



A L P S CAREER

＜シリーズ連載：今求められるキャリア開発 第45回＞

自治を支える仕事に 限りない魅力を感じて



曾根 暁子

大田区総務部副参事
(特別区人事・厚生事務組合 厚生部業務課長)

【そね あきこ】1965年生まれ、1990年大田区役所入所。洗足福祉事務所を振り出しに、福祉総合システムの開発、教員人事、中小企業への融資、特別出張所などを経験。2009年に管理職に昇任。2013年4月より、現職。中央大学非常勤講師。

1990年、バブル景気の中、就職は民間優位、選考にならないというくらいの大変な低倍率の採用選考試験を通じて、区役所に採用されました。大学の哲学専攻を卒業後、第一希望としていた他の仕事に就こうと、就職浪人をしていました。結局、希望はかなわず、食べていくためには、職を得る必要がありました。

私を自治体職員に駆り立てたもの

図らずも勤めることになった区役所での仕事も、約25年になります。夢を追うことも悪くはなかったかもしれませんが、他人が、「これをやってみろ。」と言ってくれたことが、案外、自分が考えている以上に、自分に合っていることもあるのではないかと思っています。諸先輩の導きで、地方自治に取り組むことの奥深さを感じ、自治体職員の名も

なき連綿とした取り組みの一員としてやっていこうと思ったには、いくつかのポイントがあったと思います。

(1) 現場に行き、当事者と向き合う

地方分権の動きが活発になるに従い、自治体職員の中に、現実のまちのありようにしっかりと目を向けていかなければという意識が高まりました。研修などでも、フィールドワークを取り入れ、現場を見に行くことに重点が置かれました。

他の自治体の職員や、市民を交えた研究会でも、まちづくりや福祉の現場に足を運びました。NPO等立場の違う市民から自治体職員に投げかけられる問いは、時には私たちの仕事の仕方、考え方を根底から揺さぶるものでした。庁舎の中に座って、区役所の実務だけをしていてはわからない現実

でした。「自己研鑽」などと肩ひじを張ったものではなく、新しい世界、知らなかった現実を知ることの奥深さに、引き込まれました。

(2) 人とのネットワークづくり

機会をとらえて、自分の勤務する区役所以外の人に会うこともとても楽しいことでした。「こういうところで苦労している。」「こんな解決策で乗り越えた。」、時には、「まったく都道府県は、区市町村のことをわかっていない。」と意気投合したこともありました。全国には様々な経験を持った人たちがいて、自分一人ではないということが感じられ、「よし、一緒に頑張ってみよう。」と力づけられることが、なによりうれしいことです。

全国規模での自治体職員や市民、研究者の集まりである「自治体学会」は、年に一回、全国各地を持ち回りで大会を開きます。何



百人もの仲間と情報交換をし、つながりを深めたことは、何にも代え難い財産です。母校でもない中央大学で、学生たちに自治体での仕事の経験を語るようになったのも、ネットワークがあつてこそです。

(3) 熱い心と冷たい頭

25年のうちの半分以上を福祉関連の部署で過ごしました。高齢部門では、バリバリの総合職の女性が、自分の父親の認知症を受けとめられず、怒鳴りつけている姿に、「これは私の姿だ」と胸が締め付けられました。生活保護部門では、子どもの貧困という理不尽な現実に、途方にくれました。

一方で、理不尽さに対する憤りだけでは、課題は解決しないという現実にも直面しました。「かわいそうだから、なんとかしてあげたい。」だけではだめなのです。なぜこのような理不尽な状態になるのか、どのような社会の構造、仕掛けの中でそれが起きるのか、その構造をどう変えればいいのかを見極める時に、大きな力になったのが「理論」でした。当事者に対するまなざし（現実）と理論との往き来が、私自身を力づけることになったと思います。

なぜ管理職に……

希望外の職業でも、やりがいを見つけ、管理職になろうと思ったのは、区役所に入っただけでなく、20代の後半でした。きっかけは大きくは二つあったように思います。

一番大きな理由は、「政策」に関われるポジションで、区民の生活を豊かにすることに力を尽くしてみたいと思ったことです。確かに、「政治主導」は、あるべき姿であり、方針は政治が決めることですが、実際には、それだけで課題は解決できるでしょうか。福祉でもまちづくりでも、課題は多岐にわたる、複雑にからみあっています。政治に携わる人たちは、そのすべてについて、細部に至るまで方針を作ることは困難です。

一方、私たち自治体職員は、日々多くの時間、まちのことを考え、まちの人たちと接し、試行錯誤の連続です。国や道府県の複雑な補助制度、運用指針など、課題解決の前提になっていたりと、実は細部を使いこなすと、先に進める課題も少なくありません。区の制度を作るにしても、まちのことを一番よく知っていればこそ、提案ができます。当事者と話をし、「こうすれば」ということをボトムアップで政策にしていけることができます。より上流行程に立場を置き換えていけば、より大きな課題について、政策にしていける組みに携わることができます。

もう一つの理由は、先を歩む先輩に惹かれたということです。当時、庁内の職員が自主的にやっていた「まちづくりと文化研究会」という研究会に参加していました。ハード、ソフトの両面での取り組みを、自分の目で見よう、取り組んでいる人の話を聞こうという入会でした。勤務が終わってから、先輩方が知り合った人に会いに行き、話を

聞き、現実には接することは、とても新鮮で、興味深いことでした。いつも、まちのありようについて、たくさん興味深いものを見せてくださり、指導くださった先輩方は、続々と、管理職試験に合格されました。いきいきと仕事をされ、時間外にも熱心にまちのありかたを論じ、理想を実現しようとする先輩方の姿に、ごく自然に、「同じ道を歩んだら楽しいかもしれない。」と思いました。

とても消極的な理由をつけ足しますが、頭痛持ちの私は、企画部門が持つてくる、あの細かい事業計画や評価のエクセルシートを入力したら、翌日は、起き上がれなくなります。これを60歳まで、ずっとやり続けることは無理でした。パソコンに向かう時間を少なくできればと思って、管理職になろうと決めましたが、残念なことに決裁システムが入り、頭痛薬片手に、まだパソコンに向かっています。頭痛は一例ですが、若い時と同じことを、同じようなレベルですつと続けていくことは、身体的な面からも難しくなります。年齢に応じて仕事の仕方を変えていく必要があるように思います。

求められるリーダーのありよう……「大文字のリーダー」は必要か？

「管理職になりたいという職員がいない」と困っているのは、どこの自治体でも同じような状況でしょう。確かに、「職責が重いし、成果ばかり求められる。」「そんなに苦労したくない。」などいろいろあるでしょう。しかし、

案外、「リーダー」の像に誤解があるのではないかと思えます。これからの自治体には、どのようなリーダーが必要なのでしょう。

地域の自治のありようを考える時「これが正解だ。俺が責任を取るからついてこい。」という「大文字のリーダー」が号令をかけて、みんながそれについていくという姿は、健全とは思えません。一時、大規模災害などの危機的な状況、それもごくわずかな期間であれば、有効に機能するかもしれませんが、しかしそういうリーダーシップは、地域の自治に向いているのでしょうか。

自治体職員が携わっている地域の自治は、地域の人たちの様々な意見を粘り強くまとめ、合意形成をしていくことで成り立つものです。「たった一つの正解」ではなく、多くの答えの中から、納得のいく答えを住民自身が選んでいく営みです。地域の人々の、いろいろな立場、多様さを認め、課題の当事者の意見に思いを寄せることができる人こそが、リーダーにふさわしいのではないのでしょうか。

役所の組織のリーダーのありようも同じです。職員一人一人の良さを引きだし、意見を聞き、納得を得ながら仕事を進めていくこと、職員が自ら考え、判断できる組織風土を作るために、「強いリーダーシップ」は必須要件ではありません。職員の多様な考えを認め、柔軟な思考や行動ができるいろいろなリーダーがいていいのです。たった一つ、不向きな素養があるとすれば、それは、「仕事をしない」ということでしょう。

管理職になると……管理職は楽しい！

選考試験の受験勧奨をする管理職は、しばしば「管理職がいなくなつては困るから」「試験で競争をして、よい人材を」という組織の理屈だけで説得しようとしていないでしょうか。一方で、管理職自身が、毎日つまらなそうに仕事をしていては誰が管理職を目指すでしょうか？

管理職になると、接することのできる情報が格段に増えます。肩書がついているゆえに会える人も少なくありません。思わぬ人からの思わぬ情報で、「そうか、そういうことだったのか……。」と目を見開かされることも少なくありません。当然、こちらにも、肩書がついているので、相手から情報を求められることも増えます。日々情報更新が必要になり、あちらこちらに情報を求めていくことになります。席が暖まらないことが理想かもしれません。

しばしば、「現場を離れたくないから管理職にならない。」というお話を聞き、残念に思います。管理職の仕事は、難しい顔をして起案にケチをつけたり、職員が悪いことをしないよう監視することではありません。職員に裁量を持たせ、「勤務評定以外は情報共有」を徹底し、現場との接点を途切れさせない、職員の意見を充分聞き、判断する、とてもビビッドな仕事だと思えます。

もしたった一つ管理職になつて残念なことがあるとすれば、管理職になる前の人間関

係には戻れないことでしょうか。例えば、今までは仲良くしていた同僚とは、お友達ではいられないと思えます。管理職になれば、組織を守ることが仕事の一つになります。勤務評定や時には職員を処分せざるを得ない時、お友達でいては、できないのです。また、部下に気軽に「おいしいものを食べに行こう。」などと声をかけることも、やってはいけないことです。それは職務命令と受け取られかねないからです。

「管理職は孤独である」と言われますが、それは、職員時代と同じような人間関係ではいられないだけであつて、仕事では孤独ではない、孤独であつてはいけないということは、強調したいと思えます。

女性が管理職になるといついっしょ

「女性の活躍」の大合唱で、あたかもチャンスがめぐってくるかのような印象です。活かすべきチャンスは活かし、一人でも多くの女性が管理職になるのはよいことではありません。しかし、少し冷静になつて考える必要があります。

(1) 「女性ならではの視点」はあるのか？

結論的に言うならば、ありません。「男性ならではの視点」とは言わず、「女性ならではの」ということだけがクローズアップされるのは、なぜでしょう。確かに、現実には、女性が家事、育児、介護の中心になり、結果として、女性だけが経験する、男性が携わらないが



ゆえに女性が持たざるを得ない視点があると思います。しかし、それは、性別役割分業を前提としたものです。

しばしば、女性は、職員、管理職を問わず「子ども」「福祉」「国際交流」「庶務」などに関連したポスト、いわゆる「ピンクポスト」に配置される傾向があります。裏返せば、既存の男性社会のルールで動く生々しい争いや、利害関係の激しい、政治的なポストからは、女性は遠ざけられます。そういうポストを経てこそ、枢要ポストに座ることができると、そこに入り込めない女性は、結局、重要な意思決定をする立場に立つことができないのです。

「女性の視点」を強調する今の方向は、男性社会のルールをそのままに、①男性並みに出世競争に参戦する人、②子育ても仕事もやりとげるスーパーウーマン、③競争とは一線を画す人に選別（それも女性自身が選んだという形で）することにしないでしょうか。

管理職になった女性たちの中には、「私は女を意識させられたことはない。実力で評価されていて、差別はない。」と語っている方も少なくないようですが、果たしてそうでしょうか？ いろいろ

る要因で、結果として女性に不利であり、「女性」という一括りで、機会を与えられないことがまだあるということに、敏感である必要があります。特に、管理職という「強者」の立場ではなく、立場の弱い女性職員が「その人ならではの視点」を発揮することを妨げられることに、感性を研ぎ澄ます必要があります。

(2) 基礎的自治体の仕事の現実

基礎的自治体の仕事の特徴ゆえに、女性が管理職に挑戦しにくいということも言えます。

区市町村では、マスコミ等で言われるような、「議会の質問対策」だけで夜遅くまで残されているわけではありません。地域と膝詰めで仕事をしていくためには、夜、土日に地域の中に入っていくことが求められます。時には、地域の人と酒を酌み交わして、とことん話をすることも、現実として必要になります。台風など、災害が予測される時には、職場に泊まり込みで待機したり、夜中の火事で現場に急行ということも何度もあります。自宅にいても、深夜、認知症の高齢者が警察に保護をされると、区内の特養に一時的に預かってもらうための段取りをします。それらにすべて応じるのが管理職の務めかと言われれば、理論的には、「対応できる人がやる」ということになります。しかし、家庭や子どもを理由に「できません。」ということ、現実に、どこまで理解されるでしょうか。「管理職失格」の評価を受けるだけ

です。「子どもがいるから帰ります。」「係長を代理で行かせます。」ということが、必ずしも通るわけではない現実があります。

もちろん、女性管理職の数が増え、地域の見方も変化してきています。管理職候補になり、夜、土日のお付き合いが多いことで有名な特別出張所に、初の女性係長として赴任した時に、こんなできごとがありました。地域の自治会連合会の80歳近い男性副会長が、多くの町会の方々の前で、こうおっしゃいました。「女だって男だって、ちゃんと仕事をやればどちらでもいいんだ。今度来た係長は、ちゃんとやってるぞ。」時代の変化を感じると同時に、「女だからだめだ。」と言われないために構えていた心の中の壁が、音を立てて崩れていくように感じました。地域の女性リーダーも増え、転換期ではありますが、市民の自治とそれに対する自治体職員の関わり方やその評価は、本当に難しいと思います。

未来に向けた変化を恐れるなかれ

自治体職員のキャリア形成は、経験者採用や、多様な人材の流入など、これまでのような一本道ではなくなっています。敷かれたレールがなくなるのは不安ですが、どのような道を開くのかは、私たち次第です。地域の自治のために力を尽くしたいという志を同じくする全国の仲間が、手を携え、ともに進むことができることを、心から確信して筆を置きます。