

令和4年度香川県行財政改革推進会議 議事録

1 日 時 令和5年3月16日(木) 14:00～16:05

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

【事務局】

(政策部) 淀谷部長、桑原次長、井手下デジタル戦略総室長、近藤政策課長、蓮池予算課長

(総務部) 椋田部長、長尾次長、中濱人事・行革課長、十川人事・行革課副課長

(危機管理総局) 植松次長、(環境森林部) 久保次長、(健康福祉部) 吉川次長、

(商工労働部) 赤松理事、(交流推進部) 横関次長、(農政水産部) 石川次長、(土木部) 古沢次長、

(出納局) 藤井会計課長、(教委事務局) 海津次長、(警察本部) 前田企画課長、

(病院局) 渡邊県立病院課長

4 議 題

(1) 香川県行財政改革基本指針-2021- 令和5年度実施計画(案)について

(事務局)

※香川県行財政改革基本指針-2021- 令和5年度実施計画(案)について説明

(議長)

・令和5年度実施計画(案)について、ご意見、ご質問をお願いしたい。

(委員)

- ・今、春闘で賃上げが話題になっており、企業からは、ワークエンゲージメントや社員のモチベーション向上が成長の原動力であるとの声が聞こえてくる。先日開催された県の総合計画の見直しに係る有識者会議でも、モチベーション向上の観点から、休みがとれる環境を地域でも、県でも作って欲しいと発言した。そこで職員、職場に関する事で3点、意見させていただく。
- ・1つ目は時間外労働と年次有給休暇である。つい先日、国家公務員の状況が公表されたが、県の条例や規則、労働基準法上の時間外規制の上限を超える職員が何名いるのか、それに対する県の考え方を教えてほしい。あわせて有給休暇を5日未満しか取得できてない職員が何名いるのか、それに対する県の考えを教えてほしい。
- ・2点目はハラスメント対策である。昨年この会議でハラスメント研修を全職員にやって欲しいと申し上げ、令和4年度にそれを実現していただいたと聞き、ありがたいと思っている。その上で、民間でも課題となっているのがカスタマーハラスメントである。県職員もカスタマーハラスメントを受けることがあるのではないかと思うので、その対策が必要と思っており、考えを教えてください。
- ・3点目は定員管理と定年延長の関係である。昨年も申し上げたが、現状、定数管理外の再雇用職員も相当数いて、県の業務が回っていると思うが、定年延長になると定数管理内にその人数

も入ってくることから、柔軟な定員管理なり人員配置をお願いしたい。定年延長も始まることから、再度、具体的にどうするのか教えていただきたい。昨年、病院局は経営管理上の都合で人件費率を記載しているとの話があったが、実際に看護師など、人が足りているのか気になっている。そのあたりを教えてほしい。

(事務局)

- ・超過勤務の状況は、令和4年4月から令和5年2月末までの間、月80時間を超える職員は延べ1,020人程度、月100時間を超える職員は延べ500人程度であり、関係職員に申し訳なく思っている。超過勤務縮減の対策として、管理職には、超過勤務が増加している職員の健康管理に留意してこまめに声掛けを行うとともに、必要に応じて事務分担を見直すよう、会議などの機会を通じ依頼をしているほか、管理職が行っている勤務時間の適正管理や超過勤務縮減の取り組みなどを半期毎に取りまとめ、優れた取り組みは全庁的に共有している。さらに、昨年度に引き続き、超過勤務時間が多い職員がいる所属や平均超過勤務時間の伸びが大きい所属の所属長から、総務部次長や人事・行革課職員が、直接ヒアリングを行って、原因や対策について話し合いを行っており、8月、12月には、私自身も全部局長を回り、超勤縮減のための業務の進め方や、より効率的な働き方について意見交換をした。超過勤務時間の適正管理については、毎月第4週目を現認週間として、命令を出して超過勤務を行っているか、確認を行っている。今後は、こういった今年度の状況も踏まえ、改めて所属内の事務分担の見直しや、業務廃止の検討を依頼するとともに、例えば4月の庶務経理や、補助金申請の審査・取りまとめなど、どうしても業務に波が出てくるものについて、応援体制の整備が必要と判断された場合には、通常は所属内で業務の配分を考えていただくが、その範囲を広げ、部局内で柔軟な人員配置を行うよう各部局長に周知するなど、超過勤務の縮減に取り組んでいきたい。
- ・年次休暇について、民間企業では年次休暇の付与日数10日以上職員は、時季を指定して年5日の年休を取得させることが使用者の義務であることを踏まえ、知事部局では全職員が年5日の年次休暇を取得することを目標とし、年次休暇の取得計画書の作成や取得計画情報の共有化を図るほか、職員が休暇を取得しやすい雰囲気づくりに努めるよう所属長に依頼し、取り組んでいる。令和4年の年休取得5日未満の職員数は、各所属で様々な業務調整、該当職員への働きかけを行った結果、昨年より80人程度減少したものの、157人であった。令和5年も年休取得5日未満ゼロを目標にし、まず3月末までに2日以上取得することで声かけを行っている。年度が明けても引き続き、月ごとのチェックを行い、所属長に声掛けをするなどしていきたい。また後ほど説明させていただくが、令和5年度に行財政改革基本指針の見直しを予定しており、この中でも長時間労働の解消や、働きやすい職場環境づくりについて検討していきたい。
- ・カスタマーハラスメントによるストレスでメンタル不調となったり、病気休暇や長期療養となることは、あってはならないことで、県としてしっかり対策を講じていく必要がある。カスタマーハラスメントを未然に防止するため、所属において職員が、安全・安心感を持って業務に取り組めるよう、業務にあたって職員を孤立させることなく、所属としてサポートし、対応する体制を整備することが必要と考えている。職員の対応力の向上に向け、職員研修で外部講師を招き「ヘビークレーム対応講座」を実施しており、クレーム現場を再現したロールプレイングなどを通じ、要求や苦情に対する心構えや対応方法について学ぶ研修を実施している。個別

の事例では、今年度、東讃保健福祉事務所で、多くの職員がクレーム対応やメンタルヘルスの研修の受講経験があっても、まだクレーム対応に不安を持つ職員がいるということで、所属として保健福祉の職場に適したカスタマーハラスメント対応力の向上を図るため、研修プログラムを新しく作成し、職員に対して基本的な心構えから具体的な対応方法までを学ぶ研修を計画的に実施した。このカスタマーハラスメントは、業務内容や、相手によって内容が様々と考えており、「香川県職員の心の健康づくり計画」を作成しているが、危機発生時の後、想定外の非日常的な出来事が発生した場合に、組織的な支援体制の構築と実践が必要であると位置付け、各所属がカスタマーハラスメント対策に主体的に取り組む中で、心理的支援の協力要請があれば、臨床心理士による健康相談なども実施するという体制をとっている。

- ・定年延長を踏まえた人員管理について、定年を10年かけて65歳まで引き上げる予定であり、定年退職者は2年に1度しか生じないという時期が、今後10年間続くことになる。退職者補充を基本とした新規採用を行った場合、年度によって新規採用者の数が大きく変動し、優秀な人材の安定的な確保が難しくなったり、職員の年齢構成の偏りが生じ、計画的な人員配置や人材育成にも支障が生じるといった恐れがある。そのため、定年引き上げ期間中も、必要な新規採用者が確保できるよう、職種ごとの職員の年齢構成や退職予定者数の見通し、高齢職員の勤務の意思などを踏まえ、中長期的な観点から、新規採用者数を検討し、必要に応じて採用平準化のための前倒し採用を行うなど、柔軟な定員管理に努めたい。定年引上げに伴い、定年退職者を対象とした現行の再任用制度と同様の「暫定再任用制度」に加え、今後は60歳以降に、自らの意思で正規職員を一旦退職した方を短時間勤務の職に任用する「定年前再任用短時間勤務制度」を新たに導入することとした。こうした制度を使い、職員の意思を尊重しながら、60歳超で定年までそのまま働くか、再任用短時間勤務制を選ぶのか、希望に基づき適正な配置をしていきたい。定員管理については、複雑多様化する行政課題に柔軟に対応できる組織人員体制を確保することを目的に、職員の年齢構成や、定年引き上げ後の職務の実態を見ながら、再任用職員も含めた適正な定員管理と人員配置を行っていきたい。

(事務局)

- ・病院局の人員費率は、適正な定員管理の観点から、中期経営目標、中期実施計画の目標値の一つとして設定している。看護師の確保については、毎年度、退職者や産休・育休者などの見込みを踏まえ採用計画を立てており、必要に応じて会計年度任用職員の募集も行っている。ここ数年は正規職員の採用予定人数を70名程度としており、これに対し令和4年の4月は56名と、予定人数を満たせていない状況が続いている。こうしたことから病院局では、新規採用者の確保と、職員が働きやすい職場環境づくりを通じた離職防止の2点に取り組んでいる。採用確保は、様々な媒体を活用した情報発信や、県内外の養成施設への訪問、新型コロナウイルス感染症の拡大後はウェブ説明会などを実施し、PRに努めている。採用試験も試験内容の見直しを行っている。全体的な離職率は全国平均を下回っているが、新卒者に限定すると、全国平均を上回っている状況が続いているため、離職防止の観点で業務負担の軽減の取り組みを進めている。具体的には、新卒者は先輩看護師とペアを組むペア体制を導入しており、一緒にやりながら早期になれてもらうことや、看護師長や臨床心理士による定期的な面談、ストレスマネジメント研修を実施し、不安や悩みを解消しながら職場に適應できるよう、支援を行っている。そ

の他、中央病院では令和3年3月から、入退院支援の一元化ということで「患者サポートセンター」を開設しており、業務効率化による負担軽減を図っている。昨年の10月からは、病棟における夜間の看護体制の負担軽減を図るため、看護師の作業を補助する夜間看護アシスタントの各病棟への配置を開始しているほか、昨年11月からは、業務効率化による看護師の負担軽減を進めるためコンサルタントを入れ、病棟現場の業務実態の調査分析を行い、現在、モデル病棟において改善策にも取り組んでいる。

(委員)

- ・ 超過勤務時間の上限越えについて、来年度の行財政改革基本指針の見直しの中でも対策を検討するということであったが、人数を聞いてもやはり多いなと感じた。民間では許されないことで、万一職員が心身に不調をきたすと取り返しがつかないので、是非、具体的な取り組みをお願いしたい。気になるのは、定年延長と定員管理について、2,800人体制ということで、長くこの数字が固く守られているが、これはどうなるのか。柔軟な定員管理とのことだが。

(事務局)

- ・ 保健師を増やしたこともあり、令和4年は2,845人となっている。今後、2年に1回の退職となり、前倒し採用の話もしたが、昨年、定年引き上げに関する条例の改正を行い、期間中はプラス50人となる定数条例の改正をした。この枠の中で、まず前倒し採用を行い、2,845人とらわれず、増える部分も出るという形でやっていきたい。また委員からご指摘いただいた超過勤務の状況もあり、今の職場の実態も踏まえ、こういった人員体制が良いのかも含め、次年度の行財政改革基本指針見直しの検討の中で、相談・検討をさせていただきたい。

(委員)

- ・ 数字をきちっと上げていることが今回の実施計画（案）の特徴であるが、実際これから5か年計画を作っていく中で、超過勤務時間の縮減についても、それを実質的に定着させていくような、分かりやすい見える化された目標を立てていく必要がある。

(委員)

- ・ 定年延長と定員管理の兼ね合いは、どのように管理するのかと思っていたが、今の総務部長の説明で、定員を柔軟に管理し、実際には増やして運用していくとのことと理解した。
- ・ 今回の実施計画（案）は数値が織り込まれており、非常に分かりやすくなった。その中で、数値的に気になったものが2点あり、その状況を伺いたい。具体的には6ページの「オンライン申請の推進」で、現状7.4%をあと3年で100%とする目標になっているが、具体的に達成可能なのか、施策を教えていただきたい。7ページの「オープンデータの推進」も他の目標に比べ乖離があり、現状、14万、15万、11万ときて目標は100万件である。オープンデータカタログサイトも見たが、こちらの施策もあわせて教えていただきたい。
- ・ ICTの利活用に大きな目標を立てているが、昨今のサイバーインシデントがある。デジタルを活用する領域が増える一方で、サイバーインシデントリスクに対する施策があれば伺いたい。

(事務局)

- ・電子申請は、知事部局で 4,000 の手続きがあり、令和 3 年 5 月にこれを分析したところ、既に 100 は電子申請ができており、残り 3,900 のうち、書類に住民票の原本をつける必要があるなどオンライン完結できないものが 1,200 あり、残り 2,700 はオンライン化を阻害する要因がないとの結果であった。この 2,700 のうち現状では 2,500 がオンライン化できていないが、そこは工程表を作成して令和 7 年度までに計画的にオンライン化するよう、本日、各部局に依頼をした。残る原本が必要とか、お金が必要といったものは、例えばお金であれば、クレジットカードを使って決済できるようにすることで技術的にはオンライン化が可能だと思う。原本も、本当に原本が必要かまず確認するとともに、マイナンバーカードが普及してきており、これを使えば本人確認が容易になるので、こういったもので置き換えていくことを考えていく。令和 7 年までの 100% を目指して、計画的にやっていきたい。
- ・オープンデータは、年間 100 万件ぐらいダウンロードされる社会となると、デジタルによって便利な社会になるというイメージを持って、100 万件という目標を設定した。ここに持つていくには、まず 1 つはデータを充実させることが必要である。令和 2 年度にスタートした時には 200 ぐらいのデータの種類だったが、今 360 ぐらいまで増えている。まだまだ増えていかなければならないと思っており、他都道府県でどんなデータがあるか、民間事業者、県民、学生、研究者などからこういったデータがないかというのも聞き取りながら、それを出せるか各部局と調整をしている。目標 100 万件ということで、デジタルが進んでいろんなことにデータを使っていく社会が念頭にあるが、これについては 9 ページの下に、県・市町・民間事業者の共創による地域課題の解決の場として「かがわDX Lab」を設けるという施策がある。これは昨年 4 月から県と市町で取り組みを始め、令和 5 年 4 月からはサンポート高松に施設をつくり、民間事業者にも入ってもらい、地域課題のための DX を進めるものである。こうした民間のアイデアもある中で、こんなデータがあればということになってくると思うので、こういったものも含め、100 万件の達成に向けて考えていきたい。
- ・セキュリティについて、まず県では個人情報を含めいろんな機密情報を保有しており、インターネットから各種サイバー攻撃をうけることが想定されるが、県が使っているネットワークと、世界と繋がっているインターネットは完全に分離しており、インターネットからメールが入ってくる際は、一旦、無害化という処理をかけた上で、取り込む措置をしている。マイナンバーを使う事務などは、県の中のネットワークともさらに分離し、厳しい体制で臨んでいる。インターネットも、県と市町が共同で民間のセキュリティクラウドを利用しており、高度な専門人材を有する民間企業が 24 時間 365 日、監視をしているところを通じて、インターネットの情報もとっている。さらに県ではセキュリティポリシーを作っており、職員が個人情報の漏えいなどに気をつけることや、障害時の早期復旧方法などを定めているほか、毎年度、職員に対し研修を実施し、情報リテラシーの向上に努めている。

(委員)

- ・数値目標に向け、工程表を作るなど対応していることは分かった。オープンデータカタログサイトもデジタルを充実させるということで、期待しており、私も実施計画(案)を読んで、オープンデータカタログサイトを見たが、宣伝をすればもっと活用されると感じた。サイバーセ

セキュリティーも、個人情報とは分断されており、ネットワークに繋がっていないということで、非常に安心した。

(委員)

- ・利便性とセキュリティはトレードオフの面もあるが、そこへの対応も進んでいるということで、答えていただけたかと思う。

(委員)

- ・プラスチックごみの削減に向けた連携というところで、ペットボトルの蓋の収集をする場所が県内であまりないが、ペットボトルの蓋は分別する際に手軽に集められるので、ごみとして捨てずに活用できる手だてがないか伺いたい。各市町でごみ出しのルールが違っており、引っ越した人が、ここはこんなに細かく分けるのか、ここは全部一緒でいいのかといった戸惑いがある。ルールを統一できないのか伺いたい。
- ・メンタルヘルスについて、長期療養になった場合、原因を究明する手だてがあるのか、再発防止のためにどのように考えているのか、メンタルヘルス相談は専門家に相談して聞いてもらうことと思うが、復帰には職場の協力が必要だと思うので、そういった仕組みがあれば教えてほしい。

(事務局)

- ・一般廃棄物の分別収集、処理は、それぞれの市町や、複数の市町で組織する一部事務組合が行っており、その焼却施設や再資源化施設の設置状況などにより違いが出る。
- ・県で令和2年度に実施したプラスチックごみに対する実態調査によると、ペットボトルは全市町でリサイクルされているが、ペットボトルの蓋を含むプラスチック製容器包装は、分別収集を行っているのが10市町、残り7市町のうち1市（観音寺市）は固形燃料化、他の6市町は焼却・埋立てされている。昨年4月から「プラスチック資源循環促進法」が施行され、市町に対しては、家庭から排出されるプラスチック使用製品廃棄物を、これまで以上にリサイクルを進めていくことが市町に求められているほか、製造する事業者には自社製品の回収や再資源化に資する環境配慮設計が、排出事業者にはリサイクル業者と連携した高度の資源化をすることが、求められている。こうした対応を進めていくため、市町や事業者の取り組みを県として支援していく必要がある。そこで県では、法律への対応や、サーキュラーエコノミーへの移行を総合的に推進していくため、令和5年度から廃棄物対策課を「循環型社会推進課」に変更することとした。具体的には一般廃棄物を所管する市町に対し、プラスチック資源循環促進法への対応を検討するため、今年度から県内4地域ブロックに分けて協議の場を設け、プラスチックごみを効率的に回収し、再商品化する方法や、意識啓発の方法について協議・検討を行っている。産業廃棄物についても、廃プラスチック類の分別に関する周知やリサイクル業者を紹介するホームページを令和3年の9月に開設し、排出事業者とリサイクル業者をマッチングする取り組みを進めており、先月2月14日には、四国4県で連携してサーキュラーエコノミーへの移行をテーマとしたセミナーを開催するなど、意識啓発を行っているところである。こうした取り組みを進めてまいりたい。

(事務局)

- ・メンタルヘルス対策については、仕事上の不安やストレスなどを抱える職員に対し、職員課の健康管理室で対応しており、そこに産業医や臨床心理士、保健師を配置し、メンタルヘルス相談などの健康相談を行っている。今年度からは臨床心理士1名を増員し、4名体制として相談体制の充実を図っている。今年度、メンタル不調になった職員のケースを分析すると、若年層の女性や、中高年齢層が比較的多く、ケースでいうと異動があった職員、必ずしも新規採用者だけでなく、例えば2回目、3回目、もしくはもう少し上の方もそうだが、異動があった職員でメンタル不調となるケースが比較的多かった。この対応では、普段から職場におけるケアとして、所属長などの管理監督者を対象とした階層別のメンタルヘルス研修を実施しており、そこで部下のメンタルヘルス対策に関わる際に必要となる、実践的な面接スキルや、職場復帰支援スキルを学ぶ、早期発見、早期対応、職場復帰支援をテーマとした研修を行っている。昨年の冬にも、この所属長などを対象とした研修を行ったが、そこでは具体的なケースを提示しながら研修を行った。来年度も、異動直後の方のケアが必要ということが浮かび上がったので、そこに着目した研修を行ってまいりたい。
- ・再発防止については、メンタル不調によって一旦長期療養となった職員が、職場復帰後に再発するケースが多く、病状の回復が不十分なまま職場復帰し、再発に至る場合が多い。職員のメンタル対策の指針として「香川県職員の心の健康づくり計画」を作っているが、令和3年12月に改訂し、病気休職者の「試し出勤制度」を必須化するとともに、試し出勤に取り組む場合、病気休暇の付与日数をこれまでの90日から180日に延長した。長期療養者の職場復帰支援の必須化など、職場復帰支援制度の拡充も今年度から実施している。職場における対応としては、監督者に対する研修も行っているが、それ以外に平成28年度からストレスチェックを行っており、このストレスチェックで集団分析をした結果、高ストレス職場となった職場には、その結果を所属長に説明するなど、フィードバックを行っている。研修やストレスチェックのフィードバックを通じ、職場においてメンタル不調になる前に予防することも大事にしながら、メンタルヘルス対策をしていきたい。

(委員)

- ・ごみの取扱いについては、施設規模や状況により、統一的な取り扱いが難しい状況がよく分かった。プラスチックゴミを減らす対策がされているのもよく分かった。メンタルヘルスに関しても、細かな対応がされていることがよく分かった。

(委員)

- ・プラスチックごみの取扱いは気になっており、世界的にマイクロプラスチックの問題をはじめ、大きな問題になっている。日本のプラスチックごみの処理が適切に行われているかどうかは非常に難しい局面であり、マイクロプラスチックの排出が多いとか、リサイクル率が高いといってもサーマルリサイクル（熱へのリサイクル）で、要は再資源化できず、焼却場で燃やしていることが非常に多いと思う。先ほど回答にもあったが、ペットボトルは非常に高純度の再資源化しやすい樹脂であることは分かっているが、包装容器やペットボトルの蓋は再資源化しにくいと言われている。非常に高度な技術的なことなので、市町単位というのは分かるが、全

県的な取り組みへ移行していくことも検討する必要があると思う。県での事例としては、水道が全県で統一的にということで行っているが、それも市町の違いを埋めていくには時間がかかることなので、早めにどうすれば再資源化できるのかを検討し、進めていっていただきたい。こちらも早く、きちっとした数字で見えるような形で、提示していただけないかと考えている。

(委員)

- ・他の委員からもあったとおり、今回の実施計画（案）は数値化ができており、その成果や進捗状況も出ていて分かりやすい。6ページの「オンライン申請の推進」の達成率をみると、目標が100%なのに7.4%しかできておらず、大丈夫かと思ったが、担当部局の説明を聞くと、きちんと工程化して段取りを踏んで進められていることが分かり、なるほどと思った。他の委員の質問についても的確に、実はこんなことをしているといった説明があったが、この実施計画（案）を見ると、項目だけちらっとあったり、これだけ見ても何をしているのか分からないので、紙面の限界もあると思うが、今みたいな話や説明を、ちょっとだけでも盛り込んでもらえると、県が一生懸命取り組んでいることが分かりやすく伝わると思う。そんなふうには書けないと言うかもしれないが、もうちょっと何か変えてもいいのかなど、感想として思った。
- ・39ページの「ハラスメントのない職場づくり」について、研修もきちんとして頑張っていることを伺ったが、この相談結果を見ると、令和4年度はセクハラ相談件数0件、パワハラ相談件数4件で、この程度なら本当にいいと思うが、これが本当に職員の意見を取り上げられているのかなど、私としては大丈夫かなというところがある。例えばこの相談窓口が具体的にどんなふうに設置され、相談しやすい雰囲気なのか、情報提供がされているのか、相談して大丈夫なのか、大事になるんじゃないか、問題になるんじゃないか、といった不安で相談できないものになっていないのかが気になった。窓口が相談しやすいものになるよう、努力していることがあれば、教えていただきたい。

(事務局)

- ・ハラスメント相談窓口は人事・行革課内に設置しており、人事・行革課に当事者などから相談があれば、こちらの方で相談のあった職員に詳しく話を聞いたり、その周辺の方に話を聞くといった対応をしている。当然、その相談を受ける際は、相談した職員の個人情報や、その方が不安に思うこともあると思うので、そうしたところに留意をしながら話を聞くようにしている。特にセクハラ相談は、女性から相談があった場合は、その方の疑問に沿いながら女性職員で対応するなど、配慮しながら対応している。この相談窓口の周知は、職員が見るイントラネットに掲載しており、職員は分かっていると思うが、より広く周知していきたい。

(委員)

- ・相談されたらきちんと対応しているというところを、さらに情報提供していくと、より相談しやすくなると思うので、よろしくお願ひしたい。

(委員)

- ・私自身、勤務先でハラスメント相談員をしているが、できるだけ話しやすい体制を組むと相談が出てくる。雰囲気づくりや職員に広く知ってもらうことは重要である。あと相談体制について、特にセクハラは女性職員が必ず対応するという事は、非常に大事だと痛感させられた。このまましっかりと、ハラスメントのない職場づくりを進めていただきたい。

(委員)

- ・9ページの「他団体との連携・協働の推進」のところで、今、香川県にとって観光は外せないものとなり、瀬戸内は世界ブランドで、アジアと繋がる地方空港として、高松空港はとて有名になっている。「瀬戸内国際芸術祭 2025 の開催に向けた連携」について、2022 年は新型コロナの関係で、2019 年より来場者が少なかったが、2025 年はその分、力を入れていけたらと皆思っていると思う。私たちのさぬき市も、人口が減っていて、何とか関係人口をつくれないうことで、会社で日頃から話しており、地域の人たちと関わって、そういう動きもしている。今、高松と島々にはたくさんの方が来ているが、西に東に動線を作って、交流を広げていく連携のあり方があればいいと思うので、今後の考えがあれば、教えてほしい。
- ・13 ページの「かがわ里海大学」も、私たち県民 1 人 1 人が、豊かな美しい瀬戸内海を知り、発信していくという地道な活動だと思うが、それを私たちのような民間企業や大学などがもっと連携して進められるといいと思っている。時間がかかる活動で、着実な計画も必要ではないかと思うので、考えをお聞きしたい。
- ・今後 10 年 20 年を考えると、海外との連携は外せない。私たちも小さな会社ではあるが、海外の特にアジアを意識しており、企業同士が繋がって、小さな繋がりではあるがそういう繋がり重なると、やはり香川県全体の力になる。外国人が住みやすい県というふうの実施計画(案)にはあったが、住みやすい県になるだけでなく、優秀な外国人を招き入れるための一歩先を見据えた施策について、なかなか私たち企業だけではできないこともあるので、考えをお聞きしたい。

(事務局)

- ・瀬戸内国際芸術祭は、観光コンテンツとしても香川県の 4 番バッターになってきた。2025 年にサンポート地区の施設整備が一定整い、また大阪関西万博もあるということで、いろんな相乗効果が見込まれると思っている。西に東に交流、動線を広げていくための作戦、戦術が必要になってくると思っている。2022 年は東西にいろんな観光スポットや文化芸術のスポット、そういったところを市町から公募し、推薦のあったスポットを SNS で PR する取組みを実施したほか、来訪者がインスタグラムで投稿することを促すキャンペーンを実施した。2025 年は何かもうひとひねり必要と、今まさに考えているところである。お知恵をいただけたらと思うが、交流の活発化は、広い意味で人流を活発にする取り組みであり、地域経済にとっても大きいので、現時点で具体的に 2025 年にそうした広がりをもつべくどうつくっていくのか、まだまとめられていないが、2022 年にやったことを軸に、付加できるものがあれば知恵を絞っていききたい。

(委員)

- ・2025年は万博もあり、私どもも力が入っているので、是非いろいろと協力をいただきながら頑張っていきたい。これからもよろしくお願ひしたい。

(事務局)

- ・本県でも人と自然が共生する持続可能な豊かな海を目指し、全県域で県民みんなで取り組む里海づくりを進めている。県では多様な団体との連携・協働ということで、香川大学と連携協働し、平成28年にかがわ里海大学を開講した。これは本県の里海づくりの柱になる取り組みであり、この中で里海についての理解を深め、里海づくりを牽引する人材を育成するため、海ごみ講座や、海の生き物観察講座など、毎年30程度の講座を実施している。企業・団体向けには、それら講座をベースに、要望に沿った内容で開催する「オーダー講座」を実施しており、今年度は13団体で開催した。今後はこうした中で進めてきた個人の人材育成に加え、地域に根差して活動する企業・団体との連携を強化することで、里海づくりを広げていきたいと考えており、オーダー講座を効果的に活用していきたい。さらに、既に企業などで取り組んでいる里海づくり活動の見える化や、参加することが企業のイメージアップや企業間交流にも繋がるといった連携の仕組みづくりについても検討を行っている。こうした里海づくりの取り組みは、平成25年に設置した「かがわ里海づくり協議会」の中で、行政機関と様々な分野の関係団体、構成員の方々に毎年情報共有や意見交換を行っているので、ご意見も伺いながら、計画的な取り組みとして進めていきたい。

(委員)

- ・情報発信は、人の心に伝わる本物を作っていないといけない。地道な活動で、県民が盛り上げれば外に伝わっていくと思うので、こうした活動はとても大切だと思っている。私たちも一緒にやらせていただけたらと思っている。

(委員)

- ・2025年に向けてという話もあったが、具体的な話はまだこれからということで、国内の日本人の定住人口の増加は望めない中で、交流人口、関係人口を増やす努力、そこに力を入れていくことは、県経済の活性化に繋がっていくと思う。知恵を出し合いながらやっていきたい。

(事務局)

- ・高度な知識、技能を有する優秀な外国人材に来ていただくことは、県内企業にとって、グローバルな事業展開を図る上で大変重要な存在になっていると考えており、本県経済の持続的な発展に必要不可欠である。県ではこうした優秀な外国人材に繋がる留学生の県内企業への受け入れ促進を図るため、昨年7月に県内大学などの高等教育機関や、国関係機関を構成機関とする「外国人材の受け入れ・共生に係る連携会議」を開催し、留学生と香川県や県内企業への受け入れに関する状況や課題などについて幅広く意見交換し、状況を共有した他、昨年8月には県内外の5大学や関係機関などと連携して、県内企業との交流会・企業説明会を開催した。さらに12月には外国人材の活用事例や採用に関する最新情報などを紹介するセミナーを開催した。

今後も外国人材の受け入れ促進に向けた国の動向のほか、県内企業や留学生の状況など情報収集に努めながら、優秀な外国人材に本県での就業を目指してもらえるよう、取り組んでまいりたい。質問は優秀な外国人ということだったが、県内企業と話していると、人材不足は極めて深刻な問題であり、その中で多くの企業が外国人を貴重な戦力と考えている。ただし、業種・業態によって狙っている層が、従来の技能実習生であったり、もっと上の層であったり、一様に施策がヒットするものがない状態である。そうした中で、香川県では平成29年と全国でもかなり早い段階から、弾力的な入国管理ができないか、国への働きかけもしているところであり、引き続き、国への要望活動を行うとともに、企業に寄り添って、その企業の困りごとに対応できる相談体制を確立していきたい。

(委員)

- ・私どもは実習生を受け入れて7、8年目になるが、実習生と一緒に海外進出を今まさにやろうと取り組んでいる。いろんなことを考えていることが分かったので、今後も情報交換させていただきながら、お力添えをいただきたい。

(委員)

- ・日本国籍者や国内居住者が減っていく一方で、外国人材の受け入れは、居住人口の増加にも繋がってくると思う。そうした施策は難しいところがある一方、進めていかなければいけないことだと思うので、是非努力を進めていただきたい。

(委員)

- ・数値化について、大変な作業をしていただいたと重々承知している。その結果、委員からも非常に分かりやすくなったとのご意見をいただいております、細かい作業をしていただき感謝する。「職員の働きやすい職場づくりに向けたアンケート調査」の結果も見させていただき、回答率が5割強6割弱なので、すべての職員の意見ではないが、この結果を上手く活用していくといいと思った。そのあたりも含め、お伝えしたいことが何点かある。やはり1つは人員管理である。アンケート調査結果を見ても、やはり業務が偏っているのは明らかで、特定の部局で業務過多となる一方、あまり忙しくないところもある。これをどうやって均一化していくのか、時期によって業務のばらつきがあるのも、どう平準化するのか、考えなければいけない。人事評価のフィードバックが十分でないとの結果が出ており、一方できちっとフィードバックされていれば満足度が上がっていてモチベーション上がるという結果も出ている。そうすると、評価者訓練は必須であって、評価者の目線を合わす努力は毎年必ず管理職にさせていただかなければいけない。こうしたことがアンケート調査結果で見えてくるので、どのポイントを今後の取り組みとして手を入れていったらいいのか、アンケート調査結果を参考にしながら、取り組まれたらいいと思う。
- ・1点非常に気になるのは、目標管理をされていると思うが、意外と年間スケジュールを立てている職員が少ないということである。目標管理を入れているのに、年間の自分の業務スケジュールを立てないっていうのは矛盾がある。部局としては目標管理をして年間のスケジュールが立っているのだろうけど、職員1人1人としては徹底されていないとなると、評価の仕方

らつきが出てしまうので、こういうところを1つ1つ丁寧に対応する必要がある。

- ・再任用とか定年延長の話で、アンケート調査結果の自由コメントにもあったが、今まで自分の上司だった方が、明日から自分の部下として働かれるというのは非常に違和感があるとのコメントがあり、定年延長の方、再任用の方をどう活用するか、部局単位で任せっきりにしない方がいい。場所を変えると、環境を変えないと、同じ部署の中でポジションを降りて仕事を続けるとなると、働く側の尊厳としてもプライドもある。部局単位でどうやって人員配置をするのかなど、少し広い範囲で考えなければいけない。
- ・人数について、2,800人に対して柔軟に対応するとの話だが、現状で2,800人が適切なのか疑問に思うところもある。いろんな法律で、例えば学校で子どもの数が、生徒の数が何人だから学校の先生は何人と決まっているという話を、昨年、伺ったが、大学でもそうだが、多様なニーズを持った学生が増えており、それに個別対応しなければいけない現状があって、合理的配慮も進んできて、何かしらの障害、あるいは多様なニーズに応えていかなければならない、そうなった時、現場の教育者、或いは教育をサポートする人材は非常に必要になるけれど、そこを見ずに子どもの数だけで教員の数を決めたり、サポートする人数を決めるのは現実合っていない。規則としてこうだからではなく、本当に学校の先生になりたい人が少ないと言われるぐらい厳しい職場だと思うので、そうならないよう柔軟に人数を変動するとか、対応することを考えていただきたい。
- ・グループ制について、グループの人数の適正さについて、現場で働いていらっしゃる方と、実際にグループリーダーになっている方でギャップのある結果となっている。現場ではグループの人数多い方が自分の代わりになる人が多いのでありがたいけれど、管理する側からするとたくさんいるとマネジメントしにくくなる。その辺のギャップが見え隠れするので、やっぱり何らかの手を打ってあげないと気の毒かなと思う。

(議長)

- ・アンケート調査結果はこの後の議題「その他」で解説をいただく予定だが、委員から何点か大きな話が出たので、答えられるところだけ答えていただき、アンケートの説明後、もう一度、答えていただく順番としたい。

(事務局)

- ・教員の数の決まり方については、法律があり、いわゆる基礎的な数に加えて、特定の政策目的で国や県が上乗せをする「加配」と言われるもので成り立っている。基礎的な定数は何で決まるかという、基本的にはクラスの学級数であり、学級数は、公立の小中学校、県立の学校では、この10年間の推移で見ると5%ぐらい減少しており、これに準じる形で、教職員の人数も減ってきている。クラス数も国の基準があり、小中学校では、法律では小1が35人、小2から中3までが40人となっているが、国もそういった問題提起の中、順番に40人から35人学級と数を減らしており、令和4年度でいうと、小3までが35人になっている。本県の状況では、今年度、小中を含め、この国の制度に先駆け、小中全学年で35人学級を実現したという状況である。いろんな課題について、教員以外にも、例えば学校関係でカウンセリングにあたっていただく方や、部活動の指導をしていただく方など、教員以外のスタッフも拡充しながら、教員の多忙

化や多様なニーズに応えられるように取り組んでいるのが現状であり、ご理解をいただきたい。

(委員)

- ・今説明のあったスタッフの数は、実施計画（案）に入っていない。そうした数が全く入っていないので、本当に何人で現場を回しているのかが分からない。

(事務局)

- ・それを出せるように、工夫させていただきたい。

(2) その他

(事務局)

- ・香川県行財政改革基本指針－2021－は、令和3年3月に行財政改革推進会議において委員からご意見をいただき策定したが、その後、地方公務員法の改正による定年延長制度の導入、ウイズコロナ、ポストコロナにおける新たな働き方など、職員の働き方や職員の確保を取り巻く環境は大きく変化しており、これらに対応していくため、令和4年9月に就任した池田知事が示すこれからの県庁づくりのビジョンを踏まえ、改訂をしたいと考えている。新たな指針では、池田知事のこれからの県庁づくりのポイントである「挑戦」、「現場主義」、「連携」のほか「働きやすい職場づくり」を4本柱として取りまとめた。改訂時期は令和6年3月を予定しており、令和5年度中に行財政改革推進会議を複数回開催し、委員からのご意見を伺いたい。委員の皆様にはお忙しいところ恐縮だが、ご協力をいただきたい。
- ・「職員の働きやすい職場づくりに向けたアンケート調査」は、行財政改革基本指針の見直しにあたり、今後の職員の働きやすい職場づくりの参考とするため、実施したものである。調査項目の設計にあたっては委員にも助言をいただきながら、仕事のやりがいなど、人事考課制度、県の組織運営、昇任、ワーク・ライフ・バランス、仕事と子育て、介護との両立、柔軟な働き方などの項目について、設問数71問のアンケート調査を実施した。調査期間は令和5年2月2日から2月17日までで、対象職員の57%にあたる1,847人から回答を得た。調査結果は報告書に取りまとめており、概要をご説明させていただく。(※「職員の働きやすい職場づくりに向けたアンケート調査結果報告書」68ページ、69ページにより調査結果の概要を説明。)

(事務局)

- ・先ほどの委員からの意見について回答させていただく。今回、この令和5年度実施計画（案）は、昨年に行財政改革推進会議でのご意見を踏まえ、様々な数値を入れさせていただいた。次回に行財政改革基本指針の見直しにあっても、引き続き様々な数値を盛り込んだ形で、基本指針や実施計画を作っていければと思っている。その際は、今回のアンケート調査結果も数値目標や指標として活用したいと考えており、例えば今回、この指針の見直しの柱として「挑戦」、「現場主義」、「連携」、「働きやすい職場づくり」の4つを上げているが、今回のアンケート調査でも、この点について調査を行っている。「今の職場の組織風土は新しく積極的に挑戦できる風土ですか」という問いに対し、約54%の職員が「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えている。こういった数字を上げるなど、柱とアンケート調査結果をリンクさせ、今後、経

年的に変化を捉えていきたい。その中で、アンケート調査の結果、他の様々な課題も出ており、先ほど委員からご指摘いただいた点はまさしく、次の指針の見直しの中で重要な論点となってくると考えている。

- ・定員管理について、委員から超勤縮減の話もあったが、それほど超勤がない部署もあれば、超勤が長い部署もあり、業務が偏っている状況は確かにある。通常であれば、我々もそういった部局に対して、来年度の見通しもヒアリングしながら、人員配置を考えるところである。このアンケート調査結果でも、属人的な仕事になっているといった結果も出ているので、どういふふうに解消していけるか、1つ大きな論点として、来年度の検討に入れさせていただきたい。
- ・現在、実績考課・人事考課を行っているが、考課者と被考課者との間でフィードバックの有無にギャップがある状況が見え、その中でもフィードバックがモチベーションを上げるのに重要な要素であるとの調査結果も出ている。今後、フィードバックをどう行っていくか、その仕組みづくりも1つ大事な課題と思っており、フィードバックを行う考課者のスキルを一定レベル以上に保つ必要があるというのも、ご指摘の通りと思っている。そういったものを制度、仕組みとしてどう作りこんでいけばいいのか、また検討させていただきたい。
- ・再任用、定年延長の制度をどうしていくのかは、先ほど定員管理のところでもお答えさせていただいたが、実際この60歳を超えた方にどういった働き方をさせていただくのかは、直面する重要な課題である。見直しの中だけではなく、もうすでにある課題で、すぐに対応しないといけないものと思っており、実際にこれから所属や部局とも意見交換をしながら、広い職場の範囲の中で考えていかななくてはならないが、一方で職場が限られる職種もあるので、そういった人数が少ない職種に対しても、どのように60歳超の方に働いていただくか、しっかり現場と相談、話し合いを重ねながら考えていかなければいけない。
- ・グループ制も大きな課題だと思っており、現在、5人程度でグループを作っており、グループリーダーを中心に、グループ単位で仕事をしていただいているが、実際このグループリーダーを担う、今40歳前後の層が、参考資料にもあるとおり非常に少なくなっている。こういった知事部局職員の年齢構成の中で、グループリーダーがどういった役割を、何人のグループで担っていくのかも、また1つ大きな検討の柱になる。グループの適正人数、またグループリーダーの担う責任、仕事をどうするかも大きな論点になってくると思っている。来年度の行財政改革基本指針の見直しは、様々な論点を抱えているが、これから組織を作る中で、すべての制度を作りきるというよりは、いろんな方向性を指し示すような、そういったものを、ご相談させていただき、お知恵もいただきながら作らせていただき、それをまた制度に落とし込んでいく作業をしていければと思っている。引き続き来年度の行財政改革基本指針の見直しについて、ご指導ご鞭撻をいただきたい。

(議長)

- ・委員からのアンケート調査結果を踏まえた質問について、大きな課題もあったが、非常に分かりやすく答えていただいた。

(委員)

- ・これからの取組を非常に期待している。

(委員)

- ・行財政改革基本指針の見直し作業を次年度にやるわけで、このアンケート調査結果と見直し作業は一体のものとしてやっていかなければいけない。基本指針の見直しは4本柱ということであったが、池田知事が9月に県議会の答弁で述べられたこれからの県庁づくりビジョンは、3つのポイントとなっている。日本人は3という数字が好きだということもあって、柱も4つでいいのかということもある。それから「挑戦」という言葉があるが、挑戦した職員が評価されるよう、人事考課制度の見直しまで踏み込んだ発言を知事はしており、そのあたりも、来年度私たちが取り組む基本指針の見直し作業の中で、じっくりと織り込んでいきたい。

(委員)

- ・言葉尻を捉えて申し訳ないが、行財政改革基本指針の見直し資料の「現場主義」について、「何もできない」ではなく「何ができるか」を常に考え、という表現があるが、これまで県庁の職員と接してきた中で「何もできない」と言われたことはないので、職員が前向きになれるよう、表現は工夫していただければと思う。

(議長)

- ・それでは意見もたくさん出たということで、全ての質疑を終えることとしたい。最後に事務局からのお知らせをお願いする。

(事務局)

- ・本日、委員の皆様からいただいたご意見を踏まえ、令和5年度実施計画（案）を、来月開催する行財政改革推進本部会議で決定し、着実に取り組みを進めてまいりたい。また基本指針の見直しも、本日のご意見を踏まえて進めてまいりたい。

(議長)

- ・本日の各委員からの意見について、非常に熱い思いが語られたと思うので、十分に検討して反映することをお願いしたい。委員の皆様には、本日の会議の進行にご協力をいただき、ありがとうございました。それでは本日の会議を終了する。