

メンバーのやる気を引き出す任せ上手・期待上手

## ～はじめに～

企業活動は、多様な外部環境との相互作用の中で、多くの人が集まって高度に組織化された形で行われます。組織化する意味は、より質の高いパフォーマンスを発揮することであったり、より効率のよいオペレーションを実現することであったりします。

ところで企業規模は、世界中に拠点を持つような巨大なグローバル企業から社員が数人の町工場のような企業まで様々です。しかしながらどのような規模の組織においても、最小の組織の単位はリーダーと数人のメンバーのユニット、ということができるのではないのでしょうか。

組織には組織構造と組織文化という2つの面がありますが、組織の構成員である「人」はそのいずれにも影響されます。すなわち、組織構造の中で「人」は役割を与えられ一定の機能を果たし、組織文化に沿う形で判断して行動します。そしてより円滑な企業活動のために、それぞれの立場の「人」たちが互いに影響を及ぼし合い、相互に学習や成長をしながら組織にフィードバックを行っています。

他の人たちに影響を与えること、これが広い意味でのリーダーシップにほかなりません。制度的に認められたこの機能が、役職上の「リーダー」というような肩書きです。また、ユニットの他のメンバーに影響力を及ぼす肩書きのない実質的な「リーダー」も存在します。このようなリーダーがメンバーに影響力を及ぼして、チームの成果を引き出すために必要なものは何なのでしょう。リーダーが個々のメンバーの組織構造上与えられた役割を調整して、働きやすい場としてのチーム運営をするのに大切なものは何なのでしょう。

本書では「任せる」という行為に着目して、公式あるいは非公式に、リーダーがメンバーにどのように仕事を任せていけばよいのかをまとめました。本書が少しでも、リーダーの皆さまの日常業務にお役に立つことを願っています。

# Contents

## メンバーのやる気を引き出す 任せ上手・期待上手

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ部 メンバーの成長を促進する育成の仕方 .....</b>	<b>5</b>
<b>第1章 仕事を任せればリーダーもメンバーも成長できる .....</b>	<b>6</b>
1. リーダーの役割とは何か .....	6
2. できる人ほど任せるのが下手? .....	8
3. 仕事を抱え込んではいけない .....	10
4. 任せてよい仕事と任せてはいけない仕事 .....	13
5. 能力に合わせて仕事をレベルアップする .....	15
6. 任せ上手は期待上手 .....	17
7. 任せることによるメンバーのメリット .....	19
8. 任せることで生まれるリーダーのゆとり .....	21
【事例研究】リーダーの任せ方① .....	23
<b>第2章 仕事を任せる前にきちんと教えよう .....</b>	<b>26</b>
1. 誰にどのような仕事を任せるか .....	26
2. 評価基準の明確化 .....	28
3. 任せ方の基本ステップ .....	30
4. 責任をもって仕事をする職場づくり .....	33
5. 風通しのよい職場づくり .....	35
6. 任せるための仕事の教え方 .....	37
7. OJTのポイント .....	39
8. OJTのすすめ方 .....	41
【事例研究】リーダーの任せ方② .....	44
<b>第Ⅱ部 モチベーションを高める仕事の任せ方 .....</b>	<b>47</b>
<b>第3章 仕事を任せることは放任することではない .....</b>	<b>48</b>
1. 仕事を任せる心構え .....	48
2. 任せるときは武器も一緒に .....	50
3. メンバーを支援する .....	52
4. 育てる気持ちで温かく見守る .....	54
5. 自分はそのとき…コントロールか? 愛情か? .....	57
6. コーチングの基本 .....	59
7. コーチングによるメンタルフォロー .....	62
8. 面談上手になる .....	64
【事例研究】リーダーの任せ方③ .....	66
<b>第4章 成果はメンバーに、責任はリーダーに .....</b>	<b>68</b>
1. パワーの源泉は? 人は何に従うのか .....	68
2. 「報連相+提案」をさせる .....	70
3. 思い切って任せること .....	72
4. 失敗も教育のひとつと考えよう .....	74
5. 任せる側のリーダーの気持ちも伝えておこう .....	76
6. 任せたら干渉しすぎないように注意 .....	78
7. 仕事には厳しくても人間性は否定しない .....	80
8. リーダーの役割 .....	83
【事例研究】リーダーの任せ方④ .....	85
終わりに .....	87

# I

---

## メンバーの成長を促進する育成の仕方



# 第1章

## 仕事を任せれば リーダーもメンバーも成長できる

### 1 リーダーの役割とは何か

#### リーダーシップとは影響力

リーダーシップ

リーダーシップとは、肩書きがある人がチームに対して働きかける行為のみを表すものではありません。チームの目標達成に向けてメンバーに働きかけ、チーム活動を機能的、生産的なものにする「**対人影響力**」のすべてを、リーダーシップと呼ぶことができます。メンバー誰もが、ある一定の活動についてはリーダーシップを発揮できるわけです。

対人影響力

例えば、書類のファイリングが乱雑で業務効率が悪いという問題意識を持った女子社員が、自分がファイリングの体系をつくって中身を整理したい、という提案をしたとします。この提案がチームに承認されて彼女がその推進役になったとしたら、彼女がファイリング業務についてリーダーシップを発揮していくことになります。また将来有望な中堅社員が抜擢されて新規事業開発プロジェクトを任されたとしたら、彼がリーダーシップを発揮してマネジメントしていく、ということになります。

#### 任せることによって得られる効果

リーダーシップの拡散  
分散

リーダーの立場にいる人がメンバーに仕事を任せる意味は、端的に言えばリーダーシップの**拡散**です。これは一定の決まった量のリーダーシップをメンバーで分け合う＝「**分散**」ではなく、メンバーが各々に任さ

れた業務に対してリーダーシップを発揮する＝「**拡散**」により、チームのパフォーマンスが足し算ではなく掛け算になる、ということです。

拡散

リーダーの力量は、チーム成果を「効率」よく導けるかということではなく、より高い質の成果を生み出すためにチーム内にシナジー「**効果**」をもたらすことができるか、という能力で測られるものです。メンバーを手足のように使い、自分の想定内の成果が確実に得られたことに満足しているリーダーは凡庸なリーダーです。優れたリーダーは、自分の予測を超えた成果がチームから生み出されることに歓びを感じるのです。

シナジー「効果」

## 期待して育てる GROW モデル

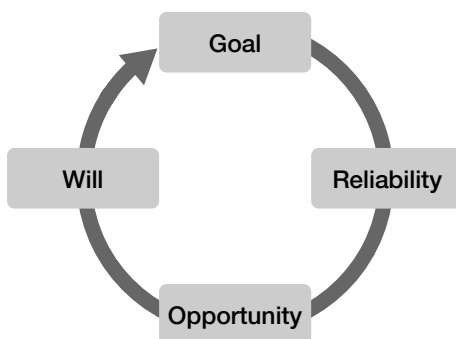
チームのパフォーマンスという面からも「**任せる**」ことは大切ですが、メンバーの教育や成長という点でも意味があります。リーダーは、メンバーの自主性を重んじ仕事を任せることによって、メンバーのやりがいの創出、成長の場の提供といった効果を創出することができます。

任せる

メンバーの成長を促す、という観点から考えて筆者がアレンジした「**成長＝GROW**」モデルを紹介します（図表1・1）。仕事を任せる以上、品質はどのレベルに、コストはどのくらい、納期はいつまでに、といったQCDなどのゴールを明確にする必要があります。また「**任せる**」という行為は制度上決められているものではなく、リーダーとメンバーとの関係性の中で生じるもので、人間関係やコミュニケーションは重要な要素となります。何より大切なのは、納得してやろうとする、本人の意思なのです。

「成長＝GROW」モデル

図表1・1 | GROWモデル



- **Goal**…ゴールを明確にすること。何をどこまでやってもらいたいが曖昧なままでは、任されたメンバーは混乱するばかりです。
- **Reliability**…信頼関係を築くこと。コミュニケーションが大切です。率直に思いやりをもって、話ができる関係を築きましょう。
- **Opportunity**…チャンスを与えること。積極的にメンバーに、成長の機会、チャレンジの機会を与えましょう。
- **Will**…意思を確認すること。無理やり押し付けるのはダメ。本人の意思を尊重して、本人を前面に立てて支援することが大切です。