

# その仕事、 部下に 任せなさい。

Shunichi Takano  
高野俊一

その仕事、  
いつまで自分で  
やるんですか？



## はじめに

なぜ多くのリーダーは、部下に仕事を任せることができないのでしょうか？

「ダメな部下だから任せられない？」

では一体、どうすれば部下に仕事を任せられるようになるのでしょうか。

皆さんは、部下ができないから「任せてもムダ」だとあきらめていないでしょうか。

私は2万人のリーダーに対して、コンサルティングや研修、コーチングをしてきました。

その経験を通してはつきりと思えてきた真実があります。

それは、部下に仕事を任せるといふ問題は、「テクニック論では解決しない」

ということですが。

「任せる」「権限委譲」についての書籍は毎年のように出版されており、それだけ多くの人が悩んでいるテーマだと認識しています。

ところが、そのほとんどは「テクニク論」に終始しています。

ざっくりいえば、ちょっと言い方を変える、任せる人を選ぶ、そうしたら簡単に任せられる。そんな本が多いのが実情です。

そういった書籍を読むと、一旦できるような気になるのですが、実際はそううまくはいきません。

なぜなら、仕事を任せるには「考え方」「任せ方」「アフターフォロー」の3つの柱が必要であり、さらにそこには一貫性が必要だからです。

一貫性というのは、非常に重要な要素です。リーダーとなる人を観察すればすぐにわかることですが、任せ上手な人と任せ下手な人というのは、明確に分かれ

ます。

任せ上手なリーダーは、実に簡単に人を巻き込み、仕事をバンバン任せています。一見、簡単に見えるので、表面的なテクニクだけを真似しようとしてしまうのです。

しかし、考え方に一貫性がない中で「ちょっと言い方を変える」だけでは、本質的な問題の解決にはなりません。

逆に言えば、一貫性さえ持てれば、実に簡単に任せることができます。まず、小手先のテクニクではなく、本質を見据え、一貫性のある任せ方を身に付けることが必要なのです。

本書は、アルファポリス社が運営するビジネスサイトにおいて、「その仕事、誰かに任せなさい！」と題して1年間にわたり連載してきた内容を、体系的にまとめたものです。

その連載は、累計100万PVを超える反響がありました。多くのビジネスマンが、どうやって部下に仕事を任せたらいいのか、こんなできない部下でも任せられるのだろうか日々悩み、格闘しているからこそ、それだけ多くの方に読んでいただけたのではないかと思います。

「任せられない」上司が増え続けている理由には、時代背景があります。

昭和時代の高度成長期、年功序列型組織、個よりも会社が重視された時代には、「見て覚える」「できないヤツは要らない」「部下がついてこなくても、オレ1人になってもやる」といった、根性バリバリのマインドがよしとされていました。

この流れを引きずって、昭和時代のリーダー像のまま、任せ方を「ゴリ押し」する人が多いのです。

今まさに時代は大きく変わり、「任せ方」をアップデートするべきタイミングにきています。

加えて現代はテレワーク化も進み、コミュニケーションのあり方がさらに変わ

ろうとしています。もはや、隣にいて「見て覚える」は、今まで以上に通用しない社会がやってきているのです。

「画面越し」であっても、仕事を任せることはできるのでしようか？ 会社に行かない状態になっても愛社精神を高め、質の高いチームを構築することはできるのでしようか？

私の答えは、イエスです。

任せ上手なリーダーは、距離が離れていても、WEB上のやり取りであっても、部下の信頼を獲得し、戦えるチームをつくり、仕事を任せています。

任せ上手には、任せ上手たる所以ゆえんがあります。

「考え方」「任せ方」「アフターフォロー」の一貫性は、いたるところに表出します。あなたが、部下に仕事を任せようとする時、何を考え、どうしようとしてい

るのか、実は部下にはバレてしまっているのです。

昭和時代の流れを引きずっているのか、それとも本質的に部下の才能と未来を信じ、共に価値のあるものを創造しようとして仕事をしているのか、部下にはすぐに分かることなのです。

今こそ「任せ方」をアップデートするべき時です。

本書は、任せられそうな気になる「気休め」の本ではありません。理屈をこねくり回すだけの「評論的」な本でもありません。

「考え方」「任せ方」「アフターフォロー」に一貫性を持たせ、具体的なアクションを起こしてもらうための本です。

また本書は、全6章構成になっています。

第1章では「チームの土壌づくり」、第2章では「部下との接し方」を取り上げています。任せ方に関する「考え方」をアップデートするのがこの1・2章です。

第3章では実際の「仕事の任せ方」、第4章では「アフターフォロー」についてまとめています。

第1章から第4章を通して読んでいただくことで、一貫性のある任せ方をひと通り身に付けることができますと思います。

そして、第5章では「リーダーの振る舞い」、第6章では「部下の弱みを補う方法」を記しています。

本書を読むうえで、ぜひ気を付けていただきたいのは、「知識を得る」スタンドで読まないでほしいということです。

これからお伝えする内容は、「知っている」だけでは役に立たないものです。「できている」かどうかが重要なのです。

ですから、言動の1つひとつに一貫性を持たせるためにも、「本当にできているか？」と自分に問いかけながら読んでみてください。

皆さんの心に「どうせムリだ」「できっこない」という囚われがあると、「本当にできているか？」という問いを自分にする前に、あきらめてしまいがちです。そういった先入観は一旦捨ててみましょう。

もっと自分を信じてあげてください。

もっと部下を信じてあげてください。

リーダーはまず、自分の言動をイチから見直してみましょう。フラットな気持ちで自分の任せ方をリセットし、アップデートする決意を持って取り組んでください。

部下ができないことを嘆いても、仕事は任せられるようになりません。そしてこの本は、あなたの任せ方を否定する本でもありません。

リーダーであるあなたの強みを見付け、部下の弱みを捉え、その部下の弱みを補うことで、あなた自身の弱みも補われ、質の高いチームができあがり、仕事が楽になり、さらに仕事が面白くなり、チームで高い成果を創出する喜びを見出せ

る。そのために本書をご活用いただけただけなら幸いです。

昭和時代の根性型マネジメントから、令和時代の新しいチーム型マネジメントへ。新しい世界に足を踏み出すリーダーが1人でも増えるのなら、これほど嬉しいことはありません。

高野俊一

第1章 **リーダーは、部下が「自ら動きたくなる」よつな土壌をつくれ!** ..... 17

- ▼ 「仕事を任せられない人」は「今月思考」から脱却せよ ..... 18
- ▼ 「部下の意識の低さ」は「情報格差」にある！  
上司は「情報」を隠すな！ ..... 29
- ▼ 仕事って楽しい！任せ上手な上司の下で、  
部下がワクワク仕事を楽しめる理由 ..... 41

第2章 **「任せ上手なリーダー」ほど、絶対にやらない部下への接し方** ..... 55

- ▼ 「部下に責任感があれば……」と嘆く人ほど、  
「部下の責任感」を奪っている！ ..... 56
- ▼ 上司の最大の罪は、部下の「やる気」を疑うこと。  
できない部下でも「やる気」はある！ ..... 69

- ▼ 任せ上手の上司は、実は部下に  
ほとんど「期待していない」!? ..... 82

第3章 **部下に自ら「気付き」を与える、デキるリーダーの上手な任せ方** ..... 95

- ▼ できる上司は、たったこれだけの「質問」で、  
部下の「自発性」を開花させる ..... 96
- ▼ ほとんどのリーダーが実は知らない!?  
「部下をほめる」本当の目的 ..... 110
- ▼ 本当に優秀な上司は叱らない！  
3つの心がけで部下は叱らずとも育つ ..... 123
- ▼ 仕事の段取りが悪い無能部下を、  
超有能に変えた上司の「任せ方」 ..... 135

「全部责任取るから」  
任せた後の「責任」って具体的に何？……………150

「報連相」しない部下は  
4つの対策で簡単に解決する……………162

「任せ上手」の上司が実践している、部下の  
生産性を激変させる3つの「フォロー方法」……………174

任せ上手なリーダーになるための  
「魅力的なビジョン」の描き方……………186

▼ 部下にナメられない上司は、仕事力よりも  
「ポジショニング力」が卓越している！……………198

▼ 任せ上手が「強み」しか見ない理由。  
本当に部下の弱みは見なくていいの？……………212

▼ 「弱み」を改善するには、  
心理的安全性が必要不可欠……………225

▼ 部下を変えようとしてはいけない。  
「環境を変える」仕事の任せ方……………238

おわりに……………252



第1章

リーダーは、部下が

「自ら動きたくなくなる」ような

土壌をつくれ！



## 「仕事を任せられない人」は 「今月思考」から脱却せよ

「何でも1人でやってしまう人」は「今月思考」から脱却できない

「仕事を任せたいけれど、つい自分でやってしまう」

「一旦は任せてみたけれど、最後は結局自分でやってしまう」

部下を持ったビジネススマンなら、一度は経験のあることだと思います。あなたは、何でも1人でやってしまう人ですか？

この、任せたいけど任せられない「何でも1人でやってしまう人」というのは、基本的には仕事ができる人であり、もったいい仕事をしたという意欲のある、素晴らしいビジネススマンである傾向が強いです。

しかし一方で、この「何でも1人でやってしまう人」というのは、「任せる力」が不足している傾向も顕著なのです。なぜなら、「何でも1人でやってしまう人」には、ある共通した「欠点」があるからです。それが、「今月思考」というものです。

先を見通すことができず、常に「今月どうするか」の優先順位がかなり高くなってしまうのです。

あなたも思い当たりませんか？

この「今月思考」というのは、私が多くのリーダーを見てきた中で命名した言

業です。ビジネスにおいて「今月の業績をあげる」「今月の目標を達成する」というのは、非常に重要視されていることですし、ある意味当然のことです。

そして、社会人になって部下を持つまでのプレイヤーの期間は、いかに「今月の成果」をあげられるようになるかが問われます。

ですが、そうやってプレイヤーとしての能力を磨いているうちに、立場が変わっても仕事全体に対する考え方が「今月思考」になってしまうのです。

仕事を「任せる」ということは、本質的には「今月」多少の犠牲を払ってでも「将来」の成果を増やしていくという行為です。

しかし管理職やマネージャーという立場になっても「今月思考」から抜け出せない人は、その「今月」を犠牲にすることができません。これでは何でもかんでも自分で抱え込んでしまい、最終的には身動きが取れなくなってしまいます。

だからプレイヤーとして仕事ができる人こそ、「今月思考」を捨てるのが大切なのです。

## 「今月思考」に陥りがちな4つのパターン

この今月思考は、主に4つのパターンに分かれます。

- ① 今月の業績を優先する
- ② 今月の質を優先する
- ③ 今月の労力の少なさを優先する
- ④ 今月の申し訳なさを優先する

1つ目は、今月の業績を優先するパターンです。

今月の売上をあげること、今月の利益をあげることが優先すると、仕事を部下に任せることができません。なぜなら、自分がやった方が今月の業績があがると思っ

思っているからです。業績に対する責任感が強いのがこのパターンで、「自分がやらないと業績が落

ちる」と思い込んでしまっているのです。

2つ目は、**今月の質を優先するパターン**です。

これは、仕事のアウトプットにこだわりがあり、部下に任せると仕事の質が落ちるので任せることができない状況のことです。

ここでいう質とは、例えば提案書であったりプレゼンの資料であったり、ビジネス的に重要なもののレベルの高さを指します。職人肌の人や、専門職の人に多いパターンといえます。

特徴としては、業績云々の前に自分でやらないと気が済まないのです。

3つ目は**今月の労力の少なさを優先するパターン**です。

仕事を任せようとすると、仕事を教えたり修正したりなど、一時的な労力が増大します。その労力を今使うなら「自分でやった方が速い」となってしまい、任せられないのです。

仕事に追われ、手いっぱいになっている人に多いパターンです。今月の仕事

を終わらせることだけを考えれば、「部下に任せると労力を割くくらいなら自分でやった方が速い」となってしまいうのです。

4つ目は、**今月の申し訳なさを優先するパターン**です。

仕事をお願いするのが下手で、そもそも他人に何かを任せることに申し訳ない気持ちがあり、結局自分でやってしまうタイプです。優しい心の持ち主に多いパターンともいえます。

「部下に無理をさせるくらいなら自分でやった方がいい」という判断をします。

実は自分のやるべき仕事何なのか明確ではなく、今自分がやっている仕事を任せるのは「申し訳ない」となってしまい、その結果部下に仕事を任せられませんが、先せん。

## 人材育成における「本当の優しさ」とは何か？

この4つのパターン、いずれも「今月どうするか」という思考が強すぎて、先

を見通すことができいていません。

私は組織開発コンサルタントという立場から多くのリーダーを見てきましたが、仕事任せられない人は、この4つのパターンのどれかに当てはまっています。もしかしたら4つ全部が当てはまるという人もいるかもしれません。

この4つが当てはまっても、部下に仕事を任せられたケースというのは、部下が非常に優秀だった場合にほぼ限られます。

部下の責任感が非常に強く、任せたら期待以上の仕事をしてくれるので、「今月思考」だろうが何だろうが「任せる」ことができるという状況です。

しかし、そこまで部下が優秀であれば、あなたも悩まないはず。

「今月思考」というのは、部下を持たないプレイヤーとしてはとても重要なことです。今月の業績をあげることで、会社からも評価されることでしょ。自分でやってしまった方がいい場面も多々あると思います。

しかし、部下を持っているにもかかわらずそれを続けていると、結局自分で

やってしまうので、1年後、部下は育たず、あなたの仕事の量も減りません。

そしていつも仕事に追われ、目まぐるしく毎日を過ごしているうちに、あなた自身も新たなステージへとスキルアップすることができなくなってしまうのです。

つまり「今月思考」というのは、プレイヤーとしては素晴らしい「長所」ですが、管理職やマネージャーとしては「欠点」となってしまいます。

部下への優しさのつもりで仕事を任せないでいたとしても、そのまま1年経つと、部下にとってこれが本当の優しさだったのか、との疑問が湧くことでしょう。

### これからのマネージャーが身に付けるべき「見通し思考」

では、今月思考の逆は何かというところ、「見通し思考」と私は呼んでいます。未だのことは誰にもわかりませんが、見通しを立てることはできます。

この「見通し思考」とは、自分は未来をこうつくるという明確なビジョンです。「今月思考」の人は、この「将来を見通す」ということにエネルギーを割いてい

ないのです。

「この仕事を任せたら、今月の業績はイマイチでも、3ヵ月後には伸びるはずだ」

「この仕事を任せたら、今月の質はイマイチでも、3年後には大きなブレイクスルーがあるはずだ」

「この仕事を任せたら、今月の労力は増えたとしても、半年後の労力は減るはずだ」

「この仕事を任せたら、今月は仕事を任せるのが申し訳なく思えても、1年後には感謝されるはずだ」

このように、今月の仕事に見通しを持つと、仕事の任せ方がガラッと変わってきます。今月任せるのがしんどくても、この先、任せなかったらどうなるのか、任せたらどうなるのか、どう任せたらいいのか、そういった見通しを立てなければなりません。

そうすれば、自ずと見える世界が変わってきます。

**任せることが上手なリーダーというのは、総じて明確なビジョンを持っています。**

部下に仕事を任せることで、今月の成果を多少は犠牲にしたとしても、将来の成果を大きくすることを選んでいくのです。

精神医療の世界では、イライラするのは「見通しのなさ」が原因と言われるます。部下がミスをしてイライラしない時もあれば、ものすごくイライラする時もありますよね。

つまり、「部下がミスをなくす見通し」が立っている時はイライラしないのです。

あなたはいかがですか？ 見通しが立たず、イライラした毎日を送っていませんか？

プレイヤーの時代、部下を持っていない時代は、見通しよりもがむしやらさやスピードが求められたと思います。

誰よりも行動し、誰よりも努力したからこそプレイヤーとして認められ、できるビジネスマンになったのだと思います。

ところが部下を持ち、管理職やマネージャーになった後は、仕事に「見通し」というものが求められます。

見通しがないままに今月の仕事だけを優先していると、自分の価値を高めることも、スキルアップすることもできません。

よって、いち早く「今月思考」から抜け出し、「見通し思考」を身に付け「何でも1人でやってしまう人」から抜け出すことが、上司としてもビジネスマンとしても、大きく飛躍する一歩となるのです。



**部下の意識の低さは「情報格差」にある！  
上司は「情報」を隠すな！**

**「意識を変えましょう」は効果がない!?**

あなたは部下に対して「コイツ、意識低いな」と思ったことはありませんか？

〳〵朝職場に来て、元気に挨拶しない〳〵

〳〵よく寝坊して、遅刻する〳〵

〳〵お客さまの前で、あくびをする〳〵

「お客さまに、会社の愚痴をこぼす」  
「親族が亡くなったと嘘をついて、好きなミュージシャンのコンサートに出かける」(だいたいSNSで発覚します)、などなど。

ビジネスの現場で本当によく目にする若者の行動……、社会人として当たり前  
のことができていない部下は、「コイツ、意識低いな」と見なされて当然です。

意識の低さは、組織の人間としては致命的な欠点であり、上司としてはこうし  
た部下に仕事を任せる気力すら湧いてこないのではないのでしょうか。

そこで私たちビジネスマンは、「意識」さえ変わってくればと、「意識を変  
えること」そのものを目標にしがちです。部下はよく「意識してみます」とか、  
「意識を変えます」などと口にしつづけます。

上司も「意識しましょう」とか、「意識を変えなくちゃいけない」「会社の意識  
改革が必要です！」などと声高に叫んだりします。

会議に出れば、いつも誰かが「意識が変わらない」と提言しているのではな  
いでしょうか。

このように、「意識」を変えようとして「意識を変えることそのものを目標に  
する」ことを「意識目標」と私は呼んでいます。

さまざまな場面で、実に多くの人が「意識目標」を掲げています。なぜかとい  
うと、人の意識の低さは「毎日の行動習慣」にそのまま反映されるからです。

日々のあまりに細々とした行動に表れるものですから、1つひとつを指導しよ  
うにも、直すべき箇所が膨大すぎて、途方に暮れてしまいます。

そのため、根本原因である「意識」さえ変えれば全てが解決するはずだ、と  
「意識目標」に飛びついてしまうのです。

このようにビジネス界に広く蔓延している「意識目標」ですが、実は全く効果  
がありません。



もちろん、「意識」が一変して急激に成長する人もいます。

〃 部署や上司が変わって、意識の高い行動をするようになった〃

〃 将来のチャンスを掴むために、目の色を変えて取り組むようになった〃

こうした体験がある人もたくさんいるでしょう。

しかしこれは、「意識目標」で変わったわけではないのです。

「意識」を変えたいなら、「意識を変えること」を目標にしてはうまく行きません。

「意識目標」以外のアプローチが必要なのです。

### 「意識」を変えたければ、「情報格差」を埋めよ

では、どうすれば「意識」が変わるのか……。そのヒントは「情報格差」にあります。

「意識」を変えるのは、「意識」そのものでも、「行動」でもなく、「情報」です。人は「情報」に触れると、「意識」が変わるのです。

意識が高い人と意識が低い人は、一体何が違うのか。それは「情報」の量と質です。

情報格差が埋まった時に、部下の意識は驚くほど変わります。

部署や上司が変わって意識が変化するのは、新しい部署の仕事や新しい上司とのコミュニケーションによって情報の格差が埋まったからなのです。

例えば、健康意識が高い男性がいたとします。おそらく、彼は健康に関する情報を他の人より多く持っているでしょう。情報の多さがそのまま健康意識の高さに比例しているはずですよ。

一方で、健康意識が低い人はその逆で、意識が高い人ほどの情報を持ち合わせていません。このような人は、身近な人が不健康な生活の結果苦勞したり、自身自身が病気にかかったりして、ようやく健康への情報を集め、意識を高めていき

ます。

あなたが任せる仕事の「情報」も同じです。部下の意識が低いのは、上司であるあなたと部下との「情報」に、格差があるからです。

仕事を任せようと思うなら、まず「情報格差」に目を向けてみましょう。

あなたと部下で、情報格差はありませんか？ 部下が把握している情報は、あなたの何%くらいでしょうか？

比較すると、かなりの格差に気付くはずですよ。

あなたには、任せようとしている仕事の意味や目的、段取りの組み方、進め方、お客さまがどんな人たちで、どうすればうまくいくのか、そういった情報がある。会社の機密情報や会社が置かれている状況も、部下より把握している。

しかしあなたの部下は、あなたが参加する会議にも出ていないし、顧客と接した経験も少ない。間違いなく、あなたは部下よりも情報を持っています。

成功や失敗などの過去の経験値も含め、そこにはかなりの情報格差があるのです。

想像してみてください。もしも部下が、あなたと同じ量の「情報」を持っているら、どう変わるでしょうか？

ものすごく意識が上がると思いませんか？

「情報格差」さえなくせば部下の意識があがるのだから、ここから始めない手はないのです。何も難しいことはありません。部下の意識を変えるために、「情報格差」を埋める。

具体的に言えば、あなたの持っている情報を、会社が許す限りの範囲でそのまま渡してしまえばいいのです。

情報の質と量をあなたと同じレベルにまで高めていけば、部下との意識格差は消えてなくなります。

## 情報格差があると、部下は「信頼されていない」と感じる

私自身、情報格差を埋めることができず、大失敗した経験があります。

あるイベントの企画・運営の責任者を任せられ、イベントの目的、内容、進行や映像コンテンツの作成、集客や予算管理まで、全てのナビゲーションをする役割を担うことになりました。

1人で成功させることは不可能なので、20人ほどのメンバーで動いてもらわなくてはなりません。まさに、仕事を任せることが重要なミッションでした。

イベント進行の台本を充実させるチーム、映像コンテンツをつくりあげるチーム、集客を行うチームなど、役割ごとにチームを分け、私はそれぞれのチームと打ち合わせを進め、決定し、結果的にイベントは大盛況で幕を閉じました。

しかし、私は責任者として不満がありました。メンバー全員に対して、「意識が低い」と感じていたのです。誰も全体を考えていない。誰もイベントの成功を

本気で考えていない。そんな不満を持ちながら進めていた私でしたが、イベントが終わって打ち上げの場で、意外な事件が起きました。

女性スタッフの1人が、「もう高野さんとは仕事をしたくない！」と泣き出したのです。私は驚いて、なぜそう思ったのかを詳しく聞きました。

すると、私がチームごとに話した内容を共有せず、勝手に進めるので、信頼されていないと感じてやりがい全くなかったと言っています。決定事項も聞いていないことばかりで、メンバーはイベントを進めるための駒にすぎなかったのではないかと……。ないか……。

そんなスタッフに対して、私は「意識が低い」と不満を募らせるばかりで、情報を共有せず、その結果「あなたのことを必要としていない」という誤ったメッセージを送ってしまったのです。

「情報格差」があるから「意識が低い」というのは任せる側の視点であって、任される側からすれば、「情報格差」によって「信頼されていない」となってし

まっていたのです。  
とんでもない悪循環です。

私は深く反省し、スタッフ全員に謝罪しました。そして翌年のイベントでは、全ての打ち合わせを議事録に残し、情報の共有に努めました。

すると、前年のような不満を感じるスタッフは一切いなく、全員が高い意識でイベントに取り組んでくれました。そして、くだんの女性スタッフも「一緒に仕事できてよかった」と言ってくれました。

スタッフの意識が低かったのは、私の情報共有不足によるものだったのです。

### 上司は、持っている情報を「隠したがる」

では、なぜ情報格差は生まれてしまうのでしょうか。情報を渡せばいいだけのことですから、簡単にできそうなものです。しかし、それがなかなかできません。

なぜなら、上司は情報を「隠したがる」生き物だからです。

情報を全部与えると、「変に誤解して受け取り、モチベーションが下がるんじゃないか」「社外秘の情報を外部に漏らすんじゃないか」と、部下を信用していなかったり、「この情報を与えても理解できないだろう」と見くびったり。

そもそも伝えるべき情報を、時間がないからという理由で「そのくらい伝えなくても、わかってほしい」と淡い期待に甘えて伝えようとしません。

要するに、情報格差を埋めるのは、上司にとって面倒なことなのです。もっともらしい理由をつけたところで、都合よく「意識高くやってほしい」と願っているだけで、情報を埋める労力を惜しんでいることに変わりはありません。

これでは「上司が情報を隠したがっている」と言われても致し方ないことです。

あなたも、なんだかんだと言い訳をして、情報を部下に与えていないのではありませんか。



## 仕事って楽しい! 任せ上手な上司の不得、 部下がワクワク仕事を乐しめる理由

**ワクワク感があれば、部下は仕事を「任せられたくなる」**

突然ですが、あなたの部下は、仕事に対してワクワクしていますか?  
それともつまらなそうにしていますか?

上司が仕事を任せようとした時に、部下がワクワクしている状態かどうかは、  
チームでビジネスをするうえで非常に重要です。

上司が情報を隠すという行為は、品のない言い方をすれば、「部下は情報を伝えてもわからないバカ」で、情報を間違って解釈したり、社外秘の情報を漏らしたり悪用したりする「信用ならない存在」だというメッセージを与えることになります。

信用されていないと感じた部下は、意識高く仕事をしようとは思わないでしょう。上司は上司で、部下の意識の低さを理由に情報を与えようとせず、隠してしまいます。

ここで、大きな悪循環が起ってしまうのです。

大事なのは、「情報格差」をなくすことです。部下の意識を変えるには、まず上司が情報格差に気付き、情報格差を埋める。

間違っても「意識を変えること」を目標にしてはいけません。肝に銘じておきましょう。

ほとんどの上司は、部下に仕事を「お願いしている」現状があります。この仕事をやってくれないかとお願ひし、部下は仕方なくその仕事を引き受けています。すると、任せれば任せるほど、部下は上司に代わって「やってあげた」と恩を売ることになり、部下が自分から進んで仕事を奪ってゆくような状態にはなりません。

しかし、任せ上手な上司は、仕事を「お願いしてやってもらう」というアプローチを採りません。部下が自ら「その仕事をやりたい」という状態をつくり出します。

その大事なポイントが、「ワクワク感」です。

部下が「ワクワク状態」であれば、自らその仕事をやりたいと前のめりになり、あなたが任せようとする以上にあなたの仕事を奪おうと意欲的になります。

では、部下をワクワクさせる上司と、つまらなくさせる上司の違いはどこにあ

るのでしょうか。そして、あなた自身はいかがでしょうか？

常にワクワクしながら仕事ができていますか？

このワクワク感の正体を掴み、上手に使いこなすことができれば、あなたの仕事は全く違ったものになります。

まず、「ワクワク感」とはどんな状態かを考えていきましょう。どんな時にワクワクするのか、実は本人が知らない場合が多いのです。

手始めに、今までの人生でワクワクした瞬間を思い付く限り書き出してみてください。

プライベートと仕事に分けて書き出すと上手くいきます。

- ・ 大好きなアーティストのコンサートが間近に迫り、楽しみで仕方がない。
- ・ スマートフォンの最新機能を知り、使いこなす自分を想像して心が躍る。
- ・ 引越して住む場所が変わり、新しい生活に期待感をつのらせる。
- ・ 目標にしていた試験に合格し、これからの人生に夢をふくらませる。

など、プライベートでワクワクする瞬間というのは簡単に書き出せると思います。

私は旅行好きなので、旅行の計画が数ヵ月先にあるだけで、ずっとワクワクしていられます。人はいろいろな場面でワクワクした状態を経験していると思いますが、共通しているのは、「自分の好きなことや面白いと思うことがこの先増えそうだという見通し」が立って「未来への期待感」が高まった時であることです。

- ・これからどんな未来になるのか？
- ・どんな自分に出会えるのか？
- ・どんな可能性が広がっているのか？

未来を想像した時に、自分の好きなこと、面白いと思うことが増えそうだと思います。えたら、ワクワク感はずまりません。

ワクワク感とは、「未来への期待感」なのです。

私の研修で「このワクワク感が仕事にもありますか？」と質問すると、「全く感じていない」と返答する方が本当に多いです。

プライベートでは簡単に抱けるワクワク感が、仕事では感じる事ができていないのです。上司も部下もワクワクすることなく、ただ仕事を任せたり任せられたりしているとは、なんとも味気ない職場ではないでしょうか。

### あなたの会話の「未来比率」は何%？

そんな部下をワクワクさせる方法が、たった1つあります。それは、会話の「未来比率」を上げることです。

あなたの会話を過去・現在・未来の3つに分けた時、それぞれは全体の何%を占めていますか？

ほとんどのビジネスマンは「現在」のことばかり話しています。冒頭でも紹介

しましたが、この状態を「今月思考」と呼んでいます。

- ・今動いているプロジェクトをどうやって進めるか。
- ・直近の報告書をどう仕上げるか。
- ・今月の業績をどう達成するか。

このように、実は現在の1ヵ月前後の会話のみをしているビジネスマンが実に多いのです。しかし、現在の話をしていても、将来を見通すことはできません。

そして、次に多いのが「過去」の話でしょう。過去の話というのは、関係性を深めるのに有効です。

昔はこうだった、と先輩の話聞けば、成功体験も失敗体験も勉強になりますし、笑い話などで過去の話を共有すれば、お互いを深く知ることにになり、関係性を強めることができます。

しかし、毎日顔を合わせる部下との会話で過去の比率が高すぎるのは問題です。

過去にばかり目が向いている上司と会話しても、部下は将来の見通しを持てるようにはなりません。

増やすべきは、やはり「未来」の話なのです。これからどうなっていくのか、どうしたいのか、何ができるようになるのか、といった未来の話をする事で、将来の見通しを共有することができます。

多くのビジネスマンは、会話におけるこの「未来比率」が圧倒的に低いのです。逆に、任せ上手な人は、部下と「未来」の話をたくさんします。

自分のチームメンバーが集まった時に、会話内容の未来比率がどのくらいなのかを観察してみてください。

現在の愚痴や過去の話ばかりしているとしたら、そこにはワクワク感などほとんどないはずです。

そういう意味では、会話の「未来比率」が高いチームというのは、ある意味最強です。



立ち読みサンプル  
はここまで

これからどうしていききたいのか。どうしたらもつとよくなるか。話し合うほどに「現在の不満や問題点」を「未来への提案」に変換し、現在をどんどん改善することができそうです。

それゆえ、部下との会話の「未来比率」を上げる必要があるのです。

### 仕事のワクワク感を見付け出す方法は「お客さま」の存在

では、どうすれば仕事のワクワク感を増やすことができるのでしょうか。実は非常に簡単です。

仕事のワクワク感を増やすヒントは、「お客さま」にあります。仕事にはかならずその価値を提供する相手がいいます。

その相手をお客さまとするなら、内勤であってもお客さまは存在します。そのお客さまを中心に考えると仕事のワクワク感が見えてきます。

具体的に言うと、「お客さまに言われて嬉しかったこと」を書き出す。もしくは話し合う。ただそれだけです。

「お客さまに喜んでもらうこと」に、仕事の面白さの本質があります。

仕事の面白さに気付いてしまえば、あとはそれをどうやって増やすかを話し合うだけです。

ワクワクがないというのは、仕事の面白さを実感できていないということであり、その仕事の面白さが将来増えていくイメージが湧いていないということです。

あなたについても同様です。あなた自身にワクワク感がないとすれば、お客さまから得られる喜びを忘れてしまっているのです。

人は仕事で日々作業に追われていると、自分の仕事の面白さとはなんだったのか見失いがちです。自分の価値の提供者であるお客さまから言われて嬉しいこと、それが増えていく喜び、仕事の面白さがどんどん増えていくという未来への期待感。

この「未来への期待感」が高まれば、ワクワク感は止まらなくなります。