

はじめに

## 部下に任せて成果を挙げよう！

はじめまして、内海正人と申します。私は人事コンサルタントとして、年間数十社の会社の人事の問題、労務の問題に携わっています。

その中には、数千人员规模の会社から数人の会社まで、会社の規模は様々です。しかし、経営者から担当者まで、問題やイレギュラーなことがあると「他の会社はどうなっていますか？」と必ず聞かれます。いろいろな会社に携わっていると他の会社の事情にも精通しているので、皆さん「他の会社の事情」に興味があるのでしょう。

ここで、ある共通点を発見しました。業績の良い会社は、社員が生き生きと働いています。そこには、上司と部下、また経営者と社員の間のコミュニケーションをはじめと

した、会社としての働き方への工夫があります。また、社長がユニークな戦術を取られている会社もあります。本書では、そのような事例を盛り込みながら「伸びて」「元気で」「雰囲気の良い」会社の人材活用術を述べています。

この本に書いてあることは特別なことではありません。私自身が思うには、人や会社が成功したり、うまく行ったりすることは、ほんのちよつとの工夫とアイデアではないかと思えます。さらに「わかっているけど、そのようなことを実行したからといって、うまく行くわけではないでしょ？」といった「食わず嫌い」がみすみす成功へのチャンスを閉ざしていることになるのではないかとも思います。

最近、会社と社員の問題は、複雑になっています。終身雇用、年功序列といった日本的雇用環境が大きく変化し、成果主義や転職の時代といわれるなど、会社における人の問題は、メディアに取り上げられない日はないでしょう。また、働く側にはいろいろな価値観が生まれています。人材不足から「売り手市場」となっています。そのような中で、考え方の違いから「労使が対立」することも多くあります。この問題は、人と人との問題です。法律の問題も絡んできますが、多くは感情のもつれや、考え方の違いが引き起

こしています。

人というのは会社にとって、大きな経営資源です。それも無限の可能性を秘めたものです。しかし、職場におけるコミュニケーションや人事や労務の問題が後まわしになっている会社が数多くあります。この経営資源をもっと有効にするにはどうしたらいいか？また、ほかの会社や社長、管理職はどうやって工夫をして、人事を活性化しているか？本書が少しでも参考になればと思つて執筆しました。それも、難しいことは書いていません。今日からすぐにできることを書いたつもりです。

皆さんの会社や組織で今日からできることがあります。そのようなヒントになれば幸いです。



# 第1部

Chapter

仕事を  
部下に任せれば、  
社員と会社、  
さらに  
自分も成長する。

## 目次

今までのできるリーダーの当たり前

リーダーと部下と仕事の関係	15
なぜ、あなたは仕事を抱えてしまうのか？	16
部下に仕事を任せられない	19
仕事を任せられる人ってどんな人？	22
仕事を丸投げする上司たち	24
部下の短所が気になるあなたへ	27
同じミスが繰り返されるのはなぜか？	30
結果を褒めるか？ 相手を褒めるか？	32
指示の五段活用で部下を動かす	35

Chapter  
2

営業報告の必要性？	38
営業をしているフリに陥る	40
役割をこなすことは、余計なことをしないこと？	42
人は無意識に情報を発している	44
コミュニケーションのポイント	47
コミュニケーション・ギャップについて	48
聞くことの重要性	50
記憶に残る伝え方とは？	52
上手な叱り方	54
部下が動かなくなったらどうします？	56
できるリーダー II この人と一緒に仕事をしたい	58
部下からみた理想の上司とは？	60
できるリーダーは外見も決まっている	62
リーダーの話は有言実行	64

# 第2部

## Chapter 1

社員に仕事を  
任せられる  
仕組みをつくる。

社長一人が忙しい? ..... 66

モノの見方の硬直化 ..... 68

社員に目標設定してもらう ..... 70

答えのない時代? ..... 73

ゴールはどこですか? ..... 76

可能性にかける ..... 78

■今どきの元気な組織の当たり前

組織で仕事を動かそう 83

社員に仕事を任せる仕組みとは? ..... 84

システムで人を動かす ..... 86

ポジションを与えて仕事を任せる ..... 89

業務を細分化し、仕事を任せる ..... 92

社長が現場で忙しいのは、組織としてよくない ..... 95

Chapter

2

組織のポイント

127

伸びてる会社は活性化している…………… 98

視野は現場の視線で、戦略は上から見る…………… 100

組織のほころびをチェックする…………… 103

会社と社員の目標設定戦略とは？…………… 106

犯人探しをしてないか？…………… 109

仕事を任せる前に、部下にレッテルを貼っていないか？…………… 112

「忙しい社員」の話は鵜呑みにするな…………… 116

社員のモチベーションアップ作戦！…………… 119

賃金アップの効果とは？…………… 123

会社の顔は受付ですよ…………… 128

就業規則は必要ない…………… 131

職場のおしゃべりは必要か？…………… 134

経営方針は何のため？…………… 137

Chapter

3

---

顧客満足の前に社員満足	140
組織は生き物	142
部下へのホウレンソウ	145
組織のフラット化	148
組織の進化とは?	151
個人面談を制度化する	154
新しい方法は嫌われる?	156
意識の違いをルールで変えよ	159
社長は社員にお金を払いたがっている	162
<b>部下をマネジメント</b>	<b>165</b>
評価を100%納得する社員はいるか?	166
社員に何を期待してるか?	168
数字を入れると効果がバンバン	170



意見は気持ちの裏返し	172
売れない営業を変身させる方法	174
要点を先に言うとうなるか?	176
営業数字がいかないときには!	178
パート社員のやる気をアップ	180
コア人材の見つけ方	182
仕事の効率アップを図るには?	184
スタッフ部門の評価はどうする	186
労使トラブル最大の原因は?	188
「会社の雰囲気」は社長のマナーでつくられる	190
経営姿勢を伝えるには?	192
創業メンバーの強さとは?	194
自社の悪いところは改善するな	197