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（2018 年度）】

～「自分事！」で考える須坂市職員を目指して～

平成３１年３月１４日

長野県須坂市

（第６期生）

牧　　厚子（社会共創部男女共同参画課　課長）

中村　千恵（社会共創部中央公民館　主査）

池上　健一（総務部政策推進課　主査）

１　はじめに

長野県須坂市は、長野県の北部に位置し、人口約 50,000 人を擁する自治体である。2013 年度から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「マネジメント部会」という。）へ参加し、本年度で６期目を迎え、計 18 名が参加をしている。また、第５期（昨年度）より課長級を含めた３名で参加しており、本年度も課長級１名、主査級２名の３名で参加することとなった。

課長級と主査級１人は同部局だったため、同部局内を話題としたダイアログはもちろん、他部局の主査職員１人もメンバーにいたため、部局を超えたダイアログも開催することができ、庁内で開催される研修会などを通じて幅広い職層の職員と対話をすることができた。

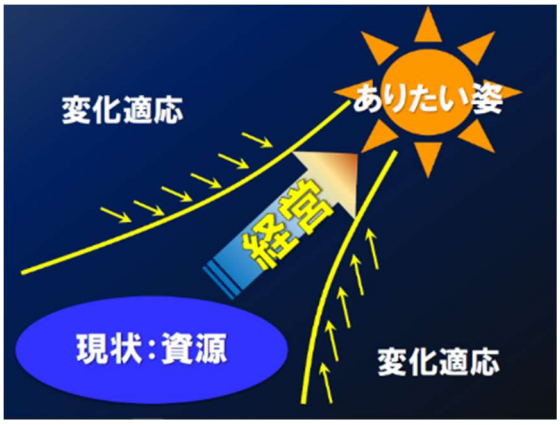
私たちは、第１期から第５期までのマネ友たちの研究成果をより深化・発展させるため、過去を振り返ることから活動を始めた。

２　第６期生（2018 年度）の活動内容

２－１　「部会」とは何か

この人材マネジメント研究会は「研修」の場ではなく「研究」の場である。各自治体から３人１組で参加し、現実の組織課題を解決するための実践と学びを自分たちで「研究」し、その研究成果を発表しあうことで、全国に広がる参加者やマネ友たち経験者から自分たちが学び得る場となる。

今期の主な研究課題は、現状からありたい姿に向かうためにどのように「経営」するのか。自分たちの組織をどうするのかを考える１年間としていくことが目的である。



ありたい姿を見出すためには、事実と対話によって明らかにする必要がある。

①「組織課題」：職員の努力を、地域の成果へとつなげられる自治体をどのように実現するか

②「人材課題」：生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか

を、多様な階層職員、多様な部局職員との対話から、「自分たちの組織をどのようにしていくのかを考える」場としていく。

２－２　自分たちが目指す「ありたい姿」とは・・・

（１）活発な対話ができる職場づくり

①2018 年５月 16 日　総務部長・社会共創部長　とダイアログ

「30 年前～現在～30 年後（なりゆきの未来）について」

資　源	②過去（①から見た30年前）	①現在（現在の状況）	③なりゆきの未来（30年後）
ヒト 人材・組織 能力・姿勢 多様性	・H10の正規職員は617人 ・平成元年度と組織構成はほとんど変動なし ・組織機構そのものを変えるというよりも、新たに生じてくる課題や時代のニーズをどこのセクションで引き受けるかということで対応してきたのではないか。 ・ワープロで文書作成 → パソコン導入　1人1台の時代へ インターネット環境の整備	・数値は不確かなところもあるが、数年前より正規職員の方が少なくなっている。（H27年度　正規職員483人く嘱託・臨時職員571人） ・平成32年には、正規職員は467人とすることが目標 ・1つの事業が複数の課にまたがり、事業が多様化してきた。国や県、市の組織体制が異なっている。柔軟な対応が必要と考えるが、固定的な慣習にとらわれると仕事が進まない。 ・パソコンを介して行う作業増。情報収集や情報発信が業務不可欠 ・「決められた仕事をやればいい」→「考えてより質の高い仕事を」という時代になっている。	・民間への業務委託、AIやロボットの活用、働き方の多様化などにより職員数は更に減少するのではないか。 ・人口減少に伴って労働人口も減少し、ヒトの奪い合い状態。 ・公務員という職が他の職に比べてどうなのか。同じ公務員であっても、より魅力的な自治体に人材が集まる。職員の不足。 ・業務委託やロボット活用などで、職員が不要になる分と労働人口の減少による人材不足分とが均衡していくか。
モノ 設備・施設 土地	ホームページの須坂市年表を見て ・長野オリンピック1998を中心に、その前後、須坂長野東インター開通、市の施設建替え、宅地造成などあり ・2002(H14)富士通須坂の撤退表明により・・・総合体育館×、職員削減など	・学校給食センター建設、インター周辺開発　など ・市の施設は新規建設はなし ・人口減少で、遊休農地が増・空き家が増　⇒　対策が必要 ・今後、富士通跡地を取得したアールエフ株式会社の操業は？ ・製造業においては、労働人口減少で従業員確保が課題（市内の企業からよく聞く声）	・老朽化した施設の維持管理はどうなるのか。 ・人口減少で、遊休農地が増・空き家が増　⇒　対策が必要
カネ 収入・財源 固定・流動資産 資産価値	・富士通須坂撤退→税収減	・人口、事業所数も減少 ・現在、市税収入19市中19位。 ・交付金、補助金を活用した事業を重視→逆に交付金ありきになっていないか。	・人口減少等の変化により単独での運営が難しくなる自治体が増えるのでは。 ・「平成の大合併」以上の規模で自治体再編の動きが出てくるのではないか。
情報（技術） 情報収集・伝達 独自のノウハウ ネットワークの広さ/深さ	・記録、娯楽、メディアは紙ベース ・テレビ、ラジオ、新聞、雑誌以外に情報媒体なし ・テレホンカードを使用しての電話 ・生活物品等は店舗での購入	・パソコンの急激な普及 ・携帯電話、スマートフォンを介しての電話や通信、SNSの普及 ・記録、娯楽、メディアのデータ化（紙もあるが） ・電子マネー、各種ICカード ・情報収集の手段は多種多様 ・ネットショッピングの普及、自宅で注文し自宅で受け取り	・事業者の後継者問題 ・子ども、若者向け市場の縮小、高齢者向け市場の拡大。
関係 職員と職員 職員と住民 住民と住民	【職員と職員】 ・30年前の職場の雰囲気・・・互助会や組合活動が活発で、職員同士のコミュニケーションも多かった。反面、これはこういうものという固定的な考え方があった。 ・「課」という枠組みで仕事をしていた。 ・職員が宿直業務を行っていた。 【職員と住民】 ・とても親しく、会議のあとは必ず一杯。 ・地域にもキーパーソンがいて協力してもらえた。 【住民と住民】 ・町のつながり重視。「住所地・町」「年代」「学校」「男性」「女性」という枠組みでのつながり。青年団、若妻会、婦人会、壮年会、老人会など	・職場の雰囲気は・・・30年前と比べれば、互助会や組合活動は縮小している。多様な考え方があり、職員同士のコミュニケーションもとりづらいのか。 ・「部課」を超えて、連携して仕事をすること多い ・話をしないでも仕事が進む ・住民要望の多様化 ・公務＝サービスという考えがより強くなる ・自治会の加入率は低いか。組外のひと多い。 ・住民の考え方も多様化、ライフスタイルも多様化。少子高齢化、長時間労働などもあり、町の事業が成り立たなくなってきている。（区長さんの声あり） ・多様な考え方があり、「枠組み」はきゅうくつ、自分のやりたいことをしたい。「目的」でつながる傾向あり。	・書類交付などはロボットが行う。 ・最低限の職員を事務所に配置し、ホームオフィスが主流になるのでは。 ・相談業務などは職員が行わざるをえない。 ・企画や調整関係の業務は人間が行わざるを得ない。 ・人と人のつながりをつくることは重要。 ・長野県の新5ヵ年計画の「学びと自治の力で新時代を拓く」は、これからの須坂市の方向性でもあると思う。 ・須坂市の強みは、小学校区ごとに地域公民館があり、そこを中心に学びと地域づくりがあること。また、須坂創生高校と企業とのつながりも、他市にはあまりないこと。

②2018 年６月 19 日　社会共創部主査以下職員　とダイアログ

2018 年７月 18 日　社会共創部係長以上管理職とダイアログ

2018 年７月 30 日　カイゼンサポータ会議（総務課所管　各課から１名選出の若手職員で構成　17 名）でダイアログ

「『職場問題かるた』を使い、現状課題の共有と解決への道筋をみつける」

以下は、「ヒト」、「カネ」、「情報・技術・伝達」、「関係（職員・住民・その他）」等の各分野について職員とのダイアログを通じ、共通的な課題として浮き上がってきたものである。

▼ヒト
・新しいことを考えられないのは、本当に時間や職員数のせいなのか。
・判断や決断に戸惑うのはなぜか。
・経営層や管理職の方向性がぶれてしまうのはなぜか。
・なぜ、前例踏襲が楽だと感じるのか。前例踏襲の結果、本当に楽になっているのか
・仕事を減らせば楽なのに、いざ減らすとなると抵抗を感じるのはなぜか。
▼カネ
・一般の職員にとってコストを意識する環境は普段の職場にあるのか。
・職員が無駄と感じることを公に無駄だと測定し定義する場やシステムがあるか。
・無駄を見て、見ぬふりをする風潮はいつ生まれたのか。なぜ、そうするのか。
・なぜ、リスクを恐れて無駄を見過ごすのか。それは将来にどういう影響があるのか。
▼情報・技術・伝達
・本来の仕事の目的はそもそも理解されているのか。
・施策を進めるための事業（業務）ということが理解されているのか。
・そもそも、なぜ、市役所は会議が多いのか。会議をしないと困ることは何か。
・報連相などが重要視される、問題視されるようになったのはいつからか。
▼関係（職員・住民・その他）
・効果のないことや見直しが必要なことを見過ごしてしまうのはなぜか。
・管理職が部下の仕事を把握できないのはなぜか。（問題は…時間？機会？気持ち？）
・無意識のうちに他職場にマイナスイメージを持ってしまうのはなぜか
・自分たちの職場を「特殊だから」「大変だから」と言ってしまうことの真意は何か。
・部下も上司もなぜ他人の残業に気を使って職場に残ってしまうのか。
・他職場への興味が持てない、持とうとしないのはなぜか。
▼その他
・市の将来のことよりも「できない理由の探求」を優先させてしまうのはなぜか。
・事業見直し（サマーレビュー）が無駄だと思ってします根本的な理由な何か。
・人事異動のメリットは何なのか。移動することで失うものと得られるものは。
・民間に任せればいいことを行政で抱え込んでしまうのは何が原因なのか。

③2018 年８月７日　総務課長・政策推進課長・財政課長とダイアログ
「職場の問題点や将来人口、財政状況の資料から、組織のあるべき姿を考える」
「職場の問題かるた」を通じて本音の対話から見えてきたものに対して、組織的な面や

本質的な面からさらに問題点を深堀した。

▼職員の意識面や体制面について

・職員の意識の問題ではないか。周りを巻き込んで仕事をしていないのか。

・「目標」が統一認識されていないからなのか。

・「前例踏襲」の仕事がきっちりできることが一人前と言われてきた過去があるからか。

・「アクション」を起こす人が大切で、そのキーパーソンは係長だと考える。部下の考えを吸い上げ、課長へ相談。さらに、部下へ下すことで「何のための仕事なのか」の目的の共有ができる。

▼須坂市の人口推移予想と財政面について

・意思決定の場は部長会のはずだが、議論の場となっていないのが現状。どうあるべきなのか。

・事業が一つ増えたら何を削れるのか、その事業が本当に必要なのかを対話する場となりえる部長会とすることができるのか。

・「財政が厳しい」ことを職員が「意識」して業務を遂行しているのか。将来を見据えて計画することが大切で、職員同士が対話・認識しあえる場づくりや研修会の作り方を考えていくことが必要。

・サマーレビューを見ても、現状に満足せず事業を廃止したり改善したりする提言を積極的に行う課長が少ない。

・将来的には「区（自治体）」のあり方や行政単位のあり方も変わってくる。

▼求められる職員像について

・「あの人のような職員になりたい」と思われる職員

・「ボトムアップ」できる職員

▼今、何をしなければいけないのか

・遠い将来（20 年後・30 年後）を具体的にイメージし、危機感や将来認識を明確にもって行政運営を行うことのできる職人を育てるための仕組みづくりの研究が必要。

・若手職員にはやる気のある職員も多い、そうした芽をもっと育ててあげられるような管理職のアプローチと管理職の育成方法の研究が必要。

・総務・企画部門の職員にとっては遠い将来をイメージすることは難しい。あらゆる機会を通じてイメージできるような材料を提供し、一人ひとりの職員が自分事で本気に考えられる組織づくりの研究が必要。

・若いうちから将来をイメージし、自分の仕事に落とし込めるような仕組みづくりの研究が必要。

・コストを意識しながら仕事が進められるような仕組みづくりの研究が必要。

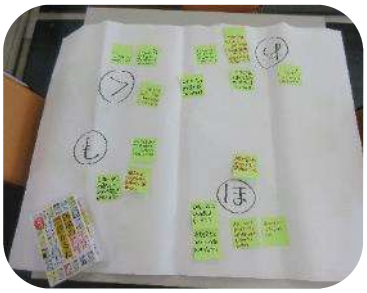
（「職場の問題かるた」）を使い、出された職員の意見）

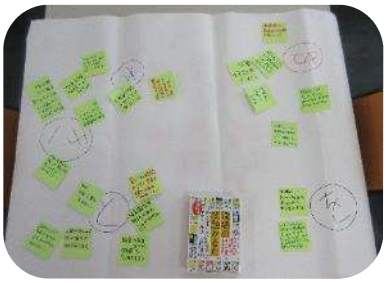
（２）「未来志向」の職員を増やすために

2018 年 10 月 10 日　新規採用職員研修で「職場の問題かるた」を使いワークショップを実施。新規採用職員が普段何を考えて仕事をしているか、気持ちが「未来」に向かって仕事ができているかなどダイアログを実施した。

【ダイアログで６期生からアプローチしたこと】

・働き続けるうえで、同期の存在は重要。職場、地域、家庭の社会生活面でも共に成長し、仕事も協力し合える。これからも、積極的な対話を。
・入庁時に文書で宣誓した宣誓書の「公務」「職務」とは何か。課や所属にとらわれず、広い視野で「行政の総合課題」と自分の仕事を関連づけて仕事を使用。
・公務員を目指した思いは何だっただろうか。また、思い描いていた公務員のイメージと現実とのギャップはあるだろうか。
・職場の問題点や改善点はあるだろうか。
・先輩職員や上位階層の職員を見ていて感じることは何だろうか。
・今の組織や職員の気持ちで、将来の行政課題を乗り越えることは可能だろうか。





２－３　20 年後の「ありたい姿」に近づくために

『活発な対話ができる職場づくり』と『未来志向の職員を増やす』を基本的な目標としつつ、20 年後のありたい姿を実現すべく、バックキャスティング方式で須坂市のありたい姿について考えてみた。

【20 年後】

○市民の幸せのため、時代の変化と厳しさを「自分事」として学び続け、挑戦する職員

○将来視点の対話が活発に行われ、仕事にやりがいが持てる組織

○行政は市民の相談役・パイプ役となり、行政と市民が互いに信頼しあえる関係

↓そのために…

【5 年後】

○課題を共有し合い、活発な対話による事業を展開できる組織

○行政の総合課題と向き合い、「課」を超え、相談し、提案し合える職員

↓そのために…

【3 年後】

○「やらされ感」ではなく、将来視点で行動できる職員

○経営層や課長、係長から「現在」ではなく「将来」の視点での話題提起が増える組織

↓そのために…

【1 年後】

○職員一人ひとりが時代変化や厳しい未来を「自分事」として自ら学ぼうとする組織

○仕事に対する自分の考えを持ち、行動する職員

２－４　「ありたい姿」を実現するため取り組むアクション

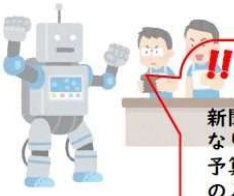
（１）「自分事！で考える須坂市職員」（小冊子）を作成

職場での問題点など、日頃なかなか言えないことを「職場の問題かるた」を使い、意見を出し合うことで、自分事として考えることができた。また、問題点を深掘りすることで、改善につなげる手法も良かったと考えている。

同様に、将来を見据えた職員としてのあり方などを、自分事として考えられるようなツールの一つとして「小冊子」を作成した。来年度に向けて、活用方法を検討する必要がある。

冊子タイトルの
キーワードは
「未来志向」
「自分事」

２０年後を漠然と予想してみる？



!!ＡＩの普及？

新聞でも頻出のキーワードになりました。
予算査定、給与計算、保育所の入所割当て、住民税、戸籍等の窓口全般、証明書交付等…（ほとんど可能です。）

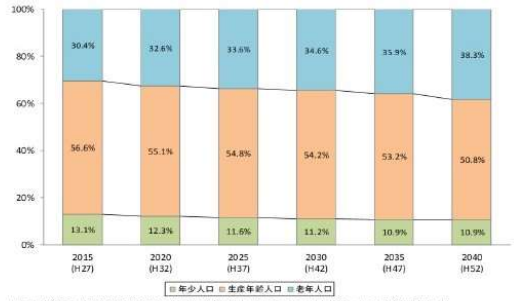
では!!
人間に求められる仕事は
人間でないとできない仕事は？

「対話」や「コミュニケーション」がなければ
成り立たない仕事
非定型な仕事
複合的な業務
創造性が必要な仕事
人間ならではの曖昧な感性が必要な仕事

周りを見渡して…
現在の須坂市・組織・人材はどうですか!?

- 新しいことを考えられない。忙しい。
- 「判断」や「決断」に戸惑う。
- 経営層や管理職の方向性がブレる。
- 前例踏襲が楽。むしろそれでいい。
- 仕事を減らそうとすると大変！
  だから現状維持。
- コストを意識する職場が少ない。　etc

こんな須坂市職員でいいの？？
ちゃんと、しないと自分の職場を失うよ!!

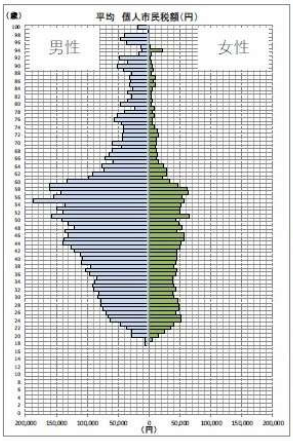


※国立社会保障・人口問題研究所日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）（H30.3版新推計）による

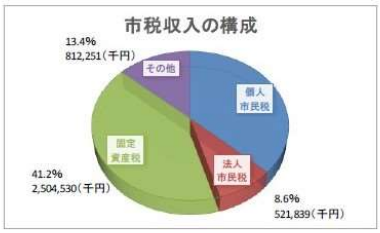
上のグラフを見ると、年少人口は減少、老年人口は増加します。
生産年齢人口も減少していきますが、これに伴って税収も減っていきます。
右は男女別・年齢別の平均市民税額です。女性の活躍や働き方改革は大切な問題です。

日々過ごしていると変化はほとんど無いように見えますが、10年後や20年後を想像してみた時、どんな須坂市の未来が想像できるでしょうか。
「将来」視点で考えると、自分の仕事が何に貢献できうるのか、見えてきます。何か手を打ちたいですね。

今までどおりの組織風土の中、変わらない自分で仕事を続けていて大丈夫でしょうか？？



市税収入に占める個人市民税の割合は大きいですが、今後、生産年齢人口が減った場合、今の行政規模を維持できますか？
職員数も現状維持できるような状況でしょうか？



高齢者が1人増えると扶助費が21.9万円増加する傾向があります。

現在の事業をそのまま続けていて財政はもつのでしょうか？
削減など工夫できる事業はないでしょうか？

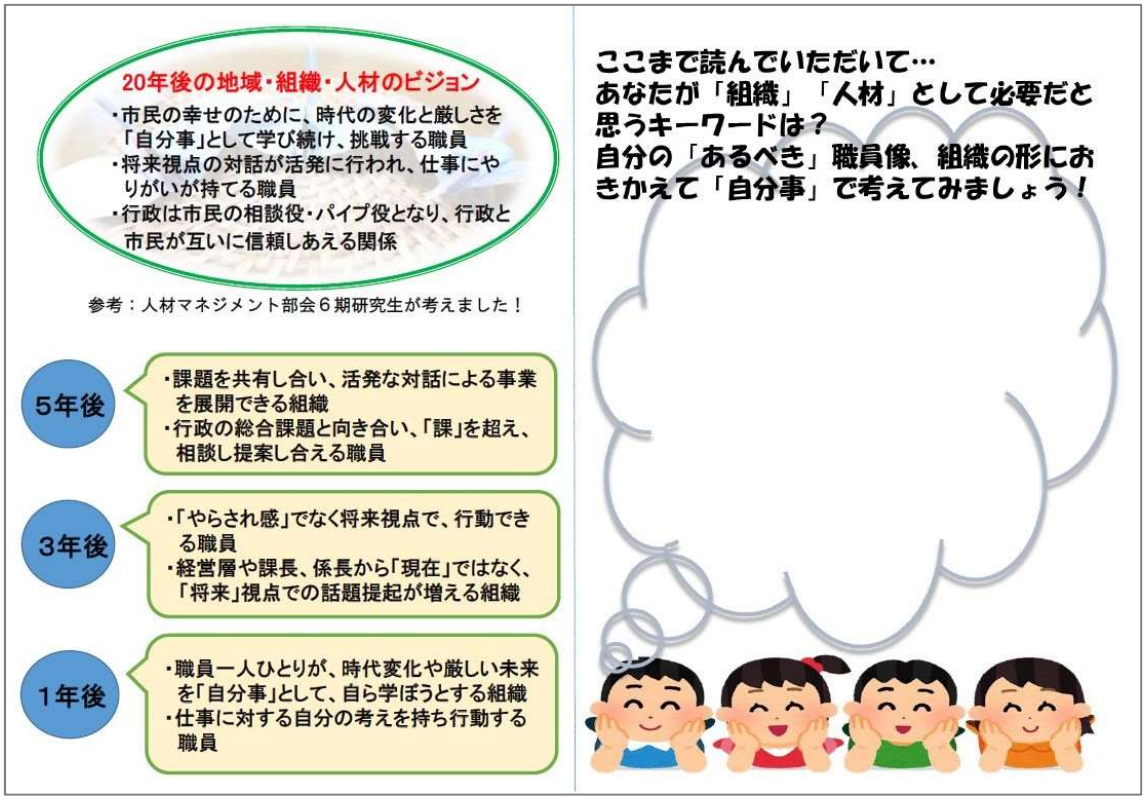
事業の見直しを本気で話せる組織風土はありますか？

この不安な将来に待ち構える・・・

『行政の総合的テーマ』に立ち向かう
『組織』や『人材』とは？

立ち向かえる「組織」や「人材」となるため何をすればいいのか？

自分の仕事を超え、組織で課題を解決していくための「人材」や「組織」作りの“風土”は須坂市役所内に備わっているか。
今までの公務員像で働き続けていてよいのでしょうか。
私たちはそれぞれの職層や一人の職員として何をすべきでしょうか。



（吹き出し部分は職員に考えてもらう形式となっており、研修での活用なども想定）

（２）未来志向「職員」を増やすためのアクション

庁内で開催される「新規採用職員研修」、「SAT やマネ友との共同勉強会」、職場の代表職員が集い、職場の改善点等について考える「改善サポーター会議」などの各種機会に人マネ研究生として参加させていただいた。

「職場の問題かるた」を使い、様々な職場の声を直接職員から聞くことができ、良い成果が得られたと思う。職員の声を聞きだし、改善に向けた意識形成の過程に関わることで、継続した取り組みの可能性を探ることができた。

人マネやマネ友の関わり方としては良かったので、来期の研究生の関わりも含めて、継続的に思いを伝えていくような方法について引き続き研究していきたい。

（３）庁議の場への働きかけや活動の協力依頼

今回の活動のように、まずは最小単位である「自分たちの職場」で実践し、次は部局の職員を巻き込んで、最後は全庁的な展開で…というように、スモールスタートでボトムアップの動きを大切にしながら多くの職員を巻き込んだ取組みとする必要がある。

ただ「意識の高い人たちが一部で取り組んでいる」ということではなく、具体的な行動を軸にしながら、周りの職員を巻き込み、「誰がということではなく、庁内全体がそういう雰囲気になっている」という状態を目指し、組織や人材がより活性化するための

研究を続けていかなければならない。

そのためには定期的な活動報告や、部課長会など庁議の場への提案や働きかけを通じ、同じ方向を向いて協力してもらえる人たちを増やすことも大切だと考えている。

（４）自分成長基本方針（仮）策定作業への提案や関与

須坂市では人材マネジメント部会研究生（４期生）提案により、現行の「人材育成基本方針」を改定することが決定となり、現在、その策定作業が進んでいる。

今回、６期生としては何か大きなことに取り組むということよりも、今までの研究生たちが取組んできたものを一層深めたり、具体的な形にしたりする活動をしたいと考えていた。

今回、６期生のメンバー１人をこの自分成長基本方針の策定ワーキングチームに組み込んでいただくことができ、直接的とは言わずとも、間接的に私達が部会を通じて学んだことや大切だと思う視点をワーキングチームの中で共有できたと考えている。

自分成長基本方針はその名のとおり「自分」が「成長」するための基本的な方針である。個の成長なくして、組織の成長はない。４期生が研究を通じて提案に至ったその想いを汲み取り、形にしていくその過程に携わることができたのは成果として大きいと感じている。

３　まとめ

人材マネジメント部会への参加を通じて、組織や人材の「現状把握」と「未来へのありたい姿の考察」を行い、ありたい姿からバックキャスティング方式で「ありたい姿へ向かうためのアクション」を考えた。

現状把握では、組織単位にとらわれず多くの職員とダイアログをし、過去の須坂市を振り返った。「ヒト」「カネ」「情報・技術・伝達」「関係（職員・住民・その他）」をキーワードに対話を進めることで、自分達の現状を知り、そこから見える課題を見つけ、共有することができた。

課題を共有できたところで、20 年後のありたい姿を設定し、その姿へ向かうためのアクションを考えた。

取り組むアクションでは、総務課の協力で「改善サポーター会議」「新規採用職員研修」の場でダイアログを行うことができ、職員が何を日頃感じながら業務を行っているのか、共有し今後への取り組み課題を見出すことができた。

また、20 年後のありたい姿を設定する際には、マネ友とダイアログを行い、まだまだ、固定概念で動いていることに気付かされ、さらなる深堀を行うことができた。

今回のメンバーは社会共創部から２人、総務部から１人で参加することで、それぞれの経験・知識・人脈を大いに活用し、職員同士や職場を超えた職員同士の対話を多く行うことができた。とてもバランスが取れたチームであったと思う。

マネジメント部会への参加を通して、対話・ダイアログの手法が有効であることを学んだ。20 年後のありたい姿を達成するために各部署との対話やアクションを継続し、課題の共有や気づきを繰り返し、マネ友や庁内の自主変革組織ＳＡＴ（Suzaka Action Team）とも協力し合い「未来志向の職員を増やすため」の実現を強く推進したい。

付記

（牧）

人材マネジメント部会に参加して、研究課題に取り組む中で、自課だけでなく、多くの他課の職員と対話をすることができた。市職員として経験年数を重ねてきたが、自分の考え方が固定的になってしまっていることに気づいた。

これまでのやり方を、違う角度から見直し、他者の意見を聞き、対話をすることで新たな発想が生まれる。市民との共創で、職務を遂行するにあたっても、このような手法は大変参考になった。「変化」を恐れずに、取り組んでいきたい。

「職場の問題かるた」を使って対話をしたときに出された、「上司が仕事を増やしているのではないか」という一つの意見が、非常に気になっている。仕事の目的が共有されないからなのか。わが身を省みるなかで、その要因を考えてみる。

管理職も、業務を進める中で、職員とコミュニケーションをしっかりとっていると思うが、そのやり方はどうなのか。コミュニケーションには、２通りあって、１つは、要件伝達型・・要件を伝えることを目的としたもの。もう１つは、関係形成型・・相手との共感を目的としたもの。緊急を要しない限り、日頃の職務を労うことや職務の進捗や達成を共感できるようなコミュニケーションを心がけたいと思う。

人マネの活動に快く協力してくれた多くの職場のみなさんに感謝し、また、本務と並行して、ともに課題解決に取り組んだ６期のメンバーに感謝を申し上げる。このような活動そのものが「組織変革」の流れをつくることを念頭に、今後も実践していきたい。

（中村）

一年間マネジメント部会に参加したことにより、課題に対してどのように取り組み、解決するのか、研究することができた。そのためには、周りを巻き込み「ダイアログ」を繰り返し、課題共有をしていくことが重要であり、その後の解決がスムーズに進むことがわかり、そこに気づけたことは、何よりの収穫です。

日常業務において、遂行することだけにとどまらず、「発展」と「課題」を意識し、それぞれの関係者と対話・ダイアログを繰り返しながら進めていきたい。

現在、私は社会教育部門と生涯学習部門との業務見直し（サマーレビュー関係）を進めている。その際、本部会で学んだ、未来を想定しそこに向かうために過去を知り、さらに課題の深堀をすることの重要性や対話（ダイアログ）の重要性を活かし、組織を超

えたワーキンググループを立ち上げ、課題解決に向けて取り組んでいる。2018 年度は部局内職員及び行政改革担当職員のメンバーで課題解決にむけ取り組んでいるが、後々は全庁的な課題となりうるため、2019 年度以降はマネ友・ＳＡＴにも関わっていただき、横の連携を強化し、須坂市らしい業務見直し策を打ち出していきたいと考えている。

そのため、このマネジメント部会には、これからも関わり、より深い研究を続けていけるよう、努力していきたい。

最後になりますが、本研究部会に参加させていただく機会を与えていただいたことに感謝するとともに、一緒に研究を深めてきました６期生の仲間と、いろいろな場面でサポートをいただいた、マネ友の皆さんにこの場をお借りして感謝申し上げます。ありがとうございました。

（池上）

総じて言えば、一年間、部会で学べたことは非常に良かった。

日頃、組織での仕事を通じてモヤモヤしていることや、「こうありたい」と思うことについて他自治体の職員の方々と共有できたことは大成果である。これまで考えてきたことは間違っておらず、自分の思考の中で点と点がつながり面になったという感覚を持っている。

一方で組織の中に目を向けると、「ありたい姿」もなく、「未来志向」で将来を考えることなど思いもしない職員も多いことに改めて気付く。なぜだろう。その答えや解決方法は一人の力では到底見いだせない苦しみがある。解決には感覚的な組織論やノウハウ本にはない本質的な「対話」が必要なのだと感じる。

対話を上司・部下、経営層・管理職層の双方向で常に交わされ、対話が「未来」に向けたものであれば組織力はもっと向上するのではないかと思う。そのことに気付かせていただいた一人の研究生として今後も微力ながら対話の必要性を発信し、実践していきたい。

最後に、自分を研究生として快く送り出してくれた職場の上司、推薦いただいた人事担当の方々、他の同期メンバーに深く感謝を申し上げたい。