

（午後2時16分 再開）

○議長（中西峰雄君）休憩前に引き続き会議を開きます。

日程に従い、一般質問を行います。

順番5、11番 岩田君。

〔11番（岩田弘彦君）登壇〕

○11番（岩田弘彦君）ただ今、議長のお許しをいただきましたので、通告に従い一般質問をさせていただきます。

大項目は一つです。だいたい1時間ぐらいかかりそうなので、一つにさせていただきます。

1. 現在の集中改革プラン・定員適正化計画の推進期間5カ年の最終年度にあたることから、評価・改善並びに今後についてご質問いたします。

①定員管理の適正化について。合併効果を活用し、公共サービスの質を低下させることなく「正職員を100人削減」の達成実績は何人でしょうか。まだ正職員100人削減が達成されていないのに、今年度22人もの募集をしているのはなぜですか。「退職の5割以内採用」の計画については、どのようになっているのか。平成23年度以降の定員適正化計画については、どのような方向性や目標設定のもと、どのように考えているのか。

②行政評価システムの確立による効果的な事務事業の実施や、事務量の変化に連動した的確な人員配置の見直しについては、どのような具体的な取り組みを行い、どのような効果があり、どのように評価しているのか。また、今後、どのようなさらなる改善をしていくのか。

③合併効果を踏まえた、簡素にして効率的

でわかりやすい組織・機構への改革については、どのような機構改革を実施し、組織のスリム化を図り、どのような効果があり、どのように評価しているのか。また、今後、どのようなさらなる改善をしていくのか。

④弾力的かつ柔軟な組織運営が可能となるよう、部等組織内の人員配置の権限移譲、部課等内の応援体制、全庁的応援体制などの確立については、どのような具体的な取り組みを行い、どのような効果があり、どのように評価しているのか。また、今後、どのようなさらなる改善をしていくのか。

この②、③、④につきましては、定員適正化計画のめざす方向性に載ったとおりの質問をさせていただきます。

⑤適正配置や組織の見直し（フラット化・大課制・ワークシェアリングなど）によって、業務量の平準化を図り、時間外勤務の削減につなげている市がありますが、本市はどのようなのか。

⑥直接・間接的に市民サービスの向上につなげるためにも、全庁的な職場改善運動を推進することが必要と考えます。このため、毎年度各職場において改善項目とその目標を取り決め、その内容及び結果を市民に公表してはどうですか。

⑦提案型職員を育成するためにも、職員の提案意識の醸成を図るとともに、提案が行政の活性化に資するような制度として期待される職員提案制度については、どのように評価し、今後、どのように改善していくのか。

⑧今後、ますます行政事務が高度化、専門化していくことが予想されることから、専門性のある職員を一定割合育成していく必要が

ある部署については、複線型人事管理制度(ゼネラリストとスペシャリストの育成)を導入している市がありますが、本市はどのように考えていますか。

以上、大項目1、小項目八つにつきまして、簡潔な答弁、よろしく願いいたします。

○議長(中西峰雄君) 11番 岩田君の一般質問に対する答弁を求めます。

理事。

[理事(塚本 基君) 登壇]

○理事(塚本 基君) 岩田議員のご質問にお答えいたします。

1点目の、合併効果を活用し、公共サービスの質を低下させることなく、合併してから7年間で「正職員を100人削減」の達成実績につきましては、平成22年4月1日現在で85人の削減を達成しており、目標の平成24年4月1日時点で100人削減を達成できるものと考えております。

次に、今年度の退職者予定25人に対して、退職者の5割以内採用であるのに、今年度22人の職員募集をしているのはなぜかとおたがしであります。理由としましては、消防力強化のため、平成23年10月開設の北消防署職員として昨年度に引き続き4名を採用、さらに昨年度採用辞退があった2名分。また、平成23年度から平成26年度までの退職者数が増えることから、優秀な職員を確保するためにも、平成22年度から3年間の職員採用数を平準化し、単年度に大量の採用という事態を招かないように採用計画を決定いたしました。

平成22年4月1日現在の職員数は、定員適正化計画より前倒しした削減となっており、平成23年4月1日の職員数の目標は計画に対し5名減との予定で、十分達成することになります。

次に、平成23年度以降の定員適正化計画の方向性や目標設定についてのおたがしですが、

簡素で効率的な行政システムの構築を進めつつ、民間委託や、一時的に集中する業務などは臨時職員を配置するなどにより、適正な職員数となるよう取り組んでまいります。

しかしながら、県からの権限移譲や、経済不況による福祉部門の事務量の増加など、行政需要に適切に対処するために新たな職員配置が必要であり、定員適正化計画に盛り込む必要があると考えております。

2点目の、行政評価システムの確立による効果的な事務事業の実施や、事務量の変化に連動した的確な人員配置の見直しについては、事務事業評価の1次、2次、3次評価で人員の増減を決定し、適切な職員配置に反映していると考えており、結果として定員適正化計画の目標数値を前倒しした削減となっております。今後も行政評価システムの充実により一層の活用を図れると考えております。

3点目の、合併効果を踏まえた簡素にして効率的でわかりやすい組織・機構への改革については、広域ごみ関係部署の縮小をはじめ、税務課の係の統合、下水道関係課の統合、建設部内の課及び係の統合、本年4月では、環境事業室と生活環境課を廃止して、環境衛生課を新設するなどの機構改革により、100人削減に耐え得る簡素で効率的な行政システムの構築を進めており、職員数の削減と市民にわかりやすい組織づくりに努めています。今年度中に新集中改革プランを策定し、適正な組織のスリム化に努めてまいります。

4点目の、弾力的かつ柔軟な組織運営が可能となるよう全庁的応援体制の確立についてであります。具体的には現在、地籍調査事業で、部を超えた応援体制により効率的な行政運営をしており、事務事業ヒアリングにより応援体制の拡充が図れるよう考えております。

今後も先進地の状況を参考にし、簡素で効

率的な行政システムの構築について調査研究してまいります。

5点目の、適正配置や組織の見直しによって、業務量の平準化を図り、時間外勤務の削減につなげているかどうかにつきましては、さまざまな課題に的確に対応し、時代に即応した行政組織へと適時に対応を行っていくことが必要であり、機構改革により組織の統廃合を進めてきましたが、規模の大きい市で実施している組織のフラット化として、行政組織の効率化のため積極的に主体的な活動を期待する、いわゆる「エンパワーメント」の手法も本市では有効かどうか検討する余地もあると考えられます。

時代に即応した組織の見直しを図り、それにより業務量を平準化し、能率的な職務の執行と職員の意識改革を進めることにより、時間外の削減にもつなげてまいりたいと考えています。このことは職員の健康管理から見ても、極めて重要であると認識しているところであります。

6点目の、直接・間接的に市民サービスの向上につなげるためにも、全庁的な職場改善運動を推進し、市民に公表してはどうかのおただしについてでございますが、職場改善運動の推進については、職員一人ひとりが気がついたことから始める小さな積み重ねと、意識改革が重要であると考えており、行政事務の合理化、能率化を図るためを目的とする本市行政事務改善部会を核として、全庁的に取り組むこととし、職員の改革意識を高めながら改善運動に取り組んでまいりたいと考えます。

7点目の、職員提案制度につきましては、平成18年より職員の創意工夫を奨励し、勤労意欲の高揚を図り、市の業務を改善し、能力の向上と良好な職場の環境づくりを行うことを目的として実施されています。

近年の提案状況を見ますと、平成18年度は6名より22項目（内2件採択）、平成19年度は1名より6項目（内1件採択）、平成20年度は6名より12項目（内1件採択）、平成21年度は提案がありませんでした。提案された案件については、橋本市行政管理委員会において獨創性・実現性・能率増進度等公平に審議し、採択された提案については、市長より賞状を授与し、提案者の氏名等を全職員に公表しているところでございます。

年々提案件数が減少し、また、提案内容についても、既に実施中・実施予定のものもあり、職員の提案意識が薄らいでいます。今後は報償費制度の導入も検討し、テーマを決めた上で全職員に提案を募集するなど、提案しやすい環境づくりの見直しを図りたいと考えております。

職員の新たな視点での政策提案や身近な仕事の改善が、職員の行政運営への意識高揚、ひいては市民サービスにつながるものであり、今後も引き続き職員一丸となって取り組んでまいりたいと考えておりますので、ご理解のほど、よろしく願いいたします。

○議長（中西峰雄君）企画部長。

〔企画部長（吉田長司君）登壇〕

○企画部長（吉田長司君）ご質問の複線型人事管理につきましては、中規模以上の市において制度化されている実例があることは認識しているところでございます。

また、組織管理の上からも、従来からのゼネラリストによる縦型組織運営だけでなく、スペシャリストのスタッフからなるチーム型組織運営の必要性も言われているところでございます。

本市では、複線型人事制度として明示はしていませんが、採用から人事異動を繰り返し、業務遂行を進めていく中で、その人材の適性を考慮して人事配置をしており、その中で、おのずとゼネラリスト的適性のある職員、ス

ペシャリスト的適性のある職員が分かれてきますので、それに応じた人事コースが自然と定まっているのが実情です。

したがいまして、現在のところ、それを明示的に制度化するところまでは考えておりませんので、ご理解をいただきますようお願い申し上げます。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君、再質問ありますか。

11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）簡潔な答弁ありがとうございました。それでは、①のほうから再質問させていただきます。

実績のほうについては、目標に対する実績については着々と進んでいるという中なんですけれども、問題は、ここで一番気になるのは、22名の採用というのは平準化した中ということになりますと、100人削減したらもうええんやと。だから、平準化して前もって採用していくんやという中で、一般職14名という形になっていると思うんですけどね。私の言いたいのは、今でも100人いなくても市民サービスに支障がない状態の組織になっていないとあかんと思うんですよ。もう5年もたっているんですから。だから、できていないからそないなってるん違うのかなという懸念が多いんです。

それについて、なぜそう思うかということで、よく似た市と比較させていただいて、皆さんに聞いていただいてわかっていただきたいということで、ちょうど合併のときにあったんですけども、よく似た感じで、一つの市と一つの町が合併しますと。よく似た形で石狩市やら西東京市やら宗像市やらいろんな市の調査もした覚えがあるんですが、ここできょうは出させてほしいのは、福岡県の宗像市。うちより1年早く宗像市と玄海町が合併しているんです。名前は今も宗像市。よく似

ています。そして1級河川の中流域で、交通の要所であって、そしてここは玄海町は海があったものですから、その海の町とひつついて離島が三つある。島が三つあって、そこに支所もあるという状態の市です。面積で言わしてもうたら、離島を除いて119.66km²、今、橋本市は130km²ですね。よく似ている。平地は言うほどありませんよ、山間地のところに役所があるんです。もと宗像市のところにある。よく似た市。人口は9万4,780人で、ちょっと橋本市よりは多いという形になってます。

その市を比較させてもらおうと、宗像市が平成21年度のデータしかとれませんので、橋本市の平成22年度、今の人員数で比べさせていただきます。今の人員数ですので、宗像市は21年度、橋本市は今の人員数ということで比べさせていただいたら、一般行政部門です。一般行政部門というたら、議会とか、総務とか、税務とか、民生とか、衛生とか、労働とか、農林とか、商工とか土木。消防と教育部門は除いた部分が一般行政部門になると思いますが、それでいかさせていただきますと、9万5,000人おって、面積が同じような状態で離島を持っているところの宗像市は330人の正職員です。橋本市は22年度、これは一般行政職から何人というデータがもらっておりませんが、21年度のところから14人正職員が減っているらしいので、14人引かしてもうて、これ、全体で引かなあかんのやけど、一般行政部門で全部14人引かしてもうても420人と。宗像市は330人、橋本市は420人。

次、普通会計部門で言わせていただきます。これは消防を除く普通会計部門。消防のほうは、うちは自分のところの市でやっている部分と、広域でやっている部分と両方ありますが、ややこしいので消防部門は外しまして比べさせていただきますと、宗像市は387人、橋本市は508人。全会計ベースで言わせてもらい

ますと、消防と病院は比較対象にならないので除きます。宗像市は交通があるんです。離島があるさかいに、市営で渡船をやっているんです。そこは橋本市にないので外させてもうて比べますと、442人と572人なんです。これは正職員の数です。それで運営がされている状態。あまりにも大きな差がある。

それで、どこが違うかという、宗像市のほうは類似団体の平均を目標にしていらないんです。もともと類似団体の平均よりも、私たちは、正職員は頑張っってやっていますよと。工夫してやっていますよ、費用対効果を考えて工夫してやっって、より安い経費でよりいいサービスをするために頑張っっていますよということ、もともと少なかったんで、類似団体の平均やったら減らさんでええわけですね。そういうことではだめやということ、頑張っってやっってきました。

それで、一つ言いたいのは、同じように集中改革プランしているんです。宗像市はいち早くしています。合併したのが1年早いんですから、同じように5年計画をやっています。橋本市もやっています。目標も設定して成果も出ています。よく頑張っっています。結果、こない違うわけですね。内容も同じようなの書いてあるんですよ。後で渡してもらいますけど、集中改革プラン、だいたい一緒ですよんか。なるべく組織もスリム化して、民間に委託できるところは民間を活用させてもうて、アウトソーシングできるところはアウトソーシングさしてもらいます。指定管理者制度を導入します。職員の意識を高めてモチベーションを上げます。同じこと、似たようなことが書いてあるんですよ。そないして5年取り組んだ結果、数字がこんかい違うという結果になっているんです。何でそないなっているのか私にもわからないんですが、これ、聞かしてもうた感想を1回お聞かせいただきたいんですが、

よろしくお願ひします。

○議長（中西峰雄君）理事。

○理事（塚本 基君）非常に削減されて立派やなという感想でございます。具体的に宗像市の実情も調査したこともございませんで、そこら辺、ちょっと調査させていただきたいんですけども、我々として比較的安易に、安易にということはないですけども、類似団体に比べて、類似団体に比べてというふうな考えで来たことはないことはありません。ですから、類似団体から比較しますと、本市もまあまあそれなりにしっかり頑張っっておるというふうなことの認識ではおるんですけども、さらに宗像市のような、そういうところも今ご紹介いただきましたので、そこら辺も調査した形で、どのようにしたらそのようになるかということも勉強させていただきたいということでございます。

さりとして、その人員はどこまで減らしてええんかということにもつながってくると思ひます。そやから、市民サービスと人員適正化という、いわゆる定員適正化計画というのはどこまで突き詰めたらええんかなということもございまして、昔にお茶事の有名な人が2畳の茶室をつくったというふうなこともございまして、そこら辺まで究極を求めていけるんかどうかということも、今ご紹介いただきました宗像市を参考にさせていただいて、今後、23年、24年以降、さらなる人員適正化計画に向けて進めていきたいというふうにお願ひします。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）進めていただくのはええんだけど、一番心配しているのは、今回も5割以内採用と言ひながら、人数をもう事前に調べてますのでいちいち聞かんでも、帰って調べたらわかるので、25人退職して22人採用するという形になってますわな。だから、

それは平準化かわからへん。それは、100人減ったらええわという前提の平準化や。そうやなくて、なるべく早く減らしていく。10人でもええわけですやんか。一般職を10人いって。今度は足らなくなる。足らなくなるかならないか、まだわかってないわけでしょう。改革したら減らせるかわかれへんわけやん。この、まあ言うたら宗像市みたいに。

私が言うてるのは、正職員の数ですよ。全体を減らせと言うてませんよ。だから、アウトソーシングできるものはしたらええし、きょうの朝の話やないですけども、嘱託職員のほうがどっさり仕事していただけるんやったら、そっちの制度を充実して、嘱託職員を採用してもいいわけでしょう。正職員でなくていい部分については。そやから、採用の仕方だっていると思うので、ただ、やっぱり今後考えていかんなんのは、正職員というのは起案能力もあって、説明能力もあって、問題解決能力もあって、責任もあって、優秀な人がなれるのが正職員やと思います。だから、それにふさわしい仕事をしていただけたらできると思うんですよ。できてる市があるんですから。工夫して。やっぱりそういうふうにやっていただきたい。

ほんで、ここまで言うのには、ある程度宗像市も、私も調べてます。違うところは多分幼稚園と保育園や思います。そこは違います。そのの民営化が進んでいる。でも公立はゼロじゃないですよ。ちゃんとありますよ。公立の保育園も幼稚園もあります。小学校は16あって、中学校は7つあります。うちは小学校15で中学校は7つです。それで、宗像市に言うたら渡船もあります。渡った島に出張所もありますよ。経費のかかりそうなやつね。あります。あとはコミュニティセンターも東西南北にたしかありましたよ。公園の面積うちより広いです。面積が広いです。道の面積、

維持管理せんなん面積がうちより多いです。それでもできてると。

だから、そういうふうな方向性で次の計画を立てられるということなので、これ、詰めようと思ったら先に立てると言われてしまいましたので、それについて、ここの市の部分で言わしていただきますと、これがこれからの考え方やなと思うのは、ここの市がええと言うてるんじゃないですよ。私はこの考え方が必要だと思うので。よう似てるのは。これ、5年間やっていってどえらい成果を上げてるんです。54億7,000万円ですわ。もともと少ないところで54億7,000万円の効果を上げて、ここに言うてるのが、これからは自己決定、自己責任のもとで多様化する市民ニーズに対応し、激化する都市間競争に勝ち抜いていけるまちづくりを進めていくためには、行財政改革のあり方も変わっていく必要があると。市町村合併による国の財政支援策は、平成26年度から段階的に終了することになっており、今後5年間における行財政改革の取り組みが、将来の財政運営に大きな影響を及ぼすことは疑念の余地がありません。このために、5年終わったので、次の2次計画として、大綱をつくって目標を設定してやりますというて、大綱をもう22年から始めてるんです。ここは1年早いから。うちは23年から新たにつくらなあかん。それはしっかりしたのをつくってください。しっかりしたのをつくってくださいね。

○議長（中西峰雄君）理事。

○理事（塚本 基君）はい。しっかりしたのをつくりたいというふうに考えております。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）楽しみにして待たせてもらいます。

そしたら②に行きます。これにつきましては、行政評価、効率的な事務事業の実施や事

業に連携した的確な人員配置の見直しについてはという、これは大きな項目で一つ入っているんですよね。定員適正化計画の中に、これをやりますということですね。

もうちょっと具体的に聞きたいのは、仕事量、民間委託するとか何かするとかというたら、そこらの課でやっぱり減るところがあるでしょう。まあ言うたら、具体的に言うと今まで正職員がやっておったんやけども、別に正職員は違うところで受けてもらえるところがあって、そっちのほうに移行した場合は仕事量が減るわけですから、それになると6人でやっておったところは5人にしたらええん違うかとか、そういうような感覚になってくると思うんだけど、仕事量に応じて人員配置を工夫した部分、まあ言うたら合併したときに、昔の旧市のままの10人でやっていた課が、合併しても10人で頑張っておいたら、仕事増えておるのに10人で頑張っておるわけでしょう。効率化が図れておるとか。その辺の配置の工夫というかな。それと、忙しいところと暇なところがあったら、暇なところに、暇のあるところにあったらやっぱり人を減らしてでも仕事の多いところに持っていこうとか、そういうような実質的な工夫というのを具体的にやられた例があったら、一回、ちょっと示していただけたら一番ありがたいんですけどね。その辺はどうですか。

○議長（中西峰雄君）理事。

○理事（塚本 基君）具体的にと言われますと、ちょっとびんとくるところはないんですけども、フラット化を進めていくというのは、平成21年3月でしたか、新しい集中改革プランの中で、新規で上げさせていただいております。フラット化できる部分につきましては、多分、人事の発令で何とか係長といいますと、その係以外のところの部署を手伝えということにはならないと思いますので、そこら辺も融

通きけるようなフラット化を進めていきますというようなことで、平成21年の3月に新規項目として上げさせていただいております。

具体的にそれを、そしたらどこでやったのかというふうな話になりますと、実際ちょっと思いは当たらないですけども、例えば、今の企画経営室なんかは、その係、係やなしに、フラット化されている部分が多々あると思うんです。それをできる課とできない課というのは当然出てくると思いますので、そこら辺で、フラット化して少ない人数で手伝いながら進めていくということはできるのかなというふうに思いますし、それからもう一つ、先ほどの地籍の話もございましたですけども、部、部でまたがって地籍の境界明示の立ち会い等々がございます。片や経済部で進めておる部分もあるんですけども、立ち会いについては、境界明示については建設部のほうでマニュアルをつくって、そのマニュアルを渡して経済部のほうで地籍を境界についてはやっておるとかいうような、部、部にまたがってすべきことはなされてるのかなというふうには思っておりますけども、岩田議員ご希望されるようなフラット化というか、職員削減に向けてのはっきりした具体的なものはどうというふうなことについては、今のところまだはっきりと言える部分は正直言ってございません。

以上でございます。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）具体的なところを出してもうたら私も安心するんだけど、出てこないということは、頑張ってるんだけどあまり効果が上がってないというふうにとってしまうんですが、これは2番から3番、4番とか、これは連動した質問になるので、まとまって言うと、まあ言えば、前にも言わせてもうたけど、グループ制を導入して、このグル

一歩制を導入せえとは言うてませんよ。考えてくれたらええんやけど、フラット化して、実績が上がっているところというのは、これも、そういう市があるんです。

実績が上がっているところはどうなっているかというたら、流動化させていくことで、課長補佐級の実務担当者への取り組みができて、意思決定が迅速化できて、重複しやすいスキマの回避ができるというメリットが報告されておるわけですね。それで、5人で行っていた業務を4人で行えるようになりました。頑張りました。できました。という報告が出ているので、私の期待するのは別にグループ制と行かなくても、うちは係制がきつい状態には条例を見るとなっていないようなので、課に張りつけて、別に課長が流動的にやってもええような組織になっていると聞いてますので、それであれば、こういうことが結果として出ていっているであろうと。それを期待するわけです。

そのためには、これ、後ろにもありますけど、課長にある程度の人事の権限、課長があっちへ行けと言ったら文句を言わんとあっちへ行けよと。ここを助けに行けよと、ちゃんと行ったらよと。課長の言うようにせえよというふうにしておかなあかんと思いますけど、そういう実績が出てくると、フラット化というのは進んでいっているなというふうに感じるんですけどもね。

よくある話で、私の担当と違いますから、係が違うんやさかいと、縦割りだと、そないなっていないんか心配なんですよ。事實は知りませんよ。知りませんが、私はいろんなところの情報を見ると、そういう状態を省くために、それとそういうふうな全体で仕事をしたいこうと思ったら、少なくとも、その課のいろいろな係がやっている仕事は皆が把握せんなんでしょう。把握してやっていくという、

ある程度の粗は。そしたら、それもやっぱり職員の研さんになると。だからフラット化というのはええんでということやと思うんでね。その辺についての結果が出てないというのは寂しいので、今度聞かせていただいたときには、今ここでどうたらこうたら細かいことを言うても仕方ありませんので、今度またお聞きする機会があると思いますので、そのときには、こういう効果がちゃんと明確にありましたと言うてもらうようにご期待させていただきます。

そして、それに行きますと、もう④、⑤も一緒にいってしまったような形になるんですけども、④も同じことなんよ。だから、縦割りの弊害を省いていって、縦割りを盾にするなど言いたいんよ。私の係じゃないから知りませんというのは、これは市民の皆さんにもよう言われる。私の係と違うので、この係を呼んできますとかね。せめてあんたのおる課やったらよと、これは市民の皆さんの意見やで。その担当の課のことやったら、その概ねわかるん違うかと。丸振りせんと、ちょっとぐらい、こんなこともあると思うんだけど、こういうふうにするんですけども、ややこしい返事したらあかんので担当を呼んできますとか。何や知らんけど、もう仕事言われたら、何かこう、ほかへ振りたがっておるように市民の皆さんは聞くので、そういうことではなくて、いけるような体制をとろうと思ったら、やっぱり書いてあるんやさかいに。弾力で柔軟な組織運営ができると。部課人員配置がどんどん、どんどんこの課でもやれるようにしたってほしいという思いでございます。それについては答弁結構でございます。答えがないようですので。あまりできてないんやなととります。

次、⑥番に行きますが、職場の改善運動を推進することが必要と考えます、これにつき

ましては、はっきり言わせてもうて、石狩市の集中改革プランのパクリです。ですので、あまり調査はできておりませんが、やっぱり職場、明るく楽しく元気よくと。来たら丁寧にするとか、職場の中で皆が力が出せる状態にする、やっぱり皆が頑張れる職場づくりをするとか、そういうのがいろいろ大事やと思いますので、一応お考えを聞かせていただきましたので、これについても取り組んでいかれるということですので、取り組みがはっきり見えるように取り組んでいただきたいということで、これについて一つ聞きたいのが、職場環境ということだけではないんですけど、やっぱり職員の人づくりというのも大事やし、職場づくりというのも大事なので、人づくりのほうで言わしていただいたら、ここにあるんですけども、職員を適正化するにあたり、人づくり基本構想とかだいたい立てている。全国でも優秀な市と呼ばれるところは、人づくり基本構想をセットにして少数精鋭でやっていく組織をつくっておる。

それで、読ませていただきますと、めざすべき職員像を実現するための行動指針とかをつくってある。これ、一個一個言わせてもらうと、市民が一番、市民が主役、主人公であるという意識を有する職員。次が、サービスが一番。ご利益を実感できるサービスを実践する職員。もう一個が、信頼が一番。市民に信頼される、安心感を与えられる職員。次が、仕事が一番。専門知識・技能を有し、改善・改革にチャレンジする職員。組織・仲間が一番。目標とプロセスを共有し、チームでより良い仕事をめざす職員。ここの部分かなと思いますが、資産が一番。市の資産価値、職員としての自らの資産価値を高めることができる職員。職員は人的な、橋本市の大切な資源ですのでね。そういうことやと思いますよ。将来が一番。市の将来のために、先見性のあ

る施策を打ち出す職員。こういうふうにはっきり書いて公表しておるわけですね。うちの職員はこういうのをめざしていきます、頑張りますよと。頑張ってるんやさかい、出したらいいん違いますの。どうですか。

○議長（中西峰雄君）答弁できますか。人材育成に関するプランがあるんですか。計画はあるんですかということですね。

暫時休憩いたします。

（午後2時57分 休憩）

（午後2時58分 再開）

○議長（中西峰雄君）休憩前に引き続き、会議を開きます。

11番 岩田君の再質問に対する答弁を求めます。

企画部長。

○企画部長（吉田長司君）これは旧市のときの計画でございますけれども、平成10年頃に策定したものだと思います。人材育成基本方針というのを策定してございます。ということで、その中でめざす職員像とか人材育成の考え方、それに基づいて現在、人材育成の考え方はやっておるわけでございますけれども、新しく新市になってからの策定の見直しというのはできておりません。

以上でございます。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）ないんやったらつくってくださいという話になるんですけどね。私、読ましてもうたのは、載ってる指針ですけど、これ、人づくり基本構想ということで、トータルの人事制度。まあ言うたら人事評価制度とかそんなもやります、いろいろ載っておるわけですよ。フラット化していくとか、ジョブローテーションをやっていくんだとか、そんな中で、私たち職員はこういう正職員をめざすんやというのを出して、だから正職員

なんやわ。僕から言わしてもうたら。そんな政策能力とか改善能力とか、そんななかったら全員嘱託職員でもええわけでしょう。言われたことだけするんやったら。今朝からの話やったら、嘱託職員のほうが優秀でという議員がおるぐらいやさかいに。そない言われておったらあかんやん。正職員はやっぱりきちんとした政策能力も改善能力もあるんですと。それで、皆さんこれだけ頑張ってますよと、わかってくださいよと言うたら、市民協働も進むと思うわ。だから、そういうのにするのに、この人づくり基本構想の中で、私らこう頑張りますよというのも出してくださいよ。わかる形で、わかりやすくてね。

まあ言うたら、さっきの採用の話でもそうなんです。それは平準化して100人減らしたらええわと。それは県から何%とか言われておるかわからへんよ。それは達成しておるんやから、それは悪くないんやで。悪い市じゃないよ。悪い市じゃないんだけど、より良くしていこうと思ったら、それ以上のことをめざしていくんやったら、じゃあ平準化して一般職員14人採用したとするやん。その人の当初からの人材育成をどうしてるのか、具体的に言えますか。今までも、去年も採用してるやんか、ほんでだれがどういうふうで育てていってというのにも要るやん。課長に任せるんやったら課長に協力、やっぱり三つ子の魂百までと同じで、一番最初に初々しい気持ちで入っていった職員に、やっぱり優秀な職員になってほしいやん。それで、優秀な職員になってもらうためには、やっぱりそのときにきちんとした仕事を教えていっとかんなんというのはあるのね。その辺が平準化して何人雇うだけと違って、人材育成というのは大事なので、言い分もあろうとは思いますが、何せ人づくり基本構想、新たないいのをつくって、少数精鋭をめざすようにしてください。つく

ってくれるということなので、もう次に行きます。

済いません。これ、⑤に戻ったらあかんのかな。

○議長（中西峰雄君）結構ですよ。ただ、ちょっと岩田議員、当局が答弁したそうなので、答弁させてよろしいですか。

○11番（岩田弘彦君）どうぞ。

○議長（中西峰雄君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）この人材育成基本方針というのが、今ちょっと間違えましたけど、10年の4月に策定してございます。現在、新市で策定の見直しというのは行っておりませんが、この考え方に基きまして、現在やっておりますのが職員研修なり、現在の人事評価でございます。

それから、昇給、昇格試験の実施についても、そういう形でこの人材育成の基本方針に基きまして実際やっているわけでございませぬ。そういうことで、これができてないから、これはもう切れているんやということではないので、その辺についてはご理解願いたいというふうに考えてございます。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）私、さっきも言わしてもうたけど、うちの市、頑張っていないとは言いません。平均的なこと言うたら、そない悪くないんよ。悪くないんだけど、私の言うてるのは、もっと良うしていかなあかんやろうと。だから、100人減ったさかいと安心せんといてよと。これ、減らせと言うてるん違うんやで。これからの経営を考えたときに、やっぱり少数精鋭軍団にしていくという方向性の改革をしているわけでしょう。だから、少数精鋭にせえへんのやったら民営化せんでええやんか。全部自分とこでやったらええんさかい、正職員でやったらええんやさかい。だけど、民営化するところは民営化していっ

て、アウトソーシングするところはアウトソーシングして行って、まあ言うたら、少ない経費で大きなサービスができるような工夫をしますよという方向性のもとにいくんやさかいに。甘んじらんと、もっと改革を進めてくださいと。

だから、人材育成についても、その評価もちゃんとしていくけれども、まあ言うたら、研修の自己評価というのをせなあかん。研修評価もせなあかんし、いろいろそんな細かいやつもあるんよ。それ言い出したら、私も言いたいのはどっさりありますので、それはまた後日言わせてもらいますが、タイミングを控えて頑張ってやっていただきたいということ。

⑤番にちょっと戻らせていただいて、ここで時間外勤務のことなんですけれども、時間外勤務は、できることであれば、そない一部の職員にばかり時間外勤務が偏ると、健康的に問題やと思うんです。だから、それもあるので、やっぱり仕事を皆で助けにいつても時間外の勤務を減らそうと。これはお金を減らせという話ではないんですけどね。結果として数字で出さな仕方ないさかい、言わせてもらいますけど、今紹介さしてもうた宗像市は、まあ言うたら正職員がどえらい少ないでしょう。毎年の予算で時間外、何ぼ組んでると思いますか。毎年毎年、1億円ちょっとですよ。うちはいつも予算、1億5,000万円ぐらい組んでませんか。だいたい予算ベースで言うて1億5,000万円ぐらい組んでおるでしょう。ほんで、今決算見たら時間外2億円ぐらい出てますわな。そないなってくると、正職員がどえらい少ないところが時間外勤務なくても済んでいるような状態なのに、多いほうが時間外が出てるといのは、どない考えても数字的に見てもアンバランス。その辺はやっぱりもうちょっと工夫不足かなというふ

うにとって、今、質問さしてもうてるんですけどね。その辺についても、フラット化するのか、ワークシェアリングするのか、頑張ってやってくださいよ。

それともう一つ、あまり極端なこと言うたら、あまり一部の人ばかりにとか、一部の箇所ばかりに時間外が集中した場合は、ほんなら臨時職員でも横につけたって、仕事を助るとか、やっぱり業務って僕あると思うんですけど、頭使うて考えていかんなん部分というのは、それは正職員がやらならんことや。そやけど、数こなす部分というのは、だれか同じ作業とか、言われたことだけ数こなさんなんという部分は、助けようと思ったら助けられるやん。そんなところはだれかに助けていってもらうとかね。そういうふうな、本人でないとできない部分と、助けられる部分とあると思うので、そういうふうな工夫をしていただいたら。私、前向きなええほうばかりで時間外については言わせていただいてますので、そういうふうな考えて頑張ってください。⑤番については戻りなので、要望と言うことで。

⑦番について行かせていただきます。この提案制度なんですけど、これは前にも質問さしてもうただけど、年々提案のテンションが下がっていると。提案されるのが少なくなっていくってというのが、どういうことなのかなというのがあると思うんですけど、ここで前にも1回言わせてもうたけど、1人1改革。まあ言わしたもうたら、27年度から、うちも合併特例外れてしんどくなるんや。それはわかっていますでしょう。極端に一般財源も7億何ぼもいっぺんに減る。今の情勢からいったら、一括交付金になったってうちは減りますよ。そんな一括交付金、どないして計算するのか知らんのやけど。人口か面積か、そんな感じですかどうか知りませんが

ね。そないなあっていったところで、今の財政状況からいうたら、絶対増えることないですわな。

だから、その中でやっていかんなん状態になってくるということなので、まあ言うたら1人1改革。前にも言わしてもうたけども。仕事をしていると、どないかここ工夫できへんかなというのが絶対あると思う。だから、どんな提案でも構へんさかいに、1正職員1改革案を出して行ってよというぐらいでやっていただけたらええんかなという。そんな市があるんです。特に、2次計画に入る前には、今まで一旦5カ年計画どことしてあるわけですわ。集中改革プランで。そしたら次の時点に行くときに、別に削減ばかり言うてませんよ。ここはもっと増やして良くしましょうという提案もあるんですよ。構へんのや。だから、正職員は1人1改革を提案してくださいと、1回やったらどうですか。

○議長（中西峰雄君）企画部長。

○企画部長（吉田長司君）確かに、職員の提案制度については、少し形がマンネリ化しているというような状態がございます。その中で、二、三年前まではかなり出ていたんですけども、年々少なくなっている。今年も出ますけども、少ない数というような状況になってございます。

それで、提案制度について評価する委員がおるわけですけども、その中でも一度テーマを決めたり、やり方を変えていった中で提案制度を考えてはどうかなというような話し合いもしておりますので、それと感謝状を渡すわけですけども、それだけでええんかなということも含めまして、それはちょっとわかりませんが、それをもっと生かせるような形で、感謝状やなしに表彰状を渡すわけでございますけども、それだけじゃだめかなということも含めまして、提案制度そのものをも

う少し変えていかなければ、ちょっとマンネリ化して出ないような状態になっているというのは認識しているところでございます。それにつきましては、今すぐにこうするということはございませんけど、そういう話し合いが出ておりますので、考えていきたいなというふうに考えてございます。

○議長（中西峰雄君）11番 岩田君。

○11番（岩田弘彦君）活性化するように考えてくれるということで、ありがとうございます。

ただ一個、そやけど普通は市長の表彰状を貰ったらうれしいんやで。うれしいんやけど、それだけやったらというんやったら、人事評価あるやん。何で言うかというたら、ここにこだわるかというたら、これはやっぱり最初に書かしてもうたけど、提案型職員を育成する。やっぱり職員の提案意識を活性化さす、この必要はあるんよ。だから正職員なんよ。何べんも言うけど。だから、どんどん、どんどん提案していくという部分はしていかなあかんので、そういう意識づけをしていくということは大事なので、やっぱりそういう習慣をつけていくというかな、そのためにも頑張ってもらってやっていただけたらと思いますので、よろしく願います。

そしたら、次、⑧番に行かしてもらいます。これにつきましては、おっしゃるとおりのところもあると思います。あまり小さい市でこれができるかというたら、どっちかというたら専門家の部分を、ラインを別にして育成しようと思ったら、大きな市のほうがおれは逆にやりやすいと思うんです。そればかりやってくれとる人も、そのくらいの仕事量があると思うんだけど、その辺の市やったら、おっしゃるとおり配置の工夫の中で経験を積んでいって、専門知識をためていってもうてやっていくというのにも必要やと思いますので、

これはおっしゃるとおりのところがあると思いますので、これについては、また調査研究していただいて、橋本市に必要なというふうに思ったときには制度化していただいたら結構でございますので、言いたいことは、制度化せんでも専門的知識の職員を育成できるシステムが今あるというお答えやったんで、それをやっていただいて、やっぱり正職員というのはそういうだけのものがあるんやと。だから正職員なんよと胸張れるようになっていただけるために提案させていただいたということでご理解いただいて、制度化についてはお任せします。

一応、①番から⑧番まで、トータル的に言わしていただきたいことは、要は、次の方向性を、もっと頑張っってやっていくという方向性を出す計画をもうつくっておかんと、22年度終わるんやさかいに。23年からはその計画でいかんなんのやから、そっちの方向性を出していかないと。ほんで、人数につきましても、私が言うてるのは正職員の人数ですから。市の仕事に関与しとる人を減らせというのと違いますよ。だから、正職員の人数は適正にやっていって、上手な経営をしてほしいということでございますので、その辺は十分理解していただいて、やっていっていただきたいなということでございますので、素晴らしい計画が出てくることをご期待申し上げまして、この辺で、汗もどっさりかいてきたことでございますので、終わらせていただきます。

どうもありがとうございました。

○議長(中西峰雄君) これをもって、11番 岩田君の一般質問は終わりました。

この際、3時25分まで休憩いたします。

(午後3時13分 休憩)