

現場主義で変えた未来の風景

佐賀県統括本部情報・業務改革課
地域情報推進担当 主査

円城寺 雄介さん

人類の歴史を振り返ってみれば、幾つもの都市が減びてきた。栄華を極めていた中、そこで暮らす人々のうちどれほどの人が、危機感をもって行動を起こしただろう。それは古代の話にとどまらない。現代の日本で生きる我々にとっても、決して他人事ではない。

「救急搬送の患者さんですが、そちらの病院で受け入れてもらえませんか」「うちは今専門医がいらないから無理です。他を当たってください!」——救急隊員が片っ端から電話をかけ搬送先の医療機関を探す。それが当たり前だった救急車の中の風景を一変させたのが、iPadを活用した佐賀県の「99さがネット」である。

同県では2011年4月からすべての救急車にiPadが配備された。専用サイトにアクセスすると専門医の現況、救急患者の受入状況など医療機関の最新情報が一覧できる。救急隊員がiPadを使い、受入可能な医療機関を効率的に探せるようになったことで、同県では全国的に伸び続けていた救急搬送時間を短縮することができた。

全国初のこの取り組みは、社会問題となっていた救急患者のたらい回しを減らす画期的な手法として他の自治体にも広がり、群馬県と埼玉県では県域を越えたシステムにまで発展している。1分1秒を争う救急の現場で、搬送先を探す時間を大幅に短縮できた。これにより、一体どれほど多くの命が救われたことだろう。

その実現の陰には、この国の未来に強い危機感を持った一人の県職員の姿があった。佐賀県職員・円城寺雄介さん。彼が仕事をする上で大切にしているのが「現場主義」である。救急医療の担当になった時も、その姿勢は崩さなかった。「救急医療の現場を自分の目で見て肌で感じなければ、本当に効果のある政策など立案できない」——



【えんじょうじ・ゆうすけ】1977年、佐賀県出身。立命館大学卒業後、2001年、佐賀県庁に入庁。唐津土木事務所用地課を皮切りに生産者支援課団体指導担当、自治修習所教務課を経て医務課医療企画担当。ここで全国初となる救急車でのiPad活用やドクターヘリ導入など救急医療にイノベーションを起こした。総務省ICT地域マネージャー、総務省地域情報化アドバイザー、Team医療3.0メンバー、官民協働プラスソーシャルアクションセンター協働代表。家族は妻と娘2人。好きな言葉は「先憂後楽」。今年2月、これまでの奮闘を綴った『県庁そろそろクビですか?』（小学館新書）を上梓した。

彼は自らの経験に裏打ちされた現場主義を貫き、未来の風景を変えた。

俺の土地がどこにあるか見てきたか?

円城寺さんの現場主義の原点は、初任地の土木事務所にある。入庁からわずか2週間後、用地交渉のデビュー戦で大失敗した。道路拡幅予定地にある農家に挨拶に行った

時のこと。新人研修で教わった通りきちんとした身なりで名刺を差し出しただけなのに、激怒されたのだ——「お前、俺の土地がどこにあるか見てきたか？　きれいかスーツを着て、机の上でしか仕事ばしよらん者に、俺の土地ば売れるわけなからうがッ！」。円城寺さんは面食らった——「教えられた通りにやっているのに、なぜ？」。

「今思えば確かに失礼でした。県民の方の利益になるとはいえ、土地を手放してくださいとお願ひするところに、現場もちゃんと見に行ったわけですから。先祖から受け継いできた土地を、図面だけ見て売れなんて話があるものか」というのもつともです」

大失敗から学んだ円城寺さんは、翌日から作業着に着替え、図面を片手にすべての担当エリアを自分の足で確認し始めた。道なき山中を、木々を掻き分けながら登る。



「出勤する救急車に一晚同乗させてもらったことで、多くのことに気づき、腹にも落ちました」

つかんだ木の枝に突然蛇が現われることもあったが、慌てて手を放せば斜面を転げ落ちるので危険だ。

山中を歩いていると冬場の測量では枯れていても夏場はわずかに流れる川があるなど、図面上ではわからないことに気づけた。体を張った分だけ図面の理解も早くなる。地権者から「ここに水みちがあつてね」と言われてもすぐに「ああ、それですね」と理解することが出来る。「こいつわかつてる」——周囲の見る目も変わっていった。一緒に回る役場の人と仲良くなり、地権者も少しずつ世間話にに応じてくれるようになった。

「県庁の論理」など全く通じないところで、相手に通じる仕事をしなければ土地を買うことはできない。しかも土木事務所では新人でも先輩職員と同様に仕事を任せられる。「僕がやっているから、僕が怒られるし、僕が契約も取つてくれる。そこにやりがいを感じましたし、面白かったですね」

円城寺さんは毎日がむしやりに仕事をした。気がつけば、用地買収の件数でも金額でもトップを独走するまでになっていた。先輩職員から書類のチェックをお願いされるほど知識も身につけた。本来なら2年で異動となるが、所長から「もう1年残つてほしい」と頼まれた。

何に基づいて仕事をしているんだ

そうしてスタートした3年目。すっかり天

狗になつていた円城寺さんの鼻をへし折る人物が現われた。異動してきた用地買収のベテラン職員に、ある日こう質問された——「お前は土地の買収をしているが、それは何を根拠にしているのか？」。

前例に基づいて2年間仕事をしてきた。皆もそうしているから問題ないはず。円城寺さんは「根拠は関係ないでしょ」と答えた。すると相手は激怒した——「それでもお前は行政官か！　我々公務員は法律やルールを根拠に仕事をしている。それを理解せずにお前は土地を買いよるとか。ふざけるなッ！」と。

「顔からサーッと血がひきましたね。皆がやっているからと特に疑問も感じずにやっていたけれど、もともとのルールを理解していなかったし法律も読んでいなかったと。何に基づいて仕事をしているか見つめ直したことで、皆がおかしいと思うならルールや制度も変えられることに気づきました。法律は国でつくるものだから、自分たちはそれに則つて仕事をすればいいだけ」ではなく、ルールや制度自体にも疑問を持って。そう教えられました」

その考え方は、ハウスマカンを栽培する農家の用地買収で実践された。補償価格算定の基礎となるミカンの木の単価は、全国的に路地ミカンの木を基準とする1種類しかなかった。だが実際には、路地ミカンの木に比べハウスマカンの木は単価が高い。苦渋の策として、現場では実際より本数を多く

写真上：業務外活動で関わる「ドローンと情報ネットワークを駆使した近未来の救急・救助システム」のプロジェクトは、「攻殻機動隊リアライズプロジェクト」神戸大会（2015年11月開催）で最優秀プロジェクトに選出された

写真下：主催する「アフターファイブ講演会」では著名なゲストの講演を聴くだけでなく、参加者同士での対話（ダイアログ）で気づきを共有する



して算定していた。それは農家に、行政側の内部事情でできないことを押し付けていることになる。

「そもそもミカンの木の単価はどうやって算出されているんだ？」——円城寺さんは単価を決めるプロセスから勉強を始めた。農協や農家に聞き取りし、苗木の市場価格、肥料の量などを調べて回った。専門用語が多く難解だったが、苦勞の末ハウスマカンの木の単価を割り出し本庁での承認も得た。

本来ならそこまでやる必要はなかったのかもしれない。間違ったルールだと思っても、見て見ぬふりをすればよかったのかもしれない。だが、ハウスマカンの木の単価ができたことで、農家はもとより現場の職員も納得して仕事ができるようになった。

お前らが日本をダメにしている！

その後、金融監査部署を経て異動したのは自治修習所だった。人材研修の改革を目的に集められたメンバーたちは、気概に満ち機動力に富んでいて、円城寺さんも大いに刺激を受けた。

職務で参加した早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会では、所長の北川正恭・元三重県知事の第一声に衝撃を受けた——「お前らは給料泥棒だ。お前らが日本をダメにしている！」。最初はさっぱり意味がわからなかったが、話を聞くうちに考え方を根本から揺さぶられた。

「僕は頑張って仕事をしていたつもりでしたが、それは指揮命令系統の中だけでしかなかった。そうではなく、必要ならばその枠を超えろ、トップも超えて逆流しろと。組織がではなく、自分が何をやるのか。一人称で考えることを叩き込まれました」

i Padなど無駄だし、くだらない

2010年、33歳となった円城寺さんは医務課に配属された。仕事量が半端なく、こなすだけでも大変だったが、救急医療の担当となった以上、救急車に乗ってみなければ課題も解決策も見えてこないと思った。

だが、その壁は想像以上に厚かった。救急搬送は運ばれるまでは消防防災課の所管。

しかも消防は市町村の業務。だから、病院担当である医務課の一県職員が「救急車に乗ってください」というのは二重に驚かれた。というより、あきれた。「君のような事務職員の来るところじゃない」「そんなことより他の仕事をしてよ」——それでも粘り強く交渉を続け、最終的には上司も消防もOKしてくれた。

出勤する救急車に一晚同乗し、救命救急センターで医師に密着したことで、救急隊員と医療機関で情報共有が充分ではないという課題が明確になった。そこを「見える化」できれば改善の糸口になると確信した。

試行錯誤の末に、たどり着いたツールがiPadだった。だが、ここでも壁が立ちだかる。一つは、電波がペースメーカーに悪影響を及ぼす危険性があり医療現場ではITを使えないという思い込み。もう一つは、医療と消防は組織が異なるため同じプラットフォームで情報共有するなどあり得ないという固定概念だった。「若造の職員がiPadなど訳のわからないことを言っている」——四面楚歌の中で、さすがに心も折れかけた。

突破口となったのは、救急医療分野では県内トップの佐賀大学医学部附属病院・阪本雄一郎教授だ。とは言っても、当初阪本教授はiPad導入反対の急先鋒だった。「iPadなど無駄だし、くだらないからやらなくていい」と言われていた円城寺さんは、ある打合せの後、ついにキレてしまった。

「職員が、外部組織の教授と大げんかす



もっと詳しく
知りたい方は…

『県庁そろそろクビですか?』
(円城寺雄介著、小学館新書、
2016年2月)

るなんて、どう考えてもアウトですよ。最悪の雰囲気のまま別れて、帰り道は、〴〵ちまった、とへこんでました」

だが、雨降って地固まる。お互い本音でぶつかったせいか、翌日から風向きが変わった。「やりましょう!」——阪本教授というキーマンを味方につけたことで、菌車は勢いをつけて回り出した。

2011年、iPadを活用した「99さがネット」が運用開始した。救急医療に関する様々なデータが蓄積され、それを分析することですらに新たな課題が見えてきた。

救急医療サービスの地域間格差を埋めるべく、2014年からはドクターヘリの運航も始まった。ドクターヘリの運航については当初から賛否両論あったが、円城寺さんはその必要性を見極めるためにも、救急現場の情報の可視化とデータ分析は不可欠と考えていた。救急搬送時間の短縮だけでなく、その先の先まで見通して構築されたシステムだった。とは言っても、iPad導入後の1年間は、人知れず不安を抱えていた。

「iPadが医療機器に悪影響を与えて人命に関わる事故が起こったらどうしよう、それにシステムが使われなかったらどうしよう。そうになったら仕事を辞めなきゃいけないよねと思っていました。自分の首ぐらいで責任取れないかもしれませんけど…」

その覚悟は『葉隠』の一節「武士道と云うは死ぬことと見付けたり」とも重なって見える。

何もしないほうが絶対得。でも…

現在、円城寺さんは地域情報推進担当として、地域のIT化やオープンデータに携わっている。「99さがネット」での実績を請われ、総務省ICT地域マネージャーを委嘱され、次世代の医療を考える「Team 医療3.0」やドローンを活用した救急医療を推進する「プロジェクト・ヘカトンケイル」などいくつものプロジェクトに業務外活動として参加している。

そもそも救急車に乗らなくてすむよう基礎疾患をもつ人が発病する前に予測できるシステムや、政策決定の中に民意が正しく反映できるようなオープンガバメントなど、実現させたいことはいくつでもある。「テクノロジーを活用して社会を良くしていきたい」というのが、根っこにある思いだ。

「この男は20年ほど前から死んでしまったのである。それ以前には少しは生きていた。少しは仕事をしようとしたこともある。しかし、今やそういう意欲や情熱は少しもない。そんなものは役所の煩雑極まる機構とそれが生み出す無意味な忙しさの中で全くすり減らしてしまったのである」——黒澤明監督の映画『生きる』(1952年)を観た時、公務員のイメージや仕事のやり方は60年以上前から一切変わっていないことに愕然とした。

「僕は、先人達が試行錯誤で積み重ねてきた『前例』を否定するわけではありません。

ただ、見て見ぬふりをしたり、誰かがやるだろう、のちよつとずつの積み重ねが、今の社会のひずみになっていると思うんです」

歴史好きで大学入試センター試験の日本史ではトップの成績だった。就職浪人までして目指した歴史研究への道が断たれ、志もなく入庁した。忘れ者を自認し、できれば一日中、原っぱで本を読んでいたと思う。どれほど時間がかかっても、批判される嫌われるとわかっていても、組織の中での筋は通したいから、ショートカットはしない。その分、人とぶつかることも増える。やればやるほど気力も体力も消耗するし、だからと言って自分自身に直接的なメリットはない。「何もしないほうが絶対得」とわかっていても、見て見ぬふりをしない理由、それは「危機感」だ。

「このまま何もしなければ、この国はいずれ転覆するか沈みます。そのことは皆わかっているはずですし、社会の仕組みもこのままではマズいと思っている。だったら、皆がちょっとずついいから頑張ったり、10回のうち1回でもおかしいことをおかしいと言って行動するだけで、社会は変わります」

ドクターヘリが運航する1週間前、次女が誕生した。寝顔を見ていると仕事に行きたくないと思うこともある。「子どもたちに少しでも良い未来を渡してあげたい」——きれいごとかもしれないけれど、その願いが円城寺さんの意欲と情熱になる。

(取材／ライター 更田沙良)