

課長入門コース



課長の役割 課長の責任

【マインド・役割意識】

～はじめに～

経営を担う課長としてのスタンスを確立しよう

課長という仕事にどんなイメージをお持ちでしょうか。中間管理職でストレスが多い、ここからが出世レースの本番、とりあえず第一関門通過で安心など、企業風土や自身の置かれた立場によって、受け取り方は様々だと思います。

コミックの世界では課長が主人公の「課長〇〇」「特命課長〇〇」といったものが結構な人気です。等身大のキャラクターとして読者が親近感を覚えるのでしょうか。上司と部下の調整役、義理と人情の板挟みなど、課長という役職は、日本の組織風土やビジネスパーソンのメンタリティに合っているのかもしれません。

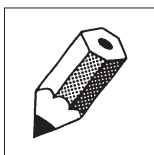
欧米の企業では、一時期、中間管理職の機能を疑問視する向きもありました。IT 技術を活用することでスタッフの業務管理が効率化され、中間管理職の主要な業務はコンピュータに取って代わられるだろう、という予測が中間管理職不要論の根拠となりました。しかし実際にはその予測どおりとはならず、「課長」の重要性はますます大きくなっています。

課長になると経営の一翼を担うこととなり、多くの場合、残業手当がつかない、労働組合員でなくなるなど、いままでとは会社との関わり方が大きく違ってきます。また、部下の働き振りを評価するという仕事もすることになり、これまでとはコミュニケーションのスタイルも変わってきます。

この講座は、はじめて課長になった人、これから課長になろうとする人に向けて編纂されたものです。テキストは第Ⅰ巻・第Ⅱ巻に分かれており、第Ⅰ巻は「マインド・役割意識」、第Ⅱ巻は「マネジメント実務」となっています。第Ⅰ巻である本テキストは、主に「課長の心得」について基本的な事項を解説します。どのような心構えで仕事や部下と向き合えばよいのか、課長として肝に銘じておくことは何なのか、そもそも課長は企業の中でどのような役割を果たしていけばよいのか、そういった基本的な事項をまとめています。本テキストが課長になられた皆さんの燈明となれば幸いです。

はじめに	3
学習をはじめるにあたって 課長の役割 課長の責任 チェックリスト	5
第1章 これからの課長の立場と役割	7
1. 課長とは何か	8
2. 課長に求められていることを知る	10
3. 管理とマネジメントの違いは何か	12
4. 課長の組織における立ち位置	14
5. 仕事を改善し、組織を変革する	16
6. 多彩な価値観の通訳となる	18
【演習①】新任課長が最初に行うこと	20
第2章 課長が達成すべき目標と成果	25
1. 経営方針を伝え、使命を語る	26
2. ゴールに向けた戦略を立案する	28
3. 課の達成すべき具体的目標を設定する	30
4. 課の運営はプロジェクト・マネジメントそのもの	32
5. 取り組むべき課題の設定と手順・方法	34
6. 成果を引き出すには	36
【演習②】課が成しとげるべきプロジェクトの運営	40
第3章 課長が発揮すべきリーダーシップ	45
1. 状況によってリーダーシップを使い分ける	46
2. 部下を通して成果をあげる	50
3. 部下の能力を引き出す	52
4. 部下がついてくる課長の条件	54
5. 部下を鍛え育てる	56
6. 最強のチームをつくる	58
【演習③】メンバーのやる気と能力を引き出すチームづくり	60
第4章 課長に求められる見識とスキル	65
1. ビジネスの基本行動を大切に	66
2. 人望がないと課長は務まらない	68
3. 社内パワーを発揮する	70
4. 経営感覚を養う	72
5. 情報に強くなる	74
6. 数字に強くなる	76
【演習④】部下の指導とメンタルヘルスについて	78
第Ⅱ巻に向けて	83

課長の役割・課長の責任



学習をはじめるにあたって、課長の役割・課長の責任に関してどのような見方をしているのかを確かめるためにチェックリストを用意しました。まずはトライしてみてください。

No	質 問 項 目	○×
1	課長の役割は目標達成であり、部下は目標達成のための手段である	
2	プライベートの時間も大切に、ビジネス書を読むくらいの時間を確保すべきである	
3	課長はマネジメントだけでなく、自ら現場に立ち業務をこなすべきである	
4	課長はビジョンを示し、部下にすすむべき方向を提示しなければならない	
5	新入社員にはコーチングが必要で、じっくり本人の意見や考えを聴く必要がある	
6	会社はピラミッド組織であり、上司の命令は絶対であることを部下に徹底する	
7	個人の目標は、課、部門、ひいては全社目標と連動していなければならない	
8	課長は縁の下の力持ちとして、部下をサポートする場合もありうる	
9	課長は、部下同士の意見調整や他部署との調整もしなければならない	
10	課長は、部下のプライベートな悩みについてもカウンセリングをしなければならない	
11	ストレス解消のために、たまには羽目を外して酒席で騒ぐのもよい	
12	部下の育成には、本を読むより現場の経験のほうが有効である	
13	課長は上位方針を厳守して、部下をコントロールしなければならない	
14	課の規律のためには、信賞必罰で厳しく管理しなければならない	
15	目標管理では結果を出すことがすべてであり、途中経過は関係がない	
16	課長の役割には、チームの維持や雰囲気づくりも含まれている	
17	部下の適性やキャリアパスを考えて、柔軟に担当変更をすることも大切である	
18	課長は経営陣の一員となるわけであり、減私奉公を心がけるべきである	
19	目標を設定するためには、現在の課の業務を詳しく分析する必要がある	
20	現代はタイム・イズ・マネーであり、課の効率を上げることが主目的である	
21	部下とは定期的に面接の時間を取り、コミュニケーションを図るべきである	
22	課長がリーダーシップを発揮するには、ある種のカリスマ性が必須である	
23	目標管理はある程度部下に任せるものの、場合によって課長の支援が必要である	
24	予期しない事態が発生したときは、自分で判断せず部長の指示を仰ぐべきである	
25	人は皆それぞれ違うということを理解し、それを受け入れる懐の深さを涵養すべきである	

課長の「役割」や「責任」を自覚する

このテキストでは、課長の意識や行動の基本を検討していきますが、はじめにいまの段階における考え方をチェックしておきましょう。質問項目は、主に新任課長あるいはこれから課長に昇進しようとする人を対象に作成していますが、課長としてのキャリアを積んだベテラン課長の現状の診断にも役立てることができるとでしょう。

課長の仕事はなんといっても「人」「物」「金」「情報」などの経営資源を使って、目指すべきミッションの実現にむけて、最大の成果（パフォーマンス）をあげることです。そのためには、課長としての役割や責任を自覚し、自らが納得したうえで課長の職務を全うすることです。課長の仕事を重く考えすぎること、軽く考えすぎることよくありません。課長という職位は、会社における役割のひとつですが、同時に上下左右に対する影響の大きさを考えると、その責任はきわめて重いものがあります。

ここでは「課長」に対する自らの考え方（意識）を整理し、行動へのスタンスを確立するための第一歩として、まず自分の考えでチェックしてみてください。そのときに、質問の本質の「考え」をとらえることが大切です。もちろん、マネジメントの実務ではこれしかない、という絶対的な解はありませんが、なぜそう考えたほうがよいかという相対的な解はありそうです。

筆者の考える妥当といえる解を下に示します。この解と答えが一致しているかどうかよりも、なぜそれが妥当といえるのか、テキスト全体をよく読み、考えていただくことが大事です。

- | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ① × | ② ○ | ③ × | ④ ○ | ⑤ × | ⑥ × | ⑦ ○ | ⑧ ○ | ⑨ ○ | ⑩ × | ⑪ × |
| ⑫ × | ⑬ × | ⑭ × | ⑮ × | ⑯ ○ | ⑰ ○ | ⑱ × | ⑲ ○ | ⑳ × | ㉑ ○ | ㉒ × |
| ㉓ ○ | ㉔ × | ㉕ ○ | | | | | | | | |

第1章

これからの課長の立場と役割

課長と係長はどこが違うのか

課長

日本の一般的な企業においては、**課長**になる前の役職名としては係長が一般的でしょう。課長も係長も「長」が付くのは同じですが、いったいどこが違うのでしょうか。課長と係長の関係をスポーツの世界を例に考えてみたいと思います。

目標 タスク

サッカーやラグビーなどの球技では、チームが勝つための戦略や戦術を考える監督やコーチがいます。監督やコーチは試合に勝つという目標に向けて、チーム全体の練習メニューやプレイヤーごとの育成計画を考えたり、試合でのフォーメーションやサインプレーを考えたりしてチームを運営します。同じように課長は、課に与えられた**目標**や**タスク**を達成するために、様々な方策を練ったり部下に働きかけたりするのです。

係長

それでは**係長**はどうか、というとゲームにおけるキャプテンのような位置づけということができるでしょう。キャプテンはゲームの中で他のプレイヤーと一緒にプレイをしながらチームをまとめています。

プロ野球界に「名選手名監督ならず」という言葉があります。プレイヤーとしての能力と監督としての能力は種類が違う、ということです。係長から課長になるということは、スポーツの世界にたとえればキャプテンからコーチになるということに他なりません。このように、係長と課長は同じ「長」であっても、まったく違う役割を担うことになります。

課長は評価者である

指揮命令権限
評価
人事評価

課長になってこれまでの仕事と大きく変わることといえば、部下に対する**指揮命令権限**が大きくなり、その結果を**評価**するようになることです。ほとんどの場合、社員は**人事評価**によって処遇や報酬が決められるため、大げさな言い方をすると課長には、「部下の社内における生命と奪権が与えられた」ということもできるでしょう。そして課長は人事評

●図表 1-1 課長と係長の違い

	課長	係長
組織上の立場	評価者 管理職 マネジャー	被評価者 管理職ではない プレイヤー（ブレイングマネジャー）
処遇	労働組合に入れない 残業手当がつかない	労働組合員になれる 残業手当がつく
仕事	経営資源を配分する イレギュラー事項への対応 意思決定	経営資源として活用される ルーティーンワーク 報連相

価値をするという役割を持つことで、経営陣の一翼を担うことになります。
 残業手当がつかなくなる、ほとんどの会社では労働組合に入れなくなる、
 など目に見える形で扱いが変わってきます。

課長は意思決定をしなければならない

経営の要諦が**経営資源の適正配分と環境変化への対応**だとすると、末
 席とはいえ経営陣の仲間となる課長にも同じことが求められます。

経営資源の適正配分
 環境変化への対応

経営資源の適正配分により目標の達成や予算管理をするという業務
 は、課長として最低限やらなければならない仕事です。すなわち、経営
 資源の適正配分は部下の業務に対する担当配置であり、環境変化への対
 応はイレギュラー事項に対する**意思決定**、なのです。

意思決定

しかしこれらの管理業務そのものは、IT に取って代わられる部分が
 かなり増えていると思います。そして空いた時間を利用して、課長は係
 長時代のように目の前のルーティーンワークに注力するのではなく、
 もっと未来に目を向けた業務に注力することが求められるのです。

特に環境変化の激しい昨今、課長に求められているのは、「**イレギュ
 ラー事項への対応**」です。これは上司に相談するとか先送りするといっ
 た対応ではなく、その場で意思決定する、即断即決するということです。

イレギュラー事項へ
 の対応

課長になると、突発的に起こった変化に対して、これまでの経験則や
 見識を用いて即決しなければならない場面が多く出てきます。責任権限
 の範囲にもよりますが、これまでのようにイレギュラー事項を遅滞なく
 上司に報告し指示を仰ぐ、とはいかなくなってくるのです（図表 1-1）。