

令和6年度香川県行政経営推進会議 議事録

1 日 時 令和7年3月27日(木) 14:00～16:00

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、鈴木委員、谷山委員、福家委員

【事務局】(政策部) 尾崎部長、安藤理事、近藤デジタル戦略総室長、中濱政策課長

(総務部) 近藤部長、定浪次長、新池人事課長、長谷人事課副課長

4 議 題

(1) 香川県行政経営指針－2024－ 令和7年度実施計画(案)について

(事務局)

※香川県人材育成・確保方針及びグループ制の手引きの概要について説明

※香川県行政経営指針－2024－令和7年度実施計画(案)について説明

(議長)

・事務局からの説明について、ご意見、ご質問をお願いしたい。

(委員)

- ・人材育成・確保方針の概要について非常にわかりやすく、こういったことを取り組もうとしているのかよくわかった。その中でいくつか感想と質問をさせていただく。
- ・後輩を育てる組織というところで、管理職、グループリーダーのリーダーシップのもとしっかりと全員が後輩を育てていくということだが、年齢的に上から下の方へというようなイメージがあるが、若者からいろいろなことを学ぶということも十分ある。私の経験だが、本当にいろいろなアイディアを持っている若者たちがいると思う。そういった世代間の相互理解や、若手からベテラン層も含めて、上から下だけではなく、下から上、または横から横へというような取組みが、研修などであるようなら教えていただきたい。
- ・人事評価のところで、フィードバックが13%という数字があった。これについてはやはり、全員にフィードバックするということが必要だと思う。
- ・人事評価のところで、おそらく職員の上の方から下の方へという評価なのだと思うが、一般的に360度評価のような形で、職員の下の方から上の方を評価するというようなことの取組みを考えているか。

(事務局)

- ・今回、サブリーダーの役割を見直すということで、後輩職員の指導育成に視点を置いて、OJTの推進役という役割をつけたわけだが、まずは、こういった形を取り入れていくことによって、研修の中でもサブリーダーに対して、その役割を伝えていくようにする。今考えているのは、サブリーダーがOJTの役割を担ってもらえるよう、先ほど話した主任になるときの研修や、副主幹になる段階で、後輩指導やマネジメント力をつけるように、研修で手厚くやっていきたいと考えている。

- ・グループの中で、下からの意見ということで、コミュニケーションの活性化といったグループがうまくコミュニケーションが図られるような形でやっていくということが大事だと思う。今言われたような視点も含め、研修の中でこういった形ができるかというのは、考えたいと思っている。
- ・フィードバックの関係で、アンケートの結果ではフィードバックを受けたと回答した職員が13%ということで、かなり低いということになっている。現在は、年3回、職員の育成面談を人事課の方では推奨しており、年度当初と、あとは半期が終わった中間、それから、最後の期末の3回、ここで、GL以上が面談者となって面談している。面談内容としては、仕事の進め方に関する改善点の指導や能力を上げるための助言や、今後どんなことを希望するか、業務や研修あるいは健康状況などについて、目安としては1人少なくとも30分程度は行うということで推奨している。今後、次の令和7年度の新任GLの研修を対象に、職員面談の研修について、今も実施しているが、特に来年度は、部下のキャリア形成を支援するようなスキルについての内容を充実させたいと考えている。
- ・先ほど言われた下からの評価については、自己申告書の中で所属長に対する評価を書いてもらうようにしており、今取り入れているのがこれだけになる。

(委員)

- ・私どもでも、そういったところは課題だと思っている。資料の中で離職の課題というの、行政の方でも同じなのだと感じた。その中でいろいろな若手や、離職を考える若手の声としては、やはり職場のコミュニケーションが図れていないということも1つの要因として上げる方もいるし、自分の成長が感じられないという声を聞く場合もあるので、それは官民間問わず一緒だと思っている。このため、そういった成長を正しく評価している、認めている、といったところが足りないということは、やはりフィードバックの中でしっかりと伝える必要があるのではないかと考えている。そのため推奨ではなく制度化して、しっかりと成長を伝える場が必要ではないかと思うので、ご検討の方よろしくお願ひしたい。

(議長)

- ・質問だが、下から上というのは、具体的に例えばどういうものなのか。県では自己申告書で所属長に対する意見を書いているとあったが、もう少し何か具体的に考え得る取組みはあるのか。

(委員)

- ・私どもの会社では、これから検討しているところではあるが、上司の評価の中に下からの評価を組み入れていくようなことをすることで、ハラスメントの防止になるということもある。部下から見た上司の評価と、その上司の上司から見た評価と、やはり違う方もいるので、相互で見ていくことで上司の成長にも繋がるかと思っている。

(議長)

- ・上司の成長になるということと、若者の声をちゃんと捕まえることで、離職を下げることに

繋がっていくのかと思う。

(委員)

- ・同じこのフィードバックのところで続けて質問させていただく。効果的なフィードバックが、人材育成の1つとして非常に効果があると思っている。人事考課制度を整えて、最終的に本人に伝わらないと、やはり成長に繋がっていかないと思う。それで13%ということはかなりの少数派になり、受けている人は少し異色というような雰囲気もあるのかと思うので、ぜひ、同じ案ではあるが制度化して、100%を目指していただきたい。やるのが当然という雰囲気をまず打ち出してやったほうが、全員が受ける雰囲気に調整できるのかと思っている。
- ・360度評価とか、いろいろな具体案があるが、私も、ある一定の人に評価されるだけでなく、より多面的に、例えばこのOJTを担当しているサブリーダー自身からの意見をもらうとか、違う業務で関わった上司からの意見を吸い上げるような、一本だけの評価じゃなくて、複数の評価者からの意見をまとめてフィードバックできるような制度だと、本当に効果があると思う。このため、まずフィードバックは制度化し、そして、より多くの意見を集めるような制度になると非常にいいのかと思っている。

(事務局)

- ・フィードバックの制度化というところで、まず、おそらく今、育成面談は推奨しているが、フィードバックの仕方がどういう形でやればいいのか、それぞれ現場任せみたいになっているところもある。やはり、どういう形でフィードバックしてあげるか、その1つが目標設定というところで、目標設定でまず目線をそろえて、それに対する評価をするというのが、1つのコミュニケーションツールとしての機能を動かすポイントにもなるのかという考えもある。ただ、職員の中には、目標を設定することの負担感や、設定することの意義や効果について疑念を持つ意見もあったりする。目標設定を仮にできるとすれば、面談を通じて、目線合わせをしたり、改善したり、どのようにフィードバックするか、その辺りをできるだけ、ご意見いただいたように、制度として上手くまわしていけるようなことを、今の人事考課制度の中の検証もした上で、しっかり考えていきたい。

(議長)

- ・質問だが、先ほどよりフィードバックは年3回一人30分程度の面談という形で推奨しているという話だったが、目標設定に伴う評価の結果というのを、例えば紙とか画面上とかで確認にするとか、そういう意味でのフィードバックというのではないのか。

(事務局)

- ・今、制度として、個人の目標設定については、GL以上は目標設定をするようにしているが、それより下の職員というのは、目標設定をするような制度にしていない。そのようなこともあり、返すものが、どういった形で返すのかというところが、やはり人によるところもあったりするので、そのところをもう少しはっきりさせていく必要があるかと思う。

(議長)

- ・その辺の目標を立てるというところをきちんとできていないと、フィードバックもないという形になってしまう。ただ、そこに負担感がある人がいるということか。

(委員)

- ・目標設定が課題だというのが、今、わかった。ただ、これが1年かけてもできないかという、1回ぐらいはできるのかと思う。まず設定するのは全員するわけなので、最終的な年度評価ぐらいまでには間に合うのかと思う。私の経験で、推奨にすると、本当、しない人はしない。あと、不利益となるのは若手の社員ということで、誰が不利益を受けるかというとなので、やはり制度化である。年度内に目標を1回とか、そういった少しハードル下げてやってみてはいかがか。

(委員)

- ・先ほどフィードバックの関係は、私の方から前回も、目標設定とかを二人が言われたように言っていたので、早く制度化というか仕組み、目標設定、評価、フィードバック、この仕組みを早く作られる方がいいと思う。
- ・資料の 23 ページ以降にある総労働時間の短縮の件で、毎回同じことを言ってきて申し訳ないが、24 ページの表も出ており確かに長時間、人数が減ってはきているところではあるが、何度も言うが、民間では1人も許してくれない話である。長時間が起因して、職員が健康被害を被るようなことになってはいけない。それは1人でも不幸なことになるので、目標で言うと、令和10年度で45時間が25人以下だったか、そういう設定をしているけれども、極端な80時間、100時間のところはゼロという目標を早期に掲げて、達成するようにやっていただきたい。それを再度、決意的な部分というのか、本当はきちんとした仕組みを含めてやっていただきたいのだが、それを、お聞かせいただきたい。
- ・24 ページの上の方に出てくる原則の所属と原則以外の所属という、この表現の中身を教えてください。教育委員会と警察等が除かれているので、特に教育委員会はどんな状況なのか教えてください。
- ・27 ページにカスハラの関係が出てきていて、カスハラ対策は厚労省のホームページには出ているが、庁内で統一して、このマニュアルを作るということは大事と思うが、あわせて昨今の他の自治体では条例を制定しているところもある。要するに条例も含めて対外的に、こういうのは香川県庁では許しませんという、そういうことも必要ではないかと思うので、ぜひそういうことも考えた方がいいのではないかと思います。
- ・資料では触れられていないが、関係するとしたら 31 ページの指定管理のところになると思う。12月と1月の特別職の報酬のときに言わせていただいて、この場で申し上げると言っていた公の契約に関わる場所である。そこに働く人たちの適正な労務費、賃金そのものについてお願いしたいと思う。本当に物価高、そして賃上げも続いている中で、県庁に関わる仕事をされている方々や、その業者にきちんと価格転嫁ができているのかどうかというところは非常に気になる。民間や県の職員の方々の賃金も上昇している中で、入札等を経て業務を請け負う企業が、私の立場から言うとそこに働く人たちの賃上げができるような状況になっているのかどう

か、非常に気になる。また、単年度の請負契約の場合もあるだろうし、指定管理のように複数年もあるが、その中での価格交渉というのは、単年度においてもあるかと思うし、複数年度は特に物価上昇が2022年の秋ぐらいから続いているので、価格交渉というのは、県ができていいのかお聞きしたい。

- ・指定管理の分だと、特別職等報酬審議会（報酬審）のときも言われたように、事業者の負担だと決まりはなっているということだが、どう見ても高松市の消費者物価の上昇率とか、県民給与総額、そして、もちろん職員、そして特別職の人たちも上がっているような状況を考えた場合、いろいろな意味で請負っているところは非常に負担が大きいものだと思う。総務省の通知や、そして県庁では、価格転嫁の協定書が一番上が県知事の名前となっている。そういうのも見たときに、この辺がどうなっているか、そしてどう考えているか、どうしていくのかをお聞きしたい。

（事務局）

- ・総労働時間の関係で、原則・原則外所属の考え方だが、県庁の場合は、職員の勤務時間休暇等に関する条例とか、その規則に基づいて、平成31年4月から、超過勤務を命ずる時間の上限を導入しており、所属の業務内容に応じて、原則所属、或いは原則以外の所属というのを指定している。原則所属は、ここの24ページの表の中にもあるように、月の上限時間を45時間、年の上限時間を360時間としているが、業務量や業務の実施時期などを、自ら決めるのが困難な業務、例えば災害とか緊急対応もある危機管理や、健康福祉や土木部とか、こういった業務を他律的業務と言っており、こういった他律的な業務の比重が高い所属については、原則以外の所属として、表の真ん中にあるが、上限を月100時間未満、年720時間、二か月から六か月の平均80時間、月45時間を超えることができるのは年6回まで、という形で決めている。
- ・100時間以上を越えた職員がいることに対して、今後どうやっていくかだが、今のところ月100時間以上をゼロにするということを、令和7年度までにという目標でやってきており、業務の応援体制や、業務の調整、そして事務事業の削減や、あとはDXによる業務の効率化と行ってきたところ、各所属において、意識としてはかなり浸透してきていて、だんだんと減ってはきている。ただ、依然として出ている。
- ・かなり減らしているところもあって、具体的に事例で言うと、今まで難病の医療費助成の更新業務が、本当に一時期の二か月か三か月に集中して、そのグループ全体で100時間を超えているのが常態化していたようなところもあったのだが、繁忙期を見据えた業務の洗い出しであるとか、ITツールの活用によって業務を効率化して、所属の中でも応援体制を構築し、100時間以上を超えたところが、超勤が半減するという事例もあり、やはりDXによる超過勤務の大幅な削減事例というのも見られている。そのため、そういったところから、他にも広げていけるところは、やっていきたいと思う。また、昨年度から人事課の方でも、月の途中で100時間になりそうな職員のいる所属長に対しては、半月ぐらいのところで声掛けをして、事業の分担の見直しとか、協力体制などってもらおうとか、そういったことで、様々な対策もとってきているので、100時間を超える所属はもう大分限られてはきたのだが、どうしても性質上一時期に業務が集中しているところもあるが、できるだけ、今言ったような取組みをさらに引き続きやっていきたいと考えている。

- ・以前、この場でも指摘いただいた 80 時間について、まずは 100 時間以上をゼロにするということと進めてはいるが、委員の指摘もあったように、過重労働防止の観点から、やはり 80 時間も意識する必要もあるので、今年度の秋以降すでにやっていることとして、月 80 時間を超えた職員数というのを部長会議の場でも共有して、必要な対策を依頼するといった取組みを進めている。こういった取組みと、やはり所属長が職員としっかりコミュニケーションをとって、健康管理に十分配慮するということで、引き続き進めていきたいと考えている。これがまず、労働時間の関係になる。
- ・カスハラの関係だが、カスハラについては先ほども説明したとおり、まずは県庁内での実態に応じて効果的な対策を検討したいということで、1 月から 2 月にかけてアンケート調査を行っている。人事課としては、まず調査結果を十分分析した上で、対応マニュアルをできるだけ早めに、来年度策定したいと考えている。委員が言われた条例化の関係については、条例化になると商工労働部の方になってしまい、直接お答えができないのだが、やはり先ほど言われた東京都とか、条例化した自治体での効果とか、あと、国の方でもカスハラ対策を企業に義務づけるといった法律の動きなどもあるので、そういったところも注視していく必要があると考えている。このため、人事課で行う庁内の対応マニュアルを検討する際には、当然、商工労働部の方ともよく連携をとっていききたいと思っている。そして今回、外に向けての発信というところで、カスハラを認めないという発信だが、実は本日、労働政策課の方が、香川労働局と連携してカスハラ防止啓発の県のオリジナルのポスターとチラシを作成して、今後それを広く配布していくということで、今日報道提供するというのを聞いている。このため、そういうことも含めて、今後いろいろ検討、連携しながらやっていきたいと考えている。
- ・県の請負契約や指定管理の関係だが、報酬審の際にもご指摘いただいております、ここの点については課題と認識している。まず、県が発注するその業務委託契約の中でも、人件費の比率が高い清掃業務とか、警備業務とか、そういった業務委託については、国が定める最新の建築保全業務労務単価などを適用することとしている。例えば令和 7 年度の清掃員の労務単価だと、本県で言うと今年度に比べて約 10% 上昇していることで、来年度の発注は、この労務単価を用いて予定価格を設定すると聞いている。
- ・指定管理施設の関係については、先日の報酬審のときにもお話ししたように、やはり協定書のリスク分担の中で、今は原則、指定管理者の方に負担いただくようになっているが、今、指定管理施設が 36 施設あるが、その約 6 割の施設が、令和 7 年度末に指定期間の満了を迎えるので、令和 7 年度の前半には、指定管理の募集手続きを開始することになる。このため、募集要項などの中に、賃上げの動向が上手く反映されるような形がとれるように、現在、他県の取組みや手法を研究しながら検討を進めている。ただ、どうしても予算も伴う話でもあるので、まだ現時点で、こうしたいという答えは持ち合わせていないが、そこはしっかり検討はしていきたいと考えている。

(委員)

- ・超過勤務の部分では、先ほど言われた原則・原則外の部分でいうと、一般で言う 36 協定と、あと特別条項的なイメージなのかと受け取った。だが、それでもまだ疑問に残ったのが、この 100 時間とか 80 時間を超えたのが、他律的要素があるから超えたのか。さっき言った、昔あった鳥

インフルとか災害とか、コロナはそうかもしれないが、失礼かもしれないが、普通に業務して毎月毎月の積み重ねで原則内なのに超えてるのではないかと、職場を見たらそんなのが多いのではないかと思ったのだが、実際そういうことはないのか。ただ、今日お聞きしてよかったのは、多分、令和7年度中に100時間をゼロにするのは、多分初めて聞いたような気がする。これは1つ目標を持って、あと1年以内にやると言っていた部分是非常にありがたいというか、やって欲しいと思う。いろんなDXがあると言っても工夫はしないと、なかなかそういう仕事はなくならないと思うのでよろしくお願ひしたい。

- ・公の契約の部分で、さっき言われた整備の関係だと、多分国交省が出している労務単価の部分で言うと、これは日給で出ているのだが、8時間で割ると大体時給になるかと思うが、令和6年度だったら多分1400円台ぐらいの時給になる。そして来年度は1550円ぐらいになる。この間、整備業の求人なんかをネットで見ている、県の施設の整備というので出た分を見ると、募集が1100円だった。1100円でも高いが、実際の整備、大体1000円ぐらいなので、それで高いかなと思ったので。言いたいの、単価が決められても実際なかなかその労働者には、いってない。普通決められた単価があつて、一般管理費をかけて、共通管理費をかけているのだと思うが、実際そこで働いている人には、その労務単価がいてないというのが、実態だということを知っていただきたいと思う。
- ・先ほどの指定管理の分で、来年度はと言ったが、指定管理にしても全部入札だと思う。公募と非公募があるのは知っている。つまり、ここ数年の22年秋から2年半、3年間、負担が大変だけれども、ずっと我慢してきたところだが、さっき言った8年度の契約のときに、契約できないかもしれない。今まで負担した分を回収できないかもしれないわけである。消費者物価指数は2020年を100とした場合、令和6年度で107.9。今年の1月ではもう110.2まで、高松市の消費者物価指数は上がっているし、給与総額の関係で言うと、109.2。最低賃金なんかは、令和2年度と令和6年度を比べると150円上がっており、118.3%である。県の職員の賃金も上がっているし、そういう部分を見ると、単年度でも大分きつい状況があると思う。私も調べてみたら、総務省の指定管理制度についてという通知が出ていて、総務省が通知で出しているの、それに従わないといけないという県の決まりはないのだろうが、それを見ると令和4年のときから通知が4年、5年、6年の4月と通知が出されていて、やはりコスト上昇に関わる指定管理者運用の留意点についてや、民間委託等の運用の留意点についてと言っているし、やはり人件費のスライド制度の導入も、その通知には書かれているし、スライド制度なども設けてくれというのがある。
- ・私ども連合としても、労務費の価格転嫁の話をずっとさせていただいているところであるので、何が言いたいかというと、やはり早急に手配して欲しい。8年のときに、ということになると、今まで負担している部分が、回収できないことにもなるし、働く人たちの賃金にも反映されないことにもなってくるし、さっき言った最近賃金が上がっている分に対応してきているとすれば、それだけ利益が圧縮されてきていることになっている。今すぐはどうするかというのは、と言っていたが、端的には補正とかいろいろな形は考えられると思うので、ぜひ早急に対応をとっていただきたいし、ぜひ、価格交渉というか、ぜひ指定管理者なり、請負業者、単年度の業務のところもあるかと思うけれども、価格交渉はしてくれというのが、中小企業庁とか、経済産業省で半年に1回ぐらいはしてくれというのが指針の中でも出ているので、これはさっき

言ったように価格転嫁の協定を結んでいる香川県としても、それはぜひ積極的に価格交渉自体はやっていただきたいと思うので、再度お願いしたいと思う。

(議長)

- ・途中、スライド制度という言葉があったが、どういうものか。

(委員)

- ・調べてみると、工事の業務請負で言うと、単品ごとぐらいで1%以上の価格上昇があったときに、それについて、発注側と請負側で交渉するという制度が、今多分、県の条例の中でも、工事請負の中ではある。スライド制というのは、さっき言った総務省の通知の中にも出てきていて、1%分は請負っている業者でみなさいよ、と。それ以上に物品とか人件費が上がったら、そこは協議して、検討してくださいと総務省の通知に出ていたり、他の自治体でやっているところもあるので、それはぜひ検討いただきたい。

(議長)

- ・一般物価の上昇に応じた物価スライドとか、労務費に関するスライドということか。

(委員)

- ・そういう要素もある。そのうち、せめて1%ぐらいは業者で見なさいよと。それ以上については、検討して欲しいというような内容だったかと思う。

(事務局)

- ・超勤の部分で、言われていた鳥インフルとか、それはまた先ほどの分で言うと特例業務という形で、また別で、その上限時間は適用しないというところになり、どうしても予算課とかの仕事になると、一時期に集中してしまうようなところが、今、原則以外の所属ということで、取らせていただいている。相手がいるような、緊急で対応する、通報があって対応するような所属であるとか、そういったところは原則以外の所属というところで、対応している。
- ・指定管理だが、言われている総務省の通知については、私どもも確認をさせていただいており、言われた1%については、おそらく札幌市の事例だったかと思う。他県で物価スライド制を導入されているところもあるというのは承知している。スケジュール感というところも、指摘いただいているが、予算を伴う話でもあり、調整も必要になってくるので、とにかく他県の取組みをしっかり研究し、政策部の方とも調整しながら、よい手法を提示できるように、検討していきたいと思う。

(議長)

- ・原則の所属でも長時間が生じてないかという指摘もあったが、その辺についてもチェックをしていただきたい。先ほど目標で、令和7年度に100時間をゼロにするという、半月経ったところで越えそうだったら声かけをするというのは良い話かと思うので、その目標達成に向けて、頑張ってくださいと思う。

- ・最後の質問の指定管理で、価格の問題だと思う。これは、やはり日本全体の病の一つだと思っている。30年ぐらいデフレに慣れてしまっていて引き上げないという慣習がついてしまっている。今インフレとか賃上げというのは普通になってきているので、それを織り込んで年次計画を立てるという癖がなくなっている。それをきちんと織り込んで頂きたい。予算を伴う話ということではあったが、少なくともインフレ調整に関しては、もう無条件でできるような仕組みというのがあってもよい。他県の事例を参考にと云ったが、香川県が発信になるぐらいの勢いでやっていただいてもいいのかと思っている。これは私自身がアメリカの研究をやっているからなのだが、アメリカというのは1970年代の高インフレを受けて1980年代に作られた制度に基づいて、少なくとも、インフレ上昇分は法律や条例を改正しなくても、上げて良いということになっている。そのため、インフレ調整だけは自動的に効いてくるのだが、日本の場合はインフレ分も取り戻せない、いちいち交渉しなくてはいけないという形になっているので、例えば消費者物価指数連動で、その分については、自動的に引き上げる仕組み、いわゆる物価スライド制というもののだが、そういったものも入れてもいいのかと考えたりする。
- ・カスハラの方も、労働政策課と香川労働局が合同で今日、対外的に発信したという話が先ほどあったが、これもしっかりと、外に向けての発信ということも、続けていっていただきたいと思っている。

(委員)

- ・11、12ページを見ると、人材の確保がとても難しい状態になっていると思う中で、リクルーター制度新設というのはとても良い取り組みだと思う。不安を持っている人が、県の仕事に興味を持つことや、入った後で、こういうふうには思っていなかったというようなことがないようにというこの取り組みはすごくいいことだと思った。それで、これだけ辞退者の割合が増えたり、合格者数が減っていたりとするということは、職員の方の絶対人数というか、仕事ができる人が減っているのではないかなと思うが、その中で、残業も減らしていくとなると、やはり、仕事の内容を工夫していくしかないのではないかなと思う。そこら辺のところ、どのような工夫を考えているかお聞きしたい。
- ・19ページで見ると、採用3年目や、主任のとき、それから50歳になる職員を対象にと、いろいろところで研修をして、自分のキャリアプランとキャリアデザイン、この違いはわからないが、今後どうしていくかということだと私は捉えている。どのように仕事に取り組んでいくかということ、振り返る研修があるのも、いい取り組みだと思う。
- ・36ページの兼業のことだが、何件か実績があるみたいだが、公務に支障のない範囲で地域社会貢献に繋がるということで、例えばどのようなことがあるのか教えていただきたい。

(事務局)

- ・人がなかなか取れない中で、業務をどうやっていくかというところになってくるが、先ほどの超勤縮減のところと重なるが、やはりしっかり業務の内容を見て適正な人員配置を行っていくということと、各所属の方で本当に必要な事業かどうかというところで事務事業の削減を、特に今回、年度が終わって、人事異動のこのタイミングで、各所属長の方にも事務事業の見直しを改めてお願いしている。あとは先ほど言ったDXによる業務の効率化もあるので、庁内のD

Xをさらに、しっかり進めていくということになる。また、業務の執行体制を改めて考え直して、例えばアウトソーシングみたいなところも、今後考えていく必要があるのかと考えている。

- ・キャリアプラン、キャリアデザインだが、今回、人材育成方針を見直すにあたって、1つの課題としては、若手を中心とした職員のキャリア形成意識を向上させたり、そこに対する支援のアプローチをすることに重点を置くということで、取組みも充実させていこうと方向性を立てている。先ほどの19ページでいうと、主任のフォローIというところがあるが、今までは、主任4年目の研修の中で、キャリアプランを初めて立てていたのだが、そこで立てたキャリアプランについて、そのあと上手くそれを見返したり、あとはそれを所属長の方が、そのキャリアプランを見て面談するといった仕組みが立てられていなかった。このため、もう少し、せっかく作ったキャリアプランについて、周りが支援したり、本人も何回か見直す時期が必要なのではないかということで、まずは時期を採用3年目で、入って3年で異動するので、その前にまずキャリアプランを1回作ってみよう、そして今度、主任になったところで、もう1回作ってみよう、そしてまた、50歳になったところで、もう1回作ってみようと、何回か節目でキャリアプランを作ってみようということで、キャリアデザインとキャリアプランは同じような中身になる。年齢によって、内容が拡充したりというところがあるが、基本はキャリアプランになる。そういうところで、本人にも考えてもらい、それを周りも、上司の方にも知っていただいて、そこを何か支援できるような形がとれないかということで、今後考えていきたいと考えている。
- ・地域社会貢献に繋がる兼業ということで、10月に職員に推奨するものや分野にこういうものがあるというのは通知をさせていただいたが、現時点で、そういった地域貢献に繋がるようなものが増えたかと言うと、そこまでには至っていないが、問い合わせは増えてきている。兼業については、過去からも同じように許可整理をしていたので、幾つか例を挙げると、地域通訳案内士や、子供食堂の運営委員がある。あとは自治体での少年育成委員みたいなものや、教育委員、NPO法人の活動をされている方がいる。

(委員)

- ・いつも言っているが、男性育休は取得率や数字も大切だが、内容に関しても実りあるものになるように、要望する。

(議長)

- ・24ページのことかと思う。男性職員の育児休業の取得促進ということで、いつも率で目標を立てられているが、育休とって遊んでいるというのでは駄目なので、きちんと育児をしてもらわなくてはならない。そのためには、やはり事前の勉強、育児とは何か、お風呂入れたりとか、おむつを替えたりとか、そういうことについてもきちんと、学んで育休に入らないといけないということだと思う。資料に盛り込まれないので、きちんと、次の年度あたりには文言として、率だけでなく質も入れていただきたいと思う。
- ・思いつきなるが、2番目の研修についてのところで、取組みがあると説明いただいた。それで先ほどのフィードバックについて先ほど委員からも話があったが、研修の中で織り込んでいくという方法は1つあるのではないかと考えている。研修というと、教える・教わる関係で、一方向で昔はやってきたのではないかとと思うが、香川大学なんかでは、学生相手の授業でも、教

職員相手の研修でも必ずグループワーク形式にしており、対話をする。その中で対応していくということをやっている。そうすると、同僚同士、横の繋がりで対話もできるし、あるいは、いわゆる下の若者から上に立つ立場の人間が意見を聞くということで、双方向になる。そうすると、直接の上司とか仕事とは違うが、それでもかなりフィードバックをもらえ、こういうふうにしていただけど、少しずつれていたのかということが、若い教職員からもらうことができる。この研修の中で、対話型で盛り込んでいくというのも、フィードバックの1つかと考えた。それについてもご検討いただければと思う。

(委員)

- ・説明いただき、内部改革のことも詳しくいろいろお伺いさせていただき、これから、動いていくのだな、変わっていくのだなということを伺って一県民としてわくわくした。
- ・気になったのが、アンケートを毎年実施するということだが、回答率が今 46%ということで、おそらくこれは改革が進んで変化していくと、同じところの回答率って上がっていくと思う。これが1つのパラメーターというか、楽しみだと思っている。これが本当に組織を表す風土というか、風土がまた時間を重ねていって会社で言うなら、企業文化というか、そういうことに育っていくと思うが、そういうその組織ができていったらいいと思っている。やはりそこを育てていくのは、各委員の方で言っていたいたフィードバックのところだ。成長を促すのであれば、現状把握があって、自分のなりたい姿が出てくると、どんなことを具体的にしていたらいいのかというのが、その2点を明らかにして始めて出るものだと思う。
- ・自分のことは多分知りたいと思う。自分のことを知りたいし、上司がどんなふうに見てくれているのか、どんなふうに関心を寄せているのかという、そこが、働く日々の喜びに変わらと思うし、それが現時点として13%ということだが、その内容も含めて、どれぐらいどんなことがフィードバックされているのかというのが気になった。
- ・参考になるかわからないが、私どもも小さな組織だが、年に2回ボーナスがあるので、査定に評価会議というのを会社でしている。その会議には、評価される本人以上の人がみんな出席して、その人の評価を5段階で決めるという会議だが、そのために年2回直属の上司が面談している。その上司は評価をするのではなくて、先ほど委員からも一方通行の評価、上司から部会の評価だけではなく、という話があったが、上司は部下の味方というか、評価会議にどう持っていくかみたいな作戦会議の面談を行う。どんなこと頑張ったか、どんなふうに評価会議に持って行こうか、どんなふうにアピールしようかと、上司が本人に聞いて、それで戦略を練って、評価会議でアピールする。そして、評価は5段階でつくのだが、その後、他の部署の上司からもみんな、いろんなことを言ってもらい、もう少しここを頑張ったらもっと良くなるとか、こんなこととして欲しいみたいなこと、いろいろ聞いて、今度はフィードバック面談というのをセットでするようにしている。そのため、評価会議が終わったら、そのフィードバック面談をもう1回して、あとの半年は、こんなことを頑張ろうといったことを、直属の上司と密にやるようなことをやっている。
- ・質問になるが、課ごとでどんなところをゴールにするのかや、課ごとのK P Iであったり、今年は自分たちの課でどんなことをやろう、どんなことを実現させようといったこととか、もっと言うとその課長の考え方だったり、こういう考え方で私はやりたいんだみたいなことを、課

全体に話すということが行われているか。スローガンでもいい。まずは身近な人と関係性ができると、それが広がっていくし、やがてこのアンケートの回答率に繋がっていくのかなと思っている。

(事務局)

- ・アンケートについては、この行政経営指針を作るとき、令和5年2月にアンケートしているが、その時は57%の回答率があったが、今回9月に実施したのが少し下がって46%になっている。周知方法としては、各所属にメールをしたり、庁内の掲示板や、バナー広告みたいな形でやってきてはいるが、やはり回答率は少なかったというところで、もう少しいろいろな工夫をしたいと考えている。
- ・フィードバックの関係について先ほども話したが、人事考課制度の中でグループリーダー以上については、実績考課の中でその目標設定というのをやっていて、設定するとき上司と面談して、目標を何にするかというのは、やりとりして明確にして、半期ごとに自己評価をし、面談を通じて上司の評価を受ける。そこで目標に対する実績の達成度を確認し、達成できなかった原因を分析して、次の半期にどういう課題でやっていくか確認するという流れで行っている。ただ、GL以下のところというのは目標設定がない中でやっているの、そのところが明確に何が課題で、次どういうふうにやったらいいかという、目線合わせが個々にできていない部分もあるかと思う。先ほど言われた各所属の目標というところで、今回の実施計画の40ページになるが、昨年度、行政経営指針を策定するにあたって、まず県庁の現状を職員に知ってもらい、基本理念と目指すビジョンを共有するようにした。次のステップということで、その40ページの各所属の基本理念及び目標の設定というのがあるが、各所属においても、行政経営指針の基本理念やビジョンを踏まえて、所属の基本理念と目標を設定してもらおうということで、今年度からやっている。行政経営指針に沿って、各所属の数年後にありたい姿であるビジョン、そして、年間の業務目標、これをできるだけ数値化するような形で、所属長に年度当初に所属の職員に示すということをしていただいている。それをもって、個人の目標を持って欲しいというところで、まず、所属の目標を所属長が提示するところを今年度もやっており、そこを個人の目標に落とすことが、まだ制度としてはできていないところでもある。そのため、人事考課制度の中で、うまく効果的なフィードバックを行うという中でも考えていきたいと思っている。そういう中で、先ほど言われたアンケートについても、もう少し回答率が上がっていくようにしていきたいと考えている。

(委員)

- ・グループリーダー以上は行っているということをお聞きしたが、以前の会議で多分グループリーダーのなり手が少ないというのが確か課題だったかと思う。おそらくこの回答率の46%には、多分グループリーダーの人が入っていると思う。そのため、グループリーダーではない人にどれだけ組織を愛してもらうか、帰属意識を高めてもらうかっていうところをやると、多分この回答率も上がると思うし、もう少しこう簡単なものでもいいと思うので、コミュニケーションツールとしても活用できると思う。そういうところが、すぐ何か数字に反映するところではないと思うが、この組織風土を育てるというところは時間がかかるものではあるが、やはりそう

いう仕組みを取り入れながら、工夫というのは大事かと思うので、期待したいと思う。

(議長)

- ・アンケートの回答率というのは、1つの指標になると思う。それが前回より下がってしまったということで、少し真剣に考えていかなければならないと思う。私の職場の事例を出すと、毎年下がる傾向があるので、一生懸命上げるという努力をしているが、必ずその上げる努力と工夫を織り込んでいかないと、実は下がっていく。マンネリ化して下がっていく傾向はあると思う。ぜひ指標として上げていっていただきたい。それはやはり、組織のコミットメントの目印みたいなものだ。

(委員)

- ・アンケートの回答率だが、この計画の中にやはり数値を載せていった方がいいのではないと思う。これ見たときに、その年度で対象の人数、回答した人数、回答率が違うので、それを前提にこの数値を見ていかなければいけない。まず冒頭で、回答対象者数と有効回答率が、毎年こんな状況だと明記していただき、運用していくのが、よろしいかと思う。
- ・回答率を上げていくための工夫だが、よく民間企業でしているのは、これを職場に返していくことだ。回答者数が少ないと、例えばグループだと誰が回答したかわかってくるので難しいが、部とか課ぐらいの単位で、それぞれどんなポイントだったか、平均点などを出して、所属長が自分の課はこういう組織の状態であるってことを理解し、それに基づいて、さっき言われた各課・グループの目標を数値化するところで、アンケートのデータを使いながら、今年はこの項目の点数がこれぐらいだったので、施策を打って、こういう風にマネジメントを改善して、次年度に向けてここのポイント上げていく、みたいなことを宣言していくということを、年間通じて回していく時に使っていくと、自分たちが回答したことがこういうマネジメントの改善とか部とかグループの施策に反映されていると実感できるので、回答率が上がっていくと思う。一番やってはいけないのは、回答させっ放しということで、そういう対応は調査の回答率を下げる。回答した方は非常に期待感を持って回答する。回答した結果が、職場の改善に繋がるのではないかと、自分たちの意見を吸い取ってもらえるのではないかと期待をして回答する方が多いので、そこに応えていく必要がある。そんなに大変な仕組みではないと思う。それこそDX化でうまくやればデータを部や課ごとに平均値で返していくのは難しくないと思う。
- ・どこがこういう調査を実施するのは結構センシティブで、人事がやると、誰が回答しているのかという、ひも付きがあるような形だと、どこかで自分の回答を誰かが見ているではないかという不信感に繋がるので、そこは匿名性を必ず担保する必要がある。さっきも言ったが、人数が少なくて誰が回答したかがわかりそうなところは、少し大きな数にして公開するみたいな工夫は必ずしなくてはならない。
- ・グループ制のサブリーダーの役割が明確化され、OJTの推進役となることだが、OJTも現場任せにしまうと、ただただサブリーダーに責任を負わせるだけになる。人事評価の指標にも入ってきてということになっているので、OJTの計画を、半年でも1年でもいいので、少し大きくてもいいから作っていただいて、上手くそれをまわしていくような形にしてあげべきだ。OJTは本当についた人によって、大きくばらつきが出てしまうので、いいサブリー

ダーにつけば成長するけど、そうじゃないサブリーダーだと、本当に残念なことになってしまう。ここは計画を立てて、グループリーダーがサポートしながらという仕組みを作ってあげないと、気の毒と思った。

- ・フィードバックや 360 度評価はあったが、制度を作ったので、現場の方々はこれでやってくださいというのは少し乱暴だと思う。さっきの話にも出たように、教育研修の中でフォローするとか、過渡期ということであれば、外部の専門家のサポートを入れるとよい。どうやってフィードバックしたらいいのかわからないという上司には、個別に相談に乗ってくれる専門家をつけるとかが必要だ。キャリアとか能力開発のアドバイスを上司がしなきゃいけないと言ったときに、上司がまず自分のキャリアを考えられて、どういうふうに進んでいこうということを、上司の方十分に意識できていないと、部下のキャリア相談には乗れない。そのため、外部の専門家にまずは上司のキャリア相談に乗ってもらうことで、上司が自分のキャリアをきちんと考えられるようにならないと、部下の面談ができませんということを、研修の中で織り込んでいくようなことをしたらよいと思う。
- ・制度を作って、評価の指標に入れて、職場にやってくださいというのは、少々乱暴だと思うので、そこに研修や外部の専門家を上手く使うことで、サポートしていただきたいと思う。
- ・若手の採用がなかなか難しい一方で、将来的には人材不足が必ずやってくるので、使える人材は、長く使っていく、活かしていくという方向で考えたらいいのだと思う。休職している方で結構な人数がいるし、60 歳以上の方、民間だと定年延長が 65 歳とかになっている会社もある。年金受給年齢の引き上げもあるので、やはり 60 歳を過ぎても、まだまだそのポストで働くということではなくて、別のポストや役割を獲得して働いていていただくためには、60 歳になって突然、考えてくださいというのは酷な話だ。研修とかキャリアを考える機会を前倒しにしていったりリカレントしないと、60 歳以降も働き続けたり、何か新しいことにチャレンジしながら働いたりするのが難しくなってしまう。早め早めに、あとまだ 10 年・15 年ぐらい働いてもらわないと困りますよというメッセージを出して、ご自身で 60 以降も自分の役割と仕事を見つけられるように、何か新しい知識や経験を積んでいくような、そういう研修とかチャレンジの場を提示していく方がいいのではないかなと思う。60 歳以降を 60 ちょっと手前で考えるというのは、難しいかなと思う。

(事務局)

- ・アンケートについて、いろいろアドバイスをいただけたと思う。
- ・サブリーダーについて、計画を立ててというところで、実際、それぞれの職場の現場任せにせず、職場でうまく OJT が進むような仕組みづくりというのは、人材育成方針の中に書かせていただいているが、今後、不十分な点もあると思うので、ご指摘いただいたところは、参考にさせていただき、盛り込めるところは、考えていきたいと思っている。
- ・研修でのフォローというところが非常に大事だということで、言われる通りだと思うので、研修については検討していきたいと思う。
- ・60 歳になって役割を再認識していただくということで、今は 60 歳になったところで研修を入れているが、もう少しそれより手前のところで前倒して早く実施をして、今後役割のキャリアデザインをもう少し早い段階で考えるべきだというご指摘かなと思う。今、50 歳のところでキャ

リアデザインを入れて、60歳でしているが、もしかすると50歳というのが、まだ60以降をイメージするには早いかもしれないというところもあるので、60歳前という指摘を踏まえ、7年度についてはもうフィックスしているので、8年度に向けて、どこの時点でやるか再度検討してみたいと考えている。

(委員)

- ・もちろん50歳は50歳でいいと思うので、それにプラスしていただけたらと思う。

(議長)

- ・12、13ページに定年延長の話と段階的な定年の引上げがある。60歳を超えて働くということに関して、ちょうど60歳になった職員と話をする機会があったのだが、やっぱりあまり聞いてなさそうな感じがして、人にもよるのだろうが、やはり57歳とか55歳とかぐらいに、もう1回やる。50歳の研修はそのままあった方がいいと。私自身、もう今54歳なのだが、50歳で60歳以降の働き方を考えるのは、多分ちょっと早過ぎると感じる。55歳を過ぎると少し60歳以降の働き方をどうするかということを考えていくような感じになるかなという気がしている。昨年この指摘があったので、ここは変更がないようだが、令和8年度に向けては、13ページのこの60歳では、もう少し前倒しすることをご検討いただきたい。
- ・全ての委員から発言をいただいたが、ほとんど完全一致で、フィードバックは待ったなしであった。これをどうやっていくのかということで、推奨ではなくて、きちんとシステムを作ることだ。目標管理ができてないということだが、やはり面接のうえ、文章化して、一人一人、一つ一つ個票のように作ると大変ということもあるので、そこはシステムティックにできないかと思う。例えば、香川大学でやっているのは、エフォートの調整である。4分野ぐらいに自分の仕事の分類を分けて、そこに全体を10として、例えば三、四、一、二の割合で今年はいきますとか、その調整だけでも、目標の立て方が変わってくる。それだと手軽にできるということもある。あとは、DX化ということも副議長の方からの話があったが、うまくデジタル化のツールを使って、目標を立てるということからフィードバックまで繋げていくということもやっていくといいのではないかと思う。

(2) その他

(事務局)

- ・本日は、各委員の皆様方には、貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。また、具体的なご提案もいただけたと思う。いろいろ意見をいただきながら昨年、この時期に、行政経営指針を策定させていただき1年経ったわけだが、ご指摘いただいた内容であるとか、職員のアンケート等の回収率、それからその実際の回答内容も見てもまだまだ取り組みが必要だと感じている。本日いただいたご意見であるとか、この実施計画についても、早速来月、各部局長が集まる会があるので、そこで説明し、本日のご意見についても、十分に知事をはじめ、各部局長で共有させていただきたいと考えている。
- ・フィードバックの仕方を初め、推奨性的なものに留まるだけでなく、システム化、制度化という話もあった。そういったことも努めていきたいし、とにかく具体的なものを一つ一つ取り組

んでいきたいと考えている。

- ・ これまでもいろいろご意見、ご指摘いただいたものに対する反映がまだ不十分なものもあるので、その部分についても、しっかりと取り組んでいきたいと考えている。
- ・ 委員の皆様方の12月、1月の特別職報酬審のときにも大変お世話になったが、本県の行政経営についても、引き続き、どうぞよろしくお願いしたい。本日はありがとうございました。

(議長)

- ・ 委員の皆さんから意見があった点について、県において十分検討していただくようお願いしたい。
- ・ 委員の皆様には、会議の進行にご協力いただきありがとうございました。本日の推進会議はこれで終了させていただく。どうもありがとうございました。