

早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2015年度（第10期）共同論文

癒しの里きくち

～「職員が笑顔で働ける職場」を
取り戻すために～



菊池市

旭志総合支所総務民生課 竹村 秀一
建設部土木課 久川 知己
七城総合支所総務民生課 松寺 盛親

I これまでの取り組みを振り返って

1. 「人材マネジメント部会」への参加

本市においては、市の部局間に関する重要な政策等について横の連携を取りながら、協議・調整を行うための機関として政策調整会議というものが設置されている。その政策調整会議において本年度の政策研修の一つとして「人材マネジメント部会」への参加が計画され、私達 3 人が研修生として参加するよう指示（命じられた）があった。はじめは、「命令だから仕方が無い」と思っていたが、参加要領の中に記載されていた幹事団の思い「基本 3 名で派遣された皆さんは、所属組織を代表してこの場に居り、首長等経営層に対する提言までを行っていく役目が、少なくともこの 1 年間、期待されています」の文言を読んだ後に「そんな重要な研修会に自分達が参加して大丈夫なのか？」と、とてつもなく不安になったのが思い出される。

はじめて参加した部会では、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」等の言葉が北川顧問や出馬部会長の話しの中で語られたのだが、明確にその意図する事を理解することが出来ない。更に、「ドミナントロジック」「ダイアログ」「ファシリテーション」と聞きなれない単語に戸惑うことの連続である。実際に行われた参加者同士でのダイアログでも、うまく自分の思いを伝えることが出来なかった。極めつけは「この部会は研修会ではなく研究会です」「教えられる場ではなく、自ら考え、見つけ出していく場である」である。正直一年間やって行けるのか、不安と焦燥感に支配される思いであった。

色々な事が理解出来ないままに終わった部会初日であったが、この日の釈然としない思いと、抱いた強い不安感が、その後の私達 3 人が幾度と無くダイアログを重ねていくきっかけとなったのは言うまでも無い。

2. 現状把握と課題の抽出

2.1 3 人の思い

第 1 回の部会の最後に出された宿題「過去の歴史、経緯を含めて組織の現状を調べる」という命題に対して、前回の部会での反省と一人ではどうすることも出来ないという事から、早速 3 人で集まりダイアログを実施することにした。組織の現状ということだが、やはり 3 人の口を突いて出てくるのはマイナスの状況についてばかりである。その中でも 3 人の思いが一致したのは、現在の本市の職員は皆が疲弊しており笑顔が見られなくなったということだった。市町村合併から今年で丁度 10 年を迎える。それぞれ違う市町村出身の 3 人が声を揃えて口にしたのは「合併前はもっとみんなが笑顔で仕事をしていた」だった。

現在、本市は「安心・安全の癒しの里」の実現に向けて職員一丸となって取り組んでいる。ここで暮らす市民や癒しを求めて本市を訪れてくれる方々に笑顔で接したい、そして、一市民として地元で笑顔で過ごしたい。そもそも、疲れ果てて作り笑顔が精一杯の職員が誰を癒してあげられるのだろうか。本市の掲げる理念を達成するためにも、市役所で働くみんなに「ほんの少しでも笑顔を取り戻して欲しい」を柱に、今後、改善策や打開策を模索・検討することにした。

2.2 原因を探る

そもそも、何故に本市の職員はこんなにも疲弊しているのだろうか。平成の大合併を機にどこの市町村においても人員削減や業務量の増加により職員一人ひとりに余裕が無くなっているのは同じことである。職員のスキルレベルアップ……。それは、当然必要であるし、必須であろう。それだけであろうか？そこをボトムアップすれば解決するのだろうか？そこで私達は本市独自に抱える問題があるのでは無いかを探ることにした。

部会に参加し、他自治体の参加者とダイアログを重ねる内に、人員削減や業務量の増加による職員の疲弊はどこでも起こっていることが判ってきた。ただ、他自治体との違いも明確になった。それは、本市において行われる人事異動の中身である。合併以降、本市では係内の職員総入れ替えの異動や課内1～2名のみを残した異動などが見受けられ、あちこちの職場において「詳しく業務を知った職員がいないから、日常業務に慣れるのにも一苦労している」との声が聞かれ、これらに関しては、部会の仲間達からも有り得ないことだとの意見をもらい、この点において本市が抱える問題の一つが存在するのではないかと、との思いを抱くようになった。

また、近年本市では、各種プロジェクトチームが多く立ち上げられたり、諸問題に対応するための会議が増加しており、係長級以上の職員は常日頃会議に追われている状況にあり、そのことも業務遂行の支障になっているのではないかと、の思いに至った。会議において特に気になったのは、会議自体の質に問題があるのではないかとということである。発言力のある職員の意見に引っ張られ多様な意見の集約が阻害されたり、また、逆に会議が硬直し意見が中々出ずに時間だけが浪費されるという会議が存在するのではないかとということである。

2.3 分析と見える化

人事異動とマンパワー低下の関係をより詳しく把握するために、所属課ごとの人員配置状況を過去8年間における自治体機構図より拾い上げることににより分析を試みた。(図1参照)

【図 1】

現部署での所属年数調べ【菊池市】

所属年数	1年	2年	3年	4年	5年	6年以上
人数(人)	121	119	66	22	20	15
割合1(%)	33.3	32.8	18.2	6.1	5.5	4.1
割合2(%)	66.1		24.2		9.6	
割合3(%)	84.3			15.7		

※1級建築士、学芸員、保健師、管理栄養士等資格を要する職員を除く

※産休・育休中期間はカウントしない

※疾病等特殊事情による異動制限の職員を除く

分析の結果判ったことは、本市の職員の人員配置状況が、現部署での所属年数（出戻りを含む）5年の職員が全体の5.5%、6年で4.1%となっており、二つを併せても9.6%しかなく1割にも満たないということである。それとは逆に3年以下の職員数は全体の約85%を占めており、本市では業務の大半を3年以下の職員によって遂行されているという現状が分析出来た。同一業務に就いて3年目頃から、業務の習熟度が急速に上昇し完成され始め、効率化のための改善案や施策の提案などが出来るようになると考えると、約85%の職員が3年以下で占められているという現状こそが、マンパワー不足を引き起こしている原因なのではないかと考えられた。

また、会議の現状については、キーパーソンインタビューを通して部長職の方からも、会議における費用対効果の面について同様の危機感を持っていることが判り、会議のやり方や質の向上は、今後の本市にとって非常に重要であるという考えを共有することが出来た。具体的には、時間の管理、より良い意見（アイデア）の発散と収束、参加者の合意の形成等を行えるようにすることが課題として浮かび上がってきた。

3. 具体的施策の流れ

3.1 人材をマネジメントする

見えてきた課題からそれぞれについて具体的な施策を考えてみる。業務に精通した職員を数多く育てることによって個々のマンパワーを上げて市全体の底上げを図るという考えに基づき施策を講じることにした。まず、課内若しくは係内に経験年数5～6年の職員を配置するように調整をする。そのために、現

行の課長級ヒアリングを係長級ヒアリングまで引き下げて実施するのも一つの手立てである。現場の状況、個々人の業務の適正・諸事情等は係長級が最も熟知しているために、きめ細やかな状況調査が出来るのではないかと期待からである。

その後、スペシャリストの育成を行っていく。5～6年生の職員を育成し、その後には3～4年生、1～2年生が続くという風に順次人材を育てて行くための人事配置を実行していく。大切なのは、「そのことならあの人に聞けば解る。」という職員が課内や係内に存在する状況を作ることである。業務に精通した職員が身近にいることで得られる安心感は、異動直後の不安感を取り除くのに効果的であり、また、異動直後の年度当初でも窓口サービスの低下を最低限に抑えることが出来る。さらに、特定の業務に精通することで、スペシャリストな職員だからこそ気づくブラッシュアップに止まらないプラスアルファの事務改善策や業務における時間的・精神的余裕から生まれる市民サービス向上のための斬新なアイデアの発見も期待できる。これらのことを少しずつ実行し、少数精鋭部隊の職場を作ることによって、人員削減が進んだ後の市役所でも市民サービスの向上を図っていけるのではないかと考える。

3.2 仮説を立ててみた

平成26年度末現在の職員数は495人。本市の定員管理計画での平成35年度目標値は438人となっており、今よりも57人少なくなる予定である。しかし、10年後スペシャリストの育成によって一人当たりのマンパワーを2割程度、約1.2倍にすることが出来れば、平成35年度の仮想人員は525人になると捉えることが出来る。平成26年度の職員数が495人なのでその差は30人。現在約30の課があるのでマンパワー理論的には一つの課当たり現在よりも1人増になる計算になる。(下図参照)

495人 (H26年度末の職員数)

438人 (定員管理計画のH35年度目標値)

$495人 - 438人 = 57人$ (H35年度での減少予定数)

【スペシャリストの育成により、全体として約2割程度のマンパワーの向上を図れた場合。】

$438人 \times 1.2倍 = 525人$ (H35仮想職員数)

$525人 (H35仮想職員数) - 495人 (H26末職員数) = 30人$

3.3 最終的に目指すもの

最終的には「専門官制度」の導入を目指したいと思っている。5～6年と言わずもっと長い期間、専門官として任命することによって一つの業務に長期間

従事することが出来るようにする制度の模索が出来ればと考えている。より業務内容や法的根拠に精通した職員を育成し、組織の中心に置くことによって、より効果的な施策や長期プロジェクトの計画・実施をすることが可能になると思うからだ。これは、建設部等技術系の職場や戸籍・税務・福祉等専門的な深い知識を必要とする職場において、特にその効果を発揮すると考える。そのための制度構築には、平行しての職員研修や給与体系を含めての本市の状況に適した新たな人材育成制度の構築が必要であると考えている。

3.4 ファシリテーターが会議を変える

もう一つの課題である会議の改善については、次のような施策を持って変化を促したいと考えた。現在本市では、会議資料の印刷の手間を省いたり、会議直前に発生した内容の変更等を容易にすることが出来るという利点を生かし、会議資料のタブレット端末化を進めている。ただ、いくらIT化によって事務効率を上げたとしても、肝心の会議の質を高めていかなければ、より良い改善は望めない。

たとえば、大勢の参加者がいても発言する人はごくわずかで、ほとんどの人が傍観者であったり、直接自分の興味や利害にかかわらない事については他人事という感じであったり、また内容説明だけに終始した会議であったりすると、アイデアの収集や良い施策を講じるための会議であれば、いくら時間をかけても、何度会議を開いても、満足の行く結果を得ることは出来ない。

そこで、会議をより良いものとするために本市でもファシリテーションの普及を行って行きたいと思う。具体的には、私達3人が部会で学んだファシリテーションスキルをより深く学習し、ファシリテーターとしてそれぞれが参加する会議の中で、会議改善を実践して行く。また、多くの職員にファシリテーションを理解し会議改善の重要性を知ってもらうために、外部講師を招致しての「ファシリテーション研修」の実施や、現在本市で毎年実施しているインターネット講座「eラーニング」へのメニューの追加を行う。

これらファシリテーションの全庁的な普及とファシリテーターの育成が進めば、当然、会議の時間短縮や回数の減少、より良い施策の提言が出来るようになり経費の削減にも繋がるであろう。しかし、得られるものはそれだけではない。ファシリテーションの普及によって、更に効果を発揮するのは職場内のコミュニケーションの醸成においてである。そもそも、ファシリテーションの考え方には、大きく3つ「相手が考えていることを否定せずに受け入れること」「自分の考えを理解してもらえるように伝えること」そして「お互いが納得し共感出来るようにすること」というものが根底にある。その事は結果、職場における「目的意識の共有」や「お互いの価値観を理解する」ということであり、「コミュニケーションの醸成」に繋がって行き、最終的には、組織の中で目指すべきビジョンの共有が図られ「組織としての基盤強化」「人と組織の活性化」を図ることが出来ると考えている。

4. 夏季合宿以降の取り組み

4.1 行動を起こす事

夏季合宿に向けて、前述のとおり本市における課題を抽出しその改善策を講じた。合宿を通して得た助言や新たな気づきを加味し、実際に行動に移すフェーズに入る。最終的な目標は、「経営層への施策の提言、そして実現。」である。基本スタンスとしては、政策調整会議で説明し、ブラッシュアップした後に庁議メンバーへプレゼンを出来ればと考えた。ただ、何の策も講じず取り掛かっても、すんなり話が通るとも考えにくく、少しでも目標達成への可能性を高めるために何らかの工夫が必要だとも考えた。とりあえず前に進む為のきっかけが欲しかったので、この「人マネ部会夏季合宿の復命書」を「市長にも見てもらおう！」と考え、本来は「課長決裁」でいい所を勝手に「市長決裁」にして回してみることにした。見てもらえるかどうかは別として、「取り敢えずアクションを起こさなければ始まらない!!」との思いからである。自分達の部署の決裁が終わり、いよいよ市長へ、という所で「本当にこんなことしていいのか？逆効果なのでは!？」と少し躊躇し、思い止まってしまった。そんな時に朗報が入った。

4.2 動き出す

マニ研の中村事務局長の菊池市来訪の話が舞い込んで来た。これはチャンス。というか、ここをしくじれば先は無いと直感した。私達は、必死に市長公室長に頼み込んで、議会開会当日ではあったが、どうにか市長自身に應對してもらうよう調整を依頼した。中村事務局長来訪時はその場に同席したが、市長には「早稲田大学のマニフェストを研究する所」と「地方自治体職員の研修」との関係性が今一つ納得いってないようだった。中村事務局長の丁寧な説明で最終的には市長にもマニ研、人マネ部会を理解し興味を持っていただけた。「そんなにいい研修に行っているのなら今回の夏季合宿での報告をして欲しい」「はい、夏季合宿の復命書を市長決裁で回しますので、是非読んでください」こうして何とか、市長に人マネ部会での私達の取り組みと考えを読んでもらえる事になった。折角なので、図々しく「政策企画部長」と「市長公室長」も決裁欄に加え読んでいただくこととした。経営層へプレゼンをさせてもらう事を一つの目標としている上で、すでに人マネ部会の事を理解している部課長方に、私達の現在の取り組みと想いを解ってもらい、合意形成を図るのが目的であった。

4.3 プレゼンテーション

数日が経ち、政策企画部長より政策調整会議の場で、人マネ部会夏季合宿で発表してきた内容について説明させてもらう許可が下りた。政策調整会議及び庁議メンバーに対するプレゼンでは、これまで人マネ部会で発表してきた内容はあくまで外向きの発言であり、批判ととれる文言になっている点を3人でダイアログを重ね修正した。私達は決して批判をしたいのではなく、市のために、市役所のために一生懸命気づい

たことを提案し、より良い組織となるよう共に取り組んで行きたい、という気持ちを理解してもらえよう、徹底的に内向きに対する文言へと修正を行った。

そして行われたプレゼン後、政策調整会議メンバーからは、「現状の人員配置の状況(現部署での所属年数調べ)が果たして悪いと言えるのか、他の自治体の状況と比較検証をしてみたい」「ファシリテーションの良さを会議メンバーに分かってもらえよう、もっと解りやすい説明を考えて欲しい」「ファシリテーション研修の講師派遣は、新年度での予算要求を検討するので資料の収集をするように」「この政策調整会議自体、今後会議改善を行っていききたい」等の意見をいただいた。

政策調整会議でのプレゼンを経て、市長からも庁議メンバーへの発表の許可を得た。この機会を得て、私達の考えを経営層に伝えるために半年間がんばってきたのだとの思いから精一杯のプレゼンを行った。庁議メンバーからは否定的な意見は無かったものの、肯定的な意見も出なかった。ただ、市長より、「会議改革については、すぐに始める。資料が前もって渡されていなかったり、報告だけのようなものがあったりしたと聞いている。時間管理や事前資料の配付等会議のやり方そのものを見直して行きたい」「庁議メンバーのみんなも、今回のプレゼン資料については詳しく検証しておいて欲しい」等の意見をいただいた。

II これからの取り組み

1.検証と課題の整理

政策調整会議と庁議メンバーへのプレゼンを終えて解ったことがある。それは、一つ目は会議の在りように関しては、市長を始め多くの幹部職員も改善の必要性を感じており、今回の市長の会議改革発言を機に一步先に進むのではないかとということ。そして、もう一つの人事管理・人材育成の部分に関しては、現状を認識してもらい改善案を理解してもらいたいという私達と経営層との間に、かなりの温度差があるのではないかとことである。それは、私達が提示した資料が不完全で解りにくい物であったこと、根拠となるデータの数が少なく腹落ちしてもらうにはいささか稚拙な物であったことなどが理由であろう。

2.次年度に向けた取り組み

2.1 ファシリテーションの普及活動

会議改善については、ファシリテーションの手法を導入して行くことが有効である。ただ、その存在は本市においては余り広く知られていないようである。私達はそのすばらしさも有効性も知ってしまった。知ってしまったからにはそれを伝える義務が発生したと認識している。より多くの職員にそのことを知っ

もらうために、今後も各々がファシリテーターとしての意識を持って各会議に参加して行かなければならない。現に夏以降参加している会議の一つでは、少しずつではあるが変化の兆しが出始めている。会議の時間管理、資料の事前配付、アフターアクションレビューなど今まで意識してなかったものを意識してもらうように提案し、実際に会議に導入をしてもらった。反応としては決して悪くなく、他の会議での展開も可能であると実感をした。実体験をした後にロジックを学ぶと人は強く納得する。この会議の参加者は今まさにファシリテーションの有用性を感じていると思う。次年度に予定しているファシリテーション研修開催までに、出来るだけ多くの職員にこの感じを体験してもらえよう、一つひとつの会議を大事にファシリテーターを意識して参加していくつもりである。

2.2 もう一度積み上げる

第4回人マネ部会の後、人事部局の協力を得ながら他自治体へ「人員配置の状況(現部署での所属年数調べ)」の調査依頼を行った。そして、集まったデータを集計し、比較したものを作成した。(図2参照)

【図2】

現部署での所属年数調べ【集計表】

県内各市	集計区分	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目以上
菊池市	2カ年毎(%)	66.1		24.2		9.6	
A市	"	63.3		21.9		14.8	
B市	"	57.7		22.7		19.6	
C市	"	57.8		22.0		20.2	
D市	"	48.8		31.6		19.6	
E市	"	50.0		26.7		23.3	
F市	"	47.0		29.3		23.8	
G市	"	42.9		28.9		28.2	
H市	"	50.7		19.9		29.4	
菊池市	3カ年毎(%)	84.3			15.7		
A市	"	76.3			23.7		
B市	"	73.1			26.9		
C市	"	72.8			27.2		
D市	"	72.0			28.0		
E市	"	69.4			30.6		
F市	"	63.7			36.3		
G市	"	63.6			36.4		
H市	"	60.9			39.1		

※ 全体に占める割合を表示

県内の8市と比べても3年目までの職員の配置割合は突出して多いという結果である。また、逆に5年目以上の職員の割合は、他市がおおよそ2割程度をキープしているのに対し、本市では1割以下とかなり少ない状況であることが判った。他市の状況を分析・比較した結果、私達が考えていた通り人員配置については、やはり偏りのある歪な状況であると考察でき、スペシャリスト育成の必要性を裏付けるものだと考えた。また、幹事団からのアドバイスを元に「職階別人員配置の状況(現部署での所属年数調べ)」の作成にも着手し、再度データの積み上げを行い更なる資料の作成、検証を行う予定である。

今後はこのデータを基に、人員配置の改善と私達が考える新しい人事管理、人材育成制度の構築の必要性を経営層に提言出来るよう準備を進めて行く。すでに、人事部局には私達の考えを共有してもらえよう対話を重ね、協力体制に近いものを形成し始めている。これらの準備が整い次第、再度経営層に対してプレゼンを行い、新しい本市独自の人材育成制度(菊池市版CDP)の構築に理解を得たいと考えている。

3.一年後に目指す状態

一年後に目指す姿として、まずは本市においてファシリテーションという言葉が深く浸透している状態を目指したい。研修と平行して私達3人がファシリテーターとして各種会議に参加することによって、広く知ってもらえるよう努力して行きたい。そのために、各々が自己研鑽をはかりファシリテーションを理解し、習得していくことが大事であると考えている。

また、新しい人材育成制度の構築・導入については、そう簡単ではないことは十分承知している。だからこそ、せめて経営層にその必要性を認識してもらい、人事部局をはじめ庁内で協議が始まっている状態を目指したい。そのための学びと研究をこれからも続けて行きたいと思う。

4.おわりに

「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」など多くのことを学ばせていただきました。

ほんとうの笑顔になるために何が必要か。常に頭において行動しなければならないと思います。

錆付き始めた心身に潤滑油をいただきありがとうございました。

【菊池市旭志総合支所総務民生課 竹村 秀一】

「与えられた環境には全て意味があり、そこには、今の自分に必要なもの、気づかなければならないものがある。」という考えを持っていて、今回、この人材マネジメント研究会の参加者として選ばれたことも、偶然ではなく、必然性があったと思っている。

これまで、職場内の問題についても、忙しさを言い訳に、見て見ぬ振りをしてきた自分であったが、今回、2人のすばらしいメンバーに恵まれたこともあり、背中を押されるいい機会になったと思う。今後は、「いい勉強になった。」で終わらせないように、微力であるが、無力ではない、そう言われた、蝶の羽ばたきほどの一歩を踏み出し続けたい。

【菊池市建設部土木課 久川 知己】

私は、実はワークショップ型（対話型）の研修が非常に苦手である。熊本会場の仲間達からはそんなはずは無いと激しく突っ込まれそうだが、この場をお借りしてカミングアウトさせていただきたい。そんな私がこの部会に参加し、初日に感じたのは「思いつき対話型の研修じゃないか！しかも研修会ではなく研究会！？」だった。今でも第1回目と第2回目は車中ぐったりして帰ったのを覚えている。

しかし、第3回目からは少しずつ楽しくなってきた。それは、部会幹事団の言う「価値前提」「ドミナントロジックの転換」「ホワイトボードミーティング」「アフター・アクション・レビュー」などのことが研究会参加後の自学によって少しずつ理解出来てきたためである。「これって、今からの職場や仕事でめちゃめちゃ使えるじゃないか。」私という人間はなんと打算的な生き物なのである、ためになると分かった途端に俄然やる気が出て来たのである。

そしてそればかりでは無い、熊本会場の仲間達が皆すばらしい人ばかりだったので、徐々にダイアログも苦痛では無くなってきた。というか、楽しくなってきたのである。自分には無い良いものを持っている人達と出会い触発され、「みんなからより多くの事を学びたい！吸収したい！！」と思った私は強欲な生き物でもあるようだ。

そんな仲間達とのダイアログを通して、他自治体が抱える問題や共通する問題、そしてそれを変えようと一生懸命に取り組んでいるみんなを見ていて、私自身も自分自身が変わりそして職場を変えたいという思いに至りはじめた。

この頃から漠然とではあるが、ファシリテーターになりたいと思うようになった。ワークショップやダイアログに対して苦手意識を持つ私が変わるためには、このスキルを習得することが必要だと感じたのである。現在、少しずつではあるがファシリテーションについて学習を始めている。会議の場ではそのことを実践するように心がけている。うまくいくことばかりではないが、積み重

ねて行き自分なりにファシリテーターを目指そうと思う。

また、部会では、多くの素晴らしい幹事団・運営委員の方々と出会うことが出来た。通常業務をこなしていただけでは決して得ることが出来なかった、数多くの気づきと学びをいただいた。特に、役所が変わるためには、そこで働く人が変わらなければならないという言葉には強い共感を抱いた。10年の歳月をかけて新たな人材育成プログラムを作り上げられた方がいる。職場を変えるために対話の場を作り続けるマネ友（運営委員）がいる。自治体職員が変わりこの国が変わるようと、日々全国を飛び回っている幹事団の方々がいる。私には何が出来るのだろうか。そもそも、部会へ参加するにあたり3人で話したことがある。どうにかして今の職場で働くみんなに、以前のような笑顔を少しでも取り戻して欲しい。部会で色々と学習する中で、その原因の一つとして人事管理・人材育成がうまくいっていないのではないかということが解ってきた。私は自分の職場がより良い組織になり、そこで働くみんなが笑顔で仕事出来るように、人事管理・人材育成に関することについて現在の人事部局とは違う角度で調査・研究をし、提案をして行きたいと思う。少なくとも、ファシリテーションを学び活用することによって、私の周りの身近な職場から笑顔を取り戻す活動を始めて行きたい。

最後に、多くの学びと気づきを与えていただいた北川顧問を始め、部会幹事団の皆様や事務局・スタッフの皆様、また、共に学び、考え、苦しみ、楽しんだ今年度参加者の皆様、FBを通して多くの刺激とやる気を発信されている全国のマネ友の皆様、そして、この研究会へ快く参加させていただいた職場の上司・同僚の皆様にご心より感謝を申し上げます。

【菊池市七城総合支所総務民生課 松寺 盛親】