

できる係長になるために（２）

——係長の役割考——

係長の職務の変化

前回のメルマガで、課長や部長になってからではなく、年齢的に若くて頭が柔軟な係長時代にこそ戦略的に重要な「コンセプチュアル・スキル」の思考訓練を行うべきということを書きました。今回はその続稿です。

かつて日本の経営がもてはやされた時代の係長と違い、昨今の係長はこなさないといけない仕事が多々あり、その内容も多岐にわたるようになってきました。その大きな要因となったのが、いささか旧聞に属しますが、情報技術（IT）の発達です。

IT 導入による影響

今から 15 年ほど前になりますが、私は IT の発達が日本企業の間管理職の職務をどのように変化させているかを調査したことがあります。調査前に私が立てていた仮説は、「日本の中管理職はかつてよりも、IT を用いることで、①：より多くの職務に従事するようになっている、②：管理的業務よりも高度な（戦略的な）業務に携わるようになっている」というものでした。

しかし、調査結果はこの仮説どおりではありませんでした。

種々雑多な仕事が飛躍的に増加

確かに①の仮説のように、IT の導入によって、中間管理職従事者はかつてよりも遙かに多くの職務に従事していることは実証されました。インタビュー調査から「以前の 2 倍近い仕事量になった」と話してくれた係長さんも居られました。

このように、多種多様な職務に就いていることはわかったのですが、係長より上位職である課長や部長層の仕事が下りてきて、高度に戦略的な業務の数が増えたかという点、結果はそうではなかったのです。

実際には、相変わらず（言葉は良くないのですが）誰でもできそうな“雑務”や他部署との“調整業務”（…これは見方によっては重要な職務ですが）が大半で、そうした職務の分量が飛躍的に増大した、というのが実態だったのです。[このあたりの事情の詳細は、『柔構造組織パラダイム序説』（文眞堂、1994 年）という書物に掲載されていますので、ご関心のある向きはご一読下さい。]

戦略的思考のできる係長

では、こうした種々雑多な仕事内容をこなす必要のある係長は、どのように対応すれば

いいのでしょうか。ここで役立つのが、以前にこのメルマガでも紹介した「戦略的思考法」です。

まずなすべきは、自分がこなさないとならない仕事のリストアップです。このリストアップは、あらゆる戦略的思考方法の基本中の基本となるステップです。リストアップということは、まず自身が置かれた状況や仕事の全体状況を、まず大きく俯瞰してみることを意味しています。

全体を見ながら優先順位付け

リストアップが終われば、そのリストに優先順位を付けることが次のステップです。単に時間的な順序づけをせよということではありません。何がより本質的で、また何がその本質事項から派生した些末な事項（しかし、こなさないといけない事項）であるかを考えることです。

場合によっては、ある事項は他の事項の下位に位置づけられるのではないか等、いろいろと思案しながら優先順位を付けてみることです。このステップでは、当然にリストアップを分類し直したり、新たに事項を付加したりといった、知的プロセスが含まれます。

優先順位付けが終わり、ひとまず整理ができれば、あとは1つ1つこなしていくだけです。ただ、1つ1つこなしていく際にも留意すべき点があります。それは、何でもかんでも全力投球というのはダメ、ということです。

力を抜くことも重要！

学生時代に勉強が良くできた優等生タイプの係長が陥りがちな誤りは、すべてちゃんとできないと気が済まない、中途半端では気持ち悪くて次に進めないことです。

言葉は悪くて恐縮ですが、ビジネスでは、仕事によってはたとえ中途半端であっても、あるいは宙ぶらりんの状態のまま放置しておくことも、重要な1つの仕事の進め方なのです。“できる”係長は、このように、仕事の重要度のランク付け、力の抜き方（戦略論でいえば「資源配分」に当たります）がよく理解できています。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075