報告資料1

令和8年(2026年)11月20日
総務部　コンプライアンス・行政経営課
近藤、神津、井出、布施、小松、庄村
電　話:026-235-7029(直通)
026-232-0111(代表)内線2552
FAX :026-235-7030
E-mail:comp-gyosei@pref.nagano.lg.jp

組織風土改革「かえるプロジェクト」

全職員参加ワークショップ総仕上げについて

全県190回・4,500件超の「声の束」を

改革のカタチに。

あなたの声が、組織を変える。

令和8年11月16日(月)実施

長野会場＋9合同庁舎をオンラインで接続

要旨
本日のご報告

本日ご報告すること

かえるプロジェクト

対話を通じて、私たち一人ひとりが学び、変わる。
それに合わせて組織も変わる。
今度は、組織として受け止め、行動する番です

当日の対話で見えたこと

職員が大切にしたいのは、公正・正確な仕事を土台に、県民に届き、暮らしを支え、未来をつくり、挑戦し、仲間と進める仕事。

その貢献に「人事評価・処遇」で応えてほしい職員と「日々の感謝・承認」で応えてほしい職員がほぼ同数おり、両方を求める職員も4割を超える。

だからこそ、制度と日々の職場づくりの両方に手を打つ必要がある。

全職員参加ワークショップの実施結果

かえるプロジェクト

今年度は「誰かのかえプロ」から「みんなのかえプロ」を合言葉に、職員みんなが主体的に取り組む組織風土改革にしていきます

目的　私たち一人ひとりが、対話を通じて、これまでの経験を振り返りながら、行政経営理念をこれまで以上に自分ごととして捉え、これからの行動、次の一歩につなげていく場

ワークショップでやったこと

立場・職種を越え、対話から「自分にできる次の一歩」を考える3時間

1. **振り返る**
   誇りに思えた経験
   うまくいかなかった経験
2. **対話する**
   所属・職種・年代を越えて
   背景や気づきを深掘り
3. **次の一歩へ**
   個人・所属・組織全体で
   やれることを考える

付せんに書く → 経験を語る → 仲間の視点を聴く → 意見をまとめて共有



実施結果

全10エリア・全18部局、会計年度任用職員から部局長まで多くの方が参加

190回	4,896人	129名	4,500件超	92.7%
実施回数 全10エリア(7/22～10/30)	参加人数 全18部局・会計年度から部局長まで	職員ファシリテーター 職員自らが進行役を担う	職員の声 アンケート4,529件	気づき・学びあり アンケート回答者

参加された皆さん、運営を担ってくださったファシリテーターの皆さんに感謝します

実体験と190回の対話のWrapupから見えた、県職員の誇り（Copilot分析）

かえるプロジェクト

困難に向き合い、仲間と工夫して成果を生み、
それが誰かの安心・成長・感謝につながったとき、仕事の誇りが生まれる。

1	**緊急時に、命と暮らしを守り切った** 災害・感染症・事故対応で、長時間の対応や応援をやり遂げた	災害対応を36時間続け、死者を出さずに対応。給水、食糧支援、震災応援、山火事調査なども共有された。
2	**目の前の人に寄り添い、感謝と信頼を得た** 苦情・相談・交渉で話を聴き、説明を尽くし「ありがとう」に変えた	収税の苦情で話を聴き説明を尽くし、最後は納得と納税へ。用地交渉も対話を重ね、心を開いてもらった。
3	**前例のない仕事を、制度や事業の形にした** 一から仕組みを立ち上げ、調整を重ねて「今必要な仕事」を実現した	新規事業、条例、新たなルールや制度を一から構築。部局間や市町村・関係団体と調整し、実施までやり遂げた。
4	**仕事の成果を、目に見える形で残した** 道路・施設・システム・業務改善など、使われ続ける成果を生んだ	道路・歩道・公共施設の完成、業務改善、長年使われる工事事務管理システムなど、後に残る成果が達成感になった。
5	**専門性と経験を、人と地域の未来につなげた** 技術普及、後輩育成、担い手支援、自身の成長を次につなげた	品種開発・技術普及が農家の成果へ。後輩や教え子の成長、支援対象者の就職・定着など、自分の仕事が次の人に引き継がれた。

当たり前を守る仕事も誇りが生まれる構造の中にある

誇りは、大きな仕事や表彰だけではない。**日常業務を確実に終えた、マイナスを普通の状態に戻した、感謝がなくても必要な仕事をやり遂げた。**その**「当たり前を守る仕事」も、誇りが生まれる構造の中にある。**

声の束を整理すると「14の論点」に

かえるプロジェクト

ワークショップで議論した「誇りに思える経験を継続するために、組織全体・所属・個人でやること／やるべきこと」を、190回のWSのまとめと4,500件超の職員の声から整理

組織全体（7）	所属（5）	個人（2）
声への回答・フィードバック	一人で抱え込ませない・業務の偏り	目的意識・県民目線
人員確保・適正配置・人材育成	属人化させない（引継ぎ・マニュアル）	心身の健康・余力
業務量の削減・やめる仕事を決める	話せる・否定しない風通し	
評価・処遇の納得感	管理職の振る舞い・組織の後ろ盾	
意思決定・裁量	挨拶・感謝・雑談の文化	
本庁と現地の関係		
執務環境・職員を守る体制		

個人の声で多かったもの
（組織全体・所属と重なるもの）
・対話・一人で抱えない　1,157件
・学び・スキルアップ　781件
・挨拶・声かけ　269件
・感謝・承認　178件

特に重要な論点（組織全体）

かえるプロジェクト

特に重要な論点 ｜ 組織全体　190回のWSと4,500件超の職員の声から

No.1 声への回答・フィードバック

“声を施策にどう反映したか、フィードバックしてほしい”

「予算や人事評価など県庁組織への意見が多く出たので、言いっぱなしにせず何らかのフィードバックが必要」

— 南信地域のWS（ファシリテーター所感）

No.2 人員確保・適正配置・人材育成

“人を育てる仕組みと、適正な配置を”

「適正な人材配置・予算配分（中堅不足、育てても出ていく）」

— 南信地域のWS（まとめ）

No.3 業務量の削減・やめる仕事を決める

“優先度の低い業務はやめる、大胆な取捨選択を”

「不要な業務は可能な限り減らしつつ、必要でも優先度の低い業務はやめるというような大胆な取捨選択が必要」

— アンケート・本庁

関連　No.8 一人で抱え込ませない・No.9 属人化させない

No.4 評価・処遇の納得感

11/16のテーマ

“大きな成果だけでなく日々のコツコツも組織として評価”

「適正な人事評価。成果を出している職員は適切に評価すべき。」

— アンケート・現地機関

なぜ「評価・処遇の納得感」をテーマにしたのか

14の論点はバラバラに見えて、根っこは2つではないか（生成AIを用いて整理した、事務局の仮説）

その1

仕事、情報、責任を個人が抱え、仕事をみんなでやれていないこと

その2

地道な仕事や支え合い、挑戦が見えず、職員の頑張りに組織が十分に応えられていないこと

➡ だから入口は「評価・処遇の納得感」

大切にしている仕事が組織に認められていると「実感」できることが、誇りを持ち続ける鍵。
11月16日はこれをテーマに対話

全職員参加ワークショップ総仕上げ —— 118名・10会場の対話から見えたこと

かえるプロジェクト

職員は「人事評価・処遇」と「日々の感謝・承認」の両方を求めている —— 制度と日々の職場づくりの両方に手を打つ

11月16日(月)15:00～17:00　本庁と9合同庁舎をオンライン接続し、ファシリテーターを含む計118名で対話

総仕上げでやったこと

1 冒頭
事務局説明と受け止め
14論点・根っこ2つを説明／知事・総務部長受け止め

▼ 知事・総務部長の受け止め
「集約された課題を放置せず形につなげるのは、トップマネジメント層の役割」

2 対話①
大切にしたい仕事
問い「どのような仕事を大切にしたいか」

▼ 出てきた声
県民に届き感謝される仕事、目立たないが安全を支える仕事、未来につながる仕事（会場間で偏りなし）

3 対話②
どう評価されたいか
問い「どのように評価されたいか」

▼ 出てきた声
日々の感謝・承認／貢献を公正に評価し給与・処遇へ反映／成果だけでなく過程や地道な仕事も評価／挑戦機会

4 総括
次の一手へ
知事総評・柴田アドバイザー総括

▼ 知事・柴田アドバイザーの総括
評価の仕組みの透明化・多面評価とフィードバック、感謝を言葉で、プロジェクトでの若手職員の活躍の機会



参加者
118名
参加者88名＋ファシリテーター30名
本庁＋9合同庁舎
オンライン接続・約2時間

対話①：職員が大切にしたい仕事 —— 5つの価値

かえるプロジェクト

県民に届く、暮らしを守る、未来をつくる、挑戦する、仲間と進める

問い①「自分たちはどのような仕事を大切にしたいか」 ｜ 各会場のグループ対話を横断して5つの価値に整理

土台は公正・正確な仕事 ／ 中心は県民のために真に役立つ仕事



柴田さんの受け止め：キーワードは県民サービス／感謝／長野県の未来／職場全体の一体感。会場間の偏りはない
知事：県民からも組織内からも「感謝される仕事」が非常に重要。未来に続く仕事、挑戦や成長につながる仕事も重要

① 県民に届く仕事

県民の声を聴き、困りごとに応える。感謝や信頼につながる

② 暮らしと組織を支える仕事

災害対応、インフラ、税、規制、維持管理、内部管理など、目立たなくても欠かせない

③ 未来をつくる仕事

中長期の地域づくり、制度・仕組みづくり、次世代への投資

④ 挑戦し、成長する仕事

前例にとらわれない改善、困難な課題への挑戦、専門性の発揮

⑤ 仲間と力を合わせる仕事

一人で抱えず、所属・職種・本庁と現地を越えて支え合う

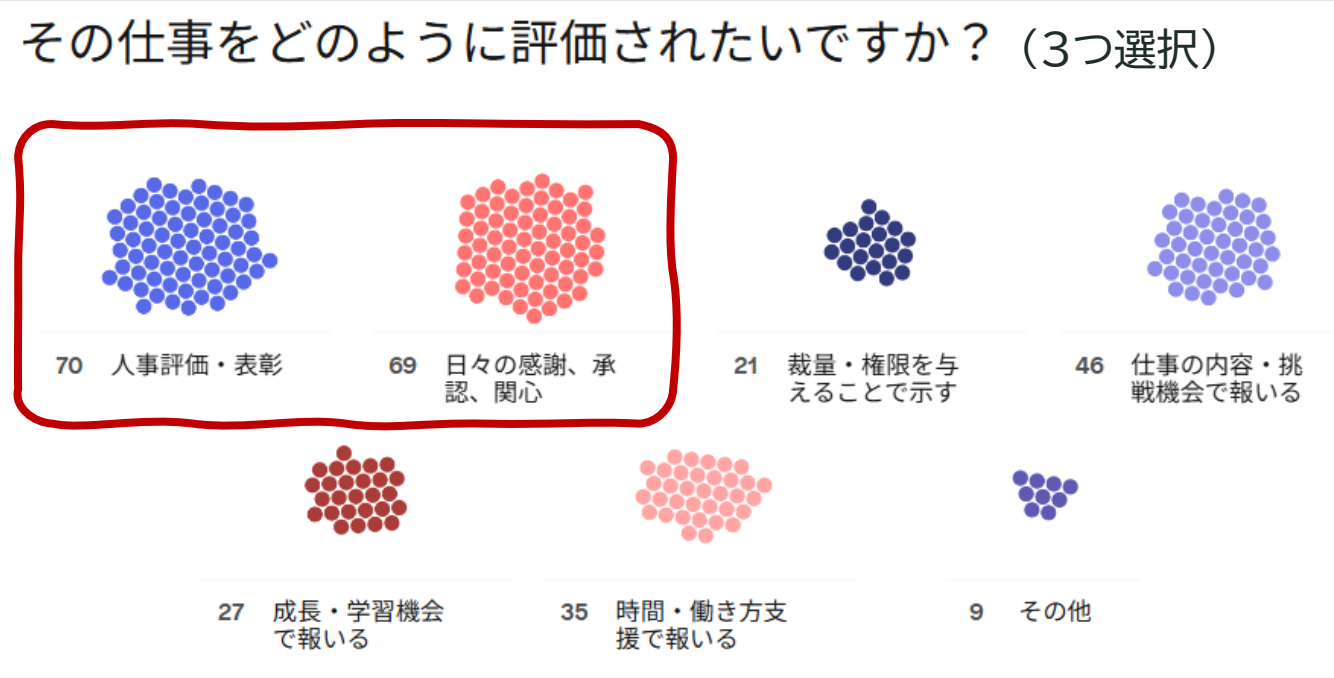
⑤は根っこ①「皆で仕事ができていない」と直結 —— 4,500件超の声のうち「対話・一人で抱えない」が1,157件で最多

対話②：職員が求める「評価」の全体像

かえるプロジェクト

評価・表彰（70人）と感謝・承認（69人）がほぼ同数 —— 両方を選んだ人は44人

選択式（複数選択）：本番セッション有効回答101人で集計 ｜ 評価の自由記述は25人



人事評価・表彰を求める声

- 「業務への貢献度が正当に評価され、人事評価や給与に反映されることを望む意見が多かった」
- 「成果だけでなく挑戦の過程や再チャレンジ、目に見えにくい貢献なども評価されたい」

日々の感謝・承認を求める声（主な声の要旨）

- 上司から部下に限らず、双方向の日々の感謝・承認
- 挑戦の機会や休暇の取りやすさも「認められている」実感に

対話から見えてきたこと

制度と日々の職場づくりの両方が必要

柴田アドバイザーのコメント

「制度だけでは解決しない。仕事の共有と支え合いがベース」
「正しく評価し、声をかけ、感謝し合うことで、皆さんが考える県組織に近づく」

対話のまとめ

かえるプロジェクト

当日の対話で見えたこと

職員が大切にしたいのは、公正・正確な仕事を土台に、県民に届き、暮らしを支え、未来をつくり、挑戦し、仲間と進める仕事。

その貢献に「人事評価・処遇」で応えてほしい職員と「日々の感謝・承認」で応えてほしい職員がほぼ同数おり、両方を求める職員も4割を超える。

だからこそ、制度と日々の職場づくりの両方に手を打つ必要がある。

全職員参加ワークショップを通じて明らかになった、この組織をよくしたいという“声の束”

この“声の束”を組織で受け止め、改革を進めます

【制度・仕組み】は総務部が中心に進めます

・評価やフィードバックのあり方を検討
・仕事をみんなで担える仕組みへ

【日々の職場づくり】はマネジメント層が率先し、職員みんなが取り組みます

・頑張りを認め、言葉で伝える
・一人で抱え込まず、互いに支え合う職場をつくる

かえる
プロジェクト

参考資料

参考1　対話①「大切にしたい仕事」各会場の議論の報告
参考2　対話②「どう評価されたいか」各会場の議論の報告
参考3　長野県の組織風土改革「かえるプロジェクト」
参考4　今年度の取組（3つの柱で進める改革）

参考1
対話①会場報告

対話①「大切にしたい仕事」―― 各会場の議論の報告

かえるプロジェクト

①県民に届く仕事は全10会場、③未来をつくる仕事は9会場で共通 ―― 本編p.9「5つの価値」はここから整理

各会場のグループファシリ入力（10会場）と当日の会場報告を事務局で要約 ｜ ①県民に届く ②暮らしと組織を支える ③未来をつくる ④挑戦し成長する ⑤仲間と力を合わせる（本編p.9）

本庁・長野	法令遵守・正確な仕事を土台に、県だからこそできる仕事、県民に喜ばれる仕事。目立たず地域を支える仕事、前例にとらわれない挑戦 本編p.9との対応 → ①②③④	南信州	職場をみんなで良くし県民の信頼に応える仕事。AIにはできない仕事、多くの関係者を巻き込む仕事、困難でも必要な仕事への挑戦 本編p.9との対応 → ①②④⑤
佐久	過程の段階でも県民に寄り添う仕事。その場しのぎでなく中長期的に真に必要な仕事。維持管理から災害対応まで確実にやり遂げる 本編p.9との対応 → ①②③	木曽	災害対応・規制・補助金など県民生活に直結する仕事、民間では手が出せない県ならではの仕事。人がやりたくない仕事も進んで行う 本編p.9との対応 → ①②③
上田	県民の幸福や地域の将来につながる価値を生む仕事。分野を越えて考え、仲間や地域と力を合わせ、公平・公正な行政を地道に積み重ねる 本編p.9との対応 → ①③⑤	松本	県民に寄り添い公平・公正に、チームで取り組む仕事。次世代に役立つ仕組みを残す仕事。市町村との連携、組織の風通しを良くする 本編p.9との対応 → ①③⑤
諏訪	未来につながる挑戦、仲間を支える目に見えない仕事、県民に感謝される仕事。インフラや税など当たり前の暮らしを支える仕事 本編p.9との対応 → ①②③④⑤	北アルプス	仲間を大切にし、所属や立場を越えて連携する仕事。県民の声を丁寧に聴き、10年後・20年後を見据えた持続的な仕事 本編p.9との対応 → ①③⑤
上伊那	県民目線で迅速・正確に応える仕事、目立たないが組織運営に欠かせない仕事。負担を偏らせず、チームで支え合う。県の未来につながる仕事 本編p.9との対応 → ①②③⑤	北信	県だからできる仕事・専門性で支える仕事。「地域を存続させる達成感」を持ち、県民に役立ち感謝され、自分も満足できる仕事 本編p.9との対応 → ①③④

参考2
対話②会場報告

対話②「どう評価されたいか」—— 各会場の議論の報告

かえるプロジェクト

過程・地道な仕事の評価（8会場）、感謝・承認（7会場）、給与・処遇への反映（6会場）が多くの会場で共通

各会場のグループファシリ入力・Mentimeter集計・当日の会場報告を事務局で要約。下段は本編p.10の「声」との対応

本庁・長野	感謝・承認を言葉で、タイムリーなフィードバック。過程や見えにくい貢献も公正に評価し、給与・表彰・配置・研修に反映 主なテーマ → 感謝｜給与・処遇｜過程｜公正｜フィードバック｜挑戦	**南信州**	公平・公正な人事評価が一番大切。能力に見合った仕事、異動理由の説明や異動へのインセンティブ、資格手当、ねぎらい 主なテーマ → 公正｜給与・処遇｜異動・配置｜感謝
佐久	専門性と責任感をもって確実に成果を上げ、挑戦・改善や協働で貢献していることを評価。一律の標準評価でなく厳しい評価をとの声も 主なテーマ → 成果・挑戦｜公正｜厳しい評価（少数）	**木曽**	「よかった」「すごいね」の声かけ、特殊な仕事への手当、次の仕事を任される。上手くいかなくても過程を聞いて評価。見えにくい仕事も 主なテーマ → 感謝｜給与・処遇｜挑戦｜過程
上田	目先の成果だけでなく経験・挑戦・過程・協働を長期的・多面的に公平に評価。同僚や外部の視点、具体的なフィードバック。大きな仕事を任される 主なテーマ → 過程｜多面｜フィードバック｜挑戦	**松本**	給与・賞与への適切な反映、所長や同僚からの承認・感謝。多面評価、サンクスカード、地味な業務や他者支援も評価。休暇・MVP制度 主なテーマ → 給与・処遇｜感謝｜多面｜過程
諏訪	頑張りを報酬に反映、複数評価者・第三者評価、目に見える形での評価。数値化できない縁の下の仕事も評価。朝会で頑張った人を発表 主なテーマ → 給与・処遇｜多面｜見える化｜過程｜感謝	**北アルプス**	感謝・承認を上司からだけでなく双方向で。地道な業務にも光を。大切にしたい仕事を評価基準として明確に。異動希望への配慮 主なテーマ → 感謝｜過程｜基準の明確化｜異動・配置
上伊那	日々の感謝や声かけが意欲に。貢献を人事評価・給与に反映、改善点のフィードバック、難易度や過程も考慮。基準が分かりにくいとの声も 主なテーマ → 感謝｜給与・処遇｜フィードバック｜過程｜公正	**北信**	評価制度や評価結果を見える化し、本人へのフィードバックで納得感を。他己評価の共有、間接業務を多く担う人へのフォロー 主なテーマ → 見える化｜フィードバック｜多面｜過程

参考3
かえるプロジェクト

長野県の組織風土改革「かえるプロジェクト」

かえる プロジェクト

県民のために真に役立つ組織、職員が明るく楽しく前向きに仕事ができる組織を目指し、組織風土を創りかえる対策を職員が提案し、組織として実行する取組（令和5年度～）

これまでの歩み

職員数が限られる中、新たな課題対応に追われ、余裕のない”集団皿回し”状態から脱するために、
「制度/仕組みの変革」と「職員一人ひとりの意識改革（働き方改革）」を推進

プロジェクト発足時のポイント

1. **職員が提案し、組織が実行**
   若手と幹部が一緒に課題を深掘り
2. **検討段階から幹部が参画**
   提案を「立ち消え」にしない
3. **知事がプロジェクトオーナー**
   トップが「不退転の決意」で推進


初期の検討の様子

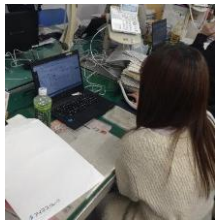

知事と職員の対話集会

R5	R6	R7	R8
若手×幹部で検討・提言	提言を10のPJで実行	しごと改革を全庁で加速	みんなのかえプロへ
「集団皿回し」が根本課題と特定 4つのTFで検討	皿回しからの脱却へ 仕組みの変革と意識改革を推進	提言を全庁の仕組みに 減量化で働きやすく 職場ごとに自ら改善	一部の人から全職員へ 業務見直し×意識改革 理念と仕事をつなぐ

動き出した変化



全職員参加ワークショップ
目的：理念と日々の仕事をつなぐ
全10エリア・190回開催
4,896人参加
92.7%が気づき・学びあり



生成AIの活用
相談記録・問合せ対応を効率化
記録作成 **30分→15分**
資料検索 **32分→1分**

受付時間
9:00～16:30

窓口・電話受付時間
目的：働き方を変え質を高める
若手の提案でR8.4から本格実施
都道府県で**全国初**



オフィス改革
若手の発想で働きたい環境を自らつくる（林務部）
県産材で職場をPR



挑戦する風土
教育委員会で若手と管理職が策定
WORK SHIFT宣言
例：担当未定の業務は管理職が調整



社会貢献応援制度
兼業・副業で得た学びや人脈を職務に活かす
多くの職員が活動中
スキー指導・農作業手伝い等

職員の提案や声を組織として受け止め、実行する。 長野県庁は「職員みんなで」変わり続けています

参考4
今年度の取組

今年度は「3つの柱」で改革を進めています

かえるプロジェクト

組織の現状
職員数が限られる中、新たな課題対応に追われる“集団皿回し”の状態

かえプロの提案・職員の声
全職員参加WS 190回・4,896人／4,500件超の声から「14の論点」を整理

かえプロの目指す姿
職員が明るく楽しく前向きに働ける職場で、県民に真に役立つ県組織に

職員一人ひとりの意識変革
理念の浸透・心理的安全性の向上

- **全職員参加ワークショップ**理念を自分ごとにする対話
- 地域振興局、保健福祉事務所、建設事務所の**トップ**が現地機関の職員が明るく・楽しく・前向きに働くための意見交換
- 管理職コンプライアンスの文脈でのマネジメント層への**理念浸透ワークショップ**

など

しごとの減量化・業務改革
業務改革（BPR）

- **約2万件**の事務を洗い出し、**「重点的に見直す事務」（5百件超）を**令和11年4月までに順次見直し検討
- 「総務・管理系事務」は**7つのワーキングで全庁的視点から改革**（業務標準化・明文化の試行　等）
- **全庁共通業務RAG**※（財務会計／議会対応／人事給与）を職員へ公開

※庁内情報などの限定された情報から生成AIが回答を生成する技術

など

人事制度改革
学びと専門性・人材の確保と育成

- **「職員確保・育成基本方針」を策定**、AI時代の到来を踏まえ、「人と現場から学び、県民の思いをカタチにする職員」の育成を目指して、職員の成長を積極的に支援
- 職員が強みにしたい分野を、自分で選び、経験と学びを重ね、力を伸ばす**ジョブファミリー（JF）制度のリニューアル【絶賛募集中**（詳細こちら）**】**

など