

新潟県・共同論文

鈴木 正樹（行政改革・評価室）
安井 量哉（人 事 課）
津野 貴志（人 事 課）

はじめに

新潟県は、平成 18 年度から人材マネジメント部会に参加し、平成 29 年度で 12 期目となった。いわゆる老舗の部類に当たると言える。

これまでの間、本県では、平成 17 年に策定した「新潟県行政経営改革推進ビジョン」（以下、「ビジョン」と言う。）に基づき、職員一人一人が問題意識を持ち、前例や既存制度の枠にとらわれることなく、県民視点に立った仕事ができるよう、また、失敗を恐れず果敢に挑戦し、それを評価する職場づくりを進めるため、職員の意識や行動変革を促す「組織風土改革」に取り組んできた。

また、毎年実施している職員意識調査の結果からは、こうした取組を通じて、職場環境や職員の意識は確かに改善傾向にあることが見て取れる。一方、我々の実感からは、調査結果だけで新潟県という組織・人材の現状を表していると考えて良いのかとの疑念も頭の片隅から離れない。

そうした中、平成 28 年 10 月、12 年ぶりに知事が交代するという出来事があった。我々 12 期生は、それを一つの機会として捉え、老舗であるが故の悩みも抱えつつ、部会に参加する他の自治体と同様に、過去の部会参加者（以下、「マネ友」と言う。）をはじめとしたキーパーソンとのダイアログを重ね、多様な意見等を聴きながら、ゼロベースで組織変革に向けた基本シナリオを検討するとともに、具体のアクションにも可能な限り取り組んだ。

第 1 章 組織・人材のありたい姿

前述のとおり、本県では、平成 17 年 11 月に「将来に希望の持てる魅力ある新潟県の実現」のため、目指すべき県組織の姿と改革の取組方向を示したビジョンを策定し、職員の意識と行動変革を促す組織風土改革に長年取り組んでき

た。特に、職員一人一人が県民視点に立った仕事ができるよう、経営層や管理監督職の役割とその影響力に着目し、「対話と気づきによる行動変革」を重視したマネジメント力の向上を図るため、職員研修を通じた意識づけを重点的に行ってきた。

しかしながら、本県において、ここ数年、日本海横断航路の船舶調達問題、加治川治水ダム水難事故の発生など、県議会をはじめ、多くの方から県庁組織における意思疎通の在り方や職員の仕事の進め方に関する様々なご意見・ご指摘をいただき、これまで組織風土改革を進めてきたにも関わらず、このような事態となったことに我々は少なからず衝撃を受けた。

こうした背景を念頭に置きつつ、まずは過去の取組や経緯等を把握した上で、「組織・人材のありたい姿」について、知事の組織運営の基本方針を踏まえるとともに、マネ友を含むキーパーソンインタビューや人材育成部門・組織風土担当部門、そして我々自身でのダイアログを何度も重ね、以下のとおり設定した。

◆ 新潟県の組織・人材のありたい姿（状態）

『県民視点で、常に改善を続けることができる組織と職員』

- ① 県民の多様な意見を聴き、対話を重ねながら集約し、施策・事業に反映できる職員
- ② 忌憚なく自由にものが言える風通しの良い組織

この組織・人材のありたい姿が実現できれば、地域社会にとって、限られた資源の中で、県民ニーズに沿った質の高い行政サービスを提供することが可能となるのではないかと考えた。

それは、職員一人一人が持てる力を発揮し、県民とともに地域の未来を考え、真に求められる政策（施策・事業）を実行するという風土が組織全体に浸透することを意味し、これにより県民が暮らしやすく、未来への希望が持てる魅力ある新潟県の実現（県民満足度の向上）につながるものと考えている。

第2章 組織・人材の現状

1 これまでの取組

組織風土改革について、本県では、職員の意識や行動の変革を促すため、ビ

ビジョンの策定や経営層からのマネジメント改革など、平成 17 年度から具体的取組を開始している。

また、職員の「気づき」の支援と組織マネジメント力の向上を図るツールとして、上司と部下との面談（対話）を経て、評価を実施する「人材育成型評価」について、平成 20 年から本格運用を開始し、平成 22 年には、マネ友の取組によって、人材育成型評価とビジョンの関連づけも行ってきた。

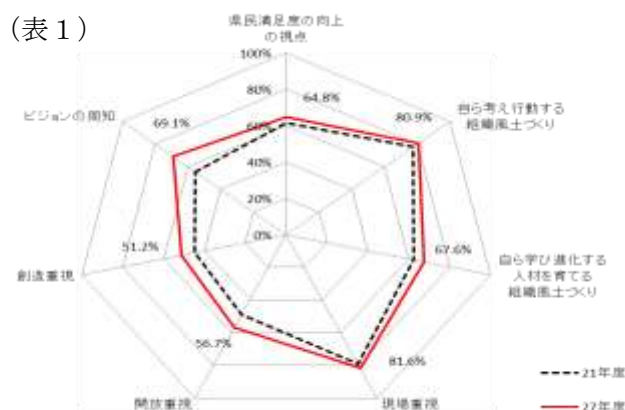
これまで実施してきた取組によって、本県における職員の意識や行動はどのように変わってきたのか、また、取組によって成果が表れている部分とそうでない部分がどのようにになっているのか、客観的なデータ（職員意識調査、人材育成型評価）を参考とするとともに、キーパーソンとのダイアログによって、本県の組織・人材の現状について分析を行った。

2 現状分析

【分析 1】職員意識調査の結果

本県では、行政経営改革に関する職員意識の変化を把握するため、所属長以下の全職員を対象に職員意識調査を実施している。平成 21 年度と平成 27 年度とのデータを比較すると、以下のような特徴が見られる。（表 1 参照）

- ① 平成 21 年度比で、ほぼ全ての項目で改善傾向
- ② 唯一、改善意識に関する項目が減少傾向

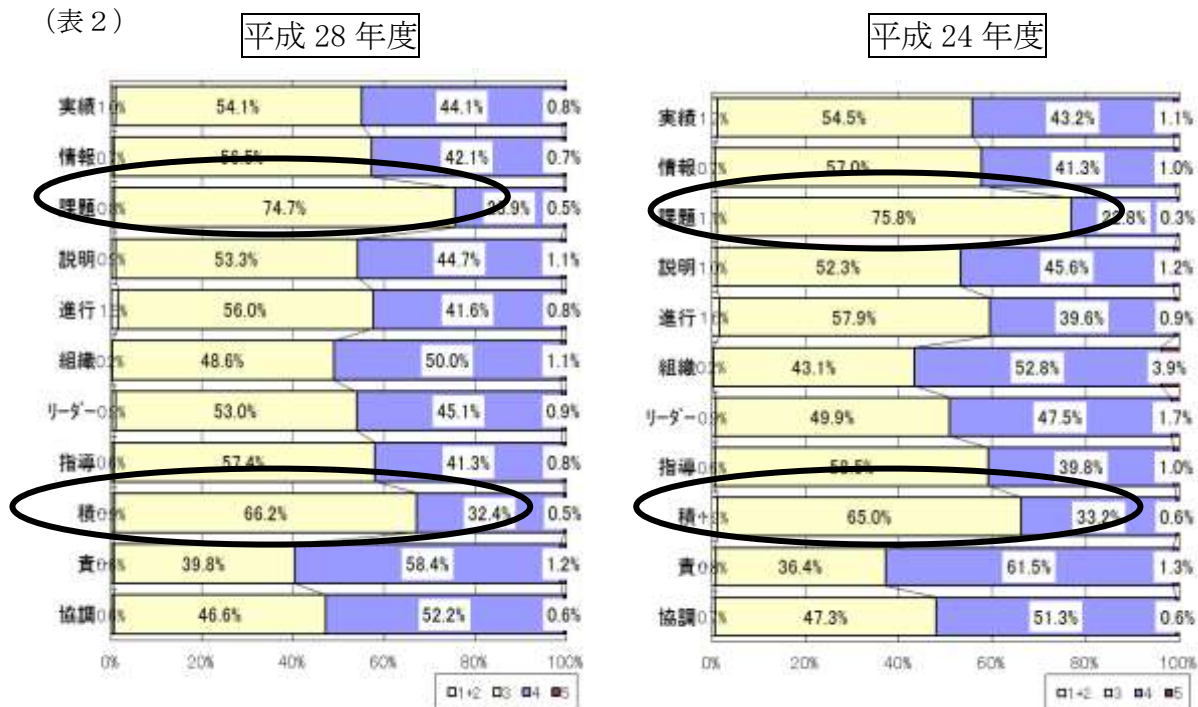


また、調査結果を項目別にみると、全 20 項目のうち、19 項目で改善が見られたが、唯一、「改善意識・意欲」に関する項目の肯定的回答の割合が 65.0% (H21) から 62.3% (H27) に減少していた。このことは、改善実践報告の報告所属数が年々減少していることから見取れる。

【分析2】人材育成型評価

全職員を対象に毎年実施している人材育成型評価の結果について、平成24年度と平成28年度を比較すると、「課題の設定・企画力」「積極性」において評価が低い傾向にあることが分かる。（表2参照）

(表2)



このように、職員意識調査や人材育成型評価の結果を見ると、全体的に改善傾向にはあるものの、特定の項目については数値が減少していたり、逆に、数値が高く表れていても、職員のフリーコメントでは結果と相反する意見があったりと、客観的なデータだけでは十分に把握できないこともあるのではないかと感じるようになり、分析を進めていく中で、我々のモヤモヤ感が残る結果となった。

【分析3】キーパーソンとのダイアログ

組織の現状を深掘りするためには、職員の生の声を聞く必要があると考え、過去のマネ友をはじめとしたキーパーソンとのダイアログを実施したところ、多くの声に共通して、以下のようなコメントがあった。

- 以前と比べ、上司との距離は確実に縮まるなど、職場の雰囲気や職員の意識向上は実感できる。
- マニ研を通じて提案した施策のうち、一部は実現しているものの、日常業務への対応優先や、時間の経過とともに取組意欲が低下するなど、実現していない取組もある。
- 仕事は上から指示されるとの意識があるなど、職員には思考停止又はやらされ感が存在している。
- 指示された課題は対処できるが、自ら物事の本質を見極め、課題設定し業務を進める力が不足している。

以上のことから、我々は、本県の組織・人材の現状について、以下のとおり分析した。

◆ 新潟県の組織・人材の現状

- ① 全体として、組織風土（職場環境、職員の意識等）は、徐々に改善している。
- ② 職員の意識改善が見られる一方で、具体の改善行動には思うようにつながっていない状況がある。

詳細を見ると、確かに、これまで見直しながら継続してきた研修中心の取組により、職場の雰囲気や職員の意識変革は着実に向上しており、職員への意識づけという観点からは、一定の成果があったものと考えられる。

一方、職員は、日々の業務に追われる中で改善意欲が低下したり、業務改善の必要性の認識やそうしようとする意識自体はあるが、なかなか取り組めない又はやり方が分からないといった状況になっており、研修（インプット）中心のブラッシュアップだけでは、職員の行動実践まではつながっていない実態があるものと考えられる。

また、人材育成型評価の結果における課題の設定・企画力、積極性が低いという点についても、仕事は上から指示されるとの意識が一部定着し、職員には思考停止又はやらされ感が存在すること、そして、指示された課題に対しては対処できるが、自ら物事の本質を見極め、課題を設定し、業務を進めていく力が十分とはいえない状況になっているものと考えた。

このように、本県では、これまで様々な取組を実施してきたものの、我々が考える組織・人材のありたい姿（県民視点で、常に改善を続けることができる組織と職員）と現状の間には、まだまだ乖離があるという結論にたどり着いた。

第3章 取り組むアクション

第2章で述べた現状把握を踏まえ、我々は、「組織・人材の現状」と「ありたい姿」のギャップを埋めていくために取り組むアクションとして、以下のテーマを掲げた。

◆ 取り組むアクション

「職員の意欲を高め、改善に取り組みやすい職場づくり」

- ① 組織トップから職員への働き掛け
- ② 職員の改善行動と評価の連動

テーマ設定の背景としては、第1章で触れたとおり、本県において生じた諸問題への指摘を踏まえ、①職員自身が、県民との対話からしっかりニーズを把握し、それを施策形成に的確に反映させていくことを重視する姿勢・意識をこれまで以上に徹底していくことが必要であると感じたこと。

また、職員独りの思いや力だけでは、実際の行動につながりにくいという状況を変えていくためには、②職員同士がお互いの意見をしっかり受け止め合い、対話の質を高め、職場全体で共有しながら、行動を支え合っていく職場環境づくりを一層進めていくことが重要であると考えたこと。

そして、職場においては、③上司が現場のニーズや課題を踏まえた提案が積極的に行われるよう促し、部下の提案やそうした行動をきちんと評価していくことが、職員の取組意欲を高め、行動実践にもつながり、組織が活性化していくのではないかと考えたこと。

現状分析の結果、「組織・人材の現状」と「ありたい姿」との乖離を埋めていくためには、これら3つのポイントが必要であるとの結論に至り、以下の2つのアクションに取り組むこととした。

1 組織トップから職員への働き掛け

これまでの取組成果を踏まえると、研修やセミナーを継続していくことも、職員の意識変革を定着化させていく面からは重要なことであり、内容等をブラッシュアップしながら根気強く続けていく必要がある。

しかし、実際に行動を起こすよう職員の背中を押すためには、組織のトップである知事が「仕事に臨む姿勢」等を職員に直接伝え、それを組織全体で共有

していく中で、行動することを良しとする雰囲気醸成していくことが重要であり、効果も期待できるのではないかと考えた。

そこで我々は、知事が交代した直後だからこそ、これを組織に浸透させる絶好のチャンスとして捉え、研修・セミナー一辺倒ではなく、これまでとは異なる視点からの取組にも挑戦することとした。

2 職員の改善行動と評価の連動（人事課と行政改革・評価室との連携）

本県においては、従来から「人材育成型評価」や「改善実践報告」といった、仕事の目的を意識し、職員の改善行動を促すツールはあったが、制度が定着するにつれて評価や報告それ自体が目的化するなど、本来の目的どおり各職場でうまく活用できているか疑問に思うところもある。

職員が日常業務に追われる中で、これらの制度にいかに魂を入れて運用していくことができるのかが一つの課題ともいえる。つまり、日々の業務の中で、職員が常に県民のためにと意識・意欲をもって業務改善等に取り組むことができる仕組みとして運用していくことが重要となっている。

このため、「人材育成型評価」と「改善実践報告」については、別々の制度として運用されてきたものではあるが、改善実践報告で行っている様々な県民視点での業務改善等の取組について、人材育成型評価の一部に取り入れるなど、連動できる部分は、そのまま双方で活用するなどして、職員の改善行動と評価を一本の線につなげ、職員の取り組みやすさを向上させることにより、負担感を解消し、本来の目的に集中することにつなげるべきではないかと考えた。

この取組の実施に当たっては、それぞれの制度を所管する部局が異なるため、人事課（人材育成部門）と行政改革・評価室（組織風土部門）の目的意識を十分すり合わせることにキーポイントとなる。

第4章 実践によって得られた気づき

1 知事メッセージ発信

平成30年度予算編成が本格的に始まる時期に合わせて、県民との対話からニーズを把握し、事業に反映する取組を積極的に行うよう、知事から全職員に向けたメッセージを発信した。組織トップによる直接の呼びかけは、組織全体で

の目的意識の共有や職員への動機づけに有効で、仕組みとしても組織を動かす力を実感した。

2 知事の部局訪問

知事が部局に出向き、部局単位で組織運営や課題等について、幹部職員（部局長、副部局長、所属長）と率直な意見交換を実施した。普段、知事室で行う政策議論や業務レクとは異なる視点、雰囲気での意見交換が行われ、参加職員からは「知事と率直に話ができ、課題を共有できた」、「知事室と違ってリラックスして話げできた」などの感想を聞くことができた。

組織トップが職場の実態を把握するとともに、現場の現状・課題、知事が求める組織・人材のありたい姿や幹部職員としての役割等を身近に共有することができたのではないかと考えており、前例がなくても、まずはやってみることの重要性を改めて感じたところである。

3 知事と職員とのランチトーク

普段、知事と接する機会の少ない中堅・若手職員を対象として、県民ニーズを把握して施策立案につなげるために」などをテーマに、知事室で昼食をとりながら気軽な雰囲気で行う意見交換を実施し、組織トップから職員に対して、県民視点で仕事を進める意識・動機づけを図った。（各回8名程度が参加）

参加した職員からは、「知事の考えを直接聞けた貴重な機会だった」、「知事から業務に生かせる助言をもらった」など、知事との直接の意見交換が、若手職員にとっては貴重な機会で、多くの気づきを得たとの声が聞けたほか、「他部局から参加した職員の発言からも刺激を受けた」といった感想もあり、こうした場づくりの必要性や大切さを実感した。

4 人事課と行政改革・評価室との連携

(1) お互いの業務等について、情報共有・意見交換し、今後の協力を確認

具体の業務連携・協力に入る前に、双方の顔の見える関係性を構築するべく打合せを行った。お互いが連携の必要性を感じていたことも分かり、小さなことでもまずは声をかけ、実際に動いてみる大切であるとの気づきを得た。

(2) 人材育成基本方針改定に向けた「職員との意見交換会」及び「目指す職員像の検討」での連携・協力

組織・人材のありたい姿など、双方に影響する人材育成基本方針の改定に向けた検討作業では、人事課が実施する意見交換会や検討会に行政改革・評価室の職員も運営メンバーとして参加した。

マネ友も運営メンバーとして参加する中、意見交換会（計 16 回、管理監督職・一般職 163 名）では、職場の現状・課題について、改めて職員の生の声を聞くことができ、我々自身も組織・人材の現状を一層深掘りすることができた。

この結果、我々が悩みに悩みながら作成した「基本シナリオ」と重なっている部分が多いことを再確認できたほか、意見交換会等の参加者にとっても組織・人材のあるべき姿を改めて考える契機となった。

こうした連携の取組は、まだ始まったばかりであるが、これまで、消極的な権限争いなど、組織の縦割りの中で仕事を進めてきたこと、そして、人事課と行政改革・評価室の仕事は、一体的につながっていることを強く実感し、お互いで共有することができた。これは、ある意味、当たり前のことをしていなかったということに、我々自身が恥ずかしさを感じた出来事だったが、大変意義深いものであった。

第 5 章 次年度に向けた展望

今年度、我々は、「まずは動いてみよう」を合い言葉に、これまで述べてきたアクションを進めてきた。まだ取り組みはじめたところであり、不十分な点も多く、ある意味、手探り状態だったとも言える。今後は、それぞれの取組の効果検証はもちろんだが、相乗効果を発揮するための全体スキームの整理・構築も必要ではないかと感じている。

そのため、次年度においては、今回設定した「組織・人材のありたい姿」に少しでも近づけるよう、引き続き、「職員の意欲を高め、改善に取り組みやすい職場づくり」に取り組んでいきたい。また、この間、そのために必要と考えられる予算の確保にも努めてきた。

具体的には、個々の取組には必要な修正を加えながら、以下のアクションに継続して取り組むとともに、より効果を高める視点で、人事課（人材育成部門）

と行政改革・評価室（組織風土担当部門）の連携をより一層深め、全体スキーム構築（特に、職員の改善行動と評価の連携）に向けた調整を図っていきたいと考えている。

1 組織トップから職員への働き掛け

これまで、本県では、研修・セミナーによる職員の意識変革を促す取組が中心で、組織トップから職員への直接的な働き掛け、つまり知事から職員側にアプローチする方法は行われてこなかった。

今回、幹事団から「トップを上手く活用することも有効な手段」とのコメントをいただき、職員向け知事メッセージの発信や、政策議論や業務レク以外で知事と職員とが率直に意見交換する場づくり（ランチトーク、部局訪問）に取り組んだ。

次年度は、これらの取組に対する職員のニーズを把握し、必要な見直しを行うなど、より内容を充実させ、効果を高めていくことが求められる。そして、取組を継続する中で、「県民との積極的な対話を心がけ、現場の声を県政に反映させることを職員一人一人が常に意識し、率直に自由にものが言え、提案できる、風通しの良い組織」（平成30年1月策定の新潟県総合計画「にいがた未来創造プラン」より）の実現を目指し、知事と職員とが仕事に臨む姿勢・意識等を共有しながら、組織全体への浸透を図っていければと考えている。

2 職員の改善行動と評価の連動（人事課と行政改革・評価室との連携）

本県においては、職員に仕事の目的を意識させ、改善行動を促すツール（人材育成型評価、改善実践報告）は制度化されているものの、それが上手く連動していないことは、前述のとおりである。

その点について、部会の夏期合宿において、幹事団から「組織風土、人事評価、人材育成をやっているのに変わらない場合は、それぞれがバラバラに動いているから」、「縦割りではなく、一本で動く仕組みも大切な視点」との助言をいただいた。

この指摘は我々の心に強く響いた。我々自身が、頭で分かっているのに行動していない、つまり部会で大切にしている「一人称で語る」、「自ら動く」ことの実践ができていないことに気づかされたからだ。

今回の実践過程では、ようやく重い腰を上げ、人事課と行政改革・評価室の連携を始めた。お互いの取組を共有して顔の見える関係づくりからスタートし、人材育成基本方針の改定に向けて行った、目標とする職員像、人材育成型評価や職場でのOJT等に関する職員との意見交換などに協力して取り組んだ。

これは、周りから見れば小さなことかもしれないが、我々にとっては大きな変化だと考えている。しかしながら、現状では、「改善行動と評価の連動」に向けた具体のアクションには、十分取り組むことができなかつたため、次年度もこの流れを大切に、相互に連携した取組を継続することが必要である。今後とも、意見交換の結果や職員像の検討等も踏まえつつ、いかにして制度・仕組みに魂を入れることができるのか、具体の検討を一緒に進めていきたい。

なお、既存の職員研修については、職員の意識変革を促し、それを定着化していくためには必要な取組の一つである。次年度に向けて、人事課所管の職員研修と行政改革・評価室所管のセミナーについて、体系的に整理するなど役割分担し、より効果的・効率的に実施できるよう、内容等のブラッシュアップにも努めていきたい。

付記

○ 鈴木 正樹

人材マネジメント部会に参加し、これまでの自分がいかに他責文化の視点でものごとを捉え、行動していたかということに気づかされた一年だった。また、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で語る」、「ドミナントロジックを乗り越える」など、部会で学んだ様々な考え方は、これから行政職員として仕事をしていく上で、欠かせない大切な視点となった。

こうした視点で常に考え、行動できる自分でありたいと思う。そして、どれだけ自分自身がそう取り組んでいけるのか楽しみでもある。自治体職員である限り、定例的に異動し、担当業務も変わる。その時、その場所において、自責文化で挑戦していけるよう、「自己変革なくして組織変革なし」に心掛けたい。

最後に、幹事団、運営委員及び事務局の皆様の温かいご指導に改めて感謝申し上げます。また、一緒に部会に参加し、考え、悩み抜いた全国の自治体職員同志からは、本当に多くの勇気と刺激をいただいた。心からお礼申し上げます。

○ 安井 量哉

部会初日に最も共感したキーワードは「価値前提」だった。自分は仕事をする中で何らかの価値を生み出せているのか、日頃そう意識をしていたつもりだったので、とても納得できたのを覚えている。

しかし、仲間たちとともに考え・悩み、ダイアログや、基本シナリオのプレゼンを通して実際に活動する中で、まさに「価値前提」であるべきところ、自分自身が本当にその問題意識を形にしてアウトプットできているのか。一人称で語り、アクションしてきたのかという疑問にあたった時には、自分は「分かったつもり」だっただけと気づき、愕然とした。

職員の「行動」を促すために、なすべきアクションを考えていくと自分はどうだったのか絶えず振り返ることとなり、これほどまでに真剣に自身と向き合うことは今までにない経験だった。

部会への参加により、仕事をしていく上で大切な姿勢や指針となるものを学ぶことができ、多くの気づきを得られたこの1年間は自分にとって非常に貴重な時間だった。改めて、幹事団、運営委員、事務局の皆様をはじめ、ともに組織変革に向けて格闘してきた多くの自治体の仲間達、活動をする中で協力してくれた多くの本県職員に感謝を申し上げる。

○ 津野 貴志

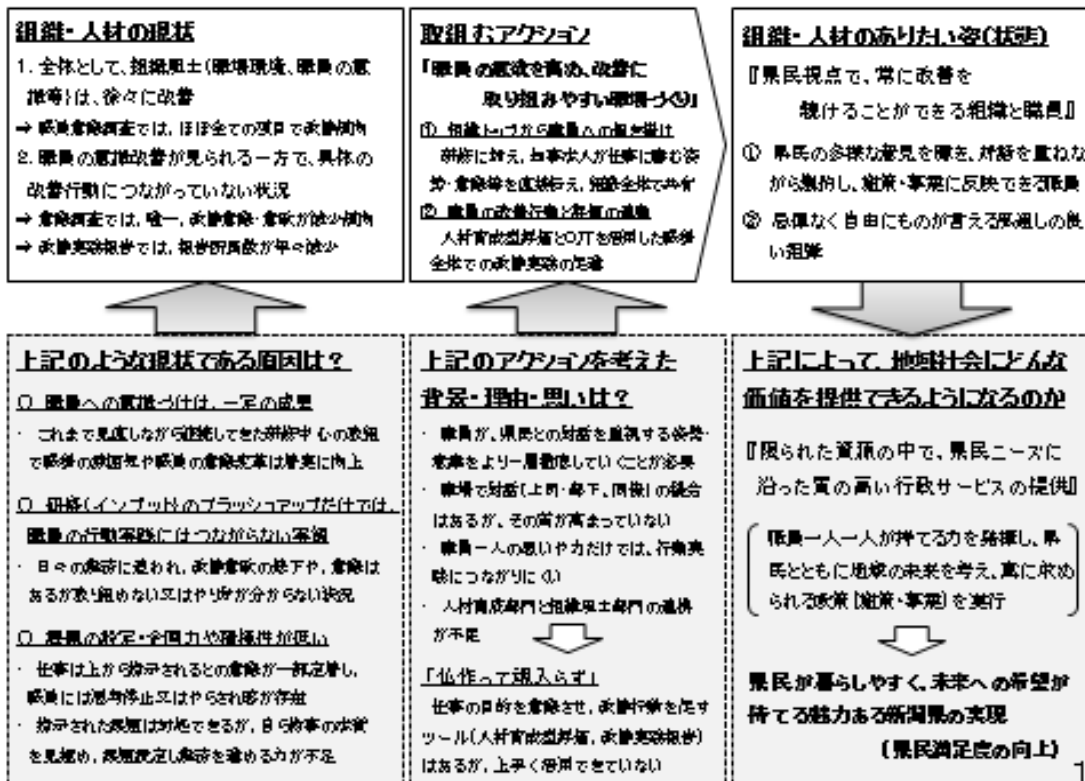
研修とは異なる形式である『部会』を通して、答えのない課題に取り組むことの難しさ、自ら考えること・仲間と一緒に取り組むことの重要性など、様々な「気づき」を得ることができた。

組織・人材の変革に向け、大所帯の職員を抱える県庁において、職員一人一人に改善の意識を浸透させ、実践させることがどれほど難しいことなのか、本県の過去のマネ友や、変革に取り組んできた職員たちが悩みながら取り組んできたことを、今年度は自分たちが実際に取り組んでみて、その難しさが少しでも実感できたのではないか。

今後も、部会を通して学んだこと、気付けたことを意識しながら日々の業務にも取り組んでいくこととしたい。幹事団、運営委員、部会の仲間たちと一緒に、ときには悩み、ときには励まし合いながら取り組んできたこの1年間は非常に有意義であり、部会に参加し、自らの意識・行動を変えるチャンスをいただけたことに感謝したい。

1. 所属組織の変革に向けた基本シナリオ(第5回)

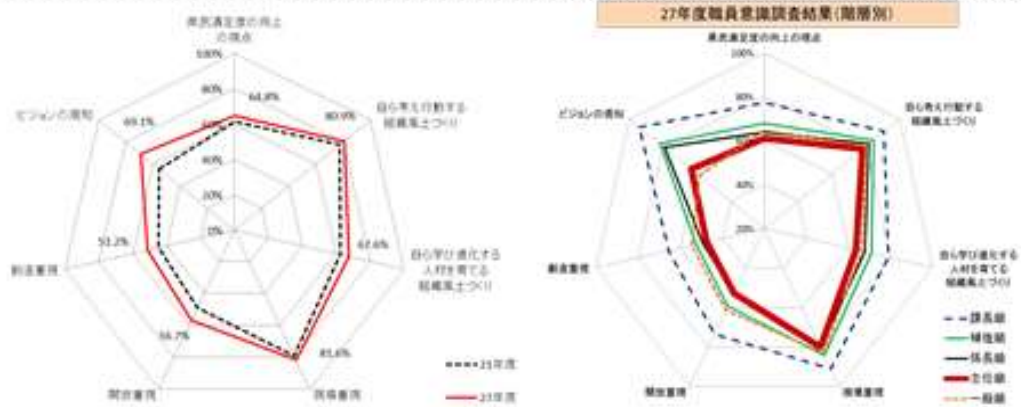
自治体名：新潟県



参考1. 職員意識調査

職員意識調査（概要）

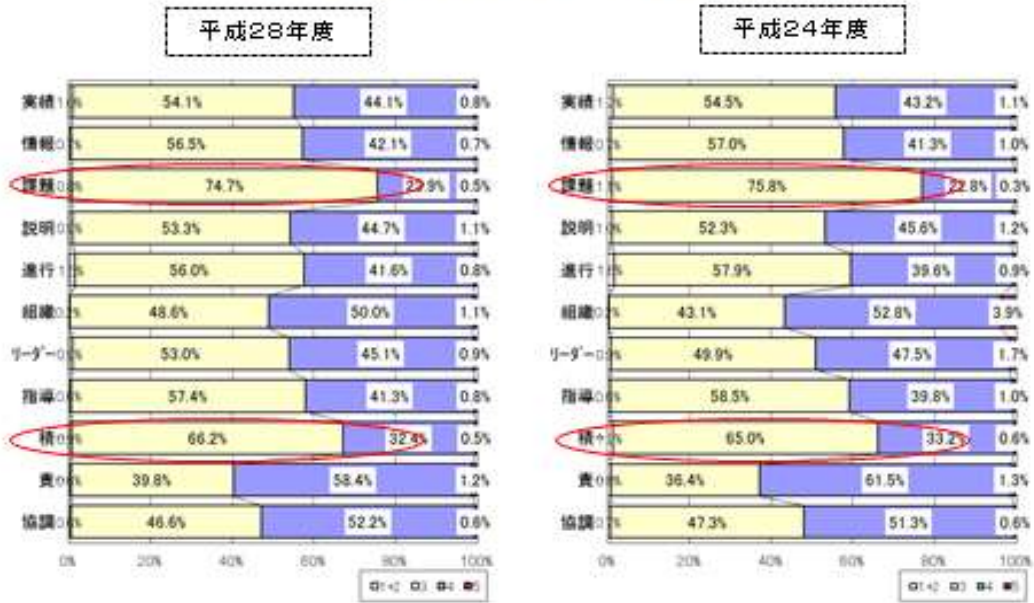
- ・ 行政経営改革に関する職員意識の変化把握のため、所属長以下の全職員を対象に毎年実施
- ・ 現在の設問・選択肢での調査は、21年度調査から実施（マネ友による取組）



- ⇒ 21年度比で、ほぼ全ての項目（20項目中19項目）で改善傾向
- ⇒ 唯一、改善意識に関する項目が減少傾向（肯定的回答の割合 65.0% → 62.3%）

※ 改善実践報告では、報告件数が毎年300件台を推移しているが、報告所属数は年々減少

参考2. 人材育成型評価の結果



2018年3月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

参考4. 改善実践報告

改善実践報告（概要）

・ 職員一人一人が、県民視点に立って取り組んだ業務改善について、「答める」「認める」「広げる」ことにより 職員の改善意識や取組意欲の向上を図る。

【報告対象】 迅速性、効率性、質の向上等の観点から所属長が評価する取組（各所属1件以上）

- （例）
- ・ 身近な業務・事務や職場環境を改善した取組
 - ・ 施策・事業を進める過程で改善した取組
 - ・ 所属の課題を解決するために改善した取組 など

【事例発表会】 優秀事例発表会を開催し、事例の共有促進と職員の意識変革・取組意欲を向上

【知事表彰】 職員投票で選ばれた優秀事例を表彰（知事賞、スクラム賞、最多報告賞 など）

【報告件数】 ㊦ 303件、108所属 ㊧ 340件、123所属 ㊨ 306件、135所属 ㊩ 326件、167所属
㊪ 347件、170所属 ㊫ 308件、184所属 ㊬ 351件、216所属



⇒ 改善実践報告では、報告件数が毎年300件台を推移しているが、報告所属数は年々減少

参考5. 人材育成型評価

人材育成型評価(概要)

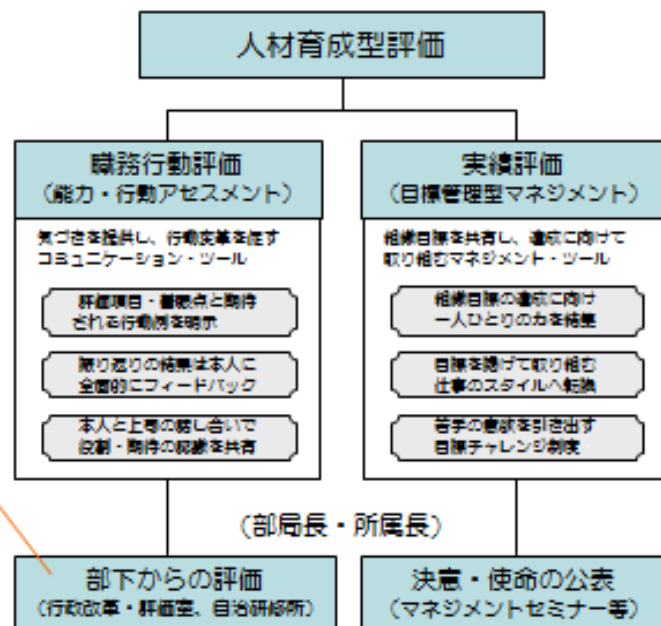
- 職員の「気づき」の支援と組織マネジメントの向上を図るため、上司・部下との面談(対話)を経て、評価を実施。
- 全職員対象で毎年実施

コミュニケーション診断

部局長を対象に、管段のコミュニケーションスタイルに対する所属長等からのフィードバック(年1回)

所属長に対する部下からの評価

所属長を対象に、管段のコミュニケーションスタイルに対する係長等からのフィードバック(年1回)



2018年3月

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会