

令和4・5年度 CXO補佐官活動まとめ

令和6年(2024年)3月31日
企画経営部 経営改革推進課

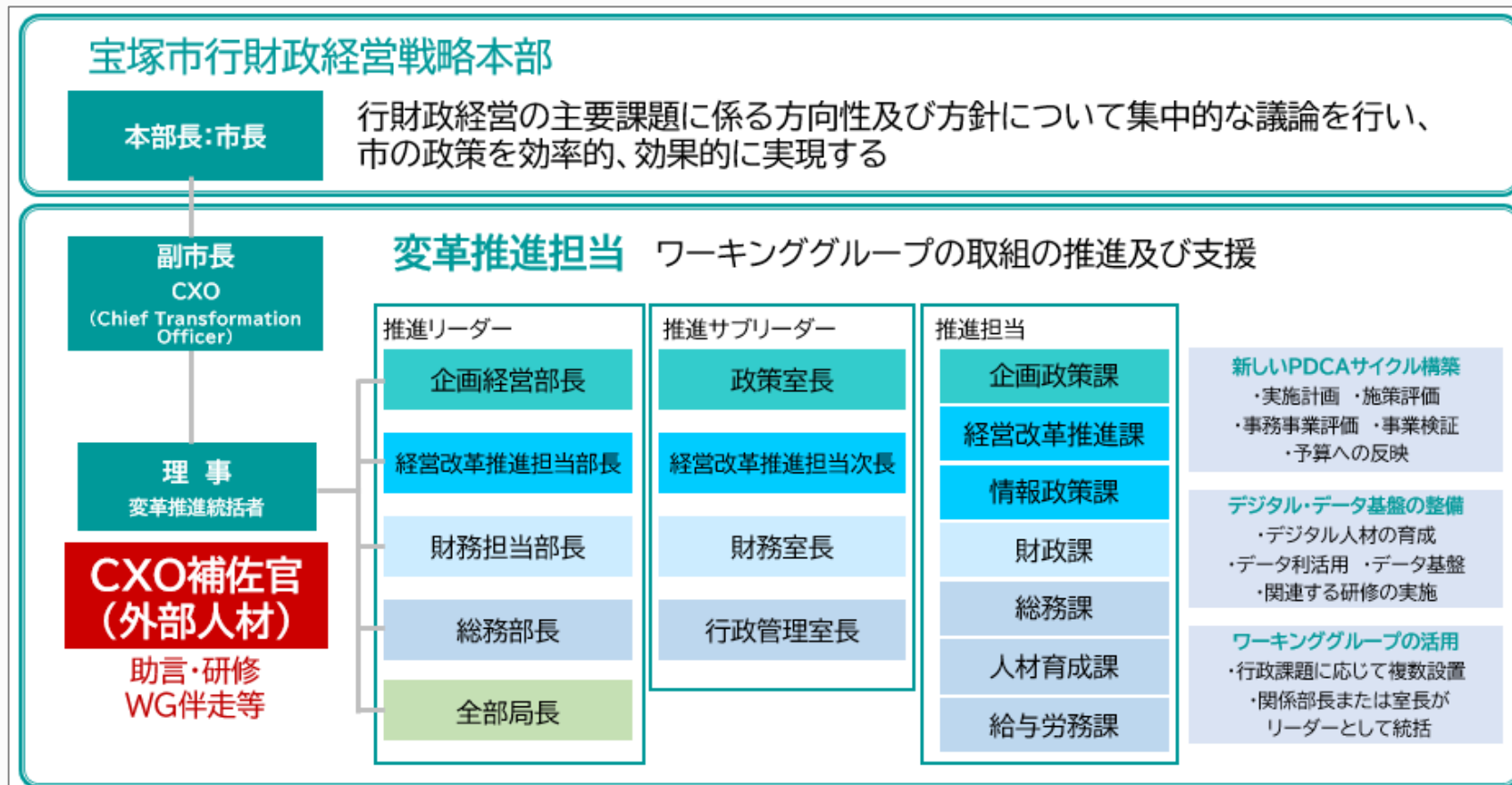
CXO補佐官の登用について・変革推進体制について

市は、行財政経営方針に基づき、これまでの延長線上での発想や行動にとらわれない職員の育成、時代の変化や課題に的確に対応できる組織づくりを進めています。時代にふさわしい行財政経営に必要な変革や職員の意識改革、現場の業務課題を改善するワーキンググループなどの複数のプロジェクトに伴走していただくため、専門的知識や経験などを有するCXO補佐官（外部人材）を登用しています。

登用期間

宮崎光世さん・石原弘子さん 令和4年（2022年）6月～令和7年（2025年）3月（2年10カ月）
阪上恵理さん 令和4年（2022年）10月～令和7年（2025年）3月（2年6カ月）

変革推進体制



令和4年度の主な実施内容

01 幹部職・管理職1on1ミーティング 67回

- 理事、部長級 のべ22名（実人数15名）
- 室長、次長級 のべ23名（実人数14名）
- 課長級 のべ22名（実人数14名）
（2023年3月31日現在）

02 ワーキンググループ等への支援 14回

- ワーキンググループとの協議 3回
- 庁舎見学及び意見交換 1回
- 現地視察 4回
- データアカデミー 実施2回、協議4回

03 研修 3回

- デザイン思考について「今、大切にすべきこと」
- 心理的安全性について「変革を実現するための心理的安全性と自律組織マネジメント」
- 女性職員向け研修「女性職員キャリア研修～昇格という選択肢を考えてみよう～」

➡ 01～03は次ページ以降に詳細あり

04 チームビルディング、ワークショップ 7回

- 変革推進担当課長級11名ワークショップ 2回
- データ利活用推進担当 3回
- 幹部職向け価値観ワークショップ 2回
（実施に関する事務局協議を除く）

05 その他協議、相談案件 13回

- 管財課 わかりやすい庁舎案内について
- 都市計画課 官民共創エリアマネジメントについて
- 経営改革推進課 ノーコードツール、窓口DXaaS、データ分析人材育成、DX推進ビジョン策定、変革推進について ほか
- 企画政策課ほか 事業見直しについて
- 上下水道局総務課 フリーアドレスについて

06 事務局定例会 7回

- 9月以降、毎月1回実施
- 1on1ミーティングで捕捉した共通テーマについて共有
- 他自治体、変革推進案件の情報提供など

07 他市視察 2回

- 11月7日-8日
海士町行政視察（人権平和室、変革推進担当）
- 11月15日
神戸市データ利活用セミナー（経営改革推進課）

08 その他

- 資料提供および日常的な情報提供
- 民間・他自治体の事例紹介、他自治体での研修資料の提供、関係する資料や書籍の紹介



令和5年度の主な実施内容

01 幹部職・管理職1on1ミーティング 67回

- ・ 特別職 のべ12名 (実人数 1名)
- ・ 理事、部長級 のべ 2名 (実人数 1名)
- ・ 室長、次長級 のべ19名 (実人数 7名)
- ・ 課長級 のべ34名 (実人数14名)
(2024年3月31日現在)

02 ワーキンググループ等への支援 23回

- ・ 生成AI (ChatGPTなど) に関する講義 1回
- ・ ビジネススキル力向上アカデミー
実施5回、協議14回
- ・ 70周年記念事業ワーキング協議 1回
- ・ 地域経済向上ワーキング協議 2回

03 研修 3回

- ・ キャリア研修「キャリアについて考えてみよう
～『昇格』という選択肢を考えてみよう～」2回
- ・ 子ども発達支援センター ビジョン研修「一人ひとり
がキーパーソン～センターの未来を創る共創の
場～」1回

➡ 01～03は次ページ以降に詳細あり

04 チームビルディング、ワークショップ 6回

- ・ DX推進ビジョン室長級ワークショップ 1回
- ・ DX推進ビジョン課長級ワークショップ 1回
- ・ 業務改革ワーキンググループ「S. M. A. R. T宝塚」
チームビルディング 3回
- ・ 行財政経営に関する意見交換会 1回
(それぞれ実施に関する事務局協議を除く)

05 その他協議、相談案件 16回

- ・ 企画政策課 市民意識調査について
- ・ 都市計画課 官民連携まちづくりについて
- ・ 高齢福祉課 バス・タクシー助成券について
- ・ 産業振興室 補助金の支出効果ほかについて
- ・ 経営改革推進課 アンケートの可視化、データ分
析案件、生成AI、統合型GISについて ほか

06 事務局定例会 10回

- ・ 毎月1回実施
- ・ 1on1ミーティングで捕捉した共通テーマについて
共有
- ・ 他自治体、変革推進案件の情報提供など

07 その他

- ・ 資料提供および日常的な情報提供
- ・ 民間・他自治体の事例紹介、他自治体での研修資
料の提供、関係する資料等の紹介
- ・ COG (チャレンジ・オープン・ガバナンス) 2023な
ど共創事業への支援

08 定性的な事項

- ・ 外部人材との意見交換により、これまで得られな
かった新しい考え方や働き方を知ることで職員の
行動変容につながった。
- ・ 市の取組や考え方を外部から評価いただくことで、
職員の意識向上に効果があった。

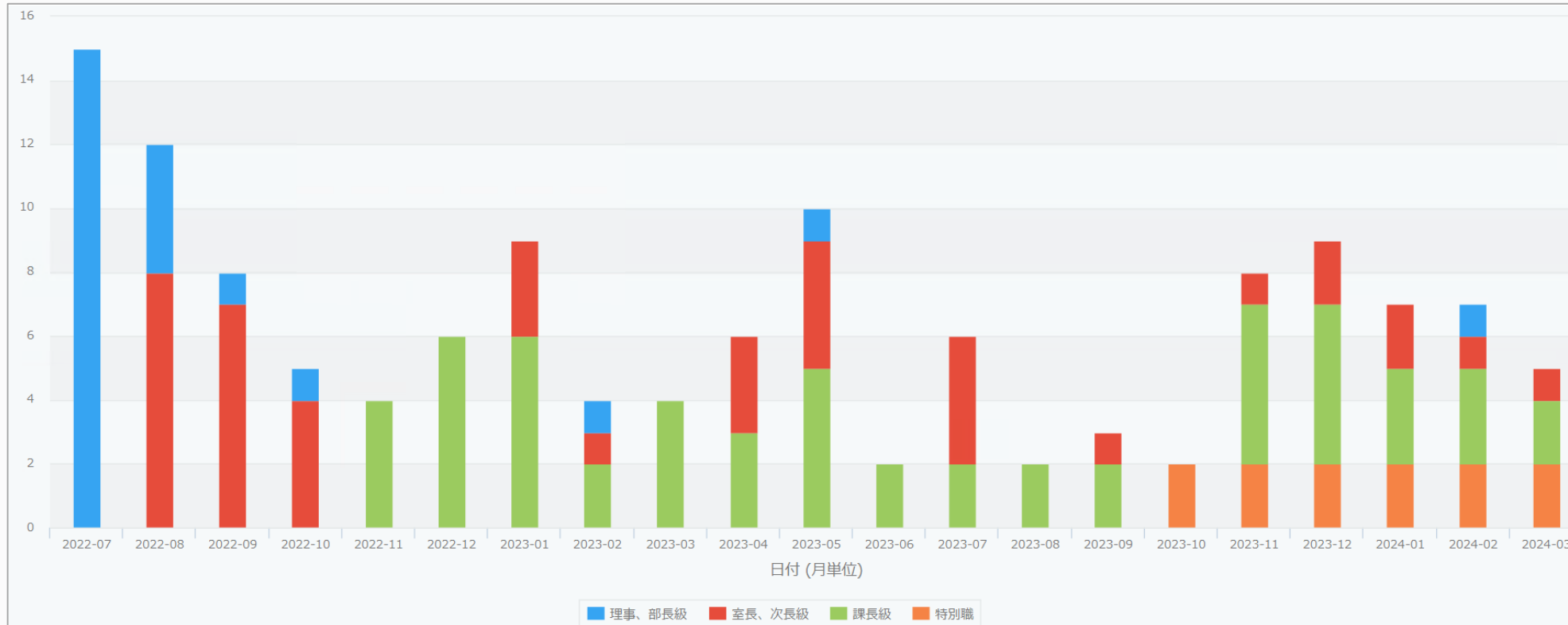


01 幹部職・管理職1on1ミーティング

変革に向けた職員の意識醸成のため、令和4年（2022年）7月以降、CX0補佐官と幹部職・管理職との1on1ミーティングを実施しています。月8回程度、一人当たり1時間の枠を設定して実施し、令和4年度は67回、令和5年度も67回実施しています。一般的に民間企業等で実施されている1on1ミーティングのように必ずしも一対一での対面協議や定期的な反復という形式にこだわらず、案件によっては複数名での実施や、係長級以下の職員も同席して個別業務の相談として実施することもありました。

1on1ミーティング_月別・役職別集計

- 令和4年11月から課長級も対象としたことで、幹部職よりも管理職の活用が進み、具体的な業務相談の案件が増加した。
- 議会・委員会の開催時期（9～12月、2～3月、6～7月）に関しては、管理職以上の職員が参加しづらい傾向がある。
- 事業の進捗に合わせて継続して相談ができることから、同じ職員が繰り返し参加している傾向もある。



相談テーマ（一例）

- 職員の意識改革と仕事の成果について
- 地域経済向上への取組とデータの利活用について
- 事業推進に係る庁内連携について
- 行政手続きのオンライン化について
- マニュアル等のデジタル化と効率的な作成方法について
- 中心市街地の官民連携について
- chatGPTの活用について
- 市民や事業者が参加しやすいチームづくりについて
- 職員のやる気を引き出す諸制度について
- プロジェクトリーダーへのエンパワメントについて
- キャリアアップを目指す方法
- 1on1ミーティングの成果と今後の進め方についてなど



参加した職員の声

- 前向きになれた
- 客観的な外部からの意見で背中を押してもらえた
- 実現のために小さなことからでも動くことの大切さを教えてもらった
- 具体的に進めていくとき、段階を踏んで相談できるのがありがたい。前回の相談から、資料を作成して協議して、結果を報告するサイクルを回せる
- 行政の視点だとなかなか出てこないアドバイスをもらった。関係者を紹介してもらって現地へ行って、こんなやり方があるんだ、と思った
- 他市の職員を紹介いただいて、意見交換につながっている

CX0補佐官の皆さんは、職員自身が試行錯誤して悩み、困っていることについて、相談の壁打ち相手となってくださっています。内部の人間だけで話していても解決策が見いだせない問題や課題について、民間企業や他自治体との協働の知見からの的確にアドバイスいただき、職員自身が変革を進めていくために力強い伴走支援をいただいています。これまでの延長線上での発想や行動にとらわれることなく、時代の変化や課題に的確に対応できる組織づくりのためには、市民や職員といった「人」を中心に考えるデザイン思考が大切です。職員一丸となってDXを推進していくためにはなくてはならない存在です。

02 令和4年度 ワーキンググループ等への支援

組織横断的な課題解決のため、ワーキンググループ（以下、WG）を設置しています。

令和4年度（2022年度）は、窓口業務改善WG・スマートオフィス創造WG・地域経済向上WGの3つのWGに対してCX0補佐官に伴走支援いただきました。

01 WGとの協議

- ✓ 6月13日 各WGのリーダー、サブリーダーと顔合わせ（リモート）
- ✓ 10月5日 窓口業務改善WG協議（対面）
- ✓ 12月27日 窓口業務改善WG協議（対面）

02 庁舎見学

- ✓ 8月4日 窓口サービス課周辺、障碍（がい）福祉課・生活援護課周辺見学、産業文化部と意見交換

03 現地視察

- ✓ 8月3日 中心市街地、商工会議所ほか
- ✓ 11月29日 中心市街地ほか（WG外）
- ✓ 3月17日 市役所第二庁舎（WG外）
- ✓ 3月18日 北部西谷地域（WG外）

04 データアカデミー

- ✓ 10月～ 開催に向けた協議（地域経済向上WGリーダー・サブリーダー、経営改革推進課）4回
- ✓ 11月21日 第1回データアカデミー
- ✓ 2月6日 第2回データアカデミー



02 令和5年度 ワーキンググループ等への支援

令和5年度（2023年度）は、7つの組織横断的なWGが活動しています。
令和5年度は主に、業務改革WG「S.M.A.R.T宝塚」、70周年記念事業WG、生成AI研究WG、地域経済向上WGに対してCXO補佐官に伴走支援していただきました。

01 WGとの協議

- ✓ 6月5日 生成AI（chatGPT等）に関する検討討議
- ✓ 6月14日 70周年記念事業WGの活動について
- ✓ 3月8日 地域経済向上WG中間発表
- ✓ 3月21日 地域経済向上WG最終発表

02 ビジネススキル力向上アカデミー

対象：業務改革WG S.M.A.R.T宝塚

- ✓ 7月21日 第1回 課題の設定・仮説を立てる（座学+ワーク）
- ✓ 8月1日 第2回 分析設計について（座学+ワーク）
- ✓ 10月4日 第3回 実践：分析（ワーク）
- ✓ 10月11日 Excelハンズオン講習、データの基本操作
- ✓ 12月14日 第4回 実践：分析（座学+ワーク）
- ✓ 2月5日 第5回 検討結果の発表・議論

その他、実施に係るメンバー・事務局との協議14回



CX0補佐官による、庁内向けの研修を実施しました。

R4 デザイン思考について

6月28日 宮崎さん「今、大切にすべきこと 小さな改善を大きな流れに」
 対象：戦略本部会議本部員
 内容：DXで本当に大切なのは、デジタルの有無にかかわらず高い顧客満足と効率の両立にむけてもがくこと。一歩目を踏み出したら、二歩目、三歩目はみんなで進む必要があるということ、具体的な事例の動画やスマートフォンによるアンケート、参加者との会話を交えながら、大変わかりやすくお話しいただきました。

R4 心理的安全性について

6月28日 石原さん「変革を実現するための心理的安全性と自律組織マネジメント」
 対象：戦略本部会議本部員（当日室長級職員向けに配信、後日オンラインによる全庁向け配信）
 内容：変革を起こす組織になるためには、自律する組織であること、新しいことやそれまでなかったことが許容される心理的安全性が重要。変革するための自立する組織、心理的安全性、自律する人などについて、ワークによる演習を挟みながら、大変わかりやすくお話しいただきました。

R4 女性職員向け研修

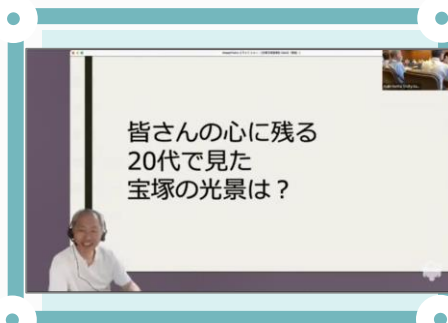
11月30日 石原さん「女性職員キャリア研修～昇格という選択肢を考えてみよう～」
 対象：係長級、一般職の女性職員
 内容：キャリアは自分で磨いていくものであることを前提に、等身大・柔軟なリーダーのリーダーシップや、心理的安全性、セルフマネジメントなどについて、本市女性職員の昇格に関するアンケートからの課題考察および女性職員4名への事前インタビューを用いながらお話しいただきました。参加者がライフラインチャートを描き、グループで話し合うワークなどを実施し、キャリアプランを考える良い機会になりました。

R5 キャリア研修

9月4日・5日 石原さん「キャリアについて考えてみよう～『昇格』という選択肢を考えてみよう～」
 対象：一般職かつ採用15年目以下の職員
 参加者：53名
 内容：多様な価値を創造し、持続性のある組織を構築するためには多くの能力のある職員が昇格し、行政運営の意思決定に関わっていく必要があります。実際に育児をしながら民間企業で管理職をされていた石原さんから、ご自身の体験や、市職員の昇格に関するアンケートの結果、役職につく先輩職員の声などを紹介いただきつつ、昇格の実情についてお話しいただき、受講者がキャリアについて考える機会になりました。

R5 ビジョン研修

11月13日 石原さん「一人ひとりがキーパーソン～センターの未来を創る共創の場～」
 対象：子ども発達支援センター職員
 参加者：42名
 内容：センターとしての課題の発見と解決策の検討、目線を合わせて話をするを目的に、子ども発達支援センターの職員が全員で集まりました。職員にも市民にもわかりやすい理念を作り、自分たちがどうありたいかを言語化するために意見を出し合い、ビジョン・ミッションを策定しました。



CXO補佐官登用の成果

- 行政の視点ではなかなか出てこないアイデアでの提案や関係者の紹介を受けることができ、職員の挑戦を後押ししてもらえています。
（例）チャレンジ・オープン・ガバナンス2023応募に向けた高校との連携
フレイル予防の調査をコープで実施（実施した雲雀丘学園生徒はデジタル庁のe-GOVコンテストでデータ分析賞を受賞）
など
- 外部の人材と意見交換することで、内部の職員同士の関係性だけでは得られなかった新しい考え方や働き方を知ることができ、職員の行動変容につながっています。
（例）幹部職、管理職のテレワーク実施による多様な働き方の推進
会議の手法や、議事録の作成・共有方法
資料の作り方、見せ方 など
- 市の取組や考え方を外部から評価いただくことで、変革に向けた職員の意識の向上に効果が出ています。
（例）上下水道局におけるフリーアドレスの実施
組織を越えたチーム（変革推進担当、データ利活用推進担当、ワーキンググループ）の取組
市全体における職員の前向きな姿勢への評価
- 職員とは違う視点で、試行錯誤している職員の考えをまとめる手助けをしてくれています。
職場の人間関係や利害関係に左右されないフラットな立場と感覚で、同じ方向を向いて考えを練ってくれたり、相談の壁打ち相手になってくれたりすることで、職員自身が変革を進めていく手助けになっています。



CXO補佐官の伴走支援の結果、職員の行動変容によって様々な好事例が創出されはじめています。このような好事例を横展開し、さらなる変革を組織全体に広めていくために、挑戦する職員を応援する組織風土や、前例にとらわれることなく市民や職員といった「人」を中心に考えるサービスデザイン思考を一層広めていく必要があります。

好事例の紹介（一部）

- ノーコードツール（kintone）を用いた業務改善の事例
（例）
 - ・ 児童扶養手当現況報告 来庁者予約アプリ（子育て支援課）
 - ・ 緊急通報利用者情報 報告管理アプリ（高齢福祉課）
 - ・ 選挙事務アンケート（選挙管理委員会事務局）
 - ・ 明るい選挙啓発標語 申し込みアプリ（選挙管理委員会事務局）
 - ・ 70周年記念事業補助金 申請フォーム（市民協働推進課）
 - ・ 後援名義申請フォーム（社会教育課、文化政策課）
- 各所属で心理的安全性の確保やビジョンの共有を目指している事例
（例）
 - ・ 子ども発達支援センターでのビジョン・ミッションの作成
 - ・ オンラインによる職員アンケートへの挑戦
 - ・ 業務改善やICT環境の整備など、可能なところから課題解決に向けた検討
- 有志職員による業務改善の事例
（例）
 - ・ GISの研修会実施、業務改善への支援（管財課 災害情報システム活用、市民協働推進課 自治会範囲図の作成、水道局工務課・給排水設備課 Googleマイマップによる配管管理図の作成）
- 異なる所属間での連携
（例）
 - ・ 消防SNS推進チームと、スポーツ振興課、選挙管理委員会とのコラボレーション動画作成

