

研修実録「政策を考える三つの大前提」〜広島県編①

久繁哲之介
地域再生プランナー

同じ研修なのになぜ、広島県と須坂市では成果が違うのか

考える前提、意見共有の環境、を改革する

広島県自治総合研修センターで2016年7月11日、広島県内の自治体職員22人（県職員6人、市町職員16人）を対象に私が講師を務めた研修は示唆に富む。

研修内容は受講生が「政策を考える三つの大前提（表1）」を踏まえ、自分の地域を活性化する政策を考える課題を発表し、私が評価するものがある。実は、これと同じ内容の研修を2016年6月3日、本稿の前回までに紹介した長野県須坂市の職員研修で約30人の職員を対象に実施した。発表された政策の質を比較すると、両者には雲泥の差があった。こう言うと、多くの人はすぐ「同じ公務員なのに、人の資質には雲泥の差がつかぬのか？」と考えて驚くと思う。

そう考えた方は、その「考える前提」を改めよう。人の資質に差は確かにあるが、両者の決定的な違いは「①考える前提」「②考えた政策を発表する（意見を皆と共有する）環境」の2点にある。

両者のいずれかは「考える前提と、意見を皆と共有する環境が最悪」なのだが、これは役所に共通する悪しき前提と環境である。

同様に、いずれかは「前提と環境が最良」なのだが、これは民間に共通する良き前提と環境。須坂市での研修時点で、まだ私は広島県で研修を実践・体験していないので、私は両者を比較考察できなかった。だから、須坂市職員30人の発表を聞きながら「優秀な人が1人いるけど、他の29人は資質が低い。やっぱり、公務員の約9割は資質が低い。9割をどう指導すればよいだろう」と私は考えていた。つまり「同じ公務員なのに、人の資質には雲泥の差が

ある」と、考えた。こう「考える前提」を改めよう、と先述したが、これは私の失敗経験に基づく。実践・体験が乏しいと「考える前提」を間違っ

私の失敗要因は先述したように「実践・体験の

表1 政策を考える三つの大前提

<p>課題) 拙著「競わない地方創生～人口急減の真実」(以下、拙著)を読み、三大前提を連携させて地域活性化策を考えなさい(ページは拙著の該当箇所)</p> <p>大前提1:PLAN 自分を含む顧客の体験・共感に基づく計画。これを「ペルソナ・マーケティング」と言う(99頁～)。目的:「他都市の真似、机上の空論」でなく、リアリティある顧客の体験・共感から創る。</p> <p>大前提2:DO 将来を見通して、小さな試行錯誤を重ねる実践(114頁～)。机上の計画立案で大金を要する事業を、いきなり実践するのは博打。目的:税金ムダ遣い撲滅。金を掛けない小さな事業・試作品で始めて、顧客の反応をまず確認。顧客の反応が最悪なら撤退。良ければさらに改善。顧客反応が合格点に達したら、本格的に始めてよい。</p> <p>大前提3:SEE 協働者・資源・予算は試行錯誤の中で入換(123頁～)。これが「協働、連携」の真の姿。目的:最初から多くの協働者・予算を集めるから、撤退・改善が難しいし、縦割主義に陥る。最初は目的を絞り、使う資源・集める協働者も絞る。</p>
--

不足」にあった。私の研修は実践を積むほど進化する。皆さんの働き方も、実践を積むほど進化する。

以上の実践を経て私は次のことを確信し、多くの役所・公務員へ伝えたい。

「人は考える前提と、意見を他者と共有する環境を改革すれば、飛躍的に進化する。考える政策の質も、飛躍的に良くなる」

市民感覚に基づく「リアリティを考える」には？

両者の「考える前提と、意見を皆と共有する環境」の違いを考察する前に、研修の事前に私が与えた課題と大前提を説明したい。なぜなら、これをどう考えるかも「考える前提」に含まれるからである。

研修日の2週間前に与えた課題と「政策を考える三つの大前提」は表1の通り。

拙著で提唱する「政策を考える三つの大前提」で、重要な論点は二つある。

1. 役所の現状（傍線部）と正反対

2. 私の提唱は「正しい3点が、連携して成果が出る」が、役所の現状は「正反対な（間違った）3点が、連動して、余計に成果が出ない」

つまり、起点となる大前提1を間違えると、次工程（大前提2、3）も連動して間違える。

要するに、成果が出る正しい政策は「自分を含

む顧客（市民）のリアリティある体験・共感」から創ることが重要。その実現には、市民感覚を有する他者（市民）と意見を共有する必要がある。

以上は「リアリティなき机上の空論な政策は、前提が間違えなので、失敗する」と換言できる。

ここまでの説明で先述した「実践・体験が乏しいと、考える前提を間違え」および「考える前提と、意見を皆と共有する環境」の意味と関係を深く理解できたはずだ。ここで注目すべきは「考える前提」と「意見を皆と共有する環境」は密接に連携する関係にあること。連携せず、どちらか一方だけを改善しようとしても、成果は出ない。

この事実を以下、両者の「考える前提と、意見を皆と共有する環境」の説明で実感してほしい。

須坂市など「役所に共通する悪しき前提と環境」

両者とも表1の大前提は、研修日2週間前には伝えている点と同じ。両者の「考える前提と、意見を皆と共有する環境」の違いは以下の通り。

須坂市の場合…発表する環境は、市長と部長クラス全員が参加すると事前に分かっていた。

この環境だと「考える前提」は、市長や部長など「上司の意向・顔色を最優先に考えて」しまう。結果、須坂市職員の発表は参加者30人強のうち、1人を除き「市民感覚に基づくリアリティが欠如した」つまらない机上の空論ばかり。先述したように、この前提と環境は須坂市に限らない。役所に共通する悪しき過程と環境である。

民間組織に共通する良き前提と環境

広島県の場合…発表する環境は、広島県自治総合研修センターという合宿所。上司はいないので「上司の顔色をうかがう」悪しき縛りはない。

しかも、この研修は2016年6月27日に始まった約3週間の合宿型の研修。私が講師を務める同7月11日時点で、研修生は既に2週間以上、上司および日常業務から離れている。

この環境は「考える前提も連動して最高」になる。発表までの2週間、研修生は「他の自治体からの参加者（よそ者）と意見交換」しながら、政策の質を、よそ者目線で高めることができた、と言う。

研修生は先述したように、県内16市町（広島県に村はない）と、県異なる部署から6人。計22人が2週間以上、上司および日常業務から離れているので、市民感覚なリアリティを發揮しやすい（はずである）。都市（自治体）の規模も特性も多様なので、意見交換するほど、多様な市民感覚が研ぎ澄まされていく。広島県が須坂市より優れた発表が多い理由は、このように「考える前提と環境の良さ」にあり、個人的な資質の違いに大差はない、と思う。

こう言うと、個人の資質を高める努力を怠る公務員が多いが、須坂市T氏の事例を参考に、改革（個人の成長）を実践しよう！

できる人は、学習して、アイデアをストックしておく

須坂市に優れた者（T氏）が1人いると先述した。須坂市長いわく「T氏は全国トップレベルのアイデアと実践の両方に優れたスーパー公務員」らしい。

私は須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」として同5月30日から滞在し、研修日は須坂滞在5日目だった。研修日以前にT氏と私の交流は既にあり、私は「T氏の資質は抜きんできている」と感じていた。研修の発表でも、T氏は資質の高さを披露した。他の29人が一つの政策立案に四苦八苦して机上の空論しか発表できない中、T氏は二つの政策案を発表。彼の案だけを私は絶賛し、須坂市として実践することを決めた。

T氏の発表を聞いて私は、市長から「T氏は全国トップレベルのアイデアと実践の両方に優れたスーパー公務員」と絶賛される成功要因を、立案と実践に分けて次のように分析した。

1. 私の提案など「外から新しい良き情報」と「自分が既に持つ顧客感覚な良きアイデアストック・人脈」を、連携させて斬新な企画政策を立案する。
2. 1を役所・上司の意向から、はみ出さない方法を考えて実践する。

表2 須坂かもしかクッキー(試作品)誕生の過程

<p>T氏：須坂市の（空中から見た）形は（動物の）かもしかに似ている。かもしかを切り口に須坂を活性化できないか？「<u>アイデアにストック</u>」しておこう。</p> <p>私（が須坂の会議で話したこと）：須坂市のクロスカントリーコース（以下、須坂クロカン）は箱根駅伝2016で12大学が合宿で利用。宿泊地の須坂・峰の高原ペンション村は長らく衰退していたが、駅伝合宿利用で再生したペンションは多い。しかし、まだ恩恵を得ていないペンションも少なくなく、お金を掛けずに利用者を増やす活性化策を実践しよう。お金を掛けない活性化策の基本は「利用者が感動した本音の口コミ」。幸いにも、須坂クロカンの利用者である箱根駅伝ランナー（以下、ランナー）は超有名人。合宿時、ランナーが感激して口コミしたくなるプレゼントを贈ろう。プレゼントが成功する秘訣は恋愛と同じ。すなわち「自分（須坂）の都合・下心から須坂の特産品を押し付ける」のではなく「相手の夢・希望を応援」する。ランナーの夢・希望は例えば「速く走りたい」。活性化など政策で重要なのは「大前提1～3」の三つ。このケースは大前提2が最重要。つまり、最初は金を掛けずに試作品で顧客の反応を見て、ダメなら撤退。良ければさらに改善。顧客の反応が大量生産できる合格点に達したら、そこで初めて本格的に始める。</p> <p>T氏（研修で発表したこと）：<u>久繁情報の「速く走りたい」</u>は、<u>アイデアストックの「かもしか」</u>を「速く走る動物」と定義し、それが伝わるプレゼント用の商品を開発すると面白い。かもしかの形で安く大量生産が可能で、ランナーがガールフレンドに渡して、ランナーに加え、女性の口コミを起す目的を描き、商品はクッキー。須坂の和菓子屋と私は個人的に繋がりがあから次のように依頼してみよう。「成功すれば、リターンは大きい。まずは、お金を掛けずに試作品を作り、小さなリスクで始めてみませんか」</p>
--

実録：連携で、斬新な企画政策が生まれる過程

本稿で繰り返し説明したように「1は、イノベーション（地域活性化）を起こす基本」である。自分に良きアイデアストック・人脈・経験がある者に、新しい良き情報・交流・経験が混じり、両者が連携してイノベーション（良い発想）は生まれる。

具体的な事例として、T氏が研修で発表した「須坂かもしかクッキー（試作品）開発」提案というイノベーションが生まれる過程を表2に示す。過程は「T氏のアイデアストック↓私が見出した新しい良き情報↓T氏が両者を融合」という3段階

である。

できる人は、上司の意向・指示から、はみ出さない

新しい良き情報が目前に示されてもアイデアストック・人脈が欠乏する者は、示唆を何ら得られず、何も創造できない。これを「猫に小判」と言う。

私のような研修の講師を含む指導者が、最も苦労する点がここにある。創造を誘発する価値ある情報を示しても、イノベーション（良い発想）を生む者は1割以下に限られ、9割以上の受講者は「よく分からない。答え（成功例）を教えろ」と批判する。そうした批判を恐れる指導者は次回か

一家言

ら「いきなり答え（成功例）を示す」ようになる。
 そこで私は今回の研修を立案した。私が情報を示す前に「公務員が自分の地域を活性化する政策

ダミー

ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー

を考えて発表」してもらい、改善に必要な情報を私が後から示す。この方法は効果テキメンだった。政策立案の発表の多く（須坂市はT氏を除く全

ダミー

ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー
 ダミー

〇

員、広島県では8割強）は「猫に小判」。特に多いのが「リアリティがある誰か顧客（市民）の感動・共感」に基づかない机上の空論。彼らは、成功要因1（立案）で躓^{つまず}いている。つまり、学習不足である。

一方、広島県の研修では22人中4人が立案は素晴らしい。しかし、4人全員が実践に難がある。

難は一つではないが、最大の問題は実践方法が「上司（役所）の意向から、はみ出す」こと。

この問題は、T氏の成功要因2「上司の意向から、はみ出さない」の逆である。

「上司の意向から、はみ出す」実践は、民間なら問題はない。しかし、役所の場合、前例がないことは実践しない等、頭が固くて古いので「上司の意向から、はみ出す」方法では実践が難しい。

例えば、後述する広島県江田島市K氏の提案を私は高く評価するが、提案そのままでは江田島市の事業には採用されないだろう。なぜなら「上司（役所）の意向から、はみ出す」提案だから。

「上司の意向から、はみ出す提案」は、市民感覚なりリアリティさえあれば、誰でも発想・提案できる。事実、広島県の研修では22人中4人が素晴らしい提案を発表した。

しかし、K氏のような「上司の意向から、はみ出す」提案は、役所では、ほとんどが潰^{つぶ}される。

潰される前例が起きると、提案さえされなくなる。結果、役所では上司の意向から発想して、計画を成功例から借用する間違った手順に陥る。だから

潰される前例が起きると、提案さえされなくなる。結果、役所では上司の意向から発想して、計画を成功例から借用する間違った手順に陥る。だから

ら、役所の政策は成果が出ない。

一方、民間なら計画を発想してから、実践を工夫する正しい手順を踏む。

役所も今後、この正しい手順へ改革したい。私の研修は改革への第一歩として活用できる。この研修は先述したように「公務員が自分の地域を活性化する政策を考えて発表」後、改善に必要な情報を私が後から示す。前者（政策）が悪い18人には前者を正す情報を与える。後者（実践）に難がある4人には後者を工夫する情報を示す。

その内容を今回から4回にわたり紹介しよう。

人は「金で動かない、金で移住しない」

私が高く評価した江田島市K氏の提案から始めよう。K氏の提案要旨は次の通り。前段は既に江田島市が実践する政策で、他都市でも採用されるが、顧客の実践が困難な綺麗事にすぎない。K氏は前段だけでは成果は出ない事実を踏まえ、後段はK氏個人のアイデアを付加価値として加えた。

前段「広島市に勤める子育て世代よ、子育てに最適な江田島に移住しませんか！」

後段「働き方改革の時代です。夜は船便がない江田島に住んで『定時退社』しましょう。時化で船が欠航した日は『在宅勤務』にしましょう」（以下、後段を「K氏の提案」と言う）

前段の江田島市の事業は他都市と同様、補助金で移住者〓人口を増やす人口減少対策。この成果は芳しくない。理由は、人は「金で動かない、金

で移住しない」からである。江田島市の場合にはさらに「船便が時化で欠航する頻度が高い。夜は便がない」という悪条件が重なる。

江田島は広島市から約8き離れた島。広島港へフェリーで30分、広島港から路面電車で広島市中心部の紙屋町（中四国一の繁華街）へ30分。しかも江田島には広島港行ききの港が四つもある。広島市へのアクセスは時間的には良好である。しかし「船便が時化で欠航する頻度が高い。夜は便がない」という問題から、私が広島市に住んでいた昔から「江田島は広島市への通勤圏には絶対ならぬ」という市民感覚が根付いている。

にもかかわらず、江田島市は「人口減少対策、地方創生」という役所側の都合で「広島市に勤める子育て世代よ、補助金をたっぷり出すから、江田島に移住しませんか」という補助事業を採用しただけで、仕事をしたつもりになっている。

K氏は、これを憂いて打破する意識から提案している点を私は高く評価する。そう、市民感覚で江田島へ移住できない最大のネックは昔から「金の多寡」ではなく「船便が時化で欠航する頻度が高い、夜は便がない」ことにある。K氏の提案は、この弱点を逆を利用して「働き方改革」の実践を次のように提唱する斬新なものだ。

K氏が自分や同僚が「定時退社したい、在宅勤務したい」というリアルティある希望に基づき、世間で話題の「働き方改革の推進」と連携した斬新な提案をしていることも、私は高く評価する。

しかし、K氏の主張を江田島市は主張〓情報発信できない。そこで、私が示す解決策はK氏の提案を「江田島市が情報発信」するのではなく「移住者（実践者）が本音を情報発信」するように、K氏が個人的な繋がりにから提案することである。提案の背景は次の二つ。まず、PR情報発信で、顧客が価値を感じるのには、実践者の情報に限られる。次に、須坂市でT氏が個人的な繋がりにから和菓子屋へ提案したように、発信者を含む仕掛け人は、最適者を絞るから、成果が出る。

働き方改革が、地方の創生・人口増加の鍵

地方の創生・人口増加を本気で実現するには「質が低い仕事への転職と地方移住をセットで要求する現在の政策」より「働き方改革」の方が実践は簡単で、効果は高い、という持論（意識）を持つ。

研修後の夜、私は旧友（広島市民）たちと酒を飲みながら（私と同じ意識を持つ）K氏のアイデアを実現したいが、意見をくれ」と聞いてみた。広島市民たちの意見は以下の「半分」という程度の差はあれど皆、同じだった。

「大都市（広島市）のオフィスへ毎日、通勤する働き方のままでは、地方都市（江田島市）側が『補助金を多く出す』と言っても、地方へ転職・移住は難しい。でも、在宅勤務が勤務日の半分ほど可能になれば、地方に移住するか、二地域居住のどちらかを積極的に考える」