

仕事を劇的に改善する！  
段取りの技術。

任せる仕事術

# 「自分がやったほうが早い」と思う人ほど、成果が出せない理由 仕事を抱え込まない上司の任せる技術

自分の部下にはできない、失敗して責任を取りたくない...。そう思って仕事を任せない人が多い。でもその考え自体が「失敗のもと」だとしたら...。そんな上司のために画期的な「任せ方」を紹介しよう。

## 中間管理職になると 仕事の身は変質する

仕事を任せることができない人は多い。ベストセラー「任せる技術」の著者であり、30歳代



中間管理職の仕事は部下より早く、多く仕事をこなすことではない。部下へ責任ある仕事を任せ、部署全体の成果を最大化させるためのマネジメントが業務なのである。

のメンター、として知られる小倉広氏は、中間管理職の多くが「業績が落ちるのが怖い」「教えるのが面倒くさい」などの理由で仕事を抱え込んでいと語る。しかし、部下に仕事を任せることで、上司は一段階上の仕事

に専念でき、部下もスキルアップできる点で合理的なのだ。」「多くの管理職の方は、プレイヤーとして優秀だから抜擢されるわけで、自分がやったほうが早いに決まっています。また、中長期的視点がないと、仕事を任せることはできません(小倉氏)

リーダーの仕事は、短期では数字を出すのが簡単で、短期的に数字を出すのは簡単で、自分が頑張ればよい。しかし、長期的の頑張りでは達成できない。」「部下に仕事を任せられない人は短期的な視点でしか仕事を見ていません。長期的視点で考えて部下に任せなければ、業績は落ちるし、部下とも信頼関係がつかず、ますます孤立し、永遠に自分ひとりで行くしかありません。結果、体を壊すケースが多いんです(小倉氏)

## 仕事を抱えてしまう人の特徴

- 業績至上主義者タイプ**  
部下に任せて失敗することを恐れて頼まない。
- 面倒くさがりタイプ**  
教えるのが面倒。自分でやったほうが早いから頼まない。
- 人に頼めないタイプ**  
会社の人間関係において気を使って、頼めない。

### 小倉 広

おぐらひろし ●1965年生まれ。大学卒業後、リクルート入社。企画課、編集部を経て組織人事コンサルティング室長。2003年フェリスホールディングス代表取締役就任。著書は「任せる技術」(日本経済新聞出版社)、「自分でやったほうが早い病」(星海社新書)など多数。



## POINT 1 上司の仕事とは 部下に仕事を 任せること

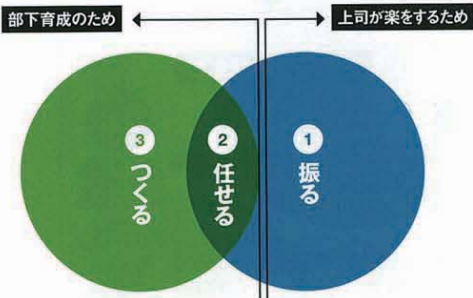
### 部下に任せることは 未来への投資となる

「嫌な顔をされそうで仕事を頼みづらい」「荷が重すぎるから任せられない」「自分がやったほうが早い」。これまで順調に仕事をこなしていたのに、中間管理職に就いた途端、仕事を抱え込み、リフレッシュをする時

間も取れず、モチベーションが落ちるといった悪循環に陥っている人が多い。「管理職(リーダー)の一番大きな仕事は、今日とは違う(明日)をつくることです。一方、部下(プレイヤー)の仕事は、今日の食いつけを稼ぐことと昨日の後始末をすること。軸が全然違うというところに、まず気付いてほしい」と小倉氏は指摘する。今日とは違うより良い明日を創るための仕事は、いわゆる。緊急事項、ではなく、

でくくるのはプレイヤーたる部下の仕事であり、彼らが稼げるように戦略と環境をつくること。」「仕事を抱え込んでいるリーダーは、こういった投資となる仕事に十分な時間を割くことができていません。自分もプレイヤーとして動かなければ回らなくなり、結果的に部下も育たず、仕事を抱え込み、人一倍仕事をした気になってしまふのです。経営者からすれば、その働き方は本来の管理職の仕事ではないことになりませぬ(小倉氏)

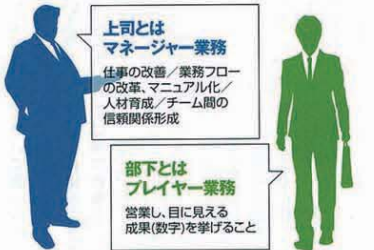
## 【上司が部下に示す3つの仕事】



上司が部下に示す仕事の種類は①単純作業(振る)、②責任を伴う仕事(任せる)、③部下を育てるために作り出した仕事(つくる)だ。もちろん、その場をしのぐために作業を「振る」ことも必要だが、部下は成長せず、主体性が高まることもない。



## 【上司と部下の仕事の違い】



上司は今日とは違う明日をつくる仕事  
部下は今日の食いつけを稼ぐ仕事  
上司は管理職に就いても、プレイヤーとして結果を出そうとする人が多い。それは経営者からすると未来の仕事を作れない、「仕事ができない」上司ということになる。

らない。現場に部下を連れていき、部下が育つなら自分は手を引くも、いざ独り立ちさせて自分が現場を離れるとクレームが重なるようになる。「そこで気付いたんです。育つから任せるのではなく、任せるから育つんだ。順番が逆だったんです。顧客のもとへ部下をひとりで行かせないとだめなんです。僕が隣にいる限り、相手は僕を見て話し、僕に意見を聞きます。部下はメモを取るだけなんです。でも、それは部下が悪いわけじゃなくて、自分が行くからそういう状況をつくり出していたんですよ。つまり、部下の仕事は自分が奪っていたんで

す(小倉氏) かつてのプレイヤーとしての優秀さが仇となる。いつまでもプレイヤーとしての成功を味わいたいから、部下の仕事を奪ってしまうのだ。しかし、スポーツと同様に、仕事は見ているだけでうまくなるわけではない。実践の中でしか、失敗もできないし、対応の仕方にも付かない。プレッシャーの中でしか人は育たないのだ。 未来のために投資すれば、部下が育ち、自分も楽になり、みんなが幸せになる。常に仕事に追いかけるラットレースから抜け出すには、部下に仕事を任せるのが必要不可欠なのだ。

POINT  
**2**  
部下に責任感を持たせる  
任せ方

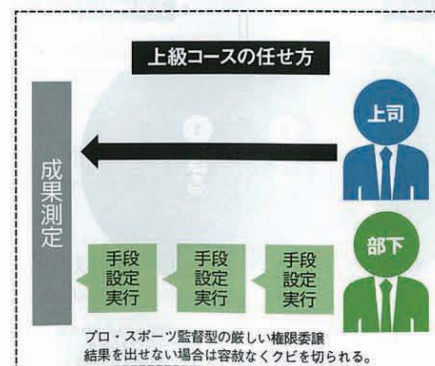
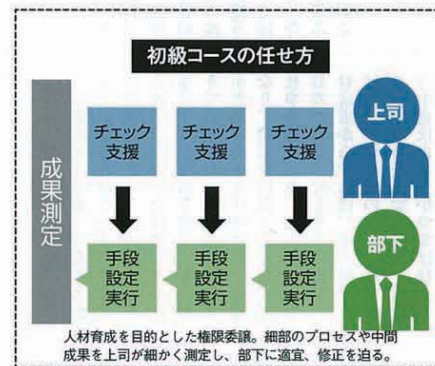
「部下に任せるのは『作業』ではなく『責任』だ」  
人に何かを任せるのは簡単なことではない。そこで必要なのは、部下を放ったらかしにしないことだと、小倉氏は強調する。「週に一回は面談をするなど、定期的にコミュニケーションを取り、側面支援をするのです。そ

の際、指示命令や催促をしないこと。あくまでも部下を主役に面談を進めるのです。質問も部下の主体性を損なわないように上司ではなく部下がする。部下が上司から助言を受けたことに上司が答える、というスタンスがうまくいくコツです(小倉氏)。「部下に任せているの(うまくいかない)と言っているらう。責任は上司が持ったまま作業だけを部下に任せがちだが、それでは成功しても部下は喜ばないのだ。仕事のスキル(意識・技術)はマインド(姿勢・意欲)の上に形成される。ただ作業を『振る』だけでは、根本となるマインドが一向に育たない。「仕事を『任せる』のと『振る』のは違います。例えば、何かリ

サーチをお願いする際、「〇〇について調べる」と言うだけでは、部下は背景も目的も分からず、全体像が見えません。それでは単に仕事を『振る』だけです。「任せる」には、背景や目的を伝え、部下にどのような経験を積み求めているかなどを伝えることが必要なのです(小倉氏) 常に育成の観点を持つと、仕事の与え方が変わってくる。部下に任せる手順、やり方まで考えさせることも、責任感を養うのよいだろう。 「主体性を奪わずに部下に決めさせることで部下に責任感を持たせ、成長を促す。それこそが継続的にチームで高業績を上げる唯一の道なのです(小倉氏)

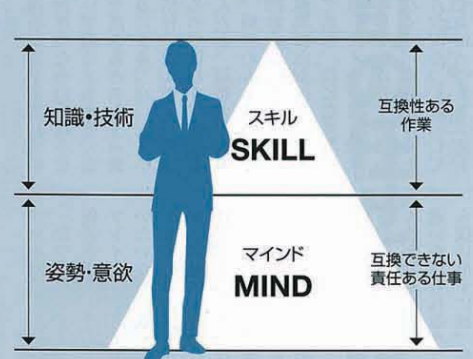


【部下を主役にさせる任せ方】



上司のチェック・支援なしで育てると失敗しやすいため、初級コースの任せ方で人材育成を行ない、徐々にチェック・支援を減らし、一人立ちさせていくべきである。

責任まで任せなければスキルは開花しない



スキルというのは知識と技術で、マインドの上にスキルが存在する。意欲が低い人がいくら知識を詰め込んでも身に付かないのである。「成長したい」という意欲が人を成長させる。その意欲を生むのが「責任」を任せることの真意である。

POINT  
**3**  
部下を育て  
自分も成長する  
仕事の教え方

振り子を振り続けるように  
教えるとうまくいく!

部下に「任せる」ときに、発生するのが仕事のやり方を教えるということだ。教えるというと、自分のやり方を押しつけてしまいがち。そうすると、部下のやる気を損なってしまう。「教えるときのスタンスは、振り子を振り続けることです。一方が手取り足取り教える、その反対が放っておくだけです。いったん丁寧に教え、次はひとりだけでやらせる。軌道がずれたら入って教え、また放っておく。この繰り返しが、仕事のプレは徐々に小さくなります(小倉氏) 放っておく間に、部下は自分でやり方を模索するから、主体性も生まれる。失敗の可能性もあるが、部下に経験させることが大切だ。中国には「子供に魚を獲ってあげれば一日食べられる。魚の獲り方を教えれば一生食べられる」ということわざがあるという。自分で解決する力、主体性を育てることが「任せる」

ということであり、子育て同様愛情と忍耐を必要とすることなのだ。 「青虫は醜く、葉っぱを貪り周囲に迷惑をかけます。やがて美しい蝶になると花の蜜を吸い、受粉活動で世の役に立ちます。部下とは青虫で、上司になるさなきの期間に壁にぶつかり、痛い目に遭うことで、蝶に生まれ変われると思うんです。「任せる」とは部下を蝶に生まれ変わらせることなんです(小倉氏) 上司が部下に魚を獲ってあげられるのではなく、部下が自分で魚を獲るように育てる。それは、上司自身が手柄を独占するのではなく、部下に手柄を渡すこと。つまり、上司自身が「自分でできる幸せ」を卒業して、「してあげられる幸せ」へとレベルアップするのを指すのだ。上司が成長しなければ会社の成長はない。経営者はそれを分かっているから上司にも成長を求めらるのである。上司の仕事とは、「他人を通じて成果を挙げる」ということ。それは、じれったくもかしいものだ。しかし、諦めずにやり続けなければならない。「自分でやったほうが早い」とばかりに、引き上げ作業をしているのは、本物の上司にはなれないのだ。それができるようになるためには、「してあげる幸せ」に気持ち、青虫から蝶に生まれ変わらねばならない。内面から変わらなくてはいけないのだ。

部下に任せるための  
心得7カ条

部下に仕事を任せる際に、心にとめておきたい7つのポイント



部下のスキルアップと  
上司のマネジメント力アップで  
仕事の成果が上がる  
WIN-WIN