

第7回高知県行政改革フォローアップ委員会（概要）

日 時：平成27年3月18日（水） 9:30～11:34

場 所：高知会館3階「平安」

出席者：高知県行政改革フォローアップ委員会

根小田会長、岡林委員、川村委員、坂本委員、遠山委員、那須委員、西森委員

高知県

小谷総務部長、門田副部長、岡村行政管理課長、澤田人事課長、山本参事兼財政課長

○ 議示

高知県行政改革プラン及び県政改革アクションプランの総括（平成22年度～平成26年度）について

<主な意見・質疑>

● 資料1「高知県行政改革プラン（総括）」について

（委員）

- ・ 今回の総括は、PDCAに沿った構成だと思うが、実績から課題にいくまでのC（チェック）の部分が見えにくい。1ページの官民協働型の県政推進では、実績から、その後の課題の検討までのC（チェック）の部分について、余り読みとれない感じがする。また、このページに関する課題の、人口減少というのは、前から分かっていたことで、これまでの取り組みと、人口減少が問題であるということは課題としてはリンクしていないことだと思う。考え方によっては、取り組みの中で、何か新しいものを見つけたというよりは、このままの方向性でいいんだけど、課題があまりにも強大なので、一層取り組みを強化しないとけないという課題を見つけたのかなとも思うが、そうであってもちょっと読み取りづらいと思う。4ページの指定管理者については、すごく分かりやすく、応募者が減少しており、それが問題点となっていて競争性の確保が課題であると。一方で、3ページの県政改革アクションプランの取り組みについては、実績の部分で、左側の上から7番目ぐらいに、多忙を理由に取り組みを先延ばしがちである、決められたことなので仕方なくやっているという意見がある、という問題点が一応指摘されていて、ここの部分に問題点が見出されていますが、課題としては、モード・アバンセ事件当時を知らない職員が増え、一部に意識低下の兆候が見られると書かれている。実際に起きている問題からなぜこの課題が導き出されたのか、ちょっとわかりづらい気がする。

これが最後だが、5ページの組織としての機能の質の向上の実績のところ、風通しのよい職場づくりに向け、健康づくり、職場ドック、ハラスメント対策窓口をつくったということが書かれている。このことに対して、この窓口をつくったけど、実際は相談も全然上がってこないということなどがあれば、それが課題となると思うが、実績に対してどうであったかなという問題点や課題を踏まえた、対策が読みとれない感じがする。

(行政管理課長)

- ・ 産業振興計画や健康長寿県構想に基づいた取り組みについては、それぞれの計画や構想の中で目標があり、それをPDCAで回しているということを十分書ききれておらず、実績から課題に飛んでいる印象があるのはそのとおりと思う。産業振興計画等については、それぞれの予算編成の過程の中で、必ずPDCAを回していると認識しており、指定管理者制度や県政改革アクションプランについては、行政管理課で所管しており、今後も予算編成はもちろんだが行政管理課の方でしっかりとPDCAを回していきたいと思っている。
- ・ 県政改革アクションプランのPDCAに関連し、形骸化や業務の負担については確かに数値的なまとめには現れていないが、職員からの意見を個別にもらう中で、形骸化の兆しや負担感のことを述べている意見があった。私どもとしては、もう少しこの部分は検証を積み上げていきたいという課題は持っており、取り組みの徹底ももちろん図っていかねばならないが、事務処理としての検証やまとめについては、やり方を検討して、効果的かつ簡素化できるようにしていきたいと考えている。
- ・ メンタルヘルス対策等に関連し、職場ドックについては職場づくりの取り組みが進んでおり、効果が上がっていると思っている。相談窓口については、窓口設置のほか、一つ例を挙げるとハラスメントの関係で、全庁の職員を対象とするアンケート調査を行った。アンケート調査の設問に答えていただくことが研修にもなるような意味合いを持たせて実施したこともあり、相談が非常に増えるという結果が出ている。

(総務部長)

- ・ 今、国の方でも総合戦略をきっちりと数値目標、計画を立ててPDCAサイクルを回してやりなさいと、高知県のようにやりなさいということが言われており、PDCAサイクルはきっちりと回している。産業振興計画では、予算編成から四半期に1回、検討会議を開いて状況を確認し、駄目なもの、最初想定した方向と違うものは、年度年度での対応ではなく補正予算で仕組みを変えている。PDCAサイクルは県政の各分野にも浸透しているが、この資料には、それらの内容を全部入れられなかったもので、こういう作りになっている。
- ・ 県政改革アクションプランの取り組みについては、モード・アバンセ事件という、あれだけの事件が起きていてもやはり風化をしてくれている。だいぶ前のことであり、その頃まだ若かった職員や意思決定といった段階にまだ携わっていない職員が、今、課長補佐や課長などの立場で中心となっている状況であるし、単に入庁していなかったというだけではなく、入庁していた職員にとってもだいぶ立場が変わっている中で、今一度このところはきっちり徹底していかなければならないと思っている。
- ・ 県政運営指針の課題に真正面から立ち向かってきっちりやっていくというのは、以前にもまして取り組んでいくということであり、例えば有効求人倍率で言えば全国的に景気が非常に良かった時にも、高知県は景気の動向とは無関係に低迷が続くという形になっていた。それは高知県が非常に地理的状況も厳しい、産業構造も非常に厳しい状況であったためであり、これでは駄目だということで、県外の元気な市場へたくさん物を売って外貨を稼いで良くしていくために、産業振興計画の取り組みを進めたところ。平成14年・15年・16年このあたりの景気回復局面には高知県全く乗れなかったけれども、産業振興計画の取り組みを進めることで、ペースは全国とは違うが、方向としては同じように上がっている。これは、県職員が本来ならチャレンジしないようなことにも果敢にチャレンジした結果だと思っており、こういったマインドというのを引き続き持っていきたいというのがその課題と思っている。

- ・ ハラスメントやセクハラ等については、基本的に風通しの良い職場づくり、これが私の立場にあるものとしては一番大事な仕事だと思っており、実現に向けて引き続き努力をさせていただいている。県職員は今、課題は厳しく、解決が困難な中で頑張らなければならず、非常にしんどい状況に置かれている。目指すべき方向について、意識の共有ができており、成果も一定出てきているので何とか頑張れているという状況はあるが、しんどくなってきているのは事実であり、風通しの良い職場づくりが非常に重要と考えている。
- ・ パワハラにしてもセクハラにしても、これは職場全体に非常に悪い影響を与える。これを撲滅するために、先ほど課長の話にもあったが、昨年全庁にアンケート調査を行った。これまではハラスメントの研修の実施等で対応していたが、検証の意味も兼ねて、例えばこれはパワハラ、これはセクハラというのが分かるような事例で、こういう経験があるかということで全職員にアンケートを行った。半数以上の職員から回答があり、その中にはパワハラ、セクハラを見聞きしたことがあるという回答もあり、それに対して必要な部分については、きっちり人事当局として対応させてもらった。そういったこともあり、人事当局もきちんと対応してくれるというメッセージが伝わったのか、外部相談や各種相談窓口いろいろな事案が寄せられるようになった。先日もセクハラということで2件の処分を行い謝罪させていただいたのも、その窓口がきちんと周知され、情報がきっちりに入った成果かと思っている。懲戒処分は2件あったが、それ以外にも懲戒処分以前の段階で、例えば職場の環境の関係で当局として動いて解決を見たものも幾つかあり、一定動き出してきたと思っている。まだまだ課題は多く、職場環境や勤務状況というところでは、例えば超過勤務が常態化していたり特定の個人に偏っていたりするところは、年度途中でも例えば増員などで対応することは当然のこととして、まずは職場環境の構造、風通しの良い職場づくりについて、引き続ききっちりやっていきたいと考えている。

(委員)

- ・ PDCAサイクルが見えない理由は、資料のつくり方ではなく仕事のやり方。PDCAを回すというのは、プロセスの中で課題解決していくということ、あるいは経営方針を達成していくということ。例えば課題があってその解決が目的であれば、そのために何を目標にするかというところの説明から抜けている。その目標についても、具体的に達成するとすれば可能なアウトカムとはどういうことか、どういう数値かというところの関連づけも抜けている。そのアウトカムを達成するために何をすればいいか、何をするとそれに必要なアウトプットが出てくるのかというのも抜けている。そのアウトプットを実現するために、こういう事業をやるという関連性が抜けている。もうそろそろ関係性を明確に書くこということをする段階に来ていると思う。それが、結果的に、県民から見える県庁づくりにつながる。
- ・ 県政運営指針についても、県民から見える県庁づくりに必要なPDCAの中の、つながりを見せるという部分が欠落している。目的は課題解決なんで、県の方針から始まって最後の事業に至るまでの5つか6つの段階を経た流れが見えることが大切。そうでないとPDCAを回せるはずがない。今は、職員一人一人が自分の能力で目の前のものを分析することでPDCAを回しているため形骸化する。つまりシステムになっていないので、だからこの事業をやるんですという意味を段階的なモデル、つながりとして見せられてないで、人が替わると意味が分からない、意義が分からないというようなことになってしまう。行政経路においては、PDCAという形は残っているが、残りの半分の透明性というか、県民に見えるような形で整理することが欠落しているのので、県も是非それをやってもらいたい。

(行政管理課長)

- ・ 県政運営指針を平成 27 年度以降進めていくに当たり、当然 P D C A を適用していかなければならないと考えている。それをどのように進めていくべきか事務局の方で逡巡しているが、この県政運営指針に基づく具体的な取り組みを一つ一つ見ていくときに、現状課題、そしてあるべき姿、そこに至る道筋というものについて、可能なもの、必要なものについては工程表で 5 W 1 H をしっかりと入れ込んで P D C A を回していくべきであろうと考えているのでしっかりと詰めていきたい。

(委員)

- ・ 課題に対して、こういう分析をし、こういう要素があるので、ここを解明したいという、最終的なアウトカムがきちんと書けていない。これを達成するためには、こういう仕組みでやるとこういうアウトプットができますよ、だからこれをやるんですということが見えないといけない。課題と取り組んでいる事業のつながりをきちんと書いたものとして残さないのが意味が分からないと言われるし、形骸化もしてくる。モード・アバンセ事件を受けて取り組んだプロセスの透明化とは、仕事のやり方の中で、この点で少し無駄があるとか、ここは少し甘いというのが、書くことで明確に見えるしチェックもできるという仕組みを作ろうとしたもの。その仕組み、いわば見せ方であるが、そのつながりをきちんと書いた形で残すというのが行政経路の本来の姿。日本の行政経路は、外国に比べるとそこがものすごく遅れている。そこがきちんとできれば形骸化しないし、チェックができる。そのモデルを作って欲しい。

1 官民協働型の県政推進

(1) 民間や地域との新たな協働 (資料 1 「高知県行政改革プラン (総括)」 P. 1 ~ P. 2)

(委員)

- ・ 地域アクションプランなどの取り組みをした結果、例えば有効求人倍率や製造品出荷額がだいぶ上がってきているということだが、リーマンショック以後、最近の円安株高の中で、全国どこの県でも回復しており、果たしてそうかという側面もある。結果を表す場合、こういった取り組みを実施してこうなったという個々の成果や、それを積み上げたものを表した方がより分かりやすい。例えば有効求人倍率にしても、四国の中で 1 倍を超えてないのは高知県だけで、なおかつ 0.8 倍台の中ごろであり全国順位が確か 47 県 45 位だったと思うので、こういった大まかな数字だけでなく、多方面からの分析が必要ではないか。

(委員)

- ・ 土佐まると立志塾の平成 25 年度受講生と平成 26 年度受講生が 87 名から 45 名と半減している。官民協働という意味合いは、行政だけではなく民間企業あるいは県民の意見も聞きながら仕事を進める、あるいは政策も立案していくというふうな意味合いと受け止めているが、どういう進め方をしているか。

(行政管理課長)

- ・ 年度により受講生の変動はあると思うが、県と市町村との連携による研修は、土佐まると立志塾だけではなく、市町村の研修組織と県とで協働して実施している研修もある。そういったことも含め、研修の面でも市町村との連携は今後も継続していく。

(委員)

- ・ 県の職員が地域に入っていたことにより、県民の目から見て、県の取り組みがとても近くなったように思う。各地域のポイントとなる取り組みに参加する県民の方が増えてきているということで、これらは本当に効果があったのではないかと感じられる。これまでの県の取り組みは、やはり地域とは少し離れていると考えられていた県民の方もいると思うので、それが少しでも見える形になったことはすごく良かったと思う。これからも県の職員が目に見える形でどんどん地域に出れば、少子高齢化などいろいろな問題はあるが、若者も地域に戻ってくるというような動きも出てくると思う。

(2) 県政改革アクションプランの取り組みについて (資料1「高知県行政改革プラン (総括)」 P. 3)

(委員)

- ・ 現場体験を実施している部局が4部局から全部局になったということだが、その中で現場体験を実施しづらい職場があるのではないかと。そういうところも踏まえて、全ての職場あるいは可能な限りの職員を対象とした現場体験を通じて鍛えていくという姿勢が次の県政方針になっているか。

(行政管理課長)

- ・ 現場研修は非常に増えてきている状況ではあるが、ただ、部によってやりやすい部局、そうでない部局があるのではないと思う。そこは事例の紹介などをしていながら、引き続き体験研修を全庁的にできるようにしていきたい。

(委員)

- ・ 官民協働型の県政推進の大きな課題として、2行目に「より一層しっかりと公私を区別し、公平・公正な県政を推進していく」とある。これをここまで言わなければならないようなことかと思う。言わずもがなの形で、それを敢えてここまで書ききらなければならないということは、まだまだそういったことが高知県政の組織あるいは個々の職員そのものの意識がそんなレベルなのかというような見方をされるのではないかという思いを持っている。

(行政管理課長)

- ・ モード・アバンセ事件からのこれまでの流れの中で、県政改革の取り組みは風化させることなく、今後も徹底していかなければいけないということ。今何か起こっているというわけでもなく、やはりここは引き続き徹底していくべきだろうということで、県職員の意識向上・徹底のため記載させていただいている。

(3) 指定管理者制度を活用した公の施設の管理運営 (資料1「高知県行政改革プラン (総括)」 P. 4)

(委員)

- ・ コスト、サービス面において、制度導入による効果が現れている部分はあると思うが、制度を導入することが難しい直営施設でも、サービス面でまだまだアップできる部分があると思う。一例で言うと、図書館はなぜ月曜日が休みなのかという意見をよく耳にする。職員の休日確保の視点で言えば当たり前であったが、今はそういう時代ではないという声もある。具体的な話になるが、新図書館は直営であっても休館日なしに

するなど、そういうことができないかと思っている。

(行政管理課長)

- ・ ご意見のとおり、経費縮減のメリット、住民サービス向上のメリット、それぞれ提供できているのは確か。ただ他方で、指定管理者の候補者として応募いただく業者が減少しているということもあり、一つの課題である競争性の確保について、いかに応募のための意欲を高めていただけるかということを検討していきたい。新図書館の休館日については、ご意見は担当部署に伝えておきます。

2 組織としての機能の質の向上・高知県職員としての質の向上

(1) 組織としての機能の質の向上 (資料1「高知県行政改革プラン(総括)」P.5)

(委員)

- ・ ノー残業デーの徹底ができていないか。最近も時間外は増えていると聞いた。これまでの会でも観光部門とか商工部門あるいは危機管理部門等の一定の職場で時間外が多くあり、人によってばらつきがあるとも聞いている。今の時点でも同じ状況であれば、こういうポジションは時間外が付きもの、という形のままでおくということではできないと思う。時間外労働の多い場所への対応をどうするかという具体的な形が必要と考える。

(行政管理課長)

- ・ 十分できていないところもあり、またばらつきもあるため、総務部長も言ったとおり、そこは課の中、部の中で平準化といったこともしていかなければならない。

(委員)

- ・ 県職労からのフォローアップ委員会への提出資料を見ると、正規と非常勤との職員数の関係、それから知事部局の職員数と一人当たりの時間外労働、それと職員数と長期病休者に占める精神構造の障害者の割合という3つの指標が出ている。組織の中でこういった部署を経験したところに多くメンタルが現れるとか、あるいは全般的に本課・出先問わずそういう傾向があるのか、先ほどの職員数と時間外の関係についても特定の職場に集中しているのではないかという話もあったが、そこらへの認識があれば教えてもらいたい。

(行政管理課長)

- ・ 職員一人当たりの時間外勤務は確かに増えてきているが、全国的な順位で言うと10位ぐらいという状況。時間外勤務の縮減については、県として職員の健康や家庭生活のことなどを憂慮すると、引き続き取り組んでいかなければならない。
- ・ この資料では折れ線グラフのパーセンテージというのが、長期病休で休んでいる職員の分母に、その中で原因としてメンタルが原因という職員が何%いるかという資料になっているが、職員全体に占める割合はどうかという、平成25年度は知事部局職員全体の中で1.3%程度の職員がメンタルヘルスで休んでいるとな

っているが、他方で、数字があるところていくと平成20年度あたり、これは折れ線グラフの方が高くなっているが、平成20年当時が職員全体で1.7%ということで、職員全体に占める割合ていくと若干の減ぐらいになっているということで、時間外勤務とメンタルヘルスの相関関係というの必ずしもないかもしれないというふうなところで見えてきている。ただ、メンタルヘルス対策については引き続きしっかりと取り組むという必要は感じている。

(委員)

- ・ ハラスメント対策においては、民間ではやりすぎではないかというくらい対策を講じている。役職員の行動基準をきちっと職員に周知しており、行動基準に反するようなことに自分自身があつた、又は見聞きをした場合があれば、きちっと対応することで組織の健全性を保つという姿勢。今は全職員がパソコンを配布されているので、上司や役職者に言えない、相談できないという方も、相談窓口に通報・相談することができている。ハラスメントについては上司や同僚同士、性別など全てに関係があることから、ハラスメントの問題点やリスクの理解などの研修について徹底が必要。

(行政管理課長)

- ・ できる限り全職員を対象にした研修の実施に努めたい。

(2) 高知県職員としての機能の質の向上 (資料1「高知県行政改革プラン(総括)」P.6)

(委員)

- ・ 多くの職員がやりがいを感じているというのは資料から分かるが、「どちらかと言えばやりがいを感じない」「やりがいを感じない」という方があわせて1割いるが、それを多いと見るか見ないかで違うと思う。全ての職員がやりがいを感じるというのは難しいとは思いますが、この1割を減らしていくためにどう取り組んでいくのかということ意識してやっていかないと、マイナスとなる部分も出てくるのではないかと。

(行政管理課長)

- ・ そうならないためにも、組織の目標と個人の目標、組織の役割と個人の役割をしっかりと結びつけていく。職員が何のために仕事をしているのかというところを周知することが大事なことと思っている。

(委員)

- ・ 人事評価について、本庁の職員は、例えば利益を得て、サービスを提供するものではないので、実績を評価するのが難しいと思う。それぞれ評価の仕方はあると思うが、やはり仕事をするために正しい評価をされるというのはすごく大事だと思う。本当に正しい評価をするために、評価の仕方をみんなで勉強したりということも必要ではないかと感じる。

(行政管理課長)

- ・ 毎年度職員を対象にアンケート調査をやっており、その中で、上司、同僚など周囲から正当な評価が得ら

れるか、という問いをしている。直近のデータで言えば、それを肯定的に「そう思う」あるいは「少しそう思う」という職員が74.7%であり、この率をいかに考えるかということと思っている。

(委員)

- ・ 県の職員はとても忙しいという方が多く、職場環境や健康状態などを心配している。職員の意識の向上にもあるように、やりがいを引き出すような仕事の仕組みや、県民からの意見のフィードバックもやりがいにつながる一つかもしれないので、そういうところで県職員とのやりとりの中で、私もこれからできることもあるのではないかと思うし、相談窓口の設置なども今後取り組むということなので、引き続き職員からの話をくみ上げていただきたい。

3 簡素で効率的な組織の構築（出先機関の執行体制の見直し（地域を支えるための組織体制の充実））

（資料1「高知県行政改革プラン（総括）」P.8）

(委員)

- ・ NHKのテレビで農産物の直売所問題についてのシンポジウムを見たが、今各県で1次産業、農業の6次産業化が言われているが、それをサポートする行政の体制にしても、各県にある試験研究機関などがきちっと活用されるような体制が必ずしも十分でないのではないか、ということが言われていた。高知県の場合、産業振興計画に関連すると思うが、そのあたりはどうか。

(総務部長)

- ・ 産業振興計画の取り組みの中では、当局も最初から最後まで責任を持ってフォローする体制としている。設備投資は当然として、研修等による事業強化や、トータルプランとしての支援をきっちり行っており、その中で試験研究機関も活用しながら支援を行っていく体制になっている。

(委員)

- ・ 南海トラフ地震対策推進本部について、災害対策基本法や災害救助法で、例えば一旦災害が起きると首長がトップとなって、その下に国の出先機関というのが全部下に入って活動していくという体制になっていると思う。ここにも市町村の防災対策を支援する、と書いているが、法定上、つまり何か事が起きたら市町村長がトップに立って全て仕切るはずのところ、この本部がどういう役割を果たすのかという整理はされておいた方がいいと思う。

● 資料2「県政運営指針」について

(委員)

- ・ 22ページで、知事部局3,300人体制を維持するとあり、取り組み①の中で、3,300人体制を確保して、育児休業中の職員を除くとある。これまでは毎年4月1日時点では育児休業中の職員はこの3,300人に入れていたが、これからは入れないということで、育児休業中の職員が仮に30人、40人その時点でいれば、その

人は3,300人プラス数十人となり、3,300人体制を維持するということではあるが、短時間再任用職員も含めて、相対的に今までよりもマンパワーは充実するというを事前の説明で言われたところだが、そういう受け止めでよいか。

(行政管理課長)

- ・ 長期に育児休業を取っている職員というのは、県の職務に従事していないということ、それから県が人件費を負担していない無給であるということで、年度年度ではばらつきはあるが25名程度が毎年度取得している。そういった、恒常的に職場を離れるという人数については3,300人体制から除き、その上で3,300人体制を考え、退職者の知識・ノウハウを活用するため短時間再任用や非常勤職員としての採用を行い、外部の方々の力も借りながら、全体としてのマンパワーは確保していきたいと考えている。

(委員)

- ・ 23ページに女性の働きやすい職場づくりに取り組むとあるが、県のいろいろなアンケートの中で、女性職員からは役付けになりたくないという声が大分あったということだった。ワークライフバランスを持ち出すまでもなく、男性も女性も仕事と家庭、あるいは私的なこととも調和を図りながら職務を全うしていこうとする中で、女性の活用という視点を具体的に進める上で、これまでの8年間の実績を踏まえて、女性の地位向上、活用という点で特に何か方策を持っているかをお聞きしたい。

(行政管理課長)

- ・ 今回の県政運営指針の中でも、働きやすい職場づくりと女性の活躍、女性の登用ということについて記載させていただいている。併せて、県は特定事業主として、特定事業主行動計画、いわゆる次世代育成支援行動計画について、来年度からの5年間の計画を策定中であり、その中でも女性の働きやすい職場づくりというのは、環境づくり、それから意識の面も含めて取り組みを進めていこうとしている。

● 最後に

(行政管理課長)

- ・ 県政運営指針の今後の進め方については、委員からのご指摘もいただき、PDCAサイクルを適用して必要な検証と見直しを行っていく。そのため、この高知県行政改革フォローアップ委員会については、県政運営指針のPDCAということでの改組をさせていただきたいと考えている。今後の詳細なスケジュールや委員会の再編等については、改めてご相談をさせていただきたい。