

現場管理職が公共サービス精神を育む

First Line Supervisors Build Public Service Ethos

出典：PA Times（全米公共・行政学会月刊誌） 2013年10月号

著者：Anna Marie Schuh（ルーズベルト大学 政治・行政学部准教授）

和訳：HAPSA 翻訳ボランティアスタッフ 新林正哉（兵庫県市町振興課）

[発行者・業者の許可を得て和訳]

PA タイムズの次回のテーマが「公共サービスを強化する」であるとの予告を初めて目にした時、「サービス」の語が注意を引いた。私は、今日、求職者達が「奉仕（サービス）する」ことを本当に求めているか疑問に感じ、自分が公共部門に就職した理由について思いを巡らした。また、公共部門で働いた36年と、公共サービス教育に従事したその後の12年の間に政府で働く人々について見聞きしたことについても考えてみた。人々がなぜ政府で働くことを選択するのかという問題について考えてみると、私の場合も、私が数多く見聞きしてきた他の人々の場合も、主要な動機は、奉仕することではなく、仕事それ自体に関係するものであったことに気付いた。私が自分の仕事を単なる「職業」以上のものと考えはじめ、「奉仕」の意味を理解しはじめたのは、政府に職を得てから数年が経過してからのことであった。さらに重要なこととして、私と公共サービスの関係を深める上で、私の直属の上司が非常に重要な役割を果たしたということに思い当たった。

意外にも大抵の人が奉仕への志向を持たずに政府職員として働き始めるという見方を受け入れる場合、政府のサービスを強化したいのであれば、有能な人材が政府で働き続ける理由を理解しなければならない。私が経験から学んだところによれば、全てを説明できるようなただ一つの理由というものは存在しないと思われる。職務の内容や責任を好ましく感じるから政府に留まる人もいれば、職務に伴う報酬や透明性を伴うキャリアパスを望ましく思うから政府に留まる人、ヘルスケアや柔軟な職場配置といったその他のメリットを理由とする人もいるが、最初から公共サービス精神が旺盛であることが理由となって職に留まる者はほとんどいない。

優秀な人材が政府に留まる理由を知ることに加え、優秀な人材が政府を去ってしまう理由を理解することも重要である。これもまた理由は様々である。もっとよい給料を求めて職を去る者もいれば、仕事をす

る上で必要とされる透明性や手続きが煩雑に過ぎると考える者もいる。また、政府に幻滅して職を去る者もいる。こういった見解に共通しているのは、公務員であることが天職であるという理由で公務員になり、その職を最後まで続けるような優れた職員はごくわずかしかない、という考え方である。このような考え方は、新たに2つの疑問を生じさせる。公共サービス精神なるものは、強力な公共サービスにとって重要なものであるのか、また、一人一人の職員が職場に公共サービス精神を持ち寄るのでなければ、どのようにして公務においてそのような精神が育まれるのか、という問題である。

これらの疑問に答える上で、私は自身の経験が役に立つと考える。私が公務員であった頃、なぜ自分の仕事が重要であるのか、そして自分の仕事がどのような形で公共部門全体の中に位置付けられるのかという2つのことを理解したことで私の公共サービス精神は培われた。私の上司が時間をかけてこの2つのことを私に説明してくれ、そのことを理解したことでより良い仕事をする意欲が湧いたのである。その後、連邦政府の人的資源管理プログラムの検査官をつとめたとき、多くの場合、職員は直接携わっている仕事との関係については理解しているが、その仕事を組織全体の使命とをつなげて理解していることは滅多にないということに私は気が付いた。また、最も優秀な職員は、自分が今している業務の重要性と、その業務と組織の使命との結びつきの双方を理解しているということにも気が付いた。そして、より広く見られる現象として、現場管理職が公共サービス精神を育てていること、そして公共サービス精神が存在していることで職員の貢献度が改善されていることに気が付いた。

現場管理職は公共サービスを改善する上で非常に重要な存在である。私自身が、現場管理職の監督を受ける中でこの事実を経験したし、政府の人的資源管理プログラムの検査官としてこの事実を見聞きし

てきた。そして、学者としても、このことが研究結果から支持されることを学んできた。何より、現場管理職自身も自分達が果たしているこの重要な役割について理解している。

数多くの動機付け理論において現場管理職の重要性が論じられているが、本稿での議論との関係では、フレデリック・ハーツバーグの分析が最も役に立つ。彼の理論では、それを満足させることによって職員を引き止める効果のある要素（承認、達成、昇進、責任、仕事の性質等）を、それに不満を持つことで離職が促される要素（職場環境、給料、福利厚生、上司や同僚との人間関係等）から区別している。このような要素のリストから、公共サービス精神の育成に役立つ「満足要因」を抽出することができる。

不満足要因（給料、職場環境等）を立法府が左右している一方で、管理職は、優秀な職員を職に留め、力づける満足要因をコントロールしている。さらに重要なのは、満足要因が公共サービス精神と直接結びついているということである。例えば、管理職が業務を割り当てる際、個々の職員の業務が組織の使命とどのように結びついているのか、また、組織の使命がどのように公共の福祉につながっているのかを強調することで職員の活動を改善することができる。管理職の説明によって政府の仕事の重要な性質が明らかになるのだ。

現場管理職の与える良い影響の例には、私が政府職員として最初に就いた速記職での経験がある。このときの主な担当業務には、複数の統計表を含む60ページにわたる内国歳入庁の検査報告をタイピングすることが含まれていた。これは極度の正確性を要する業務であったが、かなりの程度退屈な仕事でもあった。しかし、私の上司が、これらの報告書は脱税事件について基礎となる情報を含んでおり、表中の情報には誤りがあるとはならず、仮に誤りがあれば法廷で譲歩を強いられる結果になりかねないと説明してくれたことから、自分の業務の重要性を理解することができた。私が取り組んだ脱税事件について解説する新聞記事を上司が見せてくれた時、私は自分の仕事がどのように世の中と結びついているかを理解することができた。どちらの理解も私により良い仕事をしたいという気持ちを起こさせた。重要なのは、上司が、性質上退屈な私の仕事がどのように重要なのか、どのように公共サービスを提供しているのかを説明する術を知っていたということである。個々の職員の業務を、その業務が公衆に及ぼす効果と結びつけることが、職員の内にも公共サービス

精神を育むための最初のピースになる。

公共サービスを強化するために管理職が取れる次の重要なステップは、個々の職務の倫理的責任がどのような形で、公衆の信頼に結びついているのかを説明することである。例えば、業者からの高価な食事に応じる契約担当官について生じる利益相反の問題は、新たに採用された職員にはすぐには理解できないかもしれない。しかし、業者から高価なものを受け取ることが公衆の信頼に及ぼす危険について監督者が指導することにより、より大きな公共の福祉に役立つよう組織の倫理規則を維持することができる。

管理職が公共サービス精神に影響を及ぼすための最後のピースは、世の中に優れたサービスを提供しようという気持ちである。管理職は、優れたサービスの要素を見極め、その重要性を説明し、劣ったサービスを改善しなければならない。どのような業種においても、このような役割を果たすことは優れた管理職が優れた管理職とされる所以であるが、公務においては、公共の福祉が政府の業務の主要な目標であるために、管理職のこのような役割は個々の職員の公共サービス精神を発展させる上で非常に重要になる。

私が本稿で示した考えは、政府と教育機関での50年にわたる私の観察から導かれた意見に過ぎない。私としても、これらの意見に体系的に収集されたデータや厳密な分析が欠けていることは認めよう。しかし、これらの観察結果からは、現場レベルでの公共サービスに対する洞察が得られると考える。そして、これらの観察結果が、より複雑な解決策を調べる時間的余裕は持ち合わせないが、強力な公共サービスを発展させる上で重要な存在である現場管理職に、いくつかの手軽なアイデアを提供することができるよう願っている。