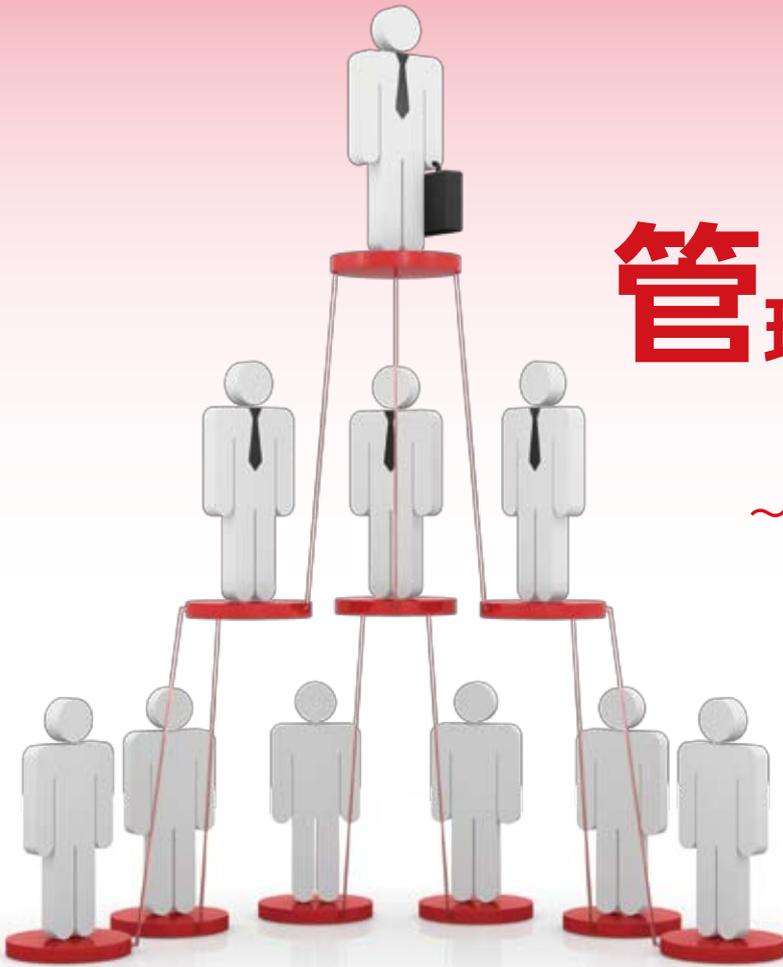


# 管理職が変われば 職場も変わる

～メンタルヘルス0次・1次予防時代  
における管理職像とは～

ストレスチェック制度の集団分析の活用によって、職場環境改善でストレス要因を排除するメンタルヘルス1次予防(未然防止)が注目されている。さらに職員一人ひとりの強みを引き出し、生き生き職場をつくることで、結果としてメンタルヘルス不調者をなくしていく「0次予防」の考え方も広まっている。

こうした0次・1次予防の要となるのが、現場の管理職である。管理職が変われば職場も変わる——。今回はメンタルヘルス0次・1次予防時代において、管理職はどうあるべきか探してみたい。



総論 これからの公務職場における管理職像

## 部下を支援し、 育みながら目標を達成する 「支援型リーダー」をめざそう

東京都職員研修所 客員教授 押元 洋



これまで自治体では、職員として必要な知識やノウハウ、振る舞い方、心構えなどが先輩から後輩へ、世代を超えて引き継がれることにより人材が育成されてきました。昨今、この「世代継承」が停滞気味であり、「管理職の役割が具体的に分からない」という声をよく聞きます。このことはまた、職員のメンタルヘルス不調の増加にも関係していると思われるかもしれません。そこで本稿では、管理職としてやるべきことをまとめてみました。

### 「支配型」では、リーダーとしての役割が果たせない

まず、リーダーとしての管理職はいかにあるべきかという問題です。リーダーのタイプは、大きく「支配型」と「支援型」に分かれます。目

標にしていたきたいたいは支援型リーダーです。

支配型リーダーは、権力を行使し、強く指示・命令してメンバーを動かすタイプ。かつてはこれが一般的でした。影響力の源泉は自らの権力であると考える、部下に対しては指示や命令を中心にし、失敗は厳しく叱責して二度と繰り返させないようにします。このタイプは、危機的状況下で大きな力を発揮するといわれますが、リーダーに不満を持つ者が抵抗できる時代が来ると、受け入れられなくなりそうです。メンバーが「この人についていこう」と思ってくれないと、リーダーとしての役割を果たせないからです。

替わって登場したのが、目標達成のために部下を支援する支援型リー

ダーです。このタイプは、権力の源泉はメンバーとの信頼関係にあると考え、自分とメンバー・組織の双方の利益を重視し、個人の成長と組織の成長との調和を図ります。さらに、メンバーの言うことを傾聴し、コーチングやメンタリングによりメンバーとともによい仕事をしようとしてます。メンタリングは、指示や命令でなく、対話を通じた気づきと助言で本人の自発的・自律的な発達を促すこと。コーチングは、対話を通じて質問し、目標に対して相手がとるべき行動を自ら選択するように促すこと。いずれも、自律的な選択によりメンバーの行動を誘発するやり方です。メンバーが失敗したときは、その原因や責任を明確にすることで失敗から学ぶ環境をつくります。

支援型リーダーは、「人間力」で人を動かします。つまり部下の心に働きかけるわけです。部下に利益を与えることに喜びを感じ、育みつつ面倒をみるのです。最近注目されている「サーバント・リーダー」というタイプは、「若い世代を育て、彼らに、組織に、社会に何かを遺したい」とか「部下が仕事をやりやすいよう環境を整備することが自分の役

割だ」と考えるリーダーだと説明されています。支援型リーダーに相通的なものがあると思います。

ただし、リーダーがメンバーに振り回されるようでは、その役割を果たすことはできません。支援型リーダーが機能するには、メンバーの側が意欲と能力を備えていなければなりません。そのため、人材育成に熱心に取り組む必要があります。

そこで、以下、支援型リーダーをめざす観点から、管理職の役割や人材育成について考えてみます。

### 管理職の役割 6つのポイント

管理職とは、組織を率いて目標の達成に向け尽力する人を言います。言い換えればマネジメント（経営）を行う人、つまりマネジャーですね。

自治体の経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報を組み合わせ、住民福祉の最大化をめざして職場を適切に運営する。部下には成長する機会を与え、仕事を通じて指導、育成する。誰が組織の業績向上に寄与しているかを見きわめ、さらに業績をあげるには個々の職員にどう働きかければよいかなどを考え、実行する。

ざっとこういった仕事及管理職の役割、マネジメントです。その主なものは次のとおりです。

#### ① 職場で日常的に行うもの

◆ **気づく** 先人観や偏見なしに、周囲、他人、自分、組織などへの「気づき」を得ます。あるいは、部下が気づくように仕向けます。

◆ **癒す** 個人や組織で、うまくいかない点や欠けている部分を発見して、手当てします。具体的には、相手の心を癒すような言葉をかけて本来の力を取り戻させます。

◆ **傾聴する** 相手が望むことを聞き出すためしっかりと話を聞き、どうすれば相手の役に立てるかを考えます。部下は、上司が話を聞いてくれていると実感できれば「この人についていつてもよい」と思うものです。

◆ **共感する** 相手の立場に立ってその気持ちを理解します。自分が相手なら、どう考え、いかに行動するかを考えることです（自己移入）。ただし、相手の行動や感情は自分と同じはずだと思わず、と、危険なわなに陥ります。

◆ **説得する** 部下に動いてもらうには、部下が納得できるよう意味づ

けし、その意味づけを部下に説明し、部下が自ら動くことができるよう動機づけることが必要です。

◆ **概念化する** 個人や組織のあるべき姿を具体的に示し、伝えます。共に活動したり共通の目的を達成するには、「思いを形にする」、「思いを明確に語る」など、管理職が部下に明確で共感できる目標を示す必要があります。何を考えているか分からないような上司には、部下はついていきません。

◆ **先を見る** 全体の成り行きを見る大局観と先を見通す先見力を活用して戦略・戦術（後述）をより良いものにしていくことです。現実をよく見て、過去の歴史や先人の経験に学び、次に起こることをできる限り予測します。また、現状はいかなる意味を持つのか、今後どうなるのか、などと考えます。先見力や大局観を養うには、日ごろから意識して将来の見通しや現状認識を口に出して語るくせをつけておくのがよいでしょう。

#### ② 戦略・戦術を構想し、実行する

管理職は、自治体の目標や方針の実現に向け、自分の率いる組織の果たす役割を考えます。そして、目標

実現のための戦略・戦術を構想し、メンバーに実行させます。

戦略とは目標を実現するためのシナリオ（筋書き）です。シナリオの中で個々の場面における演技にあたるものが戦術です。管理職はシナリオライター兼演出家で、時に役者でもあります。部下は役者です。

戦略を立てるには、まず目標を明確にします。施設の設定や仕組みの創設、イベントの開催など、目標はさまざま。単なる数値目標だけでなく「実現すべき状況」をリアルに描き出す必要があります。次に現状を正しく把握し、目標と現状とのギャップを明確に認識することにより、目標を実現するために何が必要かをハッキリさせます。さらに、目標達成までの期間を決め、やるべきこと（個々の場面における演技）をすべて書き出します。それらを、いつ（いつまでに）、何を、どのように（どのような順番で）実行していくか、時系列に沿って落とし込んでいきます。繰り返しますが、個々の場面で「何を、どのように（どのような順番で）実行していくか」という演技プランが、戦術に当たります。

戦略・戦術の実行過程では、管理

職は、演出家として、個々の場面でどのように演技したらよいかを演技プランに基づいて部下に指示します。

### ③組織の境界に立つ

管理職は、自らが組織の境界に立つて部門間の境界をつなげる役割を果たします。管理職が境界をつなげることにより、係長以下は、仕事が格段にやりやすくなります。具体的に言うと、管理職のネットワークを使って組織に役に立つ情報を外部から取得し、それを自分が率いる組織に適合するよう加工し、組織のメンバーに提供します。外部に向かっては自分が率いる組織を守ります。ただし、行き過ぎるとセクシヨナリズムに陥るので要注意です。

さらに、外部に自分の組織と仕事をPRして味方を増やし、係長以下の職員が仕事を進めやすくします。

### ④理念を語って共感を得る

短期的に業績向上をめざすなら高圧的なリーダーシップでよいかもしれませんが、効果は瞬間的です。部下のやる気を長続きさせるには、管理職自身が何を考えてこの仕事をしているのか、住民福祉をどう向上させたいのか、など、組織や仕事の理念、自らの仕事への思いや志といっ

たものを部下に語り、理解と共感を得なければなりません。これが薫陶を与えるということですが。

さらに管理職は、部下を安心させなければなりません。それには、率先垂範で行動し、最後まで責任をとるとともに、部下と密接なコミュニケーションを維持し、組織が今どの位置にいるのかを常に伝えるようにします。あまり考えたくはありませんが、最悪の場合には「撤退」することも含め、違うやり方を用意しておく必要があります。

### ⑤人間的魅力を増すよう心がける

管理職には人間的な魅力が求められます。魅力というと大げさですが、要は人柄や持ち味です。よく考えて行動し、軽率な行動は避ける。自分を見つめ、ぶれたり、流されたり、独善的にならないよう注意する。失敗したらそこから学び、同じ過ちを繰り返さないようにする。自治体全体や他部門のことをも考え、利他的に行動するなどです。温情に流されて判断を誤らないように、時には「悪者」になることも必要です。

### ⑥部下の成長に積極的に関わる

管理職は、ともに仕事をする「仲間」としての部下にやる気を起こさ

せ、部下を職業人として成長させることに深い関心を持ち、自治体の明日を担う人材の育成に積極的に取り組む役割があります。具体的には、管理職が先頭に立ち、日々の仕事を通じて行う職場研修（OJT）により、職務に必要な知識や技術・技能、職員としての心構えを部下（後輩）に伝承する「世代継承」を着実に進めることです。これについては項目を改めてお話しします。

### 管理職による

### 人材育成について

### ①なぜ職場研修が大切な

米国のロミンガーという会社がビジネスパーソンに「あなたがリーダーシップを発揮できるようになったことに最も役立ったものは何か」と質問したところ、70%の人が仕事の経験、上司や先輩から受けた指導であると答えました。そして20%の人は他者の観察や他者からの助言、すなわち尊敬する先輩や上司を見習う、話を聞いて薫陶を受けるなどが役に立ったというのです。一方、職場外研修（OFF-JT）の受講や読書などの自己啓発と答えた人はわずか10%。ここから導かれたのが

「70:20:10の法則」です。これを「人材育成は経験7割、薫陶2割、(職場外)研修1割である」と言う人もいます。育成の基本は、上司や先輩が職員に良質な仕事経験を与えて成長を促し、折に触れて薫陶を与えること。人材育成の場は職場であつて、教室(職場外研修)ではない。育成に最も効果的なのは職場研修(OJT)である。これらが「70:20:10の法則」の意義ですが、私の経験に照らして、的を射た言説だと考えます。

### 2 具体的な指導法

具体的な指導法としては、一段階上の目標を設定する、職務範囲を拡大するなど、やりがいを感じられるような仕事を与えます。これが良質な仕事経験を与えるということです。与えた仕事を成し遂げる過程で、職員に助言し、支援します。さらに、折に触れて仕事に対する管理職の思いや志を語るなど薫陶を与えます。職場研修は指導メモで管理します。記載するのは、能力開発スケジュール(何を、いつまでに、誰の指導で、どうやってマスターさせるか)。次に仕事を経験させるステップ(いつから、何の仕事を受け持た

せるか)。さらに本人が理想とする将来像とその達成に向けての自己啓発課題、本人がマスターしたいことなど。様式は自由です。人事評価制度の導入に伴い、人事当局が指導メモの様式を定めて管理職に作成を義務づける自治体が増えてきました。指導の基本は「やってみせる」「言ってみせる」「させてみる」「ほめる」の四つです。職員に答えを考

えさせ、その成長を促すことが大切です。他に方法はないか、A案とB案とではどちらがよいと思うか、などと考えさせ、職員が自発的に行動するよう導きます。指導の機会は、いつでも、どこにでもころがっています。以下に人事院が示した例の一部を簡略化して記載します。「忙しくて無理」という声が聞こえてきそうですが、3分、いや1分でもいいから部下のために割いてください。

- ◆ 仕事を指示したとき、仕事の打合せのとき、一緒に仕事をするとき
- ◆ 職員が意欲を失ったり、壁にぶつかっているとき
- ◆ 仕事が終わったとき、報告が遅れたとき、報告がなかったとき
- ◆ 職員が折衝や応対しているのを見たと

- ◆ 職員が指示と違う動きをしたり、態度や行動に疑問があるとき
- ◆ 職員が相談に来たとき、相談に来なかったとき、意見や提案を持ってきたとき、持っていかなかったとき、職場内外で雑談しているとき
- ◆ 職員が出張するとき、出張から戻ったとき、研修に行くとき、研修から戻ったとき

### 3 職員としての心構えを伝える

職員としての心構えを部下に伝えることも管理職の大切な役割です。公務員のあるべき姿を「吏道」と

言います。その原点とも言うべきものが福島県二本松市にある「旧二本松藩戒石銘碑」です。「爾の俸爾の



二本松藩5代藩主・羽丹高寛公の手による戒石銘碑。寛延2年(1749年)3月に完成した。「爾俸爾禄 民膏民脂 下民易虐 上天難欺」4句16字が刻み込まれている

禄は民の膏民の脂なり下民は虐げ易きも 上天は欺き難し」と藩士を戒める銘文が刻まれています。大意は「お前の俸給は、民が脂汗を流して働いた賜である。民を虐げるのはたやすいが、天を欺くことはできないぞ」。公務員は、自分の給料の出どころを自覚し、それに見合う知識や技術を有しているかを常に顧み、さらなる向上をめざして研鑽を積みなければなりません。そういったことを管理職自身の言葉で、部下に伝えていただきたいのです。

管理職も、いつか必ず職場を去る日が来ます。しかし、管理職として部下に伝えたことは、脈々と受け継がれ、生き続けるでしょう。それが自治体行政の持続可能性を保障するのです。ご健闘を祈っています。

#### PROFILE

東京都職員研修所 客員教授

押元 洋 (おしもと ひろし)

昭和49年、東京都に入庁。市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)教授・研修主幹、総務局人事課課長、衛生局病院事業部長、病院経営本部経営企画部長、病院経営本部長、総務局長などを経て退職。東京都職員研修所長、東京都人材支援事業団理事長、東京都保健医療公社理事長、東京信用保証協会専務理事を歴任し、現在に至る。