

管理職の役割 ーはまるな四つの落とし穴



市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）学長 岡本 全勝

（二つの任務）

連載「これからの時代に求められる自治体職員像」の第2回は、「管理職の役割」についてお話ししましょう。

管理職の任務は、「部下を使って業務を達成すること」と「部下を育てること」です。これは、誰もが理解しているでしょう。そして、このことを常に頭に置いていけば、よい仕事ができることでしょう。ところが、初めて管理職（ここでは課長としましょう）になると、しばしば落とし穴にはまってしまうのです。四つの落とし穴を紹介しましょう。

（課長は職員の延長ではない）

多くの組織で、優秀な職員を選抜して、課長を任せます。職員もまた、現在の経験をさらに磨いた先に、課長になる道筋を描いているでしょう。これが、一つ目の落とし穴です。

課長は、よい職員の到達点ではないのです。課長は、職員と同じ視点で同じ仕事をするのではなく、彼ら彼女らを指導して、業務を達成することが役割です。野球やサッカーの監督は、選手と同じように走ったり、打ったり、蹴ったりはしていません。監督は、選手の配置を決め、作戦の指示を出すのです。

役所の事務室では、課長も職員と同じような机とパソコンで、同じような作業をしているように見えます。しかし、職員と同じような仕事をして

いては、優秀な職員ではあっても、よい課長ではありません。

仕事を進める中で、課長の役割は、部下に対して「指示を出すこと」、部下の仕事の進み具合を「進行管理をすること」、その「成果物の確認をすること」です。

時には、「私がやった方が、早くてよい結果が出るから」と、自ら手を動かす課長もいます。このような人は、課長にならず、職員のままでいる方がよいでしょう。みんながみんな、優秀な職員ではありません。課長の役割は、その職員を使って成果を挙げることなのです。

心得の1. 課長は、優秀な職員に戻ってはいけません。

（課長は検品係ではない）

課長は、部下の仕事を管理します。職員が考えた企画や作った文章に欠点を見つけ、指摘します。ここに、二つ目の落とし穴があります。

課長は、欠陥のある製品（資料）をはじく、検品係ではありません。足りない点を指摘し、補完してよりよいものに仕上げる。同時に、部下に不足している点を理解させ、次からはできるようにする。それが、課長の役割です。

課長が、不足と考える点を指摘するだけだったり、指摘してすぐに補完してしまったりしては、職員は考えなくなります。不足と考えた点は、理由も述べた上で、是正の助言をしましょう。この時点で、答えまで教えてはいけません。課長の仕事

は、期末試験の採点ではなく、夏期講習です。できない問題を確認して、できるようにするのです。再度出てきた成果物が、まだダメだった場合。その場合は、課長が修正するしかないですね。

「部下のできが悪くて……」と言う課長がいます。それも間違いです。通常は、部下は課長より能力が劣るのです。彼ら彼女らを育てるのも、課長の役割です。課長も駆け出しの頃は、できが悪かったはずですよ。その後、経験を積み指導を受けて、能力を伸ばしたのです。

職員の中には、「よくできる職員」「普通の職員」「できの悪い職員」がいます。彼ら彼女らの能力に応じて仕事を割り振り、能力に応じて指導しなければなりません。

心得の2. 職員の仕事に欠点を見つけたら、よくするように指導しましょう。

(管理職は渉外が任務)

課長になると、課長席に座って課内を見渡します。そして、この課内の管理が仕事と思うでしょう。これが、三つ目の落とし穴です。

課内を見る前に、外部との調整が重要です。課長がまずしなければならないことは、やるべきことの確認です。部下に任務を与える前に、課が取り組むべき仕事を、上司(部長)と確認する必要があります。

自治体では、仕事は増えるのに職員は増えず、業務量の超過が問題になっています。職員に過度の負担をかけず、超過勤務をさせないためには、まずは課の仕事と優先順位を、部長と確認する必要があります。部下と面談する前に、課が取り組むべき仕事の確認を、部長としておこなう必要があります。

職場の能力を超える業務が指示されたときには、部長に向かって「できません」と言わなければなりません。それを引き受ければ、部長に対して「よい顔」ができますが、最終的には、あなたの評価

は上司からも部下からも下がるでしょう。

外部と調整することや、無体な要求に対して断ることは、関係者や住民との間にもおきます。課長がどれくらい「体を張ってくれるか」「上手に調整してくれるか」を部下は見ています。内弁慶(家の中では威張り散らすが、外では意気地のない人)になってはいけません。

心得の3. 内部管理の前に、外部との交渉が重要です。

(困ったことも起きる)

よい管理職になることを心掛け、よい職場を目指したなら、いい成果を生み出すだろう、と考えますよね。これが、四つ目の落とし穴です。

課長がどんなに努力していても、困ったことは起きます。それらを上手に処理しなければなりません。

情報公開、個人情報保護、情報セキュリティ、危機管理、男女共同参画、働き方改革、心の健康、ハラスメント対策、多様な人権、内部通報制度、コンプライアンスなどなど。困ったことに、そのような項目は、近年になってどんどん増えています。

問題が起きた場合に、初動対応を間違えると、傷口はさらに広がります。基礎的知識と注意点、対応策を知っておきましょう。

所管業務の専門知識と職場管理の知識に加えて、これらの問題の初動についても知っていなければ、現在の管理職は務まりません。そして、このような事項は、経験したことのない事項も多いでしょうし、系統立てては教えられていないでしょう。しかし課長となったら、一通りのことを知っていて、また部下が失敗しないように気を配る必要があります。

心得の4. 困ったことが起きた場合の対応策を勉強しておきましょう。

参考 拙著『明るい公務員講座 管理職のオキテ』(2019年、時事通信社)