

あたりまえだけど
なかなかできない

部長の ルール

川崎和則



現場の醍醐味、
采配の妙味。

しなやかに
戦う上司
になれ

結果を出しライバル社が
羨望する組織ができる



現場の醍醐味
采配の妙味

しなやかに

戦う上司
になれ

結果を出しライバル社が
羨望する組織ができる

29歳からの
ルール

0

まえがき

経営や自己啓発関係の本は、理屈っぽい割にたいしたこと書かれていない、との理由でほとんど読んでこなかった。部長になってからも部内の運営は自己流である。しかも、アパレル企業の宣伝部長だから、世間からは自由さを羨望されても、決して理想の部長像とは思われない。そんな立場で書かれた本書は、論理の飛躍や矛盾が多々ある。しかし、どんな事象も多面的に見る必要があるということでご容赦いただきたい。

それより、本書はどこから読んでも2ページの読切りだから、暇をみつけて読み重ねていただければよい。著者不勉強で専門用語が出てこないから、読みやすいはずである。宣伝と編集のプロで仕上げた本ゆえ、見出しに力が入っているためやや羊頭狗肉ではあるが、その分どこにでもある等身大の例が登場するから、うなづいていただけたところも多いと思う。

タイトルは「部長のルール」だが、サラリーマンのルールとして、どの立場の人にも楽しんで読んでいただけると、望外の喜びである。

部長をめざして本書を読まれる方々には、こんなレベルでも部長になれたのだから、皆さんもがんばって部長をめざしてほしいという激励の書である。

晴れて部長になられた方は、肩の力を抜いて少しは管理職の勉強をし、部長の立場を利用して大いに人生を謳歌する指南書として利用していただきたい。

社員を知るために本書を読まれる経営者の皆さんには、部長の心情を理解していただくとともに、あらためて現場の指揮官であったときの情熱を思い出し、経営の理想論に惑わされて裸の王様にならないように、現場主義で社員を動かしてほしい。

私は、本書を書くにあたり、新卒入社以来薫陶を受けた先輩、同僚、部下たちの記録でもあると考えた。飛ぶ鳥を落とす勢いのアパレル業界に入社し、景気の波に翻弄されてきたが、おもしろい仲間のいる業界であることは変わりがなかった。本人が読んでにやりとする顔を想うと筆が進んだ。本書で、批判的に書かせていただいた方もいるが、悪役を演じていただいただけで、本人には何の他意もないことをお断りする。

最後に、本書執筆中に東北関東大震災が起きた。被害に遭われた方々には心からお見舞い申し上げるとともに、所要所に強いリーダーがあらわれて、新しい日本が築かれることを願ってやまない。

部長のルール

あたりまえだけどなかなかできない

まえがき

もくじ

1章 部長の覚悟

11

- ルール1 部長は経営者のスポークスマンではない
- ルール2 部長は課長の延長ではない
- ルール3 経営者の期待と使命に応える
- ルール4 経営者の思考回路をさぐる
- ルール5 夢を語りスローガンを掲げよ
- ルール6 管理ではなく創造しよう

ルール7 前任者を踏襲するな

ルール8 部長の諫言が社長を裸の王様にならない

ルール9 経営者には相談する

ルール10 部長の使命は即決すること

ルール11 いつ辞めてもいい覚悟を持つ

ルール12 まず生活習慣から変えてみる

ルール13 24時間仕事バカでいい

2章 部長である前に良き社員であれ

39

- ルール14 初心忘るべからず
- ルール15 正直であること
- ルール16 好奇心を失わないこと
- ルール17 謙虚であること
- ルール18 仕事ができること
- ルール19 スマートであること
- ルール20 自社を愛し自社製品を愛す

3章 強い組織の作り方

61

- ルール21 会社の歴史を語れること
- ルール22 時間をデザインする
- ルール23 とにかく健康であること
- ルール24 部下を世話しておく
- ルール25 キャラクターを最大限に生かす
- ルール26 命令は絶対である
- ルール27 悪い報告を優先させよ
- ルール28 部内メールは禁止する
- ルール29 部下と戦え
- ルール30 よき参謀を持つ
- ルール31 毎日部下全員に声をかける
- ルール32 去る者は追わず
- 4章 部長の危機管理
- ルール33 常にいざという時に備える

5章 部下の自在な動かし方

95

- ルール34 部長は司令塔となれ
- ルール35 戦力の漸次投入は愚策
- ルール36 風評に惑わされない
- ルール37 情に流されない
- ルール38 泰然自若を旨とする
- ルール39 自分をさらけ出す
- ルール40 目的・理由を明確に指示する
- ルール41 仕事を任せる。丸投げではなく
- ルール42 あいさつができない部下はいらぬ
- ルール43 人前で部下を叱らない
- ルール44 平気で部下に謝れる
- ルール45 部下のカルテを作る
- ルール46 個人面談は話を聞くだけに徹する
- ルール47 部員をしつける

- ルール 48 一流を教える 114
- ルール 49 人前で話させる 116
- ルール 50 業績をほめあげる 118
- ルール 51 宴会も仕事のうちと意識させる 120
- ルール 52 かわいい部下は旅へ出せ 122
- ルール 53 人事異動・配置転換はさっぱりと告げる 124

6章 部長のための会議のルール

127

- ルール 54 会議の目的を明確にせよ 128
- ルール 55 会議はなるべく開かない 130
- ルール 56 定例会はまず年間スケジュールをたてる 132
- ルール 57 出席者を特定し、代理出席は原則認めない 134
- ルール 58 事前文書配布で用意万端 136
- ルール 59 会議開始5分前には集合し定刻に始める 138
- ルール 60 終了時間を明示し、短時間で結論を出す 140
- ルール 61 部長主催の会議は結論を持つて臨め 142

- ルール 62 質問、意見、要望を峻別する 144
- ルール 63 会議のやりっぱなしにしない 146

7章 部長のスピーチ術

149

- ルール 64 5分以内のスピーチはテーマを一つに絞る 150
- ルール 65 常套句をはぶいて草案を練る 152
- ルール 66 会合の進行をイメージしてリハールしよう 154
- ルール 67 Vゾーンを整え話のプロとして壇上上がる 156
- ルール 68 具体的な数字でインパクトを与える 158
- ルール 69 難解語・専門語をならべない 160
- ルール 70 日は口ほどにものをいう 162
- ルール 71 共通情報で共鳴させる 164
- ルール 72 聞く身になって効果的な演出を 166
- ルール 73 スピーチは復習をする 168

8章 部長の気遣い

171

- ルール 74 冠婚葬祭は会社の品格を表す 172

- ルール 75 社外で固有名詞を出すな 174
- ルール 76 かげ口はおもてへ出す 176
- ルール 77 無礼講は有礼講 178
- ルール 78 先人に学べ 180
- ルール 79 言葉を大切にす 182
- ルール 80 部長日記をつける 184

9章 部長の人脈

187

- ルール 81 アフターシックスは社外人 188
- ルール 82 人脈ではなく人の輪 190
- ルール 83 団体の役員は楽しんでやる 192
- ルール 84 いろいろな組織を楽しもう 194
- ルール 85 社内人脈は同期入社がキーマン 196
- ルール 86 取引先・業者こそ人脈の基本 198
- ルール 87 業界紙記者を仲間にする 200
- ルール 88 自分の特性を強調する 202

- ルール 89 無私の人脈を持つと 204

10章 部長の休日

207

- ルール 90 たまには情報断食をしよう 208
- ルール 91 スポーツ新聞を読もう。組織運営術の宝庫だ 210
- ルール 92 趣味にも目標設定する 212
- ルール 93 部下の趣味を真似てみる 214
- ルール 94 本屋は大人のワンダーランド 216
- ルール 95 休日こそこだわりのおしゃやれを楽しもう 218
- ルール 96 月一回は情報整理をする 220
- ルール 97 家事は意外にクリエイティブだ 222
- ルール 98 家族力を強める 224
- ルール 99 仕事以外にうちこめるものをもつ 226
- ルール 100 威厳を持とう 228

1章

部長の覚悟

部長は経営者のスポークスマン ではない

一概に部長といっても、その役割と権限は千差万別で、部下がいない部長から執行役員部長、取締役部長といろいろな場合がある。本書では一般的な組織図に基づいて、部長の上は経営者とする。事業本部長は通例で経営陣のメンバーとする。そうすると、**部長は社員側の最高権限者であり、経営者に一番近い役職となる。**

部長が経営者のスポークスマンの存在となると、部の悲劇が始まる。経営方針や指示をなんら咀嚼しないで、「社長がこう言っているんだからこうしろ」「社長はそんなことを考えていない」「社長が決めたんだから反対するな」とひたすら恭順し、挙句の果てには、「私はそうは思わないが社長が言っただからそうしろ」となっては、部長不要論も致し方ない。

「俺は社長とよく飲んだり、ゴルフもよくやる。気心が知れてるから、なんでも言っただけなんだ」と豪語していた部長仲間がいた。ただ仲のいいのは事実だが、仕事に関して苦言を呈

するとは考えられないというのが大方の見解であった。むしろ、社長の言い分に合わせているうちに、自分の意見だと思いつく人だとの酷評まで出る始末だ。

結局経営陣に加われなかったどころか、リストラで辞めるはめとなってしまった。

外部に対して約束したことを反故にすると、往々にして「会社の方針が変わったから」とか「役員が反対だね」といって責任逃れすることがある。

役員会へ判断を委ねるのであれば、それまでに正式に約束できるわけがない。だいたいが断る方便なのだ。こんなことが繰り返されれば、当然「あの部長の言うことは信用できない。重要なことは上位者に聞かないとね」となる。

経営者が、不況や事故を理由に言い訳し、会社の存続が危なくなったとしても、対処できなかつた経営の責任である。

部長も、自分の部の業務は100%自分で責任を持たなければならない。

経営者の指示に納得したら、それを加工せずに部下に伝えるとともに、自分の部の使命を具体的に指示しなければならぬ。不承なら具申し、決済に従うべきである。部下に言い訳するのは見苦しいかぎりだ。

部長は課長の延長ではない

Ｔ課長は、新ブランドの営業課長であった。企画や生産部門それぞれに担当者がいたが、Ｔ課長は営業の専任責任者であり、かつブランドを軌道に乗せるまでの実質プロジェクトリーダーである。持ち前の明るさとリーダーシップで常に大きな目標をかかげ、部下を強力に引っ張っていくが、無理だと思つと素直に頭を下げ軌道修正する素直さにファンが多かった。ブランドの販売成績は順調に伸び、部門が昇格して営業部となり、Ｔ部長の誕生となった。するとＴ部長は、机の書類をすべて捨てた。別の部門に移ったわけでもなく、組織図上は当初傘下に販売課が一つあるだけだったのに、である。

気でも狂ったかとの周りの質問に、Ｔ部長はこう語った。

「とりあえずテリトリーは一緒だが、役割が違う。課長なら各店から上がってくる毎日の売上を気にしなければならないが、俺は部長だ。販売は販売課長に任せ、ブランド全体から、適時適品、適材適所を指示する。今までの書類は過去の数字の集積だけだ。予算や目標とい

っても、所詮過去のデータを加工しただけだ。そんなのにこだわっていたら、このブランドはここまでだ。俺は先の仕事をする」

Ｔ部長は、その後企業の中に飽き足らず、独立してファッション会社を経営している。

課長から部長になるということは、単にテリトリーが広がったり、部下が増えるということではない。ここまでは、だれもがわかっていて、部長としてのいろいろな抱負を描く。しかし、いざなってみると、実際には課長の延長をやっているだけの人が多いのではないだろうか。特に同一部門での昇格の場合、部下のやっている仕事はかつての自分の仕事だから、責務の質の変化より仕事の量の増大に気がいってしまいがちである。

ブランド販売に例をとれば、販売員は日々の売上の積み上げが使命である。係長・課長は、各店の目標の売上ができるように長期的作戦を立てなければならない。部長ともなれば、販売店のスクラップ・アンド・ビルドのみならず、そのブランド自体が会社にとって必要かどうか判断しなければならない。

自分の部や部長の肩書きがなくなってもいいという、大所高所からの判断ができてこそ、その部の責任者たりうる。

経営者の期待と使命に応える

部長でなくとも、会社の期待に応えるのはあたりまえのことである。

学校を出て、晴れて入社式で「会社は君たち、若い力と柔軟な思考に期待する」との激励に素直に応え、がむしゃらに頑張ろうと思う。しかしいつのまにか、自分の実力の限界を知り、昇進の度合いも先が見えてくると、全力を出すよりも要領を身に着けてしまう。もちろん、楽をすることがさぼるということではないが、仕事の仕方に工夫をしたり新しい発想をする気力が衰えてくる。

そんな中で部長に抜擢されるのは、単に今まで長く頑張ったからという報奨ではない。そろそろ年だからという名譽職なら、肩書きだけで戦力にならないし、部下がいい迷惑である。

部長にはどのような役割があり、どのような能力が必要なのか。自分のどのような能力が評価され、どんな役割を期待されているのかを分析することによって、使命を認識する必要がある。それが明確になれば、経営者の期待する部長像を演じればよいのである。

部長は、社員のキャプテンではなく、経営の一部を専門に担当するスペシャリストである。

その役割は次のようになる。

- ① 部の方針を策定し、周知徹底する
- ② 経営者の決定事項を部下に伝達し、実行する
- ③ 部内での意思決定をする
- ④ 部の業務の進捗と成果を経営者に報告する
- ⑤ 部の執務環境を整える
- ⑥ 部員の育成とモチベーションアップ
- ⑦ 他部門と執務調整する

これらの業務を総合的にこなせることが部長の条件だ。

その中でも、経営者が自分に特に何に力点をおいてやらせようとしているのかを理解・納得し成果を上げなければならない。

あの部長の調整力は抜群だ、あの部長の下では社員が育つ、あの部長の社内外の人脈はたいしたものだ、などのように評価されるようになれば、存在感が増すであろう。

経営者の思考回路をさぐる

ダーバンでH社長のとき、宣伝のほかに広報を兼任担当した。宣伝も広報も同じようなものだろうという乱暴な理由であった。確かに一般の人から見れば、相手はマスコミであり、同じように思うかもしれない。仕事内容は全くといってよいほど異なるのだが、この経験は、会社経営を学ばせてもらう機会になり、宣伝だけに戻ってからもとても役に立った。

このH社長は、数字にはめっぽう強いが、文章を書くことを億劫がり、社員の前でしゃべるのも原稿は用意しない。しかし、公式の発言となると後にマスコミに配信したり、社内報等に再録しなければならぬ。スピーチの後のテープ起こしは大変な時間がかかるし、原稿なしで不用意な発言をすると困るので、簡単でいいから原稿を用意するように進言した。

すると、全部書けと言っ

事前聞き取りしようにも、とりあえず書けと言っ。もちろん株主総会の報告のような文章はしかるべき部署で用意するが、いろいろな会合のあいさつも、一度決めたら全部書けと言

う。おまけに、格調高い文章を書け、と贅沢だ。

そこで文書で残っている過去の発言はいうまでもなく、めぼしい側近から聞き取りをし、H社長の発言内容の特徴や、普段よく使う言葉を整理し、その気持ちになつて素原稿を用意するようになった。また、あいさつに挟む余談やエピソード作りのために、出身地の風土や県民性を調べ、卒業校の特徴を調べ、飲食の嗜好も把握した。原稿の打ち合わせのたびに、いろいろもらす本音も記録した。社長が、豪腕に見えるが、実は神経質でけっこう影で悩んでいることがわかった。

あるとき、自宅を改装したいので相談に乗れと言っ。業務で店装を担当している部下を引き連れて社長宅を訪問し、ついでに書棚を全部カメラに収めた。司馬遼太郎や吉川英治、松本清張は定番だが、意外や意外、水上勉や志賀直哉がある。けっこう文学好きなんだ。サガンまで読んでいるとは、多感な青年だったのか。経営書は同じものを相当読んだ。社長になりきって文章を書けるようになったら、本人が退任してしまわれて残念であった。

会社幹部として、経営陣がどのような考え方をするかを分析すれば、自分の提案も通やすくなる。自分だけで行なう、高度なゴマすりといえようか。

夢を語りスローガンを掲げよ

世の成功者というものは、若い頃から大言壮語し、それを実行していくというタイプが多い。レナウンを大戦後復興させた尾上清氏もそういった経営者であった。

レナウンがメリヤス屋から総合アパレルを目指していた1970年、尾上会長（当時）は年頭のあいさつで「あと5年でレナウンの売上を1000億にする」と宣言した。その場にいた社員は、わが耳を疑ったという。当時の売上は約280億円で、5年で売上を4倍にするというだれも考えてもいなかった目標を掲げたのである。すると、5年後の1975年の売上は1280億円となり、その高度成長を見越した先見性と経営手腕に、社員は感服した。

会社をゼロから立ち上げる経営者は、フリーハンドでその目標を描けるからいいが、使われる身の部長では、部下と経営の板挟みで、なかなか自由に部を運営できない。

部長になりたてのあなたは、そう言いかもしれない。

しかし、明日もわからない創業者ではなく、とりあえず生活が保障され、むしろ本来の業務に専念できるのだから、理想が語れるというものだ。できないのは、ハングリー精神がないからだろう。

私の同期でT営業部長がいた。彼の部内では「T組」と名乗り、鉄の結束を誇った。仕事も遊びも一緒、営業会議は毎日のように居酒屋で行うという、古いタイプの組織運営であったが、予算達成率と売り場拡大の実績は群を抜いていた。T営業部長は、本来の営業目標より、ほらかと思われるほど大きな数字の目標を掲げる。しかしそれを毎日のように聞かされて、課長が同じように前線の販売員まで鼓舞するからアルバイトまで徹底される。いつの間にか営業目標をクリアし、組の目標に達することも多々あったのだ。

部長になったら、会社の大きな夢を描いてみたい。

それを実現するために、自分の部は何をやるのか、具体的な言葉と数字をスローガンとして掲げ、部下とともに同じ夢を見続けよう。

経営が期待する使命より大きければ大きいほど、日常業務は簡単にこなせる気分になる。そして、夢が実現するとき、それは、あなたが経営者になるときのなのだ。

ビジネス書&語学書

著者の本音!

立ち読みデータはここまでです。
続きはぜひ、書店さんでお求めください。

- ・アマゾンでのお求めは、[こちら!](#)
- ・紀伊國屋書店でのお求めは、[こちら!](#)
- ・e-hon でのお求めは、[こちら!](#)
- ・楽天ブックスでのお求めは、[こちら!](#)
- ・本やタウンでのお求めは、[こちら!](#)

突撃
インタビュー

