2025 年 9 月【福山議員】一般質問　文字起こし

市行政組織の改編と定員適正化計画

[00:02] 議長： 休憩前に引き続き会議を再開します。次の質問に移ります。福山権ニ議員。

[00:30] 福山権ニ議員： 17 番、市民の会の福山でございます。市長に 2 点の質問を行います。第 1 点目、市行政組織の改編についてでございます。八谷市政が発足して 4 ヶ月が経過し、市役所内の変化を今感じておりますが、市長と副市長が交代した今、行政課題の 1 つとして市行政組織の改編を検討することが必要だと考えます。6 月議会で市長は所信表明をされ、市行政の執行に関する対抗的な考え方を示されましたが、市行政の政策推進力を高めるために、市行政組織の改編を検討されるべきだと考えますが、この点について市長の考えをお伺いします。

[01:44] 市長： ご質問にお答えいたします。地方公共団体における執行機関の責務は、住民福祉の増進を図ることを基本に、社会情勢の変化に柔軟に対応した行政サービスを提供し続けることであると認識しております。現在、本市の行政運営及びまちづくりの羅針盤となる第 3 期長期総合計画の策定を進めておりますが、その目指すべき将来像として、本年 6 月定例会での所信表明でお示しした「安心な暮らしが充実し、庄原に関わる人の未来がつながっていくまち」を基本といたし、この将来像の検討にあたっては協議を重ねているところでございます。この目指すべき将来像の実現に向けては、長期総合計画に掲げる政策の方向性や優先課題を踏まえ、具体的な施策を着実に推進する必要がございます。そのため、効率的な行政運営を基本としつつ、必要な人員は確保し、目的達成のための組織づくりを目指すという視点で、実行性のある体制構築に向けて検討を進めてまいります。

[03:36] 福山権ニ議員： 市長、今の御答弁ですと、質問いたしました、八谷市長が誕生して一定の期間が過ぎました。これから、今から市長がおっしゃったような長期総合計画、あるいは行政経営、市行政経営改革対抗、市定員マネジメントいうのも、これから今作られるということに表明をされました。これは当然、今できていないわけですから、また第 3 期の長期総合計画も今作成をされておるということです。ですから、こういったものが完成をされて、議論の中で市民が求められている方向を一定考えた上で判断されるというふうにおっしゃっているのか。質問で求めたのは、そういうことの前に、市長、新しく市長が交代をされて、市役所の中

の空気は随分変わったというふに私は思っております。前の市長がどうだというのではありません。変わったと。今回の市長も、市民の声を聞いて、状況を聞いて、より執行体制がスムーズに行くようにということであれば、つまり、市長が市長選に立候補されて、その時に出された様々な公約、そして就任の時に一定の方向性を示されるということであれば、自分が市長になったら、今の前の市長の市政の時よりも、当然これとこれとこの点については、これはもっと発展させようという思いが当然あったのではないかと。今、様々な計画を作ろうという段階ですが、その時に、この市長として、この 9 月の議会の一般質問、議員の一般質問に対して、これぐらいのところはなんとか検討したいと、こういう点については自分は思いがあるということがおありになるかということを聞いたわけです。改編というのは、組織の作り方を変えようという、必要があれば変えようという思いには間違いないですか。

[06:39] 市長： ご質問にお答えいたします。おっしゃる通り、やりたいことは色々ございます。その中で、現状私が思っておりますのは、全ての施策、政策をやっていくのは職員と共にやっていくことになろうと思っておりますので、まずは今いる体制の中で色々なものを把握しながら、長期総合計画を作る中で必要なところに手は打っていきたいと思っておりますけれども、あくまでそれは今、後ろにいてくれる職員皆さんと共にです。それを十分に把握した上で時間をかけて、組織等についても長期総合計画を見ながら考えていきたいと、そのように考えております。

[07:31] 福山権二議員： 市長、当然そうなると思うんですけど、市民の期待が非常に強いものですから、私も 4 月の市会議員選挙も出ましたし、それでここにおるんですが、色々この話を聞いてみるのに、ある面で変化を求めているという市民が非常に多いというのは、市長も立候補されてそういう思いがあったんだろうと思うんですが、例えば、前市長の時から、1 つは、例えば人口減対策の問題であるとか、あるいはどこへ行っても大問題になっている有害鳥獣対策の問題であるとか、この 2 つの問題は、ずーっと、各市の市長の見解表明であるとか、あるいは所信表明、議会の一般質問の中身、さらに、今度市議会が市民と語る会を全市的に実行しますが、それでたくさん出てくるのは有害鳥獣対策。これは市内の市民の思いの常識的なことであります。それで、市長もそうですけど、前の市長も農業は活性化させたい、この地域で豊かな生活がしたいという風におっしゃいます。人口減対策はまさに庄原市の最大の課題だと。だけど、それに対応した組織ができているんだろうかということに 1 つは思いますので、そういう立場か

らして、市長、有害長寿の関係とか人口減対策、個別になって申し訳ないですが、改編ということで言えば、そこらは焦点になりますかね。

[09:16] 議長： 企画課長。

[09:19] 企画課長： はい、ご質問にお答えをいたします。人口減対策と有害鳥獣対策の独立した部署というようなご質問だったかと思いますが、まず組織全般を、これから長期の進捗と合わせて整理をしていく段階というのが実態の状況でございます。先ほどの市長答弁にもございました通り、次の第 3 期の長期が固まりまして、これを進めていくと。市長だけではないですね、市民の声も踏まえた長期と、これを政策をしっかり推進していく組織を作ることが大事というふうに思っておりますので、その検討の中で様々、色々議論をしていきたいというふうに思っております。

[10:07] 福山権ニ議員： 素晴らしい能力を持っておられた庄原市の今の執行体制から言えば、非常に素晴らしい力を持っておられまして、執行能力はあるんですが、その素晴らしい執行能力をどういう風に生かすかというのは市長の思いですから、市長の方が今、庄原市政の中で、人口減対策、有害鳥獣対策、極めて大事な問題であると。できれば単独の課を設けながらやる方がいいと私は思っておりますけども、市長がそういう思いがあるかどうか。今の答弁では、今から考えてみる、色々な計画を作ってみるということになれば、今市長はそういう思いは全く真っ白だと。これから地域へ命令するのは、行政に対してこういう行政の様々な相当なマネジメント、計画、相当なものですけど、それを検討されるのは当然、今課長がおっしゃったように、我々は十分考えてやるんだから今からだと。それは当然そうでしょう。ただ、その前に、市長としての思い、こういう計画を実行するのに自分の羅針盤、自分のものがないと、その方向性が計画を作る側にも見えないのではないかというふうに思うので、市長、せっかく市長選挙の時の、一定の市長としての思い、選挙公約も含めて、それから今日まで色々、所信表明も含めて発言されたことを踏まえて、組織改編しようと思ったら、時期的にも予算もあるし、こういう計画もどんどんできるじゃないですか。ですから、市長が今回 9 月議会で市議会議員の一般質問に答えて、将来的には公約を生かし、思いを増やしと、皆さんの思いを踏まえて、例えば有害鳥獣であるとか、人口対策であるとか、それは例えば独立に組織をするようなことも考えながら進めていくということを検討してみたいというようなことがあれば、全市のこれからの方向付けができるんだろうと思います。ここまでな言うのは、そこがこれまで私としては不十分だろうと。これほ

ど大きな課題があるのに、文字ではたくさん書いてあるのに、それが実現されないと。どこに原因があるんだろうかと思うんですけど、各課担当は一生懸命やっているんですが、林業振興課に有害鳥獣。しかし、今の人数の中でそれが本当にできるかどうかということもあります。そういう意味で、市長が今の自分の思いを執行する時に、基本的には思っているという改編の 1 つのポイントをお示しいただきたいと思うんですが。

[13:14] 議長： 答弁。市長。

[13:18] 市長： ありがとうございます。おっしゃる通り、色々、先ほども申しました通り、やるべきポイントは、それこそ今日お集まりの議員の皆さんからそれぞれご指摘いただいたように、数多くあると思っております。しかしながら、まず第 1 の問題といたしまして、それをやっていく行政、市の職員の人数が減ったこと、それから今現状、職員の取り組み、本当に各部署において大変一生懸命長時間、各自やっていただいております。まずはその問題を私は解決をしていきたいと思っております。それができた上でですね、皆さんのご要望にどんどん応えていける体制を作っていきたいと思っております。まずは職員の働く環境、それから十分に能力を発揮いただけるような状況、それから今でも病気で休んでいる職員もおりますし、どうしても退職をするというような考えを持っている者もいるかと思います。そういう人間が 1 人でも減るように、まずは今いる職員がしっかり働ける状況、そして新たに補充していく職員が十分に入っていただける、そのような状況を作っていきたいというのが、まず第 1 の思いでございます。

[14:50] 福山権ニ議員： 私も市長の今の答弁に同感でございますけど、せっかく市長交代をし、副市長も交代をされ、新たな体制の中で様々な行動を展開していく、それも市民の要望を十分に行かして、できるだけ市民の求める政策を実行するのに、より有効的な組織を作ることになるだろうと思うんですけども、今の市長の答弁はまさにその通りですけど、この半年間、約半年間の間で庄原市に市長として任務を果たしてこられた中で、今私の言ったようなことについてどのように考えになるのかということについては、少しまた答弁がなかったというふうに思いますので、例えば庄原市の行政の中で、大体この職場の中でいつも問題になっていると私は思っているんですが、例えばですよ、改編の中で、例えば部長制の問題であろうと。1 人の部長が 6 つも 7 つも課を持っていると。今、現実的には 5 部 28 課 6 室あって、1 人の部長が、総務課で言うと 7 課ぐらいあるとか。7 課とか 6 課とか持っているんですが、部長が。部長に大変だろうと思いますけど、より有効に物事を進めるためには、この部長制そのものが本当に有効であるかど

うか、改編の作業の中でこういうことについては、改編しようという風に市長がおっしゃいましたので、改編をするためにそういうことが議題になるのかならないのか。今の部長制が有効に稼働しているのか、1 人の部長が 7 課も持って統制できるのか。それよりも部長をもっと増やしてから、1 人の部長は 1 つの課を担当しながらという風に業務軽減をして実行にしないと、今市長がおっしゃったように、なかなか職員が採用できないと、休む人もおると。それはまた別の原因があるんでしょうが、そういう環境の中で、より有効に職員を、職員の働くことを思われたら、今の中でこういう点があると。もちろん皆が考えて提言すると思うんですけど、市長としてはそういう点について、何らかの問題意識があるかどうかいうことについて、組織改編と絡めながらお考えがあればお伺いしたいと思います。

[17:31] 答弁。市長。

[17:35] 市長： はい。ご指摘の通り、問題意識はもちろん持っておりますけれども、今の現状では、まず今ある組織が大変業務を十分に抱えている中で動いております。これを簡単に動かすという風には考えておりません。まず今ある体制を十分に把握して、その中でどういう問題点があるのかを、ゆっくり時間をかけて考えて動かしていこうと思っております。

[18:12] 福山権ニ議員： はい、よく分かりました。今ある組織を尊重しながら、そこの中で変えるということになると、これなかなか、私の私見としては難しいんではないかと。市長が、副市長が同時に交代をされて、新しいリーダーが生まれた時に一斉に思いように変えるということが 1 番いいんだろうと思うんですが、市長がそういう風におっしゃいますので、そういうことでぜひ検討をお願いしたいという風に思います。市民の間では、人口減対策とかあるいは有害鳥獣の関係については、独立した組織を作った方がいいと、担当を作った方がいいということが、私が聞いた中では非常に多いので、参考にしていただければというふうに思っています。次の、定員適正化計画の策定についてということに移ります。国内全域で人口減が加速しておりまして、市職員の安定確保もかなり困難な状況にあることから、新たに定員適正化計画を策定する必要があると考えます。策定に際しては、各部署の職員が積極的に計画策定に関わる中で計画立案されることが重要と考えますが、市長の見解をお伺いします。

[19:41] 市長： ご質問にお答えをいたします。本市における職員定数の管理におきましては、定数の削減による行政経費の縮減を基本的な方針に据えた第 1 期及び第 2 期定員適正化計画により、職員数の適正化を図ってまいりました。しかしながら、

想定を上回る少子高齢化や人口減少の加速化による労働人口の減少など、社会情勢は大きく変化し、現在の公務職場における人材の確保については、第 2 期計画を策定した 10 年前と比較して非常に困難性が高まっております。こうした中、福祉、医療、教育、インフラ管理など生活に密着した基礎的な行政サービスを将来的に維持していくためには、徹底した業務の見直しと同時に、適正にマンパワーを確保した上で育成していく必要がございます。そうしたことから、社会情勢の変化や将来の行政需要を見据えつつ、これまでの人員削減とは方向性の異なる人員の育成、確保と職員 1 人 1 人の活躍に主眼を置いた計画を策定してまいりたいと考えております。

[21:12] 福山権ニ議員： よく分かりました。今市長がおっしゃったことを実際に実行するには、相当困難性があるのではないかというふうに考えられます。これなかなか簡単にはいかないというふうに思うんですが、今の現状を分析しながらということですが、市長、そういう基本的なスタンスでやられて、この質問にも書いておりますが、実際に業務を回すのは、もちろん副市長、部長、各課長、その組織の中で統制を取ってやっていくんでしょうが、現実にその最も現場の市民と直接対応したり、実際に執行するところは職員 1 人 1 人でございますので、そういう風に意見を聞きながらということになりますと、職員の声を聞いてどういう風に組織づくりをするかということになります。ということで言えば、相当職員の率直な意見をまとめるという作業が必要だと思うんですが、そういうことに関する 1 つの指針と言いますか、それをどう具体化するか。職員が今やっている仕事について、その職員間で、極端に言うと、これはもっと後でもいいとか、これはもっと厚くしようとか、今の情勢でこれは非常に難しいとかいう議論までやって、これとこれをというような、その職員の気持ち、職員の思いを集約するシステムと言いますか、そのやり方については何か、従来とは違って職員の意見を聞いてそうやって作るっとすれば、具体的なその視点とか方法というのはいると思いますけど、その点についてはどのように考えですか。

[23:17] 議長： 企画課長。

[23:19] 企画課長： はい。ご質問にお答えをいたします。職員の声を聞いて、組織ですかね、定員というよりは組織の話だったかと思いますけれども、まず組織の見直しにつきましては、これまでも各管理職、それから監督職を対象としたヒアリングを毎年度実施をしておりまして、翌年度以降における業務量の多寡であるとか、それから各所属が抱える課題の把握、そしてそれに対するそれ

ぞれの対応策と、そうしたものを整理もしてまいりました。ただ、これだけマンパワーが少し減少してくる中で、そうした形だけではそういう課題を乗り越えられないというところまで来ているというところは、ここ数年の議会の質疑の中でもあったかというふに思っております。要は、人が本当に足りているのかというようなところだというふに思います。そうした中で、例えば昨年度より業務改善の一環で、デジタルのツールを使った研修、その際に、それぞれの部署から今抱えている課題、これは本当に管理職とか監督職だけではなくて、一般の職員の皆さんも参加をしていただいて、そうしたものの把握に努めていったりだとか、昨年今年と総務省のアドバイザー制度を使った業務の取り組み方、改善の仕方についての講習会を行ったり、そうしたところで、まず意識の変革というところも求めております。さらには、これはこれからの本予算になろうかと思いますが、行政経営改革対抗の策定に向けて動き出していくということで、そうした中ではまた別の形で、職員の声も聞きながら、目指すべきところを同じ方向性を持って、職場の改革に向けて動きが出てくるものというふうに考えております。

[25:24] 福山権ニ議員： 実はそういう答弁が、この議会では 100%正しいことになりますので、それに対して異論、反論はするつもりありませんが、確かにそれでいいんですけど、それは一定の管理をする側の 1 つの意見であって、これまで庄原市の中で、職員が、これはもうやってもだめじゃないかと言っても、それは部課長というよりも、市長が、こんなことはない、やれと言ったらやるんですよ。それはそれでいいんですよ。それが本当に有効で、本当に投資効果があったという風に言えるなら。しかし、今年になって市長が変えられまして、なんぼか今年だからもうやらないよというのも、なんぼか見えております。それは自主的に変わった分だろうと思うんですが、ただ問題は、今課長は答弁されたように、そのようにやっているんだけど、実際には職員の意見を聞くということについて、本当に今何が苦しいのかと、何がしんどいのかと。一体庄原市の職員に採用されて 3 ヶ月、4 ヶ月で、私はやめますという人が多いと。それは世の中の常識なんだという風に言わず、それはそうですけど、そういう風に言わずに、本当に何がいけないのかと。せっかく庄原市役所に就職しても、面接試験の時には庄原市で一生過ごしますと言っても、3 ヶ月、4 ヶ月したら、県へ行ったりよその市へ行ったり、やめますと言ったりする。その安易な決定を生む根拠が、庄原市役所に就職した個人にあるのか、それともこの市役所の体制の中にあるのか。若い人が働きにくいとこがあるんではないかと、いうように普通は興味を持つわけですよね。そういう目を持って色々職場を回って見るんですが、そんなことはないというそれぞれの目がありますから、そういう意味で、職場の意見を聞くということ

は、新しい市長が生まれた時に、新しい市長の思いで、こういうことを点検するとかどうとかいう方針なり、それが徹底すれば、現場の声を聞く、いかに聞くかと。で、現場でどういうことが問題かと、労働条件含めて。やっぱり遅くまで電気がついているのは、それはそれだけ仕事がたくさんあるし、大変なんだと思いますよ。それが必ずしもその職員に聞いて、別に大変だと思っていないという声もたくさんあって、素晴らしい職員がたくさんおりますけど、しかしやめる人もあると、いうことは 1 つの問題であるとすれば、それをどういう風に是正するか。それはしょうがないと、個人の自由だと言わずに、せっかくの庄原市へ就職した人をどう育成して成長させて、より庄原市で長期にわたって住んでもらうというようなことをどうするかっていうのは、本当に重要な課題なので、それをやるために、市長選党にしてこういう風にやってみようということがないと、なかなか改善されんと思うので、今の課長の答弁に反論するわけではないですが、それもそうですけど、もう 1 つそこに市長の新たな視点が加わってもいいんではないかと思いますので、その点もし市長思いがあれば、ご答弁をいただきたいと思います。

[29:25] 総務課長： ご質問にお答えをいたします。職員の働く環境、また人材の育成という部分と、というところの部分での答弁ということで、これまで市長、副市長、新しい体制になりまして、それぞれ訓示等含みまして職員に対してメッセージをいただいた部分ございます。そういった部分については、管理職も含めまして職員の方へも届くような形で対応、声を、それぞれの職員が考えていくという状況になっているというふに考えております。人材育成、働いて就職をされて数ヶ月で退職をされる、そういった部分について、これまでもそういった質問の中で答弁もさせていただいていると思います。個人の責任とかですね、そういったことを申し上げたところは、私は、すいません、組織としてはないと思います。それぞれの理由がある中でですね、それはそれぞれの今のその職場、市の状況において複数要因がある中で退職という最終的な結果となったところ。そこについては、状況は当然把握をしていく、これは引き続きやっていく、これ大切な部分でございます。そういった、せっかく我々の仲間として採用された職員、今いる職員も含めまして、この現状の職員体制の中で、しっかりと市長が目指すべきところの政策、施策、また市民が望まれる政策、そういった部分について声を聞きながら、行政を、運営を、取り組んでいく。そのためには、人材育成という部分の中では、6 月のところでもご答弁させていただいた部分もございますが、その方針という部分についても、総務省の方からそういった指針の改定の部分についても出てまいっておりますので、そういったところ人材育成でありますとか、職員の確保、職場環境、それからデジタル人材等といったところの視点と、

そういったものを踏まえた人材育成、確保、そういった計画というものも、行政改革対抗でありますとか、そういった部分と足並みを揃えながら整理をさしていきたいという風に考えております。

[31:48] 福山権ニ議員： 市長、なかなか若い人の心をつかんで、若い人と話をしてというのはなかなか難しい。私も年齢も年齢ですから、常にそう考えておりますが、ぜひ市長、来年の 4 月にむけて様々な計画を立て、予算も編成され、自分の予算として市政方針を出されるわけですが、ぜひ若い人に対して、若い職員とのダイレクトな情報交換という場をできるだけ持っていただいて、それぞれの若い人を大事にしていくと、いうことを是非実行していく方がいいんだろうと思いますので、そのように求めて、私の質問を終わります。

[32:43] 議長： 以上で福山権ニ議員の質問を終わります。この場合、お諮りします。本日はこの程度にとどめ、散会したいと思いますが、これに異議ありませんか。異議なしと認めます。よって、本日はこれにて散会することに決定いたしました。次の本会議は 9 月 22 日午前 10 時から再開いたします。ご参集をお願いします。ありがとうございました。