

平成 17 年 第 3 回定例会 （第 3 日 9 月 9 日）

〔質問〕 沖本

議長からのお許しをいただきましたので、議席 22 番、市政クラブ、沖本浩二、通告に従いまして一般質問させていただきます。

まず初めに、私の誤りで申しわけないのですが、質問要旨の訂正をちょっとさせていただきます。細かいところなのですが、1、2、3、4 あるのですが、大きな項目として行政改革における手法と取り組みについてということで、その中の質問事項として3、4、危機管理、目標管理制度について、大きな項目として計3点について質問をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

それでは、まず平成 16 年度・平成 17 年度行政改革についてお伺いします。

広報ざま 8 月 15 日版の紙面上並びに座間市ホームページ上で、平成 16 年度行政改革実行計画取り組み結果と、平成 17 年度の取り組み内容の概要が紹介されました。「近年の社会経済情勢は、少子・高齢社会の進行や防犯・防災対策、環境問題への対応などの問題が顕著化しており、市としても迅速な対応が迫られています。このことを踏まえ、市では平成 13 年 2 月に『第三次座間市行政改革大綱』を策定し、その大綱に基づく『行政改革実行計画』に沿って、社会経済情勢の変化に即応した行政改革を着実に進めています。このたび、市行政改革審議会の審議を経て、平成 16 年度行政改革実行計画の取り組み結果と、平成 17 年度行政改革実行計画の内容がまとまりました。今回は、その概要をお知らせします」と、こういうふうに記載されております。そこで、この広報ざま 8 月 15 日版の紙面上並びに座間市ホームページ上に記載されている内容に関して、6 点ほど質問したいと思っております。

まず一つ目として、平成 16 年度行政改革実行計画の取り組み結果では、3 億 68 万 8,000 円の経費削減を達成したとありますが、これでは計画当初目標に対してどうだったのかが見えません。過去の資料あるいはホームページで調べれば、平成 15 年度から平成 17 年度の 3 年間で 12 億 9,431 万 1,000 円の改善効果を目指しており、平成 16 年度では 3 億 3,266 万 3,000 円を目標にしていることがわかります。概要をお知らせするとはいえ、目標に対しての結果を公表すべきであり、紙面上・ホームページ上に掲載する目的からすれば、その責務を果たしていないのではないのかと思いますが、ご所見をお伺いします。

次に 2 点目として、平成 16 年度の経費削減は 3 億 3,266 万 3,000 円を目標にしたわけですが、結果的には 3 億 68 万 8,000 円の経費削減にとどまっております。3,197 万 5,000 円が未達成になっています。紙面上並びに座間ホームページ上では達成したという記述になっていますが、年度目標に対しては達成していないわけです。「達成した」「達成していない」の表現は真摯に受けとめていただいて、なぜ達成できなかったのか、その原因をお伺いします。

次に 3 点目として、平成 16 年度重点改革改善事項である財政運営の効率化・健全化では、現在実施中とはいえ、1,977 万 5,000 円のマイナスになっていますが、その原因をお伺いします。

4点目に、平成17年度行政改革実行計画では5億9,055万6,000円の経費削減を目標にしていますが、3カ年計画当初では6億4,642万1,000円であり、4,413万5,000円が増額されております。平成15年度・平成16年度の実績額で勘案しても5,858万8,000円を上乗せした目標額になっています。経済情勢の変化に即応するのは大変よいことだとは思いますが、この目標額を修正した意図をお伺いします。

5点目につきまして、平成17年度の計画立案時には、当然平成16年度目標に対して未達成となった原因を究明し、その反省点を踏まえた考え方・取り組み方が必要であると思っておりますが、その考え方・取り組み方をお伺いします。

6点目、ただいま質問させていただきました2点目から5点目までの4項目の原因・意図・取り組み方についても、本来であれば市民に対して公表する義務があったのではないかと思います。所見をお伺いします。

次に、行政改革における手法と取り組みについてですが、行政における改革も民間企業における改革も、取り組むプロセスに違いはないと考えます。改革の中で浮き彫りにされた問題・課題をどう取り組むか、費用対効果、そして限られた費用を最少限に抑え、どうすれば大きな効果が得られるか、また、その中ではどう人を育てていくかも同時に考える必要があると思っております。民間企業での改革・改善に取り組む中では、より効率よく実行できるようにさまざまな手法を用いております。シックスシグマ、TOC、QC、KT法などは、その代表例だと言えます。

先日、私もKT法の研修会へ参加する機会を得て学んでまいりました。その研修会の中で、既にKT法を導入している地方自治体があることを知りましたので、ご紹介したいと思っております。

まず、KT法について説明させていただきますと、KT法とはケプナー・トリゴー法といいまして、1958年、社会心理学博士チャールズ・ケプナーと社会学博士ベンジャミン・トリゴーは、アメリカ最大のシンクタンクであるランド・コーポレーションに所属し、組織が行う意思決定の効率化について研究をしてきたが、政府の諸機関や名門の企業がしばしば誤った決定を行うことに興味を抱き、どうしてそのようなことになるのか事例を集めて分析をした。その結果、失敗となった決定の多くは、1必要な情報が入手可能であったのに集められていない、2集められたにもかかわらず有効に活用されなかったことに起因しているという極めて平凡な事実を確認した。それでは、決定に当たっては必要にして十分な情報を集めなければならないという、だれにでもわかっているながら実際には難しい作業が、いわゆる成功した決定と言われるケースではどのように進められていったのだろうか。2人は代表的な意思決定の成功例と言われている事例の研究へと歩みを始めました。やがて彼らは、いわゆる成功した決定と言われているものには、その結論を出すに至った共通の情報の収集と評価の過程があることに気づき、これをラショナルプロセス、すなわち合理的な思考プロセスとして整理・体系化しました。その後、2人は1959年にケプナー・トリゴー社を創設し、「効率的な意思決定の手順の体系化とその組織活動への応用」を目的

とするプログラムの開発を開始しました。以来、世界 30 数カ国の企業や政府機関に紹介が行われ、現在、これら組織において合理的な意思決定のための基本的な訓練あるいはツールとして評価され、活用されているそうです。日本の地方自治体としては、名古屋市、神戸市、秋田県で既に活用されているとのことでした。

名古屋市では、平成 10 年度に危機管理体制強化の一環として、「判断力養成コース」という名称で K T 法の状況把握プロセス、潜在的問題分析プロセスをベースにした研修をスタートしています。これは防災管理に携わる方々のリスクマネジメント力を強化するための目的としたプログラムのようなものです。また、同じ年、K T 法を利用した「目標管理制度」導入の試行を始めております。名古屋市の目標管理制度は、課長級の期末手当の評価と連動しており、目標達成の度合いによって期末手当の差がつくことになっているようです。導入は単なるスキル開発目的ではなく、公務員制度改革を推進していくための重要な役割を果たすと期待されているそうです。

神戸市では、平成 15 年度より、名古屋市と同様に目標管理制度の導入の試行を始めたそうです。2 年間の試行を経て、本年度より課長級への本格導入を開始しています。神戸市では、まず職員の意識改革を行いたいとの要望から、名称を「目標チャレンジ制度」と変え、導入時点で期末手当との連動を行っています。職員の間では「目標設定が難しい、本当に報酬と連動するのか」との意見や戸惑いの声があるそうですが、公務員制度改革に向けて、職員に対する意識改革への第一歩としての役割を果たすと期待されています。

秋田県では、さきに述べた 2 市と異なり、「政策立案力強化」をねらいとして K T 法そのものを導入しています。目的として、個々人のスキルアップに置き、課長級を対象として実務課題に取り組み、現状把握から課題の設定を行っているそうです。

以上、3 地方自治体での取り組みをそれぞれ紹介しましたが、私は一つ、危機管理の考え方、二つ、目標管理制度、三つ、政策立案力強化、この 3 点について、座間市でも取り組むべきではないかと思えます。

まず、危機管理の考え方について私の考えを述べさせていただき、あわせて所見をお伺いしたいと思います。

名古屋市では、防災管理に携わる方々のリスクマネジメント、危機管理を強化するために K T 法を活用した研修を行ったようですが、K T 法は防犯・防災管理に用いるためだけの手法ではありません。ことし 3 月の定例会、一般質問において、前任者よりリスクマネジメント・危機管理システムの導入の提案がございました。それに対する市長の答弁は、「行政が後にどういうリスクを負うのか、リスクも想定する中で考えていくことの必要性は否定しないが、初めからリスクを想定しながら対応するという事は、さまざまな施策の内容を充実していくことを考えると難しい問題も存在しているのではないかと考えている。研究・勉強をさせていただきたい」とのことでした。先日の総括質疑の中では、代表監査委員、齋藤氏より水道事業における危機管理のお考えが示されました。この考え方は私も賛同するものであり、危機管理は防犯や防災にかかわることだけではなく、行政改革を推

進する中で、改革・改善案、政策立案を立てる上でのリスクを想定し、危機管理の考えを織り込んだ中身になっていなければならないと考えます。改革・改善、政策実行時には当然変化が生じます。何かを変えれば、今まで何の問題もなかったものが致命的な問題を発生させる可能性もあります。改革改善、政策に潜む目標達成を脅かす起こり得るリスクが想定されているか。想定できるリスクは実行前に排除できるか。また、いざ実行したとき、実際にそのリスクが発生した場合の対策は決められているか。現在の改革・改善、政策立案時におけるこの危機管理の考え方、取り組み方について、ご所見をお伺いします。

次に、目標管理制度について、昨今の状況を踏まえながらお伺いしたいと思います。

平成 13 年 12 月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」では、能力実績主義が挙げられました。ここでは、職員を職務遂行能力に応じて等級に格づける能力等級制度の導入や、能力・職責・業績を反映した新たな給与制度の確立、さらに能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入等、人材育成を図るための仕組みの整備や能力開発の機会の拡充などが提言されております。

内閣官房行政改革推進事務局の発表によると、公務員制度改革については、これまで公務員制度改革大綱の趣旨を踏まえ、今後の公務員制度改革の取り組みについて、平成 16 年 6 月、与党申し入れを受け改革の具体化を進めてきたところだが、平成 16 年 12 月 24 日に閣議決定した今後の行政改革の方針において、制度設計の具体化と関係者間の調整をさらに進めるとともに、当面、評価の試行や適切な退職管理などを重点的に取り組むこととしており、改革の着実な推進を図ることとしております。また、公務員制度改革が国・地方を通じた改革であることにかんがみ、地方公務員制度改革との連携を図りながら作業を進めるとあります。地方公務員制度の改革スケジュールについては、国家公務員法改正と同時期に地方公務員法の所要の改正を行うこととするなど、関係法令の整備を進め、国家公務員制度の改革スケジュールに準じて速やかに改革の取り組みを進めることになっております。

社会情勢、経済動向など環境の変化に対し、その対応次第では組織自体の存続が危機にさらされる民間企業では、絶えず人事管理制度の改善・改革を繰り返し行っております。その一方、地方自治体を含む公的組織では、長きにわたり人事管理制度の基本的枠組みを変えることなく今日まで来てしまったと言っても過言ではないでしょう。

しかし、地方分権という環境の変化は、地方自治体にとって今まで受け身的だった体質から、みずからの責任で事業を企画し、工夫しながら推進するといった体質へ転換せざるを得なくなりました。地方自治体も、組織の存続をかけた危機感を持って改革に取り組むという意識を持たなければならない時代であります。そのためにも、職員一人一人の意識の高揚、モチベーションの向上を図らねばなりません。地方自治体という組織経営の中で、新しい人事管理制度の整備や機能を高めるといった考え方を持たなければならない時代であります。昨今、民間企業においては年功序列の考えが崩れ、能力主義・成果主義が定着しつつあります。能力・成果をはかる上では、目標管理制度が多用されています。また、目

目標管理の考え方は、シンプルではあるものの運用上の問題点は数多いと言われており、各部門・部署・課の事情に合わせた運用の工夫をしているのが一般的であります。民間企業に比べ、地方自治体ではさらに多様な職種を抱え、その職務の特殊性も高い組織であると言えます。民間委託、アウトソーシングが進む時代とはいえ、現状の職種の幅広さを十分考慮した目標管理制度を構築しなければならないと考えられます。ただ、こうした難しさはありますが、先ほどご紹介したように、名古屋市、神戸市を含め既に目標管理制度導入の検討・試行を行っている自治体も多いと聞いております。

平成 17 年度行政改革実行計画における主な改革改善項目取り組み計画の中に、新たな人事管理制度の導入が示されております。公務員制度改革を見据えての改革・改善項目だと推測します。では、現在どのようなお考えで進めようとしているのか、具体的な内容及び計画について 6 点にくくりお伺いします。

まず、一つ目としては、新たな人事管理制度とはどのようなものなのか。二つ目として、目標管理制度、あるいはそれに近い制度を取り入れたものなのか。三つ目として、試行期間、導入実施時期はいつなのか。四つ目として、導入するに当たって、その内容は庁舎内で論議し進めるのか、あるいは外部で行われる研修などへ参加し進められるのか。五つ目として、管理される対象職員はだれなのか、またその管理をするのはだれなのか。六つ目として、方法として座間市の組織内で独自の制度を構築するのか、あるいはコンサルタントなどを交え座間市独自の制度を構築するのか、もしくは他地方自治体制度のベンチマークを実施して構築されるのか。現在確定されている内容及び計画についてお示しいただきたいと思います。

最後になりますが、平成 17 年度行政改革計画、そして平成 18 年度以降に始まる第四次座間市行政改革大綱推進、あるいは策定するに当たっては、その力の源である改革・改善、政策立案力の継続的な強化が必要だと思います。それには民間企業が用いているさまざまな手法も研究・勉強していただき、取り入れることを提案させていただきまして、1 回目の質問を終わります。ありがとうございました。(拍手)

〔答弁〕 星野市長

沖本議員のご質問にご答弁を申し上げたいと存じます。

まず、行政改革の関係でお尋ねをいただいたわけですが、1 点目として、広報、ホームページ等でその成果内容が示されていると。16 年度の結果では 3 億 68 万 8,000 円の経費削減を達成したという、こういう記載がされているけれども、それを計画の当初目標に対してどうだったのかと。そういうふうな比較対照ができないかと。やはり公表するからには、また市民に理解を深めていただくためには、単なる成果だけではなくて、その目標を示して、これだけの取り組みをしていると、こういうふうな具体的な内容をともに明らかにすることが必要ではないかと。こういうご指摘をいただきました。率直に言って、私もそう思います。今後、こういうふうな市民に知らしめていく場合においては、その辺

の配慮もしながら市民に評価をいただく、知らしめていくことが必要だろうと思っています。今後は担当も十分に留意をしながら、その改善にいくことを改めて指示をしていきたいと思っています。

それから、3,197万5,000円の未達成の関係で、なぜ達成できなかったのかとこういうふうなお話でございましたけれども、この関係につきましては、16年度の実行計画の取り組みの結果におきまして、新規の委託事業として公園台帳システム作成業務委託、リサイクルプラザ管理運営委託、コミュニティバス運行委託等の比較的大型の新規事業が出てまいりました。その結果、15年度対比で増額となりまして、この効果額がマイナスになった、こういう内容でございます。具体的に申し上げますと、16年度の実行計画の重点改革改善事項、財政運営の効率化・健全化が前年度に対して5,665万4,000円の大幅な増額になりました。各項目の削減効果の合計をもって効果額を相殺しても3,197万5,000円が16年度の目標額との差異を生じていると、こういうふうな内容でございます。

さらにまた、16年度重点改善項目の財政運営の効率化・健全化の関係で、現在実施中といえども、1,997万5,000円のマイナスになっていると。その原因は何だと。こういうふうなご質問でございました。この関係につきましては、重点改革改善事項、財政運営の効率化・健全化、この関係で、経常経費の削減でマイナス5,665万4,000円となっておりますけれども、市の債務の解消で2,584万8,000円、庁用車の台数の適正化として軽車両化で36万6,000円、市有地の有効活用の推進で93万円、公共工事のコスト削減で973万5,000円の効果額を計上することができましたけれども、経常経費の削減に含まれる公園台帳システム作成業務委託、リサイクルプラザ管理運営委託等の新規事業がございまして、差し引き1,997万5,000円のマイナス要因、このような結果になってしまっております。この理由から、重点改革改善事項、財政運営の効率化・健全化が前年に比べて大幅な増額となったことが原因であると、このように理解をいたしております。

それから、17年度の行政改革実行計画5億9,055万6,000円の経費の目標としていると。そういう中で、3カ年計画当初は5億4,642万1,000円であって、4,413万5,000円が増額されていると。15年度・16年度の実績で勘案しても、5,858万8,000円上乗せした目標となっていると。その目標額の修正の意図という、こういうふうなお話でございましたけれども、これは私どもの方として、座間市の行政改革の実行計画におきましては、各年3年間の計画を立てて、各担当課に毎年度の改革改善の進捗状況、効果額を求めるなど、毎年、ローリング方式で見直しを図らせていただいているわけでございます。年度によっては効果額に差異が生じておると、こういう内容でございます。

17年度の計画立案時の平成16年度の未達成となった関係で、原因と反省点、今後の取り組み方と、こういうふうなご質問をいただきました。この実行計画につきましては、今お話ししましたような、毎年ローリング方式で各改革改善項目の見直しを図っているところでもありますけれども、今後の中におきましては、見直しの中で目標設定をより精査するよう、今後取り組んでいきたいと思っております。率直なご意見として承り、今後の取り組み

みへの十分参考にさせていただければと、このように存じております。

二つ目としまして、KT法というお話を承りました。この関係につきましては、私が承知している限りでは、経営や管理の意思決定場面にそれぞれのツールを生かしていくと、そういうふうな内容というふうな考え方を持たせていただいております。KT法の試行順序ということでも見させていただいておるわけですが、一つとしては、状況分析のプロセス、それから問題分析プロセス、それから決定分析プロセス、潜在問題分析プロセス、こういうふうな四つのプロセスで成り立っているというふうに承知をいたしております。このようなKT法の関係がそれぞれの企業の研修などで管理者の判断力や問題解決力をねらって実施がされているということもお聞きをいたしております。私自身は、この内容的な実施の関係については、企業と市役所という自治体での基本的な相違点はあると思います。しかしながら、状況分析をしっかりしていく、これはもう共通点になろうかと思えます。それはそれぞれの事業、問題分析、一つの事業に対しても、この事業がどのような問題をはらんでいるのかと、こういうふうな絶えずそういう視点からも求めることは必要だと思っておりますし、それから、決定する上でのさっきお話がありましたようにリスク的な要素とか、そういうものを含めて、いろいろ将来的な形への影響とか、そういうものもしっかりと考え方を求めることも必要だと思っておりますし、そういうふうなことで、共通点というのは、やはり必要性の共通点というのは非常にあります。このように判断をいたしております。これとよく一つの類似するものは、基本的な部分は違いますが……、どこまで言ったかわかりませんが、それに類似するような関係は、例えば一つとして行政評価という関係があります。これは私どもとしても13年からいろいろ精査をして勉強して具体的な行政評価を対応を進めているわけですが、総合計画の基本計画の多くの事業を行政評価として対応しています。これは当然やはり一次評価、二次評価、外部評価とか、そういうそれぞれの過程をしているわけですが、そういう一つの事業が、やはり今進めていく上であらゆる角度、例えば一つとしては必要性とか継続性があるのかどうか、今後、それを維持するとすれば改善点がないのかあるのか、どういう方向へ進めるべきか、さまざまなそういう評価の上に立って事業を分析しているという行政評価が存在をいたしております。これはプラン・ドゥー・シー・チェックという、そういうふうなことが言われるわけですが、費用対効果、これを基本的な考え方の中で、今お話ししましたようなそれぞれの角度から一つの事業を分析をしていると、こういうふうな努力もいたしていることはひとつご承知おきをいただきたいと。それがある程度類するものではないのかなというふうにも感じております。

目的達成という関係は、今お話ししましたような考え方の中で類似はしていますけれども、今後とも、KT法という、そういうふうな考え方は、すべてを取り入れるということの難しさもあるかもわかりませんが、ただ、基本的な考え方の中で、さっきお話ししましたように、こういう考え方をもち得るということは、今後の行政改革を進めていく上で必要な部分だろうと思っております。

それから、危機管理システムの関係ですけれども、確かに私は前任者等への答弁でお話をさせていただきました。否定をする立場では決してありません。ただ、さまざまな施策の中で、すべてリスク意識を持ってやるということはなかなか難しさも存在しているだろうと。事業の中にそういうふうなリスクという、そういうものを予測しながら、前提で考えていかなければいけないことも存在しているだろうと。そんな考え方でご答弁を申し上げた経過がございます。今後、改革改善を進めていく上で、そのようなリスクを必要とする考え方の上に立たなければいけない。そういうもののよく精査をして、具体的な事業展開の上で、分析をする上で、よく把握をしながら、その必要性の精査をしながら対応を進めていくと、そんな考え方を持たせていただいております。

それから、目標管理制度で、特に行政改革実行計画の新たな人事管理制度の導入ということでお尋ねをいただきました。その関係でお答えをそれぞれさせていただきたいと思っておりますけれども、この公務員制度改革大綱の関係は、国の方でも平成 13 年 12 月に閣議決定がされて、能力実績主義が掲げられて、さらには人事評価制度等も打ち出されているわけでありまして、しかしながら、まだまだ具体的な内容については全く示されていないのが実態でございます。いわゆる能力実績主義、人事評価制度、そういうものにして、基本的な部分でございますけれども、人が人を評価すると。非常に公平公正性の問われるところであるわけございまして、基準等のあり方が非常に難しい問題として私自身はとらえております。いわゆる競争性のない、生産性のない、そういう部分の中で、公務員としてのそれぞれの実績やさまざまな評価をするということは、基本的にはやはり企業との相違点というものも存在していますから、なかなかやはり一面難しい問題も存在しているのかなというように私は自覚の上に立っていることは事実であります。しかし、ご質問の中で、企業は能力主義・成果主義を図っていると。目標管理制度が多様にされていると。地方自治体の中でも導入は難しい問題がとのお話をいただいた経過もありますけれども、そこで今現在の情勢としましては、人材の育成・確保を図る観点から、能力実績を重視した新しい人事管理、人事評価制度の構築の必要性が指摘されている中で、新しい人事管理や人事評価制度の構築に努力をしていかなければいけない。そういう自治体がふえていることも事実であります。そういう中で、私どもの市としても、新たな人事管理制度の導入について検討し、構築していかなければいけない立場であるわけございまして、庁内組織で座間市人事評価制度検討委員会を設置をさせていただき、公務員制度改革大綱等をもとに検討を今重ねさせていただいております。

具体的なお質問で、人事管理制度とはどのようなものかとか、目標管理制度あるいはそれに近い制度を取り入れたものなのかというふうなお話でございましたけれども、今現在、検討委員会で検討しておる状況でございまして、人事評価制度の基本的な考え方としましては、上司と部下とのコミュニケーションを重視し、共通の認識のもとに職務目標を達成していくプロセスで人材育成を図るとともに、評価される側の者も納得が得られるような制度を検討させていただいております。



3点目の関係でございますけれども、試行期間や正式な導入、実施期間ということで、いつというご質問でございましたけれども、今の基本的な考え方としましては、一部試行を19年度を目標に今考え方は持たせていただいております。努力する中で早めるという、そういう考え方の中では努力いたしていきますけれども、19年度を目標というふうに考えています。正式導入ということは、その試行の状況等の検証をさせていただきながら、それからのことにつきましては改めて判断をいたしたいと存じます。

4点目の庁舎内で論議するのかということでございますけれども、外部研修に参加し、論議するのかということをお聞きいただいたわけでございますが、先ほどお示しをさせていただきました庁内組織の座間市人事評価制度検討委員会で論議を今いたしております。

5点目の管理される職員はだれなのかと、管理するのはだれなのかと。対象者のご質問でございますけれども、管理される職員は、基本的には、最終的には全職員で、管理評価するのは課長以上での考え方でございます。

それから、6点目の座間市独自の制度を構築するのか、ベンチマークを行い構築するのか、コンサルタントを交え構築するのか、その方法でどのようにのご質問でございますけれども、庁内組織の座間市人事評価制度検討委員会、そして公務員制度改革大綱等をもとに、私どももそれぞれの自治体の取り組み等も十分参考にさせていただきながら、さらには有識者等のアドバイスも必要としては求めなければならないこともあろうかと思えます。そういうことをあわせて、最終的な構築に努力をいたしてまいりたいと存じております。

さらにまた、第四次大綱の推進のために、沖本議員の方から政策決定力、そのようなお話をいただきました。かねがね、そのようなことを職員にも求めております。さらに一層私自身もそういうことで努力をいたしていきますけれども、ともに一層の精進をしながら、都市間競争等に勝つための政策形成能力、そういうものも培ってまいりたいと存じております。

〔質問〕 沖本

一定のご答弁、ありがとうございます。再質問、何点かだけお伺いします。この後、日程が詰まっている方もいらっしゃるようなので、手短に済ませたいと思います。

まず、大体ほとんどの質問事項に対して納得のいく回答をいただきましたので満足しております。ただ、何点かだけちょっとお伺いさせていただきたいと思います。

平成17年度の行政改革実行計画、目標額を修正したいと。これはローリング方式、私も重々存じ上げておりますが、その考え方の一つとして、すみません、細かい話になるかもしれませんが、その年度年度で達成できなかった額、そういったことも考慮しながら上乘せする。あるいは新しい事業、新しい政策を考えたことによる目標額をさらに積み上げしていく。そういった絡み合った金額の目標効果額として考えてよろしいでしょうかという

のをまずお伺いさせていただきます。

それから、危機管理の考え方ですけれども、これは質問というよりもお願いですけれども、やはりリスクマネジメントというところでは、本当に何かをやると何かが変わってしまうのですね。これは企業と行政の職種の違いはあるかもしれないですけれども、これはぜひ考えていただきながら、立案の方を出していただきたいというふうに重ねてお願いしておくものです。

それから、目標管理制度についてですけれども、これは導入に至る主たる目的としては、きょう、前任者の長谷川議員がおっしゃっていました職員皆さんのモチベーションの向上というのをまずとらえていただきたいと私は望んでいます。目標管理制度の延長には当然人事管理制度というふうに結びつくわけで、職員一人一人の頑張りを正しく評価する制度というのが最終的に必要だと思っています。その評価すべき基準というのは、やはり難しいところでございましょうけれども、逆に言うと、近い将来、あるかもしれませんよ、これ。上司が部下を評価するというのはあるのですけれども、ある企業では、部下が上司を評価するという時代というのは出てくると思われるのですね。だから、要は課長を部下が評価する、部長を課長が評価するとか、しいては市長を部下の方が評価する。そういったことにもなる時代が来るかもしれない。そういったときには、やはりちゃんとした評価基準、目標管理基準というか、そういった基準の整備というものがやはり必要なのかなというふうに思います。当然評価ですから、当然給与に関係することで、この辺は労使協議等々当然やっていかなければいけないし、これも前任者の方であったと思うのですが、昇格・降格制度という設置も当然考えていかなければいけないのかなというふうには思っております。その試行期間というものは当然あるとは思いますが、そういったことも考えなければいけないのかなというふうに思っております。

質問事項としてはそういうところで、最後にちょっと、もう一つのは行政改革を行う上でということで、ちょっと、これは提案ではないですけれども、米沢藩の上杉鷹山は、改革を妨げる壁として「制度の壁」「物理的な壁」「心の壁」という三つを挙げまして、特に難しいのは心の壁であると。これをなくすためには、情報はすべて共有する。現場での討論を活発にする。その合意を尊重する。現場を重視する。愛と信頼感を取り戻すことに力を入れ、何がしたいか、どこまでできるか、なぜできないかと、どうすればできるかを明確にするために、各持ち場における討論の活性化、実態の報告と方針の明示を行ったことが経営改革を成功に導いたとされるというふうにおっしゃっているのですが、ぜひ星野市長もリーダーシップを発揮されまして、この三つの壁をぶち破る気概を持って行政改革に推進していただきたいと思います。

以上で再質問を終わります。(拍手)

〔答弁〕 星野市長

行政改革のローリング方式でございますけれども、ご質問としては、これだけの達成額

にとどまった。そしてまた、さらに新しい事業を積み上げた。それ合わせての一つの目標額としてローリングをさせていただいております。

それから、目標管理は先ほどご答弁をさせていただいた内容でございますけれども、今、ご質問の中でありましたように、職員のモチベーション、その中で特に一人一人のどれだけの頑張りとか頑張りというふうに沖本議員も言われますように、では何を頑張りとして、どういうふうに評価をしていいか、非常に難しい部分があります。だから、具体的な基準をつくる場合に、さっきのお話のように企業であれば生産性の問題とかさまざまな部分があるのですけれども、その辺の非常に難しさがありますから、とにかくいろいろ今検討委員会でもさせていただいておりますから、そういう考え方で対応していきたいと思っております。

それから、最後に改革への壁、「制度の壁」「物理的な壁」「心の壁」、私として気概を持って。気概は今までも持ち得ておりますし、これからも強固な気概をさらに持ちたいと思っております。ただ、お願いがありますけれども、職員に対してのさまざまな評価や批判だけではなくて、議会としても相互牽制の役割の中でいろいろご指導をいただければありがたいと思っております。