

藤井 哲也

このたび、私事ではありますが、みんなの党を離党したことにより、5月29日付で会派名を「みんなの党大津」から「新世代・滋賀大津」に改称いたしました。若い世代の感覚を政治行政に注入し、子育て世代や、バリバリ働く世代の生活がより充実するように、同世代の代弁者として議員活動に励んで参ります。何卒宜しくお願いいたします。

1 保育サービスの質向上について【分割】

「子ども子育て新制度」が来年度から実施される。大津市においても公立幼稚園と保育園のあり方検討を本年度より始めたところであるが、民間園でも現在、各運営母体において情報収集と議論・検討が進められている。

公・民あげての待機児童の解消や、働く家庭支援に向けて、本市には大胆な政策を期待したい。

先日の教育厚生常任委員会の協議会での議論と重なる部分があるが以下質問を行う。

(1)民間園の保育士確保について

本年度も含め、民間保育所の新設・改修が進められ、計 14 園(定員 1497 人)が開設されることとなっている。ハード面の充実は素晴らしいことであるが、ソフト面、具体的には優秀な保育士や幼稚園教諭を地域が育て、そして民間園がそうした保育士を確保し、本人たちが活躍できるかが重要となってくる。

しかしながら先日、滋賀県市立保育園連盟の事務局に伺い、県下の民間園の総合的な状況を伺ったところ、保育士の確保が大変困難になってきているとのことであった。大津市においては、京都市や草津市のように子育て施策に熱心な自治体がそばにあることもあって、保育士の地域間の獲得競争が激化しており、今後ますます過熱するとのご意見を頂戴した。そこで以下伺う。

① 本年 4 月以降に開園予定の園における保育士の確保状況について伺う。

② 本市では今後、民間園が保育士を確保できるように具体的にどのような施策を行うのかを伺う。

(2)現状の公民格差について

大津市の保育士と、ある民間園の保育士の初任給を比較したところ数万円の開きがあった。公立と民間との格差が歴然としており、保育士の確保に顕著に影響が出ている実態がある。

本市では、「公民格差の是正を図るため運営費支弁や国県の補助事業に加え、大津市独自の運営費補助、人件費補助等の運営助成を実施している」とのことである。そうしたことから、現在、運営費や人件費ではどのくらいの公民格差があると認識しているのかを問う。

(3)新制度移行における格差是正策について

公民格差をいっそう是正し、子ども達への保育サービスを公・民あげて取り組むために、新制度移行に当たっては、民間園に対する支援が現状よりも低下してはならない。

こうした点から、来年度からの運営費補助や人件費補助等の公民格差是正策について、実質半年ほどの短い期間でどのように検討していくのか、基本的な考え方と具体的な検討事項を伺う。

② 平成 25 年度「大津市のまちづくりに関する市民意識調査」の施策反映等について【分割】

(1)市民意識調査の活用について

毎年度 実施されている「市民意識調査報告書」には、「市民意識調査は、施策評価の実施にあたり、市民に対して、施策の満足度・重要度を調査することにより、市民目線の意見を取り入れることを目的に実施する」と記されている。

確かに、行政評価報告書の「施策評価結果シート」には、一次評価の評価項目に「重要度(市民意向)」の項目がある。

そこで、平成25年度に実施した「施策評価シート」の結果を見ると、第2期実行計画の全57施策で、「市民意向が高い」と評価された施策は30施策(全体の約52%)を占めており、次に「市民意向がやや高い」は19施策(全体の33%)、「市民意向があまり高くない」は8施策(全体の14%)、「市民意向が低い」はゼロとなっている。

平成 25 年度の「市民意識調査」においては、今後優先して取り組まなければならない施策を導き出すために、「改善指数」と「維持指数」が導入されている。

そこで、この「改善指数」と、施策評価シートの「重要度(市民意向)」欄の評価の関係をみてみると、改善指数が低い施策であっても、評価シートの「市民意向」の評価では、「市民意向が高い、あるいは、やや高い」と評価されている。そこで以下伺う。

① 評価者である各施策の担当課は、「市民意識調査」の結果をどのように捉え、施策評価に望んでいるのかを問う。

② 例えば平成25年度意識調査では、「青少年の健全な育成」が改善指数 15.0pt で前年度より3.0pt 上昇し最も高く、「行財政運営」が同じく 3.1pt 上昇し 14.8pt となっている。

しかし、「青少年の健全な育成」や「行財政運営」といっても、市民が何を感じて、どのような改善が必要と考えたのかはこの調査では分析できない。「市民意識調査」は本市施策に反映されて初めて実施した意義があると考え

る。
については、「市民意識調査」を深掘りするためには、1 回限りの表面的な意見を調べる世論調査だけではなく、討論のための資料や専門家から十分な情報提供を受け、小グループと全体会議でじっくりと討論して必要な公共政策を考える、いわゆる「討論型世論調査」の手法を用いるべきと考える。

来年度より実施するとすれば、実際の市民意識調査の実施策への反映は、平成 28 年度からとなってしまう。市民の意識に近い施策にできる限り早く近付けるためにも、本年度中に補正予算を組んで実施すべきと考えるが見解を問う。

(2)施策評価の活用方法について

先の項目でも取り上げた昨年12月に実施された不祥事に関する職員アンケートでは、「サービス残業を含め、時間外勤務が多い」、「職員が少ない」、「事務が多い」との意見も多かった。今後も事務事業が増え続ければ、ますます職員に負荷がかかり、市民サービスへの悪影響も考えられる。

厳しい財政状況のもとであるからこそ、市民意識調査の結果を基に、市民がより必要とする事業、現状維持でよい事業などの分類をした上で、予算の配分、仕事量の配分をしていく必要があると考える。

そのためには、現在実施されている施策を個々で評価するだけでなく、総合計画に掲げられた 57の施策全体を横並びにし、どの施策をより重点的に取り組んでいくのか、また、どの施策は現状のままでのよいのかといった、「施策の優先付け」を行い、さらに、より重点的に取り組む施策の中で、どの事業に限られた経営資源である予算と人とを重点配分することが必要なのか、「事業の優先付け」を行い、予算編成に望むべきであるとする。

- ① そこで、現在、実施されている施策評価の活用方法、予算への反映方法は、どのようにして実施されているのかを問う。
- ② 次年度予算からは「施策の優先付け」と「事業の優先付け」を行うべきと考えるが、見解を問う。

(3)本庁舎建替えに向けた市民意見、市民ニーズ把握と反映

現在、隣接国有地の購入議論に合わせて、本庁舎の建替え議論が進められている。

本来、公共施設は建物のハード部分と、公共サービスのソフト部分を兼ね備えている。そうしたことから、まず議論すべきは、ハード部分ではなく、将来 市民が必要とする公共サービスはどのようなものであるかという問題ではないだろうか。

本年2月、大津市と同じ施設の老朽化や耐震性能の問題により、庁舎建替を決定した千葉市役所に行政視察に伺った。千葉市の課長からは「本庁舎の建て替えに際しては、本庁ではどういった公共サービスをどこまで提供するのか。庁舎機能を踏まえた上で、新庁舎の建設計画を立てていくべきであるとする。」という貴重な意見を頂いた。私も、もっともな意見と考える。

本庁舎の建替えを「家」で例えるなら、我が家の家族構成、子どもの年齢、同居の親の状況を考えた上で、どういった規模の家で、どういった間取りで建築すべきであるのか。また、将来、10年後、20年後、30年後、その先は、家族構成はどうなって、それに必要な間取りは、規模はどうか、そういったことを考えた上で、建築をすべきであるように、本庁舎の場合も、本庁舎に提供するサービスはどこまでとするのか。将来の人口構成は、将来の市民ニーズはどのように変わっているか。そういったことを考えた上で、本庁舎の建設計画を立てていくべきであるとする。そこで以下伺う。

- ① 今後の本庁舎建替えについて、提供される公共サービス機能をどのように考えているか。
- ② また、将来、20年、30年先の市民ニーズを捉えた上で建設すべきであるとするが、どのような形で市民意見、市民ニーズ捉え、それをどのように本庁舎の建替え議論に反映していこうとしているか、今後のスケジュールと併せて、本市の見解を問う。

③ 市民サービスを充実させるための「職員のモチベーション」と「人事制度」について 【分割】

最近、市職員から職場の士気が大きく低下していると頻繁に聞く。

昨年12月に職員を対象に実施された「不祥事に関するアンケート報告書」がようやく5月26日に手に入ったが、このアンケートには現在の津市役所内部の組織風土を知る上で多くの材料が含まれており、私もすべて拝読した。そしてその内容からは、いま市役所内のモチベーションが深刻な状態であることを汲み取ることができた。

私は現在も含めてこんにちまで、従業員のモチベーションアップを図るために、企業に対して人事・組織コンサルティングを行ってきた。そうした立場から申せば、従業員のモチベーションの低下は業務効率の低下にとどまらず、企業でいえば売上利益の減少、ひいては経営基盤の弱体化につながる重大な問題だということである。

少し話が外れるが、いまや公共サービスのうち定型業務の多くは、外部委託や機械化・自動化が進められており、残る業務は、計画の企画・検証や各機関との調整、もしくは教育福祉・防災やインフラ整備など「頭を使った仕事」が大半となってきている。

これに関して、今月17日に津市議会で講演頂く、太田肇同志社大学教授は、地方公務員も経験した日本におけるモチベーション理論研究の第一人者であるが、教授はその著書「見せかけの勤勉の正体」の中で、『近年の技術革新によってもたらされた仕事内容の激変により、「知恵」を使った仕事のみが残ってくる。』『そこで一人ひとりに問われるのは、能力・資質とならんで、「見せかけではない自発的なモチベーション』』であると述べている。

定型的なルーチンワークであれば「みせかけのやる気」でも問題なかったのかもしれない。

ただ、「知恵」を使った職務が大半となってきた昨今では、自発的なモチベーションを高める人事施策をさらに講じていく必要がある。私も二元代表の議員の一員として、現在の市職員のモチベーションの低下が、市民サービスに与える影響に強い懸念を頂いており、今回 質問に取り上げるものである。

1. 職員のモチベーションについて

(1)市民サービスの質と職員のモチベーションとの関係について

市民が安心して安全に心豊かに毎日の生活を営むために、また若者が未来に希望をもって成長することができるために、行政は、常に市民サービスの質を意識すべきなのは言うまでもない。

そこで本市は、「市民サービスの質」と「職員のモチベーション」はどのような関係があると考えているのか、以下の議論の前提として見解を問う。

(2)現在の職員のモチベーション状態について

現在の市職員のモチベーションは、どのような状態であると認識しているか、その根拠も合わせて問う。

(3)職員のモチベーション状態を測り、必要な人事施策を分析するための指標づくりについて

津市役所のように数千人単位の従業員がいる大手企業の多くは、社員のモチベーション向上が、顧客満足度の向上や業務効率の改善、歩留まり率の減少などにつながるとして、モチベーション調査を人事施策の一環として定期的に実施している。

現在、本市においては様々な人事施策が導入されているが、「市民意識調査」に見られるような定量的な分析があまり為されていない印象を受ける。職員に聞くと、モチベーションや職務満足に関する調査がなされた記憶がないとのことである。

については市民サービスの質を高めるために、限られた経営資源を有効に生かす観点から、職員のモチベーション状態を測り、必要な施策を分析するための指標を整備する必要があると考えるが、見解を問う。

2. 人事制度・人事施策について

議員になりたてのころから、本市の人事制度について様々な指摘と提案を行ってきた。人事制度は、管理体制の在り方とあわせて、組織風土に大きな影響を及ぼす要素である。平成 25 年より本市では、新・人事制度が導入されており、その内容に関して、よく検討されたものだと私は評価している。

しかし、かなり改善されたとはいえ不十分な点は残っている。

モチベーションの観点からひとつ取り上げると、「がんばった職員への評価・承認が不十分」という問題である。

つまり、例えば勤勉手当への評価の反映については、5段階評価で決定されるものとなっているが、9割以上の職員が真ん中の「評価(区分Ⅲ)」となる。これは、ほとんどの職員は頑張りや、勤勉手当に反映はなされないことを意味している。結果的に「がんばっても報われない」と感じてしまい、逆にモチベーションが低下する要因にもなりかねない。

私はもう少し加点評価する対象者を増やすべきだと考える。

モチベーション理論でポピュラーなものとして「公平理論」というものがある。これは「人は、自分の仕事量に応じた、金銭的報酬＋非金銭的報酬を得たい」という考え方である。処遇、つまり金銭的報酬で応じられないのであれば、非金銭的報酬、つまり「組織や上司・同僚からの承認」や「達成感」、「仕事そのものの充実」または「成長機会の提供」などで補完すべきであるとされる。

こうした非金銭的報酬には様々な人事施策がある。このたび大津市に主力工場の移転を決定した堀場製作所は、働きがいのある会社ランキング「ベストカンパニー」に6年連続で選ばれている人事労務の超優良企業の一社であるが、様々な非金銭的報酬を人事施策の中に取り入れられていることで有名である。昨年、仕事の関係でその人事制度の研究を行ったが、本市も見習うことが多いと感じた。

(4) 全庁及び、部局単位での公的な表彰制度の導入について

さて前置きが長くなったが、職員のモチベーションアップを考える際に、全庁及び、部局単位での「表彰制度」を積極的に導入することを提案したい。

「表彰制度」は非金銭的報酬の代表的なものである。処遇反映には至らないが、一定のパフォーマンスを発揮した職員には、公式に表彰をすることで、他者との差別化を図り、「認められている感」を満たすことができる。言うまでもなく承認欲求の充足は自発的なモチベーションを高める効果があるとされており、民間企業でも表彰制度を取り入れ、支店長表彰や、クォーター表彰など、モチベーションアップの施策として機能している例は多い。

本市では広い意味での表彰制度の一つとして、「提案くん」という制度があり、越市長就任直後に1度だけ実施されたことはあるが、実質形骸化しており、定期的な実施をすべきである。さらに言うなれば「提案くん」のように日頃携わっている業務と離れたところでの表彰制度ではなく、自身の業務に対する頑張り・成果を評価する、表彰制度が重要である。

については、モチベーションマネジメントの観点から、評価結果の処遇反映に関する課題と、表彰制度の活用について、見解を問う。

(5) 下位等級が上位等級よりも給与が高くなる現状について

「あの職員よりも成果や能力も出したのに、勤務年数が短いだけで、なぜ給与が低いのか」。

私が職員ならば、きっと現在の人事制度に対して、強い不満を抱くはずである。

一昨年 9 月議会で取り上げた内容であるが、再度、この問題を取り上げる。

現在の給与制度は、例えば主任であっても長年務めるだけで、3 階級上位の管理職である課長代理以上の給与をもらうことができ、また係長であっても 3 階級上位の課長以上の給与をもらうことができる制度となっている。

号俸が下に長く伸びる俸給表は、年功序列型の制度そのものであり、大津市もこれに当てはまっている。

先に紹介した「公平理論」は相対的な側面も持っており、つまり「X職員はまったく働いていないのに自分以上の給与をもらっている」とY職員が感じれば、Y職員のモチベーションは下がるというものです。

こうしたモチベーション論の観点や、また 地方公務員法第 24 条第 1 項の「職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。」という職務給の原則の観点からも、現在の年功序列型でモチベーションを損ないかねない給与制度は、早期に見直しを行うべきと考えるが、本市の見解を問う。

(このほか、「組織風土改善」に関する質問も準備段階では用意していたが、質問量の関係から次回以降の議会で取り上げたい。)

4 富田前教育長について【一問一答】

富田前教育長は、就任から約1年の本年3月末日で辞職をされた。

この間、短い期間であったが、富田氏は専門分野である品質管理の概念を用いて組織変革に取り組み、学校現場にいたるまで小さい子供たちにも理解できるシンプルで分かりやすい考え方を浸透させつつあった。また、朝の読書活動はもちろんのこと、澤村元教育長時代には議論が前に進まなかった「コミュニティスクール」制度の導入に前向きで、昨年10月の校園長を集めた研修会では、コミュニティスクールの先進事例を取り上げ、「本日が大津市の教育行政の新しいスタート」と述べられるなど、教育行政の改革に熱心に取り組まれてきたと評価している。

そうしたことから、氏の辞任は大変残念であり、昨年夏より市長との連携不足が見え隠れする中で、本当に体調不良が辞任理由なのか疑念を今日まで抱いてきた。

(1)富田前教育長の辞職理由について

そうしたところ、6月2日発売の日経ビジネスで、富田前教育長は「教育改革 道半ばで辞任」というタイトルで手記を寄稿された。冒頭から、「市は私の辞任理由を体調不良によるものとしています。確かに3月、持病である不整脈で具合が悪く、10日間ほど入院しました。でも辞めるほどではありません。辞任を決めた本当の理由は、越直美市長と意見が合わなかったからです。」と辞任に関して真意を述べられている。これまで富田氏から直接、公に辞任理由が語られることがなく、市長を通じてのみ辞任理由を聞いてきた議会の一員である私にとって、この手記は驚愕する内容のものであった。

ちなみに茂呂前副市長も退任挨拶式で、「(富田前教育長は)平成26年度予算の編成過程において教育委員会の意見の反映が難しいことに心を痛めておられた。こうした事情が本人の重大な決断に結びついたものと私は認識している」と言及しており、富田前教育長の手記同様に、市長の「体調不良が辞任理由」との説明とは、相当な食い違いがあるのが事実である。

そこで常日頃、教育行政の執行機関メンバーとして意見交換を重ねてこられた教育委員会の委員長(または他の教育委員)に、客観的な視点から、富田前教育長の辞職にいたる経緯とその理由を伺う。

(2)富田前教育長の評価について

富田前教育長は手記の中で、「学校安全推進室」を作って情報集約できる仕組みづくりや、経営品質の考え方を導入した組織変革、特に国際標準規格ISO9001の認証取得を目指して取り組み、また 教員が生徒とふれあう時間を増やすために負担を減らす取り組みなどを進めてきたと述べている。

前述の通り、私は富田前教育長の在任中の功績は非常に大きいと考えているが、任命権者である市長は、在任中の富田前教育長の実績について、どのように評価しているのかを問う。

5 越市長自身の進退について【一問一答】

越市長が就任して2年あまりが経過した。この間、様々な問題が表面化した。いじめに関する問題、ごみ処理体制の問題、教育委員会との関係の問題、地域経営会議プランをはじめとする地方自治のあり方の問題など、その多くが市民の見えるところで議論されてきた点は大いに評価できる。

しかしながら、その間 副市長が2人、教育長が2人辞めるなど、極めて異例な事態が続いている。

喩えが正しいか分からないが、民間企業でいうと、副社長2人が相次いで辞め、関連会社の社長が2人辞めているようなものである。大津市議会は、当然ながら任期を全うすることを前提に市長からの人事案に了承しているのであって、連携不足や市長との不和により、様々な理由があるにせよ、最高幹部が次々と去っていく事実に対して極めて遺憾であると言わざるを得ない。

思うに、こうした事態を招いている要因は、越市長による組織統治能力の不足にあることに収斂されると私は考える。統治能力がないトップが率いる組織に所属する職員は悲惨である。そしてそれ以上に悲惨なのは、市長を選んだ市民である。

市長自身は否定するかもしれないが、すでに職員の人心は離れており、当初 越市長を応援していた市民も、その多くは現在の市政に対して辟易とし失望をしている。私はそのことを、この耳で聞き、肌で感じている。

「変える、変えない の仕分けに、一人の意思ではなく、多数の英知を動員して下さるようお願い申し上げます。」と茂呂前副市長が退任挨拶式で述べられたのが印象的であった。茂呂副市長の辞職を昔で言う「諫死」、つまり、「死んで目上の人をいさめること」と私は捉えている。

私が申すのはおこがましいが、市長自身が茂呂副市長からのメッセージを心に刻み、意識変革をしなければならぬ。市長にモノ言う人こそ重用すべきである。逆に何もモノ申さない人は無関心か、もしくは現状を陰でほくそ笑む人であることを忘れてはならない。

以上のこと申し上げ、敢えて質問をする。

越市長は選挙の際、「停滞から飛躍」と主張していたが、そのことを実感できているかと言えば残念ながら否である。自ら抜擢した側近はもとより 多くの職員の心は離れ、市民からの支持も失われつつある中で、市長の求心力は著しく低下しているように感じる。このままでは、「混乱と暴走の4年間」と後世から評価を受けかねない。私は二元代表制の下、市民生活に責任を持つ立場にいる一人として、そうした評価がなされることは本意ではない。

越市長は、先の大阪市長選に際して、「大阪市民にとって都構想は重要。民意を問うことは正攻法であり、大賛成だ」「大阪市民の税金であって、無駄遣いだと思うのであれば、選挙で橋下さんを落とせばいいだけの話で、大きなお世話だ」と述べた。

ついては、有権者の皆さんに市長自身のやりたいことを伝え、あらためて信任を得て、現状を打開し、改革のスピードアップを図ることも一つの選択肢であると考えます。

私はこの際、相応の覚悟をもって、市長自身の進退を伺う。

以上