

第2回 福井県行財政改革推進懇談会 概要

- 1 開催月日 平成22年11月2日（火）午後3時から午後5時まで
- 2 開催場所 県庁7階 特別会議室
- 3 出席委員 江守康昌、加藤晶子、久保田佳、田中滋子、坪川貞子、寺尾明泰、南部隆保、南保勝、橋詰武宏（座長）、吉井正雄
（50音順 敬称略）
- 4 事務局 瀬脇総務部長、中村総務部企画幹、国久財務企画課長、佐々木人事企画課長、竹内政策推進課長、前田財務企画課参事（財政改革）、池田人事企画課行政改革室長

5 議事次第

- (1) 開会
- (2) 協議事項
 - 質の高い県民サービスの提供に向けた方策について
 - 給与の適正化について
- (3) 閉会

6 協議概要

- (1) 質の高い県民サービスの提供に向けた方策について
(事務局)

資料1「質の高い県民サービスの提供に向けた方策について（「IV意識を変える～新たな人材育成～」を除く。）」の概要を説明

(委員)

政策合意を知事と部局長が締結した後、達成したかどうかの責任は部局長が負うのか。

(事務局)

政策合意は部局が組織として合意しており、部局長が個人として責任を負うのではなく、部として責任を負う。

部として仕事をしているが、県の仕事の進め方を県民にわかりやすく示したいということから、部局長名で合意している。

(委員)

合意事項はどのように各課長や各職員に下りていくのか。

(事務局)

目標管理制度を通じて、部の目標が所属目標に、所属目標が個人の目標に反映される仕組みになっている。

(委員)

政策合意の内容を達成したかどうかの評価はどうしているのか。

(事務局)

年度途中で中間評価を行い、年度末に達成状況を数値で評価している。

(事務局)

目標管理制度についても、同様に年2回評価している。

(委員)

政策合意の中には目標や施策がたくさんある。また、4年間の数値目標もある。ただ、いろいろありすぎて特に力を入れているものは何なのか見えない。全部実施するのは大変なのではないか。

また、当社のボーナス評価においては、目標を達成しただけでは95%の評価としてボーナスを少し下げ、超過達成した場合には105%に上げる仕組みにしている。県では、評価を賃金やボーナスにどう反映しているのか。

(事務局)

政策合意についてであるが、政策合意は部局の重点課題で、いろいろ仕事がある中でこれだけはしっかりやろうというものに厳選している。一方で、政策合意に掲げた事項だけ力を入れて実施するのではないかと懸念されることもある。

評価結果は、人事評価と連動して昇給や期末勤勉手当に反映している。

(事務局)

管理職については19年度下半期から、一般職については22年度から人事評価を昇給や勤勉手当に反映している。人事評価は仕事の成果と仕事に取り組む行動姿勢を評価しており、成果は目標管理制度を活用して、所属長と面談の上、評価している。また、評価者と被評価者の研修を行い、評価の質を高めるようにしている。

(委員)

前回議論となったモチベーションとの関わりではどうか。

(事務局)

人事評価制度をモチベーションの向上につなげていきたいと考えている。

(委員)

政策合意の評価を中間と年度末に実施しているということだが、例えば観光の例で言うと、高速道路一律1000円で日帰り客が増えたり、舞鶴若狭自動車道の無料化で通過するだけの客が増えたりなど即座に対応しなければならない事情が発生した場合、どのように対応しているのか。

また、数値目標を掲げることが困難なものをどう評価しているのか。質を高めることの評価も必要ではないか。

(事務局)

状況の変化については、中間評価時点で目標の随時見直しやレベルアップ、置き換えを行っており、政策合意の中で対応している。その他、日常的に発生するような事項については各所属で対応している。

数値目標を設定する際に、会議の出席者数やイベントの開催回数といったものでなく、例えば「会議終了後、環境に関心を持った人の割合」や「福井にもう一度行ってみたいと思う人の割合」等できるだけ質の向上に結びつくような目標を設定するようにしている。また、その結果については、独自アンケートを使ってできるだけフォローするよう

にしている。

(委員)

政策合意の中に通常の目標とチャレンジ目標の2段階の目標が設定されていることに違和感を感じる。目標は達成したかがわかるように一つでよいのではないか。

また、目標管理と人事評価を結びつけると目標設定が低くなりがちである。高い目標設定をした場合の積極性をどう評価していくかが大切でこれからの課題ではないか。

部局長が政策合意を締結し、職員の目標管理につなげていくという取組みは良いが、県民はあまり認識していない。県の仕事の進め方として、もっと県民に伝えていくと良い。

(事務局)

チャレンジ目標は一旦目標を設定した上で、さらに高い目標として設定している。チャレンジ目標は、従来までの発想では達成できないものであり、仕事の仕組みを変える気づきを促したり、大きな目標に向かってのモチベーション開発のために導入したものである。具体的には、平成21年度に観光営業部を作っているが、営業という新しい業務の仕方を考え、それを全庁に広げることを目的として導入した。

(事務局)

個人の目標設定は、所属長と面談の上、能力よりも少し高い目標を設定している。職員は事業をこなすことだけになりがちだが、所属長は、その事業が最終的にどのような県民益につながるのかを含めて職員に指導するようにしている。

(委員)

目標設定に当たっては、会社がたてる目標と個人がたてる目標のすり合わせが重要。目標を立てて評価するときに県では何段階で評価しているのか。

(事務局)

一次評価、二次評価の2段階である。

(委員)

目標が達成されるかどうかには、その職場への職員の適性もあるのではないか。

(事務局)

その仕事が自分にあったものかどうか、自分がどのような仕事をしたいのかという点については、年末に自己申告する制度がある。

(委員)

概ね職員の希望は通るのか。

(事務局)

希望通りになることは少ないが、以前は自己申告や所属の意見だけだったのが、人事評価を含めて総合的に評価し、人事異動にも反映するようになった。

(委員)

個人の目標を掲げ評価するという仕組みは、以前の公務員の評価制度に比べ進んでいる。

(委員)

例えば、5段階の3のように「普通」という評価に集中することはないのか。そうならないようにする点が一番難しいと思う。当社ではできるだけ3のような「普通」という評価をつけないようにしている。

(委員)

政策合意や目標を設定するに当たり、県民の意思を反映する仕組みはあるのか。県民のニーズと県の目標がミスマッチの場合もある。また、事業を実施する際に各部局の重複を避けたり、各部局で連携したりする仕組みはあるのか。

(事務局)

事業の実施に当たっては、APDSサイクルのAssessmentにあるように、できるだけサービスの受け手のニーズをとらえるように独自リサーチや県政マーケティング等意見を聴く仕組みを導入している。また、知事が各種の会議等で得た情報についても、各担当課に伝わり、蓄積される仕組みになっている。

県政マーケティングにおいては、重複がないように政策推進課でチェックしている。

(委員)

職員は「質の高いサービス」を提供していると思っけていても、県民のニーズに合わない場合がある。

(委員)

BPR運動の中で他所属への提案を行うものがあるが、あまりやりすぎると仕返しをされたり、部局の縦割りに拍車をかけてしまうのではないかと。部局間で議論がなされた上での活動か。

また、BPR運動で成果をあげた職員へのインセンティブはどうなっているのか。提案した職員の負担になるだけでは、職員のモチベーションアップにつながらない。

(事務局)

他の所属から提案されたBPR運動の実施割合が2～3割程度ということから見ても、提案された部局側に少し抵抗はあるのかと思うが、その中で、知事の定例記者会見時のPRボード等新しい提案が受け入れられているものもある。

インセンティブについては、BPRに限定したものではないが、功績を挙げた職員には年度末に知事や部局長から表彰をしている。

(事務局)

委員から「県の目標と県民ニーズがずれている」や「やるが多すぎる」、「主要業務と周辺業務の区別がついていない」との意見をいただいた。これまで、政策課題に応じて新しい政策を作り出してきたが、ニーズがずれていたり、時代に合わなくなってきたものをスクラップする仕組みが必要だと考えている。

(委員)

スクラップには、何が重要なのか優先順位をつけることが重要である。優先順位が低いことは本当にやらなければならないのかもう一度議論する必要がある。優先順位の高

いものからやっていくと、順位の低いものは自ずとできなくなる。捨てることが戦略である。

(委員)

整理とは捨てることであり、捨てないと新しいことができない。

(事務局)

資料1「質の高い県民サービスの提供に向けた方策について（IV意識を変える～新たな人材育成～）」の概要を説明

(委員)

人事異動の長期化が必要な専門的知識が必要な分野とはどのような分野か。

(事務局)

35歳くらいまでは、3年程度で異動し、本庁・出先を含めていろいろな職場を体験させ、能力開発や適性を見つける期間とする。35歳以降は、適性に応じて、例えば税などでスペシャリストを育成する複線型人事を導入できないか考えている。

異動の長期化については、例えば、産業労働部では、3年目で企業を相手にやっと専門的な話ができるようになっても、すぐに異動では質の高いサービスを提供できない。プロジェクトや業務の内容に応じて、異動サイクルを長期化していくような視点を持って人材育成に取り組んでいこうと考えている。

(委員)

求められる職員像の中に「深い郷土愛を持ち」とあるが、大学等で県外に出た人の方が福井の良さを知っている気がする。採用に当たり、県外からのUターン、または県外からの応募はどれくらいあるのか。

(事務局)

一般事務のI種採用の場合、合格者の9割以上が県外大学出身者である。一般事務の県外出身者はあまりいないが、技術職種の場合、出身県でのその職種の採用の有無等によって県外出身者が受験する場合がある。

「深い郷土愛」とは、福井が好きで福井を良くしようという意欲のある職員が欲しいということである。

(委員)

役所はトップダウンによって仕事を進めるイメージが強い。モチベーションアップのためにも若い人の意見を取り入れる仕組みがあると良い。

(事務局)

職員が入庁してきた時のチャレンジ精神を何年維持できるかが課題である。

中間管理職が若い人の意見を上までつないだり、少し膨らませるアイデアを出して返してあげたりする必要がある。今までは前例踏襲でよかったが、これから地方が自ら責任を持って行政を進めていく中では、40～50代の職員をそういう目で若手職員を育てる管理職に育てる必要がある。どのようにそういった管理職を育てるかが課題である。

(事務局)

職員のモチベーションアップの仕組みをどう組み込むか、現在、下からの意見を生かす仕組みとして BPR 運動を実施しているが今のやり方で十分か、今後検討していく必要があると考えている。

(委員)

上が変われば下が変わるので、50代以上の職員をどうするかも課題である。

仕事はトップダウンでないと進まないが、仕事を進めていて不具合が出た場合に、どのように仕事に従事している職員の意見を吸い上げるかが問題である。

通常、直属の上司に報告や意見をすることになるが、直属の上司を超えて意見を言える仕組みがあるのか。そういった意見が取り入れられ、現場に反映されると、組織の本気度が職員に伝わるのではないか。目安箱のようなものがあると良いのではないか。

(事務局)

BPR 運動について、改善の余地があるとしたのはその点であり、現在 BPR の提案を人事企画課でまとめているが、どういう仕組みが意見の出やすい仕組みなのかももう少し検討の必要があると考えている。

(委員)

女性職員の幅広い分野での活躍や事務職と技術職との交流を進めているとの記載があるが、本当にモチベーションアップにつながっているのか。特に技術職の人が事務の仕事をするのは、かなりストレスが大きいのではないか。

(事務局)

今年の I 種採用でも 3 割程度女性であり、大学 4 卒の女性職員が多くなっている。女性が活躍できる分野を開拓していかないと組織が回らなくなっている。

また、30代頃に子育てで一旦戦力から離れる。その後の職務復帰をどのように支援するか、職場の環境をどう整えるかが課題となっている。

(委員)

県の職員には余裕がないように感じる。主要業務と周辺業務の区別がされておらず、周辺業務に追われている。

また、県民サービスの維持を考えるとこれ以上の人員カットは難しい。現有戦力の中で効率化していくにはスペシャリストの育成が必要である。

(委員)

人材育成に関連してであるが、明るい職場が大切である。あいさつを励行し、明るい職場づくりをして欲しい。

また、女性は子育てにおける近所づきあい等を通じて、コミュニケーションやひらめきなどの力が向上する。子育てで時間的には制約されるが、そのような能力を生かして欲しい。

(事務局)

あいさつは基本である。10月はマナーアップ推進月間ということもあり、人事企画課職員も朝玄関に立ち、あいさつ運動を実施した。あいさつをする職員が増えたと思うが、管理職があいさつしない場合が多い。

子育て後の女性職員の活用については、いいアイデアをいただいたので参考にさせていただく。

(委員)

職場環境づくりに関係して、ストレスを感じる職員が多いので、メンタルヘルス対策には十分気をつけていただきたい。

(事務局)

これまで、メンタルヘルス対策については所属まかせで、例えば、復職の判断等が難しかった。復職支援プログラムを作って強化したいと考えている。

(委員)

復職支援プログラムは現在のところ策定されていないのか。

(事務局)

復職の支援について、制度として決められたものはない。

(委員)

若い職員はこれまでの人生の中で怒られていない。目標管理などを行っている、まじめな人ほどストレスがたまり、悩んでしまう。

(事務局)

資料2「給与の適正化について」の概要を説明

(委員)

行政委員の報酬は県が決めればよいのか。また、各委員の活動実態はどうなのか。

(事務局)

行政委員の報酬は県が条例で定めている。

活動実績は、日額の委員は年に3～4日、月額委員は年20数日～60数日である。活動日数以外にも、職責や会議の準備、日ごろの情報収集などを考慮して月額支給としている。単に勤務日数のみを考慮して判断するのは難しい面もある。

(委員)

報酬月額の基準はあるのか。

(事務局)

当初は一般職の給与を参考に設定し、その後は一般職の給与改定に応じて報酬を上げてきている。

(委員)

一般職の給与が下がっている中で現在の単価はいつから変わっていないのか。ボーナスはあるのか。

(事務局)

現在の単価は平成6年から変わっていない。ボーナスはない。

(事務局)

いろいろな委員会があり、職務が違う。日額の委員は事案の発生時にその解決を行う活動をしており、日常的に活動しているものでない。一方で、教育委員や公安委員は日常的に行政への指導を行っている。

また、委員には、しかるべき知識、経験を持つ人材に就任してもらう必要があり、人材確保のために報酬はどうあるべきかという問題もある。

一方で、日額でという議論の背景には、月に20日も30日も出勤する訳でないのに、月額支給はどうかという意見がある。

(委員)

委員会出席以外の業務が明確でないので、この水準が妥当かどうか判断できない。委員の活動内容が住民に見えてこない。その点を明確にして妥当かどうかの判断が必要でないか。

(委員)

行政委員は人格者、経験者でないといけない。また、何か事が起きたときの責任を背負うことも担保する必要がある。そのため、単純に活動日数に応じて日額支給と割り切れるものではない。また、報酬も全国的に見て高くない。

委員を選任する際に、誰が見ても納得するような人材を選任する仕組みが重要ではないか。

(委員)

一般職の給料について、ラスパイレス指数が100を超えるのはなぜか。

(事務局)

ラスパイレス指数は、経験年数等を総合的に比較したもので、本県の指数はここ数年下がってきている。全国的にも17~18位ということで、ほぼ国家公務員と同等の水準である。

(委員)

住居環境や物価を考えると本県のラスパイレス指数は100以下で良いのではないかと思うのが県民意識だと思うが。

(事務局)

国家公務員との比較ではあるが、全職員を同一に比較しているものではなく、国の事務次官等の指定職を除いて比較しているという事情もある。

(事務局)

全国順位に関しては、他県では人事委員会勧告以外に独自に給料カットしている県もある。それをやるとラスパイレス指数や全国順位も下がる。幸いにも本県では給与カットをするという状態には至っていない。

(委 員)

GDP など県ごとの生産性に応じて給料を支給するようにするとわかりやすいし、モチベーションも上がるのではないか。

(座 長)

本日は業務の内容や人材育成、給与について議論を行った。

職員の能力開発は重要であり、しいては県民サービスの向上につながる。

給与については、実態に合うように行政委員それぞれの業務実態を踏まえて判断して欲しい。現状維持とする場合でも、それなりの県民への説明をお願いしたい。

福井県では、積極的に行革に取り組んできている。経済の状況も厳しい中、地方のあり方が難しい状況であるので、これからも一層行革を進められるよう今後も議論をしていきたい。