

2023年（令和5年）11月22日

武蔵野市第六期長期計画・調整計画（令和6（2024）～10（2028）年度）策定委員会の振り返り

武蔵野市吉祥寺南町在住 岡部 徹

筆者は、2018年7月から約5年間、武蔵野市第六期長期計画の策定に関わってきた。おそらく、武蔵野ジャンボリーで第三地区のリーダーを20年近く続けている実績や、第三中学校の「開かれた学校づくり協議会」に長年参加している経験が評価されて、策定委員に選任されたのであろう。

委員会では、「緑・環境」が担当ではあるが、筆者の本業は理系の学者であり、自治体の運営や地域行政については全くの素人である。

しかしながら、本業の専門はチタンをはじめとするレアメタルの精錬やリサイクルの研究であるから、レアメタルの採掘現場や精錬工程での“地球環境を大きく破壊する”実状に心を痛めている。趣味としては、自然（アウトドアライフ）や動物（イモリの飼育等）が大好きなおタク系ワーカホリック研究者である。

こういった背景から「緑・環境」についても、一般の市民の方とは少し違った角度からの発言できたのではなかろうか。

2019年の第六期長期計画策定当時は、コロナ禍がはじまる前であったため、会議にリモートで参加したり、会議の様子をオンラインで配信するという発想は武蔵野市の職員の間にはまったく無かった。このため、すべての会議や打ち合わせはリアルな対面であった。

筆者は、仕事柄、海外の知人との技術相談や大学院生の学位審査をオンライン等で行うこともあり、ICT (Information and Communication Technology) を活用したりリモート会議にはある程度の馴染みがあった。このため、コロナ禍が始まる前から、通信技術を活用した会議の合理化の重要性とその推進を強く提言していた。幸い、「行財政」担当の中村郁博委員も、市役所業務のデジタル化推進の重要性について認識を同じくしていたため、前回の第六期長期計画の策定時には、二人で協力してICTという言葉を各所に書き込む努力をした。

I C Tの推進に関する二人の提言は、コロナ禍の到来によって、実現の一步を踏み出し、多くの人がオンラインで会議にリモート参加することが当たり前の時代に変化した。その結果、今回の調整計画の委員会やその事前打ち合わせでは、ZOOMを利用して会議に参加する機会が増えた。そこで、今回の調整計画には、I C Tという単語に代わって、D X (Digital Transformation)という単語を多く使って、市政におけるD Xの推進という文言を多く書き込んだつもりである。

D Xとは、仕事などをデジタル化（電子化）するのが“D”で、“X”(Transform)はこのデジタル化を生かして仕事の流れを抜本的に変えて効率化することである。この観点から評価すると、市の行政や各種会議の運用において、現段階でのD X化はまったく不十分である。今後は、市の職員のD Xに関するリスクリングをはじめ、D Xの推進とD Xの市民サービスへの活用などを鋭意進めるべきである。

真のD X化が進展すれば、策定委員会に傍聴参加する人も、わざわざ市役所に来なくても、オンラインで参加できる時代になっている。今後は、策定委員会などへのオンライン傍聴を大幅に増やすべきである。デジタル技術を活用して、市民が気楽に市政に参加できる環境を整え、武蔵野市をより豊かで住みやすい街に変革しなければならない。

武蔵野市の長期計画は、市が誇るハイ・レベルの計画行政の一つの柱として重要な役割を果たしている。しかし、市役所の担当課の職員が問題点をボトムアップで上げてきた案件を束ねて作成するため、どうしても“縦割り感”と“繋ぎ合わせ感”が否めない。

今後は、「コミュニティの活性化」や「地域のつながりの強化」、「子どもたちの居場所づくり」などの施策が、一段と重要になると考えられる。しかし、これらの分野横断型の重要課題については、現状の縦割り方式の計画策定方法では、どうしても打ち出し感が弱いものになってしまうような気がする。

いくつかの分野をまたぐこれらの大きな課題は、縦割り行政では解決できない。基本方針を定め、重要課題に関してはトップダウンでスピード感を持って、効率良く短い時間で実行できる行政システムが必要となる。

第七期長期計画では、このような分野横断型の対象範囲の広い重要課題については、計画立案時から、積み上げ方式ではなく、トップダウン方式で議論したほうが、良い計画策定ができるのではなからうか。

策定委員会における筆者の担当は、「緑・環境」であったが、この分野は、いわゆる武蔵野市の“看板施策”であり、その長年の実績から、大きな変更を加える必要がほとんど無い。行政的な視点からは盤石かつ他の自治体に誇れる行政分野である。筆者が担当してから、緑と水のネットワークや緑の保全等について多くを書き込んだが、すでに市では多様かつ熱心な取り組みが多くなされていることも筆者は後で知った。

現在、武蔵野市には、多くの緑が残されており、都会にしては心地よい優れた住環境を誇っている。今後の課題としては、緑化率低下の防止であろう。300 m²以上の宅地が相続されると、分割して販売される場合が多く、その結果、(駐車スペースの増加等で)必然的に緑化率は減少する。今も住宅地として人気があり、土地の価格が高いがゆえに、宅地の分割の動きは致し方ないことではあるが、武蔵野市の誇りである“緑”を維持するためには、「緑地確保」へ向けての何らかの新しい政策を打ち出す必要がある。

緑化率の減少は致し方ない面もあるので、市中広範に美しい花を植栽し、「花と緑の街、武蔵野」を目指すのも良いかもしれない。これは、都市基盤担当の鈴木雅和委員のアイデアであり、策定委員会の事前打ち合わせの雑談等の中からその意義と将来性を筆者は認識した。緑化率の減少は避けられない場合でも、武蔵野市を花と緑に溢れた美しい街にすることは可能である。緑化・植栽推進運動は、コミュニティの活性化や地域の繋がり強化に上手く活用できないものかと、今、思案しているところである。

別の話題として、市内の外国人人口の増加がある。緑が多く、美しく住みやすい街は、外国人にも好まれる。この変化に、行政はしっかり対応できる体制を今から構築しておくべきである。

今後は、DX化、国際化を視野に入れて、市の職員の採用方法も画一的な採用方法から柔軟な採用方法に切り替えるべきかもしれない。旧態依然とした筆記試験をベースとしている人材の採用方法は、すでに限界に来ていると思われる。

現在の職員採用方法で、今後進展する DX 化・国際化に適切に対応できる行政担当者が雇用されているのか、一市民として心配になる。

以上が、一連の委員会に出席していて筆者が感じた、主な事項である。地方行政について全くの素人である筆者の考えは、ともすると現実的ではないかもしれない。しかし、素人なりに、つぶらな瞳で、市政に意見できる”変わった人間”が居ても悪くはなかろう。

筆者にとって、作業部会も含めて30回以上もの策定委員会への参加は、時間的、肉体的に辛いときもあった。しかし、普段の生活の中では、考えることない、“まったく知らない世界”について考え、多角的に議論を進める機会を与えてくださったことには感謝している。一例をあげると、福祉や不登校の問題について、これまで全く考えたことはなかった。フレイルという言葉も筆者は知らなかった。

一連の会議で議論したことにより、筆者自身、井の中の蛙であった理系学者の視野が広がり、少しだけ“まともな市民”になったような気がしている。

本策定委員会は、渡邊大輔委員長の見事なリードにより、素晴らしい計画案が策定できたと筆者なりに考えている。多大な労力をかけて、策定委員を献身的に支えてくださった、市の職員の皆様の努力に心より敬意を表し、振り返りのメモとして本稿を残したい。

武蔵野市の豊かな未来に乾杯！

(2023年(令和5年)11月22日)

★参考： 以下は、過去（2019年（令和元年）8月25日）の文章：

武蔵野市第六期長期計画策定委員としての雑感

武蔵野市吉祥寺南町在住 岡部 徹

2018年（平成30年）7月に武蔵野市第六期長期計画策定委員に就任し、2019年（令和元年）8月に武蔵野市第六期長期計画（2020～2029年度）の答申案を市長に提出するまでの1年2カ月間に、実に30回以上の会合に参加した。策定委員として出席が求められる主な会合は、夕刻7:00～2時間以上にわたって開催される合計17回の委員会、さらには、合計14回にわたる作業部会であった。また、市民との地域別意見交換会や市議との全員協議会等、丸一日を費やす会合も何度も開催された。

膨大な時間と手間をかけて作成された武蔵野市第六期長期計画は、市長に答申され、その後、議会で審議を経て修正が加えられたのち、向こう10年間の長期計画として成立する。

さて、この長期計画を策定するにあたり、私が常に感じていた大きな“違和感”について、備忘録として纏めておきたい。

本来、武蔵野市の長期計画は、市の目指すべき将来像を明らかにするとともに、政策資源の有効活用を図り、もって、総合的かつ計画的な市政運営を推進することを目的として策定される。

しかしながら、今回の長期計画は、計画の根幹となるべき「市の目指すべき将来像」をしっかりと考えるにはあまり時間が短く、活発な議論が展開されたとは言いがたい。長期計画というより、実行可能な個別計画を作成する作業と個別計画間の調整に大半を費やしたという印象が強く残った。

具体的には、長期ビジョンを基に委員が自由な発想で夢を語るのではなく、市役所のそれぞれの課から上がってくる個別具体的な計画を整理してまとめて、委員会では全体的な整合性をとることに多くの時間が費やされていた感が強かった。

「市の目指すべき将来像」を真剣に議論し、それに基づいて計画を練るということの不十分であったとの私の感想は、恐らくは、これまでの（第一期を

除く)長期計画の策定方法が形式化・パターン化されて毎期反復踏襲されてきた惰性によるところが大きいのではなかろうか。

すでに、6期に及ぶ長い歴史を有する市の長期計画は、一定の策定方法、型式がパックされて今に至っているため、すべてをご破算にして白地に自由に絵を描くといった新しい方法を柔軟に取り込みにくい風土が出来上がっていることは否めない。結果として、少子高齢化社会の到来やAIの普及、国際化の進展を初めとする急速な社会変化に対応する新しい構想やビジョンを計画に盛り込むという意気込みが希薄となったのではなかろうか。

委員会に参与する市の職員の多くは、「責任をもって実行できることを長期計画に書き込むのだ」という強い意気込みがあり、武蔵野市の職員の強い責任感・使命感は旺盛であった。しかし一方で、「できないかもしれないことは、書かない」「リスクは取りたくない」といったチャレンジ精神に欠けるスタンスも感じた。

そもそも「計画」というのは、“確実に実行できる”インクリメンタル(Incremental)な計画もあれば、一方で、“リスクが高く、ともすると上手く実行できないかもしれない”チャレンジング(Challenging)な計画もあって然るべきである。実行できる可能性が高い計画は、一般に尺取虫(しゃくとりむし)型計画、また、リスクが大きい計画は挑戦的計画とも呼んでよい。

行政における計画は、尺取虫のように常に地に足を付けて確実に前に進める尺取虫型の計画が基本となるのは当然のことである。しかし、「長期計画」の場合には、尺取虫ではなく蝶やバッタのように、未体験ゾーンに向けて一気に飛躍を目指す挑戦的な計画も織り込むべきではなかろうか。

とくに今後の10年、20年は、情報技術が飛躍的に進展・普及することが確実であるため、これまでのような尺取虫型の考え方では、対応できない多くの事案が発生する。国際化が進み外国人の人口が急増する可能性も視野に入れるべきである。また、無人化技術が進展し、様々な仕事や作業が不要になることも想定すべきである。このように社会が大きく変化する環境下においては、尺取虫型発想では対応できない。

数十年後は、サイバー空間上の市役所が主役となり、「武蔵野市役所って、物理的にはどこにあるの?」と、市民の多くが市役所の所在地を知らない時代となり、また、AIが一部の政策決定や運用を担っているような、世界が到来してい

るかもしれない。

長期計画の策定にあたって私が担当した分野は、「緑・環境」であった。この分野は、武蔵野市が全国的に見ても誇るべき優れたいわゆる盤石な“岩盤”計画とその実行実績を有している。したがって、長期計画の策定にあたっては、尺取虫型で進めて十分であった。

今回の計画では、グリーンインフラ、生物多様性、動物愛護などの重要性を打ち出す書き込みが新たに行われた。これは、長きにわたる長期計画の延長上にあるものであり、今後の長期計画でも岩盤計画として、実行されていくことを願っている。

市民や議員からの意見を反映するため、「アニマル・ウェルフェア」、「エコロジカル・ネットワーク」などの先進的なキーワードを盛り込む努力を策定委員の一人として働きかけたが、委員会の総意とはならず、最終的には割愛された点は残念である。また、自然環境教育の場としての活用を目的に作られた「学校ビオトープ」を長期計画に書き込めなかったことも心残りではある。一連のキーワードに関する計画は、市職員の負荷が増大するのも事実であるので、今後、さらに議論を深めた上で必要なものは計画に盛り込むべきかもしれない。いずれにしても、「緑・環境」分野の計画は、私としては、それなりに完成度が高いものが出来たものと考えている。

個人的には、毎夏、長野県の山中で行われている「むさしのジャンボリー」などの地域に根差したチームワーク型の活動の拡充を図り、市の職員をより積極的に地域活動にコミットさせて、相互理解を深める工夫も行うべきであると考えている。信頼関係の上に構築されている人的ネットワークは、社会がどのように変化しようが重要であり、地域における人的ネットワークの構築は、地域行政がサポートすべき大きな役割の一つである。

世代が異なる市民と市職員が有機的に連携することは、防災や防犯という観点からも極めて効果的である。大規模災害が起こった場合でも、地域における信頼関係の上に構築されている人的ネットワークは大きな力を発揮する。そのような実効性の高い施策を考えるのが、私が理想とする「長期」計画である。

最後に、人材育成の重要性を主張したい。今回の長期計画でも、市職員の能力

向上の重要性について多くの書き込みが行われたが、いまだ不十分である。市職員の研修や学習・体験の機会を飛躍的に増やす抜本的に新たな施策を長期計画に書き込むべきであると、私は何度も主張したものの、結果的には尺取虫型計画の中に納まっている。

情報化や国際化が飛躍的に進展する社会に対応するためには、市職員がこれらの変化に的確に対応できる能力を有する必要がある。市職員全員が高度情報技術や語学に精通するのは無理でありその必要もない。ただ、市職員が能力的に対応できない仕事については、業務委託を行なって施策を効率良く実行する必要がある。現時点では、情報化や国際化に対応する施策を高いパフォーマンスで進め、適切な業務委託と管理・指導を行う能力を有している職員が不足しているように思えた。

今後、長期計画を新たに策定する場合には、「市が目指すべき将来像」をしっかりと議論すべきである。個人的に提案したいのは、若年層に「若者たちが作成する長期計画」なるものを自由に作ってもらい、それを長期計画のたたき台にする方式である。たとえば、ゴミ収集車が無人化して、自動走行によって市内を循環する時代にどのような制度設計が必要か等について考える場合、若者の方がはるかに優れた能力を発揮するのではなかろうか。

次回以降の武蔵野市の長期計画は、尺取虫型の計画だけでなく、市が目指すべき将来像が多角的に議論され、夢とロマンにあふれ、かつ“挑戦的な計画”も盛り込まれた計画が策定されることを切に願っている。

10年後、20年後に策定される、第七期、第八期長期計画を読むのが今から楽しみである。

(2019年(令和元年)8月25日)