下呂市職員デジタル変革人材育成・確保基本方針

～効率のDXから「ぬくもりのDX」へ～

【第1.3版】

下呂市

策定：2026年３月27日

改定：2026年11月17日

【目次】

第１章　策定の趣旨と背景 1

1. 国の動向と自治体DXの必要性　2. 下呂市における現状と課題

3. 本方針の目的と位置づけ

第２章　目指すべき姿（ビジョン）と人材像 2

1. 基本理念：Unbound（アンバウンド）公務員とは

2. 下呂市が目指すDXの将来像　3. 階層ごとに求められる人材像

4. デジタル変革を牽引する５つの人材定義

第３章　人材育成の基本方針～経験のデザイン～ 6

1. スキル項目と到達レベルの定義　2. 定量的な育成・確保目標

3. 育成プログラム　4. 生成AI活用力の強化　5. 外部研修機関の活用

6. 越境学習の推進

第４章　人材確保の基本方針 9

1. 人材の定着に向けたマネジメント機能の回復

2. 外部専門人材の戦略的登用

3. 庁内人材の適材適所配置とキャリアパスの提示

4. 評価制度とインセンティブに関する方針

5. 広域連携による人材確保とシステムの共同調達

第５章　推進体制と環境整備 10

1. 全庁的な推進体制　2. 次世代ワークスタイルの実践　3. 組織風土の醸成

4. 業務改善の実践フレームワーク「ECRS＋F」の原則

第６章　進行管理と継続的改善 11

1. 評価指標の再定義　2. 定期的なモニタリング　3. 推進ロードマップ

4. 市民への約束

第１章　策定の趣旨と背景

1. 国の動向と自治体DXの必要性

2040年問題等の深刻な労働力不足を見据え、限られた人的資源で持続可能な市民サービスを維持する人材育成は、自治体の喫緊の課題である。国においても「人材育成・確保基本方針策定指針」の改正や住民と行政の接点となる窓口業務（フロントヤード）改革を推進しており、本市でもルールを運用する組織から「サービスを作り、改善し続ける組織」への転換を担う人材の育成・確保が急務となっている。

DXの本質は単なるツール導入やコスト削減ではなく、職員の「下呂市をこうしたい」という対話から始まる情熱とAIを掛け合わせ、地域課題に挑む組織文化を醸成し、組織の根本的な変革を通じた「人を活かすDX」への転換にある。本方針では、変革を主導し、職員のウェルビーイング（働きがい・働きやすさ）と市民の利便性向上を両立させる職員を「デジタル変革人材」と定義する。

2. 下呂市における現状と課題

本市が目指す「ぬくもり つながり わくわく下呂市」の実現と職員減少を見据え、デジタルを活用した抜本的な業務の見直しが不可欠である。**「業務そのものをなくすこと」を最大の変革**と捉え、前例踏襲から脱却する。客観的なデータと、現場の情熱（違和感や「こうしたい」という思い）を掛け合わせ、**「やらないこと」を決断・実行**しなければならない。2025年度の職員アンケートおよびワークショップにおいて抽出された現場のリアルな声を踏まえ、以下の現状が明らかとなった。

- 強み・機会：「AIへの関心」が全世代・全役職で極めて高く（４段階評価で平均3.73）、変革への拒絶反応は少ない。市民価値への理解度も高い。
- 組織的課題：「DXに対する当事者意識」に課題が見られ、「DXは担当部署が推進するもの」といった他責思考や、日常業務の多忙さに起因する疲弊感が蔓延している。また、年代や役職間におけるデジタルスキルのギャップが、組織全体の変革スピードや若手の挑戦を阻む要因となっている。
- 世代的懸念：将来の中核を担う30代職員の間に、業務の固定化等に伴う「閉塞感」が見られる。この層のモチベーション回復と自己効力感の向上が急務である。

これらを踏まえ、スキル研修に留まらず、**「意識変革」「断捨離による時間創出」「成功体験の共有」を最優先課題**とする。特に、「DXに取り組む余白がない」という切実な声に応え、ツール導入の前に、不要な会議や決裁を見直し、変革のための時間を確保することをDX推進の大前提とする。

3. 本方針の目的と位置づけ

本方針は、下呂市DX推進計画の「人」の戦略である。DXを特定の部署に依存せず、人事・財政・広報・総務デジタル（行革・DX）それぞれの専門機能が連携した「部署横断の変革推進体制」を構築する。各分野の専門的な知見やスキルを持ち寄り、組織の枠を超えて一体的に課題解決にあたる機能を持たせる。核となるのは、デジタル変革人材育成を**研修から「経験のデザイン」へ転換する点**にある。職員が自ら、挑戦と失敗から学ぶプロセスを意図的に設計し、自律的人材を創出する。

■ 行政計画としての位置づけ

総務省「自治体DX推進計画【第5.1版】」においても「どのような組織体制のもと、どのような人材を確保・育成していくかを、組織的・計画的に方針を決定した上で取り組む必要がある」と明記されており、本方針は市がDXを推進するために必要な人材戦略を策定する。

■ 関連計画との連携・補完

本方針は、以下の計画と相互に補完しあう関係として位置づける。本方針の対象期間は、2026年４月１日から2029年３月31日までの３年間とする。以降は下呂市DX推進計画の改定サイクルに合わせ、原則４年ごとに見直しを行う（次回見直しは３年後）。なお、国の動向等の変化に応じ、適宜見直しを行うものとする。

計画名称	概要・方針
下呂市DX推進計画2.0	体験価値（UX：ユーザー体験）の向上・構造転換・ぬくもりある社会を目指す上位計画。本方針はその実行部隊を育成する役割を担う。
下呂市行政改革指針	DXと連動した持続可能でぬくもりある行政への構造転換を目指す指針。本方針は行革とDXを一体で推進する実行人材を創出する。
下呂市職員人材育成基本方針	職員に求める基礎的な資質（市民視点、チャレンジ精神等）を定める。本方針はそこに「デジタル変革」の要素を付け加える。
本方針	上記３つをつなぎ、デジタルでつながる新たな時間とぬくもりが生まれるまちの実現に向けた人材（Unboundな公務員）を創出する。

第２章　目指すべき姿（ビジョン）と人材像

1. 基本理念：Unbound（アンバウンド）公務員とは

本市が目指すDXの核心は、「部署横断で行政の既存の枠を解き放ち（Unbound）、新たな行政価値を創ること」にある。これは、縦割り組織、前例踏襲、固定観念という行政特有の壁を打ち破り、自由な発想と機動力を掛け合わせて未来を切り拓くことで、本来公務員が果たすべき「市民に寄り添う姿」へと立ち返る挑戦である。この理念を体現し、変革へと繋げる実行組織が「Unbound（部署横断変革）プロジェクト」である。

① ルーティンワークからの解放

- AIやデジタルツールにより単純作業を極小化し、人間にしかできない業務に集中する。

② 場所と組織の壁からの解放

- 場所や時間の制約を超え、部署の垣根を越えて課題に挑む。

③ 固定観念と自己制限からの解放

- 前例がない・できないという思考停止から脱却し、自己効力感を取り戻す。

④正解主義からの解放

- AIが正解を瞬時に導き出す時代において、人間は「間違える勇気」を持ち、現場の違和感や情熱から新たな「問い」を立て、検証思考（一次情報を自分の足で稼ぐ）に注力する。

【本市のDXが目指す姿】効率のDXから「ぬくもりのDX」へ

単なるツール導入にとどまらず、職員自らが挑戦して「働きやすさ」を生み出し、そこで得られた余白でさらに「働きがい」を構築する。この過程において、AIを「共に育つチームメンバー」として職員の情熱と掛け合わせ、次なる時間を生むサイクルを回すことで、段階的に市民への「ぬくもり（共感・対話・創造）」へと投資する組織文化を醸成する。

2. 下呂市が目指すDXの将来像

【将来像のイメージ：Unboundな働き方のケース】

ケース①：入庁３年目（若手職員）の場合

- Before：毎日、窓口での申請書チェックや入力作業に追われていた。市民の話をもっと聞きたくても、後ろに行列があると焦って事務的な対応しかできない。夕方はミス修正で残業が続き、新しい企画も「前例がない」と諦めていた。
- After：書かない窓口やAI導入により入力・確認作業がゼロになり、生まれた時間で高齢者の困りごとにじっくり耳を傾け、複合的な課題を解決できるようになった。さらに現場の課題をUnboundプロジェクトで提案し、自らデザインした新サービスが採用。利用者からの感謝の手紙を糧に、「私がこのまちを変えられる」という実感を持って毎日ワクワク働いている。

ケース②：入庁10年目（中堅職員）の場合

- Before：前例踏襲や大量の紙資料、根回し等の調整業務に忙殺されている。若手指導と上司への説明の板挟みで、新しいことに挑戦する余裕がない。毎日遅くまで残業しても「作業しかしていない」虚無感を抱え、専門性を活かせない閉塞感に悩んでいる。
- After：クラウド同時編集やチャットの活用で、無駄な会議や調整が激減し「組織の壁」から解放された。空いた時間でデータ分析を学び、根拠に基づいた政策立案を主導。若手を巻き込み、部署横断プロジェクトを牽引することで、やりがいとプロフェッショナルとしての誇りを取り戻している。

ケース③：入庁25年目（管理職員）の場合

- Before：毎日、積み上げられた決裁書類と会議に追われ、デジタルを敬遠して作業を若手任せにしていた。現場や部下の状況をリアルタイムで把握しきれず、勘と経験による指示や保守的な姿勢が、部下の挑戦意欲を削いでしまっていた。
- After：苦手意識を捨て、生成AIを「有能な秘書」として活用。オンライン決裁やダッシュボードによる可視化で意思決定を迅速化し、生まれた時間を部下との1on1や伴走支援に充てている。「やらない業務」を果断に決め、失敗を「ナイストライ」と称賛する、心理的安全性の高いチームを築いている。

3.階層ごとに求められる人材像

下呂市職員人材育成基本方針で定める各階層の役割を土台とし、**全職員が変革マインドを持つこと**を前提とする。

【階層ごとに求められる主な能力】

階層	能力・役割（土台）	DX実践マインドと行動
部長級	組織管理力・決断力・政策形成力・調整力・指導育成・統括、管理責任者	DXを重要な経営課題とし、リソース最適化と失敗を許容して挑戦を後押しする風土を醸成する。さらに、対話と柔軟な見直しによるEBPMの実践と適正なAIガバナンスの確保を牽引する。
課長級	組織管理力・決断力・政策形成力・調整力・指導育成・業務執行責任者	意識改革から現場の実践へ移し、システム導入ではなく「利用率と住民満足度向上」や対話を通じたEBPMの実践（仮説検証）を支援する。
課長補佐	リーダーシップ・判断力・企画立案力・調整力・説明力・指導育成・知識・技術	行政サービスを継続改善し、部門間や外部と連携した共創プロジェクトを牽引する。
主任主査	リーダーシップ・判断力・企画立案力・説明力・指導育成・知識・技術	アジャイル思考で「小規模かつ迅速な実践と改善」を回し、現場に成功体験を定着させる。
主査	コミュニケーション・判断力・理解力・企画立案力・発想力・説明力・指導育成・知識・技術	利用者起点のサービス設計を実践し、創出した時間を業務改善や対話・伴走支援へ再投資する。
主任	コミュニケーション・理解力・発想力・傾聴力・指導育成・知識・技術	変革の担い手として既存の規程やプロセスを抜本的に見直し、柔軟な発想で効率化を推進する。
主事	コミュニケーション・理解力・発想力・傾聴力・知識・技術	デジタルツールを積極活用し、効率化で生み出した時間を対話などの「人ならではの業務」に充てる。

4. デジタル変革を牽引する５つの人材定義

上記の階層別役割に加え、IPA（情報処理推進機構）のデジタルスキル標準の要素を取り入れ、以下の５層構造の人材を定義する。本市が目指す人材構造は、一部の専門家が上から指示を下す従来のピラミッド型ではなく、**市民に最も近い現場の全職員が主役となり、専門人材やDX推進リーダーがそれを下から支える「逆三角形型」の構造**である。

① 高度専門人材（変革アーキテクト）

- 想定層：外部専門人材、CDO／CIO／CAIO補佐官、一部の管理職等
- 定義：デジタル技術と経営視点を持ち、**既存の行政システムや組織文化を根本から再設計**し、変革を完遂する責任者。（IPA定義：ビジネスアーキテクト相当）
- 役割：単なるプロジェクト管理に留まらず、抜本的な業務プロセスの再構築を推進する。外部人材や内部組織と連携し、旧来の慣習を問い直し、強力なリーダーシップで全庁的な

構造改革を統括する。
- 必須スキル：チェンジマネジメント（組織変革）、合意形成・折衝力、構想力 、プロジェクトマネジメント、AIガバナンス体制構築

② DX推進リーダー（リーダー層 ／ Unboundコア人材）

- 想定層：役職不問（変革を牽引する全階層の職員）
- 定義：役職や年齢にかかわらず 、高い視座と熱意を持ち、組織的な変革を牽引するリーダーシップと影響力を持つ人材。
- 役割：役割：所管業務の課題を発見し、AIをはじめとするデジタル技術の活用を前提としたBPR（抜本的な業務プロセス再構築）によって解決策を企画・立案するとともに、職員の提案を受け止め失敗を許容しながら周囲の挑戦を支援・牽引し、組織の変革をリードする。自席にいるだけでなく、現場に伴走し、技術支援を担うデジタル推進員等と連携しながら周囲を巻き込む「巻き込み人材」「現場の橋渡し人材」としての役割を担う。さらにコミュニケーションを変革の原動力に据え、職員や市民の行動変容を力強く促す。
- 必須スキル：企画力、BPR（抜本的な業務プロセス再構築）力、リーダーシップ、ファシリテーション、コミュニケーションデザイン

③ 変革推進員（最重要人材）

- 想定層：中堅・若手層を中心に全階層
- 定義：各課からの推薦（１名）や公募に加え、基礎的なDX研修をはじめとする関連プロジェクト等において活動した職員を含み、高い志と熱意を持ち、自律的に変革を実践する実働人材（IPA定義：ビジネスアーキテクト・デザイナー要素）変革を推進し定着させるためのマインドとスキルを重視
- 役割：現場の最前線でUnboundプロジェクト等のメンバーとして活動し、失敗を恐れずに新しい価値を創造する。自ら所属課の業務におけるAI活用とECRS（業務改善の４原則：やめる・まとめる・組み替える・簡素にする）＋F（早く失敗・早く成長）を掛け合わせたBPRを主導し、１人年１件以上の改善提案や挑戦（成功・失敗問わず）を行うことを目標とする。
- 必須スキル : マインドセット（挑戦・自律）、突破力、デザイン思考、課題解決力、BPR力

④ デジタル推進員（専門技術層）

- 想定層：意欲のある若手から中堅職員
- 定義：データ分析や特定ツールの活用に精通し、技術的側面から変革を支えるスペシャリスト（IPA定義：データサイエンティスト・データマネジメント・ソフトウェアエンジニア要素）
- 役割：AI活用やツール操作の身近な相談役となり、チャット等で所属課を越えて支援する「庁内の伴走支援」の要を担う。また、FDE思考※に基づき、AIやプログラミング不要のツールを用いた業務アプリの自作（ノーコード開発）で動く試作品を素早く形にして現場とすり合わせ、内製化やデータ基盤整備など実装・運用面を技術的に支える。特に高度な生成AI活用スキルを持ち、外部の知見や最新技術を庁内で受け止め、導入前の環境整備（AI Ready化）や「現場で本当に解くべき課題」の整理を通じてAIの定着・内製化を牽引する人材を「AXアンバサダー」として重点的に認定する。
- 必須スキル：デジタルツール活用力、データサイエンス、システム構築・運用力、高度な生成AI活用力、データマネジメント、FDE思考※

  ※FDE（Forward Deployed Engineer）思考：現場の課題という最前線に深く入り込み、解決すべき価値の定義から実装までを一気通貫で担う実践姿勢

⑤ 一般行政職員（全職員）

- 定義：デジタルの基礎知識を持ち、日常業務の中で効率化やサービス向上を実践できる。
- 役割：生成AIを「チームメンバー」として迎え、思考や業務を分担しながら、創出した時間で市民サービスの質を高める。職員一人ひとりがUnboundな働き方を体現し、自発的に発信する。
- 必須スキル：ICT基礎知識、情報セキュリティ、生成AIに対する本質的な理解と活用力

第３章　人材育成の基本方針～経験のデザイン～

　既存の定型業務を教え込むことや、受け身の座学研修だけでは、正解のない変革を担う人材は育たない。人が最も成長するのは「良質な経験と深い内省」を経たときである。本方針では育成を研修から「経験のデザイン」へと転換し、職員が自ら気づき、挑戦し、失敗から学ぶプロセスを意図的に設計する変革エコシステムを構築する。

1. スキル項目と到達レベルの定義（スキルマップ）

デジタルスキル標準を参考に、必要なスキルを定義する。

カテゴリ	IPA対応領域	求められるスキル・実践内容
ビジネス変革	戦略・変革	課題発見、解決策の立案、BPR、プロジェクト管理
デザイン	デザイン・顧客視点	デザイン思考、UI（ユーザー視点）／UX、市民体験の設計
データ活用	データ・AI活用	データ分析、統計、生成AIの高度な活用、EBPM（対話で仮説を共有し、データ・現場の声で検証する政策立案）、データマネジメント、AIガバナンス
テクノロジー	デジタル技術	ノーコード活用、システム調達、SaaS（クラウド型ソフトウェアサービス）活用
セキュリティ	セキュリティ・倫理	情報セキュリティ、個人情報保護、AI倫理
パーソナル	人間力・共創	リーダーシップ、ファシリテーション、 コミュニケーション（対話・広報・マーケティング）

【レベル定義】

- **Lv.0（未実施）**☆☆☆：基礎知識がなく、実践経験もない。
- **Lv.1（要指導）**★☆☆：基礎知識を有し、指導のもと実践できる。
- **Lv.2（自立）**　★★☆：応用知識を有し、独力で実践できる。
- **Lv.3（指導者）**★★★：高度な専門知識を有し、他者を指導できる。

【人材区分別 到達目標スキルマトリックス】

- **変革の牽引役（DX推進リーダー・変革推進員）**：アンケート結果から浮き彫りになった課題を踏まえ、高度なプログラミング等の技術力よりも、職員の提案を潰さない理解力や失敗を許容する姿勢のもと、業務プロセス再構築（ビジネス変革）、利用者視点（デザイン）、周囲を巻き込む力（パーソナル）を重視
- **技術の支援役（デジタル推進員）**：データ分析（データ活用）やツール実装（テクノロジー）のスキルを重視し、FDE思考を持って技術面から変革をサポート

人材区分	ビジネス変革	デザイン	データ活用	テクノロジー	セキュリティ	パーソナル
① 高度専門人材	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
② DX推進リーダー	★★★	★★☆	★★☆	★☆☆	★★☆	★★★
③ 変革推進員	★★☆	★★☆	★☆☆	★☆☆	★☆☆	★★☆
④ デジタル推進員	★☆☆	★☆☆	★★☆	★★☆	★★☆	★☆☆
⑤ 一般行政職員	★☆☆	★☆☆	★☆☆	★☆☆	★☆☆	★☆☆

デジタル推進員のうち、AXアンバサダー等はAIや個別のデジタルツールなど自身の特化する分野に応じて、データ活用またはテクノロジーのいずれかにおいてLv.3を目標とする。

2. 定量的な育成・確保目標（３か年計画）

2026年度から2028年度までの３か年で、以下の目標達成を目指す。限られたリソースの中で全職員へ一律の高度な教育を行うのではなく、まずは意欲的な変革推進員へ集中的に投資し、彼らをハブとして組織全体を引き上げるメリハリのある育成戦略をとる。

【３か年累計目標数（2029年３月末時点）】

人材区分	定義・役割	3か年目標数	確保・育成方針
① 高度専門人材	変革アーキテクト	３名程度	外部アドバイザー＋内部職員
② DX推進リーダー	変革の意思決定	15名	主要部局の意思決定に関わるキーマンを育成
③ 変革推進員	最重要人材（業務プロセス改善の主導）	120名	各課１名の推薦（必須）に加え、公募等も併用
④ デジタル推進員	操作・活用支援	60名(内アンバサダー15名)	手挙げ方式（公募）により意欲ある人材を発掘
⑤ 一般行政職員	道具としての活用	100%	リテラシーの標準化
⑥AIチームメイト	定型業務や企画伴走を共に担う協働パートナー	15体	職員自身が現場課題に合わせて育成し、庁内で共有

※ AIチームメイトの位置づけについて

AIは職員の仕事を奪う存在ではなく、私たちの負担を肩代わりし、背中を預け合える「新しいチームメイト」です。各職場において、職員自らが現場の困りごとに合わせてAIチームメイトを育て（プロンプト作成や専用ツールの構築）、資料の下調べや定型作業を委ねるだけでなく、業務プロセスの自動化も目指していきます。チームメイトとの協働によって創出された「時間と心のゆとり」を、市民一人ひとりに寄り添う対話や創造的な仕事へと再投資します。

組織のDNA変革には、現場の推進者が不可欠である。本方針では、**３年間で職員の約25%（120名）の変革推進員を育成**し、波及の臨界点突破を目指す。これにより、変革が「あたり前」の文化を定着させ、各職場に相談役がいる状態を創出する。

【期待される成果（３年後）】

数値目標は、単なる改善ではなく、変革を実現するための水準として設定する。

- 業務の根本的な見直し：変革推進員が主導し、BPR（業務再構築）により3年間で累計240件以上の業務の見直しや廃止、自動化に挑戦する。
- 市民価値へのリソース転換：全庁で年間約14,000時間（１人あたり年30時間強）の余力を創出し、**市民への寄り添う対話・創造の時間へ還元・充当**する。また、意識・風土目標として、定期アンケートでワースト項目であった「当事者意識」のスコア（現在2.64）の大幅な引き上げと、学習習慣のスコア改善をKPI（重要業績評価指標）とする。

3. 育成プログラム：経験のデザインに基づく変革エコシステム

単発の研修の寄せ集めではなく、職員が気づき→挑戦→内省→称賛を回しながら成長していくエコシステムとして設計する。研修は座学で終わらせず、「業務にどう適用できるか」を常にセットで考え、現場アクションに直結する実践型のプログラムを基本とする。

【フェーズ１：意識と環境の土壌づくり（対象：全職員 / Lv.1達成）】

デザインする経験：DXへの腹落ちと驚きの共有

知識の詰め込みではなく、生成AIに触れて「こんなに業務が変わるのか」という驚きや、無駄な業務をやめたことによる解放感を体感する場を提供する。できない理由を探すのではなく「どうすればできるか」を考えるマインドセットの土壌を作る。

【フェーズ２：変革の伴走とコミュニティ形成（対象：推進員 / Lv.2達成）】

デザインする経験：仲間との共創と自発的な学び

変革推進員とデジタル推進員の専門研修を実施する。役割を固定せず、双方が興味のある分野に参加できるオープンな形式とする。管理職には変革を支えるマネジメント研修、30代には心理的安全性を重視した対話を実施する。さらに、研修だけに頼らず日常業務を「経験のデザイン」の舞台とし、管理職と部下がロジックモデル等で業務の目的・成果・指標を対話しながら磨き上げる[cite: 1, 2]。また、職員同士で書籍や動画の共有や、自主学習コミュニティ、業務時間の一定割合を他部署の案件に充てることで、自発的に学び合える仕組みを導入する。

【フェーズ３：修羅場と達成の実践（対象：リーダー・変革推進員 / Lv.3達成）】

デザインする経験：安全な失敗と圧倒的な達成感

Unboundプロジェクトに参画し、アジャイル（小さく早く試して改善を繰り返す手法）に正解のない課題に挑む経験を提供する。ここでは、**高度専門人材や外部アドバイザーが「伴走するメンター」として機能**する。

4. 生成AI活用力の強化

AIは人間の代替ではなく「人間の増幅」をもたらす存在である。生成AIをインターネットに

匹敵する革新技術と位置づけ、AI活用を前提に業務のあり方を根本から変革する「AX（AIトランスフォーメーション）」の視点を全職員の必須マインドとする。

- 活用原則：最終判断は人間が行う前提のもと、AIを企画立案の壁打ち相手やパートナーとして活用する。常に「創出した時間で何をするか」をセットで考える。
- 使うから「共に育てる」へ（AIチームメンバー体制）：職員と思考を深め合う「AIチームメンバー」を自ら育て、協働する体制へシフトする。
- 環境整備：現場での成功・失敗の学びをフィードバックし、全庁の知恵でAIを賢く頼もしい仲間へ育てていく。
- 自走体制の構築：導入前の業務整理（ECRS＋F）と、AXアンバサダーを中心とした継続的な改善サイクルにより、自走体制を確立する。

5. 外部研修機関の活用

高度な専門知識の習得や他自治体職員とのネットワーク形成のため、外部研修機関を積極的に活用する。

- 活用先：J-LIS（地方公共団体情報システム機構）、自治大学校、市町村アカデミー等。
- 対象：DX推進リーダー、変革推進員、デジタル推進員を中心に、専門性強化やマネジメント能力向上のために派遣する。

6. 越境学習の推進

組織の常識や前例に囚われない柔軟な発想を養うため、職員が定期的に所属組織の外へ飛び出し、多様な価値観に触れる「越境」を推奨する。

- 組織内越境：他部署留学やUnboundプロジェクト等に参画する仕組みを整備する。
- 組織外越境（役所の壁を越える）：デジタル改革共創プラットフォームへの参加、近隣自治体や企業との共創や市内学校と連携する。
- リバースメンター：30代を中心とした中堅・若手職員が経営層に対してAIの活用法などを直接指導する仕組みを導入する。上下の関係性を逆転させる時間を創出することで、中堅層の自己効力感と経営層への影響力を高める。

第４章　人材確保の基本方針

1.人材の定着に向けたマネジメント機能の回復（確保の前提）

優秀なデジタル変革人材を育成・採用しても、一部の人材に業務が集中し疲弊する構造のままでは定着しない。DX推進と同時に、波風を立てないことが評価される風土を改め、適切な業務配分と「捨てる業務の決断」ができるマネジメント機能を回復させ、持続可能な組織を作ることが人材確保の大前提となる。

2. 外部専門人材の戦略的登用

庁内育成に時間を要する高度領域、職員だけでは担えない役割を明確に整理した上で、外部人材を戦略的に登用する。地域活性化起業人制度や副業・兼業人材を積極的に活用し、外部人材が持つ高度な知見をスピーディーに取り入れる。

- 経営視点に基づく要件定義
  単なる技術者の補充ではなく、市長の経営ビジョンを実現するために不可欠なピースとして、求める役割とスキル（要件定義）を明確化した上で公募・選定を行う。
- 共創する仲間としての協働と育成
  外部人材を単なる技術提供者として扱うのではなく、変革を共に推進するチームの一員として迎え入れる。外部人材が現場に入り込み技術で支援する一方で、庁内のAXアンバサダーや推進員が受け止め役となり、導入前の環境整備や「本当に解くべき行政課題」の言

語化・フィードバックを行う双方向の連携を徹底する。行政特有の文化やルールへの適応を支援するとともに、外部人材が離れた後も庁内でAIやシステムが自律的に回り続ける体制を構築する。

- 活用スキームの使い分け
  - 総務省「経営・財務マネジメント強化事業」や「地域情報化アドバイザー」
    全体戦略の策定、技術的な目利き、評価助言（スポット活用）
  - 地域活性化起業人・副業人材
    プロジェクトへの伴走支援、現場への技術実装（継続的支援）
  - 高度専門人材（変革アーキテクト／CIO補佐官等）
    経営層と現場の橋渡しを行い、意思決定を支援

3. 庁内人材の適材適所配置とキャリアパスの提示

変革推進員とデジタル推進員を戦略的に配置する。特にUnboundプロジェクト等を通じて変革スキルを磨いた経験者が、一定期間後に現場においてリーダーシップを発揮できるような配置・環境づくりを目指し、現場発のDXを全庁に波及させる。

自律的なキャリアパスの形成：職員が役所の肩書きに依存せず、自身の現場経験とAI等の最新スキルを掛け合わせた自分の専門性を持ち、自律的にキャリアを切り拓けるよう支援する。

4. 評価制度とインセンティブに関する方針

これからのデジタル変革人材は、特定の高度なITスキルを持つ人ではなく「変革を実行する人材」として定義する。本市のDX推進では「やらないことを決める」ことが重要であり、デジタル活用やBPRによる業務削減・効率化の実績を適切に評価する仕組みや、挑戦を称える加点主義への転換を検討する。

さらに、自律的な学習を促すため、単なる資格取得に留まらず、職員の自発的なDX関連資格（ITパスポート等）の取得と、それを活かした取り組みセットで人事評価（給与・昇格等）へ反映できるインセンティブの仕組みについても関連部署と協議を進める。こうした新たな評価とインセンティブにより、引き算のDXと自発的な学びの組織文化としての定着を目指す。

5. 広域連携による人材確保とシステムの共同調達

基礎自治体単独では財政・人材の限界があることを見据え、都道府県や他市町村と連携した人材プール機能の活用やシステムの共同調達を推進し、持続可能なDX体制構築を検討する。

第５章　変革推進体制と環境整備

1. 全庁的な変革推進体制 〜トップダウンとボトムアップの融合〜

市長の強力なリーダーシップと、現場職員の自律的な挑戦の両輪で推進する。

【経営層の役割】

- CDO（最高デジタル責任者）：市長　変革に向けた首長の覚悟を示すため、「変革推進宣言」を発出し、全庁的な優先順位の転換を明確にする。「変革にはリスクが伴う」ことを認め、**失敗を成長の糧とし、すべての挑戦を称え合う心理的安全性を醸成する**。ビジョンを示し、人・予算を配分する最終責任を負う。
- CIO（最高情報責任者）／CAIO（AI統括責任者）／CISO（最高情報セキュリティ責任者）：副市長等　組織横断的な業務改革を統括するとともに、AIの適正な利活用（AIガバナンスの確保）と強固なセキュリティ対策を推進する。
- 必要に応じて各責任者を補佐する「補佐官」を登用し、専門的な知見や戦略立案のサポートを受ける体制とする。

【現場の役割】

- 現場の職員は、日々の業務の中で感じる違和感や気づきを起点に、小さな改善や新しいアイデアを提案・実践する。
- DX戦略室は、この両輪をつなぐ全庁的な中心窓口（調整役）として機能する。

【Unbound（部署横断変革）プロジェクト】

- 位置づけ：行政改革の主要な推進主体として位置づけ、単に与えられた課題を解決するだけの場ではなく、職員の自由な発想を形にする庁内インキュベーター（新規事業の育成・支援機能）として、**スモールスタートで試行錯誤**を支援する。成功すれば全庁展開、失敗は「貴重な学び」として蓄積する、「サンドボックス（安全に試行錯誤できる実験環境）」を提供する。
- 推進体制：参加メンバーは自身の関心や課題意識に基づき、テーマごとに１チーム５人以内の小規模グループを結成して活動を推進する。少人数制にすることで、全員が主役としての当事者意識を持ち、アジャイルな意思決定と実行を可能にする。

【変革を後押しする部署横断プロジェクトの中核チーム】

単なる情報共有の場ではなく、プロジェクトの進行に必要な人事や財政面での課題について、関係部署と迅速に協議し、解決に向けた方向性を導き出す「調整ハブ」として機能する。

縦割り行政の弊害を打破し、単なる各部門の代表者の寄せ集めではない実効性を持たせるため、人事、財政、広報、総務デジタルといった専門機能が集結する特命チームを組成する。

- 兼務辞令とOne Team Day ：各担当課のキーマンに対し、総務デジタル課（DX戦略室）への兼務辞令を発令する。週に１回程度、物理的に同じ空間で勤務する「One Team Day」を設定し、機能間の即時調整を実現する。
- 現場との伴走支援（壁打ち）機能：現場部門を孤立させず、現場の小さなアイデアや「もやっと感」を具体的な要求定義へと翻訳するため、日常的に気軽に意見交換ができる伴走体制を整備する。

2. AIと人間力を掛け合わせる「次世代ワークスタイル」の実践

Google Workspaceを、組織文化を変革するための「次世代自治体のコミュニケーションOS」と位置づけ、新たな働き方への転換を強力に推進する。

- 所有から「共有」へ：個人のPCへのファイル保存とメール添付を廃止。クラウド上の同時編集スタイルを標準化する。
- 会議のあり方改革：会議中のリアルタイム議事録作成・合意形成を徹底する。
- オープンなコミュニケーション：チャットを活用した対話へ移行し、情報の透明性を確保する。

3. 組織風土の醸成

- フラットな共創型組織：AI活用を契機に、現場のアイデアが活きるボトムアップ型組織へ変革する。
- 未来志向の組織文化：「デジタルが使えないからアナログのままで良い」という消極的な議論を廃し、「どうすればデジタルを使えるようになるのか」を職員が主体的に考える文化を醸成する。
- やらないことを決める文化：限られた人員で最大の市民価値を生むため、データに基づいて業務の必要性を検証し、業務をやめる決断を称賛する。「新しいことを始める際は、既存の業務をやめることをセットにする」ことを徹底する。
- コミュニケーションから始めるEBPMの定着：EBPMを高度なデータ分析のみと捉えず、まずは「目的・成果・手段・指標」の仮説をロジックモデル等の共通言語で可視化し、対話を通じて認識を共有する。その上で、確認できるデータや現場の声をもとに柔軟に事業や業務を見直す文化を醸成する。

- 伴走型支援：現場に足を運び、正解を教えるのではなく共に悩む姿勢で周囲を巻き込む。
- 失敗の推奨：**「やらない後悔より、やった失敗」**を評価し、アジャイルな取り組みを称賛する文化を作る。

4. 業務改善の実践フレームワーク「ECRS＋F（イクルス・プラス・エフ）」の原則

限られた人員で多様化する市民ニーズに応えるためには、今の業務を「削り、まとめ、整え、ラクにし、挑戦する」視点が不可欠である。業務改善は、以下の優先順位（E → C → R → S ＋ F）に沿って検討することで、最も高い効果を発揮し、リバウンドを防ぐことができる。

【ECRS＋F】

- **E：Eliminate（なくす）**：「その業務、本当に必要か？」
  本来の目的を見失っている慣例業務を捨てる。
- **C：Combine（まとめる）**：「一箇所で、一緒にできないか？」
  バラバラに行っている業務・窓口を統合する。
- **R：Rearrange（組み替える）**：「手順・人・場所を変えられないか？」
  プロセスの順番を入れ替え、停滞を解消する。
- **S：Simplify（簡素にする）**：「もっとラクに、誰でもできないか？」
  属人化を排除し、作業を標準化・自動化する。
- **F：Fail & Grow（早く失敗・早く成長）**：「失敗を恐れず、まず試せないか？」
  前例踏襲を脱却し、小さく早く実験して学び、自らの成長とノウハウの蓄積につなげる。

【改善を成功に導く3つの鉄則】

① 必ず「E（なくす）」から始める

不要な業務（E）をいくらシステム化・簡素化（S）しても、費用や維持管理の手間が無駄になるだけである。「まず業務そのものをなくせないか？」を最初に疑うことが、最大のコスト削減かつ効果的な改善になる。

② 「市民サービスの向上」と「職員の負担軽減」を両立する

手続きの簡素化（S）やオンライン化（R）は、市民の来庁負担や待ち時間を減らすだけでなく、職員の窓口対応・手作業入力の工数削減に直結する。どちらか一方を犠牲にするのではなく、双方にメリットがある仕組みを目指す。

③ ＋F（早く失敗・早く成長）」を掛け合わせて前例踏襲を打破する

行政組織では「失敗＝減点」と捉えられがちだが、市民に直接影響が及ばない庁内の業務プロセス・コミュニケーション手法などにおいて小さく早く実験し、検証して成長につなげる姿勢こそが改革の推進力になる。完璧な計画を練るために半年かけるよりも、「影響の小さい範囲で試してみて、ダメなら戻す」文化を職場全体で育てていく。

【今日から実践できる「3ステップ」】

1. **業務の棚卸し（可視化）**
   自分の担当業務や定例ルーティンを付箋（ポストイット）やデジタルボードに書き出し、現状を把握する。
2. **ECRS＋Fの適用（仕分け）**
   「これはE（やめられるか）？」「C（まとめられるか）？」「＋F（まず1週間だけお試しで変えられるか？）」と分類する。
3. **小さく試して学ぶ（実行・検証）**
   大掛かりな予算化やシステム導入を待たず、まずは「ノーコスト・ノーリスク」でできる小規模なトライアルから着手する。

第６章　進行管理と継続的改善

1.評価指標の再定義

システムの導入数をゴールとするのではなく、**実際に「使われているか」「市民の利便性や職員の働きがいの向上に繋がったか」というKPI（重要業績評価指標）を重視**する。DXの目的がツールの導入や効率化にすり替わることを防ぐため、最終的な目的であるKGI（重要目標達成指標）と、それを達成するための手段を明確に分けて設定する。

■効率化・定着化KPI

削減時間数およびデジタルサービスの「認知度・利用率・満足度・継続率（UI／UXの観点を含む）」。これらは人間力KGI達成のための「余力を生み出す手段」の進捗として評価する。

■ 人間力KGI

市民エンゲージメント（市政満足度等）、職員エンゲージメント（働きがいの実感、心理的安全性の向上等） ※これらの指標は、年１回実施する職員アンケートや市政満足度調査等の定点観測を通じて測定する。

■ 定性的な評価（変革ストーリーの共有）

定量的な指標を補完する仕組みとして、変革ストーリーを共有する。プロジェクトを通じて「誰のどんな課題が解決され、どのような市民の笑顔が生まれたか」を記録し、優れた取り組みを庁内で表彰・共有することで、職員のやりがいと使命感を高める。

2. 定期的なモニタリング

毎年のDXアンケート実施：年に１回以上、全職員を対象とした意識調査を実施し、単なるスキルの習得状況だけでなく、「当事者意識」「心理的安全性」「変革への意欲」等のマインドセットの変化を定点観測する。調査結果は全庁に公開し、次年度の施策立案や研修プログラムの改善に反映させる。

3. 推進ロードマップ（年次別到達目標）

各役割は固定せず、実践を通じたステップアップや兼任（変革推進員とデジタル推進員のハイブリッド）を前提としたキャリアパスを描く。目標数値は延べ人数とし、初年度から集中的に育成することで、現場の成功事例を同時多発的に創出する。

人材層／指標	2026年度	2027年度	2028年度
① 高度専門人材（変革アーキテクト）	１名	２名	３名
② DX推進リーダー	５名	10名	15名
③ 変革推進員	40名	80名	120名
④ デジタル推進員	20名 (内アンバサダー５名)	45名 (内アンバサダー10名)	60名 (内アンバサダー15名)
⑤AIチームメイト	５体	10体	15体
【成果】変革・改善への挑戦数（累計）	40件	120件	240件

- 2026年度（第１段階：基盤構築）Unboundブランド確立期。推進員の育成と成功事例を創出する。全職員のリテラシー向上とAIチームメイトの試行活用を開始。
- 2027年度（第２段階：実践展開）普及の臨界点突破期。どの課にも変革経験者がいる状態へ移行し、アンバサダーによる技術支援を強化する。
- 2028年度（第３段階：文化定着）自律的変革の日常化。人とAIチームメイトが協働する文化が定着し、自律的に改善が生まれ続ける組織を実現する。

4. 市民への約束

本市は単に手続きをオンライン化するだけでなく、デジタル技術の活用や業務改革の推進によって創出した時間で、「市民のみなさんと語り合う組織」になることを約束します。誰もが簡単に使えるデジタルサービスと、支援が必要な方への対面支援を両立し、デジタル技術を優しさの基盤とする「ぬくもりのDX」を体現し、「下呂に住んで良かった」と実感できる瞬間を一つでも多く積み上げていきます。

（参考）2025年度 下呂市DXアンケート分析結果

本方針策定の根拠となる、全職員対象のアンケート調査結果（回答数: 150件）の詳細は以下の通りである。

1. アンケート総評

- 強み：「AIへの熱狂的な関心」が全世代・全役職で共通しており（スコア3.73）、変革の突破口となり得る。また、何のためにやるか（市民価値）の理解度も８割を超えている。
- 課題：「当事者意識の欠如」が最大の問題。「DX＝DX担当課の仕事」という他責思考や、「忙しくて余裕がない」という現場の疲弊が蔓延している。
- 組織のボトルネック：マネジメント層と実務担当者層との間のデジタルスキルのギャップが、新しい提案の承認プロセスにおけるハードルとなる懸念があり、全庁的な底上げが必要である。

2. 設問別詳細スコア（４点満点）

カテゴリ	設問	スコア	評価	要約
テクノロジー	AIへの関心	[■■■■□] 3.73	1位	全世代で高い・変革の最大のエンジン
データ	EBPMへの意識	[■■■■□] 3.65	2位	勘や経験からの脱却意識は高い
スキル	検索・解決力	[■■■■□] 3.61	5位	基礎的なITリテラシー（基礎能力）はある
セキュリティ	セキュリティ意識	[■■■■□] 3.53	良好	リスクを理解した上で活用する姿勢あり
風土	失敗への許容	[■■■■□] 3.49	良好	管理職は「やれ」と言うが、部下は不安な傾向
マインド	変化への適応	[■■■□□] 3.37	良好	拒絶反応は少ない・「Why」は浸透している
プロセス	プロセス変革	[■■■□□] 3.25	平均	市民視点を持つ人ほどBPRが進む相関あり

マインド	危機感の共有	[■■■□□] 3.21	注意	30代の危機感が希薄・モチベーション低下の懸念
テクノロジー	クラウド理解	[■■■□□] 3.14	注意	中堅以上は単なるデータ保管庫としての認識に留まっている
風土	心理的安全性	[■■■□□] 3.07	注意	30代の閉塞感が突出・板挟み状態
データ	データ活用実践	[■■■□□] 3.01	課題	意識（3.65）とのギャップ大・環境、スキル不足
マインド	顧客視点	[■■□□□] 2.97	課題	若手ほど業務に追われ、市民が見えていない
プロセス	ペーパーレス	[■■□□□] 2.92	課題	「ルールだからやる」受動的な姿勢が過半数
風土	組織間連携	[■■□□□] 2.91	課題	「隣の課を知らない」が重複業務の温床に
スキル	学習習慣	[■■□□□] 2.75	ワースト2	業務外学習は困難・業務内学習の保障が必須
スキル	ツール活用	[■■□□□] 2.71	ワースト3	50代（2.38）がスコアが低く、重点的なサポートが必要
マインド	当事者意識	[■■□□□] 2.64	ワースト1	「誰かがやるだろう」・他責思考と多忙による諦め

3. データから導き出された「成功の鍵」

- セキュリティと活用はセットで：データ活用意欲が高い人ほど、セキュリティ意識も高い（相関0.45）。厳しくすると使わなくなるは誤解。セット教育が効果的。
- 学ぶ文化が壁を壊す：自律的に学ぶ人は、組織間の連携も活発（相関0.44）。学習風土の醸成が、結果として縦割り打破に繋がる。
- 市民のためが改革を生む：顧客視点を持っている人ほど、業務見直しの実践率が高い（相関0.42）。テクニック論よりマインドセットが先決。

（参考） 職員ワークショップから見えた「現場のリアルと変革への熱量」

本方針の策定にあたり、職員120名が参加する「理想の下呂市役所像ワークショップ」を実施。オンラインホワイトボードに寄せられた意見を分析した結果、現状への強い危機感とともに、Unbound（解き放たれた）の姿への高い期待が浮き彫りとなった。次に、現場の生の声から抽出された3つの主要テーマと本方針の方向性を示す。

①【固定観念からの解放】あたりまえの行動基準を上げる

- 現状：前例踏襲の文化や、形式的な会議・決裁フローにより、職員が疲弊している。特に、「仕事ができる人ほど業務が集中する」という不公平感が、新たな挑戦への意欲を削いでいる実態が浮き彫りになった。
- 目指す姿：客観的なデータに基づき、慣例で行われている業務を疑い、思い切ってやめることができる組織。

- 現場の声（ピックアップ）
    - 「今までやってきたから」という理由だけの業務をゼロにしたい
    - 新しいことを始める際は、やめることを必ずセットにするルールが必要
    - 業務の「断捨離」を提案し、実行した人が正当に評価される仕組みがほしい
- 本方針での対応・方向性：DXを単なるツール導入で終わらせず、対話から始めるEBPMの実践を通じて、業務の抜本的な見直しとセットで行う人材を育成する。また、挑戦や改善を称賛する評価制度との連動を検討する。

②【ルーティンからの解放】作業を減らし、ぬくもりある対話の時間を創出する

- 現状：紙ベースのアナログ業務や、複数システムへの二重入力など、非効率な手作業が膨大に残っている。これにより、本来注力すべき「市民と向き合う時間」や「クリエイティブな企画立案」の時間が奪われている。
- 目指す姿：単純作業はデジタルに任せ、職員は対人支援や複雑な課題解決など、人にしかできないぬくもりのある業務に注力できている状態。
- 現場の声（ピックアップ）
    - 手作業のデータ入力を自動化して、市民とじっくり対話する時間を増やしたい
    - 庁内の手続きや決裁をもっとシンプル・スマホ完結にして、スピード感を上げたい
    - システムが使いにくい。市民も職員も直感的に使えるUI／UXが必要
- 本方針での対応・方向性：「効率のDXからぬくもりのDXへ」というビジョンのもと、デジタル技術を活用して創出された余白の時間を、次なる変革への自己研鑽や業務改善に充てつつ、段階的に市民サービスの向上に結びつけるマインドセットを育成する。

③【場所・組織からの解放】部署の垣根を越え、協働・挑戦できる風土づくり

- 現状：部署間の壁（縦割り）が厚く、情報共有や連携がスムーズに進まない場面が見受けられる。また、失敗を恐れて新しいツールや手法の導入に踏み切れない心理的ハードルが存在する。
- 目指す姿：チャットツール等を活用してフラットに意見交換ができ、それぞれの専門機能を発揮し、機能横断でプロジェクトに取り組める風通しの良い組織。失敗しても「ナイストライ」と称え合える心理的安全性の高い職場。
- 現場の声（ピックアップ）
    - 部署の垣根を越えて、気軽に相談・雑談できるオンラインの場がほしい
    - 一部のITに強い人だけでなく、全職員がデジタルの基礎を学べる環境が必要
    - 失敗を減点するのではなく、挑戦したプロセスを評価する文化に変えたい
- 本方針での対応・方向性：一部の専門人材だけでなく、全職員のデジタルリテラシーの底上げを図る。また、ワークショップ等の対話の場を継続的に設け、機能横断型のつながりを強化する。

ワークショップ全意見マップ




不安・不満
公務員自体に魅力がない。（いろんな人がSNSで発信できる時代に、攻撃されやすい環境は嫌なのでは……）
対面原則
代休よりも金
新しいことを始める＝やめることをセットにしたい
自分たちが上の立場になった時の光が見えない
業務を減らす
休日出勤が多い部署で代休がとれない
前例踏襲
事業のスクラップ＆ビルドができておらず、仕事が増えていく一方
兼任辞令のあり方見直しせめて関係課同士の兼任が望ましいかと
兼任に伴う庁舎移動への懸念
1人分以上の仕事量への不安があるのでは
適性のない言行不一致の管理職ばかり
誰が職員かもわからず、顔が見えない関係で頼み事もしづらい
下呂出身者以外の人材確保住居確保のサポート（市内の賃貸物件数は少ないにも関わらず家賃相場が都会並みで初期の入居費用の負担が大きい※移住定住の補助金は市職員対象外）
休日出勤した際に代休かお金か選択
簡単なエクセルの関数が分からず担当課が管理できていない
中堅層もマネジメント研修を受けたい
管理者のマネジメント支援の機会が必要
カタカナ表記多すぎ
人事異動が多いんじゃない？
副業解禁（なり手不足業界）
DXのような派生スキルではなく、基礎的なPCスキルの習得が必要
目の前の業務で手一杯
上司を見てると出世したくない
管理職がプレイヤーにならなくていい。何かあったときに部下を守って責任をとる器だけあればいい
給料が少ない
本音は、共感です。でも、中間職としては、そんな風に思われないよう、生き生きと仕事したいなぁ。です。（コメント転記）
リノベーション、職員運動会、各種ワークショップ・プロジェクトチーム等いくつも活動があったがどれも長続きしていない。
担当者が異動しようとせめて5年は継続できるよう開催する側も考えてワークショップ等立ち上げるべきでは。
仕事ができる人にどんどん振られていき、仕事ができない人のボリュームを減らしていく、けど給料は同じ。だからできる人からやめていく。負のループを脱却したい。
みんな余裕がない！
業務の見直しをして、本当に必要なことに注力できることが求められているかもしれません。
降って湧くようなトップダウン型の内をなくし、ボトムアップ型で横断的に見直しを図る必要があると思います。（コメント転記）


職場環境
変えたいところ
下呂庁舎1階フロアが寒い。高齢者や妊婦も来庁する頻度の高い窓口だが、全庁舎で一番寒い。
何でもかんでもオンライン
業務用スマホほしい！！
365日24時間対応するサービス業
広報下呂の無線をAI化
研修を見直す
戦略的な研修プラン
自宅PCからGWSを
暗い雰囲気
朝礼
現金収納
モニターを貸与して
AI生成もいいけどExcelとWordは標準で導入してほしい
対面会議
分庁方式
一部の人だけ長時間残業（休日出勤も）
明るいフロア。壁を白く塗るだけでも違うはず。
会議室が少ない
個人の携帯電話を伝える
無駄な回覧（ハンコ）
名刺自腹はやめて
名札は名字だけ
定時後の４５分休憩
内示が遅い
市役所の案内申請文章は、専門用語や複雑な言い回しが多く、一般市民や外国籍住民には理解しづらい場合があります。そのため、翻訳や理解に時間がかかったりするので、わかりやすい文章で案内できるといいと思います。
祭り等の協力行事も選挙事務のような選任制にしたい
課の区切りが無い（物理的に）
【振興事務所の支所化】デジタル改正にし、振興事務所職員を2~3人に減少。
浸透してきたら、支所を残し庁舎一本化。
理由：庁舎間移動の時間と燃料費が無駄。
職員間の壁たりがある。
お客のたらい回しを無くす。
コンパクトシティ化
出勤文化
昭和の働き方
施策に対する人員配置
これいいと思います。各課に職員が下りると、結果一部の人の残業を生むので、場合によっては振興に対する人員確保が必要だと思います！（コメント転記）
事務分掌以外の仕事をする文化がない
部課長会議の必要性（議論をしていない）コメント転記
キャビネット撤去
心理的安全性の確保
観光地にガラガラな駐車場を作るのに、職員の駐車場は少ない。
イベントごとがあると客の駐車場の確保のために職員駐車場を移動させられる。
大変な人を助けたい
合併からはや20年ですからね・・・
庁舎が分かれていることで無駄が多すぎる気がします。（コメント転記）
周りを助けようとしない職員
市の方針として時間外業務（休日夜間の会議、宿日直等）の徹底排除
階級に合わせた業務の明確化
部長会議は原則自席でオンライン（コメント転記）
上層部は自分の保身ばかり。部長会議でもピクピクしているのが分かる。
年功序列制度

職場環境



『はたらくWell-being』の実現

目指したい姿

真の働き方をみんなで考える



あたりまえの基準を上げる

変えたいところ

