

「人の群マネ事例集(仮称)」の 作成方針と骨子案

○ 自治体職員を対象として、職員一人一人のパワーアップを図るべく、既存組織による自治体支援やアドバイザー派遣、さらに人材育成等について、具体的な事例とポイントを解説する。

※「群マネ入門超百科(群マネの手引きVer.1)」の姉妹版(「6. 人の群マネ」を深掘り解説)。

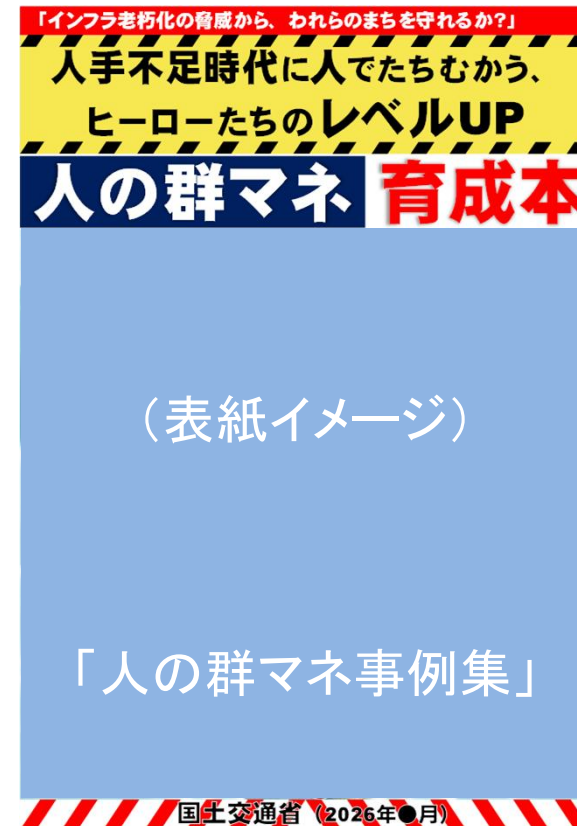
※ハンズオン支援事業から得られた教訓(マッチング等)は報告書として別途収録(支援スキーム検討に活用)。

「群マネ入門超百科 (群マネの手引きVer.1)」



- 群マネのコンセプト
- 群マネのメニュー(類型、先行事例等)
- 実施プロセス(ステップ、QA等) 等

「人の群マネ事例集 (仮称)」



- 人の群マネのコンセプト
- 自治体支援事例(既存組織、アドバイザー派遣)
- 人材育成事例 等

姉妹版

- 群マネや新技術導入等の素地となる「人の群マネ」を推進するため、人の群マネのコンセプトや支援メニューのラインナップ等を解説した上で、研修やアドバイザー派遣、人材育成等の具体事例を紹介する。

章	見出し	記載概要
1. はじめに	<ul style="list-style-type: none"> ● 「人の群マネ」のコンセプト 	<p>・周りに技術系職員がほとんどいない自治体にとって、所属の枠を越えて技術者が「個人」としてつながる「人の群マネ」が重要。一人一人の職員が横のつながりを得て、<u>質的にパワーアップしていくことが期待される。</u></p>
2. 支援メニューのラインナップ	<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体の課題ステータス ● 支援メニューのラインナップ ● 伴走支援の流れ 	<p>・自治体の課題ステータスとしては、「何が課題かも分からない」、「課題への解決手法が分からない」、「解決手法の実施ノウハウが不足している」という3段階に分けられる。</p> <p>・自治体支援メニューとしては、自治体職員へ学習機会(研修や交流等)を提供することや、自治体職員へ伴走支援(アドバイザー派遣等)することが挙げられる。</p>
3. 「外」からのレベルアップ術 (研修、アドバイザー派遣等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存組織による自治体支援事例 ● アドバイザー派遣による自治体支援事例 	<p><u>具体事例のポイント</u>を解説。</p> <p>＜事例案＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・KOSEN-REIM、岐阜ME(岐阜大学)、四国ME(愛媛大学) 等 ・都道府県建設技術センター ・ハンズオン支援事業のアドバイザー派遣事例
4. 「内」からのレベルアップ術 (人材育成、交流等)	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成事例 ● 職員交流事例 	<p><u>具体事例のポイント</u>を解説。</p> <p>＜事例案＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富山市 等 ・そらゑ

●「経営力再構築伴走支援ガイドライン(R5.6)」 (中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構、経営力再構築伴走支援推進協議会)

【図表9】経済産業局による伴走支援の成果ゴール

	支援の例	KPIの例
第1フェーズ 自己変革・行動変容	<ul style="list-style-type: none"> 経営者等との対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定 経営者の気づき・腹落ちを促し、自己変革・行動変容につなげる 経営者等の能動的アクション、会社全体の潜在力発揮、事業者の自動化へ 	<ul style="list-style-type: none"> 課題設定に対する経営者等の腹落ち度 自己変革(自動化)度* 伴走支援全体の満足度 <p>※ 課題解決に向けた社内での新たな動きや経営陣等の意識変化、行動変容</p>
第2フェーズ 成長・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> 売上・利益、生産性、資金等の向上 DX、GX、海外展開等、課題解決に向けた取組の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 売上増加率、付加価値増進率、労働生産性増加率、資金増加率 DX、GXへの取組成果(課題達成率) 人材確保(従業員数増加率) 海外展開(輸出企業数、海外売上高増加率)
第3フェーズ 規模拡大・面的波及	<ul style="list-style-type: none"> 中堅企業への成長、海外進出 地域経済への波及、面的拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅企業への成長企業数 海外進出企業数 地域内成長率、人口流入率

【図表10】官民チーム綱領

日本の地方が直面する困難への危機感を共有し、産業と雇用を支える中堅中小企業及び地域経済社会のために、我がチームは以下の精神に基づき全力で取り組む。

一、官民一体で、日本の地域再生の新しいモデルを創造する

- 経営者や社員が持つ「根っこ」を引き出し、企業の成長と地域公共の発展の循環を生み出す。
- 企業と地域が絶えず自己変革に取り組む力を持つよう、あらゆる知見と努力を投入する。

一、傾聴と対話を用い、誠意をもって信頼関係を築く

- 経営者への共感と敬意が第一。
- 問題解決の前に問題設定力。何が真の問題なのか、どういった望ましいのか、内発的な気づきをもち、粘り強く、長距離を一線に走る覚悟を持つ。橋渡しの後も見守り続ける。

一、チームワークを第一とし、異なる力を結集して結果を出す

- それぞれの多様な力を同じ目的のために合わせ、そのシナジーで道を切り拓く。
- 失敗も成功も全てチームの資産。経験値を共有・蓄積し、分析・改善を怠らない。その知見を地域に還元する。

一、チェンジ・エージェントとして、常に高い志と深い洞察を持って挑戦する

- 公の為という高潔な使命感と倫理観、困難に立ち向かう勇氣と情熱を持つ。
- 現場主義で行動し、思い込みに可能性の選択を広く広げて考える。

※支援チームとしての判断に迷うような場合に立ち戻ることで「初志・原点」として官民チーム綱領を策定。

支援対象を3つのフェーズに分類し、必要な支援内容等を例示

第4章 経営力再構築伴走支援の進め方

1. 経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み

経営力再構築伴走支援は、対話と傾聴を通じて様々な専門知見を組み合わせながら事業者の気づきを促し、事業者が自らの考えと意志を持って自己変革できる力を引き出すことを目標に、支援者が支援の各段階において事業者に働きかけることが求められます。

基本的な支援の流れは以下のとおりとなります。

- 1 事業者と接する前 ～支援対象について～
- 2 業者・支援者双方の理解 ～伴走支援に入る前に～
- 3 伴走支援の開始 ～信頼関係の構築～
- 4 気づき・腹落ちの促進 ～本質的な課題へのアプローチ～
- 5 内発的動機づけ ～オーナーシップの発揮～
- 6 課題解決 ～行動変容・成功体験の蓄積～
- 7 フォローアップ ～自走化、自己実現の実現～

伴走支援の基本的な流れを整理

04 繊維製品製造業

事業規模 中規模

経営者は強い成長志向と自信をお持ちであり、自社の課題について明確に語る方でした。自身の考えを検証し、深堀りするために他社の成功事例等の情報がほしいとのことと、対話より情報提供を強く求められました。簡単に情報提供をしても対話に対する姿勢に変化がありませんでしたので、本支援は見送りとなりました。

CASE:3 信頼関係の構築

☆ モデル事例

01 小売業

事業規模 小規模

経営者は以前に民間コンサルタントを雇ったことがありましたが、取組がうまくいかず、コンサルタントへの不信感を持っていました。初回の訪問時にその雰囲気を察知し、支援者は傾聴に努めた結果、経営者の様子が軟化し、徐々に信頼関係の構築が進んでいきました。

02 食品製造業

事業規模 小規模

支援者が事業者の運営する店舗に何度も足を運び、店舗の雰囲気や商品に対する感想などを面談時やメール等で都度率直にお伝えしていました。経営者は「自分たちのこだわりをよく理解してくれている」と喜び、支援者と話す機会を楽しみにしてもらえるようになりました。

03 道路貨物運送業

事業規模 小規模

初回訪問のアイスブレイクの場にて、支援者が自身の略歴や沿革を交えた自己紹介を行っていたところ、経営者と支援者との間で共通の知人がいたことが偶然明らかになりました。支援者の人物像に対する解像度が経営者の中で高まったことで、訪問初期から経営者から率直な課題感を吐露してもらえるようになりました。

有効だった伴走支援の内容や効果を実事例をもとに掲載

● 「重層的支援体制整備事業「地域づくり」推進のための手引き～地域共生社会の実現に向けて～(R5.3)」(厚生労働省、株式会社Ridilover)

3.課題と方策のポイント

重層事業の「地域づくり」事業に関する課題を以下のとおり分類しました。

課題の分類

A) 「地域づくり」の全体イメージ	1. 「地域づくり」自体のイメージがつかない
	2. 5事業を連携させるイメージがつかない
B) 庁内連携	1. 他分野の課題を知る機会が不足し、連携の必要性が認識されていない(業務の縦割り)
	2. 各部署が主体的に参加してくれない
	3. 「地域づくり」の経緯を知る職員の不足
C) 庁外連携	1. 仕様の粒度に対する認識合わせ
	2. 事業者のやりたいことと自治体のやりたいことのすり合わせ
	3. 地域資源同士の連携の不足
D) 地域住民との連携	1. 担い手の不足
	2. 場の運営に関するノウハウの不足
	3. 役割分担
	4. 地区による取り組み状況の差
E) 予算	1. 新しい予算がついたわけではなく、事業間の流用が難しい
F) 評価	1. 数値で表すことが難しい
	2. 自治体内部で求められる数値と現場で必要とされる数値の違い

方策のポイント

A-1	① まずは事業の枠を超えて「地域づくり」の目標をイメージする	P16
	② 「こんな情景を増やしたい」といった具体のイメージや実際にあった事例を共有していく	P18
A-2	① お互いの事業や課題感を知ることから始める	P19
	② 一人でやらず話し合う過程を大事にする	P19
B-1	① お互いの課題を知り、福祉もまちづくりの一つとして認識する	P21
	② 「地域づくり」の理想像を明確にする	P21
B-2	① データだけでなく具体のエピソードを共有する	P23
	② 受け身でなく、能動的に参加しやすい仕組みを作る	P23
B-3	① ゆるめ課題を持ち寄り、ポジティブに話し合える雰囲気づくりを大事にする	P24
	② 事業内容だけでなく、人のつながりも含めた引き継ぎ	P25
C-1	① 対象者の拡大に対するすり合わせ	P28
	② 活動を支える黒子役として、一緒に事業を行う	P28
C-2	① 目指す青写真をお互いに明確にする	P29
	② 委託と協働を分けて考える	P30
C-3	① 連携を促すためのコーディネーターの育成	P32
	② 「担い手」という考え方を改め、多様な人々が活動に参加するきっかけづくりを行う	P35
D-1	① 「見える化」を行う	P36
	② 課題を掛け合わせる	P36
D-2	① ワクワクと参加できる仕組みづくり	P37
	② 居場所づくりのプロセスを明確にする	P38
D-3	① 居場所となる場の条件を整理する	P41
	② ファシリテーターの育成	P42
D-4	① 押し付けず、自由な発想を邪魔しない	P44
	② 「地域づくり」事業としてできる範囲を確認する(環境づくりの徹底)	P45
E-1	① 取り組み状況に差があることは当然と考え、まずはできる地域から始める	P45
	② 地縁以外の新しい地域の活動に目を向ける	P46
E-2	① (地域活動について)利用できる他の補助金や助成金を検討する	P48
	② 「地域づくり」そのものを考え直すきっかけにする	P49
F-1	① まずは実行してみる	P51
	② 結果だけでなくプロセスを含めた多様な評価軸を持つ	P51
F-2	① 自治体内部で求められる数値と「地域づくり」事業の改善に必要な指標は分けて考える	P53
	② 勉強会の実施など、関係者を巻き込んで評価指標を作っていく	P53

課題 1. 「地域づくり」自体のイメージがつかない 方策のポイント

- ① まずは事業の枠を超えて「地域づくり」の目標をイメージする
- ② 「こんな情景を増やしたい」といった具体のイメージや実際にあった事例を共有していく

① まずは事業の枠を超えて「地域づくり」の目標をイメージする

各自治体で重層事業を始めた経緯は異なります。その中で、事業としてどうするか、既存の事業に重層事業をどう当てはめるのかという視点になりがちですが、第2章で整理した重層事業の背景を踏まえれば、対象となっている5事業の枠を超えて、まずは「どんな地域にしたいのか」「地域で何を大事にしていきたいのか」を考え直すことが重要になってきます。

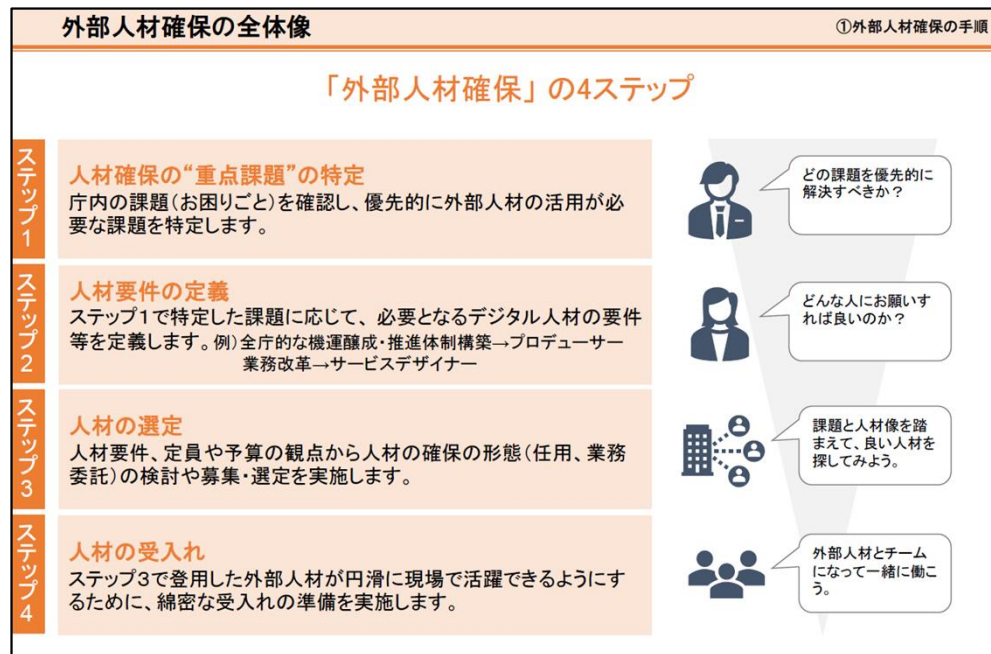
有識者委員のコメント

- 「地域づくり」を事業として捉えずにいる場合が多いように思う。事業を上手く使いこなそうという発想で「地域づくり」を考えていくと、上手くアイデアが出ず苦しくなりそう。まずは「どんな地域にしたいか」「それに向けて何が必要か」というゴールイメージの設定が必要。(浦田委員)
- なぜ、重層事業をすることになったのかという点で、現状は事業に引っ張られているのは事実かもしれない。守山市では、相談は相談、参加支援は参加支援でそれぞれ課題を把握して、既に取り組みを進めていたところに、財源として重層事業ができたというストーリー、何で重層事業を始めることになったのかという経緯や理由は自治体によって違う。(犬丸委員)

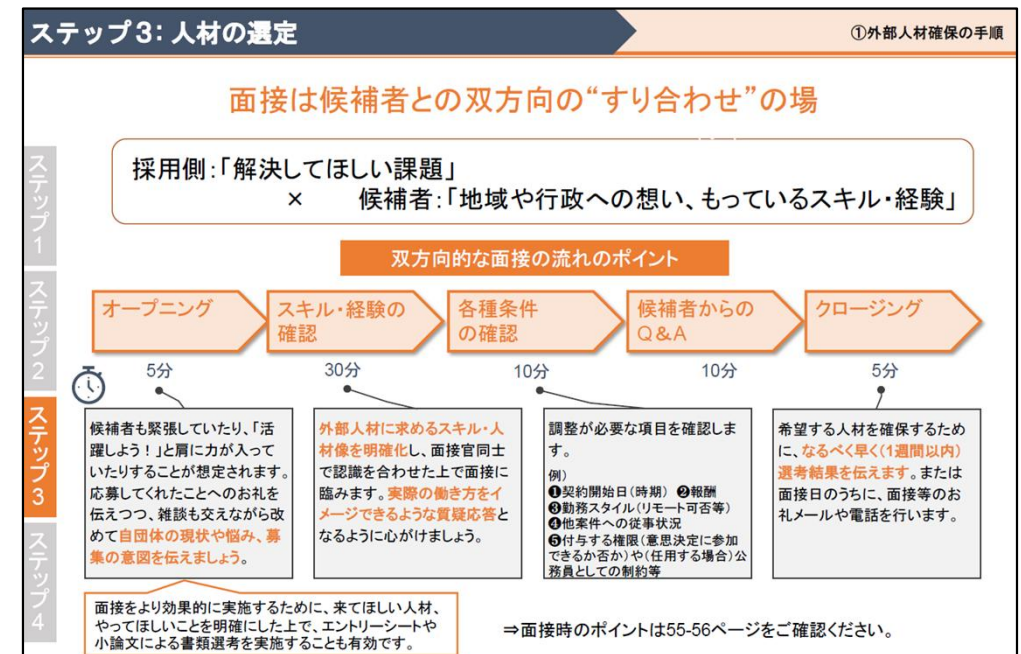


「課題の分類」とその解決のための「方策のポイント」の対応関係を分かりやすく整理

● 「自治体DX全体手順書(R7.3)」、「別冊:外部デジタル人材の確保ガイドブック(R7.6)」(総務省)



外部人材確保までの4ステップを記載



各ステップの詳細な流れやポイントを解説

出所) https://www.soumu.go.jp/main_content/000944054.pdf
https://www.soumu.go.jp/main_content/000949864.pdf

●「自治体DX推進参考事例集(R7.6)」 (総務省)

2. 人材確保・育成参考事例集の構成

事例集は以下のページで構成しています。

<事業概要>

<2. 人材確保・育成> ③ DXの組織の中核を担う人材の育成
7 DX推進員等に加え変革プロジェクトやDX人材認定制度の創設【栃木県真岡市】

事業概要

- 各部署におけるDX推進リーダーを育成するための「DX人材認定制度」を創設
- 「DX人材育成研修」ではサービス向上や業務改善案を作成し提案
- 研修を完了した職員はDXアドバイザーとして庁内のDXをけん引

事業の概要

- DX人材育成プログラムとしてサービスデザインの考え方や、実際の業務におけるサービス向上や効率化に向けた改善案をデザインするワークショップ型の研修を実施。
- デザインツール (Figma) やバーチャル会議室 (oVice) など、いつもと違うツール・環境で楽しみながら学ぶ。
- 約5か月間の研修の成果である業務改善案を幹部職員に対してプレゼンテーション。
- 研修報告会を完了した職員はDXアドバイザーとして活動 (令和6年度は26名)。
- DXアドバイザーは、自部署に戻り提案内容の実践に努めるとともに、部署を超えたDX推進リーダーとして市役所全体のDXをけん引する役割を担う。

2-22

<事業効果・コスト> ※一部事例のみ

<2. 人材確保・育成> ③ DXの組織の中核を担う人材の育成
7 DX推進員等に加え変革プロジェクトやDX人材認定制度の創設【栃木県真岡市】

事業効果

- 真岡市DX人材認定制度において指定する研修を修了した47名の職員を、DXアドバイザーとして認定している。
- DXアドバイザーとして認定することで対象職員の意識が向上するとともに、専用クラス (職員証スタッフ) を身に付けることで一般の職員とのコミュニケーションのきっかけにもなっている。

コスト

項目	金額
イニシャルコスト (研修)	3,135千円 (内訳)
・研修業務委託費	22千円
・オリジナルスタッフ作成費	22千円
ランニングコスト (研修)	0円

スケジュール

検討開始から導入までの期間 1年

スケジュールの内訳

期間	内容
R4.4~5	検討
R4.5~9	試験導入
R4.10~R5.3	庁内調整・制度化
R5.5~9	研修実施 (RS)
R6.5~9	研修実施 (RS)

サービス提供事業者等

サービス提供事業者: Figma, Zoom, Googleスライド, LoGoチャット (研修ツール)

サービス名: (研修ツール)

運用形態: パッケージ製品をクラウド環境で運用

その他: 一般社団法人シグマテックラボ (DX人材育成研修)

担当部署: 真岡市情報システム課 電話: 0285-22-1111 メール: digital@city.moka.lg.jp

2-23

<インタビュー>

<2. 人材確保・育成> ③ DXの組織の中核を担う人材の育成
7 DX推進員等に加え変革プロジェクトやDX人材認定制度の創設【栃木県真岡市】

「自主的な業務改善活動への変革プロジェクト」の令和6年度の活動内容について教えてください。

昨年年度は21名で実施しましたが、今年度は23名の職員が参加し、5チームに分かれて研修プロジェクトを実施しました。変革テーマとしては、市民相談窓口サービス窓口の業務効率化や下水道窓口の効率化などが中心です。

23名の参加者などような研修を行ったのですか?

5月頃に全職員対象のDXマインドセット研修を行った後、変革プロジェクトへ参加希望者を募り、23名から申し込みがある6月から9月にかけてワークショップ形式の研修を平日×5回行いました。研修内容はサービス向上や業務改善案の作成、ユーザーカードやFigmaを使ったプロトタイプ作成、定量的・定性的効果の試算など、DXマインドセットの研修を業務改善に生かすための研修です。また、研修という枠組みを超えて、昨年度に引き続き、研修後半は予備校化、プロジェクトとして継続検討をしています。

昨年度の受講者が自主的な活動を行ったと認識していますか?

はい。昨年度研修を受講し、DXアドバイザーとして任命した職員が、更なるサービス向上を目指して昨年度企画したプロジェクト「おやみん相談窓口サービスの効率化」のレベルアップに挑戦しました。一緒にプロジェクトを推進するメンバーを募集し、自主的な業務改善の活動が開始しました。

今後の展望を教えてください。

本年度は、既存の業務改善や制度変更を正しく見直し、必要に応じてデジタルを活用した解決案を考案する職員にDX人材として認定しています。現在は、BPRを起点としています。報告会等での中長期的な課題を洗い出し、より体系的な取り組みの構築が、あるようにERPにも取り組んでいます。また、様々なプロセスのCA30は活用を検討しています。

担当: 真岡市 デジタル戦略課

【参考情報】 真岡市人口: 7,979人 (令和6年1月1日現在)
お問い合わせ: 真岡市DX戦略課 https://www.city.moka.lg.jp/kaiiku/digital_senryoku/yomu/sekoku_keikaku/index.html

2-24

① 分類・事例名・団体名・人口	<ul style="list-style-type: none"> 事業内容に応じた分類、事例名、団体名、人口を記載しています。 ※ 第4.0版で新たに掲載した事例には、左上に New のラベルが付いています。 ※ 団体の人口規模に応じて、各ページの右上に、以下のいずれかのラベルが付いています。 <div> 人口: 1万人未満 人口: 1万人以上 5万人未満 人口: 5万人以上 10万人未満 人口: 10万人以上 30万人未満 人口: 30万人以上 都道府県 </div>
② Point・事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 事業のポイントとなる事項や、事業の内容を記載しています。
③ 事業効果・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 事業の実施による効果、事業に要する経費 (イニシャルコスト・ランニングコスト) を記載しています。 ※ 「事業効果・コスト」ページが無い事例の場合、「事業概要」ページに事業効果を記載しています。 ※ コストについては、主にシステムの導入等に係るコストを記載しています。(事業費の総額と金額が異なる場合があります。)
④ スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 事業の検討開始から実施に至るまでのスケジュールを記載しています。
⑤ サービス提供事業者等	<ul style="list-style-type: none"> システムやサービスの導入を伴う事例について、サービス等の提供事業者、サービス名称、運用形態を記載しています。 その他の参画主体がある場合は、その名称を記載しています。
⑥ 担当部署	<ul style="list-style-type: none"> 事業を所管する部署の名称及び連絡先を記載しています。 ※ 「事業効果・コスト」ページが無い事例の場合、「インタビュー」ページの最後に担当部署を記載しています。
⑦ インタビュー記事	<ul style="list-style-type: none"> 事業の実施に至った経緯や、工夫点、今後の展望等のインタビュー記事を掲載しています。

自治体の人口規模や効果、スケジュールに加えて、取組に至ったきっかけや工夫等のインタビュー記事を掲載