

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 ②

あたふたと時間に追われるリーダーよりも、  
余裕を持って仕事をこなすリーダーでありたいもの。  
その違いは「時間の使い方」だと、これまで3万5千人以上の  
管理職に講演や研修セミナーを行ってきた吉田幸弘氏は話す。  
そんなできるリーダーの「時間管理術」の第二弾をうかがってきた。



## ①メールの時間管理術

**余裕のないリーダーは、  
優先順位をつけて返信していた!?**

取引先が数社なら1日のメールも  
まだ少ないかもしれませんが、でも、  
リーダーともなると取引先は二桁以  
上となり、1日のメール受信数は数  
百通になる人もいます。  
となると、重要度を考え、「どの  
案件から返信しようか」と優先順  
位をつけて返信する人がいます。  
一見、合理的・効率的に思えます  
が実際にやってみると、

- ・件名だけでは内容を判断しにくい。
- ・だから、受信メールを全部確認する必要がある。
- ・さらに、全部確認したつもりでも漏れが出る。

こうして結局は、優先順位をつけるために多くの  
時間と労力を費やすことになり、余裕がなくなつて  
時間に追われることになるのです。

## 余裕のあるリーダーは、 受信順に返信している

ほかに優先順位をつける弊害として、もしCCで  
常にチーム全員に送っていたとすると、「私のほうが  
先にメールしたのに、隣のKさんの案件への返信が私  
よりも早いのはなぜ?」ということも起きるでしょう。  
そこで私のセミナーの参加者で、次のように対応  
されている方がいました。

- ・メールは来るたびに確認しない。
- ・60分〜90分ごとに時間を決めて目を通す。
- ・アプリからのお知らせ、メルマガなどは後回し。

- ・返信文章の作成に3分以上かかりそうな案件(交  
渉が必要、自分では決済できない、調べる必要が  
ある等)は別途「メール対応タイム」を設けて集  
中して対応する。
  - ・それ以外のものは必要最低限の文面(丁寧ではな  
く正確さを重視)で受信順にどんどん返信する。  
素晴らしい対応方法だと思いましたが、優先順位  
をつけずに、「受信順にどんどん返信する」ことのメ  
リットはたくさんあります。
  - 返信したかどうかを覚えておく必要がない。
  - 大切なメールへの返信漏れを防げる。
  - 相手は次の作業にすぐ取り掛かれる。
  - 認識のズレも早い段階で修正できる。
- お互いにとって時間を無駄にしなくて済むわけ  
です。



届いているメールには、優先順位を  
つけずに、受信順に返信する

## ②返信の時間管理術

**余裕のないリーダーは、  
即返信を心がけていた!?**

メールについては、「即レス」「即返信」についても  
触れておきましょう。  
仕事においてスピードは大切なので「メールの返信  
はなるべく早くするのがベターだ」「相手も好感を  
持つ」と考える人は多いと思います。ところが、即  
返信を過度に意識するあまり、次のようなデメリット  
が生じることになるのです。

- ・仕事が中断する——受信を知らせるポップアップ  
を設定すると、そのたびにごとに仕事は中断。集  
中力が途切れます。元の集中している状態に戻  
すまで5分かかるとしましょう。メールチェックを  
1日20回行えば、計1000分も集中力の低い状  
態となるのです。1日に2時間近くもパフォーマンス  
がよい時間があるということでは。
- ・感情的になる——辛辣なメールやクレームのメールに  
も即返信を心がけていると、つい感情的な内容で返  
信してしまい、不要なトラブルを起しかねません。  
返信が雑になる——即返信を意識するあまり、  
精読が疎かになりがちに。すると相手の真意を  
受け止め損ねたりして返信内容にズレが生じま  
す。部下からの相談や決済、商談に関して指示  
を仰ぐ内容だったら、その回答メールがズレている  
と信用を失いかねません。

## 余裕のあるリーダーは、 時間をおいて返信している

「この人は仕事が速いな」と思わせる方に何人も  
会ってきましたが、あるとき二つの共通項に気づきま

した。それは、「メールは時間をおいてから返信して  
いる」ことでした。

一般にメールの返信は24時間以内ならマナー違反に  
はならないようです。私がオススメしているのは、前  
項でも述べました「60分〜90分ごとに時間を決めて  
目を通す」こととして、返信は受信後2時間以内  
とし、急ぎの場合は電話をするというルール化です。  
部下もメールか電話かを吟味するようになるメリッ  
トもあり、即返信をやめると何よりリーダー自身の  
ストレス解消になります。

## ③チーム運営の時間管理術

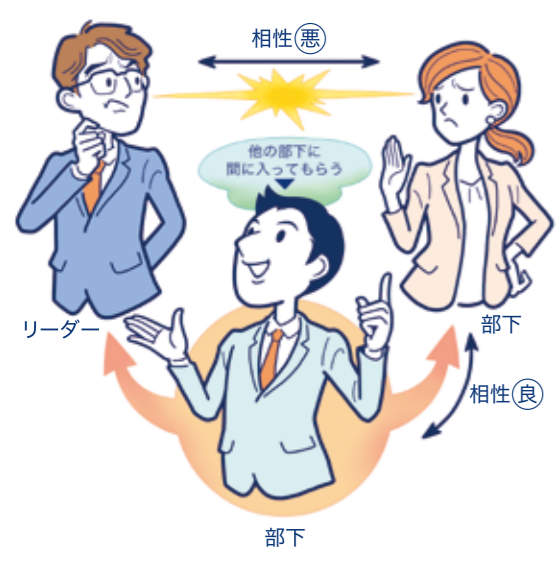
**余裕のないリーダーは、  
チーム全員を管理しようとする**

次は私が経験した話です。部下が10人ほどいた  
ときのこと。部下からの相談や報告が毎日絶え間な  
くありましたが、私はメンバー全員と1対1でしっか  
りと向き合い、コミュニケーションに時間をさいいま  
した。

でも悩みがありました。それは2人の部下の存在  
です。1人は同世代、もう1人は10歳年上で、とに  
かくやりにくかった。苦手でした。2人とも私の粗  
探しをしては「どっちが上司なんだよ」と言うのです。  
その2人と採めるたびにチームの雰囲気は悪くな  
り、上司にメンバー替えを相談しようにも、マネジ  
メント能力がないと思われたいくないので言い出せませ  
ん。その葛藤に時間を取られて精神的に疲れてしま  
い、仕事のスピードはどんどん落ちていきました。

## 余裕のあるリーダーは、 部下のマネジメントは部下に任せる

どうしていいか悩んでいたら、チームのナンバー2  
的な年上のJさんという部下が「年齢も近いので彼  
らは私が見ましようか」と言ってきたのでした。  
チームのメンバーは、リーダーである私が全てマネ  
ジメントするものだと思っていました。Jさんのそ  
の申し出を心強く感じ、思い切って任せることにし  
ました。しばらくすると2人の反抗的な態度は激  
減し、落ち着いた話せるようになったのです。  
このことはリーダーのマネジメント能力、資質を問  
うているのではなく、単に「相性」の問題です。  
苦手な部下には、その部下と相性の良さそうなメ  
ンバーを間に挟んでみましょう。間に入ってもらメ  
ンバーもリーダーに頼られて承認欲求が満たされま  
す。報告や相談も間に入ったメンバーから聞くよう  
にして、苦手な部下から直接受けられないようにしま  
す。  
こうした経験から、リーダーが1対1で対応でき  
るチームの人数は6人ぐらいが限界でしょう。それ  
でも苦手な部下がいれば、「部下は部下に任せる」  
でいいと思います。そうすれば他の部下への対応や  
リーダー自身のやるべき仕事に時間を使えますから。



## ① 部下対応の時間管理術

**余裕のないリーダーは、部下に考える時間を与える**

セミナーに参加されていたTさんのチームには、質問魔ともいえるH君がいました。先輩メンバーにもすぐ質問や相談をするので、先輩たちは時間を取られて仕事の妨げになると困っていたのです。「分からないことは、まず自分で調べて考えてから質問してくるようにしてほしい」とH君に伝えました。おそらく多くのリーダーがそう言うでしょう。するとH君の質問頻度はかなり少なくなりましたが、今度はネットやチャットGPTなどの対話型AIを使い、自分で考えることをしてくれないとTさんの悩みは尽きません。

### 余裕のあるリーダーは、部下に制限を設ける

ネットではいろんな情報を得られますが、それで課題が解決できるかは別問題。情報リインフォメーションであつてインテリジェンスではないからです。課題解決するには、インフォメーションを集めて、判断・行動のきっかけとなるインテリジェンスをつくる必要があります。その「インテリジェンスをつくる力」がまだ身につけていない新人に、いくら「調べて考えて」と言っても課題解決には至りません。つまり、H君は「悩んでいて、考えてはいない」のです。「悩む」ことは仮説が描けずに思考が停止している状態であり、「考える」とは何らかの仮説を持ってその検証に向けて行動している状態をいいます。部下を悩む状態にしておくのは単に時間のロスなので、リーダーは「考える」ことへの切り替えを促

## ② 学びの時間管理術

### 余裕のないリーダーは、「学びの時間」を設ける

朝活のひとつとして、出社前の1時間を「学びの時間」と手帳に記している方がいました。自己啓発本の読書、英会話、資格の勉強、オンライン授業等々。いろいろ予定を書き込み、いざスタートさせると――。1週間も続かなかつたそうです。帰宅後に急な見積り依頼で翌朝は学びの時間に充てていた時間に出勤、するとその翌日も急な泊まりの出張。結局、まとまった時間を確保しても、急ぎの対応で予定が破棄されることはリーダーには珍しくありません。仕事のために学ぼうとしたのに、仕事に振り回されることになってしまったのです。

### 余裕のあるリーダーは、「隙間時間」ながら時間で学ぶ

日本中を飛び回り、忙しい毎日なのに教養があり、実に様々な知識をお持ちの方がいました。いつ勉強されているのかとお聞きすると「隙間時間」と「ながら時間」を学びの時間に充てているとのことでした。どういふことかと言いますと、「お風呂を沸かしている時間」とか「通勤時間」がそれに充たるそうです。私も同じようにしているのですが、例えば電車は各駅停車に乗るようにしています。「降りる3つ先の駅まで」この項を読んでもしまふ」とすれば締め切り効果も手伝ってかなり集中できるのです。オーディオブックや音声のみのコンテンツを利用すれば、徒歩の時間も有効活用できます。こうした隙間時間の活用は、事前準備が大切。

ことです。「10分考えて分からなかつたら質問してきて」というルール化をTさんにアドバイスしました。10分という時間を区切ったことで、H君は切り替える判断がつきやすくなり、Tさんも10分経過したら「どう？ 問題なく進められそう？」と声を掛けることでH君も相談しやすくなりました。やがてH君は「このように考えてみたのですが」と先輩たちの時間を奪うことなく、自分で考えるようになり、自身の仕事も速くこなせるようになったそうです。

## ③ 報告の時間管理術

### 余裕のないリーダーは、部下の報告はすぐに受ける

皆さんは、部下からの報告には即対応されているのでしょうか。実は時間に追われているリーダーほど、部下の報告は何よりも先に受けるようなのです。もしトラブルが起こっていれば1分1秒でも早く対応すべきだから、後回しなんてできないと思うことでしょうか。ところが、何の心の準備もないままにトラブルの報告を聞けばどうなるか――。

「だから、言っただろ！」「また同じことをやらかしたのか！」と、怒りの感情をコントロールできずについ怒鳴ってしまえば、部下は萎縮してしまい、ろくに報告はできません。となれば正しい対応もできないことに。「急いで仕事を仕損じる」です。

### 余裕のあるリーダーは、5分待つてもらおう

まず「良い報告？ 悪い報告？」と尋ねてみます。良い報告はそのまま聞き、悪い報告なら「分かっ

いつ隙間時間ができるか分からないからです。待ち合わせた相手が10分遅れると連絡があれば、ライトなビジネス書の1項目は読めます。もし決めていなければ、何をしようかと考えているうちに10分はあつという間に過ぎてしまいます。「隙間時間を学びの時間にすることで、相手の遅刻もイライラせずに待てますし、ラッキーとさえ思えてゆつたりとした気持ちで待てます」とその方はまさに余裕のあるリーダーでした。

## ④ 会食の時間管理術

### 余裕のないリーダーは、安いお店、場所を選ぶ

いつもあたふたと余裕のないリーダーMさんは、食事をするときは価格の安いお店を選んでいました。忙しくてゆつくりできないので、お金をかける意味なんてないという考え方です。そんなMさんが、同業他社の同じ立場にある人たちとの親睦会の幹事を任せられ、おいしくて安い居酒屋を会場に選びました。当日、周りは大声で騒ぐグループばかりで、せっかくの会食もお互いの話がほとんど聞こえません。盛り上がることもなくお開きになり、再会を約束したものの二度と行われませんでした。

### 余裕のあるリーダーは、お店や空間にお金をかける

リーダーともなれば社内の人だけでなく、クライアントや業界関係者など、様々な人と会食をすることでしょう。せっかくのコミュニケーションの機会なのに、騒がしくて話が聞こえないなんてもったいない

た。5分だけ待つてくれるかな」と言って席を立つのです。

- 席を立てて何をするのか。感情をコントロールする儀式を行うのです。例えば――。
  - 自動販売機のコーヒートを買う。ガムを噛む。何か食べたか飲んだりすると心は落ち着きます。
  - 愛らしい動物の動画を観る。漫才を観る。好きな動画で気持ちを癒します。
  - ストレッチをしたり、オフィスの周囲を散歩したり。体を動かすと平常心を保てます。
  - 感情をリラックスさせる名言や「まあいいか」「怒らない、怒らない」と唱える。
- こうした儀式を行いながら「あいつ、またやらかしたのか！」「ちつとは成長しろよな！」と声に出して怒りの感情を吐き出してしまつてから席に戻ります。事前準備はできているので冷静に部下の報告を聞くことができるでしょう。



感情をコントロールする自分なりの儀式を決めておく

限ります。たとえ同じメンバーでも同じ時間であつても、空間が変わればそこで得られるものは違つてきます。

静かで落ち着いたお店で、共においしい食事をいただく。ただそれだけでも価値のある時間を過ごすことになると思います。

自分が過ごす時間や空間にお金をかけるのは、食事をするお店だけでなく、私は移動の列車もなるべくグリーン車を使うようにしています。上質で快適な座席設備のおかげでゆつたりとして、執筆や資料の読み込み、読書などに集中できますからです。宿泊するホテルにしても、いつもというわけにはいきませんが、ある程度の広さの客室がある4つ星以上のホテルを選択。企画を考えるのならラグジュアリーなホテルのラウンジへ。安くはありませんが、リラックスできて、いいアイデアがよく浮かびます。

空間にお金をかけることは自分への投資です。それは後で何倍にもなつて返ってきます。リーダーなら限られた時間をどこでどう過ごすのかを意識したいものです。

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

◎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。

