

『任せる技術』

小倉広 著

日本経済新聞出版社
1470円(税込)
ISBN978-4-532-31675-4

仕事を任せるというは

「典型的なWIN・WIN」

「自分に矢印を向ける」部下と
「上司に矢印を向ける」部下

「もしも、あなたがあなたの仕事を後輩・部下に任せることができたら。それだけであなたの悩みの大半はなくなるに違いない」

本書『任せる技術』の著者である小倉広氏は、こう主張する。しかしなぜ、上司は部下に仕事を任せようとしなののか？

失敗の責任を負うのが怖い、忙しくて教える時間がなく自分でやったほうが早い、うまく教える自信がない、仕事を渡したくないなど、理由はさまざまにあるだろう。「任せられない」を「任せられる」に変えるノウハウを満載したのが本書だ。「できるようになってか

ら任せる」のではなく「できなくとも任せる」。同氏はその具体的な方法を提示する。

小倉氏はリクルート社で企画室編集部を経て組織人事コンサルティング室課長を務め、二〇〇三(平成一五)年にはフェイリスホールディングス代表に就任。リーダーシップ開発と理念浸透に特化したコンサルティングならびに教育研修を行っている。

また、『あたりまえだけどなかなかできない33歳からのルール』『35歳からの生き方の教科書』など、三〇歳代をターゲットにした多くの著書やWebサイト「30代の生き方.com」を通じて、「30歳代のメンター」としても知られる。任せ方のポイントは次の七つだ。

1 「ムリを承知で任せる」、2 「任

せる仕事を見極める」、3 「任せる」と伝える」、4 「ギリギリまで力を発揮させる」、5 「口出しをガマンする」、6 「定期的コミュニケーションする」、7 「仕組みをつくって支援する」。

ここで特に注意すべきは、嫌がる部下を説得することだと言う。

新たに任された仕事により困難に立ち向かうあなたの部下。必ずや彼は強いプレッシャーとストレスに悩まされるはず。あるべき理想のリーダー像と現在の自分とのギャップ。そこに強い違和感。認知的不協和を感じた部下は、それを解消するため二つの行動のどちらかを選ぶのだ。

一つ目は努力して自分を変えることにより困難を乗り越える

方法。これが「自分に矢印を向ける」解決方法だ。この方法を選んだ部下は成長する。あなたが思い描いた通り、仕事を任せることにより成長する。しかし、もう一方を選んだ部下はその逆の道をたどることになる。それが「上司に矢印を向ける」解消方法だ。

上司と部下の間に十分な信頼関係が構築されていない場合、部下は自分を被害者と感じ、ストレス負荷の矛先を上司に向ける。両者の関係に溝ができるばかりでなく、相手に「矢印を向ける」ような人は成長しないのである。

「厳しさと「優しさ」を
上司は併せ持つことが肝心

上司自らが、自分自身に矢印を向けさせる「模範」を部下に示さ

なくてはならない。思ったような結果を出せなかったからといって、部下を叱責し、仕事を取り上げるようなことをしても部下は育たない。「任せる」ことの本来の意味を失っているからだ。

部下の成長を願い、妥協せず高い要望をする。僕がずっと部下に対して取ってきた姿勢だ。しかし、僕はある言葉に出会った時にそれまでの自分がいかに間違っていたかということに気がつき、衝撃を受けた。その言葉とは

「過去と他人を変えることはできない。しかし、未来と自分を变えることはできる」

というものだ。上司が、高い要望をする「厳しさ」を持つのはもちろん必要だが、一方、相手に敬意を払う「優しさ」も忘れてはならない。失敗を責め

るのは結果(過去)にこだわることとで、部下(他人)を変えようとするものであり、建設的思考とは言えないと同氏は述べる。

目標を達成できなかった事実を直視するのは大切だが、その反省を未来に活かすことを考える。そして、過去をリセットすることは、目標を達成したときにこそ必要で、さらに高い要望を示すことこそが部下を成長させると小倉氏は言うのである。

さらに大切と言えるのは、定期的にコミュニケーションを行い、チェックする仕組みをつくることだ。

この件で、同氏が提唱するのが一日一回、業務日報を提出させ、チーム全員が課題を共有するのを習慣化することであり、週一回、部下と一対一で定例面談を行うことである。この面談で大事なものは、問題解決ではなく、問題を共感し分かってあげること。

上司にとつては、「話す」よりも「聞く」ほうが大切なのだ。

口は一つ。耳は二つ。神様は

よくわかっていらっしやる。「話す」ことの2倍「聞き」なさい。神様はそう僕たちに教えてくれているのだ。

僕がまだ若かりし20代、30代の頃、僕は一方的に話し続けるダメ上司だった。なぜならば僕はそれが部下へ対するプレゼントだと思っていたのだ。元トップ・プレイヤーの僕のノウハウを惜しみなく伝えてあげよう。どうだ！こんなに素晴らしいノウハウを教えてもらって君たちは嬉しいだろう！そんなふうに考えていた。良かれと思いつつ話していたのだ。口は一つ、耳は二つ、ということを知らなかつたのだ。

「任せる」ということは、先輩・上司にとつても後輩・部下にとつても勇気のいることかもしれない。

しかしそれは「典型的なWIN・WIN」(双方が互いに利益を得る関係)であり、十分に魅力あるチャレンジだ、と小倉氏は綴る。仕事を抱え込んでいる管理職や予備軍にとつて必携の一冊である。

「過去と他人」は変えられないが
「未来と自分」は変えられる

「LOSE・LOSE」から 「WIN・WIN」への橋渡しを



小倉 広氏
(おぐら ひろし)

1965(昭和40)年、新潟県生まれ。リクルートに入社し、企画室・編集部を経て組織人事コンサルティング室課長。2003年フェイスホールディングスおよびフェイス総研代表取締役就任。著書に『あたりまえだけどなかなかできない33歳からのルール』など。

相手をプロとしてリスベクトする 厳しさと優しさのバランスが大切

「任されて」育ち、「任せられすぎて」潰れた、と書き始められていますね。

小倉氏 この本は、僕が二九歳のときの体験がベースになっています。自分が「任されて」うまくいったことと潰れたこと、反対に「任せて」成功したことと失敗した経験をともに「任せる」ためのノウハウを体系化しました。任せるチャレンジをしている方への一助となれば……と。「任せ上手」な上司になってほしい、という応援歌のような気持ちで書きました。

ムリを承知で任せる、作業ではなく責任を任せると書かれています……。

小倉氏 僕に最初にコンサルティングを任せてくれた上司は、素人の僕がどんなに助けを求めても手をさしのべてくれなかったので、溺れかけていた僕は、例え犬掻き、でも泳ぎ切るしかありませんでした(笑)。当初は上司を恨みました。リーダーの立場に立って初めて、このときの上司の勇氣と愛情に気づきました。やたらと助け舟を出すというのは、お客さまの信頼を失いたくないとか、数字を減らしたくないとかいう、上司自身の保身のための行動にすぎないのではないで

しょうか。

上司にも覚悟が必要ということですね。

小倉氏 例えば、売上げダウンを覚悟するとか、一時的な品質低下を覚悟することです。なにかを得るにはなにかを捨てる、捨てるならなにかを捨てる、と腹をくくるのです。そして任せた以上、目標達成を厳しく求めることは必要ですが、相手をプロとしてリスベクトするのも忘れてはならない、つまり、厳しさと優しさのバランスが大切です。そういう意味では、中日の落合監督のエピソード(本書参照)には脱帽しますね。

リーダーシップに求められるのは 「How to do」ではなく「How to be」

仕事を任せることは「WIN・WIN」だと書かれていますね。

小倉氏 上司が本来の仕事に集中し、部下は一つ上のレベルの仕事にチャレンジする。まさに「WIN・WIN」です。ただしこれは相互の信頼関係がなくては決して成り立たないでしょう。信頼できないと互いに疑いの目で見えるようになり、腹の探り合いになります。部下は三日で上司を見極めるとも言いますから、気づいてからではあとの祭りなのです。

リーダーシップに真に求められることは「How to do」(やり方)ではなく、「How to be」(生き方)だと思います。本書の「フィードバックの5段階」で、2と3の段階の違いは何ですか。

小倉氏 第2段階の「主観」では主語が「自分」、第3段階の「評価」ではYOU(あなた)になるのです。ほんの少しの違いで受け取る印象が違ってきますから、伝える際は「メッセージ」で強くことをお勧めします。

「任せる」という観点から考えて、「終身雇用・年功序列」制度についてはどう思われますか。

小倉氏 かつては会社に対するロイヤリティが強く、転職も珍しい時代でしたから、上司が厳しく求めても部下はついてきてくれました。ところが現在は、要望も成果もアメリカ式の短期決戦型になってきましたから、上司としてはむしろ難しいハンドリングを迫られています。

しかし、それでも任せられることができない限り、永遠にマイナスサイクルから抜け出せず、「LOSE・LOSE」の関係が続くだけです。マイナスサイクルをハッピーサイクルへ変え、「WIN・WIN」関係の構築への橋渡しをしたい。そのためには、任せるしかないと分かってほしいと思います。