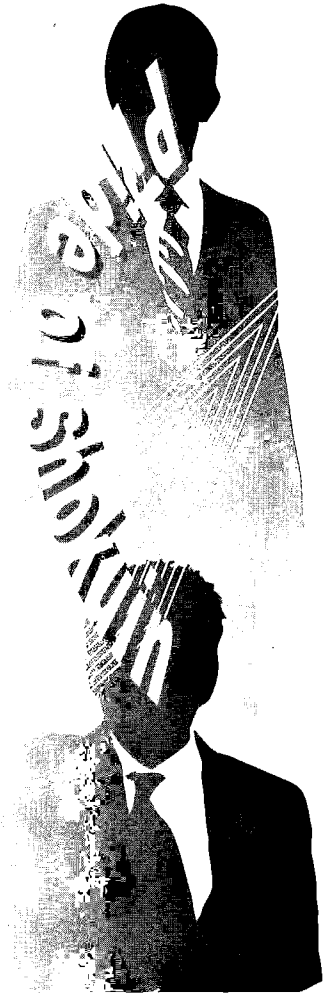




a special feature article

2008.APRIL

職員は、 誇りをもって



分権改革、市町村合併、三位一体改革といった激動の中で、自治体はいま大きな岐路に立っている。

自治体政策をデザインする主たる担い手である職員は、どのように仕事に取り組んでいくのか、

自治体組織はどのような人事戦略をとっていくべきか。

自治体政府・職員へのメッセージをお送りする。

contents

自治体職員の誇り～「市民の政府」のスタッフとして……………	田村 明
憲法第92条の実現を目指し……………	上原公子
公務員制度改革とこれからの人事・組織戦略……………	入江容子
自治体職員のフィールドはどこにあるか……………	室 雅博
学ぶ職員・発信する職員……………	塩浜克也
あなたたちは「公務員市民」である……………	吐山継彦
自治体職員よ、アントレプレナーたれ！……………	江原 顕
管理監督者の心得……………	高橋 修

自治体職員の誇り 「市民の政府」の スタッフとして

法政大学名誉教授
田村 明

自治体職員の立ち位置

2006年に横浜で開かれた自治体学会創立20年大会に当たり、自治体は「市民の政府」であり、これからはそれを目標に、活動・実践を行うべきであることを提唱した。「市民の」とは市民のモノであるという所有格を示す。「市民のため」とは誰でも言うし、「市民による」はさまざまな市民の参画や、自主的活動で認められてきた。まだ自治体が「市民のモノ」とはいえないが、時間をかけても達成してゆけばよい。いまは普通に使われている「自治体」という言葉が定着するのにも20年近くかかった。



そうなると自治体職員は、当然に「市民の政府」のスタッフになる。その自覚と必要な能力を備え、誇りを持つべきだ。これまでの地方公務員は、まるで中央省庁の出先のような扱いを受け、職員もそれに甘んじていた。有能な職員でも「本省に行つてきます」と平気で言う。自治体に本省があるはずはない。2000年の「地方分権一括法」を待つまでもなく、自治体は本来、中央政府と対等

・平等な存在であると憲法でも保障されている。地域の市民によつて樹立した中央から自立した政府である。

自治体職員の愉しみ

「市民の政府」は、市民の意向を受



けながら、個々の市民では考えにくい全体や将来のことを含めた政策を、主体的に立案し実行する。中央政府の制定した政策は、それが地域にとつて必要で有効だから実施するので、機械的に実行するのではない。実施のディテールには自らの工夫があつてよい。また、地域特有の問題には、自ら立案し実行しなくてはならない。

発展途上国では、中央が画一的に政策を立て、全国水準を一樣に上げるのが効率的だった。明治維新以来は資源も人材も乏しいので、中央集権制の下にまず教育・鉄道・道路・都市装置などの最低条件を整備していった。しかし現在の日本はもちろん成熟国だ。地域の実情はさまざまで一律に処理すべきではない。

学校を文科省基準で無機的・無個性な箱を作るより、地域にあわせた個性的な姿にしたほうがよいだろう。自ら考えたものなら愛着も湧くし、地域の個性を織り込むことができる。

全国画一の指導基準を強制するのも問題だ。言葉の統一などは必要だが、地域の歴史や風土をもっと尊重するべきだ。車運行ルールには全国的統一基準が必要だが、歩道を広く取る

とか、街路樹、ストリートファニチュアーなどには多様な工夫がほしい。中央政府の法令や基準とその指示に自動的に従うだけなら、自治体にスタッフはいらない。それではつまらない町しかできないだろう。地域ごとにさまざまな工夫を行うことにより、個性的な「まち」になる。参画した市民の意欲も実を結び、知恵も出るし責任を感じる。職員もヤル気を持ち、創造性を引き出し、職場は活気に溢れた楽しいものになる。

自治体職員の務め

ただし、そうなれば自ら責任を負わなくてはならない。これまでのように「法令で決まっている」とか「上級官庁の指示に従っただけで自分の責任ではない」などと言って逃げられない。だいたい自治体にとって上級官庁などというものはない。小さくても自分で決め、自分が責任を持つのが自治の姿である。

現代は国際的な協調が求められ、EUでは国の枠を取り払った広域的な連合国家に近いものを出現させた。だが、それに先立つ1985年「欧州地方自治憲章」をつくり、基礎自



自治体の役割を認識し強化した。国民国家の形成はせいぜいこの200年前後だ。その時代を終えて世界は広域化に向かっているが、基礎自治体は人類が集団生活をして以来なくなることはない。国際化・世界化が進むなかで、個人はますます孤立化し矮小化してゆく。その生活を身近にサポートできる政府は基礎自治体以外には存在しない。

専門性の根っこ

市民は「市民の政府」のために自分たちの首長や議員を選出する。ただし、首長は自治体の専門家である必要はない。優れた市民感覚を失わないで、固定しがちな組織に市民の風を吹き込み、新しい可能性を打ち出すのがその役割だ。そこで首長は政府運営の専門家あるいは実務処理のスタッフを採用する。それが自治体の職員だ。職員は身分保障もあり、十分に専門性を生かすことができる。

しかし、専門性とは従来のタテワリ型の狭い分野に閉じこめたものではない。自治体職員は、まず市民と向き合いその意向を汲み取り、個別利益だけでなく、将来にわたる全体

的な目をもって、対話のなかで市民を説得し、より良き答えを生み出す市民的職員という専門家なのである。その基礎に立つてこそ、初めて従来の各種の専門も技術も生きるだろう。「素人は口を出すな」などという職員もいたが、素人である市民や他の部門のほうが、却ってとらわれず率直に疑問を感じることもある。市民の次元に立ち専門は生かされる。

市民の政府も組織だから、職員は分野ごとに担当する。全体を扱う部門に配属される者はごく僅かだ。だが、狭い分野を担当しているように見えても、地域の仕事は必ず全体と繋がっている。どういふ分野を担当するにせよ、常に市民生活と地域全体とを考える必要がある。

中央官庁の下請けの地方行政時代には、硬直的なタテワリの仕事しかできなかったが、「市民の政府」では市民とともに、自由に他の分野との関連を考えて実行することができる。そうなることと仕事も愉しく、誇りのある創造的な仕事になるはずだ。

制度の力へは絶対か

しかし、現在の自治体を見ると、

財政問題一つとっても、まだ「市民の政府」とは言えないという人もいるだろう。また、地方分権一括法ができたからといって、相変わらずだという人もいるかもしれない。今後とも自治体の行財政の自律性を制度面で高めることは大いに必要だ。

だが、まず制度改正がないと動けないというのは誤りだ。まだ分権の議論もなく、制度もいまよりもずっと自主性を認められていなかった40年前でも、横浜市では幾つかの問題に関して「市民の政府」として動き、国と対抗して実績をあげることができた。国と議論しても負けなかったのは、地域市民の立場に立ち、地域を総合的な視点で把握できたからである。その結果が、現在の地方分権の流れを生み出す契機になった。制度改正は必要だが、まず自治体の首長がリーダーシップをとり、職員がその気になって動き、相当なことが可能だと実施して見せることだ。

ヒトの力を信じる・活かす

コトが動くのは制度改正からではなく、自覚ある自主的な人間の活動からである。「市民の政府」は、十

分市民に開かれてその信頼を得ていれば、制度以上の力を発揮できる。現状を嘆くのではなく、自治体職員は、まず「市民の政府」の職員としての誇りを持ち何等かの行動をすることだ。「市民の政府」は、成熟した市民によって成立するが、現状ではまだ十分市民が育っているとはいえない。未成熟な市民に振り回されている職員もいるかもしれない。しかし、都市にはさまざまな対立や矛盾はつきものだ。職員も一人の市民として、同じ目線の高さで根気よく調和点を見つけ出す努力が必要だ。そういふなかで市民も職員も互いに市民として成長することができるだろう。

自治体職員は「市民の政府」のスタッフとしての自覚を持って、粘り強く仕事をしてもらいたい。その仕事は人間の生活を維持向上し、地域を個性あるものにするため、現在の人々はもちろん、過去や未来の人々とも語り合える愉しいものであるはずだ。本当の「市民の政府」をつくるのはヒトの力である。フルタイムで働く職員の役割は大きい。

【参考文献】 田村 明「市民の政府論」(生活者・2006)