

## 自治体職員の原点

八王子市まちなみ整備部長 遠藤 芳昭

### 30 年を振り返って

まちづくり関連の仕事に携わって、気が付くと 30 年以上の歳月が経った。この間、様々な事業を手がけてきたが、最近、これまでの自分の仕事をまちづくりの観点から振り返り、自問自答することが多くなった。その際、先ず感じるのは、とにかく動く前から先のことを心配する職員が多いのではないかということだ。慎重さも必要だが、中には度が過ぎるのではと思うくらいの人もいて、仕事は進まないし、議論が方向違いのものになってしまうこともある。行政が「慎重で、全てのことが堅牢で、誤りのないもの」と見られていた時代、前例踏襲、先例に倣ってあればそれで済むような風潮が過去にはあった。その時代の考え方から抜け出せず、変動に臆病な体質が未だに残っている職員がいることは、とても残念である。

基礎自治体職員が持たなければならない視点とは何か。私なりに出した答を述べると、

- ① 市民の視点を何よりも先に持つ。
- ② 法的根拠を明らかにする。
- ③ 市長の立場で考える。(市長ならどう考えるか～事務的判断の前に政策的判断を～)
- ④ 費用対効果を検証しつつ、現実的な対応をとる。
- ⑤ スピードある対応をする。

以上5点を常に念頭において「事に当たる」ということだ。当たり前のことだと思うかもしれないが、実践するのは容易ではない。「私は実践している」と胸を張って言い切れる人がどれだけいるだろう。

市民は今、我々にスピードある対応を求めている。しかし、我々は前例踏襲で仕事をしていれば済む時代を長く過ごしてきたために、スピード第一で考えることなく、すぐ出来ることを後回しにする。問題を複雑に考えすぎて大事な部分を見過ごしてしまう。結果責任を問われることを恐れるあまり、勇気をもってまっすぐに取り組むより、臆病に遠回りの道をとってしまう。スピードを追求することが、我々にとって最も苦手なことになってしまっている。だが、時代は変わった。市民の権利意識は、良い意味で私が入所した頃とは比べものにならないほど高くなっている。当然、我々も変わらなくてはならない。

### 私の考える「市民協働」とは

我々を取り巻く環境は、劇的に変化している。平成 12 年に地方分権一括法が施行され、18 年 12 月 8 日には地方意識を向上させ、国と地方の役割を見直し財政面での自立を図り、真の地方自治の確立をめざす「地方分権改革推進法」が成立した。この間、より地方自治体の自由度を高め、住民により身近で、地域の特性にあった施策を展開するための「税源移譲」「補助金削減」「地方交付税見直し」(三位一体の改革)もあり、いよいよ地方分権(自己決定・自己責任による地方自治)は大きな流れとなってきた。今、我々は、この流れの真っ只中にいる。国の下請け、市民への押し付けではない、自治体運営に市民が参加する「住民自治」の仕組みが不可欠である。

市民が参加する行政とは、我々職員が行政主導の考え方を脱却し、市民の視点を第一に、市民と共に費用対効果を検証しながら、短期、中期、長期的計画をたて、あらゆる場面で数年後の姿を市民に示しながら仕事を進めていくことである。そして、万一事業が計画どおり実施できなかった場合にも、その後の対応も含めて市民にはっきりと示し、責任を持って説明していくことで

はないだろうか。その際大切なことは、法的根拠と「市長だったらどう判断し説明するか」（政策的な考え方）を意識しておくことである。失敗した場合の対応ばかり考えていたのでは、何も実現することは出来ないだろう。

市民エゴといわれるような事象があると同時に、行政エゴもあり得る。自己責任、自己決定による住民自治を目指すということは、双方のエゴを排し、行政が説明責任を誠実に果たし続ける中で、市民との意思疎通を通じて、市民と我々と共に地方自治を担う者として成長していくということではないか。このことを「市民協働」と言うのだと私は考えている。

無謀な行動は慎まなければならないが、前向きに取り組めば結果は後からついてくる。失敗したらその対応をそのとき考えればよい、と腹を据えて、まず熱い心と勇気をもって市民と話し合うことが、スピードある行政への早道ではないか。

とはいえ、我々が仕事をしていく中で、様々な局面で複雑な要素が絡み合い、先に述べた五つの視点に立つことが難しい状況に陥ることもある。時には、市としての判断よりも所管としての都合を優先したと思われる例にも出くわすこともある。そういう場合は、市民の視点からも、スピードの視点からもピントが外れた対応になり、問題の解決はおろか、場合によっては結果的に仕事量が2倍3倍となってしまうこともある。このことは、私が入所したときから現在に至るまで抱えている官僚組織の根深い問題で、私自身、そのような間違った対応をしたこともあった。なぜこのような判断をしてしまうのか。それは組織内での責任追及を恐れて難しく考えすぎてしまい、最も大切な市民の視点が二の次になってしまったせいだと思っている。

そんな反省もあって、私は難しい問題に取り組む際、以下の3点に気を付けている。

- ① 自分の範疇だけで物事を判断しない。
- ② 問題点を単純化して整理する。
- ③ 勇気をもって大胆に挑戦する

自分の所管する範疇だけで考えると、枝葉末節にのめりこみ、何が重要かよく見えない。一步引いた広い視野で物事を見分ける。また、複雑化した問題点も、周りを削ぎ落とすと、芯にあたる重要な部分は、1、2点の割と単純な問題だったりする。結果ばかりに目を向けずに、勇気をもって大胆に挑戦すれば結果は後からついてくるのだ。

## 小田野中央公園づくりの経験

我々がまちづくりを考えるときに忘れてはならないことは、前述した「市民協働」であろう。市民との信頼関係は一朝一夕には築けないのも現実である。しかし、市民の力を信じ、市民と一緒に進めることこそが、よいまちづくりの一番の早道であると思う。

現在進めている小田野中央公園整備事業についても、当初は、このような市民と地元町会、市などが協力した手づくりによる公園整備が果たして実現するのか、市民も職員も半信半疑だった。「本当の市民協働」と市民も職員も自信を持って言えるようになるまでには、一年以上もかかってしまった。「こんなやり方は、公園づくりからすれば遠回り」と考えていた人も多かったと思う。しかし、市民との理解が深まるにつれ、職員だけでは到底出てこないアイデアが市民から提案され、市民の中に自分達の公園なんだという意識が芽生え、説明に市民が自ら回ることで、行政が説得するよりもはるかに早く近隣住民の理解を得ることが出来た。また、職員の意識改革という点でも、「仕事のことでここまで市民を理解したことはない」と胸を張るようになるほどの大きな副次的効果があり、市民と職員の双方にとって、公園の役割を改めて考える良い機会となった。まさに、職員が市民との意思疎通を通じて、共に地方自治を担う者として成長した好事例である。

少子高齢化や地球温暖化などが進行する中、今後、行政に求められる課題はますます多くなり、限られた財源の中で、多くの市民ニーズに応えてゆかなくてはならない。そのためには、市民の視点から考えたまちづくりを推し進め、今後地域に帰ってくる「団塊世代」の市民の力なども借りながら、市民協働でまちづくりを進めなければならないということを、我々は今、最も意識し

なくてはならないのではないか。

## 我々の原点を忘れずに

私も若い頃から今のような考え方をしていた訳ではない。変わったのだ。大切なことは気付くことだ。変わらなければならないと気付くことで、人は変えられるものだ。我々は「市民のために働きたい」という熱い心で八王子市役所に入った。そしてそのことで生活の糧も得ている。これが我々の原点なのだ。

以前、ある上司から“hot heart but cool head”という言葉聞いた事がある。熱い心を持ってことにあたれば、つまらなく見えた仕事もおもしろくなる。我々の“原点”を見直し、“hot heart but cool head”の気持ちで、結果ばかりを気にせず大胆に挑戦すれば、我々の仕事はおもしろいし、意義のあるものになると思う。

一度しかない人生、どうせやるなら「熱い心」で「大胆」にやり、自分の足跡を何処かに残したいものだ。そのことが、明るい八王子を築くことにつながってゆくはずだ。

(えんどう よしあき)

