

自分たちがまずどこかへ行って見つけてくる、つかまえるというところまでは至っていなかったということでございます。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

保坂議員。

6番（保坂 悟君）

聞けば聞くほど、やる気がなかったというふうにはしか聞こえません。議員から、多分いろんな形で、私もそうですけど提案したことも、少し真面目に取り組んでですね、その上でこうだったと言っていたかかったんですよ。何もしてないじゃないですか。地元、地域にだって外国人の方、住んでおられるじゃないですか。そういった方をモニターにして、そのご家族にまた招待状を出して来ていただいて、またモニターになって、そこの旅行会社にアクセスしていただくとか、もっと地道なことをやったらどうですか。おかしいですよ、考え方が。できない理由ばかり言って、そういうのをアイデアキラーというんだそうですよ。気がつけたほうがいいですよ。

とにかく、このままでは済まないと思いますので、また総務文教常任委員会できちんと説明していただきますので、よろしく願いいたします。

以上で、私の一般質問を終わります。

議長（倉又 稔君）

以上で、保坂議員の質問が終わりました。

暫時休憩をいたします。

再開を3時45分といたします。

午後3時27分 休憩

午後3時45分 開議

議長（倉又 稔君）

休憩を解き会議を再開いたします。

次に、伊藤文博議員。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。〔12番 伊藤文博君登壇〕

12番（伊藤文博君）

清政クラブの伊藤文博です。

本日は、内部監査体制と戦略的企画部門の強化による機能の高い組織の構築と、より高度な行政経営について質問いたします。

合併当初から、業務執行面でのチェック体制強化によるPDCAサイクルの構築を提言してきました。その後、内部監査は行われるようになったものの、ミス防止主眼の監査にとどまっており、本来の内部監査の機能を果たしているとは言えません。

内部監査は、組織機構とその運用、施策の無駄や不足をチェックし、より効率的で機能的な組織運営を継続的改善により導き出していくべきものであります。

一方、企画部門は、市の政策全般に精通する中で、戦略的に持続可能なまちづくりを目指して企画立案していかなければなりませんし、戦略的思想があつてこそ、継続的改善の必要性が生じ徹底されることとなります。

この両輪が機能してこそ、PDCAサイクルが高いレベルで回ることになり、常によりよい糸魚川市を追い求める行政経営が可能になると考えています。

庁内全体が同じ方向を向いてお互いに高め合っていく気運をつくり、また、庁内全体をそうしなければならぬ状況下に置くためには、機能の高い組織づくりが必要であります。

また、そのために職員の意識改革を図っていく必要があります。

「意識改革は熱伝導であり、熱源は市長である」と再三言ってきていますが、気運が高まってきている様子が一向に感じられません。

以上により、次の項目についてどのように考え、具体的な方策を講じていくのか伺います。

- (1) 内部監査（業務監査）体制の強化について。
- (2) 戦略的企画部門の強化について。
- (3) 職員の意識改革による継続的改善の徹底について。

1回目の質問を終わります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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点目につきましては、ミス防止を主眼として実施いたしております。業務監査ということでは、事務事業評価を実施いたしておりますが、全ての事務や業務には対応していない現状であります。ご提言ありました体制の強化については、組織改革も含め、今後検討してまいりたいと考えております。

2点目につきましては、現状は企画財政課がその役割を担っております。企画部門のみを担当する課の設置は予定しておりませんが、各部・各課の企画力の強化を進めていきたいと考えております。

3点目につきましては、組織目標などについて、職員一人ひとりの意識を共有することはもとより、職員が、改善意見などを出しやすい組織環境などが大切であり、職員の働く環境、またやる気高めることが大事と捉えておるわけでありまして、目標管理面談を実施する中で、意識共有、また意識の改革に取り組んでまいりたいと考えております。

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、よろしく願いいたします。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

今回の質問は、ちょっと逆説的なんですけど、まず業務監査による継続的改善を徹底しなきゃいけないなというところから入って、しかしそこにはやはり戦略的思想がないと、業務監査の必要性を感じないであろうというところから、やはり戦略的思想を持つには、職員の意識改革が必要という、私の思いついた流れでの質問になっておりますので、そのつもりで答弁いただきたいと思えます。

現在、行われている内部監査の状況、内部監査はどのように行われているか。監査委員を誰が務めるのか、頻度と対象部署、監査の内容をお願いします。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

井川総務課長補佐。〔総務課長補佐 井川賢一君登壇〕

総務課長補佐（井川賢一君）

お答えいたします。

内部監査につきましては、平成21年から取り組んできております。全部署を年1回、他課の担当職員が巡回をして監査をいたしております。当初は、係長級が監査の対応をしておりましたが、現在は、各課の若手職員も監査の中に加わって対応をいたしております。

以上です。

12番（伊藤文博君）

監査の内容。

総務課長補佐（井川賢一君）

失礼いたしました。監査の内容につきましては、業務チェックリスト、あるいは事務手順マニュアルがきちっと準備をされているか。それから事業の執行状況、年間スケジュールの管理、あるいは各種会議について、課内伝達がしっかり行われているか、また市民の苦情・要望に対して適切な対応をしているか。あわせて、昨年度からは、不祥事防止の取り組み、例えば請求書の未払いですとか支払い遅延等、その部分についてのチェックを行っております。

以上です。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

業務の流れについての検証みたいな話も、今、あったんですけど、決められてあるとおりやられているかだけじゃなくて、決められている業務の流れが果たして適切なのかどうかというところを検証し、改善・提案をそこでされるというようなことはありますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

井川総務課長補佐。〔総務課長補佐 井川賢一君登壇〕

総務課長補佐（井川賢一君）

お答えいたします。

今ほどの件は、やはり事務ミスの防止が主眼になっている関係で、実態としてはそこまで突っ込んだ話というのはできていない現状にあるというふうに思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

そういうことを、ちょっと聞いていきたいと思います。

各部署の機能について、現状の課題に対して適切な役割分担となっているか、また求められている機能は果たしているかについて検証されて、また同じように改善・提案はされているかどうかです。逆に言うと、そういうことが必要ですよということを私は言ってるんで、そこに対する考えがあったら、また答えてもらいたいです。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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。

市役所全体の仕事は、各課・係で分担をして仕事をしております。その間には、複数の課にまたがったり、あるいはすき間と言えればおかしいでしょうか、両方のちょうどすき間に当たってしまうような要望があったり、あるいは仕事があったりいたします。そのような調整については、各課の連携なり、あるいは庁内の調整会議というような形の中で取り組みをしております。特に、重要な案件等については、プロジェクトというような形での短期での取り組みをしているという中で、連携を図って、今の言うような漏れのないようなチェックを行っております。それらの取り組みについても、やりながら改善をしていかなければならない部分は生じておりますので、その都度、改善意識を持って対応していきたいというふうに思います。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

今の部長の答弁は、そういう考え方だということだけであって、実際に内部監査でそこまで行われているかどうかというところが大事なんですよ。先ほど、井川補佐が答弁したように、やはり今の内部監査は、事務ミスの防止が主体であると。そうなってくると、なかなか今、私が質問したようなところまでは踏み込めないでしょうね。そういうことを感じたとしても、じゃ、そこで指摘していいのかわからない。指摘して、改善していく仕組みになってないと、できないわけですよ。そこまでの権限を与えられていないわけだから。そこが大事だということですね。例えば、組織機構的に過不足はないかということも含めて検証され、改善の提案がされていかなければいけないし、また、内部監査において、逆に個人的能力や勤務態度についても言及されていくことがなければならぬ。その指導については、また別に考えるにしても、この辺も取り組んでいかないとはいけません。その指導については、また別に考えるにしても、この辺も取り組んでいかないとはいけません。その指導については、また別に考えるにしても、この辺も取り組んでいかないとはいけません。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

井川総務課長補佐。〔総務課長補佐 井川賢一君登壇〕

総務課長補佐（井川賢一君）

今ほどご指摘にありました、例えばミスの低減ですとか事故の減少、それから業務の効率化・段取りを向上させることによって、時間外勤務を縮減していく。そういった取り組みも、この監査の中では、今後必要ではないかなというふうには感じております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

質問しながら提案していると思ってくださいね。

個人的に問題があるとされた場合、それは例えば、個人のタイプ・性格だとか、それから能力だとか、それとただ身体的な問題もあるかもしれませんね。そういうときに、対処方法として上司個人の指導力だけに頼らない仕組みというのが、これがあと必要だと思うんですよ。これはやっていくから、そういうものが必要になってくると。それを内部監査でやっていく仕組みがないとその必要性も感じないということなんですよ。これについては、どう考えますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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。

組織は人でありますので、当然、人についてくる状況もあります。その中においては、当然、直属の上司なり課長なりが指導をしていくということではありますが、それだけでは足りない部分はどうかという部分は、総務課を中心に対応していくんだけれども、それが、今言うように内部監査という仕組みの中でうまくいっているかという部分については、改善しなければならない点があるというふうに思います。内部監査の仕組みの中で、そのような体系的な対応は、現時点ではしていないというのが状況であります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

内部監査の一環として、または、またその上のシステムとしてマネジメントレビュー、これは市長による監査・検証ですね、は行われていますか。形は違ってもいいんですけど、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

ご質問の趣旨が、ちょっと理解できない点もあるんですけども、組織のマネジメントをどうしているかという点かというふうに思いますが、その点については市長を中心に、施策の方向については・・・。

12番（伊藤文博君）

違う、全然違う。もう一回、質問します。

議長（倉又 稔君）

暫時休憩します。

午後3時58分 休憩

午後3時58分 開議

議長（倉又 稔君）

休憩を解き会議を再開します。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

マネジメントレビューというのは、内部監査をトップがやるんですよ。要するに、会社であれば社長がやる。市であれば市長がやる。内部監査と同じことを、仕組みはちょっと変えていいんですけど、やっていくわけです。改めて機会を設けて、中のいろいろな業務についてチェックをしていくと。これは、毎日、仕事をして全部見てるんだからというんじゃないんです。だからこそ、改めた機会にふだん見ないところを見るとか、見てるものを違う視点で見るとかによって、改善点が見出していけるというところの仕組みなんです。ISOでは9000シリーズでも14000シリーズでも、もう義務づけられていますね。うちもISOをやってましたが、非常に効果があります。改めてやってどうするんだらうと初めは思ったけど、やってみると、やはりいろんなところに新しいものがぼこぼこ出てきて、改善点が出てくるんですよ。やっぱり、そういうことをやらなきゃいけないんじゃないかというところなんですけど、どうですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

今、おっしゃられるような視点での、ISOに合致するようなシステムとしてのマネジメントレビューというような形のものでは、本市の場合は取り組んでおりません。それにかわるような形では、市長が直接いろんな部署に出向いて話をしたり、あるいは指示をしたりというような形で対応いたしております。また、通常の全体では、市政運営会議とか部課長会議を通じて市長の指示を徹底するよという形でやっておりますが、それを補完する形で前段申し上げましたように、市長が直接それぞれの部署に出向いて話をするというような形で対応いたしております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

その流れは、どういう組織でも必ずトップがやるんですよね、やって当たり前なんですよ。部長は自分の部の中のことを全部やっている。それで済むんだったら、内部監査なんか要らんじゃないですか。だから、マネジメントレビューがあるのは同じ考え方なんですよ。ISO9000シリーズ、うちのは品質マネジメントシステムですが、要するに品質保証をシステムとして整えていくことによって、確実に品質を保証していくということであって、要するにJISの製品品質の保証とは違うんですね。要するに、品質を確保するシステムを保証していくというようなことから、そういう意味で、いろいろ仕組みの不足を、マネジメントレビューでやることで見つけていく。

だから、内部監査もやっぱりそういうもんでなきゃならんわけですよ。より改善していくために必要。会社ですから、品質保証でいえば、品質を高めるためにどっかに落ちがあって、手順にミスが出ないように、また、こうすることによって、より高い品質を確保できるという仕組みをつくっていくわけですね。それを、市長の観点でやってもらいたいということです。

内部監査にしてもマネジメントレビューにしても、ふだんとは違う改まった機会にふだんの担当者以外の目でも検証することにより、より高い品質の市民サービスを効率的に行えるように、継続的に改善を図るためのものであるというふうに考えるわけですね。ですから、マネジメントレビューをやってもらえれば一番いいですけど、まずその内部監査、今後どういうふうにしていきますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

井川総務課長補佐。〔総務課長補佐 井川賢一君登壇〕

総務課長補佐（井川賢一君）

現在、事務ミス防止中心に、内部監査という形でやっておりますが、今、伊藤議員おっしゃっているのは、恐らく内部統制という考え方で言われてると思います。自治体の中では、まずその内部統制って取り組みはなかなか薄いわけですけども、例えばリスクとそのコントロールが可視化するとか、業務内容・プロセスの可視化とか、そういったのも含めて、ちょっと内部統制の取り組みについて研究をさせてもらいたいなというふうに思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

マネジメントレビューについてはどうですか。市長による検証。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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。

非常に私も、この日ごろ、やはり事業管理的に見て、実際どのように進んでおるかというのが、非常に不安なところもございます。施策的な部分について、現在どこまで行っているのかなと、やはり関心のあるところには足しげく通うようになりますが、そうでないところにおいては少し遠のく部分もございます。そういったところはやはり不安なところが、常に脳裏には残りながら、日々の作業をしているというのが現状であるわけでありまして、それは恒常的に仕事としてしっかり位置付けるということになってくると、やはりまた違う1つのポジション的なものもないと、1人で全部やれるというのは、ちょっと至難のわざかなというのを感じておるわけでありまして、そういったところの中で、今、言うように監査という1つの組織的なところの中で、今、拡充していく中で、また、そういうのもありなのかなというのを、今、いい質問を聞く中で、ちょっと捉えている部分でもあります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

マネジメントレビューという、その市長が検証する機会を持たなきゃいけないという考え方を持ってもらって、糸魚川市に合ったやり方をしてもらえばいいと思うんですね。多分、全部を見ることは難しいと思いますし、先ほど保坂議員の一般質問の中で、権現荘の件が出ていましたが、やはり経営状況のチェックも、やっぱりこの中に入ってくるんですね。それができていれば、もっと早く気がついたかもしれません。その経営状況をチェックしなきゃいけないという規則・決まり事をつくって、内部監査ではそれをちゃんとやってるかをチェックするわけですね。そうすると、中身がわかってくるということになる。一々数字をチェックすることじゃないですよ、内部監査でやるのは。要するに、誰がどの機会にどういう検討をして、それを今度、誰がチェックしているかということ、ちゃんとやっているかというのを、内部監査でチェックするわけですよ。そういうふうにしていくと、不足がわかる。ちゃんとやりなさいよと指摘されて、数字をひっくり返して見たら、おかしいことになっておったということに気がつく機会ができるということですね。そういう考え方で、進めてもらいたいと思います。

戦略的企画部門の強化についてですが、先ほど企画力については、各部・課で高めていきたいということだったんですが、私が、この質問は、ちょっと質問の文言で言うと誤解を受けたかもしれませんが、必ずしも企画部門を独立させるということではないんですね。そのつもりで聞いてもらいたいと思います。

糸魚川市の企画部門、またはその担当者が、戦略的性格、また性質を持っている必要があるというふうには考えていますか。まず第一に、そこのところを聞きたいところです。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

当市の戦略的な企画というよりも、当市全体の施策の方向性とか各課の事業、そういったものをまず、まとめたり調整する部門として、今、企画はやっております。ただ、それだけでは足りない

部分も出てくると思っておりますので、やはり市全体として進むべき方向、そういったものを考える部署、そういったものはやはり必要というふうに思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

その部署が要るとか要らんとか聞いておるんじゃないくて、企画部門、また担当者が戦略的性格・性質を持っている必要があると考えているかどうかを聞いておるんですよ。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

すみません。必要だと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

現在の企画財政課が、その戦略的企画力を兼ね備えていると思いますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

私が望むような戦略的な形というものには、いってないと思っております。ただ、当課だけでやはり進めるものではないというふうに思っておりますので、全庁的な中で、そういった仕組みづくりというのを、しっかり進めていく必要があると思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

そういうことなんです。戦略的性格が必要であり、そこまで十分じゃないとわかっていながら、そのことが解決できていないのが、今の市の企画力である。難しいと思いますよ。簡単にこうやって言ってますけど、実際やることは難しいと思う。どのような形であれ、企画部門は戦略的思想を持っていることによって、結果を求めることになるわけですね。常に改善していこうという思想が、そこで生まれる。企画部門の独立ありきで言ってるのではないのですが、企画部門が戦略的思想を持つべきであり、そこを追及した結果、あるべき組織の姿が見えてくるということをお願いいたしますよ。それで、その意識を持って、それを追求していかなくちゃいけない。でも何か、現状に甘んじてますよね。もう総文でも、行革の委員会でも、企画部門の独立ということも言われていますし、一方では他市の例を挙げて、各課で企画担当を置くというのもあります。しかし、従来の企画財政

課という枠組みから一步も今、踏み出すことができていないというのが、感じなんです。そこがかなり、組織的にはちょっと勇気の要るところだと思いますが、どう考えますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

まず、企画力を強化するという中では、知識と経験というのは非常に重要な部分だと思っております。そういったものがなければ、戦略的な部分も考えられないという、そういう中では、部課長の役割というのは、本当に非常に大きなものがあるのではないかなと思っております。

今、総合戦略もそうなんですけども、そういう意味で部課長を中心としたプロジェクト会議の設置、それからそのプロジェクト会議の方向性、そういったものを受けて、若手のワーキングチーム、そういった形で進めるのもまた1つだというふうに思ってますし、やはり知識と経験、そういう面では先進地の取り組みを実際に見て、それを糸魚川市に合った施策としてリメイクする、そういったことも1つの手法と思っておりますので、そういった形で、庁内しっかり連携する枠組みを、当課でしっかりつくっていくということも、非常に重要なことだと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

知識と経験が重要だというのは、それはわかりますよね。しかし一方で、やっぱり若手のやる気と発想力というのも大事にしていかなきゃいけない。知識と経験があるから、できないことはできないと思い込んでしまっていて、打開していく力が生まれてこないということもあるわけです。やっぱり、両方の力が必要でしょう。それぞれ、その役割があるわけですよ。そこが、戦略的と言ってるんですよ。従来の行政の踏襲、施策の踏襲じゃだめですよ。だから、戦略的な役割が必要だし、戦略的な思想を育てていかなきゃいけないということですよ。若くてやる気のある人の意見を取り入れていく。だけど、経験がある人がそれを修正かけていくという、知恵を出す、若手が行き詰まっている発想を実現するための助け舟を、ベテランが出せるという、そういう仕組みをつくっていかなきゃいけないんじゃないかということになってきます。これができるようにしていくと、いろんなことができてきますよね。だから、何かどっかで形を決めて、それから出し切れないところが、今、あると思うんですよ。そこを、どう打開していくかということですね、いかがですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

伊藤議員が、今、おっしゃられたところが大事だと思っております。知識と経験は、課長が申し上げましたように大事であります。それがゆえに固執してしまうということもあります。新しい考え方・見方で、発想を転換するという部分も、知らないがゆえにできる部分が、逆にあるかと思えます。それらを、どう組み合わせしていくかというのが、いろいろな問題を解決していく上で非

常に大事だと思っています。それを、恒常的に何かうまい組織ができて、対応できていけば一番ベストかもしれませんが、なかなか理想的なものはないと思っています。

そういう中で、当市ではプロジェクトといいますか、を年代を超えて、そういうものを1つの課題について短期的に対応するような、そういうような対応をしていきたいというふうに思っておりますし、過去にもしてきております。そういう取り組みの中で、またどういうスタンスがいいのか、いろんな先進事例等も参考にしながら改善をしていくという取り組みの中で、組織の取り組みを考えていかなければならないと思っています。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

今、先進事例という話が出ましたから、前から何回も言っていますが、牛久市の朝の会の話、しましたよね。朝の会は、担当者が企画をして、そして朝の会で説明して決裁を受ける。これ、担当者がその後、課長になったそうです。これ、後から視察に行ってもらって、ちょっと誤解しているようですが、担当者ではだめだから課長になったんじゃないんですね。これは人材育成なんですよ。担当者にやらせていて、じゃ、次は課長だということで、課長にしたんだそうです。我々そう、牛久へ行って、また聞いてきました。これによって企画力の向上や、財源まで考える総合力のアップにつながっていくということですね。企画部門を設けずに、各課に企画担当を置くという取り組みをしている自治体もあります。

例えば、今の先進事例を見ながらと言いますけど、朝の会は何回も提案していますが、朝の会と言えば、庁議や部課長会議などの既存の会議でやっていくという発想ですね、中途半端。僕に言わせると、中途半端。戦略的であることの必要性を感じながら、現状をなかなか変えられないんですね。やっぱり、そこへ本当に踏み込んで、本気で今のままではだめだという、これからの厳しい時代を、どう30年先も持続可能な糸魚川市を築き上げていくのかということに対する思いが、ちょっと足りないんじゃないですかね。現状のままいけば何とかかなる。危機感を口にする割には、本当は危機感がないというふうに思うんですけど。

いや、ここは難しいところなんですよ。認識しても行動に移してないのは、そこに1つ壁があるわけですよ。そこを、踏み越え切れてないんじゃないのかなと思うんですけど、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

伊藤議員から、牛久市の朝の会の事例を挙げて、いろいろとご提言をこれまでもいただいてきております。それは、牛久市流のやり方としての1つではありますけれども、それを当市のほうでもそのままというわけには、なかなかいかないというのが、私も牛久市へ行ってきての状況であります。

それらを参考にしながら、当市で今、取り入れさせていただいたのが、各係において毎朝、あるいは部署によっては朝できないところもありますので、1日の時間の中で、係の中で朝礼をやって

いるというようなのも、1つの取り組みであります。そういう中で、新しい発想の取り組みの提案であったり、あるいは目標に向かってのそれぞれの情報共有、それから意識の共有、そういうものをやっております。そういう取り組みを、もう少しいろんな形で、縦・横・斜めをつなげていくようなものも必要だと思っておりますが、そういうものをどういう形でやっていけばいいかというのは、今後の課題の中だというふうに思っております。やりながら、また考えていっているところでもあります。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

どんな先進事例であっても、そのまままねしていいというもんじゃないのはそうですよ。ただ、牛久市の朝の会のいいところ、何がいいのかということをとらえて、糸魚川市に合った仕組みにつくりかえていくということになるわけです。朝の会が、庁議や部課長会議。これはちょっと甘いでしょう、考え方として。それにプラスの、本当に牛久市のシステムの中でいいところを、目指す仕組みでつくっていったら、例えば部課長会議でいいのなら、それはいいですよ。そこがないのに、朝礼は全く違いますよ、企画力の話と全く関係ない。これは、全く違う話であって、やはりこのことを今、質問しようと思っていられると考えると、やはり一歩踏み込めていないんですよ。踏み出せてない、踏み込めじゃなくて、踏み出せてないんですよ。現状のところでは足りないものを本当に認識して、それを何とかしていくために知恵を絞る段階というのが、例えば1回協議をする、そのことを協議して、これはこういうことにしようと思えば、もうそれでそのまんまなんですよ。さっき言った、内部監査やマネジメントレビューは、そこにメスを入れることができるシステムなんですよ。これは両輪ですよ、両輪。飽くことなく少しでも前進しようという気持ちがあるからこそ、チェック機能の重要性がわかって、継続的改善につながっていくわけですよ。両方が、やはり今、中途半端というように感じるんですよ。やっぱり、ちょっと見直してもらえないですかね、しっかり1回腰を据えて。どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

朝の会に類する形のもは、当市では市政運営会議ということで、月2回の考え方で進めております。また、それを補完する形で、3部長それから教育次長、企画主幹を入れて、毎週火曜日に今、かよう会という形で課題についての情報交換なり、それから意見交換なりというような形のもで進めております。そういう状況の中で、市長・副市長あるいは教育長の判断を仰ぐというような案件は、市政運営会議で話をして方向を決めていくというようなスタンスで取り組みをしております。そういう中でも、それをまた改善していく必要があるんじゃないかという点については、伊藤議員のご提案も含めて、改善していくべきところは対応していきたいというふうに思います。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番(伊藤文博君)

答弁を聞くとまた戻っちゃうんだけど、朝の会のいいところを全然わかっておらんよね、今の。担当者が、市長・副市長・部長の前で、自分の企画を説明して、厳しい質問に対しても、おまえが考えたことを採用するんだから、このぐらゐの質問にちゃんと答えられるように準備してきなさいという中でやっていくというところが、職員の育成につながっていつているわけですよ。それが、企画力を高めていくということになる。やっぱり積み重ねですよ、それをしっかりやっていかないとだめなんですよ。だから、何か1つのことを話し合つて決めるための会議だからいいと言つてるんじゃないんですよ。そこはやっぱり考えてもらいたいなと思うんですが、再度いかがですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長(倉又 稔君)

織田副市長。〔副市長 織田義夫君登壇〕

副市長(織田義夫君)

お答えを申し上げます。

牛久市の朝の会のほう、私はちょっと聞いただけですのであれなんですけども、同じようなのはうちの場合、市政運営会議ということであります。市長・副市長、それから教育長、そのほかに各部長クラスも入つております。それから総務課長と企画財政課長を含めまして、そこに各課からいろんな提案が入ります。その提案には、課長も係長も来ますけども、担当者も来ます、若い担当者も来ます。場合によっては、若い担当者が説明をすると、提案の説明をします。そういったことで、そこで、その場所で、その事業なりを即決でやるかやらんかというところをやっていくと。そういうことをやっているのは市政運営会議でして、大体、月に2回ほどやっております。そういったことが、今のこの牛久市の朝の会と、大体、匹敵するのではないかなと思つております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長(倉又 稔君)

伊藤議員。

12番(伊藤文博君)

そういうことであれば、その朝の会をお手本にしてやっぱり、より前進させていつてもらいたい。匹敵するからいいとか、そういうことじゃないと思うんですよ。その結果として、果たして職員が成長しているのかと。例えば今のお話を聞くと、僕が担当者だとすりゃ、この話を市長たちの前で説明するには誰がいいかなといつて適任者にやらせるから、適任じゃない人間はいつまでたつても伸びないという話になりますよ。それが、その朝の会の違うところは、そういうところだと思うんですよ、やっぱり。もう担当制にして、その人間がやらざるを得ない。だから、相当勉強をしようとつてますね。そういう人間は自分でいろんなことを調べてやっていく。そういうところの、そのちょっとの違いは大きな違いだと思うんですよ。朝の会は、実際、今、私は質問の中では例として、先進事例ということがあったので、例として挙げたんですけど、やはり先進事例というからには、本当にその先進事例のいいところを理解して、似たものにするんじゃないかと、そのいいところをしっかりと引き継いで、糸魚川スタイルでよりよいものにしていつてもらいたいということですね。

そういう感じで、企画力を高める努力をしてもらいたいんですが、我々議員サイドからは、企画部門の独立という話が出てますね。一方、企画部門は、もう調整だけなんだから、各課に企画担当者をしっかりと置くという、他市の例もあります。この辺は、どう考えていますか。今の現状で、今後どういうふうに進めていくのか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

企画力の強化については、それぞれ各部・各課の企画力の強化を中心に考えていきたいというふうに思っております。また、それを総合的なまとめる立場では、企画財政課という取り組みであります。企画力をやっていく中では、職員一人ひとりの企画力のアップというものも必要であります。職員の意識改革も含めて、職員提案というのも庁内で進めておまして、それは市長・副市長の前で職員が直接、考えたことを提案するというような取り組みをしております。そういう中から、また新たな企画提案されているものもありますけれども、そういうことを含めて、それぞれの部署・職員が企画力を高めて、庁内全体での情勢を含めて対応していくという形で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（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

ちょっと聞くと納得するような答弁なんだけど、違うでしょう。企画財政課長はさっき、自分が思うような戦略的な姿勢になっていないと言ったわけですよ。そこを、僕は言っているわけだ。今、足りないところをどうするのって聞いている質問をしているのに、現状の取り組みを言ったってだめでしょう。それは、今のまんま行きますという話じゃない。企画力を上げていかなきゃいけないというけど、どうやって企画力を上げるんですか。そこの、要するに業務上の手段が必要です。OJTですよ。やらざるを得ない状況をつくって行って、仕事の中で成長させていかなきゃだめですよ。研修なんかじゃ伸びないですよ。補完的に研修は必要ですわ、制度のことだとかいろいろなことになると。だけど、職員の企画力を上げるためには、研修をやったってだめですよ、だけではだめ。どうするかと聞いているんですよ。現状こうで、こういうふうにはやっていきますって、何も答弁になっておらんじゃないですか。どうでしょうかね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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）

目標としてのあるべき姿を職員全体に話をし、また直接的に仕事をやる中で、上司があるべき姿はこうなんだということを職員に伝えながら、その中でどういう手法がいいか、あるいは業務改善するのがいいのかというのを考えさせると、あるいは考えさせるアイデアも、時には助言するというような形で仕事を通じて、そういう取り組みをしていかなければならないと思います。それは、

補完するには庁外へ出での研修と、あるいは先進地を見てくるというのも、それは補完する中では必要と思っておりますが、伊藤議員おっしゃるように、現場で、あるべき姿を繰り返し話をしながら進めていくのが、組織目標に向かっての必要なところだと思います。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

今、質問で企画力をもっとアップさせてほしいと、その姿勢を示してもらえればね。今後、その方策について、本気で考えてもらいたいと思うんですよ。今、ここでどういうやり方をしますというのは、今、総務部長が答えたようなことしか、多分ないんだと思いますけど、今後、ちょっとしっかりと、正面からその問題に向き合っただけで対応していくというところが、きょうの答弁では欲しいところですね。いかがですか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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。

今、いろんな事業をやっております。それは、やはり企画が出してきて取り組んでいるものもあれば、各課で取り組んで出して取り組んでいるものもあれば、また、その各課だけではできないような事業もあるわけでありまして。そういうのを我々、見ておる中においては、やはり1つの発案した事業に対して、非常に多いときは5つぐらいの課が集まって仕上げている部分があります。そういうところは、やはり議員ご指摘のようにシステム的になってなくて、単発的なものがあつたりしておるわけでありまして。やはりその辺が、もっと今、言われるようなポジションがしっかり明確になっておれば、もっと数多く上がってくる可能性もあるのかなというのを感じておるわけでありまして、もっともっとあっていいと思うわけでありまして、こんだけ職員がいて、毎日仕事をしているわけですから、気づかないものはない、気づくことは結構、多いだろうと思っておりますが、それに比べたら少ないかなと思っております。その辺の、ご指摘しているところは、やっぱりそれを感じるんだらうと思っております。

我々といしましては、そういう1つの集まった中で提案をしていくと、「これ、よしやろう」、「それいいじゃないか」という形の中で、早急に進むわけでありまして、やはりわかりづらいものはなかなか、またこの次という話になる部分があります。その辺の企画力もあるんだらうと思うわけでありまして。そして、私がよく職員と懇談している中においては、やはりしっかりとした目標をつくって、目標を自分たちがつくり上げた中を、それを誰かがしっかりと管理をしていくというところの中で、目標をしっかりと挙げるのが、やはり他の職員に目につく、そういったことも大事なわけので、その辺がもう少しもう、ただ単に自分の仕事をしているんじゃない、企画力・企画的なものを、指示も出していくことも大事だなと思っております。ですから、その辺を、どの辺にシステム的にやっていくかというのは、まとめていくことによって、もっともっと数がふえるような気がしますので、ちょっとその辺、また整理をしてみたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

企画主幹というポジションをつくったのは、発想としてはよかったけど、実際、僕ら見てても、ちょっと本当に十分に機能してるのかなと思うところがありますから、やっぱりそのところも工夫してもらいたいと思います。

意識改革の部分、もう既に少し入ってるんですが、職員の意識改革による継続的改善と言っていますが、継続的改善というのは行政改革そのものですよね。いってみれば、継続的行政改革といひかなんですけど、行政改革の根本は職員の意識改革だということは、再三言ってきたんですけどほかの議員さんも、たくさんそういうことを言ってます。これは、どのように考えていますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

お答えいたします。

ことしから、行革の事務局も企画財政課で持っておりますけれども、私自身、本当に行政改革というのは、もう職員の意識改革なしには絶対できないというふうに思っております。思っておりますけれども、職員の意識改革というのは、すぐに変えるということは、大変難しいもの。でも、避けては絶対に通れないと思っております。

うちの課内の中では、OJTという意味で、特に、うちの職員には私自身から素朴な疑問を、常に投げかけるような形でやっておりますし、当課には決裁文書が、毎日多く来ております。やはり決裁文書も、ぱっと読んで意味がわからないようなものというのは、判こはもう押さないで差し戻すという、そういう形でやっております。それがやはり、若い職員の教育にもなるし、次につながるんじゃないかなと思っております。

それと、もう1つは、ことしの行革の中で小さな改善運動、これはある意味、身近な改善運動ということで、これはまず自分の仕事を見直してくださいという当たり前のことなんですけれども、その自分の仕事を見直す中で、やはり今より楽に安く、よい仕事を考えてくださいという、そういう趣旨でスタートしてます。自分の仕事を改善するということは、自分の仕事をやはり法令関係も含めて熟知しないと、自分の仕事というのは変えられないと。その上で、仕事のやり方を変えるということは、やはり前例踏襲から踏み出さなきゃいけないということで、ある意味、覚悟の要ることでもあるのかなと思っておりますけれども、ただ、そういう小さいことからスタートするということで、これを毎年、繰り返す中で意識改革というのは少しずつつかもしいないですけども、進んでいくものというふうに思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

行革は職員の意識改革なしでは進まない、そのとおりだと思いますね。その意識改革は、簡単じゃないですよ、そう言われるとおり。私の最初の質問にもありましたように、熱伝導であり熱源は市長だということについて、市長はどのように考えていますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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。

意識改革はやらなくちゃいけないという、1つの私の大きな理由は、今ある課題解決は、やはり認識をしっかり持たなくては解決できないと思っております。それが、やはり意識改革、自分たちが何をするのか、市の職員の一番の目的をもう一度再確認して、新たな時代に即した形に持っていかななくちゃいけないだろうと思っております。公務員というような形、以前のような形では、やはり私は難しいだろうと思っております。その辺は、やはり変わらなくては新たな問題・課題に対応できないだろうという感覚の中から、意識改革というのを上げさせてもらっております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

熱源は市長でいいんですよ。

これは、根比べだと思うんですね。市長が熱源であっても、その熱が伝わる距離、間合い、これは機会ということでもあるんですが、機会がなければ熱は伝わらない。機会を多くして、なおかつ根比べである。その熱が、職員に直接、末端の職員に直接伝わることになれば、副市長・部長・課長を通じて伝わるということもあるというところで、その機会を多くしていかなければいけないということなんですけど、これはどう考えますか。忙しいから難しいでしょうけど、やっぱり重要である。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

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、私の考えや思いを、早く理解してもらうことが一番だろうと思っておるわけでありまして、いろんな機会に職員と接する機会というのが大事になってくると思いますので、その辺が時間をとりたいとは思っておりますし、また接していきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

やはり、市長も外に出ることも多いですから、なかなか機会が。中にいれば仕事がたまってる状

態でしょうから。しかし、心がけてそういう機会をつくってってもらいたいということなんですね。

どのようなすばらしい発想や計画や施策でも、実施過程で必ず改善する点が出てくるわけですよ。当事者ではなかなか気づかないようなことを、ほかの目を見て検証していくというのが、内部監査である。政策的なことにまで踏み込んでいくということになっていくわけです、時には。そうまでして、よりよい状態を求めていく意識がなければ、求める意識がなければそのチェックの必要性も感じないということになっちゃうんですね。内部監査を始めたきっかけも、職員のミスが続いたことによったと思います、たしか。本間さん時代にいろいろ話ししていて、今度やるんでという話をもらいました。たしか選挙で、同時選挙のときに投票用紙を取り違えたようなミスがあったあたりが、きっかけだったと思いますが、でも本来、内部監査に求める姿は、こんな程度のことじゃないはずなんですよ。向上心が足りないから、戦略的部署の戦略的な思想の強化も、それから業務監査による継続的改善も、本気で取り組む気にならないんじゃないかなというふうに思っちゃうことがある。だけど、そういう考え方は持っていることが、きょう、わかりましたから、これはもう、しっかり取り組んでいてもらいたいと思います。

P D C Aサイクルですが、今、P D S Aサイクルというのがあるんですけど、知ってますか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

すみません、知りません。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

これは何か、デミング博士という人が言ったんですけど、何と60年以上も前に言っておるんだそうですよ。企業研修なんかで時々出てくるんですけど、このCが、Cはチェックですよ、これがSにかわったんですけど、これはスタディーなんですよ、学ぶということ。P D C AサイクルにおけるC・チェックを、単なる点検・評価で終わらせてしまってはならない。深く考察し、反省し、学び、スタディーですね、共有することこそが、次のアクト、P D C AのAですね、改善・処置につながるという考え方なんですよ。何かみんな、頭の中のものやっとしている部分を、きちっと整理された言葉だというふうに思うんですね。今、いろんな計画の中、P D C Aサイクルを全部ほとんど入れてきてもらっていますが、やはりそこに、この思想をしっかり庁内で、何か勉強する機会を設けてでも、取り入れてもらいたいと思うんですけど、どうでしょうか。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

藤田企画財政課長。〔企画財政課長 藤田年明君登壇〕

企画財政課長（藤田年明君）

お答えいたします。

現状も、実施計画なり事務事業評価なりという、総合戦略もそういうんですけれども、P D C A サイクルで回すというふうに思っています。やはり、今、Cという言葉ですけども、そのチェックという意味の中には活動の実績成果、そういうものをチェックして、次のステップを考える、いわゆる今言うスタディー、その部分も当然、入っているはずと、入っているというふうに思っていますんで、やはりそういう考え方をもう一度整理して、P D C AはC Aとして、そのCの部分の持つ意味というのはしっかり伝えていきたいと思っております。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

伊藤議員。

12番（伊藤文博君）

こうやって言われりゃ、入っておるなというそういう考えがないわけじゃないけど、整理されていないわけですね。もう一回言いますが、チェックを単なる点検・評価に終わらせてしまってはならないと。深く考察し、反省し、学び、共有することが、次の処置・改善、アクトにつながるということなんですね。

何か、このデミング博士という人の考え方を受けて、日本では失敗学という学問ができて、2002年だったかな、失敗学会というのができたんだそうですよ。これは、かなり著名な学者の方が提唱していて、このデミング博士の考え方を受けて、何と申しますか、日本なりにまとめた学問だということです。このことはちょっと補足なんですけど、しかしP D C AからP D S Aというような考え方も含めて、ぜひ企画力のアップ、それからチェック力のアップ、それから意識改革というところにしっかりと取り組んでいっていただきたいと思っておりますので、よろしく願います。

これで、一般質問を終わります。

議長（倉又 稔君）

以上で伊藤議員の質問が終わりました。

本日はこれにてとどめ延会といたします。

大変ご苦労さまでした。

午後4時46分 延会