早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会

「あるべき姿」を考える

2020年度共同論文

The Study Group Of
Human Capital Management
In Local Government, Organization
2020.4 - 2021.3

総務課：相川伸也
財政課：来城　聡
税務課：小林直樹

山梨県市川三郷町

目次

1　はじめに …… 1

2　活動の概要・経過 …… 2

（１）　組織の現状把握（その１） ……2
（２）　組織の現状分析（その 1） ……5
（３）　現状分析を通じた気づき・学び ……7
（４）　組織の現状把握（その２） ……8
（５）　組織の現状分析（その２） ……9
（６）　職員対話の実施 ……11
（７）　アクションプランについて ……12

3　次年度に向けた展望 ……19

4　人材マネジメント部会に参加してみて ……22

5　補足資料 ……25

（１）　2019 年台風対応状況の分析 ……25
（２）　中間報告とアンケート・組織内対話の協力依頼 ……28
（３）　全職員アンケート結果 ……29
（４）　若手職員学習会の実施 ……45

表紙作成・・・派遣元（総務課庶務係長　）

1　はじめに

本論文は、2020 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へ山梨県市川三郷町から参加した職員（第 2 期生）が、この 1 年間の成果と未来について研究論文としてまとめたものである。

2020 年 3 月末に参加意向の確認があり、昨年の参加者（第 1 期生）の活動を横目で見ながら「大変そうだな」と漠然と思ってはいたが、我々3 人とも参加を希望した。希望した背景には、個人の成長や志を持った職員が増えれば町民に寄り添った組織となれるのではとの思いがあった。

2020 年度の研究会は、昨年 2 月頃から猛威を振るっている新型コロナウイルスの影響で、4 月中旬から東京で研究会がスタートする予定であったが、緊急事態宣言が発出され不要不急の外出が制限される中、中止となり、オンラインでの研究会がスタートすることとなった。

私たち 3 名がそれぞれ不安を感じながら第 0 回研究会で、「自ら変化を起こせる人になる」、「これは研修ではなく、研究である」と主題を認識したところで、さらに不安が大きくなってきた。ここから現在まで 1 年間を通じてモチベーションの良いとき（活動活発期）、悪いとき（活動停滞期）を繰り返しながら 3 人が様々な人との対話や現状分析を繰り返してきた。

「より良い市川三郷町や職員となるためには」という未来像を描きながら、どのような活動をしたら理想とする未来に近づくことができるのかを試行錯誤してきた結果と今後の展望について記していく。

2　活動の概要・経過

今年度の活動では、『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える』をテーマに現状把握から現状分析、アクションプランの作成・実行に取り組んだ。

（１）組織の現状把握（その１）

【活動の経過】

日時	活動項目	活動内容
2020 年 5 月	第 0 回研究会	部会・IT ツール・対話についての概要説明
2020 年 5 月	第 1 回研究会事前課題	①町の新型コロナ感染症対策の取り組み内容について現状把握
2020 年 6 月	第 1 回研究会	対話の基本 現状分析の基本（過去現在未来） 他自治体との対話による気づき
2020 年 6 月	キーパーソンへのアンケート	②緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方についてアンケート

まず、『新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み』を調べることから今年度の活動はスタートした。具体的には、【自分の所属部署の取り組み】、【組織全体として取り組み】、【町民などの地域に向けた取り組み】、【近隣の自治体の取り組み】について、現状把握を行った。所属部署の内容は日常から把握しているが、**組織全体としての取り組みや、町民などの地域に向けた取り組み**については把握していない部分があったため、職場安全衛生管理委員会の予防対策『新型コロナウイル感染症の感染症拡大防止対応』についての内容を理解するとともに、新型コロナ感染症対策の補正予算措置内容についての把握を行った。

第 1 回研究会終了後、自分たちだけでは把握している内容に限界があり、過去（経緯）を知る必要があると認識した。また、現状把握の質を高め深掘りするためにも、役場職員としての経験を積んでいる管理職から、特に緊急事態（災害時）に中心となる総務課・政策秘書課・防災課・福祉支援課・土木整備課の課長と防災担当係長から聞き取りを行うこととした。

聞き取りにあたり、災害の段階（発生前・発生時・発生後）ごとに**自治体としての【あるべき状態】**があると考え、時系列でのアンケート及び聞き取りを行い、そこから現状分析を進めることとした。

①　新型コロナ感染症対策に関わる市川三郷町の取り組み

分類	内容
所属部署レベルでの取り組み	・ アクリル板を設置し、飛沫感染対策を実施 ・ 電話、カウンター等の共用物品等への消毒実施 （8:30、13:00、15:00 の最低 3 回は実施） ・ 共有部分のチラシの撤去
【町民に対して】の取り組み	・「３密」をさける取り組み（庁舎内の待機間隔確保） ・ 来庁者への感染防止措置への協力要請（咳エチケット、手指のアルコール消毒の実施） ・ 町ＨＰに新型コロナ総合情報ページの開設（新型コロナに関する情報（国県町事業・予防対策など）を掲載） ・ ＬＩＮＥの町公式アカウントを開設し、コロナ関連の情報をプッシュ型で通知 ・ 妊婦、障害者にマスク配布 ・ 診療所に、コロナ診療体制の整備（プレハブ設置等） ・ 臨時休校明けの学校給食費無償化 ・ 学校給食のキャンセルに伴う経費の補償 ・ 特別定額給付金の支給（オンライン・臨時窓口の設置） ・ 町内全世帯にマスクの配布 ・ 今年度 18 歳以下の子供に１万円を給付 ・ 町内で利用できる商品券（１人１万円）を配布 ・ 小中学校臨時休校 ・ 学校休校中の学童保育開所 ・ 学校での児童の受け入れ（当初は非対応、途中から １～3 年） ・ 学童保育・保育所の利用の自粛要請 ・ 中小企業支援に関する情報（セーフティネット保証、持続化給付金、補助金・助成金の相談会）をＨＰに掲載 ・ 町施設の利用制限 ・ 町内行事の中止 ・ 感染症予防動画の公開

② キーパーソンへのアンケート・聞き取り結果のまとめ

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	
災害発生前	・ 災害の種類に応じた職員配備体制の準備、 ・ 庁舎の代替機能の確保（庁舎の浸水、停電等を想定） ・ 必要な対応及び必要な人員の把握 ・・・過去の災害時の対応状況の把握（人員の過不足等） ・ 避難勧告等の発令判断の考え方や地域の災害リスクの確認 ・ 職場内の協力体制の構築 ・ 人材育成、災害種類ごとに対応想定訓練 ・ 自分のやるべき業務を決めておき、緊急時に指示がなくとも自分から行動できるような体制を構築 ・ 地域組織との連携（自助・共助の呼びかけ） ・ 首長不在時の責任者の明確化
災害発生時	・ 現場での的確な情報収集と災害対策本部との遅滞のない情報共有 ・ 首長の最適な決断 ・ 必要な対応（避難所、排水機場・樋門、要援護者対応）の実施 ・ 必要人員を最適配置できる職場内の協力体制 ・ まずは、災害対応マニュアルに即した対応 ・ 災害対応マニュアル一辺倒でない、状況に応じて柔軟な対応
災害発生後	・ 避難所の運営 ・ 被害状況の迅速な把握と対応 ・ 迅速な予算措置 ・ 住民と危機感を共有（SNS 等を活用し時々刻々の情報を発信）

（２）組織の現状分析（その１）

【活動の経過】

<table>
<tr><th>日時</th><th>活動項目</th><th>活動内容</th></tr>
<tr><td>2020 年６月</td><td colspan="2">アンケート回答内容についての聞き取り（対話）と分析</td></tr>
<tr><td>2020 年６月</td><td>第２回研究会事前課題</td><td rowspan="2">「あるべき姿」の順位付け
現状把握からの気づきと経緯の調査</td></tr>
<tr><td>2020 年７月</td><td>第２回研究会</td></tr>
<tr><td>2020 年７月</td><td colspan="2">現状分析・深掘り</td></tr>
</table>

これまでの現状把握とキーパーソンの聞き取り結果を元に現状の深掘りと分析を行った。キーパーソンの立場の違いにより、町のあるべき姿の認識の違いはあったが、共通するものも多くあった。キーパーソンから頂いた意見を踏まえた、順位付けと分析、現状に至った経緯についての考察は以下のとおりである。

①　「あるべき姿」の順位付け（優先順）

<table>
<tr><th colspan="3">災害発生前の「あるべき姿」について</th></tr>
<tr><th>あるべき姿</th><th>現状把握と分析</th><th>過去からの経緯</th></tr>
<tr><td>職員配備体制の構築
（必要な業務・人員、避難所、物資の把握・確保）</td><td>・マニュアルが担当班任せ
・マニュアルに詳細に記載されていない業務は、体制整備がうまくいっていない（担当課任せ・調整部署がない）</td><td>縦割体制
人事の硬直化、同系統への異動が多く職員の色がついており、連携が不十分である</td></tr>
<tr><td>地域住民・組織との連携</td><td>・防災訓練や出張講座など啓発活動などしているが、地域での温度差が大きい</td><td>訓練など活動が地域任せ</td></tr>
<tr><td>定期的な人事異動で業務の万能化</td><td>・人事の硬直化が著しく、５年間移動のない職員は 21 名(10.8%)、
６年以上の異動のない職員が９名(4.6%)に上る。</td><td>業務の安定化・専門化を重視している</td></tr>
<tr><td>被害想定に基づく復興計画の原案</td><td>・地域防災計画には復旧・復興計画があるが中身は各担当任せの状態で、担当課が把握しているか防災担当も不明な状態
・計画が職員に知られていない</td><td>連携や調整の不足</td></tr>
</table>

災害発生時の「あるべき姿」について		
あるべき姿	現状把握と分析	過去からの経緯
事前に決めた対応 （避難所運営等）の実施と職員配備	・職員配備体制の構築が一部しかできていないため業務によって人員の過不足が生じてしまう。また、それを調整する担当者もいない	防災マニュアルはあるが、実際の災害対応・担当からの意見を踏まえた更新ができていない
状況に応じた人員の融通 （課（班）を超えて）	・職員の過不足に即座に対応できる配備態勢がなく、場当たり的対応 ・旧町単位・所属縦割りの意識が払拭されていない	過不足のある状況でもそれなりに対応できてしまっているため
災害対応・人員の融通を行うための指揮命令系統	・正確な情報が本部にあがらず、場当たり的指示が多くなり、現状に則さないものになってしまっている ・対策本部員（管理職）も担当者として携わったことがなく、初めて担う業務に戸惑いや誤解がある	一人の職員を長年に渡り同じ業務に携わらせていたことで経験を積むことができなかった職員が多い
現場と本部との正確かつ迅速な情報共有	・現場で止まる情報、本部員で止まる情報があり、その結果、本部で情報共有に至らない情報が多い	現場は現場、本部は本部といった意識

災害発生後の「あるべき姿」について		
あるべき姿	現状把握と分析	過去からの経緯
住民への情報の発信	ホームページ→CATV データ放送、防災無線、Ｌアラート（各メディアへ発信）、町内全域の場合はエリアメールで情報発信しているが、避難所などに情報が届かない。	情報発信の手段や情報発信ツールの検討が足りていない
感染症対策を念頭に置いた避難所運営	・備品の用意、住民への全戸回覧などで行っている ・また避難所のマニュアルなども作成されているが対策を考えると避難所が足りない	コロナの影響で、避難所箇所、収容人数の見直しが迫られた
災害状況の把握 ⇒　予算処置・応援要請	担当課（事業課）対応で可能な災害しか経験していない	担当課（事業課）対応で可能な災害しか経験していない

（３） 現状分析を通じた気づき・学び

【活動の経過】

日時	活動項目	活動内容
2020 年８月	現状分析・深掘り　＆　現状分析・深掘り	
2020 年８月	第３回研究会事前課題	・緊急事態に効果的に対応できる組織・職員の状態についての分析 ・平時の「あるべき姿」を考える。
2020 年８月	第３回研究会	

現状把握から分かったことは、

① 立場によって考え方の違いがある

② 共通課題も多いが、組織枠内での取り組みに留まっている

③ 課題解決への取り組みも課長・担当の力による

④ 組織としての目標の統一・方針が希薄

⑤ 実際に大規模な災害対応をしている職員は管理職を含めてもいない

という現実があり、「あるべき姿」と現実との間の課題は、一担当の枠を超えるものが多い。それにも関わらず、課題に対する取り組みは担当課や個人任せになっており、「あるべき姿」へのアプローチは担当する職員の能力の差によるところが大きい状態であった。つまり、全庁的な課題があり全庁的に対策をする必要があるというのがこのときの気づきである。

しかし、この時点での現状把握と分析はキーパーソン６名からのものにとどまり、対策案もあくまで気づきからの仮説にとどまる状況であり、行き詰まってしまった。

私たちの活動は一部の活動にとどまり組織全体の取り組みには程遠く、このままではマズいと感じ始めていたが、第 3 回の研究会でそれは確信となった。ほかの自治体の現状分析や対話の取り組み事例を多く聞き、私たちの活動の不十分さと危機感を感じたからである。自分たちを顧みると、現状把握も不十分であり、このままでは組織変革には到底つながらないと痛感した。

一方、明るい気づきとして、【何とかしたいと考えている職員】も多数いることが分かった。

覚悟を決めて、全職員の考えや町長の考えを把握する必要があると感じ、現状把握から再度やり直すことにした。

（４）組織の現状把握（その２）

【活動の経過】

日時	活動項目	活動内容
2020 年８月 ～９月	①2019 年台風（特別警報）対応状況の分析	
2020 年９月	山梨地域研究会	・ 活動内容の発表 ・ 県内自治体との対話
2020 年９月	②町長との対話	・ 中間報告 ・ 町長の考えを伺う
2020 年９月	中間報告	・ 課長会議で中間報告 ・ 職員アンケートへの協力依頼
2020 年９月	③全職員アンケート	

大規模災害を経験している職員はいないが、2019 年には台風接近により特別警報が本町にも発令され全職員が参集し対応に当たった。その対応状況を昨年度、統括がアンケート調査を実施していたので、その内容を分析することとした。

また、これまでの経過報告を兼ねて町長へのインタビューを実施した。この中で【施策の背骨】・【職員に望むこと】についての考えをうかがい知ることができた。

さらに 2019 年の台風対応の体験を元に、全職員に『緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方』を全職員に考えてもらうことにした。

これらの活動で、ようやく現状把握の質・量について少しだけ手ごたえを感じることができた。

① 2019 年台風対応状況の分析

防災係長との対話の中で、2019 年の台風の対応状況のアンケート結果があることを知った。大規模災害の経験はないにしても、もう少しで被災する状況となった 2019 年の台風対応はどの職員も自分事として考えたのではないか、そこに緊急事態のあるべき姿を考えるにも非常に有用な意見が潜在していると考え、アンケート結果の分析を行うことにした。

分析をして、実際に対応に当たった避難所に関わる「職員の適正配置」、「住民の災害への備え・意識」、「職員の能力」についての意見が多くあったと感じた。当事者として避難所運営にかかわった職員が多かったためだと考えられるが、リアルな意見であると実感した。

また、町の課題についてはこれまで各担当で多くの調査をしたことはあるが検証やフィードバッ

クするなどの振り返りがないことが多くあった。いわゆる、『アンケートをやったことに満足』の風潮があると感じていた。この反省から結果の分析を全職員へフィードバックすることにした。

※　分析のまとめについては補足資料に添付。

②　町長へのインタビュー

経過報告を兼ねて町長へのインタビューを実施した。『施策の骨格は町民のため』との言葉をもらった。仕事や様々な改善活動をするにしても、ついつい自分の立場のみ（役所目線）で考えることに陥りがちである。この点を再認識（＝気づき）させられる言葉であった。

職員の施策立案能力の向上を期待しているとの言葉もいただいたが、現実の職員力とのギャップを感じた。このことはアクションプラン作りのベースとなった。

③　全職員アンケート

中間報告と、2019 年台風の対応状況分析結果を全職員にフィードバックしたうえで、キーパーソンに実施したアンケートと同じように、災害の段階（発生前・発生時・発生後）ごとで大切に思うことについてのアンケート行った。実際に対応した反省を踏まえた改善案や職員の思いについて、非常に多くの意見をいただくことができた。これらの貴重な意見から、より深く現状分析をすることにした。

※　アンケート結果については補足資料に添付。

（５）組織の現状分析（その２）

【活動の経過】

日時	活動項目	活動内容
2020 年 9 月 ～10 月	①職員アンケート結果の分析	

全職員からのアンケート結果から、類似意見や多くある意見、核心をついていると思う意見を抽出した（次頁表中の**赤字**）。キーパーソンが大事に考えている意見と大部分が重なる者であったが、**直近の台風対応の反省にもとづいた意見（＝体験に基づく意見）が多く得られた点が収穫**であった。分析からの気づきとして、非常事態に備える前段としての２つの課題（【人任せ・属人化】と【課題は平時からの延長】）があり、これを対処しないことにはあるべき状態（＝理想の状態）には至れないと考えた。

さらに私たちで話し合った結果、2 つの課題に取り組むには全庁的に取り組みをしないと改善にはつながらない。多くの職員に現状把握・分析をしてもらい、当事者として関わって気づいてもらう必要があると考え、対話を行うことにした。

全職員アンケート結果の分析

- **7 割弱の職員が緊急時に効果的に対応できない状況と回答**
- 災害想定の訓練は定期的に実施、一定の改善・向上
- 担当ごとの課題解決への取り組み（避難所・災害ごみ…）
- 一部の地域では防災意識が向上
- **職員の連携が不足**
  （協力意識がない職員。コミュニケーション・人間関係が希薄。）
- 職員の役割が定まっていない。
- **職員間の意識に差**がある。
- 人員を配分する権限をもった組織がない（司令塔の不在）。
- 自助・共助の意識のない住民が多くいる
- 財政の余力がなく、災害対応・準備への予算増が困難。
- 備品・避難施設の整備の優先順位が低い
- 訓練での課題対応が、対応部署任せ、（進捗状況把握なし）
- 昨年の台風の**反省が生かせていない**部署もある**（担当任せ）**
- **町の状況（地域・河川・業務…）が分かっていない職員**がいる。結果、災害対応にも支障がでる。

町長インタビューと全職員アンケート結果の分析からの気づき

- 組織として体制が不十分。その認識は多数の職員が持っているが課題解決に向けた取り組みが**担当任せ。**
- **職員間の認識の差が存在**している
- 問題意識がある職員は多数いる
- 課題解決などは**担当任せ**になっている
- **能力が不足する職員は、対応に支障**
- **『町民のため』が施策の骨格**
- **職員の能力向上が必要**

- **人任せ・属人化**
- **課題は平時からの延長**

（６）職員対話の実施

【活動の経過】

日時	活動項目	概要
2020 年 10 月～継続	職員対話の実施	• 階層別で実施 • 業務として開催（勤務時間内） • 1 回 30 分 • テーマは『【町のありたい姿】・【ありたい姿になるには】』 • アンケート結果と分析資料を提示 • 不満も OK

職員対話により、分析の深掘りをしつつ「あるべき姿」の共有を目指した。

対話は、気軽に意見が出るように階層別（≒同級生）でグループ対話とし、対話の材料としてアンケート結果と分析資料を提示した。テーマが【町のありたい姿】であるので、現状への不満（≒怒り）もテーマを考えるにあたり重要な要素であると考え、不満も NG としないで対話をすることにした。ただし、不満大会になる恐れもあったので、各グループに私たちが進行役として一定の方向性をもって内容が逸れ過ぎないよう意識して対話を進めた。

対話では、アンケートでは得られない率直な意見やさらなる深掘りができたことに加え、協力的な意見も数多く聞けた。対話により、アクションを起こす際の協力者・理解者を得られる手応えを感じた。

対話は、10 月に 6 グループ開催した後、一旦中断したが 2 月に追加実施ができた。アクションプランを進め「あるべき姿」の共有を目指すためにも、現状把握と分析を継続するべきと考え、逐次、開催していくこととした。

対話で得られた新たな意見
• 幹部になったら、職員を導くことが必要。定期的に異動させ、経験を積ませることが望ましいが現状はできていない。職員の成長は自己研鑽によるところが大。 • 現状、組織は人次第。人の成長のために目標を見出し意欲の向上を図るべき。 • 新任職員の指導ができない係長もいる • ボトムアップの力が必要 • 合併後、町民と行政・首長の距離ができた • 平時から問題のある職員がいる。災害時に対応できるわけない • 業務多忙を訴えるが自身の改善を行っていないケースも多い • 横のつながりが必要。 • **現状、庁内で意見を発信する場や対話の場がない**

・　**アクションプランの実施には職員が必要**

①　現状把握のまとめ

現状分析と職員対話を実施した結果、以下のとおり現状をまとめた。

組織・人材の現状
«良い点»　災害想定の訓練は定期的に実施しており、一定の改善 ・　浸水想定看板の町内への掲示 ・　担当ごとの課題解決への取り組み（避難所・福祉・災害ごみ） ・　一定の地域では意識が向上 «悪い点»職員の連携不足 ・　限られた人員では協力なくしては対応できないが協力意識がない職員がいる ・　コミュニケーションが希薄であり、人間関係が築けていない ・　緊急時等に依頼をしても良いのかためらう傾向がある ・　人員を配分する権限・組織がない «悪い点»住民意識 ・　自助・共助の意識のない住民が多くいる «悪い点»財政に、災害対応・準備の余力がない ・　備品・避難施設の整備の優先順位が低い «悪い点»訓練での課題対応が、対応部署任せ ・　訓練後の課題対応が担当任せ（進捗状況把握なし）

（７）アクションプランについて

【活動の経過】

日時	活動項目	活動内容
2020 年 10 月～	第４回研究会事前課題	①緊急時・平時の「あるべき姿」を考える • 組織変革に向けたアクションプラン作成 • 取り組むアクションの詳細作成
2020 年 10 月	第４回研究会	②幹事団＆鬼澤幹事長からのアドバイス • 作成したアクションプランについて幹事団からアドバイス • 鬼澤部屋
2020 年 10 月～	アクションプラン作成・実行	• アクションプラン作り • アクションプランの実行 • 職員対話の実施

2021 年 1 月	第 5 回研究会	• ポスターセッション発表 • 1 年間の振り返り • 特別講演 • 年度総括

これまでの現状把握と分析・職員対話から「あるべき姿」を考え、アクションプランの段階図を第 4 回研究会の事前課題として提出した。さらに幹事団や鬼澤幹事長からいただいたアドバイスからアクションプランをまとめた

その後、第 5 回研究会では幹事推薦によりポスターセッション発表をする機会をいただけた。発表前には中道幹事と打ち合わせをすることができ、役所の改革に取り組んだ中道幹事の経験に基づいたアドバイスを頂けた。中道幹事の経験談と助言は、まさに腹落ちするものであった。

① 私たちが考える効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

効果的に対応できる組織や人のあるべき姿	
緊急時	・ 災害の種類に応じた職員配備体制の準備、 ・ 庁舎の代替機能の確保（庁舎の浸水、停電等を想定） ・ 必要な対応及び必要な人員の把握 ・・・過去の災害時の対応状況の把握（人員の過不足等） ・ 避難勧告等の発令判断の考え方や地域の災害リスクの確認 ・ 職場内の協力体制の構築 ・ 人材育成、災害種類ごとに対応想定訓練 ・ 自分のやるべき業務を決めておき、緊急時に指示がなくとも自分から行動できるような体制を構築 ・ 地域組織との連携（自助・共助の呼びかけ） ・ 首長不在時の責任者の明確化
平時	・ 現場での的確な情報収集と災害対策本部との遅滞のない情報共有 ・ 首長の最適な決断 ・ 必要な対応（避難所、排水機場・樋門、要援護者対応）の実施 ・ 必要人員を最適配置できる職場内の協力体制 ・ まずは、災害対応マニュアルに即した対応 ・ 災害対応マニュアル一辺倒でない、状況に応じて柔軟な対応

② 幹事団＆鬼澤幹事長からのアドバイスと気づき

第 4 回の研究会では作成したあるべき姿とアクションプランを提出し、幹事団からアドバイスをいただいた。いただいたアドバイスはアクションプラン作りにとどまらず、今後のアクションの進め方の指針になると感じた。いただいたアドバイスと気づきは以下のとおりである。

アドバイスと気づき
・ 役所のアンケート神話。手段の一つ。 　➢ アンケートは自分事でない。 　➢ どこまで本気に答えてもらえるか？ ・ 現状把握・分析は足で稼ぐ（＝自分で聞いてくる） ・ 危機感がないのは自分事でないから。 ・ 自分事にするには 　➢ 無理やり or 自分がやってみる 　➢ 嬉しい（成長できる実感・感謝される） 　➢ 目的への共感 ・・・過去の災害時の対応状況の把握（人員の過不足等） ・ 職員の考える「良い職場」を大事にすることが必要 ・ 「あるべき姿」には部分最適と全体最適のものがある 　➢ 全体最適のものから手を付けるとよい。 ・ 役場の階層型・・・プロジェクト型・ネットワーク型・衝動型 　➢ <u>プロジェクト型が弱い。改善が必要。</u> ・ 問題をどうやったら気づいてもらえるか？ 　➢ オフィシャル or ゲリラ（テロリズムは厳禁） ・ 人の持っている価値観は違う。5 ～ 6 割の巻き込みを 　➢ 体験することで優先度は上がる。最初は強制的であることも必要。 　➢ 優先度を上げる体験のデザイン。 　➢ 類似体験を共有する。 　➢ ものによっては割り切りも必要 　➢ 巻き込むには、共通の敵（邪道）or 共通の利害（王道）

③ 作成したアクションプラン

幹事団からのアドバイスからアクションプランを少し練り直し、以下のように作成した。

町長の「住民のため」、鬼澤幹事長の「まずはやってみる！」、伊藤幹事の「優先度を上げる体験のデザイン」、中道幹事の「全体最適から始めると理解が得られやすい」を基本に、周囲を巻き込んでいくことを考えアクションプランを作成した。アクションプランは、これまでの取り組みから「緊急事態にあるべき姿」と「平時のあるべき姿」に対応した 2 つのテーマに分けて作成した。

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へのアクション		
	取り組み内容	**目標と成果**
アクション①	・ 人マネ参加者と防災係長で災害対応課題解決担当の仕組みづくりの話し合い（防災担当任せにせず、全庁的なグループ作り） ・ 人マネ参加者で防災訓練の反省・各班の課題と解決への取り組みの集約 ・ 人マネ or 防災課で各班の不満のアンケート調査	・災害に備えた体制づくり準備 ・災害対応各班の課題・不満 ⇩ ⇩ ⇩ ・課題の根本原因の把握 ・**課題についての認識の共有⇒当事者意識**
アクション②	・ 災害対応課題解決チームの設置（現在のＩＴリーダーのような組織） ・ １～３か月ごとに課題解決への取り組み状況の集約・公表 ・ 課題解決担当による集約結果の検討 ・ 全職員への現状の公表 ・ 全職員からの意見聴取 ・ 首長への現状課題・解決取り組みの報告	・災害対応解決チームの運営 ・災害対応各班の課題の一元把握・公表 ⇩ ⇩ ⇩ ・**課題の共有化・別視点の課題解決方法の発見** ・**首長への意識づけ**
アクション③	・ 町の取り組みの住民への公表 ・ 住民の意見の聞き取り ・ 課題解決に至らない班への援助・取り組み ・ 課題解決にある外部の巻き込みが必要なものへの取り組み（県・国・消防・警察・社協・金融機関）	・町の取り組みの発信 ⇩ ⇩ ⇩ ・**外部の巻き込み**
ありたい姿	・ **災害への事前準備ができている** ・ **人について － 職員の協力体制の意識づけ** ・ **モノについて－ 災害時備蓄品・施設運用** ・ **外部との調整 － 受援体制の準備** ➢ **金融機関、国・県等の連携体制** ・ **訓練の継続 ：課題の洗い出し・対策の実施検証**	

<table>
<tr><th colspan="3">平時の自治体組織のあるべき姿へのアクション</th></tr>
<tr><th></th><th>取り組み内容</th><th>目標と成果</th></tr>
<tr><td>アクション①</td><td>・ 資料の探しやすさを念頭においた書類整理
・ 庁舎管理担当が主体となり書庫整理期間を設定し、不要な書類をコンテナ準備時に破棄できるようにする。</td><td rowspan="3">・ 書類整理によるムダ時間の削減
・ 職員の町内の把握
⇩ ⇩ ⇩
・ 自分の業務時間の削減
⇩ ⇩ ⇩
・ 他課の業務を知る
・ 他課の業務の難易度、量を知り、不満・課題・目標を共有する
・ 勉強時間の確保</td></tr>
<tr><td>アクション②</td><td>・ 町の把握
➢ 職員研修として町内（施設・河川・集落等）巡りの実施
・ 研修担当者が、新任研修の資料を使い業務を紹介する研修会を実施する。
・ 若手職員勉強会の企画</td></tr>
<tr><td>アクション③</td><td>・ 若手職員が講師となり、所属課の業務説明会の実施（自分が経験したことのない課の研修会に参加してもらう）
・ 毎月２課の研修会を開催し、１年をかけて全ての課の研修会を行う。（各回３０分、30 名程度）</td></tr>
<tr><td>ありたい姿</td><td colspan="2">職員力の向上
・ 町全体の視野を持っている
・ 起案力：ルーティンワーク以外の業務の能力
・ 効率化　：通常業務の効率化
・ 課題の洗い出し・対策の実施検証する能力</td></tr>
</table>

④　アクションを起こす

緊急時に関する取り組みは、まだ職員での認識共有に至っていないため準備作業を進める。

全体最適への取り組みである平時のあるべき姿へのアクションプランの実行を、12 月より実施している。

アクションの実行のルールとして 2 つを基本とした。

一つは、『私たち人マネ参加者だけでアクションする』のではなく、『業務としてアクションする』ということをベースにした。過去を調べる中で、職場改善や学習活動は実施していたが、主となる職員ができない状況になったり、熱が冷めたりしたら停滞や中断し、活動が定着しなかった事

例が多くあるからである。

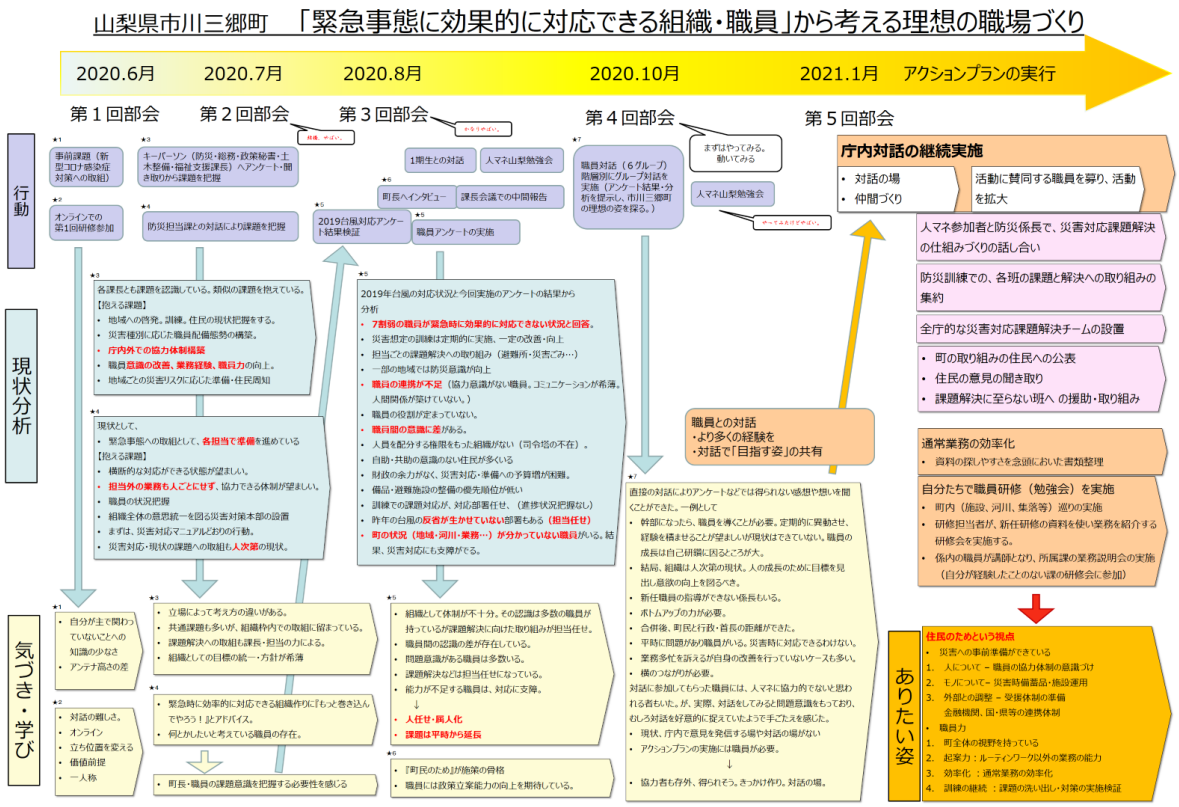
もう一つは、逆に『担当課に任せきりにしない。ともに活動する』ことである。これは現状把握の中での反省で、【担当任せ】ということが数多く出てきた。私たちの活動が【担当任せ】になってしまっては冗談にもならない。ともに活動し全体で課題の共有ができることが目指す姿であるので、その点は十分留意した。

今回のアクションの実行は総務課の協力により、庶務係の業務として実行してもらうことになった。概要は以下の通りである。

<table>
<tr><th colspan="2">平時のあるべき姿へのアクション①　文書廃棄の実施</th></tr>
<tr><th>現状・課題</th><th>アクション・アウトプット・アウトカム</th></tr>
<tr><td>・　忙しい＝時間が不足
【忙しいと訴えるところにありがちな事象】
・　主体的に改善を行わない
・　書類が汚い
・　日常業務に忙殺されている
・　ムダ・ロス時間が存在</td><td>・　書類整理の徹底。
・　不要文書の廃棄
・　文書探しのムダ・ロス時間の削減
⇩　⇩　⇩
・　改善を行う時間の作り出し
・　研修・学習会の参加者増</td></tr>
<tr><td colspan="2">【工夫した点】
⇒　これまでの反省と過去の振り返りから、
年末の１日間を書類整理日に設定していたが、整理が不十分だった
整理作業をしない課・係もある。
・　整理期間を１週間設定し、各課の都合の良い日に作業をしてもらうことにした。
・　課長会議で書類整理の必要性と総務課として文書廃棄をすることを周知し、協力を要請
【期待する効果】
・　書類整理をしない課・担当にも役場全体として実施している状況を見せ、書類整理をする気持ち（＝自分事）にする。
・　効率よい業務の基本は整理整頓からと考え、通常業務に要する時間短縮を図る。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">平時のあるべき姿へのアクション②　若手職員学習会の実施</th></tr>
<tr><th>現状・課題</th><th>アクション・アウトプット・アウトカム</th></tr>
<tr><td>【若手職員のステップアップに差】
• 新任職員研修は総論的な内容。
• 異動回数・配属部署により、経験できる内容・質に著しい差が生じている
• 直属の係長が教育の大部分を担っているが、係長にも著しい差
• 縦割りのため他部署の内容への理解は、職員のアンテナの高さによる差
• 地域の把握・理解に差
• 町の内容（事業・施設・現状）への理解・認識に著しい差</td><td>• 職員勉強会の企画
• 研修内容は、各課の業務・課題について説明。
• 講師は、所属の若手職員
⇩　⇩　⇩
• 基本業務理解の向上
• 他課の業務内容の理解
• 町の課題を自分として考える意識</td></tr>
<tr><td colspan="2">【工夫した点】
• 前期生の人マネの際に、幹事から「座学では７～8 割が座っているだけになる可能性が大きい。」とアドバイスがあった。
⇒職員自らが講師として内容を説明するには、自分が理解する必要があり、いや応なしに自分事になる仕組み
• 職員研修の一環として業務として実施する体制にし、どの課の職員も参加できる体制を整えた。</td></tr>
</table>

3　次年度に向けた展望



私たちはこれまでの現状把握と分析から「平時に効果的に対応できる自治体組織のあるべき姿」と「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」を目指し、その実現に向けてアクションプランの実行を始めた。

現時点で進めているアクションプランについては次年度以降も「振り返り」の実践を通して、必要に応じてアクションプランの見直しを継続し、「あるべき姿」の実現を目指す。

現状、進められていないアクションプランについては、「まずは実行する（＝一歩踏み出す）」。特に「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」を目指したアクションプランは、「誰が」・「いつ」やるのか決めて活動を進める。それでもアクションプランの実行が進まないのであれば理由・経緯の分析まで活動をやり直す。

また、アクションプランの実行を人マネの活動として取り組むことはもとより、「あるべき姿」を職員に、ゆくゆくは町民に浸透させていくような工夫・取り組みが必要であると考える。そのためにはまず、「対話」を通して現状把握・分析をした「経験を共有」し「自分事」として考える仲間づくりに取り組んでいく。

アクションプランを作っても実行をしていかなければ、まったく無意味な活動に成り下がる。今年度の実践を通じて、「一歩を踏み出すこと」を常に意識しないと絶対に一歩は踏み出せないことを強く感じている。意欲が薄れてしまう日もある。その結果「あるべき姿」を目指す取り組みが停滞することはあってはならない。１ 期生との連携や、対話による仲間づくりを積極的に継続していき、「あるべき姿」への前進

が止まらない流れを作りたいと考えている。

以上を踏まえ、今後の活動および展望について次の通り整理した。

<table>
<tr><td rowspan="2">あるべき姿</td><td rowspan="2">職員が住民のためという視点を持っている</td><td>平時</td><td>• 職員が町全体の視野を持って行動している状態
• 効率よく通常業務を行える体制と職員能力が備わっている状態
• 職員に起案力（日常業務+α）を企画・実行する能力が備わっている状態
• 職員から課題解決の提案（＝ボトムアップ）ができる能力が備わっている状態</td></tr>
<tr><td>緊急時</td><td>• 【基本】災害への事前準備ができている状態
• 職員が協力して対応に当たる意識を持っている状態
• 課題の洗い出し・対策の実施検証改善を継続して行う仕組みがある状態
• 災害時備蓄品の準備ができている状態
• 避難所などの施設運用のルールが決まっている状態
• 外部との調整（受援体制の準備）ができている状態
（金融機関、国・県等の連携体制が備わっている）
• 住民と町の距離が近い関係</td></tr>
<tr><td rowspan="2">あるべき姿とのギャップ</td><td colspan="2">平時</td><td>• 異動回数・配属部署により、職員が経験できる内容・質に著しい差が生じている
• 職員の育成は直属の係長が教育の大部分を担っているが、係長にも著しい差がある
• 縦割りで他部署の内容への理解は、職員のアンテナの高さにより差がある。
• 職員能力全般（起案力・日常業務遂行能力）にも差があるが、差が埋まる傾向や取り組みがない</td></tr>
<tr><td colspan="2">緊急時</td><td>• 課題の洗い出し・実施検証をする体制が整っていない
• 災害への事前準備は担当課・職員により著しい差がある
• 職員が協力して対応に当たる意識が乏しい
• 備蓄品の場所がわからないケースがある
• 外部との調整が、担当課により差がある
• 住民と町の距離感が広がっている傾向</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="2">アクション</td><td>平時のあるべき姿に向けたアクション</td><td>• 職員勉強会（講師が若手職員）の実施
⇒講師をすることで勉強・「自分事」にする。
• 研修内容は、各課の業務・課題について説明
• 町内施設などの勉強会</td><td rowspan="2">庁内対話の継続実施</td></tr>
<tr><td>緊急時のあるべき姿に向けたアクション</td><td>• 人マネ参加者と防災係長で災害対応時の課題を把握・分析・改善する仕組みづくり
（話し合い ⇒ 課題解決体制の整備）
• 災害対応班の課題の集約
• 災害の課題解決チームの設置
• 課題検討と状況報告（職員・町民）
• 住民からの意見の聞き取り
• 外部との連携（進捗は課題解決チームで管理）</td></tr>
<tr><td>成果</td><td colspan="3">• 対話の場がある状態
• 「あるべき姿」をともに目指す仲間づくり
⇒職員自らが講師として内容を説明するには、自分が理解する必要があり、否応なしに自分事になる仕組み
• 職員研修の一環として業務として実施する体制にし、どの課の職員も参加できる体制
• 他の担当業務を理解する（＝相手を知る）ことで、協力する意識づけ
• 知識の幅が広がることで、業務遂行能力の向上
⇒日常業務＋αを企画する余力・課題解決の時間を生み出す
• 災害の課題解決チームを作ることで、「あるべき姿」にむけての行動と、進捗管理により放置することが無いようにする仕組み。</td></tr>
</table>

研究会を終えた今、少しばかりの安堵があるが、今後の組織のあり方や進めるべきアクションプランを考えると大変重い責任を感じる。特に「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」の分析では、防災係長に多大な協力をいただいたのにも関わらず、十分な成果を出せていないことに申し訳なさと、責任を強く感じている。

今年度の実践で人マネに卒業がないということを強く実感し重圧も正直あるが、鬼澤幹事長からの「いつでも部会にきて」とのメッセージを、とても心強く感じている。

今日からもこの実践を生かし業務や組織変革に取り組んでいきたい。

４　人材マネジメント部会に参加してみて

人材マネジメント部会に参加しての気づきと感想を以下の通りまとめた。

総務課　　相川　伸也

業務量・困難さが年々増してゆく自治体業務において、人材育成は研修担当として非常に悩ましい問題となっている。「研修所での研修に毎年１回以上参加しましょう」と職員に呼びかけても、聞いてくれる職員と全く聞こうともしない職員に分かれてしまう。研修（自己啓発）に参加する職員は決して業務に余裕があるのではなく、研修受講の時間を自分で作って参加している。研修に参加しない（できない？）職員に対し、どのように働きかければ参加してもらえるのか、そのヒントが人材マネジメント部会で大切にしている「対話」であった。「対話」を実施することにより、お互いを知ることができ、考えを共有することができる。そのような職員と対話をし、研修に参加できない理由を深堀し、参加できる可能性があるかを見極めていければと思う。

また、地域勉強会で鬼澤幹事長の話を直接聞ける場で、今後のアクションプランを実行するにあたり、改革への情熱を持ち続けるには、「熱い思いを持った人に定期的に触れる（マネ友として来年以降の部会に参加する）」、「子供たちなど次の世代のために少しでも良くしたいという思い」などを聞くことができた。また、「自分たちが成長するためにやる気の無い職員がいる」、「人はいつからでも必ず良くなる要素がある」、「人の良いところを引き出す環境をいかに作れるかが重要」という考え方を教えていただいた。確かにその通りであると共感し、今後の人間関係や、いずれ部下を持つ立場になった時のマネジメントの参考になった。

今回参加した３名の中では最年長であったが、リーダーシップが取れず、後輩である「来城」や「小林」に引っ張ってもらい、特に「来城」には一番大変であった「ポスター」と最終課題である「論文」のほとんどを作成してもらった。優秀な後輩と一緒に今期参加させていただき、感謝申し上げたい。

最後に鬼澤幹事長をはじめ幹事の皆さま、事務局の皆さまにはオンラインという新たな環境の中で今期の部会を開催していただきありがとうございました。

税務課　小林 直樹

人材マネジメント部会に１期生として参加していた方々を見ていて、忙しそうだなといった思いと勉強になりそうだなといった思いがあった。担当業務が４年目になる現状から何か新しいことをやってみたいと思い参加したが、やはり通常業務に加えての研修・活動は忙しく、特に税務課の方々にはご迷惑をかけ、またご協力いただいた１年間でした。組織変革とか難しく何をすればいいのかわからない状態で始まりましたが、本当に周りの職員の協力がないと変えることは難しいと感じました。私自身、考えすぎてしまい立ち止まることが多く一緒に参加した御二人には様々な場面で助けていただきました。

新型コロナ感染症の影響などから新しくZOOMによるオンライン開催で色々と苦戦しました。年間すべての部会がオンラインになってしまったことが残念でしたが、自分の知らない知識や経験を多くいただきました。部会で何度も幹事団が述べているように「自分事」として考え、「やってみる」ようにしないと何事も始まりません。その「一歩を踏み出す」ことが大切だなと感じ活動しました。

最後になりますが、年間の活動を通して、対話やアンケートのご協力など職員の皆様には１年間ご協力いただきましてありがとうございました。人材マネジメント部会には終わりがないため、まだまだご協力いただく場面もあるかと思いますがご指導とご協力をよろしくお願いいたします。

財政課　来城 聡

人材マネジメント部会に参加するのは私たちで 2 期目である。前期の参加者の様子から「しんどそう・なんか頭使いそう・意識高そう」といったネガティブさと、「なんかわからんけどよく勉強しているな・鍛えられているな」といったポジティブさを合わせた印象を持っていた。いざ参加してみると、自分の業務の繁忙期と閑散期にはお構いなく来る課題。怒りや不満が積もることも多くあったが、「やることで組織変革・職員の意識改革の一つになる！」なんて思いがエネルギーになっていた。客観的に見ると「人マネに染まっている」のである。昨年度、1 期生の企画する対話にも参加したが、そこまでの熱量は持っていなかった。そんな私が自分事として組織変革のためのアクションプランを考えていることに正直、驚いている。今回、実践を通して作り上げたアクションプランも行き着くところは、「自分事として考える仲間を作り」、「ともにあるべき姿を目指す」ことである。「少し熱量が上がった自分のように職員たちを染められたらな・・・」と思っているし、そのために「一歩踏み出して」取り組んでいきたいと考えている。

毎回の部会では、「対話」の意義、「一歩踏み出す」ことの重要性を会得したのが大きかった。また、他の自治体の方との対話で数多くの気づきを得られたが、特に「調整と連携」という点について本町の課題があると気づかされた。大規模な自治体では意識的に取り組んでいる事例が多くあるが、「本町は小さいのでできているだろう」という思い込みからなおざりにされていると感じた。あるべき姿の実現やアクションプランの実践には「調整と連携」がカギとなると思っている。これらの気づきを大切に今後も行動したい。

また、地域勉強会で鬼澤幹事長より、「人は必ず良くなる可能性がある」、「人の良いところを引き出す環境をいかに作れるかが重要」という話を伺った。「変わらない人もいる」と思っていた自分が「その人の良いところを引き出せていない」ことに気づかされた。きつい試練が与えられたように感じているが、「良いところを引き出す」ことに意識を持って活動したいと思う。

考えれば考えるほど、行き詰ることわからなくなることも多くあったが、共に参加した相川さん、小林さんのおかげ研究から実践に至れたと思っている。大変感謝しております。

最後に、参加に理解していただいた上司・同僚・家族、ヒアリングや対話に快く協力していただいた町長をはじめ職員の皆様、参加の環境を整えていただいた情報担当や庶務係の皆様、熱量をいつもいただいた人マネ幹事団・事務局の皆様に感謝申し上げます。ありがとうございました。

5　補足資料

（1）2019 年台風対応状況の分析

『台風 19 号の対応状況アンケート』
調査方法　グループウェアを使ったアンケート
回答時期　2019 年台風の被災後（2019 年 10 月）

1.　台風接近前に個人で対応したことについて
備蓄品の準備　　61 名
防災対応（補強・飛散物の撤去等）　41 名
家族・近所の対応（安否確認）　　23 名
未回答・実施せず　　74 名

2.　台風接近前に担当課内で対応したことについて
対応した　　46 名
未回答・何もせず　13 名

１．２からわかるように、事前に台風に備えた準備をしている職員が多数いましたが、未対応の職員も多くいるのが現状です。災害によっては自分も大きな被害を受け参集もままならない状況になることも想定されます。できるだけ多くの職員が参集し、災害対応に当たれる状況にするためにも、事前の備えを必ず実施するような取り組みが必要です。

3.　当日の出労状況・作業内容について
当日の出労状況は、

待機 56 名	→	当初待機 56 名中
避難所対応　29 名		避難所対応　22 名
本部対応　24 名		災害対応　19 名
排水対応　18 名		排水対応　4 名
災害対応　7 名		（複数回答）
健康管理　7 名		終日待機　23 名
その他（日直等）20 名		

出労時に、何かしらの対応に当たった職員は 105 名、待機職員は 56 名、うち応援業務にあたった職員が 33 名、23 名は終日待機となっていました。
後段でも触れますが、対応する人員が不足している現場もあるので適正な職員配置が課題となっています。

4. 台風対応時の課題・意見について

156 名より課題・意見がありました。内容としては、以下の 1)～6)になりました。

1) 避難所関連

① 住民の避難に関すること

1. 地区による危険度の区分分け
2. 地区ごとの避難指示
3. 地域（組長）との連絡
4. 避難者の携行品（手ぶらでの避難者が多数）
5. 避難の送迎の要望
6. 自助・共助の認識不足

② 避難所開設に関すること

1. 避難所開設場所・開設順序
2. 避難場所の開設（誰が…）
3. 福祉避難所として使用する箇所の開放
4. 福祉避難所開設のタイミング
5. 定員超過時の他の避難所の開設・誘導・案内

③ 避難所運営に関すること

1. 避難車両の駐車場の確保
2. 障害者・乳幼児の受け入れ環境
3. 職員の待機場所
4. 避難者への情報提供
5. ペット
6. 避難所閉所のタイミング

④ 避難所への職員配置に関すること

1. 炊き出し対応時に職員が不足
2. 交代要員がおらず長時間の対応、休憩がない
3. 保健師が避難所配置されるため、所属課の分掌の遂行に支障。

⑤ 備蓄品に関すること

1. 備蓄状況を把握
2. 使用状況の把握
3. 避難所対応職員が備蓄場所を知らない

2) 本部について

① 対応状況が分かりづらい

② 防災課だけでは人員的に厳しい

③ 現場の状況を本部へ伝達することの難しさ。（写真など）

3) 職員について

① 職員の防災意識に差があり、準備不足の職員も多数

② 職員間の情報共有ができていない

③ 地区名・河川名等を知らない職員が存在し、情報伝達に支障を生じた。

4) 情報発信について

① 住民への情報発信の迅速化（HP 更新等の担当をもう１名）

② 地区の避難所の開設状況の把握と情報発信

5) 排水対応について

① 排水樋門の地域への委託の検討

② 排水機場へ配置する職員の不足

6) 職員配置について

① 土木整備課での対応職員が不足したが、空いている人員を回してもらえない。

② 全員召集のタイミング

③ 待機人員の適正配置

避難所対応にあたった職員が多かったため、課題も多く寄せられました。
一方、避難所以外にも多くの課題があります。

（２） 中間報告とアンケート･組織内対話の協力依頼

課長会議で幹部職員に中間報告と対話協力依頼を実施した。依頼文書は以下のとおり。

令和２年９月 23 日　課長会議

人材マネジメント部会中間報告及び
アンケート・組織内対話等の参加協力について

今年度第２期生として、相川（総務課）、来城（財政課）、小林（税務課）が人材マネジメント部会に参加し、オンラインでの研究を今まで３回おこなってきました。

今年度は**「緊急時に効果的に対応できる自治体組織のあり方を考える」**が課題として与えられ、第１回「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み」、第２回「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事」、第３回「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を考える」を各回のテーマとして研究を実施してきました。また、今後のアクションプラン作りのために「ありたい姿（将来像やビジョン）」を私たち３人なりに次のように考えてみました。

・職員としての備えができている。
・様々な業務を経験できている 。
・担当している業務以外のことでも人ごとにしないで協力ができている。
・職員が被災時に参集できない場合も想定されるため、必要な業務の担当、バックアップ要員まで含めて想定ができている。
・組織として、ある程度の想定タイムラインを作成し、必ず実施するポイントをまとめておくことができている。
・タイムライン、実施すべきポイントから連携、人員融通の想定ができている。
・対策班ごとに訓練時の問題点洗い出し、改善を繰り返しおこなえている。

今後は、グループウェアのアンケート機能を使い全職員にアンケート（９月 30 日まで）を実施し、職位別の対話（10 月上旬ごろ）も併せておこなっていきたいと考えております。

また、人材マネジメント部会幹事から指導があり、町長及び経営層である町幹部職員（課長）と対話をし、それぞれの思いを踏まえた上でありたい姿を決め、その理想に向かってどのように職員が変わっていけば良いのかのアクションプランを作成していきたいと考えていますので、皆様のご理解とご協力をお願いします。

人材マネジメント参加目的

職員一人ひとりが、過去の経過を知り、現状を把握し、将来像やビジョンを見据え、自ら考え、実行し、成果を出し続ける組織になれるよう職員が変っていくことを目指しています

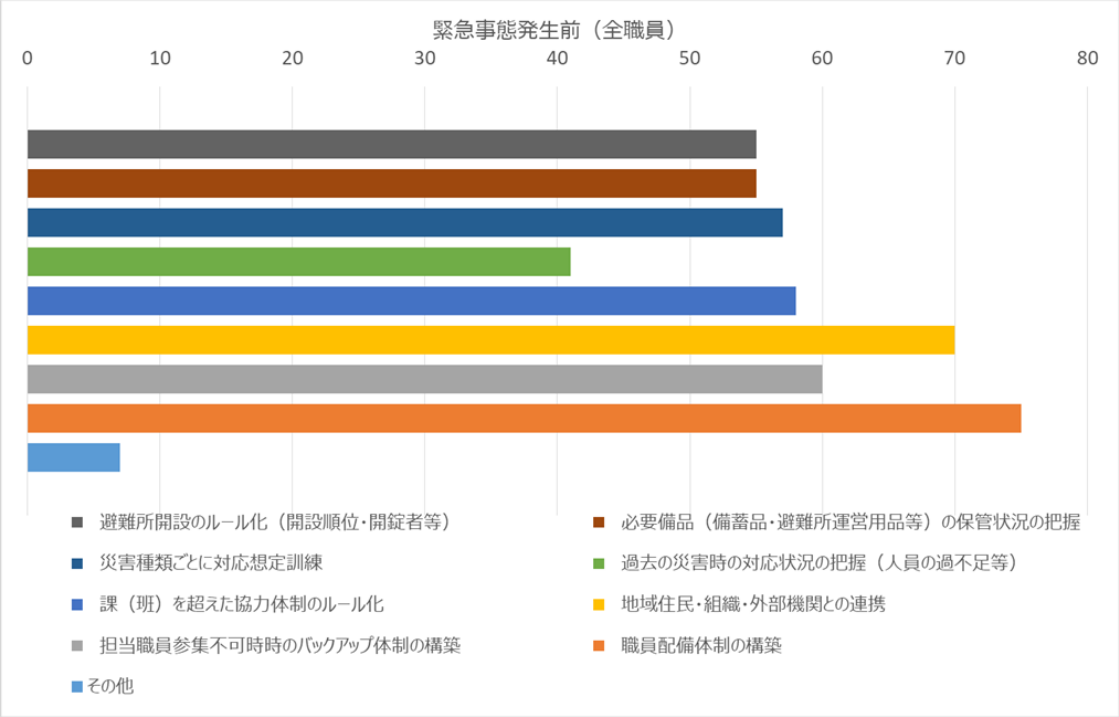
（３）全職員アンケート結果

『緊急事態時に効果的に対応できる自治体組織についてのアンケート』
調査方法　グループウェアを使ったアンケート
回答時期　2020.年９月
回答者数 125 名、調査者数 160 名、
回答率 78%

問 1．緊急事態に効率的に対応できる自治体組織に大切だと思うことは何ですか？

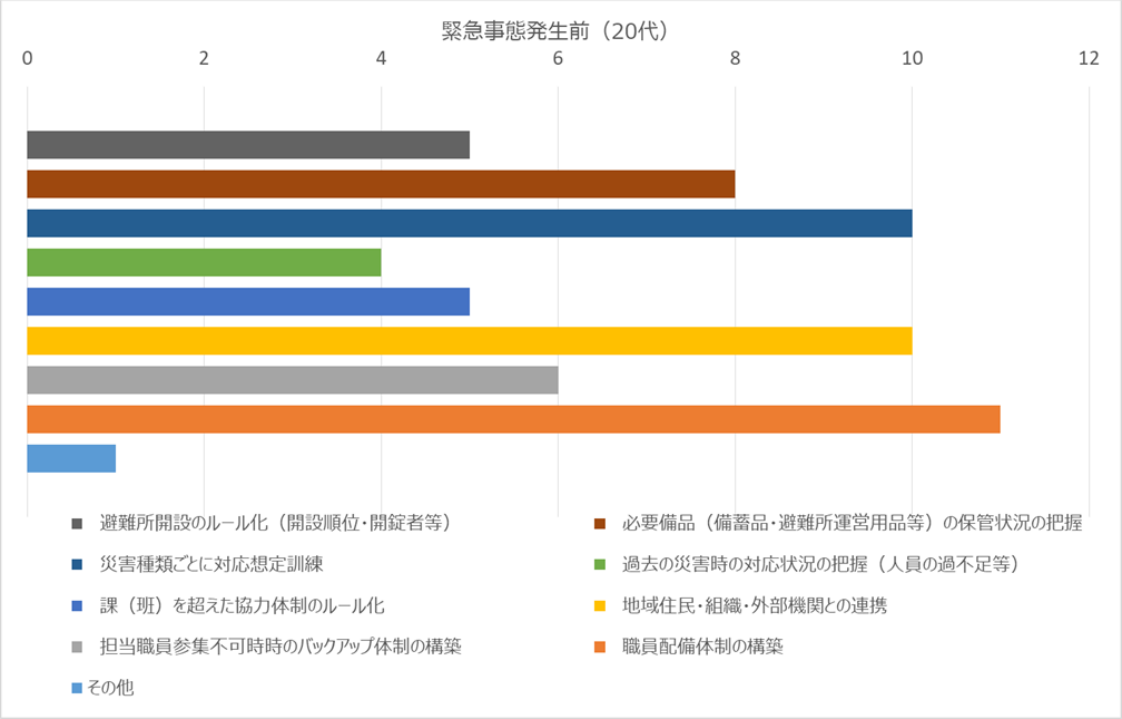
（１）緊急事態発生前（複数選択可）

（全職員　回答者 125 名）

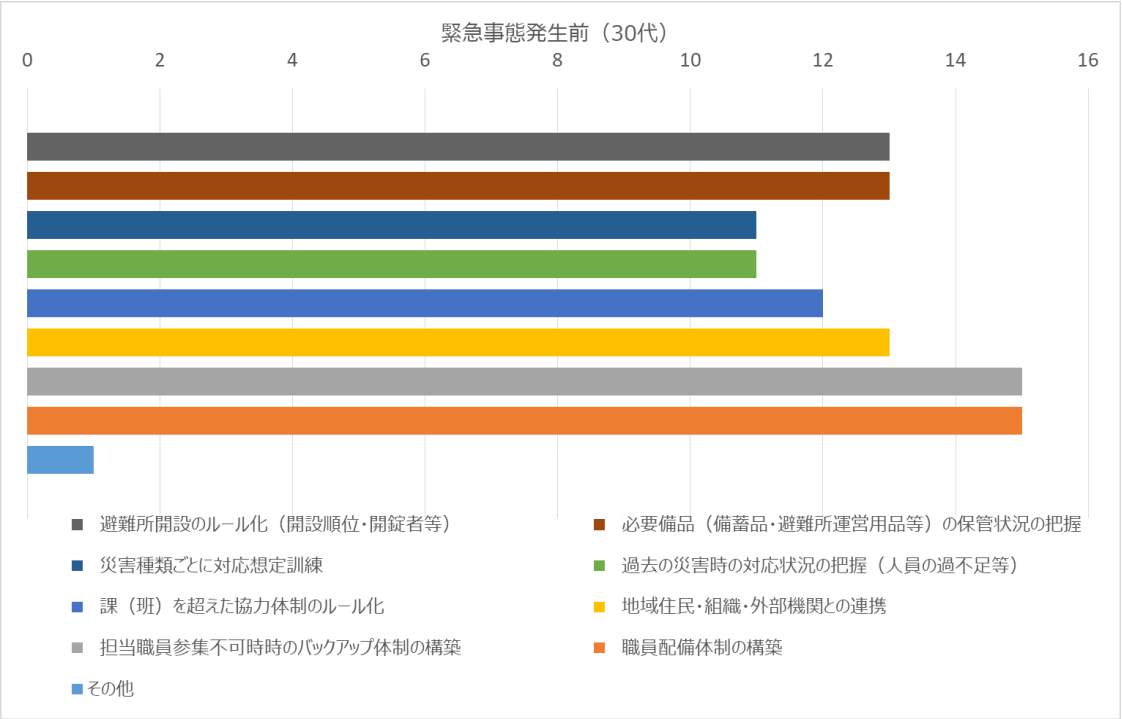


- その他の内容
  - 県・国・他の機関の支援体制の確認　受援体制の検討　大規模災害の場合住民主体で避難所運営が可能となる体制づくり
  - 職員の個人の備え(家族の安全確保、持ち出し品準備等)
  - 避難所開設・緊急時対応マニュアルの作成、ゴミ分別や収集方法のルール化及び住民への周知
  - 特に台風等においては住民等外部に向けた迅速な情報発信が重要
  - 職員全員が無事、家族も無事で、職務に専念できるよう準備をしておくこと

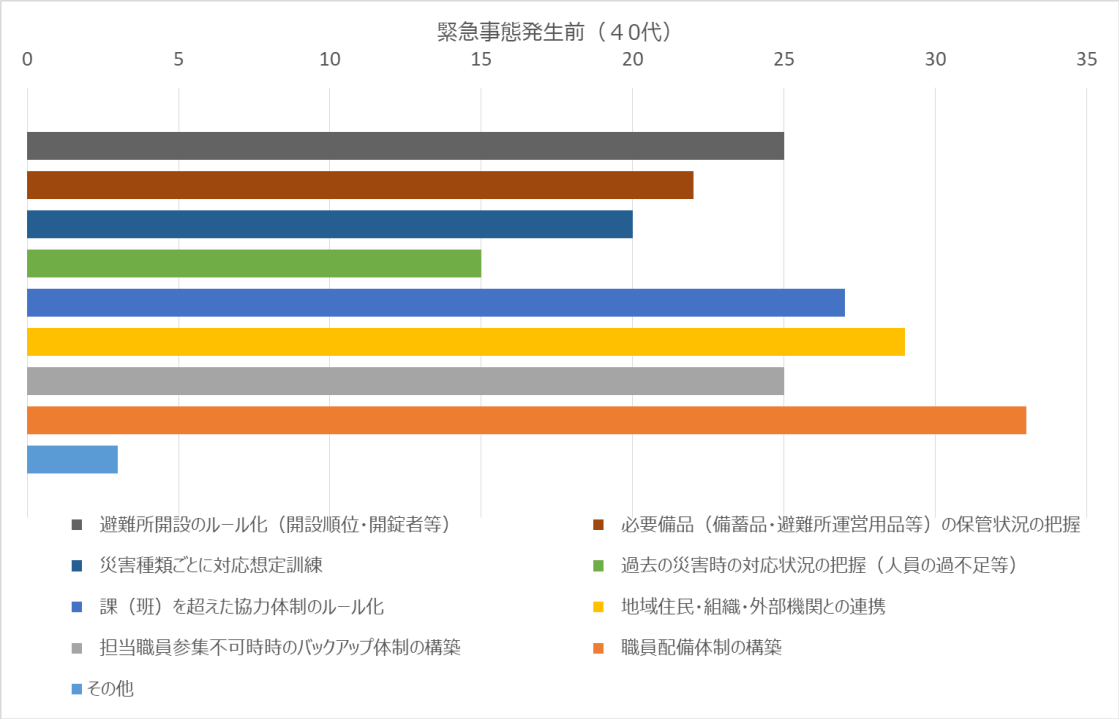
（20 代　回答者 18 名）



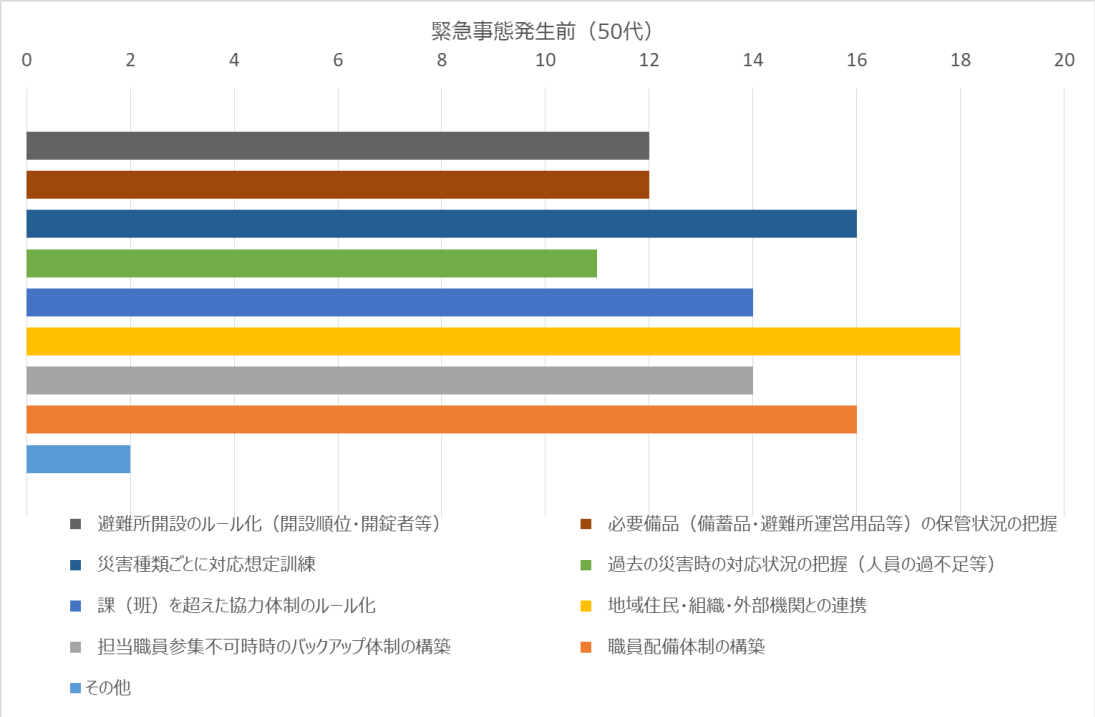
（30 代　回答者 30 名）



（40 代　回答者 51 名）

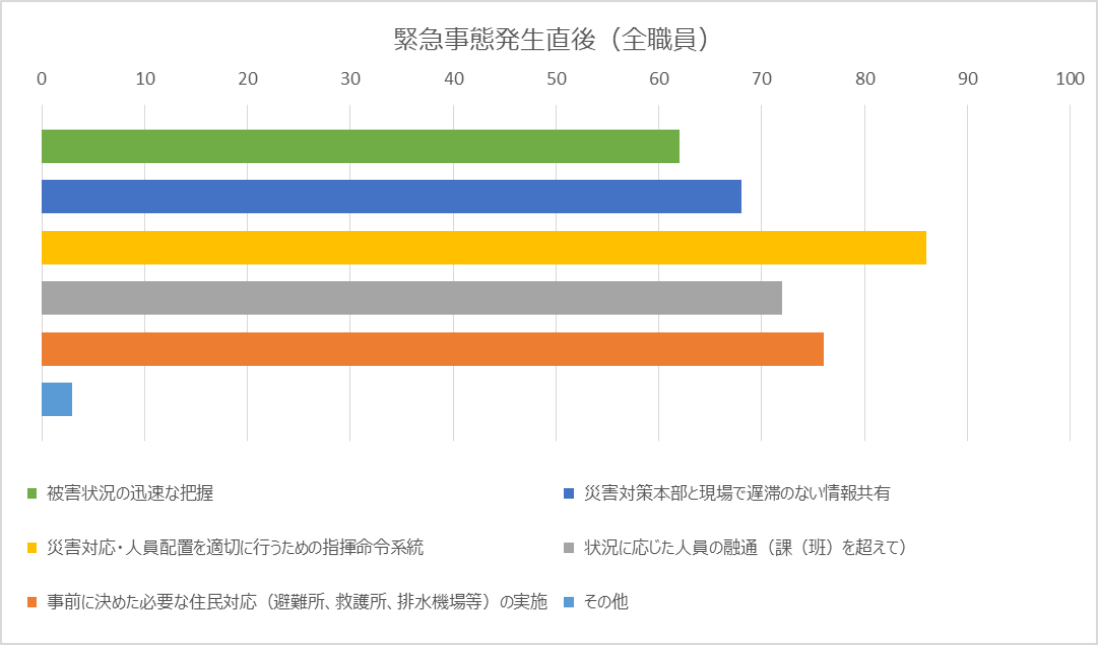


（50 代　回答者 26 名）



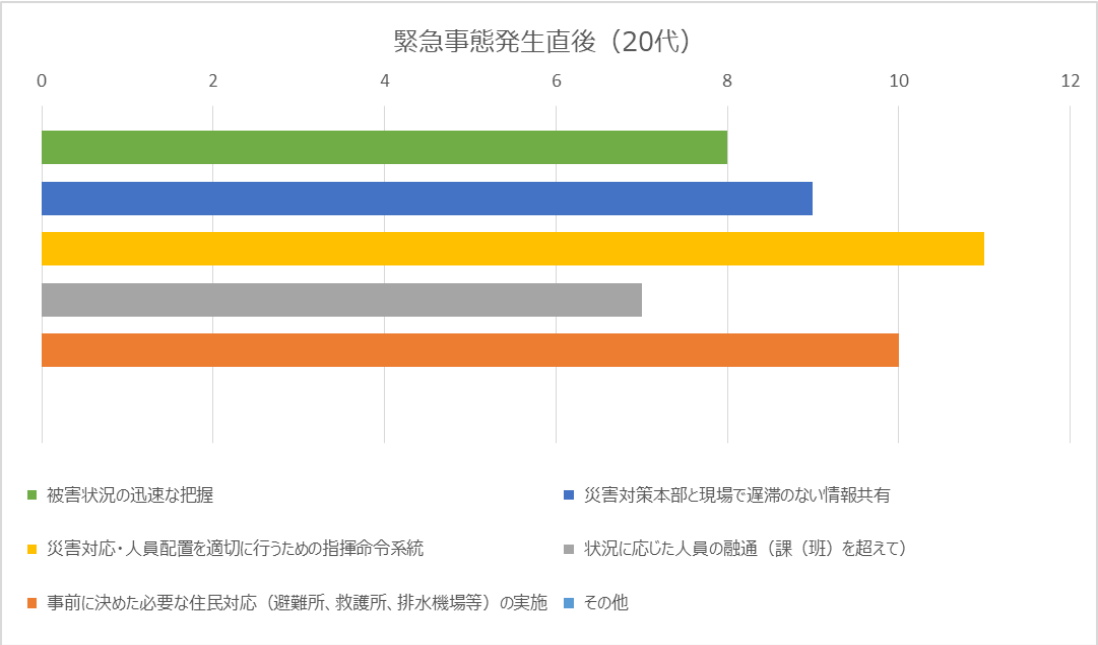
問 1．緊急事態に効率的に対応できる自治体組織に大切だと思うことは何ですか？
（２）緊急事態発生直後（複数回答可）

（全職員　回答者 125 名）

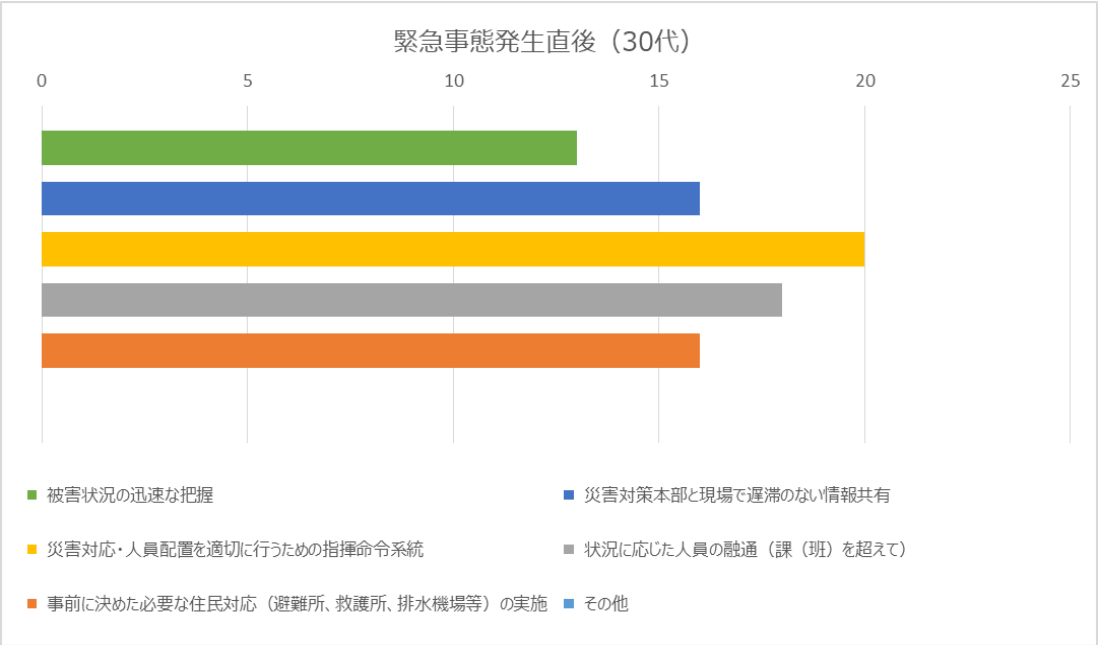


- その他の内容
  - 障害者・高齢者等の状況確認
  - 自身の安全の確保
  - 想定外も多い中で、職員が決められたことだけでなく臨機応変に活動ができること

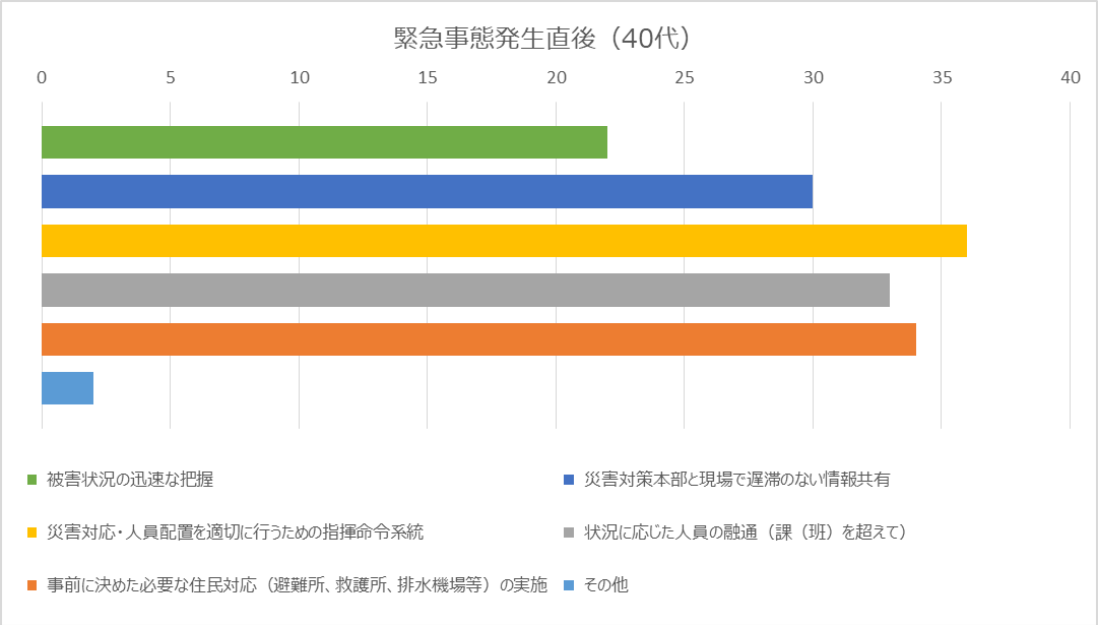
（20 代　回答者 18 名）



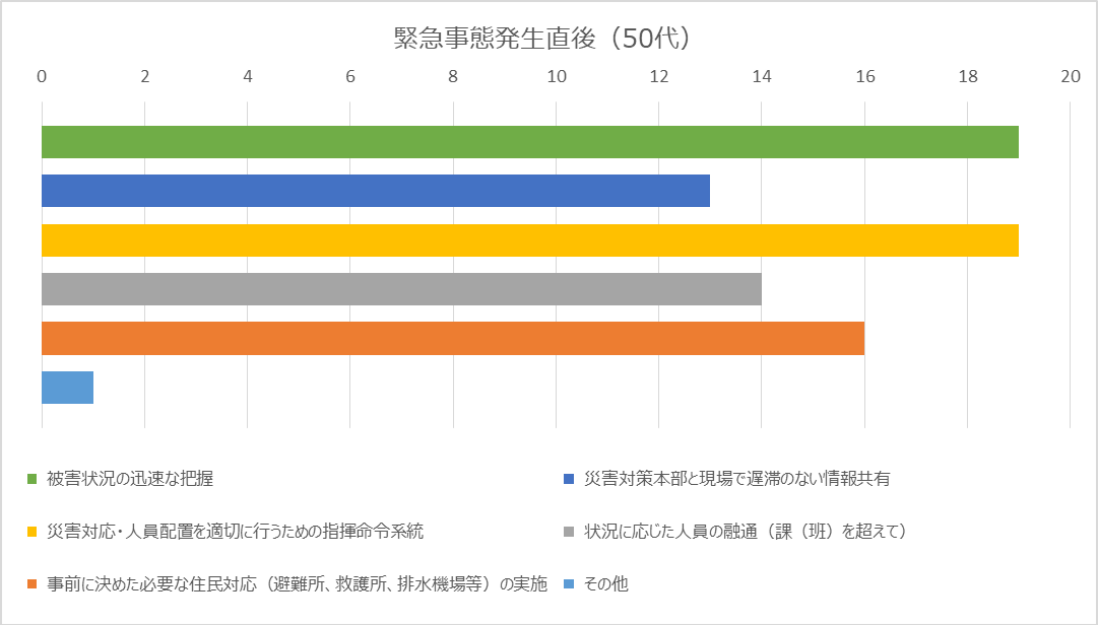
（30 代　回答者 30 名）



（40 代　回答者 51 名）



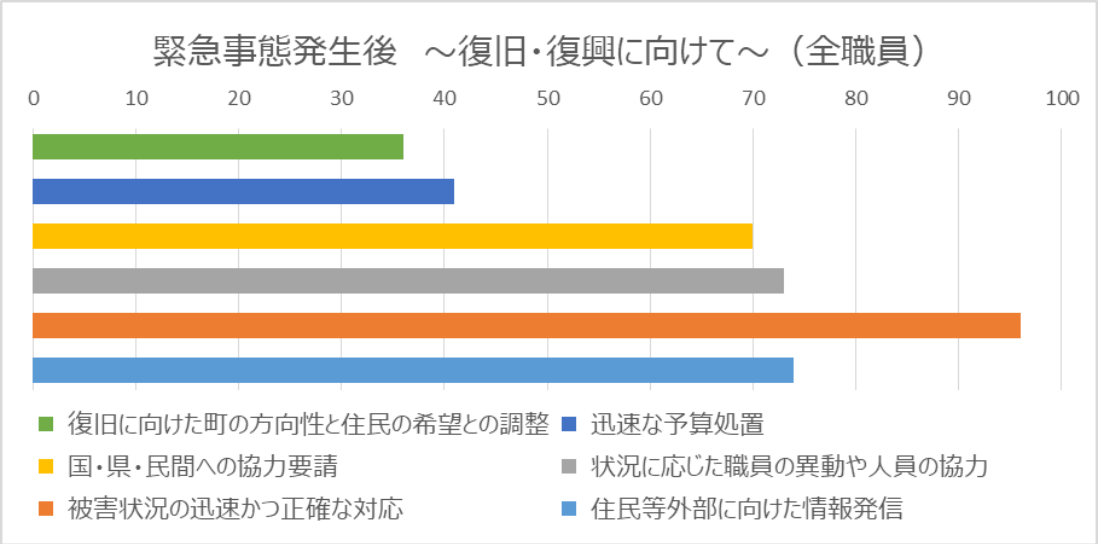
（50 代　回答者 26 名）



問 1．緊急事態に効率的に対応できる自治体組織に大切だと思うことは何ですか？

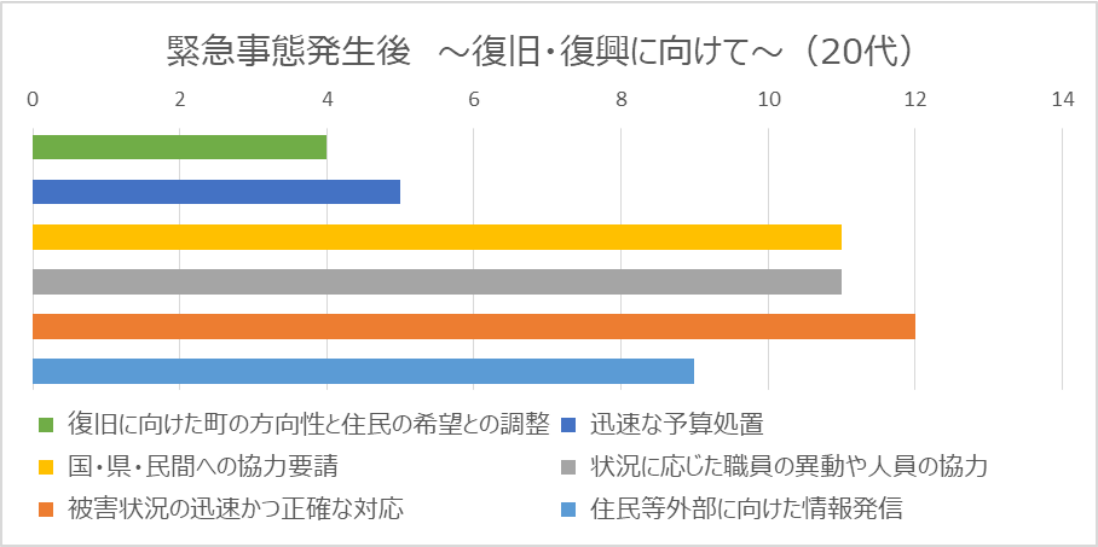
（3）　緊急事態発生後　～復旧・復興に向けて～（複数回答可）

（全職員　回答者 125 名）

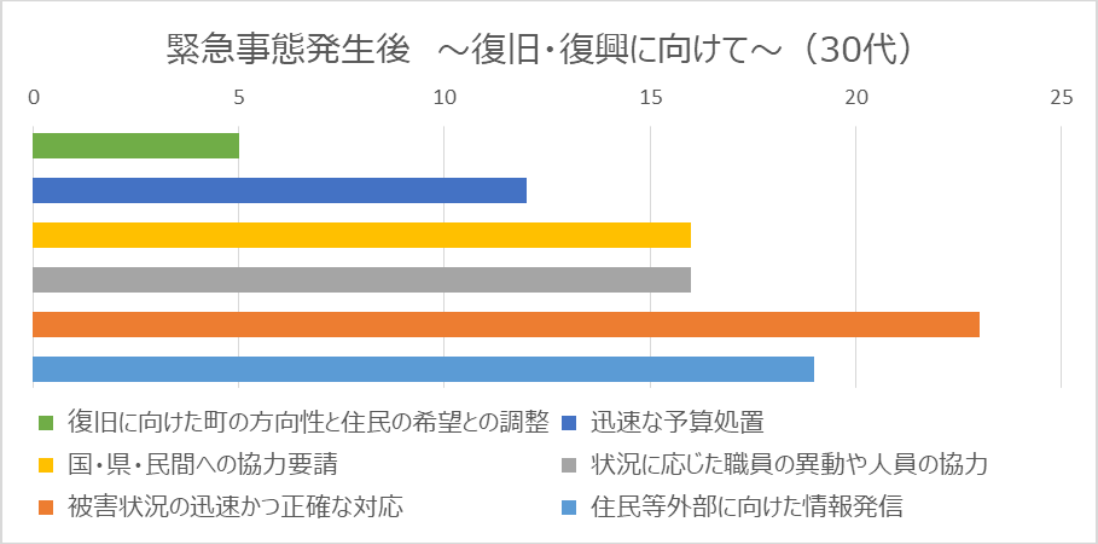


- その他の内容
  - 社会福祉協議会と連携したボランティア人員派遣の調整
  - 迅速な受援体制
  - 現場への写真撮影に行くのが困難な場合のドローン導入

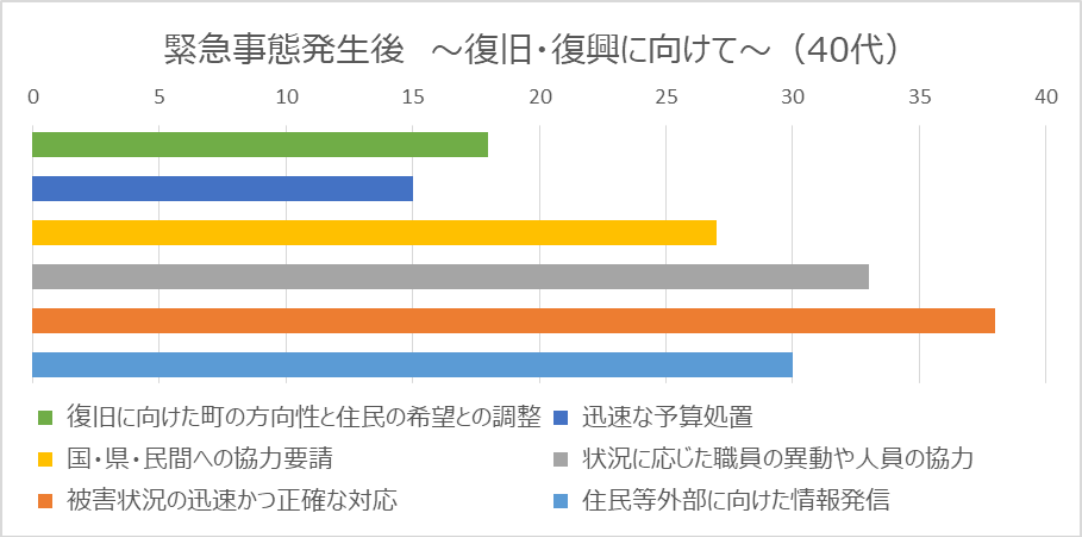
（20 代　回答者 18 名）



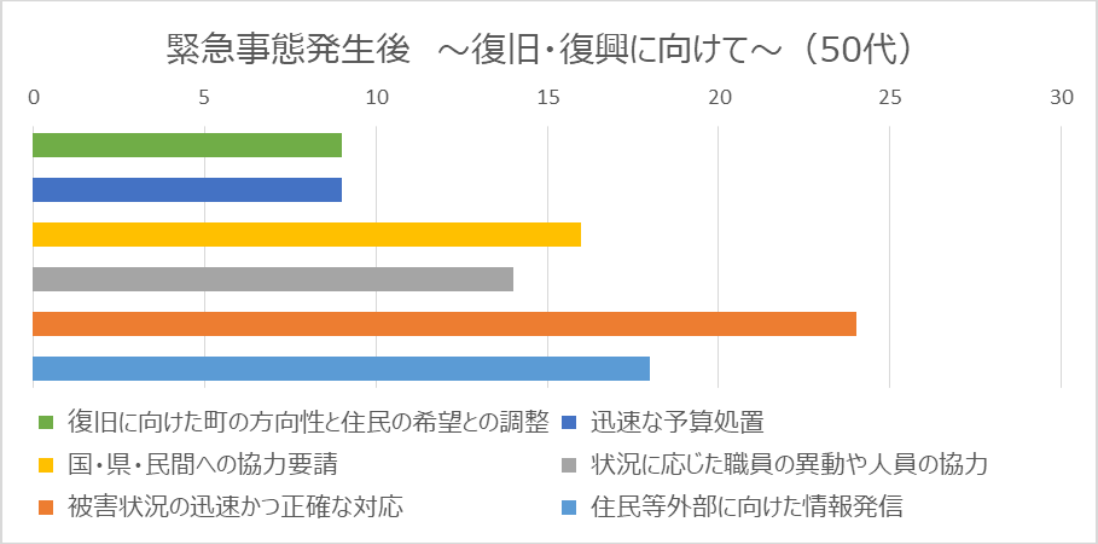
（30 代　回答者 30 名）



（40 代　回答者 51 名）

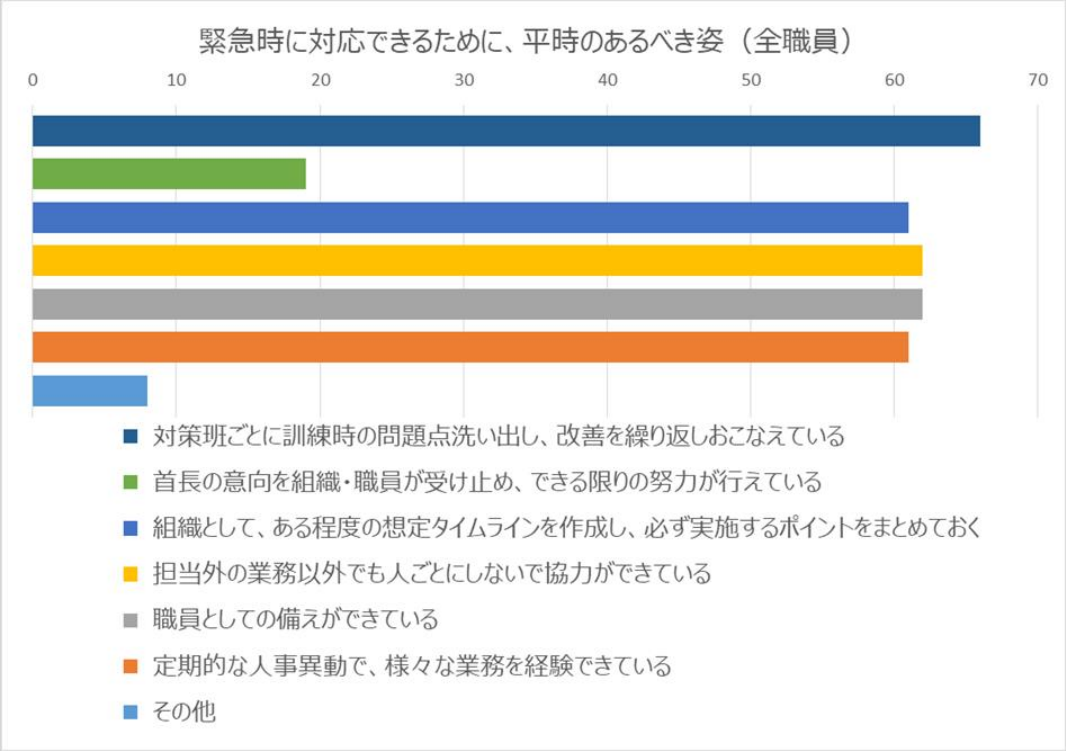


（50 代　回答者 26 名）



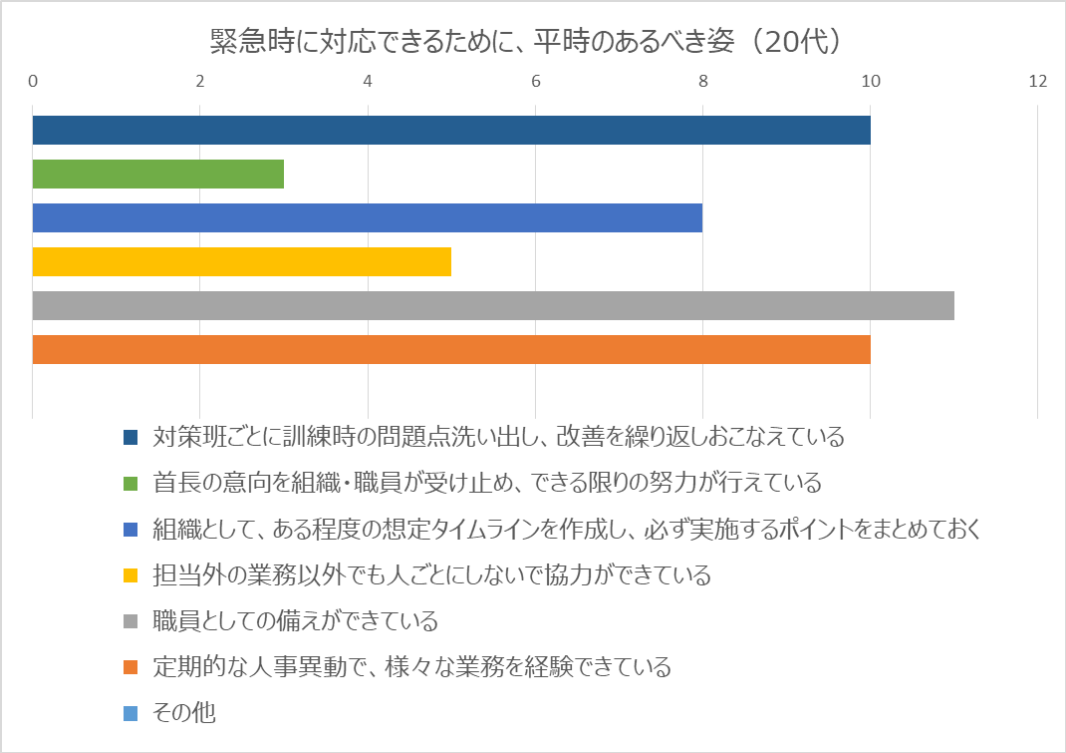
問２．緊普段（平時）から組織や職員がどうなっていれば、緊急事態にも効果的に対応できるようになっていくと思いますか？

（全職員　回答者 125 名）

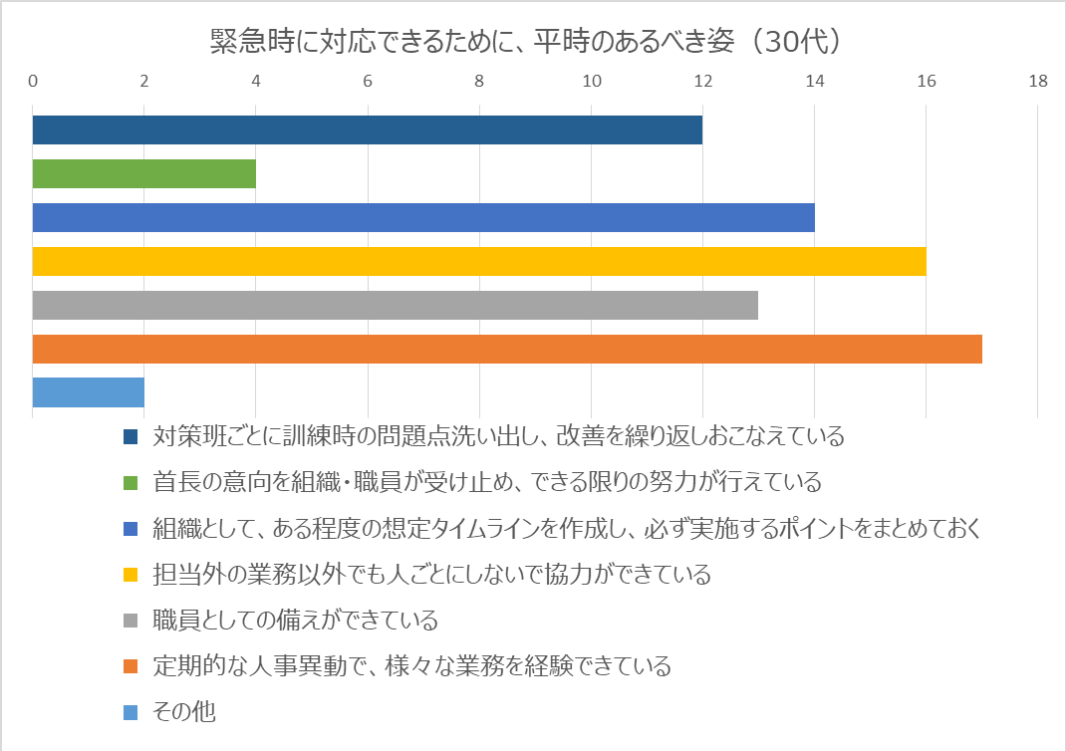


- その他の内容
  - 適正な人事が行われていないため仕事のかたよりが発生している部分が多い。下が上に指示している現状
  - 家庭での防災品の備え、本町内に居住すること
  - 災害時の基礎知識（救急法を含む）を体得できている
  - 組織内の情報共有を密に行う
  - 全職員の共通理解を高める。危機意識など
  - 職員自身の家庭の状況に合わせて、出勤可能になる条件など事前に検討できている
  - 職員同士が、ざっくばらんに話ができ緊急事態にも互いの意見や状況を把握できる関係性

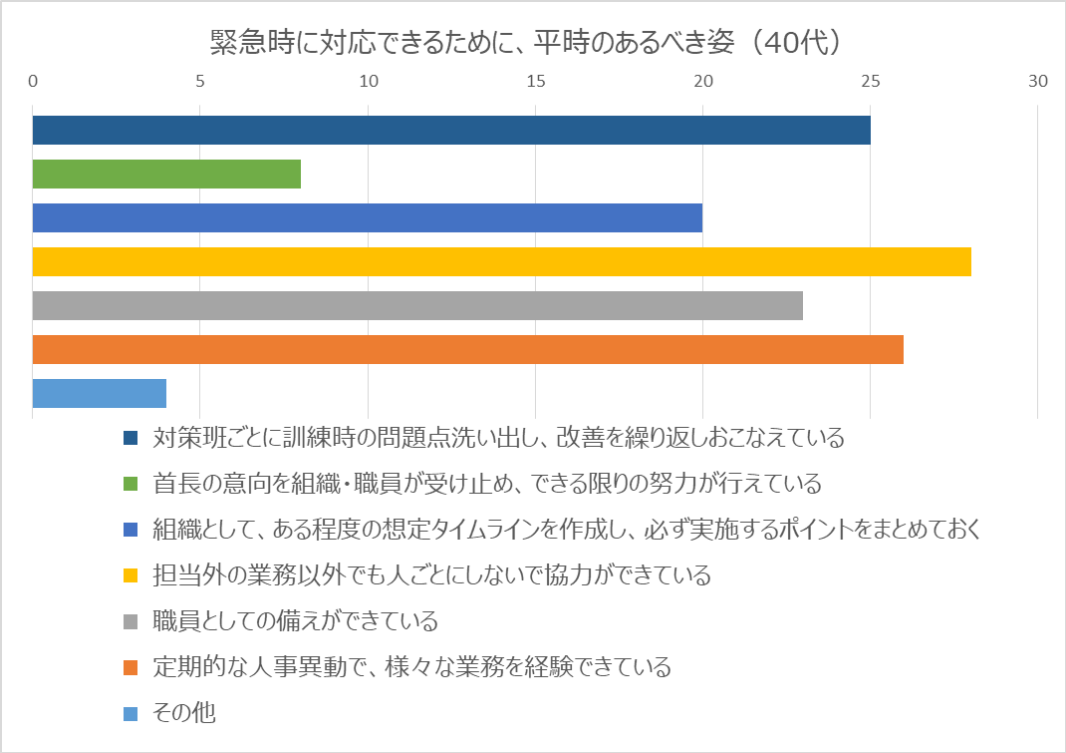
（20 代　回答者 18 名）



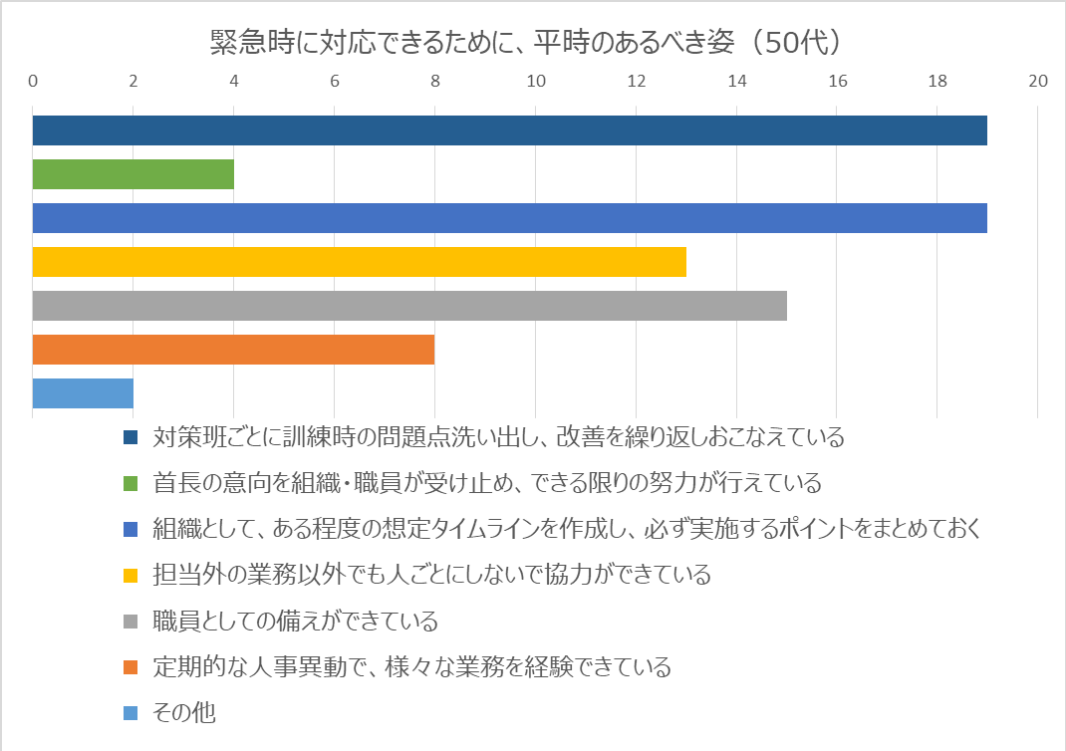
（30 代　回答者 30 名）



（40 代　回答者 51 名）



（50 代　回答者 26 名）



問３．　現状、市川三郷町は緊急時に効果的に対応ができる状態であると思いますか？
（全職員　回答者 125 名）

・できる状態である　　38 名（30.4%）
・できる状態でない　　87 名（69.6%）

『できる状態である』と考える理由

- 万全とは言えないものの、数年前よりは格段と職員の意識と準備レベルが上がってきているため（期待値も込めて）。
- 想定外のことが起こるのが当たり前なので、完璧に対応できるとまではいかないとしても、普段から避難所ミーティングや、リーダー会議等の開催、事前の課題調査、避難所の下調べ等、今、出来得る限りのことは実施できていると思う。
- 避難所班を筆頭に災害時にどうするべきかよく検討している。
- とは言い切れないが「できる状態ではない」と思ったから
- 緊急事態に備えて、という点で言えば、近年の政策秘書課を中心とした避難所対応に対する取り組み等を通じて、横のつながりが構築できつつあると感じる。
- 「効果的」をどのように捉えるかによるが、有事の際には参集できる職員のみでの対応となるが、ある程度は状況に応じた対応ができると考えている。
- 昨今は災害について少々過敏になっている気がしています。
- すぐ全員召集する流れが強く、それが必ずしも良いとは思いませんが、現在の召集状況・災害の程度であれば対応は可能かと思います。
- 防災訓練による避難所の開設や、緊急時の災害用備蓄はある程度保管されていると思うので、初動の対応はある程度できると思います。ただ実際に災害を経験していない方がほとんどなので完璧な対応は難しいと思います。
- 職員の防災意識は高く、住民も防災訓練や災害時についての行動を考えている人が多いと思います。
- 横のつながりができていると感じられます。できることだけを実践していくだけです。
- 定期的に訓練しているから
- 初動、その後の活動内容が整理されており対応可能であると思う。
- 緊急時の職員参集に関しては遅延なく行えているが、招集後の人員の適切な配備がなされていないように感じる。待機職員も必要であるが、人員を持て余すことがないように配置し対応していく必要があると感じる。
- 防災課の職員を中心にマニュアル作成等それぞれの課の役割が明確にされていると思います。しかし災害はいつ、どのような形で来るかわかりません。その時に迅速に対応できる様日頃から一人一人が意識を持って過ごしていきたいと思います。
- 避難所運営等定期的にミーティングを行い、情報共有や対応策等を検討している。
- 去年の台風 19 号時避難所の設営を行ったが、大きな問題等なく開設できた為。しかし、地震の発生により、電気等使えない場合は不安があります。
- ある程度できる状態であると思います。
- 政策秘書課が中心となり、避難所マニュアルを作成中であったり、防災訓練の際には防災課を中心に災害対策本部の一通りの流れを確認したりと実施している。
- しかし、有事の際には突発的な事象や想定外の事が多いと思うので対応できるか不安である。
- 幾度かの対応想定訓練を実施しているから。
- 正直、△です。
- 政策秘書課が避難所設営マニュアルを毎年ブラッシュアップしているので、ある程度の災害なら対応できると思います。しかし、防災アドバイザーの山下さん曰く「想定外」の災害が来た時には、現場は大混乱になると思います。
- どちらともいえない気がするが、どちらかといえばできるように思います。

- 「効果的」かどうかはわかりませんが、「緊急時」を災害と考えると、過去の台風、大雪、東日本大震災において、当町では最低限、新聞沙汰になるなどの大問題になるような事態にはなっていないような気がします。（とは言っても今後も想定外の災害等があるとは思いますので今度も改善・見直しは必要だと思いますが…。）
- 職員の意識が高いと感じます。
- 台風など事前に想定できるものに限っては対応ができる状態ではあると思うが、地震などの緊急時には対応できない状態だと思う。
- 訓練をしているから
- 改善点はたくさんあるかと思いますが、みんなで力を合わせれば対応できると思います。
- 昨年度の台風時にも素早く情報伝達がされていたからです。
- 行動している職員とそうでない職員の差が激しいから。
- 災害に対してＢＣＰが策定されているので、ある程度は対応が可能だと思います。しかし、これ以外の事に関しては上長の指示を仰がないと行動ができないと思います。指示を出すのが上長なのか、災害対策本部なのかを明確にし、素早く命令が下る環境を作ることが必要
- 避難訓練を定期的に実施し、チーム内での意思疎通ができている。
- 避難時に使用する施設の視察をして、被災時の具体的な動きがシミュレーション出来ている

『できる状態である』と考える理由

- 職員の緊急時の経験不足
- 避難所の収容人員不足
- いくら研修等があっても、一度経験してみないと危機感が感じられない人が多い。
- 責任感がある人が少ない
- 災害時は効果的に運用することは難しいので、役場任せにならないよう、地区でできることは行ってもらうように啓蒙していく必要がある
- 有事の際には、職員として、組織的にある程度の対応ができる状態であると思うが、災害時は公助だけでなく、自助及び共助が重要である。この点を町全体で考えてみると、職員・地域住民共に、災害に対する意識や備えに差があり、町全体の防災力の観点からは、効果的な対応力を改善し向上できる部分があると思うため。
- 個々の温度差があるため。
- 大規模災害による被災が近年ないことから、経験値がない。
- 十分な訓練や検討がされていないため、現状把握やマニュアルの整備が十分とは言えない。職員間で意識のばらつきが感じられるため。
- これまでの訓練、災害対応の経験により、ある程度の対応はできると思うが、それでも想定外の大規模な災害が発生した場合、効果的に対応ができる状態にはまだなっていないと思う。もっと災害対応の見直しや訓練を繰り返し行なって、いざと言う時に的確な行動ができるようにする必要がある。
- 自分自身がまだいろんな災害対応に順応していないため。
- 災害状況（震災、大雨など）に応じた訓練回数が少ない。
- 役割がはっきりしていない。待機職員が多い
- 大きな被害がなければその日、翌日ぐらいで対応が終わるが、大きな被害があった場合で対応に数日かかる場合は、効果的な対応には職員の休息も必要と思われるので、とりあえず集まれではなく、ローテーションで対応できるようにしたほうが良いと思う
- 具体的な訓練ができていない。緊急時に全職員を参集することは困難であると思う。少人数で対応できるマニュアル作成と訓練をしていかないと厳しいと考えられる
- 緊急時に効果的に対応するには役場の全課の仕事について大まかに知っていないといけないと思うが、現状そのような機会がない。やってはいるが、新人研修の時にやっているだけで入庁していない段階でやるのは無意味だと感じる。入庁５年後くらいに改めてやるのが望ましい
- 対応ができる状態であるべきことが必要だと思います。ただ、災害の程度に応じて想定ではどちらとも言いきれません
- 普段から心がけていても、準備していても、「効果的に」は難しいと思うから。
- 避難所運営等定期的にミーティングを行い、情報共有や対応策等を検討している。
- 各課や班を超えた人員の配置がスムーズにできないと思われる。

- 地区名、施設の場所、河川・道路の路線名を知らない職員（幹部や中堅職員でも）が相当数いるため、情報収集や物品の配送・避難者の移送などに支障を及ぼすと思われる。
- 訓練が不足していると思う
- 幾度かの対応想定訓練を実施しているから。
- 【休日・夜間】防災 BCP にも集約されているとおり、緊急災害時の参集は最寄りの庁舎となっている。実災害時にも最寄りの庁舎への参集が基本となると思われるが、そこでの職員配備体制については、明確に決められていない。
- 【日中】六郷支所など女性職員が多く、緊急的な対応(倒木処理・土嚢づくり及び配置)など、時間を要する可能性がある。また、避難所が開設された際には、専門職はそちらに配備されることになるので、人員減少となることが見込まれる。
- それぞれの点が組織全体として線になっていない。他が何をしているかわからない
- 緊急時に誰かがやると思っているため切羽詰まっていない
- 必要備品（備蓄品・避難所運営用品等）が少ない
- 災害対応については、ミーティングの立ち上がりがあり検討が進んでいることは、すばらしいと思います。ですが、職員全体の理解としては、今からだと思いました。台風等予測のできる災害については、よいとしても大規模災害への対応は、まだまだ課題も多く検討が必要だと思います。また、個人の準備や意識は、まだ発展途上にあると思います。
- 避難所の開設等の課題・検討事項が多く、いつまでに何を整備する等の目安が職員に見えてこないため不安がある。
- 緊急時の参集等にあたり、個々での備え、意識が万全ではないと感じられるため。
- ある程度の訓練や対策をとれているがイザ実際に起こった場合の動きがぎこちなく感じる。常に住民と連携した訓練を行うべきだと思います。（防災訓練時の住民との共同訓練等）
- 緊急時に積極的に対応していきたいが、全体訓練への参加が十分でない、また自身の理解が不十分のため対応に不安がある。
- 災害においての防災意識の違いがあると思う。
- 定期的に緊急時の対応訓練は必要だと思う。
- まだまだ、想定出来ていない事が多くあるのではないかと思う
- 人員不足が想定される。
- 経験不足とマンパワーの不足
- 先日の防災訓練では、六郷町民会館で避難所設営と福祉避難所を開設することになっているが、避難所設営班と福祉避難所班で別々で訓練を行ったため、コロナの疑いのある方や障害のある方が避難所に来た際の福祉避難所との連携が想定できませんでした
- 災害が来る前に洪水、地震等の様々なケースを想定した避難所開設訓練でこうした問題点を洗い出していって、慌てている中でもマニュアルをみれば対応できるようなマニュアルの整備がされていないと緊急時の効果的な対応は難しいと思いました
- 正解はないので難しいと思う。
- 情報伝達が遅く上手くできていない。状況にあった職員の体制が整っていない
- 去年の台風を受け、危機感を持つようになったと思うが、不安でしかない。緊急時に平常心を保つことができ、不慣れな仕事を自分も含め、全員ができるか？
- ある程度の規模の災害を経験した職員が少ない。（近年本町では、規模の大きな災害が発生していない
- 東日本震災時を経験している職員いるにもかかわらず、震災時の対応の良否が判断できていない。
- 過去の台風や大雪の時の対応を見ていると、状態は変わっていないと感じる
- 現場レベル（報告）と対策本部レベル（集約、指示）の温度差を少なくする事も大切かと。例；現場ではこうした（対応の）方が良いという報告をしても、対策本部からの指示は異なり改善しないケースもあるのではないか。
- 市川三郷町は、規模(面積)から考えて、河川や山間地を多く有している町と考えらます。職員数も、通常業務を想定した定員管理上は適当な数だと思えるが、多岐にわたる災害の種類や範囲を考えると、現状の職員数では不足だと思います。 さらに、避難所とする施設も浸水想定区域外の施設が少なく、収容能力がな

いことから、大規模豪雨災害などには、対応しきれないのでは、とも感じています。

- 職員としての備えができていない。
- 緊急事態の種類にもよるだろうが、自分自身が家庭を 1 番に考えているため、職員招集に応じているかがわからない
- 台風 19 号程度の緊急時では対応が可能だと思いますが、震災となると経験者もいなければ参集できる職員も何人になるかわからない状況ですので対応ができるかできないか判断しかねる。
- 緊急事態発生に対して万全な準備（効果的な訓練）ができていないため。
- 私自身で考えてみると、入庁して以来大きな災害等の緊急時を経験していないため、効果的な対応を実行できるかどうかに不安があるためこの回答を選びました。ですが、できる状態にしていかなければならないという思いはあります。しかし、まだ手探りな状態です。
- 町民の方たちが職員を怖がっている→「担当課の職員が怖くて直接話ができないから、代わりに話をしてほしい」という町民の方たちがいらっしゃる
- 職員間のコミュニケーションがとれていない
- 職員同士の人間関係に問題がある
- 町民の方たちに対しても、職員に対しても、思いやりや優しさがない
- 組織として、今でさえ協力し合ったり助け合ったりすることができていないのに、緊急時にそれができるとは思えない
- 現在の職員の意識として、それぞれの災害に対する備え等まだまだ低い状況にあると思う。職員一人一人の意識を変えていくことが必要であると思われる。
- 人員及び担当業務に偏りがあり、有事に想定している対応ができないと考えられる
- 班編成は課を単位とするのではなく、対応業務に対応できる人数を配置すべき。特に六郷支所は人数が少なく本庁から離れているため、孤立することを想定して人員・備蓄の配備を。
- 自分が所属している班以外の業務について具体的に何をしているのかが分かっていない職員が多いと思われるため。
- 少しずつ改善はされてきているが、まだ効果的に対応できる状態ではないと思う。
- 正職員では対応ができていない課もあると感じます
- 有事の際は、職員が対応できないことも考えられますので、会計年度任用職員も含め検討を進めてはどうか。（施設の多くは、会計年度任用職員を配置しているので）
- ほとんどの職員が、未経験なため、対応は困難を極めると思う。
- 台風、雪害の対応とは異なるため、平時からの備えが必要だと思います。ある程度はできると思いますが、紙面上の理解と実際の状況、想定外の状況等が起こりうることは十分に考えられます。その状況に対応できる、また順応できる知識、経験が必要だと思います。
- 常に訓練、研修、協力体制を備えておくことが必須だと思います
- 組織としての準備は十分でも、個々の意識、知識が大切になってくると思います。
- 昨年度の台風 19 号程度の被害であれば対応できる状態だと思うが、本庁舎や避難所などが、水没や倒壊するほどの被害を想定した場合は、効果的に対応ができる状態ではないと思う。人員や物品や場所など、本町だけでは対応できない。
- 避難所運営などのマニュアル等について今、話し合っているところですが、まだ決まっていないことも多くあると思います。意識としては高まってきていると思いますが、まだまだ個人差があり、今後に検討していくことも多くあり、効果的に対応できる状態とは言えないと思います。
- 現在、避難所や福祉避難所のマニュアルを作成中。また、福祉避難所の備品・消耗品等の購入計画中である。福祉避難所の見直しを行った時点で、購入を行っていく。
- 効果的な対応とはどこまで指すか。緊急事態で混乱する中、完璧な対応は不可能と考えるがどこまでを基準とするか。
- 避難所ミーティングや防災訓練を通して、様々な状況を想定し準備が進んでいると思いますが、アンケートの結果を見ると、職員の中でも意識の差があるようなので、さらに一人ひとりが危機意識を持って取り組んでいくべきだと考えたため。
- 避難所で使う備品について、具体的な取り決めが欠けているように感じています

- 昨年の 10 月台風の際に六郷町民会館に避難所を設営したのですが、設営班の職員が六郷支所に備品を請求し避難所で消費するということがありました。緊急時だったので承諾しましたが、いくつかの備品が紛失し未だ返ってきていません。住民に避難の際は必要なものを持参するよう周知していますが、設営班にも用意できる備品は自分達で搬入するという意識が必要だと思います。
- 緊急時に対応する担当課の人員が少ないと思います。
- 防災課については、若手職員の増をお願いし、専門機関への研修等の参加をお願いします。
- 通常勤務中に緊急事態が発生した場合、勤務場所によって動ける人数にばらつきがあるように思う。
- 縦割りが強く、責任の押し付け合いの部分もある。
- やるべきことの優先順位付けをおかしいところがあり、防災計画(地域防災計画ではなく根本的な対応)の見直しが必要
- 災害の長期化(台風で 3 日間出勤等)の想定もほぼされておらず、一部の負担が大きくなっており、課の関係ない人員配置等の見直しを考えてほしい。
- 対応時に人員不足の現場への適切配置が課題と思われます。
- 本庁舎・分庁舎、男女比、担当課等の差による対応時における人員不足
- 今年度行った避難訓練において、いくつもの課題等が上がっている状況にあり、これらすべてが解決している状況とは言い難いため。
- 様々な機関で検討は進められてきてはいますが、担当課としてもまだ物品の準備、保管場所等からの検討が必要であり、現在、緊急時にすぐに対応ができる状況ではないと焦りがあります。
- 大規模災害での対応が厳しいと思う。
- 担当の垣根を超えた対応が大事だと思います。
- 緊急時に組織がどのように動くのか、職員一人ひとりがどのように動けばよい（動くべき）か把握できていないため、漠然とした不安があるのではないかと思います。自分がどのように動けばよいかを理解し、職員同士が連携することで不安を減らすことができると思うので、様々な想定の中で動きの確認をすることが大切だと思います。
- 一つずつ不安を取り除いて対応スピードが上がっていくことを目指すのが良いと思います。
- 職員が混乱していると思う。町民に対して対応しなければならないが、効果的に対応できるかは難しい
- 検討段階のものが多いため、もしも今災害が発生した場合は、戸惑ってしまい迅速な対応ができないと思う
- 昨年の台風災害の際は、多くの職員を招集したが、結果的に来ただけで役割を持てない人もいたように思いました。今年度に入って、地区ごとにチームを作ってそれぞれ訓練を行うことで昨年よりも効率よく動けるようにも思えますが、実際に災害が発生してどのように動けるか想定しづらいので、現状はうまく動けないかなと思います。実際に避難所を見て何回か訓練をこなし、災害の程度で招集する人数をあらかじめチームごとに決めておけば、実際に災害が起こっても、みんなが役割を持って効率よく避難所を運営できそうかなと思います。
- 災害を想定した訓練が十分にできていない。実際にチームを組んでいるが、発災時にチームで役割分担を行い活動できるか不安がある。⇒不安があるということは、準備が十分にできていないということだと思う
- 災害規模にもよるが、大規模災害対応時に職員の数、避難所の広さが不足するのではないかと思う
- 避難所によって対応が変わるところがあるので、避難所ごとのマニュアルが必要だと思います。
- また、昨年度の台風時に避難所開設に関しての情報が錯綜していたため、命令系統を明確にすべきだと思います。
- 緊急時にどのような行動をすべきか、最低限抑えるべきポイントは何かについて、理解が不足しているため。
- 職員が被災した時に対応ができる人員配置かどうかわからない。
- 自身が被災した時や、町外に住んでいる人もいるので、必要人数が集まらす、若年の職員しかいない時などは、判断や対応が難しいのではないかと思う。
- 効果的に対応できるか、不安な面が多いです。

（４）若手職員学習会の実施

課長会議で若手職員研修の実施と事前説明について実施した。依頼文書は以下のとおり。

令和３年２月15日

所属長　各位

総務課長

若手職員業務把握研修および事前説明会の実施について(依頼)

このことについて、来年度、業務経験が浅い若手職員(保育士を除く 35 歳以下)を対象に「若手職員業務把握研修」を予定しています。

この研修はそれぞれの課でどのような業務を担当しているかを改めて認識してもらい、役場内の多岐に渡る業務を把握することで、町民からの問い合わせや緊急時でも、さまざまな業務に対応できるような職員を育成することが目的です。

また、この研修の講師自体も若手職員自らが務め、所属する課の業務を再確認することも狙いとしています。

つきましては、この研修の実施にあたり事前説明会を次のとおり開催しますので、対象職員の出席及びご配慮をお願いします。

■事前説明会

【日時】令和３年３月19日（金）　グループ①　10時00分~10時30分
　　グループ②　10時45分~11時15分

【場所】本庁舎１階 大会議室

※対象者にはグループウェアの回覧で改めて周知します。

担当 総務課庶務係　相川伸也(内205)

若手職員業務把握研修 内容

・別添名簿のとおり若手職員を２班に分け、それぞれの課でどのような業務をしているかを学習する。
・研修時間は各回30分。
・講師も若手職員自らが務め、自分の係はもちろん課の業務内容を説明する。
・同じ課に若手職員が複数いる場合は、手分けをして説明する。
・若手職員が所属していない課の業務内容の説明は、所属長が行う。

※研修予定日（１年をとおしてすべての課の業務を学習する）

①4/6　②4/20　③5/18　④ 6/8　⑤ 6/22　⑥7/ 6　⑦7/20　⑧8/10　⑨8/24
⑩9/7　⑪9/21　⑫11/9　⑬12/7　⑭12/ 7　⑮1/11　⑯1/25　⑰2/ 8　⑱3/23