

新たな指針 骨子案作成に向けた検討資料

Ⅰ 基本的な考え方

1 香川県の行財政改革の歩み

本県では、平成7年度以降、行財政改革の基本的な方針を7次にわたって定め、改革に取り組んできました。特に平成11年度以降は、本庁組織数の削減、出先機関の統廃合、職員数の削減など「量」を中心とした改革に取り組み、平成22年4月には全国一少数の「2,800人体制」を実現しました。

平成23年度以降は、それまで実現した「量」の改革を維持しつつ、職員の専門性の向上やデジタル技術の利活用による業務効率化など、「質」の改革に取り組んでおり、令和2年度には、令和3年度から令和7年度までを計画期間とする「香川県行財政改革基本指針－2021－」を策定し、「社会情勢の変化に、『柔軟』かつ『迅速』に対応できる県庁づくり」をテーマに改革を進めてきました。

2 本指針の目的

現代は「予測不可能で不確実な時代」とされるように、社会情勢の変化は目まぐるしく、「香川県行財政改革基本指針－2021－」策定後も、新型コロナウイルス感染症を契機とした働き方や意識の変化、生成AI等のデジタル技術の進歩など、本県を取り巻く外部環境は急速に変化しています。さらに内部環境では、限られた人員で高度化・複雑多様化する行政課題に対応してきた結果、職員の超過勤務時間が増加しており、働き方改革が喫緊の課題となっているほか、職員の年齢構成の変化に伴う組織運営の見直しや、定年延長への対応等も課題となっています。

こうした外部環境の変化や内部環境の課題に対応しつつ、今年度、見直しを行った総合計画の基本目標である「『人生100年時代のフロンティア県』の実現」を、行政運営の面から下支えするため、「香川県行財政改革基本指針－2021－」を改訂することとしました。

総合計画が、県政運営の基本指針として、県が取り組む施策を総合的、体系的に示したものであるのに対し、本指針は、行政運営の基本指針として、県庁の組織運営や人材育成、業務の進め方等の方針を示すものです。

本指針では、行政運営の普遍的な目的を「基本理念」として定めるとともに、5年後の行政運営のありたい姿として「ビジョン」を設定し、ビジョンを実現するための取組みについて示しています。さらに、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していくこと、取組みの実行にあたってマネジメントの手法を用いて進めていくことを念頭に、名称を「行財政改革基本指針」から「行政経営指針」とするものです。

3 計画期間

本指針の計画期間は、令和6年度から令和10年度までの5年間とします。ただし、社会情勢に大きな変化がある場合等は、必要に応じて見直します。

4 進行管理

本指針に基づき、行政経営を適切に進めていくため、具体的な取り組み内容を毎年度「実施計画」として取りまとめ、進行管理を行います。

5 指針の全体像

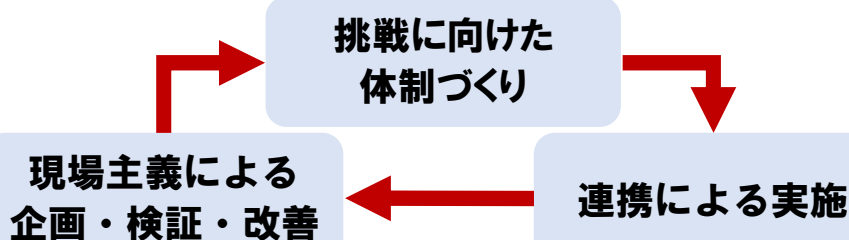
行政運営の基本理念

香川県の総合行政の主体として、真摯に地域と向き合い、県民起点の行政サービスを提供し、県民一人ひとりの幸せと、生きがいのある社会の実現に貢献する。

行政運営のビジョン（5年後のありたい姿）

「人生100年時代のフロンティア県」
に向けて挑戦する香川県庁

ビジョンの実現に向けた取り組み



行政マネジメントの推進

〔上記のサイクルを遅滞なく回すことで、外部環境の急速な変化と内部環境の課題に対応しつつ、ビジョンを実現する。〕

外部環境の急速な変化

進展する
少子高齢化
と人口減少

デジタル技術
の目覚ましい進歩

ポストコロナ
時代の働き方や
意識の変化 等

内部環境の課題

職員の年齢構成
の変化への対応

働きやすい
職場づくり

定年延長に伴う
モチベーション
の維持・向上 等

II 行政運営の基本理念とビジョン

1 行政運営の基本理念

香川県の総合行政の主体として、真摯に地域と向き合い、県民起点の行政サービスを提供し、県民一人ひとりの幸せと、生きがいのある社会の実現に貢献する。

2 行政運営のビジョン（5年後のありたい姿）

「人生 100 年時代のフロンティア県」に向けて挑戦する香川県庁

- ①全ての職員が、主体性と責任感を持って地域課題の最前線に立ち、明日の香川づくりに向けて挑戦している。
- ②コミュニケーションと交流の活性化によりモチベーションが向上し、人材が育っている。
- ③仕事と子育て・介護との両立はもちろん、全ての職員が自身の描くライフプランを実現できている。

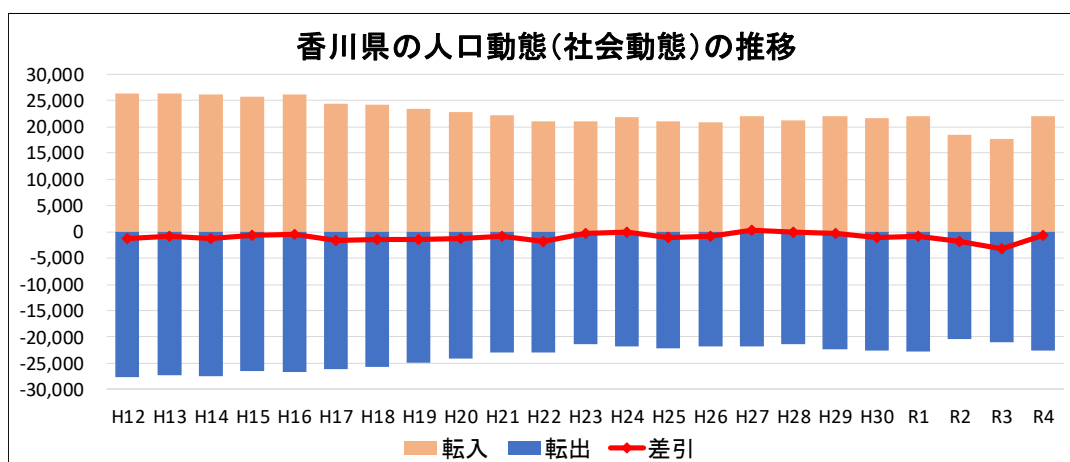
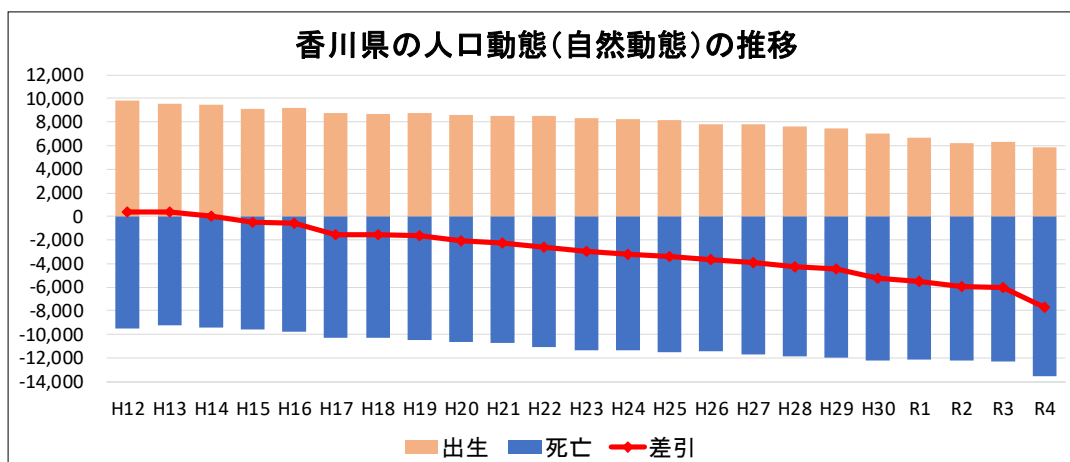
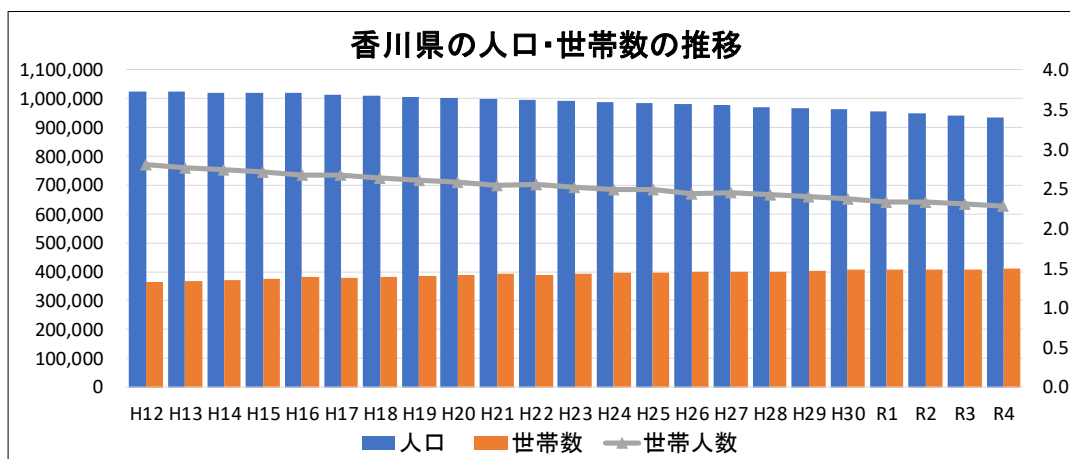
【数値目標（KPI）】

ビジョン	目標	現状 (R4)	目標値 (R10)
①	今の仕事にやりがいを感じている職員	74.6%	100%
	今の職場は挑戦できる風土だと思う職員	54.2%	100%
	今の職場は現場主義の風土だと思う職員	64.7%	100%
	今の職場は他団体と連携・協働を行う風土だと思う職員	55.1%	90%
	将来、グループリーダーになりたいと思う職員	34.2%	50%
	将来、管理職になりたいと思う職員	31.1%	40%
	香川県の人口動態における社会増減(年)	▲621 人	1000 人
②	県職員として働く中で自身が成長できていると思う職員	78.1%	100%
	所属するグループのコミュニケーションが良好だと思う職員	89.3%	100%
	所属するグループにおいて、担当者以外にも業務内容が共有されていると思う職員	58.4%	100%
	職務に役立つ資格取得支援件数	35 件	100 件
	フリーアドレスの導入職場数	0所属	(調整中)
③	ワーク・ライフ・バランスが取れていると思う職員	74.6%	100%
	仕事と子育て・介護の両立ができていると思う職員	72.6%	100%
	今の職場は働きやすいと思う職員	82.6%	100%
	今の職場は業務のデジタル化が進んでいると思う職員	59.6%	90%
	知事部局の用紙購入量(A4換算)	41 百万枚	12 百万枚 (R4の7割減)
	知事部局の月平均超過勤務時間 45 時間超の職員数	239 人 (9.4%)	25 人未満 (1%未満)

III 現状分析

1 外部環境分析

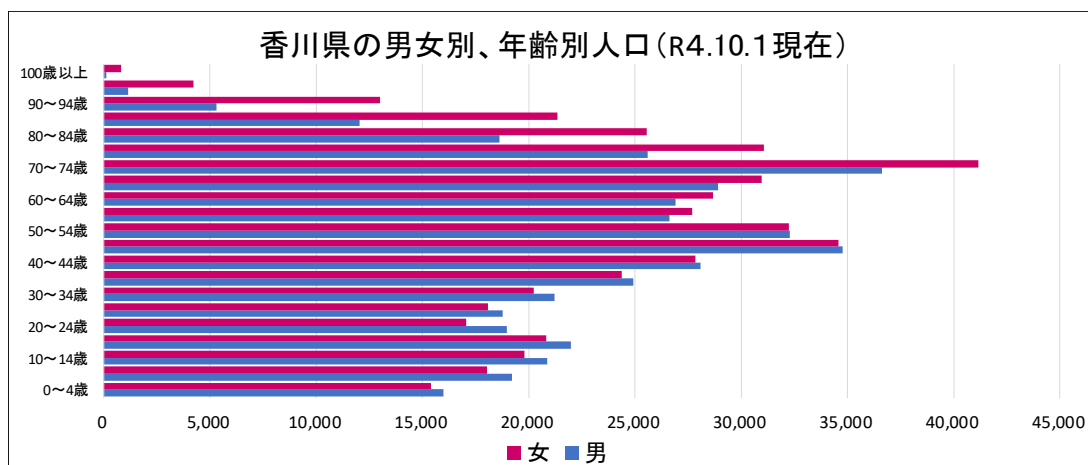
本県の人口は、平成 11 年の 103 万人をピークに減少に転じ、令和 4 年には 93 万人となっています。人口減少の要因は、少子高齢化により死亡数が出生数を上回っているため、近年では死亡数が出生数を大きく超過し、人口が減少しています。一方で世帯数は増加し続けており、1 世帯あたりの人数は減少しています。



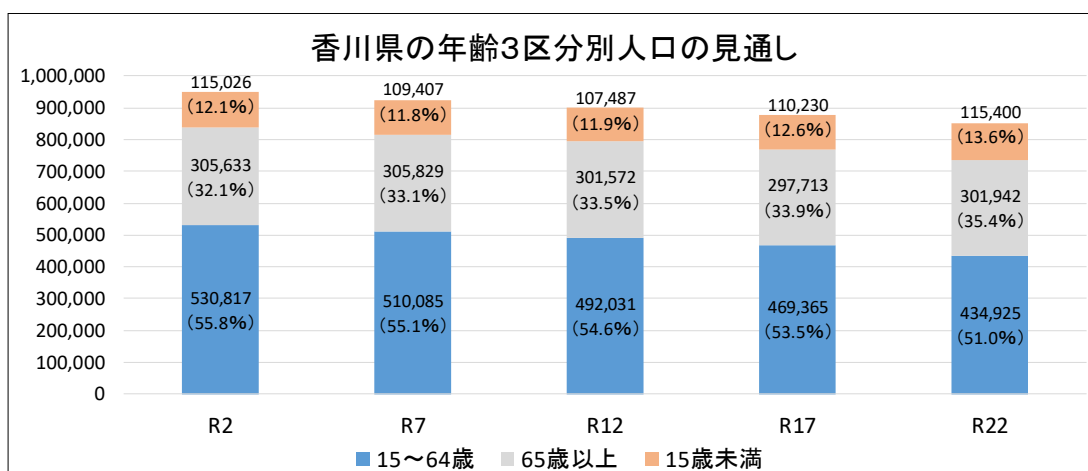
出典：香川県人口移動調査報告

本県の令和4年現在の5歳階級別年齢構成をみると、いわゆる「団塊世代」を含む70歳から74歳が最も多くなっています。令和7年には、団塊世代が全て後期高齢者となるため、社会保障費の増大や医療・介護分野の人手不足が懸念されます。

「かがわ人口ビジョン」に基づく推計では、令和2年から令和22年にかけて、15歳から64歳の生産年齢人口は、大きく減少する見込みです。



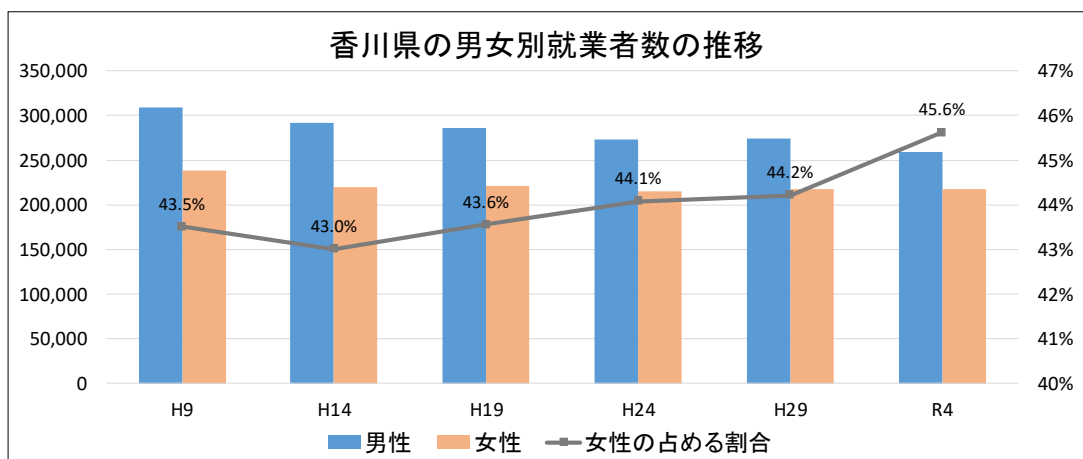
出典：香川県人口移動調査報告



出典：かがわ人口ビジョン（令和2年3月改訂版）

生産年齢人口の減少により人材の確保が課題となる一方で、生成AIに象徴されるように、近年のデジタル技術の進歩は目覚ましいものがあります。デジタル技術の利活用により業務を効率化すること、デジタルトランスフォーメーションを推進し新たなサービスや付加価値を生み出すことが、官民間問わず課題となっています。

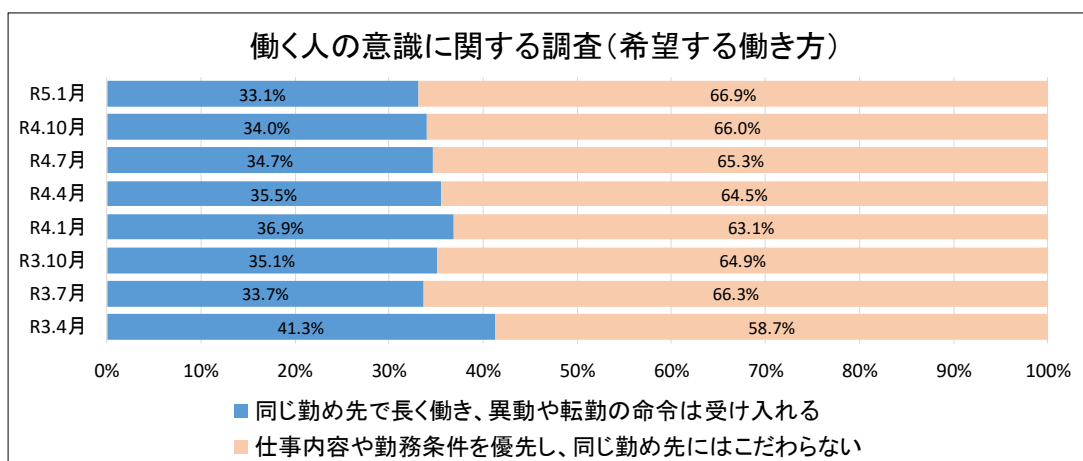
本県の就業者数に占める女性の割合は年々増加しており、令和4年には過去最高の45.6%となっています。女性の社会進出に伴い、子育てについて男性の果たすべき役割は大きくなっており、従業員1,000人超の企業では、男性労働者の育児休業等の取得状況の公表が義務付けられるなど、男性の育児参加が求められています。



出典：就業構造基本調査

働き方の変化に目を向けると、新型コロナウイルス感染症を契機として、時差出勤やフレックスタイム制、在宅勤務、フリーアドレスといった、時間や場所に縛られない柔軟な働き方が普及しています。

働く人の意識に関する調査では、日本は長期雇用と引き換えに仕事内容、勤務地の変更を受け入れる「メンバーシップ型雇用」が主流ですが、近年では、欧米企業で一般的な仕事に人を付ける仕組みである「ジョブ型雇用」を希望する人も増えています。県庁はメンバーシップ型雇用であり、安定した雇用の中で様々な仕事を経験できることが強みですが、専門性の高い人材の確保のため、ジョブ型雇用を取り入れるなど、多様な採用方法やキャリアパターンを提示することも課題となっています。



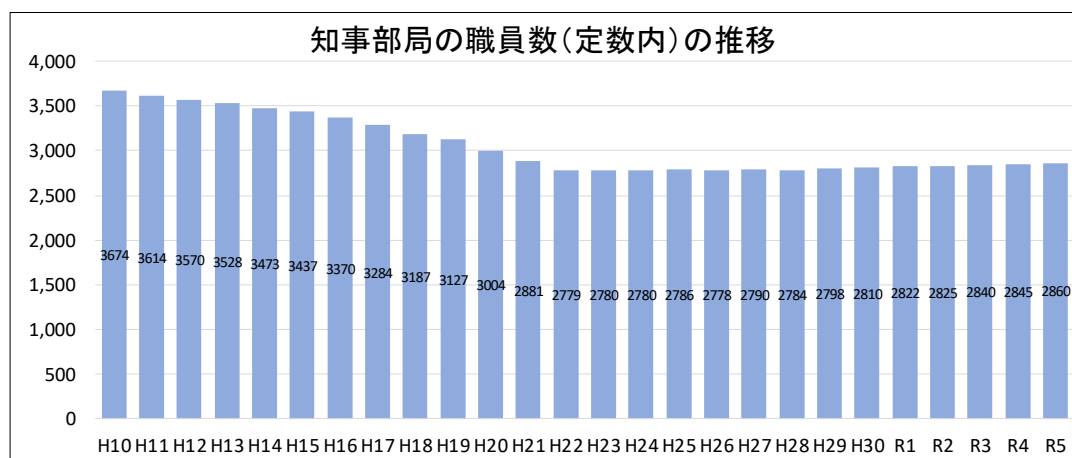
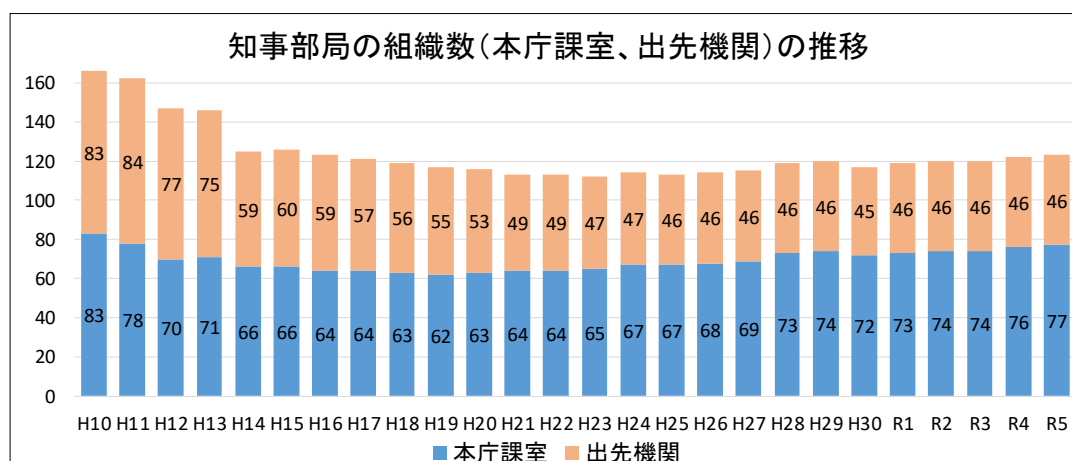
出典：(公財) 日本生産性本部「第12回働く人の意識に関する調査」

2 内部環境分析

本県では、平成 11 年度から平成 22 年度にかけて「量」の改革に取り組んだ結果、同期間中に、本庁の課室や出先機関が減少しており、職員数も大きく減少しています。これにより、現在、知事部局の職員数は、全国一少数となっています。

【本県の行財政改革の取組み】

年度	指針名	テーマ
H7-10	香川県行政改革大綱	地方分権時代にふさわしい行政システムの確立を目指して
H11-14	香川県新行政改革大綱	変革の時代への対応、意識改革から始まるスリムな県庁
H15-19	香川県行財政改革推進プラン	変えます、意識と仕事ぶり
H20-22	行財政改革推進のための基本指針	簡素で効率的な執行体制の確立
H23-27	香川県行財政改革基本指針	県庁力の向上による質の高い県民サービスの提供
H28-R2	香川県新行財政改革基本指針	時代の要請に応えられる行財政運営の確立
R3-R7	香川県行財政改革基本指針-2021-	社会情勢の変化に、「柔軟」かつ「迅速」に対応できる県庁づくり

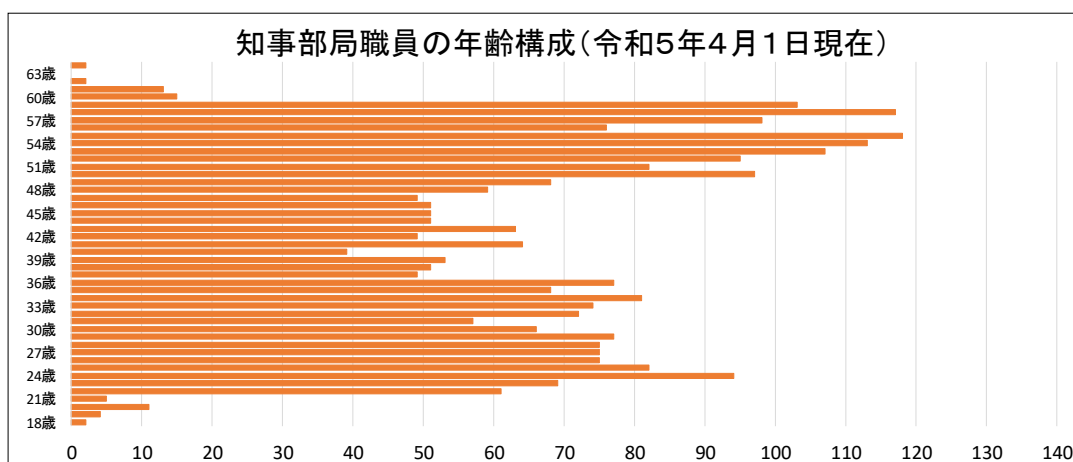
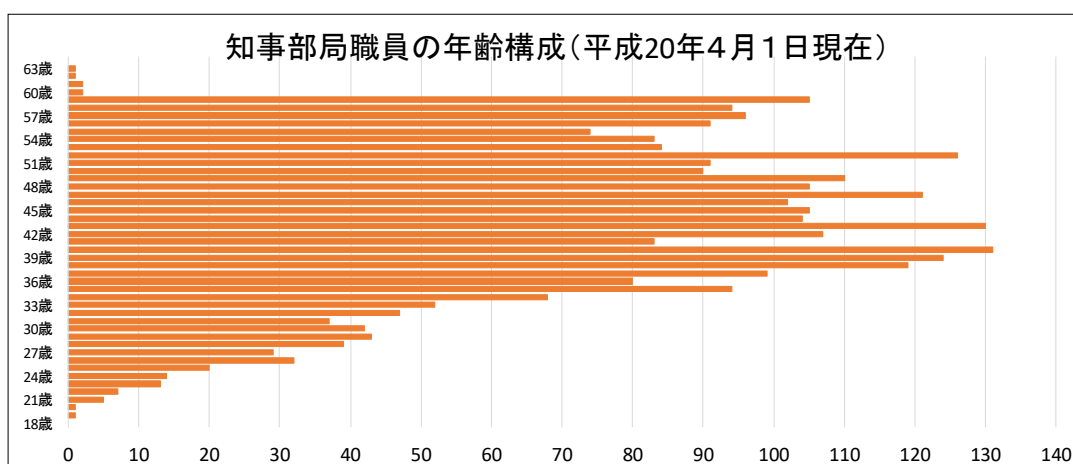


平成 11 年度から平成 22 年度にかけて職員数を削減するにあたり、職員の新規採用を抑制した結果、本県職員の年齢構成には、大きな偏りが生じています。人材育成方針を策定した平成 20 年度は中間層が多く、若年層は少数でしたが、その後 15 年が経過し、現在は高齢層と若年層に 2 極化し、中間層が少なくなっています。

本県ではグループ制を採用していますが、現在、中間層の減少によりグループリーダーの任用候補者数が少ない状況となっています。さらに、若年層が増加した結果、きめ細やかな指導、人材育成が十分にできていないまま、これまで中間層が行っていた業務を行わざるを得ない状況が生じており、若年層の育成が喫緊の課題です。

一方、高齢層については、令和 5 年度から定年延長制度が段階的に導入され、定年延長が完成する令和 13 年度までは、定年退職者が 2 年に 1 回しか出ない状況となります。対象者全員が定年延長により県庁に残る場合、令和 10 年 4 月には 60 歳を超える職員は 300 人程度と、職員数の 1 割に上る見通しです。60 歳を超える高齢職員のモチベーションの維持・向上も課題となっています。

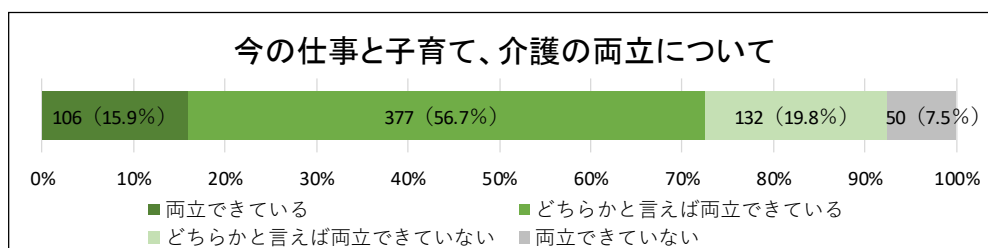
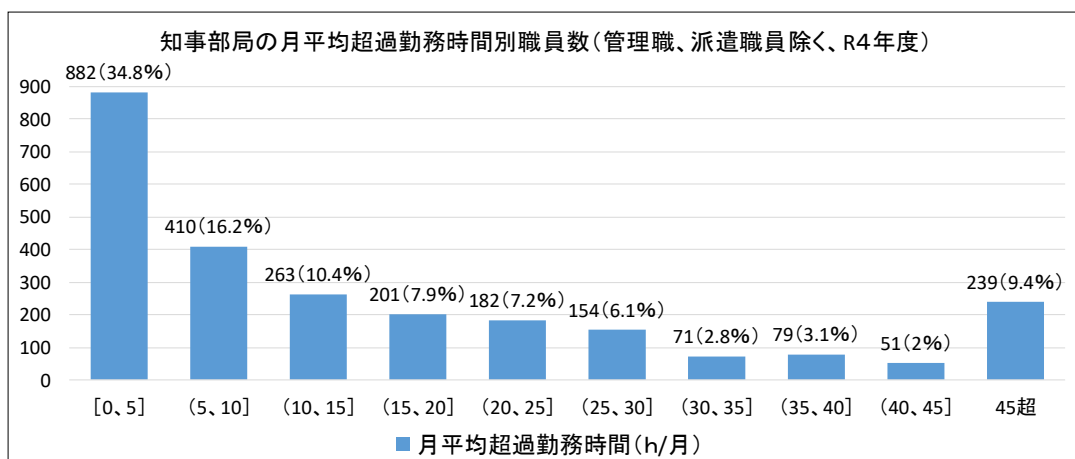
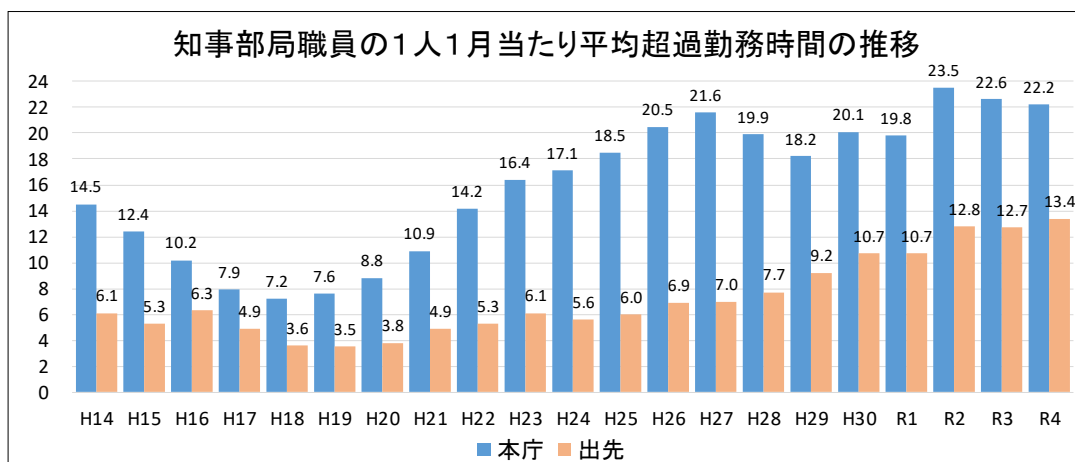
若年層の育成や高齢層の活用を効果的に進めていくため、管理職のみならず、グループリーダーやサブリーダーの対象となる中間層においても、マネジメント能力の向上に努めていく必要があります。



本県では、平成20年度以降、限られた人員で高度化・複雑多様化する行政課題に対応してきた結果、職員の超過勤務時間が増加しています。令和4年度の実績では、職員の51%は月平均超過勤務時間が10時間以下であるのに対し、9.4%は45時間を超えており、一部の職員に負荷が集中しています。

令和5年2月に実施した職員アンケート調査では、「仕事と子育て・介護の両立ができていない」と回答する職員が、対象職員の27.3%に上っています。

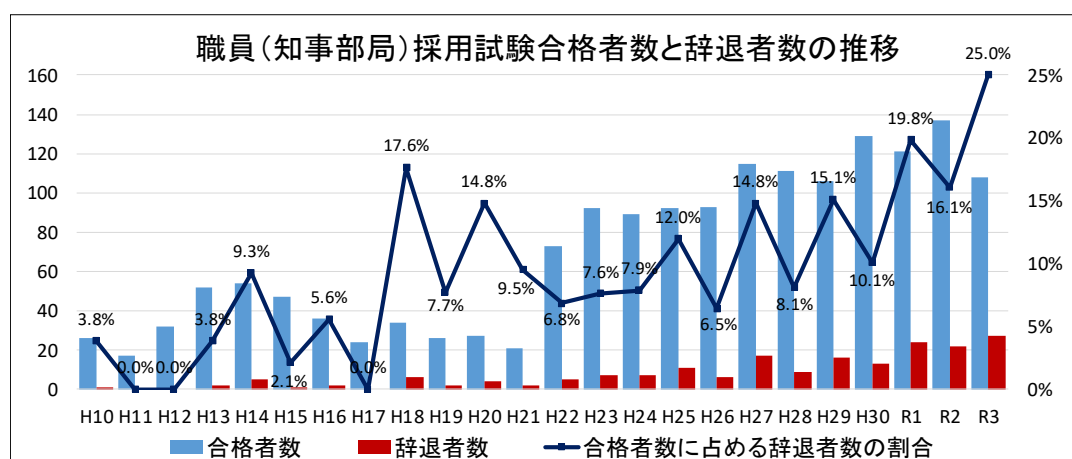
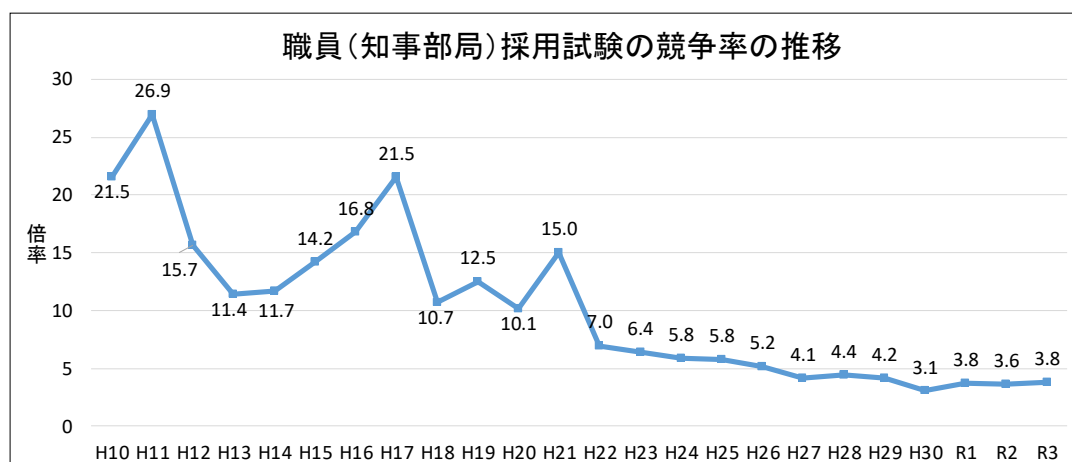
職員の年齢構成や定年延長を踏まえると、今後、本県では子育てや介護を行う職員が増加すると見込まれ、子育て・介護との両立ができる職場づくりが課題です。そのためには、デジタル技術の利活用等により、業務を効率化するほか、業務が肥大化しないよう、事業を適切にマネジメントすることが必要です。



出典：職員の働きやすい職場づくりに向けたアンケート調査（令和5年2月）

職員の採用については、近年、高齢層の退職に伴い新規採用者数が高い水準で推移していますが、少子化による学生数の減少もあり、職員採用試験の競争倍率は年々低下しています。さらに、採用試験の合格者のうち内定を辞退する者も増えています。

今後も、高齢層の退職に伴い、新規採用者数は一定の規模が見込まれており、優秀な人材の確保に向け、若者にとって魅力のある県庁づくりが課題となっています。



3 現状分析のまとめ

県庁を取り巻く外部環境は、少子高齢化の進展や、生成AI等のデジタル技術の進歩、新型コロナウイルス感染症を契機とした柔軟な働き方の普及、働き方に関する意識の変化など、急速に変化しています。

一方、内部環境では、職員の年齢構成の変化に伴う組織運営や人材育成の見直し、子育て・介護と両立できる職場づくり、定年延長に伴う高齢職員のモチベーションの維持・向上、管理職及び中間層のマネジメント能力向上など、課題が山積しています。

こうした外部環境の急速な変化や内部環境の課題に対応しつつも、行政運営のビジョンを実現していくため、「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」の3つの柱による取組みを実施します。この3つの柱は一連のサイクルとなっていますが、「行政マネジメントの推進」により、このサイクルを遅滞なく回していくことで、社会情勢の急速な変化に適切に対応していきます。

IV ビジョンの実現に向けた取組み

1 挑戦に向けた体制づくり

1-1 挑戦に向けた組織体制の構築

- A 社会情勢の変化に対応した組織の見直し
- B 適正な定員管理と人員配置
- C 危機発生時に対応し得る柔軟な組織と業務執行体制
- D 効果的な組織運営体制の構築

1-2 明日の香川県を担う人材の確保

- A 採用試験・採用活動の見直し
- B 多様な人材の確保
- C 定年延長への適切な対応
- D インターンシップの実施

1-3 プロフェッショナルな職員の育成

- A 人事評価の見える化による人材育成
- B 職員のキャリア開発の促進
- C 研修機会の充実
- D 職員の意識改革

1-4 職員の働きやすい職場づくり

- A ワーク・ライフ・バランスの推進
- B 職員の安全衛生・健康管理
- C ハラスメントのない職場づくり
- D コミュニケーションが活性化する職場づくり

2 連携による実施

2-1 連携による県民サービスの向上

- A 所属の垣根を超えた連携の推進
- B 市町との連携の推進
- C 多様な団体との連携・協働の推進
- D 社会情勢の変化を踏まえた外部委託等の活用

2-2 デジタル技術の利活用による業務改革

- A デジタル技術の利活用によるサービスの向上
- B デジタル技術の利活用による業務の効率化
- C 庁内のデジタル環境の整備
- D デジタルリテラシーの向上

3 現場主義による企画・検証・改善

3-1 事実に基づく企画・検証

- A データに基づく実態の把握
- B 現場の声を聞く取組み

3-2 現場主義による改善

- A 権限移譲の推進
- B 現場の業務改善

4 行政マネジメントの推進

- A 組織のマネジメント
- B 事業のマネジメント
- C 施設のマネジメント
- D 財務のマネジメント