

# 公務員の非常識と不勉強が招く 地方と日本の疲弊

—庁舎と公務員宿舎に閉じ籠もるな—

1. マネジメント必要性

淡路富男（行政経営総合研究所代表）

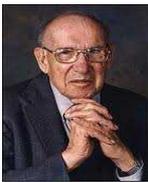
<http://members.jcom.home.ne.jp/igover/>

※未定稿のため誤字などをご容赦下さい。

※関連した情報は上記のURLを参照下さい。

## 1. 知識労働者と組織との関連性

### ◆専門知識の結合



知識労働者である公務員は、社会に関する専門知識を有している。その専門性を高め深めることで、行政組織の外での成果につながる。そこに行政組織の社会における存在意義が蓄積される。しかし、細分化した専門知識は、それだけでは断片で終わってしまうことも多い。

ドラッカーは、ピアノだけではオーケストラにはなれない。他の専門家のアウトプットと組み合わせられ調和することで、大勢の聴衆を感動させるオーケストラが誕生するとして、専門知識の特性を表現する。

知識労働者である公務員に必要なことは、公務員同士の専門知識を結合して、「聴衆（顧客）」が期待する成果を実現することである。これなくして、公的組織と公務員が、社会での役割を十分に果たすことはできない。

### ◆組織の重要な役割

細分化し専門化した知識を、意義あるものにするには、知識を保有する知識労働者を集合させることが必要になり、ここに単に人の集まりではない組織の重要な役割がある。

知識が中核的な資源になる知識時代では、行政であれそれ以外の組織であれ、組織の役割は、特定の社会目的を達成するために、専門知識を適切に集合させ効果的に結合することにある。行政組織も、職員も含めた地域や社会が保有する知識労働者を有効に束ね、社会の発展のために効果的に結合する役割を担っ

ている（図表参照）。

特に、社会・福祉から経済、そして社会の安全・安心までの幅広い行政サービス提供と、社会の多様化、複雑化した課題解決に貢献する行政組織は、その成果をあげるために内外から知識労働者を集め、社会、福祉、教育・文化、経済、地域、安全などの専門知識を結合する機会を提供しなければならない。集合の多様性、結合の複雑性は、単一サービスの提供が多い民間組織の比ではない。高度な組織能力が必要になる。

## 組織の外の 社会で**成果を実現**する



効果的に結合する能力

### ◆組織を破壊する公務員の非常識と不勉強

ところが公務員の自己改革を嫌う気概のなさ、公的組織の古い常識と体質が、この多様、複雑さが伴う集合性、結合性を阻み、組織と地域を危機的な状態にしている（下記参照）。大震災後といった状況でも、危機感に乏しい省・部・課益優先の常識、縦割り組織の常識といった「5つの公的組織の非常識と不勉強」が、なかなか是正されない。

#### —公的組織と公務員の5非常識と不勉強—

- ① [省益優先の常識]：「全体への奉仕」が使命であるのに、省・部・課益、特定の支援団体の便益だけを追求する。この**非常識**さが、組織全体の成果と社会への貢献を見事に失わせている。
- ② [縦割り組織の常識]：上意下達の縦割り組織では、上しか見ない専門知識となり、公務員の思考が住民・国民から離れ、住民基点の横断的な結合を要請する社会における組織の本質から外れる。マネジメントに関する**不勉強**さは、コストのかかる公的組織を役に立たない浪費するだけの**非常識**な人の集まりにしている。
- ③ [指示命令の常識]：集合した自律的な知識労働者である職員に、指示や命令による管理を行うことは幼稚すぎ、集合した知識労働者の能力発揮を妨げる。管理者の**古い常識**と**不勉強**さは目を覆うばかりで、その**非常識**な言動が組織と知識労働者の力を弱める。
- ④ [成果否定の常識]：成果を求められる組織や公務員にとってマーケティングやイノベーションは欠かせなくなるが、これを民間の手法、利益獲得の手段として忌み嫌い、**学習することがないこと**か

ら成果を自分から遠ざけている。公務員であるあなたが、ニーズに合わない商品を購入しないように、マーケティングを知らない公的組織が、顧客である住民から支持されることはない。

- ⑤ [目標曖昧の常識]：定性的でどのようにも解釈できる曖昧な目標を設定し、成果が出ない場合の責任の追求をできないようにしている。この非常識さが、公的組織を糸の切れた凧のようにし、成果をあげることを不可能にしている。

もちろん、公務員の多くは真面目であり、一部には、志し高く地域・日本の衰退を憂い、一生懸命に働いて組織に貢献している人がいることは、自治体へのコンサルティングや研修を通じて知ってはいる。

しかし、それも公的組織の非常識・不勉強の大河に飲み込まれ、その真面目さも懸命さも、組織の外での成果に結びついていない。それでも本人は、それなりに業務に取り組んでいるのだから、成果が出ないのは「公務員としては仕方がない」と思っている（凶表参照）。この使命理解の不足と認識の甘さが、改革を遅らせ公的組織の役割発揮を減じ、地域の衰退を招いている。

私、公務員は一生懸命です。  
それでも成果が出ないのは  
確実に政治のせいです。



#### ◆地方と日本の危機

使命を忘れて無意識に組織防衛を優先する上意下達の組織では、住民・国民から離れてしまう。組織能力を発揮できない組織と目を組織の外に向けない職員では、社会で成果をあげることはない。成果をあげる能力がないことから、成果を問われる目標は曖昧にする。

こうして、使命を無意識に忘れ、明瞭な目標を無意識に掲げず、成果実現に無意識に邁進しない公的組織では、組織論からすればまったく機能しない組織になり、事実そのようになっている。

確かに「国民の生活が第一」を掲げて政権交代をし、それをまったく実現できない政党と野党も含めた立法府の代議士は言うまでもないが、それ以外の行政府に属する公的組織と公務員も自問しなければならない。自分たちが常識と考えている非常識な言動と不勉強な行動が組織の機能発揮を妨げ、地方と日本を疲弊させ危機に陥れていることを。

## 2. 内向き志向からの脱却と改革への決意・行動

### ◆内向き志向で公務員庁舎に閉じこもる

公的組織と職員の非常識と不勉強が、組織の結合機能を阻害することから、集まった知識労働者である職員が、自らの能力を発揮することはない。それなりの努力はしているが、その程度では成果に結びつくことはない。

成果が認められない職員は、モチベーションを低下させ、内向き志向を強める。次第に住民・国民の視線を避けるようになり、仕事をする平日は庁舎の外を歩く機会が減少し、庁内で自動的に振り込まれる歳入を予算化する作業だけに没頭する。

週末も高層の公務員宿舍に集団で閉じこもり、生活する街や商店街を歩くことが少なくなる。こうして、住民を見ていない住民感覚と生活感のない縦割りの政策は効果なく、年々歳入は少なくなり財政課を悩ませる（図表参照）。

### 危機、 公務員が庁舎と公務員宿舍に閉じこもる

日常生活は公務員宿舍を建てて集団で閉じこもる。街を歩かない公務員が作成する政策は住民生活から離れ失敗するそして税金が減少する



成果が出ないことから仕事は庁舎に閉じこもる。外を見ない公務員が作成する政策は前例主義になり今の問題には対応できない

### ◆信頼と支持を失う公的組織

知識社会では、組織の成果の源泉は、知識労働者の専門知識になる。その専門知識が内向き志向で社会から離れ陳腐化したのでは、良質の行政サービスの提供や効率的な仕事の実現はあり得ない。

専門的でかつ地域や社会に根ざした知識が乏しい行政では、庁舎が立派でも住民の役に立つことはない。「行政改革」を掲げて選挙で選ばれた首長も、住民志向で政策を考える職員がいなければ成果は出せない。福祉や協働の専門家も、文書系の法務知識がなければ、条例や規則の制定や改廃はできない。



こうして非常識と不勉強な公的組織と公務員は、成果とは無縁の「費用ばかりかかり、いかなる成果もあげていない政府活動が無数にある（「断絶の時代」：ドラッカー）」と指摘されるようになる。

さらに、住民からは「あらゆる政策が細切れで、浪費と歪みを拡大させるだけである」、事業者からは「失政を住民・国民からの借金で埋め合わせる政治と行政の技量では景気は良くなりようがない。今の行政なら税金を払っても意味がない。海外に工場を作る」と糾弾され、信頼と支持と税金を失っている。公的組織の能力不足で、地方と日本はこれからさらに深刻な困窮に陥る。

#### ◆公的組織がなすべきこと

公的組織の改革はまったなしであるが、公的組織の改革には、組織目的からくる特質がある。公的組織は福祉で成果をあげなければならない。それは行政サービスを提供するだけで実現できるものではない、住民・国民が行政サービスを受容し、住民・国民が政策が意図した自発的な自助努力を行い、より健全な社会生活を実現したとき公的組織の成果が実現する（図表参照）。行政サービスの成果の主導権は住民にある。優れた行政サービスと庁内で評価しても、住民が動かなければ成果にはならない。

ところが、信頼と支持を失った組織が提供する行政サービスでは、心理的な抵抗が大きく、住民・国民の自発的な行動を誘発することができない。ここに公的組織としての使命と住民基点の価値観にそった真摯な改革の必要性がある。

#### ◆公的組織は模範である

その改革成功の鍵は「信頼の確保のための模範的活動」にある。公的組織は地方経営を担当し、社会の同じ組織の中でも目立ち、かつ地域を代表する存在であり、社会のあるべき組織を象徴する存在である。公的組織は、社会でこの立場にある組織として、いかにあるべきかを考えなければならない。それは、健全な社会を実現する機関の一つである公的組織が「なすべきこと」である。

地域が困難な課題に直面している状況下で改革的な取り組みを行うには、公的組織として、そこで働く公務員として、自ら何をなすべきかを考えなければならない。その際、考えるべき最初のことは、公的組織は地域の期待に応えられる「模範」でなければならないことである。

ドラッカーは、「リーダーたる者は、あらゆる行動において、翌朝鏡の中に見たい自分であることを問うことを習慣化しなければならない。あるいは、自らのリーダーがそうあってほしいかを自問しなければならない（非営利組織の経営）」とする。

それには、庁舎や公務員宿舎から外に出て、住民・国民と膝詰めで対話し、住民のニーズを聴き取り、それを公的組織の能力を活かして、住民の自助に結びつく政策を創造できるようになることである。公

### 住民の自助努力の実現



認識  
を変える

行動  
を変える

価値観  
を変える

習慣  
を変える

### 模範的か



地域のリーダーとして  
ふさわしいか

的組織は、社会で使命に基づいた成果を実現できなければならない。それがなすべきこと、実現すべきことである。

それは手ぶらではできない。それを可能にする基本的な考え方と体系を修得しなければならない。それがマネジメントであり、その基本機能であるマーケティングとイノベーションである。

公務員は非常識な「公務員の常識」を廃し、庁舎と公務員宿舎に閉じ籠もることを止めて、住民・国民の自発的な自助を誘発する姿勢と手立てを修得しなければならない。

(この項終わり)

本連載の内容は、当研究所のマネジメントやドラッカーに関連する研修や講演で、使用テキストとして配付していたものの一部を、要約・加筆・編集したものです。

#### —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を経て、現在は行政経営研究所を主宰する。

民間企業の経営コンサルティングと並行して、「行政経営導入プログラム」を開発し地方自治体での行政経営改革コンサルティング、総合計画の策定、行政経営研修、管理職マネジメント研修、自治体マーケティング研修、講演で成果をあげている。自治体と民間、経営とマーケティングのそれぞれ両方を熟知したコンサルティングや研修が特徴である。

#### ◆兼職

(財)日本生産性本部自治体マネジメントセンター主席コンサルタント、  
(財)日本生産性本部コンサルティング部、パートナー経営コンサルタント  
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

#### ◆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：『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)

『首長と職員で進める「行政経営改革」』(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](mailto:awaji@jcom.home.ne.jp)

URL <http://members.jcom.home.ne.jp/igover/>