

泉警察署の知り合いで刑事畑出身の人がよく言うのは「現場100回」です。「100回行けば必ず犯人がわかります」と。また関満博という中小企業の研究家がありますが、「現場には、必ず新しい発見がある。そしてそこには世界がある」と述べています。さらに「長い時間をかけて『現場』を『愛する』」と。(注) 発見するためには、現場主義ならではの調査手法がないといけないから、ただ行けばいいというものでもないと思います。最近、職員はあまり現場へ行かないんだな。現場の人と会わない。忙しいのかな。

【鈴木】 そのが、コーディネート能力のある人となん人の差ですね。現場行かない人多いですよ、今の行政職員には。

【海原】 私の場合、きょうは保健師と現場出ずっぱりで2時から杉田地区、夜7時から岡村地区に行きます。おもしろいです、現場に出ると。本当におっしゃるとおり新たな発見がある。うちの事業企画係がすごくいいなと思うのは、もののとらえ方がポジティブなんです。地域の人達から、ああでもないこうでもない、相対する意見を言われたり、批判されたりすることがいっぱいある。だけど私たちは、それを、絶対、「嫌よね」という受け取り方をしないんです。あれだけ議論できるから、あの人たちがいい。例え、非常に否定的なことを言われたとしても、それは、地域の人達がそこまで真剣に考えているからだ。どんな状況でも住民の方々と前向きに向かい合い、課題解決の糸口を見つけて、地域に入っていくんですね。まさに現場から学んで、めげないですね。

【大塚】 今、戸塚駅周辺の市施行の区画整理に携わっているんですけれど、僕の来る前の三年間に、借家人を含めた権利者約260人に、スタッフ3回から4回ずつ会っているんです。

だから、事業を組み立てていく際に、この場合権利者がどう考えるか、ということをおおよそ想定できるんです。それは事業を進めていくうえですごく強みですね。地区内に残りたい人、転出した人、人の数などもほぼ把握できるし、気持ちの変化なんかもある程度想定できる。そういう現場感覚の必要性は、事業だけではなく、規制誘導行政においても同じだと思うんです。

【内海】 現場に出るといえるのは、結局その地域の資源だとか、人材だとか、そういうことを見えているということなんです。見えているのを見えていないのでは、振る舞い方が全然違うんだと思うんです。やっぱり見えていないで動くことすると、机の上の作業にならざるを得ないですね。それで結局のところ抽象的なシステムの問題だけになってしまうケースが多いですね。

② 異業種交流の大切さ

【横山】 福祉保健センターのお医者さんで、この春から泉区に来た人がいます。障害者の地域活動ホームの建設を担当していて、現在募金収集をしています。つまりコーディネーターってそういうものだと思うんですよ。この人を見てみると、今まで保健所のお医者さんのイメージを全く変えざるをえない。ジャンルを横つ飛びで動くわけです。彼が言うに

は、「こういうのが今、トレンドイヤーなんです」と(笑)。

【編集部】 いろんな職種にそういう人が出てくると思いますよ。

【横山】 その意味では、いろんな職種の人が一堂に会している係というのは、新しいものを生み出す上で大切だし、将来楽しみです。昔、中小企業の異業種交流というのがはやりましたけれども、「お互いに触発し合う」点で同じなんです。

【大塚】 そうですね。だから区政推進課に技術職が要るとか要らないとかという議論があるけれども、僕はむしろ、違った発想を持った、あるいは違ったバックグラウンドを持っている人が集うことで、組織がより強くなる、そのことを強調した方がいいと思います。

【海原】 その意味で事業企画係がおもしろいのは、保健師、ケースワーカー、薬剤師、医師、事務職という構成の中でやっていますから、仕事のとらえ方がみんなまちまちで、それぞれの職業感覚でとらえるんです。その感覚が、相反するものもいっぱいあるんですけど、それでもお互いに相手の感覚を認め合う。非常にクールにスパッと割り切る考え方もあれば、一つ一つのケースにこだわる見方もある。そういう異なる意見や感覚が、「その考え方も大事だよな」、「そういう見方おもしろい」というやりとりのなかで融合していく。地域を見渡しても実に多様な人達がいるわけで、そこにコーディネーターとして入っていく事業企画係というチームの構成メンバーが多様であることは、大きなプラス要因です。

(注)「現場主義の知的生産法」 ちくま新書 340



横山 悠氏プロフィール

泉区長。調査季報へのデビューは、重症心身障害児の施設を横浜市は建てるべきか否かというテーマで執筆した45号「福祉問題再考」。以来、4半世紀に渡り、熱心な読者としてまた良き執筆者として、そして元企画局政策部長として、陰になり日向になり調査季報を支えつづけた。戸塚区の総務部長時代に地域行政に関わり、パートナーシップモデル事業を通じて、バス路線の開設など住民との協働による街づくりを実践。その経験を活かし、現在は、泉区ならではの区行政をダイナミックに展開している。

今回の座談会は「卒業試験」のもりで出席。

係長をやっている、こういう多様な職員のチームワークに助けられているなど痛感する日々です。

【大塚】 区政推進課の技術職というと、建築、土木、造園の3つくらいが想定されるけれど、別にそれらに限らずに、例えば企画調整係に保健師さんで来て欲しい人がいたんですが、医師、機械、電気などどんな職種の人でも、地域のことに向けて、コーディネートすることが好きな人を集められると思います。

【編集部】 そうですよ。アントレプレナー、いわば役所内起業家みたいなのを育てるようしりと中田市長も言っていることだし、そういう異業種の職員が、この指止まれで、集まって地域の仕事に就くというのは、一つのアイデアですよ。公募制にして、テーマも職員が選んで、そのプロジェクトを自分たちでつくって、それが評価されたら、予算もつけるし機構もつけるみたいな、そういう仕組みがあると横浜市も大きく変わっていくのではと思います。

4 コミュニティ総合補助金で 元気な市民や地域を増やす

【編集部】 そういう職員の資質や組織の体制の他に、もう一つ、コミュニティ行政の一番最前線の課題として、地域の金回りの問題があると思うんですね。いわゆるコミュニティ総合補助金みたいな、地域が独自の判断で、総合的にいろんな課題対応型に使えるというふうな仕組みを創ったらどうかという動きも

ちらほら出ているわけですけども、この辺はどうですか。

【横山】 地域を育てるためのインセンティブということで、泉区役所の幾つかの補助金を統合して「いきいき区民支援事業」というものを始めました。これは、分野の特定はしない。子育てから高齢者、あるいは健康づくり、青少年の育成、国際交流などなど、なんでも来いで、自主的で、公益性の高い区民活動への支援をしようという事業です。

区政推進課を中心にして、区役所の全体で取り組んだため、職員に与えたインパクトも大きかった。実際に上半期の実績として応募が35団体ありまして、最終的には、26団体に合計180万円を支援することになりました。これは、保土ヶ谷区にモデルがありました。これは、保土ヶ谷区なりのやりかたで再編成したものです。区民にはそういう熱意や思いが数多くあるなど改めて思います。こういう総合補助金制度が、これからはハードの街づくりも含めて多くなり、まさにやる気のある市民をどうやってバックアップするかが重要な課題になっていくと思います。

【鈴木】 横山区長が言われた保土ヶ谷区の補助金の見直し事業に僕も、区の地域振興課長として、かかわりました。それまでは、たまたま団体の代表が何年何月に区長と話したら、補助金がもらえるようになったとか、個別にどうしても補助金をくれという団体があったからあげちゃったとか、そういう経過でできているものが、たくさん並んでいるという状態が普通でした。

毎年、既定事実として、特定の団体だけは

補助金がもらえる仕組みになっているのだけれども、新規に補助金を増やすような事業を組み立てると、とんでもないと経理係から怒られてしまう。これでは、まずいんじゃないかということで、資源配分のプロセスを透明化して、審査制度みたいなものをつくって、市民にも公表する。そのためには、私達はこんなすばらしいことをしているから資金が欲しいということも、各団体の人達に審査員の前でプレゼンテーションしてもらった。これからの区役所の補助金のありかたを考えると、一石を投じた事業だったと思います。

もう一つ、先ほど編集部が言われたようなコミュニティ総合補助金の話ですが、地域をトータルに改善するための補助金が、これから日本でもどんどん出てくる可能性がある。アメリカでは、※CDBGと呼ばれ、住民主体の地域開発の手法として定着しているんですけど、例えば、この地域の子育てというのは非常に惨たんたる状態にあるから、水準、レベルをこまでもついでいこうよということも、地域の共通の目標としてつく。そして、目標の達成のためには、だれが何をやらなければならないかという役割分担をし、そういう役割を担うNPOとか、ボランティア団体を、きちんと位置づけ、行政がやることは、何なのかということも明確にすることが必要である。その役割に従って補助金がそれぞれの団体に流される。あるいは、市から幾ら、NPOから幾らというのを持ち寄って、1つのファンドをつくって、そのファンドの範囲内で地域の事業を興しませうとかね。

※CDBG (Community Development Block Grant) = コミュニティ総合補助金

鈴木 隆氏プロフィール



福祉局地域福祉部長。地域ケアプラザの構想づくりや生活あんしんセンターの構想など本市地域福祉行政の基盤となる施設やシステムの土台づくりにかかわる。また市民局区政課担当課長時代に「個性ある区づくり推進費」の創設に係わり、保土ヶ谷区地域振興課長時代には、商店街振興や補助金行政の改革を通じて、新たな地域振興行政の姿を示した。現在は、市民との協働による地域福祉計画策定のための仕組みづくりを推進中。福祉行政と区行政を地域で結びつける立場で今回の座談会に出席。

日本の社会的風土の中で、そのような制度を現実的に展開するための条件を、しっかりと研究する必要がありますけれども、こういう形の地域へのお金の流し方、回し方もこれからはあり得るのではないかと。またそういう役割を担える層が、NPOにも出てきていますよ。

私が、この間すごく感心したのは、南区のあるNPOで、何十の地域課題の分野・領域を束ねる形で活動に取り組んでいる。そこに参加している人というのは、例えばドメステック・バイオレンスで逃げてきた女性に働いてもらっている。そのことで、その人の生活支援をするわけですね、つまり給料を払ってというところまで考えている。他にも、引きこもりの青年が積極的に活動に参加し、例えば、ヘルパーの手伝いをしながら、少しずつ自分の生活を改善している。一石二鳥ないし三鳥でないかと、うちは企画として認めませんとリーダーがおっしゃっているわけですね。そういうこともあって、力のあるグループも育っているんで、地域によっては、コミュニティ総合補助金に対応できる可能性があると思いますね。

① オンリーワンによる地域振興を

【横山】 元気のあるところ、エネルギーのあるところ、やる気のあるところを応援していくということ、悪しき平等主義をまず避けるということが1つと、あとは、地域ならではの「オンリーワン」の特産品を様々な住民が協働で「地域ブランド」として育てあげ、地域全体の生活を豊かにしていく仕組みを創

ることが重要だと思えます。本年度から泉区では、「まちおこし本部」というのをつくった。(図-2) そうしたら非常にいろいろな現象が起きました。去年1年間、泉区の元気をどうやってつくるかを、若手職員にプロジェクトで検討してもらった。その結果、泉区は農業がまだまだ盛んだということを区民のみんなにもっと知ってもらおうというねらいで、「旬の市部会」というのができた。それから旭区とか鶴見区で、商業関係者が中心になってその区ならではのいろいろな特産品を創ろうという動きがあった。それを泉区でも展開する。それから福祉の作業所で、いろいろな製品をつくっていますけれど、なかなか売れていないというようなこともある。

【内海】

しかも製品がパンとか、非常に限られている。

【横山】 泉区は地域作業所が随分多いものですから、統合してみんな一緒にやってもらいたいんじゃないかということ、部会ができた。それを企画委員会が後押しするということで、「まちおこし本部」というのをつくった。中小企業指導センター(経済局)のスタッフの応援も得て、今、大変活発に動いています。旬の市というのは、火曜日の夕方、2週間おきに、その時々旬のものをそこで売る。あくまで、地元産のものだけをということになっているんです。

そういう目で見えていたら、スローフード運動というのがイタリアに始まって、世界的に盛んなんだそうです。「地産地消」といって地域のものを地域で食べるということらしいんです。たまたま泉区は農業が盛んだという

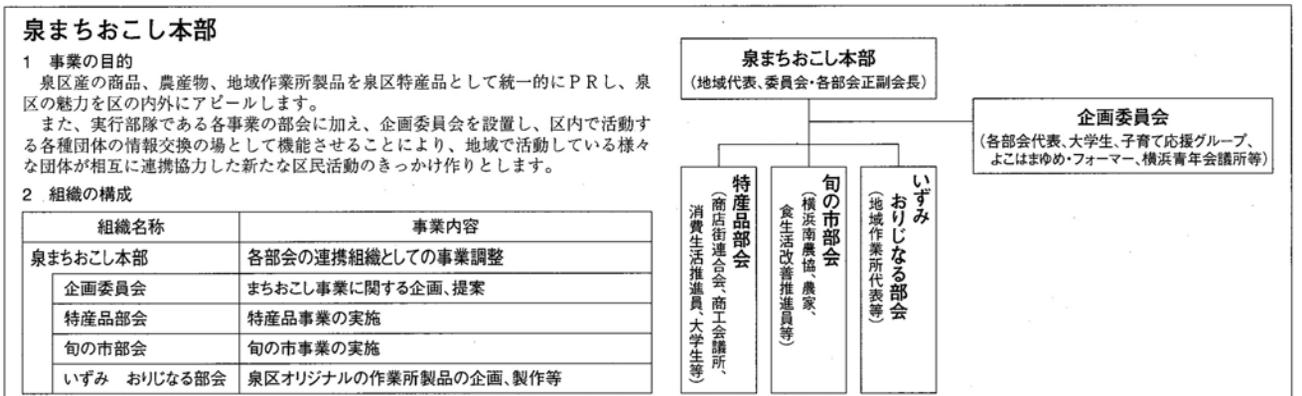
こともあったんで、こういうことになったんですが、やはり地域にはすばらしい人がいて、その都度、野菜や果物についてのうんちくを語って、6、7枚パネルをつくるんですよ。農協にそういう人がいるんです。

【内海】 農協とリンクするというのは、おもしろいですよね。非常に泉区らしいスタイルだと思えますね。実際、横浜南農協には、すごい人材がいるんですよ。戸塚区の舞岡でふるさと村を実質上動かして、コーディネートした職員とか。その人の熱意に、みんな舞岡の人は心動かされて、最後に事業がうまくストンと動いたんです。

今までは、そういう人材もうまく活用していなかったですよ。結構身近にいなながら、そういう人とのチャンネルがなかったんで、新しくつくるといえるのは、非常に重要な視点ですよ。泉区ならではの人材や資源を発掘して、それをビジネス、産業振興につなげていく。しかも、特定の分野の中だけではなく、福祉と農業、川とまちづくり、子育てと緑保全というように、異なった分野の活動を相互に連携、交流させることによって、それぞれの行きづまりを打開できる場面も増えてくるでしょうね。

【編集部】 経済の論理を身近な地域に展開していくということは、これからの時代は、すごく大事になると思うんですね。鈴木部長がおっしゃった、南区のNPO活動のように、地域の問題解決が、雇用の創出にも結びつくことになるんじゃないかと、いわゆるコミュニティビジネスの仕組みが求められている。そのため、地域にとって重要な課題を解決しよう

図-2



としている意欲的な市民団体に重点的に投資して、それを「この支点」として、異業種交流で、地域全体のサービス循環を活性化し、雇用を生み出していく。そういう新しい地域投資の論理みたいなものを組み立てていくことがこれから重要になってくるのではないかと思います。

5 新しい公共のルールづくりの 自治基本条例

【鈴木】 一律じゃなくいいという、要するにやる気のある団体、やる気のある地区には補助金が出てもいいという話は、そのとおりだと思ってるのですが、同時に、その領域は、きちんと定めないといいけないと思う。例えば、本来平等でなければいけないし、公正・公平でなければいけないというサービスも当然あるわけです。全市一律でなければいけない、そういう性格のものと、既に住民の自発的なサービス提供の努力が存在していて、そこに行政として援助したなら、公共的により有効なサービスがなされるという部分との区分けが必要なのかなと思うんですね。そうでないとすごく話が混乱してきて、おれのところはサービスがなくて、あいつのところはサービスがある、しかしおまえがやらなからいけないと言われても、それは納得で

きないという話が必ず出てきてしまう。

【横山】 そういう意味で言えば、やっぱり自治の理念とかルールとかというのを条例として持つことがこれから大事だと思えます。そうしないと、だれだれがいたからできたんですよと、こういう話になっちゃう。サービス業としての行政というのは、確かにトップの影響ですごく大きいんですよ。それは市長や区長だけではなくて、保育園であれ、老人ホームであれ、その長をだれがやったかというので、全然サービスが違ってくるでしょう。本来はリーダー個人の属性によって、公共的サービスの質が左右されてしまうのは好ましいことではない。区役所であれ、市役所であれ、理念とか、ルールというものを基本的な条例、つまり「自治体の憲法」として規定する。現にそういう動きがあらちちらの都市で始まっている。横浜市でも自治基本条例みたいなものをそろそろ考えてもいい時期なのかなと考えます。

【編集部】 それは重要な話だと思えますので、自治基本条例というものについても少しお話しただけでいいでしょうか。

【横山】 地方自治といった場合に、団体自治だけではなくて、住民自治もあるわけです。元気のある市民やNPOなど新しい公共を担う主体が誕生しつつある中で、参加・分権をさらに一歩進めて、それらの力が最大限

活かされるような自治のルールと仕組みづくりのひとつとして、自治基本条例という法形式を考えたい。もちろん議会との関係も含めて、十分な時間をかけて検討する必要があると思えます。

【鈴木】 私もそういう条例ができたらずばらしいと思う反面、条例をつくと自動的にそうなるというものではなくて、やはり、職員一人ひとりに自覚と意識性を持たせるための努力をしないと、「私をつくって魂を入れず」ということになってしまいます。今日の座談会で話してきたことも含めて、研修制度などを有効に活用したり、実際の仕事の仕方を通じて横浜市職員の意識改革を進めていく必要を痛感しています。

【編集部】 新しい時代にあわせて行政の指針を指し示す制度を創るとともに、それを担えるだけの職員の資質や能力を高めていくということがこれからの横浜市政にとって重要だということですね。

今日の座談会のような活発な議論を通じて、新しい市長のもとで、職員一人ひとりがそれぞれの現場で、市民に対してわかりやすい改革の旗を掲げていくことの大切さが、全庁的に伝わっていくのではないかと思います。本日は、長い時間、ありがとうございました。

「自治基本条例」

「自治基本条例」又は「まちづくり基本条例」とは、地方分権の大きな流れの中で、自治体が地域の実情に即した独自のまちづくりをしていく際の、運営の基本理念や、仕組みなどを条例として位置づけ謳うもの。「自治体の憲法」とも言われている。

2000年12月に北海道のニセコ町で制定されたのが、全国初の自治基本条例（ニセコにおける題名は「まちづくり基本条例」）であり、まだ歴史は浅いが、現在、その制定にむけて取り組みを始める町や市、県が増えていく。多摩市のように市民参画や協働に重点を置いて制定する場合には、あえて市民自治基本条例と言う場合もある。制定プロセスにおいて、市民公募による懇話会やワークショップなどによって市民参画を図るケースも多く、また、杉並区のようにインターネットを通じて、逐次その経緯を情報公開している自治体もある。

県下の自治体では、大和市が現在、自治基本条例の策定準備を進めており、「大和市自治基本条例をつくる会」を組織し、公募による市民や、学識経験者、そして市職員がファシリテーターを介し同じテーブルで議論し、作業していくコラボレートな策定方法を試みようとしている。