公務員の本質　Essence of the public servant

真摯さとは

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。

ー真摯さとはー

◆リーダー唯一の資質は真摯さ

ドラッカーは、リーダーの特権や過大報酬を、組織の成果産出を妨げるとし、リーダーの役割を担う人が持つべき唯一の資質を「真摯さ」とします。公務員は社会でリーダー的な役割を担います。公務員には「真摯さ」が必要です。

真摯さとは「integrity」という英語で、自分の内なるものを起点とした「見返りを求めない清廉で誠実な一貫した姿勢と行動」といった内容です。

ー真摯さなき公務員は害をなすー

ドラッカーは著書の多くで、優秀さだけのリーダーや公務員では、有能であるだけに、組織や人に悪影響を及ぼす危険が大きいとします。そして成果をあげるリーダーと公務員の前提に、真摯さを位置づけます。

それは、「模範、責任、倫理、貢献」の４つの言動で具現化されます。これなしでは人と組織を動かすマネジメントは機能せず、人と組織は成果のすべてを失うことになります。真摯さなきリーダーや公務員は不要になります。

模範、責任、倫理、貢献

1. 真摯さの具現化：【範】模範たれー

◆範となる

真摯さでの具現化で必要な最初の姿勢は「模範」です。リーダーや公務員の存在や活躍も、範となる姿勢や言動によって、周囲に認められることで発揮されます。権力やお金ではありません。

組織内で働く公務員は、役職以外でも、委員会、プロジェクト活動などで、誰もがリーダーになります。リーダーの役割を担う職員は、あるべき組織やチーム活動を象徴する存在です。共に働く人たちの範となることが求められます。同様に地域社会でリーダー的役割を担う公務員には、社会を構成する住民の範となることが求められます。

特に多様な主体の協働によって成立するこれからの「新しい公共」で、地域社会を活力あるものにする使命を有する行政組織で働く公務員には、「範」と評価されるように、常に努力しなければなりません。

◆範なきリーダーや公務員は不要

範となる真摯さを欠いては、協働して組織やチームの目的を遂行するリーダーや公務員本来の役割が果たせなくなります。範なき特権的なリーダーや公務員では、住民と組織の活動意欲を萎えさせ、組織を壊し、成果を失い、社会に悪影響をもたらします。

議会改革が遅れた議会と議員に見られるような特権や特典を温存する、範となることができない人は、賢くても人気があっても、リーダーや公務員の役割を担うべきではありません。リーダーや公務員の本質とは、言動により住民に影響を与えることです。よって範たるべき人です。大義を担う前提です。

2. 真摯さの具現化：【責任】手を抜かない

◆自分、関係者、住民は見ている

２つめは「責任」です。引き受けた仕事において手を抜かない完璧さの追求です。人は誰も見ていない場合は、面倒な部分はつい手を抜きがちです。ドラッカーは、他の人は見ていなくとも、仕事の内容は自分が一番よく知っているとします。常に誇りと責任をもって仕事に取り組み、仕事で手を抜くことのない姿勢が、組織と社会に成果をもたらすリーダーや公務員には必要とします。

リーダーや公務員が手を抜く姿勢や行動は、周囲はすぐに感じとります。すると行政組織内にいい加減さが蔓延し、必要以上の報酬や特権・特典の獲得、

現場を見ないで策定した施策、タイトルだけを書き換えた昔の事業が横行し、後手、前例、先送り体質が噴出します。組織は成果をあげる機能を失います。これは地域にも広がり、地域の健全な発展を妨げます。既に妨げています。

ドラッカーは特権や過剰な報酬を真摯なき言動として

「自らを成果をあげる存在にできるのは、自らだけである。果たすべき責任は、自ら最高のものを引き出すことである。責任ある存在になるということは特権を当然とするのではなく、他と同じ条件でも、自らの総力を発揮することを決心することである」とします。

この自分の仕事に責任をもつ真剣な姿勢が信頼の獲得と協働を可能にし、公務員の胸にある奉仕という高い志と組織の成果を持続的なものにします。

3. 真摯さの具現化：【倫理】知りながら害をなすな

◆プロフェッショナルとしての約束

３つめが「倫理」であり「知りながら害をなすな」です。ドラッカーは、リーダーに要求されることを、ヒポクラテスの医師のための誓い、「知りながら害をなすな」を紹介して、次のように説明します。

「医師、弁護士、組織のマネジメントのいずれであろうと、顧客に対し、必ずよい結果をもたらすと保証することはできない。最善を尽くすことしかできない。しかし、知りながら害をなすことはしないとの約束は、しなければならない。顧客となる者は、プロたるものは、知りながら害をなすことはないと信じなければならない。これを信じなければ何も信じられない」とします。

◆公務員と行政組織は信じられるか

行政組織は、住民や国民の負託を受けた、地域や国の安定と発展を担う専門組織です。住民によって認められ、負託され、そして信頼されて協働を得ることで、初めて福祉的な成果をあげる役割を遂行できる組織です。

この前提には、住民から「公務員と行政組織は知りながら害をなすことはない」「最善を尽くすもの」と信じてもらえなければなりません。この倫理観な

くして、住民の支持と協働の確保は不可能になります。それは行政組織の成果不足を通じて、健全な社会の成立を不確かなものにします。

現実に目を転じると、危険や不具合情報の隠蔽、抜け穴多き法律の制定、政治リーダーの倫理観の欠落、予算確保のための政策効果の過大見積もり、法令の例外規定を活用した高額報酬の支払い、重大会議での議事録の未作成、勤務時間中の抜け出しなど、様々な分野で「知りながら害をなした」と思われる不祥事が頻発しています。

「知りながら害をなすな」の原則なしでは、リーダーと公務員は信頼を失い、その役割を果たせなくなり、組織の存在を危うくします。「知りながら害をなす」行為は、プロフェッショナル、つまり公務員の誇りと住民・国民の敬意が込められた公僕としての役割、そして行政組織の存在を危うくします。

4. 真摯さの具現化：【貢献】成果を出す

◆貢献の意義

最後が「貢献（成果）」です。ドラッカーは、人や組織が社会の安定と発展に貢献する成果をもたらすことを重視します。

> そして「貢献に焦点をあわせることが、仕事の内容、水準、影響力において、あるいは上司、同僚、部下との関係において成果をあげる鍵である」とし、貢献が多くの分野で成果をもたらすとします。

例えば、自分が担当する仕事でより大きな成果をあげるには、自分の成果と同時に、他の人や組織全体の成果にも着目し、それに貢献することが重要になります。ところが、人は担当している仕事や自分の専門に関心が集中し、「担当や専門の範囲でよい仕事をしていれば」と、自分ができることだけに貢献を限定しがちです。結果、組織全体の成果は最小になり、自分の成果も評価を失います。こうして偉大な成果を逃すことになります。

◆自分の仕事が変わる

ここで必要なのは、顔をあげて組織全体の目的を確認し、その達成のために自分ができる貢献を考えることです。それは、最終的な成果が存在する社会に目を向け、部下、同僚、上司、組織、そして住民への役立ちを考えることです。

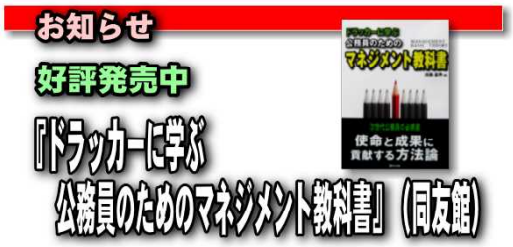
すると、自分の仕事を、常に住民の観点から考えるようになります。住民のニーズにあわせることで、自分の目標を高く設定するようになります。さらに、住民は組織全体の評価を前提として個々のサービスを評価することから、組織や他の人と自分の評価の両立を考えるようになります。

すると、お互いが、自分以外の人や組織が成果をあげるように仕事を行う「貢献の連鎖」が創出され、大きな成果を組織と社会にもたらします。

リーダーの役割を担う人、地域のリーダー的役割を担う公務員、マネジメントで社会に貢献する人には、模範、責任、倫理、貢献（成果）で構成される真摯さの言動は不可欠なことです。マネジメントやリーダーシップの前提です。これなくして公務員と行政組織の成果をありません。成果なしの特権的組織と見られたら社会が荒廃します。住民の健全な生活の向上以外に公務員と行政組織の成果はありません。真摯なマネジメントがこれを実現します。

【参考資料】

本文は下記の『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)』を参考にして作成しています。また、フェイスブックや YouTube にも関連した資料があります。学習の参考にして下さい。



https://www.facebook.com/tomio.awaji
https://www.youtube.com/channel/UCKmN1mLRCoPAuSx7tnNgoVA

ー著者紹介ー

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）

◆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/

下記は２０１６年１月刊行予定です。