2019 年度
人材マネジメント部会
共同論文

静岡県袋井市　第４期生
環境政策課　大村美穂
財　政　課　岡本美奈子
しあわせ推進課　鈴木重光

目　　次

第１章　はじめに

1　人材マネジメント部会とは　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ１

2　本市との関わり　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ１

第２章　現状把握及び課題の抽出

1　白紙からの対話による考察　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ１

2　マネ友（第１～３期生）の軌跡　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ５

第３章　ありたい姿からバックキャスティング

1　ありたい姿の設定　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ６

2　ありたい姿の実現に向けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ６

第４章　具体的な行動及び実践

1　組織を次のステージへ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ７

2　職員の意識を変えるために　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ７

3　今後の効果的な取り組みに向けて　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　Ｐ８

第５章　おわりに

1　人材マネジメント部会を経て　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P10

2　付録　・・・・・・・・・・・・・・・・・・　P11

1章 はじめに

1 人材マネジメント部会とは

地方創生の本丸は、「人材」「組織」

地域経営をリードするため地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目的に平成 18（2006）年に設立される。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場である。

2 本市との関わり

平成 28 年度（2016.4）から令和元年度まで（継続中）

平成 28 年度の参加より毎年継続して部会へ 3 人/年の職員を派遣しており、本年度は第 4 期となる。部会参加者 計 12 人（3 人＊4 年）。また昨年度より、係長級を対象とした対話実践研修に人材マネジメント部会の佐藤淳幹事を講師に招き、対話の重要性を講演いただいている。

2章 現状把握及び課題の抽出

1 白紙からの対話による考察

0（ゼロ）ベースから自ら考え、見つけ出す大切さ

第 1 期から続いている自ら考え、行動（対話）により組織の現状分析を行い、課題を抽出した。

部会の基本的な考え

①研修会ではない、現実を変える策を考える「研究会」である

②教えてもらうのではない、「**自ら考え、見つけ出す場**」である

③知識は後からでも学べる、「**対話から気づきを得る場**」である

■対話　テーマ：自組織が目指す将来像、今後の展望

①R1.5.13　教育監　1 h

②R1.5.13　40 代係長級職員　4 人　1 h

③R1.5.16　市民生活部長　1 h

＜上：教育監との対話＞

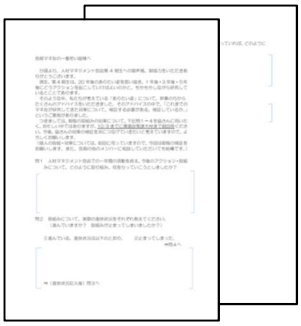
＜下：中級職員ダイアログ＞

■対話　テーマ：組織の現状分析、より良くなるためのアイディア

④R1.6.18　34～36 歳中堅職員 4 人　1ｈ15m

⑤R1.6.18　入庁 3～4 年目初級職員 5 人　1ｈ15m

⑥R1.6.19　40 代係長級職員 3 人　1ｈ15m



<アンケート>

■アンケートの実施

R1.7.19　マネ友（人材マネジメント部会 第１～３期生）の 9 人へアンケートを実施

（内容）・マネ友の皆さんが考える　目指すありたい姿「20 年後の地域・組織・人材のビジョン」とは？

・人マネでの研究を経て、心掛けていること、実行していることは？

<対話の結果、見えてきた現状等>

（現状及び課題）

・組織の課題を共有できていない　・仕事の断捨離ができていない　・職員は少数精鋭

・新システムの導入など変革の必要性を感じているが、それに取り組む余裕がない　など

（改善された点）＊マネ友の取り組みの効果

・対話が浸透しつつある　・チームで仕事をする必要性は感じている　など

一部に改善が見られるものの、概ね１～３期生の抽出した課題と共通する結果に至る。

職員数が減少する中、業務のスリム化が図られないため、業務量が多く、日々の業務に追われて余裕がない（新しいことが出来ず膠着状態）【余裕の創出が必要不可欠】

現状分析と課題から導き出した方向性に対する考察

私たちは、自治体の抱える問題や今後の人口推計、財政見通し、本市の抱える課題や職員の悩みなど課題を深堀する中で危機感を一層強め、20 年後のビジョンは本市の骨格は変えず多様性に対応できる機動的な組織と強みを最大限高め合う地域を創ること、これが最も本市が輝く方向ではないかと考えた。社会潮流を踏まえ、導き出した考え（次頁インタビュー資料）を基に対話を行い、考察を重ねた。

■対話　テーマ：20 年後の地域、組織、人材

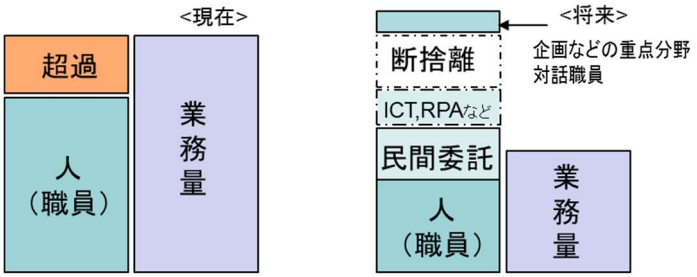
①R1.8.6　企画政策課長　1 ｈ

②R1.8.8　総務課長　1 ｈ

③R1.8.9　副市長　1 ｈ

組織のイメージ

※「業務量」は職員が直接行う業務をいう。
※「人（職員）」は配置人数に応じた適正量を図示化。



参考

人材マネジメント部会

【参考／副市長等インタビュー資料】

「20年後の地域・組織・人材のビジョン」とは？

創造と活力のあふれる「日本一健康文化都市！ふくろい」

『「ふくろい」の独自性、強みを最大限高め合う地域。それを支える組織体制。精錬された人材』

それを実現するには・・・ふくろいの骨格（基本構想）を維持し、時代を先取る改革が必要
→地域が自ら経営品質を求め、行政はそれを支える組織づくり、人づくりが大切。

目指す

【20年後の地域】
・コミュニティセンターを核とし、自立した地域経営ができる地域、人材が育っている地域
・多様性を認め合い、支え合うことできる地域

【20年後の組織】
・社会や時代の変化を先取る組織
・多様性と個人性を認め、支え合うことができる組織

【20年後の人材】
・社会や時代の変化を読み取り、自ら変革できる人材（自ら学び、気付くことができる人材）
・自立した地域経営ができる人材を育てることができる人材

と考える。

方向性は変えず、手段手法を一から研究
～時代を先取る組織体制、人材育成へ～

20年後を想定した、組織体制と政策を提案！？

ビジョンの設定	ビジョンと政策
目指すべき方向性	骨格を維持
どのように実現するか	方向性の確認
主役の設定（地域）	それを実現する体制整備
環境整備（組織・人材）	人材の育成

<総合計画全体のイメージ図>

骨格はふくろいの強みであり不変

3

参考

人材マネジメント部会

【参考／副市長等インタビュー資料】

バックキャスト

なぜ、「ふくろい」の独自性、強みを最大限高め合う地域。それを支える組織体制。精錬された人材が必要と考えたか。

まちの将来像　活力と創造で　未来を先取る　日本一健康文化都市

今後（20年後～）のイメージ
さらなる技術革新、価値観の多様性、変化に富んだ社会
でも、人、健康（心、体、食、都市、自然・・）の大切さは変わらない。

社会潮流のキーワード

持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）

・5G（第世代移動通信システム）
・RPA　・LPWA　・IoT　・AI など

地域

「ふくろいの独自性、強みを最大限高め合う地域」になるには、地域が自らが考え、行動し、経営品質を求めることが必要。地域の未来を地域が創造する。

主役は地域。やらされ感のある地域に活力と創造は生まれない。
地域が活性化すれば、お互いに刺激し合い、袋井全体が活力で溢れる。
コミセンを核とした、まちづくり協議会など地域に経営品質のエッセンスを！

組織

地域が自ら動き出すときに、それを全面的にバックアップできる体制が必要。
社会や時代の変化に先取る組織体制を構築しなければならない。

行政主導では、創造と活力は生まれない。
人口減少高齢化、予算の硬直化を迎え、行政の役割に変化が求められている。全てを行政がやることは限界がある。
例えば・・
・行政は最小限の業務（企画、総務、防災、福祉）に特化。
・トップとボトムに力を入れ、各分野の最小限の管理者を残し、全てサポート体制にシフトする。
・民間委託できるものは民間に移行。（内閣府通達）
・最先端技術の活用（5G、RPAなど）

人材

地域が活力と創造力を持ち、自ら経営品質を求めるには、地域に自立した地域経営ができる人材が必要。行政はその人材を育てる力が求められる。
加えて、地域、団体をバックアップするための社会や時代の変化を読み取り、自ら変革できる力が必要となる。

スマート自治体への転換

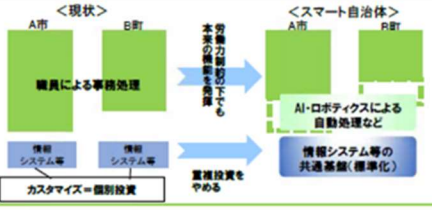
＜破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体へ＞

- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

＜自治体行政の標準化・共通化＞

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
- 自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、期限を区切って標準化・共通化を実施する必要。

⇒ 自治体の情報システムや申請様式の標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法律が必要となるのではないか。



4

■幹事等からの講評　テーマ：20 年後の地域、組織、人材への対話プロセスとビジョンについて

④R1.8.24　課題シートのプレ発表会＆意見交換会　渋谷浩弘幹事（静岡市）　3.5 h

⑤R1.8.30　対話研修後の意見交換　佐藤淳幹事（袋井市）　0.5 h

⑥R1.9.25　幹事団による講評ビデオレター　鬼澤慎人幹事長・加留部貴行幹事

⑦R.10.18　第 5 回人材マネジメント部会 加留部貴行幹事（名古屋市）

<他市からの講評（④静岡プレ発表会にて）>　（要約）

・奇抜な施策を展開するには上層部の信を得るのが難しいと思いますが、それを実践する袋井市になることを期待する。

・マネ友+キーパーソンと起こすアクションの結び付けが上手く出来れば、職員の納得感が高められると思う。新しいチャレンジに向けられる時間を生み出すためのアクションが大切だと思った。（静岡市）

<幹事からの講評>　（要約）

・これまでにやってきた取り組みの効果検証を行うことが大事。それを基にこれからを組み立てるとよりよいものになる。（鬼澤幹事長）

・施策を実現するには、共感する仲間を増やすこと。それには、ゲリラ的活動で「じわっと」広げていくことが大事。（加留部幹事）

■対話　テーマ：今後の組織体制や人材をどうとらえるか

⑧R1.9.3　　人事研修係長　1 h

職員の年齢構成の偏り（S45～S47 年生まれの職員が全職員の約 2 割を占める）をどうカバーするか、少ない職員で業務をまわせる体制づくりが必要。

考察を経て導いた結論

益々変化する社会潮流に対応する施策には、固定観念の打破や弱みを強みに変えることが大切だと感じた。脱ドミナント（固定観念からの打破）を主軸に、体制（組織）づくりと職員の意識改革、仲間づくりを取り組むべき事柄とし、そのためにはまず余裕の創出が必要不可欠と導いた。

固定観念を打破することで物事の本質をつかむ！

同じ絵を見て、「6」と「9」を主張

余裕の創出から行革推進！悪循環から好循環へ

2　マネ友（第１～３期生）の軌跡

今後のビジョンやアクションを考えるにあたり、第１～３期生が実践してきた事柄と提言した内容が、現在どうなっているか、組織への影響の度合いなど確認した。

≪第1～3期生が実践してきた取り組み（現状）≫

2016（第１期生） サッカー型組織への変革	2017（第２期生） 断捨離	2018（第３期生） バックキャスト
・人材育成担当部署とダイアログを実施 ・人材育成基本方針へ反映 ・庁内掲示板への投稿 ・係長ダイアログ ・上層部へ組織の現状を報告	・係長ダイアログ ・既存の委員会における対話の活用 ・「対話実践研修」の職員研修計画への位置づけ ・袋井市職員人材育成基本方針策定にあたっての対話	・係長ダイアログ ・若手職員ダイアログ ・SIMかけがわ2030体験、ふくろい2030作成検討 ・市議会議員対話

≪第1～3期生が提言した今後の取組み≫

2016（第１期生） サッカー型組織への変革	2017（第２期生） 断捨離	2018（第３期生） バックキャスト
・係長ダイアログ ・ダイアログの理解・実践者を広める。	・係長ダイアログ ・対話実践研修の実施	・係長ダイアログ ・メンター制度の導入 ・SIMふくろい2030活用 ・市議会議員と若手との対話実践

各期の提言内容が実際に形となって実現、定着

2017
- ・人材育成基本方針へ反映
- ・係長ダイアログ

2018
- ・対話実践研修の開講
  （講師：佐藤幹事）

2019
- ・市議会議員と若手との対話実践
- ・ふくろい版SIMの研修での活用

＜新規採用職員研修＞SIM ふくろい 2030 を活用

人（ジン）マネ通信　Vol.5

バックキャスト（未来志向）〈３期生の現在〉

今回は人マネ３期生が、研究を経て、現在実行している取組をご紹介します。

市議会議員と若者との対話実践

市議会議員は昨年度、対話実践研修を受け、今回の実践を行いました。

１２月２３日、袋井商業高校生３８人と市議会議員が９グループに分かれ、「２０年後の袋井市をこんなまちにしたい」をテーマに対話を行いました。

２月６日、袋井高校生２９２人と市議会議員が９グループに分かれ、「これからの袋井市をこんなまちにしたい」をテーマに各分野ごとに対話を行いました。

【人マネ３期生】

財政課 北出崇　しあわせ推進課 金原佳紀　すこやか子ども課 前田美咲

SIMふくろい2030の活用

「SIMふくろい2030」とは？
対話型自治体経営シミュレーションゲーム。オリジナル版は2014年に熊本県職員有志が作製した「SIMくまもと」。少子高齢化の進展など様々な課題を事業の取捨選択で乗り越え、ありたい市の姿へ近づけていきます。

２月４日、今年度の新規採用職員研修のなかで、「SIMふくろい2030」を体験してもらいました。ゲームが始まると、参加者は皆、市の経営層になりきって、対話により仮想の市の課題を解決していきました。こちらが想像していた以上に熱心な対話がおこなわれ、感動しました。

Keyword1 立ち位置を変える　Keyword2 価値前提で考える　Keyword3 一人称で捉え語る　Keyword4 ドミナントロジックを転換する

ありたい姿から現状を見つめ、変革させよう。

※人マネとは、「早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会」の略です。

人マネ４期生：環境政策課 大村美穂、財政課 岡本美奈子、しあわせ推進課 鈴木重光

3章 ありたい姿からのバックキャスティング

1 ありたい姿の設定

20 年後の地域・組織・人材のビジョンを掲げ、ありたい姿を描く。

1. 目指すありたい姿　自治体名： 袋井市

近未来は、目的を達成するための手段として、実現可能なありたい姿を描く。

組織・人材のありたい姿（状態）<5年後>

- 組織のスリム化、事業のスリム化【組織変革】
  →機械化やRPA実証実験等で効率化。現在の3/4の職員で業務が行われている。
  →事業の取捨選択によりスリム化。
- 人材の高度化【人材育成】
  →民間企業、他市との職員交流（互いに2年程度出向）。
  時代を敏感に感じ取る人材育成。育成に応じ地域へも入っていく。

組織・人材のありたい姿（状態）<3年後>

- 機械化や外部委託など、削減可能な分野に対し、行革担当課職員が兼務にて変革対象課職員となり、機械化や外部委託、削減を推し進める。【組織変革】
  ※まずは、入力業務や画一業務（税務評価など）、窓口業務から着手
- （分野によって）IT部門などでの若手職員の抜擢【人材育成】
- 新規企画への挑戦を可能にし、行革担当課で可となった分野の予算付け【人材育成】
- 事業の優先順位付けを行い、取捨選択

組織・人材のありたい姿（状態）<1年後>

- 行革担当の課への昇格【組織変革】
  ※業務の断捨離を費用対効果、全国的な取り組みなどから研究。
  担当課との聞き取りなどで、機械化や外部委託、削減可能な分野の洗い出しと優先順位付けを行う。ICT、人事、財政部門と一体的研究するため、行革担当課職員が3課に兼務配置。
- 断捨離の意識付け【職員の意識改革】
  ニーズ（必要なもの）とウオンツ（あった方がいいもの）を整理
- 部単位での対話専門職員（役職）の配置【人材育成（+組織変革）】
  ※メンター制度の充実を兼ねる。

20年後の地域・組織・人材のビジョン

脱ドミナントふくろい ～逆転の発想× 地域力～
「ふくろい」の独自性、強みを最大限高め合う地域。それを支える組織体制。精錬された人材をベースに奇想天外な政策を展開。

（地域）
- コミュニティセンターを核とし、自立した地域経営ができる地域、人材が育っている地域
- 多様性を認め合い、支え合うことできる地域

（組織）
- 社会や時代の変化を先取る組織
- 多様性と個人性を認め、支え合うことができる組織

（人材）
- 社会や時代の変化を読み取り、自ら変革できる人材（自ら学び、気付くことができる人材）
- 自立した地域経営ができる人材を育てることができる人材

20年後のビジョンを実現するためには、職員の余裕創出が不可欠。機動的かつ柔軟な組織体制を確立するため、業務の断捨離を進めると共に、調整役のキーパーソンが必要。

↓

業務の断捨離・・・業務量の削減
→
- 事業をやめる
- 民間委託
- ICTなど最先端技術のフル活用

調整役のキーパーソン・・・対話専門職員を創設

1

2 ありたい姿の実現に向けて

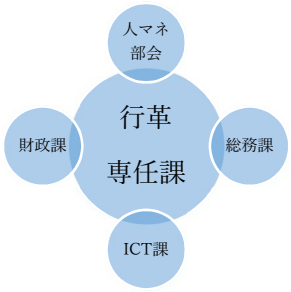
ドミナントロジックの転換

行革専任部署を設け、新システムの導入などの必要性を感じている担当課の職員を行革専任部署の職員（兼務）とするなど、今までの行革実施体制からより実効性のある形へ変換を図ることを提案する。（計画と現場（実態）の乖離からの脱却）

迅速かつ正確に業務を遂行することが重視され、いつしか「失敗をしないこと」が第一となっているのではないか。そんなドミナントロジックを転換し、「失敗してもチャレンジし、そこから次へつなげることの大切さ」を提唱したい。

4章 具体的な行動及び実践

1 組織を次のステージへ



■行革専任部署の創設提案　Action 1

R1.9.30　総務課へ組織要望、行革専任部署の創設意図を説明

R1.11.20　総務課へ提案書を提出

【創設意図（狙い）】

人材育成、財源の最適配分、ICT 活用を一体的に推進するため、3 課に行革専任部署の職員を兼務配置し、事業の優先順位付けや先進的な取り組みの研究を進める　など。（前頁のありたい姿 1～5 年後のとおり）

2 職員の意識を変えるために

職員の意識が変わるきっかけづくりとして、ゲリラ的活動を行った。

■人マネ通信の発行（R1.10 月の VOL 1 から、R2.3 月現在で VOL6 まで発行）　Action 2

毎月 1 回、その時伝えたいことを全庁宛てに情報発信することとした。

年月	掲載内容	ワンポイント
R1.10	予算要求時にあわせ断捨離の意識づけ	業務の断捨離
R1.11	第 1 ～ 3 期生の研究概要	対話の重要性
R1.12	第 1 期生の現在、取り組み紹介	一人称で捉え語る
R2.1	第 2 期生　　〃	立ち位置を変える
R2.2	第 3 期生　　〃	価値前提で考える
R2.3	第 4 期生の取り組み紹介	ドミナントロジックを転換する

<人マネ通信>

■啓発用缶バッチ・マグネットの作成、配布　Action 3

部会参加で心に灯った意識改革の炎が消えないよう、マネ友全員に「対話バッチ」を配布し、身に付けてもらうこととした。

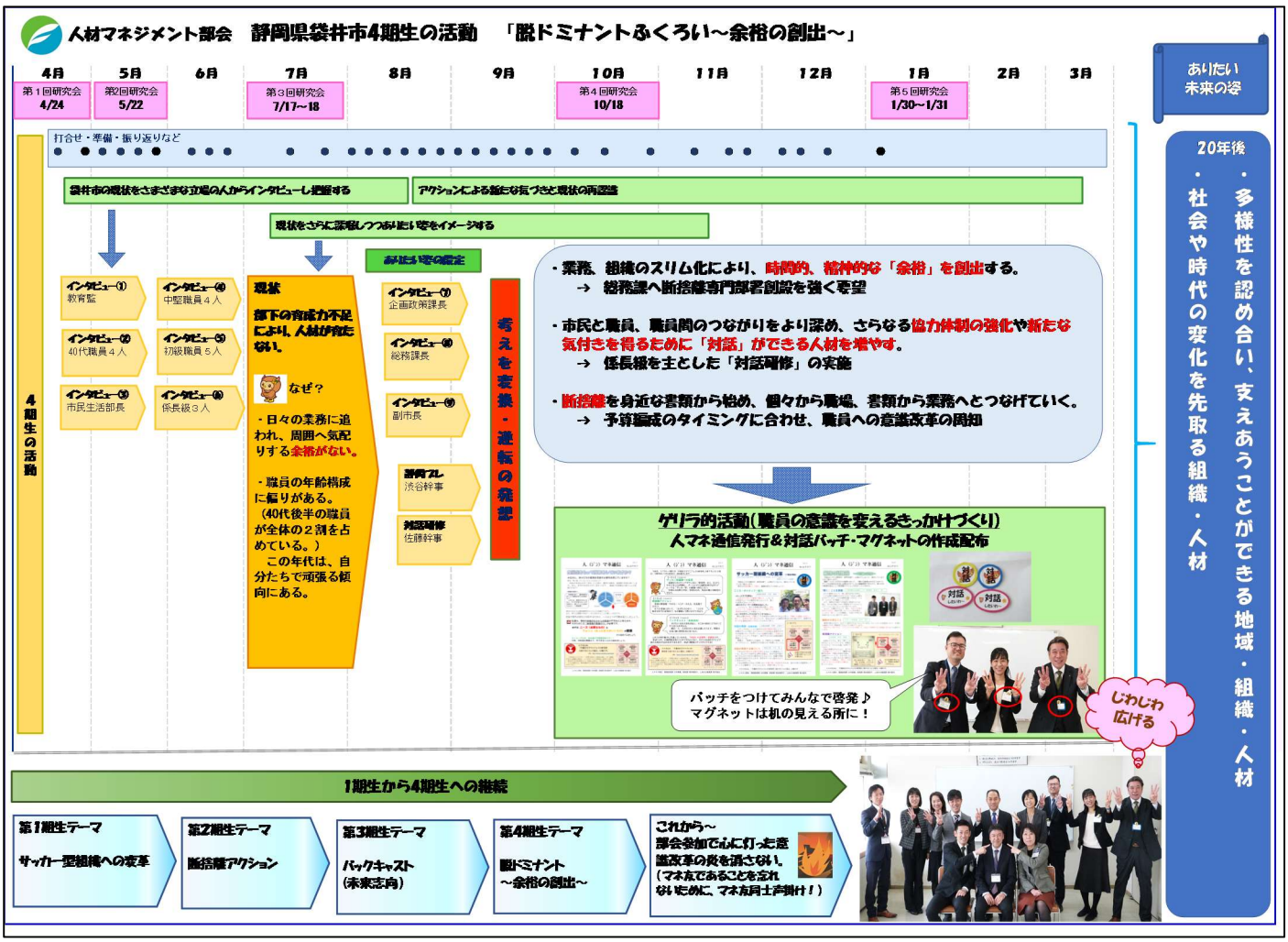
対話を意識してもらうよう、対話実践研修を受講した係長級職員全員へ「対話マグネット」を配布し、職場内の目につく場所へ貼ってもらうこととした。

<対話バッチ、マグネット>

■ふくろい版 SIM（対話型自治体シュミレーションゲーム）　実践 Action 4

10年後の市の課題を対話により解決（事業の取捨選択）する体験をしてもらうため、新規採用職員研修にSIMを取り入れ、人マネ第３期生と共に実施した。（詳細はP5のとおり）

第4期生の一年間の取り組み



3　今後の効果的な取り組みに向けて

効果検証を行い今後の取り組みにつなげる

対話実践研修の現状に関するアンケート（2019.12 実施）　<総務課実施>　Action 5

対象者 81 人　H30～31 年度　対話実践研修受講者　　回答数 68 人（84％）

＜結果の概要（アンケート結果より抜粋）＞

・対話実践研修が業務に役立ったと感じている人は、とても・まあまあを合わせて、88％。それほど役立っていないと回答した８人も、全員が今後は役立ちそうと感じている。

・自分が対話ができている（10 段階で）“６”以上は 75％だった。また職場が、対話ができていると評価したのは 70％であった。

・今後、さらに「対話」を広めていくために必要なことは、世代にとらわれない研修や職場ごとの研修、非常勤嘱託も含めた全職員の研修といった提案のほか、１人１人の意識改革のための小さなきっかけづくりなどの提案があった。

マネ友の効果検証（R1.9 実施）　Action 6

（検証内容）

人材マネジメント部会が終わった後の取り組みとその進捗状況。また取り組んだ内容の効果検証を行っているか。（取り組みが止まってしまった場合、その理由）

（結果）

取り組みに差があるものの、全員が意識を持って取り組んでおり、概ね提案内容は実現している。効果検証が今後の課題となっている。

対話の重要性を多くの職員が感じており、更に職場全体へ広げていくため、ダイアログの継続実施が必要である。人マネの取り組みの充実を図るため、今後も効果検証を行う必要性を感じた。

次年度以降も継続したいこと

職員の意識改革が進むよう、第１～４期のマネ友の取り組みやそれぞれの思いを次の期へ繋げていきたい。

併せて、以下のような取り組みを継続したい。

・全年代型ダイアログ　※係長ダイアログを発展
・職員へ「対話」の意識づけ（じわっと浸透）
・行革専任部署の創設と対話専門職員の創設について要望継続
・効果検証の継続と検証結果を踏まえた取り組みの展開

＜初級職員ダイアログ＞

＜係長ダイアログ＞

＜対話実践研修＞

5章 おわりに

1　人材マネジメント部会を経て

第４期生が、人材マネジメント部会を経て今思うこと、感じていることを最後に綴り結びとします。この論文を読まれた方々に意識改革の炎が灯ることを切に願っております。

今は、袋井市から第４期生として、この研究会へ参加させていただいたことを、本当に感謝しています。今回参加させていただき、４月以降「もやもや」が止まらなく、いつしか、４期生の仲間が人マネのスイッチが入ったことを感じ、そして、自分自身にもスイッチが入ったことも実感しました。

これから、私は、チームの中でそれぞれが強みを活かすことができ、「ほんとうの笑顔がある職場」を目指していきます。私自身それほど大きな力はないけれど、マネ友とともに一人ひとりの意識を変える「きっかけづくり」をしてきたように、まずは、私ができること、私の周りから意識を変えることができること、そして、マネ友全員でおそろいの「マネ友ポロシャツ」を着て、「対話」でもって職員への「きっかけ」を作っていきたいと思います。

環境政策課　大村美穂

人材マネジメント部会への参加は、自分自身の仕事や職場に対する考え方について、見直すきっかけとなりました。これまでは目の前にある業務を間違いなくこなすことに主眼を置いてきましたが、部会での取り組みを通し、今後は自分がいる組織を良くしたいという意識を持ち、行動することが求められていると感じました。

組織を良くするためにはまず、職員全体に余裕がない状況を改善することが必要だと考えます。そのためには、何事も前例踏襲ではなく、「それは本当に必要なことか」、「手法は最適か」などと考えることが大切です。

幹事の「一人１人は微力だが、決して無力ではない」という言葉を胸に、人マネのキーワード「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で捉え語る」、「ドミナントロジックを転換する」という意識を職場に広げていけるよう、まずは自分が出来ることから取り組もうと思います。

財政課　岡本美奈子

現状に甘んじず、何かを変えようと思うこと、やってみようと思うことが大切だと思っています。そのきっかけは、興味でもいいし、疑問に思うことでいいと思います。新しい物事は０からのスタートですが、その後の「道」となると信じています。人材マネジメント部会はその入口として、多くのことを学ばせていただき、この研究によきメンバーと携われたことに大変感謝しています。

私が一貫してきた、手法や意識、組織など全てに対する「ドミナントロジックの転換（固定観念の打破）」は、全く違った景色や政策展開を創造させてくれました。仲間がいたからここまで出来たという感覚と共に達成感と満足感を感じています。そんな思いから一人でも人材マネジメント部会に興味を持ち、行動に移してくれる仲間が増えることを期待し、結びの言葉とさせて頂きます。本当にありがとうございました。

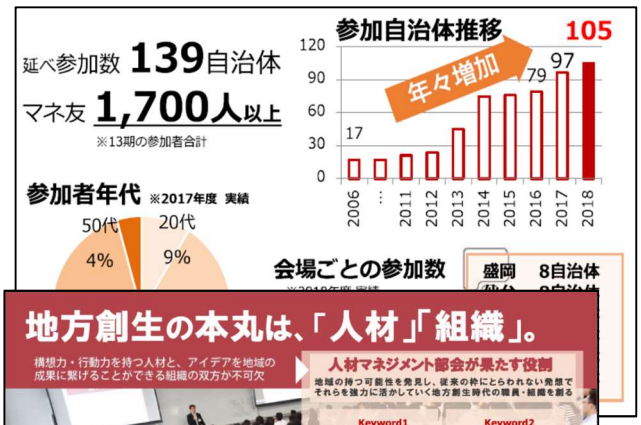
しあわせ推進課　鈴木重光

今回の研究に際し、総務課をはじめ、職場の皆様、第１～３期のマネ友の皆様、

ご理解とご協力をいただき、本当にありがとうございました。

2　付録

＜人材マネジメント部会の情報＞



第４期生の活動

打合せ	31 回
対話･ﾀﾞｲｱﾛｸﾞ	10 回
ｱｸｼｮﾝ	9 回
部会	5 回
ほか	