

ジョブローテーション

皆さんも聞いたことがあると思います。「ジョブローテーション」。いろいろな職務を経験することにより、幅広い知識や視野を得ること、仕事のマンネリ化防止等の目的で行われるものです。自分自身の経験でも、長く在籍した職場から異動して新しい職場に移ったときには、すごく新鮮な気持ちになり、視野が広がるということを実感してきました。特に、技術職(土木)である私は、いわば“畑違い”のマネジメント部門(政策経営課)に在籍することで、事業執行部門とのピミョーな関係や意識の違いなどを実体験できています。ここでの経験は、今後どこの職場に行っても必ず役に立つはずで

しかし一方では、市民からは「役所は担当者がコロコロ変わってしまう。話しのわかる人がいなくなって困る」という声が聞こえてきます。これは問題です。専門性を高めるうえでジョブローテーションはやめた方がいいという主張もあるようです。たしかに、長くいればわからないこともなくなっていき、お客様への対応にも慣れてきます。その方がいいという考えもわかります。

では、ジョブローテーションは不要なのでしょうか？人が変わると話しが通じず市民が困る？その原因となっている真犯人はジョブローテーションなのでしょうか？私はそうではないと思います。人事異動があっても変わらない品質のサービスを提供できる職場を目指すのであって、品質を変えないために人事異動をしないというのでは本末転倒です。マニュアル化を進めればスムーズな事務引継はできるはずで

がれてきた仕事のやり方に問題があるのでしょうか。ほとんどあり得ないことでは、課内全員が同時に異動するというようなことがあれば、それはジョブローテーションの運用の仕方が間違っているのです。

市役所の仕事には一般的なジョブローテーションが向かない特殊な職種や職場もあると思います。仕事の質には職員個々の技術や能力・性格が大きく影響するという場面もあります。だからこそ、職種や能力・性格などを総合的に考慮したきめ細かい運用をすることがとても重要になります。

二浦市ではいま複線型人事システムを検討しています。管理職を目指す「マネージャーコース」と管理職を目指さず専門性を追求する「エキスパートコース」の2つのコース(複線)を考えています。このシステムでは、ジョブローテーションをコース選択に至る「育成期」の要素として位置付けています。能力の育成や適性の発見にジョブローテーションは欠かせないものだからです。

どんな手法にも長所と短所があります。手法に問題があるのか、運用に問題があるのか、手法を適用しようとしている対象に問題が潜んでいるのか。そのことを十分に吟味して対策を講じなければ大きな間違いを犯してしまいます。ジョブローテーションは使い方次第ですごく役立つ手法なのです。私は自身の経験からジョブローテーションは必要と考えます。はじめての職場にいけば新鮮な気分で頑張る意欲が湧いてきます。なにより何年も同じメンバーの職場とある程度メンバーが定期的に入れ替わっている職場とでは活気が違うと

< 政策経営課 古川篤 >

「ぼっこすこせえる」とは・・・

神奈川県三浦市には三崎弁と呼ばれる方言があります。「ぼっこす」は「ぶち壊す」の意味、「こせえる」は「こしらえる」という意味です。つまり、「ぼっこすこせえる」は「ぶち壊し、こしらえる」=スクラップ&ビルドという意味になります。



三浦市長の吉田ひでおです。いま三浦市ではスカベンジを実践しています。スカベンジというのは「ごみ拾い」という意味の英語です。「ごみ拾いに行こうよ」というと腰が引けてしまいそうですが、「スカベンジやろうよ」となれば若者も大いに興味を持って参加してくれます。「スカベンジはスポーツだ！」なんていうキャッチフレーズも自然に生まれているようです。

大手企業も CSR(企業の社会的責任:Corporate Social Responsibility)を果たそうという立場から環境美化活動に力を入れておられます。美化活動だけでなく、イベントを同時開催してエンターテインメント性をもたせる工夫もされています。企業にとっては PR になり、私たちにとっては美化になる。このような Win-Win(両者とも勝者)の関係こそが、持続可能なまちづくりの大原則なのだと思感しているところです。

いつだってトライ&エラー

トライ・アンド・エラー。試行錯誤。行政革命の実践を通じて私たちが経験した失敗とその打開策をご紹介します。

前号からの続きです

庁内に乱立する有名無実の形式的な会議を廃し、複数部課が相乗効果を発揮して期限内にしっかりと成果を出せるようにとのねらいで定め、平成15年度以来運用してきた「三浦市プロジェクトチームの設置等に関する規程」。定めた期限までに実効性のある成果を出せない場合には経過を総括したうえで解散か期限延長をすること、設置と経過を経営トップ(市長、助役等)



が把握できるように庁議への報告を義務づけること、単なる“充て職”ではなく“能力本意”でメンバーを構成することなどを徹底したこの規定はうまく機能しています。

ただし、この規定が予定しているプロジェクトチームは、あくまでも調査研究や実施手法の提案を求めための会議体であり、組織横断的に事業を執行するための体制ではありません。前号で取り上げた“エラー”の原因は規程のこのような性格から生じたものでした。

行政課題はもともと複雑なものです。特定の部・課だけでは解決が難しいものがたくさんあります。どの部・課が所管すべきか判断するのが難しいケースも少なくありません。庁内で仕事の押し付け合いをしていては市民の利益を損ないますから、エイヤ!と所管部・課を決定するのですが、そもそも複数部・課の所掌にま

たがることだけに、所管とされた部・課だけで事業を執行することはできません。したがって、所管とされた部・課にはあくまでも関連部・課の能力とパワーを調整するコントロールセンターとしての役割が期待されることとなります。このようなケースでは経営管理部門(例えば企画課など。三浦市では政策経営課)にその役割が期待されがちです。行き場のない事業(プロジェクト)が企画セクションに集中するという現象がしばしば市町村で起こる所以です。さて、これで何とか体制ができたかのように見えますが、コントロールセンターが定まるとたんに関連していたはずの部・課の当事者意識が薄まっています。関連部・課の明確な責任・権限を規定したルールがなければ必然的にそうなってしまいます。

経営管理部門は本来マネジメントを所掌しているのですから、市民サービスや公共事業の執行にあたるノウハウも人材も持ち合わせていません。これでは事業の執行が滞りかねません。組織横断的に業務に取り組むにあたっては、その構成員となる部・課の責任・権限を明確に規定することの必要はこうした事情から生まれてくるわけです。

実はこうしたケースへの対応策として、三浦市では平成16年9月に「特命班」というルールを設けました。一定の要件を満たす重要な事業については、課相当の組織に準じた執行体制を設置するというものです。複数の部・課における定常的な事業を連携させて取り組む必要があった「三浦市地域再生計画」の執行体制を確立することを動機とし



て設けたルールです。しかし、このルールには、第一に、それ以降継続的に取り組むことが予定される事業の執行体制を想定したルールであること、第二に、あくまでも暫定的に設置する体制であり、翌年度当初には組織と人事をもって対応することが予定されていること、といった原則があります。つまり、前号で例として挙げた「市制50周年記念事業」のような臨時的イベントや単年度未満の短期集中事業に適用することは想定外です。実際に、「三浦市地域再生計画」に関しては翌年度(平成17年度)当初に経済振興部内に地域再生計画推進担当部長、同担当課長を配し、組織体制を確立しました。

いま、三浦市では「健康づくり」を重点課題と位置付けています。市には保健福祉部に健康づくり課がありますが、「健康づくり」というテーマは保健行政だけで対応できるテーマではありません。WHOによれば、「健康」とは、「何事に対しても前向きな姿勢で取り組めるような、精神および肉体、さらに社会的にも適応している状態をいう」とであるとされています。



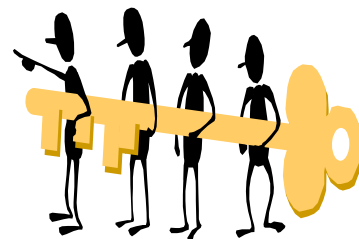
こうした認識に立って、保健福祉部は全庁的な取り組み体制を組み立てる必要があると考えました。定常的事業として健康づくりをテーマに取り組むのは紛れもなく健康づくり課なのですが、同じ保健福祉部の保険年金課、子育て支援課も、医療機関である市立病院も、教育委員会(学校教育課、社会教育課)も、それぞれの業務場面で「健康」を切り口とした取り組みを適宜盛り込むかたちで協力することができるはずです。そこで、庁内の連携・協力体制を組み立てようという提案になりました。研究・検討のためのプロジェクトチームでもなく、定常的に一定の事業にあたる組織に準じた「特命班」の適用対象となる体制でもありません。ノールールです。またぞろ有名無実なカタチを整えただけで成果が出ない、といった結末になってしまうかもしれません。当然ながらそれを見過ごすことはできません。

しかし、このケースではあえて厳格なルールをつくらせて、それを当てはめるということはありませんでし

た。その理由は大きく2つあります。1つは、呼びかけをした保健福祉部が当初から、「これは全庁的な取り組み課題ではあるが、保健福祉部が中心となって取り組むべきことだ」という強い責任感に基づく提案であったこと、もう1つは、平成15年度に構築した「三浦市プロジェクトチームの設置等に関する規程」や庁議システムを遵守してきた3年間にわたる経験があるため、ここで個別に厳格なルールを立案、適用せずとも、部門経営会議や経営戦略会議といった庁議に経過報告をすることの重要性は職員意識にしっかりと浸透しているものと考えられること、の2つの理由です。

このことを契機として政策経営課としては、横断的な事業執行体制をつくるにあたっては、その構成員となる部・課の責任・権限を明確に規定することが必要である、という問題意識を強くもちつつも、“あなた任せ”の姿勢に基づく提案でないかぎり、提案した部・課を信頼して任せようと思うに至りました。もちろん、政策経営課もその一角を担う当事者として、庁内連携の要としての役割を果たさなければならないと思っています。

組織は生き物です。組織を規定するしくみも生き物として扱わなければなりません。病状が軽ければ治療やむやみな投薬(=しくみの適用)を控え自然治癒力に任せる方がよいときもあるでしょう。一方、自然に任せておくと何事にも揺り戻しというものがあります。庁議への経過報告が疎かになってきたな、といった状況がみえれば投薬治療も考えます。すべてルール化する、決めたことだから守る、という管理のしくみではなく、成果が出るように誘導する、という経営のしくみこそが大切なのです。



1月号からは「いつだってトライ&エラー」に替わる新しいコーナーを予定しています。乞うご期待。

次号(第6号)は1月18日発行です。

皆様よいお年をお迎えください