

## 令和5年度第1回香川県行財政改革推進会議 議事録

1 日 時 令和5年8月23日(水) 10:00~11:45

2 場 所 県庁本館21階 特別会議室

3 出席者

【委員】岡田議長、吉澤副議長、安岐委員、秋山委員、小早川委員、鈴木委員、福家委員、真鍋委員

【事務局】(政策部) 安藤次長、蓮池予算課長、高林総括政策主幹  
(総務部) 近藤部長、井手下次長、中濱人事・行革課長、新池人事・行革課副課長

4 議 題

(1) 新たな指針 骨子案作成に向けた検討について

(事務局)

※令和5年度香川県行財政改革推進会議スケジュールについて説明した後、新たな指針 骨子案作成に向けた検討について説明

(議長)

- ・新たな指針 骨子案作成に向けた検討について意見、質問をお願いしたい。

(委員)

- ・前回会議や職員アンケートも踏まえ、いくつか意見、質問させていただく。1点目は、今回の指針の見直しに当たり、普遍的な目的として基本理念を設けているが、これは非常に良いことだと思う。ビジョンは数年おきに変化するかもしれないが、基本に据える考え方として基本理念を設け、職員が腹合わせをして取り組むことは大事だと思う。
- ・その上で3ページの数値目標(KPI)について伺いたい。今の仕事にやりがいを感じている職員の目標値を100%としているが、非常にチャレンジングである。職員に示す部分はあると思うが、それでも99%ではなく100%としていることをチャレンジングに感じたので、どういう想いや考えがあるのか教えてほしい。一方で、グループリーダーになりたいと思う職員は50%、管理職は40%としており、100%とギャップを感じる。こちらも目標値の考え方を教えてほしい。グループリーダーや管理職は、職員が前向きになれる目標値とすることが大事だと思う。
- ・2点目は、8ページに職員の年齢構成のグラフがあるが、これまでも何回か指摘したが、フルタイムではない再雇用者がこのグラフやこれまでの人数の話の中に含まれてない。60歳を超え、週4日勤務などで働いている方が多くいて、今の仕事が回っている。今後の人員数や、業務を考えるにあたり、そういう人たちを表現せずに適切な仕事の改善や定年延長後の人員数を図れるのか。週4日勤務であれば1人でなく5分の4換算するなど、実際に業務をしている人が何人いるのかを表現した上で、検討してほしい。これも含めて改革という視点を持ってほしい。
- ・3点目は、職員アンケートにおいて、グループリーダーや管理職になりたい職員が少なくなっているが、年齢構成上、グループリーダーや管理職に任用される年代の層が薄く、負荷が重い。なりたくないのではないかと。グループリーダーになると議会の答弁案を作ると聞いたが、国の官僚でも国会対応の負荷が重いと聞くので、議会の答弁案作成の負荷を下げるのが大事

だと思う。例えば、庁内のみで使えるA Iを導入し、過去の議会答弁を引用しやすくするなど効率化を図ることを検討してはどうか。

- ・ 4点目は、職員アンケートの人事考課制度について、評価するグループリーダー等がフィードバックを行ったつもりでも、評価される側はフィードバックを受けたことが少ないとの結果であり、評価者と被評価者で食い違いがある。この辺り、今後のマネジメントにも繋がってくるかもしれないが、仕組み作りをきちんした方がよい。年間スケジュール等を作成してやりとりをする部分も出ているが、上司と部下の間で、評価や目標設定についてしっかりやりとりができる仕組みを作った方がよい。参考資料でいただいた国家公務員のためのマネジメントテキストでは、上司から部下への部分を強調しているマネジメントとなっているが、双方向が大事と考えるので、双方向にやりとりができるような仕組みを検討してほしい。

#### (事務局)

- ・ 1点目の数値目標(KPI)について、やりがいを感じている職員を100%としているのは、全職員にやりがいを持って働いてもらいたいとの思いから100%としている。他団体との連携・協働を行う風土だと思う職員については、県の業務には内部的な事務もあり、無理な職場もあることから90%としている。グループリーダーや管理職になりたいと思う職員は、職員が約2,800人おり、同世代でもいろんな職員がいる中、全員がグループリーダーや管理職になるものではないが、グループリーダーや管理職を目指す職員が今以上に増えて欲しいという思いから、それぞれ50%、40%としている。
- ・ 2点目の職員数は、60歳から65歳までの再任用職員は200人ほどおり、ここにはそれが表現されていないので、この表現は考えたい。職員数の管理は、正規職員だけでなく短時間の職員も含めて管理していきたい。
- ・ 3点目は、グループリーダーになれば、初めて部下を持つほか、議会の答弁の準備等を初めて経験する職員も多いので、提案いただいたA Iの活用で過去の答弁を引用できないか、情報システムの担当部局とも相談したい。人事・行革課としてもグループリーダーの負荷は下げたいと思っており、何をやっていくか考えたい。
- ・ 4点目の人事考課制度のフィードバックについて、マネジメントの仕組み作りが大事という意見をいただいた。現在、上期と下期に人事考課、上期に実績考課について、結果の開示を行っている。加えて、職員育成面談も推奨しており、人材育成の観点から、上司と部下が対話することにより、信頼関係の醸成や情報の共有化を図るほか、部下の長所・短所を把握した上で、能力開発や今後の方向性を上司が助言することを進めている。これは年度初めの5月や、年度途中の10月、年度末の2月に実施している。この取組みは、部下の自己啓発の動機づけにも繋がるほか、グループリーダーが面談者になることで、グループリーダーのマネジメント能力も上がると考えている。委員からの、双方向のやりとりが大切との意見について、何ができるのか考えたい。

#### (委員)

- ・ 職員が前向きに捉えられる目標なり見せ方を考えてほしい。前回会議で「職員が何もできないというのは違うのでは」と言ったが、人への投資ということで人を大事にとという思いから今回、

意見させていただいた。人員管理は、超過勤務にも関わると思うのでしっかり検討してほしい。

(委員)

- ・委員から指摘があった、数値目標（KPI）を100%としている箇所は、これほどまで縛られるのか、考えておいた方が良い。本当に100%になるかという点、おそらならない。目標未達と判断をされると非常に怖い。この数値目標を実際どのように扱うのか、年次計画でこれを毎年何%に上げていくのかといったことについて、分かる範囲で教えていただきたい。

(事務局)

- ・現時点では、100%に向けて毎年何%ずつ上げていくといったところまでは考えていない。この数値目標（KPI）の管理方法については、また相談させていただきたい。

(委員)

- ・理想を高く掲げることでよい目標なのか、それとも実際に達成すべき目標なのかを、今のうちにしっかりと考えておいた方がよい。

(委員)

- ・何年かこの会議に参加しているが、今回の資料を見て、県庁がやる気を出した感じが伝わってきた。これまで行財政のスリム化や効率化を中心にやってきたと思うが、今回はガラッと変えて、中身に踏み込んで「こうやっていくんだ」というところが大きく出ている。タイトルも行財政改革から行政経営に移っており、チャレンジングで良いと思う。
- ・説明を聞いていても、意欲が伝わってくるので、これをしっかりアピールすることで、県職員の意識の向上や、県民の期待にも繋がっていくものと考えたい。これまでの行財政改革によるスリム化は大変そうなイメージだったが、今回の経営的なアプローチは面白いと思っており、ぜひこれを実行してもらいたい。
- ・ビジョンの実現に向けた取組みは、実際どうするのか具体的に記載していくことで、職員が「私たちは今後、こういう風にやっていくんだな」と分かるし、県民も「県は変わった、我々の話を聞いてくれるし、乗ってくれる」という感じが伝わる。次回の素案を楽しみにしている。

(事務局)

- ・今回、名称を「行政経営指針」に変えたいと思っており、基本理念やビジョンを示すなど、指針の作り方も変えている。組織として限られた経営資源を最大限に活用して成果を出すため、取組みの実行にあたっては、マネジメントの手法も活用して進めてまいりたい。
- ・今後、素案では項目に具体的な取組みを文章で記載していくが、職員や県民が分かる形で、魅力あるものとなるよう、書きぶりについては考えたい。

(委員)

- ・行財政改革と言った場合、昔は乾いたぞうきんを絞るようなイメージがあった。今回、それが変わるんだな、といった印象を抱いている。

(委員)

- ・ 2 ページの指針の全体像の図は分かりやすく良いと思った。
- ・ 職員の年齢構成では、若年層が多くなっている。昔の若い人たちは仕事を見て覚え、だんだんとできるようになって、というやり方が主流であったが、今は指導できる中間層が少ない中で、若い人が入ってきている。最近の若い人は、マニュアルが好きな人が多いと思うが、県では職員が仕事を覚えるにあたり、マニュアルなどは存在するのか、教えてほしい。
- ・ 職員間のコミュニケーションについて、上司とコミュニケーションをとる際に、県では敬語を使うのか、実際に、現場ではどのようなやりとりがされているのか、教えてほしい。

(事務局)

- ・ マニュアルの存在について、県の業務には、企画立案を行う仕事や定型的な仕事もある中で、部署によっては、後任の職員がすぐに仕事ができるよう、内容に応じてわかりやすいマニュアルを作っているところはある。人事異動が 3、4 年サイクルである中で、異動の際には、引継書を作成するよう周知しており、後任の職員はその引継書を見ながら、業務にあたっている。
- ・ 敬語の使用状況については、基本的には上司に対して敬語を使用していると思う。

(委員)

- ・ 若い人は、過度な敬語の言い回しを考えて、言いたいことが十分に言えない場合もあると思うので、言いたいことが言える職場環境づくりを大事にしてほしい。

(事務局)

- ・ 職場の風通しの良さの確保は大切なことだと思っている。私たちの若いころはスマホなどもなく、最近の若い人たちは私たちとコミュニケーションの方法も変わってきているが、時代が変わっても、上司や同僚とのコミュニケーションは非常に大切なので、コミュニケーションが活発な風通しのよい職場づくりをしていきたい。

(委員)

- ・ 上司と部下のコミュニケーションを上手く循環させて、県庁を回していくことは重要である。

(委員)

- ・ 2,800 人体制を維持するのかわからないのか、資料では分からなかったが、肥大化しないようにとの説明があったので、基本的には維持するのかと思った。一方で、定年延長もあり、実働される職員はおそらく増えると思う。7 ページの職員数のグラフでは、平成 22 年からほとんど変わらず「2,800 人体制が維持できています」というグラフになっているが、ここには再雇用された方は入っておらず、今、実際にどれぐらいの人員がおり、業務にあたる時間がどのぐらいかが見えてこない。人数として表示できないのであれば、時間に換算するなど、指標があると今の足元が見えやすくなる。通常あるべき時間数が、今の指標では分かりにくい。
- ・ グループリーダーとなる中間層が少ないが、原因はこの層の採用を絞っていたほか、業務がきつくて、グループリーダーになる前に辞める人もいるのではないかと思う。グループリーダー

になりたいと思う職員を増やす目標があるが、質の良い業務をやっていくモチベーションにもなるので、非常に必要な指標だと思う。このグループリーダー層について、職責に見合った評価をすることが必要であり、重責であるにもかかわらず給与に反映されないとか、苦勞したにも関わらずあまり周りが評価をしてくれないといったことが、問題としてあるのではないかと思う。注目すべきはこのグループリーダー層であると思う。

(議長)

- ・委員は2,800人体制についてはどう思うか。

(委員)

- ・県として、2,800人というのは定数として守っていきたい数字、大事にしている数字なのかなと思った。それならば、今の業務を改善するためには、違う指標として、時間を指標としてはどうかと思う。

(事務局)

- ・これまでの行財政改革で職員数を減らし、2,800人体制にしたが、平成23年以降は少しずつ職員数が増えている。これは新たな行政需要として、児童相談所の職員が足りないとか、最近であれば新型コロナの対応のため保健所の職員が足りないなどがあり、職員数を増やしているものである。必ずしも2,800人以下でないといけなくとも思っておらず、令和5年度には、2,860人となっている。
- ・職員数ではない指標について、これまで職員数で管理してきたところ、2,860人なり、再任用職員200人なりについて、時間に落としていくことを考えてはみたいが、短時間職員も含んだ人員管理が基本ではないかと思っている。時間については、できるかどうか検討したい。
- ・グループリーダーの業務がきついのではとの意見もいただいたが、グループリーダーの負荷としては、初めて部下を持つほか、議会の答弁案の作成などの業務が入ってくることもある。そこはグループリーダーの業務の配分の見直しなどについて考えたい。評価についても苦勞をどう評価して認めてあげるのか、考えたい。

(委員)

- ・時間が難しいのであれば、人数管理の指標として再雇用の方を入れると、このグラフのようにまっすぐにはならないと思うので、お願いしたい。
- ・グループリーダーについて、1人だと厳しいのであれば、補佐を付けるといった体制の見直しも必要かと思うので、対応をお願いしたい。

(議長)

- ・本日は骨子案と、その後の素案の作成に向けた検討ということで、委員の意見を受け止めて盛り込んでいくことが必要だと思うので、新たな指標についても検討してほしい。
- ・私は平成28年から行財政改革推進会議の委員をしているが、昔、2,800人体制は上限であり、2,800人以下にしなければいけないと、非常に厳しかった。2,800人が自己目的化し、かなり厳

しいことをやってきたのが実情であった。新たな指標を作るのもいいが、厳しく絞るような指標ではなくてよいと考えるので、具体化の作業の中で検討をお願いしたい。

(委員)

- ・資料を読み、香川県も挑戦しようとしている、大きく変わろうとしていると感じ、私も身が引き締まる思いだ。基本理念は、会社でも同じだが、皆が本当に共有していくには時間がかかる。私も資料を読み、事務局から一つ一つ文言の説明を受け、ここにそういう意味が込められていることを知った。そういうことをこれから繰り返し行い、共有していくのだろうと思う。
- ・挑戦する香川県庁というのは、職員がいかに当事者意識を持って向かっていくかにかかっているが、現状を見ると、職員アンケートではグループリーダーや管理職になりたいと思う職員のパーセンテージが低かったり、信頼性・納得性のある人事考課・実績効果ができていると思う考課者が11.3%だったり、上司の面談等のフィードバックを受けたことがある職員が12.8%だったりと低くなっており、この辺のギャップが大きく、これからの課題だと思う。
- ・変化が激しい時代にあって、私どものような小さな会社も、県庁という大きな2,800人の組織も、抱える課題は重なるものがあると実感している。自分の組織を信頼し、一緒に挑戦できる安心・安全な場や、関係づくりを行うことが重要であり、まずは県庁自体が、そうした組織になって、一人一人がいろんなところに出かけていって、今の職場は他団体と連携・協働を行う風土だと思う職員も55.1%となっているが、こういうところも若い人たちも含めて安心・安全な場ができて、当事者意識を持つことができれば、自ずと解決していく問題だと思う。
- ・自分で考えるように変化させるには、トップが変わることは大きなチャンスである。グループリーダーの負担が大きく希望する人が少ないことも、県庁の中で競争するのではなく、お互いの違いを認め合って、協力できる場であったり、仕組みや風土を作っていく必要がある。
- ・所属するグループにおいて、業務内容が担当者以外にも共有されていると思う職員が58.4%となっているが、それであれば、課が変わればこのパーセンテージはさらに低くなる。難しいと思うが、そういう枠があって上から降りてきたことをやるという組織の風土を、少しずつ若い人が挑戦できるものに変えていく必要がある。フリーアドレスとか、職場が静かすぎるので、何か工夫ができないかといった案も出ていたが、安心・安全な場からいろんな提案やアイデアが出るので、そういう場を作っていくことが非常に大事だと思う。

(事務局)

- ・基本理念について、共有するには時間がかかるとの意見をいただいたが、研修などで職員に伝えるなど、都度、浸透するようにやっていきたい。
- ・職場が安心・安全な場であることが必要との意見もいただいたが、現指針でも働きやすい職場づくりは大切なことだと思っており、新たな指針にも、ワーク・ライフ・バランスもあるが、書き込んでいきたい。職員が安心して働ける職場づくりについて、どういった仕組みができるか、どうしたら風土を変えていけるか、考えたい。

(委員)

- ・簡単ではないとは思いますが、いろんな枠組みをとっぴらう工夫や、新しい県庁づくりに向けた工

夫が盛り込まれた、新たな指針ができればよいと思う。

(委員)

- ・若い人はマニュアル好きとの話もあったが、そうした傾向も抑えながら、当事者意識を持つということと、働いている人が安心・安全な場にする、これをどう指針に落とし込んでいくかが非常に大事だと思う。
- ・県庁が互いの違いを認められる風土になるといいとの意見があったが、非常に重要なことだと思う。特にこれからの時代、その柔軟性を県の職員は持たないといけない。

(委員)

- ・2ページの指針の全体像は、非常に分かりやすく、腑に落ちやすい、腹落ちしやすいもので、こういった図があれば皆が分かりやすいと思った。参考資料にある新たな指針の項目も、かなり多岐に渡って書かれており、これを実行する方はすごく大変だろうと思った。
- ・県と民間企業の違いはあれ、当社も課題はよく似ているというのが実感である。8ページの年齢構成は、当社もよく似た形で、平成2年ぐらいに入社した今56歳ぐらいの方が一番多い年齢層で、40代から30代後半あたりが少なく、最近は採用を増やしている。一方で、事務の効率化、DXも進めながら、なるべく少ない人数でやろうとしており、その計画に合わせて人を減らしているのが現状である。ただし事務の効率化も、すぐに効果が現れるものと、なかなか浸透できないものもあり、部署によっては厳しいところもある。この4月に人事部長になったところだが、通常の社員だけでなく、パートやシニアの活用も考えながら、きちんと会社が回るようにしないといけないというのが、今の課題認識である。その中でいくつか我々が実施している施策を紹介させていただき、良いものがあればということで、説明をさせていただく。
- ・グループリーダーになりたくない人が増えたというのは、当社もよく似ている。男性総合職は、そうした人が増えているが、それでも上を目指したい人が一定数いる。当社では従業員2,000人のうち900人、45%が女性だが、そのうちの産育休をとっている方が60人、短時間勤務を小学校3年生まで使えるが、その方が120人で、900人のうち5分の1ぐらいは産育休あるいは短時間勤務である。そうした中、今、家事等で大変な方が、管理職になりたい気持ちはあるが、なった時に大丈夫かなと考えることが多いのかなと思う。
- ・そこは意識、背中を押してあげる施策が必要ということで、将来、本部の部長や役員になってほしい人を選抜し、役員にも絡んでもらいながら、研修を複数回実施したところである。この1年で本部の部長あるいは、支店長が3人誕生したところであり、ロールモデルにしていきたい。その下の方でも、この人に管理職になって欲しいという人は、定期的に選抜をして、研修をしている。
- ・それとあわせ、人事部の施策を検討する上でのアドバイザー的組織として10人ぐらいのチームを作っており、本部や営業店、年齢層もばらつきを持たせて集めているが、そこで一緒にいろいろ考えることで、こういった先輩がいるんだという形で、意識を少し高めてほしい人に、そうした見せるやり方や、参画をしてもらい意識を変える取組みをしている。
- ・女性やシニアについて、意識の問題もそうだが、活躍できるポジションや場をもっと広げていく必要がある。女性はどちらかというと、個人のお客様向けの営業あるいは事務が主戦場だが、

能力的に高い人もたくさんおり、法人融資の営業をしたい人も出てきている。シニアもこれから増えるが、今は関連会社への出向や、本部で少し役割を変えて勤務しており、処遇も少し下がるのでモチベーションの維持が難しい。そこで人材育成など、少し立場は変わるが、モチベーションを高くできるポジションも検討している。

- ・コミュニケーションが活性化する職場づくりというのがあったが、当社は1 on 1 ミーティングを試行中で、まず第1期として13店舗、第2期として25店舗で試行しているので、3分の1ぐらいは試行したところである。1 on 1 ミーティングの目的は、効果的な質問、コーチングをうまく活用し、部下が自ら考えてより積極的・能動的に自分を成長させる、能動的な人間を作っていくことにある。私が入社した頃は、サービス残業が当たり前で9時ぐらいまで仕事をし、そのあとお酒を飲みながら先輩と話して教えてもらうという時間があった。今は労働時間の管理も厳しく、新型コロナもあって、ゆっくり輩方と話して教えてもらう機会がない。1 on 1 ミーティングは、まず上司と部下との信頼関係、何でも言い合える、困ったらこの先輩のところに行ってみようといった関係づくりが大事であり、そういった意味も込め、試行店には月に1回、15分から20分程度、上司と色々な話をしてくださいと言っている。当然、仕事の話でもいいし、今後のキャリアについてでもいいし、ちょっと今もやもやしている話でもいい。まずはそうした信頼関係づくりに努めている。職員アンケートに、人事考課・実績考課の結果に納得できないというものがあったが、これがぴったり一致するのは究極のところである。ただやはり、そういう関係さえあれば、同じこと言ってもこの先輩、この上司が言うならそうなのかもといった納得性が変わってくる。業務時間中にこうした時間を、上司では5人から10人ぐらいとするので、結構な負担になると思うが、やはりこういう時間をある程度強制的にでも作らないと関係づくりが難しいと思いながら試行しており、よければ本格展開したいと考えている。

#### (事務局)

- ・県庁と似ている課題もたくさんあるとのことだが、今後も良いヒントをいただきたい。県庁もいろんな職員、正規職員のほか、60を超えて65歳までの再任用職員や、会計年度任用職員といった期間が限られている職員もいる。次の3月から定年延長で、定年が1年ずつ伸びることもあるので、正規職員のほか、再任用職員、定年延長後の職員、会計年度職員がいるが、どのように働いてもらうのが働きやすい職場づくりとなるのか、考えたい。
- ・グループリーダーになりたくない職員の割合が増えているが、県庁でも産育休を正規職員はとっているが、短時間勤務を選ぶ職員が、収入面からかもしれないが、少ない状況である。休みを取ったら将来管理職としてやれるかどうか不安があるとの意見も聞いており、選抜の研修をしているとのことで、参考にさせていただく。県庁でも30代で、女性限定の手挙げ式の選抜試験をしているが、何ができるのか考えたい。
- ・アドバイザーという話もいただいたが、これは10人程度いて、何か相談したいことがあれば乗ってくれるといったものか。

#### (委員)

- ・どちらかと言えば提案というか、そのチームでやりたいことを考えてもいいが、通常の業務を持ちながらなので、具現化するのにはチーム自体では難しい。例えばワーク・ライフ・バランス

や、女性活躍という視点で提言をいただくこともあるし、あるいは人事部でこんなことしたいけど、実際どう思うかというのを、年齢層も業務も全然違う人たちが集まっているので、アドバイザー的に意見をもらっている。

(事務局)

- ・県庁ではない取組みなので、参考にさせていただく。
- ・女性やシニアの働く場を広げていくことも、県庁に入ってくる職員の男女比が、私が入ったときは男性が多かったが、最近では大卒程度の一般行政職では半々となっている。女性の働きやすい環境づくりも大切だし、育休を取ってもキャリアに心配がないよう、仕組みを考えたい。
- ・コミュニケーションの活性化では、育成面談を実施しているが、より良くしていきたい。上司や先輩との信頼関係を良くしていくため、今やっているものも改善していきたい。

(委員)

- ・職員の年齢構成のいびつさは、採用時期が、典型的に出ているが、それ以外に人口構成も関係あると思っている。私も第2次ベビーブーム世代だが、その辺り、もともと母数が多い。いびつさをどう解決していくのか、あと女性、シニアの活躍は工夫を重ねていかないといけないポイントなので、それも指針を具体化していくときに考えて、折り込んでほしい。

(委員)

- ・今回トップが変わり、トップの意向も酌みながら、こうした形にまとまってきたことは理解しており、ビジョンを立て、KPIを立てというのも方向性として素晴らしいと思う。
- ・ただ、数値目標のKPIは、5年後のありたい姿の①、②、③に対する結果としての数値だけなので、結果にたどり着くためにはそこまでのプロセスを押さえる必要があり、そのプロセスも数値目標で抑えていけるように設計してほしい。
- ・そのプロセスがおそらくこのビジョンの実現に向けた取組みの、現場主義、体制づくり、連携の回しにかかってくると理解している。ただ、勘違いをしていたところもあり、現場主義で、挑戦に向けて取り組んで、可能であれば連携をし、またそれを検証していくという回しを、どの職場でもするのかと思っていたが、新たな指針の項目を見ると、現場主義による検証は3番目で、体制づくりは1番目、連携は2番目になっていたの、それぞれ役割分担というか、どういうふうに進んでいくのか、少し分からなくなった。できればこういうことは、どの職場でも取り組んだ方がよく、それをサポートする意味での行政マネジメント、組織マネジメントのスタッフがいる方がいいと思った。
- ・この新たな指針の過去に、我々も非常に時間を使い、職員の皆さんも大変な労力を割いて作った行財政改革基本指針－2021－がある。項目の対応関係を見ると、ほぼ新たな指針でも引き継いでいるが、引き継いでない項目は4行政マネジメントの推進のA B C Dの中に含んでいるのか。それとも－2021－には取り上げたが、今回は思い切って取り上げないのか。やらない部分があるのかどうかが見えなかったが、大方は継続し、下線部はプラスアルファになってくるのであれば、それはそれで大変な作業だなと思う。過去のものでこれは今回やらない、引き継いでいないものがあれば、教えてほしい。

- ・職員の皆さんに協力をいただき、事務局も大変な労力をかけ、職員アンケートを実施している。これをどう扱っていくのか、どう活用していくのか。これは非常に貴重な財産だし、これをもとに各職場のトップの管理職が、自分たちの現場の把握や検証に使っていただけるので、これをどう読み解いて、改善につなげていくのか、この回しにぜひ使っていただきたい。

#### (事務局)

- ・K P I の設定で、これが5年後のありたい姿で、そこに向けてのプロセスも大切との意見をいただいた。今回この指針の中でどう表現するか、新たな指針に基づき毎年度、実施計画も策定するので、どういうふうな見せ方をするのかは、また相談させていただきたい。
- ・挑戦に向けた体制づくり、連携による実施、現場主義による企画・検証・改善について、これは部署が限られたものではなく、どの所属でもするものではないかとの意見をいただいた。私もそうであるべきと思っており、指針の表現をどうするのかは考えたい。
- ・取組みの項目は、下線部が新しいものだが、過去にあった項目も、表現や切り口を変えたものがある。今回はやらないとして、落としたものは基本的にはない。
- ・職員アンケートも使っていきたいと思っており、指針の数字的な管理、K P I の管理を行う上でも必要だと思っている。職員アンケートを定期的にとって、働きやすい職場環境づくりにつなげていくことが大切だと思っているので、数字的な管理もそうだが、職員アンケート取った結果を踏まえ、具体的にできることに反映させていきたい。

#### (委員)

- ・プロセスも大切と言ったのは、令和10年までの目標値が、令和6年、7年で数値がどれほどに変化するのかということではなく、数値は当然出ると思うが、ここに至るまでに何を改善しないと、例えば何をすれば「やりがいの向上」「コミュニケーションの活発化」「組織の活性化」に繋がるのかといった、「何を」という部分が大切になってくる。その「何を」の部分が、この指針のそれぞれの項目に書いてあると理解しており、この大項目、中項目、小項目の全ては難しいかもしれないが、それぞれの項目にも数値目標を立てる、あるいは定性的に目標を立て、それを評価できるのであればしていく、そういう作りにしてほしい。ここ数年ずっと言い続けていることなので、そういうふうにして、皆さんで改善につなげてほしい。

#### (委員)

- ・今後、IVで項目が立っているところに文字をどう埋め込んでいくのか、委員の意見であった挑戦、連携、現場主義が項目で分立しているように見えるが、つなげなければいけないとか、そうしたことを上手い形で今後、指針に落とし込むのが課題だと思う。
- ・前指針の項目から落としたものはないとのことだが、財政の部分は外したのではないか。前の指針で言うと3持続可能な財政運営であるが、これは前から実質的に審議できておらず、別の計画があるのでそれに沿うということだった。今回は落としたと理解したが、どうなのか。

#### (事務局)

- ・前指針もそうだが、財政に関することは、政策部で策定する財政運営指針に記載することとし

ており、今回の新しい指針の項目では13ページの4-D財務のマネジメントになるが、今回も同様に、財政は財政運営指針に記載することとしたい。

## (2) その他

### (事務局)

- ・本日は貴重な意見、重要な意見をいただき、ありがとうございました。
- ・私どもが課題と考えていたことについて、参考になるヒント、解決に向けてのヒントをいただき、また新たな視点での課題提起もいただいた。例えばK P Iの話もいただいたが、位置付けをきちっとした上で設定し管理していく、いかにこの数値目標を向上、達成していくかという具体策が大事になると思っている。素案に向け、この具体策をより詰めて考えたい。
- ・グループリーダーについてもいろいろ意見をいただいた。県行政の中で、グループリーダーは中心的な役割を果たす大事なポジションであるが、実際に数も少ないし、対象になる層の人数も減っており希望する人も少ないことが、大きな課題だと思っている。グループリーダーの負荷の軽減や、モチベーションの向上、いかに評価するかとの話もいただいたが、そういったことが何より大事だと思うので、しっかり考えたい。
- ・話にあったように私ども、これまで長年に渡り厳しい総数管理をしてきた。今回、ちょうど定年延長も入るので、60歳を過ぎた定年延長の職員、短時間再任用の職員、会計年度任用職員といった職員もいるが、いかに総数を管理する中で、適正配置をしていくかが大事である。
- ・人事考課を含め、コミュニケーションでいかに職場を活性化していくか、これも次の素案に向けてしっかり考えたい。
- ・また10月に行政改革推進会議を予定させていただくが、私どももいろいろ考えるので、この先も引き続きよろしくお願ひしたい。

### (事務局)

- ・本日はどうもありがとうございました。
- ・本日、委員の皆様からいただいた意見を踏まえ、骨子案を取りまとめ、9月に開催される県議会に報告した上で、指針の素案を作成していきたい。素案は、10月下旬に開催を予定している次回の行政改革推進会議において意見をいただきたいと思っているので、よろしくお願ひしたい。その後、会議でいただいた意見を踏まえた素案を、11月に開催される県議会に報告した上で、12月にパブリックコメントを実施する。パブリックコメントによる県民からの意見を参考にした後、改めて委員の皆様から意見をいただいた上で、指針案を作成し、2月に開催される県議会の議決を経て、新たな指針として策定したい。
- ・委員の皆様には、お忙しいところ、お手数をおかけするが、何卒よろしくお願ひします。

### (議長)

- ・事務局から冒頭にスケジュールを紹介いただき、今も確認いただいたが、この後、年次計画まで今日を含めて4回、会議が予定されている。やはり2回目が、前回の指針の策定時もそうだが、次回、どれだけ具体化して文言を盛り込むかが、大きな課題になる。本日、委員の皆様からいただいた意見については、県において十分に検討・反映していただくようお願ひしたい。

- ・委員の皆様には、今回の会議の進行に協力をいただくとともに、たくさんの意見をいただき感謝している。それでは、本日の行財政改革推進会議は、これにて終了させていただく。ありがとうございました。