早稲田大学マニュフェスト研究所
人材マネジメント研究部会

三次市研究活動

－聞くこと・話すことから始まる人材づくりの試行－

平成３０年３月

広島県　三次市（みよしし）

【共著（部会参加者）】

政策部企画調整担当　　主任主事　佐藤　祐輔
地域振興部地域振興課　主　任　　濵野　冴子
議会事務局　　主　任　　清水　大志

【序文（経緯等）】

この資料は，平成２９年度人材マネジメント研究部会三次市参加者（前述「共著」のとおり。以降「参加者」という。）の研究活動に用いる，組織内説明資料として作成したものである。

研究活動は，試行（実践）が不可欠である。参加者がこの試行について検討を進める中，時期を同じくして，本市において毎年度実施されている事務改善実践事例報告・提案（以降，「事務改善提案」という。）の募集が始まり，限られた執務時間で，効果的な試行を実施する方法を検討した結果，参加者の所属部署（地域振興課）が提出した事務改善提案を，本研究活動の試行と一部兼ねることとした。

ただし，事務改善提案は，提案部署内において完結し，単年度から数ヵ年度での目標設定（成果を見込む）となる取組である。

本研究活動は，**「２０年後に地域社会にどんな価値を提供できるようになるのか」**といった視点を幹事団から求められ，参加者もこれに共感した上で研究活動を進めているところである。

事務改善提案と本研究活動は，目標や実践時期等，完全に一致するものではない[*1]ことを，参加者は常に念頭に置き，試行の到達点の違いを意識しながら活動することが肝要である。

＊１　事務改善提案が「短期的に，組織改善や人材育成に資する活動の試行・実践」とするなら，本研究活動は「長期的に組織改善や人材育成に資する活動を進めることで，（組織以外の）地域社会にも好影響を及ぼす手法の試行・実践」であると，参加者において仮定する。

【目次】

序文（経緯等）　1

１　活動の概要と経過　3

⑴　第１回研究会

⑵　キーパーソン・インタビューの実施

⑶　第２回研究会

⑷　“ありたい姿”の探求

⑸　第３回研究会

⑹　基本シナリオの見直し

⑺　夏合宿

⑻　基本シナリオの実践行動に向けての準備

⑼　第４回研究会

⑽　基本シナリオの実践行動

⑾　第５回研究会

⑿　見出した成果

付記　２１

部会参加者の思い

資料　２４

キーパーソン・インタビューの試行

1　活動の概要と経過

⑴　第１回研究会（名古屋会場：４月２６日）

（研究会のねらい）

人や組織が成長するには“理解”と“気づき”が必要であり，“理解”とは「知識の学習」であり教えることはできるが，“気づき”とは，「なるほどと腑に落ちる」ことであり，これは教えることができない。実際に自分が考え，実践をして，体験を通して学習する中で身につくとされている。

本研究会では，“気づき”を大切にして，実際に私達が実践し，経験したことから学ぶ・気づくことにより“これまでの意識を変えていく”ことが必要なのだとわかった。

（取組の流れ）

現状分析のため，今まで何をしてきたのか過去を調べ，どうしてこのような現状になっているのか課題を整理し，めざすべき“あるべき姿”や“ビジョン”を考えて，それに向かって具体的な計画を作る。

①　自分達の職場の現状を調べる。

②　キーパーソンを見つけ，話を聞く。(キーパーソン・インタビュー)

⑵　キーパーソン・インタビューの実施

私達は，課題となっていた現状を分析するため，キーパーソン・インタビューを実施した。

【昨年度の研究会参加者にインタビューを実施】

昨年度参加者からのアドバイスは次のとおり。

（昨年度参加者からのアドバイス）

①　議事録を残して，３人で情報共有した方が良い。

②　議論の前に，前回の振り返りをし，お互いの意識を統一する。

③　役職が違えば，それぞれの見方があるので，キーパーソンは質問事項を決めて実施した方が良い。

（課題の取組方針）

昨年度の研究会参加者のインタビュー終了後，まずは市役所内部を最も熟知していると考える総務部職員にインタビューをし，質問事項を絞った上で，次にインタビューをする人を決めることとした。

【総務部課長級職員，女性部長級職員，再任用職員にインタビューを実施】

（主な意見）

- 組織のキーマンは課長級と考えている。
- タテの情報共有はできているが，ヨコはできていないのではないか。
- 組織全体のレベルの引き上げをするには，職員が自分のこととして受け止めることができるかが課題となる。
- 仕事をする上では，人間関係が大切であり，話し合いによりスムーズな業務遂行が可能となる。
- 人と人とのつながりができれば，「苦」であったことが「苦」ではなくなる。
- 専門職でずっとやってきたので，事業の土台からしっかり作ることができ，作り上げたものを活用することができた。また，人間関係をつくることができ，面白い仕事をすることができた。懸念事項としては，考えが凝り固まることである。
- （専門職でも）役職に就くことで，ある程度権限も与えられたので，やりたい事業ができたのでよかった。
- これからは日々のルーティン業務に加え，企画力が必要となる。企画力は，情報・知識と経験が必要であり，専門職の職員が増えても良いのではないかと思う。

⑶　第２回研究会（福岡会場：５月３０日）

（事実前提と価値前提）

ダイアログでは,『２０年後の私達は地域（市民）や組織から何を期待されているか』というテーマで行った。

自治体職員が物事を決定する仕方は、「事実前提（今起こっていることから考える)」を基本としていることが多く，現在の状態から「ありたい姿（理想・目的)」に至る方法（手段）を考えている。

しかし,“ありたい姿（理想・目的)”に到達する手段として,「価値前提（こうありたい理想や未来を考える)」という違う視点からアプローチすることも必要であると教わった。

（価値前提のアプローチ）

価値前提のアプローチは，ありたい姿から現在へ落とし込み，今どうすれば良いか，どのような手段を取れば良いかを考えていくことであり，目的を明確にして問題の根本を解決する方法である，本研究会では価値前提のアプローチを実践する。

（課題と今後の取組方針）

今後,所属組織の変革に向けた基本シナリオを作成し,実際に計画・実践する中で学習をしていくことが求められた。

私達は，第２回研究会を終えて,“ありたい姿”を明確にするため,キーパーソン・インタビューを継続し，組織について分析した。

⑷　“ありたい姿”の探求

私達は，これまでのキーパーソン・インタビューから本市の課題・問題の仮説を立て，インタビューを継続して実施し，現状の把握を進めた。

省庁派遣経験者，他自治体派遣者，総務課職員，病気休暇取得経験職員インタビューを実施

【仮説１：タテの連携は取れているが横の連携が取れていない】

（主な意見）

- 本組織の外を経験し本組織は，国よりヨコの連携がある。国は，他の人の業務が分からない。市の業務は広く浅くだが，国は狭く深く，専門性が高いので，他の人の業務が把握しにくいと感じる。
- 三次市は職員間で交流・話ができている組織と感じている。中間層と係員の層の話ができており，人間関係も良いと感じている。

【仮説２：新人職員やメンタル的な問題を抱えた職員へのフォローが必要である】

（主な意見）

- 新人職員研修の一環として，新人職員のフォローやチューターの成長を目的としてチューター制を導入している。
- チューター制を導入して，辞職した新人はいない。
- 新しい仕事や環境になった場合，仕事や対人に対する不安が多くなり，その不安により精神的に病むケースもある。
- 病気に至った原因は，不明で，不安定な精神状態であった。
- 病気の時は自分の状況を周囲に言いたくなく，とにかく，この状況から逃げ出したい，どうにかしなくてはいけないと感じていた。
- 今職場の雰囲気も良く，職場の人とも仲も良かったので，人間関係が原因ではない。
- 周りの人に一切悟られないように振る舞っていたので，組織的にも予防はできなかったと思う。

【キーパーソン・インタビューを終えて】

仮説１では，私達は，以前のキーパーソン・インタビューで，「タテ

の情報共有」はできているという話を聞いていたが，今回のインタビューでは「ヨコの情報共有」もできているという意外な意見を聞くことができた。

また，仮説２では，病休取得者のインタビューによると人間関係が原因ではなかった一方で，チューター制度導入から新人職員の辞職がないことから人間関係を構築するシステムは一定程度の成果が出ていることがわかった。

【キーパーソン・インタビューの成果の実感】

ここまで様々な立場・考え方の職員とキーパーソン・インタビューを実施した。

ここで３者３様に，キーパーソン・インタビューで構築された人間関係が業務に活かせた，または内部調整の際などの精神的負担が減る経験をした。

職員間の関係に限らず，市，地域，住民間などの社会システムはすべて人間関係により成り立っている。生きていく上で人間関係は重要な点であり，これにより簡単なことが難しくなったり，難しいことが簡単になったりもする。

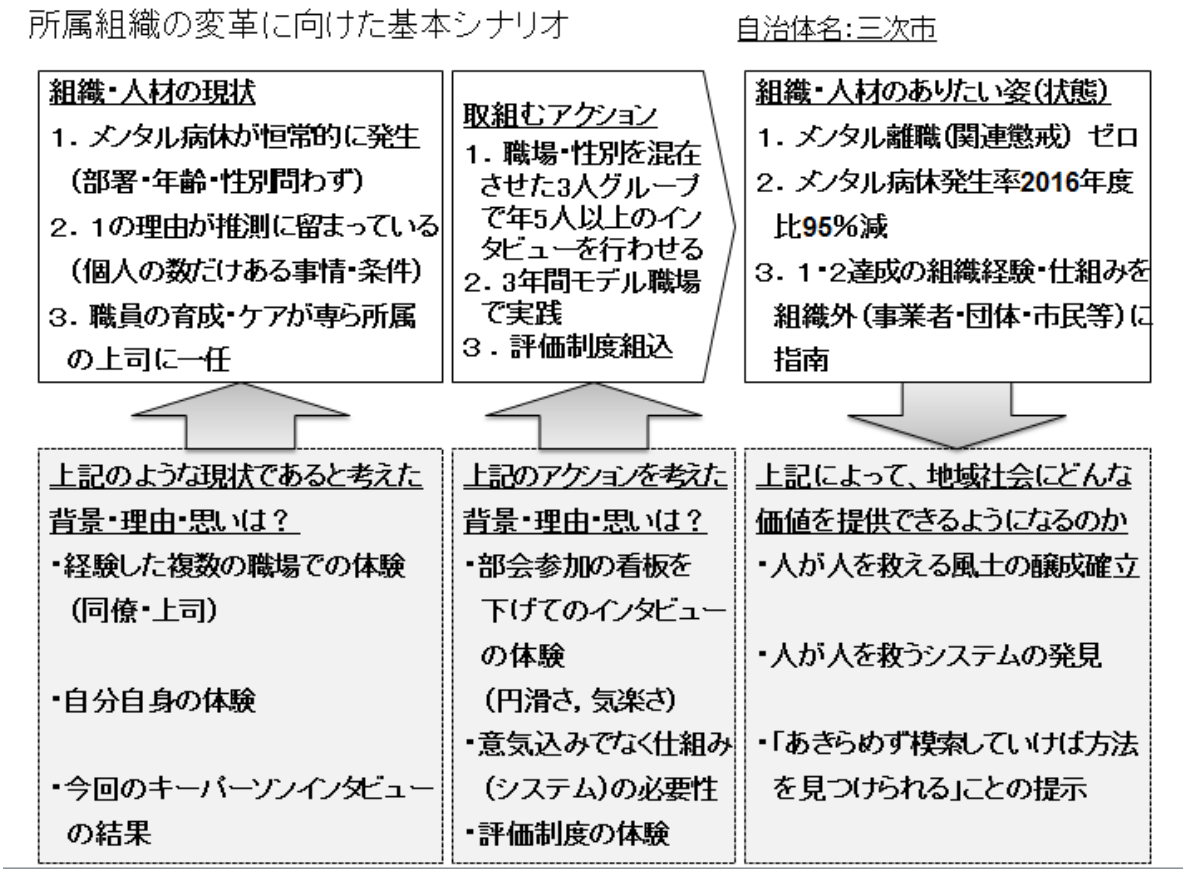
このころから，キーパーソン・インタビューを利用した対話に大きな可能性を感じ始めていた。

【ありたい姿の探求】

前述の部長インタビューでも，「仕事をする上では，人間関係が大切であり，話し合いによりスムーズな業務遂行が可能となる。人と人とのつながりができれば，「苦」であったことが「苦」ではなくなる。」という話が出たが，そのつながりの大切さを改めて身をもって感じた。私達自身も，なんでも話をできる同僚や先輩に助けられた経験があった。

仮説２について調査したところ，本市では毎年約２．５％の職員が

メンタル的な問題による長期休暇を取得していた。この人的資源の損失は，他職員の業務を圧迫し，メンタル的な問題を抱える職員の再生産につながる。この負のスパイラルに陥らないための取組の必要であり，本年度に取り組むべきテーマであると判断し，キーパーソン・インタビューによるメンタル的な問題を抱えた職員（予備軍を含めて）への組織的な対応を研究テーマとした。第２回の課題となっていた「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」を次のように定めた。



（所属組織の変革に向けた基本シナリオ）

○「組織・人材の現状」

① 部署，年齢，性別を問わず，毎年１１人前後が精神的な病気で長期休暇を取得している状況がある。

② 長期休暇を取得している理由が，個人ごとに事情や条件が異なり，どこにその原因があるのか推測の域を脱していない。

③ 職員の育成・ケアが上司に一任され，市役所全体での育成・ケアがされていないという現状がある。

○「組織・人材のありたい姿（状態）」

一部の職員ではなく，全職員にとって，本当の意味での「風通しの良い組織」を作ることにより，組織全体の円滑な業務遂行ができ，少ない職員で市民に対し，より良い仕事ができるようになると考えた。そのために，次のように「ありたい姿」を定めた。

① 関連懲戒を含み，メンタル離職をゼロにする。

② メンタル病休発生率　２０１６年度比９５％減少

③ ①と②を達成した組織経験や取組を事業者や団体等に伝え，取組の参考としてもらう。

○「取り組むアクション」

① 職場・性別・年齢に関係なく３人グループを作り，年間５人以上のインタビューを実施。

② ３年間，モデル職場を設け，実践。

③ 本市で実施している人事評価の「行動モデルシート」や「貢献度評価シート」に組み込み,「タテのヒアリング」だけではなく「ヨコのヒアリング」も追加。

以上のように，基本シナリオをまとめた。

（部会参加者以外のキーパーソン・インタビューの試行）

まず，部会参加者以外の職員に実践してもらい，ヒアリングを実施した。

【試行１】　インタビュアー　：入庁１～２年の新人職員２人
　　インタビュー対象：新人職員が所属している課長

【試行２】　インタビュアー　：入庁１～２年の新人職員２人
　　インタビュー対象：人事係員２人

（試行者の感想）

【試行１】

・　話ができたことで，相手のことが良く分かった。これから相談等もできそう。

【試行２】

・　２対２のインタビューはインタビューの回答が前の人の意見に影響される時があるので，インタビュー相手は１人の方が良い。

・　このインタビューをすることで,メンタル病休が無くなるかは,疑問がある。

（試行者の感想を受けて）

カウンセリングではないので，メンタル病休が無くなることはないかもしれないが，対話をすることで，相手を知ることができ，何かしら不安を解消するキッカケを作ることができるのではないかと考えた。

⑸　第３回研究会（福岡会場：７月２０日）

第３回研究会のねらいは，第２回で課題とされた「所属組織の変革に向けた基本シナリオ」をバージョンアップすることであった。各自治体の前で基本シナリオのプレゼンを行い，各自治体や幹事からアドバイスをいただいた。

（幹事から全体へのアドバイス）

幹事からは，「ありたい姿」は，いくつかのレベル設定があってもよいが，あまりに現実と近すぎるとよくない。より具体的に，まず「自分はどうするのか」をイメージする必要がある。また，①動画モードでイメージしているか。自分が行動しているイメージができているか。②どんなストーリーをイメージしているか。流れを考える必要がある。③言葉の選び方。具体的で，生々しい表現が共感されやすく，聞く側がわかりやすい。とのアドバイスもあった。

そして，“組織・人材の現状”は，データで示さないと，納得感は得られない。今までの歴史（積み上げ）を調べて，良くなったこと，変わらないこと，悪くなったことを考える必要がある。これらを掘り下げて，本当の原因は何かを突き止め，ありたい姿への手段を選ばないといけない。

（幹事から三次市へのアドバイス）

“組織・人材のありたい姿”を「現状が裏返った状態や解決した状態」とした場合，それは「マイナスがゼロになった状態，普通の職場になった状態」であり，本当の「ありたい姿」ではない。「ありたい姿」は，“その先の理想的な組織・人材”をイメージしてもらいたい。

基本シナリオを実践していくには，周りを巻き込んでいかないといけない。３人が熱を持ち続け，その熱をジワジワ周りの人に伝え，“共感”をしてもらわないと周りの人は動いてもらえない。

（発表の反省点）

私達の基本シナリオは，“メンタル病休が無くなること”をありたい姿に設定しているため，「マイナスがゼロになった状態，普通の職場になった状態」と評価を受けると考えた。案の定，今回の研究会に出席していた本市のマネ友から，「“その先”を考えないといけない。」と指摘を受けた。

私達のこのありたい姿は,“マイナスがゼロになった”だけではなく,“組織が健全な状態，あるべき姿になる”ことを意味しているということをもっと発表で伝える必要があったと感じ，基本シナリオを練り直すこととした。

⑹　基本シナリオの見直し

第３回研究会を終え，どのようにしたら，基本シナリオの真意が伝わるか検討した。外部組織へのインタビューも実施して，より広く意見・情報を集め，解決のヒントを得ることとした。

広島県東京事務所の他市職員２人にインタビュー実施

地元の自治体における，メンタルヘルス対策の取組については，本市と同様の取組であり，特別な取組はしていないとのことであった。他の自治体においても，病気休暇を取得される職員がおり，研修等の取組は行っているが，踏み込んだ対策は行っていないということであった。

私企業の取組を調査

日本の人事部「HR アワード」表彰を受賞された企業の取組のヒアリングを実施した。

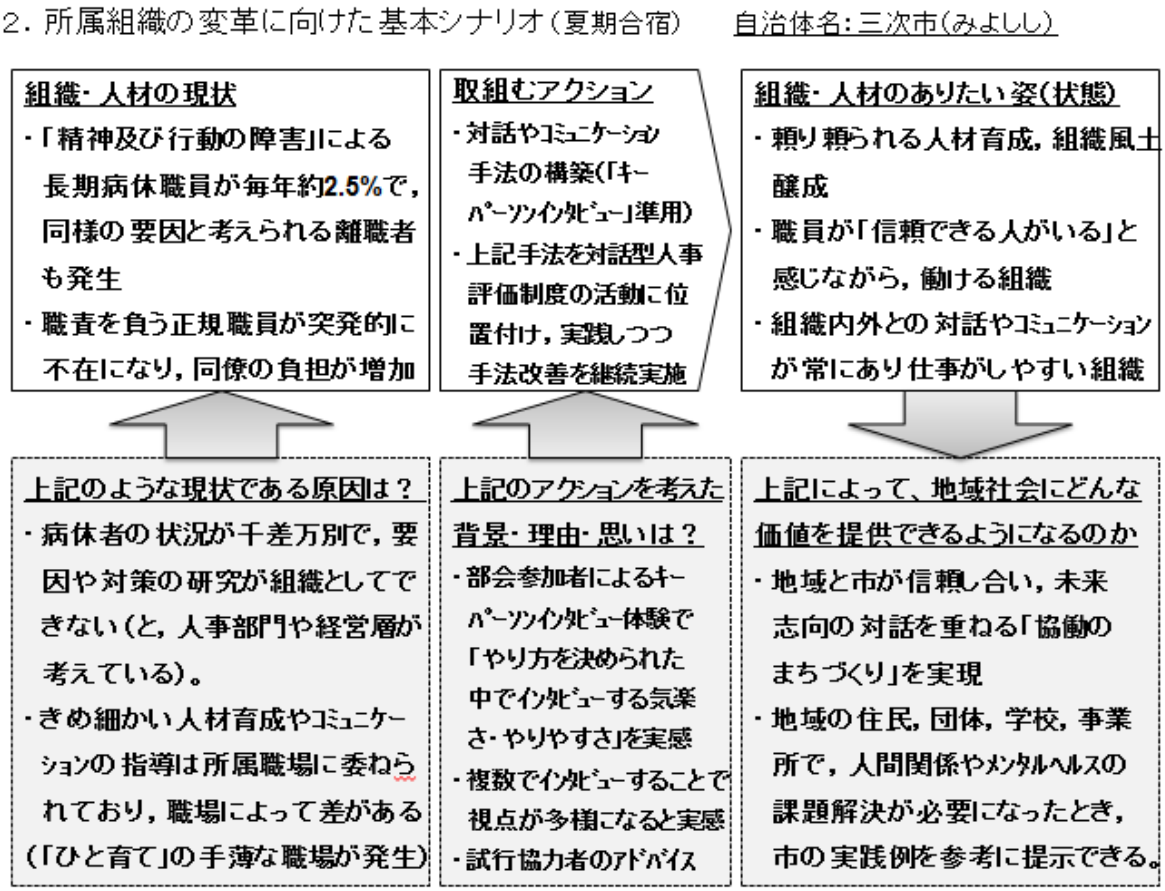
採用段階から，採用希望者と職員の対話を実施した人間関係の構築により，新卒採用者だけではなく，職員の中途退職が減少していた。人と人とをつなぐ仕組みを会社全体で取り組む施策により，改善が見られていた。

⑺　夏季研究会（夏合宿）（東京会場：８月２４日～２５日）

夏季研究会は，各自治体が発表を行い，その発表に対し，講師との対話を行い，新たな気づきを得る。また，他の自治体の発表からも学ぶことをねらいとされていた。

（基本シナリオ）

第３回の研究会で，講師や他市町の方のアドバイスも参考とし，今回の基本シナリオを作成した。今回の「組織・人材のありたい姿（状態）」は，メンタル病休を無くし，取り組むアクションにより，その先に見える「組織のありたい姿（状態）」を「頼り頼られる人材育成・組織」，「職員同士の信頼関係」，「対話による仕事がしやすい組織」と設定した。



私達はキーパーソン・インタビューや自分達の経験から，「組織・人材の現状」について，考えてきた。

まず「組織・人材の現状」としては，「精神及び行動の障害」による長期病気休暇職員が毎年約２．５％で，同様の要因と考えられる４０代や５０代の早期退職者も発生している。また，職責を負う正規職員が突発的に不在になり，同僚の負担が増加している。

そのようなことから,「取り組むアクション」を，今回の研究会で行っている「キーパーソン・インタビュー」を準用し，対話やコミュニケーション手法を構築することにより,「タテ・ヨコ・ナナメのつながり」を作る事を考えた。

また，今回のキーパーソン・インタビューを体験してみて,「やり方を決められた中でインタビューをする気楽さ・やりやすさ」,「複数人でインタビューすることで視点が多様になる」と実感した。

実際に他の職員に実践してもらった感想では,「話ができたことで,相手のことがわかり，これから相談などもできそう」,「対話力が養えると思う」等があった。

以上のことから，私達はキーパーソン・インタビューを全庁的に行う仕組みづくりをめざす。

このような取組により,「組織・人材のありたい姿（状態)」としては，次のとおりである。

・頼り，頼られる人材育成，組織風土の醸成

・職員が「信頼できる人がいる」と感じながら働ける組織

・組織内外との対話やコミュニケーションが常にあり仕事がしやすい組織

これは,「タテ・ヨコ・ナナメのつながり」ができることで,「この人に相談すれば，なんとかなる」と思え，仕事がしやすく，風通しのいい組織となると考えた。

⑻　基本シナリオの実践行動に向けての準備

夏合宿において，他の自治体の発表や話を聞いて，私達にはまだ実践が不足していると感じた。実践し，ブラシュアップを行い，より実践的な計画としていく必要がある。

部会参加者所属課（地域振興課・企画調整担当・議会事務局）での試験的実施をめざす取組

事務改善提案として部会参加者所属課の協力のもと試験的に実施することが決まった。今回の研究会参加者の所属課（地域振興課・企画調整担当・議会事務局）で試験的に実施をめざし，部長級から主事まで参加をお願いする。幅広く実施し，様々な役職の意見のアンケートにより集約し，今後の参考とすることを決めた。

地域振興課において，課内協議を実施

このインタビューによってどのような方向をめざすのか，より良いインタビューとなるやり方等について，前向きな討論が行えた。

また，事前にインタビューのスキル学習を行ったらどうかやインタビューの効果を実施する人，受ける人に理解してもらう必要がある等の意見が出た。これらを今後検討していく必要がある。

実施に向け，手順書，アンケート用紙，インタビュー・チケット等の準備を行い，整い次第，インタビューを行うとした。本年度は，私達が所属する各部署でインタビューや意見交換を実施した（「資料」参照）。詳細な検証については次年度実施の計画とした。

⑼　第４回研究会（静岡会場：１０月１９日）

（第４回研究会のねらい）

各自治体が実践したことを報告し，その振り返りとして，講師との対話により，気づき・学ぶこととされている。

（幹事からのアドバイス）

幹事からは人の動かし方や巻き込み方について，アドバイスがあった。人が動くには，相手が何に「困っているか」,「関心があるか」,「興味があるか」がカギとなる。まずは，相手を知らないといけない。例えば，人事課は今，何に困っているかを知らないと，自分達の提案を受け入れることはない。または，困っていることに気づいていないこともある。それを自分達の提案で気づかせる必要がある。

また，基本シナリオを実践していくためには，ポジションパワー（権限。使いすぎると“やらされ感”が出る。）ではなく，パーソナルパワー（個人。その人を信頼しているので”やらされ感“は出にくい。）をどのように築き上げていくかが課題となるとのことであった。

人から信頼を得るには，その人の“能力”，“人柄”，“実績”を積み上げることが必要であり，それにより，協力者を増やしていくことができる。

（今後の取組）

今後の取組については，１０月中に３課へのインタビュー実施手順書や説明資料を作成・説明し，１１月中にインタビューを実践していく事を決めた。

⑽　基本シナリオの実践行動

次のように，実施要領を定めた。前提として，インタビューを通して，した側，された側の双方が，今後生きていくヒントを得られるような内容として実施する。

【取組の要旨】

組織の「タテ・ヨコ・ナナメ」のコミュニケーション力の向上を図るとともに組織外（市民や各種団体など）との対話力向上をめざし，インタビュー手法の構築と試行を行う。

【日程】

１１月～１２月１５日（金）　インタビュー及び「振り返り」の実施

１２月２２日（金）　終了

※原則，勤務時間内の実施

【インタビューの構成】

①　インタビュー　３０分

②　終了後全員での検証　３０分

※「このインタビューはどうだったか」（事前の調整・準備，進め方等）

【使用様式】

①　様式１　インタビュー・チケット（試行版）

②　様式２　チームの記録（記録担当が作成・保管）

③　様式３　「振り返り」の記録（個人の感想，チームのまとめ）

【留意点】

・インタビューにおける発言の内容は出席者以外にもらさない。

・議論しない。（インタビューの場）

・ひとり１回は発言する。

・他の人の意見を否定しない。

・グチだけで終わらない。

・相手が答えたくないことを深追いしない。

・率直に

・時間をまもる。

【チーム編成及びインタビューの対象】

３課の職員を６グループの３人組とし，インタビューを実施する。

【インタビューまでの流れ】

①チーム員の協議で，チームリーダーとインタビュー及び検証時の進行管理担当（時間管理）と記録担当を決定し，インタビューの希望日時・質問事項を調整する。

②チームリーダーが，インタビューの相手とインタビューの日時を決定するとともに，質問事項の事前通告の希望を確認する。

③チームリーダーが，記入した「インタビュー・チケット（試行版）」（様式１・１片／人）をインタビューの相手とチーム員に渡す。

④インタビューを受ける人及びチーム員は事前に「インタビュー・チケット（試行版）」を所属長に提示し，日時等承認を受ける（押印）。

⑤インタビューを受ける人が質問事項の事前通告を希望された場合は，チームリーダーがインタビュー前日までを目途に，質問事項を，インタビューを受ける人に電子メールで送信する（チーム員同報）。

【インタビューの流れ】

①チームリーダーが別紙（机上注意表示）の内容を出席者全員に確認するとともに，机上等に備え付け，開会する。

②インタビュー（質問と回答）を行う。

③進行管理担当は，残り時間が５分程度となった時点と，終了時点（３０分）で，全員に周知する。

④チームリーダーは，インタビューを終了する。

【インタビュー後の「振り返り」（出席者全員による検証）の流れ】

①「振り返り」の記録（様式３）は，インタビューの場にいた全員が作成する。

②「振り返り」の記録（４　インタビューの評価）の項目について，インタビュー出席者全員で協議する。

③進行管理担当は，残り時間が５分程度となった時点と，終了時点（３０分）で，全員に周知する。

④チームリーダーは，「振り返り」を終了する。

【報告の流れ】

①インタビュー出席者は，「振り返り」の記録（様式３）をインタビューの翌々日までにチームリーダーに提出する。

②チームリーダーは，前項①を確認し，地域振興課長に提出する

③ 地域振興課長に提出された「振り返り」の記録を，地域づくり係で統計処理する（所属名，氏名，その他個人が特定される固有名詞等除き，一覧表等資料加工する）。

④ 統計処理した資料を基に，地域振興課所属員で「キーパーソン・インタビュー」の試行のまとめを行う。

⑤ 地域振興課長は，前項③のまとめを，「キーパーソン・インタビュー」参加者全員に電子メールで送信する。

⑥ 平成２９年度人材マネジメント部会参加者は，本試行を研究活動の参考事例とする。

【質問について】

① 質問の分野は「（三次市役所の）組織について思うこと」「働く中で思うこと」の２分野を必須とする。

② 質問は，上記②の分野について，経験や意見，苦心したところ，改善提案等，インタビュアーの関心事を勘案して尋ねる。

③質問内容は今年度参加者が難点か例示する。

（試行結果）

実際に，３課でインタビューの取組を実践してもらい，振り返りやアンケート調査の中では，「いつもと違う話ができてよかった。」，「話を聞いて共感できた。」など，人と人とのつながりを作ることはできた。今回は，対話力の向上を表に出して，実施したが，メンタルヘルスを表に出して実施する場合，インタビュー対象者に対し，どのように説明するかが課題である。今後，詳細なアンケートの取りまとめを行い，基本シナリオの参考とする。

⑾　第５回研究会（東京会場：１月２５日～２６日）

第５回のねらいは，プロセスを振り返り，自らにコミットすることであった。

（改めて部会とは何か）

幹事からはこの部会は,「徹底的に不親切」である部会であり，自分で学ぶ必要がある。そして「希望」でもあるとのことであった。不確実な未来を切り開く希望であり，人の可能性を信じ，いろいろな人と話をし，知恵を得ることで，力を得たい。「我々は無力ではなく，微力である。」がキーワードであった。

今の時代は，急速に変化している。しかし,「組織の変化と成長」には時間と手間がかかる。これからの時代に対応するためには,「人や組織にしかできないこと」を考えていかなければ，人や組織の存在意義が無くなってしまう。組織を変えるには,“ちょっとトライ”してみようと思わないと変わることはない。その“ちょっとトライ”してみようと思うキッカケがこの部会なのではないかと感じた。

そのためにも，自分が変わろうと一歩前に踏み出し，対話により心と心がつながった瞬間，自分の“熱”が相手に伝わり理解しあえ，仲間となれる。

一人ひとりの微力を集め，大きな力に変えていくことにより，組織や地域がより良い方向へ向かっていく事が重要であると感じた。

⑿　見出した成果

本市では「とことん対話」する市民生活最優先の市政をめざしているが，職員間の対話ができなければ市民との対話をすることはできない。

今年度見出した成果は，３課と限られた部署ではあるが，庁内職員間で対話を実践できたことである。

【付記】部会参加者の思い

政策部　企画調整担当　主任主事　佐藤　祐輔

私は昨年度，人材マネジメント研究部会参加者が隣席にいたこともあり，部会に興味を持っていたが，こんなに早く参加の機会をいただけるとは考えてもいなかった。

当初，私自身は「市役所の中に埋もれている優秀な人材のモチベーションを上げる仕組みづくり」を研究テーマとして考えていたが，部会に参加する中で，幹事の講話，キーパーソン・インタビューなどさまざまな意見を聞く中で，自分自身が問題だと思っていることが，他者から見ると，問題ではないこともあることがわかり対話の重要性を実感した。

そのような経緯もあり，キーパーソン・インタビューを通した対話には大きな可能性を感じており，全庁的にキーパーソン・インタビューを実施し，問題解決をめざすという取組にはすぐに賛同した。

取組の結果，こちらの思い通りに進んだ部分とうまくいかない部分があった。また，「良い」と思って取り組んだことが，思わぬ弊害を生み出すこともあり，新しい制度を生み出す難しさも知った。

また，今回の試行では延べ２２人，各１時間の経費かけて実施しており，金額にすると約５万円である。全庁的な取組とするためには，費用に対する効果を最大限にするよう制度設計の見直しは必要であるが，対話を理解しているマネ友が参加した班は概ねこちらが考えていた成果が出たように思う。十分な説明ができておらず，「腹落ち」なしに実施をしたことは反省点であるが，全庁的に取組としようとしたときの一事例として意見を聞くことができたことは良かった。

課題は山積しているが，今後の取組の足掛かりとなったことは確かである。

地域振興部　地域振興課　主任　濵野　冴子

様々な苦悩から，離職や休職，命に関わる選択をした職員たちを見聞きする中で，決断の前に何か手だては無かったものだろうかと思い続けてきた。

今回，部会のメンバーとなった者３人で，自身の過去の経験や折々の心情について話し，幹事団から命ぜられたキーパーソン・インタビューを行っていく中で，人と人とが言葉を交わすことができれば，組織の未来はもとより，個人の人生の道程も，違う彩りを帯びてくるのではないかという思いを強くした。

最も課題に思ったのは，人と話すことを必要と思っていない人や不得手に思う人に，いかに「言葉を交わす機会」を設けるか，だった。それを解決するために，制度として，業務として，話す機会を作る方策を研究したいと思った。この部会で示された「キーパーソン・インタビュー」が，最も適した手法に思え，全庁展開する可能性を探ることにした。

インタビューは，議論ではない。傾聴に近いと思う。相手に関心を寄せ，相手の話しを聞かなければ質問はできない。議論は，主張のし合い，「自分語り」の累積にしかならない場合があると感じてきた。今の職員や組織に必要なのは，ミーティングや議論でなく，インタビューではないだろうかと思った。

渋々，嫌々，強制的に参加させられたインタビューの機会によって，苦しいとき声をかける相手，声をかけてくれる相手を，職員がひとりでも得ることはできないかと考えた。職員である前にひとりの人間として，今とは別の組織，別の地域でいいから，生き続けられる力を獲得できる方策を，これからも探っていきたい。

今年度は試行の検証ができなかったことが自分の反省点であり，残念な点だが，自分たちのペースに応じた部会の進め方であったことを嬉しく思う。

議会事務局　主任　清水　大志

私は，この研究会に参加するまで，組織や仕事について，「こうやれば効率的になるのに」位は考えて日常業務を行っていたが，「２０年後の市や組織をどのような状態にしたいか」，「組織を変革していく」という考えはまったくと言っていいほど考えたことはなかった。

この研究会に参加して，いろいろな自治体の方と話をすることができ，自分の市の問題や課題，良い点等に気づくことができました。

また，「時代は常に変化しており，組織も時代に対応し，常に変革していかないといけない」という講師の話も興味深かく聞かせていただいた。常に世の中の情報や状況にアンテナを張り巡らし，柔軟な対応ができる組織づくりを意識し，実践できるように自分自身も意識改革をしていかなくてはならないと感じたし，それにより地域も変えて（変わって）いかなければいけないと感じた。

今後，この経験を生かし，組織改革，自分改革に取り組み，この市に住んでよかったと市民に思ってもらえ，私自身もこの組織で働けて良かったと思えるようにしていきたいと思います。

【資料】キーパーソン・インタビューの試行

キーパーソン・インタビューの実施手順等

【平成２９年度　三次市職員事務改善実践事例報告・提案】

地域振興課「キーパーソン・インタビュー」試行

実施手順等

－概　要－

【取組の要旨】
　組織の「縦・横・斜め」のコミュニケーション向上を図るとともに組織外との対話力向上を目指し，インタビュー手法の構築と試行を行う。

【日程】
１１月～１２月１５日（金）　インタビュー及び「振り返り」の実施
１２月２２日（金）　終了
※原則，勤務時間内の実施

【インタビューの構成】
①インタビュー　30 分
②終了後全員での検証　30 分
　※「このインタビューはどうだったか」（事前の調整・準備，進め方など）

【使用様式】
①様式１　「インタビュー・チケット（試行版）」
②様式２　チームの記録（記録担当が作成・保管）
③様式３　「振り返り」の記録（各人が作成し，チームリーダーに提出）

【留意点】
- インタビューにおける発言の内容は出席者以外にもらさない
- 議論しない（インタビューの場）
- ひとり１回は発言する
- 他の人の意見を否定しない
- グチだけで終わらない
- 相手が答えたくないことを深追いしない
- 率直に
- 時間をまもる

1　チーム編成及びインタビューの対象【実施結果】

参加人数	地域振興課	議会事務局	企画調整担当	計
実数（人）	7	4	5	16
延べ（人）	10	5	7	22
6チーム（インタビュアーの人数）●は複数回参加				

2　インタビューまでの流れ

① チーム員の協議で，チームリーダーと，インタビュー及び検証時の進行管理担当（時間管理）と記録担当を決定し，インタビューの希望日時・質問事項を調整する。
※各担当は兼務としない（チーム３人が，１人１担当を担う）。
※チームリーダーは，チームの最上位の役職にあたる者以外でもよい。
※記録担当は，インタビュー時の速記を行う。
※質問については「６　質問について」を参照

② チームリーダーが，インタビューの相手とインタビューの日時を決定するとともに，質問事項の事前通告の希望を確認する。

③ チームリーダーが，記入した「インタビュー・チケット（試行版）」（様式１・１片／人）をインタビューの相手とチーム員に渡す。

④ インタビューを受ける人及びチーム員は事前に「インタビュー・チケット（試行版）」を所属長に提示し，日時等承認を受ける（押印）。
※押印後の「インタビュー・チケット（試行版）」は，承認を受けた者が保管する。

⑤ インタビューを受ける人が質問事項の事前通告を希望された場合は，チームリーダーがインタビュー前日までを目途に，質問事項をインタビューを受ける人に電子メールで送信する（チーム員同報）。

3　インタビューの流れ

① チームリーダーが別紙（机上注意表示）の内容を出席者全員に確認するとともに，机上等に備え付け，開会する。

② インタビュー（質問と回答）を行う。

③ 進行管理担当は，残り時間が５分程度となった時点と，終了時点（３０分）で，全員に周知する。

④ チームリーダーは，インタビューを終了する。

4　インタビュー後の「振り返り」（出席者全員による検証）の流れ

① 「振り返り」の記録（様式３）は，インタビューの場にいた全員が作成する。
※インタビューの翌々日までにチームリーダーに提出する（後述参

照)。
※手書き可
※インタビュー終了後，振り返りの協議の事前または事後に，記入時間を設けても可（各チームで決定する)。

② 「振り返り」の記録（４　インタビューの評価）の項目について，インタビュー出席者全員で協議する。
※見学者の発言も可とするが，インタビューを受けた人の感想を中心に確認する。

③ 進行管理担当は，残り時間が５分程度となった時点と，終了時点（３０分）で，全員に周知する。

④ チームリーダーは，「振り返り」を終了する。

５　報告の流れ

① インタビュー出席者は，「振り返り」の記録（様式３）をインタビューの翌々日までにチームリーダーに提出する。
※手書き（紙提出）可，電子データを作成した場合はメールにより提出

② チームリーダーは，前項①を確認し，地域振興課長に提出する。
※手書き（紙提出）可，電子データを作成した場合はメールにより提出

③ 地域振興課長に提出された「振り返り」の記録を，地域づくり係で統計処理する(所属名，氏名，その他個人が特定される固有名詞等除き，一覧表等資料加工する)。

④ 統計処理した資料を基に，地域振興課所属員で「キーパーソン・インタビュー」の試行のまとめを行う。

⑤ 地域振興課長は，前項③のまとめを，「キーパーソン・インタビュー」参加者全員に電子メールで送信する。

⑥ 平成２９年度人材マネジメント部会参加者は，本試行を研究活動の参考事例とする。

６　質問について

① 質問の分野は「(三次市役所の）組織について思うこと」「働く中で思うこと」の２分野を必須とする。

② 質問は，上記②の分野について，経験や意見，苦心したところ，改善提案等，インタビュアーの関心事を勘案して尋ねる。

③ 質問の例として，今年度人材マネジメント部会の研究活動で行った「キーパーソン・インタビュー」の質問を，次のとおり例示する。
※あくまでも例であり，インタビューを受ける人を考慮しながら，チ

ーム員が「聞きたいことを聞く」こと。

「振り返り」の記録　集計結果

参加人数	地域振興課	議会事務局	企画調整担当	計
実数（人）	7	4	5	16
延べ（人）	10	6	7	23

気づき・反省・改善点等（自由記入）

＊個人の感想及びグループ全体でまとめた感想，（）は論文用補記。

- 質問者と被質問者が対面する配置で行ったが，被質問者から「対立の配置でやりにくい」との指摘を受けた。ロの字や傾斜をつける等の工夫が必要である。
- （インタビューの時間設定について）限られた時間の中で行うため，（３０分の質問時間で）適当であった。
- 時間が短く，アイスブレイクする前に終わってしまった。時間は，もう少し長くてもよかった。
- 聞かれる側も聞きたいことがある。時間がほしい。
- 質問の事前通知の必要性はあまりなかった。
- （質問を）事前に通知しないことで率直な意見や反応が表れた印象である。
- （質問の事前通知について）インタビューされる方もする方も心構えができたほうが良い。
- 聞きだす側がよくかみくだいて説明しないと答えにくそう。
- 対話するという観点で言えば，質問項目の事前通知は不要。
- 質問者と回答者の関係性が薄い場合は，事前通知は必要であると感じた。
- 全員が，質問の趣旨を含め率直かつ簡潔に伝えられていたように感じた。

- もう少し質問が具体的でもよかったかもしれない。
- 初対面の方もおり，緊張であまり話が膨らませられなかった。
- 質問者の部署も経験年数等も違い，色々な視点からの質問が出来たと思う。
- （インタビューの対象者に）回答しにくい質問をしてしまった。
- 各人，先入観を持つことなく公平な視点を保っていた。質問者によって「切り口」（興味のありどころ）が異なっていたため，被質問者から多様な知見を引き出すことが出来た。
- 本題の質問前に，趣味などキーパーソン側が回答しやすい質問することで，緊張感のないインタビューが行われるのではないかと感じた。
- インタビューを受ける側から質問を受ける等，会話のキャッチボールができればよかった。
- 共感できる部分が多数あった。同年だと話しやすい。
- 自分の回答に対して共感してもらえたので答えやすかった。
- （質問の視点について）上司の立場，新人の立場それぞれあるから面白い。
- 全員が一定の職員経験年数があったため，質問は適切に伝えられていた。
- 質問者が，自身の悩み等から生まれる問いかけをしており，視点の偏りやネガティブな思考も感じられず，適切だった。
- 普段話せないことも話せるので良い。
- 他の部署の職員の方の考えや思いを聞く良い機会だった。
- インタビューする側も，受ける側も，日常から声かけることができ，話をつなげ，深め，相手に合わせる，寄り添う話し方，姿勢を自分自身が見つめなおす機会と考える。
- 相手の「回答を引き出す」ための「質問する」ことの難しさを実感した。事前に質問を準備していても，相手の回答によっては次に質問する内容が異なってくる。
- インタビューの目的が明確になっていなかったように感じた。

- 質問者間での質問の意図が明確でなかった。
- 対話を重視するのであれば，今回のやり方で良いが，「インタビュー」というのであれば，予めねらいや質問内容が分かっている方が良いと感じた。全庁的に行う場合，勤務時間内か時間外か検討する必要がある。また，誰が誰にインタビューをするのか，何のためにやるのかを整理しておく必要がある。
- オフサイトミーティングでもよい。
- 今後，業務として業務時間内に行うのであれば，それなりの成果（成果指標の設定が必要）必要。
- 今後全体へ広げていく場合には，もう少し詳細な説明が必要かもしれない。
- 全庁展開する場合，コミュニケーションの向上と対話力の向上という趣旨なら，人ごとにテーマを決めてインタビューとディスカッションをしてみたらいいと思う。
- 最後ほめて終わると気持ちがいいと思う。
- 基準がわからない。（左記の「基準」が評価基準か設問かは不明）
- このことがどのように組織改善につながっていくのかよくわからない。質問自体はスムーズにいき，答えていたと思う。これは，例えば異なる課や係の職員が集まる協議の同じであり，共通な部分がないので，全体的なテーマを決めていないと話も進まないように思う。何を目的として具体的にされていくことになるのかよく理解できていない。
- 対話力の向上を目的として実施したが，簡単な打合せ程度では目的の共有化が図れておらず，目的を達成できたとは言えない。全庁展開する場合は，インタビューの目的をより明確化する必要がある。
- 始まる前は趣旨を理解するのに苦労し，どうなるかと不安であったが，始まるといろいろ話ができてよかった。事前の打ち合わせの時間が少なかったため，もう少し打ち合わせを綿密にできたらよかったと思った。

- 他の部署の方々と話す機会もなかったので，いい機会を与えてもらったと思う。
- 入庁が浅い職員にしてみたら，他部署の職員の顔が知れる機会になった。全庁的にするならば，メンバー構成をしっかり考え，そのチームごとにインタビュー目的をはっきりさせたほうが良いものになると思う。

キーパーソン・インタビューの様式

様式１　インタビュー・チケット（試行版）

【表】

【インタビュー・チケット】（試行版）
様（裏面もご覧ください）

と　き：　　月　　日（　）　　：　　～　　：

ところ：

質問の事前通告：する・しない

インタビュアー（＿チーム）

・

・

・

ご協力よろしくお願いします。

所属長（承認）
＊インタビューを受ける方が事前に承認を得てください。
㊞

【裏】

あなたは日ごろ，業務連絡や会議，人事評価の面談のほかに，職員とどれくらい話していますか？

私たちは，あなたに話しを聞いてみたいと思いました。仕事や働くことなど，あなたの思いや考えを聞かせてください。

この機会を有意義なものにするために，発言は「否定しない／グチだけで終わらない／答えたくないことを深追いしない／ひとり１回は発言する／内容をみだりに人に話さない」ようにしましょう。☺

【今回は試行のため，要旨を匿名で3部署が共有します。】

様式２　チームの記録

チームの記録

※　この記録は,「振り返り」や出席者間での確認等に用いることを想定し，記録担当が作成するものです（記録担当が保持）。

①　チーム名（A～F）		
②　記録担当		
③　質問の事前通知	有　・　無	

様式３　「振り返り」の記録

【平成２９年度　三次市職員事務改善実践事例報告・提案】

地域振興課「キーパーソン・インタビュー」試行

「振り返り」の記録

インタビュー終了後，インタビューをした側・される側（見学者がいる場合はそれを含む）で，次のことを行う（原則，インタビューに続き，予め所要時間を定めて実施。日程の都合上，日時別設定も可とする。）。

①　「このインタビューのやり方はどうだったか」「改善点はどこか」等，各人の気づきを主観に基づいて出しあう。

②　①を，客観的な視点で意見交換する。

（留意点）

※ 全員が発言する。

※ 意見は「改善のための提案」となるようにする。

※ 他者の発言を全面否定しない。

※ ①ののちに②を行う（①の１意見をその都度深掘りせず，全員が意見を出してから討議する）。

※ 進行者の指示に従う。進行が不適切と思った場合は指摘し，全員で検討する。

１　この記録の作成者種別

①インタビューされた側　②インタビューした側　③見学者　④その他

２　キーパーソン・インタビュー出席者の構成

（インタビューする側・される側全員

⑴　性別　①男性____人　②女性____人

⑵　職　①主事・主任主事____人　②主任・係長____人　③部長・課長____人

④その他の職____人

３　「振り返り」参加者（見学者等，全員の「振り返り」に参加し発言する者）

⑴　人数　＿＿＿人

4　インタビューの評価

（評価区分）5:適当・良かった　4:概ね良かった　3:　やや不適・あまり良くない

2:不適・良くない　1:評価不能（理由要旨を付記）

⑴　この記録の作成者の主観（「評価」欄は意見交換前に各自記入することが望ましい）

事項	内容	評価	評価の理由，気づき	備考
①　会場名				
②　インタビュー時間	＿＿＿分			
③　質問				
ア　事前通知	有　・　無			
イ　量				
ウ　質問の伝え方				表現や言い方（伝わりやすさ・要旨の分かりやすさの評価）
④　質問の視点				
④　全体・総合評価				

⑥　その他気づき・反省・改善点等（自由記入）

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

インタビュー時の机上備え付け

- 議論しない（インタビューの場）
- ひとり１回は発言する
- 他の人の意見を否定しない
- グチだけで終わらない
- 相手が答えたくないことを深追いしない
- 率直に
- 時間をまもる

みんなで
有意義な機会に
しましょうね！

【構成】

①インタビュー　30 分

②終了後全員での検証　30 分

※「このインタビューはどうだったか」
（事前の調整・準備，進め方など）

事務改善実施要領（三次市総務部総務課）

１　ねらい

・課題に対する最適実施例をつくり，組織内で活用する

・事務改善の習慣化

２　取組方法について

⑴　取組テーマ

次の２つの共通テーマから選択して取り組んでください。

テーマ	例
①　市民サービスの向上	・市民が利用しやすい窓口づくり ・地域との交流の取組 ・接遇向上の取組 ・通知文書の「わかりやすさ」向上策　など
②　働き方改革	・他部署との情報共有による効率化 ・分業制による事務効率向上策 ・職場内コミュニケーションの取組 ・意識改革の取組　など

⑵　提出数

各課から必ず１つ以上の取組を提出

⑶　注意事項

取組事例提出は，実践事例報告と提案のいずれでもよいこととします。

①「報告」は次の２点を基準に準備してください。

・　現在実践していること

・　過去において実践して既に定着したこと

②「提案」は次の点を基準に準備してください。

・これから新たに取り組もうとする事務改善の提案

※提案はその成果が報告できるものとします。