

お役所仕事が
最強の仕事術
である

秋田将人

- トラブルを防ぐ
- クレームに対応する
- ミスをもっとミスでなくす…



「守り」の
仕事術は
お役所に学べ!

究極の減点主義社会を生き抜いた
元ベテラン公務員が語る「失点ゼロ」の仕事の極意!

お役所仕事が最強の仕事術である

秋田将人

星海社

217



はじめに

減点主義社会のお役所だからこそ生まれた

「最強の守りの仕事術」に学ぶ

「公務員から学ぶことなんてあるの？」

一般のビジネスパーソンであれば、多くの人がそう思うのではないのでしょうか。確かに、その気持ちはよくわかります。役所の窓口で何かの手続きを行っても、「サービスが良かった」という印象を持つ人は少数でしょう。また、役所の職員からの説明を聞いても、わかつたような、わからないような感覚を覚えた方もいるかもしれません。

さらに、公務員がテレビなどで放映されるのは、だいたい何かしらの不祥事があったときです。そこでは、マスコミからの厳しい質問や追及にしどろもどろになりながら答えている姿が映し出されています。このため、こんな公務員から学ぶことなんてあるのか、と感想を持つてしまうのも、当然のことだと思います。

しかし、公務員は特殊な技術を身につけてきた人たちとも言えるのです。皆さんもご存

じのとおり、公務員はバッシングの対象になりやすい存在です。ゴミ、学校、保育園、保健所など生活に密接した内容であれば、住民は市区町村の役所に行かざるを得ず、そこでは日々多くのトラブルが発生しています。また、そうした声を票に変え、生計を立てている地方議会の議員にとつては、役所に物申すことが仕事です。このため、本会議や委員会などの公式な場面だけでなく、常日頃から公務員に様々な注文をつけます。さらに、マスコミも役所の非効率性や融通のなさを報道して、世論をたきつけます。

このように四方八方から仕事ぶりを注視される公務員が、そうしたトラブルやクレームを何とか乗り越えて生き残っていくためには、話し方、交渉術、反論術など様々な技術を駆使していかなければなりません。

多方面と折衝する必要があり、そのうえ公正を求められる立場は役所特有のものでしょう。そのため、公務員には一般のビジネスパーソン以上に、強く求められる技術があります。それは、トラブルを円満に解決する、あるいはそもそもトラブルを未然に防止する技術です。批判の隙を作らない守りの観点からすれば、お役所仕事は最強の仕事術と言えると思うのです。

これは、一般のビジネスパーソンのもとは少し異なる、公務員特有のもので、住民

から苦情を言われてもどうにか納得してもらおう、議員から政策を提案されても上手くかわす、などができないと、公務員として勤めていけないからです。このため、こうした技術を身につけ、経験とともにその技を磨いていくわけです。それが公務員としてのサバイバル術なのです。

この技術をビジネス社会でも応用できると思い、一冊にまとめたのが本書です。例えば、公務員の揚げ足取りされない言葉の使い方は、事あるごとにミスを指摘してくる、口うるさい上司に辟易している人にとって役立つかもしれません。モンスタークレーマーに対応する技術は、お客様からの苦情に困っている方の参考になるかもしれません。町会長から無理やり動員されて住民説明会に参加している住民に対して、何とか役所の話聞いてもらう経験は、興味のない見込み客にいかに関心を持ってもらうかという場面に活用できるかもしれません。

このように、公務員の特殊な技術が何かしらのお役に立つのではと考えたのが、この本の原点です。間違っても、「公務員はエライ！」などとは、露ほどにも思っていないで、その点はご理解ください。

さて、本書ではそれぞれの実践的な技術について紹介しますが、その前提として、どうして公務員がこのような技術を持つようになったのかという背景について触れさせてください。公務員という人種の特徴と言っても良いかもしれません。こうした背景を知っていただく方が、本書をお読みになる際にもきつと役立ち、イメージしやすいと思うのです。

まず、公務員が求めるのは安定です。考えてみれば当たり前のことですが、公務員という職業を選ぶこと自体がそれを証明しています。景気に左右されず給料をもらえる、途中でクビになる心配がなく定年まで勤められる、結婚しても退職する必要がない、福利厚生が充実している、残業が少ないなどは、公務員の特権でしょう。

これは公務員というポストや地位に限らず、日々の業務にもつながります。公務員という職業を選ぶ人たちなので、基本的には「住民のために働きたい」という真面目な性格の人が多いのですが、「これまでにやったことのない、大胆な事業を提案する」、「他の人を押しつけてまで、出世しようとする」という人は稀です（いないことはありませんが、だいたいは周りの職員によってツブされます）。その結果、職場はぬるま湯となってしまう、積極的に新しいことにチャレンジしていこうという雰囲気は生まれにくくなります。

しかし、この安定を脅かすものに対しては、人一倍に敏感です。例えば、窓口で住民に

「あなたの言うとおりに書類を揃えて持ってきたのに、今になって申請できないとは何事だ。間違った説明をしたのか！」などと責められ、個人の責任を追究されそうな事態になったら、様々な手を駆使して反論します。自分の安定が脅かされるからです。こうしたミスを追及されることを公務員は極度に嫌がりますので、とにかく「ミスを起こさない」、「間違いをしない」ことに意識が向きがちとなり、そのための文章術、反論術が磨かれていくのです。

また、公務員は公平・公正を重視します。当然のことですが、公務員は全体の利益のための奉仕者なので、一部の住民を優遇したり、地域によってサービスが異なったりすることをできるだけ避けようとしています。もし、そのようなことがあれば、「なぜあの人は良くて、自分はダメなのか！」と文句が出てしまうからです。

このため、公務員にとってはバランス感覚が極めて重要になってきます。例えば、複数の議員（首長と同様に選挙で選ばれる、首長のお目付役です）に同じ内容を説明するにしても、「誰に」、「どの順番で」、「どのように説明するか」が大事です。同じ情報提供でも、間違っ
てまだ経験の少ない新人議員に先に行ってしまう、ベテラン議員が後になってしまうと、「なぜ、俺が後なのか！」と言われてしまうからです。

たいした内容でなくても、ベテラン議員がへそを曲げただけで、物事が進まなくなってしまう。これでは、上司から「仕事のできない奴」と烙印らくいんを押されています。このため、できるだけ文句が出ず、多方面に目を配るバランス感覚のとれた話し方、交渉術が蓄積されていくわけです。

「だから、公務員はダメなんだ……」と感じる方も多いかもしれませんが、でも、もう少しだけ先に視線を向けていただければ、皆さんの環境でも何かしら応用できるものを見つけたいだけかと思えます。長年、いろいろなトラブルなどを乗り越えながらも、生き続ける公務員の社会を垣間見ていただき、何かしらの参考になれば幸いです。

本書を読み終えた後、「本代は無駄ではなかった」と感じていただけることを心から願っています。

はじめに 減点主義社会のお役所だからこそ生まれた「最強の守りの仕事術」に学ぶ 3

第1章

間違えない、揚げ足を取られない

公務員の「話し方」¹⁷

言葉の「表の意味」と「裏の意味」を明確にする 18

あらゆる利害関係者と調整しながら、話す内容の精度を高めていく 22

徹底的に相手の立場・属性・知識を分析してから話す 26

まず感謝、次に結論・全体像、そして詳細説明 30

無味乾燥なお役所話に、いかに興味を持ってもらうか 34

話し手を助けてくれる原稿を用意する 38

話す時間は、聞き手の不快度を考えて決める 42

話を盛り上げてくれる小道具たち 46

縦割り主義に不満を持たれないコツ 50

「やらされ感」を見せない話し方 54

第2章

表現1つで、天国にも地獄にもなる

公務員の「文章術」 59

資料で勝負する 60

混ぜると危険！ 事実と意見 64

判断しない上司に判断させる資料 68

前例踏襲は有力な武器になる 72

反発されない文章・資料 76

「等」で意味を膨らませます 80

読み手の質問を封じる文章 84

読み手のつつこみを待ちわびる文書 88

読み手の立場になってあらゆる事態を想定する 92

客観的・論理的な文章に見せるコツ 96

依頼・要望を上手くかわすコツ 100

できるだけ手間をかけずに資料作成する 104

第3章

何とか自分の意向を通したい

公務員の「交渉術」 109

わざと相手に見下されて、不用意な発言を引き出す 110

本交渉前の下交渉で結果を決める 114

交渉相手の分断をねらう 118

交渉のオモテとウラを使い分ける 122

当事者以外の第三者を交渉の目的にする 126

交渉で重要な役割分担 130

交渉相手の気持ちに寄り添う 134

交渉のために、あらゆるルートを使う 138

過大な要求を、最低限の要求に見せる技術 142

長期戦になりそうな交渉は、いくつかの段階に分けてそれぞれに目標を作る 146

交渉させないための技術 150

悪用厳禁！ 公務員を困らせる交渉テクニック 154

第4章

モンスタークレーマーにも負けない

公務員の「反論術」 159

段階的に対応する人を変えて、相手の気力を削ぐ 160

「ガス抜き」と「主張の確認」をしてから、反論する 164

モンスタークレーマーへの反論法 168

提案・意見をかわす反論法 172

提案・意見を否定する反論法 176

困った「お偉いさん」への反論法 180

赤ペン上司への対応 184

部下を守らない上司や、自分を良く見せたい上司への対応法 188

上司に反論するためのキラーフレーズ 192

やたら先輩面する同僚を撃退する 196

部下に反論するフレーズ 200

第 1 章

受付事務所

間違えない、
揚げ足を取られない
公務員の「話し方」

言葉の「表の意味」と「裏の意味」を明確にする

住民に最も身近な行政である市区町村には、日々、様々な要望や苦情が持ち込まれます。国や都道府県などとは異なり、こうした基礎自治体は、住民生活に直結した業務を取り扱っていますので、当然のことです。

例えば、ある市の図書館には住民が読みたい本をリクエストできる予約カードがあります。この予約カードは、縦7センチ・横12センチの小さなペラペラの紙で、そこに書名・筆者名・出版社名・出版年月・自分の名前と番号など、多くの内容を書き込まなければなりません。

その中で、なぜか書名を書く欄のスペースが小さく、長いタイトルが多い最近の傾向には合っていないのです。このため、ある住民が「この書名を書くスペースを、もう少し広げたらどうか」と図書館の職員に話したところ、その職員は「ご意見、ありがとうございます」と言いました。

その後、数か月が経過したものの、一向に改まりません。そこで、また住民は、同じ職

員にその後の経過を尋ねたところ、「まだ検討中です」と答えたのです。住民であれば、「そんな簡単なことを、なぜすぐにできないのか」と考えてしまうでしょう。

しかし、公務員の立場から考えると、この「検討する」の本当の意味は「変更するつもりはない」ということなのです。つまり、「検討する」は確かに文字通りの検討なのですが、本当は「変更するつもりはない」を意味しているのです。

ちなみに、変更できない理由としては、市内の全図書館に影響するために全館の了承を得なければならぬ、予約カードの在庫が大量にあつてすぐに廃棄するわけにはいかない、ベテラン職員が現在の予約カードにこだわりがあつて了承しない、などが考えられます。

しかし、住民に直接「変更するつもりはありません」と言ってしまうと、その理由を説明しなければなりません。また、永久に変更しないとは限らないので、検討中なのは間違いではないわけです。このため、住民に対して嘘をついているわけでもありません。つまり、表面的にはいつまでも結論を出さずに、ずっと検討し続けるということになります。

このように、言葉の使い方方に公務員は極めて敏感です。それは、条例などの法令や住民向けの文書などに対して、間違えないようにと、人一倍気をつかっていることからわかるかと思えます。

公務員の言葉の使い方の特徴の1つが、この言葉の「表の意味」と「裏の意味」を明確にすることなのです。先の検討であれば、「検討する」の表の意味は文字通りの意味、裏の意味は「変更するつもりはありません」となるわけです。つまり、住民からの「なぜ、すぐにやらないのか」という突っ込みに対する防御となる一方、役所内では裏の意味を共有しておくわけです。

例えば、上司から「頼んでいた資料はできたのか？」と催促された場合、本当は自分の怠慢でやっていなくても、「まだ解決できていない課題が残っていて、まとめられないのです」のように話します。この未解決の課題とは、上司は「まだ資料にまとめられない内容」と思うでしょうが、本人からすれば「書く時間がないこと」なわけです。守りのフレーズとして機能するわけです。

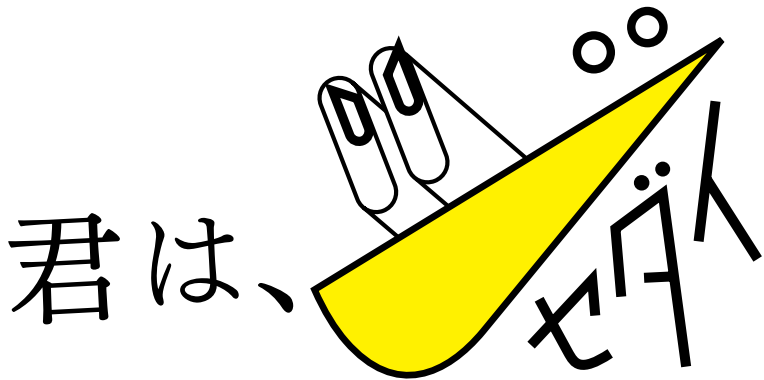
なお、このような「表の意味」と「裏の意味」を十分に機能させるためには、どのような言葉を選ぶのかも非常に重要です。先の例で言えば、「検討する」は、住民に対して間違ったことを言っているわけではありません。検討する期間を明示したのなら別ですが、そうでなければいつでも検討しているという、ある種の言い訳ができるからです。

「鋭意努力する」、「善処します」など、よくお役所言葉と揶揄されますが、これらはある

意味では正確さを追い求めた結果、たどり着いた言葉なのです。わかりやすさを追求しすぎて、かえって墓穴を掘るような事態を避けるためには、どうしても言葉の選択には慎重にならざるを得ないわけです。だから、役所の文書や公務員の話はわかりにくいと言われる所以なのですが……。

ちなみに、言葉を使うタイミングも重要です。先の例では、職員は最初に「ご意見、ありがとうございます」と言っただけで、「やる」とも「やらない」とも言っていません。そして、催促があった際に、「まだ検討中です」と答えたわけです。最初から「検討します」と答えていたら、「すぐに検討して、結論を出す」と考えるのが一般的です。催促されて「まだ検討中です」と答えることで、結果的に時間を稼げたわけです。

以上、「いつ、何を言うのか」は重要です。もちろん「尋ねられなければ答えなくても良い」ということではありません。相手の無理な要求に答えられないことに耐えかねて、まだ確認していない情報を話したり、できもしないことをさもできるかのように話したりしては、後で厳しい状況に陥ってしまうでしょう。このように、公務員は石橋を叩いて渡るような言葉の使い方をすることで、失敗を防いでいるわけです。



何と闘うか？ <https://ji-sedai.jp>

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、**行動機会提案サイト**です。読む→考える→行動する。このサイクルを、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ

ジセダイイベント

著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月開催中！ 行動機会提案サイトの真骨頂です！

ジセダイ総研

若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

星海社新書試し読み

既刊・新刊を含む、すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

行動せよ!!!