

# 最強の公務員は マネジメントで実現できる

淡路富男（行政経営総合研究所代表）

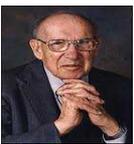
<http://members.jcom.home.ne.jp/igover/>

※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. 勝手な思い込み

### ◆根拠のない不振理由



社会の機関である組織すべてにマネジメントが必要である。ドラッカーは、公的組織が民間組織と違うところは、本業としての福祉事業、経済事業の部分だけである。生産的な仕事を通じて人に成果をあげさせることや、社会的責任に関しては異なるところは何もないとする。

しかし、現在の公的組織の成果は、まったく評価できるものではない。その影響が民間組織の活動にも及び、「失われた20年」と表現されるような、考えられない日本の低迷を招いている。

その公的組織の不振の原因としてよく指摘されることは、次の三つである。しかし、ドラッカーは、いずれも正しくないとする。

- ①. 企業のようにマネジメントしていない。
- ②. 人材がない。
- ③. 目的や成果が具体的でない。

### ◆改革できない理由はない

ドラッカーは、一番目の「企業のようにマネジメントしていない」といった指摘は、間違った考えだとする。確かに、公的組織に企業のマネジメントを実施することを迫ると、公的組織はなぜか効果は別として、「縮減」を中心としたコストを効率的に管理することだけに専念し、それを生来の生真面目さから、金額に換算した成果とする。

しかし、公的組織の問題の根本は、効率の低さではなく、公的組織としての

社会での成果の欠如にある。成果が出ないことから、それに連動して効率が低下していくのである。問題は、公的組織としての活動が、本業である社会の安定と発展に貢献していないことである。信頼の低下と信じられないような財政の膨張を通じて、社会への貢献どころかマイナスの影響を与えている。

事実、日本の社会は不安と不満に包まれている。住民・国民が減少しその先には激減が予測されている。所得が年々低下している。失業する危険がいつもある。老後は見通せない。生活に関する不安が増加している。住民・国民は自分の将来などは考えられなくなっている。

地方経営と国家経営を担う公的組織には、これを是正する能力が欠落している。社会経済の活力が失われて税収が減少し、その補填を住民・国民が支払う将来の税金で賄っている。こうして、社会保障の引き下げ、公的分野の縮小、増税といった日本版ギリシャ化の恐れが出てくる。

これらのことは、地方と国家経営を担当する公的組織が、長年「能力不足からできることだけ」を行い、「社会のためのなすべきこと」を行っていないことに起因する。内部の縮減中心の効率的組織運営では、どのような組織でも、組織の外での成果を手にすることはできない。社会に役立つといった効果が先で、組織の効率はその後のことであるが、成果を出せない公的組織には「縮減」しか方法がなくなっている。

二番目の「人材がない」もドラッカーは信じるべき根拠はないという。ドラッカーは、通常のある能力のある人であれば、公的組織をマネジメントすることは可能である。問題は人ではなくシステムにあると説く。

公務員の能力が特別に劣っているのではない。逆にこれほど一定水準の人材が揃っている集団は民間組織にはない。それでも成果は総体としてはまったく出していない。例えば、成果のひとつである税収見積もりは年約42兆円しかない。そのうち公務員約292万人の人件費として、約27兆円（平成24年予算案）が支払われる。このバランスの悪化は、税金を支払う住民、国民からすると納税意欲をそがれることである。

だがそれは、公的組織にその人材を活かすマネジメントの仕組みがないことが主要因である。マネジメントの導入を疎かにし、理念も、ビジョンも、戦略もない組織が、人材を有意な方向に向けることはできないのである。

最後の「目的や成果が具体的でない」については、公的組織だけでなく、企業の場合も抽象的であるとする。それでも、これまでの努力で成果の明示と評価については、行政評価制度の導入で一つの手法は取り入れられた。必要なのはそれを有効に活用することである。

ドラッカーが指摘するように公的組織は、マネジメントを間違っ

いるだけである。人材もいる。成果も以前と比較すれば、かなり具体的に設定できるようになっている。公的組織が成果を出せない理由は、このことではない。それはマネジメントについての理解不足と勝手な思い込み、そして民間手法のお手軽導入で自己改革を怠っていることだけしか見当たらない。やるべきことは明白である。

## 2. 公的組織はマネジメントができる

### ◆公的組織のマネジメント課題

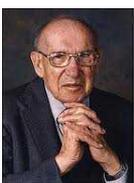
公的組織にマネジメントがまったくないわけではない。組織内には、目標管理、SWOT分析、PDCAサイクル、評価制度といったマネジメントに関連する方法や手段が導入されている。特に行政改革に関する報告書には、マネジメントの用語が氾濫している。まさに「手法てんこ盛り」の行政運営の感もある（図参照）。

不足しているのは、導入したそれらマネジメント関連の取り組みを、成果に結びつくように考え、組み立て、関連させ、活用していないことである。手法を導入する、書くだけで終わっているのである。

公的組織に必要なことは、「導入した多くの方法」と「学習した知識」に、成果を産出するために有効に活用する手立てを適用することである。それは公的組織を成果に向けてマネジメントすることである。組織に成果をもたらすべく、即座に取り組むべきことであり、根本的かつ基本的な課題でもある。

具体的には、マネジメント概念の浸透、組織目的の明確化、マネジメントの仕組みの構築、マネジメントができる人材の確保、そして正しい成果の実現と評価・改善の仕組みを構築することである。

### ◆公的組織はマネジメントが可能である



ドラッカーは、ようやく今日、公的組織自身がマネジメント志向になってきたと評価する。しかしそれは「自分たちが行うべきマネジメントを行っていないということに、気づいた段階にすぎない（マネジメント／上）」ともいう。

確かに現時点では、マネジメントで成果をあげている公的組織は、本当に少

## 手法のてんこ盛り経営



ない。先進自治体とマスコミなどで報道された自治体でも、実際に接して分析・研究してみると、それは部分的な制度や手法の活用で終わっていることが大部分である。日経ビジネスに掲載された広島県庁の改革内容も、組織改革論からすれば、実に普通のことである（図参照）。これ以上の改革を推進している自治体もある。

## 公務員は マネジメントで最強になれる



写真：日経ビジネス

それでも、その数少ない「最強の公務員」とも称される優れた成功事例の存在は、公的組織が、住民の評価を得られる成果をあげることが可能であることを示している。

ドラッカーは、公的組織の職員すべてが、マネジメントを理解できないとは考えにくい。また、企業の間人が公的組織のマネジメントに任命されたとき、公務員よりもうまくやれるともいえないとする。

するとより適切な選択肢は、公的組織自身が成果をあげるための方法を学び実践することだけになる。ドラッカーは、「公的組織は成果をあげるべくマネジメントすることが可能だ」と説く。公的組織の成功の鍵がここにある。公務員は、マネジメントで成功することができる。そこから「V字改革」を実現する行政改革の物語が始まる。

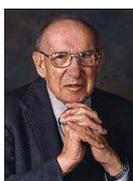
### ◆マネジメントを適用する

公的組織は知識社会といった環境変化を理解し、中核的な経営資源となった専門知識を有する組織としての役割を果たさなければならない。それは専門知識を社会に役立てるために、職員が保有する行政や地域に関する専門知識にマネジメントの知識を適用することである。

マネジメントなしでは、組織と知識労働者である職員は、機能を発揮することがなく、組織と職員が機能しなければ、公的組織は定時に出勤と退出を繰り返すだけのただの成人の集まりになる。

これでは公的組織は意義あるものを産出することができず、公的組織の価値がなくなる。約27兆円の人件費の意義がさらに失われる。公的組織には成果を出すためにマネジメントが必要である。公務員はマネジメントを習得することで「最強の公務員」への道を歩むことができる。

ドラッカーは



「組織がなければマネジメントはない。マネジメントがなければ組織もない。マネジメントは組織の生存と成果を左右する組織の機関である」とする。

これまでの数少ない改革の成功事例から、公的組織におけるマネジメントのあり方と有効性は明確になっている。マネジメントの活用を通じて、公的組織は本来の役割を果たさなければならない。そのための方法も準備されている。

行政組織は、元々政治の膨張を牽制するために創られた。しかし現在の行政組織は、この使命を見失い、政治と一緒に、肥大、浪費、借金する組織になっている。それば数年後の、公的分野の縮小と公務員の削減が伴うギリシャ化の道である。さらに、年金の削減、最低賃金の引き下げ、増税といった住民・国民負担の増大である。この時、公的組織の意義が失われる。

早急に是正し、本来の役割を果たさなければならない。公的組織はマネジメントで成功することができる。その徹底により、公的組織に成果をもたらす「最強の公務員」になることも夢ではない。時間はない。野田総理と各地の首長には、今こそ、その存在意義とそれを価値あるものにするマネジメント改革の導入が求められている。

---

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/>