

# 次世代型の公務員には 現在の危機は**存在回復の機会**である —危機からのV字回復—

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. 組織とマネジメント

### ◆驚愕の未来：成果をあげられない行政組織

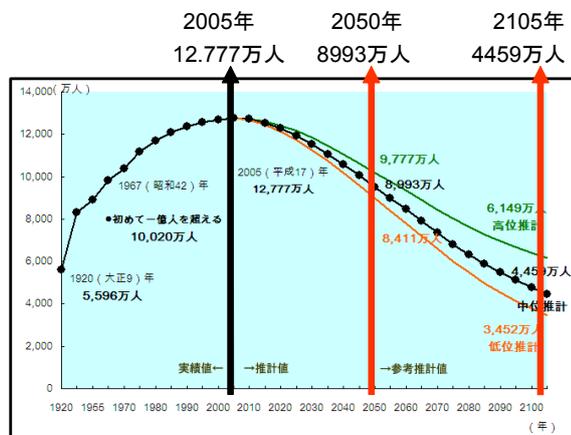


ドラッカーが指摘するように、現代では、社会経済に関する課題の多くが、無数の組織体にゆだねられている。これらの組織のなかで、日本最大の組織は中央政府であり、地域で最大手の組織は地方政府である。社会経済での行政組織の役割は大きい。その仕事ぶり  
と成果のあり方は、地域や日本全体の安定と発展に多大な影響を与える。

しかし、残念ながらこの二つの組織の成果は、長年にわたって悲惨なものである。一部の自治体を除けば、改善の兆しささえ見られない。最大の失政は人口の減少である。顧客である住民・国民の総数が、05年の1億2777万人をピークに減少し、46年には1億人を割り込む。今から44年後の55年には、8,993万人までに減少し戦後の昭和20年代にもどる。

あまりにも驚愕的な予測で言葉を失うが、現在からわずか44年後で、現在の組織の25%が不要になる。同時に顧客である住民の少子高齢化が進行し、社会保障費は加速度的に膨張するが、生産人口の減少から税収入は減少の一途をたどる。この未来予測は疲弊している現在の日本には厳しすぎる。

## 驚愕の人口減少予測



## —官制版：正真正銘の危機—

何のための税金を投入した国勢調査であったのか。完璧な失政であり、国家経営、地方経営を担当する政治家と公的組織が引き起こした「官制版の国家消滅の正真正銘の危機」である。総務省の推測人口である2155年（44年後）8993万人、（94年後）2105年4459万人は衝撃的で、未来の希望を失わせる。

民間組織で、顧客が減少して売上高が下がり、経費が膨張する経営の先は、間違いのない倒産であり、経営者失格であり、社員の失業である。トップは、銀行からの資金借入れのために担保とした自宅を失い、再就職できない社員は、住宅ローンの未払いから住宅を失うことになる。このリスクがあるからこそ民間企業は、常に顧客支持の拡大と顧客数の増加、筋肉質の組織を必死にめざすことになる。

### ◆危機の到来

これは歳入が売上高で、歳出がその後の歳入を生み出す行政サービスになる国家経営、地方経営でも変わることはない。住民・国民と税収の減少、社会保障費の増大は、それまで実施してきた政策の総合的な結果でもある。住民・国民を失うといった人口減少は最大の失政であり、これに係わった公的組織すべての意義を失うほどの国家的損失である。

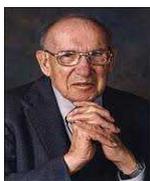
この結果からすると、現在の政治家と公的組織の政策形成能力は、住民・国民の生活向上のためには機能していない。地域と日本全体の社会を活性化する政策を立案することができていない。民間領域では顧客を失った企業は存在することはできない。それは公的組織でも同じである。

社会の活力再生のための、新たな思考と方法で新価値を創造する行政サービスが提供できなければ、これからも人口と税収の減少は続き、驚愕の予測通りのことが起こりえる。自律できない政治家を鍛え直し、公的組織を改革して住民・国民基点の能力向上を実現しなければならない。

それでもこれから数年は国と地方は、税収40兆円と歳出93兆円の差額を借金（国債発行）で手当することになるが、それも2017年以降は、住民・国民の家計資産での対応には限界が見え始め、大きなリスクが伴う。このままの浪費と肥大が続けば、次第に国債金利は高騰し、それに連動した住宅ローン金利も上昇し、低金利でローンを組んでいる住民・国民の多くが支払い不能になり、自宅を手放すことになる。社会は混乱し人口の減少は加速する。これから何もしなければこの状況は、数年後にくる。

## 2. 存在証明の絶好の機会

### ◆能力不足の公的組織



これまでの連載でも記述したように、**ドラッカーは**、幸か不幸かこのような危機は必ず来るとする。そして回避すべきではなく「備える」べきとする。そして、信頼できるよきリーダーがいれば、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、お互いに信じ合う百戦錬磨の組織をつくることはできると助言する（非営利組織の経営）。

社会的な課題解決においてリーダーの役割を果たすのが公的組織である。現在の地域のリーダーは自治体、国のリーダーが政府であるが、この二つとも自己改革を怠ることで無能化し、信頼も地に堕ちている。多くの課題を先送りし、このままの公的組織では、これらの課題は能力以上の取り組みになり、さらに失敗を拡大させることになる。

現在の公的組織は、使命以上に手を広げすぎ、本来はやるべきでないこと、やっても効果のないこと、不得意なことを抱えすぎている。財政難の現在、重要なことに集中し、後は他の組織に任せるべきである。事実、その事例も増えている。

もはや民間組織が教育委員会や病院の理事会の委託を受けて学校や病院を経営することなどは珍しいことではない。民間組織も介護、子育て、教育の分野に進出し成果をあげている。窓口業務の多くを、民間企業が担うようになってきている。市長が病院、保育園、美術館、文化会館の民間委託を提案しても、驚く時代ではなくなった。

### ◆公的組織のV字回復の機会

しかし現時点では、公的組織以外に社会的な課題に取り組むことができる機関が少ないことも事実である。それらの機関が育つまで、現在の公的組織に社会の問題への対処は任せなければならない。

それは、同時に能力不足で意義を失いかけている現在の公的組織にとっては、危機的課題への取り組みを自己改革を通じて成果に結びつけ、公的組織の役割を再評価してもらう絶好の機会でもある。さらに、この危機の時代では、



住民・国民にとって必要なことは、組織の形態に拘わらず、それぞれの目的にあった成果を適切なコストで産出できる「成果の出せる組織」の存在である。それが公的組織でも民間組織でもかまわない。

民間組織では、倒産も考えられる危機的状況から「優れた成果の出せる」優良組織になった事例は多い。よく知られた実例としては、宅急便のヤマト運輸、飲料メーカーのアサヒ、家電のパナソニック、自動車メーカーの日産などがある。それぞれ倒産の危機、業界最下位への転落の危機、二流企業への敗退危機からの自己改革を通じて再生し、驚異的なV字業績回復を実現している。

#### ◆次世代型の新公務員と新行政組織

これからすると、公的組織の不振と住民からの不信に直面し、そこから改革を志向し次世代型の行政組織を目指している組織と職員にとって、過去の行政組織の失政がもたらした地域福祉の荒廃と財政の危機は、組織再生（V字回復）の絶好の機会になる。

組織は社会の課題を解決する機関である。地域医療がかかえる医療課題は、医療機関にとっては危機ではなく事業拡大の機会である。社会に貢献できる人材が地域で不足していることは、教育機関にとってその役割を発揮する機会である。これらすべての取り組みは、社会の機関である組織としては当然の姿勢であり取り組みである。

自己のイノベーション的な取り組みによって、これまでにはない創造性とより高度な機能発揮を追求し、社会で福祉的な成果と経済性を両立することができれば、公的組織の社会での役割を確かなものにする機会になる。

人間である限り老いない人はいない。老後は誰にもくる。社会の発展のために挑戦すれば失敗はつきものである。そのときには支援がいる。働きすぎれば時には病気もする。休養できる環境が必要である。福祉のない社会では、活力ある社会の安定と発展をもたらすことはない。これを担う成果の出せる組織はいつも必要である。

#### ◆福祉と経済性の両立

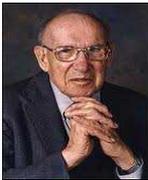
しかしギリシャの崩壊やイタリアの危機で示されたように、経済性といった成果を考慮しない福祉には持続可能性はない。福祉の財源は、住民と企業の健全な経済的活動から支払われる「税」で支えられていることを、忘れてはならない。

本来、福祉と経済は対立するものではない。同時に必要である。人として尊重される社会で生活できるからこそ、意義ある仕事に挑戦し社会を豊かにすることに貢献できる。福祉

## 福祉と 経済性の 両立

と経済は互いに調整され機能しなければならない。この両立が行政組織の役割である。次世代型の新公務員と新公的組織には、福祉サービスの提供と経済性が両立する政策イノベーションが求められ、それが自組織とそして社会の貢献につながる。

◆成果をあげる能力をつける



**ドラッカー**は政府の病として、「公的組織への幻滅の最大の原因は成果をあげていないことにある（断絶の時代）」と断言する。次世代の行政組織とそこで働く職員が行うべきことは、この福祉と経済性の両立を目指した政策への取り組み、尊敬を集める真摯な行動で、社会で成果をあげることである。

その成果をあげるために公的組織が取り組むべき唯一の方法は、成果をあげるための能力を向上させることである。能力なしでは何もできない。組織が課題を解決し、成果をあげる考え方とそれを実現する体系、そしてそれを具体化する方法を学習しなければならない。成果をあげる考え方と体系は、多様な知識と技能をもつ人たちが協働して働く組織すべてに必要なものである。

**一低きに流れがちな公的組織に必要なもの一**

この正当な仕事ぶり和社会に成果をもたらす方法は、民間の手法ではない。①終身雇用で、②競争のない、③限界の追求を躊躇する、④内部の常識を優先しがちな、⑤目標を明示することを嫌う、よって低きに流れがちな公的組織にこそ、不可欠なものであることを忘れてはならない。

次世代型の新公的組織には、社会的な課題の発生を予期し、その解消に専門知識を結合して対応し、課題発生社会への影響を最小にすることが求められる。新公的組織と新公務員が行うべきことは、社会の課題に対応し、成果の産出を通じて社会に貢献することを、組織存続の機会とすることである。

ここにドラッカーが体系化したマネジメントの重要性がある。知識労働者である公務員は自ら専門知識を活かすために、行政組織は結集した公務員の専門知識を活かすために、それぞれマネジメントを修得しなければならない。さあ、公的組織と職員は今日から「マネジメント」の学習を始めなければならない。

(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

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