

## 第2回高知県「県政運営指針」検証委員会（概要）

日 時:令和2年2月 21 日(金)13:30～15:30

場 所:高知城ホール 2階 小会議室

出席者:高知県「県政運営指針」検証委員会

根小田会長、石原委員、折田委員、関委員、長瀧委員、西森委員、福島委員、  
横田委員

高知県

君塚総務部長、中村副部長、平井行政管理課長、平本行政管理課企画監

### ○ 議事

#### 「県政運営指針（令和2年改定）」（案）について

<主な意見・質疑>

##### 【委員】

デジタル化の推進とマンパワーの関係で聞きたい。デジタル化によって、どれぐらいの削減効果があるのか。今回の3,400人体制の中では、ここに関しての記載がない。現指針には、「-」の表現があるが、今回は「+」しかない。内訳としてはどうなのか。

##### 【事務局】

RPAはやれる分野には全て入れていく。来年度、KPI設定の中で時間外の削減効果は出していけるのではないか。これによって時間外の削減、マンパワーの確保につながる効果も見えてくるのではないか。「-」の標記は、RPAの効果などを見ながらどこまで書けるか考えていきたい。

3,400人体制について言えば、3,300人体制に縛られてやるべき仕事ができなくなるのは避けなければいけない。一方で、一定の数字を置かないと人件費管理など行政運営の見通しも立てられないという中で、3,300人体制の維持の次の段階として3,400人以内という数字を置かせてもらった。

##### 【委員】

3,400人体制ありきと読める表現となっているのではないか。今の体制を維持するのを念頭に置きつつといった表現もあるのではないか。

##### 【事務局】

3,400人の考え方だが、本文にも記載させていただいているとおり、5つの基本政策に基づいて仕事を進めていく中で、時間外も増えており、一定そこへの対応ということで+60名。また、働き方改革の考え方によるワーク・ライフ・バランス定員というものとして+20名、それから現計画の途中で入ってきたために定員外として管理してきたスポーツ行政の一元化に基づく数字と

して+17名ぐらいで、大体100名ぐらいというところ。

それから、定年延長ということを踏まえ供給面でも、一定まかなえるのではないかということで、3,400以内ということにしているもの。

**【会長】**

デジタル化で効率化を行うが、他方で3,400人が必要と書いてあり、両者の関係性がよくわからない。

**【事務局】**

デジタル化推進計画の計画期間は4年間。デジタル化ですぐに何十人減らすことはできない。一方で、時間外が増えている現状、行政需要が増えている現状を鑑みると、この間は3,300人を超えて3,400人以内で増やしていかなざるを得ない。その後、4年くらい経てばデジタル化の効果が本格化してくるので、その先もう一回どのくらいの体制とするのかを考えるという予定でいる。

**【委員】**

これから県人口が減り税収入が減っていく中で、100人増やしていくことについて、県の財政運営上問題ないのか。

**【事務局】**

当然事業の見直しも行っていく。また、県税だけではなく、交付税等の国の財政措置なども含めて対応していく。野放図に増やしていくわけにもいかないので、適正なところで3,400人以内と置いている。

スポーツ行政の17人は今いる人であり、その分は財政への新たな影響はない。「市町村支援・大規模災害発生時の中長期派遣のための技術職員」は新年度から国で財政措置する制度であり、増やしても財政的な影響はない。定年延長になると全国的に一時的に職員数が増えるので、国の制度設計を見て、財政措置が不十分であれば国に働きかけをしていく。そういった点を考慮し、数十人程度であれば吸収できると考えている。その先は、デジタル化の効果やスクラップアンドビルドの効果でなだらかに戻していく姿をイメージしている。

**【委員】**

AI、FAQシステムの活用など、デジタル化を進めていく必要があると思うが、電話対応など対人による対応も手厚くしてほしい。

**【委員】**

KPIについては、各委員理解しているとの認識でよいか。

その上で、KPI設定は、新年度から設定していくということだが、まち・ひと・しごと総合戦略の中で、達成度によってお金がもらえる仕組みになってたと思うが、そういう意味でKPI設定を置くこととしたのか。

**【事務局】**

確かに、総合戦略で成果指標に応じた配分方法という項目が入っているが、そうではなくて、知事も成果にこだわって仕事をしようと言っており、あらゆる分野で何らかの指標を置き、進

抄管理をしていくよう指示が出ているので、デジタル化計画でもKPI設定をすることとした。

#### 【委員】

県政運営指針を内外に発信していく中で、特に県庁内へ発信していくに当たって、この県政運営指針は職員にとって義務的なものなのか。

#### 【事務局】

県政運営指針は原理原則として定めているものであり、これを基に産業振興や健康福祉など各分野で取り組んでいくもの。それぞれ進めていくにあたり、この指針に沿った姿勢や考え方を持って仕事にあたっていく考え方の根本となるもの。

コンプライアンスの部分は、ルールとして決めたものを落とし込んでいるので、これに違反した場合はルール違反になるので懲戒処分の対象となる。

#### 【委員】

1点目、「リスクを恐れず挑戦する」の主語は誰か。また、リスクとしては何を想定しているのか。実際リスクを取って挑戦したのがモード・アバンセ事件であり、やってはいけないことと断罪されてはいるが、当時の職員さんとしては色々な思いを持ってやったという話も聞いている。その中で、職員にリスクを取って挑戦せよというのは酷ではないか。県政というのは、適正手続きを踏んで定められた条例等のルールに沿って決裁システムに則り、合理的な議論を経ていれば、結果的に失敗だったと言われることはあったとしても、職員にとってそんなにリスクというのは発生せず、最終的にリスクをとるのは首長の政治責任。そういう意味で職員にリスクを取れというのは酷であるし、職員にこれを強いたとしても、「辞表を賭けて行きます」という職員はまずいない。リスクを取ってというのはきれいだが、もう少し明確な意味を持たせて記載して欲しい。リスクとはこういうリスクであり、ここまでは上司がフォローできるが、ここから先はフォローできないという記載をしないと動けないのではないかと感じている。

2点目は、「対話を重視する」、「県民の声に耳を傾ける」という姿勢はいいことだと思うが、これも一定のスキルが必要。強引な要求をしてくる県民や、丁寧にご説明したとしても理解してくれない県民に対し、「対話を重視」という姿勢を盾にとられた時に、どうやって職員を守るのか。ここもスキルやマニュアルの問題だと思う。例えば厚労省の外郭団体から、最初の対応は50分までといったものが出ている。「対話」を行う際には、時間を決めるとか、録音をするとか一定の形を提示しないと、職員がいたずらに引きずり回され、疲弊して、結果的にリスクに巻き込まれてしまうことがあるのではないか。この2点は声かけだけではなく、現場が動きやすいようにきちんとしたマニュアルを提示する必要がある。用意されていると思うので、それを回答いただければ。

3点目は、ワーク・ライフ・バランス(WLB)や女性の働きやすい職場づくりは、男女共同参画など別の委員会が組まれていると思うが、そこが動きやすいようなものにしておく必要がある。そこをどう調整して指針に落とし込まれているのかお聞きしたい。具体的に言うと育休の取得目標。強制するものではないが、行政として強力で推し進めないと無理。該当の委員会が動くときに天井を決めてしまわないような形になっているか。

最後は、「女性の働きやすい職場」というように、「女性の」と限定するのは如何か。中身を見ると非常に考えられているが、実際みんなが見るのは概要版なので、タイトルだけ見るとジェンダーバイアスがかかっている。「誰もが」くらいにした方がいいのではないかと考えられた末にこうなってるのであれば、それはそれでいいのだが。また、女性を例示して、女性を働きやすくすれば他の人も働きやすいとしているが、介護を行う必要がある男性職員もいるとか、共働きであり送り迎えをしないといけない男性職員もいるというのを例示するとか、書き方を工夫していただければ。

#### 【事務局】

1点目は、責任と言うよりは、「失敗を恐れず」というようなニュアンス。まずは取りかからないと何もできないのではないかと趣旨。表現は検討したい。

2点目、対話の話は、庁舎管理のマニュアルとか、不当要求については「コンプライアンス」のところで、そういった要求のあったものは明らかにしていくということに取り組んでいる。

3点目は、女性、育児との該当の部局との調整は行っている。特に男性の育休のところは、事業者も含めた県全体の目標は県のまち・ひと・しごと戦略の中で5年後に30%を目標としているが、県庁としてはそこを早めに達成して、さらに高いところを目指したいとして該当の部局と話をしながら進めている。少子化の県民会議の場で知事から話をさせていただいた。

「女性の」の部分は内部でも議論になったところで、基本的には仕事とライフイベントの両立支援というのが我々の出したい意見だが、現行の指針で「女性の働きやすい職場づくり」に取り組むとしているので、タイトルからそれを落としてしまうと、逆に後退じゃないかという指摘もあるのではないかとということもあり、練った結果こうなっている。ただ、本文の頭の部分に、委員ご指摘の男性の介護や共働きというのをメッセージとして出していくことを検討する。

#### 【委員】

ここは、「両立支援」と「女性の活躍」と2つに分けた方がいいのではないかと考えていた。事務局から事前にいただいた資料では、この部分をつなげて書いていたが、本日の資料では、ここが「。」となっており、文章が分かれているので、検討されたのかなと思った。

#### 【委員】

1点目は、概要資料について、今回の改定のポイントに「デジタル化の推進」と掲げておきながら、2ページ目、6つの柱では行財政改革の中の基本方向の一つであり、扱いが小さい(弱々しい)。また、行財政改革の中だと業務効率の改善の方を見てしまいがちなので、県民サービスの向上についても付記した方がいいのではないかと。

2点目は、職員採用の柔軟性についての記載はあるか。今後デジタル人材の確保が必要となってくる一方で、全国的にも世界的にも奪い合いになることが見込まれる。その中で、デジタル人材を他県や市町村など複数の自治体でシェアすることも必要となってくるのではないかと。要は専門人材のシェア化だったり、そういったことへの対応などの記載があってもいいのではないかと。

3点目は、官民連携を進めていこうとする中、外部との接続という意味で、セキュリティーとの

兼ね合いはあるが、つなぎ先が限定されてしまうと連携が進んでいくのか疑問を感じる。

#### 【事務局】

1点目、概要2ページの県民サービスの向上の出し方は検討する。

2点目の採用の柔軟性については、指針の中で「多様な人材を確保する」という点で書かせていただいている。ただし、委員ご指摘のデジタル人材の「確保」という観点については、策定中のデジタル化計画には「育成」しか入っていないので、検討していく。

出先とのWEB会議については、LG-WANと呼ばれる閉鎖回線の中でやっていくもの。オープンインターネット系のWEB会議はあるにはあるが、社会保障関係とか個人情報を扱うときにセキュリティーの関係で問題があるので使いにくい。そういったときにはLG-WANを使っていく。官民連携を進めていく中では、セキュリティーに関連しないところは従来通りインターネット系で進めつつ、機微に触れる情報を扱うときには、LG-WAN環境でやっていく。東京の会社であれば本県の東京事務所に来ていただくなど。

#### 【委員】

まず、時限的な3,300人体制の見直しのところ、縛りがきついので一旦外しておこうというそういう意味ですよ、それは評価したい。

時間外労働の縮減の取組にどう効果を持たせていくか。状況把握、勤務時間管理をきっちりやるのを前提として、県の業務も多様なので個別に取り組んでいく必要がある。例えば、財政課の業務にはデジタル化が有効に作用する。ターゲットを明らかにして、具体的な時間外労働の削減に取り組んでいただきたい。

ワーク・ライフ・バランス定員について考え方として分かるような気もするし、いいことだと思うが、運用が難しいのではないかと。運用のイメージを教えてください。

スクラップアンドビルドについて、実際にスクラップするのは難しい。これまで県としてはどのような行政評価をしてスクラップしているのか。

#### 【事務局】

時間外勤務については、今年度から上限が設定された。また、業務に着目して他律の指定をする中で、特定の職員、特定の所属に集中しないように事前の対応を取っている。今後も継続して取り組んでいく。

実際の職員数はもう少し多いが、仕事をしていく定員を考えたときに3,300人体制としてきた。定数を考えるときには、産・育休や他県に応援に行ってる職員を除いた数字で考えている。WLB定員は、そういった家庭に配慮しなければいけない職員の支援のために20人程度は必要だろうとして、定員に組み込むという考え方。WLB定員がどこかに待機して事が起こればそれに従事して、終わったら戻ってくるというようなものではなく、全体の中でどこかに配置して業務を行っているが、少し余裕を持った配置をするという考え方での運用。

スクラップは、業務が停滞しているとか、効果的な側面を見ているので、事業を総合的に見て判断している。

スクラップアンドビルドは基準を作るのがすごく難しい。どういう運用をやっているかという、

全ての事業に終期を設定する。例えば3年とすると、3年経ったときにゼロベースで見直すことで、終期を迎えたものは全ての事業について議論の俎上にあげる。いるかいないか、いる場合にはどういうやり方にするのか。直営でやるのか、外部委託するのか、あるいは協働化していくのがいいのかといった議論をして見直しをしているのが実情。

勇気を持って止めるときには各事業ごとに進捗管理をやっている。予算枠も厳しいので、新規事業をやるときには、自分たちの中で見直しをして捻出している。どういうメルクマールがいいかは引き続き財政課とも検討しているところ。まずは終期設定ということでやっている。

**【委員】**

3,300人の中には再任用職員も含まれているということだが、短時間も含まれているのか。短時間はどれくらいの割合になっているのか。

**【事務局】**

フルタイムのみ含んでいる。短時間の割合はわずか。

**【委員】**

もう1点は、来年度からの会計年度任用職員について、前回の委員会の中でも臨時・非常勤の割合が増加傾向になってきているという話があったが、この指針は正規の職員だけを対象にしているので、何らかの記述が必要ではないか。

障害のある方の雇用に関して、現在働いている非常勤の職の方は、期限があるのか。あるから最後の文章で自立に繋げていくとなっているが、県として障害者雇用を進めていこうという中で、いま置かれてるワークステーション(WS)の時限的な方々の位置づけは最終的な雇用ではなくて、ステップアップの1つに過ぎないとなっているが、整合性がどうなのか。

**【事務局】**

会計年度任用職員について、定数管理という面では常勤職員だけの書きぶりなので含まれていない。何らかの記述が必要ではないかという意見として賜って検討する。

県庁で非常勤職員として働いている障害のある方は、3年を目途として、県庁での事務経験を次の職場に繋げてもらうこととしている。最初は軽い業務から始めて、徐々に業務内容を見直していった報酬も見直していく。その後、県庁での経験を次のステージに繋げていくイメージで運用している。

障害者雇用は、多様な人材の確保の取組のところで障害者雇用の推進として、正規も非常勤も採用していくとしている。後ろの方は、働き方の観点からWSのところを出した。2段落目の所は、わざわざ「非常勤の職の設置」と書かなくてもいいかなと思うので、検討する。

**【委員】**

指定管理者制度を活用するという中の「県外事業者の要件緩和」との記載は、県内事業者を排除するようにも読めるので、この言葉は外してほしい。趣旨は理解しているが、指針の中にこう書くのは県外優先との誤解を与える。

**【事務局】**

正確に書くようにする。

**【委員】**

さっきのリスクのところ、「失敗を恐れず」というお話だったが、私はお客さんに対して「失敗を恐れず取り組みます」とは言えない。言わんとしていることは分かる。内向きになってやらない理由を作って前に行かないと言うことではダメだというのは分かる。失敗というのはどういふのをイメージしているのか。

**【会長】**

これからの自治体は、前例のない問題に直面する。正解がない。だからやってみて、うまくいかなかった場合は検証して改善するというやり方しかない。成功例を参考にしてみたりとか、前例を踏襲してみたりとかではやっていけないよという趣旨だと理解している。そういうチャレンジする姿勢を持っていないといけませんよという言葉だと思っていていい言葉だと思っていた。ただ、リスクと責任という方に持って行くところとちょっと趣旨が違うのではないかという気がする。

**【事務局】**

会長の仰るとおりです。法的リスクというところまで書いているのではなく、やれることしかやらないじゃダメですよとか、例えば100万円の事業をやるかやらないかという時に、やらなければ何も生み出さないけど、やれば投資効果で1000万円の効果があるのであれば、100万円を出して取り組むべきであり、思ったような効果があがらなければ検証する、その説明責任を果たすのが行政として大切なのだという流れの中での表現なので、もう少し趣旨が伝わるように書き方を検討する。

**【委員】**

執行面では各基礎自治体がしっかり取り組んでいるが、計画面で前例のないところを考えていくのが大変なので、県が補助をしたり広域的に一緒に考えていったりすることが求められている。その中でデジタルツールなどを活用しながらやっていただけたら。

リスクのところは、実証実験など、小さく試して、できそうな所にアクセルを踏むというのが全体的な傾向なので、小さなトライをどんどんしていくといった趣旨を触れて欲しい。

**【会長】**

時間となったので、これで終了する。

**【事務局】**

貴重なご意見をいただきありがとうございました。今後とも県政運営にあたりご協力いただくようよろしくお願いいたします。本日はありがとうございました。