2022 年度（令和４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

新潟県（第 16 期生）

宮村 知英（総務部人事課）

小松 央武（総務部行政改革課）

剱　 雅倫（人事委員会事務局総務課）

目　　次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１

１　活動の概要と経過・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２

２　見出した成果と創り出した変化・・・・・・・・・・・・・・　８

３　次年度に向けた展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　９

４　自分達としての取組シナリオ・・・・・・・・・・・・・・・　10

５　１年後に目指す状態と創りだしたい変化・・・・・・・・・　10

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　12

付録１　変革ストーリーシート

付録２　R4 新潟県若手職員による政策提案推進事業を活用した

提案グループによる提案資料

はじめに

新潟県が人材マネジメント部会への参加を開始してから、今年度で 16 期目（コロナ禍による不参加年度を除く）を迎える。本県からは、これまで 45 名の“マネ友”が部会に参加し、組織の変革や現場の改善等に向けて、研究・対話・実践を繰り返してきた。

その一方で、毎年度の研究成果が十分に県庁組織に反映されているかというと、必ずしもそうとは言えない。“部会に卒業はない”と認識してはいても、参加者・マネ友を中心とした活動は単年度で完結し、活動の継続性が保たれていないことは否定できず、結果として県庁組織が「あるべき姿」に向けて順調に歩を進めているとは言い難いのが現状である。

そのような中で、今年度の部会参加にあたっては、派遣元から県としての研究テーマが提示され、関連する業務の担当職員でメンバーが構成された。また、メンバーの中には、研究テーマと同趣旨で昨年度から活動する若手政策提案グループメンバーも選定された。

今年度の研究・活動においては、より実践的な成果を生み出せるよう、部会で示される課題（変革ストーリーシートの作成等）に取り組みながらも、常に県の研究テーマを念頭に置きながら、若手政策提案グループによる活動ともリンクさせて取り組んだものである。

なお、本共同論文を作成する大きな目的として、（当県が次年度以降も継続して部会に参加することを前提に）次期参加者に私たちの思いの変遷を知ってもらう（つなぐ）ことを位置づけているため、あえて学術的・事務的なボリュームある“論文”ではなく、できる限り読みやすく、簡潔に当時の状況が伝わるような“記録書”として作成しているものである。

1　活動の概要と経過

■2022 年４月上旬　派遣元（総務部人事課）より派遣者所属経由で本人へ依頼

※2022 年度は、県としての研究テーマを設定し、関連業務の担当３名を選定

【研究テーマ】県職員の採用倍率低迷などの課題への対応
・採用試験の見直しと合わせた職場環境（業務プロセスの改善、働き方改革、人材育成）の改善の具体策を検討

■４月 15 日　Web 会議体験会@オンライン

➢2022 年度人マネ幹事団・事務局と初めて接触。Zoom の使用にはある程度慣れてはいたものの、初めて触れる「UMU」を活用しながら幹事や他自治体の参加者と交流するなど楽しい時間となり、今後の活動への期待感、ワクワク感を感じる。

■４月 21 日　キックオフミーティング

➢メンバー３名の初顔合わせとなったこの日、各人の担当業務や研究テーマへの認識、取組状況等を共有。

■４月 26 日　第１回研究会@早稲田大学

（事前課題）自治体戦略 2040 構想研究会第一次・第二次報告概要（総務省）、Society5.0 資料（内閣府）について研究

➢Society5.0 で実現する社会について考察・対話するも、その中で地域に必要とされる県庁の姿が思い描けず頭を悩ませる。

■５月 13 日　人事委員会ブログ（県 HP、note）において人マネの活動を発信

➢県職員志望者増を目指して、学生等に向けて情報を発信する同ブログにおいて、第１回研究会の様子や参加メンバーの率直な思いを掲載。閲覧した職員からも人マネを活動についての反響があった。

■５月 24 日　第２回研究会@早稲田大学

（事前課題）新潟県総合計画、行財政改革行動計画、中期財政収支見通し、職員人材育成基本方針等について研究

➢本県の現状を認識したうえで、創りたい地域（持続可能な地域ビジョン）と戦略について考えるも、「地域のありたい姿」と「そのためにあるべき県庁の組織づくり・人づくりの姿」とをつなぐ納得感あるストーリーがうまく導き出せず、頭を悩ませる。

■５月 31 日　【対話】マネ友インタビュー（前年度マネ友）

➢活動の方向性が定まらず、前年度の様子をマネ友（１名）にインタビュー。「まずはキーパーソンへの対話が重要」とのアドバイスを受け、キーパーソンをリストアップし作戦を練る。

■６月 23 日　【対話】マネ友インタビュー（教育長）

➢マネ友である部会参与でもある佐野教育長に相談を兼ねたインタビューを実施。若手政策提案グループによる検討骨子へのアドバイスとともに、佐野教育長の思い等も聞かせていただく。過去から現在にいたる取組の検証不足を指摘されるとともに、「若手職員」や「新潟県を選ばなかった学生等の声」を集めること等の助言を受けた。

➢佐野教育長の“熱さ”にメンバー全員が強い刺激を受け、部会に取り組む思いを新たにする。

■７月８日　庁内中間報告会　＜政策提案＞

➢人マネの活動と連携して取り組む政策提案グループの検討状況について、知事政策局及び担当課（人事課）への中間報告会に参加。

➢担当係長（人材育成係長＝マネ友）から以下のコメントを受ける。

「データ分析の視点が不足していることは自覚していると思うのであえて言わない。思いには全面的に共感するので一緒に取り組んでいきたいが、中間報告の内容からでは具体的な施策のイメージがわきにくいので、今後、意見交換をしながらお互いに協力して取り組んで行ければと思う。」

■７月 20 日　【対話】派遣元・担当係（人事課人材育成係）　＜政策提案＞

➢中間報告会の結果も踏まえ、提案グループの思いや具体的イメージ等を伝えるとともに、担当係としての実現に向けた現実的な課題や方向性等について、共有・意見交換・目線合わせを行った。

➢組織・人材の「目指す状態」については同じ方向を見ていると実感するも、提案施策（アイデア）への現実的な課題を丁寧に伝えられ、取捨選択とデータ分析、ファクトの積み上げの必要性を思い知らされる。

<u>■７月 21 日～22 日　第３回研究会＠オンライン</u>　※感染拡大により対面から変更

➢自治体事例や組織変革の進め方について、分科会での対話を繰り返した。

➢様々な自治体や出馬部会長の講話からは納得感を得られるものの、地域にとって必要とされる「県のあるべき姿」についてはいまだに腹落ちしていない部分もあり、モヤモヤが残る研究会となる。

■７月 25 日～８月７日　社会人採用在職者・退職者等へのアンケート

＜政策提案＞

➢県庁組織を客観的な視点でとらえるため、民間企業等での勤務経験がある在職者や退職者、新卒入庁後の退職者等を対象に、県庁の組織・業務についてアンケート調査を実施。

➢あえて、県庁組織に対して違和感を感じやすい社会人採用者や県職員を辞めるという選択をした退職者を対象にアンケートを行うことで、よりクリティカルな視点からの声を集められると期待。サンプルは少数ではあるが、切実な回答も含まれ、改めて、現状に対する危機感が湧き上がる。

社会人採用在職者・退職者等へのアンケート

（実施：7月25日～8月7日、Web）

対 象 者：
計16人【①社会人採用在職者10人＋②社会人採用退職者2人＋③新卒退職者4人】
質問項目：
県庁の組織・業務について（採用プロセス、県職員・仕事の魅力、キャリア・人事、退職理由 など）

採用プロセスの問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・そもそも**中途採用を知る機会が少ない**（58%） ・自分の**経験がどのように活かせるか**、イメージするための材料が少ない（50%）
県職員・仕事の**魅力**で入庁後**「イメージと違ったこと」**は?	・**仕事が知的でおもしろい**（と思っていた）（31%） ・**優秀な同僚・上司・部下**と仕事ができる(と思っていた)（31%）
配置・業務の問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・**担当業務外でも自分のスキル・経験**を発揮する余地があるが、業務の縦割りのためその**機会がない**（33%）
キャリア・人事の問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・県庁内に目指したい**ロールモデルがいない**（42%） ・ジェネラリストかスペシャリスト**どちらを目指せば良い分からない**（33%）
退職理由は？（在職者①もなり得る理由を回答）	・**やりたい仕事ではない**(56%) ・他にやってみたい仕事ができた(50%) ・組織風土になじめない(38%) ・**評価や人事制度に不満**がある(31%)

■８月 23 日　【対話】対話自治体（熊本県）@オンライン

➢対話自治体である熊本県メンバーと、お互いの変革ストーリーシートについて意見交換。シートについてのコメントもさることながら、県の立場で部会に参加する故に生じる悩みを共有し、勇気づけられる。

■８月 23 日　【対話】学生インターン①　＜政策提案＞

➢県庁インターシップ参加学生（５名）と政策提案グループで意見交換の場を設け、学生の生の声に触れる。多くの参加学生から「安定」、「民間とは違って成果を求められない」等の要素を志望理由として挙げる声が挙がった。もちろん全ての学生の総意ではないが、「これから必要とされる人材像」と「県職員を志望する学生の意識」との間に大きなギャップが生まれていることを認識する。

インターンシップ学生へのヒアリング
～ YOUは何しに新潟県庁へ？～

8月23日（火）
インターンシップ参加の学生
５名からヒアリング

【県庁を就職先として選ぶ理由など（学生の本音を聴取）】

- ○ **安定**した休み・給料、**福利厚生・WLB**に優れる
- ○ 働いている人たちの**人柄がよさそう**
- ○ **年功序列**、実績を重視しなさそう
- ○ **やりたい仕事を優先する人は民間企業を選ぶ**と思う

8

■８月 24 日～25 日　第４回研究会@オンライン

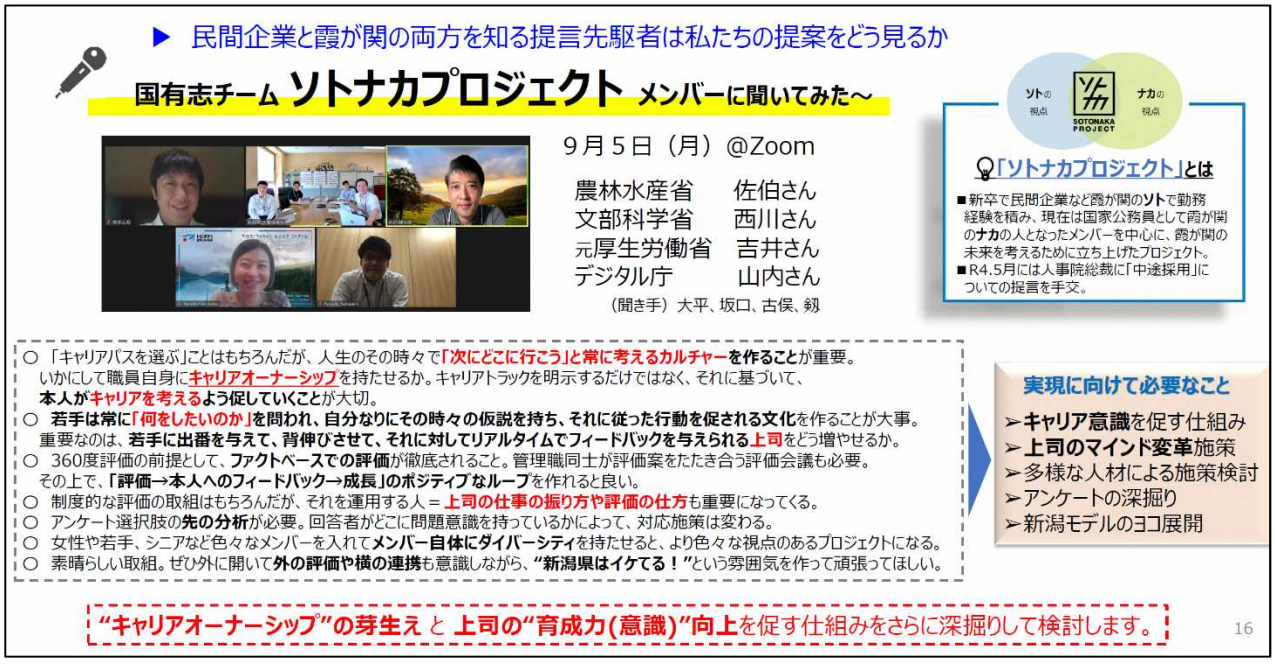
➢対話自治体や幹事団との対話、フィードバックを受ける。

➢データ分析や地域のための県のあるべき姿について検討が不足している等の指摘を受ける。

■９月５日　【対話】国ソトナカチーム　＜政策提案＞

➢社会人採用の国家公務員が中心となって霞が関の未来を考えるために活動するプロジェクトメンバー（４名）と、私たちの提案素案について意見交換。

➢多様なキャリアを持つメンバー達から様々な視点でのコメントがあり、大いに刺激を受ける。「キャリアオーナーシップの芽生え」と「上司の育成力（意識）向上」を促す仕組みの深掘りが重要と認識。マインド高く、具体的な実践を重ねるメンバー達から叱咤激励を受けたことでモチベーションはアップし、鼻息荒く解散となる。



■９月７日　【対話】派遣元･マネ友･担当課（人事課人事係・人材育成係）＜政策提案＞

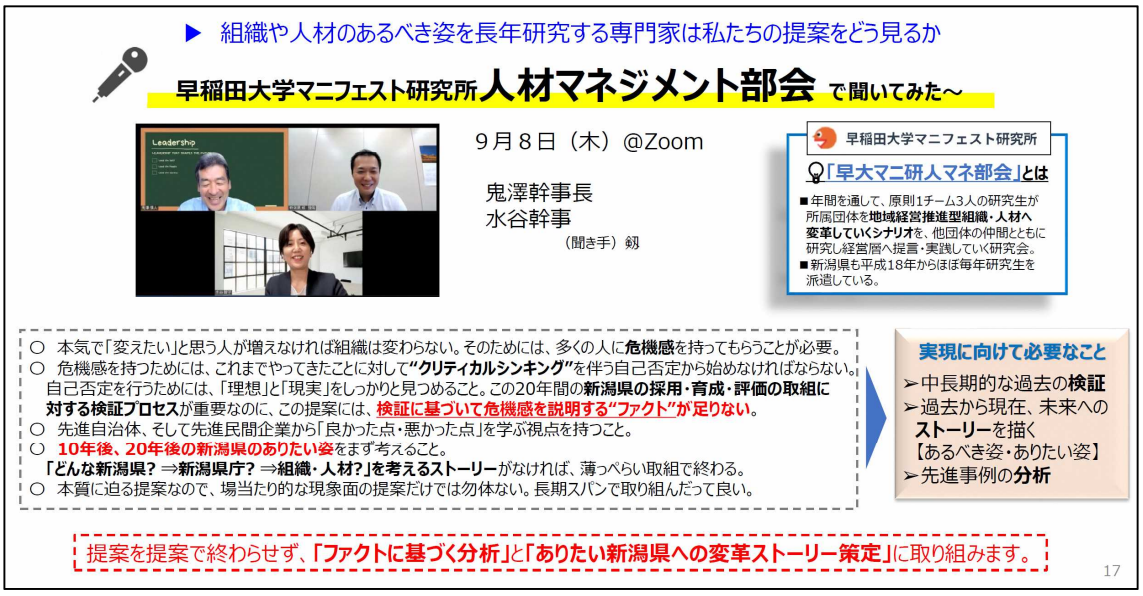
➢政策提案の最終調整として、派遣元かつ担当課であり、マネ友も含む人事課と具体的な意見交換を行い、互いの「思い」や「課題認識」等について対話。

➢提案を提案で終わらせず、次年度以降の具体化や継続的な検討・取組につなげられるよう、建設的で現実的な議論となった。

■９月８日　【対話】鬼澤幹事長、水谷幹事フィードバック　＜政策提案＞

➢提案内容への客観的な意見を求め､幹事団からのコメントをご相談したところ、鬼澤幹事長・水谷幹事よりフィードバックをいただく。

➢冒頭、鬼澤幹事長から「本当に県庁を変える覚悟はあるのか？」と問われ、自信を持って｢ある｣と答える。しかし､｢ファクトに基づく分析の不足している。｣、「10 年後、20 年後の新潟県のありたい姿が描けていない。｣、｢新潟県は長い期間部会に参加しているのに、いつも同じことを言っている」等の意見をいただく。



■９月９日　【対話】学生インターン②

➢県庁インターンシップ参加学生（４名）と政策提案グループで意見交換。

➢8/23①と同様、ここでもワークライフバランスについての話題が中心となり、参加学生との温度差は感じるものの、あくまで私たちが求める「あるべき姿」のために必要な組織・人づくりをぶらさないよう意識する。

■９月 14 日　政策提案書提出、庁内キーパーソンにも共有　＜政策提案＞

➢提案資料を仕上げ、知事政策局に提出するとともに、対話を実施したキーパーソンや庁内で応援してくれる皆に成果品を共有。

➢知事政策局での内部審査の結果、優秀提案として知事報告案件に選定されることはなかったが、成果品を共有したキーパーソンたちからは、温かいエールとともに、具体的なアドバイス等多くのフィードバックが寄せられた。改めて、「提案の目的は知事に報告することではなく、私たちの問題意識・思いを多くの人に伝え、少しでも多くの共感・仲間を生み出し、県庁をあるべき姿に近づけること」と胸に刻み、具体化に向けて引き続き動くこと決意する。

■10 月４日　【対話】マネ友（教育長）　＜政策提案＞

➢9/14 に資料共有した佐野教育長から、政策提案書を読んでの丁寧なフィードバックを受ける。

➢提案目的の達成（提案の具体化）に向けて、対話・研究・実践の道のりは終わりなく続くことを認識。

［いただいた主なコメント］

・全体の印象として、実際の現状と違うように感じるところが何点かある。過去にやっていたことを提案しているという印象。

・過去の状況を踏まえ、検証した上で出てくると施策があると良い。

・この提案は、全体的に"ひとごと"のように感じる。色々言っているが、最後は「人事課で」というのはどうなの？まずあなた自身が何をやっているか？何をやるか。

・物事変えるにはゆらぎが必要。ゆらぎを発生させることは誰かがやらなければならない。こ

のままだと、仕組みだけ作っても、それだけで終わる部分がある。

・挑戦する職員と言いながら、あなたは本当にやっているのか。あなたでなければできない仕事を自分がやっているか。

・全体的に「考え」「議論」が足りないように感じる。

・「1～5年目」の育成に焦点を当てているが、若手を本当に伸ばすためには、まず上（少なくとも課長、補佐辺り）を変えなければならない。今の状況では、若手が働いているうちに「自分がやってはいけない」と学んでしまう。

・若い人が成長するためには、裁量や任せるという仕事の与え方やコーチングスキル、職場全体の雰囲気をどう作るかが重要。若手だけを対象にする提案では足りない。「工夫できる余地がある」、「判断できる余地がある」ということが大事。若い人を育てるには上の人のことを考えなければならない。

・なぜ今の組織体制（上意下達）ではダメか。クリティカルシンキング、考えることが足りないのではないか。これからは“そもそも論”から考える仕事がどんどん増えてくる。何を優先するのか、なぜそれを優先するのかを考える状況が役所の世界にはある。役所がそもそも論を考えるときには、色々な人の意見を並べて、多様性・様々な価値観があることを示せなければダメ。

・物事をクリティカルに見て、判断分析できる人が必要。単一的なものは短期的に見ると良いが、変化に対応できず脆い。決めるまでのプロセスには色々な人が必要。

・研修だけでは人は変わらない。仕事のなかで、辛い思いをして一皮むける機会が必要。そして、できる人が少数いてもダメで、全体のモチベーションを上げなければならない。

・組織を変えるには、仕事のやり方を根本的に変える必要がある。まずは会議のあり方を、「伝達」ではなく「決める場」に変えること。仕事のやり方も変えなければならない。そういうところを全部見て、若者は県職員を選ばないのではないか。そもそも問題意識を持つ人が少ない。だから、県庁は変化の度合いが遅い。

■10 月 12 日　【対話】マネ友・派遣元（人事課人材育成係長）

➢終盤の活動に向けて、今年度の人マネの検討状況や研究テーマに対する認識等について派遣元と意見交換。

■10 月 19 日～20 日　第５回研究会＠オンライン

➢１日目には担当幹事の急な予定変更等があり、４名の幹事（当初予定では２名）からフィードバックを受ける贅沢な時間となる。２日目には鬼澤幹事長からもフィードバックを受け、「新潟県は相変わらず毎年同じことをやっている」との指摘を依然として受けるものの、力強いエールもいただく。

■2023 年１月 26 日～27 日　第６回研究会＠早稲田大学

➢ついに最後の研究会を迎える。対面で全参加者が集う場では貴重な対話が溢れ、刺激に満ち溢れた２日間となる。

➢投票で選ばれた優秀自治体の発表は素晴らしく、特に、私たちの提案には「人マネでの活動を庁内外に向けて、興味を引くような工夫をして継続的に発信すること」が欠けていたと痛感。

➢出馬幹事長、鬼丸氏の講演にも強く胸を打たれる。特に、「思いを発信すれば、

必ず誰かが何かを返してくれる。だが、それには時間がかかる。」。「私たち一人ひとりは、微力だが無力ではない。」という言葉は忘れられない。

※上記には代表的なトピックスを記載したが、この期間中、メンバー３名間はもちろん、マネ友や若手職員、ベテラン職員等と頻繁にチャットツールや対面での対話を続け、研究活動に取り組んだ。

２　見出した成果と創り出した変化

“施策的な結果”としての成果というよりも、部会への活動プロセスにわずかながら変化（前進）が生じたことが大きな成果であったと捉えている。

当県はこれまで 16 期に渡って部会に参加してきたが、ほぼ毎年度の活動が、人事、行政改革担当者等による限定された活動で、かつ、単年度で完結している傾向がある。

一方、今年度は、固有の研究テーマを設定して関係業務の担当者がメンバーを構成して取り組むとともに、同趣旨の提案活動を行う若手職員有志チームともリンクさせながら活動したことで、例年に比してより具体的・実践的な研究成果となったと考える。そして、研究・提案で完結させるのではなく、次年度施策への反映に向けて担当課と継続して対話したプロセス自体も一つの成果である。

また、今年度の活動においては、これまで以上に幅広いキーパーソン（庁内外不問）と対話しながら、声を集めようと心掛けた。まだ十分ではないが、私たちの活動に対する共感・応援・助言等が多く寄せられたことも価値ある成果であった。

こうした周りからの支えもあり、県の研究テーマを踏まえ、いくつかの小さな変化をもたらすことができた。

◎職員の登用・人材育成 関係

今年度、人事事務システムの導入及び稼働という一つの変化があった。これにより、本県の人事評価にあたる人材育成型評価及び職員調書について、これまで Excel の様式データに入力していたものがシステム上で入力・管理する形に変更となった。

システム化により、採用、人事、人材育成等の情報が独立して管理され、職員配置・人材育成、組織力向上に十分に活用しきれていない状況を打開し、それぞれの情報を統合・連携して活用することで、より効果的・戦略的な登用・人材育成、組織力向上を実現させることが期待される。

現に、研修受講者の決定に際し、既に人事事務システムに蓄積された情報（職員の得意分野（強み）、研修に対する意向など）を踏まえて調整を進めており、これから情報の活用の幅がますます広がるものと考える。

◎業務改革 関係

令和４年度にモバイルＰＣやチャットツールの導入など、デジタル環境の基盤整備が進んだことを好機として捉え、所属の中での「対話」を通じて、以下の観点で業務改善に取り組む運動を行った。

- ➢新たに使えるようになったデジタルツールをフル活用した業務改善
- ➢単に既存業務をデジタルに置き換えるだけでなく、業務そのもののやり方の見直し

所属ごとに係単位で業務の洗い出しと対話を実施し、業務改善事例を報告してもらうことで、係内のコミュニケーションの活性化や、今まで漫然と行ってきた業務を一旦立ち止まり、見直すきっかけになったものと考える。

また、報告のあった業務改善事例のうち、優良事例については全庁に周知し、積極的な横展開を図っている。

３　次年度に向けた展望

変化させたプロセスに基づいて活動した今年度の研究を踏まえ、次年度に取り組むべきことは、研究内容の実践・具体化であり、今年度創り出した変化からもう一歩前に踏み出すことである。

まず、人事データの連動・集積等による効果的・戦略的な登用・人材育成、組織力向上に向けては、人事情報と職員配置、職員研修、ＯＪＴとの連動を強化していくとともに、人材育成型評価と合わせて、各職員の研修受講歴、保有スキルなどを見える化し、職場内研修、能力開発支援を活発化させていくことが重要であると考える。また、システムを活用し、組織目標を共有できる環境を整備し、組織としての一体感を醸成するとともに、マネジメントツールとして利用できる可能性もあるのではないかと考える。

業務改革の観点では、庁内のデジタル化を踏まえた業務改善を継続的に実施するとともに、さらに一歩進んだ業務プロセス自体の見直しにも積極的に着手していく必要がある。

県庁組織に欠如しがちな「トライ＆エラー」の姿勢をいかに生み出していけるか。

政策提案グループの活動とリンクさせながら担当課と対話を繰り返したことで、制度の具体化には一定の可能性を見出している。しかし、制度を作るだけでは意味がなく、より多くの職員が当事者意識を持って取り組む環境をどのように作り出すかが重要となる。

そのために次年度取り組まなければならないのは、まずは実践し、一人でも多くの人を巻き込みながら共感を集め、仲間を増やしていくことである。

４　自分達としての取組シナリオ

研究成果を実践するためには、「トライ＆エラー」が可能な主体を作ることが必要である。当然ながら、担当課において適切な課題設定のもと制度の検討・整備が必要ではあるものの、特に県庁組織の構造的な問題もあり、どうしても柔軟な実践（エラーを見越したトライ）は困難であると言える。実践を伴わない制度は空虚なものとなってしまい、すぐに陳腐化する。

そのようなシナリオを避けるためにも、実践主体として、担当課とは異なる職員有志チーム（シンクタンクならぬ“Do タンク”）を設けるべきであると考える。ここで重要なのは、やらされ感のある Do タンクではなく、Do タンクの構成員一人ひとりが、共通の課題意識のもと主体的に参画していることである。

では、Do タンクの受け皿はどこにあるのか。その萌芽は、県庁組織内に散見される。今年度連携した政策提案チームはもちろんのこと、大学院派遣制度を利用して組織・人材について研究に取り組む職員やグループ自主研究制度を利用するチームなども存在する。あるいは、当県のマネ友をつないで、新たなチームを作ってもいいかもしれない。

当県が 16 期に渡って部会に参加しながら得てきた問題意識や解決策と同じ方向を向いて取り組んでいる職員たちが、県職員には数多く存在するが、これまではそのような職員たちは点在しているだけであった。同じ方向を向いて前向きに取り組む職員たちを繋ぎ、連携して取り組むことは、県庁組織・人材に大きな変革がもたらすムーブメントとなる。

点在する“Do タンクの芽”を把握し、連携可能性を探りながら少しずつ線でつなげ、担当課の外に「効果的な実践主体」を作ることが次年度の取組の第一歩となるのではないか。

なお、庁内外に向けた活動プロセスの継続的発信についても、併せて実施することが必要である。

５　１年後に目指す状態と創りだしたい変化

この１年間、県としての研究テーマを持って部会の活動を進めてきたところである。当初から思い描いてきたあるべき姿として、採用・人材育成の観点では、挑戦、活躍する職員が適正に評価され、やりがいを持って業務にあたれる環境が整うとともに、データベース化された各種情報が職員配置や人材育成業務に有効活用されることで、高付加価値人材の獲得・育成・活用が積極的に行われている状態、また、業務改革の観点では、県庁の「働く場」としての魅力向上や、働きやすい環境の実現により、入庁志望者の増加、辞める職員の減少等につながっている状態を創り出していきたいと考える。

１年後には、マネ友を中心とした人材マネジメント担当課が当事者意識を持って今年度の研究成果の実現に取り組んでいることは言うまでもないが、実践主体とし

ての“Doタンク”を確立し、連携しながらトライ＆エラーを繰り返せる状態になっていたい。そして、それぞれの取組が庁内外に継続的に発信する手法・プロセスも確立されていなければならない。

そのような状態であることは、部会の研究をより実践的なものにし、活動の輪を広げ、具体的な変革につなげることができる。本県の「いつになっても変わらない人材マネジメント」は、一日も早く、「柔軟にトライ＆エラーを繰り返してあるべき姿に向かう人材マネジメント」に変わらなければならない。

おわりに

宮村 知英（総務部人事課）

今年度から人事課に配属となり、１年間、人材育成に関する業務に従事してきましたが、配属と同じタイミングでこの部会への参加という機会をいただき、部会の活動を通じて人材育成の根本となる考え方を学ばせていただいたと感じています。

今年度の部会については、対面開催を選択させていただきましたが、最初の部会へ参加し、幹事の皆様や他の自治体からの参加者の熱意に圧倒されたことを今でもはっきりと覚えています。人や組織を変えるというのは、生半可な気持ちではできず、あるべき姿を何とか実現したいという強い想いが何よりも重要だということを肌で実感しました。

また、部会の活動を通じて、多くの方々と対話をさせていただきました。本来業務の中では話す機会のない方々との対話の機会もあり、新鮮な気持ちで対話に臨めました。対話では、県という組織にいる人間とそうではない方々との間で考え方に違いがあるなど、多くのことに気づかされました。また、対話自治体として話をさせていただいた熊本県とは、それぞれの取組みを紹介したり、同じ悩みを共有したりと、良い刺激をいただきました。

自分自身の１年間の行動を振り返りますと、何かを成し遂げたり、新しいことに挑戦できたかというと、自信を持って「はい」とは言えませんが、何事にも現状のままで良いのかという問題意識を持って接することは徐々にできるようになってきていると感じています。これは、部会の様々な活動の中で、幹事の皆様をはじめとする多くの方々の考え方を聞き、自らもこういうマインドを持ちたいと思い続けた結果が、意識的に表れてきているのではないかと考えています。

最後になりますが、自分自身の成長につながる気づきを与えていただいた幹事団や事務局の皆様、私のつまらない話を嫌な顔をせずに聞いていただいた全国のマネ友の皆様、１年間の活動にご協力いただいた関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

小松 央武（総務部行政改革課）

私自身、行政改革課に配属されて２年目に人材マネジメント部会に参加できたことは大きな財産となりました。業務上、他の所属の課題を解決に向けて一緒に考えたり、時には方向性の違いを調整し、納得させなければならない場面もありますが、今年度は「目的（何のために）」をしっかりと押さえることを意識して取り組んだことで、利害の反する相手とも最終的には同じ方向を向きながら議論ができたと感じています。

今回の部会への参加を通じて、これまでの自らの仕事の進め方が結論ありきであり、それでは目の前の不具合には対応できるものの、未来に向けた根本解決には結びつかないということを痛感したところです。

県全体の課題に視点を移すと、人口減少問題や少子化対策等、いずれも多くの部局が関わり合いを持ちながら、オール新潟で取り組む必要があること、対策を打つにも

決められた財源の中での創意工夫が求められるなど、多方面から取り組まないと課題解決に結びつかないものばかりです。その中でも「対話」や「共有」を通じて、真に必要なニーズを洗い出したり、県として強みとなるシーズを掘り起こしたりすることがとても重要であると感じました。

最後に、部会を通じて他の自治体の方と意見を交わす機会をいただき、ネットワークを作れたことも私にとってよい経験であり、このような機会を提供していただいた幹事団や事務局の皆様、対話自治体の皆様等に厚く御礼申し上げます。

剱　雅倫（人事委員会事務局総務課）

「悔しい。もっとやれた」というのが、今の率直な気持ちです。

担当業務等を通じて、新潟県庁が就職先として年々選ばれにくくなっていることや、入庁した若手職員が伸び悩んだり、失望して辞めてしまっていることを肌で感じるにつれて危機感を募らせ、県庁組織の中でもがいていた自分にとって、部会への参加はありがたいお誘いでした。

傲慢な言い方になってしまいますが、部会が大切にする姿勢「４つのキーワードに基づいて一歩前に踏み出すこと」については、私自身、部会に参加する前から意識して実践していたことでもあり、部会参加によって自分の中に大きな変化があったわけではないと思っています。

ただ、(幹事か参加者かを問わず) 自分以上に強い思いを持って、実際に行動を起こしている皆さんと接点をいただけたことで、「行動しないことへの言い訳ができない」状況下に自分を置けたことは、価値ある経験でした。そして、「やらない理由」を考えるのではなく、現状をあるべき姿に近づけるために自分がどうすべきなのかを何とかして考え、行動しようとする時、幹事団や事務局、マネ友という仲間たちの真の価値や心強さを実感し、そのことは私を救い、鼓舞してくれました。本当にありがとうございました。

どんなに貴重な機会が用意されても、自分自身が意識して行動しなければその機会は無駄になってしまう。そう考えると、今年度の部会参加を存分に“利用”して活動できたかというと、後悔が残ります。

でも、部会に卒業はありません。部会参加前後で明確に変化したのは、幹事団やマネ友とのネットワークを手に入れたこと。これについては、本当に価値ある“武器”を手に入れたと感じています。この武器をうまく使うも錆びさせるもこれからの自分次第。微力だけど無力ではない自分の力を信じて、これからも頑張ります。

これからも、どうかよろしくお願いいたします。

地域経営をリードするための
人材マネジメント部会

2022年度テーマ
“地域のための人・組織づくり”を進める
～持続可能な地域をつくる人・組織の
ストーリーを描き、実践する～

変革ストーリーシート

自治体名：新潟県

1．10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】

自治体名：新潟県

■ 10年後の地域のありたい姿はどのようなものですか【持続可能な地域ビジョン】

新潟ブランドの構築

限定的なブランドイメージを脱し、新潟の多様な地域資源や有形・無形の魅力を再認識するとともに、改めて郷土の魅力に誇りを持つことで、県外・国外への発信・浸透を図る。

新たな価値の創出・
掘り起こし・磨き上げ

地域のありたい姿

1 安全・安心

・災害に強い県土と治安が確保されている。
・健康寿命が確保され、十分な医療と介護を受けることができる。
・子供を生み育てやすい環境と自立した生活を続けられる福祉環境が整備されている。
・社会や地域に参画し活躍できる。

2 地域経済の活性

・交流人口や県産品の販路が拡大されている。
・日本海側の表玄関としての拠点性が高まり、多くの人が集まる。
・起業・創業に挑戦できる環境が整備されている。
・魅力ある多様な雇用の場が確保されている。

3 成長、活躍

・一人一人の個性に応じて、質の高い豊かな教育を受けることができる。
・未来を創る多様な人材を輩出している。

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通し等も踏まえて）※シート2

2. 成り行きの未来

自治体名：新潟県

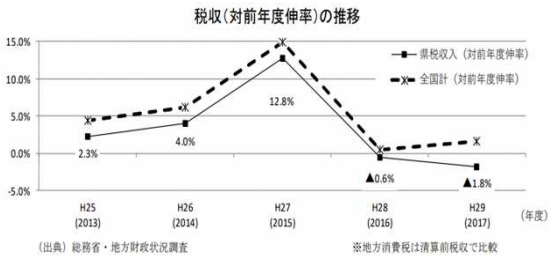
■ 10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】　※シート1

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

※「成り行きの未来」とは、人口減少や財政悪化、職員数の減少や業務の増大など、役所内外の状況が刻一刻と変わっているのに、何もせず（或いは“やったふり”をして）、放置した際に迎える未来のこと。

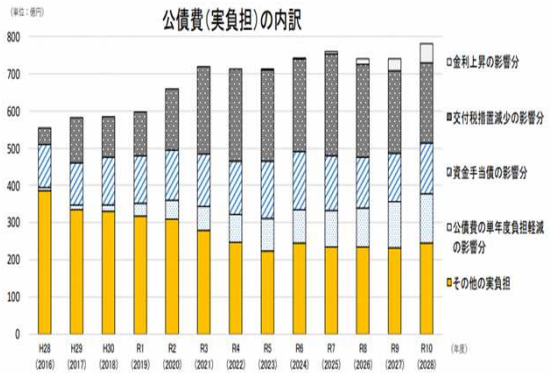
歳入面の現状

・県税収入は、本県の大企業が少ないことや、個人所得の伸びが低いことなどから、伸率が低い。
・地方交付税等は、公債費への措置額が減少していることや、人口減少に伴い減少が続いている。



歳出面の現状

・公債費に対する地方交付税措置率の見直しや、交付税措置のない資金手当債の発行等により、交付税措置額を除いた公債費の実負担額は増加
・人口減少・少子高齢化の進展により、社会保障関係経費が増加
・広大な県土の中で地域医療のニーズも分散し、病院事業に対する繰出金が増加



成り行きの未来

・実質公債費比率の増加に伴い、起債許可団体となる。
・県財政における収支不足が見込まれ、財源対策的基金が枯渇し、収支不足を埋めきれない状態に陥る。
・行政サービスは必要最小限に限定され、ニーズの低いものが切り捨てられる。
・行政サービスの低下は、新潟ブランドの構築にブレーキをかけ、人口減少に歯止めがかからない状態になる。
・その結果、さらなる歳入の減少、収支不足の悪化といった負のスパイラルに陥る。

2．成り行きの未来

自治体名：新潟県

■ 10年後の地域のありたい姿【持続可能な地域ビジョン】　※シート1

■ 予測される成り行きの未来はどのようなものでしょうか（人口予測、中長期財政収支見通しなども明記してください）

※「成り行きの未来」とは、人口減少や財政悪化、職員数の減少や業務の増大など、役所内外の状況が刻一刻と変わっているのに、何もせず（或いは“やったふり”をして）、放置した際に迎える未来のこと。

人口の現状

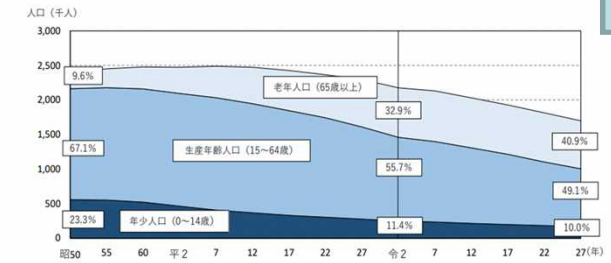
・出生数の減少等による自然減の拡大と若者を中心とした県外への転出超過で、平成9年の249万2千人をピークに人口減少が続き、R3.10現在で本県の人口は218万人。
・年齢区分別では、年少人口（0～14歳）は、戦後一貫して減少しており、平成6年に老年人口（65歳以上）が逆転。

■社会減少　△5,774人で全国44位（総務省：人口移動報告、2021年）
■自然減少　出生数は1万2981人で10年連続減少。合計特殊出生率（女性1人が生涯に産む子どもの推定人数）は1．33で全国平均値だが、普通出生率（人口千人当たりで1年間に生まれた子供数）は5．9で全国42位。

◇人口の推移と将来推計

資料：国勢調査【総務省】、将来推計人口【国立社会保障・人口問題研究所】（令和７年以降）

◇年齢区分別人口推移と将来推計



資料：国勢調査【総務省】、将来推計人口【国立社会保障・人口問題研究所】（令和７年以降）

成り行きの未来

・将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所、H30）では、本県は令和17年に200万人を割り込み、令和27年には令和2年の8割以下まで減少すると予測。
・本県は全国より速いペースで少子高齢化が進行しており、令和27年には総人口の約4割が高齢者、そのうち約6割が75歳以上の後期高齢者となると予測。
⇒人口減少に加え、生産年齢人口　（15～64歳）が減少傾向にあることから、経済活動の縮小だけでなく、地域社会の維持が困難になるなど、県民生活へ大きく影響することが懸念。
⇒女性（出産適齢期）の県外転出の増加が続いており、対策を打たなければ、今後も人口減少が継続。

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート1）から逆算

自治体名：新潟県

■ 10年後の地域のありたい姿（持続可能な地域ビジョン）の実現に向けて、自治体として戦略的に取り組んでいることはどのようなことですか。

※前シートの「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重視して取り組んでいること。

事務事業の見直し

・事業の選択と集中を徹底
・より効果的・効率的な施策体型を構築
・事業総点検の実施

人件費の見直し

・県議会議員報酬及び特別職・一般職員給与の臨時的削減を実施
・新たな行政需要に的確に対応しつつ、組織体制や業務を見直し
・効率的な働き方に向けた取組とマネジメント強化により、時間外勤務を縮減

投資事業の見直し

・県債発行ルールを設け投資的経費の事業量を実負担に基づき管理
・国補助金や地方財政措置の手厚い有利な県債を積極的に活用

歳入確保策

・金利水準の高い超長期国債（20年債）を活用した運用を行うことによる歳入確保

取組成果

●令和4年度当初予算案までに194億円の収支改善を図るとともに、行財政改革行動計画において目標とした、大規模災害等に備えるための財源対策的基金残高230億円を確保しつつ、令和4年度から令和7年度には収支均衡を達成する見込み。

■ これまでの収支改善額（令和4年度当初予算まで）

年度（当初予算）	収支不足額	収支改善額（対前年度）	収支改善累計額（対令和元年度）
令和元年度	▲234 億円	―	―
令和２年度	▲105 億円	129 億円	129 億円
令和３年度	▲ 70 億円	35 億円	164 億円
令和４年度	▲ 40 億円	30 億円	**194 億円**

3. 成り行きの未来を回避し、10年後の地域のありたい姿を実現するための戦略的取組

10年後の地域のありたい姿（シート1）から逆算

自治体名：新潟県

※前シートの「成り行きの未来」を回避するために、あなたの自治体が重視して取り組んでいること。

■分散型社会の下、新潟県が選ばれる地となるための戦略

働き方改革や女性活躍の推進

○就労満足度向上プロジェクト事業
職場単位のチーム制で働き方改革に取り組み、優良な取組を行った参加チームと企業に対して奨励金の支給と表彰

○にいがたの働く女性応援事業
女性リーダー養成に向けたセミナーや再就業に向けた支援を強化

○女性が変える未来の農業推進事業
本県農業の次代の担い手の確保・育成を図るため、新たに、地域のリーダーとなり得る女性農業者の育成に向けた研修会の開催やグループ活動の支援

地域分散の流れの呼び込み

○IT 企業誘致アンバサダー事業
新たに、県内に進出済みのＩＴ企業経営者を「ＩＴ企業誘致アンバサダー」として委嘱し、首都圏等のＩＴ企業経営層との人的ネットワークを活かして誘致を促進

○サテライトオフィス等整備支援事業
民間事業者によるサテライトオフィスの整備を支援

○ トライアルサテライトオフィス事業補助金
本県進出を検討するＩＴ企業等に対し、新たに事業要件を緩和し、立地検討段階における県内現地調査のための滞在経費を支援

新潟での暮らしやすさの向上

○大学魅力づくり支援事業
県内大学の魅力向上に向けた特色ある取組やグローバル人材の育成等を支援。新たに、高校生等を対象とした講座等の開催支援対象を国立大学にも拡充

○産学官連携促進モデル事業
県内企業や地域の課題解決・人づくりにおける県内大学の活用に向け、新たに、産学官のシーズ・ニーズの見える化と産学官連携のポイントや課題の洗い出しを行うためのモデル事業等を実施

新潟の魅力・強みの発信

○魅力発信事業
首都圏等に在住する若者層への発信を強化するとともに、「新潟※（コメジルシ）プロジェクト」で県民から寄せられた新潟の魅力の発信や市町村との連携により、発信内容を充実

○にいがた鮭プロジェクト推進事業
学生のＵターン促進に向け、官民連携プロジェクト「にいがた鮭プロジェクト」に参画し、県外に転出した若者とふるさとをつなぎ応援する取組を展開

4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組（シート３）から逆算

自治体名：新潟県

■ 10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える

※前シートの取組は、成果をあげていますか（持続可能な地域ビジョンに近づいていますか）？　もし、そうではないなら、どこに問題がありますか？　組織づくりはどうでしょうか？　人づくりはどうでしょうか？

目指す職員像

新潟愛 × 熱　意

新潟の強み・魅力に誇りを持ち、未来に明るい希望を抱いて、新潟を前に進めていこうという志を持った職員

大切にしたい価値観・行動	特に求められる能力・マインド
発見 ⇒ 挑戦 ⇒ 変革 前例にとらわれず、大胆な発想で自ら考え、果敢に挑戦することで未来を切り開く。	▸ 課題設定（発見）能力 ▸ チャレンジ精神 ▸ 政策形成能力
県職員 × 人の輪 組織内部に留まらず、多様な主体と意見を交わし、知恵を出し合い、協力しながら、一体となって課題を解決する。	▸ コミュニケーション能力 ▸ コーディネート能力 ▸ オープンマインド、協調性
『自分×仲間』→∞（無限大） 組織の一員として、自分と仲間を大切にし、支え合い、結集することで、組織の力を最大限に発揮する。	▸ リーダーシップ、マネジメント能力 ▸ チームワーク ▸ フォロワーシップ
公務員 × プロ意識 県民全体の奉仕者であることを自覚し、高い倫理観、そして行政のプロとしての誇りと責任を持って、職務を遂行する。	▸ 新潟県職員としての高い倫理観・使命感 ▸ 高い専門性、高度な技術力 ▸ リスク管理能力

県知事の思い	ワーク・ライフ・バランスを実現させるためにも、デジタル化社会の実現のためにも、そして選ばれる新潟づくりのためにも、我々の職場をもっと働きやすい、魅力ある職場にしていかなければならない。風通しの良い職場にすることで、同時にそれは、県民のための行政、県民最優先の行政を実現していくことにもつながっていくものと考える。
新潟県職員人材育成基本方針	将来にわたって魅力ある新潟県として、今後も持続的に発展していくためには、職員一人一人が改めて**自らの役割や責任を自覚**し、**やりがいを持ちながら効率的で質の高い働き方を実現**するとともに、**変化する課題に対応するために必要となる能力・マインドを主体的かつ自発的に習得**し、それを**最大限に発揮することで、県民サービスの向上を図ること**が求められる。 新潟県では、人材育成基本方針を改定し、新たな「目指す職員像」を定めるとともに、そこに求められる能力・マインドを備えた**「自ら伸びる」職員**を育成するため、職員研修、人事評価、人事制度それぞれの観点から、また、相互に連携を図ることにより、より効果的に職員の育成に取り組んでいる。

あるべき姿（人・組織）の実現のために何が必要か…

4. 組織づくり・人づくりのあるべき姿

戦略的取組（シート３）から逆算

自治体名：新潟県

■ 10年後の地域のありたい姿を実現するための、「組織づくり・人づくりのあるべき姿」を考える

■人づくり

「あるべき姿」を実現するために必要な人材 「高付加価値人材」	✓ 変化する環境・状況に的確に対応し ✓ 課題の解決に向けた具体的な方策を立て ✓ 果敢に挑戦・実行して成果を上げる　人材
一言で言うと…	前例踏襲・思考停止型　ではなく、 改革・改善・挑戦をいとわない　人材

※国や民間企業においても、変革の時代を生き抜くための「高付加価値人材」の獲得・育成・活用の重要性が言及されている。

高付加価値人材

- 獲　得
- 育　成
- 活　用

■組織風土づくり

「あるべき姿」を実現するために必要な組織風土	✓ 組織全体として社会の変化に即応しながら ✓ 職員一人一人が変革の意識を持ち ✓ チャレンジ精神とやりがいがあふれる　組織

高付加価値人材の獲得・育成・活用を下支えする職場環境の整備（働き方の変革）

5. 組織・人の現状と問題点

組織・人づくりの
ストーリー　※シート6

組織・人づくりの
あるべき姿　※シート4

自治体名：新潟県

	過去の経緯	現状	問題点 （あるべき姿と現状のギャップ）	問題点 ※もう少し細かく見ると 採用・育成・評価それぞれにギャップあるのかも
組織	・簡素で効率的な行政体制の構築を推進 ・新たな社会的課題に対応する組織の構築	・本庁組織の統合 ・地域振興局体制見直し ・環境局設置 ・観光文化スポーツ部設置 ※いずれもR4初	・一所属・一係で解決できない課題・県民ニーズの増加 ・施策を総動員し、所属横断的に取り組む必要 ⇒（なのに…） 未だに縦割り・消極的権力争いの空気	【採用】 ・人材の多様性が不足（性質の硬直化） 【育成】 ・職員のスキル・ノウハウ共有が不十分 【評価】 ・事務分掌に囚われないチャレンジングな取組への評価が曖昧
人	・人件費の削減取組 ・人材育成方針改訂	・人員の削減 ・超過勤務増加 【職員アンケート】 ・職員の適配置を求める声が多い。 ・「自分の能力や成果が適正に評価されること」「企画や提案が採用されること」でやりがいを感じる職員が多い	・やりがいを感じていない職員の割合が若い世代ほど多い。 ・ICTの活用等、時代の変革に対応できる職員が少ない	【採用】 ・「求める人物像」が届いていない 【育成】 ・若手の挑戦＆キャリア形成意識の機会が乏しい 【評価】 ・評価反映の「見える化・キャリア形成」の具体化が不足

6. 10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー

自治体名：新潟県

２つの視点からアプローチ
【採用・育成編】

戦略的取組 ※シート3 → 組織・人づくりのあるべき姿 ※シート4

＜フェーズ1＞目標状態

○受験者の量的増加と質的向上
・入庁後の具体的なビジョンや目的意識を持った受験者の受験を促進

○システムによる入庁後の職員管理
・人事事務システムの安定稼働
・人事事務システムの使用に慣れる

＜フェーズ2＞目標状態

○獲得した人材を入庁後間もなくから効果的に育成

○育成にあたっては、一元管理された各種情報を用いて、職員調書や人材育成型評価を作成

※段階を踏んで、的確なハードルを課す
※周囲のサポートも丁寧に

＜フェーズ3＞目標状態

○挑戦、活躍する職員が適正に評価され、やりがいを持って業務にあたれる環境が整い、

○データベース化された各種情報を職員配置（異動）や人材育成業務に有効活用しながら、

高付加価値人材の獲得・育成・活用が積極的に行われる状態

＜想定される取組＞

○試験実施時期、内容の見直し
○情報発信やインターンシップの充実
○辞退防止策の拡充

○人事事務システムを活用した人材育成型評価の実施

＜想定される取組＞

○育つ側・育てる側が、育成の目的地や通過点を具体的に共有
→育成ビジョンやモデルに基づいて
タテ・ヨコ・ナナメの交流を活発化する
職員研修の実施（既存制度の拡充）

○職員調書、その他職員情報等との連携、データベース化

＜想定される取組＞

○日々の業務でのフィードバック文化徹底
○360評価制度の充実

○本人希望や職務適性を反映した異動、長期的かつ一貫したキャリア支援

6. 10年後の地域のありたい姿の実現から逆算した、組織づくり・人づくりのストーリー

２つの視点からアプローチ
【業務改革編】

自治体名：新潟県

戦略的取組 ※シート3 → 組織・人づくりのあるべき姿 ※シート4

＜フェーズ1＞目標状態

〇RPA等、業務改革につながるデジタル技術を職員自身が習得し、自らの業務にデジタルを活用する意識が浸透

＜フェーズ2＞目標状態

〇行政DXの効果が庁内全体に拡がることで超勤縮減、多様な働き方の実現、職員のやりがい向上が図られる状態

＜フェーズ3＞目標状態

〇県庁の「働く場」としての魅力向上や、働きやすい環境の実現により、入庁志望者の増加、辞める職員の減少、高付加価値人材の獲得・育成・活用が積極的に行われる状態

＜想定される取組＞

〇働き方改革行動計画への反映
〇RPAの活用促進、優良事例の横展開
〇デジタルを活用した業務見直しの実施、優良事例の横展開

＜想定される取組＞

〇ICT活用研修の充実
〇在宅勤務の推進に向けたソフト・ハードの更なる充実
〇多様な働き方の実現に向けたルール整備

＜想定される取組＞

〇県庁内の働き方の発信強化

7. 推進力を活かし、抵抗力に対応する

自治体名：新潟県

■ 変革を進める推進力は何か、それをどう活かすか

- 問題意識の共有と、部局横断体制
- 各分野のスキル・ノウハウを有する職員や、関心の高い若手職員
- 民間企業等経験者やインターン学生等“ソト人材”
- 国や他県の動向

※推進力を活かすにあたっては…

✔（所属毎というよりも）興味・意欲のある職員のアイディアを吸い上げ、その取組をバックアップしながら、優良事例については積極的に横展開を図っていくことが有効

■ 変革に対する抵抗力は何か、それを軽減したり、推進力に変えるにはどうするか

- 現状を是としてきた過去の経過や組織の体質と、変革への否定風
- 職員の根本的な知識・経験・アンテナ不足
- 予算と設備の制約
- 現行の業務量・忙しさ

※推進力に変えるには…

✔オフィシャルな場（知事への提案制度、報道等）を活用したトップダウン的アプローチ

✔外部有識者の活用　✔先行事例の積み上げ

8. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

２つの視点からアプローチ
【採用・育成編】

自治体名：新潟県

組織・人づくりのストーリー　※シート6

目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
・組織目標の共有と組織としての一体感を醸成できる環境整備。 ・ソト人材（民間経験者、学生インターン等）や若手職員の声、参画	・思っていた仕事と違う、やりがいがない、成長できないと感じ、離職してしまう若手職員の増加 ・現状の公務員試験制度を当たり前に受け止める職員だけでは、効果的な変革は困難

	目指す状態（フェーズ１）になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？（関係者含む）
採育1	人事事務システムを活用した人材育成型評価の実施	令和4年度～令和6年度	人事課、行政改革課、人事委員会事務局
採育2	ソト人材や若手職員へのヒアリング及び制度参画	令和4年度	人事課、行政各各課 人事委員会事務局
採育3	「若手職員による政策提案制度」を活用した提言 【オフィシャルな場に引っ張り出す】	令和3年度～令和4年度	人事課 人事委員会事務局

8. 目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて

２つの視点からアプローチ
【業務改革編】

自治体名：新潟県

組織・人づくりのストーリー　※シート6

目指す状態（フェーズ１）になるために必要な条件・資源は何か？	そう考える理由
・デジタル化を前提とした働き方のオフィシャル化 ・デジタル活用の優良事例等の蓄積（データベース化） ・デジタル化に対するネガティブなイメージの払拭 （導入に手間・時間がかかる、職員の負担大、効果薄いetc）	・個人の取組で終わらせないよう全庁的な動きとして盛り上げていくことで推進力が高まる。 ・優良事例を積極的に職員に紹介していくことで、業務見直しに取り掛かる際の心理的ハードルを下げることが可能。

	目指す状態（フェーズ１）になるため重点取組は何か？	期間	誰が？誰と？（関係者含む）
業革1	働き方改革行動計画の改定	～R4年度	人事課、行政改革課、ICT推進課
業革2	RPA活用の浸透	～R5年度（段階的）	行政改革課、ICT推進課、DX推進員、若手職員
業革3	業務見直しの全庁的な展開	～R5年度（段階的）	行政改革課、ICT推進課、DX推進員、若手職員

９．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組【採・育１】　　自治体名：新潟県

重点取組 【採・育１】	人事事務システムを活用した人材育成型評価の実施		
狙い：何のために？	採用、人事、人材育成に関する情報が分断され、相乗効果が発揮されていない現状を改善し、採用試験の倍率を向上させるとともに、若手職員の離職抑制を図る。		
目標：目指したい状態・得たい成果	人事システムの安定稼働と、職員がシステムの使用に慣れる状態を作り上げる。		
期間：いつから・いつまで	令和４年度～６年度	主体者：誰が誰と？	人事課、行政改革課、 人事委員会事務局
具体的な取組、 活動内容	・令和４年度より導入された人事事務システムを活用した人材育成型評価の実施 ・システムの安定稼働に向けたベンダーや庁内関係課との調整 ・システムの使用に関するサポート体制の確保		
実行する際の 留意事項	職員団体への丁寧な説明		
実践してみての気づき ＆変化	・慣れない操作による問合せ等はあったが、大きな混乱なくシステムは稼働		
次に何をどう活かすか？	・各種情報のリンクに向け、ベンダーとの調整を継続するとともに、情報の活用方法に関する検討を進める。		

９．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組【採・育２】　　自治体名：新潟県

重点取組 【採・育２】	ソト人材や若手職員へのヒアリング及び制度参画		
狙い：何のために？	現状を変えるためのフラットな意見を得ることで、世間と県庁のズレを認識する		
目標：目指したい状態・得たい成果	「県庁は変わらなければならない事実」と「何をどう変えるべきなのか」を把握し、 変革への第一歩を踏み出すきっかけ・理屈をつくる		
期間：いつから・いつまで	令和４年度	主体者：誰が誰と？	人事課、行政改革課、 人事委員会事務局
具体的な取組、活動内容	・県庁へのインターン学生との意見交換 ・国有志チーム「ソトナカプロジェクト」との意見交換 ※活動内容等は、重点取組【採・育３】として添付する提案書に記載		
実行する際の留意事項	・外部からの意見と当県の状況を踏まえた取捨選択		
実践してみての気づき＆変化	・組織内における危機感の共有不足 ・外部から見た県庁と、内部の認識とのギャップ		
次に何をどう活かすか？	・いかに外部組織との接点を設けるか。あるいは、県庁内に内在する外部人材（キャリア採用者、外部派遣経験者等）の更なるノウハウ活用が急務。 ⇒まずは、この人マネ制度の派遣者選定の考え方に反映できるよう働きかけを行う。		

9. 目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて： 重点取組【採・育3】　　自治体名：新潟県

重点取組 【採・育3】	「若手職員による政策提案制度」を活用した提言		
狙い：何のために？	課題認識や変革の思い・検討内容をオフィシャルな場で議論する		
目標：目指したい状態・得たい成果	ボトムアップでは現状変革の動きが鈍い課題について、 トップダウン型で一気に変革の動きを起こす		
期間：いつから・いつまで	令和3年度～4年度	主体者：誰が誰と？	人事委員会事務局、人事課
具体的な取組、活動内容	県庁内有志チームで「若手職員による政策提案制度」を活用し、提言を実施。 〇令和3年度 【提案テーマ】職員採用試験における受験者増加方策 →知事プレゼンを実施し、一部実現。令和4年度には、継続して実現を調整中。 〇令和4年度】 【提案テーマ】始動！ 新潟県庁「みらい・ひと・しごとプロジェクト」 ～自律行動し、成果を上げる職員を育てるための“4つの約束”～ →採用・育成・評価を軸に、担当部局へ最終報告資料提出済み。（9月に提出した報告資料を添付）		
実行する際の留意事項	・提案段階から担当課と課題認識や実現可能性の目線合わせをしながら、 より現実的で効果的な提案を実施する。（有難迷惑にならないように）		
実践してみての気づき＆変化	・組織内における危機感の共有の不足（声があがっても吸い上げられない仕組み⇒無力感） ・地域に求められる「県職員」のあり方を改めて見つめなおす必要性 ⇒地域住民・市町村にとっての県庁の存在意義とは？		
次に何をどう活かすか？	・表明された意見を真摯に受け止める受け皿をどれだけ増やせるか。 大きな制度だけでなく、職員単位でも少しずつ「声」を受け止めて、対応する積み重ねが 声をあげることへの心理的安全性を高めていく。一人の職員の声を拾い上げる仕組みを 様々な場所に用意することが必要。		

９．目指す状態（フェーズ１）の実現に向けて：　重点取組【業革１】　　自治体名：新潟県

重点取組 【業革１】	働き方改革行動計画の改定		
狙い：何のために？	デジタル化を前提とした業務執行意識を職員に浸透させるため。		
目標：目指したい状態・得たい成果	デジタルを活用した働き方がICT関係部署や興味のある特定職員だけでなく、職員全体に一般的となる状態		
期間：いつから・いつまで	～R4年度末	主体者：誰が誰と？	人事課、行政改革課、ICT推進課
具体的な取組、活動内容	本県で整備を進めているデジタル環境を業務に十分活かせるよう働き方改革行動計画上に新たに位置付け、オフィシャルな全庁運動として推進していく。 ・働き方改革を所管する人事課との調整 ・素案作成 ・素案についてディスカッション・対話（関係者等に意見聴取） ・全庁会議で公式化		
実行する際の留意事項	デジタル知識を持ち合わせていない職員も容易に取り組めるような工夫が必要		
実践してみての気づき＆変化			
次に何をどう活かすか？			

10. 目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて： 重点取組【業革2】　　自治体名：新潟県

重点取組 【業革2】	RPA活用の浸透		
狙い：何のために？	RPAの活用を推進し、業務の効率化・スリム化を進める		
目標：目指したい状態・得たい成果	RPA活用実績の増加（まずは多くの職員が気軽に触れて試してみるところから！）		
期間：いつから・いつまで	～R5年度（段階的）	主体者：誰が誰と？	行政改革課、ICT推進課、DX推進員、若手職員
具体的な取組、活動内容	・これまでのRPA活用事例を取りまとめ、公表 ・RPA活用を検討している所属（職員）をフォローするため、RPAの知識がある職員（行政改革課職員を想定）が当該所属の業務をチェックし、RPA活用が可能か一緒に検討を進める。 ・RPA導入時の作業（業務工程をRPAソフトに登録する作業等）を事業者に委託するなど、RPA活用のハードルを下げる。 ⇒伴奏型支援		
実行する際の留意事項	使用頻度の高い所属においてはRPAソフトが常時導入されている状態が理想的（予算上の課題あり）		
実践してみての気づき＆変化			
次に何をどう活かすか？			

11. 目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて： 重点取組【業革3】　　自治体名：新潟県

重点取組 【業革3】	業務見直しの全庁的な展開		
狙い：何のために？	業務のやり方そのものを抜本的に見直すことで、業務の効率化・スリム化を図り、職員のモチベーションアップにもつなげていく		
目標：目指したい状態・得たい成果	デジタル化を前提とした業務見直しを全所属で実施		
期間：いつから・いつまで	～R5度（段階的）	主体者：誰が誰と？	行政改革課、ICT推進課、DX推進員、若手職員
具体的な取組、活動内容	・まずは取組しやすい軽易なものから、段階的に業務見直しを実施 ・汎用性の高い業務については、事業者による本格的なBPRを実施 ・上記の取組から優良事例を全庁に紹介し、横展開を推進		
実行する際の留意事項	見直しの視点等を整理することが必要		
実践してみての気づき＆変化			
次に何をどう活かすか？			

12.第4回研究会からの変更点

自治体名：新潟県

・「組織づくり・人づくりのあるべき姿」について、組織（風土）の部分を追加

・目的を同じくする若手職員政策提案の報告書作成

・「目指す状態（フェーズ1）の実現に向けて」について、フェーズ3の到達までを想定した取組まで記載していた箇所を修正

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名:新潟県
名前: 宮村

具体的にどんな行動をしたのか？

①インターンシップ生との対話

②派遣元担当係長への報告・相談

③昨年度の共同論文において取り組むこととしていた各種取組の実績確認

行動してみての気づきと学び

①県庁（公務員）に対する強いこだわりというより、やりたいことが見つからない学生の選択肢の一つとなっていることに寂しさを感じた。若手でも様々なことに挑戦できる環境づくりが必要

②今年度の活動状況を報告し、改めて今回のメンバー（採用・育成・行革）に研究会の活動を通じて求められていることを再認識

③取組みを確実に実行し、実績を積み重ねてきているが、形骸化しないよう、職員のニーズを吸い上げながら常に工夫をしていくことが重要

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名:新潟県
名前: 小松

具体的にどんな行動をしたのか？	行動してみての気づきと学び
①インターンシップ生との対話 ②これまでの県の行政経営改革等について調査	①頑張りが正当に評価される仕組みや給与に反映される仕組みを求める学生、県庁のDX化が進んでいないことを危惧する学生等、様々な意見を聞くことができた。 ②10年以上前にできた行政経営改革推進ビジョンにおいても、現場を重視することや創造を重視することなどが掲げられているが、現状として変わっている実感なし。

13. 第4回研究会後の活動（3人各自ご記入ください）

自治体名:新潟県
名前: 剱

具体的にどんな行動をしたのか？

①インターンシップ生との対話

②目的を同じくする若手職員政策提案の
報告書作成、作成過程での庁内外対話
➢【庁内】人事当局、佐野教育長
➢【庁外】国有志ソトナカプロジェクトチーム
人材マネジメント部会幹事
県庁インターン

③過去の試験制度見直しの振り返り

行動してみての気づきと学び

①「求める人物像」と「インターン学生の意識」
のギャップ
⇒脱公務員的な人材を獲得したい県と
安定志向の学生との認識の差

②③過去の検証の不足
⇒実際に取り組んできたことを年表の
ように整理することはできるが、
それぞれの効果測定を行い、当時の
関係者に実態をインタビューする所まで
本気で実施する覚悟が持てずにいる。

14. 幹事との対話で聞いてみたいこと

自治体名：新潟県

・組織を変えるモチベーションを継続・向上させるための方法

⇒変えることに否定的で、動きが遅かったり多くの説明を求める組織や上司、職員等と接するたびに、変革ストーリーを考え、取り組むことの徒労感や虚しさを感じることがある。

危機感を共有する材料（ファクト）が不足していることが新たな仲間を増やしていけない要因とも思うが、そもそも自分がやり抜く思いに波が生じやすく、覚悟が足りない自分をどうマネジメントするべきか。

15.第5回研究会からの変更点

自治体名：新潟県

○「地域」のための県庁とは何か、存在意義について研究。
➢地域に最も近い「市町村」からアプローチ
・市町村との意見交換（日程調整できず未実施）
・採用業務における学生や市町村職員から多く寄せられた声
※R3～県声かけで新規開催した県内自治体合同採用ガイダンスについて
【学　生】様々な自治体の説明を同時に聞ける機会ができてとても参考になる。
【市町村】単独で実施していたのでは集められない規模の学生とコンタクトをとることができて、このような機会を設けてもらえて大変ありがたい。
⇓
◎県庁の価値は、単独市町村だけでは提供が困難な施策（自治体横断施策？）を実施すること。
➢だからこそ、これまで通りの県行政を淡々と実施するのではなく、市町村の状況や社会情勢を的確に把握しながら、新たな自治体横断施策を生み出せるような県職員が必要になる。
➢粟島浦村の状況を踏まえて、県職員が派遣されていることも同様。

16.首長からのコメント

自治体名：新潟県

「1年間を振り返って」

※人マネ部会の活動について知事コメントを受けるには至っていないが、人マネと同趣旨の活動として実施してきた「若手政策提案」制度において、知事プレゼンの対象を選定する際に寄せられた所管部局審査員からのコメントを記載する。
（当該審査により、知事プレゼン対象には選定されなかった。）

【主なコメント】

・職員の育成について、説得力のある提案であり、奇をてらわず実現可能性も高いと感じる。

・実現したい姿に共感する一方、そこに至る手法や手段について工夫する余地があると思われる。事業化する際には実効性を高める仕組みを検討するとよいと思う。

・キャリアパスを公開することには賛成だが、ただ、いまのキャリアパスを今後どういった形に変えていくべきなのかが大事なのではないか。

【上記コメントを受けて】

・どこか他人事の印象を受ける。危機感を共有するための説明不足を痛感

17.派遣元からのコメント

自治体名：新潟県

「1年間を振り返って」

- 組織変革をテーマに、実際の自治体組織の変革や現場の改善、副次的に参加者の人材育成の効果を得る実践研究の場に、今年度は行改・人事委員会・人事の所属からメンバーとして参加してもらった。
- 参加に当たり、県職員の採用倍率低迷などの課題への対応を研究テーマにあげさせていただいた。チームで検証した結果は一つの成果であるが、多くの自治体が参加している部会での活動でしか感じ取ることのできない気づきが多くあると思う。
- そうした気づきを根源に、それぞれの業務に取り組んでもらいたい。

18. マネ友:成果が出ている取組み

自治体名:新潟県

【R3研究】
・人事評価の見直し
・庁内マイスター講座の導入　⇒職員が有するスキル・経験の共有
（職員の業務と関連性が高いテーマを中心に実施し、毎回、定員を上回る応募をいただいている。）
・職員インターンシップ制度等　⇒職員のキャリア形成意識の助長

【R1研究】
・若手・中堅職員の政策提案が実行される仕組みづくり
（職員提案制度の定着・進化）
・仕事のやり方の抜本的見直し（業務の廃止、AI・RPA導入等）
・オフィス改革（ミーティングルーム設置、サテライトオフィス設置等）

【H30研究】
・部局長に組織風土改革インタビューを行い、公表。

19.マネ友:実行したけど続かなかった/うまくいかなかった取組み　　自治体名:新潟県

【R3研究】
・庁内助っ人制度
　⇒一定の活用実績はあるものの、活発な制度活用までには至っていない。
　　（制度自体は認知されているが、具体にどのような業務であれば制度が活用できるのか、どのような手続きが必要なのかといった情報の共有が課題）

【R1研究】
・若手・中堅職員の政策立案能力の向上、若手職員の活躍の見える化
　⇒R4現在、職員提案制度は定着しつつあるが、前向きな提案件数は減少傾向にあり、職員自身の“取組み甲斐”も年々低下傾向にある制度になりつつある。
・政策部局の組織改革
　⇒「政策主管課に若手施策グループ設置」

【H30研究】
・所属外活動参加プロジェクトの浸透
・組織内で失敗例を共有し、そのことを評価する。
・県と市町村職員の交流ネットワーク構築、外部団体と積極的に交流する研修の企画についても、一部実現メニューらしきものはあるものの、組織として成果が出ているとまでは言えないのではないか。

20-1. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び　自治体名/氏名:新潟県　剱　雅倫

・マネ友の研究論文を現状に照らし合わせて読むと、取組は大きく二分できると感じた。
①人マネ部会とは関係なく、もともと県行政のなかで実現されようとしていた取組。
②マネ友自身が現状への問題意識を持ち、人マネ部会の活動のなかで新規に生み出した(生み出そうとした)取組。

・論文に記載されているのは①がほとんどであり、スライド18にも多く掲載されている。しかし、これらはマネ友の活動成果というよりは、もともと実現されようとしていたものであり、部会の意義を見出せるものではない。
・一方で、②の取組は、部会での活動がなければ生まれなかったアイデアであり、マネ友の活動成果と言える。しかし、②の多くがスライド19に掲載されている。派遣翌年からのマネ友の活動継続性が大きな要因の一つと考えられる。

・長い間ほぼ毎年、部会に職員を派遣しているにも関わらず、本県においては、部会での活動が単なる単年度の研究・報告の場でしかなく、県政への発展性が低く、勿体ない状況にあると感じる。
・部会への参加効果を最大限に高め、県政への発展性を高めるために、派遣者3名の選定について、戦略的にもう一歩踏み込んで考えるところから始めるべきと考える。
⇒前向きなフットワークを有する人事所管課の担当者のほか、県庁の人材マネジメントの現状に強い問題意識を有する職員(キャリア採用者や派遣経験者等、外部組織の現状を知っている職員等)を担当業務に関わらず公募する等の転換が必要では？

20-2. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び　自治体名/氏名:新潟県/小松

・これまでの取組内容を見ると、実現可能性のある取組を中心に検討・実施してきたように思えます。発展的でないと感じる一方で、今年度自分も経験してみると、その難しさに直面しています。県という性質にも一因があるのかもしれません。
・まずは、県としての立ち位置をしっかり定めることが大事で、市町村でもなく、国でもなく「県に求められていること、やるべきこと」は何なのかを考える必要があると感じました。それはマニ研の活動だけでなく、通常の業務の中でも同じだと思います。
・業務上、県民の生の声を聞く機会はあまりないですが、そういった場面からニーズを拾っていくことも必要だと感じました。

20-3. マネ友:取組みを検証してのあなた自身の気づきや学び　自治体名/氏名:新潟県　宮村

・　取組みの多くが、自分たちの立場から見える課題に対し、自分たちでどのようなことができるかという視点で検討した内容になっているのではないかと感じました。

・　今回、マニ研の活動を通じて、前半は他県の市町村からの参加者の皆様、後半は主に対話自治体である熊本県からの参加者の皆様とディスカッションをさせていただきました。当初、市町村の皆様と対話をしている際は、県と市町村という違いもあって、話の内容を理解できないところもあり、もどかしく感じていたのですが、今、振り返ってみると、市町村の皆様からみた県がどのように見えるのか、県に期待していること、果たしてほしい役割がどのようなものかをお聞きすることができる貴重な機会であったと考えます。

・　中から見た県だけではなく、外から県がどのように見えているのか、そして、県に求められていることを把握し、そのための組織になっているかという視点で考える必要があります。成果が出ている取組も出ていない取組も、もう一度原点に立ち戻り、目的意識をもって取り組んでいく必要があると感じました。

21. 対話自治体へのメッセージ

自治体名：新潟県

・変革ストーリーシートの具体的な内容云々というよりも、本県同様、参加スタンスの戦略を改めて見つめなおした方が良いかもしれないと感じます。
部会への参加を継続していることは素晴らしいと思いますが、派遣者の所属や性質が固定化していては、せっかく部会に参加しても変革が生まれにくく、組織への還元効果も低下するのではないでしょうか。
「部会への参加」という小さな枠組みかもしれませんが、そこに新たな血を入れることがゆくゆくは組織全体に大きな変革をもたらすと思います。本県も同様ですが。（剱）

・熊本県さんへの意見ではなく、本県のシートもそうなのですが、県庁職員の確保やスキルアップから一歩飛び出した発想があるとよいかなと思っています。最終的にその取組で地域がよくなる実感があるような・・・。市町村でもなく、国でもなく、「県」がどういったことに取り組むとよいのか、突き詰めて考えるととても難しい課題だと感じています。
・熊本県さんとは人口規模や過去に経験した震災など、本県と条件が似ている部分が多いのでこれからも情報交換をよろしくお願いします。（小松）

・熊本県さんにおける人材育成や研修に対する考えは、同じ人材育成を担当している私にとっても共感するものが多く、本県でも新型コロナの影響で研修の実施方法を大きく変更したり、DX推進などの社会情勢に応じた研修内容の検討など、対応に苦慮しているところです。今後もいろいろな場面で悩みを共有させていただければと考えております。
・マニ研の活動を通じて、幹事の方々から、県という組織が変わるには人事課が率先して変わらないとというお話があったかと思います。今も心に刻んでおります。（宮村）

R4　若手職員政策提案

最終報告

始動！　新潟県庁「みらい・ひと・しごとプロジェクト」

～自律行動し、成果を上げる職員を育てるための“４つの約束”～

メンバー	剱 雅倫（人事委員会事務局総務課）　／　齋藤　美帆（人事課） 坂口 正和（ＩＣＴ推進課）　／ 大平 実（病院局経営企画課）／　古俣 敦士（しごと定住促進課）
綱領	新潟県職員たるの本分に徹し　新潟県の改善と向上を図り　新潟県の進展に寄与せんことを期す

【R3提案の振り返り＋α】人材獲得（採用）の重要性

そもそも人材の獲得は、組織の最重要課題の１つ。
あるべき組織をつくるには、あるべき人材が必要不可欠です。

新潟県総合計画　第6章

県民ニーズや行政課題に迅速かつ
的確に対応した質の高い行政サービスを提供していくため、
不断に組織体制の見直しを行っていく。

令和4年 辞令交付式知事挨拶

複雑化・高度化している社会において、
新採用職員の皆さんも高い専門的知識と
幅広い視点・柔軟な発想を持ち、
前例に捕らわれることなく**発想は大胆に**、
実行に移すときは緻密に、
失敗を恐れず**挑戦**してもらいたい

新潟県職員人材育成基本方針
求められる能力・マインド

○ 大切にしたい価値観・行動
発見⇒挑戦⇒変革
○ 求められる能力・マインド
課題設定能力・チャレンジ精神・政策形成能力

新潟県職員採用案内　求める人材

○ **チャレンジ精神を持ち、主体的に行動**できる
○ **状況の変化に柔軟に対応**しながら、
自分の役割を果たすことができる

目的を達成するために、それに適った人材を獲得する ➡ そのための具体的な方策は？

【R3提案の振り返り＋α】提案内容と実現状況

「情報発信」「アプローチ＆コンタクト」「選考方法」「採用職種」
4つのカテゴリーで想いを込めた取組をはじめましょう。

ソフト（集客・売り込み）

情報発信

間接的に人材を
掘り起こす・囲い込む
- ✓ 親しみやすいツール・コンテンツ活用
- ✓ ライト、ディープ情報を戦略的に発信

アプローチ＆コンタクト

直接的に人材を
掘り起こす・囲い込む
- ✓ 大学生向けロイヤリティ醸成
- ✓ 小中高生向け未来の県職員育成

実現

インスタ・ノート

Instagram　note

ターゲットに応じた情報を発信し
新潟県庁の“人となり”を伝える
フォロワー約200人!

短期インターンシップ

学生のニーズにあわせて意識・行動を後押しし
ギャップ解消とロイヤリティ醸成
専門職８月、行政職１月実施予定！

公務員試験対策不要
・早期実施（病院、土木）

マーケットをとらえて民間と同じ土俵で選考
多様な人材を優位に獲得!
倍率：病院10.2倍! 土木17.8倍!

ハード（制度・仕組み）

選考方法

間口を広げて人材を獲得
- ✓ 専門試験なしで人物評価
  - ➡ 付加価値生み出す人材

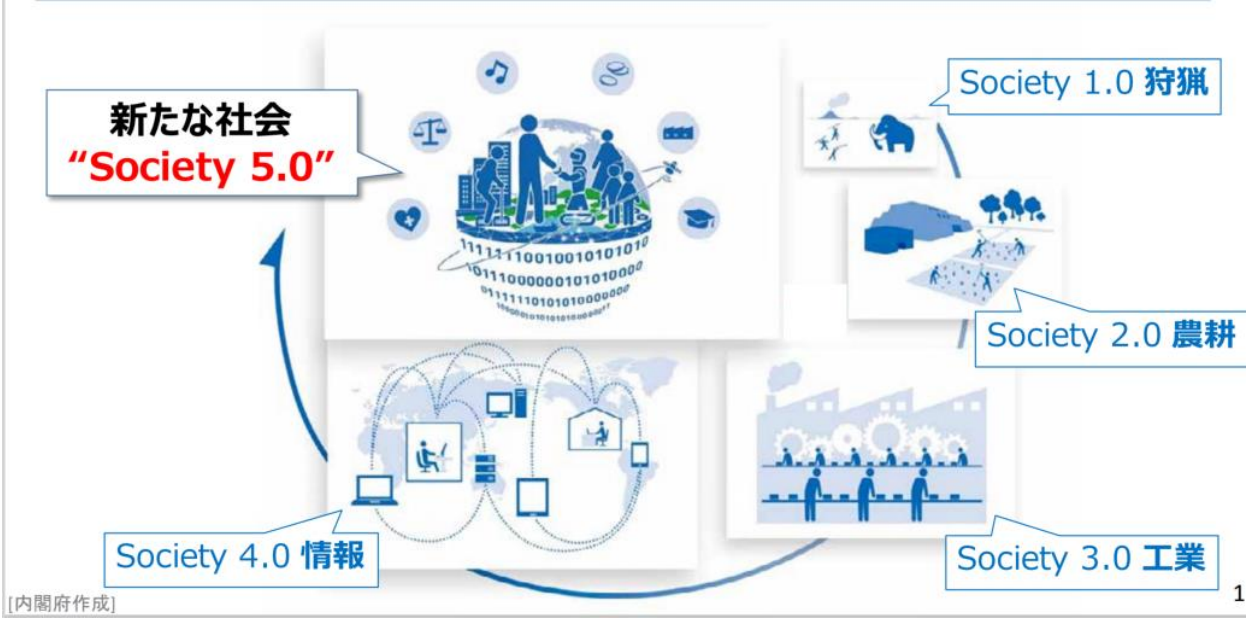
採用職種

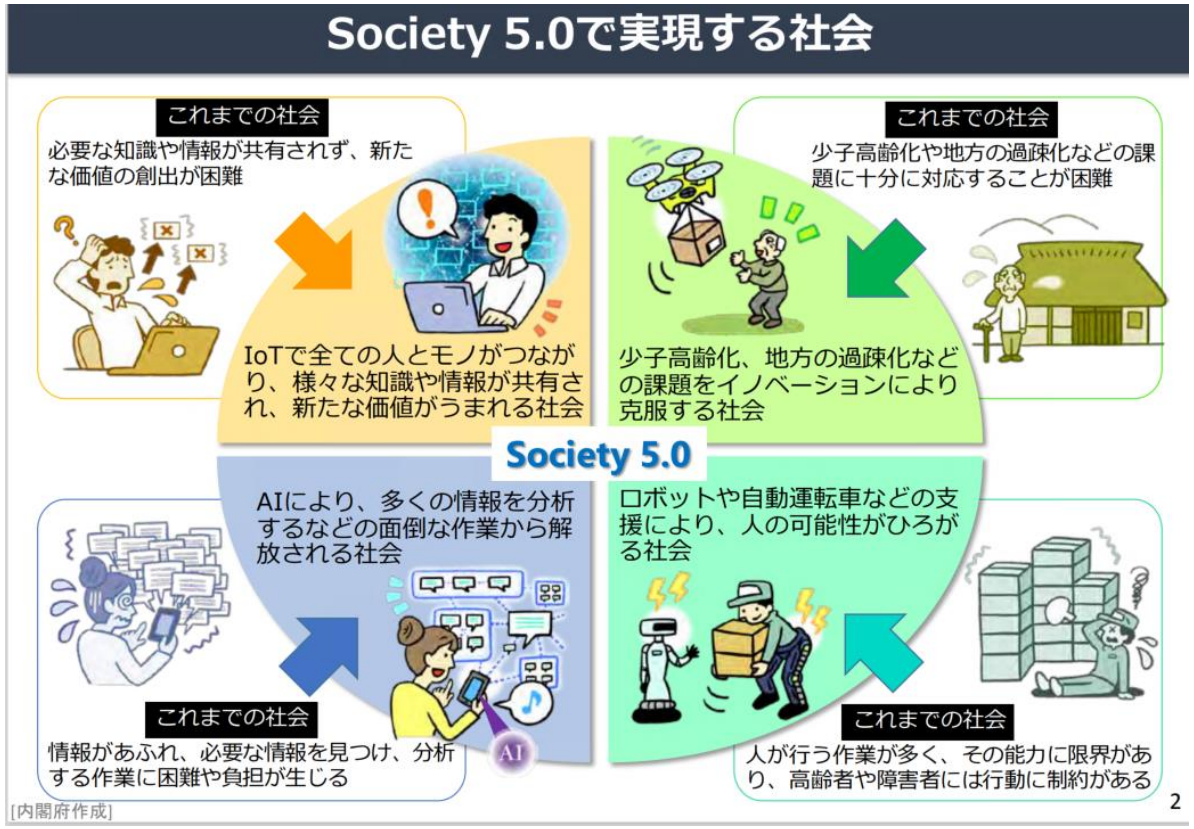
ターゲット・トレンドを捉えて人材を獲得
- ✓ 職務・役割を限定して採用
- ✓ 専攻にこだわらず職域採用
  - ➡ イノベーション生み出す人材

変わっていく社会

未来社会“Society5.0” に向け、
地方公務員の仕事・役割も間違いなく変化していきます。

Society5.0 とは
サイバー空間とフィジカル（現実）空間を高度に融合させたシステムにより、
経済発展と社会的課題の解決を両立する**人間中心**の**社会（Society）**





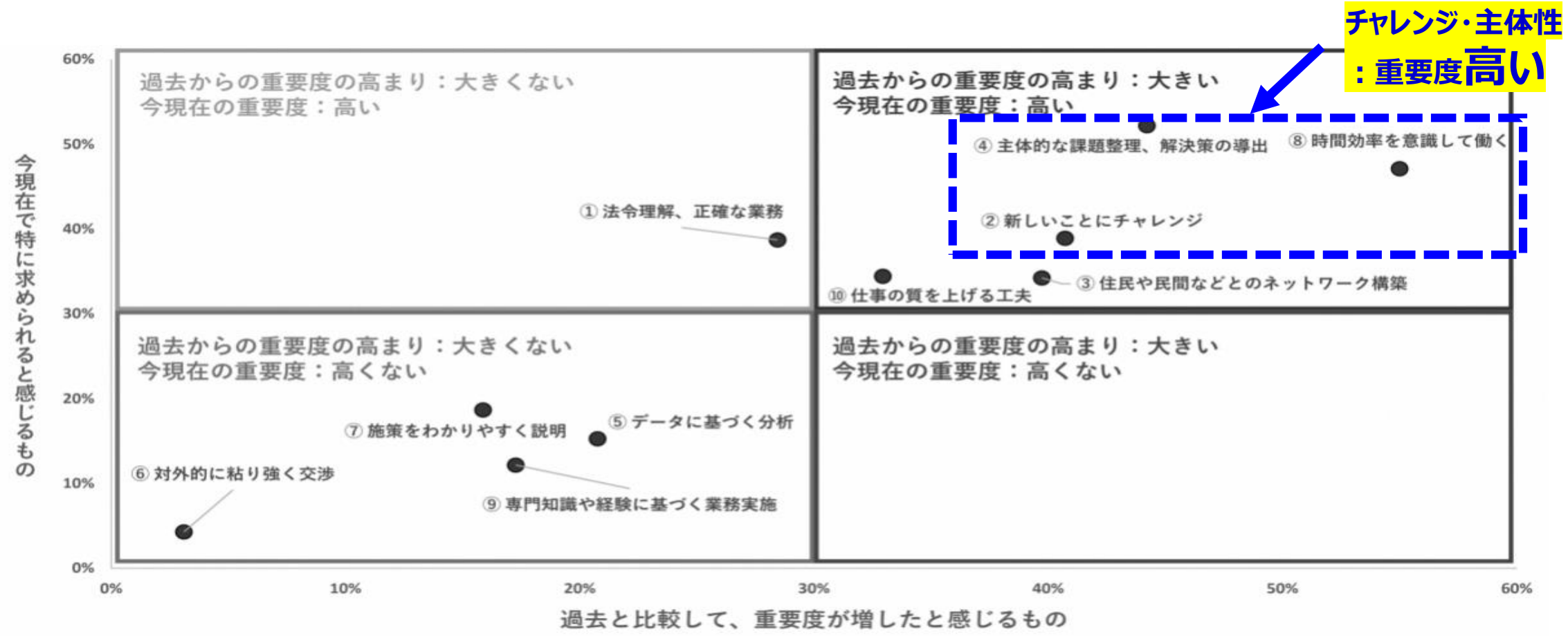
（出典）内閣府公開資料

これまで通りの仕事を、これまで通りにこなすだけの公務員は、
近い将来、これまで以上に必要なくなるでしょう。

地方公務員に求められる能力とは

今、地方公務員に求められるものは、「新しいことへのチャレンジ」と「主体的な考動」です。

ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会（総務省）
「地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について」より（R4.1月公表、全国1,011団体(47都道府県含む)が回答）



いま、新潟県庁に必要な人材とは

さまざまな県政課題を解決し、「住んでよし、訪れてよしの新潟県」を実現するためには、前例にとらわれずに挑戦・変革を体現する“付加価値の高い人材”が必要です。わたしたちは、そのような人材を「シン・公務員」と名付けました。

県政課題怪獣

シン・公務員

付加価値 とは	ある商品やサービスなどに付け加えられた 他にはない独自の価値　（大辞泉）
わたしたちの考える **シン・公務員** とは	✓ **変化する環境・状況に的確に対応し** ✓ **課題の解決に向けた具体的な方策を立て** ✓ **果敢に挑戦・実行して成果を上げる　人材**
一言で言うと…	**~~前例踏襲・思考停止型~~　ではなく、** **改革・改善・挑戦をいとわない人材**

※民間企業においても、変革の時代を生き抜くための
事業の高付加価値化を担う人材の獲得・育成・活用の重要性が言及されている

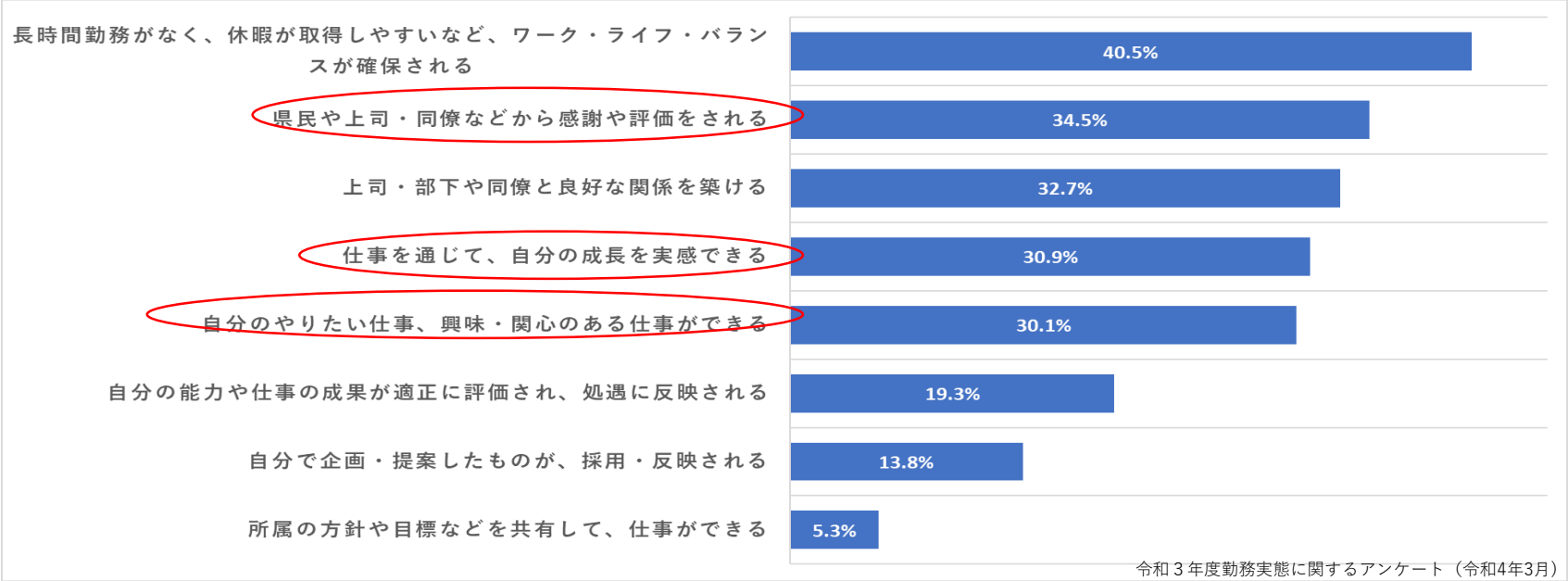
実際どうなの？ 新潟県庁 【ナカの声】

新潟県庁の「ナカ」で働く職員は自身の仕事についてどう思っているのか
職員アンケートから考察してみました。

R3年度職員アンケートより
～現在の仕事にやりがいを感じていますか？～

若手職員（20代～30代）の 回答数1,358人。
「感じる」44.3%　「どちらともいえない」37.4%　「感じない」18.3%

【20代～30代の職員が、自身の仕事に対するやりがいを向上させるために、大切だと感じること（３つまで回答）】



ワークライフバランス、人間関係以外では
『県民や上司・同僚から評価』『仕事を通じて成長できる』『望む仕事ができる』を重視。

実際どうなの？ 新潟県庁 【ソトの声】

独自

「ソト」の人から新潟県庁はどう見えているのか アンケートとヒアリングを行いました。

県庁の問題を客観的に捉えるため
「外」の声を集めました

社会人採用在職者・退職者等へのアンケート

（実施：7月25日～8月7日、Web）

対 象 者：
計16人 【①社会人採用在職者10人＋②社会人採用退職者2人＋③新卒退職者4人】
質問項目：
県庁の組織・業務について（採用プロセス、県職員・仕事の魅力、キャリア・人事、退職理由 など）

採用プロセスの問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・そもそも**中途採用を知る機会が少ない**（58%） ・自分の**経験がどのように活かせるか**、イメージするための材料が少ない（50%）
県職員・仕事の**魅力**で入庁後**「イメージと違ったこと」**は?	・**仕事が知的でおもしろい**（と思っていた）（31%） ・**優秀な同僚・上司・部下**と仕事ができる(と思っていた)（31%）
配置・業務の問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・**担当業務外でも自分のスキル・経験**を発揮する余地があるが、業務の縦割りのためその**機会がない**（33%）
キャリア・人事の問題は？（社会人採用①②のみ回答）	・県庁内に目指したい**ロールモデルがいない**（42%） ・ジェネラリストかスペシャリスト**どちらを目指せば良い分からない**（33%）
退職理由は？（在職者①もなり得る理由を回答）	・**やりたい仕事ではない**(56%) ・他にやってみたい仕事ができた(50%) ・組織風土になじめない(38%) ・**評価や人事制度に不満**がある(31%)

インターンシップ学生へのヒアリング
～ YOUは何しに新潟県庁へ？～

8月23日（火）
インターンシップ参加の学生
５名からヒアリング

【県庁を就職先として選ぶ理由など（学生の本音を聴取）】

- ○ **安定**した休み・給料、**福利厚生・WLB**に優れる
- ○ 働いている人たちの**人柄がよさそう**
- ○ **年功序列**、実績を重視しなさそう
- ○ **やりたい仕事を優先する人は民間企業を選ぶ**と思う

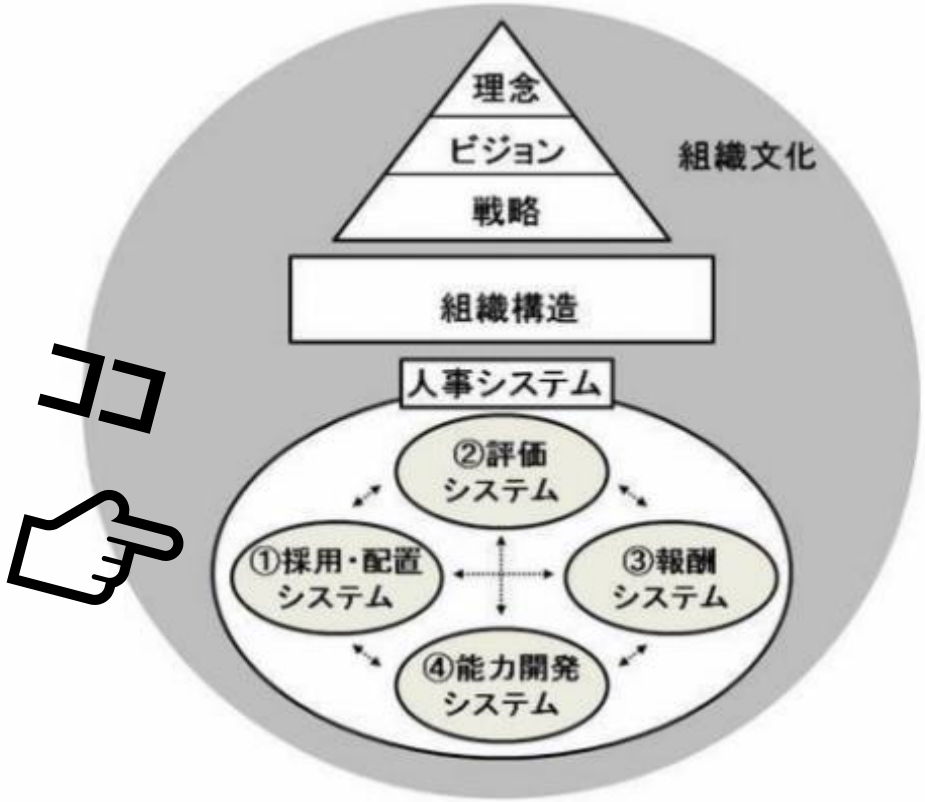
提案の前提

✓ 私たちの提案は、人事システムのうち、
採用・配置システム＝採用
能力開発システム＝育成
評価システム＝評価
にフォーカスします。

✓ さらに、「育成」施策においては、
新卒採用者の内定段階
～採用５年目までの期間
にフォーカスします。

「若手」にフォーカスする理由：
・今後の新潟県を担う人材であるため
・「挑戦する機会やキャリア形成を意識する機会がない」といった声が聞かれたため（独自インタビューより）

人事システムの基本構造



（出典）MBA 組織と人材マネジメント（ダイヤモンド社）

提案の概要

シン・公務員を生み出すために、優位に採用し、効果的に育成し、適正に評価する

	1 採用 ▶ 目標・キャリアを意識する	2 育成 ▶ 機会を捉えて成長する	3 評価 ▶ モチベーションをもって挑戦する
課題	・入庁後の「**キャリアデザイン**」が不明瞭 採用～入庁後に目的意識が不足 ・人材の**多様性**(※)確保 ※専門性、地域人材、年齢構成等	・若手が**挑戦する機会**や**キャリア形成を意識する**機会が少ない ・職員の**スキル・ノウハウが十分に共有**されていない	・**事務分掌に囚われない**チャレンジングな取組の評価があいまい ・上司以外からの**多面的な評価**がない ・評価結果の**反映先が不明瞭**
施策	➢**やりたい仕事**と**なりたい自分**が見つかる「**キャリアパス**」の整理・明示・共有	➢**若手の経験と思い**をつなぎながら目指すキャリアパスを考えることを促す「**若手育成プログラム**」の整備	➢「**360度評価**」の実施によるキャリアパスに応じた**処遇と育成** ➢**組織を盛り上げる**「**AWARD**」の開催

➡ **目的意識 × やりたい仕事に従事する喜び ＝パフォーマンスの最大化** ⇒県民の皆様に対する**行政サービスの向上**

1　採用　～目標・キャリアを意識する～

キャリアパスを公開し、求める人材を優位に採用し、自分自身でキャリア形成する意識を醸成する。

ポイント

- **キャリアパスを公開** ➡ [外部]受験者との**ミスマッチ解消**／[庁内]職員の**自律意識と専門性**醸成
- **管理職だけでない**キャリアゴール ➡ 上位**ポスト不足の解消**、多様なロールモデルの提供
- **社会人採用**の活用 ➡ **採用時期の通年化**、**ペーパー試験廃止**など(エキスパート、地域コースを中心に)
- **自分自身でキャリア形成**、上司・人事課はそれをサポート/調整 ➡ やりたい仕事に従事し、パフォーマンス最大化

新潟県庁のキャリアパス（イメージ）

職級(標準的な職)

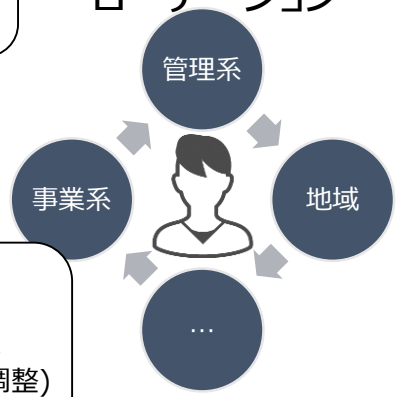
一般級(主事) → 係長級(主任、主査、係長) → 補佐級 → 課長級 → 部長級

✕ ほぼ年功序列
↓
✓ **「能力」**に応じた昇進・降格
✓ ライフスタイルに応じた選択

キャリアパス

✕「所属」ごとの配置
↓
✓ **「業務」**(または係)ごとの配置
✓ **本人意向**の尊重(+人事課調整)
✓ 途中変更もOK
✓ これまでの経験を記録・管理

ローテーション



マネジメントコース（組織・人事管理）

エキスパートコース

管理系	人事	財政	議会	税務	許認可	ICT	…
企画系	企画立案	マーケティング	営業戦略	調査研究	…		
事業系	国際	環境	防災	福祉	産業	農林	…
専門職	※ 専門職は所管部局の方針により専門性を高める						

地域コース

全ての職員が希望どおりのキャリアを歩むことは難しいが、
一人一人が自分のキャリアを考える文化を作るために、キャリアパスの公開が必要。

参考：神奈川県「キャリア選択型人事制度」
豊田市「トータル人事システム」等

2　育成　～機会を捉えて成長する～

未来に向け、誰一人取り残さない育成を。
経験と思いをつなぎステップアップを促すプログラムを階層別研修に組み込みます。

若手の ほんとにあった怖い話

※採用１～４年目職員
インタビューによる

- その場限りの単発の研修で、成長に繋がっている実感がない…
- 年の近い先輩ともっと話したいのに接点ない。自分の近い未来をイメージしたいのに…
- 若手だからって出番減らされてる気がする。もっとやってみたいのに…
- 挑戦している実感が欲しい…

自身のキャリアと存在意義を見つめなおし、伝える経験が、目的意識を伴うステップアップをもたらす。

内定
グループ・メンターとの交流を通じ
内定者間＆職員との絆
を強める

➢内定後～採用時
➢内定者グループで課題
➢１年目職員をメンターに

１年目
就活生＆内定者に向けて
県職員１年目のホンネ
を伝える

➢新採用職員研修の一環
➢学生向けガイダンス登壇
➢内定者のメンターに指定

２年目
新採用職員に向けて
１年間の経験・思い
県職員の基礎知識
担当業務の状況
を伝える

➢新採用研修(選択必修)
➢当年度新採用研修＆新採用のメンターに指定

３年目
2年目職員に向けて
キャリア形成の第一歩
異動後の状況
を伝える

➢2年目職員のメンターに指定
➢初めての異動を控える2年目職員に、異動(キャリア)のイメージを促す

４年目
若手職員に向けて
自身のスキル・ノウハウ
を伝える

➢主事・技師研修(選択必修)
➢庁内マイスター講座の場で
Ex)『SNS発信のコツ』
『前職を活かしたX講座』

５年目
目指したいキャリアパスを
一人一人が考え、
少しずつ見えてくる

➢キャリアパスに応じて専門研修や職場研修等を整理
▶育成プログラムを自分で選択することを可能に

マネジメントコース
エキスパートコース

系統
企画系
管理系
事業系(行政職)
専門職
・・・

地域コース

この時点でコース自体を選択するのではなく、**「考えること」「目指すパスにつながる研修プログラムを選択すること」**を促す。

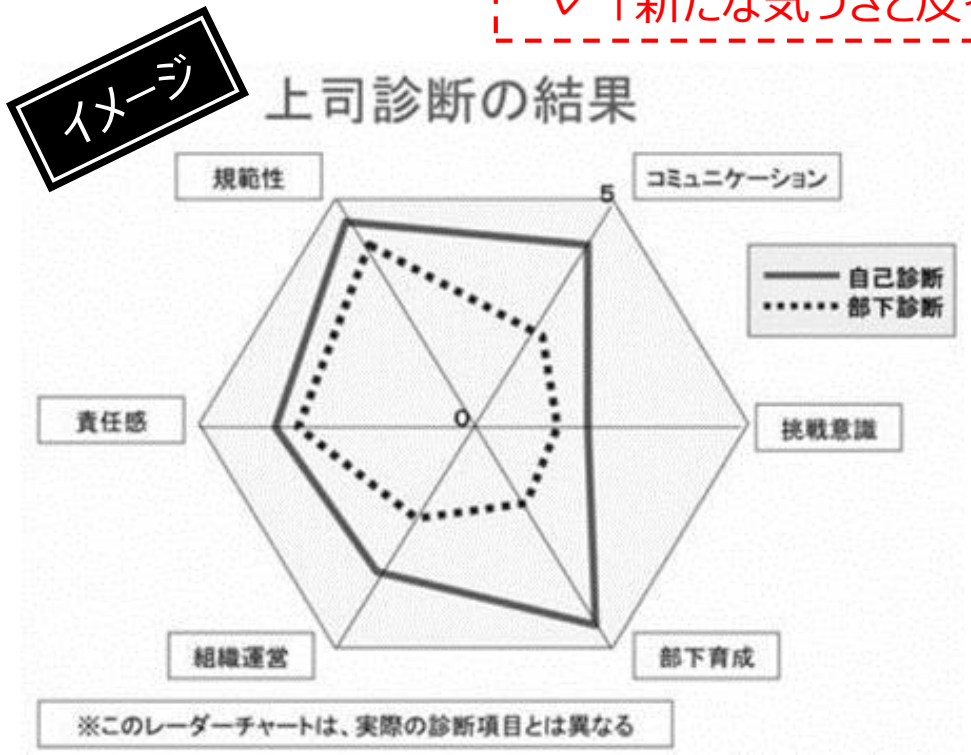
サポート役だけでなく、所属・年次をまたいだナナメのメンター”ナナメンター“活用により、組織もマインドも活性化

3　評価　～モチベーションをもって挑戦する～

【前提】「評価」とは（我々の解釈）		
・評価により目指すものは？	➡	職員のパフォーマンスを最大化し、高付加価値を生む組織とする
・何のために評価する？	➡	職員のモチベーション向上　※高評価：より高みを目指してもらう、低評価：危機感を持ってもらう
・評価結果は何で反映するのか？	➡	昇給・減給／昇格・降格／名誉／福利厚生など ※一般的なもの

フェアな評価を実現する<u>360度評価</u>を導入し、向上心を持ち挑戦を続ける職員を生み出します。

✓「周りが見てくれている」…多面評価で職員のモチベーション向上
✓「新たな気づきと反省」…管理・監督職のマネジメント力向上



出典：豊田市による事例報告「豊田市トータル人事システム」

■**「横からの評価」**
被評価者自身が上司以外の評価者を複数名指名し、年２回評価

■**「下からの評価」（管理・監督職）**
直属部下から年２回評価

- ➢ 自分を見ている同僚から適正な評価を得る
- ➢ 自己評価と他者評価のギャップを知る
- ➢ 管理・監督職が自らの強み弱みを知る
- ➢ 部下から上司に対して意見を述べる場を設定する
- ➢ 部下と上司の意思疎通を図り、より良い職場環境にする

➡ **<u>適正な評価は、キャリアパスに応じた適正な処遇につながる</u>**

3　評価　～モチベーションをもって挑戦する～

適正な評価により、職員の意思と主体性を尊重した処遇（異動・配置）を行います。
モチベーションをパフォーマンスにつなげ、イノベーションを生み出します。

採用

➢採用枠とキャリアパスをリンクさせ、キャリア意識の高い人材を募る

育成

➢研修制度とキャリアパスをリンクさせ、継続的なキャリア形成に寄与

評価

➢360度評価を活用した、フェアで適正な適性評価をキャリアパスに反映

がんばれば、報われる。

成果・実績を
適正に評価し
希望の部署への異動、
登用等をできる限り実現

みんながんばると、県庁が強くなる。

職員ひとりひとりが
やる気をもって自律考動し
活性化・成長を続ける
新潟県庁へ

✓　スキル・強みをやりたいことに直結
✓　「能力主義」「適材適所」

漫然とジョブローテーションを希望するだけでは望む処遇は得られない。
キャリア意識に基づいて、自律的・主体的に行動する職員に対して、尊重的な処遇を用意するべき。キャリアは、自分の手で掴むものである。

3　評価　～モチベーションをもって挑戦する～

あなたも「シン・公務員」！　盛り上げ策

県庁職員が
本当にすごい！と思う
県庁職員
AWARD

＼ 受賞者には“知事とのランチ”の副賞も?! ／

身近な同僚が推薦・表彰されることで、
「自分も！」と職員の成長を促す機会、学び高め合う場となり、
県庁組織の自走的発展につながります。

- ✓ 職員が本当にすごいと思う職員を推薦し表彰する、**「職員の、職員による、職員のための」**アワード。
- ✓ 推薦基準なし。
  前例にとらわれずに挑戦・変革を体現している職員や、職務を全うするその道のプロフェッショナル職員など、
  県庁で働くすべての職員にスポットライトがあたり、輝ける仕組み。
  （賞の例：**いつもシゴトきっちりやってえらいで賞**（行政事務部門）、**そのアイディアすごいで賞**（企画部門）、
  県民の心をつかんで離さないで賞（窓口業務部門）、**トップセールスパーソンで賞**（広報・営業部門）、
  みんなあなたに助けてもらってるで賞（スタッフ部門）　など
- ✓ 毎年開催（１回）。

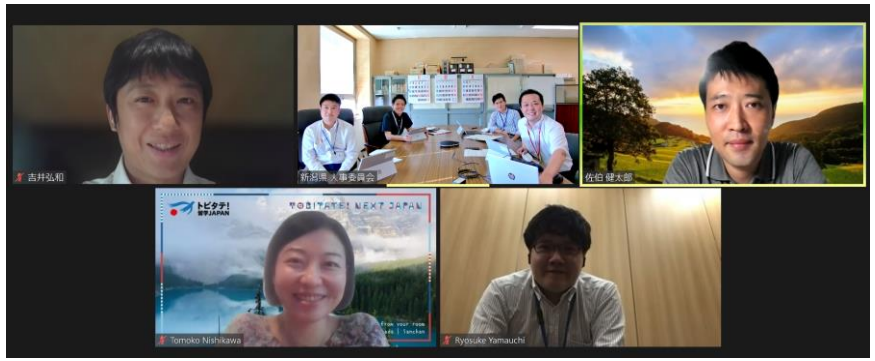
表彰制度自体を形骸化（所属持ち回り等）させない工夫が必要。
どうやったら**“生きたアワード”**であり続けられるか、検討を継続する。

参考：㈱ホルグ開催「地方公務員が本当にすごい！と思う地方公務員AWARD2022」

私たちの提案、どう思いますか？　～外部の声いただきました①～

▶ 民間企業と霞が関の両方を知る提言先駆者は私たちの提案をどう見るか

国有志チーム ソトナカプロジェクト メンバーに聞いてみた～



9月5日（月）@Zoom

農林水産省	佐伯さん
文部科学省	西川さん
元厚生労働省	吉井さん
デジタル庁	山内さん

（聞き手）大平、坂口、古俣、剱

ソトの視点　SOTONAKA PROJECT　ナカの視点

「ソトナカプロジェクト」とは

■新卒で民間企業など霞が関の**ソト**で勤務経験を積み、現在は国家公務員として霞が関の**ナカ**の人となったメンバーを中心に、霞が関の未来を考えるために立ち上げたプロジェクト。
■R4.5月には人事院総裁に「中途採用」についての提言を手交。

○ 「キャリアパスを選ぶ」ことはもちろんだが、人生のその時々で**「次にどこに行こう」と常に考えるカルチャーを作ること**が重要。
いかにして職員自身に**キャリアオーナーシップ**を持たせるか。キャリアトラックを明示するだけではなく、それに基づいて、
本人がキャリアを考えるよう促していくことが大切。
○ **若手は常に「何をしたいのか」を問われ、自分なりにその時々の仮説を持ち、それに従った行動を促される文化**を作ることが大事。
重要なのは、**若手に出番を与えて、背伸びさせて、それに対してリアルタイムでフィードバックを与えられる上司**をどう増やせるか。
○ 360度評価の前提として、**ファクトベースでの評価**が徹底されること。管理職同士が評価案をたたき合う評価会議も必要。
その上で、**「評価→本人へのフィードバック→成長」のポジティブなループ**を作れると良い。
○ 制度的な評価の取組はもちろんだが、それを運用する人＝**上司の仕事の振り方や評価の仕方**も重要になってくる。
○ アンケート選択肢の**先の分析**が必要。回答者がどこに問題意識を持っているかによって、対応施策は変わる。
○ 女性や若手、シニアなど色々なメンバーを入れて**メンバー自体にダイバーシティ**を持たせると、より色々な視点のあるプロジェクトになる。
○ 素晴らしい取組。ぜひ外に開いて**外の評価や横の連携**も意識しながら、**“新潟県はイケてる！”**という雰囲気を作って頑張ってほしい。

実現に向けて必要なこと

➢**キャリア意識**を促す仕組み
➢**上司のマインド変革**施策
➢多様な人材による施策検討
➢アンケートの深掘り
➢新潟モデルのヨコ展開

“キャリアオーナーシップ”の芽生え と **上司の“育成力(意識)”向上**を促す仕組みをさらに深掘りして検討します。

私たちの提案、どう思いますか？　～外部の声いただきました②～

▶ 組織や人材のあるべき姿を長年研究する専門家は私たちの提案をどう見るか

早稲田大学マニフェスト研究所**人材マネジメント部会**で聞いてみた～

９月８日（木）@Zoom

鬼澤幹事長
水谷幹事
（聞き手）剱

早稲田大学マニフェスト研究所

「早大マニ研人マネ部会」とは

- 年間を通して、原則1チーム3人の研究生が所属団体を**地域経営推進型組織・人材へ変革していくシナリオ**を、他団体の仲間とともに研究し経営層へ提言・実践していく研究会。
- 新潟県も平成18年からほぼ毎年研究生を派遣している。

○　本気で「変えたい」と思う人が増えなければ組織は変わらない。そのためには、多くの人に**危機感**を持ってもらうことが必要。
○　危機感を持つためには、これまでやってきたことに対して**“クリティカルシンキング”**を伴う自己否定から始めなければならない。
自己否定を行うためには、「理想」と「現実」をしっかりと見つめること。この20年間の**新潟県の採用・育成・評価の取組に対する検証プロセス**が重要なのに、この提案には、**検証に基づいて危機感を説明する“ファクト”が足りない**。
○　先進自治体、そして先進民間企業から「良かった点・悪かった点」を学ぶ視点を持つこと。
○　**10年後、20年後の新潟県のありたい姿**をまず考えること。
「どんな新潟県? ⇒新潟県庁? ⇒組織・人材?」を考えるストーリーがなければ、薄っぺらい取組で終わる。
○　本質に迫る提案なので、場当たり的な現象面の提案だけでは勿体ない。長期スパンで取り組んだって良い。

実現に向けて必要なこと

➢中長期的な過去の**検証**
➢過去から現在、未来への**ストーリー**を描く
【あるべき姿・ありたい姿】
➢先進事例の**分析**

提案を提案で終わらせず、**「ファクトに基づく分析」**と**「ありたい新潟県への変革ストーリー策定」**に取り組みます。

４つの約束

自律行動し成果を上げる職員を生み出すためには“**仕組み**”や“**制度**”だけでは不十分。
ひとりひとりが挑戦・変革を体現する“**組織文化**”を醸成します。

1 採用
▶ 目標・キャリアを意識する

2 育成
▶ 機会を捉えて成長する

3 評価
▶ モチベーションをもって挑戦する

重要！

4 組織文化
▶ 意識を変える・実行する

KPI

項目		R3	R4		R6	R8
採用 育成 評価 **職員アンケート**（勤務・評価等に関する意識）	「仕事にやりがいを感じる」	50.6%	(今後調査)	▶	60 %	70 %
	「仕事を通じて成長し、課題を解決できていると感じる」	(新規調査項目)		▶	60 %	70 %
	「働きぶりが適正に評価され、キャリアを形成できていると感じる」	(新規調査項目)		▶	60 %	70 %
採用 **受験者倍率**（大卒程度試験・全職種平均）		3.9 倍	3.0 倍	▶	6 倍	10 倍
育成 **若手政策提案**（提案件数）		8 件	4 件	▶	10 件	20 件

スケジュール

人事施策は、県政運営に多大なる影響を及ぼす、一刻を争う課題です。
新潟県庁「みらい・ひと・しごとプロジェクト」（シン・公務員化計画）は、
危機感を持って今すぐ取り組まなければなりません。

2022年度				2023年度			
1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q

▲ 政策の検討開始

▲ グループ内ブレスト・精査

▲ 7月８日 中間報告会

▲ 関係者等へのヒアリング、関係課意見交換

▲ 提案の最終精査

▲ 10月 知事への報告会

▲ 実現に向けた担当課調整

▲【育成】次年度階層別研修計画等への反映
【評価】360度評価実施に向けた庁内調整
【KPI】職員アンケートに項目追加

▲【育成】１～２年目職員が講師のマイスター講座試行

▲【育成】若手育成PGM・ナナメンター開始

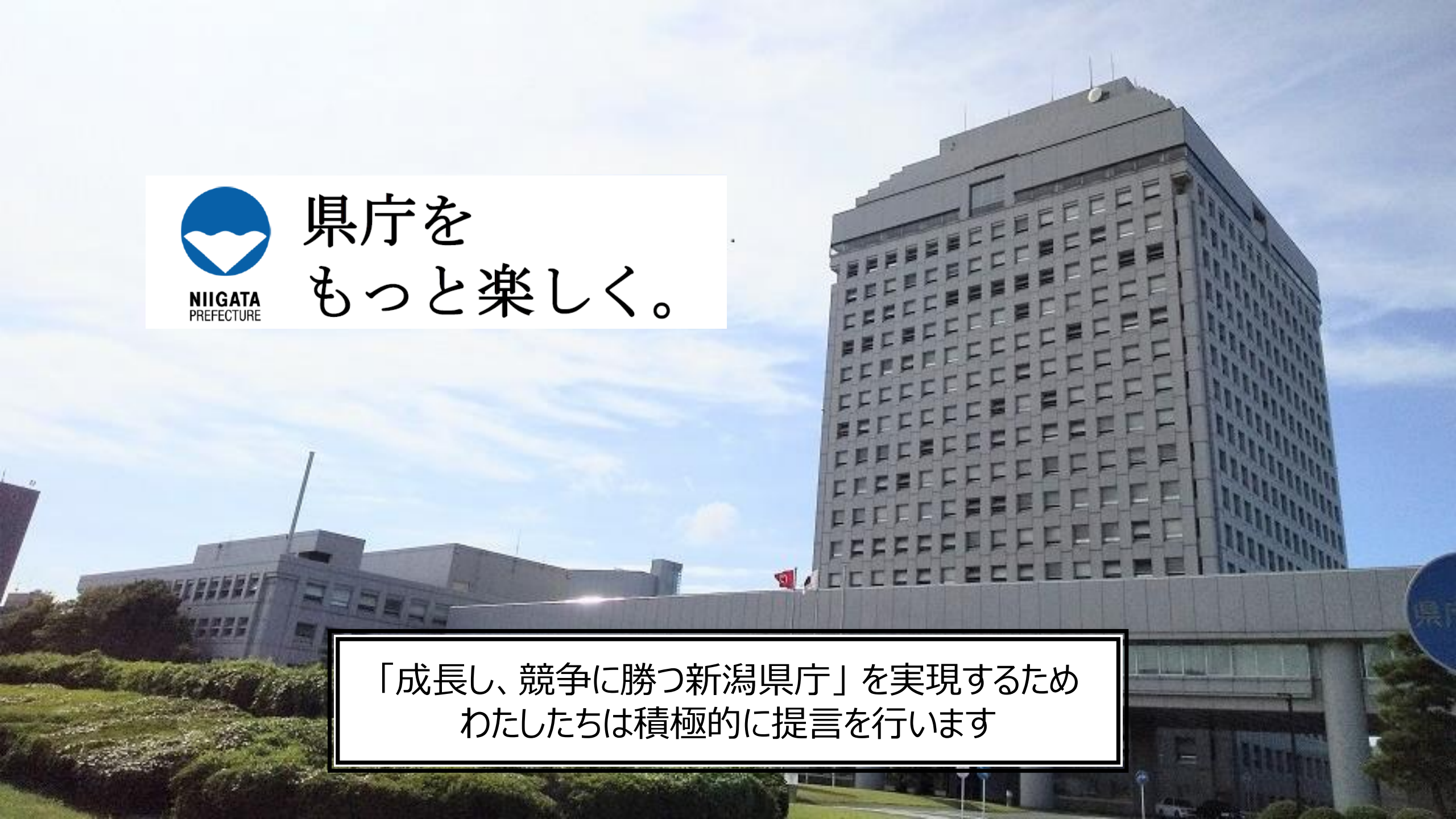
▲【採用】キャリアパス整理

▲【評価】360度評価に向けた評価者指名・研修等

▲【採用】キャリアパス公開試行

▲【盛上】第1回
AWARD開催

※ スモールスタートでできる所から実施。
各施策の効果検証等は適時行う。
（トライ＆エラーでノウハウを蓄積し精度up）



NIIGATA
PREFECTURE

県庁を
もっと楽しく。

「成長し、競争に勝つ新潟県庁」を実現するため
わたしたちは積極的に提言を行います