

# ドラッカーに学ぶ アベノミクスを担える 公務員と行政組織になる方法

## ① 現在の「丸腰」では意義あることは何もできない

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>

※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. 現在の中央・地方政府は成長戦略を担えるか

### ◆重要な成長戦略

安倍政権の国家経営の政策の柱は、三本の矢で構成する「アベノミクス」です。第一の矢は「大胆な金融緩和」です。第二の矢は「機動的な財政政策」です。公共事業中心の財政出動です。そして、第三の矢が、多くの住民・国民が関心を寄せている、「民間投資を喚起する成長戦略」です。これに、第4の矢と称する「五輪誘致」が加わります。

今後は、五輪誘致に関する経済政策も含めた成長戦略の成否が、これからの住民・国民生活のあり方に大きな影響を与えることとなります。（図表参照）。

期待がかかる成長戦略ですが、成長戦略自体は、過去の自民党と民主党の政権も実施してきた政策です。政権は違っても、今回の「アベノミクス」も含めて、成長戦略の内容は



類似したものが多く、政権毎に、政策名を変えただけで登場したものもあります。

結果、これまでは浪費になり、借金を 1000 兆円まで積み上げることになりました。中央政府・行政の存在意義に影響する、政策形成と展開に関する明らかな能力不足です。

#### ◆中央政府の改革不足

これからすると、出足好調の「アベノミクス」も、膨大な借金を積み上げて自己改革を怠ってきた、現在の中央政府・行政のままでは、「成長戦略の失速」で、結局は、下記のように成果なしで終わった過去の轍を踏む可能性もあります。

#### —組織改革の原則—

それは、組織改革の原則には、組織の基本理念や体質、リーダーシップや仕事の仕組み、人材の資質などが変わらないのに、成果だけが持続的に向上する組織は存在しないからです。

組織成果の背後には、継続的な組織改革があります。それが行政組織の社会的ニーズに関する感度を高め、内部資源を鍛えあげ、優れた政策の立案と展開、実行を可能にします。国会議員も含めた中央政府の組織改革が必要です。

#### ◆地方政府の改革不足

この改革を怠る組織といった点では、地方政府である自治体も、中央政府と大差がありません。一部の自治体を除けば、自己改革である行政改革の内容は、過去の浪費型政策の部分的な廃止である縮減が中心です。

この浪費→廃止の縮減運動を繰り返しながら、自治体は、質的な面での劣化が発生しています（図参照）。肝心の地方



経営力の高まりが見られません。経営力（マネジメント力）なき組織が、社会でその役割を果たすことはありません。

現在の中央政府と地方政府の経営力では、例えば、有効と思われる税金10億円の補助金事業の実施が、10億円を大幅に下回る成果にしかならず、結局は、維持費が発生する公共施設だけが残ることになります。この程度の行政経営力の組織のままでは、アベノミクスの成長戦略も、成果不足で終わったこれまでの成長戦略の二の舞になります。

## 2. アベノミクス成功のために行政が取り組むべきこと

### ◆アベノミクスに失敗したら後はない

行政組織は、活用できる経営資源で、社会の安定と発展に貢献できる成果を産出できる組織に、変わらなければなりません。アベノミクスの「2本の矢」で手にした財源を、有効に活用できなければ、インフレ目標の達成と低金利の維持といった、「アベノミクスに内在する矛盾リスク」が、現実のものになります。

2本の矢による莫大な資金で支えられた成長戦略が、成果をあげなければ、日本の成長性と財政再建に関する国際的な信用が失墜します。国債の金利が高騰し、国家財政が利払い増から破綻に向かいます。円が売られて円安が加速し、諸物価は値上がりし、住宅ローン金利も上昇します。住民・国民の生活水準は、大幅に切り下げられます。加えて、混乱時のセーフティネットになる、社会保障制度を維持するための増税が繰り返されます。住民・国民は、現在のデフレ時とはまったく異なる物価高と増税で痛めつけられます。

さらに、日本のような大国の危機は、「大きすぎてつぶせない」ではなく、「大きすぎて救えない」といったことになります（図参照）。他国から支援が得られたギリシャやイタリアの危機の場合とは異なる、塗炭の苦しみが長く続くことになります。



これは回避しなければなりません。歴代政権の無能からのプレゼントである「リスクもある異次元のアベノミクス」は、成功させなくてはなりません。これなしでは、7年後の「東京五輪の開催」は、悲慘な祭典になります。

#### ◆鍵を握る地方政府である自治体

中央政府の方針と戦略が、「アベノミクス」として打ち出された状況の今、地方政府である全国約1700強の自治体には、それを地域の実りある成果に変換する地方経営力、マーケティング力が求められます。地域の社会経済の再生なくして、日本全体の社会経済の再生はありません。

地方政府の役割は、中央政府の方針と戦略（アベノミクス）を活用して下記の2つの政策を住民参加で果敢に進めて、「経済と福祉の両立」に関する成果の産出を可能にすることです。

- ①農林業・工業・商業・サービス・観光などの産業経済の振興
- ②子育て・保健・福祉・医療・文化・スポーツなどの福祉の充実

ここで大事なことは、住民・国民に近いといった地方政府の「強み」を活かした、地域社会経済のポテンシャルが、最大限に発揮される政策の策定です。

地域により社会経済の事情は大きく異なります。中央政府の画一的な政策の実施では、莫大な浪費が発生します。このような時代遅れのやり方は、即刻廃止しなければなりません。主導権は地方にあります。

そこで実行を担う全国の地方政府は、中央政府が要求する意義なきムダな事業は拒否し、地域に役立つ有効な政策を選択し、政策すべてを地域の住民の状況に合わせたものに交渉・変換しなければなりません。

これなしの国任せでは、至る所でミスマッチが生じて、期待した効果をあげることができなくなります。成長戦略の成果が半減します。

#### ◆社会に貢献できる成果をもたらすマネジメント

地方政府は、地元の声に耳を傾け、地域の社会経済の活力を引き出すための議論を経て、そこから必要な政策を選択、内容修正、予算化していく取組みが求められます。これなくして、政策が住民・国民のニーズにフィ

ットすることはありません。過去の失敗した成長戦略になります。

### 一 地方政府が行うべきこと一

地方政府は、住民・国民に一番近いといった主体性のある役割を果たさなければなりません。組織内外の経営資源を、関係者と協働して活用方法を考え、地域社会の持続的な安定と発展に貢献できる成果に結びつけます。

地方政府には、総合計画の基本構想に沿い、

- ①実施する政策には住民の視点からの「選択と集中」を徹底し
- ②マーケティングとイノベーションの適用で政策内容の質を高め
- ③並行してそれを担う人材を育成する

といった、行政活動を地域社会での成果の実現に向けて力強く統合するマネジメントの修得と実践が必要になります。

#### ◆行政組織は丸腰

しかし、現在の地方政府も含めた行政組織には、自らの能力を発揮するマネジメントが不足しています。地域に成果をもたらすマーケティング力とイノベーション力がありません。目的実現に向けて、人材から最高の成果を引き出す方法が欠落しています。地域に成果をもたらす基本的な考え方や、それを具現化する体系を持ち合わせていません（図表参照）。まったくの丸腰です。

このことが、税金の浪費と組織力の弱体化を招き、行政組織の成果を最少のものとし、これまでの地域の困窮と疲弊の要因になっています。行政組織には、自らの組織に成果をもたらす、社会の安定と発展に貢献できるようになるマネジメントが必要です。

**私は経営やマーケティングは  
民間の手法だと思えます。**

経営の  
経験は  
ありません

何かを売った  
経験も  
ありません

でも福祉には不要ですから  
それでどうかしましたか？

自滅

このことが、行政組織の社会ニーズの把握力を高め、「成長戦略」を活用して、地元の企業とそこで働く人が、活躍できる条件整備を可能にしま

す。全国 1700 強の自治体のこうした「成長戦略」に関する取組みが、各地で成長分野に挑戦する企業の増加をもたらし、その集積が地方と日本を再生と創生に結びつけることとなります。現在の丸腰のままでは意義あることが半減します。

#### ◆アベノミクスを担える組織になる

行政組織には、社会における自らの役割発揮を可能にする経営力（マネジメント力）の修得は責務になります。修得すべきマネジメントには、ドラッカーのマネジメントが最適です。

ドラッカーは、組織は社会を良くするためにあるとします。組織が社会問題の解決を、社会貢献の機会とすることは組織の責任であり、その組織を社会で機能させるためにマネジメントを開発しています。マネジメントを修得することで、地域に成果をもたらす行政組織になることが期待できます。



また成長戦略には不可欠なマーケティングとイノベーションを、組織の基本機能として体系化していることも、行政組織の成果産出に具体的に貢献します。

さらにドラッカーマネジメントの底流には、「人を幸せにする社会」を実現するといった狙いがあります。それは行政組織にとってのまさに本業です。アベノミクスの成果も、一部の人に偏り格差を拡大し、「人を幸せにする社会」の実現に結びつかなくては、意義はまったくありません。

ドラッカーマネジメントは、行政が社会に貢献できる成果を産出するのに最適な方法論です。この修得と活用が、公務員と行政組織をアベノミクスを担える組織にします。

### 参考書籍の紹介

本連載では  
『ドラ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)を参考にしました。



次回から、「ドラッカーに学ぶアベノミクスを担える公務員と行政組織になる方法」として、その具体的な内容を検討します。連載に当たっては『ドラ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）を参考にします。ご参照下さい。連載内容の理解が深まります。

### —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、現在は行政経営総合研究所の代表。

#### ◆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 『ドラ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](mailto:awaji@jcom.home.ne.jp)

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