令和３年度（２０２１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

令和 2 年 10 月 25 日に観光復興の拠点として「浜の駅松川浦」がグランドオープン

福島県相馬市（１３期生）

建設部　下水道課　　佐藤　数馬

建設部　都市整備課　　大内　良平

保健福祉部　社会福祉課　　延山　悠樹

目次

１．はじめに

１-１．相馬市と人材マネジメント部会

１-２．今年度のテーマと１３期生

２．活動の概要

２-１．リモートによる研究会開催

２-２．１年間の活動概要

３．現状分析とありたい姿の検討

３-１．現状分析

３-２．ありたい姿の検討

４．組織変革に向けたアクションプラン（メンター制度）

４-１．アクションプランの計画

４-２．アクションプランの実行

４-３．アクションプランの評価

４-４．アクションプランの改善

５．今後の展望

付記

参考資料

１．はじめに

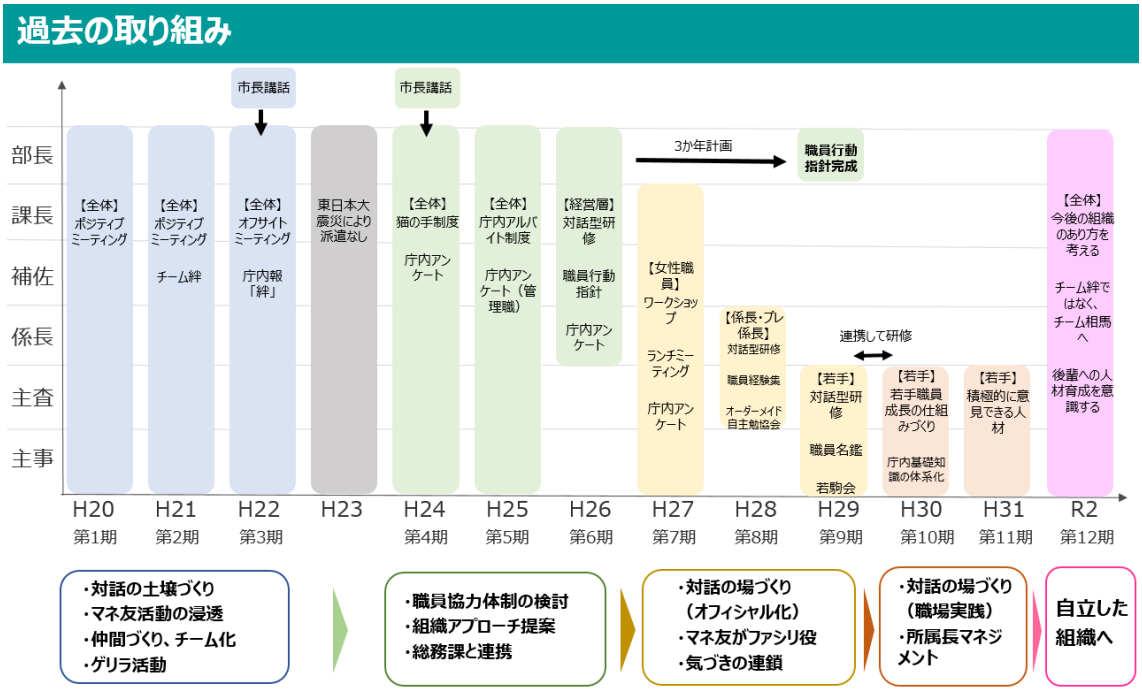
１-１．相馬市と人材マネジメント部会

相馬市は、早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会に平成２０年度から毎年参加し、今年度で１３期となる（東日本大震災のあった平成２３年度を除く）。

主な組織成果としては、マネ友を中心とした「チーム絆」により対話型研修会、職層の役割・行動指針の明確化を通じた「対話する文化」の定着が挙げられる。近年の活動としては、度重なる災害対応等で活動が制限される中でも、「若手の育成」、「対話の場づくり」をキーワードに、自立した組織になるよう、研究に取り組んでいる。

１２期の積み重ねで培ってきた「対話の質」は令和元年１０月の東日本台風、令和３年ン２月の福島県沖地震、新型コロナワクチン集団接種等において、組織としての迅速な対応、部署間での協力連携ができており、これは「対話の質」により組織の質が高まっていることの表れの一つだといえる。

表 1-1　相馬市の過去の部会の取り組み



1-2．今年度のテーマと１３期生

今年度は「地域のための人・組織づくりを考える」というテーマが設定された（表 1-2）。

また、１３期生は表 1-3 の３名である。共通することとしては東日本大震災後の入庁、年齢は若く主査クラスであり、年齢も比較的近い。当部会についての知識・認識も浅く、今回の人マネのテーマが「人事のあり方」がテーマとなっているが、人事関係の部署の経験がある者はいないため、様々な観点で不安の中でのスタートであった。

表 1-2　今年度の研究テーマ

【人材マネジメント部会】2021年度テーマ

“地域のための人・組織づくり”を考える

～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

自治体組織の内外で緊急事態になって気づく「人がいない」という事実。単に人数だけではなく、個人の現場対応力やチームとしての組織力、さらには住民との関係性に至るまで、「今ここに、こういう人がいてくれたらいいのに…」「こんなことならあの時にしておけばよかった」などと感じることはないでしょうか。また、かつては普通に当たり前に問題なく進んでいたことが、気づいたら“いつの間にか”そうでない状況に陥っている背景には何があるのでしょうか。今年度は、あなた自身が人材マネジメント最前線の“当事者”となる前に、平時の今からあなた自身とあなたを取り巻く組織内外の「人とその関係性の力」を高めていく意味と価値を理解し、「生活者起点に立った“地域のための人・組織づくり”」への先手を打つ一歩を踏み出すことをめざしたいと考えています。

表１-３　１３期生メンバー

名前	年齢	役職	入庁年度	勤務年数	異動履歴
佐藤　数馬	32 歳	主査	H25	9 年目	土木課（６年） 下水道課（３年目）
大内　良平	31 歳	主査	H25	9 年目	健康福祉課（４年） 都市整備課（５年目）
延山　悠樹	28 歳	主査	H28	6 年目	放射能対策室（２年） 社会福祉課（４年目）

２．活動の概要

２-１．リモートによる研究会開催

例年、当部会は各地方会場や東京会場で実施され、他自治体の職員と直接対話を行い、様々な気づきや刺激を得る場となっているが、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、昨年度に引き続き、リモートによる研究会開催となった。

写真２-１　リモートによる研究会の様子

写真２-２　リモートによる他自治体との交流の様子

2-2．１年間の活動概要

今年度の１３期生の活動概要は以下のとおり。

月　　日	活動区分	活動内容	フェーズ
4 月 16 日	研究会	第１回研究会（テーマの発表）	
5 月 10 日～5 月 17 日	キーパーソンインタビュー	人数：5 名 内容：人・組織づくりの現状と背景を掴む	現状分析
5 月 25 日	研究会	第２回研究会（人・組織づくりの現状と背景を掴む）	
6月3日～7月8日	キーパーソンインタビュー	人数：9 名 内容：人・組織づくりの現状を深堀りする	
7 月 27 日	研究会	第３回研究会（人・組織づくりの現状を深堀りする）	ありたい姿の検討
8 月 24 日	研究会	第４回研究会（更なる現状の深堀り）	
10 月 12 日	アンケート	対象：採用 1～4 年目の職員 38 名 内容：人・組織づくりについて（アクションプラン検討のための現状把握）	アクションプランの計画
10 月 27 日	研究会	第５回研究会（人・組織づくり変革の戦略を考える）	
12 月 9 日	対話	総務課（人事担当）と人・組織づくりのためのアクションプランについて対話	
12 月 10 日	対話	副市長（人マネ幹事）とアクションプラン人・組織づくりのためのアクションプランについて対話	
12 月 24 日	対話	市長とアクションプラン人・組織づくりのためのアクションプランについて対話	
1 月 24 日～	アクションプラン	メンター制度（プレプレ）の開始 人数：総勢 12 名	アクションプランの実行
1 月 27 日	研究会	第６回研究会（活動のまとめ、首長と派遣元に活動の報告）	

３月４日	アクションプラン	メンター制度（プレプレ）アンケート及び意見交換会	アクションプランの評価
３月 11 日	共同論文	人マネ事務局に提出	
３月 24 日	庁内発表	今期の活動成果について庁内で発表（予定）	

【現状分析】

まずは組織の現状を把握するため、計１４名のキーパーソンのインタビューを実施した。市とやり取りのある外部団体の市民にもインタビューをさせていただき、様々な視点で見た組織や、現在の人・組織づくりの背景や現状の把握に努めた（詳細は３-1）。

【ありたい姿の検討】

次に、上記インタビューや１３期生の対話により、「10 年後の地域のありたい姿」と「予想される成り行きの未来」を考え、自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくこと、さらにその実現のための人事のあり方を考え、１３期生で対話を重ねた（詳細は３-2）。

【アクションプランの計画】

そして、「10 年後の地域のありたい姿」を実現するための具体的なアクションプランを検討し、若手にフォーカスするという方向性のもと、採用 1～4 年目にアンケートを実施した。現状分析及びアンケートの結果を総合勘案し、若手とベテラン職員の双方向の対話が不足していることが組織の課題であると考え、それを解消するためにメンター制度を実施することとした。また、当制度を組織づくりとして定着させるため、３か年計画とした（詳細は 4-1）。

【アクションプランの実行】

検討の結果、対象者を６名（1 年目職員５名+2 年目職員１名）とし、アクションプラン（メンター制度）を実施した（詳細は 4-2）。

【アクションプランの評価】

アクションプラン終了後、効果について評価・検証するため、意見交換会及びアンケートを実施した（詳細は 4-3）。

３．現状分析とありたい姿の検討

３-１．現状把握

相馬市の「人・組織づくり」の現状を把握するため、キーパーソンインタビューを実施した。インタビューを実施するにあたり、今の相馬市の「人・組織づくり」を形作る上で重要と思われる「キーポイント」があると仮説を立て、昔（キーポイント前）と今（キーポイント後）の相馬市を知っている職員、また外部の視点を持っている職員に対し、インタビューを実施させていただいた（表 3-1）。

実際にインタビューを進めていくうちに、１３期生が考えていた「キーポイント」以外にも様々な取組やきっかけが存在しており、それらが総合的に現在の「人・組織づくり」に寄与していることが分かった。加えて、現在の相馬市の「人・組織」の良い点や課題となる点も浮かび上がってきた。まとめると、**非常事態に強く成果を出す組織である一方、若手とベテランの繋がりが課題であるといえる**（表 3-2）。

表 3-1　キーパーソンインタビュー資料

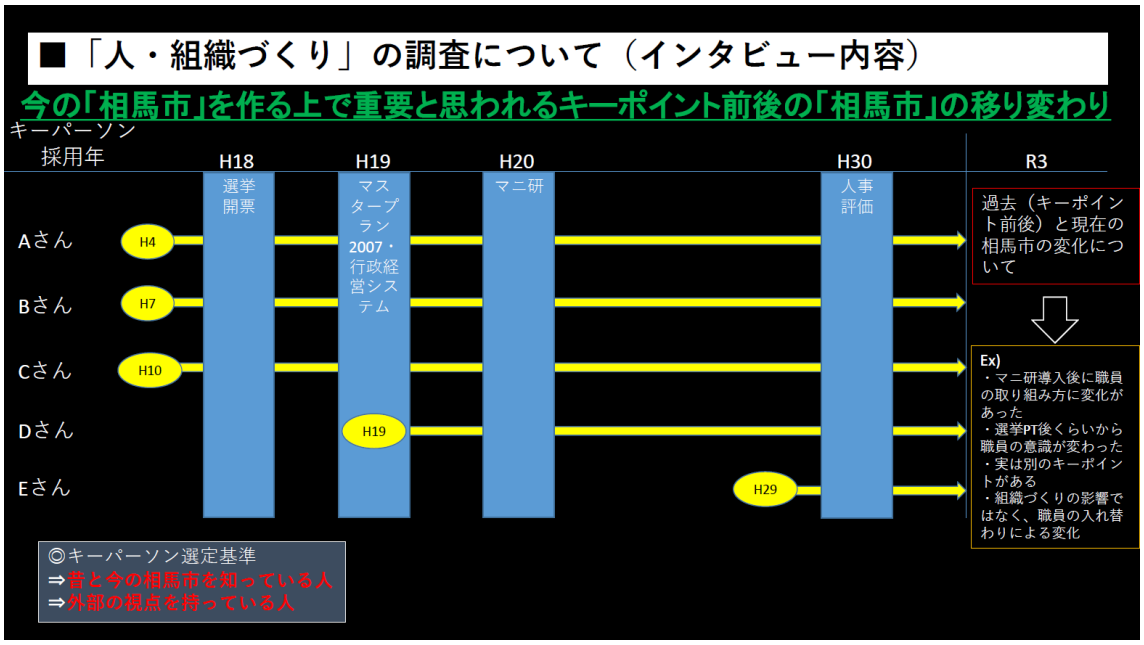


表 3-2　キーパーソンインタビュー結果

■ 過去からの経緯

・H14年立谷市長就任

・H15年財政非常事態宣言に端を発した行財政改革

・その後も様々な取り組みが生まれる

①選挙開票事務効率化（マニ研の考え方）

②ISO14001、9001の取得

→行政経営システム

③マニフェスト研究会への参加

④マスタープランの作成

⑤人事評価

■ 現状把握　※最初に記入ください

【人・組織づくり】

・導入に苦労することもあるものの、組織づくりは進んできている（左記①～⑤等）。

【人・組織プラス面】

・災害時など非常事態に強く、成果を出す組織

・市長の決定したことを、速やに実行できる組織

【人・組織マイナス面（課題点）】

・できる職員とできない職員の差

・部署を乗り越えた業務だと壁を感じる職員

・若手とベテランの繋がりが希薄

■ 原因分析

・H14年立谷市長就任

・H15年財政非常事態宣言に端を発した行財政改革が

現在の人・組織づくりの背景

⇒コスト削減、行政効率化、自分達で考える風土が醸成

・東日本大震災や東日本台風を乗り越えた経験

・震災以降の若返り

・職員の減少や業務量の増加

・目先の業務だけで手一杯で周りに気を遣う余裕がない

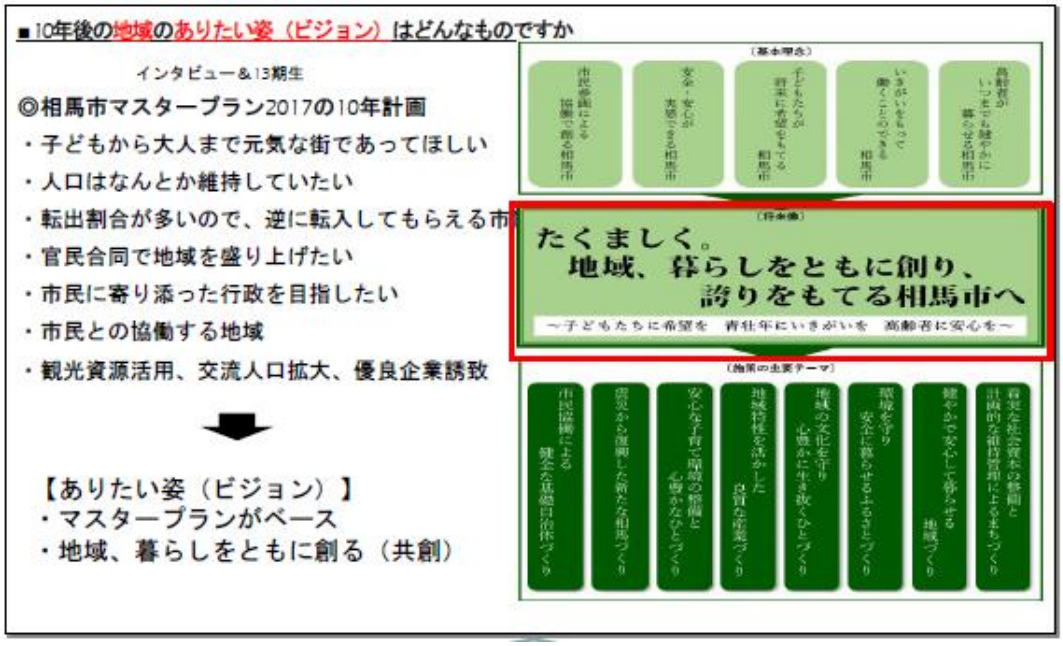
3-2．ありたい姿の検討

キーパーソンインタビューや１３期生同士の対話により、「10 年後の地域のありたい姿」（表 3-3）と「予想される成り行きの未来」（表 3-4）、自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくこと（表 3-5）を検討した。

3-2-1．10 年後のありたい姿

10 年後の地域のありたい姿に関しては、相馬市の総合計画である「相馬市マスタープラン 2017」で定めている「**たくましく。地域、暮らしをともに創り、誇りを持てる相馬市へ**」をありたい姿とした。理由としては市民と行政が協力して策定した相馬市の目指すべき将来像であること、インタビューや１３期生で出た意見もマスタープランの方向性と合致していたからである。

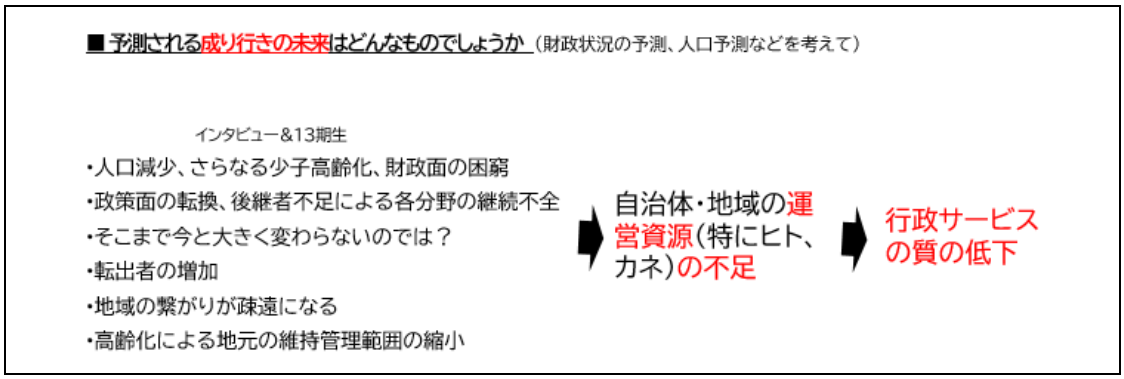
表 3-3　10 年後の地域のありたい姿



3-2-2．予想される成り行きの未来

予想される成り行きの未来に関しては、「自治体・地域の運営資源（特にヒト、カネ）の不足による行政サービスの質の低下」とした。例えば人不足により住民との対話が減り適切なサービスを提供できない状況、財源不足により事業を実施できないもしくは実施が先送りになる状況等が考えられる。

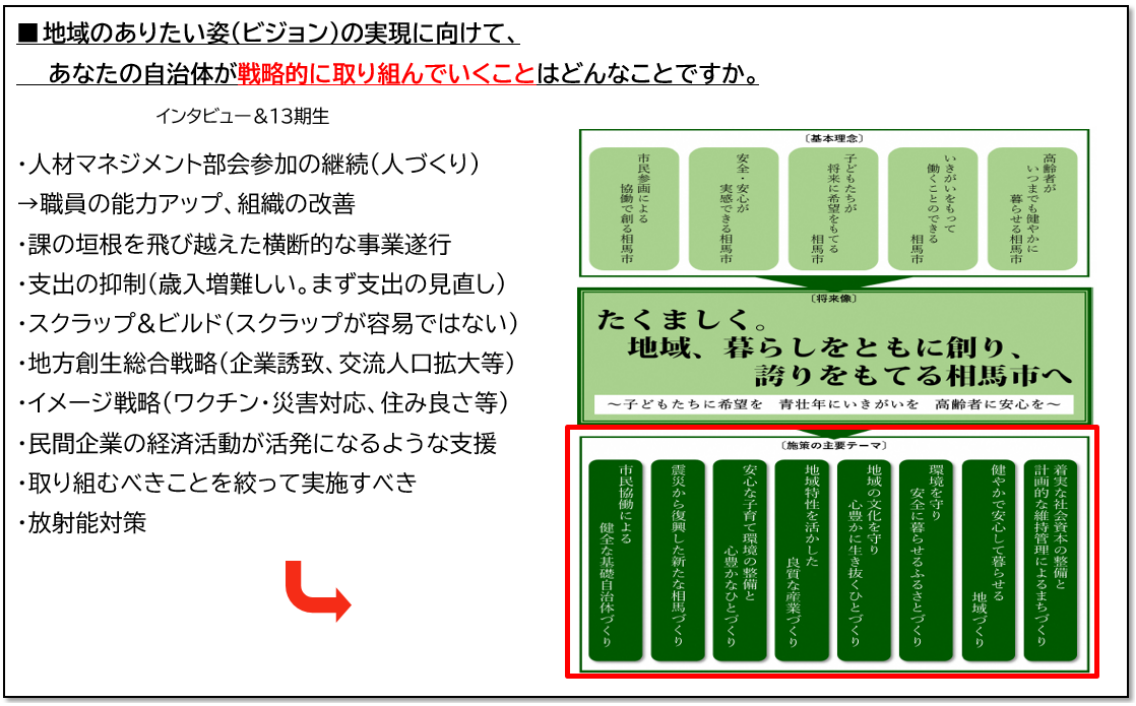
表 3-4　予想される成り行きの未来



3-2-3．自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくこと

自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくことに関しても、「相馬市マスタープラン」の「８つの主要テーマ」とした。理由は「ありたい姿」のものと同様である。

表 3-5　自治体としてありたい姿の実現に向けて戦略的に取り組んでいくこと



３-2-4.. 組織の目指すべき姿

１３期生ではありたい姿の実現に向け、戦略的な取り組みができる組織となるには、自治体の運営資源（ヒト・カネ）が不足していく想定のもと、マスタープランで定めた将来像の実現のため、効果的に行政サービスを提供するための人・組織づくりが必要であると考えた。

具体的には、市民と質の高い対話をし、より高い価値を市民に提供するには、組織内の繋がりが重要であり、**「若手とベテラン職員の双方向の対話がある組織」**が目指すべき姿であると考えた。

４．組織変革に向けたアクションプラン（メンター制度）

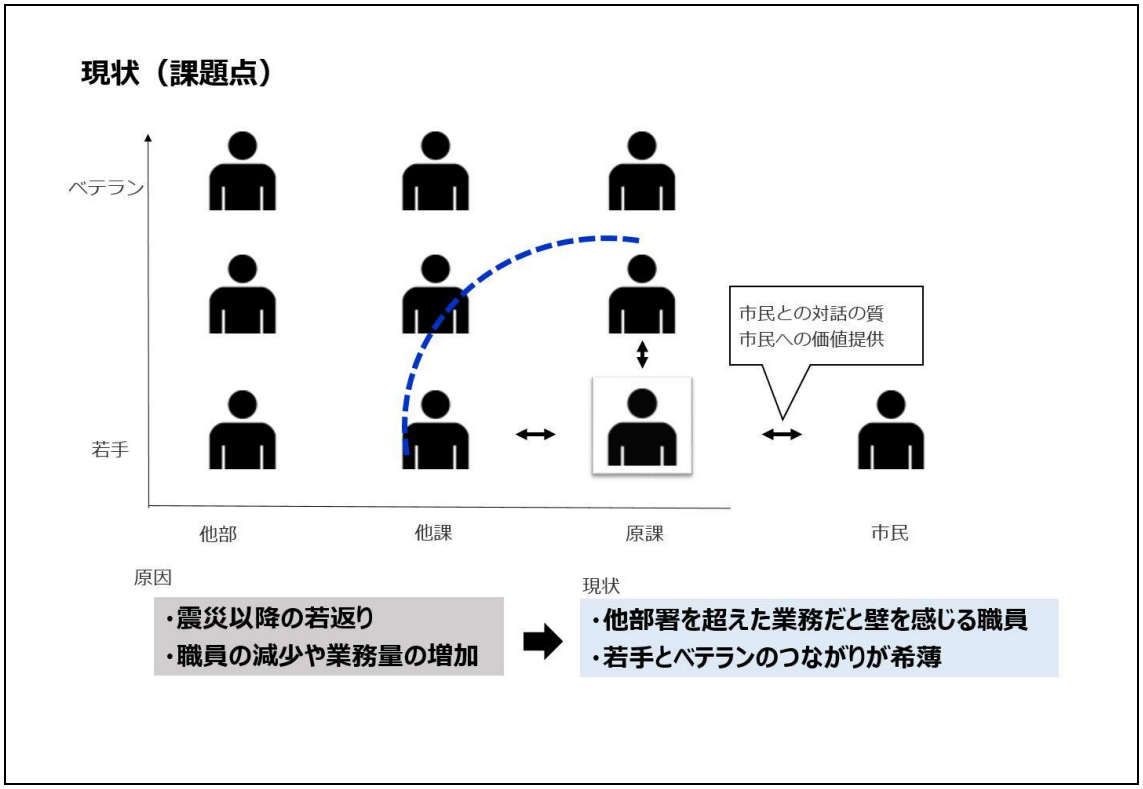
４-１．アクションプランの計画

４-１-１．組織の現状について

組織の現状としてはインタビュー及び１３期生の対話より非常事態に強く成果を出す組織である一方、若手とベテランの繋がりが課題であることが分かった（表 3-2）。

具体例として、インタビューにおいて「**経営層が目指している方向性を共有できる場がほとんどない（若手職員）**」「**昔は（仕事ではなく）、人間関係の円滑さを教える職員がいた（ベテラン職員）**」等の意見が出たこと、また１３期生自身も入庁間もない時期に業務の悩みや庁内のルールを教えてくれる先輩職員が少ないと感じていたこと等が挙げられる。

表 4-1　組織の現状（課題点）



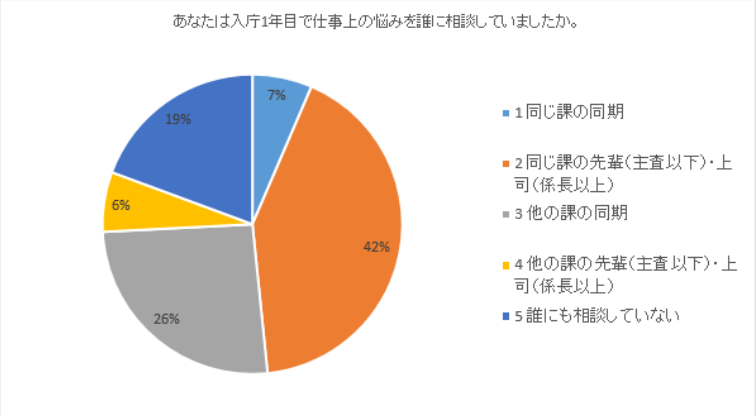
４-１-２．アンケートの実施

次に、組織の現状をより分析すること、アクションプラン実施のニーズを把握するため、若手職員（採用 1～4 年目）の職員を対象に「他部署との先輩職員との関わり」「仕事の悩みを誰に相談していたか」等の観点でアンケートを実施した（表 4-2）。その結果、他部署

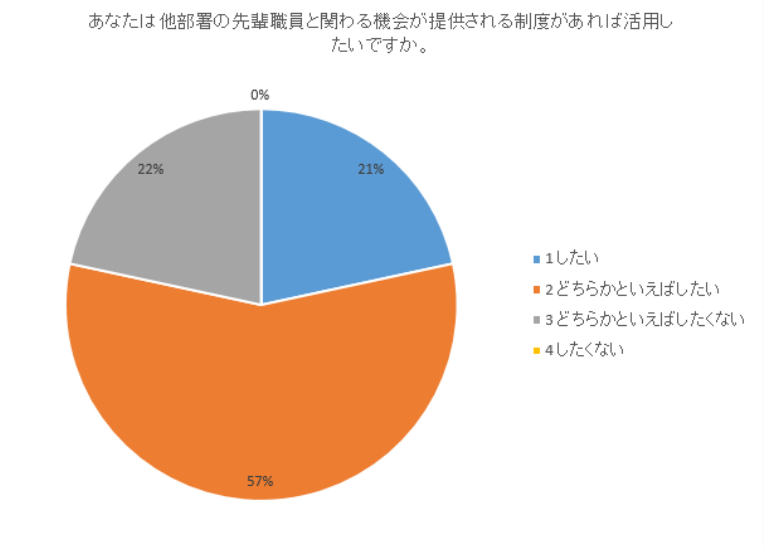
の先輩職員に悩みを相談する職員は 6.5%であること、他部署の先輩職員と関わる機会があれば参加したいと思う職員が 78.4%であることが判明した。

表 4- 2　若手職員（採用 1～4 年目）の職員を対象としたアンケート結果

	あなたは入庁1年目で仕事上の悩みを誰に相談していましたか。	回答数	割合(%)
1	同じ課の同期	2	6.5
2	同じ課の先輩（主査以下）・上司（係長以上）	13	41.9
3	他の課の同期	8	25.8
4	他の課の先輩（主査以下）・上司（係長以上）	2	6.5
5	誰にも相談していない	6	19.4
		31	100



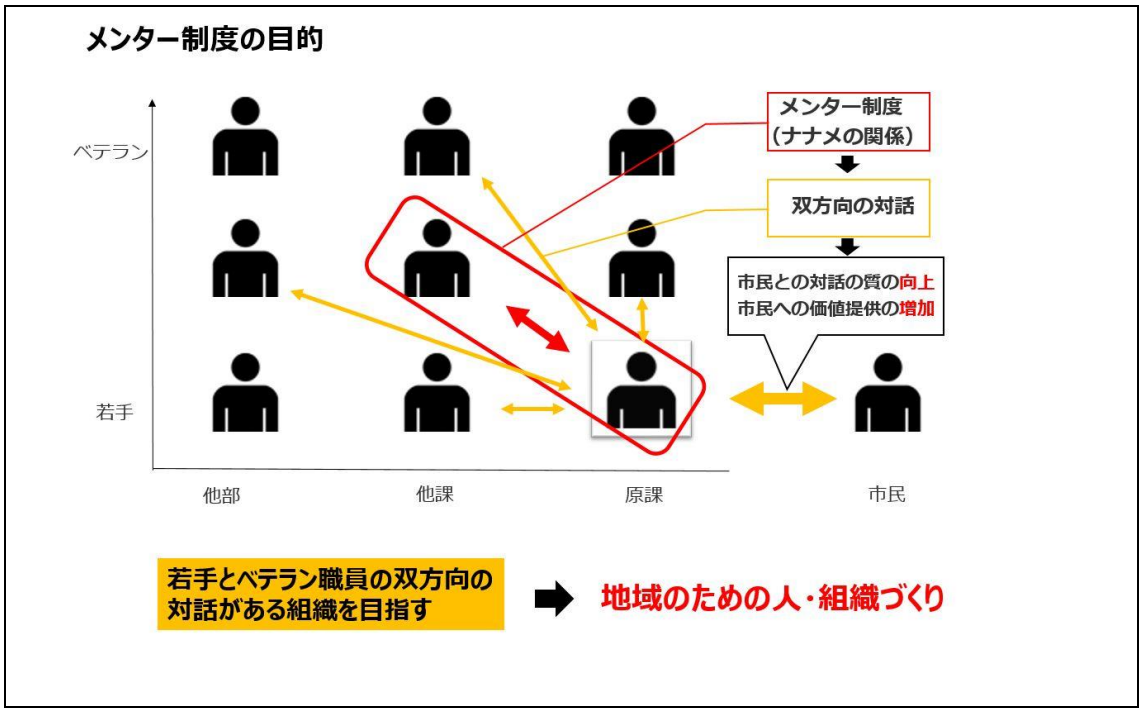
	あなたは他部署の先輩職員と関わる機会が提供される制度があれば活用したいですか。	回答数	割合(%)
1	したい	8	21.6
2	どちらかといえばしたい	21	56.8
3	どちらかといえばしたくない	8	21.6
4	したくない	0	0.0
		37	100



4-1-3．アクションプランの検討（メンター制度）

現状分析及びアンケートの結果を総合勘案し、組織の目指すべき姿である若手とベテランの双方向の対話がある組織を目指すことを目的（表 4-3）に、これを達成するためのアクションプランとして**メンター制度を実施**することとした。

表 4-3　メンター制度の目的



4-1-4．メンター制度について

メンターとは、先輩が後輩に対し、仕事観から生き方まで、全人格的にサポートする「心の師」のことであり、メンター制度とは、豊富な知識と職業経験を有した先輩職員（メンター）が、後輩（メンティ）に対して行う個別支援活動で、キャリア形成上の課題解決を援助して個人の成長を支えるとともに、職場内での悩みや問題解決をサポートする役割を果たすものである。

メンター制度の効果としては、メンティのモチベーション向上はもちろん、メンター自身もメンティへの支援を通じて、人材育成意識が向上することなど、メンター、メンティ双方のメリットがある。このほか、人材育成を重視するという会社のメッセージとなることや、

部門・部署を超えたメンター、メンティのマッチングにより、組織横断的な連携・ネットワークが可能となり、組織風土の活性化に繋がることなどがあげられる。

表 4-4　メンターのイメージ

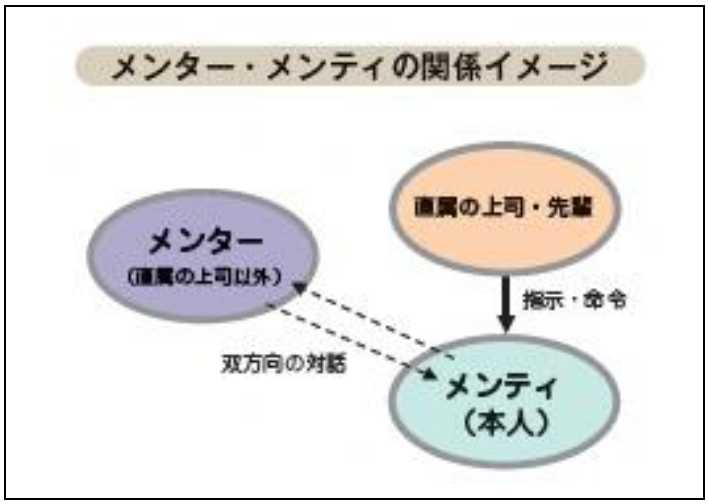
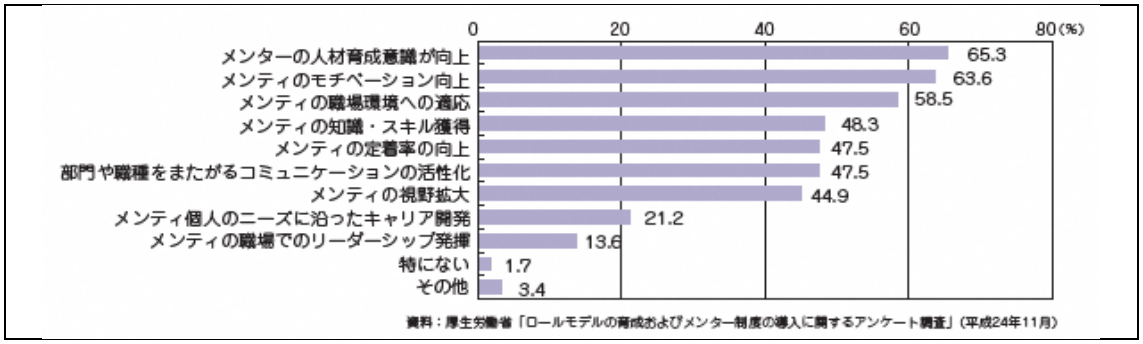


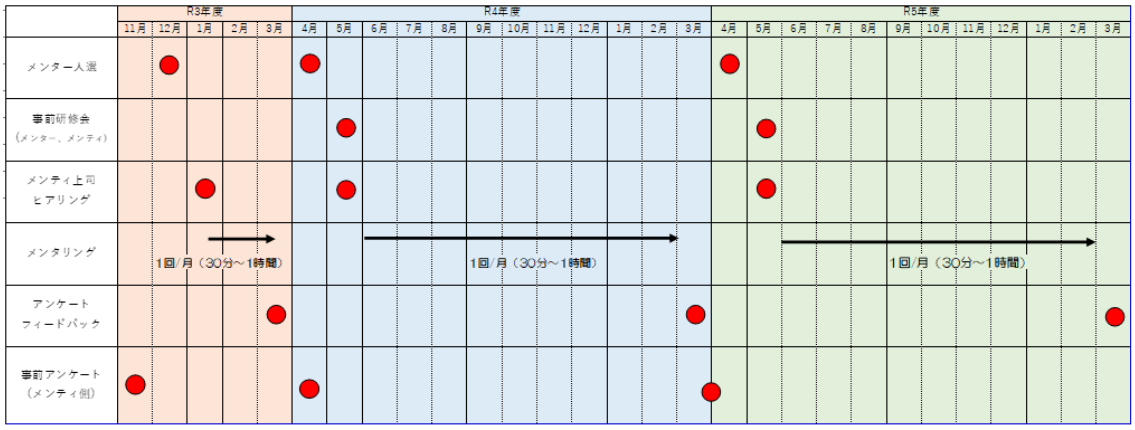
表 4-5　メンター制度の効果



4-1-5. メンター制度実施のスケジュール及び内容

１３期生で検討したメンター制度実施のスケジュール及び内容を表 4-6 に示す。特徴としては継続的に実施されるよう、**３か年の計画**とした点である。計画の理由は過去の相馬市のアクションプランの取組が単年度で終了しており、継続性が課題であると考えたからである。（その後のマネ友との対話の中で、過去の取組についても、取組自体は続いていないものの、その考え方自体は現在の組織づくりにつながっていることをご教示いただいた）

表 4-6　メンター制度実施のスケジュール及び内容



項目	R3（プレプレ）	R4（プレ）	R5（本格導入（仮））
メンタリング期間	２ヶ月	８ヶ月~９ヶ月	８ヶ月~９ヶ月
面談の頻度と面談時間	時間：30 分～1 時間 （原則就業時間内） 回数：２月末までに３回	時間：30 分～1 時間 （原則就業時間内） 頻度：１ヶ月に１回程度	時間：30 分～1 時間 （原則就業時間内） 頻度：１ヶ月に１回程度
メンティの選定基準	①新規採用職員 ②事前アンケートで先輩職員と関わる機会があれば活用したいと回答した職員	新規採用職員	新規採用職員
コンタクトの方法	庁内で対面	庁内で対面	庁内で対面
話し合う内容（テーマ）	運営側からテーマを提示する	①ペアに任せる ②メンティからメンターに提示する ③メンターからメンティに提示する ④運営側からテーマを提示する	①ペアに任せる ②メンティからメンターに提示する ③メンターからメンティに提示する ④総務課からテーマを提示する
面談後の進捗フォロー	①必要に応じて総務課と面談 ②メンター、メンティ同士の意見交換会開催（３月上旬）	①必要に応じて総務課と面談 ②メンター、メンティ同士の意見交換会開催	①必要に応じて総務課と面談 ②メンター、メンティ同士の意見交換会開催
メンタリング期間の終了後	メンター、メンティにアンケートを行い、フィードバックする。	メンター、メンティにアンケートを行い、フィードバックする。	メンター、メンティにアンケートを行い、フィードバックする。
相談窓口	総務課職員係とする	総務課職員係とする	総務課職員係とする

4-1-6．人マネ幹事団からのコメント

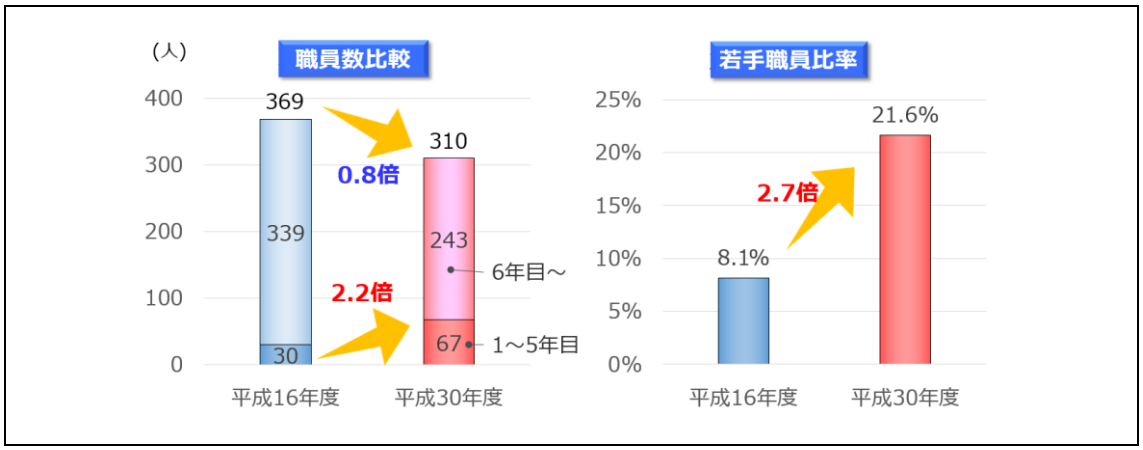
前述のアクションプラン（案）を第５回研究会で人マネ幹事団にも報告、以下のとおりコメントをいただいた。

・「誰をメンターにするのか、人選が大事」

・「そもそも人間関係が希薄化しているのはなぜか」

１点目に関しては、人事担当である総務課に人選案を相談しながら慎重に進めることとした。２点目に関しては、表 3-2 で示しているとおり、震災以降の若返りや職員の減少（表 4-7）、業務量の増加（令和元年度東日本台風対応業務や新型コロナウイルス対応業務等）が挙げられると考えた。

表 4-7　10 期生研究内容より抜粋（職員数の減少と若手職員の増加）



4-1-7. アクションプラン実行向けた内部の説明

以上の内容を踏まえ、アクションプランを実行に向け、総務課研修担当も含めた打合せ、人事担当課である総務課との対話、当部会幹事である阿部副市長との対話、そして首長である立谷市長との対話を経て、アクションプランを実行する運びとなった。市長からは以下の２点のコメントをいただいた。

①市長の仕事は期待すること。私が期待した通りよく働いてくれた。

②人づくりのために極めていい提案である。より成果を出せるよう１３期生だけではなく、人事の責任者の協力を得ながら取り組みを進めていくこと。

写真 4-1　立谷市長への説明の様子（阿部副市長も同席）

４-２．アクションプランの実行

前述の計画に基づき、メンター６名、メンティ６名をマッチング（６ペア)、１月下旬～２月末のスケジュールでメンタリングを計３回実施した。

写真 4-2　メンタリング実施の様子

4-3．アクションプランの評価

【アンケート及び意見交換会の実施】

メンター及びメンティに対し、計３回のメンタリングを通して得た本人の気づき、制度としての必要性や改善点等について、アンケートと意見交換会を実施した（R4.3.4）。その内容を表４-７に示す。

表 4-7　メンタリング前後の意識調査

	知識	コミュニケーション	モチベーション
メンタリング前	2.0	2.3	2.5
メンタリング後	3.2	3.5	3.7
ポイント増減	**+1.2**	**+1.2**	**+1.2**
変化量（倍）	**1.6**	**1.5**	**1.5**

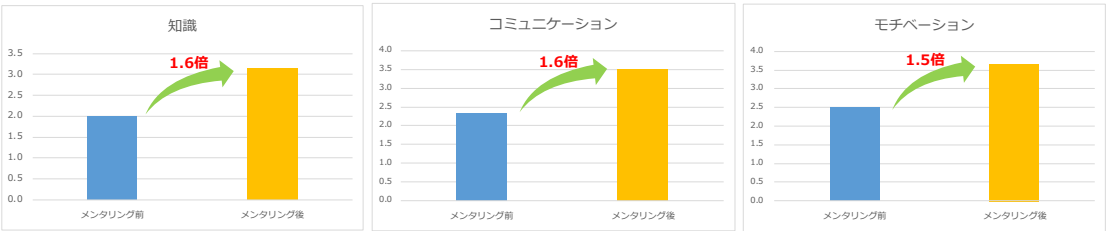


図 4-7　メンタリング前後の能力意識調査（グラフ）

上記アンケートデータより、メンタリング前と比べて全ての項目で自己意識の向上が見受けられる。これは、業務での経験による知識の向上も含まれると思われるが、メンタリングによる先輩職員（メンター）との対話により業務へのヒント、メンターのノウハウの伝承等、普段はなかなか対話することのない職員との対話による意識改革によるものであると考えられる。

次に、意見交換会で得られた主な意見を表 4-8 に示す。

表 4-8　意見交換会で得られた主な意見

No.	分類	意見交換会で得られた主な意見（抜粋）
メンティ		
1.	メンター制度について	・自分の考え方のクセが判明したり、視野拡大につながった。 ・これまでとは違う視点からのアドバイスをいただき業務の参考になった。 ・長いスパン行えば、もっと成長が感じれそう。 ・多くの職員のノウハウも聞いてみたいので、年間を通して行うのであればメンター側のローテーションもおもしろい。
2.	メンタリングでの気づき、今後への変化について	・自分の目指す方向性がぼんやりとわかった。 ・ナナメの関係性を作るための一歩を踏み出した。 ・変化を恐れないという気持ちにさせられた。
メンター		
1.	メンター制度について	・メンターの力量にかかっている。 ・マッチングが大切になるので注意が必要である。 ・直属の上司との関係性が難しいが、制度はあってもよい。 ・1 年目で対話することに慣れ、2 年目以降は自分で考え、動けるようになりそうだ。
2.	メンタリングでの気づき	・新規採用と社会人経験者では聞きたいジャンルが異なるため、答えられる。（空気感、ルール等） ・メンティ側の聞きたいことに対して上手くレスポンスできるかが重要となる。 ・研修とは言いながらもメンターの負担が大きいので、メンターを引き受けてくれるかが今後の課題。 ・直属の上司がメンターに任せっきりにならないか不安。

4-4．アクションプランの改善

アンケート及び意見交換会でいただいた意見をもとに１３期生で改善すべき点を検討した。その内容を表 4-9 に示す。

表 4-9　改善点の検討

No.	改善点・課題点	検討（１３期生内）
1.	メンター制度の成功はメンターの力量に左右される	・データが蓄積すればメンティ側のメンターに対して求めることの傾向（ニーズ）が把握できると考えられる ・それらを集約し、メンターの力量による成果のバラつきを抑えるため、また負担を軽減するために「メンター用のノウハウ集」の作成を検討
2.	メンター側の負担が大きい	
3.	メンターとメンティのマッチングに注意が必要	・メンターとメンティの相性もメンタリングの満足度に大きく関わってくることから、総務課人事担当とも連携を図りながら慎重にマッチングを行う ・次年度は約９回のメンタリングを予定しているが、メンター側をローテーション（例えば３回×3 人）することで、マッチングのリスクを低減できると考えられるため、「メンターのローテーション」案を検討
4.	１回当たりのメンタリング時間の適切な設定が必要	・今回は面談時間を 30 分～1 時間と設定したが、適切なメンタリング時間は各個人によるため、メンターとメンティで予め適切な時間を設定した上でメンタリングに臨むことが必要 ・著しく長い場合は業務の圧迫に、著しく短い場合はメンタリングの効果に支障が出てくるため、目安となる面談時間（30 分～1 時間）の提示は必要

５．今後の展望

【令和４年度（プレ実施）】

R3 年度（プレプレ実施）は約１か月で３回のメンタリングと、少々タイトなスケジュールで実施せざるを得なかった（しかし、その中でも R3 年度分においても参加していただいた職員の業務に最大限の効果が出るよう１３期生で真剣に考えながら進めさせていただいた）。R4 年度分の取組は１年間を通して約９回のメンタリングを予定しているため、短期間で行った令和 3 年度とはまた違った形の課題が出てくると想定している。その中でいただいたフィードバックをもとに人事担当の総務課やマネ友に相談しながら PDCA サイクルを回し内容を充実させていきたい。

【令和５年度以降（本格実施）】

当初の予定では、令和４年度（プレ実施）で出た改善点を踏まえ、庁内の説明を経て令和５年度から本格運用を開始する想定でいる。ただ、想定外の課題が発生し時間を要することも考えられるため、本格実施の時期のタイミングは慎重に検討したい。

そして、メンター制度が本格的に運用され軌道に乗り、１３期生の手を離れ、最終的には「組織のための人づくり」として組織に根付くことが最大の目標である。

【変革を進める推進力をつける】

相馬市には阿部副市長をはじめ計 35 名（職員の約１割）のマネ友がいる。今回の活動の際にも相談に乗っていただいたり、決起集会を開いていただいたりと心強いバックアップをいただいた。このバックアップが「変革を進める推進力」であることは言うまでもない。一方で今後は、人マネの活動に対する関心がない層にも積極的に関わり理解が得られるよう、仲間を少しずつ増やし「変革を進める推進力」をさらに強いものにしていきたい。

付記

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
福島県相馬市役所１３期生　佐藤　数馬

私には関わりのないことだと思っていた人マネ部会に参加した１年。「脳に汗をかく」というワードがこれほど身に染みたことのない１年だったと思います。

これまでも「市民のために」と必死に業務に取り組んでいたものの、そもそもその取り組み自体が本当の意味での市民のためになっていたのか、自分本位でなかったかなど根本から多くのことを考えさせられました。これまであまり話したことのない経営層とも本音で対話することができ、経営層の考え方など聞けたことは今後の糧になると感じました。過去のアクションプランを検証して、自分たちなりのアクションプランを導き出せたことは良かったと思います。今後も相馬市が相馬市であるためになにが必要か。それにはなにが必要なのか。将来なりたい姿をしっかりと考えたうえで若手・中堅職員ともボトムアップできる組織づくりを行っていきたいなと感じさせられたいい機会でした。

最後に、忙しい中快く送り出していただいた職場の皆様、対話に協力いただいた職場の皆様、アドバイスをいただいたマネ友、部会の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。なにより本当に忙しい中大内君、延山君に助けられたし、たくさん対話していろんなことに気づかされました。ありがとう！！！

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会
福島県相馬市役所１３期生　大内　良平

私は１年前に１２期生の庁内向けの発表を見に行き、恐らくそれがきっかけでその後総務課より当部会の案内をいただいきました。戸惑いはありましたが、一方で、一緒に声をかけられているのが今回の２名だと聞き心強く思ったことを覚えています。

部会に実際に参加してみて、リモートでの実施ということで他の自治体職員との直接の交流ができないことは残念でしたが（研究会終了の後、３月にフォローアップ会を開催していただき、初めて他自治体の職員と交流する機会があり、リモートとは違った対面ならではの交流で非常に刺激を受けました）、部会の内容は自分に多くの視点を与えてくれるものでした。組織の変革を考える部会のプロセスの中で自然に組織を俯瞰的に見る癖がつきましたし、キーパーソンインタビューで普段お話しする機会がなかなかない職員の話を聞けてとても刺激になりました。また、鬼澤幹事長が最初の研究会で仰っていた「組織が変わらないのは、一人ひとりの中にあるどうせ変わらないという意識が一番の

原因」という言葉は心に残っていて、他人事ではなく常に自分事で考えることが、組織を良くするために必要な心の立ち位置であると気づかされました。その言葉を胸に１年間取組み、何とかアクションプランを形にできたと思います。

最後になりますが、難しい情勢でも開催いただいた部会の皆様、今回お声がけいただいた総務課、忙しい中送り出していただいた職場の方々、インタビューをさせていただいた皆様、相談させてもらったマネ友の皆様、多忙の中積極的に打合せに参加してくれた総務課菅野君に感謝いたします。そして数馬さんと延山君、２人は本当に頼りになるチームメイトでした。それぞれの強みを発揮しながら１年間取り組めたと思っています。ありがとうございました！

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

福島県相馬市役所１３期生　延山　悠樹

私は今年度で相馬市役所に入庁して６年目となります。令和３年度初めに研修担当より同部会の案内をいただきました。当時は同部会の活動内容をほとんど知らなかった点と、公私ともにわりと多忙な日々を過ごしていたため、中途半端に参加するのは良くないのではないかと思い、当初はお断りしようと思っていました。しかしながら、改めて考えた結果「断るのは簡単。とりあえずやるだけやってみよう」という精神がはたらいたという点と、何か自分にとってプラスになるのではないかという期待を感じ、同部会に参加しようと決心しました。

実際に参加してみて、参加を決断した私の気持ちは間違っていなかったと胸を張って言える結果となりました。

そう感じた点は２点あります。

１点目は、今まで体験しなかったことを部会を通して体験することができた点です。具体的には、本市の幹部職員や市民との対話、他自治体職員との対話、組織の現状分析など挙げたらきりがないです。一つ一つの体験がとても刺激になりました。

２点目は、私の思考や姿勢に変化が生じたためです。組織変革をテーマに現状分析を行いながら、より良い解決策を提案するプロセスを通じ、現状分析する能力、長期的な視点を持ち物事を考える能力を習得することができました。

また、私は、「相馬市に住んで良かったと思える市になりたい」「市民と行政の距離や壁をできるだけなくし、市民と向き合う組織になりたい」という気持ちを持って業務を行ってきましたが、どこか組織の課題等について他人事のように考えており、自分では何もできないと思い始めていました。

しかしながら、「自分事」として捉え、自ら進んでやることで、賛同者も現れそれが推進力となり、目指すべき像にたどり着くことができるということを部会から学びました。できない理由・やらない理由ばかり探すのではなく、「まずはやってみよう」をモットーにして何事にも取り組みたいという気持ちに変化したことが、私の中で一番大きな収穫です。

今後は、部会で得た「自分事として捉える」「まずはやってみる」という気持ちを持続し、かつ、次年度以降も実施するアクションプランの制度化に向けて、熱量を高く持ち取り組んでいきたいと思います。

最後になりますが、この１年間を通じて貴重な経験をしたとともに自分にとって大きな変化をもたらしたきっかけとなりました。このような機会を与えてくださった事務局と運営委員の皆様、そして忙しい中快く送り出していただいた職場の皆様、的確なアドバイスをいただいたマネ友の皆様、私たちの課題における対話やアンケートに協力いただいた職員の皆様に感謝したいと思います。また、数馬さんと大内さんのお 2 人は私にとってとても心強く頼りになる存在でした。お２人となら必ずアクションプラン実現は達成できると思います。改めて感謝申し上げます。

参考資料

アクションプラン実施時の資料

令和３年度早稲田大学マニフェスト研究会アクションプランの説明資料（メンター用）

R4.1

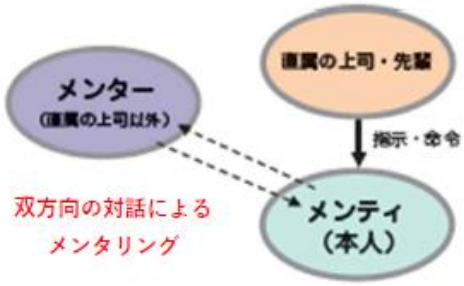
マニ研 13 期生（佐藤数馬　大内良平　延山悠樹）

1．背景・経緯

令和３年度のマニ研では「地域のための人・組織づくりを考える」というテーマのもと、組織の課題を「非常事態に強く成果を出す組織である一方、平常時の若手とベテランのつながりが希薄化している」ととらえ、組織をよくするための取組（アクションプラン）として、若手にフォーカスした「メンター制度」を実施することとしました。

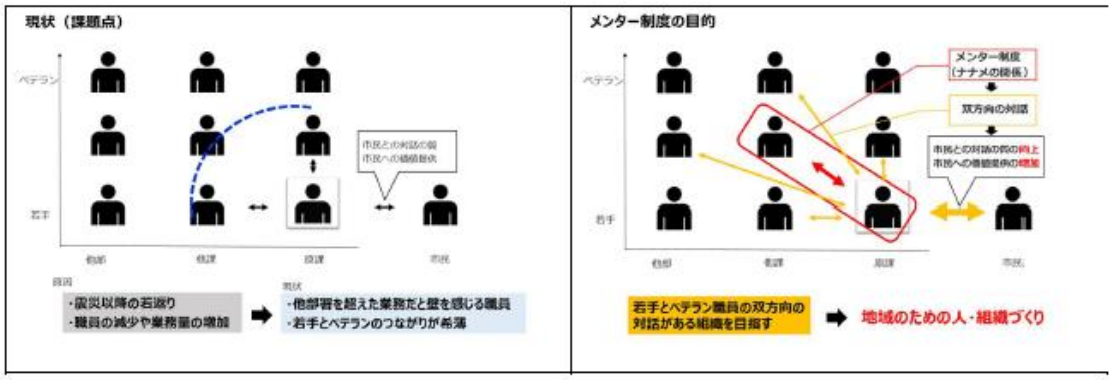
2．メンターとは

メンターとは、先輩が後輩に対し、仕事観から生き方まで、全人格的にサポートする「心の師」のことです。今回の運用では若手職員への事前アンケートをもとに直属以外の関係性の先輩後輩をマッチングし、メンタリングを行います。

«用語の意味»	«メンター・メンティ関係のイメージ»
・メンター：助言する人 ・メンティー：助言を受ける人 ・メンタリング：メンターが、メンティーの自発的な成長を支援する育成方法	

3．目的

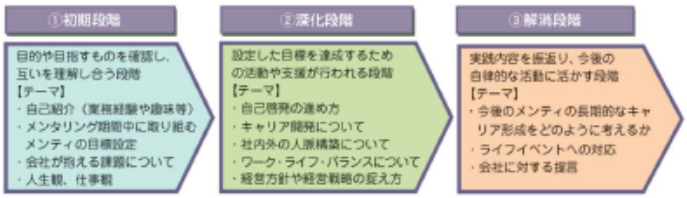
メンター制度を通して他課の係長クラスと新規採用職員を繋ぎ「ナナメの関係」を構築することで、若手とベテラン職員の双方向の対話がある組織を目指します。



4．実施について

メンタリング期間	約１か月半（１月下旬～２月末）
面談の頻度と面談時間	時間：30 分～1 時間（原則就業時間内） 回数：２月末までに３回
メンタリングの方法	庁内で対面 メンタリング終了後、メンターが面談ワークシートを事務局に提出
メンタリングのテーマ （面談ワークシートを使用）	１回目：自己紹介、課内のコミュニケーションについて ２回目：庁内（他課）のコミュニケーションについて ３回目：２回目までのメンタリングを踏まえ自分の業務に生かせること ※せっかくの機会なので積極的にテーマ以外の話し合いもしましょう！
メンタリング期間終了後の フォロー	①メンター、メンティ同士の意見交換会開催予定 ②アンケート実施予定
事務局	マニ研 13 期生
相談窓口	総務課職員係

参考（面談のテーマ・進行の例）



5．運用ルール（守るべきこと！！）

・メンタリングで話し合われた内容を口外しないという「守秘義務」を守ること。

・メンタリングも業務の一環と位置づけ、原則として「就業時間内」に行うこと。

・守秘義務を守りつつ、深刻な問題な場合は総務課へ報告すること。

6．メンター側の心構え

・ポイント①：命令や説教をしない

⇒対話によってメンティに気づきを与え、自律的な行動を促すことも目的の一つです。
注意したくなることがあっても、ダイレクトに注意するのではなく、気づきを生むような質問を投げかけ、メンティ自身が答えを見つけられるようにしましょう。メンターの経験談を基にメンタリングすることも有効です。

・ポイント②：成長スピードは人それぞれであることを意識する

⇒頭で理解できたとしても、それを実践できるようになるまでには時間がかかるものです。
あまり変わっていないように見える時もあるかもしれませんが、見守る意識を持つことが大事です。

・ポイント③：メンティの直属の上司と連携を図る

⇒普段の業務でメンティに対し指示を出す立場にあるのは直属の上司なので、業務に取組む様子やメンティの性格、指導方針等をヒアリングし、メンタリングに臨むと良いでしょう。（守秘義務は順守のこと！）

令和３年度早稲田大学マニフェスト研究会アクションプランの説明資料（メンティ用）

R4.1

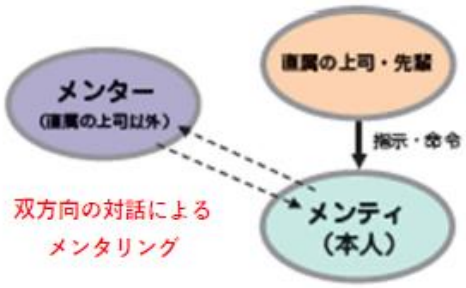
マニ研 13 期生（佐藤数馬　大内良平　延山悠樹）

1．背景・経緯

令和３年度のマニ研では「地域のための人・組織づくりを考える」というテーマのもと、組織の課題を「非常事態に強く成果を出す組織である一方、平常時の若手とベテランのつながりが希薄化している」ととらえ、組織をよくするための取組（アクションプラン）として、若手にフォーカスした「メンター制度」を実施することとしました。

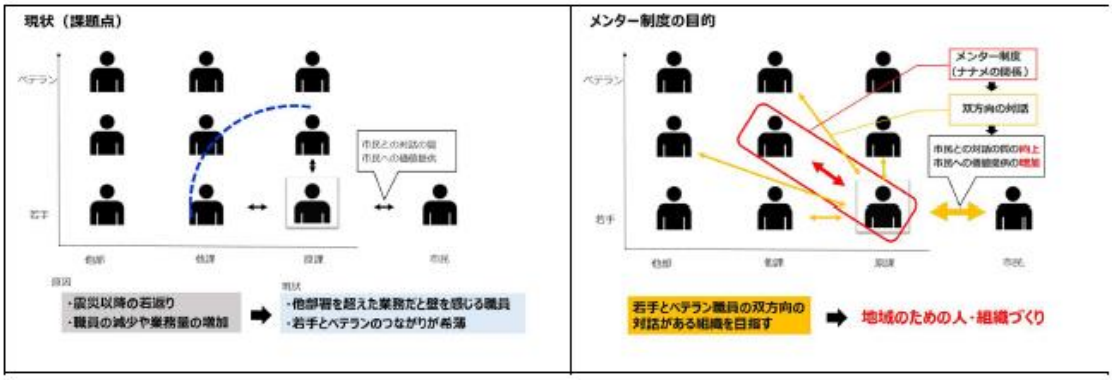
2．メンターとは

メンターとは、先輩が後輩に対し、仕事観から生き方まで、全人格的にサポートする「心の師」のことです。今回の運用では若手職員への事前アンケートをもとに直属以外の関係性の先輩後輩をマッチングし、メンタリングを行います。

«用語の意味»	«メンター・メンティ関係のイメージ»
・メンター：助言する人 ・メンティー：助言を受ける人 ・メンタリング：メンターが、メンティーの自発的な成長を支援する育成方法	

3．目的

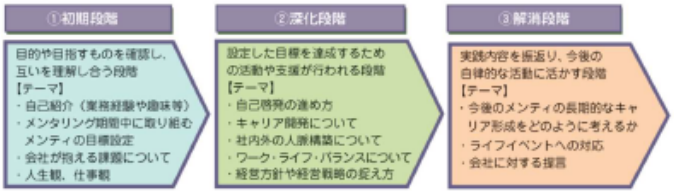
メンター制度を通して他課の係長クラスと新規採用職員を繋ぎ「ナナメの関係」を構築することで、若手とベテラン職員の双方向の対話がある組織を目指します。



4．実施について

メンタリング期間	約１か月半（１月下旬～２月末）
面談の頻度と面談時間	時間：30 分～1 時間（原則就業時間内） 回数：２月末までに３回
メンタリングの方法	庁内で対面 メンタリング終了後、メンターが面談ワークシートを事務局に提出
メンタリングのテーマ （面談ワークシートを使用）	１回目：自己紹介、課内のコミュニケーションについて ２回目：庁内（他課）のコミュニケーションについて ３回目：２回目までのメンタリングを踏まえ自分の業務に生かせること ※せっかくの機会なので積極的にテーマ以外の話し合いもしましょう！
メンタリング期間終了後の フォロー	①メンター、メンティ同士の意見交換会開催予定 ②アンケート実施予定
事務局	マニ研 13 期生
相談窓口	総務課職員係

参考（面談のテーマ・進行の例）



5．運用ルール（守るべきこと！！）

・メンタリングで話し合われた内容を口外しないという「守秘義務」を守ること。

・メンタリングも業務の一環と位置づけ、原則として「就業時間内」に行うこと。

・守秘義務を守りつつ、深刻な問題な場合は総務課へ報告すること。

6．メンティ側の心構え

・ポイント①：積極的に相談・質問する

⇒メンター側もメンティに何が必要であるのかを正確に把握することは難しいので、メンティ側からも積極的に疑問点等をぶつけていく意識を持ち、答えを見つけられるようにしましょう。

・ポイント②：成長スピードは人それぞれであることを意識する

⇒頭で理解できたとしても、それを実践できるようになるまでには時間がかかるものです。
あまり変わっていないように感じる時もあるかもしれませんが、成長する意識を持つことが大事です。

・ポイント③：直接業務に関わる事項の相談はしない

⇒普段の業務でメンティに対し指示を出す立場にあるのは直属の上司なので、直接業務に関わる事項は直属の上司に相談しましょう。

面談ワークシート（１回目）

面談日	面談場所		時間
令和　年　月　日			
メンター	所属：	職名：	氏名：
メンティ	所属：	職名：	氏名：
今回のテーマ	【自己紹介】 ・双方の方へ：お互いを知るため、出身地や出身校、職務経歴、趣味、特技、休日の過ごし方等、様々な内容を話合ってください。 【職内のコミュニケーションについて】 ・メンティの方へ：現在職内でどの程度コミュニケーションを取れていると自己認識していますか。このままで良いですか。より良くしたいですか。それはなぜですか。より良くしたい場合、どうすれば良いと考えますか。 ・メンターの方へ：上記に対する助言はありますか。入庁時の自分の職内におけるコミュニケーションを振り返るとどうでしたか。 ※上記の問いに限らず、テーマに沿った内容でメンタリングを行ってください。		
前回のメンタリングから変わった考え方、行動など ※初回は不要			
今回のテーマに限らず相談したいこと（メンティが事前に記入）			
今回のメンタリングでの気づき（メンター・メンティ双方が記入）	・メンター　　【以下は、メンタリング終了後に記載】		
	・メンティ		
次回までにチャレンジ、実践したいこと			
次回の実施予定日	令和　年　月　日		

面談ワークシート（２回目）

面談日	面談場所		時間
令和　年　月　日			
メンター	所属：	職名：	氏名：
メンティ	所属：	職名：	氏名：
今回のテーマ	【庁内（他課）のコミュニケーションについて】 ・メンティの方へ：現在庁内でどの程度コミュニケーションを取れていると自己認識していますか。過内の場合と比べるとどうですか。このままで良いですか。より良くしたいですか。それはなぜですか。より良くしたい場合、どうすれば良いと考えますか。 ・メンターの方へ：上記に対する助言はありますか。入庁時の自分の庁内におけるコミュニケーションを振り返るとどうでしたか。 ※上記の問いに限らず、テーマに沿った内容でメンタリングを行ってください。		
前回のメンタリングから変わった考え方、行動など※初回は不要			
今回のテーマに限らず相談したいこと（メンティが事前に記入）			
今回のメンタリングでの気づき（メンター・メンティ双方が記入）	・メンター　　【以下は、メンタリング終了後に記載】		
	・メンティ		
次回までにチャレンジ、実践したいこと			
次回の実施予定日	令和　年　月　日		

面談ワークシート（３回目）

面談日	面談場所		時間
令和　年　月　日			
メンター	所属：	職名：	氏名：
メンティ	所属：	職名：	氏名：
今回のテーマ	【２回目までのメンタリングを踏まえ自分の業務に生かせること】 ・メンティの方へ：コミュニケーションに係るメンタリングを踏まえ、自分の業務に生かせることはありますか。 ・メンターの方へ：上記に対する助言はありますか。 ※上記の問いに限らず、テーマに沿った内容でメンタリングを行ってください。		
前回のメンタリングから変わった考え方、行動など※初回は不要			
今回のテーマに限らず相談したいこと（メンティが事前に記入）			
今回のメンタリングでの気づき（メンター・メンティ双方が記入）	・メンター　　【以下は、メンタリング終了後に記載】		
	・メンティ		
次回までにチャレンジ、実践したいこと			
次回の実施予定日	令和　年　月　日		