

【共同論文】

「個人力」を高め職場環境を改善する仕掛けづくりの提唱

～「こびるの会」の実施と「3分間ミーティング」の推奨について～

令和2年3月12日

岩手県花巻市第6期生

晴山 達也（健康福祉部 国保医療課）

藤村 真由美（生涯学習部 生涯学習課）

名須川 善行（健康福祉部 障がい福祉課）

目 次

1. はじめに	1
2. 活動の経過	1
3. 現状把握とありたい姿（キーパーソンインタビューなどから）	2
4. 見出した成果	5
5. ありたい姿に向かって（次年度の展望）	5
付記（6期メンバーの所感）	8



1. はじめに

私たち岩手県花巻市の職員3名は、平成31年4月18日から令和2年1月31日まで、全5回に渡り仙台と東京で開催された人材マネジメント部会に参加させていただいた。

人材マネジメント部会とは、年間の参加を通じて所属している組織の組織改革を目指す場であり、その副次効果として、参加者の意識改革とスキル向上を目指す研究会である。年間を通して参加する3名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを他自治体の仲間と共に研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

主な研究課題としては、職員の努力を地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するかという組織課題、生活者起点で発想し関係者とともに未来を創っていける職員をどう育てるかという人材課題を掲げている。

私たちが最初に取り組んだのは、組織の現状把握を行い、課題を明確化した。その有効な手段として、今後繋がり合いたいと考えるキーパーソンへのインタビューを行い、対話を重ねた。また、課長補佐を対象としたダイアログ研修や新規採用職員研修参加することにより、たくさんの職員と対話し、職員の本音を知る機会に恵まれた。

私たちは自分たちの目指すありたい姿を定め、20年後の地域・組織・人材のビジョンに向けた取り組みを模索することとなった。暗中模索の中、私たちが創り出したものは「こびるの会」と「3分間ミーティング」の二本柱の提唱である。

以下、提唱に至るまでの取り組みや、そこから得られる効果などについて説明する。

2. 活動の経過

月 日	主な活動内容
4/18	第1回研究会参加 「部会、対話について」
5/8	自主活動（今後の活動内容などの打ち合わせ）
5/10	マネ友インタビュー
5/13	長寿福祉課長インタビュー
5/14	人事課長インタビュー
5/16	第2回研究会参加 「問いについて」
5/17	【第5期マネ友提案】第1回ダイアログ研修 講師補助として参加
5/17	マネ友オフサイトミーティング（課長補佐級インタビュー）
5/22	自主活動（キーパーソンインタビューの進め方など）
6/5	障がい福祉課長インタビュー
6/13	生涯学習課長インタビュー
7/17-18	第3回研究会参加 「人材マネジメントについて」

8/6	自主活動（インタビューシートの作成についてなど）
8/7	【第5期マネ友提案】第2回ダイアログ研修 講師補助として参加
8/7	マネ友オフサイトミーティング
8/9	生涯学習部長インタビュー
8/19	健康福祉部長インタビュー
8/21	【第3期マネ友提案】新規採用職員（中期）研修 講師として参加
8/23	教育部長インタビュー
8/26	自主活動（質問力ワークショップの実施 6名：新採用、主任級）
8/27	自主活動（課題内容の打ち合わせ）
10/2	自主活動（課題の修正等について打ち合わせ）
10/10	第4回研究会参加「幹事との対話」
11/20	自主活動（ポスター、提唱及びプレゼン資料作成打ち合わせ）
11/21	自主活動（提唱内容等についてマネ友と打ち合わせ）
12/25	【第5期マネ友提案】第3回ダイアログ研修 若手職員として参加
12/25	マネ友オフサイトミーティング
1/30-31	第5回研究会参加
2/14	自主活動（市長報告会打ち合わせ）
2/17	庁議メンバーへの研修報告会（市長・副市長、部長等）
2/17	自主活動（共同論文に向けての打ち合わせ）
3/10	自主活動（共同論文作成等最終調整）

3. 現状把握とありたい姿

様々な職位、世代の職員を対象に対話によるインタビューやマネ友が提案し実施されている職員研修に参加させていただき、組織の現状・実態の把握に努めた。

(1) 活動内容

①キーパーソンインタビュー・オフサイトミーティングの実施

- ・実施期間：令和元年5月10日～12月25日
- ・対象：課長級（4名）、課長補佐級（4名）、主任・主事級（4名）、マネ友・有志など（約10名）
- ・内容：

対象者を各部から選定することで業務内容が異なる職場環境の実態把握を試みた。

課長級には情報共有のために気をつけていること、若手職員の育成についてなど、課長補佐級には自分がイメージする「補佐像」、若手職員へのエールなど、主任・主事級には上司へのイメージ、仕事に対する意識などについて「対話」を通して実施した。

②部長級インタビューの実施

- ・実施期間：令和元 8 月 9 日～23 日
- ・対象：部長 3 名（生涯学習部、保健福祉部、教育部）
- ・内容：部を統括する立場として心がけていること（課題共有、若手職員育成など）、20 年後の職員・組織・地域のありたい姿について「対話」形式で実施。

③「ダイアログ研修」への参加

- ・実施機関：人事課（第 5 期マネ友職員提案による職員研修）
- ・実施日時：令和元年 5 月 17 日、8 月 7 日、12 月 25 日 13 時 30 分～17 時
- ・対象：平成 30 年 4 月 1 日以降に課長補佐等に昇任した職員とする（34 名）
- ・講師：青森中央学院大学経営法学部 准教授
早稲田大学マニフェスト研究所 招聘研究員 佐藤 敦先生
- ・目的：部局横断的に組織内の連携強化を図れる職員を育成するため、「ダイアログ」を実践的に学び物事を多面的に捉えるスキルを習得する。
- ・内容：第 1 回「ダイアログの基本的ルール・訓練」
第 2 回「解決したい仕事の問題点をテーマにダイアログの実践」
第 3 回「若手職員とのダイアログの実践」

➡実施アンケート（抜粋）

- ・非難なしで対話し、良い職場環境にしたいと思った。
- ・少しずつでも実践して自分のスキルの向上としたいと思う。
- ・今までも対話は大切にしてきたつもりだったが、この研修を受け、普段の「対話」ということをとても意識するようになった。
- ・改めて対話の重要性が分かった。若い人と話せてよかった。

④「令和元年度 新規採用職員（中期）研修」への参加

- ・実施機関：人事課（第 3 期マネ友職員提案による職員研修）
- ・実施日時：令和元年 8 月 21 日 14 時 15 分～16 時 45 分
- ・対象：新規採用職員（保育士および消防職員を除く）概ね 34 名
- ・目的：「ありたい自分の職員像～先輩職員のエピソードトークを参考に自分の将来の職員像を考える～」
- ・内容：第 1 部 講話 「ワークショップありたい自分の職員像の参考として」
講師 花巻市総合政策部長

第2部 ワークショップ「自分の将来の職員像を考える」
 グループワーク「市職員として」「地域にかかわる職員として」
 個人ワーク「20年後のありたい自分の職員像」



(2) 活動をとおして気づいた「現状」

①から④の活動に加え、第5期マネ友が実施した全職員を対象とした「職員意識調査」の結果から以下の現状が見えてきた。

●業務をこなすことが目的となり、未来を語る余裕がない

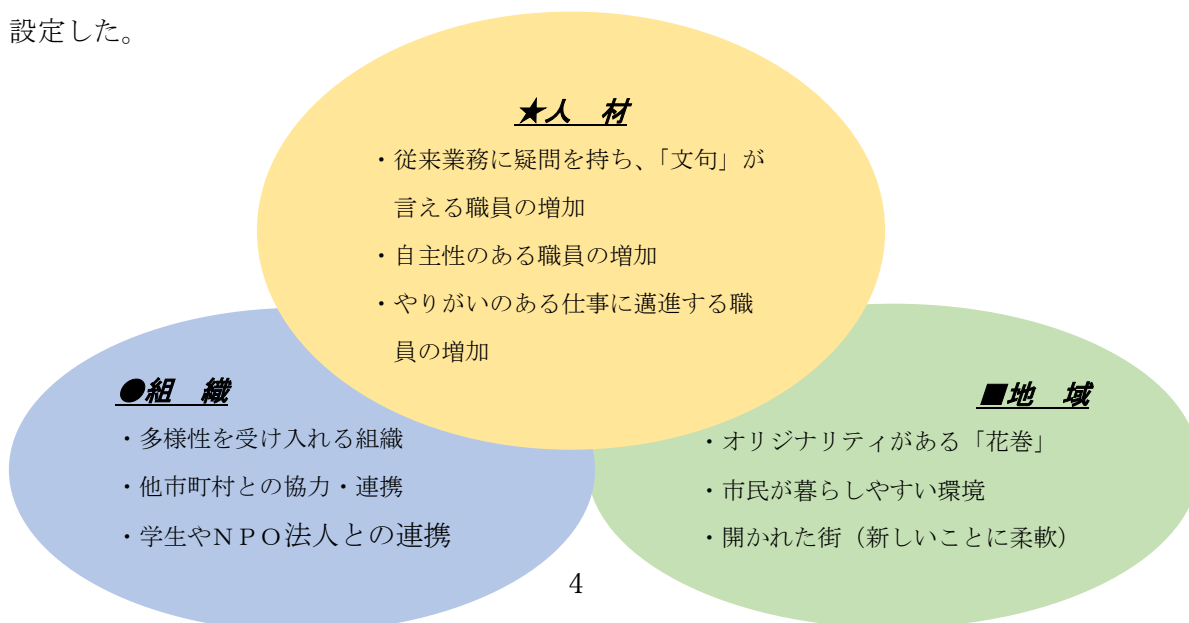
組織改革や目的や成果が明確に示されない業務の増加により職員が疲弊し、本来業務の見直しや改善、個人のスキルを生かした効率的なマネジメントができていない。

●他部署や職員同士のつながりが希薄でやりがいを感じられない

「コミュニケーション不足」に危機感を持っている職員は多いが、日々業務量に忙殺され個々の活動に留まり「組織全体としての動き」に至っていない。

(3) 活動をとおして見えてきた「ありたい姿」

私たちは、(2)で明らかになった組織の現状から明なった課題や、研修の休憩時間などで出てきた職員の方々の「つぶやき」を拾い、「20年後のありたい姿」を以下のように設定した。



4. 見出した成果

第5期生が昨年度実施した「職員意識調査」から職場の情報共有・連携不足を感じている職員が多いことが明らかになっているところであるが、私たち第6期生は、さらに第5期が佐藤先生を講師にお招きして実施した課長補佐級対象のダイアログ研修やこれまでのマネ友が実施している研修への参加のほか、部課長級から新採用職員へのインタビュー、マネ友との意見交換会などを実施した。

その結果、職員の職場に対する意識は「職員意識調査」と同様の回答・意見が多く見られることが分かった。その大きな要因として、深刻な職員間の対話（ダイアログ）不足が長年にわたって蔓延していることが推測された。これまでも対話（ダイアログ）の重要性は十分認識されており、解消への取り組みは様々な角度から実践されてきたところであるが、まだ十分な成果は出ていない状況であることが分かった。

また、一方で理想の職場像についての問いには「風通しの良い職場」、「気軽に相談できる環境」といった回答が多く、現状を変えたいと考えている職員が多いことが分かった。

その実現に向け、組織全体で対話（ダイアログ）が日常的に実施できる土壌をつくるため、改めて職員個々の対話（ダイアログ）力の向上と職場環境の改善を図る必要があるとの結論に達した。

5. ありたい姿に向かって

私たち第6期生はこれらの活動を踏まえ「花巻市の20年後のありたい姿」の検討を進め、新しいことを柔軟に受け入れながらもオリジナリティがある街、多様性を受け入れ他自治体のほか学生やNPO法人と連携が取れる組織、組織内に顔なじみが多く主体的に業務に取り組める人材の増加と設定した。

この「ありたい姿」実現への第1歩として「対話（ダイアログ）」を核とした以下の取り組みを実施する。

（1）「こびるの会」の実施

- ①実施目的：職員の人脈づくり及び業務外の居場所づくりの機会を設定し、対話（ダイアログ）力の向上を図る。
- ②実施職員：人材マネジメント部会参加者及び参加経験者
- ③実施母体：人材マネジメント部会参加者及び参加経験者の所属課、又は同僚、関係職員などのほか、関心のある職員
- ④実施時間：昼休み 月1、2回程度
- ⑤実施場所：所属課内、休憩室、食堂、会議室等
- ⑥内容(案)：
 - ・第1段階：人材マネジメント参加者及び参加経験者が仕掛け人となり準備を行う。

気軽に声をかけられる範囲から始め、徐々に関係各課・職位の幅を広める。

- ・第2段階：参加者の中から仕掛け人を育成する。食べ物に限らず趣味の分野などツールを広げていく。
- ・第3段階：「仕掛け人」が増えることで自然発生的に「こびるの会」が開催されるようになる。
- ・運営資金：職員組合等のサークル助成金などを活用する。

※「こびる・こびり（小屋）」…岩手県の方言で「おやつ」の意味。集落で協力して農作業をやっていた頃はこびるの時間に各家庭のおやつを持ち寄り食べながらお話をするなど情報交換の場でもあった。

（2）「3分間ミーティング」の推奨

- ①実施目的：職場内業務の情報共有を図ることで、職員個々が業務の位置づけや役割を認識するとともに、職場全体で業務に取り組む意識づけに繋げる。
- ②実施職員：課長補佐または課長補佐級職員
※ただし、人材マネジメント部会第5期生実施の「ダイアログ研修」を受講した職員、又は人材マネジメント部会参加者及び参加経験者が補佐する。
- ③実施母体：人材マネジメント部会参加者及び参加経験者所属課
- ④実施時間：昼休み前後又は終業時間前（時間外入力期限前）で週2日3分程度とする
- ⑤内容（案）：実施職員は以下の内容を確認し上司へ報告
 - ・業務の進捗状況の確認と状況によっては分担の見直しなど
 - ・時間外労働が必要かどうかの確認など
 - ・翌日に持ち越しそうな課題などの情報共有など

➡期待される効果

（1）こびるの会


- ・業務外の共通の関心事であるため参加しやすく、対話（ダイアログ）を行いやすい。
- ・共通の関心事であるため、年齢や性別に関係なく人脈を広げる場となりやすい。
- ・組織での人脈が広がることで、職場内で対応しきれない業務を遂行することになった場合でも、他部署との連携が図りやすくなることが期待される。
- ・市職員として必要な地域の最新情報や食を通じた伝統文化などといった知識を得ることができる。
- ・会に参加し人脈が広がることで、多種多様な地域財産へ目を向ける機会を提供することができる。

(2) 3分間ミーティング

- ・職場内の業務内容を把握できるとともに、担当業務の位置づけや役割を認識できる。
- ・日々業務の進捗状況を共有することで、課題の早期発見・相談・対応が実施しやすい環境づくりに繋がるのが期待できる。
- ・重要度に応じた分担の見直しなどを図る一つのきっかけとなり得ることから、業務の滞りを未然に防ぐ効果が期待できる。
- ・個々の業務管理への意識が高まり、時間外勤務の縮小に繋がるのが期待できる。

(3) (1) 及び (2) を平行して実施

「こびるの会」では職員個人の対話（ダイアログ）力の向上に加え、職場場内に留まらない「仲間」や「知識」を得ることが期待できる。さらに、そこで得られた対話（ダイアログ）力・人脈・知識を生かし、職場内での活発な情報共有が図られることで、風通しの良い職場環境の整備と円滑な業務遂行に繋がるのが期待される。

項目	内容	スケジュール		
(1) こびるの会	・目的:対話(ダイアログ)力の向上、 人脈形成 ・手法:ご当地グルメを取り上げる ・回数:1回/月程度 ・時間:昼休み(会議室等)	R1  R5		
		①第1段階 ・仕掛け人: 人マネ参加者 +マネ友	②第2段階 ・仕掛け人: 参加者の自薦・他 薦(全職員対象)	③第3段階 ・仕掛け人: 仕掛け人が増え 自発的に実施
(2) 3分間 ミーティング	・目的:業務の進捗状況確認、個々の業務 と役割の把握、職場環境の改善 ・手法:係内の業務状況報告等 ・回数:2回/週程度 ・時間:昼休み前後、時間外入力前 ・実施部署:人マネ参加者+マネ友所属課	①第1段階 ・実施職員: 課長補佐級職員 (ダイアログ研修 受講者)+人マネ 参加者+マネ友	②第2段階 ・実施職員: 課長補佐級職員 (ダイアログ研修 受講者) ・補佐:人マネ参 加者+マネ友	③第3段階 ・実施職員: 課長補佐級職員 (ダイアログ研修 受講者)
(1)+(2)	対話(ダイアログ)力向上・人脈の形成 職場内の活発な情報共有	【5年後の在りたい姿】 職員の対話(ダイアログ)力が高まり、組織内に「仲間」が増える。職場内での情報共有が活発化するとともに、職員の個々の人脈を生かしたスムーズに業務が実施できる。		

■付 記

【名須川 善行】

人材マネジメント部会で、「微力であり無力ではない。」と教えていただいた。本当にその通りであると思った。

今までもこれからも様々なことを経験していく。自分がどのように考え、周りに何を伝えるのか。なぜやるのか。それは組織や地域のためなのか。一人ではできないことも仲間がいればやれる。これからの未来を輝かせるためにも、自分の意志をしっかりと持ち、一步一步前に進んでいく。行動していくことは決して無駄ではないからだ。人材マネジメント部会で学んだことは財産であり、今後も自分に大きな影響を与えるだろう。

最後にご指導をいただいた先生方を始め、全国のマネ友の皆さま及びパートナー自治体の鶴岡市の皆さま、そしてこの一年苦楽を共にした6期メンバーに感謝申し上げる。

【藤村 真由美】

「20年後のビジョンを考える」—これは、私が部会の中で1番衝撃を受けた問いである。日々時間に追われ過ごしている私にとって、20年後は考えも及ばない領域だった。しかし、この問いのおかげで一気に視界が広がったように感じるとともに、時間軸を意識するようになった。

1年間を振り返ると、部会で出会う全国のマネ友の皆さんからの刺激と、講師陣からのご指導をいただき「20年後」を常に意識しながら過ごしてきた。私が思い描いた20年後は様々な価値観を受け入れ自分らしくいられる場所があり、みんながそれぞれの持ち場で楽しみながら街づくりをしている光景である。

その光景に少しでも近づけられるように、部会で学んだ「対話」というツールを使い、職場だけでなく地域の方々と色々な話題を共有し共感しあいながら、1つ1つ小さな「できた」を積み重ねていきたい。そのための一歩を、まずは私自身が踏み出したいと思う。

最後に、いつも笑顔で支えて下さったパートナー自治体の鶴岡市の皆さんをはじめ、部会で出会った全ての皆さん、部会に快く送り出していただいた職場の皆さん、ちょっとした相談にも耳を傾けアドバイスをしていただいた先輩マネ友の方々、何よりもこの1年一緒に悩んで笑って過ごしてきた第6期メンバーに感謝申し上げます。

【晴山 達也】

私が人材マネジメント部会に参加した事により得たものは「対話」との出会いである。

23年目を迎える市役所勤め。自分の目の前の事をひたすらこなすだけの毎日を過ごしていた自分に一筋の光明が射した気がした。どちらかと言えば「対話」よりも「討論」をしていた自分に気づき、それ以降は常に自分の頭の中に「対話」という言葉があった。同じ職場、同じメンバーなのに自分が「対話」を意識するだけで180℃世界が変わったかのよう

であった。もっと早く「対話」に出会いたかった。

先日、娘が高校の卒業式を迎えた。謝辞を述べさせていただき、「対話」をしながら人生を歩んでほしいというようなことを卒業生に伝えた。どれ位伝わったのか定かではないが、娘の友達からは評判が良かったようで一安心である。自分も卒業生達に負けないように「対話」を積み重ねつつ今後の人生を歩んでいきたいと思う。

最後に佐藤先生を始め部会でご指導をいただいた先生方、部会で出会った全国のマネ友の皆様及び6期メンバーに感謝の言葉を贈りたい。