

「区役所・支所改革」 外部評価報告書

平成21年(2009年)3月

港区

港区平和都市宣言

かけがえのない美しい地球を守り、世界の恒久平和を願う人びとの心は一つであり、いつまでも変わることはありません。

私たちも真の平和を望みながら、文化や伝統を守り、生きがいに満ちたまちづくりに努めています。

このふれあいのある郷土、美しい大地をこれから生まれ育つ子どもたちに伝えることは私たちの務めです。

私たちは、我が国が『非核三原則』を堅持することを求めるとともに、ここに広く核兵器の廃絶を訴え、心から平和の願いをこめて港区が平和都市であることを宣言します。

昭和60年8月15日

港 区

目 次

I 「区役所・支所改革」外部評価の概要	1
1. 評価の目的	1
2. 区役所・支所改革の概要	2
3. 評価の視点	5
4. 調査内容・実施期間	7
II 評価結果	11
1. 改革プロセスの評価	11
2. 改革成果の評価	28
3. 評価結果の総括	44
III 有識者からの評価・提言	45

I 「区役所・支所改革」外部評価の概要

1. 評価の目的

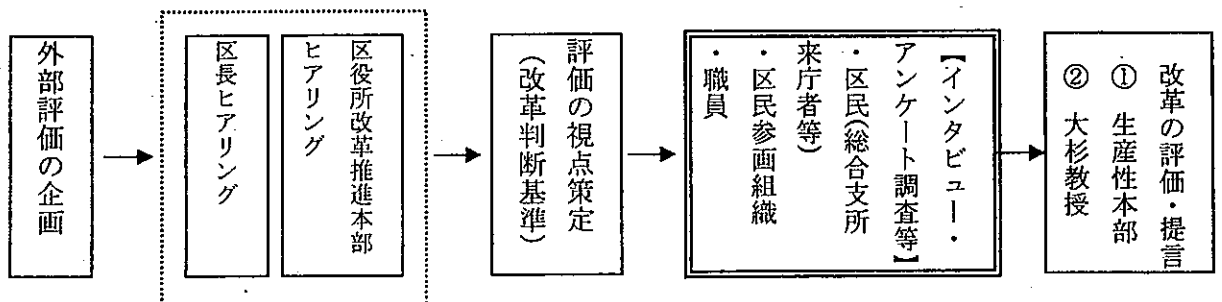
(1) 背景・目的

港区では「区民に信頼され、区民の身近にあり、区民の誇りを創造する区政」の実現を目指して、平成18年度に「区役所・支所改革」を実施した。この改革により、それまでの支所は新しい「総合支所」として①協働・支援分野 ②サービス提供分野 ③政策立案分野を担うこととなり、本庁は総合支所を支える「支援部」としての機能を有することになった。この先進的な改革により、より区民に近いところで質の高い行政サービスを提供できる体制が整えられ、様々な成果が、区民を始め町会・自治会やNPO等の団体、更には職員においてももたらされた。その一方、改善すべき課題についても明らかになってきた。

改革から3年を迎えた本年度、区役所改革推進本部では、改革の総仕上げを目指して、関係者の意見を集約し総合的な評価と具体的な改善策の検討を進めてきた。更に、これまで区役所の内部で進めてきた評価や課題改善策の検討について、第三者的・客観的な判断を加えることで、先進的な取組で他の自治体との比較が難しい今回の改革の方向性・妥当性を改めて確認すると同時に、今後の区役所・総合支所の更なる区民サービスの向上に活用することを目的として外部評価を実施した。

(2) 評価の進め方

今回の評価は、まず、区長や区役所改革推進本部長を始めとする区役所改革推進本部へヒアリングを行い、「改革のねらい、改革のプロセス、改革の成果」についての認識を確認した。そして改革が当初のねらいどおりに実現しているかについて評価をするための判断基準を「評価の視点」として策定した。次にその「評価の視点」に従って、区民（総合支所への来庁者、地域事業参加者、施設利用者）、区民参画組織、職員に対して、直接インタビューをした。同時に区役所改革推進本部で実施・集約している区民、町会・自治会、NPO、職員等の関係者に対するアンケート調査結果や改革の実現までのプロセスや実施後の成果に関する様々な資料を参照しながら総合的に評価をした。また首都大学東京大学院の大杉覚教授に、評価の企画段階から参画いただき、有識者の視点から独自に評価をしていただいた。



2. 区役所・支所改革の概要

(1) 改革の趣旨

区役所・支所改革に先立つ、平成16年第2回港区議会定例会において、区長は次の3点を施政方針の中で掲げた。

- 支所を基本単位として様々な行政サービスが「支所」で受けられるようにすること。
- 区民により近い場所である「支所」で地域の課題が解決できるようにすること。
- 「支所」を地域社会における区民参画の場とし、区民と区政がともに課題を解決する仕組みをつくること。

また、区は、町会・自治会訪問調査（平成16年9月実施）、支所等の窓口アンケート（平成16年9月実施）、職員を対象とした区役所・支所改革に関する調査（平成17年2～3月実施）を実施した結果、次のような課題が提起された。

- 現行の支所機能では、支所に予算等を含む権限がないなどの理由で、地域からの行政需要に十分応えられていないこと。
- 既存の本所・支所の「仕組み（枠組み）」では、「支所」が地域に身近なものになっていないこと。

これを受けて、区役所・支所改革では、①区民が身近なところで行政サービスを受けられるよう本所及び支所の機能、役割を見直し、組織体制の再編を行う。②区民、NPO等との協働推進と都心型コミュニティを実現するための体制づくりを行う。③区民が区政に積極的に参画し、職員も地域に出て区民の意見を聞くことにより、「相互理解」のもとで、区民と職員が「ともに改革し、ともに担う新しい区役所」を目指すというコンセプトのもと、平成18年4月に、5地区に総合支所を開設した。

(2) 現行の総合支所の執行体制

現行の総合支所は、支援部長（本庁部長）を兼務する部長級の総合支所長の下、地区における区民協働や町会等への支援を行う「地区活動推進課」、区民一人ひとりの暮らしに合わせてサービスを提供する「くらし応援課」、地区内の区民意見や要望を踏まえた地区内の政策の立案や庶務を担当する「地区政策課」の3課で構成されている。

各総合支所の「地区活動推進課」では、町会・自治会、防災協議会活動、生活安全パトロールや環境美化活動（みなとタバコルールキャンペーン等）の取組に加えて、商店街の育成や民生・児童委員への支援、放置自転車対策など、日々の生活に密着した業務を行い、地区における区民協働や町会等への支援に取り組んできた。また、総合支所管内の保育園、児童館、福祉会館などの管理運営や施設計画を担い、これまで以上に各地区の状況を反映した施設づくりや運営に努めている。

「くらし応援課」では、従来の住民票、戸籍などの諸証明の発行、国保、年金の加入や保険料に関することに加えて、区民の健康相談、保育園入所手続き、さらに介護保険の認定申請や障害者手帳の交付など高齢者や障害者の相談、生活保護の相談、ケースワ

ークなどの業務を担い、区民一人ひとりの暮らしにあわせたサービスを提供している。

「地区政策課」は、地区内の区民意見や要望を踏まえた課題解決に取り組むために、区民や様々な地域の活動主体と協働しながら、地区ごとの独自事業の実施に取り組んできた。また、各総合支所に設置した区民参画組織との協働により、地区版計画書の策定や地域情報誌（紙）の発行など地域に根ざした施策を展開している。

このような取組により、区民の皆さんからは「総合支所がより身近に感じられるようになった。」などの評価をされている。

一方、支援部等は、全区的な分野別計画の策定、施設の配置計画・運営の方向性や統一的な事務処理方法を定めるなど、政策・施策の統一性を保ち、総合支所の機能を補完し、総合支所を支援する役割を担っている。

(3) 総合支所中心の組織・執行体制のさらなる充実・強化に向けて

①改革の総仕上げに向けた取組

平成18年4月の区役所・支所改革の実施以降も、区は「区役所改革推進会議」を継続的に開催し、新たな執行体制における連携強化策や問題点の検討に取り組んできた。改革の実施から3年目の節目を迎えた今年度、改革の総仕上げに向けて、区役所改革推進本部（組織条例上の部）を設置し、改革の成果と課題を網羅的に検証した上で、昨年11月、総合支所が持つ課題解決及び身近な区民サービスの拠点としての機能をさらに充実させるものとして「総合支所中心の組織・執行体制の充実策」を取りまとめた。

②充実策の概要

(ア) 総合支所内組織の再編整備（平成21年4月実施予定）

- ・協働推進課の設置
- ・まちづくり担当課長の設置
- ・副総合支所長の設置
- ・管理課の設置
- ・くらし応援課の名称変更と窓口サービス業務の支援部機能の強化
- ・芝地区総合支所生活福祉担当課長の設置

(イ) 支援部内組織の調整（平成21年4月実施予定）

- ・（仮称）生活福祉調整担当課長の設置（保健福祉支援部）
- ・支援部機能の充実・強化（障害者福祉に関する調整担当組織の新設等）
- ・簡素で効率的な執行体制

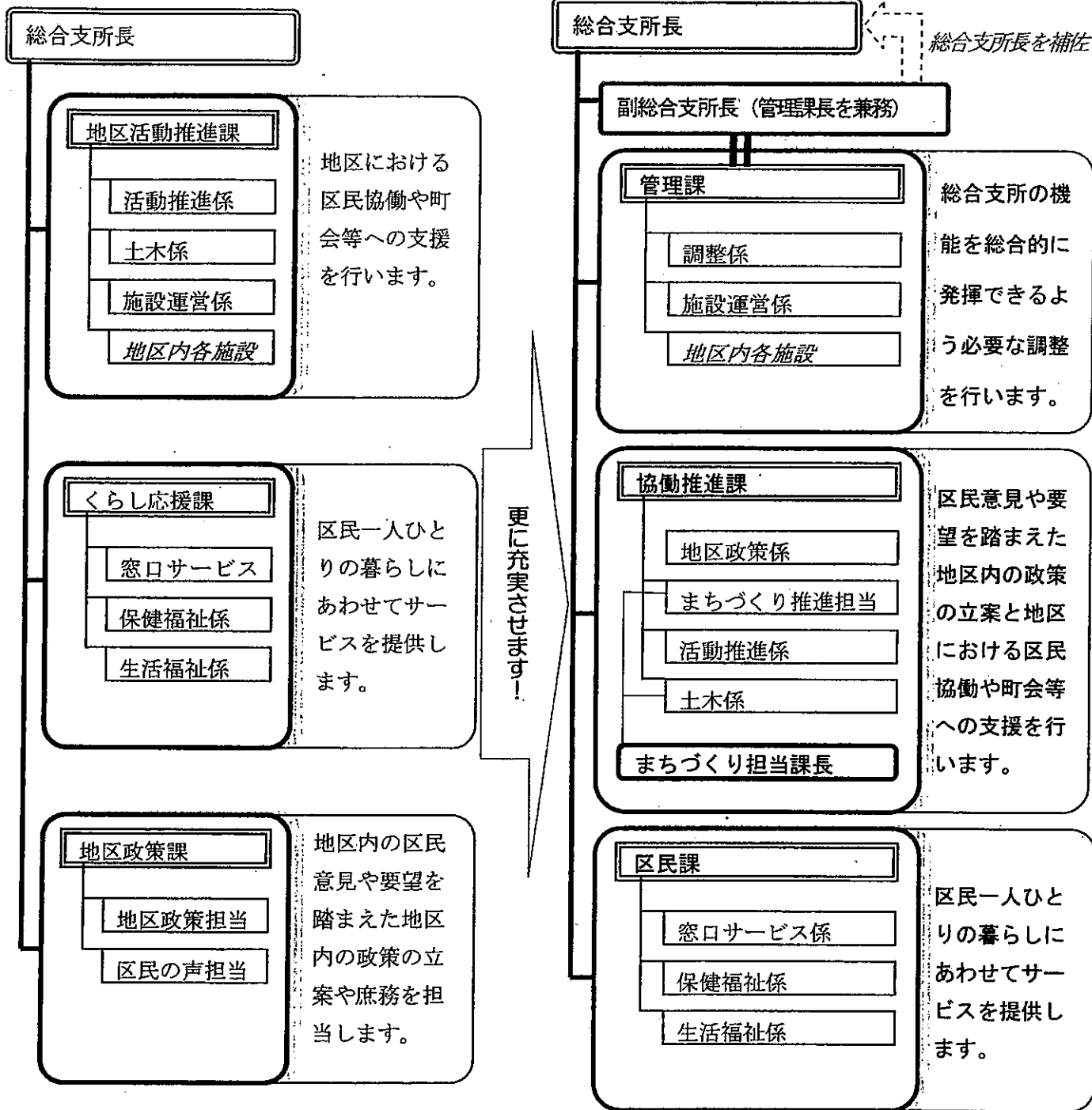
(ウ) 支援部等の再編整備（平成22年4月実施予定）

支援部等の再編整備については、基本計画における分野別計画等に合わせた執行体制に再編するものとし、その実施時期は平成22年4月を予定している。具体的な部等の編成内容については、今後検討を進め、平成21年第3回港区議会定例会での上程を目途として、組織条例等の改正案を取りまとめる予定である。

総合支所の執行体制

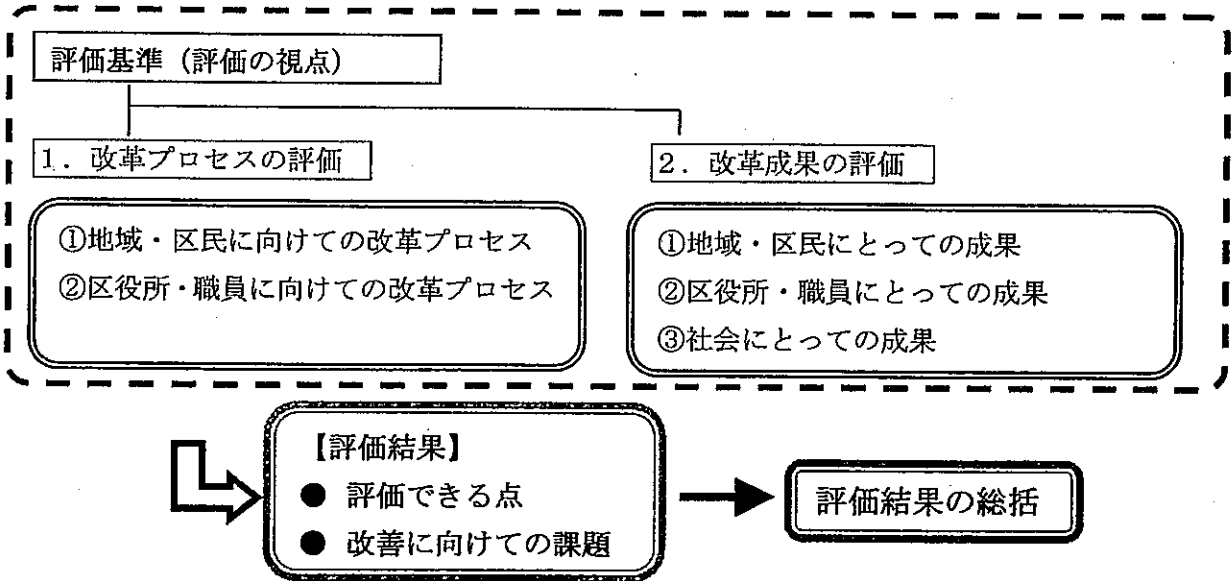
平成18年4月 区役所改革スタート

平成21年4月～



3. 評価の視点

改革の評価基準を下記のとおり策定した。大きく「改革プロセスの評価」「改革成果の評価」に分かれており、(1) 地域・区民 (2) 区役所・職員 (3) 社会の視点に分けて分類した。この評価基準を判断軸として「評価できる点」、「改善に向けての課題」を整理し「評価結果の総括」としてまとめた。



1. 改革プロセスの評価

(1) 地域・区民に向けての改革プロセス

- ・ 改革プラン策定に向けて区民のニーズを幅広く反映し、合意形成を図っていたか
- ・ 区役所、総合支所の認知率を高めるために十分な広報を行っているか
- ・ 区民の意見を収集し、区役所・支所改革の効果の検証、課題の抽出、課題の解決を継続的に行っているか

(2) 区役所・職員に向けての改革プロセス

- ・ 区役所・支所改革の狙い・コンセプトを明確に定め、職員と共有しているか
- ・ 改革に伴う職員の不安を解消するために、職員への説明と動機づけを行っているか
- ・ 改革プラン策定に向けて職員のニーズを幅広く反映し、合意形成を図っていたか
- ・ 改革に向けた体制をつくるにあたり、多様な視点を持った人材を登用しているか
- ・ 総合支所の役割・権限を明確に定めているか
- ・ 総合支所の役割・権限にもとづき、総合支所で行う業務、支援部等で行う業務に関する考え方を明確にし、業務の振り分けをきめ細かく行っていたか
- ・ 総合支所、支援部等の組織体制、人員配置の考え方を明確に定め、組織づくりを行っていたか
- ・ 総合支所に業務を移管するにあたり、現場で区民の課題を解決できるようにするために業務の標準化、人材育成が行われているか
- ・ 職員の意見を収集し、区役所・支所改革の効果の検証、課題の抽出、課題の解決を継続的に行っているか

2. 改革成果の評価

(1) 地域・区民にとっての成果

- ・ 区民にとっての利便性は向上したか
- ・ 総合支所ができたことで区役所を身近に感じ、気軽に訪問・相談するようになったか
- ・ 職員が区民のもとへ出て行くようになったか
- ・ 区民本位のきめ細かいサービスの提供が行えるようになったか
- ・ 区民との協働や区民ニーズを反映した事業実施ができるようになったか（区民の区政への参加度合い）
- ・ 区民の自主的な地域活動が活性化したか
- ・ 区民の視点に立脚した課題解決が迅速に行えるようになったか
- ・ 総合支所管内の地域特性を発揮するような独自の行政運営を行うようになったか

(2) 区役所・職員にとっての成果

- ・ 事務処理や事業運営の安定性や効率性は確保されているか
- ・ 総合支所に権限が委譲され、迅速に意思決定ができるようになったか
- ・ 総合支所の職員が専門性を発揮し、各職場で区民の課題を解決できるようになったか
- ・ 職員がモチベーションをもって仕事に取り組むようになったか
- ・ 総合支所と支援部等が相互に連携しているか
- ・ 職員の負担感が増えていないか
- ・ 財政面の成果が上がっているか

(3) 社会にとっての成果

- ・ 港区の区役所・支所改革が先進的な取組で、他の自治体にインパクトを与えているか
- ・ 港区の区役所・支所改革が社会にインパクトを与えているか

4. 調査内容・実施期間

(1) 調査方法

ヒアリング、グループインタビュー、アンケート（結果分析）、報告書等（分析）

(2) 調査対象

区民（①来庁者②地域事業参加者・施設利用者）、区民参画組織、町会・自治会、NPO

区長、職員

※本調査は、サンプル調査においても全数調査とほぼ同等の結果が得られると判断し、5地区総合支所のうち3つの地区総合支所において、ヒアリング・グループインタビュー等の現地調査を実施した。

(3) 調査実施期間

平成20年9月～平成21年1月

(4) 調査の詳細

①区長・職員

調査にあたり、まず、この改革の先導役である区長に改革のきっかけや何を実現しようとしているか、及び現状の改革の進捗についての認識や今後の課題についてヒアリングを実施した。また区長の考えを具現化していく役割を担っている区役所改革推進本部に、改革の進め方や現状認識及び今後の展望についてヒアリングを実施した。そのように改革のねらいや現状認識の確認をした後に、実際の総合支所でその意図のとおり業務が進められているかについて調査を行った。5地区総合支所のうち3つの総合支所でそれぞれ総合支所長、課長は個別にヒアリング、職員においては5名～6名程度のグループインタビュー形式で改革のプロセスや現状認識の実際、今後に向けての要望等について調査を行った。

対象	日時	場所	調査項目
区長	10月22日(水) 11:00～11:30	港区役所	・改革のねらい ・現状と課題認識
区役所改革推進本部長	10月14日(火) 11:00～11:30	港区役所	・改革の進め方 (推進のプロセス)
区役所改革推進本部 副本部長	10月14日(火) 10:30～11:00	港区役所	・現状認識 ・今後の展望 等
区役所改革推進本部 担当者	10月14日(火) 9:30～10:30	港区役所	

麻布地区総合支所 ①総合支所長 ②くらし応援課長 ③職員 ・地区政策課 ・くらし応援課	11月17日(月) 13:00~16:30	麻布地区総合支所	<ul style="list-style-type: none"> ・改革のプロセスについて ・総合支所の現状 ・改革の成果と改善すべき点について
高輪地区総合支所 ①総合支所長 ②地区政策課長 ③職員 ・地区活動推進課 ・地区政策課	11月7日(金) 13:00~16:30	高輪地区総合支所	
芝浦港南地区総合支所 ①総合支所長 ②地区活動推進課長 ③職員 ・くらし応援課 ・地区活動推進課	11月11日(火) 8:30~12:00 12月4日(木) 9:00~10:00	芝浦港南地区 総合支所	

②区民（来庁者）

5地区総合支所のうち3つの総合支所において、窓口サービスを利用した不特定多数の来庁者にインタビューを依頼した。応諾を得た方に対し総合支所の利便性、職員対応などのサービス項目全般について、また改革の認知度や地域独自事業の認知度・参加状況などを確認し、改革が一般の区民の視点からどのように捉えられているかを確認した。

対象	日時	場所	調査項目
麻布地区総合支所 来庁者	12月9日(火) 15:50~16:30	麻布地区総合支所 1F	<ul style="list-style-type: none"> ・総合支所のサービスについて（利便性、職員対応） ・改革の認知 ・地域事業の認知
高輪地区総合支所 来庁者	12月10日(水) 13:30~14:30	高輪地区総合支所 5F	
芝浦港南地区 総合支所来庁者	12月11日(木) 11:00~12:00	芝浦港南地区総合支所 1F	

③地域事業参加者・施設利用者

区の地域事業に参加、施設利用している区民に対して7～8名のグループインタビューを実施した。地域事業の満足度や総合支所のサービスについて、区役所・支所改革における変化などを確認し、サービスの利用度が高い区民において区役所・支所改革がどのように捉えられているかを確認した。

対象	日時	場所	調査項目
福祉会館利用者	12月9日(火) 14:00～15:00	南麻布福祉会館	・地域事業の内容 (参加の経緯、満足度、改善点等) ・総合支所のサービスについて(利便性、職員対応)
福祉会館利用者	12月10日(水) 15:00～16:00	白金台福祉会館	
子育てあんしんプロジェクト参加者	12月1日(月) 10:00～11:30	港南健康福祉館 (ゆとりーむ)	・改革による変化について

④区民参画組織

5地区総合支所のうち3つの総合支所において、区民参画組織に参加している区民に対し、実際の会合が行われている合間にグループインタビューを実施した。参画組織の活動の満足度や改善点などについて確認すると同時に総合支所サービス等についても確認した。

対象	日時	場所	調査項目
麻布を語る会「地域情報の発信」分科会	12月10日(水) 18:40～19:00	麻布地区総合支所	・参画組織の活動内容 (参加の経緯、満足度、活動成果、改善点等) ・総合支所のサービスについて(利便性、職員の対応)
「タウンミーティングTAKANAWA」基本計画検討グループ	11月20日(木) 19:00～20:30	高輪地区総合支所	
港区ベイエリア・パワーアッププロジェクト	12月1日(月) 14:00～15:00	芝浦港南地区総合支所	・改革による変化について

⑤アンケート（結果分析）

平成19年度	
1	第26回 港区民世論調査
2	区民満足度調査
3	第2回区政モニターアンケート

平成20年度	
1	NPO等に対するアンケート
2	区民参画組織に対するアンケート
3	職員に対するアンケート
4	区民満足度調査
5	町会・自治会長に対するアンケート

⑥報告書・参考資料等（分析）

報告書・参考資料等	
1	平成20年度（2008年度）版 総合支所事業概要
2	総合支所中心の組織・執行体制の充実策 ～区役所・支所改革の総仕上げを目指して～（平成20年11月14日）
3	平成18年度 包括外部監査結果報告書
4	港区財政レポート～区財政の解体新書～（平成20年9月）
5	地域情報誌（紙）（各総合支所）
6	広報みなと（平成18年～20年）

※ その他集計可能なデータの提供を区役所改革推進本部に依頼

(5) 調査担当

(財) 社会経済生産性本部 自治体マネジメントセンター

主任コンサルタント 中田 和明

コンサルタント 大江 栄

研究員 高柳 正人

研究員 佐藤 亨

研究員 山崎 麻美

Ⅱ 評価結果

1. 改革プロセスの評価

<評価の概要>

【評価できる点】

<区長のリーダーシップ>

- 区長は、区民との対話から「区役所職員はもっと街に出かけ、区民の方々と話し、区民の立場に立って自分たちの仕事を見つめ直すことが必要」との問題意識を持ち、「より便利に、より身近に、より信頼される区役所・支所をめざす」ことを目標に掲げ、「区役所・支所改革」を1年間という短期間でスピーディに行うことを決断・実現した。このことは、区長のリーダーシップが発揮された特徴的なこととして評価できる。
- 区長は、各職場に10回も足を運び、欠席者向けにビデオを貸し出すなど、職員に直接「区役所・支所改革」の意図について説明することで、改革の意義の浸透を図ろうと努めた。

<区民ニーズを反映した改革プランの策定>

- 町会長・自治会長など、区民からニーズを収集する一方、広報みなどで積極的に広報し、区民の意見を収集するなど、改革プラン策定に向けて区民の意見を反映させようと努めた。

<「区役所・支所改革」の基本方針の明確化と組織づくり>

- 「地域の課題は地域で解決する」という「区役所・支所改革」の基本方針を明確に定め、すべての事務について総合支所への移管可能性を検討し、新たに約120の事務を総合支所に移管することで区民の利便性の向上を図ろうと努めた。
- 各地区における区民の対応窓口は総合支所が担い、総合支所で解決が難しい事案については本庁に支援部を設置し、総合支所のサポート体制を作った。また、総合支所長は、支援部等の部長を兼務することで、総合支所と支援部等両方の立場を併せ持ち、より区民ニーズを反映させた効果的な施策展開をしようと努めている。

<「区役所・支所改革」の継続的改善>

- 区民や職員の意見を収集し「区役所・支所改革」の効果の検証、課題抽出を行っている。
- 区役所改革推進本部では2年間の取組を検証して45項目の課題を整理し、「課題検討チーム」で課題解決策を検討し、各職場では必要な予算要求をするなど実現に向けての対策がとられている。

【改善に向けての課題】

＜総合支所における業務スキルの定着＞

- 総合支所で対応しなければならない業務範囲が広がったため、職員がマスターしなければならない業務知識や業務スキルが増えたが、これをサポートする教育制度が十分追いついていない。こうしたことから、支援部等の職員も交え、5地区総合支所の係長会や担当者会などの場を活用し、業務知識や業務スキル向上にむけた勉強会などの取組をより一層、組織的、体系的に推進することが有効と思われる。

＜総合支所と支援部等との対話の促進＞

- 総合支所と支援部等の役割分担・連携に努めたものの、総合支所の職員からは、不十分であるとの指摘が出ている。現在、総合支所と支援部等が協力・連携して区民サービスを高めていく方向性が示されていることから、総合支所と支援部等の対話を深め、より一層協力・連携体制を強化することが求められる。

＜直接対話の促進＞

- 区長や区役所改革推進本部から「区役所・支所改革」の意図や内容を説明し、職制を通じて各職場からの声を集約して45項目の課題の抽出と解決にむけた取組を行っているが、総合支所の職員からは、不安や不満な点も指摘されている。今後は各職場に入り込み、直接的な対話を促進し、引き続き、課題の解決を図ると同時に、職員の意識改革を促していくことが望まれる。
- 区民が区役所を身近に感じ、気軽に相談するようになり、職員が区民のもとへ出て行くようになった結果、職員の負担感が大きくなっている。区民が実施すること、区役所が実施すること、協働の定義などのガイドラインを作成し、区民と職員に啓発することが望まれる。

(1) 区長のリーダーシップを起点とした区役所・支所改革

「区役所・支所改革」は、区長のリーダーシップを起点として推進されている。

武井雅昭区長は、港区職員として27年間勤務の後、平成16年、区長選立候補に向けて区役所を退職した。選挙の場を通じて職員の立場を離れ、多くの区民と対話する場があり、そのなかで、「区役所の政策や制度が知られていない」、「区役所と区民の間に距離がある」ということを痛感したとのことである。そこで、「区役所職員はもっと街に出かけ、区民の方々と話し、区民の立場に立って自分たちの仕事を見つめ直すことが必要」、「区民が身近なところで区政に参加しやすくなることが必要」であるとの認識のもと、「区役所・支所改革」を断行することを決意した。

「区役所・支所改革」を推進するにあたっては、「より便利に、より身近に、より信頼される区役所・支所をめざす」ことを目標に掲げた。「区役所・支所改革」では総合支所を設置することがその中心であるが、「区民の日常的な困りごと、相談ごとが身近な総合支所で解決するようにする」ということが基本的なコンセプトとして掲げられた。また、区民との接点である総合支所を中心とした行政を実施し、専門的な知識が必要な事項については、本庁が総合支所を支援するという考え方を明確にした。そのため、本庁の組織名が「支援部」となっている。

具体的な改革プランについては、区長の意向として次の2つが盛り込まれ、助役を座長とし、部長級、課長級の職員で構成された「区役所改革推進会議」を中心として策定された。

- i) 改革までの準備期間は3年を予定していたが、これを1年以内とする
- ii) これまで支所長は課長級職員であったが、総合支所長は部長級職員にする

i) については、改革はスピーディに行うことが重要であるとの認識のもと、1年という短期間で改革を断行するという強い決意の表れと受け止められる。これはトップの改革に取り組む姿勢として高く評価できる。ただし、総合支所の職員インタビューでは「1年という期間があまりにも短いため、つめられていないところが多い」という指摘もでていますが、これは修正すべき課題を明らかにして修正すれば解決できることであると考えられる。

ii) については、より権限を持つ部長級職員が地域で区民と接し、港区全体の施策は地域の声を反映させたものにしていかなければならないという考え方に基づいている。これも「区民の視点に立った行政運営を行っていく」という「区役所・支所改革」の理念を具現化した取組と評価できる。

(2) 改革プランの策定プロセス

「区役所・支所改革」の改革プランを策定するにあたり、平成16年に町会長・自治会長約230名に対して「区に対して求めるサービス」というテーマで直接訪問によるアンケートを実施した。職員が会長宅を230軒直接訪問し、区民としてのニーズを把握することから改革プランの策定に着手した。また、平成17年8月11日号の「広報みなと」を通じて「区役所・支所改革」に対する区民の意見を募っている。このように、区民ニーズを把握しながら、改革を推進している。

区長から「区役所・支所改革」の指示が平成17年1月に出され、具体的な改革プランの策定がスタートした。改革プランを策定するための組織として、人事課、企画課が事務局を担当し、全庁的な会議体として助役を座長とし、部長級、課長級の職員で構成される「区役所改革推進会議」を設置した。

「地域の課題は地域で解決する」という基本方針にもとづき、1000以上の事務事業の総点検を行った。そして、平成17年秋には「区役所・支所改革」のイメージ図を完成させた（P17参照）。

改革準備期間が1年と短期間であったため、「区役所改革推進会議」の会合は1年足らずで26回開催された。このほか、改革準備に向けて職員が費やした時間は相当数と推察される。

(3) 区役所・支所改革のコンセプト

①区役所・支所改革の基本方針

港区の「区役所・支所改革」の基本方針は、前述した内容も含め、以下のとおりである。

- i) 区民の日常的な困りごと、相談ごとが身近な総合支所で解決するようにする
- ii) 区民に身近な総合支所で提供できるサービスは、総合支所に移管をする
- iii) 専門的な知識が必要な事項については、本庁が総合支所を支援する

i) を実現するために、ii) の基本方針を定め、1000以上のすべての事務の総点検を行い、総合支所への移管可能性を検討した。その結果、新たに約120の事務を総合支所に移管することで、区民の利便性の向上を図ろうと努めた。

また、総合支所で対応が難しい専門的な知識が必要な事項については、本庁に支援部を設置し、総合支所をサポートする体制を構築した。

このように、港区の「区役所・支所改革」は、i) の「区民の日常的な困りごと、相談ごとが身近な総合支所で解決するようにする」の実現に向けての一貫した取組と評価できる。

ただし、上記の基本方針で総合支所と支援部等の役割分担を行ったが、準備期間が1年ということもあり、平成18年度当初は、両者の役割や連携のあり方で相当あいまいな部分があったとのことである。この問題を解消するために、平成18年

度から「総合支所・支援部等連携強化検討部会」が設けられ、総合支所の役割、支援部等の役割を明確にし、課題を抽出し、話し合いにより解決に努めている。

このように、総合支所と支援部等の役割分担・連携に努めたものの、今回実施した総合支所の職員インタビューでは、まだ不十分であるとの指摘が出ている。

現在、総合支所と支援部等が協力・連携して、区民サービスを高めていく方向性が示されていることから、総合支所と支援部等の対話を深め、より一層協力・連携体制を強化することが求められる。

一方、「区民の日常的な困りごと、相談ごとなど地域の課題は、身近な地域の総合支所で解決する」という基本方針により、区民が区役所を身近に感じ、気軽に相談するようになり、職員が区民のもとへ出て行くようになった結果、総合支所職員の負担感が大きくなっている。自治はすべて区役所が担うというのではなく、地区の自立した自治を実現するために、「区民が実施すること」、「区役所が実施すること」、「協働の定義」などのガイドラインを作成し、区民と職員に啓発することが望まれる。

②区役所・支所改革の独自性

港区の「区役所・支所改革」は、他の自治体では類をみない独自性のあるコンセプトを有している。区民との直接的窓口となる総合支所の機能は、以下のとおりである。

(ア) 協働・支援分野の拡充（地区活動推進課）

以前の支所でも、地域の町会・自治会等への支援、防災訓練などは行われていたが、「区役所・支所改革」により総合支所において、「活動推進」、「土木」、「施設運営」などの分野で区民との協働や町会・自治会等への支援の充実を図っている。さらに、具体的には、「地域振興」、「文化の振興」、「区民生活の安全」、「街づくり」、「リサイクル」、「青少年の健全育成」などの分野で支援が拡充され、より区民と密接し実効性の高い事業が実現されている。

(イ) サービス提供分野の拡充（くらし応援課）

以前の支所でも、他の自治体と同様に、戸籍、住民記録、印鑑登録などの「窓口サービス」は行われていたが、これに高齢者・障害者・子どもなどの「保健福祉」、生活保護などの「生活福祉」の分野が加わり、区民一人ひとりの暮らしにあわせた行政サービスの提供を実現している。「保健福祉」、「生活福祉」に関わる行政サービスは、利用される方の個別性が高く、一律的な対応が取りにくいいため、相談時間も長くなる傾向にある。これらの行政サービスが、総合支所に移管されたことで、区民はより身近に、気軽に相談をすることが可能になり、よりきめ細かい説明を受けることができるようになった。

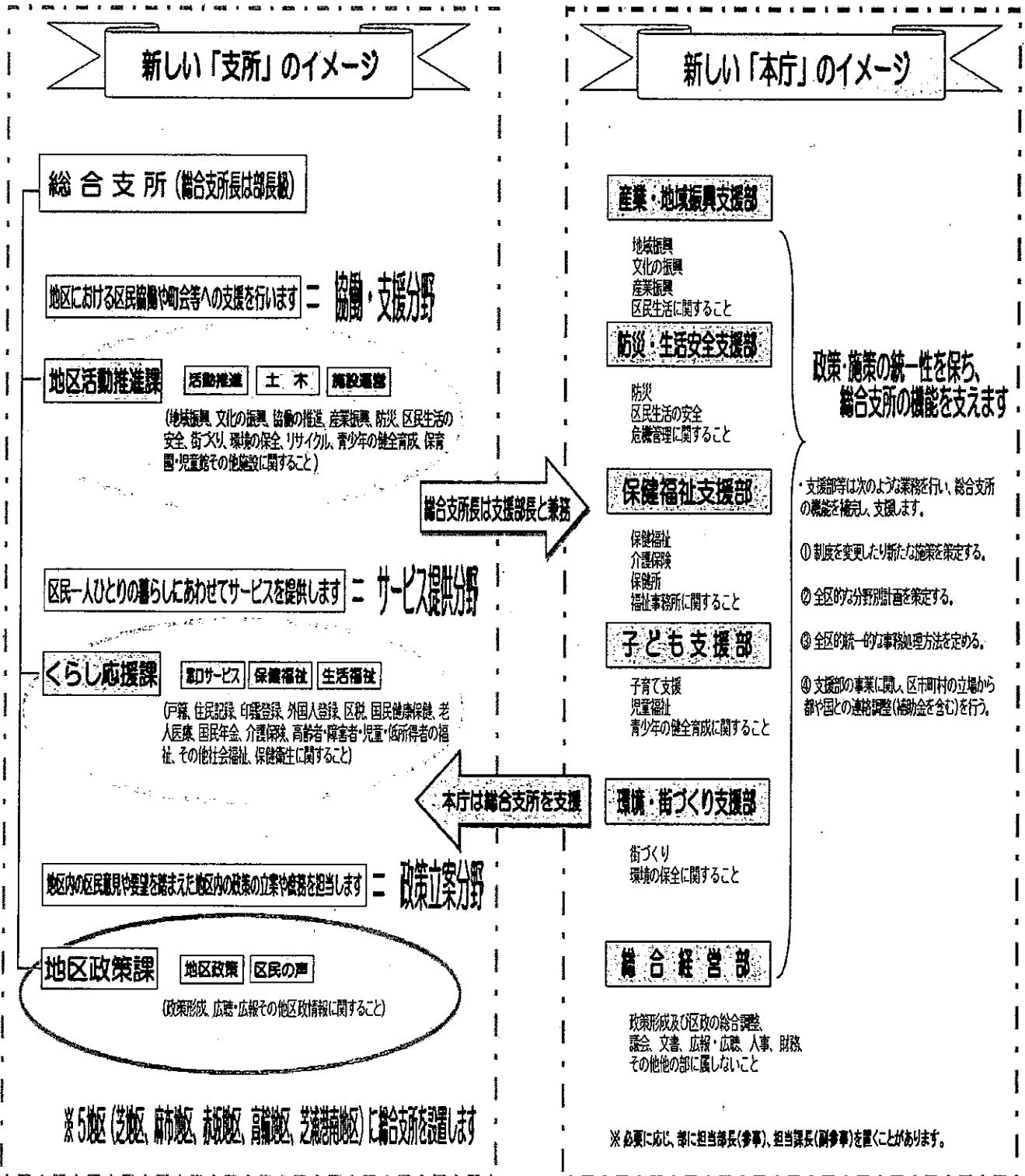
また、区民インタビューでは、「生活福祉」の手続きに関して、「以前は本庁でしか取り扱っていなかったため、窓口が大変混雑していたが、今は各総合支所の窓口での申請ができるため非常に便利になった」と評価する声が聞かれた。

(ウ) 政策立案分野の新設（地区政策課）

地区政策課の業務の中心となる政策形成機能、広報・広聴機能は、「区役所・支所改革」により総合支所に新設された機能である。特に、総合支所が設置される地区ごとの基本計画の策定や、区民参画組織の立ち上げは、地区内の区民の意見や要望を踏まえ、地区ごとの独自性をさらに追求した取組である。具体的な成果としては、後述する「改革成果の評価」の箇所述べる。

「協働・支援分野の拡充」、「サービス提供分野の拡充」により、「区民の日常的な困りごと、相談ごとが、身近な総合支所で解決するようにする」というコンセプトを具現化し、「政策立案分野の新設」により、区民との協働の推進、及び地区の独自性の発揮など、区長が描いていた「区役所・支所改革」の構想が実現されている。

◆ 「区役所・支所改革」後の支所・本庁のイメージ図



(4) 総合支所における行政サービスの品質の標準化への取組

前述のとおり、「区役所・支所改革」により総合支所で行われる業務の範囲が広がり、一人の職員が担当する分野が広がるので、総合支所における行政サービスの品質を維持することが重点課題となる。

港区では、総合支所に移管したすべての事務についてマニュアルを作成し、行政サービスの標準化と品質の向上を図ろうと努めている。

ただし、総合支所の職員インタビューでは、「マニュアルが整備されている分野もあるが、未整備の分野がある」、「マニュアルを作成した人に尋ねようと思ったが、異動してだれに尋ねていいかわからない」といった意見が出されている。

このような状況に対応するために、各総合支所の係長が集まる「係長会」や担当者が集まる「担当者会」の機会を活用し、マニュアルの整備をより一層進めることが求められる。

(5) 総合支所における業務スキル定着への取組

前述のとおり、総合支所に対応しなければならない業務が増えたことから、職員がマスターしなければならない業務知識や業務スキルが増え、総合支所において業務スキルを定着させていくことが求められる。

これに向けての取組として、「区役所・支所改革」以前に、総合支所に移管した業務を担当していた職員を可能な限り総合支所に配置し、その人材を核として業務スキルの向上を図ろうとしたり、研修を行うなどの取組は行っていた。しかし、総合支所長をはじめとした総合支所の課長、職員インタビューから総合的に判断すると、教育制度が十分追いついていないといえない。

一方で、総合支所をサポートする支援部についても一部では機能していないとの声が出ていることから、支援部等の職員も交え、5地区総合支所の係長会や担当者会などの場を活用し、業務知識や業務スキル向上にむけた勉強会などの取組をより一層、組織的、体系的に推進することが有効と思われる。

(6) 区役所・支所改革に伴う職員への動機づけ

「区役所・支所改革」を本質的に成功させるためには、区役所で働く職員に改革の意図をしっかりと伝え、納得してもらうための動機づけが重要となる。

区長のリーダーシップによる「区役所・支所改革」ということもあり、区長自ら職員に対する説明会を10回も実施している。しかも、説明会の会場は本庁のみならず、総合支所を設置する予定の各地域を巡回して、区長が各職場に出向いて説明を行っている。これは、区長の職場重視の姿勢を示すとともに、職員が説明会に参加しやすくするための配慮がなされているといえる。さらに、説明会に出席できなかった職員に対しては、説明会の模様をビデオに録画し、適宜貸し出しを行っていた。

このように、トップである区長自らが、「区役所・支所改革」の意図を職員に浸透させようと努め、1,100名を越える職員に直接訴えかける姿勢は高く評価できる。

◆ 区長による職員説明会の実施状況

実施回	実施年月日	会場	参加人数
第1回	平成17年	麻布区民センター	69名
第2回	7月19日	麻布区民センター	63名
第3回	平成17年	男女平等参画センター	77名
第4回	7月20日	男女平等参画センター	47名
第5回		高輪区民センター	30名
第6回		高輪区民センター	34名
第7回	平成17年 7月20日	港区役所	370名
第8回	平成17年	赤坂区民センター	52名
第9回	7月26日	赤坂区民センター	30名
第10回		港区役所	335名
合計			1,107名

このほか、「区役所改革推進会議」が、「区役所・支所改革」という庁内誌を発行し、「区役所・支所改革」の意図を職員に浸透させようと努めた。

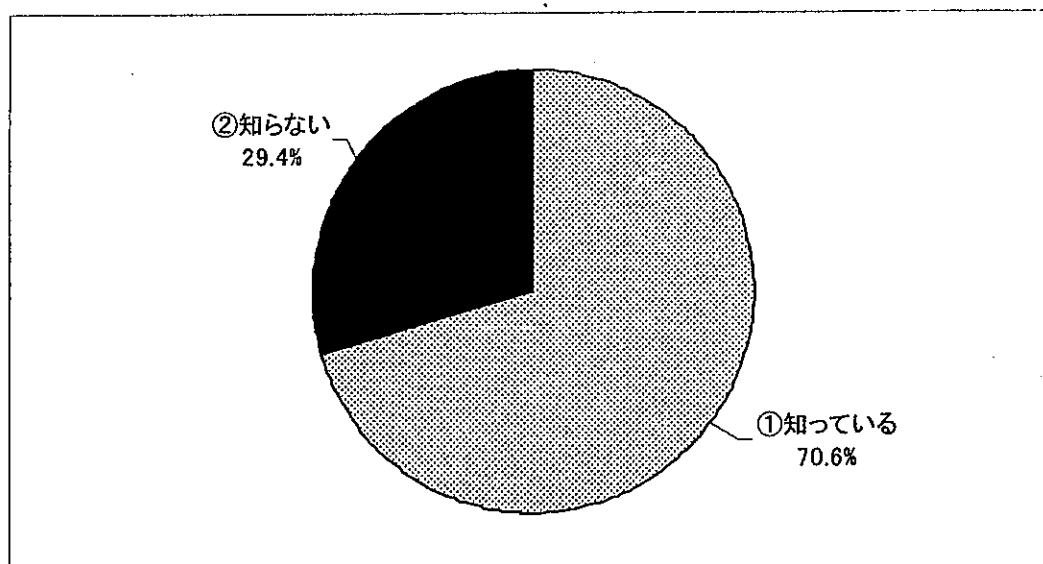
平成20年度は、区役所改革推進本部（6月までは区役所改革推進担当）が、「区役所改革通信」を発行し、「区役所・支所改革」に関連する情報を提供することで、職員一人ひとりが改革の目的や方向性を常に振り返り、目指すべき改革の周知に努めている。

ただし、このように区長や区役所改革推進本部から、「区役所・支所改革」の意図や内容を説明し、その後も情報提供を行っているが、十分に職員に伝わっているとはいえない。平成20年7月から8月にかけて、「区役所・支所改革」の充実策（素案）についての職員アンケートを実施したが、アンケートの回収率はわずか13.4%にとどまっている。さらにアンケートに回答した職員の回答結果でも、「わからない」という回答が相当数占めていることから、「区役所・支所改革」の充実策について職員の関心が高まっていない様子がうかがえる。また、総合支所の職員インタビューでは、第一線職員から不安や不満な点が多く指摘されている。

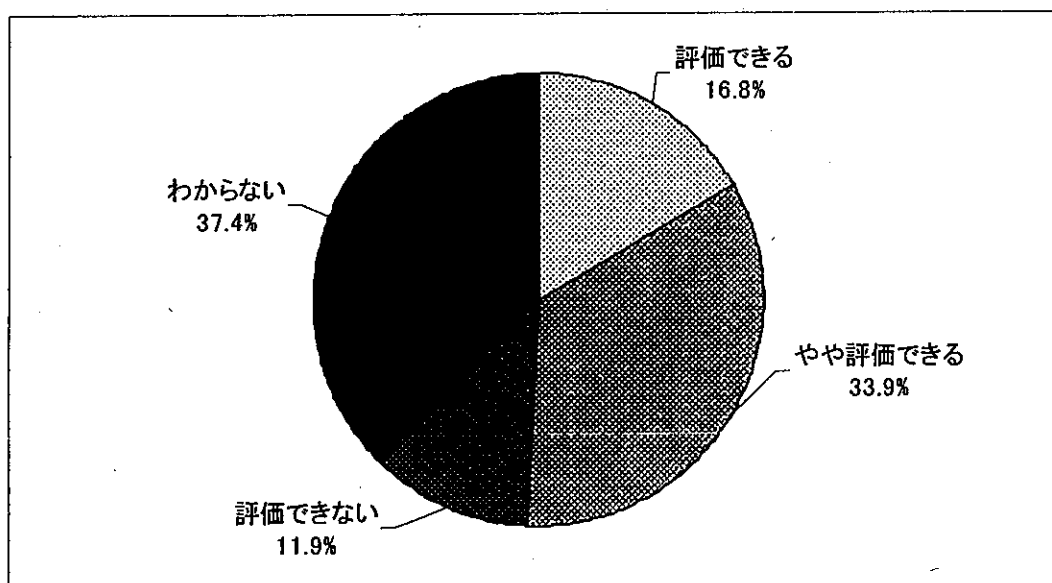
上記のとおり、区長や区役所改革推進本部など、「区役所・支所改革」の推進者は様々な機会を設け、改革を職員へ浸透させる取組を行っているが、十分とまでは言えない。今後は、各職場に入り込み、直接的な対話を促進し、引き続き課題の解決を図ると同時に、職員の意識改革を促していくことが望まれる。

◆職員アンケート結果 (n=364)

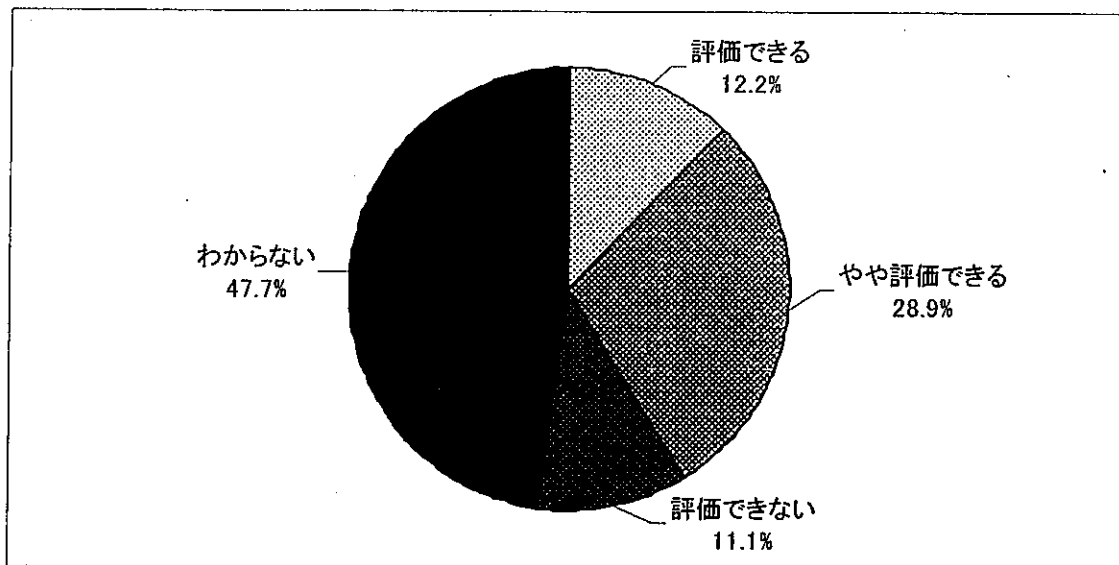
「総合支所中心の組織・執行体制の充実策（素案）を知っているか」



「総合支所の再編についてどう思うか」



「支援部の再編についてどう思うか」



(7) 区役所・支所改革の継続的改善

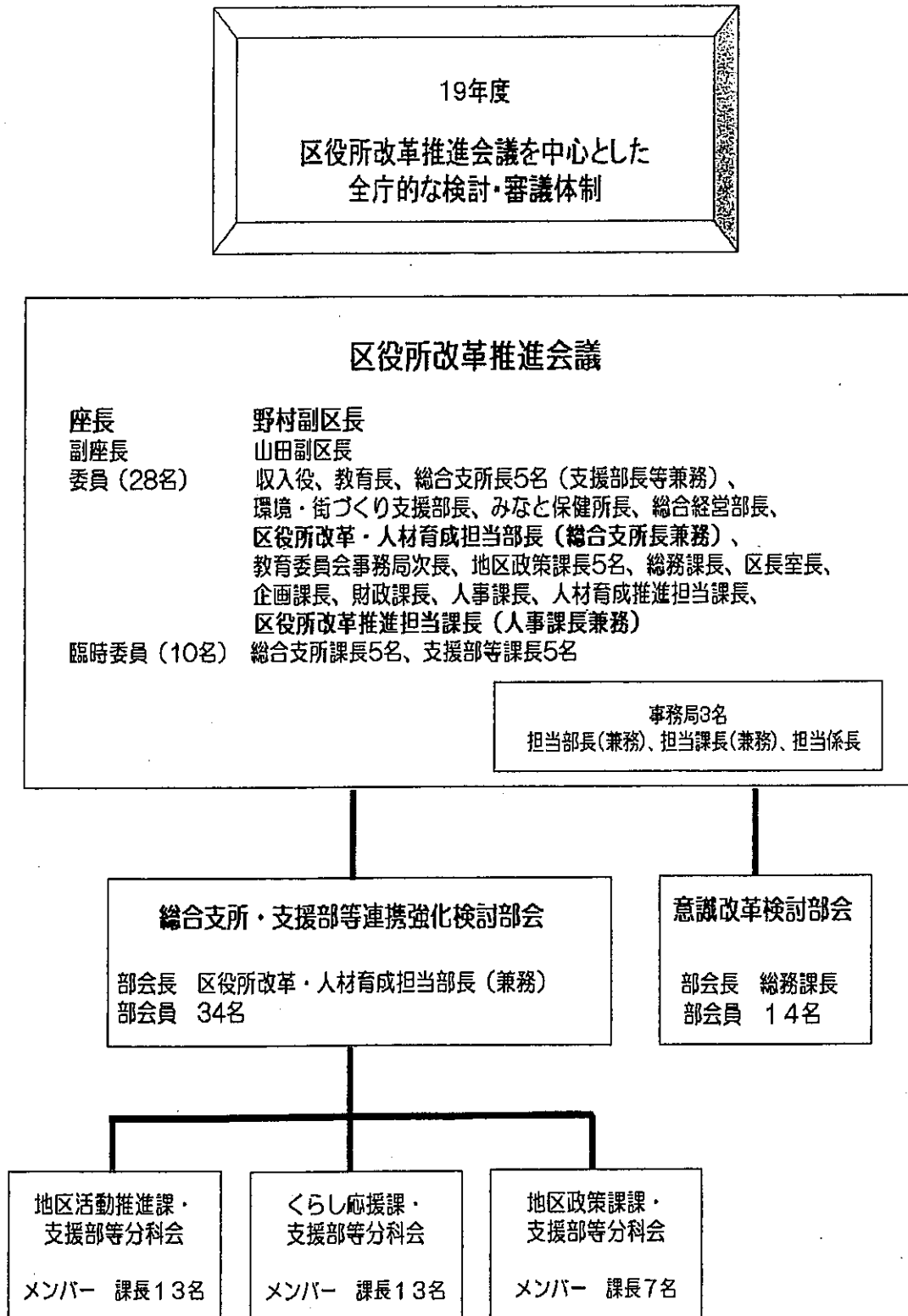
①継続的改善に向けた体制づくり

港区の「区役所・支所改革」は、準備期間が1年間という短期間であったため、十分に議論、検討されていない点がある。また、実際に実施してみないとわからない面もある。ここで重要なことは、「区役所・支所改革」の改革プランを実際に実行し、その効果を検証することと、実行してみて明らかになった課題を抽出し、解決していくという継続的改善である。

港区では、平成18年4月から、「区役所・支所改革」の新体制に移行したが、その後も助役を座長とし、部長級、課長級の職員で構成される「区役所改革推進会議」を編成し、全庁的に「区役所・支所改革」の課題解決に努めていた。また、組織の改編については、検証を踏まえたうえで、平成21年度に総合支所内組織の再編、平成22年度に支援部等組織の再編を行う予定である。

「区役所・支所改革」の新体制に移行して明らかになった特に重点的な課題は、総合支所と支援部等の役割分担があいまいなことと、職員の意識が「区役所・支所改革」になかなかついていけないという点であった。これらの課題を解決するために、「区役所改革推進会議」の下部組織として「総合支所・支援部等連携強化検討部会」、「意識改革検討部会」を編成し、総合支所と支援部等の役割分担に関する課題解決に努めていた。「総合支所・支援部等連携強化検討部会」は、区役所改革・人材育成担当部長を部会長とし、「地区活動推進課・支援部等分科会」、「くらし応援課・支援部等分科会」、「地区政策課・支援部等分科会」を設置していた。一方、「意識改革検討部会」は総務課長が部会長を務め、職員の意識改革に関する課題解決に努めていた。

◆平成19年度の「区役所改革の推進体制」



平成20年度に入り、組織条例改正により7月から「区役所改革推進本部」を設置し、これまでの全庁的な会議体から専管組織を中心に、「区役所・支所改革」の課題解決に取り組むこととなった。専管組織をつくったということは、「区役所・支所改革」の課題に対して、積極的かつスピーディーに実効性を持って解決していこうという姿勢のあらわれと判断される。

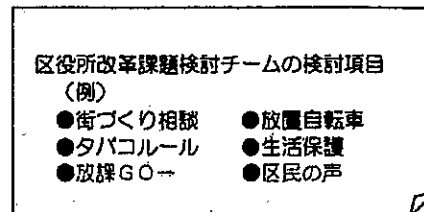
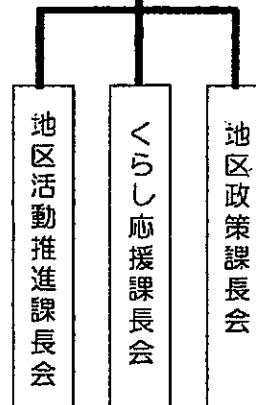
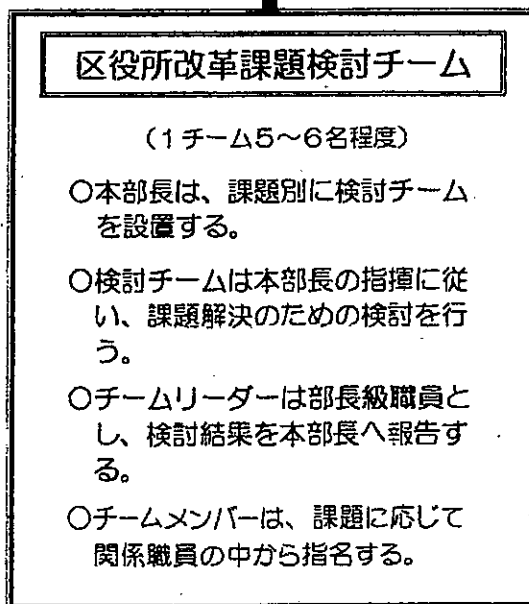
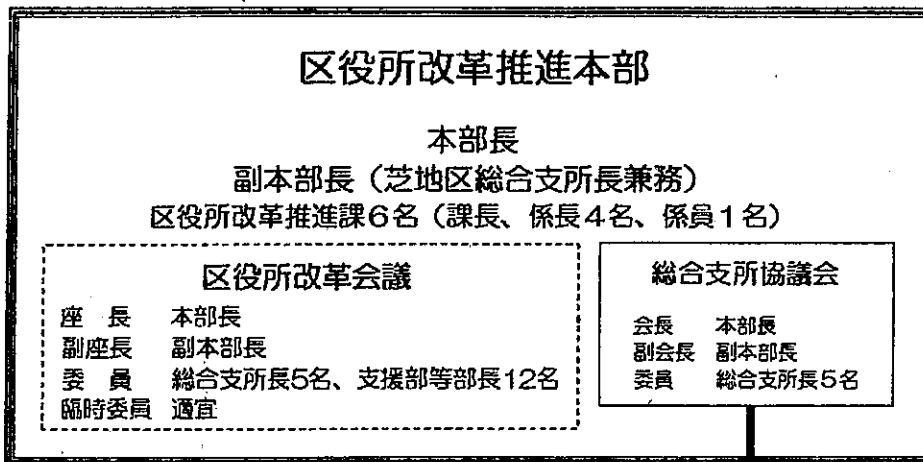
区役所改革推進本部は、本部長、副本部長、区役所改革推進課6名の職員で構成されている。区役所改革推進本部では、これまでの「区役所改革推進会議」を廃止して新たに本部長を座長、副本部長を副座長とし、総合支所長、支援部等の部長などトップで構成される「区役所改革会議」を設置し、トップレベルでの課題の共有と課題解決に取り組んでいる。このほか、会長を本部長、副会長を副本部長とし、総合支所長で構成される「総合支所協議会」を設置し、総合支所間のトップレベルでの情報共有と課題解決に取り組んでいる。

このほか、「区役所・支所改革」の課題解決に実務ベースで取り組むために、部長級、課長級の職員で「区役所改革課題検討チーム」を課題ごとに編成して、課題解決に具体的に取り組んでいる。

総合支所長、課長のインタビューによると、「区役所改革推進会議」で管理職が集まってもなかなか課題解決が進まなかったが、専管組織である区役所改革推進本部を設置したことで、課題解決が前進するようになったという意見が出ている。

◆平成20年度の「区役所改革の推進体制」

条例改正により区役所改革推進本部を設置
 強い牽引力を持った専管組織を中心とした
 迅速な課題解決へ向けた区役所改革の推進体制



②継続的改善に向けた取組内容

平成20年7月に、「区役所・支所改革」の専管組織である区役所改革推進本部を設置してから、「区役所・支所改革」の課題抽出と解決にむけた取組が加速されている。区役所改革推進本部が設置される以前の取組も含め、平成20年度の「区役所・支所改革」の検証及び充実策の策定に向けた取組は以下のとおりである。

◆ 平成20年度「区役所・支所改革」の検証及び充実策の策定に向けた取組

時期	取組内容
4月	・総合支所全課長との意見交換
5月～6月	・区民参画組織及びNPO等に対するアンケート調査
5月～6月	・区役所・支所改革の検証及び意見交換（総合支所）
6月～8月	・区役所・支所改革の検証及び意見交換（支援部等）
7月18日庁議	・充実策（素案）の策定
7月～9月	・区役所改革課題検討チームにより45項目にわたる課題を検討
7月～8月	・素案に対する区民意見の募集
7月～8月	・職員に対するアンケート調査
9月	・総合支所全課長との意見交換
9月24日庁議	・充実策（中間案）の策定
10月	・中間案に対する区民意見の募集
9月～10月	・町会長・自治会長に対するアンケート調査
11月14日庁議	・充実策の策定
1月20日	・講演会「区民起点の自治創造に向けて～区役所・支所改革の成果と課題～」の開催
1月21日庁議	・充実策（支援部等組織の再編）の素案の策定

行政サービスの対象である区民からの評価として、「区民参画組織及びNPO等に対するアンケート調査」、「町会長・自治会長に対するアンケート調査」を実施している。このほかにも窓口での「区民満足度調査」、「港区世論調査」を実施し、総合支所に関する区民の評価を確認している。このように、様々な視点から区民の声を収集している。

一方、職員の視点からも、効果の検証や課題の抽出と解決に向けた様々な取組を行っている。特に、前述した「区役所改革課題検討チーム」により45項目にわたる課題を検討し、各職場では必要事項については予算要求をするなど、実現に向けての対策がとられている点は高く評価できる。

このように、非常にきめ細かく「区役所・支所改革」の効果を検証し、課題の抽出と

解決に向けて取り組んでいることは高く評価できる。

ただし、総合支所の職員インタビューでは、「45項目の検討課題は、各職場の課題を反映していない」といった意見も出ていることから、このような意見も汲み取りながら対話を促進することが求められている。

(8) 区役所・支所改革の区民への広報

「区役所・支所改革」の区民に対する広報は、平成18年4月に総合支所を開設するに当たり、平成18年2月～4月にかけての「広報みなと」で特集号等を組み、PRを行った。

総合支所が開設された平成18年4月以降は、総合支所ごとのホームページを開設し、総合支所の機能をPRしている。港区のホームページの訪問者数（1ヶ月にホームページに訪問した人数で、1ヶ月内に複数回アクセスしても1回とカウント）の合計は、「区役所・支所改革」以前よりも増加し、その後も増加傾向を示している。

特に、各総合支所のホームページ訪問者数は大幅に増加しており、区民の総合支所に関する認知度、関心度が高まっていると推察される。

◆ ホームページの訪問者数

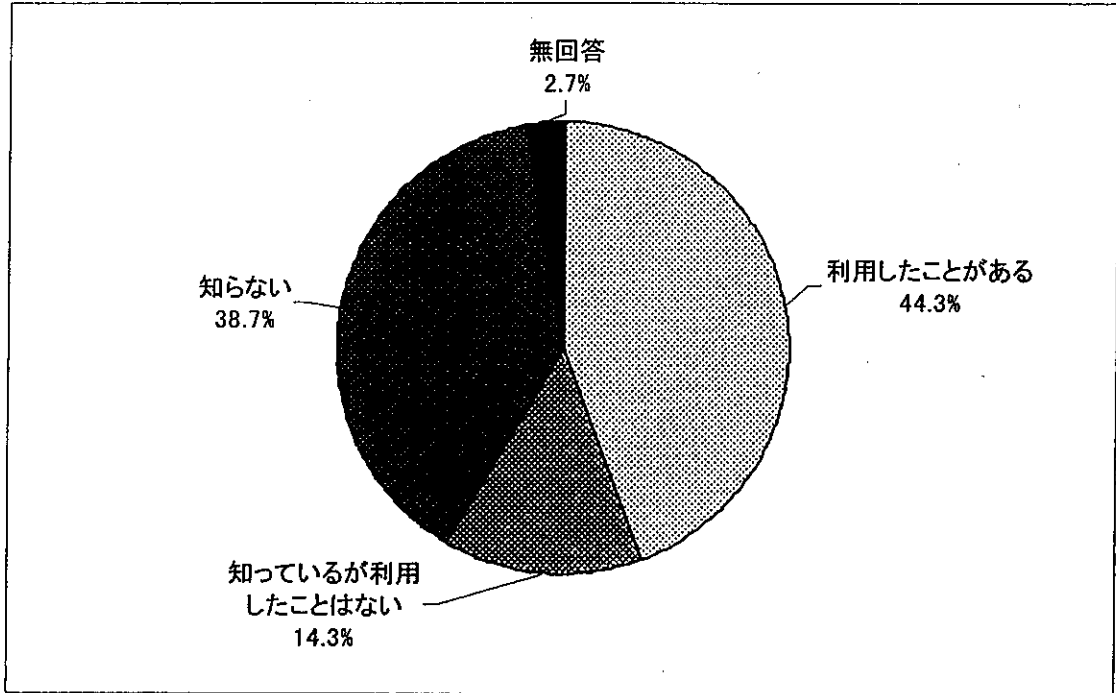
	平成17年度	平成18年度	平成19年度	伸び率(倍)
芝地区	—	1,962	9,780	4.98
麻布地区	—	2,462	7,117	2.89
赤坂地区	—	1,841	8,468	4.60
高輪地区	—	1,755	13,775	7.85
芝浦港南地区	—	3,855	13,871	3.60
総合支所計	—	11,875	53,011	4.46

港区全体の トップページ	1,103,763	1,128,386	1,240,656	1.10
-----------------	-----------	-----------	-----------	------

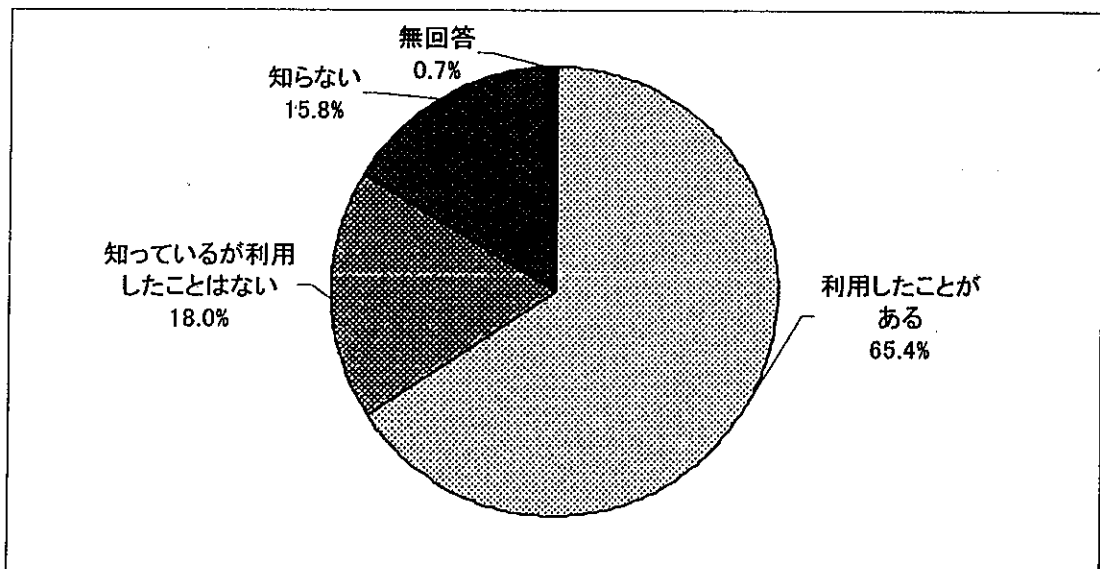
平成20年2月、3月に「港区世論調査」、「区政モニターアンケート調査」を実施した結果、総合支所の認知度、利用度は以下のとおりである。「区政モニターアンケート調査」は、区政に対する意識が高い公募モニターを対象にしており、認知度、利用度の数字が高めに出る傾向があると思われる。一方で、「港区世論調査」によると、半数近くの区民において利用経験がある一方、認知していない区民も依然、存在しているという結果となっている。

◆ 総合支所の認知度、利用度

i) 港区世論調査結果 (n=858)



ii) 区政モニターアンケート結果 (n=272)



2. 改革成果の評価

<評価の概要>

【評価できる点】

<区民の視点>

- 総合支所を開設したことで、地域において行政サービスのワンストップ化に努めており、区民の利便性が向上している。
- 総合支所を開設したことで、区民が区役所を身近に感じ、気軽に訪問・相談するようになり、職員が区民のもとへ出て行くようになった。
- 区民との協働プロジェクトが増加し、区民の行政参画が促進されている。
- 各地区で独自のプロジェクトがスタートし、総合支所管内の地域特性を発揮する独自の行政運営を行うようになった。特に、地区版計画書の策定や、地域情報誌（紙）を発行するなどの取組に区民が参画していることは特徴的で、その結果、区民が自分の住んでいる地域を見直すきっかけとなっている。

<職員の視点>

- 総合支所において職員と区民との距離が縮まり接点が増えたことから、区民から直接感謝の言葉を聞くようになり、職員のモチベーションが向上している。

<社会の視点>

- この改革は、全国の自治体における市町村合併による行政運営の効率化や行財政基盤の強化、という動向に相反しているようにも捉えられる。しかし、合併市町村では規模が拡大し、住民の声が届きにくくなるという住民サービス低下の課題に直面している。そのため、地域審議会・地域自治区などの地域自治組織の制度を活用する、旧市町村の役所を総合支所として機能の拡充を検討するなど試行錯誤を続けている。この点を考えると、港区はこれらの重要な課題を解決するための道筋を先駆的に示したと評価できる。

【改善に向けての課題】

<区民の視点>

- 総合支所ができたことにより、他の地区のイベントに参加しにくくなってきたという指摘が区民から出ている。

<職員の視点>

- 総合支所の職員によると、「区役所・支所改革」に伴い、業務の効率性が低下しているという指摘が出ている。また、一人あたりの業務範囲が広がったため、職員の負担感が増えている。
- 総合支所では、事務事業の執行や支援部との連携において一部混乱が生じ、職員に不満が残っている。

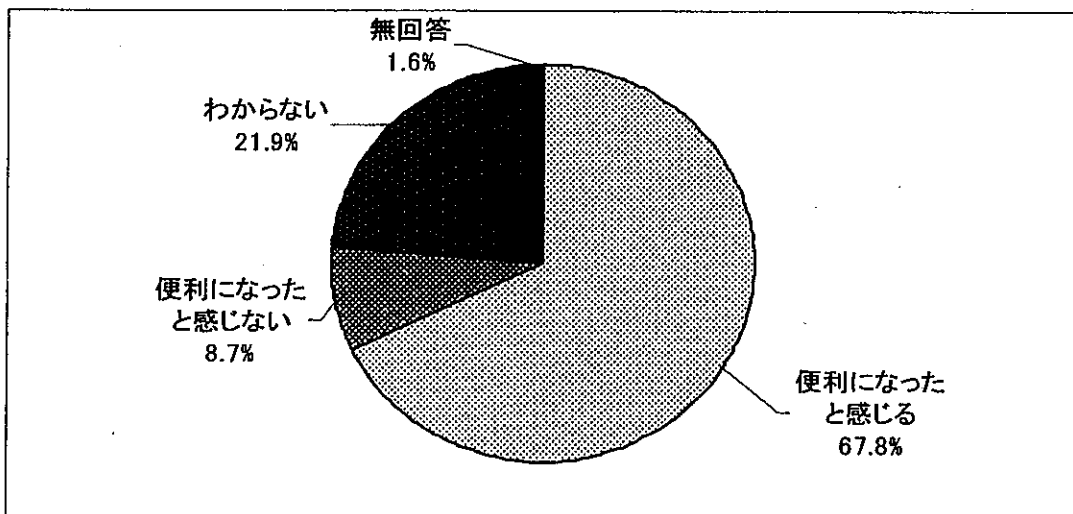
(1) 区民の視点

①区民にとっての利便性の向上

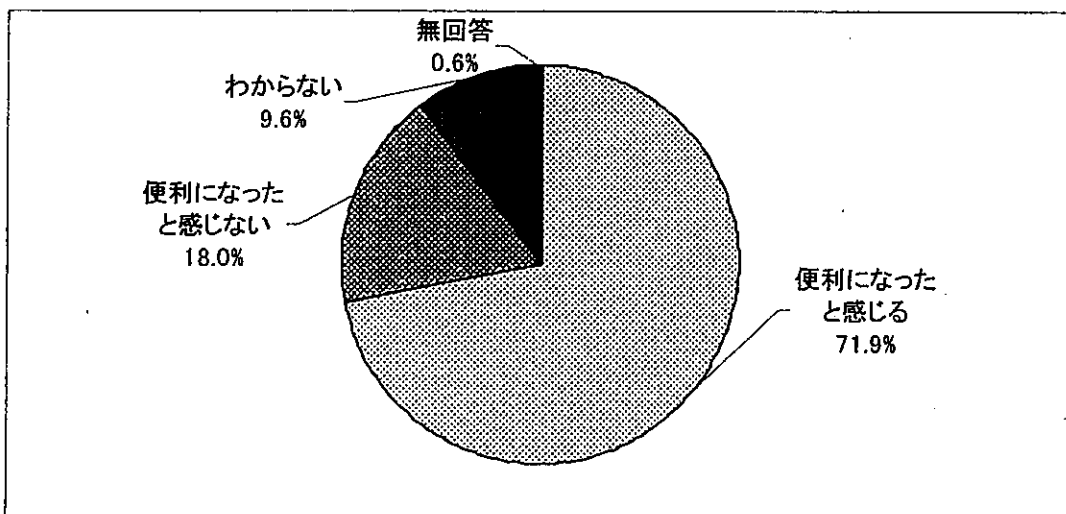
区民に対するアンケート結果、インタビュー結果から総合的に判断すると、「区役所・支所改革」により区民の利便性は向上しており、区長が目指していた「より便利に、より身近に、より信頼される区役所・支所をめざす」という目標の一要素である「より便利に」が実現されていると評価できる。これは、「区民に身近な総合支所で提供できるサービスは、総合支所に移管をする」という基本方針に基づき、約120の事務を総合支所に移管したことが奏功した結果と推察される。

一方で、「わからない」、「無回答」という回答も出ており、総合支所がまだ十分に認知されていない様子が見えてくる。

◆港区世論調査結果 (n=503)



◆区政モニターアンケート結果 (n=178)



②区民との一体感の醸成

区民インタビュー及び、総合支所長・課長・職員インタビュー結果から総合的に判断すると、「区役所・支所改革」により、一部の区民ではあるが、区役所を身近に感じ、気軽に訪問・相談するようになった。また、職員は、区民のもとへ出て行くようになった。これは、区長が改革に着手するきっかけとなったときの問題意識である「区役所職員はもっと街に出かけ、区民の方々と話し、区民の立場に立って自分たちの仕事を見つめ直すことが必要」という目標が実現した成果と評価できる。

ただし、職員が区民のもとへ出て行くようになった結果、各職場では職員の負担感が増えている点が指摘されている。

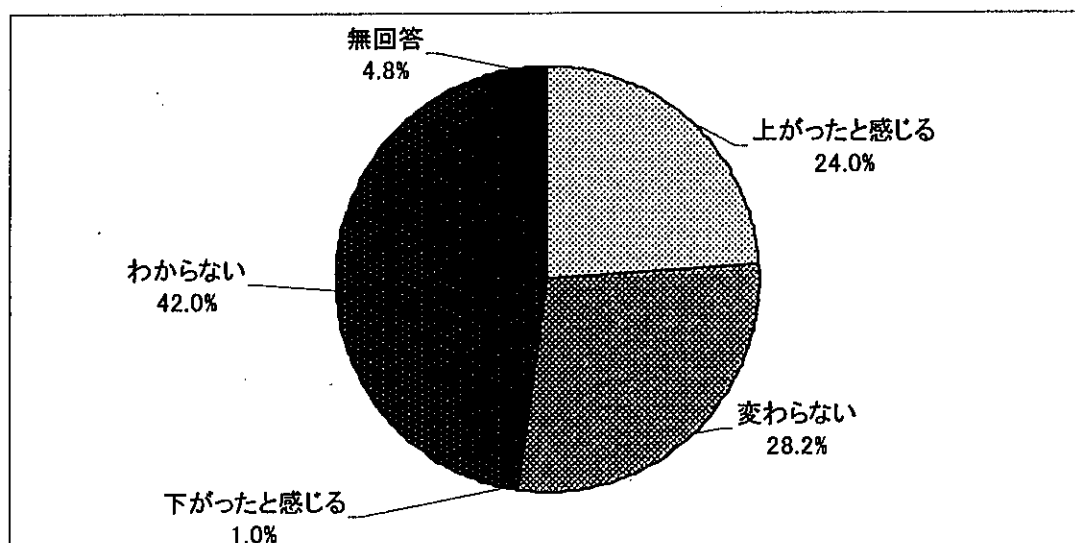
③区民サービスの向上

区民に対するアンケート結果、インタビュー結果から総合的に判断すると、「区役所・支所改革」により区民サービスのレベルは向上していると評価している人もいるが、「変わらない」、「わからない」という人が大半となっている。

職員の接遇については、「良くなったと感じる」と評価している区民が30%近くもあり、職員の接遇が向上していると判断できる。総合支所に来庁した区民インタビューによると、特にフロアマネージャー（案内係）を配置したことが高く評価されている。

(ア) 区政全体のサービス水準

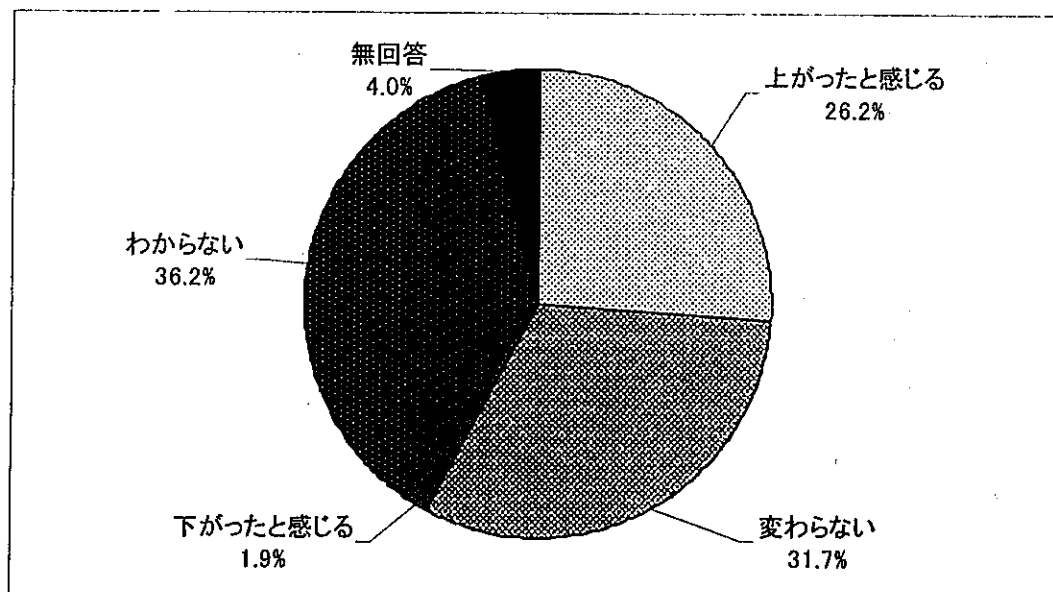
◆港区世論調査結果 (n=858)



*総合支所開設を知らない人、利用したことがない人の回答も含まれているため、イメージでの回答も含まれている。

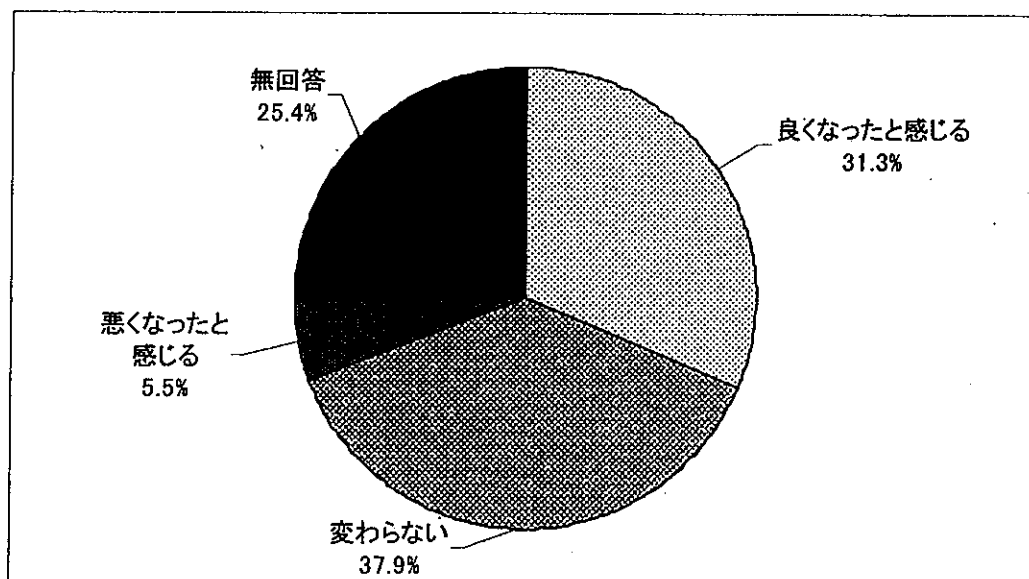
(イ) 職員の接遇

◆港区世論調査結果 (n=858)



*総合支所開設を知らない人、利用したことがない人の回答も含まれているため、イメージでの回答も含まれている。

◆区政モニターアンケート結果 (n=272)



*総合支所開設を知らない人、利用したことがない人の回答も含まれているため、イメージでの回答も含まれている。

④地区ごとの独自の取組

「区役所・支所改革」を進めたことで、各地区で独自のプロジェクトがスタートし、総合支所管内の地域特性を發揮する独自の行政運営を行うようになった。特に、地区ごとの地区版計画書の策定や地域情報誌（紙）の発行をするようになり、これに区民が参画し、区民が自分の住んでいる地域を見直すきっかけとなっている点などは特徴的である。

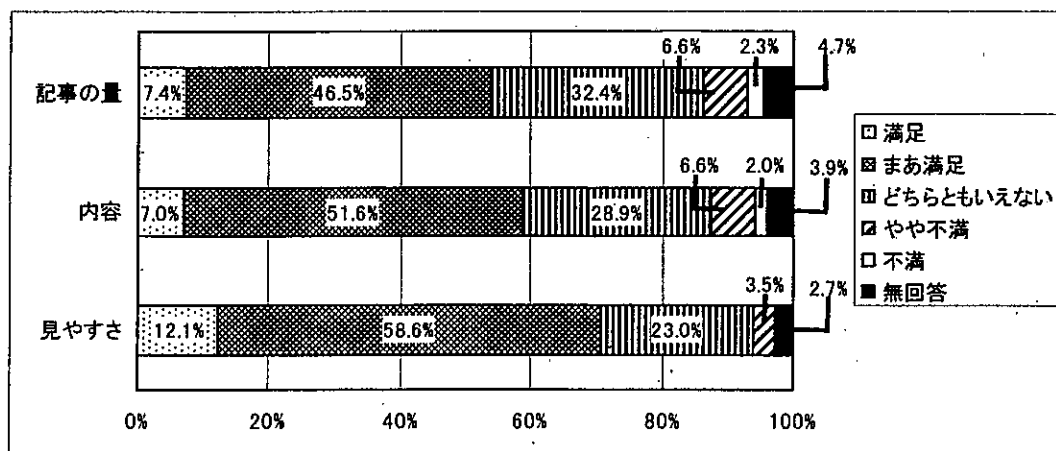
(ア) 地区版計画書の策定

どこの自治体でも総合計画のなかで基本計画を策定しているが、港区では「区役所・支所改革」により、基本計画の中で、地区ごとの地域特性を發揮する独自の行政運営を行うために、総合支所ごとに地区版計画書を策定することになった。この地区版計画書は地域の区民が参画して策定されている。これらの参加者は、総合支所が区民参画組織の声を積極的に聞き入れていると評価しており、今回インタビューを実施したある区民参画組織でも同様の評価が得られている。今年度中には基本計画がまとめられるので、区民の声がどれだけ計画に反映されているかが今後、注目される。

(イ) 地域情報誌（紙）の発行

地区ごとの地域特性を發揮する独自の取組として、総合支所ごとに地域情報誌（紙）を発行するようになった。この地域情報誌（紙）は、行政の広報紙とは異なり、区民参画組織が自ら取材を行い、編集を手がけるなど主体的に発行しているところに特徴がある。区民参画組織のインタビューによると、地域情報誌（紙）の編集に参画したことを通じて、自分の住んでいる地域を見直すきっかけとなったという声が出ている。地域情報誌（紙）に対する区民の意見は様々であるが、アンケート結果をみると、比較的肯定的に評価されている。

◆港区世論調査結果（n=256）：「地域情報誌（紙）の評価」



◆ 区民参画組織に関するアンケート調査結果 (n=68) : 「地域情報誌 (紙) の評価」

<肯定的な意見>

- ・ 地域情報誌 (紙) としてより詳細な街の軌跡に触れたり、地域の文化を発信することによって、理解が得られる。
- ・ すごく身近になった気がする。一般の方が書いている箇所もあり、つい読んでしまう。
- ・ より地域に密着した情報の発信に熱心であり、コミュニティ意識の醸成や浸透に寄与している。
- ・ 都や港区の情報も必要だが、身近な情報には興味がわいておもしろい。
- ・ 地域の話題づくりやコミュニケーションをとるためのきっかけとなった。
- ・ 地域の活動への理解が深まった。

<否定的な意見>

- ・ 色や紙は上質だが、内容が区民の必要としていることだとはいえない。
- ・ 情報が氾濫している中で、公費を使ってまで必要か疑問。
- ・ 各地区が別々に情報誌を発行しても意味がない。検証すべき。
- ・ 支所相互間の交換がないため、ローカルすぎる。公平感にやや疑問がある。

(ウ) 各地区の独自の取組

各地区で独自のプロジェクトがスタートし、総合支所管内の地域特性を発揮する独自の事業を行うようになった。特徴的な取組を以下にあげる。

◆ 昭和の地域力再発見事業 (芝地区)

古くから培われてきた人と人とのつながりが高層ビルやマンションの林立で徐々に失われ、地域での支えあいが薄れてきているとの問題意識から、「隣近所の付き合い=昭和の地域力」を復活させ、人と人とのつながりを創生し、「交流と支えあいによる地域の見守り」を目指す事業が「昭和の地域力再発見」である。人間関係が希薄になったといわれる背景として、住民が気軽に集える場所がなくなったことも一因としてあげられる。そこで、芝地域の路地裏を活用して誰でも出入り自由なたまり場づくりに取り組み、その拠点として「芝の家」を開設した。特徴的なこととして、慶應義塾大学と連携協力に関する基本協定を締結し、「芝の家」におけるイベントの企画や運営も協働で行われていることがあげられる。実際に「芝の家」を訪れてみたが、芝の家のイベントの協力で打合せにきていた10名程度の大学生と、小学生の子どもと一緒に遊ぶ姿が見られたほか、ぬり絵や昔あそびなどを通じて子どもとかかわってくれるお年よりや大人もいることも聞き、世代を超えたコミュニケーションが実現しつつあると感じた。ただ、地域住民から「子どもの居場所」として誤解され、お年寄りなどの足が遠のく傾向も指摘されており、多様な人と人とのつながりをつくる、更なる工夫が必要であると思われる。

◆ 麻布フェスタ（麻布地区）

麻布地区では、生活者優先の安全で安心して快適に住み続けられる国際・文化都市を目指して様々な取組を行っている。その一つが、まちの安全・安心の啓発とコミュニティの活性化を目的として、大人から子どもまでふれあう場として開催される「麻布フェスタ」である。麻布警察署・麻布消防署による煙体験や消火器体験、白バイ試乗などの体験コーナーに加え、帰宅支援マップの作成や炊き出し訓練、各保育園・児童館・福祉会館等の利用者が出演した音楽や踊りの発表が行われている。また、商店会・町会等による模擬店なども出店されるなど、地域を構成する様々な年代、団体の区民が参画し、交流を図っている様子が見えてくる。

◆ 赤坂・青山会議（赤坂地区）

赤坂地区では、平成18年度より、企業と協働してクリーンキャンペーン（地域の清掃活動）に取り組んでいる。その連携を契機として、地域の核となる企業・大学が中心となった「赤坂・青山会議」を設置し、「防災行動計画」、「防災対策マップ」の策定を進めている。その取組は、赤坂地区版計画書にも反映され、平成21年度以降、事業化が進められている。また、「防災行動計画」、「防災対策マップ」の策定に加え、企業等の帰宅困難者対策として、防災意識啓発のための講演会や防災情報の共有化訓練などが予定されている。

独自事業として、「防災」を取り上げた背景には、他の地区に比べても高齢化率が高い赤坂・青山地区の特性がある。今後は、企業・大学を防災対策の核としながらも、地域住民との連携にまで対象を拡げていき、地域の防災力をより一層高めていくことが期待される。

◆ チャレンジコミュニティ大学（高輪地区）

港区と明治学院大学が連携し、60歳以上の方、民生・児童委員を対象として、地域活動のリーダーを養成する「チャレンジコミュニティ大学」を運営している。概要は以下のとおり。

<概要>

- ・受講期間：1年間〔週1回、2時限（1時限90分）、約40日間〕
- ・学習内容：社会参加、健康増進、一般教養、行政課題
- ・学習方法：講義、討議、実習、郊外学習など
- ・参加者数：1期60名程度（現在は第2期）

今回、受講者にインタビューはできなかったが、高輪地区総合支所の職員インタビューによると、出席率は約90%と非常に熱心で、受講者には好評を得ているとのことである。卒業生がOB会の組織をつくり、自分たちで講演会を実施するなどの自主的な活動に結びついており、ネットワークが着実に構築されていると評価できる。

◆ 子育てあんしんプロジェクト（芝浦港南地区）

人口が増加している芝浦港南地区の特性に対応し、子育てに悩む母親を対象として、保健師、助産師、栄養士の支援チームが子育てに関するアドバイスを行ったり、地域における母親の仲間づくりの場を提供している。芝浦港南地区の6箇所の施設を月に1～2回定期的に訪問しているため、身近な場所で気軽に参加できるようになっている。

実際に参加した母親のインタビューによると、「お母さん同士のコミュニケーションがとれる」、「児童館だと保育士さんとか助産師さんなどがいないので、子育ての小さなところまで聞くことができない。気軽に相談できる場所となっている」など、高く評価している。「子育てあんしんプロジェクト」は、「区役所・支所改革」以前から実施していた「保育園で遊ぼう」から派生している。このプロジェクトは区から児童館や保育園に保健師、助産師、栄養士の支援チームが訪問するものであるが、保育園の園長へのインタビューによると、「保育園で遊ぼう」のときと比較すると、「開催回数が増えた」、「スタッフが充実したことにより内容が充実した」、「参加人数が増えた」、「広い施設を活用できるようになった（保育園は手狭）」などの面で成果があがっているとのことである。

このように、地区独自の様々な取組が進められていることは評価できる点であるが、一方で総合支所ごとに事業を実施することになったので、他の地区の区民を巻き込んだイベントができなくなってきたという指摘が出てきている。総合支所の横のつながり、協力を進めていくことが求められる。

⑤区民の行政参画・協働の推進

区民参画組織やNPOに対するアンケート結果、インタビュー結果等から総合的に判断すると、「区役所・支所改革」により区民の行政参画と協働が促進され、「区民が身近なところで区政に参加しやすくすることが必要である」という区長が掲げた目標が、実現した成果と評価できる。特に、区民参画組織の参加者にインタビューをしたところ非常に前向きな回答が多く、区役所・支所改革についても一定の評価をしていることが確認できた。

（ア）区民参画組織の取組事例

各地区での区民参画組織には、様々な部会・分科会が設置され、地域の特性を活かした魅力ある地域社会を形成するために、各地区の魅力や課題について「考え、話し合い、行動する場」となっている。以下に、特徴的な取組をあげる。

◆ まちの魅力発掘部会（芝地区）

芝地区では、他の地区と比較しても、歴史的・文化的施設等が多い特性もあり、「まちの魅力発掘部会」を設置して、芝の魅力を発見・発掘し、芝地区内外に発信していくことを実践している。歴史や文化に加え、現在の新しい動きなどにも着目して、地域の良さを共有し、区民が一層の愛着を持って行動する契機となることを目的としている。具体的には、「芝の語り部」の養成講座を開催し、語り部育成を着実に進めているところである。

◆ 「地域情報紙の発信」分科会（麻布地区）

麻布地区を「魅力のあるまち」にするために、地域の情報を共有化し世代を超えたコミュニティの活性化をはかるための手段として、地域の方々が自ら取材し、編集する地域情報紙（ザ・AZABU）を発行している。実際に、編集メンバーへインタビューをしたところ、「メンバーの自主性が高い。職員も“サポートするがコントロールはしない”という原則が守られている。企画が通らなかったことがなく、個人的には改革が一番いい形で成果として表れていると考えている。」「釣り堀を取材したことをきっかけに、支所の地域事業である“小学生児童釣り大会”に繋がっていった。」というような前向きな意見が多く聞かれた。情報紙の作成を通じて、区民が中心となって区民に価値を上げていくモデルができつつあると評価できる。

◆ 「魅力ある公園づくり推進事業」分科会（赤坂地区）

赤坂・青山地区において、潤い、憩え、誰もが誇りに思える住みよい街づくりについての調査を進めており、平成20年度は、特に「公園づくり」をテーマとして具体的に検討を進めた。この取組の特徴的な点とは、区民の参画はもちろんのこと、支援部（環境・街づくり支援部 都市計画課・土木事業課）の職員が検討初期より分科会に参加し、支援部と総合支所が協力しながら進めていったところである。その結果、「高橋是清翁記念公園」については、その特性を生かした整備案をまとめ、今後、実現に向けて支援部で検討を開始する予定である。また、この分科会で検討された公園等の整備に関する事項は、「赤坂地区版計画書」にもその内容の一部が盛り込まれることになった。区民に近い総合支所の職員と専門性が高い支援部の職員との連携が更に進んでいくことが期待される。

◆ 「タウンミーティング TAKANAWA」基本計画検討グループ（高輪地区）

高輪地区の目指す将来像を、「かがやくまち（街づくり・環境）」、「にぎわうまち（コミュニティ・産業）」、「はぐくむまち（福祉・保健・教育）」の3つの分野のグループに分かれ検討をしている。参加者にインタビューをしたところ、「職員に“地域のために尽力することを惜しまない”という心意気を感じる。」「最初は立場上、

仕方なく参加した面もあったが、普段の生活ではなかなか接点がない方々と議論をするのは刺激的である。」との高評価が多数を占めていた。一方、「検討グループには3つのプロジェクトがあるが、もう少し横断的な連携があっても良いのではないか。」との指摘もあった。

インタビュー結果から、区民が参画した基本計画の検討については、その成果を区民が実感するようになるまでには一定の時間がかかると考えられる。但し、それは、港区が目指す改革にはなくてはならないプロセスであり、その意義を区民に地道に伝え、広げていくことが必要であると思われる。

◆ カルガモプロジェクト（芝浦港南地区）

芝浦港南地区の財産である運河や水辺にこれまで以上に親しみ、地区の魅力を向上させるため、「芝浦アイランド付近の運河に、以前のようにカルガモの姿を呼び戻そう」をテーマにカルガモの営巣場所を試行設置し、水辺環境を考えるきっかけづくりを行っている。実際の活動としては、平成19年12月に、芝浦アイランドの芝浦西運河脇にカルガモの営巣場所を設置したほか、国土交通省国土技術政策研究所の「生き物のすみかづくりプロジェクト」に参加し、芝浦アイランドのカニ護岸での干潟づくりや観察、勉強会を実施している。

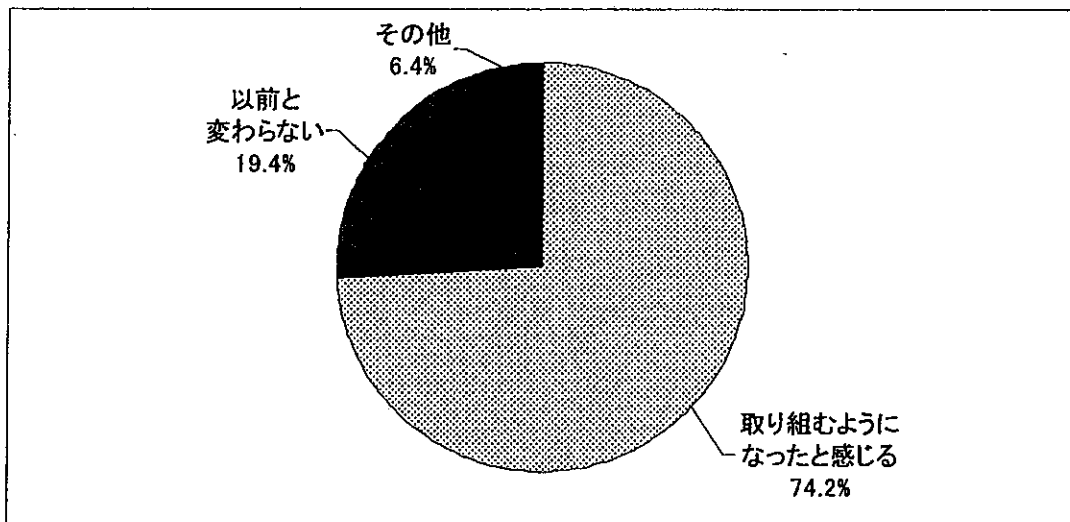
港区ベイエリア・パワーアッププロジェクトのメンバーによると、「カルガモプロジェクト」は行政だけでも民間だけでも自治会だけでも実現できなかったことで「区民協働」の面で非常に意義があったと評価している。

(イ) NPO等に関するアンケート調査結果 (n=31)

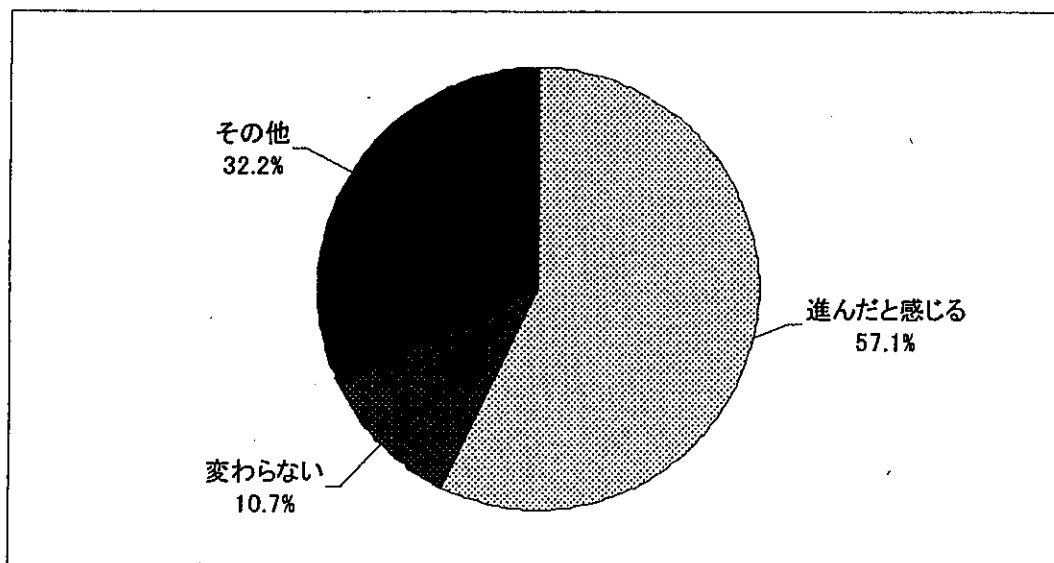
「港区がNPO等との協働に、より積極的に取り組むようになったか」という質問に対して、「取り組むようになったと感じる」と回答したNPOが74.2%もあり、港区がNPO等との協働に取り組む姿勢が高く評価されている。

それに加え、「港区の協働により地域の課題が解決したか」という質問に対しては、「進んだと感じる」と回答したNPOが57.1%と、過半数のNPOが協働の成果を評価している。

◆ 「港区がNPO等との協働に、より積極的に取り組むようになったか」



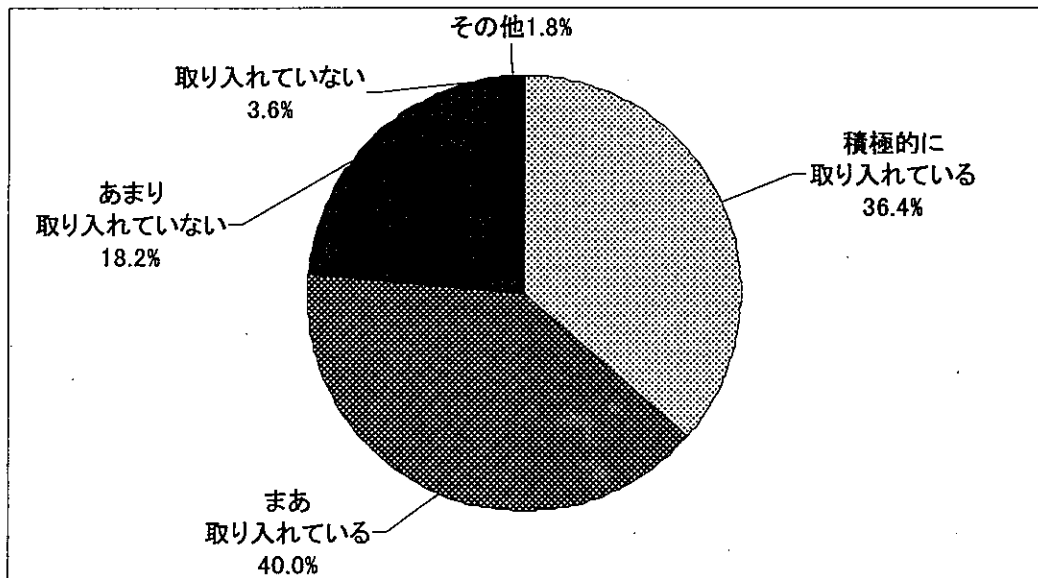
◆ 「港区の協働により地域の課題が解決したか」



(ウ) 区民参画組織に関するアンケート調査結果 (n=68)

「総合支所は区民参画組織の意見・要望を積極的に取り入れているか」という質問に対して「積極的に取り入れている」と回答した区民組織が36.4%、「まあ取り入れている」と回答した区民組織が40.0%であり、区民参画組織と総合支所の協働がスムーズに進んでいる様子が見えてくる。

◆ 「総合支所は区民参画組織の意見・要望を積極的に取り入れているか」



(2) 職員の視点

① 業務の効率性

総合支所の職員インタビューによると、「区役所・支所改革」を進めたことで、業務効率が低下しているという意見が出ている。効率性の低下の要因として以下の点が見られている。

(ア) 総合支所と支援部等の役割分担・連携が不十分なこと

この問題は総合支所開設当初から指摘され、様々な改善にむけた取組が行われているが、依然、総合支所の職員からは不十分と指摘されている。

また、一部では支援部等が支援機能を十分に果たしておらず、これらの面で業務の効率性が低下しているという指摘が出ている。

(イ) 業務が多岐にわたったものの、能力開発が追いついていないこと

総合支所では一人の職員がいくつもの業務を行わなければならないが、これに能力開発が追いついていないため、仕事の密度が低下し、「仕事をただこなすだけ」になっているという指摘が出ている。

(ウ) 業務を総合支所に分散させたため、専門性やノウハウの蓄積が十分でないこと
保健師やケースワーカーなど専門職員や、街づくりなど専門性を有する業務を担当する職員は、支援部等に集中させたほうが職員のノウハウの共有・蓄積ができ、区民サービスが向上するが、これを総合支所に分散させたため、区民サービスの低下、業務効率の低下につながっており、従来のように本庁に集中させるべきであるという指摘が出ている。

(エ) 総合支所ごとに提供している行政サービスの品質にばらつきがでていること
総合支所に移管した事務についてはマニュアルを作成したということであるが、整備されていない事務もあり、また、総合支所間での行政サービスの均質化にむけた取組も不十分なため、区民に対してばらつきのない行政サービスが提供できなくなりつつあるという指摘が出ている。

② 職員のモチベーション

「区役所・支所改革」により、職員が区民のもとへ出て行くなど、区民との接点が増えてきた。すでに述べたとおり、区民アンケートやインタビューによると、職員の接遇に対する評価は全般的に向上しておりその結果、区民から感謝の言葉ももらうケースが増えてきた。このことは職員のモチベーション向上につながっているようである。

ただし、今回実施した総合支所の職員インタビューによると、「区役所・支所改革」に対する不満は一部の職員に根強くある。具体的内容は主に、「①業務の効率性」であげたことであるが、これに加え、一人の職員が行わなければならない業務範囲が増えたため、職員の負担感が増えていることも要因となっている。

また、区役所改革推進本部では前述のとおり、非常にきめ細かく「区役所・支所改革」の効果を検証し、課題の抽出と解決に向けて取り組んでいるが、総合支所の職員インタビューによると、各職場の声が改革に反映されていない点が指摘されている。今後は各職場に入り込み、直接的な対話を促進し、引き続き課題の解決を図ると共に職員の意識改革を促していくことが望まれる。

③ 財務面の成果

「区民の視点」であげたとおり、港区の「区役所・支所改革」は区民にとって様々な成果をあげている。ただし、これには改革に伴う経費がかかっている。平成17年度、18年度の「区役所・支所改革」に要した施設改修等の費用は約7億3千万円である。「区役所・支所改革」の費用対効果を算出することは難しいが、「区役所・支所改革」にはこれだけの経費がかかっていることを今後も意識しておくことが重要である。総合支所の職員インタビューでも「総合支所のメリットを享受している

区民は区民全体の一部で、区税を投入することが区民全体の利益に繋がっているのか」といった意見も出ていた。

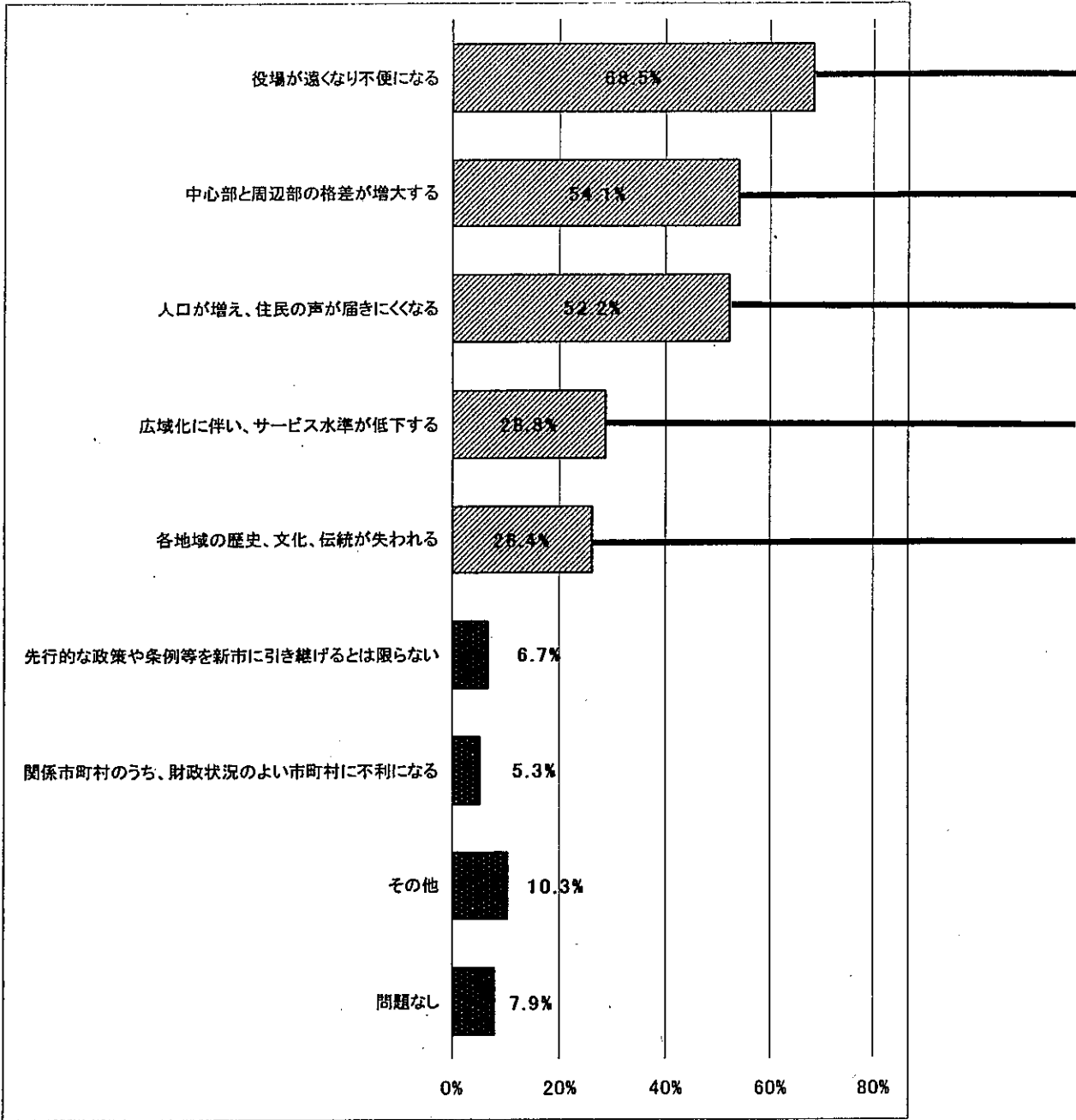
今後は「区役所・支所改革」に伴う経費も意識をし、その管理を徹底するとともに、今回評価した成果の指標を参考に、今後も「区役所・支所改革」の効果の検証、課題の抽出と解決に向けた取組を継続的に行っていくことが求められる。

(3) 社会的な視点

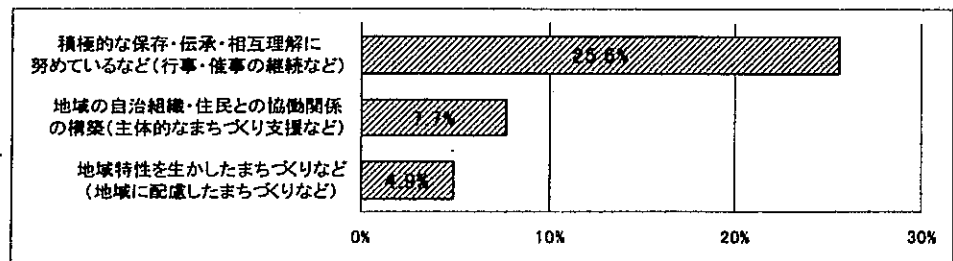
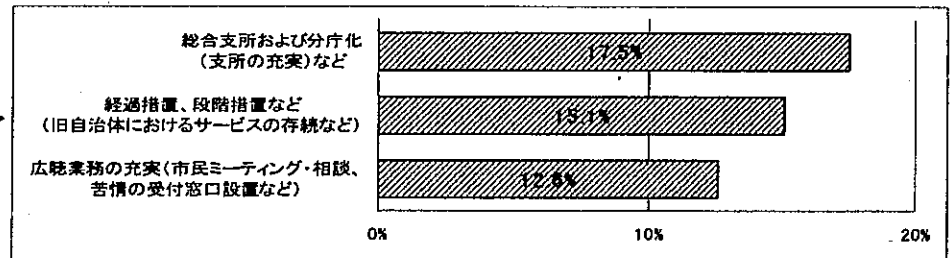
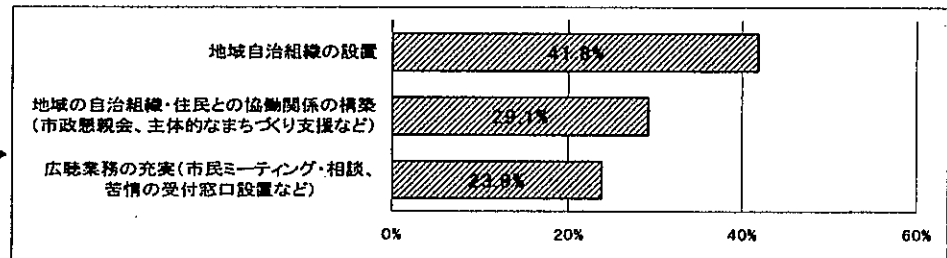
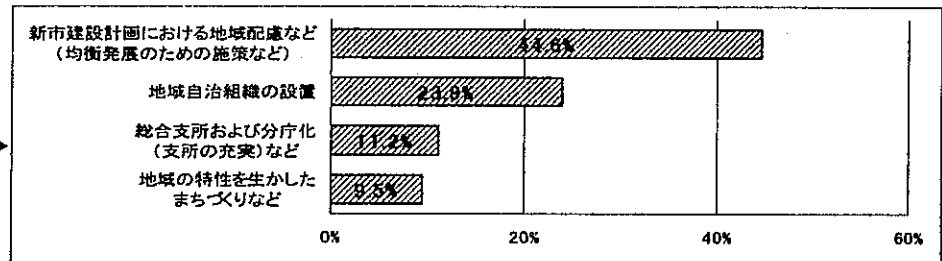
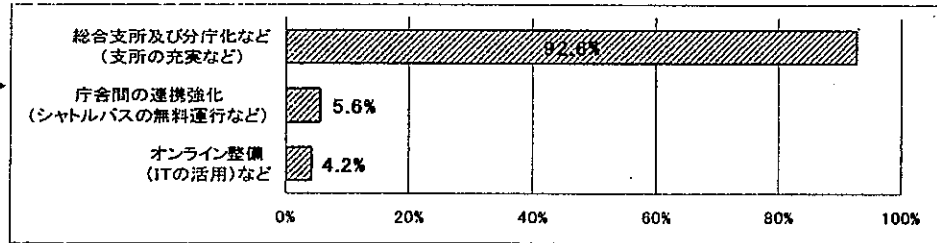
「平成の大合併」がはじまって約10年が経過した。その間、市町村数は3,232（平成10年10月1日時点）から1,781（平成21年1月1日時点）へとほぼ半数になった。市町村合併はしばしば合併による効率化が成果として強調される。これは、合併市町村が重複部門を削減し支所や公共施設の統廃合を行うことで、行政運営の効率化を図ることを意味している。他方、今回の港区の「区役所・支所改革」では支所の機能を強化した。そのため、各支所で重複する部門が生まれ、独自に公共施設を管理することになる。この点では、「区役所・支所改革」は市町村合併による行政運営の効率化や行財政基盤の強化に対して相反しており、全国的な動向と異なる行政改革だったと言える。

しかし、合併市町村では、市町村の規模が大きくなることで住民の声が届きにくくなるという住民サービスの低下の課題に直面している。このような課題に対処するため、合併市町村では地域審議会、地域自治区、合併特例区などの地域自治組織の制度を活用するなど試行錯誤を続けている。他方、港区の「区役所・支所改革」では、総合支所の機能を拡充することで区民の利便性が向上し、職員が区民のもとへ直接出て行くなど区民の声が届き易くなっている。更に地域の課題は地域で解決するという方針のもと総合支所を核として地域独自の政策も区民を起点として生まれている。この点を考えると、今回の港区の「区役所・支所改革」は、全国の市町村合併した多くの団体が現在直面している重要な課題を解決するための道筋を力駆的に示したと評価できる。

合併による問題点



問題点ごとの主な解決策



(財) 日本都市センター「市町村合併に関するアンケート調査」の結果より作成
 総務省 市町村の合併に関する研究会 「平成の合併」の評価・検証・分析 平成20年6月

3. 評価結果の総括

港区の「区役所・支所改革」は、「区役所職員はもっと街に出かけ、区民の方々と話し、区民の立場に立って自分たちの仕事を見つめ直すことが必要」との問題意識から、「より便利に、より身近に、より信頼される区役所・支所をめざす」ことを目標に掲げ、区長のリーダーシップを起点として着手された。1年間という短期間で改革準備を行い、スピーディに改革を進めたことは高く評価できる。また改革プランの策定にあたっては、区民の意見を反映させようと努め、幹部職員で「区役所改革推進会議」を組織して全庁的に取り組んだ。「地域の課題は地域で解決する」という基本方針を明確に定め、すべての事務について総合支所への移管可能性を検討し、新たに約120の事務を総合支所に移管した。「区役所改革推進会議」の会合は1年足らずで26回開催され、このほか、改革準備に向けて職員が費やした時間は相当数と推察され、短期間に熱心に改革に取り組んだ姿勢は評価できる。

「区役所・支所改革」により各地区の区民対応窓口は総合支所が担い、総合支所で解決が難しい事案については本庁に支援部を設置し、総合支所のサポート体制を作った。ただし、総合支所と支援部等の役割分担や連携が不十分であるとの指摘が職員から出されている。

総合支所が開設された結果、区民の利便性は向上し、区役所を身近に感じ、気軽に訪問・相談するようになり、職員が区民のもとへ出て行くようになった。ただし、その結果、職員の負担感が大きくなっている。区民が実施すること、区役所が実施すること、協働の定義などのガイドラインを作成し、区民と職員に啓発することが望まれる。このほか、区民との協働プロジェクトが増加し、区民の行政参画が促進され、総合支所管内の地域特性を發揮する独自の行政運営を行うようになった。改革の目的が実現しつつあり評価できる。

総合支所開設後も区民や職員の意見を収集し、「区役所・支所改革」の効果の検証、ならびに課題の抽出と解決に取り組んでいる。また、2年間の取組を検証して45項目の課題を整理し、「区役所改革課題検討チーム」で課題解決策を検討し、各職場では必要な予算要求をするなどの対策がとられており、今後はこれらの解決策を着実に実行することが求められる。ただし、各職場での負担感の増加など改善すべき課題が残されているため職員の間には不満が残っている状況である。

総括的に判断すると、港区の「区役所・支所改革」は、他にない独自の総合支所というものを作り上げ、区民サービスの向上という成果をあげている。これは全国の市町村合併をした多くの団体が現在直面している行政サービスの低下という重要な課題を解決するための道筋を先駆的に示したと社会的にも評価できる。

今後は、残された課題を解決するために、総合支所・支援部等のそれぞれの職員が区民サービスの更なる向上（より便利に、より身近に、より信頼される区役所）という共通の目的意識を共有し、①総合支所と支援部がより一層協力・連携体制を強化すること、②45項目の課題解決策の着実な実行と新たな課題の抽出及び解決を継続的に図っていくこと、③課題抽出や解決のために「職員との直接対話」を一層強化すること、④「区民が実施すること・区役所が実施することや協働の定義」などのガイドラインを作成し、区民と職員に啓発することが求められる。

Ⅲ 有識者からの評価・提言

港区 区役所・支所改革に関する評価・提言

首都大学東京大学院 教授 大杉 寛

1. 評価に当たって

港区の区役所・支所改革に関して（財）社会経済生産性本部が実施した外部評価は、評価の手法、アプローチについて適切なものであり、また、改革プロセス及び改革成果の双方を評価対象として、その結果として取りまとめた評価すべき点、改善すべき点の個々の指摘もまた妥当なものであって、筆者もほぼ同様な見解を有する。

自治体経営はパブリック・ビジネスとして、明確な使命・目標のもと、もっとも効果的かつ効率的な政策選択、執行体制の確立等を図ることが重要である。港区が「区民に信頼され、区民の身近にあり、区民の誇りを創造する区政」の実現を使命・目標と掲げたなかで、総合支所制度という一つの選択が他の選択肢を選択する場合に比べてどのような点で意義を有するのかを論じることをもって、今回港区が行った区役所・支所改革に対する評価・提言とし、（財）社会経済生産性本部による外部評価との重複を可能な限り避けたい。

2. どのような選択肢があり得たか

区役所・支所改革のあり方としては、実際に選択された総合支所制度を含めて大別して3つほどが考えられる。

① 選択肢1：総合支所制度

実際に今回の改革で選択されたものであり、都市内分権のあり方の一つとして支所の機能を拡充し、区内各地域における地域自治の拠点たるべき位置づけを与える手法である。

② 選択肢2：改革以前の体制の延長

特別な改革により体制を変更するのではなく、基調として集中改革プランをはじめとする行財政改革をベースに漸進的に自治体経営を改革する手法である。

③ 選択肢3：本庁集約化、支所機能の縮小

集権により本庁に集約化することで効率的な組織運営を重視する手法である。近年、少なからぬ特別区が出張所等地域行政機関の統廃合、権限引き上げを行ってきた。

3. 重視すべき「住民（区民）にもっとも身近な地方政府」という視点

港区は東京23区の1つであり、都区制度のもとにある。平成12年の都区制度改革により、それまで東京都の内部的な団体とされてきた特別区が、法的にも基礎的自治体と位置づけられた。最近の地方分権改革論議での語法に従えば、港区をはじめとする特別区は、

23の「住民（区民）にもっとも身近な地方政府」に生まれ変わったことを意味する。このことを踏まえると、基礎的自治体であり、「住民（区民）にもっとも身近な地方政府」である港区が、東京都などの広域的自治体とは異なり重視すべき点は、区民を起点とした地域における自治創造に資する取組をどれだけ進められるかにあるといえる。

とりわけ、いわゆる「東京富裕論」「東京バッシング」など、都市と地方との格差が論じられたり、道州制の議論とも関連して都心地域などを直轄地にすべきなどという議論が一部でなされたり、あるいはまた、地方分権改革推進委員会が重点的に権限移管を進めるとした「基礎自治体」には特別区を含めないとする見解が表明されたりするなど、東京23特別区、なかでも都心区の1つである港区にとっては、地方分権の「追い風」ばかりでなく「逆風」にさらされていることも直視する必要がある。揺るぎなく区民を起点とした地域における自治創造を推進する体制をとる努力がなされていないとなれば、存在理由が問われかねないことを十分に認識する必要がある。

以上の点を踏まえたとき、選択肢3（本庁集約化、支所機能の縮小）は、港区が置かれている状況やこれまでの特別区の自治権拡充の歴史とは相反する動きと判断せざるを得ない。確かに行財政改革による効率化の重要性は否定すべきではないとしても、選択肢2、とりわけ選択肢3では、濃密な地域との関わりは持ちづらいはずである。現在都心回帰の流れで比較的若い世代の流入が続いているが、その反面で旧来からの地域社会との結びつきが薄れがちであること、人口が増加してもそうした結びつきの薄い地域社会は、社会的弱者等にとっては“限界コミュニティ”といわざるをえない生活基盤の崩落を意味しかねないこと、中長期的に見たとき急速に進展する高齢化はこうした“限界コミュニティ”感をますます高めかねないことなども考慮すべきであろう。こうした観点からすれば、すでに長い歴史を持つ支所制度を地域マネジメントの基盤として、その機能をより拡充する選択肢1（総合支所制度）を選択したことは、都区制度改革の趣旨、都市内分権の潮流にも即した適切な考え方といえる。

4. 実感主義による自治体経営改革

職員という人を軸に自治体経営を考えると、筆者は、3つの実感主義、すなわち、①達成感、②充実感、③共感、が重要と考える。つまり、職員は職務目標を成し遂げることで達成感を獲得するとともに、職務を通じて充実感を得ることが重要であるが、独りよがりの達成感や充実感では困るわけであり、同僚はもちろん、基礎的自治体である港区であれば、区民・地域との共感が不可欠でもある。この3つの実感を得ることが職員のモラル・アップにつながり、組織を活性化すると考えられる。

達成感を感じ取るには、区民を起点とした地域における自治創造という大きなミッションのもと、職員とその所属組織が取り組むべき明確な目標を設定し、目標の達成度合いが可視化されていることが大前提である。しかしながら、大前提であるということは与件としてすでに備わっていることを意味するわけでもなければ、情勢に伴う変更がなされない

わけでもない。むしろ、地域の実情や社会経済情勢にあわせて敏感に対応していくべきともいえる。

選択肢1（総合支所制度）は、現場である地域との接触がより密になる分、こうした点で有利であるのはもちろんであるが、それに加えて、選択肢2・3に比べて、本庁と総合支所、総合支所間で別個の組織単位として切り離されコンパクト化されているので、それぞれの組織単位において自主・自律的に素早く判断できる点も重要である。

逆に言えば、選択肢3をとった場合には仮に本庁に集約された大きな組織単位のなかであれば埋没しそうな職員が、選択肢1が選択されたことによって、本庁・総合支所という区分されたそれぞれの組織単位のなかで、組織や個々の職員の達成すべき課題は何かを自覚的に認識しつつ行動できるようになれたのかどうか問われる。

また、コンパクト化された組織単位では職員の力を引き出しやすいのは確かであるが、単に個々の職員の自覚だけに頼るのでは不十分である。第1に、コミュニケーションをより重視した組織運営を管理監督者が進めること、第2に、一人当たりが従事する業務の範囲の拡大や複合化に見合うように、知識・技術の取得・向上という人材育成・研修の機会を十分に付与すること、そして第3に、より中長期的には、個々の職員のキャリア・ディベロップメントを織り込んだ人事マネジメントを行うこと、これらが不可欠である。これらの条件を整えることが、充実感の取得にもつながるといえる。こうした考え方は、人材育成方針等で示されることが多いが、港区の場合には今回の区役所・支所改革を踏まえた方針を改めて打ち出す必要があるだろう。

そして、共感を獲得するためには、本腰を据えて「区民」「地域」と向き合うことをおいて他にないといつてよい。その際重要なのは、個々の職員が「職員区民」という意識を持つことができるかどうかである。港区を含む特別区では一括採用制度がとられていること、港区では自区内居住職員が少ないこともあるが、居住する地域がどこであろうと、日常活動時間のほとんどを過ごしている港区の「区民」の意識を持たずしては、区民を起点とした地域における自治創造に関わりを持つことは覚束ないだろう。

その上で、「職員」として、プロ公務員としてできることは何か問われる。これは近年の「新しい公共」論に通ずる考え方である。港区という公共空間を、居住する区民、地域の諸団体、NPO、事業者などとともに行政とその職員区民が構成しているのであり、この公共空間のなかでの役割分担を適切に認識しておくことが肝要である。過度の行政依存に与することも、安易に外部へ丸投げしてしまうことも、真の意味で区民からの共感を呼ぶことはない点を認識すべきであろう。こうした点は、自治・協働の基本指針及び具体的なケース別の考え方として整理し、職員の間で共有されるべきである。こうした点を含めて、職員区民が身につけるべき「市民（区民）自治のリテラシー」（区民のしあわせや地域の豊かさに資する自治のあり方に関する基本的な知識や作法）の向上は、人材育成において重点的に取り組まれるべき課題といえる。

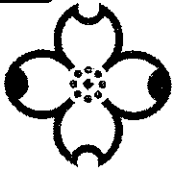



4. おわりに～次なるストーリー展開に期待する

今回の改革は、一種のシナリオ選択である。しかもそれは書き続けられなければならないシナリオであって、総合支所制度を採用したことをもって物語が完結するわけではない。

今回の外部評価の実施に当たりもっとも重要な点は、区役所・支所改革を実施したことに伴う課題が浮き彫りにされ、それらが適切に整理され、課題解決に向けて取り組む体制がとられたかどうかである。方向性として選択肢1（総合支所制度）の選択は正しいとしても、まさしく区役所改革という名の通り、オーバーホールを伴う改革であるがゆえに、様々な問題が生じうる。一度の改革ですべてが整理し尽くされることも、課題が解決されきることもあり得ない。むしろ、課題発見とそれらの情報共有、相互討議・学習の場を通じた職員間の自主的な管理の機会を恒常的に設けることができたかが問われる。

また、最先端の自治体経営を行うがゆえの苦しみから得られたノウハウは貴重なものであり、整理しておくべきである。今回の改革に伴い港区で生じた諸問題の多くは、いずれ、あるいはすでに、他自治体においても経験される可能性の高いものだからである。全国の平均的な自治体に比べて圧倒的に恵まれた条件下で経営を行う基礎的自治体として、自治体経営に関する「智恵の東京富裕論」とも称されるぐらいの貢献が期待されていると考えるべきだろう。

大都市自治体としての自負、誇りを持ち、総合支所を地域における「信頼と納得」のネットワークの拠点に、区民、地域とともに職員の皆さんも、地域づくりのシナリオ・ライターとして活躍されることを期待する。

区の木	区の花	
		
<p>ハナミズキ</p> <p>■ミズキ科</p> <p>北米原産 外来種</p> <p>落葉広葉樹</p>	<p>アジサイ</p> <p>■ユキノシタ科</p> <p>日本(関東南部)原産</p> <p>落葉広葉樹 1.5~2.0m</p>	<p>バラ</p> <p>■バラ科</p> <p>日本、中国、欧州原産</p> <p>常緑落葉低木つる</p>
<div style="display: flex; align-items: center;">  <p>港区のマークは、昭和24年7月30日に制定されました。旧芝・麻布・赤坂の三区を一丸とし、その象徴として港区の頭文字である「み」を力強く、図案化したものです。</p> </div>		

発行番号
20213-1111

「区役所・支所改革」 外部評価報告書

平成21年(2009年)3月発行

発行 港区 区役所改革推進本部 区役所改革推進課

東京都港区芝公園1-5-25

電話 03-3578-2111 (代表)

調査 財団法人 社会経済生産性本部 経営革新部

電話 03-3409-1118



港区は、環境に関する国際規格ISO14001の認証を取得しました。
港区は、みどりの保全とごみの減量に努めています。
この印刷物は、古紙を利用した再生紙を使用しています。