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

令和２年３月

広島県三次市（みよしし）

山口直行　菅原琴美

目　次

はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

１　活動の概要と経過

（１）第１回研究会　～過去を知り，現在を把握し，未来を考える～　・・ 2

（２）第２回研究会　～問いを考える～　・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

（３）第３回研究会　～ありたい姿から考える～　・・・・・・・・・・・・ 7

（４）第４回研究会　～ありたい姿とアクションプラン～　・・・・・・・・ 8

２　次年度に向けた展望

（１）第５回研究会　～プロセスを振り返る，自らにコミットする～　・・ 9

（２）ぬるま湯会　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

（３）続「職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト」　・・・13

３　付記

（１）山口直行　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

（２）菅原琴美　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

はじめに

私たちの組織には課題がある。経営層がそのように認識しているからこそ，私たちの自治体は，今年度もこの部会（研究会）に職員を送り出した。

この共同論文は，第１３回研究生として選ばれた理由を自問自答しながらも，自治体にある課題と向き合い，微力ではあるが無力ではない私たち２人が，この１年間何を考え，悩み，行動をしたのか，これからどのように未来に向かうのかについて，それぞれの場面で得た「気づき」を中心に，まとめたものである。

１　活動の概要と経過

（１）第１回研究会　～過去を知り，現在を把握し，未来を考える～

ア　研究会の概要

全体で幹事の話を聞くことと，グループに分かれての作業を実施したが，ここで大事だったことは，次の内容であった。

組織を変えるための考え方の軸は，「未来を考える」「現在を把握する」「過去を知る」の３つである。まず，組織は「未来を考える」ことから始まる。何故ならば，事実前提では妥協が生まれてしまうためである。「未来を考える」ことは，価値前提で考えることになる。

そして，目的地に向かって舵をとりながら進むには，定期的に「現在を把握する」ことが必要である。これができなかったら，遭難していることになる。さらに，未来を考えること，現在を把握することのためには，「過去を知る」ことも重要である。歴史を学ぶことで今を正確に分析し，同じ過ちを繰り返すことなく，できるだけ最短距離でめざすところにたどり着くことができる。

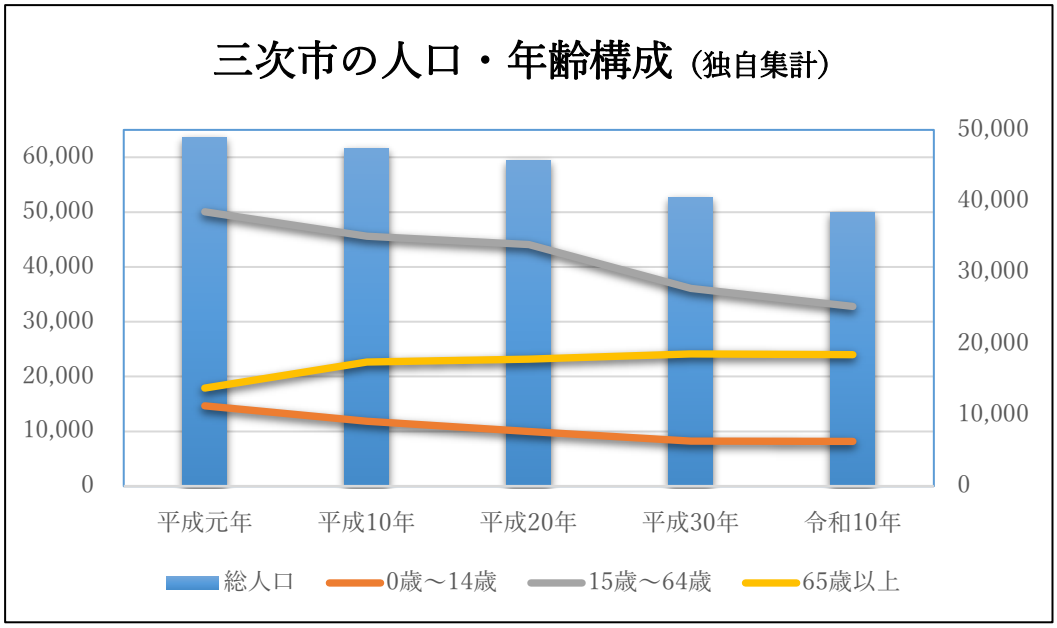
イ　２回目までの取組と気づき

第１回の研究会を終えて，私たちは，聞いたことを十分に理解できていないことは分かった。答えは出なかったが，組織の現状分析を行い，組織の課題を数値等から調べること，そして，現在，本市として組織について

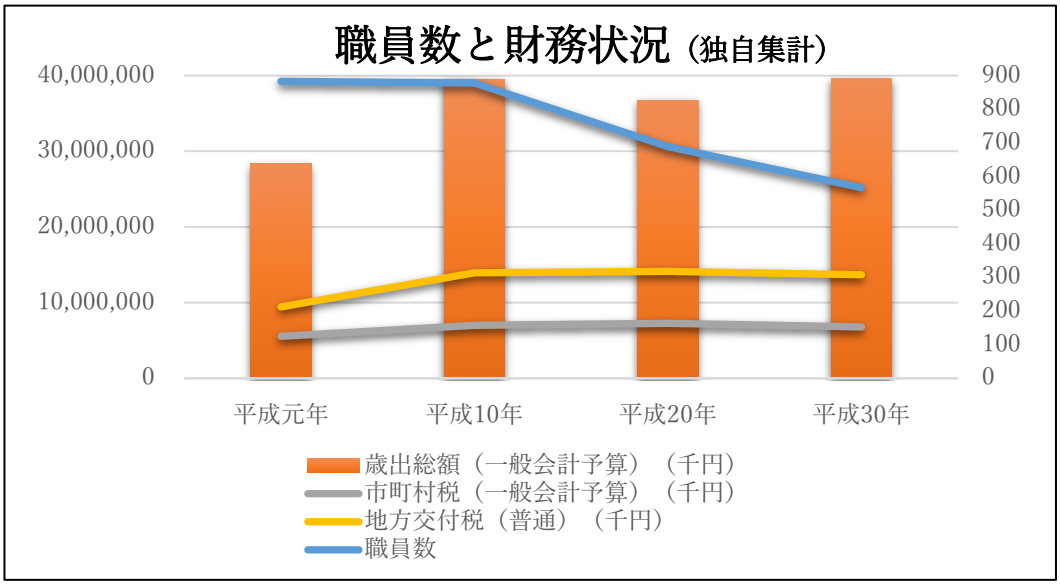
掲げているビジョンを知ることが課題となっており，まずは目の前の課題への対応を実施することにした。概要をまとめると次のとおりである。

①本市の人口・年齢構成，組織の職員数・年齢構成，財務状況

人口・職員数・財務状況等のデータをまとめた。人口は今後も減少するが，三次市全体の年齢構成は，おおよそ現在の割合で推移。高齢者数もいずれは減少に転じる。将来，老年人口（６５歳以上）が生産年齢人口（１５歳～６４歳）を上回ることになる。



職員数，人口は年々減少しているが，予算規模は今も２０年前もあまり変わっていない。



②組織として掲げているビジョン

この研究に関連するビジョンとしては，次の２つがあると気づいた。

○人材育成基本方針

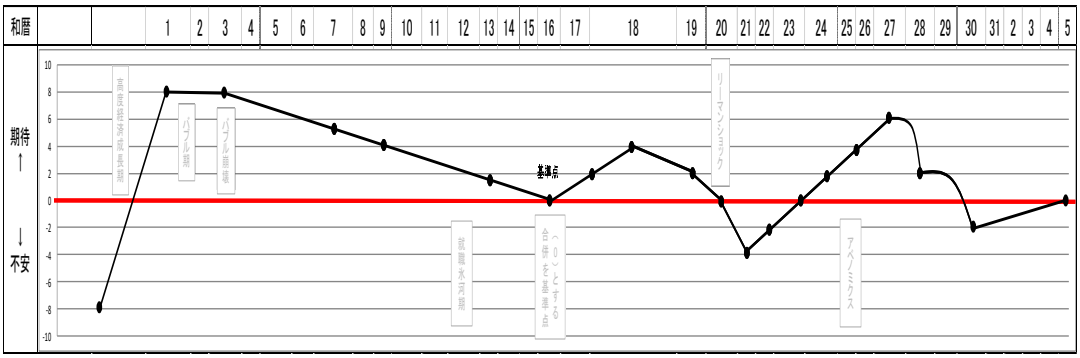
「市民との対話力があり，自発的に考え機敏な行動ができる職員」

○行財政改革大綱

「スリムでフットワークの良い変革力ある市役所組織づくり」

③自治体の今までのタイムライン

過去の三次市の歴史や日本の経済情勢等を市民目線に立って書き出して，それを基に対話を重ね，私たち自治体のタイムラインを作成した。



①から③までの作業で得られた結果について，これらの事実が自分たちの組織や仕事にどのような影響を及ぼしていくのか（及ぼしているのか）を２人で対話を重ね，時間をかけて一覧表にまとめ確認した。最後に，職員１０人との対話を実施して，私たちがまとめた内容と分かったことを発表することにした。また，タイムラインについては，描いた線が正しいかどうか意見をもらいたいと考えていたが，「人によって，見方によってタイムラインは変化するものであり，答えは一つではない」ということに気づかされた。非常に大げさな表現に思われるかもしれないが，この気づきは課題に取り組む中で，一番衝撃的な出来事であった。この気づきにより，第１回の研究会で「いい話し合いができる職場づくり」が大切であると聞いたことを思い出した。一人だけでできること，一人だけで気づくことは知れている。だから対話が必要だ。まさにそれを実感させられた。

（２）第２回研究会　～問いを考える～

ア　研究会の概要

課題への取組により，数値等から現状を把握して，私たち自治体への理解を深め，対話の必要性を認識した。第２回の研究会では，取り組んだことをグループ内で発表するとともに，ほぼ終日「問い」についてのワークに取り組んだ。

第２回目の学びで一番印象深かったのは，「問いが学びを促す」ということだった。私たちは正解のない社会を生きている。そこで大事なのは「解く」ことではなく「問う」こと。「問い」を発することにより，考えるという行為が始まり，漠然とした理解が整理され，答えを出す動機が生まれる。「問う」ことで，知恵と経験を持ち寄ることができる。未来を創るために何が必要かの「問い」が，動き始めるきっかけを作る。

物の豊かさから心の豊かさへ価値観が変わり，多様性も求められている。まさに，「正解のない社会」と言われている中で，それではどのようにして考え取り組んでいけばいいのか，日ごろから悩んでいた。その答えが「問い」にあることを発見でき，思わぬ収穫を得て，「問い」の実践をしたいとその時は思った。しかし，時間が限られる中で，どう「問い」をして方向性を見いだせていくことができるか，それまで我慢できるかが問題である。

イ　３回目までの取組と気づき

第２回の研究会を終えて，次回までの課題としては，引き続き現状分析を行うことだった。現状の根拠を数値等で積み上げること（左脳を活用），そして，感覚を大切にしながらイメージを膨らませること（右脳を活用）により，組織の現状の分析をする（仮説を立てる）という作業で

ある。ここでは，「職員」「組織」「職場環境」の３つの観点から，組織の現状を分析することにした。これについては，いろいろなことが思い浮かぶも，まとめるのに近道はないと判断し，私たちはブレーンストーミングを実施することにした。

また，現状分析の根拠については，前回の課題でまとめた数値，統計データ，職場でのインタビューにより集めたものを活用した。

そして，最終的に２人で対話を重ねて，次のとおり作り上げた。組織の現状分析では，頭の中が整理され自分事になったと感じた。今のままの組織では問題がある。何とかしなければと思いを強める結果となった。

同じ部署内でのコミュニケーションはできているのに，他部署との横の連携がとれておらず，組織としての相乗効果を発揮できていない。

- 同じ部署内と違い，他部署間においては，一緒に問題解決に立ち向かっていく同志という仲間意識が薄いのではないか。
- 極力話をしないことをまず考え，課や部を超えて，必要な情報が交換されていないのではないか。
- 組織を回し変えるには，経験によって培われた役職者の高いマネジメント能力が必要である。

一つひとつの仕事に対して「コスト意識」を持ち，「目的」「自分の役割」「効果」について理解し納得したうえで仕事をしている職員が少ない。

- 財政状況を把握して，その歳出予算要求は何を財源としてするのかなど，自分事として考えて仕事をする職員が少ないのではないか。
- 新しいことややり方を変えることに抵抗を感じ，職員が受け身な体質になってしまっているのではないか。
- 一人ひとりの業務量が多く，納得できるまで調べたり，十分な精査を行うゆとりがないのではないか。

組織を変えようとする制度や計画は市役所内に存在するが，職員一人ひとりが組織のあるべき姿を考え理解し，それを周りの職員と共感しながら取り組むことができていない。

- ・組織として制度や計画を共有できていないのではないか。そのことで，職員一人ひとりへの意識付けと責任を与えることができていないのではないか。
  ・引き継いだ業務をこなすことに精いっぱいな状態にある人が多く，「対話」に時間を割くゆとりがないと思われる。
- 上司と部下がありたい姿を共有し，腹落ちした上で業務にとりかかれていないのではないか。
- 組織を変える制度や計画が，職員同士での対話により，みんなで作り上げていくものになっていないのではないか。

（３）第３回研究会　～ありたい姿から考える～

ア　研究会の概要

これまでの研究会及び課題を踏まえて，普段のなにげない対話や深く掘り下げていく対話，考えをすり合わせるための対話など，改めて対話の重要性について，講演やグループワークを通じて理解を深めた。何度も対話のワークを重ね，自分が感じたことの振り返りや他者の意見を聞く中で，自分の描くありたい姿が徐々に浮き彫りになり，形づくられていくのを感じた。

イ　４回目までの取組と気づき

20年後（2040年）の地域・組織・人材のビジョン

◆社会と市民の暮らしのことをがむしゃらに考え，気づいてみれば，今や住みやすいまちランキング西日本一◆

【地域】先祖代々の地域を守り抜きたい気持ちも叶える**結構いい感じの**まちづくり＝誰一人取り残さない，市民みんなのしあわせを追求

1．住んでいる人にやさしいまち　2．誰もが暮らしやすいまち　3．人と人とが寄り添い助け合うまち

≪具体的な状況≫

①【中山間地の割に**結構**人がいる】

人口約4～4.5万人での推移をめざし，合計特殊出生率2.07維持・元気高齢者増，人口社会動態均衡ができている。

②【住んでみると結構仕事がある】

生産年齢人口にある市民が市内で働くことのできる，人間ではないとできない仕事がある。市外の仕事を市内でできる仕事づくりの環境も進んでいる。

③【コンパクトシティ化が**結構**進んでいる】

20年後の将来を見据えたときに，将来まちは「コンパクトシティ化するしかない」という共通認識で，各分野で事務事業に地道に取り組んできたことで，様々な資源が集約化され，持続可能なまちができつつある。

④【次世代モビリティが**結構**進んでいる】

自動車が都市部より少ない利点を生かし，自動運転機能を備えた自動車の普及を推進して，各地域の拠点施設までの移動を確保すると同時に，ICTで構築された地域公共交通システムとを利用して，誰もが各地域の拠点施設から市街地の行きたいところに結構行ける。

⑤【市民同士に結構強い絆がある】

災害時などに市民同士が寄り添い，知恵を出し助け合う結構強い絆ができている。

【組織】知恵と行動力，そして市民からの信頼

組織としてまとめた，地域の20年先のありたい姿を実現するために，職員が対話により市民とともに知恵を出し合いながら，新たな知恵を生みだし，それを行動にして，地域社会への成果を生みだし続けることができる「スリムでフットワークの良い変革力ある市役所」

【人材】人間らしさと達成感

AIではできないこれら能力が備わっている。

◎地域の20年先のありたい姿を思い描き，それを実現しようと努力する高い「創造力」がある。

◎市民サービスの質の向上にもつながる，いつも磨かれている「おもてなしの心」がある。

第４回目に向けての課題では，今まで過去や現状をしっかりと学び分析した上で，ありたい将来の姿を描き，そこから５年後，３年後，１年後とバックキャスティングすることに取り組んだ。この作業を通じては，地域の２０年後のビジョンを考えるにあたり，私たちは地域の未来について，人に語ることができる明確な夢を持っていないことを実感した。

何よりビジョンを持つことが全てに共通して大事なことなのだと気づ

かされた。まちづくり，組織づくり，職場づくり，職員づくりの全ての課題を解決するための糸口が，「ビジョンを持つこと」にある。つまり，マネジメントにおいてこだわるべき最大のポイントは，職場に組織のビジョンを浸透させることと共に，職員一人ひとりに，自分なりの将来のビジョンをもたせることだと言える。

（４）第４回研究会　～ありたい姿とアクションプラン～

ア　研究会の概要

自分たちが描いたありたい姿と，その実現のためにどのようなアクションをするかについて，各自治体が発表し合い，他自治体との意見交換や幹事からの意見を基に，アクションプランへの意識を深めた。他自治体が何に取り組んでいるのかを知り，現在の自分たちの立ち位置を確認することもできた。

イ　５回目までの取組と気づき

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
山口直行　参加者	これから	所属課の課長・係員を含めた身近な職員と	地域の未来の姿を描き，求められる職員像を意識してもらう意識啓発を日常業務，日ごろの雑談を通じて行う。	・随時 ・人材のありたい姿を実現するため，自分が自発的にできる取組としてする。
菅原琴美　参加者	これから	若手職員	様々な機会を活かして同期や係内の若手と対話し，思いや意見を掘り起こす。	・今年度中
２人で	これから	総務課	人事評価制度についての勉強会	・今年度中 ・2人で本市の人事評価制度の真意への理解を深める。加えて部・課・係長・一般職のワーキングで，制度の勉強と見直しの検討と将来のまちのあるべき姿を描く訓練の実施などの提案を総務課にする。
マネ友と	これから	マネ友と	・第4次行財政改革推進計画を踏まえ，まずはマネ友の，20年後の将来のまち・組織・人材の描く姿を聞き，組織を変えたい気持ちと一歩踏み出す勇気があるかどうかを確認する。 ・マネ友が講師のファシリテーション研修の開催	・今年度中 ・組織変革についての提案項目を考え，組織に提案するための，マネ友有志で構成するチームづくりが可能かどうか感触をつかむ。 ・身近なところで，対話への技術向上を図る。
	令和2年度から	マネ友と	今までのマネ友が考えてきた組織を変えるために取り組むべき行動計画を掘り起こす。	・令和2年度から随時 ・マネ友が今までに考えてこられた取組でしてみたいことを一緒に組織に働きかける。

人マネＯＢが今までしてきたことを学び直す中で，人マネＯＢが導き出した組織の課題やありたい姿の方向性と私たち２人のそれらには，大きな違いがないことが分かった。人マネＯＢは潜在意識が高いので，まだ実現できていない素晴らしい過去のアクションプランを掘り起こして「追い炊

き」し，チームを組んで動くことを最終的な一歩にしようと２人で決めた。「無理をして人を巻き込む必要はない。性格に合わないことを無理にする必要はない」と言われたものの，アクションプランについては，「本丸部署から来ているのだからもっと大胆に」とのアドバイスを受けた。限られた時間の中で，どんなアクションをすればいいのか，私たちはあっさりと方向性を見失ってしまった。

私たちは，初めての参加であるのに，自治体としては１３回目のベテランであることを常に言われ続けてきた。何か新しい大きなことをしないといけないプレッシャーと日常業務からくる疲労により，「心の健康」を優先することにした。これは最も大事なことである。まず健康でないと何もできない。組織には変わりはいるが，自分の体は一つしかない。

２　次年度に向けた展望

（１）第５回研究会　～プロセスを振り返る，自らにコミットする～

もうアクションを起こすことはやめることにしたが，研究会には最後まで参加しようと２人で決め，ポスターセッションの準備も行い，第５回研究会に臨んだ。ポスターセッションは，互いに自治体同士がこの１年間の取組を発表するために行われるのだと思っていたが，実は，「省察」を促されており，第２回研究会で学んだ「経験学習モデル」の実践が最大の目的であった。

諦めかけていた私たちは，ポスターセッションを通じて，今までのことを省察し，言語化・概念化・持論化を行った。そしてこれまでのアクションを「職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト」と命名し，最初で最後のつもりでアクションを起こすことを決定した。

第５回研究会に参加している際に，様々な気づきを得ることができた。他自治体のポスターを見たり話を聞くことで，他自治体の仲間も考えることは概ね同じで職場の問題点も概ね同じである。今までのマネ友も同じ。極端に言えば，各自治体の違いはポスターの作り方，見せ方だけである。

この気づきを通じて，「今まで誰もやったことのない新しいことをすること

や，新しい提案をすることが人材マネジメント部会の目的ではない」と理解した。どこかがやっていることでもいい，ただし，それぞれ組織の規模や風土は違うし，私たち２人もいい意味でも悪い意味でも特徴がある。その自分たちの特徴を活かしてできることをすればよい。自分たちの自治体流になればよい。

過去１３回，本市ではこの人材マネジメント部会に参加して，組織の課題やありたい姿とアクションプランを延べ３０人の職員が考えてきた。毎年しているのだから，一から始めずに，どんどんステップアップすればいいのではないかと思うこともあったが，それでは一人称として気づけないのではないかと今は感じる。一人ひとり苦労して気づくことで実体験となる。

職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト

（活動サマリ）

これまで研究会に参加して，納得いくありたい姿とアクションプランを見出すところまで来られたものの，職場の壁と職員の疲弊ぶりを見せつけられて絶句。オフサイトに動いて，職員の心を動かしたいと思いつつ，まずはオフィシャルを中心にささやかに組織に水をまきながら，２人での学びなど深めています。

①これまでのマネ友の取組を振り返ってみると，素晴らしい取組がたくさんあるのに広がらない。
②職員の中には組織を良くしたいと思っている人が結構いるが，その心の土壌はコンクリートのような状態になっているのが分かった。
③思ったよりも課内・係内では対話が行われていたが，やはり部署間には大きな「壁」があり，部署を越えた横のつながりが弱い。
④自分たちの組織では，インタビューという形だと「壁」が発生してしまうことが分かった　→【心の種に水が届かない。】
⑤職場の疲弊感がすごい。病気休暇・人員不足など本丸職場でも悲鳴…。

↓

①担当業務を通じて自分の学んできたことを取り入れた。
②家族や職場の仲間，上司と組織のことについて「さりげなく」対話を重ねた。

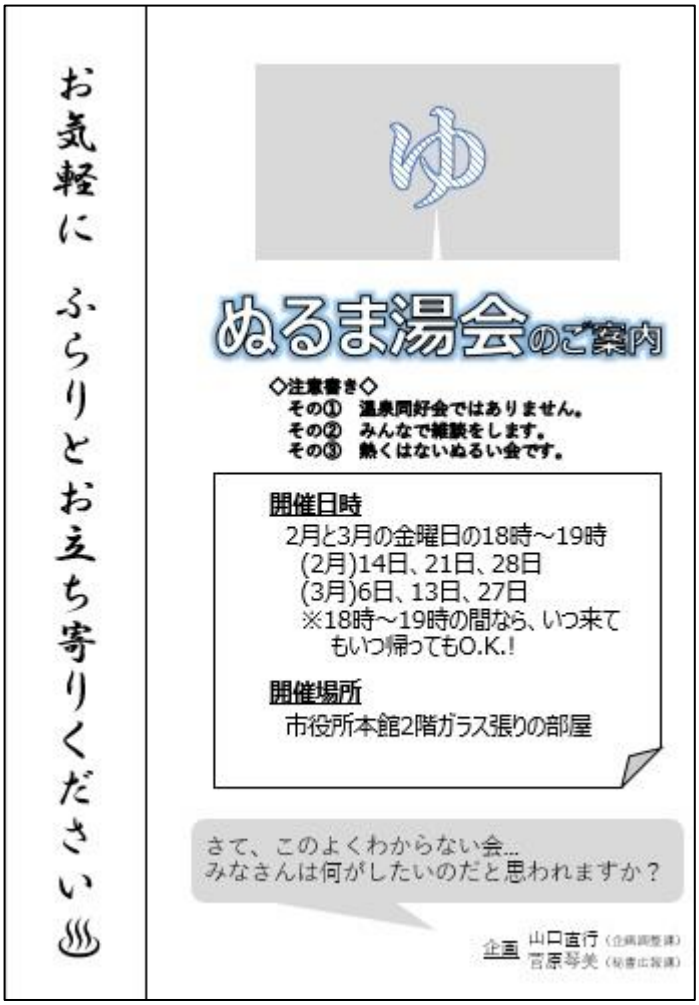
↓

「さりげなく」対話をすることで，「壁」が薄くなっていくのを感じた。→【心の種に水が届いた！】

（２）ぬるま湯会

人材マネジメント部会は,「答えを出す場ではない，知識を身につける場ではない」。これはどういう意味なのか，正直理解できなかったが，第５回研究会への準備と参加を通じて,「気づき，そして一歩踏み出す場である」と分かった。これは当たり前ではないかと言われるかもしれないが，私たち２人にとっては,この瞬間ひらめきに近い感覚があった。この感覚が持てたことが，この１年の最大の成果である。

第５回目に幹事長から「０を１にすることと，１を１，０００にすることとでは,０を１にすることのほうが遥かに難しい」という言葉をいただいた。その言葉を胸に,「職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト」を始動することに２人で決めた。何のテーマもない,私たちも何も準備しない，誰も来ても来なくてもいい，時間内にいつ来てもいつ帰ってもいい，ただ毎週金曜日の１８時から１９時まで,時間延長なしで,市役所の２階のガラス張りの会議室に電気がついて私たち２人がいるだけのミーティングを，まずは期間限定で２月，３月の２か月間計６回開催することにした。まだ，４回目が終わったところで論文提出を迎えたため，この会が今後にどうつながっていくのか，何が得られたと言えるのか，参加していただいた人はどう思っているのかなど，まとめは出来ていない。



ここでは，第４回終了までの各回の状況を記録しておきたい。

ア　第１回（２月１４日）

記念すべきスタートを，分かりやすくバレンタインデーとした。チラシを見て来てくれた人や，管理職の人，本庁以外の職員，参加者数は１１人。

内容は，「対話」のこと，コーチングのこと，それぞれの仕事のこと，５月に迫ったオリンピック聖火リレーのことなど，多岐に渡る話題で予想以上ににぎやかな会となった。

イ　第２回（２月２１日）

前回とはほぼ異なるメンバーが様々な課から集まり，参加者数１１人。

話題は，市の事業への新型コロナウイルス感染症の影響のこと，三次市のゆるキャラ「きりこちゃん」のこと，避難所のこと，タブレット導入のことなど仕事の話題で，全員が発言する和やかな雰囲気の会となった。

ウ　第３回（２月２８日）

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため，学校を休校にしたり，行事を中止したりの対応に追われる中の開催。参加者数３人。趣味の話や家族との出会いの話をするなどして過ごした。

エ　第４回（３月６日）

業務が忙しい中，参加者は６人。それぞれの部署の最新情報や，ＳＮＳのこと，担当業務の新しい取組の裏話など，仕事のモチベーションが上がる話題も多く出た有意義な会となった。

参加者の人数だけでは測れないものもあると感じている。チラシを全ての部署に配布して回覧してもらったが，「ぬるま湯会」というネーミングも功を奏して，皆さんの心に届いたのか，折に触れ多くの方から「湯につかってみたい」と声をかけていただいた。この取組はまだ途中段階であるが，他部署の職員とのささいな情報交換や，同じ組織で働いている人の人となりを少しでも知ることが，「ほんとうの笑顔」を創るための第一歩になるのではないかと思う。

（３）続「職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト」

４月から新年度となり，私たち２人も人マネＯＢという立場に変わる。その中で，今後人マネＯＢとしてどのように人材マネジメントに取り組んでいくのかについて，最後まとめておきたい。

結論から言えば，現在行っている，「職員の心の種に（さりげなく）水をまくプロジェクト」を続けていきたい。今職場はどの職場も疲弊しており，４月以降もその状況は改善しないと考えている。今後，ＲＰＡなど情報通信技術を取り入れることを推進して，新たな手段による業務改善・効率化が図られていく予定だが，その実現のためには多くの時間と労力と財源が必要になるので，一朝一夕にはいかない。今までも少しずつ業務委託や指定管理者制度を活用した業務の第３者化を図ってきたが，私たちの自治体がある中山間地域においては，担い手・事業者も人手不足である。

そのため，私たち２人ができることとしては，まずは，引き続き一職員としての立場でささやかに組織に水をまきながら，オフィシャル（行財政改革の推進など）の機会を活かしたい。職員のモチベーションを上げるための，組織のビジョンを理解し，個人のビジョンを持ってもらう取組を，好機を狙って進めていくとともに，組織・職場の風土を変える取組も，それぞれの業務上の立場において，実践していきたい。

それ以外の取組としては，４月以降もニーズがある場合には，「ぬるま湯会」を継続していきたい。毎週決まった曜日の決まった時間に，行きたいときに行って，他の部署の人とも飲み会でもないと話せないような，世間話ができる。そんな機会を職員が求めているかどうか。大切な１時間を使って，その瞬間に業務上の成果が何も生まれないゆるい集合体は意味がないと思われるのか。まずは，それを見極めていきたい。

また，私たち２人を含めて，今まで人材マネジメント部会に参加された人マネＯＢの皆さんと対話をする中で，組織を良くしたいと思っている気持ちを「追い炊き」し，今まで温めてきた部会に参加していたころの取組（案）を含めて，チームを組んで組織に変化を働きかけていくことができるかどう

か，「問い」をしていきたい。

第５回の研究会において，職員が自分の強みを知り，組織の強みを知り，外部に自慢できる組織となれることが大切であることを教えていただいた。いい組織づくりは，いいまちづくりにつながる。決して公務員だけのためではない，市民のための市役所組織変革のために，今後も微力ながら取組を進めていきたい。

３　付記

（１）山口直行

この１年，常に仕事の合間や仕事中に，人材マネジメント部会のことを考えては，部会への参加が自分にとってプラスなのかマイナスなのかずっと自問自答し続けてきた。

市役所に入庁してから，幾度となく職場で用意された人材育成の研修や自ら応募して外部の研修に参加するなどして，スキルアップの機会をいただいてきた。しかし，そこに共通することは，話を聞いて「なるほど」と理解して目が覚めた気持ちになり，「明日から実践してみよう」と気持ちを新たにするものの，次の日にはほぼ研修で学んだことを，自分の目の前の担当業務に追われて頭の片隅に追いやり，やがて学んだことを一度も活かすことなく，自分の心から消してしまうという現実である。

例えば，スティーブン・Ｒ・コヴィー博士が提唱された「７つの習慣」がある。素晴らしい原則がうたわれており，仕事上だけではなく日常生活においても，非常に参考になる中身ではあるが，何度読んでも少し時が経つと，「７つの習慣」の７つをほとんど思い出せなくなっている。年齢のせいもあるかもしれないが，やはり頭に残らない最大の原因は，その中身を実体験できていないことにほかならない。

昨年４月２５日の福岡会場での第１回研究会に参加した時には，始まるまでに職場で渡された資料に目を通し，「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」そして「一歩前

に踏み出す」という言葉をきちんと黙読した。その時のことは今でも鮮明に覚えている。何だか素晴らしいキーワードであり，これを理解しないといけないと思った。そして，第１回目が終わった後に見返してみると，人には説明できないけれど，何か分かったような気がする状況にはなった。しかし，これは，いつもの職場で用意された人材育成の研修や自ら応募して外部の研修に参加した後と感覚が同じ。１年間あと４回もあり，途中に課題も出て，私では何も成果を生むことはできないのではないか。不安がつのった，何か身につくのだろうか。

この人材マネジメント部会は，「研修会ではない」「教えてもらうのではない，自ら考え，見つけ出す場である」などと書かれてあり，研究会の場でもその点を幹事団の皆さんが話された。しかし，実際に終わりを迎えてみると，５回にわたる研究会とその間に出された課題に取り組むことで，周到にこの部会の意義について気づけるように，導かれていたことが分かった。まさに脱帽である。今回のように通年で取り組む研修は初めてであったが，おかげで１年教えていただき取り組んできたことが，自分の今後の仕事上はもちろん日常生活でも役に立つ思考を身につける貴重なきっかけになったと思う。

さて，この１年自問自答し続けてきた，「部会への参加が自分にとってプラスなのかマイナスなのか」についてである。この部会に取り組むために，多くの日数を費やしてきたのは確かであり，仕事上の担当業務に与えた影響と自らの健康と家族への負担においてマイナス面も大きかったと思う。ただ，価値前提で考える（ありたい姿からのバックキャスティングする）と，やはり公務員としてプラスだったとの結論としたい。

ヘンリー・フォード氏の「未来を考えない者に未来はない」という言葉に最近出会った。私は人材マネジメント部会に参加させていただいたことで，この先の未来に進むチャンスをいただいたのかもしれない。私を部会の参加者に選んでいただいた皆さんと，周囲の皆さんのご支援ご協力に感謝を申し上げ，この１年間を締めくくりたい。

（２）菅原琴美

この部会に参加し，今まであまり考えてこなかった組織全体のことや，知ってはいたが，深く考えたことがなかった組織のめざす姿について，自分なりの考え方や理想を持つことができた。私はどちらかというと対話に苦手意識があったが，少しは変われたのではないかと思う。

３年目という職員経験が浅い中で，この組織の課題を考え，解決に導くアクションをおこすという大きな命題に，私に何か大きなことができるのか，と何度も自問自答してきた。そんなモヤモヤの中で，マネ友から「３年目のあなたにしかできないことがある」という言葉をかけてもらった瞬間，ストンと腹落ちした。そこから，小さい取組ではあるが自分だからできることのアイデアが湧き始めた。人は，腹落ちすると動けるということを身に染みて感じた瞬間であった。

社会人になって初めての職場で話したスピーチを思い出した。「職場の組織は一つのチームだと思います。例えば，サッカーはパスをつないで点を取る。パスを出すときは，相手の受けやすいボールや，その人を活かすようなパスを出す。そんな相手を想うパスを出せる人になりたいです。」ここ数年，この初々しい心を忘れていたようである。同じ組織で，同じ目標に向かう者同士，つらいことや苦しいこともあるけれど，支え合って目標に向かっていける。そんな組織をめざして，これからもささやかながら周りの人の心に水をまき，誰もが持っている心の種（「ほんとうの笑顔」の種）を大事にしていきたいと思う。

最後に，この部会に参加させてくださった皆さん，同じ職場の上司や同僚，力になってくださった人マネＯＢの先輩方，部会で出会った先生方や同士の皆さんに心から感謝を伝えたい。