

「八王子における地域自治組織を考える」

- 研究テーマの選定経緯とその意義 -

都市政策研究会議座長 羽貝 正美

2005年9月、発足3年目を迎えた都市政策研究会議は、「八王子における地域自治組織を考える」を17年度から18年度にかけて2カ年の共同研究のテーマとして設定し、活動を開始した。本誌『まちづくり研究はちおうじ』第3号の紙面を借り、テーマ選定の経緯を紹介し、併せてその意義について考えるところを述べてみたい。

周知のとおり都市政策研究会議は2003（平成15）年6月に発足して以来現在に至るまで、市民研究員、職員研究員両者の協力のもと、およそ3年にわたって研究を継続してきた。この間の活動の成果は、本誌創刊号（2004年3月）および第2号（2005年3月）にまとめられているとおりである。

会議発足の初年度は、個人研究を主としながらも、研究員それぞれが近未来の八王子のすがたを思い描きつつ、都市行政のあり方と都市政策の両面から、様々な課題について検討を加えることができた。都市行政分野を見るならば、具体的には政令指定都市への移行を見すえたうえでの本市における新たな地域（行政区）の設定や住民自治制度の再構築の必要性、また「協働」という理念をどう理解すべきかということとこれを実践していく際の課題や留意点、さらに地方政府の意思決定のあり方など、様々な主題に焦点を合わせて論じている。

他方、都市政策分野でも、少子高齢化というメガトレンドを前提に、家族や地域の役割に着目した施策のあり方や学校施設の活用方策、またモビリティの確保と効率的な公共交通を維持することの重要性ならびにその実現方策、さらに中心市街地の再生や自転車のさらなる活用にむけた極めて具体的な検討と提案など、八

王子の自然や地域資源を重視しつつ多様な課題をとりあげて論じている。

2年度目、2004年度の共同研究は、「八王子が創造する新しい自治のしくみとまちづくり」を共通テーマとするもので、多岐に及ぶ初年度の研究課題についての考察をさらに掘り下げることが目的としていた。具体的には「八王子の自治をひらく」、「八王子の「顔」をつくる」という二つのサブテーマを設定し、「しくみ部会」、「政策部会」に分かれて検討を重ね、それぞれのサブテーマを様々な政策課題や観点からより具体的に論ずるかたちで合計11編の論文がまとめられた。

各論文の問題意識や共通テーマおよびサブテーマに示唆されているように、この2カ年にわたる研究活動は、その基礎において二つの大きな問題意識を共有するものであった。その問題意識とは何か。簡潔に言えば、一つには八王子という自治体の現在を住民自治と団体自治の両面から直視し、見直し、今後、これらをさらに充実するには何が必要かを追求すること、今一つには、八王子に暮らし、働き、学ぶ市民、また本市を訪れるすべての人々にとってより望ましい魅力ある近未来のまちの姿とはどのようなものか、それを実現するには何を実行に移すべきかを考えること、であった。これら二つの問題意識はおそらくはこれからも都市政策研究会議の基本的な意識として維持されるものとなる。

3年度目、2005年度の研究活動もこの大きな問題意識を共有するものである。冒頭に紹介したとおり、今年度から来年度にかけてのテーマは「地域自治組織を考える」である。今後、現在以上に重要になると予想される住民自治の

しくみを再検討することも、実際に生活する市民や訪れる人々にとってより望ましい魅力あふれるまちとはどのようなまちなのかを考える作業も、「地域」を離れてはありえない。何よりも、「地域」に暮らす市民やそこで活動を展開する事業者が、自ら様々な課題について主体的に考え、その解決に直接・間接に関わって初めて、言い換えれば「自治」を実践して初めて、現状のしくみやまちづくりをよりよいものに変えていくことができるのであろう。敢えて言えば「小さな自治」のしくみづくりと実践が不可欠となっている。もちろん、八王子市全体がどのような状況にあるのか、その姿を常に客観的に捉えることが不可欠であることは言うまでもない。しかし、全体像を把握し、課題を明らかにするためにも、「小さな自治」相互の連携・協力が、またそれらと行政・議会との連携・協力が重要になると見るべきであろう。

もとより本市においても、町会・自治会をはじめ市民の担うこうした地域自治の実践の歴史は長く、その蓄積と成果はけっして過小評価すべきではない。しかしながら、地域をとりまく環境、地域における諸条件が大きく変化しつつある今日、「地域自治」に関わる諸課題を改めて検討すべき時期にきていることも、またたしかである。様々なチャンネルで、言い換えれば縦割りの行政機構を基本として地域と結ばれ、地域との間に連携・協力の絆を育ててきた行政側にも、改革の余地は残されているのではないだろうか。

いわばウォーミングアップを終えて、これから実質1年間の本格的な研究活動が始まろうとしている。本市の様々な地域をフィールドとする調査や他自治体の取り組みに関する調査、その結果をもとにしたグループ研究や全体討論などを通して、なぜ今日、充実した「地域自治組織」が必要なのか、それを生きた組織・制度として機能させていくためには、行政としてどのような取り組みが必要なのか、また市民としてのいかなる関わりが求められているのか、

これらの課題に応えられるよう、都市政策研究会議全体で取り組んでいきたいと考える。

(はがい まさみ・

首都大学東京都市環境学部

建築都市コース教授)

平成17年度 活動状況

研究会

会議名	開催日	開催内容
市民研究員選考会	17年 8月18日	・市民研究員選考
職員研究員選考会	31日	・職員研究員選考
第1回研究会	9月21日	・辞令交付 ・研究会参加に当たっての抱負について
第2回研究会	10月 5日	・先輩研究員によるレクチャー
第3回研究会	26日	・都市政策アドバイザーによる講義 ・今後の研究会の進行について
第4回研究会	11月 9日	・各自が考える地域自治組織についての発表
第5回研究会	12月 6日	・首都大学東京 玉野准教授による講演 「都市のローカル・コミュニティと自治体の地域政策」
第6回研究会	14日	・塚原研究員によるレクチャー 「体験談 - 自治会、住民協議会の経験を踏まえて」
第7回研究会	18年 1月11日	・坂倉行革推進課長によるレクチャー 「本市の地域経営と地域サービスの方向性 - 行革審答申と「地域サービスあり方検討会」 報告書について -
第8回研究会	25日	・天野こども政策課長によるレクチャー 「こども育成計画と子ども家庭支援ネットワーク について～子育てしやすいまち ナンバーワン をめざして～」
第9回研究会	2月22日	・岡部暮らしの安全安心課長によるレクチャー 「安全・安心な市民生活をめざして」

研究会議

会議名	開催日	開催内容
第1回研究会議	17年 9月21日	・今後の研究会議の進行について
第2回研究会議 (投稿論文審査会)	18年 1月11日	・投稿論文審査 ・「まちづくり研究はちおうじ」第3号の構成 ・研究活動の経過報告と今後の予定

注)・活動状況については、平成18年2月末までを掲載しています。

・「平成17年度 都市政策研究会議 名簿」は、70ページに掲載しています。

講演録 都市のローカル・コミュニティと自治体の地域政策

首都大学東京 大学院人文科学研究科 准教授 玉野 和志

本稿は、平成 17 年 12 月 6 日に開催した第 5 回研究会での講演記録を整理したものです。

1. はじめに

私は、現在首都大学東京に所属しているが、その前身の東京都立大学で社会学を学び、卒業している。コミュニティ政策は、1969 年に国民生活審議会から「コミュニティ - 生活の場における人間性の回復 - 」という有名な報告書が出されたことを契機に、自治省からの通達で始まり、武蔵野市・三鷹市などが先進的なモデルとされた。私が住んでいた地域のコミュニティ政策は遅れており、卒業論文執筆の際に見に行ったところ、これが非常に面白くて、大学院で本格的に都市社会学の分野の研究を行うことになった。当時、大学院には自治省のコミュニティ施策の当初からの中心的人物の一人であった倉沢進という人物が在職し、大学院入学後はこの倉沢先生と調査に関わることになった。

大学院生として地域調査をやっている中で、東京のある地域で面白いことを発見した。当時、コミュニティは、あるべき市民の社会的連帯に基づく地域社会として民主的に形成されるもの、というある種の理想論を持っていた。その理想論の中では、古いタイプの町内会長が幅を利かせているような地域では風通しがよくない、それを何とか自発的な市民の活動によるコミュニティに変えなければならない、といった戦後民主主義的な理念があったのである。

ところが、女性の子育てをめぐる様々な請願運動を経て施設を建てるまでに至っていた地域の調査の中で、その女性運動の方に話を聞きに行ったところ、開口一番、通りかかっ

た町会長をつかまえて、「この町会長が自分達の運動に最初から理解を示して応援してくれたから、ここまでやってこれた」と紹介された。これは私にとってショッキングであった。当時は、「町会長のような地域ボスを排除して、新しいコミュニティをつくるのが盛んであり通説である」と大学では教わっていたのに、現場に行くと、その女性は過激なまでに民主的な方だったが、「そうは言っても、地域には町内会があり、そこが変わらなければどこも変わらないし、自分達に共感してくれる町会長もいるのだから、ここで頑張らないと駄目なの」ということを言っていた。これは非常に新鮮だった。

そんなこともあり、私は町内会の歴史の研究を始めた。その上で、並行して女性運動の調査をその地域で続けていた。コミュニティ行政が始まり地域に影響を与え始めた時に、子どもの施設をつくる女性の運動がコミュニティとどのように関連しながら展開していくのか、こと細かく追いかけていくと、必ずしもコミュニティ行政が女性運動を促進する形では進まないことがわかる。70 年代までの革新自治体の時代から 80 年代の保守回帰へと自治体の政策が変わっていく過程で、コミュニティ行政の意味合いも変わってきたことに気付き、コミュニティ行政とは何かという総括を自分なりに行ってきた。

その経験から、地域自治組織をどのようにつくっていくかというこの研究会議の課題を踏まえて、今後、地方自治において、分権的な自治の単位をどういう組織で、どういう考え方で取りまとめていけばよいのか、行政が

どう関わっていくのか、地域の市民生活のあり方の変化と地域政策の対応の中で、どういう自治または参加が実現するのかについて話をしたい。

2. 地域社会の変化と地域政策の変遷

現在、コミュニティ行政ということはあまり言われなくなった。「コミュニティ行政・政策」という名前は一緒でも、実態は従来と異なり、パートナーシップ論へ移行している。昔はどこでもコミュニティと言っていたが、今は行政と市民の協働やパートナーシップと言う。かつては、コミュニティセンターを建てて、共同管理をある住民組織が進めていき、それによりコミュニティをつくってきた。現在でも継続でやっているところもあるが、今は建物を建てるお金がない中で、住民は何ができるか、行政は最低何をやるかといった役割分担を見直し、何らかの協働のあり方を模索する必要がある。NPO・市民活動団体などが協働のパートナーとして注目されており、それをどう活かしていくかが問われている。

では、パートナーシップ論がいつどのように出てきて、どういう現状にあって、どのような課題を持っているのか。かつてのコミュニティ政策がどう提案されて、どのような位置付けとなっているのか。行政の担当者は忙しくて、業務について過去を調べることもなかなかないだろう。研究者自身も知らない場合がある。私は古い町内会・自治会がどのようにできて、どのようなことを行ってきたかということと同時に、コミュニティについても研究をしてきた。これを踏まえて話をしたい。

日本の地域住民組織のあり方、あるいは行政と住民組織の関係のあり方の原型として、町内会・自治会体制があった。昔は部落会・町内会と呼ばれていたが、今は自治会という名称が一般的である。町内会・自治会はある

特定の区域に居住した際に、ほぼ自動的に会員として加入する、いわば全戸加入原則という形式をとっている。今はそこまでではないが8割方の地域住民を組織しており、まあまあ地域を代表していると考えられる。70年代には、典型的な自治体では、行政協力員制度などが条例でつくられたことがあったが、不思議なことに、行政協力員は慣例としてその当該地域の町会長がやるということになっていた。実際に行政協力員の集まりを見ると、町会長・自治会長の集まりとなる。また、市長との直接の懇談会を年に1回行っているところもあった。そうすることで、スムーズに行政への理解を地域に与え、地域の協力も得られるのである。行政としては町内会・自治会を相手にしていれば公的な活動を押さえることができた。

しかし、高度成長時代に都市化が進む中で、町内会の組織率が半分くらいに下がる地域が出てきた。もっとドラスティックな場合は、今まで町内会も何も無かったところにニュータウンが建つということもあった。昔から住んでいる人がいて自治会があったところにマンションができる場合もあれば、まったく何もないところに山を切り崩して新しいまちをつくり、町内会・自治会は初めから無いという場合もある。無いところの方がうまくいったわけで、マンションごとに管理組合ができ、自治会と同様な役割を果たした。問題になったのは、むしろある程度町内会・自治会が固まっていたところに、ポツポツとマンションや新規来住者が入り始めたところである。この人達は、なぜ自治会に入らなければならないのか、または、一応入っているが納得していないということが起こり、新旧住民の社会的交流が困難になるということが、60~70年代にかけて大都市部の周辺で問題になってきた。コミュニティ行政は、このように都市化・郊外化が進み、町内会・自治会だけで地

域社会を統合することが行政から見て困難になった地域が現れてきた時、新しい手立てとして当時の自治省が中心となって提案された政策だと評価するのが、多分自然であろうと思う。自治省がコミュニティ行政を打ち出した時、いろいろな地域が申請をして、モデル・コミュニティ地区の指定を受け政策を展開した。しかし、よく見ると、モデル・コミュニティ地区は農村部から都市部までいろいろだった。熱心に取り組んだのは都市の郊外で、町内会ではうまくいかなかった地域が、本当の意味でのコミュニティを模索した。村落部はほとんど公民館の組織にそのままコミュニティをかぶせていた。村落部では町内会・自治会で十分機能しており公民館が根付いていて、新たにコミュニティをつくる必要はなく、ほとんどの村落部は、公民館の組織をコミュニティであるとして、何らかの財政措置を受けていた。本当の意味で町内会・自治会とは別に新しい住民組織をつくり直し施設を建設したのは、ほとんどが都市郊外の地域である。

東京中心部のいくつかの区は、しばらく様子を見て、「これは、町内会・自治会中心でやれるな」と思ったところはコミュニティから撤退した。失敗したのは、町内会を無視して新たな組織をつくった区である。後で地元から反感をかった。完全に町内会を無視する形で住民協議会をつくったが、失敗だった。他の地域はその様子を見て、後には続かなかった。

ある区は異なったやり方で行った。ボランティア協会と自治会連合会の会長が、区長にコミュニティ政策に関してどちらをとるのかと直談判したが、区長はどちらもとらなかった。この区は、青少年育成部局はずっと町内会・自治会で行っており、デザイン室や区長の周辺の組織はピンポイントで、住民組織を釣り上げるようなコミュニティ施策を行っていた。これは横浜市と並んで先進的に見える

が、実際には首長周辺部局がピンポイントでやっているだけで、網羅的には自治会に対応する方法が並行してとられていた。

コミュニティ行政は、町内会・自治会でうまくいかなかった地域を何とかしなければならぬとして考えられた政策である。ところがその当時、自治省が考えて国全体の政策として打ち出す時に、ある特定の地域だけの政策とすることができなかったのである。今は特区制度などがあるが、当時はできなかった。だからコミュニティ政策は、「どのように対応してもそれは地域の実情に合わせて行っていいですよ」と中央官庁が認めた初めての政策であった。本当は都市郊外の一部の地域をターゲットにした政策だが、そこだけにテコ入れすることができず、「全国どこでもできる」として、申請があったものに対して適当に対応できるように、具体的なやり方は地域に任せるようにしたわけである。

そんなわけで、村落部は公民館の組織を名前を替えて申請するだけで認められた。また都心の中心部は、町内会・自治会を集めてコミュニティとした。そういうところでは問題が起きた形跡はない。

コミュニティを本気で試みて、町内会・自治会と違った形で組織して根付いたところとしては、三鷹市や武蔵野市、関西では宝塚市が注目されている。郊外の新興住宅地が、熱心にコミュニティをやった。

コミュニティ行政の顛末として、全国的に見ると新しいコミュニティ組織が定着し生き残って、かつての町内会・自治会と違う形で行政とタイアップする網羅的な組織として成長したのは武蔵野市ぐらいで、町内会・自治会が再編・強化されコミュニティになり、名前を替えて終わってしまったというのがかなり多かった。失敗した区を見て、多くの自治体は方針転換している。ある年から突然、ボランティアや市民組織だけでなく、町内会・自治会を中心とした諸団体の連携組織として

やっていく、ということになった。

コミュニティ行政はなぜ行き詰まったのかを補足すると、コミュニティセンターをつくって自主管理をするというのが基本だが、施設建設の後やるものがなくなってしまう。せいぜい維持管理が残り、コミュニティカルテづくり、文化的な行事などを細々とやるだけにならざるを得ない。「こんなことをやっていても何の参加でも自治でもないだろう」と意識の高い人は考えるようになる。行政に協力することはそれなりに意味があると考えれば、不満を持ちながらも協力していく。これは町内会・自治会に関わる人のスタイルである。コミュニティに関わることで自治的な活動ができると考えて期待した市民は、「親睦活動をしているだけだ」とがっかりする。これは、コミュニティが行政の決定事項の範囲内で活動する組織と規定されているためである。政治団体ではない。それでは本来の自治や参加を考えた場合、「コミュニティではできないじゃないか」という不満を持つ。

このような不満をうまくとらえて、三鷹市は、市民会議形式で自治体の計画策定に市民を動員することを提案し、やり始めた。これはコミュニティの失敗を踏まえた提案だった。コミュニティの組織が権限を持って何かを実現することができなかったことに不満を持ち、参加や自治を積極的に進めようとする市民活動団体は、コミュニティを見限っていく。そこで、自治体の政策決定に関わる組織でなければならないとした。三鷹市では、市民会議の事務局まで市民が担った。このことは全国的に注目されるが、あくまで提言でありそれを踏まえて、行政が責任をもって政策をつくるということになる。実際にできた基本計画がどれほど市民の提案を入れているのか、あれだけの労力を使って計画に参加している市民が今後どうなるかが問われていくだろう。

ただ、三鷹市でコミュニティを始めた時、町内会・自治会の人々がどんどん抜けていき、

その時に新しく参加した市民がコミュニティを支えるようになった。市民会議で募集してもコミュニティ組織の代表がどんどんやめていき、新しい人がまた参加してくる。何度か市民に声を掛け、いろいろ組織していくが、蓄積されていかない。市民の中では、「何で前の積み重ねを活かさないのか」と言われている。

コミュニティ行政を見ていると、前の失敗と同じ失敗をしていると感じるわけだが、そう言いながらも、市民がいろいろな形で公的な活動を創意工夫し、参加を拡大していくことに関しては、私は楽観している。この部分は、戦後一貫して成長している部分で、いわば成長産業である。象徴として、95年の阪神淡路大震災以降は、NPO・ボランティアが注目されていった。日本ボランティア学会や日本NPO学会などもできた。私達はコミュニティをやっていたが、そこでの失敗を知らない人がボランティアやNPOといて騒ぎ始めている。パートナーシップと言って、同じ失敗を繰り返すのではないかと思う。しかし、市民が創意工夫して、いろいろな形で公的活動する範囲が一貫して伸びている状況は、楽観してよいだろう。問題は、それをどう行政とつなげていくか、というしくみの方にあるのではないか。「うちの市では市民活動が盛んじゃない」というが、それは別に必要が無いからだ。住民活動が盛んじゃないと時代に取り残されていると考えて無理に頑張る必要は無い。

3. コミュニティからパートナーシップへ

最近、協働・パートナーシップということが進められている。直接のきっかけは阪神淡路大震災で、パートナーシップの先陣を切ったのは、実際に被災した神戸市である。これを追いかけたのが世田谷区である。ある時期までは「新しい公共」と言い始めたが、区長

が交代して言わなくなった。他の研究者は多摩地区のいくつかで研究を行ったが、「新しい公共」という言葉が使われていた。そのような試みが盛んに行われ、東京都レベルの報告書では、「コミュニティは終わったから、これからはパートナーシップだ」などと総括がなされている。基本的にはコミュニティからパートナーシップへという動きがかなりはっきりしてきた。この「コミュニティ」と「パートナーシップ」の状況や背景がどう違うかを考えてみたい。

コミュニティ政策とパートナーシップが決定的に異なるのは、コミュニティ政策の場合にはある種の戦後民主化論が背景にあり、民主的な地域社会はこうあるべきで新しい地域社会をつくらないと日本全体の民主化は進まない、という考えがあった。つまり、あるべき地域住民組織や地域自治組織というモデルがあった。従来の、町内会・自治会の地域ボスが「うん」と言えばよいという体制は、権威主義的でよくない。そうではなく、諸団体が民主的な連携をとって決定がなされるように、そこに市民や各団体が個人の意思で参加し意思決定に関与しなければならない、という考え方である。そういう場として、町内会・自治会とは異なる新しい組織としての住民協議会などをつくるというのが、コミュニティ政策の基本的な理念である。

当時の行政の役割は、住民の間の社会関係に介入するのではなく、また、民主的になることを強制するのでもなく、住民の自発的な参加や活動が促進されるような地域社会をつくるために援助することであると考えられていた。民主的な地域社会のあり方をつくりあげるための条件整備が行政の役割だと考えられていたのである。その典型が、コミュニティセンターを各地域ごとに整備し、市民がより使いやすいようにするため、市民の自主的な管理に任せることだった。地域施設の自主的な管理という問題を市民に投げかけ、いろ

いろな市民が施設を媒体として競い合い、意見を出し合うことで、民主的な地域社会ができてくる。行政は市民の關係に口を挟むのではなく、むしろよい關係ができる条件整備として施設建設をするのだと考えられていた。

これに対し、パートナーシップや協働という考え方はまったく異なる。公共的な活動全般を、今までは行政が一手に引き受けてやっていた。しかし、それはおかしいのではないか、むしろ住民も応分の負担をするべきではないか、という考えがだんだん出てきた。今は協働ができるような条件を整備するといった発想ではなく、市民は何ができるか、その中で行政は最低限何をすればよいか、それをすり合わせて、全体として前よりも費用がかからない形で皆が参加でき、自治を実現するために対等な立場でお互いに協力し合う、といった理念に変わっていく。

理念的には、ある種の公的なサービスを実現する時には、いろいろな負担を引き受けたり何らかの権限を持ったりすることが伴うが、今までのように行政がきちんとした手続に基づいて責任を持ってやるのではなく、行政も主体として責任があるが、市民もそれなりに負担をし決定に携わるという意味で、責任と負担と権限を同じように分かち持つという発想である。少なくとも理念としては、対等な關係で役割分担しようと考えていこうとするのがパートナーシップと言われている。それはそれで、理念としては理解できるし、正しいかもしれないし、結構なことだという気がする。

4 . パートナーシップ論の背景

コミュニティの時代は、行政が建てた施設の自主管理を市民が行い、その中で市民が自由に活動し、親睦が深まり、アイデアがいろいろ出てくるように促進する、という条件整備が行政の役割だったのが、今はそうではな

く、どういう場面で公的な活動を行うのかを市民も行政も一緒になって考え、一緒に負担していくという風になってきた。

市民も行政と同じように責任と負担を引き受け、一緒に考え実現するというのは、大変結構なことのよう聞こえる。しかし、これを言い始めたのには理由がある。背景には行政の側の決定的な変化がある。端的に言うならば、今までは市民から集めた税金で、市民が喜ぶ形で公的なサービスを提供していればよかった。これは税収が潤沢で、行政が責任を持って全ての公的な領域でサービスを提供できる、という環境があっただけだ。しかし、財政的にこういうことは不可能になってきた。市民の要求を受けて全てに対応していくには、いくらお金があっても間に合わない。「そんなにサービスが欲しいなら金を出せ」と言っても、「税金を上げるのはいやだ。でもサービスは今までどおりやれ」と。そうになると、行政としては財政的限度があって、たとえ必要でもここまでしかできない、ということをやや市民に納得してもらわなければならない。市民が自分の生活のことしか考えない、公的なサービスについて何も考えない単なる消費者では、いくら説得しても、ちょっともわかってももらえない。そこで行政としては、お金が無くて困っている現状を市民に理解してもらい、「ああ、こんなにお金が無ければ、このサービスはいらぬ」とか、「自分たちでなんとかできるから、いらぬ」と考えてもらわなければならない。

従って、本当に行政が困って、「無い袖は振れないから、何とか考えてください」と言って市民に泣きつくという事態は、むしろ財政の最も厳しい、分権改革で切り捨てられる地方の方がラディカルに進んでいる。「もうこれしかこの地域に使えるお金が無いから、その範囲でできることを自分たちで考えて」ということをやっている。そういうラディカルな改革は、関東近辺ではほとんど出てこない。

かつてコミュニティ政策は東京中心であったが、現在は、コミュニティ政策の研究者で関東に関わる人はほとんどいない。なぜそうかと考えると、分権改革の中で、東京圏だけは得ずと思っている。財政的に前よりよくなるだろうと考えている。関東圏以外のところは分権改革にものすごく危機感を抱いている。本気になってパートナーシップをしないと考えていけないと考えている人が多い。関東圏はなんだかどこも動きが鈍い。パートナーシップと言っているが、最終的な責任と全体的な調整は行政がやるべきと考えている。つまり手足としていろいろな団体を使うが、最終的な取りまとめは行政、というところが、相変わらず関東では多い。東京はコミュニティに関してはつまらない。調査や研究は地方の方が面白い。

いわば行政の役割放棄、市民の直接負担にそれを転嫁しようとしている、と考えた方がよい。いやだったらもっと高い税金を払えばよい。しかし、市民ができることは市民がやり、できないことについてはお金を出し合っただけで行政がやる。自治体というのは本来そういうものである。お金が無くなったから行政は何もできず、市民がやってくださいというのは、責任転嫁で悪いことのように思えるが、本来自治体はそう運営されるべきなのである。むしろ日本では、自治体の職員が過剰に公的な責任を背負っているように見える。市民の目から見れば、行政が自惚れているのではないだろうか。いよいよそれができなくなった時に、住民は自治体を担う自治的な市民として、自治を担う主体として、権限を与えられる可能性が出てきた。そういう意味で、関東圏の自治体がそこまで腹を括っているかが、非常に興味がある。むしろ地方の自治体の方が可能性を持っている。農協や社会福祉協議会などが重なって存在しており、そこに全て丸投げして、それを引き受けるだけの昔ながらのコミュニティの自立性が残っており、そ

れなりに対応できてしまう。非常に効率的な行政になる可能性がある。案外地方の自治体に関しては、「交付金はいらぬ、自分たちでやる代り、周りからとやかく言うな」という話になる可能性もある。

負担を転嫁するなら、負担をかぶる人の意思と自由を最大限尊重しなければならない。お金を出すから口も出す、お金が出せないなら口も出すな、ということだ。かつては、政治的な意思決定にコミュニティが関与する必要性など無かった。今は状況が違って、市民から「俺たちの好きにやっていいだろう、これを公的な決定として認めろ」と言われた時、行政はこれを公的な決定として正当性を持たせる役割を担う、ということになる。

5 . 協働の時代の地域自治組織

最後に、協働の時代に地域自治組織が原則として考えていかなければならないこと、あるいはこう考えていくべきだということをお話したい。

まずは、行政は率直に、もはや公的なサービスを全面的に請け負えなくなったことを、きちんと市民に白状しなければならない。そうすると、市民にとっての選択肢は二つしかない。ひとつは高い税金を払って今までどおり行政が公的サービスを行う、もうひとつは市民が自分でやる。つまりお金を出すか、労力を出すしかないということになる。これを市民に選択させるのである。だからといって、自治体ごとに税金を独自にとるというわけにはいかないのだが、原理としてはそうでなければいけない。そうすると、労力を出せる人と出せない人がいる。労力に関しては税金と違って、無理やり出させると人権に関わることになり難しい。原理的には、労力を出せる人が、酔狂にも「公的な活動に参加すること自体が価値のあることだ」と感じ、「自発的に手弁当で参加してくれること」に期待しなけ

ればならない。これがボランティアの原則である。かなり無理な話ではあるが、このようなことを町内会・自治会は地域でやってきた。いろいろ言われながらも、公的な活動は無報酬でやってきた。そういう人はたくさんいるし、ボランティアとして公的な活動に参加する人もどんどん増えている。これを認めてあげなければならない。

20年ぐらい前になるが、ある自治体職員から「地域で町内会と同じぐらい公共的なことに目を向けてくれる市民団体はありますか」と聞かれ、「生協とかが出てきてますけど」としか答えられなかった。今は町内会・自治会以外にも活躍する団体はたくさんあり、当たり前になった。行政が頼みもしないのに、ある分野について興味を持って公的な活動を勝手にやっている人がたくさんいる。20年間で市民の活動が増えたのはすごいことである。問題は、この人たちが気持ちよくやってくれるようにどう対処するべきかである。行政が難しいことを言うといやになってしまう。ボランティアはお金をもらっているわけではなく、やりがいを奪ったらやる気がなくなる。何でそんなことをやるのかを理解しないと、そしてそれを尊重しないと継続は不可能である。

市民が請け負えることと、とれる責任の範囲を明確にすることが必要になる。市民は、法的な責任を裁判で訴えられたら資源も財産もなく困るわけである。個人でやっているから、そこは非常に怖い。このあたり、行政が最終的には責任をとらなければならない部分が残る。行政が最終的に全体を調整する役割を持つという点は間違いない。そのことと個々にどこまで任せられるかが重要である。

市民に対して負担に応じた権限を与えなければならない。市の政策にとって、このようにやった方がいいという市民からの政策提言を受け入れるということで市民が納得するとなれば、かなり生産的になる。便宜を図った

り、変な権限を与えることで報いてしまうと、仲間に入れない人から見たら不正に見える。今はいろいろ公的な活動を行う団体があるけれども、例えば福祉の団体が「こういう制度だとうまくいかないからこのように直してくれ」と言ったら、行政はそれを必死に変えなければならない。これだけ負担をして提言したことについて、行政がしっかり応えれば、「うちの行政マンはたいしたものだ」ということになる。自治事務が分権改革の中で制度的に変わってきたが、それをうまく活用して、自治体はいろいろな工夫をしなければならなくなるだろう。

ただし、ここで問題になることがある。ある団体が福祉について非常に一生懸命やっている。行政としては自由にやって欲しくて権限を与える。与えたけれど、いったいどのような資格でこの団体が公的な権限を持てるのか、それ以外の市民が納得してくれるかどうか、ということが極めて重要な問題になってくる。しかし行政がある団体に権限を持たせたとしても、それ以外の市民が納得するかどうか問題で、その団体に入れと命令することはできないし、市民の理解が得られるように公的な権限を得られるに値する団体であることを自ら証明するようにしなさいなどと行政が言うわけにもいかない。行政が認めたから権限を持っているとすると、行政は何の資格で権限を認めたかということになり、とても解決がつかない。

そこで、行政がお墨付きを与えるという発想を棄てて、「この団体に任せて、他の市民によりチェックされ、特に文句が無ければよい」ということにすればよい。それが「公的」ということだと考える。ある特定の団体が頑張っている公的な権限を持つことが市民によってチェックされ、それでよいということになれば、それが公的だと考える。市民の信頼を受けているかは、そもそも行政が確認できるものでもない。それは広く一般の市民によってしか

チェックし得ない。行政が客観的に判断できる問題ではない。重要なのは、ローカル・コミュニティの成員が正当と認めるかどうかのみである。そうすると、特定の地域の中で、ある公的な活動をする団体が行い、それがそれなりの権限を持っていることが事実としてその地域の中で認められているかどうかを行政が見極める必要がある。見極めた時に、誰も文句を言わず、それなりにやっていたら、もうそれで良いと認めるべきだ。

そうすると、以前のコミュニティ論とは異なり、昔ながらの自治会と地主が全て牛耳っており皆文句を言えない、それゆえ文句が出ない、というあり方でもよいと考えるしかない。力のあるボランティア団体が行うことを、他の団体は悔しがりながら認める、競争的関係の中で、競争に勝っているのだからそれでよい、と認めてしまう。誰が公的サービスを提供する権限を持つかは、コミュニティそのものが何が正当と考えているかだけで判断していく。分権とはそういうことである。自治体の成員がそれでよいと考え皆が納得しているなら、それでよいと考えればよいのである。

行政は、市民から文句が出てきた場合にきちんと対応すればよい。それが出ないうちは放っておけばよい。ある意味で政治的な意思決定について自由競争原理、自己責任原理を貫徹する。今、いろいろなレベルで自己責任とか自由競争とか言っているが、なぜ政治的意思決定についてそれを認めないのか不思議で仕方がない。声の大きい人に従い、反論があるならばすればよい。声が大きければ負担も大きく負わなければならない。声も大きいし、負担も負っているのだから文句が言えない。それでよいではないか。文句があれば、声を上げればよい。声を上げたときに行政はそこを判断しなければならないという役割が唯一残るのである。政治的意思決定についていろいろな住民の調査をしている中で、公的なものに積極的に参加しようという住民はい

っぱいいることがわかる。その際やる気をなくす一番大きな理由は、「しかし、あなた達だけの言い分を聞くことは、公共的な正当性がない。だからよそにも聞かなければならない。あなた達に全部任せるわけにはいかない」と、行政が今までの公的な観念の中で言うことである。

せっかく公的なことに参加したいという住民がいるのに、行政の対応にスポイルされるのは非常にもったいない。やりたいところにやらせればよい。問題が起きた時に行政が入って考えればよい。当面どこかの団体が張り切ってやっていて、誰からも文句が出ないのであれば、行政はある程度任せればよい。

やる気のある人だけに権限を与えてしまう。他から文句が出るか出ないかで、公的なものをチェックする。分権の時代には必要な考え方である。そうでもして、ある程度個々の団体に権限を与えていかないと、行政ができないから何とかやってくださいという都合のいい要求は絶対聞いてもらえない。これだけ負担しているのだから、権限を持つことは自然なことであり、それが一つのモチベーションとなり、競争して公的なものに貢献していくような、そういう自治のあり方をつくっていく必要がある。

これからの課題として、地域自治組織のあり方は、ある権限の配置の仕方、ある政治的な意思決定の仕方について、その地域社会にとって皆が最も納得のできる形、その地域社会で通用するやり方を見出すことが鍵になるであろう。田舎の古い地域では地主制度を活用すればよいし、都市部では別の形を考えなければならない。その地域社会で共通理解が得られるしくみとすることが重要になる。八王子では町内会でできるところはそれでやればよい。マンションが多くなっているのであれば、民主的な形でそれに合わせた形をとればよい。地域分権だから、それぞれの工夫が求められているのである。

参考文献

- ・ 玉野和志「住民自治の歴史的展開」日本地方自治学会編『＜地方自治叢書6＞地域開発と地方自治』敬文堂、187-201頁、1993年
- ・ 玉野和志「都市町内会論の展開」木下謙治・篠原隆弘・三浦典子編『地域社会学の現在』ミネルヴァ書房、75-88頁、2002年
- ・ 玉野和志『近代日本の都市化と町内会の成立』行人社、1993年
- ・ 玉野和志「コミュニティ行政と住民自治」東京市政調査会『都市問題』第89巻第6号、41-52頁、1998年
- ・ 玉野和志「巨大都市化の発展類型と地域」奥田道大編『講座社会学4 都市』東京大学出版会、29-64頁、1999年
- ・ 玉野和志『東京のローカル・コミュニティある町の物語一九〇〇-八〇』東京大学出版会、2005年
- ・ 玉野和志「住民自治の原理とその多様な実現形態」公職研『月刊地方自治職員研修』514号、2004年

(たまの かずし)

八王子市における政策研究の取り組み

- 八王子市都市政策研究会議を中心として -

総合政策部政策審議室主幹 木内 基容子

本稿は、(財)日本都市センターより平成17年3月に発行された「都市自治体の政策研究」から、掲載許可を得て転載しています。

1. 八王子市の概要

八王子市は、東京都心から西に約40kmの距離に位置する人口53万人の都市である。緑豊かな丘陵地帯に囲まれた面積186.31km²に及ぶ市域内に21の大学が立地する学園都市であり、首都圏の中核都市として現在も年間数千単位で人口増が続いている。

2. 八王子市都市政策研究会議設置までの経緯

地方分権一括法が施行された平成12年は、八王子市に「財政再建」と「元気なまち八王子」を標榜する黒須隆一市長が誕生した年である。そして市長の強いリーダーシップの下、同年11月、広報臨時号による「財政危機宣言」とともに市の危機的な財政状況について分かりやすく説明する『八王子市財政白書』を公表、市民と職員が共通認識を持って財政再建に取り組む必要があることをアピールした。翌13年3月には『財政再建プラン ステップ』を策定して着実な財政再建へのシナリオを庁内外に示し、さらに、同年7月には新しい基本構想・基本計画の策定に着手した。

市は、この新基本構想・基本計画の策定に際し、初めて市民会議方式を採用し、公募市民115名で組織された「八王子ゆめおり市民会議」に素案づくりを委ねた。一方、庁内にあっては、構想・計画策定事務局である企画政

策室と事業担当部署との関係に加えて、若手職員23名によるプロジェクトチーム「プランナーズ」を編成し、計画のベースとなる人口推計や財政計画策定などの調査・研究を行った。さらに、このプランナーズのメンバー全員が在勤市民として市民会議にも所属し、直接市民の考え方に接する機会を得るとともに、市民と行政との橋渡しの役割をも担った。市民会議の約1年間、分科会も含め延べ270回に及ぶ活動を経てまとめられた素案は、14年9月に市長に提出され、これをほぼ尊重した新基本構想案が12月に市議会で議決され、市は15年4月に総合計画書『八王子ゆめおりプラン』を公表した。このプランの中で、「長期的な戦略などを研究する組織を設け、複雑・多様化する政策課題の解決をはかる」ことを施策の方向性として明記している。

なお、基本構想策定と並行して新行財政改革大綱策定作業も進行し、14年2月には八王子市行財政改革推進審議会から「新たな行財政改革について(答申)」が出された。この中で、個別具体的に取り組むべき重点課題の一つとして「政策を総合的につくり上げるシンクタンク機能を整備し、戦略的な将来構想を立てる必要があります」との意見が示されている。また、同年9月には、職員提案制度に基づきプランナーズに所属していた職員3名によって提案された「八王子市都市政策研究所の設置」が奨励賞を受賞している。

以上のような経過を踏まえて、平成15年7

月、市は庁内シンクタンクの機能を持つ八王子市都市政策研究会議を企画政策室（現在は総合政策部政策審議室）内に設置した。さらに、翌8月には13年ぶりの機構改革を行い、企画部門を総合政策部・市民活動推進部・行政経営部の3部体制にするとともに、各所管部に企画調整担当主幹を配置して、庁内の政策形成機能の充実を図ったところである。

3. 八王子市都市政策研究会議の概要

(1) 組織上の位置付けと設置目的

八王子市都市政策研究会議（以下、「研究会議」という。）は、市長の私的諮問機関として要綱により設置された。事務局は総合政策部政策審議室で、同室の主幹、主査、主事各1名が他の業務との兼務で事務局としての役割を担当している。

研究会議の設置目的は、「地方分権の進展や社会情勢の急激な変化にあたり、新たな時代に対応する先駆的政策や施策を広く調査研究し、その具体化を図る」（設置要綱）ことである。設置当時、ホームページ上では、研究会議の副座長（総合政策部長）が発足にあたっての挨拶の中で「10年程度の将来性を見据えた中で、専門家のコーディネートを仰ぎながらも市民と職員とで（中略）新たな課題を調査・研究した上で、一定の提言・提案を行っていかうというのが本市の『都市政策研究会議』の趣旨です。」と市民に向けて説明している。

地域の課題解決には、地域の実情・資源・ニーズを熟知し得る自治体が自己責任・自己決定により取り組むことが、今、求められている。そこで市は、自治体自ら判断し選択していくためには、学識者や市民とともに職員自ら考え発信する政策研究の場を自前で持つことが必要不可欠であるとの認識に立ち、この研究会議を設置したのである。したがって、市長のブレーンとしての役割と併せて、将来

の八王子市政を担う人材を育成する機能を果たすことも期待されている。

(2) 研究体制

平成16年度の研究会議は、学識者2名、市民公募委員3名に総合政策部長、まちづくり計画部長を加えた7名で構成している。学識者委員は、市内にある東京都立大学大学院都市科学研究科教授の羽貝正美氏と、市内在住の東海大学政治経済学部教授の前田成東氏にお願いしている。市民公募委員は、市の広報紙を通じて市内在住・在勤者から一般公募し、論文審査により選考した。羽貝氏が座長を務め、副座長には総合政策部長を充てている。

研究会議は、羽貝氏を部会長とする「しくみ部会」と前田氏を部会長とする「政策部会」の2つの部会を置いて研究活動を進めているが、各部会における調査研究を具体的に担当するのが、庁内公募職員による研究チームである。課長補佐級から主事まで12名の職員が研究員としての兼務発令を受け、本務の傍ら、7名がしくみ部会に、5名が政策部会に所属して、精力的に研究活動に取り組んでいる。16年度は「八王子が創造する新しい自治のしくみとまちづくり」を研究のテーマとして、各部会とも月2回程度の部会活動を中心に共同研究を進めているところである。

活動時間については、研究会議及び部会は通常勤務時間中（原則として金曜日午後）に開催しており、研究チームの兼務職員は所属長の了解のもと部会に出席している。ただし、部会の中ではレポートと議論が中心であり、レポートの準備や論文執筆、また部会の中でさらにチームを組んで研究を進めている場合のチーム内調整等は、基本的に私的な時間を使って進めているのが実態である。

(3) 活動状況

平成16年度は、本稿執筆時点では研究成果のまとめ作業の段階であるため、ここでは参

考までに 15 年度の活動状況を報告する。

15 年度は研究会議設置 1 年目で試行的段階であったことから、7 月の発足後 3 か月間は市政の重要項目の現状と課題について所管の部課長からレクチャーを受ける形式での現況把握勉強会を 6 回に渡って行い、その後、各メンバーがそれぞれ関心あるテーマについて論文を執筆するという形式での研究活動となった。従って、部会活動は主に論文の中間報告と意見交換会という形で進められた。7 月から 2 月までの実質 6 か月間で、研究会議 4 回、部会は上記の現況把握勉強会など合同部会も含めて延べ 20 回開催し、研究成果として論文集『まちづくり研究はちおうじ』を研究会議の機関誌創刊号の位置付けで発行した。なお、平成 16 年度に入ってからではあるが、庁内研修会の位置付けで成果報告会も実施している。

4. 都市政策研究会議における政策研究の必要性

さて、以上述べてきたように、研究会議はまだ産声を上げて日が浅く、活動手法等について模索を続けている段階ではあるが、わずかな経験の中からも既に様々な課題が発生している。具体的な課題の中身については後述するが、そのような課題を克服して研究会議の存在意義を高めていきたいと考えている。では、庁内シンクタンクとしてどのような役割を果たすことができればその存在感を庁内外に示すことができるだろうか。それは、言い換えれば自治体内での政策研究の重要性・必要性についての再認識を促すことにも繋がると考える。以下、研究会議運営の現担当者として思うところを述べてみたい。

(1) 総合的、先駆的な課題研究を継続的に行う場の確保

現在、八王子市の内部は厳しい財政状況を

反映して、事業所管では最小限の人員体制での執務を余儀なくされている。どの事業分野も課題が山積しており、矢継早に発生する新たな問題を解決するために、事業所管が自らの責任・権限に係る範囲での政策課題については、日常業務と並行して部内にプロジェクトチームを編成したり、学識者や関係者による検討会等を運営して答申や提言を受け、新しい条例の制定、新規施策の立案実施などに取り組んでいる。一方、各分野を横断する課題については、主たる所管や政策審議室が中心となって、全庁的なプロジェクトを発足させて検討することになる。

このように、顕在化している課題について調査・研究に取り組み、解決策を実行していくノウハウは既に蓄積され、庁内に定着している。しかし、将来政策課題として浮上してくる可能性のある事項、あるいは中長期的な視野で将来の市の方向性の選択肢を検討するといった研究課題について時間をかけて調査・研究することは、体制的な問題もあり現実には極めて難しい。そのような中長期的な視野に立った先駆的な政策研究は、実際に課題が顕在化した際に適切な対応を可能にし、時宜に適った施策を展開していくための羅針盤の役割も果たすはずだ。こういう政策研究こそは、庁内シンクタンクで取り組むべきものの筆頭である。さらに、従来の枠組みの再編が求められる課題など、拙速な対応を慎み十分な調査・研究時間を費やすべき研究課題もまた、政策研究を専門に行う研究会議で継続的に研究するに相応しいテーマである。

(2) 基礎的データの収集・蓄積と既存情報の有効活用

市役所は様々な地域情報の宝庫であることは紛れもない事実であるが、残念ながらその情報が明確な方針のもとに継続的に収集・蓄積され、体系的に整理されている状況とは言いにくい。もちろん統計担当部署はあるが、

国勢調査のほかいわゆる指定統計を中心とした義務的な統計事務を行っているのが実態であり、事業所管でも必要な統計的データは持っているが、現在実施している事業に必要なデータを中心に、過去からの継続で収集しているにすぎない。

政策を立案するとき、また施策の成果を評価するとき、その客観性を確保するためには基礎的な数値データが必要となる。特に基礎的データの必要性を痛感させられるのは、目標管理による事業実施を行おうとする場合である。これからはあらゆる分野で数値目標が設定され、実際の事業成果が客観的に検証されるようになりつつある。その際、適切な目標設定が必要なことは言うまでもないが、現実にはそのための基礎データがなく、適切な目標設定ができないというケースがあるのが実態である。また、政策形成過程における市民参加という点からも、市民と行政が市政に関する基礎情報を共有することが求められており、常に最新のデータを提供していくことがこれからの市の重要な役割にもなっていく。

その一方で、既存情報が死蔵されている実態があることも、また事実である。典型的な例はいわゆる調査報告書と言われる膨大な資料の類である。それらは公費が投入された成果物である限り、有効に活用されてこそ意味があるものだ。特に、プロジェクトチーム方式での政策形成機会が増えるにつれ、プロジェクト解散後の資料管理がなおざりにされ勝ちな実態にあり、最終報告書だけでなく途中経過での調査データなどを後日活用可能なように整理保存するしくみを組織的に作っていないと、類似の調査が重複して行われる無駄や非効率を繰り返すことになる。

基礎的データや調査報告などは、一元管理されることが理想的であるが、スペースの確保や人的対応の面で実際には難しい。研究会議が将来シンクタンクと呼ぶに相応しい独立した組織を目指していくことを考えた場合、

政策研究の基礎資料ともいうべきこれらの有効活用について積極的な役割を果たしていく必要があるのではないか。

(3) 市長のブレーンとしての機能の発揮

地方分権が進めば進むほど、市長の存在感は増す。地域のリーダーとして明確なビジョンを住民に示し、自治体経営にリーダーシップを発揮することが求められ、世間の注目を浴びることになる。市長が果たすべき役割は、決定、説明・説得、パブリシティの3つに集約して考えられる。

まず、市政の最高責任者として常に最適な決断を下すためには、適切な判断材料や選択肢が提供される必要がある。また、決定したことについて、庁内外への説明責任を果たしていくうえで、客観的な決定根拠やその裏づけとなる具体的な数値を提示することで、一層の説得力を持つことになる。さらに、市政についてメディアからの取材を受けたり、外部での講演やシンポジウムで発言する機会もあり、市長こそ最高の広報マンとすることもできる。外部からの関心が高まり、良い意味で注目される立場になると、関連する情報が入りやすくなったり、新たなネットワークづくりのチャンスに恵まれたりという好循環が生まれ、その後の施策展開に有効に還元されることも期待されるのである。

こういった市長の役割をバックアップするブレーン的な役割を果たすことが庁内シンクタンクには求められている。

(4) 分権時代に必要な人材育成の場の提供

分権時代の自治体職員は、自ら「考える」ことが求められる。八王子市でも平成13年4月に「付加価値創造型職員の育成」を目指す人材育成の指針を策定している。これにそって職員研修内容の充実や職員の自己啓発支援が図られ、昇任試験制度など新たな人事制度も導入され、定着しつつある。

これからは団塊の世代の定年退職時代を迎え、市役所の中の世代交代が進むと同時に、知識や経験の豊富なシニア層の地域活動、市政参加も活発化してくる。「協働」時代の自治体を円滑に運営していくためには、実務能力だけでなく、情報収集力、資料分析力、プレゼンテーション力といった能力、また、様々な意見を聴き取りながら生産的な議論を仕切るコーディネート力も要求されるようになる。こういう能力は一朝一夕に身に付けられるものではないが、共同研究活動や論文執筆の機会は、極めて実践的な訓練の場を提供することになる。庁内シンクタンクは、まさに「付加価値創造型職員」のインキュベーターとしての役割も果たすことが期待される。

5. 今後の課題と方向性

このように、庁内シンクタンクに期待される役割は、既存の組織で果たし得ないものであり、八王子市が不十分な体制ながらも政策審議室内の一事業として研究会議を立ち上げたのは、とにかく一歩でも前に足を踏み出し、少しずつ経験を重ねながら八王子市独自のシンクタンクに成長させたいと考えたからである。幸い、羽貝・前田両部会長の尽力も得て、16年度も研究員の研究成果は論文の形で公表できる見通しとなり、機関誌『まちづくり研究はちおうじ』も「市民に開かれた政策議論の場」というコンセプトで投稿を呼びかけたところ、これに応じて複数の論文投稿があり、第2号には研究員による論文と共に掲載する予定である。

しかし、2年に満たない経験からも様々な課題が見えてきている。研究テーマの設定方法、市民委員の選考方法、兼務発令による庁内研究員の研究活動の限界、事務局運営のあり方など、研究会議活動のあらゆる面で、見直しが必要になっている。

そこで、今現実に考えられる新たな取り組

みの方向性をいくつか掲げてみたい。先ず一つは、人材育成部門との連携である。八王子市では社会人大学院入学経費助成制度や自主研究グループ活動助成制度など、職員の自己啓発活動を支援するしくみがある。研究会議がこれらの制度を活用して自己研鑽に励む職員の研究成果の発表の場を提供したり、研究員としてより研究活動を継続しやすい環境を提供していくことを考えていきたい。これらの先駆的職員が若手職員のロールモデルとなることで、政策指向型、コーディネーター型職員が増えていくことも期待できる。

次に職員提案制度との連携である。現在、研究会議と同じく政策審議室がこの制度を運営している。優秀な提案で実際の施策に活かされているものもある一方、基本的にアイデア提案にとどまっているものも多い。新たな制度づくりの提案など、提案者や所管部職員が時間をかけて調査・研究を進めていくことで、より精度の高い制度として実現することができれば、庁内の活性化に繋がるだろう。

さらに、図書館・市政資料室・統計担当との連携である。市政に関する資料やデータの蓄積、活用などについて、役割分担ができれば相互にメリットがあり、市民への情報提供の質の向上も図ることができる。

他にも、市内大学との連携、市民活動との連携など考えられる方向性は多々あるが、切実なのは事務局体制である。事務局全員が他業務との兼務という体制では、研究員の育成という面からのフォローも行き届かず、上記のような新たな取り組みに踏み出すことも容易ではない。当面は形骸化に流れぬよう、試行錯誤を重ね、着実な実績を蓄積しつつ、できるだけ早期に専従の事務局体制を実現し、将来は「研究会議」から独立した「研究所」に移行することを目指していきたい。

(きうち きよこ)