霜村 亮 氏（第１回）

平成11年4月～平成14年3月　地域行政担当部地域行政担当課長
平成21年4月～平成23年3月　北沢総合支所副支所長
平成27年4月～平成29年3月　区長室長

インタビュー日時　令和3年5月18日　13時30分～16時

[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長　大杉　覚
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　志村　順一
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　中村　哲也
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特別研究員　金澤　良太

はじめに

古賀　大杉所長から、一言いただいてもいいですか。

大杉　お忙しい中、ありがとうございます。地域行政のオーラル・ヒストリーということで、地域行政史全体の中でも一番中核になる事業かと思いますので、ちょうどその話が出だしたのは、霜村さんが課長でおられたということですので、最初に、テストケースというのも何ですけれども、どんな形で進めていくのがいいのか、オーラル・ヒストリーといってもいろんなやり方がありますし、我々にとって一番いいやり方というのはどんなのかということを、所員同士の間でも議論もしてもらいたいなと思います。今回、大部の資料で、多分、何回かやっていただけるのかなと。それとも、今日5時間ぐらいやるおつもりなのかわかりませんけれども、いろいろなところで御指導いただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

古賀　最初に、資料の確認なんですけれども、お手元に御用意しているのが、区と地域行政の自治ということで、配付されてつくった年表なんですが、昭和49年から令和元年までの状況になります。もう1点が、霜村課長に作成していただいた地域行政に関連した職務経験という資料も御用意していますので、こちらに沿ってお話をいただければと思います。

あと、先ほど所長からもお話しがありましたように、研究所内でこの進め方等について振り返りをおこないたいということで、ビデオカメラでこの様子を撮影させていただくというのと、ICレコーダー2台で録音させていただいております。よろしくお願いします。また、今日のスケジュールなんですが、1時半から3時半までお話を伺わせていただいて、残り30分で質疑応答ということで、4時には終了ということで、スケジュールを予定させていただきたいと思います。早速なんですが、よろしくお願いします。

霜村　では、改めまして、よろしくお願いします。昔話をお話しする機会をいただいて、ありがとうございます。事前に、古賀さんのほうからはインタビュー項目についてということでいくつか御質問をいただいているんですけれども、これに全部お答えできるということではないかなとは思いますが、単純に経験してきたことをちょっとお話をさせていただきます。それから、主目的は、やっぱり30年史をつくるというところにあると理解をしているので、基本的には、やっぱり何があったかという事実、それから、それを傍証する資料があることが望ましいだろうと思いましたので、自分の気持ちとしては、なるべく平板に、当時どんなことがあったとか、どう思ったとか、どう感じたということをお話をします。事実と異なることもあるかと思いますが、当時どのように感じ、考えていたかを、お伝えしたいことだけを強調して率直にお話ししますので、誤りや誤解があってもご了承ください。それに関連する資料ということで、ちょっと大部になってしまって、120ページもあって大変申し訳なかったんですが、これからつくられる30年史の焦点がどこに行くかというのがわかりかねたので、関連しそうなところをピックアップして、あとから見返す時間があれば見返していただいて、これが欲しいというようなことがあれば、そこを指摘していただければいいかなということで、網羅的に持ってきたつもりです。

前史（昭和54年～昭和64年）

霜村　ということで、レジュメ[1]に沿って入っていきますが、インタビュー項目で、最初に、地域行政に関わるまでの来歴と当時の区の政策課題とその対応、新規事業や先進的な取組を話せというご質問なんですけれども、レジュメの1の0（前史）のところを見ていただくと、前史とあるんですが、私は昭和54年に入庁しています。64年までの10年間なんですけれども、昭和の時代は一係員として事業を担当していて、政策課題的なところには全くタッチした経験がなかったんです。よくみなさんにお話しするんですけれども、そういう職場は今でも多いと思うんです。この10年間と

1　話者作成レジュメ（本稿p112に掲載）。別添資料については内部資料のため本稿未掲載。

いうのは課長と口を利いたことがなかったです。

課長というのは仕事の邪魔をするやつだというふうに当時思っていました。そのぐらいよくわかっていなかった人間だったのです。1番目までの来歴のところでは、無駄話はいっぱいあるんですが、政策研究・調査課のみなさんにお話しするようなことは本当にないですねという感じです。

第1期、2期、3期について

霜村　今から思い起こすと、僕は地域行政に3つ関わったなと思っています。それをⅠ（第1期）、Ⅱ（第2期）、Ⅲ（第3期）としました。

第1期は、都市計画課に昭和64年、つまり平成元年から6年間おりまして、それで、平成3年に長期海外研修をさせてもらい、それから帰ってきてすぐに、こいつ（「世田谷区新都市整備方針」[2]）をつくるという仕事を始めました。それで、都市計画課に来て初めて課長という人と日常的に口を利くようになったんです。そのときにいた課長さんは、四十一、二だったと思いますけれども、都庁から来た若い課長さんで、今でも僕はその課長さんが理想の課長だと思っているんです。どういう人だったかというと、何も仕事をしないで、ふだんは課長席でこうやって（両手で頭のうしろを支えて居眠りするポーズをして）いるんだよね。それで本を読んでいるんです。何もしないんだこの人と思って、何かのときにちょっと相談すると、こうしなさいと一瞬で的確な答えを返してくれるんです。なんてすごい人だろうと。ぼうっとしているくせにいつも答えを持っている、これが課長かと思って、そのときは将来管理職になるとかはわからなかったけれども、もしなるんだったらこういう人になりたいなというぐらいに思ったんです。

そういう経験をしたら、視点ががらっと変わりました。やらなきゃいけないこと、区政課題に自分がチャレンジしなきゃいけない、そういうふうに自分自身の意識がころっと変わったのをよく覚えています。仕事というのはすごい面白いし、やらなきゃいけないことはいっぱいあるじゃんと、当時思いました。

そのとき起きていたこと、みなさん御存じのとおり、平成3年に地域行政がスタートするわけです。そのときは、ここに書いたとおり、都市計画課にいて係長になりたてぐらい、そういうカルチャーショックみたいな中にいるわけです。そのときに、平成元年、2年に都市計画課の隣にあったのが街づくり推進課だったわけです。街づくり推進課は2番に書いたとおり、街づくり推進課こそが「西の神戸、東の世田谷」をやっていたところだった。その人たちが平成元年、2年と、俺たちは地域行政を展開して支所に行くぞと言っているわけです。当然、職場はそういう雰囲気、地域行政に対してものすごくポジティブに、さあ行くぞというところでした。その経験、その雰囲気、空気、自分の意識が変わる中でつくったのが、こいつ（「世田谷区新都市整備方針」）だったということです。これはあとからもう1回、第1期のところでお話しします。ということで、地域行政にすごく希望を持って、自分だけではなくて、周り中がすごく積極的にチャレンジしたというのが第1期です。

世田谷区新都市整備方針（1995）

このあと、企画課に異動して2年間領域調整をやって、課長試験に受かって待機している間の2年間が、第2期の都市整備部計画調整課の時代です。このときは、平成11年からの支所3部制の街づくり部をつくるという仕事を2年間しています。このときが、さっき言ったように、1期は前向きな夢のような時代だったんですけれども、第2期になると、半分はそうだったんだけれども、半分はあれっ?という時代になっていくんです。これもあとでお話ししますけれども、とにかく不合理なことでもいいから分けろという仕事をするわけです。これはおかしいぞと思うことをやったの

2「世田谷区新都市整備方針」（1995）

が第2期です。

それから、その後すぐに3部制の街づくり部をつくって、ですから、ここまでは都市整備領域のことしか知らないんです。3部制になった平成11年から3年間、今度は初代の地域行政課長になって、それで出張所の見直しと、できなかったけれども、第3期地域行政推進計画をつくるということがミッションになる時期になります。でも、この第3期は、どちらかというとできなかったことのほうが大きかった3年間だったかなと思います。

やっぱり地域行政が始まったとき、それから10年たってもう一歩進めようといった流れの中では、最初の理想、最初に手をつけられるところの誰が見てもいいよねと思うすばらしいチャレンジから、だんだん合っているかどうか、さっき言ったように、評価、批評はよくないんだけれども、頭で考えただけのことみたいな無理があるような部分をやりつつ、さらに進んでやろうとすると苦しかったなと、そういう1期、2期、3期の流れかなと今は思います。

第1期（都市計画課）平成元年～平成6年度：都市整備部都市計画課主査

霜村　ということで、すばらしかった第1期、レジュメの第1期の思い出というところに行きたいと思います。

前段でお話ししたとおり、レジュメにあるとおり、総合支所ができて、隣の街づくり推進課がいなくなって、5つの街づくり課ができたときです。北沢と太子堂で例の修復型まちづくりが始まって10年ぐらいたっていて、当時、すでに西の神戸、東の世田谷というのはみんなに言われていました。

もう一つは、日本型Bプラン―これはドイツ語なので、ベープランですけれども―僕は、さっき言ったように、平成3年に、いろいろ勉強するテーマはあったんだけれども、主に一つとしては、住民参加型のまちづくりをやっぱり先進都市で見てきたいということでアメリカに行ったわけですが、その前の年ともう1年前の2年間にわたって、この間まで副区長をやっていた板垣（正幸）さん[3]をはじめとする何人かがドイツに行っていて、それでドイツの地区計画を勉強してきています。

いわゆる小さい生活圏の中で都市計画をつくるという仕事にチャレンジをした最初が、小田急線の連立絡みで喜多見の駅前地区です。喜多見駅を降りていただくと、今、駅前広場ができていますけれども、あの地区です。それからもう一つは、上祖師谷4丁目、祖師谷公園の横のところで、公園事業に伴って、道路などの地区計画をつくるというのをやっていくわけです。これも、当然ながら、いわゆる修復型まちづくりとは違うんだけれども、まちづくり協議会をつくって、まちづくり条例を自分たちでつくって、そのルールにのっとって地区街づくりをするということをやってきたわけです。この時点ですでに十何地区に広がっていたんですけれども、これをもっと全区展開するんだということなわけですから、全員がそう言うかどうかわからないけれども、みんな夢を持って、そのとおりだと思って5地域に展開したと思います。

このときに隣にいらした街づくり推進課長だった方も、僕がさっきすばらしい課長だったと言った課長とほぼ同僚で、2人とも都庁から来た課長さんですが、当時は本当に緩やかというか自由闊達な時代で、5時15分になると、課長自らが冷蔵庫を開けて、ビールをこうやって出して、ロマンを語られるわけです。飲みながら議論を交わして、こうしようぜみたいなことが毎日のように繰り返されていて、今言ったように、俺たちは町に行ってこうするぞみたいなことを、本当に課長自らいつも話してくださった。その隣にいた課長さんは、都庁に一旦帰られて、その後、他区の都市整備部長になられて、その区に何があるかというと、総合支所があるんです。それをつくられたんじゃないかな。そのぐらい地域の中で地域行政をやるんだということを体現した課長さんだったので、その人が実際やっていることがどのぐらい熱い雰囲気だったかというのを、ちょっと想像して

3　元世田谷区副区長

ほしいなと思います。

そういう雰囲気の中で、とにかく支所展開をし、さて、本庁に残った僕らは何をするかというときに、都市計画の基本方針をつくろうじゃないか、基本計画をつくろうじゃないかという話になります。

そうなったのはなぜかというと、あまり有名じゃないんですけれども、市町村単位の都市計画基本方針、都市整備方針、都市計画マスタープランを日本で最初につくったのは秋田市です。昭和56年だったと思います。その半年後ぐらいに昭和57年2月じゃなかったかと思うんだけれども、世田谷区がつくっています。それが日本で最初の都市整備方針だった。でも、こんな薄いものです。時期的には、水色の表紙に白鳥が飛んでいるヒューマン都市世田谷の基本計画が昭和54年で、この2年後ぐらいにつくっているんです。

世田谷区基本計画（1979）

僕らの気持ちとしては、東の世田谷と言われる、住民参加のまちづくりの世田谷というのは、木造密集地域の防災街づくりだけじゃないぞと、都市計画そのものを変えるんだ、そういう意気込みと意識で始めていきます。

中身は何かというと、確かにパブコメとかそんなのは一切ない時代ですけれども、策定プロセスで住民の参加と協働とかということもありましたけれども、もう一方の柱が地域密着なんです。地域行政がいうところの、地域を町の単位に小分割をして、そこに暮らす人たちと一緒にまちづくりの基本方針をつくるんだ、そこがものすごく大きい価値観の転換なんです。

さっき地区計画という話をしましたけれども、都市計画自体が、昔は都市計画は国家の公権だとか言っていた時代があって、国が国の将来をきちんと決めて、それで線引きをして、道路を引いて、これを下ろしていくというトップダウン型の都市計画が正しい姿だと言われていたものが、だんだん転換していく時代だったんです。その非常にシンボリックなものが地区計画と言われるもので、その場で住んでいたり、活動している住民の意見を聞きながら、生活圏域の中で線引をしたり、施設をつくったりするというような計画をつくるということに転換していくわけなんです。それの基になるマスタープランをつくるわけですから、世田谷区全体で一つだけのマスタープランをつくるなんていうことは、そもそも考えらないんです。でも、そんなことを誰も思わなかったし、誰もやったことがない。そこに地域行政があったわけです。

だから、都市整備の考え方のスキームの転換があったところと、世田谷区がたまたま地域行政をやり始めたというタイミングになったものですから、こういう新しい形の都市整備方針ができるんです。これがどういうものだったかというと、中身がどうこうという話じゃないんですけれども、単純な話で、何でこれを用意してもらったかというと、世田谷区全体のことを書いてある第1部「都市整備の基本方針」というのは、これだけ（とても薄い）です。ここからこっちが全部各地域の整備方針なんです。これはその数年前に区がつくった2回目の基本計画ですけれども、このときにはもう地域事務所と書いてあって、地域行政というのを当然やっていますから地域の計画に言及しているんです。でも、できあがった地域別計画のページはわずかです。全編に本庁のことが書いてある。これぐらい違う。

今日、4つ持ってきたんですけれども、とにかく地域単位で住民参加の下、ボトムアップでつくりたいということで、この本をつくる前に実は2回冊子をつくっています。これはどの地域も同じなんですけれども、烏山地域整備方針のたたき台という、こんな分厚い資料のほんの数ページをコピーしてきたものなんですけれども、置いておき

ます。

表紙に、総合支所単位で地域のまちづくりの基本方針を示す地域整備方針の策定作業を進めていますと、書いてあります。そこで、後ろのページに、全部見て御意見くださいという意見用紙がついていて、何百冊か忘れましたけれども、冊子をつくって町に配るということを始めました。これを5地域でやるわけです。できたばかりの街づくり課長さんは、当時みんな積極的にやるぞと言いましたけれども、やったことがある人は誰もいないんです。だから、みんなわからない。わからないけれども、やると言ってみんなやってくれました。1回目のたたき台というのをつくり、この次には素案というのをつくり、その上で都市計画審議会にかけて、こいつ（本編）にしていくということをやりました。

やったことは、今でも偉いな、すばらしいなと思うんだけれども、理解してくれる人は少なかったです。理解というのは、つまり、日本全国的には区市町村がマスタープランをつくる、そんなことさえもまだないという時代ですから、区市町村がマスタープランをつくるのがないときに、さらにその中をもっと身近な単位に分けて、ボトムアップ型にしていって、ボトムアップした部分のほうが過半を占めるようなものをつくるということがわかる人はいないんです。だから、ボトムアップ型ですよという言葉が通じたという覚えはあまりないです。

一方、前段で言ったように、これをつくるときに、参加と協働で、当時でいえば住民参加でつくりたいということであったので、いきなり説明会をやったりしてもわかりっこないし、通じもしないかなということで、卯月（盛夫）さん[4]と一緒に、半年かけて都市計画マスタープランというのは何なんだという勉強会をやるんです。みんなに集まってもらって勉強会をやって、区民の提言というのをつくってもらってなんていうことをやっていくわけです。そっちばかりが注目されました。

住民になじみのない都市計画マスタープランを住民参加型でつくったぞと、世田谷がまたやったという感じでしたから、これは全国から視察が来ました。たしか、何市とか、何出版社とか、何大学とかを集めて数えたら、360機関でした。そっちはそのぐらい注目を集めて、フォロワーもいっぱい出ました。世田谷以上のことをやろうとみんな思いますから、もっともっとやった自治体というのはすごくいっぱい当時あって、さらにいえば、つい4年前、この新しい本[5]もあるじゃないですか。あれもすばらしかったなと思います。よくやったなと。都市整備領域は、こいつの今のバージョンのときもそうだし、その1個前の用途地域の建物の高さの絶対制限を入れるときも、どんどん住民を呼んで、説明会をものすごいやるんです。僕的には、独りよがりかもしれないけれども、その伝統をつくったなと思いました。今でもそう思っています。

一方では、パブコメというやつができちゃって、あれは個人的には好きではありません。悪い言い方で例えて言えば内容もよくわからない、表裏の特集号だけぺらっと配って、横にはがきがついていて、意見が何通来ました、それについては、おっしゃることは参考にしますという答えを書いて、原案どおり決めるみたいなことが一般的になっちゃった気がして、後退じゃないかと思っちゃうんです。過剰サービスをする必要はないかなと思いますけれども、行政の計画づくりに対する参加という意味では、このときからやっているいくつかのほうがずっと内容が濃いんじゃないのかなと今でも思います。

ですから、最初の第1期というのは、いろいろな新しいチャレンジも含めて、地域行政というものが夢とは言わないけれども、とにかく私たちのこれからチャレンジする行く道なんだという思いが共有できていたかなと思います。第1期のお話はそんなところかな。

第2期　平成9年～10年度（都市整備部計画調整担当課主査）

霜村　次の第2期は平成9年からになるんですけれども、平成9年度に計画調整担当課というのが

4 元世田谷まちづくりセンター所長。インタビューはp21～掲載。
5 「世田谷区都市整備方針」（2014）

できたんだと思うんです。これを見てもらうとわかるけれども、平成8年には都市整備になかったんじゃないですか。ありますか。ちょっと記憶が曖昧なんですけれども……。

古賀　ないですね。

霜村　ないですよね。ですから、まちづくり部をつくるためにできた組織だったんです。では、計画調整担当課は何をやっていたのかというのが、すみません、全員分がないんですけれども、1年たったあと、平成10年度の係内会議の資料[6]です。担当者を決めましょうという、そのときの資料です。なぜかというと、仕事の内容が書いてある資料がこれしか見つからなかったので、これを持ってきたんですけれども、要は、平成11年度からまちづくり部ができることは決まっていて、その仕事の中身と準備を具体的に進めなきゃいけないという我々のミッションだったんです。それで、6人のメンバーの真ん中の3人が、建築指導課と街づくり課と土木課の中身と体制を決めるということに取り組みます。

何をやったかということなんですが、レジュメの3の丸ぽちの2つ目だったんですけれども、基になっているのは、とにかく第2次地域行政推進計画。これの中に書いてあることをそのままやろうとしています。本庁スリム化と建築確認を支所に下ろして、建築行政を一体的に支所で展開するんだと。それから土木も同じです。ということをやるんです。そのためには、なぜそれをやるかという理屈づけから始まって、そのために必要なものは何か、どういう体制が要るのか、どういう情報が要るのかというようなことをやっていきます。

それで、第2次地域行政推進計画の評価という資料[7]からの抜粋なんですけれども、これは新たな地域行政推進の中に入っているんですか。この資料が見つけられなくて、ですから、その原稿を持ってきました。オフィシャルに発行されているものではないです。それをつくるための原稿です。

建築確認から開発行為までの窓口業務の一元化を図り、住宅、狭隘道路等の一貫した指導をおこなうというのが、第2次地域行政推進計画に書いてあって、これをどうやって実現するかということをやっていきます。

何をやりたかったかというと、書いてあるとおりなんですけれども、建築確認そのものは建築基準法に合っているかどうかを審査して確認するということだけなんですけれども、それに至るまでの中で、どういう地区計画があるかとか、駐輪場はどういうふうにするのかとか、緑はどういうふうに増やすのかとか、道路がなかったら、事業者負担でつくらせるのか、あるいは公共事業、区画整理とか、道路事業とか公共事業を入れてやらなきゃいけないだとか、いわゆるいろいろなまちづくり行為というのが関連してくるんです。それまでは本庁縦割り、支所横割りという考え方をあてはめた、あくまで例え話なんですが、本庁の担当者は、業者が持ってきた、設計事務所が持ってきた確認審査しかしなくてよい（もちろん関係部署の案内はする）。これを打ち破りたい。家を建てたいんだったら緑を植えなさいとか、自転車が増えるんだったら、でかいマンションをつくるんだったらチャリンコをどうしろとか、いわゆる行政指導で造らせているような、指導要項で造らせているような附帯的なことと、まちづくりでここに小さい道路を入れたいとか、防災まちづくりで家をセットバックしたいとか、そういうことをマッチングさせたいわけです。今でもあるかもしれないけれども、こっちの窓口とこっちの窓口で別のことを言うかもしれない。そのためには、やっぱり建築確認というのは肝になるということで、一体化させたいねという理想があって、それをやるにはどうしたらいいかという答えを用意することがタスクでした。

それで、やり始めるんですけれども、一つ例をあげて説明します。建築確認の仕事というのは、さっきから言っているように、持ってきた図面で、建物の意匠・構造の設備が本当に法令にきちんと合っているかどうかの適合性をチェックするという仕事なので、とても大変だけれど法令に書いていないことは言いにくいという限界がある。前段でお話ししたような、前の緑をどうしろとか

6　内部資料
7　内部資料

―そのときにすごく大事だったのは、2項道路という4メートルに満たない細い道がある。建築基準法は、幅4メートルの道路に2メートル以上接道していなければ建物を建ててはいけないということになっているので、セットバックしてもらうわけです。そういう細い道は世田谷にはいくらでもあります、建築確認の窓口は4メートルに接道しなきゃ確認を下ろしませんよということだけを言いますから、建物の敷地図を道路の中心から2メートルのところまで下げるんですね。あとは図面の中身を審査する。で、下がったところはどうなるかというのが当時問題で、建て終わったら、もと通りに出ちゃうわけです。建物は内側に建つけれども、お庭の塀は前に出ちゃうわけです。これを何とかしたいなと。

それで平成9年に新しい条例をつくって建築確認の前に協議することなどを定めた。私有地であっても承諾をとれば、セットバックして下がったところを区のお金で舗装してあげますよという条例をつくったわけです。実例はそこら辺にいくらでもありますよね。どうしてもこれを一層進めたいんです。建築確認のときだけじゃなくて、ちゃんとセットバックしたその上を舗装して、法律の精神はそうですから、4メートルなければ町が危ないと言っているんだから、それを現実にしましょうということをやりたかった。そしてもとの道が区道に接していたとします。そうしたら、道路なんだからセットバックしたところと区道部分をしっかり合わせなきゃいけないじゃないですか。そうすると、今度は土木の出番です。建築確認申請をする人の中には土木は知ったこっちゃない人もいますよね。だから、さっき言ったような建築確認申請というものをきっかけにした安全なまちづくりをやるためには、どうしても都市整備領域の中の横断的な状況をつくりたかった。もっとはっきり言うと、建築と土木は同じ情報を並べて、同じ指導をできる環境をつくりたかったんです。

このときにつくったのが地図情報システムです。建築は第一庁舎の4階にあって、建築線台帳という、建築基準法上の道路を管理している台帳を持っていました。土木は土木で、いわゆる2項道路や位置指定道路など基準法上の道路の情報は持っていなくて、区道などについての道路台帳を持っていました。ノバビルにありました。これを関係づけたい。これが地域行政が初めから言っている地区特性に合わせた町の整備の推進の基礎になると考えたんです。それが、やりにくかった。それを合わせるにはどうしたらいいかというと、一人の人が建築の台帳と土木の台帳を一緒に見て、うん、ここの角はここだな、隅切りはこれだな、設計事務所さん、ここを切ってくださいねと指導しなきゃいけない。ところが別々の台帳と台帳じゃ合わせることも難しい。でも、両方の情報が地図の上に載っていると、重ねて見られるわけだ。それで地図情報システムをつくりたかった。建築と土木の情報が一遍に見られて、そのほかもいっぱいありますよ。緑化もあるし、環境もあるし、自転車もあるし、そういうことが全部、窓口で地区計画の指導と一つでできるような情報基盤をつくりたかった。

ということで、この2年間に、書いてありますけれども、システム開発というのを併せてやっています。情報基盤がなければ、地域行政の理念に沿った地区特性に応じたきめ細かいまちづくりができないと思うから、そこにお金をかけました。

そのことが資料[8]に出てきます。ワンストップサービスによるまちづくり情報提供という、今のIDES[9]をつくりました。ここにぐじゃぐじゃとプレゼンが書いてありますけれども、要は、さっき言ったように、位置、そこの場所というものをキーポイントにして情報を引き出せば、あっちの課、こっちの課が持っているものが一遍に見られるじゃないかというのものをつくったというのがこのときです。

そういう情報システムづくりもやって、さあ、地域に行きなさいということで組織改正を提案するんですけれども、これは現場の職員から、今言ったようなストーリーで、地域行政のために組織改正をして、建築確認を地域でやりなさいというふうなことを言ったときに、おかしいじゃないか、そんなことに何のメリットがあるんだという

8 内部資料
9 「街づくり情報システム」の略称。1994年4月～

反発がいっぱい来て、それに対する回答を、鉛筆なめなめ、正月返上で書いたのを覚えています。基本的なメリットは、今話したような理念でやるんですよ。そのほか、本庁で審査していたら現場に行くのが遠いでしょう、奥沢とか烏山は遠いでしょう。でも、烏山支所に行ったら烏山の現場はすぐだから、書類審査だけじゃなくて現場重視ですぐに行けますよとか、違反建築を見つけてもすぐ指導に行けますよとか、まあ、へ理屈ですよね。いっぱい書いてあります。

今、建築のお話をしましたけれども、平成3年に土木課ができたときに、放置自転車が当時は町にあふれて大問題、駐輪場を造るのは支所の仕事になったんです。だけれども、道に放置される自転車を撤去してきて置いておく集積所は本庁に残ったんです。なぜかというと、単純な話で5か所もないから。それを5か所にして、支所にしなさいと言ったわけです。同じように。そんなことをやって何のメリットがあるんだと、現場から文句が来るわけです。それについて、同じように鉛筆なめなめというか、へ理屈をつくって説明したのがこの文章なんです。例えば、3段落目、現在本庁で一括管理している撤去した自転車の保管管理、処分の事務に関しては、その撤去した自転車の情報が地域の総合的な放置自転車対策になくてはならないものであるから、そうしなさいと言っている、何のこっちゃという、これは理屈になっていないですよね。そういうことがいっぱい。

つまり、平成3年に地域行政を始めたときは、みんながそうだよねと思うことは、もう支所の土木課におこなっていたわけです。でも、こいつ（「第2次地域行政推進計画」）にもっとやれと書いてある、区ももっとやれと言っている、議会も本庁スリム化だとか、支所の充実だとかと言っている。そういう中で残ったことを分けようとすると、何が起きるかというと、それが自己目的化するわけです。事務の分散が自己目的化しちゃって、そのためには現場の意向無視にだんだんなっていくんです。このときの土木の部長さんとか、建築の部長さん方が言っていたのをよく覚えています。どっちがいいかじゃないんだと、世田谷区はとにかく支所に分けるんだと。どうしても支所でできないことだけを本庁に残すんだと。とにかく分けることが目的だと。それが自治体としての一体性を保持した上での真の住民自治につながるんだ、こういう話になるわけです。無理だよね。でも、まちづくり部はそうやってできました。それを担当していたわけです。

だから、最初に言ったように、第2期は、半分は第1期のときのように、これはやらなきゃだめだ、すばらしいことだと思ったけれども、半分はおかしいんじゃないのと思いながらもやったと。そういう時期だったというのはそういう意味です。さて、ざっといって、第2期の話はそんなところです。

第3期（地域行政担当課）

霜村　第3期目で、いよいよ地域行政課長になって、今の地域行政にすごく近いですけれども、今度は区民生活領域を中心とする出張所だとかそういうことをやっていくようになります。それで、平成11年4月に地域行政担当部というものができまして、何でつくったかということとか、どういう仕事をしなきゃいけないのかということが、引継ぎ資料[10]という形で整理されています。これは西澤（和夫）[11]さんがつくられた資料です。その前の制度改革・地域行政推進室のときには、2つ大きいことが起きていました。一つは都区制度改革、清掃事務が来るわけです。それから、実際もうちょっとあとですけれども、もう一つが住基カード。この2つが大きい動きとして全国であって、この2年前に地域保健法が変わっていて、保健所と福祉事務所が一緒になるという改革もおこなわれ、すぐあとに介護保険も始まった。非常に大きく動いている時代です。

それで、このときに与えられたミッションが第3次地域行政の推進ということで、こいつの計画期間が平成12年度までだったかな。それで、この次をやりなさいと。実は3次地行（第3次地域行政推進計画）というのがあってと言われ、「えっそんなのあるの?」みたいな。さっき言ったように

10　内部資料
11　本稿インタビュー掲載（p133〜）

半分半分で疑っていますから、半分はいいなと思うけれども、半分疑っているのに対して、もっとやれと言うので、「えっ?」と。発想は単純で、総合支所まではできたから、次は出張所だというわけで、第3層目をやりなさいというのが3次地行（第3次地域行政推進計画）でした。

それから、地域計画の推進ということで、1次地行のときにあった出張所単位で地区カルテをつくって、それをまとめて総合支所単位で地域計画をつくって、それで支所単位の計画機能を強化した行政を展開するんだというのが地域計画の推進という話だったんですが、当時を象徴する言葉としては、黒ポチの2つ目の住民参加と新しい公共の実現、新しい公共です。

阪神・淡路大震災があって、ボランティアがたくさん集まるという現象が起き、そこで一般住民が公共を担うんだと、市民には公共を担う力があるんだということになり、特に保健福祉分野を中心に新しい公共という概念があって、これを当時の川瀬（益雄）助役が非常に強く言って、世田谷は新しい公共で区民同士が、区民自身が区民を支える、これをやらなきゃいけない。

次に、前段、第2期でお話ししたように、地域行政をやるためには、裏表で地域情報化が切り離せないということで、地域情報化の推進をしなきゃいけないということで、行政拠点間のネットワーク化、地域行政情報基盤の整備、出張所までは当時入らなかった感覚ですけれども総合支所を結びなさいというようなことであったり、総合支所間の重要課題の調整云々、こういうミッションを与えられて、地域行政担当部がスタートいたします。

さて、それで今のようなお話ですから、とにかく3次地行（第3次地域行政推進計画）で最初にやらなきゃいけないのが出張所だということになり、早速出張所の見直しというのに着手をしていきます。これが出張所機能検討委員会から出張所検討委員会へと変わっていく動きということなんです。そもそもこれは何かというと、一番初めの昭和56年の地域行政のプロジェクトチームの報告書[12]に、出張所については、サービスセンターとサービスコーナーにしますと書いてあるんです。これが平成11年だから、昭和56年から考えると20年近くたっているわけです。20年近くたっているのに全くできていないというわけで、これをやりなさいということになるんです。

この半年ぐらい前、つまり平成10年度の後半に、総合支所の中で出張所機能検討委員会というものが組織されます。それで今のミッションを検討し始めるわけです。昔話ということで、今から考えるとうそのような話なんですけれども、どういうことだったかというと、窓口事務が非常に忙しい出張所と暇な出張所に耐えがたい差があるというのが、非常に単純な動機です。

なぜそうなったかというと、地域行政が始まる昭和56年ぐらいの頃は、住民票を取るのに、その住民票の原本は各出張所に管轄分が置いてあったんです。それは、みなさんが研究になられてよく知っているとおり、戦後、行政事務を町内会に委託していました。それが出張所になったじゃないですか。結局、そのまま残っていたんじゃないかと思うんです。米穀通帳とかと一緒なのかな。それがそのまま残っていたから、住民基本台帳の簿冊が出張所にあったわけです。ということは、住民票を取りに来た来庁者に対し「あなたの住所はどこですか」、「烏山です」、「じゃあ烏山出張所に行ってください」、そういう時代だったわけです。それで、地域行政が始まったときに、地域行政ネットワークといって、最初はファクシミリで送りますというのから始まり、とにかくどこの窓口に行っても取れますよとなったわけですね。ファクシミリがやがてコンピュータに変わって、窓口の地域性がなくなるということが起き、そうなれば、当然、駅前に行くわけです。みんな太子堂出張所と烏山出張所に行くわけです。その結果、便利な出張所はものすごく混み合って、暇な出張所は本当にお客さんが来ないということが起き、これは直さなきゃいけないよねという非常に単純な話です。

平成3年に新しく2つ出張所ができていますので、上祖師谷出張所と上北沢出張所ですけれども、区民の方はそんなの知らないよね。だから来

12　地域行政検討プロジェクトチーム(1981)「地域行政のあり方（第1部）地域行政検討プロジェクトチーム報告書」

客が少ない。ところが、昼休みとかをいろいろと条件を入れて、朝の8時半から5時15分まで窓口ローテーションを組むと、どうしても職員が9人要るんです。それで、お客さんが1人来ると、9人とは言わないけれども、複数の職員が取り囲んで、「今日は何の御用でしょうか、住民票のほかに、印鑑証明のほうは要らないですか」、みたいな状態が生まれているんです。これはとにかく耐えられないんです。特にこの頃は、行革とか、職員定数減とかというのもすごいテーマでしたから、がんがん言われたというわけで、今のような窓口業務をやるところは7つぐらいにして、残りは簡単な機械の証明ぐらいにしたいねということをやりたかったんです。

昭和56年のアイデアを20年後に実施するぞと始めたんですが、これがなかなかうまくいかないんです。この間、資料をいっぱい経過とか並べたんですけれども、一言で言って、やっぱりサービス低下は嫌なんです。誰が嫌かというと、やっぱり議員さんは嫌。それから、窓口で文句を言われたり、さっき言った9人が減らされるので、現場職員も嫌なんです。出張所機能検討委員会報告書の案ぐらいの段階で、現場の意見を聞いたり、議会に出して聞いたりするんですけれども、窓口のサービスの低下だというような意見がいっぱい出てくるんです。

「今後の望ましい出張所像をもとめて
—出張所機能検討委員会最終報告—」
（1998年6月　世田谷区出張所機能検討委員会）

僕のときはそういうことで駄目で、代わりに何ができるかというと、サービス拡充のほうはやってもいいんです。夜間に証明書を出しなさいとか、休日開けろとか、今度はそっちに注力するわけです。その結果、まず、今、中に資料がありますけれども、世田谷区文化生活情報センターで夜間に住民票を出すということをやり始めます。

それから、さっきも言ったように、行革は大事だということはさんざん言われているし、効率性も下がる状況というのはやっぱり耐えられないので、世田谷区文化生活情報センターの窓口で夜、ご案内するときに最初は住民票と印鑑登録の2つだけだったんですけれども、それを非常勤さんにやっていただくということしたんです。それを踏まえて、出張所の職員さんの一部を非常勤に差し替えるということをこのときにやります。

その理屈なんですけれども、今、窓口のことだけを言いましたけれども、窓口の業務量格差を解消したいということではなくて、本筋は今と変わらないです。出張所でまちづくりをやりたいんです。防災を機能強化したいとか、これからは高齢社会だから高齢者の見守り活動をやりたいとか、それからさっき言ってきたように、清掃事業が新たな仕事として来ましたから、身近な生活圏の中でリサイクルだとか、ごみ減量活動もしなきゃいけない。そういう新しいまちづくり活動をやらなきゃいけないから、人をそっちに割かなきゃいけないでしょうと。そのためには、窓口に立ってお客さんを待っている職員ではなくて、町に出ていって住人と一緒にそういうまちづくり活動をする職員に、職務をチェンジしていかなきゃいけない。窓口は定型業務で補助的業務なんだから、非常勤さんに担っていただきましょうという理屈を立てて、職員を引っこ抜いて非常勤さんを入れるということをこのときやっています。それで70人くらい入れた。それで非常勤の募集をしたらすごく不景気の時代でもあったので、出張所嘱託員さんはすごく優秀な方々が集まってきてくれました。

さて、そういうふうにやったんですが、まちづくりのほうでも大きな問題が出ます。それは何かというと、「具体的にはどういうことですか」という問題です。まちづくりを強化してくださいと。窓口で来客を待っている職員から、町に出て区民

と一緒にまちづくりをする、高齢者の見守り活動をしたり、ごみ減量をしたり、町にはそういう課題がいっぱいあります、そういう課題にチャレンジする職員になってよ、そういう働き方をしてくださいと言ったわけですが、「はあ、それで何をすればいいんですか」と。これは困っちゃった。だって、当たり前ですけれども、27通り全部違うんだもの。

それで、今手元の資料にあるけれども、議会でもがんがん言われました。まちづくりとは何だ、言ってみろ、まちづくりなんて、そんな実態のない概念的なことだけのへ理屈を述べて、職員の数を温存しようとしているだけだろう、そういうようなことを言われて、みんなで反論するのだけれども、明確にこれですとやっぱりちゃんと答えができないんです。

それで、どうしようと考えて思いついたのが、そうだ、すでに死に体になっていて動いていなかったんだけれども、「昔、習志野市をまねしてつくったまちづくり担当職員という制度があったな」と。課長さんは各まちづくりを担当して、職務に関係なく、異動しても特定の出張所地区に張りついて、そこのまちづくりを支援することになっていたよねと。これを復活させればいいんじゃないか。どういう意味かというと、担当職員から支援職員に名前を変えたような気がするんだけれども、担当職員というと、テントを立てて、机を運ぶ役割になっちゃうんです。だけれども、そのときはまちづくりの充実ということは、我が町、ここでは一体何をするのがまちづくりの充実、誰にどういう活動を手伝ってもらって、どういうふうに一緒に汗を流すのかの課題を見つけて、一緒に考えて、職員、住民と一緒に町を元気にする活動の具体策を練る役というものを課長さんならできるでしょう、担っていただきたいといって復活させたのがまちづくり支援職員なんです。

だから、さっき言った非常勤の差し替えと同じ時期だと思うんだ。あとでちょっとチェックしてください。多分平成13年ぐらいにそういう議論をして、検討をして、平成14年から要綱を変えてスタートしているんだと思います。だから、このときは以前の習志野スタイルにはなかった総合支所長が引っ張る作戦会議をやってくださいとか、我が町ではどういう課題があるからこういうことをしましたというのを報告会をしてくださいとか、そういう企画調整の場をきちんと設けて、支所長の号令の下、地区ごとの状況に応じた活動をしていくように変えるんだというふうにつくりました。僕が異動して出ていった途端にそれが始まったところだったので、僕はそれはわかっていました。自分でやったんだから、当たり前だね。僕は経堂地区に行って、そのときに最初にやったのが、災害時の要支援者で、障害のある方とか、高齢の方とかの名簿を預かっていて、発災時に安否確認をするという。要保護者だったっけ、要支援者でしたか。

古賀　要支援……。

田中　要援護じゃないかな。

霜村　同じ支援職員だった別の課長さんがとても詳しくて、リードしてもらって知ったのですが、それを玉川田園調布の町会長さんが、神戸だったかどこかの先進事例を参考にして、自主的に始められていたんです。今は当然全区の普通の当たり前の制度になっていますけれども、当時は初めて。あれが我が経堂でも必要だよねと、当時の所長とまち担係長と一緒に考えて、これは町の町会長と勉強会をしようよと言って、それで、玉川田園調布から町会長に来てもらって、こういうふうにやるんですよと区民フロアーで話してもらって、では、やってみようかと。町の中で、あそこのおばあちゃんは寝たきりだよねとかそういうのをやってもらって、町単位でまずやるというようなことを、例えばやりました。

そういうことをいろいろな27地区でやってほしかった。それを年1回支所単位でみんなで集まって報告会をやって、うちではこんなことをやったよ、うちではこんなことをやったよということを言い合って、いいものがあれば取り入れたりというふうにしたかったんです。でも、今は御存じのとおり。だから、担当職員をつけたんです。テントを運ぶのは若者でいいでしょう。二重にし

たのはそういうことだった。だけれども、これもうまくいかなかったね。ということを出張所関係ではやったかな。

窓口の見直しが挫折していくということと、まちづくりの強化といってもあまり具体的には書けなくて、もともと出張所というのは、所長は渉外、次長は出張所内といったのか、窓口に立つ人のローテーションとか、そういうことは次長がやりますよ、所長は町会長とおつき合いして、渉外業務ですよという言い方をしていたんですけれども、いや、そうじゃないでしょうといって、まちづくり担当係長とかそういうのをその前後でいっぱいつくっています。だから、組織もそうやって変えていったということがありました。

さっき言ったように、もともとは総合支所でやっていて、総合支所の発想で、同じようにサービスセンター、サービスコーナーにしましょうねと言ったのがこれ（出張所機能検討委員会報告書）です。ただし、何か所ですよとか、どこがセンターでどこがコーナーですよということがこれには書いていないんです。なので、それを決めましょうといって、水間（賢二）助役を長とする出張所機能の機能が取れた出張所検討委員会というのを今度はつくって、議論していって、最後に出てきたのは、まちづくりの強化とサービスの向上、窓口の再編は置いておきます、そういう結論になったんです。窓口の再編は置いておきますとした理由ですが、さっき言った住基カードがどうなるかわかりませんよねと。もしかしたら、これから郵便局の話（郵便局に窓口事務を委託する）もあって、住基カードを1枚持っていたら何でもできるようになるかもしれないじゃないか、そうしたら窓口は変わるんだから、その様子を見極めるまでは今のままにしておきましょうよというのがこいつの結論です。

その流れで、おまけ、「絵に描いた餅の電子窓口」と書いてあるのはそこなんです。当時としては―今、DXをやっているわけですが、20年前もITに対する期待は大きくて一生懸命やったんです。でもいろんな問題があった。

実は昨日、僕の市でも、ワクチンの予約が始まったんです。電話を200回かけたけれども、やっぱりつながらないんです。しようがないから、もちろん隣でネットも一緒に両方でやっていたんですよね。午前中はずっとネットもつながらなくて、12時45分ぐらいになったらログインできて、それで見事予約ができたんですけれども、やっぱりよくわからないの。「次へ」と進んでも画面が展開しなかったりとかそういうのがあって、これは駄目だねとやっぱり思いました。一方、先週、まちセンに出ていって、高齢者の方のスマホ予約をお手伝いするというのをやってきたんです。課長はどうお感じになったかわからないけれども、僕はすごく満足して、これが僕らの仕事だよなと思いました。みんな困って来るわけです。「100回電話したけれども、通じないんです、どうしたらいいでしょうか。」「そうですよね、どちらが御希望ですか、会場はどこですか、御主人と一緒がいいですよね」なんて言いながら手伝ってあげると、本当にありがとうございましたと言って帰ってくれるんです。これが窓口だよなとすごく思って、こういう仕事をしなきゃ駄目じゃんぐらいまで思った。自分の昨日の経験からいっても、やっぱりヒューマンサービスは要るよねと思った。

このときも同じことを考えて、このときのイメージはATMなんだけれども、ATMでピッ、ピッ、ピッとやれば手続きができるだけなんていうのは駄目だと、そんなので役所の窓口業務の電子窓口化なんかできっこないと思っていたので、何を目標にしたかというと、当時UFJ銀行が、ATMのここをピッと押すと、今ではタブレットでやっているのかもしれないけれども、画面に行員さんが出てくるというシステムをつくっていて、それで、相談しながら口座開設などの手続きができるというのをやっていたんです。それを見に行って、要は画面上での対面サービスと機械から出てくる入力、プリントアウトみたいなものを組み合わせれば、かなりいいシステムができるんじゃないかなということを考えて、現場を研究したりしていたんですけれども、誰もそれはまじめに聞いてくれませんでした。だから、絵に描いた

餅、プレゼンをつくって終わりみたいになりました。だから、僕の発想もここで止まっていて、今でもそう思っていて、DXをどんどんやっていかなきゃいけないと思っているけれども、でも、それだけで窓口機能の代替には絶対ならないから、そういう双方向の相談機能が不可欠で、それがなければ、お年寄りのワクチン予約、あれは絶対できないよね。

田中　金曜日に接種会場を手伝いに行ったんですけれども、接種会場に来ちゃっていました。予約できなくて、どうしたらいいんですかという人が来ちゃって、まちづくりセンターを知っていますかと言ったら、知らなかったんですけれども、近くに二子玉の新しいところがあるから、そこに行けばやってもらえるからぜひ行ってくださいと言ったら、みなさん喜んで帰られました。どうしようもなくて、ここが会場だからここでできるかもと思って来ちゃったと。

霜村　そうだよね。あれを見たときに、ちょっと余談だけれども、最初に、接種券を持ってくるでしょう。あそこにID番号と生年月日が書いてあって、それを入れるんだけれども、それが小さくて見えない。見えた?見えないよね。

箕田　生年月日は見えなかった。

霜村　しかも、生年月日は印刷の色が薄いんだ。これは、絶対国や上の人は見ていないよなとか、副区長にこれが見えるわけがないとか言いながら。

箕田　小さいですよね。

霜村　でも、そういうものじゃないかな。

箕田　そうですよね。話はそれちゃいますけれども、あれはずらっと時間が出るじゃないですか。職員が対応すればこの日、朝9時から空いていますねとか、午後からがいいですよとか、午後じゃなくて1時半から空いていますよとか、でも、7月28日ですから、きっとかんかん照りになっちゃうと暑いので夕方のほうがいいんじゃないですかというのができるじゃないですか。本人が見ると、画面をスクロールしないと夕方が空いているのはわからないから、多分見たところをぱっと押しちゃって、予約を取っちゃうみたいなことがある。対面で区民の方がちょっと足が悪くてとかおっしゃれば、ではゆっくり行けるように、最後の回より1個前の3時半ので取っておきますねとかやるわけじゃないですか。それがまさに霜村さんがおっしゃったような対面サービスの重要なところだと思うんです。おっしゃるとおり、そこは大事だと思います。

霜村　というわけで、出張所の話について、20年越しのサービスセンター、サービスコーナーの実現から始まって、全部潰れてプラスアルファーのところと、職員の差し替えぐらいで終わってしまったというのが、そこの3年間でした。大変だったという感じです。

新たな地域行政推進の方針 ～第3次地域行政推進計画に代えて

霜村　次は、3次地行（第3次地域行政推進計画）の話です。第3次地域行政推進計画というのは、さっき言ったように、3層目の出張所を変えるということだったので、前段で話した出張所の見直しとイコールなのか、違うものなのかがよくわからない状態だったので、検討のスタートが遅れました。こいつが平成12年までなんだけれども、13年からたしか検討に入ったんじゃないかなと思うんです。このときはメイン議題であった出張所が、今前段でお話ししたような形である意味決着が見えていたので、出張所の話はあまりこの中ではやっていなくて、何をやったかというと、疑問がいろいろあったということがあって、2次地行（第2次地域行政推進計画）の評価をするということが基本スタンスでありました。

なので、さっきちらちらと一部見てもらいましたけれども、第2次地域行政推進計画の評価書というのをやっていくんです。そのときの強い問題意識としては、本庁の空洞化と言っていましたけれども、前段でお話ししたように、2次地行（第2次地域行政推進計画）のときにかなり強引に、とにかく支所に分散するんだと業務を分けてしまったので、本庁がすかすかになった部分が大きかったんです。領域によりますけれども、また課題に

もよるけれども、例えば教育領域はほとんど地域行政をやらなかった。生涯学習の地域展開はやったけれども、それ以外はやらなかったので、教育はほとんど影響を受けていないんだけれども、さっき言った都市整備だとか、福祉だとか、いくつかのところでは本庁がすかすかになって問題だという意識が特にあって、それで、特別課題研修で本庁機能のあり方というのを始めるんです。地域に分けろはいいんだけれども、では、地域行政制度の中の本庁はどうあるべきなのというのをきちんと整理したことがなかったから、だから、それをやろうよということで、これは結構領域えりすぐりのメンバーに集まってもらって、勉強会形式で研修と名乗ってやっていったんです。

特別課題研修の地域行政制度における本庁機能のあり方というのがあって、「あり方検討メンバー」のところに、これはプレゼントになると思うんですけれども、地域行政に関わったまさに当時の中心メンバーの名簿になっているんですけれども……。

このときの砧総合支所長が、研修と名乗ってこれだけのメンバーを集めたんですけれども、毎回毎回ほぼ独演会。でも、その独演会は中身がある独演会だったので、みんななるほどと思って聞いたんです。その結果が、残っていますか。

古賀　見つからなかったんです。箱の中にはなかったんです。

霜村　なかったでしょう。僕が一応報告書案みたいなのを書いたんだけれども、砧総合支所長が半分以上書き直して、お一人で書いたと言ってもいいぐらいの内容なんです。これは読んでください。いや、そのとおりだということがずっと書いてあります。今でも変わらない、地域行政制度の中に持っている組織運営の問題点や、それに対する正解かどうかわからないけれども、それがここにまとめられています。

何が一番大きいかというと、最大の背景～マトリックス型組織。要するに、命令系統が両方になっちゃう。区長がいて、副区長がいて、部長がいて、課長がいてという組織のところに、総合支所長というのが入ってくるわけです。では、支所の街づくり課は、支所長の意見を聞くんですか、都市整備部長の意見を聞くんですかという話です。この問題は、全く今も変わっていないと思います。意識されなくなっただけ、当たり前。そうなったあとから就職した人たちなので、会社というのはそういうものなんだろうなと思っているだけかも知れませんが、昔を知っている人にとってはものすごい違和感。

そのことが書いてあって、そのために何が起きているかというと、会議、会議、会議が起きているんです。5支所が横並びになっているから、常に調整会議、調整会議、情報共有が起きているんです。会議が重なっていって、でも決まらない、責任もはっきりしない、30年ずっとやっています。そのことが書いてある。

砧総合支所長は、その問題に対して2つ答えを用意していて、横並びの組織ではそれは解決しないから、支所側にはスーパー支所を一つつくりなさい。支所としてまとめる組織を一つつくりなさい。それから、それを進行管理するのは本庁の政策経営部でしょう。政策経営部で地域行政全体の進行管理をしつつ、スーパー支所をつくりなさいとここに書いてあるんだけれども、なぜか宮崎（健二）副区長はスーパー支所は絶対駄目だとずっとおっしゃっていて、全くできていない。あまりそこは議論したことがないので、その意図は僕はちょっとわからない。というようなことがあって、これはどこにも出ていないと思います。でも、昨日もう1回読み直したけれども、そのとおりだなと僕は思いました。そういうような研修というのか勉強会をしながら、新たな地域行政の推進というのをつくっていくんです。でも、あまり中身ないよね。

このときは、面白いんじゃないかなと思った資料[13]が、この研修と並行して、平成13年ですから地域行政が始まってちょうど10年たったときに、地域行政をどう思いますかと各総合支所にインタビューしているんです。これは面白い。3人しか話していないんだけれども、三者三様で、もし時間があったら読んでいただいて、これをどう評価するかはまた別のことだと思うので。

13 内部資料

ですから、あまり中身がないんですけれども、3次地行（第3次地域行政推進計画）は出張所が主なことだったので、新たな地域行政の推進と同じようなことが書いてあるんですね。電子自治体にしましょうとか、まちづくりを強化しましょうとか、これも随分ねじれて、第3次地域行政推進計画と言おうと思ったけれども、計画レベルまで行かないよねと言って、部長が、では、ビジョンにしようとか言って、地域行政ビジョンと名乗ったり、そのうちビジョンというほどそんなに将来を見ていないやという話になって、要するに迷走です。これ以上何をやるのと思います。

でも、古賀さんにはちょっと言ったんですけれども、その後の地域行政の中で、感想ですけれども、数年前の地域包括ケアの地区展開は、本当に地域行政の最大の成果の一つじゃないかなと僕は思うんです。でも、たまたま保健福祉部が所管してやったので、地域行政と一言も言っていないです。冠が違うだけ。でも、これの本当の答えはそれですよね。3層目の出張所・まちづくりセンターレベルでの地域行政を推進するための最大の課題は何かと言ったら、切れ目のない保健福祉サービスの入り口をつくるんだと。本庁の保健福祉領域は専門性が高くて、横割りなんて僕には考えられないくらい。都市整備の比じゃないですよね。でも、それをあえて、ああいうコンシェルジュみたいなものをつくったというのは、あれはすばらしい成果なんじゃないかなと。実態を僕はよく知らないので、知っている人がいたら、実際に今のまちセンの福祉の相談窓口はどういうふうに機能しているのかというのはちゃんと評価しなきゃいけないかなとは思うんだけれども、でも、やったことはすごいんじゃないかなと思います。

保健福祉領域の部長をやっていたときに、（世田谷区）保健福祉審議会の大橋（謙策）会長にああいうのが必要だと言われて、僕は理解できなかった、できるわけないと思った。高齢福祉のことだけならまだいいんだけれども、障害とか、子家庭みたいな話まで合わせるとなると、あまりにも幅広く深くて専門性が強いので、それを横割りでサービスするなんていうことは、かえっていいかげんな情報を与えかねないし、よくないんじゃないですかみたいなことを言ったら、ばっさり切られました。もう君とは口を利かないと言われました。

役所の窓口は、さっきの電子窓口の話じゃないけれども、難しいと思うんです。そんな簡単じゃないんです。

最近僕も地元の市役所で数万円損をするという経験をしています。家族の健康保険の保険料なんですが、国保、後期高齢者、障害の有無、それに所得とさまざまな組合せの中で、差が出てきます。一般的には、国保が安いんですが、僕の場合はそうではなかった。それを窓口の方が理解されていなくて、不利な形で加入してしまったんですね。それに気づいて訂正しに行ったんですが、そのときも窓口の方が理解してくれなかった。ちょっと強く主張して奥のベテランの職員さんに確認してもらい、ようやく修正できたんです。いわゆる「レアケース」なのかも知れませんが、すでに払った保険料は戻ってきませんし、正直腹立たしかったですね。いや、窓口業務というのは難しいなと改めて思いました。これは人によっては怒るよなと思うし、何で教えてくれなかったんだと言う人はいるだろうなと。

田中　よくいらっしゃいます。

霜村　よくいるよね。それでさっきの話で、やっぱり対面でよくやってあげなきゃいけないし、一人では負い切れないから、隣にそれを知っている人も必要だし、地区展開はいいけれども、やっぱり常に本庁がバックにあって、きちんとした情報を答えてあげられる体制というのがないと、何でも細かく分けて地域に行って、それは現場を知らない非現実的なことなんじゃないのかなと。役所まで出向いたら、そこでは専門的な、絶対正解の案内をしてあげないといけないんじゃないかなという思いをますます強くしました。

なので、今まで話したのをトータルで考えると、地域行政はなかなか難しくて、分けることのマイナス面とそのメリットは事務ごとにとても差があるから、頭で考えて進めればいいという話では絶対ないよねということを再確認したいなと思

いました。ちょっと余談になっちゃいましたけれども、これが私が地域行政で経験したお話です。

その他

霜村　最後に、雑談をしたいなと思います。地域行政の名の下に雑用をしました。雑用と言ったら怒られるんですけれども、さっき地域行政担当課の職務のときに、地域情報化というお話をしました。地域の情報が必要だというのはそのとおりなんだけれども、具体的には何なのか。僕がやったのはおよそかけ離れたとしか思えないことでした。世田谷区インターネットチャンネルというやつをやったんです。これは何かというと、動画配信です。例えていえば地域のYouTube。地域、地区の情報を職員自らが町に出てカメラで撮って、それを動画編集して……。

古賀　これをやっていました。あのとき太子堂出張所にいたので。

霜村　太子堂でやってくれていた……。

古賀　まさに映像作成委員会、面白かったです。

霜村　これをやったんだよね。だけれども、太子堂でよくやれたね。

古賀　大変でした。夜、職員がやっていました。

霜村　好きだったかもしれないし、今では考えられないんですけれども、当時暇そうな所管というのがすぐわかるんです。作品数を割り振ったわけでもないのに同じ職場から映像作品がいっぱい出てくるんです。「暇なんだな」と思いました。

古賀　編集が大変でしたからね。

霜村　編集が大変でね。要は、地域の情報を地域単位で発信することが大変で、それをネットワーク化するんだとか言って、出てきた具体がこれだったんです。職員さんがカメラを持っていって、それで町のお祭りとかを撮ってきてアップする。

古賀　町会長とか、インタビューしたりとかしていました。

霜村　何じゃそれと思いません?いや、不思議だったな。動画編集は面白かったんだけれどもね。

古賀　そうですね。結構行きました。

霜村　ちなみに、思い出話の裏話その5ぐらいなんですけれども、このときはまだみんな動画編集なんてやれる時代じゃなかったから、これができるパソコンというのはすごい高いやつだったし、このときパソコンを使った動画編集というのをやったのが、あとですごく役に立ったんです。このあと、教育委員会に異動したんですけれども、そこに編集ができていないばらばらになっていた映像が残っていたので、インターネットチャンネルで身につけた動画編集技術を生かして、それをつなぎ合わせて1本の映画をつくったんです。いや、どこで何が役立つかわからないなと思いました。文生センター[14]の奥のサーバー室というところに籠ったのですが、知ってる?

古賀　懐かしいですね。

霜村　映像をくっつけてね。音声と合わせるのがものすごく難しくて。余計な話をごめんね。

それから、次の児童館の地域展開は今でも課題になっていると思います。児童館を地域展開すると2次地行（第2次地域行政推進計画）に書いてあるから、このときからやっているんです。これも会議をすれども結論出ず。

それから、仮ナンバーというのがあって、杉並区が仮ナンバーを出張所で出していたんです。それを聞きつけた事業者の方が、助役のところに行って、世田谷でも出張所で仮ナンバーを出してくれよと言ったらしいんです。そうしたら、おまえ、やれと言われて。本来は土木がやる仕事だと思うんだけれどもと。一生懸命、喜多見出張所で仮ナンバーを出すための仕事をやりました。児童館の件はさておき、地域行政の名の下にくっついてくる、きっと今の地域行政課も一緒だと思うんですけれども、いろいろなこともやりました。

というのが、第3期のお話になります。1時間20分たたないうちに第3期まで話してしまいましたが、取りあえずはそんなところでいかがでしょうか。そういう経験でした。

古賀　ちょっと伺いたいことがありまして、今後の地域行政の展望についてなんですけれども、実現できたこと、それから残された課題について、

14　世田谷区文化生活情報センター

例えば、窓口サービス、区民参加、支所の在り方、地区まちづくりなどということで教えてください。

霜村　それは、おととしの地域行政の研究報告書[15]の最後の考察というところに大体まとめて書いてあると思います。

古賀　わかりました。ありがとうございます。2つ目が、今の地域行政に対してどのように評価をされているかということなんですけれども。

地域行政制度に対する評価

霜村　間違っているかもしれませんが、おととし、ここでいろいろ勉強させてもらった中で思ったのは、やっぱり世田谷の地域行政は、政令指定都市の行政区に比べて、ハード部門がすごく充実しているんじゃないかなという思いはあります。それは、最初に話した30年近く前の思いがそのまま風土というのか、カルチャーというのか、文化としてそのまま残っているからじゃないかと思うんだけれども、京王線の連続立体化だとかを、今、烏山と北沢の支所がやっているじゃないですか。あれはすごいことだと思います。あんな国・都レベルのプロジェクトを、当時は支所では無理だよねと言って、本庁に残したものだったから。11年のときは、街づくり部のときは一旦分けて、すぐに本庁だよねと言って戻したような事業。だから、交通企画課は本庁にしかなかった。だから、そういう意味では、最初に、第1期でお話ししたような地域、地区レベルでハードのまちづくりを進めるんだという体制がいまだに残っているというのは、世田谷の行政区という言葉はわからないけれども、政令指定都市なんかに比べても、特徴なんじゃないかなと思います。

一方で、さっき言ったように、保健福祉の窓口で地域包括ケアの地区展開が、福祉の相談窓口がすばらしいなと思う反面、地域福祉のいろいろな住民活動と一緒にやるような、よく言われるサロンみたいなものだとか、いろいろなNPO活動みたいなのがあるじゃないですか。あれは、どちらかというとあまり支所はやっていないんじゃないかと思うんですね。社協がやったりとか、だから、一見、地域の中で地域の課題みたいな活動じゃないですか。小さなサードプレイスみたいなところに集まって、そういうコミュニティづくりをしようとか、あるいは元気高齢者を支えるような活動をしようかと、でも、それは本庁みたいところ、あるいは外郭団体みたいなところにその道のプロの方がいて、どんどん出張っていって、地域でやったほうが成果が上がっているということもあるので、何度も同じことになっちゃうんだけれども、分ければいいというものじゃないよねとは思います。評価にも、助言にもあまりならない感想でしかないんですけれども。

質疑1

志村　質問してよろしいですか。まちづくりの話合いで、まちづくりは何をやるのかわからないというような、まちづくりセンター、最終的には出張所にできたんですけれども、恐らく霜村課長の時代に、この間聞いたと思うんですが、まちづくり研修でしたか、先生をお呼びして、コミュニティ系の勉強会をやった。疑問なのは、出張所改革でまちづくりセンターが残ったというのは、経緯からすると不思議な感じがしていて、例えば、ほかの区だったら再編してしまって、出張所を縮小して、廃止して、数を減らすというふうにしているんじゃないかと思うところが、世田谷区はまちづくりが大事だという理屈でまちづくりセンターを残し、ただ、先ほどおっしゃったように、具体的に何をやるかというところはあまり中がなかったので、その辺が。もちろん町会との関係があるのでなくせないと思ったんですけれども、明確なまちづくりを強化していこうというお話が動きとしてあったのか、それとも、それは流れの中で、まちづくりセンターに縮小したものとしてつくったのか、それがその当時どんな印象だったかというのは、あればお聞きしたいなと思っていたんですけれども。

霜村　ごめんなさい、質問にうまく答えられているかどうかわからないんだけれども、出張所で

15　令和元年度せたがや自治政策研究所研究・活動報告書「せたがや自治政策vol.12」p196-206.

あっても、まちづくり出張所でも、まちづくりセンターでもいいんだけれども、あれをなくそうという議論は1回もなかったです。

志村　ないですか。なるほど。

霜村　もともとなかったところもあるんだけれども、23区で10いくつぐらいが、志村さんがおっしゃるように、かなり廃止、縮小しているんだけれども、さっきから言っているように、窓口は縮小してもいいという議論はさんざんしたけれども、いわゆるまちづくりと言われている町会・自治会の支援から始まるいろんな業務をおこなう出張所・まちセンをなくそうという議論は、1回もなかったように思います。

志村　わかりました。

霜村　それは、おっしゃるように、町会・自治会との関係をものすごく大切にするからだなと感じています。証拠を出せと言われても根拠はないんだけれども。むしろ感覚的には、行政事務を受託していた町会事務所が戦中、戦後にあったわけじゃないですか。出張所をつくるとき、昭和20何年にあれを買っているのか、もらっている……。書いていたよね。

志村　世田谷区史の……。

霜村　引き継いだみたいな感じかな。

古賀　たしか引き継いだみたいな書き方でした。

志村　百何十あった町会事務所を集約し、そのときにどうしたかです。その事務所を区のものに、条例で決めている出張所にしたときに……。

霜村　ほかの区役所も同じだと思うんだけれども、逆によくなくせたよなと。要するに、買ったのかもしれないけれども、町会からもらったものだと思っているので、ほかはどうして平気でなくせたんですかね。

大杉　建物の話ですか。

霜村　はい。土地と建物です。

大杉　もともとお金を出してつくらせていたんじゃないですか。

志村　建物はそうかもしれないです。

霜村　土地はどうなんでしょう。

志村　もともと町会事務所があそこにあって……。

大杉　その後、町会の土地になっているんですか。

志村　いや、今は区のもの。

大杉　今というかそのときも。

志村　22年のときはどういうふうに移ったのか、確かに興味があります。ただ、一般的に出張所はなくされているような気がするので、政令指定都市は、川崎とかはどんどんなくしている。

霜村　なくしてるよね。

志村　世田谷でそういう議論はなかったというだけでも参考になりました。

霜村　なかったと思うな、聞いたことがないな。

志村　でも、ここはほかの方に聞いたときもなかったというふうには、お話の中であったので、なくすという考えはなかった。議論は聞いたことないと。わかりました。

霜村　大丈夫ですか。

志村　ありがとうございます。すみません。

質疑2

金澤　最初の都市整備方針、マスタープランは、ボトムアップ的に地区計画をつくるときに、あまり人に通じないというか、それが最初はあまり理解されなかったみたいな話があったんですけれども、それは区役所内でそうだったのか、あるいは当時の、もともと修復型まちづくりとかをやっていたところは、ある程度は地盤というか前提、そういう活動があったからできるというのは何となくわかるんですけれども、そうじゃないところの場合に、やっぱり住民の人にあまり通じないとかそういうことなんですか。

霜村　住民の方だったり、ほかの自治体の方だったり、例えば研究者の方だったり、とにかくこれについて聞きたいと言ってくる人や意見とかいろいろ言う人は、みんな、薄い最初の部分（都市整備の基本方針）のことを言うんです。ここの頭のことと、主にさっき話したような策定プロセス、まちづくりセンター[16]が間に入って中立の立場で勉強会をやるということをやったわけだから、行政が説明会をしたんじゃないですから、卯月

16　当時の世田谷まちづくりセンター（財団法人世田谷区都市整備公社）

（盛夫）さんに出てもらって、卯月さんが中立の立場で、どういうふうな区民目線のまちづくり方針をつくるのかという意見をまとめてもらうというふうにやって、それを行政として受け取って、反映させてつくりますとやったから面白がられたんだよね。だけれども、そのベースとなるものを各地域でまずつくってもらって、そこから積み上げたんですよという話は、誰も興味を持ってくれなかった。

金澤　当時の住民の人たちはどう思ったのかなというのが結構不思議で、東の世田谷と言われているくらいにまちづくりの活動が盛んだというのは知っていて、ただ、修復型まちづくりとか一部の活動が非常に目立っていて、そういうイメージで世田谷が代表されて語られがちなので、そういうのだけじゃなくて、よく言われるような意識が高いというか、そういう区民の下地があったのかなと何となく思いました。

霜村　全くそのとおりです。特別なところがすごく目立っていましたが、その街やその代表者が全世田谷区共通ではないんです。それは別に悪い意味で言っているんじゃないです。普通に区民の方々が世田谷区で暮らしていらっしゃるわけで、ただ、全国的に注目をされたり、本を出したりされる方がいっぱいいるというわけではないです。それはどこの地方も一緒だと思います。

あと、やっぱりそういう方々の基本的なスタンスはテーマ型だと思うので、緑を大切にしたいとか、環境を大事にしたいとか、福祉のために自分ができることをやってみたいとか、そういう方々がすごく多いし、世田谷の財産だし、もしかしたらこれからもっと増えるかもしれない。でも、こういう地区割、地域割で何でも、という意味での発想は、そんなに受けないのかなという感じはします。

だから、例えば烏山地域を今日例に持ってきたけれども、どこかに出ていますけれども、もともとの烏山村と同一エリアではないですよね。人口比とかそういうことで、八幡山を入れるか入れないかとか、船橋を入れるかどうかだとか、行政の都合で引いた線引きだから、烏山駅前周辺の南烏山、北烏山の南ぐらいのコミュニティというのはあるような気がするけれども、烏山地域というコミュニティは今は支所ががんばって「からぴょん」とかやっているけれど、もともとはそんなに感じられないですよね。奥沢とかはすごいあると思うけれども、でも、すぐ隣の東玉川はどうかというと、ちょっと違うよね。そういう意味では、行政計画の限界かな。でも、今どうかというのは、今のこれをつくったのはもっと丁寧に地域ごとにやってきたから、あれはすごいなと見ていて思いました。今の人たちは違う感想を述べられるかもしれません。

金澤　都市整備系の職員の方は、職員じゃないのでわからないんですが、何かやっぱり雰囲気は違うというか。学生時代にそういう訓練を積んでいるのかもしれないんですけれども、住民に入るのがうまいし、熱意がある。あれはすごいなと思っています。世田谷だけなのか、ほかの自治体もそうなのか。

霜村　ほかの自治体に勤めたことがないので、それは知りません。

金澤　でも、都市整備系の方とは、一般、普通の事務の方よりも性質が違う感じは出ていて、ハードの都市整備なんですけれども、ソフトのまちづくりみたいなものも考えているのがむしろああいう方々だったりとかしていて、市民活動推進課の人とかが全然事務屋さん的なのに、都市整備の人とかのほうがむしろ地域に出ていってやっているというのが面白いなと、質問というか感想なんですけれども。

霜村　事務系の話はおいておいて、やっぱり東の世田谷の伝統は都市整備領域の中に生きているんじゃないですか。ほかがどうかは僕はわからないけれども。街課の人は、当たり前に町に出ていきますよね。そうでもないですか。

金澤　そこも聞きたかったところではあるんです。やっぱり世田谷の住民と区役所の関わりというところが、昔から都市整備が核心の部分というか、世田谷の世田谷らしさみたいなものを都市整備だけがなぜか綿々と引き継いできていて、その精神が世田谷のまちづくり。ハードもですが、ソ

フトも実はそうで。今、霜村さんおっしゃったように、本来もうちょっと人と人とのつながりとか、対面とかというところをしっかりやるべきだと思っています。都市整備に結構長く関わっていた立場からすると、ほかの領域を見ているとどうですか。

霜村　都市整備領域に関しては、おっしゃる感覚は僕も同意です。今もちょっと言ったように、街づくり課の職員は、当然町に行くんです。あれは不思議。多分そうしないと、何一つ進まないからじゃないかと思うんだけれども、でも、カルチャーはそうですよね。

金澤　明らかにカルチャーです。

霜村　カルチャーだよね。

金澤　本当に町のちょっとした変化をどれだけの感度を持って感じ取っているかというところは、多分、まさにまちづくりのハードの部分に関わっている職員にかなわないんじゃないかと思うんですけれども。

霜村　あまりそれについては反論する人は庁内にいないような気がするな。

金澤　その熱いハートをもってしても、3期のところは超えられなかったというところがあるわけじゃないですか。その辺の今後の我々に対するメッセージとしては、カルチャーをどういうふうにしたら共有できるんでしょうか。

霜村　八頭司（達郎）さん[17]はすごくそれを言いました。彼がまだ係長で太子堂のまちづくりに入っていったときに、文章でも残っていると思うんだけれども、「町の中にはなんてすばらしい人がいるんだと、本当に勉強になる」と、それを僕らにいつも言うわけです。だから、当然のように、どうやって町に入っていったり、どうやって住民参加を進めるかということを基本的態度として持ちますよね。これ（都市整備方針の住民参加）やってるときって。そんな余計なことをするなみたいなことは誰も言わない。もっとやれとしか言わない。

だから、やっぱりどうやって伝えるかという、今のような話をみなさんにしていることが少しでも役に立つのかなという感じです。ただ、僕自身は、八頭司（達郎）さんが言うほどには町に入りさえすればすばらしい人に会えるとは思わない。入ることは面白いし、やることはすごく質のいい仕事をすることにつながると思うけれども、そこに参加してくる人は、どちらかというと「参加と協働」ではなくて、クレームや反対運動を目的としてくることも多いというイメージはあります。むしろ保坂区長がお好きな無作為抽出型で呼びかけた方がポジティブで前向きの議論ができるようなことが多いように思います。

ただ、おととし、三軒茶屋でやったシンポジウムと呼んだんだか、忘れちゃった……。

田中　区民ワークショップ。

霜村　ワークショップ、あそこに来られた方々とはいい議論ができたよね。

田中　いい感じでした。

霜村　とても。でも、あのときも言ったように、三茶でやると三茶の周りの人しか来ないんだよね。

田中　そうですね。

志村　ちょっと来づらいという……。

霜村　やっぱり来づらいよね。だから、これからの自治体行政の在り方というテーマでワークショップをやるとして、理想は5地域を回るのがいいのかな。

田中　せめて3路線の沿線で。

霜村　でも、各支所に政策研究・調査課があって、係長1、係員1でやったってできないと思うんだよな。

志村　600セクションが支所にあったらですかね。

霜村　そういう経験を積めば、何となく当たり前のこととして町に入っていくということをやるような気がするけれども。でも、現場を歩くことは本当に大切です。支所に行ったときに、異動してすぐは課題も何もわからないじゃないですか。だから、引継ぎを受けた書類を見たって何もわからないから、いいや、こんなの後回しでと思って、1週間ぐらいずっとお散歩していたんです。4月頃は気候もいいし、桜も咲いていて、写真を撮りながら。北沢だったので、北沢地域を端から端まで

17　元世田谷区助役

歩いたんだけれども、それだけでも全然町を見る感覚というのは違ってくるから、そういうようなことはどしどしやればいいのになと思うが、今忙しいのかな、そういう余裕がなくなっちゃった。

昔話で言うと、5時半になったら、ここで飲みながら、みんなでああだ、こうだとやるのはいけないですか。僕はいいんじゃないかと思うんだけれども、コロナが終わったら。

大杉　何年ぐらいまでやれていましたか。私もその頃は国の外郭の研究所にアルバイトでいたんですけれども、5時を過ぎると酒盛りが始まるんです。外郭ですから、天下りのおじさんたちがいるじゃないですか。まず、そこで始まって、我々研究員はまだちょっと仕事をしていたんですけれども、そのうち時々呼ばれたりとかをやっていたりして、それで話をする機会をつくるというのは重要なことかなと思ったんです。でも、いつの間にかやれない雰囲気です。今やったら大変なことになるでしょうけれども。

霜村　平成十五、六年はやっていました。

大杉　でも、そこまでやれましたか。

霜村　やれました。教育委員会にいましたけれども、あの頃は5時半になったら、部長席の前は小さい机があるじゃないですか。あとは、ソファーとかがあって、あそこにみんなで行って、「それでさ」とか「教育長も呼べよ」とか言って、ワイワイやっていました。

箕田　それが教育の伝統ですかね。平成の初め頃、部長席の前につい立てがあって、その中で開かれる通称「立ての会」というのがあって、立ての会だと言うと、みんな、わあっと、集まって議論していました。

霜村　あと、たばこがなくなったのは痛いんだよ。喫煙所の情報交換というのは、僕はたばこを全く吸わないから疎外されていたんだけれども、特に我が社の場合は、宮崎（健二）副区長がすごい勢いでたばこを吸うじゃない。やっぱりあそこでいろんなことを聞くんだよ。

最初に戻って、都市整備が持っているあのカルチャーはなくしちゃいかんよね。どんどんお話しするというのと、連れ回すのがいいんじゃないですか。「書を捨てよ、町へ出よう」という、昔の……。

大杉　区民の側の変化もあるのかなと思っていて、多分、今回のお話しの中だと、行政の中の動きとか、行政の事情という話だと思うんですけれども、それこそ区民の窓口ニーズとか、あと、それに加えてまちづくりに対する取組というか、それこそ町内会もかつてよりかなり低調になっているというのもありますし、そういうのも無視できないのかなというか、そこのところの議論があったりしたのかなとか、ちょっと気になったんですけれども。

霜村　区民の側の意識の変化というのは、僕が今お話ししたことをやったぐらいまでは、参加してくださいとか、町に出て一緒に考えましょうみたいな、同じ目線でアプローチをするだけで喜ばれた時代だったと思います。それが当たり前になって、今はそれだけでは喜ばれなくなって、喜ばれるという言葉はよくないかもしれないけれども、評価はされなくなって、その先の成果を求められるような時代になってきていると思うので、じゃ、どうしろと一般的に言うのは難しいんだけれども、覚悟を持って町へ出ていくということが必要になってきているかなとは思います。ただ、町へ出ていかなかったり、あるいは参加の道を閉ざしてしまえば、今は確実にマイナス評価なので、マストなものとしてそこはやらなきゃいけないと。そのノウハウがわからなかったら先輩に聞けと。それは持っていなきゃいけないと思います。最初にこれをやったときも、えっ、こんなに来てくれるんですかみたいなことは結構言われました。

それからもう一つは、これは今でも変わらないのかもしれないけれども、意見を言ったら変えてくれるんですかと、これは何回もどの場面でも聞かれました。うそは言えないので、「わかりません、御意見によります」と。教育委員会のときに、学校の建替え計画でうるさい人がいっぱいいる学校で紛糾したときは、改築委員会みたいのがあって、「我々がこうやって夜に集まっていろいろ議論して意見を出したらそのとおり変えてくれる

のか」と言うんです。「意見の通りには変えられません、決めるのは私たちです、御意見をいただきにきています」と答えました。それは怒りますけれども、でも、うそを言っちゃいけないものね。そういう腹を持っていかないとやっぱりだめです。例えば、10階建てにしろとか言われても、そんなことはできるわけないですから。

最後のほうの話にあった都市整備のカルチャーの話なんていうのもまさにそうですし、私自身も、世田谷というところで持つイメージの非常にいい部分を持ちながら現状を見てみると、全然そんなところはないじゃないかと思っていた一方で、やっぱり残っているところはきちんと残っているというお話もいただけたのも貴重な点でもありました。

大杉　金澤さんもちょっと言われていましたけれども、ボトムアップ型のお話が通じないというところは、実は非常に重要なところだと思っていて、なかなか住民には受け止められないだろうし、同僚といいますか、ほかの同じ庁内の人たちにもわかってもらえない状況で、そもそもこういう発想は、誰がどういう形で出てきて、ここまで来たのかというようなところをもうちょっと話を聞いてみたいなと思うんです。

多分、研究者の中でも、それこそ先ほど言われた国家高権みたいな発想をするような人たちではない。でも、この当時になれば、学者の議論として言えば、こういうような発想は結構あった話だと思いますので、やっぱり世田谷は、ほかの区役所に比べると、外のいろんな研究者との付き合いというのが、特にこの分野であれば相当ある区だと思うんです。そこら辺のことというのも、卯月さんの話とかも出てきましたけれども、もうちょっとどんな人たちが関わってきてというような話を聞いたりすると、地域行政にすぐ結びつく話じゃないかもしれませんけれども、そこら辺も含めた話を聞いてみるといいのかなと。

最後に

大杉　中身で一つというか、あまり中身ではないんですけれども、西の神戸、東の世田谷というのは、最初に言われたのはいつ頃ですか。

霜村　知りません。ごめんなさい。

大杉　これは、言われて誇りに思って、それをモチベーションとしていろいろやっていくという職員がだんだん形成されてくるというのは、どれぐらいの時期に一番それが強くあるのかなと。例えば今の職員はこういう表現というのはどれぐらい?

大石　聞いたことないです…。

大杉　知らないと断言されているけれども。

霜村　今の答えとずれちゃうんですけれども、当時は、西の神戸、東の世田谷よりも都市デザイン室のほうが、はるかに吸引力がありました。だから、横浜に行くか、世田谷に行くかが当時の……。

大杉　そうなんですよ。多分、これは世田谷だから世田谷と言っているけれども、本当だったら横浜だったかもしれないんですけれども、「田村(明) さんの横浜」というふうにあって、でも、それに負けない世田谷だというふうに言えたというのが、どれぐらいの段階なのかというのは、結構重要なところだと思うんです。

霜村　でも、ちょうどこれをやっている平成の初めの頃には、西の神戸、東の世田谷も、都市デザインの世田谷も、両方とももう有名だったと思います。

大杉　だから、その頃、田村さんは当然横浜を辞めていますので、横浜のほうも市長が替わったり

とかいろいろあってということでしょうから昔ほどではないというか、いや、世田谷のほうがというのはあったとは思うんですけれども、このフレーズはすごく象徴する、世田谷を語る上で重要なことだと思うのです。

あと、やっぱりバブル期の世田谷ということが、ちょうどその時期に地域行政というのが本格的にこうやって出てきたわけなので、そこら辺の受け止められ方はどうだったのかなと思ったりします。細かい話になっちゃうと、逆に支所の非常勤職員に比較的いい人が採用できたというのも、あの当時だと、例えば緊急雇用対策的に何かいろいろやったりとか、国からもお金が結構出ていたりしていましたけれども、そういうのはあまり関係なくやっていたんですか。

霜村　関係ないです。

大杉　普通に非常勤で職員を採って、やっていたということですか。

霜村　そうです。平成12年のときは、最初にキャロットの窓口に立って住民票を出す職員の募集をしたんですけれども、国のキャリアのOBが来ましたからね。お断りしましたけれども、「あなたを雇える仕事じゃありませんから」と言って。

大杉　窓口業務的なことをやると言ってですか。

霜村　あのとき、月12日の9万いくらという仕事に応募してきました。びっくりしました。

大杉　それは結構重要ですよね。非常勤職員を採るときに、例えばうちの大学なんかでも、非常勤の職員は優秀な人が多いじゃないですか。

霜村　そうなんですか?

大杉　やっぱりあの辺りは、もともとOLをやっていて、結婚して退職しちゃっていて、ちょっと子どもが大きくなったから働きに出られるんだけれども、大学に勤めるというのは時間も決まっているし—時間が決まっているというのも、結構大変だったりもするんですけれども、そんなに激務ではないということで、すごくいい人が、あまり言うと怒られちゃうけれども、下手なところから来る人よりはいいというのはあるんです。そういう人材が地域の中で集まりやすいというのはすごく重要なことだなと思うんです。いろいろなところでもっと掘り起こして聞きたくなるようなことがいっぱいあるんですが、例えばそういうことを少し途中挟みながらお尋ねすると話しにくいとか、これは人によって違いますか。どうでしょうか。

あと、さっき烏山の話で、昔のコミュニティみたいな話で言うと、霜村さんが入られた時期というと、村じゃなくなってからちょうど半世紀ぐらいたった時期という感じじゃないですか。多分、ここにいる人たちだと、世田谷が村だったという意識すらあまりないと思うんだけれども、まだそういう雰囲気というのが、当然、町会とかそういうところに色濃く残っているところがあったりとか、今でも若干残っているのかもしれませんけれども、当時はやっぱりあったと思うんです。1980年代ぐらいといったら、まだ残っていたと思うんですけれども、やっぱりそこら辺は、地域行政という話とまちセンレベルの話というのは密接に絡んでくる話だと思うんです。そういうようなこともちょっといろいろ聞いていかなきゃいけないときに、こんなことをあらかじめ勉強しておかなきゃいけないかなみたいなこともちょっと共有できればと思うので、また改めて、詳しい話を聞きたいと思ったりもしました。

霜村　ちょっとだけそのお話をすると、さっきの烏山の話なんですけれども、千歳村の区域と、砧村の区域と、砧地域と烏山地域の区域はずれているんです。

それで、平成3年に地域行政が始まる直前になって区長室に農協の方がお見えになられて、線引きが気に入らんと、千歳村を分断するなというクレームを入れられたと聞きました。さっき言ったように、僕はそのときは区政全体のことは知らないんですけれども、でも、農業関係にいたものですから、それは聞いていて、そのときは真剣に地域行政が止まると思いました。支所ができない。

大杉　めちゃくちゃ重要な情報じゃないですか。

霜村　と思いましたけれども、大場さんは全然動じずに、そうね、ごめんねと言って始めちゃったという話でした。あのときは、みんな、「すげー」

と思いました。僕はそのときは、都市農地課、今の都市農業課に、また農業に戻ったんだよね。

古賀　都市農業課はあります。

霜村　今の都市農業課にいて、それで、大場区長は昔農務係長さんだったんです。だから、農協とすごく付き合いの深い区長さんだったので、今の保坂区長もそうですけれども、世田谷区は農協とものすごく近いんですね。それは、農地は練馬のほうが多いんですけれども、恐らく練馬よりも関係の濃密さといったら、世田谷のほうが濃い。そのぐらいですから、農協からのクレームに動じなかったというのは非常に驚いたのを覚えているんです。

大杉　ここら辺のことも別の角度から、すでにその当時いたという人、ほかの人にも聞いてみたい。すごく面白い話ですね。

古賀　では、あと3回ぐらい。

霜村　簡単じゃないんだから。この資料をつくるのがどれだけ大変だったか。

古賀　ページまで手書きで書いていただいて……。

大杉　いろいろ掘り起こしもすごいです。

古賀　でも、多分もう少し資料をきちんと読み込ませていただいて、またいろいろお伺いしたいと思います。

大杉　ここまでやっていただいたので、もう少しやったほうがいいですよね。

古賀　1回で終わらせるのはもったいない。

大杉　もったいない。場合によっては、ほかの方を1回挟んでまたお聞きしたりとかということをやってもいいのかもしれませんけれども、もう1回ぐらいお話を聞いてもいいかもしれませんね。雑談でも構いませんから。

霜村　軽いやつでお願いします。資料が要らないやつを。

古賀　座談会形式とか、あり得るかなと。例えば当時の地域行政課の担当係長を呼んで、あのときは2人でつらかったよねみたいな……。

霜村　2人でつらかったね、まあそうですよね。お酒がないと……。部長がいて、課長がいて、係長がいて、職員なしでしたよね。11年……。立ち上げのときに、この2人きりでどれだけつらかったかみたいな話をちょっと……。

座談会は、あり得ると思います。お元気かどうかわからないんですけれども、当時の部長さん方は、僕が忘れちゃっているようなことをいろいろ覚えていらっしゃるかなという気もするし、それから、第2期の都市整備を分けるときのメンバーは濃かったので、何といっても、後の政経部長ですから。たしか彼が組織をやっていたので、結構いろいろ話をできるかなという気はします。

大杉　その方のイメージを思い浮かべるときに、単独で切り込んでいく、そんなの忘れちゃったよで終わっちゃうかなと思ったりしたので。

霜村　一人だと、あまりしゃべらないかもしれないね。

古賀　そうすると、座談会みたいな手法も絡めていくと、割と話が聞けるかなと思ったりしていたんです。

霜村　確かに面白い話を引き出すのに、数人で、当時、あんなことがあった、こんなことがあったと言わせるのは、引き出すきっかけづくりには有効かもしれないです。やっぱりさすがに忘れています。

大杉　でも、これだけまとめていただいたのはすごいなと思いました。

霜村　今、歴史の仕事をしているので、昔の資料を出してくるというのが仕事なので。

古賀　ありがとうございました。

霜村　お役に立てればということで。

古賀　また、御連絡させていただきます。

霜村　ありがとうございました。

令和3年　5月18日

地域行政に関連した職務経験

政策経営部副参事　霜村　亮

1　全体像・概要

0. 前史

～昭和64年まで：区全体の動きとは何のかかわりも意識もなかった。

Ⅰ. 第1期（都市計画課）

平成3年度～6年度

各地域（5支所）の特性を最重視し、各街づくり課が作成する地域整備方針を基本としたボトムアップ型で都市計画マスタープラン（新都市整備方針）を作成（cf：H7年度基本計画には地域計画を定めた）

Ⅱ. 第2期（都市整備部計画調整課）

平成9年度～10年度

建築確認事務等を各支所に展開し、総合支所の3部制をスタート（H11～）させる。街づくり情報システム（IDES）の開発。

Ⅲ. 第3期（地域行政担当課）

平成11年度～13年度

出張所の見直し（ほぼ挫折）、地域の情報化、地区担の復活、地域行政の名のもとに取り組んだ雑務

2　第1期の思い出（平成元～6年度）：都市整備部都市計画課主査

- 平成3年に総合支所がスタートし都市整備領域では各支所の街づくり課がスタートした。
- 「西の神戸、東の世田谷」と言われたそれまでの街づくり推進課（住民参加の修復型街づくり）や日本型Bプランの地区計画を北沢・太子堂・喜多見・上祖師谷から全区に地域展開することは、職員誰もが当然のことと捉えていた。
- できたばかりの支所街づくり課に今後の支所単位の街づくりの指針となる「わが地域の街づくりマスタープラン」としての地域整備方針をつくってもらった。皆積極的だった。
- 結果、ほかに例を見ないボトムアップ型の都市計画マスタープランができた。地域行政の理念に基づくハード面の計画としては画期的だったと思うが、策定時の住民参加プロセスばかりが注目され地域行政の視点は注目されなかった。

3 第2期（平成9～10年度） 都市整備部計画調整担当課主査

平成9年度、都市整備部に計画調整担当課発足

第2次地域行政推進計画の都市整備領域の中長期課題「建築確認と関連事業の地域への移管」等に取り組んだ。

- H13年の「2次地行の評価」にまとめられている。
- 「区の方針」はとにかく本庁スリム化
- 本庁と支所のどちらが担うのがよいか、を検討するのではなく、まずすべての事務を支所に降ろして、どうしても支所ではできない事務のみを本庁に残す、という考え方であった。事務の分散が自己目的化していたとも言えるか。分散するための理屈づくりが必要だった。
- 本庁は縦割り支所は横割り、がキーコンセプト。
  建築と土木を一緒にしたかった。
- 巨額のシステム開発費を使わせてもらい、GISをつくった。建築基準法上の道路と道路法の道路をいっぺんに見られるようにした。
- 職員研修にも取り組んだ

4 第3期（平成11～13年度）地域行政担当部地域行政課長

(1) 地域行政担当部スタート（平成11年4月～）

地域行政担当部について（H11.4.）

(2) 出張所機能検討委員会→出張所検討委員会

- 昭和56年のプロジェクトチーム報告書にある出張所の将来像が実現していなかった。
- 2次地行推進計画の区民生活領域の中長期課題には「出張所機能の充実」が筆頭に掲げられた
  資料 （2次地行の評価）区民生活領域
- このため直ちに出張所検討に着手した
  （H11年度の）出張所検討の経過

①前年度からの「出張所機能検討委員会報告書」のとりまとめ

→サービスセンターの数が未定

②報告書案に対して庁内から多くの意見が出てまとまらず「今後移行計画の中で検討する」となった。

③11年7月に助役を長とする出張所検討委員会を立上げ

④この間、窓口の再編に先んじて休日夜間窓口開設に着手

→非常勤職員採用などの準備を経てH12.4.文生窓口オープン

⑤H11年度後半からは現場職員参加のWGで各課題を具体的に検討した。

⑥検討結果を反映させて「新たな出張所への移行の方針（←計画改め）」作成。住基カードの影響を見極める、を理由にして窓口の再編検討は一時停止。

議会にも反対が多かった

⑦以後検討の中心は「行革（職員定数削減）」と「まちづくりの充実」に移った。

●出張所嘱託員・住民記録嘱託員

まちづくりの充実の具体像が描けない中、現場で具体策を考えてもらうことを期待し、従前より制度はあったものの休眠していた地区担当職員制を復活・拡充した。

⑧まとめ

出張所検討委員会報告

おまけ　絵に描いた餅の電子窓口

(3) 新たな地域行政推進の方針～第３次地域行政推進計画に代えて

①平成12年度末で計画期間が終了するタイミングで、その後の地域行政推進の検討を開始した。

地域行政の今後の進め方について

新たな地域行政推進の方針策定の経過

②特別課題研修「地域行政制度における本庁機能のあり方」

趣旨・名簿

八木支所長（研修リーダー報告書）

③第２次地域行政推進計画評価書（素案）

④総合支所長ヒアリング記録

⑤新たな地域行政推進の方針（案）の概要

(4) その他

①地域情報化（インターネットチャンネル）

②児童館地域展開

③仮ナンバー

霜村 亮 氏（第２回）

平成11年４月～平成14年３月　地域行政担当部地域行政担当課長
平成21年４月～平成23年３月　北沢総合支所長
平成27年４月～平成29年３月　区長室長

インタビュー日時　令和３年９月14日　10時～12時

[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長　大杉　覚
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　大石　奈実

はじめに

古賀　それではよろしくお願いします。

霜村　追加して何を話そうかなっていうことを考えたときに、これはオーラルヒストリーの話じゃなくて余計な話になってしまうんですけれども、地行30年史でしたっけ、地域行政の歴史をまとめられようと、これからまだ2年ぐらいあるんですか。2年ぐらいかけて、いろいろな資料や、こういう聞き取りなんかをしながらまとめられようとしているわけなんですけども、やっぱり歴史をまとめるということは年表とは違うじゃないですか。年表とか資料によって、そのときに起きたことっていうのを事実をきちっと確認するっていうのがスタートですけれども、そこから何を描くかということをまとめることが必要だと思うんです。要は歴史を書くということになるので、僕の話だけではなくて、これまでいろいろな資料を御覧になったり、たくさんの方からいろいろお話を聞かれたりして、どういう視点でこういった資料やヒアリング内容をまとめよう、あるいはここが大事じゃないかとか、ここを聞いておかないといけないんじゃないかとか、いろいろ先生の御指導もいただきながら深められているのかなっていうふうに想像して、それで、何となくどこが足りないかっていうこともあるんだけれども、どういったところに今問題意識というか、興味を持たれたり、あるいは研究所の中で議論になったり、今の事業、条例に反映させるべき論点は何かとか、何かそんなような話の糸口が欲しいかなっていうのが、まず正直な話し始めるときのスタートなんです。

とはいえ、そういう思いをベースにして、改めて何かお話がありますかという問いに、今の段階で答えをすると、非常に雑駁なんですけれども、この間お話ししたとおりで、理想を追求していったそのスタート、すごく熱気があって、みんなでやろうよっていう話だったんですよっていうお話をしましたね。それで、だんだん今度担当レベルになっていって、実務を一つ一つ見ていくと、あれっていうようなことがいくつか出てきて、さらに具体的に出張所とかやろうとすると、うまくいかなくて失敗しましたというお話をしたと思うんです。

そういう目指す理想みたいなものがある、現実にぶつかっていく中で紆余曲折があって、それがもともと持っている理想のいいところっていうのは今でも脈々とあるものの、そういういろいろな経験をする中で、ちょっと方向性が見えなくなっちゃっていると感じています。僕が関わった範囲で、そういう大きな流れっていうのかな、そういうトレンドみたいなものを、ちょっとお話しできたのかなっていう点を最初に復習したいと思うんです。

それで、そういう思いの中のときに思ったことは、やっぱり地域行政が目指したものは、もう1回原点をきちっと確認するということが必要で、それは、つまり、地域行政と地域行政制度って初めから分けて議論が進みましたね。地域行政制度のほうは、いろいろなトライ・アンド・エラーが今も続いていて、その話は僕なりに考えた範囲でのことでしかないですけれども、2年前に分散、分権、参加、あと協働という4つの視点で分析したり、評価したりすることができるんじゃないのっていう仮説を提案させていただいた。

だけれども、それは自分でやったことなんで、自分としては別に間違っていないと今でも思っていますけれども、一方で、制度のほうじゃなくて、本当の地域行政の目指すべきもの、そこの確認がなかなか難しい。例えば、真の住民自治って何だろうとか、多分古賀さんも書いていただいた質問にあるんですけれども、そこなんじゃないかな。地域行政、よくわからないですよ、だからそこが。本当のいい自治体になろうとしたら、理想を追い求めたら、こういうことをすることが基礎的自治体にとって必要だっていうその本質的な議論と、そのためにはこういう仕組みを用意したほうがいいよねっていうその方法論が、何かごっちゃになっているようなところがあって、いまだに何かどうも整理がつかずにいるように感想として思います。

だから、これから条例をつくって推進計画を進

めていくときにも、それを何とか一人でも多くの人に、こういうことをやりたいから、こういう仕組みをつくるんですよっていうようなことをよくわかってもらえるように、理想は多分変わってないんですよ、本質は。かつてはそういうことに対して、こんなことをやってきた。今もこんなことをやっている。歴史として考えると、今言った理想を追い求めてやった方法論のよかったところ、悪かったところっていうのは、こういうふうに評価できるよねっていうことをきちっとわかりやすくまとめられると、すごく地域行政史をつくる価値というのがとても大切なものとしてできるかなというような、ごめんなさい、ざくっとした感想みたいな話なんですけど、そこがスタートになります。

あとは、何か逆にいろいろ御質問を書いていただいたように、補足できるところを補足したり、あるいはそこから何か意見交換が発展できるようなところがあれば、していければいいのかなと思って今日は来ました。

古賀　いや、そうなんです。最初の地域行政の歩みとかその報告書に、必ず地域行政と地域行政制度それぞれについて定義されているんですけど、最近の報告書って、定義は一応最初書いてあるんですけれども、特にその中身が整理されているとか、その使い分けをしているっていう感じではなくて、何かごっちゃになっているなっていうのが印象としてあるんです。だから、霜村さんが今おっしゃったように、内部でも使い分けができていないのかなって。地域行政とは何かって一応定義はあるんですけれども、理解できていないなというのが印象としてあります。

霜村　難しいでしょうね。

古賀　第1期から第3期までお話しいただいた中では、個人的には、一番熱があったところのお話を伺わなきゃいけないと思いつつも、研究所としてまとめていくには、どんどん壁にぶち当たってできなくなっていったんです。その過程みたいなのもきちんと伺わなきゃいけないというふうには思っています。

西の神戸、東の世田谷

古賀　記録[1]の2ページなんですけれども、1期のところで、西の神戸、東の世田谷というお話が出ていまして、以前、せたがや学のヒアリングで、八頭司（達郎）さん[2]にヒアリングしたことがありまして、その当時、神戸の視察とかに行って、影響を受けて自分たちで言い出したということだったんです。その当時、横浜市とか23区の中で意識していた自治体とかあれば、教えていただきたいなと思ったんです。

霜村　僕の知っている限りでは、長田区に行った以外はないんです。

古賀　そうなんですね。何で神戸に……。

霜村　横浜も、田村（明）さん[3]の都市デザインがあったわけで、ちょっと地域行政とは違いますね。だから、そういう意味では、この間もお話ししたと思うんですけれども、当時、世田谷区に入庁してこられる職員さんの中には、横浜に行こうか、世田谷に行こうかって迷ってこられた方もいた。地域行政という、つまり、身近な地区を対象にしたまちづくりみたいなことでは、ほかの自治体を意識したということは、少なくとも僕はなかったです。

大杉　横浜市か世田谷かって迷って、最終的に世田谷になぜ来たのかっていうところは。

霜村　横浜を落ちたからじゃないですか（笑）あと、通勤の便とか。

古賀　両方受けてね。

霜村　両方受けて。

古賀　でも、この2つで選んでいる人は結構多いですね。今、本当に若い人はわからないけれども、今30～40代ぐらいは、どちらにしようかっていう人は結構多いですね。よく聞きますね。

霜村　単純に学生の時代に、指導される教官の方が先進事例として、勉強していてフィールドなんかにも来て、だからだと思います。

古賀　区役所とかで身近なまちづくりを始めたのは、ちょうど世田谷の地域行政が始まる頃と同じぐらいですね。

霜村　そうです。

1　第1回のインタビュー記録
2　世田谷区元助役
3　元横浜市職員、法政大学名誉教授

大杉　だから、並行していたわけじゃなくて、だから、お互いに刺激はあったかもしれないんですけれども、だからって、こちらからはあまり見ていなかったというか、私とか霜村さんはあまり意識はされていなかった。

霜村　神戸しか知らないです。

大杉　大体神戸ですよね。

霜村　神戸ですね。

大杉　神戸はもっと大きい話でやりましたものね。

霜村　はい。

大杉　まちづくりをするなら横浜か神戸っていうところですか。

霜村　そうですね。そういうイメージです。

古賀　この時期は、都市デザイン室はまだなかったんですね。

霜村　いや、ありました。

古賀　そうか。都市デザイン室があったので、そこにですね。

大杉　都市デザイン室はいつ頃できたんですか。

霜村　どこかないですか、「地域行政のあゆみ」[4]のところに。僕、よく知らないんです。それで、卯月（盛夫）さん[5]を引っ張ってきて、桜丘に続いて梅丘の優しいまちづくりをやり、その頃ですね。いらか道を造り、それから板垣（正幸）[6]前副区長と一緒に彼がばりばりの若手で来たばっかりで、馬事公苑のけやき通り造る。あれはあまり有名じゃないですけれども、すごい画期的なことやっていて。

大杉　あの頃、やっぱり注目はされていましたね。

霜村　と思います。

大杉　都市デザイン室っていつ頃できたんですか。

古賀　昭和57年です。

霜村　八頭司さんが50年の制度改正で、区役所が基礎的自治体を目指すということで変わったときのことをお話になられたと思うんですけれども、とにかく都の内部団体から、公選区長以来、独立自治体になったんだから、とにかく追いつけ追い越せだっていうのがものすごく強かった感じですね。なので、都市整備の話にしても、ほかの分野もそうですけれども、全国の先進事例みたいなものを、自分で生み出したものがどのぐらいあったか僕はよくは知らないんですけれども、とにかくあそこで新しいことがあるっていうと、それをすぐに勉強して、よし、世田谷なりにやってみようっていうことに次々にやっていく。

大杉　何かそこら辺の、当時、だから、そういうふうに都区制度の改革があって、多分そのまま区の職員になったわけじゃないですか。やっぱりそこでもう腹をくくってというような人も出てくるでしょうし、また新しく入ってくる人たちも、例えば特別区っていう一つの自治体としてきちんとやっていくっていう思いを持って、何かそこら辺の熱気っていうのは、霜村さんが入られた当時、いろいろな分野であったんですか、感じられるようなことって。

霜村　いや、すごかったと思います。一番象徴的なのが独立宣言[7]だと思います。だって、牟田悌三さんが先頭に立って、世田谷区は世田谷市になったらすばらしいと思いませんかって言って、まちの中でこうやって宣伝カーに乗って行くんですね。

古賀　牟田ってどういう……。

霜村　牟田悌三さんって、立ち上げ時のボランティアセンターを牽引した、有名な俳優さんですね。先生が知らない、ちょっとびっくりですけれども、僕の世代だと……。

古賀　平成元年ですね、独立宣言。

大杉　これの話をすると、どんどんずれていっちゃうから軌道修正して。

霜村　まさにちょうど合うでしょう、平成元年、ちょうど僕の第1期って言っている頃にあたる。だから、都市整備領域の熱意の中にいたということなんです。でも、それは本当に大場啓二さんの本[8]に書いてあるとおりで、大場区長的には一番は美術館、文化行政の象徴をつくったというのが一番大きくて、それから2番目は川場村、あのときも何で区民健康村なんだと。それはもうとにかく独立した自治体としての世田谷、世田谷がふるさとなんだ。だから、世田谷区民は、世田谷生

4「世田谷まちづくりの記録4せたがや－地域行政のあゆみ」(1993)
5 本稿インタビュー掲載（p21～）
6 元世田谷区副区長
7 せたがや独立宣言（1992）
8 大場啓二『手づくり　まちづくり』(1992) ダイヤモンド社

まれ、世田谷育ちで、世田谷を愛して、みんなでつくる世田谷区っていう、そういう自治体をつくるっていうそういう思いで、ふるさとというには野山がないよね。じゃ、野山つくっちゃえ。

古賀　あと、大場さんの話としてよく聞くのは煙突の話。

霜村　そこは都市デザインの最も有名な話で、あれはまさに昭和63年度末のことでした。僕が都市計画課に来たときがちょうど区民会館に1,000本の煙突デザインの模型が立っていた。でも、都市デザインって何のことか、当時は全然わからなかったですね。煙突から入っちゃったのがよくなかったんですよ。いかにも何かデザイン画を描くのが都市デザインみたいに思っちゃうじゃないですか。色が何か地味だよねとかなんか、そんないいとか悪いとかそんな話になっちゃって。

古賀　ちょっと戻っちゃうんですけれども、世田谷独立宣言とか、当時、大場区長が言い出したんですか、キャンペーンをやろうよって。大場さんの『手づくりまちづくり』を読んでいる限りは、そこまでは書いてなかったんですけれども。

霜村　いや、最初に言ったのが誰かまでは、僕は、それはわからないけれども、でも、大場区長自ら、区長がやったことでいいと思います。

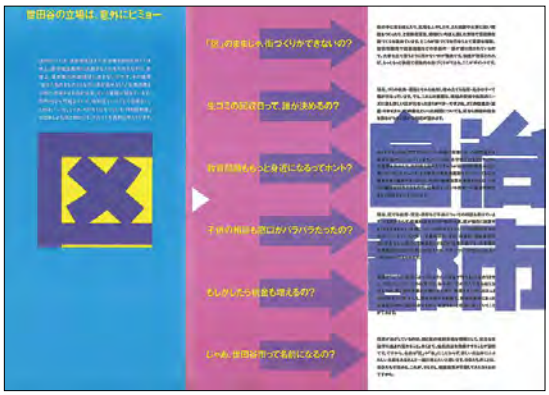
古賀　当時のパンフレットが200部ぐらい出て、いろいろなところに配布をしたという記録が残っていまして、結構刺激的なというか、挑発的な文言が並んでいますよね。

霜村　でも、とにかく本当に都区制度改革、区長公選から独立宣言まで一気に行ったっていうその勢いであれだから。それはそれでいまだに相変わらず苦労していますね。

古賀　そうです。

霜村　いまだに。

古賀　言及していますね。自治権拡充とか言っています。区長もまだ政令市にって、今、保坂区長もそんな感じがしているので。これだけで終わってしまいそうで。



せたがや独立宣言リーフレット（1992）裏面

地区計画の海外視察

古賀　ちょっと先進都市の視察の件でまた質問というか、当時は地区計画の視察にということで、ドイツとかニューヨークに視察に行かれたということですが、当時一緒に行かれたメンバーとか、もし覚えていらしたら教えてください。

霜村　僕は地区計画の勉強をしに行っていません。地区計画の勉強をしに行ったのは、僕が行く前に、ちょっとニューヨークに行ったかどうか、僕、わかっていない。どこかにニューヨークって記録がありましたか。

古賀　ありました。

霜村　じゃ、ニューヨークに行かれているのかもしれませんけれども、板垣（正幸）さんとか、何人かが行っています。Bプランの勉強をしてきていて、つまり、身近な生活圏で都市計画をつくるということの勉強に行っています。なぜ行ったかでしたっけ。

古賀　はい。当時の記録を見ると、基本構想審議会の委員長だった日笠（端）先生[9]がドイツのBプランを日本に紹介したり、導入を啓発していたというので、ほかで埼玉とかも言われていて、やっていたという記録が残っています。

霜村　それはもちろん日笠先生の御指導は大きかったと思います。

大杉　その頃は、やっぱりドイツのBプランは、これは日笠先生が紹介されて議論されていましたね。

霜村　されましたね。

9　東京大学名誉教授

大杉　ニューヨークは何でしょうね。
霜村　ニューヨークは、僕はよく知らないんです。でも、これは同じストーリーなので、都区制度改革があって、自治権が来た。自治体として、住民主体のまちづくりをやる手法を考えなきゃいけない。その最も学ぶべきものとして、日笠先生などから教えていただいたドイツの事例を勉強しに行くっていう、すごくストレートな話だったと僕は思っています。
古賀　相当ギャップがあったと思いますね。
霜村　そうですね。全然方向が違うんで。誰が行ったかでしたっけ。
古賀　そうですね。
霜村　建築技術の職員が行っています。
古賀　10人、20人で連れ立ったというよりは、もう少人数で行かれたんですね。
霜村　これ、一人で行くんですよ。
古賀　そうなんですか。
霜村　長期は年に2人派遣されるという制度ですけれども。
大杉　区の制度ですか。
霜村　はい。海外研修。
大杉　当時ありましたものね。
霜村　はい、海外研修という。それを誰がつくったか知らないけれども、そういう制度をつくったときは、国の官僚の方が2年ぐらい留学してくる。それをイメージしていたんだと思います。
大杉　期間はどれぐらいですか。
霜村　半年です。
古賀　一人で、半年行かれて。
霜村　はい。
大杉　行った先の受入れ機関みたいなのはあるんですか。
霜村　自分で探す。板垣さんたちは、卯月さんに紹介してもらって、そのあとに卯月さんが日本に帰ってきて、当時は、だから、都市デザイン室の係長かなんかをやっていて、その後みたいな感じで行って、アパートを探して、それで市役所へ行ったり、住民協議会みたいなところに入ったりして見てきていると思います。
大杉　今言われたのは、板垣さんがドイツに行かれたっていう話なんですね。
霜村　はい、そうです。片言の英語でやり取りしてくる。あとは、現地に行って誰かつかまえて、ちょっと手伝ってもらえるような。
大杉　報告書みたいなのは何かあるみたいな。表に出すようなものとしては、人事のほうかなんかに持っていくんですね。
霜村　報告書を上げるっていうルールでしたけれども、きちっと何か視察報告書みたいなものはないと思います。外に出すようなものはなかったと思います。出張の復命書程度のもの。
大杉　やっぱり何かそういう空気をつかんで帰ってくるっていうことは大きいと思いますね。
霜村　はい。
大杉　そういう方は、行ってきて、現地で見てきてという人がいてというところが、周りに及ぼす、そういった世田谷の都区制度改革以降の独立志向みたいな機運と合わさって、当時の大きく盛り上がっていくような流れといいますか、感じるようなところだと思います。
霜村　だから、最初Bプランでこっちに行って、それが2年あったんですね。3年目に僕が都市計画でサンフランシスコに行った。あと、アメリカにもう一人、半年コースで行ったのが土木の職員。彼とはあまり一緒に行動はしませんでしたけれども、僕は市役所のほうに行っていて、彼は同じサンフランシスコでコンサルのほうに行っていて、いろいろワークショップとかいろいろなところで。
大杉　それは何年なんですか。それ、お話しされましたっけ。
霜村　あまりしていないけれども、地域行政の話じゃないと思っていたので。
大杉　平成の……。
霜村　平成3年です。1991～1992年ですね。
大杉　半年間行かれて、市役所に席を置かせてもらうような感じですか。
霜村　はい、席がありました。ちゃんとブースがあって、ちゃんと席があてがわれていました。向こうにとってみると、言葉があまりできなくて使い物にならないんだけれども、それでも無償のア

ルバイトが来たみたいな感じにはなって、それで、古いデータベースを整理する仕事だとか、一緒に現場調査に行く仕事だとか、そういうようなことを一緒にやってきたんですね。

大杉　そのときには、そういうまちづくり系の話みたいなことは、部署としてはどこに?

霜村　都市計画です。

大杉　サンフランシスコの都市計画っていうと、有名な、何か本にもなった何とか局長さん。ちょうどその時期に?

霜村　まさにそれです。

古賀　それはすごいですね。

霜村　それに憧れて行ったわけです。

大杉　それで選ばれたということなんですね、サンフランシスコを。

霜村　僕は、小さいそういう地区のまちづくり、地域行政の話と違うんですけれども、Bプランの話とは全然違って、前回お話ししたときに、都市計画課に異動して世界が変わって、課長と話すようになって、そういう政策的なことに関われるんだということを知ったというお話をしたと思うんです。その流れの中で、当時、バブルのあとで何が起きていたかっていうと、開発圧力がものすごく強くて、人口ががた減りしている時代です。まちが都市開発が多過ぎちゃって住めなくなっていく。平成2年のときに、用途地域の見直しがあって担当するわけです。それで、オフィスビルばっかり、高い容積の大きいビルばかり建つのを何とか抑えたいという思いをするんですけれども、やっぱりできないんですね。

大杉　世田谷でもペンシルビル的なものって結構建ったんですか。

霜村　建ちましたね。何とか抑えたい。抑える手はないんだろうかと思っていたら、当時、都の都市計画局にいて、最後は環境局長でお辞めになって、現在は孫正義氏がやっている自然エネルギー財団の事務局長をやってらっしゃる大野輝之さんという方がいるんですけれども、この方が、まだ当時は環境のほうには関わっていらっしゃらなくて、都市計画にいたんで、それで『日本の都市は救えるか』っていう本[10]を出されるんです。それを読んで感動して、何が書いてあるかっていうと、それまでの都市計画制度は、今言ったように、容積率とか建蔽率とか、あとは道路を引くとか、そういうことでコントロールしようとしてるんですけれども、アメリカは、その時代はもう過ぎちゃって、それはそれであるんだけれども、都市の総量規制を始める。1年間に造れる床面積はこれだけですよって決めて、それ以上のビルは造らせないということをやっているということが書いてあって、これ、すげえなと思ったんです。何でこんなことができるんだろうと思って、見に行きたいって言って、行ったんですけれども、そんな難しいこと言ってもわかるわけがなくて、行って、結局、何を見てきたかっていうと、そういうことではなくて、いわゆる欧米の伝統的な、当たり前にいつでも公聴会をやっていて、いつでもこういう資料が全部市民合意で、そこで公に選ばれた都市計画委員さんたちがいて、その人たちが夜の1時でも2時まででもやってるんですよ、毎週毎週、都市計画委員会を。それで、どんなクレームも絶対排除しない。最後まで聞いてあげてっていうようなことをずっとやっていて、そこで一つのプランが決まって、決まったら絶対そのとおりやる。

日本でよくあるのは、こうですよねって言って、強制力のない理念条例ってあるじゃないですか。〇〇社会を目ざしましょうなどと書いてあって、ポスター貼るぐらいで啓発どまり。そうじゃなくて、向こうは決めたらそのとおりやる。その仕組みを見てきて、やっぱりこいつはすごいと。それがなぜやれるかというと、徹底的なルールに基づいて全部オープンにして、参加を保障して、その上できちっと選ばれた公職にある人が議論して、意思決定をして、市長が決裁したら、それがルールだからと。その様子を見てきたというのが僕です。

そっちの話に行っちゃうと、また地域行政から離れちゃうんで、でも、結局、それに近づこうよ。地域ごとにやろうよ。もっとベースのところから参加型っていうか、地区というのかわからないけれども、住民のまちづくりっていう仕組みをつく

10　矢作弘ほか（1990）『日本の都市は救えるか―アメリカの「成長管理政策」に学ぶ』開文社出版

らなきゃいけないねって話で、この1期の地区ごとの都市計画マスタープランをやるんです。だから、初めから卯月さんと一緒に住民ワークショップをやりながら、マスタープランをつくるっていうことをやったというのが当時の僕の経験なんです。

だから、ちょっとそこでは地域行政とある程度かぶってくるんですね。これは前回お話ししましたけれども、区役所1人だと無理です。各地域ごとで、うちはこんなまちにしたい。本当にいろいろあるんです。ある商店街は、バスが通らなくなって店がどんどん寂れていったものですから、バスが通れるように道を広げてくださいと言ったと聞いています。めったにないことです。世田谷で道路を拡幅してくださいって地域住民が言うことは。そういうところもあるけれども、多くの場合はもう大抵道路は反対じゃないですか。それはそうですね。隣に車が来て、がたがた揺れたり、うるさいんだから。でも、そういうところがある。そういう地区特性ごとのまちをつくることをやっていこうと思ったら、区役所だけにいて、奥沢や烏山、両方を見ていくことは、これはできません。だから、これはやっぱり地域ごと、支所ごとのまちづくりにしなきゃいけないねと当然考えるわけですね、さっき言った熱気の中ですから。それが第1期です。

さらに、そうやってみんな区役所の中では、外国へ行かせてもらって、勉強させてもらって、それをそれなりにフィードバックしているというのは見ているから。僕らに続いてイギリスに、福祉系で、発達障害の療育を見に行ったはずですよ、福祉のメンバーが。当時、日本にはなかったと聞きました。そういうふうに領域を超えて、世界の先進事例っていうのを現場に飛び込んで見てくるというのがしばらく続きました。

大杉　ですから、バブルが崩壊したちょっとぐらいまでの間ぐらいっていう感じですかね。

霜村　そうですね。お金がなくなったというよりも、だんだんネタがなくなったというほうが大きいと思うんです。ネタがなくなった理由は、さっきから話している都区制度改革から生まれた独立宣言までいくその熱気がだんだん冷めてくる。その冷める要素は、この間からお話ししている各領域の中で、いや、そうはいってもさと、だんだん現場レベルでは挫折が積み重なっていくわけです。そういうことの積み重ねと時間がたってしまって熱が冷めたということみたいなものが、何となくの雰囲気なんですけれども、重なっていって、世界に飛び出して何とかみたいなことっていうのは、だんだんしぼんでいく感じがしました。何か情緒的な話で本当に申し訳ないですけれども、論理的じゃないんだけれども。

大杉　だから、そういう背景は重要ですね。いや、海外なんかにこうやって職員が普通に毎年2人ぐらい行けるとか、帰ってきたら、成果をみんなで少し話をしてみたりとか、当時だと、結構自主的な勉強会を職員の中でしているのはあったと思うんです。多分今はそんなにはされていないんじゃないかと思うんですけれども、そういうことは今の人たちだとわからなくなってきていると思います。

霜村　と思います。

大杉　ぜひこういうことをして、同じことをやれっていう話でもないし、できる条件でもないとは思いますけれども、どういうふうに違ったのかというところを、ぜひこのオーラルヒストリーでお話を伺いたいですね。

霜村　ごめんね、あまり歴史にならないじゃないかな。ただの思い出話でというのか。

大杉　いや、それが重要で、冒頭に言われたように、オーラルヒストリーってあまり目的を持たないほうがいいんですね。よもやま話的に話を聞いていく中で、いろいろ引き出していくというほうがいろいろなことを聞き出せて、また次につなげていけるということがあるので。もちろん今回は地域行政という目的があるんですけれども、逆に地域行政のことに特化して、一問一答的にヒアリングみたいにやろうというのはやめましょうと私はお願いしていて、むしろもともとオーラルヒストリーは、どちらかというと、その人って、そのものを丸ごと捉えるという発想が、例えば人類学とか政治学のほうのオーラルヒストリーなんかそ

うだと思うんですけれども、こういう政治とか行政関係の人も、人に焦点に当てるというところがあって、今回、地域行政とちょうど真ん中あたり、難しいところをやっているっていう話もあるんですが、いろんな形でお話しいただければ非常にありがたいです。

霜村　わかりました。じゃ、勝手に話させていただいて。

古賀　当時の職員とか、議会とか町会、自治会の反応みたいなのも伺えればと思ったんですけれども、ボトムアップ型の都市計画マスタープランができたとき。

霜村　ごめんなさい、特に何もないです。

大杉　ちょっと違う話を聞いていいですか。職員の方って議会ってどれぐらい意識されているのか。今、私、この研究所にいて、どういうふうなことを我々が今やっていることと関連して、議会でどう扱っているかってちょっと情報を出していただいて、私はあまりこちらに来ていませんし、そういう情報も入ってこないので、説明してもらうように今お願いしているんです。議会でどういう議論をしているかって、議員さんはいろいろ人がいますから、本当に話を全く無視してもいいようなものもあれば、それなりに区の施策の方向性とは違ったとしても、どういう考え方があるかっていうのを知っておくことって重要かとは思っていて、ですから、そういうのをまとめてもらうことを通じて、みなさんにもちょっとそういうことを関心を持ってもらうことは必要かなと思っているんです。でも、一般の職員の方って、議会ってそれほど意識しなくて仕事をされてる方のほうが多いと思うんです。ただ、こういういろいろ最先端を行くような政策をやっていくと、いろいろなところとの関係で、今言われたようなほかの職員だとか町会、自治会も含めて、議会というのとの関係が意識されるようなところで出てくるのかなって思うんです。何かそういうようなことって、この件に限らず、何かポジションによって違うのか、扱っている事柄によって違うのか、あるいはあまり気にしなかったという話になるのか、そこら辺、霜村さん個人としてはどんな感覚だったんですか。あるいは、周りの人たちはどんな感覚で、議会との関係っていうのがあるかというのをちょっとお話しいただけるとありがたいんです。

霜村　議会に関して言うと……やっぱり変に関わってほしくないなって思っていましたね。やっぱり議員さんと職員は視点が違う。ただ、当時は、都市整備の頃は、まだ管理職になっていなかったので、直接議員さんとやり取りをするということがめったになかったから、議会は本当に意識していないです。それよりも、前回話したように、理解のない上司に来てほしくないなっていう、そっちのほうが大きかったですね。

大杉　逆に言うと、上司も含めて、そういう理解者をどう広めていくかっていうことをいろいろ考えられたりするということはあったんですか。

霜村　理解者を広める……。

大杉　最終的に何かということをすると、本当にトップまで持っていかなきゃいけなくなりますね。トップの理解ということも含めてですが、その途中でどこかでつまずいちゃったら、それでおしまいになってしまうということがあるわけですね。

霜村　そういう努力をしたという覚えはないんです。なぜないかというと、これも前回お話ししたことですけれども、いつも職場で5時15分から部課長と一緒に飲んでいたので、こういう話をしているんです。つまり、日常的なコミュニケーションがあって、係長とも課長とも部長とも話をし、だから、何か努力をして、これをわかってよみたいなことはしなくて済んじゃった。

大杉　今の時代から見ると、そういう場を設けること自体が努力になっちゃうんですけれども、せずに済むような、すでにお互いにもう理解し合って、違うところは違うって言い合える議論の場っていうのがあったということですね。

霜村　そういうことですね。

古賀　カルチャーショックですね。

霜村　これも前回お話ししたように、全然的外れな、今も言いましたけれども、こいつとはわかり合えないよねみたいな上司も当然いっぱいいるわけです。人間、波長が合わないということもある

し、でも、このときは全然そんなことなくて、みんなそれぞれすごい仲間意識がある感じですね。川瀬（益雄）さん[11]や八頭司（達郎）さんの、当時はまだ部長さんぐらいだったと思いますけれども、つくった雰囲気が大きかったんじゃないでしょうか、風土みたいなものが。

大杉　ちょうど今世紀に入ったぐらいで、ちょうどいろいろなものが変わりましたね。職場でお酒を飲むっていうのもできない雰囲気に変わっていたし。

霜村　財政が厳しくなって、そういう最先端のものを追って遊ぶなんていうことが許されなくなってくる。

古賀　あと、都市計画マスタープランは、住民参加型でつくられたということなんですけれども、360機関からの視察があったということで、具体的にどういったところからの視察が来た感じなんでしょうか。

霜村　ほとんど市役所と学生さん、コンサルですね。割合にすると半分くらいかな。一番多かったのは同業者さんです。だって、国が都市計画法を変えて、都市計画の基本的な方針をつくりなさい、つくるに当たっては住民の意見を聞くことって言うんだもの、国が。それってどうするんですか、いや、世田谷がやっていますよと言うんだもの。そうしたら来ますよ。

大杉　まだ23区からは来ない?

霜村　いやいや、何か所かと話しましたよ、忘れちゃったけれども。

大杉　1年間ぐらいですか。

霜村　2年ぐらいじゃないかな。そのうち百いくつぐらいが市役所じゃないかな。あとは、学生さんなんかも、何大学とか何ゼミとか、そういうのが1個1個来ていたので。

大杉　どうしても国に紹介されると、視察が集中するというのは、今の地方創生会議でも、仕事で何が一番大変かというと、視察対応で、1日3か所とか4か所ぐらい受け入れるのを普通にやりますので。一時期には視察料を取るみたいなところが出てきたんで。

霜村　そうですね、横浜とか。

古賀　横浜が5,000円かなんか。

霜村　都市整備公社の（世田谷）まちづくりセンターもそうですね。

大杉　最近定着しています。NPOなんかも普通に取っていますね。

霜村　取っているね。

大杉　それは、私が取ってもいいけれども、役所が取るのはなかなかどうかなというところもなくはないですけれども、営業妨害になるところがあって、私も、どっちかというと、聞く立場なんじゃないかと。

古賀　次は、第1期で何かありますか。大石さん、第1期で。

大石　地域行政という言葉をここに異動するまで知らなかったんですけれども、ほかの自治体には、地域行政という言葉を使っているところってあまりないのかなという感じがして、この言葉ってどこからきたものかなというのが疑問というか、不思議に思ったんです。

霜村　それは知りません。

大石　何で地域行政って。

古賀　世田谷の基本計画を昭和54年に策定したんですけれども、そこで初めて地域行政組織をつくるっていう文言が出て、そこで初めて地域行政って言葉を使われたんですけれども、それは英語だとどういう言葉になるんだろうとか、地域行政って、何か不思議な言葉だなと。

大石　世田谷がつくった言葉なんですかね。ほかに……。

大杉　なくはないと思うんですけれどもね。地方行政に対して地域行政って言っているんだと思うので、地域と行政をどこで結びつけるかというのは。だから、固有の意味合いを持たせて、それに属するものがほかの自治体でないわけではない。それを世田谷なりにそういうふうに地域行政という理念としても、そういった制度としてもつくったところなので。

霜村　英語の概念とか、これはもう先生に聞かないと僕はわからないんだけれども、アメリカにはリージョナリズムという言葉があって、地域主義ですね。間違っているかもしれないんだけれ

11　元世田谷区助役

ども、僕の解釈では何を言っているかっていうと、アメリカの地方行政組織ってものすごい複雑で、一定の型がないし、州とか町によって全部違うんですよ、チャーターをつくって、勝手につくっちゃうから。議会があるところもないところもあるぐらいだから全然違うんですけれども、とにかくばらばらなんです。市役所と公園区は違う行政体だったりとか、学校区が違ったとかって、下手すると、それがみんな選挙で選ばれたりするので、どっちが偉いかさっぱりわからないということがいっぱい起きて、ばらばらに、いわゆる縦割りの極端なやつが平然と起きる。そういったときに、いやいや、ちょっと待て、地域でそういうオーソリティーで分けるんじゃなくて、地域単位でみたいなことを主張するのが、ちょうど僕が行っている頃ですね、90年ぐらい。

大杉　ちょうどアメリカで、市町村の合併みたいな議論があった時期ですね。ただ、リージョナリズムっていろいろなレベルで使うので。

霜村　ですよね。

大杉　だから、日本でリージョナリズムというと、道州制みたいな感じのときに使う。

　だから、ちょっと難しくて、アメリカだと、カウンティーって基本の単位じゃないですか。シティーとカウンティーがあって、だから、サンフランシスコなんかシティーとカウンティーがたしか一体になっているじゃないですか。

霜村　一緒ですね。シティー・アンド・カウンティー・オブ・サンフランシスコなんですね。

大杉　あれはカリフォルニア州のちょっと特別な仕組みなんですね。ほかの州にはあまりない仕組みなんです。だから、ローカルガバメントですね。ガバメントなんで、日本の場合は、ガバメントはつくれないじゃないですか。もう都道府県と市町村しか、しかも、それも国の立場から言うと、今までは政府っていう言い方はしていなかった。最近では地方政府という言葉が定着してきましたけれども、だから、ちょっとまた違うんですね。

霜村　違います。

大杉　アメリカの仕組みとかとはやっぱりちょっと違って。でも、そういう何らかの単位というときに、自治体より狭い範囲でつくるというものを地域行政。だから、都市内分権みたいなことが起きる中の一つの行政部分を小さくして地域行政というんでしょうね。ただ、もともと言った人がどういうふうに考えていたのかというのは調べてよ。疑問に思ったら調べてください。私も調べておきたいなと思っています。どういうところをヒントにしてというのをね。多分いろいろな人が当時も言っていて、地域行政という言葉になるまでみんながいろいろな言葉を使っていて、地域行政というと、みんないろいろな思いを持ったままでいるんだけれども、いろいろあるんですね。

古賀　いろいろな自治体を調べていると、これが世田谷で言う地域行政のことなのかなみたいな、言葉が違うので、それは難しいなと思いました。何で3層なんだろうとか思ったりとか、パブリックコメントとかにも何で2層じゃだめなんですかみたいなことが結構書いてあって、これを私も見て、ああ、確かになと、2層、3層があるんだろうと思ったりとかもしました。最初から3層で見ていらっしゃるんですね。

霜村　どっちが先かわからないけれども、基礎的自治体の最適規模議論というのがあって、先生のご専門で、これは釈迦に説法で、先生の前でとてもしゃべれないけれども、よく20万人ぐらいが基礎的自治体の最適規模だみたいな議論が。でも、僕らが知っている範囲だと、それって何か財政効率かなんかで分析するんです。

大杉　人口規模によって権限が違ってくるので、規模が大きくないほうが逆に効率的になって、権限が、つまり、10万台ぐらいが一番効率的だってなっちゃうんですね。

霜村　そうそう、そうです。それ、違うだろうっていう、計算の基礎が違うのに、数字だけで比べてやるからそうなるんだけれども。

大杉　人によって全然あれが違うんです。合併を促進させるのは、とにかく大きくなったほうがいいっていう方向で、効率化したほうがいい。そうでもないのは小さいほうがいいっていうふうに、あまり当てにならないけれども。

霜村　でも、そういうある程度、市役所っていう

イメージが。あと行政区とか市役所っていうイメージがあるから、だから、やっぱり理想ではちょっと、はなから違うよねっていう感じですね。

大杉　ある程度規模が大きいと、自分の単位を中心としたときに、2層ぐらいつくりたくなるという気持ちがあるのかなというのはあって、例えば、規模は10倍あるけれども、ニューヨーク市もカウンティーというか、区がバラ（英：borough）になって、その下にコミュニティがあり、コミュニティが人口20万ぐらいですね。コミュニティと言われるには20万も要るのかという感じなんですけれども。だから、規模が20万かどうかというよりは、2つぐらいの団体に分けないと、どうしてもという感じですかね。3段階になると、一番上が一番下の単位のところとちょっと距離が開きますものね。一段飛んでぐらいだと、部下の部下がいたら、何となく話が通じるかもしれないけれども、それよりさらに下だと、もう全然コミュニケーションできないような形になる。それが組織の規模みたいな議論になってしまうし。

霜村　逆に世田谷の場合は、とにかく出張所が大切なので、絶対なくさない、守るというか、なくすなんて、はなからそういう発想がないからね。

大杉　出張所っていうのは、地域行政ということで根拠が与えられていく部分と、それとはまた別の、ちょっとした土地の出張所っていう、そういう意味での地域行政とは違う発想というのがあるんですか。

霜村　できてきたと思うんです。

大杉　元からあったというよりはですか。

霜村　ええ。というのは、それこそお調べになられていると思うけれども、いわゆる隣組からできてきた行政末端組織としての町内会事務所が、今より戦時中はたくさんありましたね。町内会に住民票とか米穀通帳とか、そういう公共事務を委託するのをやめて、行政が引き受けるっていうふうに変えたときに、結構統廃合してまとめているので、当時はそんなに、おらが町のことは私たち、例えば、何とか町会のことは何とか町会事務所で全部やるんだみたいな、そういうことはなかったんじゃないかなって憶測するんですよ。それがまとめられて、第1出張所、第2出張所になっていったあとに、そこで町会長さん方を集めて、よろしくお願いしますねみたいなことがずっと繰り返されているうちに、多分昭和30年代、40年代とかっていう頃に、今に通ずる地区の中の中心で絶対になくせないみたいな、そういう意識っていうのができたんじゃないかなと推測はします。

古賀　出張所が絶対あっての3層みたいな。

霜村　そうそう、出張所が絶対あっての3層と。

古賀　なくすという議論はなかったんですか。出張所改革よりも……。

霜村　ないです、ないです。4層目っていう議論がありましたね。

古賀　それはどれぐらいの規模でしょうね。

大杉　それって、選挙でそれぞれどれぐらいそこら辺が争点になったりとか議論になったりとか、そういうのはあったんですかね。地域行政ができてからもいろいろな土地利用とかって、流れとしてあると思うんですけれども、それに対応してといいますか、あるいはそれに反対したりとか賛成したりとかって、いろいろな立場から選挙をきっかけにいろいろ出てくるとか、それを見て、また庁内の何か対応をというところはあったということで。あまりそれは選挙とかそういう動きはないんですかね。

霜村　選挙の争点ということは、僕はちょっと知らないです。よく見れば、どこかにあったかもしれませんけれども。

大杉　選挙の際は個別の人が争点になって、地域行政みたいな仕組みみたいな話っていうのはそれほどなりにくい、それはなりにくいということだと思うんで、やっていなかったといいますかね。

行革の影響って、かなりもうお話しいただいてはいるんですけれども、もっとかなり大きく圧力がかかってきたとか、世の中の方向、議論の在り方を考えていく上に影響を及ぼしたんじゃないかなという気もしなくもないんですけれども、そこら辺は何か、どうでしょう。例えば、行革の計画をつくるときに、地域行政に関して必ず何か、何も触れられてなかったことはないとは思うんです

けれども。

霜村　まず本質的な影響は、地域行政にはそんなになかったと思います。行革の立場から見ても、地域にどんどん近いところにそういう行政組織があって、住民が監視しやすい状況になるというのは望ましい方向だと思うんで、行革から見ても。

大杉　本庁をスリムにするというほうが重視される?

もうちょっと言うと、ちょっとこれはあれだけれども、よく言われるのが、いや、そういう出先のところって、まだまだ働く余地あるでしょっていうような、そういうようなニュアンスのことが当然前提となってっていうことなんですかね。

霜村　そういう話は、出なかったですね。

大杉　ああ、そうですか。

霜村　そういう縦割りの排除と分散で真の効率化ができるんだみたいなことを言って乗り越えちゃった。そこから先の時代になると、今に通じる、そこに官民連携の話とマッチングがついてくるわけです。何か一つのセクションでやってなくて、民間を入れるとか大学が入ってくるとか、何かほかのセクションと横割りのプロジェクトチームをつくるとか、そういうことをやれば効率化するんだと。

大杉　そうすると、平成17年に大きな地域行政の改革をしたんですね。そのときも、必ずしもそれは行革の視点ではなかったということですね。

霜村　いや、窓口を集約させるのは行革。

大杉　これは行革。

霜村　それは行革です。

大杉　支所と本庁との権限のやり取りというのは。

霜村　行革ではない。

大杉　行革ではなかった。

霜村　なかったです。ちょっと正確でないかもしれないんで、ぜひ岩本副区長あたりにこれはよく聞いていただくと、当事者ですからわかると思うんです。ただ、一つ言えることは、地域行政に興味を持つ議員さんってそれほど多くなかったです。

大杉　そうですか。

霜村　地域行政で質問してくる人って何人かに限られていましたね。

大杉　何ででしょうか。

霜村　いや、わからない。

大杉　ただ、ある程度みなさん、自分の地盤というのがありますね。そこにも関わってくるので、自分のところにある程度話が来ていることについては、当然支所とかのほうはいろいろ話を、訴えたりとかいろいろなことをし、圧力をかけやすいとかってあると思うんで、だから、そこの在り方とか関心を持ちそうな気がするんですけれども、あまりないんですか。

霜村　私の経験ではあまりなかったですね。本庁に来て、おい、部長、これ、どうなっているんだって言ったほうが早いから。

大杉　議員さんとしては、逆に支所単位に封じ込められることを嫌うっていう面もあるんですかね。

霜村　やっぱり実質的にそんな分権になっていないからだと思うんです。だけれども、議員さんにしてみれば、そういう自分の主義主張だったり、自分の支持者の要望だったりを持っていくのは、そういう政策的なことを持っていくのは本庁になるので、最終的には区長が決断してこうやれと。それが下りていって、支所は実施機関。

大杉　だから、都市計画とかそうですけれども、地元での手続きっていうのをある程度しっかりやって、そこを通らないと、上の次元に持っていけないっていう仕組みになっているわけでも必ずしもない。ほかの分野でもそうなんですけれども、支所単位で何か物事を必ず決まらないと、全庁的な政策としても承認を得るわけじゃないというわけじゃなく、結局は、最後は一つで決まるわけだから、そこに一気に行ったほうが早いということなんですね。

霜村　まあそうです。

大杉　先ほど言ったニューヨークなんか、本当にコミュニティレベルでちゃんと手続きがあって、上に持っていったときにひっくり返ったら大問題ということになるんですけれども、あまりそういうこと自体がないんですね。

霜村　すべてではありませんが、傾向としてはないです。支所は決定の前に本庁と充分協議するのが一般的だと思います。

大杉　そこの段階っていうことは、あまり手続きとして日本の場合は重視されていないところもあるんですかね。世田谷の場合といいますかね。世田谷だけではもちろんないんですけれども。わかりました。

古賀　職員も、支所長が決めるのか、それこそ政策の部長が決めるのかっていうのは結構悩むところで、どっちに決定権があるのかって。多分前の霜村さんのお話の中にもあったんですが、マトリックス型の組織の弊害みたいなところで、中の職員もどっちが決めるんだというのは結構あるんです。その当時から変わっていないのかなと思っているんですけれども。

大杉　あまりそこもルール化されていないんですか。

霜村　されていないですね。ルール化される、されていないというよりも、時間がたったので、みんなこんなもんだと思っている。これ、おかしいよね、大問題だよねって思っているのは僕らぐらいの古い人間で。

大杉　平成の合併直後、合併して、旧町村が総合支所とかなると、支所長とかに、決裁をどうするのか、本庁のほうにするのかともめていたんです。そのうち全部どんどん引き上げられて、権限はもうこっちのほうにいっちゃっていますから、総合支所をみんななくしちゃっているんで、自然と解消されたんですが、ここは、だから、何十年とその問題を抱えていて、それを自然なものだと受け止めてるっていうことなんですね。

霜村　そのとおりです。

古賀　そうなんですね。支所長って何しているんだろうっていうのがちょっと実はあって。タウンミーティングとかでも、昔、支所長が来て説明していたんですけれども、これができますとまでは何か明言できないっていうところがあって、これは、じゃ、所管の部長に伝えますとか、そういう言い方しかしていなくて、支所長って何なんだろうっていうのはあったんです。

霜村　全くそうですね。だから、最初にスタートした理想は全く実現できていなくて、それが正しかったことかどうか別にして、最初の絵柄にはなっていない。

大杉　そこは政令市もやっぱりそうですね。区役所の区長の位置づけをどう考えるか。今、横浜なんかは結構局長と同じ横並びという形で、世田谷も部長と支所長は横並びになっているんですか。

霜村　はい、そうです。大昔の、さっき言った第1期の一番熱い頃は、本当に一番ベテランの、退職直前ぐらいの部長さんが支所長になったんです。だから、支所長というと、部長の一段上みたいな形だったんですけれども、今は単なる一ポストになりました。今はというか、もう20年前ぐらいから。昔は、平成10年の前半ぐらいまでは、支所長っていうと、副区長ぐらいのイメージで。

大杉　政令指定都市の区長とかというのを、そういう副市長級みたいな位置づけにしようと変えてきているわけなんで、だから、そういう意味で言うと、流れとしては、今は逆行しているのかもしれません。だから、本当はそこはちょっと考えてもいいと思うかもしれないですね。

霜村　そうですね。

大杉　ただ、支所は部はないんですね。

霜村　いや、あります。

大杉　あるんですか。部があって、課があって、それも本庁の部と課と基本的には横並びになっているんですか。

霜村　横並びですね。部といっても、保健福祉センターだけだね。

古賀　そうですね。

霜村　昔の3部制とは違うので。

大杉　そうですね。そこも人事異動上は、別に本庁、支所というのは、上下関係はあまり意識されないんですか。ローテーションとしてはこっち?

霜村　まず、上下関係はありません。ただ、それを前提として実態を見ると、今は保健福祉センター長というのは、支所の副支所長を兼務してやっているんですけれども、部長職が専任でいるところはなくて、生活支援課長の事務取扱かなんかで、ふだんの仕事は課長の仕事をしていますか

ら。要は、支所は支所で、出先で経験を積んで、それで福祉系だったら、福祉の何とか部長になっていくということになってみたいな順番のイメージはあります。

大杉　課長級で言うと、課長にはどっちが上下というのは?

霜村　それはないです。課長はみんなほぼ一緒。

大杉　そこは、例えば国の何かだと、国と出先機関とは、当然同じ課長といっても全然上下、全く違うじゃないですか。それとはまた違う?

霜村　それとは違いますね。ほぼ同じレベル。ただ、一般的には仕事量が全然違うんですね。本庁の課長というのは激務で、支所の課長はそれ程でもないことが多い。僕が経験した範囲で例えて言えば支所は、静かなところで、さっきも言ったみたいに、議員さんもあまり来ないし、来るときは、仲のいい地元の議員さんとお茶飲んでみたいな。権限がないからですね。権限、責任がないから、厳しいことっていうのはなかなか起きないので。

大杉　支所とかで課長さんというより、地元の議員さんとか町会長さんみたいな人と何かそういうお茶飲みながらみたいな雰囲気のというのは、ある程度今でも持たれている感じなんですか。

霜村　いや、ある程度というか、今でも同じだと思います。

大杉　やっぱりそれはすごく大切なことじゃないですか。

霜村　もちろん、もちろん。大切な財産だと思います。

大杉　地域行政の意味を考えると、制度面でこうだというところだけではなくて、そういうようなところをどんなふうに考えているのか。どう捉えたらいいんですか。そういうことって、得意な人もいれば、あまり得意じゃない人も、でも、管理職になる以上はそんなことは言っていられないんですかね。

霜村　言っていられないけれども、それは得意、不得意はすごくあります。

大杉　本庁で議員さんに相手するのとやっぱり違ってくるわけですね。

霜村　違いますね。

大杉　例えば、そういう支所レベルで地元の議員さんとか町会長さんとかといろいろやっていく中の情報というのが、何かうまく生かされていくとか、そういうような仕組みというとあれですけれども、どうなんでしょう。地域行政のそういうよさみたいなところについて、ここに関わってくる面ってあるんでしょうか。

霜村　それはとってもあるんじゃないでしょうか。それで一番思うのは、地域包括ケアの地区展開みたいな話ですね。地域の中のまちづくり活動は、まさにそういう中で、見守りにしても、そういう災害時要援護者の取組にしても、最近で言うと、コロナ禍の中でのグリーフケアみたいなものとか、自殺予防みたいな話もそうだし、食育的なものの健康づくり活動もそうだし、環境の活動もそうだし、みんないい意味での本当に地元とべったりと一緒になっている中で、一緒にやりましょうよっていうことでできていると思います。

大杉　三者連携の仕組みができ上がっていくときに、それは直接は関わられているじゃなくて……。

霜村　どこですか、施策。

大杉　三者連携の仕組みをつくっていくというのは……。

霜村　三者連携というと、地域包括ケアですね。それ自体には、ちょっと僕は。

大杉　はたから見ていて、そのプロセスってどんなふうに御覧になられました?

霜村　あれは、(世田谷区) 地域保健福祉審議会の中で、最初は福祉サービスの縦割りをなくしたいっていう、結局、国が今で言う我が事・丸ごとという言葉に集約しましたけれども、その言葉が生まれる前から、とにかく縦割りできちゃっていて、生活支援と高齢者福祉と障害福祉と児童福祉が全部ばらばらになっていて、体が悪くなって困った人のお孫さんが虐待されてなんていっても、全部ばらばらで救えないというのを何とかしなきゃいけないというところを、どうするかという議論の中から、当然身近なところで、そういう絆があって、まちの目があるまちづくりをする中から、行政としてつないでいく力を高めなきゃい

けないという非常に真っ当な議論があって、そこにベースとしては、それまでずっとこの間からお話ししているように、出張所からまちづくりセンターに変わって、まちづくりをやる拠点なんだよっていうことをずっと言ってくるわけです、職員さんの大反対を説得しながら。それで意識が変わってくる中で、そういう今の時代のニーズみたいなものがそこに入れられたわけですね。だから、大成果だと思うんです、あれ。

大杉　地域行政の仕組みが、当初考えられるときには、そこまでは思い及んではいなかったにしても、ある意味では、当初あった本当の理念を生かす大改革だっていうふうに考えていいっていうことですね。

霜村　僕はそう思っています。

大杉　そこら辺は、そのプロセスの中でも、一方で反対の意見もおり、一方で、今回のことを考えれば、そうだという方々もおられたと。これからの地域行政そのものの在り方として、そうなんだということはかなり重視されたということでよろしいんですね。

霜村　もちろんそうですね。職員が反対しているというのは、決してそんなことをやるべきじゃないなんていうやつは、そんなのは一人もいなくて、元どおり、住民票から、印鑑証明から、国保の加入から、課税証明から、そういう窓口業務をまず全部やれ、戸籍の届けも受けろ。わかると思うけれども、それだけで職員としては誰だって人間パンクです。そんなこと、できっこない。そこにまちづくりをやれといって、防災をやりなさい、福祉をやりなさい、コミュニティづくりをやりなさいと来るわけですね。人増やせません、できっこないだろうっていうのが職員さんの声です。当たり前、正しいことを言っている。じゃ、どうするの。切り分けるとか機械を入れるとかいろいろやっていって、徐々に制度、環境も整えつつ、もともと昔から言っていた窓口に立って、住民票、はいって出す役じゃないよ、あなたの仕事はという意識改革があって、さっきからお話ししたようなものができたんです。

僕、よく知らないけれども、我が事・丸ごとはもともとは富山市じゃないかと思うんですが、あそこが福祉の分野を取り払って、全部そうなりますというのをやっていたところからスタートなんだけれども、それを28まちセンでやったというのは、いや、これはすごい。どれだけできているか知りませんけれども、少なくとももう5年ぐらいたつのかな。

古賀　平成28年からですね。

霜村　だから、大分定着してきていると思うし、今はさらにそこに地域保健も、保健所が抱えてるようなただの福祉サービスじゃなくて、例えば精神保健の問題だとか、そういうものまでできないかということになっているんですけれども、すごく難しいと思うけれども。ただ、残念ながら地域行政という名前でそれをやらなかったんです。

大杉　何かそこが少し違和感があるような組み立てになっているような気がするんです。もうちょっと正面から地域行政として捉えてやっていくと、今の地域行政の捉え方も違ってくるのかなということがあるんです。

霜村　そうですね。ただの縦割りだと思います。保健福祉領域は保健福祉審議会の議論をしながらやっていったから、たまたま地域行政担当部の所管事項ではなかったので、やっていますねっていうふうにしか見えない。

大杉　多分もう数年たつと、本当にまた新たな縦割り型ができるような気がしますけれどもね。

ちょっとそこは怖いところでもあるんですけれども、そこを乗り越えずに、今また地域行政の充実途上ということが出てきて、大丈夫かというのはあるんです。

古賀　いや、何かすみません。すごい普通の質問なんです。地域包括ケアの地区展開っていうのが、地域行政の実績として語られるっていうのはちょっと違和感があって、福祉の地域包括ケアの保健福祉部の実績ではなく、地行のっていう、地域行政ってどこまで包括しているんだろうというのが最初に疑問としてあるんです。コミュニティもそう。地区とか地域に関わることは全部地域行政で、何か地域包括ケアの地区展開って、必ず地域行政の実績みたいに書いてあるんですけれど

も、そこは、私はちょっと何か違和感があって、地域行政の実績に含めていいだろうかみたいな。

大杉　そこは、私の議論は逆なんですね。そこら辺どうでしょうね。

霜村　僕も全く逆だと思います。だって、地域の課題じゃないですか。身近な地域に何でも相談できる窓口をつくろうというのは、30数年前にどこの窓口でも住民票が取れるようにしようと言ったのと同じですね。だから、ちょっとDXとの関係がよくわからないんだけれども、でも、ここに書いてある、本当は多分障害のある子どもの入学の相談も身近な出張所でできたほうが望ましいといえば、望ましいと思います。できる、できないは別にしてね。

大杉　その議論はありますが。それも地域行政課の仕事になっちゃうんですか。

霜村　いや、それはまずいでしょう。そうじゃなくて、地域行政っていうのは、世田谷区政の根幹と言われているわけです。

　制度を所管する地域行政の仕事だというと、違和感があるというのは、私、そのとおりかもしれないけれども、世田谷の地域行政という中に、やっぱり地域包括の話も入ってくると思うんです。そこの地域行政と地域行政制度を分ける意味って、そこにあるのかなというところですね。

古賀　わかりました。今ちょっと言葉を分けている意味が。

霜村　だから、むしろ例えば、今でもマイナンバーカードの発行手続きとかって、あれは地域行政課がやっているじゃないですか。僕の感覚ではあれはおかしいんですよ。そんなの区民課がやればいいわけであって。

大杉　地域行政課がやっているんですか。

霜村　そういうのを地域行政課がやっていますよ。

大杉　変な抱え方ですね。

霜村　要は、何か窓口系でほかに引き受けるところがないやつは、地域行政課に寄せられちゃうわけですよ。そんな、時間外に住民票を出すとか出さないだとか、土曜日にどこの出張所を開けるかとか、そんなの地域行政課の仕事じゃないと僕は思うんです。それは、普通で言えば、市民課とか、世田谷で言えば区民課とか、そういうところの仕事であって。

大杉　私もよくわかっていません。地域行政課って、言葉はちょっとあれかもしれない。現業的なことを抱え込んじゃっているところがあるということですか。もっと制度所管的なところでなければいけない。だから、それが弱い。

霜村　弱い。地域行政というのは、企画総務なのか、区民領域なのかって、ずっとごちゃごちゃやっている。

大杉　そうか、なるほど。そういうところも問題ある。いや、むしろ私は、いいかどうかは別にして、企画に入っちゃったほうがいいぐらいの……。

霜村　当然ですよね。

大杉　在り方じゃなきゃいけないはずなのが、何かちょっとあそこの対応というか、少人数でやられていますけれども、地域行政があるからなんですね。

霜村　だから、初めからそうなんですよ。歴史に書いておいてほしいよ。この間、僕が最初に言ったじゃない。最初の地域行政課長は何をやったかという話をここに書いてあるじゃないですか。何で地域行政課長が、こうやってカメラを持った、動画のビデオを編集しなきゃいけないのって思いませんか。うちではこんなお祭りをやっていますというのをビデオ編集しているわけですよ。おかしいでしょう、それ、どう考えても。その伝統が今でもずっと続いちゃって。

古賀　そうなんですね。何か不思議で。

霜村　支所窓口関係です。

大杉　いろいろ原点に立ち返って考え直さなきゃいけないことがいっぱいあるなと思います。

　こういう何か職員の、今回、地域行政のということで今お話をお尋ねしているんですが、結局、それ以外のこともお尋ねしていますけれども、職員の方々にこういうふうに語って、歴史を残していくということを継続的にやってもいいんじゃないのかなと思っているんです。本当にそれが研究所の業務としてどこまでやっていくのか、そうい

うあちらと共同でやっていくとか、何かそういうようなところを、ちゃんと区の業務としてやっていくというのはいいんじゃないのかなと思うんです。語りたい方とかって結構おられるんじゃないですか。

霜村　それはみんな語りたいと思います。

大杉　この間もそうですけれども、若い職員研修の教材に私は使いたいんです。

霜村　そうですかね。

大杉　頼まれていないから使わないんですけれども、ほかの自治体の職員向けに使ってもいいと思うぐらいです。

霜村　でも、やりたいことをやらせてもらえる、その風土というんですか、それは少しでも復活させたいですね。今厳しくて、もうとにかくそういう余裕がない。ちょっとしたミスも許されないぐらいになったので、コンプライアンスを守って、説明責任を果たしながら業務をやるっていうと、もうそれだけできゅうきゅうになっているの。都市計画課に異動したときに、次はどこを見に行きましょうかって、この間も言ったかな、係長に言われて、あそこを見に行こうよ、次はあそこを見に行こうよ、とかやっていましたね。新しい公園ができたとかいうと、道路とか造園の人たちが見に行くんですね。

大杉　それは別に都内というだけじゃなくて、全国各地まで行くんですか。

霜村　全国各地まで行くと、予算を取らなきゃいけないんで、ちょっと大変ですけれども、本当に気軽に、例えば、バブルの象徴のような億ションができたから行ってみようよ。新しい駐輪場ができて、それを見に行こうよとか、そういうのを普通にやっていたのが、だんだんそういうのがなくなっちゃって、だから、だんだんつまらなくなって。土木の人なんて本当にかわいそうですね。区民とのやりとりって苦情しかないんです。一緒に何かをやろうよとか、みんながやっているお祭りでも、必ず企画委員会があって、来年はテントをこっち側に立てようかとか、綿菓子をこっちへ出そうとかってやるじゃないですか。そういう経験って、普通の仕事の中で一切持てないんです。常に怒られている、それじゃあね。そういう意味では、だから、都市整備系のほうが地区担好きですね。行けば、まちの人たちに感謝されるじゃないですか。楽しいって言いますから。

古賀　そういう文化を希望します。

霜村　いや、そうですね、そういうふうになりたいですね。

大杉　そういう中から世田谷の行政って、私はつくられてきたと思います。行政の中だけでは絶対できないようなことですからね。地域との関わりがあって。

古賀　大分かかって、すみません、2時間もありがとうございます。

霜村　全然お役に立てるような話じゃなかったと思うんですけれども。

古賀　ありがとうございます。