

横浜市政策局政策課ヒアリング（企画調整機能について）

2022年6月3日（金）午前10時～11時30分

市庁舎18階会議室フロア

政策課側：小林和広（こばやしかずひろ 政策課担当課長）、

大橋礼昌（おおはしのりまさ 政策課課長補佐）

NPO 法人田村明記念・まちづくり研究会側：檜楨貢、田口俊夫、青木淳弘

小林 今日、ヒアリング項目をいただいておりますので、それを踏まえて意見交換させていただきたいと思います。

田口 そうですね。我々は、ずっとここ何年か、企画調整機能は何だったのかということに勉強し直しています。その原点は1968年につくられた企画調整室で、田村明さんたちがおられた。その企画調整室が局になり、1982年に企画財政局に変わって行っていきました。企画財政局の中にも企画調整室があったのだけど、だいぶ中身が変わったという印象があります。原点だった田村明さんたちがやっていた企画調整、その機能とは何ぞやということ、その関係者や当時の資料を掘り起こすことで明らかにしたいという想いで研究をしています。

ただ、やればやるほどよく分からなくなるというのが正直なところで、企画調整室がやった仕事、その成果とかいうものは、それぞれのものは分かるといえば分かるんですが、ただ、その中で企画調整機能というものはどういうふうには発揮されて、それぞれのプロジェクトとか、その他の仕事が出ていったのかが、明解には分からないのです。

だから、一つの仮説として、企画調整機能というものは、一応自治体の組織、国はさて置いて、自治体組織の、いわゆる自治体経営、あるいはそのための自治体組織運営という観点から、重要な機能ではないのかな、と思っています。

もう一つは1960年代では重要であったけれど、今は重要じゃないかもしれない、そういう見方もあるのです。ただし、今も、今後も、その有用性はあるんじゃないかというふうには思っています。

そうすると、組織の企画と調整ということですが、特に調整機能ということに一番着目すればするほど、いろいろな組織、いろいろな人材、いろいろな課題がある中で、多分、その調整機能というのは極めて重要な、組織運営論の中で位置を占めんじゃないか、と思うわけです。

それで、当時の関係者の方にヒアリングをしたり、先ほど申し上げたように資料を発掘したりとかするんですが、徐々に分かりつつはあるのが、どうも最初の頃は、個々の人たちは部分しかやっていないところもあって、その全体像をトータルに語れる人っていうのは、実はいなくて、これは田村さんしか語れないのかなあ、ちょっと悲観的な状況を感じた時期もありました。その後、いろいろな方に聞くことを重ねる中で、そうじゃなく、いろいろな状況

が見えるように、最近感じ始めているのです。

だから、そういう流れの中で、現役の皆さんが、どういうふうに感じておられるのかなということを知らずして、昔のことだけやっていると、昔は良かったねで終わっちゃうんで、それもまたいいんですけど。やはり今の課題と、今後の課題と、どう連携するかというところの意識するために、きょう、お時間を頂戴したのはそこを勉強させていただきたいということです。檜さん、どうですか。

檜 私、長崎県の佐世保市から参りました檜といいます。田村さんとか、横浜市にも随分知り合いが多いですが、政策局大都市制度担当をされている橋田さんや最近総務局長になられた松浦さんとは旧知の間柄です。

私は6年ぐらい佐世保市役所の政策推進センターという所の組織におりました。官房系の全庁的政策調整を進める自治体シンクタンクという性質をもつ組織だと思っておりました。実際には、先行していくのは縦割りの福祉とか、都市計画とか、あるいは教育とか、どうしても縦で走っていくというものでした。

したがって、なかなか企画調整を言えば言うほど抽象的になり、政策論が上滑りすることがありました。今、田口さんが言われたように、おそらく自治体経営、あるいは都市を営んでいくということを本気で考えると、それじゃまずい。企画調整が理想としては前走らないといけないと思っておりました。

もともと総合計画を策定するとはそういう位置付けだったのに、それが形骸化してしまっている。計画策定の段階からそういうものとして職員が係わっている。それで、実態は財政を軸にした策定過程において官房系の財務、総務、企画の部門が1年のスケジュール展開を進めており、企画は政策評価を担うという位置に甘んじている。まさに企画財政型で政策形成が進められている。企財政型でもいいんですが、。財政中心で動いていることに対する危機感が都市経営を担う人たちにない。それが実感ですよ。

菅さんが総理大臣に就任した直後に縦割りを打ち破ると言ったけど、ほとんど実現できなかった。私たちの社会は骨の髄まで縦割り社会にいますので、それへの対処については余程研究しなきゃいけないと思っています。

もう一つは政策研究についてです。研究対象の政策情報は全部上から下りてくる。その対抗としていわば足元からの政策研究をしていって、それが現場と政策研究とのつながりの中で、横浜にしかない政策がつくられていく。共創ということをやっておられ実際に現場に行ってしまうえば相当面白いんだろうと思うんだけど、その考え方の前にもう一つあるんじゃないかっていう、共創の前に何か理念みたいな、あるいは価値観みたいなものがあるんじゃないかっていうのを思いながら参加させていただきました。よろしくお願いします。

田口 青木さん、どうですか。

青木　そうですね。私、今、ちょっとその名刺、古いんですけども、福祉社会学を研究しております、青木と申しまして、今、神奈川大学で助手をしております、お二人が何となく背景のお話あったので、今回、ヒアリングのメモを事前にお送りさせていただいたんですけども、あれがどういった意図なのかっていうのを、少し補足させていただければと思うんですが。

二つ、大きな軸があると思ってまして、今、自治体が置かれている状況を考えると、一つは政策がどうしても総合化しなきゃいけないという、SDGs などに見られるような形で、どうしても都市語りが、複数の部局にわたって横断しなきゃいけないだろうっていうのがありまして、それを考えるときに、やはり、特に政策局におかれましては総合計画の策定において、庁内の間にどういった調整のメカニズムを働かせていくのが適切と考えるのかっていうことを、われわれはまず知りたいなと思っておりまして、それで庁内調整としての総合計画の策定や、そのための調査はどのように行われているのかという実態を伺いたいなあというのが一つ目です。

もう一つが、指定管理者制度などに代表されるように、アウトソーシングが結構、盛んに、必要とされるような時代になってまして、それにおいて庁外調整ですよ。政策を運営する上でも庁外調整というのが重要だと思ひまして、なぜ庁外調整のときに政策局が重要かと私が考えるかということ、やはり指定管理者制度の運用をめぐっても、ビジョンをいかに役所と外部のアクターと共有するかという視点が、非常に今、重要になっているのではないかなあと思っておりまして、そういう意味で、庁外連携の実態を伺いたいなあというふうに思ひまして、その両方を踏まえた上で、最初の項目として挙げさせていただいている、政策局が考える企画調整とはどのようなもので、どのような実践をされているのかということをお伺いしたらなあと考えてまして。

それが、われわれの研究が基本的に、やはり歴史の田村明であったり、60年代、70年代ぐらいの議論が中心になっているんですけども、それとの、どう結び付けられるかをわれわれとしては考えたいなあと思っておりまして、ぜひいろいろと教えていただければと思っておりますので、よろしく願いいたします。

小林　企画調整機能とは何かについては、一言では言いにくい部分もあります。課題が変化していく中で、新たな政策を立案しなければならないということは常に起きる。優先順位も変わっていく中で、企画調整機能は必要だが、そのとき全体どこまで見るのかという問題もある。おっしゃるとおり昔は5大戦争に代表されるような、これを解決するぞというような命題を持って施策を立案していた。

しかし、その当時、大きな課題の陰にあった小さな課題をどこまで対応していたのかというと、優先順位は低かったのかもしれないと認識している。例えば、狭あい道路などは、戦後80年近くたっても解決していないが、昔は人口急増の中で新規開発や、密集対策の中で、優先順位が低かったのかもしれないが、今は長期間解決していない大きな課題となってい

る。

それ以外でも、複合化している課題が多くあり、それをどう解いていくかについては、地域によっても異なり、どうアプローチしていくのか、単独の局で解決することができるのか、できないのか、あるいは組織の話なのかなど、悩ましいところはあると思います。

そんな中で、財政的な問題を優先させていくと、どうしても政策の優先順位はそれに縛られる可能性もある。政策課題として何を優先して捉えるのか、少なくとも今回、財政ビジョンと中期計画、行政運営の基本方針を3本柱として、一体に見直していこうとしている。さらに、これまで長期ビジョンをつくって、それに基づいた中期計画を作っていたが、その構成も見直していこうとしている。後ほど紹介させていただければと思いますけど。

企画調整機能というと、そういう政策の優先順位のようなものもありますし、一方で庁内意思決定では、政策局で経営会議という、各局の重要政策を決める意思決定機能を持っていて、そういう中での調整機能もあると思っています。

あとは個別の事業をどう進めていくかというところでの総合調整については、各局でもやっており、その辺がうまくミックスされているのかどうかというところが課題なのかと思っています。

アウトソーシングについても、確かに全部内部でもないので、委託をしてやってはいるんですけど、正直、そういう複合的な課題、かつきめ細かいものに対して、こちらの思っているとおりの、コンサルさんが見つかるのかというと、それも課題です。例えば、プロポーザルで探すとなるとわりと全国一律的な対応になるおそれもあり、本当に横浜市にとって求めているものがそこで得られるのか結構ロスがあるのではないかと感じている

私の課題感を述べさせていただきましたが、項目としてはきょう、いただいている項目があるので、順次、課長補佐のほうから話させていただければと思います。

大橋 よろしくお願ひします。

青木 よろしくお願ひします。

大橋 いただいている質問に沿ってお答えしていきます。最初の、政策局が考える企画調整はどのようなものかについては、いろいろな方、いろいろなお考えがありますが、先ほどおっしゃったとおり課題が複雑化、いろいろな分野にわたっているというものがあるので、この後ご紹介しますが、新たな中期年計画という形で、今作っております。

1960年代頃は、かなりまちづくりに軸足を置いた計画を作られておりましたが、近年は完全に福祉のほうで先行するような計画になっております。

そういう意味では新しい中期計画で、この後ご説明します、目指すべき都市像というのをお示ししていますが、その都市像に向けて、優先となるのはやはり子育てとか、医療とか、教育ですとか福祉、それに加えて、都市基盤のまちづくりに至るまで、庁内の力を結集して

対応していく、そのために庁内を横断的に情報共有とか、議論とか、しっかり行っていった、広い意味でのまちづくりを前に進めていくというのが企画調整機能で、それをリードしていくのが政策局の役割だというふうに考えております。

これに関連して、一つ下のご質問でいただいている、企画調整をどのように実践されているのかですが、このリーフレットを中心に説明したいと思います。

今回、新たな中期計画の策定にあたって、こういった形、今までと少し作り方を変えています。先ほど課長の小林からもご説明ありましたが、以前、2006年に、平成18年に横浜市の長期構想を作って、長期構想・中期計画・毎年度の予算があるというような構造をとっていましたが、今回、2040年頃の横浜のありたい姿として、共に目指す都市像というスローガンを掲げることにいたしました。

というのも、長期構想は2025年頃まで、20年先を目指して作成していましたが今、非常に社会の変化の流れが早くて、例えばコロナのようなものを想定はしておりませんでしたし、5年後はまた全く違う脅威や、逆に強みになるものがあるかもしれませんので、長期構想計画というものを作るのではなく、この計画中に20年後の目指すべきビジョンを掲げて、4年ごとにそれを見直しながらか進めていこうという形に変えています。

そして、この2040年頃のありたい姿を、後ほどご紹介しますが、具体的なシナリオの形で提示して、市民の皆さまからのご意見をいただいて、中期計画として策定していくところでございまして、20年の都市像と、10年の戦略と、4年間の政策という形で進めて構成しております。

今、申し上げたこの目指すべき都市像として、スローガンを明日をひらく都市と、ひらくの中にオープンとパイオニアという意味を込めました。庁内でこれまで議論をして、それから若い方向けのアンケートや、有識者の方のご意見もいただきながら、具体的にこういう街にしていきたいというものを幾つも掲げております。

政策局としては、この中期計画を策定していく中で、中長期の、これからの横浜市の進む道を各局と議論をしていって、調整して、それをその横串を刺していくというのが役割だと思っております。

予算編成の中では、基本的に財政局はブレーキを踏む側ですので、それに対して政策局は厳しい中でも進めていかなければいけないもののアクセルを踏むという役割で調整する、ブレーキとアクセルがお互いにせめぎ合って、予算を作っていくという形で企画調整を行っていくという役割になっております。

いったんここまでで、全体的に通してお話しさせていただいたほうがよろしいでしょうか。それとも途中で質問を挟みながら。

田口 来る前にもホームページで中期計画を拝見しています。

大橋 ありがとうございます。

田口 拝見はしたんですが、飛鳥田市政の2期目のときに、1期目の最後ぐらいかなあ、総合計画作るとき、飛鳥田さんの強い意向で福祉を入れたんですよね。

大橋 はい。

田口 それまで総合計画は、いわゆる土木的なものが多かったんですけど、「総合計画 1985」は田村さんの時代 1972年に作ったときも、地域コミュニティーのあり方とかに極めて重点を置いていました。当然福祉はあって、総合的なものにはしてたという時代はありました。

それで、今回これを拝見して、これをまとめるときに、各部門の意向と政策局というところはどういう意志を持ち、これを取りまとめていこうとされているんですか。

つまり、政策局の中であるシナリオをお作りになって、それで各部門の話を調整し、内容を整えていくということなのか、各部門のほうからいろいろな、例えば福祉だったら福祉部門、医療だったら医療、その専門の部門からの意向というのが結構、強いと思うんですが、それに対して調整役と思われる政策局としては、どういうスタンスで臨まれるんですか。

大橋 10年程度の戦略のほうは政策局が主導して一定程度のシナリオを考えていて、議論をしながら、10年後はこういう形にしていきたいということをやっております。

一方で、4年間の政策のほうは、各局が一定程度、ここまでやるべき、ここまでやれるっていうことをある程度リードして、政策としては、そこまで本当にできるのか、逆にもっとやらなければいけないのではないかという観点でのやりとりをしているところです。

田口 4年なんて結構、短いですからね。

大橋 はい。

田口 トップとの位置関係という、つまり政策局が企画調整部門であるという、そういう想定でお聞きますが、先ほど言われた経営会議というものがトップの意思決定の場であり、その事務局は当然政策局でおやりになっている。でも、経営会議は結構広くないですか、参加者が。

大橋 経営会議のほうは2段階になっており、市長トップの会議と、副市長トップの会議があり、それぞれそんなにメンバーは多くないです。

田口 市長がトップの会議体のメンバーは、政策局長と、副市長と。

大橋 副市長と、政策局長、総務局長、財政局長。基本はそれだけです。

田口 副市長が今 3 人ですか。

大橋 4 人です。

田口 4 人か。

大橋 市長と、4 副市長と、政策、総務、財政局長というのが経営会議のメンバーです。

田口 それはどのぐらいの頻度でおやりになるんですか。

大橋 例えば今年で言うと、今、2 回目です。月に 1 回程度。

田口 月に 1 回。

大橋 ペースでやっています。

田口 今の市長を囲んだそれは、月に 1 回。

大橋 1 回程度でやっています。

田口 それは頻度が高いほうなんですか。低いほうなんですか。

大橋 時の市長によって異なります。

田口 今の方は。

大橋 山中市長になってからは、月 1 回程度がずっと続いております。

田口 それは月 1 回ぐらいでまあまあ回っていく感じですか。

大橋 一昨年に経営会議のやり方を見直しまして、副市長までで決定するものと、市長まで特に重要なものとして上げるものという形で 2 段階に分けたこともあって、市長まで上げる会議というのは月 1 回程度っていうような頻度になっています。

田口 そうすると副市長が座長の会議体っていうのはどのぐらいで。

大橋 毎週やっております。

田口 毎週。

大橋 はい。

田口 それは副市長さん4人が、それぞれ別に持ってるんですか。

大橋 4人の副市長と、その下に政策局、財政局、総務局の局長と、技監や温暖化対策統括本部長、市民局長、代表の区長が入っております。

田口 案件に関係する局長さんが出るのですか。

大橋 そのとおりでございます。

田口 それで毎週。

大橋 毎週行っております。

小林 そもそも事務局なので、案件全てうちを通して調整しますので。

田口 そうですか。

檜 政策局がいつもいるってわけですね。

大橋 はい。

田口 なるほど。

青木 ちょっとよろしいですか。その中で、今、38の政策がここにあって、何となく私なんか外部から見ていると、もともとの政策をたどると同じところに行き着くっていうのもあるんですけど、この辺りの調整というか、それを擦り合わせたほうがいいんじゃないかとか、そういった提案とかいうのはなされるものなんでしょう。

小林 それはこの上にある10年の戦略ほうで調整して、同じ戦略に属するものになろうかと思っているので、多少、入れ子になっているケースもありますけど、そこで調整することになる。

青木 その辺りの、主導されるのはやはり政策局なんですか。それとも・・・。

小林 そうですね。戦略の担当は政策局になっているので。

青木 まず政策局でこの辺りの、38の政策っていうのは多分、具体的な事業にひも付いているものだと思うんで、それを集約して、先ほどの経営会議だとかに持っていくというのは、やはり政策局の役目ということで。

小林 個別の案件の図るための資料調整などは、当然各事業局がやりますけど、その総合調整という点でいくと、政策局が絡んでいきます。その上で財政面でのチェック、政策面でのチェックなどを行います。

田口 進行管理役を当然されていると思うんですけど、進行管理から見て動いてないじゃないとか、いろいろな課題が当然出てきますよね。そういうときはどういうふうにされているのですか。

小林 進行管理については、政策を所管する各局が担うということは前提としながら、中期4か年計画ですので、2年間で中間振り返りを行って、最後4年で振り返りをしています。また、次期計画を作る今回のタイミングで、事業として古いのではないかというものについては、掲載すべきではないのではないかなというような調整はします。事業の進捗が遅れているのであれば、遅れている原因を突き止めて、どういう事業に転換していくのかというやりとりをしています。

田口 その個々のいろいろな動きがうまくいかないことに対して、その部門では当然、基本的には対応するのだけど、部門で意外と動けない、いろいろなしがりみもある中でというときに、政策局がそこにいい意味で介入することでそれを動かしていく。あるいはその部門単独で他の部門との共同、あるいは外部との共同とか、いろいろなことを仕組んでいくっていう、割りときれいな関与というのはあるんですか。

小林 最近では、コロナの関係で取り組んでいる「暮らし・経済対策」をはじめ、地域交通の検討のプロジェクトなど、これまでも、区局横断的な政策課題については、回しています。それを今度は事業局で実施していくこともあると思います。今新たなプロジェクトもい

くつか動かし始めています。

大橋 政策プロジェクトで言えば今2個。例えば子育ての政策を進めていくにあたっては、結局、住宅をどう誘導するかが関連するので、まちづくりの観点も入れましょうということで、われわれが入っていくという形で。子育ての観点と経済の観点で、二つ政策局が頭を取ってプロジェクトを回しているものがあります。

田口 もう一つって何ですか。

大橋 経済振興策です。

大橋 例えば企業誘致を経済局は行っておりますけれども、今ある、空いている土地に企業誘致を進めていくってということになりますので、あとはそれこそ、用途地域ですとか、どうまちづくりと連動させていくかっていうことに関して、ハード系の局を巻き込んでいくという意味で政策局が関わっています。

田口 極めて難しいですね。

大橋 これは一朝一夕ではできないと思いますけども。

小林 あと、複合的な課題になりつつある交通関係ですが、これからは生産年齢人口が減ってきたってことで、そもそもバスのお客さんが減って事業がむずかしくなっています。

高齢化して免許返納、あるいは郊外住宅地っていうのはバスに依存しているってところもあって、マイカーではない、地域の公共交通として新しいものを生み出せないかということも政策局で頭を取りまして、都市整備局や道路局だけじゃなく、福祉、子育て部門、あるいは市民局とか区役所などを交えてプロジェクトを回しています。

田口 そういう場合って、コンパクトシティでもないけど、居住制限まで伴うかもしれないし。

小林 横浜市の場合でいくと、居住制限とまではいかないかもしれないですけど、郊外住宅地で移動サービスがいいのか、あるいは店舗の立地誘導、みたいなものがあるのか、その辺は地域の課題によって違うのではないかと。まちづくりと連携しながらやっていくところを、これまでの道路局のバス事業だけでは解決できないってところ、高齢者の移動支援も含めて、政策局のほうで頭を取るという流れです。

田口 極めて具体的ですよね。

檜 頭を取るって言われた、政策局のほうリーダーシップ取ることによって、その内容ややり方はやっぱり変わるんですか。もちろん今、言われるような三つのテーマ、それぞれ、そうだよなっていうのは、難しいねって思って、それが予算化まで、実際具体化していくという流れがどんな形でやられるのかなあっていうのが、興味深いですよ。

小林 予算化をして、事業を生み出して、それをうまく、どの事業局がマッチするのかというところも含めて調整して。

檜 事業局を決めていくわけですね。

小林 今までやってない事業、あるいは改善しなきゃいけない事業っていうことなので、単独の局できることは別として、複合的な課題があるという課題感が共有できる前提にはなる。そこから作っていかなければいけない。

檜 ……人も必要だし、お金も必要だし。

青木 そのときの事業がうまくいってないんじゃないかっていうような、アセスメントとかは、それは政策局がされるんですか。それとも外部機関がされるんですか。

小林 各事業局はそれぞれ分野別の計画を持って進捗管理している中で、あるいは中期計画の進捗管理の中で、課題となっている事業というのが、ある程度見えてくる中で、それを外からの指摘もあるにはありますけど、内部的にもそういうチェックをしながら課題を共有していくっていう作業かと思ってます。

全部に手を付けることは難しいので、優先順位を含めて、本当にこれをプロジェクト化してやっていくべきなのかというところは、政策局が関わっていくところなのかと思っています。

檜 今みたいなのは、例えばプロジェクトの中で対象となる区も入ってくるんですね。

小林 そうですね。

檜 区が入って、将来的には電子化していくというような形の流れの、それも政策局のほうでリードしていくっていうことになるんですか。

小林 当然、全区展開みたいなものなのか、エリア展開なのかっていうのはあるかと思いますが、そういうものも念頭に置きながら議論していくことにはなるとは思いますけど。

檜 そういった全体を多分、企画調整って言うんだろうと思うんですね。

田口 ちょっとずれちゃうかもしれないんですけど、最初言われたコンサルタントの話なんかありました。そういう施策展開をするときに、割と現場の職員たちの課題認識とかいうことも踏まえながら、自前で、市の中で調査研究をして、課題をあぶりだして対応策を、まさにプロジェクト形式で対応していく。そんなことっていうのは、とてもそれは能力、時間からいってそんなことはできませんっていう、そんな感じですか。

小林 そんなこともないです。どちらかという積り上げ型にはなりますけど、各局の中でも横断的に課題に対応しようということで、研究会みたいなものを立ち上げてやっています。本当に横浜が目指すべく政策にマッチした検討は自前で方向性を検討する。

　　だけど、マンパワーがないのは確かなので、そこをどうやって効率化して外部化できるかだと思っています。

田口 そのほうが内部のためになるっていうか。

小林 よく先輩がたから言われているのは、外に頼るのではなくて自分で考える、ということとは教わってきました。

　　とは言っても内省的に限界があるのも確かなので、そこをうまく効率化、アウトソーシングっていうのはしていかなきゃいけないとは思っています。

田口 そうですね。

青木 話伺うと、結構、60年代、70年代ぐらいの企画調整室でやってた場合と、自前で、それで徐々にアウトソーシング、うまく取り入れていったという印象があったんですけど、されていることは結構、そこから継続しているような印象を受けたんですけど。

　　その上でちょっと伺いたいのは、やっぱりここにも書いたんですけども、当時の企画調整室について、どのような印象を持って。

青木 気になるところなんですけど。

田口 これは難しいよね。

小林 難しいですね。

田口 だって、当時知らないですもんね。

小林 そうですね。

青木 漠然とした印象でも、もしお持ちでしたら。

小林 漠然として・・・

青木 例えば先輩から内部で、自前で、自分でやれっていうふうに言われるということについて、どういうふうに思われるかとか。本当はもっと外部に委託したほうが、この辺、効率化できそうだなと思いつつも、さっき、マッチングがうまくいかないってお話があったんで。

小林 難しいのは、私、技術職なので、技術職としての技能をどこまで高めていくかというところも含めると、あまり外部に頼るといっても違うと思っていて、特にまちづくりをやりたいです、と入ってきている職員も多い。

そういう面で行くと、行政の中核的なところの面白さもあるのかもしれないが、市民も含めて関係企業、団体の方々、いろいろな方々と一緒にやってかなきゃいけないっていうのは、どの局も同じで、複雑化している課題解決も含めて、これから本当に大事だと考えています。その辺を踏まえて、どこかに一箇所に強力なリーダーシップが求められるのかということ、その部分は違うのかと思う部分もあります。

青木 一番大きいのは、さっきちょっと話に出た、アウトソーシングがなんか出てくるっていうのは、行政サービスっていうものが、かなりその専門性が揺らいでいるということだと思うんですね。

小林 そうですね。

青木 だから、その辺りで専門性として、どういうふうに今の企画調整を捉えるかっていうのは結構、課題なんじゃないかなっていうふうに思いました。

小林 まさに共創のあり方というか、サービスを誰がやるのっていうのは行政単独でない分野がある。

青木 分かりにくいんですよね。私、専門が、誰が都市をつくっているのかっていう漠然と

した問いで研究しているんで、その誰かっていうのが、前は、例えば自治体はこういうことをしてますっていうのが結構、見えやすかったりしたんですけど、やっぱり今の社会の、特徴の一つは、誰が都市をつくっているのかが分かりにくいことじゃないかなと思いますので。

その中で、そうは言いつつ、今おっしゃったように、企画調整を政策局の皆さまがされているというのもすごい感じるんですよ。だから、その辺のずれだとか、印象のずれっていうのが多分、社会背景が違うだけで、軸の部分はもしかしたら同じなんじゃないかなっていった気が。

小林 確かに60年代、70年代の都市づくりを見ていると、別に行政が自前でやったかというところもそういうわけでもなくて、民間の開発、うまく誘導してきた歴史だと思っています。

今も大きな思想は一緒で、付き合い方の違いで、開発圧力に対して規制誘導の手法を使うのか、共創的に使うのか、今後は、どうやって重要喚起するのかというところが課題になってきている。

その辺が、社会背景によって協力関係が違うが、スタンスは一緒で、今後何が必要なのか、中では議論しています。

田口 外部と共同するとき、やはりご自分たちがある専門性というものを持ってないと、なかなか外部の人たちに共同してもらおうとき、その人たちの力量や課題を含めたものを峻別するのが難しいですよ。だから、どうしてもやはり、いろいろな分野に対する知恵とか、能力とかいうものを持ってないといけないんでしょうね。

小林 そうですね。

青木 見分ける力っていう。

田口 そういうことですね。

田口 大体伺った？

青木 そうですね。あと調査機能、だから、ちょっとそれに補足すると、やっぱり見極めの話で、調査をどういうふうに見極めるのかっていうところについて、もう少し伺えたらなと思ったんですけど、それはやはり、例えば政策策定のための調査機能っていうのが、政策局の中で、例えば誰かが、専門性のある人がいて、そういう人が振り分けて担当されるのか、それとも全体としてゼネラルに担当するのかっていうのが、ちょっと気になるところではあるんですが、その辺りはいかがでしょう。

大橋 政策局の中に、政策支援センターという組織を位置付けて、調査研究を専門にやっている。ただ、いろいろな分野が複雑になって専門化が進んでいる中で、例えば市内の大学と連携をして、一緒に調査研究をするなど、分担しながら進めている状況。

青木 その調査季報っていうのは、どういう位置付けになりますか。

田口 支援センターが。

大橋 政策支援センターが行っています。

田口 そうですね。

青木 あれは、もともとは年に4回、今、年に2回ですが、あれは結構、生かす、今も活用されるんですか。

青木 というのも今、今回のヒアリングとは少しずれるんですけど、科学的な行政っていうことを考えていまして、それで松本得三さんっていう方が昔いらっしゃった。そういう人は結構、定性的なデータのほうを科学行政に組み込みたいっていうことを考えて、それが結構、福祉に結び付いたんじゃないかっていう側面もあるんですが。あと、文化行政ですね。そういったものに結び付いたってのあるんですけど、やっぱりどっちかっていうと、今は定量的なデータのほうが、一番客観的に数値を表しやすいって側面があるんですが。

田口 だけど実際、私たちもよく使いますが、定量的な都市計画分析で。よく分かんないんですよ、あれは。だから本当は定性的に、その現場で、例えば調整区域の人たち、今、どう考えているのかっていうのを、ヒアリングしてしまったほうが、よっぽどよく分かりますよね。だから、本当は定性的なデータっていうのは実に重要なんだけど、それだけで判断するわけじゃないということですね。

小林 そうですね。

青木 総合的に。

大橋 これまで役所が、定量的なデータが弱かったというか、もう少しきちんとそういうのを踏まえたほうがいいのではないかということで、特に定量的なデータオンリーという意味合いではありません。定性的なものも含めて、その定量的なものでどう補強して使ってい

くかというものと受け止めています。

田口 難しいですね。極めて難しいけど、でも、だから両方ですね。両方ちゃんとうまくやっっていかなきゃいけないと。

青木 そうですね。その辺を組み入れながら、やはり総合計画も策定されていくのかなという気がしまして。あと庁外連携も、だからそういった意味で進めていかれるということなんですよね。

小林 そういう意味では、先ほどの共創の話もありましたけれども、共創推進室、今から十数年前に作って、庁外連携もそういった観点で、今までとは違った取り組みをしています。庁外連携と言ったときに、民間だけじゃないと思ってまして、国・県・他都市との連携という意味でも、その時々でいろいろなやり方があるって、その状況、やり方をキャッチアップしながら進めていくのかなと考えています。

青木 範囲がどうしても、市の領域っていうか、行政区分だけでは図れない問題がある場合に、広域的な意味で連携取る必要もあるということだと思うんです。それ踏まえた上で、今後、例えば、これ、最後にこちらにも書いてもらったんですけども、政策局が担うべき企画調整機能っていうふうに、企画調整機能に限らず、今後どのような業務を増やしていくべきとか、そういう問題認識があたりだったら伺いたいと思うんですが。

大橋 企画調整室について、当時は縦割りで国から下りてきて、それぞれの局がやってた頃に、横串を入れるということがあの当時の画期的なことだったのかなと受け止めています。

そういう意味で、今は逆に課題が複雑化し、専門化し、例えばデータのことは本当にデータの専門家じゃないと分からない部分もあって、それをどこまで外の人にやってもらって、どこまで中の人やるかというのは、非常に難しくなっています。それぞれの、例えば先ほどのデジタル統括本部もそうですけど、専門知識を持った部署、が専門化していくと思いついて、そういう上で政策局には、先ほどの横串をどう指すかということに対する業務が、これからより重要視されていくのかなと思います。

それを判断するためにはわれわれも知識を持たなければいけないと思いますし、その上で本当の専門家になるのではなくて、横串をどう刺していくかということができる人材を、組織をどういうふうに育成していくのかというのが、これからの政策局の総合調整機能としての業務として必要かなと考えております。

青木 それは教育機能っていうことも含めて。

大橋 それも含めてです。データ人材は行政の中にも必要ですし、その時々課題に対応できる人たちがきちんと横浜市の中に入れるようにするというのも大事かなと思います。

檜 槇 そうやって横串を刺すというのはあれだけど、具体的に事例かなんかあると分かりやすいんだけど。

大橋 先ほど幾つかプロジェクトがあると言いましたが、より具体的な地域の交通の話と、私が申し上げた子育てとか経済は、本当におっしゃるとおり簡単にはできない、先を見据えることになりますので、具体的に事業に落とし込むものと、もう少し先、事業化までいきなりは、一足飛びにはできなくて、少し、例えばこういう中期計画とかに乗せていくレベルで検討していくっていうものもあるので、そういったプロジェクトを立ち上げて回していくっていうところに、どう政策局が関わられるかっていう形で明確になってくるのかなあと思っています。

檜 槇 エリアとか、プロジェクトとかっていう、いわば空間などでもう一回整理し直す、みたいなことを横串と言えるのかなあって思って聞いていました。

大橋 そうですね。

檜 槇 事務職としての動きもありますね。

大橋 現場をもちろん知っていることも、今のこの行政として大事です。あとは、結局、政策局の職員が、各局のやっていることについて精通してないと横串って刺せないと思いますので、どこまで広く浅くなのか、深く掘るのはありますが、本当にいろいろな局の、いろいろな事業をしていることで、それだったら別の局のこれとつなげればいいんじゃないかって提案できると思いますし、そういったことをわれわれができるようになってくるといいのかなあというふうに思っています。

あとはどうやって育てていくかっていうのは、なかなか難しいところだと思いますが、各分野に、実際に行ってもらって現場を知ってもらうのか、全庁的な視点で見ってもらうのか、その両方の人材がいるのが一番ミックスされてちょうどいいのかもしれないけれども。

青木 逆に、行かないから分かる、見えるものもあると。

大橋 常に全庁的な観点から見てるっていう人間も必要なのかなあというふうに思います。

青木 いろいろな人がミックスされてるとというのが一つ、重要かもしれないですね。

檜 今、大橋さんが言われたような人事配置とか、そういうのっていうのは、横浜市は意識されていると見ていいですか。

大橋 はい。

檜 そうやって、そういうふうに育てられようとしていてという実感があるか、ないかっていうのはすごく大事かなあと思う。

大橋 そういう意味で、政策や財政や総務をぐるぐる回る人材は昔から多いですので、それはそういった観点から見る人を、必ずそれらの部署にいるようにしているというような、横浜市の考え方の表れなのかなというふうに受け止めています。

檜 人事って、そういうものなんですね。

田口 いいですか。

青木 私は、ありがとうございます。

田口 あまりお時間いただいても恐縮なので、ここでやめます。お二人が大変頑張っておられるんだなあという印象を持ちました。本当ありがとうございます。

青木 ありがとうございます。

田口 われわれ、まずは60年代、70年代の企画調整が何だったかを、歴史的に明らかにしていこうと思っています。だから、それがいろいろなかたがたに見てもらえるような成果を、ぜひ出していききたいというふうに思っています。ただ、それ以降の話は、当面はわれわれの守備範囲ではないんですが、今の世の中の現状を、今後の課題を見据えながら、60年代、70年代を見直していこうという、そういうつもりでいますので、今後、いい意味でいろいろなご意見を頂戴できればというふうに思っております。

檜 1点だけ。技術系の方と、事務系の方と、きょう、来ていただいてわかりやすいのですが、自治体職員はお辞めになるときに、成長したっていう感じとか出てくるような仕事であってほしいですね。人材としての成長ということがいろいろな市役所で考えられている感じがしない。多く職員が骨身を削られて駄目になってしまうような市役所が多いと感じているものですから、

行政サービスの人ですから、というような、きょう、話を聞いて、そういったことをちょ

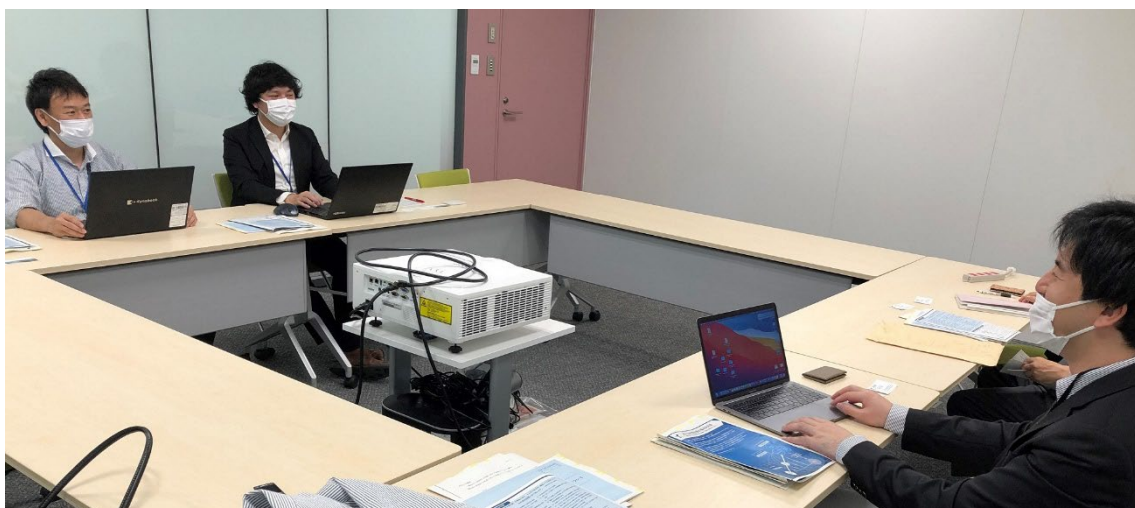
っと感じましたのでうれしかったです。ありがとう。

田口 ここで終わりにします。

(了)



政策局政策課 小林課長（左側）、大橋課長補佐（右側）



ヒアリング風景 右側が NPO 田村研究会