

第2部 シンポジウム

パネリスト：堀江 湛
青山 倫
齋藤 ツヤ子
細野 卓
コーディネーター：東田 親司

司会

それでは、ただいまよりシンポジウムの第2部を開催いたします。

第2部では、4人のパネリストの方が私の司会のもとで議論を進めていく形をとります。パネリストの方、どうぞよろしく願いいたします。

最初に、先ほど五味先生から冒頭簡単にご紹介がありましたけれども、もう一度簡単な自己紹介をお願いしたいと思います。堀江先生と青山様につきましては既にご紹介がありましたので、恐れ入りますが齋藤様と細野様の順番で自己紹介をまずお願いしたいと思います。

それでは、齋藤様お願いします。

齋藤

どうも皆様こんにちは。ただいま紹介にあずかりました齋藤ツヤ子でございます。

私は、生まれたのは茨城県の日立市です。板橋区の石塚区長とはふるさとが同じなものですから、会うとすぐなまりが出てしまって、何か話が変な方になってしまうというのが石塚区長と最近の私の関係なんですけれども。28歳のときに結婚のために板橋に来て、それからずっと住んでいます。33年になります。年がわかってしまいますけれども。現在前野町で夫と2人で暮らしております。子供2人は結婚して板橋区内にそれぞれ住んでおりまして、長男の方に10歳と11歳の孫が2人おります。

仕事の方は、介護保険制度ができたときに、居宅訪問介護事業所を設立して、

その管理責任者をしながらヘルパーの代行としても仕事をしております。その中で、地域の中で楽しくボランティア活動をさせていただいているというのが現状です。

きょうは住民の代表ということなんですけれども、板橋区内には立派な活動をなさっている方、また、確かな考えをお持ちの方がたくさんおります。その中で、このような未熟者の私が、先ほどご紹介なされました、また、基調講演なさってくださいました先生方、また、収入役の細野様方たちと同席させていただくというだけでも、何か先ほどからときどきで、不安と緊張でいっぱいなんですけれども。

先日、新聞を読んだ時に、新聞のコラムに3かく運動ということが書いてあったんですね。3かくというのは、汗をかくこととものを書くことと恥をかくことと書いてありました。私はきょうは3番目の恥をかくためにここへ来たようなわけございまして、本当に皆様のお役にどれだけ立てるかはわかりませんけれども、進行役の東田先生のご指導をいただきながら、最後まで何とか務めさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

以上です。(拍手)

司会

どうも齋藤様、ありがとうございました。

なお、皆さんのお手元に追加のパンフレットが1枚配られていると思いますが、これは齋藤様が用意してくださりまして、きょう皆さんに見ていただきたいということで、多分後ほどご説明があると思います。

それでは、細野様、お願いいたします。

細野

板橋区収入役の細野でございます。収入役といういかにも古めかしい名前ですけれども、法律上そうなっておりますので、お許しいただきたいと思っております。

先ほど堀江先生のお話の中にも、収入役を廃止する市がぼちぼち出てきたということで、そういう運命に私もあるかなというふうに思っています。仕事の中身は、会計の責任者ということが言えると思っております。英語で言いますとトレ

ジャラーというんですけれども、宝物の番人という。陰では金庫番なんて言われているんだというふうに思います。板橋区の財政規模、約2,500億円で、そのすべての会計、金銭の支払い、収納、これは全部私のところを通るわけです。そういう意味では大変神経を使う仕事ですけれども、私の仕事を進めていくモットーは、堅実性と柔軟性と、この2つをキーワードに日ごろ仕事に取り組んでいるつもりです。堅実で柔軟というのは少し矛盾する考え方ですけれども、お金を扱っていますからびた一文の誤りもできないということで、堅実性はもちろんです。一方、仕事を進めていく上では、区民の方との接点もありますし、それから当然職員とのかかわりもあるわけで、そういうところでは少しでも仕事がしやすいように、あるいは区民の方が税金その他を納める、あるいはいろいろな形で経費を受け取る、そういう手続の中でも、できるだけやりやすい方法というのをいつも考えていなければいけないというふうに思っています。

きょうのテーマは公務員のあり方ということです。そういう面で、役人生活も40年をはるかに超えた古だぬきですけれども、この際、もう一度原点に立ち戻ってこのテーマを考え、そして皆さんと一緒に勉強していきたいというふうに思っております。よろしく申し上げます。(拍手)

司会

ありがとうございました。

今回のシンポジウムの趣旨は、この題名にありますように、地域づくりのために個々の公務員がどのように意識改革を進めるべきかと、こういうのが本題でございます。その前に、このパネルディスカッションにおきましては、まず個々の公務員の話に入る前に、役所が住民のためにどのような姿勢とか、あるいは行政の方向で経営を進めるべきかという、まず役所のあり方から話に入りたいと思っております。堀江先生、青山様、齋藤様、細野様、この4人の順番で役所のこれからの経営姿勢について、こういう点に注意をすべきではないか、あるいは今までの姿勢についてはこういうふうに軌道修正すべきではないかというような点がございましたら、お話しただけたらと思います。

では、最初に堀江先生でございますが、先ほど基調講演をいただきまして、既に幾つか触れておりますけれども、何か追加すべきこと、あるいはもう少し

詳しくお話することなどございましたらお願いしたいと思います。

堀江

それでは、先ほどもお話をしたわけでありませけれども、もう一度といいま
すか、さらにもう少し敷衍して少し意見を述べさせていただきたいと思いま
す。

ここは非常に学生諸君がたくさんおられますが、最近、ガバナンスという言
葉が政治学とかそういった領域で使われるようになってまいりました。今まで
は統治システムとか統治機構とか政府といったいいものを、最近ではガバナ
ンスという言葉が非常によく使います。どこが違うんだといひますと、つまり、
これからの行政というものは、そういった政府だけで、地方政府だけがやるも
のではないんだと。そういった地方行政そのものが、自治そのものがもっとボ
ランティアとか、あるいは企業とか、そういった地域社会のいろいろな団体と
連携しながら、協力し合って、そうして住民のためによりよいサービスを提供
していくと、これが望ましいことなんだと。そして、より民主化されたといひ
ますか、住民のためと、そういった行政が行われるところというのは、それは
ある意味では政府だけではなくて、一体どの程度多くのボランティアや、ある
いはさまざまな企業体、その他の団体が協力しているかということによっては
かられるんだと、こういうような1つの理念形みたいなものが主張されてお
ります。私、日本においても私どものこれからの地方自治を考える場合には、や
はり率直にそういったものを、考え方というものをとらえていかなくてはいか
んのかなという気がしております。

例えば、数年前ですが、日本の自治省というお役所が、IT化が進んでいく
ので、そこでIT化にこたえてもらいたいというので、すべての都道府県に対
して相当な額のコンピューターの予算をつけると。そして、それによって住民
のコンピューターを使いこなす能力を上げていこうということになりました。
実は、我が田に水を引くようであります、私の大学でも、ちょうど大学が川
越市にあるんでございますが、市が、そういう予算がついたのでひとつ協力し
てくれということで、コンピューターを私どもの1つの部屋をそれ用に改造し
まして、その予算でコンピューターを入れさせてもらって、そして市民を募集
して、ごく初級のコンピューター講座から初めて、今もやっております。

ところが、先日ある新聞を見ておりましたら、このとき配分して各自治体を買ったコンピューターというのはほとんど利用されていない。中には倉庫に積みまれてほこりをかぶっているというのが非常にたくさんあったというような調査例が出ておりました。これは多分、国が予算をつけてくれる、それではちょうどいしましょう、そうやって買ったものの、自治体ご自身で住民のためのいろいろなコンピューター教育をやらうとお考えになったんでありましょう。ところが、なかなかそういったことをやらうとすると、教員を雇わなければいけないとか、あるいは広報活動をやって住民を集めなければいけないとか、いろいろなことがあるわけではありますが、そういうことが十分対応できなくて、結局せっかく予算で買ってそろったコンピューターが倉庫の中にそのまま置いてあるという状況が続いているんだらうと思います。まことにこれは国税、補助金のむだ遣いでもありますが、しかし、同時にまたせっかくのものが活用されないという意味では、自治体の住民にとっても大変な問題ではないかと思うわけであります。

それが、たまたま私どもの大学が協力していたということで、そうしますと、市が募集しますと、いつも何月何日何時から受付を始めますというと、9時に始めますと数分で満員になるという話でありまして、それで、集まった方を拝見していますと、若い家庭の主婦からお年寄りのおじいさん、おばあさんまで、いろいろな層の方が非常に楽しそうに勉強に来ておられます。

それは1つの例でございますけれども、やはりそう意味でのいろいろな団体、組織との協力関係を打ち立てながら行政を進めていくということも必要なのかなという気がしております。

もう一つは、住民のための行政サービスということになりますと、議会の存在というものをもう少し考えなくてはいけないのではないか。本来、住民の代表、住民の意向を自治体が吸収していくというときに、それはもちろんその自治体の執行機関そのものが、市役所が、あるいは県庁が、直接住民のいろいろなニーズを確かめる、あるいはそれを吸い上げていく必要がありますけれども、元来議会というものが存在するわけですから、議会がそういう住民のニーズを受けとめ、そしてそれを議会を通じて執行機関に提案していくというのも大事なことだらうと思うんです。残念ながら戦後の日本の地方自治に

においては、この議会というものが、本来期待されたような機能という点から見ますと、十分な役割を果たしていないような気がいたします。

それから、先ほど申し上げましたように、機関委任事務というものがあって、市なり県なりの仕事の非常に多くの部分が、国の仕事を委任されてやっている。したがって、それに対して議会が口出しをできないというようなことがございます。通常の場合でございますと、条例の審議、あるいは年間の予算を厳しく議会が審査をするわけでありましてけれども、そういうことができない。そうなってきますと、首長さんのお仕事の、あるいは市役所の仕事の大部分が、県の仕事の大多数がそういった国の委任事務だということになりますと、議会の介入する部分が非常に少ないということになってきます。それが日本の地方議会というものの機能を十分活性化しないうえにできた1つの大きな原因だろうと思います。今、ようやくそういった雰囲気を取り除かれてきたわけでありまして、もっと地方議会というものが積極的に住民の意思を吸い上げて、そしてそれを地方の自治の政策の中に反映させるようなことを努力していかなくてはいかんのだろうなと思います。

しかし、これは公務員の、市役所にお勤めの方からすれば、余りありがたいことではないかもしれません。つまり、今のような状態で、余り口出しをしてくださらぬ方が、あるいは地方公務員の方々が仕事をなさる上では都合がいいかもしれません。実は、非常に情けない数字が出ておりますけれども、毎日新聞がかつてやった調査であります、47都道府県のうち、1995年以来、この10年間でありますが、知事が提案した条例案や予算案、決算などがすべて原案どおりに可決・認定したフリーパスの議会というのが、全体の7割を超す34府県に達しているわけです。国会の毎日ニュースを見ておられると、とてもそんなことは信じられないであります。地方議会では34府県ですべて執行部が提案したものがフリーパスで通っておると、こういった——しかもこのうち27府県は、原案どおりすべて通ったというのが10年以上続いていると、こういうことでありまして、こういうことで本当に議会というものが住民の信託にこたえて、住民の代表としての機能を果たしていると言えるのか、そういうことが考えられるわけでありまして、これは1つの大きな問題だろうと思います。

それからもう一つは、最近では1つの自治体、殊に市町村の場合でありますけ

れども、1つの限られた自治体でいろいろな行政事務をこなせないということで、いわゆる一部事務組合、幾つもの市町村が集まって一部事務組合をつくって処理するということがございます。しかし、これにもいろいろ問題がございます。例の介護保険で、福岡県では福岡市以外の全市町村が介護保険で一部事務組合をつくって処理すると。これでは、本当にそれが自治と言えるのかなど、県がやるのと一体どこが違うんだというようなことになってくるのではないかと思います。一部事務組合というのも、法律上はいろいろ規定されてはおりますけれども、現実の運営を見てみますと、幾つもの市町村にまたがった組合が、本当に各市町村の住民のニーズを正しく受けとめ、それを反映する形で運営しているかという、いささか現実はそれとほど遠いところがあるような気がいたします。

そういう点を考えますと、これからの行政を考える場合に、公務員、それも問題ではありますが、同時にまた議会というものの活性化というものも考えていかななくてはならんのかなど、そんな気がしております。これは全く実務に離れた人間の言うことでございますから、現実の公務の世界ではまた別のご意見があるかもしれませんが、そんな感想を持っております。

司会

ありがとうございました。

それでは、青山様、続きまして役所の姿勢につきましてお考えを伺いたいと思います。

青山

今の堀江先生のお話の議会のチェック機能なんですけれども、私は提案した議案をすべて100%修正なしで通していただく努力をずっとしてきた立場なんですけれども。でも、堀江先生のおっしゃるとおり——東京都議会なんかは結構人事案件や何かは継続審議になったり否決されたりとかいうのを初め、給与の条例でもこの前そういうことがありましたけれども、案外直されるとか。それが出来事とか事件とかおもしろおかしいと新聞の社会部が取り上げてくれるんですけれども、難しい議論だと、あるいはただ地道に——乱闘でもやると本

当に大きく写真入で取り上げてくれるんでしょうけれども、そういう点がやはりちょっと、それは読者の関心を反映しているのかもしれませんが、そういう議会にもっと住民が注目して、傍聴席が足りなくなるぐらい押しかけるとか、組織的な動員ではなくて。だから、住民にもやはり責任があるのかもしれないと思いますけれども。でも、堀江先生のおっしゃる議会のチェック機能がもっと発揮されるべきだというのは、執行機関側から見てもやはり全く同感でありまして、それがやはり自治の1つのメルクマールでもあるかと思います。

私は、経営姿勢をどう変えるかということで、2点申し上げたいんです。1つは、レジュメの4番の(9)に書きましたNPMか質的評価か。NPM、すなわち、ニュー・パブリック・マネジメントという新しい公共経営の評価の手法があるわけです、NPMと言われている。例えば、政策評価ですとか、あるいは今までのアウトプット指標、つまり行政が何をやったかではなくて、アウトカム、その結果住民の生活がどうなったか。例えば鉄道路線を何キロ敷きましたではなくて、その結果鉄道混雑率が何%から何%に下がりましたとか、アウトプットではなくてアウトカムで指標を数値化して示せという運動ですとか、あるいは、これは東京都がやったんですけれども、バランスシートで、バランスシートって、何を資本の部に入れるか、何を負債の部に入れるかということで、その議論からしないと、あるいは特に道路を資産として計上するのかしないかで大きく変わってきますから、自治体の会計なんか。そういう根本的な——どうしてもバランスシートというのはやはり民間経営を評価するようになってきた会計なので、自治体をそれで評価するのは無理があるわけですが、それでもやってみるとということによって、何が問題かという議論の材料にはなるという意味があるわけなんです。

そういう非常に今はやりのNPMか、それに対して質的評価かって、何で対峙させたかといいますと、質的評価をきちんとするというのを必ずしないと、NPMをやるなど言っているのではないですよ、やった方がいいと言っているんですよ。やる場合に、NPMだけでいくと非常に危険な場合がある。その一例が図書館の蔵書なんですよ。猪瀬直樹氏が著作権料をよこせと言っていますけれども、私はそれにはくみしないんですけれども。ただ、公共図書館が貸し出し冊数の統計上の数字を上げるために、ハリー・ポッターだけ100冊買うと

か50冊買うとかいう複数購入というのがあるわけですが、これは私は日本の文化をだめにするものすごく危機的な、危険な兆候だと思うんです。このもとになったのがこのNPMですよ。貸し出し冊数がことしは何十万冊ふえましたから区民が利用しています、ああいうのを信じてはだめです。あれはそういうので評価してはいけないんですよ。我々が公共図書館に期待するものは、そういう流行小説をそろえて置いていただくのではなくて、そんなものは読みたければ自分で買えばいいんですよ。そうではなくて、自分が買えない本ですよ。高価な本とか、あるいは一生に一度読むか読まないかという本は、普通は自分で買いませんよ。そういう本こそ備えておいてほしいわけ、自分がそういう本をすべてそろえておけないから。

それともう一つは、日本の出版文化からすると、全国で2,000冊しか売れない本も出版され続けた方がいいんですよ。それは公共図書館がすごくそういう点は、マイナーな本、あるいは専門書は担っていたわけです、購入先として。だから出版できるわけ。ところが、そういう出版というのはつぶれるんですよ。今みたいに公共図書館が流行小説ばかり買っていると、買ってくれませんから。では個人が買うかって、買いませんから。そうすると2,000部しか全国で売れない本は出版できないということになると、何かのときにいざ特殊な分野についての本を公共図書館に見せてもらいに行くと、それが無いということになるんですよ。だから、これはすごく大事な話なんですけれども。

NPMも、へたをするとこの間の日本テレビの視聴率競争みたいな結果になるから、必ずNPMで評価する場合は、数値目標で数値評価をする場合は、必ずそれと質的評価とを併用するというのを区民や市民がしっかり監視していなければいけないと。それが経営姿勢をどう変えるということに対する答えの1点目。

もう一つ私はあるんですけれども、自治体の姿勢として、私なんかの人事を扱っていたところからいうと、バブルがはじけて東京都も10年ちょっと前に非常に経営が苦しくなりました。そうすると何をするかというと、補助金だとか交付金だとか税収だとか、要するにお金をかせいでくる部門の職員をなるべく手厚く配置しようと、そういうふうになります。本来は自治体というのは、まちづくりだとか商店街対策だとか福祉だとかをすることで手厚く職員を配置し

なければいけないわけです。どれが優秀かというのは議論のあるところですが、優秀な職員というふうに判断するのは、なるべく直接部門に、まちづくりとか福祉に配置しなければいけないわけですが、正直言ってバブルがはじけて経営が苦しくなったら、金をとってくるのがうまい職員をやはり優遇して、そういう職員を金をとってくるところに東京都も配置しますよ。私もこの10年ぐらいの思い出でいうと、ほとんど永田町とか霞ヶ関をうろうろして、この環八のこの部分の用地買収を突きつけた。要するに、補助金制度——東京都だって環八の用地買収をするのに、半分国からもらって半分東京都が出すわけですからね。その半分以上を国からもらえない限りは、環八の都道だってできないわけですから。どうしてもそういう金をとってくるところに集中するわけです。

さっき堀江先生がおっしゃった分権改革の必要性、私はそこにもあると思うんです。全国3,300の自治体が全部自分のところで気のきく職員はみんな金をとってくる部門に配置してしまって、まちづくりとか福祉の方が——手薄くなっているとは言いませんよ、そんなことはしていませんけれども、でも、そういう傾向っていうのは非常に危険だし、国民経済としても非常に不健全で、税金のむだ遣いで、マンパワーのむだ遣いであって、これまた配分するのに国家の方も優秀な国家公務員を、3,300の自治体にお金を配分するために膨大な人件費を使って、我々は3分の2 国税でとって、3分の2 地方が仕事をしていますから、その差し引き3分の1のギャップを全国に配分しているわけです、補助金や地方交付税で。多くの国家公務員と3,300の自治体の多くの優秀な職員をその配分のために税金を払っているというふうに思っていて間違いなくいくらいでございまして、そういうところからさっきの堀江先生のおっしゃった分権改革も徹底的に進めなければならないし、そういうふうな経営姿勢も変えていかなければいけない、そう思います。

司会

ありがとうございます。

それでは、齋藤様、いかがでしょうか、役所の経営姿勢につきまして。

齋藤

そうですね、私に与えられたのは、1人の住民としてどのように区政とかかわっているか、行政とかかわっているかということを経済の中の活動を通して話していただければということですので、ケヤキの公園の成り立ちというか、公園の建設にかかわってきた中で、またその中でいろいろなことを公園を通じて行動を起こしてきたことを話しながら、その過程で行政とどういうふうにつながってきたか、どういうふうにしてきたかを話させていただきます。まさにこの中に、先ほど先生がおっしゃいました中の住民の参加と協働という部分になるかと思うんですけども、ケヤキの公園をつくるに当たって、私たち住民とそれから役所との協働作業そのものであったなと思います。

少しケヤキの公園のことを話させていただきたいのですが、まず、前野町1丁目に空き地ができました。工場の跡地で、そこがいろいろな憶測が流れて、何が建つ、なにが建つという憶測が流れて、住民の方たちが心配して、ここには公園がないのでぜひ公園がほしいということを区の方をお願いに行きました。区の方としても、その当時の課長が公園のことを大変よく考えていらっしゃる方で、今の公園の現状、公園がどこの公園も疲労している、疲労の問題がたくさん出ている、今までの公園のつくり方、行政の方がつくって、それを与えて地域の人たちがどういうふうにして使おうか、どういうふうにしていようか、あとは余りタッチしないって、何かあったとき、問題が起きたときに出ていくという、そういうのではなくて、地域の人たちが本当にほしいという公園、社会的ニーズの問題になってくると思うんですけども、一方的に提供するのではなくて、本当にテーマ性のある公園をつくりたい、そういうことから問題提起がありまして、住民の中にアンケート用紙が回ってきて、また一緒にやりましょうというお知らせが来まして、それで住民の中からぜひこういう公園をつくりたいという人たちが集まったんですね。

そのときに、本当に長く住んでいる——町も変わってきています。住んでいる人も今までと違う人種と言ったら変ですけども、本当に考え方が多様化しているというんですが、いろいろな考え方の人が集まってくる町に変わりました。昔は地主の人たちがいて、その周りに土地を借りて家を建てたという人たちの集まりの町でしたけれども、工場もありました。工場がなくなって大きなマンションが建ちました。何戸も建って、地主の人たちの家とかその周りの家

がみんなマンションに囲まれてしまいました。そうすると、マンションに越してくる人はここ数年、若い、30代、40代前半の人が多くて、20代も多いです。定年になって2人で悠々と老後を暮らそうという人たちがマンションに来たと、そういうふうな2通りに分かれている感じのマンションが多いんですけども、その住民を地域の中に巻き込んで一緒にやっていくのにはどうしたらいいかということ考えたときに、やはり公園づくりが一番ということでは始まったんです。

その公園をつくるのにも、役所のできるごとと住民のできるごと、本当にそれを最大に生かしたパートナーシップというか、協働ですね、それが一致して初めてケヤキの公園につながったんですけども、その中ではワークショップという、合意性というか、みんなで意見を出し合って、行政の方がかかわった会合が9回、また、地域の住民だけで、行政の方が入らない地域だけの会合も10回ぐらいやりました。それでスムーズにその会合の運営ができたんですけども、本当にどういう公園というところから始まりまして、設計も利用方法も全部お互いいろいろなことを忌憚なく話して、本音と建前とありますけれども、本当に本音の話ばかりをぶつけ合って、役所の方も本当に隠し事なく、こういうことはできるけれどもこれだけはだめだとか、住民の方もそれはわかるけれどもどうしてもこれだけは通してほしいとか、本当にいろいろな意見が出ました。でも、その中で間に入ってくくださったコーディネーターの方がうまく取りまとめて、お互いを納得させて、お互いのできることはお互いの使命だという感じで、役所は地域住民の力をうまく引き出して、また、地域住民は地域住民でなければできないという使命感というか、役目をみんな話合って、それが同時に動いて今活動しているという、そういう状態なんです。

今までの公園と違いまして、いろいろな設備がある公園なんです。普通公園という、何となく木があって遊具があって人がたむろして、また、樹木も周りにあって中が余り見えないという感じなんですけれども、本当に何もなくて、公園の真ん中に樹齢200年の大きなケヤキの木が2本あるだけで、あと周りは何もなくて、奥の方に花壇がぐるっと半円形であるんです。とにかく地域のみんなの要望は、ここを防災機能の公園にしようということが最初だったんです。それでできたのが地下に100トンの水を貯水する貯水槽をつくり、また、いざ

というときにトイレがありますけれども、そのトイレだけでは足りないので、仮設のトイレ、すぐにトイレができるようにということで、仮設のトイレが3個ついています、下にあります。あと、ケヤキの周りが広いので、その周りにサークル状のいす、ベンチですね、それからあと、長い普通のベンチが3個あるんですけれども、そのうちの2個は災害のときにはかまどになるという、座るところを外すとベンチがかまどになるんですけれども、そういう機能をつけた公園なんです。また、前にそこに住んでいた人が使っていた井戸水があるんですけれども、その井戸も利用して、災害のときにはその井戸を使って自発的にくみ出して、それを仮設トイレに流す——水洗にしようと、そういうふうな計画を立てて、そのとおりにつくったんです。

その後ですけれども、いざ公園を私たちが使ってみて、いざというときに本当にそれが役に立つのだろうか、それが心配だと。いざというときに、さあポンプの水をくみ上げようと思ってもかぎがどこにあるんだ、さあベンチをかまどにしたいと思っても、そのベンチが本当にかまどとして機能するのだろうか、いざというときにそういうことで戸惑っては何にもならないと。ではとにかく私たちがまずそれを使ってみようということで、去年から防災機能を全部自分たちが体験しようということで、グループで防災体験というのをやったんです。ことしも2回目をやりました。去年もやりました。そのときに、本当に初めてかまどはこうやらないとだめなんだ、これではやはり設計上どうもおかしかったとかというのが、使ってみて初めて設備の不備なところも出てきたし、やはりこれはこういうふうにしておいてよかったといういい面も出てきましたし、体験するということはすごいことだって、みんなでやはり使ってみないとわからないねって、能書きがたくさんある公園でもいざというときに役に立たないと何にもならないということを改めて感じています。

そういう行事をいろいろやるときに、やはりかかわるのが行政なんですね。いろいろな部署にいろいろなお願いをしに行かないといけないんですけれども、最初の年は、消防署にかまどを使うので火を使うのでぜひ許可してほしいと。また、消防の方の応援もいただきたいと。どこがやるんですかというので、私たちボランティアグループのグループケヤキというところが主催してやりますといったら、消防署の人がそういうグループでやるとかっていうのは今までに

ないことなので、ちょっと待ってくださいと言われてまして、町会とか自治会とかないんですかと言われてまして、ありますと言ったら、そこが主催するんだっただけですぐにでも許可が出ますと言うんです。そういうのは今までやってきましたけれども、それでなく、地域の本当に町会も——3つの町会が重なってできているグループなので、1つの町会ではなくて、本当に地域の中の公園の周りの人が中心になってやるという話なんですけれども、それがどうも消防署の方には納得がいかないというか、わからないらしくて、責任はだれが持つんですかということになったんです。どういう責任ですかと言ったら、何か事故が起きたときの責任ですと言うんです。事故が起きたときの責任は1人1人自分が持つんですと言ったら、そういうことはあり得ないと言われてまして、とにかくこういう地域の中でボランティアのグループが公園を管理しているとはいえ、1つのグループがそういうことをやるということは今までにないことなので、許可ができないと言われてまして、本当にショックとがっかりしたのと、何でわかってくれないんだらうという思いで、3人の代表と一緒に——代表が行ったんですけれども、私たちはそういう前例をつくるために来たんですと言ったんですけれども、それがわかってもらえなくて、最後にはとうとう役所の方にお願ひに行って、またかかわってくれた区議会議員の方にお願ひしてやっと許可がおりたというような感じで、ちょっと腑に落ちなかったなという感じもするんですけれども。

何とかそれができまして、ことしの2回目になったんですけれども、2回目もまた行きました。2回目はすんなりいくかなと思ったんですけれども、やはり消防の人たちが出るのにはちょっと問題があるという話になってしまって、ちょっとトラブったんですけれども、何とかうまくやって、成功することができたんです。何よりかにより、何かやるときに窓口に行くと、いつも何か規制を言われるんですね。規則を言われて決まりを言われて、それが今までにはないからやれないとか許可がおりないとかって、責任はどこにあるとかってなるんですけれども、私たちグループとしては、本当に責任は1人1人、携わっている——だれかの責任ではないというもとにやっていますので、そんなこと考えたこともなかったんですね。

また、それが1つと、それからことしは去年の戒めもというか、去年の反省

もかねて、いろいろなことでスムーズにいくように計画を立てたんですけれども、おかげさまで役所の方たちも——私たちが行くところは防災課とか公園課とか、それから土木ですよ。防災課の方も、ことしは三角巾の巻き方を練習すると言ったら三角巾を20本寄贈していただきまして、今までになかったことなのでみんな喜んでます。

先日もまた防災体験のほかに、次の月にはクラシックコンサートを公園の中でやりまして、地域の方でバイオリン教室を開いている方が、この公園は散歩コースの1つなんですけれども、ここでぜひ自分たちが演奏してみたいというも通りながら考えていたというんですね。私も公園をつくったときに、この公園の中でぜひコンサートをしてみたいという、そういう風景がありましたので、気持ちが一致して、去年春、ことしは秋に落ち葉の中でやりました。それも大好評で、そのときもいろいろあちこちにお願ひに行ったりしたんです。クラシックのすごいバイオリンの調べが流れているときに、道路でガガガガーっと機械の音がしたらバイオリンのすばらしい音色もむだになってしまうので、土木課の方にお願ひに行きましたら、すぐに対応してくださいまして、地図を広げて道路工事がいいか、ここはちょうど1月まで毎日道路工事が入っているので、さあ大変ということで、その日はとにかく工事を演奏の時間だけでもとめてもらえないかとお願ひしたら、即業者の方に連絡してくださいまして、1日休みということにしてくださいまして、本当にすばらしい環境の中でコンサートができたという話なんです。

いろいろやっていく中で、行政とかかわらないというか、行政なしには考えられない地域のそういう活動なんです。公園も、里親制度とって、公園を子供にして、また、管理運営を任されるグループが親ということで、里親制度という名前をつけてあるんですけれども、まだまだ制度が——PRしているつもりなんですけれども、なかなか区民の皆さんにも、また、いろいろな方に知れわたっていないようなのですけれども、これからの公園づくり、またそのほかにもつながると思うんです。里親制度、また、区と地域住民とが協働で何かをやるということは、本当に大事なことだと。行政だけではできない部分がたくさんあるので、本当に私たち地域の住民ができることは地域でやる、そういう姿勢が大事だなというふうに公園の活動を通じて感じている次第です。

司会

どうもありがとうございます。

ボランティアの熱情がほとばしるようなお話でございました。ありがとうございました。

では、細野さん、最後になりまして恐縮ですが、役所の経営姿勢につきましてお考えがございましたら伺いたいと思います。

細野

役所の一番痛いところをチクリと突かれたかなというふうに思っていますけれども、まだまだ当然ながら改善すべきことがいっぱいあります。そういう中で、板橋区は行政経営を進める上で特に重視している点、2つのポイントについてお話をしたいと思います。

1つは、新しい行政サービスの視点、これを3つの言葉で言いあらわしております。公開と参加と評価です。区役所というのは、従来型の区民サービスといますか、例えば今お話が出ました公園をつくったり道路をつくったり、あるいは学校を建てたり福祉施設をつくったり、そして施設だけでなく、いろいろな形のソフト施策を進める。最もベーシックな行政サービスというのがあるわけですが。それと同時に、先ほど言いました公開と参加と評価、この概念をより重要視していこうというのが板橋区の今のスタンスです。先ほど申し上げた学校や何かをつくるということを従来の行政サービスの縦軸とするならば、この新しい公開・参加・評価、これは横軸だというふうにお考えになっていただいて結構ですが、この横軸の部分について板橋区では重視をしていこうというのが基本的な板橋区の姿勢であります。

まず、公開ですが、これは当然のことながら情報の公開でして、すべてを明らかにして、隠し事のない役所、透明性の確保、これが区民の方の信頼を得る最大の道と考えております。先ほど齋藤さんからもそれに似たようなお話がありました。

次に、参加ですが、これは区民参加の拡大でありまして、幅広いチャンネルを用意いたしまして、区民が行政にいろいろな形で幅広い参画をお願いしたい。特に最近ではボランティアですとかNPO、こういう方々の行政への参加を促進

しております。区民との協働、この話も先ほど出ましたけれども、協働の働はにんべんの働くということですが、より深い形で幅広くタッチしてもらおうという、イコールパートナーとしての参加というものを区は門戸を広げております。今、お話がありました公園の里親制度というのも典型的なその1つでして、従来はここにこういう公園をつくりましたからどうぞお使いくださいということでしたけれども、そうではなくて、ここにこれだけの広場がある、どういふふうに使うかというところから近隣の住民の方とかんかんがくがくやりながら、最もその周りの人が、一番使う人が使いやすい、あるいは必要とする空間を設けていこうというような公園の里親制度というのを設けています。もちろんでき上がった後、その公園の管理も、例えば植樹ですとか水やりですとか清掃ですとか、そういうことも含めて、生んだからには後ちゃんと育ててほしいと、こういう制度のそんな形での区民参加も求めています。

そのほか、最近パブリックコメントという言葉があちこちで言われるようになりましたけれども、行政がいろいろ施策を進めていく上で、方針、あるいはいろいろな法令、計画、こういうものをつくる時に、従来も広報その他でこういうものをつくるけれども区民の方のご意見をというふうに広報しまして、それでいただいた区民の意見を踏まえて計画なり条例なり、あるいは方針なり、そういうものをつくって今までもきましたけれども、何をそういう形で意見をとるかというのは役所側の一方的な考えだったんですが、今後は重要なものについてはすべて区民の方の意見を募るということをシステム化しました。広報なり、あるいはホームページ等にまず基本的な考え方を出して、それについて区民の方から遠慮ない意見をいただく。その意見に対してまた区がこの考え方についてはこうですと、いわゆる一方的なあれではなくてツーウェイ、そういう形での意思のやりとりをしながら1つの成果を求めていこうというパブリックコメントの制度も導入しております。

さらには、行政の民間開放という、こういうことも板橋区は始めております。従来も民間のいろいろなノウハウ、経験、そういうものが使えるものは行政の民間への委託ということで、これはこれを民間にお願いしますというふうにしておりましたけれども、今後はもう役所がやっているもので民間でできるものは、これとこれということではなくて、皆さんが見て——民間も相当そういう

能力が最近では進んでおりますので、行政で行っている部分で民でできるものはどんどん民間にお使いください、やってください、こういう形で開放という言葉で、そういう概念で今進めております。

3つ目の評価ですけれども、客観的な評価で、先ほど堀江先生の方から議会の機能のお話がありましたけれども、行政の評価というのは、一般的には日ごろお付き合いのあるといいますか、区民の方が直接評価される部分もありますし、それから、一番行政に直接声として届いてくるのは議会のチェック機能であります。板橋区としては、これに加えて、区民の方々の公募型で、それから、学識経験者の参加をいただいて、外部評価制度というものを導入しております。東田先生にもそのキャップをお務めいただいておりますけれども。そういうことで、議会がといっても役所の内部だという批判もありますので、遠慮なく批判をしてほしいということで、外部評価制度というのを導入いたしまして、すべての施策について厳しい指摘をいただき、それを次に生かすようなシステムをつくっております。

少し自慢話をさせていただきますと、今言ったような施策で取り組んできたために、日本経済新聞社が全国の市と区、一番多いときは698、最近では694とかいっていますけれども、700近い市・区に行政サービスの展開度といいますか到達度といいますか、そういうものを調査いたしました。平成10年から2年に1回調査をしているんですが、平成10年には全国700市・区の中で、板橋区は12位でした。平成12年度2回目はトップになりました。次に平成14年度は残念ながら3位というふうに落ちましたけれども、基本的な横軸に重視をした行政の展開、透明性とあるいは利便性とか効率化とか、こういうことが一新聞社の調査ではありましても認められたのかなというふうに思っています。

次に、もう一つのポイントですが、個性の重視ということを板橋区は力を入れております。東京23区というのは、歴史的な、あるいは地理的な沿革から、どうしても常に東京23区一体論といいますか、お手々つないでという、ずっとそういう時代が続いております。平成12年度に特別区制度改革ということで、特別区はそれまでは東京都の内部団体、内部的な団体というんですかね——ということで、ある面ではひとり立ちした自治体として認められていなかったんですけれども、平成12年度にいろいろな事務を行う、そして制度的にも基礎的

自治体という表現になりまして、一本立ちした自治体として認められるようになりました。これを機会に、それまでも少しはあったんですけども、各区長、首長がそれぞれの独自性の発揮に力を入れ始めております。

板橋区もいろいろやっておりますけれども、ここで1つだけお話をしておきたいのは環境行政です。先ほど青山先生のお話の中でも昔福祉とか環境——美濃部知事時代の話ですけれども、ありましたけれども、それとはまた少し違った形で最近板橋区は環境行政にも力を入れておりまして、例えばISO14001シリーズを全国の自治体にほぼ先駆けてといたしますか——導入したほか、最近、ワインの瓶が色がついていてなかなかリサイクルができないということで取り扱いに困っていたんですが、これを粉々に砕きましてカレットにして、これをブロックにしまして、舗装材で使っております。これは板橋区の職員が特許をとったんですけれども。

その他いろいろ、グリーン購入とかその他の環境の取り組みを評価されまして、最近では平成の関ヶ原合戦功名賞とか、これは朝日新聞ですが、あるいは国土交通大臣からのリサイクル推進功労賞とか、いろいろ表彰をいただいております。今この21世紀は環境の世紀とか情報の世紀とか言われますけれども、比較的要望が高くて、これはちょっと言い過ぎかもしれませんが、余りお金がかからないで喜ばれるというところに重点を置いて、環境については相当力を入れているというところで、ある程度の評価をいただいております。

ちなみに、この大東文化大学でも、環境創造講座という、これは一種の公開講座ですけれども、大学と連携をしながら取り組んでおります。

これからもひとつ先ほど言った横軸の部分、もちろん本来のベーシックな行政サービスを進めながら、一方では透明性とか、そういうところに力を入れた行政をこれからも進めていきたいというふうに考えております。

以上です。

司会

ありがとうございました。

4人のパネリストの方からお話を伺いまして、無理にまとめようとは思いませんけれども、共通していた話として2つあるのかなというふうに思っております。

ます。1点目は、やはり住民の参加、あるいは協働ということでございまして、これにつきまして堀江先生、あるいは細野様、齋藤様からお話があったかと思えます。2つ目は評価でございまして、青山様から特にアウトプットではなくてアウトカムでというお話がありました。学生諸君にはあるいはちょっとまだ習っていないという学生さんが多いかと思えますけれども、単なる行政の投資結果ではなくて、それによって国民がいかにかに利便を得たか、国民生活に対する成果という面で評価をしないとだめだという話でございましたが、この点で青山様のお話もございましたし、ただいま細野様からも外部評価も導入して区としては一生懸命やっているんだというようなお話がございました。

私、実は国家公務員を32年ほどやったんですけれども、細野様のいう公開と参加と評価というキーワード、この3つについて国の方はどうだろうかというふうに仮に問われたら、情報公開についてはかなり地方団体に追いついた状態になっているのかなと思えます。それに対して参加と評価の方は、どうも地方行政と国政とで大分——行政の内容が違うという面があるかと思えますが、国の方がかなりおくらしている面があるのではないかなと。評価に至っては、ほんの2年ほど前から始まったばかりだなというのが、私、国家公務員経験者として追加的に申させていただきたい事柄であります。

それでは、第一段階のお話はそのくらいにいたしまして、以上のような行政の経営姿勢のもとで、個々の公務員は今後どのように意識改革を進めていくべきであろうかという本題に入らせていただきます。今度は順番を逆にしまして、齋藤様から、個々の公務員の意識改革につきまして何かお気づきの点がありましたら、お話しただけたらと思えます。

齋藤

そうですね、公務員の意識を変えるというのは、何のために公務員になるかということからまず考えていってほしいなと思うんです。やはり板橋区だったら区民のため、地域のための公務員。そのためには何をしたらいいか、公務員になったときには、私、住民の代表といたしまして、ぜひ地域の中に入ってきたい。自分の住んでいる周りに必ず町内会はあり、自治会はあり、いろいろなNPOの団体もあるかもしれないし、ボランティアの団体も必ず幾

つかはあるはずですので、そういう中に若い公務員の方たちがどんどん入ってきて、地域の人たちと公務員の自分と一緒にできることはないかということを考えられるような、そういう公務員になってほしいというのがあります。

どうしても、地域の私たちから見ても、公務員というと何か遠い、今現在遠い存在というのがあるんですね。私はたまたま行政の中でもいろいろな部署の方たちとかかかわっていきまして、そういう考えは全然今は持っていません。かえって本当に協力していただいてありがたいなと思っています。というのも、やはりこちらからどんどんいっているから、行政の方へかかかわっていっているからなんであって、行政の方が地域の方へどんどん来てくれたわけではないということなんですけれども。そういう意味でもどんどん入ってもらいたい。それは一番感じています。

あとは、地域の中に入ると、本当にいろいろなことができるということですね。それをまた行政の中において自分の職場で消化することができると思うんです。絶対にそういうことが実行できる、また前例がないからって言われないうためにも、言わないためにも、ぜひ実行していただきたいなと思っていることです。

それからまた、公務員の中で一番気になるのは、縦割りがすごい多くて、私たち住民からすると、どこに行っても1回では済まない。2回も3回も回って始めて目的が達成されるという場面があるので、本当に縦割りを早く取り外して、できれば横のつながりをどんどんつくっていただきたい。そういうことを希望しています。私も本当にどこへ行ってもそういうことは初めてだからというのを何度も言われましたので、本当に前例がないからって言われなくていい行政になってもらいたいなと思っています。

以上です。

司会

ありがとうございました。

それでは、細野さん、また早速になりまして恐縮ですけれども、区の方で人材育成の方針なども決まっているようでございますので、お考えがございましたらお伺いしたいと思います。

細野

板橋区役所は、区内最大のサービス産業だと、こういうふう位置づけて今職員の意識改革に取り組んでいるところであります。区民サービスの徹底のために、例えば顧客志向と言われております。お客様は神様ですということ。いたずらにその場でへつらう必要はないと私どもは思っておりますけれども、やはり料金前払いのお客様がサービスを買ってくるんだと、このぐらいの気持ちを持ってもいいのではないかとということで職員には日ごろからお話をしております。

それから、コスト重視ですね、これが公務員の一番弱いところですが、いただいた税金を誤りなく最も効率的に区民に還元しているかどうか、こういうことはいつも考えておく必要があるというふうに思います。

それから、もう一つは成果志向です。これも今までの話で出てまいりましたけれども、何をやったかということ、これが今までも大事だと言われておりますけれども、その結果区民の満足度がどれだけ上がったかということも意識しながら仕事をしなければいけない。こんなことで、職員研修をやはりやっておるわけですが、

その中で、今司会からお話がありましたけれども、望ましい職員像を確立するために、板橋区では人材育成基本方針というのを平成12年に決めました。これも――3つのキーワードが好きなんですが、1つは開く、1つはつなぐ、1つは磨くということです。まず、開くというのは、果敢に挑戦し、新しい時代を切り開く職員であってほしい。これは先進性ですね。時代を読み、区民のニーズを把握する。あるいは独創性、独自性の強い政策をつくり出していく、創造する。自主性、未知の分野に積極的に取り組む。こういうことを開くという言葉で1つまとめました。

2つ目がつなぐです。これは、区民と手をつなぐという意味です。区民とともに考え行動する職員、板橋区を愛し区民とともに行動する、そういうパートナーシップとして、齋藤さんのように役所にいろいろおいでになる方とは、ぜひ仲よくお手々をつないでこれからも仕事をしていきたいということになります。それから、地域性です。高い政策形成能力を持ち、地域の実情に沿ったまちづくりを進めるということで、区民の目線に合った行政姿勢というのをいつ

も持ち続けたいというふうに思っております。

3番目が磨くでありまして、これは自己啓発ですね。己を高め、効率的でしかも質の高いサービスを提供できる職員になってほしい。ここではやはり1つは競争性というのがありまして、自己の向上を目指して職員相互で切磋琢磨すると。あるいは、専門性。豊かな専門知識、高い能力を磨くと。この3つをキーワードにいたしまして、いろいろな形で職員研修を行っております。私どもは今、こういう方針の上に立った職員グループになるように私ども、これからも勉強していかなければいけないというふうに思っております。

以上です。

司会

ありがとうございます。

それでは、次に青山様でございますが、先ほどのご講演でも触れていただきましたけれども、多分不十分だったのではないかと思いますので、この時間にその続きをお話ししていただけたらと思います。

青山

私、さっき齋藤さんの公園の問題で、役所といろいろ折衝してなかなか答えがもらえなかったという話を聞いていて、古い映画なんですけれども、30年以上前の映画だけれども、黒澤明監督の「生きる」という映画がありましたよね、あれを思い出しました。ある役所の結構年配の課長がいたわけです。市民課長だったんです。ある日、地域の人たちが陳情に来るんです。どぶ川の水があふれて困ると、そこに土手をつくって小公園にしてほしい、そういう陳情にぞろぞろ来るんですね。その市民課長は、志村喬が演じていたんですが、陳情に来たのを窓口の係員が、「ここは市民課だから、そういう陳情なら、川のことなら河川課に行って」とか言うわけですよ。その人たちがぞろぞろ役所の中を今度は河川課に行くわけです。それで、「土手をつくって公園をつくるの、それでは公園課に行って」といって公園課に行くわけです。公園課で説明をすると、「そういう陳情なら市民課に行ってください」といって、結局もとに戻るんですよ。今は役所はそんなことないですけれども、昔はそれが役所のイメージだっ

た。古今東西、日本だけではないんですよ。「バルザックの役人の生理学」なんてパリのまさにフランスの国家公務員の振る舞いを1冊の本にしているぐらい事があるわけですけども。そういう体質というのがあったと思うんです。

でも、その志村喬の名誉のために言っておきますと——彼は演じただけだけでも。ある日がんだというのがわかるんですね。3カ月の命だったかな。そうして愕然とするわけですね、主人公は。俺は今までの人生で役所に30年も勤めてて何をやってきたんだと。何かいいことをして死のうと、そう思ってあの陳情を思い出すわけです。あれをつくってやろうと。死に物狂いで3カ月って期限を区切ってやるわけです。そうすると、そこにマンションを建てようと思っていた業者が議員を使って弾圧してくるわ何だかんだって、役所の中でもひんしゆく買って、何で市民課長がそこまでしゃばるんだというので、それから、住民からもいざつくるとなるいろいろな意見も出て、袋たたきに遭うんですけども、もう死ぬとわかっているんだから恐れるものはないとって、これだけはやるんだとって、わずか3カ月でそこに土手をつくってそこに小公園をつくってしまうんですよ。そこでブランコに揺られながら、がんは末期症状だったので、そのまま死んでしまうと。最終シーンは非常に美しいんですけども。

その話と似たような話を私は36年前に都庁に入ったときに先輩から聞いたんですよ。その先輩がある日、役所に入ってすぐですけども、おまえに役人のだいき味を教えてやるよとって飲みに連れていかれたんですよ。飲み屋に行ったんだからいいかげんな話だろうと思ったら、そうではなくて非常にまじめな話でして、おまえな、まず役所に入ったら住民説明会をやらされるよと。道路つくる、福祉施設だつてそうですよ、公園をつくる場合でも近所の人には反対するんですよ、案外。学校だつてそうですよ。実際そういう目にその後遭いましたけれども。反対するぞと。住民説明会を開くと。そうすると、住民説明会に出てくるのは200人の人が出てきたら200人が全員反対だぞと、最初は。灰皿が飛んでくるぞと。その灰皿を必ずよけろよと。よけろよと言われなくてもよけますけれどもね、なぜよけなければいけないか。よけなくてその灰皿が自分にあたっけがをすると、投げた人に迷惑がかかると。だからよけろよと、そういうふうにならったんです。

役所の仕事は2、3年で変わるぞと。全然別の現場に行って用地買収をやらされる。用地買収に行ったって最初から売ってくれる人なんかいないぞと。まず玄関をピシャッと閉められるぞと。そのときに必ず手を引っ込めろよと。手を挟んでけがをしたらその人に迷惑をかける。言われなくても手を引っ込めますけれどもね。でも、そういうふうに教わったんです。私はいいことを教わったと思うんです。

その人の、その次がありまして、10年ぐらいしてまた別の仕事をやらされているよ、どうせと。10年ぐらいしてから、日曜日にでも子供の手を引いて昔扱った現場に行ってみな、必ずそこに道路をつくって自動車が通っているぞと。清掃工場ができていよと。福祉施設だってできてみんな喜んで通っているよと。俺なんかそこにしゃがみこんで泣いてしまったよと、そういうふうに教わったんですよ、入ったときに。そのときはぴんとこなかったんだけど、36年都庁に勤めてみると、本当にそのとおりですよ。

このことが教えていることって2つありまして、1つは、行政で何かをするときには一部の人には迷惑なんですよ、その施設は。全体の構造としては必要なんですよ。福祉施設に通う人のためには必要なんです。ただ、隣に福祉施設ができるのは反対だと。よそにつくってくれと。あるいは立ち退く人なんか特にそうですよ。これは迷惑だと。それで説明会を開けばみんな反対するわけです。けれども、全体としてはそれは必要なんです。それで社会が回っているということがあるわけ。でも、その人にとっては迷惑だという場合がある。だから、そこでそういう場合に誠意を尽くして全体の状況というのを説明するというのが公務員の役割だし、それからまた、そこで住民からいろいろ意見が出てくるわけです。その意見は意見で取り入れて、原案の計画をいろいろ修正していくということもまた必要なんですよ。

だから、これは単にみんなのために必要なんだから、一部の人反対しても押し切れればいいという、そういう意味ではないんですよ。そこでいろいろ話し合いが始まる。そこで公務員の資質とか能力とか努力とかが問われる場面であって、要は、規則でだめだからって齋藤さんが言われたけれども、まさにそういうことを当てはめるのが役人の仕事ではないんですよ。さっき言ったように、パラダイムが社会全体変化してきていて、一般のサラリーマンだって大量の伝

票処理をするのが本社の機能ではなくなったんですよ。それと同じように、役所の機能も行政実例に従って、法規に従ってそれを適用していればいいって、そういうお代官みたいな仕事ではなくなったので、まさに政策をどう実現していくかということ住民と現場でやりとりしながら考えて実行していくという、そういう仕事のパラダイムもやはり社会のパラダイムと一緒に公務員も変わってきてしまっているんだと思います。ですから、これからはそういう全人間的な能力というのが、特定の専門知識だけではなくて、そういうものが公務員に問われる時代が来ている、そう思います。

司会

ありがとうございます。

それでは、最後になってしまいましたけれども、堀江先生の方から公務員のあり方につきましてお話いただきたいと思います。

堀江

ただいま3人のパネリストからいろいろなご意見が出ました。全くごもっともなお話だと私も感銘を受けながら伺っておりました。「生きる」という映画も、私中学生のころですかね、そのラストシーンを思い出しながらさっきお話を聞いておったわけであります。

私、そういうことを通じて考えるんですが、最近皆さん郵便局においでになって、郵便局は大変親切になったという感じはありませんか。もっとも皆さんお若いから、余り親切でなかったころの郵便局をご存じないかもしれませぬけれども。私の年代になりますと、最近郵便局のサービスが実によろしい。本当にびっくりするようであります。そして、ご存じのとおり郵便局には2つありまして、いわゆる本局と言われるつまり郵政省の直轄の郵便局と、特定郵便局といってそれぞれ局長さんが経営しておられる郵便局2つがございます。昔はその特定郵便局は親切な面はあるんだけれども、どうも仕事はいささか雑でというようなところがございましたけれども、最近はそういうこともなくなりました。

いろいろ事情を調べてみますと、それは昔と違って特定郵便局の局長さんも

親子代々受け継いでいたが、最近は一応形式的に試験がなければ息子さんも後を継げないというようなこともある。それから、かつて特定郵便局へ勤めておられた職員というのは、みんな局長さんが勝手にといたしますか、ご自分が経営者ですから、自分の方針に従って雇用しておられた。ただ、最近全部郵政省がきちんとした試験を行って、採用した職員を順次特定郵便局に配属してくると。ですから、非常に若い特定郵便局の局員さんでも、非常にきびきびとして、そしてよく仕事をされる。

しかし、本局の方も以前と比べて全くサービスが違っております。東京ですと24時間、しかも土日通じて、夜でも速達を受け付けるといったようなサービスの改善が中心。こういったことの1つの背景には、確かにいわゆるクロネコヤマトを初めとする競争相手が出てきて、そして郵政事業全体が今民営化といったような国の政策のもとで、できればしかし民営化は避けながらも、しかし官業としての仕事をやっていきたいんだ。かといって昔のようにやっていたのではとても民営化の波を押し切れないということでいろいろやっておられるんだろうと思います。やはり人間でございますから、そういう競争があるということが1つの大きな刺激になるんだろうと思います。

これは、公務の世界の場合では、そういった競争相手があるのかなのか、しかし、いわゆる行政という仕事に競争相手がないと考えていていいのだろうかということになります。最近、どんどんこれから仕事が専門化すると同時に、また、かつてのような公務員の専売特許という仕事の領域というものもがどれだけ残るんだろうかという問題も出でくるだろうと思います。そういうことを考えますと、やはり組織全体の中でそういったある1つの競争のある状況というものを想定しながら公務員の訓練をし、あるいは公務員の方もみずから律していくということが必要なのかなと。

しかし、それだけではやはり人間でありますから限度がある。例えば特定郵便局といった例を見ますと、つまり、そこにある制度に矛盾があるというか、制度が十分郵便サービスという業務を遂行するに適しない点があるとするならば、それはどんなに長い伝統と既得権があっても、それを改めて、そして風通しをよくし、そして機能的な職務が遂行できるような、そういった制度改革が必要なんだと。そうすると、そういう制度改革を進めると同時に、一方にお

いてはそういった競争原理といったものについて目を向けながら、しかし、先ほどお話しのように、だからといって図書館がみんな最近の流行の本ばかり買くと、行き着くところは、セブンイレブンで売っているような週刊誌をずらりと買えば、いつも図書館は満員で、そして貸し出し効率もいいということになりましょうが、それではまさに自己否定というか、自殺的行為になるわけです。

そんなことを考えますと、公務の世界というのは、しかしそうはいっても何もすべてに民間の競争相手があるというわけではございませんので、そうするとそれは、昔流の行政学でいいますと、専門に対する1つのロイヤリティー、そういったものがみずからを律するものなんだよと、こういうことで説明されておりました。現実はなかなかそうはいかんであります。しかし、同時にまた人間常にそういうことを——公務に携わりながらも常に自己の公務員としての、行政サービスを職業とする人間としての自己の職業の専門性に対する1つのロイヤリティーといえますか、そういったものを常に自覚しながら自分自身を律していくということも、精神論になるかもしれませんが、やはり忘れてはならないことなのかなという気がしております。

そんなことで、皆さん方、きょうここにおいでの方の中には、いずれはそういった公務の世界でやっていくんだと。皆さん目下のところはそうすると多分公務員試験をどうやってパスするか、あるいはその前に、公務員試験の中でも多分皆さん一番苦手な教養試験をどう乗り越えるかといったようなことばかりに頭がいつているかもしれませんが、実はそういうことの中で、受かることだけが目的になるのではなくて、なった後に、なぜ自分が公務を選ぼうとしているのかといったような自分の職業選択の原点に立ち返りながら将来の自分の職業選択をしていくという努力をするということが、多分目的を達したときに市民が本当に尊敬してくれるような、そして喜ばれる、本当の行政マンに成長されるもとなるのかなという気がしているわけでありまして。私もきょうのシンポジウムの中で皆さんのお話を聞きながらそんな感想を持ちました。

司会

ありがとうございます。

4人のお話を伺っておりまして私が思ったのは、比較的縦割りの問題が提起

されていたのではないかなというふうに思います。いわゆる公務員の縦割り意識ですね。私は、自分の公務員生活、ちょうど半分半分に分かれるのかなと思うんですが、全般の課長補佐ぐらいまでの半分というのは、各省庁折衝にほとんどのエネルギーを費やしていたと。後半の半分は、今度は政治家との折衝——折衝といったら大変おこがましいですけども、ある場合は政治家を説得したりするわけですが、そういう政治家とのつき合いが後半のエネルギーだったという感じがするんです。

ちょっと後半の話はここでは置いておきまして、前半の各省折衝にエネルギーを費やしていた、これはなぜなんだろうかと思ったときに、国家公務員の場合は、地方公務員と違って任命権者が各省ごとの任命権者になっているんですね。これがやはりある意味で諸悪の根源なんだろうと思います。これを一元化すればいいのではないかとだれしも思うんですけども、一元化した場合には、今度は業務を各大臣が指揮監督することになっていますので、各大臣の業務指揮権と人事権とにずれが生じてしまうというややこしい問題が起きるということで、皆さんにここでお話ししたいのは、国家公務員の場合、縦割りの問題というのはより深刻なんですね。ちょっとお話を聞いていて、例えば青山様がいた東京都というのは大変な人数の公務員が働いていると思うんですけども、ああいうところでは人事権を分散させないで、知事のもとで一元的に管理してやっておられたと思いますので、やはりもう少しああいう巨大な地方自治体における人事管理のあり方というのを国はもっと勉強しないとまらないのではないかなということを感じましたので、つけ加えさせていただきたいと思います。

ちょっと時間も押してまいりまして、あと残り10分ちょっとになりましたので、3番目の議題として、これから公務員になろうとする若者に対しまして、4人のパネラーの方から一言ずつメッセージをいただけたらというふうに思っております。大変短くて恐縮ですけども、できれば1分以内でメッセージをやっていただけたら大変ありがたく思います。

それでは、最初に細野様、いかがでしょうか。

細野

1つ、これだけはというのは健康です。実は、頑張って公務員になって、それで体調を崩した人が相当います。特にハートの部分とか精神の部分です。皆さんから一般的に見れば役所は気楽な稼業と見えるかもしれませんが、最近は特にこういう経済情勢の中で、役所に対する目というのは大変厳しい。そういう中で、厳しい仕事を——余りここで脅かすつもりはないんですけども、結構大変なんです。そういう中で、体調を崩してリタイアした方も随分いますので、1点だけ、心身ともに健康である、このところを意識してひとつ公務員にチャレンジしてほしいと思います。

以上です。

司会

何かそのための極意のようなこと、気をつけないとならないようなことがありましたら。

細野

そうですね、やはりいろいろなリラックスする方法とといいますか、ストレス解消というのは、これは各自それぞれですので、組織でもってその分をカバーするってかなり難しい。もちろん相談体制とかいろいろありますけれども、それよりもまずストレス解消の方法を自分で確立した上で、健康で頑張ってもらいたい、これだけです。

司会

ありがとうございます。

それでは、お隣の齋藤様、一言メッセージをお願いします。

齋藤

先ほどもお話ししましたがけれども、公務員として自分は社会貢献、何ができるんだろうかということのを常に考えて、そういう考えを持ってほしいと思っています。地域の中に入るということも、先ほども私、話させていただきましたが、入ることによってやはりコミュニケーションがとれますし、ネ

ネットワークも広がりますので、そういう中から学んだものを公務員として行政に生かしていけるような、そういう公務員の方に育ててほしいなと思っております。どんどん社会貢献に自分の立場を使っていただき、そういうふうに思っています。

以上です。

司会

ありがとうございました。

それでは、お隣の青山様、お願いいたします。

青山

また齋藤さんに共感してしまうんですけども、私も公務員の人生とか判断とか選択というのは、そのときそのときで人がどう言うかとかどう見えるかではなくて、自分の内心に問うてみてこれが正しいと、そう思う道を進むという、そういう覚悟、覚悟なんですよ、これは逆に。それでいいんだという意味ではなくて、逆にそういう覚悟が必要なんだと思います。そういう判断ができるためには、私レジュメにスペシャリストかゼネラリストかって書きましたけれども、スペシャリストとして専門実務や専門分野に通じていることが必要だし、一方で非常に仕事は総合的なものなんですね。

大学で教える学部の素養でいいますと、法律も経済も、それから土木や建築も、それからもう一つ文学も必要。つまり、人間に対する洞察力というのが非常に必要なんです。そうでないと大体役所の中でもたらい回しとか縦割りってありますから、その場合にだれを攻めれば事が実現するのかとか、どこを突っ込めば真実がわかるのかとか、それは役所の中でも同じですから、市民から見ても同じだけれども役所の中でも同じですから、そういう意味では、人間に対する洞察力というのも非常に必要。それはまたその反面、自分の表現力というのも大切で、住民に対しても事業の必要性だとか困難性だとか問題点だとかを整理してきちんと話せるというのは、自分は土木だから、建築だから、法律だから、経済だからそれは必要ないかといったら、全然そうではないわけでして、そういう意味では極めて人間的で極めて総合的なものが仕事の中で試されるの

であって、それを自分が磨いていきたいという人はぜひ公務員になることをお勧めしたい、そう思います。

司会

ありがとうございました。

それでは、堀江先生、一言お願いします。

堀江

先ほどこのレジュメをよく見ないで、私勝手に先に公務員になること、先にしゃべってしまって申しわけないことをしたと思います。

私、数年前に何年間か八王子の奥の方の大学に勤務したことがあります。サマーランドに行く途中で、昇格したばかりの国道の両側、山の谷間に川がありまして、そこに国道が走っている。大学が斜面にありましたけれども。その川沿いに転々と特養（特別養護老人ホーム）が並んでおります。私、最初納得しまして、なるほどここなら地価も安いし、民間のも随分ありますし、そうすると、東京都の23区、いろいろな関係からこういうところに特養のベッドを確保したり何かしながらやっておられるんだなと思いましたが、しかし、考えてみますと、それは八王子の駅から1時間近くバスだとかかる。マイカーだったらそうではないんですが。そうしますと、一体そういうところに住んでいるお年寄りたちは一体どういうことなんだろうかなと。まるで意味では平成の姥捨て山みたいな感じがせざるを得ませんでした。しかも、みんな川沿いで、もし集中豪雨か何かの突然あったとしたら、みんな水害に遭うのではないかと。恐らく、これは経営者もそうありますが、中には公立の特養施設もございしますが、そういうことを計画された方は、限られた予算の中で、そしてできるだけ都内にそういったものをつくらうということになりますと、そういった八王子の奥のところに集中せざるを得ないということもよくわかりますが、しかし、残った家族が親に会いに行こうとしたときに一体どうなるんだろうかと。恐らくこの家族がそこを訪れるなんてことは年に数回あるかないかということではないかなという気がいたしました。

そういう意味ではやはり、ある意味で行政的に合理的な1つの決定であって

も、しかしそのサービスの対象になる、そういった個々の住民にとってそれが必ずしも合理的であるとは限らないという場合も出てくるんだと思うんです。最近グループホームなんていうような形で、いろいろな新しいタイプの施設ができております。大変結構なことだと思いますし、私どものような区内の住宅街に住んでおりましたも、中でよくお見つけになったと思うようなところにいろいろそういうお年寄りのデイサービスなんかの施設なんかが次々にできておりますので、これは大変な努力の成果だだと思いますが、そういう経験も多分あるんでありましょうが、どうかもし将来公務におつきになったという場合には、行政上の1つの合理主義的な決定と住民が求める合理主義的な決定というのが必ずしも常に一致するとは限らんのだということを常に考えながら公務に携わるということが、多分これからの住民に対する行政サービスの質がさらに高まっていくということになるんだらうな、そんな気がしております。

司会

ありがとうございました。

それでは、ほぼ予定の時間になりつつあるところでございますけれども、せっかく会場にお見えの方がたくさんいらっしゃいますので、ぜひこれだけは聞いておきたいということがございますたら、お2人ほど質問を受けたいと思います。いかがでしょうか。

よろしゅうございますでしょうか。

それでは、予定の時間になりましたので、長時間にわたりましてご静聴いただきまして、まことにありがとうございました。また、私のつたない司会を我慢していただきまして、ありがとうございました。

実は、五味先生が冒頭申し上げましたように、このシンポジウムを企画したときに一番私が思ったのは、法学部の学生、特に私のゼミなんかは典型ですけれども、公務員になりたいという人が非常にふえているんですね。多分景気が悪いという面もあろうと思うんですが。その学生の人に、では公務員になって何をやりたいのと、何をやりたいから公務員になりたいのというふうに聞いたときに、とっさにぱっと答えが出てこないんですね。例えば福祉をやりたいとか環境をやりたいとか、そういうようなことを期待しているわけですが、

そういうのがないと。どうも聞いてくと、安定しているとか、あるいは親が勧めたからとか、そんなようなことで公務員という職種を選んでいるような私は気がしております。何とかそういう学生に、これから実際に役所に行って面接とかを受けたときに、私はこういう理由で公務員になりたいんですと言えるような材料を与えてやれたらなというふうに思いまして今回のこのシンポジウムを企画させていただきました次第でございます。きょうは福祉とか環境とかというような個別論にはなりませんでしたがけれども、恐らくきょうお聞きの若者の皆さんは、公務に対する取り組み姿勢、それについて何か得るところがあったのではないかなというふうに思っております。

では、長時間にわたりましてご静聴いただきまして、ありがとうございました。(拍手)