

風を起こす

<第25回>

チャレンジが導いた生涯の仕事

板橋区議会事務局長

鍵屋 一さん

短いスパンで異動していくことが多い役所の人事。全く違う分野を次々に異動していると、ライフワークを見つけるなど難しいのかもしれない。だが、捉え方と向き合い方次第では、「これだ!」と思えるものに出会えるようだ。

人に投資する時代へ

「これからは組織の時代ではなく、人の時代ではないか」——板橋区職員の鍵屋一さんがそう感じたのは、産業振興課で区内の商業、工業を活性化させるべく策を講じていた時のことだった。区内に数ある商店街を盛り上げようと、イベントやフォーラム、異業種交流会を開催しても瞬間的に盛り上がるだけで、真の実力にはつながらない。都内トップクラスの集積地域である工業についても同様。従来のやり方ではなかなか次につながらないことに頭を悩ませていた。

「何か良い方法は無いかと外に出ているんな人の話を聞いているうちに、どうも時代が

変わったんじゃないかと。組織の時代から人の時代へ、その変化を肌で感じたのです」

であるならば、産業振興の補助金制度も適切に対応できる仕組みに変えていかなければならないのではないか。昭和から平成になつて間もない当時、投資は企業や土地、設備にするものであつて、人はその対象ではなかった。

「地域振興策として、従来はとにかく企業を誘致しようと躍起になっていました。ですが、ビル・ゲイツのような人材が一人でも出てくれれば地域は変わります。雇用が生まれ、地域のイメージアップが図られ、人口も増える。そのためには、個を伸ばすという発想で、これからは人に投資しなければならぬと強烈に感じました」



[かぎや はじめ]

1956年、秋田県男鹿市生まれ。1983年、早稲田大学法学部卒業後、板橋区役所入庁。区出張所を振り出しに、課税課、産業振興課、情報システム課、清掃事業移管担当課、防災課、福祉事務所、契約管財課、福祉部を経て2013年より現職。2000年、法政大学大学院政治学専攻修士課程修了。板橋区卓球連盟理事長、特定非営利活動法人東京いのちのポータルサイト副理事長、特定非営利活動法人事業継続推進機構理事、特定非営利活動法人災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバード理事、内閣官房地域活性化伝道師も務める。著書に『図解 よくわかる自治体の防災・危機管理のしくみ』(2003年、学陽書房) などがある。

それは何も企業に限ったことではない。自治体職員も同じではないか。鍵屋さんは情報システム課在籍中に、管理職試験にパスした。だが、それによって不安が募った。

「勉強が深まると自分の無知さがわかって言いますが、これまで正しいと思っていたことが本当に正しいのだろうか。今、世の

東日本大震災の被災地に赴き、土地を見て、被災者の声に耳を傾け、自治体職員としてどのような対応ができるのかを考えた



中の流れはこうだから、そのための方法として我々はこういうステップを踏んでいこうということが言い切れない。自治体職員として自信をもつて仕事をするために、自分自身にしっかりとバックボーンが必要でした。そのためには、自分が勉強するしかないと思っただけです」

前のめりで打ち込んだ大学院での学び

そんな折、たまたま目にしたのが東京都政に特化した新聞『都政新報』の小さな記事だった——「法政大学大学院で政策研究プログラムを開講」。そのプログラムは、自治体職員や議員などを対象に、公共政策に

関わる高度な調査分析能力と立案能力をもった専門家を育成することを目的としていた。夜間と土日に開講されるから、仕事を休むことなく通学できる。とは言っても、初年度納付金の100万円は、2人の子どもを抱える身としては負担が大きい。悩みに悩んだ末、締切日当日、滑り込みセーフで願書を提出した。

大学院の年間開講日数は100日。ということは単純計算で1日1万円。そう考えると、1回の授業でも疎かにできなかった。どんなに疲れていても授業には前のめりで臨み、授業が終われば毎回のよう先生を誘って議論を吹っ掛けた。

「議論をする中で、先生と言えども譲れないところがありました。こちらは実務家ですから、現場は私のほうがよく知っているという自負もあります。まあ、たいていの場合は恐れ入りましたとなるんですけどね」

論文のテーマを「板橋区廃棄物条例の実証的研究」としたのは、せっかくなら現在の仕事に生かしたほうがいいと思ったから。所属していた清掃事業移管担当課では、翌年実施される東京都から23区への清掃事業移管に向けて、準備業務を行っていた。

手はじめに環境行政の先進地であるドイツやEUの動向を調べてみると、今後の流れをつかむことができた。3R（リデュース、リユース、リサイクル）、中でもリデュースつまりゴミの発生抑制の方向に動いている。それを少し先取りして、条例に取り入れられ

れないか。

清掃事業の移管に伴って、各区では条例を策定しなければならない。板橋区では、東京都が示した条例案をそのまま踏襲するのではなく、なぜこのような条文になるのか一つ一つ検証し、さらにその解説書まで作成した。条例案のうち実務的なところは変えられないが、理念的なところは区の独自性を打ち出すことができる。その着想は、鍵屋さんが大学院で市民参加型や議員発議の条例を学んだことによるものだ。

「条例は自治体の最高法規です。随時変更される計画と違って、条例は一旦制定すれば簡単には変更できません。民主的な手法で、相当考え抜いてつくられるため、一層高度で深くなる。だから仕事がブレない。それ故、これからは首長の計画も、内容によつては条例できちんと宣言し、根拠を置いて、目指す方向に進んだほうがいいと考えていました」

この仕事に生涯をかけた！

条例に対するその考え方は、次に異動した防災課でも生かされた。

「防災基本条例をつくって、区民と将来の方向性を共有しようと思いました。だから市民参加でつくりたいと」

座長をお引き受けいただいたと、防災分野の第一人者だった東京大学大学院情報学環・廣井脩教授（故人）にダメもとでメ

小学生から始めた卓球は、入庁後も継続し、インターハイ出場、区民大会での優勝、全国大会への出場経験も。6年前からは、板橋区卓球連盟理事長として、区内で開催される卓球大会の運営などに関わっている



ールを送ったところ、一面識も無いにもかかわらず、翌日には次のような返事が届いた——「市民参加で条例をつくることは大変意義深いことです。浅学菲才の身ではありますが、ご協力させていただきます」。

「驚きました。立派な人ほど謙虚と言いますか、あれほどの先生が板橋区のためにと言ってください。実際にお会いして、益々その人間性に惹かれていきました」

市民参加の懇談会で基本条例を検討する中、鍵屋さんにとって最も大きな収穫は「見る目を養えた」ことだった。

「今このタイミングで力を入れるべきは何か、何が論点なのか、その理由は何か。

そこを明確にした上で、重要かつ実現可能性が高いものに力を注いでいけばいいのです」

例えば「耐震化」。地震が来ることを前提にするなら耐震化は必須だが、ここには「私有財産に税金を使っているのか」という壁が立ちはだかる。だったら、この議論を詰めていけばいい。自治体としては、私有財産の価値の向上よりも、建物が倒壊して道路を塞いだり火事が発生して人命が失われないうようにするほうが重要である。したがって、建物は私有財産であるけれども、公共性が高いという説明がきちんとできる。その上で、所有者のやる気を引き出すにはどうすればいいか、国や都にどう働きかければいいのか、プロセスを踏んでいけば実現可能になる。

「絶対無理だと思っても、ちよつと時間をかければ実現できる。その手応えを感じた一つが、区立中学校での救命講習です」いざという時に命を救う応急手当。きちんと講習を受けて、正しい知識と技術を身につけておいたほうがいい。そう分かっているても、区内24校のうち、最初に手を挙げてくれたのは5校だった。

「3時間もかかる講習ですからね。5校手を挙げてくれただけでも立派だと思います」

だが、「大震災が起こった時、一人でも多くの子どもを救いたい」という思いが、鍵屋さんを駆り立てた。粘り強く1校1校足を運び丁寧に説明した結果、全中学校での普通救命講習が実現した。

充実感を噛みしめながら、鍵屋さんは一

層仕事にのめり込んでいった。

「この仕事を、生涯をかけてやっていきたい、やらなければならないという気持ちが自然と湧き上がってきました。それは自分の意志というよりも、強い何かに突き動かされるような感覚でした」

出版社からの依頼を受け、自治体向け、市民向けに防災・危機管理の仕組みについて本を出した時も、次々にアイデアが湧いてきて、筆が勝手に進むほどだった。

防災について教える請うた廣井教授に「鍵屋さんも役人ですから、また別の部署に行くんでしょ？」と言われた時、きっぱり宣言した——「防災は私にとってライフワークです。皆さんに嫌と言われても、私は死ぬまでやります！」。

「定年まで防災課にいらしてほしいという気持ちが無かったと言え、ウソになります。でも、それでは仕事の私物化になってしまう。どれほど知識や経験があつたとしても人は完全ではありませんから、組織を活性化させるために、次の担当者が改革するチャンスを奪ってはいけないと思いました」

根底にあるのは愛

自らも改革の可能性を背負い、次に異動した先は福祉事務所。窓口では毎日日本にいろんなことがあつたが、だからこそ学ぶことも多いと、鍵屋さんは興味をもつて取り組んだ。福祉政策について調べていくと、

防災との相違点、共通点が見えてきた。

「防災は愛」——廣井教授に教えられたその心は、福祉政策にも通じるものだった。

「大切な人を守りたい、日本という国を守りたい。その根底にあるのは愛です。愛情があつて初めて、多くの人に対してリーダーシップを発揮できる。それは、単に引つ張るということではなく、背中をそつと押してあげるような感覚です」

全国的に見ても多くの生活保護受給者を抱える板橋区では、他の自治体に先駆け総合的な自立支援プログラムを策定した。

体系化された16項目のプログラムのうち、特に効果を上げた一つが「高校進学支援プログラム」。貧しさを理由に子どもが中卒のまま社会に出れば、貧困の連鎖は無くなりないだろう。高校進学していない家庭を調べていくと、親が願書を出し忘れたり、三者面談に行っていないという背景が見えてきた。だったら改善の余地はある。福祉事務所では、学校の協力も得ながら、きめ細かなサポートで高校の進学率を上げた。

もう一つ効果を上げたのは「居宅生活移行支援プログラム」。平たく言えば、ホームレスの自立を促すプログラムだ。

「ローラー作戦でホームレス一人ひとりの話を聞き、基本的な生活能力がある人にはアパートに入ってもらうなど、自立に向けた支援を行いました」

東京都と23区の福祉事務所がタッグを組み、約6000人のホームレスを一気に約

1000人まで減らすことができた。

「世界の大都市の中で、これほどホームレスが少ない都市は珍しいですよ」

鍵屋さんが胸を張るのももつともだろう。大きな成果を上げた板橋区の自立支援プログラムの策定にあたっては、ケースワーカーが主体となった。「最前線で受給者と接するケースワーカーにとって使えないプログラムでは意味が無い」というのが、その理由だ。「自ら先頭に立ち旗を振ったほうがいいタイミングと、あなたはできる人だからやってくれないかと旗を渡して任せるタイミングがあるのです」

所長として、職員とチームで仕事をするため、自分は何を知っていて、どのような態度で接すればいいのか。マネジメントの勉強をさせてもらっていると思えば、職場環境をよくしたり、職員のモチベーションを上げる仕事も楽しかった。

感謝十前へ勇気

学生時代に知り合った妻の両親に結婚を認めてもらいたくて、地方公務員という職業を選んだ鍵屋さん。妻の実家に近いからと板橋区に入庁して、30年以上の時を重ねてきた。定年退職後のプランを尋ねると、「あまり考えていませんね」とあつさり。だが、そのわけを聞いて納得した。

「大切なのは今を生きていることです。今、自分に最も必要とされていることは何か？

それは、人に声を掛けてもらったり、自分が声を掛けたりする中で生まれてきます。新たな問題に対して真摯に向き合い、そこに貢献をしていくという姿勢でいれば、やるべきことは自ずと見えてくる。そのためにも、道具は常に磨いていますよ」

鍵屋さんには知識や経験、ネットワークを生かし、自治体職員として防災の分野で多くの人に貢献できるという自負がある。プライベートでも防災に関わる「東京いのちのポータルサイト副理事長」「事業継続推進機構理事」「災害福祉広域災害ネットワーク・サンダーボード理事」をこなしている。

「NPO活動に給料はありませんが、人のために自分の好きなことをやるのは最高の喜びですし、それによって仕事のモチベーションも上がります」

好きな言葉は「感謝十前へ勇気」。それは、被災地から誕生した還暦ゴルフアとして話題になった古市忠夫さんの言葉だ。

「人間にとって大事なものはたくさんありますが、私は特に勇気が大事だと思っています。なぜ人が動かないかと言えば、そこには勇気が足りないからではないか。勇気が足りなければ新しいことにチャレンジしないし、チャレンジが無ければ前進はありません。前向きの気持ちと感謝があれば、怖いものは無いですよ」

その言葉の奥に、大地に根を張る大木のごとく、ゆるぎない自信が垣間見えた。

(取材／ライター 更田沙良)