

---

◇高橋邦武君

○議長（森元淑雄君） 次に、6番、高橋邦武君の一般質問を許可いたします。高橋邦武君、登壇願います。

（6番 高橋邦武君 登壇）

○6番（高橋邦武君） 通告に基づき、未来を見据えた行政経営について、一般質問いたします。

人口減少、少子高齢化の進行や、公共施設等の老朽化などの課題が顕在化する一方で、ライフスタイル・価値観の多様化やデジタル技術の急速な進展など、社会を取り巻く環境が大きく変化しています。

国では、総務省自治行政局市町村課に行政経営支援室を置き、地方公共団体の行政改革の推進について、必要な助言、その他の協力を行うことにしています。県では、昨年4月に総務部総務課を行政経営課に改組しており、その目的は、多様化する県民ニーズや社会経済情勢の変化に的確に対応し、将来にわたって適切に行政サービスを提供できるよう中長期的な視点に基づき、ソフト、ハードの両面から効率的、効果的な行政運営を推進していくためとしています。

町では、平成18年3月に行政経営プランを策定しており、慣例的に事務事業を処理するという単なる行政運営から脱却し、町の総合計画に基づき、職員全員が組織目標を共有した上で各課が主体的な取組を展開する行政経営へ変革するとしていました。その仕組みとして、目標管理制度を手法とする美郷町マネジメントシステムを採用し、計画、実行、評価、改善のPDCAサイクルを回すことにより、町民に信頼される行政経営の実現を目指したものと思いますが、行政経営プランに取り組んだ結果をどのように評価しているのか、お伺いいたします。

また、職員の人事評価制度の実施に当たっては、目標管理制度を活用して、難易度、達成度により評価する業務評価と、職務上の行動を能力、規律の両面により評価する能力評価の2つの指標を用いており、評価結果は翌年度の勤勉手当の勤務成績区分と昇給区分に反映させていますが、目標管理の取組を通じどのような効果があるのか、お伺いいたします。

次に、第3次美郷町総合計画では、まちづくりの基本目標の一つとして、質の高い行政経営を進めるまちを掲げ、行政サービスの向上を重点施策としており、重点事業にはデジタル化の推進を挙げています。

今般、DX推進基本計画案が示されましたが、基本方針の一つである住民サービスの向上では、行政手続のオンライン化や、書かない窓口のシステムを令和6度に導入、稼働することとしています。地方公共団体に対する申請、届出等の行政手続は、対面による紙申請から非対面のオンライン申請にシフトするとともに、その対応が難しい住民を中心に、対面でも書かせないことが求められ

る中、全国的に窓口業務改革の動きが広がっていますが、住民記録、地方税、社会保障、教育、子育て支援など、町のオンライン化の状況についてお伺いいたします。

次に、職員数については、平成17年度から定員適正化計画を策定し、定員管理を推進しており、職員配置の見直しや会計年度任用職員の活用などにより定員と人件費を削減してきました。令和4年2月には、第4次の定員適正化計画を策定し、住民サービスの維持向上を図るため、行政需要の動向を見定めながら適正な職員配置を行い、効率的かつ効果的な組織体制を確立する必要があるとしています。当該計画の目標職員数は令和8年4月で216人としており、同5年4月では、目標214人に対し実績207人となっています。この乖離は、早期退職者の増加等により、目標職員数を上回る削減があったことを示していますが、今後の採用者数を増やして計画に沿った職員数の確保を目指すなど、将来に向け安定的な組織運営を図るため、定員の適正管理をどのように推進していくのか、お伺いいたします。

最後に、職員構成やワークライフバランスに関する職員の意識の多様化が進む中、働きやすさと働きがいを感じられる職場づくりを推進していくためには、管理監督職員による適切なマネジメント、すなわち経営・組織を管理する業務が一層重要になってきます。県では、昨年4月からプレイングマネジャーの職とする「班長」に代えて、専任の職である「チームリーダー」を設置しており、マネジメントをより重視したポストであると明確にすることにより、管理監督職員としての意識改革を図り、組織としてのマネジメント力のさらなる向上につなげていくこととしています。併せて、「班」の名称を「チーム」に改めており、行政経営と組織管理の観点から、町にチームリーダーを設置することについて、お伺いいたします。

○議長（森元淑雄君） 答弁を求めます。町長、登壇願います。

（町長 松田知己君 登壇）

○町長（松田知己君） ただいまのご質問にお答えいたします。

美郷町行政経営プランについては、目標管理制度を手法とした美郷町マネジメントシステムの構築と、優先して着手すべき分野別行動計画の2つで構成され、平成18年3月に策定しました。この行政経営プランに基づき、平成18年度に目標管理制度設計や職員向け説明会を開催し、平成19年度は管理職、班長クラスへの導入、平成20年度には一般職、技能労務職への導入を経て、平成21年度より本格実施しております。この取組により、行政経営の目標を明確にし、その目標を組織内で共有して職務を遂行するとともに、業務の実績を把握、確認し、それを次年度の目標につなげる、いわゆる業務に関するPDCAサイクルの習慣化を職員に認識させることができたと考えております。

また、その結果でもあると考えておりますが、総合計画策定時の町民アンケートの行財政運営状況に関する問いに、「満足」「やや満足」と回答した町民が、平成26年度調査では89.4%、平成29年度調査で92.3%、平成30年度調査で91.5%と、各調査で9割前後の評価をいただいていることも、これに取り組んだ結果ではないかと私は考えております。

また、人事評価の実施については、国では、国家公務員法等の改正により、平成21年4月から本格実施となりましたが、地方公務員については、地方公務員法等の一部改正により、平成28年4月からの本格実施となりました。人事評価制度については、先ほど議員のご説明にもあったとおり、目標管理制度を活用して評価する業績評価と、職員の能力、規律によって評価する能力評価の2つの指標を用いて行いますが、美郷町では早期から目標管理制度を実施してきたことから、人事評価制度の導入についても比較的スムーズに導入することができたと感じております。

その効果についてですが、職員が職務遂行に関して能力や業績を把握することで自らを評価することになり、結果、能力開発や自己研さんにつながったと考えられること、また、その過程で上司等と面談を行うことで、職場のコミュニケーション活性化も図られたと考えられること、さらに、行政経営プランと併せて制度化した職員提案制度において、これまで1,238件の職員提案があり、組織の活性化につながったこと、と認識しております。

次に、町業務のオンライン化については、令和5年3月に「美郷町情報通信技術を活用した行政の推進に関する条例」を制定して、行政手続に関する条例、規則等を個別に改正することなくオンライン化を可能としているとともに、現在策定作業中の美郷町DX推進基本計画において、オンライン等による住民サービスの向上の具現化に取り組んでいることは、議員ご承知のところではあります。

具体的には、国のデジタル・ガバメント実行計画で地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続として指定している48件、町独自の手続84件、合計132件のオンライン化を目指している中で、令和5年3月末時点では、住民記録関係のオンライン化実施済み件数が1件、地方税関係が13件、教育・子育て支援関係が8件、入札参加申込み等その他手続が7件で、合計29件で実施済みとなっております。オンライン化率では22%となります。

さらに、令和7年度末までに住民記録関係で7件、地方税法関係で2件、社会保障関係で22件、教育・子育て支援関係で11件、職員採用試験申込みや各補助金申請などその他手続で61件、合計103件の行政手続のオンライン化を計画しているところです。

行政手続のオンライン化が進まなかった要因の一つに、現在、県と共同利用している電子申請システムが利用しにくく、加えてオンラインでの決済機能がないことが挙げられます。令和6年度においては、県との共同利用システムが更新時期を迎えることから、行政手続の支払いを含めて、全

てオンラインで完結できる電子申請システムの導入を町独自で行うことと予定しており、引っ越しや子育て支援など、生活の様々な場面で必要となる行政手続が、いつでもどこでも行える環境を整備したいと考えております。

次に、職員の適正管理についてですが、定員適正化計画において、令和5年4月現在で目標職員数214人に対し実績207人となっていることは、議員ご指摘のとおりです。これは、早期退職者の増加に加え、学生優位の売手市場が続いていることなどがあり、思うように採用側が望む人材が集まらないなどのためです。

職員採用試験については、令和3年度より、その実施時期及び試験内容を変更するなどして優秀な人材確保に努めているところで、具体的には、受験方法については都合のよい日時、会場を予約し受験できるテストセンター方式に変更し、県外在住の受験希望者でも受験しやすい1次試験体制にするとともに、その実施時期も受験者数を確保しやすくするため、時期が後半にならないよう9月から6月に前倒ししているところです。また、令和6年度においては、一般行政職で高校卒業程度の試験区分、障害者の試験区分を新たに設けて実施する予定であり、こうした取組を通じ、多様で優秀な職員確保に努めてまいりたいと存じます。

なお、令和9年からの新たな定員適正化計画では、人口減少やDX推進に伴う効果等を踏まえ、その内容の見直しを検討してまいりたいと考えているところです。

最後に、チームリーダーの設置ですが、職員のマネジメントの重要性についてはかねてより認識しており、そのため、さきに述べた目標管理制度の実施や自治研修におけるマネジメント研修などを通じ、その能力開発に努めてきたところです。

他方、議員ご説明の県のチームリーダー制度は、従前からの県の管理職である部長、次長、参事、課長及び政策監の下に新たなマネジメント職を設けるもので、美郷町のような小規模自治体においては、職員数や給与体系などに鑑みて現実的ではないと考えております。現在の町の組織体制においては、業務に係る総合マネジメントは管理職が主に担っており、班長職については、引き続き分掌事務を持ちながら、所属班員のマネジメントを行うことで円滑な業務推進に努めてまいりたいと考えております。

以上です。

○議長（森元淑雄君） 再質問ありますか。（「はい」の声あり）高橋邦武君の再質問を許可いたします。

○6番（高橋邦武君） 民間企業だけでなく経営という視点につきましては、市町村にとっても非常に重要であると思っております。美郷町が質の高い行政経営を進めるまちということを目標に

していることは、評価できる点でございます。その目標に向かって町の施策に取り組んでいく中で想定される課題としては、巷間よく言われるヒト・モノ・カネではないかと思えます。

去る3月1日発行の広報美郷に来年4月採用予定の職員採用試験の要項が掲載されておりましたが、公務員試験対策不要の教養試験など、以前とはさま変わりしているという印象でございます。これは、民間企業の採用活動の活発化等によりまして、公務員の志望者が減少しているということが背景にありまして、専門職を中心とする人材の確保がますます厳しくなることが予想されています。そうなれば、現在の正職員の能力向上が必要になるわけですが、県職員との合同研修など各種研修はもとより、人事評価における面談、あるいはリーダーとしての意識改革といったものが重要になってくるのではないかというように思います。

それから、「モノ」としては、公共施設の維持管理、更新費用の増加が挙げられますけれども、町では公共施設等最適化実施計画によりまして対応しているということでございます。今後は、デジタル技術の活用のほかに県や民間との連携強化が、課題の解決に向けた方策になってくるというように思っております。

最後に、「カネ」の問題が一番大きいわけですが、人口減少の進行に伴いまして地方交付税も中長期的には減少しますので、县市町村とも今後は一層厳しい財政運営が想定されております。健全な財政を維持するためには、経常的経費の削減を継続するとともに政策的経費のバランスに配慮することが求められるのではないのでしょうか。

町長には、社会経済情勢の変化を踏まえた適正規模の行政経営について、ご所見をお伺いいたします。

○議長（森元淑雄君） 答弁を求めます。町長、自席でお願いします。

○町長（松田知己君） ただいまの再質問にお答えいたします。

議員からご紹介ありましたヒト・モノ・カネについては、議員がおっしゃったとおりだと私も共通認識であります。その上で、適正規模の財政運営については、現在の美郷町の財政の状況が必要に応じて財政支出しておりますし、その財政支出を支えるために、特定財源の確保を見据えながら取組を重ねております。

また一方で、予見できない支出に対して対応できるように、一定規模の基金も積んできており、そういう意味では、美郷町の現在の人口に適した財政規模で美郷町としては展開しているものと認識しております。

今後の人口減少に備えた適正財政規模は、その時点における社会要求、社会ニーズ、住民要求、住民ニーズが、どういった観点で展開されていくかによって、歳出内容並びに歳入確保といった部

分が動いていくものと存じますので、将来を規定するような部分では難しさが伴うわけですが、その時点その時点で見える将来を見据え、適正さを意識しながら財政運営に努めてまいりたいと考えております。

以上です。

○議長（森元淑雄君） 再々質問ありますか。（「ありません」の声あり）

これで、6番、高橋邦武君の一般質問を終わります。