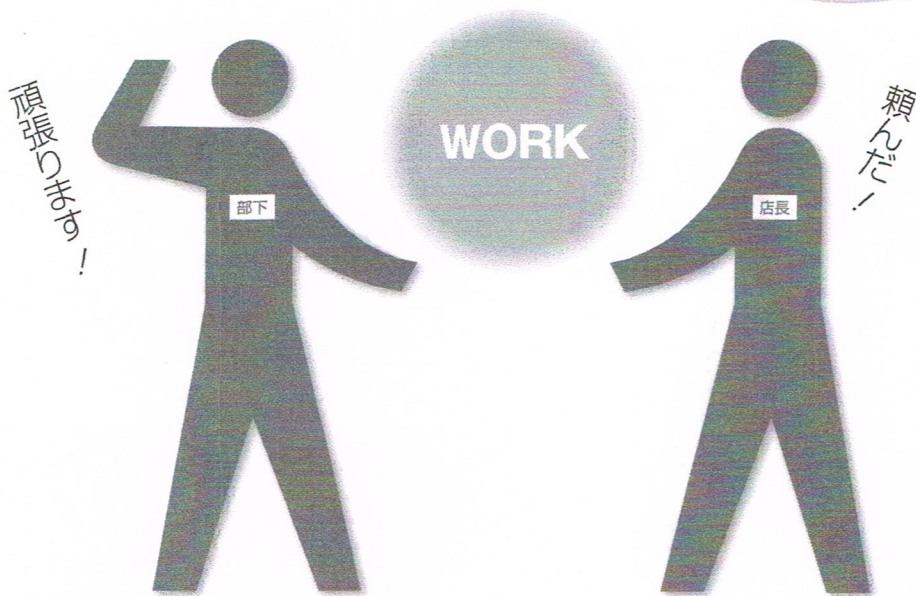


# 店長・経営者のための 任せるコツ

「今日の飯」より「明日」を創れ!



ベストセラー  
『任せる技術』の  
小倉広が  
登場!

汗を流して現場で作業するだけが、  
店長の役割ではない。  
部下に任せて時間を捻出し、  
本来すべき「未来への投資」に取り組む必要がある。  
2013年は、ここからスタートしよう。



図表① 今日とは違う明日を創る仕事

重要かつ緊急事項	重要事項
<p>稼ぎ頭</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○顧客訪問、顧客対応</li> <li>○締め切りが明確な仕事</li> <li>○会議、ミーティング、面談</li> <li>○病気、事故</li> <li>○トラブル対応</li> <li>○けんか、いさかい事</li> </ul>	<p>未来への投資、問題の予防</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○人材育成、人間関係づくり</li> <li>○仕事の改善・改革</li> <li>○ビジョン、戦略設定・共有</li> <li>○権限委譲、役割変更</li> <li>○学習、自己啓発</li> <li>○健康づくり、運動</li> <li>○家族関係や趣味の充実</li> </ul>
緊急事項	不要事項
<p>お付き合い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○突然の訪問、来客、電話</li> <li>○突然の仕事の依頼</li> <li>○重要ではない会議や打ち合わせ</li> <li>○重要ではない仕事、提出物</li> <li>○意味のない付き合い</li> <li>○届け出や提出物</li> </ul>	<p>ストレスの駆け込み寺</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○おしゃべりや暇つぶし</li> <li>○必要性のない仕事</li> <li>○待ち時間、返事待ちの時間</li> <li>○だらだらと見るテレビやマンガ</li> <li>○必要以上の睡眠</li> <li>○ごろ寝</li> </ul>

**重要**  
今日の飯を稼ぐ仕事  
昨日の後始末

今日とは違う  
明日を創る仕事

重要ではない

緊急

緊急ではない

店長・経営者へ提言！

汗をかいて働くことで  
満足していないか？

今日の飯を稼ぐな  
未来に投資せよ！

小倉広事務所代表 小倉広

「しよがないなあ。俺がやるよ」

スタッフの急な当日休みで、シフトの穴を埋めるはめになった店長のあなた。本来やるはずだった仕事を後回しにして、店頭へ出て行きます。

しかし、一歩現場へ出れば、そこは昔取ったかきねづか。てきぱきと気持ちのいい接客やスタッフへの指示出して、途端に店は活気づきます。

「あら、店長久しぶりね。もっとお店に顔を出してよ」

常連さんとのやりとりも軽快です。

「店長が来ると店の雰囲気が変わりますね。売上げも上がるわけです」とスタッフも感謝。

あなたは心地よい疲労感を感じます。「今日は、気持ちよくビールを飲めそうだな」と、一仕事を終えた充実感があなたを包みます……。

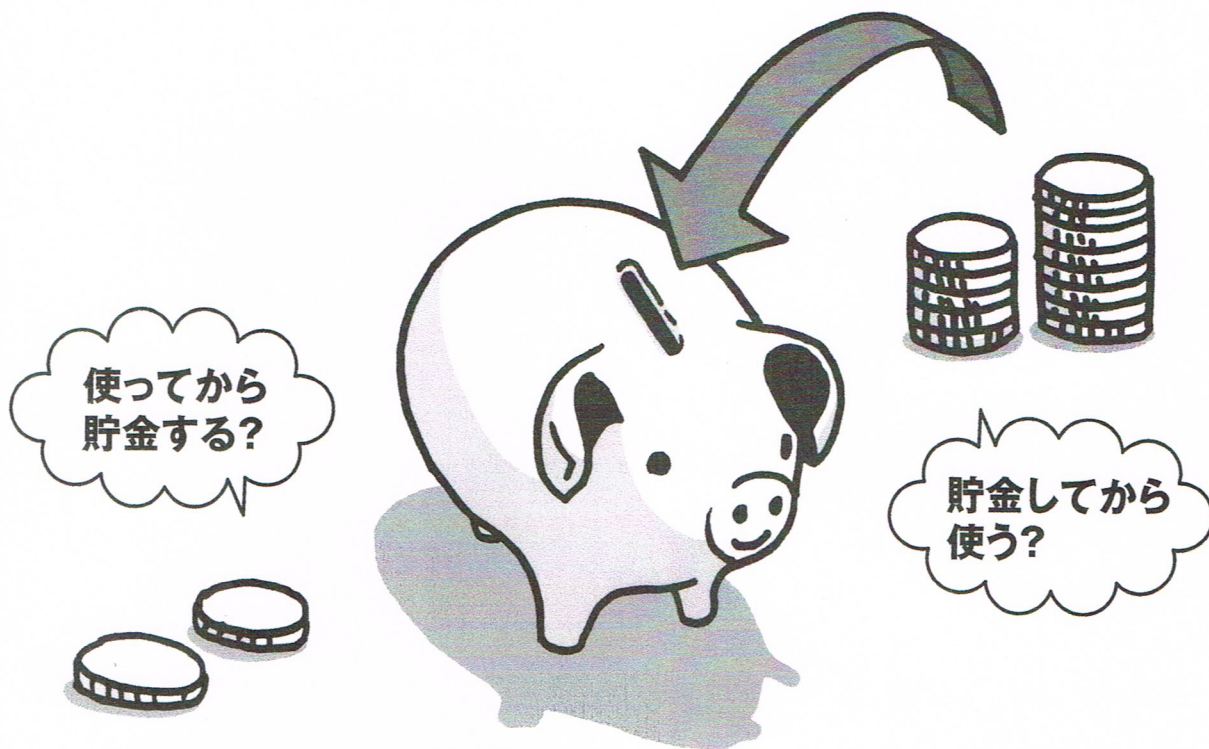
「今日の飯を稼ぐ」ではなく  
今日とは違う明日を創る

一見、優秀そうに見えるこの店長。

経営者の目にどう映るでしょうか。



図表② 「緊急ではない重要事項」を先に貯金する



もし、私が経営者であったなら、この店長にはバツをつけます。管理職が本来すべきは、「今日の飯を稼ぐ」ことでも「昨日の後始末をする」ことでもなく「今日とは違う明日を創る」こと。

具体的に言えば、「業務の改善・革新」「業務のマニュアル化、チェックリスト化」「部下育成と権限委譲」「コミュニケーションの改善・信頼関係構築」「ビジョンや戦略立案と共有」などです（図表①）。

つまり、「今日よりも、さらに良い明日を創るため」の「未来への投資」や「問題の予防」活動なのです。しかし、それに手を付けず後回しにする管理職がいかに多いことでしょう。

そうして、部下と一緒にあって、「今日の飯」を稼ぐ仕事をこなして、充実感を感じているのです。

一見、よく働いているように見えるこの店長。経営者からしたら、「本来すべき仕事」を何もしていない状態です。これではバツがついて当然なのです。

**「緊急ではない重要事項」が未来をバラ色にする**

本来、管理職がすべき「今日とは違う明日を創る」仕事。これこそまさに、図表①の「緊急ではない重要事項」そのものです。

優秀な管理職は、自分が使う時間の半分以上をここに割り、未来をどんどんバラ色に変えていきます。

一方で、うだつが上がらない管理職は、これらの仕事を「今日やらなくても来週でいいや」「来週じゃなくて来月で」と延々と先延ばしにし、結局永遠に着手せず終わるのです。

それこそまさにラットレース（ねずみ競争）。「忙しい、忙しい」と仕事に追われながら一生を終るのである。悲惨な状況の原因が、自分の時間の使い方にあるとも知らずに……。

では、どうすれば「緊急ではない重要事項」に着手できるようになるのでしょうか。

それには、大きく分けて2つのステップが必要です。

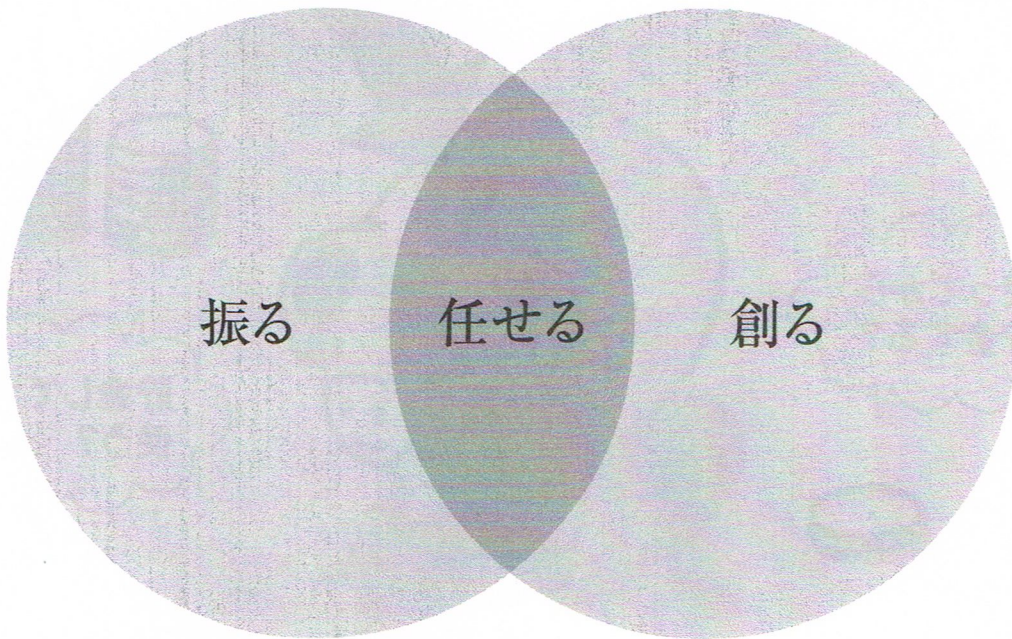
第1のステップは、忙しかろうが



図表③ 「任せる」と「振る」の違い

上司が楽になるため

部下育成のため



時間がなかるうが、無理やりにも「緊急ではない重要事項」に着手することです。これにより、一時的に残業や休日出勤が増えます。それでも、とにかく着手するのです。

そして第2のステップとして、お尻に火が付いた状況で、追い込まれながら、自分の仕事を部下に「任せる」のです。この順番が大切です。

多くの管理職は、この順番を逆にします。つまり、部下に「任せて」時間をつくってから「緊急ではない重要事項」に着手しようとするのです。だから失敗する。

最初の「任せる」がうまくいかず、結果として「緊急ではない重要事項」に着手できずに、ラットレースで一生を終えるのです。

あなたは貯金をするときにどうしますか。使いたい放題お金を使って、余ったお金を貯金しますか。

それでは、永遠に貯金はできないでしょう。そうではなく、先に貯金をして残ったお金で生活しますよね。それと同じことをするのは(図表②)。

まずは「緊急ではない重要事項」に時間を使う。残った時間で「今日の飯」を稼ぐ。この発想が重要です。

「任せ」てもいいが「振って」はいけない

ラットレースを抜け出し、バラ色の未来をつくるためには、まずは自分自身が「緊急ではない重要事項」に着手すること。そして、尻をたたくれ追い詰められた状況で、部下に仕事を「任せる」しかありません。そうでなくては、永遠に着手できないのです。

そこで注意すべきことが一つあります。それは「任せ」てもいいが「振って」はいけない、ということです。この2つには大きな違いがあるので(図表③)。

「振る」という言葉には「部下育成」の視点がありません。ただ上司が楽をするために、自分の仕事を「振る」だけです。

そうではなく、「部下育成」のために「任せ」なくてはなりません。そのために、まずは部下に必要な



図表④ 任せる仕事ワークシート ～記入例～

私がすべき明日を創る本来の仕事	【標準化】 ●接客&POSマニュアル ●作成と作業チェックシートの作成	【ビジョン・戦略の策定と共有】 ●地域一番店目標の作成と共有 ●競合店の出店対策戦略策定と共有	【権限委譲と人材育成】 ●マニュアルを使った接客研修の実施 ●A主任へのシフト作成業務の権限委譲
名前	必要となる姿勢意欲、知識技術	「任せる」仕事	「創る」仕事
佐藤主任	【姿勢意欲】 リーダーシップ (叱る、褒める) 【知識技術】 売れる店頭陳列、仕入れ業務	●運番シフトリーダー ●シフト作成 ●アルバイト教育担当	●売れる店頭陳列プロジェクトリーダー

「能力・姿勢・意欲」を洗い出すことから始める必要があります。それが明らかになってから、ようやくどの仕事を渡すかを考えるべきです。決して、上司が楽をするために仕事を選んではいけません(図表④)。

もう一つ、注意しなくてはならないことがあります。

それは、「緊急ではない重要事項」は上司自身がやるべきであり、部下に「任せ」てはいけない、ということです。

「今日とは違う明日」をつくる仕事は、最重要かつ困難な仕事です。この仕事の品質が未来を決めるのです。ここは上司が自分の手で取り組むべきであり、決して部下に「任せ」てはいけません。

まずは部下に必要な「知識・技術・姿勢・意欲」を明らかにしてから、どの仕事を任せるかを考える。そして、時には現在ない仕事を「創る」ことも必要です。

部下を育てるためにぜひ積ませたい必要な経験が、手元の仕事になか

った場合、新たに仕事を創り出してでも部下に経験させるのです。

これは、一時的には仕事を減らすのではなくむしろ「増やす」ことになります。しかし、それこそが「未来への投資」です。管理職は常に短期的視点ではなく、中長期的視点を大切にしなければなりません。



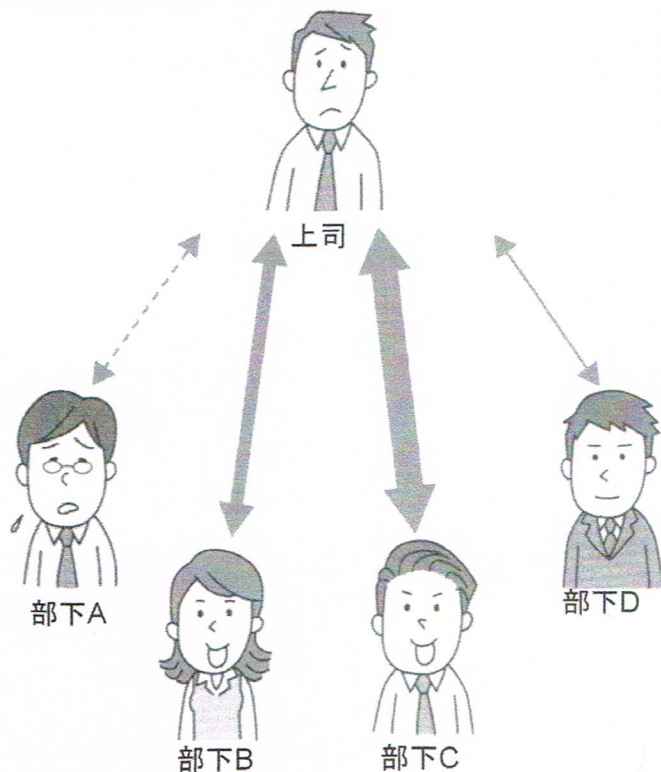
おぐら ひろし ●人材育成、リーダーシップ開発を専門とする経営コンサルタント。株式会社小倉広事務所 代表取締役。株式会社リクルート、ソースネクスト株式会社取締役などを経て現職。小倉広『人間塾』を主宰。著書は『33歳からのルール』(明日香出版社)、『任せる技術』『やりきる技術』(日本経済新聞出版社)など多数。問い合わせ先：  
http://www.ogurahiroshi.net/  
info@ogurahiroshi.net

読者プレゼントのご案内

小倉広さんの著作『会社で働く苦しみもなくシンプル思考』(幻冬舎)を抽選で3名様プレゼントします。ご希望の方は10ページ「読者アンケート」のプレゼント希望欄にチェックを入れて、ファクスでお送りください。

会社で働く苦しみもなくシンプル思考

図表① 信頼関係の強さが「任せられる度合い」を決める



任せる前に必要なこと

## 部下と信頼関係を築く 3つの法則

### ナンバーツィーとの関係が 鍵になる！

小倉広事務所代表 小倉広

「今日とは違う明日を創る」ための「緊急ではない重要事項」を実施しようとした、山本店长。早速、ナンバーツィーの山田主任に仕事を任せることにしました。

「山田君、大変かもしれないが、店長業務の一部をキミにやってもらいたい。キミの成長のためだよ」

そう言って、山田主任に仕事を下ろした山本店长。しかし……。山田主任は「何で俺がやらされるの?」「こんなに忙しいのに、仕事を増や

しやがって」と露骨に反発を示します。山本店长は、そんな山田主任の様子を見て悔しがります。「あいつのためを思って任せているのに……。なぜ、分かってくれないんだ!」と。

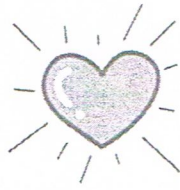
やる気がないのは  
部下のせいではない

一方で、同じ状況でナンバーツィーの北原主任に仕事を任せられた北村店长。北原主任は「店长に期待されてうれ



図表② 「緊急ではない重要事項」を先に貯金する

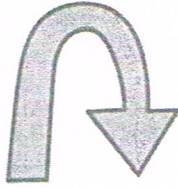
相手を大切に



- 相手の“大切”を大切に
- 自ら話すより相手の話を聞く
- 相手を否定せず受け入れる
- 相手に関心を持つ
- 押し付けず相手に選択させる

- 相手の“大切”をおろそかにする
- 相手の話を聞くより自分が多く話す
- 相手を否定し拒絶する
- 相手に関心を持たない
- 相手に選択させず押し付ける

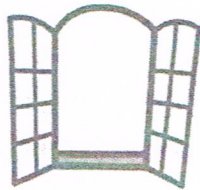
人のせいにならず自分に矢印を向ける



- 問題の原因を自分に求める
- 自分が変わることで問題を解決する
- 環境や社会のせいにしていない
- 上司や部下の批判をしない
- 今自分にできることだけに集中する

- 問題の原因を相手に求める
- 相手を変えることで問題を解決する
- 環境や社会のせいにして諦める
- 上司や部下の批判をする
- できない理由を挙げて行動しない

誠実である



- うそをつかず隠し事をしない
- 小さな約束を守る
- 自慢せず謙虚である
- 人に感謝する
- 言行一致である

- うそをつき隠し事を
- 小さな約束を破る
- 自慢をし謙虚さが無い
- 人に感謝しない
- 言行が一致していない

「おかしい……。なぜ、同じことをして北村はうまくいき、俺はうまくいかないだろう。山田主任はやる気がないから仕方ないのか……。俺は部下に恵まれないなあ。なんて不幸なんだろう」

山本店長は、一人、愚痴りながらまずい酒を飲むのでした……。

賢明なる読者の皆さんは、もうお気づきですね。問題は山田主任のやる気の低さにあるわけではありません。山本店長と山田主任との間に信頼関係がないから、主任は店長の意図を悪く取ってしまいます。逆に、信頼関係ができていた北村店長と北原主任の間では、主任が店長の言うこ

しいです！ 仕事は増えますが、喜んでやらせていただきます！」と奮闘しています。

おかげで、北村店長は仕事がゲンと減り、昔からやりたくても手を付けられなかった「マニュアル化」「部下育成」などの「緊急ではない重要事項」に注力します。「今日とは違う明日」に店長が注力することで、

店はずっと軌道に乗り始めました。「おかしい……。なぜ、同じことをして北村はうまくいき、俺はうまくいかないだろう。山田主任はやる気がないから仕方ないのか……。俺は部下に恵まれないなあ。なんて不幸なんだろう」

とを聞き入れ、ついでにいきなり、と喜ぶのです。

部下に問題があるのではなく、上司と部下との信頼関係のなさが問題だったのです。

### 部下と信頼関係を築く3つの法則

「おはようございます！」と北原主任が大きな声であいさつをすると、「おはよう！」と北村店長も主任の顔を見て笑顔で返します。

「そういえば、昨日はずいぶん遅くまで頑張っていたね。睡眠、ちゃんと取れた？」と店長が尋ねると、主任は「私は大丈夫です。店長こそ、あまりムリしないでください」と答えます。

「ありがたい。すっかり任せっきりですまないね。そういえば、主任が気にしていた本部との折衝の件、部長に根回ししておいたよ。きっと、決裁が下りるはずだ」

「ホントですか？ ありがたいです。昨日、僕が電話していた件、店長聞いていらしたんですね」



「いやいや。たまたま耳に入ったんでね」

「ありがとうございます！」

朝一番から、気持ちの良いやりとりが繰り返されています。「任せろ」がうまくいっている証拠です。

一方、山田主任が「おはようございます」と暗い表情で入ってくると、パソコンに向かっていた山本店長は「ああ、おはよう……。顔も上げずにパソコンをにらんだまま、背中であいさつを返しました。」

山田主任は「ちえつ、あいさつの時くらい、パソコンから顔を上げろよ！」と心の中で毒づきながら、無言で席に着きました。それっきり、2人の間に会話はありません。「任せる」ことは、部下に一つ上のレベルの仕事を渡すこと。それは、部下にとってストレス以外の何物でもありません。

それでもチャレンジする勇氣を持たせるには、上司と部下の間の日頃の信頼関係が必要です。信頼関係を築くには3つの法則があります。

**\*相手を大切にします**

**\*人のせいにならず自分に矢印を向ける**

**\*誠実である**

この基本原則を守っている北村店長は部下から信頼され、背いている山本店長は信頼を失っている。それが、「任せられる」「任せられない」という差につながっているのです。

### リーダーについていくかはナンバーツーが鍵になる

ユーチューブで数十万人が見た有名な動画があります。

アメリカのサスカッチ音楽祭という野外フェスティバルで、上半身裸の若者がオランウータンのようなへんてこなダンスを踊っているのを撮影したビデオです。はつきり言っているカッコ悪い、奇妙なダンスです。

通り過ぎる人たちは、彼を指さし、笑い、あざけります。しかし、彼はまったく気にしません。そのうちの何人かは、彼と並んで奇妙なダンスをまねして踊ります。しかし、数秒のうちに踊り飽きて、彼と握手をして離れていきます。



ところが、ある小太りの男が彼とダンスを踊り始めると、とても楽しそうに踊り続けたのです。初めて、裸の男の仲間ができたのです。

小太りの男は皆を手招きし、「一緒に踊ろうよ！」と楽しげに手をつなぎます。そして、転げ回り大笑いするのでした。

すると、どうでしょう。これまでもあれだけバカにされていた男の元に、数人が集まり、踊り始めたではありませんか。

その輪が10人、20人に。そして、

数秒のうちに1000人を超す人が集まり、一大ムーブメントが起きたのです。

この映像にはデレク・シバーズという人の解説が付いています。

「リーダーはただの変わり者だ」

「フォロワー（ナンバーツー）がただの変人をリーダーに変える」

「人はリーダーを見るのではない。

フォロワーがリーダーにどう接するかを見て、そのまねをするのだ」

この示唆に富んだ映像から学べることは、リーダーはナンバーツーとの関係が極めて大切だ、ということです。

そこがうまくいけば、他のスタッフはナンバーツーのまねをして店がうまくいく。逆に、ナンバーツーが店長をバカにしていると、他のスタッフもそのまねをして、店はうまくいかなくなります。

ナンバーツーとの信頼関係を大切に築くことが、店全体を良くすることに直結します。それを理解し、注力することが、良い店を創る秘訣なのです。



図表③ 部下との信頼関係診断シート

	評価項目	部下				
		さん	さん	さん	さん	さん
1	彼（彼女）の家族や将来の夢、友人、趣味などを知っている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
2	彼（彼女）が大切なものを大切にすることを尊重し認めている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
3	彼（彼女）と交わしたささいな約束（食事など）を守っている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
4	彼（彼女）が話し掛けてきたときに時間をとって話を聞いている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
5	一日1回はこちらから彼（彼女）に話し掛け会話をしている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
6	彼（彼女）の話を無条件に受け入れ、途中で口を挟まずに最後まで聞いている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
7	彼（彼女）に要望していることを自分自身が100%実践している（言行一致）	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
8	彼（彼女）に関するうわさ話やあざけり、からかいを一切していない	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
9	彼（彼女）に対して小さなうそや偏りを伝えていない	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
10	彼（彼女）が困っているときには自ら進んで声を掛け、支援を呼び掛けている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
11	彼（彼女）に対して自慢話や自らの不幸自慢をしていない	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
12	彼（彼女）の仕事のペースや分量をおもんばかり、ムリな依頼をしていない	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
13	彼（彼女）ができないことがあったときに、本人を責めずに自分の在り方を問うている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
14	彼（彼女）の過去をもとにレッテルを貼らずに偏見なくニュートラルに接している	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
15	彼（彼女）と一生共に同じチームの一員として過ごす覚悟で支援をしている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
16	彼（彼女）のやる気が低いときに、すぐに察知し面談などで解決を支援している	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
17	彼（彼女）の悪い面を指摘するだけでなく良い面を探して褒め、認めている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
18	彼（彼女）の立場に立ち、どのような気持ちかを感情移入して聞いている	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
	合計	点	点	点	点	点

合計点数	部下との信頼度	仕事を任せられる度合い
81～90点	大変高い信頼関係	部下のキャパシティを20%以上超える 「ムリ」を要望できるだけの信頼関係がある
63～80点	高い信頼関係	部下のキャパシティを20%程度超える 「ギリギリ背伸び」を要望できるだけの信頼関係がある
46～62点	標準的な信頼関係	部下のキャパシティと同じ程度の 「ピッタリ」を要望できるだけの信頼関係がある
28～45点	低い信頼関係	部下のキャパシティと同じ程度以上の要 望をするには信頼関係が不足している → 信頼構築が先決
18～27点	大変低い信頼関係	現状の仕事以上を求めることは難しい → 信頼構築が先決