

県政改革アクションプラン

平成21年3月

高知県

～ 目 次 ～

第1	県政改革アクションプランの策定経緯及び位置付け	1
1	策定に至る経緯	1
2	アクションプランの位置付け	1
第2	基本事項	2
1	アクションプランの目的	2
	(1)「公平・公正性の確保」	
	(2)「前向きに仕事ができる環境の整備」	
2	アクションプランの柱立て	3
3	これまでの取組との関係	3
4	取組の進め方	3
	(1) 基本姿勢	
	(2) アクションプランの検証と見直し	
第3	具体的な取組	5
1	「県民から見える県庁づくり」のために	5
	(1) 意思決定のプロセスに関する情報公開の充実	
	(2) 情報の共有と幅広い議論	
	(3) 意思決定に対するチェック機能の強化	
2	「県民と対話をする県庁づくり」のために	12
	(1) 官民協働型の県政推進のため不正防止を徹底した上で職員が 県民と積極的に対話する仕組みづくり	
3	「県外にも目を向ける県庁づくり」のために	16
	(1) 全国や世界にも目を開いた未来志向の組織づくり	
○	県政改革に向けた取組体系図	18

第1 県政改革アクションプランの策定経緯及び位置付け

1 策定に至る経緯

平成12年3月に地元新聞の報道で発覚した協業組合モード・アバンセへの融資事件は、県が行った不適正な政策決定に対して、複数の元幹部県職員の刑事責任が厳しく問われ、全国的にも大きな注目を集めた。また、この事件に関しては、刑事裁判の他にも、総額25億円余りの融資が焦げ付いたことに対する県関係者の責任を問う住民訴訟が提起されていたが、平成20年3月に、和解が成立した。

この和解を契機に、県では外部委員による「県政改革に関する検証委員会」を設置し、事件を起こすに至った県の組織としての問題点やその後の県の対応について検証を行い、類似事件の再発を防止するための提言（報告書）を得た。

「県政改革に関する検証委員会」の報告書は、9月に知事に提出されたが、これを受けて、県では、知事をトップとした庁議メンバーによる「県政改革本部」を立ち上げ、より具体的な対応方針となる「県政改革アクションプラン」（以下「アクションプラン」という。）を策定することとした。

2 アクションプランの位置付け

アクションプランは、「県政改革に関する検証委員会」の提言で示された、モード・アバンセ事件のような、県が組織として不適切な政策決定を行うことを防ぐことともに、「対話と実行」を基本に県民本位の県政を推進するため、職員が萎縮することなく、公平・公正で前向きに仕事ができる組織・環境を整備するという今後の県政改革の方向性を、より具体的なものとするための行動指針である。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

〔県政改革の目標〕

- * 特定の者に利害関係がある事項について、県が組織として不適切な政策決定を行うことを防ぎつつ、職員が萎縮することなく、前向きに仕事ができる環境を整備する。
- * 職員が毅然とした態度で、公平・公正な行政運営を行うことができる組織のルール・仕組みを作る。
- * 職員の遵法意識、公金意識の向上を図る。

〔基本的方向〕

- * 知事、幹部職員が率先垂範の姿勢でリーダーシップを発揮する。
- * 個々の職員の倫理観に過度に依存することなく、組織の仕組みによって目標を達成する。
- * 行政目的に対する行政プロセスの適正化と、行政プロセスの透明性の確保を図る
- * 改革の意識が風化しないよう、点検し、改善を図る。

第2 基本事項

1 アクションプランの目的

(1) 「公平・公正性の確保」

アクションプランの第一の目的は、県庁が組織として公平、公正な意思決定を行うための仕組みを作ることにある。

そのための基礎的要件として、県職員には、全体の奉仕者としての公務員倫理が強く求められるが、一方で、個々の職員の倫理観に依存するだけでは、必ずしも公平、公正な意思決定が担保され得ないことも、また現実の問題として受け止める必要がある。

したがって、提言の中でも強く指摘されているとおり公務員倫理の徹底を図りつつ、行政プロセスの透明化により、広く外部からのチェックが働くシステムを構築することが重要である。

(2) 「前向きに仕事ができる環境の整備」

一方で、適法性や公平性等に問題がないだけでは、真の意味で適切な政策の決定ができたとは言えないことにも留意しなければならない。

すなわち、県民のニーズをきちんと把握した上で、方向性を打ち出し、更に、その方向性についての県民の理解と共感を得ることができて、初めて、「対話と実行」の方針に基づく適切な政策決定と評価されることとなる。併せて、県民の強いニーズがありながら、失敗を恐れる余り、萎縮し、何も手を打たないのは、不適切な政策決定を行うこととほとんど変わらないことと自覚する必要がある。

また、昨今のグローバリズムや情報化の進展などにより、めまぐるしく変化していく時代にあっては、高知県の中だけを見る内向き志向では時代の流れを読み誤り、行政として進む道を誤りかねない。従って、県庁組織及び職員には、広く全国や世界に目を向け、そこで、どのような動きがあるかを見て、地域間競争を意識しながら高知県の行く末を考えると高いレベルの政策決定を行っていくことが求められている。

このような観点から、アクションプランの第二の目的は、「対話と実行」を基本姿勢に、県が、県民の期待と信頼に応えて真の意味での適切な政策判断ができる仕組みを作ることにある。

2 アクションプランの柱立て

以上のような基本認識のもとに、アクションプランでは「県民から見える県庁づくり」、「県民と対話をする県庁づくり」、「県外にも目を向ける県庁づくり」の3つの取組を柱として、具体策を組み立てることとする。

① 県民から見える県庁づくり

不正を防止するため、県政を県民から見えるものとするよう最大限の努力を行う。

② 県民と対話をする県庁づくり

真に官民協働型の県政とするため、積極的に県民と対話し、しっかりと実情を把握した上で課題の解決を目指す。

③ 県外にも目を向ける県庁づくり

全国や世界でどのような動きがあるかを見て、地域間競争を意識しながら、時代の先を読んだ高いレベルの政策決定ができる仕組みを作る。

3 これまでの取組との関係

県では、事件の反省に立って、平成13年9月に庁議・調整会議メンバー一同による「県政改革に向けての決意」を表明し、その後、この決意に沿って、県政改革に係る69項目の具体的な取組を進めてきた。

その後、7年余が経過し、多くの職員が取組の成果を実感している一方で、取組全体にやや網羅的な印象があり、何が一番有効なのか、今後とも重視して取り組むべき事項はどれなのかといった点が分かりにくくなっていることから、これまでの取組項目を見直し、整理する必要があるとの指摘が提言でなされている。

このため、今回のアクションプランは、こうした点を踏まえ、より積極的な意味での県政改革を進めるため、ポイントを絞る一方、県民と対話し、また、県外にも目を向けていく観点からの新たな取組を加えたものとした。

4 取組の進め方

(1) 基本姿勢

アクションプランの推進は、知事をはじめ幹部職員が率先垂範の姿勢でリーダーシップを発揮して取り組まなければならない。

このため、知事をはじめ幹部職員と一般職員とのコミュニケーションを図り、職員の改革への意識を高めるよう対話の機会を積極的に設ける。

また、職員は、一人ひとりが「県民から見える県庁づくり」、「県民と対話をする県庁づくり」、「県外にも目を向ける県庁づくり」という3つの視点を常に持って、明確な目的意識を心がけ、常に改善の可能性を探りながら主体的に取り組むものとする。

(2) アクションプランの検証と見直し

ア 検証及び見直しの方法

アクションプランは、PDCAサイクルによる検証と見直しを行う。

毎年度、所属単位で、アクションプランの項目に沿って目標設定を行って取組を進めるとともに、年度末までに職員による話し合いを実施し、その結果を各部局で取りまとめたうえで検証を行い、県政改革本部事務局（行政管理課）に提出する。

県政改革本部事務局は、各部局から出された意見等を取りまとめ、6月末までに総括的な検証を行い必要な見直しを行うとともに全庁に周知する。またこの過程で外部委員による評価を実施する。

イ 評価の対象及び視点

評価にあたっては、実績値があるものはその結果を対象とするが、その他、取組結果の内容や実効性、職員のアクションプランに対する理解度についても検証を行う。その際、評価の視点としては以下の点に留意する。

- a 取組内容は形骸化していないか。
- b 見直しや新たな取組が必要となっていないか。
- c 職員の負担が過大になっていないか。

第3 具体的な取組

1 「県民から見える県庁づくり」のために

不正を防止するには、県政を敢えて外の目に触れさせる努力が必要となる。情報公開に関してはこれまでも、積極的に取り組んでいるが、現状にとどまらず、情報公開のルール化、情報の組織的共有化、意思決定システムにおけるチェック機能の強化などを更に充実していくことが必要である。

(1) 意思決定のプロセスに関する情報公開の充実

ア 意思決定プロセスの公表のルール化

(ア) 問題点

県庁が組織として誤った決定や選択に向かおうとする動きに対して、歯止めとなる重要な鍵は、情報公開を徹底することにより意思決定プロセスにおける透明性を確保し、県民への説明責任を果たすことにある。しかし、現状では、恣意的な運用を防止することなどのために必要な県民に対する情報提供のルールが必ずしも十分ではない。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 特定の者に利害関係がある事項について、組織として不適切な政策決定を行うのを防止するためには意思決定過程の適正化と透明性の向上が求められる。具体的には、補助金、融資、委託事業、公共事業、許認可、職員採用などの分野で、意思決定プロセスに関連する情報を県民に分かりやすい形で見せるよう現行の仕組みの見直し・改善が必要である。
- ・ 行政プロセスの各段階ごとの審議・決定内容に関する情報提供のルール化や審議・決定内容に関する情報提供の内容及び情報量のルール化については、記録・保存すべき文書の作成ルールを作っておく必要がある。

(イ) 今後の取組

a 予算編成の概要の公表 <拡充>

現在、実施している予算編成の概要に関する情報については、より分かりやすい形で公表していく。

b 特定の個人・団体等に利害が及ぶ意思決定プロセスの公表 <新規>

「情報の公表及び提供の推進に関する指針」（平成15年度制定）に基づく公表は、継続していくが、特定の個人や団体等に利害関係のある意思決定の透明性を高めるため、これに該当する項目として、「補助金」、「融資」、「委託事業」、「公共事業」、「許認可」及び「職員採用」について、これまでの公表項目に加えて、決定プロセスをホームページに公表する。

(公表する文書及び基準)

項目	区分	対象文書・内容	基準
補助金	新規	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交付要綱 (要領) ・ 交付先 ・ 補助対象事業 ・ 補助率 ・ 補助対象事業の実施期間 ・ 交付金額、交付決定日 	県単独補助金 (継ぎ足し補助金を除く。) 及び交付金 (税関係の交付金を除く。) で、1 件当たりの金額が <ul style="list-style-type: none"> ・ ハード事業に係るもの 30,000 千円以上 ・ ソフト事業に係るもの 5,000 千円以上
	既存	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算見積書 	全ての補助金
融資	新規	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貸付先 ・ 貸付対象資金 ・ 貸付内容 ・ 貸付決定金額、貸付時期 	県が事業者に直接貸し付けるもの
	既存	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貸付規則 ・ 予算見積書 	
委託事業	新規	<ul style="list-style-type: none"> ・ 委託先 ・ 委託業務の内容 ・ 委託金額、契約日 ・ 委託期間 ・ 随意契約の理由 	県単独事業で随意契約による 1 件当たりの金額が 3,000 千円以上
	既存	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算見積書 	全ての委託料
公共事業	新規	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫補助、交付金事業のうち維持修繕系を含む新規事業 	災害復旧事業を除く事業
	既存	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調整会議の結果 ・ 予算見積書 ・ 公共工事の箇所付け ・ 公共工事の発注見通し ・ 公共工事の入札結果 ・ 監査結果報告書 ・ 公共事業再評価結果 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国庫補助事業のうち維持、修繕、災害復旧事業を除く事業 } 全ての事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 用地買収や地元調整の目途が立っていないもの以外の全ての事業 ・ 随意契約や見積入札以外の全てのもの ・ 調査対象となった事業 ・ 再評価対象事業
許認可	新規	<ul style="list-style-type: none"> ・ 許認可の名称 ・ 根拠法令 ・ 対象月の許認可件数 	新規申請に対する許認可と、その取消処分に関するもの (変更・更新等は除く。)
職員採用	既存	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用試験日程 ・ 採用試験案内 ・ 採用試験問題 (一部) ・ 合格者一覧 (受験番号) ・ 職員採用 (人事異動) 	県職員、教員、学校事務職員、警察官、警察一般職員の採用

イ 審議会等の公開、審議会等に関する情報提供の拡充

(ア) 問題点

「審議会等の会議の公開に関する指針」に基づいて、会議の公開が行われているが、議事録等については、一部公表されていないものがある。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 県は、平成 15 年に「情報の公表及び提供の推進に関する指針」を策定し、インターネットの県庁ホームページ等で公表する事項や、求めに応じて情報提供に努める事項を明らかにしている。公表する事項としては、県の重要な計画、幹部会の議事録、念書・覚書、職務に関する働きかけ等が挙げられており、それ以前に比べ、情報公開が進んでいることは認められる。これらについては基本的に継続すべきである。
- ・ 担当部署間の情報共有の不十分さや情報公開の不十分さ（審査会の周知や決定内容、議事録の公開はなかった）などを指摘できる。
- ・ 行政プロセスの各段階ごとの審議・決定内容に関する情報提供のルール化や審議・決定内容に関する情報提供の内容及び情報量のルール化については、記録・保存すべき文書の作成ルールを作っておく必要がある。

(イ) 今後の取組

a 議事録又は議事要旨の公開範囲の拡充 <拡充>

審議会等の会議は、原則として公開することとし、公開した会議の会議資料及び会議録等を高知県のホームページに掲載するとともに、県民室で供覧していく。

また、「審議会等の会議の公開に関する指針」を改正し、会議を非公開とした場合であっても、高知県情報公開条例による非開示事由に該当するものを除き、会議要旨は公開することとする。

b 各種団体からの要望等の公表 <拡充>

各種団体からの要望について、要望内容と回答等の公開の仕組みを作り、実施する。

ウ 県民から分かりやすいものとするための工夫

(ア) 問題点

意思決定プロセスを広く公開するためには、文書や資料そのものを分かりやすくすることが必要である。また、多くの情報を掲載する県庁のホームページは、「知りたい情報が探しづらい」、「情報の更新が遅い」等といった課題がある。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 情報提供は、できるだけ県民に分かりやすい形で行うことが肝要である。

(イ) 今後の取組

a 知りたい情報を的確に検索できるホームページの工夫 <拡充>

ホームページの利用者の利便性を向上させるため、次の取組を進める。

- (a) 知りたい情報がより特定できる検索エンジンの搭載
- (b) 知りたい情報にできるだけ早くたどり着ける分類や表示の工夫
- (c) タイムリーな情報提供を行うために、職員がホームページの作成を簡便に行えるシステム（CMS）の導入

b 公表する情報そのものを分かりやすくする工夫 <継続>

公表・提供する文書や資料を分かりやすいものとするために、読み手の立場に立った文書作成に全職員が心がけるとともに、文書作成や分かりやすい資料作成手法を学ぶ研修を実施する。

(2) 情報の共有と幅広い議論

ア 課題案件が十分な議論のないまま決定されることを防ぐ仕組みづくり

(ア) 問題点

- a 全庁的な問題案件は、庁議、政策調整会議、企画会議で情報共有し協議することがルール化されているが、情報共有に重点が置かれ、十分な議論には至らない傾向がある。また、当事者にとって都合の悪い情報は、協議の場に出されにくいことも想定される。
- b 県のすべての情報を共有することは不可能であり、効果的でもない。必要な情報を共有するには、情報の内容、共有者の範囲、スピード（期限）などを取捨選択しなければならない。
- c 情報の取捨選択の仕組みとして、高知県情報管理要綱が定められているが、内容が形式的であることもあって、必ずしも有効に機能していない。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 誰が情報の重要度を判断し、問題提起をするのかは、課長以上の幹部が自らの責任で判断することが基本となるが、重要な情報が全庁的な議論の場に出てこない可能性を防ぐためには、組織内で広く問題案件を知りうる立場にある者が問題提起者の役割を担う仕組みが有効である。
- ・ 予算執行の分野では、財政課長が役割を担うことができる。また、秘書課の政策担当秘書が重要と判断した情報や案件を直接知事に報告し、その判断を仰ぐことも一法である。

(イ) 今後の取組

a 課題案件の文書化と共有ルールの整備 <拡充>

各部局主管課において、部局イントラや共有フォルダ等の整備、充実に取り組み、課題案件や協議結果の文書について保存を行う。

また、共有の際には、情報を単に保存するのではなく、内容の確認や説明の付加など必要な対応を行っていく。

b 課題案件を議論の場に出させるルール化 <新規>

各部局長等は、所管分野の課題案件を積極的に庁議や政策調整会議の議題として提出し、幅広い議論によって、適切な方向性を判断できるよう努める。

また、それを補完するため、全庁的な情報を把握しやすい立場にある政策企画課長が、問題のある案件と判断したものは、庁議に報告し、庁議で対応方針を決定する。

c 決裁ライン上の一部職員に異議ある場合の対応 <新規>

決裁権限のある上司が下した判断に対して、法令遵守等の観点からの異議が職員から理由を明示してなされた場合は、その上司は判断の理由を説明しなければならない。上司の説明を受けた上で、なお異議がある場合は、その職員は、更に上位の上司及び政策企画課長（予算執行に関すること以外）又は執行管理室長（予算執行に関すること）に理由を付して、異議ある旨を申し出ることができる。

上位の上司と政策企画課長又は執行管理室長は、異議の申し出があった案件について協議した上で、その結果を庁議に報告する。庁議では、報告内容の承認を行う。

○ 職員から「異議を申し立てることのできる決定」とは、

- 1 決定内容に対して法令違反が疑われるもの
 - ・ 具体的に違反する法令が指摘できるもの
 - ・ 職員に賠償責任が求められる恐れのあるもの
- 2 公平性に疑いがあるもの
 - ・ 特定の者の働きかけによって決定がゆがめられたもの
 - ・ 他の決定との均衡を著しく欠くもの
- 3 決定の過程に法令違反があるもの
 - ・ 決定の過程に刑法犯罪に該当する行為があるもの
- 4 決定の手順や判断根拠に著しい瑕疵があるもの
 - ・ 判断根拠となる資料や情報が著しく不足している決定
 - ・ 事実誤認に基づく決定
 - ・ 必要とされる手順を理由なく省略した決定

(3) 意思決定に対するチェック機能の強化

ア 予算執行段階、監査委員等によるチェック機能の強化

(ア) 問題点

a 予算執行段階でのチェック

特定の市町村、団体、企業に対する補助金、融資、委託事業などに関する予算執行プロセスの大部分が、各部局長や所属長の判断に委ねられており、予算執行前のチェックが働きにくい。

b 監査委員等のチェック

事務事業の執行後にチェックを行う内部機関としては、会計管理者、監査委員があるが、監査委員には幅広い見地からのチェックが期待されるため、事務局職員には、問題点を見抜く識見が求められる。現在の事務局職員は、知事部局等から人事異動によって配置されており、独立性や専門性を高める面で、改善の余地がある。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 監査委員の独立性や専門性を高めるために、税理士や公認会計士などの専門家を一定の期限付きで雇用することや専門スタッフ職を設けることも有効ではないか。
- ・ 包括外部監査人には、公認会計士等の外部専門家が当たるため、客観性、専門性の高い監査が期待できる。監査項目は、監査委員と連絡のうえで、自主的に決定することになっており、この制度を有効に活用することも検討してはどうか。

(イ) 今後の取組

a 予算執行段階でのチェック機能の強化 <新規>

補助金、融資、委託事業など特定の市町村、団体、企業等への支援措置について、法令遵守や費用対効果等の観点から予算の執行をチェックする仕組みとして、財政課内に執行管理室を設ける。

チェックの結果、執行管理室長が異議ありとしたものは、顧問弁護士への相談を踏まえて庁議に報告し、庁議で対応方針を決定する。

b 事業等の実現性の審査 <新規>

産業振興計画に係る事業やビジネスプランへの支援を円滑に行うため、事業等の実現性等を専門的な立場で審査をしてもらう「事業審査アドバイザー（仮称）」を委嘱する。

c 外部監査制度の活用 <継続>

外部監査人による監査は、公認会計士など外部の専門家が行う監査であり、より客観的、専門的な立場から監査委員監査の課題となっている分野を重点的に監査対象とする必要があり、包括外部監査のテーマの選定に当たっては、監査委員が監査の結果及び措置状況並びに監査の実施状況について、積極的に外部監査人に情報提供を行う。

d 専門性の強化 <新規>

監査委員事務局の独立性にも配慮しつつ専門性を高めるため、公営企業会計や財政援助団体等の複式簿記会計の監査や工事監査など、より専門性が求められる分野について、非常勤監査員や中小企業診断士などの資格を持った職員を配置し、監査の専門性を強化するための対応を行う。

イ 職員からの相談、告発を受ける仕組み

(ア) 問題点

- a 職員が仕事上で感じた不安、疑問、問題点などで、職場での解決が困難な場合に、第三者に相談することにより、問題点を顕在化させ、早期に適切な対応を図るため、外部相談員を設置しているが、職員に対して制度を十分に周知できていない。
- b 職員からの法令違反行為等に関する通報を適切に処理するため、通報する職員の保護を図るとともに、法令遵守を推進することを目的として、公益通報処理制度を施行しているが、この制度についても、職員に対して十分に周知できていない。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 外部相談員への相談等の内容は職員間のトラブルに関することが中心であり、県の意思決定に関する相談や通報はない。
- ・ 公益通報処理制度は、行政管理課所管となっているが、より第三者的立場にある監査委員事務局が所管することで、通報者の心理的負担を軽くし、制度をより有効に機能させることができるのではないかと。

(イ) 今後の取組

a 外部相談員制度の周知徹底 <拡充>

外部相談員制度について、有効に機能させるため、毎年、全職員に対して周知徹底を図る。

b 公益通報処理制度の所管変更 <拡充>

公益通報処理制度について、職員に対する周知を徹底するとともに、有効に機能させるため、違法行為の通報の受付・処理の所管を、第三者的立場にある監査委員に変更する。

なお、職員の通報に対する心理的負担を軽減するために、匿名の通報であっても情報提供として受け付けるものとする。

2 「県民と対話をする県庁づくり」のために

不正防止を図るための組織づくりをするに当たって、考慮しなくてはならないことは、組織の萎縮を防ぐということで、検証委員会からも「特定の者に利害関係がある事項について、県が組織として不適切な政策決定を行うことを防ぎつつ、職員が萎縮することなく、前向きに仕事ができる環境を整備する。」との指摘がある。

現在の高知県の抱える様々な困難に鑑みたとき、県政は真に官民協働型の県政でなくてはならない。必要なのは、県民と協力しあえる姿を作り上げていくことである。

不正を防止するために外部との接触を避けるといった後ろ向きの姿勢に終始するのではなく、積極的に県民と対話し、しっかりと実情を把握した上で課題の解決を目指す、その上で絶対に不正を起ささない、そうした県庁づくりを進めていかなければならない。

また、職員は、県民としっかり対話することによって、改めてその実情が身にしみて分かり、かつ、何とかしなければとの気持ちになる。これが、真の意味で県民本位の県政につながっていくものである。

(1) 官民協働型の県政推進のため不正防止を徹底した上で職員が県民と積極的に対話する仕組みづくり

ア 県民と積極的に対話する仕組みづくり

(ア) 問題点

県庁が「県民に対するサービス機関」として県民本位の取組を進めていくためには、職員が県政に臨む基本姿勢として、県民と正面から向き合い、県民の目線に立って地域の声、県民の声に耳を傾け「高知県の将来のために県庁は今何をなすべきか」との視点を常に持つことが求められているにもかかわらず、モード・アバンセ事件の厳しい判決や様々な公務員批判の報道などにより、職員が萎縮し、広く県民と対話を行う姿勢が弱くなっているとの指摘がある。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

〔県政改革の目標〕

特定の者に利害関係がある事項について、県が組織として不適切な政策決定を行うことを防ぎつつ、職員が萎縮することなく、前向きに仕事ができる環境を整備する。

(イ) 今後の取組

a 「対話と実行」座談会の実施 <継続>

知事や幹部職員が直接県民と対話する貴重な機会として、「対話と実行」座談会を継続していく。

b 県政出前講座の実施 <継続>

職員が担当する業務について、直接県民へ説明でき、また意見を聞くことができる貴重な機会であり、この制度の周知を図りつつ継続していく。

- c 出先機関職員等の活用 <拡充>
 日常的に各地域での県民との対話を行っている出先機関の職員や地域支援企画員、産業振興計画の地域アクションプランの推進に取り組む地域産業振興監等は、組織的に県民ニーズを把握し、課題の解決を図る。
- d 地域活動等への積極的な参加 <拡充>
 職員も地域住民の一人として、地域の行事やボランティア活動などに積極的に参加することで、地域での役割を担うとともに、県民の声を聞く機会としていく。
- e 県政情報の分かりやすい発信 <拡充>
 これまで以上に記者発表の機会を増やし、分かりやすく情報を提供することで、県の推進していこうとする取組が、マスメディアを通じて、より多くの県民の関心を引き、理解と共感が得られるよう取り組む。
 また、テレビ、ラジオによる広報を一段と拡充する。
 特に、産業振興計画に関しては、専用のホームページでの情報発信も行っていく。
- f 職員の現場体験 <新規>
 現場での体験が業務上効果があると認められる場合は、各部局において団体、企業等の協力を得て、一定期間、現場体験を実施する。

イ 対話した内容の文書化と共有のルール

(ア) 問題点

- a 県民との対話に関する情報を共有するためには、文書化と保管が前提となるが、対応にばらつきがある。
- b 働きかけの公表制度については、制度が導入されて以降、最近では記録・公表される件数は、大きく減少している。
- c 念書、覚書は、平成13年度から公表しているが、それ以前の念書等は、時代に即した見直しを実施していない。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 行政プロセスの各段階ごとの審議・決定内容に関する情報提供のルール化や審議・決定内容に関する情報提供の内容及び情報量のルール化については、記録・保存すべき文書の作成ルールを作っておく必要がある。
- ・ 働きかけ制度の公表は、抑止効果を持っており、記録票とともに、できるだけ職員の負担を増やさないような工夫をして、維持していくべきであろう。
- ・ 記録・公表すべき働きかけの内容について、具体的な事例をあげておけば職員が判断しやすくなるのではないか。
- ・ 今後とも、いろんな方面から口利きが行われる可能性は残っており、とりわけ幹部職員が率先して報告する姿勢が大切である。

(イ) 今後の取組

a 県民との対話の文書化と共有 <継続>

県民との対話の内容、寄せられた意見等については、文書として記録し、上司に報告するとともに、関係部署で情報を共有していく。

特に、「対話と実行」座談会については、記録とその共有により、情報を有効に活用していく。

b 県民の声データベースシステムの活用 <継続>

県政に対する意見や提案、またそれに対する県の回答や職員の対応などについて、文書として記録に残すとともに、「県民の声データベースシステム」を活用して、情報を全庁で共有していく。

c 「職務に関する働きかけ」の公表制度の適正な運用 <拡充>

(a) 働きかけを記録する場合の例示

記録票を作成する場合を運用方針に分かりやすく記載するとともに、記録票に記載する働きかけの具体的事例を示す。

(b) 働きかけ制度の周知徹底

制度の趣旨や取扱要領の内容の周知徹底を図るため、研修を実施する。とりわけ幹部職員に対して、率先して適正な運用に取り組むよう周知徹底を図る。

d 念書・覚書の公表 <拡充>

新たに交わした念書・覚書は引き続き毎年度公表するとともに、過去の念書等について検証し、その取扱方針を公表する。

ウ 県民との対話における姿勢のあり方

(ア) 問題点

a 一方的に県の主張を行ったり、特定の者とだけ話をしたりということでは真に対話ができるということにはならない。

b 不当な圧力・介入に対する毅然とした対応には、幹部職員のリーダーシップや組織としての支援体制を向上させる余地がある。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 県庁の職員組織は、県民によって選出された知事と議会の補助機構であるとともに、住民自治の主体である県民の代行機関である。したがって、最終的には県民に対して責任を負うというのが県庁の職員組織の基本的使命である。
- ・ これまでの県の対応によって「不当な圧力・介入」は減っていると考えられるので、今後とも継続して取り組むべきであり、関連情報の県民への提供も重要である。

(イ) 今後の取組

a 高知県職員倫理条例及び規則の周知徹底 <拡充>

平成 11 年 12 月に高知県職員倫理条例及び規則を制定したが、これらは、職員が全体の奉仕者として絶えず立ち返るための原点であるとともに、職員自身を守る手段で

もある。今一度、この職員倫理条例や規則を再認識するよう、研修の場等で周知徹底を図る。

b 「不当な圧力・介入」への対応 <拡充>

県政に対する不当な圧力・介入に対しては、幹部職員がリーダーシップを発揮し、毅然と対応していくとともに、庁内における情報共有や関連情報の県民への提供を行っていく。

エ 職員研修のあり方等

(ア) 問題点

- a 新しい職位に付いたときに、その他の研修項目と併せて服務に関する研修が実施されているが、関係法令や内部規則などの説明が中心であり、公務員倫理や県政改革については特に行なわれていない。
- b 職員には、県民の目線に立った仕事の進め方が求められている。

【参考】「県政改革に関する検証委員会」の提言（要旨）

- ・ 県庁の職員組織は、県民によって選出された知事と議会の補助機構であるとともに、住民自治の主体である県民の代行機関である。したがって、最終的には県民に対して責任を負うというのが県庁の職員組織の基本的使命である。職員のモラル・意識面の研修においては、この点の自覚を不断に喚起することが大切であろう。
- ・ 研修の内容や方法についていえば、講師によるレクチャーだけでなく、例えば、モード・アバンセ事件を題材としてマニュアルを作成し、職位別研修の教材に活用してはどうだろうか。

(イ) 今後の取組

a 公務員倫理に関する研修の充実 <拡充>

一層の公務員倫理の確立、向上を図るため、階層別研修の中で公務員倫理に関する内容を拡充するとともに、職場研修での取組も充実する。

b モード・アバンセ事件に関する研修の実施 <新規>

事件を正しく理解し、また風化させないために、事件の経過や事件の反省を踏まえた県の取組などの研修資料を作成し、研修の場で活用する。

c 風通しの良い職場づくり<拡充>

職員は、行政内部の都合や情報にとらわれることなく、広く県民の声を聞き、県民目線に立った仕事を進める。こうした意識を職場の内外で共有し、県民からの理解や共感を得ることのできる風通しの良い職場づくりを行うことで、職員が仕事にやりがいを持って取り組めるよう努める。

3 「県外にも目を向ける県庁づくり」のために

高知県もまた、日本の中であり、そして、世界の中にあるということを改めて認識することが重要である。高知県の中だけを見る内向きの志向では、時代の流れを読み誤り、行政として進む道を誤りかねない。職員が、県外で、どのような動きがあるかを見て、地域間競争を意識しながら高知県の行く末を考える県庁でなければならない。

(1) 全国や世界にも目を開いた未来志向の組織づくり

ア 未来志向の職員への意識改革

(ア) 問題点

昨今のグローバリズムや情報化の進展などにより、めまぐるしく変化していく時代にあっては、職員の資質として、広い視野で将来を見通す未来志向が一層求められる。

(イ) 今後の取組

a 国、他県、民間等への職員派遣と研修成果の共有 <拡充>

中央省庁や民間企業へ職員を派遣する機会を積極的に確保するとともに、県内の市町村や他県などとの人事交流にも継続して取り組んでいく。また、派遣した成果を活かせるように人事管理面でも配慮していく。

研修派遣終了後には、その研修レポートを庁内イントラに掲示するなどして研修成果を共有する取組を行う。

b 幅広い視野を持たせる効果的な研修の実施 <拡充>

職員に幅広い視野を持たせるため、職員研修では、全国の情報（民間、国、他の自治体等）を織り込んだ効果的な研修を実施する。

c 新規採用時からの政策形成力に繋がる研修の実施 <拡充>

しっかりした政策形成力を身に付けるため、新規採用時から政策形成力に繋がる情報収集・活用力や企画立案力に関する研修を実施していく。

イ 全国や世界の情報を収集・分析し、共有する仕組み

(ア) 問題点

a 全国や世界の情報は、インターネット等で簡単に得られるが、その情報を分析し、政策課題への提案に結びつけることが不十分である。

b 特に、専門的なテーマに関しては、県職員は力量不足である。

(イ) 今後の取組

a 県外事務所の活用 <継続>

県外事務所において、現地での情報分析や県の対応策などを迅速かつ的確に全庁あるいは、関係先に報告し、共有できるようにする。前線基地としての事務所のアンテナ機能を強化するとともに、確実な情報のキャッチボールを行う。

b 海外事務所の活用 <新規>

海外事務所において、現地での情報分析や県の対応策などを定期的なレポートとしてまとめ、全庁又は関係先に報告し、共有できるようにする。

c 県応援団の拡充 <拡充>

県外の県人会、郷土会、同窓会県外支部などの団体は、外からの目線と高知への熱い思いを持つ県の応援団であり、有益な提言や情報を得ることができる。観光特使や県人会等との交流を継続するとともに、県との情報の受発信の機会を増やし、応援団を拡充していく。

d アンテナショップでの情報の受発信 <新規>

県のアンテナショップが、県産品の販路拡大に加えて、消費地からの様々な情報収集、県外への情報発信機能等の拠点となるよう活用していく。

e アドバイザー等の設置 <新規>

産業振興計画の地域アクションプランの推進のため、専門的な知恵を借りる仕組みとして、「プラン推進アドバイザー（仮称）」を委嘱する。

また、高知県からの情報発信にあわせて最新のマーケット情報等を提供してもらう「計画推進サポーター（仮称）」を委嘱する。

県政改革に向けた取組体系図

1 県民から見える県庁づくり

(1) 意思決定のプロセスに関する情報公開の充実

ア 意思決定プロセスの公表のルール化

- a 予算編成の概要の公表
- b 特定の個人・団体等に利害が及ぶ意思決定プロセスの公表

イ 審議会等の公開、審議会等に関する情報提供の拡充

- a 議事録又は議事要旨の公開範囲の拡充
- b 各種団体からの要望等の公表

ウ 県民から分かりやすいものとするための工夫

- a 知りたい情報を的確に検索できるホームページの工夫
- b 公表する情報そのものを分かりやすくする工夫

(2) 情報の共有と幅広い議論

ア 課題案件が十分な議論のないまま決定されることを防ぐ仕組み

- a 課題案件の文書化と共有ルールの整備
- b 課題案件を議論の場に出させるルール化
- c 決裁ライン上の一部職員に異議ある場合の対応

(3) 意思決定に対するチェック機能の強化

ア 予算執行段階、監査委員等によるチェック機能の強化

- a 予算執行段階でのチェック機能の強化
- b 事業等の実現性の審査
- c 外部監査制度の活用
- d 専門性の強化

イ 職員からの相談、告発を受ける仕組み

- a 外部相談員制度の周知徹底
- b 公益通報処理制度の所管変更

2 県民と対話をする県庁づくり

(1) 官民協働型の県政推進のため不正防止を徹底した上で職員が県民と積極的に対話する仕組みづくり

ア 県民と積極的に対話する仕組みづくり

- a 「対話と実行」座談会の実施
- b 県政出前講座の実施
- c 出先機関職員等の活用
- d 地域活動等への積極的な参加
- e 県政情報の分かりやすい発信
- f 職員の現場体験

イ 対話した内容の文書化と共有のルール

- a 県民との対話の文書化と共有
- b 県民の声データベースシステムの活用
- c 「職務に関する働きかけ」の公表制度の適正な運用
- d 念書・覚書の公表

ウ 県民との対話における姿勢のあり方

- a 高知県職員倫理条例及び規則の周知徹底
- b 「不当な圧力・介入」への対応

エ 職員研修のあり方等

- a 公務員倫理に関する研修の充実
- b モード・アバンセ事件に関する研修の実施
- c 風通しの良い職場づくり

3 県外にも目を向ける県庁づくり

(1) 全国や世界にも目を開いた未来志向の組織づくり

ア 未来志向の職員への意識改革

- a 国、他県、民間等への職員派遣と研修成果の共有
- b 幅広い視野を持たせる効果的な研修の実施
- c 新規採用時からの政策形成力に繋がる研修の実施

イ 全国や世界の情報を収集・分析し、共有する仕組み

- a 県外事務所の活用
- b 海外事務所の活用
- c 県応援団の拡充
- d アンテナショップでの情報の受発信
- e アドバイザー等の設置

