

連載「プロマネの現場から」

第 202 回 「自分でやる」から「任せるリーダー」へ

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

最近の若手・中堅のプロジェクトメンバーは、真面目で優秀な人が多いのですが、ベテラン層の若手の頃と比べて、ベテラン層の同年齢の頃に比べて、マネジメント経験が不足していることが気になっています。10年ほど前までは、大規模システムの再構築や刷新プロジェクトが多かったこともありますが、現在では、モダナイゼーション案件や大規模な改修・エンハンス等の SoR 案件への投資は抑制傾向にあり、比較的小規模な DX やアジャイル的な案件等の SoI/SoE の案件が多くなったことが背景にあります。また、以前よりも、組織のリスクマネジメントが強化され、バーストやトラブルを回避するため、案件の小粒化や段階的開発になる傾向があります。そのため、優秀な若手層には、基本の構築技術を身に付けさせた上で、より上流工程のタスクや業務知識を習熟させ、マネジメント経験を実践させるためのアサインをすることを、以前よりも心掛けるようにしています。

ところで、マネジメント経験が乏しい若手・中堅メンバーの中には、プレイヤーとしては優秀であるが、マネージャやリーダーとして不十分、という古くて新しい課題があります。今回は、一プレイヤーから、「任せる」ことの意味を理解し、チームとして力を発揮できるマネージャやリーダーへ変わるについて考えてみたいと思います。

先日、刺激的な書名が目にとまり、手に取ったのが、小倉広さんの『自分でやった方が早い病』（*1）でした。小倉さん、プレイヤーとしては優秀だけれど、リーダーとしては失格な状態のことを指して、「自分でやった方が早い病」と表現されています。プレイヤーとしてしか活躍できないか、それとも、マネージャやリーダーとして活躍できるようになるか。この「自分でやった方が早い病」を治すか治さないかで、その後の人生が決まってしまう。この病を完治させることで、「より豊かで幸せな人生へとハンドルを切ること」ができるといいます。

「自分でやった方が早い病」を治すことのメリットは、以下のようにたくさんあります。小倉さんの見解に、いくつか私見を追加してみたいと思います。

（1）マネジメント能力が向上する

自分の仕事を整理し、その中から人へ委託するタスクを切り出す。その過程で、自分自身の仕事の目的や内容、成果物を確認・定義することで、仕事の全体像を把握することができます。その上で、適正な人に適正タスクを委託する実践を通して、マネジメント能力

を向上させることができます。チームメンバーの各人のスキルや適性を踏まえて、タスクを割り当てることで、個々人の足し算を超えた、チームとして力を発揮させます。その結果、プロジェクトの成功に導くこととともに、メンバーの成長を図ることができます。

(2) 個人の生産性が向上する

他の人に仕事を任せられるようになることで、自分が最も得意としている業務や最優先すべきタスクに集中して取り組むことができるようになります。その結果、個人としての生産性が向上し、より良い成果を出すことができます。時間管理ができるようになり、計画主導になることで、「急ぎではないが、重要なこと」、クリエイティブな活動に時間を割くことができるようになります。

(3) チームメンバーが成長する

チームメンバーに仕事を任せると、チームメンバーが成長する機会を得ることができます。仕事を任せると、チームメンバーに新しいスキルや経験を積むチャンスが生まれます。自分自身が成長するだけでなく、周りのチームメンバーが成長することで、さらに大きな、より高度な仕事ができるようになります。

(4) メンバーのエンゲージメントが向上する

チームメンバーに仕事を任せると、チームメンバーを信頼することが前提となります。そのため、仕事を任せられたチームメンバーは、自分が信頼されたと感じ、モチベーションも上がり、仕事の対するコミットメントも持つことで、エンゲージメントも向上することができます。

また、顧客やビジネスパートナーとの間であれば、お互いに信頼して仕事を委託する関係ができた場合、プロジェクトが終わった後も、仕事を抜きに、飲みに行ける友人になることができます。

(5) 心身ともに健康になれる

一人で仕事を抱え込んで仕事をすることで、燃え尽き症候群やオーバーワーク、ひいては過労死につながります。しかし、仕事を任せられるようになることで、自分の負担を減らし、適切なワークライフバランスを維持することができるようになります。徹夜をしたり、無理をしたりすることがなくなるため、心も体も健康になります。

また、社外の勉強会に参加することができ、友人との飲み会や家族との時間も確保でき

るようになることで、プライベートな時間も充実します。

(6) 昇進、昇給できる

「自分でやった方が早い病」を克服したときがマネージャやリーダーとして一人前になったときです。担当業務の範囲や内容を広げることで、一段上、二段上の仕事ができるようになります。チームリーダ、マネージャになることで、より広くビジネスを捉えることができるようになります。いつの時代もできるマネージャやリーダーは不足しており、どの会社や組織でも、自然と昇進、昇給していきます。

(7) 会社・組織も成長する

自分がいないと会社やプロジェクトが回らない状態になる人、いわゆる仕事を抱えこむタイプの人がある一定数います。しかし、そのような人に依存する組織はとても危険な状態にあります。その人が病気や事故になった場合、会社の業務やプロジェクトが中断するリスクがあるからです。任せ上手、お願い上手な会社や組織は、逆に安定し、結果的に業績も上がります。

このように、「自分でやった方が早い病」を克服し、人に任せることができるようになるメリットは多々あります。

しかしながら、人への任せ方は、単に人に仕事を振ったり、仕事を丸投げしたりすることではありません。単に丸投げしても、決して上手くいきません。任せ方には、正しい任せ方と間違った任せ方があります。最近、本屋さんで平積みされており目に留まったのが、山本渉さんの『任せるコツ』(*2)でした。この書の中に、「正しい丸投げ」「間違った丸投げ」として、正しい任せ方と間違った任せ方が整理されており、参考になりました。この山本さんの見解を基に、いくつか観点を追加して紹介します。

まず、「間違った任せ方」になります。

(1) 自分が楽になることだけを考える

「仕事をふる」、ただ単に「自分の仕事を軽くするだけ」の委託です。

(2) 誰に任せるかを吟味せず、やってくれば誰でもいいと考える

「空いている人」「声をかけやすい人」に頼んでも、仕事に必要なスキルや、任せられた仕事へのモチベーションを上げることは難しい。そんな人のスキルアップやモチベーションを上げることは、今どきのタイプもコスパもよくありません。

(3) 目的や意義を伝えないまま、作業させる

目的や期待、任せる責任の範囲を明確に示さないまま、ただ作業をさせても、任された人のモチベーションは上がりず、十分な成果も得られません。

(4) 相手のやる気や忙しさなどの状況を確認しない

任せる相手の希望やスキルを考慮せず、相手の動機づけをしないまま、一方的に、命令として押しつけることです。

(5) 与えた信頼を「泥棒」する

仕事や権限の委譲は、一定の「信頼」「期待」を基に行われます。いったん仕事を任せたのに、たとえ部下やチームメンバーのタスクであったとしても、上司やプロジェクトマネージャが、勝手に任せた仕事を片付けてしまうことです。上司はよかれと思ってやったのかもしれませんが、「仕事に干渉する」だけでなく、「信頼を泥棒する」と思われても仕方ありません。

(6) 感謝や評価などのフォローがない

任せた仕事の成果や努力に対して、やってもらって当たり前と思い、感謝や、仕事の内容に対する評価やフィードバックがないことです。

(7) 自分のコピーを作ろうとする

プレイヤーとして優秀な「自分でやった方が早い病」にかかっている上司やプロジェクトマネージャが、部下やチームメンバーより仕事ができるのは、当たり前です。しかし、自分のやり方が唯一正しいと思い込んでいて、任せた相手にそのやり方を押し付けることは慎むべきです。いったん相手に任せた以上、自分のコピーを作るのではなく、相手のやり方も尊重して任せる必要があります。

それでは、正しい任せ方は、どのようなものでしょうか。多くは、間違った任せ方の裏返しになります。

(1) ただ「自分の仕事を軽くするだけ」の委譲はしない

任せる人のことを考慮しない、人を自分の手足のように使う使い方をしていると、自分の周りに人はいなくなります。

(2) 相手の身になって考える

任せる相手に、この仕事に取り組むことのメリットがあることを理解させること。また、相手の経験やスキルを踏まえた期待や、相手の事情を考慮した締切やスケジュールを

設定することが大切です。

(3) 期待と任せる責任の範囲を明確に示す

仕事や権限の委譲でよくある失敗は、任せた相手が自分が期待していた成果物や内容になっていなかった、というものです。しかし、これは任せた相手が一方的に悪いことはまれで、任せる側が、成果物や成果物の内容、基準、締切やスケジュールについて事前に説明せず、また、任せる相手の経験や能力を十分に把握せずに丸投げした結果になります。いったん任せた後も、途中で状況の確認や課題の解決に対して必要なフォローを行う必要があります。

(4) 相手のやる気や忙しさなどの状況を確認しない

任せる依頼が、相手にとってどのような役に立つか、目的を伝えること。プレッシャーと期待が過剰でないが、相手にとって適度なチャレンジであること。

また、相手の置かれた立場や状況を踏まえ、相手の余力に配慮するとともに、断ることができる余地を残し、相手を選択することでモチベーションを高く持ってもらう必要があります。

(5) 与えた信頼を「泥棒」しない

仕事を任せる場合、仕事と責任をセットで任せることが大切になります。

作業の一部ではなく、小さくても責任を持てる仕事を任せます。そのことで、任せた相手はモチベーション高く、責任を持ってその仕事に取り組むことになります。いったん仕事を委譲した場合、この仕事のオーナーは、任せた相手になります。もし仕事の進み具合や出来具合に心配になったとしても、手を出さず場合、相手の許可を取る必要があります。

部下やチームメンバーの仕事ぶりを横目に、ハラハラしながらも見守る一方、課題が生じた場合、解決のためタイムリーにフォローする必要があります。

(6) 任せても楽にはならない

「自分でやった方が早い」と思っている人ほど、人に仕事を任せることは、楽にはなりません。任せることは、任せた後は何もしなくてよいわけではありません。任せる時はもちろんのこと、結果の確認や途中の確認、生じた課題の解決のために必要なフォローなど、一時的にはかえって仕事が増えることを覚悟する必要があります。

(7) 感謝の気持ちがある

任せて、やってもらった仕事に対しては、感謝の気持ちを伝えるとともに、仕事のプロセスや成果物についてのフィードバックを忘れないこと。

以上踏まえると、「正しい任せ方」とは、相手に達成感を与え、人を育てる任せ方です。一方、「間違った任せ方」とは、配慮のない自分本位な、人をつぶす任せ方になります。

最後に、小倉さんの言葉を紹介して終わりたいと思います。

『賢明な読者はもうお気づきのことと思いますが「自分でやった方が早い」というのは「短期的には」自分でやった方が早い、ということです。人生全体を見渡して、長い目で見れば、「自分でやった方が早い」という考えほど非効率的で不幸なことはないのです。』（*1）

「自分でやったほうが早い」は今だけの話であり、マネージャやリーダーは「正しい任せ方」を身につけることで、チームとしての個人の何倍もの力を発揮できるようになることが求められています。

(*1) 小倉広『自分でやった方が早い病』、星海社新書、2012年刊

(*2) 山本渉『任せるコツ』、すばる舎、2023年刊