

全国の公務員と野田首相が 増税前に習得し実践すべきこと

－増税が「どじょうに真珠」になる危険－

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はご容赦下さい。

※関連した情報は上記のURLを参照下さい。

1. 公的組織としての行政（公務員）の衰え

◆肥大と浪費する公務員とばらまき癖のある政治家の大罪

自分たちが長年かけて沸かし続けた「超ぬるま湯」の中で仕事をして、何も決められない、気概と能力を失った政治リーダーに代わって（前回の内容）、多様な専門的知識をもつ公務員で構成されるもう一つの公的組織である行政と自治体の役割に注目が集まる。

しかし、残念なことにこの公的組織も、なぜこれほど長くかかるのかと思うほど、政治家と同じ肥大、浪費、借金病が治らない。自分達だけの食べ過ぎが続いて肥大し、ますます動きが鈍くなっている。長年にわたって提供している行政サービスの浪費が顕著で、住民・国民生活が年々貧しくなっている。

政府の歳出は浪費から90兆円を超え、国家公務員の月額平均給与は約41万円、地方公務員の月額平均給与は約42万円にもなるが、民間サラリーマンのそれは約29万円である（週刊ダイヤモンド調べ）。官高民低が顕著で日本のギリシャ化の足音が近づいている。

当然のことではあるが、公的組織の浪費から税収は減少し、肥大から経費は増大する。そこで税金（価格）をあげようとするが、「増税の前に身を削れ」と言われて支持が集まらない。赤字拡大から、90兆円強の行政サービスを約40兆

肥大行政組織とぬるま湯政治家



円の税金（価格）に合わせて削減しようとする、落選を恐れる身内からの反対にあう。

結果、比較的抵抗が少ない住民・国民が蓄積した家計資産から借金するしかなく、その残高が2011年度末に1024兆円（地方＋中央）にもなる。ばらまき癖のある政治家と一緒に、こっそりと借金をすることが特技になっているが、それが恐ろしい爆弾を抱える大罪となる。もはや地方と国家経営は八方塞がり、このままでは日本の「ギリシャ化」は確実である。

◆増税への抵抗と活力の低下

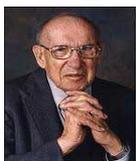
民間組織では当たり前の、顧客が納得する価格（支払ってもらった税金）で顧客（住民・国民）が評価する商品サービス（行政サービス）を提供することができない公務員と公的組織では、歳入減は当然で、増大するのは歳出と借金だけになる。使命を忘れた、役割発揮ができない、経営（マネジメント）下手、マーケティング嫌いの公的組織の悲惨な成果である。

成果が出せない、浪費し肥大し借金をするだけの職員約290万人（国56万人＋地方235万人）、人件費総額約27兆円の公的組織への不満は大きくなり、多くの住民・国民が、公的組織へのさらなる費用負担（増税）には、大きな抵抗を示す。さらに、これに有効な手を打つことができない能力不足の政党・政治家への不信は限界を超え、住民・国民の上向きへのモチベーションを押し下げ、地方力と国力を萎えさせている。

◆成果をだせない3要因

かつての高度成長時には「政治は三流、行政は一流」と評された公務員と公的組織も、その肥大と成果不足からその存在が問われている。この公務員と公的組織の異常ともいえる長きにわたる不振の原因は、ドラッカーの言葉を引用すると、①組織使命の失念、②組織目的の取り違い、そして③組織力発揮能力の欠如である。

－①組織使命の失念－



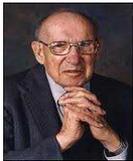
最初の①組織使命の失念であるが、**ドラッカーは**、公的組織はミッションのために存在すると語る。そして『明確かつ焦点のはっきりした共通の使命だけが、組織を一体とし成果をあげさせる。焦点の定まった明確な使命がなければ、組織はただちに組織としての信頼性を失う』とし、現在日本の成果を出せない信頼を失っている公的組織の現状を見事に言い当てている。信頼のない公的組織は危機には対応できない。

一両手に指にも満たない成果をあげる組織一

成果をあげる公的組織は、自らの組織は人と社会を良いものにするために存在すると考え、リーダーは組織のあり方、将来の進むべき組織の方向、それを実現する仕組みを提示し、使命中心の行政経営の実践に率先して取り組む。また、行政の社会的責任や遵守すべき組織倫理を深く認識し、自らの社会における模範的な役割を厳格に設定している。

さらにこれらを組織の全てに浸透させ共有化することに力を入れ、これに係わるトップ・マネジメント自身の成果を厳しく評価し、その結果に基づいて必要な改善・改革を即座に実施している。しかし、残念なことに、これを実践している公的組織の数は、両手の指にも満たない。

一②組織目的の取り違い一



二番目の②組織目的の取り違いについてドラッカーは「組織はそれ自身のために存在するのではない。それぞれが社会的な課題を担う社会のための機関である。組織とは目的ではなく手段である。組織の目的は、社会に対する貢献である。その行動の基準は自らの外部にある」と語る。

これも日本の現実では、公務員と公的組織は自らの組織、自らの論理、自らの視点で組織の目的を決め、社会から自組織を設定することを疎かにし、自分から住民・国民のもとから離れている。

奉仕すべき社会が疲弊しているのに、自己改革を避けて肥大している。例えば、自ら年金の職域加算（月額2万円の加算）の継続といった眼前の特権維持に目を奪われ、それが公的組織破綻への道造りであることを直視しようとなしない。

ドラッカーは公的組織の惰性として「人の常として、何が正しいかよりも、何が自らの省庁にとって利益かを重視し、何が成果をもたらすかよりも、何が行政上都合がよいかを重視する。その結果、今日の福祉国家は優先順位を決められなくなっている。膨大な資源を集中できない。したがって、何もできない（断絶の時代）」と手厳しい。

組織は社会のための機関である。社会の安定と発展に貢献しなければならない。手段である組織は、その目的を組織の外からの視点で設定し、「なすべきこと」を決定し、自らの行動を組織の外の基準で評価しなければならない。これなしでは、住民の協働も得られない。方向違いの努力を熱心に行っているだけで成果があがることは決してない。実現できるのは資源の浪費だけになる。そ

れでは組織の未来はなく、社会の未来も厳しいものになる。

③組織力発揮能力の欠如

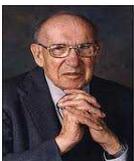
最後が③組織力発揮能力の欠如である。使命を忘れ、目的設定を間違える組織が、社会の貢献に結びつく組織活動を行うことはない。変動する環境下では意味のない「政策の継続性」を持ち出して、前例踏襲の大昔の古びた行動を繰り返すだけになる。

組織構造も縦割りであることから、政策全てが細切れに分断され、不要、過剰、重複そして不足な政策が横行する。これが住民・国民が額に汗して支払った税金の支出を、社会の活力向上に貢献しないものにする。

実績は多くの既得権維持政策の決定と困難課題の先送りであり、年々浪費と借金増だけを積み上げる。このような公的組織は不要である。多少の混乱は覚悟して、縮小、他組織との交代、そして廃止を考えなくてはならない。ギリシヤ化の暴動と混乱よりはましである。

2. 公務員と首相が増税前に行うべきこと

◆増税を「豚（どじょう）に真珠」にしない



ただ、公的組織の現状を憂い厳しい指摘を続けるドラッカーは「今日のこの危険な時代ほど、強力で成果を上げることのできる政府が必要とされているときはない。われわれは、組織社会における中核の組織として、政府を必要とする」とも語る。

しかし、それは借金をする政府（行政）でも、自ら肥大する政府でも、無意識の浪費を続ける政府でもない。ましてそれらを放置して増税する政府でもない。お金を上手に使えない公的組織が、自らの失政で追加的に必要になった社会保障のためのお金を増税で手にすることは、まさに「豚（どじょう）に真珠」、あるいは「どぶ板にお金を捨てる」ことわざどおりになる（図表参照）。これ以上、住民・国民が支払う税金を経営オンチで、成果をあげることができない組織に負託したら、日本の再生は望めなくなる。

必要なことは、税金を有効に活用できる公務員、公的組織に早急に改革することが先である。社会を活性させる成果を出せない公的組織では、社会の寄生組織になる。公的組織のすべてが、社会的成果を実現できる組織改革に取り組む

豚に真珠

どじょう

公務員と



ことが、ドラッカーが助言する危機への最も有効な「備え」になる。

幸いなことにその方法は、200年ほど前に誕生し、さらに「失われた20年」の間に、環境対応力のない不健全な組織から抜け出す方法として、既に「マネジメント」「マーケティング」「イノベーション」として準備されている。

◆公務員と野田首相が取り組むべきこと

社会的な課題解決を使命とする全国の公務員と、そのトップに立つ野田首相は、社会の課題の多くが、個人ではなく組織で対処されていることを忘れてはならない。各組織がそれぞれの使命に基づいて成果をあげることで、社会生活の内容とその質が決まる。この組織を適切に動かすことが、公務員と野田首相の役割である。

その組織の中で日本最大の組織で、重要な社会的課題に対処しているのが行政組織である。約56万人の公務員が就労する中央政府と、全国各所にほぼ同じ形態の約235万人の公務員が就労する1700強の組織（自治体）が、全国に張り巡らされている組織は日本にはない。

—日本再生の決め手はこれだ—

もしこの1700強の組織すべてで、住民・国民基点の使命に基づいて、住民・国民が支払う税金・年金・保険料を活用して、社会的な成果をあげることができれば、その蓄積は想像を絶するほど大きいものになる。短期間で日本の危機を救う有力な原動力になる。日本のギリシャ化を防ぐ方向が見いだせる。そこから日本の再生が確実に動き出す。国家経営を担当する野田総理と地方経営を担当する自治体の首長は、これに全力を傾けなければならない。

しかし、逆もまた真なりで、この日本最大の組織が非常識と不勉強（連載4に掲載）で、自らの組織の成果を産出することがまったくの不得意では、数年後には確実に襲いかかってくる危機に対処することはできない（図表参照）。これまでの失政や赤字経営（借金経営）、現在の課題先送り、既得権維持の地方経営、国家経営では、日本の未来はない。

人口減少といった考えられな

日本最大の全国組織

◆組織理念 「国民全体の奉仕者」
◆行動規範 「最少の経費で最大の効果」



いほどの失政と、「失われた20年」と称される停滞を続ける全国の公務員と野田首相が取り組むべきことは既に明白である。公務員と野田首相は、住民と国民が生活する社会で、活力ある社会が実現できる成果を産出できる組織を実現しなければならない。それはこの組織を動かすことができる能力の習得、つまりマネジメントの習得である。

◆ギリシャの危機は日本の既に起こった未来

全国の公務員と野田首相の「成果の出せる組織の改革」に向けた決意と行動が待たれるが、その決意と行動も、大震災ですべてを失い、それでも再建に邁進している東日本の被災者からすれば、蚊に刺された程度にもならない。「既得権の改革と経済の再生」「福祉と経済性の両立」は、次世代型の公的組織の王道である。しかし、それさえも紛糾し、結果としてこれまで表面的な改革でお茶を濁しているから情けない。

ギリシャやイタリアの危機は、ドラッカー流に表現すれば日本における「すでに起こった未来」である。危機がまだ未来であるなら対応可能な危機であり、それが現在遭遇している危機なら、ギリシャの公務員のように、来月のあなたの給料は半分になる。そして4年後に分限規定が拡大解釈されて全公務員の20%がまず解雇される。それはギリシャの先例で確認済みである。住民・国民には塗炭の苦しみが待ち構えていることから当然である。

全国の首長も含めた公務員と野田首相には、増税前に「税金を上手に活用できる組織を創造する能力、マネジメント」を習得し、それを実践すべきである。これなしでは増税は、住民・国民の所得を吸い上げるだけで、地方と日本の再生には結びつかない。事態（デフレ）を悪化させ崩壊を早める促進剤になる。

（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。

—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

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