

午後1時09分再開

○議長（柴田裕隆君） 休憩前に引き続き会議を開き、一般質問を続行いたします。

次に、8番桑野博明議員の質問を許可します。8番桑野博明議員。

（8番桑野博明君登壇）

○8番（桑野博明君） こんにちは。8番議員の桑野博明でございます。久々の一般質問ですので、大変緊張しておりますが、明日の朝倉市のために質問をしていきたいというふうに思います。

先日の全員協議会の中で市長が米沢市のことを若干話されました。米沢に行ったら企業誘致の専門の職員を採用していたというお話がありました。ぜひ、待ちの営業から、要は外に出ていく営業というのは、行政にあっても私はいんじゃないかというふうに思います。

それから、議員それから職員の方も気にしてらっしゃるかと思えますけれども、ビールはキリンビール、まずはビールはキリンビールだと。いろんなところで言っているかと思いますが、タイヤはBSというのはなかなか聞かないなというふうに思っております。ぜひ、朝倉市に来たら、企業誘致で来たら、市民、職員がすべて来た企業を応援しますよというようなキャッチフレーズがあれば、固定資産税の減免とか、そういったことよりも企業イメージ、それから朝倉市に行ったらなんとなくよさそうだというイメージになるんじゃないかと思ひ、ぜひ職員の中でも、多分職員の駐車場行ったらBSは3割ぐらいしかないのかなというふうに思いますが、職員の方もぜひ、ビールはキリン、タイヤはBSと合い言葉にいただければというふうに思います。

これより質問席より質問をさせていただきます。

（8番桑野博明君降壇）

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 通告書のとおり質問をさせていただきますが、実はこの質問に当たりまして私が初めて市会議員に当選させていただいた平成15年の9月の一般質問の資料を持ってまいりました。実は、きょうの内容とほとんど同じようなことを質問しております。地方分権の推進に当たってというようなことで、戦後の復興、経済発展時の全国画一政策や基準を中央で決め、中央が引っ張っていくことが有効だった時代、最近ではよく耳にするナンバーワンからオンリーワンへと象徴されるように国民市民の価値観が多様化、または価値観が転換されようとしている昨今では住民の自主性、自立性、多様性に沿った地域の特徴を生かした行政や少子化、高齢化に対応した行政が求められている時代ですと、ですから、地方分権は進めなくちゃいけませんよという、実はそういった質問をしておりました。

三つの切り口からいっているんですが、一つは財政力ですね。もう一つは人づくりですね。もう一つが地域自治組織の強化、コミュニティということですね。そういった三つ

の中から質問をしております。当時は、財源の移譲で基本的に三位一体とかどうこうあったんですが、なかなかまだ明確に国の方針が決まってないような時代でありました。

人づくりに対してはやっぱり先ほど市長が言われたんですが、やっぱり意識改革をしなくちゃいけない。住民の意識改革が必要でしょう。私は住民の意識改革前にすることは、要は行政の職員の意識改革からスタートすることじゃないですか。そういった意味の人づくりはどうですよというのを実は質問をした経緯があります。職員のスキルアップ、日常業務でのOJT、オフJTであるとか、それからオフサイドミーティングであるとか、そういったところが質問をしております。

やっぱり最初にあります人の中に行くと、やっぱり職員の意識改革をしなくちゃいけないということは、やっぱり人がどういうふうに変わっていくだろうというふうに思いますし、それを動機づけ、要は頑張ろうというふうな動機づけをするには、要は外からの動機づけ、例えば報酬であったり、賃金であったりということ、それからあとは内面的ですね。自分が目標に向かってやることによって達成感が出てくる動機づけというところがあるかというふうに思います。それをしたところであとはモチベーションをいかに継続していくかということだろうと思います。今の朝倉市はこのとおり、言いました平成15年の9月に質問したときと私は内容的にはほとんど変わってない気がするんです。

そういったことを踏まえて、要は市長が言われる住民意識改革のためには職員の意識改革が必要ですよということの中で、職員の意識改革に対してどういうふうに関心事務方の長として副市長はどういうふうにお考えで、どういうふうな策をされているのかをお伺いしたいと思います。

○議長（柴田裕隆君） 副市長。

○副市長（埜本 潔君） 職員の意識改革につきましては、まず、先ほど言われました地方分権の時代の進化といいますか、そういったことから地方公共団体、とりわけ市町村においても独自に政策を形成していくということが求められている。それに対して、実態としましてはいわゆる通達行政からなかなか脱しきれない。ですから、国の法令なりをきちんと読み取って、それを的確に運用していくというようなところからなかなか抜け出れない状況の中では、ひとつには財源の問題があります。三位一体の改革も行われましたけれども、地方公共団体で独自に行える財源が果たしてあるかと言いますと、そういうふうに制度的に必ずしもなっていない。そのような中で地方分権ということで市町村独自に政策を形成をしようというときに、職員が前向きに向かっているかという状況があります。そこに対しては今、実際にやっている事務事業の点検をしよう。手法としては現在検討しております行政評価の指標などを活用して事務事業の見直しをする。そこで財源を生み出して、ですから、みずからやってる事業もこれでいいのかどうか、そこを職員みずからが点検をして、住民にも説明する。議会の皆さんにも説明をする。一方でその財源を使って政策をやるということであれば、やはり市町村みずから自分たちで考えて行政課題を

とらえて政策をやっついていかないといけないという状況があるということなんですけれども、必ずしもこれまでの通達行政から脱しきれていないというのが実情だというふうに思っています。

昨年から私がやってきたのは、ひとつは行政課題の洗い出し、各部に大まかなテーマを与えて、それに対して朝倉市の実態はどうなのか。例えば、高齢化について朝倉市どうなのか。3割を超える高齢化率ということになると、全国平均からいくと10年先を行っている。そのことに対して朝倉市は何をすべきか。ただ、そこにはまだ、自分たちのみずから政策を形成しないといけないという意識が必ずしも十分ではないということで意識改革が図られていないというのが実態としてある。ただ、方向性としては、随分、やはり市町村競い合っついていかないといけないというふうに感じてきているというのを実感しています。

そういった中で出てきたひとつが今回の中小企業に対する支援策の強化であったり、あるいは子育て世代の経済的な負担を軽減することによって少子化対策にもつなげていこうという医療費の見直しの具体化というようなことだと思っていますので、職員の意識改革についてはだんだん変わりつつある。

行政課題を与えてそれに政策をつくっていくという議論を行う。もう一つは職員研修を単なる座学ではなくて、もっと具体的な政策形成につながるような研修をする。もう一つは、今、休止していますけど、職員提案の再構築です。その3本立てで職員の意識改革を図っていこうという考え方を持って、今、大分職員もそういった方向に向かってきているというふうには感じています。ちょっと長くなりましたが、以上でございます。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 大分変わってきているということでもいい方向に行っているのかなというふうに思いますが、ちょっとあるところでお話ししますと、平成21年、22年に職場行動計画というのが、実は各課から出てきております。何を言いたいのかといいますと、実はこれをもとにある職員にお宅の課の要は行動計画は何ですか、とお尋ねをしました。ああ、何やったかな、知らん。という、そういったふうな、要はなんですかね、いわば雰囲気が変わったとしても、やっぱり自分たちがやろうとしていることすら、やっぱり自分の中に入っていない。その方に僕が言ったのは、パソコンの要はデスクトップの中に書いてきって、いつでも見れるようにしとき。要は、これが職場行動計画の基本でしょうということをやっぴりみんなが知っておくべきだろうというふうに思うんです。だから、そういうことを言って話したことがあります。

ですから、気持ち的なことはやっぱり行動面から変えていかないと、私は変わらないというふうに思うんで、ぜひ、そういったところもトヨタがやっている見える課というのがありますけれども、僕はそういうのがぜひこの行政の中でも必要だろうというふうに思うんで、ぜひ、その件もいいところは組み入れていただきたいというふうに思っております。

副市長言われましたように、実は今からは政策形成型の人づくりというのが大切だろうというふうに思います。各々が頑張っても実はできないことが多々あるかというふうに思います。朝倉市の中で緊急雇用対策事業、国からのあれありましたが、ばたばたになってやったというのがありますね。これは要はある部署が担当していたんですが、その部署が私は悪いとは思わないんです。何でかという、縦割りの行政の中で一つの課からこの課向こうの課という形を取るような、要は施策、全体的な話を一つの課で任せたとすることが僕は仕事がおくれていることだろうというふうに思います。

それから、行政経営改革プラン、アクションプランです。担当課は一生懸命やってらっしゃると思います。大変、敬意を表しているところはあるんですが、実際にこれをやり始めたのは、甘木市時代、平成15年に民間に委託をしまして、行政の診断をしたわけです。今、行政がやっていることの、まず、民間に委託をして診断をさせました。予算1,000万円つけています。1,000万円かかっています。診断をして、それから行政改革プランをつくり始めたんです。ちょうど合併があったんで、甘木のやっていることはやっていることとして合併してからやりましょうという形になりました。それが実は最初の第1期朝倉市行政経営改革プランでした。ここも担当課が一生懸命やったんですが、計画書を見ていただくとわかるように、ほとんどのところがやれてない。これは先ほど言いましたように各課にまたがっている、要は縦割りの行政の中では一つの課が担当することはなかなか難しいだろうと思っています。

第2期が出ましたけれども、私は2期とは認めませんよと、1期取り残し行政経営改革プランですよ。要は新たなものというのはできてなくて、1期目でやれてないことを2期目でやろうとしているんです。大変遅い事業だろうというふうに思います。

それから、行政評価システムというのも以前からやろう、やろうということでありました。ところが結果的には今、ほぼ完成の近くへ来てるというふうに思いますけれども、平成17年ぐらいですか、一般質問しているんですが、そこからは全然進んでなかったというふうに思います。

それから、朝農跡地の問題も実はこれいろんな部署が関係することだろうと思っています。それもなかなか進んでない。それから、それ以外の国、県の補助金、交付金というのがありますけれども、要は情報であるとか、その推進に当たってはまだ、弱いところがあるなという、私は実感をしております。

今のところ朝倉市の中で弱いなど、組織的に弱いなどと思うところは実はそういうところじゃないかな。副市長言われましたけれども、政策立案とか、政策の推進であるとか、そういったところが大変おくれている朝倉市だろうというふうに思うんですね。私が今、朝倉市を弱みといいますか、おくれているなというところを指摘をしたんですが、それに対して副市長はどういうふうにお考えですか。

○議長（柴田裕隆君） 副市長。

○副市長（埤本 潔君） 一つには情報をきちんと集約して、それを迅速に対応するということがどれだけ機能しているかということだろうと思います。緊急雇用のことにつきましても、議員おっしゃいましたようにやれてなかった。担当部署では情報は持っていた。ただ、それが全庁的なものとして機能しなかったということで、私、こちら参りまして、私の職務上の何と申しますか、責任と任務と申しますか、そういったところからしますと、部を当然、全体見渡して業務を行うということになっておりますので、私が着任して早々に緊急雇用に取り組みということで、各部のほうにハッパをかけまして、各部長に相当頑張ってください、最終的に所要額を事業化できた。議員の皆様にも随分お知恵もいただいて、議論もしていただいたということだと思います。

要するに情報をきちんと把握して、それを形にしていくというところできてないんじゃないか。ですから、例えば市長に近いところに政策形成能力を置く、政策形成部署を置くというような考え方もありますし、あるいは企画と財政と一体化して運営をしていくというやり方もございますので、どういったやり方がスピーディに物事を的確に動かせるのかというようなところをやはり議論すべきだというふうに考えています。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 先ほどから言っていますように、行政職員の意識改革というのは、要は各々一人一人が一生懸命頑張っても私はなかなかできないところあるということ、副市長もお考えだろうと思います。先ほど言われましたように、私だったら、行政の組織改革をしなくちゃいけないだろうというふうに思います。

最初に地方分権の中で形成型の能力であるとか、形成型の人づくりですというのがありましたけれども、私は政策形成型組織、政策形成型集団というのをつくることだろうと、それが一番の市長の言われているマニフェストが末端の職員まで通ることは、私はそれだろうというふうに思っているんです。幾ら市長がマニフェストでこういうことをやります、こういうことをやりますという話ですが、先ほど言いましたように、今の朝倉市では三つの課にまたがるような事業というのは、多分市長は任期中4年の中ではなかなか難しいことだろうと思います。

ですから、先ほどちょっと言われましたけれども、政策立案をするような部署であるとか、そういったポジションが私はまず、組織の中で必要だろう。それが組織改革だろうというふうに思っていますが、そういう考えでよろしいでしょうか。

○議長（柴田裕隆君） 副市長。

○副市長（埤本 潔君） はい、私も同じような考え方を持っています。政策を担当する部署として、今、企画政策課ございますけれども、必ずしも部横断的なところを機能させるだけの、一つには組織風土と申しますか、そういったものもありますので、財政課の場合ですと財源と権限とがある程度一体化したところで物事を動かすので、動くんですけども、企画の場合にはそういった面ではなかなか難しい中で、部間調整をやっていくというよう

な問題もごございます。

もう一つには、財政課の場合には、政策議論をする中で新しい予算なり、既存事業の点検をやっていく中で情報が集約される。企画にはその機能が必ずしもないというようなところもありますので、情報と権限と、それから政策形成とを一体的を持てるような組織がやはり必要なんじゃないかなという認識を持っていて、そういった観点から組織議論をやはりやっていかないとけないというような認識は持っています。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 私もそのように思っているんで、ぜひ、そういったのを早急に、私はもう形成していただきたいなというふうに思っています。

それと、何で私がそういうことを言っているかという、仕事はよく名刺でしたりとか、役付きで仕事をするって言いますよね。やっぱり一人で一生懸命頑張ってもできないんですが、例えば課長っていう名刺であれば、課長の仕事ができますし、部長は部長の仕事ができるというふうに思っているんで、ぜひ、そういったのを組織集団化をしていただきたいというところがあります。

それから、もう一つ、組織の中で弱いところは先ほど米沢の話をしましたけれども、朝倉市は、市長が万能ネギを売り込んでいったときの、いろんな経験をされたというお話を一般質問の中でされたと思います。そのとき、やっぱり聞いていたら、行政の職員も農協とタイアップしながら、生産者とタイアップしながら、やっぱり相当売り込みに東京、大阪に行っていると思うんです。今の行政の中で、そういうふうなことをできる人がいない、組織がないという中で、じゃあ、特産品をつくりますよと言ったときに、だれがやるんですかって。以前からトップセールスは市長だってよく言われていますけれども、市長がそんなにしょっちゅう行ってどうこうという話じゃないですよ。やっぱり営業マンが行って話をしといて、あ、市長さんまで来られましたっていう形と、市長がみずから行ってどうこうするのは全然違うと思うんです。

そういった、私はどこかの行政じゃないんですが、営業部とか、営業課というのを朝倉市の行政の組織の中に私はつくったらどうかなという考えがあるんです。それは先ほど言いましたように、特産品を売り込む部隊、それから朝倉市は交流人口をふやさないかと、それから拠点として原鶴温泉があったり、バサロがあったり、それから今度は秋月の郷土館をつくったりどうこうする。要はパンフレットを配っているだけで、だれも営業マンっていないんですよ。朝倉市を売りに行ってる人はだれもない。もっとなると、例えば大河ドラマのロケ地に朝倉市に持ってこんやろうかという行政マンがいたりとか、そういった組織っていうか、そういった集団があれば、大変朝倉市は交流人口がふえるし、特産品もスムーズにいくんじゃないかという気がするんです。それはどうでしょうか。

○議長（柴田裕隆君） 副市長。

○副市長（埴本 潔君） その営業部という置きかたをするかどうかというところもござ

いますけれども、考え方としては朝倉市をPRしていくという、いわゆる営業マンが必要だというのは、私も非常に感じています。

例えば、観光についても、今、ホームページを見てあれで朝倉市のいろんなことがきちんと伝わるかということにつきましては、いろいろと議論をしているところです。いろんな朝倉市には歴史的なもの、食べ物、人、文化、さまざまなものがありますから、そういったものをどういうふうに伝えていくのか。行政ができることと行政以外の方ができること、例えばある自治体においてはツイッターを使ってというようなことをやっていますけれども、朝倉市においてああいったやり方が適切かどうかということも、その地域の実情あたりを見ていかないといけないんでしょうけど、いろんな角度から市役所として何をすべきか、何ができるか。どうすれば朝倉市の宝を売り込めるかということは当然考えないといけませんし、そのためには組織をいじる必要があるのかもしれないし、人を置く必要があるのかもしれない。あるいは我々みずからが、意識を変えて営業マンとなっていくことも必要だというようなことを感じています。

ですから、考え方としてトップセールスだけではなくて、フィルムコミッションみたいな話も出ましたけれども、交流人口をふやすためにさまざまな工夫をして売り込んでいくということが必要だということについては、そのとおりだというふうに感じます。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 大体私の思っていることと、副市長の思ってたことが一緒かなというふうに思いますので、ぜひ、そういった形でやるのが私は朝倉市があしたへの朝倉市につながるんじゃないかというふうに思っております。

なぜ、基本的な人とか、組織という話をしているかっていうと、私は合併をしまして丸5年になるんですが、合併特例債がある、あと5年のうちに本当に財政的にも、それから組織的にも、人的にも、全部変わるとかないと合併特例債がなくなったときには、あったときにまだそれをやっている段階じゃないというふうに思うんですね。財政的に厳しくなったときには、先ほど富田議員も言われていましたけれども、いろんな要望とかいうのは出てくると思います。お金があれば、要は満足した行政サービスはできるかもしれませんが、今の時代は納得いただけるような行政サービスをいかにするかということだろうと思うんで、そのためにはやっぱり行政の要は市民の受け皿である市役所自体の組織が変わることが必要だろうというふうに思っております。

最後に、市長にお伺いをします。今、副市長との組織的なこと、人的なことでやりとりをやりました。私は人事とか、組織機構改革というのは、私は市長のマニフェストを実行するための、要は政策的判断として市長が決断をされるべきだろうというふうに思っています。それを踏まえて、今、やりとりをした中で、自分の考えは違うよというところもあるかもしれませんが、それを踏まえたところで、じゃあ、自分のマニフェストを実行するためには、こういった組織機構改革が必要ですよということであれば、やるとか、いつや

るとか、いうのを私は判断していただいて結構だろうと思うんで、それに対して答弁をお願いします。

○議長（柴田裕隆君） 市長。

○市長（森田俊介君） もろもろの副市長とのやりとりを聞いていたんですけれども、私もおおよそ当然副市長とはそういう話をしながら行政運営を進めておりますので、考え方としては一緒であります。じゃ、そこで組織の要するに改革、機構改革をどうするのかという話でありますけれども、当然、やらせていただく。その時期については一番、23年度から24年度に向かってという形になろうかと思えます。今、22年度で、23年度。22年度やっていませんので、24年度に向けてやるという形になろうかと思えます。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） 市長、あと3年しかないんですよ。組織ができて、あと2年しかないんですね。24年だったら。マニフェストできますでしょうか。私は難しいんじゃないか。早いうちに、最初のと看、鉄は熱いうちに打てという話もありましたので、ぜひ、それも。

○議長（柴田裕隆君） 市長。

○市長（森田俊介君） 24年度という言い方はしてないと思えます。向けてということでもありますので、当然、今の時期、今、じゃ、何月にやりますとか、何年の何月にやりますということは言えません。少なくともそれに向けてということですから、その前にはやっておかなきゃならんという意味でありますので、御理解をいただきたいというふうに思えます。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員。

○8番（桑野博明君） いいように解釈したいなと思っております。先ほどから言っていますように、人が幾ら頑張っても要は組織的に、それから集团的に難しいところがいっぱい、今の行政の中ではあるんですよというのを理解していただいたので、やっぱりいかに変えていくか、どういうふうに組織変更していくかというのは、私は市長の判断でいつでもやっても私はいい話だろうというふうにずっと思っております。ぜひ、朝倉市が合併してよかった。それから、合併特例債がなくなってからでも、行政的にも住民のサービスも低下せずに進んでますよというのが言えるような朝倉市でありたいというふうに思っております。

それから、長年、朝倉市行政に携わってこられた方で3月に退職をされる職員の方が多くいらっしゃるかというふうに思いますが、ぜひ、健康には十分に留意されながら朝倉市のために何らかの形で御支援をいただければというふうに思っているんで、よろしく願って、私の一般質問を終わります。

○議長（柴田裕隆君） 8番桑野博明議員の質問は終わりました。

10分間休憩いたします。

午後 1 時39分休憩