

第 0 部

信じる

第0部では、

タイムボクシングとはどのような方法論かを知ってもらい、

スケジュールの立て方を変えたいという確信と意欲をもたせたい。

この先を読み進めれば、あなたはほどなく、

この方法論の数々の利点を知り、

自分の人生で実践するとどうなるかを思い描けるようになるだろう。

目次

世界のエリートが実践している「超生産的時間術」

第0部

信じる

2

第01章

タイムボクシングこそが
答えだ

7

- タイムボクシングとは？
- どのような問題を解決できるのか
- タイムボクシングのどこが傑出しているのか
- タイムボクシングの基礎
- いますぐ始めるために

第02章

この方法論には効果がある

25

- 「実行意図」の科学
- あなたはすでに実践している
- 専門家の見解も一致している
- ある1人の実践者によるお墨つき

第03章

記録を残す

45

- 記憶
- モチベーション
- 自己成長
- 手軽さ

第04章

心の平安

57

- 苦痛を軽減する
- 主体性の感覚を強化する
- 自分に自由を与える

第05章

より賢く考える

69

- 種をまく
- 計画を立てることの効用
- 高いパフォーマンスを発揮する
- 情報の検索と賢い思考

世界のタイムボクシング・ストーリー

第06章

コラボレーション

83

- デジタル・カレンダーを共有する
- 確実な実行
- 信頼が不可欠
- 人間関係が深まる

第07章

生産性の向上

95

- 正しい課題に集中する
- パーキンソンの「法則」
- すべてを時間内に完了させる
- マルチタスクを避ける
- 隙間時間を有効に活用する
- 底なし沼

第08章

意図をもった人生のために

109

- 短期の未来を選び取る
- 長期の未来

第 01 章

タイムボクシングこそが
答えだ

人は腕時計を片手に考えごとをし、
それどころか、昼ごはんを食べながら株式相場の最新ニュースを読む。

いつも「なにかを経験しそこなうのではないか」と

恐れて生きているかのようだ。

— フリードリヒ・ニーチェ (19世紀ドイツの哲学者)

キーワード

定義、疲労困憊、
ものごとを経験しそこなうことへの恐怖、
自律性、意図、方法論、思考様式

読了時間

12分

タイムボクシングとは？

タイムボクシングは、ほかの似たような呼び名をもつタイムマネジメントの方法論と混同されることが多い。タイムブロッキング、スケジュールリング、デイリー・プランニング、シングル・タスキング、カレンダー・マネジメント、タイムテーブルリングといった方法論としっかり区別されていないケースがしばしばある。

しかし、本書は、タイムボクシングをテーマにする書籍である以上、定義がまちまちだったり、揺れ動いていたり、ほかの方法論との違いが不明確だったりすることをよしとするわけにはいかない。このように定義が併存している状況は好ましくないし、これらのひとつひとつの定義も有益なものとは言えない。本書では、タイムボクシングを以下のような方法論および思考様式と定義したい。

1日の活動が始まって集中を妨げられる前に、その日にすべきことを決める。ひとつひとつの課題に取り組む時間をスケジュール表に指定する。その課題をいつ始めて、いつ終わりにするかも明記する。その際、ひとつの時間帯にはひとつの活動だけをおこなうものと

する。そして、個々の課題では、完璧を目指すのではなく、許容できるレベルに到達することを目指す。

この定義には、タイムボクシングのとくに重要な要素が含まれている。意図すること、集中すること、達成すること、秩序を生み出すこと、完結させること、タイムボックスを作成することである。また、この定義では、タイムボックスの設定は、それに適した条件が整っているときに、というより、そのようなときに限っておこなうべきだという重要な考え方も強調されている。私たちが文明社会でつくっているルールの類い（法律、ソフトウェア開発のコーディング規約、家庭内の約束事など）はすべて、平穏な環境で冷静に思考できるときにじっくり検討して（たいてい、慎重に人選された委員会のような組織がその役割を担う）、ルールを決定することにより、その後の長期間にわたるものが円滑に進むようにすることを目的にしている。タイムボクシングは、このような考え方をある特定の環境で、すなわち、あなた個人を取り巻く環境で実践するものと言える。

定義とは少し意味合いが違うかもしれないが、タイムボクシングは、「やるべきことリスト」とスケジュール表を一体化させるアプローチと位置づけることもできる。「やるべきことリスト」は、なにをすべきかを教えてくれる。一方、スケジュール表は、それをいつ実行

すべきかを教えてくれる。この2つを組み合わせれば、どちらか片方だけの場合とは比べ物にならないくらい、実際の行動につながりやすい。

また、タイムボクシングとタイムプロッキングをしっかりと区別することも重要だ。タイムプロッキングとは、あるものごとをおこなうための時間をあらかじめ確保することを言う。それに対し、タイムボクシングは、タイムプロッキングをおこなったうえで、その課題を所定の時間に——タイムボックスの枠内で——実行すると誓うことと言えるだろう。タイムプロッキングは、ある課題に集中するための手立てであり、タイムボクシングは、それに加えて具体的な結果を出すことを目指す方法論なのである。

どのような問題を解決できるのか

タイムボクシングが解決するのは、私たちが自分の時間を上手に使えていないという問題だ。具体的に言うと、人はしばしば課題を先延ばしにする。また、多くの場合は、達成すべきことをすべて達成できていない。自由時間にも自分が自由だと感じられず、多くの課題をおこなおうとしすぎてしまう。そして、いつも不安に苛まれている。

私たちが自分の時間をうまく使えていない主な理由は、以下のとおりだ。

- 知識労働には終わりが無い。
- 目の前につねに多くの選択肢があるため、よい選択をしなくてはならないという不愉快な重圧にさらされる。ところが、実際には、私たちに与えられている選択肢のほとんどはクズだ。選択肢が多いといっても、クズが大量にあるにすぎないのだ。
- 私たちは、なにかを経験しそこなうことへの恐怖をいだくようになっていく。自分が不在の場でおこなわれていることが目に入りやすくなったことが原因だ。そのような状況を生み出した最大の要因は、ソーシャルメディアである。
- 私たちの人生は、アルゴリズムやほかの人たちによってコントロールされる部分が多くなっていく。私たちは自由を大幅に失っており、自律的にものごとを決める能力が弱まっているのだ。

■ 私たちに与えられている時間は多くない。『限りある時間の使い方』（邦訳・かんき出版）の著者オリバー・バークマンが指摘しているように、その時間は生涯でわずか40000時間にすぎない。それに、ある種の特別な時間はあまりに少ない。祖父母や孫、老いた両親、大切な友人などと過ごせる時間は、ごく限られている。

ある瞬間になにをするべきかという問いは、太古の時代からずっと存在し続けてきた。プラトンの倫理思想に始まり、カントの「仮言命法」を経て、人生の目的をめぐる実存主義哲学者たちの思想にいたるまで、哲学者たちはあらゆる時代を通じてこのテーマに取り組んできた。その問いは、文学作品のテーマにもなっている。たとえば、アルベール・カミュの『異邦人』のムルソー、ジョージ・コッククロフト(筆名ルーク・ラインハート)の『ダイスマン』のルーク・ラインハート、サミュエル・ベケットの『ゴドーを待ちながら』のディディとゴゴは、この問いに悩まされた登場人物と言える。

私たちの人生はこれまでの経験の総和であり、人間は自由意志と知性を備えた動物として、自分がどのような経験をするかをかなりの程度自分で選ぶことができる——こうしたシンプルで論理的で説得力がある考え方によれば、よい選択をすれば、よい人生を生きることができ、悪い選択をすれば、よい人生を生きることができないと考えられる。問題は、私たちがしばしば悪い選択をしてしまうことだ。その結果、多くの人は、よい人生を生きることができずにいる。本来なら、もっとよい人生を生きられたはずなのに、である。

タイムボクシングのどこが傑出しているのか

タイムボクシングのいくつかの特徴は、このアプローチが思考様式として、そして方法論として本質的に備えている強みを浮き彫りにしている。

まず、用語の整理をしておこう。ここで言う「特徴」とは、この方法論がもっている特性のことだ。要するに、これがどのようなアプローチか、ということである。それに対し、このアプローチがあなたの人生にもたらす利益のことは「恩恵」という言葉で表現したい。ビジネスの世界では、「商品の特徴は情報を伝達し、恩恵は売り上げをもたらす」とよく言われる。本章は、タイムボクシングの特徴に光を当てる。第2章ではこの方法論が有効である証拠を示し、第3〜8章では、それにより実現する恩恵を説明する。

まず、タイムボクシングは論理的なアプローチと言える。人生でとくに重要な要素を筋道立てて見極め、それらの要素の優先順位を判断し、それぞれに適切な度合いの関心を注ぐ。それを通じて、一定のルールに基づき、自分の活動と時間の使い方を、毎日、そして毎時間ごとに最適化する。すでに実践している人たちに言わせれば、これを実践しない人がいることが理解できないくらいだ。

タイムボクシングは自然な方法論でもある。それは、私たちがすでに実践していることの延長線上にあるのだ。私たちが仕事をしている時間の半分くらい、そして余暇の時間の一部は、いつ始まり、いつ終わるかがあらかじめ決められている活動で占められている。仕事では、会議や通勤、同僚との共同作業など、余暇では、運転免許の講習、映画館での映画鑑賞、マッサージ、レストランでの食事などがそれに該当する。たとえば、1日の仕事時間のおよそ4時間と余暇時間の2時間、つまり合計6時間がすでに、前もって決まっている予定で埋まっただけでもない。タイムボクシングは、そうした時間を増やしていくだけだ。その意味で、きわめて自然なアプローチに感じられる。

タイムボクシングを導入する場合は、残りの時間——眠っている時間を除けば、1日におよそ10時間くらいだろう——に目を向け、その時間の一部をもっとうまく活用しようと努めることになる。ゼロから出発するのではなく、タイムボクシングの対象とする時間を6時間から8時間、10時間、12時間と増やしていくと考えれば、それほど絶望的な難題には感じられないだろう。

あなたはこれまでの人生ですでにタイムボクシングを実践しているので、既存のシステムとプロセスを活用することができる。本書では、そのシステムとプロセスをおさらいし、改良を加える。ほかの多くのハウツーの類いと違って、タイムボクシングは目新しい手法ではないのだ。すでに確立された方法論や行動パターンがたくさんひしめき合っている日々の生活に、新しいものを無理やり押し込む必要はない。

タイムボクシングは実際の行動につながる方法論でもある。スケジュール表に新しい項目を記入し、その活動に費やす時間を決める。これだけでいい。最も有効な方法論をひとつ選び、その方法論にだけ集中し、その世界にどっぷり身を置く。そうやって、できるだけ実践を通じて学んでいく。それを通じて、このアプローチを習得し、血肉化することが狙いだ。タイムボクシングは補完的な方法論という性格も備えている。タイムマネジメントの方法論はいくつも提唱されている。その点、タイムボクシングはほかの方法論と両立可能というだけにとどまらず、あらゆる方法論をサポートできる。

たとえば、「アイゼンハワー・マトリクス」(緊急性と重要性という2つの要素を基準に、課題を4つに分類して優先順位を考える)を実践している人は、その方法論に従って緊急性と重要性が高いと判断できた課題から優先的にスケジュール表にタイムボックスを設定すればいい。また、『カエルを食べてしまえ!』(邦訳・知的生き方文庫)の考え方(最も手ごわい仕事——それを「カエル」と呼んでいる——を1日の最初におこなうべきだとする)を採用している人は、まず最も手ごわい仕事からスケジュール表に書き込む。「岩と小石と砂」の考え方(ペンに岩と小石と砂を入れるとき、ま

ず最もサイズの大きい岩、次に小石、最後に砂を入れるとうまくいくのと同じように、大きな課題から順番にスケジュールに入れるべきだとする)を採用している人は、大きな課題から先にスケジュール表に記す。「80対20の法則」(80%の結果は20%の要因から生まれると考える)を採用している人は、少数の重要な課題を明らかにし、多数の些細な課題より先に、重要な課題をスケジュール表に記す。「タイム・チャンキング」(まとまった時間を確保して、その時間にいくつかの課題をまとめておこなう)の方法論を信奉している人は、そうした時間の塊(「チャンク」)をタイムボックスに設定する。自分の生産性がそのときどきの自分のエネルギー・レベルに左右されると考えている人は、創造性が要求される課題、事務処理系の課題、食事、運動、休憩を、それぞれの課題に適したエネルギー・レベルの時間帯にタイムボックスで割り振る。栄養補給が生産性の確保に不可欠だと考えている人は、しかるべきタイミングでおやつや飲み物を忘れずにとるように、タイムボックスによって時間を決めておく。このように、タイムボックスは、あらゆるタイムマネジメントの手法に柔軟に対応できる。「指輪物語」ですべてを支配する指輪と同じように、それはすべてのタイムマネジメント法に君臨する方法論なのである。

(ただし、ここに挙げた方法論の多くは互いによつかり合う。たとえば、エネルギー・レベルを基に考えると、大きな課題をその日のもっと遅い時間におこなうべきだと言える場合、どうすればいいのか。課題を難しさの度合いを基準に順位づけすると、重要性の度合いを基準に順位づけしたときと完全には一致しない場合——そうしたこと

は往々にしてある——は、どうすればいいのか)。

タイムボックスは、まだあまり知られていない方法論だ。「タイムボックス」という言葉をネット検索する人の数は、ほかのタイムマネジメント法について検索する人よりだいぶ少ない。たとえば、「アイゼンハワー・マトリクス」や「ポモドーロ・テクニック」の検索回数は「タイムボックス」をはるかに上回る。現時点であなたがタイムボックスを実践すれば、特殊な少数派グループの一員になる。しかし、この方法論の恩恵を理解し、その恩恵に浴している人は、着実に増えている。タイムボックスは、ある種のゲーム理論の知恵とは違って、一握りの人だけの秘密にしておかないと価値がなくなるわけではない。このアプローチを普及させれば、すべての人の状況が改善される。そればかりか、タイムボックスを取り入れる人が増えれば増えるほど、集団レベルでの行動のすり合わせが実現し、調和の取れたコラボレーションが充実する。

タイムボックスの基礎——いまずぐ始めるために

実際にやってみながら次章以降を読み進めれば、タイムボックスについて多くのことを

学べるだろう。この方法論のメリット、微妙な細部、有効な理由、ちょっとした秘訣などのすべてをこの章に詰め込むことは不可能だ。それでも、定義より一步踏み込んだ基本中の基本とも言うべき情報を以下に記す。明日から、いや今日すぐに試してもらおうためだ。

まず、適切な思考様式をもたなくてはならない。このアプローチがうまくいくと信じ、前向きな態度で臨む必要がある。いまあなたがこの本を手にかけて、少なくともここまで読み進めてきたことから考えると、あなたはすでにこの面で好ましい状況にあると言えるだろう。第0部の残りの章を読めば、タイムボクシングが幅広い恩恵をもたらすという証拠をさらに知ることになる。

具体的な方法論の面では、タイムボクシングは2種類の活動によって構成される。計画と実行である。それぞれ第1部と第2部で詳しく論じるが、概略は以下のとおりだ。

一 計画する(1日の前)一

- ▼ 慌ただししい1日が始まって気が散り、判断力が低下する前に、ある程度の時間(15分もしくは30分)を確保し、最も重要な課題、最も必要性の高い課題がなにかを判断する。
- ▼ このように1日の計画を立てるための時間を毎日あらかじめ決めて、スケジュール表に記しておく。できれば、デジタル・カレンダーを用いることが望ましい。これを朝

の最初の予定にしよう(あるいは、前の日の最後の予定にしてもいい)。これを毎日繰り返し、ぜったいに忘れないようにする。

- ▼ 「やるべきことリスト」を見直す。リストをつくっていない人は、つくるようにしよう。「やるべきことリスト」は、タイムボクシングに欠かせない素材だ。リストの質が高ければ高いほど、タイムボクシングがうまくいく。
- ▼ 「やるべきことリスト」のなかから最も重要で最も緊急性の高い項目をいくつか選ぶ。そして、それをスケジュール表に記入する。その際、それぞれの課題にどれくらい時間がかかりそうかをできるだけ正確に見積もる。ただし、課題の順位づけは気にしなくていい。ただスケジュールに加えておけばいい。
- ▼ とりあえずやってみて、素早く失敗して、そこから素早く学ぶ。課題を完了するまでに要する時間を少なく見積もりすぎたり、多く見積もりすぎたりするのは、よくあることだ。

一 実行する(1日の間)一

- ▼ 予定の時間に課題を開始する。
- ▼ 気が散る原因になるものを周囲から取り除く。飛び抜けて最も危険なのは、スマート

フォンだ。

▼計画どおりに行動する。途中で考えを変えて計画を変更してはならない。よほどの緊急事態を別にすれば、冷静で頭脳明晰なときに前もって立てた計画は、慌ただしい1日の間に状況に反応して考えたことより優れている。

▼予定の時間に終わりにする。それまでに課題を完了しよう。「完璧」を追求するあまり、「よい」成果すら挙げられなくなることは、避けなくてはならない。実際には、ほとんどの場合、「よい」のレベルで十分だ。

▼ひとつのタイムボックスに割り振った課題を完了させるたびに、それをほかの人たちに報告する。そうすることで、課題を完了させなくてはならない、しかも、ほかの人たちに報告できるレベルの合格点の仕上がりにならなくてはならない、という好ましいプレッシャーが生まれる。この点の重要性は、次第に理解できるようになるだろう。

▼タイムボックスを導入しても、実際に課題に取り組み際に気が散って脱線してしまうことはある。その点は想定しておこう。そのようなことが起きた場合も、スケジュール表に、つまりタイムボックスに戻り、予定していた課題を再開しよう。そうやって経験を積むうちに、気が散ることが少なくなり、もし気が散ってもすぐに本題に戻れるようになるだろう。

タイムボクシングは、実践しながら実験を重ねるアプローチに打ってつけの題材だ。毎朝、目が覚めるたびに、それまでに学んだことを試し、少し修正を加え、実験し、問いを発し、その方法論を血肉化していくための新しい機会が得られる。そのせつかくの機会を無駄にする手はない。最初のうちは、たとえば1日おきに実践してみてもいいだろう（毎週の月曜・水曜・金曜とか、火曜と木曜といった具合に）。このようなやり方をすれば、タイムボクシングを実践する人生と、実践しない人生を対比できる。おそらく早々に、すべての曜日にこのアプローチを実践したいという衝動を感じるだろう。

ここまでの記述により、タイムボクシングとはどのようなものか、どのような特徴があるのかを理解できたことだろう。そして、タイムボクシングを実践したいと考える強力な理由もいくつかできたに違いない。

第0部の以下の章では、タイムボクシングが有効である証拠と、この方法論がもたらす恩恵のいくつかを紹介する。そうした強みと幅広い恩恵を知れば、この方法論がほかに類のな

いものであると納得できるだろう。このアプローチは、よくあるような生産性向上のコツの類いとは性格が異なる。というより、優れたタイムマネジメント法のひとつというレベルにもとどまらない。タイムボクシングは、史上最強のタイムマネジメント法なのだ。私たちが人生を生きるうえで最善の方法と言っても過言でないかもしれない。

—おさらば—

- ☑ タイムボクシングで解決を目指すのは、私たちが時間をうまく使えていないという問題である。
- ☑ タイムボクシングでは、以下のことをおこなう——
 - 1日が始まっていろいろなことに集中力を奪われる前に、なにをするかを選ぶ
 - 実行すると決めた課題をスケジュール表に記入する。いつ始めて、いつ終わりにするかも決める
 - 一度にひとつのことだけに取り組むものとする
 - それぞれの課題では（完璧を目指すのではなく）許容できる水準に達することを目指す
- ☑ ある意味では、タイムボクシングは、「やるべきことリスト」とスケジュール表を組み合わせたものと言える。
- ☑ この本を読みながら実際に試してみれば、より速くタイムボクシングの思考様式と方法論が身につく。本書から引き出せる恩恵も大きくなる。



内省のための問い

- この本を読もうと決める前の段階で、あなたはタイムボクシングをどのようなものだと考えていたか。
- あなたがすでに実践している生産性向上の方法論をひとつ挙げてみよう。その方法論をどのようにしてタイムボクシングと両立させればいいだろうか？
- 昨日起きていた時間（16時間くらいだろうか）のうち、上手な使い方ができたと言える時間はどれくらいか。
- 以下に挙げたのは、とくに人気のあるタイムマネジメントの手法やコツの上位10種類だ。タイムボクシングは、このすべてとある程度関係があり、8つとはとりわけ深い結びつきがある。その8つの方法論とはどれだと思うか。（※）

- 課題の優先順位を判断する
- 「やるべきことリスト」をつくる
- スケジュール表を用いる
- 締め切りを設定する
- 休憩時間の予定を入れる
- 課題をほかの人に任せる
- 気が散る要因を取り除く
- 自分がどのように時間を使ったかを記録する
- 大きな課題を小分けにする
- テクノロジーを利用する

※3つ目の問いについて、正解は「課題をほかの人に任せる」と「テクノロジーを利用する」以外の8つだ。

第 02 章

この方法論には 効果がある

証拠がすべて揃う前に推理を始めるのは、
とんでもない誤りだ。判断が歪められる。

—シャーロック・ホームズ

キーワード

信頼、信憑性、証拠、科学、
エビデンス、信念、意図、目標、
実行への意思、コミットメント

読了時間

11分

タイムボクシングには効果がある。私はそう信じている。なぜなら、有効性を目の当たりしてきたからだ。私自身にも効果があったし、ほかの多くの人たちが効果を得たことも知っている。あなたも効果を信じてほしい。そうでなければ、この方法論を試して、自分の生活に組み込むことはできないだろう。そこで、本章でタイムボクシングの有効性に関する証拠に触れて、説得力を感じるかどうか考えてみてほしい。時間は10分もかからない。

「実行意図」の科学

大半のタイムマネジメント法は、データに裏づけられた科学というより、一般的な直感に基づいている。その点、タイムボクシングはこの両方を土台にしている。いくつかの科学的研究——主に1990年代に心理学者のピーター・ゴルウィッツァーらがおこなった研究——によると、自分の取りたい行動をあらかじめ公式に宣言すると、目標を達成できる可能性が大幅に高まるという。

ゴルウィッツァーは「実行意図」という考え方を提唱した。これは、「Xという状況になった場合、Yという行動を取る」という決意のことだ。これは、「私はXを達成するつも

りだ」という抽象的な「目標意図」よりも具体的に地に足がついている。こうした実行意図をもつことにより、最終目標に到達することが可能になる。また、実行意図は目標意図に比べて実践的と言える。いつ、どこで、なにをおこなうべきかを具体的に表現するからだ。

タイムボクシングは、実行意図をもつための方法論という性格をもつ。正しくタイムボックスを作成すれば、いつ、どこで、なにをおこなうかがすべて明確になるからだ。そして、計画的に——言い換えれば、慎重に、明確な意図をもって、慌てている状態ではないときに——タイムボックスを作成し、その計画どおりに行動すれば、有意義な目標を達成できる。

そこで以下では、実行意図をもつことの有効性を裏づける科学的根拠を示すことにより、タイムボクシングが有効である根拠としたい。実際、現代社会の知識労働者の場合、デジタル・カレンダーとタイムボクシングを組み合わせれば、複数のデジタル機器で同じスケジュール表にアクセスすることが可能になり、デジタル・ツールによって行動を促される結果、目標の達成が後押しされる。

では、実行意図の有効性についての科学的根拠は、どの程度強力なものなのか。ひとこと言えば、それは非常に強力だ。複数の独立した研究（ゴルウィッツァーの論文で引用されている）によると、実行意図をもつと成果が劇的に改善するという。

■ある研究では、大学生を対象に調査をおこない、長期休暇明けに提出する課題について尋ねた。すると、難しい課題について実行意図をもっていた学生は、67%が課題を完了させたのに対し、実行意図をもっていなかった学生は、25%しか課題を完了させられなかった。

■別の研究では、大学生にクリスマススイブの過ごし方というテーマのレポート課題を言い渡した。その際、半分の学生には、48時間以内のどの時間にどこでレポートを書くつもりかをアンケート用紙に記入させた。タイムボクシングを实践させたと言っているだろうか。残りの半分の学生には、そのような計画を記させることはしなかった。レポート課題についてタイムボクシングを实践しよう求められた学生の75%は、レポートを完成させたが、そうでない学生でレポートを完成させた人は33%にとどまった。この結果は、誰かにタイムボクシングをおこなうよう求めるだけでもきわめて大きな効果があることを実証している。どの課題を対象にするかを自分で選び、どの時間にそれをおこなうかも自分で決めるといふ形で、もっと完全なタイムボクシングを实践すれば、効果はもっと大きいだろう。

■このような現象が見られるのは、大学生だけではない。今後1カ月の間に乳房の自己検診をおこなうという目標を設定した女性は、100%が自己検診をおこなったが、その

ような目標意図をもたなかった女性は、53%しか自己検診をおこなわなかったという研究結果もある。

■もっと切実な状況にある人たちについても、同様の強力な研究結果が得られている。薬物の常用をやめようとしている依存症患者や、統合失調症の患者、前頭葉損傷の患者は、実行意図をもつことにより、回復率に著しい改善が見られるのだ。

■新しいところでは、2023年の研究によると、実行意図をもつことは、自傷行為をおこなうリスクが高い人の自傷行為を減らす効果もある。実行意図をいなくことにより、ある種の危うい状況にある人たちの自傷行為を減らす効果が期待できるのだ。

以上に紹介した研究は、単にタイムボクシングが有効だと実証しているだけではない。その効果を定量的に示している。実行意図をいだし、課題を実行する時間を決めると、個人の生産性が2倍〜2・5倍に高まることが明らかになっているのだ。ほかのタイムマネジメントの手法のなかに、これほど多くの科学的根拠に支えられているものは、まったくなく言うのは大げさにしても、きわめて少ないだろう。

あなたはすでに実践している

第1章でも述べたように、ほとんどの人はすでにある程度、タイムボクシングを実践している。私たちはたいいてい、スケジュール表に予定を記しているからだ。そのため、私たちにとつて、タイムボクシングの方法論は自然なものに感じられる。それにこのアプローチの有効性もすでに経験している。私たちは、開始と終了の時間を決めて会議のスケジュールを設定したり、そのような会議に招かれたりする。また、自分の課題をおこなうための時間を前もって確保している人も多い。仕事を片づけるために、ヘッドフォンをつけたり、散歩に出かけたリ、ノートパソコンをもつて別の場所に移動したりするのも、そうした行動の一種と言える。

私たちは、意識的に、大量に、適切にタイムボクシングを実践しているとは言えないかもしれないが、誰もがタイムボクシング的な行動を取っていることは間違いない。しかも、そのような行動をやめるといふ選択肢はありえない。特定の時間に、たいていはほかの人たちと一緒に、特定のことを実行すると決めるといふ行動は、人間が仕事やそのほかの領域で生きていくうえで避けて通れないものだからだ。この種の行動に効果がないのであれば、誰もが実践しているはずがない。要するに、このアプローチには効果があるのだ。ただし、

自分をコントロールし、平穏な精神状態を維持するためには、こうしたことを真に意図的におこなうことを忘れてはならない。

また、今日の世界には、人々がタイムボクシングを実践するのを助ける一大産業がすでに存在している。日々、何百万人とは言わないまでも、何十万人もの秘書たちが多忙な上司のために業務をおこなっているのだ。秘書の職務の中枢を成すのは、上司のスケジュールを管理し、面会などの約束を設定し、会議や打ち合わせの準備をすること。上司のためにタイムボクシングをおこなっていると聞いていいだろう。この種のアシスタント業務は、知識労働が世界を席巻するようになった過去数十年の間に、すっかり当たり前になった。もしこうした仕事に価値がなければ、何十万人もの秘書たちが——そして近年は人工知能アシスタントが——上司のために業務をおこなうことなどありえないだろう。

専門家の見解も一致している

生産性を向上させる方法を指南している多くのカリスマたちがタイムボクシングの有効性を明確に指摘していることは本書の「はじめに」で述べたとおりだが、そうした人たちに限

らず、一流の生産性向上の専門家はことごとく、タイムボクシング的な発想を支持している。「タイムボクシング」という呼び方をしていないだけだ。

ここ数年、巨大テクノロジー企業もタイムボクシングの有効性に着目し始めた。たとえば、グーグルは、自社のカレンダー・サービスである「グーグル・カレンダー」に「タイムインサイト」機能を導入して、ユーザーがどのように時間を使ったかを可視化できるようにした。マイクロソフトも「ビバ・インサイト」という機能を提供し、ユーザーが仕事時間などのように時間を配分しているかをいくつかの角度から示すようにした。狙いは、ユーザーの生産性と心身の健康を改善することだ。グーグルやマイクロソフトのような巨大テクノロジー企業だけではない。もっと小規模のプラットフォーム企業やスタートアップ企業もタイムボクシングの有効性に気づき、自社サービスに取り入れ始めている。

私の会社「フィルタード」で既存の多くの研究を調べたところ、専門家たちが推奨する生産性向上のテクニックのなかで最も多く言及されているのは、タイムボクシングだった。それらのテクニックの上位100種類は、以下のとおりだ。

1 タイムボクシング 2 優先順位の明確化

- 3 「ノー」と言う
- 4 動け！
- 5 デジタル機器の管理
- 6 短い休憩を取る
- 7 「やるべきことリスト」
- 8 よい食生活
- 9 2分間ルール
- 10 ソーシャルメディアの使用制限
- 11 電子メールをチェックするタイミングの限定
- 12 仕事場の整理整頓
- 13 早く始める
- 14 深呼吸
- 15 デジタル機器の通知機能をオフにする
- 16 会議を短時間で切り上げる
- 17 ウェブサイトのブロック機能を活用する
- 18 生産性向上のツール

- 19 前もって計画を立てる
- 20 一度にやることをひとつに限定する
- 21 音と音楽
- 22 書き出す
- 23 課題を細分化する
- 24 80対20の法則
- 25 自分らしくある
- 26 集中力を奪うものを視界から取り除く
- 27 よく眠る
- 28 上手に会議を運営する
- 29 類似の課題をひとまとめにする
- 30 会議を減らす
- 31 結果に集中する
- 32 効率より有効性を重んじる
- 33 権限委譲
- 34 ニュースを無視する

- 35 景色を変える
- 36 長い休憩
- 37 所要時間を計測する
- 38 ポジティブ思考
- 39 会議のあとのフォローアップ
- 40 ひとつの小さな変化
- 41 フロー状態
- 42 水を飲む
- 43 コーヒーの飲み方に気をつける
- 44 目標を宣言する
- 45 みずからの成功を認識する
- 46 電子メールを読み直さない
- 47 会議でほかの出席者を助ける
- 48 時間厳守
- 49 お気に入りの要素を削る
- 50 在宅勤務

- 51 生産的な先延ばし
- 52 自分の生産性が高い時間帯を知る
- 53 自分の時間を確保する
- 54 現実的に考える
- 55 明確な目標を設定する
- 56 とりあえず始める
- 57 会議でデジタル機器を有効に活用する
- 58 悪癖を断ち切る
- 59 仕事を愛する
- 60 思いやりの精神を発揮する
- 61 目の前のことに集中する
- 62 ものごとを体系化する
- 63 定刻に開始し、定刻に終了する
- 64 人間工学
- 65 通勤時間の有効活用
- 66 デジタル機器の電源を落とす

- 67 会議でひとりひとりが果たす役割を明確化する
- 68 「やるべきことリスト」をつくらない
- 69 1万時間の法則
- 70 無駄遣いしている時間を洗い出す
- 71 短期目標と長期目標
- 72 成功した状態をありありと思い描く
- 73 自分にご褒美を与える
- 74 「儀式」
- 75 エリック・シュミット流の「電子メールの9つのルール」
- 76 柔軟性をもつ
- 77 アイデアをすべて記録する
- 78 できるだけ主導権を握る
- 79 仕事の楽しさを思い出す
- 80 自然光
- 81 正しいタイピング法
- 82 積極的傾聴

- 83 インボックス・ゼロ
- 84 ボイスメール
- 85 テンプレート
- 86 手ごわい仕事から先に片づける
- 87 未解決の課題を片づける
- 88 キャンセル待ちリスト
- 89 重要でない課題の優先順位を下げる
- 90 返信期限を決める
- 91 電子メールの受信箱を管理する
- 92 着る服を決めておく
- 93 締め切りを決める
- 94 お目付け役を用意する
- 95 パスワード・マネジャーを用いる
- 96 自分がストレスにさらされる時間をあらかじめ決めておく
- 97 5つの目標
- 98 着信メールを「やるべきことリスト」に転換する

- 99 時計のアラーム機能
- 100 チューイングガム

お気づきだろうか。ここに挙がっている項目のなかには、タイムボクシングの手法を含んでいたり、タイムボクシングのアプローチの一部を成していたりするものも少なくない。あなたはいくつ気づいただろうか。

ある1人の実践者によるお墨つき

この方法論の有効性には、私がお墨つきを与えたい。私はこれまで10年間、タイムボクシングを実践してきた。有効な方法論をまったくもっていない状態から始まり、「やるべきことリスト」と「毎日のワークプラン」を経て、ようやくタイムボクシングに到達し、満足できる方法論を見つけたのだ。

この10年間は、徹底的な実践の日々だった。私は平均すると、平日には1日当たり15のタイムボックスを、週末には5つのタイムボックスを作成してきた。すべて合わせると、これ

までに4万4000のタイムボックスをつくったことになる。言い換えれば、ある課題・業務・活動がある時間に実行するべきであるという判断を4万4000件おこなってきた。そして、大多数のケースでは課題を完了させることができた。これだけ大量の実践と経験を重ねれば、この方法論が自分にとって有効かどうかを判断するには十分すぎる。そのうえで言うと、私の結論は、タイムボクシングは有効だというものだ。このアプローチを実践し始める以前の私は、これから始まる1日がどのような日になるか確信をもてなかった。1日は、言ってみればどこから降ってくるものだった。しかし、タイムボクシングを始めると、自分が前もって1日を形づくっている——それもすべての日々を形づくっている——という実感をもてるようになった。しかも、1日が終わったあとは、課題をやり遂げたという達成感と、計画どおりに行動できたという満足感をいだける。

私はタイムボクシングと並行して、ほかの生産性向上の方法論も実践している。「やるべきことリスト」も積極的に活用している（「やるべきことリスト」を廃止することを勧める主張には、私は反対する）。自分のエネルギー・レベルもチェックしており、とりわけ高い創造性が要求される課題や頭を使う課題に関して自分の生産性が高いのは、1日の早い時間帯だとわかっている。「80対20の法則」（「パレットの法則」とも呼ばれる。ほとんどの結果はごく「握りの原因により生まれる」という法則。たとえば、すべての書籍の売り上げの80%は20%の著者が生み出している、といった具合だ）や、

「パーキンソンの法則」（時間があればあるだけ、課題が増えるという法則。ごく短い文章を書くために、多めに見積もって2時間の時間を確保すると、結局その2時間をすべて使ってしまう）といった考え方を知ってからは、つねに参考にしてきた。これらの方法論や理論とことごとく相性がいいという事実は、私がタイムボクシングを継続しようという決意をいっそう強める要因になった。

一部の人は、私がいかに秩序だった日々を送っていると考えているようだ。常軌を逸しているくらい、秩序だっているという印象をもつ人も少なくない（私のスケジュール表が毎日、多数のタイムボックスでぎっしり埋まっているのを目の当たりにして、苦悶の表情を浮かべ、あきれ顔でこう尋ねる——「どうすれば、そんな生き方ができるのですか?」）。なるほど、私は常軌を逸しているくらい秩序だった日々を送っているかもしれない。しかし、私も含めて、そのような生き方を実践している人たちは、生まれつきそういう人間だったわけではない。自分にとって有効な自己マネジメントのシステムを確立して、それを洗練させてきたのだ。そして、多くの場合、そのシステムとはタイムボクシングだ。そのようなケースは、あなたが想像する以上に、そして本人たちが気づいている以上に多い。

この10年間、私は多くの仕事仲間や顧客や友人、さらには見ず知らずの人たちと、このアプローチについて意見を交わしてきた。私がタイムボクシングに強く肩入れしていることは確かだが、説得力のある批判は受け入れたいと思っている。しかし、これまでのところ納得

のいく批判には出会っていない。私が思うに、最も説得力のある批判は、タイムボクシングに適さない局面もあるのではないか、というものだ。本書の第3部でも述べたように、この点には私も異論はない。それでも、少なくとも私の経験に照らせば、タイムボクシングの有効性は実証されている。

最も新しいところでは、この本を書く過程でもタイムボクシングが効果を発揮した。出版社から執筆の打診があったとき、私はまったくと言っていいくらい時間の余裕がなかった。家庭生活にも全力投球していて、ビジネスも大繁盛していた。そこにもうひとつ大きなプロジェクトを押し込もうと思えば、タイムボクシングに頼るほかなかった。それまで以上に計画的に、そして巧みに、この方法論を活用する必要があった。実際、本書で記した細かい方法論のなかには、執筆の過程で質を高めていったものも含まれている。話しているうちに話が磨かれていくというのは、よくあることだ。

あなたもタイムボクシングが有効だと納得し始めていると願いたい。ただし、完全に納得するためには、自分のスケジュール表に、予定と実行意図とタイムボックスを実際に記して

みるのが不可欠だ。第1章と第2章では、私たちがどのような問題に直面しているのか、その問題をタイムボクシングによりどのように解決できるのか、この方法論が有効だという証拠はあるのかを論じてきた。次章以降の6つの章では、タイムボクシングの最も重要な恩恵を、過去・現在・未来という視点で論じる。

「おさらい」

- ☑ タイムボクシングの有効性を裏づける証拠はいくつもある。
- ☑ タイムボクシングは、「実行意図」をもつことで好ましい結果を生み出そうとする方法論の一種と言える（実行意図とは、Xという状況が生じた場合に、Yという行動を取るという決意のこと）。実行意図をもつことの有効性については、科学的根拠が豊富にある。
- ☑ 私たちは誰もががある程度は、すでにタイムボクシングを実践している。
- ☑ 生産性向上の専門家たちは、それぞれがまったく異なるテーマを掲げているように見えても、タイムボクシングの有効性を認めているケースが多い。



内省のための問い

- 過去に、重要な問題について考え方を变えるきっかけとなる証拠を示された経験を思い返そう。そのとき、あなたに考え方を变えさせた要素は、どのようなものだったか。
- いますぐ、「実行意図」をいだこう。
- 本章でタイムボクシングの有効性を裏づける証拠として示したものには、いくつかのタイプがある。あなたが最も説得力を感じたのは、どのタイプの証拠だったか。そう感じたのはなぜか。

第 03 章

記録を残す

認知心理学の研究によると、人間の精神は、
まったく助けのない状態では、さまざまな誤謬や幻想に陥りやすい。

きちんとした統計より、
生々しい出来事の記憶に依存しがちだからだ。

— スティーブン・ビンカー (アメリカの心理学者)

キーワード

歴史、履歴、記録、記憶、
検索、振り返り、学習、
自己についての知識、自己認識

読了時間

7分

タイムボクシングがもたらす利点のひとつ目は、過去に関わるものだ。そう、あなたの過去である。

インターネットが登場して以来、私たちはネット検索の履歴やソーシャルメディアの投稿といった形で、自分の日々の生活に関する記録を残してきた。しかし、その記録を最も活用してきたのは、残念なことあなた自身ではなく、アルファベット（グーグル）やアマゾン、アップル、メタ（フェイスブック）、マイクロソフトといった巨大テクノロジー企業だった。その点、タイムボクシングのおかげでついに、あなたが自分だけのためにきわめて有益な記録を残す道が開けたと言える。

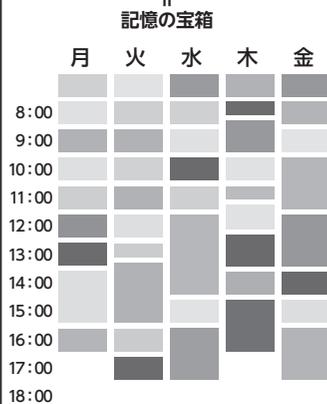
タイムボックスが記されたスケジュール表は、あなたが日々、多くの時間を、もしかすると大半の時間をどのように過ごしてきたかという記録になる。エイブラハム・リンカーンのゲティスバーグ演説をもじって言えば、これは、あなたによる、あなたのための記録だ。そうした情報は、あなたにいくつかの大きな利点をもたらす可能性がある。

記憶

タイムボクシングを実践していない1週間



タイムボクシングを実践した1週間



あなたは、先週火曜日の午後、なにをしていたか。最近あまり会えていない昔の同級生と最後に会ったのは、いつだったか。毎週の定例会議の主催者として、どれくらいの時間を会議に費やしているか。ある有望なセールス先と前回会ってから、どれくらい経つか。私たちは、自分が過去に取った行動を驚くほどすぐに忘れてしまう。同じ日の早い時間に自分がなにをしたかを思い出すことに苦勞する人も少なくない。ましてや昨日のことや先週のこととなると、かなり記憶が怪しくなる。これは、毎日多くの活動を詰め込みすぎている、ものごとを記憶しておくための脳のリソースに対して、覚えておくべきことが多すぎるのが原因なのかもしれない。でも安心してほしい。この問題はタイムボ

クシングで解決できる。この方法論を実践すると、記録に残してさえあれば、自分が過去に取った行動をすべて検索できる。私は、過去10年間を遡り、眠っている以外のほとんどの時間についての情報をいつでも探し出せる。具体的な細かい情報（人の名前や電話番号、「あれは済ませただっけ？」といったことなど）を確認する役に立つ場合もあれば、過去の出来事や活動について豊かな記憶がよみがえってくる場合もある。いずれにせよ、いつでも参照できる形でタイムボックスの記録を残しておくことには目に見える恩恵があるのだ。

そうした情報は、自分を守るうえでも有益だ。仕事で難しい立場に立たされてしまい、過去に、いつ、どのような行動を取ったかを説明する必要があるとする。その場合も、タイムボックスが記されたスケジュール表があれば、必要な情報がすべて手に入り、素早く自信をもって返答できる。

過去の行動の記録は、健康管理の役にも立つ。場合によっては、自分がいつ転倒したか、いつ薬を飲み始めたか、医師の診察を受けたのがいつだったかという情報が命を救うかもしれない。少なくとも、健康面でプラスになる可能性はある。このような情報をスケジュール表に記すことには意義があるのだ。

しかし、病気やトラブルを避けられるという以上に、ポジティブな恩恵を得られるケースのほうがはるかに多い。ひとつ例を挙げよう。あなたは、長い間会っていなかった人と会う

ことになった。前回会ったときの手書きのメモが役に立ちそうだと、あなたは考える。ところが、その面会がいつだったかを思い出せない。そんなときも、タイムボックスを記したスケジュール表があれば、すぐに情報を探し出せる。相手の名前や電子メールアドレスで検索をかければ、いつ面会したかがすぐにわかる。手書きのメモも見つけ出せるだろう。

もっと記録を検索しやすくすることも簡単にできる。タイムボックスのタイトルや説明に用いる言葉をつねに統一していれば（ハッシュタグを用いればもっといい）、キーワード検索するだけで、「セールス」「家族」「瞑想」「ワン・オン・ワン（一対一の面談）」といった活動をいつおこない、どれくらいの頻度で実施してきたのが瞬時にわかる。

モチベーション

タイムボックスは、あなたがこれまで実行してきたこと、すなわち過去の成果を記録する手立てになる。自分が達成したことが記録に残れば、もっと多くのことに取り組もうという意欲が湧いてくるかもしれない。課題を完了することに、スケジュール表に絵文字（☑）で「完了」の印を記してもいいだろう。そうすれば、脳内に神経伝達物質のドーパミンが大

量に放出されて快感が生まれ、満足感が高まり、また課題を完了させたいというモチベーションをいだける。こうした効用を考えると、9時〜9時30分にXを実行し、10時〜11時にYを実行したという具合に、事後にタイムボックスを記すだけでも、しばしば価値がある（それに、検索できる記録を残せるという利点もある）。実際、生産性向上の専門家のなかには、「やったことリスト」をつくることの利点を説く論者もいる。タイムボックスを記したスケジュール表は、そうした「やったことリスト」の機能も果たせるのだ。

ある筋金入りのタイムボックス愛好家は、こんなキャッチフレーズを繰り返し口にしていく——「スケジュール表に記されていないものは、存在しないのと同じ」。タイムボックスに記されていない活動は、将来実行される可能性がきわめて低い、というのだ。この言い方はさすがに不遜な印象を与えらると思うが、説得力のある言葉ではある。

しかも、この理屈は、過去のことを振り返る際にも説得力をもつ。ある出来事がデジタル・カレンダーなどに記録されていないとすると、その出来事は本当にあったと言えるのか。少なくとも言えるのは、どのような哲学思想に基づいて考えるにせよ、記録にも記憶にも残っていない出来事は、誰かにとって役に立つ形では存在していない、ということだ。その出来事は、過去に起きていないに等しいのだ。

タイムボックスを実践するメリットとしては、丁寧に記録を残して生きると気分がよいという点も挙げることができ。物理学者・哲学者のショーン・キャロルは、多くの記憶を蓄えれば蓄えるほど、多くの時間を生きたように感じられると主張した。単にたくさん活動するだけでなく、たくさんさんの記憶がある人生は、より充実していて、より濃密で、より有意義な冒険のように感じられるのだ。

自己成長

タイムボックスを実践してスケジュール表に記録を残すと、自分がどのような人生を歩んできたかをあとで確認しやすくなる。その情報を基に、自己内省のために重要な意味をもつ問いに回答できる。

- あの大きな決定をくだした日に、私はほかにどのようなことを考えていたか。
- 私は働きすぎではないか。
- 私は人生のXYZの側面に十分な時間を費やしているか。
- 私が実践している好ましい行動パターンと悪い行動パターンは、どのようなものか。修

- 正すべき行動パターンはどれか。
- どのように、そしてどれくらいの頻度で、私は好きなことに耽^{ふけ}っているか。
- 最近、私がいちばん誇らしかった瞬間はいつか。
- 私はパートナーに十分な関心を払っているか。

1年の最後にそれまでの12カ月間を振り返って、達成できたことすべてを自分の成績レビューに書き込む日ほど、自分が作成してきたタイムボックスが好きになる日はないかもしれない。課題を片づけるたびに「#レビュー」といったハッシュタグを書き加えるだけでも、あなたの人生は格段に生きやすくなり、自分が達成した重要な成果を忘れずに済む。

タイムボックスに記録される成果の多くは、どうしてもありきたりで退屈なものにならないをえない（だから、自分の気持ちを盛り上げるために工夫しよう。未来の自分への手紙を書いたり、冗談を交えたり、魅力的なタイトルをつけたりするとい）。しかし、退屈な成果にも価値がある。イギリスの小説家イアン・マキューアンの言葉を借りれば、「長い年月が経つと、ありきたりなものが光り輝き始める」のだ。

手軽さ

あなたはすでに、別の方法で記録を残しているかもしれない。日記をつけたら、「パレット・ジャーナル」と呼ばれる簡条書き中心の日誌を作成したり、メモを残したり、すべての活動履歴を電子メールで保存したりしている人もいるだろう。これらの手法と比べても、タイムボックスはことのほか手軽だ。とりあえず使い物になる簡素なタイムボックスをつくるだけなら、数秒もかからない。しかも、とても簡単でもある。ほとんどの人は、すでにデジタル・カレンダーを利用しているからだ。

* * *

自分がいつ、なにをしたかという記録をつけることには、さまざまな利点があり、地に足のついた生き方をする助けになる。自分自身やほかの人たちのことを知る手がかりにもなる。

—おさらい—

- ☑ タイムボクシングを実践すれば、自分が過去におこなったことの記録を検索可能な形で残せる。
- ☑ このアプローチは——
 - 情報を取り出し、記憶を喚起し、
 - 自分の手柄を主張し、努力を継続するモチベーションを生み出し、
 - 自分のこれまでの行動を振り返り、成長する手立てになりうる。

↓
内省のための問い

- 本章で紹介した自己成長のための7つの問いのうち、とくに自分に関係があると思えるものをひとつ選ぶ。その問いを検討することを通じて、自分について新しい真実が見えてきただろうか。
- 過去の特定の日に仕事でなにがあつたかを思い出すための、もっとよい方法があればいいのに、と思った経験はないか。
- 昨日のこの時間、あなたはなにをしていたか。目を閉じて、資料の助けなしに思い出してみよう。この情報を記憶から引っ張り出そうとしたとき、なにが頭に浮かんだだろう。
- 1週間前のこの時間、あなたはなにをしていたか。再び目を閉じて、資料の助けなしに思い出してみよう。この情報を記憶から引っ張り出そうとしたとき、なにが頭に浮かんだだろう。

第 04 章

心の平安

私という人間は、私自身にとっての聖域。

その気になれば、

私は生涯の間に何度でも生まれ変わることができる。

— レディー・ガガ (アメリカのシンガーソングライター)

キーワード

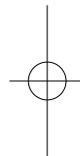
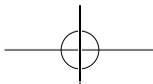
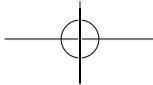
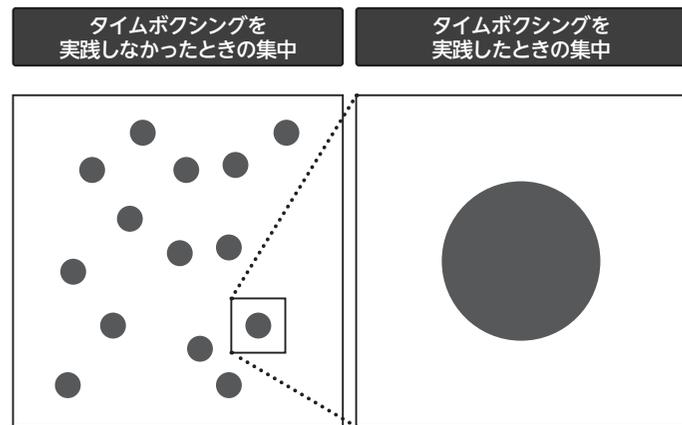
ストレス、不安、いっぱいいっぱい、
苦痛、主体性、コントロール、満足感、幸福、
新しい視点、解放、平穩、聖域

読了時間

7分

タイムボクシングを実践すると、ストレスが和らぎ、ものごとをコントロールできているという感覚が強まり、解放感を味わえる。私にとってタイムボクシングの最大の恩恵は、精神の健康を得られることだ。その恩恵は、生産性の向上を上回る。そこで本章では、タイムボクシングの感情面・精神面の利点に目を向ける。

現代の知識労働者たちが不安に苛まれていて、押しつぶされそうになっているという点では、ほとんどの論者の見方が一致している。この点にはデータの裏づけもある。なんと、働いている大人の15%は、精神疾患に苛まれていると推計されているのだ。世界全体で見ると、抑鬱と不安による欠勤の日数は1年間に120億日に上っており、それに伴う生産性の減退は、米ドル換算で年間1兆ドルもの経済損失を生んでいる。



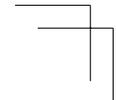
でいる。

私たちの毎日は混乱と想定外の連続だし、私たちが取りうる行動の選択肢は膨大な数に上る。それでも、タイムボクシングは、1日の特定の時間にひとつの行動を取るよう促すことにより、私たちが集中力を保つ後押しができる。電子メールの着信があるなどして、集中力が低下し始めたとき、タイムボックスが記されているスケジュール表は、安心の源になりうる。いま取り組むべき課題は、あらかじめタイムボックスを設定しておいた優先課題であり、それ以外のことはすべきでない」と再確認できるのだ。



苦痛を軽減する

あなたは完璧主義者だろうか。先延ばし癖の持ち主だろうか。「ノー」と言えないタイプだろうか。マルチタスク派だろうか。心配性だろうか。もしかすると、あなたはそのときどきによって、これらの傾向のいくつかを経験しているかもしれない。ほとんどの人はそうだ。私自身も例外ではない。現代社会は、テクノロジーがいたるところに浸透していて、つねにほかの人とつながることができるため、ここに挙げたような傾向が生まれやすい。困っ



たことに、こうした傾向はことごとく苦痛を生む原因になる。しかし、タイムボクシングを
実践すれば、このような状況を回避できる。

完璧主義者は、不可能なことを達成しようとして、修正とやり直しを際限なく続ける。成
果に満足できず、課題を終わりにできないのだ。その結果、締め切りに間に合わず、期限の
延長を願い出ることになる。このタイプの人たちは、自分の仕事ぶりを厳しく評価し、周囲
の人たちからの厳しい評価に目が向きやすいため、めったなことでは満足感をいだけない。
しかし、タイムボクシングを実践している人は、予定の時間内で仕事にケリがつく。所定の
時間までに、なんらかの成果を挙げることが求められるからだ。

先延ばし癖の持ち主は、最後の最後まで課題に取りかからない。まずい結果を招くとわ
かっているのに、そうしてしまうのだ。課題を先延ばしにすると、たいがい成果の質も低く
なる。しかも、先延ばしは、抑鬱、不安、自己評価の低下と相関関係があることもわかって
いる。

その点、少なくとも先延ばし癖が軽度にとどまっている人は、タイムボクシングを実践す
ることにより、みずからの生産性を一挙に向上させ、あらかじめ決めておいた時間に課題に
着手できるようになる。モチベーション科学の専門家であるピアーズ・ステイールは、先延
ばしの悪癖を断ち切る手立てとして、プレコミットメント（事前の自己拘束）と環境のコント
ロールを挙げている。この2つはタイムボクシングの主要な要素でもある。

「ノー」と言えない人は、目の前の友人や同僚や家族、ときにはまったくの他人を満足させ
ようとして、仕事を引き受けすぎる。その結果として、現実離れた量の仕事を抱えて苦し
む羽目になる。そうになると、満足な質の仕事ができず、同僚などの不満や失望を買う。しか
し、タイムボクシングを実践すれば、このタイプの人たちも後ろめたく感じることなく、
「ノー」と言えるようになる。自分にどれくらい時間の余裕があるかが明確になるからだ。
スケジュール表を同僚などと共有していれば、予定がかなり埋まっている場合は、そもそも
頼みごとをされずに済むかもしれない。

マルチタスク派は、一度に複数のことを同時におこなない、より多くのことを達成しようと
する。しかし、それがうまくいくケースはほとんどない。マルチタスクを実践すること成
果の間には、逆相関の関係があるとわかっている。しかも、それだけでなく、さまざまな研
究によると、本人の気分も落ち込むようだ。

ところが、私たちがマルチタスクの状態に陥る機会はいたるところにある。カギを探していたのに、以前読もうと思っていてそのままになっていた本のが気になってくる。誰かに電子メールを書こうとしていたのに、別件の着信メールに注意を奪われる。子どもに『ナルニア国物語』を読み聞かせていた途中で、スマートフォンのお知らせがあり、現実世界に引き戻される。その点、マルチタスクを防ぐための方策（着信メールのチェックと返信を決まった時間にまとめておこなうなど）を実践すると、幸福度が高まるという研究もある。タイムボクシングは、一度にひとつの課題に集中するよう促すことにより、マルチタスクという悪癖を防ぐ手立てになりうる。

心配性の人は、あれこれと心配して自分を苦しめてしまう。高い生産性を発揮することも少なくないが、その場合もさまざまな面で精神の健康に複雑な悪影響が及び、職業生活と対人関係に弊害が生じかねない。このタイプの人たちにとって、タイムボクシングは「魔法の杖」にはなりえないが、「心配するための時間」を前もって決めてタイムボックスを設定しておくことが有効な場合もある。あることがらについて考えをめぐらせる時間をあらかじめ決めておけば、その前と後の時間は、不安から解放されて前向きに過ごせるかもしれない。また、タイムボクシングは、精神が落ち込んでいるときにポジティブな方向に小さな一歩を

踏み出すうえでも、文句なしに実践的な手法になりうる。

主体性の感覚を強化する

主体性の感覚とは、自分が取る行動と、それがもたらす結果をコントロールできているという感覚のことだ。古代から現代まで、自分でコントロールできるものごとに集中すべし、と説く教えは多い。幅広いものごとに影響を及ぼそうとして、失敗して落胆するよりは、そのほうがよい、というわけだ。タイムボクシングは、この教えを実践するための実用的な手段として活用できる。

主体性の感覚は、感覚という性格上、数値評価しづらく、その価値を明らかにすることが難しい。しかし、それが完全に不可能というわけではない。ヨーロッパの33カ国の3万6000人を対象にした研究によると、「社会の状況を改善し、自分が自律性をもっているという感覚を強化する機会を得ること、そしてそのための選択をおこなうことは、人生の満足度と正の関連性がある」という。この研究結果は納得がいく。人間は、適者生存の原則の下で進化してきた過程で、環境をコントロールして生存と繁栄を遂げたいと欲する性質をもつよ

うになったからだ。

また、この点は直感的にも理解できる。私たちはものごとをコントロールできていると感じると、幸福感が高まる。逆にコントロールできていないと感じると、幸福感が下がる。アマゾンの創業者ジェフ・ベゾスいわく、ストレスは、「主として、自分がある程度コントロールできることながらについて行動を起こさないことにより生まれる」。主体性の感覚が強まれば幸福感が高まるが、主体性の感覚を強めるのは自分自身の役割なのだ。

その点、タイムボクシングは、あなたがほかの誰かの重要課題に振り回されるのではなく、自分自身の重要課題のために生きることを可能にする。あなたの電子メール受信箱の中身は、ほかの人たちがあなたに課題として与えようと決めた頼みごとや情報のリストという性格をもつ。あなたが出席を求められた会議で話し合われるのは、ほかの誰かのアイデアや夢や計画だ。あなたがデジタル機器で毎日受け取る通知は、自分以外の主体（それは人間の場合もあれば機械の場合もあるだろう）からの指示にほかならない。

これらは、どれひとつとしてあなた自身の重要課題ではない。たまたま、あなたの重要課題と一致するケースもあるかもしれないが、あなたの重要課題と一致する課題を通知する仕組みにはなっていないのだ。

そこで、自力で自分の道を切り開くほかない。そして、そのために最も有効な方法がタイムボクシングなのである。あなたは、ほかの人に指図されて生きたことを自分の人生のレガシー（遺産）にしたいと思うだろうか。自分にとって大切なことを、自分が選んだ時間に行すれば、自分で自分に指図することになり、主体性の感覚が強まる。

タイムボクシングには、好ましいタイプの主体性の感覚を生み出せるという利点もある。タイムボクシングを実践する場合、自分がなにをするかは自分で選ぶことになる。そして、その選択は、そのような選択をするのに適した状態のときにおこなわれる。慌ただししい1日が始まる前の静寂な時間に、平穏で束縛のない状況で、適切な検討をして選択した行動を自分でしっかりコントロールできれば、いっそう気分はよいだろう。

自分に自由を与える

タイムボクシングを実践することにより、自分を解放できる可能性もある。ここまで述べてきたように、苦痛を軽減すること、主体性の感覚を強化することは、確かに重要だ。しかし、この2つの要素がタイムボクシングの恩恵のすべてではない。このアプローチを実践

することにより、人生が大きく変わる場合すらある。

あなたがある課題をおこなうと決めれば、それにより、あなたの負担は大きく和らぐ。それ以外の無数の課題をおこなわないと決めることになるからだ。この点に気づくと、目から鱗うろこが落ちたように感じ、大きな解放感を味わえるだろう。

また、タイムボックスの内容は生きるうえでの指針にもなりうる。タイムボッキングは、ある時間になにをすべきかを、あなたが信用できる言葉で（なにしろ、それはあなた自身の言葉だ。しかも、その予定は、あなたの頭脳がすっきりしている状態でくださったものである）思い出させてくれる。ときには、その指針から逸脱してしまうこともあるだろう。それでも、どこを見れば指針を再確認できるかはわかっている。必要になったときには、時間を問わず、デジタル機器のごく簡単な操作でスケジュール表をチェックできる。そこに記されている言葉は、言ってみれば神様のような存在だ。あなたが積極的にその言葉を探し、耳を傾けようとすれば、それは生涯を通じてあなたのそばにあるのだ。

「おさらい」

☑ タイムボッキングは、個人の生産性を向上させるだけでなく、精神の健康を維持す

る役にも立つ。

☑ タイムボッキングを実践すれば、ほかの人たちから押しつけられたことではなく、自分自身がやりたいことを実行できる。

☑ ある時間にあるひとつの課題をおこなうと決めれば、その結果としてほかのすべての課題をおこなわないと決めることになり、測り知れない解放感を味わえる。



内省のための問い

■ あなたにとって、よい気分を味わうことや、より高い成果を達成することは重要な意味をもつか。

■ あなたが最もストレスを感じるのとは、どのようなときか。そうした場面に共通する要素をいくつか書き出してみよう。いくつかのことに同時に対処しなくてはならないときに、ストレスを感じることが多くないだろうか。

第 05 章

より賢く考える

この私の頭脳は、人間の域を超えている。
このことは、時間が経てば証明されるだろう。
——エイダ・ラブレス (19世紀イギリスの数学者)

キーワード

フロー状態、能力、明確性、プライミング、
計画、ひらめき、インサイト、知能、
ディープワーク、記憶の喚起

読了時間

8分

よきにつけ悪しきにつけ、人類は頭脳の方によって地球に君臨してきた。現生人類の学名はホモ・サピエンス。ラテン語で「賢い人」もしくは「抜け目ない人」という意味だ（もっとも、この呼称は私たち人類の自称にすぎないが）。現代の世界では、10億人の人々が知識労働者および意思決定者として生計を立てており、近年は「スマート・シンキング」が書籍の有力なジャンルになっている。この分野の書籍は、読者が思考のプロセスを改善し、私生活と職業生活で、より賢く、より確かな情報に基づいた意思決定をおこなうのを助けることを目的にしている。私たちは、思考という活動に真剣に向き合い、人類に与えられた最大の贈り物——進化のプロセスが生んだ最大の成果と言ってもいいかもしれない——である頭脳の方を最大限生かすよう努めるべきだろう。

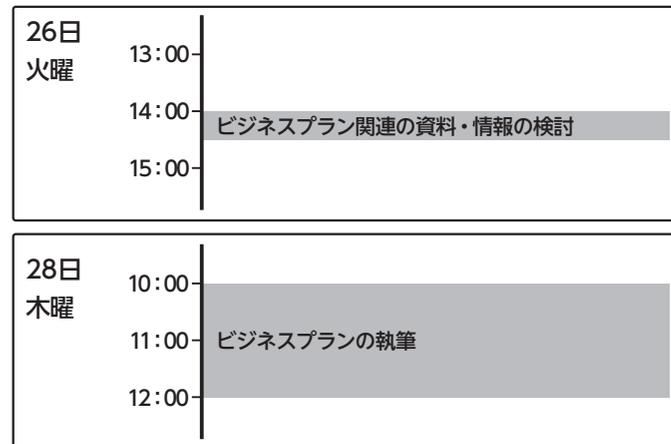
本章では、タイムボクシングが思考と生活と仕事を難しくすることはなく、むしろより賢明な思考に道を開くことを示したい。この方法論は、インプットの量を増やすのではなく、アウトプットの質を高めるためのものだからだ（第7章では、タイムボクシングを通じてアウトプットの量を増やすことも示す）。

思考という活動は、誰でもすぐに実践できるが、その本質を明らかにすることは難しい。その点を論じるために膨大な数の書籍が執筆されてきたし、多くの人がこのテーマに人生を捧げてきた。ここでは、ある考え方が妥当でないことを指摘するにとどめる。その考え方と

は、「認知的な負荷の大きい活動」と「思考」を区別する考え方である。認知的な負荷の大きい活動は、プログラミングや執筆、設計、編集、推敲など、内容が具体的で、どのような成果を目指すべきかがはっきりしている場合が多い。それに対し、思考は、もっと漠然としていて、クリティカル・シンキング、問題解決、分析的思考、戦略思考、意思決定など、さまざまなタイプの活動が含まれる。しかし、本書の議論との関連で言えば、両方の活動が重要であり、いずれもタイムボクシングの恩恵を受けられる。

種をまく

思考の成果は、放っておいて獲得できるものではない。課題の達成に必要なひらめきや想像力や着想は、そのために確保しておいた短い時間の枠内（つまりタイムボックスの時間内）で生まれるとは限らない。とりわけ、創造性が求められる難しい課題に挑む場合は、本格的に作業に取りかかる前から、潜在意識下の思考と意識的な思考の両方に仕事をさせて、成功の確率を高める必要がある。具体的には、関連する情報、断片的な思考、記憶などを集めて、それに目を通すことにより、頭の準備を整えて、あとはリラックスした状態で潜在意識下の思



考を働かせるのだ。

たとえば、木曜の午前にビジネスプランを執筆する必要があるでしょう。その場合は、タイムボクシングにより火曜の午後30分の時間を確保し、手持ちの情報を検討するものとするべきだ。検討すべき情報には、現状の草案、自分が作成したメモ、上司からの指示、机上調査の結果、自社で採用されているビジネスプランのヒナ型、先月絶賛された同僚のビジネスプラン、生成AIに書かせた案などが含まれるだろう。

そうやって資料を検討したあとは、木曜朝まで時間を置き、36時間と2晩の睡眠を通じて、すべての情報を血肉化させる。そうすることにより、木曜の午前には、より質の高いビジネスプランをより速く書き上げられると

期待できる。

タイムボクシングは、会議でより賢く行動する役にも立つ。私たちは、すべての時間の5分の1を会議に費やしていると言われていて。好むと好まざるとにかかわらず、今後も会議がなくなることはないだろう。そうである以上、会議でうまく行動できるようになったほうがいい。あらかじめ自分の思考の種をまき、原則としてすべての会議の前に準備するようになれば、いつもしっかり準備が整った状態で会議に臨めるようになり、よく準備していると周囲からも評価され、会議で傑出した成果を挙げられる。

そのために、たとえば、毎朝、会議の準備をするためのタイムボックスを設定してもいいだろう（その日に出席するいくつかの会議のために、15〜30分確保するといった具合だ。もちろん、重要な会議の場合は、その会議だけのために別途時間を取るべきだろう）。そうすれば、あなたは、同僚たちにとってより価値のある仕事仲間になり、質の高いアイデアを生み出し、チームに貢献し、評価を高めることができるだろう。

私にとって、自分の頭脳にアイデアの種をまくという手法は、この10年間、手ごわい課題をやり遂げるために用いる実践的な戦略のひとつになっている。本書の執筆でも、このアプローチは有効だった。準備なしに執筆の時間を迎えて、いきなりコンピュータに向かって書き始めることはけっしてしない。準備せずに執筆に取りかかっても、有効なアイデアや言葉

を引っ張り出せる自信がないからだ。そこで、前もっていくつもの短いタイムボックスを確保しておいて、その時間に自分の思考と下調べの内容を整理し、プレッシャーや負荷のかからない場ですべてひととおり検討する。そのうえで、自分の潜在意識に1日と1晩の時間を与えて、すべての素材を咀嚼^{そじやく}させる。そうしてはじめて、執筆を開始するのだ。

計画を立てることの効用

タイムボックスは、2つの活動によって構成される。それは、計画（本書の第1部のテーマ）と実行（第2部のテーマ）である。

計画とは、どの課題を実行すべきかを判断し、その課題にどれくらいの時間を要するかを見極めて、いつそれを実行するかを決めるプロセスである。一方、実行とは、計画した意図を所定の時間に遂行するプロセスと言える。

計画を立てることは、前出の区分で言えば「認知的な負荷の大きい活動」と「思考」の両方の性格をもった活動だ。上手に計画を立てられなければ、価値の小さい活動に時間を浪費する結果を招く。その点、毎朝15分の時間を確保して、その時間にタイムボックスを作成す

るようにすれば、その後の15時間の過ごし方が目を見張るほど改善される。計画に15分を費やすことにより、15時間の生産性を高められるのだ。これは、単純計算で60倍の効果ということになる。質の高い計画を立てることの重要性はきわめて大きいのだ。そして、質の高い計画を立てるためには、平穏な時間が不可欠だ。「復讐^{ふくしやう}という料理は、冷まして食べるのが最もおいしい」という言葉があるが、計画を立てることも、言ってみれば冷ました状態で、つまり冷静に考えられるときに実践するのがいちばんなのだ。

計画を立てることの恩恵は、ルールづくりの効用と言い換えることもできる。第1章でも述べたように、ルールを決めるとは、あらかじめいくつかの重要な決定をくだしておくことを意味する。冷静な判断をくだせる環境でしかるべき人間がルールを決めれば、質の高い決定ができる。それに、ルールがすでに決まっていれば、「ああでもない、こうでもない」と、1日中考え続けることもなくなる。

タイムボックスで計画を立てることは、これと似ている。適切な環境でタイムボックスを設定しておけば、自分がその日にやると決めた課題が適切なものだという自信をもてる。ほかの無数の用事ではなく、いまこの仕事をしていることが正しいのか、という疑念に苛まれることもない。それ以上の検討をすることは、必要でもなければ、好ましくもないのだ。

それでも疑念を頭から振り払えない場合も、どうすればいいかを迷う必要はない。タイムボックスを設定してあるスケジュール表を確認して、そこに記してあるとおりに行動すればいいのだ。この方法論を実践することで、あなたの人生は格段にシンプルになる。こう聞いて、マインドフルネスや瞑想のことが頭に浮かんだ人も多いかもしれない。本書の第3部には、そんな読者のための章も用意しておいた。

高いパフォーマンスを発揮する

タイムボクシングは、私たちがより高い能力を発揮する助けになる。この方法論により、自分の頭脳が最も高いパフォーマンスを発揮できる環境をつくれるのだ。具体的には、思考の種まきをしやすくなること、計画を立てやなくなることに加えて、周囲の物理的な環境を整えやすくなる効果も期待できる（書籍の第9章参照）。

すべて適切な形でタイムボクシングを実践すれば、気が散る原因を取り除き、集中力を高めることができる。また、一度にひとつの活動だけをおこなうよう促される結果として、ストレスが軽減される面もある。ストレスは、仕事のパフォーマンスに悪影響を及ぼすことが

わかっている。神経科学者のダニエル・レヴィティンも指摘しているように、マルチタスクはストレスの原因になるのだ。その点は、コルチゾールとアドレナリンというホルモンの分泌が増えることから明らかだという。集中力が散漫になると、IQで10ポイント相当の悪影響が生じるという研究結果もある。

しかも、タイムボクシングの効果は、ストレスがパフォーマンスに及ぼす悪影響が軽減されることだけではない。著しく高いレベルの仕事をする後押しがされる場合もある。高い成果を挙げるうえで理想的な状態として、ハンガリー出身の心理学者ミハイ・チクセントミハイが理論化した「フロー」の状態と、著述家のカル・ニューポートが提唱する「ディーブワーク」は、実現するためにほぼ同じ条件を必要とする。そして、それらの条件はタイムボクシングによりすべて満たすことができるのだ。その条件とは、具体的には以下のとおりである。

- 徹底した集中
- 明確な目標
- 時間を忘れるくらいの没頭
- 課題とスキルのバランス（課題が簡単すぎても、難しすぎてもよくない）

タイムボクシングを実践することにより、この方法論を用いなければ達成できなかったような高いレベルの創造性と卓越性を実現することができるのだ。

情報の検索と賢い思考

今日の世界に生きる私たちは、強力なテクノロジーの恩恵を満喫している。インターネットは、それこそ無限の情報をもたらし、スマートフォンは、いつでもあらゆるものに手軽にアクセスすることを可能にした。この2つのテクノロジーが組み合わさることにより、途方もない数の人たちとつながることもできるようになった（いまや世界の人口の過半数がスマートフォンを所有している）。新しいところでは、大規模言語モデル（LLM）により意味のある有益な文章を生成できるようになり、そのおかげで私たちは、人間でなくては実行できない課題に費やす時間を増やせるようになりつつある。これらのツールはことごとく、人間の知能と能力を増強する役割を果たしている。

しかし、このような巨大なシステムによってもほとんど把握できない情報がある。私たちは個人的な活動履歴のことだ。その点、第3章で述べたように、タイムボクシングを実践して検索可能な日誌を残せば、単に記録をつけるだけでなく、記憶を呼び覚ましやすくなる。この機能をうまく活用することにより、几帳面に記録を残していない人たちよりも自分を賢く見せられるだけにとどまらず、実際に賢い思考が可能になる。過去の経験を思い出しやすくなり、より多くのものごとを連想できるようになる結果、みずからの潜在能力を開花させる後押しがされるのだ。この種の情報がどれほど刺激的なものかを垣間見たければ、しばらく前に自分がおこなったネット検索の履歴をチェックしてみるといい。驚きを感じたり、力が湧いてきたように感じたり、好奇心をそそられたり、アイデアがひらめいたり、心の痛みを感じたりすることだろう。

上手にタイムボクシングを実践すれば、より賢い思考が可能になる。思考は、「人間らしさ」のかなりの部分を占める行為と言える。賢い思考をすること以外に、人間らしくあるために求められる要素は、どのようなものだろうか？ それは、ほかの人たちと一緒に賢く思考することかもしれない。次章ではこの点に話題を転じる。

「おさらい」

- ☑ タイムボクシングは、「認知的な負荷の大きい活動」と「思考」の両方に役立つ。
- ☑ タイムボクシングを実践することにより、実際に課題を実行するより前の段階でアイデアの種まきをして、潜在意識レベルの思考を活性化できる。
- ☑ ある日におこなういくつかの課題についてタイムボックスを設定することは重要な意思決定であり、その日の生産性を大きく左右する。
- ☑ タイムボックスに従って予定どおり課題に取り組むと、きわめて高いレベルの透明性と成果が実現する。
- ☑ 几帳面にタイムボクシングを実践すれば、検索可能な形で過去の活動の履歴が残り、その履歴を参照することにより、いつでも過去の出来事を確認し、記憶を喚起できる。過去の記憶が引き出しやすくなれば、思考の質が高まる。



内省のための問い

- あなたが最後にフロー状態になったのは、いつのことか。きっかけは、どのような要因だったか。
- あなたが最後にひらめきを感じたのは、いつのことか。その後押しになった環境や条件を思い出せるか。
- 数カ月前、あるいは数年前の自分のネット検索履歴（ほとんどの人はグーグルを利用して「いるだろう」）を見てみよう。どんなことがわかったか。どんなふうを感じるだろう。いまもその情報が有益だと感じるだろうか。

第 06 章

コラボレーション

みんなはひとりのために。ひとはみんなのために。

— アレクサンドル・デュマの小説『三銃士』のなかのセリフ

キーワード

調和、効率、社交、透明性、
信頼、調整、人間関係、チームワーク

読了時間

7分

タイムボクシングは、個人レベルの生産性を高めるだけではない。ほとんどの人は、現代社会で仕事をし、生きていくうえで、ほかの人たちとのコラボレーションが不可欠だ（コラボレーションの相手は、社内の人たちの場合もあれば、顧客や納入業者、家族や友人の場合もあるだろう）。タイムボクシングは、この面でも役に立つのだ。

私は、生産的な調和という考え方を信奉している。簡単に言えば、ほかの人たちと適切な形で——率直に、ものごとの先手を打って、よく気遣いをし、ポジティブに——関わり合えば、仕事と家庭生活の推進力を生み出し、快適性を高めやすくなる、という考え方である。コミュニケーションは、率直に、そしてものごとの先手を打っておこなうほうが効率的だ。そして、よく気遣いをして、ポジティブにメッセージを伝えられたときのほうが、人はそのメッセージを受け入れやすい。そのようなコミュニケーションのあり方は、対立を防ぐうえで大きな効果がある。人と人の対立が生まれることで、やる気をそがれたり、不安がこみ上げてきたり、生産性が落ち込んだりしているケースはあまりに多い。こうした、とらえどころがないけれど、きわめて重要な問題に対処するうえでも、タイムボクシングは有益なのだ。

ほかの人たちと同じ時間を共有するという概念は、私たちが社交する動物として繁栄することを可能にした。私たちは、スポーツの試合や舞台、コンサート、結婚式、さらにはビジ

ネスの商談、そのほかのさまざまなイベントを一緒に過ごし、「楽しい」という感情を共有する。その種のイベントには、始まりがあり、（たいていは）終わりがある。タイムボクシングは、そうした大小のイベントを共有する後押しをし、その結果として私たちが繁栄する手助けができる。

デジタル・カレンダーを共有する

共有可能なスケジュール表は、現代社会で生きていくうえで欠かせないものになっている。アップル、Google、マイクロソフトといった企業は、ユーザーのスケジュール表を同期させることの重要性をよく理解しており、どのソフトウェアを用いても、スケジュール表をほかの人たちと共有することは非常に簡単になった。最近では、視覚的に理解しやすく、直感的に操作できて、アクセスしやすいソフトウェアが提供されている。

いまや、ほとんどの人がなんらかのデジタル・カレンダーを利用している。2018年の調査によると、利用者は成人の70%に達している。その割合は、2018年以後さらに上昇している可能性が高い。

頭に入れておいてほしいことがある。本章で紹介する恩恵はすべて、デジタル・カレンダーをほかの人たちと共有していなければ得られない。紙のカレンダーやメモ帳、タイムボックス用の紙の手帳などは、あなたのデスクの上に置いてあるだけで終わり、その内容がほかの人たちと共有されることはない。ひとり仕事をしているのであれば、それでも問題ないかもしれない。しかし、ほかの人たちとコラボレーションをしたい、あるいはコラボレーションが不可欠だという場合は、自分のスケジュールをデジタル化するためにささやかな努力を払おう。スケジュールを共有することは、ほかの人たちへの気遣いでもある。

確実な実行

複数の人の間で共有されているスケジュール表を上手に活用すれば、タイムボックスの効用の多くを引き出しやすくなる。

課題を実行する予定の調整が容易になるだろう。たとえば、子どもの放課後活動の予定が入っている場合、家族で共有しているスケジュール表にそれを記入しておけば、家族は誰でもそのスケジュール表にアクセスし、子どもの送迎などの予定を調整しやすい。スケジュール表の多くを引き出しやすくなる。

課題を実行する予定の調整が容易になるだろう。たとえば、子どもの放課後活動の予定が入っている場合、家族で共有しているスケジュール表にそれを記入しておけば、家族は誰でもそのスケジュール表にアクセスし、子どもの送迎などの予定を調整しやすい。スケジュール表の多くを引き出しやすくなる。

ジュール表に情報を記すようにすれば、誰もが有益な貢献をし、その貢献を記録できる。その結果、家族全体に恩恵がもたらされるうえに、家庭内の人間関係も良好になる。こうしたことを自動的にこなえる専用のソフトウェアも登場している。しかし、ほとんどの人はその種のタスクマネジメント・ソフトウェアを利用していないし、コラボレーションの必要がある相手——他部署の同僚や友人や家族——のすべてが同じソフトウェアを用いていることも期待しづらい。

その点、タイムボックスを実践していれば、課題が確実に遂行されるという安心感が生まれる。誰かになんらかの仕事を頼んだとする。あなたが書いた推薦状の草稿に目を通してほしい、といったことだ。その場合、「了解」という素っ気ない返答があっただけでも——この種の返答は珍しくない——あなたはいくらか安心できるかもしれない。しかし、「了解。金曜の午前10時にタイムボックスを設定」という返事があり、その人物のデジタル・カレンダーに実際にその予定が記されたことを確認できれば、不安は一掃されるだろう。そして、その同僚のことを、とくにその人物の手堅く、注意深い仕事ぶりを評価するようになる。タイムボックスにより、円滑な人間関係を実現させ、約束の信頼性を高めることが格段に容易になる。

信頼できる人たちにあらかじめ許可を与えておいて、その人たちがあなたのデジタル・カ

レンダーにタイムボックスを設定できるようにすることも可能だ。その人たちが会議の予定を書き込んだり、その自然な延長線上でほかの課題を書き込んだりするかもしれない。こうしたことをすべて円滑に進めるためには、スケジュール表の予定に、ある程度詳しい情報と指示を記す必要がある。

スケジュール表を共有することの恩恵をもうひとつ挙げておきたい。読者のなかには好ましく思わない人もいるだろうが、人は誰かに見られているとわかっていると、いつそう質の高い仕事をし、効率的に仕事をする傾向がある。「ホーソン効果」と呼ばれる現象である。ほかの人たちと共有しているスケジュール表は、いつでも複数の人たちに自分の仕事ぶりを監視させるための、デジタル・テクノロジーを活用した現代風の道具という性格をもつ。デジタル・カレンダーを共有すれば、ほかの人たちは、あなたがなにを達成したのか、いまなにを実行しているのか、いつなにをしようと計画しているのかを知ることができる。その結果、あなたのスケジュール表は、自分の将来の行動を公約する手段になりうる。それが災いの種になる可能性もあるが、このような方法で公約することにより、先延ばし癖を克服でき、後ろめたい思いもせずに済むかもしれない。

信頼が不可欠

ただし、スケジュール表を共有することが不可能なケースもある。スケジュール表を共有する人たちの間には信頼関係が存在しなくてはならないし、互いのプライバシーを尊重することの重要性和、デジタル・カレンダーのプライバシーに関する設定についても理解されていなくてはならない。また、職場でスケジュール表を共有する場合には、社内のIT部門の協力を得られることが望ましい。

「透明性」というのは、近年かなり安易にもてはやされている言葉だが、完全な透明性のある状況はあなたも望まないかもしれない。スケジュール表をほかの人たちと共有する前に、どの内容を誰に共有するのはよく考えたほうがいい。ほとんどのデジタル・カレンダーは、さまざまなレベルのプライバシー設定を用意している。まったく公開しない、一部の情報だけ公開する（たとえば、ある日時のスケジュールが先約で埋まっているかどうかだけを表示する）、すべての情報を公開する、といった具合に、公開のレベルを選ぶことができる。プライバシー設定のレベルを個人やチームごとを使い分けることも可能だ。しかし、職場で大きな権限をもっている人物（マネジャーやシステム管理者など）は、あなたが意図しているより多くの情報を

閲覧できる仕組みになっている可能性がある。その点は頭に入れておこう。不安要素を取り除くためには、誰がどのような情報を閲覧できるのかを同僚たちに直接尋ねればいい。信頼できる人に、あなたのデジタル・カレンダーにアクセスしたときにどのような情報が閲覧できたかを教えてもらおう。公開されている情報が自分の想定していた範囲内かどうかを確認することが目的だ。

デジタル・カレンダーのプライバシー設定とカレンダーの使い方の中で、適切なバランスを取る必要がある。カレンダーに細かい私的な情報やメモを記したいのであれば、プライバシー設定で公開範囲を狭く設定するべきかもしれない。逆に、あまり詳細なことを書き込まないつもりであれば、情報の公開範囲にそれほど神経質になる必要はない。あなたが厳しいプライバシー設定を必要と感じなければ、それに越したことはない。

人間関係が深まる

最も理想的なケースでは、スケジュール表を共有することにより、人間関係を構築・強化できる可能性もある。あらゆる人に、あるいはあらゆる局面で有効とは限らないが、ときお

り私的な情報や仕事関連の些細な情報（たとえば、読書、スイミング、子どもの送迎、アートのクラス、映画館といったこと）をタイムボックスの形で公開することによりあまり抵抗を感じない人は、くつろいだ雰囲気ですりげなく、同僚と親しくなれるかもしれない。初対面のときに緊張をほぐす材料や、次の会話のきっかけが得られるからだ。

私たちは概して、ソーシャルメディアで非常に多くの情報を公開している。たいてい、とくに疑問をいだくことなく、ときにはあまりに軽率に個人情報を投稿する。それならば、共有のデジタル・カレンダーを通じて、もっと小規模の、もっと信頼できる（と想定できる）グループに向けて、ちよつとした情報を公開してみてもどうだろう。

デジタル・カレンダーと、ほかの人たちへのいくらかの信頼があれば、タイムボックスによりコラボレーションを大幅に促進できる。ただし、デジタル・カレンダーを活用することはそれほど難しくないが、他人に信頼をいだくことはそれよりも難しい。それでも、ほとんどの人は、タイムボックスを機能させるのに十分な程度の信頼は周囲の人たちに対していただいている。

—おさらい—

- ☑ タイムボクシングは、個人単位の生産性を向上させるだけでなく、コラボレーションも促進できる。
- ☑ タイムボクシングの恩恵を最大限引き出すには、デジタル・カレンダーをほかの人たちと共有することが最善の方法である。
- ☑ タイムボクシングを実践すれば、課題の優先順位を戦略的に判断しやすくなり、同僚が課題を完了させるという安心感を互いに強くもてるようになる。
- ☑ デジタル・カレンダーを共有する場合は、自分にとって適切な形でプライバシーと利便性のバランスを取ることが重要だ。
- ☑ 同僚と共有しているデジタル・カレンダーに私生活の予定を書き込めば、同僚と親しくなり、人間関係が築かれるきっかけを得られるかもしれない。



内省のための問い

- 自分がいつ、なにをしているかをすべてガラス張りにしてもいいと思えるくらい信頼できる人物は、職場にどれくらいいるか。それはどのような顔ぶれか。
- あなたは、どのような人を信頼できないと思うのか。そう思う理由は？
- 職場以外で、あなたのスケジュールを知ることにより恩恵を受けられる人物は誰か。家族や親戚、友人、ボランティア団体のメンバー、近所の人などがそれに該当するかもしれない。
- 業務を依頼されたとき、「了解」とだけ回答している人は、せめてたまには「〇月〇日〇時〇時にタイムボックスを設定」と返事をしてみてはどうだろう。
- ものごとをおこなう時期に関しては、実にさまざまな曖昧な言葉が用いられる。すぐに、ほどなく、可及的速やかに、そのうちに、遠からず……。あなたは、どのような言葉を使っているだろう。もっと正確な表現のほうが好きしい場面はないだろうか。

第 07 章

生産性の向上

ひとくちに、仕事のできるエグゼクティブと言っても、
性格、長所と短所、価値観、信条はまちまちだ。
しかし、そのような人物が共通もっている要素がひとつある。
それは、やるべきことを実行していることである。

——ピーター・ドラッカー(オーストリア出身の経営学者)

キーワード

生産性、優先順位、「重要な少数のこと」、
80対20の法則、定量評価、マルチタスク、注意散漫、
中断、ソーシャルメディア

読了時間

9分

近年、生産性について語ることはあまりはやらない。生産性という言葉には、しばしばネガティブな連想がついて回る。マネジャーが事細かに部下を管理しすぎるマイクロマネジメント、ゴールのない課題を追求した挙げ句の挫折、ワーク・ライフ・バランスおよびメンタルヘルスの軽視といったことを思い浮かべる人が多いのだ。しかし、はっきり言わせてもらえば、より多くの成果を挙げたいという欲求は、今日も有意義で重要なものであり、尊いものでもある。それは職場と家庭の両方で言えることだ。その点、タイムボクシングは、私たちがより多くの成果を挙げる助けになる。

正しい課題に集中する

ピーター・ドラッカーが述べているように、より多くの成果を挙げるための最良の方法は、正しい課題に集中することだ。どの課題に取り組みかを選択するとき、頭脳の状態が良好であれば——疲れていたり、気が散っていたり、動揺していたりしなければ——正しい課題を選べる。その結果、自分が人生で取り組みたいこと、取り組む必要があることにもっと労力を割くことが可能になる。それに対し、行き当たりばったりで行動しているのは、本当に

重要なことをあまり実行できない。

ほとんどの課題に関して、タイムボクシングは課題達成の有効な手立てになる。この方法論を実践していれば、期限が迫っている喫緊の課題がある場合は優先的に扱われる。しかも、新しいことを学習するなど、緊急性が比較的小さい課題もしっかり実行される。封印されたままずっと先送りにされるのではなく、適切なタイミングで実行するように、具体的なタイムボックスが設定されるからだ。難しい課題は、意識的にせよ無意識的にせよ避けられることが多いが、タイムボクシングを実践している人は、その課題を実行できる可能性が高いタイミングでその課題に取り組める。

一方、簡単な課題は、ひとつひとつはあまりに些細な業務であり、わざわざ計画を立てる必要などないと思えるかもしれない。しかし、そのような課題をいくつもまとめて、ひとつのタイムボックスを設定することには意味がある。それをおこなわないと、重要性が乏しく非生産的な活動は、スケジュール表に記すほどの価値がないとみなされて、そのまま黙殺されることが多いのだ。

ある課題を達成することの価値を1〜10の10段階で評価するものとし、課題が発生するたびにその都度片づけければ、その価値は平均すると6だとしよう。それに対し、どの課題に取

り組むかを事前に決めておいて片づければ、その価値は8だとする。この場合、前もって予定を決めることにより、課題を達成することの価値が33%上昇することになる。知識労働に「80対20の法則」が当てはまるとすれば、恩恵はさらに大きいかもしれない。ごく少数の重要な課題が生産的な成果の過半数を占める可能性も十分にありうる。



パーキンソンの「法則」

ある古い格言を裏返して考えることにより、より多くの成果を挙げる道が開ける。パーキンソンの法則は、冗談半分に言われているものだが、広く知れ渡っている「法則」だ。その内容は、「仕事の量は、用意された時間を使い切るまで膨れ上がる」という格言の形で知られている。部屋の掃除に30分の時間を確保した場合、掃除を終えるまでにかかる時間は30分だが、60分の時間を確保した場合は、掃除を終えるまでに60分を要してしまう、というわけだ。このように時間の無駄が生じる現象は、先延ばし行動と関連していると考えられることが多い。

一方、タイムボクシングでは、この「法則」を裏返しにして考える。仕事は、完了させるために用意された時間に合わせて縮小する、と考えるのだ。もし、こちらの法則が正しいとすれば、ある課題のタイムボックスに割り振る時間を短くしても、その課題を処理できることになる。実においしい話だ。

この考え方を裏づける科学的研究もある。ある研究は、大学の学部学生たちに対して、4セットの写真に評価をくだすよう求めた。この実験が始まる直前に、ひとつのグループには、4セット目は取りやめになったと説明する。ところが、このグループの学生たちは3セットしか評価しなかったにもかかわらず、4セットの写真に評価をくだした学生たちと同じだけの時間を要した。3セットの写真に評価をくだす作業が膨張し、与えられた時間すべてを費やしてしまったのだ。「次におこなうはずだった課題がキャンセルされたり、もっとよくあるパターンでは、課題に費やせる時間が増えたりすると、働き手が時間を無駄にする結果、大きな非効率が生じ、莫大な経済損失を被る可能性がある」と、この研究は結論づけている。

同様の結果は、ほかのいくつかの研究でも確認されている。ある研究では、実験参加者たちに同一の課題を与えて、あるグループには5分で、別のグループには15分で完了させるよう指示した（実験参加者をどちらのグループに割り振るかは無作為に決定した）。すると、15分の時間を与えられたグループの人たちは、課題を完了させるために要した時間がもうひとつのグルー

プよりかなり多かった。また、別の研究で学生の期末試験の成績を調べたところ、成績のばらつきは3分の1以上は先延ばし行動が原因で生じているとわかった。

ただし、言うまでもなく、この「法則」にも限界はある。英文で1万ワードの提案書をゼロから執筆するという課題に、1時間の時間を用意したとする。当然、その時間内に課題を完了させることなどできない。タイムボクシングは「魔法の杖」ではないのだ。紹介した一連の研究ではおおむね、課題を完了させるために要する時間を4分の1〜2分の1程度減らせること述べているにすぎない。また、課題に割り振る時間を短くすると、課題は完了しても、仕事の質が低下する可能性が高いという研究結果もある。2014年の研究は、次のように結論づけている。「時間的なプレッシャーを感じながら勉強している学生は、そうでない学生に比べて、成績が平均して3ポイント低い」

ここまで述べてきたことは、すべて直感的に納得がいく。私たちは、締め切りまでの時間的な余裕が少ない場合に努力の強度を強める傾向があるが、それにもさすがに限度があるのだ。それでも、このような傾向があることを頭に入れて行動することで、手持ちの時間から引き出せる成果を1・3倍に増やせるのであれば、それを試みない手はないだろう。

すべてを時間内に完了させる

タイムボクシングでは、大きな課題を小分けにして、所要時間を予測できる程度のサイズにすることにより、課題に対処しやすくする。そのため、この方法論を実践すれば大きなプロジェクト（引越、新製品の市場投入、大規模な誕生日パーティーの企画など）を構成するすべての要素を把握して、プロジェクトを本当に時間内に完了できるかを判断できる（場合によっては、計画を改めるべきだという結論に達するかもしれない）。また、十分な時間を確保していれば、プロジェクトを構成する課題すべてを期限内に完了させることも可能になる。

マルチタスクを避ける

マルチタスクが感情に及ぼす負の影響のいくつかについては、第4章で触れた。しかし、悪影響はそれだけではない。生産性にも、数字にあらわれる負の影響が及ぶ。

今日の世界で生きる人のほとんどにとって、マルチタスクとは、デジタル機器のさまざま

な通知に対応しながら、ほかの課題をおこなうことを意味する。人とおしゃべりしながら報告書を執筆したり、プレゼンをしながら支出をチェックしたりしようと思う人はいない。しかし、現代社会では、さまざまなソフトウェア（マイクロソフト・チームズ）やスラックや電子メールなどとハードウェア（ノートパソコンやタブレット型端末やスマートフォンやスマートウォッチなど）が組み合わさる結果、私たちは日々、膨大な量の通知を受け取っている。そうした通知の類いは、ほかの課題や仕事の邪魔にならないタイミングで届くわけではない。そのため、なにかの通知が届くと、誰がどんなメッセージを送ってきたかをチェックしたいという、人間の本能に根差した衝動をつねに強く感じることになる。

人は一般的に、シングルタスクを実践し、一度にひとつの課題に専念したほうが多くのことを成し遂げられる。マルチタスクは、課題の切り替えが必要になるため、シングルタスクに比べて生産性が低い。2001年の論文によると、マルチタスクと課題の切り替えが企業にもたらしている時間的なコストは、生産的な時間の40%に達するという。

また、マルチタスクは、ある種の状況では危険を生む可能性もある。たとえば、スマートフォンでメールを打ちながら自動車を運転するようなケースだ。実際、アメリカでは毎年、注意散漫な運転が原因で3000人以上の死傷者が生じている。また、認知的な負荷が大きく（子どもに数学を教えたり、法律文書を作成したり）、中断したあと再開する際に再び作業が軌道に

乗るまでに多くの時間を要するような課題はとりわけ、マルチタスクと中断による弊害が大きい。

もちろん、ごく稀なケースでは、同時並行で遂行しやすい課題もあるにはある。しかし、大多数の活動では、タイムボクシングを徹底して一度にひとつのことに集中するアプローチがマルチタスクよりはるかに好ましい。

隙間時間を有効に活用する

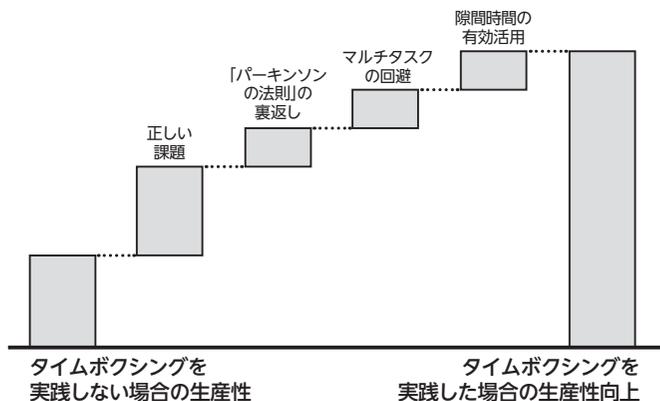
誰にも、毎日なんらかの隙間時間がある。バスを待っている時間や、電車に乗っている時間。カフェで友達を待つ時間。あるいは、ラッキーなことに、会議が予定より早く終わったリ、そもそも会議が中止になったりした時間。たいていの人は、そうした隙間時間にデジタル機器をいじって過ごす。現代社会に生きる私たちは、暇さえあればスマートフォンに手を伸ばすのが自然な行動になっている。私たちは、1日に2時間以上をソーシャルメディアの細切れのコンテンツに費やしているとされる。スマートフォンを使えば、実に手軽にそうしたことができってしまう。延々と画面をスクロールし続けるが、実はそれほど楽しいわけでは

ない。娯楽を提供されているというより、依存症的な状態に陥っているのだ。
 こうして私たちの細切れの時間は、巨大テクノロジー企業の利益のために食い尽くされてしまう。その時間は、私たち自身の利益のために費やされていない。浪費される時間は、1回単位では数分かもしれないが、積み重なれば何時間にもなる。その時間の一部だけでも、もつと有意義なことに費やせないだろうか。タイムボクシングを実践して、思いがけず生まれた隙間時間を自覚的に用いれば、生産的な活動に費やせる時間が毎日1時間は増えるだろう。

底なし沼

知識労働には終わりが無い。生産性向上の専門家のなかには、その現実を変えることはできず、目を背けるほかないと主張する人たちもいる。わかりやすい例としてよく挙げられるのが、電子メールだ。大量のメールが届き、それに返信すると、また大量のメールが送られてくる……こうして際限なくメールに対応する羽目になる、というわけだ。

しかし、そのような考え方は間違っている。確かに、どんなにメールを片づけても、けっ



して最後のメールにたどり着くことはないだろう。それでも、メールでやり取りされる情報には大きな価値がある場合が多い。メールを送信して返信のメールが戻ってくれば、それに対応しなくてはならないが、大量のメールが行き交う結果、プロジェクトが完了に近づいたり、取引がまとまったり、チームのメンバーがより受け入れられていると感じられるようになったりする可能性がある。もちろん、受信するメールをしっかりコントロールして、メールが原因で感情が押しつぶされたり、ほかの活動が不当に妨げられたりすることを防ぐ必要がある。
 適切な課題に集中すること、ひとつひとつのタイムボックスで最大の成果を挙げることに、マルチタスクをやめて一度にひとつの課題に専念すること、一見すると終わりが無いように感じられる作

業から価値を引き出すこと——タイムボクシングはこうしたすべてのことを通じて、生産性を大幅に向上させる（興味深い偶然と言うべきか、研究によると、減量を目指す人がカロリー摂取量を計測してモニタリングした場合、それをおこなわない人に比べて、体重の減少量が2倍に上るという）。このアプローチの効果を数値で表現できると考えるのは単純すぎるかもしれないが、適切な方法でタイムボクシングを実践すれば、私の2018年の記事で述べたように、生産性が少なくとも2倍に高まる可能性は十分にある。

本章の内容と、前章までの3つの章で述べた恩恵——気分がよくなること、賢明な思考ができること、より調和の取れたコラボレーションができること——を合わせて考えると、タイムボクシングがいかに強力なツールであるかが理解できるだろう。

しかし、タイムボクシングの恩恵はそれだけにとどまらない。次章でさらなる恩恵を紹介しよう。

「おさらば」

- ☑ 手持ちの時間でより多くのことを成し遂げることには、大きな価値がある。
- ☑ タイムボクシングは、主として適切な活動への集中を促すことにより生産性を向上させる。
- ☑ 「パーキンソンの法則」には科学的な裏づけがある。この法則をうまく逆手に取って行動すれば、生産性を1・3倍に高められる。
- ☑ マルチタスクは、生産性を最大40%低下させる。
- ☑ 1日の間の隙間時間をうまく活用し、アプリのアルゴリズムに振り回されずに、自分の意図に基づいて行動すれば、毎日の持ち時間が1時間増えても不思議でない。
- ☑ すべての効果を合わせて考えると、タイムボクシングを実践することにより、生産性が2倍に高まる可能性は十分にある。

第 08 章

意図をもった
人生のために

電話を切ったとき、ふと頭に浮かんだんだ。

息子は私と似たような人間に育ったんだな、と。

息子の振る舞いは私にそっくりだった。

—「ゆりかごの猫」(ハリー・チャイピンとサンドラ・ガストン・チャイピンの曲)

キーワード

人生、目的、生き甲斐、計画、
選んだ人生、後悔、意図、痛切、大切

読了時間

8分



内省のための問い

- あなたは、自分が適切な課題に集中しているという自信をどの程度もっているか。
- あなたは、マルチタスクをおこなっているか。その点に関して、自分の行動を修正する必要を感じるか。
- あなたにとって最大の時間泥棒はなにか。それはソーシャルメディアだろうか。動画配信サービスだろうか。ほかの人たちとの議論だろうか。それとも、なんらかの依存症的な行動だろうか。あるいは心配事だろうか。先延ばし癖だろうか。

上手に時間を使えば、よい人生を送れる。

タイムボクシングは、15分、1時間、1日といった時間の使い方を改善できる。たいてい、タイムボクシングの対象として連想されるのは、このような比較的短い時間だ。しかし、細切れの時間も積み重なれば、数週間、数カ月、数年になる。その意味で、タイムボクシングは、あなたがどのような人生を生きるかを選び、人生を変える助けになる。この宇宙と過去・現在・未来のすべての時間のなかで、あなたが影響を及ぼし、あなたのもののできる時間には、限りがある。『限りある時間の使い方』の著者オリバー・バークマンは人生の重要な要素のひとつとして有限性を挙げていますが、そうした有限性ゆえに、自分がなにをするかを選び取り、自分だけの人生を生きるという素晴らしい機会が生まれる。

ここまで論じてきた利点をすべて合わせて考えると、タイムボクシングの全体像が見えてくる。このアプローチを実践すれば、心理状態が良好になり、より賢い思考が可能になり、ほかの人たちと調和をもつてコラボレーションをおこなえるようになり、より多くの成果を挙げることができる。

しかも、これらの要素が相互に作用し合い、恩恵がさらに積み重なっていく。この方法論を活用することで、私たちはみずからの活動すべての軌跡を残せる。第3章で述べたように、検索可能な記録が残るのだ。人生を重ねるにつれて、その軌跡は長くなる。そうした軌

跡をより充実したものにし、自分の意向に沿ったものにするためには、短期と長期の未来を主体的に選ばなくてはならない。タイムボクシングは、その手立てにもなる。

短期の未来を選び取る

以下では、短期の未来とは向こう12カ月間のことと考えて話を進める。

私たちはつねに、さまざまな領域の活動を同時におこなうことを求められる。タイムボクシングは、私たちがそれらの活動の間の緊張関係について検討し、明確な意図に基づく願望に沿って緊張関係を解消することを促して、その願望を実現させる手助けをする。それは、ときとしてきわめて視覚的な形を取る場合もある。

たとえば、創造的な活動にもっと時間を使いたいと考えるのであれば、いくつかの創造的な活動を選び、スケジュール表にタイムボックスを設定して、決まった色（たとえばブルーなど）でラベルづけするといった具合だ。そうすれば、自分が目標をどの程度達成できているかがたちまち視覚化され、スケジュール表のブルーの枠が少なければ、現状を改めようと考ええるきっかけになる。すべての時間の25%を創造的な活動に割くなどと具体的な基準を設

け、それを徹底してもいいだろう。あなたがどのように時間を使ったかはすべてスケジュール表に記録されているので、あとで検討して時間の使い方を修正できる（グーグルの「タイム・インサイト」やマイクロソフト・アウトルックの「ビバ・インサイト」などの機能を利用すれば、こうしたことをある程度自動化できる）。

自分の人生にとって重要なのがどの領域なのかを考えよう。過去のスケジュール表を見直すことも、検討のきっかけになりうる。以下に、人生でとくに頻繁に生じる緊張関係をいくつか挙げる。これを参考にして、自分にとって切実な緊張関係がなにかを明らかにしよう。

■ 仕事と余暇——最も頻繁に持ち上がる緊張関係だ。目新しい話ではまったくないが、重要であることに変わりはない。あなたにとって、仕事に割くことが健全と言える時間数は、1日平均で何時間くらいか。それだけの量の仕事時間をスケジュールに設定し、その時間数だけ働いて、そのあとはデジタル機器の電源を落とし、それ以上は仕事をしないようにすればいい。仕事之余暇時間を侵食することを防ぐためには、デジタル機器やソフトウェアを使って対策を講じる必要があるかもしれない。

■ セルフケアと他者への責任——あなたは、ほかの人への責任を果たすことに忙殺されるあまり、自分自身をケアするために十分な時間を割いていないのではないか。瞑想やエクササイズ、ダイエット、日記、セラピー、振り返りなどを実践しているか。

■ 学びと仕事——あなたは、仕事の時間のうち、どれくらいを学習に割いているか。あなたの職場は、働き手が学習に時間を費やすことを許しているか。もし、あなたの会社がそれを許していないとすれば、本当は許すべきなのかもしれない。最近、週1時間は学習に時間を割くことを認める会社も増えている。

■ 仕事関連のさまざまな要素——オフィス勤務か、在宅勤務か。夜勤か、日勤か。手ごわく挑み甲斐のある仕事か、単調な繰り返しの仕事か。あなた自身にとって、あなたの家族と仕事にとって好ましいのは、どのような働き方か。あなたは、この点をじっくり考えたことがあるだろうか。もし考えたことがあるとすれば、望ましい変化を起こすために最善を尽くしたか。

■ 社交と家族の時間と一人の時間——あなたは、親しい友人と一緒に過ごす時間を、自分で望むくらい、あるいは本来望ましいくらい確保できているだろうか。そもそも、自分

にとつて本当に大切な友人が誰か理解できているか。あなたは、家族と充実した時間を過ごせているか。家族と一緒に食事をしているか。ほかのことに意識が向いていて、家族との食卓で上の空ということはないか。

■生産的な活動と余暇——仕事以外でも、私たちは生産的な活動に携わることがある。エクササイズをしたり、スポーツをしたり、楽器の練習をしたり、読書をしたり、日々の雑用をこなしたり、新しい外国語を勉強したり……こうしたことはすべて、生産的な活動だ。しかし、そのような活動に時間を費やしすぎてはいないか。もしかすると、もっと単純になにかを楽しんだり、くだらないことをしたりして過ごす時間も必要なのではないか。もしそうであれば、どれくらいそのような時間を確保すればいいのか。いつ、そのような活動をするべきなのか。そうした予定のタイムボックスも設定しよう。

■短期（1年未満）の目標と長期（1年以上）の目標——あなたは、短期の目標と長期の目標のバランスを適切に取れているだろうか。あなたにとつて、この2種類の目標に関わる活動の適切な比率は、どのようなものか。

■パートナーと子ども——パートナーと子どもの両方がいる人は、この両方と質の高い時間を十分に過ごせているか。家族の誰かが多少ないがしろにされてはいないか。この点を検討し、それに基づいて時間の使い方を見直そう。

長期の未来

歴史上、それほど遠くない過去には、長期間の大きな人生目標を考えることはあまり理にかなっていなかった。いまよりも人生が短く、選択肢も少なかったからだ。しかし、人生は長くなった。いまイギリスで生まれる赤ちゃんの3人に1人は、100歳まで生きる可能性があるという。そして、私たちの選択肢も大きく増えた。ある時点で私たちができること、選択肢も、どのような人生の道を歩むか（どこに住むか、誰と暮らすか、どのようなキャリアを追求するか、どのようなスキルをばぐむか）という選択肢も広がっている。

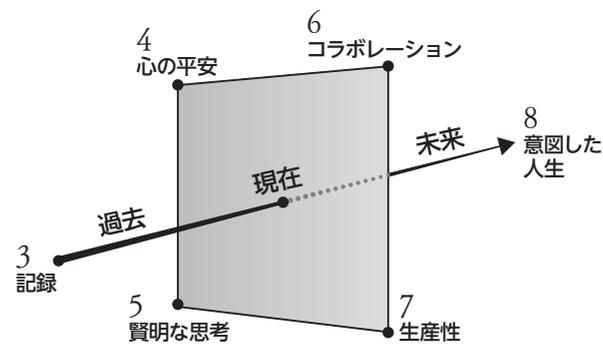
人々が人生の目標を達成するのを支援するライフコーチたちは、顧客の相談に乗り始めて比較的早い段階で、人生の目標を考えて書き出すよう求めることが多い。そしてそれに基づいて、現在の状態から未来の理想の状態へ移行するためのステップを示す。タイムボックス

グは、そのようなステップをつくり出し、私たちが前に進むのを助けることができる。ほとんどの人は、人生の終盤近くに生涯を振り返ったときに、充実した人生だったと思いたい、大きな後悔を感じたくないと思う。そこで、高齢の人たちが死の直前にどのような後悔を述べているかを検討することは、胸が痛むけれど、私たちが後悔のない人生を生きるうえで非常に参考になる。高齢者がいづくか主な後悔のいくつかを見てみよう。

- ものごとを心配することに時間を費やしすぎた。
- 引退後に備えて十分なお金を蓄えていなかった。
- 自分に正直に生きなかった。
- もっと旅をすればよかった。
- 家族や友人と一緒に時間を過ごすことができなかった。
- 情熱を追求しなかった(若い頃、情熱や夢を追いかけなかったことを後悔する高齢者は多い)。
- もっと健康を大切にすべきだった。
- 自分の権利をもっと主張すればよかった。
- もっと教育や学習の機会を追求すればよかった。
- 愛情や賞賛の気持ちをあまり言葉にしなかった。

このような後悔(やそのほかの後悔)をしないための予防策を講じるうえでも、やはりタイムボクシングが役に立つ。あなたがもっと世界を見たいと思っているとしよう。そうであれば、いつ、どこを訪れたいのか、そのために費用はどれくらいかかるのかを考えよう。そのうえで計画を立てる。毎月、旅行の計画を立てるという予定をタイムボックスに設定することは、理にかなった出発点と言えるだろう。それに加えて、計画を実現するためのお金の面での目標を立ててもいい。そして、今年中に一度か二度旅行に出かけて、来年も同じように(ただしもっと質の高い)計画を実現できるという自信をはぐくもう。こうしたことを毎年繰り返す。すると10年後には、望みどおり熟練の旅人になっているだろう。

満足できる人生を意識的に生きるとは、かならずしも派手な生活することを意味しない。私たちがすることの大半は、ありきたりで似たようなことの繰り返しだ。毎日、食べ、飲み、眠り、ものを考え、身近な人たちと言葉を交わす。ほとんどの人は、そのような日々を生きるなかで、注意喚起のための方策をうまく活用すれば、バランスの取れた食生活を実践し、アルコールの摂取量を抑え、たっぷり睡眠を取り、ポジティブにものを考え、ほかの人たちに対して親切に振舞うことができる。タイムボクシングは、こうした活動を、より健康的に、より意識的に、そしてより幸せにおこなうことを助けられる。



長期の未来には、自分の人生が終わったあとの日々を含めて考えることもできる。私たちの行動の影響は、みずからの死後も残るからだ。ある種のポジティブな行動やネガティブな行動、とりわけ自分の子どもなど、未来の世代に影響が及ぶ行動は、なんらかの形でずっと影響が残り続ける可能性が高い。しかし、私たちがその気になれば、悪いサイクルを断ち切り、好ましいサイクルを生み出すことができる。本章の冒頭で紹介した歌詞には、そうした危険とチャンスの両方があることが表現されている。

日々を意識的に生きるようにすれば、最終的には、ほとんどすべての人が最も望んでいること、すなわち、みずから選び取った、いとおいしいと思える日々を生きることが可能になる。

ここまでの数章では、タイムボクシングの主な利点を見てきた。この方法論は、過去に関する恩恵（信頼性の高い記録）と、現在に関する恩恵（心の平穩、賢明な思考、コラボレーションと生産性）、そして未来に関する恩恵（意図をもって生きる人生）をもたらす。読者がやる気を高める役に立つことを期待して、これらの利点を一覧できる図を右に示した。

この宇宙のなかで私たちが唯一確証をもてるのは、私たちが数十年くらい生き、その間にいくつもの意思決定をおこなうということだ。それらの意思決定を通じて、自分が本当に望む生き方を選び取る。

—おまわり—

- ☑ 日々をどのように過ごすかは、積み積みもってあなたの人生を変える。
- ☑ いま自分がさまざまな活動の間でどのような緊張関係に直面しているか、そして、それらの活動の間での時間と労力の割り振りは適切と言えるか——この点を検討することは有益だ。
- ☑ 長い目で見た場合に自分がどのような人生の目標をもっていて、どのような中途目

標を経てそこにたどり着けるのかを考えることが重要だ。そして、目標への道を歩むうえで、短期的にはどのようなタイムボックスを設定することが有効かを検討するといふ。

①
内省のための問い

- 本章で紹介した短期の緊張関係の典型例のなかで、あなたが最も現実味を感じたものはどれか。
- 人生における短期の緊張関係のいずれかを緩和するために、あなたが起こすことのできる小さな変化はどのようなものか。
- 本章で紹介した高齢者の後悔のなかで、このままだと自分も将来いきそうなものはないか。その後悔を避けるために、どのような計画を立てればいだろうか。

世界のタイムボクシング・ストーリー

タイムボクシングの要諦は実行にあります。それぞれのタイムボックスにどれくらい時間を確保すべきかわからないという理由で、二の足を踏んでいる人たちには、まずはやってみよう、とアドバイスしたいと思います。試験的にやってみて、自分にとって効果があるかどうかを見ればいいのです。最初は、あまりリスクがないと思える課題から始めるといいでしょう。実際にやってみたと、少し時間を取って振り返り、その経験から学ぶことを誓い、学んだことを次のタイムボクシングの機会に生かすのです。

タイムボクシングは、ものごとの適度なバランスを見いだし、自己改善への努力に乗り出すことを目指す方法論です。完璧でない状態を恐れるあまり、自己改善を目指さない、ということは避けましょう。

— ジェナ・ドレイプキン、ディグリード社のグローバル・クライアントサクセス担当
バイスプレジデント（ニューヨーク市（アメリカ））

私にとってタイムボクシングをおこなう最大の利点は、優先すべき課題を現実的に判断し、その判断を貫いて行動する助けになることです。シンプルな「やるべきことリスト」には、それぞれの課題にどれだけの時間を割り振るかが示されないもので、どうしてもだらだらと時間をかけてしまいがちで、あとで罪悪感をいだく羽目になりがちです。

タイムボクシングを実践すれば、1日にどれだけの時間があるかが正確にわかり、それをひとつひとつの課題に割り振ることができます。1日で処理するには課題の量が多すぎる場合は、ものごとの優先順位を見直すべきだと判断します。

——ファテメ・ファクライ、ノースウエスト・コミュニティ信用組合のマーケティング・マネジャー
(オレゴン州ユージーン [アメリカ])

私は以前、大手ソフトウェア企業でいくつかの部署を束ねる役職に就いていました。なにか問題が発生したときの記録を残しておくことには、大きな利点がありました。あとで誰かの問いに答えたり、自分が取った行動の正当性を主張したりする必要がある場合に役立つのです。また、同時に対処しなくてはならない課題はあまりに多く、すべてを覚えておくことはとうてい不可能

です。そこで、タイムボクシングの手法を活用していました。

——ナディア・ジッコールライアン、ビジネス変革のエキスパート(パリ [フランス])

タイムボクシングは、それぞれの時点の「心の状態」に適した活動をおこなうことにより、認知的なパフォーマンスを高めることを目指す、シンプルで有効な方法論です。具体的には、ある時間の枠(ボックス)を特定の活動に割り振ることで、課題と「心の状態」のかみ合わせを意識的に高めるのです。その結果として、円滑に課題に取り組めるようになり、成果の質が向上して生産性も改善されます。

たとえば、セールスのプレゼンをおこなうためにアイデアのブレインストーミングをおこなうとしましょう。この活動に、創造性と深い思考、固定観念に縛られないオープンな発想、コラボレーション志向の精神が必要だと思うのであれば、意識的にそれを前提にした準備をすべきです。つまり、関連する情報を照らし合わせ、集中力を奪う要素を取り除き、オープンな発想の下でほかのメンバーの意見に積極的に耳を傾ける必要性を認識し、批判的思考を排除し、出席者が前向きな気分で臨めるようにするのです(気分と創造性の間に関連があるという考え方は大胆な主張に聞こえるかもしれませんが、研究の積み重ねにより、かなりの裏づけが得られています)。

さまざまな活動をそれに適した「心の状態」のときにおこなうようにすれば、私たちは自分の潜在能力を最大限発揮し、より緻密に、より高いレベルで課題を完了させ、より大きな充実感を味わうことができるでしょう。

—— モシエ・バー、国際的に著名な認知神経科学者で、『マインドワンダリング』
(邦訳・勁草書房)の著者(テルアビブ(イスラエル))

私はある大都市で、成長中のヨガ・フィットネス関連企業を経営しています。いくつもの教室でのレッスンをマネジメントするうえで、タイムボクシングは欠かせないツールになっています。この方法論は、いくつものクラスの間の調整をおこない、講師が一貫性のある指導をおこなうためにも役に立っています。

また、ヨガのクラスに通う顧客の多くは、タイムボクシングを取り入れることにより——とりわけ朝早い時間にヨガの予定を入れることにより——1日を通じてエネルギーと集中力が高まっていると語っています。それは家庭生活と仕事の両方で見られる現象です。私が職業生活と私生活の調和の取れた人生を送り、成功を収められていることは、タイムボクシングの恩恵と密接に関係しています。

—— 丁蔚雯、ソフトヨガ・スタジオ「ジンジャン(晋江)」のオーナー
(四川省成都(中国))

重要な課題には、締め切りを決めましょう。事業開発関連のプロジェクトのなかに、重要ではあるけれど、緊急ではないものがあります。その種の課題は、何週間、ことによると何カ月も後回しにされかねません。そうした課題になんらかの締め切りを設ければ、課題が永遠に後回しにされ続けることを防ぎ、強制的に優先課題として向き合う状況をつくり出せます。

また、プロジェクトを細分化することも重要です。時間をかけて複数のステップを踏む必要がある大規模なプロジェクトの場合は、最終的な締め切りをひとつ設けるだけでなく、中間の締め切りもいくつか設けましょう。そうすることにより、先延ばしを防ぎやすくなることに加えて、想定以上に時間を要する要素があった場合に修正が可能になります。

—— エリザベス・グレース・ソーンダース、タイムマネジメント・コーチ、著述家
(ミシガン州アナーバー(アメリカ))



デザイナーは、けっして手が届くことのない完璧な状態を追求して、再現なく手直しを繰り返すという落とし穴にはまりやすい職種です。しかし、10年近く、高級ファッションの世界に向けて高級テクノロジー製品をつくる仕事を続けてきた経験を通じて学んだことがあります。迅速に効率よく仕事をするためにカギを握るのは、柔軟な姿勢でタイムボクシングを実践することだと気づいたのです。変化の激しい業界では、新商品の開発に長い時間をかけるやり方は通用しません。トレンドに先回りすることと同じくらい、トレンドに素早く反応することも重要なのです。

そこで私は、固定的な時間制限を設けるのではなく、個々のプロジェクトごとの制約と、変わり続けるニーズに応じて、柔軟なタイムボックスを用いています。それにより、しかるべきタイミングでしかるべき課題に優先的に取り組むことが可能になるのです。仕事においては、スピードと新規性も重んじられます。柔軟性のあるタイムボックスを設定すれば、この両方を達成できます。移ろいやすいトレンドをつかむ一方で、品質にも妥協しない姿勢を貫けるのです。蝶のように舞い、蜂のように新商品を送り出す、という精神です！

—— ダニエル・ラッザリ、ブレッサン・デザイン・スタジオのエグゼクティブ・アートディレクター

(ミラノ「イタリア」)