

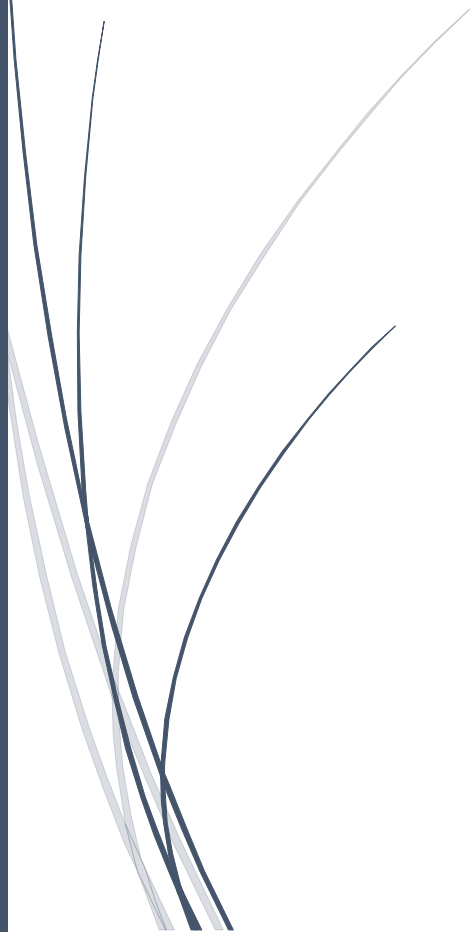
A dark blue vertical bar on the left side of the page. A blue arrow points to the right from the bar, containing the date.

2025 年 3 月

姫路市まちづくり研究

社会課題を解決する組織として、
自治体職員の特性とチーム設定の効果を検証する

報告書

Several thin, curved lines in shades of blue and grey, resembling stylized waves or reeds, located in the bottom left corner.

国立大学法人 筑波大学
木野研究室

(白紙ページ)

目次

1. はじめに	3
2. 関連研究	3
2. 1 ワーク・エンゲージメント	3
2. 2 マルチステークホルダー・プロセス（MSP）	3
2. 3 チームワーク	4
2. 4 個人特性	4
3. 課題へのアプローチ	6
3. 1 手法	6
3. 2 効果検証	6
4. ワークショップの概要	7
4. 1 ワークショップ要領	7
4. 2 アンケート設計	8
5. ワークショップの実施	14
5. 1 ワークショップ実施	14
5. 2 満足度アンケート	21
6. 分析	24
6. 1 チームの特徴	24
6. 2 ワークショップ中の心理的変容—会話分析より	27
6. 3 ワークショップ前後の心理的変容—アンケート（定量）より	28
6. 4 ワークショップによる行動変容—インタビューより	43
7. 考察	60
8. おわりに	62

1. はじめに

自治体では事業を推進するにあたり、多様なステークホルダーを巻き込みながら進めていく必要がある。自治体に取り組む社会課題解決事業の遂行に関して、自治体職員チームは重要な役割を担う。職員のエンゲージメントを高め、より良い事業遂行を行う必要がある。

姫路市デジタル戦略タスクフォースの報告（令和6年3月22日）によると、職員アンケートの結果、ワークエンゲージメントの低さが確認された。その背景として、キャリアビジョンや身につけるべきスキルへの不安、業務の価値や、業務の非効率性への不満があると考察されている。また、ワークエンゲージメントの低下により、「組織への関与度」「業務パフォーマンス」「離職率」等に影響があることも課題として認識されている。デジタル戦略タスクフォースは、これらの課題を3つの構成要因と特定した。それを受けて、本研究では、「社会課題を解決する組織として、自治体職員の特性とチーム設定の効果を検証する」課題に対する取り組みを行った。その内容について報告する。

2. 関連研究

以下では、重要な概念である、ワーク・エンゲージメント、マルチステークホルダー、チームワーク、個人特性について解説する。

2. 1 ワーク・エンゲージメント

ワーク・エンゲージメントとは、仕事に対する前向きで充実した心理状態を指す。単なる仕事満足度とは異なり、仕事に対して情熱を持ち、やりがいを感じ、積極的に取り組む状態を意味する。ワークエンゲージメントの要素には、次のようなものがある。

活力：仕事を最後までやり抜くための姿勢や取り組み、粘り強さなど

熱意：仕事に対する思いの深さ・誇り・やりがいなど

没頭：他のことを忘れてしまうほど仕事に集中し、時間が早く過ぎていく状態

参考文献：厚生労働省 2019 年「令和元年版 労働経済の分析 ー人手不足の下での「働き方」をめぐる課題についてー」

2. 2 マルチステークホルダー・プロセス（MSP）

課題解決の鍵を握る組織や個人をステークホルダーと呼ぶ。そして、多種多様なステークホルダーが対等な立場で参加し、協働して課題解決にあたる合意形成の枠組みを、“マルチステークホルダー・プロセス”という。マルチステークホルダー・プロセスは、持続可能な発展を支える新しいガバナンスのモデルとして、地域の環境政策やコミュニティ政策、企業と市民セクターの共同事業など、様々なプロジェクトに応用できる（内閣府 持続可能な未

来のためのマルチステークホルダー・サイト)

2. 3 チームワーク

様々な業種でチームでの活動があり、チームワークの重要性が謳われてきた。近年、地方自治体の業務が多様化し、複雑な事業が増えてきた。そのような中、個人の力だけで完了する業務が減り、チームでの活動の必要性がでてきた。そのため、チームでのパフォーマンスが重要になってきている。また、チームを構成する個人特性がチーム・パフォーマンスにもたらす影響も重要になってきている（縄田，2015）。

2. 4 個人特性

個人特性を議論する場合の代表的なものに、ビッグ・ファイブ (Big Five Personality Traits) がある。ビッグ・ファイブとは、人の性格を 5 つの基本的な特性 (因子) で説明する理論である。心理学者のコスタ (Paul Costa) とマクレー (Robert McCrae) が 1980 年代に提唱し、広く用いられている性格特性モデルの一つである (Costa & McCrae, 1992)。人のパーソナリティを、神経症傾向 (情緒不安定性)、外向性、開放性、調和性 (協調性)、誠実性 (勤勉性) の 5 つの要素で捉える。性格を「良い・悪い」と評価するのではなく、「どのような特徴を持つか」を測るものである。

ビッグ・ファイブは、個人特性について述べたものであるものの、本研究で対象にしているのは、職場での仕事であり、その仕事をするための特性、チームで仕事をするを前提としたメンバーが持つ特性である。このことから、ビッグ・ファイブの個人特性が、そのまま利用できるわけではない。そこで、再度、以下の視点からの検討が必要である。

- (1) 仕事には、どのような種類のものがあるのか。
- (2) それらの仕事には、どのような特徴があるのか。
- (3) チームで仕事をする場合、チームに求められる要件は何か。
- (4) チーム要件に求められる個人の特性にはどのようなものがあるのか。
 - ・この (4) の部分が、本来の個人に求められる特性である。

このように考えたときに、個人に求められる特性には、様々な整理方法が考えられる。その中で、縄田 (2015) は、以下のように整理している。

- (1) 独立—協働
- (2) 直感—根拠
- (3) 安定—変化
- (4) 他律—自律

（５）慎重－挑戦

さらに、チームとして考えた場合、(a)これら個人の持つ特性が似たもの同志を集めるのが良いのか、それとも補完し合えるもの同志が良いのかという視点がある。さらに、(b)自己およびチームメンバーの特性を知っていた方が良いのか、知らなくても良いのかという視点も存在する。

◆参考文献

内閣府 持続可能な未来のためのマルチステークホルダー・サイト マルチステークホルダーの考え方 <https://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/concept/index.html> (2025/3/4 参照) .

縄田 健悟, 山口 裕幸, 波多野 徹, 青島 未佳 (2015) 企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明, 心理学研究, 2015 年 85 巻 6 号, 529-539.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

3. 課題へのアプローチ

「特性の見える化と適材適所の配置」について、課題分析を行うにあたり、職員の現状を理解するために、ワークショップ、アンケート調査、インタビューなどの手法を用いて総合的に分析することにした。

3. 1 手法

- ・ ワークショップ：ワークショップでの会話内容、会話量の分析
- ・ インタビュー：ワークショップ後に、8名にインタビューを実施
- ・ アンケート調査：ワークショップ受講前、受講後、2カ月後

3. 2 効果検証

アンケート調査（ワークショップ受講前、受講後、2カ月後）

自己理解、自己肯定感、自己調整方略、個人のチームワーク能力の変化を測定する。
パーソナリティ、働くことに関する価値観などによる、ワークショップの効果の特徴を明らかにする。

ワークショップ中の会話の量・質

チームごとの協働作業の円滑さの特徴を明らかにする。

インタビュー調査（2カ月後）

日頃の仕事の状況

ワークショップ受講による行動変容調査

4. ワークショップの概要

4. 1 ワークショップ要領

目的

レゴ®シリアスプレイ®メソッド※を活用したワークショップによって、自己理解、相互理解、コミュニケーションによるタスクの達成感、自己肯定感の変化を確認する。ワークショップにおいては、各セッションのねらいが重要である。各ワークショップを経験することによって、ワークショップ前後および数か月後の段階的な参加者の変化を調査する。

受講者とチーム分け

受講者は、姫路市役所の職員から 20 名が選出され Talent Focus®の結果によりチーム編成が行われた。ただし、ワークショップのファシリテーターには Talent Focus®の結果およびチーム編成の方法については伝えられずにワークショップを実施した。

日程

2024/10/29 10:00-16:00 （ワークは 4 時間程度）

場所

姫路市役所北別館

ワークショップの構成

各ワークショップには背後に「ねらい」が設定されている。参加者はファシリテーターの支援により、LEGO®を使用した小さな作品（ワーク）から次第に大きな作品作りへとワークショップを進めた。

時間	ワーク	内容	ねらい
10:00		オープニング・導入	
10:30	ワーク 1	レゴに慣れよう ①タワーをつくろう ②作品例を使って自己紹介	レゴブロックとストーリーメイキングに慣れる。メンバーとの相互理解を深める。
	ワーク 2	自分と仕事について振り返る 『仕事をしていて、ワクワクすること、生き生きすること』	自己理解を深める。
	ワーク 3	チームで協力して、できるだけ高いタワーをつくる 『タワーチャレンジ』	チーム内コミュニケーション
12:00		<昼休憩>	

13:00	ワーク 4	自分の仕事について振り返る 『私の仕事（業務）の自慢できる こと・すごいところ』	自己理解・相互理解を深める。
	ワーク 5	チームで協力して、将来の姫路市 をつくる 『それぞれの仕事や個人の力の 良さを組み合わせ、将来の姫路市 をつくろう』	チームの共同作業によって、自己埋 解、相互理解、コミュニケーション によるチームタスクの達成 感、社会における自分の仕事お の意義などの自己肯定感の変化 を確認する。
		作品をもとに、【将来の姫路市へ の期待】をプレゼンテーション	発表により、チーム外の人々による承 認を得られる。改めて、仕事へのコミ ットメントを多感る。
15:30		振り返り・クロージング	ワークショップの意義の再確認。

レゴ®シリアスプレイ® (LSP) とは

■LSP はグループのためのコミュニケーションや問題解決を促進する手法で、チームワークの強化、事業の戦略構築などに効果的である。ファシリテーターが参加者をガイドし、参加者は、ファシリテーターの質問に答えながら用意されたブロックセットを使って、作品を作る。LSP は様々な活用方法があるが、このワークショップでは、自らの仕事への思いを言語化することとグループメンバーの意見を理解することをねらいとする。

なお、レゴ®シリアスプレイ®を活用したワークショップは、認定ファシリテーターが運営することを義務付けている(ロバート・ラスムセン・アンド・アソシエイツ)。

4. 2 アンケート設計

アンケート調査（ワークショップ受講前、受講後、数か月後）では、以下の尺度を使用した。

個人特性	ビックファイブ TIPI-J(小塩ほか,2012) (事前のみ)
	労働価値観測定尺度(短縮版) (江口・戸梶,2009) のうち、社会的評価、自己の成長、達成感、所属組織への貢献 (事前のみ)
	ジョブクラフティング尺度 (Sekiguchi & Hosomi, 2017) (事後のみ)
組織環境	組織風土尺度 12 項目版(OCS-12)(福井ほか,2004)
ワークエンゲージメントを高める要因	自己理解尺度 (太田・石野, 2011)
	自己肯定感尺度 (対自己領域) (平石, 1990) の自己受容、自己実現的態度、充実感
	自己調整方略 (池田ほか,2021)

	個人のチームワーク能力尺度(相川ほか,2012)
	モチベーション要因の把握（三好ほか,2024）
ワークエンゲージメント	ワークエンゲージメント（UWES9）（Shimazu et al., 2008）

日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)

「外向性」「協調性」「勤勉性」「神経症傾向」「開放性」の5つの次元で構成される、Ten Item Personality Inventory (TIPI)の日本語版(小塩, 2012)を用いた。本研究では、計10項目について、「強くそう思う」～「全く違うと思う」の7件法で回答を求めた。以下のような特徴がわかる。

	特徴（高い場合）	特徴（低い場合）
外向性	社交的、活動的	内向的、落ち着いている
協調性	共感力が高い、協力的	競争心が強い、自己主張が強い
勤勉性	計画的、責任感が強い	衝動的、マイペース
神経症傾向	ストレスを感じやすい、不安になりやすい	冷静、ストレス耐性が高い
開放性	創造的、好奇心旺盛	安定志向、ルール重視

労働価値観測定尺度

労働価値観測定尺度(短縮版)(江口・戸梶,2009)の「社会的評価」、「自己の成長」、「達成感」、「所属組織への貢献」各因子の計12項目について、「非常に重要である」から「まったく重要でない」の6件法で回答を求めた。

労働価値観とは、個人が仕事に対してどのような意味や重要性を見出しているかを示す心理的な特性である。職業選択やキャリア形成、ワークエンゲージメント、仕事満足度などに影響を与えると考えられている。

「社会的評価」は、仕事を通じて、他者からの承認や尊敬を得ることを重視する価値観。社会的な地位や名誉、影響力を得ることがモチベーションになる。

「自己の成長」は、仕事を通じて新しいスキルを身につけ、自己実現を達成することを重視する価値観。挑戦や学習機会を求める傾向がある。

「達成感」は、仕事を通じて目標を達成することや、成果を出すことに価値を見出す考え方。困難な課題を乗り越え、成功を実感することが喜びとなる。

「所属組織への貢献」は、組織の発展に貢献することを重視する価値観。自分の仕事が、会社やチームの成長につながることに意義を見出す。

ジョブクラフティング尺度 (Job Crafting)

ジョブクラフティング尺度 (Sekiguchi & Hosomi, 2017)の3因子9項目について「非常にあてはまる」～「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。

「ジョブクラフティング」は、「個人が自らの仕事のタスク境界もしくは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」(Wrzesniewski & Dutton, 2001)と定義されている。労働者が与えられた仕事をこなすだけでなく、主体的に仕事や職場環境に変化を加えながら、自ら自分の能力や適性に合った働き方を目指すことである。

「タスククラフティング」は、必要と感じれば新たな仕事を自分の仕事に加えるなどの3項目、「関係クラフティング」は、仕事を通じて人と積極的に関わるなどの3項目、「認知的クラフティング」は、自分の担当する仕事を見つめ直すことによってやりがいのある仕事に見立てるなどの3項目で構成されている。

なお、ジョブクラフティングによって仕事やその社会的環境、また仕事に対する認識を編み直すことは、仕事の意味を変化させることにつながるといわれている。また、若年労働者において、ジョブクラフティングを促されることで、職場における能力向上に影響を及ぼすことが確認されている。

組織風土尺度 12 項目版 (Organizational Climate Scale: OCS-12)

組織風土尺度 12 項目版 (OCS-12) (福井ほか, 2004)の「伝統的尺度」「組織環境性尺度」の12項目について、「はい」「いいえ」から選択を求めた。

組織の風土を測定するために開発された尺度である。組織の風土を測るための簡便な尺度として活用され、組織行動研究や企業の人事戦略において重要な指標となっている。組織の雰囲気や文化が従業員の行動や意識にどのような影響を与えるかを評価するために用いられる。

「伝統的尺度」組織の伝統や慣習を重視する文化を測る尺度。
過去の成功体験や既存のルール・プロセスを守る傾向が強い組織風土を示す。

「組織環境性尺度」組織が外部環境に適応し、変化に対応する柔軟性を持っているかを測る尺度。企業の競争環境や市場の変化に対する組織の対応力を示す。

個人のチームワーク能力尺度

個人のチームワーク能力尺度(相川ら, 2012)の下位尺度「チーム志向能力」「リーダーシップ能力」からそれぞれ3項目、「モニタリング能力」「バックアップ能力」からそれぞれ4項目を計14項目について、「非常にあてはまる」から「全くあてはまらない」の6件法で回答を求めた。

個人のチームワーク能力尺度は、ほかのメンバーとの情報交換や相互援助などの対人的な活動であるチームワークを実行する能力を測定する尺度「チーム志向能力」「バックアップ能力」「モニタリング能力」「リーダーシップ能力」「コミュニケーション能力」の下位尺

度で構成されている。

「チーム志向能力」は、自分がチームに属することを重要と考えて個人の目標よりもチームの目標を優先させて、ほかのメンバーとの対立を避けて調和を重視する能力のことである。「同調」「調和」「自主」の3つの因子で構成されている。「バックアップ能力」は、ほかのメンバーを励ます情緒的サポートや実際的な助言や助力を提供する道具的サポートなどを提供する能力のことである。「情緒支援」「情報支援」「手段支援」の3つの因子で構成されている。「モニタリング能力」は、チームが置かれている現状を把握し、ほかのメンバーの様子を観察し、それに対する自分の行動を確認して、状況に応じて調整していく能力のことである。「状況把握」「調整思考」「意見比較」の3つの因子で構成されている。「リーダーシップ能力」は、チームのメンバーへの指導や良好な関係を構築し、チームの問題に対処する能力のことである。「遂行指導」「関係構築」「公平対応」「問題対処」の4つの因子で構成されている。

自己調整方略尺度 (Self-regulation strategies scale)

自己調整方略尺度 (池田ら,2021)の下位尺度「目標焦点化方略」「モニタリング方略」「タスク意識化方略」「メリハリ方略」それぞれ3項目、計12項目について、5件法で回答を求めた。自己調整方略尺度は、自らのモチベーションを調整しながら自律的に働く方略を行っているかについての尺度である。

「目標焦点化方略」は、従業員が自ら何を目標として働くかを意識することを指している。これは課題遂行過程における着手段階で求められる方略である。従業員が自らに課した目標の進捗状況や、チームや職場への貢献度などを意識化することで、モチベーションを高める効果があるとされている。「モニタリング方略」は、従業員が自身の仕事の進捗状況を俯瞰的に把握し、必要に応じて調整を行うことを指している。これは課題遂行過程における中途段階で求められる方略である。従業員が自身の仕事の進捗状況を把握し、管理していることを示している。「タスク意識化方略」は、従業員が1日にどのような仕事を行い、どのような手順で進めるかを明確に意識することを指している。これは課題遂行過程における中途段階で求められる方略である。上司から信頼されていると感じている従業員ほど、テレワークにおいても日々のタスクを意識し、計画的に業務を進めようとするとしている。「メリハリ方略」は、従業員が仕事に集中する時間と休憩やリラクセスする時間を適切に切り替えることを指している。これは課題遂行過程における中途段階で求められる方略である。従業員が仕事と休憩を意識的に切り替え、メリハリをつけて業務に取り組もうとしていることを示している。

自己肯定感尺度(自己受容、自己実現的態度、充実感)

個人が自己をどれだけ肯定的に捉えているかを測定する自己肯定感尺度 (対自己領域) (平石, 1990) から「自己受容」「自己実現的態度」「充実感」の3因子9項目について、「非

常にあてはまる」～「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。

「自己受容」は、ありのままの自分があるがままに受け入れることである。

「自己実現的態度」は、自分自身が仕事に対して前向きに情熱を持って取り組むことである。「充実感」は、自分自身が日々の生活に自分らしく楽しさを感じていることである。

自己理解尺度

個人が自己をどれだけ理解できているかを測定する自己理解尺度（大田・石野, 2011）の「自己理解」の1因子3項目について、「非常にあてはまる」～「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。

「自己理解」は、目的となる事柄に直接向かう「接近的な自己理解」と、あることを回避することで目的の事柄に向かう「回避的な自己理解」の2項目で構成されている。

モチベーション要因の把握

自分自身の仕事に対するモチベーション要因(三好ら, 2024)の、自分自身の仕事に対するモチベーション、一緒に働く人の仕事に対するモチベーションについて、“上がる状況や要因をわかっている”、“下がる状況や要因をわかっている”の2項目について、「あてはまる」～「あてはまらない」の5件法で回答を求めた。

ワーク・エンゲージメント

仕事に積極的に向かい活力を得ている状態かどうかについて、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度の短縮版9項目の尺度(Shimazu et al., 2008)から特に「活力」「熱意」「没頭」の3項目について、0～6の7件法で回答を求めた。

「活力」は、仕事に高いレベルのエネルギーと精神的な回復力を特徴とするものである。活力のある従業員は、仕事に精力的に取り組み、困難な課題にも立ち向かうことができる。

「熱意」は、自分の仕事に強く関与し、意義と誇りを感じている状態を指す。熱意の高い従業員は、自分の仕事が重要で価値のあるものだと信じており、仕事に情熱を注いでいる。「没頭」は、仕事に完全に集中し、楽しく没頭している状態を指す。没頭している従業員は、時間を忘れて仕事に熱中し、周囲の出来事を意識しなくなる。

◆参考文献

株式会社ロバート・ラスムセン・アンド・アソシエイツ

<https://www.seriousplay.jp/seriousplay/> (2005/3/4 参照)

小塩 真司, 阿部 晋吾, Pino Cutrone(2012). 日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み. パーソナリティ研究, 21 (1), 40-52.

江口 圭一, 戸梶 亜紀(2009). 労働価値観測定尺度の開発, 産業・組織心理学研究, 23(2), 145-154.

福井 里江,原谷 隆史,外島 裕,島 悟,高橋 正也,中田 光紀,深澤 健二,大庭 さよ,佐藤 恵美, 廣田 靖子職場の組織風土の測定—組織風土尺度 1 2 項目版 (O C S - 1 2) の信頼性と妥当性(2004). 産業衛生学雑誌, 46 (6), 213-222.

Sekiguchi, T., Li, J., & Hosomi, M. (2017). Predicting Job Crafting From the Socially Embedded Perspective: The Interactive Effect of Job Autonomy, Social Skill, & Employee Status. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4),470–497.

相川充, 高本真寛, 杉森伸吉, 古屋真(2012). 個人のチームワーク能力を測定する尺度の開発と妥当性の検討. *社会心理学研究*, 27(3), 139-150.

池田浩, 縄田健悟, 青島美佳, 山口裕幸(2021). テレワークのもとでの自己調整方略：自己調整方略の効果とそれを醸成する上司からの被信頼感, *産業・組織心理学会*, 35(1), 61-73.

平石賢二(1990).青年期における自己意識の発達に関する研究(I), 名古屋大學教育学部紀要, 37,217-234.

太田洋介, 石野陽子(2011).大学生における自分探し, 島根大学教育学部紀要, 45,63-69

三好きよみ, 片岡典子, 斎藤識樹, 田中敦也, 鳥海阿理紗(2024). チームで働く人のモチベーション要因の把握状況とキャリア自律, 職務満足感の関連. *プロジェクトマネジメント学会 2024 年春季研究発表会予稿集*,271-277.

Shimazu,A., Schaufeli,W. B. , Kosugi, S. ,Suzuki, A. ,Nashiwa, H. ,Kato, A. ,Sakamoto, M. ,Irimajiri,H. ,Amano, S. , Hirohata, K. ,Goto, R. , and Kitaoka-Higashiguchi,K..(2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology* 57(3), 510-523.

5. ワークショップの実施

5. 1 ワークショップ実施

ワーク1 :レゴに慣れよう

「タワーをつくろう」

レゴブロックに慣れるために決められたレゴを用いて各自タワーを作った。



図 5-1-1 作品

・作品例を使った自己紹介

作品例をみて、各自で作品を作り、その作品をつかって自己紹介を行った。

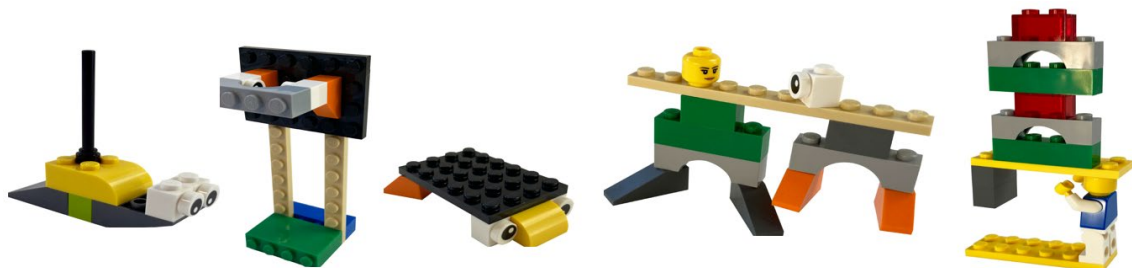


図 5-1-2 作品例

ワーク2： 自分と仕事について振り返る

『仕事をしていて、ワクワクすること、生き生きすること』

各自で、仕事をしていてワクワクすること、生き生きすることをテーマに作品をつくった。

ひとりずつ、作品について説明。

参加者全員分を会議室の後ろに展示した。

ワーク3:チームで協力して、できるだけ高いタワーをつくる「タワーチャレンジ」

チームで、協力して、できるだけ高いタワーを作るというチャレンジ。

どんな部品でも、形でも良いが、各チーム、さまざまな工夫をしながら作品を作っていた。作成したタワーを前に持って行って並べるが、不安定であったり、移動の際に崩れてしまったりしたチームもあり、各チーム、最後はなんとか立て直した。



図 5-1-5 タワー制作の様子



図 5-1-6 作品 タワー

ワーク4:自分の仕事について振り返る

『私の仕事（業務）の自慢できること・すごいところ』

今度は自分の仕事をプレートの上に作った。
 チーム内で、一人ひとりが作品を説明。質問を行った。
 自分の作品の【一番重要な要素】を抽出した。



図 5-1-7 作品 『私の仕事（業務）の自慢できること・すごいところ』

ワーク5:チームで協力して、将来の姫路市をつくる

『私たちの作る将来の姫路市』のストーリー作り

各自の【一番重要な要素】を集めて、『私たちの作る将来の姫路市』を表現した。それぞれが順番に自分の置いた作品について説明し、次の人はその説明の上に自分の説明をつなげるという流れでストーリーを創っていった。

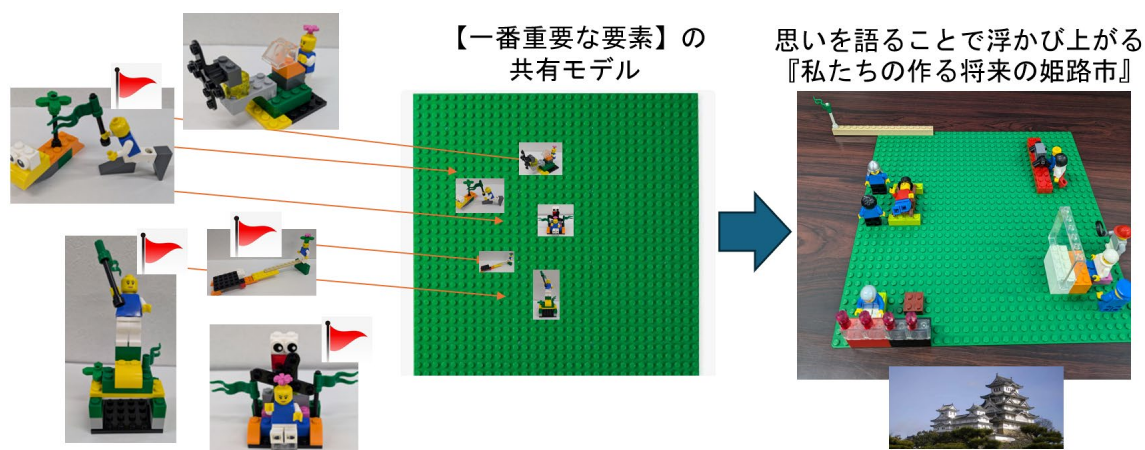


図 5-1-8 チームで協力して、将来の姫路市をつくる

一人ひとりが付箋一枚にタイトルと「個々人の思い（ストーリー）」を短く記載した。
 自分のストーリーを語った後、付箋を隣の人に渡した。

付箋を受け取った人は、前の人の思いについても話すことになる。

最後に話す人はグループ全員の付箋を見ながら5人の全体の思いを話すことになる。

各グループを一巡することで、『私たちの作る将来の姫路市』のストーリーが完成した。

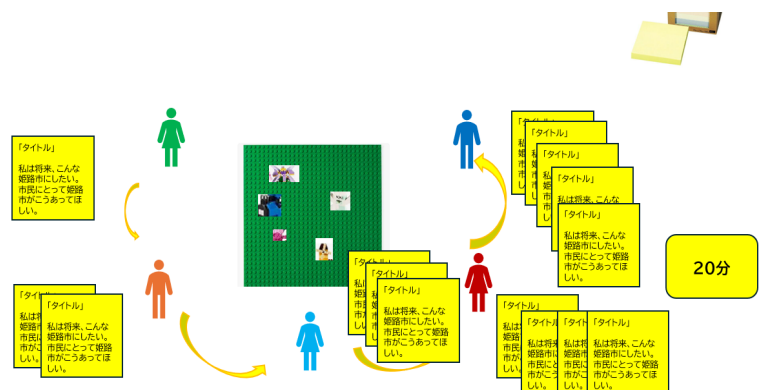


図 5-1-9 『私たちの作る将来の姫路市』のストーリー作成

チーム A: タイトル「つながり」

象は平穏を表している。象のように将来どっしりとして安定した姫路市役所を目指している。

そのため、同じ枠（姫路市役所）の中にいる者同士、支えられる市役所職員でありたい。窓口業務はクレームを対応するため、疲弊することがある。そういう業務の職員もお互いに支えあいたい。

そのために、フラットに支えあい、助けあって市政を回していきたいをして仕事をしていきたい。

市民の思いを反映して、市民の笑顔あふれる姫路市にしていきたい。

【将来の姫路市への期待】

職員同士のつながり、職員と市民のつながりを大事にする姫路市でありたい。



図 5-1-10 作品 チーム A「つながり」

チーム B: タイトル「WELBING（幸福度）」

花が咲いている人：ハッピーになっている市民を象徴している。

ハッピーな市民を実現するためにいなくてはならない人達（私たち）。

河川の管理者・浄化槽：姫路市の住人が安心して暮らせるように、水質や道路の管理、みんなの財産を公平な基準で管理していく。微生物など人以外の管理も大事である。

道路の管理：道路も含めて、皆さんの財産を公平な基準で管理、守っていく。

花壇：守るべきものを守りながら姫路市をよくしていくための Vision を表している。

思いやりを持ちながら姫路市のために仕事をしていきたい。市民の満足度を上げていく。

【将来の姫路市への期待】

いろいろ必要不可欠のものを守りながら、将来に希望が持てるビジョンを描いて、職員も市民も一緒になって実現に向かって進んでいく。

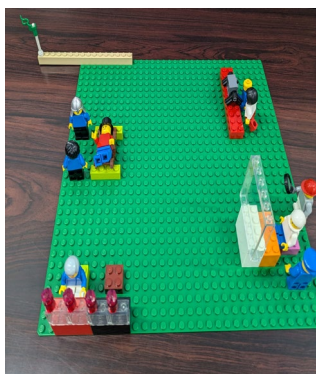


図 5-1-11 作品 チーム B「WELBING（幸福度）」

チーム C: タイトル「チームワーク」

窓口ワーク：窓口ワークは市民対応であり、クレームをいう市民がいてもみんなで協力して対応していく。

美化センター：24 時間稼働の燃焼設備のコントロールを表す。みんなでチームワークよく途切れない行政を回していく。

職員のワークライフバランス：一人が休んでも他の人がカバーしていく。みんなで支えあう組織。

物流：市役所の中の物流は止めるわけにはいかない業務なので、チームワークが必要。

いい仕事をするためには姫路市職員がチームワークよく仕事をすることによって、姫路市民へのサービスを途切れなく提供し、結果として、姫路市もよくなっていく。

【将来の姫路市への期待】

市職員全体がチームワークよく、業務をこなす、休暇を取ることをすることによって、良い仕事ができる。結果として、姫路市職員がチームワークよく仕事をするによって、姫路市全体が幸せになる取り組みができたらいいなあとと思っている。

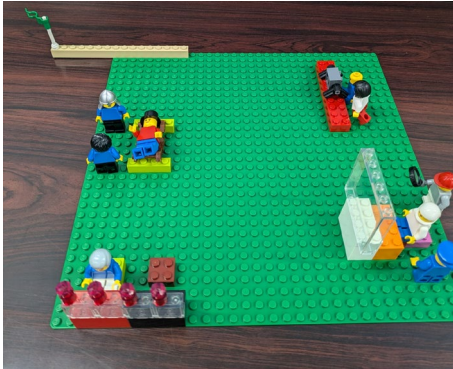


図 5-1-12 作品 チーム C「チームワーク」

チーム D: タイトル「まず議論が大事」

いろんな部署を交えて、議論を尽くして市政を回していく。

少子化の時代に子供への支援が大事。学校を楽しい場にすることに重きを置いて業務をしていく。

困ったことを聞き取る力が必要。聞き取るだけでは新しい施策に反映できないので、さらに、能動的に職員は活動していくことが必要。

象さんのように広い心、広い耳をもった職員でなければならない。職員はどこまでも行って助ける、救助の心が大事。市民のためにすべてを隔たりなく業務を推進していく姫路市を目指す。

【将来の姫路市への期待】

シームレス姫路。年齢・性別、担当に関係なく、救助の心、力をもって市民のために働いていく姫路市を目指す。

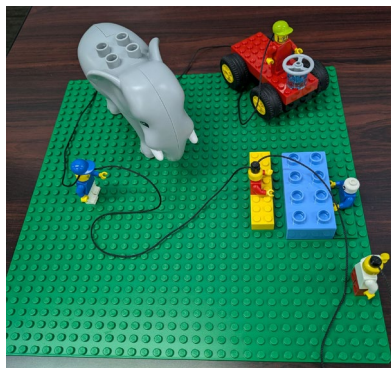


図 5-1-13 作品 チーム D「まず議論が大事」

ワーク6: 作品をもとに・【将来の姫路市への期待】をプレゼンテーション

ストーリーが作られた作品に関して私達の作る将来の姫路市、姫路市への期待といったことを説明し、作品に名称を付けた。

最後に作り上げた作品について各チーム、プレゼンテーションを行った。



図 5-1-14 プレゼンテーションの様子

5. 2 満足度アンケート

ワークショップ後、満足度アンケートを実施した。結果を以下に示す。

数字は5段階の5,4（ポジティブ回答：とても思う、思う）のスコアを示す
全体的に、Top2-box 評価（ポジティブ回答）として、すべて7割を超えているので、レゴ
のワークショップは成功した（うまくいった）と評価できる。

全体の傾向から、一定数のワークに入り込めなかった人がいると思われるが、7割はしっ
かり本ワークショップの意図どおりの成果を示している。

全体的にワークショップがきっかけとして、自分自身への気づき、ワークショップを他の部
署の人と行う意義に気がついている。

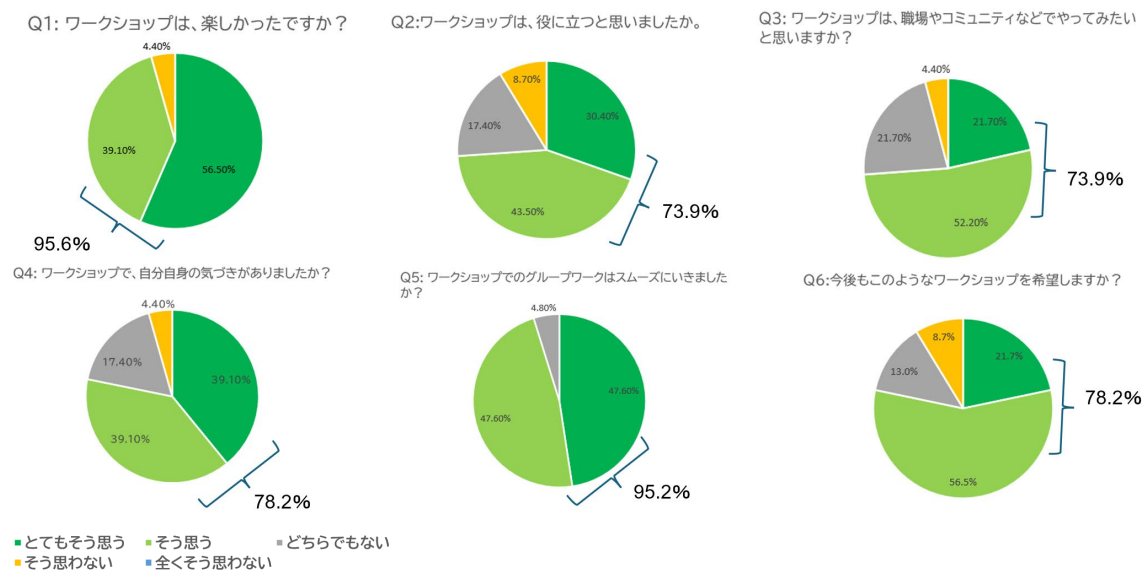


図 5-2-1 満足度アンケートの結果

気づきや感想（自由記述）について以下にとりまとめた。

表 5-2-1 満足度アンケートの結果（自由記述）

多様性への気づき	•自分の仕事を LEGO ブロックで表現する課題で、他の人の作品を見たときにこんな発想があるのかと気づいた。 •同じ問いに対して、こんなにも個性が現れるのかと驚いた。 •お題が出た時に、私は割と今既にあるものを表現しがちでしたが、チームの他のメンバーの中には概念や感情を具現化している人がいてそういう考えもあるんだな、と気付かされました。 •同じ職場にも色んな人がいて、自分にはない発想をする人がいることで、1人では生み出せないものを作り出せる可能性がある事がわかった。
つながり	•担当者レベルでは横のつながりが大事だと思っている人がそれなりにいるんだと感じた。 •話し合いにより、業務に対する思いを聞くことで、悩みを抱えて仕事しているのは自分だけではないこと、それを話すことにより気持ちが楽になることもあることに気づいた。
自己理解	•人前で発表することは苦手だとあらためて思った。 •自分の回答が大体型に嵌まっているということ •自分がクリエイティブな提案・発想ができていることに気づけた。
グループワーク	•自分がどのような性格や傾向なのかを意識することはあるが、それが集団の中でどのような役割を果たせるのか、実際にグループの中でどうなるのかを考えることはなかったので勉強になりました。

	•自分の特性を改めて感じ、周りの人の特性が面白く、みんなで協力することで考えや議論がまとまったので、人の組み合わせにより、スムーズに行くんだなと感じました。 •当初からグループの雰囲気がよく、誰も意見を否定することなく対話することができたうえに、ある人の意見をある人が広げるなど、どんどん話が進んだ。昼食中や休憩時間なども、ずっと話が尽きず話していた。初対面の人もいたが、相性がよかったのではないかと思った。
その他	•抽象的な課題については、理解することが難しかったですが、進めて行くにつれビジョンが見えてきたのが楽しかった。 •それぞれの意見をじっくりと聞く時間が取られていたのが、安心して発言することにつながり、良かった。

6. 分析

以下、アンケート、ワークショップ中の発話、およびワークショップ後のインタビューに基づいた分析結果を述べる。

6. 1 チームの特徴

チームごとの個人特性について、アンケート調査にて、ビッグファイブ、仕事に対する価値観、ジョブクラフティング(与えられた仕事をこなすだけでなく、主体的に仕事や職場環境に変化を加えながら、自ら自分の能力や適性に合った働き方をを目指す)、仕事に対する価値観について調査し、ワークショップ時のチーム編成における平均値を算出した。

ビッグファイブの値を4チームで比較し、値の高低をみると、チームAは、外向性、協調性の値が高かった。チームBは、外向性、神経性傾向、開放性の値が高かった。チームCは、協調性、勤勉性、神経性傾向の値が高かった。チームDは、勤勉性の値が高かった。

表 6-1-1 チームごとのビッグファイブの平均値

チーム	外向性	協調性	勤勉性	神経症傾向	開放性
A	10.00	10.40	7.00	7.20	8.40
B	10.60	9.60	6.40	9.00	9.00
C	9.00	10.60	8.20	7.40	8.40
D	8.60	8.80	7.40	6.60	7.40

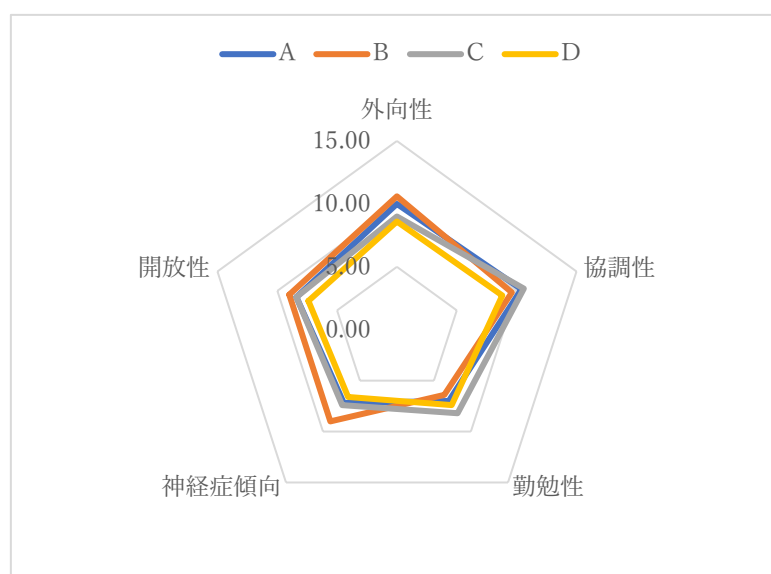


図 6-1-1 チームごとのビッグファイブの平均値

仕事に対する価値観の値を4チームで比較し、値の高低をみると、チームAは、社会的評価、達成感の値が高かった。チームBは、自己の成長、達成感、組織への貢献の値が高かった。チームCは、社会的評価の値が高かった。チームDは、自己の成長、組織への貢献の値が高かった。

表 6-1-1 仕事に対する価値観のチームごとの平均値

チーム	社会的評価	自己の成長	達成感	組織への貢献
A	3.60	4.60	4.13	2.80
B	3.20	5.20	4.47	4.10
C	3.33	4.13	3.40	2.60
D	2.93	4.73	3.80	3.70

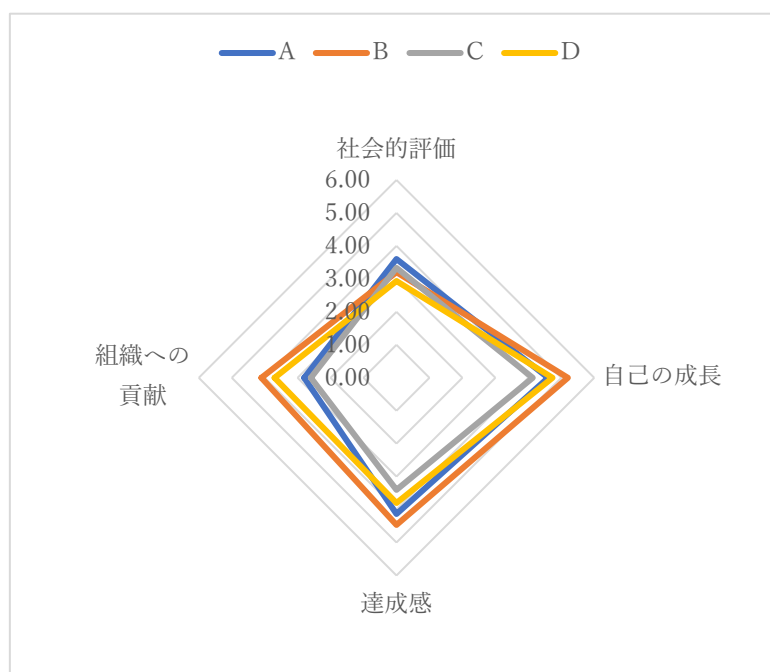


図 6-1-2 仕事に対する価値観のチームごとの平均値

ジョブクラフティングの値を4チームで比較し、値の高低をみると、チームAは、関係クラフティング、認知的クラフティングの値が高かった。チームBは、タスククラフティング、関係クラフティング、認知的クラフティングとすべての値が高かった。チームCは、関係クラフティングの値が高かった。チームDは、すべての値が低かった。

表 6-1-3 ジョブクラフティングのチームごとの平均値

チーム	タスク クラフティング	関係 クラフティング	認知的 クラフティング
A	3.47	4.13	3.87
B	4.00	4.33	3.73
C	4.13	3.93	3.13
D	3.80	3.60	3.60

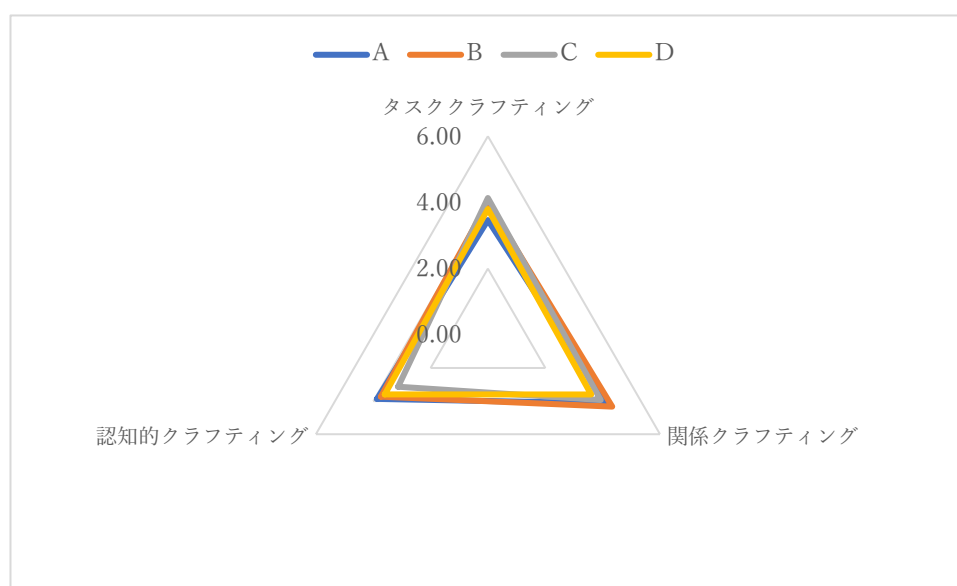


図 6-1-3 ジョブクラフティングのチームごとの平均値

以上のことから、チームの特徴として以下のような傾向がわかる。チーム A の特徴として、社交的、協力的であり、仕事を通じて、他者からの承認や尊敬を得ること、仕事を通じて目標を達成することに価値を感じている。また、仕事で通じて人と積極的に関わる、自分の担当する仕事を見つめ直すことによってやりがいのある仕事に見立てる傾向がある。チーム B の特徴として、社交的、冷静、好奇心旺盛であり、仕事を通じて新しいスキルを身につける、仕事を通じて目標を達成すること、組織の発展に貢献することに価値を感じている。また、必要と感じれば新たな仕事を自分の仕事に加える、仕事で通じて人と積極的に関わる、自分の担当する仕事を見つめ直すことによってやりがいのある仕事に見立てる傾向がある。チーム C の特徴として、協力的であり、仕事を通じて他者からの承認や尊敬を得ることを重視することに価値を感じている。また、必要と感じれば新たな仕事を自分の仕事に加える傾向がある。チーム D の特徴として、計画的、責任感が強い、仕事を通じて新しいスキルを身につけること、組織の発展に貢献することを重視することに価値を感じている傾向がある。

6. 2 ワークショップ中の心理的変容—会話分析より

ワークショップ中の会話を録音し、その書き起こし文章を用いて、各チームで議論されている内容を分析した。なお、このワークショップ中の会話は、人手による書き起こしではなく、コンピュータによる自動書き起こしサービスを利用した。各チームの書き起こされた会話について、形態素解析を行い、対応分析を実施した。ツールには、KH Coder を利用した。

本グラフをもとに、ChatGPT 4o の力を借りて、水平軸と垂直軸を推測した。その結果、水平成分は、「左：主観性・個人性」と「右：客観性・一般性」、垂直成分は、「上：行動・コミュニケーション」と「下：時間・計画」という概念が考えられる。

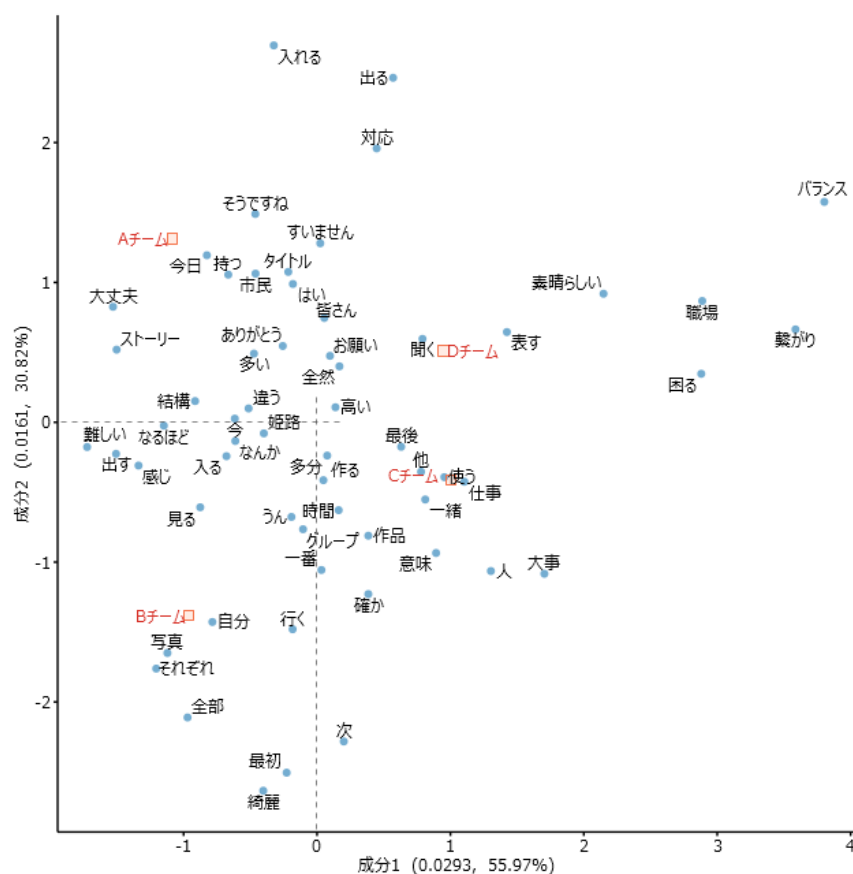


図 6-2-1 ワークショップ中の特徴的なキーワード

6. 3 ワークショップ前後の心理的変容—アンケート（定量）より

本研究においては、以下の通り 3 つのフェーズに分けてアンケート調査を実施した。

フェーズ 1：ワークショップ前

フェーズ 2：ワークショップ後

フェーズ 3：ワークショップから 2 か月後

アンケート項目のうち、ワークエンゲージメントを高める要因として自己調整方略（目標焦点化方略、モニタリング方略、メリハリ方略）、チームワーク能力（チーム志向能力、バックアップ能力、モニタリング能力、リーダーシップ能力）、自己理解、自己肯定感（自己実現達成感、自己受容感）を選択し、以下のアンケート回答のフェーズ別に各チーム員とこれらの要因との関係性を分析した（* 自己調整方略は因子分析後、除かれている）。分析に使った因子を以下に示す。

表 6-3-1 ワークエンゲージメント得点の分析基準

尺度（要因）	内容	高・低の基準
ワークエンゲージメント	仕事を通じた活力，熱意，没頭などから構成される	フェーズ 1 の平均点
自己調整方略	チームへの貢献，仕事の進捗状況の理解，仕事への集中などから構成される	フェーズ 1 の各尺度の平均点を基準としてフェーズ 2，3 も高・低を判断
チームワーク能力	チームメンバーに対する意見調整，励まし，確認，リーダーシップから構成される	フェーズ 1 の各尺度の平均点を基準としてフェーズ 2，3 も高・低を判断
自己理解、自己肯定感	自分の長所，短所の理解，自分の個性の受容などから構成されている。	フェーズ 1 の各尺度の平均点を基準としてフェーズ 2，3 も高・低を判断

6.3.1 フェーズ毎の得点の推移

本研究では、分析に先立ち、各尺度のまとまりを主因子分析および信頼性分析により確認した。次に、尺度ごとの平均点を算出し、フェーズ 1 の平均点を基準として、「高群」と「低群」を設定した。具体的には、フェーズ 1 の平均点以上を「高群」、未満を「低群」と定義し、この基準をフェーズ 2 およびフェーズ 3 にも適用することで、それぞれのフェーズにおける「高群」と「低群」を設定した。

次に、多重コレスポンデンス分析を実施し、y 軸、x 軸双方からの分析主軸からワークエンゲージメント（高）に近い要因を関連性のある要因として特定した。これにより、ワーク

エンゲージメントに関連する要因の傾向を確認した。

さらに、ワークエンゲージメントの関連性を評価するために、フェーズ 1 の高得点群を固定し、フェーズ 1、フェーズ 2、フェーズ 3 の各時点におけるワークエンゲージメント得点の推移を確認した。全体的なスコアの有意差を検討するため、分散分析を行った（表 6-3-2）。その結果、フェーズ 1、フェーズ 2、フェーズ 3 の間に有意な差およびグループ間に有意な差は確認されなかった。加えて、チームごとにフェーズ間の有意差を検証したが、有意差は認められなかった（表 6-3-3）。

ただし、ワークエンゲージメント得点の推移（図 6-3-1）に関しては、有意差は見られなかったものの、全体的にフェーズ 1 からフェーズ 2 にかけて上昇傾向が見られたことが確認された。特に、チーム C においては、フェーズ 1 で最も低いワークエンゲージメント得点を記録したが、ワークショップ直後のフェーズ 2 では他のチームと同様に得点の上昇を示した。しかし、2 か月後のフェーズ 3 ではワークエンゲージメントの低下が観察され、これはワークショップ後の一時的な改善に留まった可能性を示唆している（図 6-3-2）。

表 6-3-2 ワークエンゲージメント得点のフェーズ別分散分析の結果

フェーズ	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の 95% 信頼区間		最小値	最大値	有意差
					下限	上限			
1	20	2.88	1.02	0.23	2.40	3.35	0.60	4.90	n.s.
2	20	3.38	1.19	0.27	2.83	3.94	0.89	5.89	n.s.
3	20	3.28	1.22	0.27	2.71	3.85	0.89	6.00	n.s.
合計	60	3.18	1.15	0.15	2.88	3.48	0.60	6.00	

表 6-3-3 ワークエンゲージメント得点の推移

	1	2	3	有意確率
A	2.98	3.47	3.40	0.78
B	2.74	3.20	3.31	0.86
C	2.56	3.22	2.78	0.10
D	3.22	3.64	3.62	0.85

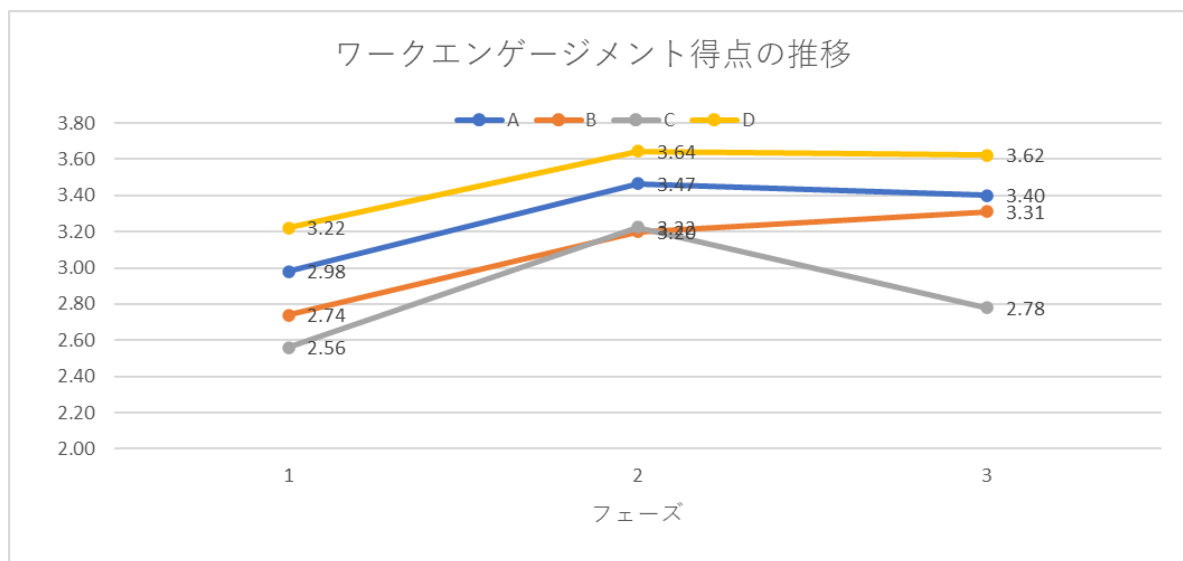


図 6-3-1 ワークエンゲージメント得点の推移

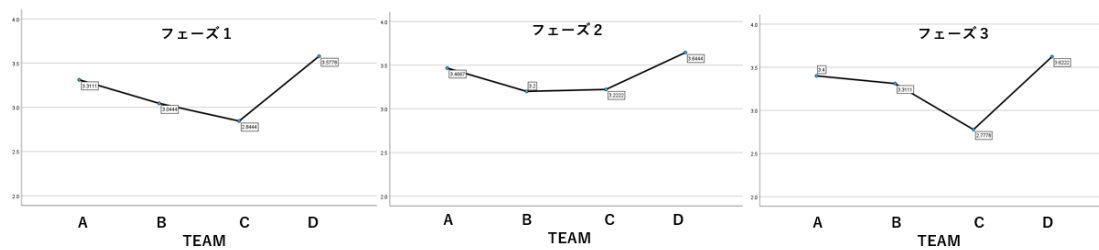


図 6-3-2 フェーズ別ワークエンゲージメント得点の推移

6.3.2 各フェーズ別傾向

多変量解析の手法として多重コレスポンデンス分析を行った。コレスポンデンス分析は質的データ（名義尺度、順序尺度）を扱う分析手法である。本研究の場合は、各チーム名（名義尺度）と回答（順序尺度）が対象となっている。チームごとのサンプルサイズ（n 数）が少ないため、重回帰分析等いくつかの手法を試みたが、フェーズごとの明確な高低を示唆する有意差が確認できなかった。そのため、視覚的に各チームと回答の関係性や傾向を探索的に確認するため、2 つ以上の質的データの関係性が分析できる多重コレスポンデンス分析を試みた。図に示した A,B,C,D は各チームの構成員の位置関係を表す。

フェーズ 1：

自己調整方略×ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメント（高）とモニタリング方略（高）が関連する傾向が示された。同様に、ワークエンゲージメント（低）とモニタリング方略（低）が関連する傾向が示された。チームごとの傾向は見られなかった。（図 6-3-3, 6-3-4）

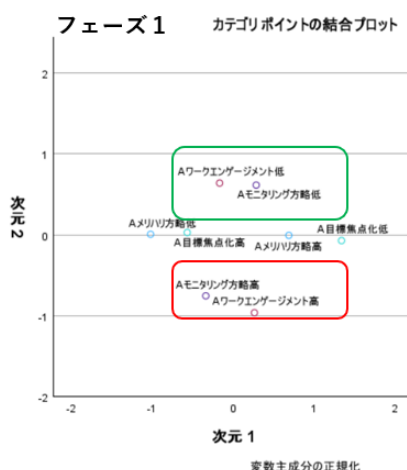


図 6-3-3 自己調整方略×ワークエンゲージメント 1

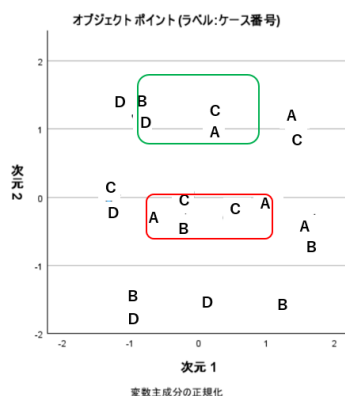
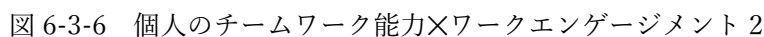
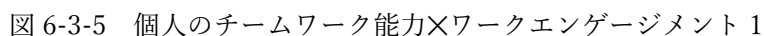


図 6-3-4 自己調整方略×ワークエンゲージメント 2

ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、バックアップ能力（低）とチーム志向（低）であった。ワークエンゲージメント（低）と関連する傾向は、バックアップ能力（高）とチーム志向能力（高）、モニタリング能力（低）であった。個人のチームワーク能力において、ワークエンゲージメント（高）群に関連する傾向が『低』群であることが特徴的であった。チームごとの傾向は見られなかった。（図 6-3-5, 6-3-6）



自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、自己受容（高）と自己実現的達成感（高）であった。ワークエンゲージメント（低）と関連する傾向は、自己受容（低）と自己実現的達成感（低）であった。チームごとの傾向は見られなかった。（図 6-3-7, 6-3-8）

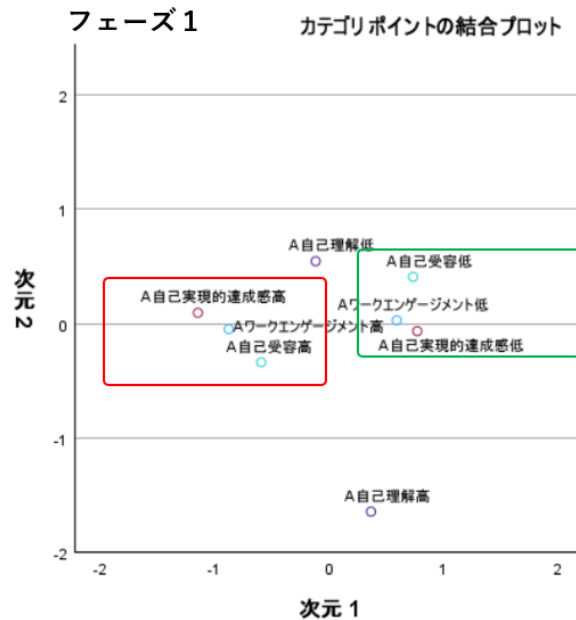
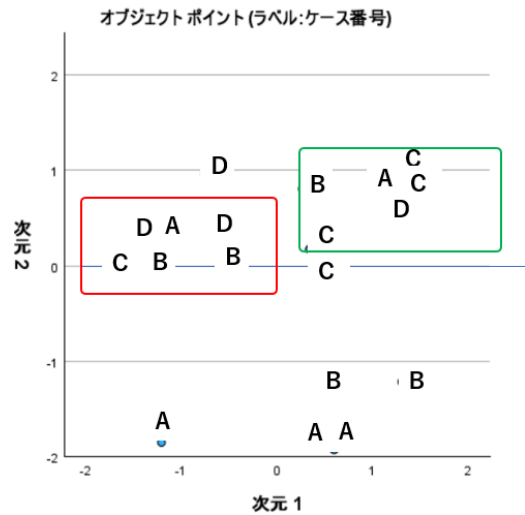


図 6-3-7 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 1



6-3-8 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 2

フェーズ2（ワークショップ直後）

自己調整方略×ワークエンゲージメント

フェーズ1では、ワークエンゲージメントフェーズ1（高）とモニタリング方略（高）が関連する傾向は示されたが、フェーズ2ではワークエンゲージメントフェーズ1（高）とメリハリ方略（高）および目標焦点化（高）の関連が示された。ワークエンゲージメントフェーズ1（低）とメリハリ方略（低）の関連が示された。チームごとの傾向として、AとBが比較的近い距離に位置した。（図 6-3-9, 6-3-10）

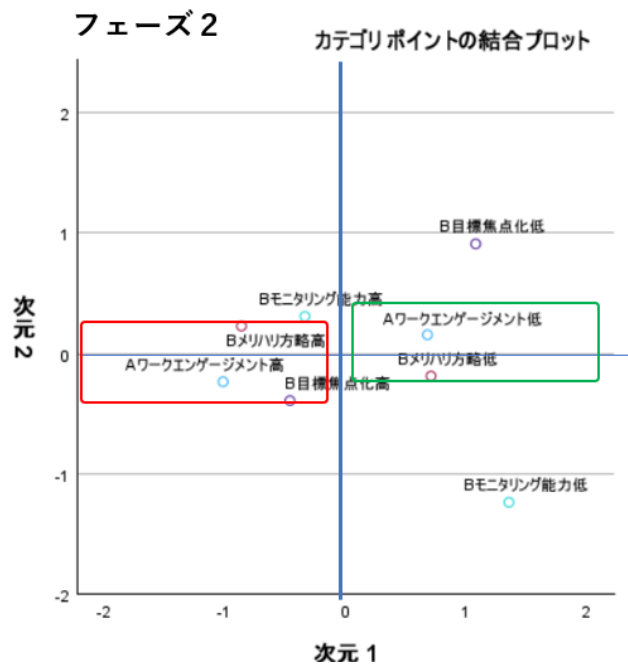


図 6-3-9 自己調整方略×ワークエンゲージメント 1

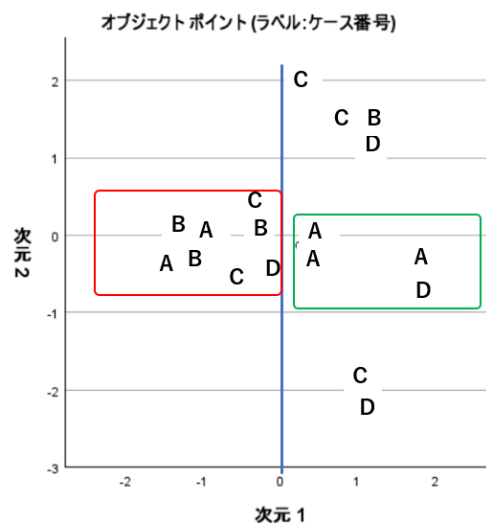


図 6-3-10 自己調整方略×ワークエンゲージメント 2

個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント

フェーズ1では、ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、バックアップ能力（低）とチーム志向（低）であった。しかし、フェーズ2では、ワークエンゲージメントフェーズ1（高）と関連する傾向性は、モニタリング能力（高）とバックアップ能力（高）、リーダーシップ能力（高）に変化した。ワークエンゲージメント（低）に関連する能力としてリーダーシップ能力（低）、モニタリング能力（低）が関連を示した。モニタリング能力（低）はフェーズ1と変わらず、ワークエンゲージメントフェーズ1（低）との関連性を示した。チームごとの傾向は見られなかった。

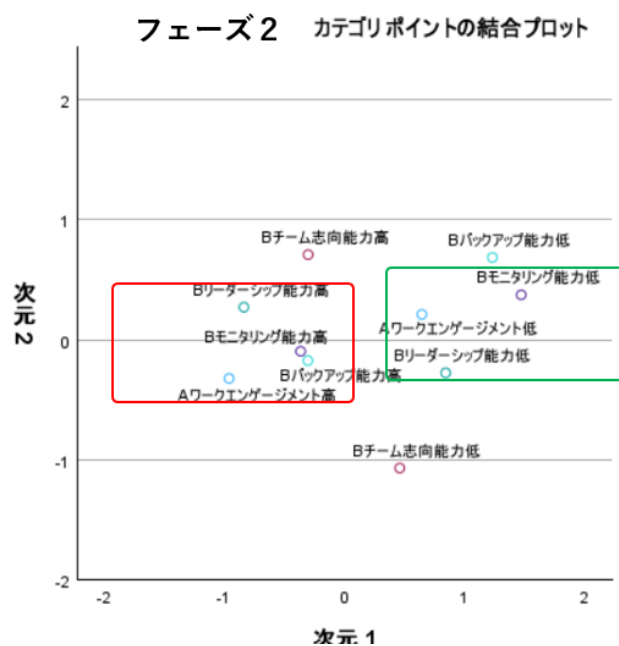


図 6-3-11 個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント 1

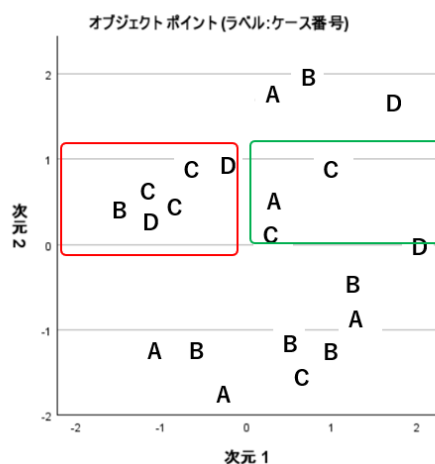


図 6-3-12 個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント 2

自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント

フェーズ1では、ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、自己受容（高）と自己実現的達成感（高）であった。フェーズ2でも同様の関連性を示した。フェーズ2での変化として、ワークエンゲージメント（低）と関連したのは、自己理解（低）と自己実現的達成感（低）であった。フェーズ1では、ワークエンゲージメント（低）と関連したのは、自己理解（低）であった。チームごとの傾向は見られなかった。（図 6-3-13, 6-3-14）

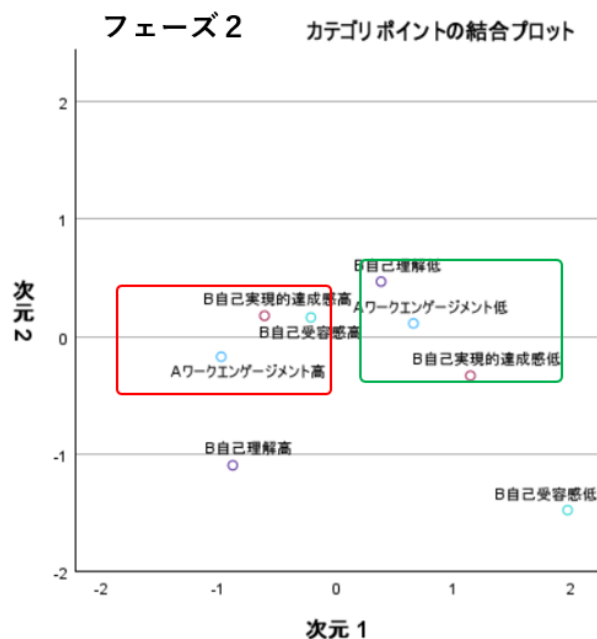


図 6-3-13 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 1

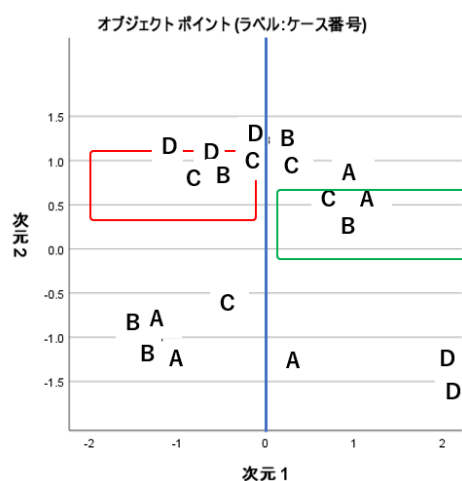


図 6-3-14 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 2

フェーズ3（ワークショップ2か月後）

フェーズ1で計測したワークエンゲージメント（A）と、ワークショップから2か月後のフェーズ3での傾向を確認した。

自己調整方略×ワークエンゲージメント

フェーズ2ではワークエンゲージメントフェーズ1（高）とメリハリ方略（高）の関連が示された。ワークエンゲージメントフェーズ1（低）とメリハリ方略（低）の関連が示された。チームごとの傾向として、AとBが比較的近い距離に位置した。

フェーズ3では、ワークエンゲージメントフェーズ1（高）と目標自己焦点化（高）の関連性がみられた。ワークエンゲージメントフェーズ1（低）では、フェーズ2で見られたメリハリ方略（低）との関連性がなくなり目標焦点化（低）との関連性が示された。チームごとの傾向は見られなかった。（図 6-3-15, 6-3-16）

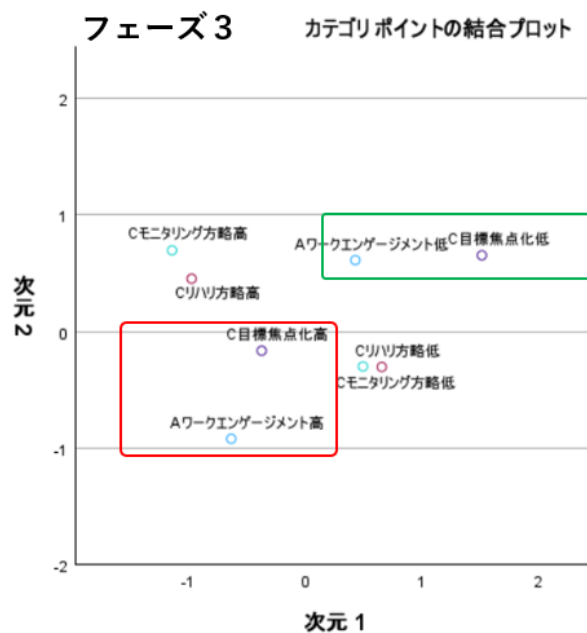


図 6-3-15 自己調整方略×ワークエンゲージメント 1

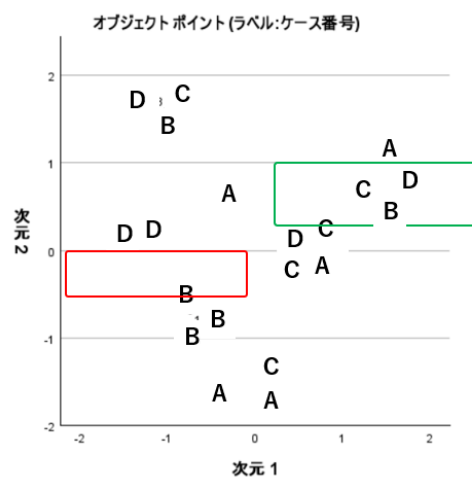


図 6-3-16 自己調整方略×ワークエンゲージメント 2

個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント

フェーズ3では、ワークエンゲージメント（高）はリーダーシップ能力（高）およびチーム志向能力（高）が挙げられた。この傾向はフェーズ2と同様の傾向を示した。ワークエンゲージメント（低）もフェーズ2同様に、リーダーシップ能力（低）が関連を示した。これらの高群・低群の傾向は、フェーズ2からフェーズ3にかけて変化があった点が継続していると考えられる。チームごとの傾向は見られなかった。（図6-3-17, 6-3-18）

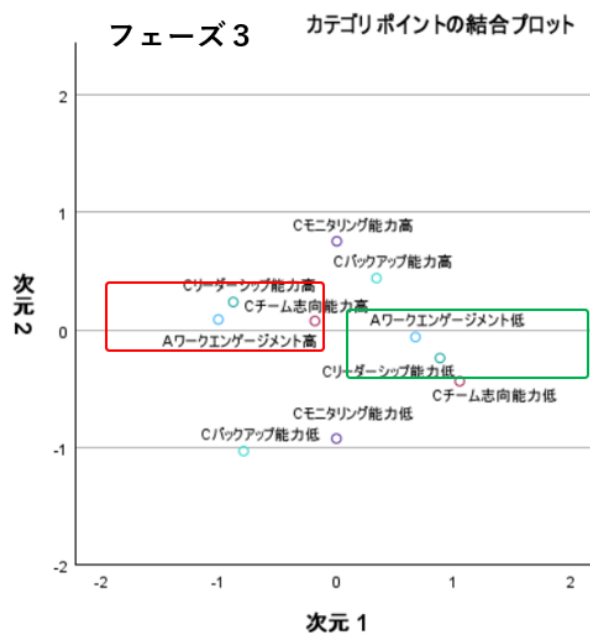


図6-3-17 個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント 1

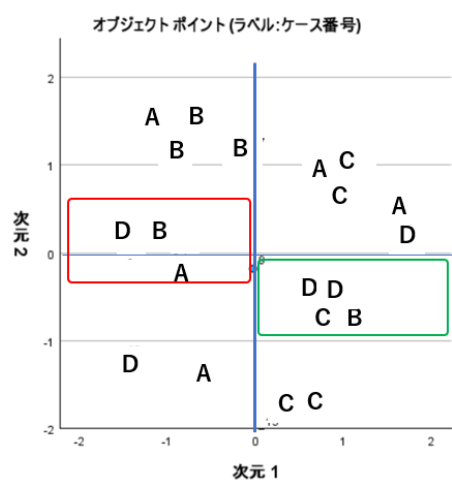


図6-3-18 個人のチームワーク能力×ワークエンゲージメント 2

自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント

フェーズ2では、ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、自己受容（高）と自己実現的達成感（高）であり、ワークエンゲージメント（低）と関連したのは、自己受容（低）と自己実現的達成感（低）であった。しかし、フェーズ3では、これらの要素が変化し、ワークエンゲージメント（高）と関連する傾向は、自己理解（高）であった。ワークエンゲージメント（低）についても、自己理解（低）との関連が見られた。（図 6-3-19, 6-3-20）

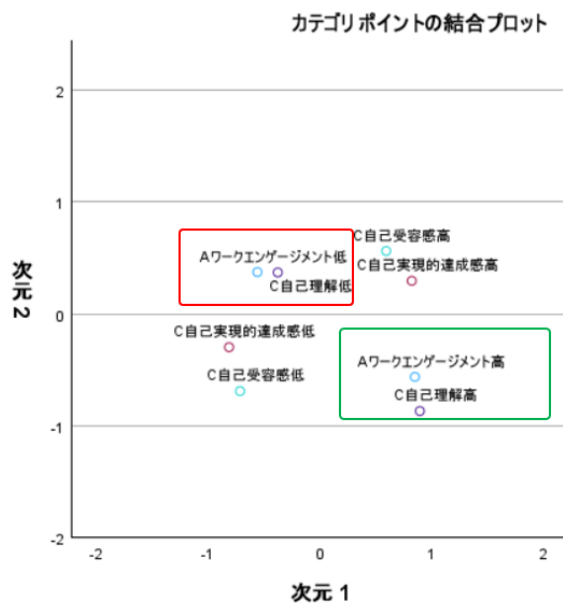


図 6-3-19 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 1

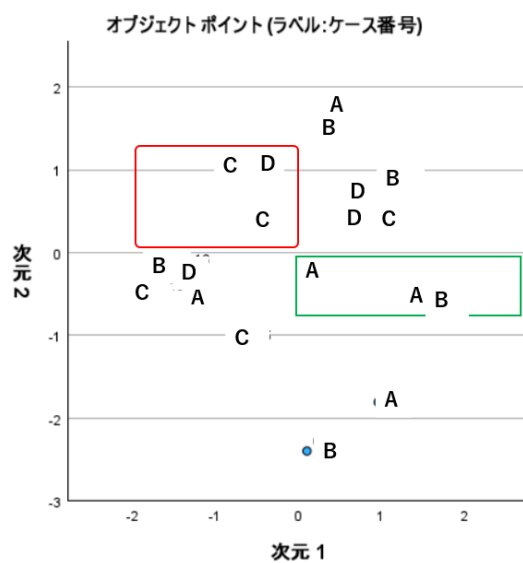


図 6-3-20 自己肯定感・自己理解×ワークエンゲージメント 2

6.3.3 個人×ワークエンゲージメント

最後に、個人のワークエンゲージメントの推移について確認した。表 6-3-4 は、フェーズ 1 でワークエンゲージメントの高群と低群に分け、ワークショップ直前のフェーズ 1 のワークエンゲージメント得点の平均点を基準として、それよりも高い得点を【高】群、平均点未満を【低】群として、それぞれの推移を確認した。カイ二乗検定の結果、各フェーズ間の【高】群における差については有意な差は確認できなかった。しかし、ワークショップ前とワークショップ直後では、ワークエンゲージメントが高くなっている人が多くなっている傾向が確認できた。この傾向は、2 か月後（フェーズ 3）まで継続しているが、同時にワークエンゲージメントの意識が低下している人も見受けられた。このことは、ワークエンゲージメントを維持するための継続的な取り組みの重要性を示唆している。

表 6-3-4 個人ワークエンゲージメント得点の推移

チーム	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3
A	高	高	高
A	高	高	高
B	高	高	高
B	高	高	高
B	高	高	高
C	高	高	低
D	高	高	高
D	高	高	高
A	低	低	高
A	低	低	低
A	低	高	低
B	低	低	低
B	低	低	低
C	低	高	高
C	低	高	低
C	低	高	高
C	低	高	低
D	低	高	低
D	低	低	高
D	低	高	低
【高】の数	8	15	11
【高】が占める%	40%	75%	55%

以上、ワークショップの直前、直後、および2 か月後の3つのフェーズにおける参加者の意識（認識）の動きについて分析を行った。各チームが5名という規模であったため、チームごとの分析および全体分析において統計的に有意な差を得ることはできなかったが、ワークエンゲージメントに関連する要因について重要な示唆を得ることができた。

まず、本ワークショップに参加した職員において、フェーズ1からフェーズ2にかけて、

ワークエンゲージメントに関連し変化した要因として、バックアップ能力（高）自己受容（高）と自己実現的達成感があった。

フェーズ2では、ワークエンゲージメント（高あるいは低）と関連する傾向は、リーダーシップ能力、自己受容と自己実現的達成感であった。しかし、フェーズ3では、これらの要素が変化し、ワークエンゲージメント（高あるいは低）と関連する傾向は、自己理解であった。

ワークショップ直後には、LEGO®を活用したワークショップにおいて、新しいチーム構成での作業を通じ、各職員がリーダーシップ能力、自己受容と自己実現的達成感を感じていることが確認された。これらは、ワークショップの「ねらい」が参加者の受容および態度の変容に影響したことが示唆される。今回のLEGO®を使ったワークショップは、特殊な技能を要求せず、モデルを作るという達成感が得られるため、自己効力感や自己肯定感の向上に寄与したと考えられる。加えて、今回のテーマが自分の職務に関連する内容であったため（姫路市役所および姫路市の将来の姿に関連）、職務の重要性を再認識することができ、自己肯定感・自己理解およびリーダーシップの認識が強化されたと考えられる。

6. 4 ワークショップによる行動変容—インタビューより

ワークショップの実施後、「チーム活動におけるエンゲージメントを向上／低下させる要因の抽出」及び「ワークショップ実施による行動変容」を確認するために、ワークショップに参加された姫路市役所職員の方に対してインタビューを実施した。

インタビューは、2024 年 12 月 11 日～2024 年 12 月 27 日にかけて 8 名の方を対象に行った。

各インタビューはおおよそ 1 時間であり、現在の仕事、一体感やモチベーションに影響を与えたエピソード、チームリーダーの影響、ワークショップで得られたもの、ワークショップ参加による変化などについて半構造化インタビューの手法を用いて行った。

インタビューの結果はテキストデータに書き起こし、KH Coder のバージョン 3.Beta.07b を利用してテキストマイニングの手法を用いて分析を行った。分析にあたり、ツールで抽出した複合語 149 語などから分析に必要な「自己理解」や「他者理解」など 93 語を選び、強制抽出語として登録した。分析に使用しない語としては、人名を置き換えた A、B、C などの符号や「思う」「言う」などといったあまり意味を持たない語 26 語を登録した。

なお、インタビューでは、「エンゲージメント」という言葉よりも、よりヒアリング対象者に馴染みのある「モチベーション」という言葉を使用して行った。そのため、「エンゲージメント」という言葉との違いを埋めるために、質問項目として組織や仕事への心理的な結びつきや主体的な関与に関する質問などを追加している。

注) 今回のインタビューでは対象者が 8 名と少なく、1 つのテーマにつきヒアリング時間が約 30 分と短かったため、特定の方が何度も同じキーワードを使った場合などは、分析結果に強く影響を与える場合がある。そのため、共起ネットワーク図やバブルプロットによる分析結果はあくまで参考としてください。

6.4.1 共起ネットワーク図による分析

「チーム活動におけるエンゲージメントを向上／低下させる要因の抽出」について共起ネットワーク図を用いて分析を行った。集計の単位はEXCELのセル単位とし、3回以上出現するキーワードを対象、品詞は名詞、サ変名詞、形容動詞、未知語、タグ、動詞、形容詞、描画する共起関係は上位55語とした。なお、文中の赤字はエンゲージメントを向上／低下させる要因、青字は提案などで、「()」は注釈、「・・・」は中略を示す。

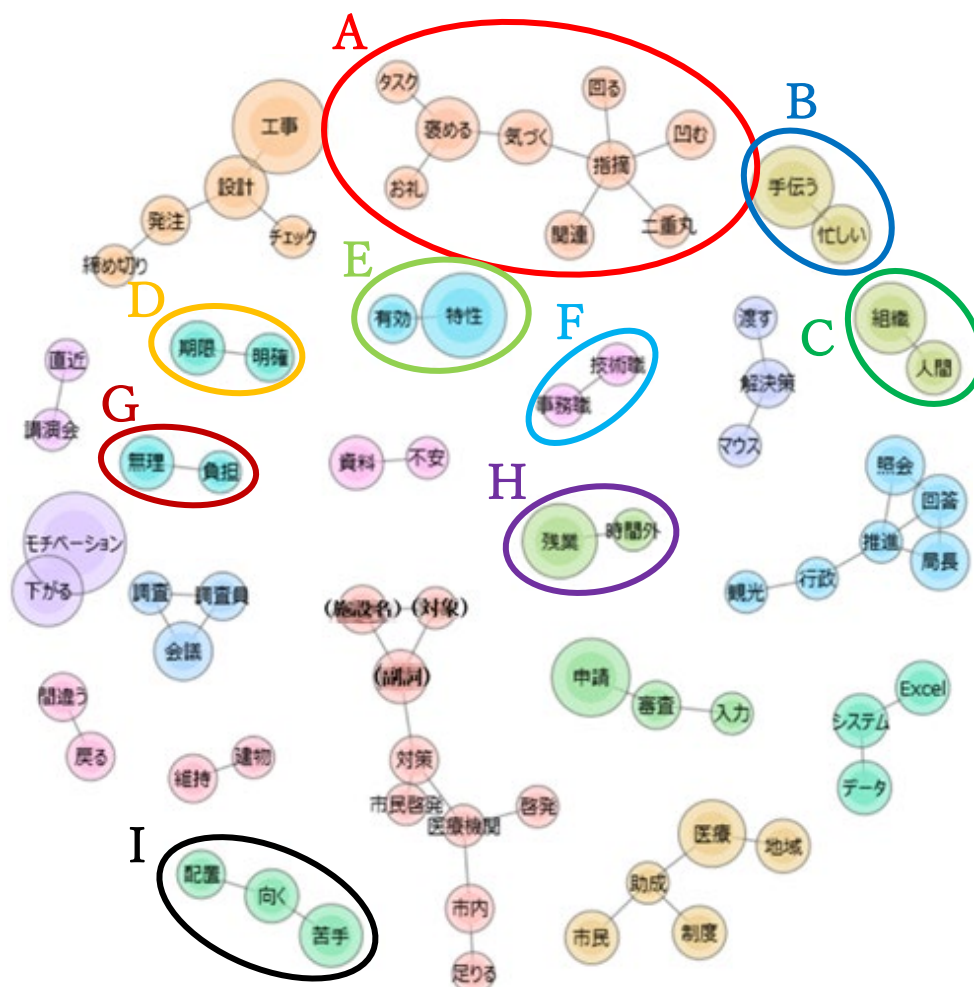


図 6-4-1 チーム活動におけるエンゲージメントを向上／低下させる要因

- 共起ネットワーク図は、よく一緒に話されているキーワードを線で結んだ図で、円の大きさはキーワードの出現数を表しており、大きいほどたくさん出現していることを表す。円同士の遠近などといった位置は特に意味を持たない。
- 全体的に『建物』、『維持』、『医療』、『助成』などといった現在の仕事について多く語られていることがわかる。
- また『モチベーション』のバブルの大きさが目立ち、インタビューの中でモチベーションについて多く語られていることもわかる。

- 図 6-4-1 の A に着目すると、「(上司が)『ありがとうございます』と絶対にお礼を言うてくださるので、すごく気遣いがうまいというか、素晴らしい人」や「(上司に) お気づきいただく優しいところ、気づいてくださるところは本当にすごいですねというように具体的に褒める」、「私がやるべきタスクがあって・・・気がついたら・・・(上司)が、『これもう回答つくっておいたから』というふうにやってくださっていることがあったんです。こちらからお願いをしなくても」などといった使われ方をしている「褒める」や「お礼」、「タスク」、「気づく」といったキーワードがみられ、『感謝を言葉として伝える』や『上司の協力的な態度』がエンゲージメントを上げる要因になっていると考えられる。

一方で、同じ図 6-4-1 の A には、「例えば A だけ进行处理する。それが丸だとする。A が実は B や C にも関連していて、それも気づいてやっておく。これが二重丸だとしたら、二重丸を常に求められていたというか。私が丸しかできなかったときに、・・・ああ、仕事できないなと思って」や「ミスを指摘されるのはもちろん仕方ないというか当然のことではあるのですが、・・・結構強い口調で伝えられると、結構凹みました」、「回っているのであればいいのかな、というのは思いとしてはありますが、そういうところで一人に、結果、押し付けてしまっているような形になるのは・・・ちゃんとみんなで分担するべきだろうというのは、もちろん感じます」などといった使われ方をしている「指摘」や「二重丸」、「凹む」、「関連」、「回る」といったキーワードがみられ、『過度な期待』や『強い口調での指摘』、『作業量の不均衡』がエンゲージメントを下げる要因になっていると考えられる。

- 図 6-4-1 の B に着目すると、「(上司) 自身が手伝ってくれるときがあるので、それはすごく助かりますね。感謝というか、ありがたいと感じます」や「同僚 B は割と手伝いましょうかとよく言ってくれるタイプの同僚なので、それを言うだけで、気持ち的には私はすごく楽になります」などといった使われ方をしている「手伝う」といったキーワードがみられ、『上司の協力的な態度』や『同僚の協力的な態度』がエンゲージメントを上げる要因になっていると考えられる。

一方で、同じ「手伝う」といったキーワードには、「積極的に手伝ってくれなかったりするときは、モチベーションが下がるというか、残念やなと感じる」や「手伝ってくださいねと言って、『ちょっと今忙しい』と言われて、『じゃあ、また手が空いたらお願いします』と言っても、向こうから『今からなら手伝いますよ』というのが全然ない」などといった使われ方もされており、『同僚の非協力的な態度』がエンゲージメントを下げる要因になっていると考えられる。

さらに、同じ「手伝う」といったキーワードは、「各々の仕事の見える化というか、進捗状況の見える化をすることで、誰がどれだけの業務量を抱えているのかが見えやすし、どんな難易度のやつを抱えているのかが見えるので、より『手伝いましょうか』と

言いやすくなります」といった『仕事の見える化』についての提案にも使われている。

- 図 6-4-1 の C に着目すると、「組織と組織なので、できること、できないことがどうしてもできてしまう・・・そこがぽっかり空いてしまうというか、結局できなくなってしまうのが歯がゆい」などといった使われ方をしている「組織」といったキーワードがみられ、『役割の制約』がエンゲージメントを下げる要因になっていると考えられる。

また、同じ「組織」や「人間」といったキーワードには、「自己を理解して他者を理解することでコミュニケーションが円滑にできる。そうすると組織もより成果が出るというか、良くなっていく」や「自分はこういう人間であると他の人に伝えられて、強みで人を助けて弱いところを助けてもらうというような組織にできたらいい」といった『自己理解・他者理解』についての提案にも使われている。

- 図 6-4-1 の D に着目すると、「もうちょっと締め切りの期限を明確にした方がいい」や「同僚が思っている締め切りの期限と、(上司) が思っている期限がずれているときがある」などといった使われ方をしている「期限」や「明確」といったキーワードがみられ、『不明確な指示』がエンゲージメントを下げる要因になっていると考えられる。

- 図 6-4-1 の E に着目すると、「特性を理解することによって・・・自己理解と他者理解につながったので、特性分析、特性理解というのは、市役所全体のコミュニケーションの上でもすごく有効」や「組織の編成で、特性によって適材適所にリソースを配分することは絶対に有効」などといった使われ方をしている「特性」や「有効」といったキーワードがみられ、『自己理解・他者理解』や『特性を活かした組織編成』についての提案に使われている。

- 図 6-4-1 の F に着目すると、「技術職と事務職には、ある意味、全然違う差があるので、軽々に口を出しにくい」などといった使われ方をしている「技術職」や「事務職」といったキーワードがみられ、『異なる職種間での協業』の難しさが示されている。

- 図 6-4-1 の G に着目すると、「(仕事が) 集中し過ぎてしまう場面があるときに、(上司が)『無理するなよ』・・・声を掛けてくださるのはすごくありがたい」や「掛けてくださる言葉ですごくありがたいのは、いつも『無理するな』と言ってくださいます」などといった使われ方をしている「無理」といったキーワードがみられ、『上司からの声掛け』がエンゲージメントを上げる要因になっていると考えられる。

一方で、同じ図 6-4-1 の G には、「他の同僚が『無理です』とか消極的な反応を示されると、どうしてもこっちに負担が来てしまう」などといった使われ方をしている「負担」といったキーワードがみられ、『同僚の非協力的な態度』がエンゲージメントを下

げる要因になっていると考えられる。

- 図 6-4-1 の H に着目すると、「私 1 人だけが時間外、残業が多くなってしまっているの
で・・・他の人でもできる業務を平準化というか、他の人に振ってほしい」や「『やっ
たことがないので、分かりません』とか言う方がいらっしやると、業務量に偏りが出
てくるというか、私の業務量が結構増えて残業が増えてしまう。（その一方で）定時で
帰れる（人もいて）・・・モチベーションが下がりそう」、「目の前に仕事がどんどんた
まって、残業がすごく多くなってくると、苦しく感じてしまっていた」などといった使
われ方をしている「残業」や「時間外」といったキーワードがみられ、『作業量の不均
衡』や『残業の多さ』がエンゲージメントを下げる要因になっていると考えられる。

一方で、同じ図 6-4-1 の H には、「残業も結構あるのですが、だからこ他の人が進
んでいないなとなったら、そのサブの人が手伝ってくれたり、サブでなくても雑用のと
ころは結構やってくださったりしています」などといった使われ方をしている「残業」
といったキーワードがみられ、『同僚の協力的な態度』がエンゲージメントを上げる要
因になっていると考えられる。

また、「時間外の残業の時間数は結構見える化されているのですが、あと休暇の取得
状況も見える化されたら、満遍なく休暇が取りやすいようにサポート体制が組める」
などといった『勤務状況の見える化』についての提案にも使われている。

- 図 6-4-1 の I に着目すると、「バランス良く同僚を配置してほしい・・・頭のいい人だ
けの部署とか、接客がうまい人だけを集めるとか、そういうことではなくて、頭のいい
人だけだったら別々の方向を向いてしまうので、それをうまいことまとめるような人
間関係をつくれるような人と半分半分ぐらいでどの部署もできたら一番いい」や「自分
がどういうことに向いているか。逆にどういうことが苦手で、こういうことは人に頼っ
たほうがいいのかという自分の特性をまず理解して・・・強みで人を助けて弱いところを助
けてもらうというような組織にできたらいい」、「新しいことを考えるのが苦手な人
にはあえてそういうことはさせずに、僕が持っているルーティン的なものをそちらに配
置する」などといった使われ方をしている「苦手」や「配置」、「向く」といったキー
ワードがみられ、『バランスの良い組織編成』や『適性に合わせた作業の割当て』につい
ての提案に使われている。

6.4.2 チーム活動におけるエンゲージメントを向上／低下させる要因のまとめ

共起ネットワーク図による分析からは、以下のような特徴があることがわかった。

- ① **【向上させる要因】**感謝や気遣いを言葉として伝えることや協力的な態度がエンゲージメントを向上させる要因となっている。
 - ✓ 上司や部下、同僚から「ありがとう」と感謝の言葉を伝えることで、互いに相手の努力を認め、助け合うことでエンゲージメントを高めている。
 - ✓ 「無理するな」といった言葉や「手伝いますか」といった上司の配慮や同僚の積極的な協力が、精神的なサポートやチームの協力意識を向上させている。
- ② **【低下させる要因（上司）】**高すぎる期待や不明確な指示、強い口調での指摘といった上司の態度がエンゲージメントを低下させる要因となっている。
 - ✓ 上司の高すぎる期待は、部下にプレッシャーを感じさせ、自己効力感を低下させてしまう。
 - ✓ 上司からの指示の不明確さが、業務の遅れや誤解を生んでいる。
 - ✓ 厳しい言葉遣いや否定的なフィードバックは、職員を委縮させてしまう。
- ③ **【低下させる要因（職務設計）】**作業量の不均衡や組織の縦割り構造といった仕事の割り振りや進め方がエンゲージメントを低下させる要因となっている。
 - ✓ 一部の職員に業務が集中することで、残業時間の増加や不公平感が生じ、チームの協力意識を低下させてしまう。
 - ✓ 組織毎の役割の制約により、組織同士の柔軟な連携がとれないことがストレスを感じさせている。
- ④ **【向上させるための提案】**仕事の見える化や特性を活かした配置、異なる職種間の連携が求められている。
 - ✓ それぞれの職員の業務の進捗や負荷が見えやすいと協力しやすくなる。
 - ✓ 職員の特性を活かした配置や自己理解と他者理解を深めることで、チーム内で補い合うことができるようになり、チームのパフォーマンス向上につながる。
 - ✓ 技術職と事務職の連携を強化し、相互理解を深めることでお互いにサポートできるようになる。

6.4.3 その他の発言内容

共起ネットワーク図による分析で抽出されたインタビューの主要な話題以外にも、有用と考えられるエンゲージメントを向上／低下させる要因、エンゲージメントを向上させるための提案、その他エンゲージメントに関係する発言がみられたため、インタビュー結果を確認して抽出した。

6.4.3.1 エンゲージメントを向上させる要因

● リーダーシップ

- ✓ 基本的には前向きに捉えてくださった上で、足りない部分、もっとこうしたらより形になるかなみたいな不足している部分をアドバイスとして埋めてくださる
- ✓ (上司は)「こういうふうに対策したらいいんじゃないの？」というアドバイスがもう最初から用意されている
- ✓ (上司は) 意見に対してしっかりと根拠を示して説明してもらえる
- ✓ (上司は) 行動力もすごい。やるぞと言ったことを頭で考える前に行動するタイプ
- ✓ 自分で率先してやられるタイプの(上司)でしたので、そこに付いていきたいという思いがみんなにあったと思います。おれらもちゃんとやろうみたいな感じで付いていく感がありました
- ✓ (上司は) 真面目なところはもちろん真面目にいきますが、業務と関係ないところは和やかに僕らを笑わせてくれる
- ✓ 僕というか下の意見を尊重してくださったりはする
- ✓ 僕らがどんなしょうもないことでもやって「(上司)、できました」みたいな形で持っていったときに、(上司)は絶対に「ありがとうございました」と言ってくれる

● 同僚との関係

- ✓ (お互いに) 駄目です駄目ですと言わず、もう少し頑張ろう・・・そういうところが出せるとうれしい
- ✓ (同僚が) 一緒になって考えてくれたりすると、ありがたいというか、やりがいを感じます
- ✓ みんなで話し合って何か一つ道筋が付いたとき
- ✓ 私のモチベーションは、自分を含め周りの方が生き生きと前向きに仕事をされているチーム感があると上がります

● 職務内容と職務設計

- ✓ 僕は外出するのが結構好きで、仕事中に現場へ行ったり・・・そんなことがすごく好きで、そういうこともあって(その仕事)は楽しかった

6.4.3.2 エンゲージメントを低下させる要因

- リーダーシップ

- ✓ (上司に) もう少し真剣にというか、具体的に未来を想像してほしい
- ✓ (上司は) 意見は聞いてはくださるんですが、実際にそれをチームとして実行に移すところでは通っていない
- ✓ あまり下に意見を求めるような流れにはなっていない
- ✓ (他部署への協力依頼を)(上司) がやはりあまりそれを良しとしなかった
- ✓ すごくみんな緊張、そういう(上司) の下、少し気を使ってという雰囲気が流れていた・・・(上司) がいない時間をはかって相談したりはしていました

- 職務内容と職務設計

- ✓ 決まっている仕事を正確に処理をする役割になるのですが、この形態だと指示は上から下りてくる
- ✓ 大きい仕事なのではないのかもしれませんが、(上司) とかじゃなくてもっと上のほうで決まったことを、私らは押しつけられていると言ったら言葉が悪いですが、もっと大きい方針の中で仕事をして、進んでいるのです。自分の中に、これを何でやらんといけないのかというのが、落ちていない
- ✓ 部署ごとに色があったり(上司) の意向があったり、部署を超えてこうしたほうがいい、手伝うよみたいなことはなかなかないような職場
- ✓ お客様が来るときの、ルートの窓口が一番近いので(私たちが) 率先して出ることになりますが、奥のほう(の人たち) はあんまり出ない

- 同僚との関係

- ✓ 「今聞いたらあかん。この人、ちょっと機嫌悪いやろな」とか、そういう感じで機嫌を伺うようになった
- ✓ (他の人の仕事) に対して本当に口を挟めるのって、他の係長や課長だけになってしまっている
- ✓ 同僚が決めない・・・話をしても一向に前に進まない
- ✓ 分からないままに処理されていたら結局私が最後困ることになったりするので、そこは責任感を持ってやってほしい

- ワークライフバランス

- ✓ 目の前にタスクがどんどん積み上がっていったって滞るといとか、物理的に積み上がっていったって処理するのにどう考えてもすごく時間がかかるという状況になると結構モチベーションが下がってしまう

- 情報共有と見える化

- ✓ 誰が何をやっているかは分かりますが、実際に何をしているのかは全く分かりません。

- 報酬と認知

- ✓ (上司)の方も、差を付けにくいんやみたいなことを言われていて。チームで貢献度合いに差があっても結局評価に差がなかったら、モチベーションが下がってしまう・・・消極的すぎても結局評価は変わらない、あまり低い評価は付けづらいという面があると思うので

6.4.3.3 エンゲージメントを向上させるための提案

- 情報共有と見える化

- ✓ 過去こういうふうに指示したとか、そういう履歴があればなかなか困ることなくスムーズに進む
- ✓ 難しい質問が飛んできて、同僚が困るときもあると思います。なので私がやってるのは、情報共有をできるだけしようと思っている
- ✓ もっと周りの仕事が見えると、うまく連携がひらめく・・・僕以外の人もみんなの業務をもっと知れたら、もっとひらめいたり、新しいことを思いついたりするのかな・・・ローテーションの頻度を上げるとか、そんなのをしたら面白いかもしれない
- ✓ 進捗状況の見える化をすることで、誰がどれだけの業務量を抱えているのかが見えますし、どんな難易度のやつを抱えているかが見えるので、より「手伝いましょうか」と言いやすくなりますし、こんなことで困っているんだというのが分かったら、「これ、やり方分かるので手伝いますよ」と言えるので、個人の業務の見える化
- ✓ 抱え込まないことかなと思います・・・休んだ同僚の仕事がどうなっているというのが全く分からない状態で週が始まってしまったので、一応スケジュールとかそういうのには入れているんですけども、どこまで進んでいるかというのが全然、その同僚で抱え込んでしまって分からなかった

- 職務内容と職務設計

- ✓ もっと下からの意見を吸い上げるではないですが、もっとみんなから意見を聞きながら仕事ができるほうが・・・将来的なこと、個々人の成長みたいなことを考えると、やっぱり下から意見が出てくるような環境で仕事を進めたほうが、先につながれると思います。
- ✓ 客観的に残業時間が多くなってしまっている同僚がいたら業務を分析して、他の同僚に振れるやつがあったら振ってほしい

- ワークライフバランス

- ✓ 週休 3 日制にして副業を解禁していただけたら、市役所以外の別のところにも目を向けられるかなと・・・同じことをやっていると飽きてくるので、別のことに目を向けると楽しくできるかな
- ✓ 申請ありきのところは、申請書が市役所の中でしか管理できなくて、外に持ち出せないで、その意味で必ず出てきてやらないといけないんです。でも、リモートワークができるところもあるので、可能だったら、リモートワークにしていけたらもっといいのに
- ✓ 残業時間は（見える化されているが）、休暇（の見える化はこれから）

- 同僚との関係

- ✓ 頭がいい人がやるのとは別に人間関係のところで課の人と人を結び付けたり、あとは別の部署の人に同じ課の人を紹介したりということは僕の中では貢献できるし、意識して人間関係をつくりに行ったりはしています
- ✓ 市役所はみんな別々の仕事をしているという感じで、場合によっては助け合うけどというよりは、自分の強いところで人を助けて喜んでもらったり、駄目なところを助けてもらったりできたらいい

- リーダーシップ

- ✓ （上司が）要らないことをしてこないで、すごくありがたいです。何か困ったときに相談したら、それに対して適切に導いてくれますし、場合によっては「これはやっておくわ」としてくれる

- コミュニケーション

- ✓ 仕事の相談は日々していますが、1 on 1 で言えること、言いたいことだけでいいのだけれども、最近いいことあった？ それとも何か心配なこととかはどう？ みたいな話ができるというのは、自己開示につながる。自己開示をすることで、（上司）からするとたぶん他者理解にもつながりますし、負担がかかっていればそれを助け合おうというようなコミュニケーションが図れるので、それはうちの部署だけでなく提案したい

6.4.3.4 その他エンゲージメントに関する発言

- 職務内容と職務設計
 - ✓ 自分が処理しなければならない量もかなり多いので、教えるとかチームをどこに持っていくということを考える余裕がないのは課題
 - ✓ （現在の仕事では、感覚とかセンスを）ほぼ発揮できない
 - ✓ 誰がしてもいいような仕事というのは、一緒に仕事していても、誰がするんだろう、というところは結構ばやっとしているなと感じる
- 同僚との関係
 - ✓ （私の仕事は）基本的に1日中全く話さなくても成立はします

6.4.4 バブルプロットによる分析

次に「ワークショップ実施による行動変容」についてバブルプロットを用いて分析を行った。今回のインタビューでは、ワークショップの参加後に周囲の人々（同僚、上司、家族など）から、ワークショップ参加者の行動や考え方が変わったと指摘されたといったコメントは聞かれなかったが、ワークショップ参加により「自分の中の気づきがありました」や「すごく面白い視点に気付かされた」、「考え方が全然違う」といった研修中の気づき、「自分の中では大きい」や「自分の中ではすごく影響はあるかな」、「とても重要だったと思います」といった研修受講による変化に対するコメントを確認することができた。そこで、「研修中の気づき」と「研修受講による変化」に着目して、KH Coder のコーディング機能を使いバブルプロットを作成して分析を行った。

コーディングでは、『研修中の気づき』として、「気づき」、「気付き」、「実感」、「意識する」、「認識」、「再確認」、「整理」、「違い」、「発想」、「目線」、「観点」、「視座」、「視点」、「俯瞰」、「自己理解」、「他者理解」、「決めつける」、「知らない一面」、「相手・・・知る」、「相手・・・理解」、「話・・・聞く」、「タイプ・・・意識」、「意識・・・コミュニケーション」といった23のキーワード、『研修受講による変化』では、「大きい」、「重要」、「変化・・・ある」、「変わる」、「マインド・・・変わる」、「影響・・・ある」といった6のキーワードを登録した。

バブルプロットの正方形の大きさは『研修中の気づき』または『研修受講による変化』としてコーディングしたキーワードの出現数で、大きいほどたくさん出現していることを表す。色は『研修中の気づき』または『研修受講による変化』に登録されたキーワードの出現数の他との比較で、色が赤に近く濃いほど他と比べて多く、逆に色が青に近く濃いほど他と比べて少ないことを表している。

6.4.4.1 チーム別（A チーム：2 名、B チーム：2 名、C チーム：2 名、D チーム：2 名）

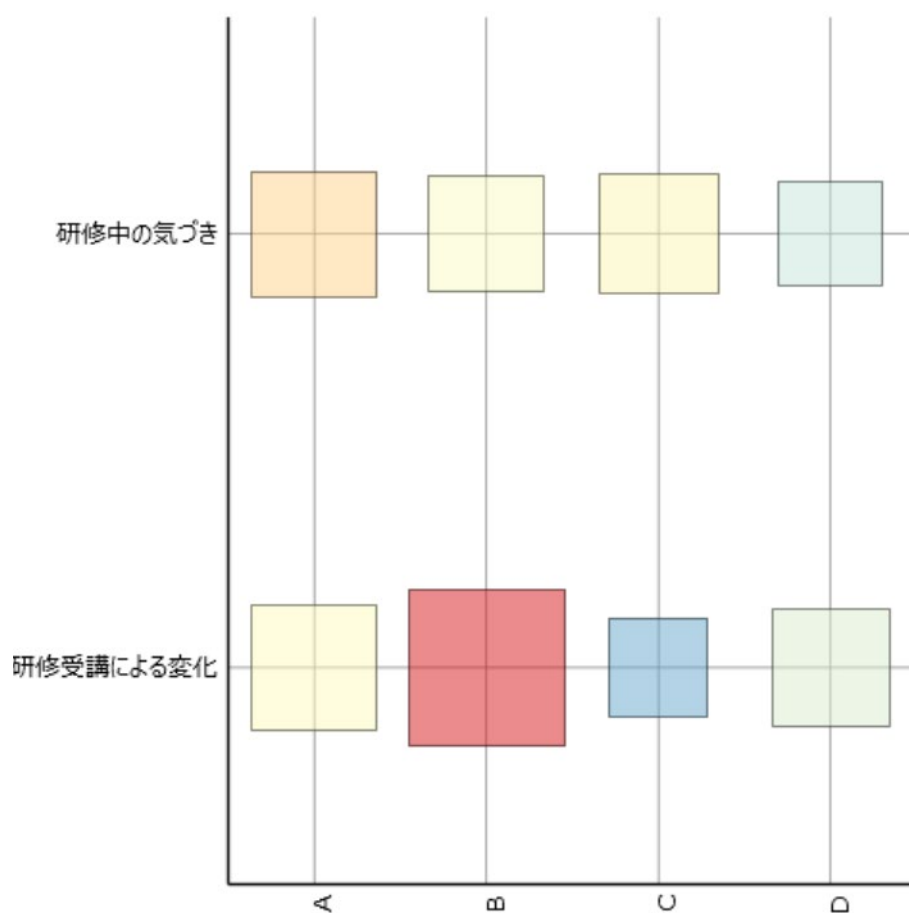


図 6-4-2 チーム別のバブルプロット

図 6-4-2 の『研修中の気づき』に着目してみると、A チームで研修を受けたことによる「気づき」について多く語られていることがわかる。また、B チームと C チームではそれほど大きな差はみられないが、D チームではあまり語られていないことがわかる。

次に、『研修受講による変化』に着目してみると、B チームの正方形が色、大きさ共に目につき、研修を受けたことによる「変化」について非常に多く語られていることがわかる。次いで A チーム、D チームの順となるが、C チームではあまり語られていないことがわかる。

6.4.4.2 年代別（20 代後半～30 代前半：2 名、30 代後半：4 名、40 代前半：2 名）

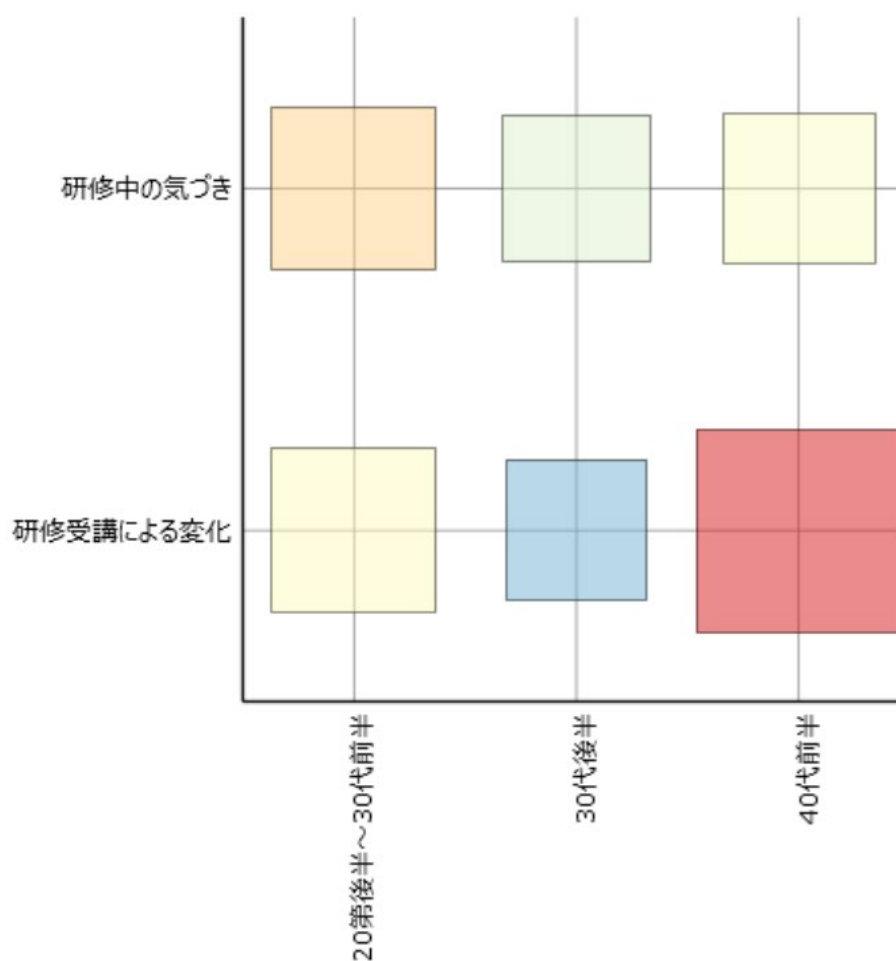


図 6-4-3 年代別のバブルプロット

図 6-4-3 の『研修中の気づき』に着目してみると、20 代後半～30 代前半の方が「気づき」について多く語られている一方で、30 代後半の方はあまり語られていないことがわかる。

次に、『研修受講による変化』に着目してみると 40 代前半の方の正方形が色、大きさともに目につき、研修を受けたことによる「変化」について非常に多く語られている一方で、30 代後半の方はあまり語られていないことがわかる。

6.4.4.3 採用区分別（新卒：2名（平均約31.5歳）、中途：6名（平均約37.2歳））

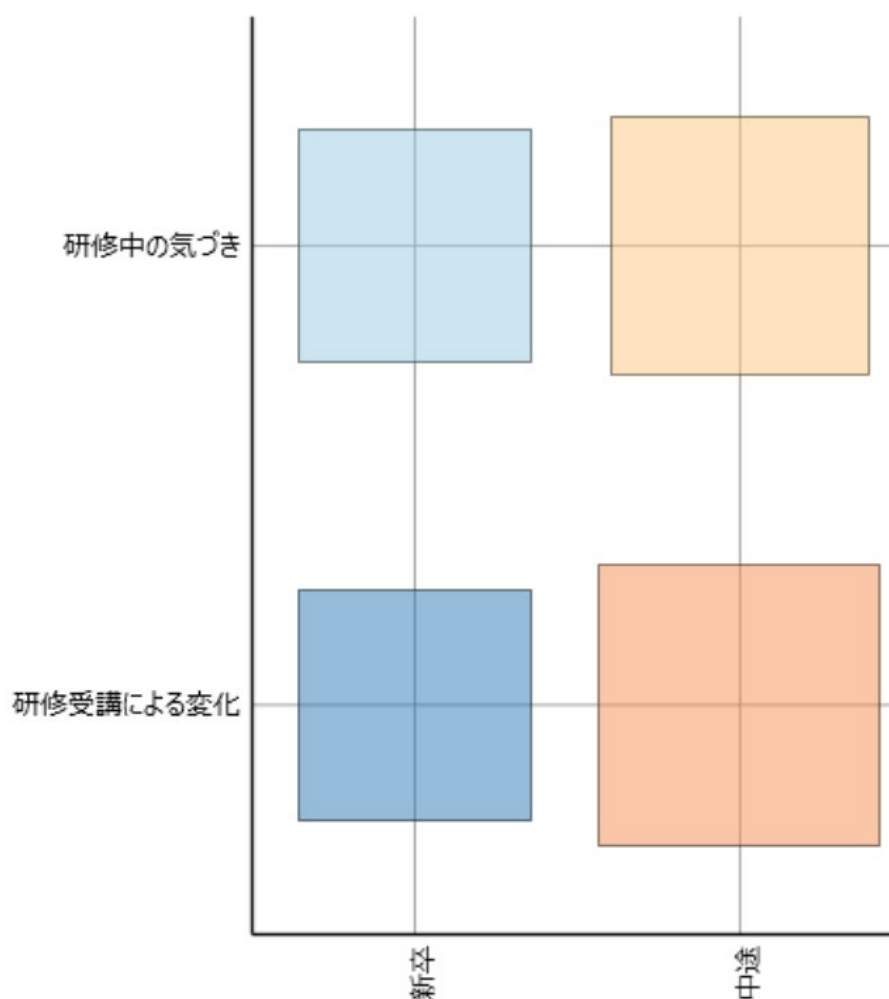


図 6-4-4 採用区分別のバブルプロット

図 6-4-3 の『研修中の気づき』に着目してみると、中途の方の正方形が色、大きさともに目につき、研修を受けたことによる「気づき」について多く語られている一方で、新卒の方はあまり語られていないことがわかる。

次に、『研修受講による変化』に着目してみると、中途の方の正方形が色、大きさともに目につき、研修を受けたことによる「変化」について非常に多く語られている一方で、新卒の方はあまり語られていないことがわかる。

6.4.4.4 チーム規模別（3名のチーム：3名、4名のチーム：2名、10名以上のチーム：3名）

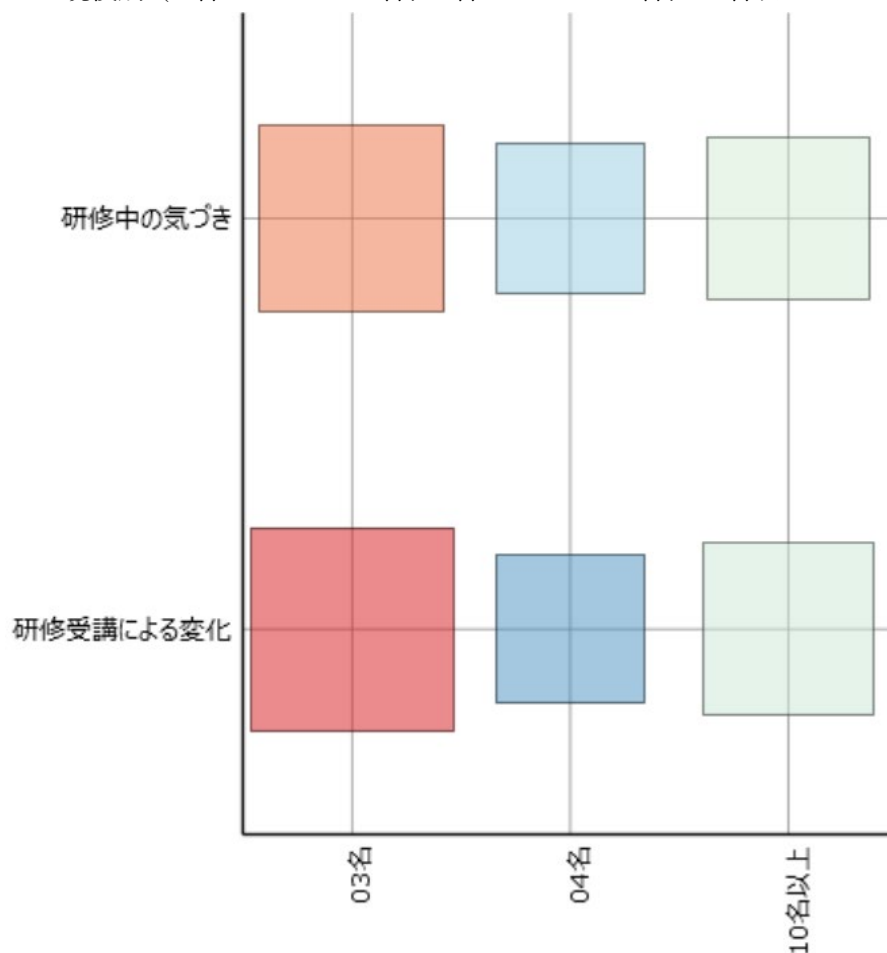


図 6-4-5 チーム規模別のバブルプロット

図 6-4-4 の『研修中の気づき』に着目してみると、3名のチームに所属されている方が「気づき」について多く語られている一方で、4名のチームに所属されている方はあまり語られていないことがわかる。

次に、『研修受講による変化』に着目してみると、こちらも3名のチームに所属されている方の正方形が大きさ、色共に目につき、研修を受けたことによる「変化」について非常に多く語られている一方で、4名のチームに所属されている方はあまり語られていないことがわかる。

6.4.5 ワークショップ実施による行動変容のまとめ

バブルプロットによる分析からは、以下のような特徴があることがわかった。

- ① チーム別にみても、A チームに参加されていた方は「研修中の気づき」に関連する語を比較的多く語っている一方で、D チームに参加されていた方はあまり語っていない。「研修受講による変化」については、B チームに参加されていた方は非常に多く関連する語を語っている一方で、C チームに参加されていた方はあまり語っていない。チーム別の比較では、B チームの「研修受講による変化」に関連する語が特に多く語られており、特徴的であることが分かった。
- ② 年代別に見てみると、20 代後半～30 代前半の方が、「研修中の気づき」に関連する語を比較的多く語っている一方で、30 代後半と 40 代前半の方は、あまり語っていない。「研修受講による変化」については、40 代前半の方が非常に多く関連する語を語っている一方で、30 代後半の方は、あまり語っていない。30 代後半の方は、「研修中の気づき」と「研修受講による変化」の両方について、あまり語っていないことがわかった。年代別の比較では、40 代前半の「研修受講による変化」に関連する語が特に多く語られており、特徴的であることが分かった。
- ③ 採用区分別にみると、新卒と中途では傾向がはっきりと分かれ、中途の方の方が「研修中の気づき」、「研修受講による変化」ともに関連する語を多く語っているという特徴があることがわかった。
- ④ 所属しているチームの規模別にみると、3 名のチームに所属されている方と 4 名のチームに所属されている方で傾向がはっきり分かれ、3 名のチームに所属しているの方が「研修中の気づき」、「研修受講による変化」ともに関連する語を多く語っている一方で、4 名のチームに所属している方は、「研修中の気づき」、「研修受講による変化」ともにあまり語っていないことがわかった。10 名以上のチームに所属されている方の「研修中の気づき」や「研修受講による変化」に関連する語は、3 名のチームに所属されている方と 4 名のチームに所属されている方の中間程度であることがわかった。チーム規模別の比較では、「研修中の気づき」、「研修受講による変化」ともに 3 名のチームに所属されている方が関連する語を一番多く語っており、次いで 10 名以上のチームに所属されている方、そして 4 名のチームに所属されている方と同様の傾向となっていることが分かった。

7. 考察

本研究では、「社会課題を解決する組織として、自治体職員の特性とチーム設定の効果を検証する」課題に対する取り組みを行った。

個人の特性については、アンケート調査にて、ビックファイブ、仕事に対する価値観、ジョブクラフティング(与えられた仕事をこなすだけでなく、主体的に仕事や職場環境に変化を加えながら、自ら自分の能力や適性に合った働き方をを目指す)、仕事に対する価値観について調査し、ワークショップ時のチーム編成における平均値を算出した。その結果、チームの特徴として以下のような傾向がわかった。チームAの特徴として、社交的、協力的であり、仕事を通じて人と積極的に関わる、自分の仕事をやりがいのある仕事に見立てる傾向がある。また、仕事を通じて、他者からの承認や尊敬を得ること、目標を達成することに価値を感じている。チームBの特徴として、社交的、冷静、好奇心旺盛であり、積極的に人に関わる、必要と感じれば新たな仕事を自分の仕事に加える、自分仕事をやりがいのある仕事に見立てる傾向がある。また、仕事を通じて新しいスキルを身につける、目標を達成すること、組織の発展に貢献することに価値を感じている。チームCの特徴として、協力的であり、必要と感じれば新たな仕事を自分の仕事に加える傾向がある。また、仕事を通じて他者からの承認や尊敬を得ることを重視することに価値を感じている。チームDの特徴として、計画的、責任感が強い。また、仕事を通じて新しいスキルを身につけること、組織の発展に貢献することを重視することに価値を感じている。

次に、ワークショップがチーム活動におけるエンゲージメント及び行動変容にどのように寄与するかについて検討を行った。本研究におけるワークショップの効果を、フェーズ1からフェーズ3にかけて観察した結果は、エンゲージメントの変化とそれに関連する要因についての重要な示唆を提供するものである。各フェーズ間でのエンゲージメント得点の推移は、職員による自己評価やチームのダイナミクスに影響を及ぼす要因が存在することを示唆している。例えば、職務の不均衡や指示の不明確さがエンゲージメントを低下させる要因として挙げられたことから、今後の施策においては業務の見える化や役職間の関係性の改善が求められる。総じて、ワークショップの実施を通じた職員のエンゲージメントの向上と持続的な成長を図るためには、初期の効果を持続させるための施策やコミュニケーションの強化が不可欠である。今後は、ワークショップ後の状況をモニタリングし、必要に応じて改善策を講じることが重要であると言える。

次に、ワークショップに参加した職員へのインタビュー調査の結果、感謝や気遣いを伝える言葉、上司や同僚の協力的な態度が、ワークエンゲージメントの向上に寄与する要因であることが示された。一方で、上司からの過度な期待、不明確な指示、強い口調での対応といった言動や、業務の不均衡な割り振り、組織の縦割り構造が、ワークエンゲージメントの低下を招く要因であることも確認された。さらに、職員の意見として、ワークエンゲージメントを高めるためには、業務の見える化、職員の特性を活かした配置、異なる職種間の連携が

重要であることが示唆された。これらの調査結果を踏まえ、適切な改善策を講じることで、市役所職員のワークエンゲージメントの向上が期待され、それに伴い市民サービスの質の向上にも寄与することが考えられる。ワークショップの実施によって、職員は自己理解や他者理解を深め、リーダーシップ能力やチームワーク能力の向上を実感した。このことから、ワークショップが職員のエンゲージメントを一時的に向上させる要因であったことが確認されたが、継続的な取り組みの重要性も同時に認識された。

このような取り組みを通じて、職員のモチベーションを持続的に向上させることが、組織全体のパフォーマンス向上につながると考えられる。

以上の結果を基に、今後の職員育成や組織運営においては、ワークショップの継続的な実施や、職員の声を反映した柔軟な職務設計、さらにはコミュニケーションの促進に向けた具体的な施策が必要であると言える。

8. おわりに

ワークエンゲージメントを高めるための取り組みは、自治体に限らず、全ての組織にとっての課題でもある。また、近年は、普段所属する組織だけでなく、プロジェクトとしてチームを編成し、実行していくタイプの仕事も増えている。このことから、どのような特性を持ったメンバーでチームを組成するのが良いかについての議論も始まっている。一方、学術的には、現時点において、それらの問いに対する明確な回答を持ち合わせているわけではない。

その意味で、本研究課題は大切なものであるものの、単年度の議論では十分ではない。この先、これらの問いに答えていくためには、2.4 節で述べたように、仕事毎に求められる特性を明らかにし、その求められている特性に合った、チーム特性を持つチームを組成し、さらに、そのようなチーム特性になるように、メンバーの特性を考慮するといった、段階的な取り組みと分析が必要となる。

最後に、本研究課題に取り組むにあたり、気をつけたことについて述べる。個人の持つ特性は固定的なものではなく、経験を積み重ねることにより変化するものであるということ。また、特性の違いによる優劣が存在するわけではないということである。これらのことについて注意しながら議論を進めてきた。

参考資料

(白紙ページ)

ワークショップにおけるチーム編成

令和6年10月29日に実施したワークショップでは、Talent Focus®に基づきチーム編成しました。

- ① 庁内の希望者 259 名に簡易診断を実施（令和6年10月9日～同16日）
- ② ①の結果を元に 38 名を選定し本診断を実施（令和6年10月23日～同24日）
- ③ ②の結果を元に【チーム編成表】の通りチームを編成
 - A/B は比較的バランスの良いチーム
 - C/D は比較的バランスの悪いチーム
- ④ ABCD の4チームを編成し、ワークショップを実施

なお、今回のワークショップでは、診断結果を互いに公開しないよう参加者に依頼しました。

【チーム編成表】

	木	火	土	金	水
チーム A	2 人	2 人	1 人	—	—
チーム B	2 人	2 人	1 人	—	—
チーム C	—	1 人	—	1 人	3 人
チーム D	—	1 人	—	1 人	3 人

(白紙ページ)

【姫路市街づくり研究】

社会課題を解決する組織として、
自治体職員の特性とチーム設定の効果を検証する

2024 年度 報告書

国立大学法人 筑波大学 木野研究室
