事例No.	3220
公表年度	R6
団体の属性	中核市
団体名	山形県山形市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・研修会・勉強会

事例種類	人材育成・能力開発

事例内容・タイトル

「対話」を組織風土に

出典

地方公務員月報2024年5月号（事例紹介）

「対話」を組織風土に

山形市総務部職員課

一　はじめに

山形市では「山形市発展計画二〇二五」のもと「健康医療先進都市」「文化創造都市」の二大ビジョンの確立に向けて、公共交通の充実をはじめ、新産業団地への企業誘致による雇用の創出、街区整備などによる中心市街地の活性化、教育ＤＸの推進による子どもたちの一人ひとりに合わせた学習の提供など、誰もが安心して暮らせる持続可能なまちを目指して各種重要施策に取り組んでいます。そして、その目標に向け、限られた資源の中で全ての職員が十分に能力を発揮できるよう、「山形市職員人材育成方針」に基づき、毎年度研修計画を策定して職員研修を実施しています。

令和四年度の研修計画を策定する際には、新型コロナウイルス感染症への対応など様々な業務において、多様な部署や関係者と調整を行い迅速に事業を進めることが求められました。そのため、この年は「対話」を重点事項として研修計画を検討しました。

また、研修の他にも「対話」を組織風土として醸成していくための様々な取組を実施しました。次段以降、山形市で実施した研修・取組について紹介します。

二　「山形市役所一五〇〇人研修～未来創造会議～」

⑴開催にあたっての計画

市長部局、教育委員会、上下水道部の全職員一五三二名を対象とした研修を令和四年六月と七月に計四回に分けて実施しました。当時は前述したように新型コロナウイルス感染症が流行している真最中で、その対策のため保健所の職員に限らず、その他多くの職員がワクチン接種業務の補助や感染症対策関連の新事業の取組などで忙しく、また、社会全体が感染症対策に注意を払い、職員自身も感染症対策に神経を尖らせていました。職員の多くは業務負担が増え、周りを見る余裕や市全体を見渡して業務を考えることが難しくなり、与えられた仕事をこなしていくことに注力せざるを得ない状況となっていました。そこで研修の狙いを二つ定めて、全職員を対象とした一斉研修をすることにしました。

狙いの一つ目は、市長のビジョンや山形市政の方向性を全職員で共有することでした。

組織目標を全員が理解し、自身の仕事が市全体の目標の中でどのような意味を持ち、位置づけとなっているのかに気づくことで、職員のモチベーションの向上を図り、一人ひとりが主体的に業務に取り組むことを期待しました。

また、狙いの二つ目は、部署、役職、年齢を超えて職員同士で関係性を築いていける環境を醸成してくことでした。市民が求めているものを把握し、課題解決に向けチャレンジし、持続的に応えていくためには、部署横断的に取り組まなければなりません。職員一人ひとりが「市長の分身」であると捉え、職員が一丸となって複雑化・多様化する地域課題や市民ニーズに対応するための第一歩となることを期待しました。

そして、この二つの狙いを達成することで、更に、市長の市政方針である「市民目線の行政」、「チャレンジする山形市政」の徹底を図ることができると考えました。

課内で研修計画を立てる段階では、「コロナ禍の中、大人数で集まることの感染リスクを考慮すると、市民や参加する職員の理解が得られるか」、「多数の職員が一斉に研修に参加することで、残った職員だけで業務が円滑に運営できるのか」、など不安要素もあったこ

とから、開催の延期や参加者を各課の代表者のみに縮小する案も出されました。しかし、全職員が参加することで、職員の意識に大きな変化をもたらし、より効果的に二つの狙いを達成できるはずと考え、全職員参加の研修を実施することとしました。

⑵開催の内容

研修は市内の体育館を二日間借りて、計四回で各三七〇人が参加しました。研修の内容は、会場に二重に円を描いて向かい合うように椅子を設置し、そこに向かい合って座った内外の二人がファシリテーターの講師から出題されるテーマに基づき、一分ずつ話し、対話が終わると外側の職員がフォークダンスのように席を隣に移動し、相手を変えて再び話す「トークフォークダンス」という対話研修を中心としたものとしました。

副市長、部長級も含めた管理・監督職の職員が内側に、それ以外の職員が外側に座ったうえで、まず初めにファシリテーターを務める講師が「相手の話に否定も断定もしない」など心理的安全性を確保するための対話の心得の説明をします。

その後、トークフォークダンスを始め、

「自分の好きな本や映画は何ですか？」

「山形市の良いところはどこですか？」

「山形市の悪いところはどこですか？」

「山形市の人口減少を食い止めるにはどうすればよいですか？」

など、講師が設定するテーマについて話し合います。

そして、三時間の研修の中ごろに、市長講話の時間を四十五分設け、なぜ山形市が「健康医療先進都市」「文化創造都市」を目指すのか、その根底にある考えや、都市の持続可能性や都市機能の維持などについて、話していただきました。市長には、四回の研修全てに出席していただき、全職員が直接講話を聴くことができました。

その後、対話研修を再開し、市長講話を踏まえて話し合いました。

⑶受講者の感想

研修後の参加者アンケートでは、様々な意見や感想が寄せられたので、その一部を紹介します。

・意見の相違を否定的に捉えず、当たり前のこととし



（研修の様子）

てコミュニケーションをとることの大切さを学んだ。

・自分の行っている日々の業務が、様々なところと繋がり、市の発展に貢献していることを意識することができた。

・初めて多くの部長や課長と会話をし、上司としての考え方を聞くことができて有意義な研修だった。

・市長の市政経営の根底にある考えを聴いて、職員としてすべきことが明確になった。

・市が目指す方向性を全職員で共有できるこのような研修は、市の様々な取組の意味を理解する初めての機会で有意義だと思う。

など、研修の意義を理解し、前向きに捉えた意見が多く、研修の狙いは一定程度達成できたと評価しています。

一方、まだコロナ禍の時期だったことから、否定的な意見もいくつかありました。その内容も一部紹介します。

・四分の一の職員が研修で不在になったため、職場に残っていた職員の負担が増えた。

・コロナ禍の中、大勢が集まることに感染の不安を感じた。

三　対話を組織風土とするための六つの取組

一五〇〇人研修を実施したことによる効果はまだはっきりとは見えてはいませんが、全庁的な意識変革のきっかけとなったのではないかと考えています。その後も引き続き対話を組織風土にするため、持続的に六つの取組を行っています。

⑴階層別研修による研修

全職員が対話の重要性を理解し、組織内のみならず民間事業者や市民との協働の際に、ファシリテーターとして有意義な話し合いを持てるよう、階層別研修の中でファシリテーター養成研修を実施しています。対象は課内・係内の意見を取りまとめる機会の増える課長補佐と主幹とし、それぞれの昇任者研修で合同実施しています。研修では、主に五〇歳前後の課長補佐と三〇代後半の主幹が混ざって話し合いの場を作るようにしています。研修の始めの段階では、三〇代の若い主幹職員は遠慮し積極的に話をすることはできませんが、対話のルールに基づき、互いに心理的安全性の確保に気遣いながら話し合いを進めることで、中盤には全員が積極的に話すことができるようになります。受講生は対話の有効性を実感し、職場や地域活動においてファシリテーターとして実践できるような意識付けや技法を学びます。

⑵人事評価における取組

人事評価制度においては評価者と被評価者とが面談をしますが、評価者が一方的に評価の理由等を伝えるだけになってしまうことや、評価者が充分に話し合いをしているように感じていても、実は被評価者は当たり障りのないことを話すだけになっているなど、充分な面談ができていない場合があります。

被評価者の職務に対する適正についての自己評価や仕事に対する思いを積極的に引き出したうえで、評価者の意思を伝えるような効果的な面談では、相互の信頼関係の構築やエンゲージメントの向上が期待されます。一人ひとりが仕事に対するやりがいを持てるとともに上司のマネジメント能力を高めるため、人事評価の実施手順や評価者研修の中で、「対話」を用いた人

事評価を行うよう呼び掛けています。

⑶会議の目的の明確化

職員同士の会議の場合、意思決定のための会議なのか、情報共有のための会議なのか、その会議の目的が明確になっておらず、参加者が発言をためらい、一部の職員が一方的に話をして終わってしまうなど、会議の本来の目的が達成できないものや、何のために会議をしているのか分からないものになってしまうことがあります。

そこで、職員が参加する内部の会議では、会議の種類を確認する資料（山形市役所一五〇〇人研修～未来創造会議～でファシリテーターを務めた津屋崎ブランチ代表山口覚氏よりご指導いただいて作成したもの）を会議資料の中に添付することにしました。会議の始めに、必ずその会議の目的及び進め方を確認することとし、参加者が意見をしやすい環境を整える取組を実施しています。

良い会議にするために、次のことを確認してください。

本日の会議の種類

□ 報告【 情報共有 】

□ 協議【 意志決定 ・ 問題解決 ・ 調整 ・その他（ ）】

□ 意見交換

□ その他（ ）

※最初に参加者全員で確認し、会議の目的を明確にしましょう。

○対話（ダイアローグ）
- ・私たちと思う
- ・耳を澄ませて聴く
- ・否定も断定もしない
- ・答えは一つと思わない
- ・沈黙を歓迎する
- ・全員のアイデアをつなげる
- ・心の変容を許し、考えが変わる

結果
一人ひとりの存在が尊重され、みんながかけがえのない仲間になる。

人前で喋ることが苦手な人、理論的に喋れない人も語りやすく楽しい。

△討論（ディベート）的思考だと起きやすいこと
- ・私はあなたと距離を置く
- ・反論材料を探すために聴く
- ・自分を断定、相手を否定
- ・答えは一つと思い込む
- ・隙をついて自分が喋る
- ・相手のアイデアとは繋がらない
- ・考え方が変わらない

結果
自分と意見が合う人ばかりで固まり、分断が起きる。

声が大きい人、理論的な人が時間を席巻し、それ以外の人が黙り込む。

※自分の発する言葉と相手の発する言葉を「私たちの財産」と思い、俯瞰し、混ぜ合わせ、新しい気づきに結びつけることが必要です。

（会議の種類を確認する資料）

⑷職員研修レジュメへの記載

職員課が実施する様々な職員研修では、グループワークで他職種や他自治体の職員と討議をする機会があります。この機会を利用し、対話のルールを再認識してもらうため、研修資料の最終頁に、対話の重要性について記載しています。対話について様々な場面で周知していますが、形骸化することのないよう、研修のグループワークの場でも実践できるよう促しています。

⑸研修ニュース

職員向けに研修の実施状況などを伝える「研修ニュース」を定期的に発行しています。その中にファシリテーター養成研修の内容など「対話」についての記事を載せ、全庁的な知識水準や意識の向上を図っています。

⑹グループウェア表示・パソコンポップアップ表示

対話の重要性を説明する動画を作成し、毎月一週間、グループウェアのホーム画面に表示しています。

また、パソコンポップアップ機能を利用し、毎週月曜の朝に、職員が自席のパソコンを立ち上げると自動的に対話の重要性について記載したウインドウを表示しています。

四　今後の方向性・課題

令和五年一二月に総務省において人材育成・確保基本方針策定指針が策定されました。その中で、「職場におけるコミュニケーションのデジタル化が進む中で、フリーアドレス化などのオフィス改革に取り組む等、風通しの良い一体感のある職場環境を構築すること。」と示されています。今後、オンラインによるコミュニケーション、効率的なコミュニケーションなど利便性の向上を図ることが求められますが、同時に、これまで以上にリアルでの「対話」も大切にし、効果的なコミュニケーションをとれるよう着目しながら、職員が発言・行動しやすい職場環境の構築に努めていきます。