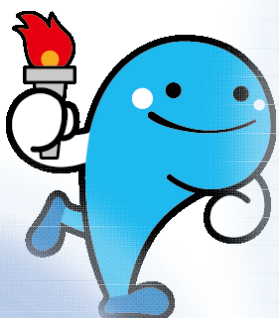


県政運営指針

県民の皆さまがいきいきと仕事し、いきいきと生活し、
安全・安心に暮らせる県を目指して



令和2年●月改定
高知県

はじめに

本県は、全国より15年先行して平成2年から人口が自然減の状態に陥り、人口減少による経済の縮みが若者の県外流出と特に中山間地域の衰退を招き、さらに経済が縮むことで県民の皆さまの暮らしが一層厳しくなるという負の連鎖をたどってきました。

この人口減少の負の連鎖を断ち切るため、本県は、県が抱える困難な課題に真正面から向き合い、経済の活性化や日本一の健康長寿県づくりなど5つの基本政策と、中山間対策の充実・強化や少子化対策の抜本強化と女性の活躍の場の拡大といった5つの基本政策に横断的に関わる政策に積極的に取り組んできました。

県政運営指針は、このような中、高知県庁が「県民の皆様のために成果を求めて挑戦し続ける県庁」であるために、従うべき原理原則として、平成27年4月に策定したものです。

指針に沿って、様々な施策に取り組んできた結果、各種の経済指標は上昇傾向に転じるようになってきました。また、地域福祉の拠点である「あったかふれあいセンター」を中心とした地域の支え合いの仕組みづくりが進むとともに、教育の面でも小中学生の学力が着実に向上してきました。このように、本県は今、県勢浮揚に向けて明るい兆しが見えつつあります。

一方で、現在の本県の人口構成を見ると、今後も人口減少が続くこと自体は避けられず、人口減少に伴う県経済の縮みや中山間地域の衰退、さらには近い将来起こりうる南海トラフ地震への備えなど本県を取り巻く環境は依然として厳しく、課題解決先進県を目指し、これまで以上に取組を進める必要があることに変わりはありません。

このたびの改定に当たっては、様々な施策をさらに発展させ、高知県政を一段と高いステージへ引き上げるために、「県民の皆さまの共感を得て成果にこだわり前進していく県庁」であることを基本姿勢とすることとしました。また、「働き方改革」に代表される労働環境の変化やデジタル技術の急速な発展を背景とした社会環境の変化への対応などの観点を加えることとしました。

さらに、職員が日頃から県政運営指針を常に意識・確認でき、その趣旨が浸透していくような方策を検討することに加え、指針に基づく取組内容や実効性、理解度等について定期的に確認するとともに、取組の検証と見直しを行っていくこととしました。

高知県庁は、引き続き「県政運営指針」を県政運営の拠りどころとして、課題解決先進県を目指し、全力で取り組んでまいります。

令和2年●月

高知県知事 濱田 省司

目次

第1章 県民の皆さまの共感を得て成果にこだわり前進していく県庁へ

1	全国に先行して進む人口減少と高齢化	1
2	「課題先進県」から「課題解決先進県」へ	2
3	課題解決先進県を目指した各分野における取組の主な成果	3
4	本県を取り巻く現状と課題	5
5	高知県庁の目指すべき姿	6

第2章 県庁の目指すべき姿を実現するための6つの柱

I 課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢

基本方向1	県民の皆さま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	7
1	県民の皆さまと対話する県庁づくりを徹底する	
2	県政運営の透明性を徹底する	
3	時代の変化に合わせて常に進化し続ける	
4	使命を絶えず自問自答する	
5	変化や批判を恐れず挑戦する	
6	想像力を働かせて先手を打っていく	
7	P D C A サイクルを回す (数値目標、期限、工程表を常に意識しながら進捗管理)	
基本方向2	民間や市町村と一体感を持って取組を推進する (官民協働、市町村政との連携・協調)	9
1	民間や市町村とベクトルを共有し一緒に汗をかく	
2	市町村と対話し寄り添った支援をする	
3	産学官民の連携を推進する	
基本方向3	全国区の視点を持って仕事を進める	10
1	県外・海外にも目を向ける県庁づくりを徹底する	
2	国や他県との連携を強化する	
3	国の政策を積極的に取り込む	
4	県民や専門家の声・視点を取り入れる	
基本方向4	時代の潮流を的確に捉える	11
1	デジタル技術を活用して課題解決と産業振興を図る	
2	世界と競争できる産業を育てる	
3	S D G s (持続可能な開発目標) を意識する	

Ⅱ 常に進化し続け地域の課題や社会状況の変化に対して柔軟で強い組織

基本方向1	常に進化し続ける・・・	12
	1 自浄作用を働かせる	
	2 組織のベクトルを自ら修正する	
	3 組織としての機能の質の向上を図る	
基本方向2	課題に柔軟かつ的確に対応できる体制をつくる・・・	16
	1 課題に対して全体で取り組む体制をつくる	
	2 地域を支えるための体制をつくる	
	3 県民の安全・安心を守る体制をつくる	
	4 課題に対して積極的に攻める体制をつくる	
基本方向3	簡素で効率的な組織を構築しつつ課題に真正面から取り組むための マンパワーを確保する・・・	19
	1 業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる	
	2 スクラップアンドビルドを徹底する	
	3 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る	
	4 財政の安定性に配慮しつつ課題に真正面から取り組むための マンパワーを確保する	
基本方向4	公社等外郭団体を活用する・・・	22
	1 公社等外郭団体等と連携・協調する	
	2 公社等外郭団体の健全経営を確保する	
基本方向5	民間の力を活用する・・・	23
	1 PPP/PFIなどを活用する	
	2 指定管理者制度を活用する	

Ⅲ 創造性やチームワークを発揮し成果をつかみとる職員の育成

基本方向1	課題に果敢に挑戦する人材を「確保」する・・・	24
	1 多様な能力・経験を持つ人材を確保する	
	2 外部人材の知識・経験・技術を活用する	
	3 退職者の知識・経験・技術を活用する	
基本方向2	課題に果敢に挑戦する人材を「育成」する・・・	28
	1 課題を自ら見だし設定する人材を育成する	
	2 課題に果敢に挑戦する人材を育成する	
	3 庁内外で学ぶ機会を拡大する	
基本方向3	課題に果敢に挑戦する人材を「支える」・・・	36
	1 職員がやりがいを感じ働くことの出来る環境を整える	

IV 職員が能力を最大限発揮できる職場環境

基本方向1	風通しの良い職場づくりに取り組む	38
	1 相談しやすい職場環境づくりに取り組む	
	2 職員間のコミュニケーションを促進する	
基本方向2	仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現する	39
	1 業務の改善を徹底し、長時間労働の削減に取り組む	
	2 休暇の取得促進に取り組む	
	3 女性の働きやすい職場づくりをはじめ仕事とライフイベントの両立支援に取り組む	
基本方向3	障害のある方も働きやすい職場づくりに取り組む	42
	1 バリアフリーを推進する	
	2 多様な活躍の場を設ける	
基本方向4	職員の健康管理に留意した職場づくりに取り組む	43
	1 安全快適で働きやすい職場環境づくりに取り組む	
	2 心とからだの健康を支える	
	3 ハラスメントを防止する	

V 不断の行財政改革に取り組み社会状況の変化に対応

基本方向1	財政の健全性を確保する	46
	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	
	2 予算のスクラップアンドビルドとブラッシュアップを徹底する	
	3 中長期的に安定した財政運営を実現する	
基本方向2	簡素で効率的な組織を構築する	52
	1 業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる【再掲】	
	2 スクラップアンドビルドを徹底する【再掲】	
	3 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る【再掲】	
基本方向3	あらゆる行政サービスのデジタル化を推進する	53
	1 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る	
	2 デジタル技術の活用により県民サービスの向上を図る	
	3 デジタル技術を活用して課題解決と産業振興を図る【再掲】	

VI 県政の推進にあたって基本中の基本となるコンプライアンスの徹底

基本方向1	県民の皆さまから見える県庁づくりを徹底する	55
	1 意思決定のプロセス公表のルールを徹底する	
	2 情報の共有と幅広い議論をする	
	3 公文書の適正管理を徹底する	
基本方向2	県民の皆さまと対話する県庁づくりを徹底する	57
	1 県民の皆さまと積極的に対話する	
	2 県政情報を分かりやすく伝える	
基本方向3	官民協働型の県政を公平公正に推進するために不正防止を徹底する	59
	1 県民の皆さまとの対話における姿勢のあり方を徹底する	
	2 対話した内容の文書化と共有のルールを徹底する	
	3 職員の意識改革を継続し徹底を図る	
	4 適正な会計事務の執行を徹底する	
基本方向4	組織や仕組みとして不適切な政策決定を防ぐ	62
	1 意思決定に対するチェック機能を強化する	
	2 職員からの相談、告発を受ける仕組みを徹底する	

第3章 県政運営指針の職員への浸透と指針に基づく取組の検証

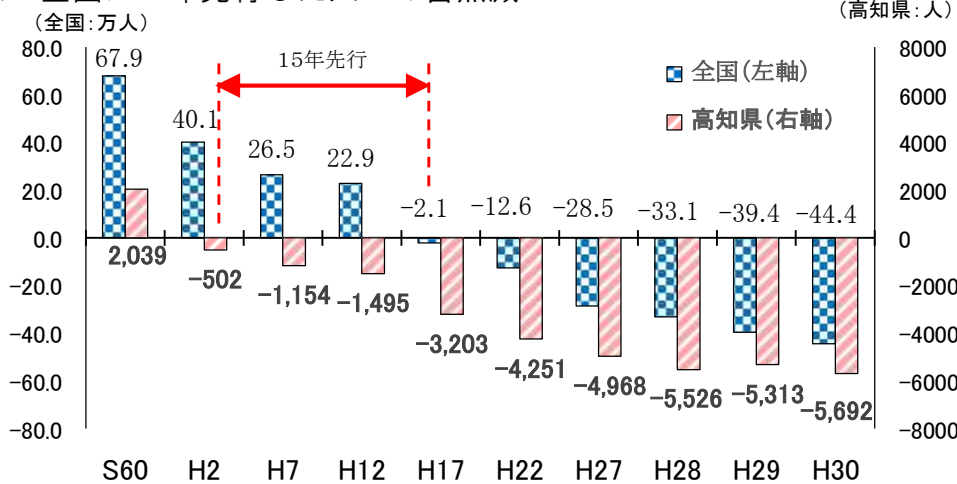
1	県政運営指針の趣旨が職員へ浸透するための方策の検討	64
2	県政運営指針に基づく取組の定期的な検証	64

第1章 県民の皆さまの共感を得て成果にこだわり前進していく 県庁に向けて

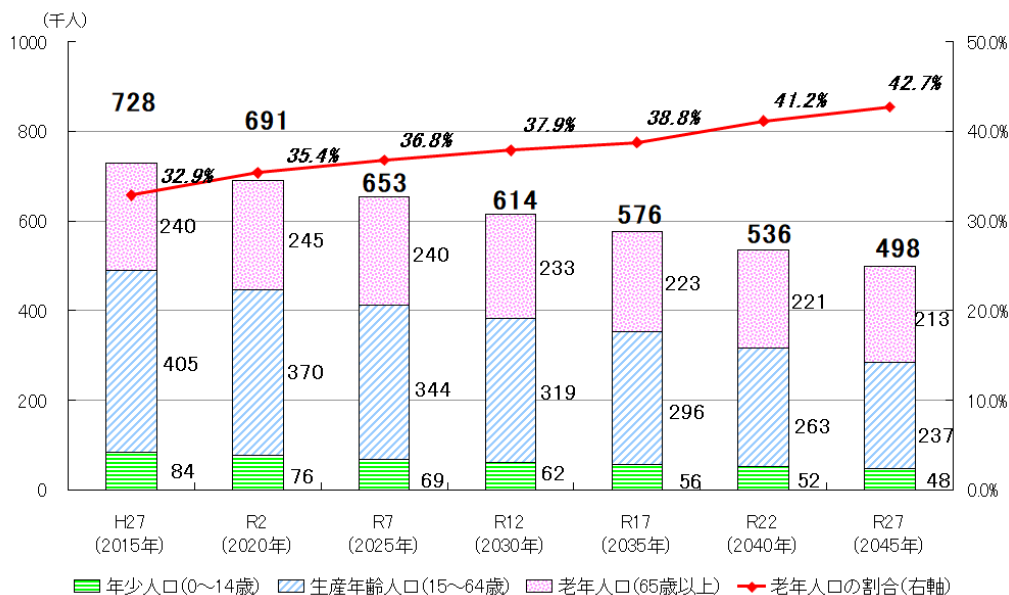
1 全国に先行して進む人口減少と高齢化

- ・ 本県は、全国より15年先行して平成2年から人口が自然減の状態に陥り、人口減少による経済の縮みが若者の県外流出と特に中山間地域の衰退を招き、さらに経済が縮むことで県民の皆さまの暮らしが一層厳しくなるという負の連鎖をたどってきました。
- ・ 本県の人口は令和元年6月には70万人を下回り、その後も減少傾向が続いています（高知県推計）。さらに、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も減少傾向は続き、令和27年（2045年）には50万人をも下回る49.8万人まで減少すると予想されています。
- ・ 一方で、全国に10年ほど先行して進んでいる高齢化率は上昇し続け、令和27年における高齢化率は42.7%と半数近い人が老年人口（65歳以上）になることが予想されています。

▼ 全国に15年先行した人口の自然減



▼ 減少が続く高知県の人口と生産年齢人口、上昇が続く高齢化率



出典：日本の都道府県別将来推計人口（H30年推計）（国立社会保障・人口問題研究所）

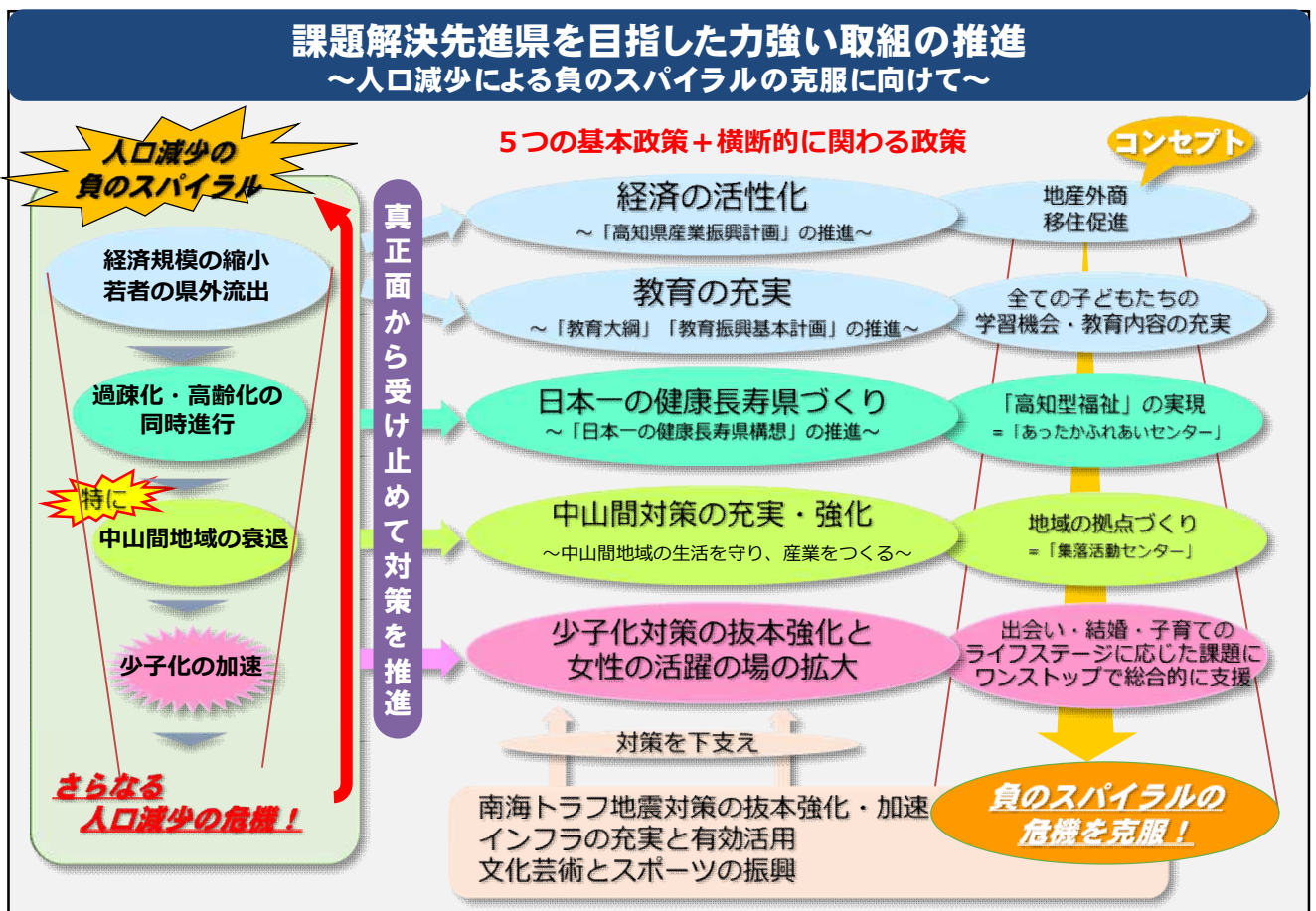
2 「課題先進県」から「課題解決先進県」へ

<高知県の目指すべき姿>

県民の皆さまが幸せで将来に希望が持てる県（課題解決先進県）へ

～県民の皆さまがいきいきと仕事し、いきいきと生活し、安全・安心に暮らせる県を目指して～

全国に先駆けて人口減少に直面した本県では、人口減少に伴う様々な課題を真正面から受け止めて、経済の活性化、日本一の健康長寿県づくり、教育の充実と子育て支援、南海トラフ地震対策の抜本強化・加速化、インフラの充実と有効活用の5つの基本政策と、中山間対策の充実・強化、少子化対策の抜本強化と女性の活躍の場の拡大、文化芸術とスポーツの振興といった5つの基本政策に横断的に関わる3つの政策に取り組むことで、全国に先んじて人口減少による負のスパイラルに立ち向かっています。



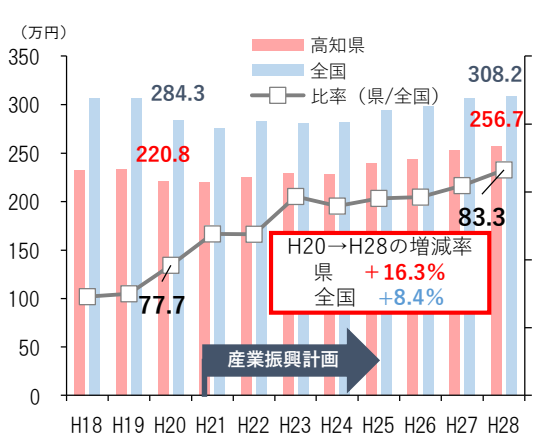
3 課題解決先進県を目指した各分野における取組の主な成果

これまで、5つの基本政策と横断的に関わる3つの政策を積極的に推進してきた結果、各種の経済指標が上昇傾向に転ずるなど、下降・縮小傾向にあった県勢は明確に上昇傾向に転じるようになってきました。

①経済の活性化 「高知県産業振興計画」の推進

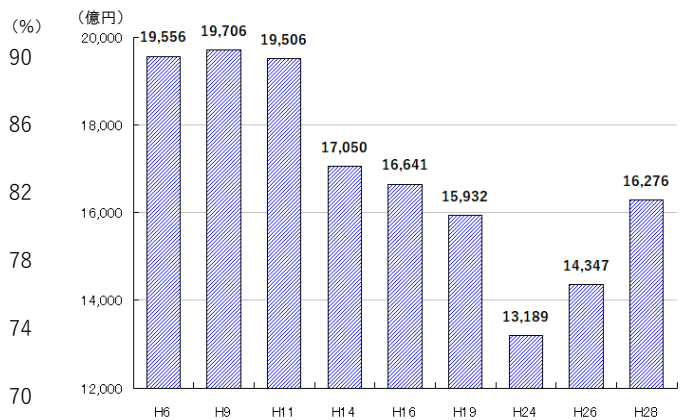
- ・ 人口の減少と高齢化の進展などにより、平成9年から平成19年にかけて県内市場は急激に縮小していきました。また、平成14年から平成21年頃にかけては、景気の回復の波に乗れず、各種の経済指標等の数値は全国平均等に大きく引き離される状況が続いていましたが、産業振興計画の着実な実行により、現在では全国と同じように上昇傾向にあります。
- ・ 本県の県内総生産は、平成13年度から平成20年度までは名目で13.7%、実質で7.3%のマイナス成長であったのに対し、平成20年度から平成28年度までは名目で6.3%、実質で3.8%のプラス成長に転じ、さらに、1人当たり県民所得についても平成20年度と平成28年度を比較すると、16.3%増と全国を上回る伸びを見せています。

▼ 1人当たり県民所得の推移



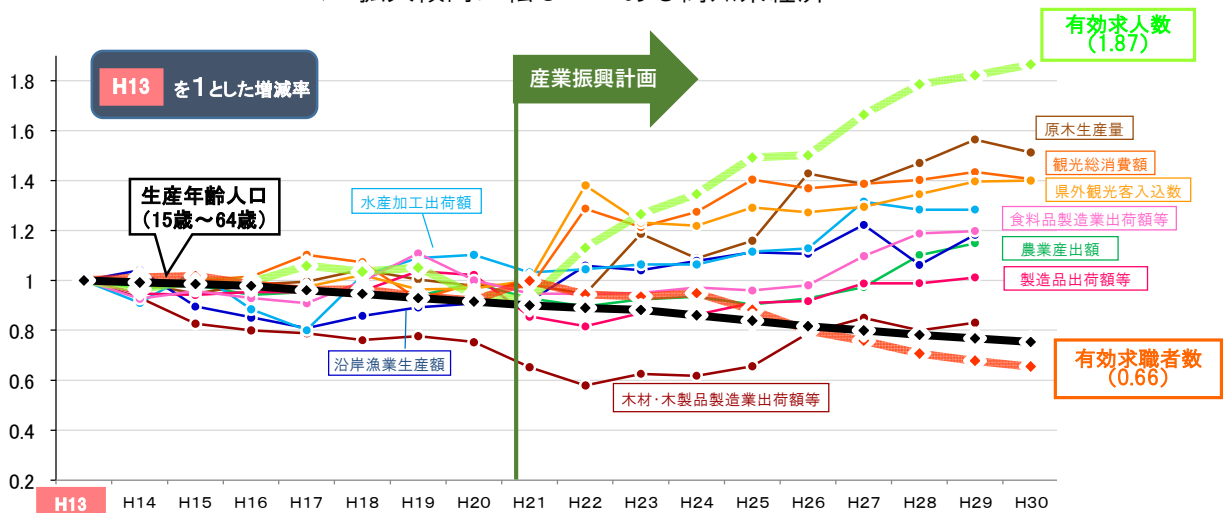
出典：高知県、内閣府「県民経済計算報告書」

▼ 高知県の年間商品販売額



(出典)：経済産業省 平成28年経済センサス-活動調査結果

▼ 拡大傾向に転じつつある高知県経済



※観光総消費額、県外観光客入込数については、H15に算定方法を変更したため、H15を1としている

※()内は幾何平均

②教育の充実 「教育大綱」「教育振興基本計画」の推進

<p>◆学力の状況(全国学力・学習状況調査結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小学校 <ul style="list-style-type: none"> H19:国語 - 1.0 ⇒ R元: + 0.2 算数 - 1.7 ⇒ + 1.7 ・中学校 <ul style="list-style-type: none"> H19:国語 - 5.7 ⇒ R元: - 2.0 数学 - 9.6 ⇒ - 1.7 <p>※数値は全国平均正答率との差</p>	<p>◆体力の状況(全国体力・運動能力、運動習慣等調査結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小学校 <ul style="list-style-type: none"> 男子 H20:46.9 ⇒ R元:49.3 女子 47.1 ⇒ 50.0 ・中学校 <ul style="list-style-type: none"> 男子 H20:46.6 ⇒ R元:49.9 女子 45.8 ⇒ 48.8 <p>※数値は体力合計点(全国平均=50)</p>
---	---

③日本一の健康長寿県づくり 「日本一の健康長寿県構想」の推進

<p>◆壮年期の死亡率の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人口10万人当たりの壮年期(40~64歳)死亡率 (男性) <ul style="list-style-type: none"> H21:639.1 ⇒ H29:447.5 (女性) <ul style="list-style-type: none"> H21:269.2 ⇒ H29:179.6 	<p>◆高知版地域包括ケアシステムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・あつたかられあいセンター設置状況 (拠点数) <ul style="list-style-type: none"> H24:35ヶ所 ⇒ R元:50ヶ所 (サテライト数) <ul style="list-style-type: none"> H24:114ヶ所 ⇒ R元:239ヶ所 	<p>・遠隔地への訪問看護回数</p> <p>(補助回数)</p> <p>H25:3,979回 ⇒ H30:9,285回</p>
--	---	--

④中山間対策の充実・強化 中山間地域の生活を守り、産業をつくる

<p>◆集落活動センターの普及・拡大、取組の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・集落活動センターの開設数 H26:14市町村17ヶ所 ⇒ R2.1月末:31市町村58ヶ所 	<p>◆鳥獣被害対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鳥獣被害対策専門員の配置 H26:12人 ⇒ R元:16人 ・野生鳥獣による被害額 H26:約2.9億円 ⇒ H30:約1.4億円 	<p>◆中山間における生活支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水道未普及地域における生活用水供給施設要整備箇所の整備率 H26:37.7% ⇒ H30:74.1% ・地域公共交通会議等の設置市町村数 H26:25市町村 ⇒ R元:30市町村
---	--	---

⑤少子化対策の抜本強化と女性の活躍の場の拡大

<p>◆合計特殊出生率</p> <p>H21:1.29 ⇒ H30:1.48</p>	<p>◆乳幼児検診の受診率</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1歳6ヶ月児 <ul style="list-style-type: none"> H24:87.0 ⇒ H30:97.1(速報値) ・3歳児 <ul style="list-style-type: none"> H24:83.0 ⇒ H30:96.9(速報値) 	<p>◆ファミリーサポートセンター事業の実施市町村</p> <p>H26:1市 ⇒ R元:10市町</p> <p>◆ワークライフバランス推進認証企業数</p> <p>H27年:148件 ⇒ R2.2.1現在:284件</p>
--	---	--

南海トラフ対策の抜本強化・加速

<p>◆事前対策による被害の軽減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・想定死者数 (H25.5月 ⇒ H31.3月の比較) <ul style="list-style-type: none"> H25.5月時点 約42,000人 ⇒ H31.3月時点 約11,000人 ・住宅耐震化率 74% ⇒ 82% ・津波早期避難率 20% ⇒ 70% ・津波避難空間整備率 26% ⇒ 99% 	<p>◆津波避難対策(H31.3月時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・沿岸19市町村全392地域で計画の策定完了 ・避難路など1,445箇所(100%) ・津波避難タワー111/115箇所(97%) ・津波シェルター1基(100%)
---	--

インフラの充実と有効活用

<p>◆四国8の字ネットワークの開通状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H19年度:33% ⇒ R元年度:55% 	<p>◆高知新港整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・H28年度に150台駐車可能なバスヤード、道路、トイレの整備 ・客船ターミナル整備(H30完成) 	<p>クルーズ船寄港回数</p> <p>H26年度:9回 ⇒ R元年度:29回</p>
--	---	---

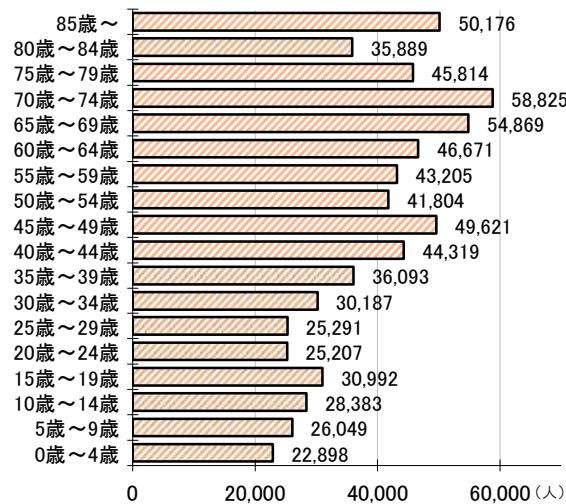
文化芸術とスポーツの振興

<p>◆H29年3月に高知県文化芸術振興ビジョンを策定</p> <p>◆H29.3月に高知城歴史博物館を開館</p> <p>◆坂本龍馬記念館新館整備と本館改修</p> <p>⇒ H30.4月リニューアル</p>	<p>◆H29年6月に高知県スポーツ振興県民会議の立ち上げ</p> <p>◆高知龍馬マラソンの出走者数</p> <p>第1回(H25) 3,475人 ⇒ 第8回(R2) 11,816人</p>
---	--

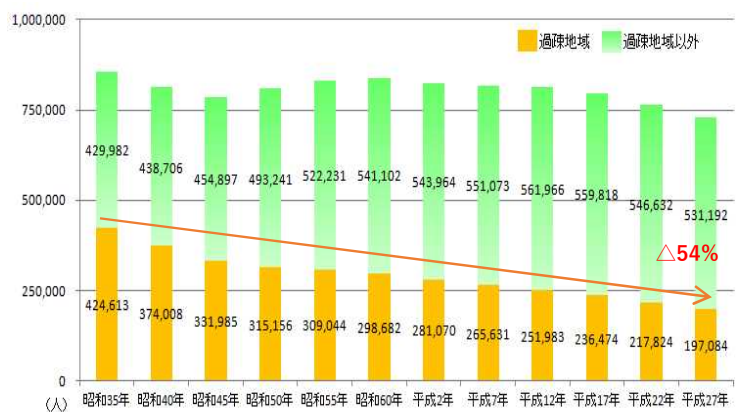
4 本県を取り巻く現状と課題

- 一方で、本県の人口構成を見ると、今後も人口減少が続くこと自体は避けられず、人口減少に伴う県経済の縮みや中山間地域の衰退といった困難な課題に直面しており、さらには人手不足や後継者不足は年々深刻化しています。また、1人当たり県民所得は全国を上回る伸びを見せているものの、絶対水準では全国の83.3%にとどまっています。
- さらに、近い将来起こりうる南海トラフ地震への備えをはじめ、災害から県民の皆さまの命を守るための防災・減災の取組も引き続き着実に進めていく必要があります。
- 加えて、時間外勤務の上限規制など「働き方改革」に代表される労働環境の変化や、「Society5.0の実現」などデジタル技術の急速な発展を背景とした社会環境の変化など新たな課題にも対応していかなければなりません。

▼ 高知県の年齢別人口 (R2. 1. 1現在 (高知県推計))



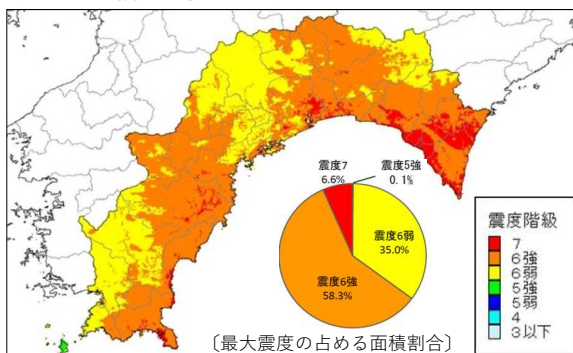
▼ 過疎地域の人口の推移 (高知県)



◇ 過疎地域の人口は、昭和35年から継続的に減少
55年間で約23万人減少 (△54%)

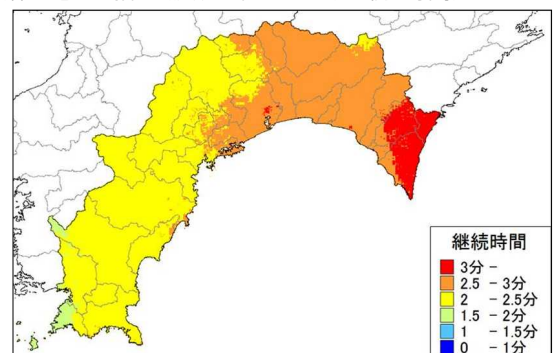
▼ 南海トラフ地震の揺れの想定 (最大クラス重ね合わせ) (H24. 12高知県公表)

【震度分布図(震度7:26市町村、震度6強:8市町村)
(どのくらい揺れが強いのか)



【地震継続時間分布図】

(体に感じる揺れ(震度3相当以上)が続く時間)



本県の直面する困難な課題に県民の皆さまとともに立ち向かっていくためには、
県民の皆さまとの対話を通じて、県政に対する「共感」を得ていくことが重要

県庁と県職員の果たすべき役割はより一層重要に

簡素で効率的な組織づくり、財政の健全化という要請に応えながらも、
官民協働、市町村政との連携協調の下、高知県の未来を切り開いていく県政が
実現するよう前へ前へと進んでいくことが必要

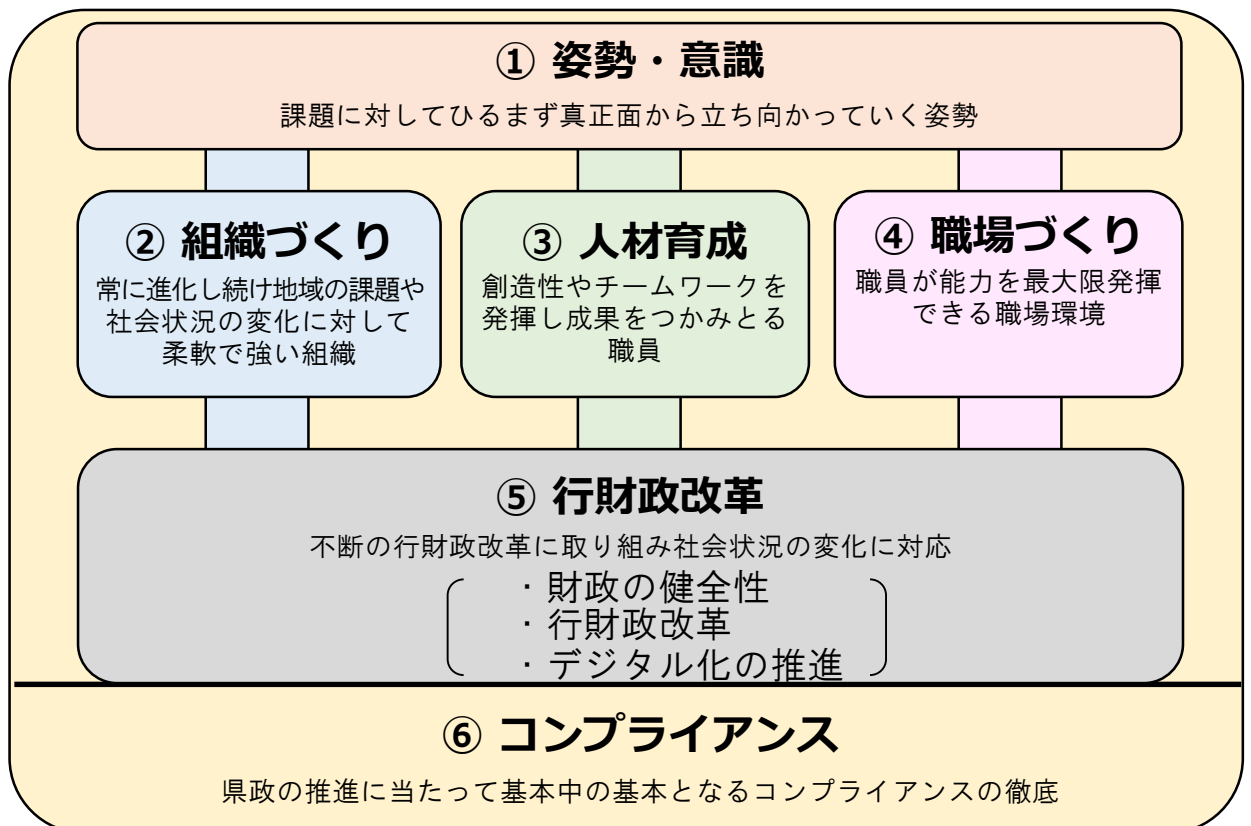
5 高知県庁の目指すべき姿

県民の皆さまの共感を得て成果にこだわり前進していく県庁へ

高知県庁の目指すべき姿を実現するための6つの柱

1 姿勢・意識	課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢 (P7~)
2 組織づくり	常に進化し続け地域の課題や社会状況の変化に対して柔軟で強い組織 (P12~)
3 人材育成	創造性やチームワークを発揮し成果をつかみとる職員 (P24~)
4 職場づくり	職員が能力を最大限発揮できる職場環境 (P38~)
5 行財政改革	不断の行財政改革に取り組み社会状況の変化に対応 (P46~)
6 コンプライアンス	県政の推進に当たって基本中の基本となるコンプライアンスの徹底 (P55~)

【6つの柱の相関関係】



第2章 県庁の目指すべき姿を実現するための6つの柱

I 課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢

本県が抱える様々な課題には、困難な問題、前例のない問題が多くあります。しかし、それら乗り越えていかなければ、次の展望は開けてきません。困難な仕事であっても、ひるまず真正面から取り組んで一つ一つ成果を上げていくことが、県民の皆さまのためになすべきことであり、公務員として求められる姿勢です。

そのためには、職員一人ひとりが県民の皆さまとの対話を通じて気持ちを一つにし、共感を得ながらそれぞれが取り組む施策を進めていくことが大切です。また、県民の皆さまにとっての幸せが何かを考え、課題解決に向けて一歩でも二歩でも前進し、結果にこだわり成果を出していくことが必要です。

仕事を進める際には、県庁組織が、全国区の視点を持ち、時代の潮流を的確に捉えて創造性を発揮するとともに、施策の実効性を高めていくために、官民協働や市町村政との連携・協調をより一層進めていくことが重要です。

姿勢 基本方向1 県民の皆さま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

ポイント1 県民の皆さまと対話する県庁づくりを徹底する

県民の皆さまの幸せが何かを考えるには、まず県民の皆さまとの対話を通じて、県民の皆さまの思いや意見を職員一人ひとりがくみ取り、その声を課題の解決に向けた政策立案に反映させることが大切です。立案した政策を丁寧に説明することで、県民の皆さまの理解と納得が得られ、そこではじめて「共感」を得ながら、課題解決に向けた取組が「前進」していくと考えます。

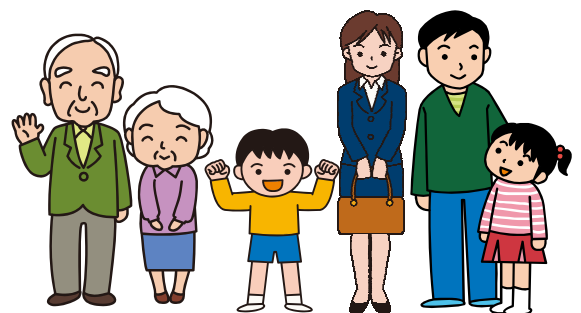
また、政策の立案段階においてはもちろん、実行する段階においても、県民の皆さまの声を改善、見直しに活かしていくことが必要です。

引き続き、県民の皆さまとの積極的な対話を徹底します。

ポイント2 県政運営の透明性を徹底する

県民の皆さまから共感を得るには、県政の取組を明らかにし、施策の目的や内容をしっかりと説明ができるといった透明性の確保が不可欠です。

これまでも積極的な情報公開に取り組んできましたが、県民の皆さまにとって、より分かりやすいものとするよう工夫をした上で、意思決定プロセスの公表や、審議会等の公開、情報提供の拡充などの取組をさらに徹底します。



ポイント3 時代の変化に合わせて常に進化し続ける

施策の取組を進めるに当たって、過去の前例によく学んで物事进行处理していく県政の安定性・継続性は大事ですが、時代の変化に合わせて行政自身も変わっていく必要があるという意識を忘れてはいけません。常に時代の変化を意識し、県民の皆さまにとって何が最適かといった視点を持ちながら、時代に合わせて進化していく意識を持つことを徹底します。

ポイント4 使命を絶えず自問自答する

仕事自体が自己目的化することがないよう、今行っている施策は何のためにやっているのか、県民の皆さまのためにどう役に立っているのかということを絶えず自問自答し、今の施策が最適か、見直すべきものはないかという視点を持つことを徹底します。

また、組織としても絶えず最適な方策を見つめ直し、組織と職員が施策のベクトルを一致させ、目標の達成に向けて一丸となって取り組むことを徹底します。

ポイント5 変化や批判を恐れず挑戦する

本県のような厳しい環境の中で、課題解決に向けた施策を進め、成果を出すためには、時には、前例のない施策であっても、変化や批判を恐れず、その意義を説明し、理解を得ながら挑戦していくことが必要であるという意識を徹底します。仮に想定していた効果が得られない場合であっても、その原因等を真摯に検証し、次の挑戦につなげていくことが重要です。

ポイント6 想像力を働かせて先手を打っていく

施策の実行によって、関係する方々や県民の皆さまにどのようなインパクトを与え、県民の皆さまがどう思うか、さらには全国的にどのような影響を与えるか、このような想像力を働かせて先手を打って取り組んでいくことが、県民の皆さまの共感を得て、課題解決に向けて前進していくためには重要です。相手が自分と同じ認識であるという前提には立たず、常に県民の皆さま、施策の相手方、全国の関係者のことを考え、想像して先手を打って施策に取り組むことを徹底します。

ポイント7 PDCAサイクルを回す （「数値目標」「期限」「工程表」を常に意識しながら進捗管理する）

課題解決に向けた施策の立案に当たっては、まず、「数値目標」を設定し、「期限」を設けるとともに、そこに向けた「工程表」を作成することが必要です。また、実施に当たっては、PDCAサイクルをしっかりと回していく中で、達成度の把握や進捗管理を行うとともに、取組を修正しながら、成果を出していくことを徹底します。



姿勢 基本方向 2

民間や市町村と一体感を持って取組を推進する
(官民協働、市町村政との連携・協調)

ポイント1 民間や市町村とベクトルを共有し一緒に汗をかく

真の意味での官民協働、市町村政との連携・協調を図るため、県庁が何を考え、何をしようとしているかということ、県民の皆さまや関係者等の方々にしっかりと説明するとともに、ご意見をお聞きし、施策に反映していきます。

「高知型官民協働」の取組を進めることで、各種の経済指標など、下降、縮小傾向にあった県勢は明確に上昇傾向に転じるようになってきました。これからは、一定軌道に乗った事業などのうち、民間主導による方が効果的、効率的なものは民間主導に移行していき、他方で、県は新たな付加価値を創造して世界に物を売っていくといった、より困難なフロントに立ち、新たな挑戦に取り組むことが必要です。

info 高知型官民協働

協働とは、複数の主体が目的を共有し、ともに協力して活動することであり、行政と民間が協働することを官民協働と言います。他県の例では、行政の仕事を民間事業者に開放し、民間でできることは民間に任すといった場面で用いられる場合もあります。

しかし、本県では、民に任せっぱなし、民が動くのを待つということではなく、まず行政が汗をかく、民の活動をバックアップするというスタイルを官民協働と位置付けており、他県での使われ方との違いを明確にするために「高知型」と称します。

ポイント2 市町村と対話し寄り添った支援をする

少子高齢化が進み、県内人口は今後も減少が見込まれる中、特に中山間地域における地域の疲弊が顕著になってきており、市町村と連携して地域の維持に取り組んでいかなければなりません。市町村と対話し、必要なサポートをしっかりと行っていくことが必要です。

地域支援企画員や地域防災監などの人的支援をはじめ、財政支援や「れんけいこうち」などの広域連携支援の取組など市町村政とのしっかりとした連携・協調が重要です。

ポイント3 産学官民の連携を推進する

県勢浮揚を成し遂げるためには、産学官民の連携によりイノベーションを創出していく取組も必要です。県内外から多くの人材や知恵、資本を呼び込み、民間事業者や大学との包括協定の締結などにより、新たな技術開発に取り組んでいくことが重要です。



姿勢 基本方向3 全国区の視点を持って仕事を進める**ポイント1 県外・海外にも目を向ける県庁づくりを徹底する**

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ません。このため、日ごろから職員が全国区の視点を持って時代の潮流を見定めながら、高知県の将来を考える県庁でなければならないと考えます。加えて、外国人観光客の誘致や地産外商の取組をさらに進めるためには、海外に目を向けた施策を展望できる県庁であることも求められます。

今後も、これまで以上に外部の知見を活用しながら、県外・海外に目を向ける県庁づくりを徹底します。

ポイント2 国や他県との連携を強化する

取組を成果につなげるためには、国や他県と連携することが重要です。共通の課題を有する都道府県との連携など様々なネットワークに積極的に参加することで、国や他県の動向を把握するとともに、全国的な視点を有する有識者などと関係を構築します。

特に、高知県経済のさらなる活性化を目指すためには、令和7年に開催される大阪・関西万博など大規模プロジェクトが予定されている関西圏の経済活力を誘引する取組をはじめとして、関西圏との連携を強化することが重要です。

ポイント3 国の政策を積極的に取り込む

国の令和2年度予算では、地方法人課税の偏在是正による財源を活用して、地域社会の維持・再生に向けた取組を推進することに加え、地方創生のための交付金について、自動運転車・ロボット等の新技術を活用する取組への支援を強化するとともに、企業版ふるさと納税等の自主財源を用いた事業を優先的に選定し、地方の稼ぐ力を高める施策を推進するなどの方針が盛り込まれました。

本県の直面する課題の解決に向けた取組として、本県単独の施策のみでは限界があります。このため、国の有益な政策を積極的に取り込み、最大限に活かしていくことが重要です。

また、国に対して本県の実情や意見をしっかりと訴え、国の政策に地方の実情をしっかりと反映させていくことも必要です。

ポイント4 県民や専門家の声・視点を取り入れる

本県が抱える課題の解決に向けた施策を企画・立案するに当たっては、県民の皆さまのニーズ、ご意見や気持ちを丁寧にお聞きし反映させていくことはもちろんのこと、専門家の声をしっかりと聴くことが大切です。PDCAサイクルを回す中で、議会や県民の皆さま、県内外の専門家のチェックを受けながら、新しい目標、挑戦に向けて取り組んでいくことが重要です。

姿勢 基本方向 4 時代の潮流を的確に捉える

ポイント1 デジタル技術を活用して課題解決と産業振興を図る

本県の人口構成を見ると、今後も人口減少が続くこと自体は避けられず、県経済の縮みや中山間地域の衰退といった困難な課題に対応しつつ、県勢の浮揚を実現するためには、様々な分野でデジタル技術の活用を進めるなど時代の変化に合わせて進化させ、これまでの取組をさらに発展させていくことが必要です。

そのためには、本県の職員一人ひとりが、デジタル技術を活用した課題解決と産業振興につなげる視点を持って各種施策に取り組むことが必要です。

ポイント2 世界と競争できる産業を育てる

令和2年には東京オリンピック・パラリンピック、令和7年には大阪・関西万博が開かれるなど、世界の注目が我が国に集まっている機会を、高知県の魅力を世界にアピールする絶好のチャンスと捉えて、施策を進めていく必要があります。

人口減少が見込まれ国内市場が縮小していくことが予想される中、活力ある海外市場へ販路を拡大していくには、高付加価値の産品を育てることが重要です。

また、本県の強みである「食」や「歴史」、「自然・体験」などの観光資源を生かして、民間事業者や市町村とも連携した外国人観光客に訴求する魅力的な提案などを通じて、世界に通用する高知観光を実現し、力強い産業に育てていくことが重要です。

ポイント3 SDGs（持続可能な開発目標）を意識する

SDGsが目指す「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現は、全世界共通の重要な課題です。本県においては、産業振興計画や日本一の健康長寿県づくり、教育振興、防災・減災対策、自然エネルギーの推進など各般にわたる施策を進めており、これらの目標の多くはSDGsの目標とも合致します。引き続き、SDGsに掲げられたそれぞれの目標を意識しながら、各種の施策を進めていく必要があります。

info SDGs（持続可能な開発目標）

SDGs（SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS）とは、2015年9月の国連サミットで採択された「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標（その下に、169のターゲットと232の指標が決められている）です。



普遍性 先進国を含め、全ての国が行動

包摂性 人間の安全保障の理念を反映し「誰一人取り残さない」

参画型 全てのステークホルダーが役割を

統合性 社会・経済・環境に統合的に取り組む

透明性 定期的にフォローアップ

Ⅱ 常に進化し続け地域の課題や社会状況の変化に対して柔軟で強い組織

県民の皆さまの信頼を確保し、その負託に応え続けていくためには、県庁が自浄能力を高め、非違事案に対して迅速に対応することが大切です。

また、様々な課題を解決し、社会状況の変化に対応するためには、組織として常に進化し続けるとともに、柔軟で強い体制づくりが求められています。

姿勢 基本方向 1 常に進化し続ける

ポイント 1 自浄作用を働かせる

「組織は人なり」と言われるように、組織は人（職員）で成り立っています。人（職員）は間違いを起こす可能性があるということを前提に、組織の運営を考える必要があります。

取組① 情報を共有し悪い情報ほど上に上がる仕組みを徹底する

- ・ 問題が発生した時に、早期に組織として対応することが県として被害を最小限に食い止めるとともに、職員を守ることもつながります。このため、悪い情報ほど早く共有する意識や仕組みを徹底します。
- ・ これまで以上に、上司が積極的に部下に話しかけるなど職場におけるコミュニケーションの促進・活性化を図ります。

取組② 非違事案に対して自浄能力を発揮する

- ・ 非違事案が生じた場合には速やかに上司に報告し、情報を共有した後、組織として現状を的確に把握した上で、スピード感を持ってその時点における最大限の対応をします。
- ・ その後は、非違事案が生じた根本的な原因を追及し、再発防止策を構築することが重要です。
- ・ 早期に情報を共有し、自浄能力を発揮するため、次のとおり取り組みます。

ア 庁議、政策調整会議の場などの活用による情報共有を徹底する

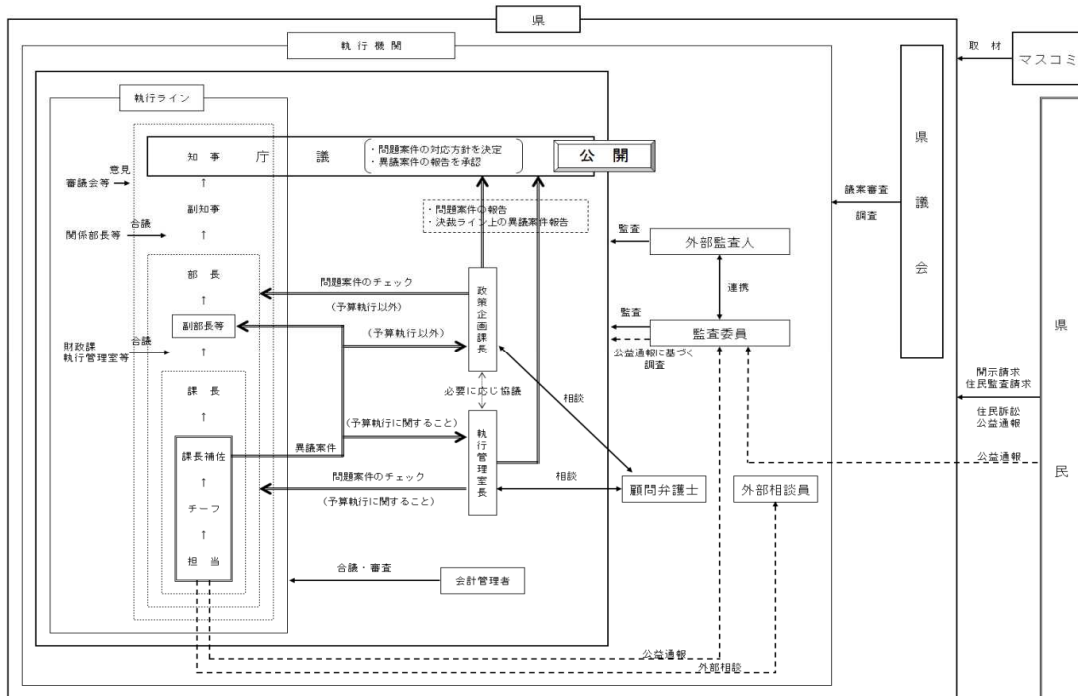
- ・ 部局長等は、庁議や政策調整会議の場を活用し、所管分野の課題案件を積極的に議題として提出し、庁内における情報共有を図るとともに、幅広い議論を通じて、適切な方向性を判断していきます。
- ・ 迅速な対応が求められる事案については、可能な限り早く知事、副知事まで情報を上げていきます。



イ 上司の決定に異議のある場合の対応を徹底する

- ・ 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ます。
- ・ 上司の説明を受けた上で、なお異議がある職員は、さら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仕組みを引き続き周知徹底します。

○ 知事部局の事務執行に関するチェックの仕組み



ウ 外部相談員、公益通報処理制度を周知徹底する

- ・ 職員が仕事を進める上や意思決定の過程で感じた不安、疑問、問題点などで、職場での解決が困難なものについては、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ことが必要です。このため、外部相談員制度を引き続き周知徹底します。
- ・ また、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公益通報処理制度についても引き続き周知徹底します。

ポイント2 組織のベクトルを自ら修正する

県庁を取り巻く環境は絶えず変化しており、設定した課題、課題に対する取組が現状にそぐわなくなる可能性も考えられます。このため、各施策に常にPDCAサイクルを適用し、状況に応じて自らベクトルを修正することが必要です。

取組① 成功事例にとられることなくPDCAサイクルを適用する

- ・ 課題解決に向けた施策の立案に当たっては、まず、「数値目標」を設定し、「期限」を設けるとともに、そこに向けた「工程表」を作成することが必要です。また、実施に当たっては、PDCAサイクルをしっかりと回していく中で、達成度の把握や進捗管理を行うとともに、取組を修正しながら、成果を出していくことが重要です。計画（Plan）し、遂行（Do）してきた結果、もう少しうまくいかなかったとすれば何が問題だったのかを究明（Check）し、場合によっては業務の廃止も視野に入れながら、その原因に応じて予算の組み方や仕事のやり方等の見直しをして、次につなげて（Action）いきます。

取組② 異論を唱え合うことのできる組織文化を醸成する

- ・ 課題解決のためには、目的に向かって、組織としてベクトルを一致させ、団結して取り組むことが必要ですが、その前提として多様な意見や知恵を出し合い、しっかりと話し合うことが重要です。
- ・ そのためには、日頃から所属内外で各職員が密な関係を築いていくことが大切です。所属内外でのミーティングなどを活用し、建設的な異論を唱え合うことのできる組織文化を醸成します。

ポイント3 組織としての機能の質の向上を図る

限られた予算や体制の中で、より多くの課題に対応していくためには、組織としてより効率的・効果的に取り組んでいくことが求められています。

取組① 多段階、多方面チェックを徹底する

- ・ 書類や資料などに誤りがあると、県民の皆さまの信頼を失うだけでなく、手戻りが発生し非効率となることから、決裁ライン上の多段階でチェックするのはもちろん、事案によっては決裁ライン外の職員がチェックするなど、多方面チェックを徹底します。

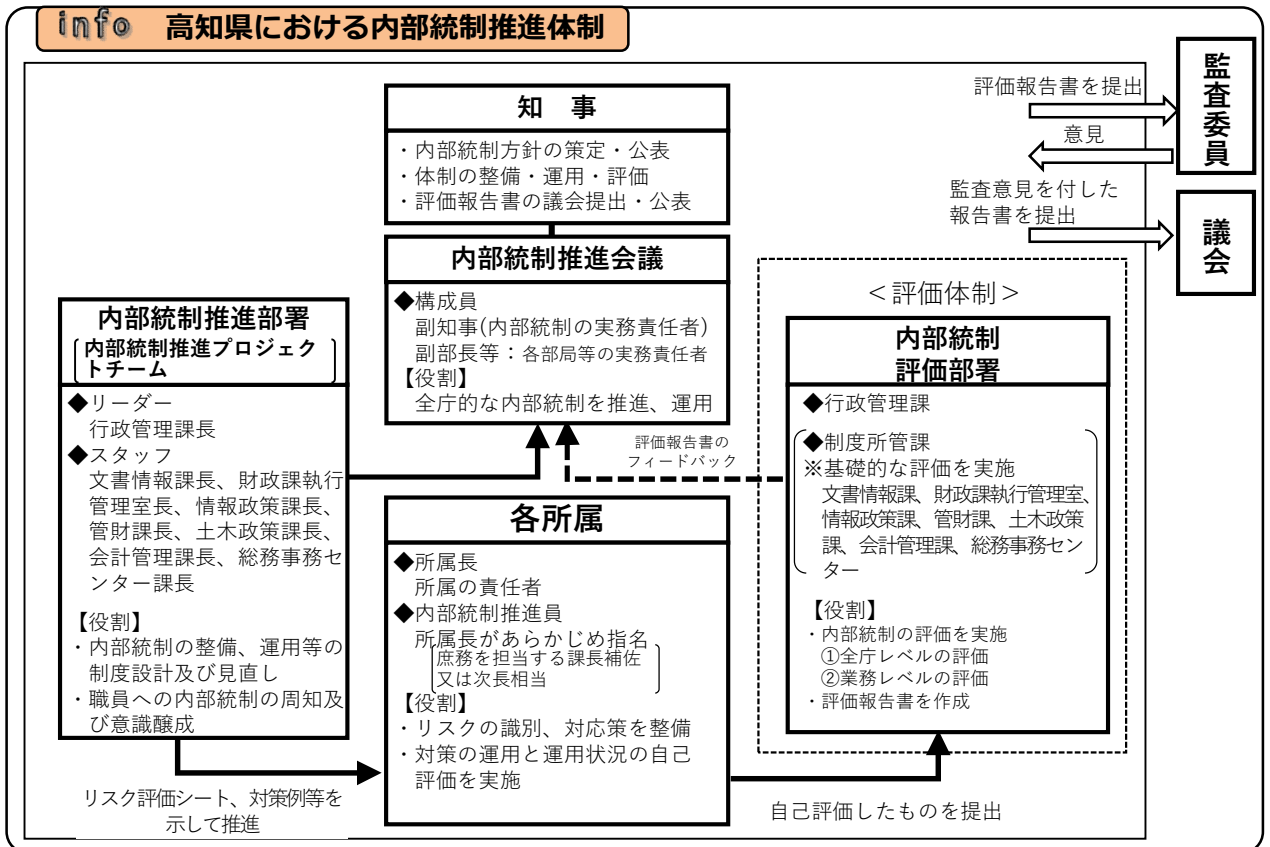
取組② 効率的・効果的なものとなるよう仕事の仕方を見直す

- ・ 庁内では、PDCAサイクルを回し、絶えず目標を設定し直すなど、常に施策を修正、変更しています。これに併せて、仕事の仕方についても、施策を効率的・効果的に実施することを念頭に置き、随時、見直します。
- ・ また、効率的な業務遂行の一環として、人事異動の際に作成する引継書の充実を徹底します。定型的な業務についてマニュアル化することは、業務の省力化につながるとともに、行政の継続性と安定性を向上させることにつながります。また、個別の事業について、経緯や目的などをしっかりと残すことは県庁としても大きな財産となります。

取組③ 内部統制を導入し、適正な事務の執行を確保する

- ・ 地方自治法の一部改正に伴い（平成29年6月公布、令和2年4月施行）、地方公共団体における事務が適切に実施され、住民の福祉の増進を図るといった組織目的が達成されるよう、内部統制制度が導入されることとなりました。
- ・ このことに伴い、高知県では「高知県内部統制基本方針」を定め、全庁的な推進体制を構築するとともに、事務上のリスクを把握及び管理し、事務の適正な執行の確保に取り組めます。
- ・ 法律で定められている「財務に関する事務」に加え、本県独自の取組として「個人情報保護に関する事務」及び「コンプライアンスに関する事務」（P55「VI コンプライアンスの徹底」に関する取組）を対象事務として、不適切な事務処理や事案等が発生しないよう、チェック体制の強化や業務手順の見直し等の対策を実施します。

info 高知県における内部統制推進体制



取組④ 公文書管理を徹底する

- ・ 公文書は、県の諸活動や歴史的事実の記録であり、健全な民主主義の根幹を支える県民共有の知的資源として、県民の皆さまが主体的に利用しうるものです。
- ・ 公文書の適正な管理、歴史公文書等の適切な保存及び利用等を図ることによって、県政の透明性を推進するとともに、県政運営の諸活動について、現在だけでなく将来の県民の皆さまに対する説明責任を果たしていくことが必要です。
- ・ 高知県では、公文書管理を徹底するため、令和元年7月に公文書管理全般の統一的ルールを定めた「高知県公文書等の管理に関する条例」を制定し、また、令和2年4月には、多くの県民の皆さまが利用できるよう「高知県立公文書館」を設置しました。
- ・ 令和2年4月から施行される同条例に基づき、公文書管理の徹底に向けた体制を整備するとともに、職員研修などにより、適正な運用や意識の醸成を図り、公文書管理を徹底します。

ポイント 1 課題に対して全体で取り組む体制をつくる

所属が一体となって課題に取り組むためには、所属の目標はもちろん、組織としてどのように取り組んでいくのかという目標に向けた道筋を共有することが必要です。

取組① 組織の役割を明確にする

- ・ 政策を実行するに当たっては、現状をしっかりと把握し、本質的な課題を見定め、対策を講じることが必要です。所属長が中心となり、組織としての目標とそこに至る道筋（5W1H）を明らかにした計画等を策定するなど組織の役割を明確にします。

取組② 職員が組織の役割を共有する

- ・ 組織として成果を上げるためには、組織目標と職員個人の目標、組織の役割と個人の役割をしっかりと結びつけることが重要です。
- ・ 職員も自らの目標や役割が、組織の目標や役割と結びついていることが理解できれば、モチベーション高く取組を進めることができます。
- ・ 所属長は、組織の役割が職員に共有されるように努めます。

info 県の政策と組織目標・個人目標

県の施策：5つの基本政策と横断的に関わる政策

具体的な取組

組織目標：部局、課の運営方針

組織目標の徹底、仕事の意義を伝える
目標への道筋、5W1Hを明確に伝える
個人の役割を明確にする

十分に話し合う、職員間の密な関係を構築する、組織目標・チームごとのミッションを共有する

個人目標：目標設定制度で定める目標

取組③ チームで達成度を共有する

- ・ 組織として着実に成果を上げるため、随時、課内やチーム内でミーティングの機会を設けるなど、組織目標、チーム目標の進捗状況を常に確認し、共有しながら取組を進めます。

取組④ 部局間の連携を強化する

- ・ 施策を組み合わせ、さらに高い次元の仕事にチャレンジするためには、より一層、部局間の連携が求められます。このため庁議や政策調整会議、企画会議の有効活用のほか、本部組織やプロジェクトチームなど横断的組織のさらなる活用により、部局間の連携を強化します。
- ・ また、本部会議等のメンバー構成については、会議の目的や構成員の役割等を明確にした上で設定するなど、業務の効率化を進めます。

ポイント2 地域を支えるための体制をつくる

県全体の底上げを図るためには、できる限り市町村や地域に寄り添いながら、その実情にあった支援を可能とする、地域に根差した組織体制を構築することが必要です。

取組① 本庁と出先機関、地域本部の連携を強化する（出先機関の活性化）

- ・ 地域ごとに置かれている状況や住民の皆さまのニーズは異なり、課題も多様であることから、地域の実情に合わせてきめ細かく対応していくためには、本庁と出先機関や地域本部との連携は不可欠です。
- ・ そのために、次の取組により連携を強化します。

- ア 連携の仕組みをさらに活用する
- イ 本庁と出先機関の人事交流を一層進める
- ウ WEB会議等の活用により本庁と出先機関の連携を強化する
- エ 出先機関への業務の移管や権限の移譲を検討する
- オ 出先機関の集約化を図る

取組② これまでの取組で培ったノウハウ等を活かし地域へのさらなる展開を図る

- ・ 県では、地域の実情に応じた取組を支援する体制づくりとして、地域の活性化に向けた取組を進めるため、地域支援企画員をはじめとした産業振興地域本部、地域の防災の取組を進めるため、地域防災監をはじめとした南海トラフ地震対策推進地域本部を各地域に設置してきました。
- ・ また、平成30年度から、各福祉保健所に地域包括ケア推進監（企画監）を配置し、各地域において日常生活における健康づくりや介護予防から入退院、在宅生活間を切れ目なく支援する体制が構築されるよう取り組んでいます。
- ・ 今後も、これまでの取組で培ったノウハウ等を活かし、地域へのさらなる展開を図ります。

info 地域支援企画員の活動実績（令和2年3月現在）

- 県と地域をつなぐパイプ役としての活動
 - ・ 県内216件（産業振興計画 第4期 現在）の地域アクションプランの支援
 - ・ 新たな地域アクションプランの掘り起こし
 - ・ 集落活動センター（31市町村、58か所（令和2年1月現在））の立ち上げや活動の継続・拡充の支援
 - ・ 集落活動センターのネットワークのさらなる拡大に向けた市町村と一体となった支援
- 地域の振興、活性化に向けた支援活動
 - ・ 地域の活性化に向けた計画づくりや、地域の集いの場づくり、地域資源を活かした特産品づくり等について、集落の活力づくり支援事業費補助金やアドバイザーの活用等による支援を実施

取組③ 市町村間の連携を支援する

- ・ 県内全34市町村が参加し全県域をカバーする「れんけいこうち広域都市圏」による市町村が連携する取組について、県として高知市と協力しながら推進していきます。
- ・ また、市町村がサービス提供体制を維持していくために、市町村間での広域連携が有効な選択肢となることから、独自性を持って進めていく事務、広域連携で処理し効率化を図る事務など、市町村がそれぞれ、地域の実情に合った選択ができるよう支援します。

ポイント3 県民の安全・安心を守る体制をつくる

県民の生命と財産を守ることは公務としての最重要事項であり、地域ごとの防災対策にきめ細かく対応していくための組織体制を構築することが重要です。

取組① 地域における防災対策を強化する

- ・ 県内5箇所地域防災監をはじめとした専任職員を配置する「南海トラフ地震対策推進地域本部」を設置し、土木・福祉保健部門の出先機関職員を兼務させるなど各地域における防災対策の強化に引き続き取り組みます。
- ・ また、いざというときに災害対応のための体制が構築できるよう、防災訓練を実施するなど、防災部局と関係部局の連携を柔軟かつ的確に行えるよう徹底します。

ポイント4 課題に対して積極的に攻める体制をつくる

様々な環境の変化に対して、新たなステージを見据え、先んじて対策を講じるという観点から、官民協働、市町村政との連携・協調の下、積極的に攻める体制を構築することが必要です。

取組① 合理的で納得性の高い政策を提言する

- ・ 国の政策の中には、大都市では通用しても、中山間地域の多い本県には当てはまらない場合や、十分な活用ができない場合があります。
- ・ 国に対して、地方の実情などをしっかりと訴え、国の施策にしっかりと反映させていくことが必要です。
- ・ 全国知事会などの全国ネットワークをはじめとして、共通の課題に直面している他県と連携し、課題先進県として解決に役立つ、又は将来的にいずれ全国でも必要となる施策などについては、全国に通用する理論構築を行った上で、国に対して効果的な政策提言を引き続き積極的に行います。

取組② 国や他県との連携を強化する 【再掲 P10参照】



ポイント1 業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる

県政運営に当たっては、最小の経費で最大の効果を上げることが求められます。限られたマンパワーの中で、困難な課題や前例のない課題に取り組み、県勢浮揚を成し遂げるためには、簡素で効率的な組織の構築に努めながらも、緊急性・重要性の高い分野へ重点的に職員を配置するなど業務に応じた適切な人員配置によって、メリハリの効いた組織をつくる必要があります。

また、職員一人ひとりの個性・適性と能力を踏まえた適材適所の人事配置によって、個々の職員が能力を発揮し、組織全体としても機能や効率を向上させることが重要です。

ポイント2 スクラップアンドビルドを徹底する

簡素で効率的な組織の構築に当たっては、政策目的を一定達した事業の見直しや、業務の外部委託など業務のあり方を徹底して見直し、時には捨てる勇気を持って業務のスクラップに取り組むことが必要です。

また、業務の外部委託には、県庁業務の効率化の観点の他、受託した事業者の経済活動による県経済の活性化といった効果も期待されます。民間事業者に委託できる業務は委託し、県庁が担うべき業務に集中して取り組むよう見直しをしていくことも必要です。

ポイント3 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る【後掲 P53参照】

日々行っている業務にAIやRPAといった新たなデジタル技術を積極的に取り入れることによって、業務の抜本的な効率化を図り、マンパワーの確保や行政運営コストの縮減を進めていくことが必要です。

ポイント4 財政の安定性に配慮しつつ課題に真正面から取り組むためのマンパワーを確保する

平成17年の行政改革プラン以降、職員数の削減を着実に進めるなど簡素で効率的な組織体制を目指す取組を進めており、県政運営指針（平成27年策定）において掲げた「平成31年度まで知事部局3,300人体制の維持」を達成しています。

そのような中、本県においては、人口減少による負のスパイラルの克服など構造的かつ困難な課題への対応や、県経済の活性化など県勢浮揚に向けた取組をはじめとして、行政需要は増加・多様化、複雑化するなど拡大している状況にあります。

また、近年、行政需要への対応や大規模災害の発生などにより、職員の時間外勤務は増加傾向にあることも事実です。

簡素で効率的な組織の構築に努めることは重要ですが、困難な課題に真正面から取り組み、県勢浮揚を確実に成し遂げていくためには、一定のマンパワーを確保することも必要となります。

取組① 時限的に3,300人体制を見直す （「令和6年4月時点において3,400人以内での職員体制」を見込む）

- ・ これまで取り組んできた職員の効率的な配置や、事業のスクラップアンドビルドなどの取組に加えて、デジタル技術の活用による行政事務の抜本的な効率化を図ることとしていますが、これらの取組の効果・成果が出るまでには、一定の時間を要します。
- ・ 行政需要が拡大する中、職員定数を理由として行うべき業務ができない、職員に過度な負担が生じるといったことのないよう、必要なマンパワーを確保するため、これまでの「知事部局3,300人体制」を時限的に見直すこととします。
- ・ 見直しに当たっては、行政需要の増加・多様化、複雑化への対応や「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」の確保、ワーク・ライフ・バランスの観点のほか、導入が見込まれる定年延長制度への対応などを踏まえ、「令和6年4月時点において3,400人以内での職員体制」を見込むこととします。
- ・ なお、あくまで3,400人は上限目安として設定したものであり、これまでどおり簡素で効率的な組織体制を目指すことには変わりはなく、デジタル技術の活用による効率化の状況などを踏まえて、必要に応じて見直すこととします。

info

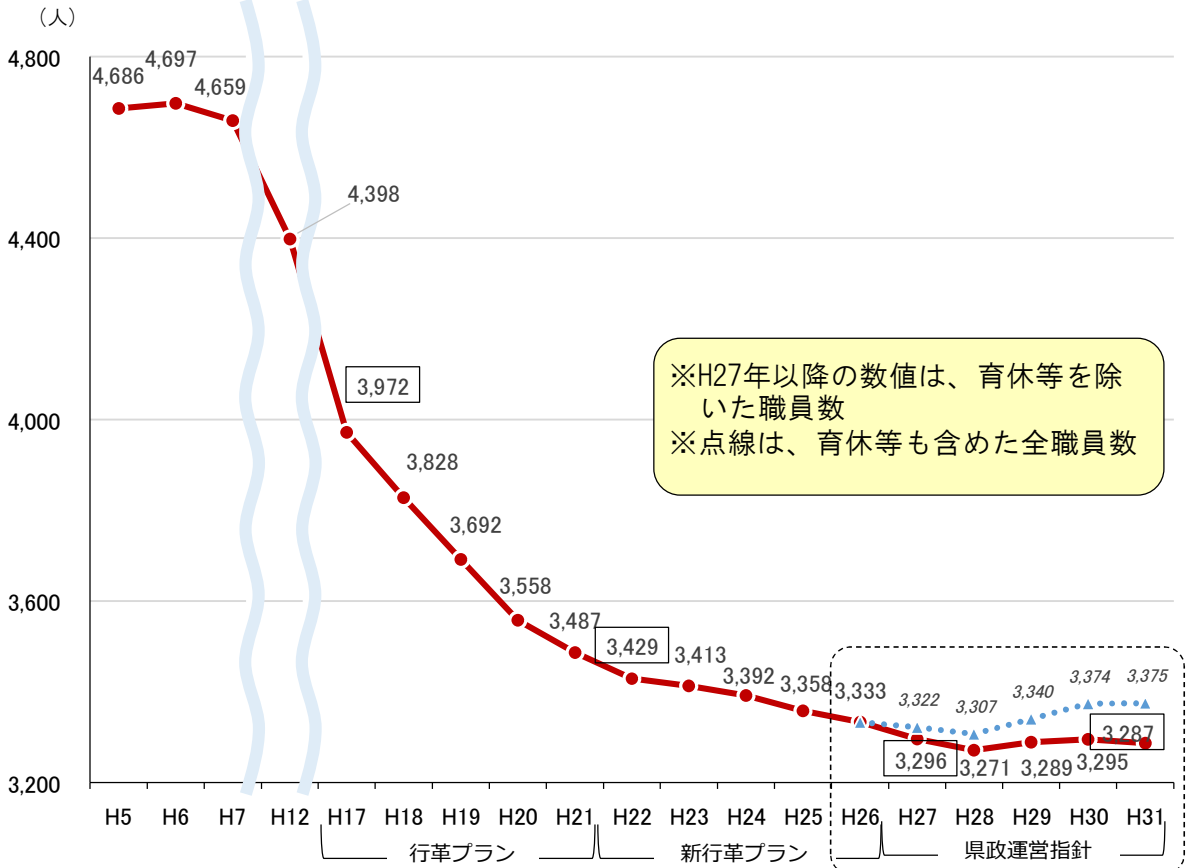
「令和6年4月時点において3,400人以内での職員体制」の考え方

	令和6年4月1日	(参考) 平成31年4月1日
職員体制	3,400人以内 (※1)	3,287人
増員要素		
スポーツ行政の一元化 (※2)	17人	
5つの基本政策の推進など 行政需要への対応 (※3)	60人程度 〔「市町村支援・大規模災害時の中長期 派遣のための技術職員」の確保を含む〕	
ワーク・ライフ・バランス定員(仮) (※4)	20人程度	

- ※1 デジタル技術の活用による効率化の状況などを踏まえて、必要に応じて見直し育児休業中の職員等は、これまでの「3,300人体制」同様、除外する取扱い
- ※2 「スポーツ行政の一元化」（平成29年度以降）による教育委員会からの業務移管に対応する定数増（+17人）
- ※3 県政課題や行政需要への対応、また、働き方改革など社会的要請に対応するための増員
- ※4 ライフイベントに応じた働き方の観点から、育児休業や介護休暇等の必要が生じた職員が所属する職場などへの対応のための「ワーク・ライフ・バランス定員(仮)」を新設

info

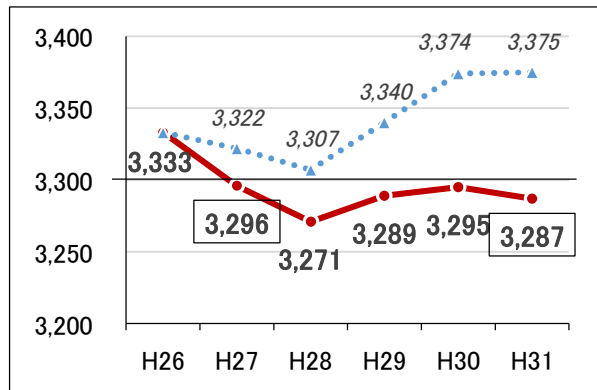
知事部局職員数の推移



H17 → H31比較

3,972人 → 3,375人
 【▲597人, ▲15.0%】

※育児休業・産前産後休暇中の職員等を除くと職員数は、3,287人



ポイント1 公社等外郭団体等と連携・協調する

産業振興計画や日本一の健康長寿県構想など、県が進める施策に対して公社等外郭団体等と協働して取り組んでいくことが必要です。

info 公社等外郭団体

県が資本金、基本金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資している法人又は県が出資をし、かつ、県職員を派遣している法人など（いずれも株式会社を除く。）

ポイント2 公社等外郭団体の健全経営を確保する

公社等外郭団体については、平成22年3月策定の「新高知県行政改革プラン」及び平成23年3月に策定した「公社等外郭団体改革実施計画」に基づき、平成22～26年度において、存在意義が薄れている団体、事業の必要性が低下している団体等の「廃止」又は「縮小」に取り組んできました。

現在存続している31団体は、今後も引き続き健全な経営を確保し、県が公社等外郭団体を通じて実施する行政目的が効率的かつ効果的に果たされるよう次の観点から、適切な助言、指導及び必要な見直しを行っていきます。

- ア 健全経営の確保
- イ 県の人的関与の縮小
- ウ 存在意義の薄れた団体の廃止・統合
- エ 情報公開の促進等
- オ 県退職後の再就職に係る透明性・公平性の確保

ポイント1 PPP/PFIなどを活用する

効率的かつ効果的な公共施設等の整備を進めるとともに、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起による経済成長を実現していくためには、公共施設等の整備等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用していくことが重要です。

ポイント2 指定管理者制度を活用する

県が設置した公の施設について、施設の効用を最大限に発揮し、かつ、経費の縮減を図るため指定管理者制度を活用を行っています。

近年、応募事業者が少なくなってきた状況を踏まえて、県外事業者の要件緩和（県内事業者とグループを構成することを前提としたうえで、県内に事業所等を置く時期について、「応募時」から「指定管理開始時」に緩和）や、指定管理期間の延長、利用者サービスの向上を図る提案により管理代行料を一定額上乘せするなど事業者の参入意欲の向上を図る制度改正を行ってきました。引き続き、指定管理者制度を活用した住民サービスの向上に取り組んでいくことが必要です。

info 公の施設一覧

(平成31年4月1日時点)

施設分類・施設数	直営施設	業務委託等施設	指定管理者制度導入施設
レクリエーション・スポーツ施設 10			10
レクリエーション施設			月見山こどもの森
体育施設			障害者スポーツセンター、室戸体育館、春野総合運動公園、スポーツ科学センター、青少年体育館、県民体育館、武道館、弓道場
宿泊休養施設			オートキャンプ場とまろつと
産業振興施設 14	11	0	3
開放型研究施設	高知県工業技術センター、紙産業技術センター、森林技術センター		
情報提供施設	家畜学習館		森林研修センター（情報交流館）
産業研修施設	産学官民連携センター、農業大学校、農業担い手育成センター、高知高等技術学校、中村高等技術学校、林業大学校		森林研修センター（研修館）、地域職業訓練センター
その他産業振興施設	消費生活センター		
基盤施設 123		113	10
公園		安芸広域公園、鏡野公園、五台山公園、種崎千松公園、鏡川緑地、高知空港緑の広場	池公園、甬喜ヶ峰森林公園、室戸西南大規模公園（大方・佐賀地区）、高知公園、甲浦港海岸緑地公園、手結港海岸緑地公園
下水道		浦戸湾東部流域下水道	
公営住宅		県営住宅（62団地）	
その他基盤施設		港湾（18港）、漁港（26港）	高知港係留施設等、宇佐漁港
文教施設 21	5		16
ホール・会館			人権啓発センター、こうち男女共同参画センター、ふくし交流プラザ、県民文化ホール、塩見記念青少年プラザ
図書館・博物館等	図書館		美術館、歴史民俗資料館、坂本龍馬記念館、文学館、高知城歴史博物館、埋蔵文化財センター
青少年の家	播多青少年の家、青少年センター		香北青少年の家、高知青少年の家
その他文教施設	芸西天文学習館		交通安全こどもセンター、牧野植物園、足摺海洋館
医療・福祉施設 4	4		0
病院	あき総合病院、播多けんみん病院		
障害者福祉施設	療育福祉センター		
看護師養成所等	播多看護専門学校		
合計 172	20	113	39

(注) 県立大学、県立学校、道路、河川等を除く。

Ⅲ 創造性やチームワークを発揮し成果をつかみとる職員

施策などの取組により成果を上げるためには、「課題に対してひるまず真正面から立ち向かっていく姿勢」を持ちながら、職員一人ひとりが知恵を出し（創造性の発揮）、協力し合うこと（チームワークの発揮）が必要です。そのためには、職員一人ひとりが、常に求められる役割を意識し、必要とされる能力を高めていくとともに、組織としても、人材の育成や職員の成長の支援に取り組むことが重要です。

人材 基本方向 1 課題に果敢に挑戦する人材を「確保」する

ポイント 1 多様な能力・経験を持つ人材を確保する

県民の皆さまのニーズにしっかりと対応し、時代の流れにも即したサービスを提供し続けるためには、将来の県庁を担う有為な人材を確保することが必要です。

取組① 有為な人材の確保に向け多様なアプローチを行う

- ・ 県や人事委員会のホームページの充実、就職広報誌への掲載や県外での移住促進説明会、大学の就職説明会への参加、インターンシップの実施など、今後も多様なアプローチによる採用募集活動の強化に取り組めます。
- ・ 採用試験合格者による交流会の実施など、採用に際しての不安や疑問の解消に取り組めます。

取組② 社会人経験者等の採用を積極的に行う

- ・ 平成20年度以降、継続して社会人経験者等の採用を行っており、平成29年度からは、一定の社会人経験年数を要件とした上で、受験の上限年齢を59歳まで引き上げました。
- ・ 社会人経験者等の採用は、平成7年から平成20年の間、定数削減のために新規採用を抑制してきたことによって生じたいびつな年齢構成の是正にも一定効果があったことに加え、民間等の職務経験を通じて培った能力や感性が公務においても発揮されるなど、即戦力となる人員の確保や組織の活性化といったメリットがありました。
- ・ 今後も引き続き「社会人経験者」枠による採用に取り組むとともに、令和2年度においては、就職氷河期世代への支援の観点から、新たに「就職氷河期」枠を創設します。

取組③ 障害者雇用を推進する

- ・ 正職員については、平成19年度以降、身体障害者を対象とした正職員の採用試験を実施しており、平成30年度からは障害の種別を限定しないこととするなど、障害者雇用を推進してきました。
- ・ 非常勤職員についても、平成22年度から障害のある方を対象とした試験を実施するとともに、令和元年度には、各所属の定型的な業務を集約して行うワークステーションを設置するなど、障害のある方が活躍できる場の拡充に努めています。
- ・ 引き続き、正職員や非常勤職員（会計年度任用職員）として活躍の場を設けるとともに、障害のある職員が、その能力を発揮できるよう、障害の特性に応じた合理的配慮を行うなどサポートを行い、障害者雇用を推進していきます。

取組④ 任期付の職員制度を活用する

- ・ これまでも、税や危機管理、情報政策、スポーツ振興分野において、外部の人材を任期付職員として採用してきました。
- ・ 今後も、庁内での人材育成に時間を要する分野などにおいて、高い専門性を有する人材の確保、職員の人材育成の観点から、任期付の職員制度を活用します。
- ・ また、これまで多様な行政需要に対応するため雇用してきた臨時・非常勤職員については、令和2年度から大半の職が会計年度任用職員に移行することになります。
- ・ 会計年度任用職員制度は、全国的に臨時・非常勤職員について任用制度の趣旨に沿わない運用があることを踏まえ、適正な任用を確保することを目的として導入される制度であること、また、適正な任用の確保に伴い、一定の要件を満たした場合には正職員と同様に期末手当を支給できることとなる制度です。
- ・ 本県においても、制度導入の趣旨である適正な任用等を確保した上で、今後も増加・多様化する行政需要に対応するため、会計年度任用職員を活用します。

ポイント2 外部人材の知識・経験・技術を活用する

官民協働、市町村政との連携・協調の観点から、それぞれの行政分野において、外部人材の知識・経験・技術を活用することが重要です。

取組① 国、他県、市町村との積極的な人事交流を行う

- ・ 国、他県、市町村との人事交流により、他団体の職員の知識や経験を県政に生かすことができます。このことから、国、他県、市町村との積極的な人事交流を行います。
- ・ また、受け入れた職員の知識や経験を県職員と共有する場の提供に取り組みます。

取組② 外部人材を活用する（アドバイザー、委員会委員など）

- ・ 県では、官民協働の考え方の下、有識者等の方々に各種アドバイザーや委員会の委員などに就任していただいています。また、産業振興計画の地域アクションプランなどの取組の中で、地域のキーマンになっている方々もいます。
- ・ こうした方々の情報を、「人材」情報として庁内で共有する仕組みを整備し、必要に応じてアドバイスをいただくなど外部人材の活用を図ります。

info アドバイザー・外部人材情報

- 産業振興推進アドバイザー（問い合わせ先：計画推進課）
産業振興計画（地域アクションプラン等）の各事業の具体的な事業計画の検討や、課題解決を図るため、課題に対応した専門家や有識者を派遣
- IT・コンテンツ産業振興アドバイザー（問い合わせ先：産業創造課）
首都圏などで活躍しているIT・コンテンツ分野の著名人が就任。県の政策や県内事業者の活動に対して助言や指導をいただくとともに、その幅広い人的ネットワークを活用した情報収集などを行ってもらうことで、県内のIT・コンテンツ産業の振興を図る。

info アドバイザー・外部人材情報（つづき）

- 中山間地域活性化アドバイザー（問い合わせ先：中山間地域対策課）
地域政策や集落再生等の知見を有する大学教授等の専門家が就任。様々な課題に直面している中山間地域における地域の活性化や集落の維持・再生を図るためのアドバイスを通じて、今後の中山間対策のあり方や施策に反映させるとともに、集落活動センター等の円滑な立ち上げや活動を支援する。
- 高知県観光特使（問い合わせ先：おもてなし課）
高知県に愛着を持ちゆかりのある方々が就任。自らの活躍の場を通して本県の観光情報などを発信していただくことにより、本県の認知度の向上などを図り、観光客の増加につなげる。

取組③ 企業、大学、NPO等と連携する

- ・ 近年、県は課題解決に向けた取組を進める中で、企業や大学と連携を強化しています。今後もこうした取組を積極的に進め、外部の知見を活用します。
- ・ 特に民間企業等との全国的なネットワークを構築し、多くの人財や知恵、資本を呼び込むことで、県政の課題解決へと導く包括協定を積極的に進めます。

info 連携の実績

- ・ コンビニエンスストアとの連携（地域の活性化、県民サービスの向上に資するため）
- ・ 人材派遣会社との連携（地域で活躍する「人財」を呼び込み、移住促進につなげるため）
- ・ 高知労働局との連携（高知県の雇用情勢の改善と労働行政の多様化に対応するため）
- ・ 高知大学との連携（産業振興推進地域本部と連携し、それぞれの地域課題の解決を目指すため）
- ・ 包括協定企業数：38件（令和2年3月現在）
主な取組：東京本社ビルにおける高知県物産展の開催、県産品を活用した商品の開発・販売、木材需要拡大に向けた全国会議の設立など

ポイント3 退職者の知識・経験・技術を活用する

大量の職員が退職し新人へと新陳代謝が行われる中において、知識や経験を有する退職者を積極的に活用することが重要です。

取組① 職員の再任用制度を活用する

- ・ 退職者の雇用と年金の接続に配慮するとともに、その知識・経験・技術の活用や若手職員への引き継ぎを行うため、積極的に再任用を行っていきます。
- ・ また、再任用職員に対しては、再任用職員としての心構えや若手職員を育成する役割を十分に果たしてもらうための研修を引き続き実施します。

info 再任用の状況

○ 再任用制度

平成25年度から年金の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳に引き上げられることに伴い、平成25年度末定年退職者から、定年退職後に無年金期間が生じることとなったため、職員の雇用と年金の接続を図ることに配慮することが求められています。

○ 再任用職員数の推移（知事部局）

区分	H27	H28	H29	H30	R元
行政職	62 (40)	93 (37)	106 (35)	112 (36)	120 (32)
技能職	4 (1)	7 (3)	10 (4)	9 (2)	10 (2)
計	66 (41)	100 (40)	116 (39)	121 (38)	130 (34)

※（ ）はうち短時間再任用職員数

取組② 任期付職員制度を活用する

- ・ 大規模災害からの復旧・復興活動等においては、県行政に関する経験と知識を有する県退職者の協力が必要になります。そのため、県退職者には、全国の被災自治体への支援や、県内の大規模災害時の応援に、任期付職員として協力いただくことなどを呼びかけます。

ポイント1 課題を自ら見だし設定する人材を育成する

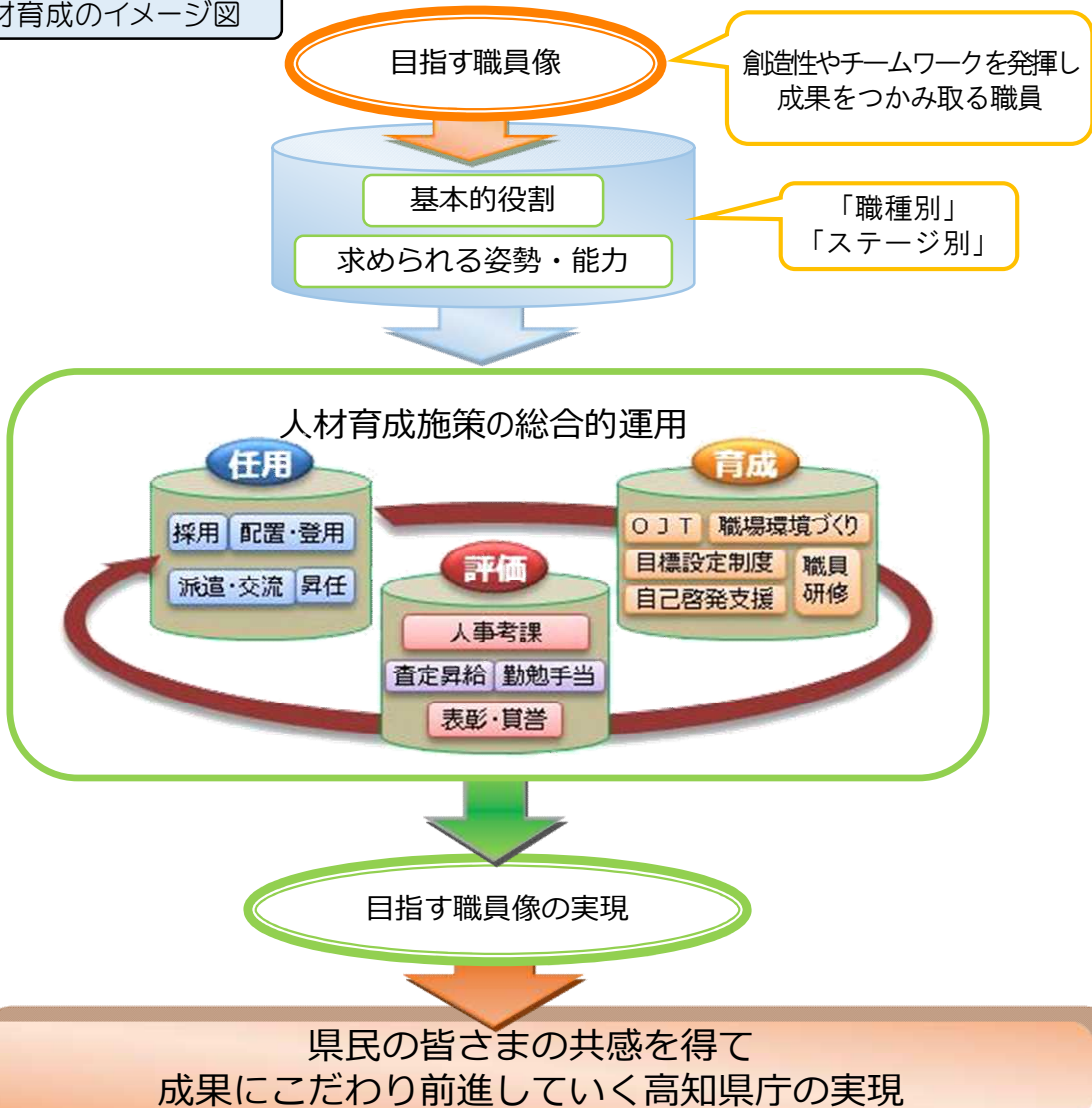
ポイント2 課題に果敢に挑戦する人材を育成する

これからの県政を担う人材を育成し、課題を自ら見だし積極果敢に挑戦する組織風土を創り上げることが重要です。このため、平成29年3月に改定した「高知県人材育成基本方針」に基づき、職員一人ひとりが明確な目標を持って自ら資質の向上を図るとともに、組織全体として計画的な人材育成に取り組んでいます。

info 人材育成の仕組み

人材育成に当たっては、目指す職員像を示したうえで、職員の成長段階（ステージ）や職場の特性（職種）に応じて求められる「基本的役割（期待人材像）」と「姿勢・能力」を明らかにし、その実現に向けた人材育成の取組を、「任用」「育成」「評価」のサイクルによって総合的に運用しています。

人材育成のイメージ図



取組① 人事考課制度を活用する

- ・ 人事考課は、県民本位の視点で自らが考えて実践できる人材（職員）を育成するとともに、県庁組織の全体最適を目指した人材の活用に資することを目的としています。
- ・ 平成28年度には、組織で求められる役割、役割を果たすために必要な資質や能力を再整理し、チーム貢献度や次世代育成支援への取組を評価するなど、期待人材像や考課要素の見直しを行いました。
- ・ また、人事考課制度をさらに活用するため、次のとおり取り組みます。

ア 考課者の評価能力、指導力を向上させる

- ・ 考課者が、職員の取組姿勢、プロセス、成果を的確に評価し、伸ばすべき点、改善すべき点などを把握した上で、人材育成の観点から指導を行っていくことが重要です。このため、引き続き評価能力や指導力を向上させるための研修を実施します。

イ 考課結果の開示、フィードバックにより職員の成長を後押しする

- ・ 人事考課結果を職員にフィードバックすることは、考課への納得性を高め、人材育成につなげるための重要な取組です。考課者に対する実施の徹底を呼びかけていきます。
- ・ フィードバックの際には、職員の仕事に対する想いや今後の希望などについてよく聞いた上で、職員の強み弱み、伸ばすべき点、改善すべき点をきちんと伝え、考課者としても職員の適性、今後進ませたい分野等について想いを語り、主体的な能力開発を促すことで、職員の成長につなげます。

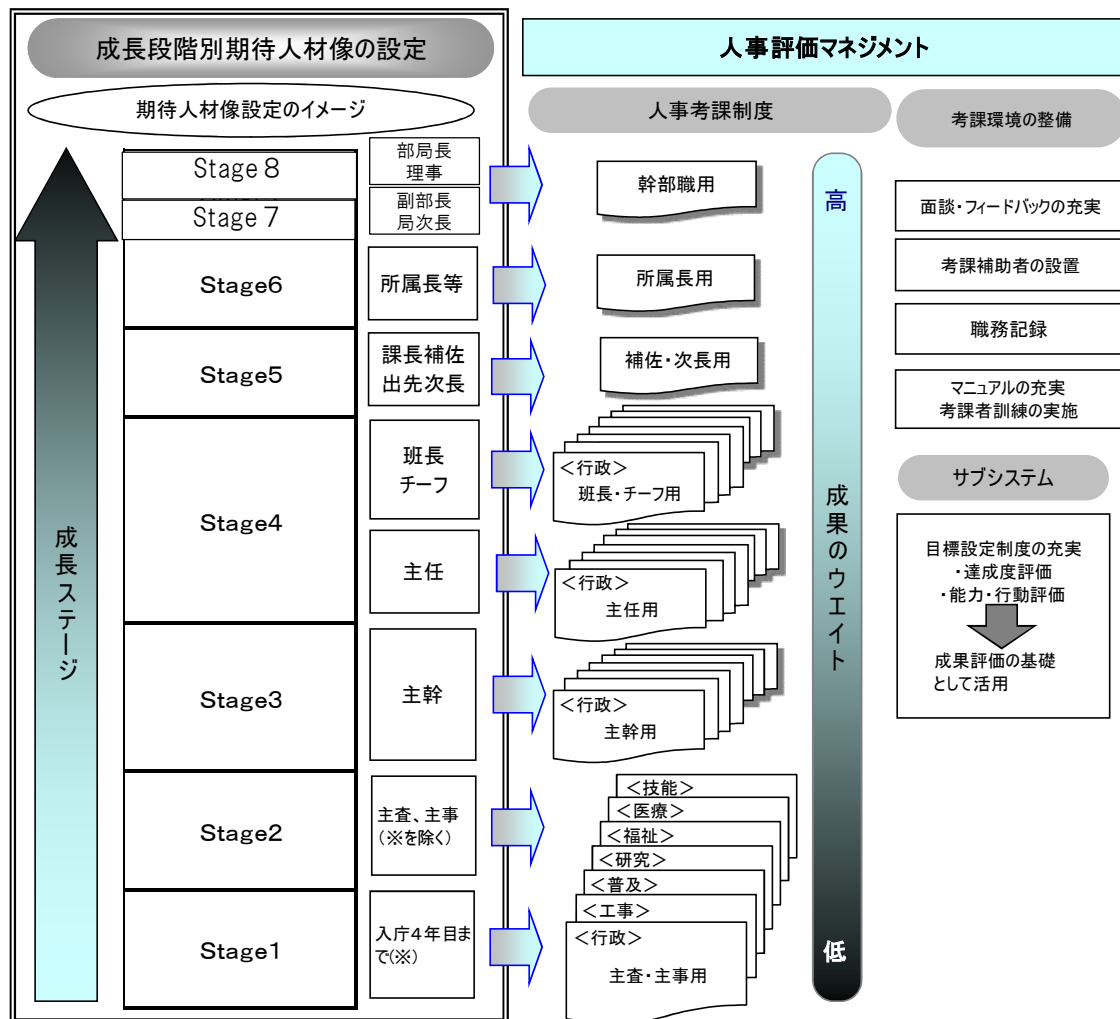
info 人事考課制度とは

- 目的
県民本位の視点で自らが考えて実践できる人材（職員）を育成するとともに、県庁組織の全体最適を目指した人材の活用に資することを目的としています。
- 基本的な考え方
職員の成長段階を8つのステージに区分して、ステージごとの「期待人材像」を明らかにすることで、職員自らが意識改革を図りながら、「期待人材像」に向かって、能力開発を行い、成長していくことを目指しています。これにより職員が成長し、その能力を十二分に発揮することで、組織としての成長と活性化を実現しようとするものです。



info 人材育成の仕組み

○ 期待人材像と人事考課の関係



取組② 目標設定制度を活用し、職員の能力開発や人材育成を促進する

- ・ 職員の能力向上のためには、個人的に努力することはもちろんですが、組織としての取組も必要です。
- ・ このため、目標設定制度の効果的な運用に努め、職員の能力開発や人材育成の促進を図ります。



info 目標設定制度とは

〈目的〉

①職務意欲の向上

職員一人ひとりが上司との面談等を通じて個人の目標を明らかにし、業務を計画的かつ効率的に遂行することで、職務への意欲を高める。

②職員の能力開発や人材育成

上司と部下とで、職員の能力や適性及び強み、弱みを共有することにより、職員の能力開発や人材育成につなげる。

③人事考課の透明性・納得性の向上

業務目標の達成状況やプロセス等を明確にし、人事考課を行う際の参考とすることで、人事考課の透明性・納得性を高める。

〈実施フロー〉

①所属目標の設定

各部署で策定された運営方針等を念頭に、今年度の所属の目標と、目標達成のための具体的な取り組みを設定します。



②目標設定シートの作成

所属目標をもとに、職員個人の目標設定シートを作成します。

(目標設定シートは、上司と部下とで目標と役割を認識するための重要なコミュニケーションツールになります。)



③当初面談の実施

管理職員等は、職員及び指導育成担当者と面談の機会を設けて、職員から申告のあった目標についての意見交換や助言を行い、確認を行います。



④中間面談 (基準日9月末日)

進捗度の確認や年度末に向けての取組などについての共通認識を深め、今後の業務の改善等につなげるために、中間面談を行います。



⑤最終面談 (基準日3月末日)

今年度の目標達成度の確認や、仕事への取組姿勢、プロセス、成果等についての共通認識を深め、翌年度の業務改善や職務意欲の向上につなげるため、最終面談を実施します。

取組③ 成長を促す観点に重きを置いた人事異動・人事配置を行う

- ・ 職員の人事異動、人事配置については、これまで以上に職員の成長を促す観点に重きを置いて、次のとおり取り組みます。

ア 国、他県、市町村への派遣により職員の成長を促す

- ・ 国、他県、市町村への職員派遣は、当該職員の視野を広げ、人的ネットワークを広げることにつながることから、引き続き派遣を実施します。
- ・ また、近年頻発する自然災害にも、積極的に職員を派遣し被災自治体の支援を行います。この経験は県内の大規模災害時にも効果を発揮すると考えています。
- ・ 派遣により職員が得た成果や気づきを庁内で共有するため、成果発表会や座談会の開催、「職員交流・派遣研修レポート」の公開を引き続き実施します。

イ 民間企業、海外等への研修派遣により職員の成長を促す

- ・ 県庁組織の活性化のためには、民間企業の考え方や動き方を学ぶことも重要です。このため、引き続き民間企業等への研修派遣を実施します。
- ・ また、グローバル化が進展する中で、職員も、国際的な視野を持つ必要があることから、自治体国際化協会などへの研修派遣も実施します。

ウ 新規採用職員に様々な業務を経験させる

- ・ 新規採用職員には、採用後の一定期間に複数職場で様々な業務を経験させるとともに、共通する基礎的な知識として、一度は会計事務を経験できるよう配慮します。

エ 専門性を高める配置を行う

- ・ 複雑高度化する行政ニーズに対応するため、専門性の高い分野においては、スペシャリストとなる職員の養成も必要になります。
- ・ そのため、一定の行政経験を積んだ中堅職員にあっては、その適性や希望を踏まえ、特定分野の専門性を高める視点での人事異動、配置も行います。

オ 職種にとらわれない適材適所の配置を行う

- ・ 職種にとらわれない適材適所の配置により、事務・技術の領域を超えた能力開発を推進し、縦割り意識や前例踏襲的な意識の改革や職員自身の成長を促します。

カ 意欲ある職員を配置・登用する

- ・ 人事申告制度の他に職員の意思を反映できる制度としてキャリアチャレンジ（庁内公募）制度を継続します。
- ・ また、所属内の配置においても、所属長が目標設定や人事申告などを通じ、より職員の希望を把握しながら、やりがいを持って働くことのできる配置に努めます。

info 人事交流、派遣等の状況等

○ 県と市町村との人事交流の状況

	H26. 4	H27. 4	H28. 4	H29. 4	H30. 4	H31. 4
県→市町村	17人	22人	27人	27人	29人	28人
市町村→県	(10人) 24人	(10人) 25人	(8人) 30人	(12人) 36人	(12人) 36人	(11人) 35人

※ () は派遣研修制度による派遣職員で外数

○ 国、他県、民間企業等への派遣研修の状況

	H26. 4	H27. 4	H28. 4	H29. 4	H30. 4	H31. 4
民間企業等	6人	8人	6人	8人	7人	6人
国	7人	9人	9人	9人	9人	8人
他県	21人	23人	24人	24人	21人	20人
うち被災地派遣	15人	16人	17人	19人	16人	14人

取組④ 女性職員の登用を拡大する

- ・ 県では、平成27年8月に女性活躍推進法が成立したことを受け、特定事業主行動計画を平成28年3月に策定し、数値目標を掲げて取り組みを推進しています。
- ・ 近年、女性の新規採用者が増加する中、さらなる女性の活躍促進に向け、意欲と能力のある女性職員のポスト職への配置を進めるとともに、研修による女性職員のキャリアプラン形成を支援していきます。

【参考】管理職における女性職員の割合（特定事業主行動計画指標）

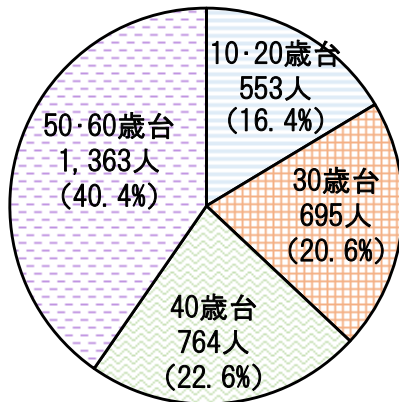
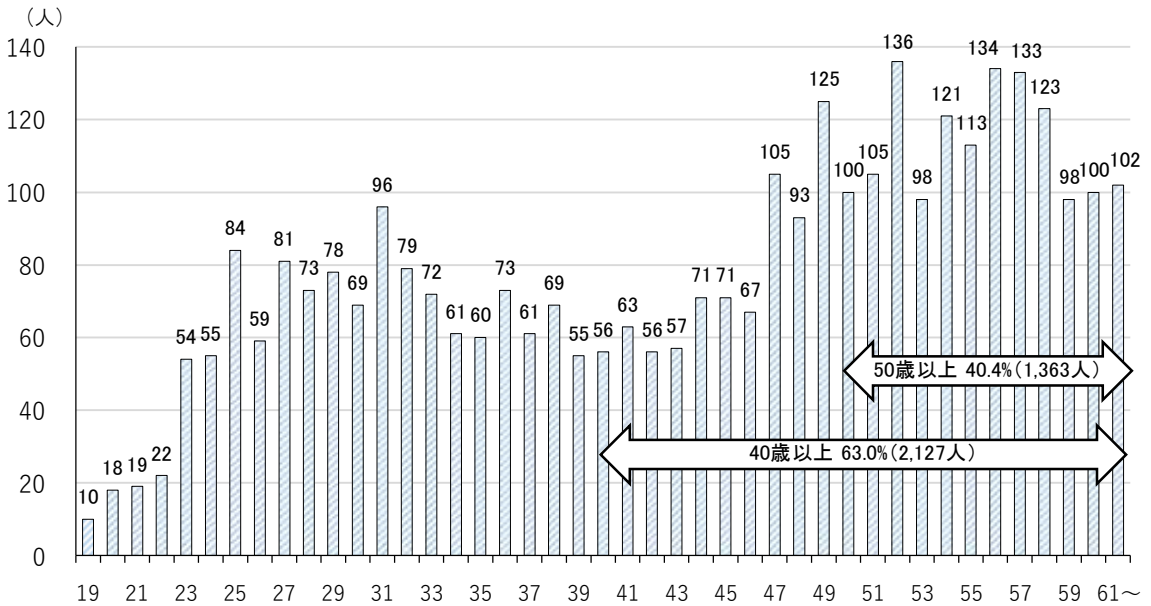
7.4%（平成27年4月）→11.6%（平成31年4月）



取組⑤ 若手職員の登用を拡大する

- ・ 知事部局の年齢構成を見ると、40歳台以上が全体の6割を占める状況になっています。
- ・ 一方で、社会人経験者採用などの採用形態の多様化により、県職員としての経験は短くても、様々な能力、経験を持った30歳台の若手職員は徐々に多くなってきています。
- ・ こうした職員の能力と経験を十分に発揮してもらうために、30歳台の若手職員をチーフ職に登用することを可能とし、部下の指導やマネジメントの経験を積むことで、新たなキャリアパスを構築します。

info 知事部局職員の年齢構成



取組⑥ 多様な研修を実施する

- ・ 人材育成をより効果的・効率的に進めていくため、多様な研修を実施します。

ア 職場研修（OJT）を活性化する

- ・ 職場研修（OJT）は、職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、日常の業務を通して必要な知識・技術、姿勢等を実践的に教えるもので、職員一人ひとりの現状や特性に応じたきめ細かな指導や助言ができる、人材育成に最も有効な手法です。
- ・ 今後も、職場の課題に応じた研修への講師派遣を実施するとともに、OJT推進のためのポイントと効果的な指導方法等を事例集としてまとめ、共有することで、各所属でのOJTの取組を促進します。

イ 職場外研修（集合研修）を充実する

- ・ 職員能力開発センターや各専門分野の所管部署が実施する集合研修は、職員に求められる基本的な姿勢・能力の定着や、職場では得難い専門知識などを体系的・集中的に学ぶ場として重要な役割を担っています。
- ・ 職員のさらなる成長に向けて、多様な学習機会を提供するとともに、職能センターで行う集合研修では、目指す職員像に向けて職員を成長させるため、職員一人ひとりの強みや弱みに応じたきめ細やかな能力開発を推進します。

ウ 自発的な能力開発を支援する

- ・ 職員がさらに成長していくためには、自ら成長への意欲を持ち、その能力や資質を高めて行くことが求められます。
- ・ 職員一人ひとりが自らの強みや弱み、期待されている役割を認識し、成長に向けた明確な目標を持って、主体的かつ計画的に能力開発に取り組むことができるよう、各研修で自己啓発を促したり、eラーニングを受講できる機会を増やす等の支援の充実を図ります。

ポイント3 庁内外で学ぶ機会を拡大する

時代の変化に合わせて進化し、新たな課題に挑戦し続ける職員の育成のため、幅広く職務上有益な知識や経験を得ることができるよう、庁内外で多様な学習機会を引き続き提供します。

取組① 高知県産学官民連携センターを活用する

- ・ 高知県産学官民連携センター（ココプラ）が実施する土佐MBAなどの講座の受講により、職員の視野や人的ネットワークの拡大を図ります。

取組② 外部の知見に触れる機会を有効に活用する

- ・ 近年、県では有識者の方々の外部アドバイザーへの就任や著名な講師を招いた講演会の開催、土佐まるごとビジネスアカデミーの研修など、外部の知見を取り入れる機会を増やしています。
- ・ 講演会への職員の参加を促進するなど、こうした機会を有効に活用します。

ポイント1 職員がやりがいを感じ働くことのできる環境を整える

職員一人ひとりが能力を最大限に発揮するためには、公務能率の向上や業績を評価する職場環境の実現等により、職員がやりがいを感じることのできる環境づくりが必要になります。

取組① 管理職等のマネジメント能力を向上する

- ・ 令和元年11月に実施した「人事関係施策」に関するアンケート（以下「アンケート」という。）では、職員が、仕事のやりがいを感じるのは、「仕事の内容がサービスの対象者に喜ばれる」（1位）、「仕事の成果、実績が上がり達成感を感じる」（2位）、「職場の人間関係や雰囲気が良く、パフォーマンスが結集できる」（3位）という結果が出ています。
- ・ このようなやりがいを感じてもらうためには、管理職等が職員に対して、組織目標とそこに至る道筋を明確にし、仕事の意義と組織・個人の役割を伝え、目標達成のためにリーダーシップを発揮していくことが必要です。
- ・ また、職員一人ひとりが能力を最大限に発揮するために、職員の能力・適正、強み・弱み等を踏まえた人材育成を行うとともに、働きやすい環境づくりが重要です。
- ・ そのため、管理職等へのマネジメントに関する研修を引き続き実施します。

取組② 人事評価を適正に給与等に反映する

- ・ 処遇（昇給、賞与、昇任等）が能力や仕事ぶりによって決定され、他の職員と格差が付く「能力、業績主義」の必要性について、アンケートでは、8割の職員が「そう思う」又は「どちらかと言えばそう思う」と回答しています。
- ・ 人事評価を給与等へ反映することが職員に浸透していると考えられることから、引き続き、能力や業績を適正に給与等に反映していきます。



問 あなたは今の仕事でどんなときに最もやりがいを感じますか。（2つまで回答）

	回答数	構成比
1. 仕事の成果、実績が上がり達成感を感じる	654	19.8%
2. 仕事の内容がサービスの対象者に喜ばれる	793	24.0%
3. 重要・困難な仕事・職責を担っている	169	5.1%
4. 目標や業務の課題が明確である	222	6.7%
5. 希望した仕事、自分に向いている仕事を行っている	293	8.9%
6. 新たな業務で新鮮みを感じる	79	2.4%
7. 専門性を発揮できる	267	8.1%
8. 上司、同僚など周囲から正当な評価が得られる	203	6.1%
9. 処遇に満足している	44	1.3%
10. 職場の人間関係や雰囲気良く、パフォーマンスが結集できる	303	9.2%
11. どちらかと言えばやりがいを感じない	125	3.8%
12. やりがいを感じない	83	2.5%
13. わからない	54	1.6%
14. その他	21	0.6%
計	3,310	100.0%

問 あなたの処遇（昇給、賞与、昇任等）が能力や仕事ぶりによって決定され、他の職員と格差が付く「能力、業績主義」は必要と思いますか。

	回答数	構成比
1. そう思う	542	29.9%
2. どちらかと言えばそう思う	910	50.1%
3. どちらかと言えばそう思わない	158	8.7%
4. そう思わない	104	5.7%
5. わからない	102	5.6%
計	1,816	100.0%

80.0%



Ⅳ 職員が能力を最大限発揮できる職場環境

限られたマンパワーで課題解決に向けた様々な施策を前進させるためには、組織として最大の成果を上げていくための職場環境を整えることが必要です。

そのためには、職員一人ひとりが県庁職員としての役割と責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現することが重要です。また、年齢や性別などにかかわらず、職員それぞれの状況に応じた働きやすい職場環境を整えることによって、職員の心身の健康とモチベーションの向上につなげるなど、公務能率の向上を図っていくことが必要です。

職場 基本方向 1 風通しの良い職場づくりに取り組む

ポイント1 相談しやすい職場環境づくりに取り組む

相談しやすい職場環境は、職員のモチベーションの向上や職場の活性化につながることはもちろん、悪い情報ほど早く上司に上げる機運も育ち、組織としてのマネジメントの向上や、不祥事の防止にも効果があります。日頃から上司が部下に声かけするなど積極的なコミュニケーションに努め、相談しやすい職場環境をつくるのが大切です。

ポイント2 職員間のコミュニケーションを促進する

職員が仕事にやりがいを感じるときとして、「人間関係や雰囲気が良く、パフォーマンスが結集できる」というアンケート回答が多いことを踏まえると、職員が能力を十分に発揮するためには、職員同士がコミュニケーションを図り、お互いが助け合いながら一丸となって業務に取り組む風通しの良い職場づくりが重要です。管理職が率先して、本音でオープンなやり取りができる環境づくりに取り組むことが必要です。

また、所属外でも、あらゆる場面で情報交換や情報共有し様々な情報を得ることで新たな知識に触れ、新しいアイデアが生まれることがあります。こうした所属や立場を離れた情報交換や情報共有する場を用意し、職員間のコミュニケーションを促進することを検討します。

さらに、スケジュール管理や掲示板等の様々な機能が1つのシステムに集約されたグループウェアを導入し、ネットワークを活用した組織内の情報共有を促進します。



ポイント1 業務の改善を徹底し、長時間労働の削減に取り組む

県民の皆さまのために成果にこだわり、職員が創造性豊かな仕事、質の高い仕事をしていくためには、職員の心とからだの健康には特に配慮していく必要があります。そのためには、仕事の仕方や流れについて不断の見直しを行い、長時間労働の削減を図ることが大切です。

労働コストは県民の皆さまの税金により賄われており、投入できる時間は有限であるという意識を常に持ち、「一人ひとりの限られた『時間』を、県民の皆さまへの貢献につながる真の成果を実現するために振り向ける」という考え方で業務に取り組むことが必要です。

取組① 仕事の目的や目標を常に意識する

- ・ いま行っている仕事の目的や目標を振り返りながら、そもそも注力すべきことは何なのかを認識した上で、いかに効率的に仕事を進めるかを考えて業務に取り組めます。
- ・ 管理職等も同様の考え方の下、組織のマネジメントをしっかりと行います。

取組② 業務の改善を徹底し、長時間労働の削減に取り組む(管理職も含む)

- ・ 「働き方改革関連法」の施行等を踏まえ、人事委員会規則において平成31年4月から時間外勤務の上限は原則として1ヶ月45時間、年間360時間と設定されました。
- ・ 「活力のある職場づくりと公務能率等の向上について(平成24年4月6日24高行管第15号副知事通知)」の取組を全庁的に推進し、職員の健康管理に留意しながら、時間外勤務の縮減に向けた業務改善の取組を徹底します。

info 「活力のある職場づくりと公務能率等の向上について(副知事通知)」の概要

- 1 管理職員等の意識の向上
- 2 勤務時間管理の徹底
- 3 一斉定時退庁日(ノー残業デー)の取組の徹底
- 4 時間外勤務縮減のための業務改善
 - (1) 指示の明確化と資料作成の簡素化
 - (2) 会議等の見直し
 - (3) 業務の見直し
- 5 職員の心身のリフレッシュの促進

取組③ 時間外過勤務の状況を把握する

- ・ 管理職員は、一人ひとりの業務の進捗状況や期限の把握などに努め、時間外勤務が一部の職員に集中することのないよう、所属の業務管理を行います。また、時間外勤務の事前命令を徹底するとともに、時間外勤務を必要最小限にとどめるよう勤務時間管理を徹底します。
- ・ 県では、パソコンの使用記録を活用し(平成31年4月導入)、管理職も含めた時間外勤務の状況を適正に把握することにより、勤務時間管理を行っています。
- ・ 併せて、庁内で時間外勤務の状況を共有し、注意喚起することによって、業務の見直しと平準化の徹底に取り組めます。
- ・ やむを得ず過重勤務となった者に対しては所属長等上司によるヒアリングを実施するほか、検診の受診指導をするなど職員の健康の確保に配慮したフォローを行います。

ポイント2 休暇の取得促進に取り組む

年次有給休暇の取得は、職員の健康で充実した生活に役立つだけでなく、心身のリフレッシュ、生産性の向上など大きなメリットがあります。

労働基準法が改正され、民間企業等においては平成31年4月から年5日の年次有給休暇取得が義務づけられました。県職員においても、職員の能力を最大限発揮できる環境づくりの一環として、年5日以上取得できるよう取組を推進します。

取組① 計画的に休暇を取得するための取組を推進する

- ・ 職員は、それぞれの状況に応じて、計画的に年次有給休暇及び夏期特別休暇（以下「年休等」という。）を取得して、自らの心身のリフレッシュと公務能率の向上に努めることが大切です。
- ・ 特に、年休取得促進日として毎月（夏期休暇期間を除く。）設定したリフレッシュデーや、ゴールデンウィーク、夏期、年末年始の時期を始め、誕生日、子どもの入学式、卒業式、授業参観などのイベント等に合わせて事前に業務のスケジュールを調整し、積極的な年休等の取得を促進します。
- ・ また、上司から取得促進を呼びかけるなど取得しやすい環境づくりとともに、所属単位で「休暇取得計画表」を定期的作成し、取得促進の取組を進めます。

ポイント3 女性の働きやすい職場づくりをはじめ仕事とライフイベントの両立支援に取り組む

近年、女性の新規採用者の割合が増加傾向にあり、今まで以上に女性の活躍を支える職場環境づくりが重要となります。

また、女性の働きやすい職場づくりは、男女を問わず職員が働きやすい職場づくりにつながります。夫婦共働きで家事や育児を行う職員、家族の介護を必要とする職員など全ての職員にとって仕事と家庭生活を両立しやすい職場環境をつくることが重要です。

県民の皆さまのニーズにしっかりと対応しながら、職員が仕事と家庭生活を両立できるような職場環境を整えることが大切です。

取組① ライフイベントに応じた働き方を支援する

- ・ 子育てや介護などのライフイベントや、職員のニーズ等に応じた多様な働き方の選択肢として、部分休業、育児短時間勤務や、早出遅出勤務などの制度の利用促進を図ります。
- ・ また、より柔軟な働き方として、国や他県の状況等を参考にしながら、テレワーク（在宅勤務）やフレックスタイム制の導入を検討します。



取組② ライフイベントに応じた休暇を取得しやすい環境をつくる

- ・ 県庁職員として働く中で、出産、育児、病気、家族の看護や介護などの事情により、働き方への配慮（休暇等の取得）が必要となる場合があります。
- ・ 常日頃から相談しやすい環境づくりとともに、それぞれの状況に応じた特別休暇制度について周知するなど休暇を取得しやすい環境づくりに努めます。
- ・ また、休暇期間中に他の職員がスムーズに業務に取りかけられるよう日頃から業務のマニュアル化や情報の共有化などに取り組み、所属内、チーム内でフォローできる体制を構築します。

取組③ 次世代育成支援の取組を着実に実行する

- ・ 次代を担う子どもたちが健やかに生まれ、かつ、育てられる環境整備のためには、職員全員が理解を深め、協力し合う心を持って、制度を利用しやすい職場環境づくりを行うことが必要です。
- ・ このため、令和2年●月に策定した「高知県職員子育てサポートプラン（次世代育成支援行動計画）」の取組を着実に実行します。

info 高知県職員子育てサポートプラン（令和2年度からの5年間）の概要（案）

高知県職員子育てサポートプランは、次世代育成支援対策推進法に基づく特定事業主行動計画として、県が職員を雇用する「事業主」の立場で策定したものです。

○新プランのポイント

- トップをはじめとした全職員での支援体制の強化
 - ・ 知事から職員へのメッセージ、相談体制の構築 など
- 働き方改革（長時間労働削減、多様な働き方、休暇を取得しやすい環境づくり）のさらなる推進
 - ・ 時間外勤務の縮減、多様な働き方の拡大、年休の取得促進
- 男性職員の育児関連休暇・休業の取得促進（「育休等取得支援プログラム」等により強力に推進）
（早期把握、取得の呼びかけ、取得計画の策定、バックアップ体制まで一連の仕組みを構築）
 - ・ 確実な面談の実施、知事からのメッセージの送付、育休等取得計画の作成、バックアップ体制の構築

○新プランにおける目標

- ・ 育児休業取得率
 - 男性職員：令和4年度末時点30%以上（中間目標）
 - 令和6年度末時点50%以上（最終目標）
 - 女性職員：100%
- ・ 配偶者の出産休暇・男性職員の育児参加休暇
 - 子どもの生まれた全ての男性職員があわせて5日以上休暇を取得する
 - 取得率：令和6年度 100%

○掲載場所

イントラネット → リンク集 → 総務部イントラ → 行政管理課イントラ → 次世代育成
(<http://info.pref.kochi.lg.jp/~soumu/gyoukan/jisedai/index.htm>)



ポイント1 バリアフリーを推進する

県では障害のある方がその能力を活かして働くことができる共生社会の実現を目指して障害者雇用を進めています。令和元年6月時点の障害者雇用率は2.61%と法定雇用率(2.5%)を上回っています。採用された障害のある職員が、その能力を発揮し成長できるよう、障害の特性に応じた合理的配慮を行うなどのサポートを行うとともに、職場環境の改善に取り組むことが必要です。

このため、障害者雇用促進法に基づき、障害のある職員がその能力を活かして県で活躍することができるよう障害者活躍推進計画を策定するとともに、引き続き働きやすい環境づくりに取り組んでいきます。

取組① 施設等のバリアフリーを推進する

- ・ 障害のある方が働きやすい職場づくりを進めるため、スライドドアやスロープの設置など移動や施設の利用に当たって利便性・安全性の向上に取り組めます。
- ・ 業務に当たって能力を発揮できるよう就労支援機器等(例えば点字ディスプレイ、電話用音声拡張器など)の整備も進めます。

取組② 心のバリアフリーを推進する

- ・ 障害の有無にかかわらず、様々な心身の特性や考え方を持つ全ての人々が、相互に理解を深めるようコミュニケーションを取り、支え合う心のバリアフリーを実現することによって、県庁全体の職場環境の向上につなげることが重要です。
- ・ また、障害のある方が能力を発揮できるよう仕事の工夫や見直しをするとともに活躍の場を拡大することにより、全ての職員の仕事の効率化や働きやすい職場環境づくりにもつながります。
- ・ 職員一人ひとりが、自分の周りにどのような特性を持った人がいるのか、どのようなバリアフリーが必要なのかに目を向けて、様々なバリアに気づき、配慮することが重要です。これらのことを踏まえ、障害の特性に応じた指導や接し方などの実践的な研修を積極的に行い心のバリアフリーを推進します。

ポイント2 多様な活躍の場を設ける

県では、各所属への配属のほか、庁内の定型的な業務を集約して行うワークステーションを設置するなど障害のある方が活躍できる場の拡充に努めています。各所属においては、会議資料を3日前までに完成し、資料のセット作業などをワークステーションに依頼することにより、障害のある方の活躍とともに、各所属の業務の効率化にもつながっています。

今後も、障害のある方々が活躍する場を拡充するなど、障害者雇用の推進に努めます。

また、障害のある方を対象とした非常勤の職については、職員の能力や希望を踏まえながら、より高度な事務に従事するステップアップの仕組みを活用することにより、県での就労経験を自立につなげていきます。



ポイント 1 安全快適で働きやすい職場環境づくりに取り組む

職員一人ひとりが、いきいきとやりがいを持って働くことができる職場づくりを目指して、安全・快適で働きやすい職場環境の形成に取り組むことが大切です。

取組① 職場環境改善（職場ドック）に取り組む

- ・ 働きやすい職場をつくることは、そこで働く職員のストレスを軽減することにつながります。
- ・ 仕事をしていて、不便だな、困ったな、と感じることをきっかけに、職員一人ひとりが参加して、自分たちで職場の環境改善を行うのが「職場ドック」です。
- ・ 毎年、人間ドックを受けて自分の健康を確認するように、職場も毎年そのときにいるメンバーで点検し、安心・快適に働くことのできる職場づくりを目指します。

info 職場ドック大賞の紹介

○職場ドック大賞の紹介

・ 令和元年度 水産政策課

時間外勤務の常態化や水曜日のノー残業デーに定時に帰れないといった勤務状況の改善に向けた取組として、忙しいながらも所属全員で働き方の見直しを行った。同様の課題解決に向けた過去の優良事例を参考に、マイ・ノー残業デーを設定し実行する等、ワークライフバランスの改善に向けた取組を実践した。



・ 平成30年度 国際交流課

新しい担当が初めての業務に従事する場合や複数の職員が協力して業務を遂行する際に、準備項目や進捗状況が一覧で共有することができる「やることリスト」を作成した。これにより、仕事の仕方が見える化され、課員全員で情報共有することが可能となる等、業務の抜かり防止と効率化が進み仕事のしやすさに繋がる取組が実践できた。



・ 平成29年度 農業技術センター茶業試験場

地震や土砂災害に備え、場内の危険箇所や危険物の確認を行うとともに避難経路や避難先の検証を行った。検証に基づき避難経路や避難先を決定し、避難訓練を行う等、山際に建物があり斜面に茶畑を有する所属ならではの南海トラフ地震対策に向けた取組が実践できた。



○掲載場所

イントラネット → 情報共有 → 健康情報・福利厚生 → 職員健康情報 → 職場ドック (<http://info.pref.kochi.lg.jp/~shokuin/toppupeji.htm>)

ポイント2 心とからだの健康を支える

限られたマンパワーで県勢浮揚に向けた成果を求めていくためには職員一人ひとりが健康で最大限能力を発揮する環境を整えることが必要です。

取組① 職員自身による健康づくりへの支援を行う

- ・ 職員自身が健康づくりに取り組むことを組織として支援するとともに、もし職員が心やからだの状態の変化に気付いた場合には、早期に相談できるよう体制を整えておくことが重要です。
- ・ Let'sトライ！健康度up大作戦、禁煙サポート事業、健康づくり講座等を実施し、心とからだの健康に関する情報提供や啓発に努め、職員自身の予防対策を支援します。

取組② メンタルヘルス研修を継続する

- ・ 階層別のメンタルヘルス研修を継続して行い、すべての職員の健康状態や勤務の状況に配慮できるよう支援します。

取組③ 健康相談及びメンタルヘルス相談窓口の設置を継続する

- ・ からだの病気の時も心が不調なときも、誰かに相談することで、病気への進展を防止するだけでなく、回復力を促すことにつながります。
- ・ 不調者の回復のために、またスムーズな職場復帰のために、主治医を含む医療機関や相談支援機関等と連携して支援し、再発予防にも努めます。

info 心とからだの健康相談窓口一覧

イントラネット → 情報共有 → 健康情報・福利厚生 → 職員健康情報 → 健康・メンタルヘルス相談

(<http://info.pref.kochi.lg.jp/~shokuin/kennkousoudan.htm>)



ポイント3 ハラスメントを防止する

ハラスメントには、いわゆるパワハラ、セクハラ、マタハラなどがあります。いずれも共通しているのは、言葉や行動による嫌がらせ行為であり、職員個人の尊厳を傷つけ、就業意欲を低下させるだけでなく、職場環境の悪化にもつながる重大な問題です。

取組① ハラスメント研修を継続する

- ・ ハラスメント対策は、まず未然に防止することが重要です。
- ・ ハラスメントは、加害者本人に自覚がないまま行っている場合もあります。また、「よかれと思ってしたこと」が相手によってはハラスメントと取られることもあります。ハラスメント対策を効果的に進めるためには、どういった行為がハラスメントに当たるのかを正しく理解し、認識を深めることが必要であり、管理職をはじめ職員に対する研修を継続して実施します。
- ・ また、所属長は日頃から適切なコミュニケーションを保ち、職場内の雰囲気や職員の様子などに気を配るよう努めます。

取組② 庁内のハラスメントの相談窓口の設置を継続する

- ・ 職員が気軽に相談できる相談窓口を設置し、ハラスメントに関する様々な相談に対して適切に対処し、早期解決を図ります。

info ハラスメント対策相談窓口一覧

イントラネット → リンク集 → 総務部イントラ → 行政管理課イントラ → ハラスメント相談

(<http://info.pref.kochi.lg.jp/~soumu/gyoukan/sekuhara/harasumentop.htm>)



V 不断の行財政改革に取り組み社会状況の変化に対応

自主財源に乏しい本県の財政状況の中で、課題に真正面から取り組み、県政の重要課題や県民の皆さまのニーズに対応していくためには、中長期的に財政の健全性をしっかりと確保していくとともに、不断の行財政改革に取り組み、簡素で効率的な組織を構築する必要があります。

また、世の中のあらゆるもののデジタル化が急速に進行しており、こうした技術を活用した抜本的な事務の効率化や県民サービスの向上等を図っていくことが必要です。

行革 基本方向 1 財政の健全性を確保する

ポイント 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

組織や職員が課題に真正面から取り組むためには、その裏付けとなる予算を確保しなくてはなりません。そのためには、中長期的に財政の健全性をしっかりと確保していくことが重要です。

取組① 地方の財源確保に向けた提案を強化する

- ・ 将来にわたる安定的な財政運営を実現するためには、教育や福祉の充実、社会資本の整備など、地域の実情にあった政策が展開できる、自由で、かつ、安定的な財源が必要となります。
- ・ 地方交付税などの依存財源が歳入の多くを占める本県は、これまでも、地方交付税について総額の確保や本県の実情の算定方法への反映を訴えるなど、地方の財源確保に向けた提案を国に対して積極的に行ってきました。今後も、全国知事会などとも連携し、地方の財源確保に向けた提案を強化します。

取組② 自主財源の確保を徹底する

- ・ 財政基盤が弱い本県がその基盤をできるだけ強くしていくためには、県税収入の確保対策、遊休財産の売却など自主財源の確保に向けた取組を徹底します。

ア 県税など収入未済金対策を推進する

- ・ 県税については、税収入の確保や、納税者に信頼される賦課徴収を実現する観点から、適正な課税や滞納額の縮減等に取り組みます。
- ・ また、使用料や負担金及び各種貸付金制度などの各種制度で生じている税以外の未収債権についても、引き続き債権管理・回収の適正化に努め、収入未済額の縮減を図ります。

イ 県有財産処分を推進する

- ・ 平成16年度から、遊休財産処分計画に基づき、県として利用の予定がない県有財産の売却に積極的に取り組んでいます。
- ・ 引き続き、低未利用地で売却が適当であると判断されるものや、組織の統廃合で不用となる財産など新たな物件の洗い出しを行い、可能な限り多くの遊休財産等の処分を行います。
- ・ あわせて、処分に時間を要する遊休財産等については、賃貸などを含めた有効活用策の検討を行います。

ウ ふるさと寄附金などその他の収入を確保する

- ・ 県の広報媒体（ホームページ、広報誌等）での有料広告や、県が実施又は関与する事業への企業協賛の導入など、様々な工夫を通じて歳入の積極的な確保を図ります。
- ・ また、こうちふるさと寄附金について、本県にゆかりのある方だけでなく、それ以外の方にも広く関心を持っていただけるよう、ふるさと納税ポータルサイトを通じた情報発信の強化や寄附手続きの利便性の向上を図るとともに、記念品を充実するなど、本県への応援の輪の拡大に取り組みます。
- ・ あわせて、本県が抱える課題解決のため、ふるさと納税の「使い道」をより具体的にプロジェクト化し、趣旨に共感した方から寄附を募る「クラウドファンディング型ふるさと納税」にも新たに組み込みます。
- ・ さらに、企業版ふるさと納税について、財源として併用可能な国の補助金や交付金の範囲が拡大されることなどを踏まえ、同制度の一層の活用を図ります。

エ 産業振興計画の推進により県経済体質を強化する

- ・ 本県では、平成21年3月に「産業振興計画」を策定し、地産外商の推進を柱とする経済の活性化に向けた取組を進めてきました。
- ・ その結果、各種生産額は明確に増加傾向をたどるようになり、本県県内総生産がプラス成長に転じるなど、本県経済は人口減少下にあっても拡大する経済へと構造を転じつつあります。
- ・ 今後は、より実効性のある施策へと常に施策のバージョンアップを図りながら、本県経済のさらなる体質強化に向けた取組を引き続き推進します。

info 自主財源の確保に向けて

- 収入未済金の状況
 - ・ 収入未済額（平成30年度決算ベース）：約57.9億円（H20決算ベース比較△約21.9億円）
 - ・ うち県税収入未済額（同上）：約6.3億円（同上 △約15.3億円）
- 遊休財産処分計画による売却実績
 - ・ 平成16年度～平成30年度累計：180件 292,396㎡ 約84億円
- こうちふるさと寄附金の納付実績
 - ・ 平成20～30年度累計：9,038件 約2億9,743万円
- 企業版ふるさと納税の実績
 - ・ 平成28～30年度累計：7社 860万円

ポイント2 予算のスクラップアンドビルドとブラッシュアップを徹底する

自主財源に乏しい本県の財政状況においては、限られた財源で課題解決先進県に向けて最大の効果を発揮できるよう、知恵を絞り、工夫を徹底する必要があります。政策目的を一定達した事業の見直しや業務の外部委託など、業務のあり方を徹底して見直し、スクラップをしっかりと行うとともに、県民の皆さまの声や地域の課題を施策に適切に反映し、磨き上げていくことが必要です。

取組① 県民の皆さまの視点に基づく企画立案を行う

- ・ 事業の実施効果や県民の皆さまの満足度を高められるよう、県民ニーズや地域の課題の把握・分析をしっかりと行うなど、常に県民の皆さまの視点に立った企画の立案を徹底します。

取組② アウトカムを重視したPDCAサイクルに基づく不断のチェックにより事業の見直しや改善に取り組む

- ・ 事業のアウトカム（「何をしたか」ではなく、「結果として何を導いたのか」）をより重視し、引き続きPDCAサイクルによる不断のチェックを行いながら、事業の見直しや改善、取捨選択に取り組むことが必要です。
- ・ 産業振興推進本部、南海トラフ地震対策推進本部、日本一の健康長寿県構想推進会議といった個別の本部会議などにおいて、PDCAサイクルを回すことにより、事業の見直しや改善を行います。
- ・ 平成25年度当初予算で創設した「課題解決先進枠」のように、事業の見直しや改善、取捨選択のインセンティブとなるような予算編成上の仕組みを設け、事業のスクラップアンドビルドを徹底します。

info 課題解決先進枠とは

○仕組み

前年度予算から削減した額の1.5倍（一般財源ベース）までを「課題解決先進枠」として要求することができる仕組み。

○課題解決先進枠等によるスクラップアンドビルドの状況

	事業の見直し	課題解決先進枠等 (新たな課題への対応)
平成28年度 当初予算	119件、約15.3億円	約32億円
平成29年度 当初予算	171件、約18.4億円	約28億円
平成30年度 当初予算	199件、約35.6億円	約37億円
令和元年度 当初予算	221件、約29.3億円	約36億円
令和2年度 当初予算(案)	224件、約15.7億円	約24億円

取組③ 官民協働、市町村政との連携・協調により政策を推進する

- ・ 事業の実効性をより高めていくためには、県外も含めた官民協働をさらに進め、市町村・他県・国との連携強化に取り組みます。

取組④ 予算査定経過の公表など県民の皆さまに見える予算編成を推進する

- ・ 県民の皆さまに予算編成に関する情報をよりわかりやすく伝え、予算編成過程の透明性を向上させるため、予算編成方針や編成日程、予算見積書、予算執行方針や執行計画のほか、予算査定経過などについても積極的に公表します。



ポイント3 中長期的に安定した財政運営を実現する

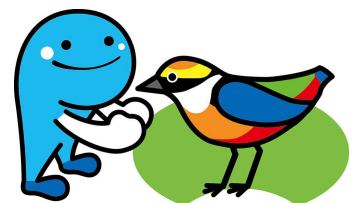
将来にわたって安定的な財政運営を実現していくため、毎年9月に行う財政収支の中長期的な試算を踏まえ、財政調整的基金の残高確保や県債の発行抑制などに取り組んできました。その結果、防災対策や高速道路などのインフラ整備が進展する中においても、一定規模の基金残高を確保しつつ、県債残高を安定的に推移させることができています。また、必要な経費を計画的に確保するとともに、公営企業の健全な経営に取り組んでいます。今後もこうした取組を進めることにより、将来にわたる安定的な財政運営に努めます。

取組① 財政調整的基金を確保する

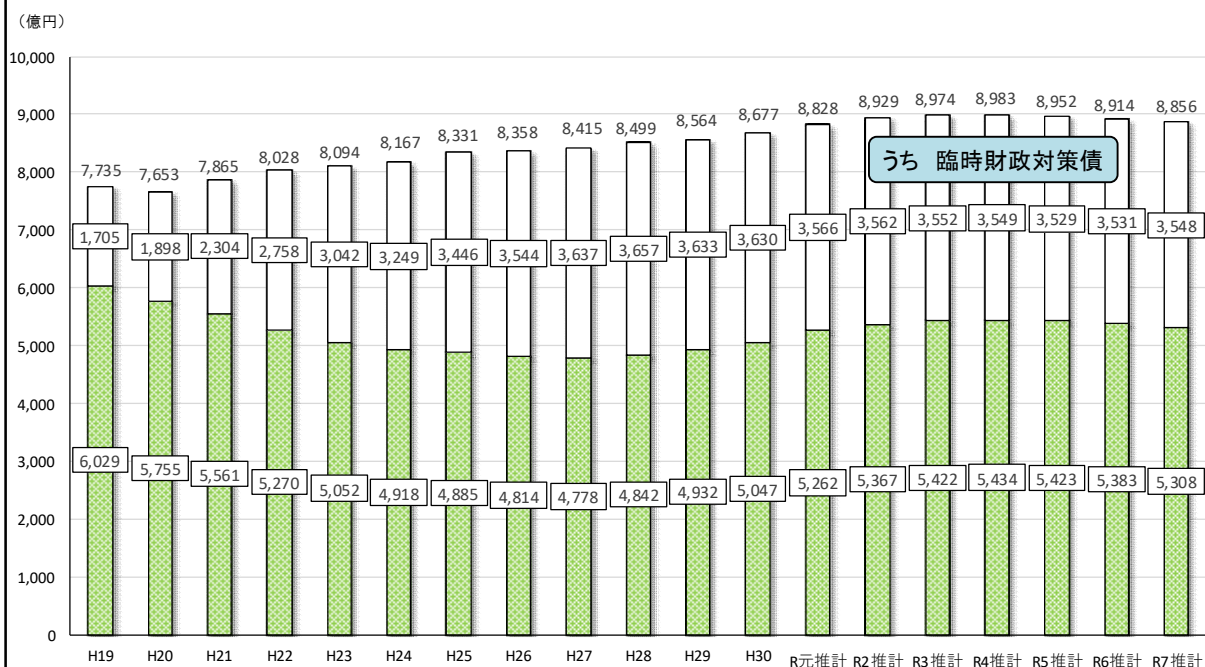
- ・ 国に対する積極的な政策提言を通じて、経済の活性化やインフラ整備などの施策の展開に必要な財源を確保するとともに、スクラップアンドビルドを徹底するなど歳出の抑制により一層努めることによって、一定規模の財政調整的基金を確保します。

取組② 県債残高を一定の水準で維持する

- ・ 必要なインフラ整備を行いつつも、国の有利な制度を活用するとともに、年度間の事業量の平準化を行うことにより、公共事業などの投資的経費に関する県債の発行額を抑制します。
- ・ あわせて、将来の金利負担にかかるリスクを軽減するため、借入年限の分散化や市場公募債の活用など借入方法の多様化にも取り組みます。



info 県債残高（一般会計）の推移



※ 県債残高の推移はR元年9月に推計したものであり、今後の地方財政計画の動向及び事業執行等により大きく変動する可能性があります。

※ 臨時財政対策債：本来、地方交付税として国から地方自治体に分配される金額の不足分の一部を、臨時財政対策債として国に代わって地方自治体が借入れするものです。交付税措置のある起債（借入れたお金は地方交付税と同様に使用でき、返済時点には返済額の全額が地方交付税として措置されるもの）であり、通常の県債とは異なります。

取組③ 投資的経費を計画的に確保する

- ・ 他県と比べて立ち遅れている社会資本の整備や南海トラフ地震対策などを引き続き進めていくため、中長期的な財政収支を見通した上で、投資的経費について必要な事業費の計画的な確保に努めます。

取組④ 県民サービスのための裁量的経費を確保する

- ・ 既に整備されている道路や河川、学校といった社会資本の中には、老朽化が進んだ施設もあることから、計画的な改修・整備を進めていくことが必要です。
- ・ 公共施設等総合管理計画に基づき、長期的な視点をもって、インフラや公共施設等の更新・統廃合・長寿命化などを計画的に行うことにより、財政負担の軽減・平準化を図ります。
- ・ また、県が直面する課題に対する取組や将来世代のための投資など、県民サービスの向上につながる事業をより多く実施するために、人件費や公債費などの義務的経費をできる限り抑制する必要があります。そのため、適正な職員数や給与水準の設定による人件費総額の適正管理や、県債残高の抑制に引き続き取り組みます。

取組⑤ 公営企業の経営の健全化を進める

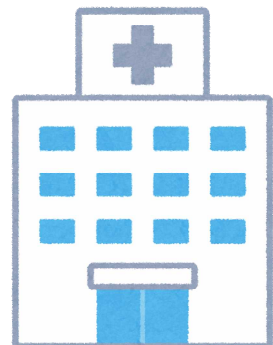
- ・ 公営企業は常に企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進するように運営されなければなりません。そのため、中長期的視点に立って計画的に健全な経営に取り組めます。

ア 経営戦略に基づく取組を進める（電気事業、工業用水道事業）

- ・ 平成30年度に策定した「経営戦略」（令和元年度～令和10年度）に基づき、将来にわたって持続可能な経営の確立を目指して、経営の効率化や経営基盤の強化に取り組めます。

イ 経営健全化計画等に基づく取組を進める（病院事業）

- ・ 現在の病院事業会計の経営状況は改善傾向にあるものの、安定した状況にはなく、また、医師をはじめとする医療人材の確保の困難性や診療報酬の改定など、県立病院を取り巻く経営環境は依然として厳しく、変化の激しい状況にあります。
- ・ このため、平成28年度に策定した「第6期経営健全化計画」（平成29年度～令和2年度）や令和2年度に策定予定の次期計画に基づき、引き続き良質な医療の提供と経営健全化に向けた取組を進めていきます。



ポイント1 業務に応じた適切な人員配置によりメリハリの効いた組織をつくる【再掲 P19参照】

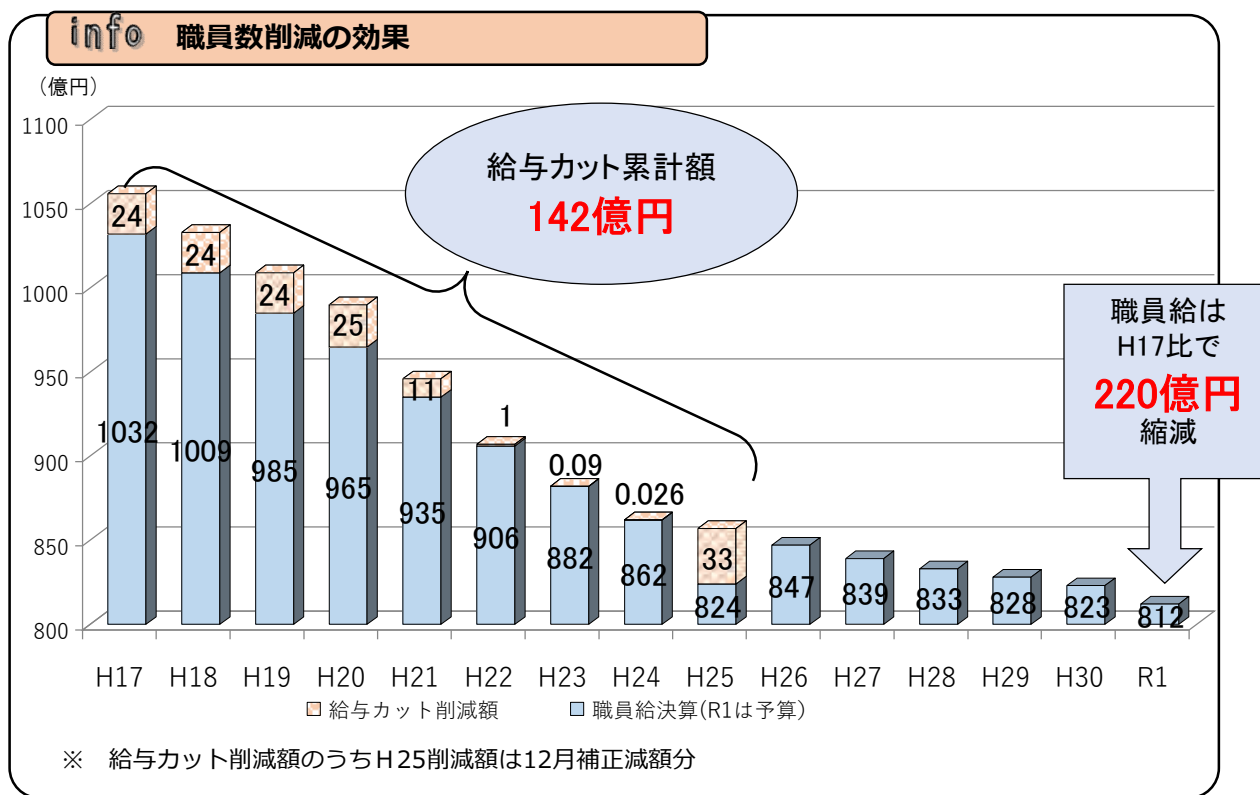
県政運営に当たっては、最小の経費で最大の効果を上げることが求められています。簡素で効率的な組織を構築し、適材適所の人員配置によって、メリハリの効いた組織をつくる必要があります。

ポイント2 スクラップアンドビルドを徹底する【再掲 P19参照】

職員一人ひとりが今行っている業務を常に自問自答するとともに、組織として最適な方策を見つめ直し、時には捨てる勇気を持って業務のスクラップに取り組む必要があります。

ポイント3 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る【後掲P53参照】

日々行っている業務にAIやRPAといったデジタル技術を積極的に取り入れることによって、業務の抜本的な効率化を図り、マンパワーの確保や行政運営コストの縮減を進めていく必要があります。



ポイント1 デジタル技術の活用により業務の抜本的な効率化を図る

限られたマンパワーの中で、本県が抱える様々な課題の解決に取り組むためには、企画立案や重要な施策に注力できるよう、職員の定型的な業務を軽減するなど業務の効率化を図ることが必要です。

民間企業の事例や本県における実証実験では、RPA（Robotic Process Automation）に業務を代替させることで、業務の正確性の向上や作業時間の縮減が図られたという効果が確認されています。

日々行っている業務にAIやRPAといったデジタル技術を積極的に取り入れることによって、業務の抜本的な効率化を図り、マンパワーの確保や行政運営コストの縮減を進めていくことが必要です。

ポイント2 デジタル技術の活用により県民サービスの向上を図る

各種行政手続きのオンライン化を進めるとともに、県と県民の方々との双方向のアクセスを改善することは、各種手続きに要する時間の制約や来庁の手間を軽減し、施策の効果を高めることにつながることから、住民・企業等にとって利便性が向上することになります。

このため、「あらゆる行政手続きのオンライン化」を図るとともに、AIなどデジタル技術を活用した「行政情報の双方向のアクセス改善」を進めていくことが必要です。

ポイント3 デジタル技術を活用して課題解決と産業振興を図る【再掲 P11参照】

本県の人口構成を見ると、今後も人口減少が続くこと自体は避けられず、県経済の縮みや中山間地域の衰退といった困難な課題に対応しつつ、県勢の浮揚を実現するためには、様々な分野でデジタル技術の活用を進めるなど時代の変化に合わせて進化させ、これまでの取組をさらに発展させていくことが必要です。

そのためには、本県の職員一人ひとりが、デジタル技術を活用した課題解決と産業振興につなげる視点を持って各種施策に取り組むことが必要です。

取組① 「高知県行政サービスデジタル化推進計画」の取組を着実に実行する

- ・ ポイント1, 2, 3に掲げた課題に適切に対応し、社会全体のデジタル化を促進するため、令和2年●月に、「高知県行政サービスデジタル化推進計画」を策定しました。この計画に定めた取組を着実に実行します。



info 高知県行政サービスデジタル化推進計画の概要（案）

世の中のあらゆるもののデジタル化が急速に進行しており、ICTを取り巻く環境は進化を続け、デジタル技術を誰もが利用できる状況にある中、日本においても「Society5.0」の実現を目指した取組が進められています。

デジタル技術は、高知県など地方、特に中山間地域においてこそ必要であり、デジタル技術を積極的に活用して、地場産業の高度化や新たな産業の創出を図るなど、地域地域で若者が安心して暮らし続けられる地方を創り出していくことが重要です。

そのため、県と市町村が一体となって、あらゆる行政サービスのデジタル化の推進に取り組むことにより、行政事務の効率化と県民サービスの向上を図るとともに、デジタル技術を活用した課題解決と産業振興につなげ、社会全体のデジタル化を促進するため「高知県行政サービスデジタル化推進計画」を策定しました。

1 計画の概要

取組の柱1 行政サービスのデジタル化・システム化の取組

- ①あらゆる行政サービスのデジタル化・システム化に資する取組
- ②システムの統合・連携に資する取組
- ③データ・システムのオープン化に資する取組

取組の柱2 デジタル技術を活用した課題解決と産業振興につなげる取組

これまでの取組を、さらに発展させ、時代に合わせて進化させていくためには、デジタル技術の活用が不可欠であり、本県の職員一人ひとりが、デジタル技術を活用した課題解決と産業振興につなげる視点を持って各種施策に取り組むこととし、5つの基本政策ごとにデジタル化の取組を進めていく。（5つの基本政策に横断的に関わる分野においても、デジタル化に努めます。）

2 計画期間 令和2年4月から令和6年3月までの4年間

○ 掲載場所

イントラネット → リンク集 → 総務部イントラ →
(<http://info.pref.kochi.lg.jp>……………)

VI 県政の推進に当たって基本中の基本となるコンプライアンスの徹底

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、県が行った不適切な政策決定に対して、複数の元県幹部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ました。また、この事件に関しては、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も提起されました。

平成20年3月にこの住民訴訟に係る和解が成立したことを契機に、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（平成20年9月報告書）を得ました。

これを受けて、県では、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とともに、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として「県政改革アクションプラン」を策定（平成21年3月）し、「県政運営指針」（平成27年4月）でも所属単位での検証と見直しを行うなど継続して取組を行ってきました。

モード・アバンセ事件から年月が経過する中、これまでの経緯や取組を風化させることなく、今後ともしっかりと引き継ぎ、県政の推進に当たって基本中の基本となるコンプライアンスを徹底することが重要です。

info モード・アバンセ事件

同和縫製企業の共同化を図る「協業組合モード・アバンセ」に対して、議会の承認を受けずに行った平成8年度からの県の単独融資について、最終的に平成11年度に貸し付けた約12億円が回収不能となり、当時の県幹部職員3名が背任罪で有罪となった事件

コンプライアンス 基本方向1 県民の皆さまから見える県庁づくりを徹底する

ポイント1 意思決定のプロセス公表のルールを徹底する

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、県民の皆さまへの説明責任を果たすことです。

取組① 予算査定経過の公表など県民の皆さまに見える予算編成を推進する【再掲P49参照】

- ・ 予算編成方針や編成日程、予算見積書、予算執行方針や執行計画のほか、予算査定経過などについて積極的に公表します。

取組② 各種団体からの要望の公表を徹底する

- ・ 各種団体からの要望について、要望内容と回答等の公開を徹底します。

取組③ 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を徹底する

- ・ 「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）に基づく公表を継続するほか、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、決定プロセスのホームページへの公表を徹底します。

取組④ 審議会等の公開、審議会等に関する情報提供を徹底する

- ・ 審議会等の会議は、引き続き、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していきます。また、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、会議要旨を公開するよう徹底します。

ポイント2 情報の共有と幅広い議論をする

全庁的な問題案件は、情報共有するだけでなく、全庁的な場で十分に議論することが重要です。

取組① 課題案件の文書化と共有ルールの整備を徹底する

- ・ 情報の共有に当たっては、必要な情報を取捨選択し、効果的、効率的に行う必要があります。
- ・ そのため、情報の内容に応じて、共有者の範囲、期限などを定めるとともに、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化と確実な保存を行います。
- ・ 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徹底します。

取組② 課題案件を議論の場に出させるルールを徹底する

- ・ 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ますが、情報共有に重点が置かれ、十分な議論に至らない場合があります。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ます。
- ・ 組織内で広く問題案件を知りうる立場にある部局長等が、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ます。
- ・ 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又は執行管理室長が、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します。

ポイント3 公文書管理を徹底する【再掲 P15参照】

ポイント1 県民の皆さまと積極的に対話する

県庁が「県民の皆さま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、県民の皆さまと真正面から向き合い、県民の皆さまの目線に立って地域の声、県民の皆さまの声に耳を傾け「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重要です。

取組① 県政出前講座を継続する

- ・ 職員が担当する業務について、直接県民の皆さまにご説明し、またご意見をお聞きする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ます。

info 県政出前講座の実施状況

○ 講座内容

- ・ 南海トラフ地震、産業振興計画、健康づくり、温暖化防止など
(広報広聴課HP内：

<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/111301/kohodemaekouzaindex.html>)

○ 実績

	H26	H27	H28	H29	H30
テーマ数	62	63	65	70	71
開催実績(回)	69	74	76	78	84
延べ参加者数(人)	3,845	2,945	3,125	3,660	3,527

取組② 出先機関職員等を活用する

- ・ 日常的に各地域で県民の皆さま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と連携し、組織的に県民ニーズ、地域ニーズを把握し、課題の解決に取り組みます。

取組③ 地域活動等に積極的に参加する

- ・ 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、県民の皆さまの声をお聞きする機会とします。

取組④ 他県、市町村、民間との合同研修を実施する

- ・ こうち人づくり広域連合と合同で開催している研修や四国内の県・市町村が参加する合同研修は、単に知識を得るだけでなく、他団体の現状を知り、人的ネットワークを構築する機会でもあり、今後も継続して実施します。

取組⑤ 企業、大学、NPO等と連携する【再掲 P26参照】

取組⑥ 現場研修を拡充する

- ・ 現場研修は、通常の集合研修では得られない経験や技術を得るために貴重な機会です。各部局において団体、企業等の協力を得て現場体験を実施します。

info 現場研修の実施例

- **総務部**
 - ・ 全庁の職員を対象とする実地研修（現場研修（地域の課題を五感で感じる2日間）や、新規採用職員研修「現場に学ぶ県民本位」）を実施
- **産業振興推進部**
 - ・ 地域支援企画員の新任研修や地域づくりの交流の場など先進的な取組を行っている地域の団体との意見交換会や交流会を実施
- **観光振興部**
 - ・ 臨時観光案内所での観光案内・PR、県外旅行エージェントへの観光説明会や商談会の開催など民間事業者と一体的に取組を実施
- **農業振興部**
 - ・ 採用2年目の普及指導員等を対象に管内の篤農家や農業生産法人等の協力をいただきながら、生産現場の体験研修を実施（10日間）
 - ・ 普及指導活動経験年数4～10年目までの職員自らの企画による企業を持つ専門的な技術や他県の先進的な取組を調査する先進事例調査研修を実施
 - ・ 県外の食のイベントや量販店での商談、試食販売などにおいて、職員が店頭に立ちPRや接客を実施

ポイント2 県政情報を分かりやすく伝える

県民の皆さまとの対話を通じて共感を得るためには、県政の取組についての情報発信を積極的に行うとともに、取組内容について分かりやすくお伝えすることが重要です。

取組① 積極的に情報を発信する

- ・ 記者発表の機会などを捉えて、県の推進していこうとする取組について情報を提供することにより、マスメディアを通じて、より多くの県民の皆さまの関心を引き理解と共感が得られるよう取り組みます。
- ・ また、引き続きテレビ、ラジオによる広報を行っていくとともに、SNSなどを活用し、県庁と県民の皆さまとの双方向の情報アクセスの向上によって県政情報を積極的に発信していきます。

取組② 「伝わる」資料をつくる

- ・ 県政情報の発信に当たっては、県民の皆さまに「伝わる」ことが重要です。そのためには、誰もが見やすく、明瞭・簡潔でポイントを押さえた分かりやすい資料とする必要があります。
- ・ ユニバーサルデザインを意識し、文字の大きさや配色、レイアウトの工夫など見やすい資料の作成を徹底します。
- ・ 文書作成に当たっては、読み手の立場を常に意識し、要点を明確にするとともに、分かりやすく伝えることを徹底します。
- ・ これらを意識した資料作成の手法を学ぶ職員研修を実施します。

ポイント1 県民の皆さまとの対話における姿勢のあり方を徹底する

一方的に県の主張をしたり、特定の個人・団体等とだけ話をするのではなく、県民の皆さまと真正面から向き合い真の対話をする姿勢が大切です。また、不当な圧力・介入には、毅然とした姿勢で対応することが重要です。

取組① 高知県職員倫理条例及び規則の周知を徹底する

- ・ 高知県職員倫理条例及び規則（平成11年12月制定）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す。
- ・ 民間の皆さま方としっかりと信頼関係を結んで官民協働での取組を進めていこうとすれば、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ことが重要です。
- ・ そのため、この職員倫理条例や規則の制定の趣旨を研修の場等で周知徹底するとともに、制度が現状に即しているか、見直しの必要はないかといった視点で常に確認します。
- ・ また、このことは、職員を守ることにもつながります。

取組② 「不当な圧力・介入」への対応を徹底する

- ・ 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、毅然とした対応をしていくとともに、庁内における情報共有や関連情報を県民の皆さまに提供します。

ポイント2 対話した内容の文書化と共有のルールを徹底する

県民の皆さまとの対話に関する情報を文書化し、庁内で共有することが重要です。

取組① 県民の皆さまとの対話を文書化し共有する

- ・ 県民の皆さま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ことから、対話の内容や寄せられた意見等については、公文書管理のルールに則り、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ます。

取組② 県民の声データベースシステムを活用する

- ・ 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、全庁で情報を共有します。

info 県民の声データベースシステム

イントラネット → 各種システム → コンテンツ管理システム（CMS） → ログイン → 県民の声データベース

取組③ 「職務に対する働きかけ」の公表制度を引き続き適正に運用する

- ・ 制度の趣旨や「職務に関する働きかけについての取扱要領」の内容の周知徹底を図るため、研修を実施します。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ります。
- ・ また、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についても周知します。

取組④ 「念書・覚書等の公表」を引き続き実施する

- ・ 「念書・覚書等の公表」の取組については、新たに締結した協定なども含め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します。

info 念書・覚書等の公表

○ 趣旨

情報公開を推進するための取組の一つとして、県が締結している念書・覚書等を平成13年度から公開しているものです。

また、過去の念書・覚書等が廃止や期間終了などで既に効力を失っているかどうか等の検証も行っています。

○ 掲載場所

高知県庁HP → 文書情報課HP → 念書・覚書等

(<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/112701/joko-nensho-index.html>)

ポイント3 職員の意識改革を継続し徹底を図る

職員のモラル・意識面の研修において、「県民の皆さまに対する責任を果たすことが県庁の組織・職員の基本的使命」という自覚を不断に喚起することが大切です。県庁職員としての職の信用を傷つけ、又は職員全体の不名誉となるような行為は厳に慎まなければなりません。

取組① 公務員倫理に関する研修を継続する

- ・ 飲酒運転や迷惑防止条例違反、青少年保護条例などの不祥事を起こすことのないよう職員一人ひとりが日頃から公務員としての自覚を新たにし、県民の皆さまの期待と信頼を裏切ることのないよう努めなければなりません。
- ・ 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します。

取組② モード・アバンセ事件に関する研修を継続する

- ・ モード・アバンセ事件を正しく理解し、また風化させないため、事件の経過や事件の反省を踏まえた県の取組などについての研修を継続します。

取組③ 実務（補助金業務、決算業務、入札業務など）に即した研修を継続する

- ・ 独占禁止法等に係るコンプライアンス研修（建設管理課）や会計事務実務研修（会計管理課）など実務に即した研修を引き続き実施します。

ポイント4 適正な会計事務の執行を徹底する

各施策を実行するに当たり、基本となる会計事務を適正に執行することが大切です。近年、会計事務について、監査委員による定期監査での改善を求める件数は高止まり傾向にあることから、この状況を改善し、適正な事務の執行に努めなければなりません。

取組① 会計事務に関する研修等を充実する

- ・ 管理職や出納員など職責に応じたきめ細かな研修に取り組むとともに、監査や会計検査の結果を踏まえ、研修内容を見直し、より充実した研修を実施します。
- ・ また、会計管理局による部局や所属のニーズに応じた出前研修や会計専門員による管内出先機関への巡回支援も引き続き実施します。

取組② 監査の質的变化に対応する

- ・ 内部統制制度の導入（令和2年4月）により、これまでの会計事務を中心とした監査から内部統制に依拠した監査に転換していく必要があることから、監査業務の抜本的な見直しを行い、時代の要請に応じた監査となるよう対応していきます。

取組③ 会計事務の適正化に資する情報発信を徹底する

- ・ 会計管理局では、所属の会計処理のチェック機能の強化や、適正な会計処理の執行のため、会計事務の基礎知識や事務処理のポイントをわかりやすくまとめた、「契約事務のポイント」（平成30年3月発行）、「会計事務のポイント」（平成31年3月発行）、などの冊子を作成し、研修等で活用しています。
- ・ また、「会計管理局だより」を発行し、優良事例や誤りの多い事例などを周知しています。
- ・ 今後も、会計事務の適正化に資する情報発信を徹底します。

info 県民の声データベースシステム

- 会計事務のポイント・補助金申請等のポイント・契約事務のチェックシート
イントラネット → 会計管理局イントラ → 会計事務参考資料 →
各種ポイント、新旅費システム操作ガイド、契約事務のチェックシート
(<http://bbs.pref.kochi.lg.jp/~suitou/usr/sankoushiryou/sankoushiryouindex.html>)
- 会計管理局だより
イントラネット → 会計管理局イントラ →
会計管理局だより
(<http://bbs.pref.kochi.lg.jp/~suitou/usr/kyokudayori/kyokudayoriindex.html>)
- 会計事務よくある質問集（Q & A）
イントラネット → 会計管理局イントラ → 会計事務 →
会計事務よくある質問集（Q & A）
(<http://bbs.pref.kochi.lg.jp/~suitou/usr/qa2/index.htm>)

取組④ 内部統制を導入し、適正な事務の執行を確保する【再掲 P15参照】

ポイント 1 意思決定に対するチェック機能を強化する

意思決定に対するチェックを適切に行うためには、予算執行の段階でのチェック機能を強化することが大切です。

取組① 予算執行段階でのチェック機能の強化を徹底する

- ・ 市町村、団体、企業等に対する補助金、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いることから、予算執行段階でのチェックが重要です。
- ・ そのため、補助金、融資、委託事業など市町村、団体、企業等への支援措置について、財政課の執行管理室において、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します。
- ・ チェックの結果、執行管理室長が異議ありとしたものは、引き続き、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します。

取組② 事業等の実現性の審査を継続する

- ・ 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していただく「事業審査アドバイザー」を引き続き委嘱するなど、外部の専門家の力も借りながら、事業等の適否の判断をしっかりと行います。

取組③ 外部監査制度の活用を徹底する

- ・ 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より客観的、専門的な立場から行う監査であり、監査委員監査において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るため、包括外部監査のテーマの選定に当たっては、監査委員による監査の結果及び措置状況などについて、積極的に外部監査人に情報提供を行います。

コンプライアンス

ポイント 2 職員からの相談、告発を受ける仕組みを徹底する

職員が仕事上で感じた不安、疑問、問題点などを顕在化させ、早期に適切な対応を図ることが大切です。

取組① 外部相談員制度を周知徹底する

- ・ 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ます。
- ・ この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ります。

info 外部相談員制度について

イントラネット → リンク集 → 総務部イントラ → 行政管理課イントラ → 外部相談（職員相談窓口）
 (<http://info.pref.kochi.lg.jp/~soumu/gyoukan/gaibusoudan/top.htm>)

取組② 公益通報処理制度を周知徹底する

- ・ 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ます。
- ・ この公益通報処理制度について、毎年、全職員に対して周知徹底を図ります。なお、職員の通報に対する心理的負担を軽減するために、引き続き、匿名の通報であっても情報提供として受け付けます。

info 公益通報処理制度について

高知県庁HP → 監査委員事務局HP → 公益通報 →
公益通報の受付及び相談窓口について
(<http://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/220101/kouekituuhou.html>)

取組③ 課題案件を議論の場に出させるルールを徹底する【再掲 P56参照】

- ・ 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ますが、情報共有に重点が置かれ、十分な議論には至らない場合があります。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ます。
- ・ 組織内で広く問題案件を知りうる立場にある部局長等が、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ます。
- ・ 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又は執行管理室長が、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します。

取組④ 上司の決定に異議のある場合の対応を徹底する【再掲 P13参照】

- ・ 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ます。
- ・ 上司の説明を受けた上で、なお異議がある職員は、さら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仕組みを引き続き周知徹底します。

1 県政運営指針の趣旨が職員へ浸透するための方策の検討

県政運営指針は、高知県庁が「県民の皆さまの共感を得て成果にこだわり前進していく県庁」であるために従うべき原理原則として定めたものであり、全職員が指針の内容を理解し、業務に当たって常に意識することが必要です。

このため、全職員が日頃から県政運営指針を常に意識・確認することに加え、その趣旨が職員に浸透する方策を検討することとします。

例えば、指針全般にわたる趣旨を分かりやすく表現したキャッチフレーズや「クレド^(※)」などの方策が考えられます。

方策の検討に当たっては、これからの県政運営を担う若手職員を中心とした検討チームの立ち上げや、様々な職種、階層の意見を踏まえるために全職員へのアンケートを実施することのほか、外部有識者のご意見をいただくことなどを予定しています。

(※) クレド (Credo / ラテン語で「信条」、「志」、「約束」の意味)

企業経営において、経営者や従業員が意思決定や行動の拠り所にする基本方針。(簡潔かつ具体的な表現を用いる点、作成や改訂に従業員が関与できる点、実務に直結する点などが、経営理念や社訓などと異なる) (大辞林 (第4版))

2 県政運営指針に基づく取組の定期的な検証

この「県政運営指針」に関する職員の理解度について定期的に確認するとともに、指針に基づく取組の内容が形骸化していないか、新たな取組が必要となっていないかといった視点も含めて検証・見直しをしていくこととします。





高知家