

早稲田大学マニユフェスト研究所

人材マネジメント部会

2022年度（令和4年度）共同論文

『気づき、図らずも第一歩を』

令和5年3月

埼玉県富士見市

【参加者】

危機管理課	常盤	欣男
公共施設マネジメント課	本田	友孝
教育政策課	松田	寛之

第1章 令和4年度の取組内容

1. 活動スケジュール

実施月	活動内容
4月	第1回研究会（対面開催）
5月	第2回研究会（対面開催）
7月	第3回研究会（オンライン開催）
8月	第4回研究会（オンライン開催）
10月	第5回研究会（オンライン開催）
1月	第6回研究会（対面開催）、市長及び政策財務部長との対話
3月	論文提出

2. 活動概要

（1）活動の目的

早稲田大学マニフェスト研究所・人材マネジメント部会（以下、人マネ部会）は、参加者個人の成長に目的特化した「研修」とは異なり、所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場である。今年度は「地域のための人・組織づくりを進める～持続可能な地域をつくる人・組織のストーリーを描き、実施する～」というテーマが与えられ、「持続可能な社会の実現のために富士見市に必要な戦略的な取り組みと必要な人・組織の在り方」について研究し、富士見市のあるべき姿とそれを実現するためのアクションプランを検討した。

今年度の研究会は、対面とオンラインの両方で開催されたが、やはり対面開催の方が、講師の熱量を感じられ、深い学びにつながったように感じる。今後も研究会が対面開催されることを期待したい。

（2）活動内容

富士見市に必要な人や組織像について、現状を把握するため、市の各種計画や財政状況などを研究したほか、約20名の職員と対話を行った。

また、第4回研究会で紹介された「行政経営革新の基礎」を読み、アクションプランの立案に取り入れた。

実施月	活動内容
4月	市長からの激励会
5月	庁内のマネ友との対話
6月	市の各種計画等の研究、職員課担当者との対話
7月	ICT推進課長、保育課長との対話
8月	対話自治体（つくば市・厚木市）との対話
12月	庁内マネ友組織「FJM 向上委員会」メンバーとの対話
1月	政策財務部長・市長との対話
通年	・メンバー内での対話 ・所属課の職員等との対話

2. 活動を通じ見出したこと

《活動にあたって壁》

今回の活動で初めに壁だと感じたことが、本当に自分達が考えたことを発表してもいいものかということだった。

今回の活動で行った様々な職員との対話や今までの日々の業務の中で、人や組織に対する問題点等を感じることは多々あったが、その問題点を対処的に指摘すること自体が問題であると考えたからだ。

例えば、入庁当初は元気に挨拶していた新入職員も、周りの職員から返ってくる挨拶が小さくて、半年もすれば会釈しかしなくなったとして、大きく挨拶をしましょうという取組みをおこなったとしても、その時は良くてもしばらくすると戻ってしまう。うわべでやったふりをして、本質的な取組とはならず、逆に『なんでこんなことをしなければいけないんだ』とかえって状況を悪化させてしまうこともあり得る。

せつかく1年間3人の職員で研究していくのだから、『これが困っているの』、『取組やすそうだから』、『便利になりそうだから』とあって、きれいな理由をつけて、場当たりの取組を今回の実践研究の場で発表することに抵抗があり、本質的な問題点を研究していくこととなった。

様々な職員との対話や、日常業務の中で、人・組織について、何が問題なのかという点を聞き取りしていったが、積極性がない、元気がない、部局間連携がとれていない、仕事や責任の押し付けあいがある、噂話が多いからプライベートの話がしづらい、新しいことを考えることが苦手、といった声が聞き取れた。

正式な場では出てこないだけで、ここだけの話とか雑談程度の話だと、似ている意見が多く、みな同じようなことを感じているのだと気づくことが出来た。

知ることは出来たのだが、様々な市町村がいる研究会で富士見市の職員は元気がないといった問題点を我々3人で発表してよいものか悩んだ。

他市の発表を聞くと、きれいな実現したくなるような発表が多い中、我々が感じた問題点を発表することで『なんてことを発表するんだ』とか『人材マネジメント部会はとんでもない研修会だ、来年から派遣をやめよう』と指摘されるのではないかと、失敗することを恐れていた。こんなこと言えないよとか、担当している部局から怒られるのではとかそんな議論が三人の中で取り交わされていた。

この失敗を恐れる恐怖心、ルールから外れたくない、出る杭になって打たれたくないといった深層心理こそがのちに我々を変えていかなければならないことであると、人材マネジメント部会での研究を通じて知ることとなるがその時の我々はそんなこともつゆ知らず、何とかいい結論はないものか試行錯誤していた。

人材マネジメント部会は、市の状況、理想とする姿、戦略的な取組みを段階的に研究・発表を行い、フィードバックを受けながら、最後に人・組織の改革の方法を考えるというものであったが、発表してはいけないのではないかとこの恐怖心から我々はどうしても市の人・組織の悪い状況を発表するこ

とが出来ず、うわべの発表をしていた。その点については、毎回幹事団に悟られ、指摘を受けていた。『市の独自性がない』とか、『本当にそんな取り組みで組織が変わるとは思えない』といったことを毎回発表の度に熱意のこもった指導を受けていた。

ただ、職員に元気がないなど人・組織の悪い点を指摘するだけでは、今抱えている悪い点を助長するだけに思え、本当に人や組織に影響を与える取組みを考えつくことが出来ずに、立ち止まっていた。

《転換点・気づき人材マネジメントの学習》

研究が進まず、我々の研究が迷走している中、研修会である人材マネジメントの参考書が紹介された。

研修会に参加するだけではなく、人材マネジメントの知識をつけるために、参考書などを一回は読みなさいという、幹事団の言葉から、我々は藁にもすがる思いで人材マネジメントに係る参考書を熟読することにした。

参考書を読み進めると今までの悩みがスルスルと解けていく感覚があった。その本の中には様々な職員が感じている人・組織に感じる悪い点がなぜ生じるのか詳らかに描かれており、富士見市のことが紹介されているかのようだった。

そこにはルールを守る一人一人の意識が組織をダメにする過程が紹介されていた。

紹介されていたダメになるストーリーを簡潔に書くと次のとおりである。

行政の仕事は法律の順守が大前提にあり、不正を防ぐためにもルールを守めることは重要で、やってはいけないことを定めて、それを守るようにしてきた。

多岐にわたりマニュアルや規則を作り、やってはいけないことを定めると、不正はなくなるかもしれない。しかし、その中で働き続けていると、ルールを守ることが目的となり、ルールを守ることがすれば評価される、余計なことをしてルールを破って失敗しないようにしようという考え方を職員の深層心理に植え付けてしまう。

余計なことをして失敗したくないという考えが集団の中に蔓延るようになってくると、住民の福祉の増進という地方公共団体職員の本来の目的が集団の中で忘れてられてしまい、目の前のルールや規則に基づき、住民不在のまま、決められたことを決められたようにやる職員が増えていく。

このやってはいけないことを定める考え方を規則志向というが、これがいろいろな職員が感じていた富士見市の悪いところにつながるところが多くないだろうか。

例えば

『既存のルールの中で失敗しないことばかり考え、積極的になれない』

『組織のルールの中で目立つ行動が行いづらく職員の元気がない』

『失敗やルールから逸脱の指摘が好きな職員が増え、その結果、噂話が職場内で流行しやすく、心を開きづらく、上辺の付き合いが増える』

『部局や課で決めた独自のルールに縛られ多部局と対話が上手くいかない』

『新しくルールを考えることが苦手であり、事務改善や新規事業を自ら考えられない』

『いい業績をあげるよりも、失敗のリスクに目が向いてしまい、業務や責任の押し付け合いが起きる』

『失敗をしない職員に仕事を集中させる』

『新しい事業を提案したとしても既存のルールや課の考え方に縛られたものが多く、市民目線ではなく、あくまでも担当部局にとって都合のいい事業（部分最適）を提案しがち』

『事業改善や組織改革などの全庁的な取り組みについて、言われたことはやるが内心やらされていると感じている』

我々3人が今まで働いているだけでもこのような場面に遭遇しているが、皆さんの職場ではこのようなことはないだろうか。一度振り返ってみてほしい。

我々はこの大半の職員が持つ強い規則志向的な価値観が問題の根幹にあることに、今回の研究を通じて気づくことができた。

この職員に根付いている『規則を守り、余計なことはせず失敗しないようにしたいという潜在意識』を変える取組が今の富士見市に必要なことだと強く感じた。

《どのようにすれば潜在意識が変わるのか》

3人で人材マネジメントの本で知識をつけ、研修会での発表、他市町村職員、職員との対話をとおし、行き着いた結論は、自ら動いて知って体感し気づくことが意識を変えるきっかけになるということだった。

自分が今まで普通、当たり前、常識と考えていたこと、その根本の原因や仕組み、自分自身がなぜそう考えているのか知ることが意識改革のスタートなのだ。

そう、ここにこの論文の一番の目的ある。

それはこの論文を読むという行動をしてくれたあなた自身にも、心の中で『あーそういうことあるよね』『自分もこういう節があるよなあ』と気づいてもらうことを目的なのだ。

もし、『そういうことあるよなあ』と感じられた方がいれば、凶らずも意識改革の第一歩を踏み出したことになり、我々の第一目的は達成されたのだが、仮に第二歩目として、人・組織がどう変わるのか気にしてくださる方がいれば、2章に人・組織の変わる手順を紹介しているため、もう少しお付き合いいただければと思う。

第2章 人・組織の改革に向けてのステップアップ、今後の展望

1. 原則志向の考え方を取り入れる

先ほど紹介した規則志向の反対の考え方で原則志向という考え方がある。これは集団の中で一番大切にしている価値を決め、それを実現するために向かって自由に考えてよいという考え方である。

この原則志向で物事を考えると頭の中では「実現するためには何をすればいいだろうか、どのような段階を踏めばいいだろうか、最初にこれをするからこれも必要となるな・・・」とルールにとらわれることなく設定した目標を達成できるよう検討を行えるようになる。

日常生活においても、実現したいことがあると考えるという行動につながる。

例えば、お腹がすいた状況で夕飯を何にするか考えるとき、最近食べたもの、栄養素、家族の好きなものや健康状態、値段、様々なものを検討材料にして、空腹を満たす最善の方法を考える。

『昨日は魚だったから、がっつり肉が食べたいな、奥さんも肉が食べたいって言ってたし、だけど牛肉だと高すぎるからこのセール品の豚肉にしようかな、それに豚肉にはビタミンBが豊富だから風邪予防にもなるな!』といった具合に。

しかし、ご飯を済ませた後にすぐにスーパーで買い物するとこんなセリフは出てこないだろうか『さっき食べたばかりだから、献立なんて考えられないよ』と。

また、お金がないから安さが一番価値を置いていると、栄養とか、妻の好きなものとかはさておいて、半額シールの張られた揚げ物や焼き物といったお惣菜を選んでしまわないだろうか。

これと同じことが、仕事でも起きる。

『規則を守り、余計なことはせず失敗しないようにしたいという潜在意識』を持っている職員はそれが目的であるため、この目的に向かった考え方をすることとなる。

自分の所管や係の立場のみを意識し、市の財政状況や他課に配慮しない検討を行ったり、ここから先は〇〇課が検討すべきだといった姿勢を生み出してしまう。

ここには、本来あるべき住民の福祉の増進が忘れられてしまっているのだ。

住民の福祉の増進につながるように事業展開をしていくためには、組織の目的を住民の福祉の増進につながる理念を職員で共有し、それに基づき庁内での対話や検討を活性化させていくことが必要である。

この住民の福祉の増進を集団の中で一番大切にすることを目的とした、原則志向的な組織は7ページの図のような考え方の体系を持つことになる。

まず理念として、住民の福祉の増進を達成するための状態とは具体的にどのようなものか、職員が合意の上で共有化する。この図では『少子高齢化に伴う税収減や社会保障費や公共施設の維持管理費の増大といった負担増が

見込まれる中、持続可能な公共サービスを提供する。』というものを設定した。

次に、この理想を達成するための戦略を、市の状況や特性を踏まえ、検討して設定する。この図では富士見市の都心に近い立地や住宅街の魅力が高い点を考慮し『将来の市の活性化につながる、子育て世代の事業展開を優先し、労働生産人口を確保することで税収を高め、持続的な市の発展を目指す。』と設定した。

そして、この理念と戦略に基づいて、事業展開をどのようにしていくか検討を進めるのである。

これにより、理念や戦略に基づいて、市としてどのような事業展開が好ましいか、多部局間であっても建設的な対話(協議)を行うことができ、横ぐしを刺した検討が出来るようになる。

今までの協議では、各部局の持つルールや考え方が優先されているため、対話が困難であったが、それよりも優先する理念や戦略を優先することで、各事業間での対立ではなく、同じ立場、視点に立って対話することが可能となるのだ。

このように庁内で十分な対話を経て各事業が検討・立案され、実際に管理、作業という業務レベルの仕事が実施されていく。

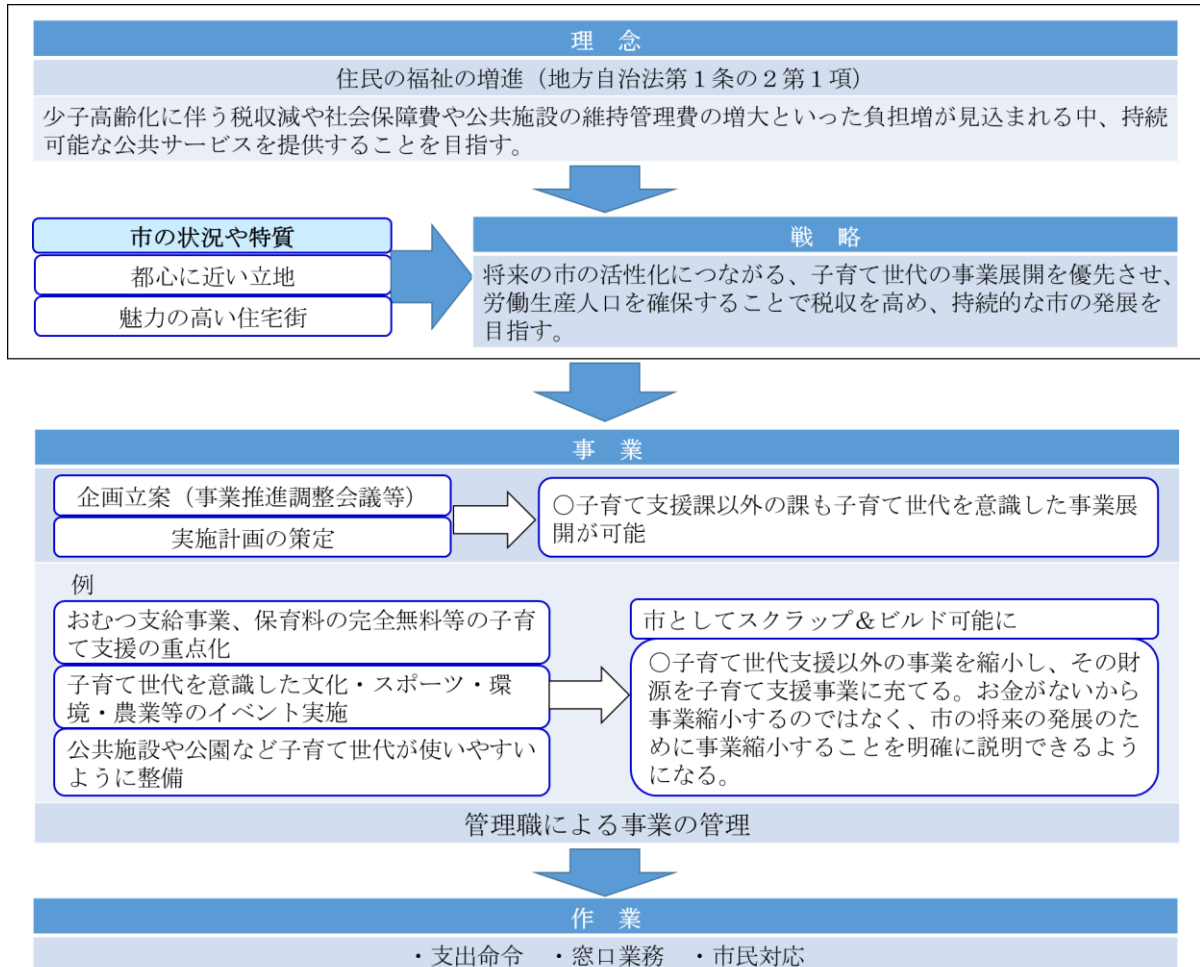
ここで注意すべきなのが、全ての段階(戦略・事業・作業など)での考え方を原則志向にするのではなく、あくまでも考え方を取り入れるという点だ。

というのも、原則志向的な考え方だけで物事を全て考えてしまうと、例えば子育て世代に優しい街を目指しているから、子育て世代が提出した申請書は審査基準を緩くしてあげようとか、公平性を欠く業務が遂行される恐れがあるからだ。

そのため、原則志向的な考えへ全て転換するということではなく、原則志向的な価値観と規則志向的な価値観をバランスよく両立させていくことが大切なのである。

あくまでも当市が抱える問題点は、規則志向的な価値観が強すぎることにあるのだ。

【イメージ図】



3. 集団意識を変えるために

ここまで読んでいただいた方の中に多分このような疑問を持っているのではないかと、『理屈はわかったけど、そう簡単に集団意識は変わらないんじゃないか』『自己啓発本みたいにやった気になってるだけじゃないか』と。

確かにそのように思う気持ちもよくわかる、我等もそう思っていたからだ。実際に意識したり、取組をいろいろしても変わらなかったという今まで経験や意識があると必ずこの疑問は湧いてくる。

逆にいうとあなた自身、集団意識や風土を変えたいと問題意識をもったことがある職員ではあるが、逆境によりその気持ちをそっと心の中に蓋をして、ルールに従って自分を殺して働いているのではないかと。

残念ながら、この集団意識を変える対処的な取り組みはないのが現実だ。というのも、集団意識は一人一人の意識が相互作用的に影響し合って、複雑に構成されているからだ。

例えば、研修を受けて今後こう変えていこう！といきこんでも、自席に帰えるとその意欲はどこか薄らいでしまわないか。自分から大きく朝挨拶をしても、返事を小さくかえされると次の日朝の挨拶はしづらくなならないだろうか。よく集団意識は砂と同じで、個人の意識は砂粒に例えられる。個人の意識が変わっても砂に紛れてしまうと砂になっちゃうというものだ。

つまり、多くの個人の意識を同時に変革して、多数派になることでし

か集団意識の変革を起こすことは出来ない。

しかし、一度半数以上の多数派になれば、多数派が相互作用的に周囲へ影響を与えて一気に集団意識の変革が可能である。

実際、上手に行革が進む自治体の多くが震災や財政破綻などをきっかけに変わらなければという職員の自覚や気づきが同時に起き、新しい集団意識が形成されている場合が多い。

これらのことを踏まえると、この集団意識を変えるために必要な取り組みとは、大多数の意識改革を同時に行うことであるといえる。

しかしながら、当市を含め多くの自治体では規則志向的な価値観が主流であるため、どんなに組織、ルール変更、新しい取り組みを行っても、職員の意識レベル変革が期待できないのが現実である。

それは、現状の規則志向的な価値観を持つ集団の中では、ミスをしなことが最優先の個人目標となっているため、取組の必要性の合意が得られていないからである。

この状況でどんなに組織やルールを変えても、目的が共有されておらず、個人は「ミスせずいい評価をもらおう」という個人目標に従って行動するため、変更されたルールにうまく従ったように演じ、裏では新しい取組みの粗探しをして批判をするといった、形だけの取り組みになってしまうのだ。

このため、規則志向を持つ集団意識を変えていくためには、各職員がこのままではまずいと自覚し、自分の考え方に疑問を投げかけ、自分の価値観を変容させていくことが必要となる。

結局のところ、このままではまずいという自覚がスタートなのだ。

意識改革の手順

では、どのような手順を踏んで意識改革をしていけば良いのか。まずは意識を自覚することである。人それぞれ、いろいろな人生を歩んで意識を形成している。ここでいう意識とは考え方の癖や価値観のことである。それを変革させるためには、まず自分がどのような価値観をもっているのか、知る必要がある。

つまり『規則を守り、余計なことはせず失敗しないようにしたいという潜在意識』を無意識のうちにもっていることを理解することにある。

そして、次にその自覚した意識がどのように組織に影響を与えていたのか知るというステップがある。

例えば、この無意識が集団意識となり、浸透していくと仕事の評価基準も余計なことはせず失敗しない職員を評価するようになる。すると、全職員が失敗せず無難に仕事をするをを目指すという結果につながるといったことなど、これまで紹介したようなことにつながることを知る。

すると市の状況などを踏まえた本来あるべき組織の姿とのギャップに気づいてくる。

ここまで来て初めて、変わらなければという気持ちを持つことが出来る。変わらなければと心から思うことが出来れば、次は変わり方を学ぶという段階となる。ここでは、一般的な規則志向や原則志向など人材マネジメント、

組織マネジメントの考え方を知ったり、ディベートなどではなく適切な対話方法の習得、政策立案の方法などを学ぶことがあげられる。

そして最後に実施の段階である、「職員の対話によって目標を作成する」フェーズである。「富士見市をどのような市にしたいのか」について、職員が対話により共通目標を作り、理想の富士見市になるための戦略を考える。

富士見市は先にフェーズ3の実際の取り組みを行っているが、まずはこのフェーズ1とフェーズ2へ注力した取組が今の富士見市には必要なのだ。

次年度に向けた展望

今回の我々の取組はフェーズ1『気づき、自覚』を目的としたため、自分や周りの人のどのような潜在意識が周りに影響を与えているか知っていただくことを目的に論文の配布を行った。

正直なところこの論文を配布したとしても、気づきを与えられなかった方や読まなかった方も多くいると考えるため、職員自身が自分の価値観に気づくような取組が今後も継続的に必要である。

このため、今後人材マネジメント部会に派遣される職員の方が、研究や取組みを継続できるよう、次の取り組みがフェーズ2の取組みへ取り掛かれるようにサポートできる体制を作っていきたいと考えている。

また、今後も職員がたくさんの方が意識改革をして初めて、人材マネジメント部会の意味があるため、職員研修の継続や拡充が必要であると考えている

4. 1年後に目指す状態と創りだしたい変化

「意識改革を行う機運醸成として自分の価値観に気づく」をテーマとして、取組みを継続して行うことにより、意識改革の機運醸成を図りたい。まずは、庁内のマネ友組織内で、原則志向や組織マネジメントの考え方を共有し、マネ友から意識改革を進めたい。また、対話の方法についても研究し、効果的な対話手法を庁内のマネ友組織で実践したい。

5. 自分達としての取組みシナリオ

今回の論文の配布からきっかけに、来年度の人マネ派遣職員やマネ友一緒に意識改革を行うための土壌を作るための取組みは何か検討し、取組を継続していきたい。

合わせて、職員課には人材マネジメントの知識をつける機会の拡充を依頼し、意識改革の土壌整備を促進したい。研修のカリキュラムに人材マネジメントに関する講義を取り入れるなどして、多くの職員が人材マネジメントの知識を習得できるようにしたい。

それにより、フェーズ1とフェーズ2に該当する取り組みを行い、職員が何か取り組まないと感じている状況を作り、意識改革の機運を醸成し、その段階で、具体的な取組を実施していきたい。

このため、来年度に向けて、来年度の人マネ派遣職員及びマネ友とともに意識改革を行うための土壌作りの議論を深め、実施していきたい。

第3章 付記 参加者の思い

1. 常盤 欣男

市役所で勤務をしている中で、このような学びの機会を与えていただけることは、幸運なことであると感じています。派遣していただいた市の皆様に感謝申し上げます。

これまで仕事の取り組み方として、自己の地位と役割を明確にし、あるべき姿と現状とのギャップを問題点として捉え、組織の中の自己の役割に応じて、問題解決に取り組んで参りました。そのため、これまで私にとっては、「組織で仕事をする場合は、自己の職責において与えられた権限の中でしか仕事をしてはいけない。」という観念を持っておりましたが、本部会に参加し、「そこに問題があるのならば、自分事として捉え、周囲を巻き込みながら一歩前に踏み出す。」と、新しい価値観を教えてくださいました。また、本市から一緒に参加した職員につきましては、自ら進んで学び、劇的に成長していく姿を目の当たりにし、非常に頼もしさを感じると同時に、刺激を与えていただきました。やはり、良い環境や良い教育を提供することは、人材育成において非常に重要なことであることも併せて再認識させられました。

個人的には40歳を過ぎ、いい意味でも悪い意味でも自分の仕事のスタイルみたいなものができてしまっている部分もあったと思います。本部会での研究を進めていく中で、幹事団との対話や対話自治体との意見交換、一緒に派遣された職員との対話を通じ、より良い自治体を作るための熱い情熱と私にはなかった新しい考えが伝わって来て、凝り固まるにはまだ早いと示唆を受けたと感じているところです。周りの皆様に置いていかれないよう、常にいい方向に変化をしていかなければと、思いを新たにさせていただきました。

役所内におきましては、市役所内のキーパーソンとなる方々や、先輩マネ友ともコミュニケーションを取り、研究の内容や問題認識を共有できたと考えております。今後につきましては、今回の研究で提示させていただいた重点取組について、周囲を巻き込みながら確実に進めるとともに、来年度派遣されるマネ友とも連携を図り、より良い組織づくりに貢献したいと考えております。

最後になりますが、幹事の皆様をはじめ、事務局の皆様、対話自治体の皆様、一緒に参加してくれた本田さんと松田さんに改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。

2. 本田 友孝

私は今回この人材マネジメント部会に参加させていただき、対話の重要性を実感することが出来ました。

今まで仕事をするにあたり、まずは自分で調べ、考え方を整理してから、仕事を進めており、あまり『対話』をせずに職務にあたっていたと感じています。このため、今まではあまり自分から意見を発信するという事はなかったと思います。

しかし、今回の派遣させていただいた人材マネジメント部会では、漠然としたテーマから、自ら答えを作っていくことが求められていたため、メンバー3人で対話を通じて考え方を整理していく必要があり、いろいろと話し合う機会を持

つことが出来ました。

加えて、市長や市役所内の様々な職員、他自治体や事務局の方々と何度も繰り返し対話や意見交換を行うこともでき、人それぞれが、それぞれの立場で様々な経験をしていること。その経験からたくさんの考え方や価値観を持っていることを体感しました。

とりわけ『気づいたこと』が、自分自身も発信をすることで、周りに少なからず影響を与えているということを知れたことです。3人でいろいろ意見交換をしながら、この論文をはじめ、様々な研究資料の作成する際も、影響力はかなり微力だと思うのですが、言うか言わないかではかなり大きな差があると感じました。

このことから、自分は発言したとしても何も変わらないといった価値観を無意識に持っていたと知るきっかけとなり、私自身もこの組織の一員として、他の職員へ影響を与えているのだと考え、責任感と積極性をもって職務を全うしたいと考えられるようになりました。

これからは、人材マネジメント部会での取組で気づいた『対話の重要性』を踏まえ、たくさんの人を巻き込みながら、様々な業務や課題に取り組んでいきたいと思えます。

最後となりますが、常盤さんと松田さんや我々と対話してくださった皆様、事務局の皆様、対話自治体の皆様、様々な方との『対話』があり、今年度の研究を進めることが出来ました。この『対話』を通じて、今までの一人ではできない学びを得ることが出来たと痛感しています。誠にありがとうございました。

3. 松田 寛之

人材マネジメント部会へ参加することとなり、当初はとても不安でした。私自身決して意識が高い職員ではないため、研修の内容についていけるのだろうかと非常に心配でした。これまで日々の業務に追われ、市や組織について考えたことはなく、他人事のように感じていました。しかし、この部会への参加への話をいただき、自分自身を成長させるためと思い、意を決して参加することとしました。

今年のテーマである「持続可能な地域を実現するための人づくり・組織づくり」について、3人で何度も議論して我々なりの問題提起とアクションプランを考え、幹事団をはじめ、多くの方と対話しました。当初は、うまくまとめようとはばかり考え、「富士見市らしさがない」と指摘いただきましたが、職員の方々と対話自治体との対話を深め、納得のいくアクションプランに仕上がりました。

自分たちが目指す「あるべき姿」を実現するには、多くの対話と時間を要し、すぐには成果がでないかもしれません。それでも組織のことを「自分事」と捉え、まずは自分の出来ることから行動していけば、少しずつ良い方向へ変えていけると思えます。

最後となりますが、幹事団をはじめ、対話自治体の皆様、対話の時間をいただいた職員の方々、皆様のおかげで研究を進めることができました。ありがとうございました。