

# 「地方創生」の成功に向けた 行政経営改革実践講座

## (2) 地方創生の成功可能性と成功の前提

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](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. 国家経営の限界と地方政府の能力不足

#### ◆国家経営の構造的な限界

「地方創生」の必要性が声高に叫ばれるほど、地方の困窮と疲弊は深刻です。都市部との格差がさらに拡大しつつあります。この背景には、

- ①日銀の異次元の金融緩和
- ②財務省の大規模な財政出動
- ③内閣府の必死の株価アップ・円安誘導

といった総力戦にも拘わらず、日本経済全体を、期待したほどには回復させることができていない現実があります。中央政府の画一政策の限界といった構造的な課題が浮かび上がり、もっと住民・国民目線に立った限定的かつ集中的な国家経営が要請されています。

バブルが崩壊した1991年以降の「失われた20年」と称される国家経営の悲惨な実績からすると、現国家経営



は、多様化、複雑化、高度化した住民・国民ニーズには、対応できない危機的な体質になりつつあることがわかります。現在の中央集権志向が抜けきらない、住民・国民現場から遊離しがちな画一的な政策しか打ち出せない現国家経営の延長には、地方と日本の未来を見出すことはできません。

これは国家経営の構造的な問題であり、これに権限を手放せない自己改革を避け続ける担当者（国会議員と国家公務員）が居座り続けるとするならば、座して日本の衰退を待つだけになります。分権が必至です。

#### ◆地方政府の経営（マネジメント）力不足

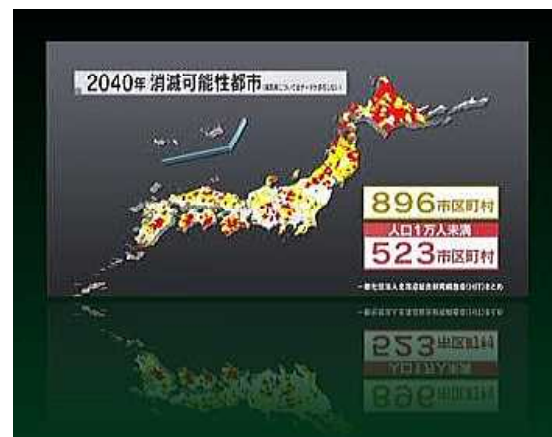
この機能不全になりつつある中央政府に代わるものとして、地方政府の活躍が期待されます。しかし残念ながら、一部の地方政府を除いた多くの地方政府に、地方経営に必要な経営（マネジメント）力の深刻な欠落があります。それは、予算1兆円規模ともいわれる大規模な「地方創生」が必要になることから明らかです。このままでは「地方創生」の成功の可能性は最小です。

地方政府を担う行政組織の多くが、長年にわたる経営に対する曲解から、流行の経営手法の導入を、「意義ある行政経営改革」として公表して実施してきました。結果、真の行政経営改革の実施が遠のき、住民・施設・税金・組織を活用する能力を高めることができず、結果、莫大な資源を毎年、浪費し続けることになりました。。

こうした間違っ行政経営改革は、多くの行政組織の環境対応力を萎えさせ、地方政府を治療が困難な「困窮・衰退・依存」の三大疾病に陥れることになりました。これが、「人口1億人への減少」「896の地方消滅」を予測する2040年の危機を招き、その対策として「地方創生」が誕生します（図参照）。

しかし、現在の地方行政の環境対応力（経営力）では、地方創生の成功などは夢のまた夢です。1兆円の税金の投入は、一時的なカンフル剤で終わり、地方の困窮と疲弊をさらにひどくするだけに終わることになります。

首長と公務員には、この予測でき



る「成果なしの愚行」を回避しなければなりません。これまでの実績は評価できるものではありません。地方創生を担うためには、言い訳なしの「健全な成果の出せる行政組織」への抜本的な自己（経営）改革が求められています。即座の行動が必要です。

## 2. 地方創生の成功に向けた改革の前提

### ◆2つの前提の内容

この地方創生に成功に向けた自己改革の有力な糸口は、数少ない成功した行政組織の経営改革方法に見出すことができます。成功した行政組織の改革内容を調べてみると、下記の共通した2つの前提があります。

#### 前提1. 行政組織内では経営に関して

- ①経営（マネジメント）に関して幅広い理解がある。
- ②経営改革の必要性に関する組織内への浸透がある。

#### 前提2. 活用する行政経営改革プログラムに関して

- ①経営（マネジメント）をよく理解した内容である。
- ②改革の開始から終了までを読み切った内容である。

### ◆前提1. 経営に関して

一つは、行政組織内での、①経営（マネジメント）に関して多くの職員の理解、②改革の必要性に関する組織内での幅広い浸透の存在です。この経営に関する基礎的な学習と、そこからもたらされる改革の必要性についての幅広い共通認識が、経営改革活動成功の基盤になります。

失敗する経営改革は、①と②を疎かにして官房中心の表面的、形式的に改革に取り組むことから、経営と改革必要性に関する組織全体の理解と浸透が不足し、改革案が底の浅いものになり、意義ある成果を手にすることができません。

経営（マネジメント）を理解せずして、組織



とそこで働く職員の行動が、成果の産出に結びつくことはありません。それは、経営（マネジメント）の基本的な考え方や体系は、組織で仕事をする職員が成果を産出する唯一の方法論だからです。方法論の修得なくして人と組織が成果を手にすることはありません。ただ動いているだけです。

経営（マネジメント）とは、首長や管理者に必要なものと認識している限り、地方創生に貢献できる行政組織を創造する経営改革が実現することはありません。成果不足は2040年の行政組織の消滅まで続くことになります。

#### ◆前提2. 行政経営改革プログラムについて

二つめは、経営改革に活用する行政経営改革プログラム内容の適切性です。組織の改革は医学の手術と同じです。開始したら、原則、途中で中止できない活動です。達成すべき目標、解決すべき課題、改革対象組織の能力、経営改革の特性を踏まえた、よく練られた、成功までの最終までを読み切った行政経営改革プログラムが不可欠です。



これに必要なことの一つは、①「経営（マネジメント）」をよく理解した改革のプログラムの策定です。行政経営改革は、「経営の仕組み」の構築です。手法の導入ではありません。それも各経営の仕組みの目的や意義を理解した仕組みの構築です。経営の理解が不足すると、他で成功した手段や形式的な仕組みのよせ集め的な構築になります。これでは「カタチ」ができて、仕組み同士の関連が不十分になり、仕組みが適切に機能することはありません。

経営の仕組みは、環境の変化に対応して人に働いてもらうものです。それぞれの仕組みには、他との関連を踏まえた、しっかりとした目的と内容が必要です。体裁のよいカラー表現の組織図やチャート図を描くことではありません。このような改革案に惑わされてはなりません。

他の一つが、②「改革の知識や経験」を加味したプログラムの策定です。改革は最後まで読み切りが大切です。「改革には想定外のことが発生することから、やってみないと分からない」では、改革への着手に躊躇し、実施した場合でもその成功の確率は最小になります。それまでの改革経験をベースに想定される課題を組み込みながら、成功する改革プログラムを

策定することが不可欠です。

この読み切りが不足する改革は、実施過程でたびたび試行錯誤が発生し、結局は表紙は立派だが、内容は検討不足で個別最適が多い、全体の整合には大きな課題がある改革報告書の作成で終わります。結局は数年でうやむやになります。時間と労力と税金の無駄です。



### 3. このままでは、地方創生の成功可能性は最小

#### ◆地方創生成功の可能性

行政組織における経営改革の二つの前提について明らかにしてきました。この二つは、長年指摘されてきたことですが、行政組織の多くが軽視してきた前提です。

前提1になる、経営（マネジメント）の基本的な考え方が不足する行政組織が成果を産出することはありません。常に環境は変化します。自己改革が伴う経営改革の必要性を無視して現状維持を続ける組織が、成果を手にもすることもありません。

前提2になる、経営改革は、これまで実施してこなかったことに挑戦する行動です。経営を理解した、改革の成功を読み切った計画がなければ、成功の鍵は「運」になります。

現状の行政組織のままでは、現状程度の行政改革の継続では、「地方創生成功の可能性」は最小です。これまでの地域振興策と同じように意義の少ないものになり、地方の再生や創生に結びつくことはありません。自己改革なしでは、過去と同じことが続きます。壮大な浪費になります。

#### ◆ドラッカーの助言



「マネジメントの父」であるドラッカーは、行政組織とは「一人ひとりの人と社会を変える存在である」と、その大義を担う役割を高く評価しています。ただ、その重要な役割から、自分達の行動はすべて正しいと錯覚し、自己改革を遠ざけて、社会に貢献できる能力を失っているとも警告します。その対策とし

て、行政組織が意義ある成果をあげるうえで必要とすることは偉大な人物ではなく「マネジメント（経営）の仕組み」（マネジメントエッセンシャル版：ダイヤモンド社）であるとしています。

社会的課題が多様化、複雑化、高度化している現代では、行政に「組織に社会に貢献できる成果」を実現できる行政経営の仕組み構築が求められている時はありません。

経営改革自体は「改革活動」の中では取組事例も多く、改革のノウハウの蓄積が多い改革分野です。これを行政組織の特質に合わせて適用していくことが大切になります。成功する改革の方法は存在しています。しかし時間がありません。手遅れになりつつあります。今必要なのは、首長と公務員の方々の即座の行動です。

次回からは改革方法を中心に検討して行きます。

<続く>

#### 【参考資料】

本文は、市長と職員が地方創生に向けて行政経営改革を実践してことを描いた『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。

**お知らせ**  
**好評発売中**  
**『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）



<b>facebook</b> Drucker 行政研究室	<b>You Tube</b> ①公務員のためのマネジメント ②成功する行政経営改革講座 ③Druckerの名言集
<b>DLUCKEL</b> 公務員経営	<b>Inde</b> ③DLUCKELの名言集

<https://www.facebook.com/tomio.awaji>

<https://www.youtube.com/channel/UCKmN1mLRCoPAuSx7tnNgoVA>

—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、営業力開発研究所の代表。

◆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](mailto:awaji@jcom.home.ne.jp)

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