

公務員のための マネジメント基礎講座



(6) 商売の経験がない公務員は経営が下手か

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. 公務員・行政組織と経営（マネジメント）の関係

◆公務員は経営（マネジメント）を活用していないだけ

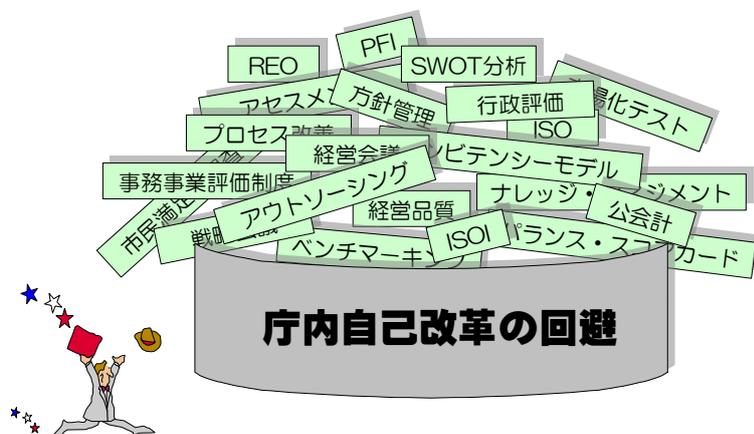
「商売をしたことがない公務員の私たちが、経営（マネジメント）を実践することは可能でしょうか」といった質問を、研修やコンサルティングでいただくことがあります。回答は「もちろん可能です」となります。

経営（マネジメント）は、民間、行政組織を問わず、人と組織に成果をもたらす体系です。民間組織の成果は、製品・サービスを購入し評価していただける顧客が増えているかです。行政組織の成果は、政策・公共サービスを活用した自助的努力で住む人、働く人、健康な人が増えているかです。

組織の形態によってマネジメントが異なるわけではありません。それは商売をすることだけではなく、かつ民間組織だけのものでもありません。組織が社会に存在できる成果をあげる唯一の手立てです。

1. 【方法】 様々手法の導入になる

手法のてんこ盛り経営



ドラッカーは、「行政組織が民間組織と違うところは、本業としての政策の部分だけである。生産的な仕事を通じて人に成果をあげさせることや、社会的責任を遂行することに関しても異なるところは何もない」とします。

事実、行政組織内には、経営（マネジメント）に関連する手段や用語が氾濫しています（上図参照）。不足しているのは、採用したそれら手段を、成果に結びつくように考え、組み立て、活用する取組みです。

公務員と行政組織は、経営（マネジメント）は「利益獲得の手段」といった間違った認識から、経営（マネジメント）の活用を「民間手法の導入」といった範囲に限定してしまいました。

この結果、経営（マネジメント）を自らに成果をもたらす考え方、体系、仕組みとして活用することが疎かになりました。このことが現在の地方と日本の困窮につながっています。猛省と抜本的な自己改革が必要になります。

◆ 地方政府と中央政府に必要なこと

現代では、社会経済に関する課題の多くが、無数の組織にゆだねられています。これら組織のなかで、地域で最大手の組織は、地方公務員が働く地方政府です。日本最大の組織は国家公務員が働く中央政府です。

社会経済においてこの2つの行政組織の役割は強大です。その仕事ぶりや成果のあり方は、2つの組織自体の存在を左右します。同時に、地方や

日本全体の社会経済の安定と発展に決定的な影響を与えます。

しかし、この2つの組織の成果は、評価できるものではありません(図参照)。成果不足に対する認識も十分



ではありません。コンサルティングや研修で調べてみると、成果不足にもかかわらず、自分たちはかなりの仕事をしていると自己評価し、マネジメントの修得を不十分なものにします。

ドロッカーは、この成果と認識不足の行政組織に必要なものは、「より優れた人材ではなく、経営(マネジメント)を体系的に修得し行政組織に成果をもたらすことができる人材である」とします。公務員にとっての経営(マネジメント)の実践は、まず認識を改めて修得への行動を起こすことです。それが実践力蓄積のスタートになります。修得の対象になる経営(マネジメント)は、その基本的な考え方、体系、幾つかの手段がすでに準備されています。残されていることは実行だけです。

2. 民間人が公務員より上手くやれるわけではない

◆公務員と行政組織は経営(マネジメント)が可能である

ドロッカーは、ようやく今日、公務員と行政組織自身が経営(マネジメント)志向になってきたと評価します。しかし、「自分たちが行うべき経営(マネジメント)を行っていないということに、気づいた段階にすぎない」ともつけ加えます。

確かにコンサルティングや研修における行政組織との接触からすると、現時点では、経営(マネジメント)に関する誤解や流行の民間手法の導入を経営(マネジメント)と勘違いして、経営(マネジメント)で成果をあげている行政組織は、少な

日経グローバル：全国市区の経営革新度調査【平成23年10月実施】

総合評価 **1位** **三鷹市**

自治体の未来と日本を拓く三鷹市の経営力

いことも事実です。

それでも、一部の先進自治体の経営（マネジメント）による成功事例の存在は、公務員と行政組織が、正しい認識と決定で経営（マネジメント）に取り組むことで、地域社会に貢献できる成果をあげることが可能であることを示します（前図参照）。

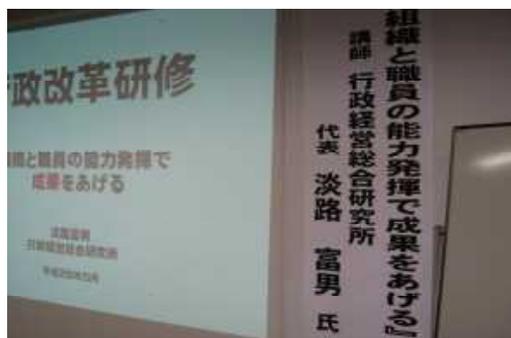
◆経営（マネジメント）とは普通の人活用できるもの

行政組織には経営（マネジメント）の仕組みとノウハウが必要ですが、ドラッカーは、「企業の間が公的組織の経営（マネジメント）に任命されたとき、公務員よりもうまくやれるわけではない」。すると与えられた選択肢は、「公的組織が成果をあげるための方法を学ぶことにほかならない」とします（写真参照）。

公務員は経営（マネジメント）を学習して、自らの能力を発揮することが求められます。行政組織は経営（マネジメント）を導入して、職員を結合する役割発揮が求められます。それが社会の成果に結びつきます。

幸いなことにドラッカーは、経営（マネジメント）を普通の人修得できるようにし、その普通の人による経営（マネジメント）で、人と組織が役割を果たせるように発明しています。質問への回答のように、経営（マネジメント）は商売をすることだけではありません。人と組織に成果をもたらすことです。修得が可能で実践的なものです。

地域社会の安定と発展に寄与する責任のある公務員と行政組織は、消滅自治体が明らかになりつつある厳しい時代を迎えて、その対応のための成果をあげる唯一の方法である経営（マネジメント）を、修得しなければなりません。公務員と行政組織は、経営（マネジメント）を修得することが可能です（『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）参照）。そこに厳しい未来を切り開く糸口があります。



【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。

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/>