

長野県小布施町

宮崎貴司 勝山貴代 久保田洋

【はじめに】

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加は、今回で7期目となる。日頃感じている組織に対する小さな違和感が独りよがりなものなのか、誰のための何のための仕事なのか上司や組織と噛み合わないことに対する不満感を、どうしたら良いのかを探りたくて自ら部会への参加を決めた1人と、その1人にそそのかされその気にさせられた2人の3人でのスタートだった。

私たちの小布施町はここ40年来、幸いなことに住民主体のまちづくりの成功例の一つとしてしばしば取り上げられ、現在もエッジの効いた特徴的な施策を打ち出し続けている。一方で今の役場組織を見ると、成功例としての自信やその充実感、達成感で満ちているかというところではなく、むしろ、閉塞感や疲弊感が漂い良い雰囲気とは言いがたい。

「この状況を打破しなければ、町の将来はない。」

最初からそこまでの熱い想いと覚悟があったかどうかは差し控えるが、期待感と不安感が入り混じったちょっと凸凹のある3人のスロースターターの道中が、ここから始まることとなる。

【活動の概要と経過】

まずは、町と組織の現状を知るため、人口と職員数、財政状況の推移について調べた。

人口は、日本全体の動きと同様、少子化により年少人口、生産年齢人口が減少していた。昭和の時代に大規模な土地開発はひとまず収まっており、平成においては中規模な宅地造成が行われたことにより、自然減はあるものの社会増も一定数あった。今後は、農業振興地域の整備等を行い土地利用の見直しを図りながら小規模な土地開発や宅地造成が行われると考えられ、それにより緩やかな人口の社会増を目指し、1学年100人の児童生徒数の維持を目標に施策を推進している。

職員数については、平成13年以降、新規採用の停止（4年間）などにより減少している。平成16年の自立（律）ビジョン表明後も人件費削減により行政運営経費を抑制してきた結果、平成12年には定員と同数の118人であった職員数が19年には91人まで減少している。更に、介護保険制度の開始や未満児保育等の住民ニーズへの対応、正規職員採用の抑制、ワークシェアの推進などのため正規職員から非正規職員へとシフトが図られた。その後、若手職員の退職などもあり一般職の常勤職員の年齢構成に偏りが生じており、再任用制度の活用、定年年齢の引き上げによりその傾向はより強くなることが考えられる。

財政状況については、昭和後期から平成前期にかけて下水道や福祉施設、学校施設、文化施設などに先行的に投資した結果、地方債残高が増加した。平成後期には、今につながる「協

働と交流」「財政健全化」をまちづくりの旗印として掲げハード整備や地方債発行を抑制したため地方債残高は減少したが、積立金残高も減少している。今後、施設の更新や大規模改修のため更なる財源確保が必要となっている。

次に今後の展望を探るため、町の総合計画や総合戦略、人材育成基本方針についてあらためて確認してみた。

総合計画は、「暮らしにあふれる笑顔 いいひと いいまち わくわく小布施 ～自律と協働、そして交流～」を基本構想として定め、「安心」「健康」「成長」「学び」「産業」「安全」の6つの分野別計画に施策と事業を整理したもので、小布施の強みである三つの戦略（四つ（町民、町内企業、町外の志の高い企業、大学や研究機関）の協働、交流産業、景観のグラデーション）をもとに施策の推進を図ろうとしている。また、総合戦略は、人口の自然減は避けられず、可能性の残る社会増（転出抑制、転入促進）でいくらかでも補い、急激な人口減を避けるための施策を展開しようとするもので、子育て世代の支援や中高年層が活躍できる環境づくりといった基礎的な施策をベースとし、次代を担う町内外の若い力の融合により、起業支援や交流人口の増加、地域の魅力づくりといったエッジの効いた魅力的な取り組みを創出しようとしている。なお、町の総合計画と総合戦略は現在見直し中のため、来年度には新たなものに生まれ変わる。

人材育成基本方針では、町民満足度の向上（住民サービスの向上）を目的に、①充実した職員研修（自己啓発、一般研修、派遣研修など）②適正な人事管理（人材確保、人材活用、人事評価など）③組織力の向上（職場環境の整備、情報共有、健康管理など）を柱に取り組みようとしたもので、職員研修の充実や人事評価の導入などを行ったものの形骸化している感があり、人事管理や組織編制について職員の関心度や納得度が必ずしも高いとは言えない。

総合計画、総合戦略、人材育成基本方針ともに、捉え方に職員間の温度差があり、共通認識になっていないという感覚がある。

ここまでの調査・考察に基づいて、3人でキーパーソンを選定してインタビューを行った。

1人目は人マネのOBでもある現幹部職員。組織の人員を今後増やしていくことは難しく、職員の採用や配置について改善が必要と考えていた。財政的にも厳しく、自治体職員には少ない「収入を得る」という意識が必要であると語った。

2人目はかつての町理事者。近年は高齢者の数が伸びて子どもの数は減っているが、これから10年先はどちらも減っていく。子育て世代が何を求めるのか、何が大切かを考えながら施策を行わなければならない。金がないなら重点をはっきりさせたり物事を組み合わせたりする工夫が必要。国や県の言いなりではなく、小布施町としての考えを持てる職員でなければならないと檄を飛ばした。

3人目はかつて企画課や総務課で活躍し、小布施のまちづくりを知り尽くした先輩職員。人口が減少すると予算や職員数も縮小を余儀なくされる。規模に見合った政策を考える必

要があると訴えた。また、総合計画など町の方針がしっかりと共有されていなかったり、法規面やコンプライアンス面に弱さがあるのも小布施町の弱点であると語った。

更に職場の現状を把握するため、理事者から非常勤までの全ての職員を対象にグループウェアを用いて職場環境に関するアンケート調査を実施した。

回答率は約 34%と高くはなかったものの、理事者、課長、係長、非常勤を含む部下職員の全ての階層から回答が得られた。数字からは、上司と部下の間で方針の共有やコミュニケーションは概ね良好であるとの結果が見られたが、仕事量に関しては昔に比べると増えているというのが大方の意見で、その理由は、職員の減少、イベントの増加、新規事業や住民ニーズの増加によるものなどと答えている。総合計画や総合戦略に関する質問で、理解をしているかとの問いに対しては約 44%が、日常的に意識しているかの問いに対しては約 58%が否定的な意見であった。

また、自由記述の中には、「仕事の方向性を担当者が決めることが多い」「イベントが多く、本来の行政業務を疎かにしていないか」「本来、行政がやるべき事業なのか検証する機会も少ない」などの意見も見られた。

ここまでの調査、インタビュー、アンケートから仮説を立て 3 人で組織の現状分析を行った結果、次の 3 点を組織の現状の課題と仮定した。

(1) 組織の安心感、信頼感とコミュニケーションの欠如

- ・ 様々な協働（町民、町内企業、町外の志の高い企業、大学や研究機関）を推進しているが、役場内外、町内外で必ずしも信頼関係が構築されていない。
- ・ 理事者 ⇄ 管理職 ⇄ 現場 ⇄ 町民の双方の思いや訴えが正確に伝わっていない。

(2) 事業の取捨選択ができていない

- ・ 新たな価値を創出しようと特徴的な施策やイベントが打ち出され、事業は増加する一方。
- ・ 時代とともに施策を柔軟に対応（創設、変化、廃止）させることができていない。

(3) 総合計画と総合戦略が日常業務と結びついていない

- ・ 総合計画、総合戦略に基づいた業務や事業の方向性を課・係内で共有できていない。
- ・ 外部の優れたモノやヒトを次々に導入しているが、必要性が理解できていない。

仮定した組織の現状をもとに、人マネ管理職部会参加者や人マネ OB 会、年度内の見直しを進めている総合計画・総合戦略の策定チームのメンバーなどと対話を深め、将来の組織・人材のありたい姿・ビジョンについて考えた。その過程で気付き大切にしなければと感じたことは次のとおり。

- ・ マネジメント能力のある職員、積極的でやる気のある職員、調整力に長けた職員の必要性。
- ・ 法務やコンプライアンス面など、自治体として備えるべき知識や経験に対する不安の

解消。

- ・ 外部の力は必要だが、内部人材・外部人材ともに、お互いに理解しようとする努力、説明しようとする努力が不足。
- ・ 計画や施策を自分ごととするため、初期段階からできるだけ多くを巻き込む仕組み。
- ・ 状況を判断する正しい情報の共有と、自由な議論の場の確保。
- ・ 人マネの活動など、一過性にせず成果の積み上げが必要。
- ・ 情報発信の限界、施策の表面的なところしか伝わっていない。
- ・ 商工会青年部など、町内でがんばっている若い世代との協働。

これらを踏まえ、こうであってほしいと願う目指すべき 20 年後の地域・組織・人材の将来の姿を次のように定義した。

- ・ 小さいからこそ、全員の顔と想いが見えるまち。
- ・ 地域マネジメント手法を確立し持続するまち。
- ・ 町内外の様々な人々がそれぞれの役割や違いを受け入れ、多層的な人財が絶えず動き続け活力あるまち。
- ・ 小さな町の特徴を活かし、子どもたちが地域に誇りを持って成長し、やがてまちづくりの中核を担い、次の世代を育てていく循環を大切にすまち。
- ・ 現在の若手職員の育成が図られ、組織マネジメントの中核を担う信頼される行政組織のあるまち。

目指すべき将来の姿の実現に向けて、1 年後には理事者、管理職、現場、町民の意思疎通を円滑にするとともに、政策決定や事業見直しプロセスの可視化・明確化に向け庁内の意識の共有を図り、3 年後には将来を睨んだ人材育成と組織のあり方を明確にするとともに、職員一人ひとりがお互いの役割を認識しやりがいを感じながら共に動ける集団になり、そして5 年後には、情報を共有しながら活力ある庁内外の人々による「チーム小布施」を確立し、法規面や組織マネジメントなどの課題を克服している組織でありたいと考えた。そして、この組織変革に向けて取り組むアクションプランを次のように定めた。

まずは各自の取り組みとして、職員やまちづくりに意欲的な町民の方々に声をかけ、今まさに取り組んでいる総合計画・総合戦略の見直しや予算編成、事業構築に巻き込んでいき、当事者として関わるよう働きかけを行った。続いて年度内に、総合計画・総合戦略の策定に積極的に参画しつつ、政策決定プロセスの可視化や組織内広報に向けた研究を始めることを掲げた。そして来年度には、事業評価手法と PDCA が反映される効果的で納得度の高い予算編成プロセスについて検討することとした。更に翌年度において、適切な組織体制と人材育成の方向性について再確認するとともに、事務・業務の定型化（マニュアル化）によりルーティン業務の省力化を図ることを目標とした。

これらの検討・実践には、企画政策課や財務課、総務課といった政策決定、財政、人事を

司る部局との連携が必須となるが、幸いにも人マネ OB が要所要所に配置されているため、ハードルは高いが不可能ではないと考えた。

このアクションプランについて、町理事者に対して中間報告の形でプレゼンし対話を試みた。理事者からは、総合計画のアンケートを見ると大きな不満はなく今の町の方向性は町民に受け入れられていることがわかるし、プレゼンにあった将来の姿は今やっていることと変わらないのではないかといった意見があり、何ら代わり映えしないプランであるとの反応と捉えた。また、これまで人事評価や予算編成を形式的に進めてきた感はあるといった反省の声が聞かれる一方、職員は皆、自分が置かれている立場だけが厳しいと感じているし、人マネの活動自体も継続せずに1年ごとに途切れているのではないかといった厳しい意見もあった。

現場が即断即決するには日ごろの密なコミュニケーションが欠かせず、若い世代（20代や30代）が権限を持ち、年配の職員はアドバイスをするくらいの組織がちょうど良く、これまでの人マネ参加者全員で、小布施若者会議みたいな事業を何でもいいから一つ企画立案して実施してみたらどうか、役場内外の人の自由な議論の場を作ってはどうかと反対に提案された。

この理事者に対する中間報告の内容について、幹事団に報告しつつ相談したところ、次の点に関してフィードバックをいただいた。

- (1) 管理職部会やキーマンとの連動
 - ・ 組織にゆらぎを起こす。
 - ・ 時間をかけ過ぎず、できるところから。
- (2) 上位方針の共有、連動
 - ・ スクラップできないのは指針が共有されていないから。
 - ・ 全体に常に情報が流れている状態を目指す。
 - ・ 言いたいことが言える会議進行、オンとオフのシームレス化。
- (3) 職員のあきらめ感、組織の疲弊感の払拭
 - ・ 過去にもいろいろ手を打ってきたが旧態依然のまま。
 - ・ 火が消えかかっている職員や町民への働きかけ。
- (4) 事務事業の見直し
 - ・ 判断基準の提示。
 - ・ 職員がスクラップ&ビルドを体験できるよう。

更に幹事団からは、小布施町からの参加者は毎年同じことを言っていると苦笑まじりに突っ込まれる場面もあった。そこで、改めて過去のマネ友の共同論文の見直し、歴代マネ友達が何を考え対話しどんなアクションを導き出すに至ったのかを確認した。

第1期の参加者（2013 西原、宮川、佐藤）は、経営層の役割や関係性に課題があると感じ

ながらもあえて踏み込んでいなかったり、首長がスピード感とレスポンスを求めて新規の政策を部門の長を飛び越えて個人やグループに指示するため政策や事業は組織としての意思決定、企画・調整が行われないまま実行段階に移り、現場は人・モノ・金・情報の不足や法律問題、関係者への説明不足で、右往左往しながら現場合わせの自転車操業で仕事をしていると感じていた。部門の長には、①ミッション（使命）及びゴール（到達目標）の明確化。②そのための政策方針の取りまとめ。③政策領域に関連する他の管理職との連携・協力。④政策領域を俯瞰した上での他の管理職と協業で課題を解決する役割を担ってもらうことの四つを提案事項とし、小布施町人材マネジメント行動計画を策定した。

今回私たち3人が組織の安心感と信頼感が欠如している課題の根底にあるものとして考えた政策決定プロセスの不透明さに、1期生の3人も触れていた。また、職員の満足度調査から「自分たちは育てられていない、大切にされていないのではないかと感じている」、「信頼の構築と不振の打破」が必要である、「上司と部下の信頼関係が薄い」ということを現状分析で行っている3期（2015 町田、笠原、伊藤）、4期（2016 水野、持田、関）、6期（2018 宮崎、土屋、小山）もまた、確かに私たちと同じことに触れていた。「小布施町、毎年同じこと言っているよね」という幹事の突っ込みが、そろそろまとめに入ろうとしている時期に大きな、大きなパンチとなった。

これらのことを踏まえ、改めてアクションプランを考え直し、事業評価手法や政策決定プロセスの見直しなどに向けた地固めとして、人マネ OB など関心ある職員やキーマンを巻き込んだチームづくりに取り組むこととした。しかし、ここでもまた「小布施町、毎年同じこと言っているよね」という言葉が脳裏を過ぎることとなった。2期生のアクション「いいね」「ありがとう」の共有、3期生の「人マネ参加者、志を同じくする仲間とともにダイアログを重ね、必要であれば柔軟に軌道修正しながら、しかし歩みは確かに、ここで働いてよかったと心から思える職場づくりをしていきたいと思う」という決意、そして4期生が始めた「ダイアログの会」、5期生の「人マネ18人が相互理解を深め一枚岩となって活動していく、皆楽団会議」、6期生の「組織の壁を越え、チームで仕事ができるようマネ友と協力しモバイル端末の導入を目指す」などの取り組みは、当初の熱量の維持や優先度の確保がままならず継続の難しさを物語っていた。

ここであらためて気合を入れなおし、人マネ OB 達もそう思っていたであろうが、熱を冷ますことなく継続的に関われる仕組みづくりを考えながら同時進行でマネ友達とともにアクションを起こし続けていく覚悟を決め、第一歩を踏み出すこととした。これまでの人マネの活動はもちろん、町で行われてきた組織変革と事業見直しに関する取り組みを振り返り、情報共有と課題に対する意識合わせを行い、目標を設定し、テーマ別のチーム化を目指していきたいと考えている。

【次年度に向けた展望】

「原点に立ち返り、やる気と自信を取り戻せ大作戦」

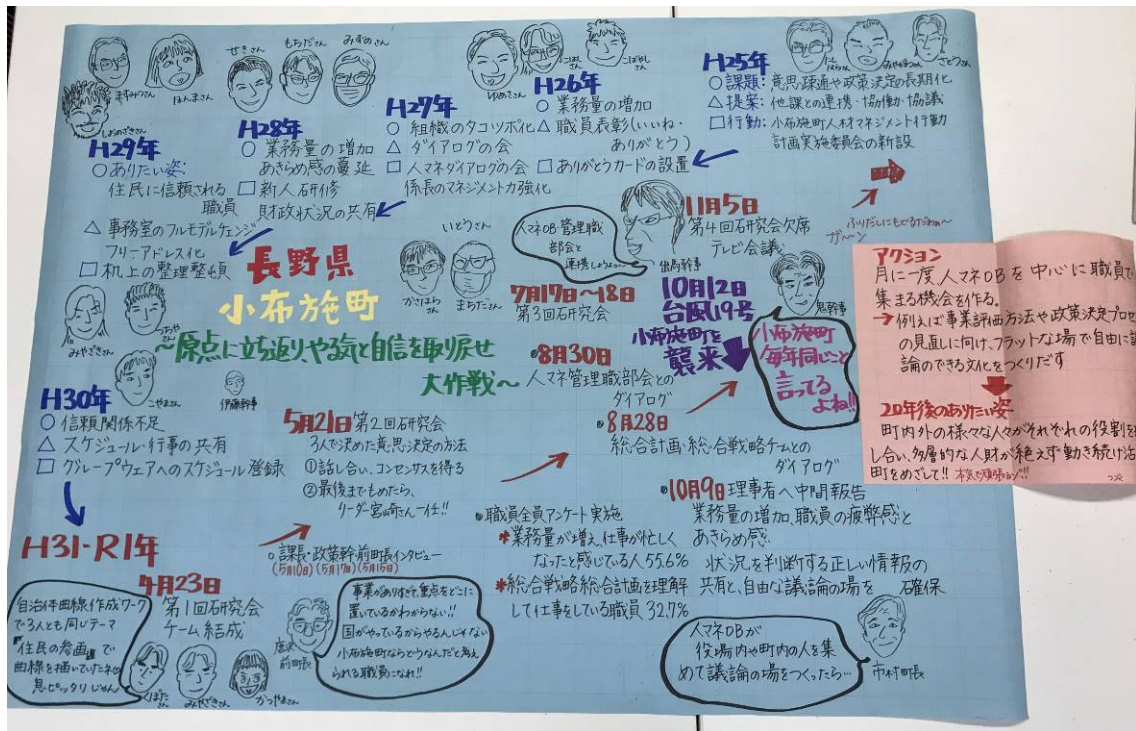
情報共有と意思疎通が図られ、信頼関係のもとに自由に意見を交わせる意欲と自信に満

ちた役場組織の再構築を目指す。あらためて過去の組織変革や人マネ OB の活動を振り返り、その思いや成果を再確認する。そして、管理職部会のメンバーとともにキーマンを巻き込みながら、皆の力を結集して単発に終わらせることなく動きを積み上げていきたい。

かつての職員の先達がそうであったように、小布施のまちづくりに誇りを持ち、やる気と自信に溢れていた頃の役場組織を取り戻すための第一歩として、フラットな場で自由に議論できる文化をあらためて創り出そうと、第5期の提案をモチーフにして月一で人マネ OB が集まる機会を作るところから始める。

例え参加人数が少なくても、『『あいつら楽しそうだな。仲間になりたいな』とやる気と本気を見せ続けることで人は集まってくる』(2017 本間、益満、塩野崎) と言っているように、楽しそうに、いや本気で自分たちが楽しんで、そして周りとの壁や溝を作ることなく根気よく仲間引っ張り込むための声かけをしていく。火が消えかかっている職員には、再び心の火を灯す後押しをしたい。来年の参加者には、ゼロからのスタートではなくタスキを渡すように、毎年の人マネの活動の積上げや引継ぎをしっかりと行い、おせっかいになり過ぎないような立ち位置で見守りたい。

事業評価手法や政策決定プロセスの見直しに向けては、あらためて行政改革や組織変革の過去の取り組みを振り返り、深掘りし、自分ごととしてどうするべきか具体的に考えたい。いずれは、庁内外のキーマンや管理職、理事者も自由に議論に加われるフラットな場に育てたいと本気で考えている。



【付記】

○内省

宮崎貴司

冒頭にも書いたが、小布施町はまちづくりの好事例として取り上げられることが多い。しかしこれは、自分が入庁するずっと前の昭和 50 年代からの町並修景などの町民と行政の協働のまちづくりに端を発している。当時の先輩職員たちは自信に満ち溢れ、毎晩のように膝詰めで町民と語り合い夢を実現させていったと聞いたが、その達成感や充実感ほどのくらいのものであったのだろう。もちろん、今でも尖った施策が次々と打ち出され、様々な立場の人たちと一緒に力一杯取り組み達成感や充実感を感じているのだが、時に、そこに疲弊感とか閉塞感といったものも同居しているのである。

部会の折、幹事のお一人との対話の中で、この疲弊感や閉塞感というのはどこからくるのかという話になった。その幹事の話では、仮に同じことをやっても自分発で進んでやるのと、誰かにやらされるのでは全く違う。町民主導、外部との協働と言っても、それらに振り回されていると思ってしまうえば疲弊感や閉塞感につながってしまうだろう。なるほど、捉え方の違いでプラスにもマイナスにもなってしまう、自分はどっちだろう。

自信に満ち溢れていた先輩たちは次第に役場を去っていき、気が付けばそんな先輩たちと同じ責任を持つ立場に自分は置かれている。財政的にも、マンパワーを考えても今のままでは町の存続はない、そんな強い危機感を持ちつつ一つひとつの事柄に対峙していきたいと考えている。想像力と行動力を兼ね備えた後輩職員に道筋がつけられるよう、今、自分ができることを考え行動に移していきたい。こういうのはあまり得意ではないのだけれども、1年後、また同じことを言っているねと言われないように。

人マネ OB の力を借りながら、また、幹事団の皆さんに叱咤激励いただきながらの1年間であったが、引き続きお手間をおかけすることになると思う。また、今回の参加者3人の中では年長者でありながら頼りにならず、2人の仲間に支えられっぱなしで申し訳ない。でも、凸凹があつてすごく良いチームだったと思う。これからも良き仲間として一緒によろしく。

○決意表明

勝山貴代

組織の在りように小さな違和感（例えば、組織の価値観が統一されていないであったり、組織、組織と言う割には個々のスキルと気持ち任せであったり、結果や成果を求められている組織でありながら、各々の処遇や待遇ばかりを優先し、気づいているけど意見をしないであったり…）を感じながら、日々の業務にあたっていた。そんな中、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会への参加募集があり、母校である早稲田の空気を吸い、熱すぎるぐらいの講師陣の熱に刺激を受け、私の感じている違和感の裏付けが欲しくて参加を決めた。

初回の研究会から「自分たちが変化を起こす」「未来はつくるもの。すぐには変わらない。

でもつくらなきゃ未来は変わらない」という幹事団からの厳しい言葉を投げかけられ、これから始まる1年間の探求に楽しみを見出した。が実際は、そんなに甘いものではなく、今思えば、苦難の迷路への入り口に過ぎなかった。ただ、幸いにして3人での対話の繰返しやキーパーソンインタビューは、お互いの考えや想いを知る充実した時間であり、組織の課題からその基にある原因を紐解きするととても楽しい時間だった。

同期3人やマネ友とのダイアログから、日々感じている小さな違和感や、ぶつ切り状態だった課題と原因が紐づけされ、自分の中で明確に整理された。①組織の中の安心感と信頼感の欠如の根っこには、組織内広報の不足が一要因としてあり、それが組織の価値観の不統一になっていること。②事業評価がないままビルドビルドされる業務をこなすことに精一杯で、結果的に、計画的に人を育てる、知識を身につけるということができず、組織、組織と言う割に個々の能力ややる気に任されている状態であること。③どういう基準でどうやって物事を決めるのかという組織としての意思決定の方法が明確でないことに加え、自分事として物事を捉えられていない職員意識から、その場を平穏に取り繕い、気づいてはいるが意見をしないという職場であるということ。が結びついた。これが明確になったところで、次に私たちは何をするのかという問いには多くの時間を費やした。当初考えたアクションプランに幹事団から「小布施町、毎年同じこと言っているよね」というご指摘を受け、頭でっかちになり理屈だけで何とか物事を片付けようとしていたことに気づかされた。今できる現実的なことを考えて実践していくことを再度検討する中で、自分たち3人だけでは微力過ぎることも思い知った。そこで、過去のマネ友たちを巻き込み、一緒に歩みを進めていくこと、そして冷めてきた熱を再び高めながら、月に一回みんなで集まりフラットに意見を言い合いながら、事業評価手法や政策決定プロセスの検討をしていくことに至った。

私は、人を巻き込むことやその気にさせること、一人でより他人と何かをやり遂げることが得意な人間だと自覚している。今の熱い想いを冷ますことなく、人を巻き込みながら継続的に小布施町役場をよりよい組織とするために知恵と労力と時間を費やしたい。自分が身を置いた環境を良くすることができなければ、地域は良くならないはずであるから…。

一年間の部会への参加は、気づきと学びが多く、刺激的で、また自分の物事や人に対する興味関心の感度を上げられた充実した時間だった。質の高い講義をしてくださった幹事団と、ともに苦しみを味わった全国の仲間たちに心から感謝したい。また最後に、こんな私の誘いに乗って1年間一緒に気づきと学びと研究を積み重ねた同期の2人にも心からのありがとうを伝えたい。これから先の長い道のりもよろしく。

○1年間で痛感したのは対話不足

久保田洋

対話の積み重ね、徹底的なダイアログ…、6年前、当町において初めて参加したマネ友が良く口にしていた言葉を久しぶりに思い出した。それも、終盤の第4回研究会終了後に。

過去100年以上の間、経験したことのない災害が町を襲い、第4回研究会はZoomを用いて行うことを余儀なくされたが、そこで幹事から発せられたのが「小布施町からの参加者は、

毎年同じこと言っている」という一言。マネ友と先輩と同僚と住民と同期の参加メンバーと、あらゆる人たちとの対話不足を指摘するものだった。取り繕うように第4回終了後、マネ友にランチダイアログを提案したが、参加者はわずか1人。マネ友にお聞きすると、かつてその年度の参加メンバーが中心となって定期的に企画、開催されていた（小布施町）ダイアログの会も、ここ2年ほど行われていない。

小布施町は今年度の参加により連続7回の参加回数を重ねたことになる。今年度は管理職部会にも参加させていただいたためマネ友は延べ24人に。平成30年度末の保健師、保育士等全ての職種を含めた正規職員数は99人、実に20%超がマネ友になったことになる。

第1期のマネ友は、当初、マネ友が増えれば組織は変わる、良い方向に進むと口にしてきた。しかし、幹事から発せられた「小布施町からの参加者は、毎年同じこと言っている」という言葉。人材マネジメント部会への参加者の割合が20%を超えても組織体質はほとんど改善できていない。主原因は各年度の研究の積み重ねが、マネ友間ですら対話ができていないためではないかと考えた。そこで、自然と今年度の行動計画は、自分たちを含め組織改革に向けた心の火を再び灯すことに決定。忙しさにかまけ、目の前の業務に追われ、人の好き嫌いにこだわり、後回しにしていた組織改革を前に進めるため、対話を重ねたい。まずは、マネ友から。

加えて来年度参加者のバックアップフォローも行う。最低月1度、対話を重ね、今までの研究成果、取り組みを共有するとともに、新たな視点、アイデアの創出に向けマネ友全員で取り組みたい。8年目の強みを生かし、27人の力を結集し組織改革に向かいたい。

最後になってしまったが、未曾有の大災害対応の最中にも関わらず、快く送り出していた職場の皆さんと、1年間とてつもない労力をかけ引っ張っていただいた同期参加者の2人には特に感謝を申し上げたい。ありがとうございました。