

信頼を築き、論理と感情のバランスを取る、研修編まとめ①

久繁哲之介
地域再生プランナー

各論から総論(結論)を導く実践は、最も重要な能力

研修のあり方も「民間の常識は、役所の非常識」

前回までの7回は、公務員が地域活性化の政策を考へて発表する研修3カ所(長野県須坂市、広島県、福島県)の実録を公開。公務員の政策発表から伝わる「公務員の働き方と、意識の悪さ」を指摘し、公務員が実践すべき解決策を示した。

今回から研修編まとめとして「公務員研修のあり方」を改革すべき提案を行う。

研修改革の必要性を理解していただくため、前回まで考察してきた「公務員個人の政策発表から、発表者⇨公務員の働き方と意識の悪さが伝わる」という意味と重要性を振り返ろう。

発表(ブレゼン)は政策・意見の採否を決めるもので、人の雇用採否を決める面接と本質的に同じである。発表と面接は短時間で、話す内容や能力(前者)と、情熱や貢献心など人間性(後者)の両面を判断される。

両者の重視されるバランスは、民間企業の場合、採用で「学歴を応募書類に書かせない」等、前者

より後者(人間性)を見る。採用後の研修も、人間性が重視される。

しかし、公務員(役所)の採用は、前者(特に学歴や学力)を見るし、研修も未だに前者を重視する「時代遅れで非常識な状況のまま」である。

よく「民間の常識は、役所の非常識」といわれるが、採用と研修のあり方も「民間の常識は、役所の非常識」と言える。

信頼されると、協働が始まり、政策の質は高まる

なぜ民間企業は前者より後者を重視するのか？ 担当者の人間性が高くない(企業の倫理が高くない)と、企業がつくる商品・政策がどんなに優れていても「買ってもらえない、協働してもらえない」から。この結果、企業は衰退・消滅する。

一方、役所にはこのリスクが全くない。だから、公務員の人間性が高くない(役所の倫理が高くない)ので、政策の効果が出ない(政策を市民が受け入れない)原因が分からない。

役所や企業がつくる商品・政策の質も大切だが、

公務員の人間性(役所の倫理)こそ高めたい。

だから、私が行う研修は「発表を主とした情報発信力を高めるノウハウを習得する結果として、役所の外で信頼・応援される人になる」ことを目標にする。

前者(話す内容⇨政策)の質は高くても、後者(情熱や貢献心など人間性)が低いと、政策は市民から受け入れてもらえない。

逆に、後者の評価が高い場合は、前者⇨政策の質が最初は高くななくても、役所の外から応援されて、協働により政策の質が高まり、成果が出る。あなたは役所の外(市民や専門家)から信頼・応援されていますか？

各論から総論を導くには、目的と勇気を示す

後者の考察を始めるが、前提を示しておきたい。各論から総論を導くには「目的と勇気を示す」必要がある、という前提である。

前回までの7回は、発表者ごとに前者を見る各論。今回は後者を総論として見る。

多くの各論から総論（結論）を導く実践は、顧客・市民を満足させる仕事に就く者にとつて、最も重要な能力である。しかし、不思議なことに、このスキルを指導する書籍・研修コースは、ほとんどない。

理由は二つある。まず、アンケートや多数決を行い、平均値や最多得票を総論にすれば済む、という前例にとらわれて、これがスキルだとは想像さえできないから。そして、平均値や最多得票を総論にすれば、批判されにくいから。

自治体の政策作り、ダメな企業の商品づくりは、この悪しき典型と言える。事実、アンケートから平均値や最多得票を総論に導いた役所の政策や商品は、ことごとく失敗している。

そう、成功できる者は、明確な目的を持って、各論から総論を導く。この場合、平均値や最多得票が総論でない場合が多いので、かなり批判される。だから、目的を考えて示す能力と「批判を受け入れる勇氣という人間性」が求められる。

目的は顧客・市民と共有・共感し合うことが大切

失敗する政策は、目的を考えて示す能力と、批判を受け入れる勇氣の欠如が原因と言える。

例を挙げよう。中心市街地活性化政策（以下、中活）は「莫大な補助金を浪費しただけで、成果が出なかつた」と会計検査院に指摘された。地方都市の典型的な中活策定プロセスは次の通り。

市民へアンケートで「街中に必要な施設は何？」

と問う。地方の多くで、駐車場が最多得票になる。自治体はアンケート結果の最多得票を真に受けて、地価の高い街中に有料の駐車場を建設した。結果は、駐車場は有料故に利用度が低い、利用度は高くても、近隣商店の売上高は上がらない。

失敗要因を二つ挙げよう。

第一に、駐車場は来訪の「手段」であつて、来訪の「目的ではない」という簡単な話。

アンケートを聞かれる側の市民に、手段と目的を区別する責任はない。アンケートを聞く側の「自治体に、目的を考えて示す能力が欠如」することに責任がある。

第二に、これが本質的な失敗要因だが、そもそも論として、市民の多くは中心市街地を活性化するという自治体の目的に、必要性を感じていないし、共感していなかつた。

要するに、中活の失敗要因は、前者は政策の質が低い以前に、後者は人間性の低さにある。しかし、政策が失敗しても、毎回この核心的な話は議論されず、相変わらず「前者は政策の質や名称さえ変えれば何とかなる」という小手先な論がまかり通る。

以上の話は拙著「日本版スローシティ」第2章の「成人の43・6%が中心市街地という言葉を知らない」で詳解している。

拙書では「目的は顧客と共感し合うことが最も大切」であること、その前提として「顧客が知らない言葉は使わない等、顧客と目線を合わせる」

など、人間性の大切さを提唱している。

「意識↓政策↓情報発信」の連携

私が導く総論の目的は「市民を幸せにする」である。私の顧客である読者の政策目的と、ピットリ一致する。では、総論の考察を始めよう。

研修における公務員の発表を、後者の観点から総論を一言で要約すると「市民を幸せにしたい」という貢献心と情熱が欠落」している。

これは本稿で繰り返し主張する「意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る」と密接に関係にする。つまり「市民を幸せにしたい！

等の貢献心と情熱が欠落する意識」では、政策と情報発信をどんなに工夫しようと、成果は出ない。

私は研修の仕事という義務があるから、公務員の発表を最後まで聞くが、もし義務がない市民なら、発表開始から数十秒後には退屈するだろう。

市民の地方行政への無関心は、こうして起きる。つまり、公務員の情報発信は「自分たちが市民を幸せにしたい！」等の貢献心と情熱が伝わらない」から、すぐ退屈で、関心を全く持てない。結果、役所を応援・協働する気になれない。

縦割主義も、貢献心と情熱が伝わらない要因

公務員の情報発信が「市民を幸せにしたい！」等の貢献心と情熱が伝わらない」原因と解決策は、個人と組織で異なる。

ふくしま自治研修センター（以下、福島県）の

前回例で説明する。この研修は、福島県の若い女性職員I氏が情熱を持って企画した。研修前の講師依頼から企画の過程で、I氏とメールのやりとりをした私に「私の研修を県内の公務員に受けさせたい」という情熱が後述する文面等から強く伝わってきた。

しかし研修後、つまらない事件が起きる。福島県から、つまらない形式的な文面の礼状が公文書として届き、しかも私の名前を間違えるミスを書いている。公文書を送ると決めるのも、文章を書いたのも、ミスを犯したのも、I氏ではない。

福島県は研修後、礼状送付や経理処理等の事務が「前例踏襲かつ縦割主義」で行われる。

I氏は組織の前例に従い、私の名前など個人情報を他部署へ流す。ここでI氏の私への情熱や謝意は断ち切られる。

礼状送付担当者は（私と関係がないので）情熱が欠落したまま、多くの講師に同じ形式的な文面の礼状を大量に印刷して送付する。情熱がないので、講師の名前のタイプ入力ミスが多発する。

多発と言うには根拠が二つある。まず、日本年金機構による個人データの入力ミスが約10万件あったこと。そして、私は他の研修所でも何度も、研修後の事務処理で名前「久繁哲之介」の「介」を「助」と入力ミスされていること。

公務員は他人の大切な名前や金に責任感がなさ過ぎる。その弊害は大きい。日本年金機構の入力ミスは組織的な信頼を失った。

一方、福島の名前ミス事件は、私が役所の研修所から過去に何度も、名前を間違えられているので、I氏のミスではないと分かり、私のI氏への信頼は揺るがない。しかし、私ではない講師の場合、I氏は自分には責任がない「役所組織内の個人情報管理の杜撰さ」により、個人の信頼を失ってしまう。

信頼されないと、知識も技能も活かせない

ここで言いたいことは、役所は「個人情報管理が杜撰」という原因よりも、役所と公務員が信頼を失っていること。しかも「人を育成するはずの研修所が、人の信頼を失う原因」ミスを多発すること。

誰かと協働して成果を出すには、信頼が最も必要である。信頼されていなければ、知識や技能がどんなに優れていても活用できない。つまり、土台に信頼があり、知識や技能は信頼という土台の上に積み上げていく、という位置付けである。

にもかかわらず、人を育成する研修所が、信頼を軽視して、知識と技能だけを公務員に教えている。この現状では、公務員は育たない。

I氏はこの悪しき現状を踏まえて、私に研修講師を次の文面で依頼してくれた。

「顧客目線および当事者意識の重要性、自治体の意識改革といった視点から、地域住民の満足度を高めるために自治体が果たすべき役割のご講演並びに課題解決へ向けたアドバイスを賜りたい」

I氏の文面には、知識・技能に関する言葉は一つもない。意識や目線や満足度など、信頼を築くに必要と言葉が並ぶ。

若い女性の公務員I氏は「信頼という土台があつて、知識と技能は活きる」事実を理解し、それを県内の公務員に普及・創造して、住民満足度へ貢献しようとする志が素晴らしい。

若者と女性が活躍すべき本場の理由

I氏が私が応援するように、志が高く貢献心から仕事を創造する者は、周囲から応援されて、協働に持ち込むことができる。結果、成果を出せる。

I氏は知識や技能の面では多分、年配の公務員に勝てない。しかし、志が高く、貢献心から仕事を創造するI氏は、私を含む周囲から応援されて、成果を出せる。先述した「後者の評価が高い場合は、前者」政策の質が最初は高くなっても、役所の外から応援されて、協働により政策の質が高まり、成果が出る」好例と言える。

地方創生と役所活性化を目指すなら、志が高い若者と女性に、もっと仕事を任せて活躍させよう！この提案を私は声を大にして言いたい。

その理由は、本稿の研修編を振り返れば分かる。前回までの7回、公務員が「考える」発表する↓現場で使えるよう私から指導を受ける「研修3カ所の実録を紹介した。しかし、発表は多くが「上からの指示に基づき、前例や成功例を探して、前例や成功例を猿真似した」ものにすぎない。

一家言

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
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

猿真似は「市民を幸せにしたい！ 等の貢献心と情熱が欠落」している。
私の着眼点は、上（国、上司）からの指示が「正しくない、という論理」ではなく「共感・応

援されない、という感情」にある。
つまり、上（国、上司）からの指示は多くが、「論理的には正しい」のだろう。役所内の論理なら絶対に正しいのだろう。しかし、中活の失敗で

分かるように、役所の政策は「役所の外から、共感・応援されていない」という事実に着眼しよう。この現状の対極が解決策として相応しい。すなわち、役所の外から共感・応援される「志が高い若者と女性に、もつと仕事を任せて活躍させる」という私の提案である。

論理と感情のバランスは、仕事と人間関係の基本

仕事でも人間関係でも「論理と感情（思考と情熱）のバランスが成功する基本」といわれる。

しかし、公務員はこの基本を知らないか、知っていても実践できない者が多過ぎる。公務員には、この実践ができる個人が多くいるのに、役所という組織レベルになると、ほぼ実践できない。むしろ、感情を排除しているようにさえ見える。

論理は感情とセットだから価値があり、人が仕事や人間関係で価値を創造できる。

感情を排除した論理は単なるマニュアル作業にすぎず、AI（人工知能）ロボットで事は足りる。AIが普及する今後、仕事の多くが消滅し、残る仕事は次の二つの機能に限られるといわれる。

- ①クリエイティブ（情熱的かつ創造的）な仕事
- ②ホスピタリティ（人をもてなす貢献的）な仕事

創造的×貢献的な仕事だけがAIに代替されない

公務員という仕事、地方という場所は、この二つの機能を磨くことで、生き残ることができる。

つまり、地方創生の鍵は、創造的×貢献的な仕事を創ることにある。留意すべきは、この仕事は新たに創るものもあるが、公務員の仕事のように「現在は創造的×貢献的でない働き方を、創造的×貢献的な働き方に改革する」ことの方が効果的である。

以上より、私の研修は「今の発表Ⅱ働き方のままなら、将来はAIで事が足りる。だから、あなたの発表Ⅱ働き方は改革しよう!」という狙いもある。つまり、公務員が生き残る(価値を創る)ため、クリエイティブでホスピタリティな力を研修で磨く意図である。

この意図は、人事評価や成功例の見方・活用方法など多方面に導入して、劇的に効果を上げることができると。具体的に言うと、その人物や成功例は「どこがどう創造的、貢献的なのか」という視点で評価し、次の計画策定に活かす。

福島県の講師への礼状送付を例に説明しよう。現状は、研修企画者I氏の起案文書を見て、別組織の礼状送付担当者が「講師名を入力して、どの講師にも同じ文面」の礼状を送付する。

この単なる事務作業には、創造的要素も、貢献的要素も全くない。だから、つまらない。

つまらないから、名前の入力ミスが多発する。講師の個人情報が入りまじり流れるから、個人情報流出する可能性も生じる。

しかも、「大変に意義のある研修に感謝します」等と、一目で全ての講師に同じ文面だと分かる形

式的な礼状が届いても、ちつとも嬉しくない。むしろ、不愉快。感情・心が無い形式的な書簡はゴミにすぎず、捨てるのも面倒。形式的な印刷物の作成と送付に、費用を使うムダを不思議に思う。これが役所の外では、常識である。

意識改革と業務改革も、創造的×貢献的に!

改革の基本方針は、創造的要素も貢献的要素もない仕事は「無くすか、仕事の質を創造的・貢献的に変えて担当者を改める」のどちらかに決める。

この方針は役所の業務改革、公務員の意識改革にも通底する。ここでは「改める」方向で次のように変える。礼状送付業務は全て研修企画者に任せる。任せる範囲は、講師ごとに礼状を送るかという判断から、送るなら文面はどうするかという内容まで全て。上司はその全てを見て、部下である研修企画者の人事評価に反映する。

改革案の長所を役所の内外に分けて示そう。

役所の外Ⅱ講師から、共感される。

役所の中では、まず礼状送付担当者は別の創造的・貢献的な仕事ができる。そして、研修企画者と上司の間で、ある講師Ⅱ研修講座の評価の違いが明らかになる。ここで、改善が生まれる。

このように、前例や他者との違いが見える化し、意識改革を促す仕組みを業務に組み込むことが大切である。見える化すると、意識が変わることに加え、そのフィードバックを次の仕事(ここでは、研修企画)の創造に活かせる。

一方、前例を形式的にマニュアル作業するだけの現状では、違いが見えない。だから、創造は生まれにくい。そして、マニュアル作業を人が行うから、入力等でミスが起きるし、ミスが見えない。前例があるマニュアル作業は、AIに代替される運命にある。

実践が面倒くさい成功例こそ、考えて導入せよ

礼状送付の改革例は、民間企業の研修で紹介される「成功例」の定番に、私の体験と思考を付加した内容である。他人の成功例を活用する正しい方法は、このように「他人の成功例に、自分の体験と思考を付加」することである。

成功例は以下の通り。ある人(以下、その人)と出会った後、自分や自社にとって、その人との交流継続が財産になると(自分が)考えたなら、すぐハガキで礼状を出そう!

この実践には、大切な人と会う前、名刺に加えて、ハガキも準備しておく。名刺の準備・交換で満足する輩は、二流以下にとどまる。

会った後すぐ、礼状ハガキを投函すると翌日に、その人へ届き、その人が大物なら感動する。

感動する理由は、この成功例は実践が面倒くさいので、こうして研修で紹介しても、実践者は全体の1割以下。この1割が成功して、大物になる。感動してもらうには、もう一つ条件がある。その人が感動する文面を、自分で考えて書く。