

職場のPDCA マネジメント実践講座

仕事を通じて人を生かし、成果につなげる

8月
の仕事

**役所の役割を意識し、
職員が役どころに応じた能力を
発揮できるようにする**

行政経営デザイナー
(行政経営デザインラボ(株)スコラ・コンサルト)

元吉由紀子

事業が本格化してくる8月は、夏休みの大型イベントが続き、住民に加え観光客との接点が増える時期にあります。必然的に職員が地域に出て交流する機会が多くなり、様々な課題に出会うことにもなるでしょう。この機会に職員が力を伸ばし成長していけるようにするために、上司はまずその課題において役所に何が求められるのかを明らかにし、職員が自らその役割を果たせるよう働きかけることが必要となります。

職員が自らの役割を意識しているか

職場で実施する事業の中には、これまでのように役所単独で実施する事業よりも、地域の住民やNPO、学校、団体、企業など、多様なパートナーとともに行うことが増えています。また、事業の進捗段階によって、関わるパートナーや関わり方が異なるケースもあります。

こうした環境下では、事業のめざす成果や目標を意識すると同時に、その推進プロセスにおいてパートナーが役所に対してどんな役割を期待しているのかについて理解しておくことが必要です。なぜなら、たとえ担当する職員がその仕事を一生懸命に進めていたとしても、前提となる役割認識にズレがあったならば、「役所が余計なことをし

ている」「肝心なところで役に立たない」といったパートナーの不満を招いてしまうことになるからです。

そこで、事業の進捗段階に応じて役所が果たす役割は何かを明確にし、パートナーと共有しておくことが重要となります。所属長は、職員1人ひとりが自分の果たす役割を適切に設定しているか、その役割をパートナーに説明し、理解を促しているかについて、動向をキャッチしておくことが大切です。

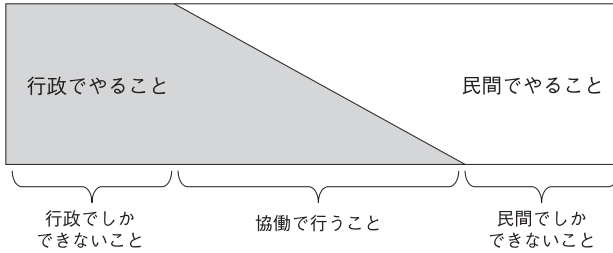
役どころに応じた能力を発揮しているか

近年では、多くの自治体で人事評価制度が導入され、上司と部下が面談する機会を設けるようになりました。しかし、年度当初と年度末の面談では、目標の設定と結果の評価、査定を行うことが中心となりますので、具体的に育成することは日常の仕事を通じて行う必要があります。人は仕事を実践する中で成長していくものです。だからこそ、上司は常に個々の担当者が業務のどこで行き詰り、どんな課題を抱えているのかを把握して、適時適切な手引きをし、部下の成長具合を見ておかななくてはなりません。

事業が調子づいてくる7月から8月にかけては、担当者と業務の打ち合わせをする機会を活用して、事業を進めるうえでどんなパートナーと関わり、役所に何が期待されているのか、その期待に対して職員がどのように対応しているのかについて、ヒアリングしておくとい良いでしょう。ここでは特に、対象となるパートナーごとに具体的な関わり方について聞いていくことがポイントとなります。

事業を評価するときにも、かつては公的関与の必要性や上位方針に対する有効性を見ることにウェイトが大きくありました。それが財政難の影響から事業の選別や絞り込みが進み、評価の視点も実施主体の選択や結果に至るプロセスの改善などがより詳細に問われるようになりました。たとえば、実施主体として行政職員が直接行うことが適当か、民間に委託する必要があるか、協働して推進すると有効かを、運営コストや効果性の観点から評価する傾向が強くなっています(図)。

図 事業を担う主体



実施主体を選択することは、役所が誰のため、何のために存在するのかの使命をより明確にして役割認識することや、事業を遂行する担当職員により高い専門能力やスキルが求められることにつながってきます。上司は事業の運営状況を職員からしっかり聞き取ったうえで、より適切に運営されるよう、今後どのような指導や支援、育成をしていく必要があるのかを考えていかなければなりません。

◎役所でなければならないことと発揮する能力

行政の仕事には、法律や制度によって行政が行う業務が規定されている事業が多くあります。ここでは、行政でしか果たせない役割を役所独自で進めることとなります。

この場合、職員は法律や制度に関する知識や専門能力を身に付けておくことが必須です。また、業務の遂行力を高めるために、国など関係機関とのパイプを太くしたり、先行する他自治体情報入手して、住民に提供する役割を担うことになるでしょう。それには専門用語を住民へわかりやすく説明する力も求められます。

◎民間と協働して行うことと発揮する能力

“協働する”と一言で言っても、そのウエイトは大から小まで様々です。それに伴い役所が果たす役割と職員が発揮する能力は異なってきます。

まず、基本は行政が主体となって行いつつ、一部に民間の協力を得て行う事業があります。たとえば行政が計画を公表するなどして住民参画の機会を設け、参加要件を明示して公募する場合です。

職員には、全体の方針策定や組織体制の整備、プログラムの構成など基礎的な要件を整えて牽引するための企画力、計画力が重要となります。

次に、行政と住民がほぼ対等に関わり合い、それぞれが個別の役割を果たして協力して推進する事業があります。

このような場合には、住民の代表者と行政の代表者で構成する委員会等を組織して、中立的な立場を担う委員長が全体を方向づける役割を果たすのに対し、役所が事務局機能を果たすことが多くあります。職員には、コーディネーターとしてミーティングのファシリテーションスキルや交渉力、調整力、調査分析力などが求められます。

一方、民間がそのノウハウを活用して主体的に行えるよう、役所がその動きを促進、もしくは補助する形で支援する場合があります。

ここでは民間への委託事業が公平、公正、円滑に進められるよう、業者の選定や進捗管理、完了検査などの役割を行政が担います。職員には、法令順守の姿勢や検査、監査のスキルが欠かせません。

◎民間でなければならないことと発揮する能力

最後に、住民が自らの責任で独自に行う事業があります。完全に住民に委ねるとなると、役所の役割はなくなり、手離れます。

それでも、単一の事業としてではなく施策全体の視野から事業間の総合調整を行うことや広域での地域間の連携を促進することなど、波及効果を高めるための支援の役割はあるものです。

● 事業のプロセスを常に改善する努力が必要

行政の仕事に成果が問われるようになって久しくなりました。昨今ではさらに予算や役所の人員が削減され、いかに効率的に事業を運営し、パートナーと協力し合っているか、また、事業相互の連携を図り、効果を高められるかなど、事業の推進プロセスを改善していくことが課題となっています。

ただし、自治体によっては、事業評価の対象に職員の人件費のみで行われている業務が含まれていないことがあります。その場合、プロセス上の課題や改善成果が顕在化されず、検討や管理もされにくい盲点ができてしまいますので、上司が敢えて目配りをする必要性が高まります。