

任せるといって部下は育つ

上司は後方支援に回り、失敗の責任も部下と分担を

「部下を育てるのに最も重要なのは『任せること』です」

『任せる技術』著者で経営コンサルタントの小倉広氏は言う。

会社が求める上司の役割は、プレイヤー業務だけではない。

マネジメント業務を、そして将来を担う部下育成のために、

陥りがちな「自分でやったほうが早い病」を脱し、

部下に仕事を「任せられる上司」になる必要がある。

特集前半は、部下育成における「任せる」重要性を伺った。

株式会社小倉広事務所
代表取締役

小倉 広氏



1965年新潟県出身。青山学院大学経済学部卒業後、(株)リクルート組織人事コンサルティング室課長、ソースネクスト(株)常務取締役などを経て現職。さまざまな立場で組織を牽引してきたが、リーダーシップ不足からチームを束ねることに失敗し2度のうつ病に。一連の経験を通じて「リーダーシップとは生き様そのものである」との考えに至る。著書『任せる技術』(日本経済新聞出版社)など約30冊を上梓。うち7冊が韓国、台湾、香港などで翻訳。

部下に仕事を任せて 上司は本来の役割を

どの会社にも1人で仕事を抱え込み、「部下を育てている時間なんてない」と話す上司(管理職)がいますよね。これは後輩や部下に仕事を「任せられない」からです。私は年間1000

回超の「任せる」をテーマにした講演や企業研修を行っていますが、これは裏を返せば、それだけ任せたいのに任せられない上司が多いことの表れです。

では、上司が部下に仕事を任せるメリットとは何でしょうか。「任せれば上司の仕事が楽になるから」ではありません。特に人員に限りのある中小企業では、上司がプレイングマネージャーとして働くケースが多いものですが、会社が上司に期待しているのは、プレイヤー業務だけではなく、もう一段上にあるマネ

ジメント業務です。

ピーター・ドラッカーの言葉

に、「今日とは違う明日をつくる」があります。カイゼン、改革、イノベーションといったところ、そのためのマネジメント業務として、例えば業務改善、新規事業・新商品開発、業務の標準化・マニュアル化、部下教育、戦略・ビジョンの立案・共有、コミュニケーションの活性化などがあります。上司がこれらの業務にどれだけ力を割けるかが、会社の未来を決めることになるのです。

ところが現実には、上司は今日の飯のタネを稼ぐために、得意なプレイヤー業務にのみ力を注ぎ、マネジメント業務を後回しにしてしまいがち。現状維持で精いっぱいという状態では、世の中の進歩に会社ごと置き去りにされてしまいますよ。

任せるメリットとして、まず

部下の成長を促します。成長には2種類あり、知識・技術など

スキルのな成長、もう1つは自立性・主体性・責任感などマイルド的な成長です。誰でも任されて初めて気づくことがあります。任せる際に上司と部下の信頼関係も深まり、コミュニケーションが活性化すれば組織力が上がります。すると安定的・継続的に業績の上がる会社の土台

ができる。これは経営者であれば、誰もが望む将来像ですよ。私自身、コンサルティング会社を経営していたころ、私が当然と考えている仕事のやり方や結果を他人に求めてはいけな

と感じました。リクルート創業者の故・江副浩正氏の言葉に、「自ら機会を創り出し、機会に自ら自らを変えよ」があります。自分で仕事をつくり、やるのも本人である以上、上司は任せるしかないのです。

「任せる」3つの勘違い

部下の
失敗とは

- 部下にとっての権利
- ×上司にとってのリスク

※膝をすりむかせてもいいが、骨折をさせてはいけない

任せる
タイミングは

- 任せるからできるようになる
- ×できるようになってから任せる

リーダーの
役割とは

- 短期的業績を上げること
- 中長期的人を育てること
- ×業績を上げること

作成：小倉広氏の資料を元に編集部作成（以下同）

部下育成はPDCAの
Dを任せるところから

では、こうしたメリットがあるのに、なぜ上司は部下に仕事を任せられないのでしょうか。

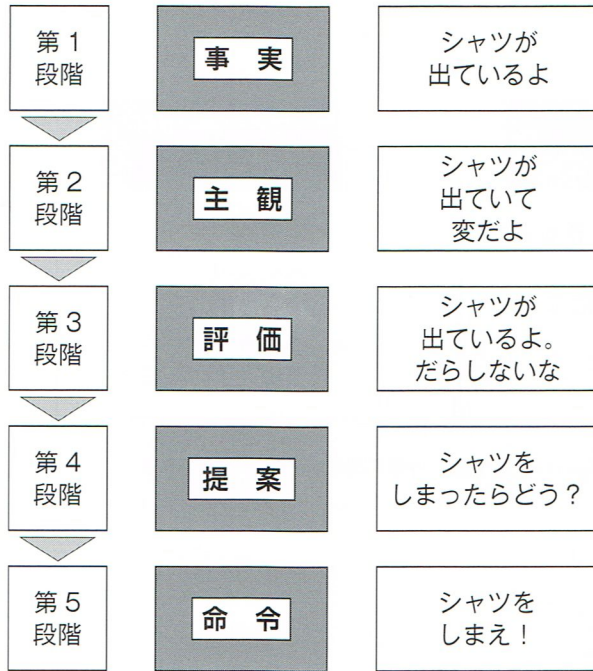
任せるためには、上司のマイルドを変え、さらに行動スキルを変える必要があります。

実際、部下に仕事を任せるタイミングを勘違いしている上司は多いものです。経営者の皆さんも、「部下ができるようになってから任せよう」としていませんか？ 本来は任せるからできるようになるのです。むしろ、できないうちから任せることが重要で、わざと失敗させることに意味がある。もちろん失敗後のフォローの準備はしておきます。部下の失敗やクレームを恐れていては、永遠に任せることはできません。私は6割できたら任せようと講演会でよく話しています。4割は高い失敗確率ですが、任せなければ何も始まらないからです。

次に部下育成はPDCAでサポートしていき、D(実行)を任せます。例えば営業マンの場合、1人で営業に行かせるのがDです。放ったらかしにするのではなく、P(計画)の事前打ち合わせでリハーサルやシミュレーションをさせてから行かせます。大概是失敗するので、帰社したらC(検証)で状況を確認し、A(改善仕組化)の提案書や話し方などを改善していきます。理想は、Dを部下に任せて、PCAを上司が時間と手間をかけてやる。逆に、Dを上司がやるのはご法度。部下1人では心配だし怖いからと同行する上司は多いですよ。プレイヤーとして評価されて今の立場に就いている上司は、面倒なPCAよりも、「何か困ったことがあればフォローする」と同行するほうが楽で、結果も出やすいものです。しかし、野球監督がマウンドに上がったたり、ピンチヒッターになつてはいけません。そこはグツと堪えて、部下に経験を積ませるために、見守ってあげてください。上司の自己満足でDをやるのは、「自分でやっただろうが早い病」にかかっている証拠です。

部下も上司のフォローがあるのと知っていると準備も簡単、気も楽です。しかしそれでは上司がいくら手本を示しても、双方が楽をしているので誰も成長しませんし、部下がアシスタントのようになつてしまいます。優秀な部下ほど「なぜ任せてくれないのだろう」と思い始め、最悪の場合は会社を辞めてしまいます。これは大きな損失です。経営層からしても、行動がプレイヤーのときと変わらない上司は期待はずれと感ずることでしょう。どんなに仕事ができる上司でも、2〜3人が限度で20人分はできませんよね。そこで上司は最前線から後方支援に回り、部下が成功体験を積めるよう力を尽くすことです。後方支援の一環として、私は部下が使える「武器」をつくることをお勧めします。徒手空拳で上司と同じ仕事はできませんし、属人的力量に委ねられる部分が増えます。そこで営業マニュアル、汎用企画書、ヒアリングシート、他社導入成功事例集、チェックシートなどをづくり、誰でも60点は取れるようにします。60点に留めるのは、工夫の余地を残しておかないと成長の余地を奪ってしまうからです。この準備には時間がかかりますが、部下には1つ上のレベルの仕事を任せるわけですから、徒手空拳では成長する前に、プ

コミュニケーションの技術



主体性が保たれやすい

主体性が失われやすい

部下の主体性を奪うことなく、コミュニケーションを取ろう

上司のあり方で部下の経験に差が

レッシャーや失敗で自信をなくし潰れてしまいます。これを予防するのも上司の役目です。

任せると言いながらも、上司の多くは、放ったらかしにするか、口出しし続けるかという両極端な振り子しか知りません。その中間で見守り、後方支援する。これがあるべき姿です。

とはいえ、失敗を繰り返す部下を前に、上司は我慢を続けていると、不満が増大していつか爆発してしまいますから、そこは我慢ではなく、自分の「人間の器」を大きくするしかありません。重箱の隅を突くように小さな失敗を世界のすべてと思うのではなく、人材育成や組織力アップを楽しむといった中長期的な視点を持つことで、部下の些細な失敗も我慢することなく許容できるようになります。これは子育てと同じ。子どもがご飯をこぼすとガミガミ叱りたくなるものですが、大きな視点から子どもを育てることを考えると、テーブルが汚れても目くじらを立てるほどは気になりませんよね。子どもも部下も、

叱つてすぐに行儀が良くなるわけでもありませんし。

この叱るのも許すのも上から目線で、自分が正しいと考えて相手を下に見ている行為です。

拙著『任せる技術』（日本経済新聞出版社）のベースにある考え方の1つに、オーストリアの精神科医・心理学者アルフレッド・アドラーの「結末を体験させる」があります。

例えば子どもが、「高尾山に遊びに行きたい。お父さん連れてって」と言ってきたときに、「いいよ。その代わりに電車で騒ぐなよ」「大丈夫、言うこと聞くから」「言うことを聞かなければ帰るからな」と約束します。案の定、電車で子どもが走り回って他の乗客に迷惑をかけてしまった。ここでどうするか。叱ってゲンコツで殴り注意するか、子どもだからと諦めて放ったらかしにするか。アドラーは叱りも放つたらかしもせず、「電車で騒がないと約束したよね。残念だけど約束通り帰ろう」と第3の道を選びます。この対等の立場から子どもは何かを学ぶわけです。上司と部下の関係もこれと同じです。このように上司のあり方によ

って、部下が成功・失敗したときに、部下の学びや経験に顕著な違いが出ます。自分で考えて自分で失敗した仕事は責任を感じるし、悔しいものです。しかし、上司にあれこれ指図されて失敗したら、責任は上司にあると思ってしまう。つまり、指示・命令されて経験した失敗は身にならないのです。だから上司は部下が転ばないようにと気を遣うのではなく、もつと転ばせるべきです。そうしなければ、逆に仕事が成功して「良かったな」と上司が褒めても、「あなたが全部やったんじゃないか」と部下は達成感を覚えません。本人が試行錯誤し、結果を出し、その責任を取ることが、将来への糧となるのです。

部下の失敗の状態を面談で把握する

これはコミュニケーション論に通じますが、部下の失敗を前提にする以上、転んだら手当ができる近い距離にすることが大切です。放つたらかしでは、部下が転んだことにも傷の深さにも気づきません。コミュニケーションの機会を増やし、部下の状態を把握するにお勧めした

人を育てる任せ方 7つのポイント

【編集部オススメの1冊】



任せる技術

著者：小倉 広

発行：日本経済新聞出版社

定価：1,400円＋税

- | | |
|---|---|
| <p>① 無理を承知で任せる
まだ任せられないと「始める」ことを保留するな</p> | <p>⑤ 口出しを我慢する
手を貸した瞬間に部下の主体性は失われる。我慢が肝心</p> |
| <p>② 任せる仕事を見極める
単なる「作業」ではなく、責任を伴う「仕事」の見極めを</p> | <p>⑥ 定期的にコミュニケーションを取る
部下の隣を伴走しながら適宜励ましのアドバイスを送ろう</p> |
| <p>③ 「任せる」と伝える
上司から頼むのではなく、自分の意思で決断させよう</p> | <p>⑦ 仕組みをつくって支援する
徒手空拳では空回りしてしまう。武器を用意し環境整備を</p> |
| <p>④ ギリギリまで力を発揮させる
目標達成を求め、部下をリスペクトせよ</p> | |

いのが1対1の面談です。複数が集まるミーティングでは、いつも声の大きな同じ人しか発言せず、黙っている人もいて、本音が出てきません。面談で1人ひとり話すと個人の悩みが必ず出てくるので、それを聞き漏らさずカバーしましょう。面談において最も重要なポイントは、上司ではなく、部下を主役に立てること。「取調尋問」と呼んでいますが、「おまえがやったのか」「忙しいのか」「昨日何をしてたんだ」という尋問は刑事と容疑者のようで、部下は面談を嫌がるようになります。これでは「上司の上司による上司のための面談」です。そうではなく、「部下の部下による部下のための面談」とし、部下の聞きたいことに上司が答えるようにします。上司は「この間仕事を任せただけで、俺は口出ししないで信じて待っているよ。でも難しい仕事だから分からないことがあれば相談して」という姿勢でいきましょう。

もし部下が「できている」と胸を張る仕事が、上司から見ると不十分と感じる場合は、頭ごなしに「そんなやり方じゃダメだ。こうしろ」と叱るのではなく、「あれは今どうなってる？ お客さんからこう突っ込まれたらどうする？」と質問して考えさせる。先輩プレイヤーとして答えを言いたくなる気持ちを抑え、新しい観点を投げて、本人に考えさせて答えを選ばせる。これがやる気になるのです。

もう1点、上司と部下の関係で誤解されている常識が、「みんな自由にやれ。責任は俺が取る」という上司の姿勢。上司は責任を取ってはいけません。部下に責任を分担しないのは、責任を取る能力がない「子ども扱い」をしているのと同じです。例えばクレーム対応が針のむしろであるなら、部下にも座らせろとあげる。部下には座る権利があるのです。責任の大きさは成長の大きさ。責任のない仕事は単なる作業に過ぎず、1000回経験しても身になりません。部下も責任の大きさを自覚してこそ、もっと大きな仕事ができる。自主性が芽生えるのです。

経営者も見方を変え 一段上の喜びを

ここまで「任せる」をテーマに、上司のあり方を踏まえてお話ししてきました。しかし理想の上司はそうそういません。理想の上司を育てるためには、まずは経営者が任せる意識を持つことです。誰かに何かをしてもらう喜びよりも、自分で全部やる喜びよりも、部下に経験させて育てる喜びを見いだす。経営者の見方や行動が変われば職場の雰囲気は一変します。経営者が任せなければ部長も課長も部下に任せるようになりません。経営者の立場からすれば、これまで築いてきた王国を手放したくないものですし、一部分であっても任せることに寂しさを感じるのも当然です。事業承継も同じで、2代目、3代目に譲る引退の時期は必ず訪れますから、譲る準備をして、辞めどきは自分で決めればいいのです。最後に、何かをやるためには何かを捨てる必要があります。人材育成を大切にと思わない経営者は世の中にいませんよ。では何を捨てればいいのか。私の場合には売上が捨てました。しかし売上が落ちたのは短期間で、その後売上は回復し部下も育ちました。経営者の皆さんも、一段上のレベルの喜びを探しながら、任せることからの人材育成を考えてみてください。