

はじめに　楽しくて、充実した管理職の旅へようこそ！

「職員をまとめて仕事の成果を上げるコツはありますか？」

「職場や事業を改革・改善していく上で留意すべきことは？」

「市長、議会、住民対応を上手くこなすにはどうしたらよいですか？」

私が現在、部長職として、府内で若手管理職や管理職昇任待機者と一緒に行つていい自主勉強会では、こうした質問が数多く出されます。

係長の仕事をしながら、課長の仕事を見て覚える時間的な余裕があつた一昔前とは異なり、係長経験を十分積まないまま、課長に昇任する人が多い時代になりました。課長になると、組織のリーダーとして管理監督の役割を強く担います。また、プレイヤーを卒業し、マネジャーとして自らの判断とともに、人を動かして成果を上げることが要求されるようになります。さらに、会議を仕切り、住民対応や議会対応を行うなど、ある意味で、係長とは違う「次元」の仕事をするようになります。

こうした変化や責任の重さに不安を抱く人もいますが、心配はいりません。

私たちには公務員として、「住民の役に立つ仕事をしたい」と思つてこの仕事に就き、「住民福祉の向上」のために仕事をしていきます。管理職であれ、一般職員であれ、公務員として「共通のDNA」を持つているのです。課長になつても、これまでの信念を胸に、孤軍奮闘するのではなく、職員と一体感を持つて自治の仕事をする意識を持ち続けることで、課長として組織をまとめ、仕事を進めることができます。

本書では、課長に求められる仕事のノウハウについて、7部構成でお伝えします。STEP1は、新任課長がまず取り組むべきことをまとめました。これがわかれば、昇任直後の方も、管理職としてよいスタートを切ることができます。

STEP2は、チームとしての職員を動かす方法、STEP3は、部下指導です。明確な方針を示し、全員の力を結集し、1人ひとりの成長を促すノウハウをお伝えします。

STEP4は、話し方、STEP5は、会議の作法です。課長として、人前で説明し、メッセージを発し、会議を取り仕切るコツをお伝えします。

STEP6は、議会対応です。自治体の管理職として必須のスキルですが、ポイントを押さえれば、恐れることはありません。

最後のSTEP7は、組織内外での調整・交渉です。課長としての仕事の集大成と

もいえるでしょう。自ら判断し、課題を解決するために必要なことを盛り込みました。

課長になり、自分の裁量で仕事をこなしていくのは、とても楽しいことです。どんな職務に就いても、課題を見つけ、楽しく仕事をする姿勢を貫いてください。課長が仕事を楽しむ姿勢、周囲を信頼する姿勢は、周りの職員に元気を与え、さらに、仕事が楽しくなるという、正のスパイラル（好循環）をつくりていきます。

さあ、皆さんも、課長として、自治体を運営する醍醐味を感じることができ、「楽しくて、充実した管理職の旅」に出ることにしましよう。

本書が、その小さな羅針盤となることを願っています。

本書で 伝えたいこと

- 「住民福祉の向上」という公務員のDNAを忘れない。
- 周囲を信頼し、課長の仕事を楽しもう！

はじめに

楽しくて、充実した管理職の旅へようこそ！

3

STEP

1

課長になつたらまずやる7つのこと

- ① 変化への戸惑いを受け入れ、覚悟を持つ
 ② 担当職務の概要・経緯・現状をつかむ
 ③ 明るく元気な挨拶で職場の雰囲気をつくる
 ④ 常に見られていることを自覚する
 ⑤ 次の異動までに「何を行うか」を決める
 ⑥ 「略す」「省く」「任せる」を徹底する
 ⑦ 意思決定のスピードと質を意識する
- よくある質問① 課長のワーク・ライフ・バランス
 40 37 34 29 25 22 18 14

STEP

2

チームを率いて、成果を上げる

- ① ぶれなしミッションと柔軟な戦術を構築する
 ② 首長・部長のビジョンを把握し、部下に翻訳する
 ③ 議会を想定した工程を明示する
 ④ 「何をするか」だけでなく「何をしないか」を示す
 ⑤ 係長を信頼し、相棒にする
 ⑥ 仕事の進捗状況を把握する「しくみ」をつくる
 ⑦ 小さな違和感を見逃さず、改善を積み重ねる
 ⑧ 配置された職員全員の力を最大に引き上げる
 72 68 64 60 57 53 50 46 42
- よくある質問② 本当にひからいときの突破口の探し方
 本當にひからいときの突破口の探し方
 7

STEP 3

部下を指導し、成長させる

STEP **4** 発信力・発言力を高める

- 07 「伝わる話しかけ」は課長にとって武器になる
 - 06 聞きとりやすい話しかけ、声の出し方を身につける
 - 05 自分の言葉を「聴く意識」を持って話す
 - 04 首長議会答弁は、トークスキルを磨く格好材料
 - 03 会話を続けるテクニックを身につける
 - 02 「事前は説明」「事後は言い訳」と心得る
 - 01 嘘はNGだが、あえて真実を言わない場合もある



よくある質問③



心身に問題のある部下への対応

卷之三

10 106

STEP 5

会議を制する

- 01 戰略を持って会議に臨む
- 02 置頭で趣旨と全体像を明確に示す
- 03 参加者に自分が主役になったと思わせる
- 04 振り返り、議事整理しながら会議を進行する
- 05 議論を束ね、次のステップにつなげる
- 06 アサーションテクニックを身につける
- 07 よくある質問⑤ 仕事の進め方に戦略を持つ方法

STEP 6

議会対応を身につける

- 01 議会の状況、作法を理解する
 - 02 誰よりも自分の仕事に精通する
 - 03 答弁は常に首長の視点で書く
 - 04 委員会では、議員の心理を理解しておく
 - 05 議員の立場を尊重した答弁をする
 - 06 事前の調整を大切にする
 - 07 議会と良好な関係を築く
- よくある質問⑥ 議員との私的な付き合い方

188 185 182 179 175 170 166 162

160 156 153 150 146 142 138

STEP 7

組織内外で調整・交渉する

- ① 首長・部長には、自ら積極的に説明に出向く
できる課長は「足」で稼ぐ
- ② 必ず明確な判断基準を持って考える
- ③ 住民との「我が町意識」のギャップを埋める
- ④ 調整は多段階的に行う
- ⑤ よくある質問⑦ 部長へのステップアップのために

おわりに

最後に伝えたい、3つのこと

(ブックガイド)

課長になつたら読んでおきたい本

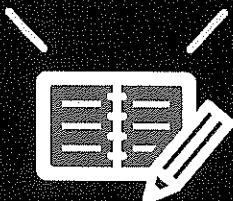
210 207

206 202 199 196 193 190

STEP

1

課長になつたら
まずやる7つのこと



変化への戸惑いを受け入れ、覚悟を持つ

「課長！」と呼ばれることに慣れる

4月の異動は、これまでとはまったく違った、新たな気持ちで迎えることになります。異動準備で見慣れた職場の風景も、いざ課長席に座った瞬間、がらりと印象が変わります。

課長の椅子に座つて前を見ると、目の前に全職員が座つていて、自分の後ろには誰もいない状況は、なんとなく落ち着かないもの。それに加え、係長時代も含めて、これまで○○さん、○○係長、と名前で呼ばれていたと思いますが、課長は1人なので、誰もが「課長！」とあなたを呼びます。

私も新人課長として着任したとき、組織の中で独立した職務を担うという認識を新たにするとともに、孤独感を感じ、落ち着かない気持ちになつたことを今でも覚えています。毎年度、課長昇任の挨拶に来てくれる人がいますが、多くの人が、同じよう

な気持ちになるようです。

これは誰もが通る道ですが、次第に慣れます。時間が解決してくれますから、割り切つて、気持ちを切り替えることが、課長としての第一歩です。

プレイヤーから脱却する

こうして、慣れない環境で課長の仕事がスタートすることになりますが、もう1つ、気持ちを切り替えていきましょう。課長として昇任したあなたですから、係長時代を含め、自ら実務をこなし、いわば、優秀な「実務者」（プレイヤー）として活躍してきたことでしょう。

しかし、今後は、課長として、組織をまとめ、仕事を管理し、職員の育成を行うなど、マネジメントの役割を多く担います。

課長として実務を行なうこともあります。その割合や内容は、これまでのプレイヤー時代とは異なってきます。これまで、さまざまな成果を上げてきたからこそ、「自分がやつたほうが速い！」と思うこともあるでしょう。しかし、これからは、プレイヤーを卒業し、組織の1人ひとりの力を最大限に發揮させて成果を出す、マネジャー

新任課長の
心構え

- 「課長！」と呼ばれる環境に早めに馴染んでいく。
- 課長職を演じる覚悟は必要だが、あまり力はないでスタートしよう。

4月末のある日、保育課長として昇任したMさんに会つたところ、あまりに顔色が悪いので理由を聞いてみました。すると、「保育所開設の住民説明会までに、制度の詳細を覚えるため、睡眠時間を削つて準備しているんです……」とのこと。

課長としての役割をしつかり果たすことはとても重要です。しかし、あまりに気負い過ぎて体調を崩しては元も子もありません。ときには肩の力を抜いて構いません。そして、部下・上司の力を借りてよいのです。一人で抱え込まずに、周囲と協力して、仕事をこなすことも、課長の役割として大事なことです。

課長の役割を果たしきる

組織が上手く機能していくためには、リーダーの存在が不可欠です。

課長として昇任したあなたが、組織のリーダーとしての役割を果たすことになります。いわば、組織という舞台に立ち、課長の役割を演じる覚悟が求められているのです。ときには職員や住民、議員に自分の意思とは異なる台詞を言わなければならぬ場面も出てくるでしょう。しかし、それが組織から求められているならば、そのジレンマを乗り越える必要があります。それも、管理職に求められる役割の1つなのです。

ただ、昇任直後は、気負いすぎに注意してください。

に徹するよう、気持ちを切り替えていきましょう。

若手管理職との話の中でも、「自分の思い（やりたい仕事）を実現しやすくなる」「来年、再来年の流れを見て、今年度準備すべきことを考えながら仕事をするのは面白い」「他部署の課長や部長、副市長と話をして、予定になかった仕事でも具体的に進めていけるのが課長としての仕事の醍醐味」などの意見が出されます。マネジャーとしての仕事は魅力に満ちているのです。

担当職務の概要・経緯・現状をつかむ

係長からレクチャーを受ける

異動後は、できるだけ早く新しい職務の概要を把握することが大切ですが、課長になると、これまで以上にスピードが求められます。

担当職務の概要をつかむ時間の目安は、課長で3日、係長で1週間、係員で1か月くらいでしょうか。課長になると、すぐに住民対応や議会対応が求められる場合があるため、着任後は直ちに大まかな職務内容を把握し、課題を理解する必要があります。そこで、前任課長からの引継ぎに加え、係長からレクチャーを受け、係ごとの職務内容や課題を把握しましよう。係長との人間関係を構築する目的も果たせます。

まず、係長会を開催し、各係長からレクチャーを受ける日程の設定を行います。自分と同時に異動した係長については、レクチャーまでに時間的な余裕を持たせ、次席職員にも同席してもらうよう配慮するとよいでしょう。こうした配慮も含め、言葉

にして明確な指示を出すことが重要です。

係長からレクチャーを受けたら、「短い準備時間でしたが、細かく説明してもらつて助かりました。ありがとうございます。さすが、○○係長ですね。これからもいろいろ相談させてくださいね」と、言葉に出して、ねぎらうこと忘れないとください。信頼関係を築くには、最初が肝心です。

議会議事録を活用しよう

係ごとの職務内容や課題を把握したら、議会の動向をチェックしておきましょう。

多くの自治体では、議会議事録（会議録）をインターネットで公開しています。議会議事録の直近3年分はチェックしたいものです。しかし、全部読んでいてはいくら時間があつても足りません。たとえば「企画課長」など、自分の役職名で検索し、前任者の発言が特定できたら、その前後のやり取り、特に、議員の質問と前任課長の答弁を把握します。

以前、私が企画課長に異動したときは、震災復興時の被災した建物の扱いが論点になっていました。議事録では、「文化財として位置づけるべきではないか」との議員