

座談会・これからの区行政

司会（編集部） きょうは、市長を囲んで、区の第一線で活躍している係長、区行政担当の係長に、区行政についての座談会ということで、お集まりいただきました。

区と区行政の現状、問題点、将来のあり方について話し合っていたきたいと思います。

最初に、自分の職場での仕事を、そこでの問題点、日ごろどう改善していったら良いのかなど、感じたり、考えている点をまじえて話していただいて、それから議論を進めていただきたいと思います。

最初に瀬谷区の宮永さんからお願いたします。

① 区行政の現状〈報告編〉

縦割りの仕事・予算

宮永 瀬谷区役所の市民課、社会教育係長の宮永でございます。

私は、昨年一月に社会教育係へ配属されましたが、一カ月たつたかないかのうちに、作りました名刺百枚がたちまちなくなってしまうという、地域の方と御一緒に仕事をしていくというところで、初めての経験でございましたので、ちよつとびっくりしたところもございます。

それよりも何よりも社会教育係へ行ってびっくりしたのは、いわゆる「縦割り」と申します

細郷道一△横浜市長▽
宮永啓子△瀬谷区福祉部市民課社会教育係長▽
根上三千代△磯子区福祉部福祉課福祉援護係長▽
島田靖之△金沢区政務課統計選挙係長▽
原田敏樹△港北区政務課政推進課調整係長▽
二木健二△総務局行政区調査室主査▽

か、私どもの仕事は、教育委員会、市民局、緑政局の三局にわたっております。その中でまた非常に細かく分かれておりますが、例えば教育委員会ですと、生涯学習が、いま大変盛んになっておりますが、社会教育の仕事。それから社会スポーツといいますが、皆さんの健康づくりのお手伝いの体育関係の仕事。それから文化財関係、図書館とも若干かかわりがございます。

市民局は青少年の健全育成で、お子さんを始めとする仕事がございます。これも若干教育委員会とのかかわりがございます。それから少し

管理的な仕事になります。子供の遊び場とか、広場関係、青少年図書館のお手伝いという管理面の仕事で、また市民局の別の課ともかかわりがございます。

それから区にあります児童公園の管理面についてのお手伝いで、緑政局の公園の担当とかかわりがございますし、直接的なものではありませんが、市民局の婦人行政推進室の仕事とも関係がございます。

そのような形で、予算面だけで見ますと、大まかに分けましても八本立てぐらいの形で、区へ配付という形で予算がおりてまいります。それを私以下六人の職員で、いろいろな事業を進めていくわけですが、私どもの社会教育の仕事は、地域の連帯、コミュニティのきっかけづくりのところでの仕事だと思えますが、予算が縦割りで細分化されているということで、どうしてもそのような形で、全体を見通して仕事をしていくことが、とてもやりづらい形になっております。

そういう中で、もう少し瀬谷区なら瀬谷区の社会教育係として、いま地域の皆さんの中で、どの辺が一番必要なのかというところで、事業のひもつきではなく、ある程度全般を見渡す形で社会教育が進められないかなと、非常に感じております。

行事の競合と調整

宮永 それから、社会教育係だけではなく、福祉の関係とか、保健所の関係、また統計選挙の関係、また区役所によっては区民相談室でも、いろいろな社会教育的な事業をいくつか行っています。区民から「同じ区役所で、なぜあちこちで同じようなことをやるのだ」とお小言をいただいているところもございますし、ほかに地区センターでも、そういったような事業をやっているという点がございます。やはり、それぞれに取り組んできておりますので、瀬谷区としてそういったことをどのように調整していくかというところが、なかなかうまくいっていない現状なので、その辺をもう少し改善していかなければいけないと感じております。

一つの試みとして昨年の暮れから、関係課の職員が集まりました。各課の情報交換と、もしできれば、そういった事業をうまく調整して協力してやっていけないかということで話し合いも始めております。

いま日常の仕事の中で、そのようなことを問題として感じております。

福祉の窓口

根上 私は磯子区役所の福祉課の福祉援護係長

をしております根上と申します。

私の係の仕事は、福祉六法の中の生活保護関係を除いた身体障害者福祉法、精神薄弱者福祉法、老人福祉法、母子福祉法、児童福祉法の五法の関係の市民への窓口ということで仕事をやっております。児童福祉法の関係は主に児童相談所が取り扱っておりますから、保育所が主です。そんな形で市民の福祉関係の窓口ということでやっております。

具体的に申しますと、まず窓口の受付です。老人福祉を例にとつて言えば、老人ホームへ入りたいというケースですと、家族または御本人から相談を受け、事情をお聞きし、家庭訪問をし、ホームに入るのが適当かどうかであれば、老人ホームに依頼を出し、必要があれば面接にお連れして、入所となれば入所に付き添って行きます。そういう仕事をやっております。

磯子区の場合は、ケースワーカーが四人おりました。老人関係、身体障害者関係、精神薄弱者関係および保育所をそれぞれが地区割りで担当しております。非常に間口が広い仕事をコンパクトな組織でやっている感じがします。

市民の方は何とか福祉の制度を活用したいということで、私どもの窓口非常に期待を持っておいでになります。磯子の場合は五十三年にケースワーカーが一人増員されて四人になりました。

したが、それ以後はそのままの体制できています。一方では、老人ホームも新しくできますし、保育所も進んでいますし、制度としては身体障害者の関係も進んでいますし、拡充されていますが、市民の方がいらっしやる窓口の体制が、それに即した体制になってきていないというのが、私などが見た感じでは、

ですから、差し迫っていらっしやる方の老人の問題などに追われますと、どうしても身体障害者の問題とか、精神薄弱者の問題とか、今日明日どうこうしてあげられるというわけにはまいたらないケースワークが後ろになってしまいうということが一つあります。

福祉の場合はマンパワーの問題でコストの計算とか、そういうのが私などが見ていても難しいなと思います。サービスだけでしたら、例えば、ホームヘルパーを派遣すれば人件費が一時、間幾らと出ますが、サービスの利用手続に関しては、一件一件違いますので、非常にコストの面が出ていくのではないかと気がします。

機構の問題

根上 それと、ちょっと仕事やりにくいなと感じておりますのは、機構の問題です。

五十二年に機構改革がありました、それまでは生活保護の係と福祉援護係と庶務担当係の三

係で福祉事務所という一課を構成していました。が、生活保護係と庶務担当係は保護課という課になり、福祉援護係と市民課の一部の社会福祉関係の係で福祉課が構成され、庶務の部門が切り離されてしまいました。

当初はそのままでも、保護課の事務係が庶務をやるということになっていましたが、やはり課が違うということで、やりにくくなってしまつた面があります。

それと同時に、それまで民生局の出先機関であった福祉事務所が、区役所の機構に入ってしまったものだから、民生局も、これは区役所の機構だよという感じになりました。区役所は区役所の方でそこに機構的には入りませんが、組合は依然として民生支部ということで、区の機構に入っているという一体感が余りないような感じがします。結局その当事者が、この機構はおかしい、仕事やりにくいと思いがら、どこもそれに手をつけて検討していくという機関がないような感じがします。

ですから、今後高齢化社会を反映しまして、ますます窓口で福祉の制度を活用したい方は増えてくると思いますが、一番末端の私の係では事務職がいなんです。ケースワーカーはいますが、事務的な手当の交付とか身体障害者手帳の交付とか、事務の部門でやっていいのではな

いかと思われ部分があります。全部ケースワーカー的なケースワーカーを増やせと言うことではなくて、事務の部門をもう少しと効率的にできないかとか、そういうことを将来にわたって責任ある機関が検討していくことが必要ではないか。それがひいては市民にとって福祉の制度を活用していく中で、窓口を充実することになるのではないかと感じております。

機関委任事務と福祉

根上 それから、私の係の仕事は、制度的にはほとんど機関委任事務ですから、国で決まった内容の仕事ですけれども、たとえば磯子区なら磯子区という地域に合った福祉ということがあると思います。区によって構成が違いますから、たとえば老人が多いとか、磯子はいま市の中でも七番目くらいですが、高齢化が進んでいる区とか、障害者が多い区とか、ちょっと経済的に低い区とか、それはあると思います。そういう地区潜在的なことで区の実情に合った福祉ということになりまして、行政だけでなく区民の方も、民生委員とか、区の社会福祉協議会とか、地区の社会福祉協議会という組織とか、そういうところも交えて、区の福祉をどうしていったらいいかということが考えられれば、とても理想的だと思います。

選挙の啓発事業

島田 金沢区の総務課、統計選挙係長の島田でございます。

私のいまお預かりしている仕事は統計と選挙ですので、ほとんど機関委任事務になりまして、全国同一レベルを要求されているということですので、その意味では格別独自性のようなものを、本業の中で出してはまずいわけです。ただ、区の特性とか地域の特性がありますから、結果としての同一レベルを実現するためには、独自の工夫なり、努力なりをしなければいけないと思います。

選挙関係では、金沢区は従来投票率は割合高かったのですが、だんだん市平均並みに落ちてきましたので、その中でも投票率の低い借家の方とか、単身者、二〇代の人たちにターゲットを絞りまして、行政に関心をむけてもらおうというところで、いろいろな事業、行事を行っていますが、その中で「第九」の演奏会のような事業をやっています。

これは当初、選挙の啓発事業ということで選挙管理委員会の予算で始めました。本年は、二回目ですが、「歌う会」ができました。予算的には区の自主事業費で実施しました。今後は、自主的に活動していただくと思っています。

これらの行事が行政への関心を呼び起こすことになるところかという心配がありました。そのときの金沢区の平均の投票率が六二%でしたが、アンケート調査などからみますと、啓発事業に参加してくれた人たちの投票率は八五%を越えていました。これだけの差があるのでは、確かに有意性がある。呼びかけるのは必ずしも無駄ではないと考えました。無駄ではないということが、ある程度確認できれば、今度は若い人で、投票になかなか参加してくれない人たちに、どうやってわれわれの方に顔を向けてもらうか、われわれが一言、選挙は大事ですよ、見直してくださいと呼びかけるのが、効果があるのではないかと。若者にこっちを向いてもらうためには、どんな企画があるかと、係で相談しているところですよ。

統計資料の活用

島田 また、統計関係では、行政資料として結構いいものがありますが、それを区の段階で上手に活用できていない面があるのではないかと。思います。また、区民が利用する面からも十分ではないと思っています。具体的にいいいますと、市民からスポーツセンターを金沢でつくりたいという相談がありました。その方に適切な資料をすぐに出すことができなくて、ちょっ

と時間をくださいという経験がありました。今後、お客さんのニーズに合った区独自の資料をそろえていきたいと考えています。

企画立案機能・総合調整機能

原田 港北区役所の区政推進課、調整係長をやっております原田です。

区政推進課が設けられた理由はいろいろあると思いますが、内部的には二つの大きな柱がありまして、企画立案機能と、局と区、区の内局と局の出先機関と、その三者の連絡調整という二つの機能があります。

「区長は、地域における市政の代表者だ」ということを、言われておりますが、区長などが地元に行かれる際、市政や区政の現状、概要等、総合的に把握する基礎データといえますか、情報といえますか、そういったものを整理して区長に提供するという、ある意味では地味な仕事かもしれません。相当注意を要するような仕事もござります。

区の総合調整機能

原田 区長がよく言われますが、区にとって総合調整をどうやっていったらいいか、どう積極的に進めたらいいかという問題で、権限や組織とか、そういったようないろいろな理由がある

かと思いますが、現在のところ区長の個人的魅力といえますか、個人的な力量といえますか、そういったものが比較的比重が高いのではなからうかと思われま。区長も福祉課とか、市民課とか、いろいろな窓口を抱えているトップの方ですから、土曜も日曜もないということで大変苦労されているようです。そういった中でいかに、その地元と溶け込んで、要望なり陳情等を市のそれぞれの局に、いかに伝えるかということ、一方的に伝えてもだめだし、こちらで調整しまして伝えていくということで、気を使うところがあります。そうしないと局の方で、なんでこういうことを出すのかとか、逆に言われたりしますので、その辺はちょっとしんどいような気がいたしております。

区の企画立案機能

原田 企画機能につきましては、私どもは調整係で、人員が少ないというのは理由にはなりません、アイデアは相当出せますが、そのアイデアが予算とか、機構とかいろいろ問題があって、なかなか事業化できない。また、区の意見を局にいかにつま、アイデアを事業化していくかということ、市長にも重要事項等をお願いを申し上げた経緯がございますが、その中で企画機能とか、総合調整機能とかが具体的に出て

きます。ハード面でも、下水道とか大きな問題ではなくて、具体的な小さな地域に密着した生活関連施設の部門については、区の方がある程度企画的な仕事が発揮できるのではないかと思っております。

分区と行政区

二木 総務局の行政区調査室主査の二木です。行政区審議会の事務局をやっておりますが、当初、市長さんから、行政区のあり方と、再編成するとすればどこをどうやって線を引けばいいのか、という二つの宿題をいただきました。

線を引くのは、それなりに引けると思いますが、「あり方」というのは大変難しいものでして、どんな機能を持つのか、どんな位置づけなのか、法律を見ても何も書いてないわけですから、そこで、われわれもいろいろ検討しました。

が、行政区審議会でも御検討、御論議をさせていただいて、答申書にまとめていただきました。

ただ、あり方はともかく、線引きには、かなり反対がありました。「こちらの地区の人がこちらの地区へ編入されてしまうのだ、だから反対だ」という意見が非常に強くて、これはどうなってしまうのかな、答申書は宙に浮いてしまうのかなという不安までありました。

基本的に反対された住民の意見を聞いてみますと、「市が勝手に線を引いたけれども、これは単なる行政のサービスのエリアではないんだよ。これから友達つき合いをしていかなければいけない、親戚つき合いをしていかなければいけないのだけれども、親戚としてふさわしいかどうか、こちらの地区とはいままで余り親戚つき合いをしなかったのを、市が勝手に線を引いて親戚つき合いをしると言っても、ちょっと横暴ではないのか」というのが根底にかなりあったのではないかと思います。

「いや、そんなことはないですよ。当初からそういった趣旨のことを考えて、将来のエリアに対応した街をどうやってつくっていくのかということも加味して、総合的に判断した結果、このこと親戚つき合いをしたらうと、いい街ができるのだということ、あの答申が出ているんですよ」といろいろ説明して、おかげさまで昨年十二月に再編成条例が可決されたわけです。

行政区のあり方

二木 反対地区の方々の話をたくさん聞かせてもらい感じたことは、行政区は単なるサービスの提供のエリアだけではない。住民の生活に密着した何らかの関係のあるエリアなのだ。もし、そういうふうな行政区をとらえれば、行

政区を中心である区役所は―区役所だけが行政機関だとは思いませんが―住民生活に根差した、行政側から見たのではなく、住民側から見た機構であり、そうした組織をつくっていかなければならぬのではないか、ということですが。

本にはいろいろ書いてありますが、局が企画ですよ、区役所は実施部門だけですよというのはちょっとおかしいのではないかと。では、区はどんな機能なのかといいますと、住民と市政をつなぐパイプ役です。これはいまから二〇年前に盛んに言われていたことですが、それだけでは区の機能として、ちょっと弱いのではないかと。自分たちが自分たちの街づくりを計画していつて実施させられる企画機能を持った組織をつくっていかねばいけないのではないかと。ということで、私たちはそういうふうに考えてきました。

いま縦割り行政の問題とか、いろいろ出てきました。が、われわれ局の職員としましては、そういう縦割り機能を直していきましょう、企画機能をつけていきましょうということに対してバックアップできないといけないなと思っております。

というのは、地域の方からお話を聞きますと、うんと熱心な係長さんがいて一生懸命やってくれるけれども、その係長さんが変わってしまった

ますと全然話が違ってしまおうというわけですから、余りそういうことがないように、ある程度継続的に街づくりなどをしていかなければいけない、そのバックアップ体制を考えなければいけないと思えます。

もう一つ、宮永さんから予算の話が出ましたが、いま局単位に予算編成をしていますが、できれば区単位に予算編成をしていく、そういう努力もやってみる必要があるのではないかと考えています。

区の窓口事務

二木 局サイドの話ばかりになってしまいました。が、私は市に入って最初の職場として窓口の第一線の登録係に行きました。五十二年から五十三年に印鑑の直接証明方式から間接証明方式への切りかえがありました。そのとき窓口も例

② 区のあり方・これからの区行政〈座談会編〉

司会 日ごろの御苦労がいろいろ披露されましたが、市長の御感想をお願いします。

内部議論を深める

市長 みんな考えて一生懸命やってくれていると感心しましたね。みんな方向はわれわれのね

年の倍ぐらの忙しさで大変でしたが、大変な時期を乗り越えますと、あと、非常に作業がしやすくまりました。いちいち印影を照合しなくても済む。写しを渡せば済む。住民にとっても、申請書だけ書いてカードを持っていけばそれとれてしまう。いままではいちいち証明書にも名前と住所を書かなければいけなかった。そういうことで、市民も役所の職員も省力化されて楽になりました。

いま、申請書も市民から見れば、できるだけ少ない方がいいです。それを何枚も何枚も書かせる、市民から苦情が来るのはしょうがないのではないかなという気がしています。そういう面でも、窓口ではできるだけ申請書の枚数を減らしていく努力を、われわれがしていかなければいけないのではないかと感じています。

らっている方向を目指してやっているという感じですね。

それから、予算の縦割りというか、予算の話も出たけれども、縦割りに対する抵抗が非常に具体的に出ましたね。本当は、こういう話を市長だけでなく、あなたの方の上司に聞いてもらう

ことがいいことだと思えますね。私一人で聞いたのではもったいない。

頭の中でわかっていても、その場で仕事をとらえて、われわれは目標を実行するという意欲がないと、幾らいい案があっても駄目なんですね。自分が現に持っている仕事の中で、それをどう実行するかと、取り組むことによって前進があるんですね。

そういう意味で、あなた方のそれぞれのセクションの内部の議論を管理・監督する人が、それをどう具体的にやったら前進できるのかを考えてもらわないと、なかなか進まない。その仕事に携わっている関係者の知恵と合意だと思いますよ。

みんな自治体にいると、「県が縦割りだとか、国が縦割りだ」とか言うわけです。だけど自分たちは区や出先に対してやっていけないかという、結構やっているんですね。(笑)

伺った範囲の話は、いずれもごもつともで、努力もしているが、どこへ問題をぶつけていいのか分らないという感じかもしれませんね。ぶつけるところは自分たち自身じゃないでしょうか。自分たちの仲間じゃないでしょうか。人によっても、解決はしない。

その辺の諸君の意識が、あらゆることの基本になるんじゃないでしょうか。私はそう思っ

ているんです。

そういう意識が、セクション、セクション、部分部分で働かないとね。いきなり一変に明日からみんな良くなってしまうことは、幾ら権限を委譲したり、何をやってもできやしないですよ。その訓練でしょうね。非常に面白い話を聞いたので、今度局長さんに質問してみようかね。

一——総合窓口化できないか

市民本位とは

市長 私が「市民本位」と言っているのは、いろいろな意味があるんだけど、一つには市民から見たらどうなのかと、これでいいのかなと、絶えず考えてもらう。「一度で用の済む区役所」と言うのがあるでしょう。これなんかは最大のテーマだと思います。

二木 申請書を一枚出せばみんなできてしまうとか。

市長 そうそう。最大のテーマです。

この間も局長会議で言ったんですけども、残念ながら区役所や税務署に喜んで行っている市民はいないね。何かあって、どうしても行かなければいけないから来る。ぶらりと遊びに来るということはない。そういう気持ちでは、な

かなか民主主義は伸びないだろう。

ヨーロッパのように役場や役所があるところには必ずホールがついていて、ギャラリーがあるとか、前の広場はマーケットになるとか、朝市になるとか、町中の人のいろいろな意味での中心です。そういう気持ちにならないといけないわけでしょう。

ところが、残念ながら、日本では、庁舎をつくと、無駄遣いではないかと言う。自分のものと考えてないんです。対立物として考えている。だからシティーホールの上等なのをつくる。だいたいと言う。どこの県庁や市役所にも一階に市民広場とか、ちょっとしたギャラリーがある。そういうものでも自分たちのものだと感じないんだね。だから、市民が市役所や区役所を自分たちのものだと感じるようになるには時間のかかることだと私は思いますけれども、これは役所だけで、できることではない。教育から、社会慣習から、みんなあると思います。

たとえば、よそから横浜に入ってきたとする、諸届けをしなければいけない。五、六カ所の窓口があるらしい。ちょっと待ってもらおうかもしれないけれども、どこか一カ所の窓口に出したら、内部で回せないか。まずめったに来たくない役所に、どうしても来なければいけないときに、五、六カ所も回されるから役所に対す

る評価が非常に変わってしまった。そうしないことが、非常に大切だよと私は言うんです。

窓口の一本化

市長 実はこの間、区長さん方が二年間にわたって区政の推進、あり方ということで意見をまとめてこられて報告を受けました。権限を区へ委譲しろとか、予算の配付とか、人員の配置とか、いろいろありましたが、それはわかった、私も方向として賛成だけでも、まず区役所がいまの範囲で考えることは何かといたら、いま私が言った窓口の一本化があるのではないか。

だから、いま区役所の案内を分かりやすくし、窓口を明るくするというで、予算を少し組



んで色を塗ったりする。それも反対はしない。しかし、そうではなくして、自分たちの中のソフトウェアを考えることはできないのかと。

区長さんが何人か来ていたが、あなたたちのどこか一つの区でいいから窓口の一本化をやらなにかと言ったのだが、何が一階にあって、何が二階にあって、むずかしいとか……。

そういうこともあるかもしれない。それなら可能な限り配置を変えて、同じ平面で横の連絡がとれるようにするとか、あるいは簡単に書類が針金にぶら下がっていくようにするとかね。

そういうことをやってみたらどうか。六十年度に窓口改善の経費をつけるように私が言いますよと言ったけれども、どこの区長も手をあげなかった。(笑)それで依然として色を塗るようなことになっているようだけれども、それは一つの例なんです。現状の中で何かできないかということが、まずスタートだと思いますね。

根上 市長がおっしゃった「市民が来やすい区役所」というのは、一番大切なところだと思います。市役所へ行って、窓口が忙しかったりして、対応が悪いと、二度と行きたくないということがありますね。一度で用が足りるようになれば、皆さんも区役所に足を向けてくださると思います。福祉も制度の有効利用といいいますか、わからないから一つのことだけで来るわけ

です。いろいろ話をゆっくり聞いてみれば、老人ホームのことでもいらしても、ホームヘルプサービスを使ったら在宅ケアでいけるのではないかとというのがあるんです。ですから、一つのこととで相談にきても、いろいろ聞いてあげたら、実はそうではないことで用が足りることがあるわけです。相談にきた初めの用件だけで「これはだめですよ」と言われて帰ってしまっただけで実は、初めにきたときの相談の話以外の方法で解決してあげられることがあるわけです。まず、じっくり相談できる窓口、市民が利用しやすい総合相談的な窓口が必要ではないかという気がしますね。

市長 それが一番の基本だろうね。相談に行きやすい。行政の種類も、ある段階に達すると、行政も仕事の分量が整理されてくる。そうしていくと、いやでも区が関与する仕事のウエートが上がるんです。そういうことをならみながら、人的配置の問題もありましょうし、仕事のやり方もありましようし、予算の組み方もあるでしょう。そういうことを少しずつ進めていって、時間はかかるけれども、終局の区役所像に到達するということしかないと、私は思います。

しかし、そういうのを意識しながら、窓口の一本化が、いますぐにでもできないだろうか。私ができるのではないかと思っているんだがね。

そのことで区長さんが言っていたけれども、年金課などは、その人の過去の職業の経歴をずうっとフォローしなければならぬ。年金課は年金課として、転職がちよくちよくあると、どうつながっているのかということが年金には大切なことなので、直接聞きたいことがあるというんだが、みんながみんなそうなのかというところではないのか。一〇人来て、九人か八人までは普通のケースで、一人か二人その必要がある人がいるなら、その人にはそのことを話して、忙しければ、そのために「もう一度来てください」と言う方法があるのではないか。その人にとって得なように相談するのだからね。そういうのがあるから窓口が一つにならないというのは、ちょっとおかしいではないかと思うんだがね。

窓口対応

根上 区役所の「たらい回し」というのは、ほんとに古くて新しい問題ですね。常に起きるんですね。一つの窓口へ行って用が足りなくて、回っていく。

市長 本当にそうだよ。だから私はいつも言うんだけど、局長さん方もそろそろ定年が近い。おやめになって、きつと経験するだろう。自分が昔勤めた部局へは行きやすいかもしれない。

い。しかし、勤めなかつた局へは、用がなければ行かないよ。庶民は行きにくいところだけ持ってるんだと言うんですよ。

私も政府のいろいろな調査会などで、「市町村を強化しよう」と言うのと、「あんな窓口の悪いところに財源なんかやれるか」と、ずいぶん目の前で言われたものだよ。「あんなことなら、みんな国がやっちゃったらい」と、すぐ制度に飛んでいってしまう。しかし、制度では片づかない問題です。国がやっちゃって、国の役人が窓口にいなければいけないんですから同じことなんですよ。

私自身もそういうことを聞いたものだから、努めて東京の区役所、あるいは税務署へ自分で行ってみることをやったことがあるんです。行ってみると、なるほどそうなんです。税金を納めに行ったら。お昼休みで窓口は閉まっている。こんなむかつくことはないです。こっちはお昼休みを使って税金を納めに行ったのだけれども、向こうはお昼だから、午後一時まで。国税なんかもみんなそうでした。やんや言われるから最近も直ったんじゃないですか。横浜市は、前からお昼も収納だけはしてたろう？

島田 ええ、収納は自発的にやっているようです。

市長 東京都はやっていなかったんだ。

島田 そうですか。収納だけは、なぜか窓口は親切ですね。(笑)

宮永 私も納税やりましたけれども、お昼に席にいて、おみえになればお金をいただくのに、お昼休みですから、ちょっとお待ちくださいというわけにいかない。

市長 ねえ。やっぱり市民の身になってやってみれば、非常に単純なささいなことがたくさん転がっているんじゃないかという感じがしますね。言葉ばかりばかりに丁寧で、ちっとも実のな返事をしてくれるのも困るね。官庁の中で、電話をかけて一番丁寧でよくなったのは、恐らく国税庁ではないですか。中身も一生懸命やってくるんだろうけれどもね。税務署なんか猛烈にいろいろな方面からたたかれて、それで直したんですよ。

二——区役所のあり方

区民が相談に来る区役所

市長 たとえば市会議員さんのような人は、この仕事は土木に持っていかなければだめだというのを知っているから、ちゃんと土木事務所長に言う。しかし、一般の人は分かりませんから区長のところへ来ます。区役所と土木事務所を、一つにすることもいざれば必要かもしれない。

が、まず連絡をどういうふうにするのかということだと思えます。その辺が、考え方の基本ではないかね。

二木 確かに土木行政について全部区役所に入れると市民が要求しているのではないと思うんです。とにかく区役所へ行けば、そういったことも全部相談に乗ってくれば、それで市民にとってはいいわけです。

区役所が全部やれ、と言っているのではなくて、相談に乗ってくださいよと。それを縦割りであっちへこっちへというのが問題だと思えます。



市長 長い目での議論だが、将来、区役所というのは区民が相談に来るところになってほしいと思います。相談相手になってあげる。それが大都会の区役所のあり方ですね。そこで解決しなければいけないから、それだけの権限をおろすということは、当然必要なだけけれども、やっぱり権限行政だけではないですからね。区役所の仕事で将来どんなふうえてくるのは、区民との間の、権限によらない部分ですからね。たとえば自主事業を試みたり、イベントをやってみたり、集まりをやってみたり、そういう種類のことが、これから先はもっとふえるだろう

と思うし、そういうものの相談相手になってもらいたい。

局際市政

市長 私が「区を大切にしたい」と言うと、すぐ権限を区へおろすと言うが、権限ではなくて、仮に多少意見の食い違いがあったら、局長が言うことよりも、区の言うことを採用することだよ。そうすると、区長さんも自分の意見に責任を持たなければならぬ。そういう意味で区長さんの意見を、まず聞きましようというので、現実には予算をやるときに、区長の意見を聞くことにしたわけです。今年の予算は区長の意見をほとんど聞いた。区長さんも各局と十分すり合わせをしたり、いろいろあるかもしれない。それは区にそのためのスタッフがいらないということもあるわけだから、局を使ってやることは構わないと思えます。

要は、区が、これはどうしても何らかの形で実現させたいという考えを、自分の意識を持つかどうかということが大切だということで、年々区長の言うのが真剣になってきました。

これは必ず市長が、いいだろうと言うと思うやつをね。(笑)

それでも区の人はいずれに区内のいろいろな人の意見を、平素聞いているものが反映され

てくると思えます。

だから、今度の「せせらぎのpromenade」でも、一番先に磯子の「海の見える散歩道」ね、私はあれは非常にいいと思って、すぐやれと言ったんだけど、まだ途中までしかできていないらしいね。だけど、あれは非常にいい。ああいうのがもう少し各區から出て来ないかなと思っていれば、今年はかなり出てきました。

私は「局際市政」と言っているんだが、下水道局、道路局、緑政局、それぞれが一つの事業のためにうまくやるんです。そうでないと、わりに閉鎖的でしたからね。だから、そういうのも一つの扉を開く手掛かりにならないかなということ、この間、局長会議でもそういう指示をしたんです。高齢化社会対策室をつくるのも、私は同じことだと思えます。だから、いまや市民は一人一人の全人格ですから、その人を縦割りにしたり、横割りに輪切りにしたりすることはできないので、どこかでやらなければいけません。

それから、国の補助金や負担金などは、国でまとめて大きな枠をつけて、この中で地方でやれということになれば一番いいと思います。しかし、国ができないからといって国が悪いんだと言っているのは、第一線の窓口や現場ではうまくいかないから、どこかの段階でたくさんのひ

もを一度ちょっと結んで、そこからまた展開していく、そういうところがいますよ。

まだまだそういう意味では、随分やっってもらいたいと思います。

たとえば、連合町内会や中学校区でそれぞれつくっている青少年の健全育成のための組織があるね。あれも市民局と教育委員会できちんとりずつのお金を出してやっっているね。ああいうものはお金の多寡ではない。集まって相談するところに意義があるんだろうと思います。あれはうまくいっていないところもあるらしいね。

そういうことになる、区でソフトのことができないかなど。なまじバランスをとって、こっちはこの人、こっちはこの人とやったら、最後はけんか別れをするかもしれない。そういったことはどうなったかな。

宮永 一応、要綱だけは一本化できたんですけども、実態の方が、すでにスタートしておりますので……。瀬谷区でも、中学校区によりましては、組織は二つあるけれども、実態は一本化という形で進んでいるところもございませう。しかし、なかなかほかの難しい要因がございまして、二本立て



で進んでいるところは、逆に一つにしにくくなってしまうというところがあります。これにつきまして、市民課長会とか、社会教育係長会で、教育委員会、市民局への働きかけを、随分いたしましたして、一応要綱は六十年から一本化してもらおう形になりました。

市長 なったらしいね。もうちょっとよく見て、どうしてもうまくいかないなら、予算で一本化してもいいんだけどね。

区と予算のあり方

市長 それから、「区に予算を」という、これも私は実はねらっていることなんです。区長の自由になるお金をつけたらと言ったら、当時財政局で、それはどれくらいだと言うので、まあ二、三億出したらどうかと言ったら、びっくりしてしまっただけ。(笑)

いま、区の自主事業で予算がついているが、それを少しずつ増やしていこうと思っている。それから、予算の科目などが、余り細分化されているために、自由に使えなくなってしまうんだね。そんなことは、各局が少し気を配ればできることなので、ある程度見直しをつけてから科目配分をするような、全体を調整する、そういう工夫をしなければいけないと思うね。各所でそういうことにいろいろぶつかって、

やってみようという人がふえることなんですね。

区行政の推進

市長 役所の仕事は非常に荒っぽくいうと、物的な行政と人的な行政があります。ハードなものをつくっていく道路、下水、こういうところは物的施設行政になります。しかし、民生、衛生、区の市民課の仕事、街づくりの調整の仕事は、人的、人相手の仕事です。だから、こういう仕事はどうしても、最後まで残る行政です。

私が役人になって県に出て一番初めにやった仕事は民生なんです。当時は厚生といいました。一つの課で大変幅広い、いまの民生局みたいな仕事でした。そのときに思ったことは、この仕事は永遠に残るな、永遠に努力しなければいけないなど。とにかく人が相手だからね。

人を相手にすることは最後まで残って、いま街づくりや何かで相談も一緒にしてやるのが、将来の姿の区役所ではないでしょうか。そういうところにどういうルートを通って行くかというところでしようね。

機構の充実

市長 区のあり方の問題は少しずつでも、区の中でもあげるとか、局の方で検討するとかが必

要じゃないのかね。総務局あたりが、少し真剣にやらないといかん。

二木 それでバックアップ体制ですけれども、いまの組織ですと、なかなか難しいみたいです。もう少し強化していただければと思うんです。

それと区政の研究を、行政区のあるべき姿を絶えず研究していつて、そこでやってみたらう、そういった全般のバックアップ体制をつくらなければいけないと思っております。

市長 そうだね。問題はたくさんあるので、あれもこれもという解決は難しいから、何か一つ二つの事柄についてやってみるということですよ。この問題はこの機会にやるのが非常にタイムリーで、みんなにインフルエンスを与えるということになれば、それは私の方も、やるにやぶさかではないんです。そういうものを少し持つてきてもらわないとね。

二木 区行政総合推進室か何かを……

原田 二〇年ぐらい前から、「区役所新時代」とか、いろいろ言われてきていますが、この際、われわれの努力もあるんですけれども、組織として何か推進するセクションをつくっていただければ……

市長 どこにつくるの。局にかい？区にかい？
宮永 局にもですけれども、区の中にも全体をうまく調整していくセクションがあるとよろし

いと思えます。それぞれが、縦割りに区の職員自体がしばられてしまっているうえに、日常の業務に追われて、なかなかそこまで目が行き届きにくいところがあります。われわれ自体が変わらなければならぬと思いますが、区の中で広く見える立場の人がいて、そこへうまく職員を取り込んでいつてくれるような何か機構なり、組織なり、仕組みがあればいいと、すごく感じます。

根上 機構的なことになると、やっぱり局につくられた方がいいと思えます。



原田 区政推進課は、それなりに実績というか、つくった趣旨を展開できている面もあるんですけども、もうちょっと全区役所に対応ができていない。区政部の中の区政推進課になつていくようなところで、あくまで局と地元をつなぐということに重点がおかれていて、内部の総合調整まではなかなか難しいような状況です。

市長 組織で解決する方法が一つと、管理職がそういう問題を拾いあげるといことが大切だね。一〇あって一〇拾おうと思っても、それはできないことだから、一〇のうち何か一つでも

拾うことが大切だと思うね。

原田 日常業務に追われているわけですから、だれか全体が見えるような立場、それは区長さんといえればそれまでですが、それを補佐できるような立場の人を強力で推進役として置くということかもしれないですね。

市長 そういうことになる、その人が平素から各課に、おれのところへみんな連絡しておけると言うことになる。知らないでは調整もできないし、先も見えない。用がふえちゃうよ。そこへ資料をあらかじめ出しておかなければいけないとなる可能性もありますね。

島田 いま総務課長が、そういう立場ですね。

市長 そうだろうな。民間に研修に行つてみて、そのあたりはどう？

宮永 民間の組織の方がスタッフとラインと、単純にできていますね。意思が伝わりやすいということはありませんね。

市長 それから民間では、責任ある管理職が仕事を把握しようという努力を非常にしているんじゃないですか。

宮永 そうですね。

管理職の心がけ

市長 われわれの中も、仕事を把握しようとする努力が必要だと思いますよ。その把握が、「こ

これはおれがどうしても見ていなければいけない」ということにつながるので、何かやっていたら、下から風船みたいに上がってくるから、それを良いとか悪いとか言っているだけではだめなんです。

区長さんはどこの区でも、ちゃんと庁舎内を回っているかい？

島田 ええ。

市長 全然回らない人もいるという話を聞く。

原田 区長は、たとえば税務だとか、戸籍だとか、保険年金とかになると、日常的なつながりが少ないんです。社会教育だとか福祉は、仕事のつながりが地元とありますので、そちらに出る機会が多うございまして、なかなかふだん見歩くことは、気持ちがあつたとしてもなかなか難しいのではないかと思います。

市長 そうね、時間的にないかもしれないね。しかし、銀行は混んでいるときは支店長がうろうろしてですよ。あれだけでも、何も言わなくても違うんだよね。

島田 われわれのレベルでは係長が月に一度全員、一時間ぐらいいしかとれないですけども、集まって、税金の方はいまこれをやっているのかとか、戸籍ではこんな問題をやっているのかとか、うちは今月はこんな事業を計画しているとか、情報交換をやるようにしたら、大分お互

いが違いますね。係長レベルで分かっていると、担当者レベルに何かあつれきがあつたときに説明しやすくなります。たとえば、少ない会議室の取り合いのときでも、

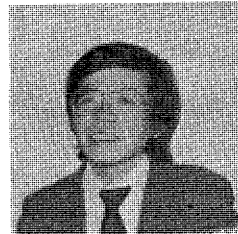
「あそこは、いまこういう状況なんだから、ちよつと譲ってやれよ」とか、われわれが調整をつけれれると、大分違ってくるからね。そういうことから、全体の把握ということが大事なんでしょうね。

市長 総務課長さんがやるのかな。

島田 まず初めにということでしょうか。それで動き出してみても、本当に新たな機構が必要ならばやればいし、いままでの組織の中で、運用で進められるのだったら、むしろその方がいいと思います。

市長 やつぱり仕事に対する時間の配分が基本だと思います。どうせみんな忙しいんですよ。だから、忙しい時間を大事なことののためにいかにさけるような時間配分をやるのが、管理職の仕事だと思います。それをスケジュールがあるからと、みんなやっていますと、アブトラになってしまふね。

私は管理職の人によく言います。自分の局内や自分の部課の中で、いま問題が仮に五つあつ



たら、全部を知らなくてもいい。この中ではこの問題は自分のマターだ、これは区長のマターだということを選んで仕事をしないと、何もかもは、人を増やしたからといってできるものではないですね。人を増やしたら摩擦はますます増えるんですからね。それが大事ではないですかと言っています。そうでないと、意外と大事なことが、事が起きてから收拾がつかなくなってしまう。だから、仕事の大事さに序列をつけるのが管理職の大事な仕事ですよと言っています。そういう気持ちを持っていないと、分量は多いですから、とてもじゃない、全部はできない。それでは人を増やしたらいいかといったら、増やしたら増やしただけ判断する人が増えるんですからね。それは限度があるから、一概には言えないけれども、それだけフリクションを起こす場所がふえるわけです。

区と総合行政

市長 私は区を重視しているんだが、三百万人もいれば、局があればこれもやるのは滑稽だと思うんです。できるだけ区に仕事もおろしたい。下水、道路、公園、施設もおろしたいと思うけれども、いまつくっている最中なので、どうしても、ある程度統一して局がやらなければなりません。かつて東京都が下水の仕事を、広い意味で

都市計画に入れて、特別区にやらせたんだが、区と区の間で調整をしなければならなくなつて、それで再び都に委託するという事態が起こつたことがあるんです。建設段階で何%進んだらという程度はあると思いますが、基本的な建設をするときには、局で一本でやらざるを得ない。しかし、それが済んでメンテナンスの段階になったら現地がいい。そういうふうに思っています。したがって、建設がすんだ段階になったら、土木事務所をどうしても区役所にくっつけなければいけない。

仕事をするうえで、具体的にいろいろ問題点があるものを具体的に解決して乗り越えていく。そういう積み重ねをできるだけ多くやっていくということだと思ふが、いろいろと言つてもらつて、その中で歩調を合わせてやらなければいけないのも、きつとあると思います。

さつき話の出た機関委任事務となると、なかなか簡単にかないかもしれないね。しかし、そうでないような仕事については、みんなが力を合わせれば、ある程度できると思いますよ。局にも考えてもらわなければいけないね。

二木 反省する点もあろうかと思ひます。

これからも、区と局との壁を取り除いていく努力をする必要があるんじゃないでしょうか。市長 そうだね。いろいろあるんじゃないかと

思うんだな。それでこの間、人事異動で区長さんを局長から出したんだけれども、そうでないと、いつでも区は下のように思うでしょう。事実、局の人にはそういう気持ちがあるのではないかと、いかという気もしないではないんだよ。

ほんとは総合行政という立場からいくと、一番上にいることになるわけで、区長というのは、場合によって市長より偉いかもしれないね。もつともつとそういう目で見てもらいたい。そうかといつて、いきなりそういう人ばかり出すわけにもいかないから、少しずつやっているんだけれどもね。

やっぱりベテラン中のベテランが行かなければいけないと思ひますよ。対応する人はいろいろな種類の人がいるわけですから。ベテラン中のベテランが将来区長になって調整的なことをやる。

そういうことで、区の将来像を私はそういうふうに見ています。そういう終点に向かって、どういう道を通つていったらいいかと、いま歩いてる最中だな。まだスタートしたばかりだ。その辺が、あなた方は同じように思うのか、いや、そうではないのだと思うのか、そういうこととの議論はなされてもいいように思うね。市の中でも、そういうことに対するみんなの認識が一致していない面が、随分あるでしょうね。

原田 平たくいえば、局におれば局の考え方に
おれば区の考え方が出てきますね。局長さん
から区長さんになられても、結局は区長さん
という立場で物を判断せ
ざるを得ないことにな
りまして、相互の交流
がなされても、やりと
りがなかなか伝わらな
いという障害もまま見
受けられるようです。

市長 そうだね。

司会 行政というものを、どういう形で統一
体として全体がうまく機能したらいいかという統
一的なイメージが、できていないんじゃないで
しょうか。こういう方向へみんな行つてみよう
よということがあると、いろいろな調整もわり
とスムーズにいくのではないかと、感じがいい
たしますけれども。

市長 そうだね、みんなの気持ちが合つていな
いということかな。

そうすると市長の責任だな。(笑)

いままで、その辺のことについては、どうい
う考え方がポピュラーだったのか、その辺の議
論もあるね。私は私なりにいろいろな機会にそ
ういう話をする、皆さんは分かつたような顔
をする。なるほど、それも一つの行き方かなと



思うらしいけど、それを自分のものにするかどうかということになると、ちょっと時間と距離があるかもしれないね。しかし、今までも、区は大切だと、きつと言ってきたと思うんだよ。

二木 いままでにも随分いろいろところで、言われているわけです。

市長 ただ、そのときに、究極の将来像というか、ターゲットみたいなものが一つあったかどうか……。大切にしなければいけないというところはわかっているけれども、区役所というのはどういうものになったらいいのか。それにアプローチするステップはどんなステップがあるのかという議論にいったかどうか。いい機会だから、そういう議論を継続的に詰めてもらうといいんじゃないかな。

三——自我作古

市長 仕事をするうえで意識なんだが、例えば何か行事がある、会議を開く。開くことよって仕事を終わってしまうことになるんですね。シンポジウムをやります、何かの式典をやります、会議をやりますと。開く目的は、そこから少しずつ進まなければいけないことなんだ

けれども、それをやれば、もうおしまいという感じが多少あるんだな。開くことに仕事があるのではなくして、何をするために開くか、「何をするか」が問題になります。

私も、ずっと役人生活をしてきたから役人の気持ちはある程度わかりますが、やもすると、制度が悪いからといって問題から逃げてしまうことが非常に多いんですね。たとえば国と地方の問題にしても、いまの権限配分が悪いんだ、これを直さなければいけないだといって、そっちの要望書になってしまふんです。それができれば一挙に一〇〇%解決するような錯覚を起こすんです。しかし、人がつくった制度ですから。私がいつも言うように、一〇〇%のものは絶対できないんです。常に新しい制度、あるいは改正するときはメリットとデメリットを並べてみて、メリットがマジョリティーを占めるから、五五点でもいいのかもしれない。それだったら踏み切って、欠点を知りながらやりましょうという事です。デメリットゼロなんていう制度は、人間がつくるんですから絶対ないです。だから、よく制度に問題を押しつけているのは、結局自分がやらないで、問題を先送りするだけです。

そこをどう踏み越えるかどうかという意味で、「自己に対するチャレンジ」です。自分を試してみる。その気持ちがないといけない。チャレンジ精神を大いに上げることが必要です。

「自我作古。我より、いにしえをなす」
自分が歴史をつくるのだ。歴史をつくることは、将来に残ることを何かするということですね。それはいままでの繰り返しでないものをつくるということだと思います。それは大きいこともあれば小さいことでもいい。

過去と同じことをやっていれば無難ではありません。だれも文句は言わないでしょう。「自我作古」の精神はそうではなく、一步踏み込んで問題点を探し、そこに自分なりの魂を吹き込んでいくということです。

だから、「日に新たに、日に日に新たに」と言っているんだが、常に実績主義に疑問を持つ。この気持ちがあると、いろいろな問題が少しずつ開けてくるのではないかと思えます。

あなた方も、いざれ管理職になるんだから、苦勞だな。(笑)

まあ、がんばってください。

司会 本日は、どうもありがとうございました。