

開催日：平成 17 年 8 月 29 日

会議名：平成 17 年第 3 回定例会（第 2 号 8 月 29 日）

○（田村義明議長） おはようございます。

これより平成 17 年長岡京市第 3 回議会定例会を再開し、直ちに本日の会議を開きます。

これより日程に入ります。

日程 1、一般質問。

通告により、順次発言を許可します。

大伴雅章議員。

（大伴雅章議員登壇）

○（大伴雅章議員） おはようございます。

私どもの最後の任期の議会におきまして、はえある 1 番くじを引かせていただきました。心して質問いたしますので、理事者側の真摯な御答弁をよろしくお願い申し上げ、私の質問に入ります。

まず、1 番目の質問、市長のリーダーシップについてと題して行います。

第二次世界大戦後、日本を含めた先進諸国は、経済発展を遂げる中で財政的な伸びを背景に行政サービスを拡大させ、大胆に表現すると、夜警国家から福祉結果へと移行しました。

しかし、70 年代のオイルショックでつまずき、レーガン、サッチャー政権などの財政規律を重視し、小泉さんの言うのとはかなり違う小さな政府を目指す保守的な流れに転換してきました。

しかしながら、しばらくすると、貧富の差が拡大してしまい、再度、福祉政策に重点を置くりベラル的な考え方が台頭してきました。これがクリントン、ブレア政権ですが、彼らは、かつてのアメリカの民主党やイギリスの労働党とは異なり、結果平等ではなく、機会平等に重点を置きました。このことが、同じリベラルでも、これまでと大きく違うところでありました。

日本では、中央政府より先に、地方から変革の息吹が上がりました。地方財政には起債制限があり、一定額以上の借金ができないからであります。そのため、リーダーシップの発揮できる首長は、財政的に小さな政府を目指し、三重県をはじめ多くの都道府県と市町村では、首長の行動力により、改革半ばというところであります。

しかし、首長は、選挙で過半数を獲得しなければならないために、政策的にはリベラルを志向せざるを得ないところのジレンマにぶつかります。

小田市長が、就任後、職員への初訓示で、お金はない、でも、市民のニーズにはこたえなくてはならないとして、具体的な項目を 6 項目を上げて、その実現を語られました。そして、そのために、「堰で入らねば、河で取る」という言葉を引用してまで、工夫に工夫を

重ねよと訓示されたのは、まさしくそういうことだったのではないかと理解いたしております。つまり、行政サービス水準を維持しつつ、財政の健全化に取り組みなければならないのが、今の首長さんたちの現状だと思うわけでございます。その中で、首長のリーダーシップのかじの取り方次第で、市町村の格差が出てきているのも純然たる事実であります。

最近では、小泉首相の、製作、脚本、監督、主演の小泉劇場が、三面記事好きのマスコミ受けをして、そのことばかり報道した結果、多くの日本人が一時的にはリーダーシップの典型のように錯覚をして、支持率も一時上昇したのも記録に新しいところがあると思います。

しかし、歴史をひもとくと、ヒトラーとゲッペルスとの関係が、規模と内容も異なりますが、小泉 vs 今の日本のマスコミのようにオーバーラップして感じるの、私だけではないであります。

このように、政治をまるで映画やドラマのように仕立て上げ、政策を競い合うことを避けて通るようなリーダーシップは困ります。

そこで、小泉さんのような質の悪いリーダーシップではなく、本当に市民にとって必要な真の首長のリーダーシップとはいかなるものか、賢明な小田市長に、今現在、お考えの中でのその理念と具体的手法をお伺いするものであります。

2つ目の質問に移ります。

団体間で比較可能な財政情報の開示についてと題しまして行います。

本議会で、我が市の16年度決算の認定についてが議案として計上されていますので、細かい決算の中身については、各委員会で論議されますので、大きくこの決算の生かし方、また、市民への説明・理解をどう求めていくのかという視点での質問を、この場で、まず確認をするという趣旨で質問をさせていただきます。

去る6月22日に、総務省は、総務省自治財政局長名で、各都道府県、政令指定都市の首長あてに、「団体間で比較可能な財政情報の開示について」という文章を通知いたしました。そして、この文章の中に、「都道府県におかれましては、各都道府県の市区町村に対しても、本通知について周知されますことをお願いします」と、わざわざ添え書きをいたしております。

この文章の中身を一言で言うならば、市町村の財政力、経済収支比率、起債制限比率、人口1人当たりの地方債現在高、ラスパイレス指数、人口1,000人当たりの職員数などについて、他団体との比較と、今後の改善策を住民にわかりやすく分析表、それも、グラフ等を使い、公開せよというものであります。

このことを踏まえて、次に質問をいたします。

まず、この通知は、京都府から届いているのでしょうか。もし、届いていないなら、この通知の存在を御存じでしたでしょうか。もし、御存じなければ、入手してお読みになられましたか。

次に、何らかの手段でこの通知をお読みになったという前提で、この通知が行われた背

景、基本認識、さらに、本市としての課題はどのようなものであるか、見解をお聞きするところであります。

本市の決算は、これまでも広報紙等で掲載はされており、工夫はされておるのは認めますが、一般市民から見れば、専門用語が多く、解説にも専門用語を用いているため、市民には極めて難解であります。

また、類似団体との比較や市の今後の対策は具体的に掲載されていません。これらの点について、今後の改善の余地はあるのでしょうか、お聞きいたします。

類似団体との比較においては、各市町村の行政はそれぞれ異なっており、重点施策も、財政の重点も異なっています。他市と比較する場合に、数字がひとり歩きして誤解を与えることのないよう、わかりやすく解説をつけるなどの工夫が必要だと思いますし、財政の帳じり合わせだけがクローズアップされ、景気が悪く、財源が乏しいために、いろんな施策ができないという道具に使われては困ります。

以上の点についての見解を求め、2項目めの質問といたします。

3番目の質問に移ります。市職員についてと題して行います。

この議会での質問が、最後になるかもわからない可能性がある者の一人として、ぜひ言わなければならないし、聞いておかなければならないと思い、あえてお聞きいたします。

私は、他の議員諸公とは異なり、30年近く、この市役所に勤務し、理事者側の委員会で答弁経験が多数ある、つまり、理事者側の本音を生で体験した唯一の議員としての立場で質問いたします。

そもそも、自分自身もそうであったかもしれませんが、30年以上前には、そのときの時代がそうであったように、今の感覚で言う、職員であるまじき体質を持った職員が多数存在いたしました。

彼らの在職中の所業は、ひどい人になると、直接、間接にかかわらず、今思えば、市民に膨大な被害を与えてきた事実があり、このことを仲間としてとめられなかったを悔いておられるのが、私だけではなく、多くのベテラン職員さんの本音であろうかと思えます。

でも、それらの方の横暴に対して、役所自身が長いものには巻かれよの体質では、私自身がそうであったように、我慢するしかないか、抵抗しても長期欠席するか、1年間で5キロやせるか、病気になるかしかなかったのも事実であります。

なぜ、そのようなことになったかと、今、思いますと、本市職員には、通常企業では使えないにならないような方を採用する情実採用が存在したからでないかと思うわけでありませぬ。高度経済成長の時代には、こうした職員の方は、事務事業や予算規模の拡大、民間企業の活力の中で潜在化し、市の組織の中では巧妙に隠ぺいされながら、生き延びてきたところでありませぬ。

しかし、景気の低迷や近年の経済情勢の中で、前近代的な思考と手法をとる地方行政、特に我が市を含めての市町村事務は、情報公開や住民参加、市民意識の向上などにより、一般社会の厳しい視点にさらされ、職員の高齢化とともに、適切でない職員が暴露されて

きたのであります。

ところが、人件費の財源は市民の血税であるために、適切でない職員を何とか排除したいところでありましたが、性善説をとる公務員制度が障害となり、免職や降任などの処分がほとんどできなかったことは、我が市だけではなかった客観的な事実があるのも、これまた多くの人が認めるところであります。

そこで、我が市の善良な職員集団が悩みに悩んだ結果、進めた計画が、適切でない職員を客観的にあぶり出して封じ込め、やる気と能力のある優良職員の処遇を改善して能力開発を図り、結果として組織能力が向上し、市民サービスの充実につながるとの目的を持って、目標管理制度・人事評価制度を行革には不可欠なものとして位置づけ、導入をされてこられたと理解をいたしております。

これらの制度は、旧態依然とした思想と行動しかとれない職員には苦痛でありましたが、新進の気性に富む中堅以下の若手職員には大いに歓迎されたのが、数年前の現状でございます。図らずも、私は前者の代表格として実体験いたしました。

あえて申し上げますならば、当時の私も含めて、旧態依然とした思想と行動しかとれない職員の中でも、特に定年間近の職員に適切でない職員が存在いたしました。

したがって、組織の体質を改善するためには、職員の新陳代謝を早急に図る必要があります、適切でない職員の定年退職を待っていたのでは、余りにも時間を費やすので、役職定年制度や退職勧奨制度を実施し、たとえ二、三年であっても、早く効果を出そうと画策されたのだと理解しているところでございます。

そして、その集大成として、これらの経過に基づいたことを、あいまいかつ歪曲化されないために、人材育成基本方針を策定されたものと理解するところであります。

そこで、質問いたします。

まず、私のこの人材育成基本方針の制定に至る経過に対する考え方に対して、小田市長の所感をお聞かせ願いたく存じます。

次に、2点目として、この人材育成基本方針を既に表明された役職定年制度変更、以外、当面、遵守されるおつもりのほどをお聞かせ願いたく存じます。

以上で私の1回目の質問とさせていただきます。御答弁のほどよろしく願います。

○（田村義明議長） 小田市長。

（小田 豊市長登壇）

○（小田 豊市長） おはようございます。

大伴議員の御質問にお答えをいたします。

まず、市民にとって必要な市長のリーダーシップとはいかなるものかとの御質問にお答えをいたします。

国防や外交といった国の命運を担う中央政府には、時には強く方針を打ち出すことも求められますし、中央政府における首相は、そうした意味での強力なリーダーシップが必要と考えられます。

一方、市民福祉の増進を目的とします地方自治体、特に市民にとって一番身近な市町村におきましては、首長は市民の要望と利益にかなう政策を効果的に実行することが使命であり、その政策を多くの市民に支持していただき、地域社会を運営する責任があると考えております。

行政は、市民の税金で運営しているということを念頭に、市民の納得のもとで、市民の満足を図っていく、私は、市長の職というものはそういうものであると考え、日々、精いっぱい努めさせていただいております。

ただ、幾ら行政が施設や制度を整備いたしましても、肝心の市民や団体、企業が、それらを活用して活動をしていただかなければ、地域を魅力あるものにしていくことはできません。

魅力あるまちづくりを進めるためには、市民、団体、企業に市政への参加の重要性を御理解をいただき、行政との協働を実現していく、協力社会の構築を目指していく、ソフトなリーダーシップが求められると認識をいたしております。

具体的には、市長としての政策メッセージを市民に届けるために、私の意見や取り組み姿勢を見ていただく機会をつくり、行政に対する参加意識を高めていただくことが必要であると考えております。そして、まちかどトークをはじめ、ITを活用いたしましたホームページの充実や、市民しんぶんを通じ情報提供に積極的に取り組んでいるところであります。

そして、職員の意識改革、御質問にもいただきましたとおり、当時、職員の訓示で、「堰で入らねば、河で取る」と、工夫に工夫を重ねることも言いました。行革と挑戦を掲げ、行政サービスの効率化、そして、羊の年であったこともあり、物言わぬ羊の群れではなく、創造性の発揮、そして、チャレンジ精神、現地・現場主義に徹することなども言いました。

市民の皆さんに協働の意識を持っていただくためにも、私自身の行動による、率先垂範のコミュニケーションが重要であると考えているところでありますので、御理解のほどよろしく願いをいたします。

次に、人材育成方針についての御質問にお答えをいたします。

本市の人材育成方針の制定に至る経過や背景につきましては、さまざまなとらまえ方があろうかと存じますが、私といたしましては、かつての選考採用中心の時代から、試験採用方式への転換、年功序列的な人事から能力主義人事への移行、さらには、地方分権の推進と本格化となりました時代の流れの中で、本市職員の意識改革が進み、職務に対する取り組み姿勢も変わってきたことを踏まえまして、その集大成として人材育成基本方針が制定されたものと認識をいたしております。

具体的には、第1に、職員の平均年齢の上昇によりまして、以前は一定年齢で提供され

てきましたポストが行き渡らなくなってきております。このような団塊世代を中心といたしますポスト不足を解消し、人事の刷新を進めるために、本市では平成8年に役職定年制度を導入をいたしましたところであります。

第2に、勤続年数が長ければ職務遂行能力が向上するという年功序列制度の前提は、ITをはじめといたします急速な技術革新によりまして、相当揺らいできております。

第3に、分権時代に求められる地方公務員像が大きく変容してきております。

かつては、国など上級官庁で決定をされました政策を着実に実行できる能力、定型的な事務処理能力が求められておりましたが、最近の地方分権の推進に伴いまして、現場の課題を発見・抽出し、それを市の政策に高めることができる能力、つまり、政策形成能力が強く求められるようになってきております。

本市の人材育成方針は、このような時代にふさわしい職員像を明らかにし、職員育成の指針とするために定められたものであります。

今年度、人材育成基本方針に定めております役職定年制度について、一部を変更し、役職退任制度といたしました。その時々状況に合わせた小さな変更はあるにせよ、地方分権を担える人材の育成に関しまして、基本的な考え方が変わるものではありません。

地方分権の流れに対応し、市民と協働してまちづくりを進めるために、職員自ら意識改革を進め、従来の市役所文化や組織風土を脱して、創造的・斬新的な政策提案ができるようにならなければならないと強く思っているところであります。

今後とも、この人材育成基本方針に沿いまして、人事政策を推進してまいりたいと考えておりますので、御理解をいただきますようお願いいたします。

以上、私からの答弁とさせていただきます。

なお、その他の御質問につきましては、企画部長からお答えをいたしますので、よろしくをお願いいたします。

○（田村義明議長） 山本企画部長。

（山本和紀企画部長登壇）

○（山本和紀企画部長） おはようございます。

大伴議員の御質問の2番目、団体間で比較可能な財政情報の開示について、お答えを申し上げます。

現下の極めて厳しい地方財政状況の中で、住民の理解と協力を得ながら、施策の重点化と選択によって財政の健全化を推進していくためには、行政のコストを最終的に負担していただく住民に対しまして、財政状況をできる限りわかりやすく公表し、より積極的に情報を開示することが求められております。特に、三位一体の改革によりまして税源移譲が進みますと、地域住民の受益と負担の関係が明らかになり、地方団体の説明責任はますます大きくなっていくと考えられます。

各地方団体では、これまでから、法律の定めに基づき、あるいは自主的な取り組みとして、予算や決算などの財政状況につきまして、広報紙やホームページなど、さまざまな創意工夫の中で公表してきたところでありますが、その内容や時期には格差やばらつきがあるというのが実態でございました。

そこで、議員の御質問でございますが、まず御指摘の、総務省自治財政局長通知につきましては、6月に京都府から届いております、その内容につきましても承知をいたしているところでございます。

本通知では、財政状況を比較可能な指標に基づいてよりわかりやすく開示するために、6つの指標を基本とした財政比較分析表なるものをすべての地方団体が作成し、公表に努めるよう要請がなされております。そして、指標ごとに類似団体との比較を図示し、要因分析と改善に向けての対応や数値目標等について示すこととなっております。

議員御指摘のとおり、市民の皆さんにとって、地方財政は複雑でなじみも薄く、各種のデータが示す意味や、そのよしあしの判断が必ずしもわかりやすいものとは言えません。例えば、財政力指数や経常収支比率といった数値につきましても、そのまま公表しただけでは容易には理解を得られません。財政指標の意味そのものをできるだけ平易に解説するとともに、その数値が全国の地方公共団体の中でどれくらいのランクに位置しているのか、似たような規模の団体と比べてどうなのか、京都府内ではどの程度の水準にあるのかといったように、他団体と比較しながら、指標図やレーダーチャートを示すことによりまして、地域住民の皆さんにとってわかりやすさを高めることができると存じます。

国は、来年の2月を目途に財政比較分析表の様式を示す予定でありまして、今年度中の開示を要請いたしております。また、京都府におきましても、独自のわかりやすい公表について検討するとの情報を得ております。

今後の国・府の動きを見ながら、市民の皆さんに必要な情報を、できるだけわかりやすく公表するという方向で積極的に取り組んでいくとともに、あわせて、アクションプランに掲げております平成18年度作成の財政白書にもつなげてまいりたいと考えております。

以上、私からの答弁といたします。

○（田村義明議長） 大伴雅章議員、再質問ありませんか。

大伴雅章議員。

（大伴雅章議員登壇）

○（大伴雅章議員） 真摯な御答弁、ありがとうございます。

1点だけ要望いたしまして、再質問いたします。

実は、賢明なる市長におかれましては、私の質問の意図はお察しいただいたかというふうに思うわけでございますが、実は、1番目の質問と3番目の質問がリンクしております。市長から、それぞれ、1番目、3番目、御答弁いただいたわけでございますので、市長の

生の声はまず聞けたというふうなことは評価をいたします。しかし、市長答弁の中にも、市長のリーダーシップとはというのは数々触れられました。やはりそのとおりのことでございます。やはり市長は、具体的に市民生活の向上を図るために、具体的な政策を実現していかなければならない。そのためのかじ取りだというふうなことも、まことにそのとおりでございますが、もう少し具体的に、このところを強く私はというふうな意味合いのことをもう少し聞けたらなというふうなことを希望しておったわけでございますが、また次回に譲るといたしまして、3番目とリンクした話というふうなことを申しましたのは、実は、多くのリーダーシップをとる場面にはですね、やはりその後ろに強力なお金と組織が要るわけでございます。今の財政難の時代でございますから、お金を、いわゆる予算をつけて、なかなかそれを引っ張っていくというのは、なかなか実際問題、困難かというふうに理解をしますんで、そういう中で、いわゆるお金をかけなくても、やはり市政に対してですね、市民の幸せに寄与するというふうな改革ができるんじゃないかというのが、1つは、私は3番目に触れたいいわゆる組織、市長のブレーン、市役所の職員、そのことを構成する市の職員の方のやっぱり改革、御答弁の中にも職員自らもというふうな表現がおりでございますが、やっぱり市の職員の意識改革というふうなことをおっしゃっておるわけでございますが、やはりそのことを図る市長のリーダーシップというのがしっかりと問われていくんじゃないかというふうに考えましての質問でございます。

1つは、規則あるいは条例・規則等々の部分で言いますと、その中では、私は他市にないすばらしいものとして、人材育成基本方針があるというふうな認識に立っての質問だったわけでございますが、その中に書いてありますことも、るる市長の方で御紹介いただきましたんで、大事な点だけ申し上げますと、やはり今まで、私、経過の話をあえて申し上げましたのは、実際、私どもが長年、仕事をしていたときにはですね、私どものやっぱり問われていた部分というのは政策実行能力でございますが、市長の政策をいかに実行していくんかと、いかにうまく効率的に、そして、効果的にやっていくのかというのは、私は職員として問われてきたというふうに思いますし、そのことについて邁進してきたことも事実でございます。

しかし、人材育成基本方針の中に一歩進んでですね、市長が申されましたように、やはり政策を形成する能力をしっかりと持たなければならない。しっかりとやっぱり市民の現場に出てですね、問題点、課題を抽出して、発見をして、それを具体的に政策につなげていく能力は市職員として認め、しっかりと持たなければならないということが書いてございますし、市長も、今、自らのお口でも述べられました。

さらに、具体的にそのことをしっかりと提案していく、市民に対して、あるいは上司に対して提案していく、政策提言能力、このこともやはり大切なことだというふうに思うわけでございます。

そんな中で、1つは、先ほども申しましたように、人材育成基本方針、かなり細かい部分にも踏み込んで書いておられます。ですから、具体的に、何回も繰り返しますが、予算

がつかなくても、市長のリーダーシップで具体的にできることの1つとして、このことをしっかりとインパクトのある格好ですね、出されるようなことを要望するわけですが、具体的には、来年の3月に、非常に我々世代でございます団塊の世代が、昭和22年生まれから始まります団塊の世代が役職定年にスタートする3月、こここのところですね、今までから、議会あるいは委員会でも、それぞれの委員さんも、議員さんも、いろいろ質疑なされているような、やっぱり小田市長が今までやってこられた人事政策ではなくってですね、正直言いまして、私、元職員ですからよくわかるんですけど、それこそ、石橋をたたいても渡らないみたいなね、堅実な人事政策をとってこられた。経過からしてわからんこともないんですけど、やはりこの機に、1つはですね、この人材育成基本方針に基づいて、小田市長のですね、カラーを出していただき、若手抜てきというのはもう当たり前のごさいますんで、やはりそれこそ、政策形成能力のおありになって、あるいは提案能力がおありになる職員さん、私、多く存じ上げておりますし、職員間の中でもお互いに評価があるところがございます。この多くの職員間の中でもうなずけるような人事政策をしっかりとリーダーシップの中でとっていただきたいというのが、私のこの1番目と3番目の中の大きな趣旨でございますんで、あえてこの場で言わしていただきましたのは、中期的な準備も要りましょうし、来年の3月をしっかりと見さしていただきたいという思いで要望をさしていただくことにおいて、再質問とさせていただきます。

以上で終わります。

○（田村義明議長） 大伴雅章議員の質問を終わります。