公務員のための マネジメント基礎講座

(8) これが行政組織を最強にするマネジメントの定義です

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．マネジメントに関する理解の混乱

◆マネジメントではないこと

マネジメントを日本語で表現すると「経営」になります。「経営」は、企業経営だけではなく，行政経営、病院経営，学校経営、組合経営、NPO 経営と適用範囲が拡大しています。経営力がなければ病院は閉院を余儀なくされます。私立学校の経営は厳しく、倒産は珍しいものではなくなりました。

それでも行政組織とそこで働く職員は、福祉の知識は盛んに学習するものの、経営（マネジメント）は民間の利益獲得の手段だと考えて積極的には取り組もうとしません。行政組織にも経営が必要だと感じている少数の人も、それは首長や幹部の仕事とし、範囲を限定してしまいます。中にはマネジメントを「管理」と理解し、組織目標の達成のために、上司が部下に指示・命令をして、行動を一定の範囲で統制する権力とする人もいます。

これらすべてが、マネジメントに対する間違った理解と行動です。

政策形成研修やマネジメント研修で、研修生にマネジメントの定義を問いかけると、一番多い定義が、地方自治法第 2 条に基づいた「最小の経費で最大の成果をあげる」といったものです。これは経費と成果のあるべき方向は示すものの、目的や必要な主要機能が明示されておらず、マネジメントの定義としては役不足です。

用語や言葉の定義なき行政組織には、その用語や言葉の概念が組織内に浸透することはありません。組織に成果をもたらすマネジメントを失った行政組織は、成果産出力が努力だけになり大幅に低下します。

公務員と行政組織は、マネジメントなき自組織は社会での貢献が不足しいることを、町中を歩いて確認しなければなりません。人と組織に成果をもたらす唯一の方法であるマネジメントを理解しそれを行動に結びつけることが、行政組織に成果をもたらし、地域の再生につながることを強く自覚しなければなりません。

◆マネジメントは行政組織と働く人すべてに必要

マネジメントの有用性は、地元の商店街を歩くと直ぐにわかります。商店街の多くは不振です。しかし全ての個店が、業績不調といったことでもありません。

一つの商店街に３つの八百屋さんがあるとします。調べてみると、店前の交通量、立地条件、店舗の大きさ、仕入れ先には大きな違いがありません。業績は２店は不振ですが１店は好調です。この違いは何かです。これがマネジメント（経営）の威力です。

調べて見ると、まず商売に対する考え方が違います。好調店の八百屋さんの事務所には「顧客第一主義」が掲げられています。顧客ニーズに対する対応が違います。好調店は、仕入れは顧客ニーズに基づいて行います。不振店は長年の経験で仕入れます。好調店の陳列は、顧客が選びやすいよ

うに何時も工夫しています。不調店の陳列は昔のままです。好調店では接客では笑顔を切らすことはありません。活気があります。

このような商品以外のマネジメント的な積み重ねが、仕入れの仕方から接客までを変えて、顧客を惹きつけることになります。仕入れ先は同じでも、マネジメント力でお店の魅力は異なります。

社会縮小と資源不足が確実になった現在、行政組織とそこで働く公務員は、マネジメントを身につけ深めなければなりません。それを実際の職場に適用することで組織力を増大し、住民ニーズの的確な把握を通じてより大きな成果の産出を実現し、社会に貢献することが求められています。

マネジメントは、行政組織とそこで働く地方経営や国家経営を担う公務員すべてにとって必要なものです。行政組織と公務員が適切に機能しなければ、税金の浪費が続き、地方と日本全体の安定と発展は、殆ど不可能になります。

2. マネジメントの定義

◆マネジメントの定義

マネジメントの修得には、マネジメントがどのようなものであるかを、確実に理解しておかなければなりません。マネジメントの本質を理解し、それを具現化する体系を構築することで、組織に成果をもたらす体制が構築できます。住民にとって最強の行政組織を創造する礎になります。

マネジメントの定義は多様で混乱しています。そこで公務員がマネジメントの定義を理解するには、ドラッカーの定義が最適です。マネジメントのあり方についてドラッカーは、複数の著書で多様な表現で解説しています。その中で、一番明解な定義は次の２つです。

・「マネジメントは組織をして成果をあげさせるための道具、機能、機関である」

・「組織に成果をあげさせるものがマネジメントでありマネジャーの力である」

行政組織も含めて組織すべてが社会の機関です。よって組織が存在するには、その活動を通じて社会に貢献しなければなりません。貢献するには成果が必要になります。マネジメントは、その組織に成果をあげさせ、社会に貢献できるようにする考え方と体系、仕組みとその働き、いくつかの手法のことです。

社会に存在するあらゆる組織に、マネジメントが必要になります。マネジメントがなければ、組織は、①社会貢献のための成果、②その成果実現のための結合、③組織継続のための継続的な改革といった組織の役割を果たすことができなくなります。

マネジメントは、組織の存在と成果を左右する組織の機関です。その評価は成果で決まります。行政組織が成果をあげることができなければ、そこで働く職員の活躍と自己実現を可能にする場、貢献すべき対象である社会の進歩も失われます。マネジメントは、組織にとっても、社会にとっても、働く人にとっても必要不可欠なものです。

行政組織に関係するトップから現場を担う職員すべてがマネジメントを身につけ、成果の実現に向けて行動することが大切です（図参照）。住民にとって頼もしい最強の行政組織が誕生します。ここから、上の定義にあるマネジャーとは、管理職の意味ではなく、組織の成果に貢献する人すべてを意味します。マネジメントとは管理職だけが必要とするものではありません。

◆マネジメントは社会を困窮、破局、惨事から救う

ドラッカーは、自立した組織が意義ある成果をあげることは、人が幸せに生活できる自由で豊かな社会の実現には不可欠とします。

逆に組織のマネジメント不足からの成果不足は、社会に不安をもたらします。社会の改革が叫ばれます。するとそれに乗じて、すべてを解決するといった、大風呂敷で教条的で独善的なリーダーが登場します。この改革は間違ったものに権力を与え、当然のことのように、結果はその逆になります。

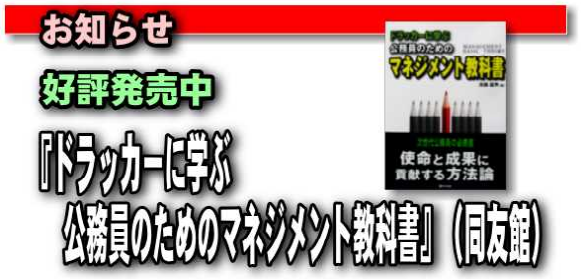
ドラッカーは、マネジメントを人々を社会の混乱や困窮、疲弊から守る

唯一の手立てとします。マネジメントにより、日々機能しないものを廃棄し、富を創造する能力を資源に与える小規模で、社会の至る所に幅広く散在する組織の活躍は、社会的な困窮、経済的な破局、流血の惨事なしに、一定の目的と方向性とコントロールのもとで、社会改革が望んだものを実現します。

特に社会的な諸制度や政策の多くが機能不全に陥っている日本では、組織に成果をもたらすマネジメントは、「命運を決する鍵」になるとします。行政組織と公務員は、組織と人に成果をもたらすマネジメントを修得しなければなりません。住民にとって最強の組織に変身しなければなりません。それは責務です。

【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。



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

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

ー著者紹介ー

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、政策形成、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/