

## 【共同論文】

2014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ベーシックコース

### 社会変化に対応できる組織づくり「組織変革」のために

花巻市 岩間 裕子  
古川 昌  
佐藤 恒

#### ◆はじめに

人材マネジメント部会に花巻市から初めて参加することとなった私たち3人は、これから何をしなければならないのだろうという不安を抱えながら、平成26年4月第1回研究会に参加した。「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」、初めて耳にする言葉にますます混乱しながら、学生のように宿題を抱えて帰りの新幹線に乗ったことが思い出される。

3人の勤務地が離れているため、集まるのが難しいところもあったが、不定期ながらもミーティングテーブルに集まっては「ダイアログ」(学習する組織内での対話、意見交換)を重ね、本研究会におけるテーマ「組織変革」のための取り組みについて、手探りで研究を進めてきた。

あれから1年が経過しようとしている今、私たちはどのように変化したのだろうか。

この研究会を通して取り組んだ活動の経過とその成果を前半部に、後半部は今後の私たちの行動で目指すべき変化をまとめ、「一歩前に踏み出す」こととしたい。

#### ◆前半) 活動の経過とその成果

##### 1. 組織・人材の現状を捉える

本研究会のテーマが組織変革であることは先に述べたとおりであるが、最大の研究課題は、「組織・人材のありたい姿(状態)」になるために、「今、着眼して取り組むこと」をシナリオ化することであった。

私たちが、花巻市の組織・人材の現状を共通認識として捉えるためのダイアログを重ねた結果、キーワードとして「多忙感」に着目するに至った。

〈着目点1〉

採用試験を経て入庁した優秀なはずの人材が、日々の業務に追われ、多忙感でいっぱいになり、他のことには気づけない、気づいても行動できていないのではないか。

ここで、多忙感でいっぱいになるほど実際に業務量が増加しているのかを検証した。

- ① 県からの事務移譲件数が県下トップの921事務にのぼり、県内他自治体の3.3倍になっていた。
- ② 定員適正化計画を上回るペースで退職者が増えているほか、メンタル疾患による病休職員

の割合が増加している。また、想定になかった振興センターへの常駐、被災地支援、国体開催に伴う県派遣等、現場レベルでの減員が生じている。

- ③ 合併以降、新たな行政需要に対応しなければならない事務は、年々複雑・高度化している。職員を対象としたメンタルヘルスチェックでは、へとへとだと感じる職員の割合が82.2%という事態を招いている。

〈着目点2〉

他部署との連携・調整の必要性は年々増しているが、それを取りまとめるための協議に割かれる労力が大きいと感じているのではないか。

従来よりも複数の部署が連携して取り組む必要のある行政課題が生まれており、並行してプロジェクト型の業務も担う機会が増加していることが把握できた。そして、このことが「これ以上仕事を増やしたくない」「これ以上の仕事には対応できない」という職員の感情を生み、他部署との間に高い垣根を作って仕事の流入（増加）を防ぐ、自分の領域を決めてしまえばそれ以上の仕事はしなくていい、自分の仕事をこなすことが第一で他者へのサポートは後回しでしょうがない、というネガティブな思考と行動を生み出していると推察した。

多忙感から自身の守備範囲を明確化することで通常の業務のみに埋没し、“考えること”を放棄している環境に陥っていると分析した。

## 2. ありたい姿を考える

現状とその要因をまとめた結果、私たちが目指すべき組織のありたい姿は、現状と真逆の位置にあり、それは「気づき、行動できる職員（がたくさんいる）」「部署の垣根を感じさせない風通しのいい組織（になっている）」であると考えた。

そして、根本原因として捉えた多忙感を解消するための方策を、いま現在、着眼して取り組むこととしてシナリオづくりに取り掛かった。

しかし、多忙感の解消に繋がる取り組みが現時点で全く無いわけではない。既に取り組まれている事務事業評価は、正しく機能していれば、多忙感の解消に直結する事業の取捨選択に切り込むことが可能である。

本来、本当にこの事業は必要か、事業の目的と手法にズレはないか、費用対効果は適正か、といった検証を行い、事業のスクラップ&ビルドに切り込んでいくためのものである。しかし、実際には「継続するための理屈を捻り出す」ための道具になっており、その背景には「事業を廃止するのは、新しい事業に着手するより多大な労力を必要とする」、「“やめる”と言えば市民から苦情が来る。苦情への対応を考えるくらいなら、仕事量が増えることを我慢したほうがいい」という感情があるのではないかと考えた。

新規事業は、他の事業の廃止または縮小があつて初めて興すべきものであるが、実際には事業の継続と新設ばかりになっていることから、大胆な事業のスリム化が必要であると考え施策のなかに盛り込むこととした。

シンポジウムで「現場再生のマネジメント」のなかに図示されていた「思い切った（事業）の縮小・効率化」という内容にも私たちは強く共感し、背中を後押しされる思いがした。

## 3. 実現に向けたシナリオづくり

## (1) 夏期合宿（8／24～26）以前

前述の分析結果から、多忙感解消への取り組みを「事務事業評価による事業の削減」を中心にして、管理職（課長級）を対象とした「多忙感を解消する」ダイアログの実施を計画した。

具体的な事務事業の削減策としては、事業のランキング化により下位10%の事業を強制廃止することを掲げたが、これはそれほどの決意を持って取り組まなければ実現しないとの思いが、私たちの共通認識であったことが大きい。

しかしながら、夏期合宿での指摘で「乱暴すぎないか」との意見があったほか、「多忙感の解消だけで問題が解決するのか」という疑問も投げかけられることとなった。

## (2) 夏期合宿を終えて

夏期合宿での指摘事項を咀嚼し、画餅ではない現実的なシナリオを作成するため、リベンジ発表（10／17）まで更にダイアログを重ねることとした。

現状打破に向けて、改めて私たちが確認したことは、やはり「多忙感の解消」は重要であることと、「事務事業評価の有効利用」の必要性を各職層に浸透させることの2点であり、変革を一足飛びに実現することは難しく、いくつかのステップを踏みながら進んでいくことが現実的であるということであった。

### ① Step 1 「現状を把握し共有する」（平成26年度）

経営層への研究報告による問題提起を行い、

### ② Step 2 「多忙感を解消する」（平成27年度～平成28年度）

職場内での情報の共有化と、係長級職員を対象とした事務事業の適正評価にかかる研修で改善への第一歩を踏み出し、

### ③ Step 3 「職員の資質と組織力を向上させる」（平成28年度～）

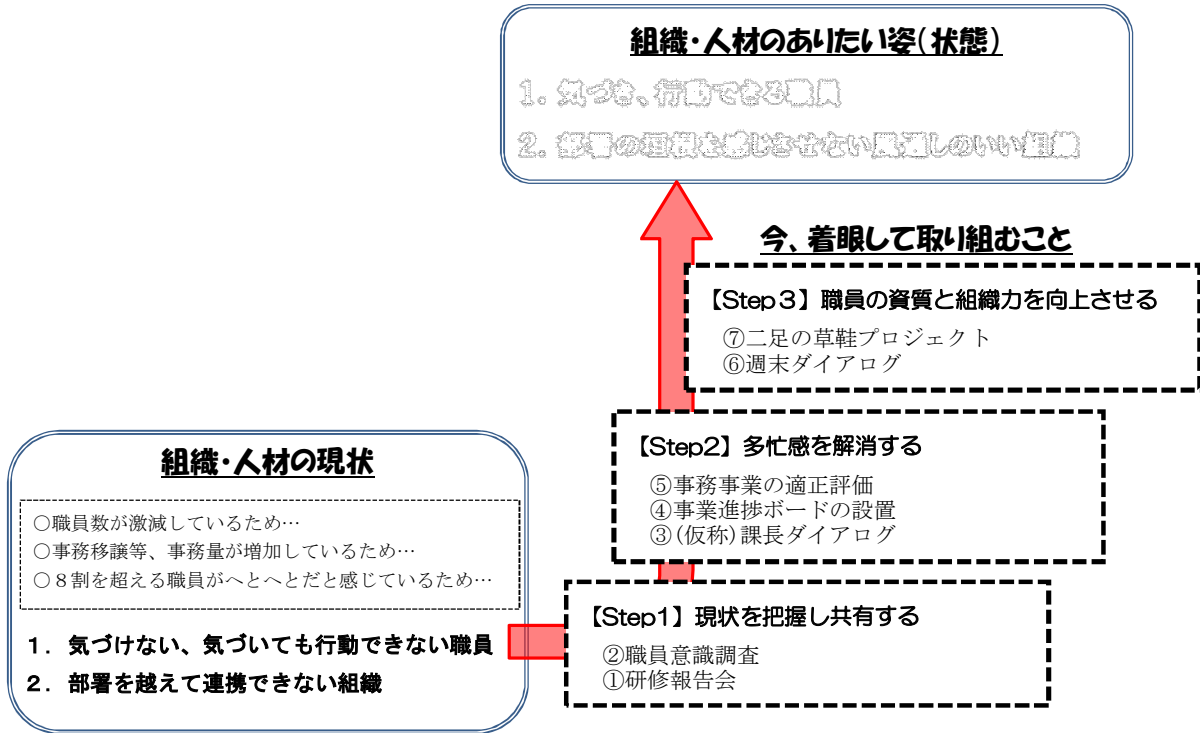
ダイアログの全庁的な普及による組織変革のうねりを生み出す。

というシナリオ（次ページに掲載）を構築した。

特にも、夏期合宿でその手法が問題となった事務事業評価については、課長層へのダイアログによる事業削減の必要性を浸透させただけで、評価シートを作成する係長級職員への研修を行うことにより、事業削減の必要性を認識させ、事業削減に伴う市民からの反発の恐れを軽減し、より実現性の近いものに修正した。

リベンジ発表では私たちが腹落ちした状況で発表に臨み、組織改革の方向性に間違いはないと確信することができたこと、部会長から「具体的でわかりやすい」との評価をいただいたことが成果であったと感じている。

## 1. あいたい姿を目指した着眼点



## 2. 施策と期待される変化・効果

### 【Step1】 現状を把握し共有する

施策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
研修報告会	<p>【誰が】 マニ研受講者3名</p> <p>【いつ】 平成26年11月、平成27年2月</p> <p>【内容】 研修レポートの内容を中心に報告会を実施。</p> <p>【工夫】 今後実施すべきと考えた施策を含めた報告を行い、提案する事業への理解の深長を図っておくことで、提案施策の実行性を高める。</p>	<p>◆人材：研修内容を深化拡充して自己のスキルアップが図られる。</p> <p>◆組織：組織改革の一つの方向性を得ることができる。</p>
職員意識調査	<p>【誰が】 提案：マニ研受講者3名 制度構築：総務課</p> <p>【いつ】 平成27年1月（異動希望申告書と一緒に実施）</p> <p>【内容】 職員がどのような意識で業務に取り組んでいるのかを「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」の3点を軸に調査する。</p> <p>【工夫】 調査票の中に、組織が成立するための条件やコミュニケーションの意味、価値前提の重要性等をさりげなく記載することで、意識改革への誘導も図る。</p>	<p>◆人材：仕事に対する意識を確認できる。</p> <p>◆組織：職員の意識と変化を定点把握することで、ツボを押さえた意識改革が可能となる。</p>

【Step2】多忙感を解消する

施 策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
(仮称)課長ダイアログ	<p>【誰が】 提案：マニ研受講者3名 制度構築：総務課</p> <p>【いつ】 平成27年4月～6月（3回）</p> <p>【内容】 「理想とする職場づくり」をテーマとして、ダイアログ中心の勉強会を行う。</p> <p>【工夫】 すべての課長級職員を対象とし、外部講師を招いての研修会ではなく、自前による勉強会として「6人×4G×3セット×3回」で実施する。午後2時～5時15分まで、説明15min-ダイアログ75min-休憩15min-発表(質疑)80min-講評(市長 or 副市長)10min。発表内容は庁内掲示板等で公表する。キーワードは「現状把握」「あるべき姿」「課長が果たすべき役割」</p>	<p>◆人材：リーダーとしての役割を明確にできる。(経営能力の向上)</p> <p>◆組織：職員と課の現状を認識→課長のリーダーとしての力量を発揮→課内マネジメントにより業務効率が向上(多忙感の解消)→組織全体のモチベーションが向上。</p>
事業進捗ボードの設置	<p>【誰が】 マニ研受講者3名の所属課</p> <p>【いつ】 平成27年4月～</p> <p>【内容】 課内にホワイトボードを設置し、事業・業務単位で「次にやること」の内容と日付を箇条書きで記入する。</p> <p>【工夫】 順調に進んでいるものは「黒」、問題が生じたもの、量が多すぎて消化しきれないものは「赤」で記入する。担当者のメンタルを考慮し、課長指示ではなく課長補佐の確認作業に使う。課内での迅速な協力体制の構築に威力を発揮。</p>	<p>◆人材：「次にやるべきこと」を意識しながら効率的な事業の進捗を実行できる力を養う。</p> <p>◆組織：担当する業務だけでなく、自分の所属課の業務全体を把握し、課として今やるべきことを理解し、実行することができる。</p>
事務事業の適正評価	<p>【誰が】 提案：マニ研受講者3名 研修実施：秘書政策課、財政課</p> <p>【いつ】 平成27年7月～9月⇒平成28年度に反映</p> <p>【内容】 事務事業を適正に評価し、適正なスクラップを行う。</p> <p>【工夫】 現状の事務事業評価は、事業をスクラップしようとする際の市民への説明、軋轢等への対応に要する懸念から、なかなか着手できず形骸化しているため、打開するための仕組みづくりを行う。マニ研受講者、秘書政策課、財政課で仕組みをつくり、係長職を中心とした事務事業評価研修会を開催して、適正なスクラップが実施できる下地をつくる。</p>	<p>◆人材：客観的(立ち位置を変え、市民目線で)に評価する意識を構築できる。</p> <p>◆組織：業務の見直しにより余力が出来ることで、会話をする時間が生まれ、連携することが可能になる。全職員が参加することで、大きい括りでの仕事の把握ができる。</p>

【Step3】職員の資質と組織力を向上させる

施 策	誰が、いつ、どのようなことを進めていくのか ⇒ この施策に込めた工夫はどのような点か	期待される変化・効果
週末ダイアログ	<p>【誰が】 提案：マニ研受講者3名 制度構築：総務課</p> <p>【いつ】 平成28年4月～</p> <p>【内容】 金曜日午後4時45分から、課単位で「今週の振り返り」「来週の業務」「事務事業の進捗状況」について、ダイアログ形式で打合せを実施。</p> <p>【工夫】 「今週の振り返り」では「仕事上でうれしかったこと」を発表し、ポジティブ思考の浸透を図る。「来週の業務」「事務事業の進捗状況」では事業進捗ボードを活用する。課の規模に応じて1～3のグループに分け、グループ発表を行うことで課全体での情報共有を図ると同時に、翌週取り組まなければならない課題等を課全体で把握でき、業務の円滑な遂行が可能となる。</p>	<p>◆人材：自分の仕事が組織の中で果たす役割への理解が深まり、仕事への意欲が喚起される。</p> <p>◆組織：課としての目標を共有することで一体感が生まれ、業務効率が向上する。また、孤立化等から起こる病休の抑止にもつながり、職員の減少に歯止めがかかる。</p>
二足の草鞋プロジェクト	<p>【誰が】 提案：マニ研受講者3名 制度構築：総務課</p> <p>【いつ】 平成28年4月～</p> <p>【内容】 本務の他に第二の任務を課す訓練を全庁規模で実施。</p> <p>【工夫】 Step2の取り組みで創出された余力を市民サービスの向上につなげるため、次の制度を導入する。この制度により、気づき、行動できる職員の育成と、他部署の職員との仕事を通じて、風通しの良い職場づくりの下地をつくる。</p> <p>◇地域サポーター制度 年齢や出身に関係なく全職員が市内のいずれかの地域(27地区)の支援者となり、地域課題の解決や相談窓口となって地域ニーズに対する支援活動を行う。</p> <p>◇デュアルミッション制度 庁内に複数の課題解決プロジェクトチームを設置し、本務とは離れたテーマについて自由に意見交換できる“緩い繋がり”を設けて、職員の思考の交流を行う。</p>	<p>◆人材：本務に他に第二の任務を課すことにより職員の能力開発が図れる。</p> <p>◆組織：多階層の職員が同じテーマや課題について検討することを通じて、本務とは違う職員との交流や気づきを生むきっかけになり、ひいては組織の活性化が図られる。</p>

## ◆後半) 1年後に目指す状態と創り出したい変化

シナリオが構想通りに進められた場合、1年後にはS r e p 2まで進められていることになる。私たちに課せられた役割も含めて、1年後に目指す状態を考えてみる。

### 1. S t e p 1 「現状を把握し共有する」

#### ① 研修報告会

経営層の理解の深長を図り、取り組みに対する実行性を高めるため、研修による施策提案を発表する報告会を予定していたが、現状のところ市長への活動中間報告に留まっている。

4月初旬に開催される庁議の場で報告会を行うことが決定している。

#### ② 職員意識調査

そもそも、組織変更の解決法を検討する前に、職員が職場や業務に対してどう考えているかを把握する必要がある。単なる思い込みや皮膚感覚によるイメージではなく、客観的な裏付けにより今後の方向性を考えなければならない。

今年度の実施を検討した意識調査は、人事異動の希望調査に併せて一部実施したものの、統計的な分析等には至っていないため、調査項目を整理しながら定点観測することで、今後の取り組みへの検証を行うこととしたい。

### 2. S t e p 2 「多忙感を解消する」

#### ③ 課長ダイアログの開催

管理職（課長級職員）を対象として、「現状把握」「あるべき姿」「課長が果たすべき役割」をキーワードとしたダイアログを開催するつもりであったが、残念ながら現状の私たちではファシリテーターの役目を担えるところに達していないため、まずは若手、中堅職員を対象とした研究会を発足させて、ダイアログの取り組みを浸透させたい。

そのためにも、平成27年度人材マネジメント研究会に参加する3人とともに、ファシリテーション力のスキルアップを図ることとする。

この取り組みにより、平成27年度末には、ダイアログの手法を用いて組織のあるべき姿を描き、事業の取捨選択に取る組む職員の姿が随所に見られるという状況に変化させたい。

#### ④ 事業進捗ボードの設置

各課（機関）の壁にホワイトボードを設置。事業の進捗状況（期限のある業務や、複数で取り組む行事など）を書き込むことで見える化。個々のカラーを定めて一目でわかるようにするなどの工夫も行う。

事業進捗ボードのアイディアは、現状の朝礼のあり方では共通認識が不足していると感じていたことがきっかけで生まれたものである。

いままでの朝礼では、その日の日程確認のみで、業務の進行管理や課員が今日何をすることも不明確であったため、3人の職場において、その日の業務予定を話す仕組みを始めた。相談したい事項がある場合や市民から受けた苦情や相談等、課内で共有しておくべき情報も話すこととした。

取り組みを始めてから数か月が経過して、課員の時間管理に対する意識変化は確実に起こっており、係という最少単位の職場での情報共有が図られるなど非常に有効である。

だが、これだけでは事業全体の把握ができないことから、事業進捗ポートの考えに至ったところである。

課員一人一人が「次にやるべきこと」を意識して効率的に事業を遂行できる力を養い、担当する業務だけではなく所属課全体の業務を把握し、場合によってはフォローしあうことでチーム力を高めるという効果も期待できる。

#### ⑤ 事務事業の適正評価

事務事業評価の進め方には、特に問題があるとは考えていない。問題は、評価することに対する職員の意識のあり方にある。評価は継続するための理屈を作る場ではなく、その事業が必要かどうかを見極めるとい意識変革を生み出していきたい。

### 3. 創り出したい変化

限られた職員数で必要な市民サービスを一定レベルで提供していくためには、職員一人一人が「気づき、行動できる」こと、他部署との協力・連携が容易で「組織として課題に対応できる」こと、さらに、マンパワーの不足分は市民との協働で補う仕組みづくりを早急に進めていかなければならない。

社会変化に対応し、新たに発生する課題にも迅速に対応していくことができる組織とするためには、それぞれが責務を自覚し、その責務を果たすことに加え、いつでも臨機応変に対応することができる環境とするため、事業の取捨選択を実施して職員の多忙感を解消し、本質を議論するダイアログの導入を浸透させることが、本研究会で学んだ私たちの責務だと感じている。

#### ◆結びとして

花巻市から初めての「マネ友」（全国に広がる人材マネジメント部会経験者）となった私たちが組織改革を果たすためには、研究会で学んだキーワード「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」ことを常に意識し、「あるべき姿」を目指した取り組みを地道に継続していかなければならない。これをもって、私たち3人のコミットメントとする。

1年間共に研鑽に励んだ全国のマネ友、示唆に富んだコメントで私たちに気づきを与えてくれた幹事団、縁の下でサポートしていただいた事務局の皆様には感謝を申し上げ、結びとする。

#### ◆付記) 個別感想

##### 【岩間 裕子】

これまで様々な研修に参加してきたが、今回は「研修」ではなく「研究」だったからなのか、こんなにも先が見えず、これでいいのか、何が正しいのかという疑問や不安を抱えて過ごした日々はこれまでなかったかもしれない。

しかし一方では、「異次元空間」でのダイアログを楽しみ、出馬部会長や鬼澤部会長代行の講義に「目からウロコ」し、研究を楽しんでいる自分もいたことを今になって感じている。

自分が所属している課は、日頃から課題を共有し、係を超えて業務の調整を行うことも多い、いわゆる「コミュニケーション」が取れている課であると感じていたが、研究会への参加を通じて、事実前提のコミュニケーションではなく、価値前提のコミュニケーションやダイアログでな

ければならないとの気づきもあった。

それ以降、意識的に「何のためのするものなのか」「枝葉ではなく根本」を協議の際の注意点として心がけ、ダイアログによる意思統一を図るよう心掛けているが、理想とする姿に到達するには、まだまだ時間と工夫が必要であると感じている。

組織変革を「機構改革」や「制度構築」といったテクニックだけで成し遂げることは不可能だという当たり前のことも、組織の中にいると忘れてしまう。組織を形成しているのは「人間」である。だからこそ、「やらされ感」ではなく「やりたい感」をもって仕事に臨むとき、足し算ではなく掛け算の効果を生むということを心に刻み、行動していきたい。

研究会の参加自治体の中には、5年以上参加しているところも多く、それらの自治体においては、マネ友同士の繋がりが組織変革を実現していく上で、大きな原動力になるとの認識が共有されていたことを思うと、花巻市初の「マネ友」として認定されたことの重みを感じずにはいられない。

1年を通じ共に学んだ「マネ友」の皆さんは、それぞれの自治体で組織変革への取り組みを続けられると思うが、私たち花巻市もそれに遅れることなく、一步一步地道に変革への取り組みを続けていきたいと思う。

## 【古川 昌】

《1年間を振り返って、考えたこと、気づいたこと》

「早稲田大学マニフェスト研究所」

「—ここは、研修会ではありません。むしろ研究会（鬼澤氏は道場と表現）。皆さんの想いや考えをぶつけあい、学びを共有しましょう」確か、部会長が初回にこんなことを話されたことを記憶している。

この部会は一般的な研修と違い、“道場”の“師範”なる部会長、部会長代行、幹事団といった先立ちは、“門下生”に答えという“技のかけ方”を教えてくれないという。なんだかモヤモヤした不快感を抱えたまま、この日から全国の仲間と熱い“稽古”が始まった。しかも、研究会と研究会の間には、毎回、宿題が出され考えたり行動したりすることが求められ、その場限りの対応では誤魔化しがきかず、不快感と消化不良を増幅させていった。

そんな状況におかれ、自然と宿題のほかに次回予告されているテーマ等に対して、自分なりの解釈や考え方の整理をしてから臨むようになり自身の変化を感じた。そして、技は教えられるものではなくて、研究会で仲間との学びや気づき、研究会以外での実践等から体得するものであるということに気づかされた。

<行動することの難しさ>

要は行動（実践）である。

どんなに素晴らしい施策や方策を考えたとしても行動しないと意味がないし、しかも一部の人の行動では組織や地域といった大きなものを変えることはできない。

しかし「まずやってみるか」といういい加減な気持ちでは、たいした成果を上げることは困難であり、行動するためには周到な現状分析に加え、準備と深い思考が必要であることを学んだ。

そして、行動に伴う「本気度」、「覚悟」、「執念」といったものがより重要であることも今回の研究会を通じて強く感じたことである。

<ダイアログという文化>



今更ながらではあるが、ダイアログは無限の可能性を秘めたものであり、その手法は職場、市民、家庭とあらゆる場面で相互理解が得られる万用のツールであると感じた。

例えば、職場。係内や課内で本気のダイアログができているだろうか？単なるコミュニケーションは取れているけど、深掘して物事の本質に届くようなところまで辿り着いていないはず。例えば、市民。市民協同参画をうたいながら、一方通行に陥っていないだろうか？(家庭は省略)

私自身、ダイアログが導き出す成果というものについて、それほど意識したことはなかったが、ダイアログが気づきの連鎖を引き起こし、予想もしない方向に展開する例を体験したことは心地よい感覚であった。

まずは、身近な職場からダイアログという文化を浸透させ、気づきによる想いを共有する仲間を増やして変革を起こしたいと思う。

### 【佐藤 恒】

「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参加しないか。」と言われたのは、第1回研究会開催の1週間前。訳も分からないままスケジュールには「4月17日東京」と打ち込んだが、タイトルから推測すると、市長のマニフェストを達成するための能率的な人事配置を研究する部会、つまり人事研修会だと思ったのが第一印象であった。

当日、200名を超える参加者がひしめき合っている会場の雰囲気には圧倒されながら、「部会が目指すこと」の説明を聞いて、大きな勘違いをしていたことに気付いた。

地域の自立が求められているなか、今までの指示待ち型の組織では応えることはできない。問題を発見し解決できる人材の育成が必要であるが、ここは自治体にありがちな研修会ではなく「研究会」であり、何かを教えるというスタンスはとっていない。個々人が何かを感じて何かが変わったとなってほしい、といった趣旨の説明であった。そんなことは今まで考えたこともなかったと思いながら周りを見渡すと、自分よりも一回りは下であろう若手職員がほとんどであり、この場になじむことが出来るだろうかと不安になったことを覚えている。とはいえ、話の内容はとて共感できるものであった。

20年前の自分がそうであったように、入庁したての職員はすべて受け身の状態であり、自分が起点になって物事を進めることは皆無である。そのまま10年、15年と経過していくと、受け身（指示待ち）が当たり前で、ただ流れに任されて過ごす日々となっていく。自分はもうどうだったろうかと振り返るきっかけを与えてくれた。

平成の大合併より少し前、合併を控えていた自治体は、相手に負けまいと新たな事業をどんどん組み立てた。合併時に膨大となった事業数は、スクラップされずにビルドを繰り返し、職員から考える余裕を奪っていった。自分から問題提起するどころか、頼むからこれ以上何も起きないでと願っているのが実情であったと思う。この状況を解消するところから始めるべきではないか、こんな思いを抱くことができたのは、この研究会に参加したからである。

ダイアログで共通認識を持つことは大切なことだが、それを実践するのはとても難しい。所属課の職員が何を考え、何に悩み、どうしたいのか、課長と一緒に把握できる効率的な方法を、所属課の職員と一緒に組み立てるためのダイアログから始めようと思う。それが「気づく」ことに繋がっていくと、1年間の研究会に参加した今の自分が思うことである。