

行政経営品質を考える

開倫塾

塾長 林 明夫

1. はじめに

なぜ、ありとあらゆる行政サービスは、非効率であると言われ続けているのだろうか。税金を補助金という形でいくらつき込んでも赤字が解消するどころか、どんどん雪だるまのように膨らんでしまう公共事業がほとんどなのは、なぜだろう。国民・県民・市町村民が、本当に利用したい時には、利用できない公共施設が多いのは、なぜだろう。もう10年前に実行していれば良かったのと思われる公共事業で、今頃になって行われ、「時すでに遅し」と思われるものが多いのはなぜだろう。不況下に身を切るような思いで税金を支払っているのに、それが十分に適切な使われ方をしていると納税者には感じられない場合が多いのは、なぜだろう。

国・県・市町村のみならず、湯水のように税金や補助金を使いながら運営されている外郭団体についても、さまざまな「なぜ」が人々の中でうずまいている。うずまいているだけではなく、国家破産・自治体破産・外郭団体破産が叫ばれている。今回は、この『なぜか』ということを考えてみたい。

2. 国・県・市町村・外郭団体の生産性（経営品質）の向上を考える

①状況がここまで至ってしまった最も大きな原因は、国・県・市町村・外郭団体の担い手に「経営」という観念（考え方）が著しく欠如しているからだと思われるのではない。例えば、私を含めて中小企業の経営者であれば、誰でも事業をするにあたって、計画を立て、自分自身で資金を準備する。同時に、銀行を始めとする金融機関からのご融資を頂く。この際、日本では、会社の連帯保証人に経営者がならせて頂くことが普通だ。このように会社の経営者は、会社が借金をする際に個人保証をしているため、もし、会社で借金が返せない場合には、個人で返済する義務が生じる。もし、個人でもお返しができなければ、会社ともども個人も破産してしまうことになる。

②このような厳しい状況をよく理解している民間の経営者は、文字通り「命懸け」で一所懸命に、365日・24時間、寝ても覚めても会社の経営を考える。どのように商品やサービスを磨き込み、より良いものにして、他社との差別化をはかるか。どのようにして、現在の顧客や販路を維持しながら、新しい顧客や販路を切り開いていくのか。社員にどうやる気になってもらい、熱心に働いてもらうか。つまり、収入をどう確保し、毎月の支払いが滞ることのないようにするのか。365日・24時間休みなく頭をフル回転して、どうしたらよいのかを考え続け、会社をより良い方向にもっていつているのが、民間の経営者や経営幹部、社員であるといえる。

他社との競争が極めて厳しいため、少しでも気を緩めると、「アッ」という間に売り上げが回復不可能なまでに下がってしまい、良くて「手仕舞い」「店仕舞い」、悪くて「倒産」という形になる。（現在、10年以上存在している会社は本当に良くやっていると思う。）

③そこで、このままではダメになってしまうと、民間の経営者や経営幹部は必死になって、「事業の見直し」や「カイゼン」をし続けるのである。今まではともかく、これから先、世の中は、ど

のように変わっていき、自分たちの業界や、自分のやっている業種・業態はどうなっていくのだろうか。我が社が取り扱っているこの商品や、このサービスは、今後どのような売れ行きを示すのか。今までのような販売方法・提供方法でよいのか。顧客や市場が本当に求めていることは何なのか。我が社を担う社員に、生き生きと、また、最大限に能力を発揮して仕事をしてもらうには、何をしたらよいのだろうか。我が社をめぐる環境や安全についての社会の要請はどのようになり、どう取り組んだらよいのか。資産を出してくださった方々への説明、責任はどう果たしたらよいのか。中小の会社でもコーポレートガバナンス（企業統治）やトランスパランシー（透明性）、アカウントビリティ（説明責任）が必要と私は信じるが、どう実現するか。民間の経営者が考え、勉強をし続けなければならないテーマは、このように非常に多い。現在存続している会社の経営者は、本当によく考え、熱心に勉強をし続けている。ものごとを深く考え、本物の勉強をし続けている経営者の会社だけが生き残っている。

④なぜ、国・県・市町村・外郭団体などは、税金や補助金という形で税金をどんどんつぎ込んでも、赤字が消えるどころか増え続け、全金額を返済する見当がたたないのか。非常に申し上げ難いのであるが、「経営」という観点からものごとを考えることが、民間の経営者と比べてあまりにも少なかった、経営能力不足が、根本原因であると思う。

3. 「栃木県経営品質賞」取り組みのお勧め

「収入」あり「支出」があれば、そこには「経営」という考え方がなければならない。中央省庁等改革関連法や地方分権一括法等により、国も地方も行政改革がどんどん進み、各々、収入を確保し、確保した収入の範囲内で今までの借金を早急に返済し、仕事も今まで以上にきめ細かくしなければならないのが、来年度以降の国・地方自治体・あらゆる外郭団体かと思われる。公務員等には「失業」という考え方がないから、「労働生産性」という考え方も生じないし、「競争力」・「時価主義会計」という考えも思いつかないでは済まされない。国・県・市町村・外郭団体の「経営」に携わる方々は、どうかきちんとした「経営」の勉強を民間の経営者なみにして頂いて、経営力を身につけて頂きたい。そのために最も直接的に役に立つものが、日本経営品質賞の栃木版の「栃木県経営品質賞」への取り組みと思う。「日本経営品質賞」や「栃木県経営品質賞」への積極的な取り組みを「納税者」として切望する。

以上

Q：この文章は何ですか。

A：（林 明夫 以下略）長い引用になって恐縮ですが、以上は、私が執筆した「国・県・市町村・外郭団体の生産性（経営品質）の向上を考える・・・『栃木県経営品質賞』の取り組みの御案内」と題する、月刊雑誌「財界とちぎ」（出版文化協会 刊）2000年11月1日発売号への原稿です。

Q：なぜこの文章を書いたのですか。

A：私が理事を務めている社団法人の「栃木県生産性本部」の中に「栃木県経営品質協議会」があり、栃木県品質協議会運営委員長を私が務めております。協会からのレポートが毎月「財界とちぎ」に掲載されており、第4番目として私に原稿の依頼がありました。

Q：本当に言いたいことは何ですか。

A：①行政サービスはなぜ非効率でいくら税金をいろいろな形で投入しても赤字が累積（積み重ねること）してしまうのか。その原因は「経営担当者」（トップマネジメント）にも「中堅幹部」（マネージャー）にも「現場スタッフ」にも、民間企業なみの「経営」感覚がないためだと思います。「経営感覚」だけでなく、民間企業なみの経営「技術」もないに等しい。

②「政治」とは、限られた「税金の配分を決めること」だと思います。ただ、「政治家」にも、民間企業なみの「経営感覚」や「経営技術」がないに等しい人が多い。そこで国や、地方公共団体等の財政を考えると、収入が不足するから、「増税」や「借金」はやむを得ないといって、議論をスタートしてしまう。私は、ちょっと待ってほしいと言いたい。

③「経営」について民間企業なみに勉強を積み重ね、「経営感覚」を磨き、「経営技術」を身につけてもらいたい。つまり有権者によって選ばれる知事や市町村長など「首長」や各レベルの議員の方々には、民間会社の「会長」なみの、各行政サービスや外郭団体の実質上の経営責任者の方々には「社長」なみの、各セクションの実務担当の方々には「マネージャー」なみの、一般職員の方々には「社員」なみの「経営感覚」「経営技術」を身につけて頂きたい。そのために、直接、すぐに役立つのが「日本経営品質賞」や、その栃木版の「栃木県経営品質賞」であると思います。

Q：どんな内容ですか。

A：少し大きめの本屋さんに行くと「日本経営品質賞」についての本が 10 種類以上なっていますので、勉強なさることをおすすめします。または、栃木県経営品質協議会（Tel 028-637-1008・FAX028-638-8868・E-mail：tqa@oregano.ocn.ne.jp）までお問い合わせ下さい。

「経営品質賞」は ISO の次に取り組む賞と言われてはいますが、ISO に取り組みながらも、取り組んでいなくても、トップにやる気があれば大丈夫です。

県や市町村、外郭団体や、ありとあらゆる行政サービス、福祉サービス、公益団体の担当の方々の本気で取り組めば、民間なみ経営「感覚」と経営「技術」が身につく、「経営品質」が向上。すべて「しくみ」や「プロセス」を重視しながら「結果」を出すことを求めますから、累積赤字を減らすにはもってこいです。税金や補助金をこれ以上求めなくても経営できるようになります。「増税」や「借金」をしなくてもすみ、国や自治体、外郭団体を破産から救うものだと確信します。

（もちろん、民間企業の方々にも、役に立ちます。）

Q：最後に一言どうぞ。

A：先月号でお約束した南アフリカからの報告は、今回できませんでした。「PFI」の世界会議と、私が学会員になっている「刑法改革」の国際会議の二つが、ヨハネスブルグとケープタウンの 2 都市でほぼ同時期、12 月の初旬に開催され、申し込みも済ませていたのですが、他の重要な会議がどんどん入り日程がどうしても調整できませんでした。おわび申し上げます。

新しい世紀もどうかよろしく。

— 2000 年 12 月 11 日記 —