早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

２０２０年度参加者共同論文

熊本県高森町（第１期生）

政策推進課　　代宮司　猛

教育委員会事務局　児玉　明

農林政策課　　村山　広樹

目次

１－１　はじめに・・・・・・・・・・・・・・ P3

１－２　諸課題・・・・・・・・・・・・・・・ P4

２－１　活動の経過・・・・・・・・・・・・・ P5

２－２　各研究会の概要・・・・・・・・・・・ P6

３－１　首長インタビュー・・・・・・・・・・P11

３－２　職員のいびつな年齢構成・・・・・・P12

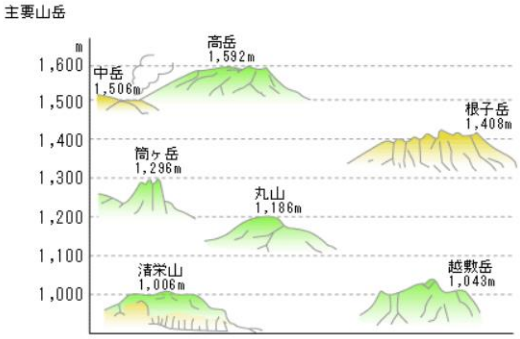
３－３　アクションプラン・・・・・・・・・・P14

４－１　おわりに・・・・・・・・・・・・・・P15

１－１　はじめに

阿蘇の雄大な景観を作り上げているのは、世界一のカルデラである外輪山と、山々が寄り添ったシルエットが美しい阿蘇五岳。その阿蘇五岳と外輪山の南側の間にある高森町は位置します。南阿蘇の中でも特に奥座敷といわれる、静かで自然の安らぎあふれるところです。

町のシンボルは阿蘇五岳のひとつ、ぎざぎざ頭の根子岳で、標高 1,408 メートル、尾根は鋸の刃のように東西に重なり、中央には巨大な天狗岩がそびえます。その神秘的な姿を見ると、肥後の猫が７歳になるとここに修業にくるという伝説があるのもうなずけます。



本町は熊本県の最東端にあり、東部は宮崎県西臼杵郡、東北部は大分県直入郡と竹田市に隣接しています。　古くは神武天皇の皇孫である健磐龍命（たけいわたつのみこと）が九州鎮護のために下向し、代々その子孫である阿蘇家一族の治下にありました。天正年間（１５７０年代）に入ると国内では兵乱が相次ぎ、強大を誇った阿蘇氏も薩摩の島津氏により攻略され、豊臣秀吉の天下統一後はその家臣である佐々成政、加藤清正の領地となりました。

徳川時代は細川家の所領となり、その統治は明治初年にまで及びました。この細川藩政では各郡に郡代（郡奉行）が置かれ、本町は南郷郡代の管下となっています。郡は数区の手永に分割されており、本町管内は高森手永と野尻手永の支配下にありました。

明治 22 年、市町村制の施行により、１町１３村の行政区画が統合されて、高森町、色見村、草部村、野尻村の１町３村になりました。

昭和 28 年、町村合併促進法が制定され、昭和３０年４月、高森町、色見村、草部村が合併。続いて、昭和３２年８月に野尻村が編入合併し、現在の高森町が誕生しました。２０２１年現在で人口はおよそ６５００人、職員数が１００名ほどの小さな町です。全国的な傾向と同じく、当町の人口は減少しております。

年	平成７年	平成１２年	平成１７年	平成２２年	平成２７年
人口（人）	7,703	7,300	7,081	6,716	6,325

※平成２７年度国勢調査より

とくに平成２０年代にはいると急速に人口が減少しており、平成７年から比べておよそ１８％減少しています。令和２年度の国勢調査においても同様に減少傾向が続いていることが予想されます。

また、大きく変化する社会情勢に対応し、次世代へつながる取組を実施するため、令和２年度に高森町総合計画後期基本計画を策定しました。この基本計画にのっとり町の基本運営に取り組んでいます。

１－２　諸課題

本人材マネジメント部会の趣旨である「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」について、組織や職員の現状把握をするため、参加者３名で話し合いを行い、課題の抽出に取り組みました。

令和２年度は、新型コロナウイルス感染症による全国的な緊急事態となりましたが、本町は平成２８年４月に発生した熊本地震を経験しており、当時は、インターネット環境や電気等が使えず、周囲の状況を把握することもままならない状況でした。管理職による対策会議が開催されてはいましたが、前例がない事態の中で自発的に行動する職員は少なく、特に若手の職員については、「指示待ち態勢」の職員が多く見受けられました。緊急時に経験の浅い職員が指示待ちになることは、どこの職場でもある程度起こりうるとの見解になりましたが、本町の職員の場合は、他の組織とは違った経験豊富な５０代の職員が極端に少ないいびつな年齢構成をしており、５年後には組織の急激な若返りが起こります。現在も課長職、課長補佐職、係長職の急激な若返りが起きていて、入庁して１０年未満の経験の浅い職員でも、責任が

重いポストにつかなければならない状況となっています。
　組織の現状を把握する中で、現在の首長が平成２３年の就任時から主張されている「いびつな年齢構成による急激な若返り」に改めて危機感を感じたことから、次世代を担う職員の意欲ＵＰを課題として、解決策を考えることとしました。

２－１　活動の経過

月　日	活　　動　　内　　容
５月２５日	第一期生向け説明会（他団体との交流会）
５月２８日	自主活動（今後の打ち合わせ）
６月４日	第１回研究会参加 「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」
６月１７日	自主活動（第２回事前課題打ち合わせ「組織の現状把握」）
６月１８日	自治体対話（熊本県大津町、岡山県美咲町）
６月２２日 ～２４日	インタビュー実施 （副町長、総務課長、防災主任、主事・主査級）
６月２５日	自主活動（インタビュー内容取りまとめ）
７月２日	自治体対話
７月１０日	第２回研究会参加 「現状の深掘り」
７月２０日	自主活動（第３回事前課題打ち合わせ①「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは」）
８月５日	自主活動（第３回事前課題打ち合わせ②）
８月１８日	自主活動（第３回事前課題打ち合わせ③）
８月２６日 ～２７日	第３回研究会参加
９月８日	自治体対話
９月９日	自主活動（第４回事前課題打ち合わせ①「あるべき姿、アクションプラン」）
９月１８日	自主活動（第４回事前課題打ち合わせ②）
９月１９日	人マネ参加近隣自治体リアルミーティング
９月２４日	人材マネジメント部会九州地区勉強会
９月３０日	自主活動（第４回事前課題打ち合わせ③）

１０月８日	第４回研究会参加
１０月１３日	自主活動（町長インタビュー打ち合わせ）
１０月１９日	町長インタビュー
１０月２１日	インタビュー反省会
１１月１６日	自主活動（アクションプラン関係協議）
１２月７日	第５回事前課題打ち合わせ①「アクションプラン関係、ポスター作成協議」
１２月２２日	第５回事前課題打ち合わせ②
１月６日	第５回事前課題打ち合わせ③
１月２２日	アクションプラン関係協議
１月２８日 ～２９日	第５回研究会参加
２月２日	共同論文作成協議①
２月１９日	共同論文作成協議②
３月４日	共同論文作成協議③
３月９日	共同論文作成協議④

２－２　各研究会の概要

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止するため、部会初のオンライン部会の開催となりました。

部会への参加は本町からは初の参加であり、参加者３名共に人事異動直後で新しい部署に異動したため、右も左もわからず、仕事に忙殺されながら慣れないオンライン研修に取り組むこととなりました。

以下に各回の概要を示します。

●第０回研究会

第０回研究会では出馬部会長からの講話や鬼澤幹事長から「部会が大切にするキーワード」が示されました。

・キーワード①　「立ち位置を変える」

これは、相手の方から一回見てみようということを常に意識し、町役場の立場であれば住民側に立って考えることです。住民へのサービスを行う以上、常に心掛けているつもりでしたが、言っているだけで実践していないこともあり、改めて考えるきっかけとなりました。

・キーワード②　価値前提で考える

これは、大事な意思決定ほど「ありたい姿、大切にしたいもの」を

前提に意思決定を行い、こういう未来にしたいから、自分たちは今何に取り組むのかを考えることです。今回の研究会で定めたアクションプランについても、ありたい姿からさかのぼって作成しました。

・キーワード③　一人称で捉え語る

当事者意識が必要で、組織を変える時に評論家はいらないと示されました。大事なことは自分事として考えることです。

・キーワード④　ドミナントロジックを転換する

これは、過去や前例に過度にとらわれずに常識や当たり前を疑ってみることです。これまで仕事する上で前例にとらわれすぎていた部分がありました。時代やニーズへの変化を考えながら仕事を進め、これまでのやり方を見直す必要性を感じました。

●第１～２回研究会

第１～２回研究会では、緊急事態に効果的に対応できる自治体組織を創るための現状把握と現状の深掘りを行いました。

部会参加者の３名で話し合った結果、熊本地震での経験と課題があがったため、以下に意見を示します。

・一部の責任感が強い職員だけがテキパキと動いている
・ほとんどが指示待ち
・状況が把握できない中で、指示もなかなか出ない
・自分の役割が把握できていない
・方向性が決まらない（舵取りが多い）
・インターネット復旧後は、ＳＮＳを活用してグループを作成し、指示や連絡、情報共有を行う体制を整えたグループもあった

などの意見がでました。また、「緊急時に必要なこと、大切なこと」についても話し合いを行いました。以下に意見を示します。

・強いリーダーシップ（対策本部）
・情報共有
・各自の判断力
・マニュアル作成（作るだけではダメ）
・職場環境（職員にも家族がいる）

これらの意見がでましたが、現状の深掘りを行うため、各役職や若手職員にインタビューを行うこととしました。インタビューは副町

長、防災主任、元総務課長（熊本地震被災時総務課長）、若手職員を対象に行いました。本町は平成 28 年熊本地震を被災しているため、その経験と課題について「緊急事態に対応できる自治体組織に大切なこと」をテーマとして話を伺うこととしました。
インタビューの内容を以下に示します。

◎副町長インタビュー
　熊本地震被災当時、熊本県職員だったため、県と町の対応の違い、大切だと思うこと、職員に求めることなどを伺いました。
〇県と町の対応の違い
・町では住民に近い分、住民の安心・安全が最優先
・県ではあらかじめ準備をしているが、情報収集してからの動き
　⇒町は一瞬の判断・決断が緊急時は必要になる
〇大切だと思うこと
・緊急時になってからでは遅いため、日ごろから準備が重要
・避難訓練だけでなく、情報伝達訓練なども必要ではないか
〇職員に求めること
・管理職がリーダーシップをとりながら、職員も意見が言える（自主的な行動をとれる）場をつくること

◎総務課長（熊本地震当時）
〇緊急時に大切だと思うこと
・熊本地震は４月１４日に発生した。自分は総務課長３年目だったためまだ良かったが、就任直後だったならば相当大変だったと思われる。
・何をすべきかの判断が重要で、自分が優先したのは避難所の運営
・本町は人的、物的被害は少なかったが停電によりガソリンスタンドも運営できず、燃料確保に苦労した
・少しぐらい間違ってもリーダーシップを発揮し、やりだすことが重要。自分も様々な指摘を受け、やりながら修正してきた
・熊本地震前にマニュアルはなかった。様々な災害を想定し、ある程度のマニュアルは必要
・緊急時に財政的な心配をしていては決断が遅れ、さらに被害は拡大する。最終的にお金はどうにかなるため、緊急時に必要なものにはお金をかけていい
〇緊急時に管理職に求めること

・自分の担当、任された分野を完結してもらいたい。１人で全てを把握することは困難。そしてきちんと報告してもらいたい

〇日頃から個人の能力を把握しておく必要がある。有事の際は役職など関係なく、個人を適材適所に振り分ける必要がある。

◎防災主任

〇緊急時に大切だと思うこと

・強いリーダーシップと現場職員の経験が重要

⇒職員の経験が有事の判断力につながってくるため、ある程度経験年数のある職員を配置する必要がある

・マニュアル作成は重要だが、ガチガチに作りすぎないようにすべき

⇒臨機応変な対応ができるようにしておく必要がある

・リモート環境の充実

⇒新型コロナウイルス対策はリモート会議等が増えているため、対応できる環境が必要。また、災害発生時には電源確保が必須となる

〇職員に求めること

・経験をもとに判断できるようになってほしい

⇒緊急時には全てを指示することは不可能なため、各部署で判断してもらいたい

・強いリーダーシップと職員の自立性の両立が重要

◎若手職員（熊本地震未経験）

〇大切だと思うこと

・緊急時の対応で業務が浅く、広くなる。今回の新型コロナウイルスの場合、異動直後だったため、通常業務も把握できないまま対応することとなった。

⇒業務引継ぎを密に行っておくべきだった。日頃から備えておくことの重要性を痛感した

・テレワークを経験したが、できることがかなり限られていた。限られた人数で行うため、他の人の業務を把握しておく必要性を感じた

〇職員（上司）に求めること

・業務が増える中で状況を把握して優先順位を決めてほしい。

・情報共有

〇通常業務で緊急時の経験を活かせること

・リモート会議の機会が増えた

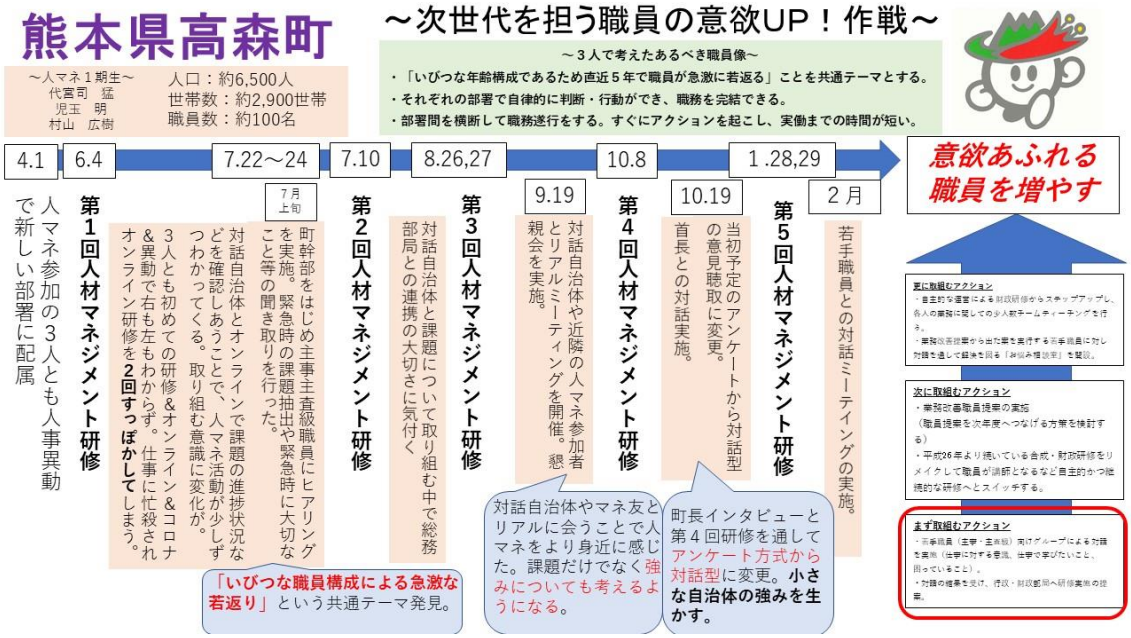
⇒会議会場に足を運ぶ手間が省ける。また、会議内容を動画サイトなどで流せると不参加の方にも共有することができる。

●第３回研究会

第３回研究会では、「緊急事態に効果的に対応できる組織・職員とは」をテーマに、アクションプランの作成の前段として、ゴール（あるべき姿）からシナリオを描くことを念頭に置き、全国の自治体の職員と対話を行いました。本町と同じような課題を抱えている自治体も多く、規模が大きい自治体では組織を動かすことが難しいとの意見もありました。第３回研究会前のインタビューでは、個々のリーダーシップや日頃からの意識の重要性などの意見がでており、いびつな年齢構成の課題もあったことから、若手職員の意識向上を１つのテーマとしてアクションプランを作成することとしました。

第３回研究会の終了後は、対話自治体と話し合いを行ったり、本部会に参加している近隣自治体の職員とのリアルミーティング、また、九州地区勉強会に参加するなど、様々な方と対話することを心掛けながら自主活動に取り組みました。

●第４回～第５回研究会



第４回～第５回研究会はいよいよアクションプランの作成です。アクションプランの作成にあたり、まずは首長にインタビュー（対話）

を行いました。首長へのインタビュー内容については、後述します。
　また、第５回研究会への事前課題としてポスターの作成を行いました。ポスター作成には、あるべき姿やこれまでの流れ、アクションプランを盛り込み、見やすいデザインとなるよう心掛けました。

３－１　首長インタビュー

〇職員の年齢構成について

　職員の年齢構成のいびつさについては、自分が町長に就任した当時から言い続けたこと。これまでに社会人枠での採用等を行ったが、大量に採用するわけにもいかず根本的な問題解決には至っていない。また、今後 10 年程度影響が大きくなるが、さらに十数年後に第 2 弾の歪みが出てくる。この問題について職員が本当の意味で情報を理解し、共有することが重要。ただ、それによって自分たちでは支えられないといったマイナス思考が出てこないよう考えていかなければならない。

　また、管理職登用という意味ではなく、女性の育成をしっかりしなくてはならない。そのために様々な職種をできる限り経験させるよう、できる限り短いスパンでの人事異動を行ってきた。しかし、今後は経験したことのない部署で係長等に登用されることもでてくる。その状況でも組織運営ができるよう若い管理職がマネジメントしていかなければならない。

　また、影響が大きくなる今後 5 年～10 年は総務課長経験者等を再任用し、住民との繋ぎや相談役などに配置する必要がある。

〇緊急事態にあるべき姿とは

　緊急事態にあるべき姿は、年齢構成のいびつさを踏まえた上で考えなくてはならない。課の縦割りではなく、横串が重要。年齢構成がいびつではあるが、若い同年代の職員が多いため、常に職員が情報共有、思いの共有、危機感の共有ができれば、対応にスピードがでて、効果的な対策ができるといった強みに変えることもできる。

〇若手職員に期待すること

指示待ちではないこと。公務員という組織で動いている中で、指示待ちではない、自立性を持たせるということを学ばせる必要がある。全ての場面に応じた課題を理解しつつ進めていく必要がある。年配の職員

がいなくなったときに組織全体が化ける可能性はあると思う。

３－２　職員のいびつな年齢構成

先に述べた通り、当町役場の職員の年齢構成は大変いびつなものになっています。草村町長が就任された平成２３年当時から主張されているように、令和２年現在での５０歳台の職員数が極端に少なく、現在の課長級職員が退職する令和４年度以降は、管理職が急激に若返ることが予想されます。以下に令和２年度の年齢別構成を示します。

年齢別職員数

年齢	職員数		年齢	職員数		年齢	職員数		年齢	職員数		年齢	職員数
60	3		50	2		40	1		30	5		20	2
59	4		49	3		39	1		29	3		19	2
58	2		48	3		38	2		28	1			
57	0		47	1		37	0		27	5			
56	3		46	2		36	2		26	3			
55	0		45	1		35	1		25	0			
54	0		44	1		34	3		24	2			
53	0		43	5		33	4		23	1			
52	0		42	3		32	2		22	0			
51	0		41	1		31	5		21	1			

この表のとおり、組織の中心となる５０歳代の職員数が少なく、急激な若返りが予想されます。そこで、現在の管理職のポストと年齢構成をもとに、５年後及び１０年後の人員構成を予想しました。以下の図は、その結果を次の頁に表しています。

役職別平均年齢

全職員（保育園を除く）の年齢構成から5年後及び10年後の役職別平均年齢を試算。
※R２現在の役職数に大きな変更がないと仮定。
※直近４年の新規採用職員の平均採用数と平均採用年齢を仮定。

役職別平均年齢(R2年)

課長	課長補佐	係長	係員
57	45.4	39.68	28.35

年齢別役職割合(R7年)

課長	課長補佐	係長	係員
52.62	48	33.48	28.85

年齢別役職割合(R12年)

課長	課長補佐	係長	係員
56.73	49.83	45.8	30.10

年齢別役職割合(R17年)

課長	課長補佐	係長	係員
55.43	51.29	47.68	27.16

・5年後、課長職・係長職の急激な若返り。
・若返りの反動で課長職・係長職としての在籍が長くなる。
・さらにその反動で現在係員の若手職員は係員が長く、係長経験が少ないまま管理職期間が長くなる。

Aさんの場合
（R2年度年齢50歳）

・現在役職：課長
・課長歴１０年以上
・約５年は総務課長（行政職トップ）の可能性大

Bさんの場合
（R2年度年齢40歳）

・現在役職：係長
・係長歴約１5年以上
・課長補佐と兼務などで係長歴が長くなる。

Cさんの場合
（R2年度年齢30歳）

・現在役職：係員
・係員約１０年以上
・一方で４０歳以降に管理職の期間（課長職・課長補佐職）が長くなる。

令和２年度の各役職の平均年齢を算出し、どのように推移するかを表しています。令和２年度の管理職の平均年齢は５７歳でしたが、令和７年度は５２．６２歳まで急激に若返ります。その後、若くして管理職になった世代が退職するまで続き、以後５０歳代半ばで安定します。

一方で役場の要となっている係長級は令和２年度現在で急激に若返っており、令和７年から令和１７年にかけて平均年齢が増加していることから、長い間係長級として職務に従事することになります。

さらにその反動として、現在の係員クラスが係長の経験が少ないまま管理職になることが予想されます。

このように、一度いびつな職員の年齢構成になるとおよそ２０年間は経験年数や年齢において不安定な組織運営となることがわかりました。

これらの資料をもとに、令和３年２月から若手職員（３０歳以下の職員）を対象に少数での対話ミーティングを実施し、これからの組織としての課題を共有し深めました。以下はその際に出てきた意見です。

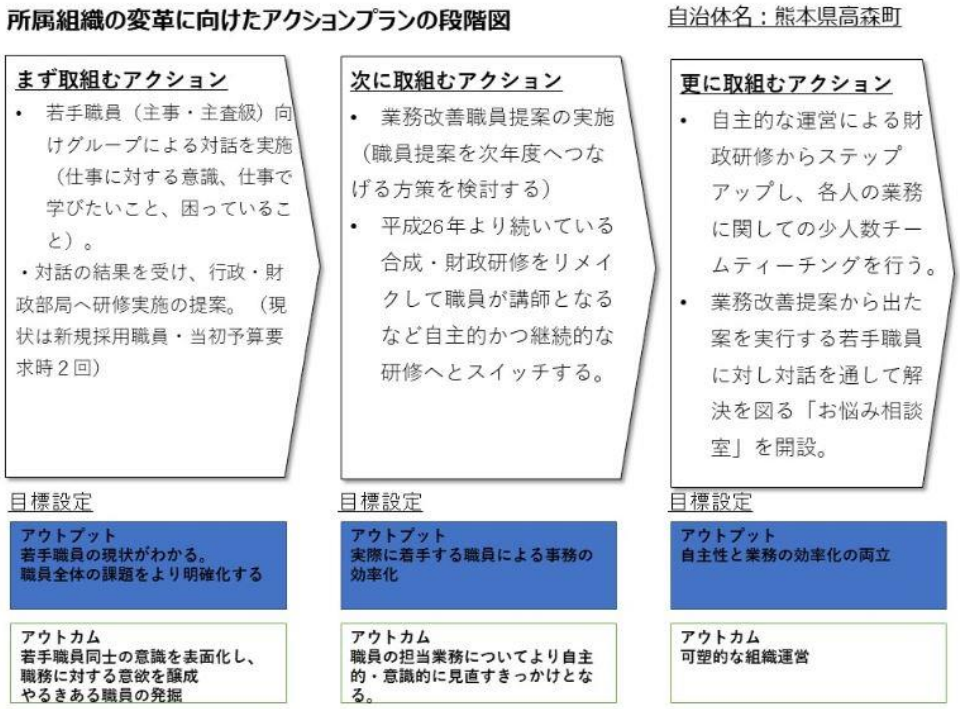
【対話の主な意見】

・管理職になるということは遠い先の話だと思っていたが、意外に近い将来だったことがわかった。
・自分が管理職になったりしたことを想像すると、要となる係長の存在が非常に大切だと実感した。
・急激に若返るので自分もすぐに係長になるんだと思うと仕事に対する向き合い方が変わった。
・不安になった。
・この数字はあくまで離職者がいない前提ということなので、離職者が出た場合はもっと厳しいことになると思う。
・少ない人数で事務処理する必要があるので、業務の効率化が必要。

このように、若手職員にとってははるか遠い未来のことだと思っていた管理職や役職に関して、実はそう遠くない未来だということを理解したようでした。

３－３　アクションプラン

これまでの研究会や自治体との対話、自主活動などを踏まえ、所属組織の変革に向けたアクションプランを作成しました。



前述したとおり、まず取組むアクションの若手職員向けグループ対話は既に終了しましたが、更に現状の深掘りを進めながら研修実施の提案をはじめ、業務改善提案やティーチング、お悩み相談室などに取り組んでいきます。

なお、部会に参加した私たちだけではなく、来年度の部会参加予定者や組織の変革に興味がある同志を募り、仲間に取り入れながらアクションプランを実行していく予定です。

また、今年度の部会での集大成としてアクションプランを作成しましたが、今後募る仲間と共にプランの内容についても対話を通して、適宜見直しを行いながらより良いものに作り変えていきます。

４－１　おわりに

人材マネジメント部会に参加して

高森町政策推進課　代宮司　猛

私たちは、高森町 1 期生として令和 2 年度の人材マネジメント研修に参加しました。当初は年間 5 回程度東京に行き、現地で研修に参加すると聞いていましたが、コロナ禍により全てリモートでの参加。1 期生であり、リモート会議に慣れていないことや初めて聞く言葉（バックキャスティング、ドミナントロジック等）も多く、戸惑いの連続となりました。

部会のテーマは「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える」となっており、平成 28 年熊本地震の経験を基に町長や職員に話を伺いました。3 人で様々な立ち位置で検討しているうちに、本町の最大の懸案事項は「職員のいびつな年齢構成による急激な若返り」だと感じました。そこで、目の前に迫っている危機をバックキャスティングし、少しでも改善できるよう実現可能なアクションプランの作成を行いました。

年間を通じてバックキャスティング出来ておらず、締切に追われる事態になってしまいましたが、講師の方々、対話自治体の大津町・美咲町の方々、全国の皆さんの話は大変刺激になりました。他自治体の方とは共通した事業について相談することはあっても、町の課題などについて協議することはほとんどなかったため、大変貴重な機会となりました。自治体の規模が異なるため、それぞれ課題は異なりますが、熱い思いを持つ方々ばかりでした。

今後、3 人で実践する新たなスタートとなりますが、アクションプラ

ンを基に他の職員を巻き込んでいきたいと思います。

●人材マネジメント部会に参加して

高森町役場農林政策課　村山　広樹

私は熊本県内出身ですが、高森町出身ではありません。縁もゆかりもない高森町にきて11年目となります。なんとなく就職して、なんとなく仕事しての日々を繰り返してきました。

令和２年４月に衝撃的なことが起こります。人事異動で係長になったのです。嬉しさの反面、嬉しさに勝る大きなプレッシャーを感じました。私なんかが係長としてやっていけるのか。役場内でも係員が多い部署であったため、眠れない日々を過ごすこととなります。そんな時です。人事部局から「人材マネジメント部会に参加してみらんね」とお話がありました。「えっ？それはなんですか？」から始まり、断れない性格から引き受けることにしました。とても後ろ向きな気持ちで部会に参加することとなったのです。

いざ始まってみると、案の定業務との両立は難しく、課題の締め切りに追われ、組織の在り方について深く考えていませんでした。

しかし、部会の研究会では、部会長をはじめ、幹事長、幹事の皆様、全国からの参加自治体の皆様や、特に対話自治体であった皆様と多くの対話・意見を通してとても刺激的な一年となりました。

部会の４つのキーワードや本町の課題であるいびつな年齢構成について改めて考えるようになり、組織や職員の変革ができるよう自分なりに前向きに考えるようになったと実感しています。研究会は５回で終わりとなりましたが、共感していただける仲間を増やしながら組織・個々の意識の変革に取り組んでいきます。

●人材マネジメント部会に参加して

高森町教育委員会事務局　児玉　明

人材マネジメント部会の１期生として、右も左もわからないままあっという間に１年間が過ぎました。それに加えて、リモートでの研修、これまでの私にない新しい理論・概念の学習など、一年間通してずっと対話をしながら考えさせられる日々でした。そして、この「対話し、考え続けること」がとても大切なことなんだと改めて気づかされました。

これまでの私を振り返ってみると、とかく結果を求めがちで、うまくいかなそうだったらすぐに撤退することが多く、すぐに組織や環境

のせいにしてしまう癖がありました。結果としてだんだんと頼れる仕事仲間を遠ざけ自分が働きにくい環境になってしまうという負のスパイラル状態に陥りがちでした。

対話を通し考え続けることには、私にとって２つの大きな意味がありました。１つ目の意味として、「仕事はチームプレーということに気づかされた」という点があります。組織の規模や形態にかかわらず、多くの仕事は一人で完結することが難しいと思います。私の勤める役場においてもそれは同じで、どんなに有能な人であっても上司や部下、地域の人など、相手は変われど誰かと一緒に働かなければならず、それは常にコミュニケーションをとり続けならないことを意味します。ですから対話が非常に大きな意味を持ち、対話することが大切だと気付きました。

２つ目の意味として、「一人ではあきらめてしまうことも、仲間を増やせば簡単にあきらめられない」ということです。少し逆説的な表現ですが、私１人の意思より仲間や同僚みんなの意思のほうが断然強くて長持ちします。対話を通して考えつづけることを、少しずつ増やし広げていくことこそ、組織を変えていく原動力となるかもしれないと考えました。

一年を通して考えることの大切さ、対話することの重要性に気づかされ、それは自分自身を少しだけ変えることができたきっかけになりました。この「少しだけ」を周りの仲間や同僚に広げていって、フレキシブルな組織に変えていくきっかけにしていこうと思います。