

# 「郷に入れば郷に従え」だから、人が流出↓人口減少→豊川市編①

## ダイバーシティな組織・地域は活性化↓人が流入↓人口増加

久繁哲之介  
地域再生プランナー

風土の違いで、人の質は変わる、人口数も変わる

愛知県豊川市で2017年7月26日、職員研修（受講者100人強）とアドバイス業務を実施した。そのエッセンスを今回から紹介する。

最初に、豊川市の職員と政策を称賛したい。辛い口な私が言うのだから、お世辞ではない。

豊川市の職員は意識が非常に高い。だから、豊川市の政策は先進的で優れている。

この因果関係に注目しよう。これは本連載で繰り返し説明する「意識↓政策↓情報発信」の連携で、成果は出る3段階理論に基づく。

今回から、意識の前に、風土を追加した「風土↓意識↓政策↓情報発信」4段階理論を説明する。

両者の違いは、人の意識が「組織（地域）の風土」の制約を受ける程度による。この制約の小ささを世間は「多様性、ダイバーシティ」と言う。

ダイバーシティは、地域活性化・人口減少政策

大企業・大都市は「多様性に富む、ダイバーシ

ティな」組織を目指す。人の出入りが多いので、人の出入りを機に小さな努力で、ダイバーシティな組織に進化しやすい。ダイバーシティな組織は、組織風土が進化し続け、風土の制約を受けにくいので、3段階理論で人は成長・進化できる。

一方、小企業・地方小都市は、ダイバーシティな組織を本気で目指していない。人の出入りが少ないので、本気で努力しないと進化できず、閉鎖的な組織のまま。風土の制約を大きく受けるので、人が進化するには4段階理論が必要となる。

前回までは「意識改革の方法」を詳しく論じる目的から意図的に、風土の影響は度外視した。

今回から、4段階理論で考察を進める意義は、次の問いを考えると分かりやすい。

どちらが人の進化に有利か？ 自分や子どもの学校選びを考えれば一目瞭然である。

組織（地域）風土の質が高ければ、風土の影響を受ける方が有利。だから、風土の質が高い「組織には人が集まる、地域の人口は増える」。

逆に、風土の質が低ければ、風土の制約を受け

る方が圧倒的に不利。だから、風土の質が低い「組織は人が流出する（残る人は劣化する）、地域の人口は減少する」。

残る人は劣化する、との表現には説明が必要だろう。この説明の例は、地方議会が最適である。

### 議会の風土↓議員の意識↓政策を連携して改革

地方議員（人）が公金横領などコンプライアンス違反を犯す事件が多発した2010年代前半、コンプライアンス順守という政策が導入された。しかし、地方議員（人）のコンプライアンス違反は増加し続ける。そして、地方議会（組織）でもセクハラ野次などコンプライアンス違反が増え続けている。

議会という組織の風土が腐敗している限り、大志を抱いて議会組織に入った新人議員も、風土の悪影響を受けて、劣化・腐敗していく。

この現状で、政策や研修だけをいくら工夫・強化しても、議会と議員は劣化・腐敗し続けている。

これほど腐敗した議会と議員の総合的かつ根本

的な解決策は「議会の風土↓議員の意識↓政策」を連携して改革するしかない。

役所も同じ。役所組織の風土が腐敗している限り、大志を抱いて役所組織に入った若き公務員も、風土の悪影響を受けて、劣化・腐敗していく。

この現状で、政策や研修だけをいくら工夫・強化しても、成果は乏しい。

この根本的な解決策は「組織の風土↓職員意識↓政策」を連携して改革するしかない。しかし、役所は「連携を分かっている」ので、まず連携を説明しよう。

### 連携は横と縦の二つに分けて考える

「役所の政策は連携できないので、無駄が多く、成果が出ない（以下、格言）」といわれて久しい。役所（公務員）はこの格言を「役所は縦割主義だから、政策が他の政策と連携できない」という「政策間連携」だけと解釈する。

政策間連携は「横の連携」と言い、政策は目に見えるので、誰でも気が付くことができる。

しかし、役所が真に改革すべきは「**風土↓意識↓政策↓情報発信**」4段階理論の連携である。

こちらの連携は「縦（垂直）の連携」と言う。政策の「土台である、前工程にある」風土と意識は目に見えにくい」ので、気が付きにくい。

要するに、組織の風土と人（公務員、議員）の意識を高める結果として、政策は連携的に改善される。連携の重要性を示す、豊川市でのエピソード

ドを二つ紹介する。二つのエピソードは当然、連携する。

第一のエピソードは研修終了後、受講者4人が個別に「研修とアドバイスの内容が、心（意識）に響きました」とか「感動しました、政策を改革します」等と言いながら、私に握手を求めた。

私は「彼らは（他の公務員のように、聞きつ放し、ではなく）何かを実践するだろう」と、期待した。

第二のエピソードは豊川市訪問の1週間後、研修主催部署である企画政策課から報告&お礼のメールを頂いたが、その核心部は以下の通り。

「受講者から『既存の××事業を、市民目線でリニューアル（改革）したい』との案が上がり、久繁先生の意識改革と顧客目線のお話が職員に届いた結果と嬉しく感じました」

### 研修を、聞きつ放しで、成果を出せない公務員

私が豊川市を称賛する理由は、私が研修やアドバイス業務を実践した後、以上エピソードのような受講者の反応が「民間なら8割以上は起きるが、役所では数えるほどしか起きない」過去の実績に基づく。

民間と役所では、意識が次のように違う。

民間は、現状の何かを変えて実践する研修の目的を、企画者と受講者が連携・共有して臨む。だから、私の研修やアドバイスが「心（意識）に響く↓実践する」成果を生む。

しかし、役所は、現状の何かを変えて実践する目的を持つのは企画者などに限られ、受講者の殆どは、聞きつ放し。

研修は、聞きつ放しでは、成果が出ない。読書も、読みつ放しでは、成果が出ない。

聞いた・読んだ後、政策を何か考えて↓実践して初めて成果は出る。同じ研修（政策）を体験して、政策を「考える+実践する」か「考えない、実践しない」差は、政策の前工程である意識次第。

### ダイバーシティでない閉鎖的な地方は衰退する

なぜ豊川市職員の意識は高いのか？

この問いに明快な答えがあれば、他の役所は（誰も）苦労しない。しかし、読者は幸運にも本稿の冒頭で、答えを入手できた。

そう、答えは「風土↓意識↓政策（研修）↓情報発信」を連携した改革である。以下、土台となる風土から順に説明していくが、風土と意識は密接に連動するので、強固な連携が必須となる。

豊川市は2006年から5年間に3度の合併を行い、5都市の職員が混在する新しい多様性に富む混成部隊が出来上がった。

ここで先述した「人の出入りが多い大企業・大都市は、組織風土が進化し続ける」に注目しよう。多様性に富む混成部隊では「郷に入れば郷に従え」的な古くて固い組織（地域）の風土が無い。結果、構成員は「前例に倣う」意識が無い。

役所の風土と意識とは正反対である。

豊川市役所には、役所にありがちな「郷に入れれば郷に従え」的な古くて固い組織の風土とは正反對な特性が見られる。すなわち「新しい人・事へ、柔軟に対応する」組織（地域）の風土である。

豊川市職員の数々には、公務員にありがちな「前例主義、よその成功例を猿真似する横並び主義」な意識とは正反對な特性が見られる。すなわち「現在の人・場所に必要なる政策を、自分の頭と体験から考える」意識である。

留意すべきは、以上の好ましい「組織（地域）の風土、人の意識」が、5都市の市町村合併に、芽生えたこと。しかし、5都市の市町村合併は、風土と意識を改革する「きっかけに、すぎない」こと。

事実、本連載第34回（2月1日号）に、4町を編入合併した岡山県新見市が「郷に入れれば郷に従え」的な古くて固い組織（地域）風土を放置した結果「編入した4町の職員の20%が退職。合併すべきでなかったと後悔する市民の割合が88%66%と高い」こと、前・新見市長の次発言を紹介した（以下、発言）。

「新市のやり方と旧役場のやり方は違っており（中略、旧役場4町の職員は）辞められた方もかなりいた（中略）職員を20%削減し、年間9億円弱、職員給与を削減できました」

### チャンスで行動しないと、再生不能な致命傷を負う

前・新見市長は「郷に入れれば郷に従え」という

意識（やり方）をお持ちで、そのやり方で職員を削減できたことを自慢している、ように読める。

衰退する組織・地方はこのように、リーダー格の「郷に入れれば郷に従え」という「前例踏襲」意識が強い。結果「人の満足度が低下↓人（人口）が流出↓指示待ち人間（イエスマン）だけが組織・地方に残る」悪循環に陥る。厄介なことに「郷に入れれば郷に従え」という「前例踏襲」意識

が強いリーダー自身に、その自覚が無い。このようなりーダーが多用する次のセリフを拙著「競わない地方創生」人口急減の真実」14頁で紹介した。「田舎を東京みたいに交換されても困ります。来る者拒まずの精神は持ち合わせていますが田舎の文化は変えたくないし守りたい」

来る者拒まず、という大らかな精神（意識）を装ってはいるが、実は「自分のやり方は絶対に変えない（郷に入れれば郷に従え）」という前例踏襲意識が非常に強い。

私が言いたいこと（4段階理論の第2ステップの答え）は以上で分かるだろう。新見市も豊川市も、合併の形（小さな町四つの編入合併）は同じ。風土を改革するチャンスは両市にあった。

しかし、新見市はチャンスを生かせなかった上「人の満足度低下↓人の流出↓指示待ち人間の増加」という悪循環を招いた。

そう、チャンスで適切な実践・行動ができないと、再生不能な致命傷を負う。

恋愛に例えると分かりやすい。相思相愛なの

に、なかなか男性が告白（求愛）しない時、本来は受け身でいたい女性がプライドを捨ててチャンス（据え膳）を創ることがある。この好機到来に、男性がチャンスを掴む（据え膳を食う）行動ができないと、女性は愛想を尽かして去って行く（女性⇨人の満足度低下↓人の流出）。

厄介なことに今時の若い男性は多くが、チャンス（据え膳）で行動せず、再生不能な致命傷を負った自覚がなく、独身のままでいる。婚活政策も、この意識を考慮しないと、成果は出ない。

### 役所に見られる「古くて間違ったリーダーシップ」

さて、同じチャンスを得た、新見市と豊川市で成否を分けた決定的な違いは何か？

4段階理論の2番目「リーダーの意識（リーダーシップ）」である。

役所や衰退する企業・地域では、古くて間違ったリーダーシップが未だに横行している。

古くて間違ったリーダーシップを要約的に言えば「郷に入れれば郷に従え」という意識を持ち「俺の命令・やり方に従え」という軍隊的で、上下関係を強烈に意識する・させる。

上下関係を強烈に意識する・させると、横・外と連携できない縦割主義に陥りやすい。

新見市のリーダーが「郷に入れれば郷に従え」という意識であること、古くて間違ったリーダーシップの結果「人の満足度が低下↓人（人口）が流出↓指示待ち人間（イエスマン）だけが組織・地



マクドナルドなど全国均一サービスが売りの全国チェーン店では「マニュアル的、指示待ちな働き方」が、利益を生む（コストを削減する）源泉となる。リーダー・店長は「郷に入れば郷に従え」という意識を持ち「俺・店のやり方に従え」という作法が正しい。この作法なら、部下は正規雇用よりアルバイトの方が効率的となる。

軍隊も全国チェーン店と同じ。部下は兵隊に「創造的、自主的な働き方」をされると統率がとれないので困る。だから、部下は「マニュアル的指示待ちな働き方」が求められる。リーダーの意識と、軍隊（組織）の風土は「郷に入れば郷に従え」で正しい。要するに「軍隊の風土↓意識↓政策・働き方」が「郷に入れば郷に従え」で連携できている。

しかし、役所など衰退する組織は、この連携が意識できていない。組織の風土↓意識は軍隊の如く「マニュアル的、指示待ちな働き方」を意識させる一方、部下には「創造的、自主的な働き方」を要求する正反對な矛盾を露呈している。

この正反對に矛盾（一貫性が欠如）した組織↓意識では「部下は働き方に困る↓人が育たない（人が流出）↓政策は成果が出ない」など複数の解決不能な副作用が生じる。

解決不能とは、連携しない真の課題を放置して、政策・働き方だけを対症療法で修正する現状の場台である。つまり、根本的な解決策は「風土↓意識↓政策」の連携（一貫性）しかない。

これを念頭に置いて、豊川市職員の意識が高い「答え（4段階理論）の3番目」である「政策（研修）」の考察に進もう。

### 職員の採用方針と、人材育成（職員研修）の連携

豊川市は人口約18万人の自治体ながら、研修の質量は都道府県の研修所と遜色がない。豊川市の研修内容はWebで「豊川市職員研修概要」として公開されているので、ぜひ見てほしい。

注目すべきは研修の内容よりも、豊川市職員研修概要が冒頭に「求められる職員像・3C」を掲げること。この3Cは、職員の採用試験要綱にも「3Cな人材を求めている」と記すこと。

要するに、職員の採用方針と、採用後の人材育成（職員研修）方針が、連携できている。

ちなみに、3Cは以下の通り。

Customer Satisfaction  
（顧客Ⅱ市民目線を持つ）

Career Up

（キャリアアップに関心を持ち、自学する）

City Sales Person

（戦略的に発信する）

3Cは、右から順に実践することが求められる。すなわち、職員は「顧客Ⅱ市民目線を持つて、自学（自主的に学習）し、戦略的に発信すること」が求められる。つまり、3Cとは「創造的、自主的な働き方」のことである。

以上より豊川市の「風土↓意識↓政策（研修）」

の連携は、次のように具体化できる。

1. 「新しい人・事へ、柔軟に対応する組織の風土」↓2. 「今時の成功するリーダーシップ」↓3. 「創造的、自主的な働き方」

### 「人口減少政策、地域活性化政策」への応用

以上の「風土↓意識↓政策」の連携を是非、人口減少政策と地域活性化政策へ応用しよう。

衰退する組織・地方は「郷に入れば郷に従え」という風土↓「前例踏襲」意識の結果「人の満足度が低下↓人（人口）が流出」する悪循環に陥る。意欲・意識が高い若者ほど、この古い風土と意識を疎み、魅力的で新しい風土・意識へ進化し続ける大都市へ流出していく。

同様に、よそ者（移住者、転職者）を誘致しておいて「郷に入れば、郷に従え」と、昔からの古い意識と働き方を強要するから、せつかく移住・転職してくれた「よそ者の多くが流出」する。

解決策（正しい人口減少政策・地域活性化政策）は、①「ダイバーシティな風土・組織づくり」をリーダーが古い既得権者から嫌われる覚悟を持ち、強力なリーダーシップで断行する。

②風土がダイバーシティに改革できた後、地域おこし協力隊や役所の中途採用など意欲的な移住者・よそ者を招聘して、活躍を促す。

①を断行せず、②だけを行う現状は「移住者は活躍できず成果は出ず、むしろ傷を負う」↓「地域は評判が落ちる」悪循環に陥っている。