

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

③次世代型の行政組織創造の8つのコンセプト

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をご容赦下さい。

1. 知識時代の改革コンセプト

地方政府と中央政府は、自らの要支援から「要介護」への移行を回避するために、成果を産出できる健全な組織に向けて、本質的でかつ抜本的な改革が必要です。それは、ドラッカーが『断絶の時代』で明示した、次世代社会（ネクスト・ソサエティ）である「知識の時代」に対応した行政組織への変革です。

ドラッカーは、知識社会での組織の重要な役割として、①成果、②結合、③変革の3つを指摘します（前回参照）。知識社会では、組織が「成果の産出」に重要な役割を果たします。中核資源です。それには組織に知識の「結合の機能」が必要です。また知識は陳腐化することが速いことから、組織に「変革の機能」が求められます。

この3つの役割は、次世代型の行政組織の創造で展開されます。3つの役割は、8つのコンセプトで引き継がれます（次図参照）。次世代型行政組織のあり方を検討する際には、この8つのコンセプトがベースになります。基本原則を理解しそれを踏まえた取り組みが必要です。

次世代型行政組織創造の8つのコンセプト

- ①コンセプト 【住民】 住民の評価
- ②コンセプト 【使命】 リーダーシップと責任
- ③コンセプト 【戦略】 最適な対応
- ④コンセプト 【価値】 仕組みやプロセスの改善
- ⑤コンセプト 【人財】 知識の創造と活用
- ⑥コンセプト 【協働】 協働の精神と仕組み
- ⑦コンセプト 【情報】 事実に基づく活動
- ⑧コンセプト 【成果】 成果と満足

2. 次世代型行政組織創造の8つのコンセプト

1. 【住民】 住民の評価のコンセプト

最初は、住民に関するコンセプトです。組織は社会的な機関です。組織は、自らの成果が社会に評価されて初めて存在意義が認められます。ドラッカーは、「組織は組織の外の目的のために働き、組織の外で成果をあげ、その成果とは住民が評価するもの」とします。

住民の評価は、目の前に提供されている行政サービスだけでなく、行政活動、組織全体について、他行政組織や民間団体との比較を含めて評価します。次世代型行政組織では、組織内の活動すべてを、組織の外で生活する住民の視点から考えることが大切になります。

このような住民の評価に対応するには、これまでの行政主導のサービス提供から、住民の立場からすべての行政サービスのあり方を考えるといった、「180度の転換」が行政に必要になります。住民の声に耳を傾ける体質が重要になります。



2. 【使命】リーダーシップと責任のコンセプト

使命に関するコンセプトです。住民基点への180度の転換には、組織の使命から個々職員の活動までの、広範囲にわたる改革が必要になります。これには、トップも含めた職員すべての、組織と自己の改革に向けたリーダーシップと次世代型行政組織の仕組み作りが不可欠になります。リーダーシップとは首長だけのものではありません。

職員すべてが、住民基点の重要性を表明し、住民志向に立脚した使命や価値観を明確にします。住民の理解、戦略の策定、人材の開発、プロセスの構築、情報基盤の整備など、住民満足を実現できる仕組みの構築に積極的に関与します。コリンズは偉大なリーダーとは、「建築家のように卓越した組織を粘り強く構築する人」「自分がいなくとも前進していける組織を作る人」とします。個人としての謙虚さと公人としての意思の強さが大切になります。



リーダーすべてが、日常活動で率先して「範」を示し、使命の浸透と期待通りの活動が実行されているかどうかを確認します。必要であれば自らのリーダーシップ発揮の仕組み自体の改善、改革を行います。社会的責任や貢献に関することについても、リーダーシップを発揮します。

3. 【戦略】最適な対応のコンセプト

次世代型行政組織は、現在と未来、短期と長期をバランスさせなければなりません。現在の犠牲を前提とする未来の構想には意義は少なく、短期の成果のために長期的な成果を犠牲にすることは、責任の放棄になります。両立を追求します。



事業のバランスも必要です。福祉と成果、既存と新規、変化と継続の両立です。例えば、既存政策は改善し、同時に新規政策も手がけます。前者は、成果のあがる政策への集中と、その政策の可能性をすべて引き出すことです。現在の成果です。後者は、新規政策の創造といった行動であり、この中心がイノベーションです。未来の成果です。

バランスの実現には、ドラッカーが強調する廃棄と創造が必要です。「選択と集中」で、常に成果を出せる能力を行政組織にもたせます。

4. 【価値】 仕組みやプロセスの改善のコンセプト

価値創造に関するコンセプトです。ドラッカーは、「行政組織の成果と個人の自己満足を両立させるには、仕事を生産的にし、成果のあがるものにしなければならない」とします。次世代型行政組織は、行政活動に成果をもたらす基本機能であるマーケティングとイノベーションを組み込みます、



また、住民ニーズは絶えず変化します。一度構築した仕組みやプロセスも、変化する住民の視点から継続的に改善します。改善を特別な業務と考えずに、日頃から業務を改善するといった、改革志向の取り組みが次世代型行政組織に求められます。

仕組みやプロセスの設計と改善のポイントは、「全体志向」です。幅広い要求と期待を持っている住民に対応するには、部分的な設計・改善では限界があります。より多くの他組織や関係者を巻き込んだ設計・改善を行います。協働の発想が欠かせません。

5. 【人財】 知識の創造と活用のコンセプト

人財に関するコンセプトです。次世代の知識時代では、福祉に関する知識は専門化しなければなりません。同時にその福祉の知識を成果に結びつけるマネジメントの知識も高度化しなければなりません。重要なのは知識の学習ではなく、学習した知識の社会での成果に向けた活用です。



これらを担当するのは職員であり、職員が持つ専門知識であり、必要なのはマネジメントで活用して「社会で活躍できる職員」です。次世代型の行政組織の成功には、組織の進むべき方向や戦略と関係した、個人の専門知識の創発と相互作用を組み込んだ人財成長支援が必要になります。

職員が専門知識を活用し能力を発揮できる環境の整備を行います。必要な知識を身につける機会の提供と計画の策定、その習得内容を職場で実践できる体制の整備、人財が適切に処遇される仕組みがあるといったことが問われます。

人財開発の成果を、行政の成果や住民満足の向上との関係から検証します。課題があれば改善に結びつける仕組みを考えます。

6.【協働】協働の精神と仕組みのコンセプト

協働に関するコンセプトです。以上のような多様で幅広く、そして高度な行政ニーズを持つようになった住民に対応するには、自組織だけでの対応では不十分になります。他との結合が必要です。



次世代型行政組織には、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協働の精神と仕組みが必要になります。

組織内外との双方向のコミュニケーションが、円滑に行われるようにします。協働体制を整備し、お互いの信頼性を高め、双方にメリットがもたらされる関係を築きます。各関係者との関係は一方的なものではなく、相互作用的で、お互いに高め合い成功するものにします。

7.【情報】事実に基づく活動のコンセプト

情報に関するコンセプトです。データ、知識、ノウハウといった情報は、行政組織内で働く人すべてが、的確な判断や効果的な行動を行うために必要です。



情報が特定の階層や部門に限定されるようになると、組織全体が住民や社会の変化についていけなくなります。コリンズは「卓越した組織になるには、厳しい現実を直視すること」とします。事実に耳を傾けて仕事を行う組織風土を醸成します。

現場で現実に行っていることを把握・分析し、組織内の知識やノウハウを活用して、合理的な意思決定や行動が行えるようにします。収集した情報は、整理、統合し、職員誰でもが活用でき、組織全体が共有化できるようにします。事実に基づいた組織内外の情報を活用した、住民基点の創造的な活動を支援します。

8.【成果】成果と満足のコ​​ンセプト

成果と満足に関するコンセプトです。行政活動の成果と住民満足の両立を実現します。住民基点の仕組みやプロセスは、効果的、効率的な行政活動を可能にし、組織とそこで働く職員に成果をもたらします。それは住民満足に反映します。



ドラッカーは、「組織活動の成果は、組織の外の住民に評価されて初め

て組織の評価になる」とします。行政活動の評価が良くても住民の満足が低ければ、行政活動を見直さなくてはなりません。また逆に、住民の満足が高くても行政活動の評価が低ければ、住民満足は長続きしません。次世代型行政組織は、この二つは両立させなくてはなりません。つねに住民志向で仕組みの改善を続け、行政活動の成果と満足を持続的に高めることができる組織を創造します。

以上の8つのコンセプトを、首長と職員による次世代型の行政組織の創造に反映させます。これにより

- ①「成果」を通じて社会に貢献できる
- ②職員の専門知識を「結合」して価値の創造と職員の自己実現を可能にする
- ③社会の変化に廃棄と創造による「変革」で対応する

知識社会で持続的発展が可能な「次世代型行政組織」の創造に着手することができます。

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、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/>