチ・ページファインダーを複数枚使う 一ヶ月の重要な出来事をまとめる月間インデックス インデックス欄を「今日の一行日記」に使う 一週間コンパスの裏面をマスタータスクリストとして活用する ファイリングした資料をプランナーで管理する 学習ツールとしてのフランクリン・プランナー タブを活用する

### 第四章 フランクリン・プランナーでプロジェクトを管理する 263

- プロジェクトを定義する 264
  - ルーティンワークからプロジェクトへ 計画を立てる前にプロジェクトの目的を明らかにする
  - マッピング形式でプロジェクトのビジュアル化を行う
- プロジェクトをマネジメントするフォーム 270
  - すべての工程を管理する「プロジェクト・タイムテーブル」 会議を実りあるものにする「ミーティング・プランナー」 利害関係者を明確にし、円滑なコミュニケーションを実現する「インフォメーション・レコード」 業務の委任を管理する「プロジェクト・チーム・アサインメント」 全プロジェクトを「一週間コンパスの裏」に記入する
- プロジェクトを成功させる 280
  - フランクリン・プランナーのタスク管理で、「今日、何を行うか」を明らかにする クリティカルパスを管理する タスクに優先順位をつける プロジェクトを失敗させないために エンパワーメントする
- チームでプランナーを活用する 288
  - 共通用語を使うことでコミュニケーションロスが減る 月間カレンダーを複数用意し、他のメンバーのスケジュールもチェックする お互いが目標達成をサポートする

**付録**  
291

あなたの緊急指数を測定する  
四つの側面を鍛えるヒント

おわりに  
298

**【コラム】**

ビジョンこそ希望の源  
138

「刃を研ぐ」森の木こり  
202

先送り事項を減らす  
226

## 何のためのタイム・マネジメントか？

### ●誰にでも平等な限りある資源、「時間」

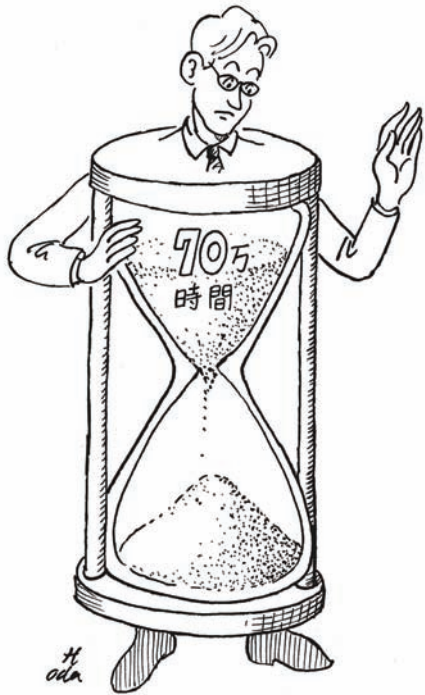
仮に人間の一生を八〇年とすれば、生まれてから死ぬまでに使えるあなたの持ち時間は、およそ七〇万時間となる。この七〇万時間の中で、学び、仕事をし、出会い、恋愛し、結婚し、子どもが生まれ、旅行に行き、病気になる、苦しみ、楽しみ、憎しみ、和解し、自分を磨き、怠惰になったり、頑張ったりしながら、山あり谷ありの人生を送ることになる。しかし大半の人は、人生の終わりが来るといふことは頭でわかっているながらも、自分の時間が限りある資源だとは感じていない。

また、時間は一定に過ぎ去るといふより、年齢やそのときの状態によって、長くも感じ、短くも感じるのが普通だ。嬉しいときは短く、苦しいときには長く感じられる。しかし、人生の時間に限りがあるのは厳然たる事実。いつ終わるかはわからないが、限りある資源であることだけは間違いない。

終わりがいつなのかわからないのをいいことに、無為に時間を過ごしたり、毎日仕事に追われていても、あまり気にならない人が大半だろうが、人生の締め切り時間がはっきりしていた

ら、時間は限りある資源だと実感できたなら、おそらく毎日の過ごし方は変わってくるはずだ。「時間が過ぎ去っていくのではない。我々が過ぎ去っていくのだ」という西洋の諺がある。今、何か行動しなければ、自分の人生もそのままただ過ぎ去っていくのみ、という真実を鋭く指摘した言葉といえるだろう。

人生の時間が限りある資源だと自覚できるかどうか、今後のあなたの生き方を大きく左右するはずだ。「時間を有意義に過ごすこと」「行動すること」も、「無為に過ごすこと」「行動しないこと」も自由。時間の過ごし方はあなたの裁量に任ざられている。



## ●かつてない生産性を求められるビジネス・パーソン

仕事や生活のスタイルが大きく変化している。厳しい経済状況の中、多くの企業が成長なき利益確保の戦略をとらざるを得ず、ここ何年もさまざまなまでのコストカットが行われている。そうしたことのしわ寄せは確実に個人に及ぶ。組織では、人材をはじめ活用できるありとあらゆるリソースが減り、一人当たりの労働時間は当然増える。その結果、一人当たりの生産性はこれまでにない高いレベルが求められ、責任も重くなる。

さらに、顧客からのクレームや指示、上司からの命令はひっきりなしで、現場からの悲鳴も途絶えることがない。組織のあちこちで起きる緊急事態は、まるで竜巻のようだ。そんな状況が日常となれば、誰でもストレスを溜め込むようになるだろう。

少しでも人間らしさを取り戻そうと家庭に逃げ込んでも、仕事と子育てを両立させるのは容易ではない。結局、なりふりかまってはられない毎日が家庭でも繰り返される。

そして、新しい情報が、まるで突風のように、目まぐるしく通り過ぎていく。新しいタイム・マネジメントの方法やツール、仕掛けなど、いくら取り入れたところで、何の役にも立ちそうもないように思えてしまう。

締め切りや約束の時間に追いまくられ、「竜巻」はのべつまくなしにわが身に襲いかかってくる。会社のグループウェアのスケジュール欄はびっしりで、全く余白がない。スケジュールを恨めしげに見つめ、「いつからこんなことになったんだ。もう見たくもない」と思ったところで、スケジュールを無視するわけにもいかない。まるで時間泥棒が自分から時間を奪っているようだ。いつからこんなことになったのか。

仕事のスタイルが大きく変わってきたのだ。何より仕事の内容が同じことの繰り返しではなく、多様化、複雑化した。また一つの仕事のサイクルが変わり、複数の仕事を同時にこなさなければならなくなった。さらに、多くの人と連携しながらプロジェクトを遂行することが増え、仕事の中に不確定で可変的な要因が増大した。高い生産性を求められると同時に、高いビジネス・スキルも求められている。それが、今のビジネス・シーンの現状だ。

こうした結果、スケジュール管理は、人間の能力を超えてしまったのである。多くの人が、「スケジュール帳を見たくない。時計を気にしたくない」と思うのは当然のことだろう。しかし、だからこそ自分自身で計画し、管理するツールが重要となる。もし人の意欲や生きる目的を引き出してくれるツールや手帳があったなら、人生は大きく変わるはずだ。手帳一冊で人生が変わる可能性は大いにある、といえるだろう。



●時間は管理できるのか？

我々に時間を管理することなどできるのだろうか。巷には、「時間を有効に使う」「時間をうまく管理する方法」「一時間を二時間にする時間管理術」などといったニュアンスの情報があふれている。あたかも、時間を思い通りにコントロールする方法があるかのごとく。

しかし、本当の意味で我々は時間を管理することなどできない。どこにいようが、何をしようが、一時間は一時間であり、一分は一分だからだ。

よく「時間管理をきちんとやれ」「時間管理が基本だ」といわれるが、「アポイントメントの時間に遅れない、遅刻をしない」「予定していた時間通りに仕上げる、提出する」「無駄なことに時間を使わない」など、よく考えれば、管理すべきなのはすべて自分自身の行動だということに気づくだろう。

つまり、私たちがなすべきは、時間管理ではなく、行動管理なのだ。従来、時間管理といわれてきたものは、「一定の時間の中で何をするか、どう行動するか」という問題にすぎないのであり、厳密に言えば時間管理というのは間違っている。私たち人間には、時間を管理することなどできない。

『7つの習慣 成功には原則があった！』（キングベアー出版）の中で、ステイブ・R・コ

ヴィー博士は、「時間管理という言葉自体を誤りと考える。なぜなら時間は管理できるものではない。唯一管理できるのは、自分自身でしかないからだ」としており、時間管理の本質を語っている。



## あなたの才能は活かされているか？

### ●本来の力を発揮したい

ステイブ・R・コヴィー博士は、『第8の習慣』の中で、次のように語っている。

実際に、何かに積極的に取り組み、貢献し、活力にあふれている人だっているだろう。しかしその数はあまりにも少なすぎる。私はよく講演に来てくれた大勢の聴衆に次のように問いかけてみる。「あなたの会社や組織で、ほとんどの従業員が現在必要とされている以上の能力を持っている、または持っている能力を発揮させてもらえずにいる……そう感じている人はいますか？」すると大半の人が手をあげる。世界中どこでも同じだ。そして同じく大半の人が、より効率的に、より一層の成果を上げるようにというプレッシャーを感じている。考えてみてほしい。新たな、強まるばかりの期待の重さを多くの人が肌身にかけている。それもひどく複雑なこの世の中で。それなのに人々は同時に、自分たちの才能や知性を十分に発揮させてもらえずにいるのだ。

あなたも同じ意見だろうか。あなたはせっかく優れた才能、能力を持っているのに活かさきれていないと感じているだろうか。

本来の力を発揮すれば問題なく成果を出すことができるにもかかわらず、些細なことや大して重要ではないことを行うために力を奪われ、本来の半分しか重要な仕事に対して力を発揮できないとしたら、いくら働いても達成感を感じたり、仕事へのモチベーションが上がったりすることはないだろう。

本来の力を最大限に発揮するためには、あなたにとって本当に重要な仕事やプライベートの活動に、一〇〇%以上の力を注ぐことができるように、自分自身をマネジメントしなければならない。フランクリン・プランナーが提唱する「第四世代タイム・マネジメント」の真髄の一つはここにある。

## ●セルフ・エンパワーメントとしてのタイム・マネジメント

フランクリン・プランナーが提唱する「第四世代タイム・マネジメント」は、自分自身が最大の力を発揮するように環境を整え、たどるべき道筋を前もってつくることだ。

つまり、自分で自分をエンパワー（力を授ける）するのである。

あなたの意識やモチベーション、行動や言動は、あなた以外の誰もコントロールすることはできない。できるのはあなただけだ。つまり、あなた自身に力を与え、成果を導くのもあなただけということになる。

タイム・マネジメントとは、重要な目標に向かって、あらかじめ行動を計画し、忠実に実行し、そして結果に対する自分の行動を振り返り、再度計画を立てるという一連のプロセスを指す。

言い換えれば、最大の結果を得るためには、どうすればいいのかを考えることでもある。これまでの自分では達成できなかったことを達成しようと思うならば、道は二つしかない。一つは自分でやらずに誰かできる人に委任すること、「部長、私には無理ですからお願いします」といったケースだ。

もう一つの方法は、自分ができるように力をつけることだ。そのためには知識やスキル、あるいはリソースが必要かもしれない。そうなるには、あらかじめゴールを設定し、力をつける

ための段取りを図らなければならない。まさにこれがセルフ・エンパワーメントのためのタイム・マネジメントだ。

タイム・マネジメントのもうひとつの本質は自分自身の成長にある。

