

付度させるバカ首長が、公務員と地域を劣化させる、足利市編

パワハラ・セクハラを予兆する権力意識を視て、劣化と事件を防ぐ

久繁哲之介
地域再生プランナー

衰退が「企業はトップの責任 VS 役所は責任転嫁」

今年1月、栃木県足利市で幹部職員研修の講師を務めた折、和泉聡市長と対談した(写真)。

和泉市長は私と同年に早稲田大学を卒業した盟友で、市長就任は2013年5月だが、立候補した理由が面白い。朝日新聞の宇都宮総局長として「栃木県全自治体の実態を徹底検証(以下、検証)」した。検証を要約すると「付度させるバカ首長が、公務員と地域を劣化させる」という、地方衰退の原因かつ結論である。

この結論は、民間なら常識。つまり、企業が劣化・衰退したら、責任は全てトップが負い、トップは潔く辞職する。景気など外部環境に責任を転嫁するバカはいない。もし、そんなバカがいたら、マスクミ等が「バカ」と叩く。

だが、役所では常識が通用しない。首長の多くは、己の責任は棚上げて、人口減少や東京一極集中など外部環境に責任を転嫁する。

マスクミは(民間のトップはバカと叩くの)

首長は叩かない。むしろ

「地方衰退は人口減少や東京一極集中など外部環境が悪い」という提灯を持つ記事を書き、官(首長)に助け舟を出す。

結果、ダメな首長が4選

以上の多選で、権力の座に居座り続ける。

こうして、責任を取らない「付度させるバカ首長が、公務員と地域を劣化させる」。

和泉市長は「劣化した公務員と地域」を創生する大志を掲げ、故郷で市長選に挑み、当選した。

付度させる権力者 VS 付度する公務員とマスクミ



写真 市長室で、右から和泉市長、筆者

マスクミや専門家は上記のように、同じ真実(トップの責任)を、官民で正反対に指摘する。

理由は、官という権力のトップに事実を指摘すると、干されるから。干されたくないから付度する。

付度。昨年の流行語大賞に選ばれたが、官という権力に付度するのは、公務員だけでなくマスクミも同罪であり、罪の源泉は付度させる権力者の側にある、と上記より分かる。両者の関係性の実態と解決策を、和泉市長の検証から考察する。

和泉市長は「栃木県全自治体を検証して、次の3点が最も筋が悪い付度の原因で、この3点を市長就任後に改革した」という。

この3点を私は「パワハラ・セクハラを予兆する権力意識」と定義(表)、和泉市長の改革と連携して解説する。

パワハラ・セクハラ撲滅は、予兆を視て、権力剥奪

パワハラ・セクハラを予兆する権力意識3点の問題(以下、この問題)は一見「機嫌(感情)のコントロール」が子どもレベルな首長の幼稚さに

見える。
しかし、
こういう
首長ほど
格上・お
上には、
へりくだ
遜る。

拙著
「競わな
い地方創
生／人口
急減の真
実」は

この問
題は、首

長の「機嫌（感情）のコントロール」力の低さで
はなく「権力格差意識」の高さにある」と指摘す
る。つまり、格上・お上には嫌な事があつても、
機嫌（感情）を抑制する。

だが、格下には些細な事が起きる（例えば、酒
を飲みすぎる）と、感情を抑制できず、パワハ
ラ・セクハラ事件を犯す。

近年、首長と議員によるパワハラ・セクハラ事
件が多発する。事件が起きると、再発防止策とし
て、パワハラ・セクハラ防止の研修を行う。だが、
研修後、些細なことが過ぎると、また事件を犯す
例は枚挙に暇がない。事件の元凶は、首長と議員
の「高すぎる権力格差意識（小さすぎる器）」に

表 パワハラ・セクハラを予兆する権力意識

1. 首長が機嫌の善悪を子どもの如く露わに出し、
機嫌の善悪で部下への対応が変わる（村度させる）
→部下は首長の機嫌・顔色を窺って「報告に行く
か否か、報告する内容」を付度する
2. 首長が都合の悪い報告を聞くと、子どもの如く、
機嫌が悪くなる（村度させる）→部下は首長が
機嫌を悪くする情報を上げなくなる
3. 首長が些細な要件で直ぐ部下を呼び付ける上、
部下が不在だと、機嫌が悪くなる（村度させる）
→部下は役所内に引き籠り、役所の外（市民）に
無関心になる→市民目線の喪失

ある。

権力格差意識が高すぎる者（器が小さすぎる
者）は、そもそも、首長・議員として不適格！

だから、パワハラ・セクハラを撲滅する解決策
には「予兆（パワハラ・セクハラを予兆する権力
意識）が視えたら、事件が起きる前に、権力を剥
奪」する予防策が最適である。

管理職研修で久繁が話した「政策の連携」

和泉市長の改革3点は「劣化した公務員と地域
の再生」と「パワハラ・セクハラを撲滅」を同時
に実現できる、連携性が極めて高い政策と言える。
これをネタに私は、足利市の幹部職員研修で
「政策を連携させる方法論」を話した。

政策は、現象が起きた後の対症療法にすぎない
と、連携できない。そもそも、対症療法は根本的
な解決策でないで、成果が出ない。

役所の政策は、対症療法だから、連携できない。
対症療法の典型例が、パワハラ・セクハラ事件と
いう現象が起きた後の、防止目的の研修だが、こ
の研修では成果が出ない。

政策は「現象」から導くのではなく、「根本的な
原因」から導く。首長のパワハラ・セクハラ事件
という現象が多発する時、根本的な原因として、
首長の「高すぎる権力格差意識」を導く。

根本的な原因を探し当てたら、次に、その原因
から起きる類似の現象を、首長に着眼して探す。
優秀な専門家に助言を求めると、すぐ発見でき

る。和泉市長と私は対談を通じて「村度させるパ
カ首長が、公務員と地域を劣化させる3点（以下、
3点）」という、悪しき現象を発見した。

次に二つの現象から共通点を考え、類似の悪し
き現象を更に探す。共通点「首長が権力の乱用↓
部下が上司を付度する（部下の目線が上司に向き
過ぎる）」から「市民目線の欠如」という第3の
現象（役所の重要課題）が浮かび上がる。

3点の予兆（パワハラ・セクハラを予兆する権
力意識）を視れば「①パワハラ・セクハラを撲
滅」できる。

3点を解決する政策を実践すれば「②劣化した
公務員と地域を再生」できる＋「③首長・お上
に向けた目線が、市民目線へ」改革できる。

目線が「顧客に向く民間」VS「上司に向く役所」

和泉市長が3点を導いた検証の話は、目線（着
眼点）の置き方に含蓄がある。朝日新聞在籍時、
検証で首長室へ行くと、多くの自治体で次の光景
に遭遇し、3点の仮説を導いた、という。

光景1…インタビューした首長が行政改革によ
る職員削減の成果を誇示するが、方法を聞くと
「職員の出張・外出の量と時間を削減」と言う。
光景2…首長に報告がある職員が、首長の秘書
に「首長の今日の機嫌はどう？」と言い、機嫌が
悪いと知ると「今日は、やめとく」と言う。

「綺麗事」VS「非公式な日常会話の本音」の考察

拙著「地域再生の罫」は、光景2の実践と連携

を行うと、視察やインタビュー後に成果を出せると論じた。例えば、人気が高い商業施設が数年後に撤退するであろうと予言、的中した。予言の根拠は、視察時に顧客グループの会話を小耳に挟み、次の光景2の考察による。

光景1は、公式インタビューでの綺麗事を、妄信せず、自分で視察を重ねて具体化していく。

光景2は、非公式な日常会話の本音だから、信用して、他との影響性と連携性を考察する。

成果を出せない視察は、綺麗事を妄信して終わる。つまり、光景1の具体化が欠如し、光景2は着眼できていない。この愚行を戒めるガリレオ・ガリレイの格言を紹介しよう。

「どうして君は、他人の報告を信じるばかりで、自分の眼で観察したり見たりしなかったのか？」

光景2への着眼+光景1の具体化の連携は、視察やインタビューで、成果を出す必須のスキルである。この実現と「職員の出張・外出の量と時間を削減」という首長の方針は、相容れない。

勿論、ムダな出張・視察は削減・撲滅すべき。しかし、公費で勤務時間内に出張・視察へ行くとしたら、部下へ「時間をかけていいから、光景2の実践と連携を行いなさい」と言える。知識に基づく、器の大きさ^①が首長には欲しい。

事業仕分け・生産性革命は、4事象で考える

器の大きさは、知識（経験）の質に比例する。

知識（経験）の質は、**光景2への着眼+光景1の具体化の連携**で、高めることができる。

和泉市長はこの連携から「首長は知識が無いとムダを放置 vs 撲滅」という、両極端な二者択一の意思決定しできない弊害を見抜く。

さて、仕事（事業）は「ムダか重要か」と「真実か錯覚か」の2軸4事象に分類（仕分け）すると、生産性（事業仕分け）を改革できる。

本場に「ムダ、重要」な仕事は、誰にでも分かる。だから、ムダな仕事は撲滅し、重要な仕事だけを実践すれば生産性が高まる。

錯覚とは「或る不要な力」が働き、正しい判断ができない状態で、忖度（権力の乱用）や前例主義は、錯覚の典型例である。

忖度や前例を要求する上司の下では「重要と錯覚されるが、実はムダな仕事（前者）」と「ムダに見えるが、実は重要な仕事（後者）」の二つが、仕事の過半を占め、生産性が低い原因となる。

この二つの、ムダか重要かの二者択一では、事業仕分け・意思決定として間違った判断に陥る。

後者の例は、出張・視察で**光景2への着眼+光景1の具体化の連携**。この改革は先述した。

前者の例は、表に見られる「忖度させる」仕事。こちらは以下に前者と比較した考察を行う。

政策と情報発信は「伝え」ではなく「伝わる」

後者（光景2への着眼+光景1の具体化の連携）の質は100%、個人スキルに基づく。だから

ら解決策は、本連載を読む等「自学」個人学習が基本で、研修で補完する。

前者の質は100%、首長のリーダーシップ・スキルで組織・地域の課題を解決する（だから、組織・地域の劣化は100%、首長の責任）。

では、トップのリーダーシップは、どのように発揮する vs 誰から評価されるべきか？

広報誌や決算書・計画書（以下、広報誌）の具体性で発揮する、ステークホルダー（利害関係者）から評価される。

民間企業は、ステークホルダーが「広報誌を精読」→トップがダメ・バカと分かれば辞職を要求する仕組みが出来ている。先述した「ダメなトップは辞職」は、この仕組みで機能する。

この仕組みが機能するには、広報誌が「綺麗事」でなく「具体的だから、伝わる↓分かる」事が前提となる。伝わる&分かるから、ステークホルダーは共感したり、評価できる。

しかし、役所の広報誌で首長が語る内容は、具体性が無く、綺麗事のオンパレードで「伝わらない↓分からない」から、ステークホルダーは共感・評価できず、行政への無関心が蔓延する。

行政への無関心が、地域を劣化させ、首長が責任を取らない悪政に繋がる。

役所が多大な税金を投じて毎月、広報誌を発行しているのに、行政への無関心が助長する原因がここにある。つまり、トップのリーダーシップが「伝わらない↓分からない」。

宣言した以上、もし行動をやめたら、ステークホルダーは共感・評価を反転させ、信用を一気に失う。

要するに、ステークホルダーから共感・評価される情報発信・政策には、トップが改革を具体的な行動として宣言することが重要である。宣言は「価値が高い」一方、行動をやめたら、信用を一気に失う「リスクが高い」表裏一体の行動である。このように、価値の創造は、リスク（責任）を負って初めて実現できる。

リスク（責任）を負わないトップに、地域・組織の活性化という価値の創造は、できるわけがない。これが地域・組織が衰退する元凶である。

自分が実践できない行動は、政策にしない

和泉市長は6行4文で宣言・実践した後、部下の公務員に同様の宣言・実践を求める（以下、これ）。これは次の二つの格言に通じる。

1. 自分が実践できない行動を、市民や部下に要求する愚策は必ず失敗する
2. まず、トップが模範に実践を示す

役所の政策には、「自分が実践できない行動」を、市民には要求して失敗する愚策が多い。

例えば、自分は商店街で消費しないが、商店街再生政策を立案。自分は郊外に住むが、コンパクトシティを立案。ノーマイカー政策を立案して、市民には公共交通通勤を強いるが、自分はマイカ

ー通勤を続ける。

自分で「実践↓検証↓反映」で、政策を創る

上記1による失敗の解決策は政策が2である。政策化へ留意すべきは「まず、トップが実践↓政策化の可否を検証↓実践から得た苦労・成果を政策に反映」という3ステップを踏むこと。

実践↓検証↓反映という3ステップを踏むと「他人の成功例の猿真似にはならない」血が通った（心がこもった）政策となり、成果が出る。

私や和泉市長による上記の主張に「公務員では実践できない大きな事業は、どう実践するの？」と粗探しする公務員が少なくない。

和泉市長の答えは以下のように、先述した「これ」の具体化も兼ねた秀逸なものである。

「事業は、経営・運営する事業者側と、利用する顧客側の二つに分かれる。実践は、事業者側として無理なら、顧客側として利用すればよい。（中略）前市長時代に事業採択されて起業したが、集客が悪い飲食店へ顧客として利用してみた。生野菜は新鮮でなく、まずい。接客も良くない。翌日、役所で採択方法を職員に聞くと、予想通り「書類を見ただけで採択した。開業前だから、実践・利用はできない」と言い訳する。私が市長就任後は、補助金を出す事業の採択の際には、開業前であっても「料理を試食する、起業者の会話を確認する」等、最低限の実践を職員に求めたい」

価値を創る情報発信の作法

和泉市長と私は対談を通して、互いに何度も「私たち2人の主張（情報発信）は、共通点が多く、共感の連続です」と、相手へ敬意を表した。朝日新聞記者で情報発信のプロだった和泉市長と、私の「情報発信の共通点」は、重要なので以下に要約する。

1. 情報発信と政策の基本は、「自分が言いたい事を伝える」自分目線ではなく「顧客に伝わる」顧客目線を意識する
2. 顧客目線とは「顧客を呼び付ける」のではなく「自分が現場へ出向く」事
3. 自分が現場へ出向く「視察」では「光景2への着眼+光景1の具体化の連携」を実践する
4. 自分は実践できない「綺麗事」は書かない vs 自分の実践に基づく「真実」を具体的に書くと、伝わる
5. 具体的に書けるまで、思考と実践を重ねる
6. 思考と実践を重ねると、価値を創造できる
7. 価値を創造する情報発信は、嫌われる等のリスクと隣り合わせ故、嫌われる勇氣を持つ
8. 改革を目指す情報発信は、現在の良くない点を具体的に書く必要があり、嫌われる等のリスクが特に高く、嫌われる勇氣が必須