

権限委譲

（１）権限委譲とは

権限委譲とは本来上司に属する一定の業務上の権限を部下に委譲することで、部下はその範囲において自立的に決定、実行する権限とともに、目標を達成する責任をもつことになります。

一つ上位の立場（係長なら課長、課長なら部長）のつもりで仕事をするように、ということが言われます。一段高い目線、広い視野で仕事を行うことが本人の成長を促すからです。すると、部下が上司の仕事を行う権限委譲は一つ上位の立場で仕事をする仕組みと捉えることができます。このように上司の重要な役割である人材の育成に権限委譲は欠かせないのです。

（２）上司の関与

権限委譲を機能させるためには上司の積極的な関与が不可欠です。権限委譲は部下に丸投げにすることでも、ほったらかしにすることでもありません。

１．目標と委譲範囲の明確化

達成すべき目標と、委譲する権限の範囲をあらかじめ上司と部下の間で明確にしておきます。それがないと、部下は何を目指して、どこまで自分で判断、行動していいかわからず、都度上司に確認する必要に迫られ、何のための権限委譲かわかりません。あるいは権限委譲の範囲を超えて暴走してしまう恐れがあります。

２．経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の手当

仕事を進めるには協働する社内外の人々や予算、データやノウハウ等の情報といった経営資源が欠かせません。部下自らがそれらにアプローチできない場合、例えばキーパーソンを紹介してあげるなど、部下が必要とする経営資源の手当てをしてあげます。

３．ものさしの共有促進

部下が判断、行動する際の拠り所となるものさしが上司や組織のものと違っては一貫性を保てなくなります。そのため部下にはものさしを正しく理解し、それに則った判断や行動をすることが求められる一方で、上司は日頃からものさしの共有を組織内で進めている必要があります。

４．ホウレンソウの徹底

権限委譲をしても最終責任は上司にあります。そのため、問題が起こった時はもちろんのこと、そうではない時でも定期的に報告を部下に行わせなければなりません。報告、連絡、相談の徹底です。部下に任せきりだったので状況を把握できていませんでした、という事態は絶対に避けなければなりません。

５．問答法の活用

ホウレンソウの際の上司の対応は部下の育成の点で非常に重要です。上司がいきなり答を言うだけでだと、部下は考えなくなり、成長もしません。上司の役割は答を教えるのではなく、「上司の問いかけ□部下の返答」を繰り返すことで、部下自身に答を気付かせるように仕向けることです。

（３）権限委譲が進まない理由

権限委譲が進まない理由を考え、もし思い当たるところがあったら、権限委譲を機能させるために対

処方法を考えなければなりません。

1. 自分でやったほうが早くて確実

知識や経験が豊富な上司がやった方が早くて確実でしょう。しかし権限委譲は部下に成長の機会を提供するものであるということを忘れてはいけません。スケジュール遅れや業務品質の低下がないよう、上司によるサポートをしっかりと行いながら部下に任せます。

2. 部下が未熟

任せたいのだが、部下が未熟で、怖くて任せられないということもあるでしょう。そこは権限委譲の範囲や上司のサポートの度を調整することで部下の能力に合った任せ方がみつけます。チームに対し権限委譲をしてチームで対応させるという方法もあります。未熟だからこそ育てなければなりません。

（４）最後は我慢

上司による積極的な関与が不可欠だといっても、過剰な関与はもちろんいけません。ひとこと言いたくなる、自分でやってしまいたく気持ちをぐっと抑えることが大切です。このことを見事に言い表した英語の表現があります。

The captain bites his tongue until it bleeds.（船長は血が出るまで舌をかむ）

これは米国海軍で生まれた言葉で、不慣れな部下はなかなか思うように舵が切れないので、艦長はつい口を出して教えたくなる。しかしここで教えたのでは部下のためにならない。操舵法を身につけるには失敗をしながら学んでゆくしかない。そう思って艦長は言いたくなるのを我慢している様子を言ったものです。権限委譲の要諦は「我慢」にあるようです。

株式会社インソース http://www.insource.co.jp/ 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階 TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075
