

【事例研究 6-1】課長の権限

青空電器株式会社は家庭向けの特殊な電機製品製造の下請会社である。従業員は50数名の中小企業であるが、製品の売上げが順調に伸びているので、工場もフル操業で経営内容もしっかりとしていた。その工場は製造課の下に2係あり、それぞれ係長以下15名の社員がいて製品の製造を行っていた。

寺田製造課長は現在53歳で、1年前に前製造課長が病気で退職した後昇進した。寺田課長は38歳のとき勤めていた会社が倒産したため、当時製造課長であった現在の神宮工場長に頼んで入社し、それ以来ずっとその下で働いてきて、昨年その仕事熱心さを買った工場長の推挙で課長になった。寺田課長の性格は温厚かつ真面目で、今までの経緯もあり神宮工場長を深く尊敬していた。

寺田課長の下に清水第1係長がやって来た。

清水「課長、今度増産するS製品の部品を外注することが決まっていたね。その外注先の件ですが、A社かB社どちらにするかを両社と折衝した結果、価格も安く納期もうちの希望どおりになるB社にしたいのです。技術面では今までのつき合いで間違いないことはわかっていますから、B社で何の問題もないと思います。両社の比較資料はこのとおりです」

寺田「なるほど、B社に決めるということだね。この件は工場長に決定していただくのでちょっと待って欲しいんだ」

清水「工場長は来週末まで出張ですよ。それまで待つのですか」

寺田「そうだ。金曜日の午後には出社される予定だ」

清水「そんなに遅くなっては困るのです。B社は、現在他の会社からも外注の話がきており、この2日以内にうちが決まらなるとその会社に決まってしまう、納期がうんと後になると言っているのです。それではうちの生産が間に合わなくなりますよ。ここで決定してくれませんか。B社も待っているんです」

寺田「工場長がおられないのだから仕方がないじゃないか。だからB社に待ってもらうように頼んでくれないか」

清水「それがダメなんです。B社から2日以上待てないと念を押されているのですから。今回の外注先を決めるのは、価格と納期と条件の比較だけでA社かB社にするだけの難しいことではないでしょう。課長で決定できるじゃないですか」

寺田「君、外注先の決定だよ。重要なことだからやはり工場長に決定していただかないと」

清水「そんなことを言っていたら、部品の納期が間に合わなくなってうちの生産が困るんですよ」

寺田「だから、B社になんとか待ってもらうよう頼んで欲しいと言っているんだ」

清水「頼んでもダメだと言ったではありませんか。課長が決めて後で工場長に承認をもらうようにしてくださいよ。後でまた来ますからよく考えておいてください」

清水係長と島田第2係長の話

清水「全く頭にきてしまうよ。あれだけ事情を説明しているのに自分で決められないんだから、あの課長は」

島田「本当にどうかしているね。外注に出す方針は決まっているんだから、両社を比較するだけの問題だろう。難しい決定じゃないよね」

清水「そうなんだよ。とにかく二言目には『工場長が』としか言えないんだから石頭には困ってしまうよ。課長としての決定権限を考えたことがあるのかどうか、全然主体性がない課長なんか要らないね」

島田「あの人は日頃からそうなんだが、こういう緊急の場合にも決定ができないようでは君の言うとおりでね。ところでどうする？」

清水「何としてもでも今日決定させるよ。それにしても、会社でやるべきことの決定権限はどのようにして決められるのかねえ。うちの場合はほとんど全部が工場長になるよね。決定権のない課長だから僕たちにも権限を委譲できないわけだろう」

島田「うちの場合、工場長も悪いんじゃない。課長が言うてくることを何でもかんでも受けて決めずに、課長に決定させるべきことは『これは君が決めろ』と押し返せばよいのだよ。そうすれば否応なしに課長が決定しなければならないだろう。そうすれば自然に課長の権限がはっきりしてくると思うよ。こんな状態では我々が振り回されるだけでたまらないね」



【事例研究 6-2】逃げる課長

朝日食品株式会社はスナック菓子の製造販売の中堅会社である。その販売の中心は関東、中部地方で6地区に営業所を設けている。スナック菓子の売上げがここ3年間低調で、かろうじて若干の利益を確保できる程度の売上げ額で推移している状況である。

会社はこの状況から脱却するために、新商品を開発しその売上げ増に力を注ぐ一方で経費の支出を押しやる方針を打ち出していた。営業部には売上げ額を前年度より20%増やすよう経営トップから強い要求がなされていて、営業部長以下全員が売上げを伸ばすべく必死になって駆け回っていた。

ただ現実の状況では、営業所の人員配置が販売地域の広さと近年の売上げ額の伸び方とに合わせた調整がここ数年行われていないため、一部の営業所から所員の負担が大きすぎると強い不満が出ていた。

本社営業部の花田営業総括係長は、組織下にある営業所の諸問題の窓口となっているために、売上げ増と人員配置の板挟みになりその解決に苦勞していた。今もA地区の営業所長から電話で「営業所員の増員をいつまで放っておくのか」との強い苦情を受けて、上司の牛山営業課長のところへやって来た。

係長「課長、例のA地区の人員増加の件はどうなりましたか。今も電話で『何とかしてもらわなければ売上げ額の増加は達成できない』と強硬に言ってきましたが」

課長「ああ、あの件かい。前にも言ったように部長に『何とかして欲しい』とお願いしてあるから、もう少し待ってくれないか」

係長「前にもそうおっしゃいましたが、あれから1カ月たっていますよ。A営業所の連中はまいってしまいますよ。毎日遅くまで駆け回って残業、残業の連続ですからね。その間、部長と話合いをしていただいたんですか。課長は本気でA営業所の増員をお考えなんですか。我々に適当に返事をしておられるだけみたいですね」

課長「冗談言うなよ。僕だって君の言うことを認めたからこそ部長に頼んだんだぞ。この前も、あの後部長に催促したら「人事では会社の方針があるから簡単に結論が出せない。実態をよく調査したうえで結論を出すと言っているのだから、ちょっと時間がかかりそうだ」と言われたから待っているんだ」

係長「まだそんなことを言っているんですか。この前ちゃんと地区別の売上げ目標額、業務内容と人員配置表、営業行動表と残業実績表を一揃い提出したじゃありませんか。

課長は人事へ行ってちゃんと説明してくれたんですか」

課長「そんなことを言ったって部長にお任せしてあるんだから。部長が人事といろいろと話し合いをしておられるはずだよ。大体、会社は今欠員不補充で人員を増やさないという方針があるから、増員の話の時間がかかることぐらいは君もわかるだろう。部長に任せるしか仕方がないじゃないか」

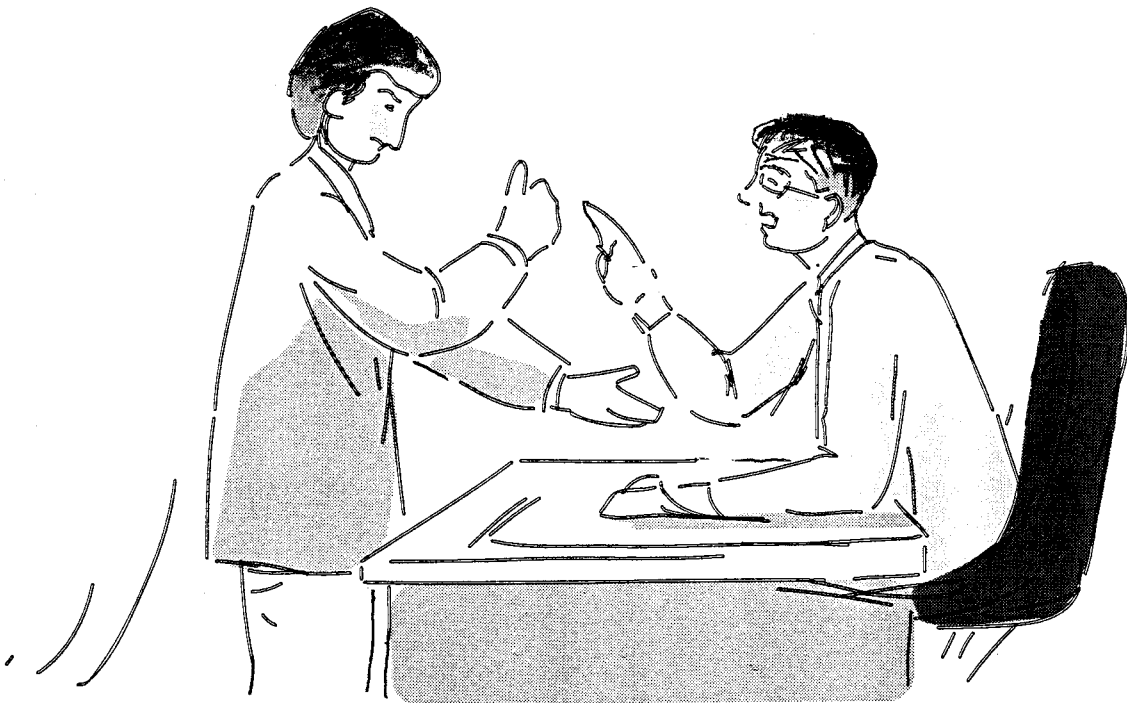
係長「それじゃ、売上げ20%増の方針はどうなるのですか。A営業所の増員は新規採用だけとは限りませんよ。前に試案の一つとして申し上げたC営業所からの配置転換も

あるんです。C営業所は地域の状況が大きく変わってしまって、人間的に余裕が出ているのはご承知でしょう」

課長「人員配置は人事の問題だよ。僕にはどうしようもないじゃないか。C営業所からの配置転換をぼくが所長に言えるわけがないだろう。第一、本年度の販売計画作成の際に、どうしてその案を出さなかったのだ。そうすれば、何とかなっただかもしれないんだ」

係長「私のことを言われる前に課長がもっとご自分の考えをはっきり出してくださいよ。そして部長や人事を説得していただかないと、この問題はいつまでも宙ぶらりんの状態で売上げ目標の達成がすっ飛んでしまいますからね」

課長「そう脅かすなよ。何とかしなければと思っているんだが、とにかく部長が動いてくれないことにはねえ……」



【事例研究 6-3】 多数決の意思決定

朝日電器株式会社の桜田製造課長はこの4月に課長に昇進した。昇進の辞令を受けてから学校の先輩のところに課長としての心得を教わりに行った際、「今の時代は部下の意見をよく聞き、尊重をして民主的に運営をしていくことが重要だ」と教えられた。昇進して6カ月になるが、その間課の仕事の意思決定にあたっては、多数の意見を尊重して行うことを心がけ実行してきた。

会社を巡る環境が厳しくなり、製品のコストダウンに取り組まなければならない状況になった。桜田課長は、工場長からいくつかのコストダウンのうち外注部品のコスト引下げ対策を早急にまとめるよう指示され、その内容をまとめ工場長に提出した。

工場長「桜田君、昨日君がまとめてきた外注部品の発注単価引下げについての方策を見たが、ああいう内容でうまく目標の20%ダウンができるかね」

桜田「あの内容では駄目でしょうか。係長主任会議を何回も開きましてよく再検討しました結果、皆が『あの内容がよい』と言いましたので、あれで決めたのですが」

工場長「係長たちが『あの内容でよい』と言ったから決めたのかい？君は一体どう考えているんだ。あの方策で『20%引下げが大丈夫だ、できる』と考えたのだね」

桜田「職場の仕事は係長たちにやらしてもらわなければなりませんので、彼等の考えを尊重して、あの内容でやれると思います」

工場長「僕は、あの内容で間違いなく単価引下げができるのかどうか、君の考えを聞いているのだよ」

桜田「会議では、『あの内容では不十分だ』との意見が2、3ありましたが、決を取りましたら大多数があれでよいと賛成したので、大丈夫です」

工場長「君自身はどう判断したのだ」

桜田「皆でいろいろ意見を出し合って賛成が多かった結論ですから、私もあれでよいと考えています。反対者はごく少数でしたので」

