

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

②要支援から要介護が必要な行政の改革

淡路富男（行政経営総合研究所代表）

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

https://www.facebook.com/tomio.awaji?ref=tn_tnmn

※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. 地方自治法の主旨に反する成果

◆毎日が要介護回避の綱渡りの日々

地方自治法上、地方自治体は、「事務（業務）処理に当たり最小の経費で最大の効果をあげ、また、常にその組織及び運営（経営）の合理化に努めるとともに、規模の適正化を図らなければならないこと」とされており、これまでも長年にわたって行政改革への取組が続けられてきました。

しかし、その成果は住民・国民からすると、とても満足すべきものではありません。最大の効果どころか、社会を疲弊させ行政自身（地方政府＋中央政府）が「浪費病・肥満病・借金病」といった



完治が困難な、深刻な持病を抱えることになりました。

その持病からか失政が続き、人口は減少し、地域の活力は減退し、財政は困窮することから、常に行政組織の再生方法が議論されてきました。この、長年議論された再生方法は、それなりの解決の手立てがありながら、患者である行政本人がその適用をいやがることから、対処療法的な取組になりました。

その間に3つの持病は悪化し、現在までに1000兆円の要支援を受けることになりました。しかし持病は悪化するだけです。これからは、いつ要介護に移行するかもしれない、毎日が綱渡りの日々になり、住民・国民は不安の中での生活を強いられています。

◆成果不足は人の幸せを奪う

近いうちに、要介護が必要になる恐れのある行政組織には、その前に抜本的な組織改革の必要があります。このままでは、行政組織自体の持病の悪化と共に、ドラッカーから指摘された（前回参照）、日本国内の長きにわたる社会経済の低迷があります。特に地方の疲弊は深刻です。まさに「変革」が求められています。

社会経済の状況は、人と組織の多様な活動に起因します。行政分野の話しに限れば、公務員は組織を通じて、行政組織は公務員の仕事ぶりによって、社会経済の発展に貢献ができます。

しかし、地方と中央政府が、現在程度の行政改革にいくら努力しても、公務員と行政組織の能力は環境変化に追いつけず、社会での成果に結びつかない危機的状況が続きます。

このように公務員と行政組織が適切に機能しないことから、

失われる人の幸せ

- ①共に働くことで得られる仕事の喜びと成果が失われ、「組織における働く人の幸せ」が消失しかけています。
- ②人を活かさない組織の機能不全は、社会の活力発揮を滞らせ、社会の疲弊により、「社会における生活する人の幸せ」を少しずつ奪いつつあります。

この長きにわたる公務員と行政組織の成果不足には、行政組織の仕事のやり方や努力自体が、変化した社会に適合していないことが指摘できます。

例えば、行政組織のこれまでの努力は、カネ（予算・借金）を増額し、より多くのモノ（施設建設と制度）の提供に注がれてきました。しかし、現在では、その維持が重荷になるほどの多くの施設と制度、借金を抱えて、地方と国は困窮の度合いを深めています。

それでも現在、国会で審議中の来年度の国家予算案は、過去最大の約 96 兆円で、国土強靱計画がその柱の一つです。公共投資には約 6 兆円が充てられます。人口減少時代であるにもかかわらず、地方と中央政府は、当面の景気回復のために、道路や橋、各種の施設を全国各地に建設します。

◆次世代社会は知識社会

ドラッカーは、このような行政組織の、カネ（補助金）やモノ（公共投資）に依存した活動の成果不足の背景として、資本主義社会から次世代の知識社会の到来を指摘します。

これからの社会は知識社会です。それは、土地や資本、労働力に代わって、「知識」が最大の生産要素になる社会の登場です。その社会では、様々な行動の際に知識が重要な役割を果たします。多彩な知識が、資源を有効な生産資源に変える「知識社会」の到来です。



知識社会では、人と組織の活動における中核的な資源は、専門知識になります。知識には、新しい社会を創造する力が与えられ、新しい社会は、専門知識とそれを所有する専門家を、次世代社会の主役にして編成されます。この専門家には地方公務員も含まれます。

公務員が有する「福祉」や「民学産公」の活用に関する専門知識が、社会で威力を発揮する次世代社会が既に訪れています。それをむかい入れ、次世代で活躍できる地方公務員と行政組織になる準備が必要です。

行政活動のこれまでの主役であったカネ（予算・借金）やモノ（施設・

制度)は、それを役立てる知識を適用することで、社会により大きな成果をもたらす資源になります。知識が他資源の活用を主導し、人と組織の成果を実現する中核手段になります。次世代ではこの専門知識への対応が要請されます。

◆専門知識に必要なこと

「知識社会」の次世代では、主要資源である専門知識が成果に結びつくには、二つのことが必要になります。一つは行動に移せるように各分野の知識を専門化させておくことです。知識は、専門化することで、複雑化、高度化した社会ニーズに対応できるようになります。

もう一つは、知識同士の結合です。広聴広報の専門家が集めた住民情報は、単独では、社会にとってそれほど意義ある成果にはなりません。それを活用する他の専門家の仕事と結びつくことで価値が高まります。つまり住民ニーズを内包した住民情報は、政策・施策・事務事業で活用されることで、その価値を高め、組織の成果を大きくすることが可能になります。

専門知識を保有する専門家は、その知識を専門化する努力と並行して、積極的に他の知識を探し、お互いに結合することで、意義ある成果を産出できるようになります。

一次世代は知識社会

**専門知識には結合が必要
結合するには組織が最適**



知識社会は組織が重要に

◆知識社会は組織社会

意義ある成果をもたらす専門知識の結合には、結合が可能になる場が必要になります。それが職員が働く職場や行政組織です。人の知識の結合には、人の協働体である組織が不可欠になります。

したがって、知識が中心となる社会は、成果の産出に向けて、必然的に組織が活躍する組織社会になります。組織の機能発揮が、専門知識の活用を通じて社会の盛衰に大きく影響します。

ドラッカーは、「知識で仕事をする人は、必然的に専門家たらざるをえ

ない。ということは、組織と関わりながら働くことを意味する。成果をあげるうえで必要な継続性を提供できるものは組織だけである。専門化した知識に成果をあげさせられるものは組織をおいてない」とします。知識社会は組織社会になります。行政組織の機能発揮が重要になります。

2. 次世代の知識社会での実現すべき行政組織像とは

◆成果、結合、変革からの視点

では、公務員の専門知識を共通の目的に向け結集するための次世代型の行政組織（市役所など）は、どのような役割と機能をもった組織として創造すべきでしょうか。

ドラッカーは組織を、「共通の目的のために働く専門家からなる人間集団」とします。これを機能させるには、組織には、成果、結合、変革の観点が必要とします。

- ①組織は成果の機関である。
- ②組織は結合の機関である。
- ③組織は変革の機関である。

これからすると、成果不足の行政組織には、使命に基づいた社会に貢献できる、①成果を産出できる機能が必要です。その行政組織が成果を産出するには、専門知識を有する専門家を、②結集して結合しなければなりません。専門知識は統合されることで成果をもたらします。さらに結集した専門家である職員が保有する知識は陳腐化が速いことから、常に廃棄と創造を可能とする、③変革の機能が必要になります。

次世代型行政組織とは、「組織の成果、個人の活躍、変革の実行」を常に念頭に置いて、社会に貢献する行政組織です。行政組織すべてを行政組織の外の視点で点検し、行政組織で働く専門家の異なる知識の結合を促進させることで新しい価値を創発し、変革を通じてその成果を継続的に産出する行政組織です。

◆8つのコンセプト

このためには、行政組織は社会に貢献するといった使命に基づいて組織を構築し、そこに結集し働く公務員から、組織の使命と住民本位の価値観で共感を獲得し、一人ひとりが異なる知識を持った専門家として活躍できる環境を提供しなければなりません。

異なった知識の自由闊達な共創と、そこから産み出される価値の総和が行政組織の価値になり、行政組織は社会に貢献できる独自の資源と、社会に貢献できる成果をもたらす活動が可能になります。

このような組織像を実現するには、ドラッカーが主張する、対組織（成果産出）、対個人（能力発揮）、対社会（変革遂行）といった視点からすると、次世代型の行政組織の創造には、下記の8つのコンセプトの取り込みが必要になります。



①コンセプト：【住民】住民の評価

組織のあり方、活動、成果は住民が評価します。

②コンセプト：【使命】リーダーシップと責任

住民ニーズは変化することから、常に廃棄と創造が必要になります。これには使命を明らかにしたリーダーシップが欠かせません。

③コンセプト：【戦略】最適な対応

組織は現在でも未来でも、短期でも長期でも、現事業でも新事業でも成果を残さなくてはなりません。必要なのは「選択と集中」による最適です。

④コンセプト：【価値】仕組みやプロセスの改善

成果の産出には、仕組みやプロセスの構築と改善が必要になります。

⑤コンセプト：【人財】知識の創造と活用

組織の成果を具現化するのは人であり、その人の持つ知識です。個人の知識の創造と共有化や相互作用を組み込んだ人材支援が必要になります。

⑥コンセプト：【協働】協働の精神と仕組み

社会の変化への対応は、組織内外の関係組織、住民と相互補完して、パートナーとしてお互いの成果を高めることが必要になります。

⑦コンセプト：【情報】事実に基づく活動

現実に行っていることを把握し、合理的な意思決定や行動を行います。

⑧コンセプト：【成果】成果と満足

組織や人の活動の成果とそれを評価する住民の満足を両立させます。

これからの人口減少時代の難題に挑める組織と人財作りに向けて、行政組織は上記の8つの視点から自らを問い直し、次世代型の行政モデルを構築する必要があります。今回はこの8つの視点について検討します。

お知らせ

好評発売中

『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)



—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
各シンクタンクのコンサルティングと研修講師

◆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/>