

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会に参加して

平成 29 年度

茨城県笠間市市長公室秘書課	柴田	裕実
総務部財政課	橋本	昭博
福祉部社会福祉課	鎌田	裕貴

第1章

1-1. はじめに

笠間市が人材マネジメント部会に参加して、私たちが8年目を迎えた。

これまでの部会に参加してきたマネ友たちの庁内活動として、開票事務改善への取組や、モーニングカフェ（市長との朝食会）などを行っていることは知っていたが、自主活動という認識でしかなく、部会とは一体何をするとところなのかというのが第1回の研究会をまえにした正直な気持ちであった。

そんなあやふやな考えをもって始まった私たちがであったが、研究会が回を重ねるにつれ、組織が変わらなかった原因・理由や、組織を変えるためには組織の中の人の目標・考え方を変えなければいけないことに気づかされるとともに、組織を変えるための取組やそれを実行に移していく難しさを痛感した。

約一年間にわたる部会の活動をとおして、私たちは多くの「気づき」と「学び」を得ることができたが、それ以上に「課題」と「難しさ」に直面している。この状況に負けることなく、これからも組織変革に向けた活動を続けていく計画と決意を、この論文をとおして伝えたい。

1-2. 今年度の活動等の足跡

1) 笠間市の現状を知る（第1回研究会）

第1回研究会では「組織の現状把握」と「キーパーソン対話」が課題として出された。

●組織の現状把握について

「組織の現状把握」について、私たちが所属する組織である笠間市役所について、研究会でのダイアログの内容も踏まえ、3人で深掘りを行った。

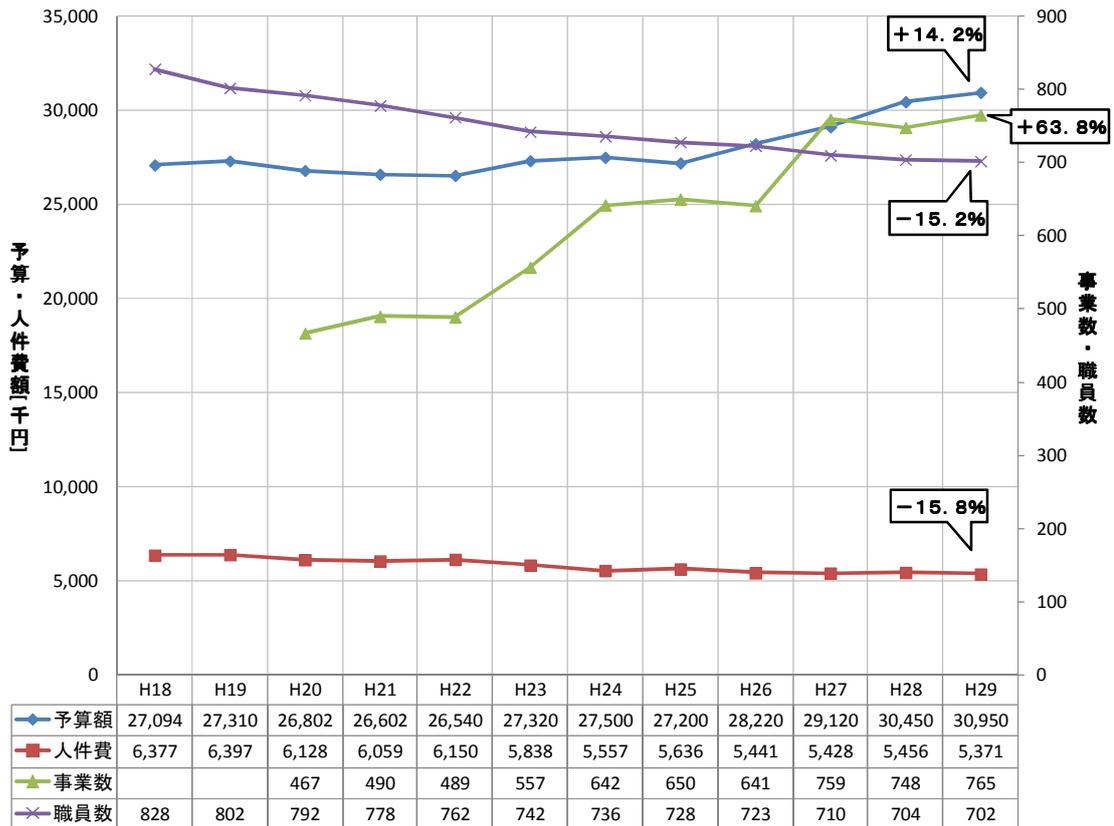
- ✓ 刻々と変化する社会情勢の中で、市民のニーズは多種多様になり、それに応えるように行政サービスや事業の拡充が進められてきた。
- ✓ 国や県が取り組む施策に関連する事務・事業、権限移譲の推進などにより、市の抱える事務・事業は増えている。



- ✓ 職員数の減少に対して事業数・業務量は増加傾向であり、職員は目の前の仕事をこなすだけで精一杯になっている。



- ✓ 効率的に仕事を進めるための準備や検討に時間を割くことができず、現状を維持することに重きがおかれている。
- ✓ 新しい事業に取り組むための人も時間も予算もなく、市の特徴を活かすための“地方創生”を生み出しにくい状況である。



※H29の吹出し内の数値は、対H18の増減割合（事業数は対H20）

図1 笠間市の予算・人件費・事業数・職員数の推移

●キーパーソン対話について

キーパーソン対話を行うにあたって、対話のテーマを以下の3点とした。

- ① 先輩職員が考えてきた ありがたい姿がどうゆうものであったのか
- ② ①のありがたい姿と現状との“ギャップ”をどう捉えているのか
- ③ 組織の現状に対して、どのような印象・対策案をもっているのか

以上のことから、キーパーソンは 笠間市・笠間市役所・市職員の移り変わりをよく知る人とした。

質問事項及び回答は以下のとおり。

<質問事項及び回答>

1. 市町合併前（12年前）と比べて、行政サービスの質・量は向上しましたか

⇒ 市町合併前と比べ、サービスの質は確実に向上しているが、それにもなって、利用者1人あたりにかかる時間も増えている。また、県からの権限移譲による業務量の増加もあり、職員各々の責任は大きくなっている。

サービスの質は、首長の考え方（政策方針）により変化しやすい部分でもある。

2. 「過剰な支援」を行っていると思われる行政サービスはありますか

⇒ 補助金給付等の申請書類作成のサポートや、市内イベントのサポート、税の申告受付における税務署で対応すべき案件の処理など、本来 市の業務として関わる範囲を超えて、申請者や団体の要望に答えすぎている面があるように思う。

3. 職員数の減少に対して、どのように行政サービスを見直してきましたか

⇒ 市の管理施設の運営を委託する指定管理制度の推進や、生活保護受給者に対するケースワーカーの訪問回数の最適化などを行ってきた。

4. 業務量の増加に対して、どのような対策を行ってきましたか（人的対策以外）

⇒ 前問で回答した指定管理制度の推進以外でいうと、近隣自治体合同での指令センター設置による消防・救急の広域連携や、上下水道料金の検針・徴収等の自治体業務のアウトソーシング（外部委託）を進めている。

5. 事務・事業の中で、廃止・見直しが見込めるものはありますか

⇒ 国や県の制度として実施している事業をやめることはできないので、それ以外となると、すぐに思いつくのは支所における窓口業務の簡素化や、税の申告会場数の削減など。複数の部・課にまたがる事業も多いので、廃止・見直しの影響がどの程度の範囲に及ぶかの想定が難しい。

6. 今後、「行政サービスの最適化」「事務・事業の廃止・見直し」を行っていけるか

⇒ 行っていける、行っていかなければいけない。更なる自治体業務のアウトソーシングの推進や、予算・決算にかかる資料の簡素化などを行い、人員と業務量のバランスを上手く保っていかなければいけない。

<考察>

キーパーソン対話を行ってみて、「職員数の減少」「業務量の増加」に対して、幹部職員も私たちと同じように不安・危機感を抱いているように感じた。それと同時に、その想いを全職員が抱いているわけではないことにも気づき、組織変革の難しさを感じた。

これまで行ってきた行政サービスの見直しや業務量の増加に対する対策では、職員一人ひとりへの負担を軽減するための施策を講じているものの、軽減した部分に新しい事務・事業が入ってくることで相殺されてしまっている。また、業務量の増加に対して職員数の確保を重要視しているように感じた。

2) ありたい姿を考える（第2回研究会）

第2回研究会では「変革プランの発表準備」が課題として出された。

●組織・人材のありたい姿について

「組織・人材のありたい姿」について、研究会でのダイアログ・幹事からの講話も参考に、

私たちの自治体について3人で深掘りを行った。

- ✓ 毎年、新しい事業が企画される数に対して従来の事業が廃止される数は少なく、年々事業数・業務量が増えている。

⇒ 新しい事業数（業務量） ≤ 廃止する事業数（業務量）とすることで、職員数が増えない限りは業務量を増やさない。

- ✓ 笠間市では多種多様な事業を展開しているが、その事業に対する評価に妥当性が欠けているのではないかと感じる。また、事務・事業を廃止・見直しするために労力がかかることを理由に、継続している事務・事業があるように感じる。

⇒ 投資効果の高い事業への事業拡充及び類似事業の企画立案を進めることで、笠間市の特徴（特長）を活かした事業を展開する。

- ✓ 職員は、効率的に仕事を進めるための準備や検討に時間を割くことができていない。また、人事異動や事業の担当変更に伴う「引継ぎ」が不十分な場合などもあり、一部の職員にかかる負担が増えている。

- ✓ 窓口・電話対応において、経験回数や習熟度によって受付者ごとに案内の質や受付時間が異なることから、利用者に対して常に質の高いサービスを提供することが難しい。また、担当者しか処理方法が分からない・判断ができない案件については、業務・手続きを進めることができない。

⇒ 職員が自発的に業務の改善に取り組むことで、余裕をもった事務・事業の運営を行う。また、グループ内（課内）の業務及び処理・判断方法などを共有し、案内の質や受付時間が受付者によってバラつくことなく対応する。

- ✓ 業務量の増加により時間外業務が増えることに伴って、プライベートな時間が少なくなり、身体的にも精神的にも疲弊してしまう。

⇒ プライベートを充実させることで身体的にも精神的にもリフレッシュが図れ、業務や職場の人間関係にも好影響がもたらされる。

●私たちの考える〈組織・人材のありたい姿〉

私たちがダイアログを通して考えた「ありたい姿」は、以下のとおりである。

【組織のありたい姿】

- ✓ 投資効果の高い事業の拡充及び類似事業の企画立案を進めることで、市の特徴（特長）を活かした事業を展開する。
- ✓ 職員が自発的に業務の改善に取り組むことで、時間的・精神的に余裕をもった事務・事業の運営を行う。

【人材のありたい姿】

- ✓ プライベートを充実させ、身体的にも精神的にもリフレッシュすることで、日々の業務を前向きに捉える。

この「組織・人材のありたい姿」を実現することで、他にはない地域独自の行政サービスの提供へとつながるとともに、サービスの質の向上や多様化する住民ニーズへ対応が可能になる。また、投資効果の高い事業の拡充や新規事業に積極的に取り組むことで、地域の活性化へとつながり、若年層・中年層の人口増加や税収の増加など、好循環を生み出すことができる。更には、行政が行うサービスや事業が充実することで、住民からの信頼は今以上に大きくなるものと思われる。

この「組織・人材のありたい姿」を実現するために、私たちが取り組むアクションは以下のとおりである。

●私たちの考える〈取り組むアクション〉

① 事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築

事務・事業に対し、適正に評価を行うことで、投資効果の高い事業・低い事業を判別し、投資効果の低い事業への事業廃止・見直しを進めるための評価基準の作成や評価会の設置などの仕組みを構築する。

事務・事業を廃止・見直しすることで、職員一人ひとりの負担を減らすとともに、時間的・精神的な余裕を生み出す。

② 人員の適正配置（流動的な人員転換）

事務・事業（課・グループ）によっては繁忙期・閑散期があり、年間を通して業務量にバラつきがみられるため、繁忙期を迎える事務・事業に人員を集中させることができる体制づくりを進める。また、各課で行っている窓口業務のうち、頻度の多いもの・専門性を必要としないものを集め、一つの窓口で対応することで利用者の負担を減らす「ワンストップ窓口」の設立を進める。

③ 徹底した事務の簡素化・業務の効率化

申請手続きに対する“過剰な”支援や、会議・議会のための“過剰な”資料作成など、日々の業務の中に隠れる「ムダ」を洗い出し、取り除くことを組織全体で進める。

3) アクションに取り組む（第3回研究会）

第3回研究会にて、他自治体の発表を聴いて・意見交換をとおして、私たちの「取り組むアクション」は一つひとつが大きなものであり、それが複数あることから、3人で話し合った結果、一つに絞って取り組むこととした。

「取り組むアクション」を一つに絞るうえで、実行性や実現までに要する期間、関係する

部課の範囲など、様々な視点から見つめ直した結果、実現できたときに一番効果が高いと思われる「事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築」を取り組むことに決めた。

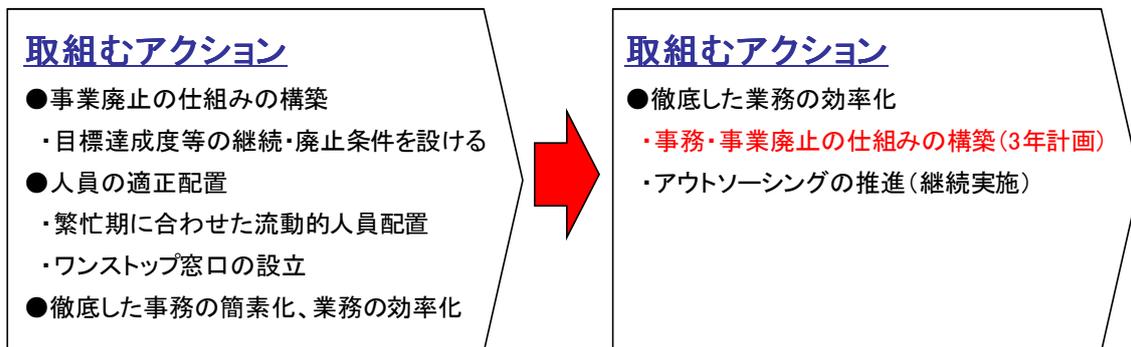


図2 取組むアクションの一本化

私たちが考えた「取組むアクション」を実践していくうえで、まずは職員が「組織の現状」や「私たちの取組むアクション」に対して、どのような思い・印象を抱いているのかを把握するために、アンケートを実施することとした。

●アンケートについて

アンケートの対象者は、テーマが「事務・事業の廃止・見直し」であることから、それぞれの事務・事業を深く理解しており、事務・事業の実行指揮を取っている「部長級職員」とした。

アンケートの設問及び集計結果は以下のとおり。

<アンケートの回答者> 部長級職員 10名

<アンケートの設問及び集計結果>

1. 現在、「働き方改革」に取り組んでいますか？

積極的に取り組んでいる	6人
様子を見ながら徐々に取り組んでいる	4人
今後取り組む予定	0人
現時点では具体的な取り組みの予定はない	0人

2. 「働き方改革」の具体的な取組として、どのようなことを実施していますか？

職員の生産性を向上（業務効率化、業務量削減など）	4人
時間外勤務の削減	10人
有給休暇消化率の向上	8人
テレワーク（在宅勤務など）の推進	1人
フレックスタイムなど勤務体系の多様化	1人
アウトソーシング（外部委託）の推進	4人

同一労働同一賃金の実現	1人
その他	0人

3. 今後、さらに取り組みを進めるとしたら、どのようなことを実施したいですか？

職員の生産性の向上（業務効率化、業務量削減など）	9人
時間外勤務の削減	2人
有給休暇消化率の向上	2人
テレワーク（在宅勤務など）の推進	2人
フレックスタイムなど勤務体系の多様化	4人
アウトソーシング（外部委託）の推進	6人
同一労働同一賃金の実現	1人
その他	1人

4. 「働き方改革」実現のために最も重要なことは、どのようなことだと思いますか？

首長の意識改革	1人
管理職のマネジメント能力	1人
職員の意識改革	6人
市民の理解	0人
人事・労務制度の改定	1人
ITの導入	0人
その他	1人

5. 現在の行政運営において、“過剰なサービス”と思われるものはありますか？

- 全体で5件があげられた。

6. 年々 減少する職員数、増加する事業数・業務量に対して、部として対策を実施してきましたか？

A：実施してきた	7人
B：実施していない	3人

7. A：対策を実施してきた場合、その対策は どのような取組ですか？

- 業務を民間委託することにより、職員減による一人当たりの仕事量の増加には対応出来たが、人件費と委託費用を比較して特に経済的効果は見られなかった。
- 振替日を指定して休日勤務を行うことにより、窓口・電話対応を行うことなく業務を効率的に進められる。（代休を確実に取得する）

- 入札の執行を午前中から行うことにより、勤務時間内に極力事務が完了するように改善した。
- 予算要求一覧について、財務会計システムによる打ち出しの改善を検討中。
- 作成資料の縮減、要望等に関する書式の一元化など。
- 給食調理業務について、離職者ができるたびに募集・面接等における手続きを行ってきたが、民間委託により事務量が削減された。

8. 平成30年度に向けて、新しく立ち上げようとしている事業の構想はありますか？

- ICTの有効活用による事務の軽減・外部委託の検討
- 参照書類の削減等による事務改善と総合窓口化
- 道の駅整備栗の加工施設を運営するための組織（株式会社）の設立・運営
- 医療情報ネットワークシステムの導入
- 発達障害児の支援を一元化

9. “担当部”の中で、効果があがらないと思われる事業・事務はありますか？

全体で7事業があげられた。

10. “担当部外”の中で、効果があがらないと思われる事業・事務はありますか？

全体で4事業があげられた。

11. 効果があがらないと思われる事業・事務の中で、廃止できる事業・事務はありますか？

ある 6人
ない 4人

12. 廃止できる事業・事務がある場合、廃止年度はいつになると思われますか？

今年度 0人
来年度以降 7人

13. 本テーマについて、ご意見やご提案などございましたら、ご記入をお願いいたします。

- 市の職員は、「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことを本旨とし、常にサービスの質的・量的向上を目指してきた経緯がある。このため、業務改善はともかくとして、事務事業の削減、廃止をボトムアップにより実現することは大きな困難を伴う。第三者機関による評価・提言等の手法が現実的。

- 管理職のマネジメント力も重要かもしれないが、職員個々が時間を有効に使う、集中して事務に向き合うなど、事務効率を上げるにはどうすべきか、の意識改革が必要と考える。
- 今後の少ない職員数で業務の効率を上げるには、課を統合し大きな課を作り、課の中で業務を補完し合う体制が必要と考える。
- 補助をしてもらいたい団体は、自ら補助要綱に沿った補助目的・事業内容を記載し、職員・市民・外部有識者からなる補助金審査委員会を組織し、年数回の補助金審査を行うようにする。
- 管理職のマネジメントと職員の意識改革が重要であると思われる。自分に与えられた業務だけしかやらない職員がいるとチームワークも取れず、事務の効率化につながらない。職員の資質向上が図れないと、市民サービスの向上に結び付かない。
- 「事業をどうするか」を考えるならば、まずは事業成果に対する評価を変えること。費用対効果も含め市民に直接・間接的に具体的効果を及ぼした度合いを外部共有な数字の比較で評価する必要がある。
- 事業の統廃合はもちろんだが、公がやらなくても民がやると効果があるなど、民間力（企業）に業務委託を進める事が「働き方改革」といえる。

<考察>

アンケートを行ってみて、新しい事業の企画や積極的に自治体業務のアウトソーシングを推し進めている一方で、事務・事業の廃止・見直しという点では課題が残る。この理由としては、従来の事務・事業の評価制度として「笠間市行政評価」を実施しているが、この評価方法では、事務・事業成果の費用対効果や、市民に直接・間接的に効果を及ぼした度合いなど、今後の方針を決めるうえでの判断材料が不足していることで、適正な方針決定につながっていないのではないだろうか。

しかし、部長級職員の方々が抱えている「実働している職員一人ひとりの負担を減らそう」という強い想いを感じることができた。

4) 夏合宿から第5回研究会まで

①部会に参加して

夏合宿では、他自治体の方々からいろいろな考え方や実行する形があるなど、「気づき」を得ることが多かったのが印象的で、「オフィシャル化」に向けての行動が必要であることを強く実感した。第4回研究会では、『モチベーションを維持・向上させるには、長時間よりも頻度を増やすこと』。第5回研究会では、『部会とは何か？未来を切り拓く希望である』、『部会に卒業はない』、『今の時代、現状維持は退化、改善（チャレンジ）して進化する必要がある』、『Lead the self』、『一步踏み出す勇気を持つ』、『あなたにとって、幸せとは何か？』など、忘れられないキーワードがあった。

②自主実践活動について

その間、財政課や企画政策課の職員と「事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築」の必要性について、私たちの想いを共有した。続いて、市長・副市長に私たちが取り組んでいるH29の活動内容である、事務・事業廃止の仕組みの構築を報告し、『その取組は、必要だ!』と背中を押していただき、またやる気が湧いてきたのを覚えている。そこから、庁議の予算編成方針審議の場で、副市長から「ビルド・アンド・スクラップの仕組みづくり」の指示が、財政課と企画政策課に出たことにより、「オフィシャル化」への階段を上り始めた。続いて、市長からの指示により、予算編成方針の説明会において、「各課3つ廃止事業をあげる事」となった。また、スクラップ事業の各課提案状況報告、働き方改革推進にあたり職員10人の選出や、勤務中に議論を進めることなどの発言に至った。

③部会からの後押しとして

更には、元三重県知事の北川顧問の来庁時に市長と意見交換会を実施するとともに、鬼澤部会長代行来庁時には、マニ研OBとランチミーティングの時間をいただいたおかげもあり、『組織変革モチベーションの追い焚き』になった。

④実践活動として

1年次職員を対象に、ダイアログ体験研修を実施する機会を秘書課からいただき、『ダイアログは、考えの共有の手法』で『課題解決の手法』であり『未来を切り拓く希望』であると、私たちにとっては部会参加の振り返りとなり、後輩たちへはスキルの継承を実行した。

1-3. 今年度のまとめ

取り組むアクションに掲げた「事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築」のため、活動してきたことが、私たちが目指す「オフィシャル化」に向けて流れが変わった時には、大きな喜びを感じた。その「感動」を忘れず、来年度にこのモチベーションを繋げていきたいと考える。

また、本部会に参加することによって、職場や地域の幸せと発展のために、貢献し続ける人材・組織へと変えていけると感じた。

第2章

2-1. 次年度に向けた展望

事業の廃止について、平成29年度は市長の指示により実施したが、予算編成の過程で実施した作業のため、担当部署については廃止できる事業の見極め・判断について時間が無いなかでの取組となっていたものの、廃止事業が17事業、見直し事業が35事業の計52事業となり、金額にして約60,000千円の効果があった。

このことについては、金額もさることながら、実際の事務を行う担当職員の事務量の軽減が期待され、働き方改革やワークライフバランスの充実にもつながっていくと思われる。この取組を単発のものとさせないことが必要であり、習慣化していくことで、「自分たちの仕

事を客観的に見つめ見直すこと」ができる組織になっていくと考える。

次年度以降の目標として、この取組を年間通しての仕組みとして組み込んでいき、私たちの取り組むアクションである「事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築」の第1歩とする。それにより、「事業の廃止・見直し」を常に考え・実行することが必要であることを浸透させていき、幹部職員だけが考えていることを、全職員が個々で考えられるようにしていきたい。

2-2. 今後の取組シナリオ

次年度については、決算の時期から廃止及び見直し事業の洗い出しを実行できるよう進めていきたい。具体的には、決算の時期において各担当部署において、決算説明を整理し始めるが、この時に各事業についての「振り返り」を行ってもらおう。その結果を、9月にある次年度予算調整ヒアリングで報告していただき、次年度の予算編成に反映させていくことで、この取組を、「オフィシャル」として実施し、予算編成から決算の一連の流れに、事業の廃止・見直しを仕組みとして組み込んでいく。

取組の当初は、制度として導入するため、「やらされ感」がどうしても出てくると考えられる。しかしながら、一度でも業務軽減などを実感（成功体験）すれば、考えられる余裕（時間）も生まれ、個々の考え方に変化がおき、廃止・見直しへの取組み方・考え方も変化していくだろう。幹部職員だけでなく、実際の実務を担っている職員からも提案が出てくるようになれば、この取組も広がりを持ち、他事業との統合や連携も可能となってくると考える。また、人事異動などをきっかけに部課横断しての連携等にも波及していくと考える。

この取組において、私たちは、予算編成の過程に入っていけないが、担当部署と対話し、制度の潤滑油となれるよう取り組んでいく。実際には、各部署に在籍するマネ友と連携し、「制度の趣旨」や「実施することでの利益は自分たちへ」という気づきを促すなどソフト面でのケアを行う。その取組と併せて、今回の廃止・見直しの後の制度について研究し、今の制度の効果が無くなるであろう2～3年後に次の取組へ移っていけるよう制度設計をしていく。この仕組みの連鎖により、廃止・見直しのサイクルが習慣化され、より効率的な行政運営が可能となり、【ありたい姿】に近づくと考える。

第3章

3-1. 振り返り

【市長公室 秘書課 柴田 裕実】

この1年間を振り返ると、私自身、まず一番に変わったことは、『本』を読むことが多くなりました。沢山の方々と出会い、いろいろな考えを知り、「自分には知識が足りない！」→「知りたい」→「もっと知りたい！」と発展していきました。今まで本に接することがほとんど無かった私には大きな変化です。「知は、力なり」。今後も継続し自己研鑽を進めていきます。

次に、対話による「思いを伝え、共有する大事さ」を痛感した一年間でした。物事を進めるうえで自分がどう考えているか、課題案件に対してどう対応すると良いと思うかなど、「腹

落ち」することの大事さ。職場の業務遂行の場では勿論のこと、議論することが多い地域の子ども会会長の私にとってはとても重要な「気づき」でした。

また、前年踏襲によらない「変革マインド」旺盛な考え方になっています。日々変化する今の時代を乗り越えるには、「現状維持は退化」と捉え日々改善する意識をもって業務にあたらなければならないと考えます。

最後になりますが、今年度の集大成と言えることは、今後とも何事にも挑戦する気持ちを大事にし、「一歩踏み出す勇気」を持ち続け、皆の幸せのために今の自分にできることに取り組んでいきます。

【総務部 財政課 橋本 昭博】

組織の変革という壮大なテーマの研究のなかで、「事務・事業を廃止・見直しするための仕組みの構築」について1年間考え、幹事団からもアドバイスいただいたとおり、「オフィシャルな取組」として実施していかなければ進んでいけないことも気づかされ、このテーマの重さや、取組む重要性を改めて実感しました。ただ、今回実施した事業の廃止・見直しは市長のリーダーシップがなせる技であり、やり方を考えている段階の自分はとても無力であったと痛感しております。しかし、この取組を単発で終わらせないこと、習慣化させることが組織の変革につながり、私たちの考える「ありたい姿」に近づいていくと思うので、これからも次の一手を研究していきたい。

最後になりますが、本部会において学んだこと・気付かされたことを意識しながら今後の取組につなげていきたいと思っております。

【福祉部 社会福祉課 鎌田 裕貴】

入庁二年目ということもあり、組織変革を考え、推し進めていくための、知識も人脈も乏しく、他の参加者二人や先輩マネ友の方々から教えていただくことばかりの一年間であった。しかし、そこで生まれた交流や人脈は、今後の組織改革の活動にはもちろんのこと、通常の業務においても、とても大きな財産となった。

今回、部会をとおして、組織を考える・変えていくためには、様々な立場やそれぞれの想い、利害関係など、複雑に関わりあいながら・影響しあいながら成り立っていることを理解することが、最も重要なことだと痛感した。また、組織変革における「人」のつながりの重要性を強く感じた。組織を変えるためには、そこに関わる「人」を変える必要があり、その「人」を変えようとする私たちもまた「人」である。「人を変えるためには、どうしたらよいか」を常に意識し、少しずつ自分の影響力を高めていきたいと思う。

最後に、私を送り出してくれた社会福祉課の皆さん、このような機会を与えてくださった研修担当職員、貴重な意見をくださった先輩マネ友の皆さん、一年間 同志として一緒に歩んできた他自治体のマネ友の皆さん、そして幹事団・事務局の皆さんに、心から感謝したい。

<2017参加者の足跡>

番号	日付	項目		
		人材マネジメント部会【ねらい】	自主実践活動等	キーワード
1	4/19	第1回研究会【部会の狙いを知るⅠ、ダイアログに慣れる】	-	『対話＝ダイアログ』 『思い込み＝ドミナントロジック』
2	5/15	-	・キーパーソンインタビューを実施 ・テーマを「業務量の増」について市長公室長に質問	『業務の増と職員の減』 『廃止できる業務は、ある』
3	5/17	第2回研究会【価値前提への理解を深める】	-	『未来は来るもの。ではなく、創るもの』 『価値前提で、ありたい姿から考える』 『GROWモデル』将来像→現状→実行案→意思決定
4	7/5	第3回研究会【プレゼンテーションⅠ】	・「ありたい姿」＝行政の質の向上・ワークライフバランスの充実 ・「取り組むアクション」＝事務事業廃止の仕組みの構築	『問題点を把握していないのが問題』 『困難な状況を易しくするには、多くの人をまきこむこと』 『根回しが必要、じわっと行こう』
5	8/4	-	・部長級を対象に事業スクラップに関するアンケートを実施	『廃止できる事業は、ある』
6	8/24-25	夏合宿【他団体から学ぶ】	・「 取り組むアクション 」として、「 事務事業廃止の仕組みの構築 」を宣言	『対話＝気持を引き出し、互いの気持ちが重なること』 『やめることを、進めること』 『木を見て、森も見る』
7	9月上・中旬	-	・財政課・企画政策課職員と「事務事業廃止の仕組みの構築」の必要性について共有 ・市長・副市長にH29の活動内容(事務事業廃止の仕組みの構築)を報告	『その取組は、必要だ！』
8	10/10	-	・庁議の予算編成方針審議の場で副市長から「ビルド&スクラップの仕組みづくり」の指示が出た	『オフィシャル化』①
9	10/11	第4回研究会【プレゼンテーションⅡ】	-	『モチベーションを維持・向上させるには、長時間よりも頻度を増やすこと』
10	10/23	-	・市長からの指示により、予算編成方針の説明会において、財政課長から「各課3つ廃止事業をあげること」となった	『オフィシャル化』②
11	11/30	-	・北川顧問来庁(元三重県知事)	『君ら市長に言いたいこと、言えよ～！』
12	12/1	-	・市長が三役部課長会議で発言(スクラップ事業の各課提案状況報告、働き方改革推進にあたり10人の選出や勤務中に議論進めること)	『オフィシャル化』③
13	1/5	-	・鬼澤部会長代行来庁(10年次研修後、マニ研OBとランチミーティング)	『組織変革モチベーションの追い焚き』
14	1/25-26	第5回研究会【プロセスを振り返る／自らにコミットする】	・コミットメント	『部会とは何か？未来を切り拓く希望である』 『部会に卒業はない』 『今の時代、現状維持は退化、改善(チャレンジ)して進化する必要がある』 『Lead the self』 『一步踏み出す勇気を持つ』 『あなたにとって、幸せとは何か？』
15	2/23	-	・ダイアログ体験研修を、1年次職員を対象に実施(目的は、部会の振り返り)	『ダイアログは、考えの共有の手法』 ⇒『課題解決の手法』 ⇒『未来を切り拓く希望』
16	3/12	-	三役部長支所長会議にて活動報告	-
17	3/14	課題論文提出 3月14日(水)16時までに部会事務局 必着	-	-