

目標志向の計画づくり

2008-0120

総合計画における目標志向型の計画策定の提案

1. はじめに～補完性の原則

地方自治を語る時、「補完性の原則」という言葉はすでに慣用語のようである。「自分たちでできることは自分たちで」の合い言葉は、市町の職員にとってみれば、県や国からは突き放された気分になり、住民からは押しつけだと言われる。教科書的な言い方をすれば、本来「個」が確立し、その自主性や自由が尊重されており、手に負えない場合のみ、より大きな主体が「補完」するということである。例えて言うなら、家族内の取り決めを他人にとやかく言われない代わりに、問題があっても、まずは家族内でなんとかしなさいというのが補完性の原則の言わんとするところである。

2. 計画づくりにみる補完性

家庭内で計画といっても、年間の旅行計画だとか、風呂の順番の取り決めだとかに過ぎないだろうが、これを補完するもっとも身近な「自治会・町内会」では、町内の草刈りやごみ出し当番などを年度ごとに計画する。この場合、ひとり暮らしなどの家庭内でできないことがあれば、自治会が手助けするなどといった取り決めも考えられる。

自治会・町内会でできないことがあると、少し前までは何かと市町村の役場に要望することが多かったものだが、最近では、自治会・町内会が集ま

った「地区」単位で課題に取り組むべく、計画づくりが試みられるようになった。県内でも事例には事欠かず、伊賀市の住民自治協議会による「地域まちづくり計画」、名張市の地域づくり委員会による「地域づくり事業計画」、四日市市の「地区まちづくり構想」などが代表例である。計画の目的や方向性などは多様であるが、これらに共通するのは、これらの計画を「補完」する行政側の計画や施策が準備されていることである。伊賀市の場合は総合計画の地区別計画との整合が、四日市市の場合は都市マスタープランの地区別計画への展開が、名張市の場合は地域予算制度による財政支援が、それぞれ3市とも条例で担保されている

3. 補完性の中で求められる「目標志向」

では、補完性の原則が強調される中での行政計画はどうあるべきだろうか。原則に従い、地域でできることは地域で取り込まれる。地域でできないことを行政が補完するのだから、予め具体的な実施内容まで準備しておくことはできないはずである。プロセスが表せない計画ならば、ゴールを表す計画、つまり目標志向の計画が求められるのではないだろうか。

行政計画において、その分野やレベルにかかわらず、「数値目標」を掲げないものが無くなりつつあるのは、目標志向の重要性が認識されている

からとも言えるだろう。目標志向であれば、何も数値にこだわることはない。だれもが将来のゴールをイメージでき、共有できる分かりやすいことが重要であり、数字で表すのが一番分かりやすいから数値目標になるのである。

成し遂げたい「目標」とその目標を表現的に補う「方向」、これさえあれば、補完性の原則の中での行政計画は十分と言いたいところだが、これだけでは無責任だと言われる。

計画の策定主体としては、目標を「達成する責任」が問われることとなる。その責任は、計画を実施する責任よりもはるかに重く、困難が大きい。実施が問われるなら、策定主体が自分で汗をかくだけでよいが、目標の達成のためには、他人にも汗をかいてもらわなければならないからだ。

4. 目標達成のための行政のスタンス

地域住民が、その地区の「まちづくり計画」を通じて汗をかこうというとき、その地区の方向として、さらには市町全体への波及効果として、より目標へ近づくよう最善の選択を促すことが必要である。補完性の原則をうたっている以上、地区の自主性を尊重し、干渉すべきではないから、そこで大切になるのは目標に対する住民の理解を深め、その方向へ誘導することである。

あわせて求められるのが、課題に対して地域の取り組みが不十分であったり、有効でなかったりした場合に、すぐさま補完することができる柔軟性と機動力である。市町の一大プロジェクトならともかく、1地区の課題であれば、予算を流動的に使い、意志決定できる権利と責任が行政のしかるべき部署には与えられても良いのではないだろうか。一方で、その柔軟性をあまりに許せば、計画行政や民主主義が崩れる。だから、行政には透明性が求められ、住民がいつでもチェックでき、異議申し立てできるようにしなければならない。

行政には公平性が求められるが、柔軟で機動的な対応の結果、行政内の資源配分だけを見れば、必ずしも公平ではないかもしれない。しかし、補完性の原則に基づけば、できるところには薄く、できないところには厚く分配することで、社会をトータルに見たときに、結果的に公平になっているはずである。

5. 目標志向の計画のもう1つのねらい

こうして見てくると、行政計画に「目標」と「方向」のほかに記すべきものは、目標達成のための「しくみ」であることが分かる。それは、柔軟に意志決定するための「基準」であったり、異議申し立てできる「ルール」であったりする。最近では、文字通り「しくみ」といった項目や「行政経営」という項目立てがなされるようになり、ルールや行政職員の意識、協働のあり方などを計画にうたい込むようになっているのも、以上のような時代要請を受けたものと捉えられるだろう。

そのしくみを活用するためには、計画の推進主体である行政には目標を管理する能力、マネジメント力が問われる。その能力は、専門性や運営能力もさることながら、肝心なのは計画あるいは目標に対する揺るぎない信念と、その信念に裏打ちされた実践力である。

日々、住民からのクレームに明け暮れ、事務に忙殺されている行政職員の方々のためにも、行政計画には「あれもこれもやります」と書かない方がよい。その理由は、責められる材料を減らすという意味ではない。目標志向の計画の大きなねらいの1つは、実は、行政職員の方々为目标に向けて職務の中で何をすべきかを考え、その作業を通じて、誇りや信念を培っていただくことではないだろうか。

お問い合わせは下記までご連絡ください

株式会社 **日本開発研究所三重**

津市広明町 121-2 リジョンビル

Tel. 059-224-4316 / Fax. 059-224-4319

E-mail info@think-mie.co.jp

URL <http://www.think-mie.co.jp>

担 当 : 研究部長 館 啓司