

## 企画調整機能の研究について

NPO 法人田村明記念・まちづくり研究会 2020 年度社員総会 記念講演

檜 貢（ひまきみつぐ）：長崎国際大学特任教授

2021 年 5 月 31 日（月）午後 6 時

リモート講演会



△檜 貢

**檜** NPO 法人田村明記念・まちづくり研究会の総会でお話しをさせていただくことは大変名誉なことで、私なりに興奮をしております。このような晴れがましい機会を与えていただいた事務局の皆さんには、心から御礼申し上げます。

田村明さんに初めてお会いしたのは、私が 30 歳前後の頃でした。すでに 40 年ほどの時間が経っています。私は NIRA（総合研究開発機構）の委託研究員ということで、新宿三井ビルにおりました。そこに田村さんがたびたびおみえになっておられました。その頃にはすでに横浜市長が細郷さんに代わっておられ、下河辺理事長との関係で研究アドバイザーのような立場で毎週 NIRA に来られていたように記憶しています。当時の NIRA の研究員は田村さんに寄っていかないのです。私にはそれがもったいないことに思えました。そこで田村さんが訪問された際には、可能な限りお話を聞くことにしました。土地問題、都市計画、文化行政等のことについてご教示いただきました。だんだん田村さんは私に時間をたくさんつくってくれるようになり、仲良くしていただきました。それ以降、私が NIRA をやめ出向元の日本都市センターに戻った後も、調査研究への参加等においてもお付き合いさせていただきました。お亡くなりになるまでの間、ずっとお付き合いさせていただいたところであります。日本都市センターから山梨総研へ出向した 3 年、その後の宇都宮市にある作新学院大学の教員になってからの 6 年、弘前大学時代も田村さんから教えを受けました。

さて私は、ずっと「自治体の企画調整機能」を勉強してきたつもりでありました。日本都市センター、NIRA、山梨総研、作新学院大学、弘前大学と自治体の政策研究に関わってまいりましたが、その核心は自治体の企画調整機能でした。2014 年 4 月から 2020 年 3 月までの 6 年は私の故郷であります長崎県佐世保市の佐世保市政策推進センターでセンター長として勤務いたしました。このセンターは自治体シンクタンクということで市役所内での政策研究を行うことになりました。その際に佐世保市全体の企画調整に関われるのではない

かと思っておりました。最初の 3 年は地方創生総合戦略の作成を中心に行い、次の 3 年は佐世保市総合計画策定に関わりました。実際に佐世保市における企画調整機能に私は係わっていたということです。自治体現場における実践は難しく、残念ながら政策推進センターはトップマネジメントから遠ざかっていくことになりました。不甲斐ない思いもあって、あらためて田村さんの横浜市での企画調整機能を勉強し直したいと考えておりました。

その頃に、NPO 法人副理事長の田口さん、以前からよく知っている関係ですが、自治体の企画調整ってどう考えるかという問いかけをもらいました。そんな状況でしたから、私は田村明さんの企画調整をもう一回、勉強しなきゃいけないと思っていると返事をいたしました。2020 年 3 月に佐世保市役所を退職し 4 月からは佐世保市ハウステンボス町にある長崎国際大学に移籍しました。政策推進センターは私の退職に伴って廃止されました。大学での私の仕事は地域・産学官連携担当特任教授という看板でした。そこで、何やるかって、もう当然、あらためて田口さんとの話し合いの中で、企画調整機能といったものを勉強したいということで、だったら文科省の科研費を取ろうよということになりました。申請まで時間があるので、勉強会を重ねながらやりましょうっていうことで、田口俊夫さん、浅川健司さん（地球環境戦略研究機関）や青木淳宏さん（東京大学大学院）、田村理事長とか石阪町田市長さんとか南学さん等も加わっていただいて、できるだけ頻繁に実務的にやろうということで、企画書を作り正式に申請いたしました。これについては、NPO 法人の中の科研費のコーナーというよりも、研究資料として情報開示といったことで、ホームページの中にあります。

結果として不採択になりました。正直申し上げて、全然なぜ不採択になったのかの理由が分からないのです。理由があるとすれば、代表者になった私の年齢。私は 72 歳なんです。国の税金を使って研究をするのに、こんな年寄りが代表をやっている研究組織なんてのは、駄目っていうことではないですか。一般論ですが、そんなことを聞きました。確かに、いくら研究投資をしても、その首謀者が死んじゃうんじゃないしょうがない。そんなことだということが分かってきました。したがって、これからの企画調整機能研究は、若い人にむしろ代表者になっていただいて、あまり表に出ないようにしようと考えています。科研費の申請で自分のことはよく分かってなかったっていうことが、2020 年度申請の最大の成果だったっていうことです。

話題を変えましょう。自治体の企画調整機能のことです。細郷道一さんは横浜市長になって企画財政局をつくっています。これも NPO のホームページにちゃんと出ていますけれども、企画調整局と財政局の両方を廃止して、あらためて企画財政局をつくったと表現されているわけです。実はそれ、一番まずいっていうふうに、私は思っています。何のことかって言うと、企画と財政がくっつくことによって、企画は財政の正当性を与えるような分析や論議をしていくわけでありまして、財政を引っ張っていくっていう形にはなっていない。この横浜が企画財政局っていうものをつくる以前から、日本中の自治体は企画と財政がくっついていくんですね。自治省がくっつけさせていくと言ったほうがいいのかと思うわけです。

そのほうが、収入の入りと支出の出を踏まえた上で、事務事業を決めていくことになるわけでありまして、その枠組みを超えるような企画なんていうのは、駄目だっていう話になっていくわけでありますから、日本の自治体が、いわばおとなしくなるということになる。新しい課題に関しては消極的になってしまうといったことだっていうふうに、理解しておりました。

この後に元自治次長だった鈴木俊一さんが東京都知事になる。高齢で東京都知事になっていくわけですが、そのときに鈴木都知事は新しい都市経営という言い方をされるわけですが、そこでの企画力っていうものは、表に出てこない。財政的安定性といった議論だったと思います。全てそういう点では、私も先ほど申し上げた、故郷に帰って、政策推進センター長という辞令をいただいて、企画力を強めるといったことを言われておりました。だけど、自治体というものの性格っていいですか、普通にはなっていない。結局は、政府省庁部局が次々と政策提案をしてまいりますし、それを受け入れていかざるを得ない。そういう財政的な能力から言って、自治体はそういう新しい企画を作っていくっていう形にはなっていないような、政府の構造ができています。

その中で、1960年代から飛鳥田市長になって、それから2期目以降の横浜の動きは、それを切り替えるっていうことに成功した。つまり、自治体主導に成功したっていったことを、今あらためて整理していくべきところに来ているのではないかと。どういうことかということ、田口、浅川、青木と私の4人の勉強会でよく出てきたことなんですけど、これからの自治体が向き合う課題は、今までやったことがないテーマ、人口減少社会の中で、科学技術も含めて、新しいシステムを作っていくかきやいけないという中で、前例のないことに立ち向かっていかなくやいけないんだと。そういう点では、あらためて1960年代、70年代の横浜に立ち返るべきではないかと。いわば、政策推進体制を自治体が持つということが、今とても大事だというふうに議論をしてみました。

ただ、先ほど申し上げましたように、代表者の私が年を取り過ぎていた。それ以外にもう一つ、人の話を聞き過ぎたっていうのもあります。その政治学や行政学、あるいは社会学の、私のネットワークにいる研究者に事前に研究計画書を送って意見を聞いたのです。いろいろ話をしてみると、そんなこと、今なぜ横浜の1960年代の研究をやるのかなんて言う人がおりました。それも有力な研究者です。今日は、詳しくは申し上げませんが、ホームページで見てもらいたいんですが、研究標題に「歴史研究」って書いてしまったってことです。あらためて新しい科研費の、採択になっている研究企画を見てみると、そんな歴史研究なんて駄目だとわかるんです。むしろ、もっと挑戦的で、今や日本の社会は沈没寸前なんだから、それを引き上げるような強い方向を研究標題に書くべきだったと反省しているのです。

今日は企画調整機能研究をお話させていただくチャンスをもらったんですが、不採択になった理由を二つ挙げました。その二つを取り上げた上で、われわれ自身の何人かの先生のところにもう協議を始めているんですが、再挑戦をする動きをしております。

この研究で、私どもが一番、意味があるって思っていたのは、エビデンスという、具体的な証拠をきちんと固めながら、語らなければいけない時代に政策研究もなっているということです。これは、田口さんをはじめとして、横浜市にお住まいの人たち、あるいは、1960年代、70年代、80年代ぐらいの時間の中で市役所に関わった人たちから、具体的なデータ、行動証拠をできるだけ引っ張り出して、ちょっと私の言葉がよくないんですが、田村明という天才に引っ張っていかれた時代の研究ではなくて、そういう地道な事業や動きがあったといったことを、横浜という大きな自治体の中で、それをしっかりと進めていったということを日本中に示していかなきゃいけない。そのデータを進めていく。それと私たちが感じているのは、田村明が忘れられつつあるのではないか。田村明が政策研究の表舞台にいない。田村さんが提唱した「まちづくり」という、平仮名のまちづくりは残っているんだけど、それは誰がそういうふうにしたってことについても、忘れられてしまっている。

だから今、大事なことは田口さんなどが、田村明の海外への発信といったことを大事にされていますけれども、もう一つは国内では、具体的に政策の技術とか政策での展開を、田村明を核にしなが素材からちゃんと固めていくといったことをしていかないといけない。これから先、こういった企画主導の、あるいは企画調整という機能をもって総合化した、縦割りを地域や市民の立場から解釈し直していく。そして市民参加っていいですか、政策づくりに関する市民が分かりやすくなっていくといったことをやってかないと、このままだと、行政主導といったことから変わりきれないというふうに感じているところであります。

だから三つ目は、何をしようとしたっていうのは、エビデンスっていいですか、材料を情報公開とか、あるいは具体的な素材で固めながらやっていく。あるいは同じようなテーマを、横浜だけでもなくて、大都市、札幌、仙台、それから川崎、千葉もそうですが、広島、福岡、名古屋、京都なんかもありますけど、そういった人口規模が横浜とそう変わらないところと比較研究を行うといった、アンケート等を固めていくっていうことを、あらためて企画調整のテーマを表に出していくということをしていきたいと思っています。

佐世保市役所に私は6年間おったんですが、結局は何をしていたかっていうと、あまり言い過ぎると、お世話になったところの批判になってしまうのですが、政府から予算取らないといけませんから、部局責任をはっきりさせようとするわけです。福祉に関しても、産業についても、あるいは教育についても、それぞれの部局の責任と役割を重視する。だからどんどん縦割り化していくということになった。こういった構図は、日本の自治体の中に一般的にあるわけですから、それに対する強い企画調整力といったものをつくっていかなくちゃいけないといったことを、今あらためてやるべきだと思います。

問題なのはそういった企画調整機能がなくなっている、自治体の企画担当者は平然としているということですね。評価という、掲げられた計画に対して、どこまで実行できたかといったことの評価をしてフィードバックさせることが、いわば企画の仕事になってしまっている。作られた計画目標に対する評価であって、新しい政策目標の創造への志向性が高くないというわけですから、地方分権といいながら、実際には分権という環境が政策形成に

いかされないということになるんだろうと思います。実際に市役所の中においても、企画担当者が、政策形成への自信を失っているんじゃないかなというふうに思えてならないわけです。じゃあ、どうすればいいのかっていうのは、私も6年間、いろいろなことやってみましたけれど、田村明さんのような能力もないといったことも含めて、結局、諦める時間帯だったかなと。そんな中で、もう一回、横浜を学ぶといったことに、私自身はやってきたかなというふうに思っています。

NIRA から『新聞に見る社会資本整備の歴史の変遷』という委託研究をさせていただいたことがあります。下河辺淳理事長の肝いりの研究でした。これは、明治5年から、新聞の社会資本整備の記事を集めていくという作業を基礎とした歴史研究です。その研究報告書の高度経済成長期を見直して見たんです。1968年、昭和43年の記事整理がありました。朝日新聞の対談で登場人物は二人。一人は当時の自民党都市政策調査会長の田中角栄。それから何年もたたないうちに、『日本列島改造論』を書いて一国の総理になる。もう一人は社会党書記長の江田三郎。江田五月氏のお父さんです。2人の対談が『朝日新聞』が昭和43年6月6日朝刊に掲載されています。

その対談で田中角栄は、日本はこれから成長していくためには、民間資金の活用が必要だと言っています。この時期には新全総の案が出されているのですから、自民党は日本列島の拠点開発を構想している。政府資金とともに、大都市部では民間資金の活用だった。それに対して江田三郎は何を言っているかという、都市計画の権限を自治体に下ろせと、自治体中心の都市づくりをすべきだというふうに言っているんですね。全然、次元が違うわけでありまして。たしかにこの時期に新都市計画法ができていくわけですし、地方自治法にすべての市町村総合計画策定が取りざたされていた。日本社会の未来像を考えるに当たって、当時の横浜市の飛鳥田、田村という革新自治体の流れと無関係ではなかった。自治体の企画調整機能重視が念頭にあったのではないのでしょうか。

やんなきゃいけないことは、もっと都市に向き合って、都市のまちづくりを進めていくんだといった形だと。それが、保守と革新という対立構造の中で扱われたのが不幸なことであって。むしろ、そこよりも本来、民間資金の活用のための総合計画をつくっていくという議論があってもいいのかもしれませんが、あらためて、あのときは分岐点だったんだなのを今でも思っています。

われわれが自治体の企画調整機能について、科研費の研究企画において何をやったのかということを紹介しておきたいと思います。田村明と松本得三、そして今年お亡くなりになりました鳴海正泰。この3人の横浜市企画調整機能に関する構図を整理することから始めました。横浜市という自治体の中で軸になる3人が、横浜の都市に向き合って動いていたというふうに考えた上で、それを、私自身も自治体で6年間おりましたが、官僚主義的発想で進んでしまう市役所行政っていいですか、人事、組織そして政策といったものが、官僚システムという中で進んでいくものに対して、どうそこに調整を施していくか。個人的には横浜と佐世保という都市の規模も時間も全く違うなかで比較しながら検討するというこ

とでした。

一番、注目されるのは、田村明さんの持っている政策的なアイデアではありますが、まさに市民との関係を市の職員がもっと大事にするといった、社会的なありさまといったことを、松本得三さんは進められたといったことを、今あらためて注目しておく方がいいのではないかっていうふうに思っています。そういったことを中心に、企画調整機能っていうのは、あらためて、もう一回、研究し直すんだということを問い掛けたということであります。

いったん、われわれも文科省のほうに提案させていただいた後に、われわれ自身もそれで終わるわけじゃありませんから、これからだよねっていう形で、都市科学研究室とプロジェクト室の二つについて、年明け以降であります。都市化研究室にずっとおられた中川久美子さん、それから、横浜をお辞めになった後、離れられましたが、プロジェクト室で若かりし頃、活動された横山悠さん、このお二人にインタビューをしてみました。基本的には、できるだけ人と人との関係を、もう一回、当時の横浜に立ち戻って、整理分析をして、その中に出てきているであろう情報を拾い集めて、まとめて、企画調整っていったことはどうしたことだったのかと。

直感的な物言いをすると、私も佐世保で経験して思ったのは、各縦割りになっているところは、国からの支援まで一つの族ができていくわけです。例えば、教育族とか、福祉族とか、あるいは産業振興族とか。この族を断ち切りながら、つなげ直して行って、族よりも前に。族って言うのはあまりよくないですね、繰り返し言うと、あまりいいことにならないですけども、まさにそれが縦割りの温床なわけです。その温床をどう切り刻んで、もう一回、付け直していくのか。例えば、オール横浜、オール札幌とかという形の中に、付け直す。これは、ものすごく難しい作業だというふうに思います。単に普通にやろうとしても、できないわけであって、相当な闘いが必要だと。『田村明の闘い』という、闘争の闘の字を当てた著書がありますけれども、そういったことを、自治体の中に仕組みとして入れ込んでいくといったことをやって、それをいつもチェックするといった形に、やっていかなきゃいけない。そのために、いろんなアイデアを進めていくのだっていうのは、一定の結論なんじゃないのかっていうふうに思っております。

もともと誰に聞いても、今、企画調整って知らん顔するわけです。そんなばかなということなんですが、あらためて私はそれを、歴史研究といった形とか、もういい年になってから、あんまり代表者なんかになるもんじゃないなというふうに思ったりしているわけですが、これからの時代に向けて、どんどんインタビューを続けながら、頑張って進めていくというようなことかなというふうに思っています。

**田口** どうもありがとうございます。大変、分かりやすいお話を頂戴できて、本当にありがとうございます。これは、テープ起こしをして、ホームページで発信はしていきたいと思っておりますので、この研究の趣旨が広く伝わっていくことが必要だと強く思っております。皆

さんのほうで何かご質問があれば、ぜひお願いします。

**奥津** 私、いいですか。

**田口** 奥津さん、どうぞ

**奥津** 今、横浜みなと博物館っていうところで働いています奥津と申します。先生、お話ありがとうございました。このお話の中で、素晴らしいお話だったと思うのですが、歴史研究としてはまずかったって話があって。私ちょっと感じたのは、企画調整機能を今、研究することの意義って、すごくあるなと思って。今、例えば横浜市の例を見ても、山下ふ頭の IR にしても、上瀬谷通信基地の再開発でテーマパークにするって話にしても、行政の企画力っていうのは、本当になくなっているなと感じていて。それは、企画と財政のお話でありましたけど、財政ありきで、財政的に悪化するから、財政的にそこを活用しなきゃいけないっていう話がまずあって、企画の部分は、企業におまかせみたいな感じで動いているようなところがあって。それは横浜市だけじゃなくて、全国の自治体、そういうところが多くなっているのかなと思いますけど。田村明さんの時代の 10 年間、1968 年から 1978 年の間は、企画調整局っていうのがあって、そこが主導権を握れているのがあったと思うんですけども、そのこと、今の地方自治体、先生が見てての違いっていうのは、どう感じられているか。企画力のなさみたいなのを感じる場所はありますか。

**檜** 私自身が 6 年間、佐世保市役所におりました。田村明さんのようなことができないかなというふうに、身の程知らずと思っておりました。庁内シンクタンクという名目で入りましたから、ある面で飛び出すことができたなら、それなりに面白いことができたんだろうと思いますが、そういうことをやろうとすればするほど、調査研究機能という形で少し横に置かれていくということが、実感としてありました。例えば、地方創生の総合戦略をやることができたんですが、担当者に病人が出るんですよ。少しメンタルがおかしくなるっていうことがあったり、そういうことになると、そんな病人を出すような総合戦略をつくるために、シンクタンクをつくったのかなと陰口を聞くこともありました。だからその無茶なこともできないと感じてきましたし、総合計画も関わったっていうのは、思い切ってやろうとすればするほど、先ほどちょっと申し上げましたが、分割している部局の主導性といったものに対する配慮が先に行ってしまう。総合計画の内部打ち合わせにおいて、外部から入ってきた私が担当になったもんですから、何をさせられるか分からねえぞという覚悟のような雰囲気初めはありましたけれども、私が追い込まないこともあって、意外とおとなしい感じに受け止められたのではないかと感じていました。

おそらくおっしゃったとおりで、どこの自治体も外部シンクタンクにお願いしてしまうとか、結果ばかりを求めていって、プロセスを大事にしないといった状況があって、あんま

り面白くなくなっていくような気がします。本当、言うと、市役所の行政ほど面白いものがないという、ある種の文化ができていかなければいけないのかなど。田村さんの企画調整室、あるいはその後の企画調整機能というのは、どこよりも何よりも面白いということだったんじゃないのか。そうでないと、これから先の自治体の見込みないよねという感じが私の中には今でもあります。

**奥津** 面白さは、本当にそのとおりでなっていくふうに思います。田村明さんとか、飛鳥田さんの魅力に引かれた人が入ってきたと思うんで。その吸引力っていうのが、すごい求心力があるかなと思います。ありがとうございます。

**南** いいですか。

**檜** 南さん。お久しぶりです。

**南** ご無沙汰しております。途中で抜けちゃって、すみませんでした。今、奥津さんおっしゃった、知恵がない、企画力がないっていうのは、今も昔もそう変わらないなと思ってました。田村さんがやった一番は、企画調整の中の特に調整だと、これは田村さんもずっと言っていましたけど。つまり、小さな企画を一つ一つ実現するなんてのは、今、公民連携とかいって、民間がやりたいことを役所がお願いしながらサポートするとか。サポートするっていうのは、金や場所を用意する。上瀬谷の問題にしても、IRにしても、大体そんな感じなんです。ところが、田村さんがやったっていうのは、民間のさまざまな知恵だとか、もちろん役所の大きな課題があって、それをどう組み合わせ、もっとダイナミックなものにしていくかという、企画力というか、単なるアイデアではなくて、調整力っていうか、総合コーディネート力だと思うんです。

この頃、思ったんですが、私が前から言っている公共施設の問題をずっとやっているんですけども、総務省が公共施設等総合管理計画、それを個別施設計画つくって、また今年度、その総合計画、見直せっていつてるんですけど、各自治体が全部、本当に困っちゃって、計画ばかりでどうしようもない。ただ、今、気が付いたのは、総務省っていうのは実は地方の金の扱いの地方交付税、つまり国税の一定部分の3分の1、いつも年間16兆円を足りない市町村に配るっていうのと、あとは、地方債ですよね。地方債のコントロール、いまだに事実上許可制みたいなことをやって、コントロールする。つまり、彼らにとってみると、地方財政の入りと出をコントロールするだけで、檜さんおっしゃったように、それを超えるようなものについては、彼ら、何の関心もないなど。ただ、破綻しないでくれっていうだけの話なんです。じゃあ、他の省庁どうだっていうと、国土交通省にしても、厚労省にしても、防衛省にしても、自分たちのことを、どうやって地域に下ろしていくか。下ろして行って、自分たちの事業にすれば、当然、補助事業として、自分たちの権力っていうのか、差配を実



行けるといふところかなと思つてゐるんです。

それに対して田村さんつていうのは、コーディネーションです。調整つての、調整だと内向きな感じがするのですが、もっとアクティブな意味で言うと、プロデュースとかコーディネーションつていうところで、いろんな金をうまく合わせていったという、それを市にとって何が必要かつていうのは、当時、六大事業つていう課題が明確だったので、それをつていたかなという感じなんです。だから今、知恵がないとか、企画がないつていうの、それは昔も今もないなと思ふんです。ただ、今、一番、欠けてゐるのは、お金がない、何もできない、じゃあ、誰かいいことやつて。そこがいろんな金、引張つてくれる、物をつくつてくれるのなら、お願いしますよつていう丸投げをしちゃうから、問題なので。そこに、もっと違ふ要素を持つてくるぞとか、そんなようなことのいろんな企画力、知恵つていうのをプロデュースすれば、まだ企画調整力つていうのは、あるんじゃないかと思ふんです。その覚悟さえあればという感じがしてゐました。

**檜** 南さんがずっとおやりになつてゐるやうに、公民連携つていいですか、具体的にこれまで行政がつてきたことを民間に下ろそうとする。ところが下ろそうとして、民間にその後の知恵がないんです。よくわかりませんが、皆さんからアイデアを募集して、アイデアをもらつたところの審査委員会が、民間の団体にやつてもらおうと決める。今まで行政がつたことを民間に移譲する。実は佐世保でも、大きな公園の再整備つての議論を、長い時間かかつてやつたんです。これから先、事業化されていくんでしょうけど、その辺のプロセスの中で目指すべき価値や方向において分断されてないかが気になつてゐます。公的などころから民に移つただけ。それで終わつてないか。それからあらためて、もう一回、公に戻つたり、民・民同士でやつていくという流れが出てきて進めていくという動きを期待してゐました。ある種の人や金や情報などが流れていくものが、今までは行政の担当部局の中で管理されてゐた。別のいい言い方をすればマネジメントですけど、そういう動きを、僕は横浜市の企画調整はやつたのではないのか。それが六大事業という形でまとめられてゐるわけであつて、構造的にはどうなつてゐるかつていうことを明らかにしたい。したがつて横浜市は、細郷市長になつた後に飛鳥田市長時代には借金が増えているんじゃないかと調べてみたら、そうではなかつた。実は、民間のほうでちゃんとやつてゐるということなんです。

革新自治体が人件費等に財源を投入するつていう先入観があつたが、そうじゃない。都市の主体が、その持つてゐる資源をサステナブルな状態に持つていく。そういうコミュニケーション力みたいなものがちゃんとあつたつていうことを、今、出してゐない。そこを学んでもらいたいんです、これからの自治体の政策当局にゐる人たちに。私なんか、そういう点では、横浜の、企画調整室以降の10年の横浜を、もっと表に出していくべきだつて思つてゐる。

**檜** これからも、もしよろしければ、連絡等いただきながら、一緒に勉強させていただき

たいと思います、あまり力もありません。

**田村千尋** どうもありがとうございます。人間性が引っ張るのか、そもそもある理想的な思想が打ち出す思想が引っ張るのか。今の状態っていうのは何となく両方が止まっているみたいな感じがして。田村明も、褒められるとくすぐったいんですけど、面白く人間、動かしたっていうところが問題にされると、人間性のほうが大きく出てくるし、もっと大きな、しっかりした思想があったから、それは実現できた、あるいは、その周辺の人たちとのコンピレーションがよかったからできたのだっていう、過去を強くするような話になって。今の檜槇さんの話は、でも、未来はもっと、こういうふうするべきなのだよねっていう、最初にその提言をぼんと言ってから、それにはどうしろっていうふうな話になると、もっといいかなと思ったりしたんですけど、いかがでしょうか。

**檜槇** われわれは、田村明を持ち上げ過ぎないようにしたいっていうふうに思っています。

**田村** そう。

**檜槇** 田村明というネームバリューに引きずられては、やられたんじゃないんだと。田村明さんが、いわば自治体を変えようとした。そのことを、先ほどエビデンスという言い方をさせてもらいましたが、具体的なものとして形を描かなきゃ駄目だ。そういう意味で、仕組みという形にしていかなっていかなくて、あのときの横浜すごいよねっていうことではなくて、あのときの田村明はすごいよねっていうことではなくて、まさに自治体の経営というものの仕組みというものは、こういう形でやんなきゃいけないんじゃないかといった形を、具体的なデータを出しながら、語れるような研究にしたいというふうに、少なくとも今回、作業した4人では、そんな形でおりました。したがって、人間性の問題とか、とてもそれは大事な要素なんだと思いますが、それは少し後に後退していただいて、手続き的な資料を前面に出して、その辺の思いを、少し後ろに下げてもらおうかなというふうに思っているところです。すみません、お答えになったかどうかは。もともと田村明に対する憧れがあるんですが、その憧れは憧れのままやっても結局、忘れられてしまうんじゃないかなというように、感じているところです。個人的な印象ですけれども。

**田村** よく分かります。どうもありがとうございました。

**田口** よろしいですか。包嗣さん、何か一言どうですか、当事者として。

**遠藤包嗣** 私、企画調整室に、田村さんの時代に5年いましたので、きょうのお話、大変、面白かったです。特に一番印象だったのは、田中角栄と江田三郎の時代だったっていうのは、

僕ら役所に入ったときに、全然そっちに意識が行かなかったので、いや、確かに、それと平行させて考えると、都市に対する考え方っていうのが、確かに面白い時代だったなあっていう感じが受けてきます。また、いろんな場面でお話しできればと思ってます。どうもありがとうございました。

**檜** ありがとうございます。ぜひ、それがまだ十分じゃないので、これからの私個人の作業として、やっていきたいと思ってます。

**田口** きょうは本当にありがとうございます。檜さんも、年寄りとはいわず、もっと年寄り、たくさんいますから、年寄りだろうが若者だろうが、追い求める理想は一つというふうに思いますので、ぜひ一緒に、NPOの会員ともども、勉強させていただきたいと思いますので、きょうの録音、テープ起こしをさせていただきますので、また筆をお入れいただいて、その上で外に向かって発信をしていきたいと思いますので、ぜひ、よろしくお願いいたします。

**檜** こちらこそ、よろしくお願いいたします。

**田口** きょうは、こんなことで大変、有意義の話をお聞かせいただきました。われわれもみんな、ますます頑張っていきたいと思いますので、また2021年度、今年度、皆さんよろしくお願いいたします。理事長きょうは、こういうことでお開きということでしょうか。

**田村** 結構です。

**田口** 本当、皆さん、どうもありがとうございました。失礼いたします。

(了)