

雇用が半減する第4次産業革命に備える「研修編まとめ③」

久繁哲之介
地域再生プランナー

創造的×貢献的な仕事だけが残る時代、学力より人間力が必要

公務員に最も必要な三つの働き方

本連載「働き方と、意識を改革せよ」は多くの改革を提案するが、研修まとめ編①では「公務員に最も必要な三つの働き方」(表1)を考察した。

この3点は第17回(9月7日号)の「裏側が見えない(表面しか見ない)公務員」の悪しき特性と連動する。すなわち、①知識や技能の習得には

一生懸命だが、市民から信頼される意識は欠如。

②論理に偏重し、市民・地域に貢献したい等の感情は欠如。③の欠如も同じだが、今回①②と連携

しつつ、掘り下げて考察する。この理由は第18回

(9月14日号)に記したように、人工知能(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に限られるからである。

1. クリエーティブ(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

事

役所の政策が目先の「延命策」になる理由

表1 公務員に最も必要な三つの働き方

- ① 知識や技能を発揮する前に、信頼を築く
- ② 論理と感情のバランスを取る
- ③ 創造的×貢献的に働く

「雇用の未来」論(注)は、2013年にマイケル・A・オズボーン氏が発表後、世界中の注目を浴びた、誰もが知る重大な話である。要約は後述するが「今ある仕事の8割弱が消滅する」という要旨から、ここでは「雇用消滅論」と呼ぶことにする。

雇用消滅論に備えた地域活性化の提案をした公務員は、前回までに紹介した研修で一人もいないことに私は危機感を抱く。

広島県と長野県須坂市の公務員が考える地域活性化の提案で最も多かったのは、逆に「(8割弱は消滅する)今ある仕事⇨産業の存続・再生」だった。

8割弱は消滅すると予測される「今ある仕事の存続・再生」も、必要かもしれない。しかし、この政策の位置付けは「将来を考えた政策」ではなく、「対症療法な延命策」にすぎない。

次に多い提案は、人口を他都市から奪う人口減少対策だが、この提案も「今ある仕事⇨産業の存続・再生を目的とした」人口増加策にすぎない。こちらの提案も、2014年というほぼ同じ時期に発表された増田リポートの「約5割の896自治体が消滅(可能性都市)」という予測への延命策である。

雇用消滅と地方消滅という「二つの消滅論」は奇遇にも、ほぼ同じ時期に、同じ「消滅」というキーワードで話題になった。

二つの消滅論に、公務員は同じ意識から、同じような目先だけを見た延命策を導いている。

同じ意識とは、今ある仕事や自治体という組織を本気で再生して存続させるには、本質的な改革が絶対に必要だということ。しかし、本質的な改革は、出血と批判を伴うので、自分が担当・所属する間は、採用する勇気が無く、先送りされる。かといって今、何もしないわけにはいかならないから、目先だけを見た対症療法な延命策が政策になりやすい。

対症療法な延命策とは「人口を他都市から奪い合うだけの人口減少対策」と「8割弱は消滅する」今ある仕事Ⅱ産業の存続・再生策である。

(注) A・オズボーン氏の論文「雇用の未来」とは

A・オズボーン氏が2013年に発表した論文「雇用の未来」を私的に要約すると次の通り。①2011年度に小学校に入学した子ども65%は大学卒業時の2027年ごろ、今は存在していない職業に就く②2030年に雇用は半減する(①②を計算すると、今ある仕事の8割弱が消滅)③残る仕事は次の二つ――。

I. クリエーティブな仕事

II. ソーシャル・インテリジェンスな仕事

IとIIを私は冒頭の1と2に意識する。当論文の概要を邦訳書籍で確認したい人は「テクノロジが雇用の75%を奪う」(マーティン・フォード著、朝日新聞出版、2015年)を読むといい。2030年ごろ、雇用の約8割が消滅する以上の動向は俗に「第4次産業革命」といわれる。

雇用は急変する、急変後に対症療法では遅い

雇用消滅論と地方消滅(人口急減)論には、大きな違いがある。まず、人口動向は急変しない(予測通りに推移する)が、雇用動向は急変すること。

次に、雇用動向は急変する上、急変後に対症療法では遅いこと。この事実は表2を見ると、一目瞭然である。

現在「史上空前の人手不足」といわれるが、これは2011年からの震災復興事業と、2013年に開催が決まった東京五輪事業の影響が大きい。事実、2011年から求人倍率は急上昇し続けている。

しかし、100年に1度の大不況といわれるリーマン・ショックが起きた2008年と2009年は2年連続で求人倍率が急落している。2007年から2009年の僅か2年で求人倍率は1.52から0.79に悪化した。

第4次産業革命といわれるAI普及による雇用消滅は、東京五輪後の2020年代に同様な急落が予測される。2008年秋のリーマン・ショックから2011年春の2年半に起きた「内定取り消し、派遣切り、年越し派遣村」など想定外な事件が2020年代には、想定内の出来事として同時多発的に起きる。

だから、数字が急変してから対症療法を施すのではなく、本質的な改革に着手しておきたい。

「AIに代替されない職種リスト」のウン

本質的な改革とは、創造的×貢献的に働く「働

表2 季節調整済み新規求人倍率の推移

年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
倍率	1.52	1.25	0.79	0.89	1.05	1.28	1.46	1.66

出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」第5表-1

き方と、意識の改革」である。ここで留意すべきは、よく雑誌などで特集される「AIに代替されない(生き残る)職種リスト」は必ずしも「創造的×貢献的な仕事」とは言えないこと。

すなわち、創造的×貢献的に働くことは「意識と働き方が規定する」のであり「職種では規定されない」という正しい前提を持つ必要がある。

例えば、増田リポート続編には、大都市の高齢者を収容する介護施設を地方に造り、介護という雇用で地方創生を目指すという提案がある。この提案は「地方を消滅すると脅した後は、地方を姥捨て山にするのか」という批判が殺到した。批判は置くとして、この提案も地方消滅論と同様、前提がデタラメである。

すなわち「介護は貢献的な職種として不変。AIに代替されない」という前提は間違っている。

AI介護が普及するであろう2030年以降、あなたが寝たきりになったと想定して、この前提の過ちを検証しよう。あなたはオムツ交換をしてもらう方法として次のどれを選ぶか(価格要素は除外する)

A. 貢献心が欠如する介護員が、汚いものを見る視線で義務的かつマニュアル作業で働く

B. AIロボットがセンサーで尿尿を検知し、マニュアル作業で働く

C. 貢献心の高い介護員が、あなたへ愛情と尊敬を持って働く

貢献心が欠如する公務員は、普くAIに代替される

Aを選ぶ者は、いないはずだ。つまり、貢献心が欠如する介護員は、AI普及後は普く失業する。現在はAIが普及していない状況だから、貢献心が欠如する者であっても、介護員に採用されてしまう。すると、悲劇が起きる。

介護施設や病院では昨今、施設で働く者の悪意（悪い意識）による死亡事件が相次いで起きている。結果、市民は働く者の「意識と働き方」をシビアに見る。そして、意識が悪い介護員から粗末に扱われるより、AIロボットに奉仕される方が安心という顧客ニーズが高まっている。

この顧客ニーズは介護という職種に限定・規定されない。介護・教師・事務という職種を問わず、貢献心（奉仕の心）が欠如する公務員は、AI普及後、普くAIに代替されて、失業する。

一方、貢献心の高い公務員は生き残ることができると、顧客から必要とされ、現在よりも高い評価と報酬を得ることさえできるだろう。

要するに、創造的×貢献的に働く意義は、AIに代替されないという延命的な守りの意識ではなく、「顧客・市民の満足度を高めて、自らの存在意義と評価を上げる絶好のチャンス」と意識したい。以上より、私は研修で公務員の発表を見て、知識や政策の内容（前者）と、情熱や貢献心など人間性（後者）の両面を指導している。

人間性も指導する私の研修に、共感してくれ

る自治体関係者は多い（と研修編で紹介してきた）。

2009年に大阪府堺市長に就任した竹山修身氏は、私に共感してくれる首長の一人である。

次回からの堺市編で詳述するが、私は2016年より、堺市の「堺の魅力発信アドバイザー」を務め、後者も指導する職員研修を2012年と2016年に実施した。研修名は竹山市長の意向で2回とも「意識改革研修」である。

堺市が人間性も指導する意識改革研修を重視する意図を

竹山市長に伺うと「うちは研修を含め、採用時点から、知識⇨学力に偏重しない。人間力を重視する先進的な自治体です」と言う。

その理由として、本稿の前回に紹介した表3と同じような話をしてくれた。要約すると、知識は習得も真似も簡単で、他人も簡単に真似できるから差別化できない、成果が出ない。一方、人間性は真似できないから、差別化できる（詳細は前回を参照）。

採用面接で、ウソを言う者が8割。さあ、どうする？

竹山市長から「人間力を重視した採用（面接）

表3 私の新人時代を、並の新人と「資源の有無×習得の難易度×効果」で比べたマトリクス図

	今ない資源	今ある資源の習得難易度と効果
並の新人	人間性	知識の習得は簡単、差別化は難
久繁	知識	人間性の習得は難、差別化できる

をしている」という話を聞いたとき、私は「流しの公務員の冒険」（時事通信社、2016年）という本の19章に記された次のフレーズを思い出した。

「市町村で新採職員の面接を20年近くやってきました。受験生に『なぜ市役所（役場）で働きたいの？』と尋ねると、必ず『市民（町民）のために働きたいから』という答えが返ってきます。でも、採用後に改めて尋ねると、『公務員は安定しているから』と答える人が8割くらいです」

公務員に合格した者の8割は、採用面接時に「猫をかぶる（ウソを言う）」という、よくある話だ。

採用面接では猫をかぶる（ウソを言う）のが普通なら、公務員の採用は次の二つに分かれる。

1. 面接は信用できないから、学力⇨論理で採用者を決める
2. 面接の質を高めて、人間力を重視した採用を貫く

論理偏重な採用が、論理偏重な土壌を生む

公務員受験予備校に勤める知人の話によれば、堺市は自治体の採用試験で最も「人間力を重視」している、という。学力と人間力のどちらを重視するかを示す指標として、公務員受験予備校の多くが「学力を問う1次筆記試験の合格率」を使う。合格率が低い（筆記試験で大勢を不合格にする）自治体は学力重視。この仕組みは学校の入学

試験と同じである。合格率が低い自治体の上位には、県庁がズバリと並ぶ。国家公務員試験の合格率は県庁よりもさらに低い（つまり、知識重視）。

国や県庁では、筆記試験後に行う面接試験の合格率は逆に高い。しかも、学力を問う筆記試験の点数配分が高いし、後々の昇進（キャリア）にも影響する。つまり、国と県庁の採用試験は入学試験と同様、学力（論理）に偏重する。すなわち、

ダメー

ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー

ダメー

ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー
ダメー

〇

入学試験という学力偏重な競争に強い受験エリートが、就職試験でもまた、論理偏重な競争で勝てる構図になっている。

この構図は「公務員に最も必要な三つの働き方」が機能しにくいことに繋がる。

採用と研修の改革で、意識と働き方を変える

一方、筆記試験の合格率が高い（筆記試験で不合格者が少ない）自治体は人間力重視。合格率が高い自治体は、神戸市・横浜市・札幌市など政令指定都市が多く、最も高いのが堺市である。

堺市は、筆記試験後の面接試験は3回行うが、面接試験の合格率は逆に低い。例えば2015年度の大卒・事務「一般枠」の採用は次の通り。筆記試験の受験者数／合格者数（筆記試験合格率）…488／403（1・21倍）。最終合格者（面接試験合格率）…71（5・67倍）。

堺市は2015年度より、筆記試験に行政など専門試験がある「一般枠」採用とは別に、専門試験が無い「特別枠」採用を始めた。

狙いは、採用試験の内容を民間企業の採用方法に近づけることで、民間企業を目指す優秀な大学生に門戸を開き、より人間力が高い人材を確保するためである。

以上に記した公務員採用試験の仕組みは、本稿の第15回（8月24日号）で考察した「公務員の「国⇄県⇄市町村」転職が多い理由」および「国と県庁は、市町村自治体を競争させる政策が大好

き」と符合する。

こうした競争させる政策に、市町村自治体は共感しないが、補助金をもらいたいので、義務的に国や県庁と協働する。しかし、市民は競争させる政策に共感しないし、協働もしない。結果、成果が出ない。

面接で人間性を見る・聞く方法

一方、堺市の職員は採用と研修の両面で人間力を問われる結果、意識と働き方が市民から共感・応援されて、市民との協働に繋がりがやすい。学力に偏重した、競争させる国や県庁の政策と正反対である。

要するに、人を採用・教育する方法と基準は、後々の「意識と働き方に大きく作用」し、市民からの共感と成果に大きな差が出る。

堺市の職員が市民から共感・応援される例を挙げよう。2016年11月、堺市での意識改革研修の前日、「堺まちづくり会議」が開催された。

この会議はNPOのリーダー等、まちづくりで活躍する市民同士および私が交流できるよう、竹山市長が企画したものだ。この場で、NPOのリーダーたちは口々に「堺市職員の多くが休日にNPO活動に参加（貢献）してくれて、まちづくりが盛り上がっている（創造）」と嬉しそうに話していた。

今度は、褒められた側の堺市職員に話を聞くと「まちづくりやNPO活動は、義務ではなく、楽

しんで実践している。楽しんで実践するから、市民も楽しめるし、地域が盛り上がると思う」と言う。

採用面接でも、こういう具体的な話題を核に据えれば、人間力が本当に高い逸材を採用できる（ウソに騙されないで済む）。

働きたい理由（志望動機）という抽象的な話題では、いくらでもウソや綺麗事を言える。しかし、具体的な体験談は、ウソや綺麗事を言いにくいし、他人からの評価など価値が分かりやすい。

自分のために、お願いするな VS 相手に貢献しろ

この仕組みは採用後の働き方に活かしたい。公務員の情報発信は、抽象的で、綺麗事が多い。抽象的で綺麗な発言は、面接で評価されないのと同様、市民からも評価・信頼されない。

一方、堺市職員のように、市民と協働した具体的な体験に基づく発言・政策は、評価・共感される。

堺市（自治体）の政策に対しては、少なからず不満も言われる。しかし、堺市職員の個人的な貢献と創造で築いた共感や信頼関係の方が、自治体への不満よりも圧倒的に強いから、小さな不満は許容されてなお、共感される。そして、義務ではなく、遊ぶように楽しんで貢献するから、価値が創造される。

他の役所は、不満を言われたら「（自分＝役所のために）皆さまのご理解とご協力を何卒、お願

いします」等と頼む。自分＝役所のための利己的な、お願いだから、協力・共感してもらえない。ない。

協力・共感してもらうのに必要なのは、利己的なお願いではなく、「相手（市民・地域）への貢献」と「貢献と協働から生まれる創造」である。

以上より、公務員の意識と働き方を改革する一つの方法を導くことができる。すなわち、勤務時間外にNPO活動等まちづくりに参加・貢献すること。その貢献から価値を創造すること、である。

勤務時間外に地域と市民へ「貢献する活動を通して、論理と感情の両面で市民と交流しつつ、価値を創造し、信頼を得る」ことに繋がる。

傍線部は「公務員に最も必要な三つの働き方」と一致することに注目したい。

これは「裏側が見えない（表面しか見えない）公務員」の悪しき特性を改革する方法でもある。

すなわち、勤務時間外のNPO活動など私事と、勤務時間内の仕事が連携できている。遊びと義務が連携できている。両者の区別は、つきにくい。この混沌とした連携から創造性（イノベーション）は生まれるし、仕事の生産性を高めることもできる。

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。