

I はじめに

本県では、平成6年に行政改革検討委員会からの提言を受け、それに沿って策定した行政改革実施計画に基づき、平成7年度から部局の再編、出先機関の統廃合等を行いました。

さらに、平成7年には行政改革推進委員会の意見を踏まえ、前年の行政改革実施計画を取り込んだ行政改革大綱を策定し、これまでに職員の給与体系の見直し等を行い、なお残った課題については継続して取り組んでいます。

現在の行政改革大綱は、平成11年度までを目標年次としていますが、大綱策定時以後の社会経済情勢の変化は著しく、本県のみならず、我が国の行政の在り方が大きく問われるに至っています。

そのため、ここに新たに行政改革大綱を定め、21世紀を迎えるにあたって、新しい高知県庁を創造していく「道しるべ」にしようとするものです。

「今、高知県はどのような時代の潮流の中にあるか」

○少子・高齢社会の到来

○地方分権と地域間競争の時代

○グローバルスタンダードへの対応

○持続可能な経済と財政への構造転換

我が国の行政システムは、戦後の復興期から経済大国といわれる今日までそれなりに有効に機能し、成果を上げてきました。しかし、戦後50年余を経て、少子・高齢社会の進展や国際競争の激化などの新しい時代の流れに適切、柔軟に対応するには、その限界が指摘されています。

21世紀を展望した新たな行政システムの構築が国・地方を通じて求められています。

そのため、国においては様々な構造改革が進められ、中央省庁の1府12省庁への再編、地方分権推進委員会の勧告に基づく地方分権推進計画などが実施段階に移ろうとしています。

特に地方分権が進めば、地方の主体的な地域づくりが大きく問われることになり、お互いに知恵を出し合う地域間競争がますます激しくなります。と同時に、地方分権の時代は交流と連携の時代でもあります。高知県という枠を超えて、国の内外を問わず、交流と連携の輪を広げていくべきです。

また、環境や経済の分野をはじめグローバルスタンダード（国際規格・標準）が求められる中、ローカルな視点を忘れず「高知らしさ」を追求していくことが高知発の「グローバルスタンダード」を作ることにつながるとの認識のもとに、国際化の流れに適切に対応していくことが求められます。

**社会システムの変革が求められている今日、地方がこれに対応しかつ地方から変革を進めるためにも、新しい視点に立って行政改革にとりくみま
す。**

3 新たな行政改革のキーワード

「今、高知県は何が求められているか」

- 「県民の満足度を高めるための改革」
- 「説明と参加による県民に開かれた行政の推進」
- 「『是正の行革』から『創り出す行革』へ」
- 「トータルコストの発想」

これまでの行政改革は、県庁の抱えていた矛盾点を改める「適正化」や「見直し」に主眼が置かれていましたが、今後は、新たな時代に見合った県庁の行政システムを根本から創り上げていくような行政改革を目指します。

その場合の基本的な視点として、行政における住民の満足度（顧客満足度）を高めるということを考えていかなければなりません。そして、そのためには、施策の企画立案から実行、点検に至るさまざまなプロセスの中で、住民に対し分かり易く説明し、参加を求めていくことが必要です。

また、限られた人的、物的資源のもとで、経費や人員、時間、さらには、それらに代わる代替手段も含めたトータルのコストと、それにより得られる行政効果を比較考量していくという姿勢が重要であり、あらゆる分野でこの発想を取り入れていきます。

**行政における「顧客満足度」を尺度として、県民と職員が夢と希望を託
することのできる県庁づくりをめざします。**

「今、高知県はどのように行動を起こすか」

(1) 行政システム改革

これからの行政は、絶えず変化する時々の社会経済情勢に即時かつ的確に対応できる「持続可能な変革」システムでなければなりません。その際、住民と行政との一体性を確保していくことが不可欠です。

具体的な視点は次のとおりです。

○官と民の役割分担の見直し

○事業評価システムの整備

○予算編成や計画づくり、事業実施における県民参加のシステムづくり

○NPO（民間非営利組織）支援

○民間活力の活用

ア 行政と民間の役割分担の明確化が行政改革の原点です。

民間が本来担うべきところを行政が立ち入りすぎているのではないかという指摘もあります。民間に委ねるべき分野は民間に委ね、その余力を行政本来の仕事の充実や新たな行政需要に振り向けることが必要です。

また、これまでは、公的サービスを担うのは官のみという考えが支配的でしたが、今後は、行政のよきパートナーを得るという視点に立ってNPOとの連携、PFI（民間資本を活用した社会資本整備）の活用などに取り組みます。

イ 事業の執行に当たって、公共サービスに対する住民の満足度を高めていくためには、住民の方々の視点に立って、事業の目的や成果などを評価する手法をシステムとして取り入れていく必要があります。

この評価を通じて、行政に経営感覚や競争原理を導入し、効率的で効果的な事業の実施に取り組みます。

また、事業の着手から事後評価の段階まで、組織として責任を持って継続していく組織・人事のシステムやそれに携わった職員を正當に評価するシステムを作ることも必要です。

ウ 予算や計画づくりへのアイデア募集から、事業の実施段階での協力、さらに目標設定や基準づくりに県民に参加してもらうことにより、行政がより身近なもの

なり、県民の満足度が高まっていくと考えます。そのシステムづくりに取り組みます。

エ NPOは、将来的には行政とともに県民生活を支えていくパートナーとなり、住民が主役となる地域社会を築く契機となる、との考え方のもとに、その立ち上がりへの支援や情報の提供などの支援をしていきます。

オ 民間のノウハウや技術力等を導入することがより効果的な部門については、引き続き民間活力の積極的な活用を図っていきます。

(2) 県民に信頼される行政の確立

県民に信頼されて仕事をするためには、一人ひとりの職員が県民全体の奉仕者としての矜持と節制を保持することが基本です。その上に立って、次の項目に取り組んでいきます。

○情報公開による県民との情報の共有

○文書情報のシステム化による事務改革の推進とサービス向上

○行政考査による行政の自己点検

○個人情報保護条例の制定

ア これからの行政は、県民との情報の共有が欠かせません。そのためには、情報公開とあわせて県民参加型の行政を推進することが必要です。

本年10月から施行される情報公開条例に基づき、公文書の公開を進めます。また、交際費の公表などの自主的な情報提供や分かり易い広報活動に努めます。

イ 情報公開と併せて行政情報の電子化を進め、意思決定の迅速化等の事務改革を進めるとともに、ネットワークを活用した各種申請業務の簡素化など行政サービスの向上に取り組めます。

ウ 適正で効率的な行政運営の確保を図るため、まず行政自らが点検をしていくことが必要です。

事務事業の執行状況の考査や費用対効果の分析などの取り組みを進め、監査委員や外部監査制度による外部からのチェックとあわせて、自ら行政考査を行い、行政の公正・公平の確保、効率性の向上を図ります。

エ 情報公開とあわせて、行政の持つ個人情報の保護を図らなければなりません。今後、県が保有している個人情報の実態を調査整理のうえ、3年を目途として個人情報保護条例の制定に取り組めます。

(3) トータルコスト主義に基づく事務事業の選択と遂行

行政のコストとして、費用、人員、時間をトータルに捉える必要があります。例えば、県の職員数は約 17,000人でその人件費は約1,500億円です。効率的、効果的な行政を進めるには、これに時間（スピード）を含めたトータルコストの発想が求められます。

- **施策の優先順位の明確化**
- **公共事業の見直し**
- **「仕事を減らす運動」の推進**

- ア すべての事務事業について聖域を設けることなく徹底した見直しを行います。
この場合、単に事業費のみにとどまらず、事務量や時間を含めた総合的なコストを縮減する観点が必要です。
施策の重点化と優先順位の明確化を徹底するとともに、事業の広域化、共同化や関連する施策相互の連携・調整を推進します。
- イ 公共事業については、コストの縮減、事業間の連携や調整、また事業分野ごとのシェアの見直しなどに積極的に取り組みます。
- ウ とかく行政事務は肥大化する傾向にあります。
限られた人員、財源の中で新たな施策に取り組むためには、思い切って施策を取捨選択する必要があります。また、日常の仕事の進め方にも新しい工夫が求められます。
大きくは官民の役割分担の見直しから始まって、小さくは会議の持ち方や資料作成まで、トータルのコストを考える中で、行政の贅肉を落とし、新たな行政需要に対応していきます。

(4) 地方分権の推進

地方分権推進計画が策定され、さらにこの秋には地方分権推進委員会の第5次勧告が予定されています。機関委任事務の廃止、国と地方公共団体の関係のルール化、必置規制の見直しなど、法整備が進められつつあり、地方分権の流れは現実のものとなっています。

地方分権は、明治維新、戦後改革に次いで第3の改革と位置づけられています。この大きな波に、主体的に立ち向かって、その成果を実りのあるものにするためには、県庁自身が大きく変わらなければなりません。

具体的には、次のとおりです。

○権限の移譲、必置規制の改廃への対応

○住民がメリットを実感できる広域行政の推進

○機関委任事務の廃止を受けた独自施策の展開と条例制定権の活用

ア 国、県、市町村が縦の上下の関係から横の相互対等の関係に立ち、権限の移譲、情報の交換、人的な相互支援を行うことがより求められています。

国からの権限の移譲、必置規制の改廃に適切に対応するとともに、住民に身近な行政は市町村でという地方分権の基本的な考えに立って、県から市町村への権限移譲を進めていきます。

イ 交通体系の整備や生活圏の拡大に伴い、行政の広域的な取り組みが重要になっています。この場合、行政側の事情だけでなく住民の視点に立って、サービスの内容がどのように向上し、効率化されるのかを具体的に議論する必要があります。

そのうえで、市町村合併や広域連合など住民がメリットを実感できる広域行政の手法について、地域住民の議論を尊重しながら、市町村とともに検討し支援していきます。

ウ 機関委任事務の廃止を受け自治事務とされた仕事については、国の関与が少なくなり、独自施策が展開しやすくなります。その一つの手段として、条例制定権の活用に取り組んでいきます。これにより、職員のリーガルマインドの養成と合わせて、政策立案能力を高めていきます。

(5) 組織のスリム化とネットワーク化

県庁の組織は、時代の要請に応じて見直してきましたが、何よりも県民に分かり易く、最少の経費で最大の効果をあげるものでなくてはなりません。そのためには、常にスリム化とネットワーク化に努めていく必要があります。

今回、特に重点を置いて取り組む課題は次のとおりです。

○中央省庁再編に伴う本庁組織の見直し検討

○出先機関の見直し

○組織内の権限移譲と情報の共有促進

○形骸化した審議会等の整理

ア 本県では、平成6年の行革提言により、本庁組織の再編と出先機関の統廃合を行い、さらに平成9年の地域保健体制の整備、平成10年の高知市の中核市への移行に伴う出先機関の再編などを実施しました。

なお検証しなければならない点はあるものの、提言で示された目的は概ね達成されたものと考えています。

一方、国においては、中央省庁再編基本法が成立し、平成13年1月から1府12省庁に再編されることとなります。これに伴い、本県の7部4局の部局構成の在り方についての議論は避けて通れません。国の省庁再編の進捗と並行して取り組みます。

イ また、部局編成と関連して、現在の出先機関の在り方についても「出先機関」という名称や機能と合わせて議論されるべきであり、市町村や地域住民とのコンセンサスの形成を図りながら、中期的な取り組み課題として検討していきます。

ウ 県庁が諸課題に一体となって柔軟に対応するには、整備されつつある庁内LANなどを活用して情報を共有し、部局、課室といった縦割りの割拠主義を廃てて全庁的な連携を強めなければなりません。と同時に、課題ごとにプロジェクトチームを編成し、責任と権限を明確にした上でことに当たるサンセット方式の組織の活用を図る必要があります。

費用対効果の面からも組織のスリム化をはかり、意思決定のプロセスは単純明快なものとして、仕事が早くできる体制を採るべきです。それには、権限を移譲すると同時に責任を持たせ、その実績を評価するシステムを作る必要があります。

エ 現在 157の審議会等があり、延べ 2,234人の委員を任命しています。法令で設置が義務づけられているものもありますが、類似目的のもの、使命が終息したと判断できるものの整理をしていきます。また、委員の定数、運営方法等についても設置の趣旨を踏まえたうえで簡素化に取り組みます。

(6) 定員の適正化と職員の弾力的な配置

県の職員数は、教員、警察官を含め17,179人(平成10年4月1日)です。人件費は行政の主要なコストであり、限られた財源の中で事業費と人件費の適正なバランスをとっていくことが求められています。行政の簡素・効率化と行政コストを節減するには、その大きな要因である定員の適正な管理が不可欠です。

また、その中で県職員の能力を総体として最大限に引き出すためにも、弾力的な職員配置が必要です。

○定員適正化計画の策定

○人件費の総合的把握

○職種構成の抜本的見直し

○事務量に即応した弾力的な職員配置

ア これまでも、事務事業の見直しや組織の統廃合、民間活力の導入等を行う一方、新しい行政需要に適切に対処するという考え方で、定員管理を行ってきました。その結果、一般行政部門で平成6年4月に4,759人であったものが平成10年4月には4,560人となっています。

職員定数については、これまでに述べたような行政の質的な改革を実行し、これにより生み出された余裕人員を新しい行政需要に投入しながら、全体として減員を進めていきます。

今後、事業の完了や市町村派遣の終了、民間活力のさらなる導入などによる見直しが見込まれる一方、平成14年の国民体育大会や環境、情報化などの新しい行政課題への対応が予測されます。

また、公共事業を担当する部局については、官と民との役割分担の見直し、PFI対応、設計から施工管理までも民間委託にするなど思い切った取り組みを検討する必要があります。

これらの状況を踏まえ、新たな定員適正化計画を策定し、定員の適正な管理を図っていきます。

この場合、一般行政部門において、市町村の地域保健体制の整備や高知市の中核市としての体制の充実に伴う派遣職員の縮減などを踏まえ、5年間で少なくとも100人程度の純減を行います。

イ 民間委託や情報機器の導入にあたっては、人件費と比較考量した総合的なコスト把握が必要です。あわせて、委託または導入後のランニングコストを的確に把握するとともに、行政効果や効率性の点検を継続して行っていく必要があります。

ウ 現在、一般行政部門で職員を50種の職種に分類して採用や人事管理を行っています。多様化した行政需要の中で、職員の能力を広く活用するため、これらの職種については、職員の必置規制の見直しや民間の技術力の向上、職種間のボーダレス化を踏まえ、廃止や統合など見直しをしていく必要があります。

エ また、職員配置は、部、課、班などの組織に固定的に張り付ける考え方が支配的で、ややもすれば硬直したものとなっています。人的資源を有効に活用するためにも、事務事業の増減や業務の時期的な繁閑に応じて、組織横断型の弾力的な配置と柔軟な定員管理システムを検討していく必要があります。

(7) 新しい人事制度の構築と給与における成績主義の導入

我が国では長く、組織力を発揮するには終身雇用制を基調とする雇用関係が優れた方法であるとされ、年功序列による登用や給与決定が行われてきました。特に官庁ではその傾向が顕著であると言えます。

しかし今や、一定の人間が一定の職場に長く勤める終身雇用を良しとする価値観が揺るぎ、労働力の市場原理に沿って弾力的な雇用方式を導入することにより、組織の活性化を図る時代になりつつあります。今後は、民間を含めた庁外との人事交流の拡大あるいは、新規学卒者に限らず中途採用や任期付採用を含め弾力的な採用制度を積極的に取り入れていくことなどが求められています。

また、職員のやる気を引き出し、適切な競争意識を育てるためにも、勤務実績を正しく評価し、昇任や給与に反映させるシステムを拡充することが必要です。

○人材育成基本方針の策定

○人事考課システムの確立

○事務職、技術職の固定化を廃した一体的人事管理の推進

○プロジェクト、専門職群への庁内公募制の導入

○公的年金の受給年齢引き上げに伴う高齢者任用への対応

○勤務成績を反映した給与

ア 県の組織を担う職員にとっては、採用から退職までの間は、研修や自己啓発、業務の経験を通じて、異動の中で資質の発見や能力の開発をし、行政サービスの向上に貢献する時期であるといえます。

長期的な視点に立って職員を育成し、貴重な人材として活用していくための指針となる人材育成基本方針を定めます。その上で、新しい人事制度を構築していきます。

イ その基礎作業として、職員の能力開発と適性の発見を目指し、成果主義を盛り込んだ人事考課システムの確立を急ぐ必要があります。特に、成果主義を公務員に導入することは困難だと危惧する考えもありますが、より客観的に評価しようとするれば、職員のポテンシャルの高さよりも成果を尺度とする考課システムが不可欠です。

職員の育成については、これまで、決められた制度や枠組みの中で事務処理を的確に行う能力や部長、課長、班長等の職に相応した管理監督の能力の養成に重点が置かれ、登用もその視点から行われてきたきらいがあります。

これからの時代は、県民のニーズの多様性に対応するため、既存の制度にとらわれることなく新しい発想や仕組みを提起できる創造的な能力を育成するとともに、経営感覚を持って組織全体をマネジメントしていく管理能力を養成し、これらを正当に評価していくシステムが求められます。

ウ これらの観点に立って、事務職、技術職の一元的人事管理やプロジェクト、専門職種への庁内公募制の導入に取り組みます。

エ 高齢化に対応した公務員制度の課題として、公的年金受給年齢の引き上げに伴う高齢者任用の問題があります。これは、近く法制化される予定になっていますが、法制度の枠内で高知県の地域事情にあった対応を考えていく必要があります。

オ 任用とリンクする職務給の考え方に基づいて給与体系の見直しをしましたが、今後は、実績を上げた職員には、それを給与に反映していく手立てを講じていく必要があります。

その一つとして、国家公務員に実施されている勤勉手当の成績率の導入を行う必要があります。

(8) 公社等外郭団体の改革

平成9年5月に公社等改革推進会議を発足させ、「公社等改革推進の基本方針（Ⅰ）」に基づき、まず県と密接な関係を有する8団体について、組織、人員、給与、情報公開について改革に着手しました。これについては、引き続き推進していきます。

さらに、今年度からは、県が25%以上出資等を行っている39団体について、次の内容を中心に見直し方針を定め、たうえで改革を進めていきます。

○統廃合、事業の見直し

○定員管理、給与の適正化

○情報公開の推進

- ア 公社等の設立目的と現状を改めて精査し、社会経済情勢の変化に対応した効率的な業務執行が行われるよう、再編・整理、事業の見直し、組織体制のスリム化を進めます。
- イ 役職員は必要最小限の人員にするとともに、給与は基本的に県の基準を上回ることのない運用にします。
- ウ 情報公開についても、県の条例に準じて実施に努めます。

(9) 知事部局以外の取り組み

(ア) 企業局の新たな展開

企業局においては、情報化の進展や交通事情の著しい変革の中で、有料道路の管理の一元化や特殊勤務手当をはじめとする職員の給与の適正化などを実施してきました。

今後においても、遠隔制御システム導入による発電所及び工業用水道の集中管理などの業務の合理化、近代化を行い、電気事業及び工業用水道事業の経営改善に取り組めます。

また、本県が直面する高齢化や環境などの課題を踏まえ、長期的な視野に立って、企業局の果たすべき新たな役割についても検討していきます。

(イ) 県立病院の経営改善

県立病院は、高度医療機能やへき地医療、教育・研修機能を併せ持った地域の中核病院としての役割を担っています。

平成11年4月には、西南病院と宿毛病院を統合し、幡多地域の医療機能の充実を図る「幡多けんみん病院」が開院する予定です。今後は、高度医療の充実を目指し、平成16年度を目途に県立中央病院と高知市民病院を統合することとし、一部事務組合の設立などの取り組みを進めていきます。

経営の健全化については、平成10年度を最終年度とする県立病院事業経営改善実施計画に基づき取り組んでいます。平成9年度末において累積欠損金165億円を計上するなどなお課題も多く、平成11年度以降も新たな経営改善計画を策定し、引き続き経営改善に取り組んでいきます。

また、現在、我が国の医療体制は大きな転換期を迎え、平成12年度の実施を目指し医療制度の抜本的な改革が検討されています。このため、本県でも医療行政と一体となった病院運営の組織管理体制の整備を検討していきます。

(ウ) 教育行政の改革

国においては、地方分権や教育改革が進められ、教育委員会制度や学校現場の権限や責任の在り方など50年が経過した教育制度全般の見直し、検討が進められています。

今後、こうした動向や少子化が進む中で、幼児期からの教育の在り方や学校の活性化などの課題に、関係機関との連携に留意しつつ取り組むとともに、引き続き組織の点検や再評価を行い、組織の効率化や情報化、民間活力の導入等に努めます。

本県では、土佐の教育改革を考える会での県民的な議論を受けて、

- ・教員の資質、指導力の向上
- ・子どもたちの基礎学力の定着と学力の向上
- ・学校、家庭、地域の連携による教育力の向上

を柱とする教育改革の取り組みを平成9年度からスタートさせ、教育委員会事務局の組織機構の見直しをはじめ、教育関係者の意識改革に取り組むなど、県民の期待に応えられる土佐の教育改革を進めています。

特に、子どもたちのための教育という視点に立った授業評価システムの導入や子どもたちや保護者、地域の方々が参加する開かれた学校づくりを進めることなどに取り組んでいきます。

今回の行政システムの改革をはじめとする行政改革は、これまでの「役所」の考え方を大きく変えようとするものです。それだけ、一層の職員の意識改革が求められます。

また、行政改革の実施にあたっては、県民の一人ひとりの理解と協力が欠かせません。このため、広報誌等を通じて情報の提供を行い、理解と協力が得られるよう努めていきます。

なお、この行政改革大綱にあげられていない課題であっても、平成6年の行政改革提言に基づく実施計画及び平成7年の行政改革大綱に掲げられ、まだ達成されていない課題については継続して取り組んでいきます。

この大綱の目標期間は、5年間としますが、社会経済情勢の変化に応じ、適宜見直しをしていきます。

そして、この行政改革大綱を具体的に実施していくため、継続課題を含んだ実施計画を策定します。