

はじめに

——判断力を鍛える“実践的トレーニング”

自治体の係長には、日々「判断」が求められます。

部下の指導、業務の調整、上司への報告や相談、住民・議員対応など、多岐にわたる実務の中で、大小様々な選択を繰り返す——それが係長の仕事の本質です。

しかし、**現場の状況はケースバイケース**で、「唯一絶対の正しい判断」はないことがほとんどです。マニュアルや制度では割り切れない、価値観や利害の異なる関係者が関わる場面も日常的に起こります。迷いながらも、よりよい対応を模索しなければならない。判断に伴うプレッシャーや責任を実感している方も多いのではないのでしょうか。

本書は、そうした「判断」と向き合う係長、そして係長をめざす方々に向けた1冊です。自治体で実際に起こりうる70の事例をもとに、「**こうした状況で、あなたはどうか対応しますか**」を問います。

各設問には「正解」を明示していますが、これは唯一絶対の正答を意味するものではありません。

本書で示す正解は、「その状況・条件のもとで、最も妥当と考えられる対応」を選んだものです。実際の現場では、人や職場の事情によって判断が分かれることもありますし、「これもアリだったかもしれない」と思えるケースもあるでしょう。

だからこそ、本書を読みながら大切にしてほしいのは、「あなた

ならどう考えるか」「なぜその選択をするのか」という視点です。間違えたとしても構いません。

「なぜ自分はそう判断したのか?」「なぜこの対応がより妥当なのか?」を振り返ることで、**判断の軸**が少しずつ育っていきます。

本書の設問は、3つのレベル（難易度）に分かれています。

- | | |
|-----------------|--|
| 初級編（★） | 最も妥当な対応を選ぶ問題。常識的な判断で回答できる比較的やさしいものです。 |
| 中級編（★★） | 対応の「順番」を問う問題。優先順位や多様な関係者に与える影響を考慮して考える必要があります。 |
| 上級編（★★★） | 妥当な対応の「組み合わせ」を選ぶ問題。現場での複雑な状況に対応する力を養います。 |

本書を通じて身につけていただきたいのは、「**選ぶ力**」ではなく「**考え抜く力**」です。判断とは、事実を整理し、選択肢を見極めるプロセスです。そしてその先には「決断＝行動」があります。完璧な判断を目指すのではなく、迷いながらも一歩を踏み出し、必要に応じて修正する——それこそが実務における判断力です。

あなたの現場で起こりうる「困った場面」への対応に、本書が少しでも役立ち、自信を持って業務に臨む一助となれば、これ以上の喜びはありません。

自治体実務研究会

CONTENTS

★★★,★★,★……難易度の星印

はじめに	2
------	---

第1章

「判断の軸」を 養うための基礎知識

01 判断の前に知っておきたい「係長の3つの役割」	10
02 現場を動かすための3つのスキル	12
03 係長が判断するために持つべき視点	14
04 的確に判断するためのステップ	16
05 完璧な判断より、最善の判断を	18

第2章

「部下指導」の 判断力を鍛える20事例

01 業務を覚えられない若手に向き合うか？	★ 22
02 遅刻や早退を繰り返す新人にどう対応するか？	★ 24
03 周囲から孤立している係員をどう支援するか？	★ 26

04 指示待ちで消極的な係員にどう変化を促すか？	★ 28
05 越権行為を行う部下にどう対応するか？	★ 30
06 同僚を手伝って担当業務が疎かになる職員をどうするか？	★ 32
07 命令に従わない年上の係員にどう向き合うか？	★ 34
08 外部からの電話が多い係員をどう指導するか？	★ 36
09 住民対応ができない係員をどう指導するか？	★ 38
10 気分に左右される係員をどう安定させるか？	★ 40
11 超勤手当の不正受給が疑われる職員に どう対処するか？	★★ 42
12 ミスが多い係員をどう指導するか？	★★ 44
13 勤務中にぼんやりしている職員にどう対応するか？	★★ 46
14 他部署と調整できない職員をどう支援するか？	★★ 48
15 前例踏襲に固執する係員にどう対応するか？	★★ 50
16 対立する2人の係員にどう折り合いをつけさせるか？	★★ 52
17 問題を放置してしまう係員にどう行動を促すか？	★★★ 54
18 後輩を厳しく指導する係員にどう対応するか？	★★★ 56
19 勤務中に不適切なSNS投稿をする係員に どう注意するか？	★★★ 58
20 LGBTの職員からの告白にどう向き合うか？	★★★ 60

第 3 章

「業務管理」の 判断力を磨く15事例

- 01 年度当初の業務分担ができていない状況に
どう対処するか? ★ 64
- 02 業務の進捗が見えない中でどう把握するか? ★ 66
- 03 ムダな業務を見つけたらどう改善するか? ★ 68
- 04 1日の中で複数の業務をどう仕上げるか? ★ 70
- 05 一担当者としての業務をどうさばくか? ★ 72
- 06 複数の業務をどう整理し、どう進めるか? ★ 74
- 07 年度途中で状況が変わったらどう対応するか? ★ 76
- 08 他部署と連携が取れないときどう打開するか? ★★ 78
- 09 システムダウンによる業務の混乱にどう対応するか? ★★★ 80
- 10 前例踏襲の予算要求をどう見直すか? ★★★ 82
- 11 住民に誤った通知をしてしまったとき
どう対応するか? ★★★ 84
- 12 配慮が必要となった職員にどう対応するか? ★★★ 86
- 13 係長自身が急病になったとき
業務をどう継続するか? ★★★ 88
- 14 組織的な不正が疑われる職場にどう向き合うか? ★★★ 90
- 15 公益通報による混乱をどう收拾するか? ★★★ 92

第 4 章

「上司への対応」の 判断力を高める20事例

- 01 部下とコミュニケーションを取れない課長に
どう対応するか? ★ 96
- 02 なかなか判断を下さない課長にどう働きかけるか? ★ 98
- 03 細かな点にまで口を出す課長にどう向き合うか? ★ 100
- 04 部下の好き嫌いが激しい課長にどう対応するか? ★ 102
- 05 責任を係長に押し付ける課長にどう対処するか? ★ 104
- 06 情報を共有しない課長にどう働きかけるか? ★ 106
- 07 研修受講を許可しない課長にどう対応するか? ★ 108
- 08 「とにかくやれ」と一点張りの課長にどう向き合うか? ★ 110
- 09 例外を一切認めない課長にどう対処するか? ★ 112
- 10 すべて独断で判断する課長にどう対応するか? ★ 114
- 11 部長と議員の板挟みで困惑する課長をどう支えるか? ★★ 116
- 12 すべて係長任せにする課長にどう働きかけるか? ★★ 118
- 13 他の課長と調整できない課長にどう関与するか? ★★ 120
- 14 長時間残業を続ける課長に
どう意識を変えてもらうか? ★★ 122
- 15 複数の業務を整理できない課長をどう支援するか? ★★ 124
- 16 部下の相談に応じない課長とどう関わるか? ★★ 126
- 17 上から目線の新任課長にどう接するか? ★★★ 128
- 18 部下にハラスメントを行う課長にどう対応するか? ★★★ 130

19 役職定年前でやる気を失っている課長に
どう働きかけるか？★★★ 132

20 不正が疑われる課長にどう対応するか？★★★ 134

第 5 章

「住民・議会・マスコミ対応」の 判断力を伸ばす15事例

01 ハードクレイマーからの連日の苦情にどう対処するか？ ...★ 138

02 町会長からの申し入れにどう対応するか？★ 140

03 課長不在時の議員対応をどう乗り切るか？★ 142

04 議員控室で課長に同行して説明する場面で
どう振る舞うか？★ 144

05 取材内容と異なる報道が出た場合、どう行動するか？★ 146

06 業者からの執拗な情報提供要求にどう対処するか？★ 148

07 外郭団体からの無謀な予算要求にどう対応するか？★ 150

08 住民団体からの話し合いの申し入れにどう向き合うか？ ...★★ 152

09 議員経由での特別扱いの要求にどう対応するか？★★ 154

10 新人議員と部下とのトラブルにどう関わるか？★★ 156

11 マスコミからの問い合わせにどう対応するか？★★ 158

12 県からの無理難題な要求をどうかわすか？★★ 160

13 混乱状態となった住民説明会をどう立て直すか？★★★ 162

14 議員を通じた業者の営業行為にどう対応するか？★★★ 164

15 関係機関から首長へのクレームにどう対処するか？★★★ 166

第 1 章

「判断の軸」を 養うための基礎知識

係長の判断力は、まず「何をもとに判断するか」
を持つことから始まります。役割・スキル・視点・
考え方の基本をおさえ、迷っても最善の判断がで
きるように判断の土台を整えましょう。

01

判断の前に知っておきたい
「係長の3つの役割」

係長になったその日から、あなたは日々「判断」を求められることになります。部下や上司、関係者にどう関わるか、トラブル・例外・変化にどう対応するか、制度や組織の方針と現場の実情の間で何を優先すべきか——。こうした判断のために、まずは係長が果たすべき役割を確認しておきましょう。

部下指導——一人ひとりの力を引き出す

係という組織は、係長一人ではとても処理しきれない業務量を抱えています。だからこそ、部下の力をいかに引き出すかが、係全体の成果を大きく左右します。

強権的に命じるだけでは、部下は動きません。大切なのは、部下の立場を理解し、主体的・積極的に動いてもらえるように働きかけることです。そのためには、画一的な指導ではなく、一人ひとりの個性に応じた指導が求められます。

効果的な部下指導を行い、部下が成長していく姿を見られることは、係長にとって大きな喜びにもなります。

業務管理——日々の仕事を確実に回す

係には必ず担うべき業務があり、これを確実に遂行することが求められます。そのために、「いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・

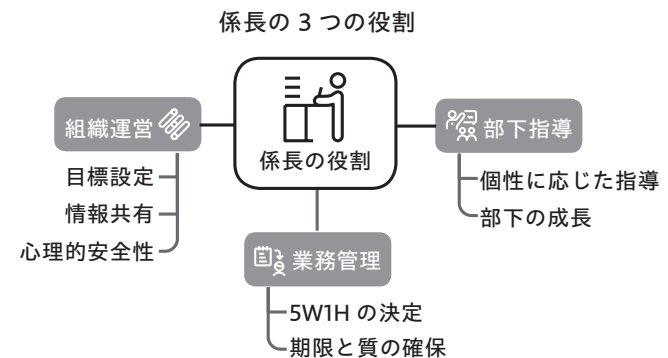
どのように」行うのか、5W1Hを決めるのが係長の役割です。業務が期限に間に合わなかったり、完成度が求められる水準に満たなかったりする場合は、係長の役割を果たしたとはいえません。

限られた時間・人員・予算の中で、最善の判断を行い、それを部下に正しく伝え、行動につなげていく力が必要です。

組織運営——チームとして機能させる

係長には、係のリーダーとして、組織を円滑に運営することが求められます。業務管理が「日々の仕事をどう回すか」であれば、組織運営は「係そのものをどう機能させるか」であるといえます。例えば、目標の設定や共有、役割分担の明確化、情報共有の仕組みづくり、業務の見える化・標準化、リスクへの対応、上司への適切な支援や報告、心理的安全性の確保などがポイントです。

こうした視点が欠けてしまうと、部下指導や業務管理もうまく機能せず、組織としてまとまらなくなってしまう。係という単位が形だけの存在にならないよう、係長が主体的に組織づくりを意識することが大切です。



後輩を厳しく指導する係員に どう対応するか？

難易度 ★★ ★

Question

Xは、国民健康保険課庶務係長で、係員は8人いる。その中の1人であるYは係歴4年のベテランで、今年主任に昇任したこともあり、とても張り切っていた。このため、Yの育成も考えて、新人職員であるZの指導役にすることにした。しかし、その様子を見ていると、かなり細かなことにまで口を出しているようで、Zが少し委縮しているようにも見えた。また、最近では、ZがYを敬遠している印象を受ける。

次の①～④の中から、

X係長が行う最も妥当な対応を選んだ組合せはどれか。

- ① Yが指導を始めてから、それほど時間も経過していないので、しばらく様子を見る。
- ② Yと話す機会を設け、Zへの指導状況について報告してもらい、必要に応じてZにも確認を取る。
- ③ Yが指導役として過度な関与をしているため、Yと話し合い、指導の進め方を指導する。
- ④ Zと一対一で話し合い、現在の業務への心理的負担を確認しつつ、Yの指導に対する印象を把握する。
- ⑤ Zに対して、Yの指導は厳しいかもしれないが、それもZのためであることを説明する。

A ③と④ B ②と③ C ②と④
D ①と⑤ E ①と③



Point / リーダーシップに関する指導

上司が部下にリーダーシップを教えることも、重要な指導の1つです。いずれ、部下も組織のリーダーになれるように、機会を捉えて、後輩指導などを経験させます。しかし、マイクロマネジメントになってしまったり、反対に放任主義で何も指導しなかったりと、不適切・不十分な指導になってしまうこともあります。こうした場合は、上司として軌道修正を行うことが必要です。まだ、部下も慣れていませんから、本人の話を聞き、アドバイスを行います。

また、指導されている後輩にも声をかけ、様子を見るなどのフォローも必要です。このようなサポートを行い、両者の関係が改善することをねらいます。そして、組織目標を確実に達成できるチームビルディングにつなげていきます。

Answer

本事例では、ZがYを敬遠している印象があり、放置せずに早急な対応が必要なため、①の様子見は不適切。②は、Yの育成とZへの配慮を両立する現実的な対応である。③は、Yの意図や指導の実態を確認せずに注意することになりかねず、誤解や反発を招く恐れがある。④は、Zの心理状況を把握するために不可欠であり、今後の対応にもつながる。Yの指導で困っているとの訴えがあれば、Yを指導して修正することも伝える。⑤は、Zの受け止めを確認しないまま指導の正当性を一方的に説明しており、かえって信頼関係を悪化させかねない。

よって、②と④が妥当な組合せである。

正解 | C