

旧横浜市企画調整機能に関する研究準備会・関係者ヒアリング

2021年3月4日（木）午前10時から12時

スカイプによるリモートヒアリング

横山悠氏（元企画調整室プロジェクト室職員：現在京都府向日市在住）

参加者：檜楨貢、田口俊夫、浅川賢司、青木淳弘

檜楨 それでは横山悠さんへのヒアリングを行います。横山さんお久しぶりです。よろしくお願ひします。さて、事前に田口さんが作成した企画調整機能年表をメールで送りましたが、それによりますと、1973年の12月に横浜市は「総合計画1985」策定しているのですが、その半年前に横山さんは企画調整のプロジェクト室にお入りになり、それから5年半ほど勤務されました。そこで経験されたこと、特に田村明につながるような議論、情報が欲しいなどは思っただけヒアリングをお願いいたしました。まずは横山さんのほうでプロジェクト室の経験を中心にお話いただきたい。そのうえで、皆さんのほうから質問をするということを進めてまいります。まずは横山悠さん、よろしくお願ひいたします。

横山 最初に私のほうから、略歴といひましようか、市役所で何をやってきたかを少しお話しさせていただこうと思ひます。今回、企画調整なるものが自治体の中でどんな役割を果たしたか、横浜市の田村時代に焦点を当てて、分析し、次につなげようと、こういうことだろうと理解しております。それに私がどこまでお役に立つか、何しろ40年前の話ですので、記憶に誤りがあったりするのですが、少しお話ししてみたいと思ひます。最初に10分程度、いいですか、時間いただひて。

檜楨 はい。よろしくお願ひします。

横山 私は今、76歳ですけども、横浜市役所に入ったのが1969年、昭和44年です。それで最初は約5年間、民生局、今の福祉局ですね。そこに入りまして、主として経理の仕事をしていました。そこでご存じのように、福祉の仕事というのは国との関係が、国のいわば出先機関みたいなものでして、非常に固い組織でした。当時、「寄るな民生、触るな教育」という言葉を聞いたことがあります。民生局と教育委員会は係わっちゃいかんと。役所の中で一番、固い所だといわれていました。それが5年たって、たまたま私を引っ張ってくれる人がおりまして、もうその方は亡くなりました。財政局にいた彼が係長として企画調整に移動され、私を企画調整に引っ張ってくれました。高橋基雄さん（注：高橋基雄、企画調整局調整課調整係長で在籍）という方です。

企画調整局へ移動して、本当にこんな自由なところがあるのかと思ひました。みんな生き生きと好き勝手なことをやっているというか、それはオーバーですけども、非常にうれしかった。役所ってというのはこんなに自由に伸び伸びと仕事ができるところもあるんだ、と思

いました。

私は学生時代にはマルクスボーイでして、『資本論』を原書で読むというようなことをやっていた。当時、平田清明（注：1922/1995、経済学者、マルクス経済学、京都大学名誉教授、市民社会論を展開）という名古屋大学の先生が、日本に市民社会をどう根付かせるかということで、マルクスを解釈する非常に面白い分析だった。この市民社会論を企画調整でやれる、面白かったなという記憶があります。時代が時代でしたから。

横浜市は都市の建設時代でありました。同時にベトナム戦争でベ平連とか、飛鳥田市長が米軍戦車闘争というようなことがあり、今から考えるとよくできたなと思います。相模原から戦車が横浜港を出て、ベトナムに行くのをストップさせたんですからね。それは素晴らしかったなと思います。もう一つは飛鳥田さんが直接民主主義ってことです。間接民主主義に対して1万人集会とか議会を補う形で直接、市民の声を聞く。市長への手紙とか、1万人集会とかをおやりになった。鳴海さんのことを飛鳥田さんは、ウエーバーボーイだなんて茶化していました。「マルクスとウエーバー」が話題になっていました。それも市民社会論の一環だったんだろうと思っています。時代背景がそんな時代だった。5年間、企画調整局にいて、とてもいい人との出会い、仕事をさせて頂いたと感謝しています。

それで5年間、プロジェクト室にいましたが、「ボロプロジェクト室」などと悪口を言われていました。財政局あたりから「あそこは一体、何をやっているのだ」と。財政課と人事課というのは市役所のエリートコースです、企画とかプロジェクトなんていうのは、「何も知らないくせに偉そうなことばかり言っている」と。

そうした環境のなかで、今日のお話に関係する点でいうと、まず総合計画です。田村さんの総合計画の最初は六大事業なんですね。結局、彼が横浜市に来て、最初に作ったのは横浜市をつくるビジョン、つまり、フィジカルプランです。都市の建設時代ですから、高度成長で人口が毎年10万人、増えるという、非常に厳しい時代でした。「革命が起きても不思議ではない」とまで言った人がいました。そういう中で横浜市という自治体がどんな計画を作るか。もちろん既に計画は当時ありましたが、それを作り変える形で打ち出したのが「六大事業」でした（注：この部分は極めて重大な表現となっていて、三菱造船所移転の都心臨海部整備事業や港北ニュータウン等の「元計画」があったという意味にとらえられる）。六大事業は、今日に至るまで、横浜市の骨格をつくるという点では生きている、と思います。蓑原敬（注：都市プランナー）さんという方が、田村さんは日本で初めて都市のグローバルスタンダードである都市づくりを行ったという評価をしておられました。とても面白い評価だなと思います。

私は福祉局から行きましたので、このフィジカルなまちづくりに何がプラスできるかと考えた。今でいうところの「バリアフリー」ですね。これを横浜市の若手職員、土木/建築/交通部門の人たちに、障害者が暮らしやすいまちづくりをするにはどうしたらいいかという声掛けをしました。意外や意外だったんですけれど、車いすで歩けるまちづくりに当時の若手の技術屋さんたちが共感をしてくれました。横浜市独自のまちづくり、障害者が歩け

るまちづくりをめざして、プロジェクトを編成し、独自の指針を作りました。そしてそれを総合計画に反映することができました。指針だけじゃなくて、自ら示そうということで、当時建設中の横浜スタジアムに車いす専用席を作りました。野球のスタジアムに車いす席ができたのは、日本で初めてじゃないかと思います。

それから後、檜さんには企画調整がなくなったのはどうしてなんだっておっしゃっていましたが、私はそうは必ずしも思っていないです。トップの市長が代われれば、当然いろんなやり方が変わるとは思います。しかし企画調整的な人材をつくったという点では、大きな効果があった。というのは、私がおのち、都市センター研究室で、これは檜さんとの出会いでした。シンクタンクの仕事を1年半ですが、やらせていただいていたたり、あるいはその後、経済局で「みなと経済振興懇談会」という仕事をしました。それは横浜経済の振興ビジョンをつくったり、あるいはそれとの関連で、地域シンクタンクをつくったりというようなことをやらせてもらいました。また、戸塚区役所へ異動した時に、パートナーシップモデル事業で、地域でのコミュニティーづくりに挑戦などをやらせていただきました。

企画とか調整ってということについて、自分自身がそういうタチだったのかもしれないが、若い時の5年間で育てていただいたなと思っております。企画調整という組織はなくなったかもしれないけど、人として育ててもらった。これは私だけではなくて、例えばみなとみらいなんかは、小澤さんが運輸省や建設省から「出入禁止のサムライ」といわれたほど、田村さんの後をちゃんと引き継いで、横浜の新都心づくりに邁進されました。

少し長くなったので、これくらいにしときましようか。

檜 今までのお話のところで少しお尋ねしたいことが皆さんの中にあるならば、どうぞお願いいたします。

田口 タカハシさん、高橋敏美さんですか。

横山 いいえ、高橋基雄さんです。

横山 それでもう少し続けます。私は、さっき言ったようにマルクスボーイでしたから、大学院に進学しようかと思っただけで留年しました。だから大学には1年間、余分にいました。でも、大学院の試験に全部、落っこちて、時の人飛鳥田市長に惹かれて横浜市役所に入った次第です。

檜 正式に市の職員採用試験を受けられたんですね。

横山 もちろん、横浜市の職員採用試験を受けて採用されました。

企画調整局に入って、「総合計画1985」を作る作業に途中から加わりました。その時に田

村さんに教わりました。それは六大事業もまさにそうなのですが、国の下請けで縦割り行政が中央から地方まで徹底してる。それを縄のれん式に横割りで、どう自治体の未来をつくり出すか、いうことをしきりと言われました。「大テーブル主義」です。そこで田村さんのこと思い出すのは、総合計画は総論と各論しかないということでした。つまり、総論でこうだという話があって、あとは縦割りの国の政策を下請け的にやっているにすぎないと。大事なのは、「中論」だ。「総論—中論—各論」なんだ。その「中論」の中で、どこまで独自性なり個性なり、重点課題を計画の中に織り込むことができるかというところが、まさに勝負どころ。その「中論」というので、いわば横割りの政策をどう打ち出せるか、自治体の総合計画にとって重要だ、ということでした。

それで一つ思い出があります。「中論」のひとつに、環境問題がありました。その原案の冒頭で「光と影」という形で廃棄物の問題をあつかっていました。当時大都市はごみ戦争で、光と影の部分で、影の部分がごみであるというような捉え方をしていました。冒頭にそういう書き方があったのを松本得三さんが「光と影」という形で環境問題なりごみ問題を考えて良いかと鋭く指摘されました。ごみはわれわれが出しているのではないか、それを光と影でいいのかなど。それは今でも印象に残っています。

それから都市科学研究室ですが、これはある種のシンクタンクだったように思います。それは特に調査をしっかりとやる、市民生活の現場に出かけ、実態をしっかりと掘む調査をする。その報告を『調査季報』に掲載する。若手職員にも執筆してもらう。既存理論の現実への適用や当てはめだけに終わらない、新たな視点を打ち出せるか、とよく松本さんに言われました。もう一つは、若手を集めた研究会が結構いろいろあったようです。私はマルクスボーイでしたから、グラムシ研究会（注：アントニオ・グラムシ Antonio Gramsci, 1891/1937、イタリアのマルクス主義思想家でイタリア共産党創設者の一人）に入りました。松本さんに「ムシ研究会はどうかね」って皮肉られたりしました。たまたまグラムシの研究者の前川先生に来ていただき、市民社会・マルクス・イタリアで、アントニオ・グラムシ、面白かったです。そんな研究会がいくつか開かれていました。

田口 「中論」の話が大変、面白いと思うのですが、「総合計画 1985」の現物を手元に出し切れないのですが、どこら辺が中論になるのですか。

横山 何章かあるでしょう。重点課題です。

田口 各分野別になるじゃないですか。

横山 各分野別になんなく、横割りの的にまとめて、例えば環境問題であるとか、福祉のこれからであるとか。

田口 どこやったかな、分かりますね。その構成は皆さん、分かっているのかな。他のお三人の方、分かっています？

檜 前、比較的最初の頃に、「総合計画 1985」をちゃんと読もうっていう形で始めたやつですよね。その中で中論という書き方では入っていないんですが、今、言われた最終まとめは総論と各論だと思うんですけども、その間に作成過程でそういう議論があったっていうふうに理解してよろしいんでしょうかね。

田口 作成過程というよりも。

檜 実際に結果として入っていますか、文章の中。

浅川 第 2 部というところで、市民の生活を守るための重要課題というのが入っていますね。1 部が計画策定の狙いと基本方向って、これが多分、総論だと思えます。

横山 そうです。

浅川 第 3 部の計画を実現するための基本条件の辺り、もしかすると各論なのかもしれないですけど、例えば市民の生活を守るための重要課題として、公害とか都市廃棄物とか道路交通、水危機、地震、福祉、文化、公共用地、この八つがもしかしたら中論？

横山 そうです。

田口 横浜市としての決意表明が色濃く、その中で全体を俯瞰しながら、われわれはこういく、と言った部分で、田村さんのかなと思っていたんですけど、それが中論ですか。

横山 戦略とか戦術とかっていうのが経営の上ではすごく大事ですよ。企業経営でも自治体経営でもね。つまり、重点テーマっていうか重点課題っていうか、それを例えば 1985 年までの間に何を重点的にやるんですかっていう、そこの絞り出しが大事だと思えますよね。

田口 そういうことですね。

横山 自治体で戦略とか戦術とかっていうのがあんのかなんて、みんなによく冷やかされましたけども、あるんですよ。組織経営っていうことからすれば、当然、あるはずなんで

す。

田口 一般論で言うと、総合計画について、他の自治体はそれまで、言うだけ言って、それで実施の話は別、そういう印象もあると思うのです。「総合計画 1985」は、やることは頭の中であってそれで組み立てている感じが色濃くします。あそこに書かれたことは実施の流れの中に乗っているという理解でいいのですよね。

横山 どうか、たまたま 1985 は発表のときがオイルショックの年なんですよ。だから、総合計画に基づく 5 年計画、中期計画については、指標という言葉になったように、将来に非常に不安、それまで来た流れとは違うことになったので、指標という言葉になったんですけどね。その意味では、中期計画のほうはあんまり力が入ってなかったように思います。

田口 そういう感じがしますよね。オイルショックのときに、もうほぼ作り込んでいたものを変えることはしなかったのですか。

横山 それはできなかったな。その表れが、5 年指標だというふうに思います。

浅川 第 2 部というところで、市民の生活を守るための重要課題というのが入っていますね。1 部が計画策定の狙いと基本方向って、これが多分、総論だと思うんです。

横山 そうです。

浅川 第 3 部の計画を実現するための基本条件の辺り、もしかすると各論なのかもしれないですけど、例えば市民の生活を守るための重要課題として、公害とか都市廃棄物とか道路交通、水危機、地震、福祉、文化、公共用地、この八つがもしかしたら中論ということになりますか。

横山 そうです。

田口 「総合計画 1985」はわりと横浜市としての決意表明が色濃い。その中で全体を俯瞰しながら、われわれはこういって出している感じが今、言った部分で、そういう意味では田村さんのかな、なんて思っていたんですけど、それが中論ですかね。

横山 戦略とか戦術とかは経営の上ではすごく大事ですよ。企業経営でも自治体経営でもね。つまり、重点テーマっていうか重点課題っていうか、それを例えば 1985 年までの間

に何を重点的にやるのか、そこの絞り出しが大事だと思うのです。

田口 そういうことですよ。

横山 自治体で戦略とか戦術とかっていうのがあるのか、とよく聞かれましたけども、あるんですよ。組織経営っていうことからすれば、当然あるはずですよ。

檜 総合計画の中論に戻したいのですが、中論というのはもちろん各論とそれが総論の間にあるわけですけど、総論は田村さんが書いた。各論は結局、なんだかんだいっても事業は現場の担当部局が持っている。いわば原局がリーダーシップを取らざるを得ない。だから、中論が必要で、総論と各論の間のいわば重点とか戦略的になっていようなまとめをする。このことはすごく理解できるんですが、それはプロジェクト室で勝手には作れないですよ。要するに、各論に対するコントロールっていいですか、中論の考え方、それからそういったものを各部局に出しながら各論を調整していくような、そんな手続きがないと浮いちゃうと思うんですが、どうですか。それが担当者の役割として、各部局に行って、確かにさっき言われた車いすの話でなどがそれにあたりますか。例えばスタジアムの観客席に車いすの席を造るといったことってというのは、恐らく当時、すごく革新的ですね。それを実現させるためにどういうふうに動かされたのを聞きたい。単に考え方や視点の違いというだけではない。車いすを観客席に設ける視点とか、バリアフリーという言葉が当時、あったかどうかは分からないけども、そういったユニバーサルデザインとして横浜をつくるんだよというある種のミッションを通すわけですね。原局では厚生省の出しているナショナルミニマムみたいなものがあって、その基準でスタジアムの計画をつくれれば、予算が下りてくるから、それ以上、無意味なことはしたくないという原局との対立があったのではないですか。横山さんはすごく優しく言われているのですけれども、相当原局と喧嘩されたんじゃないかっていう感じがします。横山さんの車いすの席を設けるということになっていく、そのプロセスはどのようなものだったのですか。だから、席を設けるっていったことなんかの、そういう先駆性っていうか革新性っていうか、そういったものをつくり出すっていうのは、結果はそうなってくんだけど、そのプロセス、どうしたんだろうなっていうのが。

横山 それは田村さんのあだ名が「坊ちゃんママシ」と「飛鳥田回想録」に書いてあります。坊ちゃんのような顔をしているけれども、ママシのようにしつこい。しつこさというのがあって、初めて事業が完結できる。言い出すしっぺだけではなくて、本当に実現するんだという、そのパワーっていうか、情熱っていうか、それは素晴らしかったと思います。例えば、高速道路を都市計画決定されている高架方式を地下方式に変えるために徹底的にやったことなんか、私にはできないな、すごいなと思うんです。といった具合で、情熱と力っていうのかな。ただ、飛鳥田さんという政治家の下でいたから、例えば田村研究室というような言

い方を他局の人がしていたこともあります。「田村さんの研究室だね、企画調整局っていうのは」。でもそうじゃなかった、研究室じゃなくて、まさに実践そのものだった。学者先生の研究室でなく実践そのものだった、素晴らしかったと思います。

檜 田村さんの話に昇華するっていうことも大事だけど、私などが知りたいのはさっきの高橋基雄さんだとか横山さんだとか、そういう実際に仕事をしているプロジェクト室の職員の動きを教えてください。もちろん、田村さんがしていないとは言わないし、田村さんのある種のパワーがあって、全体の風が吹いているんだと思うんだけど、どんな行動を横山さんなんかされていたのか。原局の担当者に声掛けてみたら意外や意外、一緒に動いてくれたとかという、もともと新しいことみんなやりたいて思っているのに、市役所の中ではそう簡単に新しいことをさせてもらえないわけですね。どっちかっていうと、これまでやったことをやっつけていこうというふうになりがちです。施設を造るっていうのは、そういう新しいことはできるかもしれないけど、時代によってね。なかなかそういう点では福祉の議論とか、さっき青木さんが言われた住宅の話とか、人間に絡むところっていうのは田村さんだけの話じゃないんじゃないかっていう、そういう兵隊って言ったら言い方がよくないけども、プロジェクト室には、坊ちゃんママシの子どもたちがぞろぞろいたんじゃないかという感じがしているんですが、どうですか。田村さんに全部、上げていくのはいいんだけど、そこにいく前の、もう少し職員が動いていたということはありますか。さっき人材、育てたっていうことをおっしゃっているし、そういったものがある種の田村さんの独自性じゃなくて、企画調整局としての普遍性みたいな議論に少しうまく落とし込めたらいいかなと思って聞いているんですけど、どうでしょうか。

横山 暴論かもしれないけど、いいかな。

田口 はい。

横山 当時、実践的惰性体っていう言葉を確かサルトルだったと思うけど、役所っていうところは旧態、前年どおりっていうふうに動く、決められたことを決められたとおりにやればいいんだというふうに。法律の世界なり、役所の行政の仕事はそういうものだというのが伝統的な役所に流れている風でした。それで新しいことをやろうとか、新しいことにチャレンジしようなどというのは、本当にほんの一部しかなかったように思います。

事例をひとつ挙げます。私が戸塚区役所へ部長として異動したときのことで。戸籍でミスをしました。「息子の戸籍にキズをつけてくれた」と猛烈な抗議をその親の市民から受けました。それで私は戸籍係の現場がどうなっているのかを調べました。昔風のタイプライターで、えらく遅れて古い。これはもう、今すぐ電算化しなきゃ駄目だった。いつまでこんなことやっているんだ「田舎市役所」だと怒りました。当時の区長会だったか、その部長会だ

ったか忘れちゃったけど、問題提起をしました。賛成してくれたのはたった1人か2人しかなくて、18区の中で。上に立つ連中がいかに新しいことをやらないか、やりたくないかということを本当に思いました。つまり、市長の顔色なり財政局の顔色だけを見て。とにかく前年どおりっていうか、新しいことに対する抵抗感っていうのが非常にあるのが役所なんだなと思えました。徹底的に「守り」の姿勢、「攻め」ではないんです。今日現代では、だいぶ変わったと思いますが、全体としてはどうかなとも思います。

答えになったかどうか分からんけれど。

田口 細かなことなのですが、「総合計画1985」を作ったときのプロジェクト室長は入江昭明さんですか。

横山 そうです。

田口 その後、淵上和彦さんになっています。淵上さんもヒアリング申し込んだら、お手紙を出した前の月（2019年12月）にお亡くなりになっていました。入江さんは91歳ぐらいになられて、まだお元気で福祉法人の理事長をやってから、今、相談役になっているのですが、取材拒否なのです。それで、入江さんが「総合計画1985」を作ったとき、入江さんが中心的な役目を果たされていたと理解してよろしいでしょうか。

横山 当時のプロジェクト室長が入江昭明さんでしたから、まとめ役は入江さんだった。入江さんは、ユニークな力を持った人だったと思います。先に言った実践的惰性体ではなくて、新しいことにチャレンジする、自ら動き出すっていう点では、ちょっと違ったタイプだったと思います。

田口 横山さんからご覧になって、入江さんと田村さんの関係からいって、私が聞いた範囲内では、田村さんが一番信頼していたのは入江さんじゃないかという説があるのですが、いわゆる企画調整室の番頭役は入江さんと、そんなふうにご覧になっていましたか。

横山 番頭という表現のイメージはよく分かりませんが、先程言ったように新しいことにチャレンジすることという点では、入江さんもそうだったと思います。

田口 その後、淵上さんになられるのですが、淵上さんはプロジェクト室の運営方針をどのようにお考えだったのでしょうか。

横山 入江さんに比べたら、そんなに積極的ではなかったように思います。

田口 もう一つ、さらに細くなるのですが、プロジェクト室というのは総合計画を作り、次の5カ年指標を作るという中で、各パート別に皆さん分かれておやりになった。そう理解して宜しいでしょうか。

横山 課長が3人いて、その下に係長が2人いて、職員がいたという形で、それぞれ分担してやっていたように思います。

田口 それでもう一つ、都市デザインをやっていた国吉直行さんが名目上、プロジェクト室員なのですが、実態は都市デザインをやるというようにある意味、人材のプールの機能があったと勝手に思っていました。国吉さんの例は特殊事例であって、それは一般的な話ではないということによろしいですか。

横山 人事とか定数の関係で、そういうことになったのかもしれないね。

田口 特殊な事例っていうことですよ。

横山 うん。

田口 分かりました。

檜 冒頭の組織について、プロジェクト室って呼び方をしているながらも、どうも課長がいて、係長がいて、それから職員がいるという、いわばピラミッド的な縦に流れるような構造でやっておられたというふうに理解していいのでしょうか。ただ、どうも片方の世界が、片方っていいですか、企画以外の部局のほうではすごく固い組織になっているわけですよ。それに対して、結果を出すのはさっきの戦略性のもを出したりしていくんですが、同じような組織構造だったのか。それともそうはいつでも縄のれんってさっきおっしゃられたように、プロジェクト室の中の担当者同士の横の連携を持っていくような仕組みってものがちゃんとあったのかどうか。大テーブル主義等のいろんなしくみを田村さんは出していますが、その辺はどんなふうに横山さんを見ておられるのかなと思って。

横山 今でも思い出すことがあります。プロジェクト室には「全体会議・目標会議」というのがありました。それでそれぞれの抱えているテーマについて、仕事について、月1回、田村さんを交えて、職員も含めて全体で議論するんです。それで、その発表を職員にやらせるのです、課長や係長じゃなくて。それは当時、局長に対して職員が直接、ここまでやってみました、こんなことでしたっていうようなことを報告します。その時は、すごく緊張しました。しどろもどろになった覚えがあります。人材養成っていう点では、ラインとスタッフが

よくいわれます。スタッフとしてどう行動するか、あるいは実践するかというようなことで鍛えられたように思います。だから、さっき課長、係長ってピラミッドのような言い方しましたけども、田村さんの前では全員が平等。全員それぞれ、自分のやるべきことをちゃんとやんなきゃ駄目よというふうに言われました。

田口 そうすると、プロジェクト室の中でも担当をする局、私は福祉、民生局、私はどこの局とかいうように、プロジェクト室のメンバーの中で課長以下、皆さんが担当していたのですか。

横山 総合計画のときには当然、そういう担当、決めないとできないので、そういう対応になっていました。それ以外のときはまさにプロジェクト対応で、例えば「横浜スタジアム建設プロジェクト」ということで、それぞれ集まったり、あるいは市民生活白書を作るときは、私は都市研のメンバーと一緒に市民生活白書を作ったりしました。松本さんと非常にいい経験をさせてもらったと思います。そういった具合にプロジェクト主義で事業ごとに組み合わせをつくって、必ずしもさっきのピラミッド型ではなかった。

田口 すいません、そうすると今の部分が重要なのですが、プロジェクト室イコール総合計画だけをやってたという理解ではないということですね。

横山 総合計画について田村さんがよく言っていました、「計画は一回作ったらもうそれで終わりよ。計画なんてそんなもんよ」と。つまり、毎年、時代は変わるわけですよ。長期計画と言ってみたら、それこそオイルショックじゃないけれども、将来は、何が起こるか分からない。だから、総合計画を決めたら、そのとおりに実行するのが、あるいは毎年、それをどこまでやるかというのでチェックするというふうに考えがちだけど、実はそうじゃないんじゃないかっていうのが彼の言い方でしたよ。

田口 ということは一旦作って、目標を掲げて、あとはみんな頑張っただけってところですか。

横山 あの時代、小中学校の学校づくりだけでも大変だった。今でも覚えているけれど、小学校の木造校舎を鉄筋コンクリートづくりにしよう、プールを全校に造ろう、図書館を各区に一つぐらいは必ず造りましょう、全く何もなかったから、その意味での計画っていうのは大事だったと思う。それ以上にソフトの場合は特にそうだな。物理的な都市のフィジカルプランの場合は、計画がちゃんとあるとは思いますが、ソフトの場合はどうもそうじゃないような感じがします。

田口 確かにそう感じますよね。だけど、例えば民生部門でも、こういうふうなことをやっていきましょう、こういうふうなケアをやっていきましょうとか、総合計画の中でもお出しになっています。それを着実に実行していくことになるのでしょうか。

横山 毎年の予算の編成の話になってくると、それから予算書の発表のときに今年の重点課題みたいな形でまとめたのは、プロジェクト室だったと思います。

田口 今年の重点課題とは。

横山 毎年、予算の編成そのものは財政局でやるけれど、今年度予算の基本的な考え方を示し、重点テーマはこれで、政策の中心・目玉は何か、という市長のコメント文案はプロジェクト室で作りました。

田口 それは編成のための方向性でなくて、編成が終わってからですか。

横山 予算編成が終わって、まとめて市長が発表する時の「今年の重点テーマ、重点予算はここです」を整理するのがプロジェクト室だったと思います。

檜 佐世保の例でいうと、予算編成後の全体のまとめの文章は総務のほうでやっているんですよね。各部局が予算を出して、最終的には査定が終わって、終わった後、事業と金額、決まりますから、それを作文するんですよね。もちろん、その原案は各部局が出すんですね。原案作成の過程に企画はほとんど入っていない。

田口 今のことをお聞きして、プロジェクト室の業務実態が見えづらいところがありまして、総合計画の話は別にして、そうすると例えば先ほど横浜スタジアムのお話しになりましたけど、横浜スタジアム造るときに7人ぐらい、市から担当者を出向させて、市民からの出資を募ることをさせた、と田村さんの本に書いてあります。例えば具体的なプロジェクトをプロジェクト室の中でされていたのですか。

横山 私が記憶にあるのは、沢山プロジェクト室で事業を起こし、実行したのはあんまりない。スタジアムは確かプロジェクト室が田村さんの意向を受けて動いた一つの成功例だと思いますけど、それ以外にどんなプロジェクトがあるのって言われると・・・。

田口 横浜スタジアムでは、プロジェクト室の職員たちが関わったりしている部分があるわけですね。

横山 そうです。

田口 田村さんの本に書いてあるような、そういう出資集めみたいな。

横山 青年会議所（JC）と組んで、お金を集め、動かしていったってことでいえば、少し関わった。

田口 あれはまさにプロジェクト室でいいわけですね。もう一つ、以前プロジェクト室におられた川股隆さんにヒアリングを何年も前にしました。その中で川股さんが言われた「地域中核病院」、最初は3カ所ぐらいだったのが今は6カ所ぐらいになっていますけど、あれを民活という言葉がない時代に、田村さんが発想して市と医療法人が協力するスキーム（用地提供と建設費の一部補助を市、建設運営を医療法人）をつくり、地域中核病院の経営を医療法人にやってもらった。あの発想がユニークだと言われていました。最初の掖済会が港南区港南台に出ます。それが最初なのですが、その流れを追っていかうとしたのですが、当時の記録が全部市にないのです。相手さんの方では情報開示してもらえないので困りました。そのような事案で、誰がどういうふうに関わりながら、そういうものが動いていったのかを細かく追いかけてよと思っていますが、難しい。

横山 病院は確かに、市役所はいかに病院経営が不得手かということでした。それなら民間病院を誘致するのがいいんじゃないか、そのような話で「地域中核病院構想」で、市内に方面別にできたんじゃないかな。

田口 だからそれは、企画調整のほうの意見が強かったってことですよ、当時ね。

横山 それはだから衛生局との関係、あるいは医師会との関係の中で、どういうふうに動いたか、その辺は担当してなかったから詳しくは分かりません。

田口 分かりました。

檜 横山さんがプロジェクト室内で地域経済のほうの担当に変わりますよね、プロジェクト室に入られた時の最初は福祉。その後に地域経済担当に変わられた。あの辺の背景や理由ってというのはなんかあるんですか。

横山 私はさっき最初に言いましたが、都市センターで檜さんと出会って、シンクタンクのまね事を少し教わり1年半都市センターでお世話になりました。その後を引っ張って

くれたのがプロジェクト室でご一緒した田口隆さん・大場浪男さんでした。経済局に新たに経済調査課を細郷市長がつくって、みなと経済振興懇談会というのを発足したのです。地域経済振興を横浜でどうやってできるかという産学官の仕掛けの一つでした。この懇談会に五つの研究グループを設置して振興策を練った。公文俊平さんとか中村秀一郎さん等を研究メンバーに参加して頂いて、経済振興をいろんな角度から提案しようじゃないかと「ビジョン」をつくりました。それはまさに田村さん流の縄のれんに横串を入れる事でした。経済局だけでなく、港湾局や都市計画局も含めたビジョンづくりでした。

私はそのとき、道路局の仕事をやらされて、びっくりしました。交通計画の勉強をゼロから始めました。本当、大変だった。というのは、横浜の道路事情があまりにも悪いんで、経済がうまくいかないんだ、と地元の経済人にどんどん言われ、道路整備を少しでも前に進めるために、道路局の道路計画とは違うものを考えてみようという問題を突き付けられたのです。いい勉強しましたよ。経済局でみなと経済振興懇談会で道路局の仕事をやらされたり、あるいはその次に、またこれ、檜楨さんとの出会いになるけれど、商工会議所と地域シンクタンクをつくらうということで、アイリスっていう情報機関を造ったりしました。

田口 すいません、今、言われた飛鳥田さんのやり方とは違ったという部分は、どういう辺りですか。

横山 飛鳥田さんは都市問題っていうか、環境問題っていうか、高度成長の光に対する影の部分に光を当てて、共鳴するところは多く、全国的に革新市長会をつくった。道路整備について飛鳥田さんはあんまり積極的ではなかった。その遅れが、結局、あちこちでボトルネックになって、経済振興につながらないっていうことだったと思います。それで、細郷市長は、道路整備から手を付けるかということで、この懇談会のテーマの一つに物流システムのあり方というようなことで問題を研究グループに投げかけた。それで調査から始まりました。トラック一台一台に荷物がどっからどこへ、どういう道路を通っていったかを調査をしました。その調査に基づいて、つまりトラックの運転手さんたちの参加を得ながら、急いでやるべき道路整備はどこかを浮き彫りにした。当時、私はよく分かりませんが、物流面に絞ったユニークな道路計画だったと思います。ということで、政策作りには絶対実態調査が必要だ。「調査なくして策なし」を本当にたたき込まれました。そういう余裕が今はないのかな、財政危機だからなと思いますけど。

田口 それに関連して、横山さんが個人的に都市科学研究室の研究会に参加された以外に、都市科学研究室とプロジェクト室との関連は、先ほど言われた白書ですか。

横山 「市民生活白書 私の横浜 昭和 50 年」は印象に残った仕事でした。

田口 あの白書の作成は、どちらかというと都市科学研究室が主体ですか。

横山 そうです。あの白書と全く同じようなスタイルで、神戸が同じようなのを作って、びっくりしましたね。

松本さんの素晴らしさは、徹底した現場主義でした。理路整然とした官僚や学者先生のことばよりも、現場の人達のと漏らすコトバに、時代を暗示するものがある、それを聴く耳を持つかどうかということをしきりと言われました。彼は朝日新聞時代に岩手支局におられて素晴らしい紙面を造られた。

青木 よろしいですか、私から。すいません、いろいろ興味深いお話、聞かせていただきまして。私がとても面白くなって思ったのは、細かいとこなんですけれども、昭和50年に『調査季報』に横山さんが最初に寄稿された文章が確かこのときだっていうふうにとっかで読んだんですけれども、このときに重症心身障害児施設について書かれてるんですよ。この分類も含めて、とても面白かったんですけれども、このときのことってというのは何となく覚えてらっしゃいますか。

横山 それは私の原点みたいな感じで、福祉局5年間いて、それをまとめてみようというところで時間をいただきました。松本さんと一緒に福祉の現場を何か所か回ったことがありまして、それをまとめて重症心身障害児施設なるものを横浜市は造るべきか、という問題をまとめてみました。それはあの倍ぐらいあったんですけど、松本さんにばっさばっさやられました。私の力というよりも、もし印象に残ったとすれば、それは松本さんの力だと思います。

青木 ここにお名前、出されてないんですよ、

横山 このときはね。

青木 AとBっていう匿名の。

横山 匿名みたいな形でそれぞれの人が書いたんです。研究会っていう形で名前は出さないでおこうと、こういうふうになったものです。

青木 それで、こういうふうな。ここでとても面白かったのが、細かいところで大変あれなんですけれども、個々人の点であった心身障害児とかの個々の点を面として捉えたいっていうふうに私が書いたって。これ、AとBっていう方がいて、多分、Bのほうが横山さんじゃないかなって勝手に推測しながら読んでいたんですけれども、これ、結構、重要なって

いうふうに思って。施設、総合計画に重症心身障害児施設を盛り込んだっていうところまで、それはまず評価を与えるんですよね。それで、ただ大事なそれはそれが実際に建設されるかどうかっていうところだっていうことをおっしゃっていて、それは実際、その後どうなったのかっていうのはまだ私、不勉強で追えてないんですけれども、ただ、ここで言っていたのが、福祉施設の対象を点として捉えていたのを面として、地域社会の構成員として、構成員一人一人が社会福祉施設となるのが現実的じゃないかっていうことをおっしゃっていて、これ、だから飛鳥田市政の限界みたいなものをどっか捉えているんじゃないかなっていうふうに思ったんですよ。いい面として、それをプログラムとして打ち出せるけども、それを運用するのは結局、その後の職員なんだってということに対しての結構、痛烈な批判じゃないかなと思って、大変、興味深い。

私の関心でいうと、住宅も同じような問題に直面していて、住宅を福祉として捉えたいんだけど、それを民間が圧倒的に多い中で、じゃあどうなっていくかっていうと、田村さんはそれをまちづくりっていう形で箱物としての建物じゃなくて、その周りをいかに充実させていくかっていうことを非常に強く、このぐらいの時期に、要するに昭和50年ぐらいに言うようになるんですけども、福祉っていうところに関連した横山さんも、もしかしたらそれと重なっている面があるんじゃないかなっていうふうに思っていたんですね。なので、その辺りのどんなふうに考えていたのか、もし覚えていたらしゃったら聞いてみたいなっていうのは大変、思っています、いかがでしょうか。

横山 総合計画では、確か「住宅と住環境」という章が立てられていたように思います。宅地開発指導要綱がまさに要綱行政で、田村さんがしきりとおっしゃっていたのは、住宅と住環境なんで、住宅だけであるものじゃないでしょうと。住宅があれば学校も必要、保育園も必要、幼稚園も必要、全部、必要になるでしょう。ということは、まさに点じゃなくて面、地域社会＝コミュニティーなのだ、という主張でした。そこには、まさに宅開要綱という要綱行政の最も重要な部分があると思います。当時の建設省に「いつから横浜市は独立王国になったんだ、日本を離れて」と言われたと田村さん自身もおっしゃっています。よくドイツの例を田村さんが仰っていました。持ち家政策を景気浮揚のテコにしたり、まちづくりやコミュニティーづくりという観点での住宅政策は、あまり考慮されてこなかった。今でもそうかもしれませんけども、まちを総合的につくるという観点からの住宅政策ということにはならない。住宅造りはコミュニティー政策だ、とおっしゃっていました。

青木 この横山さんが書かれているところに、地域を施設化し、施設を地域化せよっていうのをここで書いてらっしゃるんですよね。これが象徴的じゃないかなって思っています、その後、1977年、『調査季報』56号にも、地域主義について書いてらっしゃるんですよね。だからシューマッハー、中間技術論なんかを引きながら書いてらっしゃるんで、施設が追い付かない中で、じゃあどうするのかっていうことを民間と一緒に捉えるっていうのが重要だ

ったのかなというふうに思っています。その辺りの施設からもっと広い、ここでライフチャンスって書いてあったんですね。ライフサイクル、ライフチャンスっていうふうに確か書いてらっしゃって、そこへの転換があったのかな。もともと民生局にいらっしゃったのが、企画調整、後の企画調整局というある意味、自由にできるところで入ったとおっしゃって、そこでじゃあより自由にできる場所で何を現実化させていくかっていう流れの中で出てきたのが、このスローガンなんですかね。地域を施設化する、施設を地域化するっていうことなんですかね。他の部局との兼ね合いと話が飛んじやったんですけれども、そういう流れの中で実感だったんでしょうか。

横山 コミュニティー論もいろんな議論があって、いろんなレベルもあると思います。グローバル化の進展の中でコミュニティがしっかりしている国とそうでない国の違いが出てくるような気がします。その意味でこれからの日本のコミュニティを、地域のあり方を今後どう考えるかというのは、非常に重要だと思います。空き家が多くなっている、高齢者や1人暮らしが多いとか、いろんな難題がいっぱいあると思います。それをどうやって解決していくかが自治体の大きなテーマですね。

青木 ありがとうございます。

浅川 じゃあすみません、私のほうから質問させてください。田口さんのほうから質問があった点で、プロジェクト室の活動の形態について私もお伺いしたいんですけれども、最初、民生局のほうに配属されて、企画調整のほうに移られたということは、私も企画調整に入られて、プロジェクト室の担当で、民生局との関係とかいうのを役割として担われていたのかなというふうに思ったんですけれども、そうではなくて、個々のプロジェクトでその都度、担当したんだよというお話で。ただ、結構、檜楨さんが言われていたように、結構、企画調整っていう部門が各自治体で当時、大体、大きな自治体はほとんど持っていたと思うんですけれども、それがうまくいかなかった原因の一つとして、企画調整部門というのが専門性がなくて、なかなか現場、原局と一緒に連携できない。それで、彼らの問題意識もよく分からない。なので、彼らから上がってきた提案なり計画なりというのをただホチキスで留めてっていうような企画調整ばかりできたので、そんな企画調整だったらもう存在意義ないじゃないかっていうんでつぶれてったところが多いと思うんですけれども、そんな中で横浜市の企画調整室というのは、そういう原局との連携が非常に上手だったと思うんですね。それは専門性が企画調整の職員の方が持っていたとされていて。そうなる、どうしてもこの人はこの部門出身だからとか、この部門、強いから、この人は民生局担当、この人は道路局担当とか、そういった形で話ができる人というのを割り当ててやっていたんじゃないかなというふうに思っていたんですけれども、その辺りはいかがでしょう。

横山 さっきも言いましたけど、道路整備計画を「物流という視点」から分析することを経済局でやりました。企画調整のスタッフはこの局の出身だからこの局のことをではなく、あらゆることに興味と研鑽をするということが大事で、それに耐え担える力を持った人でないと、企画調整局はうまくつとまらないと思います。田村さんという人は、そういうことのできた、しかも人柄もいい形でおやりになった。専門的な知識とか能力がない中で、どう、のれんを横割りのできるかは、また一種、独特の才能が必要だという気がします。私なんかができるかどうか、内心忸怩たるものがあります。

浅川 ありがとうございます。結構、田村明の存在というのは、そういった企画調整部門をリードするので非常に田村明でないとできなかつた企画調整室というのは非常に大きいと思うんですけども、結局、この時代にじゃあまた別の田村明がいたらなみたいな、というようなことが、自治体の企画調整って結構、難しいじゃないですか。なかなかそういう全庁的な連携が取れないからできないことって最近、増えてきているので、そういった組織というのが結局、こういう企画調整って古くて新しい問題なので、田村明みたいなことができるような人がいっぱい見つければいいんですけども、なかなかいないとなると、何かこういう田村明時代の企画調整の動きというのができる要素みたいなのがあればいいなというふうに思って、なかなか今、それが見つからないんですけども、それはどのような点にあるのかとお考えでしょうか。

横山 難問ですね。今日的な問題って、あるいはグローバルな問題っていうことでいえば、地球温暖化の問題に対して、この自治体は何ができるか、何をすべきかというようなことは、まさに横割的にやんないとできない問題だろうと思います。その意味で普遍的な問題なので、それをじゃあどう自治体の現場で積み上げていくかっていうことを、それこそみんなで議論しながら、できることはあるんじゃないか。あるいは1人暮らしの老人の生活をどうバックアップできるかっていうのも、それこそさっきの住宅の話も含めてですけど、さまざまな力をどう結集してやっていけるか。法律をどううまく使っていきかっていうようなことでいえば、あると思うんです。それは決して、田村さんみたいにスーパーマンじゃない人でもできそうに思います。やれるはずだとは思いますが、まさに生活そのものをどう、市民と一緒に組み立てていくか。NPOの登場になるのかな。

檜 すいません、浅川さんとか、青木さんにも後で振りますが、横山さんは都市センターに異動されますよね、1978年の12月に。飛鳥田市長から細郷市長に変わっていますよね。プロジェクト室はどうなっていたのですか。すぐに組織が変わったとは思えないけれども、考え方が少し、政権の考え方が違うので、飛鳥田政権から保守って両方とも保守みたいなものですけど、中央省庁の自治省の事務次官であった細郷さんに代わって、プロジェクト室は残ったのかですね。振り向いて、都市センターに1年半おられましたけど、その間、プロジェ

クト室はというふうに動いていたのかですね。

横山 それ、よく分かんない。こういうことをよく言われました。飛鳥田時代の田村さんの企画調整局は、それはそれでいいけども、細郷市政になってからは、各局がそれぞれ企画機能、調整機能をしっかりやるべきだということで、各局に企画部門を置いて、それで全体でそれを財政局や総務局が調整し、市長が最終的に判断することになったように思います。その一つの形が、さっき言いました経済局に経済調査課っていうのを置いて、みなと経済振興懇談会というようなのをつくって、横断的に市の政策としてどうできるかという点では、まちづくりとは違う経済振興という点で横やりを入れることになったと私は理解しています。

檜 すごく大事な話だと思うのは、私も佐世保市役所で部局の単位で、いわばそういう調査機能とか、スタッフを束ねるような機能を想定して、政策推進センターを設けたのだと思いますが、うまく動くことができませんでした。

横山 今の話は、さっき私、みなと懇という話をしましたけど、それは市長がまさにリーダーシップでそのスタッフに企画調整で田村さんに育てられた課長なり係長がいたということだと思います。そういう形は、他の局はどうだったのって話になるのかもしれないけど、今度のコロナ騒ぎなんかはまさにそう。どうすればできるかという、自治体に問われている話じゃないでしょうか。

檜 青木さんのほう、どうぞ。質問してください。

青木 すいません。さっき浅川さんの質問に対してお答えになったところで、どういう人が、要するに田村明を抜きにしても維持できる企画調整局みたい、組織じゃなくてもそういう人っていうのはどういうことなのかなっていうことを考えるときに、専門的じゃないことが大事だっていうようなことですね。専門家にならないっていうことを結構、強く言っていたように思うんですけども、それっていうのはどういう意図なのかなっていうのは分からないところがあったので。部局の中にいるとそこのしがらみが出てきちゃうっていうことなのか、あるいは他の意味を込めてるのかっていうことを伺いたいなと思ったんですけど、その辺はどうでしょうか。

横山 行政は法律の執行であると考えちゃいますと、これほど楽な商売はないというふうには私は思います。法律が全く苦手だったんで、これで行政マンとして務まんのかと常に悩んでおりました。もう一つの生きる道もあるのだなとも思いました。というのは、まさに法律を使えばいいんで、法律を執行するんじゃなくて法律を使って何ができるかというふうな問題を考えると、いろんなことが考えられるなと思います。その意味では、この前も言った

かな、政治とか政治学とか、あるいは文化人類学とかといったような幅広い教養というんでしょうか、知的好奇心とか、私はそういうタチなものですから、そういうスタッフが世の中にはいてもいいのではないかと。今から思うと、某大学の法学部出身の人が非常に多いんですよ。中には法律マンだけでない人も、私に似た変わり者も何人かいましたけど、圧倒的には法学部出身の人が多くて、法の執行でもないし、「事務分掌に書いてありません」というようなことを堂々と言う人がいるわけですよ。おかしいんじゃないかと思うんですけどね。

青木 宅開要綱、要綱行政の始まりが68年の新都市計画法が不備だから、逆に不備だからこそ、いろいろとできる余地があるんだっていうことをいってて、だからそういう役割っていうの、重要だったのかなんてことを少し思ったんです。

横山 そのとおりです。法律は後追いだと思います。宅開要綱なんかまさにそうです。現場で起きているさまざまなことに対して、全国的に普遍的にならない限りは法律にならんわけですよ。だから、その意味で自治体の持つ現場性に、中央の官僚の皆さんは飢餓感を持つっていうふうによく言われます。現場を知らないためにですね。その落差っていうのが相変わらずあるんじゃないかなと思います。

青木 だから、細郷市政以降に法律の、これは法律に書いてあるからこれだけやればいいんだっていうふうな方向が出来上がったっていうことは、田村明さんも結構、批判的に書いおられますね。そういうのが例えばプロジェクト室の中にもそういう認識っていうのはあったのかということを知りたいと思ったんですが。

横山 都市センター行ってからは、細郷時代のプロジェクト室なり企画調整はどうだったかっていうのはよくあんまり覚えていません。ただ、後で一緒に仕事した人の話では「全く仕事してなかった、自分は海外に飛び出た」と言う職員もいました。

田口 マレーシアのペナンにね。金近忠彦さんがね。

青木 プロジェクト室だったり、都市科学研究室っていうのは、法律の整備されてない部分を追っかけていくっていう機能が強かったということですね。

横山 そこで松本さん流の哲学があるんです。まずあるのは市民の生活そのものでしょう、そこからスタートするのが自治体じゃないですか、現場じゃないですか、という認識をもっておられた。法律は法律として、もちろんその時代の流れにちゃんと沿って、立法がなされると思うんですけども、しかし、何のために立法、法律が作られるかといえば、いろんな

ことがわあっと起きてきて、初めて作られるわけで、その前に現場があって、そこで問題があるわけですから、それに対する耳とか目とかを持てるかどうかが自治体に問われているということだと思います。

檜 青木さんの質問が最後に締めてくれたっていう感じですね。皆さんお疲れだと思うのでこのヒアリングをそろそろ終わりにしたいと思います。それにしても、都市科学研究室とプロジェクト室というこの二つがすごく役割が大きいという感じをしましたね。だから、地域という現場の社会との目詰まりがあっても、そこを知らん顔してどんどんやっていく従来の制度政策といったものを全部、もう一回、やり変えるといった機能が都市科学研究室とプロジェクト室に装置化されていたのではないかと思いました。それで、それが専門性の問題はないとかっていわれるけども、そんなことよりも専門以前の現場性っていったところに行行政マンを動かすという、そういう仕掛けというのがすごいなと思いました。

田口 鳴海さんとの接点はなにか横山さん、おありになりましたか。

横山 あんまりなかった。田村さんや松本さんほどにはなかった。

田口 横山さんは、鳴海さんの活動を、どういうふうにご覧になっていましたか。何をやっていたのか。

横山 彼は個人的に市長の森蘭丸だったという話がありまして、組織的にはあんまりなかった。だから直接、鳴海さんとディスカッションしたことあまりはなかった。1回、アフリカへ行かれて、帰庁報告会で「ウジャマー社会主義」といわれて、面白いこと言う人だなと思った。それが記憶に残っています。彼は政治家としてどうだったのかな、あんまりよく分かんない、鳴海さんのことは。

檜 整理のために聞きますけど、マルクスボーイを自認されていた横山さんが市役所に入ったところで、革新自治体を主張していた鳴海さんがいるという感じは全然、お考えにならなかったですか。

横山 思い出すことといえば、松本さんが市民生活白書を出したときに、庁内報に都市問題ではなくて生活問題から市民生活にアプローチしたと書かれた。市民の応募作文から、生活の中で起きている問題を最初に第1部で取上げ、実際にどんなになっているかっていうのを第2部でした。第3部は私たちがまとめた市政の報告でした。鳴海さんがそのとき、生活などという古びた言葉って言ったんでしたか。要するに生活問題っていう問題の捉え方に対して、あんまり賛成じゃなかったみたい、鳴海さんはそういう見方をするんだなど。さっ

きマルクスボーイって言ったけど、市民社会って飛鳥田さんも鳴海さんも市民って言ったんです。市民参加の市民。でも、本当の市民って現場、行かないと分からないでしょう。そんな理想的な理念的な市民じゃなくて、市民の実像をきちんと捉えなきゃ駄目ですよって言ったのは、松本さんですよ。それは素晴らしいと思います。

田口 すいませんもう一点、プロジェクト室で定期的な室全体のミーティングはあったのですか。

横山 あんまり記憶ないな。田村さんとこの全体会議、目標会議の記憶は残っているけど、プロジェクト室全体でというのはあんまりなかったように思います。

田口 分かりました。

横山 組織論でプロジェクト室、あるいは都市科学研究室のことを議論しても、あんまり意味がないような気がするんだ。何をそのところで、どんなことをこの年にやったのかっていうアプローチのほうがいいような気がするけれど。それこそ事務分掌がどうなっていますかって話になりかねないじゃないかな。

田口 だからそういうこともあって、確認したのですが。プロジェクト室としての固まったものがないところが、なるほどと思いました。だから田村さんは結構、うまく使っていたのではないかと感じました。

横山 思い出すけど、非定型流動論っていうことを田村さんがしきりと言っていました。非定型流動論。でも、それは「俺の言うことを聞け」ということ以外の何物でもないと言っていた人もいた。

田口 分かります。

浅川 すいません、あと1点だけ。檜楨さんが最初、言われていたように、中央集権的な企画調整から分権的な企画調整に移った。その両方を横山さんは体験されていると思うんですけども、自分の自らの職務内容として、両方ともある意味、企画調整ではあるんですが、そういう集権的な中央の企画調整と、部門に移った経済局のほうの一種の企画調整たる経済調査課にいらっしやっただってことなんです、移られて企画調整のやり方がこういうふうに変ったとか、何かそういうこと、ございましたかね。

横山 細郷時代になってからということですか。

浅川 はい。

横山 細郷時代になってからの企画調整は、全然、迫力なかったな。私の感じでは。

浅川 ただ、でも。

横山 組織はあったかもしれませんが。

浅川 経済調査課に移られて、みなと懇談会とかを運営されて、企画部門、企画的な機能を復活されて。

横山 経済局でやったっていう感じです。

浅川 そのときにこれが当時の企画調整だったら、もうちょっと全庁的なことができたのにとかいうようなことがあった。

横山 それはなかった。それはもう、道路局の仕事をやらせてもらったように、市長のバックアップでやらせてもらったように思います。

浅川 だから企画調整が分散化したからといって、それ、分散化したことに問題があるわけではないということでしょうか。

横山 そうですね。さっき小澤さんの話をしましたけど、小澤さんは小澤さんでみなとみらいを今のような形にするために運輸省、建設省とやり合って、「サムライ」といわれたくらいに頑張った人ですから、経済局だけではないと思います。

浅川 であれば、その企画調整時代に育った人材というのが各部局に配置されて、それはそれで部局での企画調整というので上手に機能したんじゃないかと。

横山 そう思います。

田口 私の感覚なんかでいっても、あんまり企画財政局の企画調整室にお伺いを立てたり、ご相談をしなきゃいけないという雰囲気はもうなかったですよ。私も係長ぐらいですからね、当時。

横山 誰のときの話ですか。

田口 細郷市長になってから、もう各局に人材がばらけてる中で、各局の中で必要だったらそこに人材もいるから、横の調整もどんどんしていった。企画財政局の企画調整室が主導して、なんかをやってくれないと困るという雰囲気はほとんどなかったですね。

横山 そうだと思う。

田口 じゃあすいません、いったんここで止めて、テープ起こしをさせていただき、そこに発言し切れなかったことを加筆して書いていただきます。いろいろとそれを見返す中で、もう一回、ディスカッションしたいというものが出てくると思いますが、今後も横山さんにはぜひお付き合いをいただけたらと思います。よろしくお願ひしようと思ひます。

檜 横山さんには私たちのヒアリングに対応していただきまして。大変、勉強になりました。あらためて今、田口さんがおっしゃられているような形で一回、見直しをしていただいて、あんまり残しといちゃまずいなっていうのもあるかもしれませんが、そういったものは削除していただきながら、もう一回とか 2 回とか、すいません、お元気でられる限り、ぜひ、この田村研究にご参加いただきたいというふうに思っています。来月に科研費の採否が決まります。その気になっているのに、採択されなかったらどうかなって、そういう心配を個人的にはしております。またよろしくお願ひいたします。

(了)

横浜市役所 履歴

氏 名 横山 悠（よこやま ゆう）
 生年月日 1945（昭和20）年2月4日
 出生地 新潟県上越市（旧、中頸城郡新道村、高田市）

年 月 (市長)	事 項
1969年4月	横浜国立大学経済学部経済学科 卒業
1969年4月（飛鳥田）	横浜市役所 入庁 民生局福祉課 (4年間)
1973年6月	企画調整局プロジェクト室 (5.5年間) *1
1978年12月（細郷）	総務局主査（財）日本都市センターに出向 (1.5年間) *2
1980年6月	経済局経済調査課主査 (5年間) *3
1985年6月	経済局主査・課長 横浜商工会議所に出向 (3年間) *3
1988年5月（高秀）	経済局企画調査課長 (3年間)
1991年5月	経済局総務課長 (2年間)
1993年5月	交通局経営企画担当部長 (3年間)
1996年4月	戸塚区総務部長 (2年間) *4
1998年4月	企画局京浜臨海部整備担当部長 (2年間) *5
2000年4月	企画局政策部長 (1年間)
2001年4月（中田）	泉区長 (2年間)
2003年4月	市民局長 (1年間)
2004年4月	経済局長 (1年間)
2005年3月	横浜市役所 定年退職
2005年4月	財団法人横浜市青少年育成協会 専務理事・事務局長 (1年間)
2006年4月	財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー専務理事 (3年間)
2009年4月	芝浦工業大学工学部 特任教授 (5年間)