平成30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＞

平成31年３月

新潟県（第13期生）
総務管理部人事課　田村　敦史
病院局経営企画課　杉山　豊
知事政策局行政改革・評価室　中田　創

はじめに

新潟県庁は、平成18年度から早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下「人マネ」。）に参加し、これまでに職員意識調査や人材育成型評価など、組織変革に向けた様々な取組を行うことで、組織・人材マネジメント改革を実行してきた。しかし、その一方で、様々な要因から、これらの取組による大きな成果が目に見えて生まれているとはいえない状況である。

そのような中、私たちは13期目として人マネに参加することになったが、奇しくも、第１回人マネ当日は前知事が辞職を表明した日であった。わずか１年半前に就任したばかりであったため、地域や県庁にとって大きな衝撃であった。数年での度重なる知事の交代により、新潟県庁は激動の最中にあるが、私たちはこれを変革のきっかけであると捉え、真に組織や人材の変化を生み出せるよう、様々な階層の職員、人マネ参加者（以下「マネ友」。）などとダイアログを重ね、新潟県庁の将来のあるべき姿を描き、そこに向けた具体的なアクションの設定、実践を行った。

１　新潟県の現状を分析し課題をとらえる

はじめに、メンバーは人マネの流れに沿って、現在の新潟県及び新潟県庁の現状をとらえるため、各種データを用いて分析を行うこととした。これに当たり、現在の姿がなぜこのようになっているかを分析するため、30年前の状況を調べ、比較も行った。加えて、今後、特段の対策を取らず現状のまま推移した場合の新潟県の姿を「なりゆきの未来」として、予測することとした。

（１）現状の分析（データから）

①　ヒト

◎　県人口

■　約30年前

県人口は、約248万人（約69万世帯数）、生産年齢人口（※１）が約163万人、老年人口（※２）が約38万人であった。当時の新潟県総合計画では、県人口はさらに

増加し、西暦2000年には260万に達すると予想されていた。

■　現在

少子高齢化・人口減少により、現在、県人口は約225万人（約90万世帯数）、生産年齢人口が約127万人、老年人口が約71万人となっている。核家族化による世帯数の増加や、少子高齢化による老年人口の増加が見られるものの、出生数が低下しており、県人口や生産年齢人口の縮減、県内の企業従業員数の減少の一因となっている。

■　なりゆきの未来

将来推計によると、30年後には県人口が約150万人、生産年齢人口が約75万人、老年人口が約60万人。地域経済や医療といった様々な分野へ深刻な影響が懸念されている。

※１　生産活動に従事しうる年齢（15歳以上）の人口

※２　人口統計で、65歳以上の人口

◎　県の組織・人材・働き方等

■　約30年前

県組織は、知事部局（９部局）、出納局、病院局、企業局、各種委員会で構成され、職員数は15,409人（警察を含む）であった。業務形態は、ワープロによる文書作成、電話ファクシミリによる情報の伝達・共有、新聞や雑誌による情報収集が主流であった。また、この頃は60歳定年の開始から間もなかった。さらに、機関委任事務により、一部事務については国、市町村と縦列の関係にあった。

■　現在

社会経済情勢の変化を受けて、行政改革の推進に伴う組織・業務の見直しが進み、現在、県組織は、知事部局（11部局）、地域振興局（12局）、病院局、企業局、各種委員会で構成され、職員数は14,777人（警察を含む）となっている。なお、新潟県内の市町村においても市町村合併や行政改革により職員数は過去と比べて減少している（30年前：32,808人、現在：28,839人）。

情報技術が進化し、業務形態は、パソコンによる文書作成、電子メールによる情報伝達、庁内ＬＡＮによる情報共有、インターネットによる情報収集が主流となっている。また、機関委任事務の廃止等の地方分権が進展したほか、市町村合併が進んだことにより、県内市町村との関係にも変化が生じている。

さらに、新潟県庁では、平成30年に「働き方改革行動計画」を策定し、職員一人一人が仕事にやりがいを持ちながら、ワーク・ライフ・バランスや効率的で質の高い働き方を実現し、県民サービスの向上につなげることとしている。

なお、現在は、定年延長の議論が本格化しており、近い将来に、65歳定年の実現が見込まれている。

■　なりゆきの未来

将来は、情報技術がさらに進化し、ロボット・ＡＩ等の本格導入により、業務の見直しが行われ、手続事務をはじめ、様々な業務の無人化が進むことが予想される。つまり、機械が人間を代替する状況になると言える。加えて人口減少が進むため、職員の数も減少し、多くの出先機関は統廃合が必要になるかもしれない。

しかし、なりゆきとはいえ、決して悲観的な状況だけではない。機械に業務を任せられる分、職員はこれまで以上に現場に出て住民と接する機会をつくることができるようになると考えられる。住民の価値観の複雑・多様化が予想される中、住民の声を聴き、その奥にある想いを受け止め施策を展開するといった価値判断が伴う

業務は職員でなければできない。そこに人的資源を集中することによって、住民との距離が縮まり、協働関係も生まれてくるかもしれない。また、その際には市町村との連携もこれまで以上に重要になってくると考えられる。

② モノ

■ 約30年前

30年前のインフラの状況を見ると、高速道路では関越自動車道・北陸自動車道の２路線が開通しており、また、新潟市内の道路はバイパス整備が進められている段階であった。鉄道では、高速鉄道は上越新幹線だけであり、新潟空港も旧ターミナルでの運用（平成８年に新ターミナル開業）と交通インフラは整備途上にあったと言える。

また、下水道普及率は22.8%（1992年度）という状況であり、大規模な商業施設も多くなく、コンベンション施設や大型スポーツ施設もあまり整備されていなかった。

■ 現在

現在の県内のインフラの状況を見ると、高速道路は、関越自動車道・北陸自動車道のほか、上信越自動車道・磐越自動車道が開通し、近隣県と接続されており、残すは日本海沿岸東北道による山形県との接続のみとなっている。また、鉄道については上越新幹線、北陸新幹線の２つの高速鉄道が整備されており、空港については、新潟空港には国内線７路線、国際線４路線が就航し、利用者数は約100万人（国内線、国際線の合計）となっている。(過去最高1,453,872人（H16))

そのほかのインフラ施設として、下水道普及率は2014年度で72.3%になっているほか、商業・観光施設ではコンベンション施設や大型店舗（モール型店舗)、スポーツ施設が県内各地に整備されている。

■ なりゆきの未来

個別のインフラについて見てみると、道路に関しては、日本海沿岸東北自動車道の山形県までの開通が見込まれるほか、鉄道では、新潟駅の立体高架化が完了する予定である。また、空港・港湾については、新潟港将来構想の一案として、空港沖への総合交通ターミナルの整備案が示されているため、新しい施設の整備が進んでいる可能性がある。

すべてのインフラに共通して言えることは、新しい施設の整備を進めてきたために維持補修費の大幅な増加が見込まれるということである。これは新しい施設整備に使える予算が大幅減になることが予想されるということだけでなく、人口減により税収の減少が見込まれる中、将来の県の財政がこの維持補修費を負担できるのかという問題に直面する。現有施設の維持補修が続けられなくなれば、維持すべき施設の取捨選択、施設の廃止が行われることも想定される。最悪の場合、道路、橋梁等インフラの廃止も選択せざるを得ない可能性がある。

③ カネ

◎ 県内経済の変化

○ 県内総生産（億円）

平成元年度	平成27年度名目	平成28年度名目
71,978	88,207	88,840

30年前と比較すると１兆７千億円程度増加しているが、ここ10年では大きな増加は見られない。

○　１人あたり県民所得（万円）

平成元年度	平成28年度
238	283

平成27年度全国平均は306万円であり、当県は全国比で90.8%、平成元年は92.0%であった。

○　主な経済活動別生産額（名目）

＜農林水産業生産額（億円）＞

平成元年度	平成28年度
2,653	1,651

＜製造業生産額（億円）＞

平成元年度	平成28年度
17,400	19,380

◎　新潟県の財政状況の変化

○　歳入の状況

＜一般会計歳入（億円）＞

平成元年度	平成29年度
9,389	11,987

＜県税による収入（億円）＞

平成元年度	平成29年度
2,279	2,657

約380億円増加している。このほか、平成元年度に比べて地方消費税清算金が約800億円、自主財源として加算されている。

＜地方交付税＋国庫支出金（億円）＞

平成元年度	平成29年度
4,949	3,931

主な国からの仕送りである、地方交付税と国庫支出金の合計金額は、約1,000億円減少しており、県税と地方消費税清算金の増額分が100億円程度しか余剰しない状況となっている。

＜県債（億円）＞

平成元年度	平成29年度
887	2,797

他方、主な依存財源である県債の増加は、約1,900億円であり、県税収入と地方消費税清算金を合わせたものを大きく上回る。

○　歳出の状況

＜行政目的別の歳出（億円）：メンバーまとめ＞

単位：千円	平成元年度		平成 29 年度	
		割合		割合
総務	79,644,931	8.5%	32,346,251	2.8%
県民・福祉	54,845,043	3.0%	171,223,979	14.7%
産労	27,676,104	1.9%	49,115,782	4.2%
農林	144,023,395	15.4%	88,336,760	7.6%
土木	243,510,696	26.1%	151,474,599	13.0%
警察	37,371,959	4.0%	50,191,920	4.3%
教育	218,423,963	23.4%	180,423,296	15.5%
県債	80,995,064	8.7%	297,299,571	25.5%
その他	46,772,689	5.0%	145,079,207	12.4%
計	933,263,844	100.0%	1,165,491,365	100.0%

行政目的別の歳出状況を見てみると、全体の歳出額は、2,322億円増加しているが、県債の償還が2,163億円増加している。よって、歳出額増加分の約93%は県債の償還によるものである。

また、県民・福祉が1,164億円増加しているのに対し、土木費が920億円の減少、総務費が473億円減少している。

○　通常債等の残高（億円）

単位：億円	平成元年度	平成 29 年度
通常債	5,803	17,606
財源対策債	965	
臨時財政対策債		6,803
計	6,768	24,409

通常債は標準財政規模比で全国1位となっている。

○　経常収支比率（普通会計）

	平成元年度	平成 29 年度
経常収支比率	64.0%	96.4%
全国比率	69.4%	95.2%

約30年前は、全国に比べてもかなり財政に弾力性があったが、現在、財政の硬直化が全国よりも進んでいる。

○　実質公債費比率・将来負担比率（H30年度県報道発表資料抜粋）

実質公債費比率	14.9%	早期健全化基準	25.0%	財政再生基準	35.0%

○公債費や実質的な公債費相当額の標準財政規模に対する比率（3ヶ年平均）

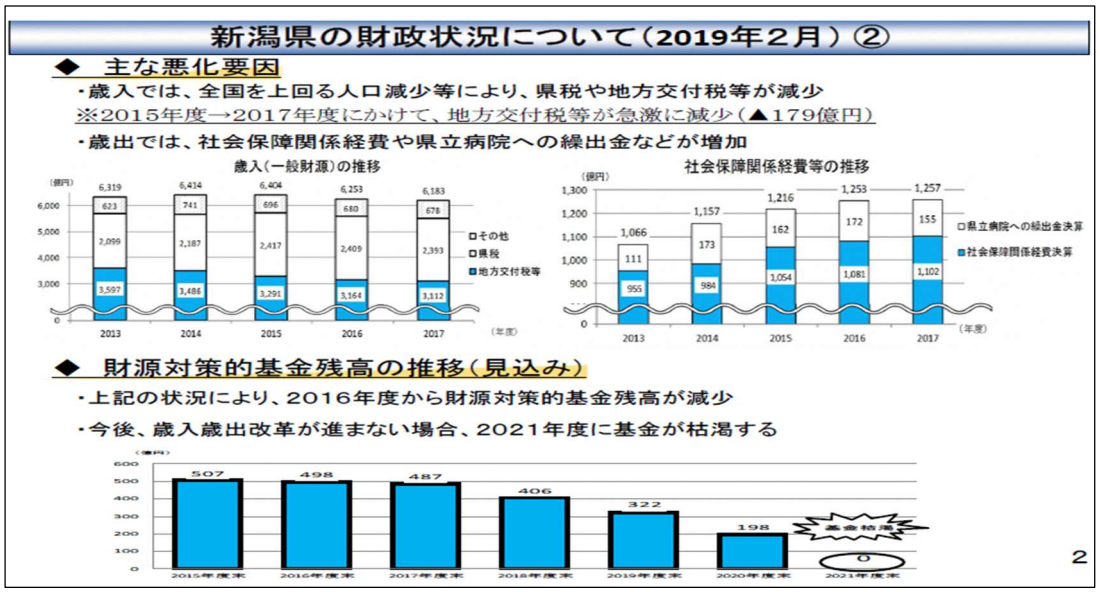
・公債費のうち交付税で措置される額が減少したことに加え、算定の分母項目である標準財政規模が、県費負担教職員の給与負担事務が政令市に移譲されたこと等により減少したため、前年度比で 0.3 ポイント増加しました。
・H27 年度比率（H25 ～ H27）：15.8%　　H28 年度比率（H26 ～ H28）：14.6%

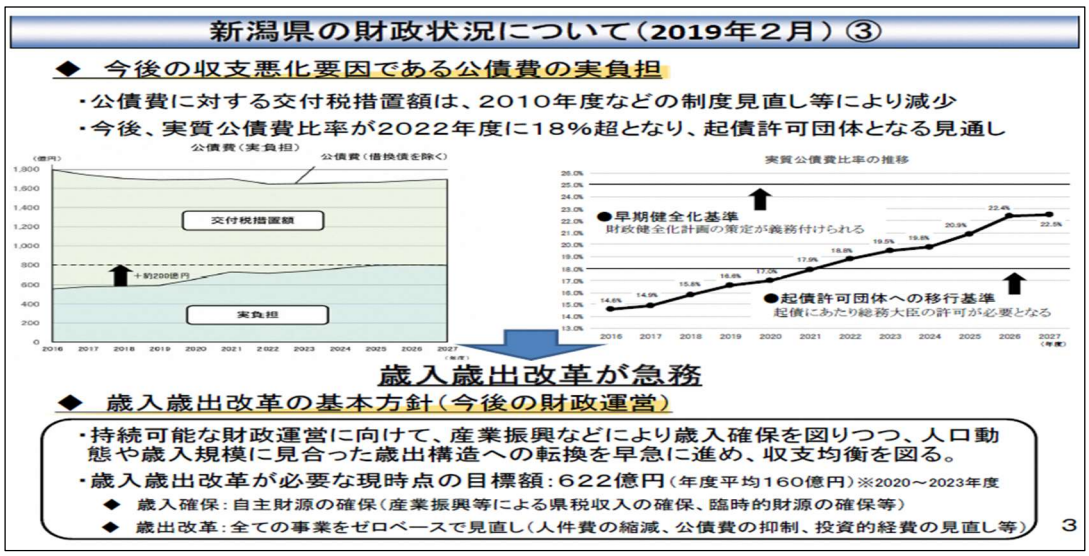
将来負担比率	315.0%	早期健全化基準	400.0%	財政再生基準	―

○一般会計等が将来負担すべき実質的な負債の標準財政規模に対する比率

・県債残高のうち交付税で措置される額が相対的に減少したことに加え、算定の分母項目である標準財政規模が減少したため、前年度比で 16.9 ポイント増加しました。
・H27 年度比率：286.5 %　　H28 年度比率：298.1 %

○　今後の新潟県の財政状況（平成31年２月発表　新潟県の財政状況）





また、上記のとおり、当県においては今後数年間で急激に財政状況が悪化することが見込まれる。

■　なりゆきの未来

・　県民所得はほとんど増加せず、全国比と比べて下降し続ける。
・　農林水産業生産額は、更に減少し、500億円以下になる。
・　製造業生産額の伸びは鈍化し、人手不足も伴って横ばい状況
・　高齢化等に伴い更に福祉系の支出が増大するため、当初予算は膨らみ、公債費の比率は上昇する。
・　通常債の残高は徐々に減少するが、劇的な減少とはならず、全国１位の借金体質は変わらない。
・　経常収支比率がこれまで以上に上昇し、財政が硬直化する。
・　財源対策的基金が数年以内に枯渇する。

今後、最悪、リーマンショックのような世界的な金融危機や国の制度変更等により、地方交付金等の減額が行われた場合、財政健全化団体に移行してしまうことも考えられる。

上記のような状況を踏まえると、農林水産業・製造業の生産額の拡大は、簡単には見込めない状況であるため、第３次産業をいかに成長させることができるかがカギを握っていると考えられる。

④　情報

■　約30年前

情報収集の主な手段は、新聞、雑誌、テレビ、情報伝達の主な手段は固定電話、郵便、ファクシミリであった。情報の流れは一方向で、情報範囲は限定的であった。

■　現在

社会全体にＩＣＴが急速に浸透し、行政においても手続のＩＴ化などの変化が起こった。現在は、インターネット、電子メール、ＳＮＳが普及（※）しており、多方向に加速的に情報が流れ、情報の範囲は広域的となっている。さらに、様々な分野においてロボットが導入されているほか、人工知能（ＡＩ）も誕生し日々進化している。

■　なりゆきの未来

将来は、ロボット・ＡＩ等が進化することで、全ての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、人間の生活において新しい価値やサービスが次々と創出され豊かさをもたらす（Society 5.0の実現）。情報収集や情報伝達においても重要な役割を果たすことが予想されている。新潟県においても、技術革新の流れを的確に捉え、技術を活用した地域づくりが必要であると考えられる。

※　新潟県内の利用状況（H28）

・インターネット利用率　77.5%
　（ＰＣ：45.4%　携帯電話：17.1%　スマホ：47.1%　タブレット：17.6%）
・電子メールの送受信割合：69.0%
・ＳＮＳの利用割合：39.9%

⑤　関係性（職員と職員、職員と住民、住民と住民）

■　約30年前

県内の市町村数は112あり、市町村職員と住民との距離も近かった。

また、市町村の中心部以外の集落でもコミュニティが維持されており、住民同士のつながりが維持されていた。

■　現在

県政の状況については、県民に開かれた県政として、タウンミーティング、パブリックコメントなどの取組が実施されている。一方、平成16年以降、県内市町村の合併も進展し、現在の新潟県内の市町村数は30となっているほか、機関委任事務が廃止されるなど、地方分権が進展している。

また、新潟県を取り巻く環境については、近年、北陸新幹線の問題から近隣県との関係悪化し、広域観光等に影響が出た。

地域の状況を見ると、県内各地で過疎化、高齢化、人口流出が進み、若年層を中心とした地域活動の担い手の確保が難しくなっている。担い手がいなくなることで、祭りなどの地域行事が継承できず、旧来の集落コミュニティの維持が困難な状況となっている。

■　なりゆきの未来

地方公務員等の行政職員数は、一層減少することが予想される。市町村合併や人口減が進んだことで、行政の効率化が一層必要とされるようになり、県出先機関の統廃合や市町村支所等の統廃合が進展する。この結果、中核となる市の中心市街地以外の衰退がさらに進むという状況が想定される。

行政と住民という関係性から考えると、県民に開かれた県政はさらに進展していることが見込まれ、情報公開や情報発信の推進、市町村、住民等との連携、協働も進むと予想される。

個々の住民に焦点を当てると、過疎化、高齢化、人口流出が止まらず、集落の維持が一層厳しくなっていることが予想される。個人がＩＴなどの情報通信技術を活用して、地方から世界に向けた情報発信も簡単にできるようになっており、多様な価値観、柔軟な働き方の実現により、都市部から地方への移住者が増加する可能性もある。

このような状況を踏まえ、自治体が住民からその存在を肯定され、必要とされ続けることができるのか、住民の目は今以上に厳しいものになると考えられる。

（２）現状の分析（ヒアリングから）

人マネの講義の中で、地域の課題を解決するためには、対話（ダイアログ）が重要であることを深く学んだ。この対話というキーワードは、複雑化している現在の課題を解決するツールとして最も重要であり、これからの行政では、多くの利害関係者との対話が欠かせないものであると感じた。

そこで、これまではデータを用いて、ヒト、モノなど新潟県と新潟県庁の現状を把握してきたが、データで把握できない事実は対話で把握する必要があることから、まず、新潟県庁の過去から現在までの状況を把握している組織のキーパーソン（幹部職員）にインタビューを行って、現在の組織の課題とその原因を探ることとし、インタビューに向けてメンバー各自がデータでは見えない部分や聴きたい事柄をピックアップして、それに対応した質問を行うこととした。

①　幹部職員へのインタビュー（３名）

主に以下の項目について質問を行い、現状と過去（原因）の深掘りを行った。

- 職員に求められる能力
- 職員の教育（ＯＪＴ）
- 職員のモチベーション
- 所属間のセクショナリズム

・　過去十数年間の組織風土
・　職場のコミュニケーション

〔主な意見〕

・　職員に求めることは、まず疑問に思うこと、疑問から考えること、考えたことを発言できること。疑問に思わないと、その後の考えること、発言することにつながらない。
・　職員の教育に関して、自分が係長として部下を指導していたときは、部下の考えをどういう風に聞き出すかに腐心し、また、部下の話は我慢強く聞いていた。聞き出し方が大事だと感じている。
・　職員のモチベーションを維持するには成功体験の積み重ねが必要である。
・　組織風土に関して、過去十数年間で業務にスピードが求められるようになり、それまでとは違う発想ややり方をするようになった。係長自身がプレーヤーとなり、部下の面倒を見る余裕がなくなった。
・　所属同士のセクショナリズムは昔からあった。仕事は縦割りでしなければいけないことも多いが、周りも見ながら、お互いにカバーできるようにしておくことが必要。

インタビューを行うことで、この十数年間で組織風土が変わり、ボトムアップからトップダウン的な仕事のやり方に変わったこと、このために職員の考える余地が少なくなったということや、職員のモチベーションを高めるためには小さくても成功体験を積み重ねて人を育てていく必要があることなどがわかった。

メンバーは、当初、この十数年間で組織風土が後退したのであるから、以前のような組織体制や風土に戻せばよいのではないかと考えていたが、経営層へのインタビューやその後のダイアログで、人口減少や地方分権、ＩＴなどの技術の進歩等の社会状況が、十数年前と現在とでは大きく変わっているため、以前の時代のとおりに戻ったとしても、現在の課題が解決しないことに気づくこととなった。

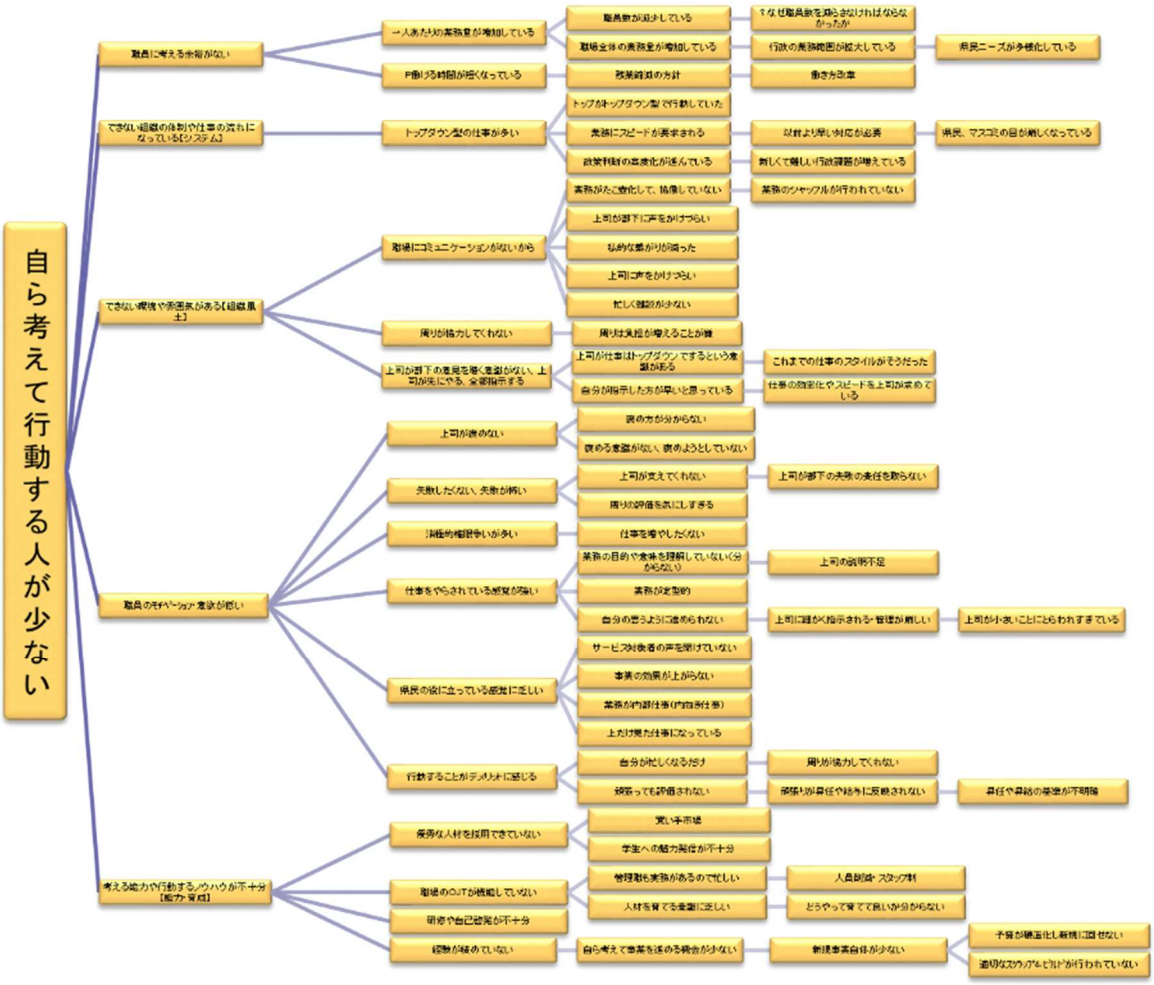
②　組織の課題・真の原因（検討）

幹部へのインタビューを踏まえて、人マネの活動のテーマ、すなわち、新潟県庁において最も解決しなければいけない課題をメンバーダイアログによって決めることとした。地域経営ができるリーダーに職員がなるためには、何が必要か、又は何が課題かという観点で検討した結果、現在の新潟県庁における課題（問題点）を

「自ら考え行動する人が少ない」

に決定することとした。

しかし、この課題は、現在、県の組織に表れている表面的な事象に過ぎず、その真の原因を見誤ると対策も的外れのものとなり、上記の現象を解決することはできない。メンバーで、課題に対してメスを入れるため、ロジックツリーを用いて真の原因を洗い出すことにした。メンバー全員で、ひたすら「なぜ？」「なぜ？」を繰り返しながら階層を深め、真の原因にたどり着けるように意識した。その結果、「自ら考え行動する人が少ない」原因を、大きく分けて、以下の５つのグループとして導き出すことに至った。



※　メンバーで検討したロジックツリー

１つ目は「職員に考える余裕がない」という原因である。県民ニーズが複雑・多様化し、業務範囲が拡大する中、職員数が減少し、一人あたりの業務量が増加しているため、職員は目の前の業務に追われてしまい考える余裕がなくなっているというものである。

２つ目は「(自ら考えて行動）できない組織の体制や仕事の流れになっている」という原因である。業務のスピードや高度な政策判断が要求されていること、以前の首長がトップダウンで行動していたことから、トップダウン型の仕事が多くなり、自ら考えて行動できない組織や仕事のシステムになっているというものである。

３つ目は「(自ら考えて行動）できない環境や雰囲気がある」という原因である。職場のコミュニケーションが不足していること、何かをやりたくても周りが協力してくれないこと、上司が部下の意見を聴く意識がなく全てを指示してしまうことから、自ら考えて行動できない環境や雰囲気になっているというものである。

４つ目は「職員個々のモチベーション・意欲が低い」という原因である。上司の管理が厳しく仕事をやらされている感覚が強いこと、上層部だけを見た仕事になっており県民の役に立っている感覚に乏しいこと、自ら考えて行動しても忙しくなるだけで行動することにデメリットに感じること、そして組織では消極的な権限争いが多いことから、職員のモチベーションや意欲が低くなっているというものである。

５つ目は「考える能力や行動するノウハウが不十分」という原因である。上司も忙しく、職場でのＯＪＴが不足していること、財政が硬直化し新規事業が少なく考える経験

を積めていないことなどから、考える能力や行動するノウハウが不十分であるというものである。

③　若手職員へのインタビュー（６名）

我々が考えたこれらの原因について、一般の職員がどう考えるか確認することが必要であると考えたため、省庁や民間企業などに派遣された経験を有する若手職員に対してインタビューを行うこととした。派遣経験を有する職員を中心としたのは、新潟県庁の現状に加えて、県の組織と異なる派遣先の組織の雰囲気や人材の特徴を経験しているため、派遣前と派遣後の意識等の変化についても比較できると考えたためであった。

インタビューの結果は、「上司の部下への対応」と「部下が自分で考えて行動する機会、意識、姿勢」には、大きな相関関係があることが強く感じられた。我々の業務には、法令に基づく事務のように職員が自ら考えて行動する余地の少ない業務もあれば、イベント開催業務のように職員が自ら考えて行動する場面が多い業務もある。職員が自分で考えて行動するか否かは、業務内容に左右されると考えていたが、インタビューでは、業務内容ではなく、むしろ、上司の関与が大きく影響するという意見が多くあった。

〔主な意見〕

- 自分の提案が上司から否定されることは仕方ない。しかし、やる気があって何かをやろうとする時に上司から制約（例：残業厳禁）されてしまうとモチベーションが下がる。
- 上司が話を聴いてくれないと、モチベーションが下がるし、自分で考えて行動する機会をつぶされているように感じる。
- 上司からの指示を次々と受けて目の前の業務で手一杯となり、モチベーションが低く、やらされ感を抱えているような若手職員が多い。
- 上司が厳しい管理体制を敷いて、一からチェックをかけており、部下として自分で考えて行動できない状況にある。

④　組織の課題・真の原因（まとめ）

メンバーで「自ら考え行動する人が少ない」という課題に対して５つの原因を仮定し、若手へのインタビューで聴き取った様々な意見を踏まえて考察した結果、最終的に「職員個々のモチベーション・意欲が低い」ことが「自ら考え行動する人が少ない」真の原因ではないかと考えるに至った。

約30年前の新潟県庁は、安定した人口増加、好景気による経済成長を背景に、財政や職員数に余裕があり、政策議論も活発で、新しいことを主体的に考えて実行する風土が醸成されていた。

その後、行政改革による組織・人員の見直し、事務事業の権限移譲等により、職員数が減少し、一人あたりの業務量が増加していく中、新潟県では、首長の交代によりトップダウン型の組織体制にシフトした。これは、当時、大規模災害が多発しスピーディーな行政運営が求められたことに加え、首長本人のキャラクターの影響も大きかったと考えられる。

このような複合的な変化により、上司と部下のコミュニケーション不足、職員同士の協力不足、上からの指示をこなすだけの業務の増加等が発生し、モチベーションや意欲が低下した職員が多くなるといった組織風土が形成されていった。

現在、経営層など過去の経緯を知る職員は組織の消極的な変化を痛感し、過去の経緯を知らない若年層の職員は現在の組織の姿が当たり前と感じている状況であり、このままでは、自ら考えて行動する風土が全く失われてしまう可能性がある。

２　新潟県の20年後のありたい姿を考える

県の組織の現状と課題及びその原因を明らかにし、次にメンバーが何をすべきかを考える段階になると、人マネの講義で、「バックキャスト」の手法を用いることが重要であると学んだ。

メンバーは、これを用いて、20年後の地域のありたい姿を考え、そこから新潟県庁の組織はどうあるべきかを考えた。

（１）20年後の地域のありたい姿

最初に、新潟県に限定せず、あらゆる地域において今後必ず起こるであろう事象について考えた。それが、「少子高齢化・人口減少」、「技術革新」、「インフラ老朽化」の３つであり、いずれも避けて通ることのできない、地域の将来の姿を左右する大きな課題である。

次に、新潟県において、上記３つの課題が、近いうちにどのような形で起こりうるかを想像した。

１つ目は、人口減少・少子高齢化に伴う事象である。新潟県では人口減少・少子高齢化が全国平均以上に進んでおり、今後はさらに加速することが予想されている。それにより離島や中山間地域では著しい人口減少・少子高齢化となり、人口や資源はこれまで以上に県内の都市部に集中するほか、県内全体で労働力の減少により生産能力が低下する。このため、小規模自治体は、行政運営の持続自体が課題となってくる。

２つ目は、技術革新に伴う生活への影響である。ロボット・ＡＩ等の更なる進化より、生活の利便性はこれまで以上に向上すると思われる。それにより、人々の暮らしには余裕が生まれ、これまでの地域特有の課題も解決できるようになり、一人一人が快適で活躍し、多様な価値観や生きがいが溢れる地域社会となる。

３つ目は、インフラ老朽化に伴う事象である。新潟県は全国屈指の県土面積を有し、インフラ施設も膨大な量を抱えている。今後は、これまで以上にその老朽化と維持管理への対応が課題となり、施設の廃止・統合・転用や長寿命化へのシフトが必要になる。

加えて、新潟県ならではの課題についても考察した。新潟県には様々な強みや宝（例：米・酒・雪）等があるが、限定的なイメージにとどまっており、そのほかの強みについては、県外はもとより、県内でも共有できていない。今後、インバウンドの増加や中国・韓国・極東などの連携が発展し、人の交流・流通の拠点化が進めば、これまで以上に多様な人々から新潟県の強みや宝に触れてもらい、世界に発信できる可能性は大いにある。そのためにも、今すぐに、県民や職員が自分たちの強みや宝を再認識・再発見し、共有し、新潟県に生きる人間としての誇りや自信を持つ必要がある。

以上、上記の検討や１（１）に記載した各種の要因等、決して明るい材料だけではないが、これらの新潟県の現状を踏まえ、メンバーで20年後の地域のありたい姿を、以下のとおり導き出した。

１　コミュニティやグループなど多様なつながりにより、地域のあちこちでワクワクするような自発的な活動が行われている（多様性・つながり）
２　技術革新の先取りにより、都市との格差が徐々に解消され、新潟の良さがさらにクローズアップされている（技術革新）
３　新潟の宝を磨き、海外にその名が轟く。東アジアの発展に備え、拠点化の準備が進んでいる（アイデンティティ・発信）

（２）新潟県庁の組織・人材のありたい姿

20年後の地域のありたい姿を踏まえて、メンバーで20年後の新潟県庁の組織・人材のありたい姿を以下のとおり想定した。

- 県庁は、柔軟に、機動的に、効率的にその仕事を進める。
- 職員のワークスタイルがデスクワークからフィールドワークにシフトする中、新潟愛を持って、自発的に、積極的に、柔軟に、親和性をもって仕事を進める。

また、以下のとおり、20年後へのメルクマールも定めた。

１年後：トップの交代や働き方改革により、変革や改善が行われ、組織の雰囲気が変わり始める。話を聴いて任せる上司、自ら考え行動する部下が増え始める。
３年後：組織全体に余裕が生まれ、地域にしっかり向き合い、失敗を恐れず挑戦する文化になる。積極的に地域に飛び出し、階層を問わずアイデアが出てきて、実行し始める人が現れる。
５年後：常に変革・改善が行われ、その取組が他の組織の見本となる組織運営が行われる。地域の人と一緒に、課題解決や自主的なイベントを始め、自ら発信する職員が多数となる。

３　アクションプラン

（１）アクションプランの検討

上記のとおりありたい姿を明確に定めた後、８月上旬頃からありたい姿を実現するためのアクションの検討を行った。８月末の人マネの夏合宿に向けて、メンバーで検討したアクションが以下のとおりである。

取組むアクション

◎　自ら考えチャレンジする文化へ
１．所属外活動参加プロジェクトを浸透させる。
２．オンラインを活用した自主グループ発足の機運を作る。
３．部局長に組織風土改革インタビューを行い公表する。
４．組織風土改革推進員を設置する。
５．組織内で失敗例の共有し、そのことを評価する（挑戦してこその失敗）。
６．自発的な職員育成や職場活性化のための研修やセミナーを企画する。

◎　組織から地域に飛び出す人材へ
７．県と市町村職員の交流ネットワークを構築する。
８．外部団体と積極的に交流する研修を企画する。

「自ら考えチャレンジする文化へ」と「組織から地域に飛び出す人材へ」の２つの視点から取り組むアクションを計８つ挙げたが、時間的にどのアクションを実行すべきか絞り込むことはできなかったため、このまま人マネ事務局に提出することとなった。

その後、夏合宿が台風によって中止になったため、当該アクションに対して幹事団からビデオメッセージによるフィードバックが寄せられたが、その内容は、主に次のとおりであった。

- *テーマを深堀しようとする姿勢はあるが、抽象的な内容に留まっている。*
- *13年目の参加で手詰まり感がある。フィールドワークで考えながら、県組織の立ち*

位置を考える必要がある。そのためには、市町村や県民から話を聞いてくる必要がある。

- *職員にやらされ感があるのならば、自分たちで動いて、周囲を巻き込む必要がある。*
- *自分たちのやろうとしていることが、これから新潟県庁で求められる形だということを、後輩に見せていく必要がある。上層部にもその姿を見てもらい、刺激を感じてもらう必要がある。*

これらの指摘を踏まえると、検討したアクションでは全く不十分であったため、視聴後から毎日メンバーでミーティングを行い、アクションの再検討を行った。

検討の結果、今年度のメンバーのみならず、これまで人マネに参加した新潟県マネ友のアクションは、ほぼ制度改正や研修等を企画することに偏っていたことに気がついた。これらの内容は、トップダウン的に組織を変革することはできるかもしれないが、自ら考え行動する職員を増加させるためには不十分である。あるべき姿に向かって自ら考え行動する職員を増加させていくため、メンバー自らが行動し、職員を巻き込むアクションにシフトチェンジすることとした。

そのような検討を行っているとき、上越市のマネ友から、上越市内のＮＰＯが主催する街づくりのシンポジウムに参加しませんかとの誘いを受けて、メンバーで当該シンポジウムを聴講するとともに、上越市内を街歩きした。その際、上越市職員の方が市民に対して市の取組を説明し、対話をしている姿を見て、基礎自治体と住民との距離の近さを改めて実感するとともに、上越市内を街歩きすることで、まだまだ新潟県内には職員が知らない、又は職員が知るべき地域資源や地域活動があるのではないかと考えるようになった。

また、人事課では昨年度から今年度にかけて人材育成基本方針を策定中であったが、策定にあたって、約160人の職員にインタビューを行った中で、職員から「職員が自ら考えて動くためには、新潟県を良くしたいという思いを強く持つことが必要である。」との声があった。新潟県を良くするための課題を発見するためには、そもそも県内を広く知り、現場に出かけ、県民や市町村職員と対話を重ね、アンテナを高くしている必要がある。特に、近年、新潟県の職員は、市町村職員の声を聴かない、現場に赴かない、との指摘もあるところである。

そこで、メンバーのアクションとして、以下の活動を行うこととした。

「職員の自主活動で、県内各地の地域活動等を訪ね歩き、県民や市町村職員等と対話をする。」

活動の具体的内容は次のとおり。

◎　活動の目的

・　職員が、県内各地で開催されている様々な地域活動等に参加し、県民や市町村職員等と対話を重ねることにより、気づきを得て課題を発見する。

◎　活動の方法

・　県内各地で開催されている地域活動を概ね月１回探す
・　県職員に参加者を募る
・　地域活動等に参加し、県民や市町村職員等と対話をする
・　参加後、可能な限り職員同士で意見交換や情報共有をする
・　フェイスブックにグループ「新潟さんまる会」を作り、参加した職員の結びつきを作る

◎　活動の工夫

・　参加自由、途中退場自由として、参加のハードルを下げる
・　自ら企画するイベントではないため、企画者の負担が限りなく小さい

◎　活動の将来像

・　市町村職員にも参加を呼びかけ、フェイスブック上で繋がる
・　気づきを得て課題を発見した職員の中から、自ら企画・活動したいという職員が生まれる
・　その職員が、フェイスブック上で告知を行い、新たなメンバーで活動を開始
・　地域活動や自主勉強会等、自主的に活動・参加する職員が多くなる。

（２）メンバーによる実際のアクション

上記のプランを踏まえ、メンバー３人、個々のメンバー、県職員の参加を呼び掛けて実際に参加したイベントは、次のとおり。

①　Code　for　Japan　Summit　参加（平成30年9月22日）

・　イベント名：Code　for　Japan　Summit　2018
・　会場：新潟国際情報大学 新潟中央キャンパス
・　内容：民間企業、大学、ＮＰＯ、国家公務員、地方公務員等による、セッション、講演、ワークショップ等
・　気づき等：事前に団体の活動は概ね知っていたが、全国各地でこのように技術を通して暮らしの課題を解決しようとする動きが行われていることに大変刺激を受けた。また、自治体もこういった技術を率先して取り入れるかどうかで、差が出てくるであろうと実感した。

②　人マネ新潟部会の開催（平成30年9月24日）

・　イベント名：人材マネジメント新潟部会
・　会場：新潟県庁職員会館
・　内容：新潟県内のマネ友によるアクションプランの発表及び共有、幹事によるミニ講義
・　気づき等：各自治体とも、「人口減少社会を踏まえた地域の将来像に不安がある。」「職員に主体性がない。」等、共通の課題を抱えていた。また、各市では住民を巻き込んだ活動が活発に行われていることに対し、現在、県では住民のみならず市町村とも連携が取れていないのではないかと感じた。
　メンバーで企画・運営した、唯一の活動であった。

③　工場の祭典街歩き（平成30年10月7日）

- イベント名：燕三条工場の祭典
- 会場：三条市・燕市の工場、三条ものづくり学校、三条鍛冶道場　等
- 内容：全国各地の地場産品の展示の見学、三条市内の工場や鍛冶道場の見学
- 気づき等：印象的だったのは、鍛冶場で働く方の生き生きした目。このイベントの目的は、「地場産業の振興」や「交流人口の拡大」等が挙げられると思うが、このイベントが働く人々の元気や誇りの向上に大きく貢献しているのではないかと感じた。

④　県主催地域づくりセミナー参加（平成30年11月7日）

- イベント名：新潟県地域づくりセミナー
- 会場：新潟県庁大会議室
- 内容：地域交通（暮らしの足）に係る講演、参加者によるワークショップ
- 気づき等：県職員、市町村職員、県民が一堂に会してのワークショップは、運営に難しさもある反面、多くの価値観に触れあえる気づきの多い機会であった。

⑤　新潟市内沼垂地区街歩き「にいがたクエスト」参加（平成30年11月11日）

- イベント名：にいがたクエスト
- 会場：新潟市中央区沼垂地区
- 内容：新潟市内でスマホを使ったまちあるきイベント
- 気づき等：新潟国際情報大学主催の街歩きイベント。スマホを使って街歩きをすることで改めて沼垂地区を見つめなおすきっかけにもなったが、そもそもイベントの出発点が中高年の健康増進というところも面白かった。大学教員の指導の賜物と思われるが、地元の高校生と大学生、さらに地元のＩＴ企業がコラボしているところに新しい地域活動の視点を感じられた。こういったローカルな取組は、イベントの完成度がそれほど高くなくても、主催者の思いが感じられれば、参加者は温かい気持ちで応援したくなるものであると感じた。

⑥　新形交流会参加（平成30年11月24日）

- イベント名：新形（しんがた）交流勉強会～これからの「働き方・生き方」公務員のパラレルキャリアを考える～
- 会場：新潟市立中央図書館（ほんぽーと）
- 内容：山形市役所の後藤好邦氏の講演会、公務員の「働き方・生き方」について考える講演会とワークショップ
- 気づき等：公務員の複業（同時に複数の職業に就いている状態のこと）がテーマとして掲げられていた。公務員という立場から見れば、仕事とは別にＮＰＯ等で地域活動を行うことは複業ということになるが、我々も一市民という立場に立った時に、どう地域を良くするのかを考え行動することが、そもそも人口減少社会の地域住民に求められる責任なのではないかと感じた。

⑦　地域活性化フォーラム聴講（平成30年12月15日）

- イベント名：地域活性化フォーラム～新潟活性化のための切り札はあるのか～
- 会場：新潟国際情報大学　新潟中央キャンパス
- 内容：平山征夫氏（元新潟県知事、新潟国際情報大学顧問）、永瀬俊彦氏（新潟ベンチャーキャピタル代表取締役社長）等による講演及びパネルディスカッション

・　気づき等：人口減少社会が地域経済に与える影響は想像以上であった。
　一方で、クラウドファンディングやベンチャーキャピタルによる企業支援など新潟県内でも企業環境は整ってきていると感じた。今後は、ＡＩやＩｏＴなどの新技術が当たり前の時代を見据えた生産性向上が必要であるとともに、それに繋がるベンチャー育成も必要と理解した。地域が活性化するには、その土地で稼ぎがある必要があるという、至極当然の必要条件を再認識した。

⑧　よんなな新潟会参加（平成31年1月12日）

・　イベント名：よんなな新潟会
・　会場：新潟市万代市民会館
・　内容：よんなな会の主宰（総務省キャリア：神奈川県部長）の脇雅昭氏、サイボウズ株式会社の蒲原大輔氏、オフィスコヤマの小山直久氏、株式会社CAMPFIREの芦川雅隆氏らによる講演及び公務員他民間企業職員、ＮＰＯ職員、市民らによる交流会
・　気づき等：よんなな会を主宰する脇氏は、「公務員の１%の成長が社会を変える」をテーマに全国規模で“交流会”を開催している。登壇者の思いやメッセージも参考になるが、やはり、地域を良くしたいとか色々な人と交流したいと考える人たちが、一堂に集まって交流できる場があることこそが貴重な体験であった。
　もっと、県職員がこのような催しに参加するようになってもらいたいと思うし、さらには各種イベントの主催者として活躍する人材が数名でも出てきてもらえればと感じた。

⑨　五泉ニットフェス見学（平成31年2月9日）

・　イベント名：五泉ニットフェス
・　会場：五泉市内のニット工場
・　内容：五泉市内のニット工場見学
・　気づき等：第４回の開催ということで、これからさらに地域のブランドを確立していこうとする、荒削りではあるが力強いイベントの可能性を感じた。
　会社社長からの話には、五泉という土地の歴史を踏まえて、なぜ今、五泉でニット産業が盛んなのかの話があった。地域の良さを引き出していくためには、こういったストーリーがとても大事だと実感した。

（３）アクションにより得られた成果・課題

上記のアクションについて、我々は「組織・人材のありたい姿　３年後」を前倒しで実践することを意識して活動した。アクションから得られた成果、気づき等は以下のとおりである。

・　これまで県庁内でほとんど行われていない活動を行うことは、かなりの勇気や開き直りが必要であった。
・　同じ人マネ13期目の新潟市では、職員個人やグループによる自主活動が積極的に行われており、県職員の活動量の少なさに気づいた。また、１期目の上越市でも自主勉強会や職員による街歩きが行われているとのことであった。
・　当初、声掛けしても参加者が集まらず活動に不安があったが、実際にある活動をしている方から人を巻き込む活動の極意として、焦って早急に拡大せずとも、地道に継続して活動を実施し、１人ずつ参加者を増やすことが大切と言われ実践しているところである。

・　実際に参加してもらった若手職員と対話をすると、彼らの中には、学び、経験することを欲している人たちも多い。このような人たちを結びつけることによって、さらに自主的に活動する人を多くできるのではないかと考えた。
・　新潟市職員のように、地域の人たちを巻き込んで活動できる職員は、我々も含めて県職員にはほぼいないのでないか。今後、こういった職員を増やしていくためには、組織内で安心して活動できる雰囲気づくりや体制整備、さらには活動するためのノウハウを身に付ける必要がある。
・　この活動も、軌道に乗った後は、さらに外部の人（民間や市町村職員等）を巻き込んで、「組織・人材のありたい姿の５年後」を実現する必要がある。

まとめ

（１）研修全般を通しての所感・反省

私たちは、１年間の人マネを通して、よく考えること、よく対話することを学んだ。なぜ、現状はこうなっているのか、課題や問題に対する真の原因は何か、また、自分たちは何をしたらよいのか、どうするべきなのかを徹底的に考えた１年間であった。これらの考えを深化させるためには、個人や限られたメンバーだけでは限界がある。そのために最も重要なものが対話であった。多くの県職員と対話を重ねることで、県組織の問題点を発見できた一方で、立場の違いにより全く異なる意見を職員が持っていることもあった。さらに、人マネやイベントでの他の自治体職員や県民との多くの対話は、メンバーの視野の広がりや考えの深化に大きく影響した。

また、人マネでは、多くの自治体職員と対話をしたり、発表を聞いたりする機会があったが、私たちが考えた将来ありたい姿を、すでにかなりの進捗で進めている団体があることに気づかされた。日本のほとんどの地域で人口減少・少子高齢化が進展する中、早くからどうしたらよいかを考え行動している自治体は、地域も組織も活力があるように映った。文頭にあるように、新潟県も大きな変動があったばかりだが、これを機会に、早急にあるべき姿に向けて取り組む必要がある。そのためには、職員一人ひとりが、環境や他人に原因を転嫁することやめ、変革・改善するために自ら考え行動する必要がある。

（２）メンバーによる今後のアクション

このメンバーが行うべき来年の活動は大きく分けて２つある。

１つ目は、この活動を継続し軌道に乗せることである。

これまで、約９回のイベント参加を企画してきたが、県職員の参加は実人数でも10数名である。募集の方法等にも問題はあり、職員個人にも様々な都合があることは理解できるが、一部の職員の根底にあるものは、県内の出来事や県民への無関心ではないだろうか。

批判や研究等ばかりでは未来を変革することはできず、自ら行動を起こし、様々な人を巻き込んでいくことこそが大切であると、この人マネで学んだが、それでもこれらの批判や研究といった行動は、まだ職員が県内や県民の動きなどに関心があることの表れと言える。一方で、県職員がこれらの出来事等に無関心になってしまうと、課題を発見し未来をよりよい方向に変革していくことはおよそできない。これらの出来事等に無関心な職員層に対して、これからも継続してアプローチを続け、実際の地域活動等の場に連れ出し、何か感じるきっかけを提供していきたい。そこで気づきを得た職員が、自ら考え行動し始めることを願っている。

２つ目は、次のマネ友に対するフォローである。

夏の幹事団からのフィードバックにおいて、新潟県は13年間人マネに参加しているが、組織に変化がないとの指摘があった。この原因の一つとして、過去のマネ友同士が、参加年度によって分断され、縦糸によって結ばれていないことも原因と考えられる。

最終回のセッションで佐藤幹事が、人マネの活動は終わりなき旅であるとの話があったが、これまでの新潟県の活動は年度が終了した時点で、人マネとしての活動を終了してきたのではないだろうか。

今後、新潟県がいつまで人マネに参加するかは分からないが、13期生は来年のマネ友と連携を取りながら、時にアドバイスを行い、時にともに活動するメンバーでありたいと考えている。

（３）所感

（田村）

この人材マネジメント部会を通じて、自分の中に２つの大きな変化があったと感じている。

１つ目は、行政の限界について実感を強くしたことである。第１回目の研修でＳＩＭ熊本を体験した際から感じ始め、その後、30年前から現在までの県の状況を調べるにつれ思いを強くした。人口減少と財政状況は確実に悪化しており、劇的に回復する状況にはない。既に、事業や施設規模を薄く縮小していくだけでは解決できず、事業・施設自体を廃止する必要に迫られている状況にある。早い段階でこの危機感を住民と共有し、どの事業・施設を廃止するのか、その後、その代替手段はどうするのかを、関係者と一緒に考える必要があることに気づかされた。

２つ目は、行動し、巻き込むことの大切さである。

県では、現在、あまり職員による自主研究活動やオフサイトミーティングが活発に行われていない。その中で、私たちのアクションも職員の自由参加による業務外の活動のため、多数の職員を巻き込むことができるか非常に不安があった。最初の活動にあたって、職員に声をかけたが、参加者はゼロであった。その後、回を重ね、第９回のイベントには計９名の活動となっている。様々な活動を行う際、大切なことは最初の一歩を踏み出してみる勇気であり、一歩を踏み出してしまえば、後は何とか失敗しながらでも継続していけると感じている。これからは、私たちの活動を踏み台に、日頃よりアンテナを高くした職員が、業務でも業務外でも積極的に変革を実践していってほしいと考える。

最後に、人材マネジメント部会の幹事団・事務局や一緒に参加した全国各地の公務員の方々、インタビューに回答してくれたりイベントに参加してくれたりした県職員の方々、部会参加中に業務をフォローしていただいた上司・部下の方々等に心より感謝申し上げる。

（杉山）

今回、人材マネジメント部会に参加して、何をするのか、また何をすべきなのか、当初はよく分からないまま始まった活動であった。幹事の方たちから考えろ、考えろと言われても、よく考え切れていなかったのが実際である。

しかしながら、県の現状についてメンバー同士での対話やインタビューなどを実施して考えを深めるとともに、そこから得られた結果を元に、具体的なアクションの第一歩として、地域で行われる活動に参加したり、業務と直接関係の無い職員や住民と交流し

たりすることは、自分にとっては大変新鮮な経験であった。
　人材マネジメント部会は大変有意義な活動であったと感じているが、一般的な研修などとは異なる活動であったため、戸惑うこと、考えることも多かった。このため、具体的な活動に向かう期間（時間）が少なくなってしまったのではないかという反省がある。次年度以降も新潟県から人材マネジメント部会に参加する職員がいるのであれば、参加職員に協力し、スムーズに活動に入れるようサポートしたい。
　そして、こうした活動をこれからも継続し、また活動の輪を広げることで、長期的な視点での組織風土の変化を実現できればと考えている。
　この１年、部会活動にご協力いただいた全ての人に感謝申し上げたい。

（中田）
　私の１年間の活動は、人マネのキーワード「立ち位置を変える」「一人称で捉える」で形作られるものであったと感じている。このキーワードは第１回の人材マネジメント部会で知ることになったが、振り返れば、その時は単に理解しただけで納得には至っていなかった。出始めからこのような調子だったので、アクションプランを考える時には、思考の前提に「組織の内側から変える。各職員を変える。」という意識が根付いており、その上で考えたアクションプランにも個人的には今一つという気持ちであった。
　そのため、アクションプランに対する幹事団（鬼澤幹事、加留部幹事）のフィードバックは大きな転機であった。「自分たちで動いて、周囲を巻き込むことが必要なのでは？」という幹事団の指摘は、正に人マネのキーワードの帰結であると受け止めている。当事者意識が芽生え、人マネのキーワードに対しても理解から納得に至った時でもあった。
　私はメンバーと共に、自ら地域に足を運び、地域における様々な活動に参加し、県民や市町村職員等と対話を重ねることをアクションプランに掲げて実践している。ただ、どのようにして組織変革につなげていくのか、どのようにして人を巻き込んでいくのか、といった課題も多い。また、組織の内側から変えるのではなく、外側から変えてみようとしているので、変革への道のりは遠回りになっているかもしれない。しかし、組織の外に出て活動することで、地域とのつながりを持つための第一歩になったし、今後行政が必要とされるであろう「地域と共に合意形成を図っていく意識や姿勢」への近道になるのではないかと思う。
　地域には、一言では語りつくせない程に、新たな発見や刺激があり、そこには情熱を持った人が多くいる。今は地域に向き合えている満足感と充実感に浸っている状況であるが、ありたい組織の実現につなげるためのフェーズに少しずつシフトしていく必要があると考えている。継続はもちろんのこと、周囲によい影響を与える活動に発展させていきたい。
　最後に、多くのご指導を賜った人材マネジメント部会の幹事・事務局をはじめ、活動に協力いただいた県庁内の関係者等、多くの方々に心より感謝申し上げる。