

できるリーダーは仕事に追われない!

# 余裕のあるリーダー、 余裕のないリーダーの 時間管理術

複数のアジエンダがあっても、マルチタスクな日々であっても、余裕でこなすリーダーがいる。これまで3万5千人以上の管理職に講演や研修を行ってきた吉田幸弘氏によると、仕事に追われない余裕のあるリーダーと、そうでないリーダーの違いは「時間の使い方」だと言う。詳しくうかがってきた。



## ① 手帳の時間管理術

**余裕のないリーダーの手帳は、  
予定で真っ黒**

手帳に予定をびっしりと書き込んでいないと仕事をしている気がしない人がいます。業務を計画的にこなすために分単位で書き込み、手帳は真っ黒です。でもそういう人は、新たな仕事が入ったり、急なトラブルがあったりすると無理矢理に押し込むので、気がつけば常に仕事に追われる日々を送ることになるのです。

**余裕のあるリーダーの手帳は、  
空白があつて結構スカスカ!**

リーダーには、自分の仕事以外のイレギュラーな

結局は後でやり直しとなるのです。

**余裕のあるリーダーは、  
「開始日」を決める**

仕事に追われないリーダーを目指すのなら「いつから始める」と開始日を公開宣言してみましよう。そして全体の数%でもいいのでとにかく始めます。例えば企画書作成なら「企画書の目次をつくる」、採用関係なら「採りたい人物像を設定する」など、1つだけでもタスクをこなすのです。すると全体像が見えてきて、今後の段取りもつかめるはず。そうしたひと口サイズのタスクだとうまくいくことも多く、それが小さな成功体験となって前に進むリズムをつくることになったりします。

## ② 日々の時間管理術

**余裕のないリーダーは、  
「24時間リーダー」であるつとめる**

真面目な人ほど「常にリーダーであらねばならない」と思いがちです。この「24時間リーダー」として頑張る姿は、リーダーになりたての頃はチームを鼓舞したり、部下に頼もしいイメージを与えたりするかもしれませんが、実はとても危険です。

緊張と興奮によりアドレナリンが出ている交感神経がずっと優位に働くとうなるのか——冷静に判断することができにくくなり、リラクセスすると優位になる副交感神経が弱って、不眠などの健康障害をもたらすことにもつながります。

さらに部下にも悪影響を与えます。リーダーの

事案が突然飛び込んでくるものです。部下のミスへの対応だとか、すぐに判断が必要な相談事、また、上司から「ちょっと来てくれ」と声がかかったりすることも。リーダーならではのタスクですね。予定がびっしりあつたらそれらの対応はできません。そこで余裕をもって対応できるよう、普段から隙間時間、空白の時間を準備しておきましょう。1日に少なくとも1〜2時間は欲しいところ。

## ③ 納期の時間管理術

**余裕のないリーダーは、  
速くやることを考える**

「すぐやる」「速くやる」を信条にスピード重視のリーダーがいます。しかも頼まれたことは断らずにどんどん手をつけていくので、社内外の評価は高い。でもそうすると次第に残業は増え、時間に追われて余裕がなくなっていくます。どうすれば……。

**余裕のあるリーダーは、  
「納期」を遅らせることを考える**

「明日のナルハヤで」と言われても、「3日後だったらできますよ」とか、「最大でいつまで待てますか」を確認して引き受けてみましょう。

それでも依頼者に明日の夕方には欲しいと言わ

頑張る姿を見て、「自分の体調が悪いなんて言えない」、「期待に応えるのがしんどい」と、リーダーの存在そのものがプレッシャーとなって部下の心理的安全性を脅かすのです。



**余裕のあるリーダーは、  
無理をしないで適当がいいと考える**

常に全力で頑張っていると、ストレスや疲れが溜まり、集中力は落ち、大事なところでミスするものです。そこで、ポイントだけ押さえるというスタンスで、一定の時間が来たらさささと帰ってしましましょう。

緊急性を要する決済などは、その場にはないと部下の仕事をストックさせると思うでしょう。でもそこは「部下のクライアントが稼働していない時間なら、明日でもいいか」と考えてもいいのではないのでしょうか。

## ④ 期日の時間管理術

**余裕のないリーダーは、  
「終了日」を決める**

仕事が遅れがちな人は、たいてい着手が遅いのです。それはなぜか——期日の前に「この日までに終わらせる」と終了日を前もって決めてしまうからです。

そんな人は他にも仕事があるので、たいてい指定日の前日に徹夜で終わらせることが多く、上司に中間報告を求められても品質は担保できません。

さらに「いつでもいい」という期限のない依頼は、相手の思いつきとか、必要のない仕事だったりするので断つてもいいかもしれません。

メールや電話での依頼なら、大口顧客からとか、クレーム対応といった緊急事態は即答が必要ですが、「ご都合のいい候補日をください」といった内容なら、即レスしないでゆっくり返事してみましよう。何事もゆっくり目の返答を徹底することで、「この人は無駄に急いではくれない」と相手は感じ取り、依頼するときは作業時間をきちんと確保し、本当に必要な納期も明示するようになっていくでしょう。そうなれば時間に追われないで余裕をもって仕事ができるようになります。



仕事が速いことで知られる某企業のリーダーのSさんは、「適当にすればいいんです」とおっしゃっていました。これはいい加減でいいという意味ではなく、相手のニーズに対する最低限の基準を満たしていればいいということ。無理をしないということです。

### ① 1タスクの時間管理術

**余裕のないリーダーは、集中力が続く限り、仕事をし続ける**

1つの仕事に取り組み始めたら、休憩はどのタイミングで取るでしょうか。おそらく「切りのいいところで」と考える方が多いと思います。

私も原稿執筆がのつくと2〜3時間はぶつ続けでることがあります。そして「切りのいいところ」で休憩を取ると「なかなか頑張ったぞ」と達成感が湧いてくるのです。でもそれで再開するとなぜか調子がのつてこない。さつきよりもペースダウンしてしまうのです。

**余裕のあるリーダーは、90分経つと強制的に休憩を取る**

では、切りの悪い、中途半端なところで中断するとどうなるのか。これが実は不思議と元に戻りやすいのです。「ツァイガルニク効果」と言って、中断した記憶が鮮明に残っていることによるものです。どんなに集中力が出て、のついても90分経つたらスパンと強制的に休憩をとってみましょう。のついているなら最後までやり遂げたほうが効率的だと考えがちですが、物理的にも休憩もとらずにやり続ける

### ② 面談の時間管理術

**余裕のないリーダーは、「いつでも相談に来いよ」と言う**

「心理的安全性の確保」が大切だと言われて、部下が相談しやすい雰囲気を作るためリーダーは奮闘します。「いつでも相談に来いよ」と言い、部下たちの相談にのり、質問や疑問に答え、指導するので。

でも私の講演や研修で出会うリーダーたちの本音は「タイミングが悪いんだよ。俺が今、忙しいのがわかんのかな」です。部下の相談にのることで自分の仕事は中断され、遅れ、溜まっていくのです。

**余裕のあるリーダーは、「この時間帯は相談禁止」と言う**

これまで出会ったリーダーたちの中で、「相談禁止タイム」というのを設けている方がいました。「相談禁止タイム」とは、設定した時間帯に相談に来ても対応しないそうです。

朝、「今日は今から外出して14時ごろに戻るので、16時の会議までなら相談に応じます」とメールで伝えるのです。逆に見れば、14時過ぎ〜16時までが「相談OKタイム」ということがこのメールでわかります。一見、部下がその時間帯に合わせなければならぬ、随分と一方的なイメージを抱きそうですが、そもそもリーダーが会議中や来客中、外出中ならば相談はできません。

相談禁止タイムにより、リーダーは自分独りの集中できる時間を持って、部下にしても、あらか

けていたら気づかぬうちに疲弊してしまいます。それに90分と決めると「締め切り効果」が出て、90分以内に終わらせようと能率が上がるはず。1つのタスクは90分。余裕のあるリーダーのワークスタイルにしたいものです。

### ③ マルチタスクの時間管理術

**余裕のないリーダーは、同じ仕事をマラソンのように続ける**

リーダーになると上司や部下、他部署、クライアントなどいろんな方向から仕事が入ってきます。



じめ相談できる時間がわかつているので、それぞれ別の仕事に集中できて、成果を上げているそうです。



### ④ ミーティングの時間管理術

**余裕のないリーダーは、ミーティングを朝に行う**

ミーティングを行う時間帯というのも大切です。私は講演会でも「朝は避けましょう」と唱えています。

理由は3つ。1つ目は、進捗状況や成績の確認をする場合、叱責や厳しい追求があると、部下は朝からモチベーションが下がり、内容によっては1日中引きずるかもしれません。2つ目は、朝だと次の予定を午後にする人も多いので、急いで終える必要もないだろうと

マルチタスクを効率的にこなしていくため、ルービング化して同じ種類のタスクを今日はやろうと思う人もいます。例えば1時間かけてA商品の販売企画書を作成し終わると、次はB商品の販売企画書をまた1時間かけて作成する。でも、マラソンのように同じような仕事をずっと続けられ、どうなるでしょう。いくら好きなことでも必ず「飽き」がきます。するとダラダラと終わらず、仕事は詰まってきたり、余裕がなくなるのです。

**余裕のあるリーダーは、違う仕事を入れることで休憩をとる!?**

世界「三大幸福論」で知られる哲学者カール・ヒルティは「仕事節約術」としては、仕事の対象を変えることである。変えることは完全な休息と同じ効果がある」と言っています。

先の例で言えば、A商品の販売企画書を作成し終わったら、次は新プロジェクトのチームづくりの考え方をまとめるとか。さつきとは違う仕事に取り組むことは「休息する」ことに等しいとヒルティは言っているのです。休憩をとることで脳やモチベーションはリセットされ、集中力を取り戻すことができます。

私はこれを「ヒルティ式時間術」と呼び、いろいろな仕事を並行して取り組むようアドバイスしています。違う仕事に取り組むことでリフレッシュされるだけでなく、先にやっていた仕事のアイデアが浮かぶこともあるのです。ぜひやってみてください。

昼までダラつとってしまうのです。

3つ目は、クリエイティブな頭を使うのは朝のほうが適している場合が多く、生産性も高いのでミーティングには不向きと言えます。

**余裕のあるリーダーは、ミーティングを夕方に行う**

ミーティングは夕方が適しています。夕方なら、叱責を受けても「明日からまた頑張るか」で終わります。また夕方なら、定時という終了時間があるのでそれまでに集中して行えます。朝がクリエイティブなことに適しているなら、午後は人と会って話すのに適しているので、ミーティングは夕方がいいのです。

ただ、金曜日の夕方は避けましょう。月々本から「明日また頑張つて取り戻そう」となりませんが、金曜日と明日は休み。リカバリーできるのは3日後となるので、悶々としてゆっくり休めないからです。次回もさまざまなシチュエーションの時間管理術を見ていきましょう。

※参考：吉田幸弘著「仕事が速いリーダーの仕事に追われるリーダーの時間の使い方」(あさ出版)

プロフィール  
**吉田 幸弘氏**  
Yoshida Yukihiko

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。

