早稲田大学マニフェスト研究所

人材マネジメント部会

2020 年度共同論文

背戸山から望む富士吉田市と富士山

山梨県富士吉田市

都市基盤部建築住宅課　池田　憲昭

総務部総務課　渡辺　由彦

総務部税務課　安藤　愛姫

2021 年３月

１　はじめに

本論文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（以下、「部会」という。）に参画し、所属組織の変革を担う視点や経営層目線での変革シナリオ、それぞれに求められるリーダーシップ等の領域において実践的な研究を続けた成果をとりまとめ、次年度以降の継続的な振り返りによる成果創出の基盤とするために執筆したものである。

参加者三名は年度当初において総務課より指名をいただき、戸惑いと模索のスタートから３人での対話を中心として組織に「良い方向に変わるきっかけを創りたい」という意志と次年度研修生への参考となるべく本論文を共同制作した。

【人材マネジメント部会について】

「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」は今年度で 15 期目を迎え、「組織変革」というテーマに３人１チームで１年間、研究会に参加する中で、実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出することを目指しており、地方創生時代の職員・組織を育て、創ることを目指す実践型研究会の場である。

〇部会のキーワード

立ち位置を変える・・・相手の立場から考える

価値前提で考える・・・ありたい姿から考える

一人称で捉え語る・・・何事も自分事として考える

ドミナントロジックを転換する・・・過去や前例に過度に囚われずに考える

そして、一歩前に踏み出す・・・同じ思いをもつ仲間とともに、挑戦を続けていく

【富士吉田市について】

本市は、山梨県の南東部、富士山の北麓に位置する総面積 121.74 ㎢の高原都市であり、富士北麓地域の中核的位置を占め、自動車専用道路、国県道などが交わる広域交通の要衝に位置している。

市街地は概ね標高 650～850mに展開しており、南に富士山をのぞみ、その中腹から流出する水が集まって桂川となり、北の都留市、大月市方面へ流れている。市の南側は富士の裾野をなし、陸上自衛隊の北富士演習場が大きな面積を占めている。

市域の多くが富士箱根伊豆国立公園区域に含まれ、そうした良好な自然環境から、国際会議観光都市に指定されている。

高原に位置するため気候は比較的寒冷で、年平均気温は平年で 10.6℃であり、夏は避暑・観光地として人気を集めている。

本市の人口は近年減少傾向にあり、2015（平成 27）年国勢調査で５万人を割り込み、49,003 人となった。これは、ピーク時の 1990（平成２）年に比べ約１割減少したことになる。山梨県内では５位の人口規模があるが、周辺市町村でも、減少が目立っており、広域的な活力低下の危機感がある。

【富士吉田市　人材マネジメント部会第二期研修生について】

富士吉田市では部会への参加は２期目となる。

各所属から集まった本年参加者の３名は、本研究会の「所属組織、ひいては地域が望ましく運営され、ありたいと皆が望む未来を創り上げる変革を果たすための実践研究の場」であり、一般的な「研修の場」とは異なるという考え方と、今年度においては新型コロナウイルス感染拡大の影響でリモートでの研究会となり、慣れないツールでのやりとりが必須という環境で、不安が大きい中でのスタートとなった。

２　活動の概要と経過

No	日付	項目	内容
1	5/20	打合せ①(初顔合わせ)	お互いを知るための対話
2	5/27	事前交流会 打合せ②	初 Zoom による会議参加 PC１台に３人で対応
3	6/3	第１回研究会	新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取組みを調べる
4	6/17	打合せ③	課題「現状の深掘り」についてアプローチ方法を話し合う
5	6/19	打合せ④(東村山市合同)	対話自治体の東村山市と第 2 回研究会の課題について Zoom で対話
6	6/29	打合せ⑤(マネ友)	昨年の研究会の様子等
7	7/1	打合せ⑥(総務課長)	管理職の役割及び今後の総務課との関わり
8	7/3	第２回研究会	現状把握の深掘り
9	7/9	打合せ⑦(防災士職員)	災害時の準備等対話
10	7/20	打合せ⑧	各自がヒアリングした結果の共有及び緊急時（災害時）における対応をテーマとしたアンケートの設問について確認
11	8/17	打合せ⑨	アンケート集計及び第３回研究会の課題
12	8/26	打合せ⑩	課題動画の内容についての確認と認識のすり合わせ
13	8/26	第３回研究会【１日目】	今回参加の全自治体と Zoom で研究会参加。１人１台 PC の要請により初めて在宅からの参加者

14	8/27	打合せ⑪	研究会１日目の気づきの共有と認識のすり合わせ
15	8/27	第３回研究会【２日目】	在宅２名と庁内１名でそれぞれに参加
16	9/2	打合せ⑫	アンケート集計及びアクションプラン検討
17	9/15	打合せ⑬	情報共有が重要と位置づけ、各担当課で試行案を展開する
18	9/18	打合せ⑭(東村山市合同)	アンケート内容及びアクションプラン検討状況共有
19	10/1	打合せ⑮	各課の情報共有方法を調査、集計
20	10/7	打合せ⑯	情報共有方法を情報推進課職員と対話
21	10/21	第４回研究会(東村山市見学)	東村山市(対話自治体)を Zoom で見学
22	10/22	第４回研究会	アクションプランについて幹事団よりアドバイス
23	11/17	打合せ⑰	アクションプランの推敲
24	12/8	打合せ⑱	幹事団のアドバイスよりアクションプラン見直し
25	1/7	打合せ⑲	対話を軸にアクションプラン一部修正及びポスター作成
26	1/19	打合せ⑳	ポスター最終調整
27	1/28	第５回研究会【１日目】	他自治体のポスター閲覧
28	1/29	第５回研究会【２日目】	特別講演、1 年を振り返る対話
29	2/1	打合せ㉑	他自治体の取組みを学ぶ

（１）　研究会における気付き

研究会においては、人との「対話」から生じる自発的な「気付き」を重要な要素と位置付けている。これは部会のキーワードである「立ち位置を変える」ことや「一人称で捉え語る」ためのファクターとなる。そこで、本節ではまず、各研究会での概要と研究会で研修生が捉えた気付きについて整理する。

Ⅰ　第０・１回研究会

概要：今年度テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織とは」が提示される。
新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取組みについて調査する。
組織の現状分析の必要性について（バックキャストの考え方）

【気付き】

・研究会は「業務報告」の場ではない。しっかりした言葉でなくてよい。自分を客観的に見てみる。
・「当たり前」がなくなったらどうするか、何をするか。常識は本当に常識なのか？
・背景を知るための問いや情報を鵜呑みにしないためのやり取りには訓練が必要。
・あるべき姿に近づけるために現状の位置を把握することが重要。

Ⅱ　第２回研究会

概要:現状把握の具体的な方法。今年度テーマ「緊急事態に効果的に対応できる組織とは」に沿った具体的に実践研究し、組織の現状について触れる。

【気付き】

・思考の三原則
時間軸(短期・長期でのとらえ方の違いは話の大きさも視点も変わる)
(過去⇄未来という話があり、過去を調べるのも必要でそれが未来に繋がっている)
多面的(市役所・企業・顧客といった各立場、作用反作用の影響力があることを自覚する)
根本的(物事の本質をとらえているか)
・″視点は思考に、そして行動へとつながる。経営層、管理層、担当層の職員それぞれに見ているものが違えば、考え方も優先順位も変わることを心得る。″
⇒問題解決の糸口を探るときには、相手の視点に立ってとらえてみる。多角的な物事の見方ができる人は強い。
・必要な情報とは？良い情報しか発信しない→判断をするには悪い情報も必要。
・本能のままにするとセクショナリズムが生まれる。
・仲間意識の罠で、「自分たち」以外のものには敵対するようになる。

Ⅲ　第３回研究会

概要：組織内外も含め対話をする中で、理想的な状態（目指すべき姿）を模索する。
「人・組織が変わる」ことについて対話し、理想的な状態へのプランを考える。

【気付き】

・対話から気づきを得る。知識は後から学べる・調べられる。
・同じもの(課題動画)を見ているのに、心に残ること、気づくことが一人ひとり違う。

・月曜日に来たくなる職場「本当の笑顔」
・あなたが知らない時間軸の積み上げがある。何故今こうなっているのか、という時間背景をとらえる。
・ネットワークとは面識をいう。困ったときに頼るのは知っている人。つまり対話で作り上げる関係。
・″変わりたい(意欲)・変わった(実感)・変わったね(他者からの承認)　まず変わりたいと思うきっかけを作るには…？
・変わりたいと思うのは①変わらなきゃいけないとき（必要に迫られて）②楽しいとき(給料アップ・人からの承認など)
・モチベーションと変わりたいはリンクする。
ex)被災地派遣に行きたい職員・行かせられない職場⇒モチベーションをくじく
※行きたい・行かせてやりたい、でも行かせられない理由があれば、意思を承認したうえで否定する【モノは言いよう】
・正論で人は動かない(反発心から)　でも感情が動けば人は動く
・他人を巻き込む方法１…話を聴くことで関心を持ってもらい、相談することで自分事として一緒に考えてくれる
・″変われた組織は何がどう良かったから変われて、変われなかった組織は何がどう悪かったから変われなかったのか
⇒各要素の共通点を見つける重要性
ex)あの人だから変われた、あのまちだから変われた、のままはダメ！″
・机上訓練の有効性→平時でできないことは非常時にできない。みんなで考えて、同じ目標に向かって。
・対話でつくる、対話がつくる
・常識を疑う(こんなもんだ→疑う、思い込み→考える)

Ⅳ　第４回研究会

概要：作成したアクションプランについて、幹事団と対話を行う。
【気付き】
・他人を巻き込む方法２…共通の敵・共通の利益を作る
・体験＞知識＋聴く≧疑似体験
・″アクションプランの達成まで５～10 年かかると見込む場合、それだけの時間を要する原因、障害物を考える
⇒２年でやると決めたら、そのために必要なシナリオを考え、プランを作りこむ。すると管理職への説得力になる。
※作ったプランの反対意見を考え、改善し、また反対意見を、というループが実現性の高い

シナリオ作りにつながる。″

・茶飲み話→前向きな雑談

・過去からも学ぶ→今までのものも必要

・″システムを使用し情報共有を促すのもいいが、やはり対話によって情報共有することで相手の状況を考えたり、自分が納得できたりする。【『対話』が大切】″

Ⅴ　第５回研究会

概要：１年間の活動をポスター化し、選出された団体の説明を聞いたうえで対話を行う。
幹事団より１年間の統括。

【気付き】

・５期、10 期と派遣しマネ友が増えても、あまり課題が変わらない。諦めず同士を増やし、徐々に意識改革を行うことが必要と感じた。

・自治体内に人マネの部会を配置し、研究を続けている自治体もあり、今後の活動の場を総務課と考えていく必要がある。

・誰がやり始めるかわからないことだから自分がやる

・できないこと⇔できること…できないことばかり見ていてもやらない理由にしかならないため、できることにフォーカスを当てる。そしてここから一歩踏み出す。

・何かをやろうとしているとき、誰かが必ず見ている。それに対するアクションはタイムラグがあるけれど返ってくる。＝やり続けることの大切さ

・当事者になることはできないが、当事者性を持つことはできる

・自分たちの活動が「火種」となるべきなのか「追い炊き」として後押しすべきなのかまずその立ち位置を現状に照らし合わせること。

・小さな決意が小さな行動に繋がり、行動が小さな変化を生み、うねりとなる。折れずに継続して行動することが大切。

・効果的に対応できる職員のあるべき姿＝住民のあるべき姿、も併せて考える

・スーパー公務員になってほしいのではない。スーパーで出会うような生活者目線の公務員になってほしい。

・公のリーダーシップ＝他者への貢献心

（２）　具体的な取り組み

本年度のテーマに対する実践訓練として、各研究会の間に課題が提示され、３人で協力し取り組んできた。その一環として関係者との対話と、庁内職員に対してアンケートを実施し、アクションプランの作成における基礎とした。

Ⅰ　関係者対話

（Ⅰ）一期生（6 月 29 日）

昨年の参加者である一期生と対話した。

昨年の様子や今後予想される流れも伺い、昨年の成果、今年度の活動について情報を共有した。話を聞く中で今後の不安を解消し、また今後見込まれるアクションプランと最終論文について戦々恐々とする。

「緊急事態に効果的に対応できる組織」というテーマについても意見を聞き、その過程で緊急時と平時について分けて整理する必要があること。そして、「緊急事態」は、あらゆる性質が想定されるので、定義をしっかり設定しないと聞きたいこと（合意形成）がぼやけてしまうので注意が必要であると認識した。

また、組織変革とは想像していたような一撃必殺の大改革は無く、まずは同志を増やすということも重要になってくると気づいた。

（Ⅱ）　総務課長（7 月 1 日）

安全対策課経験もある現総務課長と対話した。

緊急事態は災害に限らず今回の新型コロナのような感染症など「平時とは違う場面」であることを共通認識として再確認し、その対応を総務における立場から伺った。

よく耳にする「業務が増えて人が減る」状態が経常化しており、疲弊感からなのか、現場は指示待ちが多く管理職である課長の能力というものが問われてくる。

しかし、役職が課長になったからといって立場や業務は変わるが、庁内の環境や能力が劇的に変わるということは無いので、日頃から先駆者を参考にし、上長の仕事を意識する等の平時からの当事者意識と訓練が必要になってくる。

今後、打ち合わせ場所やアンケート等について、総務課の協力について了承していただく。

（Ⅲ）　総務課職員（安全対策課防災担当経験者）（7 月 9 日）

元担当者で、防災士資格も取得している職員と対話した。

今回は「緊急時≒災害発生時」と設定し、担当だった時の経験及び本市の災害時の準備について主に聞いた。話を聞くと防災計画や避難所マニュアルなど知っていることから、マニュアルの改訂経緯や机上訓練の認識、本部対応基準など、今まで知らなかった内容も出てきた。

このことにより、知識として得ておくことが必要であるが、ボリュームが多く敬遠される情報や実際に危機が迫らないと興味を持たない情報があり、その状態が人の意識によって異なることを痛感した。（歴代、「意識を高めるには担当者になるしかない」という風潮もあった。）

この状態を客観的に把握すべく、災害に対する行動リストを基本とした職員向けアンケートを作成することとした。アンケートにおいては、内容も簡潔にし、回答しやすさに配慮するとともに、関係課との協議も必要であるため、総務課の協力の下、調整を進めることとなった。

研修生三名での対話は上記３件を行ったが、この対話の経験から効率的で実践的な対話を目指し、その後は各々で調整が取れる相手と個別に対話を行うというスタンスを採った。なお、話しやすい人から聞くというスタンスは、非常に機動力があり、また「３人で」「〇〇会議室で」など構えていない方が、率直な意見も聞き取りやすいといった気付きの副産物もあり、安易だから駄目といった概念にとらわれず、必要とする場面での使い分けが肝要であると体験した。

特にアクションプランにおける現状の把握においては庁外者と担当課職員を合わせ累計 30 人以上の方と対話し、情報共有の現状把握や要望、改善点などを聞き取り、集約することができたと感じている。

Ⅱ　アンケート調査

庁内ポータルを使用できる全職員を対象に緊急時における対応をテーマに意識調査を行った。本来のテーマである緊急事態についてのアンケートを行うと回答が中途半端になってしまうとの検討結果から、今回の調査の「緊急時」は「災害時」と定義付けた上でのアンケートとなった。

アンケート調査には総務課協力のもと、担当課とも調整した上でアンケートを行った。集計結果については末に掲載する。

３　アクションプランについて

（１）あるべき姿の設定

以上の対話とアンケートの分析及び研究会で得た気付きを通して、現時点における研究生が考える「緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿」を以下の３点に集約した。

１. 自分の置かれている状況を把握できていること。

⇒緊急事態において組織として動くために必要な全体方針や立場での役割がある。自身の置かれている状況、つまり非常時の状況や役目を認識することによって、指示やビジョンを打ち出す管理職と、それを実行できる現場人材がそれぞれの役割を迅速に果たすこと

ができる体制を作り出せることが必要である。

２.情報収集・情報共有への体制が整っていること。

⇒1.を達成するためには正確な情報収集とその共有が必要になる。そのための体制を直ちに作り出せることが必要となる。

３.マニュアルにより自分の役割を理解し、さらに他の役割にも知識を持っている。

⇒1.2.を受け、正確な情報や行動指針を基に、準備されている必要な行動を直ちに実行できる個々の能力が必要である。また、想定外な事態においても、基本的な行動規範を知っていることにより、その対応に生かすことができる。

これを達成するための「平時におけるあるべき姿」は以下の３点とした

１.【意識・自分事】

組織構造や体系、役割への理解がある

・自分以外の業務についても他人事ではなく自分事として意識している

・やらされ感ではなく納得して行動している

・様々な緊急事態を想定して訓練(図上訓練・シミュレーション)を行っている

・ゴール・ビジョン(目的・目標)が明確になっている

２.【風通し】

躊躇いなく課内及び他部署へ適切に話ができる

・常日頃から情報を公開し、組織で情報共有を図っている

・課内さらに他課における協力体制が整っている

３.【余力・アンテナの高さ】

どこに何のマニュアルがあるかを理解しており、内容に触れている

・初期行動が遅滞なく行えるよう、マニュアルを作成・理解・見直しを行っている

・常にアンテナを高くし、情報を得ようとしている

・余白(余力)を作っている

・経験を共有(災害派遣時の体験談を共有)している

（２）　組織・人材の現状

理想の状態を上記のとおり設定した上で、次に現在の本市の状態「位置」を確認するため、対話やアンケートの分析を話し合った。その結果、現在の「位置」は以下のような状況であると結論付けた。

・新型コロナに対し窓口的な対応をしている課から情報公開がない。

→個人情報など公表できない部分もあると思うが、情報を外から得ることが多い

・人マネより市役所職員へアンケート調査を行ったところ、回答率は 58%であり
　コメント記入はほぼなかった。
→伝える側の発信方法にも改善が必要だが、職員の参加意識の無さ(他人事)を感じた。
・電話や窓口対応に自ら動かない(行動が遅い)職員がいる。
→できれば関わりたくない・面倒くさいなど他人事の意識が強い。
・新型コロナに対する政府の給付金や市の給付金の配布については、担当課である企画課より全庁的に新設課設立にあたり職員の配置があり、部課を飛び越えて職員を派遣し協力体制ができた。
→トップダウン的なところはあるが、全庁で協力体制が取れたことに改善の傾向を感じた。

　このことから、最終的な目標は「対応するための各知識を持っていて組織としてのビジョン及び各役割を理解し、自発的に行動を起こせる職員」ではあるが、その目標と現在位置の距離は総合的に遠いところにあると考えざるを得ない状況であると認識した。

（３）取り組むアクション

　理想との距離が遠く、一気に距離を縮めることが出来ないが、「まずは一歩踏み出すこと」が大切と考え、研究会の中で学んだ様々な視点を意識し、出来ることからやってみることが小さな変化を生みだすということを実践するため、具体的に効果的で実効性のあるアプローチ方法を検討した。
結果、アクションプランとしては以下のとおりとした。

Ｉ－Ｉ　情報共有体制の構築

　現在の各担当課における情報共有方法を把握し、「対話」を活用しスケジュール管理の成功例を用いて各担当レベルでの情報共有・情報公開レベルの意識を醸成する。結果、情報発信及び取得の方法を根付かせ、他課の情報を取得できることにより、担当業務以外にも関心を向けるきっかけを創る。

Ｉ－Ⅱ　創りだした成果及び変化

　まず、すべての行動に通じる職員の意識に変化を生じさせる必要があると考えた。しかし、意識改革と銘を打っても、自発的な意識の醸成に繋がるかは不確定要素が多く、そもそも、意識がある者はすでにこの段階の目標に達しており、批判的な者には如何なるアプローチをしても自発的な意識は生まれにくいことから、その間の浮遊層をターゲットに気付いてもらうためのきっかけをアプローチすることとした。
　個別調査の結果、各課・担当によって、スケジュール管理の方法が大きく異なっており、

総務、情報担当としても統一的に管理するという考え方も現時点ではないため、現在利用している Outlook のスケジュール機能を活用する方法を広げていくことを前提にした。

すでに、研修生が所属している担当課において、部会の趣旨を周知し、情報共有の必要性と方法を具体的に提案し、実践した結果、各課において次のような変化が生じている。

【税務課】
今まで固定資産税の調査で外出をする際、上司と口頭だけでのやり取りであったものが、共有している予定表に外出及び他業務予定の記載が行われ、スケジュールのバッティング時等に積極的な会話が行われるようになった。

【総務課】
朝礼で当日の予定報告だけであったが、共有の予定表にリアルタイム更新の予定を入力することにより、担当内のスケジュール確認が容易になった。他の業務が見えにくい状況は変わらずだが、どのような業務を行っているかの共有の一助になったと感じている。

この各課での変化は小さなものではあるが、行動を変え、周囲に目を向ける変化を起こせた一歩目の成功例と捉えた。

また、情報共有による会話（対話のきっかけ）の発生は、目指す姿の基盤として非常に重要な部分であるため、方向性としても有意なものであると認識した。

Ⅱ－Ⅰ　ビジョン・情報共有体制の構築

全庁的な予定管理・情報公開ツールの構築と利用を確立し、そのツールを足掛かりに課を越えた対話ができる風土作りを行うことにより、情報を共有できる体制を作る。

また、公開ツールにて、首庁や管理職から所属ごとの目標等を共有できるようにし、　目的に対し自分の役割の認識を根付かせる。

Ⅱ－Ⅱ　創りだした成果及び変化

情報共有の方法を模索する中で、情報推進担当対話の際、庁内ポータルにおけるスケジュールに入力した Outlook の情報を転送できる方法を確立することができた。これにより、庁内単位での共有が可能となっている。

庁内単位での情報共有が可能となれば、意識の面でも、全庁掲載の情報が溢れないよう、伝える情報、伝えない情報の線引きを検討する必要が出てくるので、普段から公開非公開の情報を選定するという意識の醸成に繋がると考えている。

Ⅲ　協力（応援）体制・コンテンツの追加

担当の予定管理から生まれる余力を担当外に活用できるよう、情報公開ツールにて協力要請・回答ができるコンテンツを設置する。

これにより、他業務への理解と業務改善が進むことに加え、緊急事態における応援体制の訓練にも繋がると考えている。

４　次年度に向けた展望

（１）アクションプランについて

情報共有体制の構築について対話を通しゲリラ的に展開していく。実行していく中で不具合や改善点について、今期研修生を中心にまとめて行き、総務課が予定しているタスク管理研修も併せて活動を広げ、理解者を増やしていく。

全庁公開については、各関係課と調整し、総務課や議会事務局等、庁内に影響が大きい所属において夏頃を目途に試験的導入を行う。

（２）マネ友について

来年度についても３期目の研修生が参加を予定している。

引き続き活動をする中で、相談や同志の繋がりを保つため、マネ友について連絡を取り合える体制を整える。具体的には、名簿の他、フォルダ領域の確保を行い、成果品についても情報提供できる体制を整える。

（３）１年後に目指す状態と創りだしたい変化

まずは、人材マネジメント部会研修生発出のアクションプランが一般職員に浸透していること。

スケジュール管理は「これで管理しているので、更新も他課からの照会もこれで行う」という意識が浸透し、内外問わず、日常的にそのスケジュールが活用できている状態を目指す。

【付記】

池田　憲昭

昨年４月の年度始めに総務課より人材マネジメント部会への参加を打診され、富士吉田市は今回で 2 期目でしたが、1 期目の活動も知らず、この部会のことを何も分からずでの参加となりました。また、コロナ禍であることから、Zoom でのリモート開催となり、部会が開始されるまで、不安感たっぷりだったのを思い出します。

そんな中この部会に参加して、たくさんの他自治体の皆さんと話をする機会がありましたが、どの自治体も同じような課題や疑問を持ち、妙な一体感がありました。特に「他人事」であり「対話」が少ないという現状を多く聞き、自分の職場そして自分はどうなのか振り返るきっかけにもなりました。そしてそれを変えるにはどうしたら良いのかを考えると、この部会で学んだ「対話」を通じて情報を共有し、興味を持つことで他人事が自分事として捉えられる、とは簡単にいかないと思っていますが、少しでも良い循環を構築できるよう少しずつでも実行していければと考えています。

自分自身市役所に勤めて 20 年以上が経ち、組織は簡単には変わらないとあきらめていたと思います。それを第 4 回研究会で初めて幹事団と直接対話する機会に幹事長の鬼澤さんに指摘され、ドキッとしたのを覚えています。そんな自分を今回一緒に参加した、スケジュール管理をしてくれたしっかり者の由彦くんと、変化を恐れないアグレッシブな安藤さんに助けられ、一歩でも前に踏み出そうという気持ちに変えてもらいました。人マネに卒業はない！3 人で考えたアクションプランの「あるべき姿」を追求し、微力ながら一歩一歩前に進みたいと思います。

最後に幹事の皆様、一緒に参加した 2 人に感謝を申し上げます。ありがとうございました。今後もよろしくお願いします。

渡辺　由彦

「早稲田大学の研修にも行けるだろうし、参加できて幸運だ」

令和２年４月当初に浮かんでいたそんな考えは半分正しく、半分誤りであった。

「早稲田大学の研修にも行けるだろうし」これは誤り。令和元年 12 月に発生した新型コロナウイルスは令和２年度中にも収束せず、首都圏を中心に自粛が要請された。それに伴い、研究会はオンライン開催となり、東京出張は途絶え、そもそも部会は研修では無かった。受け身で良いという考えは第０回研究会の時点で打ち砕かれ、能動的な活動が必須となった。部会の「対話」がキーワードになっているように、人には会いに行く必要があり、対話も意識的に応答しないと正しい把握や共通認識となりえない。効果的な「対話」を行うためにも練習が必要であると身に染みた。

「参加できて幸運だ」これは正しかった。まず、研究会での活動で現在の組織の状況を具体的に知る機会と方法に触れることができた。「情報共有には壁があって…」その壁は人な

のか手段なのか、その背景は何なのか、と今まであまり考えようとしなかったアプローチを体験した。

そしてもう一つが、今回一緒に参加した研修生２名と対話する機会を得ることができたことである。池田さんは技術職リーダーという忙しい立場から、幅広い人脈と自ら体験した経験を踏まえ様々な情報を提供してくれた。保守的・革新的両方の考え方を知った上で、温かく研修生の意見を扱ってくれる頼れる先輩であった。また、安藤さんは我々が気付かない組織の「あたりまえ」の違和感に気付き、疑問を呈すると同時に改善策を展開できる行動力を持っていて、今年度のポスターに代表される繊細で大胆な情報作成ができる頼もしい後輩であるという人物像と背景を知ることができた。

このように、当初の思惑とは異なるところが多かったが、部会に関わらなければ知りえなかった様々な経験をさせていただいた。今回の学んだことと繋がりを活かし、対話を中心としたマネ友のサポート活動等、環境を少しでも改善できるよう、出来ることの小さな一歩を続けていきたい。

安藤　愛姫

人マネは今まで関わったことのない人と話す場として貴重な機会でした。ただ、自分の業務と並行して打ち合わせや課題作成をするのは難しく、時にはどちらか一方を犠牲にしなければならないときもありました。特に、自分自身が「人マネって何？」ともやもやしていた年度前半は、打ち合わせのためとはいえ３時間以上離席することが申し訳なく、職場の方に迷惑をかけてまで参加する意味があるのかとまで考えていました。そこに転機が訪れたのは第３回研究会後の９月３日、「人マネって何ぞや？」と題し、自分なりに人マネってこういうもの、というまとめを作成した頃だと思います。今まで考えたこともなかった「アクションプランって何？」という自分の中のモヤっと感をまとめるために書き始めたのですが、「そもそも人マネって何？」も書いてみると、人マネってこういうものかと自分の中にすっと落ちる感覚がありました。そこで人マネを知らない人にも人マネを知ってもらうきっかけになるのでは？と今年度参加の２人にも共有し、所属担当内で回覧することにしました。すると回覧を読んだ職場の方々が、読んだ感想を個々人で伝えてくれ、また活動への理解も示してくれたのです。自分の発信を受け止め、返信してくれる嬉しさを実感した瞬間でした。それからは前向きに活動に取り組むことができ、時にはやる気が落ち込むこともありましたが、今まで続けてこられたのはその日があったからだと思っています。来年度以降の活動がどうなるかは分かりませんが、私自身の行動には、この１年で学んだ考え方を反映し続けていけたらと思います。

今年度参加の池田さん、由彦さんとはたくさんの打ち合わせを重ね、時には雑談もしながら研究課題の作成をしてきて、お互いがどんな気持ちでどんな考えを持っているのかを知ることができた１年でした。研究会で全国の大小様々な自治体の方と対話することは、他を

知ることの大切さと新たな視点を持つ貴重な機会でした。幹事団とも一対一で対話できたのは第４回研究会の１時間のみでしたので、もっと「生きた言葉」での対話をしてみたかったです。対話した皆さんとは「いつか」現実でお会いしてみたいですが、対話自治体である東村山市の坂本さん、石堂さん、三沢さんとの直接対話は、必ず達成したいものです。

新型コロナウイルスに翻弄された１年でしたが、そんなときだからこそのテーマでした。今後も緊急事態とは何かを考え、理想の職員像、理想の住民像を考え続けることが、人口減少という日本全体の緊急事態に対応できる自治体であるために必要だと気づかせてくれました。一職員として、微力ではあるが無力ではない、その言葉を胸にこれからも対話を続けていこうと思います。

山梨県富士吉田市
～人マネ登山道2020～

あるべき姿に正解はない
常に変わり続ける世の中に
対応できる組織を追求する
＝
人マネに卒業はない

あるべき姿

25　1月　7日（木）打合せ⑭
24　12月　8日（火）打合せ⑬
23　11月 17日（火）打合せ⑫
22　10月 22日（木）第4回研究会
21　10月 21日（水）第4回研究会(東村山市見学)
20　10月　7日（水）打合せ⑪
19　10月　1日（木）打合せ⑩
18　9月 18日（金）打合せ⑨(東村山市と)
17　9月 15日（火）打合せ⑧
16　9月　2日（水）打合せ⑦
15　8月 27日（木）第3回研究会
14　8月 27日（木）打合せ⑥
13　8月 26日（水）第3回研究会
12　8月 26日（水）打合せ⑤

11　8月 17日（月）打合せ④
10　7月 20日（月）打合せ③
9　7月　9日（木）打合せ②(防災士職員と)
8　7月　3日（金）第2回研究会
7　7月　1日（水）打合せ①(総務課長と)
6　6月 29日（月）打合せ⑤(マネ友と)
5　6月 19日（金）打合せ④(東村山市と)
4　6月 17日（水）打合せ③
3　6月　3日（水）第1回研究会
2　5月 27日（水）事前交流会&打合せ②
1　5月 20日（水）打合せ①(初顔合わせ)

4日目

対話！

3日目

全自治体大集合!!

たいわ…？

情報共有

2日目

気づき

1日目

Zoom

東村山市

× 研修
○ 研究

モチベーションバロメーター（カラー）

添付資料１
作成したポスター

緊急事態対応の意識調査に関するアンケート結果

「緊急事態に対応できる市役所職員」についてのアンケート集計結果を公表します。

早稲田大学マニュフェスト研究所・人材マネジメント部会の令和 2 年度研究課題「緊急事態に効果的に対応できる組織」に関する取り組みの一環として、職場全体の防災に対するアンケートを 8/3～8/12 までご協力をお願いしたものです。
本来、緊急事態は様々な場面が想定されますが、今回は「災害」を想定した設問にしています。

1.回答者について

264 名の方から回答がありました。部署によっては庁内ポータルを閲覧できない職員がいることを踏まえると、回答が可能な職員は 455 名であり、回答率は 58%でした。

アンケートの周知方法や回答期間が、回答率向上の課題となります。

回答者数	回答可能職員数	回答率
264 名	455 名	58.02%

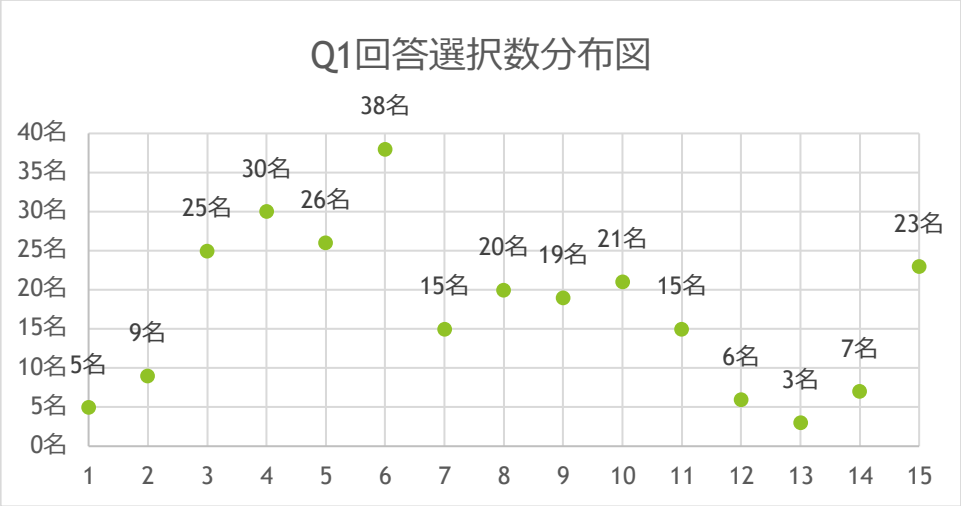
2.設問別の回答数について

Q1 と 2 は、災害が発生した「直後」に私たちがとるべき行動について尋ねました。

Q①あなたが考える災害発生直後にとるべき行動は何だと思いますか？【複数選択可】		全体		
		回答数	割合	順位
1	窓やドアを開ける	202 名	10.4%	1
6	大きな棚から離れる	192 名	9.9%	2
3	市民の方を安全な場所へ誘導する	182 名	9.3%	3
13	家族の安否確認を実施	175 名	9.0%	4
5	蛍光灯や割れ物の真下（付近）から離れる	167 名	8.6%	5
7	取り残されている人がいないか確認しながら屋外へ避難する	163 名	8.4%	6
2	机の下に隠れる	138 名	7.1%	7
15	指示を待たず、最低限必要と思われることは準備・報告する	115 名	5.9%	8
12	上司や同僚に、自身が応急対応をすぐに行える状態・環境にあるのか連絡する	111 名	5.7%	9
4	カバンなどで頭を覆う	109 名	5.6%	10
11	班長や管理職、担当者が不在でもその役職の下の者が指示を出す	89 名	4.6%	11
10	応急対応をするべく割り振られた役割（班）ごとに直ちに集まり行動に移す	85 名	4.4%	12
8	市内の被害状況を早急に集める（吸い上げる）	82 名	4.2%	13
14	早急に各持ち場へ参集できる	78 名	4.0%	14
9	避難所を開設する必要があるかどうかを早急に判断する	53 名	2.7%	15
	その他(自由記述)	8 名	0.4%	16
		1949 名		

Q1 は複数選択としていましたが、全項目が災害時に有効とされる行動でした。選択数の傾向としては 3～10 個の選択が多いようでした。

順位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	11	12	13	14	15
選択数	6	4	5	3	15	10	8	9	11	7	2	14	12	1	13
回答(名)	38	30	26	25	23	21	20	19	15	15	9	7	6	5	3
割合(%)	14.50	11.50	9.90	9.50	8.80	8.00	7.60	7.30	5.70	5.70	3.40	2.70	2.30	1.90	1.10



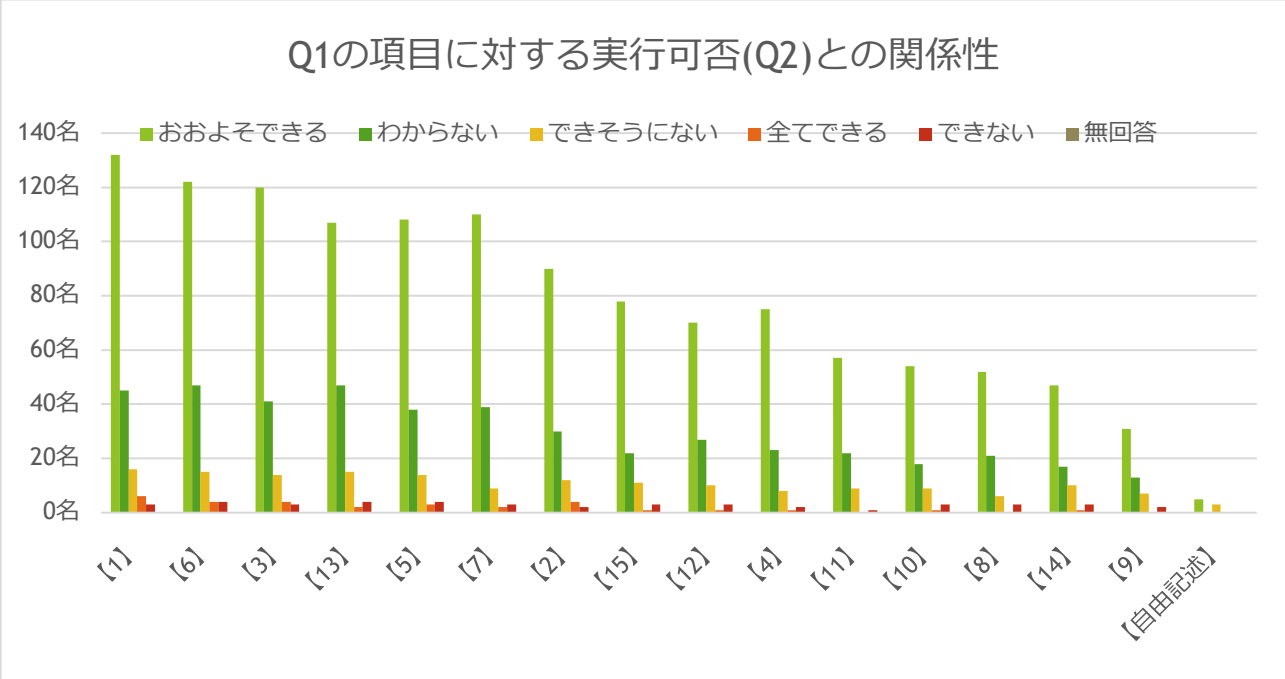
また、自由記述は８件ありました。

Q①、あなたが考える災害発生直後にとるべき行動は何だと思いますか？【複数選択可】
避難所を開設する必要があるかどうかを早急に判断する
市民目線、一般職員目線、防災担当者目線で答えが違ってくるように感じます。また、発生“直後”との認識のもと回答しました。
自助→共助→公助（臨機応変の行動をとる）
勤務場所が避難所になっているため
最新情報の収集を行う
周囲への声掛け・避難誘導
正副市長の避難誘導等
上記、地震を想定して回答
直下型巨大地震の場合はとにかく自身の身の安全を最優先に確保する。噴火の場合については、予兆がある段階で家族を安全な場所へ避難をさせておき、自身がいつでも対応できるように備える。

Q1 に対して、実行の可能性について尋ねました。

Q②Q①に対して実際にどの程度実行できると思いますか？		全体		
		回答数	割合	順位
2	おおよそできる	166 名	63.4%	1
5	わからない	61 名	23.3%	2
3	できそうにない	22 名	8.4%	3
1	全てできる	9 名	3.4%	4
4	できない	4 名	1.5%	5
	無回答	2 名	0.8%	6
		262 名		

全ての選択肢で「おおよそできる」が他の選択肢の倍以上の選択数となりました。

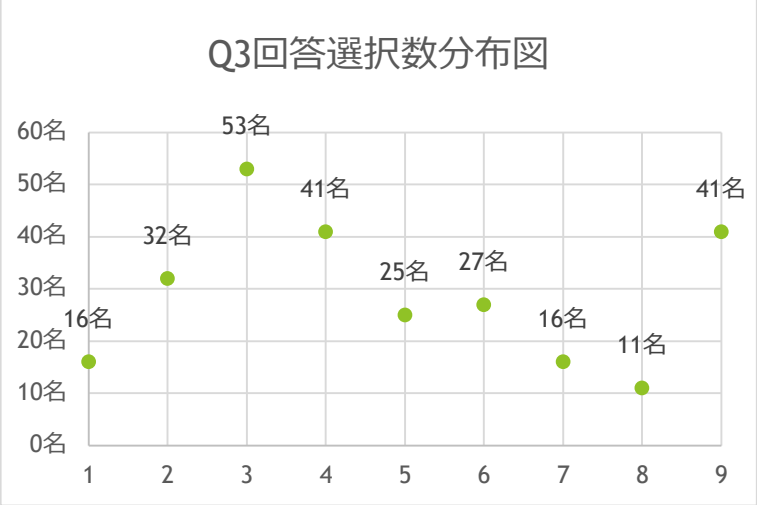


次に、Q3 と 4 は災害発生から時間が経過し、罹災以前のような生活へと「復旧・復興」していくために必要な行動について尋ねました。

Q③被災後あなたが考える復旧・復興のためにとるべき行動は何だと思いますか？【複数選択可】		全体		
		回答数	割合	順位
1	災害時に割り振られる班の仕事や役割を把握していること	214 名	16.9%	1
2	避難所運営のマニュアル、災害時マニュアルをある程度把握していること	192 名	15.2%	2
4	適切かつ迅速な情報収集・連携の体制が組める（日頃から連携をとる）こと	189 名	15.0%	3
8	市役所業務のうち何を優先的にやらなければならないかを把握していること	153 名	12.1%	4
5	避難所に管理されている物品がどこにあるか把握していること	150 名	11.9%	5
7	避難所運営においてどのようなトラブルが起きるかの想定ができること	105 名	8.3%	6
9	人手不足によっては別担当を手伝うことも考慮し、担当外の仕事もある程度把握していること	102 名	8.1%	7
6	避難所の配給品をどのタイミングで住民に渡していいか判断できること	80 名	6.3%	8
3	避難所の運営にあたり住民の代表者が誰なのかがわかっていること	74 名	5.9%	9
	その他(自由記述)	4 名	0.3%	10
		1263 名		

Q3 も Q1 と同様に全項目が災害に有効とされる行動でした。ただ、Q1 と比較して選択数にばらつきがでました。

順位	1	2	2	4	5	6	7	7	9
回答個数	3	9	4	2	6	5	7	1	8
回答(名)	53	41	41	32	27	25	16	16	11
割合(%)	20.20	15.60	15.60	12.20	10.30	9.50	6.10	6.10	4.20



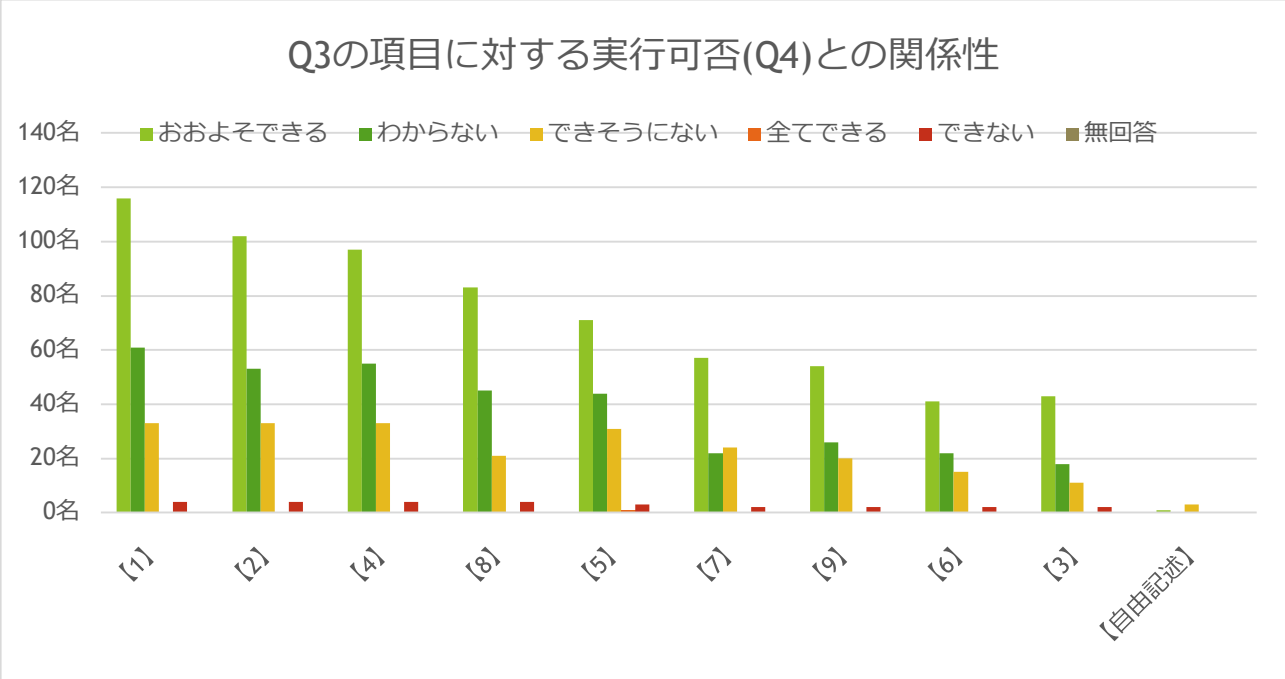
また、自由記述は４件ありました。

Q③、被災後、あなたが考える復旧・復興のためにとるべき行動は何だと思いますか？【複数選択可】
現状課題・対策の整理・共有
行政栄養士として、市民の食料の確保、特に病態別や、嚥下障害、食物アレルギー、乳幼児への対応等を考慮した食事が提供できているかの確認や対応。また、各避難所での食の提供に関する衛生面での配慮、避難されている人の栄養状況の把握と問題への対応が必要と考えます。
不要な業務の完全停止・優先業務への職員の配置
災害の種類・規模によって必要なことの優先順位を見極める。

Q3 に対して、実行の可能性について尋ねました。

Q④Q③に対して実際にどの程度実行できると思いますか？		全体		
		回答数	割合	順位
2	おおよそできる	140 名	53.4%	1
5	わからない	76 名	29.0%	2
3	できそうにない	40 名	15.3%	3
4	できない	5 名	1.9%	4
1	全てできる	1 名	0.4%	6
	無回答	2 名	0.8%	5
		262 名		

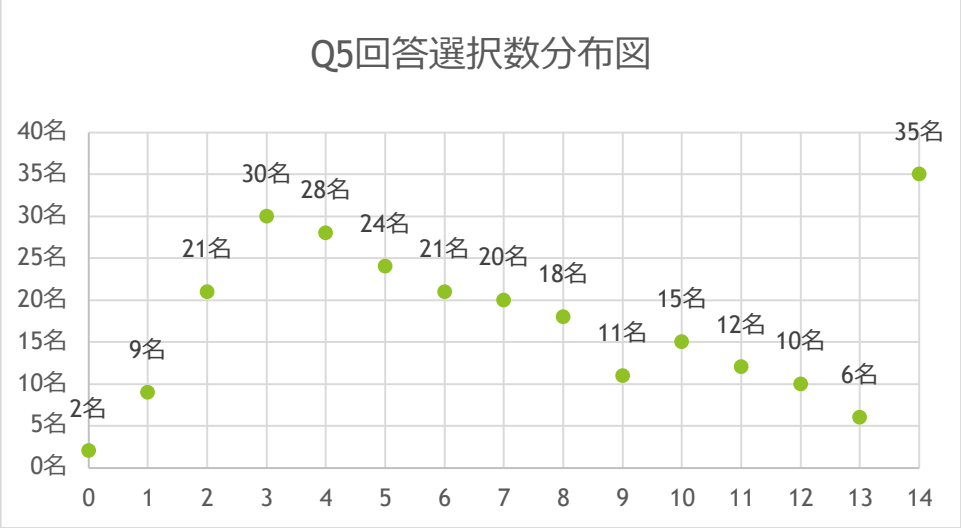
全ての選択肢で「おおよそできる」が最も多くなりましたが、Q1 と比較して選択肢ごとの差があまり見られませんでした。



Q1 と Q3 にあるような行動をとるためには、日頃から備えておく必要があります。そのために必要なことについて、Q5 と 6 で尋ねました。

Q⑤Q①～④をふまえて日頃からやっておくべきことは何だと思いますか？【複数選択可】		全体		
		回答数	割合	順位
4	日ごろから防災グッズを携帯あるいは身の回りに管理しておく	173 名	9.3%	1
2	ハザードマップの確認	169 名	9.1%	2
13	災害時の家族への連絡方法を確認しておく	168 名	9.0%	3
1	地域防災計画の確認	164 名	8.8%	4
5	在勤時の避難訓練を行う（職員のための避難誘導訓練・情報伝達訓練）	142 名	7.6%	5
12	様々な緊急事態を想定し訓練及び見直しを行う	141 名	7.6%	6
8	割り振られた役割（班）ごとに集まり、災害時のことについて話し合う機会・確認する機会を設ける	134 名	7.2%	7
9	班長や管理職、担当者が不在の場合も想定して、役割や自身が受け持っていることなどを共有あるいはマニュアル化しておく	126 名	6.8%	8
11	常日頃から情報を公開し組織で情報共有を図る	126 名	6.8%	8
6	災害マニュアル・避難所運営マニュアル等を日ごろから目につきやすいところに掲示する	125 名	6.7%	10
14	災害時の班長や管理職への連絡方法を構築する	124 名	6.7%	11
7	防災に対する意識の向上を図る（例：昇任試験の科目に加える）	114 名	6.1%	12
3	震度 1～3 の地震は普段から発生することが多いため、微弱な地震のときから「逃げる」練習をしておく	75 名	4.0%	13
10	「防災意識」「発災直後の行動」「災害復旧に向けた行動」のアンケートを実施して、各人の防災に対する理解度を量る	71 名	3.8%	14
	その他(自由記述)	6 名	0.3%	15
		1858 名		

順位	1	2	3	4	5	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15
選択数	14	3	4	5	6	2	7	8	10	11	9	12	1	13	0
回答(名)	35	30	28	24	21	21	20	18	15	12	11	10	9	6	2
割合(%)	13.40	11.50	10.70	9.20	8.00	8.00	7.60	6.90	5.70	4.60	4.20	3.80	3.40	2.30	0.80

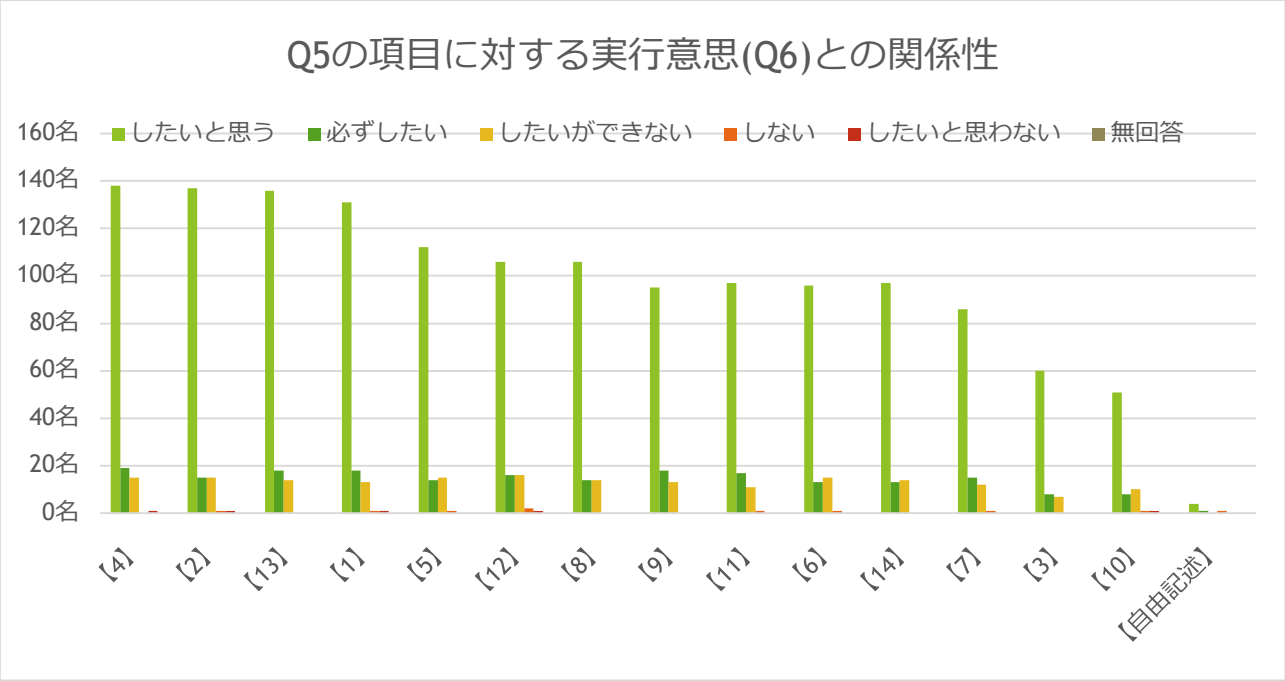


また、自由記述は５件ありました。

Q⑤、Q①～④をふまえて、日頃からやっておくべきことは何だと思いますか？【複数選択可】
より具体的な行動パターン理解
食への対応について関係部署と連携を図る
机上からの実働訓練・課題の吸い上げ、マニュアルの更新
「トイレの設営方法」等、動画で収録しておく
組織としては、災害の規模にかかわらず（地震だけでなく大雨の際にも）、全庁的な対応を行った場合は情報の吸い上げとその都度の全職員へのフィードバックを行う必要があると思う。その時々で災害の対応がどの程度あったのか、どのような対応が必要であったのかを共有できなければ、その災害対応に関わった一部の職員だけが情報を把握し、その他の職員はすべて他人事になってしまうことを理解しなければならない。また、職員個人としては、多種多様な災害が発生するなかで年１回の防災訓練は災害対応を行動を踏まえて確認・意識するための一つの手段

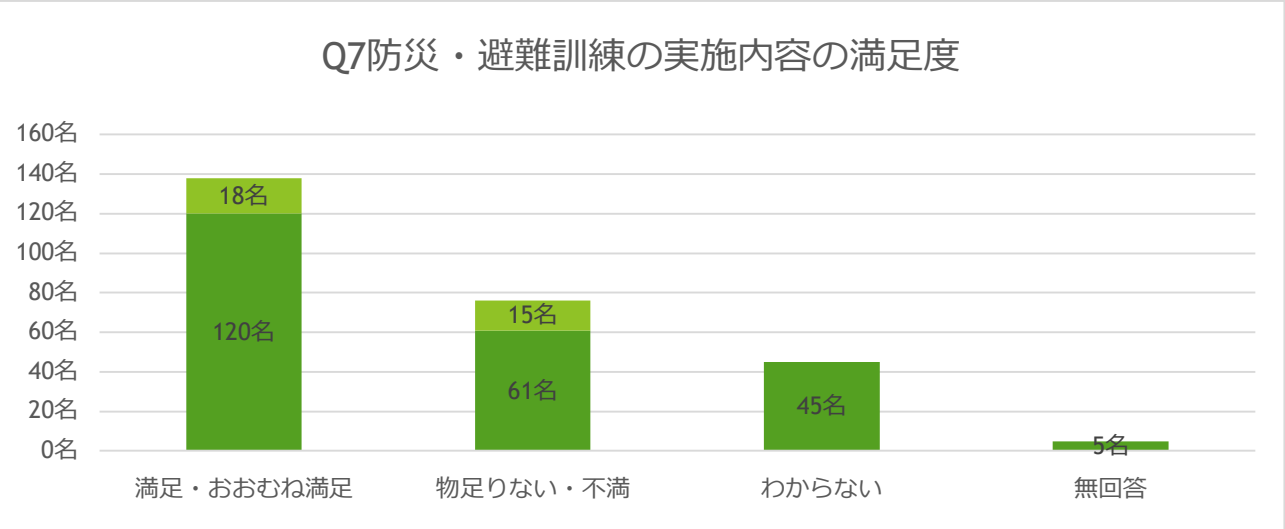
Q5 に対する実行意欲について尋ねました。

Q⑥Q⑤の内容を実際にしよう(始めよう)と思いますか？		全体		
		回答数	割合	順位
2	したいと思う	206 名	78.6%	1
1	必ずしたい	31 名	11.8%	2
3	したいができない	22 名	8.4%	3
5	しない	2 名	0.8%	4
4	したいと思わない	1 名	0.4%	6
	無回答	2 名	0.8%	4
		262 名		



続いて、市で行っている防災訓練について、個人の感想を伺いました。まずは実施内容の満足度です。

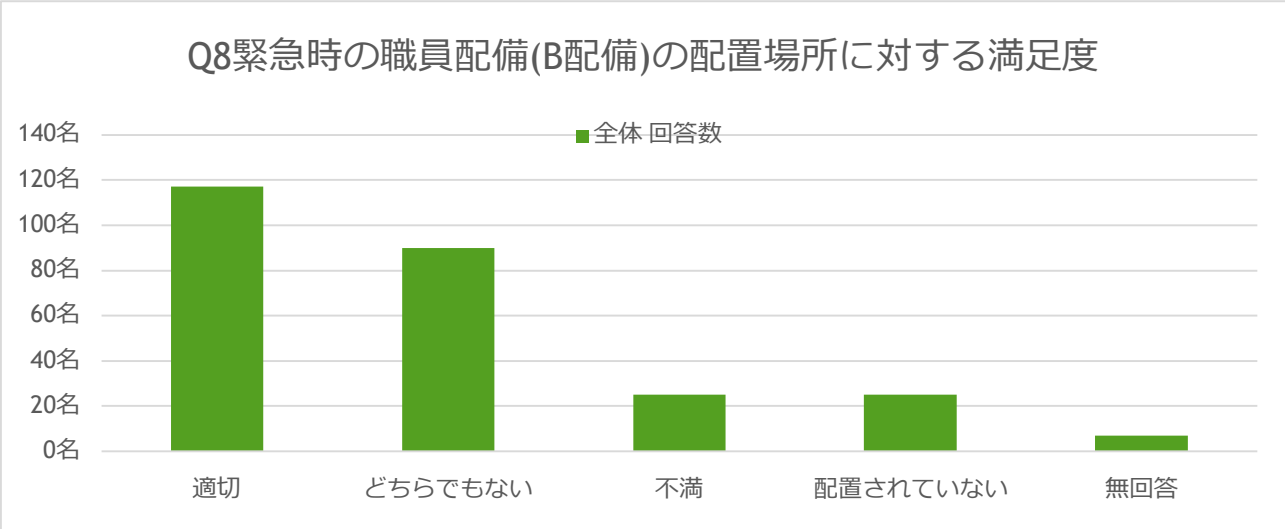
Q⑦毎年実施している防災・避難訓練について実施内容に満足していますか？		全体		
		回答数	割合	順位
2	おおむね満足	120 名	46.3%	1
3	物足りない	61 名	23.6%	2
5	わからない	45 名	17.4%	3
1	満足	18 名	6.9%	4
4	不満	15 名	5.8%	5
	無回答	5 名	1.9%	6
		259 名		



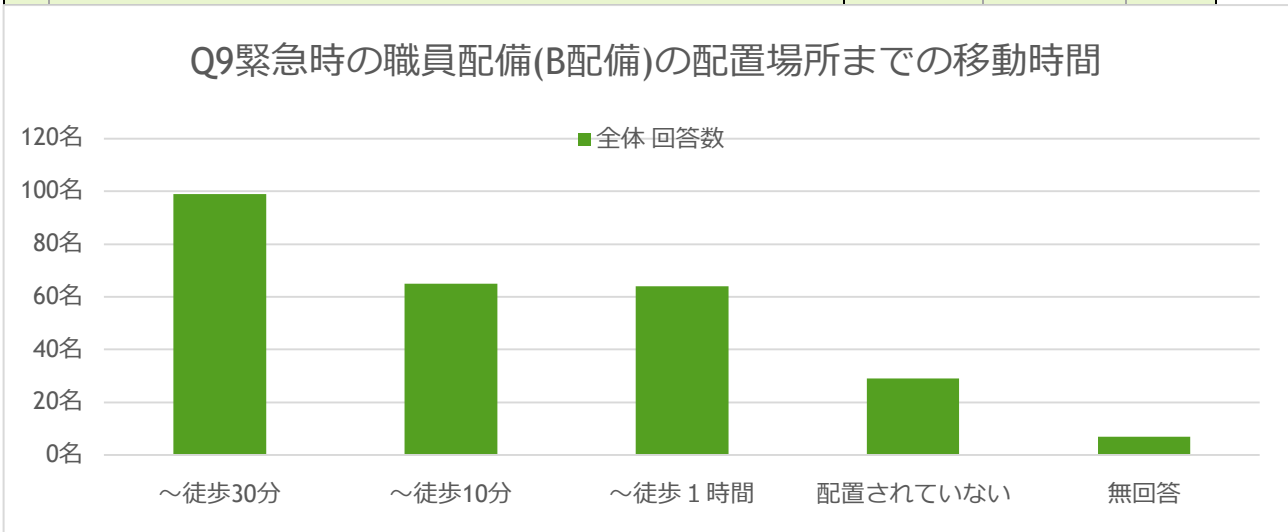
実施内容に満足・おおむね満足と回答した方が半数以上となっています。一方で物足りない・不満という意見 3 割程度、「わからない」を含めると約 4 割となり、潜在的な要望があると考えられます。

次に、職員の緊急配置場所に対する満足度と、配置場所までの所要時間について伺いました。

Q⑧緊急時の職員配備である B 配備の配置場所についてどう思いますか？		全体		
		回答数	割合	順位
1	適切	117 名	45.5%	1
3	どちらでもない	90 名	35.0%	2
2	不満	25 名	9.7%	3
4	配置されていない	25 名	9.7%	3
	無回答	7 名	2.7%	5
		257 名		



Q⑨緊急時の職員配備である B 配備の移動時間についてどれが該当しますか？		全体		
		回答数	割合	順位
2	～徒歩 30 分	99 名	38.5%	1
1	～徒歩 10 分	65 名	25.3%	2
3	～徒歩 1 時間	64 名	24.9%	3
4	配置されていない	29 名	11.3%	4
	無回答	7 名	2.7%	5
		257 名		



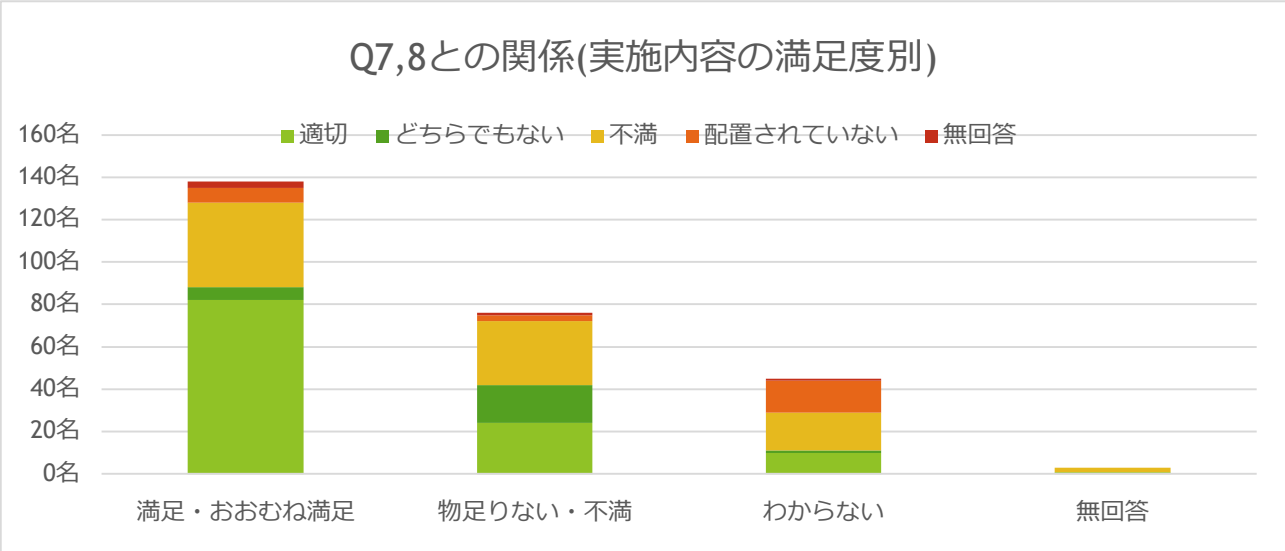
Q8 の、どちらでもない、という回答をどうとらえるかによって、満足度の見方が変わってきます。Q7～9 を合わせて分析すると次のような関係性が見えてきました。

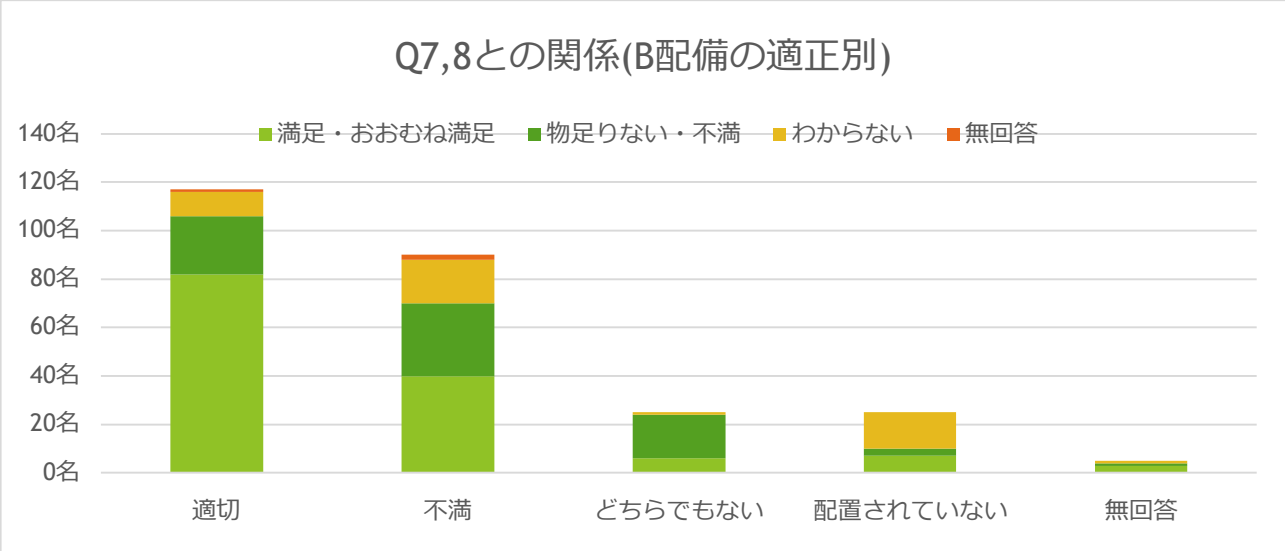
・Q7,8 との相関性
この 2 つの設問の関係性から、実施内容の満足度に B 配備の配備場所が影響しているかを分析します。

Q⑧、緊急時の職員配備である B 配備の配置場所について、どう思いますか？

Q⑦、毎年実施している防災・避難訓練について、実施内容に満足していますか？

	適切	どちらでもない	不満	配置されていない	無回答	計
満足・おおむね満足	82 名	6 名	40 名	7 名	3 名	138 名
物足りない・不満	24 名	18 名	30 名	3 名	1 名	76 名
わからない	10 名	1 名	18 名	15 名	1 名	45 名
無回答	1 名	0 名	2 名	0 名	0 名	3 名
計	117 名	25 名	90 名	25 名	5 名	262 名



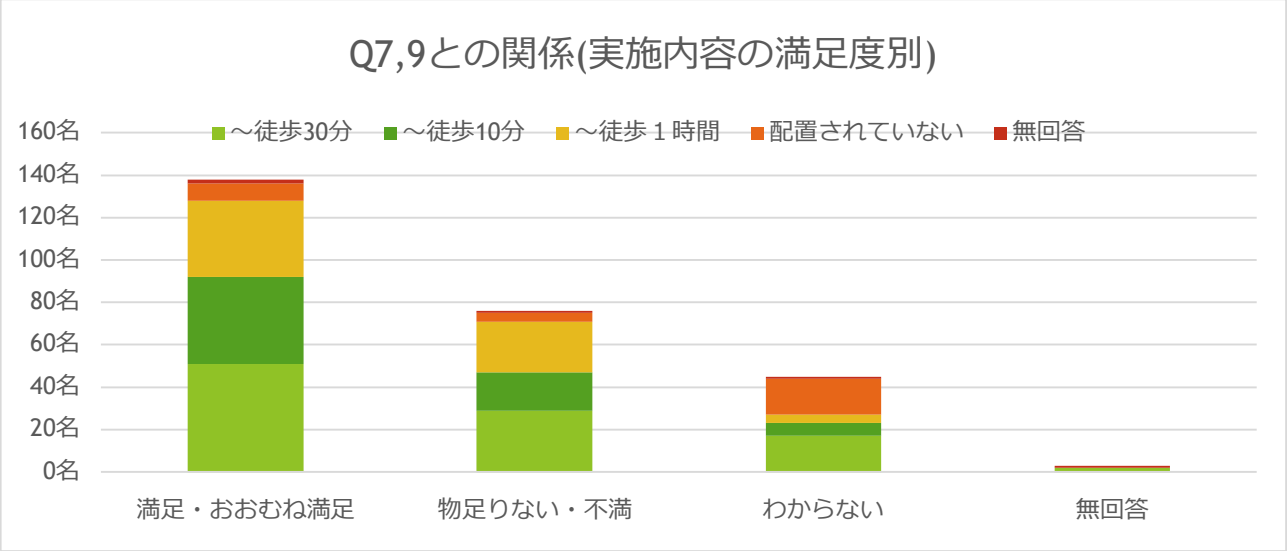


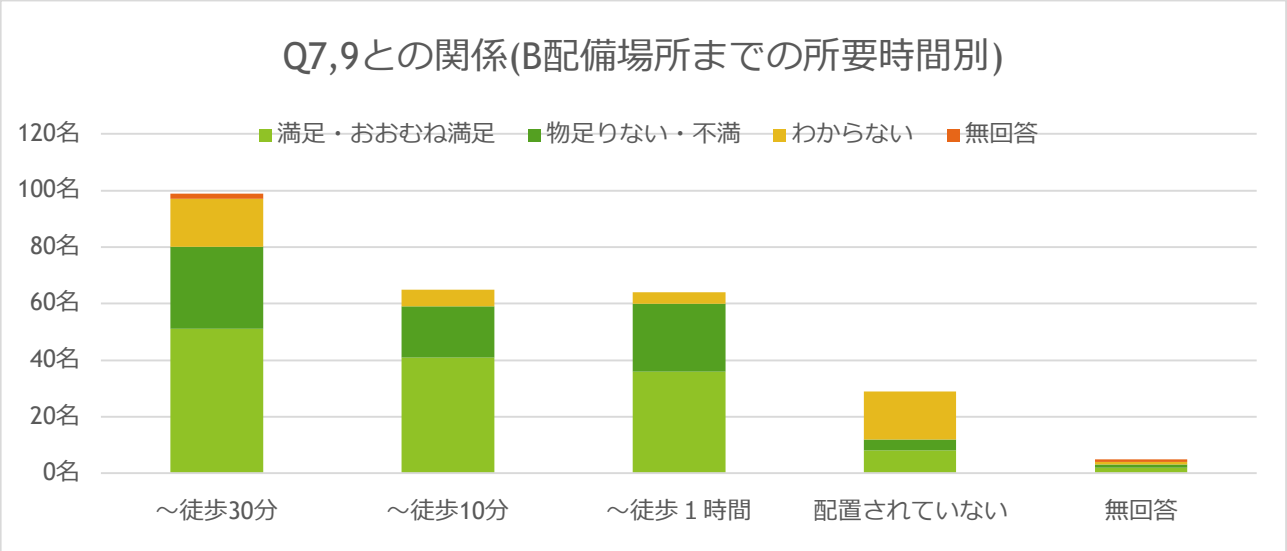
B 配備場所が適切と回答した人は、防災訓練の実施内容に対する満足度が高い傾向にあることから、訓練内容だけでなく自宅との移動時間を総合した結果であると考えることができます。ただし、実施内容の満足のどの項目にも配備場所に不満との回答はあります。

・Q7,9 との相関性
同様に、実施内容の満足度に B 配備の配備場所までの移動時間が影響しているかを分析します。

Q⑨、緊急時の職員配備である B 配備の移動時間について、どれが該当しますか？

Q⑦、毎年実施している防災・避難訓練について、実施内容に満足していますか？	～徒歩 30 分	～徒歩 10 分	～徒歩 1 時間	配置されていない	無回答	計
満足・おおむね満足	51 名	41 名	36 名	8 名	2 名	138 名
物足りない・不満	29 名	18 名	24 名	4 名	1 名	76 名
わからない	17 名	6 名	4 名	17 名	1 名	45 名
無回答	2 名	0 名	0 名	0 名	1 名	3 名
計	99 名	65 名	64 名	29 名	5 名	262 名

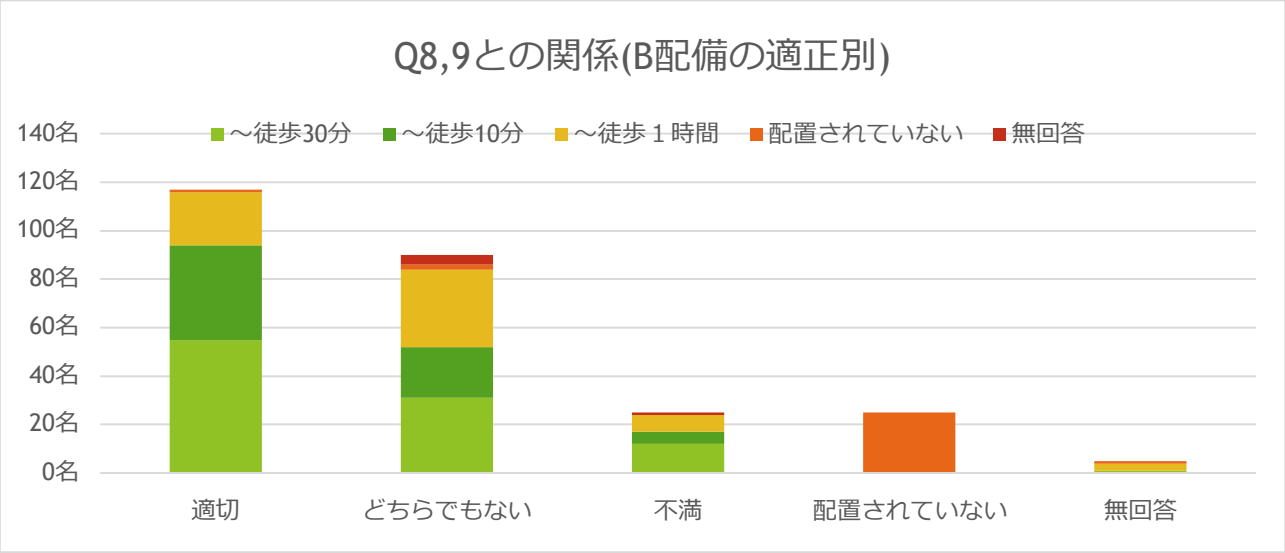


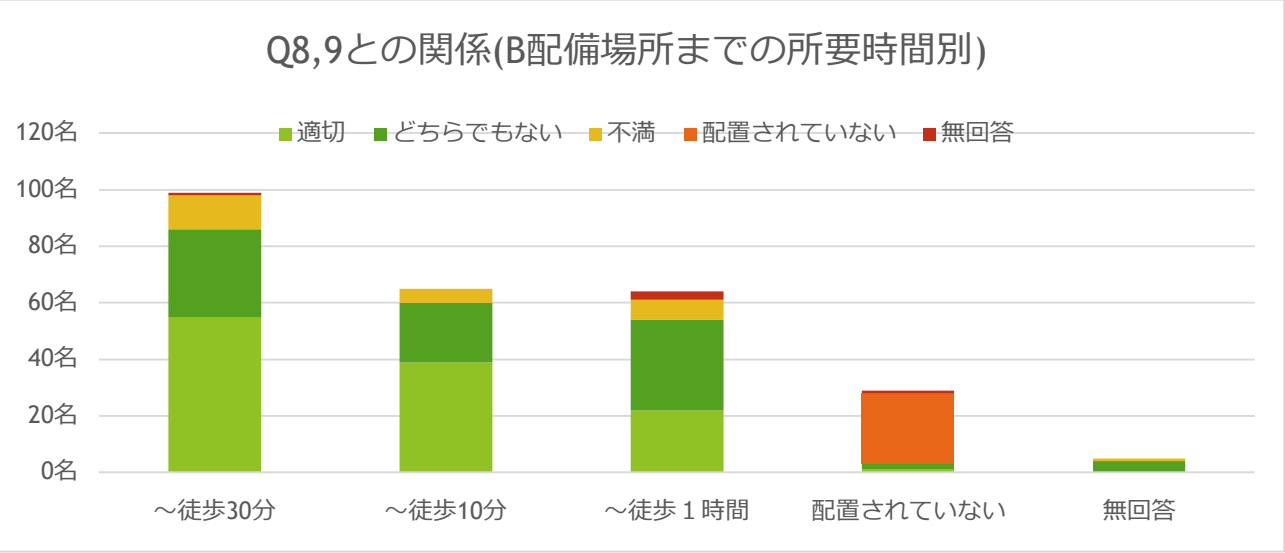


・Q8,9 との相関性

Q⑨、緊急時の職員配備である B 配備の移動時間について、どれが該当しますか？

Q⑧、緊急時の職員配備である B 配備の配置場所について、どう思いますか？	～徒歩 30 分	～徒歩 10 分	～徒歩 1 時間	配置されていない	無回答	計
適切	55 名	39 名	22 名	1 名	0 名	117 名
どちらでもない	31 名	21 名	32 名	2 名	4 名	90 名
不満	12 名	5 名	7 名	0 名	1 名	25 名
配置されていない	0 名	0 名	0 名	25 名	0 名	25 名
無回答	1 名	0 名	3 名	1 名		5 名
計	99 名	65 名	64 名	29 名	5 名	262 名



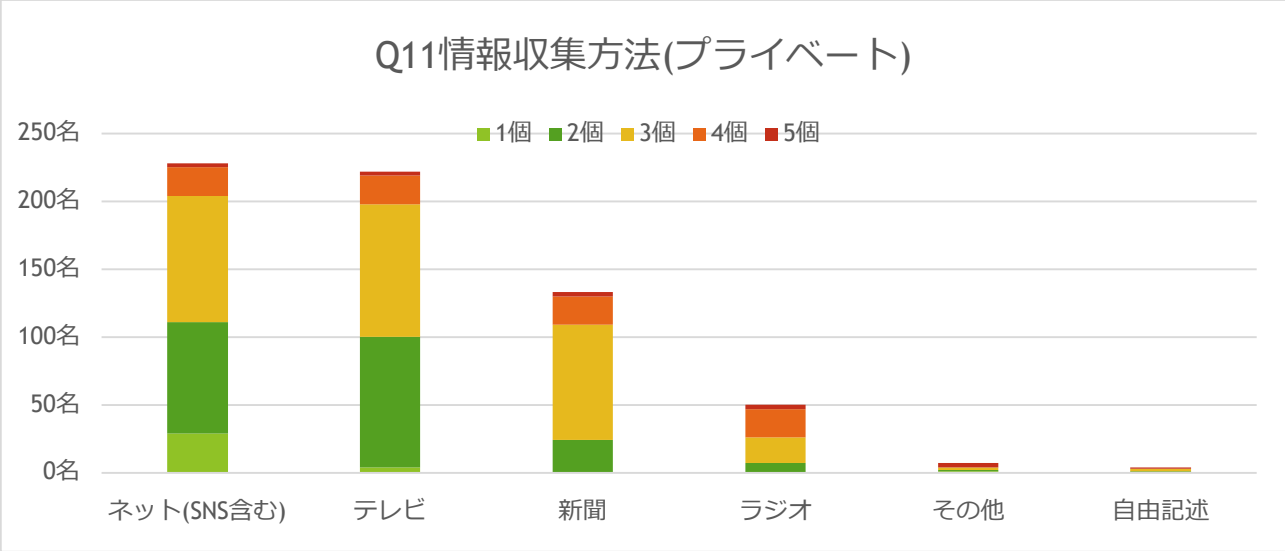


最後に、日頃の情報収集方法について、プライベートと仕事別に伺いました。

Q⑪プライベートの情報収集はどのようにしていますか？【複数選択可】		全体		
		回答数	割合	順位
4	ネット(SNS 含む)	228 名	35.4%	1
1	テレビ	222 名	34.5%	2
2	新聞	133 名	20.7%	3
3	ラジオ	50 名	7.8%	4
5	その他	7 名	1.1%	5
	自由記述	4 名	0.6%	6
		644 名		

ネットによる情報収集件数が、わずかではありますがテレビよりも多くなりました。また、２つ以上のメディアを使っている人が８割近くいることが分かりました。

順位	1	2	3	4	5
回答個数	2	3	1	4	5
回答(名)	105	99	34	21	3
割合(%)	40.10	37.80	13.00	8.00	1.10



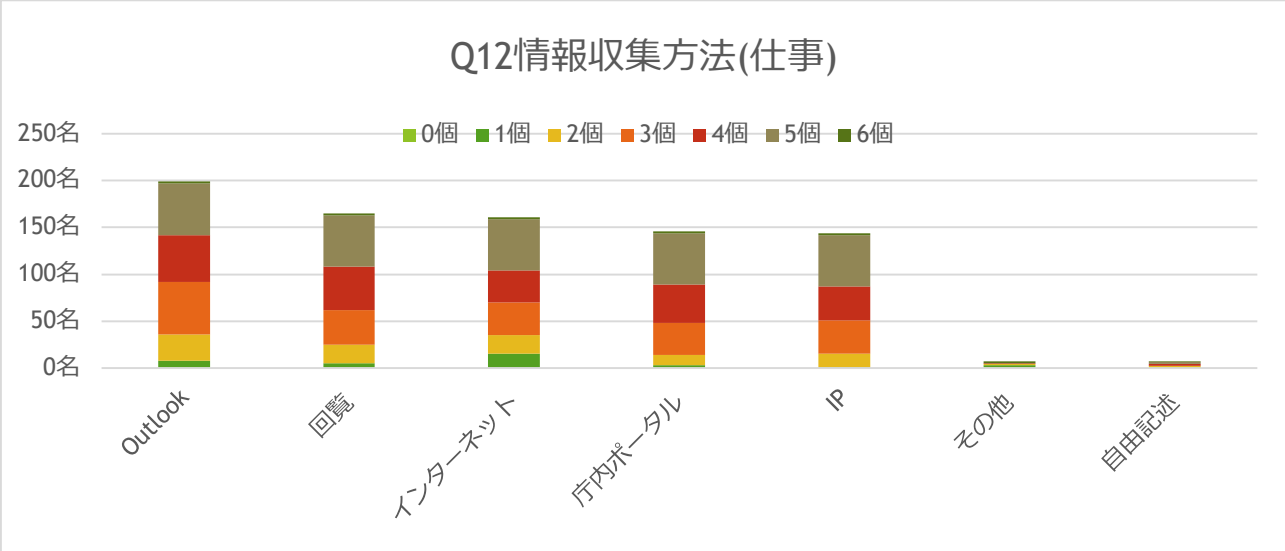
また、自由記述は４件ありました。

Q⑪、プライベートの情報収集はどのようにしていますか？【複数選択可】
日頃からの人と人とのコミュニケーション
アプリ
スマホ
書籍

Q⑫仕事の情報収集はどのようにしていますか？【複数選択可】		全体		
		回答数	割合	順位
1	Outlook	199 名	24.0%	1
4	回覧	165 名	19.9%	2
5	インターネット	161 名	19.4%	3
3	庁内ポータル	146 名	17.6%	4
2	IP	144 名	17.4%	5
6	その他	7 名	0.8%	6
	自由記述	7 名	0.8%	6
		829 名		

Outlook にてメールを収受することから、選択数が最も多くなりました。しかし、文書による回覧が次いで多いことは、個人でパソコンを貸与されていない職員がいることや、メールでは閲覧しないが文書ならみる、といった点が考えられるため、依頼や告知をしたい場合にはメールや IP のみでは十分ではないことが言えます。

順位	1	2	3	4	5	6	7
回答個数	3	5	4	2	1	0	6
回答(名)	66	55	52	48	35	4	2
割合(%)	25.20	21.00	19.80	18.30	13.40	1.50	0.80



また、自由記述は５件ありました。

Q⑫、仕事の情報収集はどのようにしていますか？【複数選択可】
マスコミ
職員用防災メール（防災ふじよしだアプリ）
日頃からの人と人とのコミュニケーション
人からの情報収集
同僚との会話
書籍