

# 研修実録「裏側が見えない(表面しか見えない)公務員」〜福島県編

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 「仕事と私事、義務と遊び、表面と裏側」を連携させる

「働き方と、意識を改革せよ」という連載名の理由

ふくしま自治研修センターで2016年7月7日、福島県内の自治体職員65人(県職員30人、市町村職員35人)を対象とした研修の講師を務めた(以下、福島県研修)。

前回まで4回は2016年7月11日、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を考察した(以下、広島県研修)。

広島県研修は「①私の講演↓②公務員の発表を聞いて、私がコメント↓③公務員がテーマ不問で質問したことに、私が回答」という3部構成。この構成と順序は主に、私が企画した。

一方、福島県研修は「①公務員の公共交通政策の発表を聞いて、私がコメント↓②それを踏まえて私が公共政策を中心に講演↓③公務員がテーマ不問で質問したことに、私が回答」という3部構成。この構成と順序は主に、ふくしま自治研修センターのI氏が企画した。I氏が優れた公務員で

ある話は次回にする。

また、今回の福島県研修実録は、前回までの広島県研修実録と連携して読もう。理由は両者が「3部構成という研修の形が似ている」こと。公務員の発表から両者とも「公務員の働き方と意識の悪さ」を露呈していること、にある。

本連載の「(公務員は)働き方と、意識を改革せよ」というタイトルは主に、私の豊富な公務員への研修と助言の経験に基づいている。

「表裏一体」を、知るだけでなく、実践する

福島県研修では、①の過程で、過去の豊富な研修経験から感じていた「公務員の働き方と意識の悪さ」を痛感した。だから、事前に準備していた②の講演内容を、以下の内容に変えた。

働き方と意識の悪さのうち、特に「裏側が見えない(表面しか見えない)公務員の働き方と意識」を感じた。その解決策として、「仕事と私事、義務と遊び、表面と裏側」を連携させる必要性とノウハウを示す講演内容に変更した。本稿はその

研修実録を紹介する。

演繹法は、前提を間違っていると、導く政策も間違っ

福島県研修①で、発表者の公務員は皆「現状↓原因↓解決策Ⅱ政策」という流れで発表した。

この流れは演繹法(三段論法)という論証の基本を踏まえているので、悪くはない。

また、第1段階の「福島県内の公共交通は他県と同様、利用者が激減して、路線の統廃合が進む」という、現状分析までの発表にウソはない。では、何が悪いのか? 第2段階で発表者は皆、

現状分析に一言「人口減少により」という原因を付した。この「原因分析はウソ」で正しくない。

これは、公務員の意識(↓政策)で最も悪い典型例である。つまり、演繹法(三段論法)の第2段階である「原因」分析が正しくない。

政策の前提(前工程)が正しくないなので、導く政策は当然に、正しくない。

福島県研修の場合、公共交通の利用者が激減する原因は、人口減少だけではない。むしろ、後述す

る二つの別な原因の方が重要である。

原因分析が正しくない、どうなるか？

政策は「人口急減（過疎）地の住民（とりわけ孤立しがちな高齢者）に、義務（通院や買い物）の移動手段を確保（する義務が自治体にある）」という公務員にありがちな真面目で正義感あふれる机上の空論が導かれる。

この「政策は的外れ」で正しくない。なぜなら「原因分析が正しくない（原因三つのうち、二つが見えない）」から、解決策も一つの原因にしかならないからである。

広島県研修で繰り返し主張したように「演繹法は、前提（現状と原因の分析）を間違うと、導く政策も必ず間違える」危険な論証法である。

### 政策の成果が出ない検証は、前提を正す

だから、政策の成果が出ないときの検証・反省は「**前提の間違いを探して正す**」ことが必要で、政策だけを再点検しても全く意味はない。

福島県研修の原因分析は人口減少に加え、少なくとも以下の原因2と3の二つは加味したい。

原因1…人口減少

原因2…マイカー利用の増加

原因3…遊び（観光、交流）の移動の減少

解決策は三つの原因を次のように2通りに分類して導くことができる。

解決策1…原因1・2↓地域内で居住者が移動。

原因3↓地域外から観光者の訪問

解決策2…原因1・2↓義務（通院・通勤、買

い物）の移動。原因2・3↓遊び

（観光、交流）の移動

### 地方の公共交通が廃線・衰退する本当の原因

人口急減地域の解決策として、利用者を劇的に増やせる組み合わせは「地域外から観光者の訪問×遊びの移動」しかない。

これは今後の日本で、公共交通が利益を出す唯一の基本戦略である。現代の課題を象徴する「人口減少、働き方改革」という二つのキーワードは

「地域内の居住者の減少、義務の移動の減少」を示すからだ。にもかかわらず、地方の公共交通政策は福島県研修のように「地域内の居住者×義務

の移動」という減少し続ける小さな組み合わせしか目に見えない。結果、それぞれの裏側を組み合わせる「地域外から観光者の訪問×遊びの移動」という基本戦略政策を導くことができない。

公共交通が利益を出す基本戦略政策は「地域外から観光者の訪問×遊びの移動」しかないことを示すエピソードを二つ紹介しよう。

「**阪急電鉄…公共交通は「遊びの移動」が支える**

最初のエピソードは、阪急電鉄の創業者である故・小林一三氏の話。彼は「鉄道会社の基本経営モデル」公共交通が利益を出す基本戦略」を確立した祖といわれる。路線開発と娯楽施設を同時に進める経営モデルの象徴が明治時代に着手した「阪急宝塚線の開発」と「宝塚歌劇」文化の育成と「宝塚大劇場」の整備である。宝塚歌劇団は、阪急電鉄の創遊事業本部歌劇事業部が運営し、劇団員は阪急電鉄の正社員。

つまり、地域外からの乗客数に加えて、劇場入場者も増やし、雇用も増やしている。

宝塚の事例は立派過ぎて、そのままでは真似できないが「まだ土地が空いていた」時代の成功例とみれば「土地が空いている地方こそ応用できる経営モデル」と言える。

応用の一例を挙げよう。過疎地の不採算なバス路線に近い農地を体験観光農園にする。観光者の農園へのアクセスは、その不採算なバスを利用するインセンティブを付ける。

役所の観光課と交通課が連携すれば、こうしたアイデアは出るはず。交通課だけで考えると、福島県研修のような「表しか見ない発表」になる。

**和歌山電鉄…表裏一体で考える**

次のエピソードは「たま駅長の生みの親」といわれる両備ホールディングス代表の小嶋光信氏から伺った話。ある講演会で私は小嶋氏と共に登壇したが、登壇前後に食事会の場で伺った話を要約して紹介する。

「たま駅長」という名の猫が駅長を務めることで話題になった和歌山電鉄の貴志川線は、元は南

海電鉄の路線。しかし、不採算に耐え切れなくなつた南海が廃線か譲渡を模索した。譲渡先が決まらず、廃線が濃厚な状況で、岡山市に本社がある両備の小嶋氏が手を挙げた。2006年4月、貴志川線を引き受けて運営する企業として和歌山電鉄を立ち上げて、貴志川線を存続させる。

貴志川線の主要駅である貴志駅の売店は、南海時代から数匹の猫を飼っていた。猫たちは鉄道利用者に愛され、可愛さが話題を呼び、鉄道を利用しない沿線住民も猫の世話をする目的で貴志駅に集まりだした。小嶋氏は路線を引き継いだ後、この光景を見た。数匹の猫のうち「たまを見て、たまを駅長にする」アイデアが浮かんだという。翌年1月、駅長に就任した「たま駅長」は全国的に話題となる。

貴志川線の利用者は「地域内の居住者×義務の移動」だけだったが「地域外から観光者の訪問×遊びの移動」が劇的に増えた。その後「いちご電車、おもちゃ電車」という名の観光者向けの特別車両を導入する等、仕掛ける政策が次々に話題となり、貴志川線の「地域外から観光者の訪問×遊びの移動」はさらに増えた。

さて、ここまでの話はネット等で調べれば分かる。重要なのは、ここから先の話。

マスコミや専門家は「小嶋氏の政策を、観光面だけで評価」する。この「裏を見ない、表面的な評価」に小嶋氏は私へ次のように言う。

「私が目指す真の目的は、廃線など統廃合が進

む地方公共交通の再生。再生は人口減少など時代の流れから『地域外から観光者の訪問×遊びの移動』で利益を出す。その利益で不採算な『地域内の居住者×義務の移動』を支える。両者は表裏一体なのだが、自治体やマスコミ・専門家には、その時々で片側しか見えない。つまり、私の成功例を見るまでは、不採算な『地域内の居住者×義務の移動』の存続しか見えない。私の成功例は『地域外から観光者の訪問×遊びの移動』という側面で見えない。同じ時期に同じ路線を表裏一体で見て、表裏一体で経営することが大切です」

### お願いも表裏一体く先に相手へ貢献

福島県研修で公務員が公共交通利用者減少の原因として、見えなかつた二つのうち、原因3「遊び（観光、交流）の移動の減少」の考察は以上で終わる。次に、原因2「マイカー利用」だが、原因3には「裏側が見えない」から気が付けないのに対して、原因2は「見て見ぬふり」と言える。

福島県は2008年ごろより毎月3日間を「バス・鉄道利用促進デー」に制定している。福島県Webには次のように書かれている。

「毎月1日・11日・21日は『バス・鉄道利用促進デー』です。バス・鉄道は私たちの生活に身近な公共交通機関である（中略）。2008年より『バス・鉄道利用促進デー』に限り利用できる『お得なバス回数券、鉄道きっぷ』がバス・鉄道事業者から販売されます」

以上から次のことが推測できる。遅くとも2008年には開始された「バス・鉄道利用促進デー」は、福島県内の自治体とバス・鉄道事業者がインセンティブ（割引きつぷ財源）の調整を含め、緊密な連携の下に開始した政策のほずである。

しかし「政策とは名ばかりで、掛け声だけの綺麗事」にすぎない事実を、2013年に刊行した拙著「商店街再生の罫」で解き明かしている。要約すれば、地方で公務員が政策通りにマイカー通勤を自粛すれば、バス・鉄道利用促進デーは公共交通が東京のラッシュ並みに混む「はず」だ。しかし、普段とあまり変わらない。つまり、自分が公言した政策に約束は守らず、無視している。

にもかかわらず、福島県研修で公務員たちは「人口急減地の住民に、義務の移動手段を確保する為バス事業者へ予算（補助金）はこれ位で、連携をお願いする」と発表した。

バス事業者からのお願いは約10年前から約束を守らず無視しておいて、自分のお願いは「金は出すから、言うことを聞け」という一方通行な上から目線はかなり変（非常識）ではないか？

ここにバス・鉄道事業者が不採算路線を工夫・連携を模索せずに廃止したがる理由の一つがある。原因2をまとめよう。お願いも表裏一体で考える。すなわち「お願いをするなら、先に相手に貢献する（先に相手のお願いを聞く）」べきだが、これは表裏一体の話以前に人間関係の常識である。



テーション力を高めよう。これをA氏へ第1の回答とした。

抽象的な情報発信の弊害は、質問に限らない、事を補足したい。役所が楽をした抽象的な情報発信は、市民は「真意を理解するのに苦勞↓次回から無視↓地方行政への無関心」という悪循環に陥っている。この実態と解決策は、拙著「競わぬ地方創生〜人口急減の真実」の171頁から「抽象的な表現ほどリスクが高い〜具体的に書けるまで、考える」を参照しよう。

### 民間の人事評価は、会議の発言を最も重視

次に会議の話。民間の会議は役所と正反対である動向を私が研修講師を務めた例で説明する。

#### 会議時の「質問・提案の質で人事評価する」。

しかも、この仕組みを「政策立案、問題解決と連携」させている。具体的に説明しよう。

研修を商品開発など政策立案の場と位置付けて、私を講師として招くと会議前に告示する。意欲が高い社員は事前に「私の著書5冊すべてを読み、政策案を考えて」から研修に臨む。研修の前半は私の講演。後半は意欲ある社員が政策案を発表する。この案は俗に言う「たたき台」で、皆で案をたたきながら政策を創造する。

この研修内容、読者は記憶があるはずだ。そう、本稿で紹介した広島県研修とほぼ同じ内容だ。

私は某社が「短い時間で質が高い政策を生む創造性、労働生産性」に感動し、この研修内容を公

務員向けに応用して、既に数カ所で実践している。これをA氏へ第2の回答とした。すなわち「政策など大切な意思決定は1回の会議で決める。1回で決める為、事前準備に注力」する。

回答の第1と第2は組織的な実践であり、参加者全員への回答としては適切だが、A氏の個人的な質問への回答としては不十分である。よって、第3の回答は「個人的な生産性改革、創造性改革」のノウハウを話した。

### 仕事と私事の連携で、生産性と顧客目線を高める

第3の回答は、有能な人は「仕事と私事が連携義務と遊びは連携」し、両者の区別がつきにくい。

この混沌から、創造性（イノベーション）、生産性、顧客目線という三つの効果が生まれる。

一方、公務員（の中でも特にダメな人）は「仕事と私事が分断、義務と遊びが分断」し、嫌々仕方なく仕事（義務）をこなす。仕方がない分断から、創造（イノベーション）は生まれない。生産性は低い。顧客目線が欠如する。

しかも、役所という働く場は、頭を使う（考える）仕事をするのに適した場所ではない。

A氏（以下、あなた）のような役職が低い若者の時間を奪う時間泥棒が沢山いる。時間泥棒はムダな会議に加え、あなたの都合を考慮せずに自席へ呼び付ける上司、役所内外からの電話など。

あなたの生産性改革と創造性改革に役所が協働してくれないなら、あなたは定時退社すべき。こ

れを民間や世間は「働き方改革」と言う。

頭を使う（考える）仕事は「私事な時間（通勤中、就寝中）」を使う。特に、就寝中は脳が懸案事項を自動的に整理してくれるので活用したい。

脳が自動的に作動するためには「私事な時間に、仕事の構想を徹底的に考える」ことが必須。

構想は就寝前に完全にまとめる必要はない。なぜなら、就寝中に脳が自動的に懸案事項を整理してくれるからだ。起きたときに、整理された仕事をすぐメモできるように、枕元にメモを置いておく。

通勤時、そのメモをまとめて企画を完成させる。有能な人は、この目的を達成するため、自分で運転するマイカー通勤はしない。

マイカー通勤のデメリットは、仕事ができないことに加え、交流目的の宴席に参加しない結果「交流の停滞、飲食店の衰退」を招く。

### 意識改革の重要性〜エコは意識改革で普及した

公共交通利用推進（マイカー通勤抑制）政策は、以上の周知徹底が有効である。なぜなら、マイカー通勤者は「仕事ができない、飲食店や商店街に貢献しない」奴、と見なされるのが嫌だから。

以上の話は、意識改革の効果と理解しよう。なぜなら、エコ（環境改善）の実践が日本で普及した最大の要因も「使い捨て（新品へ買換）主義者は格好悪いvsリサイクルやリユースが格好良い」という「エコ意識」の醸成にあるからである。