

公務員の「縦割主義」専門バカ」病は、意識改革で治る

久繁哲之介
地域再生プランナー

何(答、成功例、指示)だけを求めない、価値を創る働き方

連載の主旨と特徴(読者の価値)

連載を始めるにあたり初回は、連載の主旨と特徴(私が読者に提供できる価値)を示したい。

昨年に刊行した拙著「競わない地方創生×人口急減の真実」(時事通信社)は話題を集めた。特に「人口急減と地方衰退の本質は、意識と働き方であり、そこを改革すべき」という論考は、人口減少と都市衰退に悩む自治体から大きな反響を得た。こうして私は、自治体の多くから講演・研修の講師やアドバイザー就任の依頼を頂くに至る。

本連載は、拙著刊行後に私が各都市の現場に赴き体験・対話したこと、その体験・対話から得た示唆を、読者の皆さまと共有したい。その際、成功例(当事者にとって、都合が良い話)だけを切り取って話すのではなく、失敗例(当事者にとって、都合な真実)も隠さずに詳解する。

この2点が、本連載の特徴で、私が(他の専門家と差別化できて)読者⇨顧客に提供できる最大の価値だ。2点を分かりやすく定義しよう。

- ①書籍など他人が既に発信した「古くて、偏りがある2次情報」を机上で整理した空論ではなく、現場の体験で得た1次情報に基づく。
- ②現場の当事者にとって、成功例(都合が良い話)だけを選んで話すのではなく、失敗例(都合な真実)も隠さずに公開する。

働くとは、顧客⇨市民に価値を創って提供すること

書く・話すことが仕事の私にとって「働く(書く)とは、顧客に価値を提供すること」である。この顧客志向な目的を実現するためには、自分や他人に都合なことも実践しなければならぬ。つまり、自分のために自分が書きたいことを書く(働く)のではない。

皆さんは、このような「働く意識」を持っているだろうか？ すなわち、顧客⇨市民に価値を提供できているか？ 市民目線な目的の遂行には、自分に不都合・面倒なことも実践できているか？ 公務員や議員の多くは「働く意識を根本的に改革すべき」であり、その理由と方法論を拙著「競

わない地方創生×人口急減の真実」で詳解した。優秀な首長が拙著に共感し、部下⇨公務員の意識改革を目的とした研修講師やアドバイザー就任を依頼してくれた。公務員や議員からも、拙著を読んで講演・研修の依頼を頂くが、私に求める内容は、首長とは大きく異なる。

「何を求める公務員」VS「意識改革を求める首長」

公務員は「何をすれば良いか教えてくれ」とか「何⇨成功事例を教えてください」等、「何」(答、指示、前例・成功例)を私に求める。つまり「何」が起点で「何⇨答、指示、成功例」をそのまま解決策にする。

一方、優秀な首長は「何⇨答、指示、成功例」だけを求める公務員に強い不満と危機感を抱く。だから、首長は「ハウツーと成功例を求め続ける公務員の意識・働き方を根本的に改革」する研修を私に依頼する。つまり「意識⇨政策⇨情報発信が連携すれば、成果は出る」という私の理念を深く理解・共感した発想である。

「意識↓政策↓情報発信」の連携で、成果は出る

どちらが正しいか、は次の2点から思考したい。
①「何（ハウツー、前例・成功例）」を求め続けた（何を真似し続けた）地方は、どうなったか？

②意識改革（マインドセット）の本が売れているが、そこには次のようなことが書かれている。

「同じものを視ても、同じことを体験しても、感じることで得られるものは、意識次第で正反対に異なる。成功する方法は、意識改革しかない。

つまり、意識が正反対に違う者は、あらゆる施策で合意できない。ここで実践すべきは、意見内容の調整や合意形成ではなく、皆の意識を近づける意識改革」

この2点を連携して判断したことで、首長が正しいと分かる。そして、公務員の「縦割主義Ⅱ専門バカ」病を治す最適な方法は意識改革と分かる。

「縦割主義Ⅱ専門バカ」病は、意識改革で治す

この2点は、自治体（官）にとつて、①が地方自治という業界内の現象。②は民間による出版ビジネスという業界外の現象。このように、業界や専門の「内と外を連携させる意識」が成功への鍵となる。

だが、公務員は、己の仕事・組織の内側しか見えない「縦割主義Ⅱ専門バカ」病に陥っている。

この病は、中央省庁と自治体の双方とも治療す

る必要がある。例を挙げよう。

経産省が選定する「がんばる商店街30選」に私が入る地域が含まれる。30選は「商店街再生という切り口だけ」で成功例として紹介するが、成功する地域の取組は当然、商店街再生策と他の政策（例・人口減少対策）を連携させている。因果関係を正しく言えば「異なる政策を連携できたから成功できた」という当たり前な話である。

しかし、紹介者（経産省）は己の仕事（商店街再生）以外の取組は視えない（書かない）。

紹介者が当たり前なことを実践できない結果、次の二つの欠陥が生じる。第一に、人口減少対策に有益という大切な情報が欠落する。第二に、人口減少対策（空き店舗への移住）が取組の本質ゆえ、歩行者通行量はあまり増えていない。しかし、事実を書くとき、紹介者は格好がつかない。そこで、年に1度の祭りの時に賑わう写真を掲載して「賑わいを取り戻している商店街」というキャプションを付ける。

真実ではないので、読者（自治体）は視察時に歩行者通行量の少なさに驚き、騙されたと感じ、何も学習できない。なぜなら、視察者（自治体）側もまた「商店街再生にしか関心がない縦割主義の商店街担当者」に限られるからである。

要するに、中央省庁と自治体の双方とも、自分の担当・専門に直接関係がある情報にしか「関心を持ってない（学習しない）専門バカ」病に陥っている。

「縦割主義Ⅱ専門バカ」病の治療方法は「意識改革、外との交流」という2点の連携に尽きる。

まず「成功者は異なる政策を連携させている」という、当たり前な事実を意識しよう。

そして、この意識を持って、外（専門外・組織外）に関心を持ち、外と交流する。注意すべきはこの意識が欠如したまま、外との会議・視察では何も気が付けない事実。この事実は上記の例で分かる。

改革へ三つの障害…無自覚、既得権、古い思考

意識改革が実践されない理由（障害）は次3点に集約される。

- 1.（何もしくなくても）赤字でも、組織は存続できるので、意識改革の必要性を自覚できない
2. 安定した雇用や給与など既得権が強い
3. 組織の体質と組織構成員の思考が古い

意識改革を阻害する三つの障害のうち、1と2は役所（公社等を含むが以下、役所と言う）のみに与えられた特権である。だから、民間組織の意識改革は、3さえ打破できれば実践できる可能性が高い。

一方、3点すべての障害を有する役所での意識改革は、すごく難しい。では、どうすべきか？

意識改革を阻害する「三つの障害（役所の場合、特権と言う）」に対して、それぞれ以下のような

解決策が実践されている。既に成果を挙げた事例を紹介しながら説明しよう。

1. 組織の民営化、主要業務の民間委託

1の障害を有する役所のうち、民営化（利益Ⅱ成果が出ないと組織を存続できない形態に変更）、あるいは役所業務の民間委託により、意識改革とコストカットの双方を実践できた例が多い。

民営化の例は、J TやJ R。公社だったJ TやJ Rは現在、利益率と社員のサービス意識が劇的に改善された。役所業務の民間委託の例は、サンデイスプリングス市など米国の自治体。警察や消防等を除く主要業務を民間企業に委託することで、公務員数とコストを圧縮できている。

日本の自治体も、米国の成功例に倣い、役所業務の民間委託を始めた。しかし、解雇はできないので、公務員数は新規採用の抑制分しか減らせていない。また、公務員の安定した立場も、高い給与も変わらないので、民営化により社員のサービス意識が向上したJ TやJ Rのような効果も無い。

2. 公務員の報酬カットという「既得権の剥奪」

2の障害を有する役所のうち、公務員の給与カットという「既得権の剥奪」により、意識改革とコストカットを実践できた島根県海士町は、地方創生の好例として注目される。2004年、山内道雄町長は「役場と町民が危機感を共有する。公務員の給与カットで浮いたお金は、未来への投資

に使う」と宣言する。公務員の給与削減幅は役職に応じて16〜50%に及ぶ。国家公務員の給与を100としたときのラスパイルズ指数は72。日本で最も給与が低い自治体になった。地方公務員が本気になる、町民も本気になる。町民から「今まで貰っていた補助金は、もう要らない」とか「バス代など公共料金を値上げしてもいい」等、役場と協働する旨の声が相次ぎ、地方創生に最も成功した町といわれるほど成長する。

石破茂・前地方創生担当大臣は本誌2015年7月23日号のインタビュー記事にて、海士町が既得権を剥奪した取組を次のように絶賛している。

「町長がご自身の賃金を大幅にカットすると、役場職員たちも進んで給料カットを申し出て（中略）本気の姿勢が見えた。これに、町民やいろいろな業界の人たちが共鳴」

3. よそ者を入れて「社外取締役など権限を付与」

3の障害だけは民間企業でも見られる。だから「民間組織の意識改革は、3さえ打破できれば実践できる可能性が高い」と先述した通りである。

その打破の最適な方法は「よそ者を入れる＋そのよそ者に社外取締役など権限（と責任）を付与」という二つの機能の統合である。

腐敗した組織や衰退した地域に「よそ者を入れる重要性」は、よく聞く話なので、読者もご存じだと思う。しかし「よそ者を入れる」という機能だけでは意識改革・地域活性化は実現しない。

よそ者に「社外取締役など権限（と責任）を付与」する機能も統合し、よそ者に活躍してもらうことで、意識改革・地域活性化は実現する。2014年の会社法改正で、日本の企業はこれを義務化された。その背景を説明しよう。

コンプライアンスも実は、意識改革が最も大切

2010年代前半、役所・議会と企業で不祥事が相次ぎ「コンプライアンス」が求められた。

しかし、コンプライアンスの定義を正しく理解できない者が意外に多い。コンプライアンスは、**狭義では「法令遵守」**だが、**正しい定義は「法令と社会規範・倫理の遵守」**である。狭義で定義すると「法律さえ遵守すれば、あとは何をしてもいい」という誤解を生み、倫理違反を誘発しやすい。議会で相次ぐセクハラ野次は、コンプライアンスを狭義で定義した「意識が生む不祥事」の典型例と言える。

政府は企業に対しては、2013年度の成長戦略で「会社法を改正し、外部の視点から、社内のしがらみや利害関係に縛られず監督できる社外取締役の導入を義務化する」と宣言。翌2014年の法改正に至る。政府の「社内のしがらみや既得権に縛られないため、外部の視点（よそ者）を活用し、よそ者に社外取締役として監督できる権力を付与」という指摘は実に正しい。

しかし、企業には法律で意識改革を義務化したことが、役所には意識改革が成されなかった。不祥事

は企業よりも、役所・議会で頻発しているにもかかわらず、である。ここにも「民間（国民、市民）には厳しいのに、身内（地方議会を含む役所）には甘い」政治家の本性が垣間見える。

以上より、地方議会を含む役所に固有な「特権意識改革（綱紀粛正）できない理由」と、解決策（↓以降に明示）は次の三つに整理できる。

① 民間とは違い、何もしなくても（赤字でも）組織は存続できるので、自覚できない

↓ 民営化、主要業務の民間委託

② 民間にはあり得ない既得権の強さ
↓ 公務員の給与カットという「既得権の剥奪」

③ 政治家が（民間には厳しいのに）甘い
↓ よそ者が社外取締役等で指導・活躍

首長の苦惱／身内に甘い理由

役所に意識改革を促す三つの解決策は、首長が「切れるカード（実践できる選択肢）」に等しい。

首長にとって、最も切りやすいカードは③である。

首長の多くが私に、部下↓公務員の意識改革を目的とした「研修講師やアドバイザー就任を依頼する（③のカードを切る）」背景がここにある。私は数人の首長（以下、x xさん記す）へ次のような意地悪な問いをぶつけてみた。

「石破前地方創生大臣が、海士町で既得権を剥奪した公務員の給与カットという取り組みをあなたこちらで絶賛紹介しています。これは『消滅しそうな自治体は、地方議員と地方公務員に報酬カット

という、②のカードを切れ』という意向を直接的には言えない政府の婉曲的な戦略です。x xさんは財政事情や世論が変わったとき、②のカードを切ることができませんか？」（問1）

「②のカードを切るには勿論、海士町長と同様、x xさん御自身の報酬を真つ先にカットして模範を示す必要がありますが？」（問2）

首長数人の答えを最大公約数としてまとめると次のようになる。

「地方議員と地方公務員（以下、彼らと記す）の報酬をカットする必要は、市民からも指摘されているので以前から痛感している。まず「自分（首長）の報酬をカット（以下、私の行動と記す）して、彼らが自身の報酬カットに納得してくれるなら、私は喜んで自分の報酬をカットするでも、恐らく彼らは私の行動を『パフォーマンス』等と批判して、彼らは自身の報酬カット案を潰すだろう。最も怖いのは報酬カット案を潰された後、彼らは私の指示・言うことを聞かなくなり、私（首長）が孤立するであろうこと。」

以上の話は既に他都市で起きている。そう考えると、カード③が最も切りやすく、彼らに意識改革を促す役割を久繁さんにお願したい」

パフォーマンス綺麗な事に逃げる意識を改革

首長たちと本音トークを交わしていると、この件に限らず、よく次のような話を聞く。

「私（首長）が何か実践しようとする、毎回

どこかから『それはパフォーマンスにすぎない』と言われる。実に便利な批判語で、何度も案を潰されて残念な想いをしている。でも、仕方ない面もある。なぜなら、私の目から他の議員を見ると、8割の議員の言動は『パフォーマンス、すなわち綺麗な事にすぎないと思う。出来の悪いパフォーマンスが大好きな8割の議員の質量を改革しないと、国政も地方自治も腐敗し続けますよ。公務員もわかり。部下↓公務員の8割は机上でパフォーマンス綺麗な事を言うだけ。部下の言い訳に呆れて私は『机上で綺麗な事を言う前に、現場へ行け。市民と話せ』と、よく説教します。でも、私の説教に部下は『現場とは何処で、どの市民と、何を話せばよいか具体的に指示してください』と反論します。部下の8割は指示されたことを、指示された方法でしかしない。情けない話ですが、AI（人工知能）ロボットの方が部下より考えて行動してくれそうです。久繁さんの本『競われない地方創生』に書いてありましたが、公務員の過度な指示待ち姿勢を改めるためにも、意識改革を行う必要性を痛感しています」

指示待ち撲滅へ、権限と責任ある働き方

上記の首長談は、最後の一文を除けば全面的に同意できる。最後の一文は正しくない、という事実を、トップ（首長）へ遠慮しないで指摘することも、よそ者↓社外取締役の重要な役割である。部下の過度な指示待ち意識は確かに、部下の意

識と能力の低さに起因する。しかし、よそ者が活躍できない理由と同様に「権限と責任が付与されていない働き方」も原因である。

衰退した地域で「よそ者が活躍できない、若者が大都市へ流出したがる」理由も、衰退した役所組織で「若者（部下）が過度な指示待ちに陥る」理由も、同じである。権限（自由裁量）と責任がないと、自主性（モチベーション）も創造力も育たない。

◇ ◇
【筆者紹介】久繁哲之介（ひさしげ・てつのすけ）

早稲田大学卒業後9年弱、IBM東京本社でマーケティングを担当しながら、広島駅前で実家が営む老舗飲食店の経営補佐を行う。ドラッカーが1999年に提唱した「同時に二つの仕事をこなすパラレルキャリア」と、国土交通省が2005年頃から提唱する「二地域居住」を、時代に先駆けて実践していた。須坂まちづくり・移住推進アドバイザー（須坂市）、堺の魅力発信アドバイザー（堺市）を務める等、自治体と協働して、地域再生を実践している。著書に「地域再生の罫」（ちくま新書、2010年）、「商店街再生の罫」（ちくま新書、2013年）、「競わない地方創生〜人口急減の真実」（時事通信社、2016年）等。