

研修実録「帰納法で、考える力と創造力を高める」〜広島県編③

公務員の「国⇄県⇄市町村」転職が多い理由

久繁哲之介
地域再生プランナー

なぜ公務員は帰納法を避け、演繹法を好むのか？

広島県自治総合研修センターで、広島県内の自治体職員22人（県職員6人、市町職員16人）を対象に実施した研修の考察、第3回である。

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、講師の私が評価するものである。発表（結論）の評価基準は当然に、研修前に示した大前提（表1）の達成度に基づく。このような論証法を「演繹法」と言う。

演繹法とは表2の通り、「大前提↓小前提↓結論」という1本のロジックラインから3段階で結論を導く。3段階だから、別名「三段論法」と言う。論証法は後述する「帰納法」と演繹法の二つがある。

帰納法とは、個別な事例分析を積み上げて、共通する法則（結論）を導く。個別な事例分析を積み上げる仕事は「創造的で楽しい（前者）」と言う者がいる一方で、「時間がかかり面倒くさい（後

者）」と言う者の方が多い。公務員は特に、面倒な仕事を嫌う特性が強く、楽に使える演繹法を好む。

この選択事態は悪くない。なぜなら、帰納法と演繹法は、どちらが正しい、という代物ではない。

問題は、演繹法は「大前提を間違うと、結論は当然に、間違う」こと。公務員は多くの状況で、大前提の設定を間違うこと、である。

表1と2を見ると、私の研修の意図が分かる。表1の主旨は「役所の現状（下線部）と正反対」。

表1 政策を考える三つの大前提

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)
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。
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。
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。

表2 演繹法の例

大前提: 上司=役所は、前例あることしか採用しない
↓
小前提: 上司=役所の命令・意向は絶対服従
↓
結論 : よそで成功した前例のみ、政策に採用する

つまり、政策を考える「正しい大前提は、役所の大前提と正反対」なので、研修で「正しい三大前提」から政策を考えて現場に戻り、小前提「役所の意向からはみ出す」実践をしよう！という意図である。

「県庁公務員VS市町公務員」は意識と目線が違う

発表の評価は前回「4人は素晴らしい。18人は役所の前提通り『市民感覚に基づくリアリティが欠如する』つまらない机上の空論」と考察した。奇遇なことに、4人は人口20万人以下の小さな

市町の職員だった。4人は普段から「市民に近い立ち位置」に身を置くが故に「市民感覚に基づくリアリティある」政策を立案できたと思われる。

つまり、市町職員は16人中4人が成果を出した。一方、市民から遠い立ち位置にいる県庁職員は6人全員が「市民感覚なリアリティが欠如する」つまらない前例の猿真似にすぎない発表だった。

この差、すなわち「県庁公務員VS市町公務員」の差は「個人の能力・意欲の差」も少しはあるだろう。しかし、本当の差は「市民との距離感」顧客目線を含む「県庁という役所VS市町という役所組織の差」にある。

この仮説を論証するには「帰納法」が相応しい。

県庁公務員は、資料作り&プレゼンは上手

帰納法を研修の例で説明しよう。県職員6人と市町職員16人(計22人)の異なる個性を分析↓共

通の法則(結論)を考えて導く。その共通する法則(結論)から「県職員と市町職員の個人差。県庁と市町の組織風土の差」を解き明かす。

帰納法を使うメリットは「異なる個性から共通の事実を考えて抽出」に象徴されるように「広い視野で考える力、異なるものから別の新しいことを発見する創造力」を習得できることである。

逆説的に言えば、考える力と創造力を高める解決策は、帰納法の習得・熟練が最も有効である。

ここで注目すべきは、公務員は相手(例えば私)から帰納法を使われたとき、二つの強い拒絶反応を示し、帰納法を受け入れないこと。これも公務員が「帰納法を嫌い、演繹法を好む」一因である。

二つの拒絶反応とは「重箱の隅をつつくように、稀な例外を挙げて、相手の結論を否定すること。」「結論(答え、成功例)だけを早く欲しがること。

この二つの拒絶反応を示す人々公務員ほど、帰納法を嫌い使えず、演繹法だけを使う。

重要なので繰り返すが、演繹法は前提が正しいなら、問題はない。しかし、前提の設定を正しくできない人は、前提を変える必要があり、私の研修意図はここにある。つまり「大前提を変える、

小前提をはみ出す」研修。しかし、この理解と実践に同じ公務員でも「県庁職員VS市町職員」で大きな差があることを私は帰納法で考えて導いた。考える視点の順に説明しよう。

第一の視点は、発表の評価基準を中身(大前提の達成度)ではなく「資料の見栄え、話し方」に変えて考える。

県庁職員のプレゼン資料は綺麗にまとまっている。話す中身は無いが、話し方も綺麗事が多用されて綺麗に見える。何事も評価基準を変えようと、評価は逆転する。この研修も評価者が私でなければ(県庁の評価基準なら)、評価は逆転するだろう。

ここから導く仮説は、県庁職員と市町職員では「働き方が正反対」に違う。理由は役所組織での「評価のされ方が正反対に違う」からである。

「公↓公」転職のムダ、道州制(県庁不要)論

第二の視点は、人生の重大な決断の一つ「転職」を官民比較で考える。

公務員の「国⇄県⇄市町村」転職が多い実情を私は常々、疑問に感じている。

なぜなら「民↓民」転職は、ほぼ全てが待遇改善を伴う。待遇改善には給与・地位の大幅な上昇など華やかなケースもあるが、リストラや前会社の経営破綻など残酷なケースも少なくない。リストラや経営破綻での転職は、次の仕事が見つかるばい方で、給与・地位は大幅ダウンも珍しいことではない。

しかし「公↓公」転職は「市町や県↓国、キャリア」転職を除くと、給与・地位の大幅な上下動は稀。経営破綻は「公↓公」転職すべてにあり得ない。

だから、民間人・市民の感覚では「公↓公」転職は疑問（公僕を志したはずなのに、わがまま！）と感じてしまう。

だが、今回のように公務員向けの研修講師を務めるたびに私は「公↓公」転職には「働き方が不満」等さまざまな理由があることに気が付き、公務員「個人の不満」を理解・同情したい。

しかし「日本全体という視点」で見れば「公↓公」転職は、ムダ。改革を要する。なぜなら「公↓公」転職の「働き方が不満」という原因は、政府が注力する「働き方改革」の本丸だからである。公務員の働く場が国・県・市町村と違っても

「多様な働き方が認められる（かつ評価される）」ようになれば、ムダな転職を減らせるし、現在嫌々働いている多くの公務員が、活き活きと働くことができる。政府が提唱する「働き方改革」は、まさに「多様な働き方が認められる（かつ評価される）」社会を目指している。

公務員の「働き方改革」の一環として、私には「道州制（県庁不要）論」という私案がある。この狙いは、市町村合併のように「県を幾つか束ねて道州にする数合わせ」ではダメで「県庁の働き方は（地域と市民の役に立たないので）改革すべき」ことにある。

国⇕県⇕市町村を「序列」と考えてはいけない

公務員の多くは「国⇕県⇕市町村」の関係を「階層⇕序列」と考える。しかし、私を含む役所

外部の民間人は多くが、序列とは考えていない。

だから「県庁職員と市町村職員の意識・働き方が正反対」であることに私⇕民間人は驚く。

だから、妙な序列意識を持って、国や県の公務員が威張る姿を見ると、民間人は驚く。

「公の常識が、民には非常識」と、よくいわれる。その例を本稿は三つ挙げている（表3）。

成功は、例外（はみ出し公務員）から生まれる

「序列」意識を、企業で例えようと「県は中間管理職」に相当する。企業は近年「中間管理職は不要」な事実が付き、中間管理職を無くす「フラットな組織」改革が進む。私案の根拠はここにある。

広島県の研修で、県庁職員の発表が「現場を知らない（市民感覚に基づくリアリティが欠如する）」つまらない内容なのは「県庁職員は中間管理職」と考えると合点がいく。

そう、県庁職員は「中間管理職としての仕事（役員・上司向けの資料作りやプレゼン）は得

表3 公の常識が、民には非常識。三つの例

1. 政策を考える三つの大前提（表1）が正反対
2. 国⇕県⇕市町村の「序列」意識
3. 帰納法への「例外」拒絶意識と「答え=前例だけを早く欲しがらる」意識

意」だが「（市民⇕顧客に役立つ）アイデアを出せと言われると、からきしダメ」。

つまり、目線が顧客でなく、上司に向いている。このように、公務員を批判的に論じると必ず「例外⇕優秀者もいる」と、公務員から反論される。

何事も必ず稀な例外は存在するのは常識なので、民は「例外に過剰反応せず、本質を議論する。そして例外⇕はみ出しを許容できる」。

しかし、公は「例外もある」と言い、重箱の隅をつつく。本質を議論しない。例外⇕はみ出しを許容しない。前例なき例外⇕はみ出しは許容されない。平凡なこと、綺麗事しか言えなくなる。拙著で、公務員の「例外への過剰反応」が、成功やイノベーションを阻害することを解説している。

研修では、4人の市町公務員が三つの大前提を考えて「役所の意向から、はみ出す」小前提を実践する意欲を見せる素晴らしい政策発表（前例なき例外）を披露した。

まちづくり・地方創生が成功する鍵は「地域らしさ、個性」にあるが「個性とは例外」に他ならない。

一方、県庁公務員6人の発表は全て、よその成功例・前例を何も考えず、広島県という枠に当てはめて、猿真似したものばかり。発表者が1人や2人なら「個人の資質が低い」という解釈もあり得る。

判は強い。なぜ自治体は市民から批判されるか？

自治体は『競争の基本を知らない』のに、勝て

ない競争に後から参戦して、税金を浪費するから。

拙著は『競わない地方創生／人口急減の真実』

という題名が示すように『弱者は競争するな。自

分が一番になれる顧客価値を最初に創造しろ』と

主張する。基本は『競争をしない目的で、自分が

一番になれる価値を創る』ことだが、自分が成功

すると他人が真似して競争が始まる。だが、競争

になっても、最初に価値や競争ルール（グランプリ

規定）を作った創設者が勝つし、勝ち続ける持

続性も高い。

B級グルメ・グランプリはその典型である。初

期の開催地と勝者は見事に一致し、その地域は今

も成功例として君臨する。こうしたカラクリは数

年後には、ばれる。だから、A氏が第1回のコン

テスト会場に自分（広島県）が造成して老朽化・

高齢化に悩む課題の解決に利用する下心は数年後

には、ばれて批判されるから、やめた方がいい。

『競争はルール創設者が勝つ』ことを逆説的に

言えば『競争は後から参加するほど、勝つために

は相当な努力量と資金量を要する』。

だから、前例を見てから真似をして、成功でき

る（勝てる）のは、人と金を何処よりも多く投入

できる強者（大都市、大企業）に限られる。

にもかかわらず、自治体は競争の基本を知らず、

前例を見た後に中途半端な努力量と資金量を投入

して負ける。投入した努力と資金は浪費に終わる』

顧客と協働者の利益は考えない、机上の空論

県庁B氏（女性）の発表要約は次の通り。電車の走行距離はA氏が考えていないので私が追記。

B「2018年3月に廃線予定のJR三江線の

廃線を阻止し、沿線（三次駅—江津駅108^キ）

の活性化を目的に、寝台特急を運行する。成功例

が二つある。サンライズ出雲（東京駅—出雲市

駅954^キ）、サンライズ瀬戸（東京駅—高松駅

805^キ）。夜に乗車、朝に下車なので、発着地

の双方で回遊効果が見られる。前例から、衰退し

た江津市と三次市および周辺地域への回遊による

活性化が期待できる』

私「A氏と同様、よその成功例・前例を何も考

えず、そのまま広島県という枠に当てはめた、猿

真似ですね。欠陥は10点以上あるが、顧客目線の

欠如に論点を絞ろう。電車の走行距離が、成功例

は900^キくらいと長いが、108^キでは短過ぎ

て『寝台特急（夜に乗車、朝に下車）』という前

提が成立しない。そこは前提は考えた？」

B「そこは考えていません」

私「間違った前提から導く政策は必ず、間違

う。前提の間違いを、もう二つ指摘しよう。第一

に、成功例は、発着地が『東京⇄人気観光地』だ

から、顧客は魅力を感じて集まる。あなたは『顧

客の利益（顧客目線）』を考えた？ 第二に、走

行距離が900^キ前後と長いから、協働者のJRも

利益が少し出る。あなたは『協働者の利益（顧

客目線）』を考えた？」

A「そこも考えていません」

私「あなたが繰り返す『考えていない、そこ』

は、まさに『3大前提1の顧客感覚』顧客目線』

のこと。顧客目線で考えろ、と研修2週間前に条

件を示したのですが、顧客目線が欠落しています

ね」

3大前提（表1）で、顧客目線も習得できる

以下は全て、私の発言要約である。

A氏とB氏の発想は「顧客目線が欠落

し、成功例を猿真似」する公務員の典型例。

この研修は、そんな公務員が顧客目線を習得で

きる構成にした。B氏に指摘したように「3大前

提で考えると、顧客目線で考える」ようになる。

具体例として、B氏の政策案を、3大前提で考

えて、改革してみよう。成功例「サンライズ出

雲」の出雲市駅から、江津駅と三次駅は距離が近

いことに着眼。この着眼は前提から、江津駅—三

次駅間に新しい寝台特急ではなく、今ある「サン

ライズ出雲」を1回だけ試しに延伸する提案を発

想できる。

いきなり大きな事（江津駅—三次駅間に新しい

寝台特急）を政策にしない。今ある資源を活用し

て「試しに小さく（サンライズ出雲を1回だけ試

しに延伸）」実践してみる。協働者JRの立場

で考えると、1回だけの提案なら、協働する気にな

れる。