

公務員のための マネジメント基礎講座



(2) 公務員が成果に興味を持たない理由

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_tmn

※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. 公務員と行政が成果を産む方法論に関心や興味を持たない3要因

◆ 3つの理由を詳しく

前回（1）、公務員と行政組織のマネジメント欠落の主要原因として、下記の3理由を紹介しました。今回以降は、これをやや詳しく解説して、その是正の方向であるマネジメントの重要性を確認します。

今回は、3理由の「（1）行政は成果を出す方法論に関心（興味）がない」を取り上げます。関心や興味がないことから方法論の導入を疎かにします。日々の業務に対しては、過去の経験や不十分な情報で取り組みます。右往左往するだけです。行政組織は忙しそうですが、成果は期待以下になります。

－マネジメント欠落の3つの理由（前回参照）－

- （1）行政は成果を出す方法論に関心（興味）がない
- （2）行政が現在使用しているマネジメントが旧すぎる
- （3）行政は成果をあげる具体的な方法が不得意である

◆成果を出す方法論（マネジメント）に関心がない3要因

社会経済の盛衰は、公務員と行政組織も含めた人々と組織の活動の集積からもたらされます。たとえば、公務員は行政組織を通じて、行政組織はその公務員の仕事ぶりによって、行政組織の外での成果を実現することで、社会の発展に貢献することができます。



しかし、倍になるほどの消費増税が必要になるほどの長年の成果不足と、その責任に鈍感な姿勢からすると、公務員（政治家も含む）や行政組織の仕事ぶりには、使命と成果を軽視する、よって成果産出の方法論（マネジメント）に強い関心をもたない要因があることが指摘できます。

大別すれば下記の3要因になります。それは、大義の仕事自体の遂行を重視するあまり、成果の把握は二の次にして、庁内協働が不足するサイロ型の縦割組織で、それなりの熱心さで仕事をしている庁内の風景です（上図）。

このような行政組織では、マネジメントへの関心も、それが育つ土壌もありません。もちろん、社会に成果をもたらす能力も育ちません。日々、損失しています。即座の是正が必要です。まず、3要因の内容を明らかにします。

—成果をもたらす方法論に関心がない3要因—

要因①：公務員は仕事自体を成果としがちである

要因②：自分たちの仕事の成果は把握しにくいものとする

要因③：成果を喚起（要求）する制度に乏しい

2. 大義を、前例を踏襲した仕事の手続きで取り組む

—要因①：公務員は仕事自体を成果と考える—

◆我々は大義でやっかいな仕事をしている

これは、手段である仕事自体を重視し成果を軽視することから生じる、成果産出の方法論（マネジメント）に無関心になる傾向です。

社会に存在する人と組織の仕事の成果とは、社会、つまり「外部への貢献」になります。人の場合は自分ではなく他の人への貢献です。組織の場合は組織の内部ではなく外（社会）での成果になります。人と組織の仕事の結果は、他や社会に役立つことで意義あるものになります。

ところが、公務員と行政組織は、我々は大義である公的な仕事をしている、

経済的には成立しにくいやっかいな仕事を担当しているといった自負から、関心が仕事自体に向きすぎて、この他の人（住民）や組織の外での「成果」を軽視しがちになります。



この「自分たちは、もともと社会に貢献する大義に奉仕する仕事を担い、法律に基づいた正しいことを行っている。成果は自明のこと」との自尊的な認識は、仕事の遂行自体を目的と考えることに結びつきます。

◆仕事自体が重要で成果は二の次

仕事の遂行自体を重要と思い込むようになると、明示と理解に手間暇かかる組織の外での結果より、手段である仕事が、「法律に則して政策を作成しているか」「行動は内規にあっているか」を重視するようになります。手続主義の発生です。

これに「我々はもともと成果のあがりにくいやっかいな仕事を担っている」といった意識が加わり、「我々が担う仕事は成果があがらないことが当然で、それこそが民間ではできない我が仕事」といった意識になり、組織の外での成果達成は二の次になります。仕事の遂行に関する技術や手続きの習得には励みますが、それを成果に結びつける方法、つまり「マネジメント」は忘れます。

成果不明から、その成果の明示を問うと不思議そうな顔をして、「我々の仕事は大義であり役に立って当然です。成果はそのうち出て来ます。よって法律に基づいて粛々と手続きを進めることが役割になります」と即答し、「最小の費用で最大の福祉を実現する」といった使命とは、異なる回答内容になります。

行政組織とそこで働く公務員に必要なのは、仕事自体の遂行ではなく、社会での成果です。それを具現化する「方法論（マネジメント）」の修得です。手続きだけでは前例踏襲がはびこるだけです。事実、はびこっています。

— 要因②：自分たちの仕事の成果は把握しにくいものとする —

◆内部の成果では不十分

これは、成果の明瞭な明示は困難とすることから生じる、成果産出の方法論に無関心になる傾向です。

組織の外での成果の必要性が理解できても、その成果は定量的で評価しやすいものでなければなりません。ところが行政組織の多くは、自ら担当する社会での出来事は、広範でかつ因果関係が複雑なことから、それに関する仕事の成果を、組織の外での定量的な指標で表示することは妥当ではないとします。

ここから、内部指標と曖昧表現を多用し、「施設の開設件数」「研修の開催

回数」「定員の削減数」や「～地域が活性化していること」「～が増加傾向を示していること」といった目標が設定されます。

確かに外部での成果は把握しにくい面はあります。ただそれは、社会で活動する組織すべてに共通のことで、行政組織だけの特有の問題ではありません。

社会現象の成果の把握や表示に完璧なものはありません。その時点での最善の方法で、組織の外での成果を定量的に明示することが大切です。例えば、「道路の延べ建設キロ数」といったコストに関する目標ではなく「移動時間の〇%短縮」といった成果に関する目標の設定です。この組織の外に関する成果目標の不適切さが、行政活動を下記のような成果不足の内志向にします。



◆成果明示なき組織は本質と役割を失う

A. 社会に貢献する仕事に関する適切な目標がない

→仕事が前例型になり成果を失う。

社会に存在する組織の成果は、外部にしかありません。これを明示できない人と組織は、自らの仕事を外の成果の達成に向けて組み立てることも、評価し改善することもできません。内部の前例に頼るだけになります。

成果が「道路の建設キロ数」の組織と「移動時間の短縮」の組織では、立案する政策内容が大きく異なります。いくら道路を建設しても、移動時間が改善されなければ税金の浪費になり、組織の外での成果にはなりません。仕事は外への要請にあわせなくてはなりません。組織の成果は外にしかありません。内部で盛り上がっているだけでは、公僕としての資質が問われます。

B. 中間目標が不足し成果に向けた改善活動が機能しにくい

→やりっ放しと非力な組織で成果を失う。

目標には期限が必要です。行政には年間目標があるだけで、半期、四半期、月間といった中間目標が不足しています。成果達成の進捗の把握が曖昧になり、中間評価による適時の改善が不十分になります。仕事がやりっ放しになります。「未達は仕方がない。対策を考えよう」といった意義少なき結果管理が横行し予算が膨張します。変化の時代では差異の発生は必然です。中間時点での改善が常識です。

C. 住民の支持を獲得することができない

→成果不足から信頼を失い成果も含めてすべてを失う。

成果を曖昧にする行政組織は、成果不足の能力なき組織と評価され、住民の支持と協働を得ることができなくなります。成果達成に関する最大の基盤を失います。

このような内向きで改善が欠落する非力な行政の仕事では、「小問題が大問題」に変わります。社会に貢献するはずの行政組織が、毎年予算の膨張が必要になる社会不安の元凶になります。「成果は明瞭ではありませんが、できる範囲の努力はしています」では、行政組織の役割はなくなります。



成果を曖昧にしておくことは、成果を得る機会を自ら放棄していることになります。よって成果不足が恒久的になります。組織の外での成果を明示し、それに基づいた行政活動が必要です。

一要因③：成果を喚起する制度に乏しい

◆恵まれた就業環境

これは、成果を求める制度や風土が希薄なことから生じる、成果産出の方法論に無関心になる傾向です。

成果の達成には、組織内の人的資源から最上の能力を引き出して、機会に集中する必要があります。人的資源のモチベーションを高めなければなりません。

これについては行政組織は恵まれています。行政組織に働く人たちは、雇用は安定し、社会保障は獲得し、終身雇用も約束され、公務員として諸々の保護も受けています。

仕事で正統な取り組みであれば、失敗しても失業することはありません。社会のための挑戦的な仕事に安心して挑むことが可能で、そのことが社会の安定と発展をもたらします。行政には、挑戦的な仕事に挑むことで社会に貢献できる、うらやむような動機づけ条件が備わっています。

◆恵まれた条件に甘える

ところが、公務員と行政組織の多くは、このうらやむような条件を、挑戦的な仕事に挑まなくても仕事が続けられる就業環境と解釈し、リスクや抵抗が伴う挑戦的な改革には、積極的ではありません。

終身雇用は年功序列の風土になります。庁内では波風を立てないことが評価されます。マーケティングを嫌い、イノベーションを行わず、リーダーシップをとることなく、前例に従うことをよしとします。



改革意欲は萎え、昨年やっていたことを、成果に関係なく今日も行います。こうして成果は、行政評価外部委員会に向けての、行政評価シートの記入技術に依存するものになります。

公務員と行政組織は恵まれた就業条件を活かす、公務員から最高の能力を引き出す体制を構築しなければなりません。その方法論がマネジメントです。これなしでは成果は手にできません。

3. 現在の成果不足の公務員と行政組織に必要なこと

組織の外での成果を重視しない、目標を曖昧にして仕事を改革しない、成果達成のモチベーションの仕組みを構築しない公務員と行政組織は、社会に貢献できる成果達成への関心と機会を失っています。



本来、行政組織で働く職員は、世の中への貢献ができる仕事による成果からの満足を求めるはずですが、世の中に貢献できずして、なにゆへ行政組織で働くのかといったことになります。

世の中に貢献するという事は、組織の外で成果を実現することです。達成すべき目標を明らかにし、その実現に向けて仕事を編成し総力を発揮することです。そして成果を認めてもらうことで、組織の使命と職員の自己実現を手にすることです。それがマネジメントの役割で、公務員と行政組織を社会に貢献できるようにします。

現在の組織の外での成果と責任を曖昧にする行政の風潮は、公務員と行政組織を社会で意義のないものにしてしています。マネジメントの修得が必要です。

〈次回に続く〉

【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/>