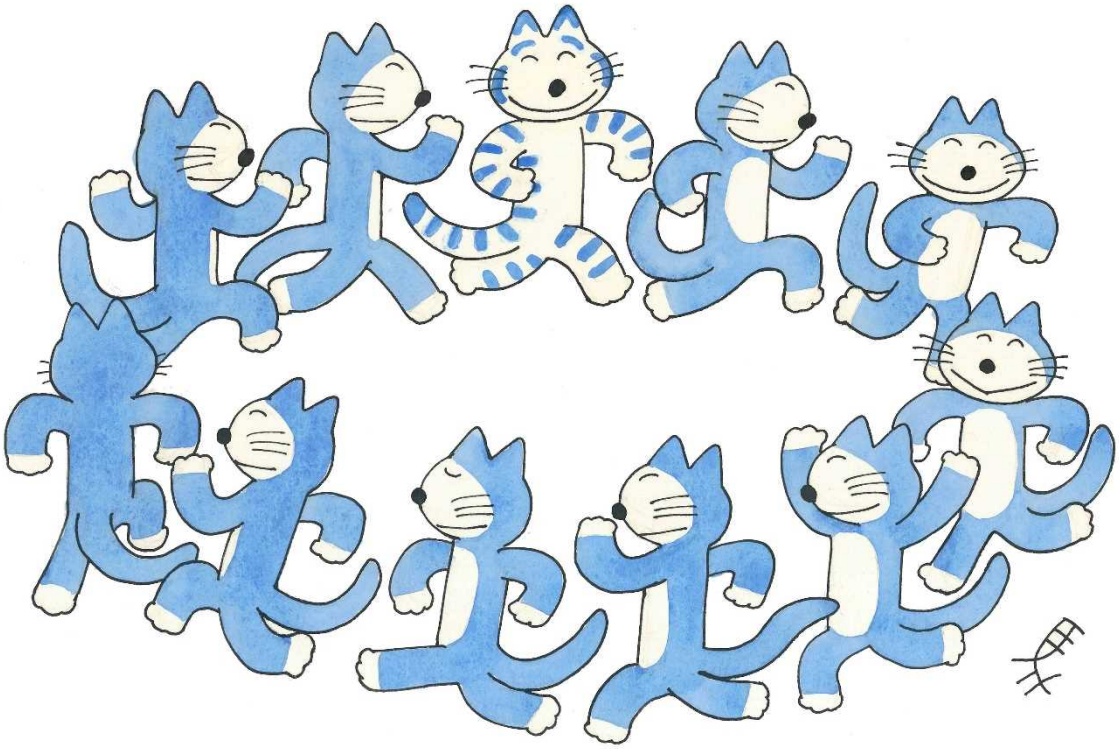
早稲田大学マニフェスト研究所
人材マネジメント部会
2020年度（令和2年度）共同論文



―コミュニケーションと情報共有が円滑な組織を目指して―

青森県三戸町

まちづくり推進課　北村　哲也
税務課　古郡　直樹
総務課　諏訪　光

目　　次

Ⅰ　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

Ⅱ　組織と人材の現状　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

Ⅲ　あるべき姿　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４

Ⅳ　取り組むアクション　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５

付記

これまでの取り組み　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６

参加者の感想　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５

Ⅰ　はじめに

三戸町では、令和2年3月に策定した「第5次三戸町総合振興計画」において、令和11年度までの10年間を計画期間とした町政運営の指針を定めました。

この計画では、本町でも急速な人口減少や少子高齢化が進む状況において、町民一人ひとりが主役となり、郷土に誇りを持って未来に進むことができるまちづくりの推進を基本理念に、

『みんなが集う　みんなで創る　みんなを笑顔に　美しいふるさと　さんのへ』

を10年後の将来像に掲げ、共生・協働のまちを創出することにより、町民が生涯にわたり生きがいを感じ、笑顔あふれるまちづくりを目指すこととしております。

2020年4月。新たなマスタープランを掲げ、新年度の行政運営がスタートしたのと同時期、私ども3人に、想定していない第4期生としての使命が告げられました。

なぜ我々3名なのか。業務への支障の有無。あまり気乗りしない心境と、選抜に至らなかった職員らの安堵（？）の視線を感じつつ、遂に研究会スタートです。

「緊急事態」です。

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は、「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」をテーマとし、

① 職員の努力を、地域につなげられる自治体をどのように実現するか（組織課題）
② 生活者起点で発想し、関係者と共に未来を創っていける職員をどう育てるか（人材課題）

について、地域の幸せと発展し続ける組織を目指し、研究に取り組むものです。

第4期生は、目指す組織の理想像に近づくうえで、時に必要となる「組織変革」への一歩を踏み出せる人材への研鑽の機会を得て、緊急時に効果的に対応可能な組織にあるべき姿を求め、組織と人材の現状を「知り」、目指すあるべき姿を「究め」、その道のりを「探る」課題に取り組んでまいりました。

また本研究会は、例年であれば早稲田大学をメイン会場に、全国の主要都市をサブ会場として、人材マネジメント部会の幹事団、事務局の皆様や、全国の参加自治体から選ばれし有志の皆様らと一同に会し、地域課題の解消に取り組むうえで必要なスキルとモチベーションの向上に努める場です。

新型コロナウイルス感染症の影響により、研究会はフルオンラインで実施され、皆様とはお会いすることは叶いませんでしたが、新しいコミュニケーションツールを活用し、多くの「対話」の機会を得て、自治体職員としての成長の場を与えていただいたと感じております。

全５回の研究会では、事前課題への取り組み、動画視聴を含め、「対話」を通して組織と人材の現状を把握することから始まり、さらに深掘りすることによって、あるべき理想像へのアクションプランの構築を行いました。この過程においては、

Ⅰ　立ち位置を変える（生活者起点で物事を考える）
Ⅱ　価値前提で考える（ありたい姿から、今を考える）
Ⅲ　一人称で捉え語る（自分事に引き寄せて考える）
Ⅳ　ドミナントロジックを転換する（過去や前例に過度に囚われずに考える）

■オンライン研究会の様子①（最初は３人で１台でした。）

この４項目を念頭に変革プランを探求し、持続可能な組織への第一歩を踏み出すものです。

他の自治体ではあたり前のことが我が自治体には無いことや、取り組みへの熱意、多角的な考え方や捉え方など、多くの「気づき」が得られましたし、「対話」の本質の深さを理解することができたと感じております。

■オンライン研究会の様子②（１人１台になりました。）

また、町長をはじめ、幹部職員を中心に多くの職員に協力いただいた対話の場は、組織・人材の現状と理想像、求めるアクションプランなど、率直な意見を伺える有意義な機会でありました。

第４期生の使命としては、平時や緊急時において、効果的に対応可能な風通しのよい組織であるため、また、「町民が生涯にわたり生きがいを感じ、笑顔あふれるまちづくり」に寄与するため、

『コミュニケーションと情報共有が円滑な組織を目指して』

アクションプランを遂行してまいります。

Ⅱ　組織と人材の現状

町長、副町長をはじめ、課長級職員、課長補佐級職員、マネ友の計30名に対し、組織の現状とあるべき姿について、対話やアンケートにより伺い、以下のとおり集約しました。

- 緊急事態時における各自の役割を職員が把握しておらず、危機管理に対する意識が希薄である。
- 緊急時に限らず前例踏襲、従前どおりで変革しようとしない体質である。
- 自身が担当する業務以外に関心がない。指示がないと動かない。
- 他課の状況や他課の職員を知らない。
- 災害への備えや災害対応の振り返りが後回しになっている。

■オンライン研究会の様子③

多くの意見として、緊急時の役割を理解していない職員が多いことや、無関心であることが挙げられました。

三戸町においては、長期的避難を避けられない災害や、緊急度が高い被災からの復旧・復興を経験していないこともあり、気象要件の推移を予測し、町民の避難誘導を図る総務課をはじめ、公共・農業土木関連施設の復旧を担う、建設課、農林課など、直接的に担当する部署において、比較的短期間で平時を取り戻せる被災経験にとどまっており、全庁横断的な連携を要するに至っていない現状にあります。

■マネ友との座談会

全国的に大規模な被災が頻繁に発生する近年においては、メディアを通し、住民や自治体職員の体力的、心理的な負担を自らに置き換えて考えることもしばしばですが、リアルな緊急時を経験していないことからか、他の自治体に比べ、楽観的であることを否めないと感じます。また、地域防災計画の読み込み不足や防災訓練の慢性化など、率直な意見をいただきましたが、現状からの変革において、自らが準備不足に気づく仕掛けの必要性を感じたことも事実です。

このほか、緊急時に限らず、課題解決のためにどう動くかではなく、課題が解決できないことをどう正当化するかを考えているとの指摘もあり、後ろ向きな姿勢の改善を要する喫緊の課題と捉えました。

Ⅲ あるべき姿

第3回研究会に向けた事前課題として、「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」をテーマに、町長、副町長はじめ、各所属長との対話により、意見等を伺いました。

我々3名が理想の状態として掲げた主なものとして、

- 組織全体で迅速・正確な情報共有ができている。
- 人員が必要な部署を他部署が補助する体制が整っている。
- 職員同士のコミュニケーションがとれている。
- 的確な判断、行動ができる職員が揃っている。

としましたが、現状としてどの項目も水準に無く、日頃からのコミュニケーションと情報共有への仕組みづくりが改革の第一歩です。

■町長、副町長、総務課長との対話①

また、緊急事態においては、冷静な判断に基づいた初動且つ的確さが求められますので、平時から職員一人一人の自覚、危機管理に対する意識付けも必要です。事態によっては、町内会や事業者等との連携、職員の家庭の安全対策について事前に話し合うなど、定期的に現状の深掘りの必要もあると感じました。

■町長、副町長、総務課長との対話②

東日本大震災から10年を迎える最近の話題として、「自主防災組織」について耳にする機会が多くなりました。当町においても、その必要性や今後の展望について議会で取り上げられるなど、防災担当部署を中心として、組織結成への啓発に取り組んでいます。高齢化が進む背景もあり、狙い通りの進捗には至っておりませんが、地域において、リーダー的存在の育成や、共助に対する理解を浸透もさせることも大切な取り組みと言えます。

Ⅳ 取り組むアクション

人材マネジメント部会を通じ、組織と職員の現状、課題が明らかになり、どこに問題があり、どの時点でそうなったのか。どうあるべきなのか。現状を打破するためにどのようなことから着手するべきか。だんだん見えてきたような気がします。

■町長等との対話後、記念撮影

我々４期生は、職員間のコミュニケーションの在り方の改善が、円滑な行政運営において最も大切なことであり、緊急事態においても効果的な対応が可能である組織に近づく最優先事項と考えました。

現状として、どこか閉塞感のある職員同士のコミュニケーションは、日頃から、挨拶程度であったり、そもそも職員のことを知らない、話しづらい、性格的に合わないなど、消極的、ネガティブな思考に偏りがちなことも要因です。

職員一人一人が、少しだけも「対話」を前向きに考える。

そのきっかけづくりとして、

【平時におけるアクション】

- 若年層職員による対話・体験の場をつくる
- 顔写真入りの「職員プロフィールカード」の作成と共有
- マネ友と、対話の重要性について職員に説明する
- 各課の業務、その進捗について所属間で共有する

【緊急時を想定したアクション】

- 職員全体に向けた災害時の研修を実施
- 災害時の部門間連携について検討を開始
- 緊急時に役立つ資格の保有状況について調査、把握する

この取り組みにチャレンジすることや、比較的取り組みやすい改善に着手してみることが、町民に幸福をもたらす持続可能な三戸町に必要であり、「みんなでちからをあわせる」ことにより課題解決に臆することなく、取り組んでまいります。

―これまでの取り組み―

令和2年4月10日～令和2年4月27日	
第0回事前課題	新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、オンライン部会を基本とすることに決定。参加者間の交流促進のため、WEB上で自己紹介シートを作成したほか、仕事に対する姿勢や価値観、性格、特性、モチベーション、メンタルの要素を見える化するツール「HQプロファイル」受診し、自身の現状を把握した。

令和2年5月15日～6月1日	
第1回事前課題	「新型コロナ感染症対策に関わる自分の自治体の現在の取り組み」について、各所属レベル、組織全体の取り組みなどを抽出し、3名で取りまとめを行った。

令和2年6月1日	
第1回研究会	「新型コロナ感染症対策に関わる自分の自治体の現在の取り組み」 参加自治体（8） 三戸町、村田町、妙高市、諏訪市、館林市、石岡市、茅ヶ崎市、港区 Ⅰ　オリエンテーション「部会の創設意義と2つの大きな変化」 2020年度のテーマを「緊急事態（コロナ対応）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」に決定 Ⅱ　オンライン・ワーク〈自己紹介とダイアログ〉 対話自治体である宮城県村田町3名とのダイアログを実施。自己紹介、事前課題を共有し、それぞれの気づき・感想の共有を実施。 Ⅲ　現状把握の質を高めるためには いい対話ができているか、発言機会と量のバランスはどうか。 Ⅳ　第2回事前課題に取り組むにあたってどのように取り組んでいくかを対話自治体と話し合う。

令和2年6月8日～6月26日	
第2回事前課題	「緊急時に効果的に対応できる自治体組織に大切なこと」とは ・　大切だと思うことを考える。 ・　対話の場をつくり、大切だと思うことをさらに考える。 ・　大切だと思うことについて組織の現状を深掘りする。 6月4日　打合せ、災害復旧等の実務経験のある職員、過去に人材マネジメント部会に参加した職員を中心に座談会を行うこととした。 6月16日　座談会1日目　マネ友2名、東日本大震災復興派遣職員2名 6月17日　座談会2日目　マネ友3名 6月23日　取りまとめ

令和2年7月1日	
第2回研究会	参加自治体（8） 三戸町、村田町、妙高市、諏訪市、館林市、石岡市、茅ヶ崎市、港区 Ⅰ　事前課題の共有 参加自治体を3～4名のグループに分け、事前課題を自治体毎に発表し共有。共通点や相違点から対話を広げ、気づきを得るほか、より深める。 Ⅱ　テーマを選択して対話する A）トップ（首長）の素早い決断力、トップ（首長）から現場の最前線の職員まで意思疎通 B）管理職（主に課長）の役割・・・職員の仕事の割り振り、動機付け、他課との連絡調整 C）部門間の連携、職場内における協力体制

	D）住民、地域ニーズの把握、住民や企業・NPO等との連携 B）を選択し対話を深める。

令和2年7月6日～8月20日	
第3回事前課題	「緊急時に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態か」 「緊急事態」から平時の理想の状態を考える。 管理職や人事など、できるだけ多くの人と対話し、目指すべき姿について考える。 7月17日　打合せ、各所属長にアンケート調査を実施し、その内容について座談会でさらに話を伺うこととした。 ① 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 ② ①の現状とこれまでの経緯 ③ 緊急事態における、「発生直後の状況」「復興・復旧に向けて取り組む状況」「平時における理想」 8月3日　座談会：所属長4名 8月6日　座談会：所属長4名 8月7日　座談会：所属長3名

令和2年8月26日～27日	
第3回研究会	「緊急時に効果的に対応できている組織・職員とは、どんな状態か」 分科会1：東北地区 三戸町、五所川原市、一関市、栗原市、東松島市、横手市、鶴岡市、酒田市、郡山市、相馬市 分科会2：組織規模別 三戸町、妙高市、高森町、小布施町、大町市、駒ヶ根市、高萩市、酒々井町、市川三郷町、韮崎市、大山崎町、美咲町、善通寺市 Ⅰ　北川顧問、出馬部会長、阿部幹事の動画視聴 Ⅱ　北川顧問＆出馬部会長の動画を見ての学び、気づき Ⅲ　阿部幹事の動画を見ての学び、気づき 分科会1内で4～5人グループが編成された。動画からの気づき、自分の考えをA4手書きで共有し、気づきや考えの共通点などからより深めたいことについて対話した。 Ⅳ　事前課題からの気づき 分科会1内で新たな4～5人のグループが編成された。事前課題「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方＆平時のあり方」からの気づきをA4手書きで共有し、気づきや考えの共通点などからより深めたいことについて対話した。 Ⅴ　人と組織の変革について考える Ⅵ　人や組織はどうすれば変わるのか？ 分科会2内で4～5人のグループに分かれた。部会が考える組織の変革とは、自分の組織に当てはめるとどうなるか、どうすれば組織は変わるかについて対話した。 Ⅶ　第4回事前課題について対話自治体との作戦会議 対話自治体である宮城県村田町と、今後の進め方について打合せをした。

令和2年8月27日～10月15日	
第4回事前課題	「所属組織の変革に向けたアクションプラン」 所属組織を現状からあるべき姿へと変えていくために、これから何に着眼し、どのようなシナリオを考え、一歩踏み出して実行していくのか。 9月10日　アクションプランについて、多くの意見を反映させるため、課長補佐級にアンケート調査し、とりまとめることとした。 10月14日　町長、副町長、総務課長とアクションプランについて対話した。

令和2年10月22日	
第4回研究会	Ⅰ　幹事2人との対話 　アクションプランについて、加留部・中道両幹事と対話をし、フィードバックを受けた。 Ⅱ　鬼澤幹事長との対話 　港区、東海村とともに、鬼澤氏とこれからのアクションプランの実践や、組織をいかに変えていくか等の対話をした。

令和2年11月27日～令和3年1月12日	
第5回事前課題	Ⅰ　第4回研究会後におけるアクションプランの変更点 Ⅱ　ポスターの作成 　「1年の取り組み」、「これからのこと」をポスター1枚にまとめる。優秀賞を参加者で投票して決定。

令和3年1月28日～29日	
第5回研究会	「プロセスを振り返る」、「自らにコミットする」 今年度参加の全72自治体、216人が一同に参加。 研究会前に3人で、今年1年の振り返りや、自分たちのポスターのアピールポイントについて対話した。 Ⅰ　1年を振り返る対話 　4～5人のグループが編成され、この1年について、これからの活動について対話をした。 Ⅱ　特別講演：鬼丸昌也氏（NPO 法人テラ・ルネッサンス創設者） 　鬼丸氏は、カンボジアの地雷除去支援等をはじめとした世界平和のための活動を行っている。講演後、引き続きⅠのグループで、心に響いたこと、感じたことを意見交換した。 Ⅲ　ポスター上位自治体発表 　事前課題のポスターは、投票の結果、1位鶴岡市、2位甲府市、3位相馬市となった。3部屋に分かれて、自治体の発表を聞いた。発表を聞いたあと、対話自治体の村田町と、感想やこれからの取り組みについて対話を行った。 Ⅳ　ポスター幹事推薦自治体発表 　自治体規模別に、川崎市、諏訪市、市川三郷町が幹事により選出された。再び3部屋に分かれて、自治体の発表を聞いた。その後、新たに5～6人のグループに分かれ、発表の感想について対話した。 Ⅴ　マネ友（過年度参加者）からの応援メッセージ 　全国のマネ友たちが登場し、今年度参加者に対して、これからの活動についてのアドバイスをした。メッセージを聞いたあとに、Ⅳのグループで、これからの活動について話をした。 Ⅵ　幹事団からのメッセージ 　北川顧問のメッセージの予定だったが、体調不良により欠席であった。幹事団から応援のメッセージを頂いた。 Ⅶ　年度総括：出馬部会長 　組織のあり方について講義いただいた。 Ⅷ　自らにコミットする 　30人程度のグループに分かれ、「踏み出したい1歩」を各自 A4用紙に書き、1人30秒で発表した。 Ⅸ　最終総括：鬼澤幹事長 　「ここで終わりではなく、ここからが始まり。」

第1回事前課題

【青森県三戸町】第１回人材マネジメント研究会課題
「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」

① 所属部署レベルの取り組み（これまで）

- 町県民税申告相談において、待合所の混雑回避のため、自家用車での待機を依頼
- 会議の中止、書面決議による議決
- 会議を実施する場合、席同士の距離の確保、広い会議室での実施

② 組織全体の取り組み（これまで）

- 対策本部の設置及び対応方針の策定
- 週に１度の定例幹部会議において部署ごとの対応状況について情報共有
- 職員は出勤後、体温、風邪症状の有無等を検温表・行動記録表へ記録
- 職員の公務出張、私事旅行の制限
- 来庁者記録簿の作成
- 感染症に係る職員の休暇取得、対応について通知
- テレワーク、時差出勤が可能な業務について部署ごとに洗い出し
- 窓口カウンターに飛沫感染対策パーテーションを設置
- 庁舎内のカウンター、ドアノブ、手すり等について除菌の徹底
- 職員の手洗い、手指消毒、マスク着用による感染予防、健康管理の徹底
- 感染症により中止、延期となった事業について庁内ＬＡＮで共有
- 職員へ町内飲食店のテイクアウトを積極的に利用するよう案内
- 毎週全職員が参加していた朝礼を、職員を 2 組に分け隔週実施
- 国・県からの通知(総務担当宛)を全職員が見ることのできるよう庁内ＬＡＮで共有

③ 市民や地域企業向けの施策（国事業は除く）

- １世帯あたりマスク１０枚送付
- 全ての町民に対して１人につき２，０００円分の商品券を送付、１８歳以下の子育て世帯に対しては子１人につきさらに３，０００円分の商品券を送付
- 影響を受けている飲食店事業者へ最大４５万円の支援金給付
- 三戸城跡城山公園の閉鎖（花見客対策）
- 町内飲食店のテイクアウトメニュー利用促進のための周知・広報
- 総合相談窓口の設置
- 「緊急事態宣言発令中」の看板を町内 6 箇所へ設置
- 町内小中学生の感染症予防標語の看板を町内へ設置
- 全戸配布チラシ、防災行政用無線、ＨＰによる感染症予防啓発

④ 近隣自治体との連携、あるいは施策の類似・相違点

- 近隣自治体との連携なし
- 売り上げが減少した全業種の事業者に最大 36 万円の給付。国保税減税。大学生・高校生アルバイトに 3～10 万円の支援金給付。（隣接・南部町）
- 全町民に 5,000 円の商品券配布。商工業者、牛肥育農家に 10 万円給付。（隣接・田子町）

第2回事前課題

■「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
（3人が対話して出てきた要素）

- トップの素早い決断力
- 所属内外での情報共有
- 部門間の連携
- ＰＤＣＡを繰り返すこと
- スピードと正確性のバランスを保つ
- 職員の主体性
- 危機管理に対する職員の希薄な意識の改革
- 平時からの職員間のコミュニケーション
- 過去の災害などの対応の検証、学習
- 住民ニーズの把握

【2】決めた優先順位
（人事や管理職、マネ友と対話した結果）

① 首長、管理職の決断力（スピード、正確性）

② 職員の主体性、部門間の連携

③ 過去の災害などの対応の検証、学習

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：青森県三戸町　1

■【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	首長、管理職の決断力（スピード、正確性）	各事業担当、マネ友へのヒアリング	• コロナに関して、事業実施・イベント中止・公共施設閉鎖の決定は早かったが、急いで準備することで事業にひずみが生じた。	• トップダウンにより迅速に決定がされても、急いで準備することで情報伝達がうまくいかない。 • 首長と職員の考え・完成イメージに差が生じる。 • 決定に職員が関わっていないため、やらされている感が強くなる。
②	職員の主体性、部門間の連携	各事業担当、マネ友へのヒアリング	• 町（他所属）がどういったコロナ対策事業をしているか分からない。 • コロナ対策事業をどの課が担当するか、仕事の押し付け合いがあった。 • 近隣自治体では、専門の対策室を立ち上げ人事発令を出していた。	• 上司からの指示がないから自分には関係がない、業務量を増やしたくない、責任を負いたくないという気持ちがある。 • 人員不足で、災害に対応できる専門の技術職職員もいない。
③	過去の災害などの対応の検証、学習	各事業担当、マネ友へのヒアリング	• 現在では使えないような過去の計画があった。 • 新規に計画を策定するなど、災害への準備ができていない。 • 過去の災害の検証ができていない。	• 成果が見えにくいうえ、業務が増えるため、災害への備えや振り返りは後回しになる。 • 人員不足で、研修に行く時間、余裕がない。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」　自治体名：　青森県三戸町　2

第3回事前課題

■「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」

【Q1-1】発生直後の状況

- リアルタイムで正確な情報共有が組織全体でできている
- 人員が必要な部署を他部署が補助する体制が整っている
- 指示命令系統と報告系統が明確で、職員が速やかに行動できる
- マスコミ、住民への情報提供が的確に行われる
- 研修、訓練、経験等により、適時的確な判断、行動ができる（フットワークが軽い）職員

【Q1-2】復旧・復興に向けて取組む状況

- 組織全体で情報が共有され、各部署間で必要な連携ができる
- 各部署横断的な対策チームの編成、業務が多忙となる部署への人員の一時的配置が容易にできる
- 住民ニーズを把握し、住民の理解と協力を得て、取り組みを進めることができる
- 経験を生かし、応用した行動ができる職員
- 早急に実施すべきもの、影響が大きいもの等を判別できる職員

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：青森県三戸町　1

■Q2「緊急事態」から平時の理想の状態を考える

では「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でしょうか」

- 職員同士のコミュニケーションを高め、平時から組織全体で情報や考えを共有しておく。
- マニュアル等が整備、更新されており、訓練等が定期的に行われている。
- シミュレーション等により、緊急時の組織の動きや自分の役割について理解している。
- 研修、訓練、経験等により、的確な判断、行動ができる職員が揃っている。
- 事業の進捗状況をわかりやすく住民に伝達するなど、住民との信頼関係が構築されている。

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：青森県三戸町　2

第4回事前課題

1. 目指すあるべき姿　自治体名：青森県三戸町

緊急時に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿

- 人員が必要な部署を他部署が補助する体制が整っている。
- 指示命令系統と報告系統が明確で、職員が速やかに行動できる。
- 組織全体で、リアルタイムで正確な情報が共有され、各部署間で必要な連携ができている。
- 経験を活かし、応用した行動ができる。

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

- 職員同士のコミュニケーションが取れている。
- 組織全体で情報や考えを共有できている。
- 町内会、事業者等との連携がとれ、住民ニーズを把握できている。
- 研修、訓練、経験等により的確な判断、行動ができる職員がそろっている。
- シミュレーション等により、緊急時の組織の動きや自分の役割について理解している。

2. 組織・人材の現状把握　自治体名：青森県三戸町

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

- 危機管理に対する意識が希薄と思われる一部の職員は、緊急時における各自の役割を把握していない。
  →大きな災害が近年発生していない。少数の災害担当しか業務について把握しておらず、その業務についても共有されていないため、担当外の職員の意識が希薄である。
- 自身が担当する業務以外に関心がない、指示がないと動かない、前例踏襲で変革しようとしない。
- コミュニケーションをとる場が減少しているため、他課の状況や他課の職員を知らない（関心がない）。
- 災害への備えや災害対応の振り返りが後回しになったり、更新されておらず、使いものにならない計画があった。

アクションプラン
※シート④に記載

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：青森県三戸町

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
① 職員全体に向けた災害時の研修を実施する	① 各所属での役割を把握する、課内ミーティングを実施する	①②③ これまでに経験のない災害対応の訓練、演習を実施し、所属の動きを各自が理解する 訓練後に振り返りを行い、気づきを共有する
② 地域防災計画以外の緊急時の行動マニュアルの洗い出し	② 緊急時行動マニュアルの若手職員向けの研修を実施する	
③ 災害時の部門間連携について検討	③ 災害時の部門間連携ができる仕組みを創る	
④ 職員の、緊急時に役立つ保有資格調査	④ 受検職員の募集	④ 公費による資格取得 被災地への積極的な職員派遣
目標設定	**目標設定**	**目標設定**
アウトプット ①一度、全職員を対象に実施する ②各課のマニュアルについて調査する ③管理職等にヒアリングを行う ④アンケート形式で実施する	アウトプット ①課内でミーティングを実施する ②洗い出しをした計画をもとに研修を行う ③総務課長等に連携について打診する ④防災士等受検職員を募集する	アウトプット ①②③ 全職員が訓練に参加する ④資格を取得する
アウトカム ①全庁的な災害対応の流れを職員が理解できる ②どういった計画があるか把握することができる ③災害時の各課の状況を総合的に知ることができる ④資格の保有状況を把握できる	アウトカム ①各自の役割の把握をすることができる ②有事の際の対応について学ぶことができる ③災害対応時に部門間連携ができる ④職員が資格に興味を持つことができる	アウトカム ①②③ 訓練をすることで具体的に役割を理解し、振り返りにより、災害時に活かすことができる ④災害時に知識を活かすことができる

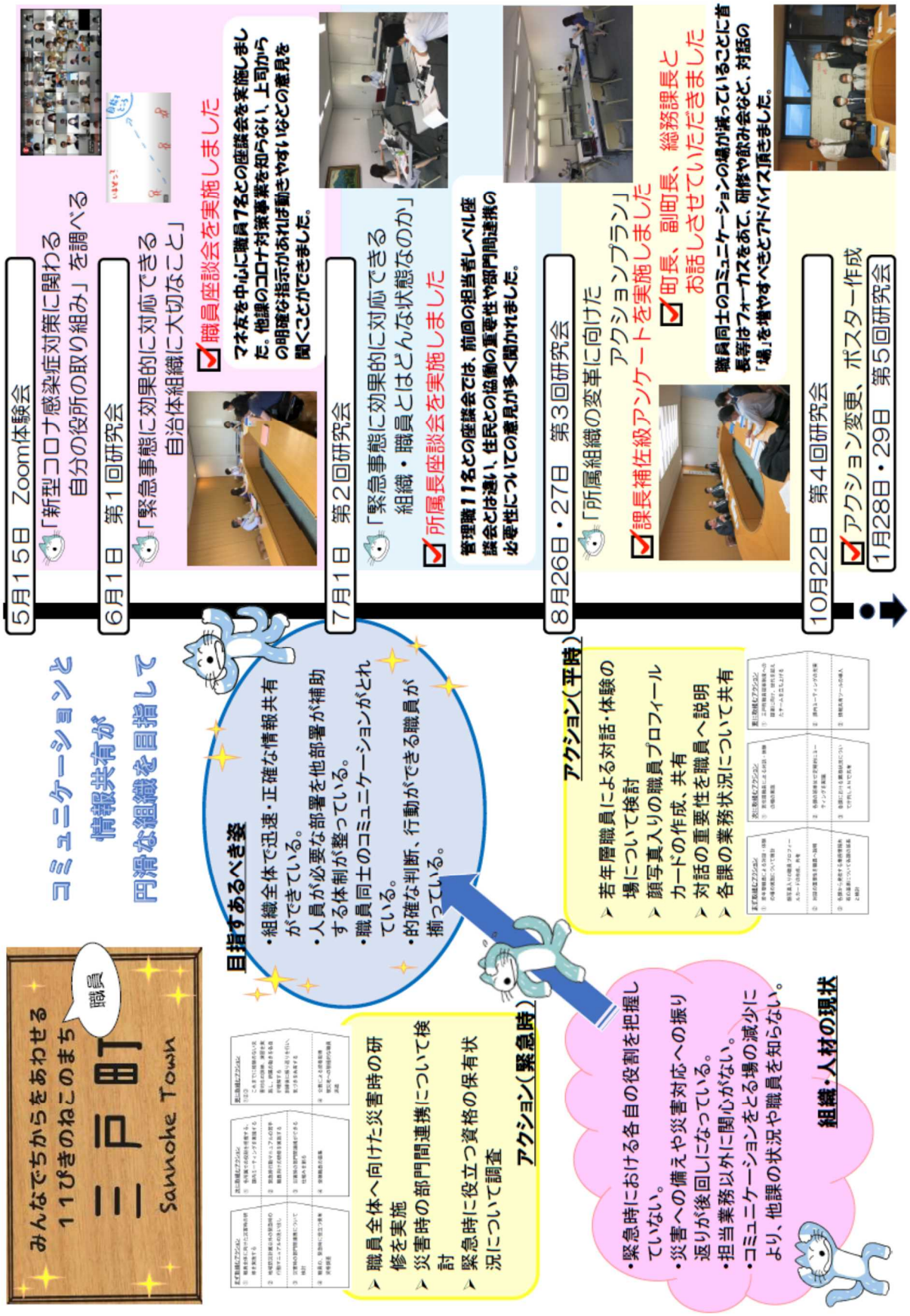
3

4. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図（記入シート）　自治体名：青森県三戸町

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
① 若年層職員による対話・体験の場の実施について検討 顔写真入りの職員プロフィールカードの作成、共有	① 若年層職員による対話・体験の場の実施	① 三戸町職員提案制度への提案に向け、世代を超えたチームを立ち上げる
② 対話の重要性を職員へ説明	② 各課の班単位で定期的にミーティングを実施	② 課内ミーティングの充実
③ 各課から発信する業務情報共有の基準について各課の班長と検討	③ 各課における業務状況について庁内ＬＡＮで共有	③ 情報共有ツールの導入
目標設定	**目標設定**	**目標設定**
アウトプット ①全職員分を作成 ②報告書をもとに説明 ③各課２、３人の班長と検討	アウトプット ①主事、主査級程度の職員を対象に実施 ②３～５人で、週１回実施 ③ささいなことでも業務、イベントについて共有	アウトプット ①４、５人のチームを編成 ②１０人程度で、週1回実施 ③全職員が導入
アウトカム ①他の職員について知ることができる ②１人１人が対話について考える機会ができる ③各課の業務を再確認できる	アウトカム ①普段関わらない職員との対話ができる ②班員の状況を知ることができる ③他課の状況を知ることができる	アウトカム ①チームで目標に向かって対話の場ができる ②課員の状況を知ることができる ③全庁的に情報共有ができる

5

第5回事前課題


5月15日 Zoom体験会
「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
6月1日 第1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」
職員座談会を実施しました
マネ友を中心に職員7名との座談会を実施しました。他課のコロナ対策事業を知らない、上司からの明確な指示があれば動きやすいなどの意見を聞くことができました。
7月1日 第2回研究会
「緊急事態に効果的に対応できる組織・職員とはどんな状態なのか」
所属長座談会を実施しました
管理職11名との座談会では、前回の担当者レベル座談会とは違い、住民との協働の重要性や部門間連携の必要性についての意見が多く聞かれました。
8月26日・27日 第3回研究会
「所属組織の変革に向けたアクションプラン」
課長補佐級アンケートを実施しました
町長、副町長、総務課長とお話しさせていただきました
職員同士のコミュニケーションの場が減っていることに首長等はフォーカスをあて、研修や飲み会など、対話の「場」を増やすべきとアドバイス頂きました。
10月22日 第4回研究会
アクション変更、ポスター作成
1月28日・29日 第5回研究会
コミュニケーションと情報共有が円滑な組織を目指して
みんなでちからをあわせる
11ぴきのねこのまち
三戸町
Sannohe Town
職員
目指すあるべき姿
・組織全体で迅速・正確な情報共有ができている。
・人員が必要な部署を他部署が補助する体制が整っている。
・職員同士のコミュニケーションがとれている。
・的確な判断、行動ができる職員が揃っている。
アクション(緊急時)
職員全体へ向けた災害時の研修を実施
災害時の部門間連携について検討
緊急時に役立つ資格の保有状況について調査
アクション(平時)
若年層職員による対話・体験の場について検討
顔写真入りの職員プロフィールカードの作成、共有
対話の重要性を職員へ説明
各課の業務状況について共有
・緊急時における各自の役割を把握していない。
・災害への備えや災害対応への振り返りが後回しになっている。
・担当業務以外に関心がない。
・コミュニケーションをとる場の減少により、他課の状況や職員を知らない。
組織・人材の現状

―参加者の感想―

北村　哲也

将来にわたり「理想の自治体」であり続けるために、組織のあり方に求められること、自治体職員としてあるべき姿へのアプローチに向けて、幹事団の皆様をはじめ、全国の自治体の皆様との対話を通して、多角的に考える機会をいただき、大変意義深い研究会となりました。また、現状把握と、深掘り、アクションプランの検討など、各自治体が抱える課題の共有により、様々な意見を伺うことで多くの「気づき」が得られ、財産となりました。

自身の成果として、以前であれば確実に“流して”いたであろう日常に、「なぜ？」や「効率的？」というような、一コマの状態を立ち止まって考える傾向が出ていると感じており、研究会がもたらしたであろう「洗脳」と受け止めております。また、この感覚を失わないよう、時に振り返ることも必要であろうと感じております。研究会を端緒として得られたスキルが、アクションをもって職場、職員に効果的に波及し、より力を発揮できる強靭な組織の形成に向けて、「種火を絶やさず」取り組んで行ければと思います。

この１年間、これまで多くの自治体が取り組んでこられた成果を、参加者論文で拝見させていただきました。そのどれもが秀逸であり、組織改革に対する熱意や思いを感じるとともに、今後何らかの状況に陥った際に、後押ししてくれる貴重な財産だと感じたところです。

貴重な経験の場を支えてくださったすべての皆様に、改めて感謝申し上げます。

古郡　直樹

いつの間にか組織について深く考え、研究することになった1年間でした。

「人材マネジメント部会は教えてもらうのではなく、自ら考え、見つけ出す場である。」と春の研究会で幹事団に言われ、なんか大変なところに来てしまったなと感じたことが懐かしいです。

ぼんやりした気持ちのまま、研究会の回数を重ね、自団体の職員やオンラインで他団体の職員と対話するうちに、今度は、私ごときが組織や人材をまじめに考えてもどうにもならないという感情に至りました。

しかしながら、部会に参加している他団体の皆さんの情熱はすばらしく、自分もそのような域に達しなければならないと感じるようになり、こういうの苦手だなと思う自分と戦いながら、なんとか奮い立って1年間乗り切りました。

やっと終わった。今の素直な感想です。

ただ、「部会に卒業はない」そうです。

私たち３人は、「平時からのコミュニケーションと情報共有が円滑であること」が組織として大事であるとまとめました。

次期参加者には、私たちの１年間をブラッシュアップしてほしい。卒業せず、マネ友として支援していければいいなと思います。

諏訪　光

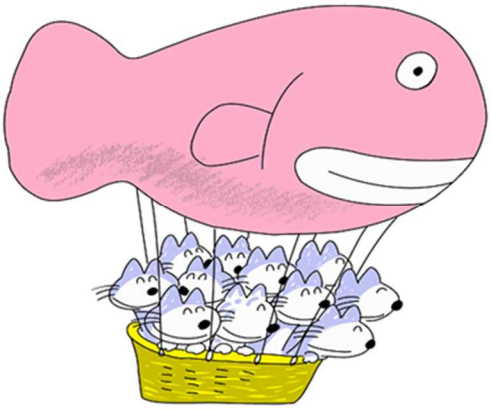
当初は、この研究会への参加にあまり乗り気ではありませんでした。ですが、1年が経とうとする今、参加してよかったと素直に思うことができます。

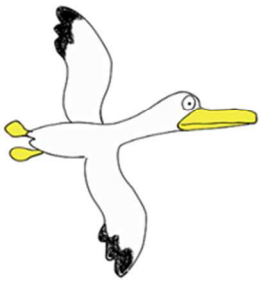
入庁して5年、今まで考えたことのなかった「組織」について考え、研究した1年でした。ただ毎日仕事をこなせばいいだけだと思っていましたが、仕事をするうえで、いかに周りとコミュニケーションをとることが大切か気づかされました。特に、災害時などの緊急時において、行政として円滑な対応をとるためには、平時からの職員同士のコミュニケーション、情報共有が重要であると我々4期生は結論づけました。

コミュニケーションをとるうえで大切なのが「対話」です。一方通行の命令ではなく、双方向の「対話」をすることで、お互いが納得したうえで業務を進めることができることも学びました。この「対話」の文化を少しずつ職場に広めていけたらと思います。

組織変革の第一歩は、「自分が」変わることだそうです。私にできることはわずかかもしれませんが、ありたい姿を思い描き、この研究会で学んだことを、自分と組織のこれからに活かしていきたいです。

■今年度参加者のオンライン集合写真





11ぴきのねこのまちさんのへ

©馬場のぼる