令和２年度　人材マネジメント部会　共同論文

山梨県笛吹市役所

第２期生

総務部税務課　主任　清水　翔太

教育委員会生涯学習課　主任　武川　亜紗子

保健福祉部福祉総務課　主任　山下　未央

目次

はじめに 2
1　活動概要と経過 2
2　取り組み 3
（1）　第 0 回研究部会 3
（2）　第 1 回研究部会 4
（3）　第 2 回研究部会 6
（4）　第 3 回研究部会 6
（5）　第 4 回研究部会 9
（6）　地域勉強会の発足 14
（7）　SIM 体験（福岡、熊本） 14
3　見出した成果、創り出した変化 17
4　次年度に向けた展望 18
5　自分たちとしての取り組みシナリオ 19
6　1 年後に目指す状態と創り出したい変化 19
7　それぞれの今後の意気込み 20

はじめに

笛吹市は平成１６年１０月に石和町、御坂町、一宮町、八代町、境川村、春日居町の６町村が合併し誕生した後、平成１８年 8 月に芦川村を合併し現在の市となった。笛吹市の由来は市内の中心を流れる笛吹川の名を冠している。人口は約６９，０００人で、平成２７年頃をピークに減少傾向となっている。果樹生産量（主にブドウ、モモ）は日本一となっている。

人材マネジメント部会は令和元年から２名派遣し、現在の体制で参加しているのは、2 期目となっている。

１　活動概要と経過

今年度は、新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴い、予定されていた研修はすべて Zoom を利用したオンライン研修となった。そのため、第 0 回研究会として 1 年間の部会の流れ、幹事による部会の説明、slack の使い方を動画で視聴し、Zoom の視聴体験会を行った。また、令和 2 年 5 月時点での新型コロナウイルスに対して、笛吹市はどのように対応したのか調査する、という事前課題についてまとめた上で研究会をむかえた。

笛吹市には「笛吹市業務継続計画（BCP）」があり、大規模な地震災害の発生により市役所機能が低下する中にあっても、市民生活への影響を最小限とするよう、全職員が「自分は今、何をすべきか。」を考え、適時・的確に市の職員として求められる行動をとることとしている。この計画には、災害応急対応業務、早期実施が必要な災害復旧・復興業務並びに、停止することにより市民生活や社会活動への影響が大きい通常業務（「優先的通常業務」）を合わせて「非常時優先業務」としてその選定の考え方などを記している。非常参集や職員体制の課題、備え、まずはじめにするべきことなど、一般的な事項が記されている。将来笛吹市で災害が発生した場合どのようにあるべきか、何を優先しどのような行動をとるのか、BCP の考えを基に、「非常時」を「災害が発生した場合」と設定し、必要な事項を検討する

ことで、参加者３名の意見が合致したところである。

２　取り組み

⑴　第０回研究会

第１回研究会にむけて、参加者それぞれが新型コロナ感染症対策に関わる笛吹市役所の取り組み（事実ベース）について調べ、それらを共有した。この時の調査結果については次のとおり集約した。

山梨県笛吹市（５月２６日時点）	
●　特別定額給付金申請について（聞き取り調査）	
【組織】	
人員計：２０名	
当初辞令交付者：５名	
電話対応等臨時職員：３名	
企画課等追加：６名	
支所職員追加：６名	
※上記担当以外も行える封入・封緘作業等補助作業は担当に限らず行っている。	
【申請件数（おおよそ）】	
～５／１８（郵便が届くまで）	約　６００件／日
５／１９（通知到着後）	約　３，０００件／日
５／２０（通知後最初の週）	約　４，０００件／日
給付処理は日に約１～２億円行っている。	
● 組織全体の取り組みより抜粋（広報調査）	
【個人（市独自）】	
・広報号外作成配布	
・広報号外作成配布テイクアウト可能飲食店の HP 掲載	
・マスク用クリップ配布	
・児童生徒向け簡単レシピの HP 掲載	
・精神通院医療受給者のうち低所得者、障害児福祉サービス利用登録者 … 診療分における自己負担分を助成(令和２年６月～11 月)	
・ひとり親家庭(児童扶養手当認定者) … 児童１人につき３万円	
・学童・保育園 … 学童・保育園無料(令和２年６月～11 月)	
・保育園・幼稚園… 副食費無料(令和２年６月～11 月)	
・小・中学校	

… 給食費無料 … 修学旅行のキャンセル料は保護者に請求しない。 … 対象世帯の子供に５月に２回フードバンクより食糧支援	
【事業者】	
・小規模企業者 … 小口資金を融資	
・ホテル・旅館事業者 … 下水道使用料減免(令和２年２月～) … 市営温泉の給湯使用料減免(令和２年４月～6 月)	
【その他】	
・中央線沿線の主要駅（八王子、立川、新宿等）で、笛吹市宿泊割引事業の促進キャンペーンを行う。(開始時期は新型コロナウイルス感染症収束後)	
・山梨県が行う飲食店を支援する 5%上乗せクーポンに、笛吹市内の飲食店を利用する場合は、さらに 5%の上乗せを行います。(県の事業スケジュールに合わせる)	
○ 相談について	
・収税課… 市税の徴収猶予の特例	
令和２年２月以降の事業等に係る収入が 20%以上減少し、市税を一時に納付、又は納入が困難な場合、１年間徴収猶予。納期限前の申請が必要。 （対象：令和２年２月１日～令和３年１月 31 日までに納期限が到来する市税）	
・税務課… 固定資産税及び軽自動車税の軽減措置等 （国の新型コロナウイルス感染症緊急経済対策における税制上の措置）	
・国民健康保険課… 国民健康保険税の減免、後期高齢者医療保険料減免・納付猶予 （対象：令和元年度第８期分以降）	
・国民年金保険料免除等の特例 （対象となる保険料：令和２年２月～6 月分の保険料）	
・長寿介護課… 介護保険料の減免(対象：介護保険第１号被保険者)	
・管理総務課… 市営住宅の家賃支払期限延長等相談。	
・上下水道料金センター… 上下水道料金支払い猶予	

(2) 第１回研究会

第１回研究会では、部会の進め方や考え方についての講義を受け、他自治体職員と対話を重ねたところである。第２回研究会に向けて「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思うことを３人で話し合った。この時３人で考察したものが、「笛吹市業務継続計画（BCP)」及び ICT-BCP である。それに基づいてマネ友へのアンケート調査や対話を行うことで現状把握を深めた。

優先順位	調査手法	現状把握の結果	過去からの流れ・原因
災害対策本部の意思決定の明確化、決定事項の現場までの素早い徹底	担当・管理職・経験者	意思決定権者が決めるべき事案のレベルはどういったものか、実行部隊で判断して決めて良い事案のレベルはどういったものかということ明確にすることで、重大な事案はトップダウンが素早くできるように、災害対策本部で議する必要が無い、現場対応レベルの事案については部・班で判断して素早く対応できるように体制を整備している。	東日本大震災の前後 雪害の前後 昨年の台風 19 号の前後 の違いを調査
情報が相互にいき渡ること	消防団・消防主任防災計画を確認	「指示・命令」や「報告」は、伝達のルートを限定し、確実に伝達できるように整備する。 他方、「情報共有」といった内容については、能動的に情報を取得できる方法と、一斉送信などの受動的に情報取得できる方法を整備することで、多くの職員からの問い合わせが集中しないように整備を進めている。	
職場内における協力体制	ＢＣＰ災害の歴史を調査	何かに対応するときは、組織の意思決定を行う人（役割）、決定を実行する人（役割）それぞれが必要になる。そのため、誰が何処で何をしているのかといったことを把握しておくことが大切。 その上で、意思決定を行う人であれば、現場の状況を、現場で決定を実行している人であれば、どうしてこの決定に至ったのかを知ることが重要になる。 その意識を防災訓練等を通じて職員に認識させていきたい。	
発災直後の担当の振り分け		「発災前に忙しい班」「発災直後に忙しい班」「発災後に忙しくなる班」などと分けてローテーションや配置人員数の配備を行うかは課題として認識しているが、解決できていない。	
対応の俊敏性、運用の柔軟性、成果を見ての迅速な変更		これまでに経験したことのない新たな事案に対する対応は、日々刻々と状況が変化し、機能までの対応と大きく転換しなくてはならない場合もある。 その時に、対応の基準となる軸をあらかじめ整備し、職員、関係施設管理者等と共有しておくことで、現在の対応をお互いが客観的に分析することができる。 災害対応を行っている最中は、その対応の状況、成否を判断することは難しくなるため、判断の基準となる体制を作っておくことが、新たな事態に対する迅速で柔軟な対応を可能にする。 そのための基準を作ることを考えている。	

⑶　第２回研究会

第 2 回研究会は作成した課題を画面共有し、より深めたいことについて対話を行った。今回から個人端末を持ち寄り、1 人 1 台の端末で研究会に参加した。セッションタイムでは３人が別々の自治体と対話を行いながら、現状把握の更なる深堀をするために良い方法がないかを模索した。通常の研究会に加えて、今回はオンラインコミュニケーションが大きな課題となった。狭い会議室で複数台の端末を利用することで起こるハウリングや、周囲の参加者の声が重なってしまい会話が聞こえなくなる。また、初対面の相手とオンラインで意思疎通が図れないなど、操作に慣れない Zoom でのコミュニケーションの取り方が通常の研修に加えて課題となった。研究会後には幹事によるオンラインコミュニケーションについての動画が提供されるなど、様々な情報から環境の改善が急務となった。

⑷　第３回研究会

第３回研究会は「目指すべき姿について考える」ことがテーマとなっていた。事前課題は緊急時における理想の状態を考え、普段から組織や職員がどうなっていれば、緊急時にも効果的に対応できるのか、また、緊急時を想定したときの平時における理想の状態を考えるというものであった。アンケートやキーパーソンインタビュー（それぞれの上職など)、組織資料調査など行い、第２回課題から更に深掘りをし、現状を記載した。

第３回研究会は２日間開催したが、午前中に YouTube にて相馬市の阿部幹事による東日本大震災にどう対応したか、北川顧問からは部会を立ち上げた思いなど、自身の三重県知事時代から行ったこと、中央集権から地方分権の時代、情報公開の必要性などの講義を受けた。出馬部会長からは、そもそも人材マネジメントとは何か？人材マネジメント部会が目指すものなど、部会のあり方の講義があり、我々参加者も過去２回の研究会において、まったく見えていなかったものが、見えてきた研究会であった。その後班ごとに分かれ、担当幹事から課題についてのグループ討論の実践や「問い」に対する対話を、相対やグループにて実践練習した。

鬼沢幹事長からは、「バックキャスティング＝未来からの発想。２０年後の将来あるべき姿」から考え、１０年後、５年後、３年後、２年後、１年後と未来から、どうすれば「あるべき姿」になるための、アクションプランを考えてきてほしいと、第４回に向けての課題を受けた。

第３回研究会を受けて、改めて自分たちの課題を確認し、課内アンケートを実施した。アンケートの結果は次のとおりである。

人材マネジメント研修　第３回　アンケート結果

緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態か。

調査対象	おまかな内容	Q1-1発生直後	Q1-2復旧・復興に向けて取り組む状況	Q2普段（平時）からどうなっていれば効果的に対応できるか。
課長	職員数は圧倒的に足りていない。そんな中、交代要員を決めずに全職員で全対応を行うのは長期的な災害に向けてよくない。 いかに効率よく人員を充てるのか。笛吹市は特に災害対応は台風しか今までなかった。そのため、一時的に災害対応をしていればことが足りた。しかし、今後は水害や地震など長期的な災害対応について考える必要が出てくる。 地元住民をいかに巻き込むのか。交代をどのように決めるのか。足りない人員の中でいかに長期的な視点を持っており組むのかを考える必要がある。 【R2.7.31追記】 臨機応変と独断専行があるが、指示待ちでなく動くことに対し、独断専行とならないようにするにはどうすべきかも念頭に入れること。	・災害が長期化することを視野に入れながら召集する。	・地元住民を巻き込んで災害にあたる組織 ・交代の方法・人員を長期的に考慮できる組織 ・人員数が不足した状態で長期的な視点をもって災害に対応する組織	・効率よく人員配備する方法を検討する。
元防災担当	職員の中で防災リーダーを育成する。 市の方針が把握できる人（防災リーダー）を各要所に置き、災害の最前線には市の方針が分かる人員を配置する。 地元の自治組織には防災リーダーの設置をお願いしているので、同じように市の自治組織にも防災リーダーを設置するべきではないか。 現防災担当だけで行うのではなく、防災対応ができる職員の育成を定期的に行っていく必要がある。 　避難する際は縦移動をするようにと最近言われる。避難所に集まるのではなく、各自水害の際に２階に避難するなどのこと。そうすると、避難物資の分配等はだれがどのように行うのかという問題が出てくる。 支所では、各地区ごとに物資をまとめて用意し、各自物資を取りに来てもらうというスタンスをとっている。物資の配布を全て職員ではまかないきれないためである。	・市の方針が把握できる人（防災リーダー）を各要所に置き、災害の最前線には市の方針が分かる人員を配置する。		・防災リーダーを育成する。 ・現防災担当だけで行うのではなく、防災対応ができる職員の育成を定期的に行っていく必要がある。
住人	防災無線が流れるときに音が途切れたり、特に大雨の時は無線の放送内容が聞き取れなかった。水害の避難所は川向うへ逃げるように言われているが、大雨の状況で川を渡るのは危険だと思う。２階に避難できるように、水害の際は避難所として校舎など２階以上の建物を開放してほしい。			・大雨の状態での防災無線の聞こえ方を確認する。
元校長先生	トップが判断、決定して指示し、他の職員はすべて言われたとおりに行う。話し合うのではなくトップダウン。 トップダウンを行うには普段からのコミュニケーションが大切。あの人が言うなら従おうという信頼関係がないと成り立たない。コミュニケーション不足で不信感があるとうまくいかない。 …… 　東日本大震災時に全生徒約300人全員を校庭に避難。体育で半そでの子もいる中、問題は寒さ対策とトイレの問題。寒さ対策は、防寒の布を職員室等からかき集めて子供たちに配った。トイレは外の数個で対応。また児童を校舎に入れないこととした。 事務所の職員と意思疎通ができない中、保護者からお迎えの相談の電話が相次いだ。そのうち、連絡なく子供を迎えに来た親には順に子供を引き渡した。また16時過ぎても親が迎えに来ない児童は送り届けた。このことは、親が家にいない子も送り届けるのではなく、どんなに夜遅くなっても学校で待つべきだったとの反省もある。これらのことは校長先生がすべて指示し、他の職員は従った。その際も質問は受け付けるけども意見は受け付けなかった。別の学校では対応は異なるがどちらが良いとか非難できることでもない。	トップが判断、決定して指示し、他の職員はすべて言われたとおりに行う組織。		普段からのコミュニケーションを大切にし、あの人が言うなら従おうという信頼関係を築くこと。
	災害前後での対応の違い …… 学校の防犯対策として校門が南京錠で施錠していた。しかし、災害後に避難所として入りたい場合に困るから施錠しないでほしいと問い合わせがあった。それを受けて、防犯しつつ突発的に対応できるように少し門を開けることにした。			
	要望があった際に、いかにして要望を受け入れ、また壁になって受け入れないかという判断をすることが大切。 …… 学校の避難所運営としては、避難所対応の前線に立つのではなく避難所運営委員会から出る区長の要望にどうこたえていくのかを考えることになる。判断の根底にある考えは、阪神淡路大震災の時のある校長先生の体験で、住民の要望にすべて対応したら、要望がエスカレートし、受け止めきれなくなった結果、不満が高まったこと。 学校の大切な役割は、災害後いかにして正常な教育を再開するのかという視点。 学校施設の中で解放できないのは校長室、教頭室、保健室。学校運営を行うのに重要な場所だから。また、教員をモノを運ぶ、作るという作業の人員にできない。なぜなら、子どもたちの安否確認、どこかへ避難したのかといった子供たちの状況把握ができるのは教員しかいないから。		・役割を明確にし、それぞれの立場で復興に向けて最優先されることから役割を分担する。（教職員は子供の安否確認、教育の場の再開が最優先）	

マネ友	雪害の際に、集合したけれど実際に何をしようということになった。緊急時に車両を動かせるように雪かきをした。5人程度の人数しかいない状況で指示待ちでは動けないから何をするのかを考える。またその考えの共有が必要となってくる。災害マニュアルはあるが、簡潔に優先するものが書いてあるほうが良い。また、マニュアルを簡潔にするには様々な人の意見を平時から聞いて趣味レーションをしておく必要がある。 また、災害時に行動する際は自分の身を守ることが最優先。行動は必ず２人で行い、夜暗いところに行かないなど。 問い合わせの対応は難しい。電話も沢山ある中、緊急でないものは自分でやってもらうように指示したりもした。普段からの訓練が必要。災害マップは普段から各担当の情報の内災害に係るものを抜粋して共有しておくことが必要。横連携や勉強会をする。	・指示待ちでなく自ら考え行動する職員。 ・考えの共有が必要 ・自分の身を守ることを最優先させる。 ・問い合わせの対応や判断は大変難しいので普段から訓練する。		・災害マニュアルは、簡潔に優先順位の高いものが書いてあるものを作成する。 ・マニュアルを簡潔にするために、様々な人の意見を平時から聞いてシュミレーションをしておく。 ・災害マップは各担当の情報の内災害に係るものを抜粋して、共有しておく。 ・横連携や勉強会を行う。
人事担当	採用要件に市内在住者としているのは、状況が分かり近いほうが参集にすぐ対応できるから。 ・女性消防隊も、地域との連携が薄れていく中で消防団を身近に感じてもらいたい。 台風19号で困ったが、それによって得たものもある。 経験すればより身近に感じ、想定もより具体的になる。 例えば、避難所の職員も3人から6人に変更するなど。 総務課は防災危機管理課の辞令も併せて出されたというくらいの意識をもつ。 ４月1日に災害が来たらどうするのかということもあるので、人事異動の案は9割決まった状態で防災担当にも意見をもらう。 支所の防災担当を選出する際は、候補をもらいその中から選ぶ。 市内の状況も業務もわかってもらったうえで、2～3年経験した人から選出する。 現在の笛吹市で行ってはいないが、災害対応から考えた人事もありだとは思う。 ただ「経験者」と特定の人物を固定するのは簡単だが、様々な人を育てていく視点も大切。 理想的な人は、判断、決断、考えることができる人。 腹案を持っている人。日頃の業務でも〇〇と思いますがいかがでしょうかということが言える人。 支所の扱いについては、業務は縮小しているが地域の人の意見に一番近いところでもある。 災害応援については随時用瀬が来ているが、１～２年笛吹市で人件費を払い、災害場所の住居、災害手当は被災地でもらう格好になる。 職員数が少なく、人員を派遣できないこともある。 派遣するのも土木職であったり機動力のある人を被災地も求めていると思う。 派遣することで、復旧について身をもって経験している人となるので、いざとなったときに頼りになる。			・採用条件に市内在住者とあるが、被災状況が分かり参集にすぐ対応できるから。 ・防災危機管理課の辞令も併せて出されたというくらいの意識をもつ。 ・現在の笛吹市で行ってはいないが、災害対応から考えた人事もありだとは思う。 ただ「経験者」と特定の人物を固定するのは簡単だが、様々な人を育てていく視点も大切。 ・理想的な人は、判断、決断、考えることができる人。 ・腹案を持っている人。日頃の業務でも〇〇と思いますがいかがでしょうかということが言える人。 ・市の人員が少なく応援要請に対応できないこともあるが、派遣することで復旧についてもをもって経験した頼りになる職員となる。
小さいお子さんがいるお母さん	保育園などで、地震に対する災害対応は行うが、水害に対する災害対応を行っていない。 災害レベルがいくつになったらお迎えに行くのか、水害の場合車で行けないことがあるので歩いてどのルートを通ればよいのかといった詳細な情報を定期的に保育園から発信してほしい。 子供たちだけで防災訓練をしているが、保護者を含めた訓練でないと、実際の災害が起こったときに保護者が対応できない。 水害の際はどこに子供たちを連れて逃げるのか。 保護者会の後に講演会を行っているが、読み聞かせの方法などだけではなくて、防災の関係者からの話をしてもらう時間を設けてほしい。 情報発信をもっと積極的に行ってほしい。 例えば、今のような話を保育園の先生に問い合わせても、きっと先生も把握できてなくて困ると思う。 各地区の災害マップをホームページ（詳細）に載せて、自分たちで常日頃から災害情報を収集するように発信してほしい。 特に赤ちゃんや子供を抱えて移動するのは通常よりも	・おむつなどの乳幼児グッズを避難所にそろえてほしい。		・災害訓練は災害の内容ごと行ってほしい。 水害、噴火、地震など。 ・災害種別、段階別マップの作成 ・災害の危機管理に対する意識を高めるために日頃から詳細情報を発信する。 ・保育園の保護者会を利用して普段意識のない親御さんたちにも災害に対する意識をつけるために勉強会を行う。 また、子どもたちの避難訓練だけではなく定期的な親も含めた訓練を行ってほしい。 ・情報の発信だけではなく、情報を自分で得ようとするように促す発信もどんどんしてほしい。

(5) 第 4 回研究会

第 4 回研究会出席にあたり、アクションプランの振り返りを行い、修正した。アクションプランの作成については、ありたい姿から現状までをバックキャストしながら考えた。また、の総務部長・課長・担当リーダーとの対話で気づいたことを織り込んだ。

1．目指すあるべき姿　自治体名:　笛吹市

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿 ・情報収集しながら参集できる職員 ・各課との壁がなくスムーズに連携が取れる組織 ・各機関と緊密な連携が取れる組織 ・災害用インフラが整備されている組織 ・必要最低限の物資がすぐにいきわたる組織 ・対応の軸となる考え方が徹底されていて、段階ごとにやるべきことが明確になっている組織	緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿 ・平時から自身の被災を想定し、職場での各自の備蓄、自宅の備蓄、防災対策、家族との安否確認方法を決めておく等準備をしておくこと。まずは自身と家族の身を守れる準備ができていること。 ・他の課のやっていることを理解しておくこと ・警察、自衛隊、ボランティア団体等外部団体と平時から関係を構築しておくこと ・市内の地理を理解しておくこと

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　1

2. 組織・人材の現状把握

自治体名:　笛吹市

組織・人材のあるべき姿(状態)

※シート①に記載済

組織・人材の現状

・各課に壁がある
・地域(旧町村)の壁がある
・各避難所に物資をすぐに供給できる状況にない
・浸水想定域に庁舎・備蓄倉庫がある
・職場に備蓄している職員が少ない
・経験値が低い

アクション
プラン

※シート④に記載

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

2

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図(記入シート)

自治体名:　笛吹市

まず取組むアクション

・人事担当との話し合い
担当内話し合いの場
・備蓄の呼びかけ
・図上で地域の確認
・防災倉庫の予算の確保
・連携が必要な団体・企業の選定
・災害派遣要請を積極的に受ける

目標設定

アウトプット
・月2回担当内会議をする
・予算の要求
・庁内インフォメーションによる呼びかけ

アウトカム
・担当内の雰囲気がよくなる
・予算の確保
・職員の意識づけ

次に取組むアクション

・課内話し合いの場
・備蓄の点検
・フィールドワーク
・防災倉庫設置
・団体・企業との協定
・災害派遣(人事系も)

目標設定

アウトプット
・月1回課内会議をする
・モデルケースを設置
・課内で相互点検

アウトカム
・課内の風通しがよくなる
・市民の理解を得、ほかの避難所への設置の要望が上がる
・備蓄率の上昇

更に取組むアクション

・課外話し合いの場
・備蓄情報の職員間での共有
・地図に落とし込む、共有
・防災倉庫を各避難所に順次設置
・団体・企業と年1回以上連絡会議の開催
・派遣のフィードバック

目標設定

アウトプット
・2か月に1回課外との話し合いをする
・全避難所に防災倉庫設置計画承認
・ローリングストック

アウトカム
・課を超えた情報共有ができる
・防災倉庫設置率100%
・災害時に対応できる個人の備蓄

3

5. まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート） 自治体名： 笛吹市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
３人で	年末に向けて	防災担当 課内	備蓄の周知、実行	定期的にローリングストックの入れ替えの日を設ける（食べる日）
マネ友と	第4回研究会前後	人給担当	庁内アンケート	問題点の調査・認識・解決方法の提案
みんなで	R3予算	防災担当	防災倉庫設置予算による効果の提案	予算確保、倉庫設置
清水	年末に向けて	家族	避難所までの経路を確認し、危険個所を確認する	危険の少ない経路で避難所へ避難する 避難経路以外の危険個所を知ることで、通学路等の見直しを図る
武川	年末に向けて	家族	危険個所の確認及び迂回路確認 備蓄の確認	緊急時の経路を確立する どこに、何を置いておくか確認する
山下	年末に向けて	家族	危険個所や避難場所、連絡方法の確認	緊急時に家族間で困ることのないようにする 4

幹事との対話で聞いてみたいこと

- 第4回研究会の課題「シナリオ＆アクションプランづくり」について
  - アクションプランに実現性を持たせるためには、複数あるアクションプランに優先順位をつける必要性があると思うが、段階別のアクションプランにどう落とし込めばよいか？
  - 対話を重ねるうちに、方向性がプランとずれていく場合はどう修正していけばよいか？
  - 現在考えているアクションプランとアンケート（収集中）の方向性が違う場合、どう落とし込めばよいか
- これからの実践について
  - 自分たちとマネ友は巻き込めるが、そこからどう発展していけばよいか
  - 組織との対話をする場合、成果を出すのに必要なことやアドバイスをいただきたい
  - 実際行動に移すとき、どこから手を付けていったらよいか
- その他
  - 昨年までの実践例を聞きたい

5

また、担当幹事と対話をした。アクションプランの作成や他市のアクションプランなど聞いて、幹事へ質問や聞きたいことなど対話し、更なるフィードバックを受けた。幹事からのフイードバックコメントは次のとおり。

○災害発生時とテーマを限定していることで行動に移しやすい。災害対応のノウハウがあることが前提なので、より広い視点を持つことができる。

○アクションのどこから手を付けるのか絞る必要がある。600 人弱の職員のうち、10%が変わると組織に影響を与え、50%が変わると組織が一気に変わる。影響力のある人が組織の風土を作っている場合、長期的な視点を持つ必要がある。経営層が変わると大きい変化がある。

○人事の意見などを取り入れ、経営層と 3 人の考えのすり合わせを行い、現在組織として取り組んでいることがあるのならば、それは任せて、やっていない点に手を付けていくのはどうか。

○時間軸やテーマを意識してどのようにしていくか考えるのは大切。焦点や立ち位置を意識しながら視点を拡大してみるとよい。

○ピボット。軸足は変えずに少しずつ違う方法を模索することで、日々変化する状況に対応しながら進めていく。

○対話がうまくいかない場合、本当に必要なものを紐解く。感情的対立となっている場合が意外と多く、理解者、共感者として話し合う。お互いの立場を尊重しあいながら、どこが

嫌なのか探る。オウム返しで聞きながら中立的な立場でい続けるなど時と場合によっては必要。

鬼澤幹事との対話（上越市）
〇できることしかやらない。
〇時間表記をやめて状態変化で考える。
〇最悪な事態を考える。
〇順調にいかない中で、最悪なこと、異なる考えはいくつあるのか。
〇自分の中でディベートする。
〇理論理屈の足りないところについて他者に聞くなどする。
〇自分にも限界がある。
〇やりたくない人が何を言うか。
〇前日に指名して反対者の立場を作る。
〇ベンチマーケティングをする。
〇プランのバックグラウンドを想定しているか。
〇最適化するための柔軟な対応を考える。

３．取り組むアクションの詳細（第４回研究会）　自治体名：　笛吹市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように
3人で	・令和元年度	・人材マネジメント部会参加者3名＋協力者	・ワーキンググループを結成し、「対話」の実践。※現況課題の抽出 ・「対話」通じ組織改善する方向を出すための研究。 ・ワーキンググループを通じ協力者の発掘3名以上 ・オフサイトミーティングの開催	・年度内に数回行い、他の職員も含めて実験的な「対話」の実践を行う。 ・協力者を人マネ研へ送り出す ・色々な年代、職種の人との対話を行う ・現状の組織としての問題点を探る
マネ友と	・令和02年度	・（継続の参加者がいれば）6名＋勉強会会員	・「対話」の有効性の検証 ・人材基本方針の検証と並行して、組織として育成したい職員像の具体化 ・管理職との意見交換会	・検証に必要な調査、アンケートの実施を行う ・人材育成方針についてのアンケートの実施
みんなで	・令和03年度	・マネ友＋部会参加者+管理職+勉強会会員	・前年に出た職員像に必要な育成過程の構築 ・必要に応じて、人材育成基本方針の修正または、実施要綱などの追加	・ワーキングにて具体案を出し、基本方針の検討をする ・年度内に基本方針の修正を経営層へ提案する(庁議にかける)
舟岡さん	・令和02年度	・庁内の既存グループ	・意見交換会の開催 ・「対話」のある職場づくり ・勉強会の開催	・組織の課題についての意見交換会（課題の抽出） ・
大木さん	・令和02年度	・庁内全域 ・市外自治体	・意見交換会や勉強会の開催 ・経験年数の異なる世代の意見交換会の開催 ※　意見交換ランチ会等	・自主的な勉強会の開催により意識の維持を図る
角田さん	・令和03年度	・庁内管理職	・人材育成についての意見交換会を開催する ・管理職に対して「対話」推進	・管理職の考え方や自分たちの考えを話し合う ・管理職版人マネ研への参加

3

(6) 地域勉強会の発足

9 月 5 日に甲府市役所で第 1 期生を中心に山梨県マネ友地域勉強会が開催され、セッションの勉強会が開催された。山梨県のマネ友は、甲斐市以外は全て 2 期生ということで、様子がわからないこともあり、テーマのひとつに第 4 回研究会の課題であるアクションプランについて作成経過や疑問など話合う場を設けていただいた。アドバイザーとして青木部会事務局長に参加いただいた。第 3 回研究会までの「もやもや感」が参加者皆共通の話題で、組織変革の必要性は感じているが、見えてこないものが多くあることや、課題作成の方向があっているのか、それぞれが抱えている不安について意見を出し合い、勉強会はとても盛り上がった。

10 月、韮崎市マネ友の発起により地域勉強会が発足され、ポスターセッションの作成状況をそれぞれ発表した。同じ課題にそれぞれの自治体が取り組んでいたこともあって、深い対話ができ、いろいろな気づきを得られた。今後も他自治体との勉強会は継続していくことが必要と感じている。

(7) SIM 体験（福岡、熊本）

9 月 6 日にマネ友 1 期生を中心とした SIM 福岡体験、2 月 20 日に地域勉強会として SIM 熊本体験を行った。10 年単位で市の情勢を把握でき、また、ありたい姿から政策を考えるという体験が新鮮で、かつ今後の自分たちの仕事の在り方を見つめなおす機会となった。

(8) 第５回研究会　ポスターセッション

１月２９～３０日に第５回研究会が開催された。ポスターセッションでは、１００近くのポスター作品がデータで共有されるので、なるべく文字は少なくし、見やすくすることを主眼に作成した。時系列による活動の流れを研修と独自の取り組みを２段にして書き出し、研究を深める様子を描きだした。

研究会では他自治体のポスターを見て回り、作成自治体職員と対話を交わすことでそれぞれ自治体の思い、考え、部会に参加したことへの感想など聞き話し、多くの気づきを得た。特別講演では、講師の鬼丸昌也氏が世界を変えるために一歩を踏み出したことを自身の経験を交えながら話をされ、組織や個人（自分）変革のための行動への動機づけなどについて考えさせられた。年度総括では、出馬部会長の力強い決意を聞き、自分たちも決意をもって取り組むことへの強い後押しをいただいたところである。

【ポスター紹介シート】

1.自治体名
[笛吹市]
2.活動タイトル（20字まで）
[壁をなくして連携を！]
3.活動サマリ　（100～150字）
[Zoomに苦戦しながらリモート研究会に初挑戦。研究会を重ねながら、関係各課、マネ友へのヒアリング、2回の地域勉強会や有志による勉強会への参加、職員アンケートを実施するなどの活動を通し、市の現状を把握し、ありたい姿への道を模索している。]
4.活動のメインカテゴリ１つ
※一番近いもの、優先度が高いものを１つ選択、選択した以外のものは削除
[4]変革推進チーム力強化（マネ友）

2．まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート） 自治体名：笛吹市

（第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し）

が誰	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3人で	年末に向けて	防災担当 課内	備蓄の周知、実行	定期的にローリングストックの入れ替えの日を設ける（食べる日）
マネ友と	第4回研究会前後	人給担当	庁内アンケート	問題点の調査・認識・解決方法の提案
みんなで	~~R3予算~~ 第5回研究会前後	~~防災担当~~ 職員オフサイトミーティングメンバーと	~~防災倉庫設置予算による効果の提案~~ アクションプランついて対話	~~予算確保、倉庫設置~~ 多角的な視点の意見を取り入れる 反対意見を集める
清水	年末に向けて	家族	避難所までの経路を確認し、危険個所を確認する	危険の少ない経路で避難所へ避難する 避難経路以外の危険個所を知ることで、通学路等の見直しを図る
武川	年末に向けて	家族	危険個所の確認及び迂回路確認	緊急時の経路を確立する
山下	年末に向けて	家族	危険個所や避難場所、連絡方法の確認	緊急時に家族間で困ることのないようにする

2

3.これまでの気づきや学び

清水さんの気づきや学び

- 反対意見を自分から積極的に集めに行くという考え方
- 軸は変えず、見る方向を変え、時には振り返りながら進めていく
- 想像力と簡単に言うが、どこまで想像ができるか、突き詰めることは難しく、想像したことが全く突き詰められていないことに気づいた

武川さんの気づきや学び

- 一度確認したと思ったことでも「本当にそうか？」確かめることが大切
- 日頃から、そういえば？と考えるクセがないと災害の時は気づこうとしないクセがある。
- 知ること、学ぶことがないとはき出せない

山下さんの気づきや学び

- 対象を絞りすぎても柔軟性がなくなるが大きな視点すぎても目標がぼやけてしまう
- 何をするにも「とりあえずやってみる」こと。「できることからまず始める」こと。
- 積極的に異なる意見を求めにいくこと。多角的に見ること。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会　自治体名：笛吹市　3

3　見出した成果、創り出した変化

これまでの研究会や自主勉強会を通じ気が付いた点がある。

〇当たり前ではあるが考え方は人それぞれ

反対意見も積極的に集めに行くことで多角的な視点に気づくことができる。対話の重要性。反対意見や別の意見を持つ人から指摘してもらう。

〇自分の見方も変えてみる

一つの事象に対して、反対側から見たり、振り返って見たりするとまた違う見方ができる。自分で違う見方に気づくこと。自分の考えに「本当にそうか？」と疑問を持つこと。一旦立ち止まって考えるクセを日頃からつけておかないと緊急時は振り返ることができない。

〇過程から考えるのではなく、ありたい姿を目標にする

バックキャスティング。過程のための理想ではなく、ありたい姿を目標としてどのような過程になるかを考える。何のためにやっているのか？

〇よい指導者≠リーダーシップ

「問いかけ」と「考える」ことの使い分け。

〇「自ら学ぶこと」、「教わる」ことの違い

自ら学ぶと理解が生じそれがやがて実となる⇒身につく！

教わることは実をもらうこと。もらった実は食べて出してしまう。⇒忘れてしまう。

〇立ち位置を変える

それぞれの立ち位置で考える。行政、市民、市長等々。つい行政目線で考えがち。

4　次年度に向けた展望

第4回研究会での課題でもあった、将来目指す姿からバックキャスティングによりアクションプランを作ることの重要性を学んだ。身近なことから行動し、今後もあるべき姿を見失わないように周りの人たちと対話を続けて取り組んでいきたいと思う。

＜緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿＞

〇情報収集しながら参集できる職員

〇各課との壁がなくスムーズに連携が取れる組織

〇各機関と緊密な連携が取れる組織

〇災害用インフラが整備されている組織

〇必要最低限の物資がすぐにいきわたる組織

〇対応の軸となる考え方が徹底されていて、段階ごとにやるべきことが明確になっている組織

＜緊急時に効果的に対応できる組織や人の平時におけるあるべき姿＞

〇平時から自身の被災を想定し、職場での各自の備蓄、自宅の備蓄、防災対策、家族との安否確認方法を決めておく等準備をしておくこと。まずは自身と家族の身を守れる準備ができていること。

〇他の課のやっていることを理解しておくこと

〇警察、自衛隊、ボランティア団体等外部団体と平時から関係を構築しておくこと
〇市内の地理を理解しておくこと

5　自分たちとしての取り組みシナリオ

１年間部会を通して活動する中で、現状分析や将来のあるべき姿からアクションプランまで活動が見えてきたところである。今後は今年度の取り組みについて反省しながら、アクションプランのうち改良するべき点は修正し、災害を平時から意識してもらえるように、組織内でいずれ慣習化するように、対話を続けながら取り組んでいきたい。

〇課を超えた情報共有ができる
〇担当内外の業務に注意が向けられる
〇防災倉庫設置率１００％
〇災害時に対応できる個人の備蓄

6　１年後に目指す状態と創り出したい変化

〇２期生として、1期生が育んでくれたものを3期生以降にも繋ぎマネ友の仲間を増やす
派遣されたものだけでなく、自身の周りの意識を変えるよう行動を続ける
〇小さな一歩でも確実に歩みを進め、歩みを止めない
〇人材マネジメント部会および職員が派遣されていること知ってもらう
グループウェアを活用した活動報告・周知活動
様々な年代・職種を計画的に人材マネジメント研修に派遣し、ゆくゆくは希望者が参加できるようにしていく
〇アンケート調査の実施
年代別、職域別等カテゴリーを分けたアンケートを継続的に行い、課題を発掘する
〇市の現状把握
まずは現状を把握することが大事
市の現状を把握できるような職員研修を実施するよう働きかけを行い、マネ友との共催という形で実施する
〇対話ができる組織づくり
夕礼の実施
オフサイトミィーティングの開催

これからの笛吹市をつくるためには、職員が現状を把握する必要がある。現状を把握するため過去からどのように現在に至っているのかを知る必要がある。それを知るためには対話が重要。今後、対話できる組織となるため、仲間を増やしアクションプランを実行していきたい。

7　それぞれの今後の意気込み

総務部税務課　清水翔太

＜一歩を踏み出す＞

人材マネジメント部会に参加し、私は「一歩踏み出そう」という気持ちになった。

これまでは、自分が何か行動を起こしても、何かを変えることはできないと思い行動を起こすことはなかった。自分の影響など微力（ほとんどない）で、自分が変わったことで組織が変わるとは到底思うことができなかったからだ。

しかし、部会に参加して「ちいさな一歩でも無力ではない」という言葉とそれを実践している人、一歩を踏み出そうと部会に参加している部会の同期・マネ友に触れ気持ちが変わった。

その一歩が組織の一歩に直結することはないかもしれないし、踏み出した一歩が後退することもあると思う。しかし、動かなければ何も起こらないが、限りなく 0 に近いかもしれないが、動くことで可能性が 0 ではなくなるということを意識し、一歩踏み出すことは価値あることと考え行動を起こしたいと思う。

当市では、毎年市長が職員向けにスローガンを掲げているが、今年のスローガンは「現状維持は衰退～チャレンジを求めます～」というものになっている。まさに、一歩を踏み出そうというスローガンだと感じる。

この市長のスローガンから自身と市の状態を考えると、「現状」の把握さえできていない状態だと感じる。人材マネジメント部会で現状を把握し過去からの流れを含め深堀していくことが重要であることを学んだ。そして「対話」の重要性を痛感した。

私は、市長のスローガンを目標に「対話」を通じ、「現状」を知ることから一歩を踏みだしたいと思う。

1 期生と同期生、そしてこれから派遣される仲間とともに、歩みを進め、自分の周りから変化を起こしていきたいと思っている。

教育委員会生涯学習課　武川亜紗子

＜部会を通して学んだこと＞

1 年間人材マネジメント研修に参加させていただき、「対話」について学ぶとともに、組織の現状分析及び将来のありたい姿を模索した上で、現在のアクションプランを考えることを学びました。

最初は、オンラインで初めて会う他の参加者との「対話」がうまくいかず戸惑うことや、組織の現状と将来ありたい姿について模索する中で、その差が大きく「アクション」が見えず、気持ちも行動も方向性に悩む時期もありましたが、メンバーや対話自治体、マネ友との対話などを通して、少しずつ見えてくるようになり、微力ながらも前に進むことができました。

今年度の活動を振り返ると、私たちの描いた「ありたい姿」や「アクション」などについては、まだまだ再考の余地もあり、周りの巻き込みが足りないなどの反省点はあるものの、組織をよくするため 「微力であっても無力ではない」小さな取り組みを積み重ねることができたように思います。ここで得た学びを今後に向けて活かしていきたいと思います。

結びに、幹事団及び事務局の皆様、全国のマネ友の皆様、対話に協力してくださった職員の皆様、そして今期のメンバーに心から感謝申し上げます。ありがとうございました。

保健福祉部福祉総務課　山下未央

〈今後に生かしたいこと〉

一年間学ぶ中で、何をするにも「とりあえずやってみる」ことが大切だと感じました。漠然と始めても目的があやふやになってしまうので、あるべき姿、ありたい姿を明確にしたうえで、できることから始めてみたいと思います。ただし、ビジョンを明確にすることは大切ではあるけれど、対象を絞りすぎてしまっても柔軟性がなくなってしまうので、臨機応変に、ガチガチにならずに取り組めたらと考えています。

また、意見を募ったり、何かを始めようとしたりするときは、とかく立場や意見の同じ人を重視しがちですが、積極的に異なる意見を求めにいくことで多角的な視点が得られ、「こんな考え方もあるのか」と気づかせてくれる、という考え方も学びました。今回、研究を進める中で課内アンケートを取りましたが、やはり所属している福祉行政の視点が多いので、早い段階で全職員を対象としたアンケートに取り組むことを目標のひとつにしています。

今年度は新型コロナウイルスの影響で実際に全国の仲間と対面できず残念な思いも大いにありましたが、全５回の研究会を通して Zoom の扱いにはだいぶ慣れたと感じています。デジタル化が遅れがちな行政の現状ではこれも今後に生かせる大きな収穫になったと思います。