

政策形成と職員参加

【水野】調査季報は、今号から、若手職員のコーナーを新しくスタートさせました。横浜市の職員の中でも高齢化が進み、調査季報になかなか若い方たちが登場する機会が少なくなってきました。編集部では、特別に若い職員の横浜市政への関心や社会に対する認識とか、そういったものについて語っていただくためにコーナーを設けようということになりました。今日は、20歳代の皆さんに、自由闊達に新鮮な感覚で語っていただきたいと思しますので、よろしくお願いたします。

まずは皆さんに自己紹介をしていただきます。今やっつけらっしゃる仕事や市政の中でさまざまな改革が行われておりますが、それに対して皆さんが現場で感じていらっしゃることを言っていたらいいと思います。まず、江原さんからお願いいたします。

（司会）
水野 郭志
都市経営局政策課担当課長
（事務局）
中川久美子
都市経営局政策課担当係長

アントレプレナーシップ※① 事業1期生

【江原】エハラといます。都市経営局政策課にいます（編集部注：平成15年10月1日付で福祉局に異動）。アントレプレナーシップ事業

というのは、昨年、市長が発表して始まったのですが、職員みずからが企画から事業化までやる、場合によっては人もお金もつきますよという制度です。それに、私が応募をしたのです。

本来ですと、職員みずからテーマを決めるわけですが、初年度ということで、大枠のテーマは4つほど決められていました。その一つが障害者雇用の拡大ということで、私はそれに応募をしたわけです。

私は、学生のころ障害者のボランティアにかかわっていました、当時から、関心がありやりたいなと思っていて分野でした。昨年は、福祉局の介護保険課にいたのですが、応募をして、12月から活動を始めて、2月までのほんの二、三カ月の間でしたけれども検討をして、市長に提案

をして、引き続き事業化について検討しろということ、4月から都市経営局に配転しました。検討チームのときは9人でしたが、今は、職員1人と係長1人の体制です。この2人で事業化に向けて作業をし、予算要求をこれからするところです。

【中川】昨年10月、文化体育館で行われた市長のスタートアップ講演会に参加されたそうですね。そのときの印象はどうでしたか。

【江原】市長が職員に向けて直接話をするということ、かなり大人数が集まり、それなりにみんなもかなり意欲的というか、並々ならぬ雰囲気が出ていましたけれども。そのときにアントレプレナーシップの発表があって、あっ、これだといって飛びついたわけです。

福祉局に異動になると、最初に施設実習というのをやるのです。実際に授産所で、1日作業の体験をしました。そこで、障害者の方が働いているわけなのですが、給料ではなくて工賃という言い方をするんですけども、それが非常に安いんですね。1人1万円から高くて2万円ぐらいですか、安いと何千円ぐらいですけども。障害のある方の将来の経済的自立ということを考えたときに、どうなのかなと。毎日集まって作業をやって楽しいなど。で、今日は終わってさようならというように楽しい施設にならないか。それはそれでいいのかもしれないですけども、どうなのかなという問題意識が4月

からあったわけなのです。それを職場の人や周りに言っていたので、まさに10月の市長からのお話があったときに、周りからも言われたんです。おまえこれ、ちよとびつたりじゃないって。そうだなということに応募したということ。



江原 顕（28）
収録時は、都市経営局政策課職員。現在は、福祉局障害福祉課。
人事委員会事務局で4年、次いで福祉局介護保険課へ。授産所での研修の体験からアントレプレナーシップ事業（障害者雇用の場の拡大）へ応募。学生時代は、知的障害者のボランティアに参加。

Profile

民間や東京都と比べられることが多い職場

【津田】水道局青葉営業所におります。今の仕事は、営業所で、転入、転出などの手続きや、その他漏水や使用水量に関してお客様からの水道に関する疑問に対応したり、料金の調定などを行なっています。同じ職場にはメーター点検や工事などの仕事がありますが、私は水道料金口座振替の担当として、お申し込みから完了までとその後の振替に関する全般の仕事をしています。

今、市政について考えていることは、民間と比べられることがやはり多く多いという印象を受けました。お客様から見た場合、特に水道は、ガスとか電気とか、そういうところとサービスは同じようなものにとらえられるようで、ガスはできるのに水道は何でできないのか、そういったことを言われることがあります。

同じく青葉区の特徴かもしれませんが、東京都と比べられることが非常に多いです。東京ではこうだったわよとか、常にお客様はそういった視線で市政を見ているということを感じています。

※①…アントレプレナーシップ事業については17頁参照。
※②…横断プロジェクトチームについては19頁参照。

局区横断プロジェクトチーム に応募

【水野】横断プロジェクトチーム※②に参加した動機は、【津田】今年の5月末ぐらいだと思っただけですけれども、4つテーマがありまして、職員

の参加を募集していました。横浜市の政策に関心をもって入庁したのに、実際に仕事をしているうちにだんだん横浜市が見えなくなっていることを感じていました。そういったもどかしさを感じていたときに上司の方に勧めていただいたこともあり応募してみました。

プロジェクトチームは、都市経営局ですとか青葉区、保土ヶ谷区とか、いろいろな局区から集まって、さまざまな視点で、今まで13回話し合いました。局区横断チームの目的でもあるように市民の中でも区民会議の中心的なメンバーの方とか、ほかの先進的な取り組みをしている他都市に調査に伺いに行ったり、市政記者の人に話を聞いたり、さまざまな人の意見を取り入れていこうという姿勢がすごく見えるチームです。今までそういった機会というのがなかなかなかったと聞いて、横浜市もほんとうに変わろうとして、すごく大きなうねりというのでできてきているのかなという印象を受けました。



津田 恭子 (25)
水道局青葉営業所
入庁2年目。仕事は水道料金口座振替担当。区内の検診メーターの確認など。市政全体の情報や広い視野を持ちたくて、局区横断課題解決案作成チームに応募し、協働型コミュニケーションに参加。勉強中。

Profile

毎日、毎日が 大変な職場

【草柳】福祉局児童福祉部三春学園の草柳と申します。よろしくお願ひいたします。三春学園という施設

を横浜市職員の方でもあまりご存知ない方が多いですが、児童虐待を受けた子供や、不適切な環境下で養育された子供、健全な成長が望めない、またなんらかの事情で親と一緒に住めない、保護者のいない子

供たちが生活している施設でして、児童福祉法に基づき、個々の児童が個性豊かにたくましく、自立した社会人として生きていくことができるよう支援することを目的としています。

この施設に人所している大部分の子供が虐待を受けており、まるでこの現代社会の問題をダイレクトに映しだす鏡のようです。家庭崩壊の過程で虐待を受けた子供、心に深い傷を持ち、精神科医、心理療法担当職員による治療を必要とする子供が増しております。虐待の原因はさまざまですが、子育て不安や、あと一番驚かされたのは、虐待は親子で続いていく。世代連鎖のようなことが

実際に起こっているということなんです。三春学園の職員も児童の処遇には非常に苦労しております。私は事務職ですので、児童の通学している学校関係の経費全般の支出や、児童の生活に必要な金銭の管理などが主な業務で、児童の処遇には直接関与していませんが、毎日必ず児童と接する機会がありますので、いろいろなことが見えてきます。みんな、根

は素直でいい子たちなのですが、家庭の事情でこのような生活を余儀なくされていることを考えると私の心境は非常に複雑です。横浜市直轄の唯一の児童養護施設で日々、ほんとうに貴重な体験をさせていただいております。

三春学園に配属されて感じたことは、社会自体が大きく変化していることです。もともとの出発点は、戦

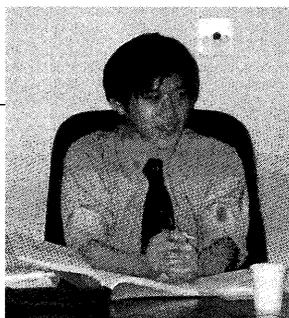
災孤児の保護・救済や貧困・親の死亡により監護を受けられない児童の保護・救済が役割でしたが、半世紀を過ぎる中で児童をめぐる状況は大きく変化し、低所得など特定の家庭における児童の問題だけではなく広がってまいります。私の幼少時代には虐待をここまで身近に感じたことはありませんでしたし、子育てに関しても現在育児に携わっている親よりずっと上手だと思えました。

福祉局でも、横浜市福祉施設のある方検討会等で管轄の施設の民営化をすすめておりますが、三春学園はこのような社会背景の中で、増加する虐待への対応や、問題解決へのさまざまな情報の蓄積され、虐待防止に向けた地域の子育て支援の役割が期待されています。

【中川】草柳さんは、金沢区で生まれて育つて、三春学園のある金沢区で働いていられるわけですが、前の民間企業をやめてこちらに来られたというのは、思いがあつたことですか。

【草柳】民間企業で働いている中で、横浜を違った視点で見ることが数多くありました。それは長いこと横浜市に在住している私にとってとても鮮烈で、颯爽と心を通り抜ける風のようにでした。この街はいいところも悪いところもたくさんありますが、横浜にいると地に足がつくといいますが、私の居場所はやはりここしかないという想いが、そのような中で芽生えはじめ、横浜市のために働く

ことができるチャンスがあるのはいましかない！と思い、悩みに悩んで思いきって転職しました。また民間企業で通関貿易関係や、マーケティング関係の業務に携わっておりまして、経済産業省の職員ともよく連携をとり、役所のやり方というものをも民間側の視点から垣間みることもできました。そのような環境のもとで民間で身につけたコスト意識や、顧客満足、専門知識、調整能力、マーケティング戦略等が横浜市でしていく仕事に生かされればとも思っています。



草柳 祐介 (26)
福祉局児童福祉部三春学園
今年入庁。太字ではマーケティングを専攻。冷凍食品メーカーに2年間勤務し、貿易関係の事務に従事。横浜の大黒埠頭などの仕事をしていた中で、横浜への復帰を再確認し、横浜市役所に。金沢区生まれの金沢区育ち。金沢区の三春学園に配属となり、貴重な現場体験を積んでいる。

Profile

トップダウンの功罪

【前田】港北区役所納税課の前田と申します。

今現在は、収納担当ということで税金を滞納されている方の整理をしています。市役所に入る前から、最初は区役所に行きたいというふうで考えていたのですが、まさか自分が税金に行くとは思っていませんでした。現場で働くということを通じて、今まで大学時代に勉強していたこと、考えていたことと違うなと思ったことがあります、それが市政について思うことになるのでしょうか。

具体的にはトップダウンで行政を進めることの功罪についてです。例えば記者発表などで方針がうちだされ、私達現場の職員は報道で初めてそれについて知るといふようなことが、私が入ってから何度ありました。大学時代には、トップダウン形式の悪いところはほとんど目についたことはなかったのですが、対応するのは現場で、市民と同時に知ること現場では混乱が生じる場合ももちろんあると思います。

市民サービスと言う視点で考えた場合にも、とても大切なことではないかと思うのですが、難しいかもしれません、現場への周知がもう少しスムーズにいくようになればいいと考えています。

【中川】大学時代はまちづくりの行

政に関心があったようですが、具体的に言うとうどんなことに関心があったのですか。

【前田】大学では都市政策を勉強していました。とても広い分野の学問で、行政のやることは、何でも都市政策に当てはまると思いますが、卒業論文では東京都の観光政策について調べました。

まちの魅力をはかる一つの指標として、どうやって人を集めてくるのかなどといった部分に興味があります。



前田 麗美(22)
港北区総務部納税課(新卒)
学生時代から、都市政策を勉強。政策研究会に参加し、国の職員との議論も経験。市民に近いところでまちづくりの行政に関心があり、区役所への配属を希望。

現在は、滞納整理の仕事をしていられる。現場での仕事をしながらも、オフサイトミーティングなどに参加。市政への全体的な視野を持つていきたいと思っている。

Profile

【水野】ひととおり自己紹介をしていただいて、お互いどんなことをやっていらっしやるか理解できたかと思うのですが、次に、今、市政でいろいろ改革が進んでいるのですけれども、その中の一つの目玉として取り上げられている、アントレプレナーシップ事業について、皆さんにいろいろ意見交換をしていただきたいと思ひます。

とりあえずは経験されている江原さんから、アントレ事業について現在どういう思いを持っていらっしやるか。これがこれから新しい市政を運営していく上で、どのような役割を果たしていくだろうか。感じていることをちよつとお話しいただければと思ひますが。

【江原】このシステムは、正直言うところ結構難しいですね。去年の10月から始まっているわけで、実際にどういう形になるか手探りで進めています。

アントレの難しさ

当初はすばらしい制度ということが始まったわけですが、実際にやってみると、やはり矛盾する点と市役所として既存の方針があるわけ、それと一職員の立場から考えていって、こういうことをしたいと、こういう組織と、これぐらいのお金が欲しいということになるわけです。

【水野】ひととおり自己紹介をしていただいて、お互いどんなことをやっていらっしやるか理解できたかと思うのですが、次に、今、市政でいろいろ改革が進んでいるのですけれども、その中の一つの目玉として取り上げられている、アントレプレナーシップ事業について、皆さんにいろいろ意見交換をしていただきたいと思ひます。

けれども、やはり既存のものとおぶつかるわけですよ。そこをどう調整していくかがはつきり決まっていなまま発進していたので、そこら辺はやりながら、不安感があったのは否めないですね。

特に当初は、チーム全員が次年度になったときにその仕事に携わることができるとか、うちのチームは、9人いるわけですが、9人が一気に異動する、例えばそういう制度を毎年続けるというの、人事上もこれは大変な制度になってしまふわけで、それは目に見えているわけですよ。

政策形成に道を開く

ただ、このアントレプレナーシップ事業は、単に事業を成功させるというのではなくて、職員が自分で発案して、政策形成に携わることができる、その道を開くというのが趣旨なわけですから、それだけの趣旨でいけば実際に事業化にならなくてもいいわけですが、けれども、ただ、ある程度形にならないと、その次の年、次の年に職員が、僕もやりたい、私もやりたいというふうにはならないわけですよ。そこは難しいなと思ひます。

私も今やっていて、自分ももちろん障害者雇用というのにすごい思い入れがありますので、これを成功させたいというのがあるのと同時に、次の年の人というか、これから私もそういうことをやってみたいという効果が、このアントレプレナーシップ事業というのにはあると思ひているので、職員の政策参加を盛り上げるためにも、ある程度の形をつくるて成功させないといけないだろうなという、また別の思いが最近芽生えてきました。責任感を感じながらやっています。

アントレに必要な調整機能

【中川】既存の事業との矛盾ということですが、福祉局の中にも障害者雇用のセクションがあるわけですね。そこで仕事をすると、アントレプレナーのプロジェクトでやるのと、その辺がどう違ってくるのかというか、それが、皆さん悩ましいところかなと思ひますが。

【江原】非常に難しいですね。ぶつかったときにどう調整していくのか。アントレプレナーシップ事業という枠の中で、そういう調整機能がないと、特に担保されているわけではないので、それからアントレプレナーの立場と、それから既存の所管の局と直接やりとりして調整しなければいけないわけですよ。単純にやると負けるんです、そこをどう折り合いをつけるかというのが非常に難しいと思ひます。

のところが考えて、どんどん新規事業を出していければいいのですが、それがどうもできにくいから、多分アントレプレナーシップができたという経緯がおそらくあるんだろうと想像されるんですけども。それは、こういう大組織の宿命なのか、という気もしますけれどね。その辺は皆さんの職場ではどうでしょう。

現場重視に なっているか？

【草柳】三春学園も新規の提案を遂行するのはなかなか難しいです。民間時代でもそうですが、前例、予算面等柔軟な対応ができない部分との戦いは避けられませんが、なにかをするにはなぜそれをやりたいのかという、誰もが納得できる理由と情熱が必要だと思います。現場にはイレギュラーな事件や予想もしない出来事がよく起こります。ことが起こってからあたふたするより、そのような出来事を予測し、未然に防ぐことが必要です。やはりそれには実体験を伴わないとわからないと思います。

【中川】先ほど前田さんも、局のほうが決めたことを外から知ると言うってらっしゃったけれども、今の組織の物事の決め方とか、仕事の仕方の仕組みが現場重視でもないというか、そういう感じはしますか。

【前田】外から知るとなると、もし市民から問い合わせが来たときに対

応するのはこちらですし、それがどういうことなのか、どういう意図でということもきちんと伝わってこないこともありまよね。つけ足したように後から説明が来てという。

【江原】さつき水野課長から大組織の宿命みたいなことを言われました。ちよつとそれに近いのかもしれないですけども。福祉局の前は、人事委員会にいて、主に採用とか昇任に関する事務をやっていたんです。そこは職員が非常に少なく、局だけで20人ちよつとで、僕がいた課は職員が7人で、係長3人、課長1人で回していたんです。比較的人数が少ないので発言がしやすいんですよ。ある程度みんな仕事の中心が大体わかっているんです。ここはこうしたほうがいいんじゃないの、ああしたほうがいいんじゃないのというのを、ちよつと広めな視野に立って言うことができるふうになっていたと僕は今考えているんです。

福祉局の介護保険課に来たときに、福祉局というのは、ご存じのようにもすごく大きな組織です。福祉は、今、一番力を入れている分野で、さらに新しい制度がどんどん入ってきますから、ほんとうに大変なんです。職員みずから新しいことをどんどん考えていくのが難しいんです。

【津田】行政は縦割り組織だということも批判があると思いますが、同じ組織内でも細分化された仕事で別の意味で縦割りが作られていると思いま

す。市政のことを考える機会というのは、よほど自分で意識して努力していけないとなかなかできないのだなというのはいすごく思いました。

【水野】局区横断プロジェクトチームは、エンジンルーム主導ですが、職員の意思を政策に反映させるための仕組みであると同時に、先ほどおっしゃっていた組織の縦割りの中に埋もれてしまっている、局区の所管のすき間の仕事、もしくはすべての局に横断しているために、これはうちの局の仕事じゃないという感じを取り合ってもらえない課題、そういうものをうまく汲み取って、新しい政策を考えていこうという試みであるというふうには理解しているのですが、これについて、現時点で思っている意義といえますか、これから市政にこれがどう役に立っていきそうかという辺について、今思っていることをお願いします。

現場からは 見えにくい 行政の全体像

【津田】横浜市がとても好きで、行政に携わりたいと思うって入ってきたのに、仕事をすればするほど情報が入りにくく、わかりにくくなってきました。今は、水道に関する仕事をしているけれども横浜市が行政としてどういうことをやっているのかぜひ知りたい、ということ、自分の気持ちを書き再確認したいという気持ちで

応募しました。

【水野】実際に参加してみてもいいですか。

【津田】すごく新鮮です。それぞれの職場で得た知識やアイデアを持ち寄り、議論で煮詰めて形にしていこうという仕事を目的に、こゝういった仕事もあるのだと圧倒された。非常に勉強になりました。若手だと、今までやってきた取り組みを知らないで、どこまで言っているのか、わからなかった部分があるのですが、若い人がこのように参加する制度をつくったということは、非常に大きな意義があるように思います。

【前田】私も津田さんと同じで、横浜市に入ってから、自分の目が日常業務のほうに落ちてしまっているためか、入庁前、市政についての情報が入ってこないで、市全体の政策を知るといふ意味で非常に興味がありました。応募するに当たって、ハードルが私の中にありました。チームは何人ぐらいで、年齢層とか入庁してから経験して、どれくらいの方がいらつしやるんですか。

【津田】チームは10名で、そのうち公募が2名で、8名が指名という形です。瀬谷区の区政推進課長の方がリーダーをされて、あとは、区役所の企画調整とか地域振興の係長など、大体、30代から40代ぐらいの人が多くという印象でした。やはりハードルというものは、私が応募するよりもすごく高く感じまして、実際はだめもとみたいな感じで気持ちを

書いて応募させていただきました。

【水野】30代、40代のベテランの方たちの話を聞いてどう思われますか。

【津田】今までの経緯や取り組みが現実にあるので、それを知っていたり関連があればあるほど新しいものを生み出すのは難しいのだと思います。だからこそ、自分の立場や職場にとらわれずに意見を出し合える横断プロジェクトチームのような取り組みが重要になってくると思います。

【水野】そこであきらめることが多いのでしようけれどもね。

【草柳】津田さんのような若くて、市民感覚が鋭い方が事業に参加すると、市民の目と行政の目、複眼でものを捉えることができて、まったく違った斬新なアイデアもたくさん出てくるのではないかと思います。若手でやる気のある方はほとんど参加したほうがいいのかとは感じます。でも、その事業に関する予備知識は必ず要ると思いますので、そのあたりの勉強等がすごく大変だと思いますが、自分で意見とかは出せたりしているのですか？

【津田】自分の勉強不足とかそういうものも、一番大きいと思うんですけども、やはり気が引けちゃったというのが今の思いです。ほとんど終わりに来た今、すごく恵まれた環境だったのに自分の力不足を感じることもばかりで、少し情けなく感じています。例えば他都市の方に調査に伺って話を聞くとか、市長に報告するなど、普通だったら、とてもでき

ない仕事をさせてもらいました。チーム自体がフレキシブルなスタンスなので、意見やる気のある人にはすばらしくよい機会だと思います。

【江原】アントレにしても横断プロジェクトにしても、実は、制度じゃなくてもやろうと思えばできるわけですよ。今までだと施策研究会がありました。

【中川】施策研究会は職員の発意ではなくて、メンバーも係長か課長が選ばれ、チームは市長が決めていたが、この制度はほんとうに若い人たちのためにある制度だと思っただけです。そういう意味では今までの仕組みとは全然違うと思うのです。

【水野】どうしてこういう制度が必要なのかというところで、多分、これって人間社会の本質だと思うんですよ。なれてくると惰性で通じてしまう。だからそれを突破するために、気持ちを交える何かがないと、世の中がワークしないでしょうね。多分、そういう何かがあるんだと思います。そういう意味で新しい血とか、そういうものを入れていく仕組みというのは絶対必要なのですね。

上と下がコミュニケーションをとるのはいいことだと思うんですけども。そういうときに、上の人もこんなふう悩んでいるんだとか、そういうのを学ぶ機会があるのは非常にいいことだと思います。

【江原】実は上の人も若い人に対して結構期待しているところがある。

立場上、自分から提案できずにいたところがあって、今回、アントレが制度としてできたことによって、上の人もそれを陰ながら応援することができて、アドバイスをくれたり、若手だけの制度じゃなくて、やはり組織全体のことなんだなというところが、ちょっと最近わかってきたんですけれども。



水野課長を司会する

オフサイト ミーティングに 参加して

【水野】風通しをよくしていくという新しい施策の一つとして、オフサイトミーティングという大変おもしろい仕組みがある

のですけれども、これについては前田さんや江原さんが参加されたとい

うことですが。どうして参加しようと思ったのかとか、そこでの議論を聞いてどんなことを思ったかというあたりについて、まずは若い人から、どうですか。

【前田】先ほど申し上げたとおりですが、私の中で市の全体が見えてこないという部分があったりもあって、それで何か吸収できるものがあったらいいなと考える、新人のための企画がありました。それに2回参加させていただきました。新人だけではなくて、ほかの方もいらして非常に刺激を受けました。ものすごい勉強されている方の中にはいいから、自分でもYCANを見たりなど勉強するようになりました。

【水野】新人だけで話すというのですか。

【前田】いえ。新人の人、ぜひ来てくださいということで、最初のテーマは、横浜市に入った動機で、2番目は、ここが変だよ横浜市役所、で話し合いました。

【水野】どんな話が出たんですか。

【前田】やはり民間と比べてどうかのか、という話とか、ここが硬直し過ぎていてのじゃないかという部分が多かったです。

【水野】民間と比べてどうかというのは私もずっと思っていて、民間のご経験がある草柳さんは、その辺をどう思われますか。

民間と比べると 不思議なことが いっぱい

【草柳】不思議なことがいっぱいありますね。例えば出張旅費もわざわざ支出命令書を書いて、いまだに現金渡しですし、通

勤の定期代も1か月分ずつ出るし、民間でしたら、出張は、イントラネットで自分で入力して、電子決裁後個人の口座に銀行振り込みですからね。通勤定期も多少安くなる6か月分の料金がまとめて支給されますし、コスト意識というものがあまりないのかな、と思ったりします。まあ他にもいろいろありますがやめておきます。(笑)

【水野】意思疎通の仕組みとか、仕事の仕方みたいところで何か違いますか。

【草柳】仕事の仕方ですと、民間にいた頃の事例ですが、とある冷凍食品が一時期大ヒットしました。その開発者は一介の営業の方なんです。粘り強く上司に交渉して、おいしいものを作るために毎日毎日食べ歩き、研究を重ね、サンプルにたくさん文句を言われながらも自分の信念を持って妥協は決してしないんです。そのような姿勢に上司もついていって、試験的に売り出したところ、これが空前の大ヒット。一時は生産も追いつかないほどで、それをみて他社はまねをしてくるが類似品をたくさん出してました。

想いを形にしていこうということ

役人の仕事は、 規則を守ることより 顧客満足度の向上が目的

が、みんなの心を動かさず、顧客の気持ちを押さえたのだと思います。公務員はなにを恐れてか、思い切ったことをほとんどしない感じがします。さきほどの冷凍食品も売れなかったら大赤字ですし、どうしてそんなに硬いのか、規則的にしか動かないのかなと思えます。今の体制が絶対というか、居心地がいいのかよくわかりませんが、利益を求める仕事は多少イレギュラーな部分があっても、利益のために、お客様のためにという目的が大前提ですから、結構融通が効くところがあるんです。法律を遵守して市民の利益に反してでも押し通すのではなく、そういうところは見習ってほしいですね。

【水野】これまでの役人というのは、規則がまずあって、これは法令であったり条例であったりするので、それに従って仕事をすることがいいとされていたんですけども、今、市長がよく言っていますけれども、都市を経営していくという感覚が大事だと言っているんですよ。そこで大事なのは、顧客である市民の満足度を高めることが本来の目的であって、規則を守ることがその目的ではないはずだということのような考え方かと私は理解して

いるんですけども、そうなると実は民間と感覚が一緒なはずですよ。民間の人は、利益を求めているというけれど、利益を求めるといっては、実は顧客の満足度を高めなくては行けなくて、その時点で行政と民間は一緒なんです。そういう意味で、今は別に民間と何ら目的は違わなくなってきたんじゃないかなと、思います。

オフサイトミーティングですけれども、江原さんはどうですか。4回ほど、出られているようにすけれども。

【江原】一番最初のときに4回ぐらいです。そのとき、自分の業務のことをいろいろ考えてみたいというのがあって、オフサイトミーティングに限らず、スタートアップ研修とか、外の人の講演会とか、企業の人も講演で来ていましたけれども、そういうのを聞いて自分の仕事をする上でヒントにできたらいいなということに参加していたんですけども。

【中川】オフサイトミーティングは、そもそもスコラ・コンサルtantという会社の柴田先生が提唱して、組織改革のツールとして実践されているのですが、「気楽にまじめな話をする場」ということなんです。職場でオフィシャルな要件で議論する場、アフターファイブで気楽に気楽な話をする場とは別に、まじめに雑談する場があるかどうか、これが非常に大切だ、と言われています。職場には、書類に整理しやすいデータ系の情報化と非データ系の情報があ

る。書類にしにくい、もやもやした言葉になっていない情報から実は知恵が生まれる、人と人が接触するなかから生まれる情報を生み出せる職場にするためにオフサイトミーティングをやるわけです。職場で議論していますか、今の職場でこんな課題があつて、こんなふうにしたらいんじゃないかと、自分がすぐやっている仕事だけじゃなくて、ちょっと離れて、こうあるべきじゃないのか、そんな雑談風なことはあります。

【津田】なかなかできないのが現状だと思います。

【水野】雑談ができない職場では、新しい知恵が生まれてこないというのは、確かにそうだと思います。結局、アントレにしても、局区横断プロジェクトチームにしても、オフサイトミーティングにしても、目指しているところはその辺だと思っております。そういうことを促すための制度なのかと私は思います。

現場と本庁

【水野】次に、現場といわゆる本庁のあり方という話。現場で体験したことを政策にフィードバックさせていくという仕組みが弱いと、やはりいい知恵が出てこないと思います。

今、予算にも現場の判断を入れていこうというところで、改革が

進んでいます。これまでは、簡単に言うと、財政局が予算の妥当性や金額を一つ一つの事業についてチェックして、それを積み上げて予算にするという仕組みなんです。でも、そのやり方ではうまく回らないという話が出てきて、実際に現場を持っていく局の皆さんから言わせると、局は現場じゃないと言いかもしれませんが、まず局に予算の配分権限を渡しましょうという改革が今進んでいます。そこで言われている話、まさに政策に役立つ、生きている情報は現場にあるんだという考え方なんです。

【草柳】福祉局の場合ですが、最近虐待や、育児放棄、子育てに関しての問題が次々と社会で騒がれはじめるようになって、今年子育て支援事業本部が立ち上がりました。親が子育ての仕方を知らなかったり、できなくなってしまう時代がついにきたのかというのが実感です。このような部が立ち上がるという意味をもっと深く考えなければいけません。南区で、育児に悩んで母親が自殺をしたという新聞記事や、それに似たようなことがよく載っています。なので、横浜市としても遅ればせながら対応したのだなと。

【水野】どうしてそういう問題の対応が遅れてしまうのか、その辺は、何が原因だと思えますか。

【草柳】まず組織の硬直性だと思います。区役所は福祉と衛生がくっついて福祉保健センターとなり、仕事

としてもだいたいまとまってきたのではないかと思います。きつと部や課、職種での分け方では対応できないことがたくさんあったでしょう。あまい仕事なら、どちらがやるかでまた時間が経ってしまうし、すばやさというものがものをいいます。民間企業もすばやい対応こそ、信頼を勝ち取りますね。困った人がいたら、全員ですぐに全力で助けるような姿勢があるとよいですね。今後、福祉局と衛生局もくっついて、あまいなカテゴリーの仕事を行えばもっとよい結果が生まれるかもしれません。

【水野】局と現場の意思疎通、情報交換はどんな感じでやっているんですか。

【草柳】基本的には文書に書かれています。ことで情報交換をしています。あとは会議や打合せの場ぐらいいです。局は現場で実際起こっていることは机上でしかわからないことがたくさんあると思います。しかし、予算は局で持っています。LIVEとしての現場がわからないから、予算要求もそう簡単には通りません。主管課の方は担当の現場で2週間くらい施設実習でも行って、自身の担当を知るのもよいかと思えます。法律どおりに規則的に物事はすすみません。なにしろ、人間相手ですから、そこを理解していかないとほんとの意味での意思疎通はとれないのではないかと思います。

【水野】現場で起こっている新しい課題とかありますね。世の中の変化を最初に感じることができると、当然のことながら現場ですけれども、そういう情報とかは、ちゃんと局にいつているのですか。伝える機会はあるのですか。

【草柳】児童相談所と定期的に会議を開いたり、局の方とも定期的に打合せや会議をしたりしますが、それでも情報の伝達が遅いということ、絶対的に組織の反応が鈍いということだと思います。大組織になればなるほど即応性が低下するものです。また現場を完全に把握してないこともあると思います。その体制もなかなか変わらないですね。

【中川】勤務の形とか、予算の枠組みなんかをもっと柔軟になって、現場の裁量が増えていくことによって、実情に応じた運営ができるのではないかと、ということがすごく多いですね。そのかわりすごく責任も出てくるということもあると思います。

【草柳】そうなんです。もらっただけの責任が必ずありますから。

【水野】最初は現場で働いて、その後、局に行つてという、順番に繰り返していくといんじゃないかなと思っております。人事交流でもいいし、意見の交流だけにとどまらず、人の交流もやっていくことが理想でしょうね。

津田さんも前田さんも現場ですけれども、どうですか。

【津田】現場でお客様のクレームや質問に対応していると、その仕事を

迅速に、上手にこなすことが主眼になり、どうしても近視的な仕事になってしまいがちだと思います。現場を知っているからこそ市民に必要な政策を形成することができるでしょうし、逆に政策や行政の全体像を知っているから現場で活かせることがたくさんあると思います。現実には毎日かかってくる電話応対で精一杯で、なかなか考える余裕というのとはなってしまうのですが。

【水野】現場もやはり現実に直面しているから、そこから企画というか、余力というのがなかなかないので、視野を広げることによって、そこを何とか乗り切っていきたいというように感じですか。

【津田】はい。あと、それぞれ思っていることは、必ずあると思うのです。職場内でミーティングする時間もないので、埋もれてしまうというのは、小さなことでも多少はあると思うんです。埋もれさせないようにしっかり考えながら仕事をしていかなくてはと思います。

苦情を上げていく 仕組みが必要

できないでいます。18区同じように滞納整理をしなければいけないわけで、かなり法律に基づいて縛られて

やっていることなので。

ただ、滞納整理から外れたときに、苦情はいっぱい来るわけです。いっぱい怒られて、払わない理由なども言われます。そのときに、税金とは全然関係のないことも言われるわけです。私たちの中だけにとめておくんじゃなくて、それを上げていく仕組みみたいなのはあってもいいのかなというの、すごく感じます。

【中川】そうですね。どういう苦情が来るかというところが、一番企業の神経を使うところですね。

【前田】それを受けとめてあげられないというか。本来業務は税金を払ってもらうことで、それ以外のプラアルファというのは、私にはすべがないのです。それはできてもいいのかなと。

制度は 変えられるもの

【水野】法律に書かれていて、制度は、それに従ってやらなければいけない。とはいえず、法律って変わらな

【前田】私は今話を聞いていて、政策形成というのを滞納整理の現場でできるのかなと考えるとときに、まだ、その二つをくっつけて考えることができないでいます。18区同じように滞納整理をしなければいけないわけで、かなり法律に基づいて縛られて

【中川】それでちょっと『調査季報』

の宣伝をさせてもらえば、『調査季報』のような雑誌があると、職員の中には、配属になった職場で、必ず職場で学んだこととか周辺のことを、データを集めて書く人がいます。現場の小さな問題でも、そこから見える社会の問題とか、行政の組織の問題とか、あるいは仕組みの問題というのはすごく大きいです。四六時中、頭を刺激して持っていてほしいと思うのね。ほんとうにもの考えた人、埋もれて、日常のこと以外は全然わからなくなってしまう人と、すごく開いてきてしまっています。政策研究誌があるんだから、ぜひこれを若い人たちに活用してほしいと思って、このコーナーをつくりました。

【江原】私もPRついでに。福祉局の探検隊という活動……。

福祉局は、今の希望配転制度だと、人気がないので、異動したいという人がいないんです。そうすると出るほうも出られないような状況になっていて、職員課主導で福祉局というのを外にPRするようなものをつくるとういうことで、これは職免で活動が認められているんです。

アントレにしてもそれはそれなりに大変なんですけれども、制度としてない場合は自分の時間を割かないといけないですから大変と言っちゃ大変なんですけれども、ただ、やる気さえあれば何かできる。あとは、ちょっと声を上げると、同じような考えを持った人が何人か集まったり

すれば、いろいろなことが、おもしろいことができるかと考えているんです。アントレとかをやっていく中でそういうことに気づいた。制度でかつちり決まるものじゃなくて、一番大事なのは自分の意志ですから、やはり自分でここが問題なんじゃないかというのを常に考えていかないといけないわけなので、そういう意味では前田さんには、いろいろ縛られることもあるでしょうけど、頑張っ

公務員の仕事は 思いを制度に すること

【水野】きょうは新人の方が3人いるので、私が新人のときに、私の教育をしてくれた先輩から、当時、公務員のあるべき姿

ということ、非常に印象に残っている言葉があるのでお伝えしたい、と思います。公務員の仕事というのは、思いを制度にすることだということに言っていたんです。制度に思われちゃいけないですよ。自分が思っている、あるべき姿を制度にしていくということが公務員の本来の仕事であって、制度に使われてしまうような形は本末転倒であるということ、その先生は言っていました。ですから、既存の枠を絶対と考えずに、常にそれにチャレンジしていく精神を持ち続けることが大事でしょうし、それを持ち続けられない事情もいろいろあるんですけどね、何年

若手職員の持ち込み編集企画を大募集！

横浜市民の生活課題や横浜市の政策課題のあり方を、新鮮な眼で見つめ直し、調べたり、執筆したりしてみませんか。調査季報は、そんなあなたに編集企画スペースを提供します。若手職員（とりあえず20代～30代）による都市・横浜の真実を鋭くえぐる企画をお待ちしています。

問い合わせ・申込みは、都市経営局政策課 中川・関口まで
電話 (045) 671-4087 FAX (045) 663-4613、Eメールでも可

もやっている。その辺を忘れないでやっていただきたいなと思います。