令和３年度早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会　共同論文

令和４年３月
新　潟　県

新潟県（第 15 期生）
総務管理部人事課　仲野　雅之
総務管理部人事課　髙間　健
総務管理部人事課　中島　佳

目次

1　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
2　活動の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
(1)　新潟県の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
・新潟県のおかれている状況となりゆきの未来・・・　1
・新潟県職員のやりがい意識・・・・・・・・・・・・・　4
・新潟県庁の受験者数・・・・・・・・・・・・・・・・・　7
(2)　インタビュー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　8
(3)　まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　11
3　新潟県のありたい姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・　11
(1)　県としての目指すべき方向性・・・・・・・・・・・・　11
(2)　県における組織・人材の現状分析・・・・・・・・・・　12
(3)　組織・人材としてのありたい姿・・・・・・・・・・・　13
(4)　取組の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　14
4　今年度の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　15
(1)　人事評価の見直し・・・・・・・・・・・・・・・・・・　15
(2)　庁内マイスター講座の導入・・・・・・・・・・・・・・　22
(3)　人事委員会等と連携した新たな人材確保策・・・・　26
(4)　庁内助っ人制度の導入・・・・・・・・・・・・・・・・　30
(5)　「職員インターンシップ制度」の実施・・・・・・・　33
5　次年度に向けた展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・　34
6　所感・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　35

＜表紙の写真＞県庁の展望回廊から垣間見える新潟県の姿

左上（北西）…目の前に広がる日本海とその先に見える佐渡島

右上（北東）…眼下には信濃川と政令市新潟市の中心部、遠くは県北地方の山々

左下（南西）…弥彦山と角田山の先には、長い海岸線沿いに柏崎、上越地方へと続く

右下（南東）…上越新幹線や高速道路。街を抜けると田園が広がり、遠く県境には高い山々がそびえ立つ。

１　はじめに

新潟県は平成 18 年度から早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会に参加しており、今年度で 15 期目となった。令和２年度は新型コロナウイルスの関係もあり不参加であったため２年ぶりの参加となったが、部会の中で他団体と対話をしたり、改めて新潟県のことを調べたりする中で、気づくことも多くあり、とても有意義な１年間となったと感じる。

部会では、「立ち位置を変える（相手の立場から考える）」「価値前提で考える（ありたい姿から考える）」「一人称で捉え語る（何事も自分事として考える）」「ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）」、この４つのキーワードを大切に活動している。活動の中では、随所にこの話題が出てきており、１年間の活動を通して、私たちも重要性を実感した。

今年度の部会は『“地域のための人・組織づくり”を考える～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～』をテーマとして活動してきた。新型コロナウイルスの影響もあり、生活スタイルが大きく変わる中で、新たな課題が生じ、組織としての在り方も変革が求められてきている。その中で、今後新潟県としてどうあるべきか、そのためにできる行動は何か、生活者起点を意識した上で、１年間研究を行ってきた。この１年間の研究の内容を本稿でまとめていきたい。

２　活動の概要

初めに、私たちが行ってきたことは、「新潟県を知ること」であった。これには、新潟県そのものの理解と新潟県庁の理解の２つの意味を含む。

私たちが調べたなりの新潟県の概要についてまとめた。概要から見える現状・課題への理解と職員インタビューを繰り返しながら、徐々に「ありたい姿」を浮かび上がらせていく作業を行った。

（１）　新潟県の現状

■　新潟県のおかれている状況となりゆきの未来

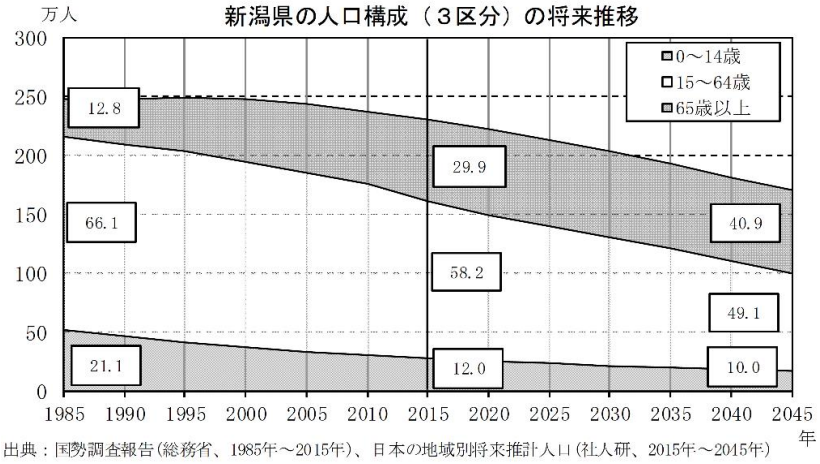
新潟県のおかれている状況となりゆきの未来について、県の総合計画を基にまとめた。まさに、「今そこにある危機」として、いずれも本県が真剣に取り組んでいかなければならない課題である。

人口	歯止めがかからない人口減少→全国より早いペースで少子高齢化が進展
暮らし	✓医師不足（人口10万人あたりの医師数は全国43位） ✓増加している要介護認定者数 ✓多様なニーズに対応した社会全体での子育て支援環境づくり
安全・安心	✓多発する自然災害、人口減少等によるコミュニティの弱体化 ✓高齢者の交通事故防止が課題
産業構造の変化	✓従業者1人当たり製造品出荷額等、付加価値額は全国低位 ✓小規模農家が多く、高齢化が進む農業構造 ✓企業の人手不足感の高まり
人流・物流の変化	✓延べ宿泊者数全体では横ばいで推移 ✓公共交通ネットワークの利便性の低下
教育を取り巻く変化	✓いじめによる重大事案の発生や特別な教育的ニーズのある児童生徒数の増加 ✓教員の指導力の向上や多忙化の解消 ✓地域の実情を考慮した高等学校の魅力化、特色化 ✓大学等進学者の約6割が県外に進学

その１　人口減少・少子高齢化の進展

本県最大の喫緊の課題は人口減少問題である。この問題は、ほとんどの自治体が抱える問題ではあるが、本県においては、出生数の減少等による自然減の拡大と若者を中心に職業や学業を理由とした首都圏など県外への転出超過が多く、1997 年の 249.2 万人をピークに減少が続き、2045 年には 164.9 万人と、ピーク時から 31.8%減となっている。

特に、本県は全国より速いペースで少子高齢化が進展しており、総人口に占める高齢者の割合は、2010 年の 26.3%から予測では 2045 年には 40.9%まで増加すると見込まれており、労働力人口の減少だけでなく、経済活動の縮小、地域社会の維持が困難になる懸念がある。



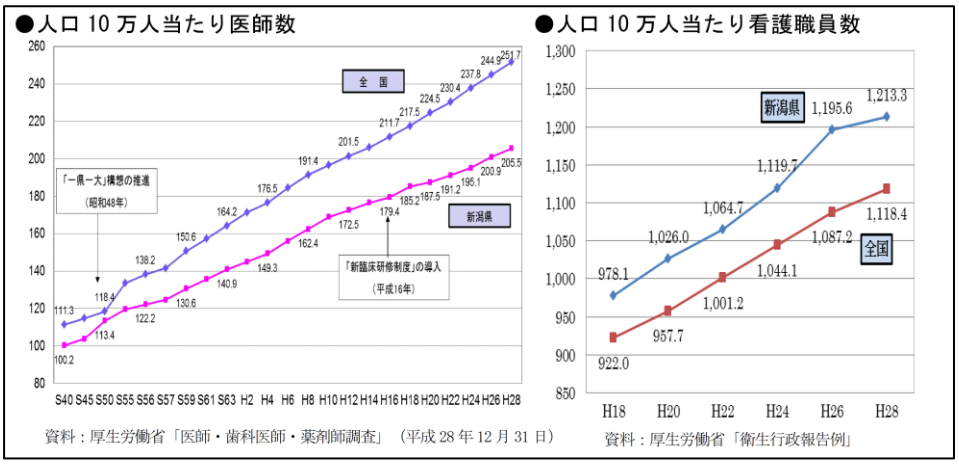
出典：国勢調査報告（総務省、1985年～2015年）、日本の地域別将来推計人口（社人研、2015年～2045年）

その２　医師・看護師不足

医療提供体制における課題として、医師や看護師などの医療従事者不足や県内における地域偏在の問題が既に生じている。

人口 10 万人あたりの医師数は全国で 43 番目であり、全国平均との差は拡大している。県全体であと 600 人の医師が必要との試算もある。医学部が一つしかないことや、地元定着率の高い臨床研修医の確保のため、魅力的な環境のアピール不足も指摘されている。

少子高齢化の進展に伴い、医療の充実とともに健康づくりへの環境作りが早急に求められる。



その３　度重なる自然災害の脅威

近年の新潟県における自然災害は次表のとおりであり、地震や豪雨のほか、山間部では豪雪などの自然災害が頻繁に発生している。

県民の生命・安心を守るためには、県と県民、地域、企業・団体、市町村などが連携して総力をあげて取り組む必要性がある。

また、人口減少による地域のコミュニティが弱体化したり、地域の防災の担い手が高齢化している。

●県内で 2000 年以降に発生した主な災害・危機管理事案

区分	発生年	発生災害等	被害等の概要
地震	2004	中越大震災	死者68人、重傷者632人、軽傷者4,163人、全壊3,175棟、半壊13,810棟
	2007	新潟県中越沖地震	死者15人、重傷者341人、軽傷者1,975人、全壊1,331棟、半壊5,710棟
	2011	長野県北部地震	重傷者1人、軽傷者44人、全壊39棟、半壊258棟
台風・集中豪雨	2004	7.13新潟豪雨災害	死者15人、重軽傷者82人、全壊71棟、半壊5,657棟
	2011	平成23年7月新潟・福島豪雨	死者・行方不明者5人、重軽傷者13人、全壊41棟、半壊805棟
土砂災害	2012	上越市板倉区で発生した地すべり	全壊4棟
	2013	長岡市寺泊地域の土砂崩れ等（平成25年7・8月豪雨）	死者1人、重傷者1人、軽傷者3人、全壊3棟、半壊38棟
豪雪災害	2004~2005	平成17年豪雪	死者26人、重軽傷者147人
	2005~2006	平成18年豪雪	死者32人、重軽傷者288人
	2011~2012	平成23年豪雪	死者29人、重軽傷者354人
大規模火災	2016	糸魚川大火	負傷者17人、焼損棟数147棟
火山	2015~	焼山の火山活動の活発化	2015年夏からの活動の活発化により、2016年3月から立入規制を実施
その他の危機事案	2016	中越地域冬期大渋滞	集中降雪の影響による大渋滞で県民生活に大きな支障発生
	2012~	北朝鮮ミサイル発射・核実験	2012年以降、弾道ミサイル発射や核実験実施等により情勢が緊迫

その４　産業構造の変化

新潟県の特性として、食品、機械、金属加工などの産業集積と優れた技術と恵まれた自然の中での品質の高い農林水産業があるが、従業員１人当たりの製造品出荷額や付加価値額は全国低位であり、また、小規模農家が多く、農業構造にも高齢化が見られる。

今後、産業においてはいかに生産性や付加価値を高めていくかが課題であり、また、農業の面では農地の集積・集約化や多角化・複合化による生産性の向上と高付加価値化を図っていくことが指摘されている。

その５　人流・物流の変化

ここ１、２年は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、人流を抑える取組がされているが、中長期的に見た時、相対的競争力を上げるためにはインフラの整備は欠かせない。県内には上越・北陸の２つの新幹線があるが、北陸新幹線の開通による上越新幹線の枝線化、在来線の利便性の低下、港の貨物取扱量や空港の利用者数の減少が指摘されている。

また、人口減少・少子高齢化が進む中で路線バスや離島航路の公共交通をいかに維持していくかが課題となっている。

その６　教育問題

本県の特徴としては、児童生徒の学力は全国上位であるが、大学等進学者約１万人のうち、６割が県外に進学している実態である。大学進学者が就職後も地元に戻る割合も低く、社会減の要因の一つとなっていることから、高等教育機関のさらなる充実が課題となっている。

■　新潟県職員のやりがい意識

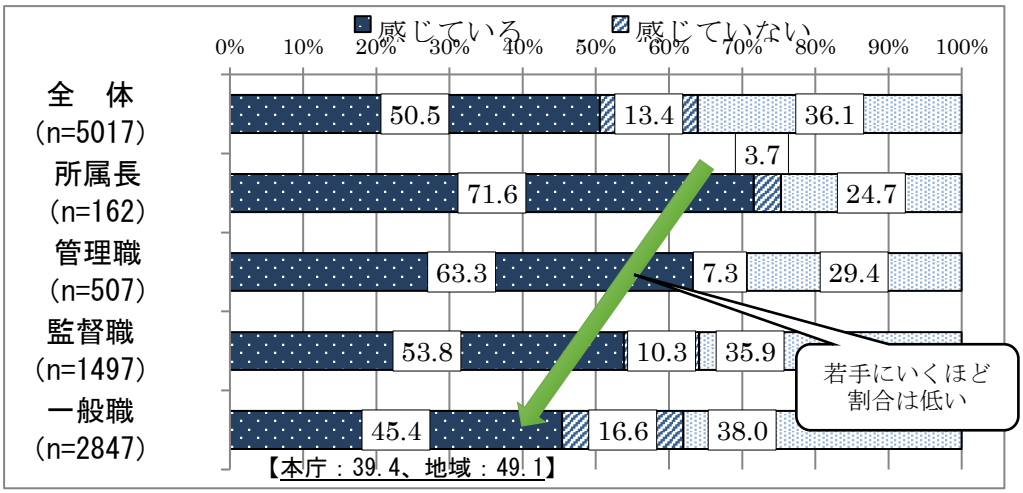
県職員（教員除く）を対象とした「勤務実態に関するアンケート調査」（R3.3 人事課調査）のデータを基に、職員のやりがいや意欲について分析した。

Ｑ１. あなたは仕事に自身のやりがいを感じていますか。

この問いに対して、全体では「感じている」と答えた割合が 50.5%を占めたが、経年変化で見ると、年々低下している。

また、次表のとおり、役職別に見ると、やりがいを感じている人の割合は、所属長では 71.6%と高く、管理職 63.3%、監督職 53.8%、一般職 45.5%と年齢層が若手にいくほどやりがいを感じる割合が低いことが分かる。

さらに、一般職のうち、やりがいを感じている割合は、本庁以外の地域振興局などの地域機関で 49.1 なのに対し、本庁で 39.4%だった。

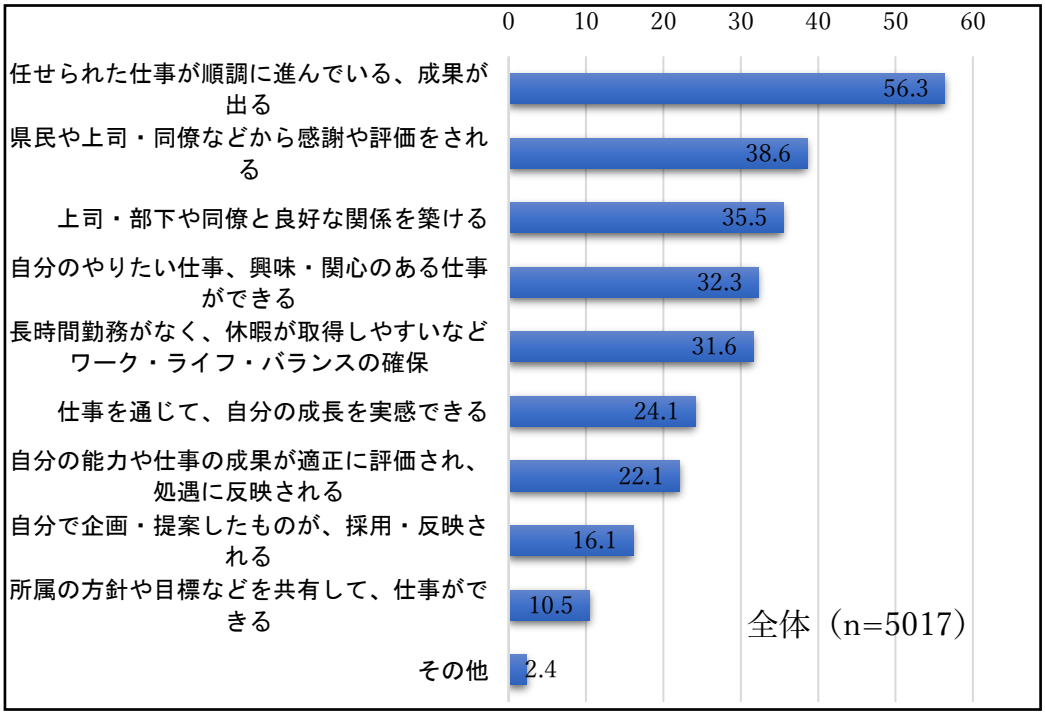


Ｑ２. 自分自身の仕事に対するやりがい（モチベーション）を向上させるために、大切だと感じることは何ですか。（３つまで複数回答可）

次に、やりがい向上のために大切だと感じることについて質問した結果は次表のとおり。

その中で、上位を占めるのが、「任された仕事が順調に進んでいる。成果が出る。」「県民や上司・同僚などから感謝や評価をされる。」などであり、以下、上司・部下との良好な関係、やりたい仕事や興味・関心のある仕事、ワーク・ライフ・バランスの確保などが続く。

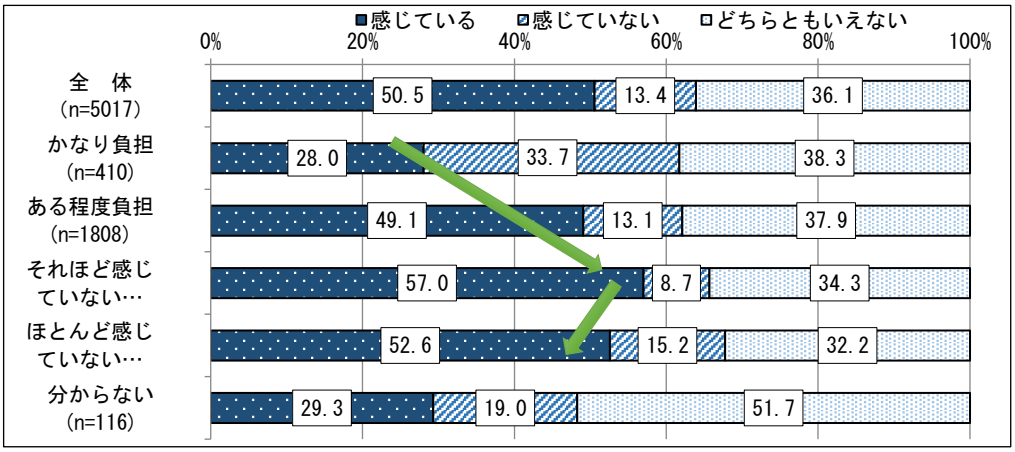
また、集計は割愛するが、年代別に見ると一般職ほど上司・部下や同僚との良好な関係やワーク・ライフ・バランスを重視している傾向があった。



【クロス集計１】「あなたは、自身の仕事にやりがいを感じていますか」という問いに対する回答を、「あなたは、自分の業務量について負担に感じていますか」に対する回答別に集計

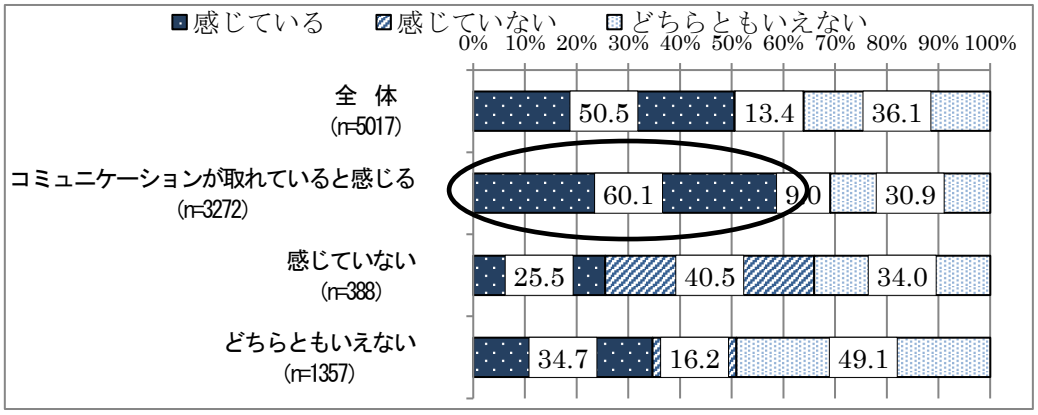
職員のやりがいと自身の業務量負担の相関関係をみると、業務量負担の感じる割合が小さくなるほどやりがいは増加する傾向にあった。

しかし、業務量の負担を「ほとんど感じない」にまでいくとやりがいも低下することが分かる。



【クロス集計２】「あなたは、自身の仕事にやりがいを感じていますか」という問いに対する回答を、「職場のコミュニケーション」に対する回答別に集計

次に、「やりがい」と「コミュニケーション」の関係を見てみると、職場のコミュニケーションとやりがいも密接な関係があることが推定される。



〔調査結果より〕

この調査結果からは、職員一人一人がやりがいを持って仕事を進めていくた

めには、仕事が順調に進む満足感や自身の興味・関心だけでなく、業務に対する負担感や職場における風通しのよさなどワーク・ライフ・バランスが重要になっていることが分かった。

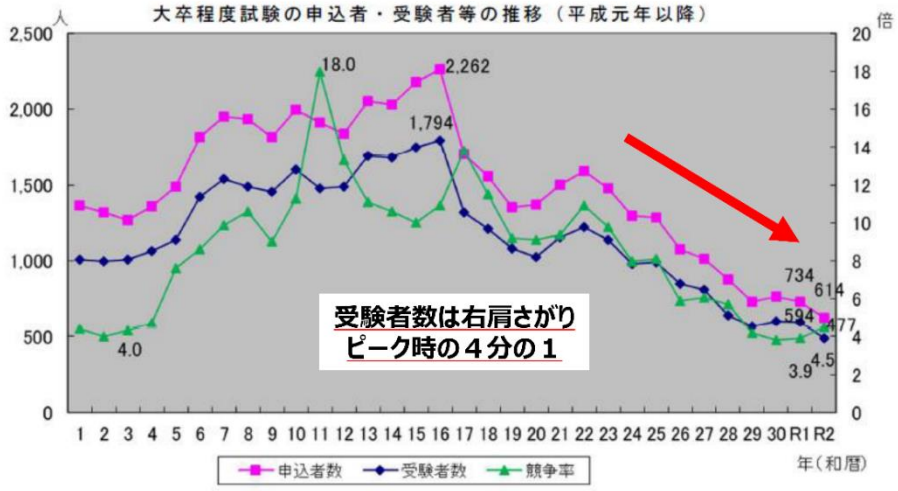
県では、平成 30 年から「県庁働き方改革行動計画」を策定し取組を進めているが、職員のワーク・ライフ・バランスだけでなく、新潟県の将来にとっても、大きな役割をもっていると感じた。

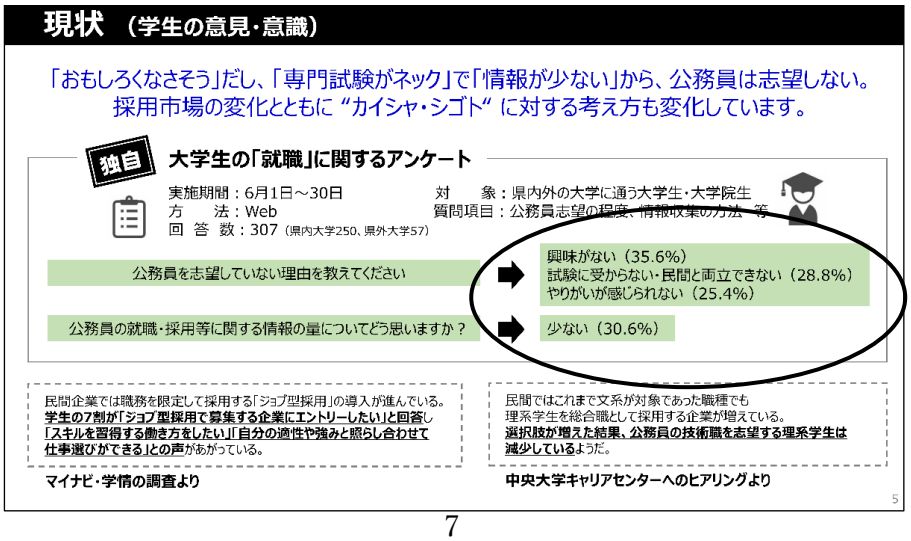
■ 新潟県庁の受験者数

新潟県職員の採用受験者数が年々減少している中、昨年 10 月に、県の若手政策提案制度で「職員採用試験における受験者増加の方策」について検討しているメンバーの一人と対話をした。

大学生の就職に関するアンケートでは、公務員を志望しない理由として、「興味がない。」「試験に受からない、民間と両立できない。」「やりがいが感じられない。」などの意見が多いとのことであり、公務員志望の職員にとっても、どの自治体を選ぶかの判断基準にもなっている。

優秀で意欲ある人材を確保するためには、仕事に魅力ややりがいが感じられる職場づくりが必要条件になっていることに改めて気づかされた。





（２） インタビュー

① 若手職員

新潟県について現状分析を進める中で、職員のやりがいやモチベーションについての実態を深堀りしたいと考え、まずは若手職員を対象としたインタビューを行った。新潟県職員としてだけではなく、外から見た新潟県についての意見をもらうため、市町村等への派遣経験のある、入庁から 10 年前後の職員３名とインタビューを行った。

若手職員とのインタビュー内容は、以下のとおりである。

- コミュニケーション不足を感じることが多くある。同僚とのコミュニケーションは職場の雰囲気づくりに直結するものであり、上司とのコミュニケーションはマネジメントに影響がでる。
- やりがい向上のためには、周りからの感謝や目に見える形での評価が必要である。
- 組織が大きいこともあるが、縦割り感がとても強いため、もっと横の連携の機会があるとよい。
- 新たな提案に対して、消極的な組織風土ができていると感じる場面がある。
- 民間に比べてテレワークを活用しづらい状況であり、民間と比べると働き方改革が遅れているように感じる。

インタビューを通じて、若手職員から率直な意見を聞くことができた。特に気になった点が、日々の業務の中でのコミュニケーション不足について強く感じている点である。（１）のアンケート調査の結果から、「やりがい」と「コミュニケーション」は関係性があり、コミュニケーションがとれていると感じるほどやりがいも感じていることが分かったが、今回のインタビューからもその傾向を感じた。周りとのコミュニケーション不足から、業務に対して評価されていないと感じており、やりがい向上のためには、注目すべき観点であると考えられる。

また、県の組織風土について派遣経験も踏まえた上で話題に上がる場面もあった。組織が大きく担当部署が明確に区分されているため、縦割り感が強く、横の連携ができていないこと、新たな提案に対して消極的な対応であることなど、派遣経験を通じて組織の硬直化を顕著に感じているようであった。

② 部局長

（1）のアンケート調査の結果において、役職が高いほどやりがいが高く、若手にいくほどやりがいが低下していた。アンケート結果を踏まえた上で、役職が高い立場からの「人・組織」についての見解を聞くため、政策部門と産業労働部門の部局長へのインタビューを行った。

部局長とのインタビュー内容は、以下のとおりである。

- 職員のコミュニケーション不足を感じることが多くある。組織の中だけではなく、県の組織外との関わりを増やすべきである。
- やりがい向上のためには、①職員を評価すること、②自分が組織の一員であるという参加者意識を持つこと、③目的を共有化することが必要となる。そのためには、上司とのコミュニケーションやマネジメントが重要である。
- 上司と部下が１対１でコミュニケーションをとることができ、気づきのツールとなる人事評価の場はとても重要であり、形骸化しないようにマネジメント側の意識を高める必要がある。
- 限られた人材で最大限の効果を出すためには、働き方改革や ICT 等を活用することで、人にしかできない所に力を注ぐべきである。
- 今後、先例のない課題に対応する機会が増えていくことから、それに対応できる職員が求められる。人材募集の際には、どのような人材を募集しているのか明確にわかるようなメッセージでの発信が必要となる。

若手職員のインタビュー結果を踏まえた上で、部局長へのインタビューを行い、部局長の視点から「人・組織」について意見を聞くことができた。

インタビューを通じて、コミュニケーション不足について若手職員と同様に問題意識を持っていること感じた。特に上司側のコミュニケーション、マネジメントが重要であり、意識を高める必要性を感じていた。そのための具体的なツールとして「人事評価」が話題に上がり、着目するべき項目であると考えた。

③ 人事・行政改革担当課

新潟県の現状分析を進めると、様々な「今そこにある危機」が見えてきた。その中で、組織の在り方について人事担当課及び行政改革担当課の課長インタビューを行った。

人事・行政改革担当課とのインタビュー内容は以下のとおりである。

・現在の県の業務は全ての分野を網羅するような形となっているが、今後は一層、財源・人材等の資源が限られる状況であることから、今まで先送りにされていたことも取捨選択していく必要がある。
・新潟県の様々な課題に対応するため、同じような人材だけではなく、多様な人材によって対応力が増す。
・個々の業務について「目的」と「手段」を考えるクセをつけ、進行している業務について目的地が変わっていないかを常に考え、必要があれば軌道修正していくことが大事。

（１）の新潟県の現状分析であったように、新潟県の最大の喫緊の課題は人口減少問題であるが、その他にも多様化・複雑化した課題が生じている。しかし、新潟県の財政状況は厳しいものであることから、限られた資源の中で対応していく必要がある。

また、課題に対応するためには、新たな人材の確保にも力を入れていく必要性を感じたため、そのための方法の検討も視野に入れる必要がある。

④ 市町村職員

県は業務において市町村職員と密接にかかることが多くあることから、「生活者」を市町村として考えてみるため、今年度部会に参加している県内の自治体と対話を行った。その中で、市町村職員から見る県についてや、県に求めることなど意見交換を行った。

市町村職員との対話によって把握した事柄は以下のとおりである。

・県と市町村のつながりが薄く、互いがどのようなことをしているのか知る機会が乏しい状況にある。
・市に委託している業務もあるが、市は県と一緒に活動することを希望している。
・県と市だけではなく、県内の市町村同士をつなぐ機会を希望している。

新潟県としての課題を対応するためには、県だけでなく市町村も含め総力をあげる必要がある。しかし、その中で互いのことを知らない状況であるため、まずは相互理解することから始める必要があると感じた。

（３） まとめ

部会の活動を通して、新潟県について調べ、職員へのインタビューを繰り返しながら、新潟県と新潟県庁に対する理解を深めてきた。

新潟県は様々な課題を抱えており、その中でも差し迫った重要な課題は、人口減少問題である。新潟県は全国より速いペースで少子高齢化が進んでおり、労働力人口の減少、経済活動の縮小、地域社会の維持が困難なるなど人口減少問題は多岐にわたる問題を生じさせてしまう懸念がある。また、人口 10 万人あたりの医師数は全国の中でも下位にあり、医師・看護師不足の問題に苦慮している。そして、近年発生しているような突発的に起こる災害にも留意していく必要がある。このように社会環境が急速に変化する中で、新潟県の課題も多様化・複雑化していることが分かった。

新潟県について理解を深めてきたところで、次に新潟県庁について理解を深めていった。職員の実態を知るため、アンケート調査の結果を分析し、インタビューを行った。その中でも、「やりがい」と「コミュニケーション」については特に着目すべき点と考えた。

新潟県の財政は厳しい状況にあり、多様化・複雑化する新潟県の課題を対応するためには、限られた資源の中で職員の力を最大限に活用していく必要がある。そのためには、何をしなければならないか検討する必要があるが、その前に、部会のキーワードである「価値前提」として考えるため、次章で「新潟県のありたい姿」についてまとめていきたい。

３　新潟県のありたい姿

（１）県としての目指すべき方向性

新潟県が目指すべき姿は、県の最上位の総合計画の基本理念である「住んでよし、訪れてよしの新潟」であり、業務を進める新潟県職員にとっても共通認識となっている。今はコロナ禍ではあるが、中長期的には、国内外のみんなが新潟に魅力を感じ、訪ねてきてくれる新潟県を目指している。

■10年後の地域のありたい姿（ビジョン）はどんなものですか

「住んでよし、訪れてよしの新潟」

→県民の皆様が、新潟の魅力・新潟らしさ「新潟ブランド」を意識し、新潟に住んでいることを誇りに思い、これからも住み続けたいと思える新潟県、国内外のみんなが新潟に魅力を感じ、訪ねてきてくれる新潟県。

①安全・安心に暮らしやすい新潟

→感染症対策、防災・減災対策、原子力防災、子どもを生み育てやすい環境、住み慣れた地域で自立した生活ができること、多様な生き方の選択

②地域経済が元気で活力ある新潟

→交流人口の拡大、北東アジア等諸外国との交流、魅力ある雇用の場の創出、付加価値をつけた農林水産業、若者の県内定着とUIターンの促進

③県民一人一人が学び、成長し、活躍できる新潟

→将来の夢や希望を叶えられる教育、未来の新潟に必要な人材の育成、スポーツや文化による豊かな生活実現

この基本理念を実現するためには、生活者起点の発想と市町村との連携・協議、未来の新潟を担う人材の育成と確保等に戦略的に取り組んでいく必要がある。

■地域のありたい姿（ビジョン）の実現に向けて、
あなたの自治体が戦略的に取り組んでいくことはどんなことですか。

①声を聴くこと：生活者起点（県民最優先）

・県民の声に丁寧に耳を傾け、対話を重ねる。知恵を出し合い、県政の諸課題の解決に向けた施策を実行。

②多くと関わること：市町村等との連携・協働

・市町村をはじめ、企業・団体、NPOなどの多様な主体とともに、それぞれの役割を明確にし、知恵を出し合い、地域の発展のために一体となって連携・協働しながら、地域の課題解決に取り組んでいく。

③人づくり：未来の新潟を担う人材の育成と確保

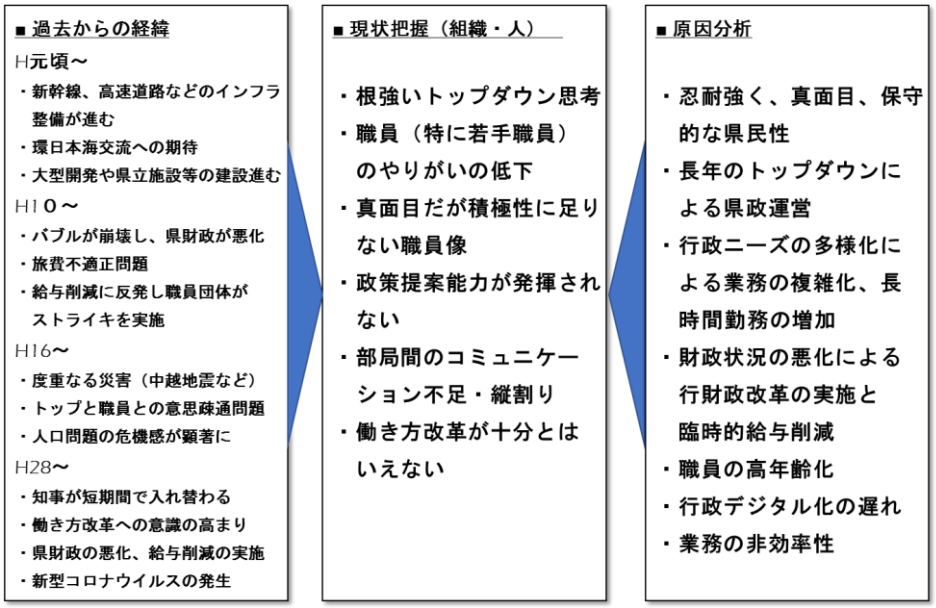
・本格的な少子高齢化社会を迎え、人づくりは、これからの新潟の安全・安心などの暮らしやすさや、活力ある産業、賑わいなどによる持続ある発展のための礎となるものであり、未来の新潟を担う多様な人材を確保・育成・輩出していく。

④多様な社会：県民の個性、豊かさの充実

・多様な価値観の尊重。個性を活かして資質・能力を育みながら社会において活躍できる環境を創っていくほか、ライフスタイルに応じた多様な機会の提供等により、生活や仕事、人とのつながりなどの質的充実を図っていく。

（２） 県における組織・人材の現状分析

「住んでよし、訪れてよしの新潟」の実現に向け、県の「組織・人材としてのありたい姿」を浮かび上がらせるために、「組織・人」の現状把握のため、県の現状やインタビューを踏まえ、３人で話し合いを行ない、以下のとおりまとめた。



本県の職員像は、真面目で仕事ぶりは丁寧でしっかりとこなすが、やや消極的といった指摘がある。また、下からの政策提案が活発ではなく、どちらかといえば上司からの指示待ちといった職員が多い印象がある。

また、所属や部局の担当意識が強く、消極的縄張り争いも見受けられ、部局感のコミュニケーション不足も指摘される。

（３） 組織・人材としてのありたい姿

これまで、「１０年後のなりゆきの未来」、職員アンケート、インタビュー、「人・組織の現状把握」を基に、３人でダイアログを重ね、導き出した組織・人材のありたい姿として、以下のとおり検討した。

まず、県の人材育成基本方針において、「新潟県の強み・魅力に誇りを持ち、未来に明るい希望を抱いて新潟県を前に進めていこうという志をもった人」を目指す職員像として示しているが、このような職員が多数いることに加え、組織のあり方についても検討した。

人口減少問題にしても、脱炭素社会の実現にしても、現在抱えている課題は、一つの特定の部局で対応するものではなく、様々な観点から向き合っていく必要があり、そういった実効性のある組織のあり方というのが目指すべき組織であると考えた。

「職員が未来に明るい希望を抱いて新潟県を前に進める志をもち、課題に対して戦略的かつ複合的に対応することができる組織」

（具体的な姿の検討）

・特定の部署や役職に限らず、職員が日常的に意見を言い合い、政策提案することができ、そのチャレンジを許容することができる組織・風土
・事案に対して、部局横断的に多角的に政策を進めることができる組織
・ワーク・ライフ・バランスを実現し、職員が前向きに、やりがいを持って仕事ができる組織
・県職員だけではなく、県民、民間企業や団体職員、市町村職員とコミュニケーションをとり、施策に意見や知恵を取り入れることができる職員

（４） 取組の方向性

次に取組の方向性についてだが、本県はこの部会に参加して今回が 15 回目となるが、これまでの研究生の取組と課題を踏まえ、その上でどう取り組んでいくかを考えた中で、改めて組織・人材としてのありたい姿が大事であり、毎年同じ事の繰り返しでは変わらないよ、といった幹事団からの厳しくも的確な助言もあり、まずは、近年の本県研究生がどのような取組を行い、どのような課題があったのか、論文を読み、また、当時の研究生から話を聞いた。

本県における近年のマニ研の活動

平成29年度	平成30年度	令和元年度
【ありたい姿】「県民視点で、常に改善を続けることができる組織と職員」 【アクション】 組織トップからの働きかけにより職員の意欲を高め、改善に取り組みやすい職場づくり ①知事メッセージの発信、知事とのランチトーク、知事の部局訪問 ②人事課と行政改革・評価室との連携 【得られた気づき】 組織トップによる働き方による目的意識の共有や職員への動機つけに有効	【課題】 自ら考え行動する職員を増やす 【アクション】 職員の自主活動で、県内各地の地域活動等を訪ね歩き、県民や市町村職員と対話をする。 【得られた気づき】 マニ研職員で自ら実践し、イベント等に参加することで様々な気づきや経験を得られた。一方で、組織で継続実施できるような体制整備が課題	【ありたい姿】若い職員でも自由に政策議論をし、一人一人がやりがいを感じられる組織・人材 【アクション】 ①若手政策立案の部署を創設提案 ②事業立案事例集、研修の検討 ③働き方、組織風土、職場環境の改善 【得られた気づき】 ・若手政策部署の実現に向けて、メリットや効果について納得させるだけの根拠、説明が不足していた。 ・事業立案事例集など、「思い」をしっかりと伝えることが物事を進めるきっかけとなった。

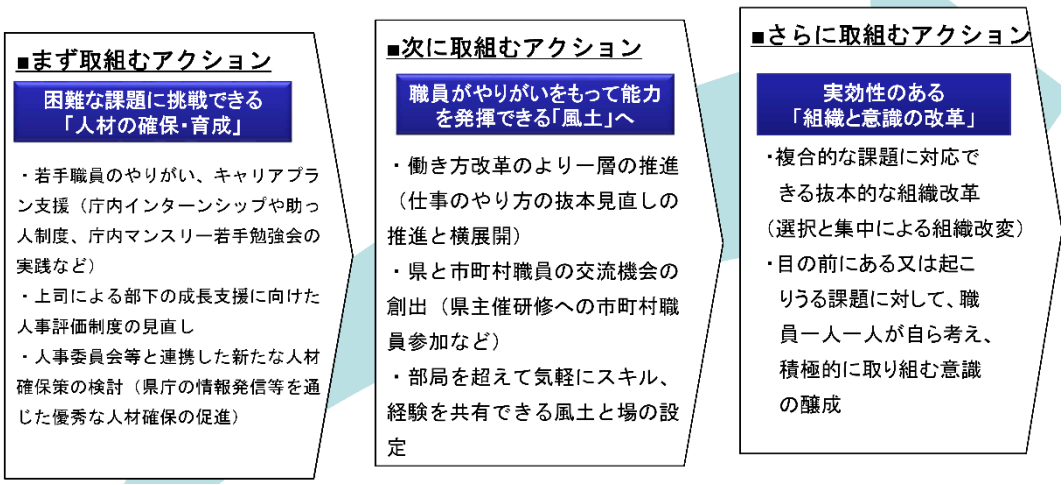
近年の本県研究生たちが取り組み、課題等を検討してきたことを踏まえ、私たちは、知事などトップからの働きかけや若手の政策提案組織という考えに加えて、現場にいる職員一人一人が職務を通じて日常的に政策立案能力や課題解決能力を発揮できることこそ組織全体の底上げが図られるのではないかと考えた。

【R3 年度の取組の方向性】

・日常から組織や上司が職員を成長支援することこそ重要

・そのツールとして人材育成評価の見直しや若手職員のやりがいやキャリアプラン支援、さらには大胆な人材確保策の検討などに取り組む。

【現状からあるべき姿に向けての作戦（アクションプラン）の段階図】



4　今年度の取組（まず取り組むアクション）

（１）人事評価の見直し

本県では、平成 20 年度から「人材育成型評価制度」を導入し、職員が自ら目標を設定し、その実績と日頃の職務行動の二面から定期的に振り返ることにより、自身の仕事や能力開発に対する意欲を高めることに活用している。

また、平成 28 年４月の地方公務員法の改正により、人事評価の実施及び評価結果を任用や給与などの人事管理の基礎として活用することが法定化され、本

県では、これまで実施していた人材育成型評価制度を法に定める人事評価として位置づけ、人事管理の基礎としてだけではなく、職員の人材育成を図るための重要なツールとして活用してきたところである。

一方、制度導入から10年以上経過し、平成31年３月の新潟県人材育成基本方針の改定をはじめ、職員アンケートにより課題も明らかになったことや本県における組織活性化、職員の成長支援の必要性などを踏まえ、組織への参加意識や職員自身が能力向上をより実感できる制度とするため、制度見直しに向けた検討を行い、令和４年度からの施行を予定することとなった。

①　本県における人事評価見直しの背景

ア　人材育成基本方針等の改定

○　平成28年３月に「標準職務遂行能力」※を定めるとともに、平成31年３月に新潟県職員人材育成基本方針を改定し、「目指す職員像」と、それに近づくために職員が大切にしたい「価値観」や「行動」を定めたため、人材育成型評価においてもこれらを反映させる必要性が生じた。

※「標準職務遂行能力」…
主事、主任、主査、係長などの標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として、任命権者が定めるもの。（新潟県職員の標準的な職及び標準職務遂行能力を定める規程）

イ　職員アンケート結果

○　前述したとおり、本県では職員に対し勤務実態や人事評価に関するアンケート調査を行っているが、アンケート結果を分析した中で、課題となったのは以下のとおり。（抜粋）

- 人材育成型評価の目的は、「気づき合い高め合う職場風土の醸成」と「職員一人ひとりの役割と責任の明確化」等であるが、アンケート結果からは、自己の能力向上を図り、組織の方針・目標を共有し、役割・責任を把握する上で、人材育成型評価が役立っている実感が乏しいといった課題が明らかになったこと。
- また、アンケート結果から、仕事へのやりがいを向上させるためには、任された仕事が順調に進んで成果が出る、長時間勤務がなくワークライフバランスが確保されていることが必要との回答割合が特に若手職員で高くなっていること。

（R2 職員アンケート結果）※抜粋

- 評価項目に着目して取組を振り返ることで、「強み」・「弱み」を認識するなど、自己の能力向上を図る上で人材育成型評価は有効
  ⇒ *40.4%（一般職 37.0%）*
- 組織の方針・目標を共有し、担当業務の課題や自分に期待されている役割を理解しながら業務に取り組む上で、人材育成型評価は有効
  ⇒ *45.0%（一般職 40.0%）*
- 自分自身の仕事に対するやりがい（モチベーション）向上のために大切と感じること
  ①「任せられた仕事が順調に進んでいる、成果が出る」*（一般職 55.4%）*
  ②「長時間勤務がなく、休暇が取得しやすいなどワークライフバランスの確保」
  （一般職 37.9%）

ウ　国における見直しの動き

○　人事評価導入後 10 年経過したことを踏まえて、職員が個性や特性に応じて、やりがいを感じながら活躍できる環境を整え、公務組織のパフォーマンス向上を目的に、令和３年 10 月に見直しを図っている。

○　有識者検討会報告書で示された改善のコンセプトは、以下のとおり。（抜粋）

・　職員の「強み・弱み(秀でる点・改善点)」について、明確に把握
・　上司による面談実施を徹底し、面談の場で具体的にフィードバック
・　長時間労働抑制に向けた業務改革や人材育成等、マネジメント評価に重点化
→業務の抜本的な見直しや男性職員の育休取得奨励など、業務運営等に関し重点的に取り組むべき事項について、管理・監督職はマネジメント目標を１つ以上設定

以上のとおり、国も同様の問題意識を抱えている。

＜整理した現行制度の課題＞

(1)　「標準職務遂行能力」や「目指す職員像」等の制度への反映
(2)　「上司による部下の成長支援、目標達成支援」に向けた運用の改善
(3)　「所属方針」、「指導担当者の目標」及び「各職員の目標」の連鎖の徹底
(4)　管理職等のマネジメント評価の充実(WLB 等の更なる推進、時間外勤務の縮減)

②人事評価の見直しの方向性

上記の課題・背景を踏まえて、見直しを図った内容は以下のとおり（抜粋)。

＜見直しの方向性

◎　これまで以上に組織への参加意識や自身の能力向上を実感でき、職員のモチベーション向上を促進する。

「標準職務遂行能力」や人材育成基本方針に掲げる「目指す職員像」と「大切にしたい価値観・行動」などを踏まえて、人事評価シートの各評価項目の着眼点を見直すとともに、これまで共通としていた一般職の職務行動振り返りシートを職に応じて新設し、各役職に期待する取組について細分化し、求める能力・期待する行動についてより具体的な内容とした。

人材育成型評価　具体的な見直し内容①
「標準職務遂行能力」や「目指す職員像」等の反映

● 「標準職務遂行能力」や「目指す職員像」、「大切にしたい価値観・行動」を踏まえて**評価項目の着眼点を見直す**とともに、これまで共通としていた**一般職の職務行動振り返りシートを「主査」、「主任」、「主事・技師」の職に応じて新設**します。

新たな着眼点の例（主査、主任、主事・技師）　※一部抜粋

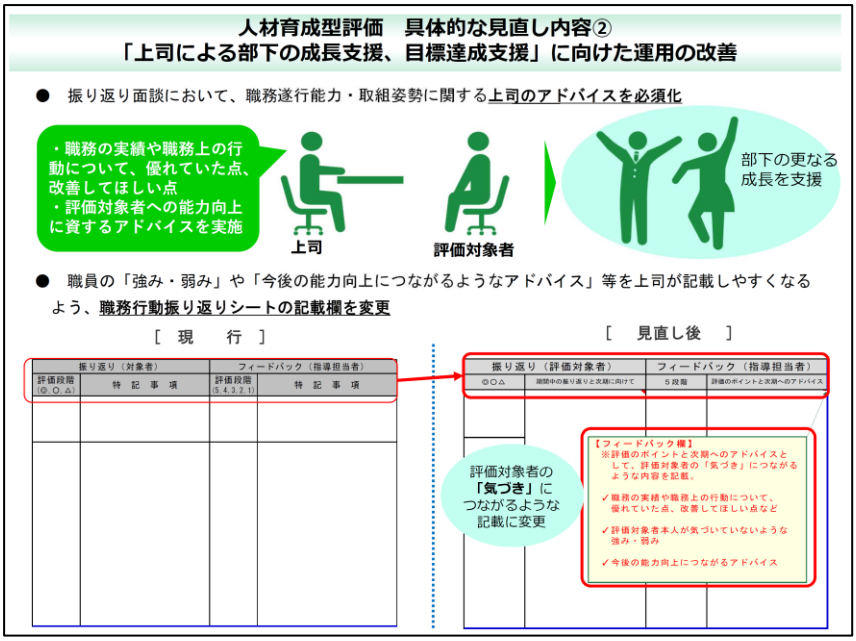
評価項目	主　査	主　任	主事・技師
課題の設定・企画	【課題の設定】 ・ 担当職務及び係全体の業務に関し、現状とあるべき姿のかい離を認識した上で、上司を補佐し、課題を適切に設定している 【企画・解決策の提案】 ・ 担当職務及び係全体の課題に関し、前例にとらわれることなく具体的な企画や解決策の提案をしている	【課題の設定】 ・ 担当職務に関し、現状とあるべき姿のかい離を認識した上で、上司と相談しながら課題を適切に設定している 【企画・解決策の提案】 ・ 職務上の課題に関し、前例にとらわれることなく具体的な企画や解決策の提案をしている	【課題の設定】 ・ 担当職務に関し、現状とあるべき姿のかい離を認識した上で、上司の指導を受けながら課題を適切に設定している 【企画・解決策の提案】 ・ 職務上の課題に関し、前例にとらわれることなく具体的な企画や解決策の提案をしている
積極性	【チャレンジ性・行動力】 ・ 高い目標を自ら設定し、どのように対応したらよいかを具体的に考え、あきらめずに取り組むとともに、困難な課題や突発的な事態に対し、率先して解決に向けて行動している 【サービス向上・効率化】 ・ 現状に安住せず、県民や関係者に対しサービスの向上になる取組や、業務の改善・効率化を進めている	（主査と同様）	【チャレンジ性・行動力】 ・ 高い目標を自ら設定したり、問題を自ら発見し、上司の指導を受けながらどのように対応したらよいかを考え、あきらめずに解決に向けて行動している 【サービス向上・効率化】 ・ 現状に安住せず、県民や関係者に対しサービスの向上になる取組や、業務の改善・効率化を進めている

◎「主事」、「主任」、「主査」など、役職ごとに求める人事評価の着眼点を見直した。
◎　自分の職について、どういった役割を求められているのか、より具体化をした。

イ「上司による部下の成長支援、目標達成支援」に向けた運用の改善

・　人事評価の実施にあたり、年２回上司と部下による振り返り面談を実施しているが、その際に、職務遂行能力・取組姿勢に関する上司のアドバイスを必須化した。

・　職員の「強み・弱み」や「目標達成や今後の能力向上につながるようなアドバイス」等を上司が記載しやすくなるよう人事評価シートの記載欄を変更した。

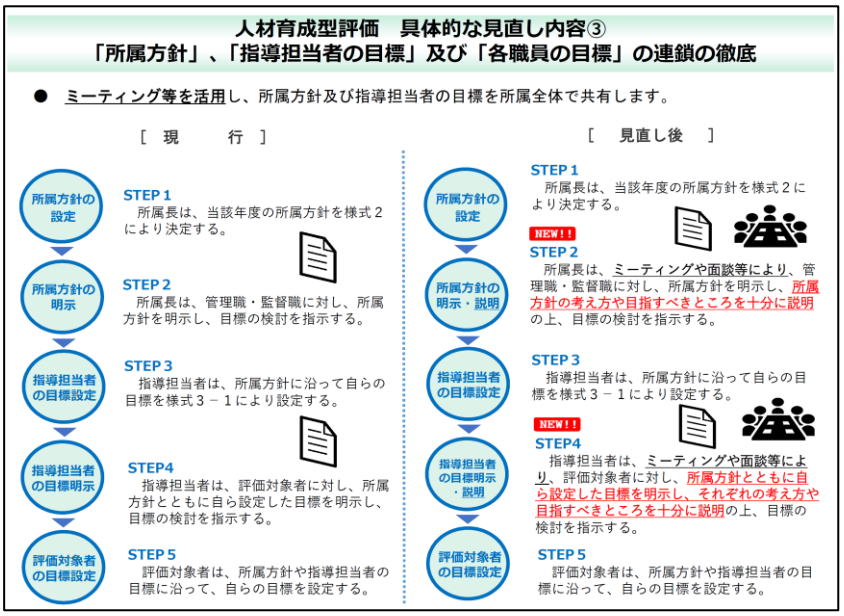


ウ「所属方針」、「指導担当者の目標」及び「各職員の目標」の連鎖の徹底

本県の人事評価においては、「目標連鎖型」の人事評価を実施している。これは新潟県の最上位計画である「新潟県総合計画」を頂点に、各部局における目標、さらにはその下の所属の目標と、目標自体を連鎖させた上で、職員自身の目標設定を行うスキームをとっている。

これまでは、所属長が設定する目標について、所属長自身が説明する機会もあれば、ただ単に記載したペーパーのみが配布されることもあり、“所属長の目標への想い”が伝わらず、職員自身の目標設定にも、想いが伝わりきらないことが課題としてあった。

そこで、ミーティング等を活用し、所属方針及び指導担当者（本庁では係長、地域機関では課長等が割当て）の目標を所属全体で共有するような仕組みづくりを行った。



エ　管理職等のマネジメント評価の充実（WLB 等の更なる推進・時間外勤務の縮減）

働き方改革をはじめとしたワーク・ライフ・バランスに向けた取組等により、本県職員の時間外労働時間は一時期減少したものの、新型ウイルス対応などにより、増加の傾向にある状況である。長時間労働は、職員のワークライフバランスへの影響が大きく、また職員本人の健康や仕事へのやりがいにも大きな影響を与えることが懸念される。

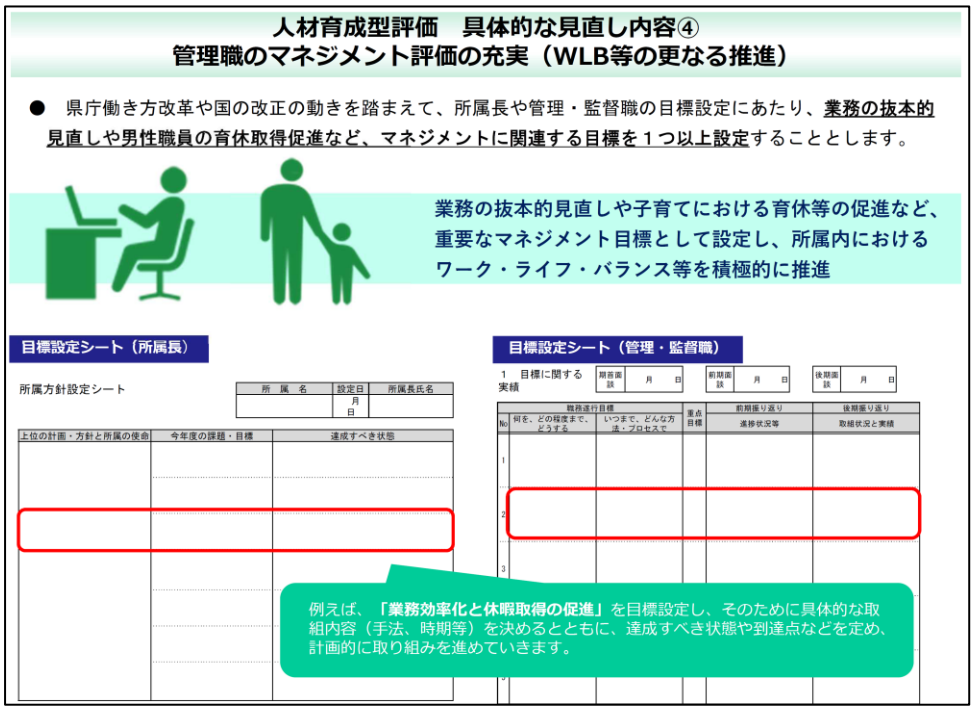
＜知事部局の時間外勤務総時間＞

H30 年度	R1 年度	R2 年度
767,331 時間	713,846 時間	746,906 時間

県庁の働き方改革を推進する人事課として、国の人事評価における見直しの動きや職員のモチベーション、やりがいの確保のために、管理職の意識徹底が非常に重要であるとの考えから、以下の見直しを提案し、行うこととなった。

・　所属長や管理・監督職の目標設定にあたり、業務の抜本的見直しや男性職員の育休取得促進など、マネジメントに関連する目標を１つ以上設定

・　時間外勤務の縮減に向けた取組など、管理職の評価項目の着眼点を見直し



③その他（人事事務システムの導入）

本県の人事管理の中で、職員調書（職員の現在の仕事に関する状況、希望する業務等をまとめた人事関係書類）や人事評価の作成に当たり、エクセル様式による入力、所属や主管課でのとりまとめ入力など、全庁的に多大な労力がかかっている状況であった。

また、職員調書等を元に行う人事作業が紙ベース主体で行われており、所属や主管課、人事課に多大な作業負担・時間外勤務が発生していることや各データが分断・保管されており、効果的な人材育成等に十分に活用できていないなどの課題があったことから、人事評価の見直しに合わせて、「人事事務システム」を導入し、人事事務手続きのオンライン化（デジタル化）を図り、庁内の働き方改革を促進するとともに、ＤＸによる効果的・戦略的な登用・人材育成を図るために人事課内での検討を進め、システムによる導入を進めることとなった。

（２）庁内マイスター講座の導入

①導入に至る現状と課題

人口規模が縮小していく状況においても活力を維持・向上できる社会を創ることが急務であり、前例にとらわれず、柔軟かつ新しい発想で県の施策を進めていく必要があるのは言うまでもない状況である。一方、現状は、縦割りの組織文化により、所属を越えたコミュニケーションが取りづらく、他所属、他部局の業務を把握しづらい課題は過去から現在まで中々払拭できず、引き続き本県の課題として取り組まなければならない状況である。加えて、自主学習・研究を行う風土がうまく育っておらず、担当業務以外で県の仕事を捉える機会が少ないといった課題を抱えている状況。

【参考：民間企業等の派遣経験者へのインタビューより】

・派遣先では、営業、マーケティングなど各部署から人が集まりプロジェクトが進むので、部署の垣根は低く、一緒に仕事をするのが当たり前。

・派遣先では、自主的に学ぼうとする雰囲気が強く、土日含めて積極的にセミナーを受けたり、有用な情報は進んで関係者に共有したりしていた。

【参考：幹部職員へのインタビューより】

・新潟県の職員は所属の枠を越えて解決策を実施することが苦手。関係者が複数になった途端に調整や企画立案を止めるといった傾向を強く感じる。

【参考：人事課で実施する職員によるグループ自主研究の活用状況】

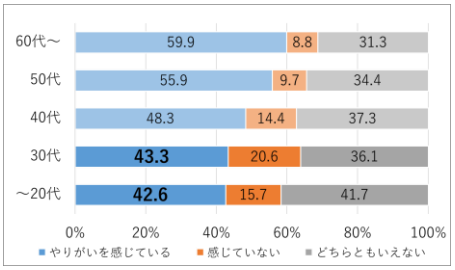
年度	H29	H30	R1	R2	R3
登録件数	2	0	1	2	2

また、若年層ほど仕事を通じて自己の成長を実感することにやりがいを感じており、学ぶ意欲もあるが、成長を促す手段が不十分であるとも感じている状況。

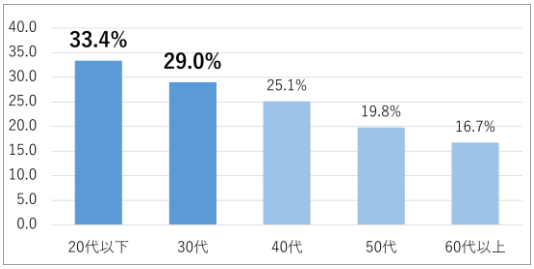
⇒　**<u>やりがい向上のためにも、若手職員の成長意欲に応える学習機会が必要</u>**

【R2 職員アンケート結果より】

Q.　自身の仕事にやりがいを感じているか



Q. やりがいを向上させるために大切なこと：
「仕事を通じて自己の成長を実感できる」を選択



【民間企業等の派遣経験者への報告、インタビューより】

・若手職員の視野が狭く、考えが所属や自分の業務の範囲にとどまっているように感じる。

・若手職員に対して、仕事のやり方や予算の構成など、仕事の基本をもっと教えてほしい。

・所属以外の業務内容や課題について学ぶ機会が個人の資質に任されており、制度が少ない。

これらを踏まえ、以下の課題設定を行い、企画を検討した。

●部局を超えて、日常的に知識・経験・スキルを共有できる組織風土 ●変化する環境の中で、自ら情報を捉えて判断していく職員の自律性 ●若手職員が業務に関して、気軽かつ速やかにアクセスできる学習環境が必要

②庁内マイスター講座の概要

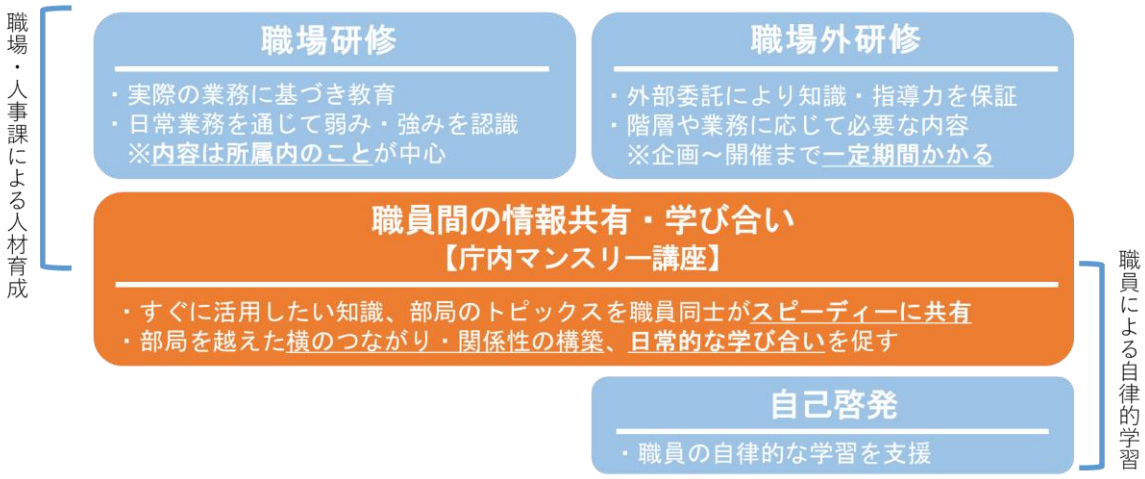
○目的

- ✓ **部局を越えて活用できるノウハウや参考にできる経験・知識などを職員同士が教え合うことでスピーディーな情報共有と各職員の業務効率向上を達成。**
- ✓ **定期開催により、部局を越えたコミュニケーションを促し、日常的に情報共有できる関係性（組織風土）を構築。**

（本講座のイメージ図）

○講座詳細

- 30 代以下の若手職員を対象とし、各回 10 名程度で開催。
- １月から月１回、11:00～または 16:00～１時間程度で実施。
- 第３回までは、若手職員の意見を踏まえ人事課でテーマを設定。
- 第４回以降は階層別研修（新採用、主事・技師、主任。いずれも１～２月実施）でのアンケートや、職員の申請により決定することを予定している。



③実施状況

〇日時：令和４年１月 21 日

〇内容：「あなたのまちの懐事情～比べて読み解く県内市町村の財政状況～」

〇講師：庁内講師により実施

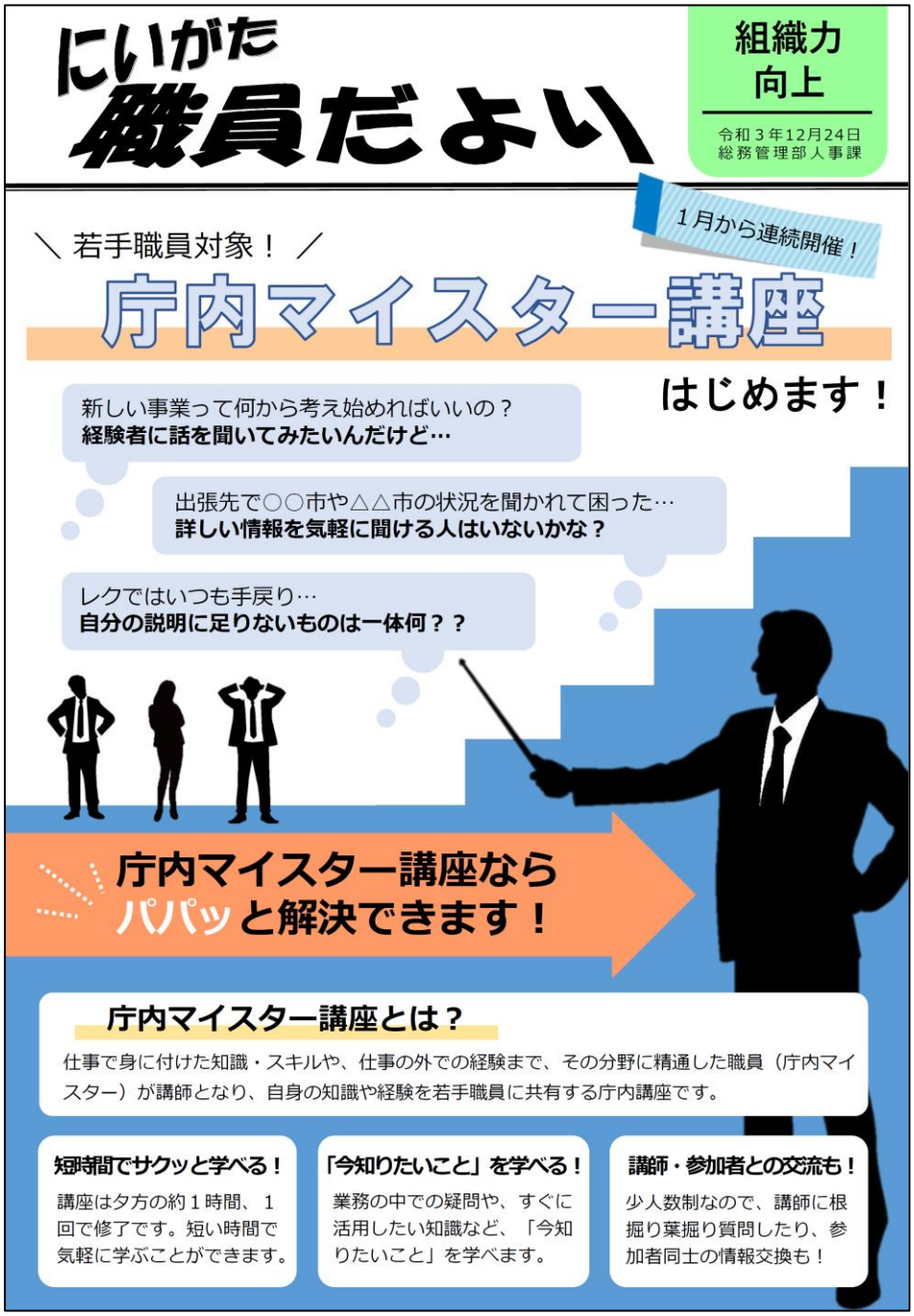
第１回目は、新潟県内各市町村に関する財政状況等に関する講義を行った。新潟県を構成する県内各市町村とは、庁内各部署において、業務等で頻繁にやりとりをする機会は多いが、実際には県と市町村では互いの内情についてよく知らない部分が多い。

※今年度新潟県内マニ研参加団体（上越市及び妙高市）とも対話する機会を設け、意見交換を行ったが、実はお互いのことをよく知らないことを痛感した経験もある。

今後益々多様化・複雑化する行政課題に対応するためには、県・市町村単独で解決できることは少なく、これまで以上に連携した取組は必須となる。

こういった背景なども踏まえ、過去に県内市町村関係部署に在席し、市町村財政等に詳しい庁内職員より、まずは県内市町村の財政状況等を学び、各市町村の置かれている立場等について理解を深めることを目的とし、庁内講師からは非常に前向きに本講座の趣旨を理解いただき実施した。

＜職員向けの周知（広報誌）＞


にいがた
職員だより
組織力
向上
令和３年12月24日
総務管理部人事課
１月から連続開催！
＼ 若手職員対象！ ／
庁内マイスター講座
はじめます！
新しい事業って何から考え始めればいいの？
経験者に話を聞いてみたいんだけど…
出張先で○○市や△△市の状況を聞かれて困った…
詳しい情報を気軽に聞ける人はいないかな？
レクではいつも手戻り…
自分の説明に足りないものは一体何？？
庁内マイスター講座なら
パパッと解決できます！
庁内マイスター講座とは？
仕事で身に付けた知識・スキルや、仕事の外での経験まで、その分野に精通した職員（庁内マイスター）が講師となり、自身の知識や経験を若手職員に共有する庁内講座です。
短時間でサクッと学べる！
講座は夕方の約１時間、１回で修了です。短い時間で気軽に学ぶことができます。
「今知りたいこと」を学べる！
業務の中での疑問や、すぐに活用したい知識など、「今知りたいこと」を学べます。
講師・参加者との交流も！
少人数制なので、講師に根掘り葉掘り質問したり、参加者同士の情報交換も！

＜当日の写真＞

＼ 受講者からの声 ／　大変参考になった、分かりやすかったなど感謝の言葉が多く寄せられました。

歳出・歳入からだけでも、あれだけ市町村の姿が見えてくることに感激しました。

実務経験者からかみ砕いて話をしてもらえて、内容を身近に感じることができました。

学校や大学の授業よりも分かりやすかったです！

行政職として実務的な講義で、大変参考になりました。

若手職員のために労力を割いていただき本当に感謝です。これからも若い人を育てるべく、今日のような活動をしていただけると幸いです。

④今後について

受講者からも好評であり、また新しい講座であることから注目度も高く好調な滑り出しとなっており、期待度も高い状況である。

本県職員の課題として、政策立案に関するスキル・ノウハウが不足しているといった課題は根強くあることから、次回は「新規事業を立ち上げる際のポイント」と題し、庁内若手職員による講座を設けるとともに、幹部職員にも積極的に参加いただき、説明を受ける立場（レクされる側）として、どういった基準、見通し等により、物事の判断を決めているのかを若手職員と共有する講座を予定しており、庁内における経験・スキルの共有化などを図り、組織力向上に向けた取組をより一層強化し、進めていくこととしている。

（３）人事委員会等と連携した新たな確保策の検討

①導入に至る現状と課題

より良い組織・人づくりを進めていくためには、庁内人材の育成はもちろんのこと、これからの新潟県庁を担う職員の確保も喫緊の課題となっている。

しかし、近年、霞ヶ関における国家公務員の深夜残業の常態化など、その激

務の実態が明らかになったことをはじめとする、公務員の働き方は大きくフォーカスされている。その影響の一因は本県でも顕著に表れており、本県を志望する職員数は減少傾向にある状況である。（論文執筆時点の２月における地元紙にて、「職員受験者数激減、回復なるか」と題して、2004 年の大卒受験者 1,794 人をピークに激減している内容が報道されている。）

＜参考：職員試験の状況（大卒）＞

年度	受験者	最終合格	倍率
Ｒ３	486 人	108 人	4.5
Ｒ２	460 人	119 人	3.9

こういった状況を踏まえ、職員採用を担うセクションである人事委員会の職員との意見交換機会を設け、現状の課題などについて理解を深めるとともに、今後の連携などについて熱く議論を交わした。意見交換の要旨については以下のとおり。

【人材確保策（情報発信）に関する現状等】

- 職員と学生の接点となる場所をつくることを目的に進めている。
- 学生に県について知ってもらうために、多様なツールを使用して情報発信を行っていく必要があることを感じている。
  Instagram：ライトな情報（県を知ってもらう入り口としてのツール）、
  YouTube や note：ディープな情報
- 面接等では、観光、U・I ターン、少子化等似たような話題が多い。深掘りしても実際にやりたいことは不明確であり、その点が情報発信の課題と考えている。広い視野をもってもらえるように、情報発信を進めていくことが必要。
- 実際の職場の雰囲気や若手が活躍できるのかという観点が意識されているように感じる。また、ワークライフバランスや給与、福利厚生等にも興味がありそうである。
- 公務員離れが進んでいることから、県としての魅力だけではなく、公務員の魅力を発信することで、人材確保につなげていきたい。

◎　マニ研メンバーである我々人事課職員と人事委員会職員が協力し、新たな人材育成確保策に向けてより連携を強めていくことについて、最終的に一致した。

上記意見交換を踏まえて、今年度の取組としては、「情報発信」に特に力を入れて取り組んだ。新潟県人事委員会では、より新潟県庁のことを詳細に知ってもらうことを目的として、県庁職員の素顔や業務内容、働き方など多くの情報発信を

行っている「新潟県人事委員会ブログ」をほぼ週１ペースで発信している。

この情報ツールを捉まえて、人事課で実施している研修制度に関する情報発信への積極的な協力に加えて、前述した「庁内マイスター制度」に関しても人事委員会が情報発信ツールとして注目をしていた「note」などを活用し発信することで、新潟県職員を志す職員が少しでも増えるよう、人事委員会と連携して取組を進めた。この取組だけに終わらず引き続きの情報発信に加えて、学生への働きかけに関するあらゆる取組について人事委員会と連携し、新潟県職員への関心を高める取組を続けていく。

＜参考：新潟県人事委員会ブログ＞

＜note による情報発信＞

令和４年２月10日　note＆インスタ連動ブログ第１弾！若手が提案し、若手が実現した「庁内マイスター講座」

♡ 8

新潟県
2022年2月9日 18:16

庁内マイスター講座って何？？

前置きが長くなりましたが、今回は、先月県庁内でスタートした職員向け研修**「庁内マイスター講座」**をご紹介します。

庁内マイスター、、、何が始まったんだ??という感じですよね。簡単に言うと、**その人ならではの“スペシャルなもの”を有する名物職員（庁内マイスター）が、自身の持つノウハウを若手職員に共有する庁内講座**です。

県職員には、その人固有の特別な知識・スキル・経験を持つ「マイスター」がたくさんいます。そのノウハウを組織の中で共有することで、組織力ややりがいの向上につなげていこうとスタートした取組。もちろん、その先には県民の皆様へのサービス向上という目的地があります。

（４）「庁内助っ人制度」の実施

①導入に至る現状と課題

活動の概要で前述したとおり、本県職員における仕事へのやりがいについては、所属長が一番高い数値を示した後、役職が下がるにつれて、降下していく状況を示している。特に、若手職員は顕著な数値を示しており、やりがいの向上は喫緊の課題となっている。

職員アンケートを分析していく中で、仕事のやりがい向上のために必要なことについて確認を行うと、「任された仕事が順調に進んでいる、成果が出る」「県民や上司・同僚などから感謝や評価をされる」が上位１，２を示した結果となったことから、働き方改革を所管する我々人事課メンバーにより、職員の仕事へのやりがい向上、そして業務スキル・経験の共有、さらには職員自身のワーク・ライフ・バランスの確保を図る観点から、職員が自身の経験やスキルなどを活用し、別所属の業務について、「助っ人」として短期間業務応援に行くことのできる「庁内助っ人制度」を設けるとともに、庁内で試行することとした。

＜庁内助っ人制度のイメージ図＞　※庁内職員用ポータルサイトを活用

庁内助っ人制度とは？

職員の持つスキルや経験等を活かし、「助っ人」として他所属への短期間（半日から３日程度）の応援を行いやすくする制度です。

【実施パターン】

公募型	助っ人を求める所属が職員ポータルで募集を行い、職員が手挙げにより応援に行く方法
自己登録型	職員があらかじめ助っ人として対応可能な業務等を職員ポータルに登録しておき、助っ人を求める所属に応援に行く方法
個別依頼型	助っ人を求める所属が、意中の職員に個別に応援を依頼する方法

【実施までの流れ（公募型の場合）】

【助っ人制度の活用例】

業務	内容
審査関係	・補助金に係る審査　・許認可に係る審査
イベント	・大規模イベントの進め方等の助言
パソコン等	・マクロ作成やアクセスの活用法　・RPAのシナリオ作成
ＰＦＩ・プロポーザル等	・各種資料の作成方法や庁内での調整方法等の助言
その他	・所属経験者や資格取得者からの助言　など

②事業概要

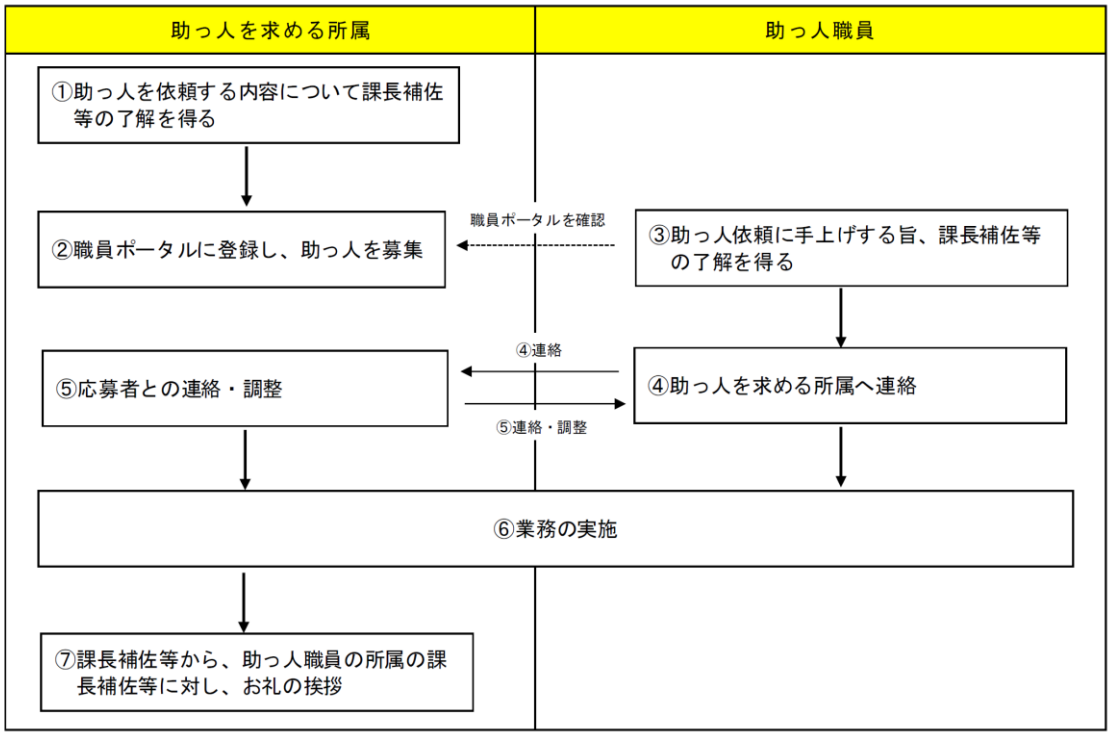
ア　基本ルール

- ✓　助っ人期間は、半日から三日程度とする
- ✓　兼務発令は行わない
- ✓　助っ人職員には、起案及び権限行使等の業務、助っ人業務による時間外勤務は行わせない
- ✓　助っ人を求める所属は、その助っ人職員及びその所属の上司に必ず感謝の意を伝える

イ　実施パターン

- ✓　【公募型】
  助っ人を求める所属が職員ポータルで募集を行い、職員が手挙げにより応援に行く方法
- ✓　【自己登録型】
  職員があらかじめ助っ人として対応可能な業務等を職員ポータルに登録しておき、助っ人を求める所属に応援に行く方法
- ✓　【個別依頼型】
  助っ人を求める所属が、意中の職員に個別に応援を依頼する方法

【フロー図】



③実施状況

今年度の試行状況は以下のとおりであるが、短期間でありながら一定の実績を上げることができた。

内容	パターン	助っ人
集計用のマクロ作成のサポート 現地調査の補助	公募型	若手職員（主任）
清算事務や決算業務のサポート	個別依頼型	前任者
制度に関する助言	公募型	課長補佐
首都圏大学に進学した学生を対象としたキャリアイベントアイディア出し	公募型	若手職員（主任）
データ整理業務	公募型	若手職員（主任）

多様な業務において活用することができるとともに、若手職員が参加する実績を示すことができたため、より一層庁内への周知に取り組み、県庁組織が助け合い、知識・スキル等を共有する風土を醸成し組織・職員の総合力を上げることで、県民サービスの向上に繋げることを目指して取組を進めていきたい。

＜参考：庁内助っ人制度の実施状況を庁内向け広報誌で共有＞

庁内助っ人制度の活用事例：集計用マクロ作成のサポート

①依頼内容

【現状】
○　幼稚園等から提出されるエクセルの調査票から集計用のエクセルにコピー＆ペーストする作業に多くの時間を費やしている（集計件数は約450件）

➡　集計の負担を軽減するマクロの作成をサポートしてほしい

②サポート内容

①　助っ人職員の所属で、集計業務を処理する際に使用しているマクロをサンプルとして提供（マクロの解説も併せて提供）

②　マクロ作成に関して、適宜アドバイス（３回程度）

③制度活用の効果

○　集計用マクロの活用により、集計業務に係る時間を約３時間削減！

○　マクロに関する知識が増え、今後、同様の業務への活用も検討！

【参考】活用の流れ

①　職員ポータルで助っ人を募集（6/1～）
②　助っ人職員の決定（6/16）
③　助っ人職員の業務開始（6/22～）
（打合せ→サンプルデータの提供→アドバイス）
④　マクロの完成（7/28）

（５）「職員インターンシップ制度」の実施

①導入に至る現状と課題

若手職員などは、庁内においてやってみたい仕事、やりがいのある仕事を求めている一方、庁内における円滑な業務遂行、さらには適材適所等の観点から、職員自身が希望する仕事が実施できる可能性は高いわけではない。

そういった中、人事課において働き方改革の推進や若手職員の仕事へのやりがいの向上等のため、自身が働いてみたい職場に短期間勤務し、職場の様子や実際の仕事を体験できる「職員インターンシップ制度」を実施した。

＜制度のイメージ図＞

職員インターンシップとは？

自身のやりたい仕事の発見と、今後のキャリア形成支援を目的に、若手職員が興味・関心のある本庁所属で７月～９月の概ね１週間程度勤務できる制度です。

対象者	主事・技師で30歳程度までの職員　※主事・技師に相当する職を含む （現所属１年目の職員及び任期付職員を除く。）
実施期間	令和３年７月から９月まで
実施期間	概ね１週間程度（受入所属によっては数日となる場合あり。）
業務内容	受入所属の業務に従事（起案及び権限行使等の業務を除く。）

【スケジュール（予定）】

～５月中旬　募集
↓
５月下旬～６月中旬　受入所属との調整
↓
６月下旬　受入決定
↓
７月中旬～　インターンシップ実施

②実施状況

今年度、６所属において若手職員の受入機会を設けることができた。

派遣先	従事内容
ＩＣＴ推進課	機器等接続協議審査補助、Ｗｅｂ会議設営等支援　等
地域政策課	事業に関する現場視察
環境企画課	自然公園の施設整備・維持管理、希少野生動植物のリスト整理
地域産業振興課	商店街エリア活性化事業取組視察、現地ヒアリング、新事業チャレンジ補助金審査
空港課	空港会社へのヒアリング、空港ターミナルイベント協力
生涯学習推進課	県立図書館の管理・運営

５　次年度に向けた展望

これまで記載してきた新潟県の現状やマニ研での活動を通して実施してきたキーパーソンインタビューや庁内若手職員等との対話、さらには今年度マニ研に参加している県内市との対話などを通じて、本県においてまずもって必要な施策として、我々メンバーは、困難な課題に挑戦できる「人材の確保・育成」が喫緊の課題と捉え、人事評価の見直しを皮切りに、やりがい向上施策の展開や新たな人材確保策の洗い出しなど、できる限り行動を起こした。次年度に具体的に動き始めるものもあるが、これら活動を通じて感じたことは、組織を変えるための取組や職員の意識向上などに関連する取組について終わりはなく、かつ即効性のある取組も中々ないと感じることである。地道な広報活動の継続や事業実施における理念などをしっかりと周知し、取組を実践しながら、PDCA を回す、こういったことを愚直に継続していくことが重要と考えており、新潟県でも取り組み続けなければならないことだと感じている。

アクションプランでは、次に取り組むアクションとして、職員がやりがいをもって能力を発揮できる「風土」に向けた取組を掲げ、今年度の取組から派生したものとして、「働き方改革のより一層の推進」「県と市町村の交流機会の創出」「部局を超えて気軽にスキル・経験を共有できる風土と場の設定」などを掲げているところである。これは、人材育成の次のステップとして、育つべき人材がしっかりと組織の中で活かされる風土作りが必要だからである。

昨今、新型コロナウイルス感染症への対応により、庁内における疲弊感、閉塞感が広がり、長時間労働に従事する職員が増えている傾向にあり、組織・人事改革に向けた機運が高まらない状況が予想されるとともに、そのためのマインドの共有なども引き続き本県の課題であると感じている。

そういった中でも、R3 年度においては、まず行う取組として３人でしっかりと進めることができたことはよい経験であり、庁内を動かすためのノウハウなども得ることができたと感じている。また、庁内には今のままではいけないといった危機感を持つ幹部職員や若手職員なども一定数いることがわかったことから、多様化・複雑化する課題が山積する中でも希望を失わずに取組続けることが重要と感じている。

来年度は、今年度見直しを行った人事評価の趣旨をしっかりと職員と共有し、職員の能力向上とコミュニケーションの推進、さらには認め合い高めあう組織に向けた取組をしっかりと進めるとともに、引き続き、庁内マイスター講座を始めとした部局を超えた職員同士のスキル・経験・ノウハウを共有できる取組を実施する。また、県と市町村の関係性をより一層向上させるために、研修機会やそのほか活動等を通じて機会を創出することに取り組んでいきたい。

こうした取組を通じて、最終的な新潟県庁のあるべき姿として、アクションプランでは戦略的かつ複合的に課題を解決できる「実効性のある組織と意識の改革」を掲げた。これまでにない複合的な行政課題に対して、現在のような固定された部局の枠組みの中だけではなく、部局の壁をより低くし職員同士が部局を簡単に越えて取組を進めることができたり、職員が恒常的に複数部局を兼務するなどといった組織について検討した。しかし、これらの組織のあり方について具体的なかたちにまでは至らず模索段階の域を出なかった。

いずれにしても、職員自身が組織・人事のあり方としての最適解を常に考え、複合的な課題に対応できる抜本的な組織のあり方や多様化・複雑化する課題に対し、積極的に取り組む姿勢を持った職員の育成に繋がる取組について、今後も歩みを止めずに追い求めていく必要がある。

６　所感

（１）仲野　雅之

今年度から職員の働き方改革の旗振り役となる部署に配属となり、同時に、このマニ研の活動の機会もいただき、この一年、私自身にとって職員の働き方や県の組織・人材のあり方について深く考えさせられた年となり、大変貴重な経験をすることができた。

自身の職務を通じて感じたのは、限られた人的・物的資源の中で、次々に生じる新たな行政課題に対応していくためには、これまで当たり前にやってきた業務を抜本的に見直すことの重要性であり、それは、マニ研の活動でいえば、ドミナントロジックの転換であったり、価値前提で物事を考えて現状業務を見直すということであり、まさに職務と活動をリンクさせて取り組むことができた。

活動を通じて、職員は誰しも少なからず業務の進め方や組織・人材育成のあり方に意見やモヤモヤを持っているのではないかと感じた。それが組織全体として変化に表れるには時間を要してしまうだろうと思う一方で、新型コロナ感染症によってデジタル化や会議等の見直しなどが一気に進んだことに驚き、必要となれば、そしてやる気になれば物事はしっかりと進むことを実感した。

研究会の活動で、組織における推進力を活かし、抵抗力への対策を考えるという課題があったが、実は自分自身の中にも、変えることへの推進力と抵抗力が内在していることに気づかされる。今後も、ありたい姿から逆算した課題を一人称で捉え、周りを巻き込んで進めるという気持ちを日々の業務から実践していきたい。

このような気づきを得ることができたことは自身にとって大きな一歩であり、

幹事団や事務局、マネ友、協力をいただいた職員の方々に心から感謝申し上げたい。

（２）高間　健

マニ研の活動から思い浮かんだことは、国や新潟県の現状を踏まえて、私自身このままではいけないと感じつつも、これまで何もアクションを起こしてこなかったと感じたことである。

ニュースを見れば暗い話題が多く、少子高齢化をはじめ、この国の先行きは非常に暗いと感じながらも、自分事として捉えず、日々の仕事をこなし、漫然と生活している自分にとって、立ち止まって考えるきっかけやその必要性をマニ研の活動が与えてくれたと感じている。取組のきっかけは与えられたもの（課題）であったとしても、その活動を通じて普段話をすることができない副知事や部局長などから直接その“思い”を聞くことができただけでも、二度とない経験ができたと思っているし、少しでも物事を自分事として捉えて、誰かがやってくれるのではなく、自分が少しでも前に進める姿勢や考え方などを、幹事団から学ぶことができたと思う。

併せて活動を通じて感じたことは、その活動に対する“思い”や“理念”などをしっかりと伝えないと、その活動に関する共感は得られないということである。自分たちは良かれと思いやったことでも、その趣旨がしっかりと伝わらないと組織・人は動いてくれないことを実感することもできた。そのために必要なことは、人と人との「対話」を通じたプロセスの共有というスキームが大事であり、何のために、誰のために、どうつながっていくのかなどのビジョンを共有することが大事であり、面倒でも、嫌なことを言われるかもしれないけど、人と人とのつながりを設けるプロセスは必須であると感じた。

今思えば、本県の知事や幹事団の方々は共通して、考える姿勢や物事を少しでも前に進める姿勢の必要性などをお話されていた。誰かがやってくれるのを待つのではなく、自分がその言葉をしっかりと受け止め、自分事として「自分に何ができるのか」をまず始めに考え、行動していけるようにこの経験を大事にしていきたいと思う。

（３）中島　佳

部会の活動は、今までの職員生活の中で考えたこともないことを考える機会となった。今、改めて振り返ると、部会に参加する前は「新潟県」という組織について、全く意識していなかったことを痛感している。

部会の中で示された４つのキーワードは、今後の職員生活の中でも意識して

いきたいと考えている。部会に参加した当初は、他人事での解決策を考えてしまっていたことを、他団体の対話を通じて感じることが多かった。もちろん、課題解決には周りの協力も大切であるが、その中で自分は何ができるのか、この視点を忘れないようにしたい。また、日々の業務に追われると、目の前のことにばかり意識がいってしまうが、価値前提で考え、先を見据えた上で今どうするべきかという思考のクセをつけていきたい。

部会の中で出てきた「微力であるが無力ではない」というキーワードは特に印象に残っている。行政の課題は、一朝一夕で解決できるものではなく、また差し迫っているものもあることから、先延ばしにもできない状況である。多くの難しい課題を抱える中で、まずは自分にできることを「一歩踏み出す」ことから始めたいと思う。

最後に、部会の幹事団・事務局の方々、全国のマネ友の皆様、そして活動に協力いただいた県庁内の関係者に心より感謝申し上げたい。