

○8番（櫻井 茂君） おはようございます。8番・櫻井 茂です。通告に従いまして、一問一答方式により質問をいたします。よろしくお願いします。

1点目で、最初の質問でございます。キャッシュレスシステムの活用についてであります。

令和4年度、アフターコロナを見据えたデジタル化社会の構築を実現するため、マイナンバーカードの普及促進を図ることを目的にデジタル商品券発行実証事業が実施され、プレミア40%が大きな反響を呼びました。スマートフォンとマイナンバーカードを連携させるシステムを開発し、キャッシュレス化への取組を加速させるものとして、大きな期待を背負って実現させた取組でもあります。

その後、継続的な事業化について関係者から要望が出ていると思います。しかし、高額な予算を投入したシステムはその後、活用されておりません。当時の企画、商工の説明とは一体何だったのかという厳しい意見が、商業者からも数多く出ております。

さらに、インバウンドで海外から多くの観光客が日本に殺到しているニュースが、連日、報道されております。中国、台湾、韓国等はキャッシュレス先進国であり、茨城空港への乗り入れを増やしている状況でもあります。そうした状況を鑑みれば、スマートフォンを活用したキャッシュレスのシステムをどのように市の業務に生かしていくのかを、職員からぜひ副市長、そして市長に提案していただきたかったと、私は考えているところでもあります。

第4回定例会で私の質問に対して市長は、デジタル化は自らが先頭に立って進めると発言されております。既にデジタル化され、その効果が期待できる取組は、令和7年度予算にも反映されておりません。今後のデジタル化、キャッシュレス化をどのように考えているのか伺ってまいりますので、よろしくお願いします。

令和4年度に実施されたデジタル商品券発行実証事業の概要について、お尋ねをしたいと思います。事業の目標と目的について、まずお尋ねいたします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。

初めに、令和4年度に実施をいたしましたデジタル商品券発行実証事業の概要でございますが、マイナンバーカードを所有する市民がスマートフォンを経由して本人認証を行うことで、デジタル化された商品券をスマートフォンアプリを介して購入・利用できるものでございます。

本事業の目的でございますが、コロナ禍で疲弊した地元経済の地産地消による活性化を図ること、また、アフターコロナを見据えたデジタル化社会の構築に向け、マイナンバーカードの普及促進を図ることの大きく2点でございます。

次に、目標といたしましては、事業開始前の令和4年5月時点で約46%だったマイナンバーカードの申請率を、60%にすることを目指していたところでございます。

なお、事業効果でございますが、国のマイナポイント施策との相乗効果もあり、事業終了後の令和5年3月末時点で申請率は81.7%となり、マイナンバーに関する当初の目標を達成できた状況でございます。また、プレミアム込みの商品券の額面総額は7,580万円ほどであり、これらが市内での購買に使われたことで、一定の地域経済への波及効果があったものと考えてございます。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、そのときの補助制度、財源についてお尋ねをいたします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。当事業の決算額は3,222万2,917円でございますが、その財源といたしまして、新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を全額充ててございます。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 当時、システム開発をしておりますけれども、システムの開発理由とその仕組みについて、概要をお尋ねします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。デジタル商品券システムにつきましては、以下の2つの点を念頭に、導入を進めてまいりました。1点目でございますけれども、本事業の目的の1つがマイナンバーカードの普及促進であることから、マイナンバーカードを利用するシステムにすることでございます。2点目は、統一QRコード決済、いわゆるJPQRの導入でございます。複数の決済サービスのQRコードを1枚にまとめるJPQRについて、当時、総務省が導入を進めていたこと、また利便性を図ることができることから、これに対応するシステムとしたところでございます。

この点を踏まえまして、JPQRコードの決済サービスの利用、かつ地域を区切ったデジタル商品券の発行が可能、さらに、マイナンバーカードによる本人認証の仕組みが構築可能なシステムとして、その条件を満たすcommon e yを導入したものでございます。

実際の利用に際しましては、マイナンバーカードによる個人認証が可能となるアプリである個人認証アプリをダウンロードしていただき、そのアプリを用いてマイナンバーカードと個人のスマートフォンのひもづけを行います。その上で、デジタル商品券を購入及び利用することができるcommon e yアプリをダウンロードしていただき、アプリ上での商品券の購入と店舗での支払いを行うという流れとなっております。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、デジタル商品券の制度内容についてお尋ねをいたします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。デジタル商品券は額面1,000円に40%のプレミアム分を付与し、当初は1人5口までの購入としてございました。事業開始後、販売実績から購入口数を見直しまして、最終的には1人25口まで購入可能としてございます。また、利用できる店舗数でございますけれども、最終的には市内92店舗で利用可能となっております。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、実証事業の効果と反省点ですね。皆さんご苦労されて、全国的にも先駆けたシステムということで当時聞いた覚えがございますが、実際に実証事業として実行されて、その効果と反省点がどのようなものがあるかという部分についてお尋ねをいたします。

まず、利用者と利用金額についてお尋ねをします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。デジタル商品券の購入者数は2,331人であり、年代といたしましては40歳代から60歳代が中心でありながら、約3割の購入者が60歳代以上となっております。また、70歳代以上の購入者割合も8%となっております。

利用実績につきましては、販売総額は5,413万6,000円、プレミアム付与分を含めた発行総額は7,579万400円となっており、想定の50%程度にとどまっております。これは、スマートフォンでのマイナンバーカードの認証や、商品券購入に当たりクレジットカード決済が必要だったこと、及び購入手続の複雑さなどが影響したものと考えてございます。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 私も当時、デジタル商品券購入に際しまして、アプリをスマートフォンにインストールしまして使いましたが、最後の最後になって、クレジットカードが特定のクレジットカードでないと使えないというようなことで、手持ちのカードをひっくり返して探して、ようやくデジタル商品券を購入できたという覚えがございます。

そういった意味で、仕組みの複雑さが目立ったのかなという思いがございますけれども、当然これはその後、改善等に向けて考えられているんでしょうから、この仕組みの複雑さ、改善等についてどのような検証をされたのか、お尋ねをいたします。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。これまでも答弁いたしましたとおり、デジタル商品券発行実証事業につきましては、マイナンバーカードの普及促進という目的もありましたことから、アプリ上でのデジタル商品券の購入とは別に、別のアプリを用いてスマートフォンでのマイナンバーカードの認証作業も必要としておりました。このことが、デジタル商品券導入のハードルを上げていた点もあったこと

は、事実であると考えてございます。利用者アンケートからも、マイナンバーカードの認証の難しさや、アプリのインストールや登録の課題が挙げられており、特に年配の方々にとっては高い壁であったことが見受けられます。

一方で、同じく利用者アンケートでは、便利、購入が楽、お得などの意見や、デジタル化をもっと進めるべき、続けるべきという前向きな意見も多く挙げられております。

今後、再度デジタル商品券などを実施する場合につきましては、導入のハードルをいかに下げるかが課題であると考えてございます。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、仮に導入するとしても、今回、デジタル商品券を実施して、商業の活性化についてはどのような影響があったというのは分析されているでしょうか、この点をお尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。デジタル商品券の利用先を調査したところ、生活に密着した小売業での消費が約92.4%となっており、次いで飲食サービス業が6.8%と、ほとんどがふだんの生活に密着した使い方をされてございました。また、利用者向けアンケートでは、ふだんより消費が増えた方は7割、約半数が、ふだん買物をしない店舗での購入をしたと回答されております。さらに店舗向けアンケートでは、売上げが増加した店舗は約25%、新規の顧客が増えたと回答した店舗は約4割、今後もデジタル商品券を望む店舗が8割との結果が出ております。

商業活性化への効果につきまして、明確な数字で示すことは難しい点もございますが、店舗向けアンケートの結果からも一定の効果があったものと考えてございます。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 効果は非常に大きかったことが、数字、データからも読み取れるものと私は受け止めております。

それで、キャッシュレスシステムの利活用ということでお尋ねするわけですが、けれども、デジタル商品券のキャッシュレスシステム導入に際しまして、当時、常任委員会で担当課長は、「今回構築するシステムにつきましては、今後の利活用につきまして基盤となっていくと考えておりますので、そういった無駄にしないシステムとして、我々、その実証実験の中で事業展開のほうをきちんと引き継いで考えていきたいと思っております」と、繰り返し答弁をされているようであります。

当時、common eyeという会社を私たち議員も説明を受けた際に、これ、小さい会社、あるいは知名度が低い会社で大丈夫なんだろうかという思いがございました。ただ、実際にシステム構築して、私も利用させていただき、先ほどの答弁でもありましたように、小売業者の消費が92.4%に上がっていると、利用されたというようなことからいけば、経済効果も非常に大きいんじゃないかと思っております。

それで、マイナンバーカードの認証や特定のクレジットカードしか登録できないなど、分かりにくい手続も実際ありましたけれども、システムの改良を行うことで、さ

らには窓口を設けて手続支援を行っていくというようなことで、利便性がアップするものと思います。それなのに、多額の費用を投入したシステムをその後、再利用していないと、再利用する動きがない、この現状は非常に残念に思うところであります。

システムを活用した事業展開について具体的な検討をしているのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 市長公室長・門脇君。

○市長公室長（門脇 孝君） ご答弁申し上げます。デジタル商品券発行実証事業で使用いたしましたキャッシュレスシステムにつきましては、現在も使用できるものとなっておりますが、新たな活用につきましては具体的な検討には至っていない状況でございます。

実証事業におきまして、利用者、店舗などからの様々なご意見をいただいたところであり、特に利用までの設定作業の複雑さ、さらに、いわゆるデジタルデバイドについての意見も多かったことから、新たな利用に際しましては、何らかの対応を取る必要があると考えてございます。

一方で、実証事業を実施した時点より、キャッシュレス決済やマイナンバーカードも普及している状況でございます。また、キャッシュレスシステムにつきましては、事業のメリットと捉えております購入や決済の手軽さ、換金手続が不要であること、売上げ管理が容易であること、実施状況の集計や分析が容易であること、そういった点につきましては確認が取れてございます。さらに、キャッシュレスシステムを活用し、市独自のポイントや給付制度としての利用も考えられてございます。

既存のシステムを有効に活用し、キャッシュレス決済、また独自利用等が展開できるよう、さらに庁内関係部局等と連携をいたしまして進めてまいりたいと思っております。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8 番・櫻井 茂君。

○8 番（櫻井 茂君） 利用者も商業者も石岡市にとっても、三者がウィン・ウィンになる取組をなぜ中断してしまっているのか、私は不思議でなりません。仕組みはできていると答弁もされております。

商品券の事業については、初めてやった当時から、私、現場の近くで見えていますけれども、一番最初は商品券の印刷で数千万円かかると。これをお店のほうで取引の中で回収して、市役所にその商品券の請求を行う。そういったアナログな手続にすごいお金と時間を要していたのが、デジタル化になると全て、ほぼなくなるわけですね。なおかつ、こういった形で消費されているのかというデータ分析も素早くできますので、これを使わない手はないと私は思っています。

キャッシュレス化促進、市内経済の活性化、さらに言えば、デジタル通貨の取組にもなる仕組みであります。茨城県内におけるデジタル化の先進都市に、石岡市が名のりを上げることも可能になるのではないかと思います。先ほど60代で3割の購入者がいたと答弁されております。70代でも8%の購入者があったことが分かりました。全体の購入者の4割は60歳以上が占めており、デジタルデバイドを理由に、こ

のシステムの活用ができないというのは、ちょっと違うんじゃないかと私は思います。

そこで、副市長にお尋ねをいたします。キャッシュレスシステムが当初計画時の想定とは違い、継続的な利活用につながっていない現状を質問してまいりましたけれども、情報化推進会議の会長を務める副市長に、質問のやり取りを聞いていただいた率直な見解をお尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 副市長・田所君。

○副市長（田所和弘君） お答え申し上げます。デジタル商品券発行実証事業でございますけれども、公室長から答弁があったとおり、目的としてはマイナンバーカードの普及促進ということでございますが、これは取っかかりでございます、石岡市としては、DXを推進するということは大きく銘打っているわけでございます。

その中で、デジタル商品券、議員からもご指摘があったとおり、特定のクレジットカードとか、いろいろ困難な点があったりして、使い勝手が非常に悪いということもありました。しかし、かなりの効果が出ているというふうに私も受け取っております。

あくまで実証事業でございますけれども、これはやはり本事業に向けるための試験ということでございますので、この使い勝手の悪さ等を改良して、先ほど議員からもご指摘ありましたが、デジタルデバイドということについては、窓口を設置して、そういった方に対してご案内やご相談に乗ってあげるということで、解消される問題ではないかと考えてございますので、今あるシステムを使えるということでございますので、これをぜひ進めていけるようなことで、私のほうで指導してまいりたいと思います。

これからも、DXの促進について前向きに、茨城県で1番になるかどうかは別として、それに向けて進めていきたいと考えております。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） よろしくお願ひしたいと思います。

新年度予算には反映されていないということで先ほど指摘させていただきましたけれども、昨日の代表質問でも、新規事業が少なくなっているということで、私どもの石翔会の会派代表質問でも入っておりますけれども、こういったところを取り組んでいけば、市内の経済の活性化にも結びつきますので、ぜひご検討いただければと思います。

そこで、最後に、市のトップでもあります市長の考えをお尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 市長・谷島君。

○市長（谷島洋司君） お答えいたします。キャッシュレスシステムにつきましては、市長公室長が答弁したとおりでございますが、様々な課題はあるものの、大きな可能性はあるものであると考えております。議員ご指摘の取組でございますが、デジタル商品券ではなく、ほかの利活用の手法も含め、検討するように指示してまいります。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 市長から、ほかの仕組みもということで答弁がございました。妊婦タクシーなどに利用していただけると、妊婦さんが利用する際、皆さん、携帯電話は肌身離さず多分持ち歩くはずですので、わざわざチケットを持って精算する必要がありませんので、そういった点も含めてご検討いただければありがたいと思っていますので、よろしくお願いします。

次の質問に入ります。市職員の早期退職抑止策についてでございます。

近年、市職員を早期退職する若い職員が、目に見えて増えております。早期退職理由は様々あるとは思いますが、石岡市のまちづくりを進める上で、貴重な人的資産が失われていくことは黙認できません。地方公務員として地域社会への貢献を誓い、市職員として勤務する有為な職員の思いが完結できる職場づくり、環境確保をどのように進めるのか、市職員の早期退職抑止策をお尋ねしてまいりたいと思います。

1点目です。職員の早期退職状況についてお尋ねをいたします。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。近年、転職を仲介する企業のテレビCMを見ない日はないほど、転職に対する見方というものの、考え方は大きく変化していると考えてございます。終身雇用が当たり前と言われた時代から、自分に合った職場を求めて転職する時代、昭和から令和の時代の移り変わりを、近年実感するところではございます。

本市におきましても、残念ながら、これまで数多くの職員、特に中堅の離職が続いてございます。採用から人材育成を進めまして、いざこれからというタイミングでの離職となりますと、組織が受けるダメージは大変大きなものがございますので、できる限り離職防止に努めているところではございますが、現状を申し上げますと、定年退職、勧奨退職を除く普通退職、いわゆる早期退職の過去10年を比較いたしますと、平成26年度は3名、令和2年度は9名、令和5年度は12名となっておりまして、平成26年度から令和2年度にかけましては3倍に、令和5年度にかけましては4倍に増加している状況となっておりますのでございます。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、退職理由の把握とその分析についてお尋ねをしたいと思います。

退職理由の把握はどのような手法でされているのか、またその理由の分類の仕方についてお尋ねをしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。早期退職者の理由の把握の方法でございまして、退職の意向が示されましたら、まず、所属において退職の理由を確認いたします。その後、総務部においても改めて理由の確認を行っているところでございます。

その理由でございまして、退職理由を公務員への転職、また、民間への転職または転職に向けた準備、それと、家庭の事情、それから、メンタルの不調、最後に、懲戒処分、死亡、不満等という5つに分類し、分析しているところでござい

す。また、近年は違った角度から、こういった条件であつたら退職を選択しなかったかという視点でも分析を開始してございまして、少しでも離職防止に向けた対策が講じられればと考えているところでございます。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） そもそも退職理由は1つということではなくて、複合的なものが積み重なっているケースが多いのではないかと感じているところでございます。

そこで、そうした退職の動機、きっかけとなる点について、専門家が幾つかの視点で分類されておりますので、お尋ねしてまいります。

先週末、大手企業では初任給を30万円台に引き上げる動きが続いているとの報道がありました。当然、石岡市職員の給与は、民間企業との差が大きくなる傾向にございます。この点、どのように部長は捉えているのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。私ども公務員の給与水準を量る指数とされておりますラスパイレス指数でございますけれども、本市の場合、令和6年度が97.6%と、国ですとか県内他市町村と比較いたしますと、市町村平均を僅かに上回っているという状況となっております。また、人事院勧告におきまして、令和7年度から地域手当が支給される対象地域となったところでございますが、近隣のつくば市、または土浦市などと比較いたしますと、支給割合としては低くなっているところでございます。

議員ご指摘のとおり、これまで早期退職者から、給与面ですとか地域手当についても退職理由の1つであると聞かされてございますので、6年度当初から中堅職員の給与改定による処遇改善を行わせていただきまして、職員のモチベーションを高め、今後のキャリアをこの石岡市で目指せる環境とするために、管理職手当の見直しにつきましても併せて実施させていただいたところでございます。

令和7年度以降のラスパイレス指数につきましても引き続き注視をさせていただきながら、職員の処遇について配慮してまいりたいと考えているところでございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 近隣の市が石岡市よりも給与水準が高いというのは、どうしても比較の対象になりますので、その部分では石岡市は不利になってしまうのかなという思いがします。私もかつて民間企業に勤めていまして、そこを退職して石岡に戻ってきましたけれども、市の職員になった際に、ボーナスが半分だった記憶がまだ残っています。ただ、実家に戻らなきゃいけないというその思いがあったので、市の職員として勤めていましたけれども、仮に隣接の市の職員のほうが給与が高いという情報が入っていれば、もしかするとそちらに行っちゃっていたかもしれませんね。

ぜひこの点も、周りの市町村を上回るということはなかなか難しい部分があると思いますけれども、つかず離れず、なるべく追いついていくような方策を考えていただきたいと思います。

次に、年功序列の弊害というものも指摘されているようであります。例えば頑張りを評価してもらえない、職員も組織もマンネリ化している、人事評価制度が機能していない、こういった意見もあるようであります。こちらについてどのようなお考えを持たれているのか、お尋ねをしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。行政職の昇任昇格におきましては、令和5年度の昇任昇格から、これまで実施してきた試験制度から、自薦、他薦、または人事評価によりまず推薦制度に選考方法を見直したところでございます。また、これまでの経験年数などの資格要件を緩和いたしまして、年功序列によらない昇任昇格の環境を確保したところでございます。

また、人事評価制度は、目標管理ですとか、または人材育成を基本としてございませうけれども、評価という部分をしっかり機能させまして、職員にインセンティブを与える仕組みを構築していくことで、努力する職員ですとか成果を上げる職員、またはやる気のある職員を育てていくことができるものと考えてございます。

一方で、全国的な傾向といたしまして、若い世代におきましては、昇任昇格すること、管理職になることは罰ゲームだというような風潮もあるやに聞いてございまして、当市におきましても、昇任を望まない職員、若年の職員というのは増加している傾向にございます。私ども総務部といたしましても、組織運営を考えますと、ピラミッド型の組織として成り立たなくなっていくことが想定されますので、職員のモチベーションを向上させまして、上職を目指す意識改革、職場風土づくりが課題であると認識しているところでございます。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 部長から、昇任昇格して管理職になることは罰ゲームというような意見も散見されるというような答弁がありまして、非常に残念なんですけど、これが現実なのかなと。そうならないよう、職場の風土づくり、ぜひ改善していただければと思います。

次に、職員の教育体制、または仕事をする際のサポートの不足、こういったところも指摘があるようであります。個人に仕事が偏って毎日残業が続いていると、または欠員、これはいろんな理由で職員がお休みに入ってしまう場合に、その補充やサポートがない。この辺は総務の対応になるとは思いますが、こういった意見に対してどのようなお考えを持たれているのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。昨今、業務の複雑・煩雑化している中で、職員一人一人に求められるスキルが高度化している傾向というものはあるものと認識してございます。特定の職員に業務が偏ることで、その職員に負担が集中し、疲弊ですとかモチベーションの低下を招くばかりでなく、他の職員のスキルを磨く機会を失うことになりかねないものと認識してございます。また、業務が属人化することで、欠員時に組織として機能しない結果というものも想定されるところでございます。

そのような状況を防止するためには、業務の分散ですとか共有、教育体制の充実、コミュニケーションといったものが重要となって、その役目を担うものが管理職のマネジメントであると考えてございますので、まずは新年度以降、時間外勤務につきまして、総務として考え方の指針を全庁に示すことで、庁内統一のルールを厳格化いたしまして、個人に仕事が偏ることがないように、業務分担も含めたマネジメントができる環境を構築してまいりたいと考えてございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） かつてはこの分野については、仕事を終えてから職場内で懇親を図る場的なものが、盛んに行われていた時代もございました。そういったところでいろんな、何ですかね、仕事の悩みとか苦しみを先輩方と相談しながら、解決していたというような時代もございましたが、今はそういったところがなかなか難しい時代になってしまいましたので、この解決策というのなかなか思ったとおりにはいかないと思いますけれども、非常に大事な部分でありますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

次に、目指すキャリアと不一致ということで、それぞれ職員は市の職員として勤務するに際して、自分が求めるキャリア、仕事、職場といったものがあると思ひます。一方で、希望に合った職種に配属されない、あるいは、配属はされたけれどもやりがいを感じられない、そういった意見があつて、退職理由の1つになっていると分析されている方もおられるようです。この点、総務ではどのような考えを持たれているのか、お尋ねしたいと思ひます。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。市全体で人事を行う上で、全ての職員の異動希望をかなえるというのは、なかなか難しい部分がございます。職員の将来のキャリアを考慮いたしまして、年2回、異動希望を確認するとともに、職員の業務に対するやりがいなども把握しながら、適材適所の配置に努めているところでございます。また、新規採用職員につきましては、10年間で異なる分野をおおむね3部署経験させまして、将来のキャリア形成、その3部署の中で自らに合った職場というのがどういったものなのかというのを把握してもらいたいということからの、キャリア形成に努めているところでございます。

しかしながら、一人一人の具体的なキャリアプランを作成し、人材育成ができているとまでは申し上げられない部分がございますので、配属された部署においてチャレンジ目標というものを人事評価の中で掲げますけれども、そのチャレンジ目標を自らの働きがい、やりがいにするような、そういった形で管理職には指導をいただきまして、石岡市で働きたい、働き続けたいと思ってもらえるような対策につなげていきたいと考えているところでございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 次に、これは非常に、お尋ねしなきゃならない大事な質問となりますけれども、ハラスメントの放置ですね。これの被害者救済の意識がないのではないかというような意見も、退職者の中から出ているようであります。精神的なダ

メージを受けている職員への救済措置がない、あるいは、石岡市もやっていますけれども、アンケート調査は一体何だったのかと。要するにアンケート調査の効果が職員にとって見えない。そういった点、総務ではどのようなお考えを持っているのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。本市におきましては、令和2年6月の法律改正によりましてパワーハラスメント対策が強化されたことを受けまして、セクシュアルハラスメント、モラルハラスメント、マタニティハラスメントを包括いたしました石岡市職場におけるハラスメントの防止等に関する要綱を策定いたしまして、令和3年4月から強化を図ってきたところでございます。具体的な取組といたしまして、年度ごとにパンフレットによる具体例や窓口の周知を行いますとともに、年度ごとに管理職からハラスメントをしない宣言書といったものの提出も求めているところでございます。

また、ハラスメントの現状を把握いたしますとともに、抑止を図る目的で、これまで、ご指摘もございましたが、年2回の職員アンケートを実施してきたところでございまして、注意が必要な案件につきましては任命権者に報告し、注意、指導を依頼いたしますとともに、総務部においても個別に対応を行ってきたところでございます。

しかしながら、過去2回のアンケートにつきましては、無記名で実施したことから、事実確認、調査が難しかった点といった課題も認識してございますので、今後のアンケート手法を検討させていただきますとともに、対面でなくても気軽に相談できる環境、また、勇気を持って内部公益通報がしやすい環境とすることで、より踏み込んだ形でハラスメント撲滅に取り組んでいきたいと考えているところでございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） ぜひ踏み込んだ形での取組、部長からございましたけど、ぜひお願いしたいと思います。

次に、市職員が早期退職する理由として、5つの視点に分けた質問をこれまでしてきましたけれども、答弁をいただきました。そうした点を踏まえまして、3点目、魅力ある職場環境づくりの考えをお尋ねしてまいりたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。魅力ある職場環境づくりに向けまして、様々な対策に取り組んできたところではございますが、離職に歯止めがかからない状況をまずはしっかりと受け止めたいと考えてございます。その上で、今後の取組でございますけれども、DXによる業務の効率化を図るとともに、時間外勤務のルールの厳格化によりまして、仕事とプライベートを両立し、ワーク・ライフ・バランスの向上を目指してまいりたいと考えてございます。また、ハラスメント対策の強化など職場環境のさらなる充実を一体的に進めていくことで、職員がやりがいを持って働き続けることができる風土づくりに努めていくとともに、リーディングプロジェクトにも掲げている有能で多様な人材確保にも注力してまいりたいと考えているところでございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 部長から、DXによる業務の効率化、ワーク・ライフ・バランスの向上、ハラスメント対策の強化、職場の風土づくり、有能で多様な人材確保にも注力していくというような答弁がございましたけれども、これはこれまでも繰り返し答弁されてきた内容とも言えます。具体的にこのように取り組み、このような効果を発揮させることでこうなる的なものではないと思います。既に改善していなければいけない案件ですら、今後こうしたいという希望が述べられているように感じるところであります。全国の地方自治体が同じ悩みの中で、優秀な職員を奪い合う状況にあります。特効薬的な対策がないのは承知しておりますけれども、もう少し具体的な方向性を示してほしいなと感じるところでもございます。

ここで、市長に見解をお尋ねしますけれども、魅力ある職場環境づくり、市長はどのようなお考えをお持ちなのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 市長・谷島君。

○市長（谷島洋司君） お答えします。魅力ある職場環境づくりは、私が掲げております風通しのよい職場を実現するために、非常に重要であると認識してございます。部長から答弁がありましたが、市長就任以来、毎年毎年、着実に改善に取り組んできたところではあります。時代背景とはいえ、離職を抑制し、石岡市で働きたい、働き続けたいと思ってもらえる風土を築き上げていくことが、市長としての責務であると思っております。

そのため、育児や介護、勤務時間、勤務体制に対する制度を充実させ、仕事と家庭が両立できるワーク・ライフ・バランスの推進に加えまして、DXなどによる業務の効率化・平準化による休暇の促進や福利厚生面の充実、給与や昇任昇格などによる人事面での改革など、一体的な取組が今後必要であると考えてございます。常に高い目標を掲げまして、理想の環境に近づけるよう、様々な施策を模索してまいりたいと考えてございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 市長から決意表明とも受け取れる内容をお聞きしましたけれども、DXによる業務の効率化については、12月第4回定例会でも質問させていただきましたが、残念ながら計画どおり進んでおりません。また、給与の見直しについても、全ての職員が給与の見直しの恩恵を受けているわけではありませので、そこのところは十分に考えていただきたいと思います。今回の給与条例の改正案を見れば、それも明らかな点であります。しっかりと全体を見てどうしていくのか、そういったところも計画的に進めていただいて、説明責任を果たしていただければと思います。

ぜひ職員の退職が少なくなることを願いたいと思います。また、これまでの代表質問でも、そうした点も踏まえて職員の採用については工夫しているという答弁もございましたので、そういった工夫もより積極的にお願ひできればと思います。

次に、3つ目の質問に入ります。総計予算主義の原則についてであります。

総計予算主義の原則として、地方自治法第210条には、「一会計年度における一切の収入及び支出は、すべてこれを歳入歳出予算に編入しなければならない」と規定

されています。市長以下職員はこの原則をどのように理解し、業務に当たっているのか、お伺いしたいと思います。

最初に、委託業務等における会計処理の適法性ということで伺うわけでありますけれども、令和6年第4回定例会、さきの定例会で、私がした一般質問、公共施設の貸出しについてお尋ねしました。その際、民間事業者の音楽フェス開催に際して、広報いしおかへの折り込みがされたことを指摘させていただきました。

その後、担当課に伺って、どのような考えでこの広報紙折り込みを対応しているのかを確認させていただくと、臨時的な広報紙へのパンフレットの折り込み依頼については、市の会計を通さず、事業者間での事業経費のやり取りを促しているという説明を受けたところであります。

現状、広報いしおかへの折り込みから区長さんへの広報紙の配送まで、シルバー人材センターへどのような委託契約をしているのか、会計の手続も含めた具体的な流れについて説明をいただきたいと思います。

○議長（関口忠男君） 生活環境部長・鶴井君。

○生活環境部長（鶴井重則君） ご答弁申し上げます。広報いしおか折り込み業務につきましては、全庁的に折り込みの希望調査をした後、それに応じ部数の把握を行いまして、単価契約によりシルバー人材センターと随意契約を取り交わし、仕分作業を行っているところでございます。

関係団体からの折り込みでございまして、担当課を通じて依頼がございまして、許可している状況となっております。その費用につきましては、関係団体等から直接シルバー人材センターに支払いを行っております。

また、広報紙の配送につきましても、別にシルバー人材センターと随意契約を行いまして、区長さん宅や協力員さん宅に配送を行っているものでございます。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） そうしますと、折り込み作業と配送業務は別契約ということで、分かりました。私は一体的な契約だとばかり思っておりましたので、そこは分かれているということですね。

そうしますと、現実問題としては、広報紙は市の事業でございまして。これは、編集、発行は秘書広聴課でやられていて、その後、その印刷されたものが生活環境部に回っていくという形の中で、シルバーさんとの契約と。これについては、年間の折り込みの希望をまず確認して、年間契約をした中で、そこから外れているという言い方がいいのかどうかちょっと分かりませんが、そこに盛り込まれなかった臨時的な要望については、市の会計を通していなかったというようなことで受け止めました。

広報紙の間に折り込みパンフレットを挟み込んだ段階で、広報いしおかの各家庭配布に関する区長及び協力員の業務にこれは該当しておりますし、さらに、区長さんが各家庭に広報紙を配布する行為までが、当然、市の事業になるものと考えられます。そのため、市の歳入歳出に含まれない金額が市の委託業務内で発生していることは、地方自治法第210条の総計予算主義に反する行為に当たるのではないかと、私は受け止めたところでございます。

区長に関する事務につきましては、かつては総務部総務課が所管しておりまして、平成２７年度から生活環境部まちづくり協働課に所管替えされております。これは会議録を確認したところであります。

総計予算主義に反する取扱いとは、では、いつ頃から実施されてきたのか、そして、歳入歳出予算に含まれなかった金額は１年間でどの程度になるか、お尋ねをしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 生活環境部長・鶴井君。

○生活環境部長（鶴井重則君） ご答弁申し上げます。関係団体等から広報いしおかへの折り込みについての経費を直接シルバー人材センターへ支払う対応でございますけれども、正確な実施時期は確認できませんでした。

このような経緯になった理由でございますけれども、以前は、市の予算の範囲内で関係団体等の折り込みについても対応を行っていたところでございましたけれども、関係団体等の折り込みの依頼が多くなりまして、予算の範囲内で市の折り込みができなくなるといったことが発生し、関係団体等の広報いしおかへの折り込みにつきましては、経費をご負担いただき、それを直接シルバー人材センターへ支払う対応を行っているものでございます。これらの対応業務でございますけれども、担当としては適正と考えて実施してきたものでございます。

また、１年間の折り込みの費用でございますけれども、令和６年度の現時点におきましては、件数で２０件、金額にしまして９４万３,５０２円となっております。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） ８番・櫻井 茂君。

○８番（櫻井 茂君） 時期は不明というような答弁でしたので、想定するに、総務課時代から続いていたのだらうと思われまます。法令遵守を促す職場が総務課ですから、その総務課が一体なぜという思いがございます。市の会計を経由しないことだけでなく、そういった取扱いをする際に、本来であれば文書管理規程に基づく上司への報告書を作成して、課内でその情報を共有するというような点をしていなかったということも、問題になるのではないかと思います。こういった報告書が本来作られていれば、誰かが多分、地方自治法違反じゃないかということに気づいたんじゃないかと思うところであります。

今年度、今現在もこの違法行為が続いているわけでありまして、そこで、チェック機能の視点で監査制度を考えた場合、監査委員は地方公共団体の財務に関する事務の執行と経営に係る事業の管理を監査することを職務としておられます。監査委員の補助機関である事務局長として、今回の事案をその職責から見た見解として、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 監査委員事務局長・田村君。

○理事兼監査委員事務局長（田村幸生君） ご答弁申し上げます。初めに、監査委員事務局の所掌事務に関することとお伝えいたします。ただいま櫻井議員からもお話がありましたが、監査委員事務局の所掌事務といたしまして、定期監査に関することや決算審査に関することなどの事務を行っております。そのような中、監査委員事務局といたしましては、櫻井議員がご指摘されるとおり、本来、市の会計を経由すべきも

のであれば、市の会計を経由した処理がなされることで、当然に定期監査などの対象になると考えております。

今回の事例につきましては、監査委員事務局として、今後の状況等を確認してまいりたいと思います。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 会計がきちとなされていれば、まず支出負担行為を起こして、いろいろな課を合議として確認されますね。会計課も、当然その伝票を見れば、正しい会計処理がされているのか分かりますけれども、会計を通っていなければ、会計も監査事務局も書類が上がってこないのでチェックのしようがない。なおかつ先ほど申し上げたように、文書管理規程で本来作るべき業務報告書になるんですかね、これも作られていない。そうすると、監査事務局はチェック機能を果たせないんですよ。これはある意味、監査妨害ですよ。それをしっかり受け止めてほしいと思います。

我々も監査の一翼を担っているわけですね、議会も、チェック機能を果たすという意味で。たまたま100条絡みの調査特別委員会で指摘させていただくような内容のちょっと外側の部分が見えていましたので、今回質問させていただきましたけれども、これが長年にわたって継続的に行われていたというのは、非常に私、驚きました。

かつて私、財政課職員時代に、新採職員にこの研修をしたことがあります。地方自治法の研修、財務の研修の中で総計予算主義という研修をした覚えがありますので、なぜこれが誰も気がつかなかったのかというのは不思議でなりません。かつて担当課である課長経験者にこのお話をしたところ、全くその報告を受けていないという状況を伺って、また驚いたんですね。職場内で上司への報告がされていなかったのかということで、本当に残念な思いでなりません。

そこで、お尋ねしますけれども、総計予算主義が求める行為ということで財務部長にお尋ねしますけれども、地方自治法で定められている総計予算主義は何を求めているのか。そして、指摘させていただいた広報紙への折り込みに関する業務委託作業について、臨時的に発生した経費を原因者に求めながらも、市の歳入歳出予算に算入しない影響、問題をどのように考えているのか、財務部長の見解をお尋ねします。

○議長（関口忠男君） 財務部長・佐谷戸君。

○財務部長（佐谷戸美紀君） ご答弁申し上げます。まず、総計予算主義でございますが、議員から冒頭にご発言がありましたとおり、地方自治法第210条において、総計予算主義の原則といたしまして、「一会計年度における一切の収入及び支出は、すべてこれを歳入歳出予算に編入しなければならない」と規定されておるところでございます。予算につきましては、歳入歳出を混交、入り混ぜずに、または相殺せずに、歳入はその全額を歳入予算に計上するとともに、歳出もまたその全額を歳出予算に計上することを主義として、これを原則とするものとされております。これは、予算を通じまして、それぞれの収入及び支出の実態が容易に把握でき、予算執行の上から責任を明瞭にし、予算の全容を明らかにできる方法と認識してございます。

今般、議員ご指摘の件につきましては、予算に計上していなかった影響や問題点につきましては、明確にお答えすることは難しい部分がございますが、いずれにいたしましても、地方自治法に定めのある総計予算主義の原則の趣旨などを踏まえまして、関係部局との調整や現行の取扱いの課題整理など、今後に向けて適切な対応を図る必要があるものと考えております。

以上でございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 3点目の法令遵守の徹底についてお尋ねします。

総計予算主義は、地方公務員にとって基本中の基本であります。先ほども申し上げましたけれども、職員として採用された新規採用職員研修ではもちろんでありますけれども、管理職研修、今は何というのか分かりませんが、私の時代ですと自治研修所での研修がございました。その際に、管理職としての心構えや地方自治法の勉強の中で、必ずこれは出てきた話であります。

松下幸之助氏は次のような言葉を残されております。反省なくして進歩なし。

そこで、お伺いしますけれども、このたび指摘した事案について、組織、人事、公務員に求められる資質等の観点から見た場合、どのような点を反省すべきであると認識しているのか、お尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 総務部長・武石君。

○総務部長（武石 誠君） ご答弁申し上げます。我々市職員におきましては、地方自治法、それから地方公務員法などの法令ですとか市の条例等に基づきまして、日々の職務を遂行しているところでございます。そのため、法令遵守につきましては非常に重要なことと認識してございます。また、法令遵守のためには、その法令の理解が当然ながら必要となってくるものと認識してございます。

今般の広報紙への折り込みの業務につきましては、広報紙を発行する部局と折り込み業務、それから、区長・協力員による配布業務を実施する部局の複数部局にまたがる事務となっております。複数部局にまたがる事務につきましては、役割分担ですとか責任の所在が曖昧になりがちなおそれがございますので、事務としての十分なすり合わせが必要であると思っております。また、今回の事務には限らないことにはなりますけれども、法令遵守のためには、職員自身が行っている事務について、どの法令に基づいてどのような位置づけで事務を実施しているのかというような把握が基本となるのは、当然のことでございます。

今回の事案でございますけれども、部局同士の調整が十分になされていたのか、また、職員が、自身が行っている業務について法的に位置づけを十分に理解して、自分の中で整理できていたかどうかという点につきまして、振り返りが必要ではないかと考えているところでございます。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 総務部長から答弁をいただきました。

ここで、市長の見解をお尋ねする前に、地方自治法の下で長年にわたり茨城県職員として勤務経験を持つ副市長にお尋ねしたいと思います。今回指摘させていただいた

ような事案を防ぐ知恵、あるいは対策について、県職員の経験豊富な副市長の立場としてご見解をいただければと思います。よろしくお願いします。

○議長（関口忠男君） 副市長・田所君。

○副市長（田所和弘君） ご答弁申し上げます。今回の事案につきましては、従前から慣習的に疑いもなく引き継がれていったものかなと思います。もしかすると、これ以外にも存在するかもしれません。いろんな人が変わりますけれども、先輩方から引き継いで、疑いもなくそのことをやるという、私が入った頃には、そういうことについては結構なされていたように思います。なぜかといえば、それは、このことについて特に問題となっていないということについて、同じようにやれば問題はないというような、後ろ向きの考え方かなと思います。

これにつきましては、今となってはですが、やはり多面的に見るという視点が大事なかなと思います。あるいは外部から。一度疑問を持って、果たしてこれで今いいのかどうかということですよ。そういったことを引き継いだときに考えると。長年同じ事務をしていると、これがだんだん薄れてきます。初めて業務を持ったときに、これはちょっとおかしいのではないかというふうなのがよく見えます。そのときに組織なり上司なりと情報共有して、私はこういう点に疑問を持っているということで、報告をしたり、あるいは情報共有をしたりといったことで、問題を解決できるきっかけはいろいろあるのかなと思います。

そんな中で、疑問に残る点については、先ほどから答弁がありましたとおり、法令等に合っているのかという点も、もちろん公務員ですので法令に基づいて仕事をしているわけなので、そういったことを確認しながら、大丈夫かどうかということを見据えれば、こういった案件については、途中の段階で誰かが気がついたのではないかと思います。

また、議員からのご指摘でございますけれども、ほかのことについてもこういった点がないかどうか考える契機として、我々職員も、改めて事務を見直していける契機となればいいなと思ってございます。

以上です。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） それでは、市のトップとして、職員の管理責任を負う市長の見解をお尋ねしたいと思います。

○議長（関口忠男君） 市長・谷島君。

○市長（谷島洋司君） ご答弁申し上げます。第2期の総合計画基本計画におきまして、共生・共育・共働の基本方針を掲げております。市民とともに石岡のまちづくりを進めていくためには、何といたっても市政への信頼が重要と考えております。そのため、我々の法令遵守につきましては最も基本となることでありまして、非常に重要と考えております。今後、これまでの事務手続の検証及びコンプライアンス意識の継続的確保を徹底してまいりたいと考えております。

○議長（関口忠男君） 8番・櫻井 茂君。

○8番（櫻井 茂君） 副市長からもありましたけれども、公務員は先例主義といいますか、前の方がやっていた事務について引き継いでいけば、取りあえず安心安全だ

というような思いが根強く残っているといえますか、その点については、法的な位置づけ、あるいはコストをかけてその事務をやる意味、こういったものもしっかりと考えていただいて、ときにそれが改良しなきゃいけない、改善しなきゃいけないという部分については、勇気を持って直していくと、そういった取組もお願いしたいと思います。

法令遵守はもちろんなんですけれども、ヒューマンエラーは必ず起こりますので、これについては、ヒューマンエラーが起こらないような予防措置、起きた際には被害がなるべく少なくなるような対応、そういったものを迅速に行っていただきたいと思っています。

近年、いろいろな事案が石岡市でも発生しております。そういったところも踏まえて、反省すべきは反省していただいて、何をどう直していくのかを今後明確にしていただければと思いますので、よろしくお願いをいたします。

以上で質問を終わります。ありがとうございました。