

特別職の公務員は 危機になると**無能・無用**になる

—大臣に政治家がない内閣誕生—

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. 公的組織としての政治（特別職の公務員）の衰え

◆日本のリーダーは役に立つのか

世界でも日本でも同じような「崩壊」が発生している。その一つは「社会利害の調整」「経済の低迷」に対する公的組織、特に政治の深刻な衰え、または能力の欠落、そして崩壊である。

ギリシャは、国家危機の対応のために、国際経済の専門家である前欧州中央銀行（ECB）副総裁パパディモス（64歳）を首相にし、政治色の薄い実務者内閣を発足させた。さらに、地中海を挟んだ隣国イタリアでも同様の危機で、経済学者で大学の学長も務めた新リーダーモンティ首相（68歳）が選出された。彼が組閣した内閣には政治家が一人もいない。

この二国の内閣は、選挙なしでも国民の支持は7割近くもある。その支持内容は、国民のためと言いながら歴代の政治家が手をつけなかった「既得権改革（社会利害の調整）」と実現できなかった「経済の再生」にある。

選挙優先の迎合的な政治姿勢で失政を繰り返して負担を住民・国民に背負わせ、統治能力と専門知識のない政治家の出る幕は、国家劇のクライマックスともいえる「新未来を探す危機対応の舞台」で突然なくなった。

テレビの前では「国益、国益」と、国家の危機を憂いているように振る舞い叫び続けた口先だけの政治家の役割が、台本から削除された。

どちらも国際派の 経済学者



パパデモス
ギリシャ首相

モンティ
イタリア首相

危機に際して
政治家の**出番**がなくなる

この背景には

- ①新リーダー陣には国際的な視野がある。
- ②新リーダー陣には専門知識があり各種の政策に明るい。
- ③新リーダー陣には業界や労組といった特定の支持団体がないことから改革が迅速に進展する、ことだという。

これが国際基準としたら

- ①国際的な課題であるPTTへの対応にも意義なき混乱が生じる。
- ②世襲、労組、官僚出身の議員が多くて経済政策がまったくの下手。
- ③リーダーとしての気概不足と特定団体への依存傾向から政治改革、農業改革、公務員改革といった低生産性領域の改革ができない、

といった日本の政党、政治家が、国際社会や国内の経済政策、そして、これからの危機で役割を果たす理由が見つからなくなる。激変する国際社会において国家経営や地方経営を担える能力のある日本や地方のリーダーは存在するのだろうか（図表参照）。

最近の歴代総理大臣



世襲議員 世襲議員 世襲議員 世襲議員 市民派議員 松下塾議員

危機に対応できる**力量はあるか**

◆マネジメント論、組織論オンチの「政治主導」

聞き飽きたフレーズではあるが、「失われた20年」といわれる国家と地方経営の失敗を見ても、これを担当するリーダーの資質が推し量れる。中でも、政治家や政党が主張している地方経営、国家経営のための「政治主導」などは、政治家の現在程度の品位、専門知識、マネジメント能力では、まったく意味をなさない。

政党を問わず総理大臣が短期間で代わり、資金問題、法律違反、大臣失言、会議乱立、党内混乱などで肝心の政策立案、法案成立が停滞し、あらゆることにおいて現在、そして未来や危機への「備え」ができていない。住民・国民ニーズを無視した、地方力、国力を減退させる弊害だけを主導する空論である。これでは住民・国民の生活に襲いかかる危機には対応できない。

◆強権も人の心には入れない

第一、自らの組織構成員を軽視する経営などは、健全な民間企業の経営には存在しない。民間組織で跡取りの二世が、就任早々「経営者主導」を宣言したら、他の組織構成員は一斉に指示待ちを決め込み、現場では手抜きが横行する。上層部の指示は徹底せず、現場からの情報は形式的なものになり、経営者主導は手足をなくする。

それを強権で強制しても、現場での手抜きを防止することはできない。防止できたように見えても表面的なもので、組織のモチベーションは低下し、粗悪な製品サービスの提供になる。強権でも社員の心の中までには入れない。

短期間で顧客の支持を失い、売上高は日々低下し企業体力を弱める。その先は倒産である。これが自治体倒産、国家倒産であってはならない。

地方経営や国家経営は、政党や政治家の独善的な主義主張実現のためにあるのではない。幼い子どもを育み高齢者を^{いたわ}る住民・国民生活は、能力不足の公的組織である政党・政治家の実験台ではない。

政治は政党や政治家のためではなく、常に住民・国民主導でなければならない。住民・国民の生活の安定と発展のためにリーダーとして「何をなすべきか」を熟考し、それを実行することである。危機にも対応できる万全な「備え」を効果的、効率的に実現しなければならない。

それには最低でも、①どんな時でも「模範」となる姿勢・行動（リーダーシップ）がとれる。②住民・国民が支払った税金を社会の安定と発展のために有効に活用する意思決定（マーケティングとイノベーション）ができる。③それらの行動を可能にする知見（専門知識）と能力（マネジメント）の修得が、なければならない。公的活動の基盤となるものであるが、この多くが欠けている。

2. 人と組織を動かせるか

◆失望と怒りをかけた危機対応

これからすると、自らの能力を考えない政治主導などは権力的になるだけで、マネジメント論や組織論をまったく修得していない人や組織の発想である。強権や豪腕、人気や世襲などでは、成果を産出する人材と組織を正しく動かすことはできない。正しく機能しない組織の成果は、そこに投下した税金を考えればマイナスである。

権力者一人では旗を振ることはできても、具体的なことは何もできない。またできていない。リーダーは自分ではなく、他の人と組織が正しく動かなけれ

政治主導より 住民主導

ば、社会的課題の多くを解決することはないことを肝に銘じなくてはならない。このままでは、現在の政治家（議会）、そして政府や自治体の意識と体制では、やがて押し寄せるギリシャ以上の「未曾有」の危機には対応することができない。

－危機に対応できない特別職の公務員－

その危惧は、今年の3月に発生した大震災発生時の政党・国会議員の意義なき対応や、本格的な復興予算の成立に国会が8カ月以上も費やしたことでも現実味がある。

震災時の状況を議員会館のテレビで視聴し、口々に「未曾有の震災への対応重視」「復興最優先」と唱えながら、結局は国会対策や政局がらみの政治的駆け引きに終始し、「未曾有」への対応を「平時」の対応にした。結果、被災地救済を損ない遅らせ、その負担を、多くのものを失った被災者に背負わせた。被災者の失望や怒りそして落胆は例えようもない。

震災に遭遇した地方議員以外の地方議員も影が薄い。消防、警察、自衛隊、医療関係者、ボランティアの活動は盛んに伝えられたが、それまで議会の壇上で住民第一を叫んできた議員たちの活躍を耳にすることは少なかった。

現地の知事経験者の一人は思わず「地方議員の姿が見えない」ともらした。地元の有権者からは、日頃の活動以上の歳費を手にする地方議員に、災害発生時には姿が見えなかった、役割を果たしていないといった厳しい意見が出た。



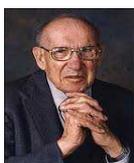
◆必要なことは組織を動かす能力

地方経営、国家経営を担当する首長や議員は、住民・国民に選ばれたからといって思いあがってはならない。活動費用のすべてを住民・国民に依存し、住民・国民に奉仕するために必要な権限が付与されている特別職の公務員であることを、忘れてはならない。

議員と首長の意義と評価は、当選ではなく社会における成果である。地域社会の安定と発展である。当選は支持者との「万歳三唱」ではなく、重責への身震いである。万歳は社会の安定と発展を確認できたとき「住民」と一緒に行うべきことである。

このことは、特別職の公務員である首長・議員の仕事は、若いとか、意欲があるとか、テレビで名前が知られているといったことだけでは、目指すべき仕事ではないことを示す。

それは選ぶ方も選ばれる方にとっても意義の少ないことになる。①模範となれること、②成果を上げる能力がなければ辞退すべき仕事である。もちろん世襲などは、リーダーの必須条件である「模範」とならず、「気概と自立」喪失の象徴になりそれ以前の問題である。それは世襲の総理大臣が短期で業務を放棄したことでわかる。



地方経営と国家経営を担う人たちは、ドラッカーが指摘する「社会的な課題の多くが組織で対処されている」ことを確認しなければならない。社会を安定・発展させるためには、自らのことも含めて「組織（商店・企業・自治体・政府・日本）が成果をあげる」ことを習得しなければならない。そのことが組織とそこで働く住民・国民を生き生きしたものにすることになる。

◆日本では経済学者内閣の誕生もできない

国家経営力の大幅不足から、税金を浪費するだけの政権政党組織、野党になっても自己改革しない野党組織では、「模範」を示す公的組織の使命の大半を失う。行政改革と並行して政党改革を実行しなければ、住民・国民の前には立つことは、公的組織としての誇りが許さないはずである。

また政府・行政の重箱の隅をつついていっているような、住民・国民に奉仕する行政の成果出しに貢献できない議員（国会：727名、地方：61000名）では、ギリシャのように重大な国家危機の際に無能と見なされ、まったく出番がなくなり、自らの正当性すべてを消滅させる。

このままでは日本でも、政治家抜きの内閣が出現することもあり得る（図表参照）。しかし、ギリシャやイタリアのようなそこまでの決断も、今の特別職の公務員にはできないのかもしれない。正当性も根拠もない古びた政治主導を主張し、ずるずると時間だけを浪費する醜態を見せることだけが想像できる。

その先には関係諸国が助けることができない規模の「経済大



国の困窮」への軌跡が待ち構えている。もちろんそのようにすべきではない。まだ多少の時間はある。そう思いたい。特別職の公務員は予算規模を誇示するのではなく、社会での成果をあげなければならない。これなしでは、危機の時、無能、無用になる。

(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/>