

2017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



福島県相馬市

企画政策部	企画政策課	齊藤	浩司
建設部	下水道課	横山	雄彦
農業委員会	事務局	新國	智樹

第1章 導入 ～私たち9期生と人材マネジメント部会～

第2章 活動開始と組織の現状分析

第3章 組織変革シナリオ確定までの道のり

第4章 具体的な施策と展望①（若手職員対話型研修）

第5章 具体的な施策と展望②（職員名鑑）

付録

- ・ 行動記録書
- ・ 付記

第1章 導入 ～私たち9期生と人材マネジメント部会～

相馬市と人材マネジメント部会（以下部会）は、非常に密な関わりを持っており、私たちはその9期目ということになる。さて、部会に参加する前を振り返ってみたい。正直に申し上げると、そのような組織に所属していたものの、部会とは何か？についての理解は全く無かったといえるし、どこか他人ごとのような気がして先輩マネ友が活動していることさえ、傍観する傾向にあったといえるのではないだろうか。

そのような状態にあった私たちではあるが、部会の研究会を通し、講師のみなさんや他自治体の方々から刺激を受け、オン・オフ問わず対話を繰り返す濃密な1年間を経験した今ならば、組織の問題について「自分ごと」として捉え、行動するという感覚が身についたと確信を持って言える。それを証拠に、3人で顔を合わせると必ず、今後の活動についてのアイデアや展望が語られるのである。私たちの9期生としての活動は、一旦はこの論文をもって区切りとはなるが、庁内のマネ友と協力しながら、今後もよりよい組織づくりを目指す活動を継続していくつもりだ。3人のなかには、運営委員として今後も部会に携わっていきたいという希望を持つ者もいるように、私たちの組織を思う「熱」は全く冷めていない。

さて、そんな私たちの1年間の活動もいよいよ総括の時を迎えている。折しも、私たちは、去る2月26日に副市長をはじめとした経営層に向けて「研究成果報告会」を行ったばかりである。その場において経営層からは、「お墨付き」とまではいかないものの、私たちが取り組んできたアクションについて好意的な理解を示していただいたところである。本稿は、私たち自身の組織に対する行動、思いの変化についての振り返りを行うとともに、改めて今後の活動の展望、希望を語るものとしたい。



写真 1-1 平成 30 年 2 月 26 日に行われた経営層を含めた職員への研究成果報告会

第2章 活動の開始と組織の現状分析

第1節 データによる現状分析

私たちが、第1回目の研究会を終え、とりわけ力を入れたのは、組織の現状分析だった。組織の「取り組むアクション」、「ありたい姿」を構想するにも、組織の現状を知らなくては、的外れな活動に終わってしまうのは必定である。第1回目の研究会で講師陣からいただいたアドバイスを参考に、組織の現状を客観的に把握するためのデータ分析を行った。これに関しては、昨年参加の8期生からの提供や、総務課からのバックアップもあり、データの収集は順調に進んでいった。

このデータ分析から見えてきた客観的な事実は、私たちの所属する組織は、職層を問わず、急速に若年化が進んでおり、職員の超勤時間などは、ここ10年、増加の一途をたどっているという組織の「現状」の一端だったのである。

(図2-1、図2-2参照)

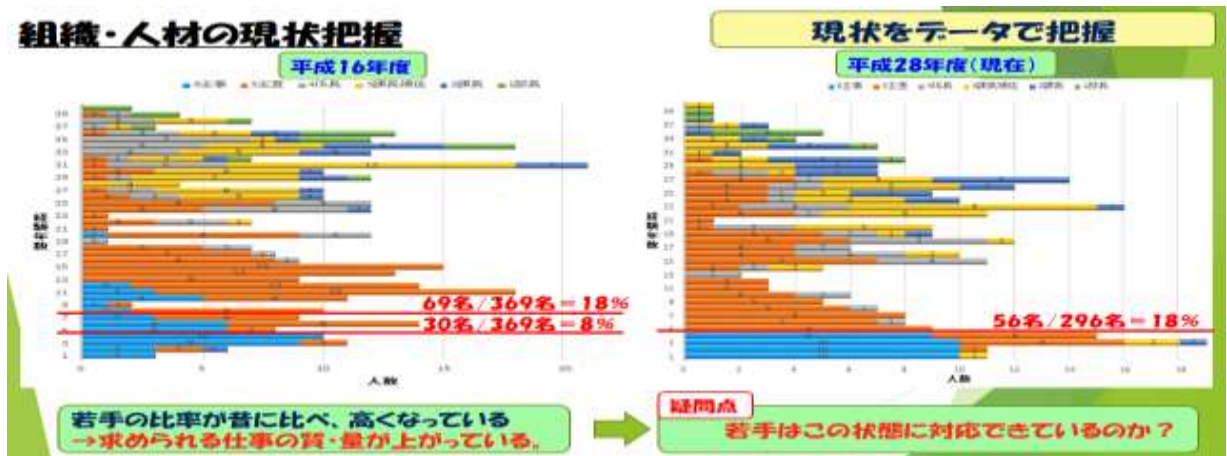


図2-1 データ分析①(職員の経験年数とその比率)



図2-2 データ分析②(超勤時間の推移)

このことは、私たちが普段業務を行うなかで、肌感覚として、臍げに感じてはいたものの、衝撃的な結果だった。上記のデータ分析を終えた3人の対話や後述するキーパーソン・インタビューから生まれた「組織の経験値の低下により、組織が脆弱になってしまうのではないか」、「負担が増えている若手職員へのフォローが必要」という私たちの問題意識、仮説は、その後の取り組むアクション(若手職員の対話の場の創出、職員名鑑作成)を実行していくうえでの根幹になったといえる。

第2節 キーパーソン・インタビューによる現状分析

「データ」による組織の現状に対する現状分析と併せて、私たちは、組織の「キーパーソン」にインタビューを行ってきた。対象には、組織を俯瞰して見ている部長職・参事職と超勤時間の多い各課の主力と見られる主査、若手職員のサンプルとして、採用3年目以内の若手職員を選定した。

インタビューの形式は、予め質問の内容を決めるのではなく、あえて「組織の現状について」という抽象的なテーマを掲げ、自由な「対話」により様々な論点、キーワードが出るように仕向けた。これは、内容の多様性だけでなく、私たちが「対話」の経験値を積む重要な機会ともなった。テーマが抽象的であるがゆえに、終着点がどこになるのかがわからない。結果の良し悪しは私たちの対話のスキルにより決まるわけであるから、一つのインタビューを終えるたびに、反省、改善を繰り返しながらインタビュー調査を重ねていった。

いま、それぞれのインタビューを読み返すと、インタビューの客体それぞれの「思い」や、様々な切り口からの組織の「現状」が浮かびあがってくる。ゆえに、この試みは失敗ではなかったといえるだろう。

この調査からは、データ分析からは見えてこない個人の「思い」が色濃く出てきた。もちろん、職層によって、組織に対する思いや着眼点は異なるものの、図からも見えてくるように、組織内の問題に対する意識は、ある程度は共通していたといえる。それは、震災後の業務量増加に起因する精神的余裕のなさから生まれたコミュニケーション、経験伝達の不足であった。

(図2-3、図2-4参照)

組織・人材の現状把握

キーパーソン対話

各課主査・若手対話

テーマ: 残業時間の増加について

- ・業務量の増加
- ・人がいないため「引き継ぎ」が上手くかない
- ・経験豊かな人員の不足
- ・先輩に相談しづらい環境

現状分析①

若い世代が悩みを生みやすい環境になっている

図 2-3 キーパーソン・インタビューによる分析①

組織・人材の現状把握

キーパーソン対話

部長対話

相馬市の過去現在をもっとも把握しており
全体を俯瞰で見ることができる役職のため

テーマ: 相馬市の現状について(残業時間の増加について)

- ・業務効率化が出来ていない。
- ・時間的精神的な余裕がない。
- ・個人が表で言えないことを吐露する機会が、以前より減っている。
- ・文書引継ぎ+αの部分である経験から学ぶことが抜け落ちている。
- ・挨拶といった基本的なコミュニケーションが出来ていない職員がいる。

現状分析②

コミュニケーションの取り方の変化(環境、状況)に伴い
文書では引継ぎきれない経験が失われかけている

図 2-4 キーパーソン・インタビューによる分析②

第3章 組織変革シナリオ確定までの道のり

第1節 私たちの考えた組織変革シナリオ

私たちの研究の目的は、組織の現状分析ではなく、課題を解決するためのアクションに取り組み、その成果を地域社会に還元することにあるのだから、早速、二つの分析により導いた組織の現状や、これまでの相馬市のマニ研の活動の研究を参照し、1～8期生の取り組みを継承しつつ、ありたい姿を設定し、その姿に近づくためのシナリオを対話を重ねて考案した。(表3-1参照)

表3-1 組織変革へのシナリオ (夏合宿前)

組織の現状	取り組むアクション	組織のありたい姿
<u>・組織全体の経験値の低下</u>	① <u>人材育成制度の導入</u> (メンター制度導入) ⇒後に「若手職員対話型研修」に改変される。	<u>・経験と思いを共有できる組織</u> ・変化に柔軟に対応できる組織
<u>・コミュニケーションの不足</u>	② <u>職員名鑑の作成</u> ③ <u>ポジティブミーティングの再建 (後に削除)</u>	

まず、「組織のありたい姿」についてであるが、こちらは第2章で述べてきた現状分析から導かれた「組織の現状」と対をなしており、職員一人一人が研鑽を積み、繋がることで、組織全体の経験値の低下を防ごうという私たちの狙いがある。

「取り組むアクション」については、民間企業や医療現場でも多く用いられており、指導する側、される側も成長が期待される「メンター制度」の導入と、職員どうしのコミュニケーションツールとしての活用が期待される「職員名鑑」を中心に据え、実現に向けた具体的な行動スケジュールの検討を行った。

第2節 マネ友への発表と対話を経て

前述の組織変革へのシナリオは、部会の夏合宿に備え考案したものである。これをもとに、相馬市の1期～8期生までのマネ友を招いて、発表会を行った。私たちは、これまでのマネ友の活動を継承し、発展させていくという気概を持って、資料の作成、発表に取り組んだものの、反応はあまり良いものではなかった。

まず、活動の目玉として掲げていた「メンター制度」の構築、導入について現実的ではないという指摘を受けたのである。私たちは、「組織の経験値が、低下しているなかで、そもそも新人職員を導くことのできる若手職員が庁内にいるか？」との問いや、「各課の人員配置の形態等により制度を組織内に等しく行き渡らせることは困難だ。」という指摘を真摯に受け止めることしかできなかった。それを跳ね返すようなロジックやデータ等をその時には持っていなかったし、自身で行ってきた組織の現状分析を鑑みると、やや性急すぎる施策であったということが否めなかったからである。「職員名鑑」についても同様に、個人情報絡む難しさや作成依頼する職員の範囲（臨時職員を含むのか etc...）といったディテールを煮詰める必要があるという指摘を受けた。

しかしながら、あるマネ友からは、「組織の現状を鑑み、若手職員をフォローする施策は必須である。」という講評をいただいたことは救いであり、急きよ、組織変革シナリオを再構築していくなかでも大きな励みとなった。

夏合宿においては、この発表会の内容をベースに発表を行ったものの、アクションの方向性をより現実的なものとする必要があることについては、私たち3人の痛感するところであった。その反省を踏まえて、先輩マネ友、総務課、私たちの対話の繰り返しから生まれたのが、採用1年目から4年目の職員（相馬市では「主事」世代）を対象とした「若手職員対話型研修（仮称：若駒会）」であり、「若手職員から作る職員名鑑」である。つづく第4章から詳述していく、この2つのアクションには、組織の課題を解決し、住民から信頼を集める組織であり続けたいという活動当初からの3人の強い「思い」が込められており、いわば、このときのマネ友からのアドバイスや指摘に対し、私たちが出した回答でもあるといえる。



写真 3-1 庁内マネ友へのプレゼンテーション

第4章 具体的な施策と展望①（若手職員対話型研修）

第1節 アクションプランの決定

前章で述べたように、私たちの取り組むテーマは若手(主事)のコミュニケーション向上と成長の環境整備とした。このテーマでの行動を起こす際に、まず私たちが着目したのは、若手との対話である。

2章で行った若手との対話を行い、若手が置かれている現状について多く聞かれた意見を以下の表4-1にまとめた。

表4-1 若手対話の主な意見

業務内容について(残業時間の増加について)
業務量が年々増加している
人がいないため「引き継ぎ」が上手くかない。
経験豊かな人員が不足している
先輩に相談しづらい環境が少ない。

表4-1の中で私たちが着目した意見として「相談する環境が少ない」という意見であった。このことについて、対話を行っていくと、「年の近い若手だけで話す機会がほしい」「同じフロアの若手でしか交流がないので他の部が何をやっているか聞いてみたい。」という対話の展開があり、多くの若手がこの意見への賛同を示したため、アクションプランの一つ目は「若手が対話を行う場づくり」と題し、若手相互で悩みを話す、場を作ることにした。

若手対話の場をより良いものとするために、実際に若手が対話を行う場を観察し、気づきや改善点を抽出する目的で、以下の日程で実験的にプレ開催を行った。

表4-2 プレ開催の概要

開催日時	平成29年11月9日
時間	17:30~19:30(2時間)
参加者	平成26年度~ 平成29年度採用職員(12名)
テーマ	自分の職場、こんなところが好き、嫌い



写真4-1 プレ開催

この会を若駒会と仮称し、対話を行った結果活発な意見が交わされた。この中で特に若手が望んでいたことは、自己研鑽を行いたいといったものであった。このことからこの会の目的は「若手が相互に悩みを共有する場づくり」「自己研鑽をする場づくり」とした。

第2節 若駒会の開催

若駒会を開催するにあたり、他の自治体や過去のマネ友の先輩の施策を確認していくと、業務時間内に行う「研修型」と時間外に行う「自主勉強会型」があることが分かった。

今回行う会を「研修型」「自主勉強会型」開催する方がより相馬市の若手に合うか確認をするために表 4-3 の仕様で両方での開催を行った。

表 4-3 会の概要

	研修として時間内に行う	自主勉強会として時間外に行う
開催日時	平成 29 年 11 月 21 日、22 日	平成 29 年 12 月 11 日
時間	9 : 00 ~ 12 : 00 (3 時間)	17 : 30 ~ 18 : 30 (1 時間)
参加者	平成 26 年度 ~ 平成 29 年度採用職員 (45 名)	平成 26 年度 ~ 平成 29 年度採用職員 (22 名)
テーマ	自分の職場、こんなところが好き、嫌い	若駒会でやりたいこと、職員名鑑の項目
目的	受講者：参加若手に対話に慣れてもらう 9 期生：参加若手の反応の確認	受講者：会の今後を決めていく 9 期生：参加若手の反応の確認



写真 5-2 研修型開催

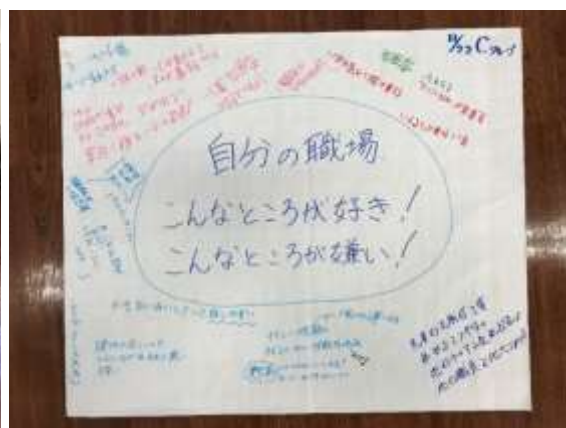


写真 5-3 研修型開催時の対話記録

第3節 開催しての気づき

研修型と自主勉強型双方で若駒会を開催してまず感じたことは、参加若手の積極性である。会を開くにあたり、活発な会話を促すために各テーブルにファシリテータを配置し、対話の円滑な進行を促すことを考えていたが、ファシリテータを行う人数が足りなかったため、一部のテーブルはファシリテータが常駐しない中での対話となった。この状況であったにも関わらず、他のテーブルと遜色ない活発な対話を行っていた。このことから現状若手は対話を行うにあたり、必要な相互理解力や発言力は持っているものの、終了後のアンケートに「立場が上の人がいいたら話しづらかったかも・・・」とあるように同年代の前でしか発揮することが出来ない職員が一定層いることに気づいた。

終了後のアンケート表 4-4、4-5を確認してみると、「今回出た話を今後の業務の参考にしていきたい。」「どのように改善していけるか話をしていきたい。」といった**将来型の意見**や、「今回出た話を今後の業務の参考にしていきたい。」「対話相手の人となりを知るということだけでも十分有意義である。」といった**現状反映型の意見**などの前向きな意見が多かった。そして目的としていた**若手が相互に悩みを共有する場づくり**に対しては、「入庁後、心に抱えていた悩み、鬱憤を晴らすことができた」「思いを共有することにより、仕事へ取り組む自分の心が軽くなった。」などの意見も出ていたため、一定の目的達成が出来たのではないかと感じた。さらにこの研修内で行った対話の中で研修やマニュアル作成等仕事のスキルに関する対話が活発に交わされていたことから、**自己研鑽をする場づくり**に関しても、会で扱う議題の一つになりえることが確認できた。

表 4-4 研修型の参加者の声

参加者の声(研修型)
いろいろな人と、話をすることができ、物事を多面的に見ることが出来た。
同じ年代で悩みを共有できてよかった。
今回出た話を今後の業務の参考にしていきたい。
どのように改善していけるか話をしていきたい。
入庁後、心に抱えていた悩み、鬱憤を晴らすことができた。
「思い」を共有することにより、仕事へ取り組む自分の心が軽くなった。
立場が上の人がいいたら話しづらかったかも・・・

表 4-5 自主勉強型の参加者の声

参加者の声(自主勉強型)
若手職員どうしの交流って、意外と少ない。勉強会は貴重な機会で、自分たちの提言が職場に反映されれば、モチベーションも上がる。
対話により、自分では思いもつかないようなアイデアが出てくるのは面白い。
自由な意見を出すというのは、難しい。
対話相手の人となりを知ることだけでも十分有意義である。
研修として位置付けるほうが、上司にも説明しやすいし、参加率も高まるのでは。
若手発という流れができてくれば、上司とのコミュニケーションつながるのではないかな。

上記の意見を基に私たち 9 期生で対話を行い 3 つの結論を出した。

まず 1 つ目は若手のみでの対話の有意性が示すところから、若手が職場以外の環境にて対話により相互の悩み等を共有することでモチベーションの向上に寄与できる。という点であり、このことは横(同年代)とのコミュニケーションの向上に繋がると考えた。

2 つ目は写真 4-5 にもあるように会でやってみたい事の中に、スキルアップの研修を望む声が多く、これが若手の主体性を持った自己研鑽のきっかけとなると考える。

3 つ目は上司先輩を含めた、対話の必要性である。前項にもあるように、現状若手は、必要な相互理解力や発言力は持っているものの、同年代の前でしか発揮することが出来ない職員が一定層いるということが分かった。このことは今後業務内で、上下のコミュニケーションが必要となる場面があるため、この能力を向上させるべきであると考えた。



写真 5-4 研修型開催

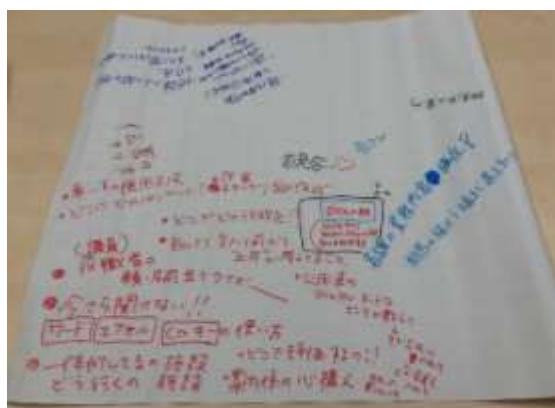


写真 5-5 自主勉強型開催時の対話記録

第4節 今後の展望

前節の結論より次年度以降は、**悩み共有の回**として今年度行った若手のみの対話を継続させながら、若手が主催で継続開催が出来るように会の幹事を移行していくようにしたい。さらに**研修提案の回**として若手が企画、運営する「自らのための研修」についての対話を新たに行っていきたい。

この上記2つの回の要所でプレ係長世代等との協同で上の世代と若手の対話を行なって行きたいと考える。研修提案回の実例のフローを図4-1に示す。

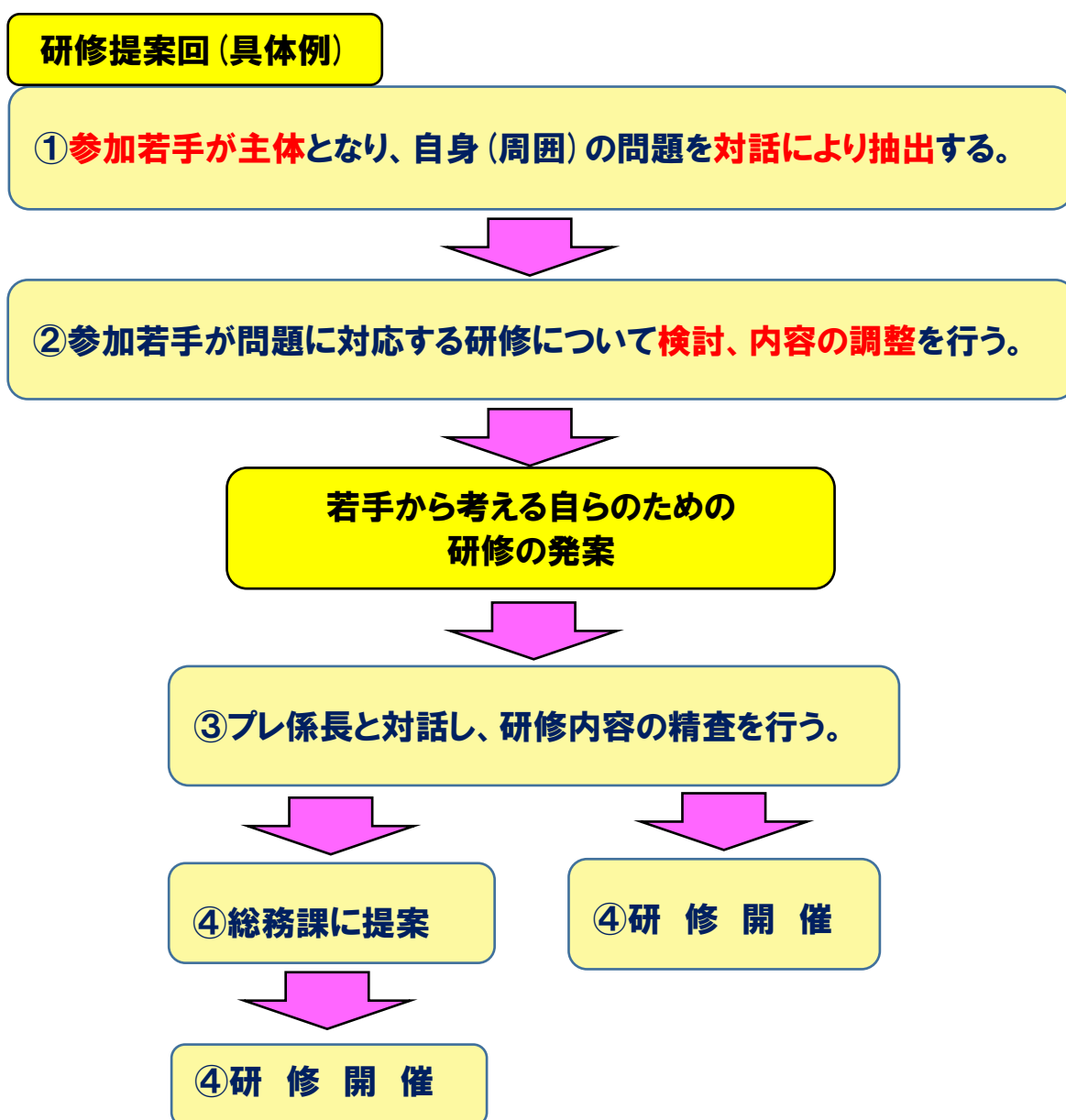


図4-1 研修提案回フロー図

第5章 具体的な施策と展望②（職員名鑑）

第1節 「職員名鑑」の発案

職員名鑑を発案したきっかけは、今年度のマニ研第1回研究会において、組織の現状を把握するために実施したキーパーソンインタビューであった。組織を俯瞰できる部長職の職員をキーパーソンに設定してある部長にインタビューを実施したときに出た「最近入庁した職員の顔と名前が一致しない。」という発言からだった。また、ある部長からは「あいさつをしても返してこない職員がいる」という意見もあった。

このような状況では、私たちが目指す組織のありたい姿である「経験と思いを共有できる組織」には、ほど遠いと感じ、新入職員及び先輩職員がお互いに気軽に名前と顔を覚えることができるきっかけを考えることとした。

まず、職員同士がお互いを覚える手段として、ある部署ですでに作成し、活用していた「プロフィールカード」を参考に、「プロ野球選手名鑑」のようなイメージで作成しようと考えた。（案1参照）

(案1) 職員名鑑 (平成〇〇年〇月現在)

(顔写真)	(氏 名)	(所 属)
生年月日		
出身地		
血液型		
星座		
趣味・特技		
所属運動部・サークル・ 同好会		
好きな言葉・座右の銘		
愛車		
入庁年度		
職場履歴		

第2節 「職員名鑑」の提案と若手の対話を通じた内容の検討

この(案1)を元に、総務課へ提案したのだが、個人情報保護の観点から生年月日や血液型などの項目は、記入することに職員が抵抗を感じるのでは？との意見からもっと項目を絞ってシンプルにしたほうが良いとの意見を頂いた。

しかし、この総務課からの提案は、私たちが考える職員同士の顔と名前が一致する「職員名鑑」とは、かけ離れたものになってしまうことになると考え、私たちは、今年度の研究の対象にした若手職員に自ら「職員名鑑」の項目について、対話を通じて考えてもらうこととした。

まず、勤務時間外に入庁1～4年目の若手職員に集ってもらい、職員名鑑のたたき台である(案1)を提示し、ここに入れてほしい項目や入れてほしくない項目などをテーマに対話を実施した。

そこでは、総務課や私たちの予想とは反対に、より詳細な個人情報を載せてほしいなどの意見が出てきた。

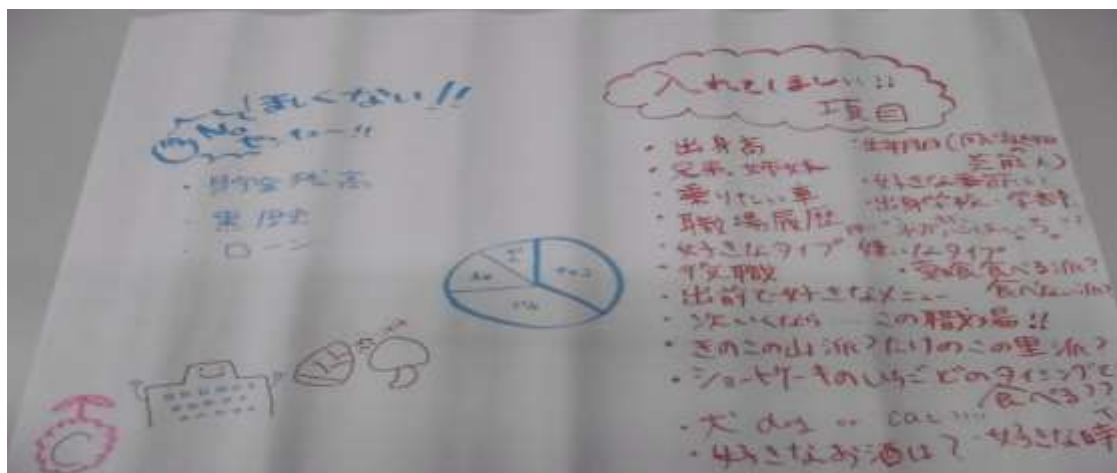


写真5-1 若手の対話で出た職員名鑑に入れてほしい項目・入れてほしくない項目①

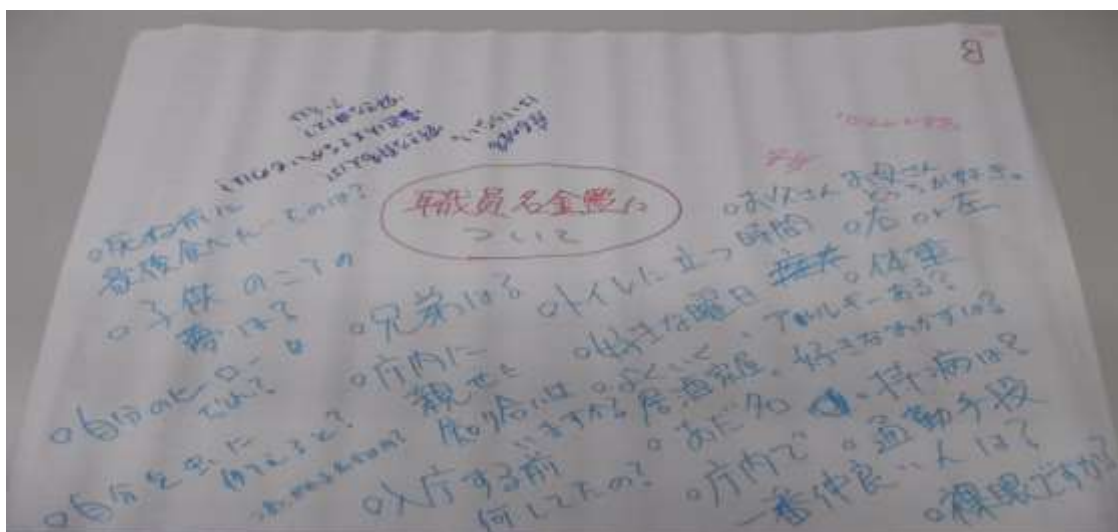


写真5-1 若手の対話で出た職員名鑑に入れてほしい項目・入れてほしくない項目②

第3節 「職員名鑑」の修正と若手による「職員名鑑」の作成

上記の若手職員の意見を参考に、私たちは再度職員名鑑に入れる項目を検討し、(案2)の職員名鑑を作成した。

作成した(案2)について、総務課に報告したうえで、入庁1～4年目職員に作成を依頼、庁内で共有することとした。

※作成した入庁1～4年目の若手職員の名鑑は、平成30年4月に公開予定。

第4節 今後の展望

この職員名鑑について、単なる「自己紹介カード」として活用していくのではなく、今後どのように活用していくかが課題となってくるので、平成30年度中には、全職員の「職員名鑑」作成と、その効果を検証していく予定である。

この職員名鑑について、現在は採用年度別に分けて公開する予定であるが、将来的には、所属部別や、親睦会別など様々な分け方などをして、活用の幅を拡げていきたいと考えている。

【今後の流れ】

年月	行動内容
平成30年4月1日	若手職員（入庁1～4年目職員）の職員名鑑を作成 ⇒全庁共有フォルダ内で公開
平成30年4月中	全職員に職員名鑑の作成を依頼
平成30年6月中	全職員の職員名鑑を集計
平成30年7月中	全職員の職員名鑑を全庁共有フォルダで公開
平成30年10月中	職員名鑑の効果について検証

(案2)

職員名鑑

(顔写真)	(氏 名)	(所 属)
生まれた月日	月 日	
出身地		
出身高校		
血液型		
入庁年度		
職場履歴		
親睦会		
運動部・同好会・趣味		
犬派？猫派？		
入庁前の職歴 (あれば)		

(平成〇〇年〇月現在)

(サンプル)

職員名鑑

	(氏 名) (ふりがな) さいとう こうじ 齊藤 浩司	(所 属) 企画政策課
生まれた月日	4月3日	
出身地	相馬市	
出身高校	相馬高校	
血液型	A	
入庁年度	平成16年度	
職場履歴	商工振興課(現・商工観光課) ⇒ 税務課 ⇒ 生涯学習課 ⇒ 市民会館 ⇒ 企画政策課	
親睦会	みずほ会	
運動部・同好会・趣味	バドミントン同好会	
犬派?猫派?	犬	
入庁前の職歴 (あれば)	(株)横浜トヨペット	

(平成30年1月現在)

付録 「行動記録書」

付録		マニ研相馬市役所第9期生行動記録書	
月 日	曜日	内容	備考
4月24日	月	9期生3人による結団式	村さ来、総務課職員係も参加
4月25日	火	第1回研究会参加(仙台会場)	企画政策課課長、農林水産課長(マネ友)
5月10日	水	打合せ	市役所内
5月12日	金	キーパーソンへのアンケート実施	庁内各部長クラス宛て
5月17日	水	打合せ	市役所内
5月22日	月	キーパーソンへの面談	建設部参事
5月22日	月	相馬市役所マニ研8期生との意見交換会	福島屋
5月26日	金	キーパーソンへの面談	民生部長
5月29日	月	キーパーソンへの面談	産業部長
5月30日	火	キーパーソンへの聞き取り	プレ係長クラス職員(事務職6人、技術職4人)
5月31日	水	打合せ	市役所内
6月1日	木	打合せ	市役所内
6月2日	金	第2回研究会参加(仙台会場)	
6月6日	火	打合せ	市役所内
6月14日	水	打合せ	市役所内
6月16日	金	打合せ	市役所内
6月22日	木	打合せ	市役所内
6月23日	金	キーパーソンへのインタビュー①	総務課 職員係
6月23日	金	キーパーソンへのインタビュー②	採用1～3年目の若手職員
6月26日	月	キーパーソンへのインタビュー	都市整備課職員(○主査)
7月3日	月	打合せ	市役所内
7月4日	火	打合せ	市役所内
7月5日	水	打合せ	市役所内
7月7日	金	打合せ	市役所内
7月10日	月	マネ友へのプレゼン①	総務課職員係
7月10日	月	マネ友へのプレゼン②	マネ友
7月11日	火	打合せ	市役所内
7月12日	水	第3階研究会参加(仙台会場)・・・成果物発表	阿部幹事
7月18日	火	打合せ①	市役所内
7月20日	木	打合せ②	市役所内
7月24日	月	打合せ	市役所内
7月25日	火	打合せ	市役所内
7月25日	火	相馬市マネ友へのプレゼン	市役所2階中央会議室
7月27日	木	打合せ	市役所内
8月1日	火	打合せ	市役所内
8月1日	火	相馬市マニ研1～3期生インタビュー	マネ友
8月4日	金	打合せ	市役所内
8月8日	火	打合せ	市役所内
8月9日	水	キーパーソンインタビュー	新人職員5名
8月10日	木	キーパーソンインタビュー	人事交流職員
8月15日	火	打合せ	市役所内
8月16日	水	打合せ	市役所内
8月21日	月	打合せ	市役所内
8月22日	火	打合せ	市役所内
8月23日	水	打合せ①	市役所内
8月24日	木	夏合宿	東京会場(早稲田大キャンパス内)
8月25日	金	夏合宿	東京会場(早稲田大キャンパス内)
9月5日	火	打合せ	市役所内
9月8日	金	総務課職員係との打合せ	市役所内、職員係と打合せ
9月15日	金	打合せ	市役所内
9月20日	水	マネ友との打合せ	市役所内(マネ友)
9月22日	金	阿部幹事との打合せ	市役所内
9月25日	月	打合せ	市役所内
10月3日	火	打合せ	市役所内
10月5日	木	総務部長、総務課長へのプレゼン	市役所内(総務部長、総務課長、同補佐、職員係)
10月10日	火	打合せ	市役所内
10月20日	金	第4回研究会	仙台会場
10月27日	金	打合せ	市役所内
11月2日	木	打合せ	市役所内
11月7日	火	打合せ	市役所内
11月9日	火	若手座談会	市役所内(入庁1～4年目職員8名)
11月13日	月	打合せ	市役所内
11月16日	木	打合せ	市役所内
11月21日	火	若手職員対話型研修①	入庁1～4年目職員19名、阿部幹事
11月22日	水	若手職員対話型研修②	入庁1～4年目職員17名、阿部幹事
11月24日	金	打合せ	市役所内
12月1日	金	打合せ	市役所内
12月8日	金	打合せ	市役所内
12月11日	月	打合せ	市役所内
12月12日	火	若駒会(オフサイトミーティング)	市役所2階中央会議室
12月19日	火	打合せ	市役所内
1月4日	木	打合せ	市役所内
1月15日	月	打合せ	市役所内
2月1日	木	打合せ	市役所内
2月13日	月	打合せ	市役所内
2月19日	月	打合せ	市役所内
2月20日	火	打合せ	市役所内
2月22日	木	庁内向け発表打合せ	阿部幹事、総務課、マネ友
2月23日	金	打合せ	市役所内
2月26日	月	研究成果報告会	相馬市役所「正庁」、参加者:副市長、総務部長、民生部長、企画政策部長、保健福祉部長、建設部長、議会事務局長、阿部幹事、総務課長、他11名

付録 「付記」

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
相馬市役所マニ研9期生 齊藤 浩司

震災前からマニ研に参加している相馬市ですが、私には相馬市マニ研6期生の取り組みに「巻き込まれた」時の苦労した思い出があり、マニ研にアレルギーを感じていました。

そのような私が、先輩からのお誘いもあって、2017年度マニ研に参加したのですが、本音は、周りで批判・静観するだけなら誰でもできるが、参加してみないと6期生の取り組みを真に理解できないのではないかという考えもあったからです。

実際に参加してみて、第1回目の研究会で与えられたテーマ「組織・人材の現状」の分析、私たちの「組織・人材のありたい姿」、またそのありたい姿に近づくために取り組む「アクション」について、研究を重ねてきた訳ですが、部会で学んだ「立ち位置を変える」や「価値前提で考える」など、相馬市チーム以外の他自治体のマネ友との対話を通じて、今までの自分の価値観や世界観が非常に狭いものであることが分かり、自分を変革する非常に良い機会となりました。

とりわけ、「一人称で捉え語る」という点は、それまでの自分の考え方を180度覆すものであり、今後は何事も「自分事」として捉えて考えていこうと思っております。

今になって思えば、相馬市マニ研6期生の取り組みに巻き込まれた際に、あれほど苦痛に感じたのは、その取り組みを「他人事」として捉え参加していたからだと思えます。

また、今年度マニ研に参加して感じたことは、この取り組みは、「継続」していかなければ意味がないということです。

私たちが相馬市マニ研は9期生となりますが、次年度以降も先輩マネ友の協力を得て、アクションを継続していきたいと考えております。

最後に、私たち相馬市マニ研9期生の取り組みを支えてくれた相馬市役所総務課の皆さん、キーパーソン・インタビューに協力いただいた部長級職、若手職員 of 皆さん、チーム絆（相馬市マネ友）の皆さん、また部会の皆さん、運営委員の皆さん、そして苦労を共にした相馬市マニ研9期生の横山雄彦さん、新國智樹さんに感謝を申し上げたいと思えます。

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
相馬市役所マニ研9期生 横山 雄彦

私には今年度、相馬市マニ研9期生として組織変革プランを考えるときにまず思い浮かんだことは、今回のテーマにもなっている若手へのケアでした。平成26年に相馬市役所へ入庁してから、特に1年間は新卒の同期と話をするとなかなかで悩み苦しんでいる様子を見ました。その時は相談を受けても対話のような形で話すことが出来ず、上手く相談に答えられなかったことを後悔していました。そのため今回の組織変革という内容を行うにあたり、悩んでいる若手に少しでも助けになる場づくりが出来ればと思い、この論文にある若駒会を発案しました。この若駒会が若手の助けとなるように来年度以降も活動を行って行きたいと思います。

私個人としては、これまで組織のことを考えて自発的に動くという機会はありません。自分に与えられた仕事をしっかり行うことが相馬市のためになると考えていました。しかし今回このような機会を与えて頂き、組織のことを考えるようになってから周りを見る機会が増え、自分が何をすれば相馬市のためになるかを考えて動けるようになりつつあると思います。この変化を無駄にせず、組織というものを考えながら日々の業務を行い職員として、社会人として成長していきたいと思います。

最後に、部会へ参加するにあたり快く参加させて頂いた総務課職員系の皆さま、下水道課の皆さま、アドバイスを頂いたチーム絆の皆さま、このプランを作成する際に関わった皆さま、また部会の皆さま、一緒に活動を行った齊藤係長、新國さんに感謝申し上げます。

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
相馬市役所マニ研9期生 新國 智樹

人材マネジメント部会に参加したこの1年間は、今後の自分にとっての財産となっていくと、論文執筆にあたり改めて実感したところです。私たちの活動は、途上にあります。今後は、継続、発展のサイクルにより、それを「組織の財産」として結実させるような活動を続けていかなければなりません。

研修で学んだ「悩むのではなく考える」、「一人称で捉え、語り、考え、行動する」という指針は言葉で表現するのは簡単ですが、実行し続けるには、たいへんな覚悟、エネルギーが必要です。今回の活動で繋がることができた2人の仲間、全国のマネ友、庁内のマネ友と相互に刺激を与え合いながら、組織に対する熱い「思い」を絶やさずに持ち続ける地方公務員として歩んでいきたいと思えます。

最後にはなりますが、共に活動した9期生のお二人、私たちが快く研修の場に送り出してくださった職場の皆様、私たちの活動に多大なご協力、ご助言いただきました皆様に心よりお礼申し上げます。