

第4回高知県行政改革検討委員会

日 時：平成21年10月22日（木）18:00～20:14

場 所：高知共済会館

出席者：高知県行政改革検討委員会

根小田会長、衛藤委員、岡林委員、高村委員、遠山委員、那須委員、西森委員、
水田委員

高知県

恩田総務部長、久保総務部副部長、田村総務部副部長、門田行政管理課長、
山本人事課長、元吉職員厚生課長、杉原職員健康推進監、西岡執行管理室長

（根小田会長）

ただ今から、第4回高知県行政改革検討委員会を開会いたします。本日は坂本委員が所用のため、欠席されております。

本日の議題でございますが、次第にありますように、1点目は「組織機構について」で、これは前回時間が足りないということで、今回に持ち越した分でございます。それから2点目は「人事施策について」です。

議題ごとに県のほうから説明をいただいて、質疑応答・意見交換を行いたいと思っております。

資料は、各委員に事前にお配りしていると思いますので、説明は重要な部分を中心に、できるだけ簡潔にお願いいたします。

それでは、まず「組織機構について」、行政管理課から説明をお願いいたします。

「議事（1） 組織機構について」

（門田行政管理課長）

行政管理課の門田でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、前回配布しました資料3をお願いいたします。「組織機構に関する資料」です。

1枚めくっていただきますと、1ページには県庁の組織、主に本庁の組織を記載しております。

ご存知のように、この4月に大幅な組織改正をしております。その点について、本日お配りいたしました「平成21年度知事部局組織改正の概要」という資料を参考にご覧いただきたいと思っております。

県では、平成20年度から21年度にかけて、産業振興計画の策定といった県政浮揚

に向けた仕込みや仕掛けの段階から、5つの基本政策など県政の重要課題に本格的に取り組む実行段階に向けまして、柔軟で機動的な「攻めの組織」へということで、抜本的な本庁の組織改編を行いました。

先ほど申し上げましたことは、1ページ目に「仕込み・仕掛け」から「実行」へという形で書かさせていただいております。

その次でございます。

1つ目のポイントにつきましては、産業振興計画の推進体制への整備でございます、具体的には、産業振興推進部という部を設置いたしました。この部につきましては、産業振興推進本部を設置することから、そのエンジンとなります部を設けたという形になっております。

それと、副部長級の地域産業振興監という職を配置しました。これは前回ご説明したところでございますけれども、2番の地域アクションプランの実行支援ということで、産業振興推進地域本部に地域産業振興監というものを置きました。

それと、交通運輸政策の機能強化ということでございまして、専任の理事職であります交通運輸政策担当を配置しまして、強化したところでございます。理事には、部長と同様の権限を与えておりますので、所管分野に関しましては議会答弁も行うこととなっております。2ページの右下のほうに理事（交通運輸政策担当）の配置について記載しております。

そして、2つ目のポイントといたしまして、1ページ飛ばしていただきまして4ページになります。

多様化・高度化いたしました健康福祉行政に対応するとともに「高知型福祉」を推進するため、健康福祉部を再編いたしまして、健康政策部と地域福祉部に分割したことでございます。

また、左下の枠囲みの中にごございますように、高知医療センターを担当します専任の理事職、理事（医療センター担当）を配置いたしました。理事の位置づけにつきましては、先ほどの交通運輸政策担当理事と同様でございます。

3つ目のポイントといたしまして、次のページになりますけれども、政策の企画調整機能の総務部への一元化を図ったということでございます。

スピーディーな県政運営を図るため、総務部の秘書課や財政課、政策企画部の企画調整課や政策推進課、地方分権推進課など、複数の部に分散しておりました政策の企画調整機能を総務部へ一元化しております。また、併せて、県政改革アクションプランの柱の1つであります「県民から見える県庁づくり」のため、財政課に執行管理室を設けております。

4つ目は文化生活部の創設でございます。

左下の欄でございます。豊かな自然を活かした資源・エネルギーの利活用を検討する体制を整備しますとともに、地域文化、消費者行政、私学・大学など、県民生活に関わりの深い業務を一体的に所管し、高知らしい潤いのある県民生活の実現を強力に推進しようと

するものでございます。

最後の5つ目でございます。5ページ下の右でございます。

林業振興行政と地域温暖化対策や自然保護などの環境対策を一体的に推進するよう、文化環境部から環境行政を森林部に移管いたしまして「林業振興・環境部」に組み替えております。

これが21年4月の組織改正でございます。資料は21年2月のものでございますので、年度が少しずれておりますけど、ご了承願います。

それでは資料3に戻っていただきまして、3ページ目でございます。

これは各部内の課を記載しておりますが、字が小さいために別にA3の用紙を添付しております。参考までにご覧いただけたらと思います。

4ページ、5ページでございます。現行プランの抜粋を載せております。

そのうち①の部局の再編、②の本庁課室の再編は、先ほど申し上げました内容をもちまして対応済みということにさせていただいております。③の出先機関のスリム化につきましては、5ページの表にありますとおり、「○」と「△」と「×」、それから「ー」ということで実績を示させていただいております。

下の備考にありますとおり、当時「検討」ということを目標にしておりましたものは、「ー」で整理をさせていただいております。下から4つ目の「△」が付いております、高知駅周辺都市整備事務所につきましては、軌道の高架や駅舎の建設などは終了いたしましたものの、工事による損失補償事務などが残っておりましたことから、廃止時期が1年延びております。

また、中ほどの環境研究センターと衛生研究所の統合につきましては、統合後の事務室の候補でございました保健総合庁舎でございますけど、これは高知市保健所が現在入っていること、また高知市が出た後につきましても耐震改修工事などが必要となりますことから、現行プランの期間中の統合は少し困難になったのではないかとということで×印を記載しております。

6ページをお開きください。これまでの出先機関の見直し状況でございます。

平成7年度には148ございました出先機関を、今年の年度当初現在で64まで減らしております。最近の主な見直し内容をその下に掲げさせていただいております。

次の7ページにつきましては、現在残っている出先機関の名称と箇所数、職員数の一覧でございます。

合計64機関で1,910人という職員数があるということになっております。

その具体の場所につきましては、8ページに地図を載せております。

9ページには、県下に複数の事務所を持ちます県税事務所から土木事務所までの管轄エリアを表にしたものを載せております。以前は、この管轄エリアが各事務所でバラバラでございましたけれども、一部で今も高知市に所管の違いはございますけれども、この間の見直しにより、ほぼ縦の線は直線で並ぶような形になっております。

10 ページから 13 ページにつきましては、出先機関のうち主だったいくつかの機関内部の機構図をつけております。参考に見ていただけたらと思います。

続きまして 14 ページでございます。

県では、これまで長い間、班長制ということで、班で仕事をしてまいりましたけれども、今はチーフ制というものに移行をしております。

図を見ていただきますと、その違いがイメージできるのではないかと思います。班長制は、ある分野を所管します複数の職員からなるグループを班長が率いるという、縦のラインがはっきりした体制でございました。

一方、チーフ制では、チーフがある分野を所管するという部分では班長制と変わりませんけれども、担当者からしますと、この業務における上司はこのチーフ、別のこの業務における上司はこのチーフというように、業務によってラインが異なる体制ということになります。参考に 15 ページから 17 ページにかけて行政管理課、うちの課でございますけれども、事務分担をつけております。

例えば 16 ページの中段に「主幹 松本」という者がございますけれども、この松本につきましては、1 番の「組織・定数に関すること」というのは、1 ページ戻っていただきまして 15 ページの「笹岡」という組織管理担当のチーフに付いております。その 2 番目にあります「行政改革プランに関すること」というのは、また戻っていただいて「小笠原」という行政改革担当のチーフに付いております。3 番目の「監査委員・外部監査対応に関すること」につきましては、前のページの 1 番上の「小野」という行政管理担当のチーフに付いて仕事をしているということで、複数のチーフに仕えている形になっております。

14 ページに戻っていただきまして、チーフ制には 2 つの効果がございまして、1 つは 2 番の例にありますように、目に見える数字があるわけではございませんけれども、感覚値、経験値といえますか、そういうもので見た時に、業務量を割り振った時に担当ごとに業務量に 1 人役に満たない端数が生じる、それをラインに関わらず割り振ることができることで、各人の業務量のバランスが取りやすいというようなことでございます。先ほど、説明いたしました当課のケースはこういうことになります。それともう 1 つ、これは年度当初から分担をそう割り振っているということでございます。

もう 1 つの効果としては、3 に書いてありますように、年度途中の特定の時期に業務量のバランスが崩れたり、突発的な緊急の業務が入ってきた時などに、その時点で比較的手が空いている職員に業務を割り振りやすいという点でございます。

各担当者は、業務は割り振られているが、班という組織に属していないという考え方でやっておる部分がございます。

班長制につきましては、ラインがしっかりしておりますし、分野ごとの責任体制がはっきりするというメリットがあります反面、やはり班同士の間には壁が生じやすい。いわゆる縦割りの弊害というものもありました。職務命令でやれば、ということもあるんですけども、どうしても壁というのは、急な仕事が舞い込んできてやはり壁がなかなか取り払

われない、溝がなかなか埋まらないというような形になりまして、簡単に業務を割り振ることができないケースがあったということでございます。

10年ほど前からチーフ制が一部の所属で試行的に始まりましたが、より効果的・効率的に職員の能力を発揮してもらいやすいということで、職員数の削減と連動いたしまして、徐々に広がりを見せておりました。こうしたことから、県民の方への分かりやすさということも考慮いたしまして、19年には、本庁は全てチーフ制という形にしております。

現在は、先ほど参考に見ていただきました各土木事務所と児童相談所が班制でございまして、それ以外は全てチーフ制ということになっております。

しかしながら、最近になりまして、チーフ制の弊害というものも言われるようになってきております。

1つには、チーフ制と言いながら実質、班長制と変わらない所属が多いということ。そのため、せっかくのメリット、機動性が上手く機能していないという面が見られることです。

2つ目としましては、実質、先ほど班長制と変わらないと言いましたが、矛盾するかもしれませんが、チーフ制になって部下の指導・育成力が落ちたのではないかとというような声も聞かれるところでございます。

班長制の頃の班長には、所属にもよりますけれども、一部の困難業務を受け持つ以外は班の取りまとめがメインの仕事という形になっておりましたものが、チーフ制になってからと申しますか、職員の定数の削減もございまして、チーフも独立した業務を受け持つような形になっております。チーフは、いわゆるプレーイングマネージャーというような形にもなっているわけでもございまして、そういうことで部下の指導まで手が回らなくなったのか、また、自分が部下を育成するという役割意識が希薄になったのか、その原因は、はっきりしておりませんが、そういう声が聞かれるようになっております。

3つ目といたしまして、職員録については、先ほどの事務分担表のようにチーフが何人か並んで、その後へ担当が並びますので、担当者がどの仕事をしているのかというのが、外から見て、はっきり分からなくなってしまったというような弊害も出ております。

資料が飛んで申し訳ないんですけど、24ページ、1番最後でございまして。

チーフ制につきまして、この前も定数のところでも少しご紹介しましたが、幹部職員に意見を聞いております。幹部によって意見は分かれています。

ただ、問題があると言いましても、仮に単純に班長制に戻した場合に、うちの課のように業務の繁閑に応じた担当者の配置ということをやっております課にとっては、人員の問題が起きます。チーフが持っている業務を受け持つ人員ということに対しても不足が起きることになります。また、今と同じ業務を持たせた状態で、名称だけが班長ということになって、果たしてそれだけで部下の人材育成ができるようになるかということもございまして。

この件につきましては、民間企業における例でございまして、委員の皆様のご経験や知

識からご意見をいただければと思っております。

次に、もう1つ論点として考えられるのが、18ページでございます。

県庁の組織を考える時には、いつもこの議題が出てくるわけでございますけれども、出先機関の総合事務所化の問題でございます。特に産業振興、地域振興を積極的に進めております今のような状況では、いかに産業間の連携を図るか、地域の課題や要望を共有して横の連絡を図っていくかということが重要になっております。総合事務所を持たない本県では、先ほど説明いたしました副部長クラスの地域産業推進監を今年配置しまして、各出先機関の長と連携を図る体制を採っておるところでございます。

かつて、県には、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、幡多事務所という総合事務所がございました。しかし、平成6年に設置しましたこのような行革検討委員会のほうから、「地域総合事務所を設置している県もあるが、多くの場合、必ずしも有効に機能しているとは言い難い。幡多事務所については、交通・通信基盤の整備など、地域の利便性が向上したこと、事務所の機能の実態から、設置する意義が薄れたと言わざるを得ない」という提言を受けまして、平成7年に廃止したという経緯がございます。

全国の状況は19ページにまとめておりますが、今の流れとしましては、広域化の方向ではないかと思われま。ただし、一度総合事務所を作っても、また元へ戻したりというようなことで、やはりこの部分は試行錯誤というか、メリット・デメリットがいろいろあるという形になります。

メリット・デメリットにつきまして、18ページに整理させていただいております。

メリットとしては、やはり住民の方にとって一次窓口がしっかりするという。また、地域における責任体制が形を通じて明確になるということ。今は出先機関のない商工分野や観光分野への対応ということがやりやすくなるということが考えられます。

一方、デメリットとしましては、やはり国庫補助事業など、縦のラインでないと上手く機能しないものが多数存在すること。それと、市町村はどうしても予算と権限のある方向を向きますので、そうしたものがない中で機能性を持たすことが難しい。かといって、これらを全て事務所へ渡してしまうと、今度は、議会に対して部長等が責任を持って対応できるのかといったような問題が挙げられます。

総合事務所のイメージを持っていただくために、20ページ、21ページに愛媛県の地方局の状況を資料として付けております。愛媛県につきましては、東予・中予・南予という形で地方局があります。特に21ページの機構図を見ていただきますと、高知県の事務所レベルが部なのか課なのか、そのあたりはありますけれども、相当大きな規模になっているということが分かっていただけたと思います。また、県の事務所を右に対比させますと、高知県では出先機関として設置していない分野であります総務企画部の総務県民課や地域政策課、あるいは産業経済部、産業振興課の商工観光室、それから出納室などを設けているということがお分かり頂けると思います。

このように総合事務所という形態で全ての分野を総合して所管する形以外に、一部統合

という形態で、高知県の出先機関以上の括りをしている県もございます。

22 ページでございます。

島根県の例を載せておりますけれども、島根県では、国の省庁単位でほぼ縦のラインを確立しております高知県に比べまして、農業分野と林業の振興分野を統合いたしました「農林振興センター」を設置しておりますし、また、圃場整備、農道開設等の所管をいたします耕地分野と林道の整備・治山を所管します林業分野を、「県土整備事務所」として土木部の事務所に統合しております。

総合事務所化することにつきまして、幹部職員の意見をまとめたものが 23 ページでございます。

このうち、その他の 1 つ目の意見にもありますけれども、現状では新たに庁舎を建設することは困難でございます、このことも常にこの議論をする際の大きなネックになっているのが現実でございます。

私どもとしましては、その他の 1 番下のボツの意見でございますけれども、各事務所にある総務機能を統合するということは、ここにある意見のように会計のチェック機能面などからメリットがあるのではないかとということも感じているところでございます。

説明が長くなりましたけれども、私からは以上でございます。よろしく申し上げます。

(根小田会長)

はい、有難うございました。組織機構について、最初に 21 年度の知事部局の組織改正の概要、それから出先機関の問題、チーフ制の問題等についてご説明いただいたのですが、ご質問、ご意見等がございましたら、ご自由にお出しいただければと思いますが、いかがでしょう。

どうぞ。

(岡林委員)

チーフ制をどうするのか、あるいは総合事務所をどうするのかということの見解を求めるといふ意味での提起ですかね。

(門田行政管理課長)

見解というか、民間企業では、こういう柔軟な組織でやっていますよとか、そういうことをお教えいただければ。そういうところのメリット・デメリットも多分あると思います。そのデメリットをこういうふうにして克服すればというようなことも、教えていただきたいと思います。

総合事務所に関しましては、県の組織を議論する時はどうしてもついて回ることでございまして。ただ、現実を申し上げますと、先ほど庁舎の問題を申し上げましたように、庁舎がバラバラでございますので、なかなかメリットを見出しにくいのではないかと思います。

いはあるものの、現状がどんなものなのかということについて、委員の皆さんのご意見をお聞きしたいということで、議論していただきたいテーマという形で出させていただいたところでございます。

(岡林委員)

ここで提起されておるように、権限を幡多事務所に与えるということではなくて、当時のそういった政治的な意味合い、地元対策、市町村対策で、「幡多一国」というような意見があって、幡多事務所長を置いてその連絡調整をやって、幡多地域の振興、生活環境をどうするかということで。その権限は土木関係については本課にある。税もそうですね、全部。だから、そういった形で、愛媛県のような権限を当時の幡多事務所に与えてはなかったわけですね。

そういった意味では、組織の改廃とか変遷という場合では、屋上屋になるとか、あるいはそういう部署を置いて、本課の管理・監督にあるものと、また総合事務所へ置いて管理・監督するものがまた出てきて、何か頭でっかちな形で、言葉は悪いですけども、兵隊が少なくなるような組織はマイナスですから、そこらあたりを十分考えてもらいたい。高知県は、小規模事務所が多いですので、果たして愛媛県のような形がきちっとできるのか、大変疑問に思います。

(遠山委員)

19 ページですが、例えば、広島県が個別だったのを完全総合化して、また個別へ戻したと。これは極めて短期間の間に動いているようなんですけど、その背景みたいなところはお聞きになっていますか。

(事務局)

市町村合併が広島の場合は進んでいますので、そのことが1つにはあろうかと思われまじですけども、広島の場合と、うちの県の場合は状況も違いますので、似たような展開というのは、同じようにはなかなかいかないと思いますけれども。何故、個別に戻したかというようなどころまでは、はっきり把握していません。

(遠山委員)

元に戻したからには、デメリットが大きかったから戻したということなんだと思いますので、その辺は聞いていただけたらと思います。

(根小田会長)

はい、他いかがですか。

どうぞ。

(西森委員)

チーフ制に関して質問させていただきます。

まず、何かの業務というか、1つのプロジェクトがあって、それについてはチーフがまず持たれますよね、このプロジェクトはこのチーフがやると。その中で、今までだったら班員に自動的にくっついてきていたものが、この担当さん、この担当さんというふうに、その時々で臨機応変にというところで機動力を上げたということだと思んですけど。これは、できる人はどんどん使われるという構造のような気がするんですよ。そういうことは、実態として起きておりませんかということと、逆に言ったら、その方はやっぱり頑張っている、やっぱり人間ですから、どこかで限界がきたら、使われすぎたら壊れるということも心配するんです。それから、できると見込まれた方は、その後、当然能力に応じてどんどん引き上げていただくというようなことは、当然必要なんだと思んですけど、そういうようなことは、どうなんだろうというのが1点。

それからもう1つ。24 ページに反対意見の中の3つ目なんですけど、責任の所在が曖昧になっているというご指摘がありますが、これがちょっと私には分かりません。責任者はやはりいるし、当然この形だったらチーフが責任者ということになるんじゃないかと思いますが、班長制からチーフ制になったことで、責任の所在がもし曖昧になるんだとしたら、これはちょっと由々しき問題かなというふうにも思うんです。

ですから、この回答をなさった方の真意というの、ちょっとお聞きしたいと思んですけど。

(門田行政管理課長)

確かに仕事のできる人に仕事が多くいくというのは、どこでもあることだとは思いますが、そういうことは見受けられます。

ですので、チーフ間同士の調整がまず必要です。この職員にこの仕事を今持って行っていいのかどうかということを常に気を付けなければならない。そういう点はございます。それは一定そういうことでやっておりますので、あまりにもということはないと思いますけれど、確かに傾向的にはどこの組織も同じだと思いますけど、そういう傾向はあります。壊れるまでというのは、そういう形でのことはしておりませんので、調整はさせていただいております。

人事上の引き上げのことにつきましては、次の人事施策のところ、人事課長のほうから説明もあると思いますので、そこは人事課のほうへ譲ります。

この幹部の意見としましては、どちらかと言いますと、班長制の時よりチーフが自分の仕事を持ったために、部下の仕事をかっちり把握できていない部分が出てきたんじゃないかというご指摘なんではないかと思っております。

どちらかという、チーフ制というよりは、班長の時も独自の仕事というのは一定持つ

ていたんですけど、やはり今それが少し多くなったのではないかと。その点で、なかなか部下の仕事まで目が通らなくなってしまうのではないかと。その面で責任というものが負えなくなってしまったのではないかとというようなご指摘をもらっております。そういう考え方だと思っております。

(山本人事課長)

抜擢というか引き上げというか、当然、職務をしっかりとやっただいている職員については、人事考課制度を含めて適正な評価をし、それに基づいて昇任ということになります。

ただ、年齢的にすごく若いのにいきなり課長にするとかということができないところはありますけれども。そこはあまりガチガチに、何年やっていないから駄目だということではなくて、柔軟にという形ではやっております。

(西森委員)

そうすると、先ほどおっしゃったチーフが忙しくなった分、部下のことを見る余裕がなくなったり、責任の所在というか、行き届かなくなっているかもしれないという問題意識を持っているということなので、これについては、対応策を講じておられるのか、あるいは、今後講じていかれるのか。

(門田行政管理課長)

すみません、私の受け取りが違ったのかもしれませんが。

やはり、班制では、担当がこの仕事だということがものすごく分かっていたので、その部分が崩れてきたことで、班制とは違って、少し責任が曖昧になってきて、その時々でその人の業務が変わっていくということで、そういうことだったようです。

一方、チーフが仕事を持ち過ぎた部分につきましては、確かにそういうことがあるんですけど、ただ、現在の県庁のスリム化の中で、班長は管理・監督だけという仕事の仕方になりますと、逆に大変なことになってしまいますので、そこらあたりのバランスを上手く取りながらやっていかなくちやいけないと思っております。

(根小田会長)

はい、その他いかがですか。どうぞ。

(高村委員)

チーフ制に関しまして、質問があります。

この形ですと、チーフの下にいろんな人がついて、次の仕事 came 時に、それを誰に任そうかなという時に、すごく気を使うような気がします。チーフがある人に仕事を任そう

とした時に、その人に対して他のチーフからも仕事 coming することがあり、他の仕事の実行に差し支えが出てきそうな気がします。私が自分の会社で経験してきたのは、メインになる業務とその上司は決まっています、他の所から仕事回ってくる場合には、メインになる上司であるチーフなり、係長なりに対して、この人に対してこういう仕事をお願いしたいと思うけれど良いかということ聞いて、それから下の人に仕事を渡すというふうな、そういう流れが普通だったんですけど。

県の場合には、そういう流れにはならず、調整の仕方に遠慮が出るような気がします、どうなのでしょう。

それと、この図ですと、ある課の下で仕事を持ち合うような感じなんですけど、これは、部を越えてとかそういうふうな形で、仕事が行き交ってもいいんじゃないかと。だから、農林水産担当の部の人が、新しい企画とかをやる時に、企画部とかそういうところの下に仕事に来ててもいいんじゃないかという気がするんですけど。今は、そういうふうになっていないのでしょうか。

それと、それぞれの担当の人がどういうことをやっているかという把握が、こうなってくると難しくなるのではないかと。我々は、それぞれの担当が、毎日どの仕事を何時間やったかというのをつけていたんですね。それをやらないと、どのプロジェクトにどれぐらい人件費が割かれていたかという把握ができないんですよ。

そういうふうなことは、多分県庁でなされていないと思うので、それをやっていかないと、どのプロジェクト、どの事業にどれぐらい人件費が掛かっているかというのは、非常にこれは分かりにくいのではないかと思います。コストを削減する時に、どの事業に人件費も含めてどれぐらいコストが掛かっているかということの判断がつきにくくなっていると思うので、そこら辺をちゃんとして欲しいなと思いました。

(門田行政管理課長)

やはり主な仕事というのはありまして、どうしても主に仕えているチーフというのはあるわけですし、そこが一番の指導・監督というか、人材育成を担っている部分があります。その部分で調整しながらという形で、先ほど高村委員がおっしゃられたように、兼務的な印象で仕事を割り振っている部分、そっちのほうが多いです。そのまま仕事来て、「はい、あなた」という形ではなくて、チーフ間の調整はしております。

それから、部を越えたということになりますと、県の場合、プロジェクトチームという形で、チームを組んで、それで動いている部分があります。そのまま兼務ということもあり得るんですけど、全体でまとめて横断的にやろうとした時には、プロジェクトチームという組織を新たに作って、そこに入ってやるというようなことをしております。

もう1点のほうですけれども、確かに県庁には業務日誌をつける習慣というか、そういうものが一切ございません。一番できていないところを指摘されたなと思いますけれども、本当にそういう習慣というか癖というか、そういうものが一切ないところでした。そうす

ると、確かに一日の仕事内容はどうやって分かるんだということにはなるんですけど、定性的に見ているというようなこともありまして、何人役ぐらいかなというような、そういう印象でしかやられていないということは、そこは間違いないことだと思います。

(高村委員)

そこは直す気はないんですか。

(門田行政管理課長)

やはり慣例としてやってきたところがあります。民間なんかではそういうことをよく聞きます。

(恩田総務部長)

例えば、どの事業にどれだけコストが掛かっているかというのは非常に重要なことです。例えば、予算を組む時に、ほとんど人件費を入れずに予算というのはできておるんですが、やはりそれについては、評価するに当たってコストはどうかというところで、分かりにくいというようなことがあります。

例えば、いくつかの自治体では、そういった人件費なんかは、これだけ入っていて全体でこれだけですと定める中で、事業評価をしっかりとするというようなこともあります。

どのような形ができるかはわかりませんが、ご意見を受け止めて、どのような方法があるか、あるいは、このプランの中にどうやって盛り込めるのかも含めて、検討したいと思っています。非常に貴重なご意見とっております。

(岡林委員)

チーフ制の問題は、課長・課長補佐という縦系列の流れで、これまでの班長への指揮・命令と、チーフにいく命令というのは変わらんわけですね。組織的には。

いわゆる班長からその班員にいくのか、チーフから横断的に担当にいくのか。中間職制と担当との枠組みをものすごく細分化してますね。

だから、給与の事務も、16ページの石邑さん、そして17ページの太田さん、あるいは山本さん。それぞれが給与を担当している。普通だったらこれは給与の関係をまとめてやるということもあるわけです。おそらくチーフもそういった形で、主たる形にしておると思いますけれども。

この事務分担はチーフ制にしているために、班制の時と比べて職務をものすごく細分化しておるなという感じがします、昔のことを知っておる者から言うと。無理にチーフ制にしたがために、ものすごく小分けをしておるという印象を持っています。

要は、今の指揮命令系統が、班長制とチーフ制で、例えば比率的に7:3とかいうことで分かれれば、そのどっちかにしようとか。6:4とか5.5:4.5とか、そんな比率だと迷

うんですけれども。ここに書かれてある、いろんな意見についてはどちらの傾向が強いんですかね。

(門田行政管理課長)

給与担当の関係でいえば、この3人は、昔の班のような形の仕事の仕方をしております。

説明がちょっと舌足らずであったと思いますけど、なぜ当課がこういう形になるかといいますと、組織・定数の仕事は一時期にドンと仕事があるわけです。それを1人が全庁を持ちますと、とてもじゃないけどできない。ですので、各担当が何々部、何々部という形で分けて持っております。それ以外の時に、何をするのかという形で仕事を割り振って、効率的に仕事を回そうというのがチーフ制のメリットというか、そういうところを使おうということでチーフ制というのはやっております。

幹部の意見では、チーフだから本当に部下を育てる力が弱ったのか、その原因がはっきりしない部分がありまして、チーフだから本当に駄目だということで、チーフ制を完全に否定はできない部分があります。

ただ、現実には班と同じような仕事をしているところは、別に班でも良いんじゃないかという意見のほうが多かったです。

(根小田会長)

那須委員、どうぞ。

(那須委員)

2つあるんですけど、先ほど高村委員がおっしゃったことで、時間を調べるというのは私も賛成です。

どことは言いませんが、ある自治体と実際にそれを試行的にやってみて、時間を入れないとどの業務がどれぐらいの原価でやられているか分からない。要は、行政改革をやる時に、実際に職員がどの仕事にどれだけ時間を割いているかということを見て、どこを削れるかとか。この人とこの人の仕事は統合できるとか、じゃあ係員1人減らせる、とかいうのがやっと思えるわけで。ただ、私が一緒にやっている自治体はかなり苦勞してそれを導入しましたけど。それも試行的にやっていますが、なかなか抵抗があるのは承知しています。

もう1つ、このチーフ制なんですけど、形が問題なんじゃなくて、形を議論してますけど、私の経験だと、例えばチーフがいて担当がいてという形は、どう仕事を振り分けたかによって全然違うんですよね。中には、担当がチーフの括りになってしまっていたりとか。要は似通った機能のある担当に任せると、担当がチーフになったりとかするんですよね。

ですから、この議論を本当にするのであれば、形の議論をするんじゃなくて、どういう割り振りをしているんですか、どういう仕事の仕方してるんですかということで、これで

機能するかしないかが決まってしまうので、そこを議論したほうが良いのかなという気がします。

(水田委員)

チーフ制ですが、14 ページの下の表でいきますと、課長補佐の括弧書きはどういう意味なのでしょう。

(門田行政管理課長)

すみません、ちょっと古い資料でして、一時期、課長補佐を無くしてフラット化をしようという試みもしたことがございまして、その時の名残の括弧がついております。

今は、課長補佐は、基本的には置くことにしております。

(水田委員)

そもそもチーフ制という職制ですが、まず人の処遇があつてのことなのか、仕事があつてのことなのかその辺がちょっと良く分からないんですよ。

仕組みの上では、随分班長制よりは柔軟な仕組みですから、やっぱりその趣旨をもうちょっと浸透させる必要があるんじゃないでしょうか。

もうちょっと極端な、大胆なことを言いますと、班長とかチーフとかというような職位を組織図へ書き込む必要があるかどうか。そこも取っ払ってしまつて、本当に力のある人に仕事単位で任せていくというようなところまで、大胆にやってみようかと。ちょっと難しいかも知れませんが、やっぱりそういうものを目指していかないと、何歳くらいになったからこういう処遇をしなければいけないからというのがありますと、どうしても具合が悪い。それは組合との交渉の問題とかそういうのがあるかもしれませんが、考え方としては、そういう考えもあるんだということを頭に置きながらやっていったらどうかという気はします。

それから、出先機関の問題ですけど、これはこれから権限移譲がどうなっていくか、あるいは道州制がどうなっていくか、いろいろあると思いますから、あんまり動かずにやったほうが良いと思いますね。それと、国政がどうなるかということを見ながら。

今の枠組みの中で、できる効率化というのは、今流行りの事業仕分けというようなことも含めて、これはどんどんやっていく必要があると。なかなか大きいところは動かさないからストップするというのではなくて、どんどん効率化は図っていくべきだと思っております。

(根小田会長)

他にいかがですか。どうぞ、衛藤委員。

(衛藤委員)

チーフ制について感じたことがあるんですけど、その前に1つ質問がありまして、行政管理課の職員はここに載っている方で全てなのか、他にもいらっしゃるのか。

(門田行政管理課長)

これで全てです。

(衛藤委員)

課の中での組織分けで、これだと全部で十数人ですか、その中で班を作るとかチーフを作るとか、あるいは仕事を与えるという話だとすると、私はどちらでも良いのかなと思っています。運営の問題に近いという印象なんです。

おそらく行政管理課の職務内容を見ていると、ある種の企画立案的な仕事とそれからルーティンでやらなきゃいけない仕事とか、いろんなタイプの仕事があると思うんですね。企画的な仕事、あるいは調査みたいな仕事は、この局面でこの人にやってもらうというような、柔軟な割り振りがあり得るんですけど、例えば、給与に関する仕事とか、こういうルーティン的に流れるものは、その都度割り振るという性格のようなものでもないので、仕事の中身によってどういう体制が良いのかみたいなことも、多分、課によって全然違うんじゃないかと思います。それを一律横並びにして、チーフ制だとか班制だとかと言わなくても良いんじゃないかと。極端な話でいうと、課によってやりたい体制をとれば良いというくらいの話ではないかという印象がしました。

それから、コスト計算はちゃんと事業別に分かるようにやったほうが良いというのは、その通りだと私も思うんですが、課の中で一人ひとりの仕事を分けるところまでやれというのはどうか。ここまで細かく書いてあると、そのうちのどれが何時間とかということころまではいかなくても、もう少し大括りな認識で良いんじゃないかという印象を持ちました。以上です。

(根小田会長)

はい、いかがですか。他に。

私も、今衛藤委員がおっしゃったような印象を持ったんですけど。班制の時に、ものすごく仕事が集中した時に、「自分の担当じゃないからやらん」というようなことはなかったんですね。

(門田行政管理課長)

なかったんですけど、そういう意識も多少あったということで、意識を変えようという面も1つにはありました。

(根小田会長)

そうすると、全体としての職員の数が減ってきているので、できるだけ効率よく、集中する時期には全体を動員して、そうでない時には、いくつかの仕事をやってもらうとか、そういう体制にしたほうが良いということですが、それほどガチガチだったんですか。班制というのは。

(門田行政管理課長)

どこまでかというところもありますけど、そういう意識はやはりありました。1つの「島」という形で。逆に言うと隣に手は出せないという面もあったと思います。

いくら向こうが忙しくても、こちらからという形にはなかなかなりにくかったと。

(根小田会長)

こういう形にしたほうが良いわけですね。

(門田行政管理課長)

と思ってやったというのが、この段階です。

(根小田会長)

やってみただけでも、十分にメリットが発揮されていない面もあるということなんですか。

(門田行政管理課長)

先ほどおっしゃられたように、やっぱりルーティンの業務であれば、柔軟性というよりは、班長がいて担当がいてというやり方のほうが良いのではないかと、という意見がどうしでもあります。

(根小田会長)

はい、どうぞ。

(那須委員)

チーフはテーマ割、その下の担当は機能割。それをあるテーマごとに吸い上げる役、割り振っているという概念で、各課はチーフと担当の仕事の中身を決めていると。そういう考えで良いんですか。それが良いのかなと私は今これを見て思ったんですけどね。

(門田行政管理課長)

当課はそうなんですけど、全部がそうやられているかというところとそうでないことがあります。

やはりチーフ制といいながら班制と同じような形で、先ほど言った溝と言いますか壁と言いますか、そういうものがやっぱりある部分もあります。ただ、大分変わってきているとは思いますが。

昔からお互いに手伝わないという、そういう組織では全然ないんですけど、やはりどうしても遠慮と言うか、そういうものがあつたところがあります。

(遠山委員)

かつてというか、班制時代に総務班が各課にありましたよね。それは今、チーフ制の中ではどういうやり方でやっているんですか。

人の割り振りでいうと、総務班だけが独特の塊だったというイメージを、現場を回っていた時は持っていたものですから。

(門田行政管理課長)

今、総務が担っていた仕事というのが、IT化もあつて、発生源入力ということで全部各個人が入力することとなっています。旅行命令にしても会計にしても休暇等にしても、全て発生源入力で職員個人がやる形の仕事の仕方に変わってきております。

いくつも出先を持っているところというのは、また別の話ですけれども、一般的などころには、総務担当チーフというのはものすごく少なくなりました。一般的な課にはもういないと言っていいぐらいの形になっております。

また、そのために総務事務センターという形で、総務事務を集めた部署も作つて、基本は発生源入力でそこが処理をするという形で効率化を図ってきたというのが、今の県庁の状況でございます。

(遠山委員)

管理上の問題は発生していないですか。

(門田行政管理課長)

今のところ、発生をしたということにはなっていませんけど、職員からは不評です。

やっぱり、昔のような形で総務班にお願いをして、それも仕事なんですけど、自分は割り振られた仕事をかっちりしたいというような気持ちの職員はたくさんいると思います。

ただ、やっぱりIT化という形で、1人1台パソコンの中で、発生源入力という形でやれるようになってきたということです。

(根小田会長)

他は、よろしいでしょうか。

(那須委員)

総合出先機関の是非を議論する時の1つの観点は、島根県と高知県を見ていて、機能統合するメリットがあるのかということと、それと、逆に各部が機能連携することがメリットがあるのかということと、逆に、機能分割して再編するほうが効率的なのかどうかという、その3つの観点で見ると、評価できそうだなと、この2つの図を見ていて思いました。もし将来やるとすれば、そういう考え方もあるのかなと思いました。

(西森委員)

チーフ制のことで、先ほど質問させていただいたことと被ってしまうんですけど、これは最終的には、自分の課の人が十数名おられて、どの人が今どれぐらい業務をやっているか、あるいは過去の流れとして、例えば、4月、5月にすごくこの人は忙しかったとか、そういうことを管理しているのは誰なんですか。

(門田行政管理課長)

基本的には課長補佐と課長ということになりますが、課長補佐が一番見えていることになると思います。

(西森委員)

人数を少なくしていく中で、どんどん機能的に無駄をなくすということは本当によく分かるんですが、班の時の、仮に1つのメリットというのがあったとすれば、今は忙しいけど何月くらいには楽になるからということで、各職員が体調管理ができたと思うんです。しかし、もしかしてその都度その都度、何かあったら、今この仕事をやっとならしたという時に、「来てくれ。」ということもあり得るわけですね。

もし何かで、例えば事故が起き、あるいは労災的なことが起きたら、これは十分大きなマイナスのコストとして掛かってくることだと思うんですよ。そういう意味では、人材のことは、例えば課長ないし課長補佐がその人柄とか、あるいは人間性に応じてよく見ているとかというレベルではなくて、もしシステム的にできるのであれば、ここで1人倒れられて何千万円も補償するという話になったら、ものすごく、ちょっとここは表現が難しいので割愛しますが、要するにどっちにしてもよくないことだと思います。

(門田行政管理課長)

十分に気を付けて、業務を執行していくようにいたします。

(根小田会長)

次の人事施策のところ、少しそういう問題も出てきますので、またあとで。他によろしいですかね。組織機構のところでご意見等は。

それでは2番目の人事施策に進みたいと思います。よろしく申し上げます。

「議事（2） 人事施策について」

（山本人事課長）

人事課長の山本と申します。

すみません、人事施策の説明に入る前に、「職員の年齢構成に関する現状と課題」という、今日お配りした資料について説明させていただきます。

前回の定数の議論の時に、ここの真ん中に載せてある年齢別の職員数の資料を見ていただいて、それで行政管理課のほうから説明をさせていただいたと思います。

現状につきましては前回もお話をさせていただいていますので、あまり申しませんが、一番下の表にありますように、採用者と退職者の数がこのぐらい違っていると。この差が人員削減をしてきた数ということで、結果としてこういう採用になっていますので、36歳以下の山がこんなに低くなっているという実態があります。

これについての人事的な課題ということで、少しお話をさせていただきたいということでこの資料を出させていただいています。

2ページをお願いしたいと思います。

現状での課題ということで、ア・イ・ウの3点を載せてございますけれども、人事の人材育成ということで交流をどんどん進めていこうということで、今でも30人程度、毎年いろんなところに派遣をしているような現状があるんですが、大体30歳前後を対象という形で今までやってきております。

それが、なかなかその年齢層が少なくて、以前であればそういう層から選抜をして派遣をしていたというところが、現状ではほぼ全員と言いますか、結構なことなんですが、皆を送らないとなかなか送れなくなっていると、そういう状況になっております。

それからイとしては、どこの組織でも団塊の世代の退職に伴って言われてることでございますけれども、蓄積されたノウハウを若手に引き継いでいくという時に、引き継ぐ若手の数が非常に少ないということで、そういうことが懸念されるということもあります。

それからウとして、22歳で仮に入ったとして、30歳になったけどその組織ではやっぱり一番下だと。いつまで経っても後輩ができないということで、モチベーションの問題というのもございます。これの裏返しとして、逆に中堅層以上は、ポストに就く年齢になって、その能力も一定あったとしても、ポストの数は限られてますし、当然余分なポストを作るということになりませんので、その面でなかなかモチベーションの維持という形で大きな課題があるというところがございます。

将来的な課題ということで、アとイというのはセットのようなものですが、後20年しますと、この層が完全に県庁の幹部ということになるんですが、これから多少そこを

補う、採用をしていくとしても、人数的に非常に少ない中で、急に「あなた、課長をやってください。」ということにもなりません。

ですから、20年先を見据えた育成も必要でしょうし、場合によっては、今のチーフ、班長制というのが、以前は県も係長制といいますか、30代の半ばでもそういうポストというものもありましたので、そこはまた、今すぐどうこうではないんですが、そういうことも色々考えた形を取らなきゃいけないのかなと思っております。この件に関しては以上でございます。

それでは、本日の第4回行政改革検討委員会資料ということで、資料1から8の青のインデックスが付いている資料、そちらのほうをご覧いただきたいと思います。

1ページ目のところに、現在の行革プランの抜粋ということで、「職員のための人事制度」という形で載せております。全ての職員が生き生きとやりがいを持って仕事ができる環境を整えるということで、①の「人材の育成と活用に重点を置いた新しい人事制度」から④までとなっております。

今の計画期間中に、おおむね制度としては構築しております。主なものについて、それぞれ行革プランに載っているものを説明させていただきたいと思います。

まず2ページをお願いします。

枠の中に人材育成型のトータルシステムの構築ということを書いておりますけれども、下のイメージ図にありますように、期待人材像というのを制度の中心に据えまして、職員の採用から育成、昇任、人材配置とか給与処遇まで、一体となったトータル的なシステムがいるのではないかということで、平成17年の3月にそういう考え方で設計をいたしました。これに基づいて様々な制度を構築してきております。

3ページですけれども、まずアとして人事考課制度。これが職員の人材育成を含めた評価をやっている部分でございます。平成9年度からやっていますので、かなり定着してきているとは思っておりますが、今言ったような考え方のもとに17年度に改定しております。

ポイントとしましては、職員の成長段階に合わせて、採用から副部長に至るまでを7つのステージに分けて、そこで標準的な役割を「期待人材像」ということで設定しております。その「期待人材像」に合わせて考課票を整備して、考課をしていくという形で制度改定しております。

資料2をご覧いただきたいと思います。

1ページ目と2ページ目にステージ別の期待人材像ということで、ここは5から7になっていますが、課長補佐から課長、副部長。それから2ページ目に入庁4年目からチーフ、主任クラスまでという形で、これは行政職ですけれども、それぞれこういうことを県としては期待をしていますよと、こういう役割を果たしてくださいということで、職員が自覚と言いますか、認識できるような形で整理しております。

3ページのほうは個別の考課票でございます。

これに基づいて人事考課という形で行っておりますけれども、項目としては「取り組み姿勢」として3項目、「能力の発揮」ということで5項目、「成果」ということで2項目。これは主幹クラスということになりますけれども、全体として10項目で、それぞれ5点満点。そのままですと、50点になるのですが、右端にあるようにウェイトをそれぞれ項目ごとに掛けるようになってまして、200点満点で評価をするという形になっております。これをそれぞれ第1次考課者ということ、例えば、課であれば課長補佐がまず考課をし、次に課長が考課をして、最終承認ということ、全体を、課だけではなくて部なら部の中で片寄りがないように、最終調整者ということ、副部長がやるというような形を取っております。

次に、4ページ、5ページをお願いしたいと思います。平成20年度の分布、5ページのほうに平成18年度からの見直した後の3カ年の分布をグラフにしております。

右の下のほうに18年度から20年度までの平均点ということ、載せておりますけれども、大体130点そこそこということ、年度のばらつきというのはあまりありません。

それから期待人材像ということ、5段階のオール3ということになると120点ということになります、120点以上の分布で86%から徐々に上がって来ますが、9割程度と。この9割ぐらいの方は、県職員としてこのぐらいの役割として果たして欲しいなというところの期待人材という分野に入っていると。そういう状況になっております。

資料1の3ページに戻っていただきたいと思っております。

続きましてこの「目標設定制度」でございますけれども、これは、所属で到達目標を職員一人ひとりが共有したうえで、担当する業務等について、所属目標に貢献できる個人の目標を作って、所属長と面談をしながら設定をして、自分の役割を確認するという取組を行っております。

これにつきましては、資料3を見ていただければと思っております。「目標設定制度」ということで、1番として目的を4つ掲げております。1番目としては、職務への意欲を高める。2番目としては、業務を計画的かつ効率的に遂行する。3番目としては、職員の能力開発に資する。4番目としては、上司との相互理解を深め、人事考課の透明性、納得性を高める、というこの4つを目的としております。

スケジュールをそこに書いてありますが、年度当初に所属としての目標を設定していただきます。それに基づいて5月末までに面談に基づいて個人が設定をする。それから、中間と最終の面談を所属長と行い、確認をしながら業務を進めるという形を取っております。

2ページ以下は、所属の経営方針です。要は所属の目標はどういうことですかというのを、まず所属ごとに話し合いをして、毎年毎年大きく変わるものではないのですが、確認をしていただくということで、そのための様式です。中身は当然自由に議論していただくわけですが、4ページまでそうになっておまして、5ページの目標設定シートというのが、これが個人の部分になります。個人のほうは1番に所属の経営理念であるとか目標とかということがあったうえで、個人の目標というのを2番に書いていって、これで所

属長と確認をしながら決めていくと、そういう形になります。

資料1の4ページをお願いしたいと思います。研修制度については、後のほうでご説明をさせていただきます。

(2)についてですが、まず「ポストチャレンジ・キャリアチャレンジ制度」ということで、5ページの上ですが、これは、以前は人事の配置ですので、申告書で希望は聞いても、異動というのは当局が決めますよという形です。ずっときてましたけれども、やはり職員が応募できる、これをやりたいという、そういう制度を作ろうじゃないかということで導入した制度です。17年4月から、国や市町村や民間への派遣に加えて、庁内での業務とか地域支援企画員、そういう業務について手挙げ方式で募集するというをやっております。

ただ、そこに結果ということを書いておりますが、最近応募が減ってきているという傾向がありまして、応募が少なくなっています。あと、各部局のほうから、公募できる形はないですかというのをを出していただいておりますが、応募が少ないことに伴ってということになるのかもしれませんが、各部局からの数も減ってきており、当初目指していた部分からいくと、例えば、民間派遣とか、応募が多い部分もあるんですが、分野によって応募そのものがなかったりというところで、低調な部分もございます。

それからウのほうの「複線型人事制度の検討」なんですけど、これが実は、現行プランの中に書いている中で、これだけはできておりません。

なかなか明確な制度設計というのができておりませんで、現状としましては、税とか用地とか、やはり継続して従事したい業務というのを職員が持っていますので、それについては申告書に基づいて、できるだけそこで活躍していただくという、事実上のそういう異動というのはやっておるのですが、明確に高知県としてこういう複線型人事制度を作りますよという形でのお示しというのはできておりません。

それから、最後のボツのところですが、事務系の新規採用職員につきましては、通常は今4年サイクルの人事異動なんですけど、本庁でまず2年間勤務をしていただいて、その後2年、また2年でいわゆる出先機関の税とか土木とか福祉とか、そういうところを現地で経験していただいてまた帰ってくるという、そういうローテーションを取っております。

6ページをお願いいたします。

「職員のメンタルヘルス対策」です。1つ目に書いてあるように、やっぱり官民を問わず全国的にメンタルヘルスの不調者が増加してきておりまして、本県においても同様の傾向になっております。

そこに11年から20年までの10年間の長期病休者の状況を載せておりますけれども、長期病休者の人数そのものは100人から130人、年によってばらつきはあるんですが、全体の数というのはそんなに大きくはなっていないんですが、その中で、精神および行動の障害を原因とする者の割合というのが非常に多くなってきてます。

これは、やはりメンタルヘルスに対する理解が進んで、病院にかかりやすくなったとい

うことがあるのかもしれませんが、逆に消化器系とか、他の病気の方が減ったのかなというところもありますので、はっきりしたことは言えないんですが、今までだったら消化器系が悪かったということになっていた方が結構いたのかもしれないというところはあるかもしれません。

イのほうの対策としましては、これまでも長期病休者の対策については、いろんなカウンセラーによる対応など、取り組んできておるのですが、平成19年度に病気の発生を未然に防ぐということが、何と云っても大事だろうということで、健康の保持・増進に重点を置いて、全職員を対象とした研修会をやるとか、そういうような取組を行ってきております。次のページのボツの2つ目ですが、21年の3月には「職員の心とからだの健康づくり計画」というものを策定しまして、具体的には、そこに6項目の取組を書いておりますけれども、職員が安心して働けると言いますか、生き生きと仕事ができる職場づくりというのを目指した活動を進めるようにしております。

資料5をご覧くださいと思います。10万人当たりの病休者率の推移であるとか、本県の状況であるとか、そういう個別データを3ページまで載せておりまして、4ページに今言いました健康づくりの計画を載せております。

5ページをご覧くださいと思うんですが、「メンタルヘルス不調者に対する対応」ということで、産業医とか保健師がおりますので、いろんな相談には乗っておるのですが、真ん中のあたりに「職場復帰プログラム」ということを書いております。すみません、「支援」が抜けていますね。「職場復帰支援プログラム」です。

平成16年に導入しまして、それまでやはり1年とか2年とか、6か月でもいいんですが、休んでいる方が、いきなり復帰して、フルに8時間働いて、フルパワーで仕事してくださいと言っても、それは無理ですよということ、本人の同意なり、主治医の了解も得たうえで、病気休暇なり休職期間中に、本人の同意に基づいて休みの間に1日まず1時間とか、毎日出てこれますか、半日大丈夫ですね、最終的に8時間大丈夫ですねという慣らし運転をするというような制度を取り入れております。

全員ということではないんですが、9割とか、かなりの方がこの制度を希望されてやっておりますので、一定の成果は上がっているのかなとは思いますが、やはりまた復帰後に休まれる方というのは、現実にはおります。

資料1の9ページに戻っていただきまして、「給与制度の見直し」ということですが、職員一人ひとりのやる気に繋げるとともに、その能力、職責、勤務実績を適切に給与へ反映し、県民の理解が得られるものとしていくためということで、給与制度の見直しを行っておるわけですが、そこに人事課の関係ということで2つ載せております。

まず、アの「査定昇給制度」ですが、勤務成績を昇給に反映するというのは、当然のことということはあるんですが、この制度を導入したのは、18年度の勤務成績に基づいて19年度からということで、実は、まだ2年ということになりますけれども、幹部はその前からやっておりますけれども、人事考課の結果を基本にしまして、区分をして、昇給をす

るという制度を導入しております。

10 ページの表をちょっと見ていただきたいと思います。昇給区分として5段階、ⅠからⅤまでございまして、元々の昇給表で1号上がるというところを4分割しております。ですから、Ⅲの良好というところが4号給となっておりますが、これが以前であれば、通常の1号上がりますというものを4分割して、極めて良好の部分で、旧来でいえば2倍の8号上がりますと。特に良好であれば6号です。やや良好でないは2号で、駄目な場合は上がりませんと。こういう形の昇給制度を導入しております。

分布率としてⅠが大体5%、Ⅱが20%ということで、ⅣとⅤは当然評価に基づくものですので、0が一番好ましいということですし、これは率というものはございません。

次に、勤勉手当ということで11ページに書いておりますが、同じような形でやはり頑張った方については、評価をよりすべきではないかということで、勤勉手当の中に「特優」と「優」というのを導入しておりますし、人事委員会勧告を受けまして、そこに17年と21年の率を書いてございますが、「優」以上が以前は19.2%だったのが29%ということで、より勤勉手当に勤務成績を反映させるというような形になっております。

次に、飛ばしました研修制度のほうに戻っていただきたいと思います。資料1の4ページをお願いします。

研修制度ということで、本日は、人材育成についてご議論いただきたいというふうに考えております。

1つ目のボツのところ、これも17年の全体的な制度設計に基づくものなんですが、能力開発の基本方針ということを作って、そこに3つ掲げてますが、取り組んできました。

ただ、1番下に県政改革アクションプランと書いてございますが、モード・アバンセ事件の反省を踏まえて、アクションプランというのを今年の3月に策定しておるのですが、その中で未来志向の職員への意識改革を進めようという形でプラスをされております。

資料4をご覧くださいと思います。

アクションプランの抜粋を載せてございますが、2の「県民と対話する県庁づくりのために」の中に、職員研修のあり方というのがございます。ただ、ここは今後の取り組みの欄を見ていただきましたら、(イ)のところにありますように、公務員倫理の研修の充実であるとか、モード・アバンセ事件を風化させないために研修をしっかりとやりましょうとか、風通しの良い職場づくりをやっていきますということ、反省を踏まえてしっかりとやりましょうということが謳われております。

次の2ページには、同じアクションプランの中でも、やはりそういう部分だけじゃなくて、もっと前向きに考える部分があるのではないですかということで、3番目として「県外にも目を向ける県庁づくりのために」ということで、高知県の中だけを見て、内向きの思考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ということで、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というふうここに書いてございます。

そのために、今言いましたアの未来志向の職員への意識改革のためということで、問題点はそこにあるのですが、今後の取組として3点ございます。

1つ目が、先ほども言いましたように、今でもやっておるのですが、やはり国とか他県、民間等へ職員を派遣して研修成果を共有することで、高知県だけじゃなくていろんなところで学んで、視野も広げていただく取組をもっとしなきゃいけないんじゃないかということです。これは先ほど言いましたように30名程度を派遣しております。

それからcとして政策形成能力。これからますます国へ政策提言をしていかなきゃいけないということで取り組んでおりますが、やはり急に言っても身につかないわけですので、新規採用の時からトップの部局長までを含めて、政策形成能力の研修というのをしっかりやらなければいけないということでございます。

こういうアクションプランが出たのとプラスして、プラスというか従前からやっていたのが、3ページ目の「能力開発の基本方針」です。3ページにあるのが平成18年にマネジメントシステムを受けて策定をしておるわけですが、考え方として、上の文章の下のほうの3行ですが「行政の論理や自分たちの都合を優先することなく、常に県民、協働の視点で物事を捉え、自ら考えて変革にチャレンジしていく人材」を育成したいという考え方で、この3つ、(1)から(3)までの育成方針というのを立てております。

この方針自体は18年に出して変更はしておりませんが、このアクションプランを受けまして、4ページのほうを見ていただきたいと思います。毎年度、重点実施事項というのを定めまして、これに基づいて研修プランというのを立てております。今年度につきましては、先ほどアクションプランでも言いましたように、1番に政策形成能力の向上に繋がる研修の充実から、公務員倫理、それからコミュニケーションということを書いておりますが、3段目には目標設定制度と連動した研修の実施というような形で、5項目を定めて取り組んでおります。

具体の研修の中身は、5ページに書いておりまして、県の研修制度は、1つは当然、職場で仕事をしながら能力を身につけていただいて、そこで県民の信頼も得て生き生きと働いていただきたいということです。OJTを当然やるという形の支援をしていくというのがあります。

それから、先ほど言いましたように、採用時から、副部長、部長になるまで昇任も当然していくわけで、その段階で求められるものを、指名研修といいますか必修として、特に新採の時は、入庁して1年目、2年目、3年目、4年目と、上のほうにありますけれども、段階的にこういう研修をしていただく。それから、主査、主幹、チーフになった時にはこういう研修をしていただきます、という形でやっております。

それからもう1つは、真ん中に一般能力開発研修というのがありますが、これは職員がやはり仕事をしていくうえで、こういう分野の能力を身につけたいということがありますので、これは指名ではなくて職員が手挙げをして、メニューの中から選んで所属長の承認のもとに研修を受けるという、こういう3つの形の研修というのを職員能力開発センター

で行いながら、人材育成をしておるといところでございます。

最後に、現行プランの中にいろんな制度も入れておりますけれども、実際に職員の方がどういうふうに人事、人材育成について感じているんだろうということで、今日資料をお配りしています。前にお配りした資料には、アンケートの生データを資料6の中にそのままの形で載せてございました。非常に見つらかったと思います。申し訳ございません。

今日お配りした「職員意識に関するアンケート結果について」という資料で説明をさせていただきます。

この8月に、イントラネット上で職員がそれぞれやっただくという形でアンケートを取りまして、回答数は2,156、大体62%という形になっております。

内容的には人事関係等になるんですが、まず2の調査結果の1番目に、「あなたに関すること」ということで、「仕事のやりがい」について聞いてございます。

これは、平成15年にも全く同じ形の問いでアンケートをしております、この時は65.8%の方がやりがいを感じていると。今回は2.1増えており、67.9%と。

プランの中には、ちょっと無謀だったのかもしれませんが、プラス10%の75%がやりがいがある状態にしたいという目標を掲げてましたので、残念ながらそこまではいってございません。

やりがいを感ずる理由としましては、やはり重要・困難な仕事、職責を担っているであるとか、自分の仕事の対象者に喜ばれているとか、成果とか自分の希望した仕事を行っているというようなことが挙がってございます。

2ページには、逆にやりがいを感ずられないという部分がございます。前回は3割の方がやりがいが感ずられないということでしたが、若干5%減って喜んでおるのですが、県の職員は3割もやりがいを感ずっていないということで、この時はかなり大きく新聞に報じられた記憶がございます。

やりがいを感ずられない理由としては、やはり先ほど感ずているのと同じ裏返しの理由になってございます。

それから、能力開発につきましては、その下にありますように、行っている方が6割弱という形で、前回とあまり変わっていないというような結果になっております。

3ページに移っていただきまして、人事に関することなんですが、適材適所というのが人事の基本ですということで、庁内に対しても常に話をしていることなんですが、職員の受け止めとしては、前回より10%ぐらひは減っていますが、やはり4割以上の方が適材適所になっていないという回答をいただいております。適材適所になっているというのがちょっと少なく、36%という形になっております。理由については、そこに4点書かれてあるとおりでございます。

それから、人事関係の申告書ということで、毎年この時期に家族の事情も含めて、どういう仕事に就きたいのかとかということをお聞きしておるのですが、それが重視されていないという回答が、以前の50%から40%には減っていますが、やはり4割ということがか

なり多くございます。重視されている、も同じような数字になっております。

続きまして4ページでございますが、これは人事考課についてお聞きをしております。フィードバックということで、実は人事考課を、大体年末から年始にかけてやっていたのですが、それを受けまして、各職員に所属長のほうから評価結果について、現在のところ具体のペーパーを見せているわけではございませんが、こういうところが良かったよとか、こういうところをもっと注意してくださいよということを、個別面談してフィードバックをします。そうすることによって人材育成に繋がりたいというのが大きな目標ですので、やっております。

ただ、前回調査の時は、フィードバックをできるだけやってくださいという時が20%ぐらいで、現在は全員やってくださいとなっているのですが、この結果では5割という形になっております。クロス集計とかまだできていませんので、どういう方がということが分からないのですが、例えば、管理者側といいますか、考課者側からするとやっているつもりでも、例えば目標設定制度の面談であるとか、人事のヒアリングの時に一緒にやるとか、かなりいろんな面談の機会がありますので、それは一緒にやっていただいても構いませんということをこちらも言っているのですが、明確に言わないとか、ぼわっと言ってしまうと、所属長のほうはしたつもりでも、「私は受けていない。」という方がいるかもしれません。それから、全員ではなくて、私は受けたくありませんということで受けられていない方がいるのかもしれませんが、少なくともこの数字を、もう少しというか、できるだけ100に近づけるような形でやっていかないと、制度そのものの目的が果たせないのじゃないかなというふうには考えております。

それから1番下の6に、開示についてどう考えるかということで、今年から総合点だけは開示するようにしておるのですが、あとは開示をしております。

それで、職員の方の6割の方が、開示は必要であると考えておりますので、開示を進める方向でいく必要があると考えています。

それから5ページですが、能力業績主義についてということで、査定昇給とか先ほど言いました勤勉手当のことなどがございますので、それについてお聞きをしたところ、6割は必要だということで回答をいただいていますし、それから、どうしても査定昇給のことがあります。今2年目ですが、今後続けていく中では職員間の給与の差が広がっていくということはありますので、それについてどうですかとお聞きをしています。問題はないという方は1割以下ですが、ある程度やむを得ないという方は6割以上ということで、全体で7割を超える方がこういう回答をされております。問題があるという方が2割程度という形になっております。

その1つ下に、やる気を高めるための人事施策として何が必要ですかということで、人事関係申告書で本人の希望を尊重してくださいということが書かれています。

これは、人事の立場で言わせていただくと、書いていただいて尊重したいという思いはあるんですが、現実問題、書いていただけていないというところがあります。書いてもど

うせ聞いてもらえないだろうというのがあるのかもしれないので、そこは本当に是非書いてくださいとアナウンスしなきゃいけないのですが、ポストの方はともかく、担当の方については、こういう分野とかこういう部とかであれば、かなり聞けると思いますし、何々課の何々係までと言われるとなかなか難しいのですが。人事サイドとしても本当に尊重してやりたいという思いがあるんですが、ここができていないというギャップがありますので、ここは埋めていきたいと思っております。

それから6ページ以下は、組織・職員一般に関することということで、仕事や職場の現状について聞いております。

予想外にといいますか、9割とか8割とか非常に良い数字が出てきていますので、これをあまり鵜呑みにしてはいけないのかもしれませんが、経営方針についてよく分かっていますし、今の仕事は社会に役立つ有意義な仕事ですというのは、9割を超える方がそういうふうに考えていただいていますし、職場の環境も良いという形では書いていただいています。

ただ、ボツの3つ目、4つ目に、4割の方が業績や成果が手当や昇任に反映されていないというふうに回答されていますし、それから5割の方が、目標設定制度はこちらが意図している仕組みにはなっていないというふうに回答いただいております。

目標設定制度については、これ以外にも非常に厳しいご意見を实はいただいております。ですから、目標を課で決めて共有して、それに基づいてやっていくという考え方自体は良いんだと思うんですが、やらされ感というのがどうも職員にはあるのかなというところがありますので、そこについては負担軽減といいますか、簡素化するなりいろんな形で検討はしていかなければならないのではないかなと思っております。

説明が長くなりましたけれども、以上で終わります。

(根小田会長)

はい、有難うございました。ご質問、ご意見等がございましたら、どうぞ。

(遠山委員)

極めて基本的な意見というか、受け止めなんですけど、職員アンケートの回答率が6割という数字をどんなふうに受け止めておられるのかなと。事前にいただいた資料を見て、まずそこに目がいってしまって、ちょっとこれはおかしいんじゃないかというのが正直な印象です。

(山本人事課長)

できれば7割、8割という、まあ10割というのはなかなか難しいのかなというのは思っております、任意でお願いしますという形での職員アンケートであって、当然強制というわけではないんですが、低かった理由、実は反省というか、認識をしております。私も

当然やっていますけれども、回答するのに30分くらい掛かる膨大な量になっています。人事と人材育成を2つに分けて当初はやる予定だったんですが、これは内部の話で申し訳ないんですが、予算的な関係で1本でやらないとできないということになりまして、職員から大変な不満というか、こんなに長く30分も掛かるようなアンケートができるわけじゃないかというご批判はいただきました。

そのために、かなり低く、10%以上はそれで違ったのかなというふうには思っているんですが、前回の調査が7割ですから、できればそのぐらいは欲しかったと思っています。

(遠山委員)

7割でいいのかなという感じがするんですね。少なくとも職員の意見を率直に受け止めたいというのであれば、逆に強制でいいんじゃないかという気はするんですけど。どうして強制できないというような発想に立つのかということところが、昔とあまり変わっていないのかなという感じがしたんですけどね。

(那須委員)

アンケート調査の中で、適材適所になっていない理由で、個々人が適正に評価されていないというのがあって、多いんですけど、これは何が原因だというふうに分析されるのか。

それと、自己啓発支援そのものが評価されていないという率が増えているのも、どういう理由なんだろうというのがちょっと知りたいところですね。

それと、先ほどの職員のメンタルヘルス対策のところ、まず基本的な話として長期病休者の定義はどういう定義なのかということと、1.7%、これ増えてるんですけど、多分さっき言われたとおり、精神的なものじゃなくて体調的なものだと思いますから、そうになってしまう。それが、要は段々認識されてきて増えてきているのは事実だと思うんですけど、それでも1.7は、高いか低いか、いろんな組織を見ていて、低めに見えるんですが、予備軍といわれる方、要は出勤しているんだけど、少しそういうメンタルヘルスのケアを上司がしなくてはいけない人達がどれぐらいいるのかというのをちょっと教えていただきたいんですけど。

(遠山委員)

今、那須委員が言われたことに関して、職員の年齢、あるいは職種の分布というのが分かれば教えていただきたいと思います。

一定の傾向があるのかどうか。

(山本人事課長)

まず、適材適所のところのお話ですが、希望どおりになっていないという部分も含めて、例えば、企画の分野が得意なのに、希望もしていないのに福祉に行かされたとか、やはり

適材適所の考え方というところがあるのかなと思います。

今の異動の場合、特に若いうちは同じ分野ではなくて、ある程度いろんな分野を経験していただいたうえで、最終的にどこか希望する分野でずっと、というのはあるかなとは思っておるのですが、その辺で職員の方が希望されている分野じゃないところに行っているというところで、こういう数字もあるのかなと思います。

それから、次の自己啓発支援評価の間 10 の話で、これは、実はこの制度自体は、部下が所属長を評価するという制度でございまして、所属長の気づきを促すということも含めて、部下のほうから見た評価というのをやっていたいております。

所属長から見るとそういう機会もないので良いのではないかとは思いますが、やはり、評価した後に課の職員の方と所属長でせつかくの機会なので話し合いもしていただこうとか、そういう形をしておるのですが、導入した当初はなかなか斬新だというところがあったかもしれませんが、何年も続けていくうちに、マンネリ化してきている部分というのがあるのかなと。ひょっとしたら、やってもあまり変わらないという受け止めがあるのかもしれない。なぜかというのは分かりませんが、私としてはそんなところがあるのかなというふうに思っております。

それから、病休の定義としては、1か月以上ということ。当然、出勤されながらポツポツ休まれる方はここには入っておりませんので、もっとたくさんそういう方がおいでるという事実はございます。

(杉原職員健康推進監)

職員健康推進監の杉原です。よろしく申し上げます。

実際、その予備軍がかなり多いんじゃないかというところに関して言いますと、相談件数としてはやっぱり増えてきています。実際にお休みされる方として挙がってくるのは 40代が中心で、大体 3～4割を 40代が占めるというのが現状なんですけど、相談件数としては 30代が多いというのがあるので、そういう意味での予備軍というところでは、ちょっと注意が必要かなというふうに思っております。

それから、職種がどうかというところで言いますと、やっぱり年度によってかなり片寄りがありますので、昨年度は非常に技術職とか研究職の人が目立ったとか、今年度はこういう職種の人が多かったとかいうのは、実感としてはあるんですけど、数としてきれいに分けてということがまだできていないので、そういうところの検討はこれからしていきたいというふうに思っております。

(那須委員)

いわゆる、うつ病ですか。

(杉原職員健康推進監)

うつ病といわれるものの中にも、ベースとしては、人格障害だったり、統合失調症であったりとか、そういうものも含めていわゆる広義のうつ病、うつ症状という形で出てきますので、そのところは、病名にあまり細かくこだわっても上手くいかないかなというふうには思っています。

(水田委員)

病休者の話が出ていますが、ちょっと私が間違いなのかも分かりませんが、民間と比べて異常に人数が多いような、割合が高いような気がします。

それでいろいろメニューを揃えてやっておられるようですが、ちょっともう少し視点を変えて、原因が何かというところを調べてみる必要があるのではないかと思います。

資料5の上の表ですが、これへ数字を当てはめると高知県が19年度は3,703人ですから、109人なんですよね。ところが、全国の平均でいきますと、84人になるわけですね。それで、20年で112人ですか、高知が。これは全国の数字が変わっていないとすれば81人になる。つまり高知の場合が、20人から30人まだ割合が高いということが言えると思うんですよね。ここのあたりがどういう原因なのか、風土なのか地理的なものなのか、そういうものも含めて、メニューを揃えるよりも、根本的な原因を分析をする必要があるのではないかと思います。

それから、アンケートの結果なんですけど、今説明されたのは、「そう思う」ということと、「少しはそう思う」ということをプラスして物事を見られるというのは、非常に危険なような気がします。

全体的に言えることは、職場の雰囲気とか人間関係とかは、まあまあ良いような感じはするんですが、2番の「少しそう思う」の回答が多くて、言葉は悪いですが、仲良しグループのようで、業務も自己啓発も県民から見てそんなに一生懸命やっていたかという、やや期待外れな感じはします。

それから特に気になるのは、県の職員として仕事に必要な自己啓発を行っているかどうかというところで、行っていないという人が41%もおること。これはちょっと驚きです。

ついでに言わせてもらいますと、目標設定制度というのは非常に評判が悪いような感じを受けるんですが、どうもこれは、やっぱりフィードバックとかPDCAが上手くできていないので成果が見えてこない。したがって、手間だけが増えて評判が悪いと、こういうことではないかという感じがいたします。以上です。

(岡林委員)

実は私、火曜日、水曜日と労働安全衛生の全国集会があつて、行ってきて、特に官も民もメンタルが増えているよと。先ほど県も大変増えていますと言ったとおりで、しかし、それは全国の平均よりも大変高いと。そういうふうな状況の中で、6ページにあるように、業務の質的变化に伴いとか、あるいは社会環境が大きく変わる中とか、そういう社会の全

般的な変化の中で、トータル的には増えていることは事実ですね。

その中で高知県の職員がメンタルに罹患をしておるのかということは、もうちょっと分析をしないと、先ほど課長がそういうメンタルの医療診断の進歩というか、考え方によってメンタルですよという、そういう精神障害等の範疇に入れ始めたから増えたというような言い方をしたけれども、やっぱりそれはちょっと甘いだろうなど。

やっぱり、仕事を通じて、あるいはその個体の家庭要因とかいろいろありますけれども、職場で、パワハラ、セクハラ、あるいはいろんな人間関係で、かなりそういう状況が増えておるということをもっと徹底して分析する必要があるんじゃないかと。そして、その対策を取ると。

それと、この資料を事前に貰っていましたから、私、組合の役員に聞いたわけです。安全衛生委員会がありますね。そうすると、このメンタルのことについてきちっと安全衛生委員会で、こういった部署でこんな形で出ていると。だからそれは他の職場でも発生するかも分らんという、事例研修をやっておるかどうかと聞いたら、やっていないと。なぜかと言うたら、個人情報の問題になるから特にメンタルの問題については気をつけなさんと。そういうふうな発想では、それは安全委員の職務怠慢だと。少なくともどこの誰という固有名詞でなくても、こういう職場ではこういう傾向があるとかいうことは、きちっと安全衛生委員会の中で徹底して、労使が委員を出しておりますから、具体的に職場では実務を通じて疾病を防ぐという対応を取っていただきたいと。

そういった意味では、7ページの6番に、妊娠中の職員に対する母性健康管理の充実、これは過去に個別で出てきましたね。これは新聞でずいぶん叩かれて、人事課か行政管理課の課長補佐がいろいろあったということで、バーンと出てきたことからこういうことが、個別に出てきたのかもしれないけれども。あるいは、育児休業の問題で、そういうふうな状況からすると、具体的に取り組むことの個別的な状況、いわゆる妊娠中だけでなく、家族介護、仕事と家庭の両立・調和というそういう言葉でいくと、そういった介護の問題について悩んでいるとか。あるいはメンタルのことはあると思いますので。そのことを是非具体的にメンタル対策を強化してもらいたい。是非、分析をして手を打ってもらいたいと思います。

(杉原職員健康推進監)

個別の原因についてどうかというのは、大体、長い期間お休みに入る方については、大体私か保健師のほうで面談をするという形で、どういうことがきっかけだったでしょうか、ということをお聞かせいただいています。

きっかけのところではやっぱり、人事異動であったり、仕事の過重であったりということが出てくるんですけども、よくよく話を聞いていると、家庭的な問題だったり、ご本人が元々持っている病質的なものだったりとか、いろんなものが絡み合っていて、どれが原因かというのを特定するのは、なかなか難しい。

ただ、きっかけとしていろんな職場の出来事があるとすれば、そのところは、じゃあどう手を打つかとか、休む前にどういうふうに改善するかというところは課題なので、そういう部分で心とからだの健康づくり計画は、セルフケアができるでありますとか、管理職の方がきちんと管理ができるとか、そういうことを含めて力を入れていきたいと考えております。

この中で妊娠中の職員ということをござざ挙げましたのは、実は長期病休者の1ヶ月以上の中にも、切迫流産ですとか、そういう形でお休みされる方が結構な割合でいらっしゃるというのも事実としてありますので、別に、ハラスメントがどうこうという形ではなくて、実際お休みされる中で、妊婦さんというのは割とリスクが高くなるというところで、きちんとフォローしましょうという意味で入れてあります。

(那須委員)

数字が高いか低いか分からないですけど、私が過去に経験した職場では5～6%いて、それは長い時間をかけて何回も面談をして段々いろんなことが分かってきます。例えば、一番多いケースは、過去10数年ぐらい遡ってどこにいたとか、どういう職場にいたかというのを見ていると、結構、率として高いのはどこかで挫折している。というのは、役所に入る人というのは、自分が非常に能力が高いとっていて、実際に優秀な方が入ってくるんですけど、あるところで挫折した時に、たまたまそこに厳しい上司がいた時に折れる。そういう人がずっと蓄積しながらきているというケースが非常に多かったですね。それは、うつ病です。多分半分以上の人がそういうタイプだったと私は記憶しています。

ですから、今現在ということもありますけど、少し長期的に過去に遡って、どういう職場にいて、どういう上司に仕えていたかというところまで見ると問題がありますけど、そうやって見ると、原因は、結構細かく分かるんですよ。そのうえで、例えば上司が部下にどう接するか。特に入った時が一番肝心で、入った時の上司でそういうことになりがちな職員が多くて、その時は分からなくても後で出てくるんですよ。

ですから、その辺も含めてちょっと検討していただいたほうが良いんじゃないかと思えます。

(西森委員)

メンタルヘルスの関係で、ご意見がいろいろ出ているので、あれなんですけど、要因ということで、素人感覚で言っても、要因は絶対重なり合っているのは間違いないと思うんです。素因があって家庭の事情があって、そこへ仕事の事情が絡んでということなので、逆に言ったら、職場外の原因というところに、おそらく県庁の立場としては、あまりそこは重点を置くべきではないというか、やっぱり自分達の問題だというように捉えるべきだと思うんです。

要するに、少なくとも3つ目がなかったら起きなかったという可能性はあるわけですか

ら。個人の一種の自己責任だというような形になってしまうと、問題はどうしても解決できないんだと思うんですね。

研修は多く行われている、これはもちろん抜本的な意味で、実態として大事だと思うんですけど、おそらく賠償とかという問題になった時に一番問題になるのは、その頃どれだけ働いていましたか、上司がどう接していましたかという、その問題に帰着すると思うんですよ。

そういう意味で、具体的に取り組むことの中に職場ぐるみとか過剰勤務者の指導、健康管理の徹底とかということがありますけれども、少なくとも賠償という面から見たら、私はここはものすごく重視すべき場面だというふうに思います。ちょっと表層的な指摘かもしれないけれども、そのように感じます。

それから、アンケートについてちょっと一言、私も疑問があるので。回答率が低いというのはやっぱり思いましたし、アンケートというのは多分質問の仕方とかによって全然違ってくるんですよ。このアンケートは、ものすごくいろんなことを示唆しているような気はするんですけど、信用性という意味でどれぐらい信用が置けるんだろうというところに、ちょっとまだ疑問があつて。例えば、どなたがアンケートの問題とか回答とかという、ものすごい大事な部分を作成されたんだろうとか。それから、統計的な目で見ると、どれぐらいの偏りが誤差の範囲として許容されるのか。100%なんていう回答があつたら、これは明らかにおかしいと思いますので。はっきり言うと。

そういうようなところの統計的な視点から、どういうふうなプロの手が加わったんだろうかということに疑問がありましたので、そこはちょっと教えていただきたいと思います。

(山本人事課長)

アンケートでいいますと、すみません、これは粗集計の速報値でございまして、クロスとか、分析というのは、実は今やっております、来月中にはできるというふうに思います。

それと質問の仕方については、確におっしゃるようないろいろあります。平成15年をやっていますので、聞き方を変えるとデータ比較ができないということで、前回と同じ聞き方でやって、こういう数値の動きが出ていますので、動きそのものについては信頼して良いと思います。ただし、聞き方によってという部分は当然いろいろあるとは思いますが。

(衛藤委員)

今日、人事関係の制度をいろいろお聞きしまして、人事考課のしくみとか目標設定とか、給与制度、査定昇給のしくみとかキャリアチャレンジとか、全部、日銀でもやっています、すごく似てるなと思いながら聞いてました。

それから、全職員アンケートというのは、やはり日銀もやっています、それとの比較で言いますと、日銀は職員数5,000人の組織ですけども、やった時の回答率は9割近く

です。それと比べてやっぱり低いなというのと、まさに私はやる立場で臨んだんですけれども、大雑把に言うと、アンケートの数字が悪い部署ほど、回答率も低いという傾向があることです。不満の強い人は、アンケートに回答しようという気持ちも薄くなるためか分からないですけれども、そういう傾向がありましたので、やはり回答率の低さというのは、私も聞いていて気になりました。

もう1つ、全然違うんだなと思ったのがフィードバックであり、これは制度上やらなきゃいけないこととして位置づけられていないということなんですか。うちの場合はやらないといけないということになっていまして、0か100かという、100でなきゃいかんというぐらいのものでありますので、そこが違うなと感じました。

(山本人事課長)

すみません、私の言い方がちょっと曖昧だったかもしれませんが、フィードバックは、制度としては「やってください。」です。やらなくて良いではなくて、やってくださいという形です。

それと、今、ご指摘いただいたように、回答率がかなり低いという部分は確かにあるかと思えますので、先ほど言ったように30分も掛かるという反省もあるんですが、ちょっとその辺も含めて、もっとやってくれというPRも足らなかったのかなというふうに思います。

それと、設計については、県のシステムではやっていますが、これはそういう所をお願いをして作ってはおりますけれども、クロスとかいろんな分析ができましたら、今言っていた回答率が、例えば、どのぐらい職種によって違うのかとか、部によって違うのかということも分かってくると思います。

(衛藤委員)

これもやった経験から言いますと、回答率が低くなりがちな要因の1つとしては、もちろん無記名のアンケートだとは思いますが、部署名とか年齢とかそういう属性を入れていくと特定されがちで、それが会社に本当に伝わらないんだろうか、分からないんだろうかみたいな指摘は必ずあって、そうならないように、とにかくアンケートは全部業者任せにして、銀行の経営層は触れないとか、そういう仕組みにしているんですよということを強調したうえでやった記憶があります。

システムでやってしまうと分かってしまうという懸念が、もしかしたらあるのかもしれない。だから、我々は紙でわざわざやったんですけれども。そういう意味での工夫の余地はあるのではないかと思います。

(山本人事課長)

当然、業者さんに作っていただいて、郵送とかそういう手間の経費の問題もあって、シ

システムを使ったんですが、ご指摘いただいたように、もしかしたら分かるかもしれないという思いを職員の方がかなり持ったのかもしれないので、次回やる時にはちょっと参考にさせていただきます。

(根小田会長)

他にどうしてもここは言っておきたいというのがありましたら。

(岡林委員)

人事考課のほうで。

9ページの(3)の給与制度の見直しの囲みの中にある「頑張った職員」を適正に評価したというところ。アンケートの中でもいろいろ出ていますが、頑張ったということが、何か具体的に、こういったケースがありますよというようなことが、なかなか人事考課の中で、行政の部署での有り様をどんなに持っておられるのか。

それと新しい査定昇給制度の導入については、今やっておるということを、9ページ、10ページ、11ページに書いておるわけですね。だから、さらにどうこうという提起ではないわけですね、今日の提起は。だから、今現在あるこういった仕組みをどんなふうに、いわゆる人事考課、あるいは成績主義に基づいて、公平かつ客観的に提起をしていこうかというようなことだと思いますけれども。

連合の中でも、昨日聞いたところ、民間、中小も一部ありますけれども、成績評価主義を見直そうじゃないかということが出てきています。つまり、官はこれからやろうとしているわけですね。そういったところの、この成績評価主義の、若干アンケートの中で結びついていないような、まあ3割、4割ですけども、いろんな項目が出ておりますから。そういった点なんかもきちっと押さえていただきたいです。

それから、アンケートの中の間10の自己啓発支援評価というのは何ですか。

(山本人事課長)

所属長を部下が評価する仕組みです。

(岡林委員)

その細かな分析は、あまりやっていませんね。全般的に進んでないということですかね。

(山本人事課長)

これは、制度そのものをどう考えられていますかという問いだけですので、仕組みとしては、当然、評価の様式があって、それについて部下がやって、それを使ってということですけど、この質問は、制度そのものを今後も継続していくべきだと思いますかという、

続けるかどうかということしか聞いていないんですが。

(岡林委員)

だから、評価される者が上位の評価者を評価するというのは、これは結構あるんですよ。だから、人事考課ですから、判定する側とされる側がどうしても一致しない場合がたくさんありますからね。

そういった意味では、この自己啓発支援評価について続けていくかというか、そういったことを私はすべきじゃないかと。中身をもうちょっと今後分析をしていってもらいたいという思いです。

詳細なものではなく、これはそれだけですよね。つまり、部下が上司を評価した内容がどのような内容かということが出ていないわけですよ。

(山本人事課長)

それは、もう少し質問で、評価の仕方を変えるぐらいの聞き方をというご提案というか、そういうご意見でございますか。

(岡林委員)

上司が部下を評価するのは、いろんな分析をずっといろいろやっていますね。いわゆる判定者が部下をする時に。

(山本人事課長)

人事考課の制度として、当然かなり詳しく作って分析もしていますが、先ほど言いました部下から上司を評価する部分については、それをもって考課で成績評価ということではなくて、当然、いろんな評価項目がある中で、部下から見れば上司はこういうふうに思われていますよということに気づいていただくということで、いわゆる評価に基づいてどうこうをするという制度設計にはなっておりません。

(岡林委員)

個人評価にはならないわけですね、当然。ただ、人事考課、勤務成績評価主義の第1次判定者でしょ。

(山本人事課長)

所属長ですので、2次評価者ですね。

(岡林委員)

それはかなり僕は重要だと思いますね。どんな判定でも、出先だったら所属長、本課や

ったら課長が、課員をまず評価するわけでしょ。そしたらその反対のものが一番の現場のベースやないですか。

そういう仕組みを作ると。つまり、それに基づいて課長の評価を30人の課員がするという意味やないがですよ。どういう状況、所属、業務を通じて、その管理監督者は見られておるかとか。あるいは、管理職はもっと仕事しなさいとか、いろんなこういう点が抜けているんじゃないかということが、そういう表へ出ない形の中で、ズバズバ言えるようなシステムを作ったらどうでしょうか。

(山本人事課長)

項目はちょっと今、様式はあれですが、2~30項目ありまして、かなり厳しい言葉で細かく評価する形式にはなっております。

ここはあくまでも、そういう制度は、職員は知っていますので、制度を続けていくことについてどうですかという聞き方しかしておりません。こちらとしては、その制度を何年かやった中で、続けていくかどうかを判断するためのご意見として聞いていますので、委員がおっしゃるような評価項目としては、30項目ぐらいありますから、評価項目としては、結構あるというふうには思っております。

(岡林委員)

そうすると、この問10の内訳内容を分析したものを皆さんは把握しておられるということですかね。それだったらいいんですが。

(山本人事課長)

いや、それはしていません。

(岡林委員)

これはこれだけですか。

(山本人事課長)

それだけでございます。

(根小田会長)

はい、どうぞ。

(高村委員)

ちょっと確認したいんですけど、人事考課の時、評価をするのは課長が評価をするということなんですか。

(山本人事課長)

課であれば課長補佐がまずやって、次に課長がやります。

(高村委員)

2回、2人でやるんですか。

(山本人事課長)

2人でやります。そして、最終的に、課だけではなくて部の中で、また副部長が全体を最終調整して承認するという形でやっています。

(高村委員)

じゃあ、チーフは、担当に対して仕事は出すんだけど、評価は全然しないと。

(山本人事課長)

それについては、いろんな大きな課とかもございまして、補佐がチーフから勤務ぶりをお聞きして、それに基づくものも含めて評価をするということは当然あります。

(門田行政管理課長)

チーフに評価はさせていないと。

(山本人事課長)

評価をするのは、管理職という形でやっています。

(高村委員)

評価した結果をフィードバックするのは、課長補佐が。

(山本人事課長)

課長補佐、もしくは課長が、個別に、あるいは一緒に。

(高村委員)

その時間は、どれくらい取っているものなんですか。

(山本人事課長)

何分ということは分かりません。私の経験というか、私の場合であれば、20分から30分という感じになると思います。

(高村委員)

やっぱりフィードバックは、身の上相談的なことにもなってきますね、1対1で真剣に話をすると。私もやったんですが、大体、1人に1時間ぐらいは掛かるんですよ。それぐらいやると、なんかフィードバックされたなという意識にはなると。

すごく忙しい課なんかは、そんなに1対1で話をしている時間がないような課長さんも多いと思うんで、そうなってくると、5分くらいで済ますというふうなこともあるんじゃないかという気もするんですけど。そのことについてちゃんとやったかどうかみたいな、フィードバックシートみたいなものを作ったほうがいいと思いますね。

(山本人事課長)

フィードバックについても、どういう形でやって、どうだったかというのは取るようにしております。

(高村委員)

そうですか。じゃあ、ちゃんと上としては取っているけど、下はやられた気がしないと。そういうことなんですね。分かりました。

(根小田会長)

いろいろご意見が出ましたけれども、特に、今日どうしても言っておきたいということがございましたら、どうぞ。

まだ何回か会はありますので、いろんな機会にご意見を伺うことはできるとは思います。

最初のほうに年齢構成に歪みがあって、これをどうするかという話がありましたが、今日はもう言いませんけれど、人材育成とリクルート、行政TOSA 枠とかいうのがありますけど、それ以外にも、もっと穴の開いたところにいろんなところからリクルートする方法を考える必要があるんじゃないかなと、長期的、将来的には。そういう気がしますけれども。また、別の機会にお話したいと思います。

時間が過ぎておりますので、今日のところはこれぐらいにさせていただきます、その他ということで、事務局のほうから連絡があります。

(門田行政管理課長)

その他でご報告をさせていただきます。

お手元に「高知県行政改革検討委員会 森林整備公社経営検討部会（仮称）の設置について」というペーパーを今日お配りしております。

少しご説明をさせていただきます。

ここに書いてあるとおりなんですけれども、高知県森林整備公社につきましては、多額

の負債を抱えておまして、公社の中でももっとも負債を抱えているものでございます。こうしたことから、この公社について検討をするために、「森林整備公社経営検討部会」というものを設置しまして、森林整備公社の経営改善策を具体的・集中的に検討することといたしました。

委員といたしましては、学識経験者の方、公認会計士の方、弁護士の方、経営専門化の方、林業関係の方など、5名から7名程度を予定しておまして、この行政改革検討委員会の部会として設置したいと思っております。

この委員会とは別々に開催することになりますけれども、審議の結果につきましては、この委員会でも報告させていただきますとともに、次期行革プランの中でも公社改革の方向性として位置づけをしていきたいと考えております。1点目は以上でございます。

2点目につきまして、次の第5回の委員会の日程でございます。11月17日の火曜日、午後6時からということで、よろしくお願ひします。場所は、決まり次第ご連絡をさせていただきます。

議題としましては、1つは、市町村への権限移譲をテーマとしたいと考えております。また、その他こんな議題をとということがありましたら、事務局のほうへお寄せいただきたいと思ひます。私からは以上でございます。

(根小田会長)

はい、有難うございました。最初の森林整備公社経営検討部会を設置するというについては、ご了承いただけますでしょうか。

(異議なし)

(根小田会長)

はい、わかりました。

人選を進めまして、並行する形になりますけれども、別途専門的に検討していただいて、適宜この委員会が開かれている期間中にまた報告するという形にさせていただきたいと思ひます。

第5回の検討委員会の日程は報告のとおりでございますので、よろしくお願ひします。それでは、これで本日の会議は終了させていただきます。どうもお疲れ様でした。