

リーダーの作法 ～ 中間管理職の実践知 ～



## 第十部

# 全体最適

---

課長が広げるのは「見る範囲」であって、「背負う範囲」ではない。  
区切るから、目の前のことに全力を注げる。

第111章 — 第117章 全7章の要点

### C O R E

課長が広げるのは「見る範囲」であって、「背負う範囲」ではない。背負う範囲を区切っているからこそ、見る範囲は広く取れる。

#### 全体を見るのは、自分の課のため

全体最適は、一般には部長や役員が担う領域だと考えられている。その役割分担自体は間違っていない。全体を背負うのは部長以上の仕事だ。

だが、課長が全体を見るのは、全体に責任を持つためではない。**自分の課の判断精度を上げるため**である。責任の範囲を広げる話ではなく、視野の話だ。

#### 目的地の理由が分からなければ、手段も決められない

部長は目的地を決め、課長はそこに至る移動手段や日程を決める。よく言われる役割分担である。

ただ、ここに一つのギャップがある。何を実現するためにその目的地に向かうのかを理解していなければ、適切な移動手段も日程も決められない。**課長として自部門の成果を上げたければ、組織全体の方向を意識しなければならない。**

#### 理念は、語らなくていい

課長がいきなり会社の理念や社是を声高に語り出しても、現場では「何を言い出したんだ」と思われるかもしれない。だが、無視していいという話ではない。

- 理念を語る必要はない。だが、理念の方向に視線を向けておくことは必要だ
- 自部門の努力の方向が組織全体の方針とズレていないか、確認するのは課長の役割
- 確認しなければ、無駄な努力と摩擦が生まれる

## 2 組織は、部分最適に傾くようにできている

### C O R E

部署間の連携が難しいのは、相手に悪気があるからではない。組織構造の問題である。

#### まじめにやるほど、部分最適に傾く

多くの組織は機能ごとに分かれ、それぞれが異なるKPIと責任を負う。各部門が自分の成果に集中すること自体は正しい。しかしその構造のままでは、「自部門の最適」と「組織全体の最適」が一致しない局面が必ず出る。

肝心なのは、誰かが怠けているからでも、わざと間違っているからでもないという点だ。むしろ、**まじめに自部門の責任を果たそうとするほど、部分最適に傾く。**構造がそう促すからである。

## 私がやっていること

| やること         | 中身                                            |
|--------------|-----------------------------------------------|
| 他部署の目標を眺めておく | 部内各課のKPI一覧を每期眺め、自分の判断が相手のKPIに影響するものがないかチェックする |
| 判断の直前に、自問する  | 「この判断はどの部署に影響する？ どの順に声をかける？」と意思決定の直前に自分に問う    |

声をかける順序は、事案のレベルによって変わる。想像だけで終わらせず、まずは自分のチームの担当者に確かめ、必要に応じて他課や他部の関係者とすり合わせる。

「もっと全体を見よう」というスローガンだけでは動かない。

構造の問題だと分かっているならば、調整の入り方が変わる。

#### C O R E

背負っている範囲が違うから、見ているものが違う。それだけのことだった。

#### 「社長を見る」とは、「方針の軸に合わせる」ということ

現場から見ると、部長が社長の意向を過度に気にしているように映ることがある。だが、組織が一丸となって動くには軸が要る。組織全体の方向は、最終的にトップが定める判断軸に収れんする。

だから部長は、自部門の成果よりも、その軸との整合に重心を移していく。これは、課長が自分の課の目標を見るのと構造としては変わらない。

#### 見分けようとしなくていい

もちろん、中には本当に出世に目がくらんで、社長におべっかを言っているだけの部長もいるだろう。そういう人は実際にいるはずだ。

ただ、見分けようとしなくていい。どちらであっても、課長のやることは変わらないからだ。方針を読み、現場の事実を返す。それ以上でもそれ以下でもない。

- 「また上ばかり見ている」と思いながら接すると、同じ会話でも消耗する
- 相手を裁いている間、ストレスは減らない
- 部長の都合を想像してみる。それは部長のためではなく、自分のためだ

### 4 方針は、言葉ではなく事実表れる

#### C O R E

方針を語る言葉は抽象的で、どうとでも読める。読むべきは、事実のほうだ。

#### 金と人の動きに、意思は表れる

- 予算がどこに配分されたか
- 何が目玉事業と言われているか
- 株主総会でどのような説明がされたか
- 決算資料にどのような記述があるか
- 人事異動で、だれがどこに動いたか

これらの事実情報から、社の方針や重点事業が見えてくる。もちろん部長から直接指示や方針が説明されることも多いだろうが、それ以外に日ごろから何に注目しておくか、という話である。

## 気づく力の「知識」を増やす

第109章で、気づく力は「危機感 × (知識 + 経験)」だと書いた。方針に関する事実は、この式でいう「知識」にあたる。危機感や経験は一朝一夕には積み上がらないが、知識は意識して集めれば増やせる。

## 現場に合う形にして、降ろす

| 渡し方   | 中身                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------|
| 形を変える | 「お客さま第一」という理念なら、「問い合わせには1時間以内に初回答を入れる」といった具体的な行動に翻訳する |
| 量を絞る  | 原則として、自分のチームに必要な情報だけでいい                               |
| 時期を選ぶ | 同じ内容でも、時期を外すと届かない。早ければ早いほどよいとも言い切れない                  |

## C O R E

期待する範囲を、届く範囲に区切る。決められないものを気にしても仕方がない。

## うまくいくほど、何もしていないように見える

摩擦を先回りして潰せば、摩擦は起きなかったのだから、誰も気づかない。翻訳がうまくいけば、動いたのは部下であって、翻訳したことは誰の目にも留まらない。それが全体最適の仕事だ。

## しわ寄せは、部下に行く

全社的な遅延を防ぐために他部門の案件を先に回せば、自部門の実績は予定より低く見える。判断したのは課長だが、数字が落ちると部下の実績の低下に見える。説明をしなければならないのも課長だ。

- 必ず評価される、とまでは言えない
- だが「部長にはきちんと伝える」ことは約束できる。自分がやることだからである
- アピールは、自分をほめてもらうためではなく、チームの取組みを認知してもらうため

## 部長は見ている。その上は、決められない

部長は課長を見ている。自分が全体最適の責任を負っている以上、見ないわけにいかないからだ。ただし、部長が評価してくれているからといって、社長の覚えがめでたいかといえば、それは別の話である。

届かないところまで届けようとした瞬間に、目立つ仕事を選ぶ動機が生まれる。見えやすい成果のほうに手が伸び、全体最適からは遠ざかっていく。期待を区切っておくから、必要なことだけができる。

## 6 全体最適という、個人の成長

## C O R E

全体最適を考えることは、他人のために我慢することではない。視野の拡大である。

## 受け止め方が変わる

自分のチーム、自分の課題、自分の成果だけに集中していた視点を、徐々に組織全体まで広げていく。これができるようになると、日々の出来事の受け止め方が変わってくる。

「この変更、なんで今？」という戸惑いが、  
「ああ、あの目玉プロジェクトに繋がっているのか」に変わる。

第109章の式でいえば、知識が増えたぶん、気づく力が上がったということだ。そしてそれは、経験としても蓄積されていく。

## 横を見ることと、上を見ること

| 方向          | 見るもの       | 何のため            |
|-------------|------------|-----------------|
| 横を見る（第112章） | 隣の課の目標     | 今日の判断が、どこに影響するか |
| 上を見る（第114章） | 予算・目玉事業・人事 | 会社が、どこへ向かっているか  |

両方を持っておくと、点が線になる。予算が動いた先を知っていれば、隣の課の目標がなぜ変わったのかが分かる。隣の課の苦勞を知っていれば、人事異動の意味が読める。

## 第十部では、同じことを三度書いていた

| 章     | 区切ったもの                 |
|-------|------------------------|
| 第111章 | 見る範囲と、背負う範囲を区切った       |
| 第114章 | 現場に降ろす情報を、チームに必要な分に絞った |
| 第115章 | 評価について、期待する範囲を区切った     |

区切るから、目の前のことに全力を注げる。これは第十部で新しく出てきた話ではなく、このブログで繰り返してきたことと同じである。

## 射程距離と、警戒距離

課長にとっての全体最適は、**自分の手が届く射程距離と、見ておくべき警戒距離の差**として整理できる。背負うのは射程の内側だけでいい。だが、見ておく範囲はその外側まで取る。

全体最適という言葉は、どうしても「もっと広く」「もっと大きく」と聞こえる。

だが、課長にとってのそれは、広げる場所と区切る場所を決めることだった。

全部を広げようとすれば、足元が疎かになる。