

令和3年度 香川県行財政改革推進会議 議事録

1 日 時 令和4年3月18日(金) 15:00～16:35

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、天野委員、小田委員、小早川委員、斎藤委員、鈴木委員、
福家委員

【事務局】

(政策部) 淀谷部長、桑原次長、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

(環境森林部) 植松次長、(健康福祉部) 土草次長、(商工労働部) 赤松次長、

(出納局) 藤井会計課長、(教委事務局) 海津次長、(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4年度実施計画(案)について

(議長)

・令和4年度実施計画(案)について、御意見、御質問をお願いしたい。

(委員)

・一般研修において、ハラスメント防止のための研修が新任グループリーダー以上にしか行われていないように見えるが、ハラスメントは、上司から部下に対するものだけではなく、同僚間や部下から上司に対するものもある。職場における働きやすさの観点からも職階にこだわらず、ハラスメント対策の研修を実施すべきと考える。

(事務局)

・ハラスメントは、職員の働く権利を侵害するとともに、公務能率や士気の低下を招くなど、極めて大きな悪影響を及ぼすものと認識している。ハラスメントの防止に向けて、職員の意識啓発を図るための研修を行っているところであり、令和3年度は、新任所属長や新任課長級、新任グループリーダーなどの指導的な立場の職階だけでなく、主任や副主幹などの中堅職員を対象とした研修においても、職員の意識改革と危機管理という講座の中で、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどのハラスメント防止のための研修を実施している。このほか、全職員を対象とした、庁内のオンライン学習システムにおいて、セクシャルハラスメントに関する正しい知識を習得するための講座を設け、各自の都合のよい時間に繰り返し受講できるようにしている。こうした取

り組みにより、職員が安心して働くことのできるハラスメントのない職場づくりに取り組んでいきたいと考えている。

(委員)

- ・ハラスメントについては、部下が上司を無視するケースなどもパワーハラスメントになりうるほか、職場内いじめについても、心理的な負担となったり、職場の士気が低下するなど深刻な問題となりうる。ハラスメントやいじめが起きないように、採用して1年目の人にも周知するよう十分検討いただきたい。

(事務局)

- ・パワーハラスメントについては、御指摘のとおり、どの職場でも起こりうることであるので、研修のほか、通知等のその他の手段も含め、どういった対応ができるのか検討してまいりたい。

(委員)

- ・オンライン研修の内容は、セクシュアルハラスメントに関するものとのことであるが、パワーハラスメントに関する内容も全員を対象にした方がよいと思う。
- ・適正な定員管理と人員配置について、新型コロナウイルスや鳥インフルエンザなどの特異な事例を除き、県において過労死ラインを超えるような時間外労働や休日労働は発生していないか。時間外労働については、民間でも厳しくチェックされる場所であるので、県においても十分注意していただきたい。
- ・新型コロナウイルスや鳥インフルエンザのほか、大規模な自然災害が発生した場合に、対応できるような人員体制になっているか。
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進について、育児休業や年次有給休暇の取得が進んでいるのか。民間であれば、年次有給休暇は最低5日取得させなければならないが、県ではどうか。
- ・高度化・複雑多様化する行政課題に柔軟に対応できる組織や人員体制を構築することを掲げているが、どのようにして柔軟に対応していくのか。
- ・定員管理と定年延長の関係について、現在、現実的には60歳を超えた人も含めて業務を行っているところ、定年延長の導入後において、今までの定員と同じ範囲で管理を行うことに無理はないか危惧される。

(事務局)

- ・時間外勤務が月100時間を超える職員については、令和3年4月から令和4年1月末までの間に、新型コロナウイルス感染症対応業務を除いて、延べ230人程度であった。この状況について、所属内での事務分担の見直しや業務廃止の検討などを依頼するほか、

例えば、庶務・経理や補助金申請の審査取りまとめなど、毎年業務が特定の時期に集中するものについて、応援体制の整備が必要とされた場合には、所属内に限らず、部局内でも柔軟な人員配置を行うよう各部局長に周知するなど、超過勤務の縮減に努めてまいりたい。

- ・大規模自然災害等への対応について、仮に大規模な災害が発生した場合には、県自体も被災し、人的・物的資源に大きな制限が生じる状況下になることが考えられる。この場合に、被害拡大の防止を図り、県民の生命身体及び財産を守るために、発生した被害に対応する業務に加え、県民生活に密着する業務を継続して実施できるよう、あらかじめ備えをしておく必要があると考えており、香川県庁業務継続計画（BCP）を策定して大規模災害に備えている。こういった大規模自然災害があった時の業務継続にあたっては、県民の生命身体及び財産への被害を最小化するために、まずは、災害に対応するための非常時優先業務を最優先に実施することとしている。この非常時優先業務に必要な人員や資源の確保や配分について、全庁的に調整を行いたい。BCPを備えておくことによって、大規模災害等が起こった時に、限られた人員体制の中でもしっかりと対応できるようにしてまいりたい。
- ・ワーク・ライフ・バランスの推進について、令和3年1月から12月にかけて、年次休暇を5日取得できていなかった職員は200名超という状況であった。このことについては、令和4年においても、引き続き職員が年次休暇を取得できるよう、職場環境の整備も含めて取り組んでまいりたい。
- ・定員管理と人員配置において、高度化・複雑多様化する行政課題に柔軟に対応していくことについては、今まさしく新型コロナウイルス感染症への対応のため、重要な課題が発生している。このことに対して、例えば、職員の異動や動員のほか、兼務発令といった方法により、その時々業務の状況に応じた人員の配置を行っている。4月1日の人事異動だけではなく年度途中においても、こうした人員配置などにより課題に対応していくことが、柔軟な対応と考えている。
- ・60歳を超えた職員も含めた人員管理について、現在は、60歳の定年による退職後、再任用という形で働いている職員もいる。この場合、フルタイムより短い時間であるので、定員の中ではなく、非常勤の会計年度任用職員と同じように人員数の管理を行っている。今後、定年延長が導入された場合には、65歳までの職員が、この定員の中に入ってくることとなるが、定年延長導入時の経過措置の間には、暫定再任用という制度がある。例えば、定年が61歳に上がったときには、62歳から65才未満の職員が暫定再任用となる制度が、今後組み込まれていくことになる。こうした職員については、これまでと同様に、非常勤職員に含めて管理を行うとともに、今後、仮にこういった職員がフルタイムになった場合には、定員に入ってくるということになる。この辺りのことについては、今まさに、検討しているところであり、どういう形となるのかこういった場を通じて説明してまいりたい。

(委員)

- ・商工会議所の会員は中小企業と個人商店などがほとんどを占めており、丸亀商工会議所では、会員数の減少を止めるため、努力しているが、新入会員とほとんど同じ数の退会者が出ている。退会理由は、後継者不在の個人商店などの廃業がほとんどである。当社でも後継者の検討にあたり、香川県事業承継ネットワークを紹介されたが、手数料の高さに驚いた。香川県事業承継ネットワークの実績内容はどうか。補助金等が充実していれば、企業における後継者問題が改善されるものと思われる。

(事務局)

- ・香川県事業承継ネットワークについて、経営者の方が、早期に事業承継に問題意識を持って着手するための気づきの機会を提供するとともに、事業承継の方向性を確認してもらうものとして、事業承継診断がある。この事業承継診断の件数は、令和2年度は3,992件、令和3年度は令和4年1月末までで4,620件であり、今年度の利用は、昨年度より多い状況にある。平成29年度からの5年間で合計1万3,000件余となっており、中小企業の皆様が、後継者問題に関心をお持ちであることがよくわかるような状況になっている。
- ・そして、事業承継の課題整理や対応策の検討、実際の事業承継に向けたスケジューリングを支援するものとして、事業承継計画がある。この計画の作成の件数については、令和2年度は397件、令和3年度は令和4年1月末までで263件となっており、令和元年度の事業開始後、トータルで1000件余となっている。
- ・事業承継ネットワークに直接の補助金はないが、県では、ネットワーク構成機関の支援を受けている中小企業の方が、専門事業者を活用して事業承継計画策定等を行う場合に、一部費用を補助する制度を平成30年度から設けている。この補助は、上限が30万円で、補助率は2分の1とおおり、実績件数は、令和2年度は8件、令和3年度は令和4年1月末までで3件となっている。補助の上限は、30万円であるので、今年度の実績3件では、計90万円となっている。

(委員)

- ・実績は、事業承継の成立件数ではなく、相談件数ということか。

(事務局)

- ・事業承継ネットワークの実績としてカウントしているものは、事業承継の診断の件数と、計画の策定件数ということになっている。事業承継は、身内等で承継するものとM&Aにかかるものがあり、そのいずれについても今年度から高松商工会議所内の香川県事業承継・引継ぎ支援センターにおいて、ワンストップで対策しているが、必ずしもそ

の相談件数や計画の策定が実際に成立した件数に結びついているわけではない。県の助成制度について、身内や従業員間での承継に利用されているが、M&A については、今のところまだない状況である。

(委員)

- ・事業承継ネットワークについては、民間の M&A の会社より手数料が安いのかと思っていたところ、説明を聞くと結構高いという印象を受けた。

(事務局)

- ・事業承継ネットワークを活用いただいたとしても、コンサル等の利用料金が安くなるわけではないが、御意見は、担当課に伝えてまいりたい。

(委員)

- ・マイナンバーが平成 27 年度に導入されて 7 年が経ち、コンビニで印鑑証明書を取得できるほか、確定申告の際の住民票の添付が不要になるなど、以前より便利になってきているが、いまだにそこまで便利さを感じられずに、ただ持っているだけの人も多いかと思う。マイナンバーカードを失くした場合など、安全性に関する不安も大きい。マイナンバーの利便性と安全性は両輪であるべきと考えるが、利便性についてはどのように拡大し、安全性については国や県がどのように考え、どう確保していくのか伺いたい。

(事務局)

- ・マイナンバーの利便性については、各分野で情報連携を行うことで、利用できる範囲が拡大していくものであり、住民票や税などの分野で既に利用されるほか、それらの手続きにおいて添付資料が不要となるなど、利便性拡大のための利用が進められている。このほか、例えば、医療の分野では、マイナンバーカードを健康保険証として利用できるようになっているが、こうしたデータ連携については、まだまだ作り上げきれてない部分があることから、市町や民間企業と一緒に考えていく体制づくりを県として進めているところである。
- ・マイナンバーの安全性については、県独自で安全性を高めるというのではなくて、制度としての安全性が担保されているということ、広くお伝えしていきたい。

(委員)

- ・ 6 ページの行政手続きのオンライン化のうち県税のキャッシュレス納付について、令和 5 年度に拡大が予定される対象税目は何か。
- ・ 9 ページの個人住民税の特別徴収について、平成 31 年度から、特別徴収が原則義務化されたと思うが、手続きのオンライン化を進めることによって、実際に滞納額は減少し

ているのか。

(事務局)

- ・ 県税のキャッシュレス納付について、eLTAX の関係では、これまで法人県民税、法人事業税が対象となっていたが、昨年 10 月からは、個人県民税金融所得割が追加された。令和 5 年からは、自動車税の種別割が追加される予定である。マルチペイメントネットワークでは、自動車税、法人事業税、不動産取得税の納税通知書分、そして全税目の納付書分が対象となっている。このほか、県では LINE Pay、au PAY、d 払い、J-Coin Pay、モバイルレジなど、様々な決済手段を用意しているところである。
- ・ 個人住民税の滞納額の圧縮については、オンライン化によるものというより、県税事務所の職員と、各市町の税務の担当者が共同して、情報のやりとりをしながら、滞納額の圧縮に向けて活動しているものである。

(事務局)

- ・ 手続きのオンライン化については、みずからオンライン手続きができない方もいる中で、オンライン手続きの入口の多様性を確保するほか、県側においては、相変わらずの事務処理ではなく、基本的にはデジタルで完結することを目指すべき方向として考え方を整理している。

(委員)

- ・ 昨年 12 月に第 2 回デジタル臨時行政調査会が開催されたが、この中で日本のデジタル化の遅れは他のすべての分野に通じる本質的課題である、という指摘があり、国民がデジタルを活用したよりよいサービスを享受し、成長を実感できるためには、国を構成する国民、社会、産業、政府、そして自治体、そういった広範囲に跨る本質的構造改革が必要であるという、かなり強い言葉が記載されている。努力だけで終わるのではなく、やはり業務効率化に成果として結びつけることが必要である。デジタル化とDXは異なることを意識しながら、デジタル化により業務量を削減していくために、考えて動いていただきたい。

(委員)

- ・ 24 ページの職員育成面談の制度の仕組みについて、概要を伺いたい。そして、それが来年度、何か新たな仕組みに変わるとか、改善するといった考えがあれば教えてもらいたい。
- ・ 28 ページの職員の意識改革について、縦割り意識や前例踏襲意識の払拭などが挙げられているが、これは県庁に限らず多くの組織で、同じような課題があるものと思われる。一方、これらの意識改革というのはなかなか成果の計りにくいものだと思う。この点に

について、何かその成果を測定するような仕組みや具体的な研修があるか伺いたい。

(事務局)

- ・職員の育成面談については、人事評価制度として、半期ごとに実績評価を行い、年間を通してその能力の評価を行う中で3回の機会を設けている。実績評価を行う際には、最初に当該年度の目標を各自において設定し、上司と一対一で面談を行う。その後、半期ごとに、目標の到達点や足りないところを上司と話し合うことで、職員の育成を図っていく仕組みとしている。この仕組みについては、来年度、何か新たにということはないが、元の目的が果たされるよう、ブラッシュアップしていきたい。
- ・職員の意識改革については、委員御指摘のとおり、客観的に測るとことは本当に難しい問題であり、今までの組織の中だけでなく、外の空気や考え方と触れ合う、これも大きな意識改革のきっかけになりうるものと考えている。研修制度においては、異なる組織風土を経験することによって、一つの組織の中だけでは得がたい知識やノウハウのほか、幅広い視野や柔軟な思考力を養成できるものと考えている。そのために、例えば、国や他県や市町やその他の研修機関などへの派遣研修行っており、このうち民間企業派遣研修については、平成30年度までで13の企業に派遣を行った。特別研修では、県庁の職員だけではなくて、市町の職員の方にも参加いただいている。その他、今は新型コロナウイルスの影響で、難しいが、民間のコンサルタントが、県内企業との異業種の方との交流を図るために実施する異業種交流研修なども行っていた。新しいものとしては、令和4年度から、これまで政策研究として、県庁の若手の職員が、一つのテーマを持って、長期にわたり、一つの政策を作り上げていく研修を行っていたが、これを修正し、市町の職員とともに県庁の職員が一つのテーマについて、数ヶ月にわたって、フィールドワークを行いながら取り組んでいくものを予定している。このことによって、県庁職員と市町職員がさらに交流し、新しい柔軟な考え方ができるものと思っている。

(委員)

- ・最近多くの企業で実施されている「1on1 ミーティング」を研究しているが、今までの面談の仕方は、時代に合わないのではないかと考えられる。上司が部下に一方的に指示をするのではなく、部下主導で面談を行うことも面白い考え方だと思う。

(事務局)

- ・委員から御紹介いただいた「1on1 ミーティング」の特徴は、上司が聞き役に回り、部下から話を引き出すことが大事と聞いている。まず、部下の話をきちんと聞き、何をしたいとか、今後どうしていきたいのかということを受けとめられる上司になるということが、大事かと思う。面談のあり方については、引き続き、研究、勉強してまいりたい。

(委員)

- ・3 ページの人員配置について、職員数の状況という表があるが、この中で3年間の推移を見ると、他の職種の推移が横ばいであるのに対し、教員だけは、約百名ずつ減少している。一般的には教職員の方は長時間労働だと伺っており、実態と、かけ離れているのではないかと懸念されるが、このことは、少子化によるものなのか、大きな流れを掴む意味で教えてもらいたい。
- ・病院局人件費比率については、聞きなれない比率であるので、どういった計算式となるのかという点と、人件費自体を抑えていこうとしているのか、収益拡大をして抑えていこうとしているのか、そういった目標に合わせてどういった動きになっているか教えていただきたい。

(事務局)

- ・学校の教員数は、市町立の小中学校と県立学校の合計の数字を記載しているが、教員数の減少は、児童生徒数が減少していることが主な要因として挙げられる。教員の数については、教員の定数を定める法律に基づいて編制された学級数を基礎として、当面の教育課題の解決を図るために、県単独で定数を加算して算定している。このため、子供の数が減ると、クラスの数も減るとともに、教員の数も減少することとなる。具体的な数字で申し上げると、令和4年度は、児童生徒数は、市町立県立学校合わせて、約9万人であり、教員数は、7,543人。前年と比較すると、児童生徒数は1,100人あまり、教員は74人の減となっている。
- ・教員の長時間労働については、一時期よりは減っているが、まだまだ改善が必要な状況である。デジタル化も進めながら、学校現場での業務改善を図るとともに、もともとの教員の絶対数については、国に対しても、定数を増やすよう要望を行いながら、その解消に努めたい。

(事務局)

- ・病院局の人件費比率は、「退職給付費を除く給与費」を、入院・外来を主とした病院の本業による収入を表す「医業収益」で除したものである。今回、この計画に記載した数字については、県立病院の今後の経営見通しに経営改善の取り組み効果を盛り込んで、昨年10月に策定した「県立病院中期経営目標及び中期実施計画」に記載した数字である。この病院局の人件費比率については、人件費の抑制のため、こうした目標及び計画における目標値の一つとして設定したものであり、病院局としては、その達成に向けて、局一丸となって、経営改善の取組を進めてまいりたい。

(委員)

- ・32 ページのワーク・ライフ・バランスの推進については、非常に大事な施策だと思う。

新型コロナウイルス感染症対策としての早出・遅出勤務の実施実績を踏まえ、収束を見据えて柔軟な働き方を可能とする勤務時間のあり方を検討することとしているが、職場づくりの方向性が、子育てに偏っていて、今後は、介護をしなければいけないけれども、職場で働き続けたいといった方々も出てくると思う。この早出・遅出勤務は柔軟性も持ちながら働き続けられるといったよい施策なので、この早出・遅出勤務の実施状況と、今後、より本格的に取り組んでいく予定か教えてもらいたい。

(事務局)

- ・早出・遅出勤務については、もともとワーク・ライフ・バランスを推進するための働き方への取り組みの一つとして、平成 27 年度から、7 月から 9 月までの期間においてまず早出勤務を行っており、その後、平成 30 年度から遅出勤務を実施してきたところである。
- ・当初の制度は、もともと早出・遅出勤務を希望した職員にあつては、勤務開始時間の 30 分間前倒しとし、遅出勤務を希望した職員にあつては、勤務開始間を 30 分後ろ倒しして勤務ができるという形にしていた。その後、令和元年度からは、育児や介護中の職員については、さらに 30 分の前倒しと後ろ倒しを可能としたところである。
- ・その後、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて、令和元年度以降、この早出・遅出勤務を新型コロナウイルス感染症対策としても行っているところであり、具体的には、早出・遅出勤務に 4 つの区分の時間帯を設けている。また、当初は、中学校就学未満の子がいる職員を対象としていたところ、令和 2 年 4 月には全職員を対象としたほか、さらに、時間帯についても 2 区分の追加を行っている。
- ・早出・遅出勤務は、現在、新型コロナウイルス感染症対策として、多くの職員が利用している。今後、新型コロナウイルス感染症対策の収束後においても、柔軟な働き方を可能とするよう、検討していきたいと考えている。

(委員)

- ・34 ページのハラスメントのない職場づくりについて、パワーハラスメントはいろいろな職場で重要視されている状況にある。県では、相談窓口は設置されているが、この相談窓口で相談する人は、働き続けたくて相談に来ているものであり、そういった方がずっと働けるようにフォローするような体制が整備されているか教えていただきたい。

(事務局)

- ・ハラスメントの相談窓口を人事・行革課に設置しており、この対象としては、パワハラ、セクハラ、そしてマタハラと、いろいろな種類のハラスメントに対応した窓口となっている。この相談窓口で相談があった場合は、まず事実関係を確認し、実態を悪化させないように、しっかりと適切に対応していくこととしている。相談者が、長く働き続けら

れるようにという、委員のご指摘は、まさしくそのとおりであり、まだ相談件数がたくさん積みあがっているわけではないが、将来の言動の抑止や今後発生が見込まれるハラスメントに対して対応が求められる場合には、例えば、相談者から相談があったということを隠して、問題となっている職員や上司に対応を求めるとともに、相談者に継続して状況を確認しながら丁寧に対応していくということになるかと思う。相談した人が報復を受けないような、そういった仕組みづくりについては、個別の相談事業に関わってくると思うので、相談者の意向に沿いながら、相談を受けてまいりたい。

(委員)

- ・14 ページの災害時の応援協定の拡充に関して、弁護士会は日弁連全体として、各都道府県や市町村に対し、災害に備えて災害支援協定を結んでいくことを計画しており、実際災害が起きたときには、適切に住民の皆さんとの間で法律相談ができるよう派遣することを進めている。災害はいつ起こるか分からないことであるので、県においても地道に進めてもらいたい。
- ・弁護士会自体は、各県の弁護士会四県とも支援協定を結んでおり、四国の弁護士連合会自体も、中国弁連や近畿弁連とも支援協定を結んでおり、それぞれの地域で災害が起きたときに、災害に合わなかった地域の人たちがいかに協力できるかというのを進めている状況である。これはおそらく行政でも、同じかと思うので、そういう観点での政策も検討いただきたい。
- ・15 ページの子育て支援の推進の関係では、おやじ会のような団体も地域の共同参画として役立っているので、その点についても計画の取組みとして配慮いただきたい。
- ・警察本部の捜査第二課は、組織犯罪対策課と統合したということだが、計画に書いている理由と、なぜ統合するのか、理由と答えが結びついてないかと思うがどうか。

(事務局)

- ・警察本部の捜査第二課は、知能犯等に関する業務を所掌しているが、組織犯罪対策課が担当する暴力団は、全国的に数が減ってきている状況にある一方、知能犯的な犯罪に関わることが多くなっていると聞いている。そこで、この傾向を踏まえて、一緒に捜査をしていくというような観点から、この二つの課が統合されたものと伺っている。

(委員)

- ・計画には非常に定性的な記載が多く、この5年間のうち、例えば、今2年目でどれぐらい進んでいて、次年度に向けてどれぐらい進めていくのかという点が見てわかりづらい。取組み事項について、数値で記載できるところは数値で示していただいた方が、我々もコメントしやすく、取り組まれる方々も、現時点の到達点がどのくらいで、今後どれだけの数値を目指さなければいけないといったことがわかるのではないかと思う。

- ・見える形での成果を出すためには、あらかじめ、どういう形で見せていくのか数値を使って成果を図っていくことが良い。厳しい言い方をすると、わかりづらいので、できればもう少し数値目標を立てられるところは積極的に目標を記載していただきたい。

(事務局)

- ・計画の中には数値化しにくいものもあるが、数値化できるものについては、記載していく方向で検討する。

(議長)

- ・副議長の御指摘のとおり、この実施計画は、ほとんど数字が書かれていない。確かにそれぞれの中身によってはなかなか数値目標を立てにくいものもあり、そういったものは定性的に書かざるをえないものかと思うが、中には、数値目標を書けるものもあるので、次年度の実施計画を作る際の参考としていただきたい。
- ・例えば、早出・遅出勤務であれば、アメリカの場合、フレックスタイム制にすると早く出勤して早く帰る傾向にあるが、日本の場合、遅く出てきて遅く帰る方向に働き、コアタイムの取り方がより厳しくなった傾向がある。遅出の方が圧倒的に多くて、早出を選択する人がかなり少ないと、働き方として不健全になり得る。こういったことは、数値に置き換えてみないと見えないので、「見える化」することの努力をお願いしたい。