早稲田大学マニフェスト研究会
人材マネジメント部会
2020 年度　共同論文

福島県郡山市

第 4 期　研究生

市民部市民・NPO 活動推進課　　若穂囲　富江

建設交通部建築課　　松平　大輔

総務部防災危機管理課　　荒川　美里

目　次

1　はじめに　1

2　１年間の取り組みについて　2

2-1　第１回研究会……2
2-2　新規採用職員アンケート……4
2-3　第２回研究会……4
2-4　管理職アンケート……6
2-5　第３回研究会……6
2-6　マネ友と対話①……8
2-7　部長職ヒアリング……10
2-8　第４回研究会……10
2-9　マネ友と対話②……12
2-10　第５回研究会……12

3　アンケート結果　14

4　成果　22

5　今後の展望　23

6　おわりに　24

7　付記　25

1　はじめに

「早稲田大学人材マネジメント部会」への派遣を命ぜられ、「楽しそう、不安、大変…」３人の様々な思いが交差するなか、「オンライン」での研究がスタートした。

例年、テーマの選定から始めるが、今年度のテーマはすでに決まっており

「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織のあり方」

であった。令和元年東日本台風の業務を行っていた私たちにとっては「今の郡山市を見つめ直すにも良い機会ではないか」と、手探りではあるが研究を始めた。

１年後は、どんな学びがあるのか、どんな成果を挙げられているのか、私たちは成長できているのか…。

「楽しかった。もっと研究を続けたい。こんなに意識が変わって仲間ができた。」と喜んでいる姿をイメージし、ありたい姿に向かって研究したい。

A SAFE COMMUNITY

セーフコミュニティ郡山

2　１年間の取り組みについて

2-1　第１回研究会

　初めてのオンライン研究会。
「新型コロナ感染症対策に関わる自治体の取り組み」について調査する事前課題が与えられた。職員の取り組み、組織の取り組み…。

①事前課題について山形県鶴岡市（ペア自治体）と意見交換

提出した事前課題

　郡山市は比較的早急な対応ができたと思う。特に所属部署レベルの取り組みでは、既製品の納入を待つことなくパーテーションを自作するなど、身近な出来ることから行っていった。

②幹事団より（その１）

本部会の基本的考え方は次の４つ。

・立ち位置を変える
　…言った側になって考えてみる。
・価値前提で考える
　…理想。目標。総合計画や個別計画。
・一人称で捉え語る
　…自分事として捉えることで、
　　俺の仕事じゃない感をなくす。
・ドミナントロジックを転換する
　…思い込みを捨てる。
　　前例踏襲はいい事だけなのか？

そして一歩踏み出す勇気を持つ。

緊急事態に陥った時、役所に求められるものは様々。臨機応変さ、スピーディーさ、住民目線に立った説明、トップの決断力、現場の声…。自治体の規模によっても求められるものは変わり、また役所内でも職員間の仕事負担に格差が生じる。平常時では考えられない様々なことが起こりうる時、自治体組織としてはどんなものが理想なのだろうか。

その理想が「目指すべきポイント」であり、そこに到達するために「現在地（現状）の把握」がとても大事。職員同士でも個人で考え方も違うし優先順位も異なるので、お互いを否定せずに話し合いのうえで、現状把握や目指すポイントの決定を行わなければならない。

③塩尻市と意見交換

【組織の現状把握はどう取り組んだらいいのか？】について意見を交わした。

水面下の動きや過去の経過も知っておいた方がいいので経験年数が多い先輩方に聞くのも大事だし、異動してきたばかりの新鮮な視点も必要な場合もある。職場内のオープンな会話が重要。自分以外の職員とも問題やゴールを共有することで、組織としてのベクトルを再確認できる。現状の課題を洗い出すことでワークシェアできることもあるかもしれない。

④幹事団より（その２）

話し合いに遠慮は不要！いろんな視点がごちゃごちゃ出るほど面白い気づきが生まれる。
現状把握を行う手段として職員アンケートやヒアリングを行うといったことが挙がったが、聞く側は「具体的に何を聞きたいのか」「何のために聞くのか」「聞いてどうするのか」など、明確なものを持っていないといけない。

⑤山形県鶴岡市（ペア自治体）と意見交換

【より良い現状分析を行うために、第２回研究会にはどんな状態で参加したいか？いつまでに、何にどう取り組むか？】について意見を交わした。

現状分析をするにあたり、新たにアンケートやインタビューを行うのもいいが、これまでの蓄積データもいい武器になるのでは。鶴岡市人事課で行っているグッジョブカード（いい面）、職員労働組合に寄せられた意見（悪い面）など。

思っていることや疑問点を共有して他人事じゃない感を出すのは、どの組織でも大事だ、という共通見解を持ち、第２回目の研究に向けて事前課題に取り組むことになった。

ZOOM での開催風景

2-2　新規採用職員アンケート

新規採用者 53 人にアンケート調査を実施（回答率 100%）

テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員のあり方」

結果は 14 ページに掲載。

2-3　第２回研究会

①幹事団より

郡山市メンバーはじめ、まだドギマギしている 2020 年メンバー。対話ってどうしたらいいの

だろう。そんな中、幹事から今回のグランドルールを提示される。

・自分と違う意見に耳を傾けること
・積極的に発言すること
・深堀りに導く質問をすること

このルールを胸に、取り組んだ事前課題の発表からスタートする。

②事前課題の発表

テーマは【「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことと優先順位】について。郡山市の考えは次の通りとなり、様々な市町村と意見交換を行った。

【大切なこと】
・トップ（首長）の素早い決断力
・職場内における協力体制
・過去の災害などの緊急事態における対応検証、学習
・他の自治体の緊急事態での取り組みの研究

【優先順位】
1　情報収集と発信方法
2　過去の災害復旧検証
3　被災者の意識改革

また【現状把握の結果得た気づきと学び】についても話し合った。
・過去に被災したことがないことからの過信、防災に対する意識の低さが見て取れた。
・災害は、どこであっても起きる可能性があり他人事ではないとの自覚が大事。
・またいつか発生してしまう時に備え、対応や不足品やなどの振り返りは必要である。
・他課の協力が必要だとわかり、相手所属の平時業務が分かっていればもっとスピーディーに動けたはず。
・人材は人財。経験をどうつなぐか。

③「大切なこと」の意見交換

トップの決断力、管理職の連携、担当レベルの連携、行政以外との連携。「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織」に大切なことは様々考えられる。上記４つの中で自分が一番大切と思うテーマグループに入り、意見を交わした。

④幹事団より

問題は組織全員が問題と認識しない限り、問題とならない。そして問題とならなければ解決もしない。職場内で対話をすれば、問題意識を共有することができる。目指す姿に共感を持たせ、組織改革へ動くことができる。

次回研究会に向けての事前課題は、３人だけで考えるのではなく、いろんな人に聞いてみるべし。立ち位置が変われば見方が変わる、というヒントをもらい、次回に臨むことになった。

2-4　管理職アンケート

課長職 94 人にアンケート調査を実施（回答率 20%）
テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員のあり方」
結果は 16 ページに掲載。

2-5　第３回研究会

今回の研究会に向けて、事前課題が２つ出ていた。

事前課題【１】
「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは？」「普段（平時）から組織や職員がどうなっていればいいのか」。
実施した職員アンケートの結果は後に触れるが、これを踏まえて事前課題について郡山市は次のように提出した。

「緊急事態に効果的に対応できている組織・職員とは？」

【発生直後】
・被害情報の速やかな把握、見える化
・職員及び家族の安否確認
・緊急事態の自覚を持つ
・指揮命令系統の確立・統一
・想定にとらわれない
・職員負担の偏りを無くす

【復旧・復興に向けて】
・２次災害を防ぐ
・ライフラインの早期復旧
・記録を残し、情報共有と周知を図る
・職員の肉体的、精神的疲労の軽減
・市民に寄り添う
・前進するために妥協点を探す。

「普段（平時）から組織や職員がどうなっていればいいのか」

・想定にとらわれず、常に危機管理意識を持つ
・上司不在でも機能する組織体制
・業務継続計画（ＢＣＰ）に対する意識啓発
・普段からの指示連絡体制の整備・確認
・クレームや災害状況に耐える強い心
・緊急事態のシミュレーションをしておく

【事前課題２】幹事団の北川先生と出馬部会長、相馬市の阿部さんの動画視聴。

【印象に残った点】
・PDCA サイクル大事。
・ディベートではなく対話へ。説得ではなく納得へ。レーガンとゴルバチョフ。
・首長＆部長＝組織の経営陣であり、優先順位を決定する。場合によっては事業廃止へ。
・所属長＝人材マネジメント。経営陣と現場をいかに繋げるか。
・係長＆担当＝現場。チームワークで直近の課題解決。次々世代のリーダー。
・災害時は非常事態が同時多発する。
・次に何をどうするか簡潔に分かりやすく。全員で目前の目標の共有。
・平時にできないことは有事には絶対できない。

これら事前課題を踏まえたうえで、第３回研究会に臨む。

①事前課題【２】について意見交換
・なぜこの業務が必要なのかという経過の共有がないと、やらされ感が蔓延する。
・人を増やせば事は済むのか？根本的解決には至らないのでは。
・経験は継承してなんぼ。

②事前課題【１】について意見交換

【発生直後・復旧復興に効果的に対応するには】
・焦らず情報収集、全体の俯瞰
・把握→決断→実行、優先順位の検討、健康への留意
・自分で考え行動する

【平時からどうしていたらいいのか】
・経験の引継＆顔の見える関係の構築、想定→準備→練習→検証→想定のサイクル
・仕事量をフルにしない、仕事できる人からパツパツになっていく風習のストップ
・ほうれんそう、訓練の積み重ね

【その他】
・俺の仕事じゃない感を減らす　　・普段から PDCA を意識する
・優先順位を決め、余力は自分で作る
・課題や問題の深堀りは平時にしかできない
・部分最適ではなく全体最適　　・顔見知りを増やす

③人と組織の変革について意見交換
　各々が動けないと指示待ちになってしまい、メイン部署がパンクしてしまう。何のために今これをやるのか、目的を持って動かなければ次につながらない。大規模自治体になればなるほど決裁までに時間がかかり、組織変革はそう簡単には起きない。小さなところから改善しルールを見直し組織を変えていく。意思決定の早い組織へ！

④人や組織はどうやったら変わる？
　前例踏襲も良し悪し。昨年どうやったか、が検索しにくいと時間ばかりかかる。残業してなんぼという空気感から脱却したい。カイゼン、カイゼンというが、通常業務に余裕がないとカイゼン案を考えている余裕がない。小さな目標を持ち、繰り返しコツコツと達成する変わることを恐れるな！

⑤幹事団より
　大規模自治体の変革は、首長が何か言ってすぐに変われるわけではない。推進者の勇気と覚悟が必要。

⑥鶴岡市と作戦会議！
　実際にインタビューしてみよう。文字アンケートより生声の方が分かることもあるかもしれない。また複数回インタビューをすることで、より本音が聞きだせるかもしれない。フィードバックも忘れずに。取りっぱなし NG！
　課題についてどう取り組んだか、マネ友にも相談してみよう。
　次回以降の課題となるアクションプランに悩みつつ、「進捗状況など連絡取りあいましょうね！」「お互い頑張りましょう！」と鼓舞しあった。

2-6　マネ友と対話①

　アクションプランの策定に悩む私たち３人。先輩たちは課題にどのように取り組んだか、どんな所を工夫したのかなどを教えてもらうため、歴代マネ友との対話を行った。

現状のプラン案への意見や経験したからこそ分かる取り組み方、深掘りの仕方、苦労話、発見話で場は盛り上がり、あっという間の１時間半！

【対話の中のキーセンテンス】

・平時がうまく回ってなければ、緊急時になんて動けない。

・（災害時に対応できるよう当初から兼務辞令を出しておくというアイディアに対して）肩書だけの兼務では機能しない。制度設計と意識付け、両輪でいかないと。
・兼務者がたくさんいればその中で「誰かがやってくれるだろう」感が出て、さらに他人事感が強くなる。烏合の衆の誕生。
・４期目なのに「指揮命令系統がきちんとなっていない」「他人事」という例年同じ問題点に行き着く。それだけ一気に変えられる問題ではない、根深い問題だということ。
・他人事と思うっているのが組織の弱みとして出てるからそこをどういう風に変えていくか。

・３人だけではなくもっといろんな人を巻き込んだ方がいい。
・全然つながりがなかった人ともこれきっかけで顔なじみになれるかもしれない。顔見知りになれば仕事も回りやすくなる。
・「アンケートに答えてくれなかった人」ここに平時の問題があるはず。答えてくれない人が２・６・２の６なのか、下の２なのか。
・アンケートって難しい。直接インタビューのほうがいいのでは。
・今はもっと深掘りの時期。

マネ友と話し合い風景

2-7　部長職ヒアリング

部長職にインタビュー。
テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織・職員のあり方」
結果は 20 ページに掲載。

2-8　第４回研究会

緊急時に効果的に対応できる自治体組織になるためには・・・

①まず取り組むアクションとして「対話をする」
　対話能力を向上させるためにはどうするか・・・。そこで日常的に実行が可能である「朝礼」に注目した。朝礼の中で、個人の発言の場を与え、日々繰り返すことで強制的に対話能力を向上させる。その後の効果として

・職員間のコミュニケーション向上
・顔見知りが増える。

つまり、他の所属との横のつながりも構築されていくと考えた。

②次に取組むアクション「経験共有」
　横のつながりを持ったことで経験を共有しやすくなった。共有を最大限活かすために必要なのは職員の「意識改革」であり、組織の動きに影響すると思われる職員の「やらされ感」を無くしたいと考えた。その手法として

・（災害等の）体験談を聞く
・過去の資料を閲覧、調査
・他の自治体の応援業務に参加
・組織外（市役所外）との情報共有

の４点を経験することで、普段から緊張感を持たせ、あらゆる想定を個人ができるようになることで組織の流れ（動き）は飛躍的に上昇するだろうと考えた。

③更に取組むアクション「再構築」
　組織の動きを上昇させたが、効果的に対応できる組織になるためには、「再構築」が必要と考えた。

・マニュアルの再構築
・関連機関との連携強化
・データ化

上記３点に注目してみる。

まず、郡山市は、緊急時を想定したマニュアルがその事象により複数存在するが、近年災害が多い現状の中、その反省点を活かして再構築されていない。また、緊急時には、関係機関以外にも市民団体と連携が必要な場面も多々あるので、新たな関係機関との災害協定締結や、町内会の連絡体制の見直しなども必要と思われる。

そして、未来に伝えるためにもその対応方法や履歴、被災状況写真、マニュアルなどを電子データ化し、誰でも閲覧可能とすることで、今よりも更に強固な組織を作ることにつなげられればと考えた。

また、今回の研究をしていた中で、別案として大きな組織改革となる内容であるが、職員の「兼務辞令」も考えてみた。普段とは違った職場の対応を経験させることで「強制的に経験値の上昇」を特に若手にさせ、語り部にさせる内容。ただし、この件に関しては、賛否両論あった。

【肯定意見】
・マニュアルよりは経験がものをいう
・今まではやりっぱなし、引継ぎが足りない
・他人事で話を聞いてない
（災害発生時に関係がない職場）
・組織間で忙しいに差がある

【否定意見】
・自所属からの問合せが増える
・居るだけの職員になる可能性ある
（経験のない兼務者）

兼務辞令については、大きな組織改革であり、すぐに実行するには様々な組織的な問題があるため絵にかいた餅になりそうだと感じた。

④幹事団より
・「朝礼」という名前でないほうがよい
・過去のアクションプランの結果を検証したり、人マネメンバーの進んできた道を知るべき
・ゴールは途中で変えるべきでない
・意識改革のという名称はあまりよくない
・アクションプランの手段は多くない方がよい
・わくわく感のあるプランがよい

幹事団の話を参考にし、もう一度、私たちのアクションプランを見つめ直してみようと思った。

2-9　マネ友と対話②

第４回研究会前にも行ったマネ友との対話。研究会を経てアクションプランのブラッシュアップを行い、部長ヒアリングも行った。ぜひともマネ友からも意見を！とのことで再度対話の場を設けた。現状のプラン案やポスターへの意見、今後の活動の仕方、仕事をしている中で最近気になっていることなど、あっという間の２時間。

【対話の中のキーセンテンス】

・幹事団から「郡山市はいろんな新しいことに取り組むけど振り返らないね」との指摘があった。
・でも郡山市は実はいろいろやっている！既存の計画やツールはいっぱい散らばっているので、ここらでツールを可視化して対話につなげていければいいのでは。
・ビルド＆ビルドでは職員の首が締まっていく。スクラップする勇気。

・アクションプランは具体的にすべし。小さなできることからやっていく。一段一段は低く。
・（１期生のアクションプランである）朝礼の満足度調査をすると職場の満足度調査とリンクしても興味深い結果が得られるかも。
・朝礼を止めたら止めたなりの理由があるはず。そこを深掘りしてもいいかも。
・やりっぱなしと言われた郡山市。振り返りの年にしなければ。

・オフィシャル（公式）とゲリラ（非公式）。ゲリラでやった方が参加者のハードルは下がるかもしれないが、組織を変革するためには制度としてオフィシャル面に浸透させなければならない。
・ゲリラでエッジの効いたアイディアを吸い上げて、それをいかにオフィシャルに制度化するか。
・対話という名の根回し！

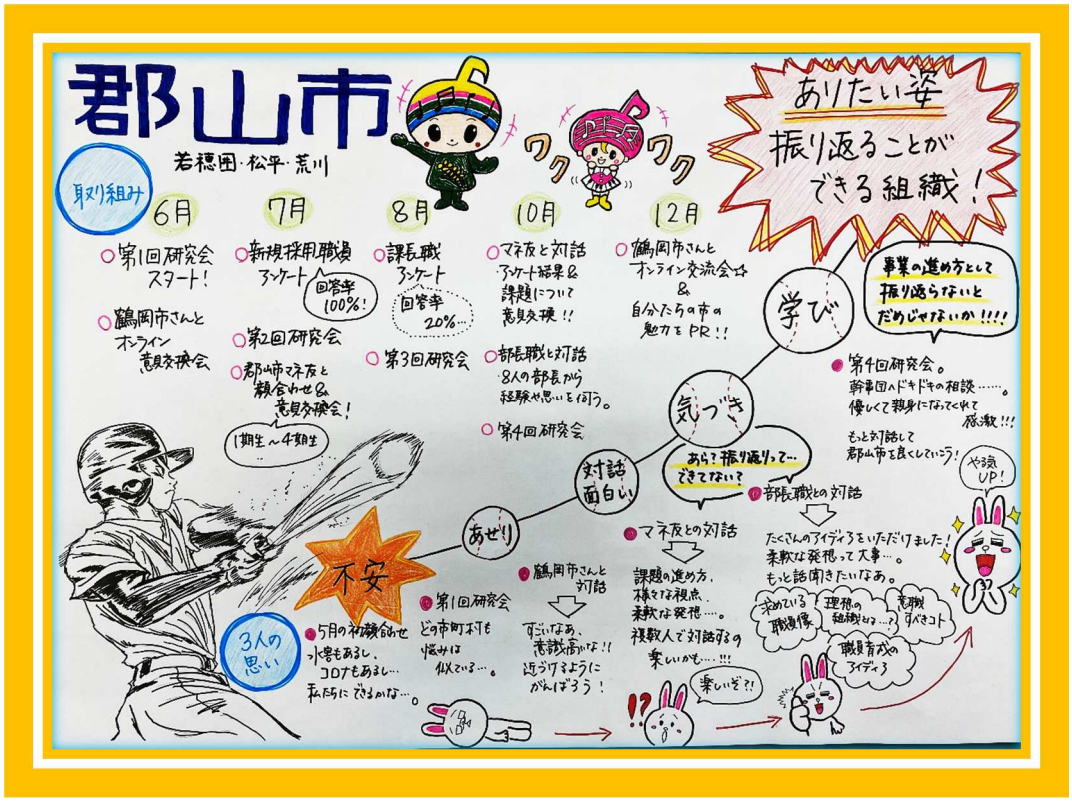
2-10　第５回研究会

第５回研究会は、最初に鬼丸氏の実体験からの特別公演であった。
戦争となった紛争原因は、我々が普段から使用している携帯電話等の部品となる材料「レアメタル」の奪い合いであり、世界の人々はそれが争いの原因であることをほぼ知らない。
その争いの犠牲となっているのは、子供も含まれた一般人であった。
ある少年兵の話は、その環境下では自分の母親の片腕を自ら切り落とさなければ生き残ることが出来なかったなど、壮絶なものであった。
そのような中でも鬼丸氏は、困難の中あきらめることなく突き進み事を成し遂げた。

【鬼丸氏の講演で心に残った言葉】
・微力だが無力ではない
・出来ることにフォーカスを当てる

【一歩踏み出す】のための行動とは？
・知り合いを増やす（職員間だけでなく外部も）
・聴く、知ろうとする。
・振り返る

【最後に提出した４期生作成ポスター】



3　アンケート結果

テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体職員のあり方」に関する
アンケート調査結果（新規採用職員用）

＜調査の概要＞

1　調査目的

「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」での研究をするに当たり、市民目線に近い職員（新規採用）の皆様の意見・考え等を参考にさせていただきたくアンケート調査を行う。

2　調査内容

(1)災害時に効果的に対応ができる組織・職員か
(2)平時の理想と組織・職員の現状

3　調査期間

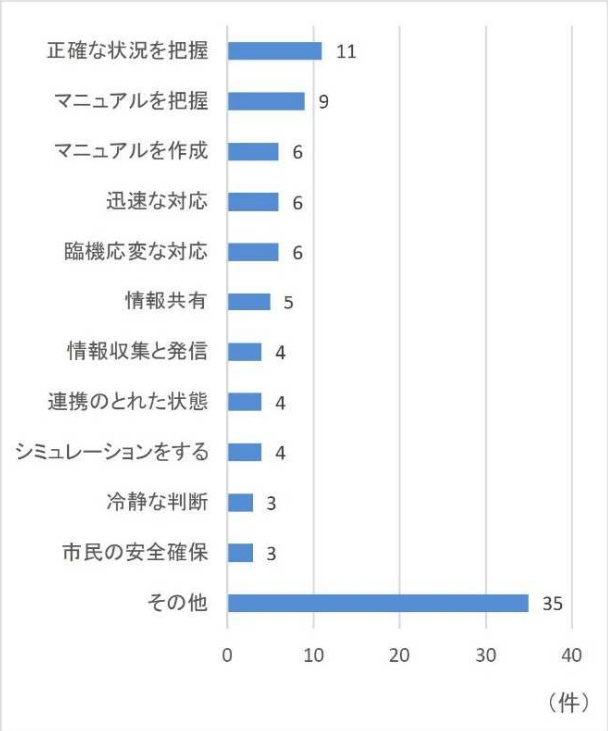
令和２年7月８日（水）～令和２年7月10日（金）

4　回収率等

対象者：新規採用職員53名　　回答者：53名　　回答率：100％

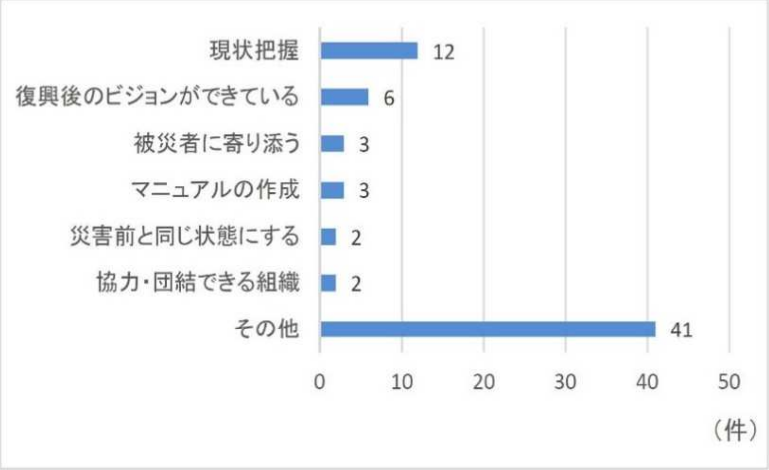
＜調査結果＞

(1)地震や水害その他の災害時に効果的に対応ができる組織・職員とは、どのような状態だと思いますか。（災害発生直後）



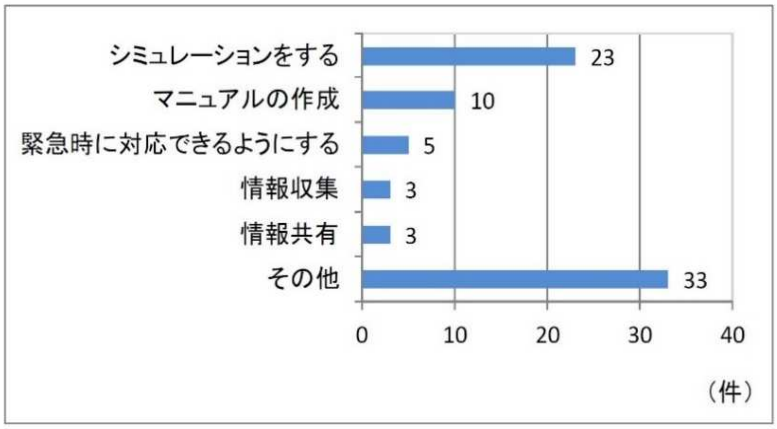
＜その他の意見＞
連絡が取れる状態
協力的
速やかな登庁（２）
上司の指示に従う職員
自分でやるべきことを判断
安全確保してから災害対応
緊急出動ができる体制
求められているものを察する
被害者の気持ちで対応
二次被害の防止
身近な人の災害に備える（職員）
心に余裕があり大切な物や人がある状態
心の安定・心の健康（２）
過去の災害状況の把握
避難設営について知識を有する
様々な観点からの判断
機動力がある
意見が言える
緊急対応にシフト
余力がある
緊急出動ができる体制
親類の無事が確認できた者
避難難民への呼びかけ
動ける状態を維持（組織）
連携のとれる組織
的確な判断ができる組織
迅速な避難所開設
速やかに対策本部等を設置できる準備
職員の安否確認

(2)地震や水害その他の災害時に効果的に対応ができる組織・職員とは、どのような状態だと思いますか。（復旧・復興に向けて）



＜その他の意見＞
過去に災害を経験した者
市民の声を優先し対応
目の前の問題にすぐに行動
復興のゴールに向かい努力
役割分担
復旧に当たる余力
効率的な復興
市民の声を聞き取り対応
心の安定
モチベーションを高く
意見が言える
企業等との協力体制
市民の声に耳を傾ける
協力して対応

(3)緊急事態にも効果的に対応できるようになるには、普段（平時）からどんなことに気を付け、どんな組織もしくは職員でいるべきでしょうか。



＜その他の意見＞
災害時の対応を知る
役割分担
予測し予定を立てる
危険個所の把握
有時に対応できる準備
担当部署の把握
地理・地形を把握
担当部署の連携し動ける組織
先を見て行動
余力を持って業務に当たる
連絡がとれる状態
災害に備える
非常時の動きを把握
何でも言える環境
様々な視点から物事を考える
家族の理解を得る
自分事として捉える
職員の役割分担
冷静に対応できる職員

テーマ「緊急事態に効果的に対応できる自治体職員のあり方」に関する アンケート調査結果（管理職用）

＜調査の概要＞

1　調査目的

「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」での研究をするに当たり、多くの災害を経験した職員（課長職）の皆様の意見・考え等を参考にさせていただきたくアンケート調査を行った。

2　調査内容

(1)災害時に効果的に対応ができる組織・職員であるか

(2)平時の理想と組織・職員の現状

3　調査期間

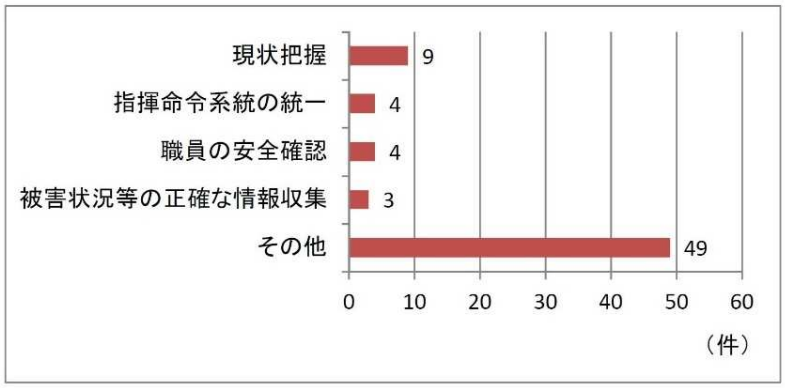
令和２年８月６日（木）～令和２年８月17日（月）

4　回収率等

対象者：課長職94名　　回答者：19名　　回答率：20.2%

＜調査結果＞

(1)地震や水害その他の災害時に効果的に対応ができる組織・職員とは、どのような状態だと思いますか。



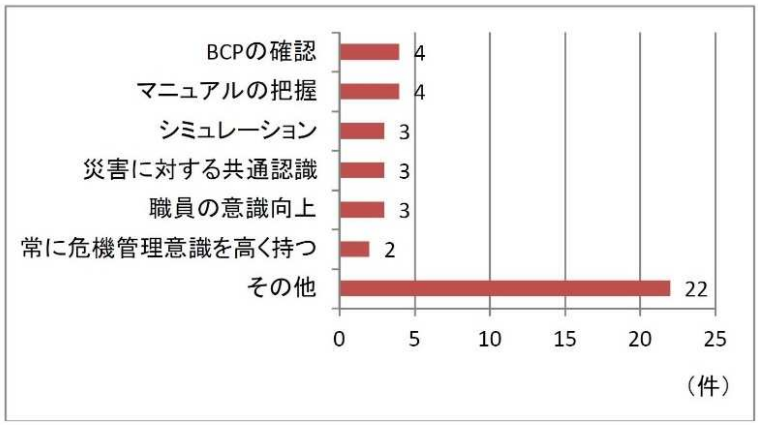
＜その他の意見＞

災害の状況を見極め対応
すべてに対応できるスタンバイ状態
関係団体と連絡、情報収集が可能な状況
施設の被害状況の確認
通常業務・災害業務職員への振分けと指示
速やかな初動体制の確保
状況において臨機応変に対応できる状態
組織の一員であることの自覚
チームで対応できる状態
職員の自覚
組織での情報共有
迅速な行動
情報収集と人員・指揮系統が確保されている状態
訓練が実践を意識していない(2)
必要な対応策（避難所開設）を講じる
自分で判断する決断力

(2)復旧・復興に向けて対応すること・心がけること・その他理想の状態を教えてください。

順序立てて復旧を検討（5）
長期に渡る復旧の場合、職員の疲労状況を把握（2）
初期対応等に関する情報共有
法に基づく対応の変更などの情報伝達・周知・共有
関係部署・町内会との連携・情報交換・情報共有（3）
被害者の立場にたった迅速な対応（2）
人・物・お金の確保
民意の効果的な聴取
冷静で客観的な政策判断
広域圏、県等と対口支援
良い意味で市民の意見を聞かない
全体を考えてその時の最適解を見出す
住民と行政が同じ方向を向いて復旧・復興
素早い対応、スピード感
同じ失敗は二度と繰り返さない
想定にとらわれない

(3)緊急事態にも効果的に対応できるようになるには、普段（平時）からどんなことに気を付け、どんな組織もしくは職員でいるべきとお考えか教えてください。



情報収集ができる環境づくり
自所属の役割を理解し共有
初期は担当部局、状況で全庁で対応
指示待ちではなく、積極的な情報収集
担当部局が全てを担うことのない組織
災害が起きた時に慌てない組織・職員
被害状況、程度を想定できる状態
上司等が不在でも機能する組織
主管課補佐等による意見交換
発展的な組織
意欲的に責任を持った行動
過去の災害の行動を分析し、現実的な訓練
実効的な行動が可能な組織
冷静に倫理的な思考が可能
優先順位を提案し対策を実行できる能力
多様な見方が可能で全体を考える思考
憲法尊重擁護の義務を意識

(4)東日本大震災や令和元年度台風、島二丁目の爆発事故など、これまで数多くの災害等に対応されてきたと思います。そこでの良かった点、反省点等を教えてください。

反省点しかない、今後に活かす
業務継続計画の重要性
ウェブ会議システムの充実
民間施設等の利用を想定
防災・洪水等、各ハザードマップの周知
警報・避難情報の迅速かつ的確な手段の随時見直し
出先機関の対口支援により迅速な対応可
民間の災害であっても行政が一時的に支援する制度の導入
東日本大震災では理解不足から満足な対応ができなかった
初期対応は経験者を適材適所に配置
情報の共有が図れる掲示板等の活用
災害に対応した法制度等の知識や理解の深化
長靴等の非常用品の備蓄
被害規模に関する適切な情報収集
関係部署との情報共有
携行缶の購入等の備え
主管課補佐等による意見交換
発展的な組織
先を見据える想像力
避難所で号泣の避難者への名前等を伺うことしかできず悔やまれる
地域住民の物心両面の支援
避難者が自主的に清掃
避難者の乗り越えようという雰囲気に前向きに対応
対口支援による職員派遣を実践する体制の確立
東日本大震災時に事務処理の過程の文書保存が後の災害の参考
国に基づく見舞金等の支給から市独自に要検討
小さなことを放置せずに対処
様々な対策を組み合わせた被害防止策を講じる
二次被害を認識して対応

(5)その他

自己を犠牲にして業務に当たった
被災者の苦しみを理解
危機管理に対する職員の認識不足
地域の力が必要でありその拠点は公民館
地域のコミュニケーション力の育成が課題
職員一人ひとりの災害対応に対する意識の醸成
会計年度任用職員との連携
アンケートに対する意見
強靭な心を培っておく

アンケートを取ってみて

記述式のアンケートは回答率が下がり、集計が容易にできないことは想定していたが、回答者の本音部分を探りたく、この手法を取った。

アンケート結果を見た私たちの気づき

・管理職からは、経験を踏まえた反省点（現状把握、業務量等）や具体策が聞かれ、情報共有すべき事案であると感じた。
・新規採用職員からは、市民目線、職員目線、いろいろな角度からの意見があり、その柔軟な発想は今後の行政に積極的に取り入れるべきと感じた。
・今年度からは、災害時の対応に関わる部署が増え、負担がならされるようになった。当事者意識を持って普段から役割分担の再確認などが必要だと感じた。

防災危機管理課経験者の声

・令和２年度に地域防災計画改訂。計画上は全部局が何かしらの役割を持つようになり、役所内見渡せばどこの部署も何らかの業務に従事している。公民館なども避難所運営班になった。
・避難所ごとのマニュアル作成は、資料としてまとめてる所や口頭伝達の所など、さまざまである。
・東日本大震災の際など対応の振り返りができておらず、次回への引継ぎや経験値の申し送りがなかった。台風 19 号から様々行うようになった。
・有事の際のために、職員に兼務辞令を発出するやり方もあるが、これには賛否両論ある。道路や河川、防災メインの担当部署に兼務することで災害対応を自分事にできるというのが賛成意見。一方、原課から通常業務の問い合わせが来たり、兼務先に集中できないのではというのが否定的意見。
・マニュアル作成ももちろん必要だが、「マニュアル ＋ 経験の継承」が望ましい。
・各部局主管課の補佐は情報共有や連携が強い印象。横のつながりができている。
・課長から係長に指示を出したとして、そこで耐えられる係長と耐えられない係長がいるが、耐えられている方が意外ともろいので、進捗のフォローなど十分に配慮が必要。
・地震は市内全域に被害が出るため、全市一丸となる。水害は河川近辺の被害となるため、水害の方が他人事になりやすい。
・こういった災害を他人事にしないようにするためにはどうしたらいいか、正直管理職も悩んでいる。地域防災計画が改訂されたので、これの周知徹底に努めていくしかないのではないか。市職員に防災メルマガの登録をさせたのも自分事にするための周知の一環。
・地域防災計画の改訂に伴い、各部の役割変わった旨、庁議報告で何回か出しているが下まで浸透していない現状がある。

【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

部長へのインタビュー

令和 2 年 10 月、8 人の部長にインタビューを実施

求めている職員像、理想の組織、意識すべきこと・・・たくさんの意見やアイディアをいただきました。私たちの考えを後押し、「ありたい姿」に近づくための貴重な意見に、意識が変わりました。

	現　状	理　想
1	庁内：他を見る余裕がない 自分事として捉えられていない 指示待ち 指揮命令：部同士の壁を取り除く 議会：自分の部署ではない→郡山市特有 この考え方が、災害でも同じ（他人事）	庁内：補佐クラスでの情報共有・調整 組織の垣根が取り除かれると良い バックキャスト（高齢化、人口減少）を考えた組織づくり 柔軟な組織が作られる体制づくり 職員の意識改革、垣根を低く
2	地震：動きにくい、想定しにくい 水害：体制が整っている （経験上、自信がある）	経験を共有：自分の役割を知る（計画、マニュアル） マニュアルとして記録に残す 災害対応は紙 （時代に逆行しても紙！）
3	水害：防災計画・・対応、役割を明確化 ＜例＞備え：建設部・・土嚢の準備、関係団体との協定 ・マニュアルが必要：設置、情報収集と関係機関との情報共有と連携、役割分担	職員：指示待ちではなく、考えて行動する 平時からマニュアル等を見ておく（実際の効率性を上げるために） 次のルーティンで強靭化してくる（近づく） ①災害経験　→　②マニュアルの作成　→　③マニュアルの把握
4	防災計画：平時からの問題意識を持つことが大切だが、今はあって無いようなもの	・自分の範疇で何ができるか、市民目線で考える ・自分の置かれた立場を考えて行動をする ・計画の見直し、改善時期
5	・情報共有が上手く行っていないことによる職員の温度差 ・他の部署が何を行っているか把握できていない	・全職員が同じ方向を向いている（ICT の活用） ・職員の意識改革（平時から考える） ・情報公開を意識（職員、市民の両方）：知ることにより精神衛生上も良い ・全体の行程表を作成し活用する

6	・市内にある河川のみではなく、ダムの決壊等、災害に対する被害等の認識不足 ・過去の被害を教訓に、備えるべきことを関係個所に周知されている	・上に立つ者の適切な指示、考えて行動する 研修：臨機応変に実際の対応の備える 災害時にも「核」となる人が必要 組織の横の連携強化：共有してできること、全部署で同じ方向を向いて考える 台風が連続して発生した時等の長期戦に備えたローテーション（通常業務にも対応できる）
7	・割り振られた仕事は素早く対応できるが、割り振られないと他人事 ・組織としての認識：他人事！うちじゃない！ →　何をするにもネック	明確な指示、先読みする：特に統括する人個別の特性に応じた対応：現状把握 ・台風時期になる前にお弁当の手配等、流れの確認をする、また地震、台風共通で避難所の準備をするなど、事前準備 ・常にバージョンアップをする
8	職員：指示待ちだが、責任感はある ・需要に対するリサーチ、判断力が欠けている ・指揮命令系統が機能していない印象	・計画もマニュアルも必要だが、まずは職員の意識 ・専門分野、それ以外の区別と判断 ・需要と供給に柔軟に対応できる組織 ・所属のテリトリーを狭めることなく連携 ・個人の能力を総合的に変換できる組織 ・行動の原点を市民や事業者の声における組織 ・自分の困難から逃げない組織 ・やりがいの感じられる組織 ・自分の役割によらずに広げて対応できる組織

ヒアリングを終えて

理想の組織、職員として、明確な指示、情報共有、役割の把握等の意見があった。

総体的にみて「災害に対する職員の意識変革」が求められていると感じた。

「職員の意識を変える」ためにはどのように行動し実践すべきか。研修、ワークショップ、対話…。

新たな課題に向かって深堀りすることにした。

4　成果

振り返り不足とアップデート

過去のアクションプランの検証をしていないため、現状把握ができていないこと、また、緊急時等を実際に経験し学んだこと（主に反省点）に関する計画やマニュアルを修正するなど、未来につなげていないことが問題だと気づいた。

・職務上の疑問も、知り合いが多いと聞きやすかったり、スムーズに進められることが多い。
・職場のコミュニケーションも希薄になりつつあることから、朝礼で業務によらない対話などで、横の連携強化
上記等の理由からのアクションプラン作成

【修正前】

まず取り組むアクション	次に取り組むアクション	更に取り組むアクション
【対話をする】 ・職員間のコミュニケーションを大事にし、日々のあいさつを心掛け、普段からあらゆる人と仲良くなれるような対話能力を身に付けるためにも、各所属で「朝礼」を日常化させる。	【経験共有】 ・貴重な体験談を知る。 ・過去の資料を見る ・他の自治体の応援業務に参加する。 ・組織外との情報共有	【再構築】 ・マニュアルの再構築（反省点を盛り込む） ・関連する町内会や関係機関との連携強化（協定等） ・緊急時の対応をデータ化し、未来に伝える。

【過去のアクションプランが形骸化している】
・形骸化するのは当たり前
・現状分析をし、できない「何で？」を追求する。
・目的から離れてしまっているのではないか。
・道筋を立てる。

【修正後】

まず取り組むアクション	次に取り組むアクション	更に取り組むアクション
【振り返りと現状把握】 ・過去のマネ友のアクションプランの実施背景やその後の効果として何を目指していたか振り返って現状把握する	【検証】 ・過去のアクションプランのやり方に満足しているかを調査・検証する。	【再構築】 ・過去のアクションプランの目的を果たせるように肉付けして組織変革していく。

5　今後の展望

マネ友との連携

　私たちの迷いを断ち切り、考え方、手法、さらには対話の楽しさを教えてくれたマネ友９人。心強い仲間がいたのに、新型コロナ感染症の影響により「集まっての対話」を躊躇してしまい、私たちが頼り切れずにいた。
　この後悔や思いについて、来年度派遣予定の３人に伝え共に行動したい。
　仲間が増えると、マネジメントが大変になると考える部分があるが、何かを実行するときの広がりが早い。
　組織を変えることは容易にはできない。「微力だが無力ではない」との言葉どおり、小さな一歩を、マネ友と踏み出したい。

過去のアクションプランの検証

【まず取り組むこと】：振り返るためのアンケートの実施

・マネ友が提案したミーティング（朝礼、終礼）が形骸化している実態が見えた。
・しかし、私たち３人も、ミーティングの必要性を感じている。
・なぜ形骸化してしまったのか、現状を把握することから始める。
・全庁的なことなので、職員全員を対象にアンケートを取る。

【次に取り組むこと】：アンケートの分析（検証）

・ミーティングのやり方に満足しているか、効果はあるか等について詳細に分析する。
・分析し、見直すか、現状維持でいくかを検証する。

【更に取り組むこと】：再構築

・ミーティングをすることの「目的」を変えることなく、最大の効果が発揮できるように再構築（所属の環境に合わせた構築）
・やらされ感のない、意味のあるミーティングに！

６　おわりに

いつも迷走していた私たち。

幹事団、マネ友、他自治体・・いろいろな人と対話をし、学びや発見から私たちの気持ちも高揚し、１年間研究することができた。

アンケートに協力していただきました管理職（課長職）や新規採用職員の皆様、インタビューでは私たちの心を和ませ、経験、現状、ありたい姿等を伝えていただいた部長、その言葉は研究に役立ち、力になった。

また、早々に「オンライン研究」を取り入れ実践できたことは、私たちの業務にも大きく役立っている。新型コロナ感染症が落ち着いたら、他自治体とは「リアル」で対話したい。

第５回の研究終了後は、清々しい気分でいられると思っていたが、「深堀り出来ていなかった。対話が不足していた。」と、やり残した感と寂しさがあった。

ありがたいことに、この研究には終わりがないので、次の５期生やマネ友と一緒に研究を進めることを誓っておわりとする。

7　付記

（１）　市民部市民・NPO 活動推進課　係長　　若穂囲　富江

「組織を変えるための研究・・・。」自分が組織を変えるために何ができるのだろうか、対話し考え悩んだ１年となった。新型コロナ感染症の影響で「オンライン」での開催となった研究は、部会参加への不安に、PC での研究の不慣れも重なり、とても労力したが、それは、回を重ねる事に充実感と物事を考えることの楽しさへと少しずつ変わって行った。また、伝えることの難しさや他自治体の柔軟な発想、考え・・研究仲間からの気づき、学び、刺激が多くありました。

YouTube 視聴や幹事団、他自治体との対話から、私も「郡山市をより良く変えたい」「小さなことでも一歩踏み出したい」と考えるようになり、始めた研究でしたが、迷いや多くの壁に突き当たりました。解決はやはり対話です。対話の楽しさや重要性、郡山市に対する熱い思いを聞かせてくれたマネ友（第１～３期生）、さらに共感してくれる上司や仲間がいることも心強かったです。進むだけではなく「振り返る」ことを忘れずに、笑顔で言葉を交わし、「ありたい姿」に近づけるように研究を続けていきたい。

今回は、リアルで他自治体との交流ができなかったことは、残念でしたが、「コロナが落ち着いたら、会いましょう！」と対話自治体と約束したことで、楽しみができました。

最後に「誰がやるか分からないから、自分がやる」「微力だが無力ではない」、この言葉は第５回研究会で NPO 法人の講演で強く印象に残った言葉であり、今後の取り組みの励みにしたい。

（２）建設交通部建築課　主任　　松平　大輔

今回、コロナ禍の影響により、初のリモート会議による研究会となりましたが、非常にとまどいと不安がありました。

まず、自分の顔も含めた複数の人間の顔が画面に映る状況だけで会議をすることは、違和感しかありませんでした。

ただ、自分の顔は常に見られていると考えると、まったく気を抜けず、実際に会って会議をするより何倍も緊張するので逆に集中はできたのかもしれません。

研究会では、様々な自治体の考え方を聞いている中、気付いたのは、自分が小さなことでも固定観念をいつの間にか抱いていたことと、会話能力がまだまだ未熟だったと考えさせられました。

貴重な体験をさせてもらったと感謝しています。

約１年が経過してもコロナ禍は続いている状況ですが、それもあってか、今ではリモート会議が主流となってきているので、研究会を通していち早く経験、操作できるようになったことは有意義だったと思います。

残念と感じた部分は、リモート会議の相手は画面を通してでしか知らないため、その人の体格や雰囲気も全く知らないので、おそらく実際にすれ違ってもお互い気付かないのではないかという浅い関

係で終わってしまったことです。

もちろん、リモート会議でも研究会は実施できたのですが、やはり対面しての対話が一番であると非常に感じたので、次回の人マネメンバーはコロナが収束した中で、色んな研究会メンバーと実際に会って研究を進めていただきたいと願うばかりです。

（３）総務部防災危機管理課　主事　　荒川　美里

『聴く、知ろうとする。小さくても出来ることはある。』

これは５回の研究会の最後、踏み出す自分の一歩として掲げたものであり、結構この言葉は自分自身に深く根付いたように思う。

一番はじめ、人材マネジメント部会メンバーに選ばれた時は、「様々な市町村と意見交換ができるなら楽しそう」という思いだったと記憶している。だが回を重ねるごとに、「組織を変えるなんてそんな大きなこと、何から手を付けたらいいのか」と悩み、どんどん迷子になり、負のスパイラルに入ってしまった。部会で考えるのが億劫になってしまった時期もある。今思えば、現状からありたい姿に対して掛けた階段の一段一段が高すぎたのだ。

４期生の他のメンバーや歴代マネ友の先輩たちと対話する中で出てきたのは、郡山市はあいさつや人脈作りなど基礎的部分が出来ていないということ。そんな根幹が出来ていないで組織変革の高い壁を見上げても、どうしたって超えられないだろう。壮大な壁の向こうを見る前に、目の前の小さな段差を越える必要があるのだ。この１年間で、その小さな段差すら越えていない組織の現状に気づけたことは大きな収穫だったように思う。

周りを見回し少しばかり高くアンテナを張れば、「自分の周りで何が起きているか」「何を求められているか」「どう発信すればいいのか」気づくことができる。「あの部署でこんな事業してたな、コラボできないかな」「ここの数字で悩んでいるけど、あの人前に上手く数字拾っていたな」などと引っかかるフックが多くなるので、自分も仕事しやすくなる。もしかしたら自分のためのそのフックが、誰かの業務の悩み解決に役立つかもしれない。

周りをよく見る、聴く、知ろうとする。これは仕事をする上でとても大事なことだ。一見当たり前に見えるかもしれないが、これが小さな段差かもしれない。組織の一員としてまずは私が段差を超えようと思う。小さなことでも、動けば誰かが見ていてくれる。そしてその人も当たり前の段差を越えてくれる。その積み重ねで、ありたい姿に向かっていきたい。

小さくても、出来ることはある。