



自治体変革 PJ-DX

概要説明資料
2021/7/10版

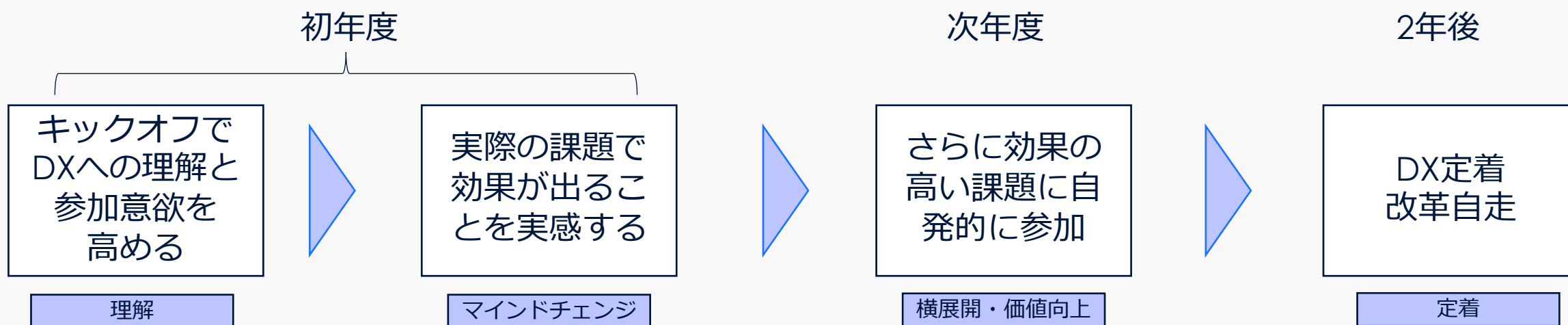
自治体変革PJ-DXをしていく理由

- DXはマインドチェンジ・チャレンジという人材育成の観点が必要
 - 目標を考える人材育成
 - いつもと違うやりとりから素早く仕事とする
LINE WORKSやLoGoChatなども利用して研修の間の期間も検討を進める
- 定着力、提案力を鍛える
 - 要求定義を自治体職員自ら行える
 - 数値を使った裏付け、地域全体のQoLという指標の考えを持つ
- プロジェクトで使えること
 - プロジェクトの中で走りながら覚える
 - バラバラの参加者を、一つの目標に向けてチームビルドする
DXのプロジェクトは他部門参加型となる、これに対応する

だからこそ、新しい形で実践型で覚える時がきた

研修の基本方針

- 全体研修でDXの流れ・組織としての対応を講義し、実践グループ研修では実際の課題を用いたアクティブラーニングを行います。
 - 本研修も含めて、次年度以降の取り組みにつながる流れを作ります。



研修の基本方針

- 実際の課題を利用した「伴走型アクティブラーニング」でスキルとマインドの両面に対応する。サービスデザイン・行動変容を伴う「業務デザイン」で業務再構築を実現します。

DX/BPRを行う際に
必要なマインドチェンジに
気が付く

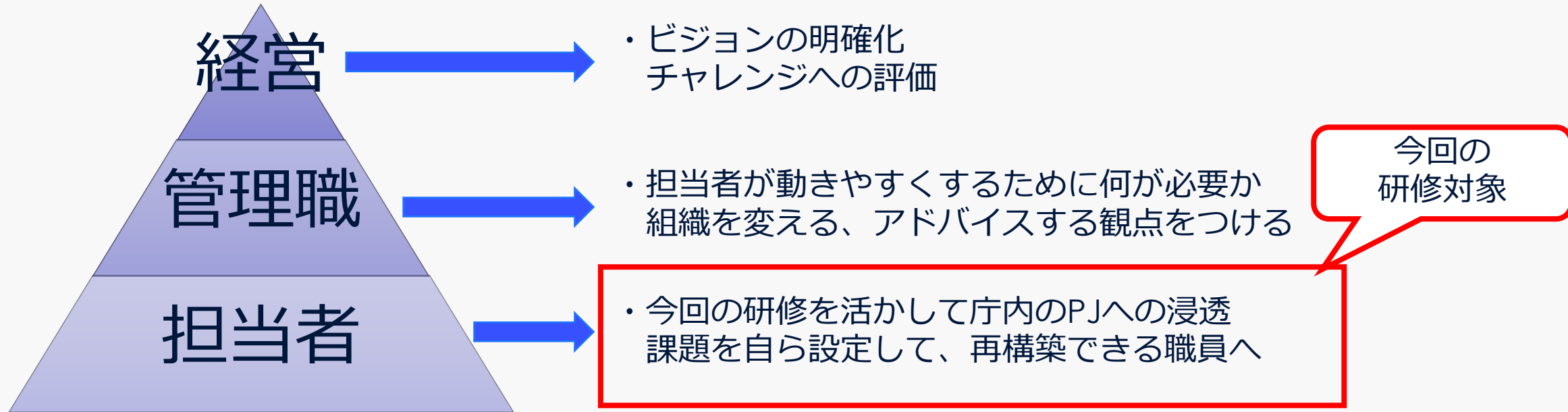
【マインド】

DX/BPRを行う際の
観点・考え方・方法を
身につける

【スキル】

研修の基本方針 役割ごとのマインドチェンジ

- 自治体の中でも、役職ごとに役割を分けてBPR/DXを促進します。



- 人材が育たず、DXを進めることは不可能です。だから、実践的なカリキュラムします。なぜなら、仕組みを考える・動かすのは人材のため、常に、さらに向上できることはないかを考えられる自治体だけが、変わり続けて価値を出せます。

研修の基本方針

- 庁内での理解・横展開と、活動の見える化し、マインドチェンジを推進します。

1. マインドチェンジと自走

初年度は「できる・やれる」をはっきりさせる



次年度は「効果を出す・定着する」を意識する



自走する
(外部からはアドバイザーのみ)

2. 自らのプロジェクト化

できる範囲でまとめたプロジェクトにならないように、データ化・デジタル化・DXを強く意識してもらう。

そのため、単年度での計画では無く最終的にどのような形にするのか考えながら各年度の目標を定めていく。

3. 庁内へのアピール

研修の提案を、次年度の施策への採用などを組み込むことを考え、庁内の変革の機運を高める。

また、グラフィックレコーディングを効果的に庁内に展示することでPJの状況をアピールする。

スキル向上とマインドチェンジ

積極的な参加・継続性

横展開・雰囲気醸成

コーチング型アクティブラーニング

■ マインドチェンジを誘発させるコーチング型アクティブラーニングを実践



①考え方

③答え

参加者

②ワークショップ実施

【ティーチング型】

この型では、ためになりました
楽しい研修でしたので終わり定着しない



①考え方

②問いかける

⑤別の視点や
問いを
投げかける

④引き出
された
考え方

⑥洗練された
考え方

参加者

③ワークフレームを使い自ら考えて、答えを引き出す、失敗もする
⑤別のワークフレームも使いながら、何度も繰り返す

【コーチング型のアクティブラーニング】

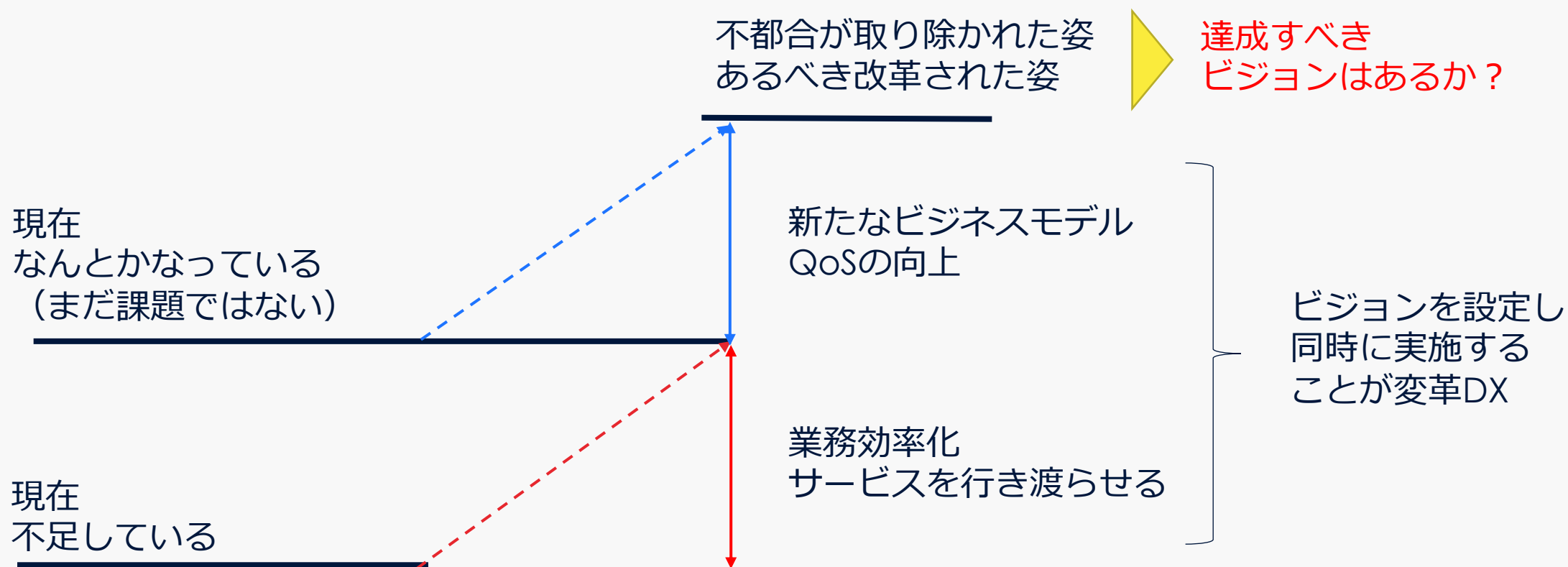
自ら考え、悩み、考え方を腹落ちすること
視点を広げることをプロセスの中で身につける

検討プロセスの中で
何度も繰り返し
それぞれの弱い点や
固定概念を崩しながら
実践的な課題を解決に
導きます。

自らマインドチェンジに
気がつくことが、定着に
つながる第一歩となる。

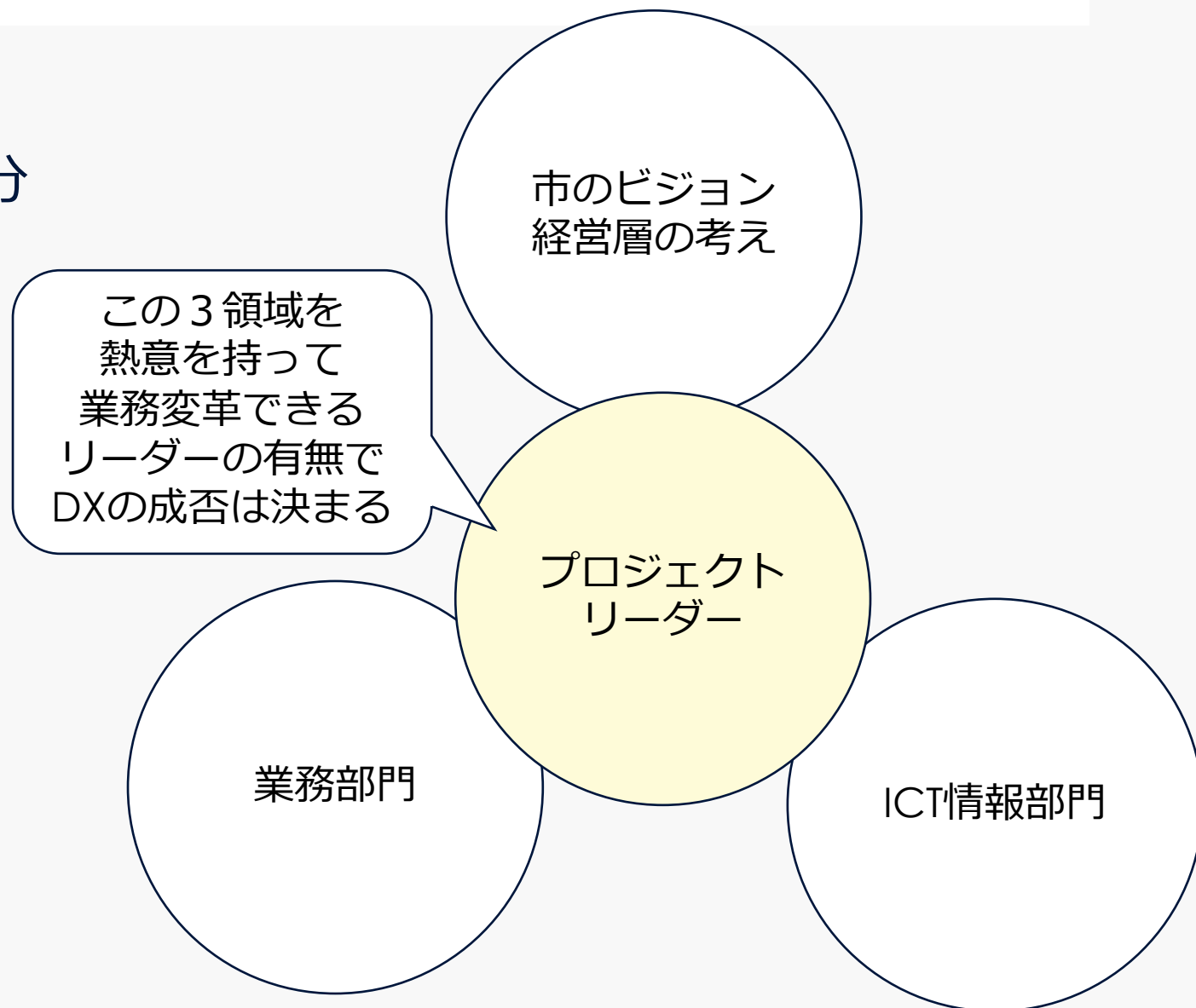
ビジョンを示して取り組むDXに勝るはなし

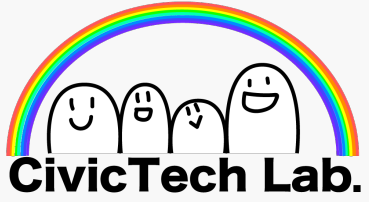
- 目の前の課題ではなく、将来ビジョンを設定して取り組むDXこそ変革のDXと言える。変革DXは「回復問題」「向上問題」のハイブリッド型改革である。



DXプロジェクトを推進するリーダーを育てる

- DXマインドを持ったプロジェクトリーダーの人数分自治体DXは加速する。
- 管理職の職務としてPLの支援、動きやすい環境づくり、チャレンジを認めることが必要。





研修の全体構成

研修内容

■グループ研修の流れ

- 1-6回の研修の中で、素案から何度も繰り返し考え、さまざまな視点で検討を続け最終業務改革案を続け作り上げます。
- 各回の間には、検討を深めるために宿題を出す回もあります。

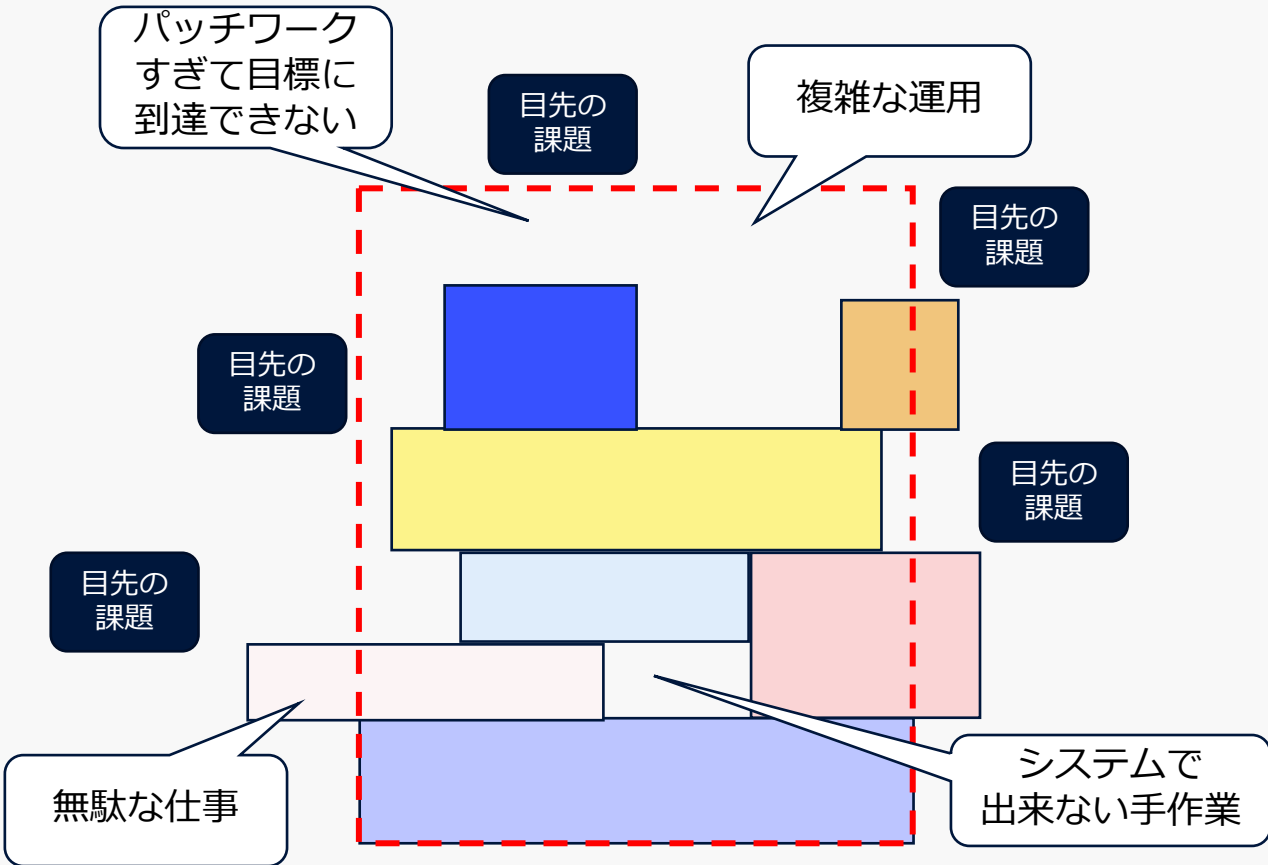


| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• DX概要• チームビルド• 目標・問題・課題の設定 | <ul style="list-style-type: none">• 現状分析• ユーザー目線• 問題の再定義• アイデアストーリーの完成 | <ul style="list-style-type: none">• 現在業務フロー• 新業務フロー• 効果算出• 価値の源泉の明確化 | <ul style="list-style-type: none">• 多角的な観点でレビュー• 3周目のデザイン思考• 改善ポイント抽出• 修正点の明確化• 新規業務フローに反映 | <ul style="list-style-type: none">• 定性的・定量的費用対効果• 関係者への合意ができる課題とリスクの確認• 実現性の確認 | <ul style="list-style-type: none">• 内容の最終整理• プレゼン準備• 提案書の完成 |
|---|---|---|--|--|---|

繰り返し気づきを得ながら、各回で必要なマインドを得てステップアップしていく。

ビジョン無くして、分析も施策もDXも無し

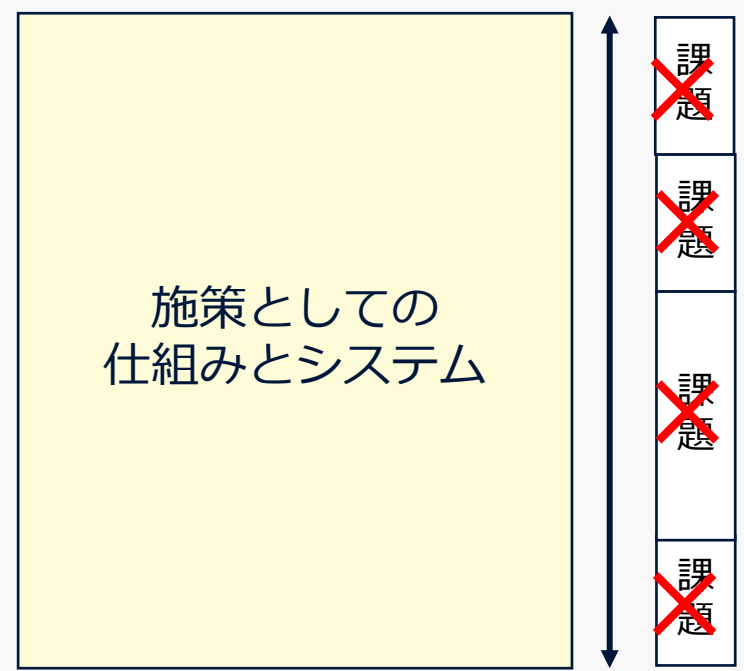
■DXをする際は、ゼロベースでビジョンを考える。



【×】 建て増し式 (従来)



明確な目標がある



現状と目標の差をなくすための課題解決をする

【○】 引越し式 (今やること)



タックマンモデル

■成果を出すチームがチームとなる4つの段階

メンバーが決定した直後の状態。一見まとまりがあるように見えるが、遠慮や様子見が多く実際に機能している状態とは言えない。自分の意見ではなく、指示に従って行動することが多い。

進め方や方針、人間関係で対立が起こる状態。個人のアイデアや意見はよく出てくるが、内部の衝突が多く、モチベーションやチームの状態としては消耗することが多い。

目標や各人の役割、特徴が発揮されチームとして力を発揮できている状態。自分から、我々のチームはというワンチーム感が生まれ、多くのメンバーから意見が出て議論も進んでいく状態。

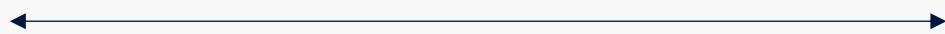
連帯性や一体感が強く働き、足りないところを補いながら最も力を発揮できる状態。指示がなくても目標のために考え行動ができ、チームのためにどうするのか考え動ける状態。

形成期
Forming

混乱期
Storming

統一期
Norming

機能期
Performing

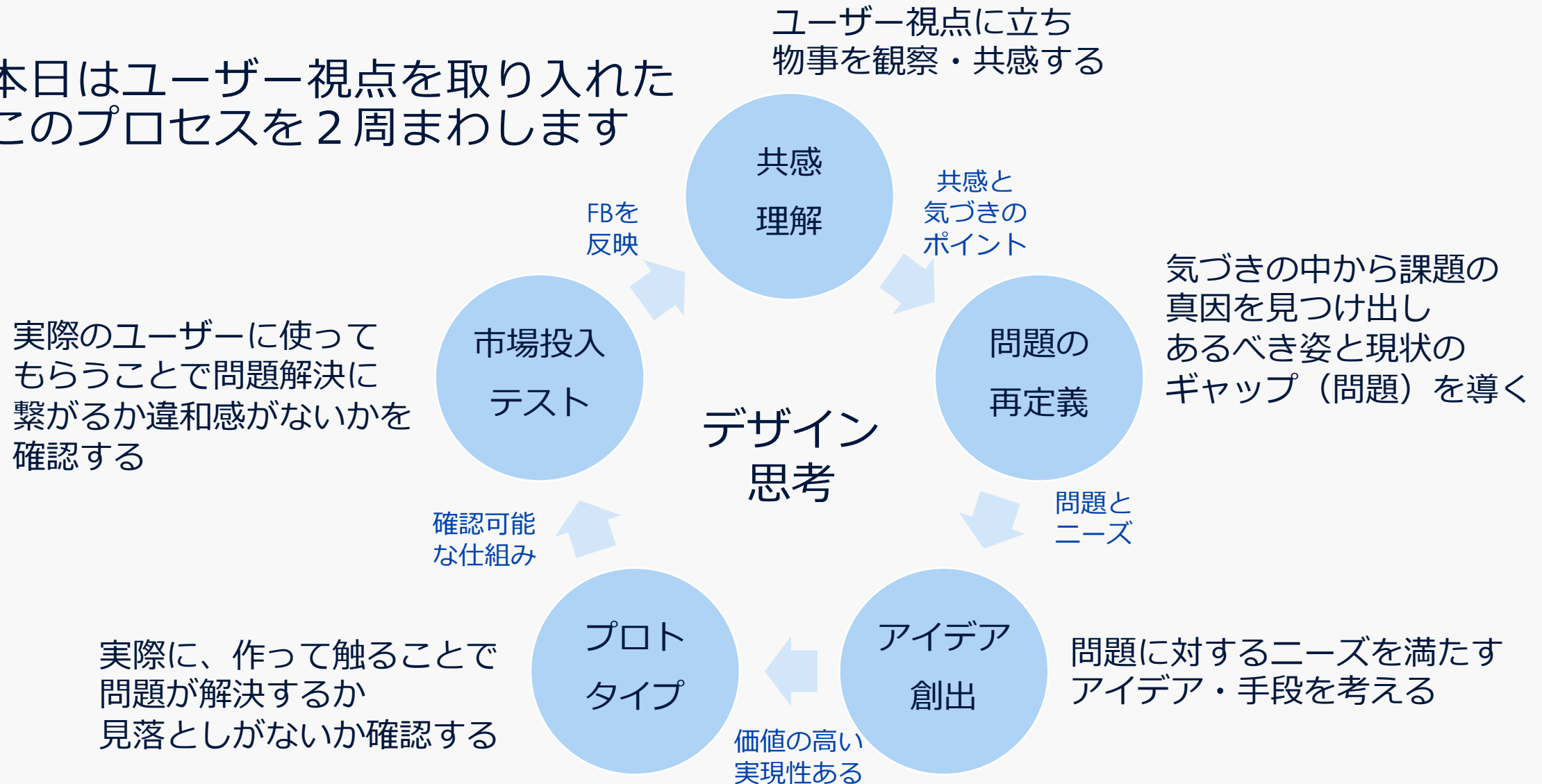


多くの成果の出せないチームが
この段階で止まっている

早期のうちに
ここをめざす

サービスデザインについて

- 本日はユーザー視点を取り入れたこのプロセスを2周まわします



c 問題の再定義

共感を3つ転記

お互いお金の管理が大変

早く処理したい

来庁したくない

理想の状態[目標]

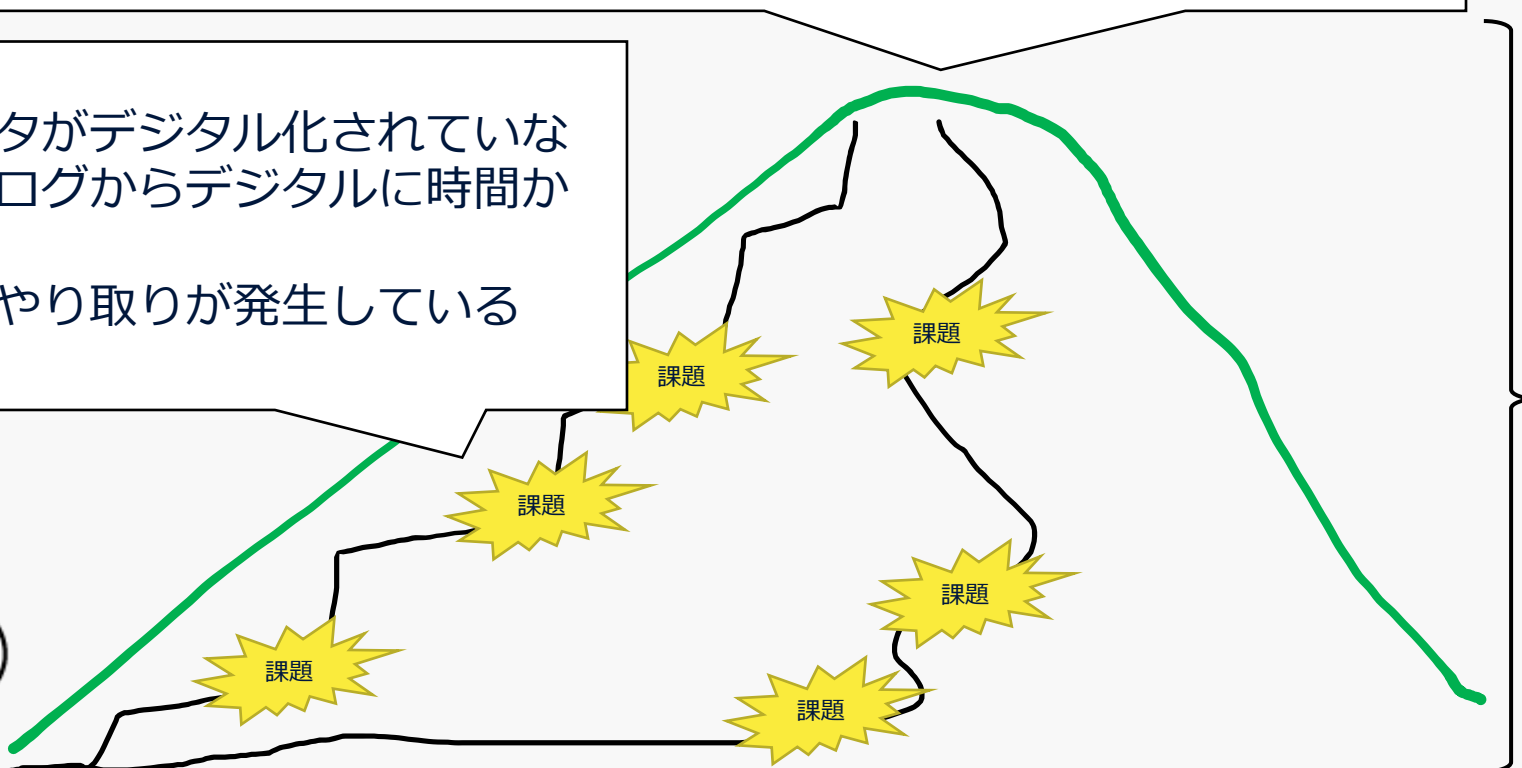
デジタルデータでやりとりして、来庁せずに互いの業務が成り立つようにする

課題

- ・元データがデジタル化されていない、アナログからデジタルに時間かかる
- ・現金のやり取りが発生している



現状



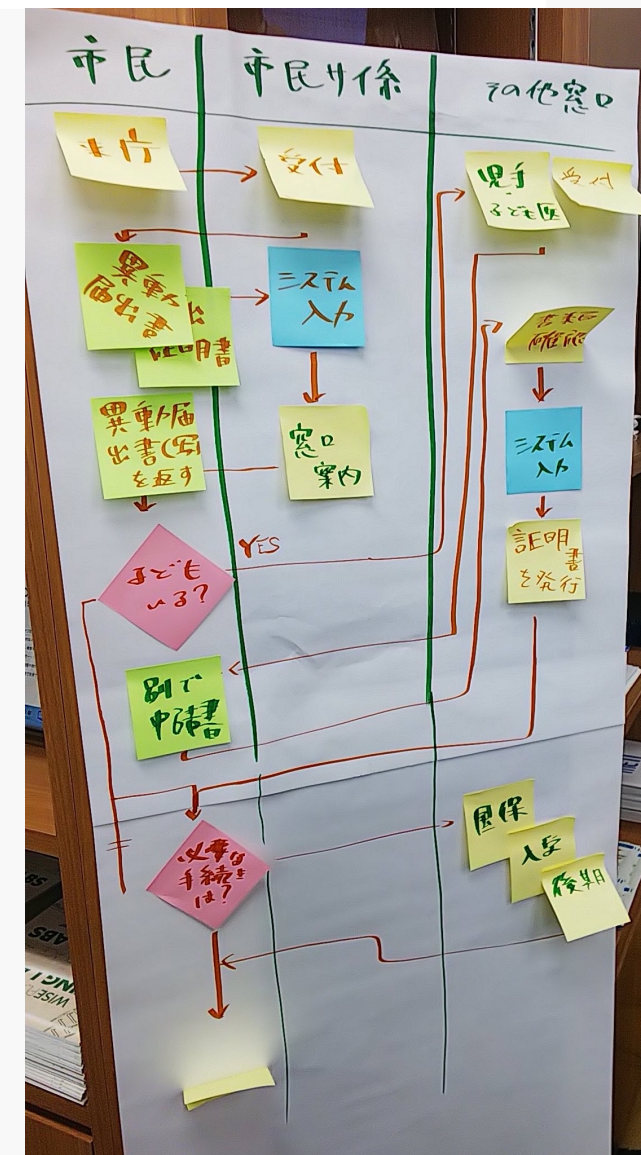
共感の真因が
問題の背景

理想と現状のギャップ
[問題]

来なければできない仕
組みになっている

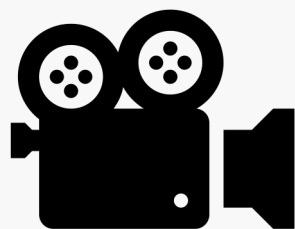
4、現状のフローの作成

- 業務フローとは、
業務の**プロセスを可視化**するための図。
 - 業務の範囲はどこからどこ？
 - 何がどうなったらこの業務は終わりなの？
- 普段何気なく行っている業務の流れを
すり合わせ、現状とあるべき姿の比較を
する為に作成します。



ペーパープロトタイプの作成

- あるべき姿の業務フローを実際に体験してみる
 - 業務フローの各プロセスを、右のように書き上げましょう。
 - これがうまく出来上がれば、「要求」仕様書の出来上がりです。
 - システムやツールも具体的にできれば「要件」仕様書にもなります
- 一個の行ごとに1つのペーパーを書いていきます。



- 15:30に一通り書き上げ通しで確認してみましょう

シーンは違和感なく繋がるかを確認



痛みに対応するためには？

■痛みに対応するためには？

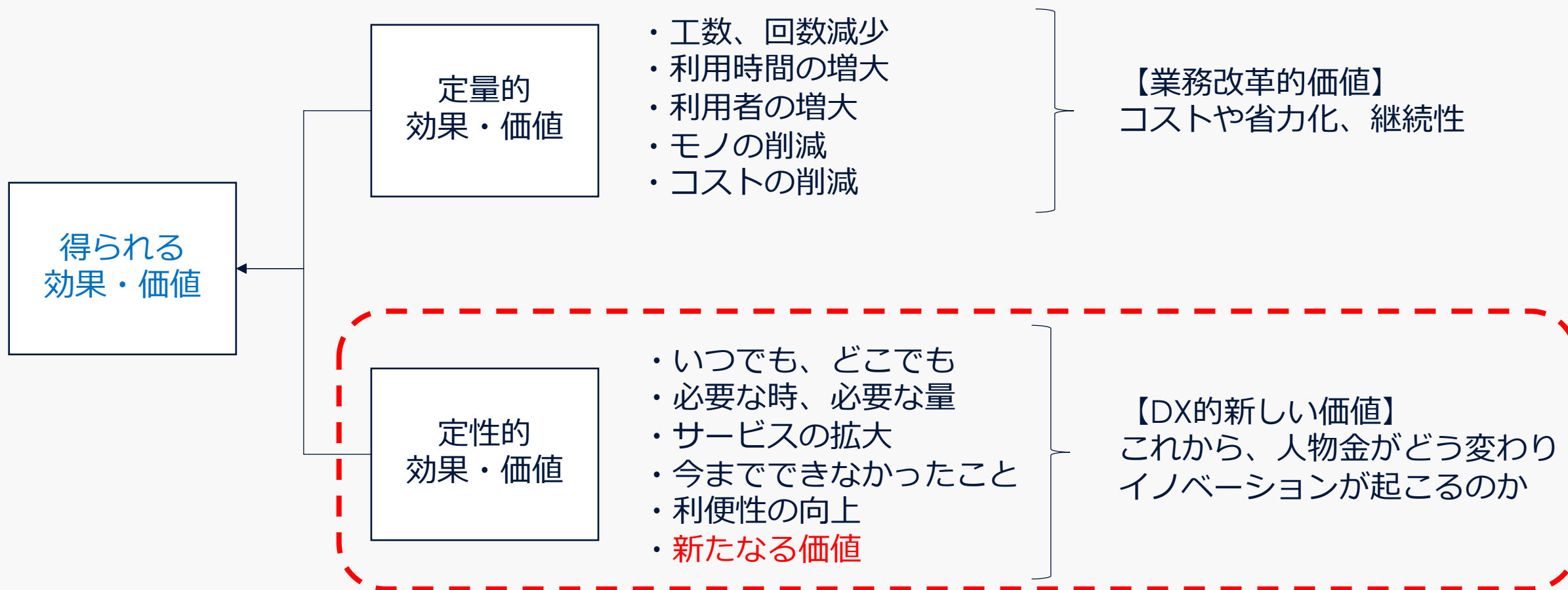
- 痛み（リスク）の対応方法を考える

- リスクの軽減
→ 大部分はICTで対応するが、人系の窓口も残す
- リスクの回避
→ 克服する手段を考える（痛みの原因をなくす）
- リスクの転嫁
→ 民間委託など、自治体自身ができない場合は転嫁
- リスクの受容
→ 超レアケースなど、その場合には人が個別処理する



定性的な効果・波及効果算出

- 今までと何が変わるのか、誰に対してどんな価値がでるのか
新たな価値 = イノベーションを考えます。



④ 6つの領域の、どこに行動変容があるか

- 行動変容がある場所はどこですか？（処理が自動化されるではない）
人の行動が変わらないBPRはない。

| 領域 | 手法 | | | | 思考 | |
|--------------------|-------------|-------|-------|--------------|---------|---------|
| | 業務の実施方法を変える | 業務の場所 | 業務の時間 | 業務を理解し正しく整える | 業務のマインド | 業務のデザイン |
| 職員にどんな行動変容が起こりますか？ | | | | | | |

時間軸で考えているか？

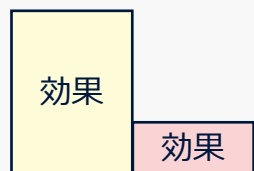
■ 目標を達成するまで何度も繰り返す

- 次のフェーズが考えられない場合は、目標が自分の1タスクにフォーカスしすぎているため。もっと広域に目標を考える。
- デジタル化・データ化で貯まったデータの利活用法は？
- 拡張していく領域はどこなのか？

| Lv | 内容 |
|----|--------------------------|
| 4 | 全庁を巻き込んだ全体最適化 |
| 3 | 部門の業務を全体最適化 |
| 2 | 市民・企業・他部門の課題も同時に解決し価値を出す |
| 1 | 自分の単純業務の改善 |

フェーズ1の施策

- aaaa
- bbbb



フェーズ1

フェーズ2の施策

- XXXX
- YYYY



フェーズ2

現在

提案書のレビュー/修正

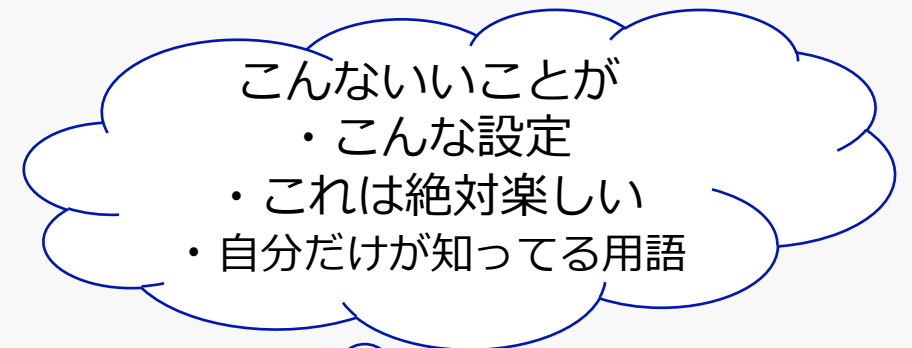
- 自分が語りたいことではなく、相手に伝わることを話す。

??
何を言ってるんだ？



聞手

そのまま話す



話手

相手は前提知識なし、と思って話をする。



その他情報

他の自治体での実績

- 自治体DX推進手順書参考事例集【第1.0版】に記載されている「業務改革を実践可能な職員育成のための研修【静岡県袋井市】」がシビックテック・ラボで提供している研修プログラムとなります。
- その他、同等の研修として、藤沢市、東京都庁のデジタルシフトリーダー研修があります。
- 研修後も、卒業生が研修に関わることでさらに観点を磨いたり、昨年度実施自治体では、いくつもの実際のPJが創出されるという結果もでていきます。