

公務員のための マネジメント基礎講座



(12) 公務員はやりたいこと、課内のこと、自分のことを考えて失敗している

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。

1. 成果とは

(1) 成果の意義



ドラッカーは、組織と人の活動による「成果」に関して徹底してこだわります。成果なき組織は、浪費を続けて社会に困窮をもたらすとします。組織の成果に責任のあるリーダーは、常に組織の成果に最大の注意

を払わなければなりません。

成果とは、組織が組織の目的・使命に基づいて、組織の外で実現すべきよいことです。よって組織の目的・使命に基づかない成果が、存在することはありません。同時に、成果なき組織の目的・使命は間違っています。そのままでは、組織は社会での存在価値を失います。行政組織とそこで働く職員は、成果を考える際には、組織の目的・使命を確認しなければなりません。

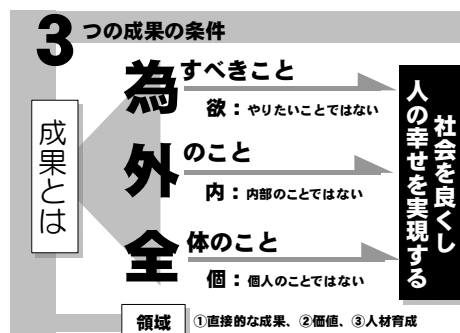
(2) 成果とマネジメント

正しい成果の産出のために、行政組織が実行すべきことが3つあります。最初は「組織」に関する事で、自ら組織の目的・使命に基づいて、社会の安定と発展に貢献する「成果」を実現する政策とその実施の仕組みを考えことです。組織に成果をあげることができる仕組みがなければ、組織が成果をあげることが「運」になります。組織の盛衰を「宝くじ」に任せることはできません。

次は「人」に関する事で、業務を生産的なものにして、組織で働く人が「成果」を産出できる仕組みを検討します。人が成果をあげることができる仕組みがなければ、人が成果をあげることが、これも「運」になります。ここからわかることは、首長といったリーダーとは、先頭を走る人ではなく、組織とそこで働く職員が成果を出せる仕組みを構築する人です。組織の先頭に立つのは職員です。

最後は、社会的責任に関する事です。社会は変化します。解決しなければならない社会の問題は常に発生しています。組織は、自らの役割の範囲においてこれに果敢に取り組みます。

以上は、組織と人に成果をもたらすマネジメントの内容です。人も組織も、自らの仕事の「成果」を認識することが、マネジメントの起点になります。しかし、成果を曖昧にしそれを実現するマネジメントを民間の手法とする首長と公務員の曲解が、マネジメントの導入と活用を妨げ、行政の成果不足を招いています。残念なことです。即座の是正が必要です。



2. 成果の3つの条件

マネジメントは、組織と人に成果をもたらす考え方、体系、手法です。組織と人が、このマネジメントを活用してもたらす「成果」が、社会の安定と発展に貢献するには、成果に以下の3つの条件が必要になります（上図参照）。

◆条件－1 成果とは「為すべきこと」での結果である

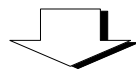


ドラッカーは、成果とは「為（な）すべきことをなした結果」とします。やりたいことではありません。ある地位につくと、その地位を利用して自分がやりたかったことをやると宣言する人がいます。これは真摯なマネジメントが求める成果ではありません。リーダーは、地位を自分のために使ってはなりません。特に公的組織のリーダーには最も忌避すべきことです。この発想をもつ人は、よきリーダーの「器」ではありません。より一層の自己研鑽が必要です。

社会で働く人が、仕事で挑むべきこととは、社会や他の人のためのことであり、社会を良くし、人の幸せに貢献できる「為すべきこと」、つまり大義です。やりたいことではありません。やりたいことが、社会的にみて「為すべきこと」でなければ、それは即座に放棄しなければなりません。せっかくの人生を価値のないものにします。よきリーダーは、このことをしっかりと理解する必要があります。

特に行政組織は公共機関です。担うべきは、「やりたい」、「やれる」といった私的なことではありません。担うべきことは、社会で生活する主権者である住民にとっての意義ある価値を考え、その実現を内外の資源の効果的、効率的な活用で実践する社会的なことです。

また職員は、社会に向けた「為すべきこと」で成果をあげる実践を通じて自己実現を可能にします。同時に社会における行政組織の存在を意義あるものにします。



成果とは、「自分の信念」や「やりたいこと」ではなく、社会のため、住民のために「為すべきこと」を通じて手にするものです。

◆条件-2 成果とは外での結果である

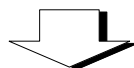


マネジメントの成果とは、「組織の外によい影響をもたらす」といった組織の外にあります。つまり内部ではなく外部、社会におけるよい結果です。マネジメントは、企業、行政、政党、大学、病院、警察など社会の機関である組織が、外部において成果をあげる考え方、体系、手段です。

人や組織の仕事は常に外に向けて行われます。仕事とは他に貢献することを意味します。仕事の内容を他の人が利用することで成果になります。例えば役所の中では、住民の幸せ実現につながる様々な仕事が行われています。この役所という組織が、社会に有用な組織と認められるには、役所内の仕事が組織の外の住民に受容され、住民生活の場でその成果を確認できなければなりません。

また、個々職員の仕事の価値も、自分以外の人や組織にどれだけ活用されて成果に貢献しているかによります。よき意図で熱心に仕事をしたという努力だけでは、仕事の意味はありません。仕事への努力は、自分以外での成果を産み出してこそ、意味をもつようになります。

社会の機関である行政組織にとって、自慢の政策、優秀な人材、コストの削減といった内部の成果はすべて二義的です。内部の成果は、外部の成果に結びつくことで意味あるものになります。組織の成果は組織の外にあります。



内輪の行政評価で満足してはなりません。意義あることは庁舎の外での地域の活力です。住む人が増えているか、働く人が増えているか、健康な人が増えているか、つまり「住民の創造」です。

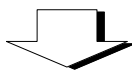
◆条件－3 成果とは全体としての結果である



マネジメントが評価する成果とは、個々の成果のみならず全体の成果です。住民といった外部からの評価は、受付から首長の言動までの組織全体に向けられます。よって個々の成果も、全体の成果と結びつくことで意味ある成果になります。

ところが、人は自分の得意なことや成果に目が行きがちです。それに没頭し優先するあまり、全体の成果を見失うこともあります。そのうち全体の成果未達の影響が、自分の仕事にも及んでいきます。自分が成果をあげていても、組織全体が低評価であれば、もし組織がなくなれば、成果をあげる機会を失います。行政組織は縦割り志向の強い組織です。意識的に取り組まない限り、全体成果には結びつかない個別成果が横行します。これが浪費の元凶であり、その蓄積が行政組織の肥大になります。

成果をあげるのに必要なことは、自分の成果に責任をもち、全体の成果に影響を与える他への貢献を意識することです。人は、貢献に焦点をあわせることで、自分の担当する仕事の成果から、組織や社会全体の成果に目を向けるようになります。これが組織内に広がることで、組織全体の活動が、住民が生活する社会全体での成果に結びつく内容に変わります。全体の奉仕者としての役割が果たせます。



行政組織とそこで働く職員は、社会的課題の多くが組織で対処されていることを確認しなければなりません。個人の成果でなし遂げられた社会的課題などは希です。社会的課題は、職員個々の成果単独で解決できる性質のものではありません。個々の職員の成果は組織全体の成果と結びつくことで始めて社会で認められる成果になります。それは本人の自己実現にも貢献します。

以上、マネジメントの成果とは

- ①社会のために為すべき
 - ②組織の外で認められる
 - ③組織全体の成果です。
- その成果を通じて社会を良くし
「人の幸せ」に貢献するものです。

リーダーの役割を果たす人は、成果を意義を理解し、その実現に貢献するマネジメント力を修得しなければなりません。マネジメントの修得なしでは、組織と人が成果を手にすることはありません。その期間が長く続いています。地方は土俵際に追い込まれています。行政経営（マネジメント）改革が求められています。



【参考資料】

本文は『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）





<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。

◆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
『三鷹か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/>