

# 行政経営改革 実践講座

## 【 1 . 自治体経営が危ない】

- 首長は調子に乗るとすぐに「裸の王様」になる -



講師

淡路富男 / 行政経営研究所

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

未定稿につき誤字などをご容赦下さい。

# 過信するリーダー

リーダーの蹉跌 / 油断すると必ず反対意見は入らなくなる

## 1. リーダーシップの落日

最後の貧困者であるリーダー

輸入原材料の高騰で、国民の所得が海外に流出している。その額は3ヶ月で22兆円、国民総生産の約4%弱に相当する。円高で輸出が難しくなると、その分だけさらに個人と企業の所得が減り、国内市場への需要が減少する。国家経営の機動的な対応が求められるが、国家経営戦略検討会議に相当する国会は、主導権争いに明け暮れている。福田首相は、物価上昇についても「仕方がない」と発言する。

「空白が生じてはならない、国益を損ねる」と与野党議員が何回も息巻いていた日銀総裁の空席期間は、3週間続いた。日本で一番最後に貧困者になる固定給の国会議員と国家公務員には危機感がない。

英エコノミスト紙は、「なぜ日本は失敗しつづけるか」として、安倍前首相の狭量性、福田首相の求心力のなさ、小沢代表の一貫性のなさを指摘し、日本経済の停滞は政治家のせいと論破している（図表参照）。

このリーダーといわれる人たちのいい加減さの影響は、厚労省の薬害問題、後期高齢者医療制度における不手際の大発、社会保険庁の底なしの怠慢業務、防衛庁と文科省の接待汚職、道路財源に群がる国交省における壮大なムダ使いの大発、民間上場企業での偽装の大発、女性や高齢者といった弱者を狙った犯罪の大発といった形で社会を蝕んでいる。

日本の停滞をもたらしたのは**政治家**  
英エコノミスト誌



2008年2月27日 / 英エコノミスト誌は最新号(23-29日号)で「なぜ日本は失敗し続けるのか」と題する特集記事を掲載した。表紙には日本の英語表記に「i」を加えて痛み(pain)の意味を掛け合わせた造語を使い、世界からカヤの外にされ苦しむ日本を表現した。政治家のリーダーシップの欠如を厳しく指摘し、最後に有権者にも責任の一端があるとする。



日本の将来を背負う若者には、この光景はどのように映っているのか。テレビニュースが実施した「リーダーにふさわしい人」といったアンケートでは、適任者なしが多く、「福田首相はリーダーシップがない」「小沢代表は何も聞いてくれない」といった結果であった。日本の将来は明るいものではない。再び沈没が噂されている。中央政府がダメならば、住民と接して改革の必要性を肌身に感じやすい、地方政府のリーダーに期待するしかない。

リーダーは「裸の王様」になる

地方行政でも財政破綻、地域再生といった、解決しなければならない難題が山積している。ドラッカーは「リーダーやトップの役割は、社会や組織がその役割や使命を、確実に果たすことができるようにすることである」とリーダーの役割を明らかにしている。これからすると既得権を墨守し、改革を平気で先送りするリーダーは、失格である。

例えば、ある大きな都市の首長の行動を見てみると、長くトップの座にある人物が傲慢になり、外部の声に耳を傾けなくなり「裸の王様」になることが、絵巻物のようによく理解できる。リーダー論研究の好材料である。

「裸の王様」は、気心がしれた絶対的忠誠を誓う側近だけの意見しか聞かない。「思いつきの発言」が多くなり、組織の役割を独善的にねじ曲げていく。数年前に立ち上げた民間組織への出資に関する政策が「失敗ではないか」と議会で取り上げられた。議会が紛糾し、複数の世論調査では、住民には、反対意見が多いことが判明した。

記者団からこのことを質問されると「世論調査を気にしていたら政治はできない」と開き直り、反対意見を無視して、強引に政策を押し通そうとする。

そしてこともあろうに、新入職員を前にして「民間に任せたらこんな結果になってしまった。自戒したが、民間を信用しすぎたらだめだ」と話す。この話を聞いた、まだ公務員としての経験のない新人職員は、どのような公務員になるのでしょうか。また公的組織以外との協働を推し進めなければならない現場職員は、この発言をどのように聞いているのか。

この首長の強みは、リーダーシップがあることだという。確かにアドバルーンはたくさん上げたが、成果として結実したものは少ないとも言われる。反対派の意見には耳を貸さないリーダー、周囲の話聞く謙虚さを失ったリーダーには、悪いことは伝わらない。こうして能力があるにも拘わらず「失敗を自覚」することができなくなる。支持率の高いリーダーが、自省できない場合に陥りやすいパターンである。

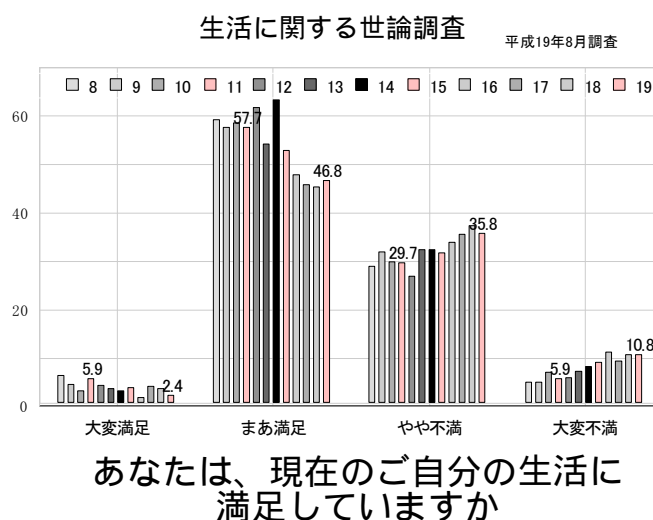
世論調査を無視する、住民が生活する社会市場から離れたリーダーの意思決定は、自己の古い過去の経験だけに頼る観念的なものになり、変化する社会市場と大きく「ズレ」ることになる。

平成 11 年に首長になったが、19 年 8 月に自治体実施した住民の「生活に関する満足度」は、就任時からすると満足度は大幅に低下している。住民生活を向上させることができているこの結果に、プライドが高いと言われるこの首長は満足しているのでしょうか。民間企業のトップであれば、株主から即座の辞任が突きつけら



れ退任する。

もしかして、首長に会える時間が制限されていることから、このことを誰も報告していないのかもしれない。「裸の王様」的現象は、本人にとっても、支持した住民にとっても、最悪の状態であることは当然である。



#### 部下が育たない

もう一つリーダーの役割として、仕事を通じて働く人を生かすことがある。しかし、この日本有数の職員数を擁するこの自治体からは、最近、他の自治体に影響を与えるような職員発案の政策や発信が少ないことが気にかかる。

優秀といわれた職員は、何を考えて仕事をしているのだろうか。トップの意向だけを気にする「ヒラメ職員」になってしまったのか。こうして見ると、リーダーシップがあるとされる人の、晩年になってからの引き際は難しいものがある。

この首長は、問題になった案件の議会での質疑で、責任問題については「是か非でも立て直し、住民の役に立つ内容にするのが最大の責任」と発言した。強みと言われるリーダーシップを発揮して責任を果たして「花道」を飾って欲しいものである。

## 2. 権力のあるリーダーは必ず「裸の王様」になる

### 絶頂者の蹉跌

他の自治体にも、何人かの人気のある首長がいる。しかし、そのリーダーシップも、リーダー論からすると、何か方向が間違っているように思えて心配である。人気者が首長を演じているのか、首長が人気者を兼務しているのか。首長と人気者の兼務で多忙を極める生活にこの首長は、やや疲れの残る表情で「フラフラになっている」と語る。

それで正しい意思決定ができるのか。熟考する時間が持てるのか。本業はどちらなのか、両方なのか。多忙とは「人の心を亡ぼすことが多い」と書く。自己を過信

してはならない。

独自の自分の流儀でやっていると言っているが、ドラッカーは「トップ・マネジメントには、それぞれの流儀があり、それぞれ自分で自分なりに役割を決めればよいとの考え方はナンセンスである。トップマネジメントとは何で、何をやらなければならぬかは客観的に規定される」と語る。

結果がよければすべてよし、地域にお金が入ってきたら手段は問わないといったことでは、公的組織のリーダーとしては不十分である。人と社会を変える公的組織のリーダーは、資源活用の経済効率を重視する民間組織のリーダーと明らかに違う。成果だけを評価する志向は「ホリエモン」の時代で終わったはずである。

これまでの例からすると、人気者が人気に頼っている限り、本人の意向とは別に人気者として取り扱われ、人気者として記憶されて終わることが多い。心配である。

異常に支持率の高い首長も危険である。多様になった住民の意識を考えると、高すぎる評価は、誰も何も考えていない、煽動的な結果であることを意味している場合もある。問題の本質を見ることなく、たまたま「風」となった、うわべの風潮だけで決めたことかもしれない。

#### 反対意見が耳に入らない

しかしそのような表面上の結果でも、普通であれば本人に届くはずの建設的内容の反対意見を、地中に埋め込んでしまう。支持率の高い善良なリーダーにも、反対意見は入らなくなる。すべて賛成意見になり、こうして「裸の王様」の物語が語られる。

神でもないかぎり、絶対的な案などはない。多様な視点や対立する見解があってこそお互いの対話が進行し、物事の本質が明らかになる。いくつかの見解の中から選択が行われて初めて意思決定となる。これが消失した組織は、有名でも、名門でも、成果をあげていても腐敗する。

絶好調だったスリーダイヤの三菱自動車の中村社長、主要都市に巨大百貨店を張り巡らしたそごうデパートの水島社長、一大王国を築き上げた西武鉄道の堤社長、プロ野球にまで事業を拡大した日本ハムの大社社長、介護業界の寵児となったグッドウィルの坂口社長らの威光は絶大であった。しかし、すべて自滅した。誰が彼らの末路を予想していたのか。これらを見ても厳しい内省のできない「絶頂者の蹉跌」は必然でもある。

リーダーは必要であるが、間違いの根源でもある。「苦痛に満ちた日

## 壊 絶頂者の蹉跌



本」のリーダーは、「世界中の投資家や政治指導者は、今の日本を一目見ただけで、あの国の政治家は何も決められない。歩くときにどちらの足を出すのかさえ決められないのだと考えるに違いない」(自民党大島国会対策委員長)と見られている。

では、リーダーは、社会や組織が、その役割や使命を確実に果たすことができるようにする役割を、いかに果たすべきか。この課題は、次回とその後に続くこの講座で検討する。

- 著者紹介 -

**淡路富男(あわじとみお)**

行政経営研究所

民間企業を勤務後、民間大手コンサルティング会社、(財)社会経済生産性本部  
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し同時に  
並職

(財)社会経済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)社会経済生産性本部コンサルティング部、パトナ - 経営コンサルタント  
民間企業の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、公共マーケティング研修、講演で成果をあげている。

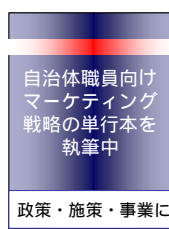
専門領域：行政経営改革、マネジメント、公共マーケティング

主な著書：『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)

『行政経営品質とは何か』(生産性出版)

『実践マーケティング戦略』(同文館) 等



主な論文：「経営の仕組みで創る住民基点の最適な行政」(地方財務)  
：「21世紀に勝ち残る顧客本位経営の実現」(銀行経済研究所)  
：「地方自治体における住民満足と職員満足」(国際文化研修)  
：「公共マーケティング(体系編・実践編)」(経済レポート情報)

電話・FAX 03-6760-7306

MAIL awaji@jcom.home.ne.jp

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

この論文は上記の「民間を超える行政経営」と「首長と職員で進める「行政経営改革」」を参考にしています。