

ドラッカー&コリンズと考える 『次世代型行政組織』を創る方法

①人口減少時代の難題に挑む手立てとは

炭路富男（行政経営総合研究所代表）

<http://members.jcom.home.ne.jp/igover/>

※関連した情報は上記の URL を参照下さい。

※未定稿のため誤字などはご容赦下さい。

1. 困難と先の見えない状況に立ちすくむ

◆地方の多くは既に未来を失う

日本の人口は、これから急速に減少していきます。地域から離れられない行政の活動は、地元の人口増減に連動する事項が多いことから、人口減は、社会生活はもちろんのこと、地方財政に大きな打撃を与えます。

例えば、歳入の中心になる地方税は、法人税、住民税、地方消費税が主要財源です。この中で特に住民税は、これから大きく減少する生産年齢人口に連動します。その減少は、地方財政に深刻な影響を与えます。これだけ見れば、人口減少時代を迎えた地方の多くと日本は、既に豊かな未来を失っています。

この危機状況を打破し回復するには、創造的な政策と長い年月が必要になります。出生率の回復と共に、現有資源でも地域社会での成果を倍増させるようなイノベーション的な取組が必要になります。

人口の減少は税収減に

◆我々の能力と制度は十分ではない

しかし、これまで失政を続けてきた、現在の程度の経営力の行政のままでは、自己能力の倍増をめざすようなイノベーション的な取組は望めません。

諸政策の統合的な成果指標である人口の課題は、移民から子育て支援も含む、多様で大規模で一筋縄ではいかないものです。明瞭な使命と住民から信頼の得られる真摯なリーダーシップ、創造的で大胆な政策ときめ細かな対応、住民基点で規律ある行動がなければ、成功を見通せない課題です。

また、このような大きな課題を抱えていることは、その課題を担ってきた行政組織内に、克服すべき大きな要因があることを示しています。この内部の要因を放置したままでは、大きくなった課題の解決に取り組むことはできません。さらにひどい失政が続くだけになります。

それは 1991 年のバブル崩壊から現在までの失政を点検すれば判明することです。この 20 年以上に続いた政府・行政の失政により、人口減、年金減、仕事減、所得減、活力減が深刻さを深めました。これは、それまで日本が抱えてきた「国民の勤勉さから何事もうまくやれる」「行政に任せれば争いはなくなり社会はよくなる」「我々は豊かになれる」といった安易で責任逃れの甘い認識を、根底から覆すものになりました。我々は能力も制度も十分なものではないのです。

現実の成果
人口減
年金減
仕事減
所得減
活力減

◆絶句と立ちすくむ課題

人口減少の歯止め、社会保障制度の立て直し、エネルギー源の改革、経済の活性化、財政破綻の回避など、失政により発生した課題の解決を先送りしてきた「ツケ」が、目の前にそびえ立ちます。さらにその失政の補填として山積みされた 1000兆円超の借金から、いつ、「日本国崩壊」が訪れてもおかしくない状況になっています。

現在の我が国は、解決困難な難度の高い課題と財政破綻といったリスクに取り囲まれています。これまでの行政の環境対応力からすると、絶句し立ちすくむような「困難」と、「先の見えない」状況に追い込まれています。

2. 原理原則を踏まえた『次世代型行政組織』の創造

◆ドラッカーの指摘と「廃棄と創造」

このままでは、人と組織の多くが、「困難」といった危機の現実を直視することなく、「先の見えない状況」からは目を遠ざけて、希望的な観測に、あてのない安らぎを求めながら、座して衰退と過酷な歴史を待つかのようになります。

ドラッカーは、この日本の現状を『マネジメント・エッセンシャル版』（2001年：平成13年発刊）で下記のように的確に指摘しています。

—ドラッカーの警鐘—

「世界中の先進社会が転換期にあるなかで、日本ほど大きな転換を迫られている国はない。日本が成長期に発展させたシステムは、他のいかなる国のものよりも大きな成果をあげた。



しかし、そしてまさにそのゆえに、今日そのシステムが危機に瀕している。それらの多くは放棄して新たなものを採用しなければならない。あるいは徹底的な検討のもとに再設計しなければならない。今日の経済的、社会的な行き詰まりが要求しているものがこれである。

この課題解決にマネジメントが役立てれば、これほどにまさる喜びはない。

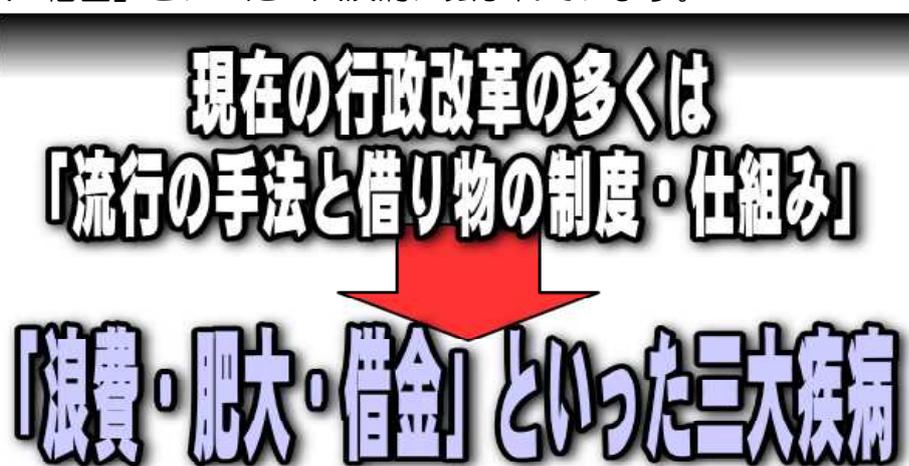
ドラッカーは、我々が成功に慢心し、改革を避けて危機的状況に陥ったことを指摘します。そしてその解決方向は「廃棄と創造」であり、その実現には人と組織を役立てることしかないとしています。

◆マネジメントの原理と原則

よく見れば、我々が生活する社会では、社会の主要な課題は、すべて組織の手にゆだねられています。組織が道路、建物、食品、制度、ルールを創り、社会の様々な要請に対応しています。よって社会が健全に機能するかどうかは、それらの組織の能力の発揮にかかっています。

その組織の能力を発揮する方法は一つしかありません。それがマネジメントです。マネジメントとは、組織の生存と成果を左右する組織の機関です。マネジメントがなければ組織は成果を失い、社会での成果を消失します。社会は組織の成果なしでは、18世紀中頃の産業革命以前に戻ります。

社会に貢献する組織の一つである現在の行政は、行政改革でこのマネジメント（経営）改革に取り組んでいます。しかしその内容の多くは、小手先のなもので、流行の手法や他行政での成功したと報じられた制度や仕組みの導入が大部分です。いわば「流行の手法と借り物の制度・仕組み」がマネジメント（経営）改革になっています。よって成果はなく、組織は「浪費・肥大・借金」といった三大疾病に蝕まれています。



ドラッカーは、現代は変革期とします。そこでは、借り物の制度や仕組み、小手先の対応のうまさでは、組織の病は悪化すれだけとします。組織に健全な成果をもたらす、マネジメントの原理原則に従わなければならないとします。

原理原則とは、「組織は社会の機関である」「組織の目的は住民の創造である」と、言われてみれば「そんな事か」といえる「あたり前」のことです。しかし行政組織では、はやるもの、目立つもの、成功したものに目を奪われがちで、この「物事が成り立つおおもと」である原理原則を忘れた安易な改革活動になります。放置しておいたら将来が最短になります。

◆本質からの真の改革と創生

ドラッカーは、世界の経営者バイブルである名著『マネジメント』で、本書はマネジメントの実践に関わる基本とすべきもの、原則とすべきものを書いたと明記し、その基本と原則に反するものは、例外なく時を経ずし

て破綻するとします。

混沌とした中で税金を浪費して非力になり、人口減少時代での進むべき方向を見失った現在の行政組織の多くには、ドラッカーが指摘する、原理・原則に立ち返った真の組織の改革と創造が必要です。

それは、ドラッカーやビジョナリーカンパニーのコリンズが強調する

-
- 社会に存在する組織は何のためにあるのか
 - 顧客である住民にどのように貢献するのか
 - 住民にどのような価値を創造すべきなのか
 - そのためにはどのような機能が必要なのか
 - その組織ではリーダーはどのような役割を果たすべきか
 - そこで働く職員はどのような働きをすべきか
 - どのような指標で成果を把握すべきか
-

といった組織のあり方や価値、人の働きの原点から考えた、組織の創造が必要になります。



現時点では、社会の安定と発展に貢献する組織に成果をもたらす手立ては、マネジメントしかありません。世界的な名著『ビジョナリーカンパニー』の著者であるコリンズは、「世の中に役立つにはどうしたらよいかと聞かれたら、答えはすべてドラッカーの言葉にあると申し上げたい」とします。そして持てる力を千倍も発揮して、不思議なほど大きな成果をあげていていただきたい」とも付け加えます。

◆地方政府と首長の重み

この連載では、これからの行政組織（市役所を中心に）のあり方を、マネジメントを発明したドラッカーと、その後継者と目されているコリンズと共に、マネジメントの原理原則を踏まえて、人口減少時代の社会の難題に挑む「次世代型の行政組織の創造」といった観点から考えて明らかにして行きたいと思います。

それは地方と日本の再生と創生の鍵は、住民・国民から離れた中央政府にはなく、住民・国民と接する1800弱の地方政府の活躍にあると考えからです。1800弱の首長はその重みを考え、行政組織とそこで働く職員を通じて、社会に成果をもたらす行政経営（マネジメント）改革に全力を傾けなくてはなりません。これこそが、人口減少時代の難題に挑む行政組織の、有効な手立てになります。この連載がその一助になれば幸いです。



—著者紹介—

淡路富男（あわじとみお）

行政経営総合研究所代表

民間企業を勤務後、民間大手コンサルティング会社、(財)日本生産性本部主席経営コンサルタント、自治体マネジメントセンター主席コンサルタントを経て、現在は行政経営研究所の代表。

◆兼職

各自治体 長期総合計画審議学識委員 各自治体 行政改革推進学識委員

各自治体職員研修所 自治体経営研修講師、管理職向けマネジメント研修講師
各シンクタンク研修講師

◆専門領域：総合計画、行政経営改革、マネジメント、公共マーケティング

◆主な著書：『ドロッカーに学ぶ公務員のためのマネジメント教科書』（同友館）

『突破する職員になる』（公職研）共著

『三鷹がひらく自治体の未来』（ぎょうせい）

『自治体マーケティング戦略』（学陽書房）

『民間を超える行政経営』（ぎょうせい）

『首長と職員で進める「行政経営改革」』（ぎょうせい）

◆コンサルティング、研修、講演のお問い合わせは下記に

MAIL awaji@jcom.home.ne.jp

URL <http://members.jcom.home.ne.jp/igover/>