

人事の停滞を改めよ

私の区役所改革論



山本清冢

昭和30年以降、政治、経済、行政の各分野における国の役割が拡大してきた。自治体行政に対する国の直接介入も例外ではない。そのために、自治体における行政は、国の施策による行政が大きな比重を占めている。表面的には、地方自治は拡大され、住民生活に直結する行政はすべて自治体が行なうたてまえにはなっている。しかし、行財政面において国の制約が強く、国の定めた一定のルールのもとに自治体が国の施策をうけ売りしているに過ぎない。いわゆる中央集権的行政である。ある意味では、中央集権制の方がプラスの面もある。たとえば、広域的に大事業を行なう場合、その統一がとれ、すっきりしたかたちで行なうことができる。しかし、社会情勢が複雑多岐化するにともない、自治体では住民の日常生活に密着した仕事がふえてきた。このような現状のなかで、大都市における区の役割もその比重を高めてきていることはいうをまたない。そこに、住民自治の問題を区行政を通して検討すべき今日的意義があると思うのである。

2——区役所改革の問題点

横浜市政の近代化は、区役所改革の方向いかにあるといっても過言ではない。そこで、改革の問題点としてあげられているものを摘記すれば、つぎのようになるであろう。

- (1)大都市における住民自治の実質化
 - (2)区行政のあり方
 - (3)区と区民とのコミュニケーションの確立
 - (4)窓口サービスの近代化・能率化
 - (5)区の権限・財政・組織・人事等の再検討など。
- ところで、いたずらに改革だ、近代化だ、合理化

だとばかりいっておらず、現在の区役所機構をみなおし、長所をさらに引きだし運用面で改善する方法もあると思う。これらについて、とくに組織人事に重点をおき、(1)から(5)までの問題点をとらえて、私見をのべていきたいと思う。

3———地域行政は区を通して

区役所を特別区制に改め公選区長と区議会をもつということは、大都市として要求される場所であるが、現在の横浜市においてはたしてどうであろうか。かえって組織人事が複雑化して、市として一本化した行政が不可能になり、かつまた経済的にもマイナスの面が多く、市民のための市政でなくなるおそれがあると考えられる。たとえば鶴見区のような面積的にも人口的にも普通の都市形態をなしているところはまだしも、小さな区ではその必要性をみとめないところであろう。

現在あるいは近い将来に横浜市の区役所は、市民の意見を直接くみあげ、それを市の各局に実施させる機関に再編成すべきであると考ええる。

現在区長のおもな仕事の一つとして市と住民との中間に立って斡旋するという役目がある。各局の計画実施に際し、地元との調整を行なうことがかなりあり、区長の顔で相当スムーズにゆく場合が非常に多い、反面地元より逆に区長にいろいろな要望がでてくるケースも多く見られる。問題がおこるたびに仕事をし、いかにも利己主義的な感じがしないでもない。もちろん市政をスムーズに運営するためには、あらゆる面で区長の手腕を発揮すべきであるが、行政区の長としても、もっと実力者でなくてはならないと思う。住民と市との意思疎通のため一本太いパイプを通し、その中間にあってバルブの役をはたし行政の円滑化をはからねばならない。

せっかく大区役所主義を打ち出して、助役制度および区民相談室を設け、住民の意思を全面的にとり入れ、同時に市の方針を住民に充分伝える構想のもとにその発足をみたのであるが、その実は区内の問題点の把握はできるものの、解決する力はなく、他機関へのうけ売りになってしまっているのが現状である。

そこで区長の職権をある程度拡大し、区役所内部の行政事務を処理するばかりでなく、住民の要望、区内の重点施策について区長が必要と認めるものについては、必ず実行できるだけの力がほしい。それには区長に予算編成権をもたすべきであり、区の実情に即した予算編成を行ない、同時に市議会にも出席する制度を設け、積極的に区の行政を市に持込むべきである。予算編成権を与えることがむずかしいとしても、区長の意思を各局が充分とり入れ具体化すべきである。現状でももちろん局区長会等で局区の意思の疎通はあるが、市の施策を聞くことに重点がかかっており、区の施策については第2次的に考えられがちであるように思われるのである。

現在、区には各局の出先機関があり、事務連絡調整会議の座長として区長が主催しているが、この機関をもっと強力に合理的に活用することも必要ではなかろうかと考える。この各局出先機関に対して、区長がある程度命令権をもてるようにし、苦情陳情等対して軽微な事項については若干の予算を伴うことでも区長命令により処理し、円滑な区政運営を図る組織に改革されればと思うものである。

前述のとおり各局は予算編成の際、区長の要求する仕事について一定限度額の枠を設けたらどうであろうか。広域的なこと、統一的なこと、市全般にわたることについてはもちろん市で行なうべきであるが、区内の小さなあるいは独特なものについては区長に権限を与え、区長の要望によつて各

局はそれを実施する。それは技術的にも可能であろうと考える。年度当初区内の問題につき計画立案し、あらかじめスケジュールを組んでおき各局と協議すればできよう。それには区の組織も改革せねばならぬ。今の状態ではそれをとりあげ、研究し、調査し、計画するものがない。前述のとおり住民からの要望、区内の問題点等をうけ売りすることしかできない。また区長自身雑事に追われすぎる。やれ落成式だ、起工式だ、懇談会だ、何々会だ、のべつ幕なしである。そういう雑事くいや本業かもしれないを少なくし、区内の行政につきじっくりとりくんでいける状態にしたい。

1・区助役制度について——区に助役制度ができたことは相当意義深いことであり、各課の指揮監督はもちろんであるが、とくに市民課、相談室の仕事に重点をおき、他都市にみられるような市民部長的考えもある意味では必要かと思われる。助役の直接手足となるべき市民課なり相談室をもっと拡大強化すべきである。

相談室も案内相談だけでなく調査企画的な仕事をもつべきであると考えている。これら総合統一したものを助役の線でもとめあげ、区の方針を打ち出すべきである。

2・町内会組織と区役所について——現在の区役所の仕事は、大げさにいって町内会組織にたよりにすぎている感じが強い。また、いろいろな住民意思も町内会組織を通してでてくる場合が非常に多く、市政なり区政を住民に伝達する機関としてなくてはならない存在である。大阪市のようにそれらを扱う専任者をおき、少しでも町内会組織に依存する度合をへらすべきであるという考えもあるが、なにしろ区役所としては、町内会組織を通して仕事をする量が多く、それくらいをへらしたとしても、なまじ人件費その他経費の面でマイナスであると考えてるのである。それよりも区の方から依頼するばかりでなく、区の方でも住民の意

思をできるだけきき入れられる状態にするのが最上と考える。

3・区内行政機関との連絡強化について——市長への手紙等にも見られるとおり、住民の要望、意見は種々雑多であり、区内の関係行政機関との連絡強化によって相当処理できうるものがある。やたらに区の機構や課の拡大をはかり人員を増しても仕方のないことで、その運用や配置等により、能率的合理的に行かない、他行政機関とも連絡強化することにより、ある程度はなんでも間に合う区役所、市民のための区役所たりうと思うのである、当区では各行政機関の長く全部ではないがの集りをもっており、区長が常任幹事として毎月会合をもっているが、それだけでも相当の効果があがっているように思われる。もう一歩進めて仕事上で定期的に会議がもてるようになればよいと思っているのであるが、今のところ具体的構想は残念ながらもっていない。

4・区役所の仕事の範囲について——最近区役所に話を持込めばなんでもできるという意識が、住民の間にあるように思われる。また、そういうケースが多い。市民へのPRが相当行きわたり、大変結構なことであるが反面、せっかく区役所へきたもののなんにもならなかったというケースもあり、逆効果をもたらしているものもある。また、相当無理を持ち込むものも多くなってきている。住民にこういう仕事は、どここのなんというところでやっているという広報なり、パンフレットなりを配布し、PRすることが必要であると思っている。

5・人事関係について——区役所の仕事は、そのほとんどが一定の企画立案されたものがベルトコンベヤーにのせられて、それを女工員よろしく、もくもくとやる裁量行為のほとんどない単純なものである。少しミスがあれば住民からしかられ、区職員は本庁職員に比し、仕事面にしろ対住

民間関係面にしろ、一段とわりの合わない仕事をしていることはいうをまたない。

長い間、市と区に一線が引かれていて、区職員で一生を終る人も少なくなく、また現に区役所だけの仕事しか知らないものが大勢いる。人間の能力にはそれほど差がないはずであり、ポストにつけば立派にこなせていけると思う。とくに最近の若い職員には、採用当時の配置によって差をつけられたと考えているものがあるようにみうけられるのである。

区役所機構が現在のままであれば、いくら努力をしても仕事そのものが前述のとおり単純であり、裁量性のとぼしいものであるので、自然とマンネリズムにおちいってしまい、やがて年数がたち、本庁へいっても仕事をやりぬく自信がなくなり、区役所にいた方が無難であるという考えに変ってしまうのである。現に昨年の15年以上勤続者の配転が行なわれたさい、いまさら本庁へ行っても仕方がないという考えのものも少なくなかったように記憶している。もちろん区役所の機構は、仕事の性質からして、やむをえないことかもしれないが、再検討の必要がある。

6・人事異動を制度的に——公務員として長く役所の仕事にたずさわり、できるだけ多くの行政にとりくむべく努力をはらうことは当然であろう。”住めば都”というたとえがあるが、たしかに長い間いれば、いごこちがよくなり、いまさら他へ行って新しい仕事をするよりましであり、またその所属にしてみてもベテランであり、だしたくないのが人情であろう。

しかしながら技術的、専門的なことは別として、一般事務職員はどこへ行っても仕事ができなければならない。所属の生字引になってしまえば、かえって市全体、本人のためにもマイナスである。とくに区役所の仕事はそれほど専門化したものもなく、またそれほど高度な仕事もそう多くな

いのであるから、人事異動を制度化して、広く職員をして幅のあるものにすべきであり、また希望をもてるものにすべきである。

昨年の人事異動も一例として結構だと思う。希望配転と制度的配転をミックスして行なうべきであり、15年以上の配転では少し長すぎるように思う。

7・新規採用者は区役所へ——本庁と区役所の仕事の相違は、いうまでもなくプランメーカーと現場施工者という型で、一口にいえば表現されるであろう。計画立案する立場のものは、現場の空気を知らねばよいものができるはずがない、いわゆる机上プランになりかえってむずかしい仕事を作りだしているケースも見受けられる。また現場の者もどういふ意図のもとに計画立案されたものかわからずにいる場合も見受けられる。いずれにしても両方の立場を考え、理解してこそ、はじめてよい行政ができるのであろう。生きた行政を行なうには、まづ現場を知ることである。新規採用者は必ず区役所に配置し、それから適材適所をみつけだすべきであると考え。

<中区役所庶務課庶務係長>