

次に、伊藤文博議員。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。〔9番 伊藤文博君登壇〕

○9番（伊藤文博君）

清生クラブ、伊藤文博でございます。

1、本日は、政策企画推進基盤の整備・充実について質問いたします。合併10年を迎える任期後半へ向けての市長の考えを伺いたいと思います。

来年の3月で合併10年を迎えます。

市長は、合併時選挙で市長に当選し、新市糸魚川市を将来にわたって市民の安全・安心を確保できる安定した地方都市に作り上げるべく努力されてきました。

3月14日には北陸新幹線開通を控え、任期も後半を迎えようとしているなか、政策企画推進基盤整備・充実に関する市長の考えを伺います。

(1) 地方都市の改革は、市長の強いリーダーシップが必要であると考えます。10年間の市政をどう評価し、任期のこりの2年間にどのように向かわれる覚悟でしょうか。

(2) 一方、職員からのボトムアップも重要な要素であり、市長が職員をどう活かすかが重要であります。時には、職員からの耳の痛い忠告を受け入れる度量も必要となります。

① 制度的なことではなく、日常業務上のやり取りのなかで、職員からの日常的な提案を引き出す努力をしていますか。

② 職員を育て伸ばす、市長や幹部職員の対応となっていますか。

- ③ 「出来ない理由」をあげることが得意な、又はそういう性癖のある職員の教育はどのように行っていますか。
- (3) 組織と適正配置が重要であります。現在の組織の問題点と今後の対応をどのように考えていますか。
- (4) より良い企画立案・事業推進のために、各部、課の事業推進に関わる企画・予算要求とその査定について伺います。
- ① 企画財政課は、各部・課で行っている事業の全てを熟知して予算の査定、配分を行っていますか。
- ② 各部・課からの事業説明は、企画財政課に対してどのように行われ、査定はどのように行っていますか。
- ③ 部長・企画主幹は、どのように関わっていますか。年間どのような動きで翌年度の企画・予算要求につなげていますか。
- ④ 「日本一の子どもを育てる」「チーム糸魚川」など、その発想や方向性の良いものも、具体的な施策・予算の裏付けがないと「絵に描いた餅」となります。市長の肝いり政策として、企画立案・決裁予算付け・施策実行の段階は、どのように徹底されていますか。

1回目の質問を終わります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

伊藤議員のご質問にお答えいたします。

1番目の1点目につきましては、合併後の10年間で、旧市町の均衡と一体化を図るとともに、市民の安全・安心のために耐震改修など公共施設の改修事業を手がけてきました。

今後は合併後10年間を総括し、最重要課題である交流人口拡大や人口減少対策を重点に、より一層厳しくなる財政状況を踏まえて、これまでの取り組みの検証と事業再編、さらには職員の意識改革に努め、30年先も持続可能なまちづくりを進めてまいりたいと考えております。

2点目の1つ目につきましては、日ごろから職員との対話に努め、事業推進に当たり十分な意見交換を行うなど、私に対して職員が話しやすい雰囲気づくりに努めております。

2つ目につきましては、職員の能力を職務に発揮できるような育成を念頭に置いた指導を行っております。

3つ目につきましては、市民からの要望や提案に対して、職員が1部署の考え方で否定することではなくて、課を超えた連携により対応することを常々指導いたしております。

3点目につきましては、合併10年を経過し、さらなる職員の削減の中で重要課題に対応していかなければならないために、平成27年度、組織見直しに向けて検討を、今、行っておるところであります。

4点目の1つ目と2つ目につきましては、全ての事業について各課とのヒアリングを行い、事業内容や成果、必要性などを把握し、総務部長を含む企画財政課での査定を経て、理事者による査定を行い、予算を確定いたしております。

3つ目につきましては、実施計画や予算編成に当たっては、部長は各課の事業連携と調整、企画主幹は部長の指示により所管する部内の総合調整を行っております。

また、庁内会議などへの参画を通じて、全庁的な事業実施状況などの情報共有を図りながら、施策の方向性を部内に示し、実施計画や予算編成につなげております。

4つ目につきましては、私からの政策提案については私の指示のもとに主管課が計画立案を行い、庁内会議などで実施方法や事業費についての協議、調整を経て、事業実施に至っております。

以上、ご質問にお答えいたしました。再度のご質問によりましては、所管の部・課長からの答弁もありますので、よろしくお願いいたします。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

私がいつも言わせてもらっていることですが、市の職員は総じて優秀である。もうちょっと正確に言えば、もともと優秀だということですね。そのもともと持つ優秀さを積極的な姿勢で仕事に立ち向かうことによって伸ばし、維持して、市の発展に寄与させていくためには、やはりトップである市長の強い、もっと言えば強烈なリーダーシップが必要であると。誤解をしてもらっては困りますが、強烈といってもやはり個性がある中で、その人の合った強烈さということですが、米田市長はその個性の中で、糸魚川市発展に向けた意志の強さを徹底的に職員に伝えていくことが重要だというふうに私は思うんですが、この点いかがでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

私もそのとおりと捉えておまして、なかなか全職員の個性に応じておれないところも感じておるところであります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

人を動かすのは熱意であって、それを伝える機会がやっぱり大事ですよ。または市長ご自身のたゆまない精進によって備わったもの、これが人を動かす説得力を生んでいくんだというふうに思います。

何より中途半端に甘んじない意志の強さが必要だと思うんですが、徹底してよりよい組織づくり、人材づくりを目指していく思いが改革をなし遂げていく、今以上にいいものにしていくと。それを具体的に、どのような手段で職員に影響を与えていくかなんですが、今は先ほどの答弁の中にもありましたけど、それを現状で不足しているところを、多分、十分ではないと思います。それをどうやっていくかというところですね。この後の2年間に向けて、どういう取り組みをしていくかとい

うことなんですけど、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

やはり事業に取り組む姿勢だと思っております。私がしっかりとその事業や活動に取り組む姿勢が、職員に対してもやる気を起こす1つの大きな要素になっていくんだろうと思っておりますし、また、私的には職員と対話を多く持っていきたいと思っております。仕事の中、また仕事外の中でも、そのような形をもっていきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

この点は、また後でちょっと触れますが、提案のほうですが、職員提案制度というのはいいですよね。しかし、日常的に積極的な職員の姿勢を引き出して、日常的な小さな改善を繰り返すことによって、大きな改善につながっていくというような動きが一番大事なんじゃないかと思うんですが、職員提案制度の中には、もう実施済みのものも多く含まれていると。日常的にやっているから、それを提案の機会に、これからやることじゃなくて、既に実施したものも含めて発表して水平展開を図っていったら、工夫の上に、また工夫を重ねていくというふうな努力も必要だと思うんですが、これはどうですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

まさしくバージョンアップというのも大事だろうと思っております。やはり1つ踏み出せないものがあっても、いい1つの活動がスタートしたときに、よりそれに対して自分のまた考えがプラスされるというところも個人個人でもあったり、また、今言ったように職員間の中においても、そういうことも私は大きくあるものと捉えておるわけでありますので、そういったところも含めて、今、職員提案をもらいながら進めておる状況でもあります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

そこで職員提案制度というのは年に1回、ありますけど、それ以外の日常的な提案を、例えば庁内のグループウェアで常に発表しながら水平展開を図っていく。それがまた最近、取り組まれている毎朝の朝礼でも、同じような取り組みをしていくというようなことが、具体的に庁内の取り組み

としてなっていかなきゃいけないんじゃないかなと思うんですね、思いだけではなく。もう職員提案制度の次の段階に入るところへきてると思いますが、そういうことを1つ1つが職員のやる気を促していく、姿勢を変えていくと思うんですけど、いかがでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

やはり職員提案という1つの事柄、正式な事柄ということになりましょうか、それ以外でも、やはり必要だと思っておりますので、我々が今まで進めてきておる中においては、職員間のコミュニケーションというのが非常に希薄なところもあったわけでありまして、その辺をもっともっと厚くしていきたいといういろんな思いの中で、今、取り組みをさせてもらっております。

そういう中で、先ほど私が仕事外と言ったのは、そういうところでございまして、例えば20市の職員のスポーツに行く中で、やはり違った課の皆様が集まって、スポーツへ取り組んでコミュニケーションをとっていく。また、これはその中では20市の交流会をやるわけですので、またそこで違ったアドバイスなり、意見を吸い取ってくるというようなこともありますので、いろんなバリエーションがある中で、そういったものの機会をより多くつくっていくことが、大事だと思っておりますし、また、つくっていかななくてはいけないと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

私が今言ったのは庁内の取り組みが、より具体的に取組まれていかなければいけない。例えば日常的な改善もグループウェアの中で展開されていく、朝礼の中でもというようなことが、もうちょっと発展的なことも含めてやられていかなきゃいけないと思うんですよ。これはやっぱり担当課のほうで具体策を出していかなきゃいけないと思う。市長の概念に従って、市長の答弁でもいいですし、担当課の考えも聞きたいと思います。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

担当課の提起もこの後あると思いますが、私といたしましては、やはりある程度の体制をつくっても、やはりその職員の感覚的に取り組む気持ちがなければ、生まれてこないものだろうと思う次第でありますので、やはり先ほども言いましたように、職員間のコミュニケーションをどのようにとっていくか、これがやはり一番大きな鍵ではなかろうかと思っております。それが私は職員の意識改革だろうと思っておりますので、なるべく今までにないようなコミュニケーションがとれるような活動をしていき、また、そういった方向をつくっていくことが、これからの事業の中、仕事

の中でも生きてくるんだらうと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

田原総務課長。〔総務課長 田原秀夫君登壇〕

○総務課長（田原秀夫君）

お答えいたします。

職員の意識を変えていくと、意識改革を行っていくという1つのツールに、職員の提案制度、また、秋から取り組み始めました毎朝、就業前の朝礼というものでございます。これは快適な職場づくり、あるいは風通しのいい職場づくり、そういうものをつくりながら職務においての情報交換、また、応援体制、そういうものをつくりたいという、そういう職場づくりのためのいろいろなことを行っているものであります。

職員提案制度についても、その時期だけにかかわらずにふだん、1年間を通してそういうことができるようなきっかけづくりということで制度を実施しているものでございます。今年度につきましては、文面での提案だけではなくて、その中で選ばれたのについては、市長、理事者、部長の前でプレゼンを行うということの新しい手法も取り入れまして、全職員に徹底するように実施をしているところでございます。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

朝礼が行われるようになって、先ほど市長が言われたコミュニケーションが向上したことは間違いないですね、完璧になったかどうかは別として。それをやはり意識改革にもつなげていくには、また朝礼をやっているだけではない取り組みが必要になってくるということだと思います。

職員がいろいろな案を出したものが、実際に検討の場へ上がって行って、しっかり前向きに、建設的に、この改善も加えてどこかで形になっていく。または、だめなのは明確に理由がはっきりされて、そして差し戻されてもう一度検討するとか、やっぱりそういう流れが大事になってくるのではないかなと思いますね。

今、職員からいろいろなものが上がってきたときに、または職員に仕事を指示した場合に、職員を信用して仕事を任せる部分と、それから実際には任せながらも細部にわたって理解して、チェックして、なおかつその上で、職員のやる気を損なわず、そして伸ばしていく対応をしなければなりません。

これについては、上司からの対応というのは、相当個人差があると思いますね。市長以下幹部職員、中間管理職の意識の共有ですね、自分たちが上司としてどういう対応をしていかなきゃいけないのかという、職員に対してどういう対応をしなければいけない、そこがしっかりと徹底されるような取り組みがされているのでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

田原総務課長。〔総務課長 田原秀夫君登壇〕

○総務課長（田原秀夫君）

お答えいたします。

職員の指導という面においては、日常の業務の中で職場内研修、OJTと言いますが、それを実践するということで、職員の経験年数のそれぞれ違いがありますので、その経験年数に応じた指導、育成をしているところであります。

また、職員のモチベーション、意欲という面では、それぞれの職務において目標を設定をして、その自分の目標を上司と面談で確認をすると、目標管理面談というものも職場のコミュニケーションの1つとして実施をしているものでございます。まだまだ全職員に行き渡っているかといいますと、そうでない部分も一部にもありますので、繰り返し呼びかけを行うと。そういう取り組みをすることによって、徹底をしてまいりたいと思っております。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

今の答弁は全職員に対してという話です。僕が言ってるのは管理職ですね。管理職は人を使う立場で、どういう部下への対応をしていかなきゃいけないとか、自分の一言がどういう影響を与えるのか。厳しい上司でも機嫌がよくなきゃだめですよ。機嫌がいい厳しい上司じゃなきゃ、機嫌の悪い厳しい上司はだめなんですね。物を言わなくなってしまうし、機嫌が悪ければ、当然、受けとめ方も悪い。さあ、そういうことをちゃんとここにいる人たちが、係長クラスを含めて、しっかりと意識として持つべく教育される機会があるかということを知っているんですよ。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

田原総務課長。〔総務課長 田原秀夫君登壇〕

○総務課長（田原秀夫君）

お答えいたします。

そういう職場環境、あるいは部下を指導する立場の管理職ということにつきましては、市長、副市長から事あるごとに指示をいただいております。

市長の熱い気持ちが部課長のところへは伝っておるところでございますが、それをさらに係長、また中間の職員、また若手の職員につなげていくというのが部課長の役目だと思っております。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

考え方はいいんですよ。具体的でなきゃだめなんだ、具体的でなければ。例えば今、私が言った

ような機嫌がいい状態、自分に対して機嫌いいかどうか問いかけることが重要ですよ。それがどういう部下に影響を与えていくのかというようなことを、それは1つの例ですけど、そういうことをきちっとやらなければならない。常識だと思われることでも、それぞれの思いに軽重、軽い、重いがあるんですよ。その重さによって対応が変わるし、ついつい易きに流れるのが人間の常じゃないですか。だから機会を捉えて重要なことを確認していく段階が必要だと言うんですよ。だから部課長、幹部職員、中間管理職の人、組織を動かしていくリーダーとしての教育についてどうなっていくかですよ。考え方とかそういう話でなくもっと何て言うか、具体的に熱を伝えていきながら、人を改革していく段階があるかということですね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

お答えいたします。

先ほど総務課長も申し上げましたけれども、市長のほうからは部課長会議等を通じて、部下の指導という面では常々指示をいただいております。

先ほど伊藤議員のほうからも話がありましたように指導方法についてはそれぞれ個人差、部課長でもそれぞれ個人差、個性もありますので、それぞれの個性、自分に合った方法で指導していくということになるかと思えます。指導には、言葉で指導するというのもありますが、態度や行動というものもあります。それらを通じて部下に仕事の進みぐあい、あるいは市の進んでいく方向、それとそれぞれの役割の仕事、それらのかかわりと仕事のやり方の工夫、それらも引き出せるような指導を、今、申し上げたような言葉、態度、行動をもって指導していくということで取り組みをしているところでありますが、今後とも、そのように進めていきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

私がいろいろな職員さんと個別に話をする中では、やはり十分だという感じはしないんですよ。今言われたように取り組んでることはわかります。やはり現状の中で現状を分析して、じゃあ今の状況をもうちょっといい状態にするには、どういう取り組みが必要かということは、やはり常に考えていかなきゃいけない。現状がだめだと言うつもりはないです。ただ、もっとよくするためにどうするのかというところを、やはり常に模索しているようであれば向上できない。次から次へと手を打たなきゃだめなんですよ。よくなったって、そこでやめたら必ずマンネリして、だめになっていく。そういうことを言っているんですが、今後、今の現状を続けていきたいと言いますが、前進なしでいくんですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）



お答えいたします。

それぞれやっぱり自己研さんを積みながら指導方法を、どういう方法が指導に適しているのかというのは、部下職員も一人ずつ個性があるわけでありますので、それに応じた指導方法というものを、意識しながら改善していく必要があると思っております。手法については具体的にちょっと今、持ち合わせておりませんが、やっぱり改善をするという工夫を、意識を持って取り組んでいく必要があると思っておりますので、今後ともそのように進めてまいります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

今、私も1つ問題提起をしながら改善をしていくっていう話がありましたから、ぜひ今後、現状に甘んじない、もっともっと組織力を上げる努力をしていってほしいと思います。

公務員は、できない理由を挙げるのは非常に上手であるというふうに言われてますね。そういうくせのある職員というのは必ず今度、抵抗勢力になるわけですよ、やる気のある人の。そして何もしないだけでなく、足かせになっていくというような状況があります。民間でも、こういう人間はいますよ。しかし民間なら、もう相手にされなくなっていくですね。こういう人は、自分がそういうよくない状態であるということ認識していないか、もしくは状態はわかっているけど、それが悪いことであるということをおぼえていないんですね。最悪な場合は、法律、条例、制度に詳しいものとして、できない理由を挙げて、失敗を未然に防ぐことが自分の仕事だと思っている可能性もある、総じてそういう思考形態に陥りやすいですね。

ということを考えると、そういう状況がよくないということ認識して、自己コントロールしていくことが重要だということになりますね。そのようなことを学び、徹底する機会があるかどうか。自己検証しながら自分の状況を理解し、改善していくというようなことを、職員がやらなければいけない段階があるかどうかですね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

日常業務の中で、それぞれ自分のくせというものもどうしても出てまいります。そういう中においては、悪いくせについては自分でやっぱり気づきながら直していくということが必要です。そういう意味では、日常のOJTの中で周りの者、上司が言葉を発しながら、あるいは業務の中で話をしながら、そのようなことを気づくように取り組みをしていくということで、現状でもそのようなことをやっておりますが、そのような取り組みをやっぱりより深めて繰り返し、繰り返しやっていくことが、組織全体としては必要と思います。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

部長も行ってこられましたけど、牛久市では相当、自立した勤務評定をしていて、それが勤勉手当にも反映されるし、人事にも反映されていくということをやっていますね。そういう中で、自分がどう評価されるかで自分を知っていくという部分もあると思います。これはまた後で、ちょっと牛久市の例には触れますが。

また市長が直接、職員に話す機会を多くして、的確な人材教育や人格教育をしていくなど、やっぱり影響力のある人間が行っていくべきだと思うんですよ。話の内容が正しくても誰が言ってるかによって全然違います。それが職員の心に響かなければ、影響を与えることはできませんね。立場で物を言っても人は動きませんから、本気で考え、取り組むというか、このことに時間を割いていますか。やっぱり市長もなるべく職員と接したいと思うかもしれませんが、時間があんまりありませんよね。その中で、何かどこかで仕組みをつくっていかなくちゃいけない。毎日の朝礼で庁舎にいるときは、必ずどこかの課に顔を出して朝礼に参加するとか、具体的な取り組みが必要だと思います。そういう思いだけではなかなかできないと思うんですが、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

やはり形式で行っているとなかなか伝わらない部分は、今、議員ご指摘のとおりだと思っております。そういう中で、どういう手法があるのかというのは、やはりいろいろ今、工夫をさせていただいております。それが先ほど何度も言っているように時間外での接し方、そしてまた違った観点から職場というものを離れて、組織の中でのかかわり方みたいなものを工夫しながら、今、取り組まさせてもらっています。特に、この平成26年度は、いろんなバリエーションを出しながら進めさせてもらっているのも、その1つと私は捉えております。でありますから、そういう中で、いかにやはり私の気持ちをどう伝えていくのか、その仕事に対しての伝え方をどうしていくかというのは、今、ちょっと工夫をしているところでございます。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

やっぱりそういう機会を工夫してふやしてもらいたいと思います。それによって職員に影響もいろいろ出てくると思います。

組織と配置ですが、私が知っている中にも新幹線開通を控えた、この糸魚川市にとって重要な時期の部署に疑問を感じる配置があります。これは具体的には言いませんけどね、確かに人事は非常に難しいですが、定期的に人を入れかえているだけの人事異動ではないか、その中での工夫にすぎない。特に糸魚川市のような年功序列の人事では、なおのこと難しさが増すと思います。

実際の人事異動はどのようにして決められるのか、その練り上げ、くみ上げにどのくらいの時間を割いているのか。それから、また課長クラスの意見はどのように生かされているか、お願いします。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

田原総務課長。〔総務課長 田原秀夫君登壇〕

○総務課長（田原秀夫君）

お答えいたします。

人事異動のシステムでございますが、秋くらいから作業にかかりまして、まずは各課の所属長からのヒアリングを行います。また、この年末ぐらいから市長の指示をいただきまして、組織が先でございますが、組織の確定、それから幹部職の確定ということで、来年の3月が内示の時期でございますので、4カ月ぐらいをかけまして積み上げていくということでございます。

以上でございます。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

今の話ですと、上から順に決まっていくわけですね。だけど実際に陣頭指揮に当たる課長の意見は重要だと思うんですが、その部署を自分が預かるについてどういう人材が必要か。課長人事が先に決まって、その内示があって、その中で部下の選定に意見が反映されるというようなことが必要なんじゃないか。難しいかもしれませんよ。だけどそういうことがないと、より適正で効率的な事業執行はできないと思いますけど、工夫の余地ないですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

先ほど総務課長が申し上げましたけれども、その前に各個人から自己申告書というような形で職員個人の考え方、あるいは希望というものもお聞きいたしております。全体を通じては市長、副市長、あるいは教育長の意見を聞きながら、最終的に市長の判断で人事配置をしていくという取り組みであります。その途中では、先ほど申し上げましたような形で、当然、現場の責任を預かる課長の意見を十分反映できるような形で、最終的な市長の判断をいただいているということでもあります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

実際に4月から配置される課長の意見が、その部下の人事に反映されているということですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

お答えいたします。

同時に人事内示をしておりますので、今のような新しい配置の課長の意見ということではないということでもあります。この人事のやり方については、それぞれの組織の中での考えで行っていくものでありますので、伊藤議員のおっしゃるのも1つの方法というふうに承ります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

方法はいろいろある中で、どういう方法をとるか。その方法論も工夫していく必要があるだろうということ言ってるわけですから、今、私が言ったようなやり方だけではないと思いますね。

いつも例に出しますが、茨城県牛久市では完全に年功序列を廃止していますね。40歳そこそこの課長がいるそうですが、適正な人事配置に年功序列が大きく足かせになっていると思いますね。これは人事配置する側よりされる側の意識や受け取り方が、判断の足かせになるということもあると思います。

こう言えば、現在は年功序列制ではないと言うかもしれませんが、正確に言えば年功序列ではない部分もあるので、完全な年功序列ではないということであって、おおよそ年功序列である。年功序列を完全にやめるには多少の労力を必要としますが、持続可能な糸魚川市を思うのであれば完全に廃止して、職員の意識を改革し、能力主義による人事配置により発展的な行政経営ができるようにすべきではないかという考え方があります。実際に、やっているところもありますね。そのような考えをどう思いますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

米田市長。〔市長 米田 徹君登壇〕

○市長（米田 徹君）

お答えいたします。

非常に人事は悩む部分であります。非常に悩みます。やはり適材適所をどう考えるか、非常に難しいところであるわけでありまして。

そういう中で、私は一体感を持った事業活動、または行政の運営ということ考えたときに、やはり職員は100%、みんな能力を出してもらいたいというのを基本に考えて言っておるわけでございまして、本当に真っ白なところからスタートというのは、そういうような状況が起きるようになれば、伊藤議員ご指摘のような部分もあるのかなと思うわけでありまして、確かに理想的な部分といえましょうか、1つの方法の中においては、そういうことを試みたい気持ちは、なきにしもあらずの部分であるわけでありまして、非常に難しい部分と捉えております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

市長が牛久市へ行ってきたりして、自分の目で見なきゃやっぱりわからないかもしれない。これは難しいことですが、やっぱりそういうことだと思っんです。自分で見て話を聞いて、いいところ

悪いところも聞いた中で取り組むとしたらどうするのか。できるのか、できないのか。今、言われたように、試みたい気持ちもあるけど、難しいところもあるだろう。でも、やってるところがあるんですから、実際に。初めから牛久市だって年功序列がなかったわけじゃないんですが、取り組んでいるわけですよ。

企画のほうに入りますが、企画財政課は各部課で行われている事業や計画している事業について、熟知しているという状況が確保できているんでしょうかね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

齊藤企画財政課長。〔企画財政課長 齊藤隆一君登壇〕

○企画財政課長（齊藤隆一君）

大変厳しいご指摘なのかなと思いますけれども、例えば平成26年度事業で申し上げますと、市の事業数が840を超える事業があるわけですが、基本は、まず全ての事業について担当課からの詳細な説明を受けるということでありますので、100%という部分は別にしても、それぞれの事業の内容については承知をしているということであります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

細かい事業は別にして重要なものについては、やはり各課からの予算要求時に初めて事業内容を聞くようでは困りますよね、企画担当課としては。新規事業であっても企画という面でいえば、企画財政課が予算要求段階で説明を聞いて初めて知るという、これでは企画がつく課とは言えないと思う。そこへ持ってくる仕組みに、何か欠陥があるんじゃないかなというふうに私は思うわけですよ。今後、やっぱりどこかでそこを改善していかなくちゃいけない、どうでしょうかね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

齊藤企画財政課長。〔企画財政課長 齊藤隆一君登壇〕

○企画財政課長（齊藤隆一君）

通常の経常的なものも事業として組んでおりますけれども、それは別としまして、例えばでありますけれども、新規の企画事業が発生する場合には、基本的には、すぐに予算要求ということにはなっておりません。

1つの方法を言えば、当然、方針伺いというものを上げるというルールになっておりますので、その方針を上げる段階で、当然、必要な関係課の会議を持って、場合によれば調整会議も持ったりしながら企画を事業化していくということになりますので、突然に予算要求ということは、通常はあり得ないということになります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

例えば継続の事業であっても、予算があまり大きくないと、300万円、500万円、1,000万円弱の事業である。そういうときに承知してないから、予算要求の段階で聞く。ああ、そうですか、わかりました、あとズバッと一律カットなんていうことはないんでしょうね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

斉藤企画財政課長。〔企画財政課長 斉藤隆一君登壇〕

○企画財政課長（斉藤隆一君）

通常の例で申し上げますと、そういった形での査定というのはいり得ないというふうに思っております。個別の案件、ちょっと今、承知しておりませんが、今、通常の事業の取り扱いということでの答えにさせていただきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

企画財政課が年間を通して、どの程度、企画的な仕事にかかわっているかというところが重要なんです、ポイントとして、1つ1つの枝葉の問題ではなくて。予算を配分するだけだったら、財政課にすぎないということになります。最も重要な企画は、企画の仕事を年間を通じてどのように果たしていくのかということですね。当然、予算を配分するには事業内容を知らなきゃなりませんけど、でも、それは企画とは言えない。各課から上がってきた事業内容を聞いているだけでも企画とは言えない。じゃあ企画課としての仕事は、どこにあるのかということですね。今の現状、どうですか。ちょっと企画的要素が薄いんじゃないかと思うんですけど。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

斉藤企画財政課長。〔企画財政課長 斉藤隆一君登壇〕

○企画財政課長（斉藤隆一君）

企画調整機能ということでの質問かと思っております。

どう言いますか、特に昨今の事業実施に当たっては、なかなか1課単独での取り組みというのは非常に難しくなってきました。従来型のいわゆるお役所といいたいまいしょうか、役所の仕事という部分とは大きく内容が進化してきているんだろう。これはもちろん市民ニーズのこともあります、国の制度のこともあります。それらを考えますと、当課独自の部分というのも当然あるんですけども、それはそれとして、いわゆる2課以上、多課にわたる業務が非常にふえてきていることから、特に新規事業のスタートの段階では、それらの関係課の調整という部分の任務が非常に多くなっているというのが、最近の傾向だというふうに思っております。十分な調整機能を果たしているかどうかという点については、ご指摘の部分もあろうかと思っておりますけれども、我々の任務とすれば、その企画調整の任を果たすというところが、今、企画の部分だろうというふうに受けとめて、任に当たっているところであります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

議長も首傾げていましたけど、それだったら調整課じゃないですか、企画課とは言えないですね。やっぱりずっと議会側からも、企画力のアップということを言っているわけですよ。だから企画課が企画力を発揮しないと、何の企画かということになるわけですし、そこに1つの問題があるということがわかったわけですが。

そして企画主幹という役職が新しく設置されました。これはついでに言うと牛久市でしたかね、企画課がないというところが視察に行ったところでありました。それはもう各課が企画をしてやっていくので、企画課というのはないということでしたけど、今回、企画主幹という役職が新しく設置されて、部長の補佐役ということで部内の全ての事業を理解して、企画財政課と中身の濃い協議をするべきということなんですが、これはやはり年間を通じて、その仕事をしていかなきゃいけないと思うんですよ。実際、動きとしてどうなっていますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

お答えいたします。

先ほどの企画力というようなどこでありますけども、当市の場合は各課において、まず事業の企画をするということで、それと全体的な企画の調整的なものも含めて、企画財政課が担っていくというような流れをしております。

事業の組み立てについては、総合計画に基づいて総合計画、実施計画を毎年度、3年ローリングで策定しておりますけれども、それらを策定していく中におきまして、平常の中で、それぞれの部長の補佐役という形で企画主幹が、部内あるいは部をまたがるような場合についても、市政運営会議等に企画主幹も出席をして情報を共有する中で、年間を通じてそういう調整、部内の調整はもちろん、また、部を渡った調整についても部長の指示で調整に当たっているというのが、今年度、取り組みをしているところであります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

そういうことであればなおさら、企画主幹が今は兼務ですよ、企画主幹以外の仕事をしながら企画主幹をやっていく。年間通して今の事業を検証しながら、またそれを改善していく。また来年の事業に、どうつなげていくかという役割を果たすことができているんでしょうかね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

企画主幹については今年度、平成26年度から取り組みをしたところであります。試行錯誤をし

ながら、取り組みをしてるというのが現状でございます。全体的な職員数の状況の中で兼務という状態で、今、実施をいたしておりますけれども、現状の取り組みも検証をしながら、今後の取り組みについても、また検討を加えていきたいというふうに思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

議会から企画力について言われるから、企画主幹を設けたというようなことでは、実際にその機能を発揮することは難しいですけど、実際にどういう組織をつくっても、どういう役職をつくっても、それがどういう動き方をしていくかというのは新しいことであり、今言われたように試行錯誤でいいと思うんですよ。その結果として、問題点があるとしたら改善して行ってほしいと思いますので、今、部長から発言ありましたから、ぜひともしっかり検証して当たって行ってもらいたいなというふうに思います。

日本一の子どもを育てるチーム糸魚川のところに入っていきますが、日本一の子どもを育てるとは、日本一の子どもの子育ての仕組みづくりやシステムづくりだということには変わらないですよ。だとしたら、どのような日本一の仕組みをつくるかの企画、立案というのは、誰が行うんですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

竹田教育長。〔教育長 竹田正光君登壇〕

○教育長（竹田正光君）

お答えいたします。

常に、こども教育課長が中心になって動いておりますが、そこには各学校長等も関与してまいります。それから今、見直しの段階にも入ってきているわけですが、人選をし、どのような内容で全体を見直していくかというところまで、現在進んでいる最中です。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

糸魚川市が考える日本一の子育ての仕組みって、どんな仕組みなのかということが明確になっていなければいけない。これは変わってもいいんですよ。常に計画ですから改善していけばいいんですけど、そこが明確に具体的になっていかないと、漠然と教育に力を入れると言っていても、これは形づくっていくことは難しいですよ。この辺はどういう手段でいっているのかというのは、我々、一番近いところにいる議員にも、なかなか伝わってこないところがあるんですよ。それで聞いているんですけど。実際、こういう仕組みにしようというものって、どうなっているんですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）



竹田教育長。〔教育長 竹田正光君登壇〕

○教育長（竹田正光君）

お答えいたします。

糸魚川市の総合計画の中に施策の体系というのがあります。それは1章から6章まであるわけですが、教育委員会というのは1章、2章だけではなくて、6章全てにかかわっているなという強い思いがあります。その中で結局、各課の連携というのが、非常に重要になってきているというように捉えていますし、一番この一貫教育を推進していく中で、内部がそのようにきちんとまとまっていくということと、それから外部に対しては、やはり学校・地域・家庭が一体となって子供を育てていく、そのシステムが本当に機能しているかどうかということを確認することが、重要だと思っております。そのシステムがきちんと機能しているかどうかということを確認するのが、7月と2月に行われる教育懇談会であると我々は考えていますし、そこで市長にお願いをして、市長の思いを語っていただくことにしております。そういう思いがその全参加者に伝わっていくことによって、広く全体に伝わっていくのではないかなと、こういう思いを持ってやっております。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

ほかの部は企画主幹がいるんですけど、教育委員会はいませんよね。教育長に対してこども教育課長が、その立場になるってということなんですかね。その役割的なものが次長の立場でもありませんけど、考え方として企画主幹というものができたときに、きっちり整理されていなかったか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

竹田教育長。〔教育長 竹田正光君登壇〕

○教育長（竹田正光君）

お答えいたします。

きっちり整理されていたかという質問ですが、この子ども一貫教育方針に取り組んだときから、そしてこれがシステムであると確認した段階から、そのような動き方をしております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

ということは、企画主幹というほかの部にできたときには、教育委員会としては、そこは確認されていないですね。企画主幹に相当するものは、次長ですよということが明確になっていない。そうなんだろうとは思いますが、やっぱりそういうことを1つ1つきちっとしていかないと、何で各部に企画主幹があつて教育委員会にないのっていう話になるじゃないですか。そこを聞いているんですよ。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

竹田教育長。〔教育長 竹田正光君登壇〕

○教育長（竹田正光君）

お答えいたします。

次長そのものは、私たち教育委員会の中では事務方のトップの補助をしていく人間であると思っております。そしてこども教育課長は学校現場から入ってきているわけで、いろんな0歳から18歳までの職場経験、全体があるわけではありませんが、いろんな経験を積んできております。そういう立場を生かしていこうということで、どちらかという、こども教育課長のほうから主幹といいますか、全体計画を立ててもらおう立場になって動いてもらってるということです。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

伊藤議員のご質問は、3つの部に企画主幹を置いたんだけど、教育委員会にないのはどうなのかということも含めて、お聞きなっているんだろうと思いますけれども、教育委員会には教育長の補佐をするということで、教育次長も企画主幹を導入する前からあったということで、それ以外の3つの部署に企画主幹を平成26年度に置いたということであります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

失念しとったわけですね、わかりました。

それで、子育ての仕組みが日本一だということは、具体的にどのような仕組みをいうのかということがはっきりしてないと。例えば日本一の子育てを判断する物差しを持っていないとはかれないんですね。何か物差し持ってますか、こういう基準に照らし合わせて今の状況を判断しているというものがあるかどうかですね、それがないと判断できませんよ。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

渡辺こども教育課長。〔教育委員会こども教育課長 渡辺寿敏君登壇〕

○教育委員会こども教育課長（渡辺寿敏君）

お答えをいたします。

本来、子ども一貫教育ということで、日本一の子どもを育むということでやっているわけですが、そもそもこの根底は、子供の成長にかかわる人は、それぞれの立場、団体でそれぞれ力を発揮していただく。実際に学校、家庭、あるいは地域子供会や公民館活動、各種教育団体、それから医療とか健全育成の団体、これらの大人たちが総ぐるみで、つながりを持って子供を育てていきたいと思いますというのが大もとのものであります。それについては、このひとみかがやく日本一の子どもを育むためにということで、一貫教育の基本方針を定めているわけであります。

そしてこれをもとにして、今度は、じゃあそれぞれの立場で、どういうふうなことを目指しているかということで基本計画を立てたわけでありまして。この基本計画の中にはそれぞれの分野において、それぞれの時期において、こういう子供たちを目指しますというふうなものがあります。確かに尺度と言われると、きちっとした数値とか形の尺度ではありませんが、一応、目標の形ということで、このようなものをつくって私ども進めているわけでありまして。

以上であります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

数値化されることだけが物差しではないんですね。例えばいろんな自治体を調べて、ここがすばらしいと、ここに負けないようにやろうと、そことの比較をしていくだけでもいいですよ。やはりそういう具体的でない、なかなか人に伝わっていかない。

今言われた表もよく読み込んでいけば、でも、それでなかなか判断できないですよ。目指すところはわかるけど、今どの状態なのかわからない。やはり保護者の意見も子供たちの状況、教育現場の意見も聞いた中で、総合的に判断していくしかないと思います。ただ、それに比較するものがあるかというところは重要だと思いますので、ぜひそういう観点も取り入れていってほしいと思います。

チーム糸魚川ですが、これは響きのいい言葉でもありますし、その思想もいいと思います、私も大賛成です。しかし、現在はまだ全く機能するところまではいっていない。

先日、市議会と、まちづくり団体連絡協議会との懇談会がありました。ちょうどその前の週には、行政改革特別委員会の市外調査で、茨城県坂東市の協働のまちづくりを視察してきたところです。実際にそうやってまちづくり活動している人たちの集りこそ、チーム糸魚川の重要な部分である。その横の連携がとれて、活動が円滑にリンクしていくようにするには、行政の手腕が必要になるということだと思いますね。

チーム糸魚川という発想を現実の地域活性化につなげていくために、現在の状況がどうであって、何が必要なのかを的確に把握して、適正な手段を最大の効果が上がるように講じていくことが必要である。組織の構想も含めてですよ、どのように考えていますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

斉藤企画財政課長。〔企画財政課長 斉藤隆一君登壇〕

○企画財政課長（斉藤隆一君）

チーム糸魚川の設立から、ちょうど間もなく1年を迎えようとしています。この間、立ち上げの部分で、つまずきも含めていろいろあったところでもありますけども、先般も幹事会を開いております。次年度の計画ということも話が出ておりますけれども、やはり伊藤議員ご指摘のように何か共通のテーマを持って、現在、24団体ですけども、もちろん会員の拡大も含めて取り組むテーマというのを、これから決めていかなければならない。

例えばですけども、部内でお話が出ておりますのは、人口減少対策というのも大きな1つのテ

マとして取り組んでもいいのではないかというような話も出てるところであります。

そういった形で当市に置かれている、当市が抱える課題に、みんなで同じベクトルに向かってということになりますけれども、そういった取り組みがチーム糸魚川でやっていかなければならない、また1つのテーマではないかなというふうにも感じているところでもありますので、今後、また新年度の事業計画に向けて、幹事会で詰めていきたいなというふうに思っています。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

○9番（伊藤文博君）

何かやっぱりイメージが違うんですよ。チーム糸魚川って、実際に市民同士のつながりを強くして、一体感を持って横の連絡を密にして、別々に活動していた人たちも一緒に活動していける中で盛り上がりをつくって、市全体のまとまり、活性化を図っていくところが本来のところだと思うんですけど、ところが市内の重立った団体を集めて、その長が集まって話をしても、何も動いていきにくいところがある。それが悪いとは言いませんよ。それを補完するための手段というのがやっぱり必要であろう。

先日、まち団連との協議会のときにも、私のほうから逆にチーム糸魚川をどう思いますかって問いかけました。そしたらやはりあの人たちは、お一人の方ですけども意見を言ったのは、あの組織ではちょっと難しいだろうという話をしていました。もうちょっと具体的に、解きほぐした対応が必要だと思いますけど、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

金子総務部長。〔総務部長 金子裕彦君登壇〕

○総務部長（金子裕彦君）

お答えいたします。

チーム糸魚川の取り組みは、糸魚川市民全体でチームとして糸魚川市に元気をつけていこうというようなことでの取り組みでありますけれども、構成している団体の盛り上がりがいまいちではないかという部分については、ご指摘のような状況もあるというふうに思っております。

それぞれ団体の構成員全体にまで及ぶようになるのが理想的な姿でありますけれども、なかなかまだそこまでいかないというのが現時点での大きい1つの課題かなというふうに思っております。その中においては、先ほど企画財政課長が言いました人口減少対策というようなものも、1つの目標に向かってやればいいのかというのを、今、事務局レベルでは考えております。そんなことを、またチーム糸魚川の幹事会等で話をしながら、何か大きい取り組みに向かって、それぞれの構成団体が取り組みを共有して、行動していけるというような取り組みにもっていきたいというところは、大きな方向性であります。今後とも、いろいろと試行錯誤を重ねながら進めていきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

○議長（樋口英一君）

伊藤議員。

## ○9番（伊藤文博君）

その取り組みはそれでいいとして、それでは足りないと思いますね。やはりトップダウンで市長が言って、各団体のトップがいてというところからいく分と、市長がトップダウンで一番下を動かして、下からぐっと上げていく部分というのがやっぱり必要。まち団連の人なんかは、やっぱりそういう動き方をしているわけです。そこだけとは言いませんよ。やはり下から沸き上げてくるような、そういう人たちが集う場があって、そこから熱が発されていくというような、何かそういう取り組みにもっていくために、どうするかというところに知恵を絞ってほしいです。

僕もここで答えは言えませんが、何かそこが足りないと思うんですね、チーム糸魚川には。やっぱりそういう具体性が必要だ。上からおろしていったけど、硬直している状態を、ぜひ知恵を絞って打破していただきたいと思います。

よろしくをお願いします。終わります。

## ○議長（樋口英一君）

以上で、伊藤議員の質問が終わりました。

ここで3時35分まで暫時休憩いたします。