

タイムマネジメントの理論と実践

— そしてライフマネジメントへ

法政大学文学部心理学科 教授

島宗 理 (しまむね さとる)

Profile — 島宗 理

千葉大学文学部行動科学科卒業後、(株)サンシステムでソフトウェア開発に従事しながら、慶應義塾大学社会学研究科に入学して応用行動分析学を学ぶ。1989年より Western Michigan University へ留学して組織行動マネジメントを学び、Ph.D.取得。帰国後、鳴門教育大学学校教育研究センター助教授を経て、2006年より現職。主な著書は『人は、なぜ約束の時間に遅れるのか』(単著、光文社新書)、『行動分析学入門』(共著、産業図書)など。



「タイムマネジメント」というお題を頂戴したものの、よくよく考えてみたら、時間が管理できたらノーベル賞もの、それどころか世界が変わってしまうだろうから、これは今のところ夢の話である。せめて自分にできることは、万人に同じく与えられた時間をどうすごすか、つまり行動のマネジメントの話になる。

六千字の原稿を3時間で書いてしまう人なら、週末にその仕事をして土曜の午後と日曜は他のことに使える。20時間以上かける人なら、週末を丸々机に座って過ごすことになる。本稿で展開したいのは、どちらが良いとか悪いとか、優れているとか劣っているとか、そういう話ではない。どういう性格の人は早く仕事に取りかかるとか、先延ばしにしがちな人は他にどんな特性があるとか、そういう話でもない。普段なら20時間かかる仕事を3時間で終えるための方法論でもない。

行動マネジメントの専門家にとって方法論の話は本来なら得意技である。大きな課題をブレークダウンして一つずつ進めるとか、to-do リストを作って一つの作業が終わるたびにチェックするとか、達成度をグラフで視覚的に表示するとか、進まない仕事を一つこなししてから進みがちな仕事をするとか、場合によっては複数の仕事を並列に進めるとか、いつまでに終わるかを上司や同僚、友人や指導教員に宣言してソーシャルサポートを利用するとか。こういう手法は各々とても有効だし、私も日頃から“実践”

している。けれども、すでに多くの読者にとっては周知の事実だろう。手法の一つひとつは、何かしらの行動が適切な条件で自発され、強化されるようにする環境設定であり、その有効性は行動分析学の“理論”で説明できることも、今ではよく知られていることだろう。初耳だという方は杉山ら(1998)などをお読みいただきたい。

そこで本稿では少し視点を変え、私たちがタイムマネジメントに関心を持つ理由から後戻りして、行動マネジメント手法の寄せ集めだけでは不足するプラスαについて考えてみたい。

三宮先生による本特集の導入文にあるように、人は“成功”や“夢”や“幸せ”のためにタイムマネジメントに興味を持つ。こうした目的が本人にとっても実は曖昧模糊として捉えようがないとしてもである。それならば、まずはこの“成功”や“夢”や“幸せ”の正体を明らかにしなければならない。そうしないと行動マネジメントの手法をいくら活用しても、そこに到達できるかどうかわからなくなる。六千字の原稿を3時間で書いてしまう人のほうが20時間以上かける人よりも“成功”しているかどうか、あるいは“幸せ”かどうかは、一概には言えないからである。

行動マネジメントの手法(ハウツー)は、他の手法と同様、万能ではない。研究成果というエビデンスがあるからといって、同じ手法を誰のどのような課題に適用しても必ずうまくいく

というわけではない。ハウツーとは所詮そのようなものである。大切なのは、うまくいかないときにその理由がわかり、改善策を組み立てられること。そのためには背景にある原理（ホワイ）がわかることが必要になる。しかしながら、ハウツーはともかく、ホワイまで普及させることはなかなか難しい（島宗, 2007）。そして、その結果、エビデンスがあるはずの手法がうまくいかないのは私のせいだと自分を責める“個人攻撃の罠”に陥る人もでてくる。“成功”や“夢”や“幸せ”のために頑張っているのに、自分の性格や能力を責めることになってしまったら本末転倒だ。

“成功”や“夢”や“幸せ”のためのタイムマネジメントであるなら、それがうまくいっているかどうかは、to-do 項目がどのくらいこなせたかだけでは測れない。日々の行動マネジメントが将来の“成功”や“夢”や“幸せ”につながっていることを確認する仕組みが必要になろう。これをここでは「ライフマネジメント」と呼ぶことにし、単なる行動マネジメントと区別したい。

ライフマネジメントの一つの例は、かなり遠い将来に達成したいことと現在の行動とを結びつける作業である。

私は、バイブルサイズの手帳に仕事と遊びの二つの領域について、中長期的な目標や指針を書いておき、1年ごとに見直している。仕事であれば、研究プロジェクトに関すること、本や論文の執筆に関すること、ゼミや授業の運営に関することなど。記述のレベルは具体的であったり（例：〇〇の研究を□□に投稿する）、抽象的であったりする（例：ゼミ生が社会で役立つ心理学の技術を楽しみながら身につける）。

毎月、月初めには、中長期的な目標を見返しながら、その月の目標を書き、前月の目標達成を確認している。月間目標は達成したかどうか判断できるように具体的に書いていて、かつ、中長期的な目標や指針と一致するように設定している。月間目標には「保留」の頁があり、いつかはやるがその月にはやらないと決めた項目はこちらに転記している。

最後に、毎日の予定のページには、ルーチン化した仕事（授業や会議など）の他に、月間目標を確認しながら、そのうちのいくつかの達成に必要な to-do 項目を書き、達成したものはチェックマークを記入し、達成しなかったものは延期するか、中止している。延期する場合は、必ず次にいつするのかを決め、その日の予定に書き込む。だから、毎日の予定のページはいつもだいたい1~2週間先まで何かしらの to-do 項目が書き込まれている。それだけ延期する項目が多いということになる。

図1には遊びの領域の目標の一つ（「退職するまでに楽器が弾けるようになる」）について、中長期目標と月間目標、毎日の to-do 項目を示した。こうやってあらためて図示化すると、まるで悪名高き「自己点検/自己評価」のようではげんわりしてしまう人もいのではないかと少し心配にもなるが、現在の忙しい毎日で、どのように自分の行動をマネジメントすれば十数年先の余生を楽しく過ごせるかという話でもあるので、忍耐をもって読み進めていただければ幸いです。

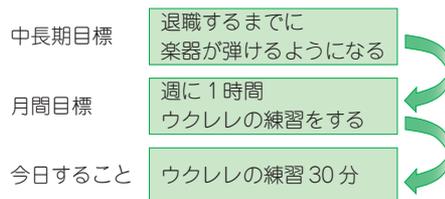


図1 余生を楽しく過ごすためのライフマネジメントの一例

図2にはウクレレの練習を促進するためのセルフマネジメントのデータを示した。毎日、to-do 項目として書き込むだけでは練習は自発されず、累積練習時間はゼロ行進だった（「ベースライン」）。そこでYAMAHA オンラインスクールに入会し、インターネットでウクレレのレッスンを受講できるように契約した。練習しないと会費が無駄になるという随伴性にかけてみたわけだが、それでも to-do 項目にチェックが入らなかった（「オンラインレッスン契約」）。もう一度ウクレレの練習行動に関わる随伴性を徹底的に分析し、練習することによって仕事の

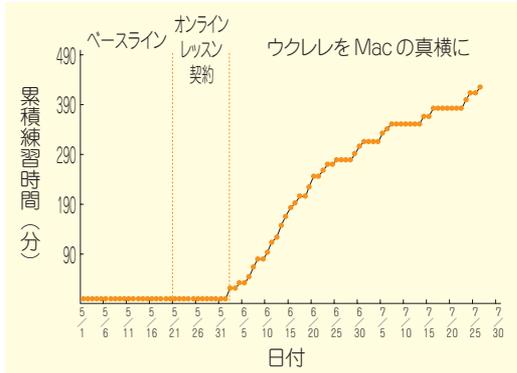


図2 ウクレレの練習を促進する行動マネジメントの一例

時間が奪われることがいちばんの阻害要因になっていそうだと推測した。そこでウクレレを置く位置を居間から仕事机のパソコンの真横に移動し、仕事の合間に2～3分でもいいので練習するようにした。この微細な環境変化によって、練習の頻度は増加し、下手ながらも「涙そうそう」を弾けるようになった。

こうした行動マネジメントの方法はかれこれ20年近く続けているが、ここ数年は“幸福度”の記録を試している。幸福度はその日どのくらい幸せに感じたかを10段階評定して記録する。折れ線グラフを描いてみたりもする。記録をつけていくと、毎日の出来事の中で、何が幸福度を高めるのか（あるいは下げるのか）が見えてくる。昔は、日々完了したto-do項目の割合を達成度として算出し、グラフにしていたこともあったが、最近はやっていない。その代わりにの幸福度である。幸福について考えるようになったなんて、加齢の影響かと思われるかもしれないが、これには理由がある。そしてそれは三宮先生からのもう一つのリクエスト——「心理学を知っていることが役立つ部分はあるのでしょうか」への私の回答となる。

私の専門は行動分析学である。行動マネジメントについて行動分析学を知っていると役に立つこと——それは、気持ちや考えも含め、自分の行動は実は自分の思い通りにはならないということを知っていることではないだろうか。行動の頻度や速度や強度は、オペラントであれ、レスポナントであれ、随伴性に依存する。私

次第ではない。ただ仕事をしているときに“心を入れ替え”てもどうにかなるわけではない（そもそもどうすれば“心を入れ替え”られるのかも私にはわからないが）。上述した行動マネジメントの様々な手法は、それを導入することで随伴性が変わり、すべきことをすること（例：原稿を書くこと）や、そのための手続きを実行すること（例：その日の予定に書き込み、終わったらチェックすること）が、行動内在的随伴性によって強化されるようになって（例：to-do リストにチェックがついていないことが習得性の確立操作として作用し、すべきことをする行動を引き起こし、チェックマークがつくことで強化される）、初めて有効になる。“意志”の力とは無関係である。ウクレレの例でもわかるように、“やる気”で行動は変わらない。逆に、ほんの小さな環境変化でも随伴性は行動を変えるのである。

さらに、行動内在的随伴性が整備できても行動の自発が保証されるわけではない。日常生活の行動は常に多重制御されている。両立しない行動の強化随伴性も刻々と変化する。ずっと雨だったのに週末に晴れ、友達からテニスをしようという誘いがあれば、机に向かって原稿を書く行動はテニスができないことで弱体化される。つまり“頑張って”原稿を書き、to-do項目にチェックをつけられたとしても、そのことで将来の自発頻度は低下してしまう可能性がある。遊びの誘惑に負けるのか!!と思われる人なら、お子さんが急に発熱して嘔吐・下痢を繰り返している状況を思い浮かべてもらえればいい。行動が自分の思い通りにはならないように、人生も自分の思い通りにはならないものなのだ。

“成功”や“夢”や“幸せ”のためにタイムマネジメントのハウツー本を読みあさり、あるいは心理学の研究までレビューして、様々な行動マネジメントの手法を試しながらも、なかなかうまくいかずに諦めてしまう人はきっとたくさんいるに違いない。うまくいかないのには何らかの理由がある。そのうちのいくつかは本人にはどうしようもない制御不能な理由である。そして、完全にうまくいかないことはわかって

いながらも、“成功”や“夢”や“幸せ”のために行動マネジメントの手法を継続して使うことはそれでもなお有効であるということがミソなのだ。つまり、ライフマネジメントの鍵となるのは、うまくいかなくても続けるための方略なのである。

最近、うつや不安症などの治療として、行動分析学の考え方を活用したACT（アクセプタンス&コミットメント・セラピー）が注目されている。新世代の認知行動療法ともいわれるACTでは、できないことは“できないまま”にしておくという練習を積む。それにより、うまくいかないことを否定的に言語化し、体験を回避しようとする悪循環の傾向を弱める。このアイデアがライフマネジメントにも有効ではないかと私は考えている。

日々の達成率ではなく幸福度を記録しているのは、そのことによってどんな出来事が自分の幸福度を制御しているかを調べるだけではなく、達成率が低くても、行動マネジメントを続けるための工夫の一つになっている。to-doリストにチェックをつけるときの選択肢として「完了」と「未完了」の二択ではなく、「中止」や「延期」を設けているのも工夫の一つである。理由があってできないことは「できない」ではなく「やらない」と決める選択肢や、今はできないが来週ならできると決める選択肢があれば、すべきことができていなくてもチェックマークを記入できる。それでいて、すべてができなくなるわけでもなく、いつかはできる確率が高まる。単なる先延ばしと違って期限が設定され、手帳に弁別刺激や確立操作が設定されるからである。

ACTでは他の動物にはない言語行動のレパトリーが時としてわれわれを苦しめると考えるが、一方で、言語行動レパトリーがあってこそ、行動する機会を将来に設定するような随伴性もつくりことができる。うまくいかないときに、その原因（ホワイ）を随伴性から推察し、その仮説に基づいて環境を変え、それで行動が変わるかどうかを確かめるという手続きは言語行動レパトリーあってこそその賜物である。ま

た、健康で肯定的な言語行動が強化されるように随伴性を配置できれば、ライフマネジメントにも有利になるはずである。たとえば、私が試しているのは、失敗しそうでなかなか取りかかれない仕事（例：負担になる仕事を誰かに頼むとき）の直前には大きな荷物を持ち上げるときと同じように「よいしょっと」と言ってから電話することだったり、批判されたことが気になるときには（例：twitterでのつぶやきに心ないコメントを書かれたとき）、ゴミをゴミ箱に捨てるときと同じように「捨ててしまおう」と言ってみたりすることである。

まとめると、①タイムマネジメントを訴求する人にはライフマネジメントをお勧めしたい、②その方法論は行動マネジメントの様々な手法を用いればよいが、③重要なのは継続することであり、④継続するために肝心なのは、自分の行動は気持ちも考えも含めて自分次第ではないことを知り、⑤そうしながらも“成功”や“夢”や“幸せ”に向かっていく行動や気持ちや考えが強化される随伴性を探っていく、ということになるだろう。

一昨年、不慮の事故で亡くなった師匠の佐藤方哉先生はよく、“随伴性のまにまに”という表現が使われていた。舟は川の流れには逆らえないが、それでも人は舵をとろうとする。ライフマネジメントとはおそらくそういうものであろう。

文 献

- Hayes, S. C. & Smith, S. X. (2005) *Get out of your mind & into your life*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.[ヘイズ, S. C. & スミス, S. X. / 武藤崇・原井宏明・吉岡昌子・岡嶋美代(訳) (2010) 『ACT (アクセプタンス&コミットメント・セラピー) をはじめる: セルフヘルプのためのワークブック』星和書店]
- 島宗理 (2007) ハウツーではなくホワイとしての行動分析学を学校教育のスタンダードに。『行動分析学研究』21, 35-40.
- 杉山尚子・島宗理・佐藤方哉・リチャード・W. マロット・マリア・E. マロット (1998) 『行動分析学入門』産業図書