令和２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

東村山市（第６期生）

都市計画課	坂本	卓也
教育総務課	石堂	敬
市民スポーツ課	三沢	龍之

目　次

序章　はじめに
序-1　人材マネジメント部会とは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
序-2　人材マネジメント部会の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
序-3　人材マネジメント部会が大切にするキーワード・・・・・・・・・1
序-4　部会の活動期間とその後・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

第１章　令和２年度人材マネジメント部会の活動報告
1-1　令和２年度人材マネジメント部会の主なテーマ　・・・・・・・・・3
1-2　活動概要と経過　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
フェーズⅠ　オリエンテーション　・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
フェーズⅡ　現状の把握・深堀り　・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
フェーズⅢ　あるべき姿の考察　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５
フェーズⅣ　アクションプラン　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２

第２章　今後の展望
2-1　アクションプランの実践・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７
2-2　継続的な取組みに向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３９

第３章　おわりに
3-1　研修を終えての所感・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４１

巻末資料
- desknet’s アンケート項目（案）

序章　はじめに

本稿は、令和２年度の早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に東村山市の第６期生として参加した３名の職員が、一年間の活動を通じて実践した取組みや気づきについてその後の展望と合わせて整理し、共同論文としてまとめるものである。

序－１　人材マネジメント部会とは

１年間を通して参加する３名の派遣生が、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくシナリオを他団体からの仲間とともに研究し、経営層への提言にまとめ上げる実践的な研究活動の場である。

（１）参加者個人の成長と特化した「研修」ではない。所属する組織が望ましく変革するための庁内対話を促す「研究」の場に他ならない。

（２）教えてもらうのではなく、「自ら考え、見つけ出す場」である。

（３）知識は後からでも学べる「対話から気づきを得る場」である。

序－２　人材マネジメント部会の目的

『地方創生時代における職員や自治体組織をどう考え、どう育てるか』

地域の持つ可能性を発見し、従来の枠に捉われない発想でそれらを強力に活かしていく地方創生時代の職員・組織を創ることを目的としている。

序－３　人材マネジメント部会が大切にするキーワード

（１）立ち位置を変える…「相手の立場から考える」

（２）価値前提で考える…「ありたい姿から考える」

（３）一人称で捉え語る…「何事も自分事として捉える」

（４）ドミナントロジックを転換する…「過去や前例に囚われずに考える」

序－４　部会の活動とその後

部会での研修は１年間で終わりだが、人材マネジメント部会幹事団がよく使う「部会に卒業はない」というフレーズにあるように、研修終了後についても自分たちの活動に終わりはなく、自分たちが最終的に設定したアクションプランを基に、組織や職員のあるべき姿の実現に向け一歩前に踏み出していくことが求められる。

その上で、部会修了生（マネジメントの友達　通称：マネ友）として次年度以降の参加者の活動をサポートし、共に「組織と職員」の変革について「マネ友」として活動し続けるのである。

※令和２年度部会開始時点で、延べ１７８自治体２３００人を超える修了生（マネ友）を輩出している。

〈部会案内パンフレット表紙〉

第1章　令和2年度人材マネジメント部会の活動経過

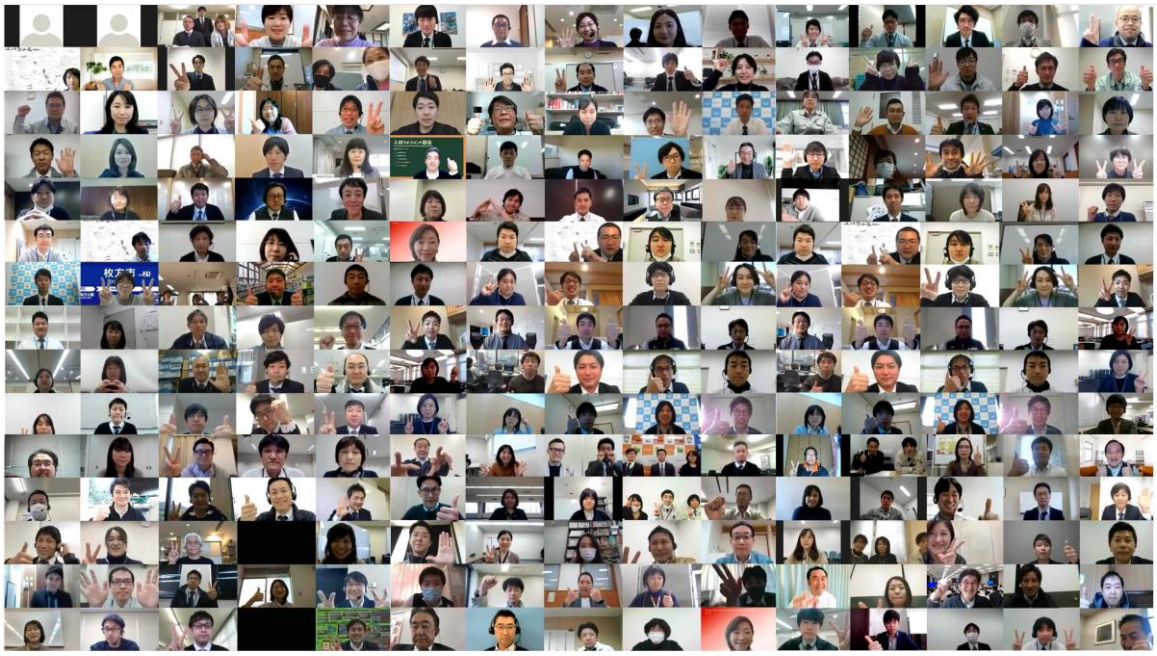
第1章では、令和2年度の研修を通した取組みについて、その中で得た気づきと共に活動概要として取りまとめたものを示す。

1－1　令和2年度の部会テーマ

『緊急事態（コロナ対応含む）に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える』

例年のマネジメント部会においては、大きなテーマを設けずに「組織の現状や変革」を題材とした研究会を行っていた。

しかし、今年度については、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う未曽有の事態に、各自治体が対応に追われていた背景があることから、「平時」とは違う「有事」の時にどう対応するかを考えていかなければいけないため、今年度の部会はテーマを具体的に設定した。



〈オンライン研修での集合写真〉

1－2 活動概要と経過

（1）令和2年度人材マネジメント部会の活動経過

年月日	取り組み	フェーズ	内容
5/27	○ 第0回研究会	オリエンテーション	
6/3	● ≪事前課題提出≫ ○ 第1回研究会	現状の深掘り	新型コロナ感染症対策に関わる東村山市の取り組み 組織の現状把握にどう取り組むのか。
6/19	□ オンライン対話		富士吉田市と「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことについて意見交換
6/19 6/23	▽ マネ友アンケート 防災安全課職員インタビュー		「緊急事『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織』に関するアンケート
7/3	● ≪事前課題提出≫ ○ 第2回研究会		「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと 「組織の現状の深掘り」現状把握の質を高める
8/13	▽ マネ友アンケート 部長インタビュー	あるべき姿を考える	『緊急事態に効果的に対応できている組織・職員』に関するアンケート
8/24	□ オンライン対話		小金井市と「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」の意見交換
8/26 8/27	● ≪事前課題提出≫ ○ 第3回研究会		「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」 どうしたら組織・人材がよりよくなるか
9/18	□ オンライン対話	アクションプラン	富士吉田市、小金井市との情報共有と意見交換
10/21	● ≪事前課題提出≫ ○ 第4回研究会		アクションプランの作成 進捗状況を踏まえた幹事団とのヒアリング
12/14	□ 情報政策課との意見交換		情報共有ツール（desknet’s）の現在の利用状況について
12/28	▽ 同期へのインタビュー		緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは
1/28 1/29	● ≪事前課題提出≫ ○ 第5回研究会		アクションプランの作成 優秀ポスターの発表・1年間の振り返り

○ 研究会　　□ 対話・意見交換
● 事前課題　　▽ インタビュー・アンケート

フェーズⅠ:オリエンテーション(5/27)

2020 年度の人材マネジメント部会は、新型コロナの感染拡大の状況を鑑み、ITツール(zoom、スラック、YouTube)を活用した「オンライン研究会」となるため、第0回研究会はzoom 等の体験会を行い、第1回研究会までに動画視聴及び事前課題が出された。

○ 第0回研究会

開催日時	令和 3 年 5 月 27 日
参加自治体	東村山市他 71団体
場　所	オンライン(Zoom)
内　容	1. 動画視聴(事前課題) 2. IT ツール導入の案内 3. 第1回研究会に向けての課題の説明

1. 動画視聴(事前課題)

・「部会とは～創設経緯と目指すもの」(https://youtu.be/nJnYpfZJh8E)
・「部会とは～大切にしているキーワード」(https://youtu.be/jXRSuxOhViI)
・「部会とは～職員と組織を育て、創る」(https://youtu.be/Csl7qGw8LNY)
・幹事団の紹介 人マネ YouTube チャンネル
・スキルアップ動画「対話とは？」(https://youtu.be/fwG85TkaGVk)

2. ITツール導入の案内

ツールを利用した「研究」活動の効率化と効果向上

・動画視聴ツール 「YouTube」
・ウェブ会議ツール 「Zoom」
・事務連絡・コミュニケーションツール「Slack」
・講座情報の入手「人マネ 2020 ウェブサイト」

3. 第1回研究会に向けての課題の説明

事前課題:「新型コロナ感染症対策にかかわる自分の役所の取り組みを調べる」

フェーズⅡ：現状の把握・深堀り

緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考えるにあたり、第1回研究会までの事前課題として、新型コロナ感染症対策への取り組みを調べ、自市の現状把握をすることになった。

第1回研究会までの取り組み

課題：「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」

東村山市では、6期生3人の、それぞれの部や課での取り組みや市全体での取り組みいついて関係所管へヒアリングを実施した。

● 提出した事前課題

提出日	令和２年６月２日
内　容	「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み（事実ベース）を調べる」 ①　所属部署レベルの取り組み ②　組織全体の取り組み ③　市民や地域企業向けの施策（施策内容や情報提供方法） ④　近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点 上記の4点について東村山市の新型コロナ感染症対策の取り組みをまとめた。

人材マネジメント部会　第１回事前課題　　令和２年６月２日

新型コロナ感染症対策に関わる東村山市の取り組み

①所属部署レベルの取り組み

・交代勤務の実施
・窓口対応でアクリルパーテーション・ビニールカーテン設置
・消毒スプレー配備（各課１本程度）
・職員へのマスク配布、フェイスシールドの配布
・関係機関との対面打ち合わせの自粛、Web会議導入

②組織全体の取り組み

・市立小中学校の休業、各種公共施設の休止、休館
・交代勤務の実施
・手洗い・うがい・３密を避けた行動の励行
・マスク・フェイスシールド・除菌スプレーの配布
・各種イベントの中止及び延期
・正午から午後1時までの窓口サービスの休止
・一部公共施設において、窓口サービスの開設時間の短縮措置
・市民に対する様々な申請などにおける郵送や電子申請などの活用願い
・職員に対する会食・懇親会等の自粛要請
・新入職員への海外渡航自粛要請
・コロナ禍に対する災害通勤休暇の適用（育児休暇）
・秋水園（ゴミ処理施設）へのGW中の粗大ごみ持ち込みの中止
・感染の疑いのある方へのゴミ出しの際の注意
・市内飲食店の応援企画「東村山エール飯」の宣伝及び庁内の利用喚起
・郵便配達員のモビリティにコロナ詐欺に対する注意喚起広告を掲示
・特別定額給付金の通達書へのコロナ詐欺に対する注意喚起文書の掲載
・駅頭や主要施設にて特殊詐欺への注意喚起（ティッシュ・ビラ配布）
・STAY HOMEに関連した自宅でできるエクササイズ動画の配信

③市民や地域企業向けの施策

【施策内容】
・東村山市における新型コロナウィルス感染発生時の公表指針の策定
・地方税の納税猶予
・経営相談・労務相談窓口の設置
・確定申告の申請期限後の受付
・法人市民税の申告などの期限延長
・事業者支援策（持続化給付金・雇用調整助成金・東京都感染拡大防止協力金・緊急対策特別資金等）の対応
・特別定額給付金の対応

【情報提供方法】
・市報：月２回、市の対応状況や不要不急の外出自粛など市民への情報を提供。
・ホームページ：コロナ専用ページを開設し、適時適切な情報を提供。
・ＳＮＳ配信：twitter、Facebook、その他（防災navi、防犯・防災メール、防災行政無線メール、ごみ分別アプリ）を使用し、周知を図っている。
・動画配信：「市長メッセージ」緊急事態宣言発出・延長や市の対応の協力願い、特別定額給付金のお知らせ等、随時配信を行った。
「ご自宅で楽しくお過ごしいただくための動画の配信」GWに合わせて、下記の動画配信を行った。
（配信例）新型コロナに負けるな！自宅で簡単！運動不足解消
給食の人気メニュー作り方紹介　キムチチャーハン
初めての離乳食、赤ちゃんのお風呂の入れ方

④近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点

・小中学校の休校期間・卒業式・入学式・給食などの有無等について、近隣市での対応に大きな差異がないよう、自治体間での各種情報共有・提供を行った。

・スポーツ施設の運営について、自治体によってスポーツ施設（屋内・屋外）の閉鎖日・閉鎖期間・再開日にばらつきがみられ、各市の新型コロナウイルスの発生状況等で対策に違いがあったが、各々の施設利用者の安全面を第一に考えた運営がされていた。
その中で近隣市とは密に情報の交換・共有をおこない、各市のスポーツ施設の運営（臨時対応）に落とし込んでいた。

≪気づき≫

情報発信に関して、情報提供方法の各ツールで発信のスピード感は異なっていたが、情報のレベルに差が生まれないように心がけて発信をしていた。

（Twitter や Facebook で発信を行っていても、最終的には市ホームページにて内容を確認するよう、対応ページのリンクを掲載）

○ 第1回研究会

開催日時	令和２年６月３日
参加自治体	東村山市他　71団体
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	1. オリエンテーション（鬼澤幹事長） 2. オンラインワーク（伊藤幹事・加留部幹事） 3. 幹事からのインプット（鬼澤幹事長） 4. 対話自治体との作戦会議（富士吉田市） 5. 第2回研究会に向けての取り組みについて（鬼澤幹事長）

◆ 対話自治体とは、２自治体１ペアとなり、１年間の部会を通して共に課題に取り組み、互いの進捗状況などを確認しあうパートナーとなる自治体のことをいう。（令和２年度は山梨県富士吉田市）

≪研究会内容≫

1. オリエンテーション（鬼澤幹事長）

「部会の創設意義と2つの大きな変化」

・ 部会は今年で 15 時年目になり「地方創生時代における職員や自治体組織をどう考え、どう育てるか」を目的にしている。
・「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える
・ 今回の部会では「平時」とは違う、「有事」の時にどう対応するか考えなければならない
・「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織を考え、創っていかなければならない」という問題意識を持つことが重要

2. オンラインワーク（伊藤幹事・加留部幹事）

「自己紹介＆ダイアログ（事前課題の取り組みの共有と意見交換」」

・ 研究会では、他自治体参加者との話し合い及び対話からの学びを大切にしている
・ オンライン会議の機能を使って４～５人のグループを作り、ワークショップのような他自治体参加者との「ダイアログ（対話）」の時間を取り入れている

3.　幹事からのインプット（鬼澤幹事長）

「現状把握の質を高めるためには」&「他団体とのダイアログ」

・ 目指すところを決め、そこに進んでいく中で、現在の自分たちの立ち位置を理解していないと、より効果的なやり方を見つけることができない。

・ 立ち位置を理解するため現状把握の作業は重要である。

・ 現状把握については見ている範囲が狭かったり、思い込みがあったりするため、旅でいうと遭難している状況になりやすい。

☛ <u>そのため対話を通して、現状把握の範囲を広げたり、思い込みを解消することが必要になる。</u>

4.　対話自治体との今後についての作戦会議（富士吉田市）

「自自治体での取り組みをどう進めるか協議」

5.　第2回研究会に向けての取り組みについて（鬼澤幹事長）

・ 以下のポイントがあげられた

① 組織の現状把握を行うにあたり、職場に戻ったらどう取り組むか

② 何ができる？誰の力が必要？自分たちに見えていることは？見えていないことは？

③ 過去から検証しないと、現在の状態は分からない

④ 過去から現状は「経験」から学ぶ

⑤ 災害の当事者だった自治体や自団体の管理職に話を聞く

⑥ 第2回研究会までに、いろんな人にインタビューやアンケートをとってみる

⑦ 自分たちの組織の現状を深堀りする

≪気づき≫

組織の現状把握にどう取り組むのか。

目指すべき姿に向かうためには組織の現状を分析の質を高め、今組織がいる位置を把握する必要がある。そのためには客観視をする必要で、その一つとして他市との対話・比較することで自分の組織を理解することも出来る。

第2回研究会までの取り組み

課題:「緊急事態に効果的対応できる自治体組織」に大切なこととは何かを考える

第1回研究会では新型コロナ感染症対策から自市の現状把握を行った。第2回までの取り組みとしてはコロナ対策だけではなく、緊急事態への対策へと目を向けて、さらなる現状の深堀りを目指した。

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切だと思われることを抽出し、それらに優先順位をつけることやそれらに関する過去からの流れを調べることで組織の現状把握を試みた。東村山市では、6期生が8個の大切なこと要素を抽出し、対話自治体(富士吉田市)と対話を行い「方針」と「大切なこと」の共有を行った。

□ オンライン対話

開催日時	令和２年６月19日
参加自治体	東村山市＋富士吉田市(渡辺さん、池田さん、安藤さん)
場　所	オンライン対話(Zoom)
内　容	1.　方針の確認 2.　各市の「緊急事態に効果的対応できる自治体組織」に大切なこと

≪対話で出た意見≫

東村山市及び富士吉田市における「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことの優先順位としては、下記の通りである。

【東村山市】

① 緊急時の組織体系の明確化
② 災害時に対応できる組織体制の構築
③ 災害時における地域住民との連携
④ 近隣自治体との連携
⑤ 過去の災害における対応の検証・シミュレーションの実施、対策の検討
⑥ トップの素早い決断力
⑦ 正確な災害情報の集約と共有
⑧ 状況に応じた臨機応変な対応

【富士吉田市】

① 職員の自覚意識
② マニュアルの整備
③ 管理職の意識

▽ アンケート・インタビュー

富士吉田市と話した「大切なこと」の優先順位、理由、事例を踏まえたマネ友へのアンケート及び防災担当職員へのインタビューを行い、その結果から分析を行った。

日 時	令和２年６月19日～25日
内 容	『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織』に関するアンケート
対 象	マネ友＋防災安全課職員
回答率	60%（15人中9人）

≪アンケート内容≫

『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織』に関するアンケート

■ 「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に必要なこととして考えられる項目として、下記８項目をあげました。これらの項目に優先順位をつけてください。
また、その見解とその見解に至る理由や参考事例などがあればご記入ください。

① 緊急事態においてトップが迅速に決断することが大切である
② 緊急時に対応できる人員が必要な場所に配置されることが大切である
③ 緊急時の組織体系が明確化され、指示系統が一本化されていることが大切である
④ 確な災害情報の集約と全体で共有がされていることが大切である
⑤ 過去の災害における対応の検証やシミュレーションの実施、対策の検討がなされていることが大切である
⑥ 緊急時対応の俊敏性・運用の柔軟性があることが大切である
⑦ 近隣自治体との連携が取れていることが大切である
⑧ 災害時に市民・企業・地域団体との協働体制を構築することが大切である

【優先順位】 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧

高い ←→ 低い

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

【理由・事例等】

≪アンケート・インタビューからの優先順位≫

回答の優先順位の高いものを1、低いものを8として、合計点数で順位を決定

① 緊急時の組織体系の明確化（33）　※(　)の数字は点数
② トップの素早い決断力（36）
③ 正確な災害情報の集約と共有（39）
④ 災害時に対応できる組織体制の構築（48）
⑤ 状況に応じた臨機応変な対応（56）
⑥ 過去の災害における対応の検証・シミュレーションの実施、対策の検討（57）
⑦ 災害時における地域住民との連携（75）
⑧ 近隣自治体との連携（88）

≪アンケート・インタビューでの意見（抜粋）≫

・ 災害時のような特殊な緊急事態でなくとも、非常に速いスピードで対応が必要な案件がほとんどと考えられるということで、いかなる場合でもスピード感と柔軟性が最重要

・ 情報収集・トップ決定を待たずに対応に動ける人員体制・判断が必要な材料を集めたうえでのトップ判断を念頭に優先順位を置いた。

・ ①ですが、市役所の組織体制が、良い悪いは別として、結局のところトップダウンであるため、トップが対応に繋がると感じた。

≪考察≫

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に必要なこととして、全８項目（アンケートひな形を参照）に優先順位と順位付けに対する理由を記述してもらった。

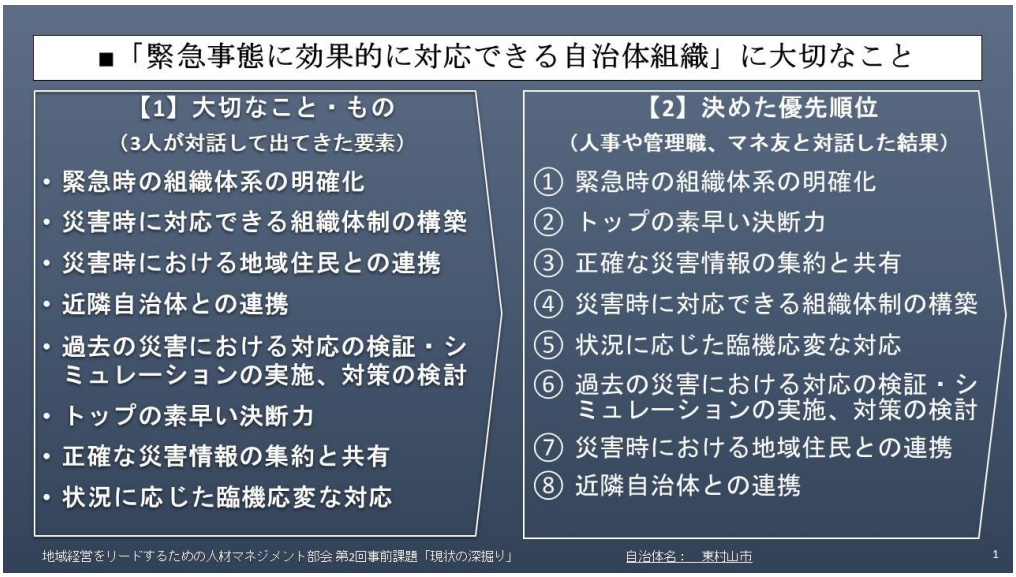
集計結果は上記の通りとなり、上位３つについては、以下を大きく引き離す結果となった一方、点数については僅差であった。

また、上位３つの特徴としては、緊急時の初動に係る部分と同時に、スピード感が重要視される印象である。

そのため、今後の緊急事態を想定したアクションプランの中にも、これらの要素を組み込む必要が出てくると考える。

● 提出した事前課題

提出日	令和２年６月26日
内　容	「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なこと ① 大切なこと・もの ② 決めた順位 ③ 大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り



■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
①	緊急時の組織体系の明確化	• 過去の災害担当や現職災害担当等へのヒアリング及びアンケート	• 業務継続計画（震災編）において規定。全職員に向け「東村山市職員災害初動マニュアル」を配布しているが全職員が完全に理解しているとまでは言えない。 • 災害時に対応できるような体制がとられているかが一番重要に感じる。 • 東日本大震災時にはうまく機能していなかったが、現在は当時の経験をもとに地域防災計画が見直された。	• 平成２９年３月に策定した業務継続計画（震災編）において規定。 • 課題や足りない部分があったため、東日本大震災後に見直された。
②	トップの素早い決断力		• 大前提としてある項目だが、組織ができていれば、首長の判断というよりは、まずは各セクションの長の判断が必要。 • トップが判断・決断するための情報や材料を収集できている。 • 優先順位的には『トップの素早い決断力』の前に必要なことのため高い。	
③	正確な災害情報の集約と共有		• アプリケーション「防災NAVI」を導入し、情報の集約、共有がスムーズになされている。 • 防災ｎａｖｉを使用し、地図上に画像を表示することで正確な情報を得ることが可能になった。これを警察・消防と共有している。 • 情報共有ツールとしては、電話・無線・パトロール報告がメインだが、防災NAVIが出来てからは、そこに集約することで、情報の一元化ができ、時差などなく共有できている。全国的に見ても新しい試みなはず。 • 台風や地震などの緊急事態時には、変わりゆく現場の状況を適宜把握し情報を共有しなければいけない。（川の水位や誰がどこを対応しているのか） • 現状は毎年の台風を経験していることから、消防・消防団・部で連携はとれている。	• 令和元年５月より稼働

■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
④	災害時に対応できる組織体制の構築	• 過去の災害担当や現職災害担当等へのヒアリング及びアンケート	• 突発内容については災害対策本部会議において協議を進める体制を整えている。 • 現在は参集基準があるので、一定体制は出来ている。あとは、災害時にどれだけ対応できるかで補充したり調整が必要だろう。 • 現在は、緊急時に必要な知識を持った人員が適切に配置されるよう、各職員に役割を与え、初動に失敗しない配置がされている。（災害初動マニュアル等）	• 東日本大震災上陸・通年の台風や大雨など
⑤	状況に応じた臨機応変な対応		• 主に現場で要求されることと思うが、①や③、④とも連動しているので、順位付けが難しい。 • どの項目においても大事であり、臨機応変な対応は内容を把握してはじめてできることであることから、まずは自分の役割を明確にし、初動対応からしっかりおこなう。（東村山市では初動対応マニュアルにて、一人一人が初動からその後の動きについて記載している）	
⑥	過去の災害における対応の検証・シミュレーションの実施、対策の検討		• 毎年度実施している総合水防訓練、総合防災訓練について内容を都度工夫して実施しているほか避難所運営連絡会等においても実働的な訓練を実施している。 • 台風対応時の電話対応等の体制が十分でなかった反省を生かし、体制の調整や強化を行ったことがあった。必ずこの振り返り、課題の見出しは次につながる。	

■【3】大切にするもの（優先順位をつけたもの）と現状の深堀り

	大切にするもの 決めた優先順位	調査手法 誰に聞く？ どうやって聞く？	現状把握の結果、 どうだったか	過去からの流れ いつからそうなったのか？ 何が原因でそうなったのか？
⑦	災害時における地域住民との連携	• 過去の災害担当や現職災害担当等へのヒアリングお及びアンケート	• 平時より自主防災組織や避難所運営連絡会と連携している。 • 関係機関として警察や消防との連携は必須。防災NAVIに情報を集めることが可能となったので、市民の方からの情報共有も可能になっている。行政の仕事を任せるという考えはまだないのではないか。 • 災害発生時には、市の職員だけでなく、地域の人たちも動くことから、地域の人たちの現場対応の力を高めておく必要がある。（自助の部分）それとは別で、市民・企業との共助において、あらかじめ緊急事態を想定して、備蓄や、施設を持っていれば避難所としてのキャパシティーを把握し、万が一に備え連携をとっている。 • 福祉現場であれば、震災時に動けない（足が悪い・目が見えない）人たちを助ける共助のネットワークがある。	
⑧	近隣自治体との連携		• 災害時相互応援協定を締結しており、緊急時に対応できるよう整備しているほか、遠隔自治体とも同様の協定を締結しており近隣が被災した場合にも対応できるよう準備している。 • 都とはやり取りがあるが、それ以外で近隣との調整などはないし、有事にそんな余裕はないのが実情。 • 緊急事態を想定した参集訓練などを実施している。 ⇒訓練を実施することで、危機感を感じることができる。また、実際にマンパワーをどこに集めるかがわかる。	

≪気づき≫

東村山市における「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことについては、組織的な対策に重きを置いている印象である。一人の職員での対応は難しく、また市役所のみの対応ではなく、市民や企業、団体との「共助」の大切さをあらためて感じた。そしてそれぞれの立場で「大切なもの」の順位は大きく変わり、対話などの情報共有が必要となってくる。

○ 第2回研究会

開催日時	令和２年７月３日
参加自治体	東村山市他　71団体
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	1. オリエンテーション（鬼澤幹事長） 2. 第2回研究会の流れ 3. 事前課題の共有 4. テーマを選んで対話する（伊藤幹事・加留部幹事） 5. 対話や研究会の振り返り 6. 幹事総括と次回に向けて（鬼澤幹事長）

≪研究会内容≫

1. オリエンテーション（鬼澤幹事長）

「第2回研究会の位置づけ（現状把握・あるべき姿・シナリオ）」

・ 第2回研究会では現状の深掘りをし、「なぜそうなっているのか？どうしてこうなっているのか？」という原因や背景を診察・診断する

2. 第2回研究会の流れ

① 事前課題の共有

② テーマを選んで対話

③ 対話自治体との作戦会議

3. 事前課題の共有

現状の深掘りをする中で気づいたことについて、下記の点踏まえたうえで参加者同士で共有

① 緊急事態に大切なことをあげたうえで優先順位をつける

② 大切なことが組織で実現できているか、人マネ部会の活動から得た「気づき」を共有

③ 「なぜできたのか？」「なぜできていないのか？」を探究し、自分たちの組織をよりよくするためのヒントや学びを得る

4. テーマを選んで対話する（伊藤幹事・加留部幹事）

【テーマ】

① トップの素早い決断力・トップから現場の最前線の職員までの意思疎通

② 管理職（主に課長）の役割・・・職員の仕事の割り振り、動機付け、他課との調整

③ 部門間の連携・職場内における協力体制

④ 住民・地域ニーズの把握、住民・企業・NPO 等との連携

5. 対話や研究会の振り返り

・ 対話のチェックポイント・グラウンドルールの振り返り

・ 振り返りをすぐ行うことによって「状態の質」を高める

6. 総括と第3回研究会に向けて（鬼澤幹事長）

・ 第1回及び第2回研究会では「現状把握」中心の取り組み

・ 今後は第4回研究会に向けてのアクションプラン及びシナリオ作りが取組みの中心になる

・ 第3回研究会に向けては「あるべき姿」「ありたい姿」を明確にしていく

・ あるべき姿・ありたい姿が明確になることで「理想」と「現状」の間にギャップが生まれ、そこから「どうしたらいいか？」という「シナリオ・アクションプラン」を創作する

・「管理職・経営幹部・人事・総務・マネ友」とも対話を推奨

・ 緊急事態における理想の姿とはどんな姿？（第3回事前課題）

・ 普段できないことは有事にもできないことを念頭に置く

・「緊急事態」から「平時の理想の状態」を考察する

・ 話し合うことが「組織が変わりだす一歩である」

≪気づき≫

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことを考える時には、多面的に立場・立ち位置を変えて検討する必要がある。また時間が経つにつれて変化していき、それは平時からできることと、緊急時にできることに分かれる。

フェーズⅢ：あるべき姿の考察

第1回、2回は自市の緊急事態の現状について、把握・深堀りを行ってきた。第3回研究会までの取り組みとしては緊急事態に対して、自市の「あるべき姿を考える」ことを進めた。

第3回研究会までの取り組み

課題：「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」
「緊急事態」から平時の理想の状態を考える」

東村山市では前回までの「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことを踏まえ、緊急事態に効果的に対応できている組織・職員の状態を調べるためにマネ友アンケート及び部長インタビューを実施。

▽ アンケート・インタビュー

日 時	令和２年８月13日～
内 容	『緊急事態に効果的に対応できている組織・職員』に関して
対 象	マネ友 まちづくり部長 地域創生部長 まちづくり部長
回答率	81%（16人中13人）

≪アンケート内容≫

『緊急事態に効果的に対応できている組織・職員』に関するアンケート

前回「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織に関するアンケート」として優先順位並びに過去の経緯や経験を基に貴重なご意見を賜りましたが、今回はそこからの深堀りで、組織・職員の状態についてご意見をいただきたいと思います。（１）から（３）の状況下にて、必要であろうと思うことをご記入いただき、それらが現状でどれくらい行われているかの評価もお願いします。
なお、各設問には参考として解答欄の下部に前回まとめた優先順位の該当項目を載せています。参考にしてください。

（１）発生直後（７２時間以内）に組織・職員に必要なこととは？

【課題２の該当項目】
② トップの素早い決断力
③ 正確な災害情報の集約と共有
④ 災害時に対応できる組織体制の構築
⑤ 状況に応じた臨機応変な対応

■上記内容についてその理由をお書きください。

■上記内容について現状はどれくらい出来ていると思いますか？あてはまる場所に○をしてください。

とてもよくできている	ある程度できている	どちらでもない	あまりできていない	まったくできていない
（ ）	（ ）	（ ）	（ ）	（ ）

（２）復旧・復興に向けて取り組むために組織・職員として必要なこととは？

【課題２の該当項目】
①　緊急時の組織体系の明確化
③　正確な災害情報の集約と共有
④　災害時に対応できる組織体制の構築
⑦　災害時における地域住民との連携

■上記内容についてその理由をお書きください。

■上記内容について現状はどれくらい出来ていると思いますか？あてはまる場所に○をしてください。

とてもよくできている	ある程度できている	どちらでもない	あまりできていない	まったくできていない
（　）	（　）	（　）	（　）	（　）

（３）（１）及び（２）を受けて、普段（平時）より組織・職員はどのようにあるべきですか？

【課題２の該当項目】
①　緊急時の組織体系の明確化
④　災害時に対応できる組織体制の構築
⑥　過去の災害における対応の検証・シュミレーションの実施、対策の検討がなされている
⑦　災害時における地域住民との連携

■上記内容についてその理由をお書きください。

■上記内容について現状はどれくらい出来ていると思いますか？あてはまる場所に○をしてください。

とてもよくできている	ある程度できている	どちらでもない	あまりできていない	まったくできていない
（　）	（　）	（　）	（　）	（　）

（３）課題２の記載について、ご意見があればお書きください。

お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました。

≪アンケート・インタビュー回答（抜粋）≫

① 発生直後（72時間以内）に組織・職員に必要なこととは？

- 正確な状況把握（被災状況・人員体制）→全体像の把握
- 被害状況の把握と対応業務の確認、優先順位の決定
- 「決める」、「情報を集める」、「動く」の好循環が必要。
- 管理職の立場では職員の把握（誰が参集して誰が来ていないか等）が第一の業務
- 人員の再配置（職員が必要な部署、そうでない部署での職員の割り振り）
- 報連相の徹底と情報の集約化（正確な情報伝達と市民への適切な情報発信）→指示系統の明確化
- 職員の安全確保（その後の業務対応ができない）＋職員の家族の安全確保
  ⇒発生後に家族の安否を取り合ってからだと2歩も3歩も対応が遅れてしまう。

② 復旧・復興に向けて取り組むために組織・職員として必要なこととは？

- 緊急対応と、長期的な対応で業務を分ける
- 地域に貢献したい、しなくてはならないという心構え。
- 職員全体で共有できるデータベースの作成
- 医療的なケアもだが、市と市民の仲立ちになるような地域リーダーの育成が必要
- 復旧・復興についての行政・住民の共有のビジョンがまず必要であり、その共通のビジョンを実現するために組織・職員の熱意（意欲）と必要な組織体制の整備、住民との連携が必要と考える。

③ 1及び2を受けて、普段（平時）より組織・職員はどのようにあるべきですか？

- 組織・各職員の緊急事態下での役割・行動の明確を行うこと。各職員が把握すること。
- 業務内容の整理、セグメント化
- 「あるべき論」ではなく「ありたい論」で考えてみる。
- 必要な訓練の定期的な実施
- 地域担当の必要性（町単位）
- 管理職を含む職員の災害等対応時の待遇の改善
- 避難訓練は必要

≪考察≫

第２回マネ友アンケート及び部長インタビューについては、『緊急事態に効果的に対応できている組織・職員』に関して、上記３項目について調査した。

①については、職員の安全面の確保をはじめとする「人員」や「情報」についての意見が多く見受けられ、マンパワーの確保が必要であると考えられる。

また、情報については、状況把握の観点から、情報収集、そしてその後の情報発信にも

関わる部分であるため、発生直後には重要視される。

②については、長期的な視点をもって、復旧・復興のビジョンが明確になっていることが必要である。その中には業務の切り分けと再配分、地域住民との連携における地域リーダーの存在等を加味したうえで取り組む必要がある。また、長期になればなるほど職員の疲弊などの問題が考えられるため、職員のメンタル対応（ケア）も必須になると考える。

③　①、②の結果をうけて、大前提として、緊急事態に陥ってから行動を起こすのでは遅いため、平時からの想定と準備が必須になる。

上記回答にもあるように、平時からの業務の整理及びセグメント化や、緊急時を想定した訓練やシミュレーション及び検証を通して、緊急時の混乱を最小限にとどめる。なお、共助の面において、地域コミュニティが活発・良好だと防災力が強まる傾向にあることから、地域コミュニティの活性化や地域リーダーの育成に寄与するのと同時に、平時からの各町との関りとして、職員が担う、「地域（町）担当」の必要性も鑑みなければならない。

今後については、これら上記の点を踏まえたうえで、全体的な防災力をさらに高める必要があると考える。

□ オンライン対話

開催日時	令和２年８月24日
参加自治体	東村山市＋乙訓氏（マネ友第5期生）＋小金井市
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	それぞれの市が考える「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」について

≪対話で出た意見≫

① 有事が起きた場合、担当決めが行われ、その職員に丸投げの状態となってしまう。
② 緊急対応に追われ忙しい人と、通常業務だけの人に分かれている。
③ マニュアルが整備されていても、情報量が多い。
④ 地震などの緊急時に、どう自分が動いたらよいか理解していない職員が多数いる。
⑤ BCPを考える時は組織全体の動きだけでなく職員一人一人がどう動くかの検討も必要。

≪気づき≫

近い境遇の近隣自治体と対話することができ、異なる目線で似たような問題を考えることが出来た。

平時で出来ない事は緊急時にも出来ないため、緊急事態に対応するには、平時からの準備が必要となる。マニュアル等の整備だけではなく、認識・心構えなどといった職員の意識面での準備も必要となる。

提出した事前課題

提出日	令和２年8月 26 日
内　容	Q1 「緊急事態に効果的に対応できている組織･職員とは、どんな状態なのか」 Q1-1発生直後の状況 Q1-2復旧･復興に向けて取組む状況 Q2 「緊急事態」から平時の理想の状態を考える Q3 「現状の深堀り」(過去からの経緯、原因)の継続

■「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」

【Q1-1】発生直後の状況

【情報】
- 現状把握のため情報収集と共有を行っている。
- 被害状況や参集状況の把握を行っている。

【方向性】
- 市としての方向性が明確となっている。
- 仕事の優先順位、目的を理解している。

【実行】
- マニュアルに沿った行動を行っている。
- 出来ることから臨機応変に実行している。

【組織体制】
- 指揮命令系統、組織体制の確認が出来ている。

【人員配置】
- 職員の役割分担と再配置を行える体制となっている。

【安全確保】
- 職員、市民の安全確保を行えている。
- 避難所などの開設を行っている。

【覚悟】
- 組織、職員が覚悟を決めている。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会第3回事前課題「目指すべき姿」　自治体名：東村山市　1

■「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態なのか」

【Q1-2】復旧・復興に向けて取組む状況

【職員のモチベーション】
- やらされ感では復旧・復興は成しえない。「やりがい感」を持てるような環境整備。
- 地域に貢献したい、しなくてはならないという心構えと覚悟。また、避難所運営等に従事した場合の別途手当。

【職員のメンタル管理】
- 職員の健康管理と持続可能な勤務を行うためのセルフメンテナンスや、職員・市民の身体的・精神的なケアを行う体制整備。

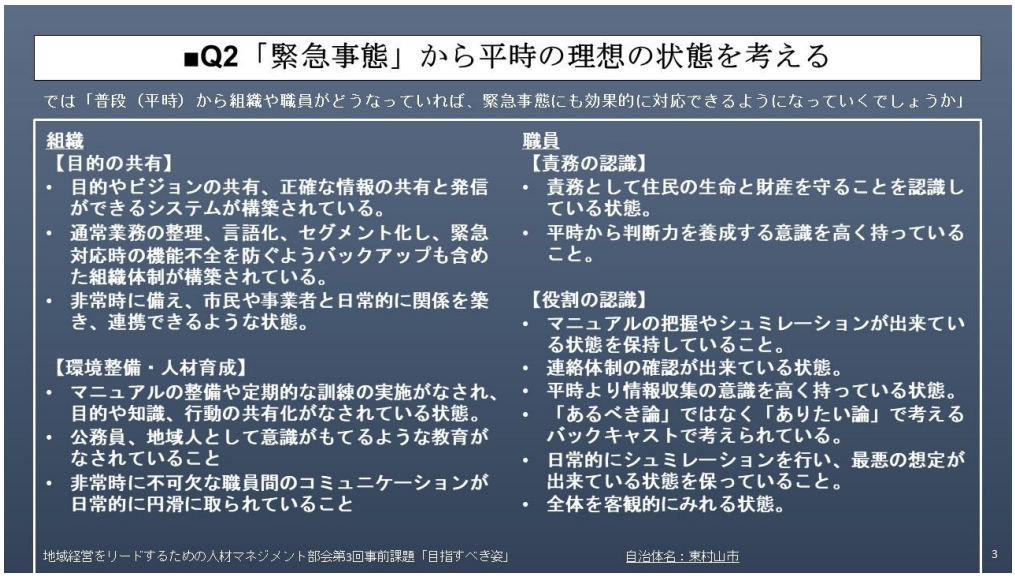
【業務の再分配】
- 状況に合わせた組織再編。（緊急事態時における時限的な組織体系を明確に立ち上げ、人員を振り分ける）
- 一部の職員の負担が大きくならないために、企画・実行・検証の各フェーズを組織内で的確に分業する。

【職員の共通認識】
- 復旧・復興に向けての行政・住民の共有のビジョンを明確にし、職員全体が内外で情報共有できるデータベース及びタイムラインの作成。
- トップや本部が復旧・復興のゴール（やるべき目的）を示す。また、情報収集・情報共有・情報のアップデートの頻度をあげる。

【自治体間連携・住民連携】
- 自治体間の連携・協力体制が整っている。（災害ごみの受け入れや、他自治体との災害協定等）
- 復旧・復興に向けた地域住民との連携や、公助として行える範囲を認識し、現場の協力者と折衝して協力体制を築く

【その他】
- 日頃からの職場内での対話の積み重ねができている。
- 復旧・復興に向けての優先順位を把握し、また、他自治体からの応援要員を的確にさばける職員がいる状態
- マイナスからゼロへの対応と、ゼロからプラスへの対応の両面を考える
- 緊急事態を専門とする所管がある
- 復旧・復興が長期化することを想定する
- 必要なヒト・モノ・カネ・情報の把握
- 避難所の閉鎖と学校再開に向けた準備
- 市と市民の仲立ちになるような地域リーダーの活用
- 正確な情報共有と情報発信

地域経営をリードするための人材マネジメント部会第3回事前課題「目指すべき姿」　自治体名：　東村山市　2



≪気づき≫

組織体制やマニュアルなどの整備が重要となってくるが、その仕組みを動かすためには職員の意識(責務の認識)が大きく影響してくる。

職員の共通認識の充実が必要となる。

○ 第3回研究会

開催日時	令和２年８月 26･27 日
参加自治体	東村山市他　71団体
場　所	オンライン(Zoom)
内　容	1日目 1. 動画視聴からの気づきについて対話① 2. 動画視聴からの気づきについて対話② 3. 事前課題からの学び･気づきについて対話 4. 1日目のまとめ、2日目の流れについて説明 2日目 1. 他自治体との対話「組織･人材が変わるとはどういうことか･どうしたら変わるのか」 2. 総括及び第4回研究会に向けて（鬼澤幹事長）

≪研究会内容≫

【1日目】

1. 北川顧問＆出馬部会長の動画を視聴しての「気づきやより深めたいこと」について参加者同士で対話

2. 「阿部ちゃんに聞きたい！」の動画を視聴しての「気づきやより深めたいこと」について参加者同士で対話
3. 事前課題からの学び・気づきについて対話
   ・ 対話終了後、幹事からのフィードバック
   ☛「情景の共有＝情報の共有」「トップダウンとボトムアップ」
4. 1日目のまとめ「2日目に向けて」（鬼澤幹事長）
   ・ 第3回研究会（2日目）の流れについては下記の通りである
   ① 人と組織の変革について考える
   ② 人や組織はどうすれば変わるのか？

【2日目】

「組織・人材が変わるとはどういうことか・どうしたら変わるのか」

・ 2日目については「組織規模別」に分かれて対話をし、自分の組織を変えるヒントを得る

1. 他自治体との対話（対話終了後、以下の点について幹事からフィードバック）
   ① 地方自治体が自治体なりの「ありたい姿」を考えていくようになればなるほど、言われたことに従うのではなく、自分たちで考えて進んでいくようになるので、「対話」が大前提になる
   ② これまで必要のなかった「対話」という行為がより重要になってきている

2. 総括及び第4回研究会に向けて（鬼澤幹事長からの総括内容）
   ① 部会では第1回～第2回研究会で「現状把握」から始めたが、我々の思考方法は「価値前提で考える・バックキャスティングで考える」思考である
   ② まずは未来（あるべき姿）を設定し、現状はどうなのかを考える思考が必要
   ③ 現状を「ここ」だと設定し、「何を取り組めば自分たちが目指す未来に到達できるのかを考察する
   ④ それぞれの自治体の状態にあった、アクションに対しどういう目標を設定するか
   ⑤ こういう取り組みができた＝アウトプット
   ⑥ こういう変化や効果が出た＝アウトカム（質的成果）
   ⑦ シナリオプランニングやロジックモデルを勉強・活用し、課題に取り組むことが必要
   ⑧ 自分たちがアクションを起こしていく中で、いろんな人を巻き込む必要がある
   ⑨ 第4回までに地域の勉強会の実施を推奨

≪気づき≫

どうすれば人・組織は変わるのか。自分が何をしたら良いか分からないという職員が多くいる。その職員は、職員の3％の人が変わり動きを見せることで、動くことが当たり前の雰囲気となってくる。様子見していた職員の変化が組織の変化へと変わってくる。

フェーズⅣ　アクションプラン

「あるべき姿を考える」に続き、第4回研究会までの取り組みは、第2回研究会までに行った「現状の把握・深堀り」から第3回研究会までに行った「あるべき姿の考察」を踏まえたうえで、アクションプランの検討を行う。

第4回研究会までの取り組み

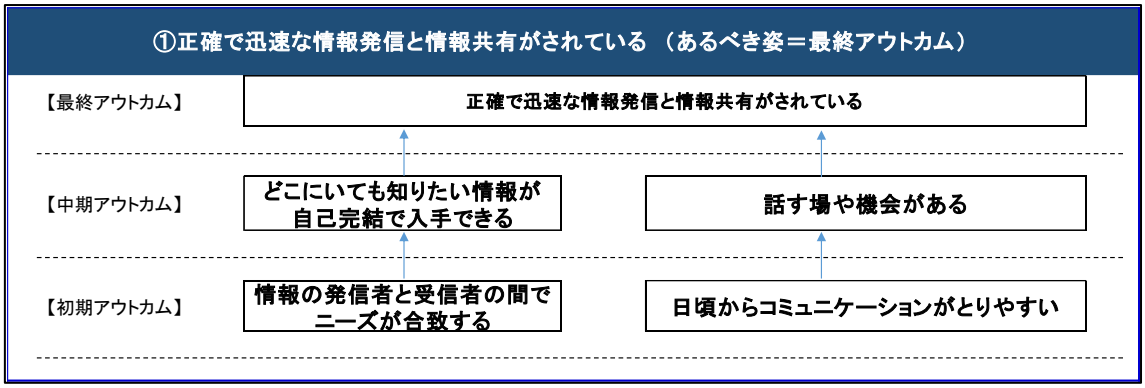
課題：緊急事態に効果的に対応できる組織のあるべき姿はどのような状態か。また、緊急事態に効果的に対応するために、平時ではどうあるべきなのか。また、所属組織を現状からあるべき姿へと変えていくためにはこれから何に着眼し、どのようなシナリオ（アクションの積み重ね）を考え、一歩踏み出して実行していくのか。

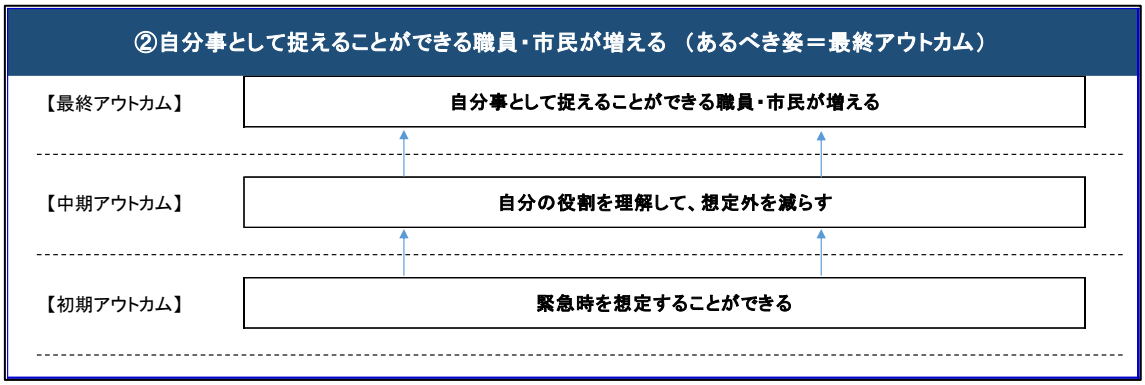
東村山市ではロジックモデルを活用し、あるべき姿の分析から下記の3つのロジック（アウトカム）を考え、アウトプット及びアクションプランの検討を行った。

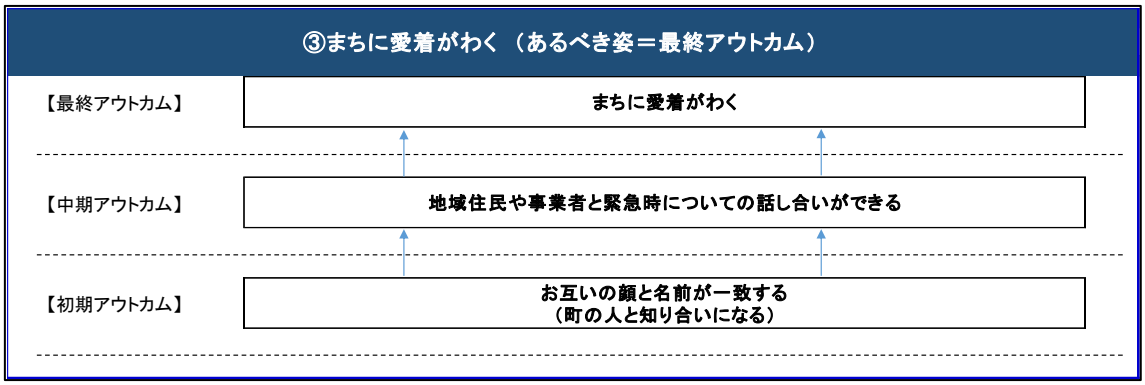
◆ ロジックモデルとは

事業や組織が最終的に目指す変化・効果の実現に向けた道筋を体系的に図示化したもので、事業の設計図に例えられる。アウトカム（事業や組織が生み出すことを目的としている変化・効果）と　　アウトプット（変化・効果を生み出すために提供するモノ・サービス）に置き換えて考える。

例）交通安全の推進で歩道を設置する事業のアウトプットとアウトカムは、
アウトプット＝歩道を年内に500m 設置する
アウトカム＝交通事故数が減少する　　となる。







次に、対話自治体（富士吉田市）・近隣自治体（小金井市）と情報共有のために、オンラインで意見交換を行った。

□ 対話自治体との意見交換

開催日時	令和２年９月18日
参加自治体	東村山市＋富士吉田市
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	情報共有

≪対話にて出た意見≫

・ 富士吉田市のアクションプランは下記のように進める予定である。
　① 情報共有体制の構築
　② ヴィジョンの共有
　③ 応援体制・コンテンツの追加
・ 富士山噴火の防災訓練を行っているが、緊急時の応援体制の訓練ではないため、どう体制を構築するかが課題。情報共有のためのツールを作れないか検討している。
・ 富士吉田市の避難所運営は近隣に住んでいる職員が行う事を想定しているが、東村山市は市内在住の職員が少ないため、市外・県外の職員が担当している場所もある。

□ 近隣自治体との意見交換

開催日時	令和２年９月18日
参加自治体	東村山市＋小金井市
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	情報共有

≪対話にて出た意見≫

・ 自分の役割をどう認識させるかが課題となっている。職員にもっと自分意識をもってもらうためにはどうしたら良いか。
・ アクションプランでは組織が出来ていない課題を解決することも重要だが、すでに出来ている良い部分を生かす方法もある。
・ 地域清掃活動など、緊急事態対応には直接的にはつながらないが、職員間のコミュニケーションには有効なプランもある。
・ ○○研修を行うといったプランはあるが、毎年行う研修だとコストがかかる上に、士気が下がるので、研修を行って解決するといったプランは難しいと感じている。
・ アンケートを行う事で、相手に気づきを与えることにもなる。
・ プランを進めるうえで、ちょっとした強制力を持たせて行うことも、職員のきっかけとなり、有効なきっかけとなる可能性もある。
・ アクションプランが大きくなっていると、具体性にかけたぼんやりとしたアクションプランになってしまう。

● 提出した事前課題

提出日	令和２年10月15日
内　容	1.　目指すあるべき姿 2.　組織・人材の現状把握 3.　所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図 4.　まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）

1．目指すあるべき姿　自治体名：東村山市

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

- どんな状況かを迅速に把握している。
- 職員、市民への正確で早急な情報共有、情報発信が出来ている。
- それぞれが自分の役割を理解し、初動が早い。
- 通常業務が停止することなく、緊急時の対応が出来ている。
- 地域住民や事業者との連携がスムーズにとれる。

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

- 情報共有や情報伝達について、高い意識を持ち、日常的に周囲とのコミュニケーションが取れている状態である。
- 正確な情報共有と発信が出来るシステムが構築されている。
- BCPの整備及び職員一人一人が理解する仕組みがある。
- 公務員としての責務と役割を理解している。
- 地域住民や事業者とのつながりを持っている。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

2. 組織・人材の現状把握　自治体名：東村山市

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

・防災NAVIを導入したことにより、外部に対する緊急時の情報共有や情報集約はある程度一元化することができている。それに比べ、内部への情報共有にはまだ課題が残る。

・BCP（震災対応）が策定されているが、その内容を職員一人一人が完全に理解は出来ていない。

・緊急時を想定した研修会や勉強会がないため、自分事化されておらず、緊急時に対する意識が高くない。

・人員不足や引継ぎ不足等の問題によりテレワークへの対応が出来ない課があるなど、柔軟な組織体制の構築や、通常業務の整理・セグメント化が出来ていない。

・市民や事業者など地域とのつながりを持っている職員が少ない。

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）　【情報】　東村山市

まず取組むアクション	次に取組むアクション	更に取組むアクション
・防災NAVIの利用状況の調査をおこなう	・現在の主な自治体情報ツールの検証をおこなう	
目標設定	目標設定	目標設定
アウトプット（結果） ・防災NAVIの現状の評価、運用の課題抽出	アウトプット（結果） ・情報ツールに関するアンケート調査の実施	アウトプット（結果） ・情報ツールに対するニーズの見える化
アウトカム（成果） ・発信側と受信側の意向・動向が再確認できる	アウトカム（成果） ・現状の情報ツールの客観的評価ができる（情報共有範囲や能力など）	アウトカム（成果） ・新しい情報ツールのカタチが見えてくる

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）

【組織】　東村山市

まず取組むアクション

- 課単位、係単位での自分の役割を整理し、把握する（通常時・緊急時）
- リモートワークの実施を振り返り、分析を行う

目標設定

アウトプット（結果）

- 通常業務内容・緊急事態対応の再確認
- 組織における新しい働き方の検討

アウトカム（成果）

- 緊急時における自分の役割を理解する
- 日常業務の作業性について職員の意識が変わる

次に取組むアクション

- セグメント化された課内業務を全体共有する
- リモートワークの継続的実施

目標設定

アウトプット（結果）

- 課単位での業務のセグメント化・可視化
- 新しい勤務形態に関する環境整備

アウトカム（成果）

- 感染症など新しいリスクマネジメントに対応した働き方の基盤ができる⇒全庁展開
- （緊急時だけでなく）全体を考える職員が増える

更に取組むアクション

- 図上訓練や研修の実施（部・課・係・個人単位）
- 感染症を含むBCPの策定に向けた検討をおこなう

目標設定

アウトプット（結果）

- 緊急時のシュミレーションをいろいろな規模感で実施
- 感染症BCPのプロジェクトチームの設置

アウトカム（成果）

- 自分事として捉えることができる職員が増え、「知らない」がなくなる
- 組織として想定外を減らす

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）

【地域】　東村山市

まず取組むアクション

- 地域のイベントへの職員参加（市民運動会・清掃活動等）

目標設定

アウトプット（結果）

- 地域と関わり合う機会を増やす

アウトカム（成果）

- 市民や事業者との新しいつながりができる
- 地域イベントの参加者が増え、活性化する

次に取組むアクション

- まち担当（職員）の設置

※ 個人だけでなく、複数（チームなど）も検討

目標設定

アウトプット（結果）

- 自分のまちの意識を持つ

アウトカム（成果）

- まちに愛着がわく

更に取組むアクション

- まち担当を中心として地域での活動を広げる

目標設定

アウトプット（結果）

- 職員主体で地域イベントの企画コンテストの実施

アウトカム（成果）

- 職員と地域（市民）とのつながりが強くなり一体感が生まれる⇒緊急時の現場対応や状況把握の質の向上につながる

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：東村山市

	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
情報	３人	今から	防災安全課 or 情報政策課	防災NAVI（防災アプリ）の利用に関する庁内アンケートの作成	アンケートの回答数が上がるよう内部周知を徹底し、分析につながるようアンケート項目を精査する。
	３人	今年度中から	全職員対象	上記庁内アンケートの実施	アプリに対する現状の評価を行い、課題や改善点を見つける。
組織体制	３人	今から	人事課	リモートワークに関する庁内アンケートの作成	現状を把握し、「まず取り組むアクション」の分析につなげる。
	３人	今年度中から	全職員対象	リモートワークに関する庁内アンケートの実施	アンケートの回答数が上がるよう内部周知を徹底し分析につなげる。
	３人	今年度中から	マネ友と	セグメント化を進めるにあたってのフローチャートの作成	各課（各係）が業務のセグメント化をしやすいようにする。（セグメント化を進めるにあたって参考にしてもらう）
	みんなで	来年度以降	参加できる職員	図上訓練・BCP策定に向けた検討	訓練・策定までの期間設定及び実施にあたっての課題等の洗い出し。
	三沢	今から	所属課（係）	係内で業務のセグメント化についての話し合いを実施	セグメント化を進めるにあたっての課題等を見つけ、フローチャートの作成に生かす。
	坂本	今から	個人	自分の業務の整理と緊急事態の対応を把握	いつでもテレワークや引継ぎが出来る状態を作る。
地域	３人	今年度中から	マネ友と	地域の清掃活動を実施	活動を庁内掲示板に掲載。（活動を周知することで参加者の増加を狙う）
	３人	今年度中から	３人	・市内イベントの一覧表の作成（ポスターまたは冊子形式）もしくは庁内アンケートの実施	市内で開催しているイベントについて知らない職員がいるため、まずはどのようなイベントが行われているかを知り、そこから興味を持ってもらう。
	３人 マネ友	今年度中から	参加できる職員	地域イベントの企画コンテストを検討	開催する場合の課題や改善点の発見。

○　第4回研究会

開催日時	令和２年10月21日
参加自治体	東村山市他　71団体
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	1.　アクションプランの進捗状況を踏まえた幹事団とのヒアリング 2.　ヒアリング後の鬼澤部屋（鬼澤幹事長とのフィードバック）

1.　アクションプランの進捗状況を踏まえた幹事団とのヒアリング

幹事団とのヒアリングを通して、以下の点について指摘をうける

①　アクションプランの内容について、今年度中にアンケートしかとらないのはゆっくりし過ぎではないか

②　想定をし、仮説を立てたうえでプランニングを行い、修正が必要な場合はそれに対してリカバリーをすることが理想

③　災害時は職員も被災者である中で、職員主体で緊急時に動けるのか？

④　緊急時をリアルに想定できるかが生命線

⑤　日常に潜む緊急時として、職員が市内に住んでいない点もあげられる

⑥　事が起こって初めて動くでは遅い
⑦　そもそも職員が他者とのつながりを持ちたくないのではないか？
⑧　地域の課題を自分事化できているか
⑨　アクションプランを実行するうえで、危惧することは何か？
⑩　結局のところ平時が重要であり、平時ベースで考える必要がある
⑪　作成したアクションプランの中に自分はいますか？

2.　ヒアリング後の鬼澤部屋（鬼澤幹事長とのフィードバック）

上記幹事団とのヒアリングにてうけた指摘をもとに、鬼澤幹事長からの今後に向けてのアドバイスをいただいた。

①　まずは身近な自分の職場や同期に聞いてみる
②　利用状況の調査はアンケートではなく、泥臭く足で稼いで生の声を聞くことを心掛ける
③　役所のアンケート神話なるものがある（すぐにアンケートをとりたがる）
④　組織や職員の意識と緊急事態における平時を考える
⑤　体験で優先度は上がる（体験に勝るものはない）
⑥　メリットがあれば周りを巻き込める
⑦　メリットとは自分にとって得なことや嬉しいこと
⑧　当事者でない＝関係がないという意識を変えなければならない
⑨　多種多様な意見を集めるには、以下のことをしてもよいのではないか
・同期を集めて東村山市の良いところ・悪いところを意見交換
・係長が見ている東村山市はどのようなものか？
・課長が見ている東村山市はどのようなものか？
・庁内アンケートでは出てこないことをゲリラ的にやって生の声を拾ってくる
・表には出ずに潜んでいる職員の不安や疑問を調査する

≪気づき≫

① 東村山市で出来ている所とそうではない所があり、なぜ出来ていないのかを考える必要がある。
② 限られた職員の中で緊急時に対応するため、自分事にできていない職員をどう意識付けするか。
③ 様々なツールはあるが使いこなしていないのではないか。

第 5 回研究会までの取り組み

課題：第4回研究会までの「緊急事態に効果的に対応できる組織のあるべき姿はどのような状態か。緊急事態に効果的に対応するために、平時ではどうあるべきなのか。」のアクションプランの見直しを行う。また今年、部会に参加した学びの振り返りを行い1年間の取り組みの記録のため、ポスターを作成する。

第4回研究会までのアクションプランは、「情報」「組織体制」「地域」の3本の柱として組織・人材の現状から組織・人材のあるべき姿に向けての検討を重ねてきた。

しかし、幹事団とのヒアリングの中で、様々な意見を頂戴し、あるべき姿の検討を重ねる中で、「情報共有」の課題に着目した。第 4 回までの当初は新しいシステムを構築する等のプランだったが、職員の意識の変化や使用ルールの作成等、現状の問題点を改善していくことが重要だと考え、平時からの取り組みとしてプランの検討を行う事とした。

□ 情報政策課との意見交換

開催日時	令和 2 年 12 月 14 日
参加者	人マネ参加者3名＋情報政策課　堀口課長、川合主査
場　所	いきいきプラザ3階　打合せスペース
内　容	1. 情報共有ツール（desknet’s）の現在の利用状況について 2. 利用状況のアンケートについて

≪対話から出た意見≫

- desknet’s を使わない人が何で使わないか。理由を把握し、解決することで皆が使うようになる。
- 使い方が分からないから使わないのではなく「課でルールがないため」や「相手が使用しているか分からないから使用していない」など、使用に向けて文化的なことから変えられる仕組みとなると良い。使用していない機能の要因を把握すること。
- あらゆる職層の意見を拾えること。
- アンケートはアクションプランを進めるうえでの、ある種の証拠となる。
- 緊急事態を想定したツールではないが、平時からのコミュニケーションが緊急事態にも生きてくるので、使えるか使えないかは分からない。
- ペーパーレス化への全庁的な動きと連動すること。

□ 同期へのインタビュー

開催日時	令和２年 12 月 28 日
参加者	入庁3年目職員
内　容	情報政策課とのヒアリングを踏まえて desknet’s の使い方などのヒアリング

≪インタビューで出た意見≫

入庁３年目となる、若手職員数名を集め「desknet’s」の使用についてヒアリングを行った結果、使い方は知っているが使う機会があまりない、使う機会がないため使い方を知らない等の意見があげられた。

若手職員においても、機能を使いこなせていない部分があるため、使い方の説明や用途を全庁的に周知する必要がある。

● 提出した事前課題

提出日	令和3年1月12日
内　容	1.　所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図 2.　まず取り組むアクションの詳細 3.　ポスター

1．所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図
（第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し）

自治体名：　東村山市

まず取組むアクション
- 庁内情報ツール（庁内イントラ）の利用状況の調査・ヒアリングを行う

次に取組むアクション
- 庁内情報ツールの利用促進等の改善策を実施する
- 平時の統一ルールの作成
- Q&Aの作成

更に取組むアクション
- 緊急時における情報共有ツールの有効活用を推進させる
- 緊急時の統一ルール作成

目標設定

アウトプット（結果）
- 庁内情報ツールに関するアンケート調査の実施
- 利用者ヒアリングの実施

アウトカム（成果）
- 庁内情報ツールの現状評価、運用の課題抽出

目標設定

アウトプット（結果）
- 利用方法の概要版作成等、利用促進の周知
- マニュアルやガイダンスの強化

アウトカム（成果）
- 使用するメリットが伝わる
- 使用率の向上に伴い、要望や意見が吸い取りやすくなる
- 庁内情報の一元化

目標設定

アウトプット（結果）
- 避難訓練や、緊急対応研修等における情報共有ツール活用に関する内容を提言する

アウトカム（成果）
- 緊急時の情報共有がスムーズになされ、情報の錯綜が防げる
- 緊急時の庁内情報の一元化

1

2．まず取り組むアクションの詳細（一歩踏み出すシート）
（第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し）

自治体名：　東村山市

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	・今から	担当所管	・情報ツールの利用に関する庁内アンケートの作成	・アンケートの回答数が上がるよう内部周知を徹底し、分析につながるようアンケート項目を精査する。
みんなで	・2月中	全職員対象	・庁内アンケートの実施	・情報ツールに対する現状の評価を行い、課題や改善点を見つける。
マネ友と	・3月中	担当所管	・アンケート結果の分析、意見出し	・アンケート結果から対策を検討する
坂本	・年度内	課内及び課長	・課内のスケジュール管理、業務の見える化への取り組みについて協議	・課内スケジュールのdesknetsへの移行 ・緊急時の業務継続計画策定
石堂	・年度内	課内職員	・課内で作成する情報の共有方法を庁内情報ツールを利用することの定着	・課内での情報共有ルールを作成し、一元化を行うことで、情報の効率的に活用する。
三沢	・年度内	・課内職員	・庁内情報ツール（庁内イントラ）の使用について協議（課内でのルール作り等の検討）	・課内でできたルールを部内にも広げる。

2

緊急時だョ！全員集中で取り組む平時からの共有

東村山市 Higashimurayama City

都市計画課：坂本
教育総務課：石堂
市民スポーツ課：三沢

緊急時を体験してどう感じた？

情報発信　職員の意識
情報共有　現状把握　共通認識
優先順位　臨機応変

東村山市公式キャラクター「ひがっしー」

- 緊急時は組織的な判断と現場対応の両方が有効に働く必要がある
- マニュアル等の理解度が低く市の方向性が共有されていない
- 内部広報が不足している
- トップが困ること、現場が困ることの両方を理解する必要がある

そもそもどうあるべき？

意識の問題　役割の認識
あるべき姿　セグメント化　自分事化
目的の共有　環境整備

- 既存の庁内情報ツール（庁内イントラ）を有効に活用し、情報が一元化・整理され、正確な情報の共有・発信ができているべき
- 目的やビジョン、知識や初動の共有化がされているべき
- 日常業務がセグメント化され、業務継続が可能な体制が構築されているべき

じゃあどうする？？

「情報発信・庁内広報」について、平時からできることをやろう！！

- まずは現状把握もかねてアンケート調査をしよう！
- 職員はたくさんある庁内情報ツールの機能を使いこなせているのか？
- 使いかたの統一はしたほうが良いのか？
- 便利な機能を使わない人の原因は？

目指す姿は・・・

- アンケート結果の分析を基に、庁内情報ツールを緊急時にも有効に活用できる方法はないか…。

▼

- 平時から職員が使用に関して、一定のルールがあると使いやすいかも！
- 情報の発信側と受信側に共通認識があれば業務の効率化も向上するかも!?

※平時にできないことは緊急時にもできない！という考えをヒントに…

▼

平時における情報ツールの利用ルールを作ろう！
（職員の共通認識・情報の一元化）

- 平時からのベース(積み重ね)があり、かつ緊急時のルールもあれば緊急時対応もスムーズになる!?

▼

だとすれば最終アクションとして…

緊急時の情報ツールの利用ルールも作ろう！
（緊急時の共通認識・情報の一元化）

- 緊急時の「情報発信や庁内広報」におけるルールを作り、職員間で共通の認識を持つことで、緊急時にも情報共有の面で強い東村山が確立できる！

年間活動

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
▽第0回研究会	▽第1回研究会	▽第2回研究会	▽第3回研究会			▽第4回研究会			▽第5回研究会	
	6/19 マネ友アンケート		8/13 マネ友アンケート		9/18 対話自治体・近隣自治体との意見交換			1月頃 庁内アンケートの作成		
	6/19 対話自治体との意見交換		8/20 地域創生部長インタビュー				12/14 情報政策課意見交換		2月頃 庁内アンケート実施	
	6/23 元防災職員インタビュー			8/24 近隣自治体との意見交換				12/28 同期へのインタビュー		
				8/25 教育部長インタビュー					3月頃 アンケート結果の分析	
				8/25 まちづくり部長インタビュー						

○ 第5回研究会

開催日時	令和３年１月 28･29 日
参加自治体	東村山市他　71団体
場　所	オンライン（Zoom）
内　容	1. １年間のチームの取り組みの振り返りの対話 2. どんな学び・気づき・変化があったか対話 3. 鬼丸さん講演「一歩踏み出す勇気」 4.「優秀団体の発表」 5.「幹事推薦団体の発表」 6. マネ友プログラム 7.「幹事団の対話」 8.「出馬部会長講演」 9.「鬼澤幹事長総括」

1. 「1 年間のチームの取り組みの振り返り（ブレイクアウトセッション）」

2. 「どんな学び・気づき・変化があったか（ブレイクアウトセッション）」

3. 鬼丸さんからの「一歩踏み出す勇気」をテーマに講演

◎鬼丸昌也氏プロフィール （NPO 法人テラ・ルネッサンスホームページより抜粋）

- 認定NPO法人テラ・ルネッサンス理事・創設者
- 1979年、福岡県生まれ。立命館大学法学部卒
- 高校在学中にアリヤラトネ博士（サルボダヤ運動創始者/スリランカ）と出逢い、『すべての人に未来をつくりだす能力がある』と教えられ、2001年、初めてカンボジアを訪れ、地雷被害の現状を知り、「すべての活動はまず『伝える』ことから」と講演活動を始める。
- 同年10月、大学在学中に「すべての生命が安心して生活できる社会の実現」をめざす「テラ・ルネッサンス」を設立。
- 2002年、（社）日本青年会議所人間力大賞受賞。地雷、子ども兵や平和問題を伝える講演活動は、学校、企業、行政などで年100 回以上。遠い国の話を身近に感じさせ、ひとり一人に未来をつくる力があると訴えかける講演に共感が広がっている。

◎鬼丸氏の講演（キーワード）を一部抜粋

① 鬼丸氏らの目的はアジア・アフリカにおける子供兵・地雷・紛争の解決。

② 動き出すきっかけとしては目の前に変えたい状況があるのに何もできない現状が悔しかったこと。

③ できないことに焦点をあててもしょうがない☛できることにフォーカスをあてる。
④ 悲しみの背景や構造を考えることが大切。
⑤ 悲しみにおぼれすぎて、鈍感になりすぎてはいけない。

◎鬼丸氏への質問（一部抜粋）

Q1 心が折れそうになった時はどうする？

☛ １回折れるが、時間軸や視点を変えてみる、また時間を決めて悩んだりする

Q2 立ち上がれない人に対して、なんとアドバイスする？

☛ 他にできることや、やれる能力がある。また、何事もチャーミングであることは大事であり、得をする場面が多い。そして、時を待つことが大事であり、いずれチャンスは来る（タイミングイズマネー）

Q3 緊急時に効果的に対応できる自治体組織とは？

☛ こうなった時はこうしようか、ああなった時はああしようかと職員や役員と常に話し合ってきた（準備をする）。また、時間軸を長く見る癖をつけ、思考プロセスを大事に記録する（プロセスは忘れていくものであるため）。

4. 「優秀団体の発表」

１位 「鶴岡市」
２位 「甲府市」
３位 「相馬市」
各優秀団体の発表後、対話自治体との意見交換を実施
※東村山市は21位（72団体中）

5. 「幹事推薦団体の発表」

幹事推薦団体については、川崎市・諏訪市・市川三郷町の3団体であった
なお、各団体の発表後については、他自治体参加者との意見交換を実施

6. マネ友プログラム

前年度以前に参加されたマネ友から、以下の内容で講義を実施
① マネ友になるってどういうこと？
② 私の一歩踏み出した瞬間
③ 一歩踏み出すって何をすればいいの？

7. 幹事団対話セッション

・ 幹事団一人一人よりメッセージ（内容については省略）

8. 「出馬部会長講演」

◎「人材マネジメント部会を契機として」をテーマに講演

出馬部会長の講演を通してのキーワードとなる言葉は以下のとおりである。

① 見たことのない資料を手にとってみる
② バックキャスティングで捉え、一人称で語るり、その後動く
③ 他者への貢献心の結果として生まれる
④ 人は役割が違うだけで、存在としては対等である（競争はしない・比較をしない）
⑤ お互いを分かりあってからが人間関係のスタートである
⑥ すべての出来事に意味があり、自分の捉え方次第ですべて決まる
⑦ 共に目指すことで「笑顔になる」＝自分事になる

9. 「鬼澤幹事長総括他」

・ 部会は自分たちのベースとなる場であった
・ 今後については、今ある火種を大きくしたり、新しい火種を作ってほしい。
・ 組織変革は自分が変わること（中村健氏より）
・ 日常の努力・非日常の決断（北川顧問より）

≪気づき≫

・ アクションプランを進めるためには、言い続ける力が必要となる。
・ 組織のあるべき姿は、組織（自治体）目線のあるべき姿と生活者（市民）目線のあるべき姿がある。
・ どんな困難な未来でも自分が願うなら行動に移すしかない、そしてそのスタートは今できる小さなことからでいい。そしてそれを続けること。
・ 微力ではあるが無力ではない。そのためには一歩で良いから踏み出すこと。

第２章　今後の展望

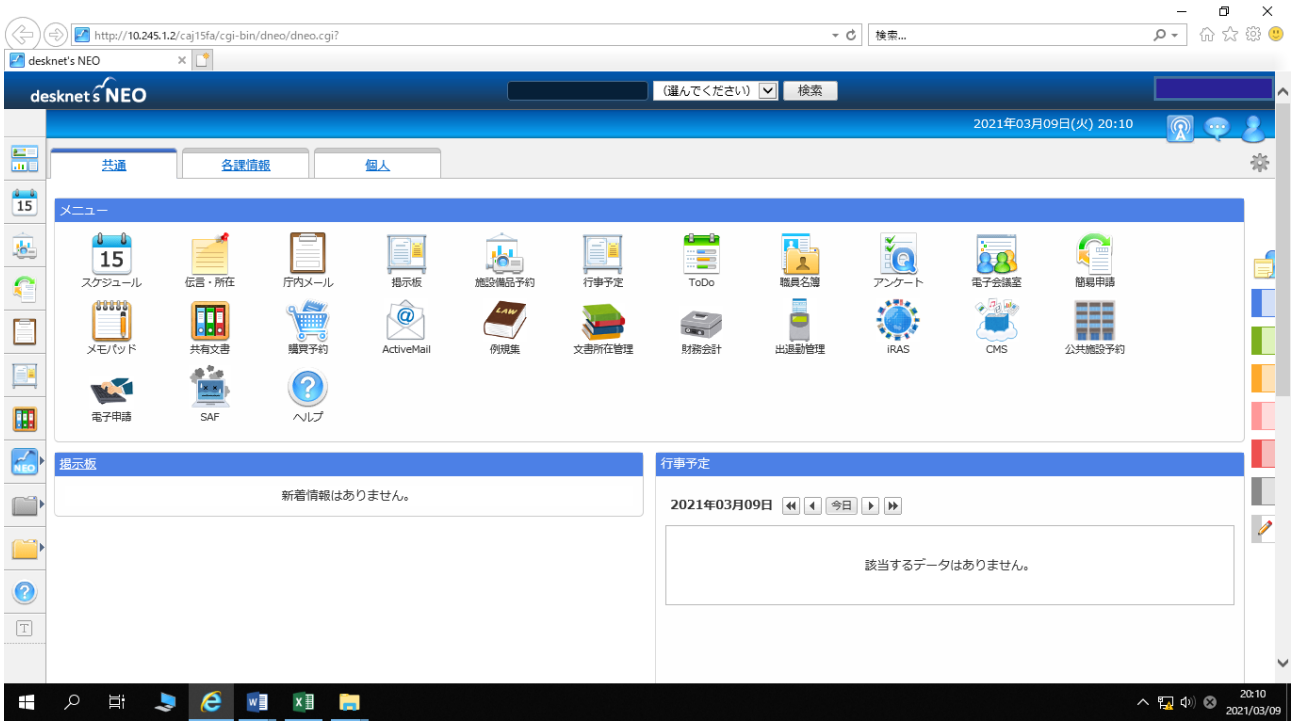
第2章では、前章でまとめた令和2年度の研修の取組を踏まえ、あるべき姿の実現に向けた今後の展望を示していく。

2－1　アクションプランの実践

(1)アンケート調査・個別ヒアリング

アクションプランの「まず取組むアクション」にてアウトプットとして示した、庁内情報ツールに関するアンケート調査及び個別ヒアリングを実施する。

この調査は、庁内情報ツールであるdesknet‘s（平成31年度システム運用開始）の使用状況及び利用方法等の状況把握を行い、組織の情報ツールとして機能しているか、使用状況や利用方法等を把握することを目的としている。



〈desknet‘sトップ画面〉

【desknet‘sアンケート概要】

- ❑ 実施時期：令和2年度末
- ❑ 実施対象：全職員（無記名、所属部、職種、年代等は記入）
- ❑ 実施方法：desknet‘s内アンケート機能を使用
- ❑ アンケート方法：選択回答式、一部理由など記入欄あり
- ❑ 回答期間：約2週間程度
- ❑ アンケート内容（※詳細は巻末資料「desknet‘sアンケート項目（案）」参照）
  - ▶ 連絡手段について
    - ・ desknet‘sを使用しない理由
    - ・ 各種連絡機能についての使用状況
    - ・ 所属先または個人的な使用についてのルールの有無　（他全11問）
  - ▶ スケジュールについて
    - ・ スケジュール機能の使用状況の把握
    - ・ 課単位、係単位でのスケジュール把握の方　（他全4問）
  - ▶ その他
    - ・ 上記以外のその他機能（ToDo、電子会議室他）の使用状況の把握　（他全6問）

【個別ヒアリング概要】

主に（1）のアンケート調査を基に、マネ友及び所属課や人事課の職員に対し庁内情報ツールに関するヒアリングを行い、意見を集約する他、アンケートの回答内容についての深堀りをおこなう。

実施時期については、アンケート実施以降とし、特に期限を設けず継続的におこなうものとする。感染症対策上、オンラインでの対応や電話・メールも積極的に活用する。

（2）現状把握と課題抽出

前項にて示したアンケート結果やヒアリング内容を集計し、アクションプランの「まず取組むアクション」においてアウトカムとして示した、組織における現状把握とあるべき姿の実現に向けた課題の抽出を以下の方針で行う。

【現状把握】

アンケート結果やヒアリング内容の集計から、定量的な位置づけや定性的な仕分け・分類を行い、desknet‘sの運用を所掌する情報政策課と協働で分析を行う。

【課題抽出】

現状把握にて行った分析を基に、あるべき姿の実現に向けた課題を洗い出す。課題抽出に際しては、情報政策課及びマネ友とあるべき姿の共有をした上で、その内容の再検討や課題の抽出についての協議を行う。

２－２　継続的な取組みに向けて

（1）アクションプランの見直し

計画の運用に際しては、各種の変更に伴う見直しを随時行っていく必要がある。

現在のアクションプランにおいては、前項に示した現状把握及び課題を仮定した上で、ありたい姿の実現に向けた「次に取組むアクション」「更に取組むアクション」までを想定しているが、現状把握と課題抽出の結果によっては、その取組方針の見直しを行う。

アクションプランの見直しについては、取組み方針だけでなくその手法についても行う。前章でも触れたが、令和2年度の人材マネジメント研修の大きな特徴の一つとして、新型コロナウイルス禍を契機とした、研修の完全オンライン化が挙げられる。次年度以降がどういった研修形式になるかは今のところ不明だが、当研修において“対話”が重要な要素である以上、直接面会して行う以外の方法を実践する必要がある。今回我々が行った対話形式としては、WEB会議やイントラを使用したアンケート、電話による意見交換など、面会以外の方法を模索してきた。今後の活動においても、そういった手法について状況にあわせた検討が必要になると考えられる。

（2）ネットワークの構築

① <u>マネ友ネットワーク</u>

人材マネジメント研修の受講経験者で構成されるネットワークを構築する。

具体的にはdesknet‘s内に個別グループを作成し、情報の伝達や資料の共有が容易なネットワークの整備を行う。

今年度の研修を進める上で感じた難しさの一つに、予算や人事、議会をはじめとした定期的な業務スケジュールが過密し、上層部に対してアンケートや意見交換等の要請や協力を仰ぐことが難しかった点が挙げられる。特に今年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で緊急対応等も多く、また、面会形式の対話について消極的にならざるを得ない雰囲気が充満していた。

人事課経由での正式な要請や協力は得られず、個人的に打診し何度かの対話を実施したが、例年の活動に比べその数や内容は決して多くはなかったと感じている。そういった状況において貴重な対話の場となったが、マネ友ネットワークを活かしたアンケートであった。

「部会に卒業はない」という人材マネジメント部会の言葉にあるように、このアクションプランの実践については単年度の取り組みでは目標を達成することは困難であり、来年度以降も地道に取り組む必要がある。しかしながら、研修派遣というある種強制的な環境から、チームもしくは個人の自発的な活動へと切り替われば、その勢いは失速することも考えられる。そういった状況においても、マネ友ネットワークが大きな推進力を与えてくれると感じている。

これらのことは、次年度以降の当市の研修受講者にとっても有用であることは言うまでもない。

② 関係所管とのネットワーク

アクションプランを実践していくうえで、関係所管の協力や連携が必須となる。

「まず取り組むアクション」「次に取り組むアクション」では、desknet ‘sの運用所管である情報政策課と、「更に取組むアクション」では、避難訓練や緊急対応訓練について防災安全課や人事課等との連携が想定される。また、全庁的なペーパーレス化の流れについても連動する必要性があるため、総務課等との連携も考えられる。

（3）目的の共有と活動の発信

アクションプランの実践において、前述の計画の見直しやネットワークの構築を行いながら取り組んでいくことで、一定の進展は見込める。しかし、あるべき姿の実現に向けては、全庁的な取組みに発展していかなければその達成は難しい。そのためには、このアクションプランの目的の共有が必要である。我々の活動がどういった目的で、どういった想いがあるのかを理解してもらうために、desknet ‘sの広報機能等を活用した活動内容の見える化にも取り組んでいく。

第3章　おわりに

3-1　研修を終えての所感

東村山市第６期生　地域創生部 市民スポーツ課　三沢 龍之

約１年間、東村山市の６期生として活動をしてきた中で、組織や職員について、これほど考え、調べ、周りのたくさんの方にお話しを聞く機会はこれまでありませんでした。

普段の日常業務をこなしているだけでは、目にも留めなかったことや、自分が入庁する以前の出来事、過去から現在への経緯や流れを知ることができ個人的に大変勉強になったと同時に、何かの取り組みにおいて、判断・決断をする場合は、広い視点と極力多くの判断材料を集めることが大切であると、改めて感じることができました。

今年度については「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織とは」をテーマに、全国の自治体職員の方々との対話を通して、各々の自治体で抱える課題や問題、自治体組織のあるべき姿について研究してきました。

しかしながら、コロナ過ということもあり同じ空間での対話ではなく、オンライン会議アプリを使った画面上での対話であったため「相手に伝えたいことが伝わっているか」「自分と相手の熱量が合致しているか」などの難しさと不安が最後まであったのを覚えています。

また、部会が始まって間もないころは、部会が大切にしているキーワードの１つである「立ち位置を変える（相手の立場から考える）」がありますが、言葉では分かっていても、自分のことで精一杯になり、なかなか実行に移すことができませんでした。

しかし、部会の主な取り組みである、他自治体の方々とのグループ対話を通して「この人対話上手いな～」「的確な返しするな～」「この人の進行は話を引き出すな～」などの、別の視点を持って各部会に参加したことで、上手くいかない時も多々ありましたが、これまで見えてこなかった対話の「本質」が見えてきた気がします。

私が思う対話の本質は、対話を「楽しむ」そして、そこから考えを「引き出し・引き出される」です。

そして、対話を通して、他自治体職員の方々の対話スキルを肌で感じ、学ぶことができたので、この経験を日常業務でも生かしながら、マネ友として活動を継続していきたいです。

最後に、１年間を通して私が活動できたのも、研究会メンバーの坂本さん、石堂さん、そして、多くの方のご支援とご協力があったからこそだと思っております。
皆さまには心から感謝を申しあげます。

東村山市第６期生　教育部 教育総務課　石堂 敬

この論文の最後の「自らの気づき、学び、変化、今後の展望」を考えたとき、人材マネジメント部会での全体のカリキュラムが終わり、気づきは数多くあるが、どう自分が変わったのか、正直なところ分からなかった。何を書こうか考えながら、第１回研究会から気づきや考えたことを書いていたノートを見直していると、研究会の中で新たな気づきを得ている時もあれば、全体を通して似たような気づきを繰り返し書いている場面もあり、面白いものでした。改めて考えてみると、当然だが研究会で全国の自治体職員と対話を行い、様々な気づきを得ているのだから、考えも変わってきている。

『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿を考える』においては、私は当初から緊急事態にはまず「情報共有」が重要とは考えていたが、その「情報共有」に対する考え方が、研究会を重ねるにつれて変わっていった。情報共有が不十分というが、必要な情報が必要な時に共有されているのか。情報共有の仕組みはあるのか。情報はすでにあるが、見ないようにしていただけでないのか。東村山市では情報共有のためのツールはすでに存在しているが、なぜ出来ていないのか。色々と考えるようになりました。

1 年間の研究会を通して最も気づきのあった言葉は第 4 回研究会のアクションプランを幹事団のヒアリングで、中村氏に言われた一言「東村山市は平和なんだね」です。皮肉たっぷりに言われた一言ではあったが、東村山市の全体を表してしまっている一言だなと感じています。より良い組織に変えようと動く職員と今やっている事業に特に問題が生じていないからそのままで良いと考える職員がいる。東村山市は後者の方が多くなっているのかもしれない。今回の研究会はそんな東村山市という組織がマズい状況にあるとの気づきを与えてもくれました。市民などに対して、表層で取り繕い仕事をしていないか。「自分たちの仕事は誰にどういった価値を提供するのか。」この言葉を振り返り、今後の職務に活かしていきたい。

他にも忘れてはいけないキーワード「対話」。人材マネジメント部会＝対話教との言葉があるくらい対話は重要な気づきです。「対話」はただ話すだけではなく、相手の立場となり考え聴く。仕事を行う上、情報共有を行う上で情報共有を行った気になっている会話ではなく「対話」を行っていきたい。そして鬼丸氏の講演での気づきでもある「微力であるが無力ではない」。続けていくことの重要性、小さな動き、小さな一歩でもいいから行動を続けていく上で、元気づけられる言葉である。

最後にはなるが、来年度の第７期のメンバーが誰になるかは分からないが、人材マネジメント部会は大変である。大変ではあるが、得るものも大きく考えも変わるから、頑張ってほしいと伝えたい。そして、今年度の東村山市第六期メンバーである坂本さんと三沢さんには感謝しております。心が折れないためにもアクションプランも１人でおこなうのではなく、まわりを巻き込み複数人で行うことが大事な要素との言葉もありましたが、正直な所、２人がいない１人だけの研究会であったら、仕事や私生活での多忙を理由に途中で投げ出していたかもしれません。ありがとうございました。

東村山市第６期生　まちづくり部 都市計画課　坂本 卓也

令和二年度の人材マネジメント部会は、コロナ禍の影響で初めての完全オンライン研修という形になり、例年より二ヶ月遅れのスタートとなった。

研修メンバーに選出された際に聞いていた話では、全国の自治体職員と繋がりができ、研修後も連絡を取り合うなどの関係性を築くことができると聞いていたが、その点については残念な結果になってしまったことをここに報告したい。

緊急事態宣言が二度も発令されたこの一年間は、実生活だけでなく研修においても改めて直接会って話すことの必要性やありがたさを痛感させられた。だからこそ、最終課題のポスターでこういった環境においても様々な繋がりを作り、その関係を太くしている人たちの活動が多く見受けられたのは驚きだった。オンラインにおいては、発信する側も受信する側もその個人の主体性や積極性の有無が重要なポイントになるという。つまり、我々が前述の繋がりや関係性を形成できなかったのは、研修の形式が問題なのではなく、自分たちの主体性・積極性が足りないからに他ならない。研修会の最後にそんなことを突きつけられたのだった。

そんな我々だが、残念なことばかりではない。市役所内においては、この研修を通して「マネ友」という新しい関係性を築くことができた。今後は我々も入り、次期研修生をサポートしていくことになる。これからの自治体職員とはどうあるべきかを共に考え、対話を続けていきたい。対話が生み出す効果は、自分以外の多くの人の考えを知ることだけじゃなく、それによって自分自身とも深く会話することだとわかった。

また、コロナ禍を契機に研修のみならず自治体業務においてもオンライン化の動きは加速しており、オンラインにて対応する場面も増えてきた。研修において、距離に関係なく即時的なコミュニケーションが取れること、講義や研修内容をデータ化しアーカイブとして活用すること、Youtube や Zoom、slack 等のＩＴツールの特徴に合わせた利用方法等、オンラインの良い部分を体験できたことは有意義だった。

思い返せば研修開始当初、出馬部会長や鬼澤幹事長をはじめ多くの幹事のありがたい講義をオンライン上で拝聴したが、なかなかその熱量を感じることが出来ず、モチベーションを上げられない日々が続いた。研修を終えようとしている今、改めて研修動画を観て振り返ってみたところ、以前よりも腹落ちする感覚を覚えた。少しずつではあるが、一年間の研修を通して自分の意識が変わったのではないかと感じている。

最後に、研修を通してお世話になった人事課やインタヴューに応じてくれた所管の皆さん、マネ友の皆さん、対話自治体の富士宮市の皆さん、近隣市の小金井市の皆さん、そして研修中に業務をサポートしてくれた同僚に感謝し私の所感といたします。

巻末資料

desknet’s アンケート項目（案）

人マネdesknet'sアンケート項目(案)

項目	番号	質 問 内 容	回答形式		質問の趣旨
			はい・いいえ	項目選択	
連絡手段	1	庁内職員に対して、「庁内メール」を使用していますか。また「いいえ」と答えた方は何を使用しているか教え	はい	—	使っていない人が何を使用しているか
	2	日常的に「ダイレクトメッセージ」を使用していますか。「はい」と答えた方は主な相手方(職名)を、「いいえ」と答えた方はその理由を教えてください。	はい	—	使用割合と使用しない理由
	3	「庁内メール」・「アクティブメール」・「掲示板」の使い方で部や課でルールが既にありますか。「はい」と答えた方はどのようなルールか教えてください。	いいえ	—	今後のルール作りの土台になる+既存のルールを確認
	4	「庁内メール」と「アクティブメール」の使い分けとして、個人のルールはありますか。「はい」と答えた方はどのようなルールか教えてください。	はい	—	今後のルール作りの土台になる+既存のルールを確認
	5	掲示板の機能として、通知先(特定の課)を選択できることを知っていますか。	はい	—	知らない人の割合+知らない人に対する啓発
	6	掲示板を使用していて、通知が埋もれて見過ごしてしまったことはありますか。	はい	—	効果的に使用しているか
	7	電話連絡等が来て、担当が不在の場合でメモを残す際、何を使いますか。項目から選択し、その理由を教え	—	③担当が戻り次第口頭で伝える	機能を効果的に使用しているか
	8	伝言・所在機能を他の部(課)の職員に対して使用したことがあるか。	いいえ	—	使い方の可能性を発掘
	9	全職員に対して周知する場合はどの機能を使用しているか。その機能を使用する理由、または複数機能を使っている方は使い分けを教えてください.	—	⑧該当なし	数ある連絡機能の使い方、及び使い分けを把握
	10	全庁的に、もしくは一部の所管に対して調査・依頼をする場合はどの機能を使用しますか。その機能を使用する理由、または複数機能を使っている方は使い分けを教えてください。	—	⑤該当なし	単純な周知と、回答が必要な調査依頼の使い分けがあるかどうか
スケジュール	11	関係者のスケジュールを抑えるのに、desknet's の「スケジュール」機能を使用していますか。「いいえ」と答えた方はその理由を教えてください。	はい	—	スケジュール機能の活用状況の把握
	12	個人のスケジュール管理について、desknet's内の「スケジュール」機能を使用しているか。「いいえ」と答えた方はその理由を教えてください。	はい	—	スケジュール機能の活用状況の把握
	13	課内職員のスケジュール確認をする場合は何を見ますか。項目から選択してください。	—	①desknet's内「スケジュール」	課単位でスケジュール機能を使用しているかどうか
	14	係内職員のスケジュール確認をする場合は何を見ますか。項目から選択してください。	—	①desknet's内「スケジュール」	係単位でスケジュール機能を使用しているかどうか
ToDo	15	個人のスケジュール・タスク管理として「ToDo」機能を使用していますか。	はい	—	ToDo機能の使用割合を知るため
	16	「ToDo」機能の使い道で主なものはどれですか。項目から選択してください。	—	③年間のマニュアル作成の記録用として	機能の使い道としての割合を知るため
その他	17	desknet's の「ヘルプ」で使い方を調べたことはありますか。	はい	—	
	18	desknet's の使用頻度はどれくらいか、一番近いものを項目から選択してください。	—	②始業と終業で開く程度	全庁的に使用効率を上げるための確認
	19	電子会議室を使用したことはありますか。	はい	—	機能を使用している割合
	20	desknet's内画面右側にある「付箋機能」を使う習慣はありますか。	はい	—	ペーパーレスの観点から