

# 2018年度 人材マネジメント部会研究論文

長野県（第5期）参加者 総務部職員キャリア開発センター 担当係長 小澤 泰彦  
 税務課 主事 竹村 勇輝  
 情報公開・法務課 主事 和田 真

組織の変革を目的として行動する際に念頭に置くべき次のことを踏まえ、1年間の研究会への参加、職員への対話を行い、今期の部会参加者3名で調査、対話を図ってきた内容を、本論文にまとめる。

## 組織変革のために…

### ①事象の観察、把握

現状の深掘りから変化を掴むこと。将来を見据え、見立てること。

### ②組織を変えるための動き

「一歩踏み出す勇氣」をもって、他者との共感を築くこと。

### ③対話の必要性

現状の深掘り、認識の違いを理解する手段。「問い」を立てること。

## 1年間の活動記録

月	日	事項	月	日	事項
4	24	第1回研究会（長野）	10	19	第4回研究会（長野）
5	9	課長級職員（2名）との対話	11		参加者対話
	17	理事者職員との対話	12	28	「しごと改革・働き方改革」PT メンバー（3名）との対話
	21, 22	第2回研究会（早稲田大学）			
	29	ワークライフバランス研修会	1	24, 25	第5回研究会（早稲田大学）
7	6	第3回研究会（長野）	2	14	ふなきゼミ研究発表会（聴講）
8		参加者対話	3	14	論文提出

## 1 現状の深掘りとなりゆきの未来

長野県組織が今後直面することになる課題を明確にするため、まずは、長野県の「現状」を把握・共有する必要があると考え、本年度の本部会のキーワードである「対話」の手法を用いて、参加メンバー3名で現状の深掘りを行い、長野県（組織、地域）の変化について、以下の表(1)のとおり整理を行った。

また、第1回研究会において、本部会に参加している他の自治体職員との情報交換を通じて、表(1)に挙げた組織内の変化（特に太枠部分）については、本県に限らず、多くの自治体に共通するという気づきを得たことから、本県組織の課題を探る足がかりとするため、再度、長野県特有の状況に焦点を当て、以下の表(2)のとおり整理を行った。

表(1) 長野県（組織、地域）の変化

年代	平成一桁	10年代		20年代（現在）		（なりゆきの未来）
県知事	吉村（S55～5期）	田中（2期）	村井	阿部（3期目）		
人口	H2：215.6万人	H12：221.5万人		H30：206.3万人		2045：161.4万人？
高速交通網	H9 長野新幹線開業	H11 上信越道開通		H27 北陸新幹線金沢延伸		・リニア中央新幹線 ・インフラの老朽化
その他	H10 長野冬季五輪	健康長寿県		「移住したい県」上位		

(前ページの続き)

年代	平成一桁	10 年代	20 年代 (現在)	(なりゆきの未来)
職員	・新規学卒者、 男性多数	・行政改革→人員減 ・若手の指導が手薄に ・研修制度の整備	知事部局約 5,000 人 ・職員の多様化 (女性、非正規、転職者)	・さらなる人員削減 ・定年退職時期の延長 ・障がい者雇用の増
組織内連携	階層主義、上意下達が 現在よりも強い	五輪以降連携が進み、 上意下達は軟化	各層職員が繋がる取組 (プロジェクトチーム)	
仕事道具	・起案文の手書き作成 ・職場にワープロ 1 台	・1 人 1 台 PC、電子メ ール、インターネット	・AI、RPA	・ICT の普及 ・モバイル PC の全職員 貸与等場所に縛られな い働き方の定着
仕事の仕方 情報の扱い	(S59～) 情報公開制度	・「処理期限」の考え方	H22 公文書管理法施行 ・多忙感の蔓延?	・住民が直接意見を発 信する手段の多様化
住民との 関係	・有力者の了承 ・庁外の視点なし	・行政不服審査、 ホットライン等	・個人の申立の増加 (過度な要求者?)	・地域の意思決定の 困難化?

表(2) 長野県組織の特徴 (他の主体と比較した一例。研究会の意見等他所でのものも含む)

比較対象	意見、傾向等 (抜粋、要約)
市町村	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規模の違いから、計画策定、方針に沿った運営の傾向が強い</li> <li>・組織内の伝達、意思統一が困難</li> <li>・現場感覚に乏しい (議会、予算、条例…特に本庁は事務中心)</li> <li>・情報の受け流しの仕事が多い、自発性に欠ける?</li> <li>・縦割り、対応が遅い、組織内の都合を優先 (内向き)</li> <li>・「今後、都道府県は不要となるのでは」</li> <li>・職員の危機感が薄い? (県の役割、人口減少に対する感覚等)</li> </ul>
他都道府県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集中よりも分散 (10 地域振興局)、地域差大 (一体感に欠ける?)</li> <li>cf. 長野県歌「信濃の国」、移庁分県論 (明治～昭和)</li> <li>・概して「真面目」と評される県民の性格、実行の伴わない議論好き?</li> </ul>
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的な役割の違い (利益追求ではない、採算性がない、法律に基づく行政)</li> <li>・組織の傾向が強いのと思ったが、職員は意外と個人プレーの印象</li> <li>・キャリアアップ、成長のイメージが描きにくい</li> </ul>

・庁内職員のみでなく、他の主体と比較することで組織が客観化できる。(外の視線は冷ややか?)

## 2 長野県は今後どうなる? —「危機感」を共有すること—

長野県特有の現状を客観化し、組織が抱える課題を職員の共通認識とするために、さらなる現状の深掘りが必要であると感じたことから、ここまでのメンバー内での整理を踏まえ、組織をよく知る職員 (課長級職員 2 名、理事者職員 1 名) と対話の場を設け、今後の地域、組織の変化についてどう予想するか等についてインタビューを実施した。(以下の表(3)～(5)のとおり。)

管理職からは過去の経過を踏まえた見通しが示されたが、具体的にどう対処するか、当事者としての意見があまり聞かれないように感じた。若手・中堅職員からは、今後数十年間に組織で仕事をしていく前提での危機感がうかがえる意見が聞かれた。近年、庁内で若手職員を中心に「しごと改革・働き方改革」に関する各種取組が展開されているが、その動機となるのが「危機感」と思われる。組織の外では、県の存在意義、必要性に疑問を感じる等の厳しい声や、20 年後の自治体のあり方についての研究も勧められており、特に参加メンバーの主事 2 名には危機感を覚える内容だった。しかし、この危機感が改善の糸口となる可能性をもちつつ、数の上でも意思決定の権限を持つ点でもイニシアチブを持つベテラン世代とうまく共有できていないと感じた。

平成 30 年度現在、長野県組織は行政職員のみでも 5 千人超の職員が所属する。職員個人はそれぞれ異なる経歴、業務内外の経験を持ち、実態はもっと複雑であるが、10 年後、20 年後の組織を考える際、世代、職級の異なる職員が組織の過去からの動き、現在をどう見るか、さらに未来にどんな危機を感じるか、話してみる余地があると感じた。

表(3) 今後の地域、組織の変化について（職員との対話等）

<p>「長野県（地域、組織）は今後どう変化していくか？」という問いに対して</p> <p>地域…○市町村等と、共通項を一緒に対処していく方法を模索していく必要がある。（理事者）</p> <p>組織…○法律に基づく行政の運営等、今後も変わらない役割はある。（課長級）</p> <p>○行政の役割は、社会評価に反して大きくなる。サービスの取捨選択、質低減も？</p> <p>「内部調整をより簡素に、庁外へのアウトプットをより手厚く」の加速。（課長級）</p> <p>○伝達手段、経路が多様化し、本当の意味で伝えること、浸透を図ることは難しい。</p> <p>コンプライアンス、コミュニケーション等、職員の意識付けは絶えず続ける必要がある。（理事者）</p> <p>○中堅世代が管理職に到達する 10 年後、組織運営が適切に行えるのか。（主査級）</p>
--

表(4) 組織内の意識の違い — 世代間の違いを切り口に —

採用年、世代	A 昭和末～平成初期 (≒45 歳以上)	B 平成中期 (≒35～45 歳)	C 平成後期 (≒35 歳以下)
構成員	五輪前の大量採用	採用抑制（社会人枠で補充？）	平成 20 年頃からの採用
職級（H30） →10 年後	係長～所属長以上 →退職（定年延長）？	主査～係長 → <u>係長以上～所属長に到達</u>	主事～主任 →主査～係長
仕事の仕方、 道具の変遷	・PC、インターネット、 メールが順次普及	・入庁時から職場の風景は変化 なし？	・文書作成能力の低さを指摘さ れる例も。
特徴、心理面 (人による)	「巨人の星」世代 ・上意下達の指示に忠実 ・見て盗め、気を利かせて動け	就職氷河期世代	ゆとり世代、平成生まれ ・上の世代と異なる価値観 (出世欲がない等) ・教えてもらうのが当たり前？
	・「こういうもんだ」 (cf.「悪い 3 C」?) ・「今の若い人は大変だね」 ・プレーイングマネージャー化	・ある程度達観（諦め？） ・ <u>将来の組織運営に危機感も。</u> (組織は変わらない。 自分に何ができるか)	・現場での指導、教育がない ・やりたい事とのギャップ ・仕事に古さ、やりづらさ？ ⇔数年で辞める人も

(注) 表の趣旨はあくまで傾向の見立てであり、職員個人の思考等をパターン化することが目的ではない。

表(5) 県組織の役割、存在意義

<p>(参考) 総務省「自治体戦略 2040 構想」研究会提言</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の半数の公務員で行政を支える必要有。圏域行政、共助の法制化を提唱 →<u>広域連合等の設置が進む長野県では、県の役割が減少・流動化するのではないか？</u></li> <li>・人口（＝職員数）の減少を補うため AI、RPA の導入による業務の自動化 →<u>定型的な作業からの脱却、人の役割として創造的な仕事がウエイトを増していく？</u></li> </ul>
<p>今後の長野県の存在意義は？県が担うべき仕事は何か？（例）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①広域的な課題、圏域行政の補完？</li> <li>②振興行政における PR 等？（H31.4 営業局設置、信州ブランド…）</li> <li>③災害対応？</li> <li>④人材の派遣？（専門職員確保の困難化）</li> </ol>

### 3 必要な取組と課題

今後の県組織の意義、役割がどう変化していくかについてはまだ不透明な部分が多いものの、ここまでの現状の深掘りから、市町村が多数存続し、規模に格差のある長野県では、県組織が中小の市町村をサポートする業務が存在するのではないかと、という意見が出た。また、近年県内自治体で技術職等の職員が採用できない事例が生じており、県下随一の人材集約拠点として、市町村をはじめ多様な主体と連携していくことが県組織の役割の一つと感じた。

県職員が他組織の構成員と連携していくためには、「組織の意思決定に携わる一員として、情報を整理、伝達し、効率的に業務を進めていくこと」が求められ、AI、RPAで事務作業が自動化されても、考えること、決断することは人の仕事として残り、その重要性や価値はさらに増していくと考えた。

#### (1) 庁内展開を図る取組における制度主管課と実行各課のギャップ

ここまでの対話から、県組織における課題は従来の取組のような形で周知を図るのではなく、「人、組織の動き方（習慣）を変えること」との考えに至った。例えば、本県でもここ数年「しごと改革・働き方改革」に関連する各種の取組が関係各課から次々と仕掛けられ、個々の取組はスピード感があるものの、内容によっては職員に定着が図れていないものも少なくないと感じることから来ている。通知を発出する「旗振り役」、通知を受ける側の双方に所属する経験から、組織内に取組が根付かない背景が何であるかについて見立てを行い、以下の表のとおり整理した。

	制度主管課側 (不十分な材料による決定、一方通行)	取組を実行する庁内各課側 (形だけ取組みつつ適度にスルー)
着手にあたって	<ul style="list-style-type: none"> <li>発信側も必要性が腑に落ちていない</li> <li>成果指標の設定が困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組の意義、メリットが認識できない (旗振り役が一体何を目指しているのか)</li> </ul>
検討～決定段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>実態調査をやりきれない</li> <li>意見を求めても有益なものが提示されない</li> <li>庁内との情報共有がない(調査結果のバック等)</li> <li>各課の状況が把握できず具体性が出せない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>意図が不明確で、どう回答すればよいか分からない</li> <li>要望を伝えても取り入れられない。 (反対意見が風いだ状態)</li> <li>具体的な手法が通知からは分からない (「ご配慮(ご留意)ください」のみの通知)</li> </ul>
周知段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>掛け声のみで個々の職員に届いていない (職員を巻き込むための技術、戦略がない)</li> <li>取組の主体、客体、目標物が明示されない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実態と取組とのギャップ (必要のない取組、実態に照らして変更し難い)</li> <li>変えるための時間、労力大。場合によって変更不可</li> <li>それぞれの取組のつながり、関連が分かりにくい</li> <li>担当以外は関わらない(誰かできる人がやればいい)</li> </ul>
取組の展開	目的、手段未詳、実施側に一任 数値目標達成を求めて通知	アリバイづくり？(やらされ感)「淡々と」「粛々と」
継続	担当、決定者の人員交替・方針変更	担当職員の人員交替 →減速、後退、風化

#### (2) 現状の意思決定の動き

取組が組織内に根付かない背景には、取組自体の「意思決定」と、その後の動きにも課題があると思われる。県組織での政策立案に関する意思決定が行われる際、上層部へのレク(レクチャー)等決裁、了承を得る作業が一番の力のかげどころとなる。幹部会議、レクの他、議会開催、予算編成の日程等、「この日までに決定稿の案を持って行く」というゴールが定められ、逆算で内容の検討、資料作成等の準備が進められる。また、「スピード感をもって対応せよ」と指示が入ることもあり、所属内の動員する労力(人員、時間)を極力縮減するため、概ね特定の職員に担当させ、可及的速やかに案件を仕上げるのが基本的な進め方となっているのではないかと。一方で、事案を担当することとなる職員、特に職務経験の浅い赴任直後の者や若手職員にとっては、この状況が「多忙感」や事案の属人化を生む原因となっていると考えた。

○ 政策立案等に関する意識決定の動きの見立て

① 事案発生

- ・ ゴール＝定例的な運営（議会、予算等）、会議、レク →逆算して段取りを定める  
（決定、通知発出に照準、ピーク →取組の推進、検証が重視されない）

② レク準備、資料作成

- ・ 会議、レクでの決定・伝達事項（案）としての資料作成  
（簡潔さ、明快さ、短さ重視の資料、説明→「一方通行」の伝達。調整、折衷が少ない）
- ・ 作業時間の軽減（「早くレクへ!」、超勤縮減、1担当専属）  
⇔手戻りの発生、決定事項のみ文書化し、過程が残しづらい  
（経過の整理、引継等を行うための書類作成に時間がとれない）

③ 実行段階

- ・ 通知発出のみである場合も多い（フォロー、検証、引継ぎは?）

（事案担当者から見たときに…）

- ・ 調整に苦慮、内容を掘り下げる余裕、時間の裁量がない＝「多忙感」？  
（「早く手を放したもの勝ち」「やるべきことよりできること」という考えに陥る?）
- ・ 意思決定、通知発出後の実施の取組、検証等に注力する時間がない  
（通常業務に戻る、次の事案の処理）
- ・ 案件担当は1名のみ →業務の属人化（お互いの仕事の把握不足も?）
- ・ 事案の引継ぎが適切に行えず、所属としての取組の継続性を失う

(3) 今後の見通し

上記の見立ては、おそらく庁内の職員にはごく当たり前の動き方で、意思決定を迅速に行うのは当然と考え、プロセスを軽視する人の方が圧倒的に多いと考えられる。しかし、組織の職員数が今後さらに減少していく中、各職員の業務外の時間も適切に確保し、業務を分担しながら効率的に進めていくこと、庁内外との調整を適切に行い、根拠に基づいた決定を適切に残すことを考えると、速さを最優先する検討、決定過程に対話の手法を取り入れ、職員間の意思統一やより深い検討を図っていくことは不可欠である。

また、平成初期に比べると利便性、スピードが格段に向上したといわれる文書作成ツールであるが、昨今では省庁等でもしごと改革や公文書管理の分野で電子化に関する検討が進められている。電子媒体による文書作成、保存を行えるようになれば、意思決定過程の途中の資料や議事録等をより簡単に保存することができ、裏を返せば行程の途中経過が正しく残せなければ、決定自体の妥当性が担保できず、組織としての対応が適切であったかを問われることも想定される。

○ 今後の組織で予想される動き

① 労働力の確保、時間調整の困難化

職員減、多様化（育児介護職員、非正規雇用等）、ワークライフバランス…

→様々な生活の事情と折り合いをつけて働く職員が増える

\*現場層の動きの統制（作業項目整理、進行管理、タイムマネジメント）がより重要に？

② 関係各所との調整

- ・ 減少する経営資源（人員、予算…）の配分
- ・ 法令順守の徹底 関係法令、ルール等の増加、複雑化
- ・ 関連各課との調整（事案の押し付け合い）
- ・ 公文書管理の適正化、根拠の正当性、整合性の担保（EBPM）

③道具による仕事の仕方の変化		
時 期	仕事道具（文書作成、伝達ツール）	仕事（意思決定）の進め方
昭和期～ 平成前半	・ 1枚の通知作成に労力大 （ガリ版刷り→職場1台ワープロ 正本作成前に徹底的に内容調整）	・ 大人数で事案の検討 ・ 係長の厳しいチェック ・ 決定事項の案を回議し、決裁を得る
平成後半 （＝現在）	・ 通知作成の作業軽減、迅速化 ・ 情報収集の簡便化 （PC、プリンタの増備、 電子メール、インターネット）  文書作成は容易になったが、 同時に検討に係る時間短縮、 スピードアップも？	・ 処理期限の設定 ・ 係員の減少 ・ 部局連携（合議）事案の増加？ →担当が迅速に検討、調整 ・ 決定事項の案を回議し、決裁を得る （上記に同じ） → <u>字句修正、再印刷の反復</u> ・ 施行後の不服申立手段 （公開請求、審査請求他）
<u>（新時代）</u>	・ 文書保存の簡便化 （公文書の電子化推進？）	・ <u>過程の保存、活用の比重が高まる？</u> （公文書管理条例制定の動き） →根拠、データの保存、継承 決定の妥当性、有効性の担保 ⇒記録を正確に残し、担当職員間で共有 して進めていく手法へのシフト？

#### (4) 組織においてすべきこと

以上の考えに基づくと、組織においてすべきことをひと言で表せば「仕事の進め方に『タメ』を作る習慣」となるが、これを行うには組織内の経営者層から担当者レベルに至るまで、全職員が組織の仕事の進め方に共通認識をもち、その上で少なくとも下記の内容を共通の「約束事」として意思決定までの行動の中に落とし込む必要がある。しかし、過去の研究会参加メンバーも、論文の中で「上層部の意思統一」「打合せの励行」等を課題や取組事項として挙げていたものの、これらを習慣化させるには相当の時間を要し、その効果検証も不十分であることから取組む意義についても疑問が残る。

#### ○ 習慣化すべきことの一例

<p>①検討・作業時間の見積と確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 可否、方向性修正の要否の検討時間、「やること」の範囲確定、作業時間確保の交渉</li> </ul> <p>（時間を確保し、行程に織り込む作業）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○意思決定過程への対話の概念、手法を積極的導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議の場を決定、伝達だけでなく「協議」の役割を積極的に持たせる （配布資料は決定案ではなく課題の共有、前提情報を提供）</li> </ul> </li> <li>○事案の経過、懸案事項等の整理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ボツ案」、困難事情、反対意見、不確定要素の保存、共有</li> </ul> </li> </ul>
<p>②仕事の切り分け、平準化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 係内での事案の共有、各職員による分業</li> </ul> <p>*マニュアルの整理、更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作業手順をわかりやすく示すこと（若手、業務未経験者が初日から業務にかかるレベル） 定形的なもの…規定に加え一連の行程、ToDo、スケジュール感のリスト、フローチャート化</li> <li>・ 「腑に落ちやすい説明」の書き方のノウハウの収集、整理</li> </ul>

一方、相手との認識の相違を理解する手段として、一年間の実践の中でもその有用性を実感した対話の手法であるが、庁内各所の職員が多忙感をもつ現状では、次の課題も存在すると思われる。これは、過去の庁内の取組でも「対話の導入」等がうたわれ、周知されているものの、限られた時間の中で意思決定に資する話し合いを引き出せる具体的な方法、時間の使い方やルール、進め方がまだ確立していないことが原因にあると感じる。

#### ○「対話」の課題

①決定に反映できない議論は意味がない

時間、人員の不足する状況下で場をどう作るか？

場を律しながら有効な意見を引き出す技術がそれなりに要る

②テーマに無関心な相手を場に引っ張り込む準備が必要

参加者が等しく前提情報（背景的な情報、結論ではなく材料）を持っていることが不可欠

③推進に際し、現状とゴールとのギャップを埋める具体的な情報が得られない

検討、決定は結局担当の課題に。発案者は言いつぱなしになってしまう

単なる「提案」よりも、推進するために担当者を支援する材料が欲しい

#### 4 今後行うべき取組（提案）

一年間の研究を通じて、組織内の課題を以上のように見立ててきたが、「習慣」の問題は特定の所属、層の職員が原因ではなく、庁内全体が大きな流れに乗っており、従来の取組の進め方だけで限界がある。すでに各種の制度、取組が展開されている本県組織では、単発な新たな取組よりも、意思決定を生み出す土壌となる職員個々の、県組織全体の意思決定に関する動きの間に対話を少しずつ取り入れ、今後起こるかもしれない社会や公務員、長野県の役割の変化に対処していくことが必要である。

「対話の欠如」は、若手職員を中心に「県組織には仕事を教える、育てる文化がない」という状況として認識されてもいる。「溺れる中で泳ぎ方を覚えろ」というような、個々人の「勘と経験と度胸」、相場観や暗黙の了解等に頼った業務執行には必ず限界が来る。そもそも、こうした従来の業務の進め方、回し方が見直されない状況も、目先の案件を処理することを優先しすぎるが故に事業や仕事の仕方について現状の有り様、経過等を整理、共有できておらず、「目の前の事象をどう見るか」について職員の共通認識が形成されていないことが根本的な原因と考えられる。

そこで、まずは我々参加メンバー自身が、先述の組織の動きに見合う能力を習得し、伸ばしていく実践をしてみることを一歩目と考えた。施策・事業の取捨選択、スクラップ&ビルドが進まない組織において、職員数の減少に伴い一人がより多くの複数業務を担当する10年後、20年後を見据え、職員として必要最低限のスキルの効率的な習得と継承に挑むことは急務の課題である。そのために、まず県職員として必要な技術を「組織の意思決定に携わる一員として、情報を整理、伝達し、効率的に業務を進めていくこと」と見定め、次の項目について業務の中でどう向上を図っていくか考え、実践していきたい。庁内のしごと改革、文書事務、職員研修等を所管する各所属にも、場当たりの「アリバイ」と受け取られるものではなく、庁内各所の意気込みを持った職員への支援、腹の据わった取組を期待する。

県職員として必要な技術

時間の使い方	○公務員の仕事における「生産性」とは？ （「待ち」時間の縮減、空き時間の創出、こなせる量・質…）
文書事務 情報収集・取得	○客観的事実の積み上げ＋危機感の共有を行うための情報収集、整理 ・担当業務、所属、組織内の動きを客観視する手法、尺度を持つ ・情報収集の技術、統計データ等の取扱い（読む、分析する、見立てる） ・文書作成、保存の技術 ・情報の継承 引継ぎ、経験談の継承
しごとの進め方 意思決定 ・情報伝達	・情報の正確な伝達、共有 →業務上のコミュニケーションの取り方 ①タテ：リーダーシップ、マネジメントスキル、 上司・部下・同僚との向き合い方（相互理解） ②ヨコ：係内、担当間、部局間の連携、調整 庁内への波及、定着を図る手法（通知発出後） ③庁外：対外的な説明能力 ・「対話」に慣れる →時間制限の中で対話する手法の確立、ノウハウの集約 * 「都合の悪い情報」「否定的な意見」「不確定要素」をどう取扱うか？
モチベーション の維持、向上	・同期や仲間の繋がりを強化する、事例を持ち寄る等対話の重視 （自身の知識、技術、経験の客観化、ブラッシュアップ） ・様々なことに対する感度、感性を研ぐ「自分はこう思う、こうしたい」

（参加メンバーあとがき）

○職員キャリア開発センター 担当係長 小澤 泰彦  
本部会の幹事団、運営委員、事務局、マネ友等、携わっておられるすべての方々に感謝いたします。ありがとうございました。

参加した3人の中では、一番の年長者であり、どちらかという対話を実施した管理職世代に近い年齢の為、他の2人のメンター的な役割ができればとも考えていましたが、逆に助けられてばかりで、本当に心強く感じていました。

他の自治体の参加者との対話を通じて、規模の大小はあっても、抱えている問題は皆共通であることがわかると同時に、その問題解決に向けて取り組む姿勢（体制）の違いが如実に判る1年でした。（長野県はダメだと痛感しました）

「人マネに終わりはない」の言葉どおり、この経験を今後の業務に活かしていきたいと思えます。

○情報公開・法務課 主事 和田 真

「しごと改革」関係課として会議に招集される所属に在籍して数年、部会に参加する機会を与えていただいたことは、業務を一步退いて見つめ直し、自分なりに整理する良い機会だった。仕事との折り合いをつけつつ時間を捻出するのは苦しい時期もあったが、活動で得た視点が今後なんらかの形で役立つことを期待しつつ、今後も「深掘り」「見立て」を続けながら励みたい。

○税務課 主事 竹村 勇輝

「地域を経営する」とはどういう意味なのか、何を目的とした集まりなのかも十分に理解しないまま参加した研究会であったが、県内各地の市町村や他都道府県の職員の方々と対話し、それぞれの地域の現状や課題を共有していく中で、自分自身の中に漠然とあった「10年後、20年後も長野県は続いているだろう」という認識の危うさを痛感させられた。

組織を変えることの難しさに向き合いながらも、変わらなくてはいけないという前向きな「危機感」を持って日ごろの業務にあたりたいと思う。