

研修実録「政策立案ノウハウ全公開」〜広島県編④

久繁哲之介
地域再生プランナー

「私事」自分の体験に基づく仕事は、成功する

「政策を考える三つの大前提」の基本と応用

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、最終回である。

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。演繹法の例は表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段階で結論付ける。3段階だから、別名「三段論法」と言う。論証法は他に前回に詳解した「帰納法」がある。ここまでを前回解説した。

今回は「政策を考える三つの大前提」の基本活用と応用を示すべく、それが分かる発表問答と、質疑応答を紹介する。実際の研修は受講生の発表・質問の後、私との問答を経て評価を行う。前

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

回まではその形で紹介した。

今回は総括の内容が読者に整理された形で伝えるように、受講生の発表・質問の要約を紹介し、その後に読者向けの解説という流れにする。

公務員が考える、ダメな「演繹法から導く政策例」

県職員C氏の発表要約は次の通り。

「マラソンがブームです。自治体が関与する『都市名を冠にする市民マラソン大会』(以下、都

市マラソン」が次々に開催され、何処も活況です。しかし、我が広島県は、広島マラソンを未だ開催していない。だから、広島マラソンを開催し、毎年の恒例イベントに育てたい。コース案は発着が世界遺産の『原爆ドーム』前、折り返し点は世界遺産の『宮島』口前。政策（広島マラソン）の目的は観光客数（特に宿泊者数）の増加と、それに伴う消費拡大。そして、参加者へ広島県特産品のPRです」

成功例を真似して、地元の事業を潰す自治体

C氏の発表も他の県庁職員と同様、大前提を三つとも考慮せず、よその成功例の猿真似にすぎない。細部を説明する前に、研修の意図と正しい政策を導く全体像を示しておく。

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」である。表2の演繹法は「大前提↓小前提↓結論」という1本のロジックラインから3段階で結論付ける。

演繹法は帰納法に比べると、単線（単純）明快で簡単に使える。前提が正しければ、演繹法を簡単だから使うことに何も問題はない。

だが「前提が間違っていると、導く結論＝政策は当然に間違え」という「政策失敗の罠」にはまる。

そこで、前回は帰納法を詳解し「帰納法を使い、考える力と創造力を高める」方法を解説した。そ

して私の研修は次のように意図すると話した。

「政策を考える「正しい大前提は、役所の大前提と正反対」。研修で「正しい三つの大前提」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！」

役所（上司）の意向から「はみ出す」方法は、大前提2と3を応用するとよい。要約的に言うといきなり大金を投じて大きな事業を提案するのではなく、お金が掛からない試行錯誤を1回やらせてほしいと提案する（大前提2）。予算や目的を複数持つ「協働」で実践のハードルをさらに下げ（大前提3）。

C氏の発表が「成功例・前例の猿真似にすぎない」ダメさの説明に移ろう。C氏の発表は「よその」成功例の真似だけではなく「地元の」成功例を真似する点で悪質で、これは他の自治体にも見られる。

悪質という意味は、似た事例が地域内で乱立して「競争になると、資金面等で劣る方が負ける」こと。たいていは、**後から参戦した自治体が勝ち、先に実施していた民間事業を自治体が潰す**。最悪な場合、競争で疲弊して、両方とも衰退・消滅する。

最悪な場合は、地元で既に実施する事業を「自治体が少しだけ変形した猿真似」で起きやすい。C氏の発表はその典型で、少しだけ変形とは「駅伝と都市マラソンの違い」にすぎない。

C氏の都市マラソン・コース案は、実は毎年1

月下旬に開催してテレビ中継もある「全国都道府県対抗駅伝」コースと全く同じ。C氏に先行事業である駅伝との関係を問うと「駅伝とマラソンは違う。時期は駅伝と調整する」と言う。

地元で既に実施する先行事例を、後から真似して参戦する行為に何ら罪悪感を抱いていない。

悪質な行為を図る者が罪悪感を持たないケースは二つある。人格に問題がある（前者）か「現場（常識）を知らない（後者）」である。真面目な公務員の場合、多分に後者で悪質な行為が起きる。つまり、**真面目で悪意はないのだが、現場（常識）を知らないが故に、悪質な行為を犯してしま**う。

協働を甘く見て、失敗する自治体

そう「現場（常識）を知らない」公務員は、無理・無知を罪悪感なく（悪意なく）言えてしまう。私は体験者として都市マラソンの「現場が分かる」ので、運営者と参加者の目線から説明しよう。

都市マラソンは金が掛からないように見えるが、警備費を含む人件費等に億単位の金が掛かる。

だから、参加費は（ただ走るだけで参加賞が無い場合でも）5000〜1万円と安くない。参加者＝ランナーという顧客目線で言うと、市民の支援と応援があるから、わざわざ旅費と参加費を投資できる（それが無い都市マラソンなら、普段のジョギングと同じ）。

一方、運営者目線で言うと、参加者1万人規模

の小さな都市マラソンでも、やはり多くの市民が「ボランティアで支援スタッフになる、沿道でランナーを応援する、大規模な交通規制に我慢する」ことで成立する。資金調達は参加費と市民ボランティア（市民との協働）により半分ほどは賄える。しかし、それでも資金は億単位で足りず、企業スポンサー集め（企業との協働）に苦勞する。

要するに、市民協働と企業協働の2点が大会運営の鍵となる。どちらが欠けても大会の運営と継続は難しく、失敗事例が急増している。失敗事例には、参加者や市民からクレームが続出するケース。その結果として次回から資金不足に陥り、次回以降の開催中断に追い込まれるケースがある。

ネットを使い、体験者が語る失敗事例を調査

いずれの失敗事例も、ネットで検索すれば、すぐ分かる。にもかかわらず、C氏は「マスコミが発信する成功例・良い面だけを伝える情報」を鵜呑みにしている。「市民」体験者がネット等で発信する失敗例・悪い面も含む不都合な真実を伝える情報」は調査もしない。揚げ句「都市マラソンは何処も活況」と能天気なことを言う。

政策立案に限らず、調査は「成功例・良い情報」と「失敗例・都合が悪い情報」の両方に目配りすべき。媒体は当然に使い分ける必要がある。なぜなら、マスコミと専門家は多くが成功例・良い情報しか書かない。だから、失敗例・都合が悪い情報は「ネットで市民・顧客（体験者）の自

発的な書き込みを探す」とよい。ネットで探すと結果的に「市民・顧客の感動・共感（良い情報）」と失敗例・批判（悪い情報）の両方」を収集することができている。

調査で重要なのは、マスコミ情報とネット情報を盲信せず、**「自分の体験を基に精査」**すること。この理由は先述したように「現場（常識）を知らない机上の空論者は、無知」だから。

要するに「自分で体験したことが無い（現場常識を知らない）」公務員は、正しい判断ができない（権威が高いマスコミ情報・専門家の話は盲信するし、権威が低いネット情報などは目配りすらしない）。情報源↓政策の前提が正しくない（片側しか見ていない）から、導く政策↓情報発信は当然に、正しくない。

現場を知らず、他人へ無理を言う（情報発信）後に「恥をかくのも、失敗するのも自分」である。

競わない地方創生と人口急減の真実

マラソン大会を真似するには、時期が遅過ぎる。人口急減時代、あらゆる市場（消費者数）は減少する。マラソンも今はブームだが、ランナー（消費者）数は確実に急減していく。一方、マラソン大会の数は自治体の猿真似で一気に増えた。しかも、ランナーの多くは既に参加する馴染みの大会を決めていて、時間と体力と金の制約から、なかなか参加する大会は増やせない。

私事だが、走り過ぎて膝を痛め、日常のジョギ

ングは継続するが、マラソン大会からは引退した。怪我が持ちの同類が周囲にたくさんいる。マラソン大会の参加者は、今後さらに減少するだろう。そもそも、成功例を真似して失敗する理由の本質は「弱者が勝てない競争に参戦」することにある。

拙著は「競わない地方創生と人口急減の真実」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（ルール）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に真似されて競争が始まる。競争になっても、最初に「価値や競争ルールをつくった創設者が勝つ」し、勝ち続ける持続性も高い。「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、もう時期的に遅いのに、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。

競争（他人の真似）をするなら、競争ルールの基本（特に、意思決定の早さ）は学習しておきたい。

全員合意を「目指してはいけない」ケースの例は、特産品開発など観光政策や商店街再生政策等つまり「特定の顧客に高く満足してもらえる」結果として「商品が売れる、来客数が増える」という目的を達成できる場合。こちらも因果関係に注目したい。特定の顧客が高く満足という手段（プロセス）なくして、商店街や観光地の活性化はあり得ない。

同じ音でも「顔が見えない他人の声は、騒音」

全員合意を「目指す」ケースで今、合意を最も得にくいのは、保育園の整備だろう。この原因分析と解決策は、大前提2と3を応用する。

いきなり大金を投じて、大きな事業・施設をつくろうとするから、近隣住民に反対される。自治体はここで、説明会の回数や方法を改善しようとするが、前提（着眼点）が間違っているから、失敗する。

改善すべきは、間違った「大前提2と3を正しい前提に改める」こと。すなわち「小さく始めて顧客の反応を見る試行錯誤」の中で「協働してもらえぬ形に創り変える」のだ。具体例を示そう。建設予定地の空き地（空き地が無いなら近くの公園）で、住民と入居希望親子の交流イベントを「顔が見える関係になれる」まで試行錯誤しながら実践。

協働は初期に「心理的な近さを意図的に創る」交流が大切だが、保育園整備はその典型例（な

に実践しないから成功できない）。

交流が大切な理由は二つ。まず、子どもの声は「顔が見えない他人の声は、騒音」になるが「顔が見える知り合いの声は、愛おしい（もしくは許容できる）」だから、顔が見える関係を創ることを目的にする。

次に、そもそも保育園へ煩いと言者者は「日中に在宅し、時間に余裕があり、何かを始めたい」可能性が高い。つまり、保育園運営の協働者に巻き込める可能性が高い。にもかかわらず、保育園建設を決定後、いきなり「保育園を建設するから、子どもの声を理解し我慢してくれ」と上から目線で事後的に言うから、協働にならないし反対される。

事後的に「理解し我慢しろ」という事務的な通知でなく、事前に「しかも楽しい交流イベントという形で、協働を持ち掛けつつ、顔が見える関係を創る」という「冷静な戦略と、厚い人情を連携」させたい。

自治体の観光パンフレットは、見にくい・醜い

全員合意を「目指してはいけない」ケースは、次のダメな商品を考えて分かりやすい。自治体の観光パンフレットと、日本の電気製品である。

自治体の観光パンフレットは、あの店もこの場所も平等に詰め込む結果、ごちゃごちゃで見にくい・醜い。日本の電気製品は機能を、あれもこれも詰め込む結果「使いにくくなる、価格が高くな

る」。

この原因は「前提と手順が間違っている」ことにある。すなわち「最初に、提供者側の協働者をムダに多く集め、意見を広く平等に聞く」から、ムダな全員合意が求められる。その後「顧客ニーズは無視して、提供者に配慮した、あれもこれも詰め込む商品をつくる」から、商品は売れない（地域活性化できない）。

正しい前提と手順は、表3の通り。正しい前提と手順は、先に顧客ニーズを考えるが故に「全員合意は不要」であることに注目したい。正しい前提と手順の重要性を、先述した因果関係で換言しよう。

特定の顧客が高く満足という手段（プロセス）なくして、商店街や観光地の活性化はあり得ない。先に商店街や観光地の活性化を考えて、提供者側の協働者をムダに多く集め、意見を広く平等に聞くから、ムダな全員合意が求められる。今回の研修で、ダメな発表者「公務員は「先自分の都合」地域活性化を考えた」。成功したいなら、先に顧客・市民のことを考えよう！

表3 正しい前提と手順

大前提1)	先に、顧客ニーズを考える・絞る
大前提2)	絞り込んだ顧客ニーズを実現できる者を協働者に絞り、協働を小さく始めてみる
大前提3)	協働の試行錯誤の中で、顧客反応を見ながら、協働者や資源を入換、大きく育てる