

借金に依存する公務員と 税金に頼る住民の招かざる未来

－自立と自助喪失の国と民への対処－

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. 内なる危機：失われつつある自立性

◆住民・国民に頼る他律的な公的組織

公的組織（主に地方政府と中央政府そして政党）は、住民・国民全体に奉仕する使命をもつ。しかし政策形成の能力不足から、長年、自助を促進する福祉戦略と成果のあがる成長戦略を打ち出せず、使命を果たせない年度を重ねている（図表参照）。結果、歳出は膨張するが歳入は減少し、その穴埋めは住民・国民の過去の成果（家計資産）に依存して借金を重ねるといった稚拙な地方経営、国家経営を行っている。

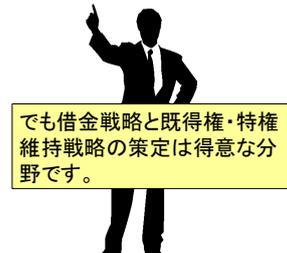
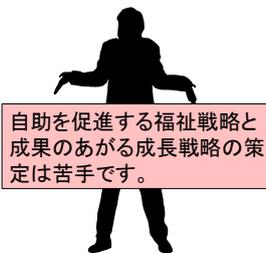
片方で財政再建の取り組みは行ってはいるが、これまでは失敗しても公的組織倒産の恐れは少なかったことから、形式的な改革に終始してきた。よって原因である政策力不足への改革は、少なくとも20年間は放置され、借金が習性になる。このため成長の方法を忘れてしまい、結局は前例踏襲の政策策定になり失政を繰り返す。こうして借金は高く積み上げるが、自らの様々な特権や既得権だけは死守する組織になっている。

たしかに、地方経営を担当する自治体の多くと、国家経営を担当する政府の実力は、真面目

公務員の苦手と得意

苦手なこと

得意なこと



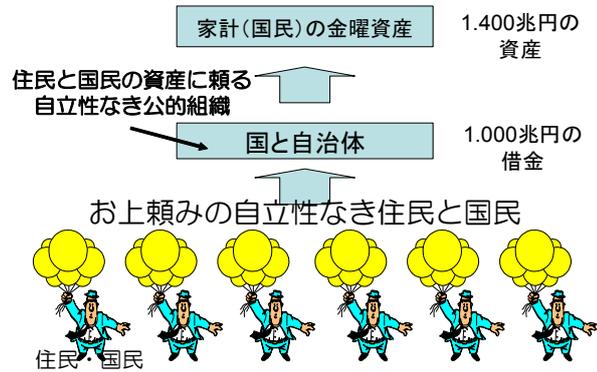
成果を出せない公的組織の典型

で浪費もしない、教育水準の高い勤勉な住民・国民を活性化することができていないことから、相当の低さといえる。

さらに、この改革に腰が引けた公的組織の姿勢と借金に頼る他律的な行動は、国内の多くの分野に、これまでそこからの脱却を目指してきた「お上頼み意識」を逆に蔓延させている（図表参照）。

近頃の永田町や霞ヶ関では、各種のデモ集会が以前より目立つようになっている。そこ以外でも大震災被害地を除いた日本各所で、自立を忘れた組織や住民・国民が増加している。これが日本の底力を徐々に弱めていく。

過去の蓄積に頼る自立なき風潮



◆他律的な公的組織に頼る自立なき住民・国民

最近、内外の環境変化への対応で改革が迫られる毎に、「役所が、行政が、政府が」といって自己改革を棚にあげ、成果を出せない役所、自ら産出することがない行政、民間組織の経済的活動の成果（税金）を基盤とする政府に頼るといった、自立を欠いた行動を当然の要求のように行う風潮が広がっている。

例えば、自立が前提の民間組織でも「自分の城は自分で守る気構え」を忘れた組織が目立つ。頭にハチマキを巻いた与党と野党の政治家を先頭にして、補助金の増額や税軽減の要求に走り回る。

なぜ自立へのイノベーションをしないで要求だけするのかと聞くと「これまでの政策で、我々を補助金が必要な産業にした政治家と政府が悪いという」。公的組織と同様、自己改革を怠り、その分、既得権擁護の行動に熱をあげ、本末転倒の行動に傾斜する。



借りに頼る公的組織の自立を欠いた姿は、このように民間組織に影響し、民間組織の一部が、足下をみない、上だけを仰ぎ見るヒラメ型の組織になっている。民間組織崩壊の前兆である。

それはさらに一般の住民・国民にも波及し、真面目で勤勉な住民・国民の一部を、補助金に頼る、生活保護に頼るといった自立性を失った住民・国民にしている。生活保護からの早期の現場復帰が望まれるが、生活保護受給者の数は、戦後の混乱期である昭和26年の204万人を超え、過去最高の205万人になった。日本社会の一部が、終戦直後に戻っている。

◆公的組織の為体（ていたらく）が招くヒーローの登場

このままでは、日本のどこからも、これからの地方や日本の再生に向けて必要な「自立的な改革の気風」が生まれる余地がなくなってしまう。これでは未来は、ただ座して、かつての経済大国日本の破綻を迎えるだけになる。

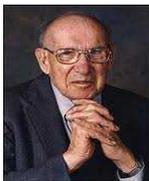
この間隙をぬって、多様、複雑、高度化した社会では生息できないはずの「カリスマ」や「ヒーロー」が救済を掲げて出現する。社会の多様さが画一さに変わり、複雑性が単純性になり、高度化が幼稚性に変質する。これが停滞し閉塞していた社会の一部を先鋭化する。

ただ、中東諸国の崩壊や身近では民主党、大王製紙に見られるように、カリスマに率いられる「画一、単純、幼稚になった組織・社会」が、健全な発展を遂げる可能性は中期的には高くない。カリスマやヒーロー、そしてそれに依存する他律的な組織では、現代社会経済の複雑な課題を解決することはできないからである。

このカリスマの誕生は、社会の現リーダー層の、自らを律することのない為体（ていたらく）と能力不足が招いた現象でもある。現在の地方と日本は、「借金に依存する公務員と税金に頼る住民・国民」に見られるように、官から民まで自立喪失の「内なる深刻な病魔」が広まりつつある。その先には、深い暗闇とそこでの深刻な混乱といった「招かざる未来」がある。

2. 危機に備える

◆ドラッカーの指摘



ところがドラッカーはこのような深刻な状況に関しても「幸か不幸かいかなる組織にも危機はくる。必ずくる（非営利組織の経営）」と、いとも簡単に危機の功罪を掲げて見通す。そして、その時がリーダーの出番だとする。それはカリスマやヒーローとは異なる。

なる。

ーリーダーが危機でなすべきことー

ドラッカーは、リーダーは、危機の到来を予期し「備え」なければならない。待つことはリーダーの責任放棄である。そこでなすべき事は「倦むことのない刷新（イノベーション）」とし、その成功には信頼が必要とする。リーダーへの信頼なくして、危機に戦うための改革はできないとする。

公的組織、特に自治体と政府は、社会のリーダー組織の一つである。その組織は、借金を天文学的なものに積み上げたことで、信頼と統治能力を失い存在価値が問われている。

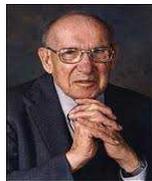
それでも公的組織として存在している限りは、社会における自らの使命を果たさなければならない。使命の具体化を追求しなければならない。大阪市のように、それが11月28日以前の大阪市としての最後の行動だとしても、そこに起死回生の手立てが見つかることもある。改革は本流からは起こりにくい。劣位と失意の時、辺境の地から誕生するものである。(※今回は大阪市の改革行動があまりにも遅く内容も貧弱であることから、何も手にすることはできなかった。他の首長と公的組織は、この失敗を繰り返してはならない)。

ドラッカーの助言を活用すると、この劣位と瀬戸際に立たされた能力不足の公的組織に必要なことは、まず到来する環境変化を危機として認識することである。社会的課題解決に貢献し成果を出すといった公的組織の使命からして、対処すべき社会的な危機を能力不足から目を背けたり回避してはならない。「なすべきこと」を見失うことになる。危機への対応が真正面から取り上げるべき課題とわかれば、「備える」可能性が生まれる。

改革不足



大阪市の蹉跌



ドラッカーは、「危機の到来を防ぐことはできない。だがそれに対処すべき態勢の整った組織、志気高く、とるべき行動を知り、自信に溢れ、お互いに信じあう百戦錬磨の組織をつくることはできる(非営利組織の経営)」とする。つまり、公的組織が自らの再生のために最初に取り組むべき「備え」の一つが、自立できる百戦錬磨の公的組織の構築である。新しい組織モデルの構築である。構築では下記の6つのマネジメント視点が必要になる。

一公的組織構築の視点一

- ① [使命確認] 組織の使命を率直に語り合い
- ② [危機直視] 現状の危機を直視し
- ③ [能力養成] それを機会に変える力を身につけ
- ④ [目標明示] 社会で実現すべき目標を公表し
- ⑤ [特権放棄] それに必要なでない特権は即座に放棄し
- ⑥ [協働実行] 住民と協働して目標に向かって全力で邁進する

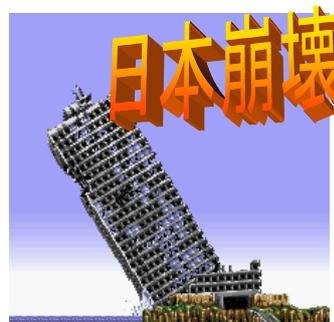
使命を忘れ、危機を認めず、自己改革も怠り、目標を曖昧にし、特権や既得権だけを死守する組織であってはならない。組織の使命に反し、これでは、住

民・国民の信頼を確保することなどはあり得ない。さらに、いつまでも住民・国民の資産に依存しているのでは、組織役割の一つである、他に自立の自助努力を求める根拠も迫力もなくなる。

事実、行政活動の現場では、滞納の是正を求めた税務課の職員は、「その前に市が自立せよ。顔を洗って出直してこい」と住民から言われている。これでは強権でしか公的組織の役割が果たせなくなる。

正しいことを正しく行える真摯な組織であることが理解されて初めて、そこから信頼の芽が育まれ、それが協働に結びつき、なんとか社会で成果を出せるようになる。その蓄積でようやく借金返済のめどが立ち、自立への道に入ることができる。経営の定石からすれば財政の赤字は、「危機に際した最終の武器」である。それを使い果たしたら招かざる未来である「日本版：ギリシャの危機到来」には対応できなくなる。

社会のリーダーである公的組織は、まず早急に成果を出せると評価される組織モデルを構築しなければならない。それなくして他の役割を担うことは失政の山積になる。それは公的組織にも住民・国民にも「大幅増税、公共料金の高騰、社会保障の大削減、公務員解雇の実施」といった不幸な結末を招くことになる。厳禁である。最後に、その組織モデルの構築方法は既に準備されていることは忘れてはならない。



(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。

一著者紹介一

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

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