

平成25年8月27日

四日市市議会

議長 土井数馬様

総務常任委員会

委員長 毛利彰男

総務常任委員会行政視察報告

総務常任委員会が行政視察を行いましたので、その結果を次のとおり報告いたします。

記

1. 視察日時 平成25年7月24日（水）～7月26日（金）
2. 視察都市 長崎市、福山市
3. 参加者 毛利彰男 伊藤嗣也 荒木美幸
 石川善己 竹野兼主 中村久雄
 藤井浩治 森 康哲
 (随 行) 寺本岳史
4. 調査事項 別紙のとおり

(長崎市)

1. 市勢

人 口 436,160人
面 積 406.46平方キロメートル

2. 財政

平成25年度一般会計当初予算	2162億2000万円
平成25年度特別会計当初予算	1210億3411万円
平成25年度企業会計当初予算	438億7597万円
合 計	3811億3008万円
財政力指数	0.55 (H23)

3. 議会

条例定数 40人
常任委員会 4 (総務、教育厚生、環境経済、建設水道)
特別委員会 3 (まちなか整備対策、市庁舎・支所機能再編検討、観光振興)

4. 視察事項 (職員力アップをめざす取り組みについて)

(1) 視察目的

長崎市では、「地域力をアップするには市民力とともに市の職員力もアップしなければならない」との考えから、現市長が就任した平成 19 年 8 月より、総務部に「職員力推進室」を設置し、職員力アップを目指した取り組みを進めてきた。

種々の取り組みにより一定の成果をあげた職員力推進室は、平成 23 年 8 月に「しごと改革室」に名称変更され、さらなる取り組み強化により職員力・組織力アップを目指しており、本市における業務改善、事務効率化、職員の資質向上等に向けて参考となる取り組みとして視察を行った。

(2) 施策の概要

しごと改革室の職員数及び組織体制

室長、係長含め 5 人 (平成24年度は 6 人)

しごと改革室の分掌事務

業務改善の推進に関すること

事務効率化に関すること

職員の資質向上のための施策に係る総合的な企画及び連絡調整に関すること

「職員研修の企画及び実施に関すること」は、平成25年度から人事課へ移管
所管事務の現況等

しごと改革に関すること

しごとの仕方や仕組みを変えることにより、市民起点でしごとに取り組み、成果をあげられる市役所を目指している。

事務改善に関すること

ア 「市役所はってん機構（職員提案制度）」において、「改善報告」を求めることにより、所属の改善活動を検証し優秀事例を表彰することで、次の改善につなげるとともに、改善事例の全庁的な共有化と活用を進めている（改善報告件数は平成24年度337件、平成23年度273件、平成22年度197件）。

イ 業務改善推進委員会を設置し、「市役所はってん機構」の活性化を図り、“改善が当たり前”の職場風土の定着に向け、全庁的な取り組みの機運を高めている。

人材評価制度に関すること

人材育成・能力開発を主な目的とし、業務に対する意欲やモチベーションの向上を図っている。

職員の知識・経験・情報の共有に関すること

ア 「庁内報」により職員の知識や経験に関する情報を発信している。

イ 庁内イントラネット内「職員掲示板」を利用し、職員同士の知識や経験などの情報交換を行っている。

市っぼく手弁当会議

職員が市長と一緒に手弁当を食べながら、参加する職員が提案したテーマを中心に意見交換を行っている。

長崎まるかじり講座

長崎の経営者・学識経験者等を講師に迎え、長崎のまち（歴史、文化、経済、平和など）について幅広く学び、見識を深めることで、行政運営能力の向上を図る。

（3）質疑応答

Q．現市長就任後にスタートした取り組みということだが、それ以前とは具体的にどのように変わっ

たのか。

A . 以前の取り組みは職員研修の域を出ないものであったが、「職員力」を合い言葉に、市役所の風土を変え、職員の仕事の取り組み方を変えることを目的に市長直属の組織を設置し取り組んできた。平成25年度からは、職員研修に関する業務を切り離すことで、より目的達成に専念できる組織体制となった。

Q . 職員の意識改革は困難な課題であると考えてるが、どのように取り組んでいるのか。また、現状の進捗状況についてはどう認識しているか。

A . どのような組織でも意識が高い人、普通の人、低い人が一定の割合で存在する。まずは普通の人、低い人の意識を高め、それぞれランクアップさせられるよう取り組みを進めていきたい。現状ではまだ目標を達成できたとは考えていない。

Q . 人材評価シートについて、その位置付けや異動・昇給との関係性はどのようなものか。

A . あくまで各職員が目標を持って仕事に取り組むためのツールであり、現時点では異動・昇給の判断材料となるものにはなっていないが、将来的には活用につなげていきたい。また、評価者が評価を行うにあたり対象者のことを十分把握する必要があるため、結果として職員同士のつながりを深める効果も出ている。

Q . 人材評価シートを活用した評価システムの今後の強化についてはどう考えているか。

A . 評価を行う職員によって判断が変わってはいけないため、今後、評価シートを異動・昇給等に反映していくにあたっては、評価基準の明確化が必要である。

Q . これまでの取り組みの金額的な効果はどのようなものか。

A . 職員提案制度により事業化され予算がついたものもいくつかあるが、金額的な効果について検証したことはない。

Q . 本取り組みについて議会への説明はどのように行っているか。また、議員の反応はどうか。

A . しごと改革プロジェクトも含め11ある重点プロジェクトについては、その進捗状況を適宜議会に報告している。一部議員からは、あまり以前と変わっていないという指摘もある。

(4) 所感

行政の業務改善の推進、事務効率化及び市職員の資質向上は、市民サービスの向上に直結するものであることから、多くの自治体で課題として認識され取り組まれているところだが、各職員の意識による部分が大きいため、各職員に対する動機付けをいかに行っていくかが肝要である。

今回視察を行った長崎市では、新市長の就任を契機とし、市長のリーダーシップのもと「職員力」

というキャッチフレーズを前面に押し出すとともに、職員提案制度・人材評価シートの導入、市っぽく手弁当会議、長崎まるかじり講座などの新たな取り組みをスタートさせており、職員に対する有効な動機付けになっている。

また、こういった施策については、本市もそうであるように得てして職員研修が中心となりがちだが、長崎市では、職員研修の企画及び実施に関する事務は人事課に移管し、しごと改革室は業務改善の推進、事務効率化等のマネジメントに特化した組織として位置付けており、職員研修事務に追われることなく「市民に信頼される市役所」を目指すという目標に専念できる組織が整備されている。

本市においても、現在、職員による政策提案制度や職員研修所による各種研修等の取り組みが実施されているが、それらを真に市民サービスの向上につなげていくには、長崎市のように、「職員力」というキーワードのもと、各種取り組みを有機的に連動させるとともにそれを専門の組織によりマネジメントしていく手法は非常に有効であり、今後は長崎市の例も参考に全庁的な取り組みに進化させていくことが肝要であると感じた。

(福山市)

1. 市勢

人 口 471,892人
面 積 518.14平方キロメートル

2. 財政

平成25年度一般会計当初予算	1622億1800万円
平成25年度特別会計当初予算	927億6804万円
平成25年度企業会計当初予算	600億7145万円
合 計	3150億5750万円
財政力指数	0.82 (H23)

3. 議会

条例定数 40人
常任委員会 4 (総務、民生福祉、文教経済、建設水道)
特別委員会 3 (行財政改革、都市整備、競馬場跡地利活用検討)

4. 視察事項(「福山らしさ」創出事業について)

(1) 視察目的

福山市では、平成19年度より、都市ブランドの創出と発信の観点から、多くの人々が訪れ、全国に知られるまちになるよう、「食」や「歴史・文化」などの地域資源を掘り起こし、効果的な情報発信を行うため、「福山らしさ」創出事業に取り組んでいる。

平成25年度は、地域の魅力を活かした福山ブランドの形成や、福山らしさの発信として、食ブランド化の推進、ミステリー文学新人賞、福山の歴史・文化の啓発事業等の取り組みを進めており、本市におけるシティセールスの推進にあたり参考となる取り組みとして視察を行った。

(2) 施策の概要

事業に至る経緯

福山市は、戦後市民とともに植えた1000本のばらが今では77万本になり、2016年の市制施行100周年に向け「100万本のばらのまち」を市民協働で目指しており、温暖な気候、災害の少なさ、文化施

設や医療、子育てのサービスが充実していることから「暮らしやすいまち」とも言われている。また、オンリーワン、ナンバーワン企業が集積し、観光資源も有している。

このような中、中国・四国地方の拠点都市として、都市ブランド力を高め、さらなる拠点性と求心力を備えた躍動都市をめざしている福山市の魅力为全国に発信するため、2007年度から10年間を計画期間とする第四次福山市総合計画の中で、「都市ブランド力を高める」ことをまちづくりの基本方針に掲げ、2007年度から「福山らしさ」創出事業に取り組んでいる。

福山きらりプロジェクト

都市ブランド力の創出・発信に向け、全庁的な組織として「福山市都市ブランド創出発信検討委員会」が設置されているが、それに加え、若手職員を中心に、所属にとられない柔軟な発想で福山市の魅力発信に係る調査・企画・立案を行うための組織として、庁内公募により「福山きらりプロジェクト」が設置されている。

単なる職員の自主研究会とは異なり、提案を施策に反映する仕組みがあるため、企画、相互評価、予算検討、市長プレゼン等の流れを経て、実際に予算化・事業化される提案も出てきている（市勢要覧刷新、JR福山駅新幹線ホーム観光宣伝看板、都市PRトラックシール等）。

主な取り組み

総合情報誌「えっと福山」

市勢要覧にかえて福山の都市の魅力若者目線で紹介した総合情報誌を作成。現在3号まで発行しており、首都圏、関西圏、広島市のアンテナショップに加え中国地方の道の駅、西日本高速道路SAにて配布している。

福山知っとる検定

福山の魅力あふれる歴史・文化・自然等に関する知識を深め、市民の方々に「おもてなしの心」を持っていただくとともに、福山ファンの増大と観光サポーター、ボランティアガイドなどの人材発掘・育成を図ることを目的に実施している。

企業との連携による都市プロモーション

本社が福山市にある福山通運株式会社との連携により、約4,300台のトラックに「好きです！ばらのまち福山」の都市PR用シールを貼り、全国で運行している。地元企業との協働による都市プロモーションの第一歩であり、都市宣伝という共通目的で産官連携を実現し、ブランド事業の展開の幅を広げている。

新幹線ホーム観光宣伝大型看板

JRの協働の取り組みにより、福山駅の新幹線下りホームの壁面に3m×27mの巨大都市宣伝看

板を設置した。

文化ゾーンの発信

福山駅周辺の文化ゾーンの魅力向上のため、国の登録有形文化財である福寿会館洋館を市民の迎賓館として開放し、多目的室の貸し出しを開始。初めて全国公募された将棋名人戦の会場誘致にも取り組み、福寿会館が会場として選ばれた。

首都圏での都市宣伝

約60万人の人手を誇る麻布十番納涼まつりの「おらがくに自慢」コーナーに中国地方で初めて参加。市長が折りばらをプレゼントするなど「ばらのまち福山」を積極的にPRするトップセールスを行っている。また、江戸時代に福山藩邸が置かれておりゆかりの深いことから東京都文京区の文京博覧会へも出展した。

食のブランド化

福山食ブランド創出市民会議を設置し、「福山うずみごはん」を開発。福山食ブランド創出市民会議では、福山の食文化や料理、市内産素材の調査研究を行うとともに、市民を対象にした開発した料理の試食アンケート、講演会の開催など食のブランド化に取り組んでいる。

また、日ごろ口に出せない言葉や、うまく伝えられない言葉「うずみ言葉」を、おいしいごはんと一緒にうずめた弁当「うずみ弁当」のテーマ別レシピとともに全国から募集し、全国から81点の応募があった。応募作品の商品化など市内のスーパーとも連携し、福山うずみ弁当の発信の取り組みを広げた。

龍馬ゆかりの鞆の浦の発信

大河ドラマ「龍馬伝」のロケ誘致に積極的に取り組み、みろくの里がロケ地に決定。市民もエキストラで出演するなど協力。その他、龍馬の乗ったいろは丸を模した市営渡船、龍馬に扮し観光客をもてなす「龍馬おもてなし隊」、鞆の浦を題材とした福山市オリジナルフレーム切手の作成等の取り組みを実施した。

ばらのまち福山ミステリー文学新人賞

福山市出身の本格ミステリー作家島田荘司が選者を務めるミステリー文学新人賞を設置。受賞作が有名出版社から即出版されることで、全国の書店に福山の都市名を冠したミステリー小説が並び、福山の知名度の向上に寄与。第1回優秀作「少女たちの羅針盤」(水生大海著)の映画化により、福山市内を中心にロケが行われ、多くの市民がエキストラや炊き出しなどで協力した。

21世紀の朝鮮通信使行列イベント

市制95周年記念事業として、21世紀の朝鮮通信使行列イベントを開催。朝鮮通信使が鞆の浦を日

東第一景勝と称えた300年の節目の年に鞆一円でパレードや韓国の伝統芸能、書道パフォーマンスなどのイベントを実施し交流を深めた。

福山を知ローゼ

子供たちが福山の歴史に触れ、郷土への愛着を深め、誇りを持ってもらう機会をつくるとともに、全国へ誇れる「福山らしさ」の情報発信の工夫によりさらなる知名度向上に努めるため、漫画「福山を知ローゼ」を発刊し、市内の公立小学校5、6年生の各学級及び特別支援学級や市内外の公立図書館などにも配布した。

(3) 質疑応答

Q．行政としてこの事業を推進していくこととした契機は。

A．現市長の強い意向があった。きらりプロジェクトを初め、市長のトップダウンで実施されてきた取り組みも多い。

Q．新たな取り組みを始める際に障害となる前例という抵抗を打ち破ることができた原因は何か。

A．提案が事業として予算化されるきらりプロジェクトという仕組みがあったことが、職員のモチベーションにつながり、結果として抵抗を打ち破ることになったのではないかと考えている。

Q．観光客を誘致していくための戦略についてはどのように考えているのか。

A．周辺に倉敷市、尾道市など高名な観光地を持つ自治体があるため、それらの自治体と連携した観光客誘致施策を進める組織を観光担当部局に設置している。

Q．市オリジナルフレームの切手があったという間に完売したとのことであるが、どのようにPRを行ったのか。

A．市長の記者会見で大きく取り上げてPRを行った。また、地元郵便局も協力的であった。

Q．市民への啓発については、学校教育において市の歴史を教えるなど子供への啓発が重要であると考えますが、そういった取り組みは実施しているか。

A．小中学校に対し毎年ばらの種を送るなど「ばらのまち」の意識付けは行われている。指摘の点については社会の授業である程度行われているとは思いますが、明確に当事業に位置付けて行われているものではなく、今後はそういった観点も必要ではないかと考えている。

(4) 所感

今回視察を行った福山市では、市長の強いリーダーシップのもと、都市ブランド力を高め、全国にその魅力を発信することで、対外的には知名度向上による交流・定住人口の増加、市民に対してはふ

るさへの愛着と誇り、魅力の再発見を促すことをめざして「福山らしさ」創出事業を推進しており、もともと観光都市ではなく工業都市として発展してきた経緯や、全国に発信する魅力の発掘、ブランド化の推進といった課題など、本市と共通する部分も多いことから、大変参考となる視察であった。

特筆すべきは「きらりプロジェクト」を、単なる職員の自主研究会ではなく都市ブランド戦略に係る全庁的な体制の中に位置付け、そこでの提案を事業化していく仕組みを構築している点である。これにより、特に若手職員が高い意識とモチベーションを持って市の魅力発信のため自由闊達な議論ができる風土が醸成されている。今回の視察においても、担当職員が熱心に説明する姿が大変印象的であり、その高い意識をうかがい知ることができた。

本市においても、現在、シティセールスに関して観光を担当する商工農水部とも連携したさまざまな取り組みが実施されているが、どうしても担当部局における取り組みにとどまっているという印象は否めず、今後は福山市のように事業者、市民等を巻き込んだ全市的な取り組みに進化させていく必要があり、そのためには、まずは職員のモチベーションを高め、職員一人一人が本市の魅力を発信するセールスマンであるという意識を持つ必要がある。平成23年度からスタートした職員による政策提案制度においては、毎年度若手職員から自由な発想による優秀な提案がなされているように、職員の意識については本市も福山市に負けないポテンシャルがあると思われることから、福山市の例も参考に全市的なシティセールスの推進体制を構築することが肝要であると感じた。