

「役所仕事の人間科学」を解説して下さった厚生労働省前高官
大阪大学人間科学部ソーシャルサービス論教授 堤修三さん (2004.1.14)

ご紹介:「介護保険制度の育ての父」として有名な堤さんですが、数々の“堤語録”の主でもあります。私がとくに好きなのは、「前例を“最初に”調べてはいけない」という部下への言葉です。自分で答えを見つけてから前例を調べなさい、という教えです。

私の後任として、大阪大学大学院人間科学研究科ソーシャルサービス論の教授に着任されました。

きょうは、無理にお願いして、「お役所仕事」がなぜ生まれるかを解明、お役人を動かす法を伝授していただきます。



トークから:

人々は杓子定規を嫌う一方、公平をもとめるものです。

役所の人間は、「不公平」という批判にもっとも弱い。そこから前例踏襲が染みついてしまいます。

WHYを考えないでHOWを考える癖もついてしまいます。HOWを考えずに安請負をして後で「できませんでした」ということになれば、かならず非難されるからです。役所は無謬とであるという思いこみが国民、役人双方にあるからです。

WHYは学者の役割かもしれませんが、役人も考えなければいけません。

そこで、自分の頭で考えるためのヒントを7つ考えてみました。

- ① 逆張り思考（本当にそうか、ことによると違うのではないか）
- ② 置き換え思考（自分の立場に他の人を置いて、その人になったつもりで考える）
- ③ ゼロベース思考（今あるものがないとしたら人々はどうするだろうか）
- ④ キーワード思考（あるキーワードをいろいろなものに当てはめてみる、または、あるものにいろんなキーワードを当てはめてみる）
- ⑤ 類推思考（似たような別の視点に立って考える）
- ⑥ 比較思考（似たような別のケースと比較してみる）
- ⑦ ヘーゲル思考

とりあえず大切なのは、本当にそうなのか？それをまず考えてみる。そういう風に考えることで少し頭がやわらかくなったりします。

この授業には「世直し」というタイトルがついていますが、「世直り」という考え方があるかもしれません。少なくとも役人が世直しをするというのは、無理極まりない。だけど、一つ一つの積み重ねの中で世直りになっていこうという中で、何ができるのだろうか？ということを考えていくべきだと思います。

行政なり、役人なりが、全てを理解していて全てをコントロールしているように思われがちです。情報はあるにはありますが、たいしてありません。それがまず基本です。

世の中まずわかりっこない！というのが基本だと思います。本当に様々な人がいます。行政や法律が予定しているような合理的な人ばかりでなく、悪賢い人もさまざまいます。世の中を幅広く、弾力的にみる目を持っていた方がいいと思います。

世の中は一気に変わるようで変わらない。変わらないようで変わるというところがあります。大きな大改革をやるということではなくて、小さな改革の積み重ねが世の中を変えていくのだと思います。

「役場、役所と連携するための世直しの法則を考えなさい」という課題が大熊先生からだされていますが、私は次のように考えます。

- ① 役人が出来ないという理由をつかんで、「本件は他のケースとは異なる」という説明を考えてあげる

- ② 役人が一人で決断しなくていいように、マスコミ・議会などを使って、「決断しやすい状況」を作っておける
- ③ 出来たら、「センスのある役人」を見つけ、その理解とアドバイスを得ることが望ましい

—とあったところでしょうか。

「オールド・タックス/ヤング・フォーギズ」という言葉があります。意識すれば、「若い石頭/年とった跳ね返り」でしょうか。

若い人がなぜ石頭になるのか？経験もないし、世の中をどういう風に理解していいかわからないから、先人がつくった体系に感心してしまう。全て世の中がわかった気になってしまう。

若いみなさんには、決り文句は信じない、鵜呑みにしない。「本当にそうだろうか」と、いつも考えてほしいのです。

役人のメンタリティ

■「公平」に最大の関心・価値 ■

- 法治主義の基本は「法の下での平等」なので、不公平という批判にもっとも弱い。
- 性善説に立つ法律や制度の下で、性悪の者がいるという現実に対応せざるを得ない。
- 不公平という批判を回避し、法網をくぐらせない。
→細かい規則や行政指導。秘密主義的傾向。
- 今までの扱いと違うという批判を避ける。
→前例踏襲が基本：朝令暮改は行政の安定を損なう。
(前例踏襲が習い性⇒変化に対する対応の遅れ⇒大掛かりな対応)
⇒体制の充実：パーキンソンの法則の成立)
- 粋な計らい：あるケースが他と違うという説明をうまくつけて、不公平という批判を招かぬように前例を変えること(上手な予算要求・査定も同じ)。
- 人は「公平」を要求しつつ「杓子定規」を憎む。

■「行政は無謬である」という思い込み ■

- 国民・役人の双方に行政の無謬性神話がある。
- 何か不都合があれば、すべて行政の責任という国民意識・マスコミ報道。
→過剰な自己防衛意識。
- 失敗は許されない・許さないという風潮。
→屁理屈・言い訳、消極主義、事なかれ主義、秘密主義、先送り。
逆に、過剰な規制。

■ 強い使命感・高いプロ意識 ■

- 国家・国民のためという使命感、自分が最も詳しいという職業意識。
→独り善がりになることも。
- 他方、政治や社会の現実との狭間で悩むこともある。
→権限を持つが故の自制心、謙虚さを。

■ 政治との関係・役割分担 ■

- 最終の選択は国民の付託を受けた政治の役割。
- 複数の選択肢を提示し、政治の選択の誤りなきを期す。
- 言われているほどには官僚主導ではない。