

川崎市の指定都市50年史をふまえ、 これからの政策形成のあり方を展望する

総務企画局都市政策部長 宮崎 伸哉

1 政策形成の遺伝子(受け継ぐ大切なもの)

政策形成の成果の一つに職員参加の本誌がある。そのルーツは昭和48(1973)年3月創刊「企画情報」で、複雑化・多様化する都市行政全般の問題を相互に交流しながら多角的に究明し、進路を探索する意図が創刊号の編集後記に記されている。その後、一時休刊、平成8(1996)年に「創刊=復刊」した。

復刊年入庁の私は、ゆとりある組織の中、分野横断的プロジェクト・チームで手を動かし、昼夜激論し、課題解決に向けて熱く語る係長の後ろで学ぶ日々が続いた。当時、他自治体の友人達に話すと、そうした遺伝子があることに大抵驚かれた。

昭和51(1976)年の「地区カルテ」が変遷し、重要施策の地域包括ケアシステムで展開されていることは偶然ではなく、本号各論の政策史でも、さまざまな遺伝子が受け継がれている。既成概念にとらわれず地域課題から政策を構築する遺伝子は多様な主体と連携した職員の内発的政策研究で磨かれてきたといえる。そこで不確実性の時代、一人一人の政策形成力を高めるための私見を述べたい。

2 政策形成プロセスにおける地固めをする

(1) 「データから思考する」

不確実だからこそ最新データを読み解き、社会的背景や因果関係を分析し、「随時」効果検証することが重要である。コロナ禍ではさまざまな部署が新たな取り組みに挑戦し、政策評価審査委員会から社会変容に応じたデジタル化の柔軟な施策展開、代替・補完等のマネジメントが評価された。

デジタルトランスフォーメーションでデータが創出され、市民への説明責任、政策評価・政策形成の

双方でデータは一層重要になる。マスタープランやバックキャスト、PDCAやOODAループなどの手法にも一長一短があるが、政策を定量・定性評価で見える化・構造化し、市民のために客観性をもって行政運営することには変わりはない。

(2) 「問題を発見する」

政策立案には「課題設定」が重要だが、一足飛びには難しい。過去、施策事業を横置きし、課題を逆算して綺麗に作成した計画を見たこともある。

不確実な時代だからこそ基礎に立ち戻り、現状分析から「問題」を発見していく力が重要で、大局的視点、専門的視点、自分なりの素朴な視点など、職員一人一人が問題を発見する視座が鍵となる。

3 不確実性の時代における政策構想力を養う

(1) 「未来の予見に触れる」

民間の友人も「未来の予見」を組織内で随時求められるそうだ。悩みは行政に限らない。コロナ禍やウクライナ情勢は予見不可能だが、計画やリスク対応が前倒しされる現象を産んだ。GIGAスクール構想等のデジタルトランスフォーメーション、グリーンリカバリー、懸案だった産業の国内回帰も揺らぎなく進む方向に加速した。

これらは課題解決型思考では限界があり、世界の識者のビジョンや予見に触れ、SDGsやパーパス経営を核とする企業等にも知見を求めることが効果的である。ただし、立ち位置を地固めして理解しなければ方向性を間違えるため、注意が必要である。

(2) 「異分野のアンテナをたてる」

脱炭素は世界的投資やESG情報開示等で加速

し、国土交通白書は気候変動ではじまる。建設デジタル化は労働雇用の課題解決に向け大きく進展、科学技術では総合知や社会実装が重視され、こども政策は多岐にわたる。市の財政に影響を及ぼす景気や金利も日々気になる。

異分野の視点は、SDGsで環境政策・経済政策・社会政策の政策統合が重要となっている世界的潮流と同様、政策課題から施策事業を構築する際に必要不可欠である。現代社会では、縦割りや狭い領域で解決できる課題の方が少ない。

(3) 「具体的な取り組みを体感する」

未来の絵姿レベルから実務に落とし込むには、具体的な取り組みを体感するのが効率的である。

中期的取り組みであれば国の科学技術や万博プラン等の公開情報は数年先に実現可能な内容であり、公私を問わず、事業に触れて体感してみたい。

全国の現場には、観光と産業、公共空間利活用、団地コミュニティと地域包括ケア、農業と福祉等、私生活でも旅をしたくなる知見に溢れている。最先端の知見は国ではなく、地方自治体にある。

このような政策課題から遠い職場では、窓口業務や現場の事務改善は一期一会の市民にとって重要であり、好事例の横展開こそ政策形成の宝庫となる。どんなに小さな事務でも、思考・実践した経験は「政策形成の基礎体力」として必ず蓄積される。

4 働き方改革の中で政策形成力を育成する

(1) 「プライベートをパブリックに活かす」

最近、親族が障害・高齢独居の転居、介護、末期癌の終末期医療に同時並行的に直面し、私自身も一心不乱に調べ支援してきた。こうした体験は机上の政策論より密度濃く、全身の感覚に染み渡る。

男女問わず育休取得に迷っている職員に対して、「子育て実践課」への異動と考えてはどうかと伝えてきた。日々、子育てに追われ、つまずき悩んだ経験や視点は、近い将来、必ず市民のために役立つ。

平成10（1998）年から毎朝始業前1時間ネットで情報収集し、年200時間・20年4,000時間の自己研鑽ができた。30分のスマホ時間でも年100時間・10年1,000時間を獲得できる。継続は力なり。

プライベートの全てを「市民に還元する」と発想

すれば、働き方・暮らし方改革は、一層、市民感覚や視点を醸成し、市民のために実感を持って政策形成に関わる職員を増やす運動論にもなり得る。

(2) 「現場で地域資源を感じ、俯瞰する」

各地の自治体職員と歓談すると川崎フロンターレの話題で盛り上がることが多い。スポーツ・文化・産業から体内病院・量子コンピューターまで、地方なら唯一のまちおこし資源となる地域資源を、川崎は数限りなく持っている。数が多すぎるゆえ、時に豊かさの感覚は麻痺し、弱点になり得る。

我々は日々、市民、町内会・自治会、NPO、中小企業、大企業、研究機関等、地域資源を守り育てる多様な主体と関わりながら地域を感じ、時折、鳥のように俯瞰することで、市民生活を豊かにする構想力を養うことができる。さまざまな公共施設有効活用は、自治体職員なら誰もが一度は聞いたことがある市民の声であり、それを「課題設定」し、行動することが重要となる。地域資源の一つ一つは、やがて「エリア価値を創造する」好循環につながる。

(3) 「議論と心配りの文化を育む」

縦割横申論は大企業でも課題と聞くことが多い。高度成長期から人口減少社会、スリム化した組織で働き方改革も進め、その上新たな課題に対応するのは容易ではない。組織・マネジメント論は別途とし、その土台となる文化論でまとめたい。

第3期実施計画「かわさき10年戦略」では基本構想（2045）を視野にSDGs（2030）の目指す姿から方策を考える庁内若手職員ワークショップを行い、冷静に将来を展望する職員の力に驚き、希望を抱いた。立場を超え、目的を明確化した「率直な議論」は、持続可能な政策や将来展望につながる。

政策形成に必要な力が日々着実に伸びていく職員の特徴の一つに、「心配り」がある。職位や職場を問わず「どう？」と語りかける姿は、迷っている市民に「どうされましたか？」と語りかける窓口職員の姿に近い。その心配りが自治体職員の原点であり、一つの心配りの触手が創発的に広がり、市民感覚に近い網目型の政策形成力につながる。

各職場・組織で、そうした「議論と心配りの文化」を育み、心理的安全性を高め、人材育成に真摯に取り組むことが、未来の展望に最も重要である。