

西澤 和夫 氏

平成10年4月～平成12年3月 制度改革・政策担当課長

平成18年4月～平成20年3月 区長室長

平成20年4月～平成23年3月 玉川総合支所長

インタビュー日時 令和4年9月1日 13時30分～16時30分

[聞き手] (肩書はインタビューの時点)

せたがや自治政策研究所次長	箕田 幸人
せたがや自治政策研究所主任研究員	古賀 奈穂
せたがや自治政策研究所研究員	田中 陽子
せたがや自治政策研究所研究員	大石 奈実
せたがや自治政策研究所研究員	伊藤 大樹
せたがや自治政策研究所特別研究員	金澤 良太

はじめに

西澤 それでは、よろしくお願ひいたします。話を始める前に地行（地域行政、以下「地行」）30年ということなんですけれども、30年前のことはよく覚えていないんです。我が家にはそういう資料がもう全くなくて、例えば「地域行政のあゆみ」¹の1冊ぐらいあってもいいだろうと思ったんですけども、探してもないし手がかりがないんですね。だから、みなさんが期待するようなお話ができるかどうかちょっと不安なんですけれども、取りあえず、話しながら思い出したことを話させていたきたいと思います。

まず、私の個人的なお話をさせていただきます。僕は昭和28年に世田谷区の松原というところで生まれました。昭和28年生まれの子のOBは沢山いますね。家は松原、下高井戸駅のそばだったんです。そこで昭和28年に生まれて、縁があって、世田谷区に採用になったわけなんですけれども、父親がプロ野球の選手だったんです。中日ドラゴンズというチーム、その監督までやった有名な選手でした。野球殿堂というのがありますが、昭和52年に殿堂入りをして、その年、夏のオールスター戦のときに、神宮球場の表彰式で受賞した後、その年の暮れに亡くなりました。僕はそのとき学生だったんですけれども翌年の53年の試験を受けて、54年の4月に区役所に入所しました。

最初に配属されたのは昭和54年の4月、砧第3出張所、今の烏山出張所です。当時、砧第3出張所は駅前にできる烏山区民センターに移るということで、配属された途端に引っ越し作業をやった記憶がありますね。

ちょうどこの昭和54年というのは、昭和50年区長公選制で2期目に入った年で、いわゆる世田谷区の基本計画ができあがって、地域行政の基本方針みたいなものも策定されているんだと思いますが、何せ僕はまだ入りたてだから区政のことなどはわからなくて、まずは、窓口業務として住民票とか印鑑証明の交付とか、そういうことばかりやっている中で引っ越しをしたのです。

当時の事務の状況というのは、出張所はもちろんオンラインなんかありませんから、それぞれの出張所が管轄を持って業務をおこなうわけです。最初に、住民票や印鑑証明の出し方を習い、そして1年ぐらいたつと住民票をつくれるようになるわけです。つくるというのは、今のように入力ではなくて、台帳に書くわけですよ。専用のロットリングというペンを持って書きます。出張所は女性職員が多かったですからきれいに書いてくれる。僕は下手くそなだけども、それでもロットリングを使って仕事をやると何か一人前の公務員になったような気がしたものです。

また、印鑑登録では、窓口の実印を持ってきてもらって、登録原票という用紙に判子を押して、それを住所ごとにファイリングします。住民票の交付も、例えば北烏山3丁目何番という申請があると、該当の簿冊を出して来て、そのバインダーから原本を取り出し、それを「青焼き」といって、感熱紙を挟んで、転写する機械に入れて写しを取り、それに公印を押して出すという作業なんです。

もうすべて手作業、住民票をつくるのも、印鑑登録するのも、印鑑証明を出したり、住民票を出したりするのも全部手作業でした。当時は備品の基準が今はいくらぐらいですかね。2万円とあって基準があるのかな。

古賀 5万円です。

西澤 5万円ですかね。僕らが入った頃、5千円以上は備品だったので、電卓が備品でした。だから、そろばん。昭和54年というのはそういう時代でした。

そして、僕が砧第3出張所に入った頃からテストということで、成城の分室と砧第3出張所とを結ぶファクシミリという装置がありました。でっかいドラムがガーンと回って電送するわけです。当時、上祖師谷は成城分室の管轄でしたが、烏山の駅から成城方面の間は上祖師谷地域なのね。上祖師谷の人たちは烏山駅を利用することが多いわけ。だから、区民のサービスを向上するというところで、烏山センターでファクシミリでもって、上祖師谷の人の住民票だとか印鑑証明を分室から電

1 世田谷区地域調整室（1993）「世田谷まちづくりの記録4 せたがや——地域行政のあゆみ」

送してもらい取れますよということをやるわけです。上祖師谷の人は、ともかく、申請をもらってからそれをセットして、向こうからまた戻ってくるまで時間がかかる。そういうような、言ってみればかなり牧歌的な感じだったかな。もちろんまちづくり業務もありましたが、町会・自治会だとか、日赤さんだとか今よりだいぶ限られていたような気がします。

僕がこの砦第3出張所に入所したことが、その後の地行に深く関わっていったということになります。当時出張所を管理していたのは区民部管理課という課で、第1庁舎の2階にありました。そこの区民部管理課長がすべての出張所を把握しているわけ。出張所長すべての上司です。今の支所とは違って全部。そこの課長が内田信也さんという課長だったんです。あるとき砦第3出張所の僕のところに来て、おお、元気でやっているかと、声をかけてくれて帰っていったんです。この内田信也さんが御縁で、その次の次の職場から地域行政の世界に入っていくわけです。

さて、出張所勤務を4年間やった後の昭和58年の4月に、当時は生活環境部防災課といったのかな、今は災害対策課でしょうか、防災課に異動しました。

防災課には当時、管理係、計画係、普及係、施設係という4つの係があったんです。この中の普及係というところで区民防災組織を担当しました。昭和58年の当時というのはまだ区民防災組織というものはあまりできていなかったんですが、どんどん立ち上げていきました。1年たつと世田谷ケーブル火災が起きたんです。洞道火災ともいいますが、たしか暮れの11月か12月ぐらいだったと思うんですけども、その日、計画係長と一緒に木場の研修所に行った帰り三軒茶屋で地上に出たら、化学消防車みたいなのがいっぱいいて、役所に戻ったら電話が通じないからてんやわんやになっていて、それで緊急対応をやりました。

それから、当時、三宅島の噴火災害もあって現場まで行きました。そのときの防災課長が三宅支庁長の友人だったので、お見舞いに行くよということで、それで僕らも一緒に被災現場を目の当た

りにして来ました。

またあの頃は、今で言うゲリラ豪雨みたいな集中豪雨もよくあって、池尻の目黒川が合流するところがいつもあふれたりね。台風だ、やれ豪雨だというときに、職員は、今でもそうですけれども、警報が出ると残ったりするじゃない。警報解除になると解散できるんだけれども、なかなか解除が出ない。何とかならないのかという話になって、今のウェザーニューズという会社ができた頃の頃だったんですが、交渉して世田谷区で予想をピンポイントでやってくれないかということで気象情報システムを導入しました。これによって、いわゆる警報解除以前に、職員待機解除を出したんですね。それで時間外手当も減らそうというような、役所の業務って基本的には人、金を何とか抑えるということがもう底流にありますから。そんなようなこともやっていました。

それから、消防団の業務。今は支所の業務ですけども、当時は、全部本所防災課一括でしたから、世田谷消防団、成城消防団、玉川消防団の3団、これらのすべての行事に担当職員は全部付き合うということで、これは相当きつかったですけれども、やっぱり消防団は地域でやったほうがいいよなということつくづく実感しました。

そんなわけで、防災課には5年間、結構長くいたんですね。そして、63年の3月に内示が出て、内田信也参事のいらっしゃる地域行政参事という組織に行ったんです。

この63年からの地域行政参事、そして企画部調整課、そして地域調整室まで僕はどっぷりと地域行政につかっています。地域行政参事は、いわゆる平成3年の4月に地行を生み出すための準備組織でした。そして、平成元年からは企画部調整課となり具体的な移行準備を。そして、平成3年4月に地行がスタートすると、平成3年4月からは、地域行政をフォローする地域調整室という組織が残っていきます。職員でここまで地行制度発足の経緯に関わった職員はいないと思いますが、63年のときはまだ主事です。翌年、主任主事になって、平成3年に主査になってみたいなきっかけから、視野が狭いわけです。自分の担当業務

のことぐらいしかわからなくて、区政の動きのことはよくわかっていなかったと思いますね。ですから、今となって思えばというふうな話になるわけであって、当時そういうふうと考えていたということではないのです。

ここで地行の話はちょっと置いて、僕がお話したいのは、さっきの烏山区民センターへの移転やファクシミリの試行、気象情報システムの導入など、要するに区政を新たに動かす業務みたいなことに携われたことについてちょっとお話をしていきたいし、みなさん方も関心があれば、そういったことも少しお調べになると面白いんじゃないかなと思うので、先にそういう話をさせていただいて、地行の話はそのあとにしたいと思います。

区政は住民の福利厚生のために時代に合わせた業務をしていかなくちゃいけないから、絶えず変わっていかなくてははいけない。国なんかはあまり変わっちゃいけないのかもしれないけれども、基礎的自治体はともかく住民のニーズに応えるために、時代に合ったものを先取りしてどんどんやっていく必要があるというようなことがあると思うんです。だから、常に仕事の中に新しいものを取り入れていかなければいけないと思います。

話を元に戻して、僕は平成3年の4月に地域調整室に行った後、平成5年に管理職に合格します。

管理職に合格した後、まだすぐには課長になれない状況だったので、1年間待機ということで配属されたところが課税課第1係長でした。当時は、課税課は7係ありました。管理係、軽自動車税係、そして課税1係から5係、若い職員ばかりでした。当時の課長が肥大化した組織をともかく縮小しようとして、G端末という税務システムが入ったから、それで業務も省力化できたはずだから、今の5係体制を3係体制にしようじゃないかということになって、係長7人でどうしたら減らせるのかというふうな話をずっとして3係にしたわけです。

翌年の平成7年3月に辞令を受け烏山福祉事務所に行きました。烏山福祉事務所というのは、今は烏山保健福祉センターとなっていますけれども、昔は生活保護を中心にした業務で、例えば家

庭奉仕員（ヘルパー）が直営でいて、そういう職員とも一緒になって、いわゆる生活保護家庭だとか、高齢者、障害者、そういった人たちの家庭を守るということをやっていたわけです。当時、福祉事務所では、そろそろ保健と福祉の連携、統合、そういうようなことが言われ始めていた頃で、行った途端にこの課題に取り組むことになりました。

烏山には当時、烏山保健相談所というのがありました。そこで保健師が業務をやっているわけです。だから、烏山地域としては、本所の世田谷保健所ではなくて、烏山保健相談所と連携を取ることになります。相談所長と相談をしながら、保健相談所と福祉事務所の統合に向け、打合せを繰り返していきました。2年後の平成9年4月に福祉と保健の組織を入れた保健福祉センターが発足し、福祉と保健の連携を具体化させました。実は保健福祉の統合化についても、結局は人員整理が伴うわけです。

いわゆる生活保護の保護1係、2係、3係とかを統合して、1人で持てる件数を増やすなどしていく。それから、今後は高齢化社会になるんだから、高齢者のところは少し厚くするなど、福祉事務所の所長会で相談しながら、平成9年にスタートする。そういうようなことです。どこの福祉事務所も人員を減らすので四苦八苦してやっていた。そのときは、僕は課長でしたから、大体わかっているわけですがけれども、ともかく分会に協力をもらいながら、ともかく何とか進めていけるようにしようということで、保健福祉分会の人とはしょっちゅう会って話をし、やっていた覚えがありますね。

福祉事務所に初めて保健師を入れたのもこのときです。高齢者のところに保健師を相談所から1名出してもらってインテークなどの業務に当たってもらいましたが、やっぱり福祉の業務に慣れるには苦労があったようです。

このように機械化などで仕事の合理化をしたり新しい分野を開拓したりすれば、それに合わせ組織を整理していくことが前提としてあるわけです。

世田谷情報ハイウェイ構想

西澤 平成10年4月に、制度改革・政策担当部に異動しました。この部では政策担当課長を5領域ごとに置いて領域の調整や議会調整をします。このときに僕はいわゆる領域調整は大分わかかってきているから、「情報化」をやってくれと言われたんです。

「情報化」、今は情報政策課と言っているかもしれないですけども、当時は情報処理課(=電算課)だったんですよね。いわゆる住民記録だとか、税務だとか、そういったそれぞれの個別のシステムの大型コンピュータが、第1庁舎の5階にコンピュータールームがあって、いわゆる業務処理をおこなう課だったわけです。ですから、天神橋の事務センターなんか、本庁の5階ではもう狭いということで大型コンピュータ用の電算室をつくったわけです。

ところが、1995年にウィンドウズ95が出て、いわゆるインターネットの世界が始まりました。ただ、95年の頃というのは、まだまだパソコンだってデスクトップのこんな大きいのだし、いわゆるWi-Fi環境とかそんなのじゃなくて、電話線を使ってインターネットに接続するような状況だったわけですね。それが急速に発達していくわけです。

ウィンドウズの98の頃から大分こなれてきましたね。そしてその頃の議論として、そういう情報技術によって、役所業務でも何か活用できないのかという問題意識の下で企画部でこの「情報化」に取り組んだ。そして、民間のいわゆるIT企業、例えばNECだとか、富士通だとか、当時はまだ分社化していないNTTだとか、東芝だとか、ともかくいろんな大手の企業を集めて世田谷を舞台に何かやろうじゃないかということを持ち上げたわけです。これが「世田谷情報ハイウェイ構想」というやつです。

この世田谷情報ハイウェイ構想をなぜやったのかというと、当時の国交省が国道246を使って三軒茶屋から二子玉川まで東急の線路に光ファイバーを敷設するから、それを使って何かできるこ

とを考えると。ともかくそれぞれの企業が集まって何だったらできるか、どういうアプリケーションだったらいいのかということを検討してやってきました。僕はその後を継いで情報化に取り組んでいきました。

IT、ITと言われていた時代でした。電子自治体構想とか、そういうことを世田谷区は当時打ち上げていたので、結構先進的だったわけです。だから、ITは世田谷と三鷹と横須賀みたいなことになり大学の先生を中心に勉強会を設けて、いろんなところに講義に行ったりなんかしていました。

このような取組の2年後、今度は情報処理課に行くことになり、情報処理という名称はやめて情報政策課にしようとなりました。ところが、課に行った途端に、職員が課長席に詰め寄ってきて、我々は電算をやっているのだから、ITをやっているんじゃないんだと。それでもめったんですよ。まあまあ、ともかく電算もやるけれども、情報化の方も少し頼むよということで、酒を飲んだりなんかしている間に職員もわかってきてくれて、1年たったらお互いに仲よくなってきた。

そして、その翌年だったかな、その当時の状況としては1人1台パソコンじゃないわけですよ、パソコンなんかないんだから。例えば課税課に行けばG端末がありますよとか、住民記録に行けば住民記録の端末がありますよとか、財務だったら財務のやつがありますよと、こういうふう個別にあったわけですね。職場にはワープロがあったわけですよ。いわゆるノートパソコン型のワープロで、みんな書類をつくってそれを打ち出して使っていたという時代だったわけです。

通信するためには、電話線を使わなくちゃいけない。電話線は当時64ビット、それが128になり、256になり、だんだんだんだん送れる容量が増え、メガじゃないですよ。ビット、もう本当にそういう世界だったわけですよ。だから、1人1台パソコンなんていうことは当時は考えられない、そういうような状況だったわけです。

そこである職員が、「課長、光ケーブルを僕らで張りませんか。」ということを出しました。そこから職員の発案で企画ができあがっていくわけ

です。ある職員が東京電力と掛け合って、東電さんの電柱があるじゃないですか、東電さんの電柱とNTT柱もあるんですけども、主は東電柱だから、桜新町に東京電力の支社があるんですけども、そこに入り浸って電柱のことを勉強するわけですよ。NTTにも行って、NTTの電柱の勉強もする。それで仲よくなって、申請するから架空線をはわせることにさせてほしいということになって、実はこれこれこういうことをやりたいんだということを東電さんに言うと東電さんも乗ってきて、じゃ、よしやろうということになって、その職員を筆頭に、情報政策課の職員がみんなで、事務センターを中心にして、世田谷区中の区の施設に光ケーブルを張り巡らす事業を企画したんです。僕は補助金を取ってきて4年で元が取れると部長の説得に回りました。それで世田谷区中に、世田谷の独自の光ケーブル網ができあがったんです。多分自治体で初めてだと思います。これはすごいんですよ、100メガの芯が100本入っているケーブルです。

今でもその当時の職員は現役で多分いると思いますけれどもね。

当時、僕らは外を歩くと電柱ばかり見上げていたわけですよ。例えばケーブルが電鉄をまたぐじゃないですか。玉電をまたいで、ここから教育センターの方に行きましょうとかといったときに、架空するためには電車を止めないと架空できないことになっているわけで、あとは道路をやる時も、夜中に、許可をもらってやるとか、本当に突貫工事をやって、それで、全施設に張り巡らせそれぞれの職場にイントラネットをつくりました。

さて次にパソコンを入れようと、これでお互いにメールのやりとりだとか、文書のやりとりができるようになるから、そういうのをやりましょうということで、1人1台パソコンを入れようとしたら、要らないよという職場も結構ありました。使ったこともないし、初めてだからみんなわからないのね。じゃ、わかった。要らないところは要らないでいい、欲しいと手を挙げたところにどんどん出していきました。そして全職場に入れるに

は、管理職がパソコンを使えるようにならないと、ということで全管理職対象にパソコン教室にも行ってもらいました。こういう経過を経て今の1人1台パソコンができあがっていきます。

こういう取組というのは、あまり表には出ていないし語られていないんですけども、これなんかはプロジェクトXになるんじゃないのというぐらい面白かったですよ。

大場区政から熊本区政への変化

西澤 そして、平成15年を迎えます。昭和50年に区長公選制になって以来7期28年、大場区長を皆で支えてきたわけですよ。それが今限りで引退するということで、平成15年に新たに熊本哲之氏が区長に当選されたのでした。そのとき、第一庁舎の3階のエレベーターの前が情報政策課だったんです。だから、熊本さんが上がってきたのを見て、本当に区長が変わったんだなと思っていたら、その翌月の5月の連休明けに呼ばれて、秘書課長をやってくれと言われて秘書課に行きました。

秘書課に行った後はもうずっと熊本区長のお世話を2期8年間したような感じになるわけですけども、とにかく28年間続いた政権でしたから職員にとってみると初めての政権交代でした。だから、何をしたいかわからないわけ。例えば、事務引き継ぎの方法とか、とにかくわからないんです。議会に行くのも初めてだから、議場の壇上でどういうふうにするのかとか、そういうことも含めて全部。あと議会对策とか団体対応とか、熊本区長さんは、自分は落下傘で下りてきたようなものだから、とにかく自分のやりたいことをどんどん言うから、あなた方でやってくれと言って、最初に安全安心パトロールに取り組んだりとかいろいろしました。

もともと熊本哲之さんは、都議会議長経験のある東京都議会の、言ってみれば大物なわけですよ。だから、区議会ならば与し易いと本人は思っていたんだらうけれども、でも例えば、区議会自民党には区議会自民党なりの政策があるわけ

ですから、自民党とも話し合いを本当にきちんとやらなくちゃいけなかったし、公明党ともその他の会派ともやらなくちゃいけませんでした。翌年の3月まで短い間でしたが本当にいろいろと動きました。

部長になり2年後に区長室に戻り、平成19年の2期目の区長選の準備をしました。そして、2期目の熊本区政発足を見届けてから平成20年度に玉川支所に行きました。

玉川支所長時代は役所生活の中で一番楽しい時代でした。町の人たちと触れ合い地域に関わっていくという支所でないとできない地方自治体業務の醍醐味を実感できたからです。また、地域行政制度を支所側から実際に見ることもできる3年間でもありました。

平成23年3月に東日本大震災が起きましたが、震災対応の課題を山積させたまま本所に異動になりました。

その後、退職まで財務関係の仕事をしてから監査委員の職に就いた次第です。

地域行政制度の検討

西澤 長い話でしたけれども、こういう経験をして感じるのは、とにかく区政は、住民に最も身近な基礎的自治体として、住民のために動かなくちゃいけないし、時代の先をつかんでいかなくちゃいけないなというのを今さらながら思います。どこの職場にも、その職場の持っている課題というのがあって、そこにやっぱり果敢にチャレンジしていくということがとても大切なんじゃないかなと思います。

さてそれでは、引き続き地行の方に戻ります。先ほど言いましたように、出張所業務をやっていたのが御縁で地域行政参事という組織に呼ばれました。この地域行政参事というのは、主査組織です。部長級の参事がいて、その下に課長が2人います。施設担当の課長とソフト担当の課長、施設の課長は施設建設、ソフトのほうの課長は計画づくり。ソフト、ハード両面を一体でスタートさせるということなんです。ところが、まだ当時は、

地域行政の推進計画みたいなものはあったんですが、具体的な計画というのはなかなかできてなくて、そういう検討をしていたんじゃないかなと。僕は当時はまだ、地域行政参事に行ったときは主事でした。

担当したのは、君は出張所出身だから出張所の業務改革について担当しなさいと言われて、当時担当主査と共に仕事をしました。一方、施設の方では、やれ（北沢）タウンホールだ、やれ区民センターだといってやっているわけです。タウンホールというのは、合築といって区の単独施設ではなく、小田急バスとお互いに床を持ち合って設計するという行政財産としては例外的な持ち方になるので、国も都もなかなか最初首を縦に振らなかったんですけれども、内田（信也）参事がクリアしていった、それでタウンホールが小田急との持ち分の合築でできあがったと、そういうような経緯です。

僕らソフト部隊は、地域行政推進計画だとか、出張所の業務改革のものだとか、そういったことを検討していました。この頃に出張所をつないでどこでも入力ができる漢字オンラインシステムができあがります。



北沢タウンホール
出典：世田谷Web写真館

西澤 僕は出張所の業務改革の担当だったので、あまり全体的なことはわからなかったんですけども、当時いろいろと話題になっていたのは、ハードではタウンホールが話題になっていました。ソフトでは、いわゆる大支所制度にするのか、小さい支所でいくのか、要するに部制をしくのか、課制でいくのか、部にする場合には何部にするのか、そういった議論があったと思います。ただ、もうすでに支所のキャパシティもあるわけだから、最初は小さく生んで大きく育てるということなんだろうなというふうに僕は理解していました。

一方で、地域を5つに分けるということは決まっていたんですけども、どこで分けるのかということがとても難しく、例えば、烏山をどこで線を引くのかということですよ。当時の第11出張所、今の松沢出張所は上北沢を管轄していたわけです、北沢地域で。それはちょっと地域的に大きいだろうということで、上北沢を烏山に含める、八幡山も含めるということにしたわけですけども、ところが、警察署の管轄と、清掃事務所の管轄と、税務署の管轄と、消防署の管轄が、北沢、烏山あたりはばらばらなんです。それで調整が図られたんじゃないかなと思います。今でもびたっとしていないんですよ、北沢管内と烏山管内。そういうようなことがあって、上北沢と八幡山、粕谷と上祖師谷は烏山地域に入れ、それに伴い出張所を2つ新設する。それでも当時8万人、9万人はいかなかったんじゃないか、あまり大きくなかったんです。当時の一番大きい用賀出張所管内で5万人ぐらいいましたから、そういった意味では、烏山地域って本当に小さく生まれた。今では10万人を超えていると思いますけれども、そういうようなことで地域区分問題がありました。

それから、これは地域行政推進の前提なんです。総定数は増やしなきゃいかん。職員定数は増やさずにやりなさいと。だって、5つの支所を設けて、それなりの課を設けたら、管理体制だってなくちゃいけないし、少数職場をつくるわけにいかないから、人数が増えるわけですよ。それを総定数を変えないでやり

なさいという命題があったわけです。そこで、では具体的にやろうということになって、企画部調整課を平成元年に発足させて、そこでやることになったわけです。

当時の区政を進める部長達は、自分にとってはとても大きな存在でしたが、みな地域行政推進に向けて一致団結していました。そういう人たちがとにかく大場区政を支えながら地域行政を推進するんだと、昭和56年か7年かそれぐらいには、「世田谷独立宣言」という衝撃的なポスターをつくったんです。23区は特別区だから、当然自治法上は、普通地方公共団体じゃないんだから、市になれるわけがないわけで、独立なんかとても無理。それで区を管理している都の区政課に呼び出されて、これは一体何だと言われた経緯があるらしいんですけども、ともかく意気込みとしては、世田谷独立、その次に打てば響くまちづくりを目指してと、そういうようなことを言っていました。この昭和63年当時、関連部長さん方が入れ替わり立ち替わり、地域行政参事の部屋に来ては、いろんな議論をして帰っていったような状況でした。

そして、内田参事は、体のこともあるし、タウンホールも造って一区切りついたので、引退をするわけです。

地域行政制度の実現に向けて

西澤 平成元年の7月に企画部調整課が発足します。この企画部調整課に集結したメンバーというのは各方面のエキスパートでした。職員には、ハード面のほうを担当する主査とソフト面を担当する主査が何人かいて、あと僕ら事務方が何人かいました。また、参事もいました。

各方面のエキスパートとは、例えば、当時総務課に事務改善係という組織があって、漢字オンラインシステム導入の調整をしていましたが、その係からスタッフが来てこのシステムによる具体的な人員効果測定をしてその人員を出張所から減ずる。そしてその人員を各支所に振り分ける。そういうことによって総定数を抑制するということを

具体的にやるわけです。

当時は、さっきも言ったように、エクセルなんかないわけです。だから、ワープロを使って例えば印鑑証明1枚出すのに、0.0何人分、その出張所では、1日に、1週間に、1か月にどれだけの印鑑証明を出すから、ここの工数は何人分、こういうのを積み上げて、各出張所のデータを全部つくるわけです。そして各所の職員を減ずる。

そして、データをつくれればいいだけではないんです。つくった上で、出張所長に下ろすとそれを職員に説明するので、説明できなくちゃいけない。だから、その勉強会をやる。そして今度は、組合交渉しなくちゃいけない。組合交渉で、組合が納得できる資料にしなくちゃいけない。したがって、組合も組合員に対して説得力のある資料をつくらなくちゃいけない。こういうことで、職員厚生や人事のスタッフも来るわけです。そうやって、調整課というのは、それぞれのエキスパートが来て、夜遅くまで、議論したり、資料をつくったりと何だかんだとやっていました。

僕がそのとき担当していたのは、まだ主任主事だったので、出張所名称改革をやりました。当時はナンバー出張所だったので、それをいわゆる地区名に変えましょうということの取組です。例えば、太子堂と三軒茶屋、松沢と下高井戸と桜上水、上北沢と八幡山など難しい地区もありました。僕は資料をつくるだけですが、それを会議に出して、助役が筆頭で、これは部長が説得してこいよ。これは俺が行くからさとか言ってやるわけです。

地域を巻き込みながら、地区の名称の方が終わったら、今度は「出張所」という名前自体を変えろと。消防署だって出張所だというし、もっと行政らしい名前にしろと言われて、それで、出張所の名称変更のアイデア募集をやったり、若手の職員を集めていろいろとやりましたが、ありきたりのものしか出てこないわけです。それで、どうにもなりませんと万歳しました。では、とりあえず「出張所」で行こうと、そういうようなこともありました。

さっき言いましたように地域区分もやって、それで支所が決まったので、支所の建設、それから

準備室をつくって支所を迎え入れる。新しい支所は、北沢と烏山、それから世田谷、この3つで、玉川と砧はもともとあったわけですから、旧庁舎をそのまま使う。北沢支所はタウンホールに入れようということになって、それはそれで済みました。烏山については、先ほど言いましたように、砧第3出張所跡地、それから隣の烏山児童館、でも、そこじゃ狭いよねということで、隣のNTTの敷地を借りられないかと思ったら、あそこは駄目だということになって、それで狭いあその土地で勝負するという事になったんです。

保健相談所が入るということで、レントゲン室をつくることに。あその敷地の中では入らないので別のところを探そうということで、近くに土地を借りてビルを造って、そこにレントゲン室、保健相談所の検査室を設けたりとかしましたね。

そういうことで、準備室を、北沢、烏山、世田谷につくってやっていた。世田谷は、当時、第3庁舎はなかったんですけども、あそこに造りましょうと。駐車場を潰して造りましょうということで、今度解体される予定ですけども、第3庁舎をつくっていったということです。



第3庁舎オープン (1992)
出典：世田谷Web写真館

調整課の時代は、さっき言いました、区の地域行政を実現するための移行計画をつくり、実際に移行していく作業をしていました。今度はそれを地域に打って出なくちゃいけないので、いわゆる地域行政懇談会というものをつくって、町会だとか商店街だとか、地域の方にも入ってもらって、地域行政をやりますよということを宣伝しながら、ご理解を得たり、ご意見を伺ったりしました。

一方、平成3年の4月に地行がスタートするの

で、地行をどんどん宣伝しなくちゃいけないということで、「打てば響くまちづくり」をキャッチフレーズに、当時のコーポレートアイデンティティー、CI活動の流れに乗って、世田谷もロゴを考えて、打ってみようということで、それで地域の卵をつくったんですね。卵はこれから地域行政が生まれるぞと言うことで、白い卵じゃ面白くないから色をつけようと5色の地域カラーをつけたわけです。



地域行政リーフレット (1991)

調整課は、さっき言いましたようにエキスパート集団だったんですけども、平成3年4月に地域行政がオープンすると職員はみなそれぞれの持ち場に戻り西澤は地域調整室に居残りということになりました。平成3年4月に引き継がれた地域調整室では何をやるかという、地域行政推進のフォローをするという組織だったのです。新しくできた支所を管理運営するのが支所の庶務担当課長である区民課長だったんですが、この区民課長さん方を集めて、支所の運営について、区民課長会を開く事務局をやっていました。区民課長会で出たものを支所長会にかけて、支所としての意思決定をしていただくなど、そういうようなことをやっていたんです。

なぜこういうことをやったのかというと、実は出張所の効果測定が完結していなかったんですよ。実際にオープンしてみて、出張所の運営状況を見た上でもう1回効果測定をかけて整理しましょうということになっていて、それを担当しました。

地域調整室のもう1人の主査は、「地域行政のあゆみ」を編さんするというので、当時、地行を始めた頃は、世田谷区は77万人ぐらいかな、80万人っていなかったんですよ。当時の総務省

の政令指定都市の一つの目安というのは、今の目安と違って、人口80万なんです。人口80万が出れば、あとはいわゆる市街地を持ってれば、手を挙げれば、政令指定都市にしてあげるよというような感じだったんです。今のように中核市だとか、その他の制度がなくて、いわゆる普通地方公共団体の中での政令指定都市というふうな捉え方だったものですから、例えば横浜だとか、川崎だとか、いくつかもう先進の政令指定都市があるわけですけども、当時手を挙げていたのが、例えば大阪の堺市だとか、千葉市だとか、あとは仙台市だとかいくつかある程度でした。地域行政というのは、さっきも言いましたように、特別区は、地方自治法上は特別地方公共団体だから政令指定都市になれるわけがないわけですけども、でも、自治をする上でどういった自治構造をつくるのがいいのかということは、法律上の政令指定都市であろうがなかろうが関心になるわけです。

そういうわけで、例えば支所にしたときに、支所長の権限をどうするのか、それから、支所にどういった業務を下ろすのがいいのか、それから、どれぐらい町との距離感を取ったらいいのか、そういうさまざまなテーマが出てくるわけです。僕が玉川支所長になったときに、玉川支所が人口20万でした。20万だと顔が見えるわけですよ。当時、地行で言われていたのは、基礎的な自治体の適正規模は16万人だと言われていたんですけども、なるほどなというふうに思うんですよ。要するに行政をおこなうにあたっては、やっぱり人口規模が大切だと思うのです。問題は、その行政をどのような構造でおこなうのがいいのかということなんです。だから、大規模処理をするような本庁機能と、いわゆる町場でおこなうような出張所の機能、まちづくりセンターの機能と、それから、地域全体でいわゆる業務を推進するような支所業務、こういったものを考えていく必要があるんだろうというふうに思いました。

そういうようなことが「あゆみ」の中に書いてあるわけですけども、その「あゆみ」をつくる中で、政令指定都市を目指している市を呼んで座談会を開きましょうということで、学識経験者を

中心に仙台市や千葉市に行ったりして担当管理職を呼んで、世田谷区からは吉越（一二）助役にも入っていただいて、地域行政のあり方についての懇談会、それぞれの行政のことについて話し合い、それを「あゆみ」に載せましたね。そんなようなことをこの地域調整室ではやっていました。

総合支所への権限移譲と出張所改革

古賀 1点よろしいでしょうか。地域行政の考え方としては、権限を本所から支所に、支所から出張所に下ろしていくという考え方があると思うんですけども、先ほど西澤さんからお話いただいた、職員を出張所から剝がして支所につけるといのが逆行しているような気がしまして。権限を出張所に下ろしていくのに対して、職員を出張所から剝がして支所につけるといのは、うまく言えないんですけども、通常ですと、権限を移譲したら、それに対応する職員を出張所につけますよね。職員を剝がしているというのが、私はお話を伺う中で驚いたところではあるんです。

西澤 世田谷区で総定数を抑制して、総定数をほぼばば変えずに5地域展開ができたのは、出張所改革があったからこそなんです。出張所改革がなかったら、この制度はできていなかったです。というのは、当時、東京都の区政課がお目付役ですけれども、区政課は絶対に首を縦に振らないんですよ。定数というのは、需要数を区政課に出して、区政課が23区のバランスを見ながら各区の定数を決めていくわけですから、言ってみれば、財調と同じように区政課が握っているわけですよ。だから、区政課が首を縦に振らない限りできないわけです。では、支所を2支所から3支所増やして5支所にする。当時は世田谷支所はやめようという話もあったんですよ、人数が。本所機能でやればいいじゃないかと。でも、結局最終的に助役が、やっぱり世田谷にも支所が必要だと、地域に向けた顔が必要だから、世田谷支所もつくるという、2支所が突然倍以上の5支所になるわけです。そこに、さっきも言ったみたいに、管理機能だとか、少数職場をなくすような形で下ろし

ていくためには、どうしたって職員数が必要になる。それをどこに求めるのかと言ったときに、この求める先がない限りはできません。それを当時の漢字オンラインシステムの事務改善の結果として職員を浮かせて、それを総定数の中でシャッフルして、各支所に振り分けていったという経緯があります。

地域行政の取組は本所業務の地域分散ということをおこなわれたのです。つまり、本所から支所なんです。出張所はあくまでも支所の機能と捉えていました。地域振興課の業務をまちづくりセンターがいかにかサポートするのかという論点はあったと思います。

また、地域に支所長でいくと、地域でいろんなところで挨拶したりとかやるわけですけども、違和感を感じるのは商店街なんです。産業振興部というのは地域に展開していないです。だけれども、商店街は地域にあって、地域の重要なセクターの一つなんです。だから、例えば商店街のお祭りだとか、僕らは呼ばれるんですけども、でも、商店街のそういうさまざまなイベント、企画、金問題には関わっていないわけです。だから、本来ならば、地域を盛り上げていく1つのセクターである商店街の業務も支所であってしかるべきだなと、そういうふうにくつかままだ地域が権限を持ってやれるようになる要素としての仕事というのはあるんじゃないかなとは思いますがね。

権限を下ろすというのは、具体的にどういうことかということ、住民の方に身近な業務を支所の責任でおこなうということです。だから、単に権限を下ろすという言葉ではなくて、業務が具体的に下りていかないと、権限に結びついていかない。

それと、これは本来であれば区長の権限なんだけれども、例えば今、区長のありがとう賞とかあるじゃない。今あるのかどうかかわからないけれども、要するに周年行事のときに表彰するんじゃないかと、ふだんでもいいことをやってくると区長賞をあげる。あなたはよくやってくれました、と区長と会って表彰して差し上げると。それはうれしいわけです。この制度の支所長賞みたいなのを

つくれば、町は盛り上がる。

お金をかけずに、地域が一つになったり面白がったりするような、そういう仕掛けをつくっていくといいんじゃないかなと思いました。

権限の移譲というのは、ちょっと戻りますけれども、先ほど言いましたように、業務を移行して初めて権限が生ずるということです。

本庁から総合支所への建築業務移管

田中 ちょっと似た話なんですけれども、例えば同じように総合支所が、港区だと結構、もう少しいろいろな業務が総合支所のほうにあったり、先ほどお話がありました政令指定都市でいえば、横浜市とかだと、納税とか、保健とかも区役所にあったりというのがありますが、世田谷区はそこまでやらずに、割と絞っている印象が私の中ではあります。1回建築とかそういうものところも支所に入れたけれども、戻したという経緯があったりして、先ほどおっしゃっていた本所が沈んでしまうというのは、まさにそういう部分もあったのかなというのもあるんですけれども、もっと支所でやれそうな、やったほうが便利そうなことがあるような気がするけれども、やらなかったというのは、建物の問題が結構大きいんでしょうか。

西澤 まず、ハード面はどうしたって足かせになりますよね。だから、それがあつたことは事実だと思います。ただ、ハード面があつたからやらなかったのかということは違うと思います。やりたくてもやれなかったということが大きかったと思う。それが一番大きいのは、やっぱり人員問題だと思います。だから、人員問題がクリアできれば、もっと業務を下ろせたんじゃないかと思えますけれども。また例えば、建築なんかの検査業務だとか、それから電気だとか、機械だとか、そういった少数職種の人たちが大変だったんですよ。建築を地域展開するときに、都市整備領域は反対したんです。でも、それを無理に地域移行したんです。何年かして、今おっしゃったとおり、結局少数職種になっちゃうし、いわゆる事業継承ができないと。これだとベテランから新しい人への継承がで

きない。だから駄目になるということで、それで戻した経緯が多分あると思います。

業務によっては、行きたいんだけどもなかなか難しいというのがある。それをやるためには人数を増やす必要や事業遂行の統一性の確保や継承の問題などをクリアしないとイケません。それはそう簡単ではないぞということだと思いますね。そういう業務はいっぱいあると思うんですよ、さっきおっしゃっていたみたいにね。

熊本区長時代のエピソード

古賀 地域行政とは少し離れてしまうんですが、大場区長時代は私は知らないんですけれども、大場区長から熊本区長への変化って非常に大きかったと、いろんな方にインタビューしていく中でその話が出てくるんです。都議会からいらっしゃったんで、大場区政を否定するような考え方もちょっとあつてという話とかも伺っていて、まさにこの変化のときにいらっしゃったということで、そのあたりを伺えればなど。大場区長から熊本区長の変化はいかがでしたか。

西澤 大場区長さんは行政上がりなわけですよ。要するに世田谷区職員だったわけですよ。だから、行政のことはよくわかっているし、区長になった瞬間に、大場区政を支える人たちはいくらでもいるわけですよ。ところが、熊本さんは落下傘だから、熊本さんを支えてくれる人は庁内にはいなかったんですよ。

当時、助役、副区長だった一人を熊本区長は、少しの間そのままにしておくわけですね、庁内を落ち着かせるために。そして新たな人を副区長に選任した。進めるときはこの副区長にやってもらう。そういう感じだったんです。だから、大場さんが区長になったときと熊本さんが区長になったときは状況が全然違う。僕は、大場さんがなったときの状況を知りませんが、少なくとも僕が熊本区長の秘書課長になったときというのはそういう状況でした。

ともかく、朝、俺は挨拶するぞと言って庁内放送を。「みなさん、おはようございます。区長の熊

本です。今日も一日頑張りましょう。」みたいな挨拶をしたのです。大場さんの時と雰囲気が変わる。そういうことから始めて、例えば、支所の職員とカレーライスを食べる会を開いたり、「職員食堂に飯を食いに行くぞ。」とあって、地下食と一緒にいたりとか、とにかく本人としては職員さんに覚えてもらって、熊本色を出そうという思いがものすごく強かったと思うんですね。

でも、都議会議員出身ですから、面白いエピソードというのは、5月の連休明けの日に区長の執務室に入り区長に着任の挨拶に行った後、区長室で職員に区長のスケジュールはどうなっているのと聞いたら、それがわからないと言われたのです。どういうことかと聞くと、区長が手帳を離さないんですよというわけです。それでは仕事にならない。議員さんでしたから、大切な自分のスケジュールと自分の住所録、それで仕事をやってきたんだから、それを人に見せるという考えはなかったんだと思うんです。だから、最初にやった仕事は、「大変申し訳ありませんが手帳を見せてください。」と、そこから始まる。今日のことを言えばいいんだろう、今日はこれこれをやるぞと、いや、そうではなく、区長のスケジュールを全部私どもが管理するために区長室があるんですから、区長の手帳を見せてくれないとスケジュールが立てられませんかと言って手帳をもらって、次に住所録を貸してくださいと。誰から電話がかかってきたって、誰が誰だか全然わからないのです。だから住所録を貸してください。それでどここの誰々さんから連絡ですと区長へ伝わるんです。最初はそういうような感じでした。

熊本区長は、行政のセンスと違うんだけれども、いいところを捉えるんですよ。

僕らが考えもしなかった、「安全安心パトロール」を始めたたりすると、それから半年ぐらいたら、世の中で、安全安心がキーワードになっちゃったんですよ。

そのほかにも子どもの医療費の無料化を始め、熊本区政は素晴らしい業績を挙げております。ただ、熊本区政の重要な意義は、7期28年続いた大場区政を引き継ぎながら、区職員たちのマンネリ

ズムを排して、自分たちでやらなくちゃいけないんだという新風を巻き起こした2期だったところにあると思います。区政の歴史的な目で見ると大場区政という長期政権の次の区政の安定化を導いていった時期だったのかなという感じがしますね。

地区担当職員制度について

田中 地区担当制度について、実際どういう活動をされていたのかを聞かせていただけますか。

西澤 手っ取り早く言えば、町場の人足なんです。だから、イベントだとか、町会さん方と一緒にいるんなことをやるということで、それは当時の出張所長にはありがたがられた。けれども、僕はやってみて、特に管理業務だとか、住民の方に触れない業務をやっている職員にとってみると、地区担てやっぱり町場に出て、すごく自由な空気を吸ってこれるというか、面白いんですよ。しかも半業務みたいな、遊ぶこともできるし、自由なことができる。知り合いもいっぱいできるし、町の人とも仲よくなれるし、そういう意味では、基礎的な自治体の職員かくあるべきというようなことを学ばせてくれるところ、そういう意義がこの地区担当制度にはあると思うんです。

僕は地区担当制度って、職務として位置づけるよりも、むしろ部活動的な、職員の資質として基礎的な自治体の職員が持つべき資質を育てるためには、そういうことをやる方がいいんじゃないかなという気がしますけれどもね。この地区担をやるときも、組合と大分交渉して落ち着いたというような、そういう問題があったみたいですが。

地区担当制度の前には「まちづくり支援制度」みたいなのがあって、いわゆるまちづくりを進めるために、各出張所ごとに地区マップづくりだとか、そういうことをして、住民の方と出張所とが一緒になって町を歩いて、ここは危険だねとか、ここはこうだねとか、そういう部会を、緑化部会だとか安全部会とかいろいろつくって、町の

人と地区マップをつくっていったという、そういう前段の歴史があって、これを基に町の人とものと職員がやる必要があって、出張所をもっと支援する必要があるということで、地区担当制、職員が入っていくという形に発展していったんだと思います。ちょっと僕はその経緯はわかりませんが、僕が行ったときはもう、地区担をやるんだということは決まっていた。

田中 よその自治体だと結構、こういう地区担当みたいなので、支所とか、出張所みたいなものがあまりなかったり、そこをもうちょっと公民館じゃないけれども、町の人たちにある程度やってもらったりしているようなところで、地区担当職員が来てみたいなのが結構あるようなんですけども、世田谷の場合は、出張所もあってこれがというのが面白いなというのはちょっとあります。

西澤 大場区長がすごかったのは、出張所を重視していたことです。出張所長会には大場区長も出て、出張所長には大場区長さんが選んだ人というか、この人だという人を任命していたんです。だから、出張所長というのは当時、僕らの頃は、ものすごく偉いんですよ。普通の係長さんと違うんですよ。区長と直接話せる人だから、課長、部長を通り越してというぐらいの権威のあるポストだったんです。

行政を考えるとときに、あれだけ二十いくつも出張所をつくって、職員を十何名ずつ入れて、町の業務をやらせている自治体なんてないですよ。それぐらい世田谷の要するに行政のやり方ってきめ細かく地区ごとに分けて、そういうのを大場さんがつくって来ているわけです。そこにさらに支所をつくって、地域で分けていこうというのが地域行政制度なわけですから、もともとは大場区政時代も、砧支所と玉川支所というのがあって、砧村、玉川村といって、ここの支所長は、途中まで部長で、途中から課長になったのかな。区長の側近がなっていたわけです。だから、玉川支所長だとか、砧支所長とかは、当時から本所の部長なんかよりずっと偉い、町の人にとってみてもすごく頼りになる、そういうイメージがあった。出張所長、支所長というのは、町にとってみれば、昔からなじ

みがあって、なくてはならない人、世田谷の地域行政は、そういった意味では、もともと地区に展開・定着していたわけです。ただ、いかんせん90万人とか、100万人近くなってきちゃうと、もう分区してもいいんじゃないのと思うぐらいだよな。

玉川にいたときには、玉川独立運動を考えている方たちが何人もいました。玉川地域には、警察、消防、税務署、医師会もあるし、歯科医師会もあるし、全部そろっているの。何で独立しないんだよと。

もともと玉川というのは、世田谷に編入されるときに、玉川独立運動って昔からあったんですよ。

総合支所の適正規模の考え方

伊藤 先ほど地域行政の適正規模は16万人とそのお話しいただいたんですけども、市内分権を考える上で、適正というのを人口で割ったりですとか、あとは場合によっては面積とかで考えるということも1つ考えられると思っていて、あと私は前の部署が生活支援課だったんですけども、生活保護の現場から見ると、結構地域によって保護率が大きく異なったりというのがあるんですけども、私が福祉的な観点からみると、また人口とは違った地域行政の適正規模というのが考えられるかと思っていて、先ほど政令市の方と世田谷区で座談会を開かれて話し合っただけのお話を伺ったんですけども、その結果、どのような、地域行政の適正規模16万人という結論を伺って、それはどのような考え方でその見解になったのかを伺えればと思います。

西澤 16万人というのは、別に自分が言ったわけじゃなくて、当時、どこかの本に基礎的自治体の適正規模は大体16万から18万みたいなのが書いてあって、当時の地行参事で話していたのは、地域区分をする場合に、もともとの要するに北沢地域の人口、世田谷地域の人口、玉川地域、砧地域、それぞれの人口が大体世田谷地域で23万、北沢が18万、砧が18万、砧は少し多かったかな、玉

川が20万ぐらいのそういう数字だったんです。したがって、地域区分に従えば、大体その適正と言われている規模になるよねというふうなものもあって、もともと16万だ、18万だというふうな数字は学者さんが言っていたものです。

僕が烏山へ行ったときは当時9万ぐらいだったんだけど、玉川に行ったときもそうだけれども、さっきもちょっと話したように、それぐらいの規模になると顔が見えるんですよ。町で起きていることが具体的に見えてくる。烏山のときは、福祉業務だけだったから、例えば民生委員さんとか、保護司さんとか、出張所長さんとか、そういう人たちは全員名前を覚えられる。だから、何かあったときはその人に電話すれば状況がわかる。生活保護については、ワーカーさんに聞けば大体どこで何が起きているのかがわかる。そういうことなわけですよ、地域で業務を運営するというのは。

玉川の支所長だった時、近くに玉川消防署と玉川警察署があって、二子のほうに行くと玉川税務署がありました。官公署連絡協議会といって、玉川地域の官公署の長がみんな集まるんです。輪番制で集まって月に1回ずつ懇談するわけ。それぞれのやっていることを報告し合って、情報交換をする。そこには、陸上自衛隊の用賀駐屯地の司令も入っている。官公署だから馬事公苑の苑長も入っている。そうすると、このメンバーがみんな仲よくなるとともに、今度こんなことをやるから、あんなことをやるから来いよとか、行こうよとかとやっていて、日常的にも例えば、警察だとか消防とは署長と電話し合って情報交換をするわけですよ。そうすると、地域の中のいろんなことがわかってくる。だから、やっぱり単に区行政だけじゃなくて、そういう地域を管轄しているさまざまなセクターが集まって地域を運営するということが大切で、地域区分というのはすごく大切なんですよ。

23年の3月に東日本大震災が起きた時、用賀にある自衛隊の駐屯地に差し入れに行きました。そこは何の施設かというのと、陸上自衛隊の隊員に対する医療品、医薬品とかそういうものを発送する

発送所、デポなの。それで、施設長に電話して差し入れしたいのでもいいですかと行ってみると、実は今戦闘状況なんですよと行って、本部に入れてくれました。この部屋よりも半分ぐらいのところに、大きなスクリーンがあって、現地が映っているわけですよ。このスクリーンをぐるっと囲んで各責任者が座り、どこどこに何々、目薬、マスク、手袋、胃薬、そういう現場で遺体捜索をしている隊員たちに対する物品を仙台に流している、その現場だったんですよ。ともかくみんなもう血眼でやっているわけ。そこに入って行ったけれども、司令長は喜んでくれて、みなさんも喜んでくれて。

印象に残っているのは、ホワイトボードがあって、そこに近所の子どもが書いてくれたというんだけど、「自衛隊のみなさん頑張ってください。」と書いた紙が貼ってあるわけ。ちょっと涙が出てきたけれどもね。そういうようなことがあって、ともかく、自分たちはあのとき、いわゆる帰宅困難者対策をやったりとか、あと計画停電の対応をしたりとか、あと水を配布するとかで大変だったけれど、それ以上にてんてこ舞いの人たちがいる。消防も警察もみんな動員で出しているから、手薄になるので、よろしくみたいな連絡があったりとか、それが平成23年の3月。

こういうふうに地域というのは、みんなで経営していく。多分目に見えてやれるというのが、やっぱり20万ぐらいまでなんだろうなという感じはしますね。

当時の世田谷区の人口推計

金澤 ちょうど地行が始まってみたい時期が、準備が始まってみたい時期が、バブルがあって、バブルがはじめてみたい時期だと思うんですけど、ちょっと先ほどの話も、適正規模という話もあって、この地行を実際に準備をして、スタートしてみたい時期に、人口の動向とかをどう考えていたのかなとか、あるいはそういうことはあまり将来、そんなに世田谷の人口が増えるとか、あまり考えていなかったのかなとか、そういう人口動向とかをどの程度考慮して、そういう

ことを決めていったのかなというのが気になったんですけども、何か御存じのことがあれば。

西澤 当時、少子化という問題が、そろそろ高齢化とともに、世の中に言われ始めた頃です。平成4年とか、それぐらい、だから、地域行政が始まった頃、スタートした頃です。高齢化もそうです。人口推計については、80万はいくだろうということは話していました。ただ、100万にいくなんていうようなことは考えもしなかった。どっちかという、減っていくんじゃないのという。

古賀 まさか100万を超えるなんて想像していなかったんですね。

西澤 減っていくんじゃないのというふうなぐらゐの感覚は、多分共通してみんなあったんじゃないかな。あまり100万にいったらどうするんだという議論はなかった。もうちょっと時代があとになって、要するに少子化なんて言っていたのに、子育て世田谷で打ち出しちゃったから、どんどん児童が増えるじゃないかって、ゆとり教育でもって、オープンクラスをつくっていろいろとやったにもかかわらず、今度は児童が増えてきて、増築、増築で大変な時があったよね。平成十何年だったかな、そういうことはありました。

いずれにしても、世田谷の人口がまた尻上がりに上がってきちゃって、もっと増えていくということを考えて、僕は支所長をやったから感じるのかわかりませんが、地域で展開することをなるべく増やしていったほうがいいのだが、それには、いかにせん、人、物、金を整備しないとできないという感覚はありますよね。

今、23区の制度改革は一体どうなっているのかな。政策経営部にいた頃には、23区の財調問題に取り組んでいました。特別区制度自体が見直されるようにならないとやっぱり難しく、熊本区長のときに、一時期それを突っ込んでいったんだけど、結局なかなか打開できなかったんですね。

だから、当時にはあまり人口増のことを踏まえての戦略的な考えというのは、多分そういう議論はなかった。

地域行政推進のための リーダーシップ

箕田 全庁協力体制をつくってとかということがあったと思うんですけども、その辺の調整は、割と全庁同じ方向を向いていて、まとめやすかったとか、まとめにくかったとか、そのあたりは何かありますか。

西澤 自分の力ではなくて、やっぱりリーダーがいたんですよ。地域行政自体は本当にさっき言った内田信也参事だけじゃなくて、いろんな管理職がみんな地行をやらうぜということをトップの方から、トップダウンでもってやっていっているわけですよ。あと僕がやった光ケーブルなどは、助役の鶴の一声みたいにもありました。

そういうように、やっぱりリーダーがそれぞれやる方向性をきちんと打ち出していく。それが部長だとか、副区長だとか、区長の役割だと思うんですよ。それはどんな些細な業務であっても、やっぱり担当が一生懸命しゃかりきになってやっても、それは限界があって、やっぱりみんなで取り組もうよといってくれる組織力というか、そういう力が働かないと、なかなか難しいんじゃないかなという気がします。もちろん、担当者が頑張らないといけないと思いますけれどもね。

先ほど課長がおっしゃったみたいに、やっぱり部と部の間、それぞれの仕事があって、その課長や係長はその仕事に責任を持っているから、その責任に対して、隣のところからやっぱり入ってくると、自分たちの責任をどういうふうにしたらいいのかということを考えちゃうわけで、なかなかうまくいかないことは事実なんですけれども、そこはともかく、いろんな手だてで話し合いや情報交換をやっていくしかないし、それをやらないと組織は回らないですね、どんな業務も。

古賀 貴重なお話を聞かせていただいてありがとうございます。さまざまなお話を伺ってもう少し教えていただきたいなみたいなのところもあったりして、よかったら追加でインタビューさせていただくかもしれないんですけども、その際はよろしく願いいたします。本日はありがとうございます。

ました。

西澤 長時間ありがとうございました。



