

# スキル無き素人な公務員の補助金ばらまき、六つの病&処方箋

久繁哲之介  
地域再生プランナー

## 過去の意識・働き方に基づく政策は通用しない理由、解決策まとめ

### 「買物、飲食、情報受発信」激変の原因と影響

本連載は「過去の意識と働き方に基づく政策は、もはや通用しなくなった」理由、解決策である「働き方と、意識を改革せよ」を様々な事例考察を通して提示してきた。連載の最後に新たな事例を付加し、まとめをしたい。

人が毎日お金と時間を使う上位3項目「買い物、飲食、情報受発信」のライフスタイルが、お金・時間を節約する方向で、過去とは激変している。

「物を店舗で買わない・飲食で店舗に行かない」ライフスタイルが当たり前になった結果「店舗の空室化↓中心市街地の空洞化」が急激に進んだ。これが、中心市街地衰退の原因。

買物と飲食は過去、中心市街地・商店街に来訪する目的の政策のメインに位置づけられていた。だが、買い物と食事に要する「お金、移動・待ち時間」は今、最も節約したい項目に変わった。物を売る店舗は「狭義なら表1」のように5段階で進化している。行政主導の駅前ビルや商店街

など最も古い第1世代の店舗は、新しい世代が出現して代替されるたび、衰退し続ける。

広義では「お裾分け、フリマ（フリーマーケット）など中古品の交換や贈与」に代替される。

中古品の交換と贈与を、狭義の「シェアリング・エコノミー」と言い、人の関係で物をシェアし「店舗での購入に依存しない、店舗に行かない」ライフスタイルが世界中で急激に普及する。

### 意思決定と政策は今、論理より感情が重要

狭義は効率・論理による意思決定。

広義は人の関係・感情による意思決定。

買物や飲食など意思決定は、両面が総合的に勘案される。効率≠節約だけでは決まらない。

だが、現代の意思決定は狭義より、広義（人の関係、感情）が重視される。理由は二つある。

まず、物と情報が溢れて、狭義（効率・論理）の判断は、時間がかかり過ぎて、効率的でない。

そして後述するように、マスコミや役所の情報は関心・信頼を持たれなくなった。

事実、飲食も表2のように、金と時間を節約する狭義の意思決定に基づくライフスタイルが読み取れる一方、手づくり弁当には金と時間をかける（広義のライフスタイルを楽しむ）者が急増する。

手づくり弁当の楽しみ方は主に、スマホで手づくり弁当を撮影して、写真投稿サイト「インスタグラム（以下、インスタ）」に投稿すること。インスタ映えするほど、インスタを媒介に、交流の質が高まる。

表1 市民のライフスタイル&店舗の進化:筆者作成

立地や価値の変化	商業施設の例
A: 店舗に顧客を来させる時代	
1 店舗: 昼間のみ営業	駅前ビル、商店街
2 店舗: 利便性等を進化	コンビニ
3 店舗: 価格等を進化	郊外的大型店
B: 倉庫から顧客へ直送する時代	
4 ネット通販の専業	アマゾン、楽天
C=A+B: 店舗が倉庫を兼ねる時代	
5 店舗がネット通販	食品スーパー

己主張と交流を楽しむ「飲食×情報受発信」の変化と換言できる。

若者は「物を買わなくなった。理由は草食化」という報道が多いが、正しくない。正しくは「できあがった物を買う」事に、関心が無くなり「手づくり弁当など、自分が主役で手づくりした物・情報を楽しむ」価値観・ライフスタイルへ変化した。

表2 ランチの取り方、ランチ平均金額：出典後述

ランチの取り方	2011年	2014年
手づくり弁当	36.4%	44.9%
市販の弁当	15.3%	16.6%
社員食堂	13.3%	9.9%
外食	10.9%	9.4%
自宅へ帰る	6.9%	9.2%
その他	17.2%	10.0%
ランチ平均金額	548.3円	522.5円

### できあがった物・情報の押し売りは、通用しない

情報の受信も同様に、マスコミや役所が発信する「できあがった情報」は関心・信頼を得られなくなった。マスコミと役所の情報は今、信頼できる仲間が「手作り」編集を加えたSNSやクチコミで発信する2次的な情報だけが、シェアされる（関心・信頼を持たれる）時代へ変化した。

同様に、役所の「まちづくりが市民から関心・信頼を持たれない」原因も「できあがった箱物」を、こう使え」という、押し付け（押し売り）にある。

役所の情報発信・まちづくり、地方創生を活性化する解決策は、市民が「手づくり」編集を加えたくなる余地・面白さを創る」事に尽きる。

要は、市民が「主役で創造的に参加できる」情報発信・まちづくりへの改革が必須である。

### 関心を持たれない原因を「量の不足」と錯覚

役所の情報が市民から関心・信頼を持たれなくなった原因は「手づくり」編集を加えたくなる余地・面白さの欠如」にある、と先述した。だが、役所は原因を、情報発信「量の不足」と錯覚し、押し付ける情報の量を増やして、税金を浪費する。押し付け（押し売り）型の情報発信・販売・まちづくりは、もはや通用しない事実を認識しよう。

手づくり弁当などランチ動向変化は、まちづくりや情報受発信の成功に「手づくり」編集を加えたくなる余地・面白さを創る」必要性を示唆する。

表2は、第一生命が2014年9月に発表した調査「働く20〜30代男子と女子のランチレポート」2011年と2014年のランチ事情の変化」。

ランチの取り方、ランチの平均金額を、2011年と2014年で時系列に比較した。回答者は働く20〜30代で、男子2627人、女子3945人、合計6572人。

ランチの平均金額は、2011年548・3円から2014年522・5円へ4・7%の減少。

ランチの取り方で減少しているのは「社員食堂、外食」の二つ。この二つは「できあがった物を、

押し付けるだけ」という共通項がある。

一方、ランチの取り方で増加しているのは「手作り弁当、自宅へ帰る、市販の弁当」の三つ。

この三つは自分で「手づくり」編集を加える余地・面白さがある」という共通項を有する。

手作り弁当は最早、44・9%と全体の半分に迫る勢いで増えている。外食より約4・8倍も多い。この傾向は女子に限らない。同調査によれば、手作り弁当の割合は女子が2011年の39・5%から2014年は49・2%へ増加。男子は2011年の32・3%から2014年は34・8%へ増加。彼らを「弁当男子」と言う。

2009年の流行語大賞に「弁当男子」がノミネートされたが、一時的な流行に終わらず、今も増加し続けている。弁当男子は今や、外食より4倍弱も多い（34.8:9.4=3.7）。

### 手づくり弁当の増加に見る「働き方改革」必要性

さて、同じ現象を見ても、正反対な解釈をして、間違った働き方や政策が導かれるリスクを学ぼう。

弁当男子の急増を見て、私のように解釈する知的派がいる一方、役所など軍隊的な組織には「男が弁当を作る時間あるなら、もっと仕事しろ」と、ハラスメント暴言を吐く者も存在する。

こういう者は、部下に「できあがった仕事を押し付ける」上司失格者なのだろう。仕事の依頼も、部下が「手づくり」編集を加えたくなる余地・面白さを創る」方法への改革が必須である。

デタラメな地方創生論に「地方には、仕事が無い」と、ウソを言つて「出来上がった・つまらない仕事の量だけを増やす」愚策がある。

これが正しくない理由と解決策も、地方に沢山ある今の仕事に「手づくり」編集を加えなくなる余地・面白さを創る」働き方改革である。

### 自宅・職場から出ない(ひきこも)顧客の急増

以上を認識できると、自治体への批判・要望に、過去とは違う適切な対応↓政策を導ける。

以下は、茨城県筑西市で私が講演した時、下館駅前の商店街で飲食店を営む商店主X氏による質問と問題提起であり、どの商店街でも必ず聞く「自治体への批判、要望」である。

「過去は賑わった商店街が近年は閑古鳥が鳴く。そんな折、筑西市役所が郊外から駅前へ移転して来た。市役所職員の買物と飲食の利用により、商店街は昔の賑わいが復活すると確信した。

根拠は二つ。まず、駅周辺にオフィスは今や市役所しか無い。次に「水戸市の商店街が衰退した理由は、県庁が駅前から郊外へ移転したから(という有名な通説にある)。下館駅前では、水戸市とは逆に「市役所が郊外から駅前へ移転」が起きた。だから、商店街の再生を確信した。しかし、市役所職員に裏切られた。市役所職員はランチ時商店街へ来ないで、持参した弁当を役所内で食べている。買い物にも来ない。市役所職員を、商店街へ来させる方法を教えて下さい」

### 成功の鍵は「誰が×どのように」の見極め

X氏の意識と商い方法が「時代遅れ、過去の成功・前例に固執」だから、衰退する事実が、本稿を読めば分かる。

困った事に、X氏は例外でなく、地方・中小企業の経営者は、X氏と同じ穴の貉である。

地方創生・中小企業創生は彼らに、新しい・正しい意識と作法を指導すれば簡単に実現する。

留意すべきは「誰が×どのように」指導するか。最もダメな組み合わせは「公務員が×商店街に客として行かず、公務(会議や通達)で」指導する「公×公」の方法。ダメな理由は、経営者が「公務員は率先して、地元の店舗

で消費すべき」と批判・要望する「感情を無視」しているから。

正しい組み合わせは「公×私」「狭義×広義」の連携である。つまり「公務員が×客||私事として、店に行き」店舗が利用されない現代のライフスタイルを「狭義×広義」両面から話す。

以上と同様に、成功例を視察・真似する場合も「誰が×どのように」の見極めが成功の鍵となる。

成功例は「誰が×どのように」が秀逸だから、成功したのであり、内容が秀逸なわけではない。凡人

が内容を猿真似しても、確実に失敗する。

### 関係人口が、まち・店舗に顧客を連れてくる

ここまでの話分かる、成功例を紹介しよう。

X氏の質問を講演の参加者で議論した時、下館さくら商店街の理事長を務める滝田宗浩氏から、次の取り組みと成果を聞いた。滝田氏の経営範囲は広く、宴会場を完備するホテル、飲食店を経営する。表3は滝田氏の話の要約である。

### 持続可能性と実現可能性が高い政策を創る

滝田氏の話にある下線部の「イベント(同窓会)の日かぎりの集客」ではなく、イベントを機

表3 関係人口が、店舗に顧客を連れてくる本質

「私のホテルで同窓会など宴会が開催されると、その顧客が宴会の前後に2次会などで、商店街の飲食店を利用する。これが重なり、商店街の連中は私(のホテルで宴会の開催)に期待するようになった。期待に応じて商店街を活性化する取り組みとして、母校の同窓会を私のホテルで開催してくれるよう、声掛けを行った。母校の名簿を見て、各学年の同窓会幹事に声を掛けるだけだが、幹事に市役所職員が数人いた。彼らに声掛け後、市役所職員Z氏が幹事として、私のホテルで同窓会を開催してくれた。これでZ氏と私は、関係(繋がり)ができた。Z氏は声掛け迄は、私のホテルも飲食店も利用したことがなかった。だが、関係(繋がり)ができた後は、たまに同僚を連れて利用してくれる。連れてこられた同僚と私は、更に関係(繋がり)を創る。これで顧客を増やしていく。このように「イベント(同窓会)の日かぎりの集客」ではなく、イベントを機に「顧客と関係を創り、リピートしてもらう」重要性を久繁さんの著書「コミュニティが顧客を連れてくる」に書かれていたので、私は実践している。

に「顧客と関係を創り、リピートしてもらう」重要性が、商店街再生・地方創生の鍵となる。

しかし、従来の政策は「イベントの日かぎりの集客」に止まるものが多い（前者）。

また後述するように、地方は「非日常を楽しむ施設を造る」という無理筋な政策が多い（後者）。

前者は、持続可能性が低い。  
後者は、実現可能性が低い。

例えば、滝田氏と似たような成功例が地方で創出・伝播した結果、同窓会というイベントの開催に補助金を出す「成功例を猿真似した補助金政策」が地方で激増している。

この同窓会の政策は一見、地方都市が中心市街地と店舗に「非日常を楽しむ施設を造る」無理筋な政策から「同窓会などイベントで関係人口を創る」という理想へシフトしているように見える。

だが、同窓会に補助金を交付する要綱には「まち・店と顧客が関係を創る」類いの記載がほとんど見られない。これでは「イベントの日かぎりの集客」で終わる。要綱で条件を付す事項は、補助金支給規定を除くと、最も多いのが「地元の店を使う」である。次に多いのが、同窓会の参加者に関する「年齢の上下限、居住地の地域外割合の下限」である。

この政策の目的は、まち・店の活性化に加えて「若者のUターン移住も、欲張って狙っている」と推測できる。欲張る（理想が高い・多い）ことを批判する意図は毛頭ないが、次を提案したい。

政策の目的を欲張って「増やす、無理筋に設定する」ことは、まさに「非日常を楽しむ施設を造る」という無理筋と同じ、失敗する結果も同じ。

この政策は、イベントを機に「まち・店と顧客が関係を創る」ことに選択と集中を行えば「持続可能性と実現可能性が高い」優れた政策に変わる。

### 弱者(地方、小企業)は、非日常でなく日常を狙え

ここから、まち・店舗に人を集める政策として「地方は非日常でなく日常を狙え」を加える。

**非日常を狙って成功できるのは一部の強者(大都市、大企業)に限られる。**にもかかわらず、弱者の多くが、強者の成功に憧れて猿真似して失敗する。この論理を、地方に「非日常を楽しむ施設を造る」無理筋な政策と定義して先述した。

買い物と食事という消費は「非日常の楽しみ」と「日常の面倒なこと」の二つに分けることが重要である。なぜなら、実現可能性が低い「身の丈を超えた、無理筋な政策」策定を回避する為。

日常の面倒なこと、と顧客が感じる場合、買物と食事は、ネット通販などに代替されやすい。価格が安い方法が選ばれやすい。

一方、非日常の楽しみ、と顧客が感じる場合、買物と食事は、ネット等に代替されないし、価格が高くても選ばれる。

だから、まち・店の多くは、非日常の楽しみのみを指したい。

しかし、非日常の楽しみのみになる、まち・

店は一部に限られる。例えば、東京のような大都市、京都のような有名な観光地、有名なシェフがいる店などである。

これは「地方のまち・店は、京都のような観光地か、有名なシェフの招聘に成功しない限り、非日常の楽しみにはなれない」と換言できる。つまり、実現可能性が低い「身の丈を超えた、無理筋な政策」と言える。

にもかかわらず、地方のまち・店は多くが「非日常の楽しみのみを指して、東京や京都の縮小版を造り、個性を失い失敗」する。

### 個性と関係性の喪失で、地方は衰退する

非日常の楽しみのみである、まち・店と顧客の関係は「顔が見えない、その日限りな」希薄な関係でよい。だから、活性化への政策は主に、その日限りの「見客を魅惑する魅力の向上」となる。

一方、日常の面倒な事と顧客が感じる理由は、そこに住んでいて毎日のように移動せざるを得ない状況にある。移動というムダを顧客が許容できなくなつた今、買物と食事は「ネット通販へ代替価格が安い方法・店へ代替」が進む。

このような地方の「まち・店は、顧客が日常的に訪問したくなる関係・繋がりがあつてこそ活性化」する。だから、活性化への政策は主に、まち・店と顧客の関係を創ることとなる。

### 定住人口、交流人口、関係人口の違い

まち・店と顧客の関係を創る政策の例を示す目的を兼ねて「定住人口、交流人口、関係人口」を定義しておく。

定住人口は、住む機能に着眼した「居住者数」。統計で把握できる。

交流人口は、働く・楽しむ機能に着眼した「就労者数、観光者数」。いずれも統計で把握できる。

関係人口は、繋がる機能に着眼した「関係者数」。統計は無く、数を把握できない。繋がり方は多様で、定住や就労は問わない。距離の遠近も問わない。リアルな繋がりかネットだけの繋がりかも問わない。

関係人口で重要なのは「繋がり方」ではなく「繋がり方の強さ」である。例としては「同郷、同窓、同じ趣味・価値観」が分かりやすい。

よって「関係人口を創る」最も簡単で優れた政策は「同じ趣味・価値観の者が集う会や同窓会の過程で、まち・店との繋がりを作る」事。同窓会の開催だけを政策にすると、失敗」する。

### 本質の實踐で成功 vs 猿真似は失敗

優れた政策の「同窓会の過程で、まち・店の繋がりを作る」本質 vs 同窓会の開催だけを政策にすると、失敗する「猿真似」という二項対立は「本連載の理由と解決策」の典型例である。

表3など優れた「成功例の分析」情報さえあれば、政策にすべきは「同窓会の過程で、まち・

店との繋がりを作る「本質」と、誰でも分かる。

だが、成功を創造した滝田氏の話(表3)を、公務員が視察で見聞してつくった政策は「同窓会の開催だけを政策にすると、失敗する「猿真似」。

しかも「同窓会の開催だけ」という無意味な愚策に「補助金ばらまき」愚策を付加するので、政策が無意味な弊害に加え、表4の重い病に陥る。

同窓会補助金やプレミアム商品券は「皆が欲しいが、予算の制約」から、受給が不公平(例えば、早い者勝ち、無意味な条件を付加)になる。

無意味な条件の例は先述した、同窓会の参加者に「年齢の上下限、居住地の地域外割合の下限(以下、これ)」である。これは証明する市民側

も、審査する役所側も、事務が煩雑すぎる。これも、成果が出るなら、かもしれませんが、成果は出ない。

プレミアム商品券は、早い者勝ちにした結果、5時間も並んだが貰えなかった不公平や、公務員は多く貰った不正が、あちこちで起きた。

不正が最大のタブーな役所で近年、補助金ばらまきに係る不正が多発している。例えば、公文書改竄、子息を合格させる見返り等の贈賄贈。

不正を防ぐ為、2年毎に人を異動させる仕組みは「皆が素人で、縦割主義」という弊害を生み、不正に誰も気がつけない。

解決策として、公文書の法改正などがあるが、根本的な解決策は「A..補助金ばらまきを止める ↓B..スキル無き素人からプロに進化する」事。AとBは連動しているのので、連携して実践しよう。

役所は皆が素人だから、仕事は予算(補助金)の獲得までで、実践と補助金は丸投げ外注され、スキルも金も役所に蓄積しない。

スキル無き素人な公務員の補助金ばらまき、もう、止めませんか？

### 脱「スキル無き素人、縦割主義、補助金ばらまき」

補助金ばらまき弊害の根源は、同窓会の開催だけを政策化など「成功例の猿真似」にある。

「成功例の猿真似」と「成功例の分析情報さえ有れば、本質は誰でも分かる」との違いは、すごく重要で、役所が最も改革すべき課題である。

つまり、公務員が「成功例を正しく分析し正しい政策を導き実践」できるスキルさえ有れば、素人からプロに進化

できて、地域や事業者は成長する(補助金ばらまき愚策は不要になる)。表4の病も完治できる効果もある。

この素晴らしい効果を得るのに必要な政策は表5の2点で、本連載は地域ごとに私が2点で実践した内容

表4 補助金ばらまき、六つの重い病

補助金の申請が煩雑かつ受給が不公平という欠陥から「①役所は雑務が増加→②公務員は意欲喪失→③公務員の不正→④役所は批判され、信頼喪失 ⑤仕事は『2年で異動、予算=補助金の獲得まで』故、スキルが無い ⑥税金の浪費」という、プレミアム商品券ばらまき等にも見られる「補助金ばらまき、六つの重い病」が起きる。

を具体的に詳解してきた。

### 表5は「コンビニ」成長の源泉「人材育成」

表5は「人材育成」政策そのものであり、コンビニは、表5の仕組みを実践する事で、店舗の質を高め続けている。表1でコンビニは古い第2世代だが、衰退せず進化・成長し続ける要因の一つに「表5の仕組み」がある。

表5の仕組みとは、コンビニ本部が、FC（フィールド・カウンセラー）を研修し、FCが店舗を指導する。但し、FCが指導し切れない案件は本部が直に店舗を指導する。表5との関係は「コンビニ店舗が事業者、地元店舗を指導するFCが公務員、コンビニ本部が私」に相当する。

公務員（特に市町村職員）は、FC（地域のカウンセラー）であるべき。事業者・市民から気軽に相談を受け「前例が無い、予算が無い、それは私の担当でない」三つの言い訳は禁句で対応する。

### 報告&知恵だしは皆で共有する、新しい働き方

市民から受けた相談・自分で発見した課題は、イントラネットに皆へ「報告する↓知恵だしを求め」シエアを行う良い（以下、新しい働き方）。上司1人だけと指示⇄報告する古い働き方は

表5 久繁が本連載で詳解した「人材育成」政策

- 1 公務員への研修・助言
- 2 公務員が分析・実践し切れない部分を、事業者に指導・助言

「①縦割主義の温床 ②解決策が出ない、遅い ③ある分野の成否が、上司1人の資質で決まってしまう（が責任は取らない）」等、弊害が多い。上司が素人の役所では、②③の弊害は甚大である。そこで、新しい働き方が近年、民間では当たり前前に普及。民間企業での活用例を紹介しよう。

イントラネットで報告された課題への「知恵だしは人事考課の対象」とし、次の成果を得る。

第一に、知恵だしの質を高めて、良い解決策を早く導く。第二に、社員の関心・スキルを皆に「見える化、シエア」し、適材適所を図る。逆説的に言うと、社員は自分の好きを仕事にするキャリア実現&スキル向上を目的に、知恵だしに関与する。つまり、労使双方に効果が高い。

### 意識を変えて「義務」を「自分ごと」に変える

このように、意識を変えると、他人への知恵だしが「つまらない義務」から「面白い自分ごと、自分の好き」に変わる。

公務員の意識改革も「上司の指示・世間からの圧力で嫌々やる」のではなく、「自分が楽しむ目的でやる」と、意識を変えて、面白く実践しよう。

### 中間工程の店舗&中間管理職は、改革が消滅

ネット通販の普及で、生産者と顧客の中間工程である店舗は不要になりつつある。同様に、イントラネットの普及で、経営者と社員の中間工程である中間管理職は不要になりつつある。

中間工程が不要になる「中抜き」は今後も急激に進む。よって、中間工程の店舗&中間管理職は「顧客価値を創造する改革」を実践して生き残るか「消滅」するか、問われる。だから、中間管理職を目指す働き方は今後、あり得ない。

店舗（と店舗がある中心市街地）の生き残り政策は、前回と今回で論じた。中間管理職の生き残り政策は、表5の人材育成で協働しよう！

### 謝辞 表5の人材育成ご依頼お待ちします

連載は今回で終わります。約1年半、ご愛読いただき、ありがとうございます。読者から、表5の人材育成（研修、助言）業務の依頼を多く頂き、私がスキルアップ・進化できた事も感謝します。

人材育成の講師を務めると、相談を多く受けます。相談者と解決策を探る協働は、相談者と私の双方に大きな進化をもたらしてくれました。

読者も、市民からの相談に「前例が無い、予算が無い、それは私の担当でない」三つの言い訳は禁句の協働で、解決策を考えましょう。

協働の結果、市民と読者（公務員、議員）の双方が活性化できて、地域も活性化します。

そう、地域の活性化（地方創生）は、人（公務員、議員）の活性化から始まります。

人の活性化・人材育成に困ったら、あるいは成果をもっと高めたいなら、[hisa4ge@yahoo.co.jp](mailto:hisa4ge@yahoo.co.jp)（私のメルアド）へ表5の人材育成（研修、助言）業務ご依頼ください。