

連載「プロマネの現場から」

第 203 回 任せてもらう技術

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

前号では、リーダーやマネージャになるためには「正しく任せる」ことが必要となること。個人プレーを脱し、チームとしてより大きな力を発揮できるようになるためには、リーダーやマネージャの立場として、いかに「正しく任せる」か、について、小倉広さんの『自分でやった方が早い病』（※1）を基に、「間違った任せ方」・「正しく任せ方」を考察しました。また、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「自分でやった方が早い病」と表現し、この病を克服することが、プレイヤーからマネージャやリーダーとして活躍できるようになることを紹介しました。

今回は逆のプレイヤーの立場として、いかにしたら「任せてもらえるようになるか」について、同じ小倉さんの『任せてもらう技術』（※2）を基に、考えてみたいと思います。

以下に、任せてもらえる人の特徴を紹介します。

1. ホンレンソウ（報告・連絡・相談）ができる人

「任せてもらえる人」のまず一つ目の特徴は、ホンレンソウができる人になります。ホンレンソウは部下の役目であり、心配した上の人から聞かれて初めて報告する人よりも、日頃から何でも言うてくる部下の方が、より信頼されます。ハウレンソウをするのは、単に上司が部下の行動をチェックするためではなく、真の目的は、部下が上司の知恵や経験を借りることにあります。

いくら部下自身が「自分は仕事ができる」と思っていたとしても、経験豊富でキャリアの長い上司から見ると、抜けているところや足らないところはいくらでもあります。こまめに部下からホンレンソウを受けていれば、上司は、トラブルやミスの芽を見つけ出すことができ、適切なアドバイスを伝えることができます。

そうは言っても、部下からみて、ハウレンソウをするにあたって、明確な相談事があるときは報告しやすいものの、そうでないときは、面倒に感じるときもあるかもしれません。そういう時は、『ネガティブ・レポート（異常なし報告）』の大切さを認識することがよいと考えています。『ネガティブ・レポート（異常なし報告）』とは、何か重大な事件やトラブル発生後の「異常がないこと、何も問題がないこと、無事であることを積極的に報告する」ことを指します。

無事だからといって全然報告しないと相手を不安にさせます。私自身、この「異常なし報告」も大切な報告である、と思うようになってから、報告が億劫ではなくなりました。

2. 任せられる前から行動している人

積極的な人は頼もしく思える一方、経験やスキルの裏付けがなく、「頑張りますから、リーダーを任せてください」と威勢のいいことだけの人に、任せて上手くいくケースは少ないものです。任せる立場からすると、口だけの人ではなく、行動する人間に仕事を任せたいと思います。「任せられる前から行動している人」に、仕事やプロジェクトは任せたいものです。リーダーになったらやります、プロマネになったらできます、は嘘だと思います。リーダーやプロマネになる前に、その気構えを持って、担当者やサブリーダーの頃から行動している人に任せたくります。

たとえ金や権限がなくても、行動する人は行動します。そして上司はそれを見て、「すでにこのレベルの仕事をやっているなら、この仕事も任せて大丈夫だろう」と判断します。つまり、権限・予算は後からついてくるものであり、逆ではありません。

3. 評論家でない人

正論を理解した上で、足元の組織やビジネスの状況を踏まえた意見が言えること。できない正論を言いつばなしにし、それを受け入れてもらえない場合、上司や組織を批判するだけの評論家にならないこと。

組織を運営していく上では、常に相反する要素をいかに両立していくかが課題となります。将来のための変革に思いきってチャレンジすることも必要ですが、目先の業務・売上も大切になります。「今の現実」だけを見て、未来の行動を否定する人も、「未来の理想」だけを語って、「今の現実」を見ない人も、安心して任せらることはできません。つまり、「今の現実」と「未来の理想」の両方に責任を負う人こそが、本当に責任感のある人間、ということになります。

4. 「頼まれごと」を「試されごと」と自覚すること

「上司が仕事を任せてくれない」と不平不満を言う前に、自分の身を振り返ってみる必要があります。たとえば、若手であれば、会議体の段取りの調整や打ち合わせの資料の準備を任せられた際、それらの仕事に手を抜いている人が、いくら「大きなプロジェクトを任せてください」と言ったとしても、それが叶うことはありません。つまり、小さな約束や仕事を適当にする人に、大きな仕事は回ってくることはありません。

コピー取りで80点の仕事しかできない人に、次のチャンスはやって来ません。たとえコピー取りであっても120点を取ろうと頑張る人にだけ、チャンスは与えられます。仕事の報酬は、次の仕事であるからです。

このことを表す言葉として、阪急阪神東宝グループの創始者である小林一三氏の言葉が紹介されています。

「もし君が下足番を命じられたら、日本一の下足番になってみろ。そうすれば、誰も君を下足番にはしておかぬ」

私たちは常に予選に参加している、ということはいくつになっても肝に銘じておくべきだと思います。

5. 能力が上がっても楽をしない人

たとえ最初は大変だった仕事であっても、慣れてくると、80%の力で仕事をこなすことができるようになります。その時、楽をするか、それとも120%の仕事に取り組むかが分岐点になります。

組織や上司にとっては、「能力が20%上がったから、これからは80%の力を発揮できればいい」という人は求めていません。能力が上がったら、その地点から見て120%のラインを目指し続ける必要があります。しかし、多くの人は能力が上がると楽をしてしまいます。仕事に慣れてくれば、以前ほど頑張らなくても、前と同じレベルの資料を作ったり、プレゼンをするのは難しいことではなくなります。だからつい、何でも80%の力で済まそうとしてしまいます。しかし、上司は、そんな気の緩みを敏感に察知します。能力が上がってきた部下には、そのぶんアウトプットの質も上げてほしいと期待するし、その期待を超えてくる部下、つまり、能力が上がっても楽をしない人に、どんどん仕事を任せたいと思っています。

6. 「信頼残高」を貯めている人

『7つの習慣』の中でスティーブン・R・コヴィー博士は、「信頼口座」という言葉を使い、人間関係における信頼度の増減を解説しています。銀行の預金口座にお金をためる行為と同様に、信頼も口座にためられるという考え方です。信頼とは一日で生まれるものではなく、ある一定期間の行動の積み重ねによって育まれます。この積み重ねられたものを、「信頼残高」と呼びます。自分と他人の間には「信頼」を貯金する通帳があり、約束を守る度に残高が増え、約束を破るたびに残高は減ります。

そして、上司と部下との間にも「信頼口座」存在します。部下が上司に「明日までにこの資料を提出します」と約束し、その通りにできたら信頼残高が増えます。また、「今月は100万円の売上を達成します」と約束して、その通りにできたら、また信頼の残高が増えます。その一方、資料の提出期限が遅れたり、売上が達成できない場合は、信頼残高は減っていきます。ときにはマイナスの大赤字になることもあります。

任せられる人になるには、この上司との信頼残高をプラス、できれば大きな黒字にすることを心がける必要があります。

以上、「任せてもらえるようになるか」について、任せてもらえる人の特徴を通して述べてきました。

ところで、上司の立場からは、部下が任せてもらえる人になってから、任せるの間には合いません。

「部下ができるようになってから任せるのではない。上司が任せるから、部下ができるようになるのだ」

「任せることの本質は、できなくても任せる、というところにある。無理を承知で任せなくては始まらない。部下ができるようになるのを待っていては永遠に任せることはできないのだ」

つまり、部下が任せてもらえる人になるための指導はしつつ、それと同時に、上司自身が「任せる人」に変わる必要があると考えています。

(※ 1) 小倉広『自分でやった方が早い病』、星海社新書、2012 年刊

(※ 2) 小倉広『任せてもらう技術』、実業之日本社、2013 年刊