

研修実録「顧客の意識」政策テーマの重さを考える」須坂市研修編②

古くて固い意識から、新しくして柔らかい意識への改革

正反対な意識が必要な研修で、意識を改革

私は2016年に、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。須坂滞在は2016年5月30日から1週間と同年10月18日から2日間、三木正夫・須坂市長や職員を対象とした双方向型の研修や会議を重ねた。その一つに10月18日に実施した「公務員の意識を改革する研修」がある。この研修内容を前回から「事前に与えた課題（今回は、第2問）↓研修当日の解説」の順に、研修実録として詳解している。

第2問は須坂市Webから以下を出題した。

実録「須坂市職員向け意識改革研修」第2問

第2問の問題点を指摘し、改革案を示しなさい。

第2問の出題意図は主に次の2点。

基本1「意識↓政策↓情報発信」を連携させる

基本ができていない。例えば、情報発信を表面的に変えるだけではダメ。根本となる意識から改革

第2問（出典：須坂市Web）

タイトル：「ゆるキャラグランプリ2016」開催中!!
 実施日：2016年7月22日～2016年10月24日
 内容：須坂市の花と緑のまちづくり事業マスコットキャラクター「かなちゃん」が「ゆるキャラグランプリ2016」に立候補しています。一日一回投票できますので、毎日投票をお願いします。多くの皆様のご支持をお願いします。＼(〇^ω^〇)／

表1＝（基本2）政策が成功する、情報発信の基本

- ① 情報全体に一貫性がある。
- ② 対象と目的（対象に期待する行動）を、顧客目線で具体的に絞り、具体的に書く。
- ③ 対象と目的によって「共感を得る情報発信」と「事務的な情報発信」を使い分ける。

他の理由は後述するが、須坂市の情報発信は基本3点すべてが失格ゆえ、顔文字の使用は極めて不適切。
 特に、③が酷い。③は第2問の鍵となるので、より分かりやすく説明しよう。
 ③は次の前工程がある、と考えると分かりやすい。

「顧客の意識」政策テーマの重さに、自

せよ。特に、第1問（前回）は「結婚」支援、今回は「ゆるキャラ」という「顧客の意識」政策テーマの重さの違い、に留意しよう。
 基本2 情報発信の基本3点（表1＝基本2）もできていない。

顧客の意識」政策テーマの重さに自分を含ませる
 顔文字を公務員が使う第2問を見て、須坂市職員から（私の解説前に）次の質問を受けた。
 「顔文字を公務員が使うのは、ダメですか？」

第1問（前回）は、政策を成功させる情報発信の基本を解説したが、顔文字の使用可否も、基本を総合的に考えて判断すべきこと。

顔文字を公務員が使うのはダメかという質問は「情報発信の部分・表面に拘るのはダメ」という基本2①を理解できていないようだ。

他の理由は後述するが、須坂市の情報発信は基本3点すべてが失格ゆえ、顔文字の使用は極めて不適切。

特に、③が酷い。③は第2問の鍵となるので、より分かりやすく説明しよう。
 ③は次の前工程がある、と考えると分かりやすい。

「顧客の意識」政策テーマの重さに、自

久繁哲之介
 地域再生プランナー

分の『意識↓政策↓情報発信』の質を合わせる」ことで、情報発信の使い分けが容易になる。

第1問と第2問は、この使い分けを求めている。第1問はテーマが「結婚」。顧客対象は独身女性と簡単に分かる。注目すべきは、顧客⇨独身女性にとつて「結婚」というテーマへの意識は、非常に「重い(ゆるくない)」こと。

第2問は逆に、テーマが「ゆるキャラ」。顧客は目に見える属性では決まらない。仮に顧客を絞れたとしても、顧客にとつて「ゆるキャラ」というテーマへの意識は、すごく「軽い、ゆるい」。

顧客の意識が、これほど両極端に違えば、情報発信者の意識と表現も、両極端に変わるべき。

しかし、公務員の意識は概して、古くて固い。だから、公務員の表現は、いつも事務的で形式的。公務員の意識が古くて固い結果、結婚や移住など重いテーマに順応できない。

ゆるキャラなど軽いテーマにも順応できない。要するに、過去の平均値や前例から外れる度合いが高い、新しいテーマほど、意識が順応できないから、成果が出ない。

言い訳を用意してあげると、自治体は以前なら結婚や移住など重いテーマも、ゆるキャラなど軽いテーマも、業務の対象外だった。

しかし、数少ない成功例が出現して、自治体は真似し始めた。自治体による「結婚・移住支援、ゆるキャラ業務」が失敗の連続である醜態を見て、世間は「これらの業務は、自治体が税金を投じて

まで、すべきことでない」と批判する。

私はこのような表面だけを見た対案なき批判はしない。私の意見は「自治体はやるなら、両極端に順応できる新しく柔軟な意識への改革を先に行おう。そうすれば成功できる」である。

さあ、皆さん。両極端に順応できる「新しく、柔軟な意識」を、私の研修を通して習得しよう。

小手先の表現に逃げると、顧客は不安・不快になる

では、第1問の反省から始めよう。顧客(独身女性)の人生にとつて、結婚は非常に重いテーマ。しかし、公務員の皆さんは、意識が軽過ぎる。

第2問は逆に、ゆるキャラという非常に「軽い、ゆるい」テーマなのに、公務員の皆さんは、意識

表2 基本2の3点を、第2問に適用

- 1 小手先の表現テクニックだけに逃げる意識は、顧客に見破られる。例えば「\ (O^ω^O) /」のような、軽い表現を使うだけではダメ。逆に重いテーマも、バカ丁寧な敬語を使うだけではダメ。
- 2 つまり「全体の一貫性を貫く」。例えば「\ (O^ω^O) /」の軽さと「毎日投票をお願いする」重さの混在は、一貫性がなく、顧客・市民の信頼を失う。
- 3 要するに「対象者(顧客)の目線」で、顧客の意識の重さ・ゆるさに終始一貫して寄り添う。これを俗に「顧客目線」と言う。

が重過ぎる。どこが重いか、分かるだろうか？

毎日投票をお願いされたら、相応に重い(うざい)。基本3点を、このケースに適用すると、表2のように整理できる(表1と2の順序は一致しない)。

重い結論を、軽い言葉で気安く、お願いするな

以上を踏まえて、第1段階の「対象と目的」を追求しよう。須坂の情報は、どう読んでも「ゆるキャラグランプリに勝つという目的」にしか解釈できない。

須坂の情報は、ゆるキャラグランプリに勝つという目的の達成に向けて「対象は誰でもいい」から「毎日投票してくれ」という、重い結論になっている。

「競争に勝ちたい、という目的」に、市民の多くは共感(応援・支持)できない。にもかかわらず「競争に勝ちたいから、共感(応援・支持)してくれ」という、お願いは、ずうずうしい。

よって、最も改革すべきは文章の表現でなく「目的を正しく設定し直す」こと。ゆるキャラの成功例は全て市民の共感を得ている。そう「正しい目的は、市民の共感を得る」こと。

この正しい目的を無視して、いきなり「ゆるキャラグランプリ」や「B級グルメ・グランプリ」で競争して勝つことを目的とした地域の「ご当地もの(ゆるキャラ、B級グルメ等)」は、失敗している。

共感の政策と、事務的な政策を使い分ける

市民（顧客）の共感を得ることを目的とする政策↓情報発信は、事務的な政策↓情報発信と比べる。「誰が（語り手）、何を（内容）、どのように（表現方法）」の全てが正反対に異なる。

事務的な情報発信は「内容の正確性だけが重視」される。換言すれば、内容が正確でさえあれば、語り手は誰でもいい（のつべらぼうでもいい）。だから、役所の事務的な情報発信の語り手は「主語がない、語り手の顔も個性も見えない、のつべらぼうな」須坂市”でもよい。

しかし、市民（顧客）の共感を得ることを目的とする情報発信は「内容に、顔が見える個人の感情が織り成すストーリー（物語）を必要」とする。従って、語り手の特性は事務的な情報発信とは正反対になる。すなわち「顔と個性が見える実名の語り手が、感情を込めて物語を語る」。だから、相手は共感する。

どちらが良いという話ではない。政策↓情報発信の作法は、目的によって正反対に異なるので、使い分けることが必須である。両者の使用頻度は、協働の重要性から、共感を得る方が圧倒的に多い。事実、業績を挙げている民間企業の広報・宣伝（情報発信）は「共感を得る（顔と個性が見える実名の語り手が、感情を込めて物語を語る）情報発信」の質量が劇的に高まっている。

市長：役所も実名で語る？

VS 部下：責任は誰が？

須坂の情報改革するヒントは、ここにある。つまり、のつべらぼうな「須坂市”ではなく「市のゆるキャラ『かんなちゃん』を愛する顔と個性が見える語り手が実名で、自身の思いを語る」ことが必要である。

実は研修の4カ月前、須坂市で別件の会議時に私は、市職員が実名で語る提案をした。三木市長も「須坂市も企業に倣い、実名で語ろう」と賛同した。すると、市職員T氏が「職員が実名で情報発信をして、何かあったら、責任は誰が取るのですか」と市長に質問した。市長の困惑した顔が、私の脳裏から離れない。改革はこうして潰される。「責任は絶対に取りたくない」公務員固有の残念な意識の改革も必要だが「語り手は担当部署名」という固定観念を打破しよう。

情報発信の媒体が「須坂市”だからといって、語り手は須坂市職員に限定しなくてもよい。むしろ、役所外・地域外のよそ者が語る方が「人選は簡単、顧客の信頼性が高い」というメリットがある。

人選が簡単とは、実名の情報発信は「企業では常識だ vs 公務員は責任を絶対に取りたくないから実名で語りたがらない」。信頼性が高いとは、公務員の言葉は小手先な表現だから信用されにくい。

要するに「語り手はテーマごとに最適な個人を、組織の内外から選ぶ」を使い分ければよい。

平和キャラに、競争させるな

そもそも論として、かんなちゃんは、どのような特性（キャラ）なのかを考えよう。キャラによつては「ゆるキャラグランプリに立候補させること、競争して勝利を目指すこと」が相応しくないかもしれない。

私の郷里である広島市は原爆投下後「今後75年は草木も生えない（人間が生活できる場ではない）」と、偏見的に言われていた。この偏見に今も苦しむ広島市民は少なくない。特に、子どもの時に被爆した親を持つ、私と同世代は発病率が高く、向けられる偏見は強い。原発事故が起きた福島県でも同じことが繰り返されると思うと、私は経験者として胸が締め付けられるような気持ちになる。

本題に戻る。原爆投下1カ月後の1945年9月、まだ廃虚の広島市に真っ赤なカンナの花が咲いた。カンナの花は「今後75年は草木も生えない」という偏見」に苦しむ広島市民に、生きる勇気を与えた。

この話は物語として語り継がれ、広島市内では小中学校や自宅庭の花壇にカンナの花が植えられるようになる。この物語を永く語り継ぐべく2002年3月、広島平和記念資料館に「1945年9月に焦土の広島市で咲いた、カンナの花」の

最適な語り手に情報発信を依頼すると「情報発信で共感を得る」という目的を達成できる。同時に「政策の違いを修正できる」効果もある。

私のような者であれば、語り手を依頼された情報発信の前段階で「ゆるキャラグランプリに立候補させる、競争して勝利を目指す政策は、卑しいから慎むべき」と言う。つまり、役所が立案した政策について、よそ者に情報発信を依頼・相談することで、実践前に、政策の正しさを検証できる。情報発信の目的と語り手は決まったが、残る課題は対象である。第1問の対象「独身女性」は（日本は事実婚が少ないので）明確かつ簡単に分かる。

しかし、第2問は先述したように、対象が「目に見える属性では決まらない」が、そもそも対象が決まらない方が多い。第1問の意図は、対象が目に見える属性で簡単に分かるのに、対象を意識できない悪しき現状認識も含む。

第2問の意図は、第1問のようなケースを仕事で一度でも経験すると、後の仕事でも全てのケースで対象を目に見える属性で決めたがる間違いを犯す人が多く、その注意喚起も含む。

須坂の情報は一見、この間違いを犯している、ように見える。つまり、幼い顔文字を使う目的は、かなちゃんに共感してもらおう対象を、若い女性に絞っている、ように見える。しかし、事実は違う。須坂の情報は「多くの皆様」と呼び掛けている。須坂市が幼い顔文字を使用した実際の理由は

「なんとなく（顔文字を使えば、親しみやすさが出るはず）」という、顧客目線が欠落した勘違いにすぎない。この勘違いの酷さは、インターネットで「顔文字が嫌いな割合」を調べれば分かる。男性ほど、中高年齢者ほど「顔文字は使わない（から意味が分からない）、だから顔文字を見るだけで嫌悪する」事実がすぐに分かる。そして、顔文字は若い女性であっても「既に人間関係が構築されている人同士で使う」という事実も、すぐに分かる。のつべらぼうな「須坂市」という顔が見えない者から「（○、ε、○）」という幼い顔文字を含む情報が届いたら、読者がどういう気持ちになるか意識した方がよい。

一貫性の重要性を理解していただく目的で、仮定の話を二つしよう。まず、須坂の情報発信が「須坂市の若い女性職員で、彼女の存在が既に読者⇨市民の多くに認知されている」場合。彼女と顔文字情報の関係は一貫性があるから、間違いではない。

二つ目の仮定話は、かなちゃんのキャラが、若い女性にしか共感されなさそうな場合。対象を若い女性に絞るのはキャラと一貫性があるから、間違いではない。

しかし、現実には二つとも逆だ。特に二つ目の仮定は、かなちゃんのキャラがその物語性ゆえに、中高年齢者の方が共感してくれる可能性が高い。であれば、中高年齢者を対象に、情報の内容や読みやすさを決めると効果が大きい。

一貫性がないと、市民の信頼を失う

本日の研修をまとめよう。

須坂の「意識↓政策↓情報発信」は、2014年当時の「須坂市の崇高な志」等、パーツだけを部分的に見ると優れたものがある。しかし、それと連携する他の「意識↓政策↓情報発信」と一貫性がない。

一貫性が欠如する問題を俗に「部分最適、全体不適格」という。この原因を、組織論という狭い視野で考えられる原因は「縦割主義」だけに集約されてしまう。縦割主義も大きな問題ではある。

しかし、今回の研修で考察したように、同じ組織・同じ人が「意識↓政策↓情報発信」の全てに関与しても、一貫性の欠如は起きる。

理由は、一貫性の欠如が、起点となる「意識」の古さ・固さに起因する。意識が古い・固いと、ゆるキャラや結婚のように「ゆるい、重い」仕事ほど、後工程の政策と情報発信は、筋の悪いものが一貫性なくバラバラに生み出されてしまう。

この重要な事実を認識・指摘できる者は少ない。なぜなら、意識は「他人からは見えないし、自分で自覚できにくい」からである。

従って「部分最適、全体不適格」の解決策は、意識の後工程で見える「政策↓情報発信」を、新しい・柔軟な意識を持って「よそ者・顧客と連携・協働」することである。