

企画調整機能勉強会「金田孝之氏ヒアリング記録」

2023年1月17日（火）午後2時から午後3時30分

横浜市庁舎1階市民協働推進センター会議室

NPO 法人田村明記念・まちづくり研究会

田口俊夫・浅川賢司・青木淳弘

金田孝之 田村明さんと最後にまちづくりの話したのは『江戸東京まちづくり物語』（注：1992）

田口俊夫ー ええ。

金田 あの本の話をしたのが最後だったかな。

田口ー あれは亡くなる20年前ぐらいですかね。

金田 そう。自分の遺言として書くと言われてましたから。

田口ー なるほどね。じゃあ、始めてよろしいでしょうか。

金田 きょうはどういうことを。

青木淳弘 よろしくお願いたします。私はこの田村明研究会で研究をしているんですけども。今回、これはちょっと長い経緯になるので、簡単に言いますと、今まで飛鳥田市政を中心にして、現場の語りっていうものがあんまり残っていないということで、どういったことがそこであったのかというのが分からない。一方で、政策論とか制度論っていうところで、企画調整について研究しようと思ったのですが、やはり、どちらかという、そういうものは個人に革新性があったんじゃないかなということをおもってございまして。そういう関心から、ぜひ当時を知ってる方にいろいろとお話を伺いたいなと思っております。もちろん政策の具体的な内容は関わってくると思うのですが、どちらかという個人ライフヒストリーという形で話を伺いたいなと思っております。今回もそういった趣旨ですので、やや論点が拡散してしまうかもしれないのですが、ぜひお話を伺えたらと思っております。この間、ご依頼の文章、送らせていただいたんですけども、一番、最初にお聞きしたいのは、1970年、昭和45年に京都大学の大学院を修了されて、横浜市に入庁されますが、なぜ他の自治体ではなくて、横浜市だったのかというところから話を伺えたらと思っておりますが、いかがでしょうか。

金田 普通、私の同級生、同じ研究室、港湾が専門で、大体、国交省の港湾局に行くんですよ。私も同じ研究室の人とか仲間が国交省に3人、行って。普通は行くんですけども、当時、佐藤栄作さんの下で働くのが嫌だったことで、国交省やめて、それで私は東京都と大阪市と横浜市、三つを考えたんですよ。東京都も受けました。横浜市も受けました。大阪は先輩がごろごろいるので、嫌だと思って、あんまり先輩いない所がいいなと思って、東京と横浜市で。それで当時、すぐ結婚すること考えて、東京で暮らすのは大変だから、じゃあ横浜にしようかということです。それから横浜はたまたま何人か知り合いの人がいたということで、そのうち一人が田村明さんの奥様の知人で、別途、仕事でお会いしてまして、それで田村明さんのことは、よくお聞きしました。その方から、「田村明さんが民間にいて、そこを辞められて、横浜市に行って、いろいろやってますよ」と話を聞いてました。それで田村明さんという人はどういう人で何を言ってるか分からなかったけど、そういう人が活躍しているってことは知ってましたよね。

個人の話もあるんだけど、時代性を非常に考える必要があると思うんですけども、国の仕組みの話になってしまうのかもしれませんが、今は自由主義経済と言われて、本当にそうかどうか分からないけど、イデオロギーとしては、当時はやっぱり公共政策の時代なんですよ。イデオロギーを問わずね。有名な話があって、新人会（注：東大を中心とする社会主義グループ）と、それから岸さん（注：東大新右翼）と、どこが違ったか、天皇制を維持するかどうかの違いだけであって、あとは公共政策という意味では、国家社会主義と共産主義の違いがあるのだけど、計画経済ということが日本の主題だったわけですよ（注：立花隆著 天皇と東大 23 章）。東大の大内兵衛さんの弟子の多くのか方が戦後の日本企業の経営陣となっていますね（注：大内兵衛著作集 11 巻月報 11）。ということで、世界中は、別に日本だけじゃなくて、アメリカもそうだったし、世界中で経済をコントロールする公共政策というものが、ものすごい大きな地位、占めてて。当時、ソ連もイデオロギーとしての信用があった、ということで、公共政策がまず主題にあるというのが時代の流れなんですよ。

もう一つは都市問題というのがあって、都市問題とは、急遽として予想を超えた規模で実際に起こったわけですよ。田村明さんが、日本のために建築や都市計画をしようという時は、明らかに第1次世界大戦後のヨーロッパの思想が、色濃く反映してるはずですよ。そのときは、フランスでもデンマークでも、いろんな国でも労働者のための住宅を造るだとか、いろんな作品を作られてますよね。その思想をほぼ日本の都市計画を担う人たちは、その主流はその思想に染まっていたはずですよ。その土壤のあるところに、突如として人口移入が、大都市問題が始まったということです。当時、そこに最も実践的に関わったのは、大都市圏で都市問題を扱わざるを得なかった自治体の担当者と住宅都市整備公団、加えて都市局です。都市局の中で、都市計画課っていうの、ずっと事務職の仕事だったんですよ。国家的観点からの行政を担う事務屋さんですよ。いずれも技術職じゃなかったんですよ。それぐらいの所ですけども、初めて都市の環境を全面的に扱おうとする新都市計画法が作られた（注：1968年）。田村明さんが言った、とにかく環境を整備しなきゃ駄目だということで、都市計画の中で

初めて環境を基幹とする計画をつくって、「都市の計画」の思想として出されたんですよ。その計画に基づき、新都市計画法を運用された（注：田村明著 都市ヨコハマ物語第11章12章）。田村明さんが開発行政でやっていたことも、強いていえば、都市の計画ではあるんだけど、そこに実体的な背景は、ほぼ脈絡なく同時代のものとして全国で出てきた開発へ自治体の選択余地のない開発指導んですよね。各自治体で、田村さんとは関係なく、どうやって開発をコントロールしようかという知恵ですね。その知恵に、「都市の計画」によって、その社会的な役割を与えたということです（注：田村明著 都市を計画する IV「都市の計画」と都市計画）

もう一つは建設とか都市計画には、思想というか空気として、そこに合い通ずるものがあったって、そこも一番、先端だったのが、日本の開発先端っていうのはやっぱり東京都と大阪市なんですよ。でも、これはもう技術的にも経験的にもずばぬけていました。横浜市はそこまでの蓄積はない所だったわけですよ。そこに田村さん来られてて、だからある意味ではハッピーだったんでしょうね。東京や大阪のような大きな蓄積がなかったから。それで、飛鳥田市長に会われて、その前に田村さん、浅田孝の環境開発センターにいる間に、横浜についてのいろいろな提言を出されてます。たくさん提言、出されてます。環境開発におられたのが、横浜市に来て、その部門を実践するというのが田村明さんの仕事だと思うんですよ。田村明さんが非常にハッピーだったのかどうかはよく分かんないけど、よかったのは、東京都とか大阪市いたら、強烈な抵抗にあったと思うんですよ。しかも蓄積による経験的かつ理論的な抵抗。だけど横浜市では、プロパーの人は局長になれず、局長というの国からいただいてたんですよ。飛鳥田さんがそれじゃいけないということで、皆さんを局長に上げたわけですよ。その人たちは、意地悪い人じゃないですよ。意地悪い人じゃないけど、田村明さんの計画をよく分かっていたなかったかもしれない。だから、当時、田村明さんは自分の思想を思う存分やれる、そういう環境にあったんですよ。一つはね。

それともう一つは、ものすごい急成長するから、いやが応でも、そこに対処しなきゃならないという現実があったんですよ。飛鳥田さんという政治家を抜きにしてもね。飛鳥田さんはそこで自分が出てきて、あの方もプラグマティズムだから、何かここでやらなきゃならないということで、田村さんが環境開発で書いたものを六大事業として採用した。六大事業で、田村明さんが独自に考えられたというのは、恐らく都心部の強化事業と、それからニュータウン事業を改変するのと、金沢埋立地計画を改変すると、この三つだったんですよ。この三つを既存のベイブリッジとか高速道路だとか、今まで普通にあったものをまとめて、それを六大事業というコンセプトでまとめ上げた。それは飛鳥田さんにとっては、みんなを巻き込むための、またとない方法だったんですね。時代要請に応えるということ。だから、飛鳥田さんのニーズにぴったり合ってた。飛鳥田さんは思想的には平和同志会というところで、左派社会党ですよ。お父さんはもう、ばりばり自民党ですよ。そのお父さんを飛鳥田さんは、とても尊敬していて、飛鳥田さんの全体としての思想はどれか分からなかったけれども、大変な読書家であり文筆家です（飛鳥田一雄著、素人談義3人ジェラール）。その

意味で、田村明さんとすごい相性は良かったはずです。

浅田孝の環境開発センターでノイローゼにならなかった、珍しい人のうちの一人は田村さんじゃないかな。大体、みんなつぶされたはずですよ。浅田孝さんの所で。

そういう田村さんも強靱な思想を持っていて、もう自分が何かやりたくてしょうがなかったというときに、たまたま飛鳥田さんの招聘によって来た。でも働いたの10年間ぐらいかな。非常に短い時間でしたけれども。田村明さんは初めて都市の問題というの、時代的なニーズにあって、初めて自分はどういうふうを考えるか。どういうふうに物事を改革するか。その歴史的な意味合いはどこにあるのかっていうことを、初めて世に渾身の情熱で出したわけですよ。それは他の誰もやらなかったことですよ。多分、東大の同期生の人たちがやったけど、初めて都市問題を全部、明らかにして、自分の作品を越えて、社会的背景、歴史的背景からもついて、加えて担う主体を都市プランナー論として、出されたわけで。職種としての都市プランナーを。その二つを、本として出されたということで。当時、都市問題っていうのは学校が不足、道路は不足で危険で万年渋滞、交通事故、水・大気汚染、通勤地獄、くみ取りトイレ等、今のSDGsよりももっと深刻で、しかし、予算もこんなに伸びていた時代ですから。当然、いろんな先生がた、研究者、それから学会もそうだし、実際に若い人たちが集まってくる。そこにどっと人が集まったのですが、多分、当時、飛鳥田さん時代からみなとみらい事業開始にかけて集まった人材というのは、恐らく群を抜いて良かったはずですよ。東京都も美濃部さんの所で良かったですけども、群を抜いていい人材が相当数様々な分野で、集まったと思うんですよ。田口さんもそのうちの一人ですけども。たくさん集まりましたよね。そういう背景があったわけですよ。だから、思想的にも、時代の社会的課題としても大きな背景があったと思うんですよ。そこは一番、田村明さんがどうこう言う前に、それはなんといっても非常に大きいですよ。

青木 そうですよ。だから、いわば実験的なことができたという。何もなかった横浜市においては、ある意味、実験的なことがいろいろできたという側面もあったと思うんですけど、そういったところに惹かれたということはあるですか。横浜市を選ぶ、きっかけに。

金田 いや、その前に、とにかく、どっか何かできそうな所、自分でも準備できそうなところがあって、東京、横浜、大阪、選んで、横浜が一番やりやすいかなと思って来たということですよ。

青木 ちょっと時代を前に戻るんですけども、大学から大学院にかけては、土木工学をご専門されていますよね。

金田 そうです。

青木 土木工学が活かせるような。

金田 いや、そんなことは。大学でちょっとしか勉強しなかった、土木工学というのは、ほとんど別に、活かせる、活かさないは思ってたんですね。わずかな勉強ですから。ただ、一番よく勉強したのは、古典力学ですよ。ニュートン力学の世界はものすごく勉強しましたから。だから、ニュートン力学の世界と比べると、例えば、資本論なんていうのは、すごい簡単でしたよね。もともとニュートン力学で原則が一つあって、全部、取ると、流体力学もそうなんですけどね。考え方がたった2つしかないんですね。近代経済学とは全然、違うんですけれどもね。そういう意味では勉強したけれども、だけど別に、それはそんなに大きなことだと思わなかったですね。社会人になって、勉強は都市開発が圧倒的に多いですよ。恐らく大学のときの10倍、20倍は勉強してますよね。

青木 やはり、先ほどイデオロギーがやっぱりそういう時代背景、公共政策の時代の中で、例えば大学とか、その中で学んだことだったりだとか、そのイデオロギーや将来に対する見通しなどを吸収する形で、革新自治体というものに惹かれたというようなことは。

金田 見通しを吸収する、それは全く関係ないですね。

青木 全く関係ない。

金田 全く関係ないです。京大の土木はすごい保守的なところで、保守的じゃない人もたくさんいましたけどね。保守的なところがあって。どちらかというと、計画では全く駄目だったですよ。京大の土木の先生、臨海部、開発してる先生、1人か2人おられて、後はもう非常に本当に古典力学してるから、東大の都市工におられたような先生、建築に携わる先生は全くおられないですね。だから、どちらかというと、こちらでいけば、東大の先生に教わったほうが、はるかに大きいですよ。伊藤滋さんなんか、随分、お付き合いしましたよ。だから、それはなかったですね。

青木 特に自分の専攻に大きな関係はなく横浜市ということですか。

金田 全然ないですね。全くないです。当時、大きな都市問題が発生してるような所は三大都市で、急成長してましたから。そこで、一番、仕事があって、かなりの自由度があるのかなと思って、来てみたら、飛鳥田さんがいたし、田村さんがいたってということですね。

青木 田村明さんと、多少つながりがおありだったんですよ。

金田 ありました。田村明さんのことは良く聞いてましたし、私が行ったときには田村明さん、私のこと既に少々知ってましたよ。

青木 そうですか。

金田 田村さんのめいごさんから聞かれて。

青木 逆に田村明さんに対する印象っていうのは、横浜市に入る前に何かありましたか。

金田 それは、存在は。会ってないから分からないですね。実際に横浜市に来てから、田村明さんに接触する機会があったから、だんだん分かってきましたけどね。

青木 ということは、実際に田村明という人物を知り、どういうことをしていたのかを知ったのは横浜市に入った後ですか。

金田 横浜市に入った後です。ただ、その前に、例えば、飛鳥田さんが書いてた、横浜の六大事業とかの本を読んでますよ。読んでるけれども、それが飛鳥田さんとか田村さんが書かれたのとか、そんなことは全然、知らないですよ。

青木 そうですか。田村明さんは企画調整局を立ち上げられて局長になりますが、その企画調整局に対してどのような印象を持っていたとかいうのは。

金田 私、港湾局に入って、最初。港湾出身ですから。それから、港湾の再開発の仕事を、私たちはしてたのかな。だから、港湾の再開発の仕事を国交省の港湾局の中で、港湾で再開発をつくりたいんだという人たちと、再開発法の勉強をしましたよね、そのことで。それプラス、横浜市の企画調整局だけです。企画調整局の人と、いわゆる今、都心部開発と言った頃の時代の再開発の話、岩崎さんとも随分、付き合いましたよね。時々、田村明さんと話しましたね。

田口ー 港湾再開発というのはどういう意味合いですか。

金田 当時、今と開発ペースが違ってて、大体、5年ごとに倍の面積を開発と言われるから、一番、最初に昭和27、28年ぐらいに高島埠頭いうのつくって、その後、日本で戦後最初の本格的な岸壁を山下埠頭につくっています。でも山下埠頭じゃ十分でないで、さらにその4倍の本牧埠頭に主力が移動したわけですね。そうすると、主力はどんどん外に移っちゃうし、新港埠頭もそんな役に立たないから、ここを再開発しようじゃないかということ

ですよね。再開発後をどう使うかっていうのは、港湾の中でもあんまり物流じゃないものと。で、あと、都市で使うんだったら都市で使ったらいいと、いうことで、課題設定はあるんだけど、それをどうやっていこうかってことについて、明確なテーマがあったわけじゃないですよね。ただ、企画調整局の人も都心部強化事業やっていますから、そこで随分、岩崎駿介さんとも話しましたよね。事細かく話しましたよ。

田口ー その当時、企画調整室で考えてる港湾再開発は、どちらかという市民利用の方向ですか。

金田 市民利用という言葉プラス、物流をとにかく外に出そうじゃないかと。田村明さんが言われたのはね。湾岸道路沿いに出しようじゃないかと。そこで、当時、ニーズが分からないから、じゃあ、どういう具体的ニーズがあって、どういう事業仕様でやろうかということも含めて話しましたよね。それは国交省の側でも同じような問題意識が自然にあって、古い埠頭をどう使うかと。ただ、当時埠頭の再開発ということが前面に出てこなかったし、欧米の事業もまだスタートしてなかったのかな。実際に動きだしたのは、その10年後ぐらいですから。あと、それと全く別に三菱重工が移転、港湾再開発より先に決まったんで、金沢埋め立て地に。その移転跡地どうしようかっていう話はずっと続けられてましたよね。

青木 港湾局として、企画調整局と交流や交渉はずっとあったということでしょうか。

金田 ありましたよね。それは別に普通にありましたよ。

青木 岩崎さん以外に、例えば、遠藤包嗣さんとか。

金田 遠藤ね。遠藤もやっていたな、そういえば。

青木 やりとりが結構。

金田 遠藤さんもやった。でも、遠藤さんも、彼は金沢埋立地にかなり入ってたんじゃないかな、彼は。

青木 どっちかっていうと、金田さん自身は、都心部強化事業のほうで主に関わりがあった。

金田 そうですね。都心部強化事業の中では、事細かくやりましたよね。さらに細かく議論しましたよね。

青木 そのときの役割分担とかっていうのは、何となく決まっていたものですか。それとも流動的だったんですか。

金田 役割分担っていうのは、それは港湾局に所属しているから、港湾のことやりますけれども、役割分担したいというよりも、議論して、じゃあ、こういうテーマについて誰がやるかということで、組織的なマネジメントはないですよ。もともと、都市の問題に関わる経験は、市の港湾局にないですから。物流までならなんとかまだあるかもしれないけれども、ないですから。

青木 そうすると、マネジメントを企画調整局がやるというような認識だったんですかね。

金田 そうでもなかったですね。やれる人がやるって感じだったのかな。別に、そうですね。

青木 局を前提としなくても、どっちかっていうと個人同士でやるという。

金田 個人同士でやるというか、いずれにしても、これはテーマなんだから、やらなきゃ駄目だねということで、やってきましたよね。だから、マネジメント、当然、港湾局としては事業化するから、事業化の順番を付けていかならないけど。でも、すぐ事業化に、まだ動いてなかったですからね。

田口ー みんなで勉強して。

金田 お勉強会を続けて、情報交換しましょう、ということで。急速に動き出したのは、小澤さんが都心部強化事業を強力に動かして、三菱移転が決まって、そこで強力に事業化に動きだしましたよね。それまで絵としてはいっぱいあったけれども、ほとんど事業としては動いてなかったですよ。それ、やっぱ小澤恵一さんの力、非常に大きいですよ。だから、みなとみらいの事業方式はほとんど小澤さんがつくった事業ですよ。

青木 そうなんですね。本も小澤さん出していますね。みなとみらいの。

金田 そうです。

青木 やはり、そこまでは試行錯誤の段階というか、実際に移転が決まって。

金田 ただ、都心部強化事業は着々とやってきましたから、都心部強化事業の思想は随分、入

ってますよ。基本的に横浜、都心をどう決めて、そこでその都心部をどういう役割にしているか、思想の骨格は田村明さんですから。みなとみらいっていうのは、もうほとんど田村明さんの思想に基づいてやってますし、部分的にも、赤レンガを残したとか、いろんなものを残したのは全部、田村明さんの思想ですよ。それから、あと、みなとみらいが、骨格・インフラのデザインは岩崎さんですから。だから、事業としては小澤さんが動かしたけれども、思想と骨格・インフラのデザインについては、ほぼ田村明さんと岩崎さんかな。臨海部の、どう設計するかというのも、あれも岩崎さんですよ。

青木 そうですよ。思想と骨格というのが実際に動いていったというのは、すごく、だから、何が結局こういう事業を動かしていくのかっていうときに、やはり当初、企画調整局が全部、持っていて、それで指示してるという印象を、最初のは思ってたんですけどもそうではなくて。

金田 そういうふうに説明したほうが分かりやすいですね。それは。だけど、実際には田村さんが持つて強固な熱意と思想が伝播して、その影響力を受けた人たちが実際、担当したというのが大きいですよ。私のみなとみらいの本に書かしてもらいました。影響を受けた3人がどう活躍したかっていうのは、それ事業化したのは、小澤さんだし、実際にそれを引き継いでいったのが、そうですね、廣瀬さんですよ。細部まで自分で詰めるといわれた廣瀬さんですよ。この二人は非常に大きいですよ。この2人の力ですよ。2人とも田村明さんの門下生ですよ。田村さんが引き抜いて、教育してきた人ですよ。田村さんの企画調整局がなくなっても、田村さんが持つてた問題意識だとか、思想だとか、仕事はどれぐらいのレベルでしなきゃならないのかというのは、大変な影響力、持つてましたよね。

田口ー その仕事のレベル設定は結構高そうな感じがしますが。

金田 高いですね。

田口ー 時代の先を読むようなレベル設定ということですか。

金田 そうだね。だから、建設省の都市計画っていうのは、われわれの目指す水準ではない。われわれが最先端やろうなという思想ですよ。だから、自分たちが時代の最先端やるんだと。本来、大阪市も東京都もそうだったと思うんですよ。大阪市も東京都もそのつもりだったと思うんですよ。それを田村明さんが生に出しても反発する人もいなかったし、みんなそんなものかと思って。

青木 田村明さんもそうなんですけど、もう一つ伺いたいのが、飛鳥田市長に対してどのよ

うなイメージを持ってらっしゃったのかなというのが気になるのですが。

金田 飛鳥田市長は、田村明さんだけでなく、いろんな人を褒めたたえましたよ。だから、飛鳥田さんは田村さんだけを決して使ったわけじゃなくて、これをとる人を外から持ってきたし、中でいいと思う人、思い切り抜擢して使ったから、だから飛鳥田さんはまず、人使いは非常にうまかったですよね。非常にうまかったと思いますよ。飛鳥田さん自身は大変な読書家ですよね。だから、飛鳥田さんに対しては、いろんな印象あるかもしれませんが、市民的には非常に良かったんじゃないですか。

田口ー 飛鳥田さんの特徴として、引き上げた人に任せるっていうのがあったのですか。

金田 飛鳥田さん、任せましたよ。全部、田村さんに丸投げだったと思いますよ。田村さんとか、いろんな人に丸投げです。高速道路・街路整備や下水道なんかについてもね。だから、今、たまたま都市の話してはいますが、横浜市下水道局は、自分たちの下水道局は、日本でトップの水準であるという意識を持っていますよ、それは。自分たちがトップであると。それは横浜市港湾局も一緒ですよ。港湾の実際の運営については自分たちがトップであると。国交省の港湾も何も管理しないと。われわれがトップだと。そう思っている人、もちろん公害対策もそうですし。それが顕著だったのが、街路整備部門、下水道局、緑政局、公害対策局。今、非常に予算、増えてはいますが、いろんな福祉の部門。だから、福祉の部門、同じように、横浜市だけ独自に福祉職を採用していますよね。消防もそうですよ。横浜、消防はかなり高い水準にありますよね。これは高秀さんの力が大きいんですけども。だから別に、それは田村明さんの話をしてるけど、飛鳥田さん、そういうふうになんか褒めたたえたんですね。引き上げたんですよ。と、同時に、仕事はどんどん流れてくる、予算も付くから。自然にそうなるわけですよ。

田口ー 飛鳥田さんがなる前は、行政能力がない横浜市といわれていたという話を聞くのですが、飛鳥田さん以降は行政能力が非常に高い横浜市になっていくと。

金田 それは、一つは人口も増えて、予算も増えるから。普通それだけでも、行政力が向上するベースありますよね。仕事が増える、それプラス、やっぱり飛鳥田さんが、ああいうふうに、いろいろ喧伝したから、いろんな人から人材、集まってきまして、それは横浜市だけじゃないですよ。大阪市もそうだし、東京都もそうですよ。当時、東京都はかなり美濃部都政の時代にいい人材、入ってきたはずですよ。石原さんを支えたのはそういう人たちですよ。思想的には違うんだろうけど、石原さんが独自にいろんなことやられたでしょ。公害規制、それを支えたのは、美濃部さんの時代に入ってきた人たちですよ。

田口ー なるほどね。

青木 やっぱり、そういう人を引き付ける魅力があったんでしょうね。

金田 そう。美濃部さんと飛鳥田さん、当時、光ってたからね。優れた政治家としては、すごい光ってましたよね。革新ですけど、やってること自体は別に普通に必要な話。必要なことを国でもやろうとしてことを、思い切って先にもっとレベルを上げてやったということかな。

青木 後から国が付いてくるというか。

金田 うん、後から国が付いていくという、それはある意味では仕方ないところあるんですよ。国としては法制度としてやっていかないと時間もかかりますし、関係者を全部、説得しなきゃいかん。だけど市長はそれを関係なく、必要な部分をちぎってやれるし、それは法律違反だとか、いろんなこと言われたけども。そういうの関係なく、一つは条例など、公共団体の制度に対して、絶対的な、みんなまだ確信、信頼があった時代ですよ。

青木 それは大きな後押しになったんだろうなと思うんですよ。だから、大事なのは、その時代に出たんですけど、その後どう引き継いでいったかっていうところになると思うんですよ。

金田 だから、その時代に今、下水についてもかなりいい仕事していったし、それぞれ高い水準の仕事してるというのは、横浜の区市（注：「都市」か）政策もそうだし、引き継がれてますよ。それは、病院もそうだし。それは、かなり、そのままいってますよね。人材レベルが上がったし、仕事がどの程度の水準かということがと、みんなが、仕事の水準を考えたから。

青木 その後のキャリアについて伺いたいのですが。

金田 港湾局はそんなに長くないんですよ。都市計画が一番、多いですよ。都市計画と企画調整局の後の企画局かな。そこが一番長くて。港湾局のほうは全体のうち3分の1強かな。課長と、それから局長やっただけですから。

青木 その後、都市計画局、みなとみらい21にも。

金田 みなとみらい21が一番、長かったですよね。課長で3年いて、それで戻ってきて部長で2年いて、5年いたから。一番、長い。その後、都市計画部長に5年いましたから、そ

れが一番、長かったですね。

青木 港湾局、都市計画局にいるなかで、飛鳥田時代の経験はなにか。

金田 革新市政だったから可能だったかどうかは簡単に言えないけども、田村明さんと話していると、日本の水準はこんなもんだと。キーになる人がこれだと、いうのがありますから、それが仕事の、何をやっても仕事の水準ですよ。自分が考えた水準は。もともと、それは非常に大きいですね。水準は。それから勉強の仕方ですよ。やっぱそれはきちんと基礎的な勉強する、実際やってみる。できたら、それ文章化する。

青木 そのときの水準がベースになっていくというふうなことで、港湾行政において運建戦争（注：当時の運輸省と建設省が省益を争った事案）に代表されよう調整が必要で、それには国と対峙しなければならないような場面もあって、というようなこともあったかと思いますが、そのあたりはいかがでしたか？

金田 国と対峙するのは、港湾ではなくて、やっぱり都市開発、多かったと思いますよ。

青木 都市開発。

金田 都市開発のほうが多分、それは。都市開発の場面が多かったかな。それから道路の場面も多かったけど、港湾っていうのはもともと国交省の中でも、港湾っていうのは多数派ではないですよ。都市局と並んで。そんな強大な権力を持っていないし。港湾行政で船については船舶が中心ですから、それは海運局が中心になるわけで、まず。もう一つは、港湾っていうのは、やっぱり労働行政、非常に大きいですから、これはなんていったって、港運協会のほうが現場の力、持ってるわけですよ。だから、港湾って、そんな強権的やないんだから、運建戦争っていうのは、あるにはあったけども、そんなに戦争いう程度のもんじゃないですよ。とてもそんな程度じゃないですよ。それも運輸省のほうも、港湾再開発ですごい事業拡大を行いましたね。いっぱい絵を描いて、いっぱい予算を取って、新しい事業所を生み出したんだから、多分、彼らにとっては、戦争という人がいるかもしれないけども、全体としては、すごい新規分野開拓でしたよね。みなとみらいの公共事業におかる最大の事業拡大は国交省の港湾局ですよ。都市局なんて、そんなに拡大はないですよ。都市局の人も、すごい頑張ってくれましたけれど。

当時は制度を巡って運建戦争という表現になるかもしれないけども、それは都市計画法改正（1996年）の当時、そのときの政令指定都市、県、国との間に比べたら、全然そんな大した問題じゃないですね。本当に狭い世界の話。埋立を担当している本当に狭い世界の人たちが頑張っただけであって、全体としてはそんなの別にとかいう感じだったね。ただ、仕事を具体的にやってる側としては、その制度的、障壁あったけども、だから港湾法も改正して、

港湾法で何でもできるようにしたんじゃないかな。何でもできるようにしたんですよ。

田口ー そうですね。

金田 だから、そんなに国交省の港湾局が結果として得たんじゃないかな。依田和夫さんなんか都市局にいて、ものすごく色々やってもらって、みなとみらい21事業の恩人だけでも、都市局はあんまり得てないんじゃないかな。努力した割には。

田口ー 面白いですね。そういう見方は面白いです。

金田 結果としてはね。港湾局にはそんな強権的な人はいなかったな。国交省の河川局とか、道路局に比べると、そんな強権的な人いなかったですよ。

青木 やはり都市開発。

金田 都市開発の場合は、例えば、必ず都市開発についてくる道路管理に対する考え方の、管理面ではやっぱり道路局、すごい裁判の事例があるから、そこの方がはるかに大変でしたよね。動く歩道を巡っての最初の管理の仕方なんかも。

青木 動く歩道ですか。

金田 動く歩道、あれは道路法をかけない。道路法かけると自分の責任になるから。あり得ないことなんだけど。だから、そういうところは難しかったですよ。管理をやっているとこは。国交省の港湾局も都市局も、おおらかですよ。そのとき、お金出すだけだから。

田口ー 自分のものを持ってないというか。

金田 管理責任ないから。だから、管理責任あるところは、すごい大変。

田口ー そうでしょうね。そういうもんでしょうね。

金田 管理責任になると、それは刑事告発、受けるから。誰が被疑者になるのか、話ですよ。裁判の事例がずっとあるから、裁判の事例から見て、できること、できないこと、まず判断しますよね。

青木 記憶が定かじゃないんですけど、たしか廣瀬良一さんが昔、調査季報に書いてたと思うんですけど、やはり宅地開発に対しても、誰が責任を持つのかというところが非常に難し

いと。だから、要綱行政でやろうとしても、責任の所在が難しく、やりたがらない人も多かったというようなことを書いてたことがあったように思います。

金田 廣瀬さんは小澤さんよりすごくて、開発業者も大変だったと思います。廣瀬さんの押しの強さには。だから田村さんはかわいくてしょうがなかったんでしょうね。小澤さん、そんなところないですよ。

田口ー 廣瀬さんがご自分のことを評して、私は「まさかり」ですと。小澤さんは「カミソリ」ですと。だから、まさかりが必要なときがあるんですと言われてました。

金田 それは、そのとおりだと思います。だから、小澤さんがやった、シャープな計画を実践するには、やっぱり廣瀬さんみたいな人が必要ですよ。廣瀬さんは学際的なところはないけれども、頭の中はすごい概念がしっかりした方ですよ。

青木 やはり個人の力というか。

金田 でも、それを見抜いたのは、やっぱり田村さんですよ。田村さんが見抜いて、教育したのですよ。田村さんは廣瀬さんをいろんな所に連れて行って、いろんな勉強をして、すごく教育してるはずですよ。小沢さんはそうはやらなくても自分でできる人ですから。

青木 だから、そういう中で、やはり、国と対峙するとは、その責任の所在を巡っても、押せる力というか。

金田 うん、押せる力ですよ。やっぱり仕事のとくに自分が責任を持つという、そういう責任感。責任、持って当たり前なんだというところです。それは田村明さんが一番苦労したところですよ。責任のいない上司で、自分はいかに苦労したかって。就職して、最初、運輸省いたときも。

青木 廣瀬さんは建築職で金田さんは土木職ですよ。

金田 私、土木職ですね。でも土木職の自覚も全くなかったですね。

青木 そうですか。

金田 それは全くなかったですね。

青木 専門分化をしてないというか、どっちかっていうと、幅広く見るというか。

金田 大学に入っていったの、私は、要するにニュートン力学、よく勉強したっていうのと、あとはいろんな人と付き合ったと。理学部の人とは随分、付き合いはしましたがね。それぐらいで、別に土木のことは、ほとんど気にしなかったですね。最近、土木の専門に向かってやっていますけどね。極めて専門的なことやっていますけどね。それは気にはしてなかったですね、ほとんど。

青木 専門職とか、そういう枠にとられない形で政策に携わるという。

金田 それは、ある部分についての公共政策は自分の専門だと思ってましたよ。だから、それに関わる勉強は随分しましたよ。勉強は随分しました。私だけじゃなくて、国交省の港湾局と一緒に再開発やってる人とも、ノルウエーのヨハンセンの公共経済学の勉強なんか、一緒に随分しました。今、とにかく全体として、仕事で自分の息子ぐらいの人と付き合ってるけど、見てると、学力は低下してますよね、すごく。基礎的な学力はすごい低下してると思いますよね。必要なときは、やっぱり自分に関係してる論文は一通り読みますよね。代表的な論文。そういうところは随分、違うかなと思いますよね。じいさんになったから、そう思うのかもしれないけど。それは思いますよ。たまたま付き合ってる人、そうなのかもしれないけども。

青木 勉強会とか自主的な研究会をたくさんされたのですね。

金田 だから国交省の人とも随分、勉強会やりましたよ。

青木 国交省の方とも。

金田 やりましたよ。国交省の、お付き合いしてる方と、少なくとも都市開発系については随分やりましたね。ずっと、今も付き合ってますし。

青木 継続的にですか。ずっと継続的にじゃないですけども。

青木 金田さんにとって、携わる中で印象深かった事業っていうのはありますか。

金田 それはやっぱり、みなとみらい事業ですよ。これはやっぱりずばぬけて印象深かったですよ。そこで付き合った人たちも、なかなか良かった。三菱地所の人も、一級の人が来てましたし、地所の人とも随分、勉強しましたよね。

青木 困難も多かった。

金田 困難。いや、困難。最大の困難はやっぱり田村明さんがそういう概念を出されてることと、小澤さん含めて、三菱、跡地の開発も含めて、最初に事業を起動するときの困難が最大の困難ですよ。それはもう、比較にならない困難で、その後、私が大変でしたよ、確かに。大変だったけども、困難といえるほどかどうか。困難という表現が当たるかどうか分からないですね。大変であったことは大変だったけど。

田口ー 解決できる困難ですか。

金田 何とか解決できるね。恐らく小澤さんがやって、どうやって、みなとみらい、三菱を移転させて、その後どういう人たちと一緒に事業やって、どういう制度論でやるんだというところが、段違いに難しかったですね。その連立方程式に入ってる人たちの、一人一人の意見がまだよく分からないし。ただ、それに三菱地所を引き込んだのは、やっぱり小澤さんと、それから細郷さんでしょうね。それは細郷さんの功績ですね。

青木 その後、2005年に横浜市副市長になられていますよね。そのときの市長は中田宏さん。

金田 中田さんです。

青木 そのときの印象に残ってることとかありますか？

金田 私、高秀さん（注：高秀秀信市長）に、仕事の細部まで報告して理解してもらってました。高秀さんの仕事の仕方、非常に私よく分かってたし、何ていうか、廣瀬さんと似たところありますよね。小澤恵一さんと似たところもあって。非常に勉強家だし。

中田さんは一切そういうことはなく、細部は自分の課題でなく、自分が政治的にいいと思うことを、ぱっと正面からやるのだと。だから中田さんははっきりしていて、どうやって日産自動車の本社を移転するかについても、目標とその実現のタイムラインを自ら設定し、トップと交渉すると。そのために、交渉の課題、どのように改題をどう解決するかは、具体は部下にやってくださいということで、そこは非常に印象的でしたね。

青木 スタイルがだいぶ違う。

金田 全く違いますね。高秀さんは一から十まで全部、考える人でしょ。自分で。人の話を

はいはいと聞いて、即納得ではないですよ。最後は任せるけれども、いちいち事細かく意見、言う人ですよ。かなりの確に意見言うし、よく勉強してますよ。田村明さんのことなんて、随分、興味持ってましたよね。

青木 そうですか。

金田 田村明さんの本も全部、読んでるはずですよ。高秀さん、若いとき、そうとうリベラルな人ですよ。

田口ー そうなんですか。

金田 そう、もともとの思いは、社会的弱者の保護ですね。だから、土木事業だけではなくて、福祉政策だとかに対しては、すごい思い入れ強かったですよ。世間でいわれるのと、逆にね。

田口ー 住民参加とか、そういうことに対しても思い入れが深い。

金田 思い入れが深いですよ。住民参加もすごい思い入れ深いですよ。推進派ですよ、住民参加。

青木 高秀さんって世間でいわれてるのと、だいぶ、だから実際は違ったのでしょうか。

金田 高秀さんは、もともと、ベースにそういう体験があって、個人的には非常にリベラルな人ですよ。飛鳥田さんに近いんじゃないですかね。福祉政策をすごく進めたし。病院を増設し、例えば看護師さんの処遇を良くするなんていうのは、高秀さんがやったんじゃないかな。病院も増えたし、消防、病院、すごい大体、そうですね。介護だとか、1人暮らし制度だとか、それに対してものすごく熱心だったですよ。高秀さん、よく勉強してたし。

青木 それは、あれですよ。職員の側も中田さん時代とかと、それ以前と、要するに高秀さんのときとか。やっぱり高秀さんに共感するような方、多かった。

金田 多いかどうか分かんないけど、その根幹の思想を分かってる人いましたよ。分かってない人も多くいたかもしれないけど、よく分かっている人もいましたね。

青木 改めて首長の考え方がすごい重要なんだろうなと思うんですけど。

金田 重要ですよ。少なくとも高秀さんいなかったら、やっぱり横浜の病院、福祉、それ

から消防、あそこまで整備されなかったと思いますよ。あと、高秀さんはみなとみらい事業の後始末、一番、厳しいときを非常によくやってくれましたよね。東急線の事業で相当苦労したけれども、後始末の当事者になってくれたから。それは、高秀さん大きいと思いますよ。よく分かってましたよね、高秀さんは。

青木 やっぱり、ずっと市長が変わっていく中でも、林市長のときは。

金田 私は半年間ぐらい一緒にいたのかな。林さんは仕事してないから全然、分かりませんけどね。

田口ー 今、ここで。歴代の市長の職員の使い方は特徴ありますか。飛鳥田さん、細郷さん、今の高秀さん、中田さんぐらいで。

金田 職員を育てる、活用するとか、褒めて育てるとか、飛鳥田さんがそうだったと思う。高秀さんは高秀さんなりに一生懸命、育てたと思うよ。飛鳥田さんは政治家として人を引きあげて活用。高秀さんは自分自身が行政マンだし、非常に事細かい人だから、細かいことを聞いて、そして一つ一つ話をしていくという意味では、高秀さんは全く飛鳥田さんと方法論は違うけれども、高秀さんは非常によくやられたと思うよね。

中田さんは、まったく異なる方法で職場の活性化にトライされましたね。管理職への登用も幅広い方法になったし、人事評価も複眼的になりました。それから、市の職員の窓口における対応は、中田さんによって飛躍的に改善されましたね。

田口ー 職員に飛鳥田さんは丸投げすることで、逆に職員のやる気を高めていく。だとすれば、高秀さんはそれだけ知って、市長が勉強していると、職員のほうが逆に萎縮したりしませんか。

金田 多くの職員、幹部が萎縮してたけども、最後にちゃんと高秀さん責任、取ったからね。そこはえらいよね。自分の責任じゃなくても、先代の責任でも、責任を取ってちゃんと仕事まとめようという意味では、すごい信頼だと思うよ。自分の責任じゃなくて、前の市長でやられたことも、たくさんあるじゃない。あるいは自分の部下が失敗する。関係なく起こるけども、最後に合理的な解決法を見つけて、解決するというのが、高秀さん、なかなかのものだと思いますよ。

田口ー そうすると、細郷さんはいかがでしたか。

金田 細郷さんは、そんな細かいことは言わない人だし、国と喧嘩するのも嫌だし。動くけれども、そんなに仕事をつめてやってないと思うな、細郷さんは。

田口ー いろんな事業が細郷時代に動いたのかな、と思っていました。例えば小澤さんが「みなとみらい」をできたのも、細郷市政だからというわけではないのですか。

金田 いや、細郷市政だからできたんだと思いますよ。三菱地所としては細郷さんが変わったから、じゃあ、安心してやろうかと、いうところが非常に大きかったと思うんだよね。だけど、それから後っていうと、ほとんど高木文雄さんがやったんだよね。高木さんが仕事されたんであって。

田口ー 高木文雄さんね。

田口ー 細郷さんが職員の使い方っていうのは、あまりうまくなかったですか。

金田 うまくなかったっていうか、細郷さんって、何か自分がここで、思い切って何かやろうというのが、よく分からなかったよね。高秀さん、職員にとっては迷惑な市長だけでも、とにかく、やろうというのと、水準も高かったよね。とにかく、職員にとっては、困った人なんだよ、事細かく言うから。本当に大変な人なんだけども、仕事の水準と責任感はずごかったよね。高秀さんは、トラブルあったときに自分で解決しようという責任感あったから。

細郷さんがきて、田村さんが退任したけれど、実際には人の入れ替わりはほとんどなかったね。少なくとも。前の市長の人事を大幅にひっくり返した人が、横浜市長であんまりいないよね。どういうわけか。高秀さんも全くそれはなかったな。

田口ー 当然そういう人の入れ替えとか、前市長の政策を蹴るっていうのはあり得ることですか。

金田 普通はあり得るよね。それか、副市長だとか、局長だとか、そういう人たちを入れ替えるの、普通だよ、それは。ごく普通のことだよ、それは。

田口ー 以前、内藤惇之（ないとうあつし）さんが、細郷さんってどういう方だったんですかって聞いたら、「都市計画関係は全く分かんなかった人だけど、分かったふりをしてたんじゃないのかな」と、言われてました。

金田 細郷さんって、穏やかな人で背が高くて、すごい人気あったけども。あの人、何か仕事したかな。高秀さんはよく仕事したと思うよね。職員からはすごい悪評だったけどね。

田口ー なるほどね。

金田 私が知ってる限りでは、飛鳥田さん、高秀さんは仕事したよね。

田口ー じゃあ、それで、今度、政治家中田宏になると、また全然違ったのですか。

金田 全く違った。今、社会が問題にしていることを自分で見つけて、これをやってくれて、分かりやすかった、すごい。それは、すごい分かりやすい人だよ。

田口ー 職員の使い方っていうのはどうですか。

金田 それは、職員の使い方、うまかったと思うよ。使えそうな人間、見つけて使うっていうのは。仕事について、自分の領域をどこ考えたか、よく分からないですよね。自民党がやろうとしてやれなかったことを徹底的にやったのが、中田さんだとわかりますが。それ以外の領域にもトライされたからね。

田口ー そういう市長の下で副市長をやるっていうのは大変でしたか。

金田 でも副市長って誰の下でも大変だよ。同じだと思うよ、それは。

田口ー すいません、初歩的な質問で、私、分からないので聞きますが、副市長って何をやるのですか。

金田 副市長って、市長との関係だよ。だから、中田さんの場合だったら、市長が目標とその実現のタイムラインを自ら設定し、他は部下がやることになるよね。なかなか大変。中田さんのヒット、みなとみらいに日産本社誘致も、中田さんだからできたんじゃない？

田口ー どうしてですかね。

金田 いや、普通、市税を投入して企業を誘致するなんて、市民的には全然、人気でないじゃない。そんなことは。絶対できないんじゃない？それを三重県でやってるから、三重県のあれをモデルにしてやると。中田さんが、なぜやるかって言ったら、それは日産を持ってきたいからだ。1期目の成果としてこれを出したいと。人件費をどんどん削ってる中で。中田さんがそれをできたのは、選挙が強かったから。中田さんって安倍さんなんかとすごい仲のいい人ですよ。政治家としては大変な手腕ですよ。大変な能力がある人だと思いますよ。

青木 政治家ですね。でも、今までの話で、やっぱり飛鳥田時代から政策を、がらっと変えちゃうというのはなかったのですね。

金田 政策っていうふうに言うとそうなんだけれども、もともとニーズがあるから政策になってるわけですよ。それをどういうふうに表現するか、どれぐらいのレベルで収めるかっていうのは判断あるのかもしれないけど、8割か9割は、ニーズがあるから。それから、必要な制度ができますよね。ニーズと制度によって固まるから、それをがらりと変えるということは、全く不必要なことをやっていけば、がらりと変えられるけど、それはできないんですよ。

青木 良くも悪くも、細郷さんのときは、細郷さん自身があまり指示をしないから、飛鳥田時代のものを割と思想の面でも受け継いでいったのかなという気はしますね。

金田 飛鳥田、そうですね。飛鳥田さんの時代は金がなかったから。金を出さないでどうやるかっていう工夫が必要だったけど、細郷さんの時代はお金がぐんぐん伸びるわけですよ。だからお金の心配、全くないんだから。だから、必要なもんにお金使えばいいっていうことで。だから、お金の心配、全くしなかった人ですよ、細郷さん。

田口ー そうですね。税収はこんなに伸びてますもんね。

金田 一番、幸せな市長だったかもしれない。心配がなかったっていう点で。本当に。

青木 今ずっと現在までの話を伺ってきたんですけども、横浜市の今後について何かお考えがありましたら伺いたいと思います。

金田 私、自分のやった専門領域だけでいうと、やっぱりマーケットをどう考えるかでしょうね。そこに尽きますよね。儲かるマーケットでは日本国内のニーズだけではないですから、どういうマーケットが国際的にあり得るのかと、そのマーケットの発見が大事でしょうね。仕事でも遊びでも、世界中のウォーターフロント行ったけど、横浜はそこそこの水準ですよ。それなりの水準だと思いますよ。

田口ー すいません、飛鳥田さんの時代に都市科学研究室に松本得三さん、いたじゃないですか。

金田 松本さんね。

田口ー なんか、お付き合いありましたか。

金田 私、付き合いがないです。松本さん、おられましたよ。私2、3度、話したことあるかな。

田口ー 都市科学研究室が人材育成面で、若い人たちがそこに集まってきて、いろんな人たちがそこから巣立っていったんじゃないか、という説もあるんですけど。

金田 いや、それは、私、付き合いがないから知らないな。遠藤さんなんか付き合ったのかな。

田口ー 遠藤さんはそうですね。それと、ずっと岡村駿さんが一緒におられました。

金田 県に行かれた方ですね。

田口ー 岡村駿さんのヒアリングをずっとしてきました。都市科学研究室の役割が何だったのか、松本得三さんの役割が何だったのかという中で、一つ、岡村さんは、「番外地」だったのでないかと言われてます。そこは、外部からいろんな人が集まって、そこで、いろんな自主勉協会やいろんなことが勝手にできた。そういう場所だったという意味です。

金田 いい場所だったといいますか、行政との関係はほとんどなかったんじゃないかな。行政の機能との関係は。行政職の人が来たって、行政の機能との関係はなかったと思いますよ。

田口ー いろいろな調査研究が役割になってますね。

金田 いろいろやられたと思いますよ。

田口ー でも、それが即、政策に生きることは全くなかった。

金田 政策に即生きる、ということではなかったですよ。都市科学研究室って女性の方おられましたよね。

田口ー 中川久美子さん。

金田 中川さんがあそこにずっといたんでしょ、もともと。調査研究担当で。

田口ー それでずっとその後も、その流れでおられたんですね。

金田 調査季報の役割は非常に大きかったと思いますよ。みんながそこでどういう水準のことをやるかっていう意味では非常に大きかったと思いますね。

田口ー 横浜の調査季報は職員が書いてますね。

金田 職員が書いてるんですよ。

田口ー 他の都市、神戸にしろ、他の研究誌は、みんな外部の人が書いたりする・・・。

金田 そこが、すごい違いますよ。

田口ー あれは意味があることですか。

金田 非常に意味があったんじゃないのかなと思いますよ。

田口ー もう一人、鳴海正泰さん。

金田 鳴海さんね。

田口ー 鳴海さんと接触はありましたか。

金田 鳴海さんとはほとんど接触ないな。鳴海さんとは、そうだな。意外っていうか、ほとんどないね。

田口ー われわれの仮説で、田村明さんと松本得三さんそして鳴海正泰さん、この3人が飛鳥田さんを支えた3人の侍じゃないか、そんな見方をしています。

金田 その支え方が全然違うよね。鳴海さんは政策的な、政治的な政策という意味で。あの、もともと構造改革派じゃないかな。

田口ー その後の市長をずっとご覧になって、市長と職員との関係でいうと、どういう機能が求められるのでしょうか。田村さんたちのことをイメージしながら今、質問しているのですが、どういう人たちがいると市の職員組織が活性化するか。

金田 それは、いくら頑張っても時代のニーズが、まず先決だと思うんだよね。どういう時代のニーズがあるか、それはやっぱり、みんな困ったものだと思うてるのが何であるかによって変わってくるよね。別に今ひどいことしなければ、普通にやってればいいんだし。どうしても、やらなきゃならないことあったら、それを変えていかなきゃならないと。変えていくことってというのは、かなりの意欲と水準がいりますよね。その部分は。それは何であるかによって変わってくるよね。

田口ー それは組織の内発的に出るものですか。それとも、外部の何かが必要ですか。

金田 それは両方、必要ですよ。内発だけでは無理でしょうが、外部だけでも、両方、必要ですよ。そこに、どういう筋道を作るかというのは、それは市長の考え方であり、筋道は市長が自ら作るわけではないから。その筋道を作らせるような人を見つけて、その人に仕事をやらせるというのが、市長の考え方だよ。

田口ー 以前、このNPO会員の寺澤成介さんが言われていたのですが。

金田 寺澤さんって道路局長やってた寺澤さん？

田口ー そう。成介さんです。中田市長のときに、技術系の職員を育てるためには、やはりプロジェクトが必要だと進言した。例えば駅前再開発、区画整理事業など。何しろ、そういう現場を持ってないと、市の内部で人材が育たない、という話をしたところ、「いや、そんなの育てなくていい」と。「必要なときに民間から持ってくればいいんだ」って中田さんに言われて、こんな考えでいいのかなと思った。

金田 それは、民間から持ってくればいいといっても、民間から来ないよ。市の給料じゃ。市の給料と際限のない労働時間だと。要するに、仕事ための根回からいっても、全く魅力ない職場だからね。それは育たないよね。今、局長の給料って1200万ぐらい？ そんなもんだと思いますよ。私のとき1500万だったけども、今1200ぐらいやったかな。国もすごい下がってるでしょ。労働時間って3000時間以下っていうこと絶対ないでしょ。特別職だったら。そんなことあり得ないよね。普通、副市長のときだったら4000時間ぐらい拘束時間あったかな。5年間ぐらい。だから、そんな所に来る人いないよね。今、国もそうだと思うんだよね。昔だったら国の本省の局長ならなくても、本省も課長になれば、必ず外郭団体、行って、そこで退職金を2度ぐらいもらって、そして、その後も局長クラスのときの給料はずっと維持できて、それから民間会社にすれば、一挙に給料が2倍か3倍になったんでしょ。だから、昔は国に来たけど、今の給与体系から、来るはずないよね。だから、それは外部から持ってくるって言ったって、来ないよ、誰も。中田さんも呼んだけど、みんな辞めました

よ、すぐ。あまりの理不尽さ、攻撃されるし、みんな辞めちゃったな。だから、やっぱり中で育てていくしかないよね。そりゃ、連れてくってそんな、無理よ。簡単に育たないよ。

田口ー でも、中で育てるといっても、これ結構、難しいですよ。

金田 仕事がないと駄目だね。仕事ないと育たないですよ。仕事と、それなりの、ちゃんと幹部職員がいないと育たないですよ。

田口ー 四年ごとの選挙で動いてしまう首長さんも、自分の執行機関としての市の組織に対する思い入れが深くあるのか、浅いのか、ちょっとよく分からないんですけど。

金田 いや、それはよく分からないけど、何期かやれば深くあるだろうね。みんな、あと最低2期はやってるよね。2か3期ですよ。思い入れはあると思いますよね。

田口ー だけど、その育て方というのは、結構、時間かかりますね。

金田 時間かかるよね。短くても5年ぐらいかかるよね。

田口ー だから、今の飛鳥田さん以降の市長さんも、そういう意味では飛鳥田時代の育ててくれた人的遺産で動いた。

金田 細郷さんは、明らかにそうだよ。100パーセント、細郷さん、そうですよ。それは、あれかな。高秀さんも、そうじゃなかったかな、初めは。小澤さんもそうだし、廣瀬さんもそうだし。

田口ー そういう感じがしますね。

金田 その後、高秀さんぐらいまではそうですよね。小澤さんも含めて。小澤さん局長の期間やって、後は、そうだね。廣瀬さんは副市長やられて。そうですね、やっぱり。

田口ー 中田さんのときに、参与で北沢猛さんがいました。若くして亡くなったけど。彼の動きは意味があったんですか。

金田 どうだろうね。意味の内容だね。というのは、あれは特殊事例だと思うよね。中田さんと彼が親しかったのかな。親しかったんでしょうね。極めて特殊事例だよ。意味があったかどうか。中田さんと、どういうふうに思想的に合ったのか、北沢さんは、思い入れがありましたね。

田口ー 我々の中心的なテーマは、人をどうやって育てていくか、育てられるか。その中で、首長たる者が、どういう指示を出すか。人に差配してやるべきなのか、何となく分かってきていますが、なかなか難しいテーマであると思います。

金田 市長はまず、重要な仕事を果敢にやれば良いと思うんだ。まず仕事をして、全体が動き、社会が要求されることをやると。それ基本だと思うんだよ。それから人を育てるんだら、自分が自分で育てるのが基本だから、そういうには、やっぱり一つ一つの仕事に対して思想が必要だよ。日本全体として。この仕事はこういう思想でやると。この仕事はこういう思想でやるんだという。やっぱり、社会によっては歴史的な重みが人に必要だと思うんだよ。田村明さん、途中で出てきたんじゃないよね。田村さんって東大の建築にいて、そして戦前からヨーロッパを変えてきた思想を色濃く受けてるはずだよ。田村明さんは。やっぱり一つの仕事に対する思想があって、それとは別に市長が果敢に仕事やる、ということがあれば、思想を持った個人が、その市長と一緒にどうやるかだよ。

田口ー しっかりした思想ということですね。

金田 そう。それは横浜市役所もね、日本全体だよ。社会全体でもどう思ってるかっていうことだよ。大学も含めて、しかり。

青木 横浜市に入ったときに、やっぱりそういう思想、持った人ってたくさんいましたか。

金田 いや、ちょっとしかいないですよ。私は会ったのは、田村明さんだけだったかな。局長クラスでいたかな。思想、持った人。いや、何人かおられましたね。

浅川ー 先ほどからお話を聞いていますと、そういった思想を持った方が、思想を説明して、他の人に広めることによって、他の人がミニ田村明的な活動をして、その思想なり、哲学なりが、年々と引き継がれていく、というような感じがしているんですけども。そういつてくると、田村明がいなかったら、じゃあ、うまくいかなかったのかってというようなことになってしまうと、そういうもんでもないのかなっていう。

金田 いや、田村明さんがいなかったら、うまくいかなかったでしょうね。

浅川ー そうですか。

金田 やっぱり、その思想を持って、具体的に動くような人が必要ですからね。ただ、具体的に

動く人を作りだしていくのが、時代の流れであり、思想ですからね。ただ、具体の局面でいえば、やっぱり田村明さんがいなければ、うまくいかなかったでしょうね。

浅川ー 先ほどちらっと調査季報のお話が出ましたけれど、われわれ、横浜研究っていうことで、調査季報が結構、早い時代から、最初は職員というか、割と外部の人に書いてもらう。だんだん職員の人が書くようになって、金田さんもいくつかお書きになってると思うんですけども、結構、ああいう自治体の内部で学術的なああいう論文を、仕事に関連して政策の先取りというような感じも含めて、やってきた自治体ってほとんどない。

金田 珍しいですよ。ああいう調査季報は、極めて珍しいです。

浅川ー 川崎なんか、露骨に横浜みたいに、ああいうのをやりたいと言って、後から、つい最近ですよ。やろうとして、なかなかうまくいかない。あれが、今も続いていると思うんですけども、なかなか続けるのは、しんどいんじゃないかなと思う。

金田 なかなか、しんどいですよ。

浅川ー だから、どうしてこんなに続いたのかなっていうか、続ける努力というか、モチベーションというか。

金田 中川さんの、やっぱり力、大きいよね。

田口ー そうですね。

金田 中川さんの考え、存在。

青木 あと学生運動がそのままつながった職場として、横浜市があったという話を聞いたことがあったのですが。

金田 当時の時代から言われていましたから、横浜市は、私も含めて、半分は。他に行き場がないからね。だから、一番、横浜市が簡単で、かつ、人がいなかったから、とにかく少々の流れモノを採れということで、採ったんじゃないかな。

青木 やっぱりその中には社会を変えたいとか。

金田 瞬間的にあったのかもしれないね。ずっとあったかどうか分からないけど、瞬間的だ

ったか。そういう人、多かったですね。某建築局長もそうだったな。

青木 道路局でマルクスの『資本論』を読んでいた。

金田 たくさんいましたよ、そういう人たちは。東京都も一緒ですよ。当時、国に行きたくないから、随分、優秀な人、東京都に行って、結局、美濃部さんのときに若手で、石原さんがいろんなことやったとき、支えた部局長クラスはそうですよ。

青木 個人的には、その辺りはすごく面白いですね。やっぱり国じゃなくて、地方自治体なんだっていう形で、そういう動きがあった。

金田 よく言えばそうだし、他に行き場がなかったのかもしれないし。民間はあったんですよ。民間はもう、そんなの関係なく、人、欲しかったんですけど、商社はどこでも。とにかく頑張って元気でやってくれれば、それでいいんだと。人いなくて困ってたし。横浜市は土木の学卒だけで120人、採ったんですよ。人がいなくて。だから、それは、そういう人は多かったことは確かですよ。だから、中川さんは別にいて、そういう前歴だっていったって、みんなそうだから、誰も何もあれですよ。話題にもならないですよ。

青木 だから、思想とかいうのは、革新じゃないですか。それに共鳴したのかな、なんて。

金田 その思想をどういうふうに表示するのか難しいんだけど、フランス人と話していると、やっぱり68年世代ってあるんですよ。パリのカルチュラタン、シックスエイティーンだっというのですみですけど、やっぱりその時代の人たちの雰囲気っていうのあるんですよ。だから、それはアメリカもそうだし。その時代の流れがあって、それを言語でどう説明するかっていうのは、また別問題だけど、それはありますよね。

青木 68年世代っていうのが、世界的に・・・。

金田 世界的に見てもそうですよね。

青木 その辺が面白いのは、やっぱり横浜がその中でも、そうした時代の空気を持った人が多くいた場所なのかなというところですね。

金田 多くいましたよね。アメリカだってそうでしょう。黒人の大統領つくるんだから。信じられないことですよ。考えられないですよ。殺されたかもしれない対象の人を大統領にするんですからね。そうしないと戦争できないっていうこと、あるのかもしれないけど。だか

らアメリカだって、強烈に変わってますよ。多かったのは確かですよ。

浅川ー われわれが企画調整研究を始めた理由っていうのは、田村明さんが企画調整を引っ張っていったところ、あるんですけども、ああいう企画調整が町内の連携を割と促進してきた相当キーになってる組織なんじゃないかなということを考えていて。そういった自治体ってどうしても縦割り職が強くて、横の連携っていうのが非常に薄いことが多いと思うんですね。なので、当時、そういうことを超えてうまく、そういうふうな連携をやってきたということが、現代、やはりもう一度そういうことが再現できないのかなっていうことを、いつも考えていて、最初、制度論とかそういうところで、組織のつくり方で何とかそういうことができないのかなって考えてたんですけども、やはり、時代に入ったかたがたとか、時代背景とかっていうことの組み合わせで、当時は企画調整局というのは結果としてできたのかもしれないけれども、それを担う個々の職員の方が、そういった問題意識とかを非常に強く抱えていて、そういうところで共鳴して人の輪ができて、勝手にというか、連携ができて進んだっていうような感じが強いのかなって思っ。制度論じゃないのかなっていうようなところに。

金田 形としては制度になるけれども、それで受ける時代的背景っていうのは非常に大きいと思いますよね。プロジェクト主義っていうのは、そういうの役所ではなかったんだけど、各会社でプロジェクト主義があって、プロジェクトで物事やっていくと。いくつかの会社、集まって仕事するっていうのはできましたから、それは時代的に共通地盤としてあったと思うんですね。田村明さんはプロジェクト主義って言われたけれども、田村明さんだけじゃなくて、日本全国でプロジェクト主義でしたから。

浅川ー なので、そういう時代背景とかが違う現代において、そういう横の連携を、当時の企画調整局みたいな形で推進していくにはどうしたらいいだろう。今、職員の気質論というか、職員の人の育て方ということに割と関心がいってるんですけども、そういったような、もちろん社会運動とか、そういうことから出発しなくても、職員の1人の方の問題意識とかっていうのを高める。そういうことでも、調査季報っていうのが、すごく役に立ったのかなっていうのも。

金田 調査季報の役割、大きいと思いますよ。

浅川ー あるでしょうし、何かしら、そういう職員の、平たく言ってしまうと、買収、能力開発的なそういうところとか、あとは、生え抜きの方ばかりではなくて、たまには外部の人材も取ってきて、外部の人の新しい考え方とか、どうしても自治体の中だけにいると思いつかない考え方とかっていうのも入れ込みながら、職員を啓発していくっていうような、そう

いうやり方が何か見つかるというのを考えていて。

金田 やっぱりそれは、どういう仕事を真剣に取り組むかっていう、まずそれが無いことには、組織も取り組み方も無いと思うんですよね。今、本当に社会が困っている仕事は、これをやらなきゃ駄目だということを、まず、きちっと仕事してやると。やるために、どうしても必要な能力、人材があって、それが必要になって実際にそれをするということですから。やっぱり最終的には自分は自分でしか教育できないですから。自分を教育するためには、何が必要かということを確認にして、それやっていくことがまず基本だと思うんですよね。あと、公務員は昔と違って、すごく入ってくるの難しくなって、はるかに基本的な能力、上がってるはずですよ。横浜市役所って一定の学力あれば誰でも入れたんですよ。倍率が 1.12 倍ぐらいから 1.2 倍ぐらいで。しかも来ないから。だから、誰でも入れたんですよ。だけど今、入るのすごく大変になってますよね。職員の能力、ものすごく上がってるし、それから何ていうのかな。変なことしなくなったし。さぼったり、休んだり、どっか行っちゃったっていうの無いし。だから、職員の能力はものすごく上がってるはずですよ。それに比べて、やってる仕事の水準は低くなってから。難しいことやってないからね。昔はばかな人が一生懸命、難しいことしたんですよ。

浅川ー 先日、現在の企画調整局に相当する、政策局というところ、横浜市にヒアリングに行ってきた。政策局ですから、そういう企画調整機能みたいなのを背負ってるわけなんですけれども。われわれが当時の企画調整局の研究をいろいろやってて、こういうような考え方をしてきた人だなんていうのを何となく分かっている中で、現在の企画調整局に相当する政策局の方とお話しすると、全く当時の人とやっぱり考え方とか違って、非常に淡々と各部署のいろんな出てきた案を取りまとめて、横浜市の政策とします、みたいな。あまり具体的に働き掛けてとか、そういうような感じもなく、非常に政策局の企画調整ってどんなお仕事なんだろうなっていうような疑問を持ってしまうようなお話だったりすると、一体こういう時代に、こういう政策局の方が、どんな働きをしたらいいんだろうな、みたいなことを疑問に思ってしまうんですけれども。

金田 それは、職員だけの問題じゃなくて、民間ディベロッパー、都市開発でいうと、ということが今まで一番、魅力ある仕事だった。それをどうやるのかというのがないと、無理ですよ。時代全体の流れがないと。

浅川ー 先ほどからおっしゃってるように、時代のニーズに合わせてとか、仕事をとにかく仕立てて、その仕事をするという課題を与えて、人がそれをこなしていくような形をセットするみたいな。やはり、いろいろ当時に比べて割と問題が見えにくくなるとか、当時とは違う問題の性質になってきているのかもしれないですけど、やはり、割と幹部の方がどうい

うふうに現代の都市問題を発掘するかとか、どういうふうな問題の考え方をとるかとか、問題の設定の仕方というところで、それをどういうふうに解決するかっていうところのアプローチも変わってくるとなると、政策局の方が取りまとめてということではなくて、何か上のほうから問題を発見するような、そういう能力のところか。

金田 それはね、横浜市役所だけじゃなくて、日本全体の問題であって、横浜市が日本から離れて特別何かできるわけじゃないんだし、自分たちで考える能力、日本全体としてこれをやらなきゃ駄目だっていう時代的潮流があって、初めてみんなそっちに向くわけですよ。田村明さんがいなくて、都心部強化事業なんて必要ないと、普通でいいんだと言って、誰も困らなかったわけですよ。田村明さんがこういう仕事が必要なんだと、みんなを説得して動かして、それだったら、どうもいい仕事、もうかりそうなことになりそうだとかデベロッパー、いろんな人寄ってきたわけですよ。さっき言った、国交省の港湾局、含めて。で、やっぱり、それは必要だねと。世界的なウォーターフロント開発があって、それで転がりだしたんですよ。だから、それはいくつかの組み合わせ必要なんであって、本当にどういう仕事がこれから必要だって。それをそのために自分たちはこの部分やるんだというところは、田村明さんって横浜市で育った人じゃないですからね。後で東大の建築と、環境開発センターの浅田さんが育てた人なんですよ。だから、それやっぱり、横浜市役所だけっていわれたら、無理だよな。

浅川ー 田村明さんが外部から採用されてきた方なので、やっぱり外部の人材っていうのが、すごく重要なキーなのかなっていうふうにも思うんですが。外部の人材もただ連れてくればいいというわけでもなくて、どうやったら、ああいうふうに、うまく歯車がかみ合っていくのかな、なんていうのは疑問に思うんですけども。

金田 でも、田村明さんの歯車の組み方っていうのは、たまたま横浜市役所の都市開発で見てるけど、日本国中でいっぱいあったはずですよ。いろんなところで、同じような話が。都市開発だけじゃなくてね。いろんな技術部門であったはずなんですよ。そういう時代の流れがあったということは非常に大きいと思うんですよ。田村明さんが見てた違う横浜市役所レベルで見たらすごい人だけでも、日本国中であったはずですよ。いろんな話が。日本国中あったはずですよ。同じようなことが、たまたま横浜市役所であっただけですから、やっぱり今の時代の流れで、本当にどういうことやんなきゃならないかと、いうことをやっていくという日本全体の時代の空気ですよな。それは大きいと思いますよ。

浅川ー という辺りをしっかり勉強し直して。

金田 だから、そうね。市役所の人だけでいっても無理だし、よく中田さんが市役所の人ど

うのこの言われたけれども、もともと市役所の人は毎日、同じことやってれば、ちゃんと給料が出て安全だっていう人が入ってくるんですよ。本来、公務員ってそういうものなんですよ。そうじゃない公務員っていうのは、本当にキャリア職の一部の人たちが問題意識があるわけですよ。だから、本来、公務員全体にそういうことを求めるのは無理なんですよ。ただ、言えば分かるし、責任感持って仕事してくれるけど、新しい仕事を生み出して動きをつくっていくというのは、やっぱり求めるのは無理ですよ。本来はそういう人じゃないですよ。

全体

青木 でも、そういう人は多かったのでしょうね、その時代に。

金田 その時代は、他に行き場がなかった人、時代と空気があったから、それは世界中でそういう空気だったから。

青木 それはだから、幸運だったかもしれないですね。そういう人が集まりやすい場所だったっていう。

金田 たまたまね。だけど、それは市役所だけじゃなくて、いろんな職場にそういうことあったはずですし。建設会社にもいっぱいあったはずだし。それは、いろいろあったはずですよ。

青木 とても興味深いお話でした。どうもありがとうございました。

金田 どうも。

田口・浅川 ありがとうございました。

(了)