

役所に最も必要な「批判に向き合う勇氣と力」 ～堺市編⑥

久繁哲之介
地域再生プランナー

役所の仕事をした「ふり、アリバイづくり」が地域衰退の元凶

役所では、価値を創る仕事は批判される

堺市編の6回目(最後)は、過去5回の事例を使い、役所(の正常化)に最も必要な「批判に向き合う勇氣と力」を論じる。以下、かつこ内の数字は連載の回数を示すので、各事例はそちらで確認してほしい。まず「批判に向き合う勇氣と力」が、役所(の正常化)に最も必要な背景を説明しよう。

価値を創る仕事は必ず批判される。批判される原因は主に次の二つ。

1. 公私混同な既得権を奪う

2. 実践が面倒、難しい⇨失敗の可能性が高い
役所では、価値を創る仕事は「悪しき現状・前例の改革を伴う」ので、既得権者と実践者の両方から強く批判される。

だから、役所(公務員)は「批判されない(保身を最優先した)働き方」を選ぶ。

役所の批判されない働き方を世間は「役所仕事、前例主義、形式主義、事なかれ主義」などと言う。

エピソードII例を二つ挙げよう。

例1・英国人で京都と東京で二地域居住するデビッド・アトキンソン(以下、著者)のベストセラー「日本再生は、生産性向上しかない！」(2017年、飛鳥新社)は、役所の批判されない働き方も論じる。

同書5章「形式主義と事なかれで『失われた二十年』が長引く」では、役所の批判されない働き方の具体例が数多く紹介される。最初の事例は次の通り(118〜120頁の記述を要約)。

来日した海外の知人と自宅に近い公園を散策中、公園に「子どもがいない。その原因が『あれはするな、これはするな』と記された看板の多さにあること」に知人が「公園が本来の目的を果たしていない」と驚く。著者はこの体験を踏まえ、役所へ「やたら禁止事項が多いが、なぜか」と聞いた。役所の回答は「住民から、子どもの声が煩いとクレームがあつたので『きちんと対応しました』と、アピールするためです」。

著者は、役所の回答に呆れると同時に、近所の

保育所においても、子どもの声が煩いという住民のクレームに対して、役所がこの公園と同じ形式主義な対応をしている悪しき実態を嘆きつつ「これは、少子化の一因」と問題提起する。

ちなみに、出生率(2012年)は著者の母国英国は先進国では高く1・92。日本は1・41。

批判されない働き方と意識だから、連携できない

クレーム(批判)を受けた役所の「きちんと対応しました」と、アピールする目的だけの働き方を俗に「仕事をしたフリ、仕事をしたアリバイづくり」と言う。

注目すべきは、仕事をしたアリバイづくりな働き方の弊害が、その政策で効果が出ないことに加え、他の政策にも重大な悪影響を生むこと。つまり、政策それぞれが、連携できていない。

「公園が本来の目的を果たしていない弊害が、少子化という悪影響を生む(以下、これ)」は、政策が連携していない典型例で、深刻な問題である。

これと同じ指摘を、私は拙著「日本版スロージェイ」(2008年、学陽書房)と「地域再生の罫」(2010年、ちくま新書)で問題提起している。

つまり、役所は長らく同じ問題を指摘され続けているが、指摘(批判)されるたび「きちんと対応しました」と、アピールする目的だけのアライブづくりな働き方を繰り返している。

その一方で、役所は「連携できないことが役所で最大の問題」である事実を認識している。しかし、役所の連携は進まない。なぜか？

原因(前提)の認識が間違っているから。間違った前提からは必ず、間違った政策が導かれる。役所が連携できない原因は昔から「縦割主義だけ」と、間違っている認識されがち。しかし、根本的な原因は「批判されないことだけを目的としたアライブづくりな働き方と意識」にある。

この働き方と意識を改革しないまま、連携しようとする「連携しているフリ、連携したように見えるアライブづくり」な働き方をする悪しき結果を生む。

例を挙げよう。地域活性化が本来の目的なのに、関係しそうな者無節操に集めた「ナントカ協議会」という組織を設立するだけで「仕事したように見える、連携したように見える」。

その結果は、関係しそうな者無節操に集めたので、合意形成できず「誰からも批判されない」価値が無い。政策しか立案できない。

地域が活性化しない原因を「政策に価値が無いだけ」と、間違った判断をしてはいけない。

なぜなら「失敗の原因は、政策に価値が無い↓解決策は、政策だけを変更すればよい」という間違った判断では、また「ナントカ協議会で別の、誰からも批判されない間違った政策」が導かれる。そう、間違った前提(原因分析)からは必ず、間違った解決策(政策)が導かれる。

予算を付けてやったのに批判するなという公私混同

例2・私は講演や助言業務の成果を出すため、その都市に最低2日間は滞在し、まちづくりで活躍する市民と交流する(21回)。一部の市民とは深く長い人間関係が構築され、講演後も情報交換を行うが、某都市(以下、地元)の市民から届いた情報を紹介する。

「うちの首長が講演の数日後、久繁さんのことを『講演に呼んでやった(予算を付けてやった)のに、批判するとは許せん。もう二度と、講演に呼んでやらない(予算を付けてやらない)』と言

う。予算の財源は全て、公費(税金)なのに、まるで自分の金で投資したかのような、いつもの公私混同ぶりに驚く。いつもとは、助成金を貰った市民団体が役所に、批判(ではなく改善要望)を言うのと、いつも首長は『予算を付けてやったのに、批判するとは許せん。もう二度と、予算を付けてやらない』と言う。この結果、いつも市民事業は育たない。まともな市民は意欲が減退し、若者は

地元から流出する。これ、地方が衰退・人口減少する一因なのに、これを役所に言うのと、また『批判するな、予算を付けてやらない』の繰り返し。久繁さん、これを次に出版する本に書いて、改革を促してください」

批判を改善要望と考える意識が、成功を導く

例2と似た話は衰退する地方で、よく聞く。この因果関係は次のように整理できる。市民や専門家が、批判(ではなく改善要望)を言うと、いつも「予算を付けてやったのに、批判するとは許せん。もう二度と、予算を付けてやらない」と言っ

て、改善・改革を拒む結果、衰退・腐敗し続ける。このような衰退する地域・腐敗する役所は、政策だけを変更しても改善しない、と

先述した。だが、このような地域・役所ほど「講演では(実践が簡単な政策の)成功例を話してくれ」と言う。私が嫌われる勇氣を持って「正しい解決策は、次の3段階」という講演をする。結果は「批判するとは

表1 正しい解決策「3段階プロセス」

1. 根本的な原因である「批判されないことだけを目的としたアライブづくりな働き方と意識」の改革
2. 意識改革と政策改革の連携。連携の例は「批判を改善要望と考えて、改善要望(顧客ニーズ)を政策立案の起点とする」
3. それを顧客市民と協働すべく情報発信

許せん。もう二度と、予算を付けてやらない」である。

公務員でいたいなら、批判に向き合う勇氣を持つ

表1は「意識↓政策↓情報発信」が連携すると、成果は出る」公式を具体化した一例である。今回は（公式の起点となる）意識として「批判に向き合う勇氣と力」をテーマとしている。

首長・議員を含む公務員は、ともに働けば必ず批判される。だから、批判に向き合う勇氣と力が欠如する者は本来、公務に就くべきでない（首長、議員、公務員になる資格はない）。

民間企業や自営で働く方が、顧客から批判されないのが楽ですよ（顧客は、批判はしないが、黙って商品を買わなくなるので、倒産リスクはある）。どうしても、公務員でいたいなら「批判に向き合う勇氣と力」を持つしかない。

民間企業は逆に、倒産リスクがあるが故に、沈黙する顧客の理解「見えない批判」価値の見える化」に努め、成長への努力を惜しまない。また、民間企業の一環どころでは「誰からも批判されない提案・政策は、採用しない」ルールを徹底している。

見えない批判＝価値の見える化は、とても大切なスキルなので後で詳しく説明する。

さて、ここまで「価値を創る仕事は必ず批判される」原因を「公私混同な既得権を奪う」側面から説明した。次に第二の原因「実践が難しい」失

敗する可能性が高い」側面から論じる。

つまり、こんなケースだ。価値を創る政策案に対して、いつも「その案は失敗するから、やめておけ」と、リスク＝粗を探して批判（責任逃れの伏線を張り）、失敗した後に「ほら、俺の言った通りだ。失敗の責任は俺には無いぞ」と言う卑怯な輩がいる。

批判されやすい、文化政策は価値を高めて実践

このような、保身（責任逃れ）目的で探されるリスク＝粗には、視点が「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」という特性が強い。

従って、財政が厳しい時代・都市では、視点が逆な「文化など価値が見えにくい、広い、長期的」特性が強い政策ほど「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」な視点から、リスクが高いと、批判されやすい。

バブル時代、自治体が音楽ホールや美術館など文化的な箱物の建設に邁進してきた背景がここにある。バブル崩壊後の財政が厳しい時代になると一転、文化的な政策（特に文化的な箱物建設）は、収益や集客の多寡などの「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」な視点から、強く批判される。

しかし「個性あるブランド都市 vs ミニ東京化（個性を喪失した）都市」（25回）で解説したように、文化的な政策は地方創生に絶対必要だ。そこで、二つの解決策が求められる。第一に、

箱物の収益や集客を高めるソフト施策。これは「箱物（ハード）の集客を高める鍵は、ソフトの切り口」（24回）で詳解した。第二に、収益や集客の多寡などの「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」な視点からの批判に向き合う（論破されない）力。今回は、第二の解決策を事例考察の形で示す。

決められない原因も、批判に向き合う力の欠如

文化施設「さかい利晶の杜（24回）」は2015年、市有地に開業したが、この地は1996年に堺市民病院が移転後、19年間も空き地として放置されていた。19年間も「一等地が放置された（政策を決められない）」原因は何か？

土地活用の需要が無いわけではなく、むしろ需要は非常に高い。この市有地は大阪市と堺市を結ぶ電車・阪堺線の宿院駅の駅前で、市の玄関口・堺東駅からも徒歩10分以内の一等地。

これを、土地の利便的・価格的な価値、と定義する。この価値は主に「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」視点から導かれる。

一方、この一等地にある市有地は、千利休の生家に隣接し、与謝野晶子の生家にも近い（利晶というネーミングは、堺市出身の偉大な文化人2人の名前から1字ずつ借用）。

これを、土地の歴史的・個性的な価値、と定義する。この価値は当然に「文化など価値が見えにくい、広い、長期的」視点から導かれる。

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

○

両者の価値は先述したように、重要かつ正反対だから、以下の二つの批判Ⅱ問題が生じる。

第一の問題。 一等地の市有地が、19年も空き地として放置された(政策を決められない)原因は、
正反対な二つの価値を有するから、と表面的には見える。しかし、根本的な原因は、どちらの価値を重視しても、逆の価値を信奉する大勢から、批判されること。歴代市長たちは、批判されるのが嫌で、どっち付かずな態度で「決められなかった」。

「批判されないこと」を目的とした綺麗事を言うだけ」で「批判に向き合う勇氣と力」の欠如にある。

堺市の竹山修身市長は、利便・価格の価値よりも、歴史・個性の価値を重視する方向性を明確に打ち出す。その方向性を市の上位政策「文化観光都市を目指す」という公約に掲げた。すると、逆の価値から、竹山市長は批判される。

例えば、市議会では「マンション事業者等が市有地を買ったがつている。土地を売却すれば、固定資産税が2000万〜3000万円/年ほど入る。土地を所有したまま、下手法箱物を作ると、固定資産税は入らない上、建設費35億円前後と維持費1億8000万円/年ほどの莫大な税金を使わう、ダブル損失になりかねない。なぜ土地購入の需要があるのか」と、理論的に批判される。

これが、**第二の問題**。すなわち「文化など価値が見えにくい、広い、長期的」な政策は、収益や集客の多寡などの「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」な視点から批判される。

「見えない批判Ⅱ価値を、見える化する」

「見える vs 見えない」対立の解決策は表2のように、見えない方も含めて「見える化」するのが最適である。なぜなら、人は皆「見える(見たい)ものだけを見る」から、見える化した上で、

嫌で、どっち付かずな態度で「決められなかった」。

決められない政治の原因も、リーダーが「批判されないこと」を目的とした綺麗事を言うだけ」で「批判に向き合う勇氣と力」の欠如にある。

堺市の竹山修身市長は、利便・価格の価値よりも、歴史・個性の価値を重視する方向性を明確に打ち出す。その方向性を市の上位政策「文化観光都市を目指す」という公約に掲げた。すると、逆の価値から、竹山市長は批判される。

表2 正反対な価値を見える化する六つの視点

視点	見えにくい、歴史・個性的な価値	誰にでも見える、利便・価格的な価値
①造る箱物	需要が見えにくい 文化・観光施設	需要が確実に見える マンション
②所有形態	市有地のまま： 収益は▲	売却：収益は+
③運営	市が委託という形で 関与：支出大	関与しない： 支出ゼロ
④役所の存在価値	大きい	ない
⑤見えないリスク	ない（お金のリスク ②③は、見える）	1) 空き家の増加 2) ベッドタウン化
⑥日本全体の価値	堺の歴史・個性は、 日本を代表する価値	住宅は供給過剰、ど こにでも建設できる

表3 空き家数=住宅数-世帯数 (=人口数)

見えない順に評価できる表を創ると、正しい判断ができる。

表2は、下ほど視点が「文化など価値が見えにくい、広い、長期的」で、上ほど視点が「数字など価値が誰にでも見える、狭い、短期的」である。なお、もつと広く・長期的に考えれば、表2以外の視点もあり得る。しかし、視点・論点は最大五つ前後にとどめないと、これまた「決められない」ので、本稿は表2の6項目で考察を進める。

市議会の批判は、見えやすい3視点が自分に都合が良いので、恣意的に取り上げて、批判していたと、見える化すると、分かる。

表2の見えにくい視点を簡単に説明しよう。近

年「空き家の急増」が深刻な問題として指摘され始めた。日本で「空き家が急増する原因」は、表3の公式より「住宅供給過剰、世帯数÷人口の減少」の二つだが、この二つは密接に関連する。つまり、日本の総人口は確実に減少する。しかし、人口急減に悩む地方都市が、それぞれ自都市だけは人口を増やそうとして、住宅を乱造する結果、空き家が急増する。

また、大都市の周辺都市が、大都市への通勤・通学という需要に目が眩んで、住宅ばかり乱造すると「無個性なベッドタウン（ニュータウン）化」が進む。昭和時代に建設されたニュータウンの多くは、無個性な上、今では高齢化と空き家化に悩む「オールドタウン」と揶揄されている。

堺市にも大阪市の南に隣接する好立地性から、1967年から開発された大規模なニュータウン「泉北ニュータウン（計画人口18万人。現在は約14万人へ人口減少）」がある。泉北ニュータウンも、やはり高齢化と空き家化に悩む「オールドタウン化」問題と、無個性化の問題を抱える。

無個性化の問題とは一言に要約すれば、大阪市に通勤・通学して、寝に帰るだけの「堺市には愛着やアイデンティティーを持たない」こと。

首都圏で言えば、東京に通勤する埼玉県民が「さいたま都民」と自虐するのは同じである。要するに、竹山市長が掲げる「さかい利品の杜」建設を核とする堺市の文化観光都市構想は「堺市民が堺市に愛着やアイデンティティーを持

つ」壮大な意識改革であり、日本の地方都市による間違った「住宅供給過剰、人口減少」政策へのアンチテーゼでもある。

文化的な箱物と、他の政策との連携

さかい利品の杜という文化的箱物建設は、他の産業政策と連携（選定は顧客優先Ⅱ21回、ソフトの切り口Ⅱ24回）することで、成果を高めている。文化的箱物と他の産業政策の連携の成果については、拙著「商店街再生の罫」（2013年、ちくま新書）で、東京都江東区の深川資料館通り商店街の空き店舗対策と、東京都現代美術館との連携の事例を解説した。要約すると以下の通り。

同商店街は近くに、東京都現代美術館が建設された後、美術館へのアクセス道となったことを、商店街再生の好機と考えた。空き店舗誘致やイベントなど商店街再生の政策は全て、現代美術を切り口とした。結果、現代美術に関心が高い顧客が集う人気の商店街へ再生し、2007年に「東京商店街グランプリ」活性化部門でグランプリを受賞した。注目すべきことは次の二つ。

1. 客層を現代美術に関心が高い者に絞った。それ以外の顧客からは「嫌われる（批判される）勇氣」を持った政策

2. ①東京都現代美術館の建設②商店街への補助金③商店街を表彰——という三つの政策を、東京都が（①と②③は役所の所轄が違うのに）全て連携して実施