

## やらせる仕事、任せる仕事。似ているようで全然違う仕事のやり方。

### ア

ウトソーシングという言葉はすでに違和感なく使われていると思います。国立国語研究所の外来語言い換え提案によれば「外部委託」(=業務の一部を外部に委託すること)です。これは**委託者が必要とする業務を外部組織に代わりに“やらせる”仕事のやり方**です。技術、知識、ノウハウ、人財、設備、施設などを自前で保有するよりも、迅速、正確、高質で、廉価などの利点がある場合に外部委託をします。代わりに“やらせる”ということは、本来は自分がやるべき責任を負っているということです。ですから、**委託者には受託者に対する支払い責任や監督責任**があります。

### こ

れに対して「分権」や「分社」は**“任せる”仕事のやり方**です。もともと自分たちが持っていた技術、知識、ノウハウ、人財、設備、施設などを経営資源として行っていた仕事を、経営資源とともに別の組織に移し替え、その組織の責任と権限で仕事を行うようにするのが「分権」や「分社」です。**行政が行う民営化や地域への施設移管などはまさに“任せる”仕事の典型**です。

### 職

場で上司が「この仕事は君に任せるよ」と言ったときの「任せる」は実に微妙な表現です。他意なく解釈すれば、組織の一員として分担してくれという**“役割分担型”命令**でしょうが、ひょっとすると、自分にはできないからやってくれという**“依存型”命令**なのかもしれません。好意的に解釈すれば、権限をもったつもりで思い切ってやってみなさいという**“激励型”命令**でしょうが、そこには、万有的时候には責任をとってもらおうよという**“責任回避型”命令**の罠が仕掛けられているかもしれません。単に、部下の心証を損ねたくないために「やらせる」という言い方を避けて「任せる」という鷹揚な言い方をしている**“摩擦回避型”命令**かもしれません。いずれにせよ、たとえ上司が「この仕事は君に任せるよ」と言ったとしても、上司の責任がなくなるわけではありません。一時的に権限を部下に移す場合があったとしても、最終的には上司が責任をとるとするのが当たり前の会社組織のルールでしょう。

### 組

織活性化のためには、力強いトップダウンのリーダーシップとボトムアップの高いモチベーションの両方が必要です。つまり、**何が何でもやらせてやる!**という上司の固い意思と、**やらせてやるんじゃないか!**という部下の責任感の両方があれば成果は出るということです。「任せるよ」「任せてください」というスマートな関係はたしかに理想です。しかし、上司のいう「任せるよ」は前述のとおり実に曖昧な意思表示であることが多いものです。あとになって、「任せるって言ったじゃないか。グチグチ口を出しやがって!」という部下の不満が鬱積することも多いでしょう。上司からみても、「任せる」に足る部下に恵まれているという状況は実際にはそれほどないはずですが、**上司は安易に“任せる”意思表示をしてはなりません**。「部下を信頼して任せてみよう」と思っている、**上司には部下に仕事を“やらせる”責任がある**ということを肝に銘じておかなければなりません。

### 管

理の論理を乗り越えて経営の論理、成果主義に立脚するならば、上司たる社員は、**部下にとって“鷹揚な上司”になることではなく、組織としての成果を最大化することに専念すべきだ**と思います。褒め上手な上司、叱り上手な上司、いろいろな上司のタイプがあっていいと思いますが、あくまでも**“仕事は任せるのではなくやらせるもの”**であり**“上司が責任をとるもの”**だという基本的な秩序を維持した組織でなくてはなりません。