

平成 27 年 総務消防委員会（7 月 6 日）

#### No.23 灰垣委員

平成 15 年、私がちょうど議員になった年ですけれども、中核市にも移行した年ですが、平成 15 年に機構改革、私は記憶してるんですが、その後 20 年、24 年と、今 24 年のお話が出ましたけれども、今回の機構改革と、大きな改革が今回 4 回目になるのかなと、この 12 年ほどの間にごさいました。その背景みたいなものをちょっと教えていただけますか。

#### No.24 楠行革推進課長

機構改革に関するご質問にご答弁申し上げます。

これまでの本市の機構改革につきましては、その時々々の社会情勢等に応じて的確に対応してまいりました。近年における大きな変遷といたしましては、まず平成 15 年の機構改革におきまして、縦割り型の組織の距離を縮め、意思決定を迅速化することで効率的な業務処理を行うため、一部の組織におきまして、室の下に従来の課に相当するグループを置き、またグループの下に従来の係に相当するチームを置くフラット制を導入いたしました。

その後、平成 20 年の機構改革では、このフラット制について、迅速な意思決定に対するメリットは大きいものの、横の関係が複雑で、指示系統が不明確になる等の理由から、室内フラット制は原則としてこれを廃止し、グループを課に置きかえました。

また、前回、平成 24 年の機構改革では、政策立案機能の充実と、施策の決定実施に至る過程の迅速化を目的として組織機構のスリム化を図る、いわゆる大部大課制を導入いたしました。今回の機構改革に関しましては、前回の目的をおおむね踏襲し、多様化、高度化する市民ニーズによる新たな行政課題に対して、的確かつ迅速に対応する組織体制を整備することを目的に実施するものでございますので、よろしく願いいたします。

以上でございます。

#### No.25 灰垣委員

組織は生き物であるというふうに言われてますけれども、生き物である限り、放っておけば老いて死んでしまうということになるんだろうなと思います。それを生まれ変わらせるために、こういった機構改革がなされたんだろうというふうに私は理解してるわけですが、組織の編成次第で、幾ら同じいい組織形態をつくったとしても、また人がそこにいる限り、その人たちの力が発揮できない限り、立派なものはないと思います。皆さんがよかれと思って、よりよくしようということで、今回も機構改革をされたわけですから、それは私は見守っていきたくて思ってるんですが、一つ参考にしていただけたらなと思って、ご紹介をさせていただきたいと思ってます。

今までその組織、特に企業なんかは、人材とか組織編成でいろんな工夫をされてるわけ

ですが、これまでは支配型の、ピラミッド型でリーダーシップというのが横行して、それで企業も業績を拡大してきたということはございましたけれども、数年前ぐらいから、このピラミッド型、支配型のリーダーシップが支援型にということで、サーバント・リーダーシップというのが叫ばれるようになりました。これは、今言いましたように、逆ピラミッドでリーダーが職員、行政で言えば職員を支えるというような、こういった手法が業績を上げてきてるといふ、こういった報道もございました。そして、今、注目されてるのが、水平方向・リーダーシップというのがございます。これは、水平方向ですから水平方向ということで、その枠を超えて、縦よりも横へ、人と人、組織と組織との水平方向、水平方向、これのつながりをリーダーシップ、これでリーダーシップを発揮していくといふ、こういった手法が言われてます。

えてして、今、企業なんかも業績が上がる、または注目される、世界でも認められるというときになると、どうしてもおごりが出てくるように私は思います。最近報道で、企業のリーダーが深々と頭を下げて、「申しわけございませんでした」というようなことをよく目にしますけれども、最近では東芝が営業利益の過大計上したということで、今ちょっと話題になってますけれども、そしてトヨタが、アメリカの女性の、残念ながら3か月で辞任するというような、常任幹部の話もございました。

冒頭にも言いましたけれども、組織というのは、水も同じ場所にいると滞ってしまいます、よどんでしまいます、どうしても流れが必要だということを考えたときも、この組織のあり方、特にこの水平方向・リーダーシップというのをちょっと念頭においていたでいて、市長も2期目に入りましたんで、当然おごりなんかはないと思いますけれども、そういうことを踏まえて、ある意味では謙虚な姿勢も含めて、しっかりと市民のニーズに応えていていただきたいなど。我々も、市民の方の負託を得て、ここに座らせていただいて、意見を述べさせていただいてるわけですがけれども、我々も選ばれた人によっては残念だったなど、こういうことにならないように、私もしっかりと心がけていきたいなど思っております。いずれにしても、こういった手法、人の力を十分に、十二分に発揮できるような、職員の能力というのはまだまだ開発できるものだというふうに私は捉えております。優秀な職員の皆さんの努力を最大限に発揮できるような、そういった機構改革が今回の機構改革であってほしいということをお願いして、私の意見とさせていただきます。

以上でございます。