令和元年度

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

共　同　論　文

群　馬　県　渋　川　市

危機管理室　主幹　兵藤　正和

市民部　小野上行政センター　主任　鈴木　孝規

総務部　税務課　主任　一倉　大樹

１　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ついて

はじめに、渋川市として一昨年度より参加している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「部会」と表記する。)に、令和元年度も３期生として新たに３名が派遣された。その部会の概要と活動についてまとめる。

(１)概要

元三重県知事で当時の早稲田大学教授(現名誉教授)の北川正恭氏が、平成１６年に設立した「早稲田大学マニフェスト研究所」による、地方創生時代の地方治体職員と組織を育て、創る活動。

自治体ごとに３人１組で、年間５回の研究会に参加し、３月に活動をまとめた論文を提出する。

平成１８年度に１７自治体が参加して初めて開催され、１４回目の令和元年度は１０７自治体が参加し、全国４会場で行われた。

(２)部会の取組

部会は、地方創生の時代において、構想力・行動力を持つ人材と、アイデアを地域の成果に繋げることができる組織の双方が不可欠であるとしている。

主な研究課題は、①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。部会では、所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを実践的に研究することが求められる。

また、全国に広がる参加者や経験者のネットワークを活用して、組織の成果へつなげることを目指す。

※「部会」とは → 現実を変える策を考える「研究会」
教えてもらうのではなく「自ら考え、見つけ出す場」
知識は後からでも学べる「対話から気づきを得る場」

※「対話(ダイアログ)」を重視する
対話のポイント ・互いに、聴く・話す(一方的にならない)
・正解を出そうとせず、感じたことを話す
・否定をせず、断定をしない
・考えは書き出して話をつなげていく

※ キーワード
①立ち位置を変える(相手の立ち場から考える)
②価値前提で考える(ありたい姿から考える)
③一人称で捉え語る(何事も自分事として考える)
④ドミナントロジックを転換する(常識・思い込みを疑う)

（３）部会における研究会の概要について

①第１回研究会

平成３１年４月２４日(水)

WASWDA NEO 教室９（東京都中央区日本橋　コレド日本橋　５階）

人材マネジメント部会全体のオリエンテーションを実施し、部会の目的等を学ぶ。部会の重視する技術である「対話」について説明を受けた。

「対話」の意味をきちんと理解しているか。手ごわい問題は対話で解決しなければならない。対話とは、ざっくりと説明すると相手の主張を受け入れてよりよい解決策（納得解、精度の高い解）を得ること。相手を説得することは対話ではない。人間が AI に勝てる面は対話が出来ることである。会話の中には氷山モデルの水面下のように隠れたエピソード、シナリオが存在する。これを理解して話すのが対話である。ドミナントロジック（固定観念）は必ず存在するが、気付いていないことが多い。気付くことで変えることができる。物事の意味とは客観的な事実ではなく、社会的な構成物である。人は客観的な事実への意味づけを通して世界を理解しており、それぞれの意味づけが違うので、誤解、混乱が生じる。（インドの寓話「郡盲象」を表す）物事は多方面から考えなければ正しい姿は捉えられない。これからの自治体経営で重要となってくるのは「対話」である。

ワークでは自身が所属する自治体で起きたことと自分の歴史を年表（タイムライン）として作成し、自分たちの自治体の「いけてる部分」、「いけてない部分」の按配をグラフ化し、作成した内容を他の参加者と共有した。

次回研究会までの課題として、総合計画や総合戦略等から所属する自治体の現状を分析・考察を行い、キーパーソンインタビューを行うことになった。

②第２回研究会

令和２年５月２１日(火)

WASWDA NEO 教室９（東京都中央区日本橋　コレド日本橋　５階）

鬼澤部会長代行「前回の振り返りと集団意思決定について」

良いフラットな対話について、公務員に向けたキーワードとなるのが、「集団意思決定」と解説。「集団意思決定」の方法は①多数決②コンセンサス③投票④リーダーによる決定⑤何となく決まるの５通りがあるとの分析。それぞれに長所短所があるため、対話の中では是非使い分けて欲しいとのこと。

「集団意思決定の陥るワナ」について、以下の５つが挙げられた。

・社会的手抜き…集団の中で全力を出さない人がでてくる
・過　剰　忖　度…必要以上に他の人の顔色を窺う
・リスキーシフト…集団になると気が大きくなり極端な意思決定が行われる
・同　調　圧　力…悪気のある圧力（役職をちらつかせる・ルールを変える）
　　悪気のない圧力（熱く語りすぎて結果的に圧力に）
・頑固な少数派…意見を頑なに曲げない人がでてくる

これら５点については、集団決定の際は目的・時間・決め方を事前に決めておきスタートすることで罠を避けることができるとまとめ。

伊藤幹事ワーク「問いかけ」

対話の中で、「問いかける」とは思考の出発点であると説明がある。これからの行政運営について、大事な事は行政課題について、「問題を解く」ことではなく、「問題を問いかける」ことである。つまり、自分からアクションを起こしていくことが大事になってくるとのこと。

組織の現状を捉えるためのワーク。「問いづくり」自分の自治体に関する現状で他の人に対する「問い」を作っていく。問いは職員向け、市民向け何でも思いつくもので良い。

次回研究会までの課題として、前回課題の分析結果について、その根拠と原因を調査することとなった。

③第３回研究会
令和元年７月１７日(水)～７月１８日(木)
WASWDA NEO 教室９（東京都中央区日本橋　コレド日本橋　５階）

７月１７日

北川先生　講演　人材マネジメント部会を発足するに至った経緯について

三重県知事に就任した時のこと。初登庁時職員より、「県庁のやり方」について、職員から指示しますと説明を受けた。民意により選ばれた県知事に風潮を教えるという点から、公務員の「古い慣習」をひしひしと感じ、このままでは何も変わることはないと危惧した。

当時は地方分権が始まった時期で地方はまだまだ国からの指示で動いており、実質的な分権は進んでいなかった。

県知事として分権を進める中で「自治体経営」という概念が生まれた。県知事を辞職後、「地域経営」と「マネジメント」について早稲田大学で教鞭をとって欲しいと依頼

があった→マネジメント部会の発足に至った。

研究会は毎年変化を重ねてここまで来た。1年の期間終了の後も常に「地域経営」「マネジメント」について研究し、研究会で得た横のつながりを活かして今後も活躍してもらいたい。

ワーク

出馬部会長の講演前に前回課せられた研究テーマの振り返りを行う。課題の内容そのものではなく、やってみた感想や印象、取り組んだ中でのエピソードを他の参加者と共有した。

出馬部会長　講演　人材マネジメント部会が目指すこと

大きく３点の分野から分析して講演。

①「そもそも、人材マネジメントとは何なのか？」について、気持ちよく仕事ができる職場の風景と要件づくりについて重点的に解説。目指す姿の共有、適材適所（強みが活かせる部署）への人員配置、互いにいつでも声が掛け合える職場が重要。それらを難しくしているのが、経験の乏しさと自分の「ありたい姿」を考える意識の欠如。業務多忙による余裕のなさであると分析。そこから「やらされ感」と「あきらめ」が生じ、意欲的な意見が生まれてこないと強調した。

②「人材マネジメントは所属長（課長）の責務」については、管理職に求められていることについて言及。仕事の優先順位付け、割り振り（適材適所）が大事であると同時に１０年、２０年先を見据えて今自分が何をしておくかを考え実践することが大事とのこと。組織の未来を予測し、育成引継を構想することができなければ人材マネジメントができているとは言えない。また、職場の風土形成について常に努力する必要があると強調した。

③「本部会参加者と派遣元各位へのメッセージ」について、「ほんとうの笑顔」を創れるプロフェッショナル人材の輩出が必要と伝える。TOP や部局長は未来のありたい姿を描き「優先順位」をつけること、所属長は人材をマネジメントする力をつけること、現場職員は目前の課題と向き合いタイムリーに解決する能力を身につけることが大事だと強調した。また、人材マネジメント部会とともに、近年管理職部会を発足した。積極的に参加してもらい、連携していきたいとのこと。

７月１８日

佐藤幹事　ワーク　①「ありたい姿」を考える

ワークシート「個人ビジョン」を配布。①あなたが今日までの業務経験を振り返ったとき、忘れられない出来事と、そこから得た教訓は何でしょうか？②仕事を通じて成し遂げたいことを３つ挙げるとすれば何でしょうか？③１０年後どのような人（自治体職

員）になっていたいですか？の３点についてまず自分でワークシートにまとめ、その後今まで会話をしたことがない参加者と対話し、それぞれ発表しあうもの。１５分×３回繰り返し、最後に振り返り。

佐藤幹事　ワーク　②「ありたい姿」を考える

ワークシート「地域・組織ビジョン」を配布。①あなたが、組織を通じ　て実現したい未来の地域社会はどのようなものでしょうか？②あなたが、できればこう”なりたくない”という組織の姿があるとすれば、それはどのようなものでしょうか？③あなたの地域が今後も永続していくために、組織の中で変えてはならないもの、逆に変えていくべきものは何でしょうか？の３点について、午前のワークと同様に行う。

鬼澤幹事　本日の振り返りと次回までの課題

対話自治体（館林市、長野県大町市）とグループになり今回の振り返りを行った後、次回の課題に向けての作戦会議。課題の内容は自治体の現状分析とありたい姿に対する取り組みを作成したうえで、作成プロセスや自分たちの想いを動画として作成することであった。

④第４回研究会

令和元年１０月１７日（火）　１０時～１７時

WASEDA　NEO　教室９　（東京都中央区日本橋　コレド日本橋５階）

幹事との対話

第３回の課題内容であった自分たちの自治体の現状分析と、ありたい姿に対する取り組みを説明する動画とアクションペーパーを元に１幹事２自治体で対話。渋川市のペアは東京都小金井市で、幹事は加留部幹事。

午前中は小金井市、午後は渋川市の順番で加留部幹事と対話。小金井市の目指す将来のビジョンは　①根拠（データ）に基づく業務を行える職員の育成②業務のスクラップ＆ビルドが常態化している職場づくりの大きく２点を重点においた。現状で過去のデータが活かされておらず、不必要な業務に時間をとられている職員が多いとの分析であった。それに対し加留部幹事は手法に偏りすぎていると指摘。また若い世代への働きかけにとどまっており、現状の上の世代にどう働きかけていくかが課題となるとアドバイス。データに関しても、アンケートなどを積み上げて、改革はジワジワと行っていかなければならないと意見した。

午後は渋川市。渋川市の現状問題について動画で報告をしたが、幹事より渋川市の良い点を見つける方向にも力を入れなければならないと指摘を受けた。公務員の悪い点と

して物事を否定的に捉えるくせがあり、改善は大事であるが長所を伸ばして市の強みとすることで、市が活性化していくとの意見をいただいた。また、全体として職員の活気がないとの分析へ注目した。周りの気づきが必要であり、更に対話が少ない環境ではそういった心の健康を害す職員が生まれやすいとのことで、まずは自分の所属している職場の雰囲気作りから始めることが大事とのこと。ここでも職員に対する欠点よりも良い点を探す視点を持つことが重要であると意見をいただいた。

鬼澤幹事による振り返り

加留部幹事との対話を終え別室に移動し、鬼澤幹事に本日の対話内容を要約して報告し振り返り。幹事より、渋川市は三期生であり、研究部会を職場の中で位置づけして欲しいとの意見をいただいた。現在の自分たちの働きかけにより、今後の研究部会への派遣のあり方が定まってくるとのこと。

次回に行われる研究会までに実施する課題として、今年度の部会での「１年の取り組み」をポスターとして作成し提出することとなった。

⑤第５回研究会

令和２年１月３０日（木）１３時～１８時３０分

１月３１日（金）９時３０分～１６時３０分

早稲田大学　国際会議場井深大記念ホール（東京都新宿区西早稲田１丁目２０－１４）

１月３０日

他の自治体・団体の取り組みを学ぶ

前回の課題であったポスターセッション「１年の取り組み」に関して、自分たちが作成したポスターをすべて会場に展示。３名のうち１名を自分のポスターの前に残し、他２名は他の自治体の取り組みについて見学、質問の時間。ランキングをつけるために、取り組みでよかったとポスター上で評価できる点にシールを貼りメモを残す。全自治体のものを見学し、後にランキング形式で投票。残された１名に関しては他自治体の研究生と幹事団から質問を受け応え、自分たちの取り組みについて説明する研究発表の場として設定される。１人の持ち時間は約４０分～６０分で他の研修生と交代。

特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者）

「微力ではあるが無力ではない」「やれることから考える」をモットーに、自身の世界各地での援助活動経験に基づく講演。今回の講演では主にカンボジアの地雷地帯や誘拐され、強制された少年兵のエピソードを基としている。世界の少年兵などへの小さな支援から人がどのように変わっていくか、小さなことでも身近なことでできることがあ

り、それは自治体経営にも応用できること。自治体の皆さんには背伸びをせずに今できることからまず活動を始めてほしいとエール。

幹事団からのエール

ポスターセッションの全体の感想と、1年間の振り返り、これからの地元での活躍を期待するエールあり。

１月３１日

ポスター投票上位自治体発表

先日のポスターセッションによる投票の結果上位３位までの自治体のステージ発表と幹事団との対話。

１位　東京都　武蔵野市

「リーディングシティ武蔵野市」を大きな目標に、武蔵野市というブランドをどうつくり上げていきたいかという課題をもって大きなアクションプランから身近な今できることを割り出して「マンダラート」というモデルを用いて図式化。視覚効果が強く、幹事団との対話でもこの点が大きく注目された。

２位　新潟県　新潟市

「ストレングスファインダーで強みを活かす」をテーマとした発表。ポスターの構成に工夫をしており、インパクトが強く投票数が伸びた。強みを活かした人材育成やチーム構築のために、自分の強みや才能を知ることができる「ストレングスファインダー」という分析ツールを自治体の人事などに応用していきたい構想を発表した。幹事団からは、具体的に来年度以降人事にどう切り込んでいくかが大事との講評を得た。

３位　神奈川県　川崎市

「川崎市人マネ第６期生の１０Action」として、具体的に１年間で取り組んだ10の行動について説明した。実践している内容はランチミーティングや経営層との対話など、他自治体でも取り組んであることだが、18,000人という職員規模のなかで段取りを組んでいった姿勢が評価された。幹事団についてもその点を取り上げ、また川崎市は首長も人マネに造詣が深いと補足した。

講話　鬼澤幹事

１年間の総括と研究会の振り返り。自治体へのエール。まずは自分をリードする。次に人をリードし組織をまとめる。そして地域をリードし良き地域を作る。

北川正恭顧問　最終講話

人材マネジメント部会を発足するに至った経緯についてもう一度振り返り。三重県知事に就任した時のこと。初登庁時職員より、「県庁のやり方」について、職員から指示しますと説明を受けた。民意により選ばれた県知事に風潮を教えるという点から、公務員の「古い慣習」をひしひしと感じ、このままでは何も変わることはないと危惧した。そのことを指摘すると職員は驚き、ここから意識改革を始めようと思い至った。夏にも講演されたことであるが、ここでも強調された。当時は地方分権が始まった時期で地方はまだまだ国からの指示で動いており、実質的な分権は進んでいなかった。

また、若手の意識改革は必要であるが、管理職については今のままでよいのかといえばそうではなく、意識改革はどこから始めても遅くはない、むしろ管理職の経験と粘りなどは若手世代の見本となり、教示していくべきであるとも主張された。１年の期間終了の後も常に「地域経営」「マネジメント」について研究し、研究会で得た横のつながりを活かして今後も活躍してもらいたいと再度強調された。

出馬幹也部会長　講話

夏の研究会で話された内容とほぼ同じことをあえて振り返りとしてもう一度講話。夏の時点と今の時点では同じ話を聞いても自分の理解度と納得感が違うことを実感してほしいとのこと。

今回は研究部会の立ち上げメンバーとなるきっかけとなった自身の父親（元公務員）とのエピソードについて。内容は、気持ちよく仕事ができる職場の風景と要件づくりについて重点的に解説。目指す姿の共有、適材適所（強みが活かせる部署）への人員配置、互いにいつでも声が掛け合える職場が大事であり、「やらされ感」が強い職場では意識改革は生まれないとのこと。管理職の立場と現場の立場についてそれぞれの役割がある。それぞれをつなぐ手段の一つとして「対話」があり、「対話」の結果「笑顔が生まれる職場」となり、住民サービスも上がっていくと強調。管理職に求められていることについて再度言及。仕事の優先順位付け割り振り（適材適所）が大事であり、自分が引退した後、先を見据えて今自分が何をしておくかを考え実践することが大事であり、今年度管理職部会を新たに設けた。９自治体が参加して一定の研究成果を出している。今後はもっと拡大していきたいとのこと。最後に、「ほんとうの笑顔」を創れる自治体を目指していってもらいたいとエール。

２　実際の取り組み

今年度、部会を通して研究会に参加しながら、実際に取り組んできた活動は大きく分けて以下の通りである。

（１）部会の課題の中で確認した現状把握とありたい姿の模索
（２）フィールドワーク「渋川市の良いところ探し」
（３）現場での実践「対話型思考力獲得研修」
（４）マネ友との意見交換会設置

（１）部会の課題の中で確認した現状把握とありたい姿の模索

部会の年間を通しての研究課題の一つとして、対話を通じて組織の現状把握と未来のありたい姿を模索することがテーマとして掲げられている。

最初の取り組みは参加生３名での現状把握から始まった。３名で対話を重ねる中で、現状の組織の姿を研究課題から分析した。

第１回の課題は、人口・年齢構成・人数、年齢構成、財務状況などからマクロな視点で組織全体を分析するものであった。

自治体名	渋川市	参加年	2019

★人口・年齢構成

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和10年
総人口		48,466	86,856	79,184	63,462
0歳～5歳		1,244	3,193	1,225	1,662
6歳～14歳		2,637	8,025	2,928	4,061
15歳～64歳		39,764	54,544	60,681	32,678
65歳以上		2,781	10,590	6,385	9,212
75歳以上		2,040	10,504	7,965	15,849

主要な出来事・考察など
平成18年2月20日に渋川市、伊香保町、小野上村、子持村、赤城村、北橘村の新設合併により、渋川市となる。
平成元年のデータなし。平成10年には旧渋川市のデータ。

★自組織の人数・年齢構成

	平成元年		平成10年		平成20年		平成30年		令和10年	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
総人数					568	321	487	255		
～29歳					53	52	64	58		
30歳～39歳					166	99	127	71		
40歳～49歳					147	60	162	86	127	71
50歳～59歳					201	109	133	38	162	86
60歳以上					1	1	1	2		
臨時・非常勤					174	484	151	476		
その他					–	–	–	–	–	–

主要な出来事・考察など
合併以前の詳細なデータは残っていない。男女比率に関しては大きな変化は見られず、職員数の減少とともに相対的に少なくなってきている。臨時職員の数はほぼ変わらず。人口減少率に比べて職員の減少比率はなだらかであり、同規模自治体に比べて職員数が多い状況がある。

★財務状況 ※オプションは、自治体の特徴を表す数字を選んで記載する。

	平成元年	平成10年	平成20年	平成30年	令和9年
経常収支比率	―	―	95.3	98.2	―
財政力指数	―	―	0.69	0.60	―
公債費負担比率	―	―	13.6	21.6	―
市民1人あたり市債残高（円）	―	―	352,025	456,000	392,594
普通交付税（百万円）	―	―	6594	7485	6663

主要な出来事・考察など
平成18年2月20日に渋川市、伊香保町、小野上村、子持村、赤城村、北橘村の新設合併により、渋川市となる。合併以前の情報無し。財政の硬直化が進んでいる。また公債の負担比率も増加しており、借金頼りな状況が続くことが否めない状況。普通交付税の額は平成27年度がピークとなっているが、一本算定に向けた交付税の減少により財政への影響が大きそうである。

★今後の展望
総合計画・総合戦略・人材育成基本方針など、自組織が目指す将来像に関する資料を読み込み、自分達なりの考察を記載する。

確認した資料
第2次渋川市総合計画・渋川市まち･ひと･しごと創生総合戦略・渋川市人口ビジョン

考察
・目指す街づくりの核は防災、安全。市民もそれを望んでいることが統計上の数値でわかる。
・人口減少を問題視。対策として雇用創出や少子化対策。有効求人倍率は低く、若者が仕事を探しに転出している状況がうかがえる。子育て偏差値は全国4位とトップクラスなのにそれをアピールできていない。
・独自色は見られないが、人口減少という課題に対応するための各事業のポイントは押さえている。
・市民が計画や戦略の内容や方向性を理解しているか疑問。市職員でも把握はしていないのでは。
・各事業や制度についても周知が足りない。インターネットのホームページも分かりづらい印象が強く、効果が今のところ薄いのではないか。
・総合計画や総合戦略の推進のための財源を実際に捻出できるのか不明。現在の市税収入状況は県内でも下位。地方交付税交付金に頼っている部分が大きい。
・前渋川市総合計画では合併した6市町村の地区ごとにまち作りの方針を出していたが、第2次渋川市総合計画では旧市町村の継ぎ目を無くし、市内全域を土地利用に応じてゾーン分けをする都市構想がなされている。

★キーパーソンインタビュー
ここまでの調査・考察に基づく対話を、3名以上のキーパーソンと実施。要点を記載する。
※キーパーソンの選定は自由だが、調査結果の深堀りや今後に与える影響について対話できる相手を意識すること。例えば、首長、人事・財務課長、マネ友など。

○人事課　主任（マネ友）
・今の渋川市は人口の面を見るとマイナスに向かっていると感じる。
・渋川市のあるべき姿として金沢市がロールモデルと考えている。学生街であり子育て世代も多い。大学があるのも大きい。
・渋川市はPRが下手。正確だが保守的な人が多い。もっと攻める必要あり。
・職員研修については、採用から5～6年経って何が出来るか見えてきた人に重点を置きたい。また課長研修も拡充していきたい。研修により、将来核となる人材を育てたい。
○健康管理課　主幹（マネ友）
・マニ研に参加したことで課題を意識している全国の仲間と絆が深まったことが財産になっている。業務としてではない、課を越えた組織としての話合いができていると感じる。
・人口は国として減っていくことがわかっているため、人口増加策は考えていない。減る中で新たな社会システムを対話で作っていければと思っている。課題はチャンスにもなりうる。
・地方分権一括法や合併の時期に職場の空気が変わった。対話が出来るような環境を作り、お互いを対話によって理解出来るようにしたい。
・渋川市は発信力や積極性に欠ける。地域に飛び出す必要がある。発信をすればみんながついてくる。
○財政課　課長
・渋川市の財政状況は安心できない。歳入について。法人税大手はいいが全体としては悪い。交付税もR3年度の一本算定に向けて減少中。歳出は社会保障給付費増。公債費も少し増えていく。公共施設の老朽化による維持管理費も増える。選択と集中が必要。
・職員の危機感が足りないように感じる。予算執行にあたっては自分のもの・ごとして考えてほしい。
・仕事のやり方や人を変える必要あり。職員の仕事に対する姿勢が低いように見える。人が変われば同じ施策でも効果は違う。
・若い人を育てたい。そのため係長や課長が指導する必要がある。若い職員に対するおせっかいをするべき。

３名の中で共通して確認できた現状は、

・目指す街づくりの核は防災、安全で市民もそれを望んでいること。
・インターネットのホームページなどが見づらく、全体としてアピール力に乏しい。
・有効求人倍率が低く、子育て偏差値が高いながらも人口減少が止まらない。
・「市のありたい姿」として位置づけられている総合計画が職員にも周知されていない。

といったことであり、全体としてマイナスの印象を抱くものであるとの結論であった。

続いて、第２回の課題を基にミクロな視点で組織の現状をより細かく分析していった。

自治体名	渋川市	参加年	2019年

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
A-1 マネ友からの意見、本市は発信力に欠けている。		A 職員の仕事に対する積極性がない説		A-① 何をして良いのが、分からない経験不足。
A-2 マネ友からの意見、PRが下手。正確だが、保守的が多い。				A-② 例年どおり、今までどおり的な考え、新しい発想を考えさせない。 仕事量の多さも影響があると思われる。
A-3 マネ友からの意見、仕事に対する姿勢が低い				A-③ 上司の変化を嫌うため、考えさせない雰囲気。

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
B-1 平成１８年度の合併当初の人口が87,002人だったことに対して、令和元年6月末現在では77,237人と、約10,000人の人口減少となっている。		B 渋川市の人口減少が県内他市町村と比べても著しい問題について （平成27年12月　渋川市人口ビジョン作成、対象は2060年まで） 人口ピークは1995年の91,162人、2040年の予想は55,705人と約40％の人口減が予想されている。 人口分布については65歳以上が一番多くなり、24歳以下の世代についてはいずれも1,000人を割ることが推測されている。 県内12市中人口減少率は桐生市とワースト1を争っている状態。		B-① 本市の雇用環境について有効求人倍率が県平均を下回っており、安定した職が求められないことから他市町村への流出が著しいこと。また進学で上京した若者のリターンがないのではと考えられること。
B-2 平成18年度の合併以降転入は1,800人～2,000人台、転出は2,100人～2,300人台で推移していたが平成25年度以降転出が2,500人超となっている。				B-② 隣接する市町村の開発が進み、大規模商業施設などが完成してきている中、弊市についてはむしろ衰退してきている印象があり、生活の利便性を求めて流出する若者世代が増加していると考えられること。
B-3 平成25年度の出生数は502に対し、死亡数は1,064人と自然増減数では平成14年度から一貫してマイナスをたどっている。				B-③ 超高齢社会が著しくなっている。また、近年の災害増加に伴い、安心して暮らせる環境を求めての転出も考えられる。市内は急傾斜地が多く、大雨による災害の被害が懸念される箇所も散見されているため平地を求める若者世代が増えていると考察される。

【2】現状の根拠 （統計データやキーパーソンインタビューで得た証言、過去の出来事）	→	【1】組織の現状分析 （様々な調査から浮かび上がった仮説）	⇒	【3】現状の原因 （現状と根拠から導き出される、原因と思われる事）
C-1 渋川市のホームページに関して年度毎の閲覧数は過去４年間を見ると全体的に微増状態。		C 渋川市はホームページやSNSも用いて対外的な市のプロモーション活動を行っているが、充分に効果が出ているとは言いがたい。 特にSNSに関しては、様々なSNSを利用しているものの、再生数等の数字から結果が出ていない。 シティプロモーションは必要だが、それが足りないと思っている職員が多く存在している。また、自身が所属している自治体の事をよく知らない職員も少なからず存在する。渋川市が発信しているPR情報が職員にすらあまり届いていない可能性がある。		C-① SNSを利用した情報発信については、市の情報発信が堅苦しく定型的なものであり個性も無いため、プロモーションとしての効果が小さくなってしまっていると考えられる。
C-2 TwitterやFacebook、YouTube等のSNSを利用しているが、ツイートのリツイート数や動画の再生数は芳しくない。特にYouTubeの投稿動画については再生数が１００にも達していない動画が多い。				C-② 渋川市ではシティプロモーションに関する戦略が策定されていないため、体系的な政策を実施できていない。ターゲット決めや発信に重点をおく情報等が定まっていないのではないか。
C-3 マネ友や他の市職員にインタビューをした際、多くの職員が渋川市はPRが足りないのではという意見を出していた。また、渋川市の政策について、よく知らない、言われてそのような政策があることを初めて知ったという職員もいた。				C-③ 渋川市のシティプロモーションを担当している部署は残業や休日出勤が多い。業務量の多さ、事務の繁雑さから情報発信の内容や方向性まで精査することが難しいのではないか。

課題に取り組む中で浮き彫りになったことは、職員の疲弊と仕事に対する無気力、いろいろな施策に取り組んではいるが、活用できていない、周知できていない「惜しさ」であった。

以上の分析を根底に、キーパーソンインタビューを行い、対話を進めていき、ありたい姿を考察していった。

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>
- スマートでアットホームな職場の雰囲気
- 「働き方改革inShibukawa」の完成

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>
- 新しい人材育成プログラムの確立
- 自分で考え行動できる職員の育成

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>
- 業務の見直しと取捨選択の開始
- 職員の現状と意識の調査を開始

20年後の地域・組織・人材のビジョン

・渋川に住む住民が安心して出生から生涯を暮らせる、暖かみのある街。
・市民やOBが気軽に来庁できるアットホームな雰囲気のある組織。地域と連携し、よりよい街を協働で創っていける組織。
・自分で考えることのできる、活力に満ちた職員。管理職は若手の人材育成を常に研究でき、的確な指導ができるリーダーとなる。本当に行うべき事業と廃止する事業の見極めができる経営層となる。

このような視点を持ち、夏の動画作成に取り組み、提出したところ、幹事団からマイナス思考に陥っているとの指摘があった。改めて動画を見返しても、職員の疲弊や渋川市の

「残念なポイント」に終始する内容であったように感じられた。ありたい姿に近づくためのアクションプランも動画作成の段階では具体的に挙げることができず、どうすれば良いのかと試行錯誤していた時期であった。そのような中でフィードバックを受けて、現状分析の中で、良いところを探していく、伸ばしていくことも重要なことであるとの新たな気づきを得て、再度アクションプランを作成し、次の取り組みを行った。

3. 取り組むアクションの詳細（第4回研究会）　　自治体名：渋川市

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	• 10月から	• 3人の部署の職員	• 職員間で会話がしやすい職場になるよう、対話を促す。	• 業務中にたわいもない会話ができるようなオープンな職場にする。
マネ友と	• 10月から	• マネ友と他の職員	• マネ友主催の研修会に協力・参加する。	• 研修会に参加し、職場の課題発見や解決を目指す。
みんなで	• 11月から	• 役所の職員やキーパーソンとなる住民	• 隙間時間を使い渋川市について改めて勉強をする。	• 渋川市について具体的な課題が見つかるまで。
参加者 兵藤さん	• これから	• 他市町村の職員と	• お知り合いになる	• 新たな知識や価値観を発見するため。
参加者 鈴木さん	• これから	• 市内の自治会関係者など	• 親交を深め、来庁時など些細な瞬間に対話ができるようにコミュニケーションをとる。	• 現状市民が本当に市政に望んでいること、渋川市のあり方を理解するため。
参加者 一倉さん	• これから	• 他の自治体職員の方々と	• 情報交換ができるくらいの間柄になる。	• 生来の人見知りを克服する。

（２）フィールドワーク「渋川市の良いところ探し」

渋川市および渋川市役所の組織の良いところを探すためにまずは何から取り組むべきかを話し合い、現状分析から得た「防災、安全、住みやすい街」をテーマに渋川市のプラスの側面が浮き彫りになる、公園などの公共施設や観光施設など、各所巡りを行った。

実際に市内に目を向けてみると、家族が休日を過ごしやすい公園やバーベキュー施設など自然を身近に感じながら訪れやすい公園等が、手入れも行き届いた状況で整備されていた。伊香保地区などの観光施設は、メインとなる石段街を整備し、随所に休憩スポットを設け、清掃も行き届いた状況であった。また、防災安全の面では、緊急ハザードマップなどが各戸に配布され、渋川広域消防署の消火法は全国でも話題になり研修に訪れる組織も多いなど、防災面での取り組みは特筆すべきものであることがわかった。

これらの事実は間違いなく渋川市のプラスの側面であるが、当たり前のようにそこに存在しているものであり、注意して、プラスを意識して探さなければ気づかないものであっ

た。こうした「当たり前のプラス」を伸ばしていくことが、市民の願う「防災、安全、住みやすい街」につながっていくものであり、渋川市の地力を向上させるものであるとヒントを得た。

さらにキーパーソンとの対話も、渋川市の良いところややりたいこと等について対話していくスタンスを取り入れることで、若手職員のやる気、管理職のありたい姿などプラスの考えを聞くことができ、未来のありたい姿を考えていく上で重要なヒントを得た。それとともに、一見活力のないように感じられる職員にも心の奥底で意欲、やりたいこと、ありたい姿のイメージを持っていることがわかり、今回部会に参加した自分たちが今後そういった職員の潜在能力を発揮していく場をつくっていくにはどうすれば良いのか考えるきっかけとなった。

（３）現場での実践「対話型思考力獲得研修」および新採用職員との対話実施

以上のように、ほぼ一年の大半をかけて様々な対話と研究を行ってきたが、具体的に組織に取り組みをフィードバックしたいと考え、オフィシャルな発表機会を得るために、人事課の先輩マネ友と相談し、令和２年１月２７日に「対話型思考力獲得研修」を行った。人事課で募集をかける都合上、名目は研修としたが一年間の部会やオフサイトで自分たちが行ってきた対話と研究を体感してもらう研究会との意識を持って取り組んだ。また、過去のマネ友にもアドバイザーとして参加していただき、進行の手助けを依頼した。人選はある程度業務に習熟し、これからの渋川市全体を捉えていく視野を鍛えたい 20 代後半～40 代前半の中堅職員をターゲットとし、業務分野が多岐にわたるように 38 人を人事課で指名する形で選出した。受講者には事前に課題として３点のアンケート回答を依頼した。

①渋川市役所は今どのような状態にあると思いますか
②職場にどのようなことを望んでいますか
③渋川市役所の強みは何だと思いますか

①に関しては業務の量が多いこと、また偏っていることへの「不満」が強く感じられる回答が多かった。その中で職員の疲弊や業務多忙による視野の狭さが生じているといった悪循環に陥っていることへの指摘もあった。さらに、若手の意見を言いづらい職場環境も蔓延っているとの意見があった。

②に関しては、人員配置の適正化、業務量の公平化を求める意見が多かった。また、業務の取捨選択や、他課との連携を求める声も多く、「縦割りの仕事」が未だに続いている現状をどうにかしたいという職員の意欲も感じられた。また、職場の円滑な人間関係を求める声も多く、働きやすさもこれからを考える上で重要と認識していることがわかった。

③については、平成の大合併の恩恵か、様々な能力に秀でた職員が多くいるとの声が多

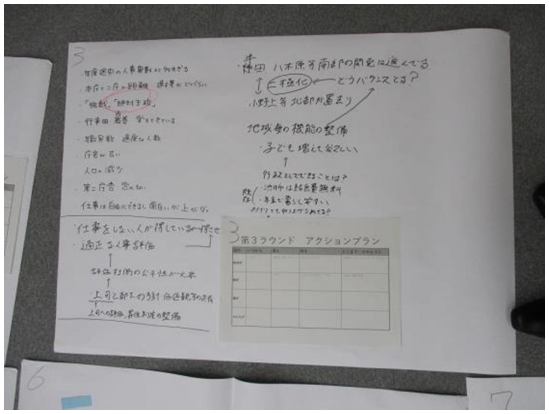
かった。「適材適所」を実践できる職場なのではと職員がお互いの個性をわかっており、よりよい人事配置を模索している結果であろうと判断できた。また、個人の能力が高いだけでなく、意欲を持っている職員も多くいると感じている声が多かった。市の人口に対する職員数の多さは県内１２市中トップクラスであり、積極的に施策を行っていく下地は整っているとの見方があった。

以上のように、事前の課題に取り組んでもらった結果、問題意識や現状分析、漠然としているが未来のありたい姿について、それぞれの職員が明確ではないがぼんやりと抱いていることがわかった。それを今後対話を通して職場にフィードバックしていくきっかけとなるような機会とするために研修のプログラムを作成した。

プログラムは大きく午前と午後に分けて行い、午前中は３ラウンドに分けて対話の取りかかり、午後はより深い対話を目的としたゲーム「ＳＩＭＵＬＡＴＩＵＯＮしぶかわ２０３５」を行った。

・午前中のプログラム「対話実習」

午前中はそもそも「対話」とは？といった対話の取りかかりから、実際に対話を体験してもらうことを目的に、受講生を６班に分け、アイスブレイクの自己紹介に始まり、マネ友が実際に体験してきた「現状分析」「あるべき姿の描写」「アクションプランの作成」の３ラウンドに分かれて対話を体験してもらうこととした。持ち時間はそれぞれ 20 分＋振り返り 15 分の 35 分間とした。各班には模造紙と付箋を配布し、対話のツールとして活用してほしいと伝えたが、模造紙の使い方にもそれぞれの工夫が見られるか確認したかったため、あえて使い方、使うか使わないかも各班の自由とした。



各班でまとめた内容の発表については特に行わなかったが、傾向として第１ラウンドのテーマについて、一番具体的にレスポンス良く絶え間ない対話が繰り広げられていた。問題意識については常にイメージしていることから、言葉にして伝えやすいと判断できた。模造紙の使い方に関しても、文字として羅列する班、表にする班、付箋を活用する班など特徴が表れたが、参加者からはもう少し丁寧に導入してほしいとの意見が出た。逆にラウンドが進むにつれて、どのように言葉にすれば良いかがわかりづらくなり、また、感想でも何のための対話をしていたかがわからなくなってしまった、対話の意義をイメージしづ

らかったとの意見が出た。対話への取りかかりとしてまずテーマを具体的に設定するなど軸を設け、また対話の目的についても最初に明示することによって、次回以降の機会ではより良い対話トレーニングができるように改善していきたい。

・午後のプログラム「ＳＩＭＵＬＡＴＩＵＯＮしぶかわ２０３５」体験

「ＳＩＭＵＬＡＴＩＯＮ」は平成２５年に熊本県庁職員の自主活動グループ「くまもとＳＭＩＬＥネット」が自主開発した、２０３０年問題を体感する「対話型自治体経営シミュレーションゲーム」である。参加者はそれぞれが自治体の経営層となり、ラウンドごとに登場する様々な課題をクリアしながら自治体経営に取り組む。研究会の趣旨である対話を重視した、対話の中で今後直面する課題の解決策、方向性を導き出していくものであり、全国の研究会の中で実施が広まっている。

「ＳＩＭＵＬＡＴＩＯＮしぶかわ」は昨年度のマネ友が研究会の中で体験し、それをフィードバックするために渋川市バージョンを作成、「職員育成養成塾」の中で実践したものである。今年度は昨年のものを基に新たなシナリオを盛り込み、改めて作成したものに取り組んでもらうこととした。全体を３ラウンドに分け、新たな渋川市の時事問題を取り込み、より自分たちの置かれている状況に近いものとした。全体として、行政サービスの「ソフト」を重視していくか、「ハード」を重視していくかを問う問題構成とした。ラウンド毎に２５分かけて参加者同士で対話を行いながら事業を取捨選択させ、ラウンドの最後にはまちづくりの整合性や合理性を問う「査定」を１５分間設け、査定役はマネ友が全員参加して行った。最後のラウンドが終了した際には、どのようなまちができあがったかについて各班に発表してもらい、振り返りとした。

各班ともに午前中のプログラムと比較しても、自分が参加している自覚とゲームというエンターテイメント性も相まって活発な対話が繰り広げられた。また、査定を受ける際にも査定役に対する説明も論理的で根拠のあるもので、査定役の意見も聞きながら自分たちの意見を述べより良い方向へ導く姿勢が強く感じられ、対話の意義が十分発揮されていると感じられた。また、参加者からの感想と振り返りでは、同じ課題を与えられているのに対話の結果によってそれぞれの特色が出たまちづくりができたことを実感し、喜びと歓心が得られ、「対話の効果」を実感する声が多かった。また、経営層という自分とは違った立場から物事を考えることを体験し、これまで他人事であった自治体の経営について自分事として考えることができたとの前向きで重要な感想も得た。

「対話型思考力獲得研修」全体を通して、後日回収したレポートでは、対話を通して職場の現状に対する不満や問題を職員全体が抱えていることに気づかされたという意見が多かった。さらに、時間が進むにつれ対話に慣れ、午後の「ＳＩＭＵＬＡＴＩＯＮしぶかわ２０３５」では対話を楽しみながら、課題を解決していく重要性が感じられたとの意欲的

な振り返りが多く、今後職場でできることから実践していきたいとの積極的な声が聞こえた。このような自然と生まれた意識改革は、今回の取り組みの大きな成果であった。また、午前中と午後のプログラムのつながりがわかりづらかったので、今後はもう少し丁寧に導入してもらいたい、もっと査定役との対話時間を増やしてほしい、何日間にわけてもいいのではないか、といった改善を要求する具体的な案も得ることができ、今後の活動の重要なヒントとなる取り組みとすることができた。

（４）マネ友との意見交換会設置

（１）から（３）など、１年間を通して研究に取り組んできたが、自分たちマネ友の同期だけでは解決できない課題や思考の限界に何度も陥った。そこで、先輩マネ友である第１期生、第２期生に相談、対話をもちかけ、最終的に定例の意見交換会を設置する運びとした。

意見交換会は月に１度程度のペースで終業後のオフサイトミーティングを行い、研究テーマを提案したり、実際の取り組みに対する意見をもらったりといった性質のものである。前述した取組（３）「対話型思考力獲得研修」に際しても、多くの意見を交換会でいただき、実際にフィードバックすることができた。また、今後の各々の活動についても交換会の中で発表し､検討、実践、振り返りまで対話によって議論していく形をとっていくこととした。これらの過程を丁寧に行った上で、よりよい今後のオフィシャルなフィードバック活動に向け、これからも継続していきたい取り組みである。

３　次年度に向けた展望

渋川市は部会参加３期目で、８名の職員がマネ友となっている。そのうち、第２期生については人事課で職員研修を担当している職員がおり、人材育成へのスピード感のあるフィードバックを図ることが可能である。また第１期生にはオフサイト活動を精力的に行っている職員がおり、他自治体含む情報収集等に長けているという強みがある。

このことから、渋川市のマネ友としては、組織変革を「人材変革」として捉え、特に人材育成の中核を担うべき職員研修においてオフィシャルな「職員研修事業」とオフサイト活動「マネ友の研究成果」の融合を今後のテーマとして掲げて取り組んでいくこととする。

（1）オフィシャル活動

①少人数によるダイアログメインのリレー研修実施

従来から実施してきた中級職員向けリレー研修「職員育成養成塾」を発展的に改良し、少人数グループでの具体的な庁内課題に関するダイアログに特化させることで、対話を通じた課題解決プロセス習得を図る。

②職員研修に対する庁内検討チームの検討

現在の渋川市に求められる人材と資質の全庁的な共有化と現場サイドからの要望の吸い上げ及び迅速なカリキュラムへの反映を図るため、庁内各所属、年代毎に抽出した職員による研修内容検討チームの立ち上げを検討する。

③試験的な研修実施枠「夕方研修(仮称)」の検討

職員からの要望や、先進的な内容の研修会、研究会をフレキシブルに実施し、試行していくための研修枠として「夕方研修(仮称)」を制度化し、試行により有用性が確認できた事業については随時職員研修事業への取り込みを検討する。

④第４期生へのサポート

後輩となる第４期生の人選（提言）や第４期生へのサポートを積極的に行う。

（2）オフサイト活動

①「マネ友しぶかわ(仮称)」の活動定例化とフィードバック

令和元年度には総勢８人となる渋川市のマネ友で定期的にミーティングを行い、それぞれの所属、それぞれの業務における研究成果のフィードバック状況を共有し、更なる活動の深化を図る。

②首長・幹部層との懇談会、意見交換会の実施

市長、副市長、部長級職員を招いての意見交換会を定期開催し、マネ友しぶかわ主催で実施し、縦ラインでの政策的な意思疎通、理念の共有を図る。

③仮称「マネ友群馬」との意見交換会の実施

県内の館林市、富岡市、渋川市、太田市（予定）で「マネ友群馬」を設立し、定期的に意見交換会を開催して、情報収集を行います。

４　終わりに～各参加者の思い～

○兵藤　正和「部会に参加したその先へ」

今年度人材マネジメント部会に渋川市職員を代表して参加した。渋川市から第３期目となった。部会に参加する前は、ただの研修だろう？聴いていれば良いのだろう？と安易に考えていた。しかし、初回の部会に参加してとんでもない所に来てしまったのではないかと思った。自分たちの職場環境をより良くするためには過去を知り、５年後、１０年後、１５年後を見据え今日から実行しなければならないので、まずは１歩踏み出して行かなければならない。日本全国の自治体職員とも連携しながら、取り組んで行きたい。

最後に今回お世話になった幹事団や全国の自治体皆さん大変お世話になりました。何より第３期生として渋川市から一緒に参加した鈴木君、一倉君と年長として頼りない私を支えてくれてありがとう、感謝しています。

○鈴木　孝規「試行錯誤を続けた転換期の１年間」

昨年度自分は主事から主任になり、「職員育成養成塾」に参加しました。当時は納税課に配属されて４年目で､自分のやり方も定まり仕事に対して良い意味でも悪い意味でも｢慣れ」が出ていた時期であり、現状に対して変化を求めていなかった自分がいました。その中で「ＳＩＭＵＬＡＴＩＯＮしぶかわ２０３４」を体験し、小さな世界に閉じこもっている自分に気づき恥ずかしい気持ちと、これからは視野を広げて取り組んでいきたいと前向きな気持ちを抱きました。そして新年度になり行政センターへの異動となり心機一転取り組もうと感じていた矢先に人材マネジメント部会への参加募集があり、参加できるなら今の自分にはかけがえのないものとなると思い申し込みました。

第１回の研究会で鬼澤幹事より「対話」の重要性の強調と、「部会は研修ではなく研究会」だという言葉を受け、これは只の「研修会」ではないとひしひしと感じました。幹事団は皆自分の言葉を思い通りに操り、かつこちらの興味を引き込み、さらにこちらの意見も尊重するスキルに習熟しており、自分の職場にこれほどじっくりと話し込む人材がいるだろうか？と感じました。そして、周りを見渡せば前を向いた意欲的な他自治体の皆がおり、自分は１年間ついていけるだろうか？と不安を抱いたスタートでありました。

年間を通して研究に取り組む中で、他の職員やマネ友、同期の２人と対話を繰り返すうちに、次第に対話にも慣れていきました。しかし、それと同時にキーワードとなっていた「対話」とは一体何なんだろう？「対話」を繰り返しているが、これは何のためにやっているのだろう？ゴールは？という思考にどんどん陥っていきました。そして、試行錯誤の時期が長く長く続いたと思います。

発想の転換となったのは夏の動画に対する幹事団からのフィードバックでした。基本的にマイナス思考の部分しか見えない、プラスに向かって考えようとのアドバイスにハッと気づかされました。自分は前の所属で日々感じることの多かったマイナス思考をいつまでも引きずっていたのでした。

それからはネガティブな面を潰すことよりも、物事をより良くする方法を考えていくと転換したことで、対話が一段階前に進んだことを実感できました。庁内での一つの集大成

として「対話型思考力獲得研修」を実施できたことは、小さなことではありますが、１年間部会に参加させていただいた組織へのフィードバックができたと感じました。

「研究会に終わりがない」というのが幹事団のモットーにあるように、今でも常に「対話」とは？と自問自答する日々が続いており、自分が１年間を通して成長できたかどうか、答えはまだ出ていません。今後も研究を続け、常に問題意識を自分事として持ち、より良いありたい姿になるために、公私ともに鍛えていきたいと身を引き締めています。最後に、「三人寄れば文殊の知恵」を実感させてくださった同期の兵藤さん、一倉君に深くお礼申し上げ、これからも共の切磋琢磨をお願い申し上げます。

○一倉　大樹「自身の変化を受け入れる」

人材マネジメント部会の存在を知ったのは平成２９年度のことでした。当時は諸々の理由で長期にわたる研究会に参加したいと思うほどの精神的余裕がなく、参加者として手を挙げることはありませんでした。しかし、心の隅には参加して多種多様な人たちの考えや価値観に触れてみたい、職場環境の改善に寄与できるようになりたいという願望はあり、令和元年度についに参加希望を出すことになりました。

部会に参加してしばらく感じていたことは、自分はこの部会についていけるのか、どこかで脱落してしまうのではないかということでした。幹事団のみなさんの熱意に触れ、他自治体の職員の方々と「対話」の応酬をする。それ自体は貴重な経験でしたが、頭の中の整理が追い付かず、自分の中で取り入れた知識の咀嚼ができないまま部会が進んでいくことに焦りを感じていました。結局よくわからないままこの部会を終えるのだろうと。

しかし、その中で渋川市の第３期生として一緒に部会に参加していた兵藤さんと鈴木君には本当に助けられました。２人との「対話」を進めることで、自身の考えが整理され、３人であるからこそ行動を起こすことができる。月日が経つにつれて、自身の考えが「できない」から「できる」に変わっていくのを感じました。そして、年間を通して小さいながらもアクションを起こしていったおかげか、最終的には役所内でのオフィシャルな研修を実施することができました。これについては兵藤さんと鈴木君だけではなく、人事課及び先輩マネ友のご尽力があったおかげでもあります。

部会の最初のほうでは「なんだかよくわからないな、どうせ自分は無理なんだな」という気持ちが大部分を占めていましたが、みんなで上手に協力し合えば事はなせると考えが変わっていきました。今でも自分の頭の中にある考えをうまく整理できないというモヤモヤは残っていますが、以前とは異なり、モヤモヤのままでいいし「対話」を通じて少しずつ整えていけばいいと思っています。令和元年の部会を終えたこれからも、一つの考えに固執せず「対話」を続けて様々な価値観を柔軟に取り入れ、変化を恐れずに小さいことから一つ一つ行動できるよう意識をしながら業務に邁進していこうと思います。