

引き継ぎは「前例としての方法」でなく「目的、価値」を、豊川市編②

研修実録、誰(猿)でもできる政策は、猿真似され、価格競争で衰退

久繁哲之介
地域再生プランナー

公式「①引き継ぎ↓②生産性改革↓③価値創造」

愛知県豊川市で2017年7月26日、市職員100人強を対象に私が講師を務めた職員研修とアドバイス業務のエッセンス紹介、第2回である。今回のテーマは、仕事の「①引き継ぎ↓②生産性改革↓③価値創造(以下、公式)」の三つである。

本連載は、よく冒頭でテーマを三つほど挙げて、「↓」を使い、公式化する。その目的は三つほどのテーマが「時系列かつ密接に、連携」することを示し、読者の連携力を強化することにある。連携すべき対象は多くの場合、三つ以上あるが「連携すべき(顧客対象とすべき)対象は絞る」重要性を本連載は繰り返し主張している。

なぜなら、対象を絞らないと「誰(何)とも連携できない、誰も顧客になってくれない」から。さて、本題に移る。公式より、公務員Ⅱ役所の仕事で、②と③で成果を出せない原因は主に「①引き継ぎが悪い」ことと分かる。

公務員Ⅱ役所が、引き継ぎを改革すべき理由

しかも、公務員Ⅱ役所は「創造的な仕事は5%以下(95%以上は今ある仕事を前任者から引き継ぐ)」。引き継ぎ仕事は95%以上の役所で、引き継ぎが悪いと「生産性の低さ、価値創造性の低さ」は民間以上に深刻化する。

では、どう引き継ぎが悪いのか? 前例踏襲主義から「前例としての方法だけ」を引き継ぐ。なぜ方法だけの引き継ぎは悪いのか? 環境や目的などが少しでも変われば、方法は当然に変わる。しかも、環境(特に外部環境)が変わる速度・大きさは日々、大きくなっている。顧客動向など環境が大きく変化すると、古い方法は「役に立たないし、ムダ」でさえある。だから「生産性は下がる。価値は創造できない」という二つの弊害が起きる。

しかも、公務員Ⅱ役所は「顧客動向に鈍感(顧客目線の欠如)」。ゆえ、環境の変化に気が付けず、昔の方法を延々と踏襲してしまう。

では、どうすべきか? 表題のように引き継ぐべきは「前例としての方法」ではなく「目的、価値」である。その上で、最新の顧客動向など環境の変化に最適な方法を、引き継ぎ時に考える。

前例として昔の方法だけを、50年も引き継ぎ

以上を、

豊川市のケースで説明しよう。ケースの状況は次の通り。豊川市から「生産量が日本一のバラ(の花)を、もっと多くかつ高値で売りたいので、ア



写真1 産直ひろばグリーンセンター豊川

「ドバイスが欲しい」と依頼され、豊川市で最も多くバラを販売する「産直ひろばグリーンセンター豊川」を訪問した。産直ひろばは、JAの運営で、全国に約1700店舗ある（JA公式Web）。店舗の多くは写真1で分かるように、広い駐車場完備の総合スーパー並みの規模で、広域商圏を有する。つまり「顧客は広域から来る」ことを念頭にケースを読んでほしい。

産直ひろば豊川で、JA関係者（以下、皆）を多く紹介された。皆、判で押したように以下の同じ「昔の自慢話」を私に聞かせて、ご満悦なのだ。

「1960年代、うちは日本で初めて、農産物に生産者の名前ラベルを貼る。販売は上向き、話題となり何年もの間、視察が相次ぐ。農産物に生産者名ラベルを貼る技は全国に真似された」

私は自慢されるたびに、こう聞いた。

「50年以上前のアイデアは、素晴らしい。でも、農産物に生産者名ラベルを貼る方法なんて、誰（徳）でもできる政策。猿真似されて同じ物が溢れて、価値を失い、価格競争に陥るのは当然の帰結。今のラベルを見ると、方法は50年前と同じで、進化していないようですね。真似た地域の多くは、方法を進化させている。例えば、顔写真も貼るとか、無農薬を表示するとか、生産者が価格決定できる等。豊川JAが50年前に生産者名ラベルを貼るに至る、目的・志（以下、それ）は？それが継承されていれば、方法は進化するはずですが？」

誰も、それを答えられない。誰か知っているだろうと、多くの関係者を連れて来るが、やはり誰も知らない。日本で最初という自慢話と、表面的な昔の方法だけが、50年以上も「語り継がれる」引き継ぎされる」ことに、私は衝撃を覚えた。

意味が無い情報は「何も書いてない」と同じ

産直ひろば豊川は多くの顧客で賑わい、売上高も好調らしい（以下、この事実）。しかし、この事実「農産物に生産者名ラベルを貼る（50年前と同じ）方法」は、ほとんど貢献していない。

つまり、先述したように「農産物に生産者名ラベルを貼る」昔の古い方法は「役に立たないし、ムダ」でさえある。だから「生産性は下がる。価値は創造できない」という二つの弊害が起きる。

この理由は、生産者名ラベルを貼る「そもそもの目的・志」を考えると分かる。その目的は「生産者と消費者が、顔が見える関係を構築し、食の安全をPRし、リピート購入に繋げる」ことと要約できる。

しかし、産直ひろばの顧客は広域から来る。地元ではない広域から来店した顧客が「生産者・豊川市×町の鈴木浩」等と書かれたラベルを見て「鈴木浩って誰？」としか思わない。

意味が無い（伝わらない）情報は「何も書いていない」と同じ。これでは、顔が見える関係を構築できないし、食の安全は伝わらない。

これは、アンケート調査でも検証されている。

情報サイト「気になるアレを大調査ニュース！しらべえ」が2015年3月に発表した調査は次の通り。

20〜60代の消費者1500名に「農産物に貼られた生産者名・写真を見て完全に信用できるか？」と問うた回答は、「信用する」が43%と半分以下。半数を超える「信用しない」回答者の代表的なコメントとして、同サイトは以下を紹介する。

「生産者の顔が見えることと、その野菜が品質的に安全であることには関連がない」

「顧客が知りたいことを、具体的に書く」と、伝える

読者も、顧客目線で考えれば分かると思うが「農産物に生産者名ラベルを貼る」方法で、効果が出るケースは「顧客（読者）が既に認知・評価する生産者」に限られる。

50年前、豊川JAが農産物に生産者名ラベルを貼って効果が出た理由は、店舗が小さくて「顧客の多くが近所の人に限られた」から。

近所の顧客ならば、生産者名ラベルに記された「生産者・豊川市×町の鈴木浩」さんの農業歴や農業工法を、おおよそ認知できている。

そう、顧客が知りたい（食の安全が伝わる）情報とは「生産者の名前・写真という表面的な情報」ではなく「生産者の農業工法（例えば、農薬の種類と量）」という具体的な情報」である。

現在の産直ひろば豊川など広域商圏型の店舗で、農産物にラベルを貼るなら、農業工法など具

体的な情報を発信した場合のみ、食の安全は伝わる。要は、店舗を近隣型から広域型へ拡大変更した（顧客が近所から遠方へ変化した）時、農産物に貼るラベルの情報も変更すべきだった。

しかし現在では、生産者の名前・写真など表面的な情報は、意味が無い（伝わらない）情報であり「何も書いてない」と同じ、である。

以上は「公務員（役所）」の仕事に活用すべきであり、豊川市職員100人強を対象とした研修では以下のように話し始めた。

公務員（役所）の情報発信も、表面的かつ綺麗事過ぎて、意味が無い（伝わらない）情報であり「何も書いてない」と同じ、である。

伝わる情報発信は、まず「顧客が知りたいこと、顧客の関心事」を考える。次に、顧客の関心事を「具体的に書く」という2段階プロセスで成功できる。

伝わる情報発信の基本は、拙著「競わない地方創生〜人口急減の真実」で詳解している。きょうの研修では、この応用編を二つ話す。横（異分野）への応用と、縦（高難度）への応用である。

横（異分野）への応用…産直ひろばのケースで分かるように、意味が無い情報を発信する原因の一つである「引き継ぎの悪さ」の改革。引き継ぎの改革は、仕事の「①引き継ぎ↓②生産性改革↓③価値創造」公式より、生産性向上と価値創造に繋がる。

縦（高難度）への応用…豊川市役所は私へ「バ

ラ（の花）を、もつと多くかつ高値で売りたい」と簡単に依頼するが、本来この依頼（政策）は「役所でも支援できる、情報発信」と「専門家のみ助言できる、販売技術」の二つに分けるべき。

なぜなら、両者は政策が全く異なるし、売れるためには販売技術の改善こそ必要だから。いずれにしても、50年も引き継がれた現状の「農産物に生産者名ラベルを貼る」政策（方法）より、難易度は高い。

情報発信で難易度が高い場合、担当者を「役所の担当部署から、役所の内外で最適な人」へ変更すべき。なぜなら、簡易で「事務的な情報発信」

は、役所の担当部署による形式的・表面的な作業でよい。しかし、多く高く売れるなど難易度が高い場合は「共感を得る情報発信」が必要。この詳細は本連載第11回「研修実録『政策が成功する、情報発信の基本』（2017年7月20日号）」で詳解している。

B級グルメの成功を、異分野へ応用・引き継ぎ

横と縦の応用を理解する上で、豊川市のB級グルメ政策が「役所が主導の前半期は失敗↓民が主役の後半期に成功」は最適な事例である。

豊川市のB級グルメ政策が「役所が主導の前半期は失敗↓民が主役の後半期に成功」教訓は成功事例として書籍化されたので、他自治体のB級グルメ関係者なら誰もが知る有名な話。

しかし、豊川市では自都市が体験した貴重な教

訓であるにもかかわらず、B級グルメ関係者にしか引き継ぎ・活用されていない。

豊川市の名誉（読者への警鐘）のために言えば、この特性は豊川市に限らず、公務員（役所）に共通する病である。この特性とは「自分の担当分野なら、他自治体の成功事例を知るが、自分の都市のことは自分の担当分野しか学習・引き継ぎしない」こと。この特性を本連載は「公務員の専門バカ病（縦割主義）」と定義し、解決策を何度も説明してきた。

縦割主義の原因「引き継ぎの悪さ」を改革せよ

引き継ぎの悪さは、公務員が専門バカ病（縦割主義）に陥る原因の一つである。つまり、専門バカ病とは「前例としての方法だけを引き継ぐ」ことにより、「自分の仕事の責任範囲を狭く規定して、楽をしたい」怠慢な意識から起きる病。

引き継ぎしていない新しい仕事の実践を、市民や上司から求められたら「それは引き継ぎしていない（私の責任範囲でない）」と逃げるか、自都市の異分野な教訓の活用を考えず、「いきなり他自治体の成功事例を視察して、猿真似」する。では、仕事の引き継ぎをどう改革すべきか？

基本は先述したように、「引き継ぐべきは「前例」として昔の方法」ではなく、「目的、価値」である。この応用編として「目的、価値」を自分の担当（専門）分野に限定せず、自都市の教訓・課題を引き継ぐこと。特に自都市の異分野で起きた体験

改名が決まる。

豊川市役所が立派である点（読者が見習うべき成功要因）を以下に、三つ挙げる

1. 市民から「つまらない」と批判されたが、批判を真摯に受け入れ、組織名を変更した
2. もはや市民「参加」ではダメな事実へ気が付き、市民「主役」という本質へ移行した
3. 市民が主役な上に「女性、若者が主役」を実践した

観光協会の事務局長に、民間から女性を抜擢

もりあげ隊の副隊長に就任した、平賀菜由美さん（写真2右）は「女性、若者が主役」の象徴である。平賀さんの優秀さが分かるエピソードを紹介しよう。

平賀さんは旅行会社の企画職で活躍していたが、2008年6月、豊川市の観光協会が事務局長を公募した折「若い女性が民間から抜擢された」として話題となる。話題を知った地元テレビ局が平賀さんを紹介する番組を企画する。彼女は番組



写真2 右から観光協会事務局長の平賀菜由美さん、門前そば山彦4代目の山本知代さん、筆者

の収録前後、テレビ局員たちに「お仕事お疲れさま、差し入れです」と、豊川いなり寿司を手渡す。テレビ局員の間で「美味しい、面白い」と評判になり、テレビ局は別の機会に何度も、豊川いなり寿司を番組で紹介する。

成功要因は「自分のために紹介してくれと、お願い」は相手に嫌がられる（から失敗する）が「相手への心遣いは相手が喜ぶ（から成功する）」にある。

時期にも注目しよう。初当選した市長が公約に、いなり寿司ブランド化を掲げた9カ月後である。

平賀さんは市長の公約をサポートする目的で、テレビ局員への差し入れに、いなり寿司を選んだのだ。

本項テーマ「目的が引き継ぎ・共有されていれば、方法（政策）は幾らでも企画できる」好例である。

山脇市長は同書126頁で、平賀さんをこう評している。「平賀さんは、初めて民間公募した観光協会の事務局長でもありますが、民間ならではの発想に感心します。彼女は実はお隣の豊橋市民でして、豊橋市長からは「平賀さんを豊川に取られた」と羨まれる」

商店街も「女性、若者が主役」で活性化

豊川いなり寿司がテレビ局員の間で「美味しい、面白い」と評判になった要因にも「女性、若者が主役」の効果が発揮されている。

豊川稲荷の総門すぐ前にある創業約100年の「門前そば山彦」（写真2）は豊川いなり寿司が最も「多く高く売れる」店の一つである。

山彦4代目の山本知代さんは30歳の若さ（2017年7月時点）。料理の質を高めようと、管理栄養士の資格を取り、店の伝統を守りつつ、ヘルシーで美味しい「ひじき、人参、椎茸、くるみ、筍」の五つの具が入る豊川いなり寿司を開発。いなり寿司は甘いから嫌という男性の顧客向けに、わざわざ入りを開発。土産や差し入れ用に包装する商品パッケージは、豊川稲荷の総門すぐ前という立地の良さを活かして「ご利益いり」と記したり、店の看板も写真2のように、面白さを演出したりしている。

商品の開発、商品パッケージの開発、店舗の魅せ方の開発など、質量に優れた改善を行うから「美味しい、面白い」と評判になる。改善の結果、豊川いなり寿司が「多く高く売れる」店に成長できる。

このような「販売技術の改善」こそ、商店街再生事業に応用・導入すべき。

商店が衰退する原因は「個店（自分）の販売技術の努力が質量共に足りない」ことに尽きる。

努力不足と言われた店主は必ず「努力している」と反論する。しかし、努力の中身を見ると、役所の補助金に依存した「誰（猿）でもできる方法（政策）」での努力であり、猿真似されて、価格競争に陥って衰退している。