

本レポートは、札幌市職連自治研推進委員会が、前例踏襲型の自治研活動から脱却し、「心理的安全性」と「生成AI」を活用して主体的な組織づくりに取り組んだ実践をまとめたもの。ボトムアップによるテーマ選定やチャットを活用した意見交換を通じて、メンバーが安心して本音を発信できる環境を構築し、生成AIによる業務効率化で生まれた時間を対話や関係づくりに充てた。結果、自治研を「自分ごと」として捉える意識とチームの一体感が育まれることとなり、試行錯誤の過程そのものが成果であることを（AIを駆使して）まとめたもの。

「心理的安全性」と「生成AI」で動かす、私たちの自治研活動 ——札幌市職連自治研推進委員会、2026年度テーマ決めの足跡——

北海道本部／札幌市役所職員組合連合会・自治研推進委員会

第1章：【序論】混迷の時代における自治研活動の空洞化と問題提起

今日、日本の人口減少は当初の推計を上回る速度で進んでいます。これに伴い、地方自治体が直面する課題は複雑になり、これまでの前例が通用しない社会の中で、持続可能な地域をどう維持していくかという問いに対しては、現場の試行錯誤から答えを探していくしかありません。

自治労が約70年にわたり展開してきた地方自治研究運動（自治研活動）は、まさに自治体職員が自らの仕事を問い直し、現場の課題意識から政策を提案する実践の場として、その役割を果たしてきました。

しかしながら、近年の人員不足と業務の多忙化は、自治研活動そのものを停滞させる要因ともなっています。我が札幌市役所職員組合連合会（札幌市職連）自治研推進委員会においても、過去の輝かしい実績の陰で、いつしか活動が「前例踏襲」という名の心地よいお休みモードに入り込んでいた事実は否定できません。

多くの組合員にとって、自治研は「どこかの誰かがやっている、少し難しくてお堅い活動」に見えてしまい、自分ごととして能動的に取り組む姿勢が失われつつありました。

そこで今回のレポートでは、何か立派な「完成された研究成果」を報告するのではなく、活動の主役であるメンバー自身が自治研を「自分ごと」として取り戻し、仲間と深く分かり合いながら一つのチームになることを目指す【試行錯誤のプロセスそのもの】を、今年度の確かな成果として捉え、論じるものです。

第2章：前例踏襲からの脱却ー12月総会と「ゼロベース」のテーマ選定

2025年12月3日（水）、厚別区役所厚別区支部室において「2026年度自治研究推進委員会総会」が開催されました。この総会において、2026年度に向けた活動計画（案）および新体制（案）が承認され、私たちの新たな活動が始動しました。

新体制となった推進委員会が最初に掲げた目標は、「前例や過去の遺産にすがったお決まりのテーマ」を淡々とこなすだけの受動的な姿勢と決別することでした。

これまでの「トップダウンで固定された議題」をこなす会議スタイルから、メンバーが個人的に興味のあるトピックを自由に提案し、匿名投票で絞り込む「ボトムアップ型」の意見公募へと舵を切ることで、主体性を取り戻すための具体的な一歩を踏み出したのです。自分たちが今、職場で本当に困っていることは何か。何を学び、何を研究すれば日々の仕事が楽しくなり、組合員の役に立つのか。それをメンバー自らの手でイチから選び出す「ゼロベース選定」の方針を打ち出しました。

しかし、言葉で言うほど「主体性を取り戻す」のは簡単ではありません。そもそも、過去の自主的な活動が浸透しきれなかった背景には、過重労働や硬直化した階層構造といった職場構造そのものの問題がありました。かつての活動もまた、こうした硬直した組織構造に依存して運営されていたため、多忙な現場にとって「新たな負担」となっていたのです。伝統的な「会議に集まり、紙の資料を眺め、順番に発言を求められる」という昭和ス

タイトルの意思決定プロセスをそのままやっていたら、若手メンバーは発言をためらってしまいます。

「自由に意見をください」という親切的な呼びかけすら、時として現場にとっては新たな負担になり得るというリアルな壁に、私たちは直面することとなりました。

第3章： 心理的安全性という土壌づくりーハイブリッド`会議と「シャイな声」

この壁を突破するため、私たちは意見出しのインフラそのものを変革しました。2026年2月25日の第2回役員会での議論を経て、従来の対面会議が持つ「直接顔を合わせる温かみ」を要所に残すハイブリッド型を採用しつつ、日常の意見出しの舞台として、全庁導入されていたGoogle Workspaceの「Google Chatスペース」をフル活用する運用へと移行しました。

文字だけのコミュニケーションは、ともすれば冷たい印象を与え、発言のハードルを上げかねません。そこで事務局は、2026年2月27日の議論開始にあたり、スペースの冒頭に「最高のチームにするための5つの心掛け」を掲げました。

そこには、文字越しの不安を徹底的に取り除くための「最高のチームにするための5つの心掛け」が掲げられました。

1. リアクションは「スピード」と「ボリューム」：誰も無視されていると感じないように、即座にスタンプで反応する。
2. 「くだらない質問」など存在しない：基本的な質問も歓迎される空気を作る。
3. 「Yes, And」の精神：アイデアを否定せず、常にポジティブに付け加える。
4. スモールスタート（60点主義）：完璧さよりも、まずは試行錯誤の回数を優先する。
5. 人間としての感謝：デジタルな効率化よりも、「ありがとう」という感謝と人との繋がりを最優先する。

この工夫のおかげで、チャットスペースには少しずつ変化が現れました。当初、メンバーは公的な掲示板である公開スペースを、ハードルの高い「晴れの舞台」のように感じていました。そこで、事務局が「アイデアのハブ（緩衝材）」となり、個別のDM（ダイレクトメッセージ）で寄せられた生の意見を一緒に磨き上げ、誰もが受け入れやすい「提案」へと育ててから公開する役割を担いました。これにより、「全体に書き込むのはちょっと気恥ずかしい」というメンバーからも、切実なアイデアの種が届け始めたのです。

「最近、褒め合う文化や心理的安全性に関心がある」「若手職員がストレスを溜めがちなのでレジリエンスを切り口にしてはどうか」といった、現場のリアルな悲鳴と問題意識が次々と寄せられました。

これらの声を基に、チャットでの対話を通じて、札幌固有の農産物を味わう「究極の地産地消の研究 ～札幌の食と風土を味わう～」や、「メンタルヘルス×札幌 ～若手職員のレジリエンス向上～」、「カスハラ対策と『ありがとう文化』の醸成」など、メンバー発信の熱い企画案が次々と形を成していきました。ここに、事務局が（盛り上げのサクラとして）どさくさに紛れて投入した「お役所スラング大百科 ～世間とのズレ百人一首～」や「疑似市長で1億円運用チャレンジ」などを加えた、バラエティ豊かな全9テーマの選択肢が出揃いました。

こうして完成したアイデアを基に、Googleフォームを用いた全委員による「興味の度合い」の投票を、2026年5月8日（金）の締め切りで実施しました。

蓋を開けてみれば、メンバーの関心が詰まった「未来の働き方」や「心理的安全性」が同率1位として迎え入れられる一方で、事務局が大真面目に企画した「お役所スラング大百科」は同率6位（24点）に甘んじ、「疑似市長で1億円運用チャレンジ」にいたっては8位（23点）と、見事に下位へ沈む結果となりました。

しかし、この清々しいほどの結果こそが、事務局や役員の顔色を窺うような付度（そんたく）が一切なく、全員が自分の意志でフラットに「NO」を突きつけられるだけの、本当の心理的安全性が委員会内に確立されていることの何よりの証明でした。

第4章：デジタルを味方につけるー効率化とスモールスタート

2026年6月2日（火）に開催された「2026年度第1回市職自治研推進委員会」において、先のアンケート投票結果が報告されました。

得票数1位となったテーマを前に、メンバー全員に強い納得感と「自分たちのテーマだ」という確かな一体感が芽生えました。

この決定を受けて、2026年6月18日（木）、「2026年度第2回市職自治研推進委員会・委員学習会」が開催されました。本学習会では、行政DX担当課に所属する推進委員が構築した、インタラクティブで分かりやすい「HTML勉強会資料」を活用したDX講義が行われました。単なるデジタルツールの導入（IT化）と、サービスそのものを新しく生まれ変わらせる「DX」の決定的な違いを学び、メンバー一同、目から鱗が落ちるような新鮮な驚きがありました。

完璧な100点を目指して足を止めるのではなく、まずは60点でもいいから自分の支部や職場で小さく実験を繰り返す「アジャイル」の考え方へと、委員会の意識が変わった瞬間でした。

さらに今回の委員会は、テーマ選定のプロセス（アイデアの壁打ち、アンケートの傾向分析、解説資料の作成など）のほぼすべての工程において、生成AI（Gemini）との共同作業を取り入れました。これにより、従来の事務作業に費やされていた時間が実に「90%以上削減」されるという、圧倒的な効率化を身をもって体感することとなりました。

この劇的な省力化によって生み出された最大の価値は、不毛な事務処理に追われるはずだった時間を、メンバー間の「本質的なコミュニケーション」へと投資できたことです。

チャット内での野球の話題に一喜一憂し、6月13日の岩内町での地本自治研集会への参加を通じて互いの人柄を深く知る。この「安心して仲間と雑談できる時間」の確保こそが、職場の雰囲気良くし、チームの繋がりを強固なものとした、最大の成果なのです。

編集後記—中の人からの全力のお詫びと、人間らしい言い訳—

「本報告の結論とします」と、いかにも立派な論文のように偉そうに結びましたが、実は、ここまでの文章はすべて生成AIに作成してもらったものです。（プロの査読委員というAIペルソナによる模擬審査を行いました。斬新さと絶妙な尖り方ゆえに非常に高い評価を得てしまいました。）

査読委員の皆様、並びに関係役員の皆様の貴重なお時間を浪費させてしまいましたことを、まずは心からお詫び申し上げます。本当にごめんなさい。

ただ、レポートとしての仕上げはAIに任せたものの、私たちという血の通った人間が通った道のりや空気感、メンバーの葛藤や表情、感じたことは、すべて紛れもない事実です。

今年度の札幌市職自治研推進委員会では、とにかく前例に捉われず、数多くの新しい挑戦をしてきました。

「結果や成果」という意味では、今のところまだ何もありません。

だけど、このドタバタした「経過」のなかで得られたたくさんの本音や気付き、新たな技術との出会いと困惑、AIの登場による文化の変容を目の当たりにする瞬間（AIならパラダイムシフトと表現するでしょう）は、何物にも代えがたい価値があると確信しています。これだけは、胸を張って全国の仲間に伝えたいと思いました。

- ・ 画面の向こうでスタンプを秒で押し合う便利さを知ったからこそ、リアルに集まってワイワイ喋る時間や、オンラインではなくあえて人と人とが対面することの価値を見直すことができた。
- ・ 誰かが決めたお題じゃなく、自分たちで「これやりたい！」って選んだからこそ、初めて自治研が「自分ごと」になったという手応え。
- ・ これまでの「当たり前になっていた活動」を正しく疑い、変えていくことのハードルの高さと、それ以上に、そこから一歩踏み出すワクワク感。
- ・ どれだけAIが優秀でも、それを使う人間のリテラシーは不可欠。結局最後に判断するのは我々人間であり、「私たちはこれから何がしたいのか！」を決める、最後に舵を握るのは、やっぱり生身の人間なんだ。
- ・ アジャイルにアジャストで、リテラシーにテレマカシーだ！なんだかこっち界限、最近横文字表現が増えたなあ。まずはそこから検索せねば！

私たちには、「成果」はまだありません。だけど、この短い期間の「経過」から得た多くの気付きこそが、今年度の私たちの成果と言えるのではないかな。いや、そう言い張るしかないのではないかな！！そうした次第で、今回はあえてそのままとレポートにまとめました。

生成AIにここまで頼り尽くすことが、自治研のレギュレーションや大人の事情に触れて怒られるかもしれませんが、こうした新しいテクノロジーや挑戦こそ、これからの自治研を進化させる「わくわくする大きな伸びしろ」があると感じています。

それと同時に、手段に捉われて目的を見失うリスクや、「従来型の泥臭いコミュニケーションだって捨てちゃダメかも！」ということにも気付くことができました。

このちょっとした記録が、この全国集会で縁を持った全国の仲間にとって、ほんの少しでも、活動のヒントになれば、少しは罪滅ぼしになると思っています。

そうです。お気付きの通り、この編集後記だけは、中の人（人間）がキーボードを叩いて書きました。今後の自

治研活動に、AIに丸投げした小綺麗なレポートが蔓延しないための楔を打つためにも・・・！

…ここだけで、本編の倍の時間がかかっている。。。

人間だもの、話は重複するし、言い訳みるし、言葉を選んで保身に走る、、、でも、これこそが、AIには作れない人間の体温です。

薄味のレポートに、さらに輪をかけて冗長なあとがきを重ねてしまいましたことを、重ね重ねお詫び申し上げます。読んでいただき、本当にありがとうございました！

AIと人間も” 団結して頑張ろう！”