

公務員のための マネジメント基礎講座



(4) 成果不足のツケが8千兆円の借金と896自治体の消滅

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. 行政は成果をあげる方法が不得意です

◆成果不足の要因

連載1で、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つを紹介しました。公務員は、仕事自体を大義とすることから、福祉には強い関心があります。

しかし、それを活かして社会での成果に結びつける方法論であるマネジメントには、あまり関心がありません。関心がないことからマネジメントに関する理解が不足し、成果産出の能力を失います。こうして毎年、見事に成果を消失させ社会に困窮を招きます。そのツケが① 2060年：国の借金 8157兆円、② 2040年：896消滅可能自治体の誕生になりました。今回は下記最後の「(3) 行政は成果をあげる具体的な方法が不得意である」を取り上げます。

- (1) 行政は成果を出す方法論に関心がない
- (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

◆過去と同じ方法は通用しない

公務員と行政組織に、マネジメントが欠落する最後の要因は、成果不足に直接的に影響する「具体的な方法」が不得意であることです。

公務員と行政組織が福祉的な成果を出すには、福祉の専門的な知識を社会や住民ニーズに適合させ、自ずと受容されるようにしなければなりません。ところが、公共サービスを受容する人を、「恵みを受ける人」と見がちな公務員と行政組織には、これが不足します。行政サービスを「施す（施策）」といった意識があることから、無意識に施策に住民を合わせようとします。よって現場で成果を確認できない施策が山積します。

これまでに明らかにしたように、日本の成果不足と停滞は、国家破綻が論じられるほど深刻です。それは、国家経営（マネジメント）の定量的な成果指標の一つである国家税収が、平成2年に約60兆円もあったものが、現在では約50兆円まで減少したことでわかります。地方と中央の成長力が枯渇しています。



財務省の財政制度等審議会は、今年の4月に、現在程度の努力では、国の借金は2060年に8157兆円になるとの予測を公表しました（図参照）。最悪の場合は、約1京1400兆円の借金になります。次の消費増税をにらんだやや過激な予測ですが、過去30年間で200兆円程度の借金を、5倍の1000兆円にした実績もあることから、唐突とは言えない側面もあります。

この危機的状態は、地方と国家経営を担う行政組織のこれまでのやり方や改革程度では、問題を大きくするだけであることを示しています。「後手・前例・先送り」と揶揄される方法を続ける限り、それは破綻への道であるということです。「失われた10年」が「失われた20年」になったことがそれを証明しています。公務員と行政組織には、社会に成果をもたらすことに関する、従来とは異なる住民本位の考え方、取組、行動が求められています。

◆組織に成果をもたらすたった2つの機能

そこで必要なことはマネジメントですが、今回はその中でも成果に直接的な影響をもたらすマーケティングとイノベーションの課題です。前者のマーケティングは、真に必要な住民ニーズを把握する方法です。顕在したニーズを把握し、その対応から住民の自助努力を促進し、現在の住民満足を実現します。後者のイノベーションは、廃棄と斬新な発想で従来方法を革新する方法です。潜在したニーズを探し、新価値を創造して 未来の住民満足を可能にします。

マネジメントの体系では、組織が成果をあげるための機能は、このマーケティングとイノベーションが担います。公務員と組織が成果をあげるための基本機能です。現状の地方と日本の閉塞した危機的な状況から脱却するには、この二つについての習得と実践が有効な解決手段になります。

2. 成果をあげる方法が不得意である要因

ところが公務員と行政組織はこの二つの機能が最大の苦手です。マネジメントの概要が理解できてこの段階で躓きます。これには下記の要因があります。この曲解は是正しなければなりません。今回は①のマーケティングについて検討します。

- ①マーケティングを消費を迫る手法と考える
- ②イノベーションを発明家のことと考える
- ③生産性の向上をコスト削減の考え方とする

◆企業ではニーズに合わないものは作れない

公務員は、マーケティングを、利益を獲得するために、顧客に商品サービスを売りつける考え方や手法と理解します。マーケティングとは、大安売りとテレビCMのことと思っている職員もいます。多少理解している人でも市場調査とします。

ここから、大義を扱い利益に無関係な公的組織の自分たちには、マーケティングは無縁であるとしてきました。この曲解から、自分たちと行政組織に成果をもたらす有力な方法の一つを失うことになりました。

マーケティングは、供給が需要を上回る時代に、顧客の厳しい評価と競争への切磋琢磨による対応策として誕生しました。顧客は自分のニーズに合わなければ、他のものを選択します。競争環境下では、顧客ニーズに合わない商品サービスを、顧客に売りつけることはできません。自分の利益を優先する言動などは、組織に破綻をもたらします。その不遜な言動では、姿勢と能力を疑われ、信用を失い、売れない在庫を抱えて、継続的な企業活動を不可能にします。

マーケティングは利益獲得の手段でも、作りたいものを作ることで、作ったものを顧客に提供するものでもありません。顧客の顕在・潜在ニーズに対応するものです。

このような公務員のマーケティングに関する理解不足は、長年の成果不足の大きな要因です。公務員は組織における成果の意義を理解し、成果の産出に直接貢献するマーケティングを、自分のものにしなければなりません。

◆マーケティングなしでは成果もゼロ

人と組織すべてが、マーケティングの活用なくして、社会に貢献できる成果をあげることはありません。社会の一つの機関である組織は、組織の外の社会に貢献できなければその役割を失います。組織の中で住民と接する機能は、マーケティングしかありません。マーケティングの活用こそが、組織の成果をもたらす最良の方法です。首長と公務員は、このことを再確認しなければなりません。

ただ、公務員と行政組織にマーケティングが必要だとしても、それは民間で先行して使用されているマーケティングを、そのまま行政に適用することではありません。いくつかの点で行政固有の重要な特徴もあります。これらを理解した上で、マーケティングの活用を考えることが必要です。※『自治体マーケティング戦略』（学陽書房）P30参照。



3. 行政マーケティングの特徴

行政と民間のマーケティングの主要な違いは、下記の2つがあります。

- (1) 住民の立場からの違い：選択できない不満を持ちやすい顧客である住民
- (2) 住民のニーズでの違い：深刻な課題を抱えた顧客である住民

◆（1）住民の立場からの違い

最初の違いは、（1）マーケティングの対象になる顧客である住民の立場の違いからの行政マーケティングの特徴です。

－住民側の視点－

行政が対象とする顧客である住民は、自分が特定の行政サービスを、直接利用するしないにかかわらず、納税者として税金を支払います。しかし、住民の行政サービス利用の有無や程度は、その人の置かれた状況に応じて違いがあります。ここから、「病気になる暇もないほど仕事に忙しく、公共施設も殆ど使

用していないのに、税金だけは支払っている」といった不公平感を感じやすい顧客（住民）になります（図参照）。

また、行政サービスは、法律によって範囲や使用、そして厳守が義務づけられているものがあり、住民が他のサービスを選択する自由度も狭いものです。

ここから住民は、不必要、不十分と感じる行政サービスでも受け入れ、代価を払わざるを得ないことから、社会での納得できる成果と行政に一定の信頼感がないと、不満が蓄積しがちな顧客（住民）になります。



—行政側の視点—

提供側である行政には、競争がないこと、法律による強制力もあることから、組織内にマーケティング理念や顧客志向などが浸透していないと、住民の不満を招く言動になります。例えば、「いくら住民から要求されても不満があっても、国が決めた法律でできるのはこれだけ」といった、提供者志向で紋切り型の行動を誘発する要因が潜むことになります。これで成果が半減し税金の浪費になります。

◆（２）住民のニーズでの違い

次は（２）住民のニーズの違いからくる行政マーケティングの特徴です。

—住民側の視点—

民間企業が提供する財とサービスは、社会で生活する住民の様々なニーズを、自組織の特徴を考えて選択して提供することが可能です。また、提供する財とサービスは、「より生活を快適にする」といったものが大部分です。顧客である住民は、各企業の強みを活かした、快適な生活向上をもたらす財とサービスの選択と受容が可能になります。

行政組織も民間組織と同じように、顧客である住民に財とサービスを提供します。しかしその内容は、生活保護者を支援し自立を実現する、失業中の税金滞納者に納税を依頼するといった、深刻な課題を抱えた特定の住民を、対象にすることが多いといえます（図参照）。



さらに財と公共サービスは、対象とした住民に提供されますが、その成果は対象になった住民と、その周りを取り巻く税金を支払っている住民の満足度も満たすものでなければ、これも住民の不満になります。

—行政側の視点—

このような深刻な課題を抱えた住民に、行政サービスを提供する行政職員に求められる業務内容は多様で複雑です。法律の趣旨をよく理解した上での高度な対応が求められます。

深刻な課題を抱えていることから、表面的なニーズの把握や並みの方法では、顧客である住民を満足させることはできません。よく考えられた住民対応の方法が求められます。

4. 行政は民間組織以上のマーケティング力が必要

民間並みのマーケティング力では 社会課題を解決できない

これらの違いをみると、民間企業より行政組織のマーケティングの方が、より不安定な顧客である住民を対象にして、より深刻な課題に対応していることがわかります。またその成否は、住民生活に大きく影響します。

民間企業が倒産しても代替りの企業があります。その影響は多少の快適さが失われる程度です。しかし行政組織の成果不足は、代替りがないことから、そのまま、地域社会に深刻な影響をもたらすことになります。

この点からすれば、組織に成果をもたらすマーケティングは、公務員と行政組織には不可欠で、さらにその内容は、民間並のマーケティング力では、解決できない深刻さを抱えているといったことになります。公務員と行政組織には、民間並ではなく、民間以上のマーケティング力が求められています。

しかし現実には、行政にはマーケティングの導入とその浸透は極めて不十分です。そのことが現在の少子高齢化現象を招き入れ、社会



基盤の弱体化を招いています。行政は今日からマーケティングに取り組まなくてはなりません。地域社会の安定と発展に貢献する公共サービスを提供する職員は、企業以上にマーケティング上手にならなければその使命は果たせません。

今年の5月に、民間組織「日本創成会議」の人口減少問題検討分科会は、2040年には全国1800市区町村の半分の存続が難しくなるとの予測をまとめました（前ページ図参照）。国土交通省も全国6割の地域で50年に人口が半以下になるとしています。このままでは日本衰退は確実です。さあ、マネジメントの導入です。マーケティングの修得です。実践です。首長と職員は地域の活力を引き出さなくてはなりません。マネジメントとマーケティングはその基盤的な体系です。

※『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）P12、P76参照。

【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。

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：『ドロ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/>