


係長(主任)職の立場と役割と思考と行動コース

1



**経営課題を実行する  
係長(主任)職の  
立場と役割**

## 係長・主任職は経営と第一線を結ぶ“要” 組織を動かす知恵と力を鍛えよう

係長・主任職は経営と第一線を結ぶ“要”に位置しています。経営の意思を現場で実現する役割を担う、たいへん難しく重要な立場にあります。経営の成果を左右する強い「現場力」は、係長・主任職のパワーに依存しているといっても過言ではありません。

係長・主任職は経営と第一線従業員の双方に影響力を発揮する必要があります。組織を強くするために、積極的で前向きの仕事をすることが求められています。自律的に行動できる“人財”はどここの会社でも価値ある存在です。

本書は、これからの係長・主任職の立場と役割の基本を具体化することを目的にしています。第Ⅰ章は、職場での実務面からプレイングマネージャーとしての係長・主任の役割を明らかにします。「仕事ができること」「まわりを動かすこと」の2点がポイントです。

第Ⅱ章は、自らに与えられた役割をどう実践すべきかを明確にするための「目標」について考えます。「収益確保」に代表される経営課題にどう「コミット」するかについて明確化してください。

第Ⅲ章は、日常の実務を振り返り、仕事の仕方を検討します。仕事に追いまかれるのではなく、「仕事を追いかける」ためにどう考え、何をすればよいかを研究します。「変化のないところに進歩なし」と言います。「明日の仕事」に取り組む方策を具体化しましょう。

第Ⅳ章は、上下左右に対するリーダーシップの発揮の問題を取り上げます。リーダーの力はメンバーの支持に依存することを認識し、まわりの人たちに影響力を発揮するために何を必要があるか、掘り下げてください。

# 目次

はじめに	3
* プロローグ	5
<b>I. プレーイングマネジャーとしてのスタンスを確立しよう</b> （組織全体をよくする）	9
1. 会社は何をめざしているか——経営マインドを持とう	10
2. 組織における係長・主任職の立場と役割	12
3. 係長・主任職は経営と第一線従業員を結ぶ“要”	14
4. 係長・主任職のパワーが、強い「現場力」を創る	16
5. チームワークが成り立つ条件を考えよう	18
6. 職場の“あるべき姿”を自分の言葉で言えるか	20
7. 自分のことだけに一生懸命ではすまされない	22
8. 演習／やるべきことを確実に実行しよう	24
●「役割行動」自己診断チェックリスト	
<b>II. 与えられた役割を確実に果たし、大きな成果を生み出そう</b> （自分の責任を果たす）	27
1. 結果責任が問われる係長・主任職の職責	28
2. 上位目標をどのように理解すべきか	30
3. 自分の目標をどのように設定すべきか	32
4. 重要課題を行動レベルに落とし込む	34
5. 仕事の結果を評価する指標を持とう	36
6. 「動き」（作業）を「働き」（仕事）に変える	38
7. 超一流のプレーイングマネジャーをめざそう	40
8. 演習／目標達成への行動をチェックしよう	42
●「目標達成志向」自己診断チェックリスト	
<b>III. 仕事に追いまくられるな——仕事を追いかけよう</b> （明日の仕事をつくる）	45
1. 慣れた作業に没頭していないだろうか——仕事の棚卸し	46
2. 係長・主任職としての指示命令の受け方	48
3. 「昨日の仕事」「今日の仕事」「明日の仕事」	50
4. 自分の本当に「やりたい仕事」をするために	52
5. 「チームをつくる仕事」をどのように実践するか	54
6. 「人を育てる仕事」をどのように実行するか	56
7. 「変化のないところに進歩なし」——仕事の推進力	58
8. 演習／時間管理の重要性を確認しよう	60
●「時間管理」自己診断チェックリスト	
<b>IV. 上下左右に対する影響力を発揮し、組織パワーを強化しよう</b> （まわりの力を活かす）	63
1. 情報のコントローラーとしての係長・主任職の役割	64
2. 上下左右を動かすリーダーシップの発揮	66
3. リーダーシップの原理・原則を理解しよう	68
4. 部下・後輩のモチベーションを高める代表力	70
5. 経営目標の達成につながるフォロワーシップ	72
6. 同僚やまわりの人々に対するメンバーシップ	74
7. 演習／リーダーシップ機能を分析しよう	76
●「リーダーシップ」自己診断チェックリスト	

## 「仕事ができる」「まわりを動かす」

### プレーイングマネジャーに求められるもの

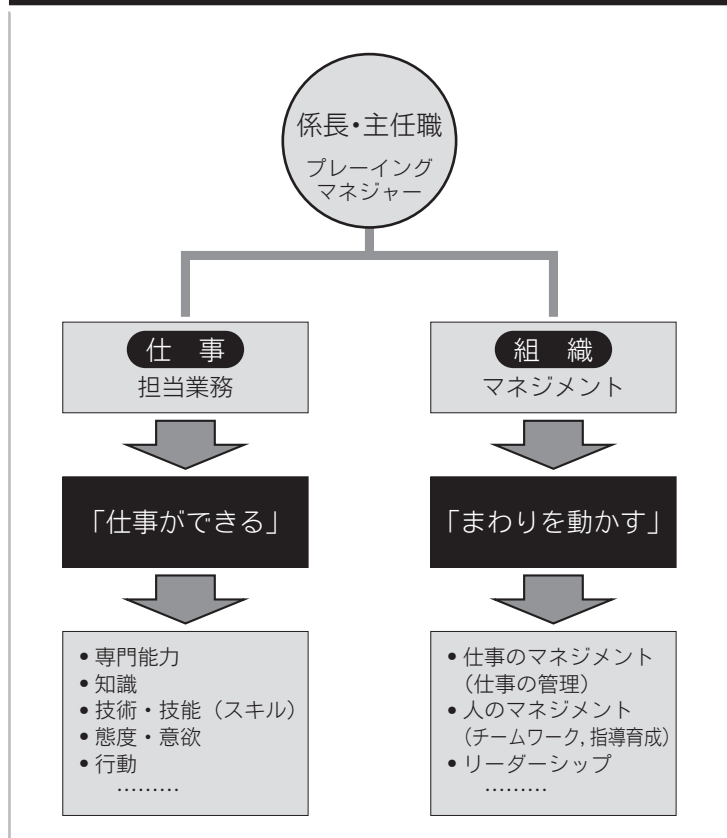
「なんでこんなに忙しいの？」——日々の仕事の多さ、難しさを前にため息の一つも出るのが、係長・主任職の現状でしょう。上司からは厳しい指示が次々になされ、部下・後輩からは突き上げられ、頭の痛い毎日であることは間違いありません。それにもかかわらず、精一杯努力をしている大多数の係長・主任職によって企業は成り立っています。

第一線で陣頭指揮をとる係長・主任職は企業を支える中心です。現状を嘆く前に、まず自らの立場と役割を振り返ってみることにしましょう。

一般に係長・主任職は、**プレーイングマネジャー**の立場にあると言っていいでしょう。プレーヤーであると同時にマネジャーの役割を求められています。係長・主任職の職責はきわめて多様です。あれも、これもとたくさんの仕事が職務基準書に書かれています。

確かに、係長・主任職の職責は多様ですが、いちばんもとのところで考えてみると、「仕事（担当業務）の遂行」と「組織におけるマネジメントの推進」という2つにたどりつきます。

#### ■ 係長・主任職の職責



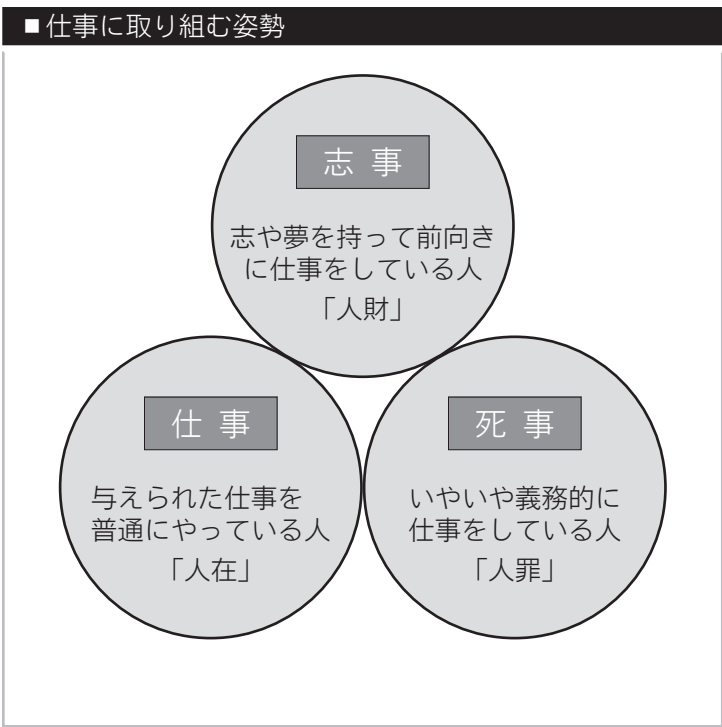
これを平たい言葉で言い直すと、自分の担当している業務について「**仕事ができる**」こと、預かっている職場（チーム）のメンバーをはじめ、上下左右のさまざまな人びとに影響力を行使して、「**まわりを動かす**」ことになります。このテキストでは、仕事ができ、まわりを動かすことのできる係長・主任職になるためには、どのような取り組みが必要であるか、具体的に解明していくことにします。

## 仕事に取り組む姿勢とリーダーとしての魅力

プレーヤーとして係長・主任職は一流でなければなりません。「仕事ができる」人でなければ、第一線で部下・後輩を指揮し、指導することはできません。まわりの人たちから一目置かれるだけの実務能力を身につけることが必須課題です。実力のない上司に、部下がついていけるでしょうか。

誰もがはじめから、一流であるわけがありません。並々ならぬ努力があってはじめて身につくものと言っていいでしょう。仕事ができる、できないの差は、結局のところ仕事に対する取り組み姿勢の違いからくるものがいちばん大きいと言えます。

よく「**人材**」は、「**人財**」「**人在**」「**人罪**」に分けられると言います。「仕事のできる人」、すなわち「**人財**」は志や夢を持って前向きに「**志事**」をしている人です。与えられた仕事を普通にやっている人は「**人在**」です。いやいや義務的に「**死事**」をしている人は、むしろ



る会社においてほしくない「**人罪**」です。このテキストの読者に「**人罪**」はないと思いますが、「**人財**」と言える人も必ずしも多数とは言えません。「仕事ができる」人と呼ばれるために、どのような「**志事**」をしていくか、ここでよく考えてください。まず「仕事ができる」人財と認められることが、係長・主任職の職責をまっとうするうえでの第一の要件です。