

権限移譲

信じて信ぜず／人を信じて仕事を信ぜず（松下幸之助）

西満幸（2012年5月7日）

権限移譲の良し悪しは組織の盛衰に直結する。企業の場合は、短期的には年度の成果に、長期的には企業の盛衰を左右する。組織は機能と階層の二つの分業からなる。前者は水平方向の全社的業務の分業であり、後者は垂直方向のマネジメント層と一般従業員の統合・調整である。ここで、重要なのは、経営者のトップマネジメントである。経営者は戦略的意思決定者（考える人）でなければならない。経営者が業務的意思決定者（行動、オペレーションする人）であってはならない。

企業の寿命は20から30年といわれている。組織の永続は、成長に応じた脱皮が必要である。このためには、組織と個人の権限移譲は常に再構築し続ける。権限移譲は次代の経営者・管理者を育てる、いわゆる人づくりの観点からも重要となる。

▼ 「信じて信ぜず」は松下幸之助の言葉である。人格は尊敬するが、仕事の成果は検証する必要があると解釈できる。これは一見矛盾するが、結果責任が権限移譲者にある以上当然といえる。委譲される個人の能力は様々である。権限移譲者は権限を委譲する人の能力、成長度合いや環境を十分理解したうえで権限委譲を行う。権限移譲は具体的に行い、すなわち定量化されたもの文書化されたもので行う。

▼ 組織が大きくなるに従い権限移譲は重要となる。小企業から中堅企業へ成長する過程で一つの山がある。売上が20億円から30億円、構成人数が50人から100人に達した段階で停滞することが多い。この停滞は個人商店から組織経営へ転換が必要な時期である。部分最適から全体最適へ志向する。経営理念を全員が共有し、ベクトルを一方向に合わせる必要がある。組織構造は、専門化、権限責任一致、統制範囲、命令統一性、権限移譲の組織設計原則に基づいて再構築する。職務分掌規程や公平な人事評価による信賞必罰など、効果的な仕組みづくりを合わせて実施する。

▼ 関連する諺など

「やってみせ、いって聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」（山本五十六）。
「最も強い者が生き残るのではない、最も賢い者が残るのでもない、唯一生き残るのは変化する者である」（チャールズ・ダーウィン）。

「企業が大規模になれば企業組織や階層的経営組織を構築し、権限委譲が必要である」（レイモンド・チャンドラー）

（参考文献：成語大辞苑；主婦と生活社、大野和徳；100億円企業を創る(サイエス)他）