

# 総論『見えてきた新しい区役所の姿』

谷口雅昭 一市民局区連絡調整課 区機能強化担当係長

田中礼子・谷川美華・野田晴子・渡邊寛和

一市民局 区連絡調整課

関口昌幸 一都市経営局 政策課

## ①これまでの区の機能強化

**横** 浜市では、従来から区の機能強化を進めてきたが、どのように進めてきたのだろうか。

高度成長期を頂点とする成長・拡大の時代、市の人口は急激に増加した。市民満足度の向上を図るため、区に関しては、市民の利便性確保などの観点から行政区再編成を行うとともに、福祉事務所の編入をはじめとする地域における縦割り行政の統合などに取り組んだが、市政は、道路や下水道など全地域対象の施策に重点を置いていた。

しかし、高度成長の終焉とともに、少子高齢化、情報化など市民の生活環境は大きく変化し、市政には、福祉、子育て、環境など生活に密着した多様な課題の解決が求められるようになってきた。そこで、市民に身近な行政機関である区役所が担い手となり、地域の実情に応じたきめ細かな施策を実施できるよう、区役所を地域における総合行政機関と位置づけ、事務の移管や拡充と、それが機能するような仕組みを作ってきたのである。

現在の区役所の姿につながる具体的な取組としては、次のようなこと

## ②区への分権とこれからの区の機能強化

「個性ある区づくり推進費」の創設（平成6年度）

身近な地域課題や緊急のニーズに区役所が迅速に対応できるように創設。各区の責任で企画・執行する自主企画事業費（1区1億円）では、区ならではのアイデアにより、地域特性を踏まえた多彩な事業を展開。  
・福祉保健センターの設置（平成13年度）

福祉部（福祉事務所）と保健所を統合。高齢者、障害者、子ども等の対象者別の組織に再編し、福祉・保健に関する相談からサービスの提供まで一体的に対応。また、相談窓口機能の総合性を強化したほか、企画立案部門を設置。



人口350万人を超えた横浜市において、市民の多様なニーズに的確に、そして、素早く対応するには、単に区役所の仕事の幅を広げることが中心の手法だけでは限界がある。それぞれの区が、自らの権限と責任

で判断し、実行できるようにしていくことが不可欠となった。

昨年3月に策定した「新時代行政プランI」においても、「分権」を行政運営の基本理念の一つとして打ち出し、「地域行政機能の拡大・強化」と「局と区が自律的に運営できる仕組みづくり」と局・区の機構の再編を重点改革項目に設定しており、区への分権の必要性を市政の課題としている。

つまり、これからの区の機能強化とは、地域により異なる課題に対応し、地域の特性や資源を生かしつつ、適切なサービスを迅速に提供するために、市民に身近な区役所で判断・実行できる仕組みを作っていくことと言えるのではないだろうか。

こうした「区への分権」という流れを踏まえ、横浜市では、次のような新たな取り組みを始めている。  
・区による予算要求の試行（平成14年度）

区から財政局への予算要求を試行し、全市民的優先順位や従来の整備手法にとらわれない区独自の視点を生かした事業を予算化（16年度予算編成においても試行継続）。

・「区政運営方針」の策定と公表

## ③区役所の取り組みからみる改革の方向性

区が自律的に編成し、執行ができる「区予算」を新設。

区長が地域の課題やニーズを踏まえ、区民へのサービスや区民の生活水準をどのように向上させるか等の当該年度における重点的な取組課題や目標を明確にして公表。  
・地域まちづくり推進体制の強化（平成16年度以降順次実施）  
区民サービスの最前線である区役所の機能を最大限に拡充し、区民とともに地域の問題を解決するため、地域福祉保健施設（保育所等）の管理・運営権限の強化、まちの「計画・支援・相談窓口」の設置、地域整備部門の設置、学校支援・連携の強化を実施。

・区長の庁内公募制（平成16年度発令）  
斬新かつ大胆なアイデアを持ち、実行力のある職員を庁内公募により区長に登用。  
・区長の責任による組織機構・職員配置（平成16年度）  
区ごとの特性や課題への対応、「区政運営方針」の着実な執行という視点で、区長が自らの権限と責任において、一定の範囲内で組織機構を編成。

改革の一つの流れは、「サービス・効率・スピード」といった民間企業の経営感覚を取り入れることで、職員の意識改革と行政サービスの改善を目指す試みが、各区役所に広がり始めていることである。

いわば「民感区役所」を目指すこれらの取り組みは、港南区や旭区、青葉区の報告に見られるように、まず、各課横断的な庁内プロジェクトやオフサイトミーティング、自主研究会などを積極的に活用すること

で、お役所的な縦割り意識の打破と、職員一人ひとりの参画を目指したボトムアップ型の改革となっていることが大きな特徴である。またアンケート調査や区民が企画したワークショップへの参加など様々な機会を通じて、「お客様」である区民の視点から行政サービスの水準を評価・検証し、それをさらなる改革へとフィードバックしていく顧客志向に貫かれている点も共通している。そしてこれらの改革の試みが、時を置かず「窓口時間の延長」など具体的な成果に結びつくのも今の横浜市政の特徴だろう。

②分権によって変わる局と区の関係  
——主体的に事業を進める区役所へ  
二つ目の改革の流れは、区による予算要求制度を活用することで、従来までの局に請願・要望するだけの存在から、各局を調整し、その区ならではの地域課題の解決に向けて、主体的に事業を進める存在へと区役所が変わり始めていることである。

を組み立て、各局を横につなぎ、区民の生活感覚に沿う形で総合的に事業を進める手法が各区で胎動し始めている。またその際、インターネット等を活用し、区民に対してわかりやすく事業の進捗状況を情報発信しつつ、場合によっては区民の主体的な参画を得ながら事業を進めることができるのも、事業主体が区役所ならでのことだ。そして何よりも、今回の報告のように実務を担当する若手の職員が、自分の手がけた事業を自分の言葉で、市民に向けて語ることのできる雰囲気が出てきたのも改革の大きな成果ではないか。

③民の力が存分に発揮される区行政に向けて——民間資源の活用と最適なサービス供給主体の選択  
三つ目の流れは、行政が、直接的に地域の公共施設を整備・運営するだけではなく、区役所が、コーディネーター役に回り、民間の既存ストックを活用することで場を整備し、またその運営を最適な民間主体が担うことで、地域の公共空間が形成されるケースが生まれてきていることである。

児の親子広場や、不登校児の居場所づくりについても、横浜ではNPOなどの民間主体が先駆的に取り組んできた、逆に言えば行政が、単独かつ直接的に事業執行することが難しい分野である。3区に共通しているのは、行政が制度・事業の基盤部分を整備し、その運営は、あくまで民間主体の自主性に委ねるという役割分担を徹底することで、協働事業ならではの相乗効果をあげていることである。また、商業施設の空き店舗や幼稚園の空き教室、取り壊されかけた町内会館など稼働率の低かった民間施設を、有効に活用することで、地域の抱える資源全体の経営効率を高めている点も都市経営的手法として注目される。

④区役所改革のこれからの課題  
**新**しい区役所はもう動き始めている。しかし、改革はまだ始まったばかりで、解決すべき課題は多い。次の3点は特に重要な課題だろう。

供する。②市民サービスの最前線である区役所を局がサポートする。」と位置づけ、「従来の役割分担をつくり変える」としている。しかし、一つひとつの施策の中に、区役所が担うべき部分、局が担うべき部分があり、新しい役割分担を具体化していくためには、区役所だけでなく、局の側も、それぞれの立場で、自らの役割を見直さなければならぬ。区の仕事が変わるということは、局の仕事も変わるという認識が必要である。

①局区間の役割分担  
新時代行政プラン・アクションプランの中で、局区の役割分担を「①身近なサービスはすべて区役所が提供する。②市民サービスの最前線である区役所を局がサポートする。」と位置づけ、「従来の役割分担をつくり変える」としている。しかし、一つひとつの施策の中に、区役所が担うべき部分、局が担うべき部分があり、新しい役割分担を具体化していくためには、区役所だけでなく、局の側も、それぞれの立場で、自らの役割を見直さなければならぬ。区の仕事が変わるということは、局の仕事も変わるという認識が必要である。

最後に、いま横浜市が取り組んでいる区の機能強化は、区役所だけではなく、局も含めた市政全般のあり方の見直しを図ることである。新時代行政プランなどで、組織や予算編成など、その骨格は検討されており、また各区役所でも様々な取り組みが進められているが、限られた資源、限られた予算のなかで、迅速に市民にとって満足のいく改革を行うためには、それに取り組む職員一人ひとりの意識改革が不可欠なのである。

※「18区薬部」は、平成15年11月、YCAN（横浜市行政情報ネットワーク）のホームページ上に、気軽に情報を交流できる区政情報コーナーとして開設した。ぜひ活用いただきたい。  
<http://www1.office.ycan/cgi/18club/>