



意外と頭に入る
移動中の読書



「時間管理術②…隙間時間にやることを決めておく」
「隙間時間」を有効活用するのもリーダーには大切です。例えば私は電車での移動中は読書を読みます。「乗り換えまでの2駅間に3項を読む」という締切を決めると、「締切効果」といって、集中力がアップすることが知られています。また、パソコンが立ち上がるまでも

「CCに入れなくてもいい」と部下に伝え、その代わり「報告」をしてもらうようにするのです。そうすれば部下は、報告書の作成を通して自分なりの考えや意見をまとめる訓練になり、伝え方などのスキルアップにもなります。何より「部下が報告してこない」という事態にはなりません。

❶ 時間管理術①…忙しいからこそサボる!?
できるリーダーは、空白の時間、サボり時間を確保しているものです。予定をやたら詰め込み、常に何かをしているようなことはしません。

というのはリーダーには、部下からの相談、上司からの呼び出し、責任者としての問題対応など、予定外の事案が飛び込んできます。そのための時間を確保する必要があります。

空けた時間に何も予定が入らなければ、企画書をブラッシュアップしたり、新商品開発に役立ちそうな記事を調べたりすることに充てればいいのです。

表立った仕事は 1 割でいい!?

できるリーダーの「見えないところ」でやっているルーティンと部下の育て方

仕事の9割を「見えないところ」に費やすリーダーのチームはよく伸びる——。これは吉田幸弘氏が、3万5000人以上の管理職者へのコンサルティングやセミナーを通して見出したリーダーシップ論で、今大きな注目を集めている。今回はそんなリーダーが取り組むルーティンや部下の育て方を探ってみた。



俺についていこう！
とは真逆のリーダー像

前回、伸びているチームのリーダーの共通項は、「見えないところ」に自分の仕事の9割を割いている」とお話ししました。

「見えないところ」が9割だとすると、指示をしたり相談を受けたりする表立った部分はほんの1割になります。それが十分なのです。従来の「俺についていこう」とは真逆の姿——表向きは静かで、部下が主体的に動くようサポートに回る「共感型or支援型リーダー」が今どきのリーダー像なのだと紹介しました。

今回はさらに二歩踏み込んで、部下やチームを育てるためにどんなルーティンを自分に課し、効率のいい仕事術でサポートしながらチームを育てているのかを見ていきましょう。

見えないところで「マイルール」をつくる

仕事やクライアントの数だけリーダーには毎日、たくさんメールが届きます。効率よくメールを処理し、忙しい中での時間管理をするには、自分なりのルールを決めておくといいでしょう。

メール術①…1日3回30分ずつのマイルール

1日に3回30分ずつ、まとまった時間を確保して対応するマイルールはいいかがでしょう。即答が難しい案件も、一旦「確認させていただきます」というだけのメールを返信し、マイルールのタイミングで後ほど

図②

隙間時間にやることリスト (例)		
■ 5分あったらやること	■ 15分あったらやること	■ 30分あったらやること
・メールをチェックする	・1人プレスト会議	・企画作成に必要な資料の読み込み
・日報を記入する	・SNSへの投稿	・業務マニュアルの加筆・改訂
・手帳を確認する	・慎重な対応が必要なお客様へのメール	・新商品開発に関するデータ分析
・机の整理整頓	・企画書のアイデア出し	・同業他社のHPのチェック (変化の調査・確認)
・読みたい本の注文		
・スケジュールチェック		
■ 10分あったらやること		
・お客様へのメール返信		
・稟議書のチェック		
・資料を読む		
・SNSのコメントを返す		
・備品の在庫チェック		

隙間時間ができます。ルーティンワークや事務処理系など、「隙間時間にやることリスト (図②)」を作っておけば、迷うことなくすぐに取り組めます。

見えないところの「マイナビコントロール術」

何か問題が発生した時、その時の態度でリーダーの真価が問われます。

例えば、部下の報告に動揺して「何をやっているんだ!」とイライラを部下にぶつけてしまうタイプ

対応するのです。図①は、私がコーチングをしていた方のメール対応をルール化したもの。ルール化後は、メールに関するトラブルは一切起こっていないそうです。

図①

メール対応をルール化した例
● 平日でも19時以降は返信しない
● 1時間に1回チェックするが、時に会議や商談でメールが見られないこともある
● 決裁など急ぎの場合は、チャットにも連絡を入れてもらう。また、メールならタイトルに【決裁依頼】と入れてもらい、3時間以内に対応する
● 基本的に4時間以内に返信するが、時に遅れる場合もある (「明日、研修があり1日対応できない」など、次の日のスケジュールを明確に伝えておく)
● 17時以降に受けたメールは、翌日朝の10時までに送る

メール術②…即レスすぐ返信はしない

メールが来たらすぐに返信する即レスをしなければならぬと思っている方は多いでしょう。でも即レスのたびに仕事は中断。集中できません。

決裁や相談などリーダーの素早い指示が必要な案件以外は、マイルールの中でも「即レスしない」勇氣を持ちましょう。部下には毎日決まった時間にメールをチェックするというのを伝えておけば、部下も返信があるまで別の仕事ができます。

メール術③…CCは禁止

CCは便利な機能です。ただ、部下がCCにリーダーのアドレスを入れると、「二応、送っているから大丈夫」とどこか油断してしまい、実は部下の成長を妨げるにつながります。

があります。一方、オロオロしながら報告してくる部下に「そうか、大変だったな。まずは何からしてみようか?」と落ち着いた様子で対応するリーダーもいます。

イライラの感情を持つのは人間なので仕方ないとしても、その感情を部下にぶつけてしまうのはNG。冷静に対応ができるリーダーというのは、見えないところでうまく感情整理をしているのです。

イライラの感情を上手に吐き出す

部下が報告・相談に来た際、最初に「悪い報告? いい報告?」と聞きます。いい報告ならそのまま聞き、悪い報告なら「わかった。3分待つて。コーヒーを買ってくる (またはトイレに行ってくる)」と言って一旦、部下の前から姿を消します。

そうして誰もいない所で「あいつ、またやったのか!」と文句を吐き出した後は、何事もなかったかのように、部下の前に戻ります。実はこれ、中日ドラゴンズ元監督の落合博満さんが、選手がミスをした時にやっていたマインドコントロール術。稀代の名プレイヤーであり名監督と称されたのわかりますね。

「儀式」で気持ちをクールダウン

マインドコントロールで平常心を保つ方法として、自分なりの「儀式」を持てばいいでしょう。感情的になった気持ちをクールダウンさせる儀式とは——。

「コーヒーを淹れる」その香りにはリラックス効果があり、コーヒーに含まれているカフェインは、疲労感を軽減し、集中力を高める働きがあるといえます。

「ガムをかむ」咀嚼することで、リラックスした時に見られる脳のα波は活発に。副交感神経が優位になつて落ち着いた状態をもたらします。



大きく深呼吸したり窓の外を眺めたりしてもクールダウンが図れます。

心理的安全性の高い職場の作り方

働きやすく、優れた成果を出せる職場として最近大きな注目を集めているのがハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授が唱えた組織の「心理的安全性」。チームのメンバーが気兼ねなく意見を述べることができ、それぞれの個性を活かし自分らしくいられる組織の状態を言います。

私は、心理的安全性の高い職場を実現しているリーダーを何人も見てきましたが、彼らは決まって「見えないところ」でさまざまな工夫をしていたのです。

■リーダーがさりげなく不安を取り除く

エドモンドソン教授によると、心理的安全性を高めるには「無知」「無能」「ネガティブ」「邪魔をしている」と思われていないかの4つの不安(図③)を取り除くことが重要だとしています。

「動物の画像を見る」
かわいらしい動物の画像を見ることがストレスが軽減したという研究報告があります。

「その場から離れる」
前述の落合さんのように一旦その場から離れて、静かな場所に移動します。トイレでもいいでしょう。大きく深呼吸したり窓の外を眺めたりしてもクールダウンが図れます。

「その場から離れる」
前述の落合さんのように一旦その場から離れて、静かな場所に移動します。トイレでもいいでしょう。大きく深呼吸したり窓の外を眺めたりしてもクールダウンが図れます。

図③

心理的安全性を阻害する4つの不安による影響

無知だと思われる不安

心理:「こんなことも知らないなんて」と思われまいだろうか
やがて:不明点を質問したり相談したりできなくなる

無能だと思われる不安

心理:「こんなこともできないのか」と思われまいだろうか
やがて:過ちや弱みを認められず、失敗やミスを隠してしまう

ネガティブだと思われる不安

心理:「否定や批判ばかりしている」と思われまいだろうか
やがて:重要な指摘を躊躇い、問題点について黙ってしまう

邪魔をしていると思われる不安

心理:「チームの邪魔になっている」と思われまいだろうか
やがて:新しいアイデアや自発的な提案をしなくなる

例えば次のように言えば不安を取り除けるかもしれません。

●さりげなく質問する…部下が聞きにくそうなことをメールの追伸で、こちらから質問してみる。「先月、D社に提案した企画書に付けた資料つて、どこにあつたわけ？」など「リーダーもわからないことを、周囲に気軽に聞いている」ということを伝える。

●わざと臆病な面を出す…「昔、報告するのが怖くて本当は見込みがないのにAランクにして、後々大変な思いをしたことがあつて。だから、みんなには同じ目に遭つてほしくないんだよね」と部下に話す。

●質問のハードルを下げる…「今さらなんだけど、この場合のエクセルの使い方を教えてもらえないか？」などと質問し、「こんなことも知らないのか」と呆れられるのではないかというみんなの不安を取り除く。



部下が部下を育てる仕組みづくりを

このようにリーダーの成功要因をチームで共有すれば、メンバーの成功する確率も格段にアップするはずです。

■優秀なメンバーの成功体験も共有する

さらにチームのエースとして活躍するメンバーの成功体験、取り組み方もいいお手本となります。成功につながつた企画書や契約書などは、生で学べる貴重な教材です。

私が以前勤めていた会社に転職してきたマネージャーは、前任者の稟議書や企画書をひたすら読み込んでいました。社内ではどんな企画が通りやすいのか、今、どんな企画がお客様に喜ばれるのかなどに気付けたと言います。書類一枚でも単なる記録ではなく教材となるのです。

ですから、新人には「顧客への提案書」「プロジェクトの企画書」「各部門の前回の中長期経営計画」などをシュレツ

ダーで裁断する前に目を通すようにさせます。捨てる前にこうした書類を読むことで、たくさんの学びを得られるはずです。



過去の書類は新人の教材となる

■ナンバー2を育てよう

自走する部下を育てるには「部下が部下を育てる仕組み」をつくることです。2年目のメンバーが1年

■ナンバー2に向いている部下
ナンバー2は会社の人事によって選ばれる場合がありますが、リーダーに選任の意見を求められた時は、次の条件を満たしている部下を選ぶといいでしょう。
・自分と違うタイプの人

目のメンバーの育成担当になり、2年目のメンバーには3年目のメンバーが育成担当になるのです。「教えることは最強の学び」と言いますから、後輩を育てることは、やがてリーダーになった時には必ず役立ちます。

そうしてリーダーは、自分の右腕となるナンバー2を育てましょう。リーダー1人で見切れる人数には限界があり、ナンバー2の力を借りるのです。権限委譲をして1on1ミーティングを任せるのもいいでしょう。リーダーに言われると萎縮してしまつても、先輩なら威圧感なく聞けるといふ場合があります。ここで注意したいのは、ナンバー2に任せた部下からは直接相談は受けないことです。なぜなら、指揮系統が2つになると混乱します。リーダーは、ナンバー2から部下の情報を聞き出して把握すればいいので、部下に指示やアドバイスをしたことは、ナンバー2から伝えてもらえばいいのです。

■リーダーは朝早く出社しない？

働き方改革の観点から、早朝勤務が注目されています。早朝だと通勤ラッシュを避けられ、頭も冴えているので生産性は向上し、帰宅時間が早くなるのでワークライフバランスも充実させられるはずです。ですが、早朝勤務が推進されたとしてもリーダーは部下より早く出社しないほうがいいでしょう。なぜなら、リーダーが早いと、部下も早く出社しないといけないと思ってしまうからです。

部下よりも遅く出社することも「見えないところ」での心理的安全性の高い職場づくりにつながります。

部下が育つ、リーダーの「見えない」働き

心理的安全性の高い職場が担保されれば、部下は自走する人材に成長していきます。できるリーダーは見えないところでも部下を育てているのです。

■リーダーの成功体験を共有する

失敗には必ず理由があるけれど成功は偶然が重なっていることが多い——とはよく聞きますが、そんなことはありません。

部下にどうやって大口顧客を獲得したのですかと聞かれ、「まあタイミングというか、ママに顔を出していたからかな」「君も、信頼関係をしっかり構築し、お客様の気持ちになることだよ」と答えたとしても、これではダメです。リーダーは自分の成功体験をしっかりと言語化しておくものです。例えば、
・どうしてコンペに勝てたのか
・提案書の最初のページに、お客様の質問に対する回答を入れたから
・初めての商談でもなぜ契約が成立したのか
・見積書と納品スケジュールを事前に準備しておいたから

・自分に意見をできる人

・意見を言われても腹が立たない人

・ハラスメント気質でない人

つい自分に従順な人を選んでしまいそうですが、それではチームも本人も伸びません。何か壁にぶつかった時、また、うまくいかない時、何かを見落としていることに気付いてくれるのはリーダーとは違うタイプの人や意見が言える人に多いと思います。ナンバー2が決まったのなら次の点に注意してください。

- ・他のメンバーの前で叱責したり恥をかかせない
- ・否定しない、責めない
- ・まめに1on1ミーティングをする

部下がミスをしたら「ナンバー2のあなたの責任だ」は絶対にNGです。そもそもミスが起きないような仕組みをつくるのはあくまでもリーダーの仕事。ナンバー2の部下に押しつけるのは、リーダー失格です。また、ナンバー2はプレイヤーとしての目標を持っているので、定期的なケアは欠かせません。

リーダーの「見えないところ」を大切すること、で「チームの成果」や「部下の成長」という見える形や数字につながっていくのです。

◎プロフィール

吉田 幸弘氏
Yoshida Yukihito

リフレッシュコミュニケーションズ代表。上司向けコーチ・コミュニケーションデザイナー、人材育成コンサルタント。大手旅行代理店を経て学校法人、外資系専門商社、広告代理店の3社にて管理職を経験。「部下を認めて自発的に動かすマネジメント」により、離職率を10分の1とし、売上も前年比20%増を続け、3年連続MVPに選ばれる。その後、独立。近著に『部下も上司も動かす 武器としての伝え方』(自由国民社)、『結局、否定しない人ほどうまくいく』(永岡書店)など。メディアの取材も多数。

※本文および図①②③は、吉田幸弘著「リーダーシップは見えないところが9割」(青春新書インテリジェンスを参考にし、「一部抜粋」編集。