

令和元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2年3月

新潟県（第14期生）

総務管理部人事課

廣井 久宣

総務管理部人事課

高橋 香澄

知事政策局行政改革・評価室

廣瀬 亮介

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所人材マネジメント部会に参加し、令和元年度で14期目となった。

本部会では、「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）」という4つのキーワードを重視し、経営層に対する「参謀」のような目線で考え動くことを通じて、組織変革と人材成長を同時に実現することを目指している。

これまでの間、本県では、職員一人一人が問題意識を持ち、県民視点に立った仕事ができるように、職員の意識や行動変革を促す改革に取り組んできたが、歯止めがかからない人口減少や県財政危機などに直面する中で、様々な課題に対してどう対処していくべきか、まだ有効な処方箋を見いだせていないように思う。

今後、職員の創意工夫で効果的な施策を生み出し、地域の幸せと発展に貢献し続ける組織であるためにはどうすればいいのか、対話を通して自分たちの組織と職員を見つめなおすとともに、現実を変える具体策を深く考え続けた1年であった。

本稿では、我々14期生が行った取組、そこから得た気づき、ありたい姿、その実現に向けたアクションプラン、来年度に向けた展望について紹介させていただく。

2. 活動の概要

(1) 組織の現状把握

① キーパーソンインタビュー（対話）

組織の現状を把握するために、まず、我々3人は、組織マネジメントや人材マネジメントについて見識が広い部局長3人に対して、「キーパーソンインタビュー（対話）」を行った。

インタビュー（対話）にあたっては、次のような問題意識を持ちつつ、キーパーソン（部局長）が率直に感じていることを伺った。

《メンバー3人の問題意識》

- ・ これまでの人員削減による職員の疲弊や職員構成の高齢化により、組織の活力が低下している
- ・ 上記に加え、これまでのトップダウンの県政運営により、職員が正しく課題を把握し、新たな施策を立案していく能力が低下している
- ・ この中で、今後財政危機による業務の縮小や、さらに人口減少が進むことが予想され、非常に限られた予算の中で、職員の創意工夫で地域を運営していかなければならないが、今の県庁にはその力がないのではないか
- ・ 働き方改革を進展させ、職員の余力を生み出す中で、その余力を新たな施策を生み出す力に変えるため、今何をすべきか考えたい

《インタビュー項目》

- ・ 30年前の県庁と今の県庁の違い（国と県庁の組織文化の違い）
- ・ 働き方改革をさら進展させるためには
- ・ 施策立案のノウハウとは
- ・ 若手・中堅職員の施策立案能力を高めるためには

キーパーソン（部局長）との対話によって把握した事柄・意見等は以下のとおりである。

■ 30年前の新潟県庁から振り返る

○ 平成元年以前

～景気の低迷、東港開発の失敗など県政は停滞～

- ・ 昭和57年から5年間で定数の7%削減を実施
- ・ 昭和31年に財政再建団体となり、その前の昭和30年から4年間くらい新規採用を停止

○ 平成元年から平成3年

～景気の回復とともに、税収も増加、県政に新たな企画立案の風土が育まれる～

- ・ にいがた21戦略プロジェクト
- ・ 港湾空港局、都市整備局の設置
- ・ 鳥屋野潟南部開発、ERINAの設立、県内私立大学の設立支援、県シンボルマークの制定 等

○ 平成4年から平成15年

ア 前期（バブル崩壊前）

- ・ 地域総合整備債等、国の支援もあり、朱鷺メッセ、ビッグスワン、県立植物園など大規模施設を建設、県立野球場や県立屋内プールもこの時代に着手

イ 後期（バブル崩壊後）

- ・ 国の景気対策に呼応して、公共投資を拡大するも税収は伸びず、結果として国、県とも財政が悪化、財政健全化のためのマイナスシーリング等を実施

○ 平成16年以降

- ・ 度重なる災害（中越地震、中越沖地震、東日本大震災）
→ 復興基金による復興推進、原発をめぐる独自検証
- ・ 政策プラン策定（人口問題対策、県民所得の向上に力点）
- ・ 知事政策局（政策課）の設置
- ・ メガソーラー発電建設、電力（水力）売却
- ・ 魚沼基幹病院建設、医師確保対策に注力
- ・ 原発や北陸新幹線をめぐる国、北陸3県との対立
- ・ 定員適正化の推進、採用抑制
- ・ 長期療養者数（精神疾患）の増
- ・ トップと職員との意思疎通に係る問題
（日本海横断航路の船舶調達問題、法定計画未策定問題の発生）

■ 新潟県職員の問題点とその原因

○ 問題点

- ・ 課題を探ることや、この世にない解決策を探そうという思いを持った人が極めて少ない。
- ・ 自分の係や課を超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、そもそも調整や企画立案を止めるといった傾向がある。

○ 原因

- ・ 公務を目指しながら、国家公務員にならなかった以上、地元で安定的な仕事をした人が多いのではないか。
- ・ 長年、トップダウンで物事を決める組織体制が長期間続いたことが一因ではないか。

■ 組織活性化のヒント

- ・ 職員に良い意味でのプレッシャーをかける。
- ・ 管理職の意識改革を含め、若手職員が出した意見が磨かれながら成案にするという環境をつくる。そもそもリスクがないものは創造的とは言えないので、前例を求めすぎない。
- ・ 縦割りの弊害をなくするためには、権限がないところも含めて、まずは担当者が全て原案をつくるという文化を入れる。
- ・ 若手職員に少し難しい仕事を与え、成功体験を積んでもらう。施策立案のノウハウは、実務、経験を通じて培われる。
- ・ 予算がなくて実現できないものも多いが、「こんなこといいな、できたらいいな」と常日頃から考えられるかどうか。考えていないと、チャンスが来た時に活かさない。
- ・ 県庁の中だけでなく、組織外の人とたくさん交流することにより視野を広げる。

② 若手職員インタビュー（対話）

次に、省庁や民間企業に派遣された経験を持ち、実務の中心を担っている若手職員や、入庁後の年数が浅い若手職員に対してもインタビューを行い、組織の現状について、日頃感じていることを聞き取った。

若手職員との対話によって把握した事柄・意見等は以下のとおりである。

■ 新潟県庁の問題点

- ・ 若手職員が政策を提案する機会や、斬新な意見を歓迎する組織風土がなく、放っておかれているとともに、子供扱いされているように感じる。若手職員が活躍できるフィールドが必要。
- ・ 省庁では、期限内に仕事を終わらせることは、管理監督職の責任という意識があり、係員と積極的にコミュニケーションを図って仕事をマネジメントしている。一方、県庁では、様々な判断材料を揃えないと上司に伺えず、係員が仕事を抱え込んでいる。
- ・ 県庁の受験者が加速度的に減り、合格倍率が低くなっていて、合格者の中に「安定」を求める層が相対的に増えているのではないか。結果として、チャレンジしない職員が増え、組織として不活性化に向けて進行しているように感じる。

■ 組織活性化のアイデア

- ・ 若手職員に対して、仕事の進め方や予算要求の仕方など、仕事の基本をもっと教えてほしい。
- ・ 若手職員に権限を与えて、自分で判断させて（ある程度の失敗も含めて）ひと通りやらせてみると、自分の仕事に対する責任感が出てくるのではないか。
- ・ 県庁外の組織に出向すると視野が広がるので、もっと民間企業等との人事交流を進めてほしい。
- ・ 新しい優秀な人材を呼び込むために、職場環境を良くして働きやすい環境を整えてほしい。働く人にもっと投資することが大切。

③ 組織・人材に関する各種データ

続いて、新潟県庁の組織・人材に関するデータを調べ、過去と現状の比較を行った。

◎知事部局の職員定数・時間外勤務の状況

	H18	H27	H28	H29	H30
定数（人）	7,070	5,900	5,834	5,757	5,775
（H18を100とした場合）	（100）	（83）	（83）	（81）	（82）
時間外勤務総時間	-	765,633	787,005	818,965	775,252
時間外勤務/人（h）	11.0	11.0	11.4	12.1	11.5
（H18を100とした場合）	（100）	（100）	（104）	（110）	（105）

- ・ H18年度とH30年度の定数を比較した場合、H30年度は8割程度まで減っている。一人当たりの時間外勤務時間は若干増えており、以前より少ない人数で多くの業務をこなしていることが分かる。

◎職員10万人当たりの長期療養者数（精神疾患）の推移（全国状況）

	H14	H27	H28	H29	H30
長期療養者数（人）	510.3	1,301.3	1,337.8	1,409.3	1,472.5

出典：（一財）地方公務員安全衛生推進協会

- ・ H14年度とH30年度の職員10万人当たりの長期療養者数（精神疾患）を比較した場合、全国状況では、H30年度は約3倍に増えている。新潟県の増加率も同様の傾向を示している。

◎総括職のポスト数の状況

	H16	R1	差
係長	37	29	▲8
政策企画員	2	21	+19

- ・ 2部局を例にとり、H16年度とR1年度の総括職のポスト数を比較したところ、マネージャー職である係長職が減り、スタッフ職である政策企画員が増えていることが分かる。

◎職員のモチベーション

	H27	H28	H29
やりがいを感じている (%)	60.9%	59.6%	55.7%

- ・ 「現在の仕事に対してやりがいを感じている」と考える職員の割合は、近年減少傾向にあり、H27年度と比べてH29年度は約5%減少していることが分かる。

◎新潟県職員の受験状況（大卒程度）

	H21	H27	H28	H29	H30
受験者（人）	1,156	811	656	590	623
合格者（人）	123	134	118	140	167
採用者（人）	111	121	98	121	151
合格倍率	9.4	6.1	5.6	4.2	3.7

- ・ H21年度とH30年度の受験状況（大卒程度）を比較した場合、受験者が5割程度減少している。一方、合格者は4割程度増加している。そのため、合格倍率は9.4倍から3.7倍まで落ちていることが分かる。

（2）組織に起こっている問題の分析・考察

キーパーソン（部局長）や若手職員との対話で得た様々な意見や、組織・人材に関する各種データを踏まえ、メンバー3人で、組織に起こっている問題の分析・考察を重ねた結果、以下の2つの仮説を設定した。

《仮説1》組織の活力が低下している

(1) 定員適正化による人員削減と一人当たりの業務量の増加

- ① 採用抑制による若手職員の減少、職員構成の高齢化
- ② 一人当たりの業務量（質を含む）が増加し、職員が疲弊している
- ③ 係長職のスタッフ化（総括職が固有の仕事も多く持ち、若手職員の育成機能やコミュニケーション機能が低下）

(2) 長年のトップダウン、パフォーマンスによる県政運営

- ① トップが、異論を言う人と議論をすることを許さなかった
- ② トップによる、見映え重視、世間受け重視の県政運営
 - ア 仕事は上から下りてくる（考えても無駄）
 - イ 消極的権限争いの増加（それはうちの部、課、係の仕事ではない）
 - ウ アタフタする上司（ああはなりたくない）

《仮説2》新たな政策を立案する能力が低下している

(1) 長年にわたるトップダウンによる県政運営

(2) 若手・中堅職員の政策立案能力の低下

- ① 予算が縮小基調にあり、立案機会がなかった（経験が少ない、係長職も若手職員に教えられない）
- ② 長年にわたり、重要事業はトップダウンの事業が多かった
- ③ 県は国と違い、そもそも法・制度創設の裁量権がない（外的要因）
- ④ 県職員には、県民から質を問われるようなプレッシャーがない（外的要因）
- ⑤ 県職員は、安定志向の人が多く、課題認識力が弱い、現場を知らない
- ⑥ やる気のある若手職員の提案の場がなかった（実効性を伴う政策提案制度がなかった） → 令和元年度に若手職員の政策提案制度が創設された
- ⑦ 上司がリスクあるものを止める傾向にある、前例を求めすぎる

(3) 根強い組織の縦割り文化、協力体制の欠如

- ① 施策をつくる上で、横断的に立案を支援する文化や仕組みがない（国にはある）
- ② 個人事業主的な仕事のやり方が多く、係内でも協力体制や知恵を出し合う文化がない

(4) 組織としての政策立案（支援）機能が発揮されていない

- ① 政策部局の政策立案機能が弱い
- ② 各部局主管課の企画機能が弱い（国や他県の新規施策へのアンテナ、部局内への周知・影響力が弱い）
- ③ 上記①②の連携が弱い

現状把握のプロセスを通して、仮説1については、定員適正化による人員削減と一人当たりの業務量（質を含む）の増加や、長年のトップダウン、パフォーマンス重視の県政運営により、組織の活力が低下し、職員のモチベーションが低下していることや、総括職も固有の仕事も多く持っていることで、若手職員への助言、支援が十分に機能しているとは言えない、ということが見えてきた。

また、仮説2については、仮説1同様、業務量の増加やトップダウンの県政運営等により、ボトムアップによる政策立案が縮小し、政策立案能力が低下していることや、日々の仕事にやりがいを感じていない若手職員が多く、自ら新しいことを始めようとする職員が少ない。一方で、今年度新たに始まった若手職員の政策提案制度をきっかけに、新たなチャレンジをする職員も少しずつ現れている、ということが見えてきた。

(3) ありたい姿の設定

① 20年後の地域・組織・人材のビジョン

ア ありたい姿を設定する必要性

私たちは物事に取り組むとき、現状に着目して課題を発見し、その課題を解決するための手法を検討していくことになる。そして、課題を解決するための手法は一つではなく、いくつかの選択肢があることが多い。いくつかある選択肢のうち、特定の手法を選択するためにはその判断基準が必要になる。

しかし、私たちは往々にして、そもそも何を目指しているのかという価値前提の考え方ではなく、目の前の現実のみを念頭に、手っ取り早さや取り組みやすさなどの事実前提の考え方により手法を判断しがちである。そうすると、実際に取り組みを行って行く中で、そもそも目指していた目的から離れた取り組みとなってしまうため、ありたい姿を設定し、それを判断基準として手法の選択を行う必要がある。

イ 検討及び結果

ありたい姿を設定するに当たり、これから社会がどのような変化していくのかを検討した。

まずは、人口減少である。新潟県の人口減少率は社会動態によるもの、自然動態によるものともに全国上位となっている。人口減少により、労働力人口の減少による経済成長率の低下や、消費の減少による地域経済の縮小、医療・福祉などの生活に不可欠なサービスの低下などが懸念される。

次に、第4次産業革命と称されるAI、IoT、ビッグデータ等の急速な技術革新である。これにより、これまで人が行っていた業務に人員を割かなくて済むようになるなど、今後、本県の社会・産業構造や就業構造等にも大きな変化をもたらすと想定される。

その他には、インフラ老朽化が目前に迫っている。新潟県が保有するインフラ施設は、高度経済成長期を中心に多数整備されてきており、今後、一斉に補修や更新の時期を迎え、維持管理費用も膨大になると見込まれる。継続して適切な維持管理等が行われなければ、県民に安全で安心な社会資本を提供することができなくなり、県民の生活に多大な影響を及ぼすことになるため、より適切かつ効率的な維持管理・補修・更新を行う必要がある。

このような社会の変化の中、仮説として設定した組織の活力低下、政策立案能力の低下という2つの課題を踏まえて、新潟県がどのような姿を目指していくべきかについて、メンバー同士で対話を重ね、以下のとおり20年後の地域・組織・人材のビジョンを設定した。

《20年後の地域・組織・人材のビジョン》

- 住み続けたいと思う地域、何度も訪れたいと思う地域
- 行政、住民、民間企業等が持っている資源を出し合い、利用しあう（行政トップダウンの「公」から脱却し個々が自立したうえで連携する）とともに、技術革新を先取りするなど、人口減少をうまくソフトランディングさせ、人口と社会システムが折り合っている
- 県庁は、変化に柔軟に対応し、効果的な施策を展開し、官民連携の結節点として機能している

② 組織・人材のありたい姿（5年後、3年後、1年後）

①で設定した20年後の地域・組織・人材のビジョンを達成するために、新潟県の組織・人材はどのような姿でありたいかを5年後、3年後、1年後と逆算して検討した。

ア 5年後

- 若い職員が自由に政策議論を言い合い、それを上司が温かく見守り支援することで、新たな政策・事業が現場でどんどん生まれ、実行されていく組織になっている
- 職員一人一人が仕事にやりがいを感じ、お互いに協力し、助け合いながら、気持ちよく生き生きと働いている

イ 3年後

- 管理監督者層のマネジメントが、係員とともに課題・問題を解決していく支援型スタイルが大勢を占めるようになる（仕事もサクサク進むようになる）
- 働き方改革がさらに深化し、テレワーク等多様な働き方が選択できるように

なるとともに、職員が気持ちよく働ける職場環境が整備される

ウ 1年後

- 若い職員の政策立案・事業立案にあたっての環境整備（提案の場の定着と深化、事業立案ノウハウの見える化と育成システムの構築）が図られる
- 働き方改革が進み、一人一人の仕事量が軽減されるとともに、職場内での対話・コミュニケーションが活発化し、新しいアイデアが生まれる

（４）アクションプラン

① 取り組むアクションプランの内容

上記のとおり、目指す「ありたい姿」を明確にした上で、取り組むアクションプランの検討を行った。検討に際しては、当面5年後の姿（状態）を見据え、そこに行きつくために何をすればよいか、メンバーで検討した結果が以下のとおりである。

《取り組むアクション》

1 若手・中堅職員の政策立案能力の向上

- (1) 若手・中堅職員の政策提案が実行される仕組みづくり
(令和元年度創設の職員提案制度の定着・進化、若手職員の活躍の見える化)
- (2) ボトムアップで事業立案ができる知識・スキル等の習得支援
(事業立案事例集の作成、事業立案研修の実施)
- (3) 民間企業等との人事交流、外部との交流の推進
(職員の気づき、課題発見を促す)

2 働き方改革・組織風土改革

- (1) 仕事のやり方の抜本的見直し
(仕事をスクラップ(業務の廃止、AI・RPA導入、予算業務のスリム化等))
- (2) 助け合う職場文化の形成に向けた部局内・課内・係内マネジメントの徹底
(時間外勤務上限規制の中で、部内・課内・係内の業務を回す対話(情報共有)、協力・連携体制の推進)
- (3) 管理監督職(主に係長職)の意識改革の推進
(若手職員の問題・課題を解決する、アイデアを伸ばす、一緒に考え事業化に向けて支援する)

3 職場環境の改善

- (1) オフィス改革
(仕事がしやすくコミュニケーションが取りやすい環境づくり)
- (2) テレワーク、サテライトオフィス等の環境整備

若い職員が自由に政策議論を行うためには政策立案能力が必要であるが、そもそも、その能力を育成する研修環境、実務環境（日々の実務の中でどう立案に結びつけるか）ができていないというのが、これまでの若手職員との対話や、我々メンバーの対話の中で感じた点であった。

また、政策立案を受け止めるべき政策課や財政課といった部署をはじめ、職場の管理監督職が、政策立案を伸ばすというよりむしろその提案を厳しく査定する、駄目出しをするという組織文化が強く（よい意味では厳しく指導するとも言えるが）、県庁全体が新たな政策が生まれにくい風土、環境にあると感じたことから、管理監督職等の意識改革を強く進める必要があると考えた。

さらには、新たな施策・事業を生み出していくためには、多忙さで疲弊している職員の状況を改善し、考えるゆとり、時間を生み出す必要性があることから、働き方改革を同時に進め、仕事のスクラップを進めるとともに、コミュニケーションが取りやすい組織風土、オフィス環境にしていくことも必要であると考えた。

こうしたことから、このアクションプランに取り組むこととし、一步踏み出すための取組として、まずは以下の取組を実践することとした。

3人で	・政策部局の組織改革（若手職員の活用促進）を幹部職員に提案する ・事業立案事例集を作成し、年度内に庁内に配布する
廣井	・働き方改革、仕事のやり方の抜本的な見直しに取り組む
高橋	・来年度に向けて事業立案研修の企画の検討を進める
廣瀬	・担当業務の目的を深く理解し、課題・改善策を考え、上司に提案する

② アクションプランの実践

（1）政策部局の組織改革

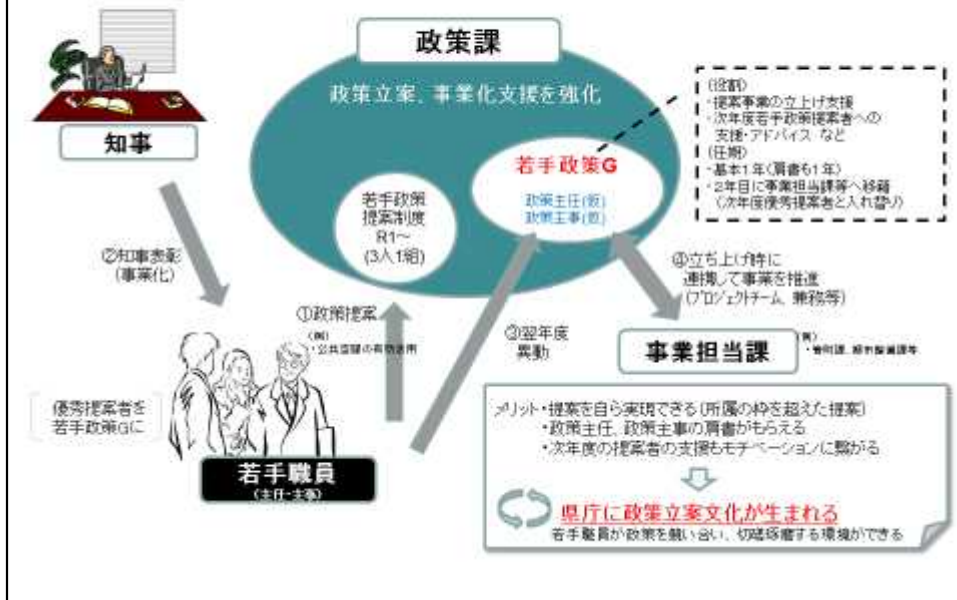
政策立案能力の向上という観点から、下記のとおり提案をとりまとめ、「政策課に若手政策グループの設置」を人事課や知事政策局に提案、説明した。

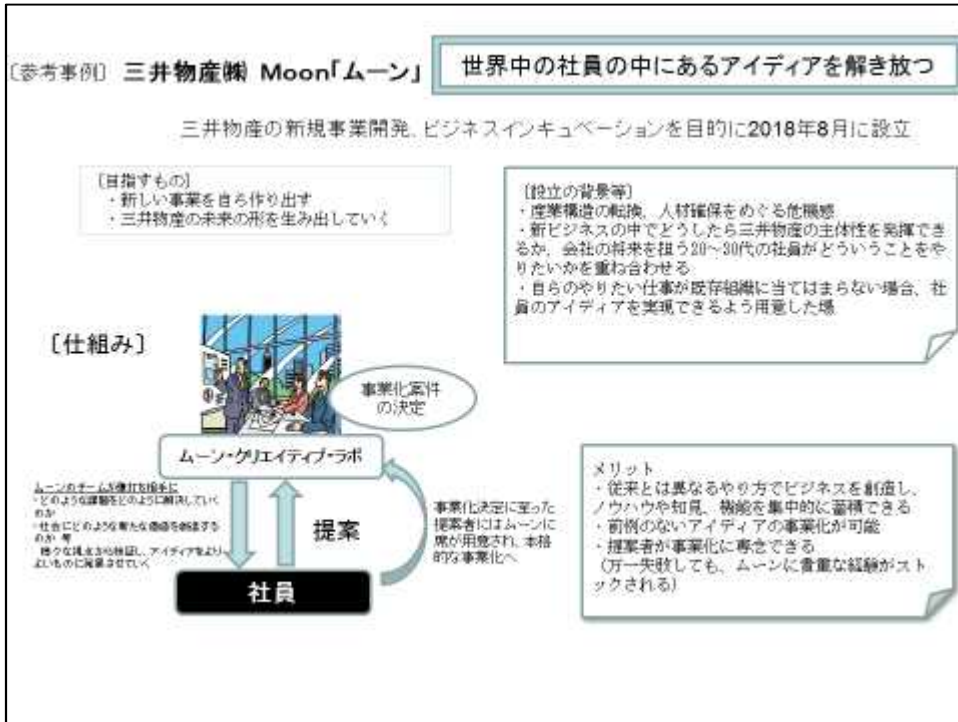
以下 別紙

若手職員の政策立案能力の育成・強化とモチベーション向上策



《提案1 政策課に「若手政策グループ」を設置》



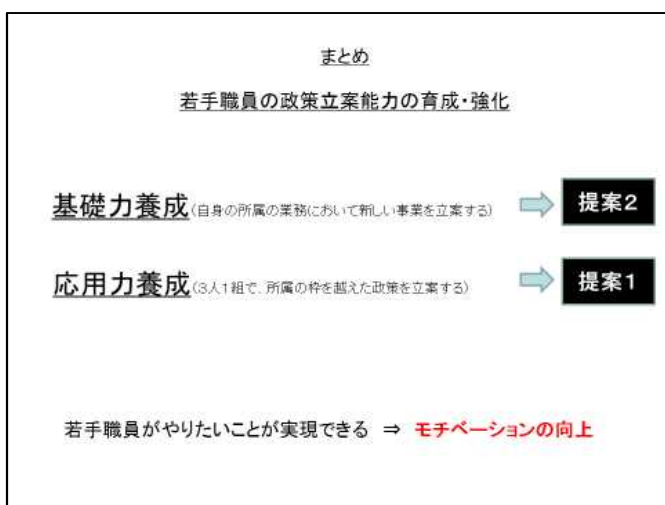
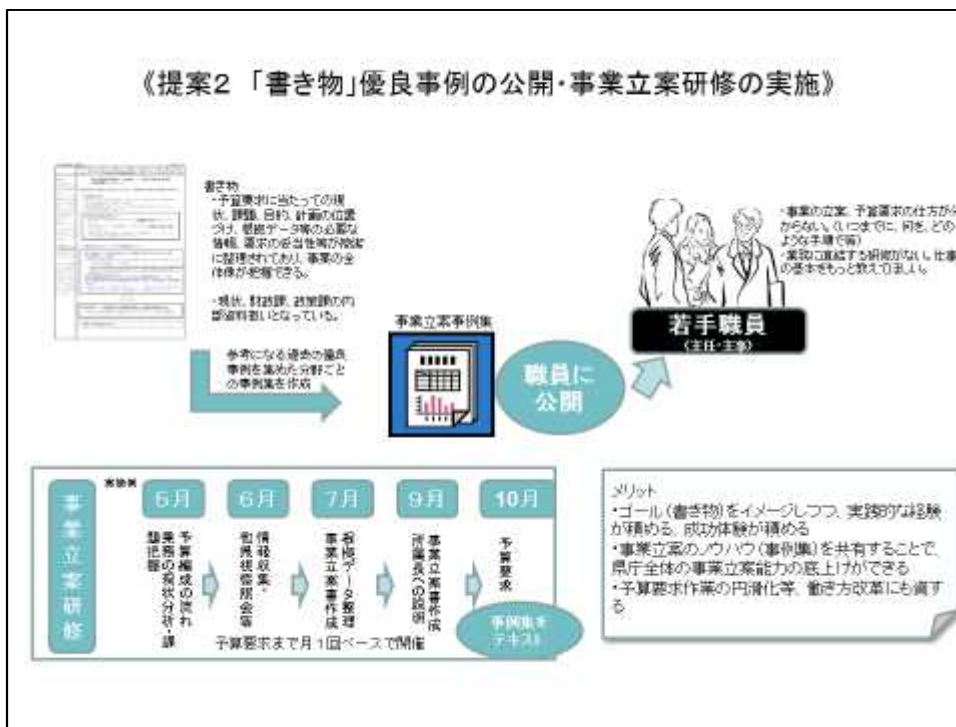


県庁内では10月に行財政改革行動計画を策定し、聖域なき行財政改革を進めようとする中であって、少ない予算の中で、効果的な施策を打ち出していくためには、職員の政策立案能力の強化が必要であることは、知事以下の共通認識となっていた。

その意味で、知事政策局の問題認識と我々の問題意識は同じであったが、部局横断的に政策立案を進めていくためには、これまでの政策課のあり方を変え、予算査定は行わず（これまでは、重点事業の予算査定を担っていた）、自ら企画立案し、部局と調整しながら実現していく体制に改める方向で検討が進められ、その結果として、令和2年度の組織改正においては、部局横断による全庁的な政策立案能力の強化のため、知事政策局に政策統括監、部局に政策監を新たに配置するとともに、部局主管課に中堅クラスの職員を配置し、企画立案・部内調整を担う政策調整グループを設置することとなった。どちらかという中堅、幹部職員による政策立案機能の強化という方向性となった。

若手職員の登用、活用という意味で、今回の組織改正において提案の実現には至らなかったが、今年度新たに実施された若手職員による政策提案制度において、25のグループから提案があり、18の提案事業が令和2年度当初予算案に盛り込まれることとなった。提案の実現度合い、若手職員の活用、登用の面で大きく前進できなかったのは我々としては残念な結果ではあるが、一定の前進は見られた。そしてこの若手職員の政策提案制度は来年度以降も継続していくこととなった。

(2) 事業立案事例集、研修の検討



事業立案事例集の作成に向けて、まずは、財政課、政策課の内部資料扱いとなっている予算調整資料(庁内では「書き物」と呼ばれている)を庁内で共有できる環境を作る必要があった。このため、下記に記載する県庁働き方改革の取組の中で、「予算業務のスリム化・迅速化に係るワーキング」を立ち上げ、財政課に庁内共有に向けた働きかけを行い、共有環境を実現することができた。

その上で、メンバー3人で過去5年の書き物から優良事例の収集を行った。当該事例に関する当時の担当者等への聞き取り取材等を行い、職員に使いやすい、わかりやすい資料となるよう事例集の作成を進めている。現在まだ作成中であり、成果

を出している状況ではないが、年度内に一定の成果を出すべく、作業を進めているところである。

(3) 県庁働き方改革の推進（仕事のやり方の抜本的見直し）

働き方改革においては、7月から8月の間、各所属に仕事のやり方の抜本的な見直しの取組を各所属係単位で検討し、報告してもらい、職員ポータルや職員だより等を通じて優良事例の横展開を進めた。また、全庁的に業務量が多い、予算業務に係るスリム化・迅速化、庁内照会の統一ルールづくりに取り組んだほか、RPAの導入に向けた通年実証に取り組んだ。

① 予算業務のスリム化・迅速化

8月に関係課によるワーキングを立ち上げ、11月に下記のとおり取組の方向性をまとめた。

- ・ 予算編成業務（財政課、政策課）の一元化の検討
- ・ 予算編成作業の前倒し
- ・ 部局による枠予算の遵守
- ・ 前年度の財政課、政策課内説明資料（いわゆる「書き物」）の部局との共有化 等

② 庁内照会業務のルール化

全庁的に負担が大きくなっている照会業務について、8月に関係課によるワーキングを立ち上げ、10月から下記のとおりルール化を図った。

- ・ 照会目的の明確化
- ・ 回答様式の簡素化
- ・ 最小限の照会範囲、添付ファイル数の削減
- ・ 作業期間の原則1週間以上の確保 等

③ RPA導入に向けた通年実証

庁内で導入可能な業務を2業務抽出し、10月から通年実証を開始した。

- ・ 統計調査集計業務
- ・ 勤勉手当算定業務

(4) 組織風土改革の推進（意識改革、助け合う文化の形成）

新潟県庁働き方改革行動計画を踏まえ、風通しのよい職場環境づくりを目的として、「職場内のコミュニケーション活性化を促す研修」等を展開した。

また、県財政悪化に伴う行財政改革行動計画が策定されたことを受け、職員給与削減などの痛みを伴う行財政改革をきっかけとした職員のモチベーション低下を防ぐため、職員の意欲を高め、組織力の向上につながる方策の検討を進めた。

来年度は、検討結果に基づき、職員のモチベーションアップへの取組と、働き方改革・ワークライフバランス実現に向けた更なる取組を展開していく。

(5) 職場環境の改善（オフィス改革）



庁舎管理担当課において、県庁の旧喫煙室の活用方法が検討されていたため、県庁働き方改革の観点から、職員のための集中・ミーティングルームの設置を働きかけた結果、今年度内に2室設置されることとなった。（上図は予算要求資料として使用したもの）

また、サテライトオフィス（現在、本庁に1カ所）についても、東京事務所に新たに設置することとなった。

3. 来年度に向けた展望

上記のアクションを通じて得られた成果、気づきは以下のとおりである。

- ・ 若手職員による政策グループの設置という、大胆な組織改正案を作ったが、そのメリット、効果について、県幹部を納得させるだけの根拠、説明ができなかったのが反省点。実現させるためには、周到な準備と早めの提案、庁内の支援者を増やす取組が必要だったと思う。
- ・ 逆に、事業立案事例集については、前提となる内部資料の職員への公開に向けて、幹部職員から理解を得たこと、関係課で構成する働き方改革のワーキング会議の中で、粘り強く働きかけたことで大きく前進することとなった。「思い」を

しっかりと伝えることが物事を進めることにつながることに、当たり前だけどそういう姿勢が今までの県庁に欠けていることに改めて気づかされた。来年度においては、本事例集を完成させ、実際に事業立案能力向上を目的とした研修の資料として活用し、成果が出るよう取り組みたい。

- ・ 働き方改革については、様々な新しい取組を行ったものの、近年減少傾向にあった職員一人当たりの時間外勤務時間は増加してしまった。行財政改革、国民文化祭の開催、台風 19 号、新型コロナ等が重なったこともあり、県民の安全・安心の確保が使命である県庁としてやむを得ない部分もあるが、仕事のスクラップの取組をさらに加速するために何をすべきか、答えが見いだせていない。
- ・ 組織風土改革の推進については、職員間のコミュニケーション能力向上のためのセミナーを中心に実施した。風通しの良い職場環境づくりとして、「職場でコミュニケーションが上手くとれていると感じている」と考える職員の割合を増加させることを目標に掲げているが、加留部幹事を講師に迎えて実施したセミナーを通して、職員間で協働して効果的に仕事を進めるために、「対話(ダイアログ)」によるコミュニケーションが重要であることを、参加者に感じとってもらえたのではないかと思う。

来年度は、人事課の若手職員を中心に検討した、職員のモチベーションアップへの取組と、働き方改革・ワークライフバランス実現に向けた更なる取組を、着実に実施していきたい。

本県では、危機的な財政状況を踏まえ、来年度 4 月から 4 年間、一般職員の給与の臨時的削減措置が実施されることとなった。こうした厳しい環境の中でも、職員のモチベーションを高め、有効な政策を生み出していくためには、この取組を継続し、深化させていくことが必要である。新潟県のマニ研 14 期生として、庁内にマネ友が数多くいるというメリットを生かし、縦横の連携を深めながら、目指す姿の実現に向けて一歩ずつ確実に前進させていきたいと思う。

4. 所感

この 1 年間の部会での活動を通して、メンバー 3 人が感じた気づき、変化等をそれぞれ述べることにより、本稿を締めくくりたい。

(1) 廣井 久宣

この 1 年間を改めて振り返ると、県政にとっても私自身にとっても激動の 1 年間だったように思う。幹部職員や若手職員へのインタビューを通じて感じたことは、一人当たりの業務量が増えている中で、目の前の業務をこなすことで精一杯の職員、その状況にも関わらず様々な判断材料を揃えないと決断しない上司の姿勢、これま

でのトップダウンの県政が続いた中で、職員に新たな施策を打ち出そうとする意欲、モチベーションが下がっており、その状況は組織として危機的な水準にあると感じた。

このマニ研の活動を通じて、今の私の職務を通じて、「働き方改革」と「若手職員の政策立案能力の向上」の2つを大きなテーマとして取り組んできたが、危機的な財政状況を踏まえて、この1年、行財政改革による聖域ない見直しが進む中で、人件費の削減も大きなテーマとなった。

職員一人当たりの業務量を減らすには、働き方改革を強力に進めていく必要があるのだが、その結果として生まれた余力をすべて人員削減という形に帰結させてしまうと全く意味がなくなってしまう。また、こうした聖域のない行財政改革を全庁的に進める中で、台風19号による自然災害、新型コロナウイルスへの対応等も加わり、今年度の職員の時間外勤務は、減るところかむしろ増加し、なかなか成果に繋がってこない。そのあたりに非常にジレンマを感じながら、もがいてきた1年だった。

とはいえ、今回のマニ研を通じて、3人で対話を重ねながら、この組織の5年後、20年後の「ありたい姿」を描いたことは、大きな収穫であった。理想の姿を描いたからこそギャップに悩むのであり、それを乗り越えるためのエネルギーが自身の中に沸々と沸いてきたことを感じる事ができた。そのために仲間とともに行動することが何よりも大事であり、充実した1年を過ごす事ができた。この気持ちを忘れずに、今後も取り組んでいきたいと思う。

(2) 高橋 香澄

私たちの活動として、まず現状を把握するために、キーパーソン(部局長)インタビューを行ったが、これまで漠然と感じていた県庁の問題点をストレートに語っていただき、目の覚める思いがした。

いつの間にか、現状を当たり前のことと捉えてしまっていた自分自身を反省しつつ、メンバー3人で現状を良い方向に改善していく取組を考えて、実践してきたところであるが、まだまだ道半ばであり、年度末を迎えて、幹事団の皆さんの「研究会に卒業はない」という言葉の意味を、あらためて噛みしめている。

組織変革自体はとても大きな課題であり、簡単に達成できるものではないが、だからこそやりがいもあるという気持ちになれたことは、自分にとって大きな意味があったと思う。インタビューをさせていただいた部局長の言葉の中に、「知事政策局、総務管理部は、いわゆる官房組織(=トップの分身)であり、県全体を見渡しながら、全体最適となるような視点から、各部局、各課の仕事が円滑に進むよう支援をしていくという役割を果たしていくことが必要 →頼りになる「政策課、財政課、人事課、行政改革・評価室」へ」といったものがあり、胸に響くものがあった。

また、メンバー同士で様々な話し合いを重ね、危機意識を共有できたことも非常

に有難いことであった。来年度は、今回学んだことを活かしつつ、取組をさらに充実したものにしていきたい。

(3) 廣瀬 亮介

私は1年間の部会活動を通じて、物事を他人事ではなく自分事として捉えることの必要性を感じた。私は、直面する問題が大きいと自分にはどうすることもできないと考えてしまうところがあった。実際に、新潟県のありたい姿を設定してバックキャストの考え方によりアクションプランを設定する過程においても、当初は何から手を付けたら良いか見当もつかなかった。しかし、自分たちが所属する組織を良くしていくために、自分達に何ができるかをメンバー同士で対話を重ねることにより、少しずつ取り組むべき方向性を見出すことができた。

また、年間を通じ、所属を超えたメンバーで1つのテーマに取り組むということが私にとって初めての経験であり、とても勉強になることが多かった。メンバーのこれまでの経験や考え方を聞くことにより、自分の視野の狭さを痛感した。

今後はアクションプランを確実に実行していくとともに、今回の経験を部会活動だけでなく、職員人生に大いに活かしていきたい。

最後にこの1年間の活動を支えていただいた幹事団・事務局・講師の皆様、全国のマネ友の皆様、インタビュー等ご協力をいただいた職員の皆様、部会活動参加中に業務をフォローしていただいた職場の皆様、そしてメンバーのお二方に心から感謝申し上げたい。