

令和 8 年 6 月 定例会 一般質問

通告 9

質問 職員の定着促進と働きたい職場づくりを

13 番 さの や な み 佐野 弥奈美 議員

【質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。職員の定着促進と働きたい職場づくりについてお伺いいたします。

近年、多くの自治体において職員採用が大きな課題となっております。少子化による生産年齢人口の減少や民間企業との人材獲得競争の激化により、自治体を取り巻く環境は年々厳しさを増しております。



しかし、人材確保は単に採用人数を増やせば解決する問題ではありません。採用した職員が成長し、能力を発揮しながら働き続けられる環境を整えることが持続可能な行政運営につながるものと考えます。

私は自治体の最大の財産は人であり、人材確保だけではなく、人材育成と人材定着を一体的に進めることが重要であると考えています。

また、近年の若い世代は働き方だけではなく、成長機会や仕事へのやりがいを重視する傾向があります。そのため職員が成長を実感し、自らの意見や提案を発信しながら活躍できる組織づくりが、結果として住民サービスの向上にもつながるのではないのでしょうか。

さらに限られた人員の中で行政課題に対応するために、D Xによる業務効率化や職員が安心して働ける環境整備も欠かせません。

そこで本町における働きたいと思える職場づくりについて3点質問をさせていただきます。

質問 若手職員定着と中途退職防止及び人材育成の取り組み状況は 答弁 自己の能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努めます

【質問：佐野 弥奈美 議員】

まず1点目です。若手職員の定着と中途退職防止、人材育成の取り組み状況について伺

います。

せっかく採用した職員が数年で退職してしまえば、採用や育成に要した時間や費用だけではなく、職場で培われた経験や知識も失われることになります。

そこで本町における若手職員及び採用後数年以内の中途退職者について、どのような傾向を把握しているのか伺います。

また、退職理由についてどのような分析を行い、人材定着施策に生かしているのか伺います。

本町では、メンター制度や研修制度、資格取得制度など、人材育成に取り組まれておりますが、これらの取り組みについて、どのような成果や課題を把握しているのか伺います。

【答弁：総務部長】

佐野議員御質問の職員の定着促進と働きたい職場づくりをにつぎまして御答弁申し上げます。

官民間問わず離職者が多くなっている中、本町におきましても若手職員の退職が増加傾向にある現状に強い危機感を持っております。

地方公務員の離職率は民間企業の半分以上と低い状況にあるものの、総務省発表の直近の調査状況によりますと、令和6年度の地方公務員における自己都合退職者は前年度比4%の増加と、厳しさを増しているところでございます。

その上で、1点目の御質問、若手職員定着と中途退職防止及び人材育成の取り組み状況はについてでございますが、本町における若手職員の退職状況といたしまして、特に民間企業等での勤務経験を経て入庁した社会人採用職員の退職が多くなっております。

主に2つの傾向があるものと分析しております。一つ目は前職での経験や役場の業務を通じて培った実務経験を生かし新たなキャリアを目指すケース、2つ目は入庁後に実際の職務に就く中で、当初抱いていた職務イメージとのギャップを感じた結果、再び転職を検討するケースでございます。

いずれも近年の流動的な雇用情勢やキャリア観の変化を反映したものと受け止めておりますが、多様な経験を持つ人材の流出は大きな課題であると認識しております。

こういった現状を踏まえ、人材定着に向けた具体的な取り組みといたしましては、まず、職員個人が関心や興味を持つ業務分野や内容を把握し個々の適性に応じた配置を目指すため、人事異動希望調査を令和7年度人事から実施しており、一定の成果につながっているものと考えております。

また、メンター制度を導入し、若手職員の心理的な不安や孤立感を解消する支援を行う

とともに、e-ラーニング研修の導入により自発的なスキルアップの機会を提供しております。

特に新規採用職員をはじめとする人事異動対象職員に対しては、事前に配属先業務に関する研修機会を提供することで、不安の解消と着任後のギャップ緩和を図っております。

加えて資格助成制度の運用を通じて専門知識の習得を後押しするなど、職員のモチベーション向上やキャリア開発を支援する体制の構築を目指しております。

これらの取り組みを中心に、職員が成長機会を実感しやりがいを高め、自己の能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に向けて、引き続き努めてまいります。

【再質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。再質問させていただきます。

様々な取り組みを進めていることは理解いたしましたし、人事異動希望調査やメンター制度、e-ラーニング研修、資格取得支援など、人材育成や定着促進に向けた前向きな取り組みであると評価しておりますが、一方で重要なのは、制度を整えることだけではなく、それらが実際にどのような成果につながっているかという点であると考えております。

これらの取り組みについて、職員の定着率向上や離職防止にどのような効果があったと分析されているのか、また、今後どのような方法で効果検証を行っていく考えか、ちょっと教えていただければと思います。

【答弁：総務部長】

佐野議員の再質問にお答えいたします。

成果についてどのようにという話でございますけれども、まず人事異動の関係でございますけれども、こちらのほうにつきましては令和7年度から実施しております。

その中で4割程度の方からの異動を反映できましたことは、一定の成果につながっていると考えております。

その他、メンター制度でございますけれども、メンター制度、こちらも令和7年度から実施しておりまして、それでおおむねメンター、メンティのほうから7年度実施後に話を聞いた中では、おおむねこちらの制度については良好というふうな話を伺っております。

今後におきましても引き続きですね、これらを踏まえた中で、よりよい職場の環境づくりに努めてまいりたいと思っておりますので、御理解賜りますようお願いいたします。

【再々質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美でございます。再々質問させていただきます。

人材確保だけで、今までもいろいろ、これからもさらに充実していくとは思いますが、人材確保だけではなくて、先ほども言いました人材育成と人材定着を一体的に進めることが重要というふうに考えておまして、例えば若手職員の定着などとか研修も必要ですけれども、自らの意見や提案が組織の中で受け止められていると感じられることも重要ではないかなと思っています。

職員が提案した提言や意見を、前例がないですとか、もう決まったことだとか、そういった否定から始まると、次に結局何か意見ないかとか、こういったどういった案が必要だって言われたときに、どうせ批判されるから、否定されるからという理由で物を言わなくなってしまう。そういったことが続くと、行政の進むべき道がだんだん凝り固まったものになってきて、住民サービスに対しても柔軟な考えができなくなってくるのではないかなと考えております。また、これが退職理由にもつながってくるというような可能性は否めないと思います。

これから、さらに働きたい環境を目指していくというような形でお答えはいただきましたけれども、改めて意見や提案を発信しながら成長できる組織づくりについて、どのように進めていくかだけ教えていただければと思います。

【答弁：総務部長】

まず、職員提案、内部的に上司のほうとの意見、ディスカッションした中でどのように政策に反映していくかという観点でございますけれども、それは日々の中です、風通しのよい職場環境、言いやすい環境をつくるというのは当たり前でございます。

その中でどういうふうにしていくかというのは、いろいろその部署、その人それぞれの対応によるかと思っておりますけれども、そういうことも含めて風通しのよい職場環境にしていきたいというふうに思っております。

あと働きたい視点については、特に最近で言いますと、社会人の採用者が特に増えてきている反面です、過去5年間、大体半数の者が退職している実態がございます。その中でそういうギャップ観をですね、いかに解消するかということも重要だとは認識しております。

その中で昨年度、令和7年度からインターンシップ制度というものを導入して動いております。昨年でいきますと1名の方がそれを利用した中で中標津町にインターンシップとしてきております。

そのほかですね、先ほども言いましたけれども研修制度を通じた中で、もちろん新規採用だけにとどまらず、異動者についても研修制度、このような研修がありますよということで周知した中で、スキルアップのほうに向上に努めておりますので、それを含めましてよりよい働き方を進めるよう、これからも徹底していきたいと思いますので、御理解のほう、よろしくお願いいたします。

質問 働き方改革と業務効率化の推進を

答弁 事務に集中できる環境づくりを目指し取り組みます

【質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。2 点目、働き方改革と業務効率化の推進をということで質問させていただきます。

限られた職員数の中で、多様化する行政課題や住民ニーズに対応していくためには、業務の効率化と生産性向上が重要であると考えます。そのためには、D X の推進や業務改善によって、職員が本来注力すべき業務に力を注げる環境づくりが必要です。

A I の活用や電子決裁、ペーパーレス化、文書管理システムなど、業務効率化に向けた取り組みをどのように進めているのか伺います。

また、業務の属人化解消や情報共有の推進について、どのように取り組んでいるのか伺います。

【答弁：総務部長】

佐野議員御質問の 2 点目、働き方改革と業務効率化の推進をにつきまして御答弁申し上げます。

行政課題の複雑化及び多様化への対応等により職員の負担が増加している中で、効率的・効果的な行政運営を実現するための職場環境づくりは重要な課題でございます。

これまでも D X による課題解決を目指し、各種業務のシステム化や A I 等を活用した業務効率化を図ってまいりましたが、今年度におきましては新たに電子決裁システムの導入を予定しており、さらなる業務改善を進めていく考えでございます。あわせて文書管理システムを導入し電子決裁後の文書データ保管に加え、これまで紙ベースで保管されていた行政文書をデータ化してシステム管理することで、執務スペースの有効活用など物理的な環境整備にも取り組んでまいります。

また、これらのシステムの導入効果をさらに高めるため、現在、管理職を対象に先行導

入しているL G W A N無線対応のノート型シンクライアントパソコンにつきましても、できるだけ早期に配置を拡充し、より効率的な業務環境を整えたいと考えております。

加えて、限られた勤務時間を有効に使い職員の負担軽減を図る観点から、昨年12月定例会において、武田議員より一般質問にて御提言をいただきました窓口時間の短縮につきましても調査研究を進めており、現在、本町における来庁者のピーク時間帯等の実態を具体的に把握するため、役場庁舎内において2回目の実態調査を実施しているところです。

引き続きD Xを推進するとともに属人化の解消を図り、町民の皆様の利便性向上と行政の効率化とのバランスを保ちながら、職員が事務に集中できる環境づくりを目指して取り組んでまいります。

【再質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。再質問させていただきます。

D X推進に向けた様々な取り組みについては理解いたしました。しかし、システム導入そのものが目的ではなく、職員の事務負担軽減や業務効率化につながるということが重要であると考えます。

現在導入している各種システムについて業務時間の削減や事務負担軽減などの効果をどのように把握されているのか。また、D X推進においては、現場で業務に関わる職員の気づきや提案が重要であると考えますが、業務改善やD X推進に関する職員からの提案や意見をどのように把握し施策へ反映しているのか伺います。

【答弁：総務部長】

佐野議員からの再質問について御答弁申し上げます。

D Xの推進につきましてもは具体的に、かれこれもう数年経ちますけれども、どれぐらいの勤務時間、どうなるかというのは実際には測量するのは大変難しいかなというふうには考えております。

その中でやっぱりD X、先ほども申し上げましたけれども、文書管理システム、こちらもちろん導入することが目的ではなくて、それで生まれた時間について、職員が施策に検討できる時間に持っていくというのが重要なかなというふうに思っています。

そのほかもちろん、その取り組みによりまして職員の業務負担だけにとどまらず、もちろん町民の利便性向上と行政の効率化に伴う最適なバランスを保つということが十分必要だというふうには考えております。

先ほど言った職員の提案につきましてもは、どのようなというのは大変難しい部分がございます。

いますので、そちら一つ目の質問にありましたとおり、職場内でどのような日頃から上司部下とディスカッションした中で、よりよい風通しのいい職場環境に、それぞれ取り組んでいきたいなというふうには考えてございますので、御理解いただきますよう、よろしくお願いいたします。

質問 住民対応における職員を守る体制整備を

答弁 安心して働き続けられる職場環境構築に努めてまいります

【質問：佐野 弥奈美 議員】

3点目、住民対応における職員を守る体制整備について質問いたします。

住民サービスの向上を図るためには、職員が安心して働ける環境整備も重要であると考えます。近年、長時間の苦情対応や過度な要求など、いわゆるカスタマーハラスメントが社会問題となっております。

住民サービスの向上は重要であります、その一方で職員の心身の健康や働く環境も守られなければなりません。

本町でも様々な対応策などの取り組みを進めていると承知しておりますが、職員が安心して業務に取り組める環境づくりについて、どのように考えているのかを伺います。

また、住民サービス向上と職員保護をどのように両立していくのか伺います。

【答弁：総務部長】

佐野議員御質問の3点目、住民対応における職員を守る体制整備用をにつきまして御答弁申し上げます。

本町における、これまでのカスタマーハラスメント対策といたしましては、ダイヤルイン移行に合わせて導入した電話機による録音機能の活用や、担当者1人に負担を抱え込ませず、上司が関与するなどの組織的な対応をとってきたところでございます。

そのような中、国におきましては、これまでの総務省通知等による助言や要請に加え、対策強化の動きが加速しており、改正労働施策総合推進法の公布により、本年10月1日から自治体におけるカスハラ防止措置が義務化されるところでございます。

また、人事院におきましても国家公務員への対策として、カスハラ対策に係る人事院規則が新規制定され同日付で施行されます。

本町といたしましても、改正法に基づき組織的な対応方針の明確化に向けて関係規定を整備し、職員が安心して働き続けられる職場環境の構築に努めてまいります。

【再質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。録音機能の活用ですとか、組織対応、法改正に対応した規定整備を進めていく考えについては理解いたしました。

一方で、制度や規定を整備するだけではなく、実際に対応する職員が安心して相談できる体制が重要であると考えます。

特に若手職員などが1人で抱え込まないための相談体制やフォロー体制について、実際行われているとは思いますが、どのように考えているのか伺います。

また、カスタマーハラスメント対策は、規定整備が目的ではなく職員が安心して働ける環境づくりにつながるということが重要だと思っています。

これは気持ちに余裕があるということは、住民に対してもサービスが向上するっていう部分もありますし、人同士ですから、一つのことに對して言い方次第で、どうにでもなっていく問題っていうふうに考えます。

そうすると、そういった場合の職員が安心して働ける環境づくりという部分で考えれば、そのフォロー対策や何か今後の対策の実効性をどのように検証して、必要な見直しにつなげていくのかをお聞かせいただければと思います。

【答弁：総務部長】

佐野議員の再質問にお答えいたします。

まず、安心して若手職員が働き続けられるということで、先ほど1点目の質問になりますけれども、当町におきましてはメンター制度というのを令和7年度に施行しております。1点目の質問の際にもお答えさせていただきましたけれども、メンター、そしてメンティからおおむね評価されている制度でございます。その中でいろんな話の中で職務に関すること、生活上、やっぱり中標津町のことについてメンターと相談した中で、いろいろ意見交換が行われて気が楽になったとか、これから前向きに働いていけるとか、そういうような形で意見はいただいているところでございます。

あとはもちろん最終的にはですね、職員が働き続けられるということは、働き続けたいと思ってもらえる職場環境づくりというのが重要というふうに思っております。

このカスハラについてもですね、もちろん制度というか規定を整備するのが目的ではございません。どうやってそれを職員に周知した中で、どのように対応していくかというのが十分必要だというふうにしてございます。

そのほかにですね、カスハラのほかに内部的にもですね、パワーハラスメントの関係の通報制度というのはございますので、そちらについても、もちろん総務課だったり衛生委

員会だったり、報告するような形をとっておりますので、それらをもちろん年度当初にですね、職員に周知した中でちゃんと何かあった場合は公益通報制度に基づいて通報してくださいと、こういう制度がありますよということは周知してございます。

それでまず全体的な話になりますけれど、1点目から3点目、総体的にですね、どのように職員の負担軽減をした中で働き続けられるかということが重要な部分というふうにしておりますので、先ほど1点目から3点目のいろいろな質問、D Xの関係とかメンター、職員の人材の関係、登用の関係ありますけども、これを組合せた中で、よりよい職場、職員の定着促進に向けた取り組みをしていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

【再々質問：佐野 弥奈美 議員】

13 番、佐野弥奈美です。私も同じように、この3点通じて働きやすいところになっていくんではないかなと思っています。

先ほども言いましたけれども、住民サービスの向上と職員保護は決して相反するものではなくて、職員が安心して働ける環境やそれによって生まれる心の余裕があってこそその質の高い住民サービス、そう思っています。

また、自分の能力を新たに引き出してもらうところを探すために退職するという理由も多い中で、その方々がいろんなところを回って、最終的に中標津町役場はやっぱりよかったなという、今、それこそ若手の方が帰ってこないIターンUターンではないですけど、そういった方が戻ってきてくれて再雇用再就職してくれるっていうのもあるのではないかなと考えています。

今後、職員が安心して働き続けられる職場づくりについて、町長はどのような思いで取り組んでいかれるのか、お聞かせいただければと思います。

【答弁：町長】

御質問にお答え申し上げます。

いろいろ今後ですね、私が今1番危惧しているのは、人口が減少する中で、役場の職員の数だけ同じ数を保つっていうのはちょっと無理だろうなと思っております。その中で例えばA Iの活用でありますとか、D Xの活用をどんどんしなきゃいけない。

しかし、それが職員の負担に変わってしまったら当然いけないことでありますので、そういうのは常に頭の中に入れて作業しなくちゃいけないと思います。

ましてや、先ほどから部長が申し上げているとおりですね、非常に複雑な世の中でござ

いまして、いろんな状況が次から次へと降って湧いてくるのであります。それにしっかりと対応しなきゃいけないという部分から見れば、職員の質をしっかりと高める。そして、職員が過ごしやすく、職場環境をよくするというのは本当に重要な部分でございますので、議員のおっしゃったようなことを心にとめてですね、しっかりとした職員育成に向けてまいりたいと思っております。以上でございます。