

はじめに

「とても自分には務まらないから、係長にはならない」

「係長試験には合格したけれど、本当に係長ができるのか不安だ」

「係長になったけれど、自分の方法が正しいのか自信が持てない」

このような声を職員から聞くことが多くなりました。

現在は、責任が重くなるばかりで給料もあまり上がらないことなどから、職員に昇任意欲があまりないと言われます。また、係長試験に合格したり、実際に係長になったりした後でも、部下指導や上司の補佐、最近ではプレイングマネージャーの役割も抱えた係長の職責の大きさに不安を抱えている人も増えていきます。この書籍を手に取ったあなたも、そのように感じている方の一人かもしれません。

しかし、一方で**係長の職をそつなくこなす人がいる**ことも事実です。本書は、以前に『ストレスゼロで成果を上げる 公務員の係長のルール』として出版した書籍を加筆・再編集したものです。前著ではそうした「できる係長」たちから教わった内容や、実際に私が失敗から学んだことなどをふんだんに盛り込みました。その結果、

「実践的なアドバイスが得られた」「新係長必携」などのお声をいただくとともに、ありがたいことにロングセラーとなり、長期にわたり多くの方に読んでいただきました。

しかし、その後、**係長を取り巻く環境は大きく変わりました**。各地の自治体で係長試験が廃止されていわゆる「一本釣り」で指名されたり、主任試験合格者が係長になったりするなど、職員にとって係長を務めることはより困難になってきました。

また、前著を執筆した当時、私は課長でしたが、その後に部長になり、勸奨退職しました。このため、より組織の高い位置から係長のあり方や、自治体の外から「求められる係長の役割」を考えさせられるようになりました。

こうしたことを踏まえ、本書では現在の係長に求められるものを明確にし、「**どうすれば、回り道せず、またストレスを減らして係長の職責を果たせるか**」を、できるだけわかりやすく解説しました。前著よりも、より内容が明確になったと考えています。

本書の特長は、次の三点です。

1 係長に必要なスキル・思考を具体的に解説

2 コロナ禍による環境変化、より困難になった部下指導など、現在の係長を取り

巻く状況を反映

3 係長の魅力・やりがいから、ストレス・マネジメントに至るまで幅広く網羅

係長の職責を果たすためには、やはりそれに応じたスキル・思考が求められます。抽象論でなく、その具体的内容を数多く盛り込みました。おそらく、読み進めていただければ、「確かに、こういうことがある」と実感していただけたと思います。

また、コロナの影響によって対面での会話が制限され、それによりOJTが困難になるなど、部下指導などのコミュニケーションにも影響してきました。さらに、係長を続けていくためには、自分自身をコントロールすることも求められます。

以上のことから、係長の魅力、スキル・思考だけでなく、係長としてのストレス・マネジメントについても幅広くカバーし、係長を務めるにあたつて必要な様々な分野について解説をしています。

係長として実際に困っている方はもちろんのこと、昇任前で不安に感じている方、係長になろうかどうか迷っている方々にとって、少しでも参考になれば幸いです。

秋田将人

STEP 1 係長はここが違う！ やりがい・役割・マインドセット

- 1 現場のリーダー・係長だからこそ得られるやりがい 014
 - 2 係長の役割を理解して、「役を演じる」ことを覚えよう 018
 - 3 周りから「常に見られていること」を自覚しよう 022
 - 4 「プレイングマネージャー」の役割を理解する 025
 - 5 職員の「個性」をつかみ、長所を生かす 029
 - 6 PDCAサイクルを意識して改善を心がける 032
 - 7 係の「心理的安全性」を高める 035
 - 8 課長の仕事の「癖」をつかみ、すりあわせる 038
 - 9 ライン係長と一人係長(担当係長)の違いを理解する 042
- Column 1 以心伝心 046

STEP 2 一人ひとりの力を伸ばす 部下指導のコツ

- 1 まずは組織人としてのルールを徹底させよう 048
 - 2 丸投げはNG！ 上手な「任せ方」のコツ 051
 - 3 あえて正解は教えず、本人に気づかせる 055
 - 4 研修・庁内公募・人事交流は成長のチャンス 058
 - 5 ときにほめて伸ばし、ときに叱って注意を促す 062
 - 6 部下のストレスサインを見逃さない 066
 - 7 再任用の元上司・会計年度任用職員への接し方 069
 - 8 「問題職員」が係にいるときの対応 073
 - 9 若手Ⅱ「Z世代」と括らず、100%で相手を理解する 077
- Column 2 反面教師の係長 080

STEP 3 チーム力を最大限発揮する リーダーシップの極意

- 1 「強制力の行使」には要注意 082
 - 2 「非」があるときは、素直に認める 085
 - 3 常に「成果」を念頭にコミュニケーションを図る 088
 - 4 一係のモラルを高める三つのコツ 091
 - 5 一アフターコロナの部下への接し方・付き合い方 094
 - 6 一不祥事を生まない職場づくりのポイント 097
- Column 3 飲み会でいくら払うか？ 100

008

STEP 4 係の仕事をスムーズに回す マネジメントの基本

- 1 一業務分担を確認し、係目標を共有する 102

- 2 一「曖昧・ざっくり」は厳禁！ 仕事の指示は明確に 105
 - 3 一常に「不測の事態」を念頭に置く 108
 - 4 一目標までの工程を示し、全体像をつかんでもらう 111
 - 5 一他部署等との連携は、係長の腕の見せ所 114
 - 6 一係長だから見える「ムリ・ムダ・ムラ」を見逃さない 117
 - 7 一職員の評価はあくまで「成果」を見て行う 121
- Column 4 あえて憎まれ役になる 124

STEP 5 上司を動かすための フォローシップ

- 1 一忙しい課長の「スキマ時間」を見逃さない 126
- 2 一課長の視点に立ち、積極的にフォローする 130
- 3 一丸投げはせず、自分の案を持って相談する 134
- 4 一課長に「進言・諫言」する勇気を持つ 137

009

- 5 判断・意思決定できる「材料」をそろえる 140
 - 6 「首長」「議会」「住民」の三つの視点で考える 143
 - 7 課長と部下をつなぐ「結節点」になる 147
 - 8 いつでも課長を「代行」できるようにしておく 151
- Column 5** 印鑑が大きくなる 154

STEP 6 現場で役立つ 住民対応のヒケツ

- 1 「住民十色」、虚心坦懐にその声を聴く 156
 - 2 遠回りのように近道なクレーム対応のコツ 160
 - 3 住民団体への対応は要注意 163
 - 4 広く「住民」の利益を考えて交渉する 166
 - 5 住民説明会は「質問のしやすさ」がカギ 169
- Column 6** 課長を目指すか？ 172

STEP 7 多忙な係長のための ストレス・マネジメント

- 1 トライ&エラーでかまわない 174
 - 2 タテ・ヨコ・ナナメの関係を活かそう 177
 - 3 ときには「割り切り」「嫌われる勇氣」を持つとう 180
 - 4 ツライときは降任も選択肢の一つ 183
 - 5 ワークライフバランスを保つためのヒント 186
- Column 7** 効果的ストレス解消法 189

STEP 1

係長はここが違う！
やりがい・役割・マインドセット

1 現場のリーダー・係長 だからこそ得られるやりがい

係長は面白い！

皆さんは、係長に対してどのようなイメージを持っているでしょうか。

「いつも課長から、いろいろと指示されていて忙しいそう」

「問題職員の指導もしていて大変」

「窓口でトラブルが起きたら、職員に代わって対応しなければならない」

「他の係長との調整に走り回っている」

……などなど、いろいろな感想をお持ちでしょう。人によっては、「あのように大変な係長には、なりたくない！」と考えているかもしれません。

しかし、それでもあえて言いましょ。『係長は面白い』と。

なぜ、そのように断言できるのか。それは、これまで私自身が一般職員から部長まで様々な経験をしてきた中で、**直接のやりがいや手応えを最も感じることできたのが係長**だったからです。

課の将来を左右するのが係長

係長の役割とは、どのようなものでしょうか。一般的には「上司である課長の補佐」「係業務の進捗管理」「部下の指導」「他の係長との調整」「住民・住民団体への対応」などが挙げられるでしょう。

これらを見て気づく方もいると思うのですが、課長の指示を受けながら、部下指導や他の係長との調整をして、最前線の現場である住民対応も行う。つまり、実質的な課の運営を担っているのが現場のリーダーである係長なのです。課の将来を左右すると言ってもよいでしょう。係長がいかに大事なポストであるかがおわかりいただけると思います。これは、自分の経験を振り返っても当てはまります。

当時、私は保育課の担当係長として、公立保育園の運営を社会福祉法人に委託する

POINT!

- 課の実質的な運営を担う係長には、大きなやりがいがある。
- 係長は大きな責任感を伴うことから、マインドセットが重要となる。

業務に従事していました。しかし、住民である保護者からは反対運動が起こり、議会でも大きな問題として取り上げられていました。このため、保護者説明会の資料や保護者から寄せられる質問状への回答の作成を行う一方で、課長が議会で説明するための原稿作成などに追われる日々でした。担当係長のため、正式な部下はおらず、元保育園長の再任用職員がサポートしてくれるという体制でした。

連日残業の当時は「あゝ、毎日忙しくて嫌だなあ」と思っていたのですが、後から振り返れば、この頃が一番充実していた時間でした。なぜなら、**自分の住民への対応で業務が大きく左右されますし、それが議会や上層部にも大きな影響を与える**からです。また、直に住民に対応しているため、多くの住民の「生の声」を聞くことができ、住民への対応によって、感謝の声なども直接いただけるからです。加えて、わずかでしたが、再任用職員に気持ちよく働いてもらうための工夫も学びました。

こうした仕事のやりがいを肌で感じられたのは、係長だったからこそと言えます。それは、たまたま担当していた業務が注目を浴びていたからではありません。様々な課を見ても、やはり中心となっているのは係長であることは、皆さんにもおわかりいただけるかと思います。まして、出先機関の長が係長ならば、その職場の良し悪しを決定するのは係長です。

大事な係長のマインドセット

このように一般職員や主任では味わうことができない充実感を、皆さんにもぜひ味わってほしいと思っています。

しかし、当然のことながら、係長になることは良い面だけではありません。前述した充実感を得ることは、大きな責任を負うということの裏返しでもあります。このため、そうしたリスクも理解した上で係長を行っていくことが求められます。つまり、「係長のマインドセット」がとても重要になってくるのです。その具体的内容については、この後で説明しますが、このことは係長を目指す際にも、また係長に昇任してからも、とても大事ですので忘れないでください。

STEP 1

係長はここが違う！
やりがい・役割・マインドセット

4 「プレイングマネージャー」の 役割を理解する

プレイングマネージャーが生まれた背景

最近の係長は、係業務の進捗管理や部下の指導などの係長としての職責だけを果たせばよいというものでなく、一人の職員として業務を担当しています。一般に、これをプレイングマネージャーと言いますが、これは、組織において一人の選手（プレイヤー）であると同時に、部下を指導する監督者（マネージャー）であることを指し、プロ野球などでは選手兼任監督などと言われます。

このようなプレイングマネージャーが生まれた背景として、一九九〇年代初頭のバブル経済崩壊による人件費圧縮の必要性があったと言われています。新規雇用の抑制

やポスト縮小など固定費を削減するために、このようなプレイングマネージャーが生まれ、それが現在にも引き継がれているのです。今後も、人口減少などの社会状況を踏まえると、係長がプレイングマネージャーであり続けることが想定されます。このため、係長としては、それを前提に業務を行っていくことが求められます。

二つの視点をうまく使い分ける

プレイングマネージャーである係長に求められるものは、大きく2点あります。1つは、係長と職員の二つの視点をうまく使い分けることです。

想像してもらえばわかると思うのですが、係長業務ばかりに集中してしまい、係員としての担当業務が疎かになってしまえば、部下である職員に迷惑をかけてしましますし、示しがつきません。反対に、職員としての担当業務ばかりに集中してしまい、業務の進捗管理や部下指導が不十分であれば、係長の職責を果たしたことはありません。このため、**係長業務と担当業務を並行して処理するマルチタスクを行う**ことが求められるのです。

そのための方法はいくつかあります。例えば、上手に時間を管理して二つの視点を

STEP 1

係長はここが違う!
やりがい・役割・マインドセット

使い分けるといっても考えられます。朝会では係長として会をまとめ、その後しばらくは担当業務に集中する。そして昼前には、必ず部下の様子を確認するなど、スケジュールを決めておけば、二つの視点を忘れることなく対応することができます。また、部下指導には自分の担当業務の管理もその一つと位置付け、定期的にチェックするという方法もあるでしょう。

いずれにしても、自分の担当業務ばかりに集中してしまい、部下のことを全く顧みなければ、いずれ部下の心も離れていってしまうので、注意が必要です。

職員に手本を示して、効率的な係運営を実現する

プレイングマネージャーである係長に求められるもう1点は、担当業務で手本を示すということです。担当業務は、確かに他の職員と同じように、一つの業務に過ぎません。しかし、この業務の完成度を高くして、部下に手本を見せるのです。そうすることで、部下に間接的に指導を行い、効率的な係運営が実現できます。

例えば、係で来年度の予算要求を行うこととします。その際、事業ごとに担当者が決められ、各職員が責任を持って予算要求の根拠となるデータや資料を集めることに

なりました。こうした時、係長としてはこれまでの経験を活かし、①データの活用方法、②他自治体の動向、③要求額の計算方法、④財政課への説明内容などを示し、他の職員の参考となるような資料を作成するのです。

こうすることで、十分な経験を持たない部下であっても、係長と同じレベルの資料を作成することができ、非常に説得力ある資料を完成することができます。つまり、**優秀なプレーヤーが他のプレーヤーに模範を見せて、それを職員全体が真似すること**で係業務の生産性を高めることができるのです。

担当業務を行うにあたって、「他の職員と同じようにやっておけばよい」という意識では、せっかくの手本を示す機会をムダにしています。

POINT!

- 時間を区切って係長と職員の視点を使い分けよう。
- 担当業務は部下に手本を示す良い機会ととらえよう。