

「任せる」技術

第1巻

「任せる」ための準備編





## 仕事を「任せる」技術が 人を育て、会社を成長させる

あらゆる企業は、その事業を通じて社会に貢献し、従業員に給与を支払うことで生活を成り立たせています。そのような社会的使命を果たしていくために、会社には何が求められるでしょうか。

会社の活動には、経営の3要素と言われる「人」「モノ」「金」や、優れた技術、正しい情報などが必要です。ただし、そうした要素がすべて揃っても、長期にわたって事業を継続しなければ、安定した社会貢献はできません。会社には、成長を続け、持続することが求められているのです。

大きな企業では、毎年のように社員の一部が退職し、新入社員を迎えますが、人が変わっても戦力を維持・向上させることが成長の鍵を握ります。そこで、人材を育て、戦力にしていくために必要なものが、仕事を「任せる」技術です。

本講座『「任せる」技術』には、第1巻『「任せる」ための準備編』と第2巻『実際に任せ

てみよう編』の2冊のテキストがあり、任せ上手な若手管理職マカセ課長と、任せ下手な力カ工課長の言動や考え方を通じて、任せるとはどういうことなのかを考えていく構成になっています。

第1巻では、任せるリーダー、任せないリーダーが職場にどんな影響を与えるかを考え、任せることの意味やメリット、上手な任せ方の基本を学んでいきましょう。

各単元は基本的に見開き構成で、初めの左上に《ここで学ぶこと》として、ポイントが簡単にまとめてあります。そして、最後に大きな文字で、単元内容の《勘どころ》が書いてあります。任せ方の秘訣を表すキャッチコピーとして活用してください。

第2巻は、第1巻の内容を実践に活かす応用編となります。具体例な状況設定から、望ましい任せ方のセンスが磨かれます。

「任せる」技術を楽しく学び、あなたと会社の成長に役立ててください。

## 出演キャラクター

このテキストには、主に二人のキャラクターが登場します。若手管理職のマカセ課長とカカエ課長です。彼らは同じ会社の同僚で、ともに課長に昇進したばかりの営業パーソン。性格や考え方の異なる二人は、それぞれ管理職としての働き方、部下との向き合い方に悩みながら、成長していきます。

任せられないリーダー  
カカエ課長



性格…内向的、理屈っぽい  
趣味…読書、犬の散歩

**カ**カエ課長は、生来、人と話すことが得意なほうではありません。しかし、まじめな性格が取引先から信頼され、素晴らしい営業成績を上げてきた「努力の人」です。自分の経験から、ビジネスパーソンなら自分で努力して能力的に成長し、結果を出すべきだという考えを持っています。

管理職になってから、いっそう自分の売上を伸ばすことにこだわり、部下の手本になろうと努力しているカカエ課長。ところが、生まじめな性格がネックになって、自分だけ仕事を抱えがちになる傾向があります。要するに、部下に仕事を任せることが苦手なのです。何か作業を頼んだときは、「自分でやったほうが速くて正確だ」と感じ、部下の能力を低く感じがちです。

任せられるリーダー  
マカセ課長



性格…外向的、楽天的  
趣味…カラオケ、スポーツ観戦

**マ**カセ課長は、部署や社の内外を問わず、誰とでも気軽に話をするムードメーカー。内向的なカカエ課長にとって、このオープンな同僚は、なんとなく気が許せる数少ない話し相手でもあります。

学生時代に部活のキャプテンを務めていた彼は、メンバーを信頼し、ともに目標を達成することに喜びを見いだすタイプ。職場で多くの部下を持つようになってからは、全員のスキルアップを意識し、ともに成長していこうと考えています。

徐々に仕事を「任せる」ことに慣れ、管理職の立場に順調に適応しているマカセ課長ですが、昇進してから、マネジメントの基本に関する通信講座を受けていることは、部下に内緒にしています。



## 1章 リーダーが変わればチームも変わる

導入	任せられるマカセ課長と、任せられないカカエ課長	08
STUDY1	「任せる」とは何か、二人の課長の日常から考える	10
STUDY2	「任せる」とは何か、マカセ課長と部下との関係	12
STUDY3	任せないとどうなるか、カカエ課長と部下との関係	14
STUDY4	なぜ「任せ下手」になってしまうのか	16
CHECK	「自分がやったほうが速い病」診断テスト	18
1章のまとめ		20

## 2章 「任せる」を理解しよう

導入	「任せる」ってどういうこと？	22
STUDY1	社長の仕事、課長の仕事	24
STUDY2	「任せる」には仕事のブレークダウンが必要	26
STUDY3	「任せる」とは、結果に責任を持つこと	28
STUDY4	「任せる」とは、やりがいを与えること	30
STUDY5	「任せる」とは、会社を成長させること	32
2章のまとめ		34

## 3章 「任せる」人ほどうまくいく7つの理由

STUDY1	理由1「任せる」人は… 自分に余裕ができる	36
STUDY2	理由2「任せる」人は… 部下の仕事のスキルが上がる	38
STUDY3	理由3「任せる」人は… 自分も成長する	40
STUDY4	理由4「任せる」人は… 部下から信頼される	42
STUDY5	理由5「任せる」人は… 「任せる」が連鎖する	44
STUDY6	理由6「任せる」人は… イノベーションを起こせる	46
STUDY7	理由7「任せる」人は… 会社の対外的評価が上がる	48
3章のまとめ		50
COLUMN	任せる技術を発揮する前に、任せられる度量を身につける	52

## 4章 部下をやる気にさせる「任せ方」

STUDY1	みんな納得の「公平性」を打ち出す	54
STUDY2	結果だけでなくプロセスに着目する	56
STUDY3	コミュニケーションに時間をかける	58
STUDY4	ほめるより勇気づけよう	60
STUDY5	わからないことは部下に聞こう	62
STUDY6	正義を貫く	64
STUDY7	「サーバントリーダー」を目指せ！	66
4章まとめ		68

## 5章 「任せる」ための「PDCA」の技術

導入	仕事の基本「PDCA」を「任せる」に活かす	70
STUDY1	任せるPDCAのステップ① 計画(プラン)を立てるには	72
STUDY2	任せるPDCAのステップ② 実行(ドゥー)のポイントは	74
STUDY3	任せるPDCAのステップ③ 何を評価(チェック)するか	76
STUDY4	任せるPDCAのステップ④ 部下の成長のための改善(アクション)	78
5章まとめ		80



STEP  
1

## 学習スケジュールを立てましょう

テキストの学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールと、各章の学習日を決めましょう。下に項目ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

STEP  
2

## 各単元の学習を進めましょう

テキストは全5章で構成されています。あらかじめ立てた学習スケジュールに沿って、無理のないペースで学習を行ないましょう。

STEP  
3

## 添削課題を提出しましょう

テキスト学習が終了したら、添削課題に取り組みます。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

	学習予定日		実施日			学習予定日		実施日	
1章					4章				
STUDY1	月	日	月	日	STUDY1	月	日	月	日
STUDY2	月	日	月	日	STUDY2	月	日	月	日
STUDY3	月	日	月	日	STUDY3	月	日	月	日
STUDY4	月	日	月	日	STUDY4	月	日	月	日
2章	月	日	月	日	STUDY5	月	日	月	日
STUDY1	月	日	月	日	STUDY6	月	日	月	日
STUDY2	月	日	月	日	STUDY7	月	日	月	日
STUDY3	月	日	月	日	5章				
STUDY4	月	日	月	日	STUDY1	月	日	月	日
STUDY5	月	日	月	日	STUDY2	月	日	月	日
3章	月	日	月	日	STUDY3	月	日	月	日
STUDY1	月	日	月	日	STUDY4	月	日	月	日
STUDY2	月	日	月	日					
STUDY3	月	日	月	日					
STUDY4	月	日	月	日					
STUDY5	月	日	月	日					
STUDY6	月	日	月	日					
STUDY7	月	日	月	日					

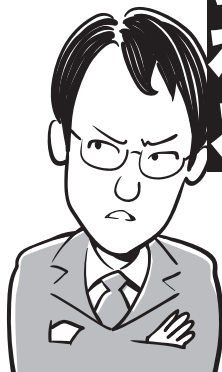


# 1章

# リーダーが変わればチームも変わる

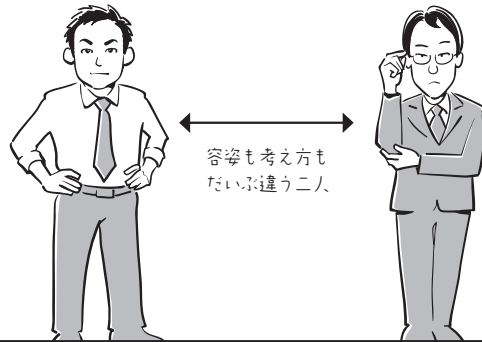


簡単なようで難しいのが「任せる」ということ。管理職だからといって「任せ上手」とは限りません。任せ上手になるための第一歩「メンバーとリーダーはやるべきことが違う」、それに気づくためには、いくつかのポイントを知る必要があります。



# 任せられる マカセ課長と、 任せられない カカエ課長

× 商事には「若手のホープ」と目される二人の営業幹部がいます。営業5課長のマカセさんと、営業7課長のカカエさん。同年代の二人の課長には、それぞれ自分なりのスタイルで働くうちに微妙な差が…。



## 仕事のやり方がずいぶん違うぞ

ある日の夕刻、カカエ課長はパソコンに向かって、取引先への提案書を作成していました。そこへ、帰り支度をしたマカセ課長が寄ってきて声をかけます。

**マカセ**「カカエさん、お疲れさまです。今日、軽く食事にでも行きませんか？」

**カカエ**「すみません、今日はちょっと忙しいので…」

**マカセ**「それは残念だな。でもカカエさん、いつも忙しそうですよね」

**カカエ**「まあ、おかげさまで」

**マカセ**「今、何をしてるんですか？」

**カカエ**「明日A社に持参する資料を作っているところです」

**マカセ**「なるほど。それでは邪魔しないでお先に失礼します」

**カカエ**「お疲れさまでした。食事はまた近いうちにお願ひします」

帰っていくマカセ課長の後ろ姿を見送った目で、カカエ課長はフロアを見渡しました。定時30分後、マカセ課長の営業5課には、まだ何人かが残って働いています。一方、カカエ課長の営業7課では、もう残っている人はいません。カカエ課長は首をかしげ

てつぶやきました。

**カカエ**「マカセさんったら、部下の仕事が心配じゃないのかな」

\* \* \*

別の日、カカエ課長は急いで外回りから戻ってきました。エレベーターを待っていると、1階にある広告部から出てきたマカセ課長とバッタリいっしょになりました。

**マカセ**「あ、カカエさん。お帰りなさい！」

**カカエ**「ああ、どうも。マカセさん、今、広告部に来てたんですか？」

**マカセ**「ええ。どうかしました？」

**カカエ**「いえ、何の用かと思って…。あ、別に深い意味はないんですよ。私はあまりほかの部署に來たりしないから」

**マカセ**「そうみたいですね。私はけっこう社内巡回してますよ」

**カカエ**「社内巡回？」

**マカセ**「ちょっと情報収集というわけです」

**カカエ**「余裕ですね。…あ、別に悪い意味じゃないですよ。私は余裕がないもので」

**マカセ**「カカエさんは人一倍、責任感が強いですからね」

カカエ課長は営業部のフロアでエレベー



ターを降りました。マカセ課長は「ではまた！」と、総務部や経理部のある上層階まで上がっていきました。

**カカエ**「社内巡回か…。そういえばマカセさんって、社内にいることが多い気がするな。営業のほうは大丈夫なんだろうか」

\* \* \*

しかし、カカエ課長が心配するまでもなく、マカセ課長の営業5課は最近、順調に売上を伸ばしています。それに比べると営業7課は、やや見劣りします。カカエ課長自身の売上を除くと、あまり成績がパツとしないのです。

その日の夕刻、カカエ課長は部下の日報を読みながら、マカセ課長の様子を観察してみました。彼は、残っている部下にひとりずつ声をかけ、また先に帰ろうとしている様子です。

カカエ課長は、読んでいた日報をカバンにしまって抱えると、自分も席を立ててマカセ課長のほうに向かっていきました。

**カカエ**「マカセさん、お疲れさまです。このあとちょっと時間ありますか？」

**マカセ**「大丈夫ですよ。子供を保育園に迎えに行きますけど、それまでなら」

**カカエ**「じゃあ、歩きながら…」

**マカセ**「どうしたんですか？」

**カカエ**「いやあ。ちょっと教えてほしいと思ったんです。私の部署は売上が伸び悩んでいるのに、マカセさんの課は好調じゃないですか。何が違うんだろうなと思って」

**マカセ**「私が前ほど売っていないのに、なぜ成績が落ちないか不思議なんですかね？」

**カカエ**「いや、別に変な意味じゃないんですよ。最近気がついたんですけど、マカセさんとは同じ課長職でも、仕事のやり方がずいぶん違うなあとと思って」

**マカセ**「人それぞれでいいんじゃないかとは思いますが…」

**カカエ**「確かにそうですが。マカセさんが、どんなふうによくやっているのかなど…。あ、悪い意味じゃないんですよ。私は、自分が営業の手を抜いたらどうなるか心配で、働き方が変えられないんです。」

**マカセ**「なるほど、それはわかります。私はけっこう部下に任せてますから。では、私も悪い意味ではなく言いますが、カカエさんは、自分が優秀だから、あまり部下を頼らずに仕事を抱え込んでしまっているんじゃないでしょうか」

**カカエ**「え？ 私の部下にも仕事の割り振りはあるんですけど…」

**マカセ**「きっと任せ方が違うんですね。そこを考えてみましょうか」



「任せ方の違い」って、  
どういうことなんだろうか？

# 「任せる」とは何か、 二人の課長の日常から考える

この項で  
学ぶこと

【リーダーの役割とは何かを考えてみよう】  
【自分が課長になったらどうするかを考えてみよう】

マカセ課長とカカエ課長は、仕事への考え方や取り組み方について頻繁に意見を交わすようになりました。  
対話を繰り返すうちにわかってきたお互いの違いはどこなのか。  
二人の日常の仕事ぶりから考えてみましょう。

## 「仕事を任せる」マカセ課長の考え方



**メンバーとリーダーは  
やるべきことが違う！**

マカセさんは、社会人になって以来、毎日外を歩き回っていた営業一筋のビジネスパーソンです。X商事に転職してから、生え抜きのカカエ課長と売上の個人成績を競い合ってきました。

しかし、課長職に就いてしばらくたつと、社外へ出かけることが減りました。朝、出かける前の部下たちとミーティングをした後は、もちろん自分が担当しているお客様の所へ営業に行くこともありますが、社内で調べ物をしたり、さまざまなデータを分析したりもしています。

そして、時間があるとはほかの部署に向向いて、そこのリーダーやメンバーたちと話し込んでいることがしばしば…。夕方には戻っていて、帰ってきた人たちをねぎらいます。しかし、一人ひとりと言葉を交わした後は、部

下たちに後を任せて家路についてしまうことも多いようです。

その姿は、今までどおり足を棒にして外回りを続けているカカエ課長の目には、これまでと別人のように映ります。

### 「部下の力を引き出すのが 課長に与えられた役割だ」

マカセ課長の考え方をひと言で言うと、こうなります。部下に明確なミッション（使命）を与えること、常にコミュニケーションを取って活動をフォローすること、彼らのモチベーションを高めることなどを主眼に働いているのです。

社内にいる間は、部下からの連絡に備えながら、部下のことや仕事のことを考えを巡らせています。また、部下たちより先に帰宅するのは、仕事を「任せるため」と割り切っているからです。

## 「手本を見せる」カカエ課長の考え方

カカエさんは、新卒でX商事に入社して以来、営業を「自分の天職だ」と思ってきました。彼は決して口がうまいわけではありませんが、生まじめで粘り強い性格がお客様から信頼され、結果的に誰よりも高い売上を上げてきたのです。

そのやり方は課長になっても変わらず、取引先ごとにカスタマイズした書類を自ら作成し、マメに足を運んでいます。

リーダーとしては、メンバーに提出させた日報を遅くまで読み込み、翌日の朝礼で事細かくアドバイスを与えています。

その姿は、部下の自主性を引き出そうとしているマカセ課長には、役割を抱え過ぎていて余裕がないように見えます。

### 「課長にはメンバーの誰よりも高い成果が求められている」

カカエ課長の考え方をひと言で言うと、こうなります。

営業職の彼にとって、仕事で一番大事なのは売上です。そして、課で売上トップなのは彼自身です。ですから、課長もプレーイングマネージャーとして自分の足で稼ぐことが、売上を最大化するために最も効率が

リーダーはメンバーの模範であるべきだ！



よいと考えているのです。

また、精力的に外回りを続けているのは「率先垂範」のためでもあります。部下たちには、自分を手本として成長してくれることを期待しています。自分が手を抜いているように見えては、部下のよい手本にはならないと思っています。

結果としてカカエさんには、従来の営業パーソンとしての仕事と、部下を指導・監督する役割がすべて被さっているのです。スタッフのワークライフバランスに気を配る一方、自分の業務量が増えたのは「職責だからしかたない」と考えています。

\* \* \*

会社の組織で、課長クラスは管理職と現場の「境界線」にいます。仕事の現場では通常プレーイングマネージャーなので、プレーヤー（現場の営業パーソン）としての仕事と、マネージャー（管理職）の仕事を両立しなければなりません。

そこに難しさがあり、マカセさんとカカエさんのような差が出てくるのです。



自分が稼ぐ業務と部下を管理する業務のバランスが大事になる

# 「任せる」とは何か、マカセ課長と部下との関係

マカセ課長とカカエ課長は、部下への仕事の「任せ方」が違います。  
部下を働かせて楽をしているようにも見えるマカセ課長。  
それでもメンバーがイキイキと働き、課の業績がアップしている理由を考えてみましょう。

この項で  
学ぶこと

【「任せる」とは自力でやり遂げてもらうこと】  
【「任せる」には権限と責任を与えることが必要】

生まじめなカカエ課長には信じられないのですが、マカセ課長はほぼ毎日、残業している部下たちより先に帰ってしまいます。しかし営業5課で、不満に思っている人はほとんどいないようです。それはなぜなのでしょうか？

## 上手にリーダーシップを 発揮しているマカセ課長

ビジネスでは、リーダーシップという言葉がよく使われます。

この言葉は、スポーツなどのグループ活動でも使われ、リーダーシップがある人の適切な言動は、チーム全体に勇気ややる気を与えます。一方、リーダーシップを発揮すべき人の言動が不適切だと、チーム全体のモチベーションを下げてしまいます。

あなたの会社や部署にも、リーダー的な人がいると思います。同期の中の中心人物とか、同じ部署のムードメーカーといった人たちです。

リーダーシップのある人が役付きである

とは限りませんが、マカセさんやカカエさんのように役職者に抜擢された人は、会社から「リーダーシップ」を発揮することを求められていると考えてよいでしょう。

では、リーダーシップとは何でしょう。皆さんは、リーダーシップという言葉の意味を考えたことはあるでしょうか。

声大きいこと？

叱り上手なこと？

実はリーダーシップは、具体的に何をやるかとは関係ありません。日頃の言動がチーム全体に影響を及ぼし、一定の方向に導く力をリーダーシップと言うのです。

メンバーがイキイキと働き、業績が向上しているということは、マカセ課長がうまくリーダーシップを発揮しているということになります。

## ミッションを与えたら 権限と責任も持たせる

マカセ課長がどんな方法でリーダーシップを発揮しているかは、「任せる」というキー

ワードに表れています。

彼は、一人ひとりの部下に明確なミッションを与えています。そして、目的を達成するための方法は各自に任せ、あまり干渉しないスタイルを採っています。

今どんな取り組みをしていて、経過はどうなのか。もちろん普段のコミュニケーションの中でそういう報告は受け、必要に応じて助言もしています。しかし、与えたミッションはめいめい自力でやり遂げてもらうことを基本とし、個々のメンバーに大幅な権限を与えているのです。

その代わりに、部下と課長はお互いに「自分の役割に責任を持つこと」を了解し合っています。課の中では、各営業パーソンが自分の数字に責任を持つ。そして何かあったら、上司のマカセさんがフォローし、会社や社外に対して責任を持つのです。

だから営業5課のメンバーは、先に帰る課長を無責任とは思いません。そして、残業しての書類作成なども、自分の責任だからやっていると考えなのです。

そのように権限と責任を明確にしていることが、メンバー各自の自覚につながり、よりよい結果を出しているのです。

## うまく「任せる」ことで やる気が引き出される

人はそれぞれ、自分なりに「よい」と思うやり方で行動しているものです。じっくり考えてから動く人もいれば、動きながらよりよい方法を考える人もいます。堅実な選択を好む人も、リスクを取る度合いが大きい人もいます。

そして、そのやり方を否定されたり、誰かの型にはめられたりすると、窮屈に感じる人が多いものです。仕事でも日常生活でもそれは変わりません。

例えば恋愛でも、意中の人に慎重にアプローチしようとしている人が「ともかく当たって砕ける」と周囲から強要されたら、気持ちが萎えてしまうかもしれません。

人は、自分なりのやり方を認められ、自主性に任せられれば、進んでよい結果を出そうとするものなのです。そういう人間心理にかなったやり方でメンバーに仕事を任せていることが、マカセ課長のリーダーシップと、部署の好業績につながっていると考えてよいでしょう。



「権限」と「責任」を明確に！

**部下に任せているからこそ  
部下自ら動いてくれる**

# 任せないとどうなるか、 カカエ課長と部下との関係

カカエ課長は、従来どおり営業して高い売上を確保しながら、部下の指導・監督にも携わっています。課長になる前より多忙で、会社や部下に「献身的」とも言えるでしょう。それでも業績が伸びないのはどうしてでしょう。

この項で  
学ぶこと

【管理職の役割は部下に仕事を「任せる」こと】  
【部下は仕事を任せられないと「他人事」になりがち】

カカエ課長とマカセ課長は、お互いに売上を競い合ってきたトップセールスです。しかし、課長になってからの仕事のスタイルは、ほぼ正反対にも見えます。

マカセ課長は自分が営業に出ることを減らし、部下の支援にも意識を向けています。その結果、課全体での営業成績は順調に伸びてきました。

一方のカカエ課長は、自分自身の売上を伸ばすことにこだわり続けています。

## 管理職の本来の役割を わかっていないカカエ課長

たしかに営業7課の営業成績は、カカエ

課長の売上がトップです。「リーダーの自分をもっと稼げば、みんなもついてくるはずだ」と彼は考えているのです。

しかし、それは課長以上の管理職層に託された本来の役割ではありません。

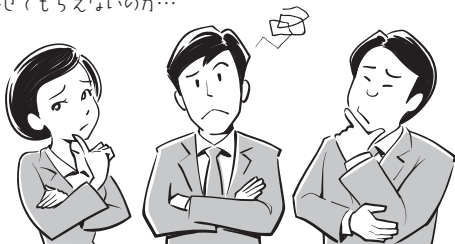
一般論として、管理職の役割は「司令塔」として人を動かすことです。営業管理職の最も大事な仕事は、部下の営業活動を支援し、彼らが大きな売上を上げられるようにすることなのです。

課長は、自分で売上を上げることも大切です。しかし、管理職であるからには、自分のこと以上に部下たちの成績を考え、少しずつ売上や能力を高めていかなければなりません。部下の支援・教育がメイン業務になったという自覚が必要なのです。

課長が単なるプレーヤーのままでは、会社が昇進させた意味がなくなります。

カカエ課長は、マネジャーとして全体の売上を底上げすることより、営業のエースとして売上を維持することに追われていま

任せてもらえないのが…



す。それは、管理職としての本来の役割を理解していないからなのです。

## 仕事を任せられないメンバーは 自覚が高まりにくい

カカエ課長は、自分自身の売上が落ちると、課としての売上が大幅に減ってしまうのではないかと心配しています。

しかし、実際の仕事で、そういう単純な引き算は当てはまるでしょうか？

あなたの会社に大事なお得意先があったとします。何か事情があって担当者が欠勤したとき、そのお得意先への対応はどうなるでしょう。問い合わせや納品は放置されるのでしょうか？

普通の会社なら、ほかの誰かが担当者の業務を代行して、お得意先に迷惑がかからないようにするはずですが、カカエさんの仕事も誰かがフォローできるはずですし、彼は課長として、むしろ自分のお得意先を円滑に部下に引き継ぐことも考えるべきなのです。

カカエ課長が仕事を抱え込んでいる営業7課の雰囲気はどうなるでしょう。

カカエ課長は、部下に日報を書かせて行

動を把握し、朝礼でアドバイスを与えるなど、日常的な活動の指揮・監督はしています。しかし、自分自身の営業活動に多くの時間を割いているので、課全体としての営業方針や役割分担などは、あまり考えていないようです。

方針などが示されず、日々の活動をチェックされているだけだと、メンバーはどうなるのでしょうか。

自分の仕事にどんな意味があるのかわからず、役割を自覚しにくくなって、あまりやる気を刺激されなくなるでしょう。

すると、せいぜい課長から注意されないように、ルーチンワークを無難にこなそうとする毎日になってしまう場合が多いのです。しかも、カカエ課長自身が売上を出しているために「課長に任せておけばいい」という他人事発想になってしまう可能性さえあります。

課長として労務管理も意識しているカカエさんは、部下をなるべく残業させないように気を配っています。しかし、定時に帰っていく営業7課のメンバーは、それに感謝しているのでしょうか。むしろ、任されている仕事が少ないからこそ他人事になっているのではないのでしょうか。

もしかして…



**仕事を抱えている上司の部下は  
「勝手にすれば」と思っているかも**