

## 職員ワークショップを活用した中小規模の自治体の課題抽出の事例

株式会社極東技工コンサルタント 真館 宗伸

W-PPP 導入可能性調査にあたり、中小規模の自治体では step0 からコンサルタントへ委託されている事例が多い。W-PPP は、予算・庶務・維持管理・設計工事管理を行うすべての部署に影響することから、職員が感じている解決すべき課題を可視化する必要がある。

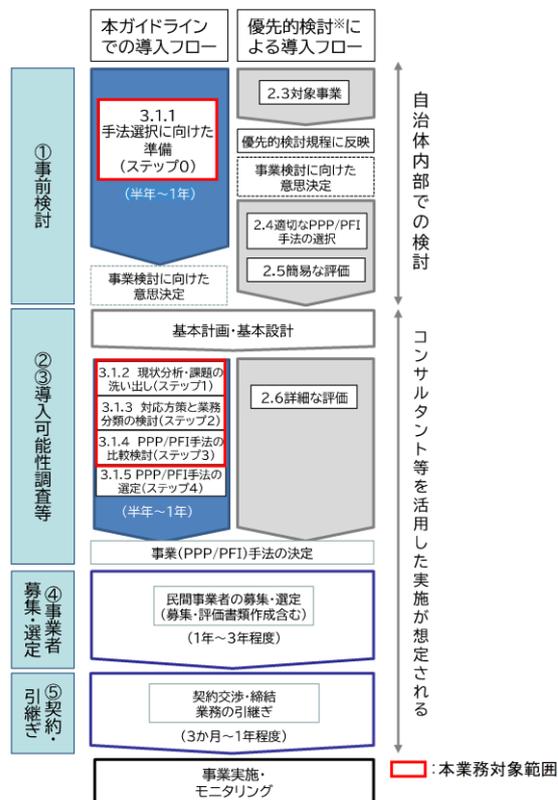
本稿では、自治体職員すべてを対象にワークショップ形式による課題の可視化を行った事例を紹介する。ワークショップは、ブレインストーミングによる意見出し、KJ 法によるグルーピングを行い、A 市が抱えている課題を抽出した。ワークショップの結果を基に、課題分析に反映した。

**Key Words** : W-PPP、ワークショップ、課題の可視化、課題分析

### 1. はじめに

A 市は、令和 7 年度から令和 8 年度にかけて官民連携の導入に向けた委託を発注している。令和 7 年度には、下水道事業における PPP/PFI 手法選択のためのガイドライン（以下、ガイドラインとする）に記載のある step0 から step3 までを検討することとしている。step0 は、自治体内で PPP/PFI の手法選択に向けた準備であり、導入にあたり、「何のために導入するのか」といった目的を明確にするため、何を解決する必要があるのかといった課題を可視化する必要があった。

本稿では、すべての自治体職員に対して、日ごろ感じていることや将来的な課題について、ワークショップ形式による課題の可視化を行った事例を紹介する。



出典：ガイドライン P5

図 1. 下水道事業における PPP/PFI 手法導入の流れ（イメージ）

## 2. 課題の可視化にあたって

### 2-1. 概要

A 市の下水道事業の概要を表 1 に示す。A 市は、総職員数 23 名（平均年齢 51 歳）で、総務課（予算・庶務担当）11 名、施設管理課（処理場・ポンプ場の維持管理、設計工事管理担当）6 名、工務課（管路施設の維持管理、設計工事管理担当）6 名で構成されている。本業務委託は、工務課より発注されたが、工務課内の意見のみとならないように全職員に対して課題を抽出する必要があった。

表 1. A 市の概要

計画区域	約 2,700ha
区域内人口	約 64,000 人
供用開始	平成元年度
管きよ	約 482km
終末処理場	1 箇所
汚水中継ポンプ場	2 箇所
マンホールポンプ	78 基

### 2-2. 手法選択

職員が抱えている課題抽出の有効的な手法としては、個別ヒアリングやアンケート、ワークショップが挙げられる。各手法におけるメリット・デメリットを表 2 に示す。

表 2. 各手法のメリット・デメリット

手法	特性	メリット	デメリット
個別 ヒアリング	対象者ごとの経験など踏み込んだ情報が得られやすい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本音まで聞き出すことができる</li> <li>・相手に合わせて質問を変更できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間と手間がかかる</li> <li>・聞き手のスキルやバイアスで結果が変わる</li> <li>・客観性を出しにくい</li> </ul>
アンケート	多数の職員から同一の設問で回答を得られ、課題の分布や傾向を把握しやすい。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・網羅的な意見の収集が可能</li> <li>・匿名性を確保しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・回答の質にばらつきがでる恐れがある</li> <li>・深掘りが難しい</li> </ul>
ワーク ショップ	参加者間の相互作用により課題の抽出に加え共通認識の形成など行うことができる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通の課題認識をつくれる</li> <li>・新しいアイデアが出る可能性がある</li> <li>・組織風土の改善につながる可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司が同席し本音が出にくい可能性がある。</li> <li>・一度に参加できる人数が限られる</li> </ul>

本業務においては、全職員を対象に横断的な意見の収集を目的とするため「ワークショップ」による手法を採用した。また、職員数も少ないため日頃感じている課題についても共有することを考慮した。

### 3. ワークショップ検討

#### 3-1. ワークショップの概要

ワークショップの手法は、多数の課題を抽出するためにブレインストーミングによる意見出しと KJ 法によるグルーピングを採用した。当日の班構成並びにスケジュールを表 3 に示す。

表 3. ワークショップ概要

グループ数	3 グループ (19 名参加) (1 班あたり 6~7 名参加) A 班：総務課 3 名、施設管理課 2 名、工務課 1 名 B 班：総務課 3 名、施設管理課 2 名、工務課 2 名 C 班：総務課 1 名、施設管理課 2 名、工務課 3 名									
タイムスケジュール	<table style="border: none; width: 100%;"> <tr> <td style="border: none;">各テーマの説明 (5 分)</td> <td rowspan="3" style="border: none; vertical-align: middle;">} ブレインストーミング</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">付箋へ課題の記入 (10 分)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">グループ内で課題の共有・深掘り (10 分)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">類似する意見をグルーピング (15 分)</td> <td rowspan="2" style="border: none; vertical-align: middle;">} KJ 法</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">グループ同士の関連性の可視化 (10 分)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">別グループのグルーピング結果を共有し、共通認識の形成 (10 分)</td> <td style="border: none;"></td> </tr> </table>	各テーマの説明 (5 分)	} ブレインストーミング	付箋へ課題の記入 (10 分)	グループ内で課題の共有・深掘り (10 分)	類似する意見をグルーピング (15 分)	} KJ 法	グループ同士の関連性の可視化 (10 分)	別グループのグルーピング結果を共有し、共通認識の形成 (10 分)	
各テーマの説明 (5 分)	} ブレインストーミング									
付箋へ課題の記入 (10 分)										
グループ内で課題の共有・深掘り (10 分)										
類似する意見をグルーピング (15 分)	} KJ 法									
グループ同士の関連性の可視化 (10 分)										
別グループのグルーピング結果を共有し、共通認識の形成 (10 分)										

#### 3-2. ブレインストーミングについて

ブレインストーミングとは、示されたテーマに対して自由に意見を書き出し、多様な視点を可視化する手法である。

批判などは行わず、他者の意見から新たな気づきを得ることができる。多数の意見を出したい時に向いている手法である。ただし、テーマがあいまいになると意見が割れる可能性があるため、テーマは後段の課題分析へ役立てるため、現在から将来にかけて課題となることや改善すべき内容を抽出するため、班ごとにテーマを設定し、各自の意見を付箋へ記入した。各班のテーマと目的を表 4 に示す。

表 4. ブレインストーミングテーマ

班	テーマ	目的
A	今の体制で、10 年後まで業務は回るか？	人員・技術力などを踏まえて現行体制での維持管理や改築の可能性
B	なんとなく続けている根拠が不明な業務は？	前例踏襲で惰性になっている業務や属人化している業務の抽出
C	これができれば業務は楽になるのに	ツールや仕組み、体制などの改善アイデア

### 3-3. KJ 法について

KJ 法（川喜多二郎法）とは、ブレインストーミングで出た意見を整理・分類し、全体のつながりや構造を可視化する手法である。

本ワークショップで行ったテーマのうち、C 班の実施した「これができれば業務は楽になるのに」で得られた意見について KJ 法の結果の一例を図 2 に示す。

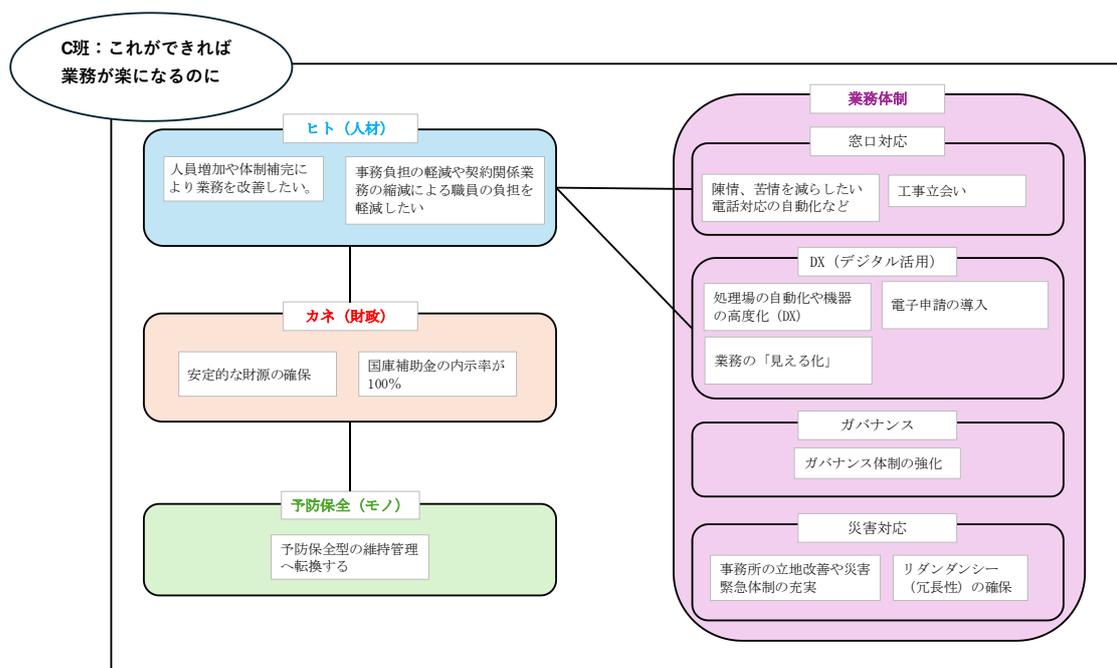


図 2. ワークショップ結果の例 (C 班)

ワークショップの結果、C 班では人材不足や業務体制など「ヒト」に係る内容について多数の意見がでた。

### 3-4. 課題の可視化

各テーマで意見のあった課題を KJ 法でまとめた結果は以下のとおりであった。

#### (1) ヒト

- ・ 職員数減少に伴い将来的に緊急対応や維持管理の継続が困難となる懸念がある。
- ・ 50 代職員の一斉退職により経験やノウハウを持つ人材が減少し、若手への技術継承が進まない懸念がある。
- ・ 人員不足により、休暇取得が難しくなっている。
- ・ 職員間の協調性低下がみられる。

#### (2) モノ

- ・ 予防保全型の維持管理への転換

### (3) カネ

- ・人口減少に伴い使用料収入が減少しており、将来的には使用料の大幅な値上げが想定される。
- ・補助金が減少しており、安定した財源の確保が必要である。
- ・今後の物価上昇等により予算不足が深刻化する可能性がある。

### (4) 業務体制

- ・不必要、不透明と思われる業務が存在し、職員の負担につながっている。
- ・処理場の運転管理やシステム入力業務などの属人化している業務があり、業務分担に偏りがある。
- ・苦情や来客対応など窓口業務が職員の負担となっている。
- ・ガバナンス体制の強化が必要である。
- ・現在の事務所の立地や緊急対応体制では、災害時の対応力やリダンダンシーが不足している。

### (5) 技術・デジタル対応 (DX)

- ・AI や新技術導入による業務変化に対応できるか懸念がある。
- ・処理場や業務のデジタル化など DX の推進が必要と考える。

## 4. まとめ

官民連携の導入目的を明確化するため、「何を解決すべきか」を事業体内部で整理し、課題を可視化することが要諦である。よって本事例では、特定部署の意見に偏らないよう全職員を対象にワークショップを実施し、ブレインストーミングによる課題の抽出、KJ 法による課題の分類・構造化を行い、後段の課題分析 (step1 以降) へ繋がる基礎情報を整備した。

その結果、課題は「ヒト (人材不足、技術継承、協調性等)」「業務体制 (不必要・不透明業務、属人化、窓口負担、ガバナンス、災害時体制・冗長性)」「カネ (使用料収入減、補助金減、物価上昇に伴う予算不足懸念)」「モノ (予防保全型維持管理への転換)」「技術・デジタル対応 (AI・新技術、DX 推進)」等に整理され、とりわけ中小規模事業体に固有の「ヒト」および「業務体制」に関することが顕在化した。

全班で課題を共有し、共通して挙げた課題を確認したうえで、課題を「ヒト」「業務体制」「カネ」「モノ」「技術・デジタル対応 (DX)」の枠組みで最終整理として確定した。これにより、組織として優先的に扱うべき課題群を明文化できた。

以上より、本手法は Step0 における「何を解決すべきか」を、課題一覧と分類体系として明文化し、課題分析 (Step1 以降) の検討論点を抽出する点で有効であった。

今後は、確定した課題群に対し重要度・緊急度に基づく優先順位付けを行い、改善施策とロードマップへ展開することで、Step1 以降の分析範囲と検討順序を具体化し、導入検討の実務遂行性を高める必要がある。