NPO 田村明記念・まちづくり研究会　公開研究会

淺川賢司・青木淳弘『地球環境時代における企画調整機能』＋寺澤成介・遠藤包嗣『企画調整を語る』

2021 年 11 月 17 日（水）午後 6 時より 8 時半

なか区民活動センター（中区役所隣）研修室 1

参加者 6 名（講師含む）

講師感想

SDGs やゼロカーボン社会を目指す世界的な動きのなかで、地域社会を支える自治体の役割への期待感が増しています。予測不可能な環境と社会変化に対応する自治体には、再びかつての「企画調整機能」が求められるのではないか、との仮説をもっています。それを受けて、当 NPO 法人では、飛鳥田・田村時代（1968/1978）における「企画調整機能」を解明すべく学術研究会を設置しております。外部有識者として長崎国際大学特任教授の檜槇貢氏にも加わっていただき、主たるメンバーとして淺川賢司・青木淳弘そして田口俊夫が参加しています。工学院大学の星卓志教授と横浜市立大学の鈴木伸治教授にも加わっていただき、文部科学省の科研費（科学研究費としての学術研究支援費）に応募しています。今回の公開研究会では、科研費の申請内容とそれに関係する活動状況を、淺川さんと青木さんにご説明頂きました。

今回特に感じたのは、公開研究会ならではの参加者の「脱線」の面白さでした。基本的には我々が取り組んでいる企画調整研究の紹介を行うはずでしたが、参加者の皆様がそれぞれに交わす語りの中から、さまざまな示唆を得られたように思いました。淺川さんも指摘されていますが、人事評価の導入によって、総合計画の策定をはじめとする長期的な見通しが困難になっているということは重要と思われます。総花的になってしまった総合計画の内実も含めて検討する必要があると考えられます。

またやはり首長との関係で、首長にもさまざまなタイプがありますが、その首長は「誰が」作り上げるのか、言い換えれば、どのような人が政策形成において首長に対してどのような情報を提供しているのかということも重要と改めて考えさせられました。これは（田村明さんは否定するものの）飛鳥田市政のブレーン中心主義という批判があったことも合わせて検討の余地があるように思います。そのときに重要なのは、首長とブレーンの関係だけを固定されてみるのではなくて、ブレーンと関係を持ちそうな部局、そして首長と部局との関係も合わせて、その間の相互関係をどのように位置付けるかということであるように思いました。

もうひとつ強く感じたのは、現役職員の問題意識をもっと知る必要があるということです。まずは横浜市。そして可能であれば、同じく「企画調整的な」取り組みをしている自治体の職員の声も企画調整研究に反映できたらより良いと思われました。

名古屋方式と神戸方式と便宜的に呼んだのですけど、具体的には分からないし、組織の図式だけしか見えないので。具体的な事業に対してどの程度部局横断的にやってるのかなってことを次は見ていく必要があるということです。とりあえず都心部の再生か、SDGs か、それが結構複数の部局が関わりそうな事業で。とりあえずその辺が全員の問題関心にも近いだろうということで今調べているところです。この結果それが全庁的な調整を志向しているのか、それともさっき申し上げた集権逆流の動き、集権のほうが楽だからそっちに戻していく形。これは金井利之さん、東大の行政学の先生が今言ってることで、檜槇さんがよく参照される言葉なんです。そういう動きになってるのかをまずは調べて、次の研究の足がかりにしていこうというようなことを現在

進めております。といったところで、私の報告は以上です。ありがとうございます。**（青木淳弘）**

さて、本日は久しぶりの対面形式ということで、リモートでは難しい深い議論ができたように私も感じました。たくさんのアドバイスを頂いたなかでいくつか例示するとなると以下のポイントが挙げられると思います。

企画調整機能については、首長に大きく影響されるという点は内部でも議論していたところですが、ハード面を行政スタッフに任せず目配りしてしまう官僚 OB 系の首長タイプという指摘はあまり意識していなかった点だと思います。また、職員の人事評価が長期的な行政を意識させにくくなっているご指摘もあり、たしかに職員の業務遂行の思考回路に大きく影響を与えているものと思います。

高度成長期と現代とでは歳入状況も大きく異なり、それに伴い職員の自由度も多大な影響を受けていることから、当時に比べて企画や庁内調整が難しくなっているのではないか、というご指摘も検討の余地はあると思います。さらに、事務事業のアウトソーシングで自治体職員の能力が低下しており、自治体が技術職の採用を抑制している点もそれに拍車をかけているとのご指摘もあり、現場に一番近く現場の問題に一番精通している職員から実効性のある企画のアイディアが出てこないのは構造的な問題もあるように感じました。以上、頂いたコメントの羅列となってしまい恐縮ですが、企画調整研究はこれからも方法論を模索していかないと痛感いたしました。**（淺川賢司）**

▲寺澤、淺川、青木、遠藤包嗣、遠藤博（左側から）、写真撮影は田口

▲寺澤、遠藤包嗣、淺川、青木（左側から）、写真撮影は田口

以下は自由討論（主に寺澤成介さんと遠藤包嗣さんの発言）

寺澤成介：1947 年、滋賀県生まれ。大学で土木工学を専攻。1973 年、横浜市道路局に入庁し、土木事務所、企画課等で勤務。その後、企画財政局で企画調整室、市制百周年記念事業推進担当を歴任。道路局に戻り、計画部、横浜環状道路等を担当。保土ヶ谷区長を経て、2008 年、都市整備局長・技監を最後に退職。

遠藤包嗣：1949 年、横浜市生まれ。大学で土木工学を専攻。1971 年に横浜市企画調整室企画課に入庁、田村明室長のもとで 5 年間、金沢地先埋立事業を中心に活動。その後、計画局港北ニュータウン建設部で日本住宅公団と事業計画を調整。都市整備局企画課課長補佐、上大岡駅周辺再開発事務所長、港湾局みなとみらい２１担当課長、企画局プロジェクト推進室を担当。（株）横浜みなとみらい２１企画部長に出向し街づくり調整、港湾局に戻り赤レンガ倉庫活用工事を完了。（公）横浜港埠頭公社に出向後、港北土木事務所所長、2005 年に港北区長となり、2009 年に退職。

寺澤成介　参加者の意見の中で、地方分権が一定程度、進んだっていう認識なのかどうか。僕から見てると、いかにも地方分権をしましたと見せてるだけで、実はより巨大化し、集中してると。その最終的な形が官邸主導みたいな話までいってるのかなと。ある本では、特に財政的に地方自治体は締め付けくらってて、結局その部分、補助金ベースの、僕らの時代よりもより、ある意味では縦割りで金を取ってくることしかできなくなっている。だから、見かけの話じゃなくて実態でいくと、より進んだ。例えば横浜市でも IR の議論で一番の推進派の言い方、600 億の税収ってあったけど。これから税収が減る、ましては人口減で税収が減る。特に横浜は、固定資産税ベースの財政だから、より困ると。どうにも地方分権と逆な方向。だから、まさしくこの集権逆流じゃないけども、逆に進んだっていう。かつ、自治体の集散というか合併推進で、落ちこぼれをもっと作っ

ているという。昔は、小さいところに、そこに首長がいて、組織があったのが、そんなの五つ六つまとまって、その周辺はますます落ちこぼれていくという。まずその現状認識を、もう１回きちっとやったほうが、企画調整機能うんぬんの話につながっていくような気がして。

青木淳弘　そうです、まさにおっしゃっていただいた通りで、だから地方分権が進んでるっていう認識の方もいるんです。だからそれが結構意外といえば意外だったことなんです。だからこれ、自治体学会って結構自治体の現役の職員がおられますよね、確かそうだったと思うんですけど。

寺澤　何をもってその地方分権が進んだというのか、いかにも権限をおろしてる感じがあるわけですよ。都市計画の分野とか。だけど、それはほとんど自治体側から見て意味がどこまであるのかっていう、ね。僕はびっくりした。これは、えっと思う話だけど、当時の地方分権の議論をやってるときに、扇千景さんが当時の国交省の大臣をしてて。なんかのときに彼女があいさつで言ったのが、国交省も地方分権を押し進めておりましてと言うから、それは何かと思ったら、地方建設局に権限をおろしてると言うわけだよ。それを地方分権って堂々と、大臣が言った。僕ら聞いてて、違うやろうと。それは、あんたとこの内部の議論であって、地方分権というのは地方自治体に、いかに権限を。だから、話が全く見えてない議論をやってるんだと。

青木　そうなんです。

寺澤　本人は、それは地方分権だと思ってるわけですよ、大臣が。俺なんか何も言えないけど、本当は心の中で、あほ言えと言ってたわけだよ。何が地方分権。だから、この SDGs をやるためにも、本当に地方分権が必要なんですよ。その地域々々の特色の中で、ゼロカーボンにしろ何にしろ、やり方がいくつも出てくるわけで、そのためにも地方分権なんだよね。でも、自治体学会でこういう認識をもってるっていうのは、俺はむっと思ったね、まず。

青木　そうですね。逆の認識の方もいたんですけど。だから両方いるんです。なんでそういう状況が生じているのかを特定する必要があるなっていうのは感じたことでして、企画調整って言葉もあんなにいろんなところにあるんですね。

寺澤　横浜じゃもうないんでしょう。

青木　横浜市はないんですけど。

寺澤　僕がいたとき、もうなくなってたもんな。

田口俊夫　部署名としてはもうない。

寺澤　うん、なくなった。

青木　部署名としてはないです。ただ、神戸市なんかは企画調整局があるんですよ。

寺澤　あるんですか。

青木　ただその実態は分からない。逆に全くそういうのを名乗らない自治体もたくさんあるんですけど。神戸みたいに私たちはやってますよっていうふうに結構、言ってるところもあるんです。

遠藤包嗣　全然、よそがイメージできない「エンジンルーム」なんていう組織もあった。

寺澤　だから、あの時点で企画調整機能は、基本的に横浜市になくなった。ぎりぎり財政局の企画調整室になったじゃない。企画財政局になる、ね。あそこの時代が、横浜市で僕が見てると企画調整的機能が、ぎりぎりあった。企画財政局ってなった途端にもうなくなった。もう、それに財政難ですよ。調整もないもんね。

遠藤包嗣　横浜から見たときに、飛鳥田、田村の時代の企画調整機能が基本。飛鳥田さんは地方分権、政治思想だった。飛鳥田さんが上にいて田村さんがいわば2番手だったでしょう。ハード部門だけについて、飛鳥田さんの判断する前に、企画調整室のチームがあった。その後、細郷さん、高秀さんと官僚OBが来ているから、すごく優秀なわけ。だから、市長のワントップなんだ。全ての情報は市長に通じてっていう形になっていくから。企画調整室で田村さんが、2番手の立場で調整機能があった時代と全く違う構造になった。ウイークポイントは何かっていうと、市長が優秀なんだけれど、市長が全責任、全判断するってことは市長に情報をあげる側では、フリーな議論がしにくい。田村さんは2番手だから、市長のとこでもう一回最終判断をもらうという前提で、田村さんは結構やられた。ということは、田村さんの下のグループでは、フリーな議論が十分できている。それを集めて市長の最終判断を仰ぐ。60年代、70年代とそれ以降の最大の違いは、優秀な官僚の方が市長になられることで、行政目標に対する決定の仕方が変わった。田村さん時代の企画調整組織が残っているけれども、そこから市長の判断との関係でいくと、自由度が落ちている。もう一つ変わったのはバブルがはじけて、行政の側も金がないからみなとみらい２１がうまくいっているから、成熟した時代なんていって投資型の事業をぐっと抑え込んじゃったんだよね。田村さんの時代は伸びてった時代だから、投資的な事業を、市の実力を超える部分は民間に。民間が活躍できる場があったんだね。バブルがはじけた後は、そこを行政の側でもセーブしたから、余計未来ビジョンについての議論ができなくなった。今日の話聞いていて、ちょっとそんな感じがすごくするな。

田口　その後ずっと、投資は下火のままずっといってるっていう印象ですかね。

遠藤包嗣　都市整備局中心に事業は踏ん張っているんだね。鉄道線の日吉中山4号線の事業もそうだし、再開発関係でいけば、二俣川もやったけれど、結局、新しい都市ビジョンじゃない。今までやってきた事業、何とか実現しようっていう形での調整をやって、それで精いっぱいだった。

寺澤　だから結局、高秀さん以降に、将来のまちというイメージを、結局今の人は誰も出せなかった。総合計画をやる部署はどこやという思いがあったんですよ。当時の収入役から新しい総合計画みたいな議論が何故出てこないのって、僕が呼ばれて聞かれたわけですよ。そのとき言ったのは、これは他の都市でもそうかも知れないけど、いわゆる人事制度の問題なんですよ。要するに人事評価の話も入ってきた。長期計画議論してる部署で、1 年 1 年の人事評価どうするのって話ですよ。要するにまちづくりの関係で言えば、まず話し合いに入って 2 年 3 年話し合いがあって、早くて、徐々に形になっていく。その形になるまでの評価を何でやるんだと。必ず何割かはこうだ、何割かはこうだって、こういうカーブを作れってくるでしょう。いわゆる人事制度が多分、日本全国の自治体に、中田さんのあの時期頃からまん延してて。そのときの人事評価のあり方議論していったら、要するに企画調整とか、そういう総合計画やるような部署は評価しづらい。だから、何となく、関係している気が個人的にはしてるわけ。

遠藤包嗣　その評価がボーナスに反映しちゃうわけですね。

寺澤　もう一つの問題点は、これはどうやっても難しいの。その 2、3 年潜ってた話が、潜ったときにやってた人が替わって、次の人になったときに浮上したりするわけですよ。その人の評価になる。だからね、僕なんかの知り合いでもいるんですよ。その人が行くとなんか、開通式だとか、そういうそのメインの華やかなときにその人がいるわけですよ、部署部署で。ある人が、おまえはいいよな、行く度に、なんか式典やってるよなってね。だから、僕は人事の評価というのが実力主義だとか何とかいいながら出てきたことが、総合計画とかこういう非常に評価しにくい部署と関係してるんじゃないか、ちょっと個人的に思っています。当たってるかどうか分からないけど。

青木　重要かなと思いますね、その辺はすごく。総合計画作りで、いわゆる企画調整的なものをやってる自治体っていっぱいあって。実際こないだ調べて一覧にしたときに、大体が総合計画作りなんですよ。ただそこで、なんでそうやってるのにもっと新しいビジョンが描けないのかなっていうところを考えていくと、財政の問題か人事の問題に行きつくじゃないかということをうっすら考えたので。

遠藤包嗣　ただ、細郷さん、高秀さんまでは、総合計画に対する意識がすごく強かったんだよね。高齢化と障害に自分がどう関わるかを考えては政策としてどういうふうにやるか。中田さんの時代は、得意なのは、ごみ問題だった。

寺澤　なるほど、なんか現場に行ったとか言ってるけどね。

田口　あれ、3 割削減したのは中田さんのときでしたっけ。

寺澤　何を削減？

田口　ごみの量。

青木　ごみ問題ですよね。

遠藤包嗣　自分（中田市長）として勉強し施設見学に行った。だから環境問題に対する理解はあるんだけど。金のない時代にいかに金を使わないで、都市づくりをやるかっていうところにいっちゃったから。

寺澤　ただね、僕は彼のときは、高速道路に関係していたでしょう、あのときの彼の発言聞いてると、別に環境派じゃないよ。要するに地元は自然破壊、当時はまだ排気ガス、騒音とか、環境問題で攻めてきてるわけですよ。地下水の問題だとか。そのことに対してなんの発言もしていない。市長と話し合いしても。そういうことに彼は興味ない。

遠藤包嗣　カーボン山の保存は具体化したが。

寺澤　梅があったんだっけ、カーボン山。なんか木があって、その種子を売るとか、なんかやってたはずなんだ。

田口　あれ、横浜の田村塾の人たちが保存運動やってましたね。

遠藤博　何人か来てましたよ。

寺澤　そうなんだ。

遠藤包嗣　保存緑地の確保をするかっていう形で、「みどり税」のところまでいったっていうのは立派なんだけど。

田口　みどり税もあれ中田さんときですか。その功績、大きいというふうに見られますよね。

寺澤　確かに。中身からすると、その時反対したんですよ。要するに取った金をどう使うかがそのときにはハッキリしていなくって。下手したらね、運動やってる、掃除してるおじさんとかの、そのほうきを買う金になるとかいろいろ言ってんだよ。そんなん違うやろうと。まとまって取った金で、残すべき緑地をどーんと買うとかね。そういう金の使い方をしろってずっと言ったのに、出てきたのはなんか、緑地保護をやってる人、団体にちょっと補助金を打ちますとかね。もう聞いてられないような話ばっかしで。僕からいったらあんなもｎ･･･。

田口　だって、毎年 25 億でしょう。

遠藤包嗣　市民の森をどういうふうに押さえていくのか、その話がベースにあって、税の話になってると思ったんだけど。

寺澤　全くなかったと思う。

遠藤包嗣　5カ年も金があれば、優先順位として、こことここことを押さえていきますって普通は出す。

寺澤　何ヘクタールぐらいね。キーのところはまず押さえますと。そういうのは一切なかった。なんだか、大義名分が大してなかった。

田口　でも今はそういうふうに使われてんでしょう。

寺澤　使ってないでしょう。

田口　使われてないの？それで今もそういうふうに使われてるような感じもしない？

寺澤　というのは、単年度で使い切るような話、作っちゃってるから、ほとんどプールできてないはずですよ。プールできてないことは、そんな金はないわけよ。

遠藤博　基金化しなかったんですか。

田口　あれ、基金になってますよね。

寺澤　関わったときの記憶では、結局基金作ったってそんな金が入ってないはずなんですよ。だから、僕の当時の記憶ですよ。

田口　ちゃんと検証して見なきゃいけないですね。

寺澤　要するにある種のばらまきみたいな使い方になってたから。

遠藤包嗣　花いっぱいのウエルカムフラワー事業はそこから出ているのかな。

田口　花博の？

青木　なんかありますね。

遠藤包嗣　ずっと今、花がきれいでしょう。

寺澤　要するに、緑地保全のために土地を買ったっていうのは、まちづくりを考えたら非常に重要な話だけど、

あんまり信用しない。あそこの土地買いましたって、こういろいろ言ったって、あ、そうで終わっちゃう。それよりは、公園清掃をやるときに、ちょっと補助金が出て、やりやすくなったとか、ものが新しくなったとかのほうが票にはなる可能性がある。

田口　いや、僕なんか今、市民の森や農業専用地区を歩いて見に行ってんです。実際にちゃんと歩いたことないから。そうすると、いやあ、素晴らしいなという処と、ちょっとどうかなっていう処もあるけれど。総じて結構しっかりやっているという印象ですね。みどり税が使われてんだろうなという前提で見て。きょう、称名寺の裏の柴の農業専用地区。いやあ素晴らしいですね。

寺澤　あそこ工事ずっと。もう終わったのかな。

田口　きれいにできてます。お隣の公園は今やってるところです。

寺澤　来週出来上がるのね。

田口　だから。そう、山の上の 16 ヘクタールです。きれいにやってるところですね。

寺澤　昔、市民菜園だったよね。

田口　市民菜園が半分ぐらいありますかね。

寺澤　ちょっと話、変わるんだけど、この SDGs っていう話も、ちょっと疑問があって。もちろん国連が音頭取ってやるんだからあれだけど。ある本では危惧してるんだよね、この SDGs を。ということは企業もそうなんだけど、これを隠れみのにするやつが出てくる。簡単に言うと、昔のマイ箸みたいな運動になりかねないと。結局あれだって、中国から実際に輸入したから、そこは問題なんだけど、本来間伐材を使う話なんで、逆に割り箸はある意味、使わなきゃいけないわけです。ところが割り箸、使うのは自然破壊だとか、ああいうふうなお題目になると、この SDGs がそういうお題目になって、そこにちょこっと絡んでいれば、企業もなんか評価を受けてという、そういう危険性がものすごくあるっていうことを書いてる本、ちょっと読んだことがあってね。

淺川　あります、それ。よくある話で、結構環境団体が、あの企業 SDGs 頑張ってるって言うけども、真逆ですみたいなこと言うところありますもんね。伊藤園なんて。結局いろんな企業が、われわれこういうことをやってますって SDGs のなんかシール貼るじゃないですか。だけど、そんな。そういう企業に限ってブラック企業だったりするわけです。だから、そもそも企業って、そのグループ、組織ができる、その会社を始めるときというのは社会的な意義、こういう意義をこういう貢献をしようというような目的があって、そもそも団体って設立してるわけなので。それを社会的な意義を、自分たちの活動で少しでも社会貢献をするというのは当たり前なんですが。そこの部分に立ち返ると、それぞれの組織の目的が、ああいうシールがたくさん貼られるのは

当たり前なわけなんですけれども。どっちかということこの SDGs というのはそういうところに使われるのではなくて、会社の組織、ガバナンスの問題として、本当は取り上げなきゃいけないようなところで。そういうあんまり触れてほしくないところは避けて、触れやすいところにこういうふうにシールを貼ってくっていこうっていうような、都合のいい使われ方してるっていうような問題意識を持ってる人は多いです。だから私も、うちの研究所でも企業と SDGs っていうのをやってるグループがあるんですけれども、私はそこはちょっと懐疑的です。ちょっと距離を置いて。自治体のほうはそこまでのことはやってないですけど。でも彼ら総合計画とか最近作るときに自分たちの総合計画の SDGs 的な評価みたいなっていうふうにかこつけて、そういうふうなシール貼ったりするところもありますけど、企業ほどではないですけどね。

寺澤　なんかね、こういう議論をすると一番陥りやすいのが、全体で企画調整的な話になって。結局は何もできない話になると思ってるわけ。プロジェクト方式がいいんだけど、この地域にとって SDGs にも叶って、地域の振興にもなる、地域創生になる、あるプロジェクトを見つけると。見つけたらそれに対して総合調整、企画調整としては機能を発揮するっていうのを、各自治体 1 個ずつぐらいまずやれよぐらいの話にしないと。最初から市全体で企画調整しましょうみたいな話にもっていったら結局、雲散霧消みたいなもので何も出ないんで。なんか、今後の議論していくときにちょっと、目玉的にプロジェクトを。ただ横浜市ならこういうことがこの SDGs の、これが叶うし、横浜市の新しい魅力にもなるんじゃないかと、それをいくつか見つけていって、それに対して現時点での調整をどうしていくんだとかっていう、ちょっと絞るような話にしたほうが。なんか広げると全く答え出ない気がしてさ。

淺川　SDGs ってそもそも私の個人的な見解かもしれないんですけど最低ラインなはずなんです。そこがゴールであってはいけないはずなんです。それって、特に 17 のもゴールの種類があると、その中では日本はとうの昔にクリアしているゴールっていっぱいあるわけですよね。それが当たり前のはずなんです、先進国ですから。だけどそこを、なんかゴールを、そこ SDGs 達成すればもういいんだみたいな、そういうような風潮が割とあるんですが、実はちょっとこの自治体学会ではいけなかったんですけども。そこは本当もう足切りラインぐらいに。そっから先はあなたがたのまちで何を目標としますかというところを本当は考えなきゃいけない。今おっしゃったような、なんのプロジェクトをやるためにこれを調整するのかというところで。やはりその当時、プロジェクトベースで企画調整がうまくいったような認識を私はしてるんですけれども、何か特定の目的何かを実現するために調整が必要なんだとかゆう、その共通の目標なり目的というの部門横断でもってうまくいくっていうところがあるんじゃないかなと思って。そこのわれわれが進む先をちゃんと示してあげるっていうようなところがもうちょっとあってもいいのかなっていう感じです。

寺澤　それと議論すれば、次、本当、それは人、組織、どっちっていう議論が出てくると思うんだ。それは。でも僕の感じからすると、人の部分が結構強いような気がして、割合的には。田村さんのときはその辺がうまく、市長がいてバランスが取れたことができたんだけど。結局田村さんがいなくなった後の横浜市の状況を見ると、人の部分も強かったんじゃないかと。田村さんの代わりは出てこなかったわけですよ、結局。逆に組織がそれも要求しなかったと思うんですね、トップが。特に議会との関係で言えば、ということがあるんだ。

青木　この研究をやってるときに、属人的な要素として企画調整というものを捉えたくないというのが念頭にあったんです。組織の中でどうやっていくのか。そうしないと田村明がいなかったら、これはけっこう根本的な問題で、田村明がいなかったら企画調整はうまくいかなかったのかって言ってしまうと、結構苦しくなってくるところでして。ただそういう疑問はもっともだなと思います。先ほどもちょっと SDGs に関して言ったんですが、169 ターゲットがあってもすごい玉虫色の目標ですから、アイデアマンがいて、そこをうまく組み合わせられるっていうだけだと、ちょっと難しいものがあるなと思ったんです。たしかに属人的な要素はあると思います。田村明の個人の研究だとそれでいいんでしょうけど、その周辺の人がどのように動いたのかっていうのは重要かなと思うんですね。今の組織がどういう動きをしてるのかとかも含めて。

遠藤包嗣　田村さんの時代、田村さんがやったのはハードに限定したんだよね。ソフト課題も学校問題から子ども問題までいっぱいあったんだけれども、それをハードの側面で田村さんはやったわけです。公害問題はソフト問題だけれども、鶴見・神奈川地域で大気汚染の発生源となっていた老朽化していた日本鋼管の製鉄所を扇島の埋立地に移転させ、工場跡地を横浜市が買い取り、解決の方向を示した。公害研究所があって、水質、騒音も含めて全部調査をするわけよね。現地調査を毎年しっかりやっていって、環境の変化について公表していく。そういう作業をやりながら、ハードの側面で田村さんが具体策を提示した。本当はソフトの側面というのは、ある意味では鳴海さんが担当しているのかなと思っていたんだけど、鳴海さんは飛鳥田さんの政治的側面が中心だった。田村さんのところは、行政の具体的なところで結果出す、そういうスタンスで乗り切った。だから、横浜市の企画調整室も、飛鳥田さんがそういう能力と意識を持っている田村さんを見つけてきて、担当させた。他の都市でも、今の時代にソフト部門の課題がすごく多いですね。それをどういうふうに議論してどういう展開していくかって考えると、今度のコロナ対策は悲惨に思います。保健所なんてかわいそうで仕方がなかった、あんだけしかいない人数の中に、なんでもかんでも詰め込んで、問題が起こらないほうが不思議だ。自治体の側から有効な対策がなんで出ていかないのかと思ったね。本当に追い込まれていた。

寺澤　結局、国の施策を見ていくと、今回のコロナでも、危機管理をどう考えているかっていうとこに。危機管理のためには、いろんなとこにアロワンスおいとかなきゃいけないわけですよ。それを全部効率化の名の元になくしていった結果が、今回のコロナのどたばたの一つの大きな要因だと思うんだけど。それは多分他も含めて。豊かな生活っていうときに、その余裕っていう気持ちも含めて、それをどう作っていくか、置いとくかっていう、そういうのが全くなくなって、だから自殺も増えるし。この SDGs というのは、一番の目標、豊かさだろうと思う、心の。そこが、今、日本で一番なくしてるとこで。企画調整とか、調整機能というのは、だからできないのかもしれない。より後がない仕事の中、流れの中で。アロワンスがあっちこっちでとれるのならね、こう引っ張ってくっつけたりとかやれるけど。みんなギスギスで仕事してたら、それで企画調整機能を持ってというのはちょっと無理かもしれないと、ちょっと最近思っている。

田口　そういう仮説ですな。

寺澤　日本の状況、見るとね。あの頃、時代が、よかったと思う。企画調整が機能できた。それが何かと言うとね、国交省とやりとりしてると、結構嫌みを言われるわけ。どういうことかと言うと、あの頃は自治体とし

て横浜市とか東京都は、それなりに金があったんで、あんまりごちゃごちゃ言うなら、いいですもう補助金はって、単独でやりますっていう。東京都のほうはものすごく、横浜よりもっと強かったんです。おまえらなんだ、また単独でやるのかっていうぐらい、向こうも分かってるわけです。それがあるから、調整もできたんですよ。

田口　いや、そこでね、一つ税収だけの伸びでいうと飛鳥田さんの時代の伸びと、細郷さんになってから、大幅に伸びてるじゃないですか。だから、飛鳥田さんの時代にオイルショックもあったりしたあの時代っていうのは、それほど自治体に余裕はなかったじゃないですか。

寺澤　ないけども。

遠藤包嗣　将来の可能性は高かった。

田口　将来の可能性はある。将来の可能性を財産と思えば。そういう意味ですか。

寺澤　それと人口増加の中で、確実に収入が伸びてた部分もあるので。

田口　そこまで人口が絶対増えるという予測があったから。そういう意味ですね。

寺澤　今回も、この企画調整機能を議論するときに、さっきも言ったけど財政的な状況がそんなに今きついのっていう。僕もう 20 年以上経ってて、20 年といわないか、まだ十何年だけど、こんなに状況が変わってきたんだと思うんですよね。

田口　そうすると、その考えで言うと、人口減社会ではもう何もやることができなくなっていくっていうことですか。

寺澤　だからこそ、プロジェクトを絞ってそこで答えを出すことによって、変えていく一つのきっかけにしなきゃいけないと思う。要するに、結局、右倣えの話は駄目なんですよね。各自治体が極端な、ばらばらに勝手に金のない中でも頑張ってこういう成果出した、こういう成果出したってのがいくつか出てくると。只問題は、国が、それはいいことですね、じゃそれは補助金制度にしましょうって、使えないものにしていくわけですよ。だからそこをどうクリアする。でもまずは厳しい中でも自治体がそれぞれ頑張ってたとこがある。そこをうまく引っ張り出してやるしかないと思うんだ、今。または自民党政治を変えるしかないかもしれない。変えても変わんないかな。維新がなってもな。

淺川　結構自治体の方に最近ヒアリングすること多いんですけども。最近コロナの関係もあって財政が厳しくて、昔よりも厳しくて。とてもそんな太陽光パネル補助金とかできないっていうふうにおっしゃるんですけれども。別に補助金がなくてもできないかなって。例えば長野県とかでやってるのは、例えば建物を新築する際に、太陽光パネル設置義務はないんですよね。だけど設置できてどれぐらい採算性が取れるかを試算する義

務っていうのをやってるんですよ。それであれば、例えばそんなにもうかるんだったのか知らなかった、じゃあ、つけようかっていうような機会を義務化しているという。そういうように。

寺澤　いわゆる民間活力をうまく取り込む・・・。

淺川　企画調整時代、やってたはずっていうふうに思っているので。それは、時代は確かにあったと思うんです。高度成長期で、みんな余裕が割とあった時代だから余計、民間も動いてくれたのかもしれないんですけれども。なんかそういう、ちょっとでも民間とかちょっとでも市民に負担かけるようなことっていうのを、なんか非常に極端に恐れているような感じがします。

寺澤　目標はどうだっていうのと逆に、これだけはやらないでくれっていう議論をある程度徹底するという、それで市民がどう思うか。このまちづくりとか、うちの自治体では、これだけはやらないでくださいねと。例えば、それは何か分かんないよ。だから、こっちの議論するんじゃなくて、じゃこっちの議論したときにどうなるのか。

青木　そうですね。あと、結構、先日のヒアリングの結果を聞いてると、首長がやはり強いんです。財源がなくなってきても首長が強いから、その人次第で、実際にどう動くかどうか分からないって言うんです。もう一つ大事だと思ったのは、首長に誰が意見をするのかっていうのを特定する必要があるなということです。首長がまずいて、その下に実働部分の企画調整部門があるとして、その企画調整部門が首長に意見を言う人にどれぐらい働きかけられるかが結構大事だと思うんです。それこそさっきの長野の事例なんかもあるんだと思うんですけど。そこの動きがないといけないと思うんです。誰が首長を動かすのかっていうところ。

寺澤　誰が猫に鈴をつけるか。

青木　そこがなくなってるんです。そこは重要だっていうのは日本だけの議論ではなくって。コンサルタントでもいいし他の誰かでもいいんですけど。役所の中の組織だったりするかもしれないですけど。

寺澤　でもそれは結局そのトップが、どういう人って、トップの性格にもかなり準拠するところもあるな。岸田首相みたいなものだ。聞く耳を持ってますよっていうのがある。聞く耳はないっていう人も。ごろっと違っちゃうんだよ。

青木　その三者関係が機能しないといけないとは思うんですよ。

遠藤博　それは極めてよく分かりましたよ。それが特に言えると。

寺澤　特殊な状況なんじゃない？だって中田さんときに、言う人は誰だったんだろうね。聞かない感じですね。林さんのときはどうだったんだ、横浜で言うと。

遠藤包嗣　林さん、観光都市ビジョンとしてあげた。僕はいいと思ったんだけど。でも結局、施設になっちゃった、オペラハウスって大昔から欲しかった。

寺澤　ずっとあるんだ。

遠藤包嗣　みなとみらいの中に、できるだけ民間に作らせようっていう形で、コンサートホールも含めてやってきた中で、自前で頑張ろうっていう。横浜の新しい魅力を観光のビジョンの中にうまく埋め込んで、かつコンベンションに来た時に、楽しい場所を作っていこうっていう流れがあったはずなのに、要は、市民の気持ちにすっと入ってくる、いわば外国の方とフレンドリーに、ないしはそれが商売にもつながっていくっていうような、そういう、コンベンション機能を強化するみたいな仕掛けを、ソフトでもいいから作っていけば、現代アートもそうだし、国際的なイベントもやってきたのに。でもそういうアピールじゃなくて、なんで箱にいっちゃったんだって思いが残っている。

寺澤　自分の若い時から年取って今、見たとき一番感じるのは、これはもう組織がそうなったんだけど、全て外注になっちゃったんですよ。

遠藤包嗣　そういうことか。

寺澤　イベントをやるにしてもね。例えば調査委託だとか。僕らが若いときは、まずおまえがやれみたいな風土がちょっとあって、自分なりにいろいろ考えるとか。調査委託費もそんなに金がつかないので、嫌でもしなきゃいけなかった。ところがあるときから技術屋はいらないと事務屋が言い出して。結局外部委託で全て済むじゃないかと。そういうことになると、結局育たないんですよ。これは全国自治体同じだと思うね。だから今、遠藤さんが言ったように、トップが何かテーマを用意したと。その戦略を考えろって言ったときに、事務方に全く能力がない。

寺澤　いや、そのほうが安い。要するに、外部委託しなくて抱えるってことは、1 年間の人件費がいる。外部委託はその部分だけ出せばいい。だから、僕がたまたま技監やったときに、アンケートかけたんですよ。これからの技術職のあり方っていうのをちょっと、職員全員のアンケートをかけろって言ったら 1000 何通。きたんですよ。そのうちの 9 割方が、これからは役所に技術者はいらないって書いてある。これ全部事務屋なの。要するに財政部門を含めてね。外注すりゃいい。でも、外注したら結果を評価する人間もいなくなるぞと。

田口　そう。だからそこら辺が全く見えてないですよね。民間を使うっていうのはいいんだけど民間に発注し、それを受け取ったとき。

寺澤　ちゃんと評価できる人間はこっちにいないといけないんだ。下手したらそれも、これは第三者委員か、別の人が来て評価するみたいな話よ。ますます自治体の主体性がなくなってくる。

青木　技術屋って今少ないんですか。市役所で、横浜市の場合とかでも。

寺澤　いや、僕らのときは一番取った時期なんだ。だから余っちゃって、遠藤さんも僕もそうだけど、区長の半分が技術屋みたいな時期もあった。

青木　それってどれぐらいからそうなっているのですか。今、なんでそんなに技術の人、出てこないのかなっていう思いがあって。

寺澤　2005～6 年頃、土木屋が。土木っていうのがもう減ってきてるんです、学科としても。だけど、一応土木職で取ったのは、2 人とか 3 人とか言われてね。新人歓迎会みたいなのあるじゃないですか。いいの探して来いって言われて。行って聞いたら、確か今年は~~ね~~、土木職で入ったの 3 人ですよと。

田口　建築だって、建築確認という業務自体をもう何十年も前に民間に行っちゃったでしょう。だからそういうこともあるし。もっと昔の話ですれば、営繕って、自分たちで設計して作ってた、すごい昔の時代があったけど、それも当然もうない。それで、建築確認のそういうのもない、いろんな業務がなくてもいいんだと。それは民活時代の 90 年代からの風潮じゃないですか。

遠藤包嗣　学校建築の部署も、もうない。

田口　ないでしょうね。だって学校、作らないから・・・。修繕ぐらいですかね。

青木　それを、逆にだからその時代に専門職っていうのを制度として作ったじゃないですか、横浜市って。だから 88 年とか 9 年ぐらいに・・・。

田口　専門職だったら都市デザインの専門職。国吉さんのような。

青木　いや、あといくつかあったんです。経済局にも専門職っていうのを設けたんですけど、なんで専門職なのに、技術系の専門職っていう人がいないんだろうっていうのは結構、疑問があって。

寺澤　技術の専門職って、よっぽどでないとな。

遠藤包嗣　都市デザインだけだな。

寺澤　技術屋として困ったのが、これ当たり前の話かもしれないけど、区画整理やる場所とか、再開発する場所がなくなってきてるわけ。結局僕が都市整備行く少し前に、市施行は一切やめるってなったんですよ。全部組合施行しかなくなってて。八景が最後の市施行だったんですよ、唯一。僕はそれもね、一つぐらいはどっか

市施行を作れと。区画整理とか小さくてもいい。と、そこで色々なノウハウを学ばなきゃいけないんだけど、その場所がもうなくなってきてる。だから、企画調整機能って言っても多分、ノウハウを持ってる職員をどう作るかが一番の議論かもしれない。組織と合わせて。

遠藤包嗣　でも田村さんのときに、横浜市では市施行の区画整理はやらないって言ったんだよ。鉄道沿線で民間の組合施行の区画整理事業がばんばん出ていったから、組合施行の指導をしっかりやれと言われてね。

寺澤　十日市場が最後か。企画調整機能を持つために何が必要かっていう議論は出てきてない。要するに名前だけがあるの、多分。

青木　すごく必要ですね。

寺澤　中身、調べていくと、もう結局スキルを持ってる人間がどれだけいるか。ていう気はちょっとします。人物がどうこうよりも。

青木　そうですね。専門職員も都市デザイン。

寺澤　僕のときにね、都市デザインは国吉さんの後をどうするかっていうんで、1 人とったんですよ。4 人ぐらい応募してくれて、民間から。その後、彼は結局市の試験を受け直してくれて、

田口　彼（桂）は芸大出て、建築事務所にいて、市に、アルバイト的な形になのかな。

寺澤　一応、あの、特別職として。5 年間かなんかの契約で来てもらって、確か身分保障どうするかって議論もあって。彼は市の職員で残りたいっていうんで、改めて市の試験を受けますと。それで残ってくれてるんですよ。だからそんなの特例の特例ですよ。

青木　いや本当に特例。今、現状だと、文化観光局とその都市デザイン室と、あと政策局のみなんです、調査員っていうの。3 人しかいないんです。

寺澤　政策局は、極端な話、市長が連れてきたりしてるからさ。

青木　林さんのときだと思うんですけども、今調べたもの見ると。だから、観光と都市デザインとその政策局以外には専門職を置かないっていう方針を出してて、最近は。なんでこんなに少ないんだろうなって思ったのがきっかけなんですけどね。

寺澤　彼らがある意味、調整をやる人でもあるんですよ。

田口　国際協力をやるセクションができてる、あの人なんてったかな、国かどっかにいて。だから彼は六大事業や企画調整をパッケージにして、それをベトナムに持っていくとか、そういう話をやってましたね。ただし決定的に彼はその中身のことを知らない。それで、昔の本をそのままコピーしてやってるだけだから、中身がなくてそれで困っちゃう。

遠藤博　国際局ですか。橋本さんですか。

田口　橋本さん。そう。

寺澤　今ふと考えたらあれだよね。結局田村さん時代は、飛鳥田さんの方針があったのか、さっき言った特別じゃないけど、中途採用の人たち、あちこちにいたんですよ。だから、その人たちが機能していた部分もあって。それがもう、飛鳥田さん以降、そういう途中入社が基本的にいなくなっちゃって。要するにおまえのこの能力を発揮してくれっていう人がなくなっちゃう。

田口　そうすると岩崎さんもそうなるんですか。

遠藤包嗣　岩崎駿介さんは嘱託で入っ**た**。デザイン室ができたときに。

田口　主査になってるでしょう。

遠藤包嗣　そう。

寺澤　なるほどな。この議論をしていくと、企画調整機能を議論していく中で、そういう人材を。ちょっと入れなきゃ駄目だな。注入しないと。役所の中のいる人間だけじゃ、厳しいかも。

田口　今までの議論の中で、何が必要なのかというアイテムとか、何をしなきゃいけないか、なんの技術が必要で、どういう人材が、だから必要なんだっていうストーリーがいりますよね。

寺澤　だから、ある意味でプロジェクト方式みたいに、その各自治体、中央ともそういうもの目標を持って、それにちょっと人材を少し寄せるっていう話にならざるをえない。だからさ、総花的になっても、多分無理なんだろうな、この議論。

遠藤包嗣　田村さんのときは、ブレーンとして、八十島さん、高山さん、それから。

田口　河合さんね。あとね。浅田さんね。この 4 人は大先生。

寺澤　要するに市の職員になろうという意味じゃなくてね。

田口　顧問ですね。

遠藤包嗣　市長の都市問題研究会っていうのはあって、それは田村さんの集めたこの 4 人の方と、2 カ月に 1 回か、定期的にずっとやっていた。そのときの重要な課題。企画調整室で自主研究をやってきたテーマを挙げたりした。それを大局的に議論して、田村さんを入れて。当然、担当してる課長と係長、職員は出る。田村さんの場合は、市長が持ってるところのブレーンを、企画調整室ブレーンとして機能させたわけ。細郷さんとか高秀さんにもいるはずなんだけど。

寺澤　細郷さんのときにね、係長でその仕事をしたけども、岡並木さんとかね。八十島さん。なんか 7、8 人で年に 5 から 6 回。夕食会みたいな食事会を、市長も入るんだけど、細郷さんあんまり出なかったんだよね。結局僕ら事務方が録音とってメモ作って、市長に報告です、後日。

田口　官僚だからね。

遠藤包嗣　高秀さんも何人かちゃんと呼んで、使ってたはずだよ。

寺澤　でも、高木さん、最初は。細郷さんのときだもんね。最後は、博覧会のトップにきたんですよ。横浜博覧会の。あのね、時代が違うのね。要するに、お座敷遊びができる世代だもん、あの人たちは。僕らのその後はもう、お座敷遊びができない世代に入ってる。

田口　知らないですね。

寺澤　だからお茶屋さんがつぶれるのは当たり前なんだよ。だからその人脈だとか。この議論していくと、その独特なものがあって成功してる例に多分なるんです。そこからいかに普遍的なものが引っ張り出せるかとかなり難しいかも。

遠藤包嗣　利益供与の関係じゃない議論をしてたとしても、なんであの人とっていうのが、なんか今、指摘されるような時代になっちゃったから。僕ら OB だって勝手に市役所の中、入っちゃいけないって言われるんだから。

寺澤　特に今の市役所はね。

田口　物理的に入れないですからね。

寺澤　昔はさ、どこの市役所もそうだけど、役所って、入って、結構オープンなんですよ。僕らがいた頃はみんな廊下から見渡されて、きょうは係長いるとか。今、全部駄目でしょう。

田口　全く見えないからね。

寺澤　僕、行ったことないけど。聞いたら、これはもう完全に拒絶されているなと。

田口　そう、それで扉はみんなカードがないと入れない。

淺川　ピッてやるんですよね。あれはびっくりしました。

寺澤　時代が違うって言っちゃ駄目だけど。それで言うと民間との関係は、いろんなのが、やりにくい時代に入ってるね。

田口　全くそうですよね。だけど、つい最近アメリカ連邦議会の調査部門の報告書っていうのを、たまたまネットで見つけました。それは、連邦政府の調整機構のあり方をまとめてる報告書なんです。それで面白いのは、法制度的に公的に設置されてる調整組織と、実態として調整する組織があります。実態としてやるほうで効率が上がってんじゃないか、と書いてました。だから同じような発想はアメリカでもありそうだなと。やはりどこに普遍的なものがあるかっていうのを、まずは日本国内の研究をちゃんとやんなきゃいけないと思う。

寺澤　だからもう一つはそこ、本当になぜ企画調整機能がある意味衰退したのかという、ここは僕も知りたいところだね。特に一番先を走ってた横浜で、なんでこんなに一気に。

青木　一気になくなってますね。

寺澤　なくなったのかという。ちょっと今から考えても不思議なぐらい一気になくなりましたね。それは、もうはっきり田村さんがいなくなったっていうことがもう僕の感じからすると、それで一気になんか、横浜も企画調整はおしまいというイメージ。

遠藤包嗣　いや、高秀さんまでは、しぶとく踏ん張っていた感じがあるんだけどね。

田口　その当時の人たちがまだね。

寺澤　そう、まだいたからな。

田口　中枢にいたからね。ただその後はちょっとつらいんじゃないですかね。

青木　中田さんのときって、そんなにがらっと変わったんですか。

田口　だからこういうのは正直な、遠藤さんとか寺澤さんみたいな人たちの証言録があると、結構ちゃんと分かってくんですね。

青木　でもそうですね。今のお話だけでもかなり面白くて。残したい。

田口　だいぶ面白かったよね。これ録音取っといて本当によかったな。

寺澤　この年だから、別に何もないんで、録音そのままでいいですよ。だからそういう意味でいうと、その当時、企画調整に関わった、まだ存命してる人達がいるから、彼らを片っ端から呼んで。

青木　本当にそうです。それをやるのが科研費の目的の一つだったりするんで。

田口　かつまた、このNPOの目的でもある。

寺澤　だから森誠一郎さんもそうだしね。川股隆さんもそうだったし。石阪丈一さんもそうだし。まだまだ60後半から70前半に、多くの人がいますよ。

青木　いやでも本当にきょう久々に直接対面でお会いしてお話聞くと、生の声ってすごくいいなって。

寺澤　あのね、画面の一番よくないのはね。一対一しかできないことなんです。わきから口挟むとかね、こっちでやって、またこっちもちょっと出さないと。それができなくて、ただもう1人がしゃべったらみんな、はいって。

田口　リモートではなかなかこういうのができないね。

寺澤　あれは、雑談ふうに作れないのかね。

青木　できないんじゃないですか、それはリアルにはできないんでしょう。だから逆をいうとリアルに話を展開していって、わきで聞いててもなんかそういうことあったのかっていう発見があったり、それが自分に帰ってきたりして、いいなって思いますよね。

遠藤包嗣　いや本当に、だから、今度新しい市長が、林さんの市政に対して、どういう提案を、逆提案というかな、新しいビジョンを出していくのかっていうのは。

寺澤　今のところ、否定しかしてないな。

遠藤包嗣　一番心配なのは花博だよ。

寺澤　あれ一応、昨日。

田口　やるということになって。

寺澤　なんか副会長とか、あの。知事とか。

遠藤博　でも、交通、新線が駄目なんでしょう。

寺澤　瀬谷からのね。無理だと思う。

遠藤包嗣　だって、中間駅なくって、瀬谷と現場だけだったら、将来。

田口　乗る人、いないじゃない。駄目ですよ。

寺澤　どっかにね、昔の環状鉄道構想みたいなのの、尾ひれがついてて、なんかそこからっていうなら、まだ分かんなくもない。

田口　中山から。

寺澤　多分そういうの、なさそうだし。

遠藤博　環状。環状がありですね。

寺澤　僕はね、みなとみらいのケーブルカーができたときに、まだあのときはひょっとしたら、IR の先までだから、このルート。延ばすのが一つ入った上で、あれ、あそこまで作ったんじゃないのかって。あれ、泉陽興業なんですよ。博覧会のときに泉陽興業が全部やったわけですよ。観覧車もそうだし。だから、泉陽興業がなんか権利持つみたいなあれだな。ご迷惑を掛けました。私は博覧会側にいたんだ。

遠藤博　相手方？

寺澤　あんなもの残すことないって言ったんだ。なぜかと言ったら、横にホテルができるじゃないですか。ホテルのほうが高いわけよ。道路挟んでそんな高いホテルができるのに、あんなところで観覧車が、誰が乗るのかと思ったら、乗ったんだよ。読み間違えた。

淺川　そのわきまえはすごいですね。

遠藤包嗣　逆にホテル側からさ、のぞかれて困るから、どうしても外してくれっていわれたの。

寺澤　上のスイートルームが見えるんだよ。

遠藤包嗣　トラブル対策考えろと言われて。港湾局の MM（みなとみらい）エリアの新港埠頭埋立地だったら、なんとかなるかなと。

寺澤　でも、考えたら、あのとき、結構個々の事案はまだまだ動いてたんで、その個々の事業で結構調整はやらされてるわけですよ、実務的には。

遠藤包嗣　期限切られて。

寺澤　だから逆に言えば、今、そういう仕事はあるのかね。例えば博覧会の仕事をしてて、もう各局に行ってお願いベースで調整しなきゃ、最後はどっちかっていうとね、脅し文句を使わしてもらう。分かった、じゃこの話、上にあげるから、話がきたときに、あんたたちもちゃんとそう答えてくれよと。そこで、いや、やりますなんて言ったら、この調整してる意味がないんだからと言ったら、大体はちょっともうちょっと検討させてくれって。もう、脅し半分でやってますよ。これも調整なんです。期限があると。ね、今の現職の人たちが、そういう場面をどこまでやってるかっていう。組織としての調整機能があるかないかも一つだと思う。ぶつかった、あっちこっちで。だって、顔がつながってるから、その中でああだこうだというのを仕事にしてたっていうことがものすごくあるんですよ。

遠藤包嗣　そういうのはね、扉がしっかりした部屋に入っちゃうと。なんか心配だよな。

田口　だって、外から見えないんだから。

寺澤　情報がちょっとね、えっというのが入ったりするわけよ。それと。こういう調整機能の仕事をするときに、情報量が同じでないと困るわけですよ。細かい話なんだけど、博覧会にいたときに、僕が技術屋で、あと、事務職の課長と 2 人だった。あと担当の方がいるんだけど、あるときは 2 人横に並んでたんですよ。前に係長とか担当がいた。組織が小さくなったんで、僕とその課長が向かい合わせに座って。間に担当者が入ったわけです。情報量が違うんです、それだけで。隣にいると、電話のやりとりも聞こえるわけですよ。今こういう話してるな。と、ここが空くと、電話のやりとりは分かんない。だから距離が重要、だからああいうふうに仕切っていくとね、そのちょっとした情報が入らなくなるんですよ。それが意外と困る。

青木　いや、でもそうでしょうね。ちょっと何かを聞きに行けないですよね。

寺澤　うん。なんかね、遠目で見てると、なんか怒ってるなとか、なんか電話でやりとりしてる、見るだけで、ひょっと話し合ってるんじゃないかとか、そういうことが見える。それもこうなっちゃうと。アメリカなんか

は割と個室じゃないですか、ある意味。そういうとこアメリカなんかでどうなってる、システム違うんだろうな。

青木　でもオンラインになって、そういうのすごく感じますよ。大学もそうですね。なんか情報が伝わってなくて、ごちゃごちゃになってまして。学生の間でもそうだし教員の間でもそうなってる。

寺澤　でも、考えたら、これからそういうことで、を前提にこの話、議論しなきゃいけないから。ますます難しくなるな、議論が。

田口　難しい。

寺澤　僕らいいときに仕事させてもらったのかもしれないな。

田口　そうか、今の仕事の仕方も本当はちゃんとヒアリングしたいですよね。じゃあ、今日はこの辺で。大変収穫がありました。

（了）