>>> 仕　事

私のキャリアデザイン ≫≫ 第6回

私が考える管理職の役割とその葛藤

西東京市教育委員会 教育部
学務課長
海老澤 功

［えびさわ・いさお］2000年田無市役所（現西東京市役所）入庁。「地方公務員が本当にすごい！と思う地方公務員アワード2023」受賞。東京都市町村職員研修所内部講師。主な著書に『いまさら聞けない！自治体予算・会計の超基本』（学陽書房）がある。

これまでの仕事

西東京市役所に入庁し、地方公務員として25年半のキャリアを歩んできました。

最初の配属は、地方公務員の多くの方が経験される福祉の窓口業務や事務処理から始まり、福祉貸付（低所得者などへの資金の貸付とサポート等）の決定と徴収を担当しました。

30歳の時、東京都庁へ派遣され、地方債の許可や地方公営企業への指導に携わりました。西東京市役所に戻ってからは、予算査定、市債の借り入れ、地方交付税の算定、財政フレームの策定、公共施設マネジメント、行財政改革、市マスコットキャラクターの企画、待機児童対策、保育園調理業務の委託化、公設民営保育園の民設民営化といった特命的な業務にも取り組みました。

その後、管理職（課長）となり、現在、3部署目です。

管理職になった理由

私が管理職を目指した理由は大きく3つ。1つは業務の円滑な執行だけでなく、新たな施策や業務改善について自らが決定権を持ち、主体的に推進していきたいという思いがあったからです。現場や様々な立場の職員の意見や熱意を、組織の上層部に届けたいという気持ちが強くありました。

2つ目は東日本大震災の時に、災害対策本部の初動対応を本部連絡員として間近で経験したことです。その際、「もし自分が本部員、すなわち部長の立場であったなら、どのように行動し、事態に対処するだろうか」という強い問題意識が芽生えました。

3つ目は大変個人的な理由ですが、特定の同僚の仕事の進め方やマネジメントスタイルを見て、「自分ならこうはしない」という反面教師的な思いが芽生えたことでした。

管理職になって大変だったこと

管理職になって最も大変なのは、議会・議員対応です。西東京市役所では、課長職以上が議会・議員対応を担当します。課長職になる前は、条例改正や予算審議の際を除けば、議会の動きをそれほど意識していませんでした。しかし、いざ課長職になると、議員からの問い合わせや説明、答弁調整、委員会審議に向けた資料作成等で、勤務時間の半分以上を費やしていると感じるほどです。その分、通常業務が滞るため、残業や休日出勤で対応しています。特に議会対応は独特の緊張感を伴うため、精神的・肉体的にも非常に厳しいものがあります。

次に大変なのは、部下のマネジメントです。まず、部下は必ずしも期待した成果物を作成できるとは限りません。それぞれが持つ情報や経験、能力が異なるため、どのようなレベルで指示すれば良いかが、常に

問われます。係長や課長補佐職の時には、業務の守備範囲が狭く、実務に近い距離で、業務の詳細を把握しつつ、比較的少人数の部下に対し「伴走型」の指導ができました。

しかし、課長職になると、所掌業務（組織や機関が、法令や規定によって担当・管理することが定められている業務範囲）も部下の数も増え、個々の業務詳細を把握することが難しくなります。同時に、中間管理職として、現場から離れ業務の全体像が見えにくくなりがちな経営層からは、詳細な進捗管理や報告を求められます。

書籍などでは、「部下との情報共有が大切」とよく書かれていますので、私も庁内で決定された他部署の情報や、他の地域の課長会で得た情報などを積極的に共有しています。上司として、部下たちには得た情報を基に、自ら考えて必要な準備を進めてほしいと願っています。しかし、情報を生かして一歩先を見据えた仕事を進める人もいれば、指示待ちで何もしない人もいます。また、時間がない、他部署・他自治体のことは関係ないとその情報を無視されてしまうことも少なくありません。

部下たちの仕事に対する姿勢の違いがある中、1つの方向にまとめていくのは容易ではありません。どうすれば自然と情報が部下たちの目や耳に入り、私の話した内容が部下たちのやる気に繋がるのか、またプレッシャーになっていないか等と悩む場面が多々あります。

部下たちの中にも、仕事は「ライスワーク（生活のための労働）」と割り切り、定時を超えてまで深く関わりたくない、仕事のことは考えたくないという人もいれば、仕事を「ライフワーク（生きがいとなる労働）」と捉え、自ら設定した目標を何とか実現したい、仕事に前向きに取り組んでいきたいと考える人もいます。また、前向きな気持ちはあっても、子育てや介護といった家庭の事情で思うようにいかない人もいます。

前向きに取り組む意欲のある部下とは、以心伝心のように話の方向性が合い、動きも良いため、つい頼りがちになります。しかし、特定の人に業務を集中させると、過重労働を招きかねません。業務を停滞させず、かつ業務の質を維持しながら、業務を任せていくことは、想像していた以上に困難であると感じています。

管理職に求められる役割

管理職に求められる役割は、リーダーシップだと考えられているように感じます。とは言え、「リーダー」という言葉から、「集団の先頭に立って突き進む」というイメージが強すぎるようにも思います。前述の通り、部下たちにも多様な考えや事情があります。そのような中で、彼らが仕事に対する「働きがい」と「業務負担」のバランスを保ちつつ、たとえ本人が納得しきれていなくとも、「組織の一員として、この業務は実施すべきことだ」と理解し、主体的に取り組む心構えを育んでいくことも、管理職の重要な役割だと考えます。

そのうえで、私が日頃から心がけていることは、部下たちが報告しやすい環境を整えることです。何か困りごとや問題が起きた際、すぐに相談できるような雰囲気づくりを大切にしています。部下たちは友人ではありませんし、部下たちも私を友人や親のように気軽に話せる存在だとは考えていないでしょう。ですが、「何か問題が起きても、頭ごなしに叱られることはない」「課長も一緒に対策を考え、関係部署との調整も行ってくれる」と感じるような関係を築くことを心がけてきました。

特に最近は、部署内で交わされる会話の中から、小さなトラブルの種や「ちょっと良くないな」と感じるフレーズが耳に入ったら、すぐにその輪の中に入って話を聞くようにしています。その際には、私のほうから「こんなやり方を他部署ではしている」といった情報提供をしたり、「レストランで、そういう応対のされ方をされたらどう思うか」といった問いかけを日頃から行っています。

現在、課長職として7年目に入り、以前よりは部下たちへの「目配り」が利くようになってきたと感じています。業務の工夫や指示を出すことは比較的容易になりましたが、その指示が意図した通りに部下に

伝わっているか、「分かりました」と返事があっても、部下たちが次に何をすべきかを具体的にイメージできるよう指示できているのかどうかは不確かで、まだまだ私の力不足だと感じています。

管理職は比較的広い視野で周囲を見渡しながら、全体を判断しているのに対し、部下は主に担当業務の範囲で判断しており、そもそも「見ている景色」が異なります。そのため、見ている景色が異なる上司から指示を受けても、部下たちはどう動けば良いか分からない時があると思われます。そこで、ある程度は実際に形にして見せることで、部下たちに具体的なイメージを掴んでもらっています。

そして、部下たちが慣れてきたら、少しずつ手伝ってもらいながら、部下自身が小さな成功体験を積み重ね、自らの考えを形にして実行する喜びを体験し、自身のスキルとしてもらう。そのようなコミュニケーションの中で、上司である自分も部下たちから担当業務の苦労や課題を教えてもらう。次世代を担う人材を育成しながら、私自身も成長していきたいです。

管理職になって得られたこと

私は兼務を含め係長を2年半しか経験していない中で、特に課長になって強く感じたのは、「仕事は決して一人では成し遂げられない」ということです。課長になると、複数のミッションが経営層から同時に下りてきます。それらを各係、そして個々の職員に担当させ、同時進行で管理しながら、1つの成果として組み上げていかなければなりません。管理職になる前までは「自分が与えられたミッションに対し、どれだけ成果を上げられたか」という視点だったのに比べ、管理職では「組織全体のマネージャーとして、いかにチームを機能させるか」という役割が非常に大きくなると実感しました。

その一方で、プロジェクトマネジメントのような経験を積んでいたとしても、組織マネジメントの経験がないまま突然課長になるのが現状です。周囲の自治体職員の方々に伺っても、そうしたマネジメントに関する事前の体系的な訓練はほとんど行われておらず、皆さん暗中模索の中、苦労されています。幸い、私は他自治体の方々との繋がりから、身近な上司以外にも様々な経験談を伺う機会に恵まれているため、自分に合ったマネジメントのやり方が、ようやく見えてきたと感じています。

部下をまとめていくにあたって

部下をまとめていくにあたり、主に2つほど気を付けています。1つ目は、前述したように、部下それぞれの仕事に対する姿勢や能力が異なる中で、意図せずとも部下の仕事を全否定し、彼らのやる気を失わせてしまわないよう細心の注意を払うことです。部下たちがやる気を失わないように支え、彼らの話を聞きながら業務を積み上げていくことで、最終的に仕事が形になった際、部下たちの達成感を目の当たりにできることは、管理職としての大きな喜びの1つだと感じています。

2つ目は、管理職として、その立場でしか発揮できない「影響力」を最初に示すことです。もちろん、これは部下たちに威張り散らして命令するという意味ではありません。課内の困りごとを聞き、その中で自分なら解決できそうだと感じた課題をいくつか選び、他部署や外部の関係者と迅速に交渉し、短期決戦で1つでも解決してみせるのです。それによって、「この課長は頼りになるかもしれない」と部下たちに印象付けることが目的です。

単にアリバイづくりで相談し、「上司に聞いて決めました」となるのでは、せっかくの機会と時間が非常にもったいない。「この課長に相談すれば、次の一歩が見えるかもしれない」「どうにもならないと思われた袋小路から抜け出せるかもしれない」と部下たちに感じてもらい、以前なら口にしなくても良いとためらっていたようなことも相談してくれるようになってほしいと思っています。

こういった関係性が少しずつ拡がっていくことで、市政が良くなるきっかけになればと願っています。