

263 田村明：自治体ヘッドハンティングの有効性と問題点,地方自治職員研修,20 卷 11 号,公務職員研修協会,pp.45-47,1987.11

特集 民間シンクタンク研究員からのメッセージ

地方自治職員研修 1987.11

自治体ヘッドハンティングの有用性と問題点

田村明（法政大学教授）

私は横浜市に「ヘッドハンティング」されて入ってきたという人がいる。昭和四十三年四月のことであるから、当時はまだ「ヘッドハンティング」という言葉は使われていない。しかし、そういわれてみれば、横浜市に請われて新しく作られた企画調整室の企画調整部長として入ったのだから、今でいえば横浜市による「ヘッドハンティング」ということもできるだろう。

企画調整室は当時の混乱していた横浜市を再生させるための戦略としての六大事業を推進し、タテ割りである各部局を調整して本来の戦略目標に向うように調整していくことが主たる任務でもある。企画調整部長はその中心的な役割を担うことになる。私が企画調整室長（局長）に昇格したときに、企画調整部長という職名をなくしてしまったから、横浜市の企画調整部長というのは、私が初代でまだ私一人しかいないことになる。

ところで私の場合は、正確にいうと、「ヘッドハンティング」に当たるのかどうか、少し違うニュアンスもある。それは、「ヘッドハンティング」というと、「ヘッド」つまり、頭脳、そういうところを重点に置くようにみられがちである。しかし、私の場合は、民間のシンクタンクで横浜市の依頼を受け、横浜市再生のための計画を立て、その計画が横浜市の戦略事業としての六大事業となった。その中には、都心を強化再編するための手段として、今日「みなとみらい 21」と呼ばれるものも含まれている。これらの戦略事業はプロジェクト方式と呼ばれ、今までの定形的な枠にはめられた自治体の業務を、新しい発想で総合的に考えていく積極的なものに変えていこうとするものである。そのためには、横浜市が中心となり計画をたてるが、市の力だけでなく、国や公団、公社の力、それに民間企業や市民の力も、横浜再生のために結集していこうというプロジェクトである。それに、どれひとつとっても当時の横浜市にとっては大きな事業であった。とても実行は不可能といわれていた。しかし、横浜市を再生させるためにやらなければならない事業である。

私は自分の立てた計画が実行可能であり、横浜市再生のための力になっていくことを実証させて見せなければならなかった。つまり、計画を立てるという「ヘッド」の部分は民間のシンクタンクにいた時に行ってきたことであり、横浜市に入ったのは、「ヘッド」としてよりも、それを実行し、実践していくことが主たる任務であった。計画を立てる、提案するというだけなら、市に入らなくても外部のシンクタンクやコンサルタントである。しかし、計画を実行するとなると、まったく異質の仕事である。これは、市に入ってさまざまな問題に身をもってぶつかなければ、できない仕事である。私が入ったその日からの仕事は、高速道路のすでに決定された案を地下案に変更し、大通り公園を作るという実践そのものの仕事であった。

もうひとつは、私は自分の天職と思う仕事を捜すために中央官庁、民間企業を転々としてきており、数年前に地域づくり、まちづくりを自分の天職として決めたところである。その実践の場を私の住んでいた横浜市で提供してくれるというのだから、横浜市の側からいえば「ヘッドハンティング」かもしれないが、私にとっては、「コーリングハンティング」、私の本来やりたい仕事を捜し歩いていたという立場であった。

ところで、自治体の政策能力の強化策にひとつとして、「ヘッドハンティング」を行うのがよいという説がある。別に自治体に限らず日本はこれまで終身雇用制を前提としてきた。終身雇用側は一種の一家主義を作り、排他的になりどうしても固定的な考えに陥り易い。これを日本的経営などといって、一時もてはやされたこともあったが、問題である。生物学でも示す通りに、近親間だけでの交配では種の衰退を示すことは明らかである。したがって、異種交配を行っていくことは組織にとって、重要なことである。「ヘッドハンティング」は異種交配の役割を果たすだろう。現代のバイオの技術からいっても同じことである。こうした職業の移動が行われることは企業や社会を活性化すると思われる。

しかし、前にも述べた通りに、自治体に必要な政策能力とは単に頭脳だけでなく、それを実践を通じて生かし、むしろ実践を通して必要な計画や政策が生まれてくることである。したがって、民間のシンクタンクにいるように、単に頭脳だけ使っているだけでは自治体の中ではほとんど役に立たない。むしろ、実行力を欠く空想家として軽蔑されてしまうだろう。

自治体に必要なのは、まず実践力である。「ヘッドハンティング」を有効するためには、このように実践力を伴い、かつ頭脳を持つ人がのぞましい。そんな人が急にいるわけでもないし、また、そうした能力のある人々はなかなか自治体に入ってもらえないかもしれない。ただ頭脳だけをかき集めるというのでは役に立たない。しかし、「ヘッドハンティング」をする側で十分これらのことを意識し、これらの能力が生かせるようなシステムや組織、リーダーの配置などを行っていれば、必ずしも十分とはいえない人でも、自治体の中でその能力を発揮する機会はあるだろう。

私のいたところの横浜市の企画調整局はそういう組織であった。ここに市の外部から入ってきた人も何人かいたが、それらの人もそれぞれの特性に応じた異種交配の中で大きな力を発揮してもらった。計画と実践との間をたえずフィードバックするような総合的な組織が必要なのである。こうした場が確保されて、よい指導を得、自然体としてこれらを生かしていこうという姿勢があれば外部から入った異なる意見を持つ新鮮な人々は多少不十分な点があっても、自治体に対して有効な力を発揮することになる。

それに、自治体側にとって重要なことは、これらの人々を単に「ヘッド」「頭脳集団」というところに押しこめるのではなく、常に具体的な実践的な仕事を提供しなくてはならない。そうした現場を雄たない抽象的な議論だけに終わっては、自治体の中に入った意味がない。

また、民間からの「ヘッドハンティング」だけでなく、他の自治体からの「ヘッドハンティング」もあってよい。他の自治体で十分仕事している人を他の自治体が引き抜くということは、もっとあっていいし、また一時的にそういう人をプールするようなシンクタンクもあってよいであろう。今は自治体間の人員交流なども行われるが、これは期間を決め、一時的な腰掛けであり、研修という効果に終るのである。もっと能力を生かす自治体間の「ヘッドハンティング」があっ

てよいはずである。

さらに、民間から自治体に入る場合も、自治体から自治体へ移る場合も職業移動に関する偏見がなくなり、閉鎖的な一家主義が改まり、また、年金やその他福祉制度もこうした職業移動が不利益にならないようにすることも必要である。

「ヘッドハンティング」する自治体側だけでなく、「ヘッドハンティング」されて自治体に入っていく人にとっては次のような心構えが必要であろう。まず第一に、先程も述べたように、自分は頭脳だけを使えばいいという姿勢であってはならない。自治体は現場であり、現場と頭脳とのフィードバックを行っていく姿勢が必要である。第二には、職業の移動が自由になっているとしても、腰掛け的な姿勢では人の信頼は薄い。ずっとここにいるのだという気構えが必要である。また、第三に生き生きした率直さと、明るさ、楽しさが必要である。いうべきことは、はっきりいう必要はあるが、そのいい方や人との接し方が人間的な暖さを持つかどうかが重要になることがある。第四には、俺には能力があるなどとひけらかさない謙虚さを持つことである。自治体の現場には知られざる能力を持った人や、実務の場で、理論には書いていない、学者も中央官庁の人々も知らない実際のことを知っている人々がたくさんいる。そうした人々の声を素直に聞く謙虚さが必要である。

民間から自治体に入った人々は私以外でもたくさん実例はある。しかし、それらの人々を大きく二つに分けると、第一は、首長のブレーン的な役割、あるいは政治秘書的な役割を果たす者である。この場合は主として、首長の政治的な立場を補佐することになり、ここでいう「ヘッドハンティング」とはやや違う問題であろう。第二のケースでは、自治体の行政そのものの中に入る場合である。首長が呼んだとになると、第一の立場の人が多いわけであるが、私の場合は都市プランナーの専門家として横浜市に呼ばれ、新しい組織を作り、その長としてこれを運営する仕事を行い、議会にも直接の責任を持っていたのだから、第二の部類に属すると思っている。

これまでの私の知っている「ヘッドハンティング」には、第一の実例の方がはるかに多く、都市や自治体の専門家を自治体に呼ぶケースは少ない。しかし、これからは第二のケースで働く外部から入った人々が、自治体にとって重要である。今後は自治体もそのような工夫と努力をすべきであろう。私は多くの自治体と接して、かなり面白い人だなという人に会うと、多くの場合は若い時一年でも二年でも民間企業にいたことがあるというケースが多い。体を悪くしたというか、家の都合で故郷に帰って自治体に入っているが、少しでも民間を実際に体験したいとは何か一味違うところがある。これらは「ヘッドハンティング」ではないにしても、他の経験のある人を自治体に入れた場合に有効であることのひとつの証明であろう。

本来、自治体特に市町村レベルは、市民の事務局であると私は思っている。したがって、民間との交流があることは、むしろ当然であっていい。つまり、自治体職員は本来は一種のボランティア主義なのであり、一般市民にもどるとするのが理想の姿であろう。しかし、これと矛盾するが、現代の自治体はボランティアだけでもすまされない面がある。つまり自治体としての専門性、プロフェッショナル性が必要になる。こうした矛盾する両面を自治体職員は持つ必要がある。そうしたことを可能にするためにもまったく異なる民間や自由人を自治体職員に入れることは、硬

直化しがちの自治体職員に新たな市民との交流を回復し、官僚意識をぬけだし、同時に専門性に目覚めさせることに役立つであろう。