

令和5年9月15日

白老町議会  
議長 松 田 謙 吾 様

総務文教常任委員会  
委員長 吉 谷 一 孝

所管事務調査の結果報告について

本委員会は、所管事務調査を終了したので、その結果を次のとおり報告します。

記

- 1 調査事項 白老町職員の人材育成について
- 2 調査の方法 事務調査
- 3 調査日程 (1) 令和5年4月18日(火) 事務調査  
(2) 令和5年5月24日(水) 事務調査  
(3) 令和5年7月13日(木) 事務調査
- 4 出席委員  
委員長 吉 谷 一 孝      副委員長 佐 藤 雄 大  
委員 前 田 博 之      委員 大 淵 紀 夫  
委員 氏 家 裕 治      委員 小 西 秀 延
- 5 説明のために出席した者の職・氏名  
総務課長 高 尾 利 弘      総務課主幹 太 田 誠  
総務課専門員 下 河 勇 生
- 6 職務のために出席した者の職・氏名  
議会事務局長 本 間 力      主 幹 小 山 内 恵

## 7 調査結果

### (1) 白老町職員の人材育成について

本委員会は、白老町職員の人材育成について、担当課から説明を受けて、現状の取組、対策等を把握し、今後の在り方を検討する所管事務調査を終了したので、その内容を次のとおり報告するものである。

### (2) 地方公共団体を取り巻く社会状況の変化

近年の人口減少や少子高齢化、都市部への人口集中の急速な進行によって、様々な課題が顕著化し、地域の実情としては、高齢化に伴い、地域における医療や介護、移動手段の確保といった日常生活を支えるサービスの需要の増加、空き家問題や貧困問題などの複雑化、多様化する地域課題への対応など、行政サービスのニーズに変化が生じている。

町では、様々な分野で担い手が不足し、採用試験においても、この10年間で受験者が減少しており、必要な人材を確保することが困難になることが予想されている。

採用される個人の観点では、「仕事」や「家庭・プライベート」に対する価値観の変化・多様化が進んでおり、柔軟な働き方・ライフスタイルを選択できるような社会が求められている。

また、日常生活に大きな変化をもたらした新型コロナウイルス感染症の影響も大きく、民間企業では、テレワークなどのリモートサービスの活用・定着が進み多様な働き方が加速したが、地方公共団体ではデジタル化・オンライン化の遅れ、専門人材の不足など様々な課題が浮き彫りとなり、高度情報化の進展に伴い、地方行政のデジタル化及びDX推進を担う人材の確保や育成についても対策を講じることが求められている。

### (3) 白老町におけるこれまでの人材育成と課題

#### ①人材育成基本方針及び職員研修基本方針について

町は、「しあわせを感じるまちの人づくり」を目指して、自ら考え、成長し、町民のために行動する職員を育成するため、平成19年4月に白老町人材育成基本方針を策定し、以後、地域を取り巻く情勢の変化の中で平成28年に改定している。基本方針では、人材育成の方向性や求められる職員像とその役割、必要な能力・姿勢など具体的な進め方を示している。

また、職員個々の人材育成と組織力の強化・組織目標の達成のため、令和4年3月に白老町職員研修基本方針を策定し、公務員としての使命感や倫理観、チャレンジ精神など6つの研修方針を定め、全庁を挙げて効果的な研修を実施するものとしている。

研修方法としては、自己啓発、職場内研修のほか、職場を離れて専門的・計画的に行う職場外研修や対話、討議を中心とした実践・参画型研修、国・北海道等への長期派遣研修となっている。

これらの基本方針に基づき、業務上の課題を的確に認識しながら適正かつ

効果的に業務を遂行していく職員を育成するため、年度ごとに研修計画を定めている。

## ②人材育成の課題

近年は、職員の若返りが進み、実務経験の少ない職員が増加している。しかしながら、各部署では業務量の増加による慢性的な人員不足となり、日常業務に追われ職場内での育成、指導の機会が希薄になる傾向がある。また、過去の新規採用の凍結や採用人数を抑制したことなどの影響から世代によって人数格差が顕著であり、中堅職員への業務の偏りが起こりやすく世代間継承に支障を来すなど若年層職員の人材育成にも影響を与えている。

さらには、昨今の職員採用における受験者数の減少から職員を確保することが困難になってきており、特に技術職などの専門職の確保はより顕著となっている。

## (4) 白老町における今後の人材育成の取組の方向性

### ①人材マネジメントの視点の必要性

町では、地方公共団体を取り巻く状況を鑑み、行政の合理化、能率化を図り、適正な定員管理に取り組む中で、新しい行政課題に対応するために、必要な職員数を確保していかなければならないと捉えている。

しかしながら、持続可能な行政サービス提供体制を構築するためには、今後の少子高齢化の進行等を踏まえると、限られた人材を最大限に活用して課題解決に取り組む必要があり、民間企業等における人材を「マネジメント」する視点に立ち、総合的に進めていくことが必要と考えている。

### ②今後の人材育成の推進に必要な取組について

人材育成を推進する上で職員の持つ能力を最大限に引き出し、組織力向上につなげていくために必要となる要素を「人材確保」、「人材育成」、「適正配置・処遇」、「職場環境の整備」の4項目に分類し、有機的に結びつけながら今後の町の実情や行政需要の変化を踏まえ総合的に進める考えである。

## (5) 委員会意見

### ①地方公共団体を取り巻く社会状況の変化について

社会状況の変化の対応については、DX推進の必要性を踏まえつつ職員数や明確な作業軽減と町民メリット等の検証が重要である。

また、少子高齢化・人口減少化における実質的な業務量等の負担感が変わらず、多くの課題が山積する中であってデジタル化及びDX推進には期待しながらも現状の職場環境の改善を前提として取り組むべきである。

### ②人材育成の課題について

デジタル社会の中で生まれ育った若年世代には、潜在的にも急速に変化する時代に対応する能力が秘められ、とくに多様化する社会の中であって

若い人材の能力をいかに引き出すかが大切である。

一方で、職員は時期によって業務が多忙になることにより、とくに若年世代には様々な業務課題の責任や職場環境の影響等を考慮しなければならない、引き続き職員のメンタルケアが必要である。

また、人員不足の影響等により組織の停滞、硬直化が散見され、慢性的な状態になることが懸念されるため早期の改善が必要である。

人材育成基本方針の推進には、業務量のバランスと定員の適正管理が不可欠であり、定員管理計画との整合性を図りながら、徹底した職場実態の検証を行い、事務事業の見直し等、これまで以上に具体的な取組を早急に進めるべきである。

### ③今後の人材育成の取組の方向性について

日常業務において、普段から仕事に対する意識や組織目標を共有し、改めて公務員とは何か、何をすべき仕事かを考える根本的な教育と徹底した法令遵守の意識、かつ理解度を高めていくことが基本であり、特に世代間における認識のギャップの解消のためにも、OJT（職場内研修）を充実させ研修計画との連動性を強化すべきである。

また、若手職員のモチベーションを高める手段として各課からの事業提案などプレゼンテーションの場を設けるなどチャレンジする仕組みを構築すること、さらには公務員のプロフェッショナルとなるよう業務分野ごとの人材育成にも着目すべきである。

最後に、人口減少の中において職員定数を減らすことだけ考えるのではなく、町の政策に沿って適材適所の人員配置を行うこと、特に町長の人材育成における姿勢を具現化し、トップが自ら牽引していくことで「見える化」され組織が活性化されるものである。5年後、10年後を見据え、まちの将来像「共に築く希望の未来 しあわせを感じる元気まち」の実現のため職員の人材育成が計画的に進められることを期待するものである。