

（午後4時5分 再開）

○議長（石橋英和君）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7、14番 中本浩精君。

〔14番（中本浩精君）登壇〕

○14番（中本浩精君）皆さま方におかれましては、お疲れとは思いますが、今しばらくお付き合いいただきますように、よろしくお願いいたします。

それでは、議長のお許しを得ましたので、通告に従いまして一般質問をさせていただきます。

このたびは、「明るく、楽しく、元気よく」、そんな職場をめざして、行政改革への挑戦と、1項目させていただきます。

少子高齢化が進む中、橋本市のあるべき将来像を考えていく上において、平成24年度に橋本市長期総合計画の後期基本計画が策定されました。この計画は、橋本市の今後5年間の道しるべとして策定されたものでございます。

具体的に、主要課題として人口の減少及び歳入の減少を想定し、それに対する対応施策として、人や企業から選んでいただけるような魅力向上施策と、持続可能な行政体力向上施策の二つを講じていくというものでございます。この二つの施策を両輪で取り組むことにより、プラスの連鎖を引き出し、住んで良かった、住みたいまち橋本市の実現に向けて策定・計画されたものでございます。

私は、そういう橋本市の実現に向かって、また、行政改革を進めていく中で、その中心的役割を担っていただくのは職員だと思って

おります。職員が、明るく、楽しく、元気よく職務に精励していただき、さらなる資質向上と意識改革をめざしていただくことが、行政体力向上施策の中の一つである、組織力の向上につながると思います。

今日のご答弁の中でも、将来的には財政状況が非常に厳しいという答弁がたくさんございました。そういう状況にならないように、いろいろとご尽力、努力はしていただいていると思いますが、仮にそういう状況になった場合でも、社会情勢や市民のニーズに対応できる行政でなくてはならないと思います。

そういう意味合いにおきまして、組織力の向上、これは必要不可欠だと思います。そこで、以下の内容についてご質問いたします。

1点目は、職場の現状と課題についてお尋ねいたします。

2点目は、近い将来のめざすべき職場と職員像についてお尋ねいたします。

三つ目は、将来像の実現に向けて取り組むべき方策などについてお尋ねいたします。

以上、ご答弁いただきますよう、よろしくお願いいたします。壇上からの質問を終わらせていただきます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君の、行政改革への挑戦に関する質問に対する答弁を求めます。

企画部長。

〔企画部長（森川嘉久君）登壇〕

○企画部長（森川嘉久君）1点目の、「職場の現状と課題」についてお答えをいたします。

地方自治法第2条の中で、地方自治体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最

大の効果を挙げ、また、常にその組織及び運営の合理化に努めるとともに、規模の適正化を図らなければならないこととされており、本市におきましても、平成18年11月に「橋本市行政改革大綱」を策定し、その実施計画として、平成18年度から22年度にかけては「集中改革プラン」、平成23年度からは「行政改革推進計画」として取り組んでいます。

職員数は、平成18年4月1日を基準とした場合、平成25年4月1日時点で87人減少し608人となり、目標を上回る成果が出ている一方、事務事業は、行政評価導入により再編・整理、廃止・統合を進めているものの、権限委譲や公共施設の耐震化、また、合併特例債を活用した事業実施等、業務は減少していません。

結果として、職員一人ひとりにかかる負担や、組織内でのコミュニケーションや組織間での連携に影響していることは否めません。

定員適正化計画などの目標達成が、逆に市民サービスの低下や職員の士気の低下につながるような行政改革を進めていく必要があります。また、その上で、人材の育成と組織力の向上が重要な課題であると考えています。

2点目の、「めざすべき職場と職員像」についてですが、本市では、「橋本市人材育成基本方針」を定めており、その中で、橋本市に求められる人材像として、四つの求められる人材イメージを設定しています。

具体的に一つ目として、「考える職員」です。時流に対応できる個性と豊かな想像力を持った人材で、市の将来像が語れ、洞察し、企画できる人材です。

二つ目に、「行動する職員」です。経営的感覚で業務改善にチャレンジできる人材、また、全体の奉仕者であることを常に自覚し、職務に精励できる人材です。

三つ目に、「交流する職員」です。人間的魅

力や吸引力のある人材で、市民の立場で考えることのできる人材です。

四つ目に、「意欲ある職員」です。人権を尊重し、歴史・文化を大切に、人を思いやる人材であり、自らの仕事に誇りと意欲を持ち、自己変革できる人材としており、このような職員像を目標としているところです。

また、職場は業務遂行する場であるとともに、職員が多くのことを吸収し、影響を受ける学習の場でもあります。職場の風土・雰囲気・慣行は、職員一人ひとりによってつくられ、また、それぞれの職員の成長に大きな影響を与えています。職場の活性化は、職員育成の重要なポイントとなります。そのため、めざすべき職場像としては、職場の方針やビジョンが職員に明示され、各職員がそれらを十分理解している職場であり、職員一人ひとりが意欲と誇りを持ち、主体的に業務に取り組むことにより、自己の能力を十分発揮できる活力ある明るい職場であると考えています。

3点目の、「将来像の実現」のためには、まず人づくりが重要と考えています。人づくりに関連するものとして、採用、研修、異動、職場管理、勤務評定、給与、昇任があります。

第一に、人材確保としての採用です。採用は人材育成の出発点であり、知的、専門的能力に加え、強い使命感を持った、時代にふさわしい豊かな感性、自ら考え、行動し、変化に柔軟に対応することができる人材の確保に努めています。

次に、研修は、人材育成を行うための重要な役割を果たすものです。本市では、人材育成のため、各種研修への参加や市独自の研修会を実施しているところです。

具体的には、平成24年度において、県研修協議会の新規採用職員研修をはじめ、監督者研修、管理者研修など役職ごとの研修や、政策形成能力向上研修、情報活用能力向上研修

など、業務ごとのスキルアップのための専門研修に延べ189名を受講させています。

また、市独自研修として、7日間の新規採用職員研修や、基本研修として、マネジメント研修、企画力研修、リーダーシップ研修など、階層別・テーマ別研修を全12テーマ、14日間実施し、延べ597名が受講しています。

ほかに、市町村中央研修所や、全国市町村国際文化研修所などで行われている、2日から9日程度の専門研修に8研修、9名を受講させています。

特に、新規採用研修においては、橋本市に求められる職員像について、「橋本市人材育成基本方針」に基づき研修を行っているところです。

次に、人事異動は、職員に対し能力向上につながるさまざまな経験の場や機会を与えるものであり、適材適所の人員配置により、業務能力の向上、組織の活性化を図るため、職員の希望も考慮しつつ実施しています。

次に、職場管理ですが、職場は職員が業務を通じ、自らの能力を発揮し、同僚や上司をはじめ周囲の人々から一定の評価を受けることにより、一層の能力向上を図れる場です。このため、職場としての目標・計画を明確化し、職員全員で共有する必要がある、現在、一つの取り組みとして、職場単位の目標管理制度を本年度より導入したところです。

次に、勤務評定ですが、現在、人事評価制度として、平成21年度より管理職を対象として能力評価を実施しているところです。この人事評価制度の目的は、評価という道具を使って職員のすぐれた点、努力を必要とする点を明らかにすることにより、職員の能力向上が図られるものと考えています。

最後に、給与・昇任ですが、現在、昇任については一部昇格試験制度を実施しており、論文試験とともに、所属長の勤務評定により

行っているところです。また、人事評価の給与への反映については、現在、管理職の勤勉手当のみとなっていますが、職員が自らの能力を発揮した成果を給与へ反映することは、各職員が自己の貢献度を認識し、より一層の意欲を持って今後の能力向上に取り組むことができると考えています。

いずれにしましても、職員数の減少、市民ニーズの多様化等の中で、議員ご指摘のとおり、「明るく、楽しく、元気よく」の職場づくりには、職員の意識改革が必要不可欠であるとともに、職場内でのコミュニケーションと個人の能力を認め合いながら、組織としての能力向上を図る必要があると考えております。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君、再質問ありますか。

14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）ご答弁どうもありがとうございます。いい本当にご答弁で、もう言うこと本当にならないようなご答弁をいただきましたので、これで終わりますといってもいいんですが、やはりせつかくの機会ですので、再質問させていただきます。

まず、①の職場の現状と課題について、これは今ご答弁もいただきましたが、平成18年度から行政改革大綱から引き続き、今、後期基本計画という流れで来ております。そして理事、誠に申しわけないんですが、その中心的役割をされていたのは理事とお聞きしております。そういう中で、職員数の削減は答弁の中でご説明いただいたんですが、合併後から昨年度に至るまでの、主に組織に関する行政改革の実績の主なもの、ちょっと挙げていただければありがたいと思います。

○議長（石橋英和君）理事。

○理事（吉田長司君）この行政改革大綱、ちょっと説明させていただきたいと思います。

平成17年に合併したわけでございますけど

も、国の総務省から、これは小泉改革の一環だと思います、ということで、17年度に行政改革についての指針なり、方向性について定めよということがあって、全国的に、その当時は1,000からの市町村があったわけですが、策定したわけでございます。

ということで、橋本市の場合は合併してからでいいよということで、1年遅れの18年度からになってございまして、18年から22年まで5カ年が第1期ということでしてございます。それと、23年から第2期ということで、私ども、これは独自でございますけれども、同じように進めてございます。

ということで、私、23年度より行革推進室の室長をやっておりますので、その第1期の18年から22年度までの事務事業というんですか、集中改革プランも含めましてですけども、職場の成果についてちょっと報告させていただきたいと思っております。

組織関係でございますけれども、まず、施設の統廃合ということで、平成21年度については高野口こども園、これは幼稚園・保育園4園の統合でございます。それから、年度はばらばらになりますけれども、平成24年度はすみだこども園、これは幼稚園が4園と保育園1園ということで5園の統合をしてございます。それから、平成22年度に同じような施設ということで、高野口クリーンセンターと橋本クリーンセンターの統合、橋本クリーンセンターの廃止ということになってございます。それから、22年度、国民宿舎紀伊見荘の売却による廃止、国民宿舎経営の廃止をしてございます。それから、同じ22年ですけども、図書館、高野口分館の廃止。それから同じ年に、橋本デイサービスセンターの廃止。それから、ひこばえの里、これは指定管理していたわけでございますけれども、地元に移管しまして彦谷区に移管してございます。それから、23年

度が、議員お近くでございますけれども、神野々ふれあい会館の地元移管ということになってございます。

それから、施設の民営化、指定管理関係でございますけれども、高野口こども園の指定管理が21年度、それから22年度は産業文化会館、温水プールの指定管理ということで、直営から指定管理になってございます。それから23年度、やどり温泉いやしの湯の指定管理実施、24年度がすみだこども園の指定管理実施、25年度が三石保育園の指定管理実施ということになってございます。

そのほかとしまして、21年度に、健康ひろばを、教育委員会の学びの日にイベント、共催で統合しましてのイベントになってございます。それから、25年度が、紀の川祭、紀の川カップまつりを統合して、一つの新しい祭りということで、今年が最初になってございます。

18、19もあるわけでございますけれども、大きなのがちょっと後期に固まってございますので、大きなものだけをご紹介させていただきました。

以上でございます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）どうもありがとうございます。本当に詳細にご説明いただきまして、ありがとうございました。

そしたら次に、まだ2番、3番じゃなくて、1番に関連で再質問させていただきます。

合併後、正規職員、嘱託職員、臨時職員を含めた人件費はどれぐらい下がってきているかなというのと、それと、人数の推移、今言いました正職員、嘱託職員、臨時職員の合計の人数的な推移はどうなっているかお尋ねいたします。

○議長（石橋英和君）理事。

○理事（吉田長司君）正規職員数は言いまし

たように下がっておりますけれども、全体、正規職員、嘱託職員、臨時職員を含めた人数でございますけれども、平成18年度が1,155人、19年度が1,121人、これは10月時点というか、保育園の関係もございますので、10月1日なり2日時点の数字でございますけれども、ちょっと誤差があると思っておりますけれども、そういう形になってございます。20年度が1,077人、それから21年度が1,049人、22年度が1,098人ということで増えてございます。それから23年度が1,105人、24年度が1,084人ということで、22、23、24が、これが国の緊急雇用創出事業がございましたので、ちょっと若干全体として増えてございます。ということで、全体を見渡しまして横ばい。全部足しましたら人数的には横ばいでございます。

それから、給料、それから物件費の中の賃金、それから時間外手当も渡していた、これは給料の一部でございますので、合わさせていただいて、退職金につきましては、人数の関係でドカスカございますので、それを省いた形で数字を紹介させていただきたいと思っております。18年度が約62億9,800万円、それから19年度が60億8,700万円、それから20年度が59億7,600万円、21年度が58億4,000万円、22年度が58億1,100万円、23年度が57億3,800万円、24年度が55億7,300万円ということで、総人件費、要するに賃金と給料をあわせた、それから手当関係もあわせました給料については、右肩下がりになってございまして、24年度が18年度対比で約7億2,500万円ほどの減額になってございます。

以上でございます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）どうもありがとうございます。着実に総人件費といえますか、年々抑えていただいております。

次に、2番、3番に続くんですが、1番の

職場の現状と課題についてというところで、もう一点だけ、ちょっとお尋ねいたします。

まず、組織内のコミュニケーション、今現在、十分とられているのかということと、要は組織間の連携がうまくいっているのかなど。僕が思うには、仮に何か一つ事業をする場合に、いろんな課が重なってといいますか、連携をとりながらしていかなければならない事業がたくさんあると思うんです。そういう中で、自分のところは自分のところだけのことを説明といいますか、したらいいかじゃなくて、これは仮に教育やったら教育委員会やから、教育委員会に任せておいたらいいか、そういうケースもちょっと感じるころがあります。だから、2番、3番に続く前に、やはりそういう組織内のコミュニケーション、そして、組織間の連携、その辺、本当にうまくいっているとお考えか、やはりいろいろ課題があるよとっていただいているんか、ご答弁いただけますか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）先ほどのご答弁でも申し上げましたように、それから、先ほど理事のほうからもご答弁申し上げましたように、だんだんと職員数は着実に減っております。その中で、業務のほうは残念ながら減っておらない状況ですので、どうしてもそれぞれの分野に負担がかかってくるということはございます。

それで、先ほど議員のほうから、教育委員会は教育委員会というふうなお話もあつたんですけども、それぞれやはり持ち場、自分とこの課題についてはしっかりとその分野で解決するというのが基本であるというふうには思います。と思いますが、この頃その分野だけで解決できない、いろんな分野にまたがる課題、市民ニーズの多様化ということもございますので、そういうことが多くなってきて

おります。

それで、市におきましてもそういうことについては、プロジェクトまではいかないにしても連携会議を開催いたしまして、それぞれの分野から出てきた職員が一堂に会して協議をして、相互にどういうことをやっているかということも認識しながら、目標に向かって課題を解決するという形になっております。ただし、これは若干弊害もございまして、会議が多くなるという弊害もございまして、時間は組織決定にはかなりかかっているわけですが、これは必要なことですので、やむを得ないかなというふうにも考えております。

それから、窓口職場なんですけども、これも、以前ですとその分野で、この窓口行ったら向こうへ行け、こっちの窓口行ったら向こうへ行けというような話があったということもあったんですけども、これも完全とはいかないかとは思いますが、この頃、それぞれの分野から必要なところへできるだけ案内をさせていただいて、連携をとれるようには若干なってきたんかなというふうには考えております。

ただ、先ほども申し上げましたが、それぞれ専門分野でやっておる仕事の質が上がってきておりますので、同じ課でおりましても、係の違うところの職員がほかの係のことを覚えてある程度のことを説明できるというのが理想なんですけども、先ほど申し上げましたような形で職員数も減ってきておりますので、時間的余裕ということもございまして、これは現在は、ちょっとひとつ課題になっておるんかなというふうに考えております。しかし、それはそれで専門職研修もやっていっておりますので、そういうことで、できるだけ対応していきたいというふうに考えております。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）ありがとうございます。

本当によくやっていただけてますし、やっぱり事務量とか、いろいろと増えてきているのも現状だと思います。しかし、それだからなかなか会議とかの時間もとれないとか、そういうことも今ご答弁の中であったと思うんですが、2番、3番と、そしたらこれから、先ほど壇上でも言わせていただいたんですが、お金もなかなか財政的に厳しい、でも、やっぱり市民ニーズは増えてくる、社会情勢もいろいろと変わってくる、それをやはり行政が正面から受けて、やっていっていただかなければならないと思うんです。

そういうことで、これからは質問か要望がちょっとややこしいところもあるんですが、いろいろちょっと言わせていただいて、また逆に、そのご答弁の中で何かいい案ございましたら、どなたでも結構ですので、言っていたら非常にありがたく思います。

それでは、2番、3番のご答弁の中で、まずやっぱり採用ということでご答弁いただきました。ちょっと採用に関して朗読させていただきます。「宣誓書 私は、ここに日本国憲法を尊重し、かつ擁護することを固く誓います。私は、地方自治の本旨を体するとともに、公務を民主的かつ能率的に運営すべき責務を深く自覚し、市民全体の奉仕者として、誠実公正に職務を執行することを固く誓います。」ということで、採用のときに、この宣誓書にサインして公務につかれますとお聞きしております。本当にこういう原点といいますか、そういうことで皆さん、職員はスタートしていただいていると思います。

そういう中で、今後、やっぱり明るく、楽しく、元気よくと、いろいろあるかもわかりませんが、まず、この間から市民の方にいいお話を聞きました。市役所へ行ったら、あの

職員の笑顔すごい良かったとか、また、わけわからんだんやけど、行ったら親切丁寧にどこへ行ってくださいとか、やさしく丁寧に教えてくれたよと、こういうお話を聞くと、すごく本当にありがたいです。だから、本当に挨拶というんですか、笑顔ももちろんそうなんですが、挨拶することによって、やはりそこから次のまたステップ、コミュニケーションも図れると思います。市民の方々と。

そういう意味合いにおいて、まず職場の、先ほどもおっしゃっていただいたんですけどもコミュニケーション、これをどのようにしてとっていったらいいかなと思います。だから、今現在そういうコミュニケーションをとるにあたって、何か考えておられるというか、まず組織というか課の中というか、小さいところからいろいろしていかないとだめだと思うんですが、何かお考えというか、していただいていることありますか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）ちょっといろいろ出てきませんので私のほうから。挨拶ということで具体的に挙げていただいたわけですが、以前にも、挨拶励行運動というように形で市全体で取り組んで、多少当時、市役所へ行くと愛想が悪いというような市民から苦情もいただいて、その中でやってきたわけですが、多少良くなってきてるのかなというふうには思うんですけども、なかなか実際、挨拶が全部励行されておるといような状況でもございません。それは現時点で、ご指摘いただいた段階で反省もいたしておるわけですが、今後も、明るい職場はやっぱり挨拶からということで、職員同士も挨拶は必要ですし、市民の方にとっても気持ち良く挨拶から接していくというのは必要でございますので、この機会にまた再認識をさせていただけたらなというふうに思

っております。

新規採用職員につきましては、採用職員時の研修でも、市長の訓示にもありますし、この点はかなり強調して申し上げておるんですけども、しばらくの間はきっちりとやっていただけるんですけども、なかなか先輩が悪いのか何なのか、ちょっとしてくるとだんだんとしなくなるという傾向もございますので、これは時々にはやっぱり再認識をして、振り返っていくということが大切かなというふうに考えております。

ちょっと出てくるのは今その程度でございます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）今、挨拶とか、笑顔とか再認識してまたやっていただけるということですので、ぜひまたよろしく願いいたします。

それから、企業は人なりという言葉もございますが、本当に橋本市役所、職員お一人お一人の肩にというか、かかっていると思いません。

そこで、コミュニケーションというか、挨拶・笑顔はやっていただけるということなんですが、やはり今8時半から定時5時15分まででしたですかね。このタイムスケジュールというんか、時は金なりという言葉もありますので、やっぱりこれ、時間というのは非常に大事だと思うんです。だから、職員もいろいろと意識はしていただいていると思うんですが、まず、時間を意識するというので、何かこんなんしたら時間を意識できるんじゃないかなというお考えというか、何かございませんか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）これもなかなか難しい課題でございますが、市役所というのは、お客さんあつての市役所ということがござい

ます。これはいろんな部署がございますので、内部管理等をしておる私どものような部署ですと、比較的計画的な時間管理というのはしやすいかなというふうに思いますが、窓口職場等ですと、どうしてもお客さま優先という形で対応させていただくことになっております。それから、窓口に来ていただくお客さんもありますし、電話もかかってまいります。そういうことについて対応しておると、どんどん時間が過ぎていくということがございまして、なかなか窓口職場というのはそういう意味で大変でございまして、なおかつ補助金の申請でありますとか、課税のところでありますと、税金の賦課の計算でありますとか、いろんな業務がございまして、どうしてもこれが後ろへ食い込んできて、その日の間に何とか県への報告書があったりすると、とんでもない残業になってくるというようなこともあります。

なんですが、時間管理というのは一定程度必要ですので、最後の区切りといたしますか、その辺を、ちょっと一度、時間外縮減の中でもいろんな対応策を今練っております、いろんな通達も出しておるんですけども、5時15分の区切りというのも若干大事なことでございますので、その辺もひとつ、以前には終礼のチャイム以外に、ちょっと橋本市の関係のある音楽を流したりもしておったんですけども、またそういうことも含めて、何か良い考えがあれば一度検討させていただきたいというふうに思っております。

それぞれ課によっていろいろ業務がかなり違いますので、そこらは今度、実はHMP48、AKB48のまねなんですけども、「橋本市まちづくりプロジェクト」という中堅職員が集まって、いっぺんいろんなことをテーマに自分ら自身で、何といたしますか勉強会みたいなことをやってみようかということがありまして、

その中で効率的な職場運営というようなテーマも一つございますので、そこらで若手・中堅職員からいいアイデアが出てくるかもわかりませんので、そういうのもひとつ期待をして取り上げていきたいというふうに考えております。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君） どうもありがとうございます。HMP48、今、本当にすごく前向きなプロジェクトというか、本当にいいお話を聞かせていただきました。ぜひ若手とか、いろんなご意見を聞いていただいて、前向きにそれを採用して、いい市役所になっていただけるように、よろしくお願ひしたいと思ひます。

それで、今、部長のほうから、課によって、やはりいろいろと業務が違うので難しいと。ただ、ちょっと一つお願ひしようと思つてましたのは、終礼とおっしゃっていただいたので、できるところからでもいいと思ふんです。やはり課によつてもいろいろ違ふと思ひますので、できるところからやつていただければありがたく思ひます。

それと、朝8時半、僕も一度、たまたま朝早くて見させていだいたんですが、朝礼、皆さん本当にびしつとしていただいております。それもラジオ体操とかちよつとして、そこからまた仕事に8時半からびしつとかつていただけるとかいうのも、ひとつ個人的な意見で申しわけないんですが、先ほども公設民営とか指定管理ということで、かなり民間のほうへお世話していただいていることもあると思ひます。そういう中で、逆に民から官へという発想も、公務員社会ですので、ちょっと難しいところは多々あるのも重々わかつております。

ただ、この間もテレビを見てましたら、公務員ってどういうふうと思われまつかと聞き

ましたら、やはり身分保障されているとか、首にならないとか、そういう意見もたくさんありました。でも、僕は、それは国とか、それこそ流れの中で変わってくると思いますので、特に、この人事評価に関しては非常に難しいと思います。先ほどもご答弁いただいた中で、今は人事評価制度、管理職の中で上位5名、下5名とか、要はその中で、予算とかもあると思うんですが、その中でやっぱりされてると思います。ただ、この人事評価といいますと、やはりマイナス的なイメージがあると思うんですが、先ほどからもおっしゃっていただいた、すぐ給料にとか勤勉手当にはね返ってこないかもわからないけど、やはり職員がやる気を持ってやっていただくにはどうしたらいいかなど。

そしたら、この間もこういうことで、ちょっといろいろお邪魔させていただいてたら、ある課で、職員の中でソリューションフォーカス手法というのをされてる課がございました。これ、話を聞いて、すごくいいことやなと。どういう手法かといいますと、とにかく人のいいところばかり見る。人間、長所もあれば欠点もあるんですが、長所だけを見る。で、その長所に関して、その課で何々さん、ここがすばらしい、よく頑張ってますとか、そういう一言二言でも書いて渡して、そしてまたそれをまた渡してとかいう、このソリューションフォーカス手法一つだけ取り入れていただくだけでも、本当に課のコミュニケーションというのが図れると思うんです。そのお話聞いたときに。これをぜひ庁内全域で、何とかご検討というか、またしていただくお考え、ございますか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）恥ずかしいことなんですけど、今、初めてそういう形のお話を聞かせていただきましたので、できたら取り

入れていきたいというふうに考えます。

ただ、人事評価につきましては、やっぱりちょっと努力の足りないところも指摘するということも必要でございますし、もちろん、どんどんいいところを伸ばしていくということも必要なわけですが、確かに今、先ほどもご答弁させていただきましたように、管理職については給与に反映をさせておきまして、私も評価される立場でもございますし、評価する立場でもございます。なかなか人を評価するというのは難しいところがございまして、あまり悪い点は付けたくないなということがあるので、できるだけ良いところをしっかりと見てということで、議員ご指摘のとおりのことやっていると非常に楽でありありがたいところはあるんですけども、現在は勤勉手当のみなんですけども、給与にはね返らすということになると、財源の問題もございまして、プラスアルファのところだけ付けていくというのはなかなか難しい問題があるのかなというふうには思っております。

その以前の段階として、人材育成という面では、やはり先ほどのコミュニケーション、連携というお話もあつたんですけども、上司と部下のコミュニケーションが若干おろそかになっておる点もあるので、こういう点で、先ほど目標管理の話も出てきておりましたけども、とりあえずそういう機会をつくって、評価の機会にいろいろ話をしていくということが必要なんかなというふうに思っておりますので、そういう形で、できるだけいいところを伸ばしていくという観点は、それは大事かというふうに思っておりますので、ちょっと給与にはね返らす点では、今後検討させていただきたいと思っておりますけども、そういうことでやっていきたいというふうに思います。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）給料にはね返すのは、

なかなかやはり先ほども申しましたけど、いろんなある中で難しいと思うんです。ただ、今部長おっしゃっていただいたように、本当に、まずやっぱり気持ちから、やる気を職員が起こしていただく方向、方法をいろいろと、そのためには職員の、先ほどからおっしゃっていただいた、いろいろ意見を聞いたりとか、そういうところから始めていただいて、ぜひよろしくお願ひしたいと思います。

そこで、本当に中間管理職の責務というか、非常に大変だと思うんです。だから、まず部長級、部長の横の連携の会議とありますか、それはされておられますか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）一応、月1回、臨時の場合もあるんですけども、横の情報交換ということで部長連絡調整会議ということがございます。それも今年度から、市長、副市長にも入っていただきまして、当面の市の重要課題について、どの部長でもだいたいわかっておるといような形をめざしながら、完全に今できておるかどうかは別なんですけども、そういうことをめざすということで、新しい取り組みも行っておるところでございます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）ありがとうございます。部長間ではそうやってコミュニケーションをとる方向で動いていただいているということがよくわかりました。

そしたら、先ほども申し上げました課長級の、中間管理職の横の連携とありますか、そういうコミュニケーションの場はございますか。

○議長（石橋英和君）企画部長。

○企画部長（森川嘉久君）全課長が一堂に会してという場合は、残念ながら今のところはございません。しかし、管理職研修というよう

な形で、全部の管理職、なかなか離れられませんが二日ぐらいに分けて、市の当面の課題について情報交換とありますか、これは研修でございますけども、ちょっと一方的な話を聞いていただくような格好にはなっておりますけども、全市の全体的な課題を認識していただいております。

それから、それぞれの部におきましては、先ほどの部長連絡調整会議を受けまして、それぞれの部において各部長が課長を集めていただいて、伝達になるんですけども、それを議題にちょっと話をさせていただきながら、その集まってくることによって、どんな状況であるか、それぞれの課がどんな状況であるかというような、ほかのはなしも出てくるかと思っておりますので、そういう機会にさせていただけたらというふうに思っております。

それから、これはコミュニケーションというよりも相互連携の意思疎通の関係なんですけども、部課長会というのもございまして、そこで、これはまあ一杯飲んでという話になってしまうんですけども、できるだけそれぞれ、こういう課長もおられるんだなというように、コミュニケーションを図れる場も年1回程度つくっております。

以上のようなところです。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）ありがとうございます。今、質問させていただいて、それは全課長と一緒に会議するというのは、ちょっと本当に難しいなどは、自分で質問させていただきながら、ちょっとご答弁いただいた中で思いました。

そしたら、とにかく各部、部というんですかね、部の中の、また課長だけでも、まず横の連携のコミュニケーションもあるんですけど、うちの課では職員にどういうことをやって意

識を高めているかとか、自分の課を高めているという、そういう意見を出し合う場というんですかね、そういうのもしていただくのが、いろいろとコミュニケーションも図れますし、将来、いろいろ考えていく上において必要なことではないのかなと思うんですが、その辺、またいっぺんにはいかないと思うんですけど、いろいろ、まずどういう形でできるかなというのを考えていただいて、よろしくお願ひしたいと思います。

本当にいろいろと、1項目で長いことご質問させていただいて申しわけなかったんですが、何回も言うて本当に申しわけないんですが、今でも本当によく頑張っただいています。しかし、厳しい状況になっても、職員が本当に中心的な役割を担っていただかなければならないというのが、僕の一つの思いです。大変だとは思いますが、やる気を持っていただいて、前向きによろしくお願ひしたいと思います。

最後に副市長、何かございましたら、またおっしゃっていただいたらありがたいんですが。

○議長（石橋英和君）副市長。

○副市長（清原雅代君）今回の中本議員のご質問というのは、市職員に対する応援のメッセージと受け取らせていただいているんですけども、ご提言の「明るく、楽しく、元気よく」という職場づくりですけども、最初から楽しい職場、明るい職場というのは、大多数の職員にとっては用意されておられません。やはり、職員個人が自分で日々努力しながら、いろんな社会経験をしながら、人と交わりながら、仕事を通じてつくり出していくものであると私は考えております。

そういった職場環境づくりをしていくために、職員の研修でありますとか、先ほどご答弁の中で申し上げました目標管理、それから、

今回、超過勤務手当についても、一定時間を超過した職員からは、その所属長にきちっとヒアリングをしていただいて、なぜその超過勤務があるのかということ、きちっと把握していただくというコミュニケーションですね、目標管理にしましても、事業の進捗について所属長がきちっとコミュニケーションをしていただいて、職場の状況をやはり確実に把握していただくというところが大きなめざすところでもありますので、そういった職員とのコミュニケーションづくりを、一つの考え方の中できちっと位置付けていくということで取り組んでおります。

所属長というのは、管理職員全てですけども、職員に対して、何ていうんですか、達成感を味わってもらおうということがすごく大事な役割だと私は思っております。その職員が、その目標とするところを達成することで、組織としての目標も達成できる。やはり、小さな積み重ねで失敗をしながら達成できたことが、その職員を成長させていくことにもつながりますので、市としてみんなでそういう方向をめざして、より良い職場づくり、職員、人材育成ですね、取り組んでいきたいと考えております。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君。

○14番（中本浩精君）とうもありがとうございます。どうかよろしくお願ひしておきます。

以上で、一般質問を終わらせていただきます。

○議長（石橋英和君）14番 中本浩精君の一般質問は終わりました。

---

○議長（石橋英和君）お諮りいたします。

本日の会議はこの程度にとどめ延会し、明6月18日午前9時30分から会議を開くことにしたいと思います。

これにご異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○議長(石橋英和君)ご異議なしと認めます。

よって、そのように決しました。

本日は、これにて延会いたします。

(午後 4 時 57 分 延会)