

役割・責任・権限は定義できているか

役割・責任・権限の整理が十分でない場合、その影響は体制図上の不備だけにとどまりません。日々の業務の中で、少しずつ具体的な負荷となって現れてきます。

開発の現場では、「なぜかリーダーが疲弊していく」という状況を見かけることがありますが、その背景には、役割・責任・権限のバランスの揺らぎが潜んでいることが少なくありません。そうした負荷は、特別な出来事として生じるのではなく、日常の業務の中で静かに蓄積していきます。

今回は、役割・責任・権限の対応関係が、現場の負荷にどのような影響を与えているのかについて考えてみたいと思います。

業務負荷の集中

以前、私が開発リーダーを担当していたときのことです。新規開発案件で、設計検討、各種レビュー、社内外イベント対応、帳票作成など、複数の業務を並行して進めていました。どれも必要な活動であり、どれか一つを止めれば済むというものではありません。

チームには若手メンバーも配属されていましたが、ほぼ全員が初対面でした。経験や得意分野を十分に把握する時間がないままプロジェクトは進みます。育成に時間をかける余裕がなければ、難易度の高い業務や判断を伴う案件は、その時点で経験や知識を持つメンバーに任せざるを得ません。これは能力の優劣というより、リスクを最小化するための現実的な判断です。

権限と説明責任のねじれ

設計の最終承認や重要事項の決定権限は別の階層にありました。一方で、レビューの場では詳細な説明が求められます。前提条件の妥当性、リスクの見積もり、想定外への備え。厳しく確認されること自体は健全です。ただし、決定権限と説明責任は、同じ位置には置かれていませんでした。

この状態が続くと、リーダーは自然と間に立つ存在になります。上位層の判断基準と現場の実情の間で整合を取り、説明し、調整する役割です。問題が表に出にくいのは、その間で調整を引き受ける役割が存在するためです。

問題は人ではなく、対応関係

ここで問うべきなのは、誰の力量が足りなかったのか、という話ではありません。責任と権限の対応関係が明確で適切だったかどうかです。

ある役割に説明責任を求めるのであれば、その責任を果たすために必要な判断権限が与えられているのか。逆に、最終承認を行う立場であれば、どこまでの説明や調整を引き受けるのか。そこが曖昧なままでは、調整コストは役割の境界に落ちます。そして多くの場合、その境界にいるのがリーダーです。

役割・責任・権限の定義が重要

現在では、役割・責任・権限を明確にすることの重要性がさまざまな場面で強調されています。たとえば Automotive SPICE でも、プロジェクト体制における役割と責任、そしてそれに対応する権限を定めることが求められています。一見すると形式的な要求事項のように見えるかもしれませんが、これは単なる文書作成のための活動ではありません。役割・責任・権限を明確にすることは、組織運営の前提条件となる取り組み



です。

緩衝材を前提にしない組織へ

もしプロジェクト開始当初から、責任の範囲とそれを支える権限が丁寧に整理されていたならどうでしょうか。説明を担う人と決定する人の役割がより明確であれば、調整負荷の集中は避けられた可能性があります。

責任と権限の定義は地味で、成果として目に見えにくい活動です。しかし、その曖昧さは、調整や説明といった見えにくい負荷となって、特定の役割に集中していきます。リーダーを“緩衝材”にしないためにも、最初に向き合う価値のあるテーマではないでしょうか。

弊社ワークショップのご紹介

弊社では、Automotive SPICE 実装支援コースの一環としてワークショップを提供しています。現在 WEB でご紹介しているテーマに加え、現場で実際につまずきやすい点や、アセスメントで説明に悩みやすい論点を扱う新たなテーマも準備を進めています。

形式的な対応ではなく、現場で無理なく回せる仕組みづくりにつながる内容を目指しておりますので、公開まで、もうしばらくお待ちください。

参考リンク：各種トレーニングおよびワークショップ

<https://biz3.co.jp/service/training>

2026年3月5日 [山田 毅](#)

yamada@biz3.co.jp