

午後 2 時 3 3 分 休憩

午後 2 時 4 5 分 開議

議長（倉又 稔君）

休憩を解き会議を開きます。

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。

本日は総合計画ほか、各計画等の策定・実行・検証・改善について質問いたします。

現在、第2次総合計画大綱・実施計画の策定中です。系魚川市には総合計画以下、多くの計画等が策定されているが、その基本的な考え方について伺います。

- (1) 総合計画が策定されると下位計画の見直しが必要となりますが、どのように考えますか。
- (2) 全ての計画において、国の方針の変更・社会情勢の変化・市長の選挙公約などにより見直しが必要となることが多いと考えますが、対応方針はいかがでしょうか。
- (3) ほとんどの場合、1つの計画が多面的要素を持ちます。財政的要素とまちづくりの要素など、その重複した部分に着目しないと、策定以降の適正なPDCAを回すことができません。どのように考えていますか。
- (4) 各計画間に重複する要素があり、計画の統合を考えることにより、よりわかりやすい計画となるケースがあると思いますが、そのような検討が常になされる体質となっているでしょうか。
- (5) 計画を策定し、施策を実行していく段階で、常に検証しながら進めていくことが求められます。検証には、前述(1)・(2)の見直し要因のほかに、進捗管理や効率性・有効性などについて、よりよい市政運営、市民生活を求める建設的姿勢での検討が含まれますが、どのように考えているでしょうか。

以上、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、総合計画は、市の最上位計画でありますので、方向性が大きく異なった場合には下位計画を見直す必要があると考えております。

2点目につきましては、国の制度や社会情勢の変化など、各計画で変更が必要となった際には、適宜見直しをしてまいります。

3 点目につきましては、関連する複数の要素を勘案して計画を策定し、実行・検証する中で関連する計画も含めて改善することにより、計画の目的や目標を達成するものと考えております。

4 点目につきましては、計画の中には国や県により内容が定められたものもありますが、市民目線でよりわかりやすい計画策定に取り組んでまいります。

5 点目につきましては、事務事業評価などの検証によりさまざまな観点から分析を行い計画本来の目的が達成できるよう、事業や進め方を見直すことが重要であると考えております。

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、よろしくお願ひ申し上げます。

〔「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）

質問の仕方も簡略なので、やると言えば今のような答弁になるわけですね。でも実際、中身が非常に重要になります。

市長言われるように、総合計画は全ての計画の最上位計画でありますから、総合計画策定の段階から各計画との整合性をチェックしながら、計画の組み立てを行っていくという側面もあると思うんですね。途中で総合計画が変更されるわけですから、これ逆に言うと、策定済みの各計画に総合計画が左右されるということにもなりかねない。先に決まっているものがあるからですね。例えば、総合計画をもっと進んだ取り組みとしたいけども、そうすると下位計画を見直さなければいけなくなる。これは面倒なんだよ。この程度でとどめておこうなんていう考え方があったら困るわけですよ。それでは戦略的市政運営と言えなくなってしまいます。その辺の視点が庁内全体で意思統一されているか。そういう危険性についてちゃんと着眼した上で、総合計画着手に取り組んだかというところなんです。いかがでしょうか。

〔「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。

確かに議員の言われるように、総合計画は市の最上位計画でありますので、やはり今後の市の方向性というのは総合計画の中でしっかり示す必要があると思っております。今回、策定の段階では、やはり現状の課題把握ということで各種統計資料の分析、それから市民アンケート等、それから策定の段階では庁内各課から庁内の策定委員会ということで進めてまいりました。が、その一方でやはり、議員おっしゃられるように、各課が策定している現在ある計画に縛られている部分もあろうかと思っております。

〔「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）

もう総合計画、大綱が今回、上程されている段階ですから、ここの質問の中でいろいろな問題点が明らかになれば、今後の見直しの中に反映してもらおうということになると思うんですけどね。

今、企画財政課、非常に忙しいんですね。総合計画・総合戦略・行政改革大綱・実施計画と多くの計画策定・見直しを抱えている。重要な総合計画を策定するに当たって、十分な検討時間、確保できてなかったんじゃないかということをお心配しているわけですが、いかがですか。

〔「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。

私は昨年から企画財政課長として、総合計画の策定に携わってきております。その中でやはり、一番感じるのは今回の総合計画というのは、従前の総合計画と違って実質5年間という形で策定することとしております。

そういう面では、今までの総合計画と違ってやはり中期的な施策・戦略、そういったものが必要になるというふうに考えておりましたけれども、そういった面が少し不十分かなという気はしております。

ただ、そういう中でも、今回、最後のほうになりましたけれども、重点課題ということで人口減少問題とそれから人口減少社会に対応したまちづくり、こういったものを入れられたってというのは、1つの成果かなと思っております。

〔「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）

きょうは、今回の総合計画の中身を議論するつもりはないんですね。市の計画全体について、やっぱり考えていきたいと。総合計画について、もし不足があるのであれば、やはり今後の改定というところへ持っていきたいということなんですが、総合計画を戦略的に検討して組み立てていくと、当然、今までの総合戦略、総合計画や戦略とは違う施策が必要になってくると。下位計画の見直しが必ず必要になります。総合計画策定された段階で、各課が、自分が今かかわっている計画を見直すという共通観念ができていけるかどうか、今の時点で。できていなければ早急に図っていかなくちゃいけないわけですが、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）

市長の答弁でもありましたけれども、総合計画は市の最上位計画でありますので、そういったやはり方向性が違っていれば、当然、見直すべきと思っております。

そういう中でやはり、下位計画については、それぞれの担当部署が見直すべきと思っておりますので、担当部署についてもそういう意識は持ってい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）

今の答弁は非常に形式的だよね。実際は、全然そんな観念ないでしょう。去年だって行政改革の計画を市長の公約に従って行革の特別委員会、おとしですか、変えてもらいましたけど、絶対そんな感覚ないと思いますよ。そこをしっかりと図ってもらいたいから今、質問してるわけですね。考え方としてどうですかって言えば、それは当然見直さなきゃいけないっていうのは当たり前ですよ。僕が聞いたのは、共通観念が今現在あるかどうかって聞いているわけですね。ないとしたら、早々にどういうやり方で今後取り組んでいきたいということに入ってってもらわなければ、形式的な答弁されたら、どんどん突っ込んでいきますよ。よろしくお願いします。

〔「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）

鋭い質問で厳しいんですけども、確かにここにいる部課長はそういう気持ちというのはしっかり持ってると思ってます。

ただそれが、今度一般職員全員が、じゃ、そういう気持ちを持っているかということ、まだまだ不十分であると思ってますし、中には総合計画の位置づけすらわかってない職員もいるんじゃないかなと思ってますので、総合計画策定が終わりましたら、職員研修をする中で、総合計画の位置づけや総合計画にうたわれている方向性、そういったものについて、職員のほうへ周知してまいりたいと考えております。

〔「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）

今の答弁の中にありましたけど、総合計画が策定されても、やはりそれをしっかりと周知する、水平展開していく機会が、やっぱり絶対必要ですよ。それをやって初めて見直す必要があるかどうかかわかってくると。私が、さっき見直すところから入りましたけど、見直すためには読まなきゃいけない。ですけど、まず本来はやっぱり周知して、よく理解するというところでありますよね。

先ほども言いましたけど、行政改革の特別委員会で市長の公約に基づいて、見直さないのはおかしいでしょうと。市長の公約が、行政改革の大綱や実施計画に入っていないこと自体がおかしいということで、見直しをしてもらいました。このことは、今、総合計画の議論の中でも言ってきましたが、ありとあらゆる計画は5年間10年間決めたら、10年間変えないんじゃないじゃなくて、第1版・第2版・第3版として変えていくという、まず、その計画自体を変えていくんだと、状況に応じて。不足が見つかったらすぐ変える、もっといい方法が見つかったら変えていくというこの考え方が必要だと思うんですね。これやっぱり、ちょっと徹底してもらわないと思いますよ。いかがでし

ようかね。

〔「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）

確かにおっしゃるとおりと思っております。そういう中でやはり、上位計画・下位計画、さらにその下位計画という形で計画の体系というのは成り立っておりますので、上位計画については、本当は余り改定すべきではないと思っておりますけれども、本来のその方向性をしっかりやるための下位計画でありますので、そういった部分については、やはり手段・方法というのはいろんなものが考えられますし、時代が変われば新たな手段というのも出てくると思っておりますので、そういう意味では行革とも絡むんですけれども、やはり職員の意識改革というのは非常に大切なことと思っております。

〔「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）

今の答弁の中で、やっぱりちょっと気に入らんのは、上位計画ってあんまり変えるべきじゃないと。これやっぱり違いますよ。一番大事な総合計画を、例えば今までで言うと10年間、大綱が変わりません。この目まぐるしく移り変わっていく世の中で、総合計画10年間変わっておらんなんて、そんな形骸化した計画で何していくのって話になりますし、だからこそ職員一人一人が、総合計画なんか読んでないんですよ。大事じゃないから。形式的だから。じゃなくて、本当の生きた計画にするには、やはり最上位の総合計画を、いつでも見直していくんだという姿勢が、生きたものにして、職員に伝わっていくんじゃないでしょうかね。ここどうですか、考え方。市長、副市長。

〔「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。

総合計画の改定でありますけれども、私も今、振り返ってみますと、平成25年に本当は総合計画を改定すべきだったなという反省をしております。と申しますのは、市長の選挙公約が、それまでの1期目2期目と、今回の3期目は全然違った選挙公約になってるということを踏まえてまして、後から考えると、今、総合計画を策定してるんですけども、平成25年のときに改定すべきだったなということで反省をしております。そういったことで、総合計画は最上位計画ですけども、果敢に改定すべきときは改定すべきだというふうに考えております。

ただ、もう一つ最上位計画の総合計画と下位計画の関係ですけども、その辺の整合性にとりましては、2つの手法があるんじゃないかなと思っております。と申しますのは、総合計画をつくる少し前に下位計画をつくって、それを総合計画に反映をしていくというのと、もう一つは今度、総合計画をつくった段階で下位計画を何と申しますか、見直しをしていくと。総合計画に沿って見直し

をすると。そういったことで、手法的には2つの手法があるのではないかなと思っております。

そういったことで、今回は最上位計画の総合計画がきちとなった段階で、それぞれ各課に下位計画について、もう一度その改定の必要性をチェックさせたい、調査をさせ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）

今、2つの手法と言いましたけど、今現在の状況って、その両方必要だと思うんですよ。だって、平成27年度に相当いろんな計画つくりましたよね。総文でもいろいろ検討しました。それと並行して、総合計画の案もつくってきたわけですから、これは反映されているだろうとは思ってますけど。しかし、それだって見直しをしなければいけない。両方が大切ですので。柔軟な頭で対応してもらおう。柔軟な体制にしてもらわないと、やっぱり行政の今までの手法の中の思い込みは、やはりだめですね。もうちょっと、やわらかく対応してもらわんといかんと思う。

それから、多面的要素ですが、例えば今、総合計画の審議の中でちょっと話題になりましたが、公共施設総合管理指針というのは、財政的要素、公共施設をどう管理していくかというのは、財政的要素がすごく大きいんですけど、しかしそれはやはり戦略的なまちづくりと絡んでいくというようなことですね。その重複した部分に着目しないと、策定時にもしっかりした計画となって、その総合計画を見て、いろいろ施策を講じていく職員一人一人の共通認識になっていかないということと、それから策定以降の適正なPDCAサイクルを回すことができないということだと思えますね。やっぱりそこについては、何ていうかな、そこに着眼していく癖をつけていないとだめだと。どっか1つからぼんとおりにきたら、例えば縦割りの中でおりにきたら、その部分というふうに限定した考え方になってしまう。横に何か関連あるんじゃないかということ、見る癖をつけていかんかと思えますけど、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。

計画と計画との関連性という部分だと思ってます。それについては・・・。

12番（伊藤文博君）

1つの計画の多面的要素。

企画財政課長（藤田年明君）

1つの多面的な関連ということで、確かに1つの計画の中には、先ほど議員言われたように財政的要素があったり、まちづくりの要素があったり、また違う計画の要素が入ったりしております。そういう中で、過去にも何回か伊藤議員から指摘されたとおり、計画の中で他の計画との関連性がわかるように、いわゆる関連計画をしっかりとあらかずようにということで、最近つくる計画においてはそういう形で関連する計画を表示したり、それから計画の中に他の計画の一部分を引用するような形であらかずたりということで、そういう形にする中で計画の多面的なチェック、そういうこ

ともよりやりやすくなるんだろうと思っておりますし、そういう表示によってやはり、職員のほうもこれを変えればこの計画も変える必要がある、また逆に、そのもととなる計画が変われば、こちらの計画も変えなきゃいけないんだという、やはりそういう習慣づけというのが、これからは重要になってく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）

そうやって考えたときに、私がこう、市の計画を拾っただけでも、何かこんなにこうやっていっぱいあるんですね。この中に、もう今、廃案になったものもありますけど。私、これエクセルでつくって、クリックするとその計画のところへちゃんと飛ぶようにしてるんです。そうしないとわからない。

だから市のほうで、総合計画がいっぱいあるじゃないですか。それはやっぱり、体系的にしっかりと整理して、今、課長が言われたことを職員がやるとしたら、例えば健康づくりと介護予防と、それから生涯学習とが連携してどんな計画が重複してあるのかというところを、職員が一目瞭然わかるようにして、すぐ見れるようにしていきなさいいけない。まず、そこに気がつく仕組みをつくらないかん。これどうですかね。

〔「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。

今回、伊藤議員のご質問をいただいて、私のほうでも市の計画ってどれくらいあるんだろうかということで、調べてみました。ちょっと遠くて見えませんが、総合計画の体系ごとに、どういう計画があるのかということでまとめてみました。全部でおおむね70ぐらいの計画があるということで、その中にはやはり、国からの指導に基づく計画、それから財源確保のための計画、そういったものもありますけれども、今回まとめてみて大変よかったのは、やはり、例えば1章の中でこういった計画があるんだよというのは、一目でわかるということはよくわかりましたので、できれば基本計画の参考資料として添付するような形にしたいと考えております。

〔「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）

そうしますと、今、基本計画の中に、関連する計画というのが出てくるじゃないですか。そこをやっぱり、今度もう一回見直す必要が出てくると思いますね。

1つの計画の多面的要素のどこへちょっと戻りますけど、昔、補助金の削減に取り組む中で、学校での資源回収の補助金の削減について、ちょっと話題になったことがあります。その当時の、まだ文教民生常任委員会だったですかね。これは、補助金という財政問題と、それから資源回収活動

で培われる教育的要素、この絡みだったわけです。ところが、補助金削減だけで考えてもう、すぐスタートしようとした。ところが、教育的要素で考えると、資源の有効活用、それから親子活動でしょう。それから地域活動ですよ、地域と一体になった活動。今言う、子ども一貫教育方針の中で、学校と地域と家庭が一体になって取り組んでいくという、そういうもことになる。そういうことを全く無視して、財政的側面だけで補助金を削減しようとしたということで、その付加価値的要素に着眼して物を考えるべきだという議論を持ちかけたわけですけど、こういう癖をつけなきゃいけない。1つの施策の多面的要素・付加価値的要素。本来、起案した最初の着眼点と違う要素があるということ、常にチェックする仕組みをつくっていかなくちゃいかんと思うんですが、どうでしょうかね。

〔「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。

何年か前に、そういうような議論があったなというのを記憶しております。

確かに、多分そういうような補助制度をつくる時には、その当時のそういった事情があったんだと思ってます。そういう意味で、その当時つくった補助金の目的というのはなくなったから、補助金をやめようということで進めたんだと思うんですけども、やはり時代の変化の中で当初の目的と違う、いわゆる教育的視点とか資源保護とか、そういった新たな補助金の目的が出てきたということであれば、やはりそこでそういう補助金の目的というのを見直す中で、補助金のあり方というのにも考える必要があるん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）

今、補助金を例に出したから補助金って言ったけど、補助金のことを言っておるわけじゃないのですよ。その多面的要素や付加価値的要素に、着眼する癖をつけていかなくちゃいけないということ、を言ってるんですね。これはちょっとひっくり返すと、1つの施策を検討するとき、より多くの付加価値的効果も求めていくという、逆の考え方になるわけですね。今の件は、やっているうちに、こんなこと、こんな効果もあるんだとわかる場合もあるということと、それから最初から計画する段階で、その付加価値的要素を、効果を求めていくということだと思っただけですね。

例えば製造現場において、安全対策を講じる、お金をかけますよね。安全を確保するだけじゃなくて、その安全な環境をつくることによって、作業効率を上げて生産性を高めて、資金もまた回収していくと。安全と効率アップで、両面のよさを導き出していこうとする思いがあるかどうかで、大きな違いになるわけですね。ただ単に、こうやっておきや安全だわと、そこに金をかければいい、そうではないという意識が必要になるということなんですよ。

こうやって言うと、当然、そういうこと考えていかなくちゃいけないですねって、簡単に答えるかもしれんけど、簡単じゃないですよ、そういう意識を植えつけていくのは。これはもう本当に、さ

つき話がありましたけども、職員の意識改革ですよ。どう取り組んでいくかですね。僕はいつも、職員の意識改革は熱伝導で、熱源は市長だというふうにお願いをしておりますが、それを受け継いだ部課長が、しっかりとその施策をそういう方向でいろんなものを展開していかなくちゃいけない。どのように考えますかね。

〔「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）

お答えいたします。

今ほど、伊藤議員がおっしゃられるように、1つの事業あるいは1つの計画に多面的な要素が必ずあるよ、そういう視点を持つ癖をつけるべきだと思っております。なかなか経験を重ねてくると、経験的なところだけで見て、一面的要素で見てしまう癖がかえってできてしまう。それを、全く違った気がつかない視点から、ほかの方からそういう視点で話を聞いたりというようなものを、日常の仕事の上で、オンザジョブトレーニングですか、そういう中で部・課長が意識を持って、部下にもそういう話をしながら展開していくことが必要だと思っておりますが、簡単に何か研修やれば身につくという内容でもないと思いますので、みんながそういう意識を持ちながら組織の中でやっていくことによって醸成されていくというふうに思っておりますので、常々、伊藤議員がおっしゃるようなことも心がけていかなければならないと思います。

〔「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）

私が今言った、付加価値を求めていく、2つ3つの効果を求めていくというのは、非常に何というか、その担当者が、飽くなき探求心みたいなものが必要なんですね。だから、誰にでもできることではないんですよ。だから職員の特性を見きわめた中で、やはり上手な使い方をしていかないとそういうふうにならないと思いますね。

それから、各計画間に重複する要素というところですが、先ほど70の計画があるという、ホームページに載ってるだけで多分、載ってるものと載ってないものがあると思うんですけど、50ぐらいある。統合することによって、よりわかりやすく、また運用しやすくなるというようなこともあると思うんですよ。今、具体的にどれとどれとは言えませんが、やはりそういうことをちゃんと検討していくと。僕らが見ても、こんなに計画があってわかりにくくてしょうがないんだ。それで、その計画を検討する段階に出てくると、今みんな、総合計画から流れを図化して体系図みたいなものをつけてくれるようになりましたけど、同時にそういうふうに出てきた2つの計画が、片方についてきてついてないのがあったり、いろいろだったわけですよ。今は大体、統一されてきました。やはり、そのたくさんある計画を、本当にちゃんと見直して、今、企画財政課長が言われたように、そういう表が出てきて初めて、あら、これちょっと似たようなものがあるなということもわかる場合もある。それを、日常的にやっぱり見直していかなくちゃいけないと思うんですけどね。それは、どういうふうに考えますか。

〔「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）

お答えいたします。

議員おっしゃるとおり、複数の計画を見ないといろんな部分がわからないという、そういうようでは計画本来の意味をなさないという、そういうことも考えられます。そういう意味では、複数ある関連する計画の統合とか、それから関係計画の引用、そういうことも必要であると思っておりますし、それが無理であっても、やはり市民の皆さんへの説明の段階では関係する計画をあわせて説明するなど、やはり市民が説明を聞いてわかりやすいような工夫、そういったものもあわせてやる必要があるん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）

法律で定まった計画であっても、2つの計画を1つの計画で併記して定めることだってできますよね。だから、例えば行政改革、これは可能かどうかわかりませんが、行政改革の大綱なんかは、総合計画のずっと流れの中に、行政改革的要素を全部盛り込んでいけば、大綱はもうその中で入ってきてちゃうと思う。そうすると、行革は実施計画だけでいいということにもなると思う。やっぱり、こういう視点が必要なんですね。そういう視点があれば、屋上屋を重ねるようなことにはならんということなんですけど、本気でやっぱりそういうことをどこかの段階で、全ての計画を重ね合わせて検討し、再編成していく作業が必要だと思うんです。だから考え方が、そういうことはそうすよねじゃなくて、やっぱりやってもらいたいと思うんですけど、どうでしょうかね。

〔「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。

非常に今、いろんな事業に取り組んでいたり、いろんな計画があるわけでありまして。これは、本当に単純ではなくて、みんな多様性であったり多面的である部分を考えますと、今、我々こう見ておると、やっぱり一次元的なものなんですけど、もっともっと複雑なものになっておるんだろうと思うわけでございまして、これらはやっぱり、二次元、三次元ぐらいのやつを見ながら、どのようにネットワークみたいなり、また連携があるのかというのを見ながら、例えば今、ご指摘いただいたような点で省略できるものもあったり、また逆にそれをもっと強く出していける部分もあるのかもしれません。そういう見方も、これはしていくべきかなと、私は今、感じておるわけでございまして、そういう形で、やはり1つの事業だけを見るのではなくて、全体的に常に見れる、これはもう職員は当然でございまして、議員の皆様方たちにもお示しできるような形にして、市民の皆様方にわかっていただくような形にしていきたいなと思っております。

〔「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）

総合計画は、企画財政課が担当ですね。と言いながら、各計画はそこは離れて各担当部署で定めていくと。企画財政課の、今度は機能のお話になるんですけど、企画財政課が企画面で本当に中心的役割を果たすということであれば、総合計画に集約されていくような仕組みをつくって、各計画はそこから発生し定められている構造が、今より明確になっていかなきゃいけない。それによって企画財政課が、各施策の企画面の中心的立場にいるということになる。私も再三言ってますけど、どうも財政調整課的要素が強いんじゃないかというところを、またちょっと構造的に変えていけるんじゃないかと思うんですけど。ここはやっぱりしっかりと、簡単じゃないですよ、僕が言ってることは。言うのは簡単ですけど、やるのは簡単じゃないと思うんですけど、やっぱりそこに着眼して取り組んでもらいたいということなんです。企画財政課の企画の中心的機能という面からも、見直してもらえんかなと思いますけど、どうですか。

〔「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。

私自身、企画財政課長として、一番ジレンマを持っている点でもあります。私自身、財政というのはもう黒子であるというふうに思ってますので、財政が表に出てはいけなと。そういう中で企画というのはある意味、市政の演出家みたいな形にならなきゃいけないんだらうと。各部署はそういう意味では役者さんなのかなという思いで仕事をしてますけれども、そういう中で、やはり今の企画の中で弱い点は、企画立案能力と言われるとちょっとあれなんですけれども、やはり市民と一番接しているのは、やはり各課だというふうには思ってますんで、そこで各課での企画立案、それを全体調整をいかにするかというのが、今の企画の置かれている部分でないかなと思ってますし、その中で特使・特命的な部分は企画が中心になってまとめていくべきと考えております。

〔「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）

悪いけど答弁になっておらんわ。それは今までの考え方で、その考え方、何回も聞いています。僕が今、言ったのは、そういう現状の中で総合計画が、本当に中心的役割になっているというところの構造を明らかにして見直していくことによって、企画財政課の企画面がしっかりと機能するということですよ。企画財政課の現状はよくわかってます、何回も議論しているから。そうじゃなくて、今、僕が一般質問している内容はそうじゃないでしょう。そこに着眼して、もう一度その、今、言ってる各計画間の調整といいますかね、構造的な見直しをしてほしいと、どうだろうということを知っているわけですね。

〔「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）

伊藤議員がおっしゃられるのは、総合計画を通じて、個別の計画の計画統制をして、戦略的に進めるべきではないかということをおっしゃられると受けとめましたが、確かにそれぞれの個別計画を、横串的に見て、どういう関連性があるのかというのを、企画が調整と立案もしていくと。例えば、似通ったような趣旨での事業が縦割りであるとするれば、それを連携をとって1つにして効果を上げるというようなやり方を、そういう視点でものを見ていくというのが、企画で必要だというふうに思っております。そういう視点が今まで非常に弱いというのがあるので、総合計画を通じてそういう視点を庁内に植えつけていくというふうに取り組まなければならないと思います。

〔「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）

今の答弁をお願いします。

検証の方に入りますが、法律や条例で定められた計画を定めなければいけないと。現在、新潟市に4つの計画定められていなかったと問題になってますよね。糸魚川市でそういうことないでしょうね、どうですか。

〔「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）

そういうことがあるかないかというのは確認しておりませんが、絶対にはないものと思っております。

〔「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）

多少おくれたものとかあるようですが、今のところ、その辺をしっかりと見ていってもらいたい。そのときに計画を定めることが仕事となって、実践する段階がおろそかになるという指摘はさんざんしてきましたが、この点について職員の意識というのは改善されていますか。

〔「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。

完全に解消されているかと言われれば、いな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）

いないで終わったら困るじゃないですか。いなかったらどうするんですかね、これを。それはまたちょっと答えてくださいね。

それから計画の不備・不適合・現実とのそごみみたいなものが、実践段階で明らかになる。計画をしたけど、やっていったらそういうものが、どうも感じられる。その場合には見直ししなきゃいけないですよ。ところが今は、多分してないですよ。計画そのまま、計画全然変えないでやっていると。ただ、計画ちゃんと見直さんといかん。共通認識が養われていきませんから。それから、そういうふうな全ての部分で、戦略的な取り組みが必要になるところだと思うんです。ここは、やはり職員でしっかりと共通認識を持ってもらいたいと思うんですけど、今、現状は私が認識したとおりだとすれば、さっきのいないということも含めて今後どうされるかですね。

〔「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。

各計画の検証がどのようにされているかというのは、それぞれの担当部署で検証の方法というのは持っていると思います。やはり、そのもととなるのは、やはり総合計画でないかなと思っております。

現在、事務事業評価で実施計画事業について評価を行っております。評価では、事業費などの投入コストと活動指標や成果指標、そういったものをもとに1次評価では妥当性・有効性・効率性・公平性を評価して、2次・3次評価では貢献度・優先度を評価して、総合評価として事業の方向性を出しております。本来であれば、これらの評価をもとに各計画の構成事業の評価もし、計画の見直しに役立てることができるというふうに考えております。今回の総合計画でも、節単位に施策の目標指標、そういったものを設定しておりますので、今後については、そういった目標指標の達成度、そういうものを見る中で施策評価、そういったものまでつなげ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）

私も合併後にPDCAサイクルというのは嫌になるほど言ってきました。今、各計画にほとんど新しく定められるのはPDCAサイクルが入っていますが、実際に計画定められて、さっき言った行革の計画以外に改訂版出されたのはありますか。見直しの手法は各課で持っているって言ったけど、ないでしょう。書かれてはいるけどやっていないというのが、現状じゃないかと思うんですね。癖ついてないからですよ。その部分も、計画を定めたらそれで終わっていると思うんですけど。実態、どうですかね。本当にやってますか。やってなきゃやってないでいいですよ。これからどうする

か、方向性を、ここで気がついて改めてもらえばいいわけですから。いかがですか。

〔「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）

お答えします。

私も全ての計画を把握しているわけでないので、間違っただけかもしれないけれども、多くの計画はやはり、策定期間ごとの見直しというのが多いものと思ってます。ただ、やはりどうしても改定しなきゃいけない部分については、適宜改定している計画もあるものと考えております。

〔「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）

具体的に聞いていいですか。だめだろう。ないって。だから、そういう形式的な答弁されたら突っ込まないとしようがなくなるじゃないですか。そのため。

要するに、各計画ごとにPDCAサイクル定めていてもなかなか本当にね、PDCAサイクルって毎日毎日回すんですよ。1カ月ごとに回すんですよ。それで1年間で回す、計画期間で回す。1つの仕事をするとき、自分の中でぐるぐるPDCAサイクル回していくんですよ。そういうことだと思っただけです。まれに、もしかしたら改定したものあるかもしれませんが。僕は全否定しません。僕もそれ、根拠ないから。答えたがってる人いるみたいですけど、もうそこはこだわらんからいいです。それで、やっぱりその癖をつけてもらいたいということ言ってるんで、そこをちゃんと着眼してくださいね。

内部監査にちょっと入りますが、内部監査で各計画の進捗状況や適合性などの監査というのは行ってますかね。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

山本総務課長。〔総務課長 山本将世君登壇〕

総務課長（山本将世君）

お答えいたします。

内部監査につきましては、今までもお話ししてきたように、当初は事務ミスのチェックというような形でしたが、ここ二、三年前ぐらいからは、その課の主要な事業の進捗状況、そういったものを監査、完璧に監査しているかというのと、若干まだ足りない部分がありますけども、そういった部分の状況等について監査をしているというものは、ここ二、三年実施をさせております。ただ、まだそこが完全なものになっているかというのと、ちょっと今、完全という形ではお答えできる状況ではございません。

〔「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）

その現状の内部監査についての評価というのは、ちょっと分かれるところだと思うんですね。具体的にそこに言及するのは、ちょっと避けますが、現在、内部監査では不可能だとすれば、やっぱり新しい監査制度を考えるべきだと思うんですよ。

私、合併後にPDCAサイクル言ってきたって、さっき話をしましたが、まず業務監査の必要性を訴えたんですね。せめて、内部監査を行うように主張した。それで内部監査は実施されるようになりましたが、表面的なミス防止の監査にとどまっていることから、ここ一、二年、ちょっと一歩踏み込んだ対応をしているというのは、この間、総文でも答弁がありました。この業務監査というのは、常勤の業務監査員を設置して、常に厳しく業務内容のチェックを行って行って、より効率的・効果的な施策の実施を求める仕組みを構築するべきであるというふうに言ってたんですけど。大分前ですけど、渡辺重雄議員が無謬の原則という、公務員というのは無謬の原則という質問したことあって、誰もわからなかったんですね、難しくて。僕もわかりませんでした。これは、自分は絶対正しいと思っているということなんですよ。ところが、可謬の原則というのがあって、間違いは起こるんだと、ミスは起きるんですよというところですね。だから、ミスが起きるからそれに対する対応策をとらなきゃいけないと。どれだけ言っても、業務監査に取り組むというふうに、一歩踏み込めなかったのは、まさに無謬の原則に縛られているからなんですよ。そうじゃないと言うけど、腹の底はそうなんです。変えていきませんか。やっぱりここはひとつここで踏み込んで、そういう取り組みをしていくべき時期に来てるんじゃない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）

お答えいたします。

内部監査については、今お話ありましたように、重点的には業務のミスの防止という視点でやっておるのが視点であります。先ほど、総務課長言いましたように、最近は業務的な視点も入れながらいっておりますけれども、まだまだその点は弱いのが、現在の状況であります。その比重といいますか内容については、業務の進め方を違う視点でものを見て、改善していくという考え方の中においては、内部監査の仕組みの中でそういうものも取り入れてやっていくことを、もう少し研究をしながら進めていく必要があるというふうには思っております。ミス防止の監査も必要ですし、今言う業務の監査も必要だというふうに思っていて、そのバランスをもう少し研究をしてみたいと思います。

〔「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）

今のは答弁になってないって。内部監査のことだけを聞いてるんじゃないじゃないですか。日常的な業務監査を行う体制をつくったらどうかと言うんです。それが行われたら、今回の権現荘の問題だって起きてないでしょう。過去にいろんなことがあったことだって起きてないですよ。合併当

初に私が、そういうふうに唱えたときに、業務監査室、これは内部監査室でもいいですわ、常勤の内部監査員、監査主任みたいな人がいてね。それがもし設置されてたら、この間、合併後12年目になってる今までに起きた不始末といいますかね、の幾つかは防げてたはずですよ。ここへ来て、まだ内部監査のバランスぐらいの話しかできないかって、非常に残念ですよ。私、情けないと思ってるんですよ。業務監査の必要性を訴えてきたにもかかわらず、一向に取り組む必要性がないと、必要性を感じていないと、そういうふうにしかならないんですね。

ミスは起きるんです。経営には赤字も発生するんですよ。しかし、問題はその後です。起きたミスに適正に対処し、再発防止処置を適正に講ずる。それから、ここが重要なんですが、より効率的で効果的な業務執行ができるように改善していくことが重要である。日常的にそういうチェックをしていくと。ミスを小さいミスで抑えていく。赤字も今の件では、赤字がいいか悪いかと別の議論としても、赤字がもしだめだと言うんだったら、それをより小さく抑えていくということができたかどうか。もっと改善できたんじゃないかと。そこをやっぱり着眼しないと、現状を変えられませんよ。たまたま起きた問題じゃないという視点をとらないと。無謬の原則じゃないんです、可謬の原則なんです。そこに切りかえていってもらわなきゃいかん。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）

業務を見直すという視点におきまして、今、伊藤議員が言われる状況を踏まえて、これまでのいろいろな庁内での出来事・問題、こういうことを踏まえておっしゃられる点を、どのように取り入れられるか検討してみたいと思います。

〔「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、私に言われたからって、すぐ内部監査室を設置しますとか、業務監査室を設置しますわ、監査役を設置しますと言えませんよ、それはわかってます。だけど、現状から踏み込んだ対応をしなきゃだめな時期じゃないかということですね。

要するに、糸魚川市をどうするつもりかということですよ。我々も来年4月が任期ですが、部長・課長の中には来春、また、その後間もなく定年を迎える人たちばかりじゃないですか。その後にどういう財産を残していくんですか、あなたたちは。どういう糸魚川市をつくるもとをつくって、後輩たちに引き継いでいくのか。物すごい大事なことはないですか。もうちょっと、1歩も2歩も踏み込んだ答弁が欲しいんですけど、どうでしょうかね。

〔「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。

業務監査のほう、確か民間企業のほう、商法等の改正によりまして、監事が業務監査までやるかやらんかというようなことも、今、聞いております。そういったことで、これからはそういう時代なんだなというのは勉強させてもらっておるんですけども、じゃ、市の行政の中でそういうものができるかということでもありますけども、ただ、今までの内部監査につきましては、定期的な監査項目だけであります。したがって、ちょっと不十分かなというふうに感じております。その辺を含みまして、部内で協議をする中で、やはり自分たちの業務の監査をするというような体制につきまして、部内協議をさせてもらい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）

あのね、内部監査、限界あるんですよ。要するに総務課長でしょう、ほかに仕事いっぱいあるじゃないですか。内部監査員、各課から内部監査員に指定した人から、きょうはあんたとあんた、そういうんじゃないで、それじゃもう限界があるでしょうと言ってるわけですよ。例えば、現在の会計監査中心の監査員とは別に、または統合してもいいんだけど、内部監査室を設置して、常勤の監査役のポストを新設する。もう一回言いますよ。毎日毎日、あらゆる部署の施策の内容・執行状況についてチェックし、改善を促していく。その業務に関する権限は市長にも及ぶ立場として、市長の職務についても検証し、改善を求めることができ、市長がその指摘に対して何らかの措置を講ずるなど、その指摘に対して合意を図っていかなくちゃいけない、そして処置していかなくちゃいけない。

定例の内部監査は別に行い、その常勤の内部監査役がチーフとなって、各部署の職員から選任して所属部署以外の監査を行う。この監査には、常勤内部監査役の日ごろの監査内容も含めて、その後の改善状況の監査も行っていくと。といったようなシステムを、これだけにこだわらせない、といったシステムを糸魚川スタイルという形で構築して、よりよい糸魚川市をつくるために、常に継続的改善に取り組んでいくと、取り組まなければならない。取り組まなければならないですよ。仕組みを、システムをつくり上げることが大事だ、必要であるという提言をします。もう一回聞きます、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。

行政の監査のあり方、非常に片手間にはできない部分でございまして、我々も資料を見せてもらっていると、かなりの量になっております。ですから、職員が行うというのは、仕事を持ちながら、ポジションにつきながら内部監査というのは、非常に難しいなと思っております。今、ご指摘のように、やっぱり専門的にしていくことになるのが、一番いいのだろうと。やっぱりそういったポジションを、考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）

考えていっていただけるということで、ぜひお願いをします。そうすれば、糸魚川市も変わるかもしれません。

最後にある方の話ですが、組織がうまくいく3つの法則とあるんですね。この人の経験から来てるんですね。この人は、いろんな事業主とかかわってきての経験則なんですけど、1つ目、うまくいく組織はリーダーが自責主義。自分に責任がある。2つ目、うまくいく組織はミスはあるものとして動いている。ミスがあって当たり前だからということですね、さっき言った話です。3つ目は、うまくいく組織は仕事のための仕事をさせない。報告のための報告、会議のための会議ではなくて、実効性のある仕事をさせるということだそうであります。

ぜひとも、糸魚川市が今、置かれた非常に厳しい状況を踏まえて、今後に向けて新しい体制を構築していただくことをお願いしまして、私の一般質問を終わります。ありがとうございました。

議長（倉又 稔君）

以上で、伊藤議員の質問が終わりました。

次に、保坂 悟議員。

〔「議長」と呼ぶものあり〕

議長（倉又 稔君）

保坂議員。〔6番 保坂 悟君登壇〕

6番（保坂 悟君）

公明党の保坂悟でございます。

通告書に基づき1回目の質問を行います。

1、権現荘の経営について。

(1) 支配人の民間登用の意義と雇用契約内容について。

支配人採用時、経歴に赤字収支の改善実績はあったか。

民間登用の目的は民間手法による収支改善でよいか。

月額報酬60万円の役割と責任は何か。

(2) プロの契約支配人としての能力について。

収支改善するための支配人が収支管理をしないのはなぜか。

支配人が行う飲食サービスの記録がないのはなぜか。

棚卸しの未実施・売価変更伝票がないのはなぜか。

支配人の客室使用や飲食の記録がないのはなぜか。

支配人の7年間のリスク管理の状況はどうか。

支配人の7年間の労務管理の状況はどうか。

今回の内部監査報告、公の施設指定管理者選定委員会の報告、民間による経営診断の中間報告で多くの指摘があるのはなぜか。

(3) 市長（能生事務所）の管理監督責任について。

各年度の決算時における支配人の能力や資質チェックはどうか。