

②座談会 職員の政策研究を目指して

石阪丈一・塚原良一・土井一成・山崎幹夫・渡辺功教

編集部 今日は、「職員の政策研究を目指して」ということで、皆さんにお話しをしていただきたいと思っております。

話の順序としては、まず政策研究全体の話をしていただきたい。自主研究の議論をしてから、自主研究と政策研究との関係をどのように考えたらいいかを整理したい。次に、自治体における政策研究の意義、政策研究の方向、活性化の条件などを話していきたい。

特に、自治体現場からの視点を中心に話を進めていただきたいと思います。

一——自主研究と政策研究

各局の研究発表会の現状

編集部 先ず、政策研究を考えるに当たって、政策研究と自主研究について考えてみたいと思います。

A 政策研究を考える場で、自主研究について

考えるとはどういうことなのか。

編集部 自主研究とは、直接仕事に関係ないことも含めて市全体の政策を考えていくことです。例えば、職員研修所で行っているものが典型的なものです。各局で行っている研究発表会は、業務に関係したものです。自主研究になるのではないのでしょうか。つまり動機としては仕事として行っているものと、自発的に行っているものに分かれます。

この特集では、職員が自発的に行っている研究を取り上げ、横浜市全体の政策を考える段階までどのように高めていくのかという課題を考えてみたいと思います。もう一つは、出てきた提言を、実現させるにはどういう課題があるのかも議論してみたいと思います。

A ところで各局の研究発表会の現状はどうなっているのですか？

編集部 衛生局が最も長く、今年で二十六回目を迎えています。つまり二十六年実施している

- 一——自主研究と政策研究
- 二——政策研究の意義
- 三——政策研究の方向
- 四——自主研究活性化の条件

こととなります。下水道局は、十五回。建築局は、五回になります。

発表会は、二日から三日かけ、事例は建築局で十六、衛生局では八十近くにもなります。一本の事例の発表時間は、十分から二十分程度と学会並みで、発表の仕方も、口頭によるもの、スライドを使用するもの、ポスターセッションなど様々な工夫がこらされています。発表は、仕事に関連した職場単位で行うものが多いのですが、幾つかの職場の人が共同して行うものもあります。

ただ、これらの発表会への出席者は、同じ局内に限定されているため、他の局の職員は殆ど知りません。これはとてももったいない話です。発表事例のレベルは大変高く、下水道局の場合、下水道協会の下水道研究発表会に発表していますし、衛生局でも全国大会や学会で発表している事例も数多くあります。

建築局は、行政問題研究発表会といっています

すが、仕事以外の自主研究も行われています。
A 各局のトップの方は、こうした自主研究の提案や提言を吸い上げる意向をもっているのですか。

編集部 トップの方から、職員の活性化とか、職場間の連携を計るという考えが出されています。特に、下水道局では、下水道研究室という組織を作り、局長が室長になり、局内全体で研究に取り組んでいます。卵形消化タンクなど、実績も挙がっています。

B 職員研修所の自主研究は、テーマを設定して人を集める方法と、職員がグループを作ってテーマをもってくる方法の二通りがあります。職員研修所からの研究援助内容は、講師謝金や本を買う費用と、半日単位の職免が月一回あり、研究期間は半年間です。テーマをもって集めてくるグループは、結構継続性がありますが、職員研修所が設定したテーマで集まってくる人は、半年で終わる例が多いようです。まだまだ自主研究として組織化することは、緒に付きただばかりです。

研究成果の発表・評価方法の確立を
C 衛生研究所の職員が、汚れた水を飲めるようにする機器を研究し、災害対策室に持ち込んだ例もあります。

B 中水道のことも、やはり職員の研究で、それが公共施設にまで普及してきました。

C 技術にかかわるものは仕事上も提言しやすし、反映しやすいけれど、政策研究というところと出にくいのかな。

C 自分たちでテーマを見つけて研究するのは、誰かがフォローアップしてくれるのを期待していると思います。だから、研究成果の発表の仕方とか、評価方法を確立しないといけない。つまり、フォローする人、成果なりを見る人がたくさんいなくてはいけない。見る人がいなければ、知らなければいくら研究してもフォローすることもできないのですから。

A 21プランを作るときも、職員研修所を通じて政策提言とか、論文を募集しました。その中で、いくつか取り入れたものもあります。技術的分野では、改良していくとか新しい発想でいくとか、反映できる要素はかなりあります。これは、局の政策にまで繋がっていきます。

しかし、今話されてきた政策研究・提言というのは、まだ反映できるシステムが制度化化されていませんから、自己満足で終わったり、発表できる場が与えられたことで終わっているケースが多いようです。

他の自治体の例でいうと、埼玉県などは研究成果を上まで挙げて、本にまで上げています。

目に見える形にしています。

編集部 神奈川県も同じようなことをしています。

E 埼玉県には、シンクタンクがあって、そこに県の職員が行っています。その人はレベルがとても高く、そこで育った人が県に戻っても、専門職として活躍している。埼玉県にはそういう土壌があるのではないのでしょうか。

C 分野で考えてみると、ソフト分野の局では、政策を作っていくという意識が少ないようです。企画担当部門がなくては困る程度にしか考えていないのではないのでしょうか。

自分のしている仕事が十年経ったら意味のないことになってしまうのか、二十年後に生きてくるものなのか分からない。だから、調査・研究がなければいけないと思う。

研修と研究の目的

C 職員は、命令を受けて仕事をしているわけですが、仕事をする際には自主性なり意欲がないとできない。この自主性なり意欲を引き出すというのは、自治体に求められています。職員研修所だけではできません。そうすると、今研究発表を行っている衛生局や下水道局や建築局だけでなく、各局・区のトップは、常にその分野の課題・問題を職員に考えてもらおう

に仕向けなければいけないわけです。そうするためには、組織や人員や職場環境をいかに保証するかにかかっています。

編集部 もう詰め込む研修ではなく、自分たちで考える研修を各局・区で行う時期にきていると思います。

B 目的は、職員に自主研修をやらせるのではなく、職員の自主性を育むとか、職場の活性化をはかることにあると思う。

C 政策という言葉には、政策手段というくらいで、権限とか道具とかいう意味合いがありません。それがあから考えようとするわけです。

法律で決まったやり方で、条例で決まったスタイルで、規則通りやるなら政策はありません。つまり、国は法律を作っているだけでよいのです。都道府県になるともう少し自由度がでてきますが、一方で権限があります。市町村になると、自由度がありますが、政策は作れません。

例えば、横浜市の経済局では公定歩合は決められない。でも中小企業の融資は出来ます。そう考えると、政策研究する範囲はそれぞれ違ってきます。

研修から研究へ

C 区役所の研修でこんなことがありました。各課の研修担当者が集まって研修テーマの相談

をしました。

研修担当者は、どこに見学に行こうか、どこで昼食を食べようかを先ず考えています。そこで、いろいろ議論をしましたが、なかなかまとまらず、やっぱりどこかへ行こうとなりました。ただ、見学をするにしてもハイキングをするにしても、講師を立てて、勉強をしました。でもいくら勉強しても仕事とは関係がありませんでした。面白いとは言われましたが、職員にとっては、仕事と関係ないものでした。私の経験では、研修はあまり政策研究に結び付きませんでした。

B 私が区役所にいた時にも、研修の一環で若い人が集まって「何をしようか」と相談しました。その時は、各課の業務が分からないから勉強してみようと、各課長に来てもらい一年間話を聞きました。それが発展して、21プランの見直し論文に応募したことがあります。だから、何かキッカケがあれば研修からでも研究に発展します。

編集部 そのグループから聞いた話では、係長からの呼びかけ・キッカケがあるまでは横の繋がりがなかったそうです。集まってみると、皆いろいろなことを考えていることが分かり、それならこういうことをしたいと纏まったようです。一人で何か考えていても、呼びかける人が

いないとなかなか働きかけをしないようです。特に区役所の場合は、課によって仕事が違うので、繋がりがでてこないのでしょうか。

二——政策研究の意義

政策研究の課題は社会政策レベルをねらう

編集部 自治体の中で政策研究を一生懸命やる必要があるのでしょうか、必要があるとするれば、どうしてなのでしょう。今までは、自治体が政策研究をやる必要はないという雰囲気があったと思います。しかし、必要なら、政策研究をうまくするにはどういう方法や仕組みがあればよいのでしょうか。

C その場合「調査季報」にしる「都市問題」や「都市問題研究」などに発表して、成果なり提言を、誰にでも分かる方法で公表しなければいけない。そうしないと、議論の軸が動いてしまいます。またその場合、レベルが高いことも重要です。

E ただ自主研究の場合も、いきなり政策研究を求めない方がよいと思います。研究課題も事業にあまりにも近いと、担当セクションとぶつかったり、仮説に誘導しなくてはいけない、となってしまうって意欲が失われてしまいます。

反対に、基礎的・理想的な政策研究になって

しまうと、日常の仕事レベルの話と別だと思ってしまう、仮に長期的テーマでも成果を期待していないので、よいとは思えません。ですから丁度真ん中辺りの、社会政策レベルの課題を設定することが大事だと思います。そこから導き出されるものは、例えば時間がかかるものであっても成果に結び付く、行政政策に発展していくという道筋を作ればよいと思います。そうすれば、事業と乖離することがなくなると思いますが。

D 学会は今、細分化に細分化を重ねるという状態になってしまっている。重箱の隅をつつくとか、先端にいく状態です。行政で行う研究は、これとは違い、結果が常にオープンになっていて、社会と結び付いていなくては意味がない。

政策研究の根は、自治体の現場

E 自治体といっても都道府県と市町村では決定的に違います。都道府県は自ら現場を抱えていないので、政策といってもアカデミックな色合いが強く、研究の色彩がかなり出ている。これに対して市町村は、現場を抱えているので、仕事とのしがらみがあって、研究の色彩が弱いのです。

C 自治体現場では、ものすごくたくさん研究材料があり、それを目の前にしているけれど、

研究する暇がない。それと、理論的にまとめようとしても、様々な現実を前にして、個別の対応が多すぎるので、まとめきれなくなってしまう。

B 政策とか研究というと、とてもがっちりしたイメージがありますが、こうした言葉を使わなくても、皆さんとても勉強をしています。

以前職員研修所の課長研修で、横浜博覧会の駐車場対策のアイデアを募集して採用されたことがありましたが、こうしたアイデア募集のようなものも政策研究なのでしょうか。それから、民生、衛生など法律の縛りが厳しい職場実態の中で、政策研究とはどんなことが出来るのかという課題があります。単なるアイデアでいいのか、そうでないとしたら何が出来るのでしょうか。

編集部 衛生でいえば、保健所など現場に来ている人をつかまえて、その人を材料にして問題の解決を図ります。直接仕事に生かしているわけです。それも細かい話なわけです。例えば、検診の仕方を変えてみるとか、細かい話の改善というのが結構あります。自分たちが問題と感じているものを出し合い、工夫したり解決したりして仕事に生かしています。

政策研究と企画調整室の役割

A 政策研究は、何か問題意識を持っていないと進まない。そこで新しい発想を引き出そうとするには、新しい情報を出すとか研究テーマを提供するとか、問題提起がなくてはいけない。ただし問題提起をすることが出来るのは、局の企画部門ですが、それは企画部門の仕事とからめて議論すると自主研究と繋がらなくなってしまう。仕事だから当然だ、となってしまう。常に広い見地から問題提起をするところがあってよいという下地がほしい。

もうひとつ、政策研究とは局を越えた面を持っていてはいけないと思う。しかし、局を越えた意識を持てるセクションはあまりないのが実情です。その中でも企画調整室は他の局から情報も入るので、問題提起をしていかななくてはいけないセクションではないのでしょうか。

C 企画調整室の役割は、課題を結び付け、人を結び付けることです。

「○○という課題があるので研究したいのですが」と言ってきたら、「△△にこういう人がいます」と言って教えてあげて、情報を提供し一回目の研究会には出席して後は出ない。次には別の問題について人を探して一回目は出る。これが仕事だと思う。

それから重要なことは、現実の仕事を持ちながら行うことです。現実の仕事と政策の間の仕

事をすることになります。現実の仕事をしていないと、何処で誰が面白い仕事をしているか分からない。また突き詰めた仕事をしないと、その人が本当に頑張ってくれる人か、逃げる人か分からない。最初はここにこしているが、苦しくなると、「知らないよ」という人は紹介できないですから。

自主研究のレベルアップとアウトプット

編集部 自主研究のレベルをどう上げるか大きな課題で、今年から職員研修所も行政問題自主研究を「政策panel大募集！」と銘打っています。そこには「設定された課題について政策研究し、提案してください」と、はっきり政策研究を打ち出しています。また研究の援助として、「課題の担当課から課題の情報提供が受けられます。また、企画財政局企画調整室から政策提案のためのアドバイスを受けられます」とあります。

E レベルを高めるのも大事だが、どんどん敷居が高くなり、裾野が広がらない。企画部門の人は問題意識はかなり持っていますが、実態をよく知らないから研究は出来にくい。研究出来るのは、現場の観察すべき・関与すべき分野の事実を持っている人ですが、成果のアウトプットになると辛い。アウトプットのイメージとし

ては調査季報に代表されますが、研究の色彩をつけたパフォーマンスをしなければならぬと思いついてしまいが辛い。私もかつて調査季報に原稿を書いたことがあります。辛かった。

問題意識がきちんとあって、観察すべき分野が自分の仕事とつかず離れずあって、あまり異端でもなく日常過ぎず非日常的要素があれば、アウトプットは、もう少しルーズでもよい、いろいろな形があってもよいのではないだろうか。

B 自主研究のレベルアップは、成果の受け止め方によると思います。成果を具体的に街づくりの中で生かせるのか、政策に生かせるのか、ルール化しないと難しい。そこで、自主研究を人材育成と割りきってしまえばよいのではないのでしょうか。皆いろいろな職場に行くのだから、自主研究で行った方法論が役に立てばよい。アウトプットはあえて問わない、政策には簡単には結び付かないと考えたほうがよい。

編集部 「政策に全く関係がない」と、研究する人の意欲がわいてこない。ただ今までの自主研究のレベルは、「繋がりが出来た」段階に止まっているものも随分あったようなので、少しでも政策なり、ある局の事業に反映出来る可能性があれば、取り組みの意欲が違ってきます。つまり、政策に繋げるルートを作れば、人材育

成にもかかわってきます。

三——政策研究の方向

誰にでも分らないと政策とは言えない

編集部 これからの政策研究の方向について考えたいのですが、大事な点はどのようなことでしょうか。

D 自分が市役所でしていること、問題にしていること、しようとしていることを第三者にきちんと伝えられるのでしょうか。伝えられないとしたら、政策とは言えないのではないのでしょうか。銀行マン、不動産屋さん、八百屋さんやサラリーマンを相手に話をしていて、「私は市役所で〇〇をしていて、これから△△をしようとしています」と言っても、相手に「何ですかそれ？」と言われ、分かってももらえないとしたら自分がよく分かっていないのだと思います。つまり一般化出来ないものは政策にならない。研究しても、担当以外の第三者に、局内だけでなく、局外の人にも、市民にも専門家にも伝えられないとしたら、政策にならないのではないのでしょうか。

C 先日大学生を相手に話をしました。大学生は、東京、川崎、横浜といったように地域を分けて考えていない。だから横浜の経済と言って

も反応がない。経済政策としてはもう少し旨く表現出来るのでしょうか、それとも経済政策としての考えが出来ていないから伝わらないのでしょうか。

E 分からないのが自然だと思います。目に見えない区境とか、繋がっている道路を区切っている訳ですから、それを意識して動いているのは、市役所の職員と議員ぐらいです。だから、港北ニュータウンにあるベンチャービジネス企業の英文のパンフレットには「私の会社は、東京にある」と書いてあります。

この感覚のズレは、市役所の職員と市民の間にもあるし、市役所内部でも企画担当と現場の職員との間にもあります。だから、例えば職員研修所が「地域コミュニティの醸成における行政の役割分担」という研究テーマを設けても、現場の職員にはその意味がよく分からない。テーマの設定にしても、この問題意識は、分かりやすく言うところのことですか、それを知るためには前提としてどういうものがあります、といったものをまず知らせることで。そして、このテーマは、あなたがやっている仕事とは深い関係があって、この仕事をしている人にしかこの先は分からないというインセンティブを与える。それで受けてもらえば、現場と企画部門が旨く繋がってきます。

その後も、アウトプットの時まで含めたアフターサービスが大事です。進め方も、いろいろなバリエーションを持たせて、多少楽でもいいのではないのでしょうか。そして、この成果を受け取る。行政政策に生かすために、委託も含めて予算を付け、専門家で議論して、これが政策に生かされたという例を一年に一本でも見せていくと、繋がりが見えてきます。最初のスタンスとアフターサービスと両方ないと政策として出来ないのではないのでしょうか。

市民の感覚を大事にした政策を

編集部 政策研究は、誰にでも分かるようにというところで市民の感覚を持たなければだめだといわれていますけれど、その点はどうですか。

C 自分の妻がおなかが大きいと、町を歩いていて、おなかの大きい人が目に付きますが、子供を生むと、今度は赤ん坊を連れている人ばかりが目につきます。だから、普通の感覚という興味を持つていることとか、関心を持つている領域しか見えない。だから市民の感覚といっても難しいです。

編集部 国の政策と市の考える政策とは違うというレベルと、市役所で考えるものと市民が生活感覚で考えているものとは違うという二つレベルがあります。

C 頭で考えることと、感覚で思うことと違うことがある。例えば、粗大ごみのことがそうです。電話して取りに来てもらうなんて、本当に面倒臭い。電話番号を先ず探して電話しなくてはならない。すると相手は、市民に対して「名前を書いてください」とか、「何日に出すか言ってください」とか言う。結局電話をすると、黙っていればいいけど何かを言うから、それを面倒臭いと思えば、何日収集日と書いてある所に、夜中のうちに出してしまう。誰と話をしなくても済むし、そのほうが楽だからね。電話をすれば、自動的に取りに来てくれるならわかるが、大体何か言うんですよ。

A 確かに市の政策には一般常識から離れて、分かりにくい政策があります。ごみの問題もそうですが、市民も再利用やリサイクルとか地球環境などの観点から意識した発言や行動が高まってきています。こうした市民の意識に合った政策が必要になってくる。役所の理屈だけでなく、市民の意識を加味した政策を作っていくべきだろう。

C 先日アグネスチャンの話を聞きました。引越した人が来ると、近所の人がりサイクルの仕方について説明に来る。「あなたは、リサイクルに参加しますかしませんか。参加するとこれだけのメリットがあって、これだけの不便さか

あります。参加しないとこれだけのメリットは受けられないけど、不便はありません。どちらにしますか」と聞いてくる。「うちは参加します」と言うと、参加するときのスタイルを説明して帰る。牛乳パック、瓶、缶、紙とかいろいろなメニューがあり、一軒ずつ話をしに来る。これは、アメリカの話です。

日本に帰って来たら、話は何も無い。広報というお知らせがあるだけです。「私読まなかった。だから分からなかった。隣の人に聞いて分かった。日本で親切ですね」と言っていた。市民の自主性を尊重しますというなら、自主性を尊重するシステムを作らなくてはいけない。そういう所に人を配置したほうがよい。市役所の職員が団体の職員かは区別したほうがよいが、それを決めるのは市役所の仕事だろう。

公園を造ろうという時は、一軒ずつビラを配って集まって公園を造るべきかどうかから話をしていく。一つ一つの公園でこういう造りかたをすれば、いい使われ方をします。でも横浜全体では数が多いから、こういうやり方をしていない。ワークショップにしても、全部ではやっつけられない。どこかピックアップしてやるしかない。全部やろうとすると人件費の無駄だと言われますし。

市民の意志をつかむには、調査・研究が必要。伝達には技術も必要

C 市民の感覚を大事に、というのとは分かりますが、この市民の意志をつかむのが、現場ではなかなか出来ていません。

「玉ねぎの皮を剥いていくと何も残らなかった」という経験が、区役所ではかなりありました。

例えば、区の意志というのは、区民の意見を吸い上げて区長として発言しているとよくいいます。それでは区民全体の意見とは何か、というところ、連合町内会長の意見をよく聞いて議論して決めたというのです。連合町内会長に聞くと、「区役所でこのような内容でどうでしょうかと言っているのです、その通り言ったんです」という。ぐるっと回ってしまふ。剥いていくと何もなくなってしまう。すごくこわい。この問題は現場の人でないと研究できない。切り離して客体として見ている人はいない。その中に入っていると仕事として行っているの、追跡して調査・研究していない。

区役所の職員からすれば、区長は「区民の意見は、こうだ」と言っているけれど、区長の意見は、連合町内会長の意見を聞いて、自分の意見を入れていただけなので、区民の意見とは言えないのではないか、と思っています。では区

民の意見とは何かと聞けば、「大勢の人にきちんと聞けば分かります」という。「でも忙しくてそんなことは出来ません」となってしまふ。ですから、市民の意見を把握する方法なり、システムについて、現場で問題を感じている職員が調査・研究することが必要です。

現場の人はいろいろ悩んでいるけれど、それを誰にでも分かるようになかなか表現出来ない。図面とかビデオとかスライドとか何を使ってもよいから、人に伝えられる技術がないと他の職場の人や市民には分からない。口で言っても分かりません。グラフにしたりパネルにしたり、現場調査をしたりすると分かります。表現する能力は訓練すればついてきますし、誰にでも正確に伝えられる技術が必要です。問題をもっていても、表現する能力がなければうまく伝えられません。

区にいた時にも、職員が問題を市民に伝えられない事例がたくさんありました。でも、具体的に目に見える形で問題を伝えれば、全体が見えてきますし、分かってもらえます。こうした技術が大変重要です。

四——自主研究活性化の条件

自主研究活性化の条件は、職場の雰囲気や

余裕から

編集部 それでは、この辺で自主研究活性化の条件について、話していただきたいのですが。

D 自主研究を活性化するには、先ず個人の意欲を容認する土壌や職場の雰囲気が必要です。ただ意欲のある人は、得てして職場で浮いてしまうという問題がありますけれど。

C 職場にもよります。上司の姿勢がかなり影響すると思います。上司が容認するかしないかで、かなり違います。

職員にこういう人もいました。自分でターゲットを決めて、他職場の人や市民も含めて、いろいろな人に声をかけてグループを作りました。そして、横浜市の総合計画にも反映させようと張り切っていました。

A かつての職場でも、問題点の討議とか、制度上の課題などを議論したグループができたことがありました。一時は本庁の職員も巻き込んで活発に活動していました。しかし、ある時から続かなくなってしまいました。誰かが悪いとか、批判が起こったり異動があったりして途絶えてしまいました。残念ですが、様々な議論が出来たことを大事にして、次につなげてもらえたらと思います。

C 上司が容認するということは、テーマや問題意識が直接仕事とはかかわらない面もあるか

ら、咎められたら困ると思う。でも、咎められたら困ることに、重要な問題や面白いテーマがあることが多いのです。そこで、見てみぬ振りをするとか、陰から支援していると職場が明るいし、職場が面白い。それを逆に「何やってるんだ」となると、職場が暗くなる。だから、仕事がつくても上司はここにこしていい方がよい。しかし、上司がここにこしていい方がよいが、楽しい職場にではなくてはいけないと思います。

それに、政策研究は文化と同じで、遊び心がなくてはできないし、出てこない。かつて東京都庁の企画調整局に二百人位の職員がいた頃、都議会で「毎日新聞や雑誌を読んでいる職員がいるが、あれは何なんだ」と質問が出たことがありました。局長がそれに答えて、「それが仕事なんです。演劇を観に行ったり音楽会に行ったり、新しい施設ができた見に行ったりする職員が、二十何万人の職員のうち二百人ぐらいいてどこが悪いのですか。二十何万人が一斉に仕事をしています、一人も余裕をもっていない会社は潰れますよ」と言ったということです。この精神が大事だと思います。

自分の目で見たこと、聞いたことには自信が持てる

E 遊びとまでいなくても、自分の目で見て自分の耳で聞いて考えないと良い政策などできるものではありません。P局に六年いましたが、委託調査をして報告書を作る時に、国の報告書とか文献サーベイをしました。それは何にも覚えていません。残っているのは委託調査で出掛けて行って、実際に仕事をしている人と現場で会って話を聞いて、自分の目で見たことです。それを言葉で表現すると大したことではありませんが、自信をもって言えます。

問題意識を消さないためにも、誰かに伝えること

C それと気をつけなければいけないのは、自分で納得したりそれなりの答えがあると、問題意識が消えてしまうことです。では消さないためには、どうすればよいのでしょうか。それは、調査とか研究をもう一回かけてみるのだと思います。それなりに納得しても、他の人に伝えようとすると、納得できないところをはっきりします。問題意識をもっていても、相手から、こういう事情で出来ないと言われると納得してしまい、そこで止まってしまふ。例えば、係長と係員が一緒に行くと、係長はそこまで教えてもらえたとします。でもそのことが係員に言えないことだとすると、係員には伝わらない。同

じようにおかしいなと言いながら、係長には情報が入って納得していて問題がなくなってしまう。係員は「係長は、何でこの頃あの問題言わないのだろう。おかしいな」と思い続けています。本当は前に出て言わなくてはいけないのに、自分が納得してしまおうと、誰かに伝えなくてはいけないという義務までなくなってしまう。これは、十分心していないと陥りやすい点です。

現場のエネルギーが制度を変える・政策をつくる

編集部 最後に自治体の政策研究は現場とどこまでかかわれるのかについて、いかがですか。

C 考えるところは、現場に任せるべきです。国とは違います。農政関係議員、建設関係議員がいるから、配分を動かさなければよい。これを変えようとしたら、別のルートを考えて、

そこへ行ってくださいで済んでしまう。

採め事が起こるのは、現場を抱えている自治体だからです。国民健康保健とか国民年金とか外国人登録問題なども、現場で三十分もがんがらん言われたら、何とかしなくてはと思います。

現場で三十分言われた職員にとってみれば、また明日ががん言われるのかと思うと、自分が休むかその制度を変えるしかない。相手が言っていることが正しいと思うと、余計に制度を変えようと思えます。本庁に問題をもって行くところ「結構そういう話は聞きます。ほかの区からも聞きます」とすましている。「問題だから何とかしてください」と言うところ「まあ、そういう人はいるものだから、我慢してください」で終わってしまう。そういう結論が言えるのは、現場にいないからです。現場で毎日がん言われれば、本庁の職員も、何とかしなくてはと思

う。だから一番いい方法は、現場で悩んでいる職員が毎日本庁に行って、がんが言えれば、本庁の職員も「課長、制度を変えよう」となります。これには大変なエネルギーが必要なのです。本当は、このエネルギーを、きちんとした調査とか研究に結び付けて、どうしたらよいかを、現場の職員が行ってくれるのが一番いいのです。これこそ政策研究だと思います。

編集部 本日は、「職員の政策研究を目指して」というテーマを巡って、現場の経験や様々な角度から議論していただき、政策研究の意義や方向、活性化の条件など有意義な話ができました。どうも有り難うございました。

△石阪〓企画財政局企画調整室企画調整担当課長／塚原〓同企画調整担当課長／土井〓同室担当係長／山崎〓同室担当係長／渡辺〓同室担当係長▽