

第2回高知県「県政運営指針」検証委員会（概要）

日 時:令和6年3月19日(火) 13:30~14:50

場 所:高知県庁本庁舎2階 第二応接室

出席者:高知県「県政運営指針」検証委員会

那須会長、池澤委員、沖田委員、北村委員、中村委員、西森委員、宮地委員、横山委員
高知県(事務局)

徳重総務部長、澤田副部長、寺村行政管理課長

○ 議事:「県政運営指針(令和6年改定)」(案)について

【主な意見・質疑応答】

○委員

- ・ ペーパーレス化は「デジタル化」の中に入っているかもしれないが、デジタルは幅広いので、「紙を減らしましょう」という視点で「ペーパーレス化」という文言を入れてはどうか。

●事務局

- ・ ペーパーレス化は重要と考えており、県庁としてもデジタル技術を活用しながら紙を減らすという方向。
- ・ ペーパーレス化については、資料1の6ページ目の基本方向2の②に記載しているように「場所や紙にとらわれない働き方の推進(スマートオフィスの拡充)」を行っており、これはペーパーレス化を念頭に置いたもの。指針本体には「ペーパーレス」という文言も記載しているが、概要版にも記載するかは検討させていただく。

○委員

- ・ 資料1の1ページ目、高知県の目指す姿である「元気で豊かな、そしてあったかい高知県へ」について、この擬人化について意味するところは、高知県を構成する県民一人ひとりが、個人の心身の健康と経済的満足が社会的に保障されているから、安心であたたかいというイメージなのかなと思うが、そのような理解でよいか。
- ・ 同じく1ページ目の「改定のポイント」について、整理の話だが、「環境変化」とは何を指すのか。時代の潮流の変化や人口減少の加速化等が前回改定以降の本県を取り巻く「環境変化」であると思う。そして、その変化への「対応」が資料に記載されている内容だと思うが、「環境

変化」という現状認識と「対応」をもう少し明確に書き分けた方がいいのではないか。

- また、「県庁内の状況変化への対応」について、「状況変化」としては職員の年齢構成の変化以外には何を指しているのか。
- 3 ページ目の基本方向 1 の②「県政運営の透明性を徹底する」ということで分からなくはないが、職員個人まで落とし込めば「説明責任を常に認識・自覚する」という内容であると思うので、県政運営の透明性と個人レベルの姿勢・意識とは少し食い違っているようにも思われる。
- 4 ページ目の基本方向 1 の①「自浄作用を働かせる」と最初に記載されているが、まるで不正があってそれに対応することが必要かのように見えるし、いきなりこの項目から始まるのはどうかと思う。行政機関としての機能を高めていきたいという指針の方向性からすれば、やや後ろ向きに感じるし、柱 6 のコンプライアンスに書けばいいのではないかととも思う。ここで記載したいことは、自身でベクトルを修正したり、個人の知見を集約して自ら発展していくことができる組織を目指すということではないかと思うので、例えば、最近流行している「自己進化型組織」という言葉を使ってもいいのではないか。
- 5 ページ目の基本方向 1 の①「多様な能力・経験を持つ人材を確保する」について、「多様な能力・経験」には障害のある方も含めているということではよいか。
- 同ページの基本方向 3 について、「チームワーク」に関することを記載すべきではないか。育成段階ではメンターが支えるということが記載されているが、現在進行形で悩んでいて支えられたい時のことを考えると、この部分にチームワークの記載があってもよいのではないか。
- 6 ページ目の基本方向 3 の②「多様な活躍の場を設ける」について、この表現でよいのか。「多様な活躍の場」を設けると書くと、あたかも障害のある方のための場を新設するというように見えかねないと思うが、昨今言われていることは、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」でも障害者の社会参加や日常生活を困難にさせるのは社会的障壁であって、それを合理的配慮をもって取り除こうということ。言わば、これまで制限されていた分野に活動の幅を広げるとというのが今の主流ではないか。「活躍の場を設ける」と記載すると、健常者と障害者を分断するというように見えかねず、インクルーシブに反する書き方になるのではないかと思うので、専門の方の話も取り入れて検討していただきたい。

- ・ 7 ページ目について、表題の下に・が3つあり、3つ目に「デジタル化の推進により事務の効率化や県民サービスの向上を図る」と記載されている。これでもいいとは思いますが、基本的には「県民サービス」が先にくるのではないかな。
- ・ 8 ページ目の基本方向2「県民の皆さんと対話する県庁づくりを徹底する」について、「対話」をどのようにコンプライアンスに位置づけているのか。例えば、ご指摘を受ける＝対話するという体制をつくるという意味なのかとも思ったが、「対話するからコンプライアンス」というのであれば飛躍がある。また、①「県民の皆さんと積極的に対話する」ということもコンプライアンスとのつながりが見えにくい。②「県政情報を分かりやすく伝える」はまさに説明責任でありコンプライアンスと位置づけが同じであり、基本方向1に持っていけばいいのではないかな。①の「対話」をコンプライアンスに位置づけたいのであれば、「受け皿をつくる」など表現を変更してもよいのではないかな。
- ・ 同ページの基本方向3について、「不正防止を徹底する」ではなく「法令遵守を徹底する」でよいのではないかな。法令遵守を徹底すれば不正は防げるはず。不祥事について神経質になっているのかなと思う。公務員の行動は法律や例規、通達など根拠があって、それらに拘束された中でどこまで攻めていけるのかだと思う。ここでしっかり拘束されていれば、積極的な行動であっても安全性を具備することができ、いいブレーキ装置になると思う。
- ・ 「共感」をどこに盛り込むか。対話して、情報を得て、自分たちの情報を発信・共有することで共感に結びつくということだと思うが、「共感」がもう少し上手く盛り込まれるといいかなと思う。

●事務局

- ・ 多岐にわたってご意見をいただいた。基本的には意見を踏まえて修正するが、それぞれの県側の考えを説明させていただく。
- ・ 高知県の目指すべき姿（である「元気で豊かな、そしてあったかい高知県へ」）について、少々抽象論的になっているという指摘はそのとおりだが、これは県政の事実上の責任者である知事がここに導いていきたいというフレーズを示したもの。意味するところは人口減少が進む中、活気を戻したい。また、経済面だけではなく、地方の良さ・高知の良さという精神面も含めた豊かさを求めていくということが知事の考え方。そして、常々知事が申し上げているが、あったかい県民性を県の内外に

示していくことで「高知県ってこういうところだよな」というのが光っていくようにするなど、色々な思いを込めており、県政運営指針用に掲げた目指すべき姿と言うよりは、県政全体の理想像であるため、やや抽象的になるのはやむを得ないかと思う。

- 改定のポイントの「本県を取り巻く環境変化」について、大きな環境変化としては、デジタル化、グリーン化、グローバル化の3つがあり、県庁もこの3つの観点で取組を進めることとしている。
- 「県庁内の状況変化」について、職員の年齢構成の変化で言うと、いわゆる氷河期世代、40代の職員が数が少ない一方で、60歳手前の職員と若手職員が多くなっており、中間層が薄いという年齢層が歪な形になっている。また、デジタル化等の新しい世の中の流れに適用していくことも状況変化であるし、時間外労働や業務の多様性等により心身に不調をきたす職員もいる。大なり小なり様々な変化はあるので、もう少し詳しく説明ができるように工夫してみたい。
- 「県政運営の透明性を徹底する」について、個人の目標と言うより、組織の目標であるということはその通りだと思う。そのことを念頭に置いて透明性の徹底を図る必要がある、その上で、組織の透明性を徹底するためには、個人の行動をどのようにしていく必要があるのかということ了指針で示すようにしたい。
- 「自浄作用を働かせる」について、ややネガティブなイメージで記載されており、そこからの回復を目指しているように受け取られるという指摘はそのとおりなので書きぶりを工夫したい。なお、このような記載になっているのは、モード・アバンセ事件を受けて、いかにして県民の皆さんに信頼していただける高知県庁にするかという県政・県庁改革を定めた県政改革アクションプラン等をベースにしているもので、その出発点が色濃く残っている部分がある。もっとも、常に進化し続ける組織づくりということで、政策的にも前向きにブラッシュアップしていくというイメージが必要な箇所ではあるので書きぶりを工夫したい。
- 「多様な能力・経験」について、どちらかと言えば、担い手不足に対応するために、採用試験の幅をもう少し広げていくということ。例えば、これまでは新卒重視というような姿勢があったが社会人採用を行っている。また、家庭の事情等で退職せざるを得なかった職員のカムバック試験も検討していく。
- 「人材を支える」について、本文に「チームワークの発揮」と既に記載しており、基本方向3にも明記するかは検討させていただく。

- ・ 「多様な活躍の場を設ける」について、インクルーシブ的な考えは基本方向3の②に記載している。一方で、基本方向2の「多様な働き方」については、国で見直しが行われている勤務時間の多様性やテレワークの推進、子育てのための弾力的な勤務形態、休暇の促進等を念頭に置いた項目としている。
- ・ 「県民サービスの向上」について、県民サービスが第一であるので順番を入れ替えることとしたい。
- ・ 「不正防止の徹底」について、「法令遵守」ということでまさにその通りだと思っているので検討させていただく。もっとも、さきほど申し上げたように出発点はモード・アバンセ事件であるが、職員の世代交代によって風化しがちなところでもある。そのような中、本県の県政改革の姿勢としてこのような過去の事例を心に留めておく必要があり、研修もしているので、このことは前提に置いた上で、時代に合った修正をさせていただく。
- ・ 「対話」がコンプライアンスに合致するののかということについて、県民の皆さんとしっかり対話をする中で、県民からしっかり見られているということ意識していく。また、「こういう点が足りていない」という意見を真摯に受け止めることによって、施策の推進につながるとともに、県民の目から見たときの法令遵守や組織としての透明性、規律のある県庁像の確保にもつながるため、対話＝県民の声をしっかり聴くということをコンプライアンスに位置づけている。
- ・ 県政の姿勢として「共感と前進」をキーワードにしている。県民の皆さんとの接点として、「共感」を1つのテーマにしているので、「対話」とするか「共感」をもう少し前面に出すかは検討させていただく。

○委員

- ・ 「多様な活躍」について、申し上げたのは基本方向3の②の方なので、また検討いただけたら。

○会長

- ・ コンプライアンスの基本方向3について、①～④がないとまた職員を守れないので重要。「②対話した内容の文書化と共有のルールを徹底する」は、外部から見てもらうことで、外部からの変な圧力に抵抗して職員・組織を守り、公正に仕事をするという観点での記載だったと思う。時代が経過して、なぜこんな文章になっているかと分かりにくい面もある。

るかもしれないし、表現は時代によって変わるかもしれないが。

○委員

- ・ 5 ページ目の基本方向1の③に「高齢期職員」という文言があるが、今回この形に修正したのか。

●事務局

- ・ 元々は「退職者」としていたが、定年引き上げ制度が導入され、高齢期職員が増えてくることを踏まえて修正。

○委員

- ・ いわゆる「高齢期」と言うと、65歳以上というイメージを持ってしまおうと思う。

●事務局

- ・ 県側のイメージは61～65歳。段階的に引き上がる定年の職員にも活躍いただきたいという趣旨。

○委員

- ・ 「高齢期」という表現は誤解を招くので、「高年齢層」等にした方がいいのではないかと思う。
- ・ 諸先輩方の経験や知恵を参考にするのは非常に良いことである。一方で「若い人の発想や柔軟な発想を取り入れる」といったことも記載すべきではないかと思う。
- ・ 資料2の43ページ目のワーク・ライフ・バランスについて、時間外勤務は1ヶ月45時間、年間360時間といった上限があるが、これを超過しない又は目標値を設定してはどうかと第1回委員会でも発言したが、ここに踏み込んでいただきたいと思う。
- ・ 同ページの取組③について、「時間外勤務の事前命令を徹底する」という文言が出てくる。上司と部下がしっかり意思疎通を図った上で時間外勤務を行うことが正しいやり方だと思うが、上司からの命令に基づくだけでなく、部下からの自己申告に基づく時間外勤務もあると思うので、「意思疎通をしっかりと図る」ということが読み取れる表現にしてはどうかと思う。

●事務局

- ・ 「高齢期」という書きぶりは検討させていただく。
- ・ 若い人の発想を取り入れることについて、資料1の5ページ目の基本方向2の②の拡充ポイントとして「新たな施策などの企画立案能力の向上」を盛り込んでおり、研修等を通じて、若い職員を含め、職員の企画立案能力の向上を図り、取り入れていきたいと考えている。
- ・ 時間外勤務の縮減目標・数値目標について、検討はしたが、公務職場の特性等もあり、ここに具体的に書き切るのは難しいと考えている。
- ・ 時間外勤務の事前命令について、時間外勤務を行う際には「①職員が時間外勤務申請を行い、②上司が命令（承認）して、③職員が時間外勤務を行う」というのが基本的なルール。指針においては①申請があることが前提の②上司による事前命令を徹底することで、職員が上司と相談・意思疎通を図り、不要不急の時間外勤務を生じさせないなど、勤務時間管理を図ることとしている。

○委員

- ・ 資料1の基本方向1の①「将来にわたる安定的な財政運営を実現するための財源を確保する」について、財源はどのように確保するのか。資料2にも明確に記載されていないが、人口減少に伴い、税収も減少すると思うが、スクラップアンドビルドだけで確保できるのか。
- ・ コンプライアンスについて、これは教育委員会の話だが、トップが責任を取ろうとしないといった報道が最近あった。例えば、職員が不祥事を起こした時には、組織のトップである知事が出てきて「申し訳なかった、再発防止に努める」とコメントすれば、県民の受け止め方も変わる。組織のあり方として、不祥事が発生した時に誰が、どう責任を取るのかということをもう少し具体的に記載した方がいいのではないかと。ルールがないというのであればルールを作ればいいだけだと思う。最近、県だけではないが行政の対応がいろいろと報道されており、イメージが良くないので、しっかり対応するという姿勢を示すべきではないか。

●事務局

- ・ 将来にわたる安定的な財政運営をどう実現するのかということについて、自主財源として寄附金やネーミングライツ等により財源を確保しようとする動きは全国的にある。それらを疎かにすることはできないが、本県の財政構造として、国の地方交付税という財政制度の中で、一般財

源をどれだけ確保していけるかということがまずは重要になる。そこで、政策提言を実施したり、地方交付税制度の法制度について全国知事会と共に地方からプッシュしていくことで成果を上げており、都市部に偏った財源配分にならないよう、中山間地域の多い本県でも役割があるということを経済にも訴えかけながら引き続き取り組んでいく。

- ・ コンプライアンス関連のトップの責任について、教育委員会は知事部局と任命権者が異なるため、まずは教育委員会、教育長以下で考える必要がある。また、各任命権者の職員が犯した不祥事等の責任については、基本的にそれぞれのトップが取ることになる。
- ・ 知事部局において職員の管理監督責任については総務部長が所掌しているため、不祥事が生じた場合、職員の行動や日頃の勤務態度に関わる部分があれば、総務部長である私が県民の皆さんに謝罪するのが一義的な責任。仮に、知事部局で不祥事が立て込んできて、総務部長が謝罪するだけでは済まなくなれば、知事がどう県民の皆さんに説明をしていくかというステージの話になるのかと思う。最近はそのような不祥事は起こっていないが、何かあれば、まず私がしっかりと説明させていただくということで、知事部局での責任の所在ははっきりしていると考えている。ただ、これを指針にどう書き込むというのは難しいところもあるが、責任の所在を明確にすることで県民の皆さんに信頼していただける組織にするというような内容をどう盛り込むかは検討させていただく。

○会長

- ・ 職責と姿勢というのは中々難しいところがある。職責に書かれていれば明確に責任があることになるが。

○委員

- ・ せっかく指針を作って「姿勢」を出すのであれば、責任が取れる体制や組織づくりを発信してもいいのではないか。県立病院の残業代の未払い等もあり、不祥事等が続くと、知事部局ではないにしても「県は大丈夫なのか」という見方も出てしまう。そういうところにしっかり対応するという姿勢がどこかに記載されてもいいのではないかと思う。

●事務局

- ・ 教育委員会と公営企業局は任命権者が知事部局と異なる。ただし、県民の皆さんからすれば、全員が高知県を担う公務員であることに間違い

ない。不祥事等が続き、不信感等が溜まってきた時に、最終的な行政全体のトップが知事であることは間違いないので、任命権者が異なるという理論がどこまで通じるのかということはあるが、県政運営指針に知事の責任を明記するほどの状況になっているかは考えさせていただく。

○委員

- ・ 文章に落とし込むとなると、どこまで書くのかは難しい話。
- ・ 第1回の検証委員会を踏まえて修正されており、資料1の6ページ目の基本方向2の③では「女性」という文言が無くなるだけでも印象が違ふ。
- ・ 責任の所在は難しい話。報道にもよるが、どうしてトップが出てこないのかとも思っていた。

○委員

- ・ 「危機管理」はどこかに記載しないのか。コンプライアンスに位置づけられると思うが。①事案の発覚・認知、②対策・調査、③再発防止策、④謝罪まで記載するかは別にして、こういうことが危機管理のプロセスだと思う。知事の責任まで書ききるかは別にしても、危機管理のシステムを記載できるのではないか。

●事務局

- ・ 資料2の14ページ目に、事務執行に関するチェックの仕組みを掲載している。

○委員

- ・ 分かりました。「危機管理」という言葉をもっと使ってもよいのではないかとも思っていた。

●事務局

- ・ 危機管理の語源となったリスクマネジメントを指針にどう記載するかということかと思う。不祥事等が発生したときに、県民の皆さんに事案の内容を公表・公開して、どのように自浄作用につなげるか。コンプライアンスの観点での説明責任をしっかりと果たしていくことにもつながるのかなと思う。信頼ある県庁、説明責任を果たす県庁など、県政運営の考え方としてお示しできるかを考えてみたい。

○会長

- ・ 沢山の意見を吸い上げて、ほぼ盛り込んでいただいていると思う。
- ・ DX・デジタル人材について、第一段階としてデジタル化するためのデジタル人材がいて、次のステップで出てくるのは県民の満足度を向上させる、県民を豊かにするDX。単なる効率化ではなく、課題が何かということを明らかにして、それに合うシステムを作っていくというものがより進化したDXなので、その方向に向かっていっていただければと思う。

●事務局

- ・ デジタル化を一つの潮流として、RPA等も取り入れるほか、県庁内でもワークスタイル変革プロジェクトとして位置づけて紙と場所を選ばない職場づくり、スマートオフィス化をしていく。少しずつデジタル技術の導入を進めているが、導入したことで何が変わったのかということが肝だと考えており、デジタル化の推進で事務の効率化を図るだけでなく、県民サービスにつながることを念頭に置くことを徹底したい。

○委員

- ・ 時間外勤務に係る数値目標は入れないということであるが、公務職場の長時間労働是正は重要課題と考えている。ぜひ、今までより踏み込んで取り組んでいただきたい。

●事務局

- ・ 公務職場であるからと言って時間外勤務が無制限で良いという訳ではないことは当然。職員のワーク・ライフ・バランスやメンタル面等、健全性を保つために時間外勤務を減らしていくという方向性はしっかり持つておく。ただし、数値目標となると災害対応や公務の特殊性から記載することは困難だが、方向性は持った上で、しっかり対応したい。

○委員

- ・ 資料2の目次について、第2章のIの基本方向1「県民の皆さんとの対話を通じて共感を得ながら課題解決に向けて前進する」の1に「県民の皆さんと対話する県庁づくりを徹底する」とある。また、VIの基本方向2も「県民の皆さんと対話する県庁づくりを徹底する」と同じ言葉が使われている。これらは目的が異なるので、同じ文言を使用しない方が

いいのではないか。姿勢としての対話とコンプライアンスとしての対話。

●事務局

- ・ 対応させていただく。

○会長

- ・ 前回も非常に多くの意見をいただき、今回も様々な意見があった。
- ・ 概ね、皆さんの意見を踏まえた形にはなっており、今回の意見も踏まえて県としてまとめていただくことでよろしいか。

(異議なし)