第 1 ステップ：精密文字起こし（全文記録）

職員の確保および育成について

議長（桂藤和夫）
次の質問に移ります。木山義仁議員。
木山義仁議員
議席番号 3 番、木山義仁です。議長のお許しをいただきましたので、通告に従いまして質問を行います。
私からは、本市職員の人材確保および人材育成について質問を行います。
本市は、市の直面する課題を解決し、新たな施策を展開していくための必要な人材を目指すべき職員像として示し、その職員像を近づけるための仕組みや環境整備を目的に、庄原市人材育成方針（平成 20 年 3 月）を策定し、取り組みを進めています。
また、本年 4 月には、第 3 次庄原市特定事業主行動計画を策定し、全ての職員が働きがいを持って活躍できるよう、仕事と生活の調和、子育て支援等に向けた取り組みを進めています。
こうした中、労働環境を取り巻く情勢は、雇用形態の多様化、有効求人倍率の上昇、働き方改革の取り組み等、刻々と変化をしています。
今後も働き手を巡る状況の変化がより一層加速化していくと予想される中、50 代から 60 代職員の退職による経験、知識、人脈等の喪失、さらには 20 代、30 代職員の安定した確保が困難な中、令和 8 年度以降における次期長期総合計画の着実な実践に向けては、組織の基盤となる職員の確保および人材育成の強化が必要であると考えております。
こうした状況の中、本年 9 月定例会における一般質問に対し、八谷市長からは「職員の減少が本市の第一の課題であり、市民の要望に応える体制づくりに向け、職員の働く環境や職員の補充に取り組む」との答弁があったところでございます。
これらを踏まえ、1 点目の質問を行います。
労働環境を取り巻く情勢が大きく変化する中、職員の確保に向けた取り組みとその成果、および今後の取り組みについて市長の見解をお伺いいたします。以降の質問につきましては、質問席からいたします。
市長（八谷恭介）
ご質問にお答えいたします。議員ご質問のとおり、職員の減少を喫緊の課題と捉えます。
まず定着に関しては、これまでも申し上げておりますとおり、職員の働きがいの醸成に努めてまいりました。その結果、本年度の中途退職者は前年度比で大幅に減少しており、一定の成果が現れているものと受け止めております。
次に、人員確保の入り口である職員採用では、今年度から年齢要件の拡大、公務員経験者、社会人経験者枠の新設、試験内容の見直しなどを実施したところでございます。
合わせて、採用情報の周知手法におきましても、市ホームページのトップバナー常設に加え、官公庁特化型プラットフォーム「パブリックコネクト」を活用し、仕事の意義や成長機会を具体的に伝える動画、記事を私自らのメッセージとともに発信しております。
これらの取り組みの結果、受験者数、合格者数は、いずれも近年を大きく上回り、一定の効果を確認しております。

引き続き、仕事のやりがいと働きやすさの両立を促進し、庄原市で働く魅力を積極的に発信することで、職員の採用、定着、育成の好循環につなげてまいります。
さらに、人材獲得競争が厳しさを増す現状に鑑み、本年度から取り組む採用試験の状況や、国で議論が進む時代に即した組織運営、人材戦略の動向も注視しつつ、職員自らが成長を期待できる、働き続けることができる職場となるよう、さらなる取り組みを進めてまいります。以上です。
木山義仁議員
職員の確保にあたって、やはり非常に厳しい状況、環境に置かれているという点について、初めに確認をさせていただきました。
先ほど市長からありましたとおり、職員の採用の関係で、今年度新たに設定された公務員経験者枠、そして社会人経験者枠については、八谷市長がおっしゃる前例や慣例にとらわれない市政運営の取り組みの一つというふうに受け止めております。
この中で、今回新設された公務員経験者枠、そして社会人経験者枠についてお伺いします。
社会人経験枠のうちデジタル人材職種については、応募資格をその年齢上限を昭和 50 年度生まれ、概ね 51 歳と設定する一方で、社会人経験者枠のうち U ターン、I ターン対応、これにつきましては昭和 60 年度生まれ、約 41 歳、公務員者枠については昭和 55 年生まれ、46 歳というふうに、年齢上限に差を設定されたということでございます。この採用枠ごとに上限年齢に差を設けた理由、その考え方について教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
それぞれ今年度から枠、年齢要件等を広げた部分のところについてで、考え方でございますけれども、あくまで社会人経験者枠、それから公務員経験者枠、それから社会人経験の中でもデジタルの関係の部分、それぞれ社会人、これまで新卒以外というふうなところの採用についてはですね、基本的にはある程度「即戦力」という部分のところの考え方、いうところを考えて、この設定をしたところでございます。
当然、社会人の経験の中で言えば、様々な業種というふうなところもございます。で、こちらについては年齢が 40 歳までのところまで。で、公務入庁後のキャリア、育成という観点もやはり必要になってまいりますので、そういった部分のところで 40 歳まで。
公務員経験者枠については、より即戦力ということで 45 歳のところということで整理をさせていただいているのが実情。さらにデジタル人材のところにつきましても、基本的には専門的な分野という形になりますので、50 歳というところで、そういった経験、民間等で積んでいただいた方を即戦力として専門的に雇っていきたい、雇用していきたいというところで、そういった観点のところでの分けをさせていただいておるという状況でございます。
木山義仁議員
先ほど課長さんがおっしゃったように、今年度新設された経験者枠、これはいわゆる即戦力だというふうに受け止めております。
他の自治体であるとか民間でこれまで働いてきた方を即戦力として確保する点、そして U ターン、I ターン対応という区分であるならですね、この募集年齢の上限を、もう少し幅広に設定すべきだったのではないかというふうに考えます。先ほど課長さんおっしゃったように、キャ

リア育成ということもありつつですね、この上限をもっと幅広に設定すべきだと考えますが、認識をお伺いいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
議員ご指摘のところの部分というところについては、今年度からそういう取り組みを始めたというところで、現状の、今年度の状況というものも見ていく必要があろうかと思っております。
やはりですね、その民間での経験の部分と、また公務職場というものについては、やはり相違する部分がどうしてもございますので、そういった部分のところ、入庁後の育成の観点、業務に就いていただくという部分のところについても、やはり考えていくべきところだと思いますので、そういったところにつきましたも、今後も調査研究のほうはしていきたいと思っております。
木山義仁議員
職員体制等、実態等を踏まえて、必要に応じた柔軟な対応、検討をお願い求めます。
先ほどパブリックコネクトに関する答弁がありました。官公庁であるとか自治体への就職希望者専用のウェブサイトというふうに聞いております。市長のインタビュー掲載、動画掲載について答弁がありましたが、パブリックコネクト導入に至った経過について教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
パブリックコネクトを使用した経過ということでよろしいですか。
今年度からパブリックコネクト、官公庁特化型のプラットフォームというところで、活用のほうを開始させていただいたところでございます。市長の答弁のほうにもございましたが、これまでマイナビでありますとか、リクナビというふうなところで、より受験をしたいと思われる方に対して情報が届くようなところというものについても取り組みをさせていただいたところではございますが、やはり公務員の試験、いろんな自治体のほうが当然募集をかけておりまして、そういった情報の部分がある程度一元化して掲載をされている、そういった特化型のプラットフォームでございますので、まずはそこに今回活用させていただいて、さらにそこの中で首長、市長の直接の記事であるとか、動画メッセージ、そういったものについても答弁で申し上げたとおり、直接伝えていくことができるというふうなところもございますので、より多くの公務員を目指す方に対して、庄原市の募集状況、それから市の思いというものが伝わりやすくなるような形で取り組んでまいったところでございます。
木山義仁議員
パブリックコネクトに掲載動画、あの市長のインタビュー動画、私も拝見をいたしました。市長のやりがいのある職場づくり、職員の確保と定着に向けた強い思いが表れた動画だなというふうに感じたところでございます。
採用の取り組み強化という点では、応募者を増やすためにですね、応募エントリーの時点で庄原市に愛着を持ってもらうこと、そして合格後にですね、合格者の辞退のないようにしっかり入庁してもらうということのために、庄原市をしっかり理解し、市役所に愛着を持ってもらうということが必要だというふうに考えました。

つきましたは、今取り組みのパブリックコネクトのような、リクルート広報の強化が必要だというふうに考えますが、認識をお伺いいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
リクルート強化の部分、議員おっしゃられるとおり、非常に今後も重要な部分になってまいります。
今年度から、こうした官公庁特化型のパブリックコネクトのほう、活用させていただいたというところもございます。現状、今、市長のブログ記事と、少し細かいところになりますけれども、合わせて市長の動画、また現在勤務をしている職員の動画というものも含めて、その中へ掲載をさせていただいております。
そういった部分のところについても、よりいろんな職種の方の部分であったり、庄原市で働くことというところが伝わるような部分のところというものについては、非常に重要なものであると思っておりますので、そういった視点をまた持ちながら、そういった取り組みについては充実をさせていきたいというふうに思っております。
木山義仁議員
現在、市長におかれましては、市内の各団体、学生も含めた積極的な対話、意見交換をされているというふうに聞いております。
これは、市政への市民の声を聞くに留まらず、地元団体や学生向けに、働く場所としての庄原市役所の PR という効果もあるのかなというふうに考えております。市長のトップ広報を実践されているという認識のもと、質問をいたします。
今後の職員確保強化に向け、市長自ら直接的にリクルート広報に関与されるのか、あるいは関与されるのであれば、具体的な取り組みに関する市長のお考えをお伺いしたいと存じます。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
市長のトップセールスという部分のところにつきましては、市長答弁の方でも述べた部分のところがございます。まずは今、採用試験の部分のところで、今年度から始めた部分のところで、直接のブログ記事でありますとか動画でメッセージを伝える、これも一つのトップセールスの考え方でございます。
合わせて、議員の方もおっしゃられたとおり、様々な場面で市民の方と接する部分というところがございます。市全体、職員全員が基本的には市の広報になっているという考え方というものは当然あろうかと思いますので、市役所の今の状況含め、市全体で PR をしていくというところの考え方で対応してまいりたいというふうに思います。
木山義仁議員
市長の熱意がしっかり伝わるようなトップ広報の取り組みを期待いたします。
そして先ほど、合格者の辞退というお話がありました。事前に担当課のほうに確認したところ、前年度、合格者の辞退が発生しているという状況だと聞いております。職員の確保という意味では、合格者の辞退を防ぐ必要があるというふうに認識をしております。現在の合格者辞退防止の取り組みについて教えてください。
総務課長

ご質問にお答えいたします。
採用の辞退者というものにつきましては、現状では口頭を中心に可能な範囲で辞退の理由、そういったものについての確認をさせていただいているという状況でございます。
多くの場合は、他の自治体、または民間企業等への採用決定と、そういった本人の意思であり選択に起因をしている部分がございまして、防止策の具体的な実施という部分については、非常にちょっと困難な部分もあるかなという認識をしております。
近年、民間企業等の採用決定時期、そういったものが年々前倒しをされる状況にもございます。今年度については、採用試験の実施内容、そういったものも見直しをさせてもらう中で、最終の合格決定の時期、そういったものを繰り上げてするなどの取り組みもさせてもらったところでございます。
今後の部分というところについても、例年 3 月中旬にですね、採用予定者につきました入庁前の説明会の方をさせていただくようにしておりますけれども、こういったものの開催時期というものを前倒しというふうなところも検討させていただいて、採用決定者と本市との接点を、より早い時期に構築できるように努めてまいりたいというふうに考えております。
木山義仁議員
内定者、合格者フォローの前倒しの実施予定ということで、検討、引き続きよろしくお願いします。内定者、合格者の不安を払拭する取り組み強化について強く要望いたします。
次に、今後、市の業務を担っていく若い職員、特に 20 代、30 代に対する離職防止の取り組みについて教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
若年層の離職の防止という部分でございますけれども、まず退職の申し出をする職員に対しましては、所属長、また関係部長、合わせて人事担当部局、そういったところで面接等も行う中で、退職理由の把握でありますとか、慰留というところに努めているところ、これはこれまでも取り組んでまいったところでございます。
ただ、近年、やはり特に若年層を中心に、終身雇用観念でありますとか、転職意識という部分のところにも大きな変化があるという状況もございまして、他の自治体や民間企業へ転職する職員というものも一定数いるという状況ではございます。
この点については、庄原市の方も、市の方も、職員の長期定着というものを目指している、こうした中においては大きな課題であるという認識はまず持たせていただいております。
なかなか特効薬的なものという取り組みがなかなか難しい部分はございますが、まずは職員が仕事にやりがいを感じられて、働きやすい職場環境の整備、こういったものを全力で推進をしていく。で、職員の組織であり仕事というものに対するエンゲージメント、そういったものを向上していく中で、そういったものの抑制につなげていきたいという考えでございます。
木山義仁議員
若い世代を含めて、職員が市を退職するということは、やむを得ない事情を除いて、何らかの理由で庄原市で働くことに不安を感じる状況に陥っているのではないかなというふうに認識をしております。こうした状況を踏まえ、改めてご質問いたします。
職員が将来も継続して庄原市の職員として働くために、市長自ら、本市にはこれだけの業務が

あるから、これだけの人員を確保するんだということを宣言して、市民サービスを担保するとともに、職員に安心感を与えることが必要だとふうに考えますが、認識をお伺いいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
市長答弁の中にもございましたが、現在非常に人材、民間合わせて公務職場館の中でも、非常に人材獲得競争という部分のところが激しい、そういった厳しい状況にもございます。
職員確保の部分というものについては、本市の持続的な行政運営、合わせて市民サービスの質の維持向上という観点から言うと、非常に大きな不可欠な、非常に重要な課題であるというふうに認識をしております。
適正な職員数、人数の方を示しながらというふうなところ、ご指摘をいただいた部分でもございますが、行政需要の変化、業務の複雑化多様化を踏まえる、そういった必要もございます。なかなか、じゃあどの人数が適正なのか、そういった部分のところを示していくという部分についての難しさというものは、ご理解をいただきたいというふうに思います。
現状においてはですね、状況、そういったものを適切に把握をしていく中で、現状も取り組んでおります業務の効率化とかですね、そういったものの中で必要な人員の確保と適正配置、そういったもので取り組んでいると。
当然、職員の定着促進、働きやすい職場環境づくりというものは強化をしていく必要がございます。市長からもですね、様々な場面で継続的なメッセージを、市の内部の職員についても、また外部についても発信を行う中で、組織全体で課題解決に進めていきたいというふうに考えております。
木山義仁議員
職員確保が非常に重要だということで共通認識を得ました。改めてこの点について、今後ですね、数字、難しさはある中で、職員、これだけ確保するんだという具体的な数字が示されるのか、あるいはその検討スケジュール、今の段階で分かるものがあれば教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
先ほども述べさせていただいた通り、現状、必要な職員の数というところにつきましては、これまでの中での答弁の中ではさせていただいた部分がございます。
まず一つ、定員管理の計画というものというものはございますけれども、こういった部分につきましたも、現在取り組みを進めております業務の部分のところとも関連して、業務量の部分とですね、そういった部分と関連する部分がございますので、行政経営改革大綱という部分の見直しなども行っている部分、それから人材の確保、育成の部分というふうなところも含めてですね、そういったものと足並みを揃える中で整理をしていく必要があるという部分でございます。
木山義仁議員
市民、そして職員が安心して将来に希望を抱くことのできる人員体制の確立、これを強く要望し、次の質問に移ります。
カッコ 2 番でございます。働きやすい職場づくりに向けたこれまでの取り組みと成果、および今後の取り組みについてお伺いいたします。

市長（八谷恭介）
ご質問にお答えいたします。
本市におきましては、庄原市特定事業主行動計画に基づき、育児休業や休暇取得、時間外勤務の縮減の目標を定め、周知啓発、定時退庁の取り組みなど、安心して出産、育児をするための環境整備、ワーク・ライフ・バランスが確保できる職場づくりを推進してまいりました。
第 2 次計画では、女性の育児休業取得率は目標を達成し、時間外勤務の縮減や年次有給休暇の取得率は改善、上昇したものの、目標達成には至りませんでした。
こうした背景を踏まえ、第 3 次計画では、職員アンケート等により現状と課題を整理し、仕事の充実と生活の充実の好循環をもたらすためのさらなる取り組みを推進していくこととしております。
主には、男性職員の育児休業等の目標指数を新設するとともに、育児参加型参加計画書を作成し、早期に活用予定を共有することで、業務の引継ぎ等にかかる時期の時間の確保につなげるほか、「子育て支援ハンドブック」の改定、全庁周知、管理職による時間外勤務縮減、有給休暇取得の状況確認と干渉を徹底するなど、仕事と子育て、家庭生活の両立を支援する職場づくりを進めているところでございます。
さらに、所属、年齢を超えて、自分たちで働き方を考え、具体的な方策を実現していく職員の自発的なプロジェクトチームも立ち上がっており、現場発のアイデアに加え、引き続き職場の心理的安全性を確保した上で、第 3 次計画を基軸に、全ての職員がいきいきと活躍できる職場づくりを力強く前進させてまいります。以上です。

木山義仁議員
働きやすい職場づくりということで、ワーク・ライフ・バランスの確立、その判断基準として休暇の取得であるとか、時間外とか、そういった状況がですね、一つ大きな基準になるのかなというふうに受け止めてます。
職員数が年々減少する中、有給休暇の取得日数が増加していると、そして時間外勤務が減少しているという中で、これまでの働きやすい職場づくりに向けた取り組みの成果がですね、一定の成果が出ているという認識であるかどうか、その点まず確認させてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
今年度から第 3 次の特定事業主行動計画がスタートしております。で、今スタートしたばかりという部分でございますので、第 2 次計画における部分での総括的なところを少しお答えをさせていただければと思いますが、答弁の方でも申し上げた通り、時間外勤務の時間でありますとか、有給休暇の取得日数というものについては、まず目標指標、これには達成をしていないという、非常に一つ大きな課題というものは当然認識をいたしております。
ただ、その中で職員数が少し減少してくる中、また業務の部分の複雑化というものの中にあってですね、年度、4 年度から 5 年度というところについて言いますと、少し数字的には改善という状況にはあると。ただ目標達成していないということで、第 3 次の計画にも目標値の据え置きという部分のところで取り組んでいかなければならないという認識でございます。
ただ、まあこういった状況になっているという部分につきましたは、職員の業務改善努力という部分のところの取り組みという部分のところが非常に大きい部分ございます。引き続き、そ

ういった取り組みも継続をしていくというところもございますので、今後においてもですね、着実に推進をしていきたいと考えております。
議長（桂藤和夫）
傍聴者の方にお願いいたします。写真撮影の許可はいたしておりますけれども、電子音が傍聴の妨げとなる恐れがございますので、節度を持った撮影をお願いいたします。木山義仁議員。
木山義仁議員
ワーク・ライフ・バランスの確立という観点で質問いたします。いわゆるカスハラ対策についてお伺いをいたします。
カスハラ対策につきましたは、一般企業はじめですね、取り組みが進められている状況でございます。市の職員については、一般会社のような顧客とかお客様という関係性ではなくてですね、市民との対応ということで性質が異なるという点でですね、非常に苦慮されているというふうに認識をしております。
こうした状況の中、本市のカスハラ対策、あるいは不当要求行為への対策、課題認識、そうした点をお伺いをいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
カスタマーハラスメントに対する対策というところでございますけれども、本年 6 月に公布をされております、労働施策の総合的な推進、並びに労働者の雇用の安定および職業生活の充実等に関する法律の一部改正の方が公布をされておりますが、その中では、当然公務職場も含めまして、事業主に対して、そのカスタマーハラスメント防止のための雇用管理上の措置義務が課せられることとなっております。
改正法の施行日については、令和 8 年 10 月を予定という部分で、今後国からもその指針が示される予定という状況は把握をいたしております。
本市においてもですね、カスタマーハラスメントを含む不当要求行為等、そういったものが通常業務等を阻害をして、市民サービスの低下を招く恐れがあるということから、国の指針に先立って、職員の安全確保を最優先とした相談時間、回数とかですね、相談場所、対応など、そういった相談対応方針の方を、先般 12 月の定例記者会見の方でも公表させていただいたところでございます。
第 3 次の特定事業主行動計画の中にも、この点触れさせていただいて、市の認識という部分に返させていただきますが、本年度は職員の名札、これについても名字のみ、また顔写真の方の掲載を廃止をした部分、加えて令和 8 年 1 月から市役所の電話受付の部分については、通話録音機能導入するというふうなところも進めているところでございます。当然、年度内には職員研修というところについても取り組んでまいって、対応力の一層の強化というところ、非常に重要なものであると考えておりますので、この点について取り組んでいきたいと考えております。
木山義仁議員
12 月 10 日の市長の定例記者会見の資料も拝見をいたしました。国の指針が出る前に本市においては方針を策定されたという点については、現場の実態に応じて必要と判断され策定されたという点、このことは職員の働きやすい職場づくりの観点からも、将来、本市で就職を検討し

たい、あるいは今、他の自治体、他の団体で働いている方が庄原市への転職を検討されている方にとって、非常にこうアピールになるのではないかなというふうに考えております。
働きやすい職場作りの観点でですね、もう 1 点質問をいたします。
本市では、いわゆるリモート勤務をですね、導入をされておられますが、リモート勤務にあたっての実施要件でありますとか、その活用実態についてお伺いをいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
本市におきましては、コロナ禍を契機にテレワークの部分でありますとか、サテライトオフィスというものも設置をして実施をした経過がございます。
サテライトオフィスについては、コロナ禍終息に伴いまして終了いたしておりますが、現在テレワークについては、家族の介護や子の看護等、そういったものの特定要件を満たす職員を対象に、試行的に実施をしているという状況でございます。以上でございます。
木山義仁議員
一つ国が出している資料でございます。厚労省が今年の 9 月に発表した令和 7 年度労働経済の分析というですね資料を出しております。この中では労働者の意識変化に関する分析結果というのが掲載をされておりまして、ポイントを抜粋して説明を申し上げます。
仕事と余暇、自分時間、余暇に対する労働者への意識調査ということで、1973 年、昭和 48 年、今から約 50 年ぐらい前には、仕事優先型という方が 44%、約半数おられたと。それが 2018 年、平成 30 年には、これが半数だったのが 23%に低下をしております。かつですね、余暇、仕事両立型というのと、余暇優先型、これを合算すると、約 74%という数字が出ております。
つまり、数字だけ見るとですね、自分の時間を重視する方向へ価値観が変化しているという数字が出ております。
こうした分析を踏まえるとですね、業務に支障がないという前提のもと、例えば通勤時間の削減、あるいは休憩時間を家事に充てるといった自分時間の増加という観点から、本市のリモート勤務の要件、制限を緩和してですね、リモート勤務が常時可能、どんな職員でも常時可能な体制を作ってですね、多様な働き方、職員のニーズに対応することが必要なのかなというふうに考えますが、見解をお伺いいたします。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
テレワークの部分の要件の緩和というところのご質問でございますけれども、本市のような基礎自治体という部分で置きますと、各所属に対して窓口対応が原則基本的には必要になってくる、来客の対応でありますとか、電話対応、そういった部分が日常的な市民対応業務というものが当然出てくるという状況が多く、ほとんどの部署でございます。
そういった担当業務に鑑みまして、テレワークをすると、原則基本的には今、自宅でという形になっておりますけども、執務室に不在になってくるという影響、そういったものにもやはり留意をしていく必要、そういったものも考えていく必要がございます。
県内の他市の状況等を聞き取り等もする中でもですね、なかなか同様な部分のところの中で、本格的なテレワーク導入という部分にはまだ至っていないというところも多くございます。

これの現状踏まえまして、しかしながら職員のワーク・ライフ・バランスの推進と市民サービスの維持向上の両立という部分を図っていく観点から言うと、必要性でありますとか、適用要件、運用要件についての調査研究というものは継続的にやっていきたいと考えております。
木山義仁議員
なかなかまあ日常業務の関係もあってですね、実際難しいという状況、理解をいたします。先ほども触れました厚労省の調査の中でも、働きにくさの要因という分析もしております。この中ではですね、テレワークができない、活用しづらいことというのがですね、全体の 3 割の方が働きにくい要因だというふうに回答しているという分析が出ています。こうした国の回答も踏まえてですね、リモート勤務をはじめ柔軟な働き方がですね、今後人を確保する、いろんな人を募集するという点でもですね、定着も含めてつながるというふうに考えますので、検討を要望し、次の質問に移ります。
人員が限定される中、業務をいかに効率化してですね、重点目標業務にパワーを、注力するかということがですね、つまり生産性向上ということが本市において重要だというふうに認識をしております。
職員にとっても、自らの能力をしっかり発揮してですね、働きがいを感じるために、これまでの紙ベースの事務作業とか、そういったものは効率化していく、そして重点目標や重点目標業務でありますとか、市民への対応に能力を、パワーを注力すると、そして能力を発揮するということが、働きがいを感じることにつながるのかなというふうに認識をしています。
こうした観点からですね、質問の 3 番、業務の効率化の取り組みと成果、そして今後の取り組みについて市長の見解をお伺いいたします。
市長（八谷恭介）
ご質問にお答えいたします。
限られた職員体制のもと、複雑多様化する行政ニーズに対応するためには、不断の業務効率化が不可欠であります。合わせて、コロナ禍による対面対応の制限により、行政事務におけるデジタル技術の活用は飛躍的な加速を見せ、本市におきましても、そうした動きを反映させた第 2 期庄原市地域情報化計画に基づき、デジタル技術を活用した業務効率化の取り組みを年次的に進めております。
これまでの取り組みでは、パソコン作業の自動化システムである RPA による定例集計、帳票作成の自動化、職員が作成した簡易なアプリによるデータ集計の簡素化、生成 AI を活用した文案作成、文章要約など、内部事務の効率性向上に努めてまいりました。
合わせて、住民票、印鑑登録証明書のコンビニ交付の導入や、母子電子母子手帳、母子モネットアプリの機能拡充、保護者の安心感向上と職員の事務改善を図る保育所 ICT システムの運用開始など、市民、事業者の利便性向上と業務のスリム化にも取り組んでおります。
これまで成果として、定型業務の処理時間短縮に加え、申請や問い合わせ対応の各プロセスにおいて業務の平準化と可視化が進みつつあります。
これからの取り組みといたしましては、本年度より倫理における電子決済機能の本格運用に加え、時間外勤務管理、休暇各種手当の申請承認を一体的に管理する庶務事務機能の導入を予定しております。
費用対効果とセキュリティを適切に評価し、今後の行政経営改革大綱の策定とも連動した業務

プロセスの見直しとともに、職員の課題解決力の向上と意識改革を促す手段としてデジタルの活用を推進してまいります。以上です。
木山義仁議員
業務の効率化、いわゆるDX化がですね、ワーク・ライフ・バランスの実現、職員の定着、離職防止、これの後押しをするというふうにですね、認識をしています。
先ほども触れました厚労省の調査の中でも、職場のDX化について分析をですね、されております。この内容によると、AI、これはDXの中の一部AIに触れてあります。AI等を職場に導入するにあたっては、労働者のAI等に対する不安を払拭する必要があるというふうにですね、分析結果が出されております。
このことを踏まえ、質問をいたします。今後も引き続き庁内においてDX化を進めるにあたって、素早く、かつ深く浸透する必要があるというふうに考えますが、職場内でのDX化の土壌を作るという目的で、職員の情報リテラシーの向上が欠かせないというふうに考えますが、認識をお伺いをいたします。
企画課長
ご質問にお答えいたします。
職員の情報リテラシーの向上ということでございますけれども、議員おっしゃる通り、ツールのですね、適切な活用、運用につきましたは、やはりそうした能力の向上というのは非常に重要と感じております。
これまでも職員間の中でも研修を進めておりますが、特に昨年度から県から派遣をいただいておりますデジタル人材、外部人材の方、専門員として着任をしていただいておりますが、そうした方を中心に、そうしたデジタルに関する基礎的な知識、それからセキュリティも含めた安全な運用、そして活用のよる成果、そうしたところをですね、しっかりと研修の方は進めております。
これはそれぞれのツールによりまして、細かにですね、AIの部分であるとか、ノーコードツールの部分であるとか、そうした作業ごとに研修を切り分けて実施をしております。
今後もですね、そうしたものにつきましたは、しっかりと全職員を対象にできれば一番いいんですけれども、可能な限り動画配信等も含めて、研修の方は今後も実施をしていきたいというふうに考えております。
木山義仁議員
情報リテラシーの向上ということで、すでに取り組みもされているということで、現時点でしっかりとした土壌を作る、浸透に向けて、もし課題認識、で課題にを踏まえた今後の取り組みについて、具体的なものがあれば教えてください。
企画課長
ご質問にお答えいたします。
これまでの研修の中でですね、課題として捉えておりますのは、やはり個人の考え方と言いますか、これまでのその業務の中で、そうしたデジタルの技術であるとか、そうしたものにまあ触れる機会の多い職員と、そうでない職員というのはやはり現実としてあろうと思います。
まあの触ってみてですね、やっぱり使ってみて、そうしたものの実利と言いますか、利便性が分かる部分もありますので、まずそこの心理的なハードルというところを解いてですね、と

にかくまずは触ってみていただくというところへ、なんとか導いていきたいなというふうに思っております。
それと合わせましてですね、あの単純にツールが使えるだけということではなくてですね、まあもっと大事なのは、そうしたものを、使って課題をしっかり解決をするという、そういう力をつけていただきたいというところもあるというふうに思っております。
ま、そうした能力につきましたは、特に若い職員、若手の職員さんのところへですね、しっかりとチャレンジしていただきたいということがありますので、組織としては、そうしたツールを使ってですね、新しいことにチャレンジしていく、課題を解決していくというところを、まあみんなで応援できるような、そうした組織体系に、ま組織のマインドをですね、作っていきたいというのが、まあ一つこれからの、まあ大きな課題というふうに捉えております。
木山義仁議員
仕組みやハード面での DX 化と合わせてですね、ソフト面、扱う人の、先ほど答弁にもありました、心理的なハードルを取るでありますとか、力をつける、そうしたですね、DX 化の取り組みを要望して、次の質問に入ります。
カッコ 4 番でございます。職員の人材育成能力開発の取り組みにおける課題、および今後の取り組みについて、市長の見解をお伺いをいたします。
市長（八谷恭介）
ご質問にお答えいたします。
職員の人材育成並びに能力開発は、行政サービスの質的向上と持続性を担保する重要な基盤であり、本市の行政運営を主体的かつ総合的に遂行するにあたり、刻々と変化する社会情勢に対し、自律的かつ機動的に対応しうる組織力の源泉であると認識しております。
本市では、庄原市人材育成基本方針に基づき、目指すべき職員像を掲げ、人材確保から人事管理、職員研修など、総合的に連動して取り組むことで、職員一人一人の資質向上と能力開発に注力した人材育成に努めているところでございます。
人材確保につきましたは、先ほど答弁いたしましたので、職員研修の観点を申し上げますと、行政運営に必須となる基礎知識や職責に応じた役割、特定分野に関する専門知識の習得やスキル向上等の研修を計画的に実施してまいりました。
しかしながら、近年の職員の退職状況等を鑑みますと、長年にわたり業務を通じて醸成されてきた知識や経験の継承機会の喪失が懸念されるところでございます。
こうした懸念を踏まえ、次年度に向け、世代を超えた職員間の連携を促進し、企画立案から政策提言に至るまでの一連のプロセスを包括する新たな研修機会の導入を検討してまいります。
加えて、限られたリソースを最大限活用するため、必要となる実践力の研鑽に重点を置き、OJT の主軸となる管理監督職の能力向上を促す人材育成を推進してまいります。
これらの取り組みを通じて、業務遂行に必要不可欠な知識やスキルの習得に加え、職員一人一人の成長実感の情勢につなげることで、組織力の維持、強化を図ってまいります。以上です。
木山義仁議員
職員数が減少していく中、日々の業務を進め、進めつつ、同時に職員を育成することということ、まあ非常に苦慮されている状況にあるというふうに受け止めました。
職員の育成については、先ほど答弁にありました通り OJT、そして職場を離れての Off-JT、あ

とは自己研鑽、この 3 つが中心になるのかなというふうに認識をしてます。
この中で特に Off-JT についてですね、外部講師でありますとか、他市町の職員との交流による人脈の構築と、非常に重要であるというふうに認識をしておりますが、職員の今の Off-JT の取り組み状況と課題点について教えていただけますでしょうか。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
研修受講機会というものの確保というものは、先ほど市長の答弁でもございますが、職員の動機付けでありましたり、基礎知識、専門知識、そういったものを習得して通じたスキル向上、そういったものにする重要な部分でございます。
経験年数に応じて、課程研修でありますとか、法務でありますとか企画、そういった部分の特別研修、また市町村アカデミーというふうな部分のところの研修にもですね、毎年度複数の職員を計画的に派遣をさせていただいているところでございます。
しかしながら、行政サービス、非常に複雑化多様化している中で、業務量がなかなか減少していない現状においては、研修参加に伴う業務から離れていく業務離脱が、まあ個々の職員の業務負担増加という部分を招いており、これがまあ自己啓発の機会、そういった活用を抑制しているのではないかというふうなところも危惧しているところでございます。
コロナ禍以降のオンライン研修の普及という部分のところ、それによりまして、職員同士、また他自治体職員とのネットワーク機会、そういったものの減少という部分の傾向にもございます。職員間の連帯感やエンゲージメントの醸成といったものを図っていく観点からも、従来の集合型の部分で行う研修の意義というのも改めて認識をしたところでございます。
まあそういったところも踏まえてですね、先ほど市長答弁でもあった、次年度に向けた研修の取り組みというふうなところについて進めてまいりたいというふうに考えております。
木山義仁議員
回答の中でオンライン研修、オンライン会議ということありました。コロナ禍以降一気にこのオンライン会議とかオンライン研修がですね、まあ浸透してですね、まああの業務の隙間を縫って会議研修に出れるという、まあ利便性は圧倒的に向上したのかなというふうに思うんですが、やはりまあ外部研修に行ってですね、その講師、あるいはまあ他市町の方と交流するという機会がですね、まあ大きく減ったのかなというふうに懸念をしております。
そういう点でですね、やはりあの答弁にもあった通り、職員の教育体制の構築という観点からも、まあ人員体制、人をしっかり確保するということが重要なのかと、改めてですね、まあ認識をさせていただきました。
そしてですね、もう 1 点、能力開発の観点で、お伺いをいたします。職員の能力開発という点では、市の全体の目標でありますとか、計画に基づく職員の目標管理と人事評価がですね、重要な機能を持っているというふうに認識をしております。職員の能力開発という観点から、市が制度化している目標管理制度と人事評価の内容について教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
本市の人事評価制度という部分につきましては、人材育成の部分というもののツールということを主においた制度の構築という形にさせていただいております。

先ほどまあ組織目標等々の部分ございましたが、この人事評価の部分の中でですね、まずは組織としての目標を設定、合わせて、まあ市の大きな目標の部分のところが、当然それぞれの計画等々で固まっておりますけれども、まあそのものをそれぞれの部署、レベルに落としていって、大きな計画の中でどういった形で自分たちの所属の業務が必要になってきいるのか、何をしていく必要があるのか、そういったものを考えていくという部分。
で、さらにはそれが係、また係員というふうな形で、大きな目標が全体で共有できる形で、人事評価の中で定期的な面談、管理職と職員の面談等を含む中でですね、そういった目標管理が行えるような形の制度として運用をしているのが実態でございます。
まあの人事評価制度、人材育成のツールという部分というだけでは、当然難しい部分もございまして、よりよい公共サービス、そういったものを提供していく上ではですね、議員ご指摘もいただいたより、まあ職員が意欲的に勤務できる、まあ職場環境づくりという環境整備というものが重要でありまして、成果連動型の制度運用も必要であるという認識ではございます。
しかしながらですね、成果の可視化、そういったものの難しさでありますとか、まあチームで創出された成果、まあそのプロセスを個人単位で配分することのまあ困難さとかですね、えーまあそういった部分、市民サービスの公平性確保という、まあ公務の特性というものをまあ十分に考慮した上でですね、現時点ではなかなか成果連動型という形の部分のところについての取り組みは実施ができていない状況でございますが、まあそういったところも様々な視点を設けてですね、見ながら整理をしていきたいというふうに考えております。
木山義仁議員
職員のモチベーションアップであるとか、まあやりがいを、まあしっかり感じるというところでですね、先ほど繰り返しになるんですが、人事評価結果の反映というんがですね、処遇への反映というのが必要だというふうに、まあ認識をしておるとこです。
ただ一方で、あの職員の立場からすればですね、使用者側がこう一方的に作ったこう制度、一方的に押し付けの制度になるというのはですね、これはまあのやりがいをなくす一つにもなるというふうに思います。
ついては、あの職員、とですね、職員さんとしっかりまあ話しをしつつ、この人事評価結果への昇給、反映等々ですね、検討をしていただきたいというふうに要望いたします。
最後にですね、この人事評価結果への反映について、今後の検討スケジュールが現時点であれば教えてください。
総務課長
ご質問にお答えいたします。
現状ですね、あのまあ何年度からというふうなところというお答えについては、ちょっと差し控えさせていただきたいという状況はございます。まあ様々、先ほどの部分の課題であるとかですね、そういった部分については、引き続き整理をしていく必要がございます。
ただ、まあ人事評価制度自体については、すでに実施をしている中で、まあ様々昇給でありますとか、昇格、まあ給与のほう、賞与等への反映という部分のところもございますが、さまざま活用していくべきというところで法で示されている部分もございます。
えーそういった部分を全体的に見ながら、引き続き協議、検討を進めていくという状況でございます。

木山義仁議員
丁寧な議論をですね、要望して、以上で私の質問を終了いたします。
議長（桂藤和夫）
以上で木山義仁議員の質問を終わります。この際、暫時休憩いたします。再開は午後 1 時といたします。

第 2 ステップ：一般質問のまとめ（詳細分析レポート）

職員の確保および育成について（木山義仁議員）

1. 議論の前提となる市の現状と取り組み

庄原市は、人口減少に伴う労働力不足や働き方の多様化といった社会情勢の変化に直面しています。市役所内部においても、50 代・60 代のベテラン職員の退職に伴う知識・経験の喪失、および 20 代・30 代の若手職員の確保・定着が課題となっています。
市はこれまで「庄原市人材育成方針」や「第 3 次庄原市特定事業主行動計画」を策定し、働きがいのある職場づくりを進めてきました。採用面では、今年度から「公務員経験者枠」「社会人経験者枠」を新設し、年齢要件の緩和や試験内容の見直しを実施。さらに、官公庁特化型求人サイト「パブリックコネクト」を活用し、市長自らが動画でメッセージを発信するなど、情報発信を強化しています。これらの施策により、今年度の受験者数・合格者数は増加傾向にあります。

2. 議員が提示した現場の現状と調査結果

木山議員は、自身の調査や国のデータ（厚生労働省「労働経済の分析」等）に基づき、以下の点を指摘しました。

- **若年層の離職:** 民間や他自治体への転職が増えており、定着に課題がある。
- **価値観の変化:** 昭和 40 年代と比較し、「仕事優先」から「仕事と余暇の両立」や「余暇優先」へ、労働者の価値観が大きくシフトしている（自分時間重視）。
- **採用年齢制限のギャップ:** 新設された「社会人経験者枠（デジタル）」の上限が 50 歳であるのに対し、「U・I ターン枠」は 40 歳、「公務員経験者枠」は 45 歳と差があり、これが人材確保の機会損失につながっている可能性がある。
- **DX と心理的ハードル:** 業務効率化には DX が不可欠だが、職員（特にデジタルに不慣れな層）には心理的な不安があり、これが働きにくさの一因となっている。

3. 議員の質問と市への訴えの要点

木山議員は、危機的な人材不足を解消し、持続可能な行政運営を行うため、以下の点を強く市に求めました。

- **採用年齢の緩和:** 経験者枠の年齢上限（40 歳・45 歳）をさらに引き上げ、門戸を広げるべきではないか。
- **市長のトップセールス:** 市長自らが先頭に立ち、リクルート活動や定着に向けたメッセー

ジ（「これだけの人員を守る」という宣言等）を発信するべきではないか。
- **内定辞退の防止:** 合格後の辞退を防ぐため、内定者フォローの前倒しや、市への愛着を深める取り組みが必要ではないか。
- **柔軟な働き方の拡大:** テレワークの要件（現在は介護・看護等に限定）を緩和し、誰でも常時利用可能にすることで、多様な人材を呼び込むべきではないか。
- **人事評価の処遇反映:** やりがい向上のため、頑張った職員が給与や賞与で報われる仕組み（成果連動型）を導入すべきではないか。

4. 議論が活発になった場面

特に議論が深まったのは、「テレワークの要件緩和」と「人事評価の給与反映」についての場面です。
木山議員は、国のデータを引用し「テレワークができないことが離職や働きにくさの 3 割を占める」と指摘し、要件の大幅な緩和を求めました。これに対し総務課長は、「基礎自治体は窓口・電話対応が基本であり、執務室不在の影響を考慮する必要がある」と慎重な姿勢を崩しませんでした。
また、人事評価については、議員が「成果を出した人が報われないとやりがいを失う」と強く迫りましたが、課長は「公務の成果を個人に配分する難しさ」「公平性の確保」を理由に、具体的な導入時期の明言を避けました。議員は「職員としっかり話し合って進めてほしい」と念押しし、一方的な押し付けにならないよう釘を刺しました。

5. 市の答弁と今後の方向性

項目	市の回答内容	今後の対応
採用年齢枠	即戦力性と育成期間を考慮し現行設定とした。	今後の状況を見ながら調査研究する。
内定辞退対策	辞退理由は他社との競合が主。接触時期を早める。	入庁前説明会の時期前倒し等を検討。
テレワーク	窓口業務への支障を懸念し、現在は限定的運用。	他市状況も見つつ、要件緩和を調査研究。
カスハラ対策	国の指針に先立ち方針を策定済み（通話録音等）。	職員研修を実施し対応力を強化。

人事評価反映	成果の可視化や公平性に課題あり。	具体的な時期は未定だが、継続協議。

最終的な市のスタンス:
市は「人材不足は第一の課題」と強く認識しており、採用活動のデジタル化やトップセールスには積極的です。しかし、勤務条件の変更（テレワーク拡大）や処遇改善（成果主義）といった内部制度の抜本的な改革については、公務の特性（公平性・窓口業務）を理由に慎重な姿勢を維持しました。