

はじめに

「主任といっても、一般職員の業務内容と変わらない」

「給料を上げるため、仕方ないけれど主任試験を受験する」

「主任になると、そのまま係長に昇任させられるので、主任になりたくない」

若手職員から、こうした声が聞こえてきます。

入庁して五年程度経つと、主任試験を受験するかどうかの選択を迫られることになります。そうすると、「責任が重くなるのは嫌だ」と思う一方、「でも、給料を上げるためには主任にならなくては」と多くの職員が考えます。そして、「主任といっても、一般職員と同じことをするだけだから」と自分を納得させて、あまり考えずに受験してしまう職員も少なくありません。

しかし、あえて言いましょ。

一般職員のままでいることと、主任に昇任することの間には、とても大きな違いがあります。そのことを認識しないまま、主任になることは問題です。なぜなら、後で自分を苦しめてしまうこともあるからです。

冒頭の若手職員の声は、主任の役割が十分に認識されていない証拠だとも言えます。確かに、主任と一般職員の業務内容にはほとんど変わりはないので、外見上、同じように見えます。

しかし、**主任は主任試験に合格して、組織から認められた職員**です。新人職員などとは異なり、ただ言われたことをそのまま行うだけでは困ります。組織や上司は、プラスアルファを求めています。それは、本書で述べる段取りやコミュニケーション術などのスキルであったり、メンタルマネジメントや組織との付き合い方といった考え方だったりするのです。

こうした点をきちんと認識せずに、ただ「一般職員と同じことをしていればよい」と考えていれば、仮に主任に昇任したとしても、その役割を果たせずに、組織の中で浮いてしまったり、上司に期待されなくなったりと、後で困ったことになってしまいうでしょう。

言い換えれば、こうしたスキル・思考を身につけて、**自らの創意工夫によって、職場を活性化させたり、自分のキャリアプランを描いたりすることができるのが主任**なのです。ぜひそうした主任になっていたいただきたいと考え、本書をまとめました。

本書の特長は、次の三点です。

- 1 主任に必要なスキル・思考を具体的に解説
- 2 主任になるとそのまま係長に昇任するなど、現在の主任を取り巻く状況を反映
- 3 主任の魅力・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

本書は、以前に『残業ゼロで結果を出す 公務員の仕事のルール』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、主に30歳前後の公務員を対象にしましたが、今回は主任として必要な内容としてまとめ直しました。

前著では、「もっと若い頃に、本書を読みたかった」「参考になった」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。本書は、主任に特化した内容となったことで、より具体的にわかりやすくなったと考えています。

主任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、主任になる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 主任はここが違う！ やりがい・役割・マインドセット

- 1 係の命運は主任が握っている 014
- 2 活躍できるフィールドが広がる 018
- 3 自分らしいコミュニケーションで関係を築く 022
- 4 組織全体と自分の今後のキャリアを見渡せる 026
- 5 係長ほど責任は大きくないが、給与は上がる 030

Column 1 早く帰る勇氣 034

STEP 2 マルチタスクをスムーズにこなす 主任の段取り術

- 1 締切厳守するための逆算段取り術 036
- 2 仕事の段取りは、必ず紙に書き出す 040
- 3 新規の仕事は、早めに方針を固める 043
- 4 時間がないときは、まず「何を省くか」を考える 046
- 5 TODOリストで一日をシミュレーションする 049
- 6 各種タスクの処理可能な時間を見極める 053
- 7 優先順位は「緊急性」「重要性」の二軸で考える 056

Column 2 会議の難しさ 060

STEP 3 仕事のスピードを高める 主任の仕事術

- 1 指示待ちではなく、積極的に先手を打つ 062
- 2 すべての仕事に100%の力をかけない 065
- 3 関係者に配慮した「根回し」を行う 068
- 4 「善例」は積極的に踏襲する 073
- 5 機が熟したタイミングを見逃さずに手を打つ 076
- 6 簡単な仕事は即断即決で処理する 079

Column 3 役所の中の困った人々 082

STEP 4 チーム力を高める 主任のコミュニケーション術

- 1 組織目標を常に意識する 084
- 2 後輩職員と係長の「パイプ役」になる 087
- 3 仕事を抱え込まず、上司に状況を伝える 090
- 4 できる主任は巻き込み上手 093
- 5 いつでもアドバイスし合える関係を築く 096
- 6 的確な「報連相」でリスクヘッジする 099
- 7 明確な指示で組織を回す 102
- 8 自信を持たせる後輩指導のコツ 105
- 9 主任に求められるボスマネジメントの作法 108
- 10 係全体への目配り・気配りを忘れない 111

Column 4 出世の功罪 114

STEP 5 的確に説明・説得する 話し方のテクニック

- 1 議論の場では「明確な理由」なしに話さない 116
- 2 大勢・人前では「聞き手ファースト」で話す 119
- 3 住民説明会では、映像もうまく取り入れる 122
- 4 どんな場面も「結論先出し」が基本 125
- 5 「全体の利益」を根拠に粘り強く交渉する 129
- 6 相手のペースに乗らず、交渉しよう 133
- 7 クレームは覚悟を決めて対応しよう 136

Column 5 立場が人をつくる 140

STEP 6 ツライ気持ちをラクにする メンタル・マネジメント

- 1 毎日の挨拶が、仕事も心もラクにする 142
- 2 解釈次第で、感情はコントロールできる 145
- 3 仕事に関する事実・状況を多面的に解釈する 148
- 4 どんな部署にも成長できるチャンスはある 151
- 5 「完璧主義」は捨て、「最善主義」で取り組む 154
- 6 効率よく仕事して、堂々と休む 157

Column 6 仕事ができる人 160

STEP 7 役所という組織と うまく付き合う方法

- 1 役所の論理・人間関係に染まらない 162
- 2 どんな部署でも使える知識を身につける 165
- 3 経験のない仕事は、シンプルに考える 168
- 4 浅く広い経験を積み上げて、信頼を得る 171
- 5 自分を活かし、伸ばすチャンスを見逃さない 174

Column 7 組織のありがたさ 177

1 係の命運は主任が 握っている

主任は期待されている

主任は組織における中堅職員として、期待される存在です。その理由は、一般職員とは異なり、組織に「昇任してもよい職員だ」と判断されて、主任になっているからです。

自治体職員になるためには、新規採用試験を受験するのが一般的です。しかし、本来にその人に職員としての適性があるかどうかは、筆記や面接試験では完全に判断できません。だからこそ、条件付採用期間があるわけです。しかし、それも原則六か月ですから、正式採用になったとしても、職員としての最低限の資質があることが確認

されただけといえます。

しかし、主任は違います。**主任となる職員は、およそ五年程度の仕事ぶりを見られ、一定の人事評価を得た職員**です。単に、昇任試験の論文や択一の成績がよかっただけでは主任試験には合格できません。主任試験がなかったとしても、「この職員には、大事な業務は任せられない」と考えられるような職員を、主任に引き上げることはいけません。

また、現在では、筆記や面接試験などの係長試験をやめて、**主任の中から人事評価によって係長を選考している自治体**も少なくありません。この背景には、若手職員の昇任意欲の低下などがあると指摘されています。この場合、主任に昇任したということとは、「いずれ係長にしてもよい職員だ」と判断された証拠でもあります。その意味からも、主任は期待されているのです。

主任の行動で係は変わる

主任の役割としては、係長の補佐、後輩職員への指導、係長と後輩職員のパイプ役、困難業務への対応、事業の見直し、事務改善などがあります。この内容を見てもおわ

STEP 1

主任はここが違う！
やりがい・役割・マインドセット

かりのとおり、主任は係の中で中心的役割を担います。まさに、実質的に係の方向性を決めるのは主任といっても過言ではないのです。

例えば、なかなか声をかけづらい係長がいたり、係長の指示がよくわからなかったりすることがあります。そうした時に、主任が係長に対して職員の意見を代弁したり、係長の指示をかみ砕いて職員に説明したりすれば、職員は活き活きと業務に取り組むことができます。

反対に、そのような時に主任が何の行動もしないと、係の雰囲気は悪くなり、係全体のパフォーマンスが下がってしまいます。「それは、主任の問題ではない。係長の問題だ」と思うかもしれません。確かにそうした一面はありますが、主任の行動によって係の雰囲気は良くもなり、悪くもなるのは、やはり事実です。

自由度が高く、影響力もある主任

主任の影響力は、係長への対応だけではありません。事業の見直し、事務改善、新規事業の提案など、係の業務に関するさまざまなことに主任は大きく影響していきます。まさに、主任が係の命運を握っているといってもよいでしょう。

このことを「責任が重くなつて大変だ」と捉えてしまう人もいるかもしれませんが。しかし、主任の良いところは、**新しいことに挑戦でき、失敗しても許される環境にある**ことです。主任は係の中心的役割を担い、また「係長見習い」として、いろいろなことを試すことができます。仮に失敗しても、係の最終責任者であり、抑え役でもある係長がフォローしてくれます。このため、安心して挑戦できるのです。その自由度を活かし、実際の業務に反映できれば、他の職員や住民にもメリットをもたらすことができること。これこそが、まさに主任のやりがい、特権といえるのではないのでしょうか。

係長に昇任したら、なかなか冒険はしづらくなります。やはり、「失敗は許されない」という役所ならではの価値観が大きく肩にのしかかってくるからです。

こうしたことから、主任はやりがいがありますし、ある意味ではとても面白いポストといえるのです。

POINT!

- 主任の行動で係は良くもなり、悪くもなる。
- 主任は、さまざまな挑戦ができるポスト。

1 締切厳守するための 逆算段取り術

締切に間に合わない！

来年度の予算要求の締切日前日のこと。ほぼ大枠は固まっていたものの、課の事業を説明する冊子作成の経費だけ、時間がなく課長に説明できていない。係長からも「ちゃんと課長の了解も早めにとっておいて。締切直前は忙しいから」と言われたのに、結局は当日に……。

何とか課長に説明しようと試みたものの、課長が在席しているときに自分は電話中、自分が空いているときは課長が不在。退勤間際、やっと課長をつかまえたなら、「今日はこれから、町会の会合なんだよ。明日にしてくれ」と言われてしまった――。

これは、私が主任に昇任したばかりの頃の話です。

このときは、結果的に翌朝、財政課への提出前に何とか間に合ったものの、当時の私は、「効率的に仕事をこなすための工夫」などは考えず、いつも締切直前になって慌てていました。

段取りは、仕事の基本です。しかし、かつての私がそうであったように、段取りが苦手で、締切前に残業して苦しんだり、焦ってミスを頻発したりする職員が実は多いのです。もし、皆さんが仕事を就業時間内に着実にこなし、「**残業せずに成果を上げた**」と思っているならば、**まずは自分の段取りから見直してみよう**。

ゴールから逆算し、実行するプロセス

仕事の段取りで大切なのは、ゴールに向けて自分が何をすればよいのか、逆算することです。つまり、このケースであれば、「冊子の作成経費について、締切前日の五時までに、課長の了解を得る」というゴールに向かって逆算することになります。

課長までの了解を得るためには、事前に係長にも説明しておく必要があります。さらに遡ると、係長や課長に説明するために必要な資料も作成しなければいけません。

STEP2

マルチタスクをスムーズにこなす
主任の段取り術

また、二人の空いている時間はどこか、仮に異論が出た場合はどうするのか、などいくつかのケースを想定して準備する必要があります。

さらに、どんな職員も通常は複数の案件を抱えています。それぞれの案件を着実に期日までにこなせるように、空いている時間を考えながら作業工程をイメージし、自分の予定を立てていきます。そして、**締切間際に慌てることなく、不測の事態が発生しても対応できるように計画を立て実行すること。**これが段取りです。

プロジェクトの場合は、適宜見直しを図る

一日単位の仕事だけでなく、中長期のプロジェクト単位の仕事でも同じです。

例えば、「条例の改正」の場合を考えてみましょう。国法の改正に伴う条例改正案を作成するよう指示を受けたとします。ゴールは、次の議会への条例案提出です。

必要な業務を洗い出してみましよう。大きくは、①改正事項のリストアップ・精査、②法規担当と相談・調整、③一部改正条例案の起案、そして、④法規担当課による条例案審査を経て、⑤議会に提出、という五つの工程があります。

順を追って業務をリストアップしていくと、大まかな流れが見えてきます。流れを

把握したら、それぞれにかかる時間・労力を逆算してみます。次の議会に間に合うように審査を受けるには、いつまでに法規担当に条例案を渡せばよいか。条例案の起案にはどのくらい時間がかかるか。

そして、逆算した段取りに従って実行していきますが、プロジェクト単位の段取りで重要なのは、途中段階で適宜見直しを図ることです。予定よりも遅れている場合は、残りの期日から再度段取りを練り直します。余裕がある場合は、安心せずに、できるかぎり前倒しで先に進めておきます。締切前に慌てると、精神的にも負担がかかり、正確な仕事は難しくなってしまうからです。

とりあえず目の前のことから着手するのではなく、ゴールから逆算して設定した段取りに従って忠実に実行していく。それだけで、仕事の効率はぐっと増すのです。

POINT!

- 着実に仕事をこなすために、段取りは欠かせない。
- 締切前に慌てずに済むよう、不測の事態にも備える。