

◎市長インタビュー・職員の自主的研究と政策議論の場づくり

■高秀秀信

1 職員の政策研究のあり方

●日常的な業務の視点だけでなく幅広く課題をとらえようと、職員の自主的な研究が行われていますが、市長の印象は。

高秀 自主的に研究を行う積極的な姿勢は評価すべきものだ。また、政策議論の訓練ともなるだろう。しかし、業務に関連していないと研究の成果が現れにくい、つまり研究が研究で終わってしまう可能性がある。また結果を必ず一定期間内に出さなければいけないというような紧迫感がないと意欲が継続しにくいこともある。

理想的な政策研究は、担当業務について縦割りではなく横断的に研究を行うことだろう。

現在、兼務辞令を出して行っている政策プロジェクトのような、いわゆるプロジェクト方式がそれに当たるものだと私は考えている。そうした形で議論と研究をしながら政策を立案していく方式を増やすべきだ。特にゼ

ロからスタートするような事業はプロジェクトチームを編成することが望ましい。

マネージャーはその事業の核となる局から出して、関連局の職員でその他のメンバーを構成する。プロジェクトでの議論は、メンバーが属する部署にフィードバックしそこでも議論する。その結果を今度は逆にプロジェクトに持ち帰る。それを何度か繰り返しることによって調整されながら政策が立案される。成果が形になる方式なら意欲も継続するだろう。

研究成果の政策化はステップバイステップでいいと思う。プロジェクトでの結論がすぐに事業に結びつかなくても、次年度にそのメンバーに限らず、しかるべきセクションで引き続き検討し、最終的な結論を出し事業化する。

しかし、プロジェクトもあまり数が多くなってくると、本来業務が忙しいと言いつつメンバーが必ず出てくるなどの問題点もある。プロジェクト実施中は、兼務辞令を発令し本来業務をはずすというような形で、議論と研究の時間を確保する必要があるだろう。

●地方自治体での政策研究のあり方についての考えますか。

高秀 市町村は中央省庁とは異なり、実践する行政組織である。日常業務を執行し、市民と接する現場から見い出されてくる研究テーマは無数にあるだろう。時代の変化が激しい現代においては、今の制度・法律の仕組みの中で既存の業務を継続していくことが、市民にとって最良の方法なのかという視点で研究していけば、改善が図れる事例が数多く存在する。

今の制度・仕組みの中で、どう変えるかという視点ではなく、まず、どうすれば市民生活の現状にそったサービスの向上につながるかという観点から考えてみる必要がある。

その結論が法律や制度に合わなければ、あきらめるといふ図式が多いが、きちんと研究して、条例あるいは法律のこの部分を改正すれば最も効果的だとなれば、逆に条例・法律の改正を自治体として提言すべきだという結論もあり得る。それらは市民に直接対応する

自治体だからこそできる研究と呼ぶべきものだ。「法律・制度のフレームがこうなっていますから」という姿勢では、解釈しているだけで改善は永久に図れない。

最良の方策をとるためにはフレーム変更もあり得るといふ視点は行政職員として絶対に必要だ。

●一人ひとりには改革の意識を持っていても、細分化された縦割り構造の中でそれをどう実現したらいいのかかわからず、結局はあきらめてしまうという場合が多いような気がしません。どのようなシステムが効果的なのでしょうか。

高秀 研究結果を上司に提案し、上司もそれを検討した上で、さらに上にあげていく。常に研究し、議論し、改善を図るという意識を職員一人ひとりが持つことが大切だ。それと同時に研究の成果を縦組織ではなく横型で吸い上げる仕組みを作る必要があるかもしれない。

例えば、自らの業務に関する研究を行う研修を実施し、それを単なる研修報告としてまとめるだけではなく、研修部から企画局等の調整セクションに政策提案として提出する。受け取ったセクションでも、きちんと実現化を検討するという仕組みをつくるという方法も効果的だ。

2 一 政策立案のプロセスを見直す

●研究から一歩進んで具体的な政策立案段階での留意点はどのようなことでしょうか。

高秀 積極的に横の調整をしてほしい。政策を立案したら関連する他局の意見を聞かなければならぬという意識を常に持って、積極的に働きかけをし調整し、その結果の案を市長助役会などに持ってきてほしい。あらゆる角度からチェックをし、その時点での法制度に抵触せず実施できるかどうか整理をすべきだ。「それは別のセクションの担当ですから」という答えが返ってくるが、それでは、実施の可否が不明な不完全な案になってしまう。

事業がいくつかの局の分野にまたがるのであれば、案の段階で、他局所管のこの分野のこの法律に照合してどうなのか調整を図るべきだ。最終的には、他局との関連や他都市の状況等、事業実施を所管部局でなく市政全体の視点から判断するための材料を用意して臨んでほしい。大事な部分が未調整な案について「これでいこう」という決定はできない。私は細かい部分では指示をするというより、そういう意味での質問あるいは議論ををみなさんに行っているつもりだ。

●調整の仕方についての意見はありますか。

高秀 事業に追われているせいか、政策立案のための議論が不足しているように感じる。調整の議論といってもいい。日々議論を積み重ね政策を立案してほしい。

そして、議論の場では一義的には自分のセクションとしての意見、意見交換の段階では、

ポストではなく無人称の一人の職員として、それまでの経験もふまえてこうしたらいいと意見を遠慮せずに言うべきだ。

窓口等市民サービス最前線では、公平性や効率性を確保するために、規則通りに業務を行っていくことはやむを得ないと思うが、例えば区を経験してきた職員が局へ異動してきたら、それまでの経験を生かしてこの点は改善すべきだと提案できるような土壌がなければ人事異動の効果が政策に反映されないだろう。

●今後、横浜市職員に望む政策研究のあり方は。

高秀 討議・議論を積み上げる訓練をしながら、研究のための研究ではない、事業実施に結びつく研究を続けてほしい。行政職員の研究が大学での研究と違うのは、市民ニーズや実際の法制度に照らし合わせて実現可能なかどうかという視点を重視するという点だ。理論と現実を埋めることが自治体では必要不可欠な視点だろう。

採用時に、ひとつの業務を遂行する際には、これだけ多くの法制度が関連してくるのだということを教える研修をしていくべきかもしれない。常に自らが政策を実施していく視点で、一方向のみではなく多方向からの検討が、どんな業務を執行する際にも必要となってくるのだという感覚を養っておくことが、その後の政策立案に役立つていくだろう。

△取材・文 企画局政策部調査課▽