

公務員進化論(1)

エスノグラフィイーで市民感覚を取り戻す

久繁哲之介
地域再生プランナー

私は「自治体職員（公務員）」と民間人では常識が正反対と言えるほど違う」と痛感しています。換言すれば、「自治体の常識は、世間（市民）の非常識」と感じる場面に幾度となく遭遇します。

具体例を挙げましょう。私は講演後に自治体職員と交流（名刺交換）することが多々あります。そこで、50歳以上とおぼしき年配の自治体職員が度々、名刺交換後いきなり「久繁さん、お幾つですか？」と、初対面の私に年齢を聞いたのです。

自治体の常識は「世間の非常識」

この質問は初対面でも民間企業であれば、非常識という次元を超えた「セクハラ」に該当しますが、自治体ではいまだに「常識の範囲内」に収めているのでしょうか。

私がことさらにあきれられる点は、著書を有する講演者の年齢は後で調べれば必ず分かるのに、そういう簡単な調査さえしないで、いきなり講演者本

人に年齢を聞いて平然としている自治体職員の怠惰な態度です。

そういう年配の自治体職員を見ていて私は、こう思います。

「年配の自治体職員は、面倒な仕事や調査はしないのだろう。どんな仕事でもすぐに答えを欲しいがって、答えを『前例』から探してしまうのだろう」

先述の場面を詳細に説明します。講演開始前、司会者が講演者（私）のプロフィールを紹介します。ここで必ず、私の著書を口頭で伝えるか、あるいは近著「地域再生の罫」という新書を掲げて聴衆に見せてくれます。つまり「この本を見れば、講演者の年齢などはわかりますよ」と言ってくれているわけです。

書籍には「著者の生年を含むプロフィール」が掲載されています。ただし、女性著者は生年を明かさないう方もいます。新書の値段は800円前後と安い。これら情報は、本を少しでも読む者なら必

ず知っているはずですが。

もし、私の年齢を知りたいなら、800円も出せばわかります。いや、800円の投資をしなくても、立ち読みや「ググる」など無料の調査方法がいくらでもあります。ググるとは、「グーグル」など検索エンジンで調べることです。

要するに、講演後の名刺交換で、いきなり初対面の私に年齢を聞く「年配の自治体職員」は、私に次のように宣告しているに等しいのです。

「久繁の本は、800円の安さでも絶対に買わないし、無料で立ち読みもしたくない。ググる予習なんかしてないし、講演後に調査するのも面倒だから、今すぐ貴方^{あなた}の年齢を教えなさい！」

民間の方と自治体職員でも若い方ならば、こんな非常識な質問を、しかも初対面の相手には絶対にしません。それどころか、民間人や若い自治体職員であれば、名の通った講師などと会う前には、必ず相手のことをググるなどして調べておきます。そういう事前準備を行う常識的で熱心な人は、

名刺交換後に第一声からの確な質問や会話ができません。講演者（私）は、そういう人との会話は楽しくして、短時間で本質的な情報交換に発展することがよくあります。

事前準備なき視察は公費と時間の無駄

一方、年配の自治体職員が、講師のことをググるとか著書の立ち読みとかの事前準備なく講演を聞くと、本人が得るものは少ないし、周囲に迷惑をかけることも少なくありません。講演後の質疑応答は時間の関係で2〜3人に限られます。その場合、質問権限は年配者が独占します。

事前準備をしない年配者の質問は、「ググればわかる表層的なこと」か「著書に書いてあること」が多いです。事前準備をして問題意識を持って講演に臨んだ若い職員は「私なら、こういうことを聞きたかったのに、なぜそんな表層的なことしか質問できないのだろう」と落胆します。質問された私も同じ気持ちです。

この弊害は「講演」を「視察」に置き換えるとわかりやすくなります。自治体職員や議員は、よく遠方都市へ「公費で視察」に行きます。視察へ行く前に最低限ググる程度の事前準備は「常識的に絶対に必要」です。なぜなら、事前準備なしで遠方へ「公費で視察に行くのは税金の無駄遣い」です。そして、視察先担当者の時間と手間を奪っておきながら、双方に効果が全く生まれないからです。

しかし、驚くことに多くの自治体職員や議員は、ググる程度の事前準備すらしないで視察に行きます。視察先に行って「ググれば調べられる程度の表層的な質問」をして、現地案内人に「非常識な人（能力と意欲のない人）」とあきれられています。

こういう無意味で無駄な視察の受け入れが殺到するようになった地域は、視察内容を「有料パッケージング」し始めます。有料にする意図は、無意味な視察受け入れは時間の無駄なのでなくしたからです。パッケージング（均一化）を容易にできるのは、事前準備してこない「視察者の質問や視点が表層的で均一化」しているからです。

講演も視察も、講師や視察先が参加者から一方的に評価を受けるわけではありません。参加者（自治体職員や議員）も、講師や視察先から評価されている意識を持たないと「××市の視察団はひどかった」と言われかねません。

そう言われなくても、視察の成果は数年後には表面化します。人気視察先の「表層的で均一化した情報」だけを「成功事例と誤解して」持ち帰った自治体職員や議員が、地元でそれを「表層的に模倣したまちづくり」を推進すると、どうなるでしょうか？

無個性で均一化した街が全国にコピーされます。詳細を知りたい方は拙著「地域再生の罠」の第6章までをお読みください。

市民感覚と違う「自治体固有の風土」

話を「久繁さん、お幾つですか？」などと非常識な質問を初対面の私に平然とできる自治体職員に戻します。これを私が話題にしたのは、私に無礼であることを責めたいわけではありません。年配自治体職員が普段、こんな非常識な姿勢で人と接したり、仕事をしたりしていると想像すると、身の毛がよだつのです。

私が憂う対象は、年配自治体職員が仕事で影響を与える「部下職員」と「市民」のことです。事実、若い自治体職員から「年配の職員、早く辞めてくれないかな」という愚痴をよく耳にします。

年配の自治体職員はなぜ「非常識」なのか

そう愚痴る若い自治体職員は、次の二つの説を口にします。

- ① 30年くらい昔は、簡単に地方公務員になれた（から元々、常識が欠如している）
- ② 採用時は優秀だったが、役所に30年もいると、役所の風土に染まり「常識、市民感覚」を失う

私は後者の説を支持します。今回は、この「自治体固有の風土」という本質的な問題には触れず、市民感覚を高める方法論をテーマにします。本質的な問題の改革は、連載後半に「若手改革派市

長」の取り組みを紹介しながら考察する予定です。

さて、地方自治の目的は「市民の満足度向上」にあります。その実現には自治体職員が「市民感覚、市民の不満」に「共感する」力が必要です。しかし、自治体職員はこの「共感力」が非常に弱い。その理由は「自治体職員個人の能力不足」にあるのではなく、職員から常識と市民感覚を失わせる自治体固有の風土にあると感じています。

自治体固有の風土では「論理、前例」を基準に、「縦割り」で動きます。そのせいか、自治体職員は「論理的に考える力」と「前例を探す力」には磨きがかかりません。

しかし、論理力と前例に頼り過ぎ、何でも「机上」で考えて施策や施設をつくってしまう。「現場」で起きている一次情報を足で探さないから、市民の本音とますます乖離します。

さらに、論理と前例を探る対象が「縦割り」に限られるので、業界の中しか見えなくなりますが、この弊害はこれまでの連載で何度か指摘しています。すなわち『「同業の動向」より『顧客の不満』を見よう』と繰り返し提案しています。例えば第2回（12月12日号）で、以下の話をしました。

自治体の各部署は、それぞれが遂行すべき業務・支援対象しか目に入っていない（中略）。自治体の商業担当職員と商店街は「同業である他都市の商店街」動向は非常によく知っています。しかし、顧客（地元市民）のニーズ・不満やライフスタイルは、驚くほどわかっていません。

そこで今回は「市民の本音、不満に現場で共感する力」がビジネス界では「論理力」と同等以上に重要視されている「前例」を紹介します。「市民の本音、不満を現場で感じとる」調査手法「エスノグラフィ」です。

アンケートと正反対のアプローチ

エスノグラフィは「エスノ (ethno)、グラフィ (graphy)」の合成語で、直訳すれば「民族観察記述」です。多民族国家の欧米における調査やマーケティングは、民族ごとの違いを無視できない背景から、エスノグラフィが重要視されているようです。

エスノグラフィは、調査者が「一切の仮説や先入観を捨てて、消費者の行動を観察」し続けた後、業務改善の「仮説を発見する調査」です。自治体が重視するアンケート調査とは「アプローチが正反対」であることに注目してください。

アンケート調査は、調査者が「既に仮説や先入観や業務改善目標を有して」います。仮説や先入観の正しさを検証したり、業務目標遂行に有利なデータを集めたりする「後追い調査」です。

従って、アンケートの質は、既にある「仮説や先入観の質」で全てが決まります。仮説や先入観が「同じ」であれば、ほとんど「同じ結果」が得られます。横並び志向の強い自治体は、どの都市もほとんど「同じ先入観」からアンケートをつくります。各都市で被調査者は当然異なりますが、

「同質性の強い日本人」に「同じ先入観」から質問すれば「同じ答え」が出てきます。換言すれば、「狙った意図」から質問するアンケートをつくれれば「狙った意図通りの答え」を引き出すことができます。

『社会調査』のウツ（谷岡一郎著、文春新書）の217頁で著者は次のように言っています。

「私は常々『私に調査企画を指揮させてくれたら、どんな結果でも出してみせる』と豪語している」

アンケートでは「顧客の本音、事実が探れない」実態を民間企業のほとんどが既に熟知しています。その結果、民間企業の市場調査はアンケートに代わり、エスノグラフィを重視するようになりました。代表例としてP&G社、マイクロソフト社が有名です。

2005年の米紙ウォール・ストリート・ジャーナルの記事にP&G社の最高経営責任者（CEO）であるA・G・ラフリー氏が業績急上昇の成功要因を問われて、次の主旨の発言をしています。

「P&Gの従来手法は、自社研究所で商品を作り、自社商品の性能の素晴らしさを一方的に売り込むものでした。しかし現在の手法は、家庭で消費者の実生活を観察して、消費者が何に不満を示し何を求めているかを感じとって商品化しています」

マイクロソフト社のエスノグラフィ調査も同

じです。試作品の操作者の行動を傍らで観察して、操作遅延などの画面で起きるか、あるいは操作者の表情から操作上の微妙な不満を感じとりまします。

これが製品開発に活かされるマイクロソフト社のソフトウェアは、「Windows95」以来もう15年以上も世界中の顧客から圧倒的な支持を得ています。自治体が導入したパソコンのほとんどは、マイクロソフト社のソフトウェアを使っています。前例主義の自治体がエスノグラフィを導入するのに必要な前例は、マイクロソフト社の「利用実績とエスノグラフィ成功事例」で十分にそろわずです。

久繁哲之介のエスノグラフィー活用法

エスノグラフィの具体的な活用方法と効果を、私の体験から紹介しましょう。拙著「地域再生の罫」第1章にて、宇都宮109で若い女性顧客グループを観察して、彼女たちが自然に交わす会話を拾い同店の撤退を予測した話を紹介しています。

これはまさにエスノグラフィの活用方法と効果を示しています。「地域再生の罫」を読んでいない読者のために、以下に補強して説明します。

地方自治に関わる者にとって、エスノグラフィは「街を歩く」ことが基本です。街を歩き回って「市民の行動を観察」します。ここで重要な点は、自分とは違う属性の市民を意図的に選ぶことです。中高年男性は普段から中高年男性と群れるのが好きで、中高年男性のことは既に熟知してい

るはずで、だから、中高年男性がエスノグラフィを実践する場合、特に意識して「若者、女性、高齢女性」を観察しましょう。

まちづくり関係者は、よく「街を視察」しますが、箱物など施設そのものだけを見る方がほとんどです。見るべきは「施設」より「人の動向」です。

街を歩いていて、若者や女性のグループから、興味深い会話が聞こえてきたら、私は彼らの近くにとどまり会話に耳を傾けます。

私は宇都宮109開業2年目の2002年、若い女性なら夏休みであろう7月の平日、客もまばらな宇都宮109店内と店先を行き来していました。その時、大声で話す女性グループの会話が私の心に刺さりました。その会話（以後「五つの会話」と言う）を以下に、中高年男性でもわかるよう、実際の言葉より上品かつ事務的に要約しました（カッコ内は私の説明）。

- (1) あの前（店員）、何聞いても「少々お待ちください」しか言えないし
- (2) テブが着ても（服は）はちきれそうだし
- (3) マルクユウ（109）に百均（100円ショップ）あるの、おかし
- (4) （109目の前の八百屋「八百藤」のオヤジの「大根安いよ」のだみ声を聞いて）大根売ってるし
- (5) 超むかつく、今度ホンモノ（渋谷109）行

こ

市民を観察して「新しい仮説を発見」

五つの会話から私は「新しい仮説」を幾つも発見しました。事前に何か仮説を持って109に行つたわけではありません。仮説や先入観は一切持たずに「若い女性ばかりいる」商業施設を意識的に選び、「施設」より「人の動向」を見に行きました。

発見した新しい仮説は、中高年男性の自分では自発的には気がつけないものがほとんどです。例えば、次の三つの違和感が新しい仮説です。

- ・ 109というファッションビルに、ブティック以外のテナント（100円ショップ）が入居する違和感
- ・ その109ビルの目前に、生活くささ漂う八百屋がある違和感
- ・ 本物（渋谷109）から90分でアクセスできる宇都宮市に、本物とは程遠い「まがいの」を造る違和感

これらの違和感を、109の運営幹部（おそらく中高年男性）でさえ、出店前には感じる事ができなかった（から出店や百均誘致を決めた）のです。

箱物の建設・誘致という「ハード造り」に固執する自治体は、宇都宮109の「ソフト面の欠

落」に学ぶべき点が多々あります。

ハードからソフトへ

まがいものの宇都宮109にも、本物の109と同じテナントや商品が並びます（ただし、その割合は低い）。

109に並ぶ商品は若者から人気が高い。だが、109に並ぶ商品が顧客に支持されて売れる理由は、品質だけではない。そのモノを格好良く着こなして、顧客とフレンドリーな会話をしつつ的確なファッションアドバイスができる「店員のカリスマ性」にあります。

カリスマ店員の資質として、商品知識、コミュニケーション力、スタイルが必須です。五つの会話の(1)と(2)から、宇都宮109の店員はその資質にかなり劣っていることがわかります。

箱物の集客は、ハード面の質より、ソフト面の質に左右されます。特に重要なソフトが「店員（人）の質」です。

前回（12月26日号）、ユニクロ誕生秘話を話しましたが、ユニクロは店員の教育にかなりの投資をしています。例えば、地方都市や海外の幹部店員は現地採用であつても、東京本社で教育してから現地店舗に立ちます。

一方、109や百貨店はテナントに場所を貸すだけなので、テナントは選んでも「店員の質はテナント任せ」になります。宇都宮109に見られる「店員（人）の質」問題が、地方都市の百貨店

には今も見られます。この問題は、地方都市の百貨店の業績不振、その結果としての撤退と無縁ではありません。

宇都宮市中心部には五つの百貨店がありました。このうち、四つが閉店しています。具体的には次の通りです。

- ・上野百貨店（破綻2000年）
- ・西武百貨店（撤退2002年）
- ・ロビンソン百貨店（撤退2003年）
- ・福田屋百貨店（撤退1995年、郊外シヨツピングモールに業態転換2003年）

私は宇都宮市の百貨店撤退ラッシュに強い関心を持ちました。その理由を探ろうと、東京から近い宇都宮市には何度も訪問して、毎回数時間歩き回ってエスノグラフィイを実践していました。

宇都宮109で耳にした五つの会話は、宇都宮市を何度も訪れては毎回数時間歩き回って蓄積した見聞の一部分です。その後、本物（渋谷109）でも比較考察的なエスノグラフィイを実践しました。

以上の見聞を積み重ねた上で、私は「宇都宮109は客足が遠のいて、宇都宮から撤退した四つの百貨店と同様に、数年後には撤退する」と予想しました。

私の予感的中し、01年10月に宇都宮へ進出した宇都宮109は4年も持たずに撤退しました。

五つの会話それぞれから感じとれる「宇都宮109撤退の予兆」を以下に整理します。

- (1) カリスマであるべき店員にコミュニケーション力と商品知識が欠けている
- (2) 客は店員のスタイルにも失望し、店員の着る服まで魅力なく見えている
- (3) 宇都宮109は空き店舗を100円シヨツプで埋め、109のブランドと信頼を失う
- (4) 宇都宮109は出店する場所、近隣施設との組み合わせの選定に配慮がない
- (5) 本物（渋谷109）に気軽に行ける立地で、本物の表面だけまねた施設は淘汰される

「自治体固有の風土」を変える

「市民感覚、市民の不満」に「共感する」力が求められる自治体職員が、エスノグラフィイに取り組む必要性は極めて高い。効果が高いこともマイクロソフト社の事例、私の体験で示しました。

しかし、自治体固有の風土に染まった自治体職員に私の体験を話すと、エスノグラフィイ実践に対して次のような「抵抗」を示します。

- ・エスノグラフィイ実践には「お金と時間がかかる」
- ・庁舎にいないから周囲に「仕事しているように見えない」し、残業代をもらえない
- ・（税金を使って）業者にアンケート委託する

方が楽だし、自分に責任が及ばない
・このように「障害の多いエスノグラフィー」
を自治体に導入するのは困難

まず、根本的に発想の転換が必要です。上記四つの抵抗の根底には「変化を嫌う現状安住」と「公益（公務）より私益（保身）を優先」の気持ちがありありと伝わってきます。

エスノグラフィー実践に自分のお金と時間がかかるのは確かです。自分のお金と時間がかかるエスノグラフィーを「公益（公務）」のために使うのは「もつたいたい、無駄」と切り捨てたい心情はわかります。

しかし、こんなふうに自治体職員が「公益より私益（自分の損得）」ばかり考えるから、地域は衰退し「市民の満足度」は下がる現状に注目すべきです。自治体職員が街を歩き回るときに使う飲食費などは地元商店に落ちます。自治体職員のエスノグラフィー実践は「地域貢献」につながりません。地元商店も、公務員のそういう「地域貢献（消費）」を非常に期待しています。この期待は小さな地方都市ほど高いのです。なぜなら、地方小都市ほど、公務員が一番お金と時間に恵まれているにもかかわらず、街中であまり消費しないからです。

庁舎にいないと上司や同僚から「仕事をしているように見えない」意識も、発想の転換が必要です。

「私事」で恐縮ですが、「仕事」のアイデアのほとんどはオフィス外での自己啓発やエスノグラフィーから湧き上がります。

私事と仕事の連携

「私事と仕事」はメリハリをつける必要はありません。しかし、私から見た公務員は「私事と仕事を分断」し過ぎています。一方、民間企業で結果を出す社員は「私事と仕事の連携」が非常に巧みです。

事実、民間企業では「結果を出す社員ほど、オフィス外での自己啓発の質が高い」という話をよく聞きます。自治体職員は、こういう異業種（民間企業社員）の動向に注目して触発されるとよいでしょう。

以上の動向の関連として、民間企業では「残業しない曜日設定」や「残業禁止（成果主義）」がかなり浸透しています。これらの制度の意図は、いろいろな解釈ができますが、私は「私事と仕事の連携（ワーク・ライフ・バランス）」推進にあると解釈したいです。

自治体でも残業しない曜日設定や残業禁止令の導入で効果を上げる都市があります。例えば、佐賀県武雄市は今年7月に残業禁止令を役所内外に発表しました。その結果、職員総残業代は前年7月の384万円が、本年7月は21万円に減りました。95%の削減効果です。電力料金は前年同月比で20%の削減です。

庁舎にいる時間の長さ、庁舎に長くいる姿を上司に見せることで勤務評価が良くなる自治体固有の風土は、エスノグラフィー導入や残業禁止などを契機に風穴を開けるとよいでしょう。

そもそも、自治体職員のエスノグラフィー導入は何も自治体固有の風土に風穴を開けると意気込まずに、個々の職員の意識次第で簡単に始められます。勤務時間外、特に昼食と夕食を兼ねて街に出るといいでしょう。勤務時間外なら個人ですぐ始められます。

この勤務時間外のエスノグラフィーで感じたこととはぜひ、組織内で共有したり仕事に活かしてください。そこで成果を出せば、勤務時間内のエスノグラフィーを組織的に導入してください。庁舎は街中にある都市がほとんどだから、エスノグラフィー中に連絡を受ければ10分前後で庁舎に戻るはず。

このように、自治体のエスノグラフィーの取り組みは個人的な取り組みから簡単に始められます。「自治体固有の風土への改革、地域貢献、市民感覚の習得、自己啓発」など組織的にも個人的にも幅広い効果が期待できます。

モバイル社会 を生きる 子どもたち	子どもたちは、なぜケータイに魅入られメールやブログ、ブログに依存するのか。この疑問を心の成長を視点に解明し、モバイル社会に必要な教育・子育てを提示する。
「ケータイ」時代の教育と子育て	「ケータイ」時代の教育・子育ての課題を解き明かす。保護者および教育関係者必読の書！
KONDO, Shoichi 近藤 昭一 [著]	
● 四六判・292頁 ● 定価 2100円	

時事通信社