

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

③ 今の行政では「宝くじ」になるアベノミクスの成功

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. 成果をあげる方法は「運」か「宝くじ」

◆成長戦略の成功に必要なもの

アベノミクスの中心は成長戦略に移行しています。成長戦略には下記の

- ①規制緩和に代表される法律・政策の廃棄の実行
- ②新規投資を呼び込む新事業の創造

が入り交じります。この廃棄と新事業を両立させる成長戦略の成功には、政策の立案・実施の役割を担う公務員と行政組織の、相当の力量が必要になります。

それは、行政組織や関係者が「やりたいこと」ではなく、住民・国民のために「為すべきこと」を明らかにし（機会）、その達成のために自ら最高の能力を発揮することを決意し（能力）、情熱をもって取り組むことを宣言する（信念）公務員と行政組織の言動です。

瀬戸際に追い詰められている地方と日本にとって、これからの数年間は、地方政府と中央政府に成果をもたらす、リーダーシップ、マーケティング、

イノベーション、生産性の向上が、最大限に必要なになります。

もはや、以前の自民党政権のバラマキや前政権のよき意図だけの表明では不十分であり、「社会に貢献できる真の成果」をあげたかが問われます。主権者である住民・国民は、政府・行政組織に健全で明瞭な成果を求めています。

地方と中央政府には、組織の活動を通じて社会に貢献できる仕組みの構築と能力の習得が要求されます。もちろんこれは、何となくできるものではありません。具体的な方法論が必要になります。

◆マネジメントなき組織は「運」に頼る

しかし、行政組織に、この人と組織に成果をもたらす方法論、つまりマネジメントが不足しています。ドラッカーが指摘するように、組織がなければマネジメントはありません。また、マネジメントがなければ組織は機能しません。ただの人の群れになります。マネジメントは組織の存在と成果を左右する組織の機関です（マネジメント：上）。



この有名な指摘にも拘わらず行政組織の多くが、手間とある程度の時間が必要なマネジメントによる人と組織の開発による成果より、法律と前例、そして努力で成果を目指してきました。

しかし、現場のニーズから離れた前者の法律の条項では、歳出は対象とした地域のニーズには最適とはならず、法律に基づいた政策の多くが、全国各地域の現実とズレ、予定した成果を大幅に下回ることになります。

後者の努力は、目標なき浪費的活動をもたらし、会議や視察などで、やたら忙しそうに現場をあちこち動き回るものの、多くが成果とは関連が少ない取組になり、浪費と徒労で終わります。

こうして、現在の地方と中央政府は、政策を考えれば考えるほど、対策を打てば打つほど、貴重な税金を



浪費する無能を証明することになりました。事実、この 20 年間、政府・行政は、福祉・景気対策として、莫大な財政出動を繰り返してきましたが、地方と日本は活力を取り戻すことはありませんでした。

逆に政府・行政は浪費から肥大化し、借金による自らの重みから、ますます無能化しています（前図参照）。浪費病、肥大病、借金病が持病になりました。

人と組織に成果をもたらす方法論のない、浪費・肥大・借金病の行政活動では、公務員と行政組織が成果をあげる合理的な根拠はありません。あるとしたら、それは「運」や「風」だけになります。地域社会の安定と発展をめざす地方経営と国家経営が、「宝くじ」に依存することになります（下図）。それはアベノミクスも「運」頼みになるということです。



2. アベノミクスのを担う組織に必要なこと

◆国民が信じていたこと

これまでの日本では、住民・国民の多くは、公務員と行政組織を優秀と思い、善意の固まりと信じていました。行政に任せることで公平が保たれ、万事がうまくいくと確信していました。

しかし、社会が多様、複雑、高度化すると、優秀と信じていた行政組織の動きに、的外れと行動の鈍さが目立つようになります。本業で得意であるはずの福祉政策は、その浪費的政策内容から、社会保障費が膨張し、その規模の肥大から、もはや身動きができなくなりつつあります。

住民・国民から期待された経済政策も、時には「経済回復はできる」と豪語するリーダーが現れても、「経営経験」の少ない行政組織とリーダー自身の真摯さの欠落から、肝心の住民・国民のエネルギーを結集することができず、政府の財政出動による借金の積み増しで、終了することになり

ます。

行政組織の成果不足は、さらなる借金の投入になり、行政組織の肥大は止まらなくなります。それでも行政組織は、「大義」を掲げて多くのことに手を出し、浪費・肥大・借金病を悪化させ自滅に向かっていきます。この自らを制御できない行政組織の放置は、アベノミクスを担う行政組織の更なる無能化でもあります。

◆役に立つ政策を考えられる組織になる

社会の成果は、人と組織の意思と行動からもたらされます。よって下記のアベノミクスである

第一の矢：金融緩和で市場にお金をバラまいても
第二の矢：機動的な財政出動で特定分野を救済しても
第三の矢：肝心の成長戦略を策定しても

それを活用する人と組織が的確に機能することがなければ、それは借金の積み上げだけになります。

ドラッカーは、公共政策の鉄則は「楽にすることではなく、健康にすること」とします（ポスト資本主義：旧 P.277）。経済政策に関して例示すれば、「経済がその病気や怪我への抵抗力をつけ、迅速な適応と変化の能力をもち、競争力を維持できるようにするための経済的な環境を創り出すこと」とします。

これと同じように、公務員と行政組織自身にも、社会で成果をあげられるように、「健康」になる手立てが必要になります。「役に立つ政策」を考える前に、「役に立つ政策を考えられる組織になる」が先です。このための方法論が必要です。

「役に立つ政策」を考える前に
「役に立つ政策を考えられる組織」になる。

◆行政に求められること

その中心になるものが、二回の大戦と大恐慌による社会の混乱と不況を経験して、人と組織の社会への貢献によって「人の幸せ実現」をめざしたドラッカーのマネジメントです。

マネジメントを日本語で表現すると「経営」になります。最近では企業経営だけでなく、病院経営、学校経営、組合経営、NPO 経営といった使用例も増えています。

しかし、公務員と行政組織には、この活用や浸透が不十分です。なぜか、経営は民間中心のものだと考え、無関心を装います。結果、組織に成果をもたらすマネジメントを手にするのがなく、法律と努力で仕事をするようになりました。

しかし、毎年、数多い法律を策定していますが、住民・国民の生活を向上させることができていません。逆に、自ら失敗による成果不足の結果である財政危機をネタに、保有の貯金が紙切れになると脅かして、住民・国民に増税を求めています。自らの失政を、主権者である住民・国民の所得で、穴埋めをしようとしています。誇りなき組織です。

公務員と行政組織には、社会に貢献できる成果の産出が必要です。その方法論が、マネジメントです。公務員と行政組織は、マネジメントを修得し、「アベノミクス」の政策内容を社会への貢献をめざして、最適なものにしなければなりません。これなしでは、アベノミクスの成功は「宝くじ」や「運」になります。野球ができない人に高価なバットを与えても、ヒットは打てないことと同じです。後は「運」しかありません。また「運」は、後で倍返しにもなる、深刻なバブルの発生源でもあります。

**野球ができない人に
高価なバットを与えても、ヒットは打てない**

今、公務員と行政組織に必要なのは、「役に立つ政策を考え実行できる組織」にするマネジメントの修得です。

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。



—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

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