２０２１年度
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会

共同論文

～“地域のための人・組織づくり”を考える～

広島県三次市

第１４期生

企画調整課　　中村　大明

都市建築課　　佃　　孝幸

総　務　課　　立河めぐみ

目　次

1　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

2　活動概要及び経過 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

3　生み出した成果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４

4　次年度に向けた展望 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１

5　おわりに ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２４

１　はじめに

本論文は，２０２１年度早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に三次市の第１４期生として参加した３人が，「“地域のための人・組織づくり”を考える」という今年度の部会のテーマに基づき，この一年間の研究活動をはじめ，実践した取組や気づき，今後の展望などについて整理し，共同論文としてまとめたものである。

【人材マネジメント部会とは】

人材マネジメント部会は，「地域の持つ可能性を発見し，従来の枠に捉われない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創る」ことを目的とする，「実践型研究会」である。

今年度の部会には，全国から６６自治体１９７人が参加した。自分たち自身が人材マネジメント最前線の“当事者”となる前に，平時の今から自分自身と自分を取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し，「生活者起点に立った“地域のための人･組織づくり”」への先手を打つ一歩を踏み出すことをめざしている。

本部会はいわゆる「研修」の場ではなく，参加を通じて自治体が抱える現実の課題を見極め，どう対処するかを参加者自らが実践的に「研究」する場である。そのため，知識を記憶するのではなく，自らで考え語り合い，実践を振り返る中から「現実を変える策」を生み出していかなければならない。

人材マネジメント部会が大切にするキーワード

⑴　**立ち位置を変える**…相手の立場から考える（**生活者起点**）

⑵　**価値前提で考える**…ありたい姿から考える（**バックキャスティング**）

⑶　**一人称で捉え語る**…何事も**自分事**として捉える

⑷　**ドミナントロジックを転換する**…過去や前例に過度に囚われずに考える
（誤った「思い込み」を捨てる）

そして，一歩前に踏み出す！

同じ思いをもつ仲間とともに，挑戦をつづけていく

2　活動概要及び経過

⑴　研究会の１年の流れ

今年度開催された部会の研究会と，主な活動経過を次のとおりまとめた。なお，ミーティング等も含めた今年度の活動回数は９９回となった。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により，予定されていた研究会は全てＺｏｏｍによるオンラインで開催された。

日　　程		概　　要
2021 年 4 月 22 日	第 0 回研究会（オンライン）	Ｚｏｏｍの操作やツールに慣れる，部会のことを知る 他の参加者とつながる
	第 1 回研究会（オンライン）	1 オリエンテーション 2 自己紹介&ダイアログ 3 幹事からの問いかけ&ダイアログ 4 振り返りと次回までの課題
5 月 10～ 17 日	職員インタビュー	第 2 回研究会に向けた職員インタビュー（5 人）
5 月 11 日	追い炊き会	マネ友，加留部幹事　　※マネ友が企画
5 月 12 日	ファシリテーション研修	ＤＸ推進本部ワーキンググループの研修へ参加 講師：加留部幹事（研修主催：情報政策課）
5 月 13 日	フォローアップ会（オンライン）	第 2 回事前課題について
5 月 26 日	第 2 回研究会（オンライン）	1 オリエンテーション 2 ダイアログ（対話）事前課題の共有と振り返り 3 幹事からの問いかけ&ダイアログ 4 テーマ別ダイアログ 5 振り返りと次回までの課題 6 個別自治体での作戦ダイアログ
6 月 3 日	フォローアップ会（オンライン）	事前課題に向けた鬼澤幹事長との対話
6 月 14 日～ 7 月 13 日	職員インタビュー	第 3 回研究会に向けた職員インタビュー（26 人）
7 月 14 日	出馬部会長面談	出馬部会長，マネ友との対話　主催：総務課
7 月 27 日	第 3 回研究会（オンライン）	1 オリエンテーション 2 ダイアログ（対話） 3 幹事・マネ友からのフィードバック 4 ダイアログ（対話） 5 幹事からのフィードバック 6 振り返りと次回までの課題 7 個別自治体での作戦ダイアログ
8 月 10 日	フォローアップ会（オンライン）	事前課題に向けた鬼澤幹事長との対話
8 月 19 日	第 4 回研究会（オンライン）	①幹事部屋：加留部幹事，水谷幹事と対話 ②鬼澤部屋：2～3 団体と共に対話
8 月 25 日	第 4 回研究会（オンライン）	真庭市の幹事部屋，鬼澤部屋へ参加
9 月 3 日～ 8 日	職員インタビュー	第 5 回研究会に向けた職員インタビュー（3 人）
10 月 1 日	ぬるま湯会～マネ友編～　No.1	アクションプラン　6 人参加
10 月 7 日	対話自治体との交流（オンライン）	アクションプラン　対話自治体（真庭市，荒尾市） 今年度人マネ参加者 9 人（各自治体 3 人）が全員参加
10 月 8 日	ぬるま湯会～マネ友編～　No.2	アクションプラン　4 人参加
10 月 26 日	第 5 回研究会（オンライン）	荒尾市の幹事部屋，鬼澤部屋へ参加
10 月 28 日	第 5 回研究会（オンライン）	真庭市の幹事部屋，鬼澤部屋へ参加
10 月 29 日	第 5 回研究会（オンライン）	①幹事部屋：加留部幹事，中道幹事と対話 ②鬼澤部屋：2～3 団体と共に対話

11 月 29 日	市政策アドバイザーとの対話	市政策アドバイザー橋本康男さんと，人・組織づくり等について対話
12 月 9 日	ぬるま湯会～DX 編～	アクションプラン　6 人参加
12 月 14 日	新規採用職員特別研修	アクションプラン
12 月 16 日	ぬるま湯会～新規採用職員編～	アクションプラン　7 人参加
12 月 21 日	研究報告・対話	市長へ研究報告
12 月 22 日	研究報告・対話	派遣元へ研究報告（総務課長，職員係長，職員係主任）
12 月 23 日	ぬるま湯会～係長編～	アクションプラン　10 人参加
2022 年 1 月 27 日	第 6 回研究会（オンライン）	1 ソフトオープニング 2 振り返り対話① 3 特別講演：鬼丸昌也さん（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者） 4 振り返り対話② 5 鬼丸×鬼澤×伊藤セッション 6 クロージング
1 月 28 日	第 6 回研究会（オンライン）	1 オープニング 2・3 他団体からの学び・対話 4 幹事セッション 5 最終講話（北川顧問） 6 年度総括（出馬部会長） 7 最終講話・年度総括を受けての対話 8 振り返り対話・これからの一歩 9 鬼澤幹事長総括 10 クロージング　事務連絡・写真撮影
2 月 4 日	出馬部会長面談（オンライン）	出馬部会長，マネ友との対話　主催：総務課

⑵　研究活動の振り返り（自分たちの気づき・変化）

事前課題への取組や研究会への参加を通じて，自分たちが気づいたことや変化したことを次のとおりまとめた。

◎第 1 回研究会（4 月 22 日）

事前課題　あなたの自治体の「人・組織づくりの仕事」を調べる

事前課題に向けての行動

これまでほとんど接点のなかった 3 人。まずは集まって顔合わせを行うとともに，総合計画をはじめ，行財政改革大綱，人材育成基本方針，定員管理計画等の本市の主要な計画等を各自で調べ，目を通しておくことを確認した。

研究会の概要

○自分の自治体の自慢と不満について他の自治体参加者と対話

○１０年後の地域のため

①　人・組織づくりはどうするべきか　②共通点や相違点　から対話

キーワード

・「人材育成基本方針」はなぜあるのか，経営という視点を持ち，「部分最適」でな

く「全体最適」を考える。

・「皆さんの不満は半径１０ｍの不満ではないか」という問い。

・課題解決は得意だが，何が課題かを考えることができない人が多い。

・指示通りこなすことは，仕事ではなく作業。理想と現実のギャップを埋め，価値を作り出すことが仕事である。

・「私に言われても困る」が，組織が変わらない一番の理由。

気づき・ポイント

本格的なオンラインでの研修や対話に慣れていないうえに，「初対面の人とのグループ対話→メンバーの入れ替わり→自分の考えを発言」のサイクルにかなりの疲労感。幹事団の話に納得する部分はあるが，一年間やっていけるのか？　と感じる研究会であった。

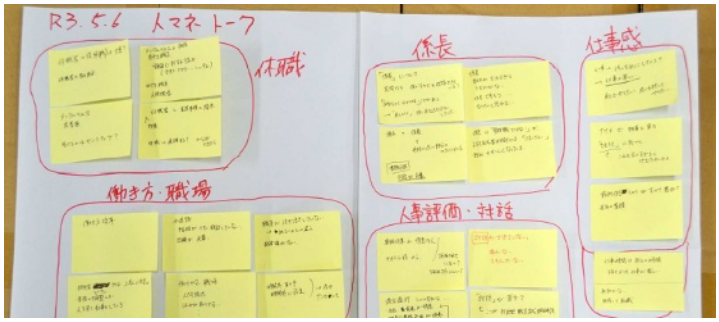
研究会の様子（お互いの声が干渉しないよう距離を取る）

◎第２回研究会（5 月 26 日）

事前課題　あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状とその背景を掴む

事前課題に向けての行動

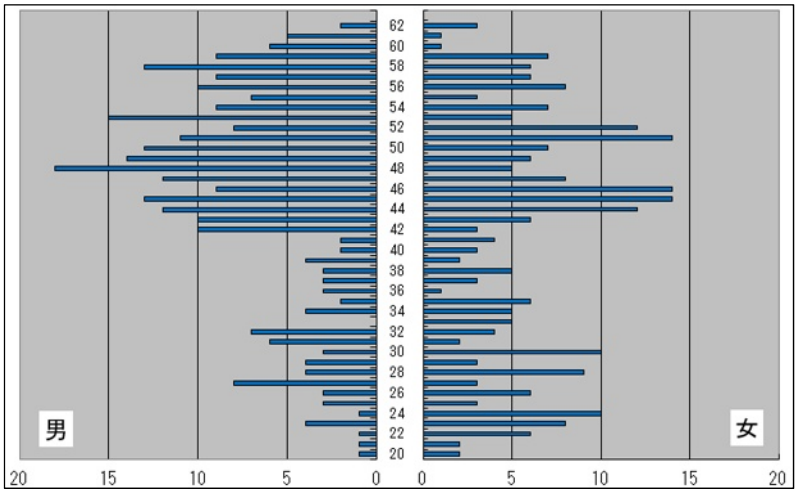
・３人が日頃感じていることを出し合い，共通の課題などを整理し，職員へのインタビュー材料とした。



話し合った内容をグルーピング

・加留部幹事がファシリテーション研修の講師として来庁されたタイミングで，マネ友による「追い炊き会」が開催される。そこでの助言により，行政職（保育士含む）の年齢構成を確認することとした。

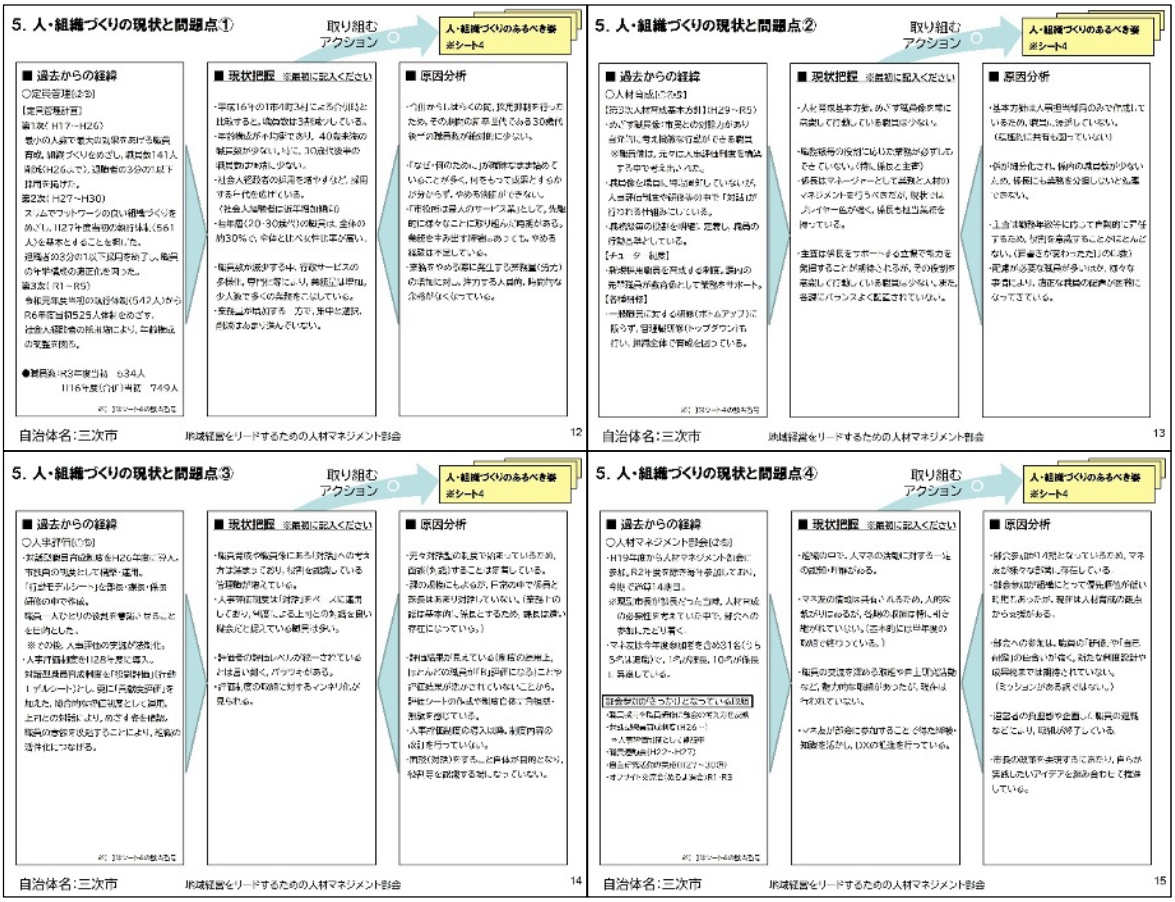
市職員の年齢ピラミッド



このピラミッドが
１０年後にはどうなる…？

・組織の現状や課題を把握するため，総務課長，職員係１人，若手職員（２０代）２人，中堅職員（４０代・組合専従経験者）１人の計５人にインタビューを行った。

組織の現状・課題のまとめ（第６回研究会提出課題シートより）



研究会の概要

○思考の三原則（時間軸…過去未来，５年後１０年後，多面的…様々な視点，政治的技術的等，根本的…原理原則，そもそも等）から現状把握の自己評価と改善点を探る

○生活者起点で視点を深堀りする問いとはなにか。「１０年後の住民のための人・組織づくり」をするための問いについて対話

○「あなたの思うやりがいのある職場は何ですか？」について対話　など

キーワード

・我々は今，正解のない社会を生きている。

・大事なのは，「解く」ことより「問う」こと。「教える」ことより「学ぶ」こと。

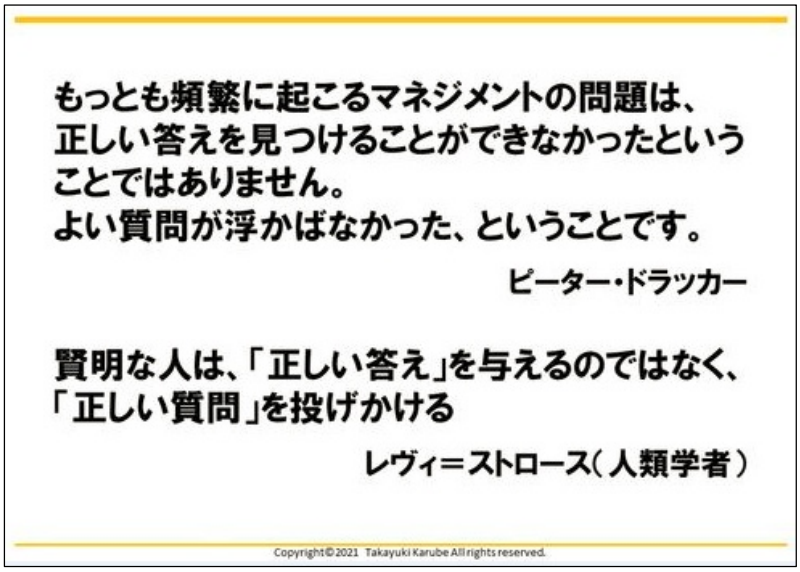
・「問い」を発することより，「考える」という行為が始まる。人々の探求と学習を伴う「対話」が起こる。しつこく問い続けると，質問の方向に向けて成長する。

・法律や財政に強い職員が優秀とされていた時代から変わりつつある。市民との協調性が求められこれまでの概念から変化。

気づき・ポイント

・オープンクエスチョン，クローズドクエスチョンなど，「問い」の立て方が大事である。インタビューする際に，どのように質問するかを話しあっていただけに，腑に落ちた。そして，質問方法は正しかったのか？　と再び悩む…。

・人マネや DX などの働きかけが否定的に捉えられない，発言する場（機会）が必要。背中を押してもらいたい人がいて，埋もれている可能性がある。



研究会で印象に残ったスライド

◎第３回研究会（７月２７日）

事前課題　あなたの自治体の「人・組織づくり」の現状を深掘りする

事前課題に向けての行動

・組織の現状を深掘りするため，１人１時間の設定で職員インタビューを実施した。対象者は次のとおりである。

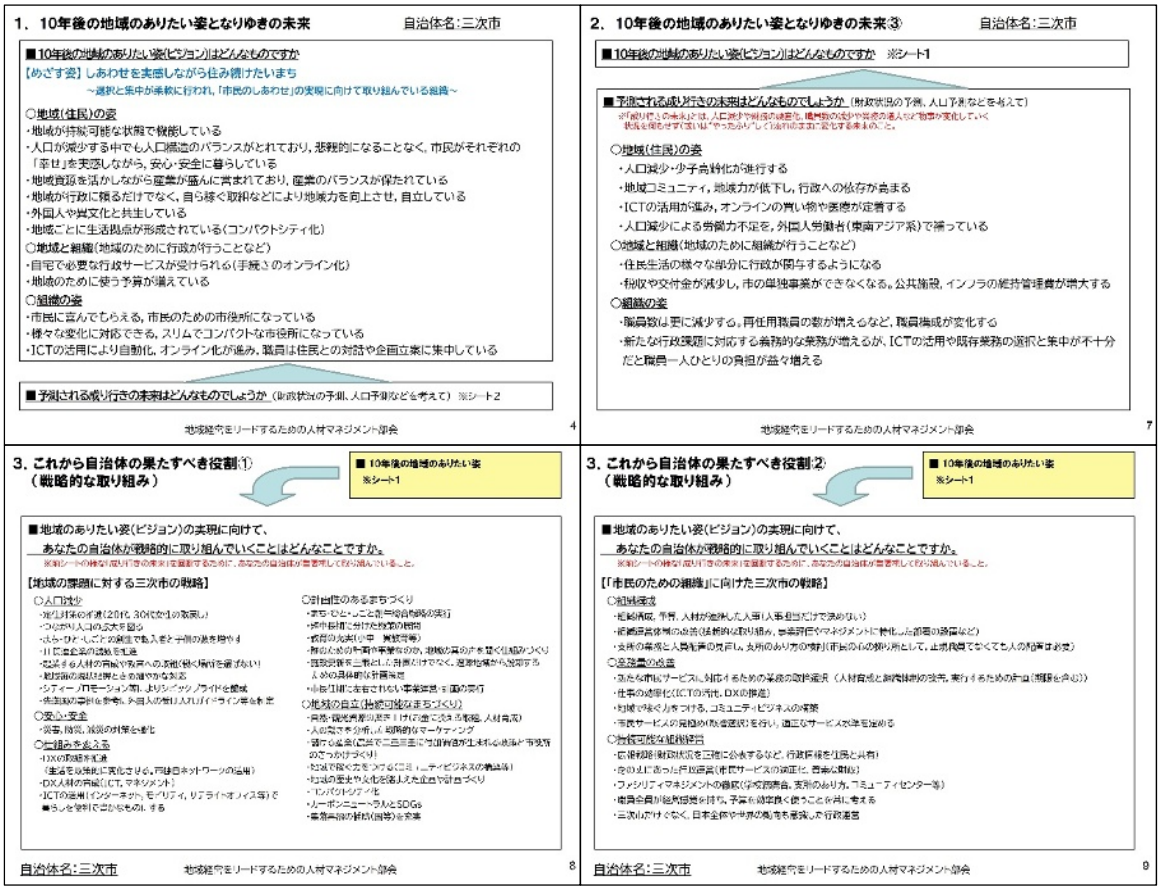
インタビュー実施状況

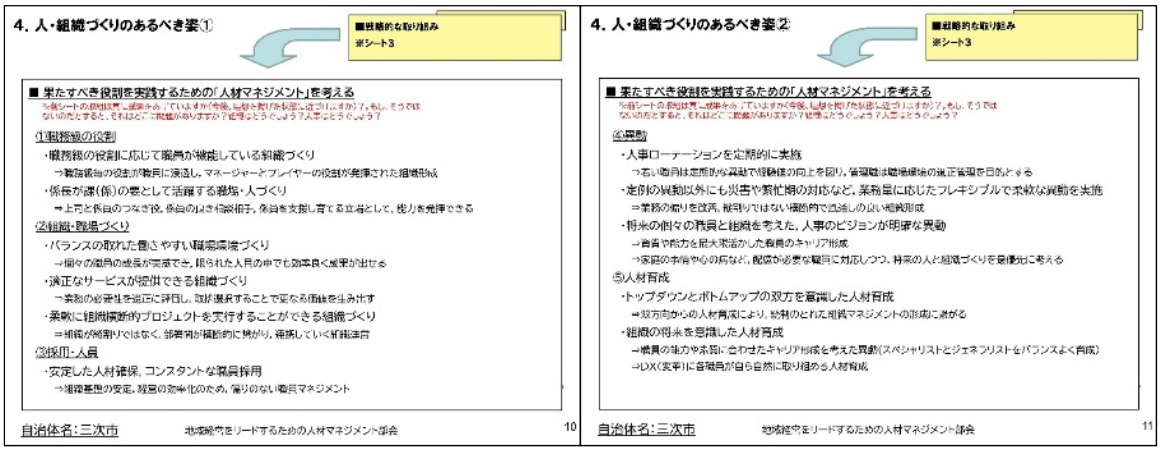
職務級		人数		所　　属
一般	～主査	5	13	危機管理課，情報政策課，総務課（出向含む），財政課 財産管理課，企画調整課，高齢者福祉課，子育て支援課 農政課，議会事務局
	係長	8		
管理職	課長	5	10	総務課，財政課，企画調整課，農政課，学校教育課
	部長	5		総務部，経営企画部，地域振興部，支所，水道局
市長・副市長		3		
合　計		26		

・インタビューにあたり，進め方や質問の投げかけ方を確認するため，フォローアップ会に参加し，鬼澤幹事長との対話により助言をいただいた。

・インタビュー結果は，分野別にまとめつつも，なるべく生の声をそのまま課題シートに掲載することとした。

インタビューのまとめ（第６回研究会提出課題シートより）





研究会の概要

○事前課題の共有と振り返り
○自分の自治体の人・組織の成長段階などを共有
○私たち（自治体）の存在意義，立ち位置を共有
○ありたい姿を改めて描く
○自治体が成長するための打ち手は何かを考える

キーワード

・１０年後を描いた時に抽象的なものではダメ。具体的な財政状況から行政サービスがどうなっているか，ファクトベースで考えないといけない。
・打ち手の中に自分がいるか。自身の身の丈や自分だったらどうするか考える。
・人をリードする前に自分をリードする。　※リード・ザ・セルフ
・グループ対話のメンバーで成長段階の「目線合わせ」ができていたか？
・今の段階で対話がどうだこうだと議論している状態が危うい。

気づき・ポイント

・組織の理想と現実のギャップがぼんやり見えてきた。インタビューにはどの職員も快く応じてくれた。中には，メモを作って事前準備していた職員や，「話を聞いてくれてありがとう」と逆に感謝してくれた職員もいた。多用の中，時間を割いていただいた職員に感謝したい。
・日常の業務の中で，「対話」が思っているほどできていない現状がある。
・管理職は，その役割や職員の育成について意識している。

◎第４回研究会（８月１９日）

事前課題　アクションプランを作成する

事前課題に向けての行動

・第３回研究会までに実施したインタビュー結果も踏まえ，「職員に余力がある状態」が必要と考えた。第２次三次市総合計画のめざす姿である「市民のしあわせ」の実現を柱に，「選択と集中が柔軟に行われ，『市民のしあわせ』の実現に向けて取り組んでいる組織」をありたい姿として，アクションプランを考えていく。

・事前課題のフォローアップ会に参加。アウトプットとアウトカムの考え方，アクションの時間軸の考え方などを確認した。また，鬼澤幹事長から，目的と手段が逆にならないよう気を付けながらアクションプランを作成することなどについて助言をいただいた。

研究会の概要

〇幹事部屋（加留部幹事・水谷幹事）で，アクションプランについて対話

〇鬼澤部屋で，幹事部屋でのやり取りやアクションプランについて対話

アドバイス・キーワード

・プランの内容は，きれいにまとめ過ぎているところもあるが，方向性は間違っていない。

・４月から取り組んできた目的やインタビューなどを活かすとストーリーになる。

・ストーリーの方が人に伝わりやすい。何のためにアンケートをするのかを説明できるように。

・職員側から人事について質問を投げかけるのは難しい。人事側から何かアクションを起こさなければ変われない。

・人事に対して素直に口が出せないことが「人事の闇」と言える。

・人事評価制度が変わらない，変えることができない状況を確認し，問題を探る。人事担当者が率先して動いている状況を期待している。

気づき・ポイント

・人事のブラックボックスとは何なのか？　なぜ人事は聞きにくいのか？
今一度自分たちへ問いかける。

・「自分事」を意識してアクションプランを検討したつもりだが，自分たちができることとできないことを線引きし，結果，「他人事」になっていた部分がある。

・一つひとつのアクションが単発的な取組になっていたが，例えば，マネ友が実施した取組と自分たちのアクションとを連携させ，交ぜ合わせながらあるべき

姿をめざすと，より効果的であること，また，アクションプランについて組織の中で意見をもらうこと（巻き込むこと）が大事である。

第５回研究会（１０月２９日）

事前課題　これまで考えてきたことをストーリーとしてまとめる

事前課題に向けての行動

・アクションプランをより具体化するため，次のとおり対話を行った。

対話の実施内容

相手	内容・気づき等
総務課 人事担当職員	異動や人事評価制度等についてヒアリングし，研修内容（係長研修等）の共有について依頼 ⇒「人事異動」や「職務級のバランスを考えた職員配置」について，理想と現実のギャップは大きく（想像以上に「闇」は深く･･･），簡単に語ることはできそうにない。
総務課係長	異動や人事評価制度の見直し，職員アンケートの実施等についてヒアリング ⇒人事評価制度の見直しは，総務課としても必要性を感じており，課題意識を持っていた。（ただし，人マネ参加者が主体的に取り組むことについては否定的な印象）
情報政策課係長	職員アンケートの効果的な実施方法や組織を変革させる取組であるＤＸ推進の方向性等についてヒアリング ⇒アンケート調査は必須なのか？　その必要性（目的，手法等）について再考が必要と感じた。
マネ友	「ぬるま湯会」を２回開催し，マネ友同士で自由に雑談ができる場面を創出 ⇒自由な雑談の時間や場所があることは重要であるが，継続させるにはテーマ性を持つ必要もある。 ⇒マネ友とは言っても，日常での関わりは限られたメンバーだけになっている。 ⇒単発で終わっているマネ友の取組の継承・継続も必要ではないか。
対話自治体 （荒尾市・真庭市）	オンラインにより，研究活動の進捗状況等について意見交換 ⇒アクションプラン作成の進捗状況や組織の課題等を共有することができた。

研究会の概要

○幹事部屋（加留部幹事，中道幹事）で，アクションプラン，今後の取組について対話

○鬼澤部屋で，幹事部屋でのやり取りやアクションプランについて対話

アドバイス・キーワード

・「自分事」とは，自らが実行するだけではなく，協力者を得ることや，担当課に

委ねる（話をつける）ことも「自分事」であり，段階がある。
・人が変わるには１０ヶ月かかる。急には変わらなくても，１年経つと変わる。
・割り切りは大事。近づく人もいれば離れていく人もいる。ただ，フェードアウトする人にレッテルを貼ってはいけない。戻ってくることもあるのだから。
・自分たちが語ることを意識。何を伝えるか。どう伝えるか。反対意見を持つ人にも語れるように。
・人を集めるポイント
　「楽しい，明るい」「何か得になる」「徳がある（人徳，この人がいるから）」
・自分たちが脚本家になったつもりで１０年間の物語を書いてほしい。

気づき・ポイント

・本市はこれまで人マネに１４期参加しているが，それぞれが単発的な取組になっている。繋がっているようで繋がっていないことの課題を感じた。
・「マネ友＝協力者」ではない。周りに関わってもらえるかは，あくまでも自分たちの行動で決まる。
・シート前半はこれまでのインタビューを積み重ねて作成しており，第５回研究会後も私たちが考える「あるべき姿」はブレなかった。時間はかかったが，実際の職場の声を聞けたことは幸運だった。
・自分事にする難しさを改めて痛感。自分たちも心のどこかでこの１年を乗り切れば…という研修感覚があり，課題提出が終わると熱が冷さめがちな現状を３人が共感した。一方で，アクションプランを作ることが目的になってはいけないと，再度確認した。

第６回研究会（１月２７日，２８日）

事前課題

〇首長と派遣元に活動内容を報告し，インタビューを行い，コメントをもらう
〇他自治体のアクションプランを読み込み，最も良いと思ったプランに各自投票

事前課題に向けての行動

・アクションプランの大幅な変更は行わないものの，ストーリーのつながりを確認するとともに，読みやすくなるようレイアウト等を編集した。
・市長及び派遣元に活動内容等を報告するとともに，対話した内容をシートにまとめた。
・課題提出後，他自治体のアクションプランを読み込み，各自で投票した。

研究会の概要（１月２７日）

〇一年の振り返り

〇鬼丸雅也さん特別講演（NPO 法人テラ・ルネッサンス）

〇鬼丸×鬼澤×伊藤セッション

キーワード

・できないことを取り除いていくと，最後に自分だからできることが残る。

・一人の力や声，アイデアは馬鹿にならない。何らかの形にして，昨日と違うことをする。

・私たちは微力であるが無力ではない。できることからやる。シンプルなことだが深く，簡単なようで難しい。

・今あるものをどう組み合わせるか。これは知恵である。

・仲間は集めるのではなく集まる。一人でもやるつもりでいる。自身の決意固めがとても大変。どうしてもこの人しかいないと思える人材がいた時は何を差し置いてでもお願いし，仲間になってもらう。

・職員が自身の地域を知り，理解し，自分の価値を知る。

・「良い問い」が「良い解」を導く。

研究会の概要（１月２８日）

〇他団体（厚木市・東海村・藤枝市の発表）からの学び

〇幹事セッション

〇最終講話（北川顧問）・年度総括（出馬部会長）

〇振り返り対話・これからの一歩

キーワード

・理論無き実践は暴挙。実践なき理論は空虚。

・一つの課題を徹底的に研究する。一点突破の全面展開で取り組む。

・「財政や上司に予算を落とされた」は他責文化。説得できなかったのは自分であり，自責文化として考えるべき。

・過去を断絶して，生活者起点で新しい価値をつくる。

・できることを一つでも実行する。

・人材マネジメント部会の学びを地域創生に活かす。

・機能している組織は役割がある。マネジメントと現場において，それぞれが質の高いものを提供する。役職＝上下ではない。役割である。行政と民も同じ。

・役割や年齢，立場が違っても，目線は合わせなければ対話にならない。

・「考える・対話する・決める・動く・気づく」の連続を習慣化する。そうすれば

視点上昇・視野拡大し，良い仕事ができる喜びにつながる。

・「自己内対話」を大事にしている。一番の障害は自分自身であり，一生涯付き合う存在。だから自分自身と対話をしないといけない。

・自分自身のエネルギーは自己発電できるようにし，足らない時は仲間をつくることで補給してもらう。

気づき・ポイント

・鬼丸さんの講演内容は，海の向こうの遠い話ではなく，身の回りのモノや食品の原材料も関係しており，ハッとさせられた。「微力ではあるが無力ではない」，「自分にできることをやる」，「すべての人に未来をつくることができる」…。どれも一歩を踏み出す勇気を持つことにつながる。鬼丸さんの世界観はもちろん，人マネで１年間活動してきた今だからこそ身に染みる言葉の数々であった。

・自治体改革は，北川顧問が三重県知事時代に取り組まれたことであり，その経緯や人マネとのつながりにストーリーを感じた。

・出馬部会長から「第３回研究会の動画視聴時と今とでは，感じ方が違うのではないか？」との問いかけがあった。まさにその通りで，この１年実践しながら学んだのだと納得した。「みんなは努力した」という言葉が，大変ありがたかった。

・地域に関わり，自治体を改革していくため，１６年も部会を運営してこられた鬼澤幹事長。「今後も部会を続ける覚悟ができている」という言葉には感謝しかない。

・最後の研究会でもあり，これまで学んだ内容と重なることもあったが，以前よりも納得感・腹落ち感が増していることに気づく。

・人マネに終わりはない。今後も正解のない問いに対して悩み，一歩踏み出すことを学んだ私たちだが，他市のアクションプランを読み，発表を聞く中で，自治体は違うが同じような悩みを抱え，共に学んだ仲間がいることに勇気づけられた。

3　生み出した成果

(1)　アクションプラン

アクションプランを作成するにあたり，本市の総合計画のめざす姿である「市民のしあわせ」の実現に向けた組織づくりの取り組みシナリオを，次の三段階で整理した。

Ⅰ　地域のための組織づくり　→現時点ではココに取り組む！

地域のための組織へと変革するために，市役所として取り組むアクションプランを実行する。

Ⅱ　地域と市役所との意識統一

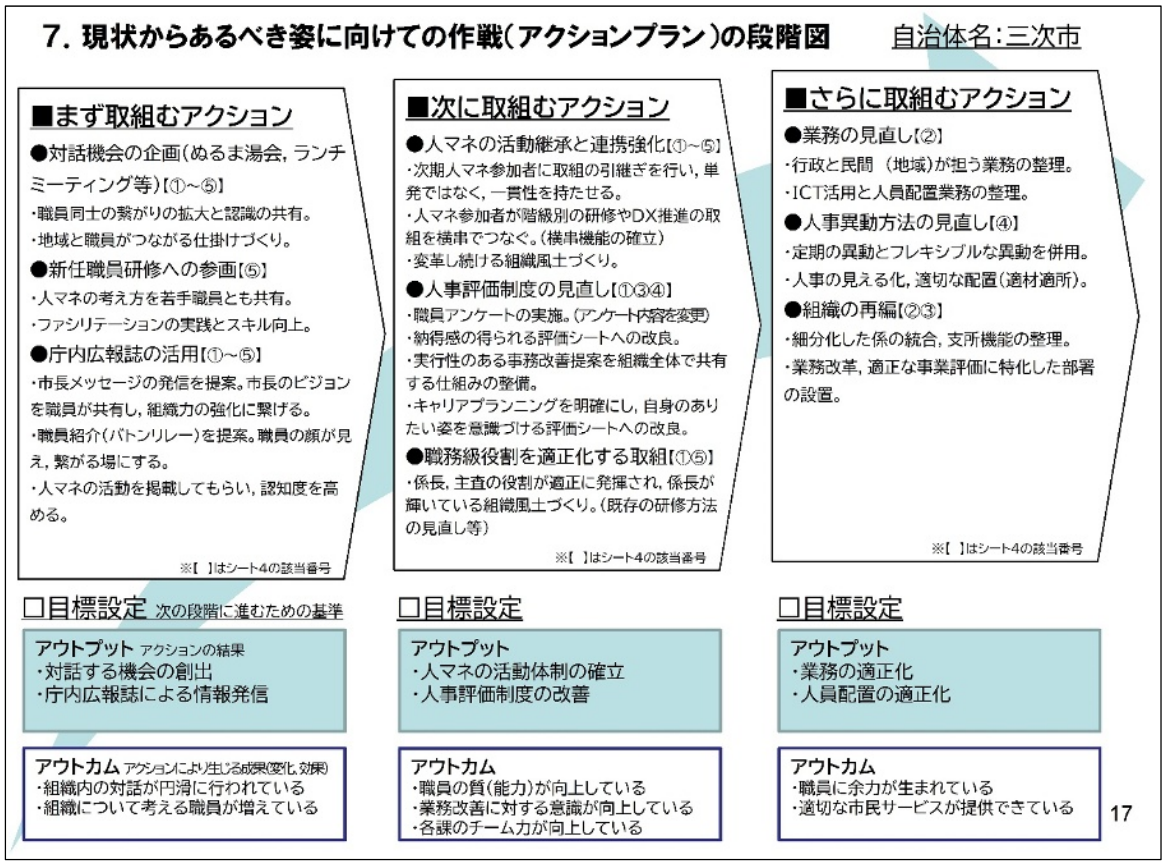
地域は地域の役割を，組織は組織としての役割を相互で理解し，ベクトルを合わせ意識統一し合いながら，三次市のあるべき姿に向けたアクションプランを考え，実行する。

Ⅲ　地域の自立

市民が，自らで考え行動すると共に，行政に頼らず自立している状態をめざす。また，不安なく生活を続けられるために，地域の魅力や特徴を活かした地域マネジメントができている状態に向けたアクションプランに取り組む。

そして，地域のための組織となるために，私たちがまとめたアクションプランが次のとおりである。

アクションプランの段階図（第６回研究会提出課題シートより）



１０年後のあるべき姿を「選択と集中が柔軟に行われ，「市民のしあわせ」の実現に向けて取り組んでいる組織」とした。職員が疲弊した状態では「市民のしあわせ」を考えることができない。職員が活き活きすれば，地域も元気になる。職員が活き活きするためには，職員の余力（様々なことに意欲的に取り組める状態）が必要である。職員の余力を生み出すことを念頭に，三段階のプロセスを考えた。

まず取り組むアクション（職員・組織の意識醸成）

後述の「⑵　創り出した変化等」へ記載

次に取り組むアクション（仕組み等のソフト改革）

Ⅰ　人事評価制度の見直し

人事評価制度の目的である，「役割に応じた職員の貢献度を高め」，「職員の意欲（やる気）を喚起」を確実なものにするため，評価制度の見直し，改良を行う。

本市では，平成２６年に導入した本市独自の対話型職員育成制度（現行の役割評価）をベースに，貢献度評価を加えた総合的な評価制度として，平成２８年に人事評価制度を導入している。現状では，評価レベルのバラつき，取組に対するマンネリ化が見られ，職員一人ひとりの役割を意識させる目的から乖離している。上司と部下が対話する場としての満足度は高いが，対話が目的となっているのが実状である。これまで制度の改訂が特に行われていないことも，マンネリ化を生む原因の一つである。

見直し内容として，納得感の得られる評価シートへの改良が考えられる。また，「事務改善提案」を実行性のあるものとするため，組織全体で共有する仕組みを整備する。例えば，良い提案は市長表彰をするなど，積極的な事務改善への取り組みを促し，職員のモチベーション向上と意識改革に繋げる。

次に「自身のキャリアプランニング」が行えるような仕組みに改良する。まずは自身のキャリアプランニングを明確にし，成長していくことに対する意識づけを行う。

Ⅱ　職務級役割の適正化

人材育成基本方針には，職務級ごとの役割が示されているが，現組織ではその役割と乖離しているのが実態である。本研究においてヒアリングを進めていく中で，職務級に関して最も多かった意見は，「係長へ大きな負担がかかっている」ことであった。本来，係長は業務マネジメントを行うべき役割にも関わらず，プレイヤーもこなしているのが実態で，マネジメントに注力できていない。また，主査においては，係長を補佐するという役割が必ずしも発揮できていない。職務級の役割を理解し，実行している組織をめざし，変わっていく必要性がある。

研修方法の工夫や人事評価制度の効果的な活用により，職員それぞれが自身の職務級の役割を意識し行動するような仕組みを作っていく。

さらに取り組むアクション（組織再編等のハード改革）

Ⅰ　業務の見直し

職員数が減少する中，行政サービスは多様化，専門化しており，職員一人ひとりが担う業務量は増加している。これまでの「あれもこれも」から，「あれかこれか」に転換しなければ，安定的な行政機能は維持できない。業務の選択と集中の必要性は益々高まっている。行政が今までどおりの行政サービスや地域課題の解決を担うだけでなく，地域が自立し，地域自らの力で地域課題を解決できる未来を見据え，業務の見直しを行わなければならない。

組織においては，ＩＣＴの活用やＤＸの推進により，ヒトでなければできない新たな計画立案等の仕事に集中できる体制整備を進めていく。

業務の見直しによって生まれた職員の余力を，適正な市民サービスの提供に注力し，「市民のしあわせ」の実現にまい進する。

Ⅱ　人事異動方法の見直し

人材マネジメントのビジョンを明確にした，最適な人員配置を実現するため，「人事ローテーションの定期的な実施」，「柔軟でフレキシブルな人事異動」，「個々のキャリアプランニングを考慮した人事」を行う。

若い職員は，定期的な異動で経験値の向上を図り，管理職は職場環境の適正管理を目的とした人事を定期的に実施する。

併せて，業務量に応じたフレキシブルで柔軟な異動を行うことで，繁忙期や災害対応による業務の偏りを軽減させるとともに，縦割りではない，横断的で風通しの良い組織形成をめざす。

また，職員の資質や能力に応じて異動・人員配置を行うことで，最大限パフォーマンスが発揮されるようなキャリアプランニングを練り上げ，それらを考慮した人事によって，将来，最善となる組織形成を行う。家庭の事情や心の病など，配慮が必要な職員にも対応しつつ，将来の人と組織づくりを最優先に考える明確な人事ビジョンを形成し，人事異動を行っていく。

Ⅲ　組織の再編

現組織では，１課１係や１係に係員１人など，細分化された状態がある。業務量の偏りを解消する観点では，課や係の統合を行い，人員を確保する。合併前の旧町村毎に設置している支所についても，支所機能のあり方を整理することで，様々な変化に対応できるスリムでコンパクトな組織を形成する。

また，業務や事業について，リアルで生々しく踏み込んだ適正な評価を行い，集中と選択等，業務改革を推進することを目的とした部署の設置をする。

⑵ 創り出した変化等

Ⅰ　対話自治体との対話（１０月７日）

〇対話自治体　岡山県真庭市，熊本県荒尾市

〇開催方法　Ｚｏｏｍによるオンライン（各自治体３人・合計９人参加）

正直なところ，「対話自治体」があることは認識していたが，それがどういう存在かまでは理解していなかった。遅ればせながら，第４回研究会の幹事部屋対話に参加しあうことで，共に研究活動に取り組む仲間であることを理解した。

他の自治体はどう取り組んでいるのか？　自分たちの進捗は大丈夫だろうか？　そんなことも気になりつつ，自分たちのモチベーションを上げるため，また，外部との対話を実践するため，対話自治体に交流会の実施を申し込んだ。

限られた時間ではあったが，アクションプラン作成の進捗状況や組織の課題等を共有することができた。自分たちが呼びかけたこともあり，ファシリテーションを実践する観点でも有意義であった。そして何よりも，対話をすることで，自分たちだけでモヤモヤしていた疑問の解決，モチベーションの向上にもつながった。

第６回研究会において，複数の自治体が参加している茨城県では，地域勉強会という形で交流していることを知った。県内で唯一の参加である本市は，対話自治体をはじめ，近隣他県の自治体に声を掛ける（掛けてもらう）しか交流する方法はない。もっと積極的に動けば良かったのかもしれないが，声を掛けてもらうのを待つのではなく，自分たちから動いたことは大きな一歩である。

Ⅱ　ぬるま湯会

「ぬるま湯会」とは，簡単に言えば「オフサイトミーティング」である。「①温泉同好会ではない　②みんなで雑談　③熱くはない，ぬるい会」がコンセプトのこの会は，２０１９年度のマネ友が実践した取組である。私たちは「ぬるま湯会」の開催趣旨に共感するとともに，実践したい取組の一つでもあったため，発展的に継承することを考えた。

私たちが整理した「ぬるま湯会」のねらいは，次のとおりである。

目的	考え方
①職員が対話する機会の創出	職員同士のつながりを拡大し，対話を深め，組織を活性化していくベースとする。
②マネ友が実践した取組の継承	マネ友の取組が単年度で終わっていることが多い実態を踏まえ，継続してできそうな取組，実践してみたかった取組を選定。
③様々な取組の横串機能	「ぬるま湯会」の開催分野（後述）の全てに，人マネとの関連があるため，個々の取組をつなぎ，面的に拡大することを意識。

ぬるま湯会はこれまでに５回開催し，開催日毎の実施状況や気づき等を次のとおりまとめた。

「ぬるま湯会」の実施状況まとめ

開催日	分野	参加者	実施状況・気づき等
１０月１日	マネ友	６人	・上半期，９月議会終了のタイミングを捉え，マネ友との交流を主目的に実践。 ・アクションプランに対する意見を聞く場にすることも考えたが，集まりやすさを優先し，テーマは設けないこととした。 ・人マネの活動の話や近況報告などが話題となる。
１０月８日		４人	
１２月９日	ＤＸ	６人	・ＤＸのワーキンググループメンバーと活動支援員を対象に，今年度の活動終了直後の「熱が冷めない」タイミングで設定。 ・本市のＤＸはマネ友が推進。「バックキャスティング」や「ファシリテーション」など，人マネの考え方が活かされている。 ・テーマは設けないが，ＤＸに関する話題から掘り下げていくことを想定。 ・参加者間で対話がディベートになる場面も。ファシリテーションにより場を整える。 →その意味では貴重な経験！？
１２月１６日	新規採用職員	７人	・運営に関わった新規採用職員特別研修の２日後に開催。コロナ禍で集まる機会が少ない同期の交流の場にも位置付け。 ・テーマは設けなかったが，参加者の趣味や民間経験者の前職の話などが話題となった。 ・参加者が同期のため，ファシリテーションはほとんど不要であった。
１２月２３日	係長	１０人	・出馬部会長を講師に，係長研修が行われている。 →動画視聴とグループ対話がセットの３回シリーズ。２回目が終わったタイミングで開催。 ・マネ友以外の係長も幅広く参加。　→うれしい誤算 ・テーマは設けなかったが，係長同士だからこそ分かり合える話題が中心となった。 ・係長の悩みや考えを知る良い機会となった。

※参加者数には，今年度人マネ３人を含んでいない。

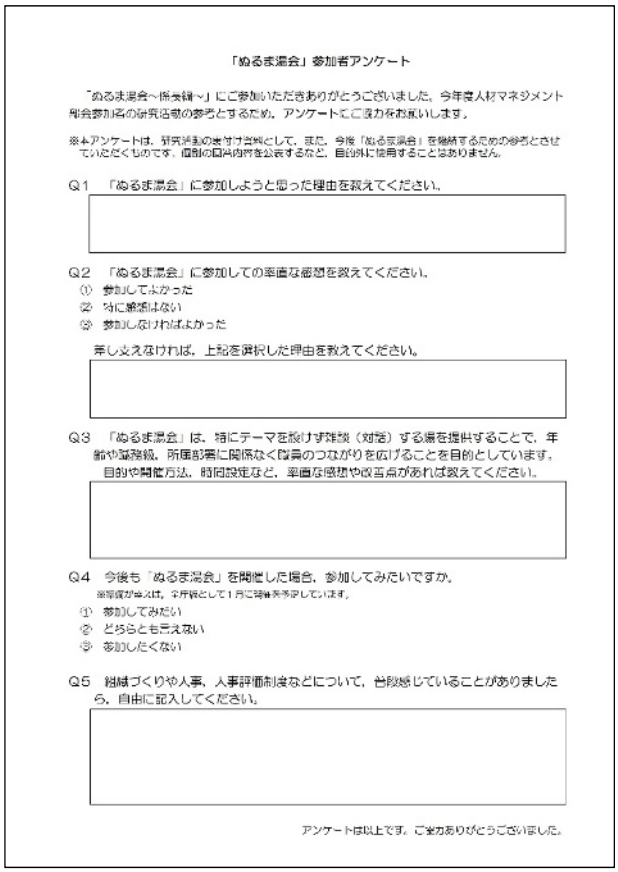
参加者アンケートを実施したところ，職員の交流には興味があり，参加者の満足度は高かった。次回以降も参加してみたいという意見がほとんどであった。継続する場合の実施方法については，勉強会のように毎回テーマ性を持たせるのか，気軽に集える場とするのかは，意見が分かれた。運営する側としても，どちらが正解とも言えない状況である。

なお，時間外の活動で，飲食を伴わないとは言っても，まん延防止等重点措置摘要期間中に職員を集める活動は難しく，個々の取組を横串でつなげる目的で実施する予定にしていた，全職員対象の「全体版ぬるま湯会」が，執筆時点で実践できていないのが残念である。

アンケート結果

質問項目	選択肢	回答	質問項目	選択肢	回答
参加への感想	・参加して良かった ・特に感想はない ・参加しなければよかった	15 1 0	今後開催した場合の参加	・参加したい ・どちらとも言えない ・参加したくない	12 4 0
自由意見 （抜粋，要約）	時間や開催方法は適切。参加人数が少ない。楽しかった。 テーマを設けても良い。何人来るか誰が来るか分からないのは不安。 変に型にはまる必要はない。少人数から始めてみてはどうか。 雑談が目的だと続かない。テーマがあった方が参加しやすい。 人間関係を築いていないと参加できないかも。　など				

※「マネ友」ではアンケートを実施していない。



「ぬるま湯会」参加者アンケート

「ぬるま湯会～係長編～」にご参加いただきありがとうございました。今年度人材マネジメント部会参加者の研究活動の参考とするため、アンケートにご協力をお願いします。

※本アンケートは、研究活動の裏付け資料として、また、今後「ぬるま湯会」を継続するための参考とさせていただくものです。個別の回答内容を公表するなど、目的外に使用することはありません。

Q1　「ぬるま湯会」に参加しようと思った理由を教えてください。

Q2　「ぬるま湯会」に参加しての率直な感想を教えてください。
① 参加してよかった
② 特に感想はない
③ 参加しなければよかった

強いて言えなければ、上記を選択した理由を教えてください。

Q3　「ぬるま湯会」は、特にテーマを設けず雑談（対話）する場を提供することで、年齢や職階級、所属部署に関係なく職員のつながりを広げることを目的としています。
目的や開催方法、時間設定など、率直な感想や改善点があれば教えてください。

Q4　今後も「ぬるま湯会」を開催した場合、参加してみたいですか。
※開催が年末は、全所属として１月に開催を予定しています。
① 参加してみたい
② どちらとも言えない
③ 参加したくない

Q5　組織づくりや人事、人事評価制度などについて、違和感じていることがありましたら、自由に記入してください。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

参加者へのアンケート用紙

Ⅲ　新規採用職員特別研修への参画

参画の目的

○ファシリテーションの実践とスキルの向上

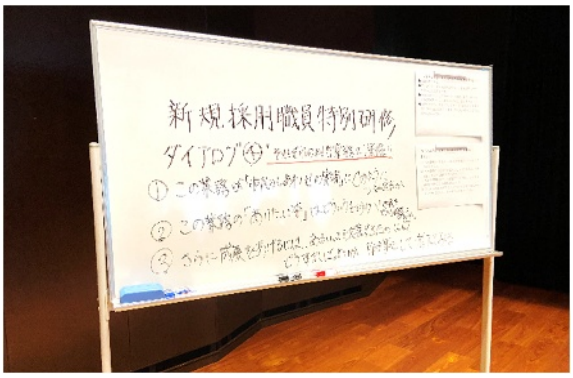
○人材マネジメント部会の考え方を新採用職員と共有

「なぜ研修をするのか？」　これは重要な問いである。人マネに「地域の持つ可能性を発見し，従来の枠に捉われない発想でそれらを強力に活かしていく，地方創生時代の職員・組織を創る」いう目的があるように，新規採用職員の研修を行うことにも目的があり，「人材育成基本方針」に掲げる「めざす職員（市民との対話力があり，自発的に考え機敏な行動ができる職員）」を育成するために実施している。

研修に関わることで，そのねらいに気づかされたと同時に，人マネの考え方が随所に織り込まれていることも発見した。そして，研修担当者によるカリキュラムづくりの工夫や運営の大変さにも触れることができた。

研修の運営に参画したのは，ファシリテーションを実践することが目的の一つであるが，参加者が気持ち良く発言できる雰囲気づくり，お互いを認め合う心遣い，偏りなく発言できる機会の確保，発散から収束に至る進行など，テクニックが必要であることを実感した。ファシリテーションは，庁内での会議や市民参加による協議会など，様々な場面で活用できる。現在，本市のＤＸワーキンググループでは，加留部幹事による研修を行い，ファシリテーションを実践しているが，これがスタンダードなスキルとなれば，庁内における対話もスムーズに行われるようになるはずである。

良い意味で組織に染まっていない若手職員の柔軟な考え方や活発に意見交換する姿，優秀さに触れたことは，大変刺激になった。研修を総務課や研修担当だけに任せるのではなく，職場はもちろん様々な職員が関わることで，組織全体の活性化につながると考える。



新規職員採用特別研修の様子

4　次年度に向けた展望

⑴　継続した取り組み

Ⅰ　ぬるま湯会

「ぬるま湯会」の開催を継続していくことで，職員同志の繋がりが拡大したり，認識が共有できたりする場が生まれ，組織内での対話が円滑に行われることが期待できる。次期人マネ参加者と協力し，テーマの設定やファシリテーターの配置など，対象者や目的に応じて運営方法を柔軟に変えながら，継続して実施したい。

Ⅱ　新規採用職員特別研修への参画

人マネ参加者が新任採用職員の研修に参画することで，人マネの活動を知ってもらい，考え方を共有する機会にする。さらに，人材育成や人事評価制度等を意識した研修とすることによって，人・組織のあるべき姿へと導き，自ら実行していく行動力と解決力の養成，自ら一歩踏み出す職員の育成に繋げる。

また，私たちマネ友においては，ファシリテーション能力を向上させるための実践の場とし，自己研鑽も継続して行う。

Ⅲ　定期的なマネ友会の開催（連携強化）

本市では，私たちが１４期目の部会参加となり，マネ友も３０人を超えている。様々な部署に配置され，マネ友の輪は拡がっている。管理職である課長職やマネジメントを担う係長職に就くマネ友も増えているため，人マネとして活動する環境は，長い年月をかけて整いつつある。

一方で，マネ友の繋がりは強固であるとは言えない。繋がる人だけが繋がって活動しているのが現状である。「追い炊き会」など，マネ友が交流し対話する場を定期的に設けることで，マネ友の連携を維持・拡大し，組織の風土づくりを進めていく。

⑵　新たな取り組み

Ⅰ　庁内広報紙の活用

今年度から，秘書広報課が庁内広報紙の発行を始めている。庁内広報紙は，組織力の強化に繋がるツールの一つである。広報紙に掲載する内容として，「市長メッセージ」や「職員紹介（バトンリレー）」，「人マネの活動紹介」を提案する。

市長メッセージの発信により，組織のトップが思い描くビジョンを見える化し，共有することで，組織の意識統一，結束力の強化を図る。また，市長メッセージの一方的な発信だけでなく，職員からの質問等に答えるコーナーも設けることで，現場での課題や問題を的確に捉える場としても活用する。また，現場の

生の声を聞くことは，組織マネジメントの観点で重要であり，職員においても，意見に対する回答が得られることで，モチベーションが向上する効果も期待できる。

また，「顔は見たことあるけど名前が分からない」，「コロナ禍で交流する場が減り，話すきっかけもない」などの声もあるため，職員紹介により，職員同士の交流の架け橋となるような企画にする。

さらに，「人マネって聞いたことあるけど何？」といった声も多く，関わりがなければ活動内容を知らないのが実態であるため，人マネとは何か，参加した職員は何を目的に，どんな活動をしているかを周知し，認知度を高めることで，活動環境をさらに整えていく。

庁内広報紙「MIYOSHI TIMES」

Ⅱ　人マネの活動継承

今年度も部会に参加する中で，「三次市は１４期も参加しているのに…」と叱咤激励をいただいている。これは，私たちが知らなかっただけで，マネ友の活動は実はそれなりに繋がっている。自らその事実に早く気づき，たどり着くことも大切であるが，現状把握などは早い時期で継承し，他のことに多くの時間をかけ，実行するための時間確保してもらいたい。次期人マネ参加者とは，引き継ぎも兼ねた交流の場を設定し，人マネの取組の継承を確実に行いたい。

⑶　私たちの取り組み

本論文の執筆により今年度の研究活動に一旦区切りをつけるが，部会に卒業はない。今後の私たちの基本的な行動姿勢をまとめた。

・アクションプランに関することは主体的に取り組み，次期人マネ参加者の活動には積極的に協力・協働する。そして，マネ友の繋がりだけに留まらず周りの人と関わりを持ち，輪を拡げていく。

・ムラのあるモチベーションが「落ちベーション」傾向にならないよう，しっかりと協力しながら維持していく。
・職員や市民と意識的に組織や人事の対話することを日常的に行い，組織のあるべき姿について考える職員（仲間）を増やしていく。
・常日頃からアンテナを張り，対話や資料などから積極的に情報収集し，人材マネジメントに対して自分の考えを持ち，言語化し，伝えていく。
・公私において，地域行事に積極的に参加することで地域住民との対話を行い，その瞬間ごとの地域の姿を肌身で感じ，あるべき姿を迅速に検討し，実行を続けていく。

私たちの踏み出したい一歩（第６回研究会より）

中村　**『「問う」ことを止めない。考え続ける！』**

「良い問いが良い解を導く。」　今まで本当の意味で問うことができていたか？　できていなかったのであれば，今からでも実践すればいい。考えなければ何も変わらない。「なぜ，何のため」を常に意識していきたい。

佃　**『自分の本当の「強み」をみつける』**

何に一歩踏み出し，何を一点突破するか。それは自分の強みを活かしたものにしたいと考えたが，そもそも本当の自分の強みが何か…。まずは本当の自分の強みを探してみたい。

立河　**『係の人たちと対話する』**

他者と対話して初めて自分の考えがわかる。自分のすべき役割がわかる。自分が今の社会や職場に感じている課題はなんなのか。自分が一歩踏み出すためのモチベーションの源泉はなんなのか。対話をすることで探っていきたい。

⑷　私たちの取り組み（番外編）

派遣元である総務課と１年間の振り返り対話を行う中で，モチベーションの維持について話をしたところ，予想外の提案があった。それは，これまで総務課で行っていた人マネ参加者の人選を，３人で人選してみてはどうかというものである。

人選という大役（？）は大変光栄なことであるが，その反面，選んだ以上は責任重大である。嫌でもモチベーションが維持できる環境が整った。

総務課の皆様，愛のムチをありがとうございます…。

5　おわりに ～自らの気づき，１年を通して～

⑴　総括

１年間の研究活動を通して，自分たちなりの「人・組織づくり」を考えてきた。考えたアクションプランは，市の公式なものではないし，正解か不正解かも分からない。ありたい姿の実現に向けてアクションを起こさなければ，何も始まらないし，何も変わらない。どうするかは自分たち次第である。「人マネは「研修」ではなく「研究」である。部会に卒業はない。」と常々言われてきた。本論文を執筆することで終わりではなく，ここからが人・組織づくりの本当のスタートである。苦労してまとめたプランが「絵に描いた餅」にならないよう，３人で勇気を出して一歩を踏み出したい。

新型コロナウイルス感染症の影響により，最終的には今年度もフルオンライン開催となった研究会。コロナ禍の中で急速に普及したオンラインによる研修や会議は，現状において理にかなっているし，オンラインだからこそ使えるチャットやブレイクアウトルーム機能，また，移動時間や経費の削減など，メリットも多く，もはや慣れていくしかないのだろう。

それでも，やはりリアル開催ができなかったことは残念でならない。画面越しでもある程度の熱量は伝わってくるが，リアルで参加するからこそ感じる会場の空気感や幹事や他の参加者との対話から得られる熱量は，きっとオンラインの比ではないはずである。

最後に，研究会への参加・活動を全面的に支援していただいた派遣元の総務課，席を空けることが多い中でも活動に理解を示してしただいた所属長はじめ課の皆さん，多用の中，インタビューに協力していだたいた市長をはじめ各職員に，この場をお借りして御礼申し上げます。

また，研究会において私たち参加者を導いていただいた鬼澤幹事長をはじめとする幹事団の皆様，活動を常にサポートしていただいた事務局の皆様，本当にありがとうございました。

⑵　参加者の感想

企画調整課　中村　大明

今年度人マネに参加したことは，自分にとって貴重な経験となった。今まで人材育成や組織づくりについてぼんやり思うことはあっても，今回ほど深く真剣に考えたことはなかった。研究活動を通じて過去からの経緯を調べたり，職員から生の声を聞いたりして現状を深掘りできたことは，本当に良かったと思う。

実を言えば，私は３年前に人マネに参加することになっていたが，派遣元の諸事情により，白紙になった経過がある。そのため，研修担当者から再度参加の打診が

あったことには正直驚いた。気心知れた担当者のため，思うことは色々と言わせてもらったが,「大変な１年になる」ことを覚悟して参加を決断した。今となっては，相変わらず私を人選してくれた担当者に感謝したい。

人マネの活動を通して得た知識や経験は，ここでは書ききれないくらいたくさんある。「自分事」や「対話」といった当たり前と思っていたことも，この１年間苦労しながらプランを考えたり実践したりすることで「腹落ち」した今だからこそ，その言葉の本当の意味が大切に感じられる。一方で，研究会で初めて聞くキーワードもたくさんあり，自分の知識量の無さも痛感した。最近は様々なことに興味を持ち，以前より本や資料を読む時間が増えている。これは自分が変化した一つかもしれない。

１年間やり遂げることができたのは，やはり仲間の存在があったからこそである。とにかく前向きで無意識にいいことを言う立河さん。社交的でデータ蓄積と分析に長ける佃さん。唯一の生え抜きで慎重派な私…。それぞれ考え方のタイプもキャリアも違うが，定期的に集まり，雑談も含め対話を重ねることで，同じ方向を向いて課題に取り組むことができた。きっと１人では一歩を踏み出すことができなかっただろう。１年間ありがとうございました。そしてこれからもよろしくお願いします！

人マネに１４年も参加してきて，何も変わっていないという疑念もあった（鬼澤幹事長との対話の中で,「三次市はまだそんな質問をするのか」と鋭く（？）ツッコミが入ったことは忘れられない）が，様々なところで人マネの考え方が活かされていることに気づかされた。また，約３０人にもなるマネ友の繋がりは，本市の強みでもある。これからは「マネ友」になるが，まずは派遣元から任された次期参加者の人選という重大なミッションに取り組み，次期参加者を支える形で人マネの連携強化・取組の継承を考えていきたい。

都市建築課　佃　孝幸

三次市が人マネに参加して，私たちで１４期になる。総務課から人マネ参加の打診を受けた際，これまでの人マネの歴史と活動の内容も全く何も知らず，安易に回答したのが私のこの１年の始まりだった。

参加をしてみると内容がとても濃く，濃いすぎるぐらい。日頃使わない頭や様々な思考や感情が芽生え,特に研究会に参加したその日は,何も受け付けたくないくらい,お腹いっぱいになることも…。ブレイクアウトセッションごとに目まぐるしく考えや思いが変わることもあり，何度となく「いやいや，ちょっと待てよ。」と立ち止まった。しかしながら，こんな経験はこれまでになく，とても貴重だったし，脳に汗をかいた１年であった。

この１年を経て，ようやくスタートラインに立ったわけだが，これからは,「自分

の本当の『強み』をみつける」ことをまず私の第一歩とし，めざすべき目標を想い描き，自分のできることから一歩ずつ踏み出していきたい。めざすべき姿は三次市や組織だけに限らず,家族や自分自身についてなど様々な場面において,日頃から意識し,考え，実践していきたいと思う。

部会参加にあたっては，様々な方のご協力の上にあることを，この場をお借りし感謝申し上げたい。皆様からいただいたこのご恩は「三次市の未来」ひいては「世界平和のため」に尽力していきたい。

スタートラインに立ったと言いつつ，やっとのことでこの１年を終えようとするこの瞬間，ほっとしているのが正直な思いであることは，私の独り言…。

そして，そして最後に，２０２１年度人マネメンバーである，努力の天才でありジェントルマンの中村さん，閃きの我らがヴィーナス立河さんには感謝しても感謝をしきれません。3人だから乗り越えられたこの１年だったと思います。これからも長い付き合いになると思いますが，よろしくお願いしますね！

お世話になった皆様，ありがとうございました！

総務課　立河　めぐみ

まず始めに，今回一年間人マネに参加した中村さん・佃さん本当にありがとうございました。「初めまして」と最初に３人で集まった時は緊張していましたが，この論文を作成する段階になると，もうお二人には感謝しかありません。「部会に終わりはない」と言われていますが，お二人と今後も関わっていけると思うと，前向きな気持ちになります。

そもそも、今年は「人・組織について」というテーマのため人事部局から人を出して欲しいとの人マネ事務局からの依頼があり，４月より総務課職員係に配属になった私はメンバーとして参加することになった。担当者から声をかけていただき，「研修行きます！」と元気よく答えたものの，今でも研修のパンフレットの雰囲気をみて若干不安に思ったのを覚えている。（後に研修ではなく研究だと知ることになる。）

不安はあったが，人マネ部会への参加は私にとってとても貴重な経験となった。特に，庁内の多くの人から話を伺う機会を貰えたことは本当に良かったと思う。人事・組織についての多様な人の考え方を聞くことができ，そこに共感することもできた。また，今まで庁外の部署で働いていて，人を知らないことで仕事のやりにくさを感じることがあったので，たくさんの方と関わることができ，関係を築けたことをうれしく思う。

また，中村さんと佃さんと集まって話す時間もとても貴重な経験だった。3人であれこれ話しているうちに，インタビューで得た情報が自分の中で整理され，ある程度自分の考えや意見がもてるようになった。３人で集まって話す時は思ったことをどんどん発言できており，貴重な対話の場だったと感じるとともに，この経験のおかげ

で１年を通じて人マネ部会で言われていた「対話」の大切さが腹落ちした。日々業務に追われる中でも，対話することだけはやめてはいけないと考えるようになった。

さらに，部会を通じて対話をする中で私は自分自身のキャリアプランをちゃんと描けていなかったことに気づいた。組織に身を置く中で，受け身で仕事をすることは当然だと思っていたが，あくまでも主体的に自分のキャリアを考えておかないといけないという学びは目からうろこだった。

人マネ部会を１年経験してみて，この１年「楽ではないけど，楽しかったのだ」と感じている。来年度の参加者にもぜひこの感じを味わっていただきたい。そしてこれからの展望として，「あの人，口だけだな」と思われないような行動ができたらいいなと，そう思っている。