

## 課長の立場

### 1. 権限と責任

課長には、権限と責任がある。権限があるので、正当な約束事項として受け入れた経営目標を、達成する義務がある。担当者にも目標達成の義務があるが、課長には権限が与えられている点が異なっている。具体的に言うと、人手が足りなければ、状況により採用したり、外部発注したりする権限が与えられている。また、必要に応じて設備の購入などの決裁権限も与えられている。

つまり、経営資源を適切に投資することに関し、決断する権限がある。一方、担当者には、この決断権限がないので、その責任範囲は限られている。具体的に言えば、個人のミスに対する責任に限定される。一方、課長には経営資源を投入しても、実行すべきなので、経営目標の未達成の結果責任を負わないといけない。

これを、昔あった某高校の体罰事件に例えてみよう。某高校では、部活動で負けた時、顧問教師が選手のリーダーを責めた。これは、目標未達で、チームのリーダーを責めたと言うことで、課長が責められたのと、同じ図式に見えるかもしれない。しかし、会社で部長が、しかるべき権限を持っている課長を責める場合と、状況は大きく違っている。高校の部活動において、選手の一員であるリーダーが、試合に出る選手を選べたであろうか？もっと言えば、強い選手を補強してくれと言って、実現するであろうか？一方、課長の立場では、人事的な権限、外部発注の権限、その他必要機材の交流やレンタルなどの権限など多くの権限がある。さらに言えば、将来のことを検討して、開発したり、設備投資したりする権限もある。このような権限があるので、失敗した場合の結果責任を問われるのである。

このような権限を、有効に使うことが、課長には求められている。

表1 部下と課長の役割(参考)

立場	役割
課長	経営責任の下での管理業務(条件変更を交渉できる) 資源投資の権限を活用した上での経営目標達成の責任 対外的な調整業務 課としての理念設定と長期ビジョンの策定 組織構成の決定と運営 (特に技術系でも、文系のセンスを持って対応することも必要)
グループリーダー	グループとしての与えられた条件下での目標達成責任 グループ構成員に対する指揮命令と統制、グループ内での調整 短期的計画の作成とその実行監督(指示・確認と対策)
総合職担当者	自主的な判断を加えての業務遂行
一般職担当者	指示されたことに対応した業務遂行
スタッフ	専門的立場からの検討と意見の提示

### 1-1. 部長と課長の違い

部長と課長の違いはどこにあるか、この答えは簡単である。

「部長の部下には課長がいる。」

これをもう少し詳しく言うと、次のようになる。

「部長は、方針を示し、各課長の実行を確認し調整する。実行は、経営資源の配分等の権限を持つ、課長の指揮下で行う。」

つまり、部長は間接的にしか見ることができない。また、課長は、命令受領時には、必要に応じて、資源や人材などの取引を行うことができる。課長より下の階層は課長に対して、意見を言うことができても取引はできない。逆に、しっかりした取引をしない、イエスマンは、課長になる資格はない。

部長になれば、より権限も大きくなり、大きな仕事を手掛けることもできるであろう。しかし、課長業務をきちんとできない人間は、部長にはなはいけない。

### 2. 課長になるべきか

今の世の中、管理職への昇進を望まない人も増えている。何も考えずに課長と言う立場ばかりを求める人よりは、課長になるべきかについて真剣に悩んだ人材こそ、課長になるべき資格と言うか値打ちがある。

「何も考えずに、なりたがる人より、周辺が求めてなっしてほしい人」

が、課長になることは望ましい。しかしながら、例外もあるが、いやいや課長になるよりは、理想や希望に燃えて、課長になる人の方が、周囲の人間と会社にとって、もっと良い結果をもたらすことが多い。

以下に課長になることのメリットと、課長の立場について改めて見直してみる。

なお、困った課長に関しては、以下の資料も見て欲しい。

<http://manabizz.c.ooco.jp/KomaruKachou.pdf>

#### 2-1 課長になるメリット

課長になると何が良いであろうか？一般的には、以下のように考えられている。

##### 1)ステータスの変化

特に社外での人の見方が違ってくる。名刺の力がでてくる。

##### 2)収入

管理職にならないと収入は伸びない。

しかしながら、管理職になるもっと大きな意味と言うか、喜びは以下の点にある。末端とは言え経営に参画し、自分の意向を入れることで、自分が持っている

理想の組織とその運営の実現が出来る。

これは逆の見方をすれば、

### バカな上司の下で、苦勞せずにすむ。

と言うことでもある。自分の失敗や能力不足ならあきらめもつくが、無能な上司に自分の運命を狂わされるつらさは、体験した者にしかわからない。特に定年前ごろになると重くのしかかってくるものである。

他人を変えることは難しいが、自分を成長させることは、自分の努力で出来る。自らがチャレンジしないで、後で後悔するより、与えられた機会ではできるだけ生かすべきと考える。

#### 2-2 課長の仕事

課長になれば、経営的な観点で、仕事をする必要がある。つまり会社と自分の見ている組織の存続に関して、責任が生じるのである。そのために、必要な経営資源を獲得し、活用する権限がある。

この点にはまず会社と何かという質問に答えないとイケない。一つの答えは以下のとおりである。

会社は、**顧客の必要とするモノ**を、**継続的に供給**できるようにする仕組みを維持するために存在する。そのために、必要な人材や設備を確保し、会社を維持するための適正な利潤を得るように努力する。その実現のために、関係者の満足を得るように努力する。

ここで大切なことは、「お客様の必要とするモノ」と「継続的に供給」、という2つのキーワードである。お客様の求めている物は、いくら良い物でも売れない。また、一時的な活動なら、ボランティアでも対応できるが、継続的な供給となると、しっかりした組織が必要であり、これを維持する為に適正な利潤が必要である。また、「顧客」と書いたが、これは社内の顧客も含まれる。「モノ」と書いたのは、サービスなども含むからである。

このために、必要な経営資源を確保し、適切な投資を行いながら、利益を確保していくことが、課長の仕事となる。

#### 2-3 経営資源の確保

経営資源は、一般に「人、物、金」と言われている。つまり、人材の充足状況を考える。現在の部下で十分か、不十分なら採用するか、アウトソーシングするか考える。並行して、仕事に必要な設備機材が十分か、原材料などの手配ができていないかを確認する、これらが不十分なら、新たに発注するか、リースなどでしのぐか、または設備を持った部門や他社にアウトソーシングすることも考えないとイケない。そして、必要な経費を検討し、予算確保をする。この検討は、自分一人で行う必要はない。スタッフ部門の助けを借りてもよいし、信頼できる部下の意見を聞くことも十余である、しかし決断の責任は、課長にある。

但し、実行時には上司の認許が必要なもので、そのための説明責任があり、しかもその投資に対する収益の責任も生じる。

#### 3. 人的資源

人的資源には、大きく分けて固定的な正社員たちと、流動的な外部勢力や、臨時的な派遣社員等がある。固定的な正社員に関しては、会社の財産として、育成する必要がある。このため、仕事をこなすという観点と、本人の育成の両面から、仕事の与え方を考えなければならない。

また、人件費に関しては、利益を得るためのコストとしての見方と、今後のための投資の両面で、考える必要がある。将来的なことを見越した、人員の確保、そして人に対する技術・技能の蓄積などを考慮して、人財を確保し育成する面からも、給与を考えないといけない。これは、正社員だけでなく、非正規雇用者に関しても、戦略的に考えて、有能な人材を確保するなどの配慮が必要である。

見方を変えれば、担当者は人件費の無駄遣いをしないように、業務効率化に励まなければならない。または、労働者の権利として、自分の給与上昇を要求するかもしれない。しかし、経営の一翼を担う、管理職の立場では、人件費を自分に運用を任された経費としてみるとともに、適切な投資手段としても考えるべきである。その、費用対効果は数値的にきちんと説明できるようにしないとイケない。

#### 4. 物(設備)

仕事に必要な設備は、例えば土地建物のような不動産や、工場設備などの大規模なものから、パソコンやタブレット端末などの IT 機器など色々ある。当然大規模なものに関しては、導入に当たりきちんとした検討を行い、計画を行った上で、その実行を確認していく仕組みができていく。計画と確認は管理業務の重要要素である。

一方、IT ツールなどの場合には、素早い対応が必要なもので、課レベルでの判断での設備導入が有効なこともある。但し、この場合にも、費用対効果の評価をきちんと行う必要がある。これらの検討、評価は、必ずしも課長自身が行う必要はないが、部下の計画や評価を理解し、正しいものかどうかを見極めることは大切である。

なお、計画段階で見通しが立たないものは、小規模なもので試行することも有効である。但し、課の規模でないと、有効性が検証できないものもある。この不明瞭な検討段階で、実行決断を出すのは課長の権限であり、責任でもある。機会損失をしないように、適切な決断を行うことが大切である。

また、設備導入に当たっては、その設備を使いこなす能力を、必要な人材に育てないとイケない。このような、広範囲の調整を含む総合的な配慮は、管理職の大切な任務である。

#### 5. 金の管理

経営資源の内、一番動きの激しいものが、『金』である。時機を逸せず、使うべき時には使う。このような決断と、その投資効果を確認し、無駄な金を使わないように締める、

このバランスをとることが大切である。

また、営利企業の立場では、利益を生むことが重要であり、そのためにも管理職は、金銭に対する感性を磨く必要がある。課長のレベルでは、利益計算で P/L(損益計算書)はしっかり理解しないとイケない。特に、自部門の損益分岐点は、どうなっているのか、ベース負荷はどうなっているかは、しっかり認識しておく必要がある。

一方、B/S(貸借対照表)に関しては、直接の仕事では使うことは少ない。しかしながら、設備投資や、自部門の人員の能力増などによる、蓄積に関しては、財産増加という観点で意識すべきである。

## 6. 仕事に関する検討

課長の仕事として、まずは自職場の状況を把握しないとイケない。そこで以下のような図式で整理するとよい。

仕事の市場(外部の要求)	自部門の処理能力
・ 定常的な負荷	・ 自部門内部の処理能力 人員面 設備面
・ ピーク時の負荷状況	・ 外部勢力活用可能性 アウトソーシング 臨時の人員手当

ここで注意すべきことは、この図式は時間軸で変化する点である。この時間軸のとり方にも色々な物がある。季節により変動の激しい市場に関係するならば、ピーク負荷時と閑散時の両面で記述する必要がある。これに対して処理能力の過不足はどうか、図式上で見ることで、対策すべき課題が見えてくると思う。

一方、長期的な市場の変化にも注意すべきである。市場が伸びるなら、自部門の処理能力向上の手を打たないとイケない。逆に、市場が縮小する可能性があるなら、今の体制を維持するのか新市場に打って出るのかを考えないとイケない。

また自部門の能力だが、人員に関しては、毎年お経験を積むことでスキル向上を期待できる。しかし、高齢化によるスキル低下や、ローテーションや新人加入によるスキル低下もあるかもしれない。また設備面では、老朽化などと新設備の出現による能力向上を検討しないとイケない。

これらのことを考慮した上での開発計画や、設備投入の計画を立てることも、管理職の大事な仕事である。

さてここで、必要な物に対する議論を行ったが、営利企業である以上は、利益を生むための制約条件もある。どれだけの、経費増が許されるのか、きちんと評価した上での、人員増や設備投入を検討しないとイケない。経営側としての立場を、しっかり理解している

からこそ、必要な経費を要求できるのである。

## 7. 理想像を描く

組織の長となったときに常に考えるべきことは、自分の支配下の組織を良くすることである。そのためには、一度現在あるものの制約を取り払い、理想像を描いてみることも大切なことである。

理想像と言っても、色々な価値観があるので、皆が納得できるものを作るなどではない。そこで、とりあえずは、個人の価値観で作ることが大切である。意識せずに、方向付けを行うのと、自分がどのような価値観で判断していると言うことを、明確に意識している場合には大きな違いがある。とりあえず自分の価値観で、理想とする組織図を描いてみる。その上で、信頼する部下や、上司に話をしてみる。特に組織の中で、理想とする形が共有できれば、自然と改善が進むようになる。

ただし、価値観を共有できないこともあることは、知っておく必要がある。そのような物でも、指示に従って動くように考えないとイケない。

課長の一番の仕事は、方向付けを行い、皆の仕事の評価することである。

以上