

求められる自治体職員の働き方改革

～「小さな勇気」から始めましょう！～

九州大学法学研究院・准教授 嶋田 暁文



発行所
三重県地方自治研究センター
三重県津市栄町2丁目361番地
（財）三重県地方自治労働文化センター内
TEL059-227-3298
FAX059-227-3116
http://www.mie-jichiken.jp/
info@mie-jichiken.jp

1 「小さな理由」と「小さな仕事」

僕は、基本的に、自治体職員の皆さんというのは、「地域を良くしたい」とか「住民を幸せにした」という思いを持ってその職に就いた人たちだと思っています。（もちろん、そうでない職員も、中にはいると思いますが、それは少数派だと思います。）

だからこそ、公務員バッシングを耳にしたり、市民から文句ばかり言われている職員の姿を見ると、とてもいたたまれない気持ちになります。

しかし、他方で、批判を受けても仕方のない職員の働き方が存在してきたのも否定できない事実だと思っています。というのも、はじめは熱い「思い」を持っていたはずの職員の多くが、時間の経過とともに、その思いを徐々に希薄化させているように思えるからです。

たとえば、住民からの要望に直面したとき、その実現の可能性を追求する前に、「できない理由」を列挙することに終始してしまったり、その仕事が真の問題解決にはつながら

ないと分かっているのに、形式的に「仕事をしている」という外形性を保つことに終始してしまったりしてはいないでしょうか？
こうした問いに対して、しばしば聞かれるのは次のような返答です。

「確かに…。自分でもそれが良いとは思っていない。しかし昨今の財政事情で、人員は減る一方で、一人当たりの業務量は増えており、余裕がなさすぎる。いつかもう少し余裕ができればがんばりたい。」

しかし、その「いつか」はいつになったら訪れるのでしょうか？そのような「できない理由」を楯にし続けていてよいのでしょうか？

2 不安を振り切るための「覚悟」

僕は、多くの自治体職員が「今のままではいけない」と思っていると感じています。「確かに仕事量も増えて大変だけれど、せつかく公務員になったのだから、住民の人たちを幸せにするような働き方がしたい」、「しんどいけれど、どうにかその第一歩を踏み出したい」という思いを、多くの自治体職員の皆さんが感じておられる。ところが、その肝心の「第一歩」が踏み出し切れていない人が多い。それが今の状況だと思ふのです。

そんな自治体職員の方に対し、是非読んでいただきたいのが、下村湖人著『論語物語』※1の中の「自ら

を限る者」というお話です。

「孔子の弟子になれば、良い仕官先がありつけるのではないか？」等と、邪な考えで入門した冉求が、いつしか師・孔子の下で「道」を追求したいと真剣に思うようになり、「にもかかわらず自分には資質がない」、「本来自分には力がない」と思い、苦しみ、悩むというところから話は始まります。

ある時、冉求は、その苦しい思いを孔子に思わずぶつけてしまいました。そして、やたらに孔子の前で自分自身をけなし始めるのです。すると孔子は凜然としてこう言いました。

「お黙りなさい。」

お前は、自分で自分の欠点を並べたてて、自分の気休めにするつもりなのか？そんなことをする暇があったら、なぜもっと苦しんで見ないのじゃ。お前は、本来自分にその力がないということ、弁解がましくいっているが、本当に力があるかわかるものではない。力のない者は途中で倒れる。倒れてはじめて力の足りなかつたことが証明されるのじゃ。…（中略）…

お前は、まだ心からお前自身の力を否定しているのではない。お前はそんなことをいって、わしに弁解をするとともに、お前自身に弁解しているのじゃ。それがいけない。それがお前の一番の欠点じゃ。…（中略）…

それというのも、お前の求道心が、まだ本当には燃え上がっていないからじゃ。本当に求道心が燃えておれば、自他におもねる心を焼きつくして、素朴な心にかえることができる。：（中略）：

とにかく、自分で自分を限るようなことをいうのは、自分の恥にはなっても、弁護にはならない。：（中略）：

：道が遠いことなんかあるものか。道が遠いといつてへこむのは、まだ思いようが足りないからじゃ。はっ。はっ。はっ。

※1 この本では、あの小難しい『論語』が物語風にアレンジされ、非常に読みやすく、それでいて、エッセンスが凝縮されています。1938（昭和13）年が初版の本ですが、現在でも講談社学術文庫に入っていて、新刊本が入手可能ですので、是非一読を勧めたいと思います。

この話を長々と紹介したのはほかでもありません。「自分が本気でこの地域を良くしたいと思っっているのは事実だ。だけど、まだ自分は下っ端なので、それだけの力がない」とか、「確かに同じ自治体職員の中でも、すごいアイデアと行動力を持った『すごい人』がいらっしやるのは事実だと思う。だけど、自分は平凡な人間なのでとても真似できない」などと口にする自治体職員を度々見てきたからです。僕には、再求とそ

うした職員とが重なって見えます。そして、多くの自治体職員が「今のままではいけない」と思いつつも、肝心の「第一歩」を踏み出し切れていないという現状の最大の原因も、再求の場合と同様の「不安感」にあるのではないかと僕は考えています。

では、どうすればこれを克服することができのでしょうか？「自らを限る者」の話からその答えを導くとすれば、「覚悟を決めて向き合えない」ということになりましよう。「できるかどうか」ではなくて、「やらなきゃいけないことなんだ」、「できるまでがんばるしかないんだ」という覚悟を持つのです。そうした覚悟が持てたとき、人間は思わぬ力を発揮できるものです。覚悟を持って限界に挑戦し、「もう無理だ」と思いながらも、ぐつとこらえて努力を重ねる。そうして、自らの限界を乗り越えることができたとき、その人の力は飛躍的に伸びます。

今は「すごい人」のように見える人であっても、最初からすごかったわけではないはず。きつと、苦勞して限界を乗り越えることで、力をつけ、徐々にそうなっていくたのではないのでしょうか？

3 「小さな勇気」から始めよう！

とはいえ、覚悟を決めることは容易ではありません。人間は弱い存在だからです。

小さな勇気をこそ

東井義雄※2

人生の大嵐がやってきたとき
それがへっちゃらでのりこえられるような
大きい勇気もほしいにはほしいが
わたしは 小さな勇気こそほしい
わたしのたいせつな仕事を後回しにさせ
忘れさせようとする 小さな悪魔が
テレビのスリドラマや漫画に化けて
わたしを誘惑するとき
すぐそれがやつつけられるくらいの
小さい勇気でいいから
わたしは それがほしい
もう5分くらい寝ていたついでいいじゃないか
けきは寒いんだよと
あたたかい寝床の中にひそみこんで
わたしにささやきかける小さい悪魔を
すぐやつつけてしまえるくらいの
小さい勇気こそ ほしい
明日があるじゃないか 明日やればいいじゃないか
今夜はもう寝るよと

そこで、僕は、「小さな勇気」から始めることを皆さんにすすめていたいと思っています。「小さな勇気」をめぐっては、その大事さを分かりやすく表現している詩がありますので、少し長くなりますが、まずは、右記事を引用しましょう。

自治体職員の皆さんにとって「小さな勇気を持つ」とは、「まずは、できることからやってみる」、「『できない理由』に逃げない」といったことを指すように思います。

机の下からささやきかける小さい悪魔を
すぐ やつつけてしまえるくらいの
小さい勇気こそ ほしい
紙くずが落ちているのを見つけたときは
気がつかなかったというふりをして
さっさと行っちゃまえよ

かぜびきの鼻紙かもしれないよ
不潔じゃないかと呼びかける小さい悪魔を
すぐ やつつけてしまえるくらいの
小さい勇気こそ わたしはほしい
どんな苦難ものりきれぬ
大きい勇気もほしいにはほしいが
毎日 小出しにして使える
小さい勇気でいいから
それが わたしは たくさんほしい
それに そういう小さい勇気を軽べつては
いざというときの大きい勇気も
つかめないのではないだろうか

（東井義雄『いのち』の教え』佼成出版社、1992年）

プロフィール

九州大学大学院法学研究院・准教授

しまだ あきふみ
嶋田 暁文

1973年、鳥根県安来市生まれ。
2002年、中央大学大学院法学研究科博士課程単位取得退学。
日本学術振興会特別研究員（PD）、地方自治総合研究所非常任研究員を経て、2004年4月に九州大学に赴任。専門は、行政学、地方自治論。
『政策実施』（大橋洋一編、ミネルヴァ書房、2010年）、『自治体政策法務』（北村喜宣ほか編、有斐閣、2011年）、『ポスト分権改革の条例法務』（北村喜宣編、ぎょうせい、2003年）ほか著書（いずれも共著）、論文多数。

それを実践していくことで、「勇気↓自信↓勇気の増大↓自信の増大↓…」という「良き循環」が徐々に生まれてくるはず。 「良き循環」が動き出せば、持てる「勇気」と「自信」の量も徐々に増えていく。そうすれば、「覚悟」も持てるようになる。

そして、おそらく、そうした様子は、周りの人たちにも「小さな勇気」を与えます。そのようにして「勇気」と「覚悟」の輪が組織全体に徐々に広がっていけば、「自治体職員の仕事方」とそれが形作る「自治体行政のあり方」は随分と変わるに違いありません。

果たしてそれは単なる「夢物語」に過ぎないのでしょうか？
 僕はそうは思いません。「夢」と「現実」の距離はさほど遠くはない。みんなが少しずつ変わっていけば、「夢」は「現実」になります。そのためにも、まずは、「小さな勇気」から始めましょう！

※2 東井義雄（1912～1991年）は、「教育界の至宝」とまで言われた伝説的な教育者であり、詩人でもあります



伊賀南部の

山あいにある小集落の

さわやかな取り組み

伊賀市種生地区

活性化計画推進委員会

事務局長 小竹 紀忠

ダム上流域は栄えた例がない？

半世紀前に伊賀市南部に計画された川上ダムの直上流域に当る種生地区は、ダム工事の遅れにより道路整備が未着手のままの劣悪な道路環境下にあります。高度経済成長時代は、地域の若者を都会へと誘い、平成5年当時で既に高齢化が30%に達していました。それに加えて、耕作条件不利地を多く抱える種生地区では、高齢者による個別営農の困窮化や後継者不足等による農地や森林の荒廃を招く結果となりました。ダム上流域は時代の流れから取り残されて、過疎化に拍車がかかり、やがては寂れてしまうという厳しい現実を見るにつけて、種生地区がこのまま手をこまねいて、何もしなかったらやがて地域が無くなってしまおうという危機感から、地域に留まっていた私たち青年層が立ち上がり、地区住

民全てに呼びかけを行ったのが村づくりのきっかけです。

自然に囲まれ、心豊かに 安心して暮らせる地域づくり

種生地区は、日本全国何処にでも見られる中山間地域に位置している特産品もないところ。そんな小さな地域が20年前に計画したのは、高齢社会になっても、地域に住まいする住民が、心豊かに安心して過ごせる環境をつくることでした。そのためにも、他の地域ではない自慢できるものをつくることです。そして、都会に出て行った人たちが、定年になったら安心して戻ってこられるようなふるさとにしておくことです。そんな思いで活性化計画を進めてきました。従って全て住民の手づくりによるまちづくりです。

住民自らの手による「自然に囲まれ、心豊かに、安心して暮らせる地域づくり」を合言葉に、平成5年に種生区活性化計画推進委員会を設置しました。活性化計画は、地域の資源であるほたるの飛び交う川、水田風景などに代表される自然景観と、兼好法師終焉の地や伊賀地域でも珍しい村まつり等の歴史文化の継承を中心に組み立てています。農地の改良工事に併せてほたるの護岸をつくったり、水田畦畔の高いところに景観植物を植栽することで、美しいふるさとづくりを目指すことにしました。また、徒然草で有名な吉田兼好終焉の地をテーマとしたイベントを開催することにしました。

ほたるの里づくり

大阪湾に注ぐ淀川の源流地域としてきれいな水を下流に引継ぐため、平成14年には自然石による護岸を整備したほたる水路を設置しました。ほたる水路では、毎年ほたるウィークを設定し、期間中にはほたる祭りを開催しています。沢山の方々を訪れ、近郷近在で良く知られるほたるの名所となっています。平成17年からは地域景観美化5年計画を立て、道路沿いや水田畦畔にあじさい、つつじや石楠花等景観植物の植栽を進め、四季折々の花が咲き乱れる美しいふるさとづくりを目指して取り組んでいます。こうした取り組みが評価されて、平成20年には「みえ環境活動賞」を受賞することができました。



ほたる水路にて



地域景観美化共同作業

つれづれの里づくり

私たちの地域には、徒然草の執筆者としてよく知られている兼好法師終焉の地があります。不定期ではありますが「つれづれの里兼好まつり」を開催し、徒然草愛好家が集う機会となっています。今や隠れた文学名所となっています。

この他、若者が流出し、継続が危ぶまれていた伊賀の珍祭といわれている種生まつりを継承するため、祭り賑い行事実行委員会を立ち上げました。青山地区の高校生や事業所職員の協力が得られる等伝統行事の保存継承活動が広がりをを見せています。

これからも自分たちの手で地域を守っていききたい

このような高齢過疎に悩む地域住民が一体となった活動が評価され

て、平成17年には「豊かなむらづくり」東海農政局長表彰を受けることができました。今から20年前にスタートした私たちのむらづくりの最大の成果は、自分たちの手で自分たちの地域を守っていかうとする意識が醸成されたことです。

しかしながら、地域の課題である高齢過疎化は依然として進行しています。あと10年もすれば、地域には空き家が目立つことになりそうです。これに対処するため、都市住民との交流目的で廃校となった木造校舎を整備した地域内のNPO法人と連携して、子ども会の野外研修活動やスポーツの合宿の場を提供する等青少年の健全育成に役立つ事業や、市のダム周辺整備事業で造られた交流施設の指定管理者として、都市住民との交流機会を創出する取り組みを積極的に展開していくことにしています。

プロフィール

伊賀市種生地区活性化計画推進委員会

事務局長 小竹 紀忠

昭和23年1月5日生まれ
平成13年7月三重県国民健康保険団体連合会事務局次長で退職
平成13年7月青山町教育委員会教育長に就任
平成16年10月市町村合併により伊賀市教育委員会に入庁
平成20年3月伊賀市教育委員会退職
平成20年4月より社会福祉法人青山福祉会理事、統括施設長に就任 現在に至る

昭和63年地区公民館長に就任し、地域活性化に取り組む。
平成3年にはつれづれの里兼好まつりを企画、平成5年からは種生地区活性化計画推進委員会委員長・事務局長としてはたる水路設置や秋祭り賑わい行事の復活に携わる。

研究員の本棚

『揺れるいのち 赤ちゃんポストからのメッセージ』

熊本日日新聞「こうのとりのゆりかご」取材班 編/旬報社



みなさんは「こうのとりのゆりかご」(以下「ゆりかご」)をご存じでしょうか。全国で初めて民間病院が設置した通称「赤ちゃんポスト」のことです。

「ゆりかご」は、2007年に熊本市の民間病院である「慈恵病院」にて開設されました。当時は「ゆりかご」の設置について「無責任な親に子捨てを奨励しているようなものだ」「いや、赤ちゃんのいのちを救うことが何より大事だ」など激しい論争が起こっていましたが、設置されて6年が経過した今では、一応の落ち着きをみせています。しかし、子どもの預け入れが6年間の累計で92人という実績からすると「追い詰められた親」と「いのちの危険にさらされる子ども」が後を絶たないのが現状です。

そんな状況を少しでも改善していこうと慈恵病院では、「ゆりかご」の事前相談として24時間365日体制の「SOS赤ちゃんとお母さんの相談窓口」を設置しています。病院では「ゆりかご」はあくまでも最後のセーフティネットとしての位置づけであって、最も力を入れているのはこの相談業務のほうです。本来この部分は、児童相談所が対応すべきところですが、児童相談所は敷居が高く、悩みを抱えた親が気軽に相談できる雰囲気ではありません。そこでまず民間団体が最初の窓口となって、匿名で相談を受け付け、相談者の悩みや苦しみに寄り添い、そして次第に信頼関係を築いたうえで、最終的に児童相談所につなぐということを実施しています。しかし、問題なのは児童相談所の体制です。公務員削減が進む中、児童虐待などの相談件数は年々増加傾向にあり、職員は多くのケースを抱えて疲弊してしまっている状態です。また、相談内容は深刻なものが多いため、精神面にかかる負担も大きく、ひどい場合はうつ状態となり、長期休職してしまう職員までいると言

ます。悲惨な事件が起きるたびに児童福祉司の「体制強化」が叫ばれ、国の配置基準は見直されていますが、まだまだ激増する相談件数に職員の数が追いついていないのが現状です。こうした状況を見ると慈恵病院のような民間病院での取り組みは、「悩みの受け皿不足」にとっても重要な役割を果たしていると言えるでしょう。

「ゆりかご」の設置についての議論は、あまり表面化することはありませんでしたが、見方を変えれば、周囲の関心が薄らいでいるとも言えます。最近ではメディアで取り上げられることも少なくなりました。しかし、それは預け入れ件数が減っているからではなく「ゆりかご」の存在そのものが当たり前になってきているからではないでしょうか。

自分で育てられない子どもを名乗らずに預けることができる。この匿名性があるが故に「ゆりかご」は全国から利用されています。報告書にもありますが預けられた子どもの親は、ほとんどが熊本県外です。(※親の居住地が判明した内)これは「ゆりかご」が「全国区」の施設であるということです。預けられた子どもはその後、熊本県内の乳児院や児童養護施設で育っていきます。そうすると地元の財政負担は大きく県や市の財政に大きな影響を与えることは間違いありません。このまま一部の自治体だけに負担をかけてしまうのは如何なものでしょうか。「ゆりかご」が広域的に利用されている実態から、国も関与して対応していくことが不可欠です。生まれたばかりの子どもを遠くから熊本まで連れてくることを考えると母子ともに危険なことは言うまでもありません。母子のいのちを守り、養育を支える全国的な仕組みづくりが急務です。

(主任研究員 上野 督)