

成果を出せる瞬間を見逃すな

# タイミング マネジメント<sup>®</sup>

「あのときちゃんと確認しておけば間に合ったのに……」  
「上司に報告するタイミングが遅れ、問題が大きくなってしまった」——。誰も一度はこのような経験をしたことがあるのではないだろうか。

特集では、状況を見る力や判断力を養い、成果を見出す行動学である「**タイミング マネジメント<sup>®</sup>**」の基本的な考え方や実践法を解説。導入事例などを通じて、新しい働き方を考える。

## のイロハ

こんなこと  
ありませんか？

部下と  
コミュニケーションを  
とる時間が  
とれない

上司に相談する  
タイミングが  
わからない

タスクが  
ありすぎて、  
優先順位が  
決まらない



※タイミング マネジメント<sup>®</sup>、Timing Management<sup>®</sup>、「時機」管理<sup>®</sup>は坂本敦子氏が創作した言葉で、株式会社プライムタイムの登録商標です。

# 「タイミング」を意識して行動すれば 仕事の効率・生産性が上がる

一般的に「タイミング」と聞くと「タイミングが良かった／悪かった」などと偶然のめぐり合わせのように捉えている人が多いのではないだろうか。しかし、タイミングは与えられるものではなく「自らつかむもの」と意識することで主体的に行動をマネジメントでき、成果を向上させることができる。Part.1では「タイミング マネジメント<sup>®</sup>」の提唱者である株式会社プライムタイム代表取締役の坂本敦子氏に基本的な考え方や活用方法を解説していただく。

図1 タイミング マネジメント<sup>®</sup>の構成要素

○機軸 「価値観」と「ビジョン」……タイミングをつかむエンジンになるもの

価値観=自身が大切にしたいこと

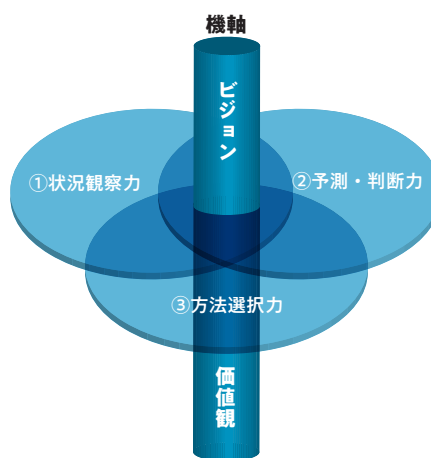
ビジョン=将来なっている姿、なっている状態

○3つの力

①状況観察力 ……自分・相手・周囲の状況を見る力、行動の予定や心の動きを把握する力

②予測・判断力 ……行動するタイミングによって生じる効果とリスクを予測して、このタイミングでいいかどうかを判断する力

③方法選択力 ……タイミングをつかんで行動するとき最適な方法を選択する力  
(対面、メール、電話、FAXなど相手にとってどの手段を選択したら効果的か、またプレゼン力、傾聴力、文章力などのコミュニケーションスキルをどう活用するか)



©Prime Time

タイミングを受け身で捉えず  
自らつかみとり成功へ導く

「あの時、あのタイミングで〇〇しておけばよかった……」と後悔したことはありませんか？ 「タイミング」はあらゆる場面で結果を左右する重要なキーワードです。「タイミング」は運、ラッキー、偶然という受け身のものではなく、「好機の選択、潮時（時機）を選ぶこと」という意味があります。チャンス（偶然もたらされた機会、好機）とは違います。つまり、タイミングは自ら主体的につかむものであり、自分の意思、判断が組み込まれたものです。

数多くのビジネスパーソンと成功・失敗体験を語り合うなかで、良い結果を出すためには「行動するタイミング」が重要であることと確信しました。「どんな行動をとるか」も大切ですが、「どのタイミングで行動するか」が仕事の成否を分けます。

自らタイミングをつかんで行動することで、日々発生するリスクを未然に防いで生産性や成果を向上させ、成功の可能性を高めることができる実践行動学が「タイミ

ングマネジメント」です。その定義は、『価値観とビジョンを機軸として、一つの行動が最大限の効果を発揮するタイミングをつかんで、そのとき最適な方法を選択すること』。人生・仕事の成功の秘訣を「行動するタイミング」であると考え、タイミングに注目して時間を使うという発想です。

やるべきことを書き出し、期限を決めて早く終わらせる技術ではありません。行動のタイミングによって生じる効果とリスクを予測し「どのタイミングでやったら最

坂本敦子  
株式会社プライムタイム代表取締役  
人財育成コンサルタント

さかもと・あつこ ●日本航空株式会社に国際線客室乗務員として入社。その後外資系企業の採用・人財育成に携わる。1995年独立、起業。人生・ビジネスのタイミングをつかむ行動学「タイミング マネジメント<sup>®</sup>」を開発。現在、経営幹部から新人、学生などを対象に人と組織の変革・課題解決を推進する研修、講演を行い、受講者はのべ6万人を超える。著書「タイミングをつかみとる人、はずす人」（ダイヤモンド社）、「忙しい忙しいと言うわりに成果の出ないあなたのためのタイミング仕事術」（日本経済新聞出版社）などの執筆も手がける。



図2 仕事の優先順位のつけ方

行動リスト	状況を見る	タイミングによる 効果・リスクの予測
上司からの 急な依頼 報告書の作成 予定タイミング 13:00 ~16:00	明日の会議は、この3カ月医事課で取り組んできた業務改善のプロジェクトを報告する。	○ 16時に完了すれば、終業時刻までに上司に確認がとれ、明日の午前中には修正ができる。また、夕方の会議までにアピールしたいことを整理できる。
	各部署から人が集まるため、医事課の取り組みを知ってもらい良い機会である。	× 作成が遅れると、確認する時間が短くなり、上司に負担がかかる。明日の発表までにゆとりを持たなくなり、不測の事態に対応ができなくなる。

効果とリスクを判断し、上司に相談  
→業務の調整を行う

も効果的か」と判断をする発想が、「いつまでにやるか」という期限と時間配分を考える「タイムマネジメント」との大きな違いです。相手のタイミングも意識して、物事を行うにあたって最も効果が高くなるベストタイミングを見極めて力を発揮できれば仕事の成功につながる可能性が高くなります。あらゆる場面で自分と相手がWin-Winになるベストタイミングをつかんで仕事の成果を向上させる参考にしてください。

**3つの力でマネジメントする 価値観とビジョンを機軸に**

まず、「タイミング マネジメント」を実践するうえでこの構成要素を解説します(図1)。タイミングをつかむ機軸となるものが「価値観」(大切なことは何か)行動指針)と「ビジョン」(将来のなりたい姿・状態)です。この2つを明確に持つことがタイミングをつかむエンジンとなり、図1の①②③の「3つの力」を作用させます。「タイミング マネジメント」を実践するためには、価値観とビジョンを機軸に、自分や相手、周囲の状況をよく観察したうえで、タイ

ミングによって生じる効果とリスクを考え、どのような手段が最適かを選択する力が必要です。

**タイミングを主導できる人は 仕事を効率的に行える**

「スケジュールリングがうまくいかない」「せつかく予定を立てていても、急な仕事が入ると混乱してしまう」などと感じている方もいるかもしれません。現在抱えている仕事の優先順位をどのようにつけたらよいか迷う場合は、自分がその行動をとるタイミングによって生じる効果とリスクの大きさ、今このタイミングでやらないことで発生するリスクの大きさを比較すれば、何から着手すればよいかわかります(図2)。

たとえば、今日中に完成させた報告書に取りかかっている時に、上司から急に「この文書を作成してほしい」と依頼されたとしても、自分でタイミングを判断できる人ならば「現在、翌日の夕方の会議に向け報告書を作成しています。本日中に完成させ、ご確認いただけないと明日の会議に間に合わない可能性がありますか」と聞

くことができます。そのうえで上司と業務の調整を行い、冷静に対処することが可能です。

タイミングを考えて行動するようになると、自ら主導している感覚となり、質の高い「志事(しごと)な目標を持ち主体的に行うこと」ができます。急な仕事が入っても優先順位を見極めて適切な行動がとれるようになります。

**Win-Winの成果を生み出す 「タイミング マネジメント」**

医療経営士の皆さんは法人の理念、ビジョンを明確にして「今、何をすべきか」を判断する経営層の意思決定のサポート、現場の課題の洗い出しやチームワークを醸成するためにスタッフへの声かけなどを担っているとありますが、仕事を円滑に進めるうえでタイミングは重要な役割を果たします。特にこの先の3月から4月にかけては、人事異動や新入職員の受け入れなどでも以上に加えても落ち着いて仕事を行うために「タイミング マネジメント」を実践し、自分も相手もWin-Winになる成果を生み出しましょう。

# こんな時どうする？

## 事例別 Q&A



これまでで「タイミング マネジメント®」の概要や考え方を紹介した。

本コーナーではどのように活用したらよいのか、「対上司」「対部下」「対自分」に分け、対処法を事例別にQ&Aで紹介する。

### case.1 上司

**Q** 上司が忙しそうにしている時、「嫌な顔をされたくない、相手に悪い」と考え、報告することがあってもなかなか切り出せません。

**A** 「まだ大丈夫」はNG！  
早めの報告が  
状況を好転させるカギ

特に悪い報告ほど、早めのタイミングで行うべきです。上司の手が空くまで待つ、あるいは顔色をうかがって「まだ報告しなくても大丈夫だろう」と自分で勝手に判断するのは危険です。その間に上司が離席してしまったり、状況が悪化したりする場合があります。「嫌われたくない」と考えるのは人の当然の心理ですが、仕事ですからたとえ嫌な顔をされたっていいのです。今このタイミングで報告しなかった後のリスクまで考えて、すぐに報告しましょう。指示や対処法を仰げば、問題に素早く対応でき、状況が好転することがあります。

### case.2 部下

**Q** 思いつめた顔をしていた部下。仕事の悩みがあるのではないかと感じつつ話を聞きそびれていたら、その部下は体調を崩し、休職してしまいました。

**A** 「おかしいな……」と  
感じたなら、ゆっくり  
話をする時間を設けて

様子がいいつもと違うと感じた時が声をかけるタイミング。「今日ランチに行かない？」と誘い、職場から離れた場所ですっきり話を聴くとよかったですね。「最近頑張っている様子だね。仕事はどう？」と聞くと「実は……」と悩みを打ち明けてくれることも。人に話すと気持ち楽になり、頭のなか整理できます。話を聴くタイミングを逃してしまつと、相手の心身の状態が悪化し、今回のように急に休職してしまうケースにつながります。誰しも個人的な悩みを就業中に話すのは気が引けるものです。「おかしいな」と感じたあなから声をかけましょう。

### case.3 自分

**Q** ついついやるべきことを後回しにしています。後で自分が苦しくなるのがわかっているのに改善できません。

**A** このタイミングで  
行動する効果と  
リスクを見える化する

やるべきタイミングがわかっているのに、「まだやらなくても大丈夫だろう」と自分に都合よく言い訳しているのだと思います。結果、ギリギリになって「あの時やっていたらこうはならなかったのに……」と後悔することに。後回しにしてしまうのは、「行動したほうがいい」と思った時と自分に余裕がない時が重なり、目の前のつらさから無意識に逃げているためです。自分がタイミングを逃したことによって相手に迷惑がかかることもあります。やるべきことが多い場合は、「今このタイミングで行動する効果と行動しないリスク」を冷静に予測し、判断を行うことを意識的に心がけてください。



Part.2

# 「タイミング マネジメント®」を 組織の活性化、チーム力向上に役立てる

Part.2では実際に「タイミング マネジメント®」を実践している事例を紹介する。医療機関編では、診療所院長による「タイミング マネジメント」を使った職員とのコミュニケーションや運営方針の決定を、組織編では、チーム力向上を目指した企業の教育・研修への取り組みを聞いた。

①医療機関編

職員との関係性づくりや運営方針の決定に  
「タイミング マネジメント®」を活用

医療法人社団礼恵会 むすび葉クリニック渋谷 院長 ● 司馬清輝さん

職員の状況や夢を知ること  
先を予測し行動できる

2005年に開業した「むすび葉クリニック渋谷」。一般内科・皮膚科の外來診療のほか渋谷区・港区を中心に訪問診療も行う。

院長の司馬清輝さんは、坂本敦子さんの『忙しい忙しいと言うわりに成果の出ないあなたのためのタイミング仕事術』（日本経済新聞出版社）などの著書を読み、タイミングを見極め、チャンスを見逃さず行動をする考え方に共感。職員とのコミュニケーションや運営方針の決定に「タイミング マネジメント」を活用している。

日頃から相手を理解していると「タイミングを計る時期は自然とやってくる」と語る。職員と食事をしたり、面談をしたりすることで良好な関係性を築き、事情を理解していれば、先の事態は予測が

つき、準備ができるという。「たとえば家庭環境で、職員の子どもや人数や年齢を知っておくと、発熱が多い時期や行事参加などで休む時期がわかります。そのタイミングを判断し、予めスタッフを増員しておくことで、早退や欠勤の際も柔軟に対応できます」

また、職員の将来設計に合わせ、タイミングごとの最適な仕事の割り振りやキャリアアップの提示を行うという。「職員と対話を重ね、先を見据えた準備を行うことで、職員の意識にも変化が出てきたと感じています。自身のやりたいことと、周囲の現状を考えて、増員が必要だと判断すると、職員がタイミングを計って適任者を連れてくることもあります。『こういう理由で新しい人を入れたい』と将来の話ができるため、職員も主体的に行動できる雰囲気醸成されてきたと

思っています」と「タイミング マネジメント」は、周囲にもよい効果をもたらしているようだ。

自身の引き際を考える時も  
「タイミング マネジメント」は有効

自身の引き際を考える時にも「タイミング マネジメント」は活用できると話す。同院では「地域に貢献し続ける」という「価値観をもとに在宅診療などを展開。自分がいなくなったあとも、診療所が残り、存続していくこと」を「ビジョン」として掲げる。

「私は今年58歳となり、もうすぐ還暦を迎えます。現役を退くまでを考えると、今が後進を育成するタイミングだと判断しました。適宜フォローは行いながら、職員がチームで運営ができる仕組みづくりを目指しています」と話す。

退いた後も、患者が滞りなく医療サービスが受けられる体制をつ



▶院長の司馬清輝さん

## DATA

### 医療法人社団礼恵会 むすび葉クリニック渋谷

診療科：内科、皮膚科  
所在地：東京都渋谷区東2-2-8 渋谷第二TVビル2F  
職員数：医師12人(非常勤含む)、看護師5人(非常勤含む)、事務職11人、リハスタッフ2人

くるために2つの取り組みを行った。1つは、昨年、職員のFさんを理事に迎え入れたことだ。自分が引退したあとのスタッフの教育係として適任だと判断した。

「理事にすることで、『職員の一員ではなく、経営陣の一員』という意識を持たせ、より意欲的に働いてもらいたい狙いもありました。数年前からその意味を本人に話していたので、スムーズに昇格できました」と振り返る。

2つ目は、院内の体制を一新したことである。事務部、看護部、リハビリ部のスタッフを外来と在宅にそれぞれ分け、各チームにリーダーを配置。月に数回幹部会

を開いて、業務の進捗や今後の方針などを共有している。

### 効果的なタイミングを図るのは 事務職が行うべき

物事を見送る決断を下す際にも「タイミング マネジメント」は重要だと語る。昨年から注目を浴びたオンライン診療。司馬さんはオンライン診療を行える技術や対応できる職員もおり、社会情勢的にも開始するタイミングだったと語るが、在宅診療に注力する同院は導入を見送った。

「当院が目指すのは、通院していた患者さんが動けなくなった時に、要請があればすぐ訪問できる地域

に根ざした医療を行うことです。同院の方針にオンライン診療を組み込む必要はないと感じ、あえて「行わない」選択肢をとりました」

自分の立場と自院のすべきこと、周囲の状況を考え準備をしていけば物事を行う、または見送るタイミングが見えてくるという。

「タイミング マネジメント」は医療機関のトップである医師よりも、日ごろから現場を支える事務職こそが身につけるべきではないかと提案。さまざまな状況を総合的に判断して、経営のタイミングを逃さずに行動・提案できる事務職が増えれば、安定した医療経営が行えるのではないかと話す。

## 2 組織編

# 「タイミング マネジメント」® を学び 個人のスキル・チーム力を高める

株式会社DNPヒューマンサービス P&I人材育成部ビジネススキル研修センター センター長 ● 原口徳次さん  
シニアエキスパート ● 宮部由美さん

## 「タイミング マネジメント」 研修を2008年から開始

大日本印刷株式会社人財開発部は、DNPグループ全社員を対象と

した公募制の「ビジネススキルセミナー」を年間60科目ほど開催。

「未来のあたりまえをつくる。」というDNPグループのブランドステートメントをもとに主体的に判断し

行動できる人材の育成を目指している(なお、同研修は大日本印刷グループ会社である株式会社DNPヒューマンサービスP&I人材育成部が企画・運営を行っている)。



DATA

株式会社DNPヒューマンサービス

1995年創業。大日本印刷株式会社のグループ会社。  
所在地：東京都新宿区市谷加賀町1-1-1

◀(左から)シニアエキスパートの宮部由美さん、センター長の原口徳次さん

同セミナーのプログラムの一つに、2008年からスタートした「タイミング マネジメント」研修がある。もともとは、当時の企画担当者が人事教育担当向けの勉強会で坂本敦子さんが提唱した「タイミング マネジメント」に出会い感銘を受けたことから、「自社社員にも知ってもらいたい」との考えで研修を企画。タイミングを見極めながらコミュニケーションを図り、協働して仕事を行える力を養うことを目的として実施している。

**2つの切り口で研修を展開**  
チーム力強化と時間有効活用

研修は、「チーム力強化」と「時間有効活用」の2つのテーマで、年2回ずつ計4回開催している。

「チーム力強化」の研修では、参加者は自分の仕事を振り返り、「タイミングをつかんだ事例」「タイミングを逃してしまった事例」をまとめたうえで受講。「チーム力を高めるタイミング マネジメント」「ベスト・タイミングをつかむために必要なこと」など5テーマの講義を受け、講義ごとにグループ・ディスカッションを行う。社内の課題や個人の悩みなどを共有し、講義内容の意見

交換を行うことで、理解度をより高める効果が期待できるという。「タイミングとは受け身で捉えるものではなく、自らつかみとるものである」という新たな気づきが得られます。また、最大限のパフォーマンスが期待できるベスト・タイミングを見極める際に、自分自身、周囲、相手の個々の要素を複合的に判断し、行動に移せる「攻めの力」を身につけられるのも魅力。上司に進言するタイミング、部下をほめる・叱るタイミングなど、明日から実践できる内容であるため、非常に研修効果が高いと思います(原口徳次さん)

また、「時間有効活用」の研修は、自分の「価値観(大切にしたいこと・行動指針)」とは何かを再認識したうえで、それを基軸に1年後、3年後、5年後など将来を見据えて、現在自分が何をすべきかを考えるプログラムである。講義の後、自身の将来ありたい姿をクレパスで絵を描くなど、楽しみながら学べる内容だ。

**「タイミング マネジメント」はスキル向上、働きがいにつながる**

「タイミング マネジメント」研修は社員からの人気も高く、これまでに延べ800人ほどが受講している。

20年は新型コロナウイルスの影響によりオンラインに切り替えて2回実施した。

「全国のグループ社員からの参加が増え、すぐに定員に達してしまう状況でした。グループ会社の垣根を越えてさまざまな職種の社員が参加をしています。多くの社員が興味を持って参加することで、グループとしてチーム力を高めることにつながればうれしいです」と宮部由美さんは話す。

受講生からは、「仕事をする際、それをする効果としなかった場合のリスクを常に考えるようになり、業務の優先順位が明確になった」「上司が忙しそうだと嫌がられるのではないかという気持ちが勝り、重要なことでもなかなか話しかけられなかった。しかし、研修を受けてタイミングを自分で判断し動けるようになった」といった声が寄せられるなど、効果を発揮している。

また「語学の学習を先延ばしにしていたが、将来を考えたときに今するべきだと判断し、勉強し始めた」など、仕事以外での変化を実感する声も。社員のスキルやチーム力の向上に加え、働きがいやキャリアアップにも寄与していると言えそうだ。