

## 「見えざる資産」の可視化

### NPMによる行政運営改革

民間企業の経営を手本として、行政運営を改革しようとする「NPM (New Public Management)」の必要性が提唱されてから久しい。では、民間企業経営の優れた点として、どのような要素、内容を行政運営に導入しようというのであろうか？

民間企業の経営システムの導入という点では、①従来、内部組織で実施していた事業をアウトソーシングし、市場取引の中で効率化を図る「市場化」。②政策や事業の事後評価を実施するとともに、その結果を基に事業内容の見直し、改善を図るというPlan-Do-Check-Action (PDCA) サイクルの導入。③自治体と市民との関係を民間企業と顧客との関係に置き換えて、市民サービスの改善をはかる「顧客主義」などが考えられるところである。

しかし、一口に民間企業の経営といっても、毎期増収・増益決算を継続している優良企業もあれば、苦境にあえいでいる「崖っぷち」企業も存在する。「お手本」にするのであれば、一般的な経営システムにとどまらず、経営的に成功している企業が持っている経営システム上の特徴を把握した上で、それを行政活動にどのように生かすかを考えるべきであろう。

自治体の提供する公共サービスは、市民のニーズと合致していなくとも自治体そのものが淘汰されることはない（夕張市のように「財政再建団体」となることはあっても、その存在が消滅することはない、「再建」のため必要最小限の行政活動に制限されるだけである）。しかしながら、民間企業は、市場ニーズに合致しない事業活動を展開していれば、たちま

ちのうちに収支が赤字となり、的確な対策をしなければ資金不足から倒産してしまう。市場に適合した事業活動を行わない限り、企業は、市場から淘汰され、文字通りその組織が消滅してしまうことになる。

市場適合を持続的に果たしていくためには、企業の内部に、市場に適合した事業活動を行うことができるだけの経営資源と組織を持たなければいけない。市場環境の変化に適応して存続・発展するために、経営資源と組織を常に見直し、整備を怠らなかつた企業が、いわゆる優良企業とよばれるようになったとすることができるであろう。

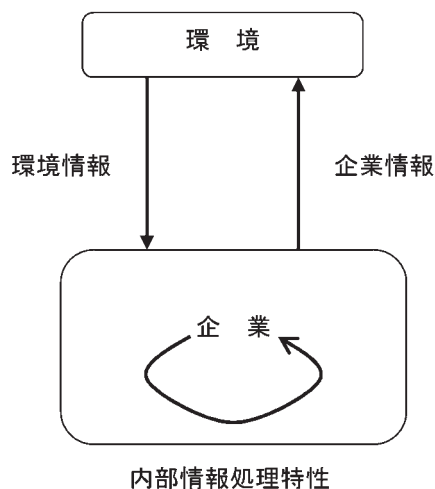
自治体と市民との関係においても、同様のことが言えるのではないだろうか。つまり、市民からみて「優良自治体」とは、「市民ニーズの変化に適応して存続・発展するために、経営資源と組織を常に見直し、整備を怠らない自治体」であるということができるのではないだろうか。そして、市場に適合した事業活動を行うことができるだけの経営資源と組織を、民間企業はどのようにして整備、育成することができるのかという視点で企業経営を分析し、その結果を行政運営に生かすことも広義のNPMとみることができよう。

### 成果の上がる事業活動をもたらす「見えざる資産」

伊丹敬之〔2003〕は、経営資源の中でも、「技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土」などの「見えざる資産」を、「ヒト、モノ、カネという経営資源を組み合わせて、成果の上がる事業活動をもたらしてくれる源泉となる」<sup>1</sup>ものとして重視している。同

<sup>1</sup> 伊丹敬之〔2003〕、p241

図1 情報の流れのフレームワーク

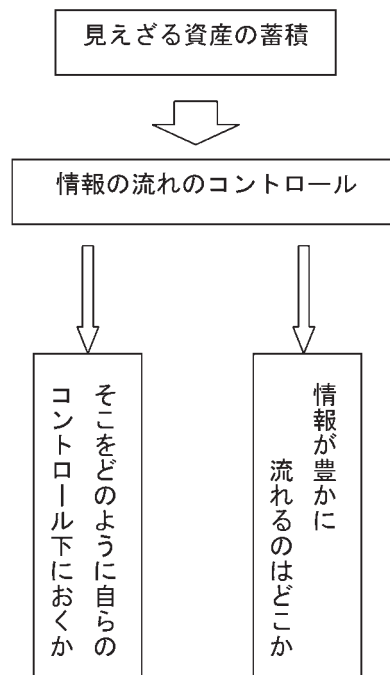


〔出典〕伊丹敬之〔2003〕、p257

書によれば、「見えざる資産」は、「絵を『うまく描くために必要』な（中略）描き手のセンスであり技術」<sup>2</sup>にたとえられるものである。また、それは、事業活動を行うために投入されるインプットであると同時に、事業活動によって生み出され、蓄積されるアウトプットでもあるという特徴を持っている。そして、技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土など、種々の「見えざる資産」の背後に「情報」という要素が存在することから、「見えざる資産の本質は、情報である」<sup>3</sup>と指摘している。

事業活動に「見えざる資産」を活用するためには、情報の流れのフレームワーク（【図1】参照）を意識することが重要であり、事業活動を通じて「見えざる資産」を蓄積するためには、情報の流れのコントロール（【図2】参照）が重要であるという。前者の例として、アメリカのベアリングメーカー「ティムケン」社の営業サービス部隊の活動をあげ、後者の例として、東京都心で職場への弁当の生産・配達で成功した「玉子屋」の例をあげている。これらの

図2 情報の流れのコントロール



〔出典〕伊丹敬之〔2003〕、p275

事例から浮かび上がる点は、それぞれの現場の職員が、自らの製品の課題はどこにあるのか（ティムケン社）、顧客のニーズはどこにあるのか（玉子屋）という問題意識をもって活動し、同時に、それぞれの現場からの情報を吸い上げ、社内で共有化して次の事業展開に生かす仕組みが存在していることの重要性である。そして、それぞれの業務に当たる職員が、漫然とマニュアルに従った仕事しかしていなければ情報の活用も蓄積も不可能であり、現場職員に市場環境の変化を感じさせる動機付けと教育の重要性も認識できる場所である。

### 行政活動を通じた「見えざる資産」の蓄積努力を

行政活動においては、市民ニーズの把握という、真っ先に「アンケート調査」や「パブリックコメン

<sup>2</sup> 伊丹敬之〔2003〕、p240

<sup>3</sup> 伊丹敬之〔2003〕、p239

---

ト」の募集というような話が返ってくる。行政活動の公平性、透明性確保という点で、定量化による恣意性の排除（アンケート調査）、意見表明の機会の均等な確保（パブリックコメント）などが重要であるという点は否定できないが、そのような手段だけで、市民ニーズの把握は十分であろうか？

行政活動の第一線の職員が日々接触する市民から行政ニーズを収集し、現場、現場に散在する市民ニーズを組織的に収集分析する体制はとれないものであろうか。このようにして集められた情報は、カネでは買えない貴重な行政財産、「見えざる資産」となるものであろう。

伊丹敬之〔2003〕によれば、「見えざる資産」と

いうものは、『見える人には見えて、見えない人には見えない』資産<sup>4</sup>であるという。市民に公共サービスを提供する自治体は、「見えざる資産」を蓄積し、活用するという意識をもって戦略的に業務を行い、「見えざる資産」の可視化に積極的に取り組んでいただきたい。

#### 【参考文献】

伊丹敬之〔2003〕「経営戦略の論理（第3版）」、  
2003年11月、日本経済新聞社

（財団法人日本経済研究所調査局

研究主幹 高橋 啓）

---

<sup>4</sup> 伊丹敬之〔2003〕、p277