

## 係長から強い課長への分岐点コース I



## 監督者の仕事と管理者の仕事の分岐点

【マネジメントの原則】

# はじめに



係長といえばどのようなイメージを持たれるでしょうか。係長は課長に比べれば、どことなくイメージが湧きにくいところがあるかもしれません。

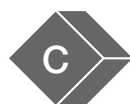
その昔、黒澤明監督の映画に『七人の侍』がありました。その中で登場する「久蔵」という侍は、修行の旅を続ける凄腕の剣客です。合戦では防具を一切つけず、電光石火の居合いでバタバタと野武士どもを斃<sup>たお</sup>し、ピンチを何度も潜り抜けて、任された北側<sup>とりで</sup>の砦を守り抜きます。プロフェッショナルな仕事の仕方、ストイックな自己鍛錬、そして心根に流れる人間への愛情、こういった久蔵の姿に、まだ青雲の志を持った若侍が憧れを抱きます。筆者は係長というと、ついこの『七人の侍』の久蔵を思い浮かべてしまうのです。

係長はもっとも現場の仕事に精通し、もっとも高いアウトプットを導き出せる人物です。そして、チームのアウトプットを最大化するための、チームのまとめ役でもあります。武田信玄公は「三四十二，三四七つ」といったそうです。これは「3と4は掛け合わせれば12になるが、足せば7にしかない」という意味です。つまり、武田信玄公の最強の軍団は、メンバーの力を掛け算することで、チームの力を最大限に引き出すという考え方によってつくられていたのです。

抜群の技量を持って、質の高い成果をあげる、まわりのメンバーの見本となり、チームをまとめる雰囲気をもたらす、こういう人が係長なのではないでしょうか。

このテキストは、係長（主任）職から課長（管理職）へのステップアップをめざす人に向けて編纂されたものです。第Ⅰ巻では、係長のあり方について解説し、各章の最後にはチェックリスト、パズル問題、ケーススタディを設けて、より実践に近い学習ができるようにまとめています。このテキストが、受講生の皆さんにとって、係長としての、またひとつ上をめざすための糧になれば幸いです。





|   |           |
|---|-----------|
| はじめに .....                              | 3         |
| <b>第1章 現場における職務遂行の責任者 .....</b>         | <b>5</b>  |
| 1. 第一線の係長に期待される成果は何か .....              | 6         |
| 2. 係長の立場と役割を見直す .....                   | 8         |
| 3. 係長の仕事と能力の棚卸し — “基礎力” の完成 .....       | 10        |
| 4. チームのまとめ役と成果の実現 .....                 | 12        |
| 5. プレーイングマネージャーとしての仕事 .....             | 14        |
| 6. 監督業務とマネジメント業務の違い .....               | 16        |
| *仕事の基本5S チェックリスト .....                  | 18        |
| *パズル 成果を出すための係長の心構え .....               | 19        |
| *ケーススタディ コンピテンシーモデルとは何か .....           | 21        |
| <b>第2章 職場目標の具体化と達成 — 上司との対話 .....</b>   | <b>23</b> |
| 1. 組織目標の設定は上司との対話から .....               | 24        |
| 2. 目標マネジメントの考え方と展開の仕方 .....             | 26        |
| 3. 職場環境の変化をとらえる .....                   | 28        |
| 4. 上位方針をチーム目標に反映させる .....               | 30        |
| 5. 上司に対するフォロワーシップの発揮 .....              | 32        |
| 6. 上司とメンバーとのパイプ役 .....                  | 34        |
| *あなたは成果を出せるか チェックリスト .....              | 36        |
| *パズル 段取り八分 .....                        | 37        |
| *ケーススタディ プロジェクトの運営 .....                | 39        |
| <b>第3章 目標達成行動の実践 — メンバーとのかかわり .....</b> | <b>41</b> |
| 1. メンバーをとおして成果をあげる（指示命令） .....          | 42        |
| 2. 上司の「指示」はメンバーの「支持」の反映 .....           | 44        |
| 3. メンバーやまわりに対するリーダーシップの発揮 .....         | 46        |
| 4. 管理の原則 — P D C Aのサイクルを回す .....        | 48        |
| 5. 「計画」を立案し、どう「実行」するか .....             | 50        |
| 6. 仕事の「チェック」と「改善」への取り組み .....           | 52        |
| *コミュニケーションスタイル チェックリスト .....            | 54        |
| *パズル チーム目標の立て方 .....                    | 55        |
| *ケーススタディ メンバーのフォロー .....                | 57        |
| <b>第4章 チームづくりと職場の活性化への取り組み .....</b>    | <b>59</b> |
| 1. チームが成立する条件 .....                     | 60        |
| 2. チームワークによる相乗効果の発揮 .....               | 62        |
| 3. チームづくりの原則を理解する .....                 | 64        |
| 4. 職務と権限と責任の関係 .....                    | 66        |
| 5. 職場のコンフリクトをどう解決するか .....              | 68        |
| 6. チームマネジメントの優劣が将来の差に .....             | 70        |
| *リーダーシップスタイル チェックリスト .....              | 72        |
| *パズル チームづくり .....                       | 73        |
| *ケーススタディ コンフリクトマネジメント .....             | 75        |

## 第1章

# 現場における 職務遂行の責任者





# 第一線の係長に期待される 成果は何か



## 係長への期待

プレイングマネジャー  
プレイヤー

係長は組織上の立場としては、管理職とはいえないことが多いでしょう。係長はプレイングマネジャーともいわれ、プレイヤーのひとりでもあります。プレイヤーの面からは、係長は現場の仕事に精通したチームのエースとして、最良の成果を導き出すことが期待されます。現場でのイレギュラー事項にもその場で対応する「決断力」も求められます。

決断力

フォロワー  
補佐役  
チームづくりと  
メンバー育成

また、係長にはマネジャーである課長のフォロワー＝補佐役として、一部のマネジメントを行うことも期待されます。その大きな役割は「チームづくりとメンバー育成」といえます。チームづくりでは、自分が手本として行動することでチームに好ましい雰囲気を生み出す「コンピテンシーモデル」（コンピテンシーモデルについては、第1章のケーススタディで述べます）となることが肝要です。

コンピテンシーモデル

メンバーの育成では、係長は実際に自分がやってみせ、高度な技術やノウハウを伝達するOJTを行うことなどが大切になってきます。

## チーム力を引き出す場づくりをする

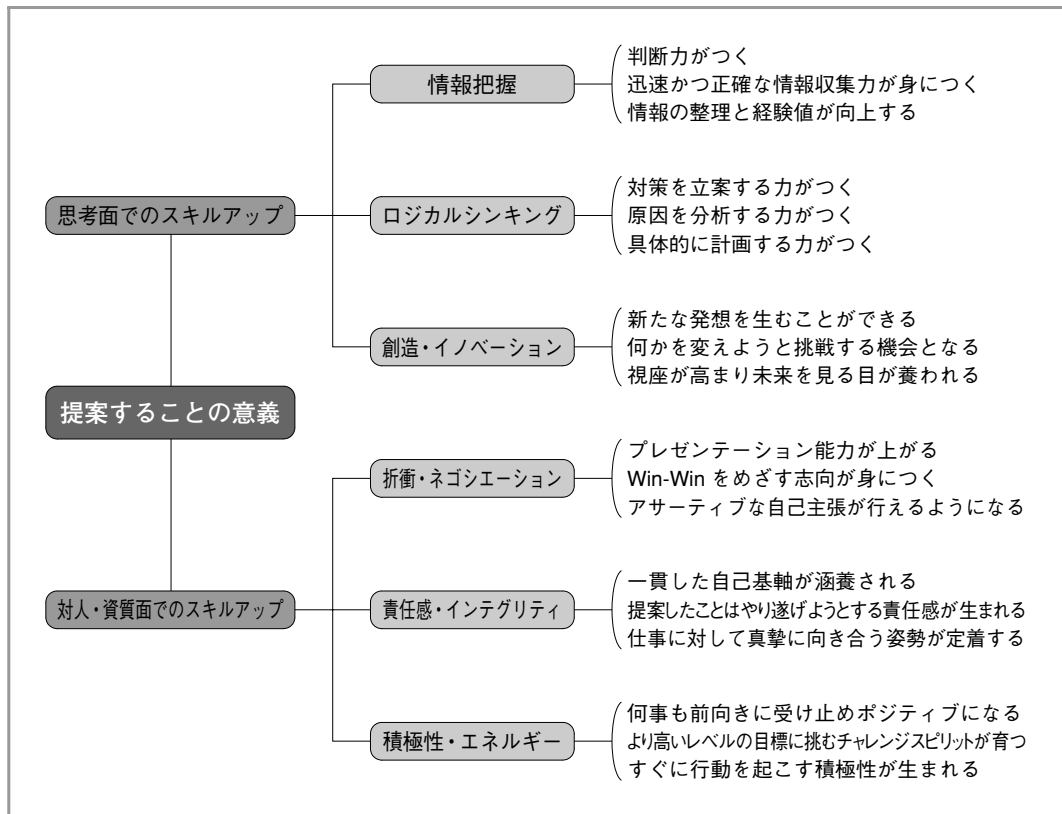
気づかい

気が利く  
気が回る

業績のよい会社に行くと、エントランスに何となくよい「気」が漂っているような感じがします。「気」は古いや風水だけの言葉ではなく「気づかい」「気が利く」「気が回る」といった日常生活の中でもよく使われる言葉です。雰囲気がよい職場は、何かしら気づかいや気配りが感じられるものです。雰囲気はよくしようと思ってよくなるものではなく、職場のメンバー一人ひとりの気づかいがあってこそ成り立つものということができるでしょう。

場づくり  
雰囲気づくり

係長には自分の業務をこなすだけでなく、チームのメンバーを気づかい、それぞれが気持ちよく仕事ができる「場づくり」「雰囲気づくり」をすることが期待されています。ほかのメンバーを気づかうには、当然自分の業務をある程度余裕を持って遂行できるだけの力量があることが前



▲図表 1-1 提案することの意義

提であり、加えてメンバーに「**人間的興味**」を抱くことが大切です。押しつけがましいほどの「おせっかい」をする必要はありませんが、他人への気づかいは「**人への愛情**」が根底にあることはいまでもありません。

人間的興味

## 上司に意見具申をする

係長は仕事や工程の前後関係や、社内の関連部署、社外の関係者など、現場のことを熟知しています。ですから、ただ単に上司に報告・連絡・相談（報連相）を行うだけでなく、今後起こりそうな懸念事項について言及して、**価値ある提案**を行うことが求められます。また、提案することで係長自身のスキルアップにもつながります（図表 1-1）。

価値ある提案

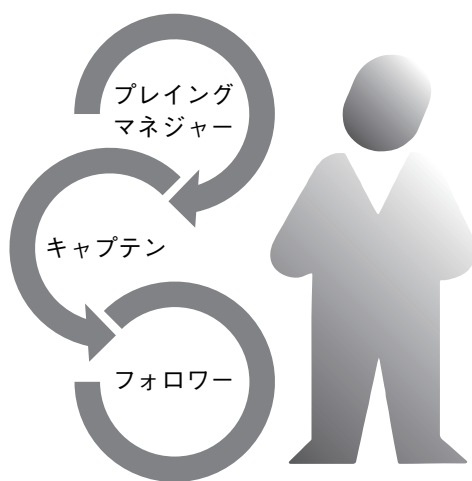
「**答えは現場にあり**」という言葉もあるとおり、新たな価値を生み出す担い手は係長である、といっても過言ではありません。係長には、自ら仕事をつくり出すことに加えて、チームに**新たな価値**を注入することも求められているのです。

新たな価値

## プレイングマネジャーとして現場に立つ

プレイングマネジャー  
キャプテン  
フォロワー

係長には、プレイングマネジャー、キャプテン、フォロワーという3つの立場があります（図表1-2）。まずは、プレイングマネジャーの立場と役割について考えてみましょう。



▲図表1-2 係長の立場と役割

プレイングマネジャーとは、文字どおりプレーする人であり、かつマネジメントをする人のことです。プレイヤーとしての係長は、どの仕事についても精通していて最良のアウトプットを導き出せる人でなければなりません。そしてマネジャーとしての係長は、メンバーを援助しチームにより雰囲気をつくる人です。課長のマネジメントはチームのシナジー「効果」を求めるのに対し、係長のマネジメントは経営資源の生産性を上げる「効率」を求めるものだと思っています。

プレー  
マネジメント  
効率

すなわち係長は、人員、予算、装置などの限られた経営資源をやりくりしながら、最小のインプットで最大のアウトプットが引き出せるように効率性を高めることが求められています。係長はチームの目標達成に向けて、メンバーの生産性が高まるように「よい雰囲気づくり」をしなければならないのです。

## キャプテンとして流れを引き寄せる

4番バッター

係長はピンチのときにこそ頼りになる人物です。たとえば、野球でいえば、ここぞというところで頼りになる4番バッターなのかもしれません。0-3で迎えた9回裏、2死満塁、2ストライク3ボールからファウルで10球粘った末に、走者一掃の同点打を打ち、ゲームの流れを引き寄せます。そして勝利者インタビューでは、自分のことをあとし、