

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

④ 首長と全職員参画による次世代改革方法

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. 次世代型行政組織の導入に必要な3つの改革条件

◆次世代型行政組織創造の前輪と後輪

次世代型行政組織の創造と実践には、組織に取り込むべき経営体系といった「前輪」と、それを改革活動として実践し組織に定着させる「後輪」が必要になります。

前輪は、前回までに説明した3つの概念（成果、結合、変革）に基づく8コンセプトと8サブシステムです。この基本的な考え方や体系を活用して、次世代型の行政組織を創造します。

改革の 前輪と後輪

後輪は、それを行政組織内に確実に導入・定着・展開させる改革のプログラムです。次世代型行政組織創造への改革活動を通じて、職員すべてがマネジメントの体系でもある次世代の経営体系を理解し、導入後、改革内容が現場で確実に定着・展開できるようにします。

次世代型行政組織の創造には、この導入に関するプログラムが是非とも必要になります。行政の改革の多くが、ここでつまずいて、形だけの仕組みや手法の導入になります。

ビジョナリーカンパニーのコリンズは、「意義ある意図を持ち、気持ちを奮い立たせるような使命を持っていながら、その意図を活かす具体的な仕組みをつくるという不可欠なプログラムを実践していないリーダーはたくさんいる。自らから改革の道を閉ざしている」とします。



多くの首長が、意義ある意図を、旧式の「後手、縦割、前例踏襲」の組織で、「流行の手法」を使用して実行しています。この古い組織体質のもとでの職員の仕事は、成果不足が日常的になります。組織の沈滞が激しくなり、住民に冷ややかな見方が広がり、行政は住民の協働を失います。

地域社会の発展が使命の首長には、よき意図を実現する次世代型の行政組織の創造を可能にする経営体系（前輪）とその導入を成功させる経営改革プログラム（後輪）が必要です。

そこで今回は後輪について考えてみます。

◆改革の3つの条件：迅速性・全体性・継続性

次世代型行政組織の導入・定着・展開の「後輪」を担う経営改革プログラムには、次世代型行政組織の「成果を出す、結合する、変革する」の3つの本質的な役割から考えると、以下の3つのポイントが必要になります（図参照）。

一つは「成果」から考えた改革活動の「迅速性」です。多様に変化する知識時代では、改革のタイミングと迅速性を失うと、「成果」を大きく減じることになります。

現在の行政の改革は、「後手体質」から改革を遅らせ、実行してもその歩みの遅さから、組織再生の機会と勢いを失っています。経営改革活動は適時・迅速でなければ、成功することはありません。

二つめは「結合」から考えた改革活動の「全体性」です。結合が活動の前提になる知識時代では、組織全体の結合を考えた全体性が大切になります。首長と全職員が同じ考え方や活動体系のもとで、全体を意識した協働的な改革活動が求められます。

現在の行政の改革は、「縦割体



質」から部分的な改革に終始し、首長も含めた全員参画の全体的な改革がなかなか実現しません。経営改革活動は、全体を巻き込んだものでなければ、成功することはありません。

三つめは「変革」から考えた改革活動の「継続性」です。廃棄と創造を要請される変革の知識時代では、常に継続的な改善・改革活動（変革）が必須になります。現状の行政改革は、マト外れ政策の後始末的なものが多く、仕事の仕組みの継続的な改善にはなり得ていません。部分的な業務改善運動の実施程度では経営の仕組みの改革にはなりません。

現在の行政の改革は、「前例踏襲体質」から、年々陳腐化している行政組織が増えています。経営改革活動は、継続的な経営改革が可能な仕組みと体質がなければ、成功することはありません。

以上の迅速性、全体性、継続性といった三つのポイントを取り込んだ経営改革プログラムが、次世代型行政組織の創造と改革を着実に推し進めることになります。

それは、ドラッカーが指摘する知識社会での行政経営改革は、

- ①結合→全体性：首長も含めた全員参画で
- ②成果→迅速性：迅速に改革をなし遂げ、それも特別の業務ではなく
- ③変革→継続性：日常的なものにしなければならないということです。

次世代型行政組織創造の方法

全員が日常で迅速に取り組める改革

2. 次世代型の行政組織導入に成功する改革プログラム

(1) 迅速性を取り込んだ改革プログラム

経営改革プログラムには迅速性が必要です。次世代社会の知識時代では、住民も含めた環境の最大の特徴は、多様な変化と絶えず発生する陳腐化です。タイミングと迅速性のある組織改革方法が求められます。

この物（ハード）事（ソフト）の陳腐化が早まる知識時代では、住民の行政に対するニーズも、短期間で変化し多様化します。この変化に対応するには、行政組織とそこで働く職員すべてに、変化に短い時間で対応できる能力が必須になります。後手などは問題外です。



行政組織は、変化する環境に、適時・短時間で対応できる体質を醸成しなければなりません。現在のただらと長い時間を要する改革方法では、環境変化に追いつけなくなります。改革毎に環境から離れることとなります。行政組織には、適時に取り組み、迅速に改革できる改革方法が必要です。

職員には現場で個々の多様な住民ニーズをしっかりと受け止め、そこから「適時」に不要の行政サービスを廃棄し、「適時」に有用な行政サービスを創造して提供できる能力が必要になります。個々職員がこの能力を身につけなければ行政サービスの多くが成果最小になります。

適時・迅速な対応が必要になる知識時代では、「前例踏襲体質」を是正できる改革プログラムが必要です。現在の時間のかかる改革方法では成果を手にすることはできません。改革は十分な準備をして最短で終わるようにして、改革を通じて「迅速性」を体質化させます。

（2）全体性を取り込んだ改革プログラム

改革プログラムには全員参加の全体性が必要です。住民は、行政全体の評価も組み入れて個々の行政サービスを評価します。

- ①接触する全部署が、同じレベルで対応すること
- ②協働した整合性のある政策を創造することを期待しています。

1階の受付と市民課だけが親切で、上階にいくほどその感覚が消失するのでは困ります。縦割りの行政活動では失望するだけになります。

ドラッカーが強調する、知識時代の変化と陳腐化の速さと、組織全体も評価に入れて評価する住民の行動からすると、特定部署だけの必死の努力では、他部署の改革の遅さや悪さ加減を強調するだけになります。住民からは「行政は縦割りですね」といわれ、庁内からは「よけいなことをするな」と足をひっぱられることとなります。

これに対応するには、適時迅速性とあわせて、行政組織全体が常に協働して改革活動に取り組むことで、住民の評価に適切に対応できる組織全体の改革ができるようであればなりません。



適時な対応や他との結合が必要になる知識時代では、「縦割体質」を是正できる改革プログラムが必要です。現在の縦割りの部分的な改革方法では成果を手にはできません。経営改革は常に首長も含めた全員参画で全体を対象にして一気に取り組みます。

(3) 継続性を取り込んだ改革プログラム

改革プログラムには継続性が必要です。一つの経営改革が終了すると、それで息が切れてしまい、しばらくすると改革した部分が元に戻り「前例型」に、先祖返りすることがよくあります。首長に依存しすぎた改革や所管部署の独断的な改革活動でよく見られます。

前述したようにドラッカーが指摘した、「知識時代」の最大の特質は変化の連続であり、そのなかにいる住民生活も変わり続けます。この変化する住民生活のあり方に対応する行政には、各部署が「前例踏襲」を是正し、自律的、継続的に改革を実行できる行政組織に変わらなければなりません。この継続的な改革への取組が、組織に自己改革のノウハウを蓄積させ、次第に大きな成果を組織にもたらします。過去の成功事例をなぞるような前例型の行政組織では未来はありません。



3. 次世代型行政経営改革は成功する

多様な変化が特徴になる知識時代の次世代型の行政組織の創造活動には、以上のように、①成果からの適時性、②結合からの全体性、③変革からの継続性の3つの要因が必要です。

それは、住民に対応する職員や各組織が新組織の創造に参画し、①適時性では「短時間で」、②全体性では「首長も含めた全員参加で組織全体を」、③継続性では「日常的に実行する体制」で行政組織を改革することです。

経営改革活動が「ずるずる」と「部分的」に「特別」の改革として行われる限り、知識時代の次世代型の行政組織創造の実現にはつながりません。3つの要素を取り入れたよく練られた経営改革プログラムを通じて、組織全体が素早く改革を行う能力を身につけることが、次世代型行政組織創造の前提です。

この経営改革プログラムは、これまでの自治体での行政経営改革の実践に加えて、次世代の到来を指摘したドラッカーのマネジメントや、コリンズの次世

代型組織であるビジョナリーカンパニーなどを参考にした「卓越した組織に向けた改革方法」として、既に準備されています。

行政経営改革は、このプログラムを適切に活用することで成功する改革です。行政は、そろそろ小手先の経営改革をやめて、経営と改革の原理・原則を踏まえた次世代に相応しい本質的な経営改革が必要です。後は首長と貴方の決断次第です。そこに地域の未来があります。

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/>