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

群馬県 館林市（第4期）

1　研究生

こども福祉課　前原　淳一
産業政策課　福田　心也
下水道課　中村　佳央

2　人材マネジメント部会とは

２－１　部会の目的

人材マネジメント部会とは、今年度で１５期目を迎える「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目的とした「**実践型研究会**」の場である。

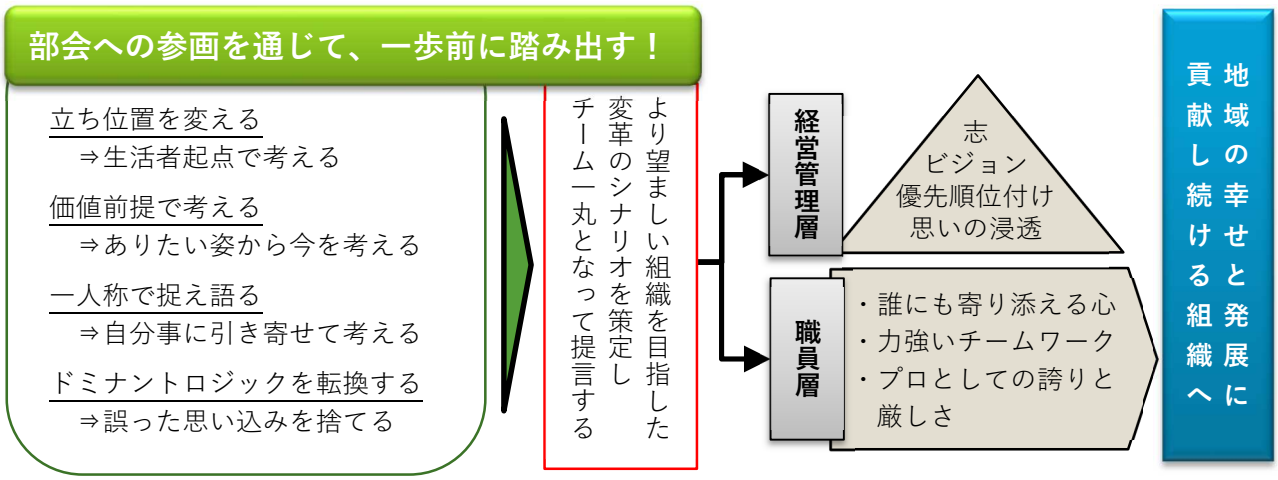
「組織変革」という難しいテーマに３人１チームで１年間、６回の研究会に参加する中で、実際の組織や現場をよりよくする成果と、副次的に人材育成の成果を創出していくことを目的としている。

２－２　基本的な考え

① 研修会ではない、現実を変える策を考える「**研究会**」
② 教えてもらうのではない、「**自ら考え、見つけ出す場**」
③ 知識は後からでも学べる、「**対話から気づきを得る場**」

２－３　主な研究課題

① 職員の努力を、地域の成果へと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**



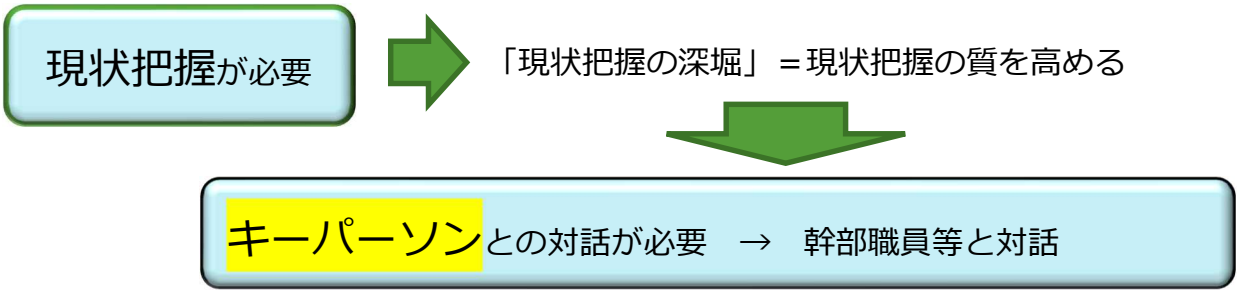
3　研究課題「緊急事態に効果的に対応するには」

３－１　課題の選定について

今回の人材マネジメント部会（以下、「部会」という。）は、コロナ禍の状況の中での開催となり、すべてリモートでの研究となった。こうした例年にはない状況もあり、部会事務局より与えられた課題は「緊急事態に効果的に対応するには」という課題であった。課題で述べる「緊急事態」は、コロナといった感染症への対応だけでなく、一昨年に発生した台風といったいわゆる災害への対応など、まずは通常業務以外の地域住民の生命を脅かす可能性があるような緊急事態と考え、部会を通じて検討した。

３－２－１　課題の検討手法①

課題の検討手法として、まず自身の自治体の「現状把握」が重要と考え、研究生３人で自身の経験などから現状把握に努めたが、研究生自身の考えを補完、深堀をすることにより現状把握の質が高まると考え、折しも新型コロナウイルス感染症の流行という非常事態のさなかでもあったことから、新型コロナウイルス感染症対策を念頭に置いた上で館林市の「キーパーソン」である幹部職員を中心にインタビュー形式による「対話」を実施した。



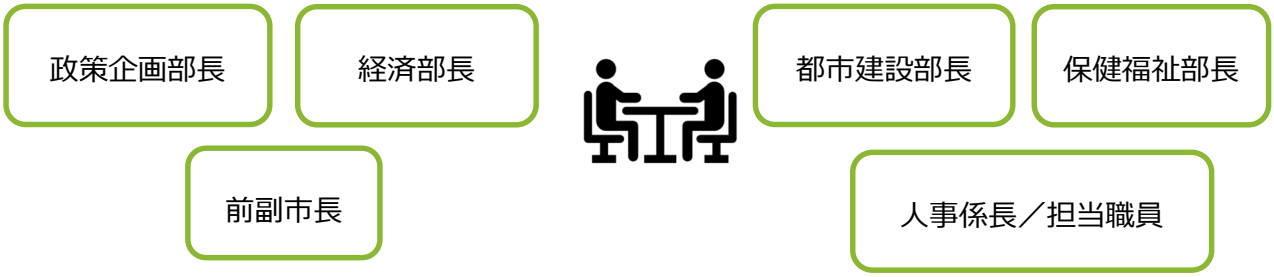
３－２－２　研究修生の当初（対話前）の考え

緊急事態対応に対して大切なこと
① 災害対策本部の意思決定の明確化、決定事項までの素早い徹底 ② 管理職の役割・職員への仕事の割振り、動機付け、他課との調整 ③ 職場内における協力体制 ④ 部門間の連携

３－３　課題の検討手法②　対話の内容＆対話後の変化

◇対話の相手

内容は、コロナ対策や水害に代表される災害時の考えなど（詳細は「11. 資料編」参照）。



◇主な対話内容

○緊急事態に効果的に対応できる組織に必要なこと

- 全庁的な協力体制の確保。組織機構を超えた人員配置には障害となる要素（法律や予算など）が多く、クリアするためには危機的状況下での問題意識を同じレベルで持っていないとならない。
- 行動計画（指針）を事前に提示しておくことが重要。ただし、緊急時には臨機応変な対応も必要となるため、変更ありきでも良いので「誰がどう行動するか（＝個人の行動計画）」を示すことが大切。
- 緊急時には忙しい部署と比較的余裕のある部署が明確に分かれてくる。こうした部署からの流動的な人員配置が課題。平時から非常時を意識した仕組みづくり・組織づくりをしておく必要がある。

○緊急事態に効果的に対応できる組織・職員であるためには

- 個人の意識として平時から危機感を持ち、自分事として捉えておくことが重要
- 自分事として捉えるためには実際に経験し、経験した人の話を聞くことで気づきを得て初めて認識できる。この気づきを得られないと人は動かない。
- 公務員としての自覚（市のため、市民のための仕事をしている）を持つこと。そのうえで、やりがいや達成感を感じられるかどうかが大事な要素となる。
- 部同士、課同士での「のりしろ」が大切。緊急事態を市全体の問題として捉え、セクションごとに区切るのではなく横断的に考える。
- 緊急事態下では全体を俯瞰できる指揮者が必要となる。
- ひとりで頑張っても無力。「共感できる仲間」を平常時から構築しておくことが重要。
- 行動指針（ＢＣＰ）を整えておくことが必要。

○令和元年度の台風対応

- 初動の遅れが大きなミスであった。
- 情報が末端の職員まで行き届かなかった。

◇対話の中から得た当市に必要な改善点

👉共通目標（課題）を持ち、ある程度現場の裁量にまかせることが必要。

👉マニュアル通りにはいかない。臨機応変。指示待ちにはならないこと。

👉緊急時に対応するには平時からの準備が大切。

◇対話後の変化

キーパーソンも研究生も考え方に大きな違いはなかったが、特に災害等の経験を踏まえたキーパーソンの話には説得力があり、こうした経験を共有することの必要性を感じた。

組織のあり方について自分自身で考えたり感じたりしたことを幹部職員と対話をする機会はなかったため、今回のような意見交換ができたことは有意義であった。

役職や職種に関係なく、感じている思い（課題）は同じであった。問題は、その課題を改善できないことである。

課題はわかっているのに、改善できない。問題を先送りにしても解決しない。少しずつでも改善を進めなければならない。

👉課題は把握しているが改善できない。

👉緊急事態に対応するには平時の状況が大切ではないか。

◇先輩研究生（マネ友）との対話

渋川市の先輩研究生（マネ友）主催による県内研究生の意見交換会『第１回人材マネジメント群馬県人研究会』に参加。

「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方」をテーマに、すでに研究・行動を始めている先輩研究生方の視点からのご意見を伺うことができた。

◎参加自治体

渋川市・高崎市・太田市・富岡市・館林市

○第１回人材マネジメント群馬県人研究会

○With コロナで見えてきた組織のあるべき姿

- 平時に組織の現状把握を深堀りし、緊急時に職員が共通の危機感を持てるようにする。
- 行動指針（BCP）の活用、事業のスクラップ＆ビルドの徹底。

○組織のあるべき姿に向かって個人は何をすべきか。

- ものごとを他人事ではなく「自分事」として捉える姿勢。

※人に自分の話を伝える前に自分が人の話を聞けているのか？

人を変える・組織を変える　⇒　自分が変わる（自分事）、仲間と協力する

4　対話を通じて得た当市の課題

４－１　当市の現状のまとめ

キーパーソンとの対話や部会での幹事とのやり取り、他の自治体との意見交換などから当市の課題を抽出した。

○組織・人材の現状

- 職員の減少と業務量の増加から時間に余裕がないと感じている。
- 不満があっても、今のままでいることが楽であること、どうせ変化しないというあきらめがあり、現状からの変化を求めない。
- 能力があり前向きな（意識のある）職員とノーと言えない職員に業務が偏っている。
  （人で仕事をしている⇔組織ではない→与えられた役割を果たしていない）
- 部、課、係の間で業務の内容や割振りに不満がある（うちの仕事ではない、縦割り）。

上記の内容をテーマに対話をする場がない👈将来への対応ができない

- 業務改善ができない理由として職員数の減少や時間的余裕の不足が挙げられることが多いが、「プロ意識の欠如」とも受け取れる。
- 指揮命令の徹底だけではどうにもならない状況まで来ており、職員個々が自主的に動けないことが問題。
- 「働き方改革」についても改革をしないで 8 時 30 分～17 時 15 分で業務を終えるというものではない。この解釈を誤って捉えている職員も多い。

○現状からの分析

課題解決に向けた方針を掲げ、課ごとの目標と役割を定めている部もあるが、将来想定される事態（人口減少、職員数減少、施設老朽化、財政難等）は知っていても状況はゆるやかに悪化しているため「今困っていない」ことから危機感を感じられず、新しい仕事（追加の仕事）への拒否感と相まって、今までと同じ通常業務をこなすだけになっており、課題解決策を考えない、講じない（行動しない）結果、他人事になっている。

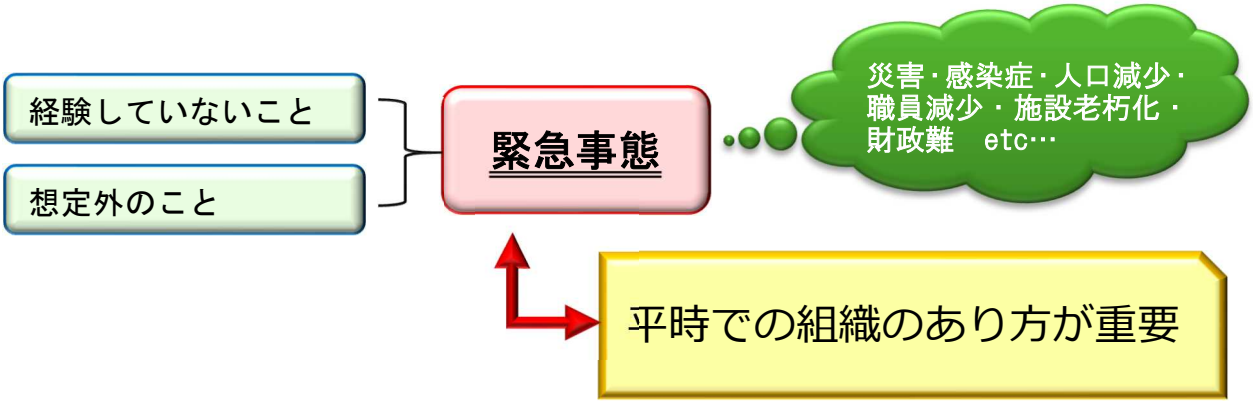
👉緊急事態は災害や感染症だけではない。

👉目の前のことにしか取り組めない。中長期の課題に取り組めない。

👉誰かがやるさ。自分には関係ない。他人事。

5　平時にあるべき姿とは（どのような組織が望ましいのか）

５－１　課題を踏まえた平時のあるべき姿とは



平時にあるべき姿とは
① 指揮命令報告系統がしっかりしている。 ② 行動計画（具体的な対応方法、役割分担等）がある。 ③ 事態（被災状況等）の把握ができている。被害（事態悪化）の拡大予測ができている。 ④ 臨機応変に所属を超えた横断的な対応ができる。

５－２　目指すあるべき姿とは

○目指すあるべき姿

平時にあるべき姿を更に掘下げして、我々が目指す姿は・・・

「指揮命令系統がしっかりしている上で、具体的な対応方法や役割分担等の行動計画がある状態」だと考える。

リーダーシップをとるべき主意者とリーダーシップの方向性をサポート・修正するべき部課長とのバランスが重要である。

○所属組織の変革に向けて

- まずは職員の意識改革が必要。与えられた業務を着実に執行するだけでなく、自ら考え行動できる職員の養成が急務である。同時に、業務改善を進めるためには一職員だけではどうにもならない。「横ぐし」「連携」により同士を得ることが不可欠である。
- 市全体で PDCA サイクルを実践できるよう組織の見直しを図っていくことが重要である。
- 「働き方改革」を進めるためにはスピード感や生産性の向上に主眼を置き、職員の弱点を補強するのではなく、得意な分野・業務に特化していくこともひとつの方法ではないか。

6　あるべき姿に向けての取り組み提案

６－１　あるべき姿になるためにどのように行動するのか

【行動その１】～課題の洗い出し～

① 課内で現在の課題と将来想定される課題を洗い出す。

② 洗い出された課題を分類する。

◎課題→将来こうなる
◎解決→課題の逆を行う

【行動その２】～事務の見直し～

① 課題に対する素直な解決策を考える（できる／できないを考えない）

② 係単位ではなく課単位の事務分掌を見直す（改善／効率化／代替／縮小／廃止）

③ 優先順位を決める

【行動その３】～課単位→部単位→各部単位へ～

① 各課で整理・分類された事務を部単位で整理する。

② 各課→部→各部

③ 同じような業務をまとめる（体系化／効率化）

👉包括的な民間委託導入可能性を検討

👉短期的な業務と長期的な業務の担当を分ける（職員の適正を把握）

👉組織体系→現状に対応できていない→業務を把握し役割分担

7　今後の取組み

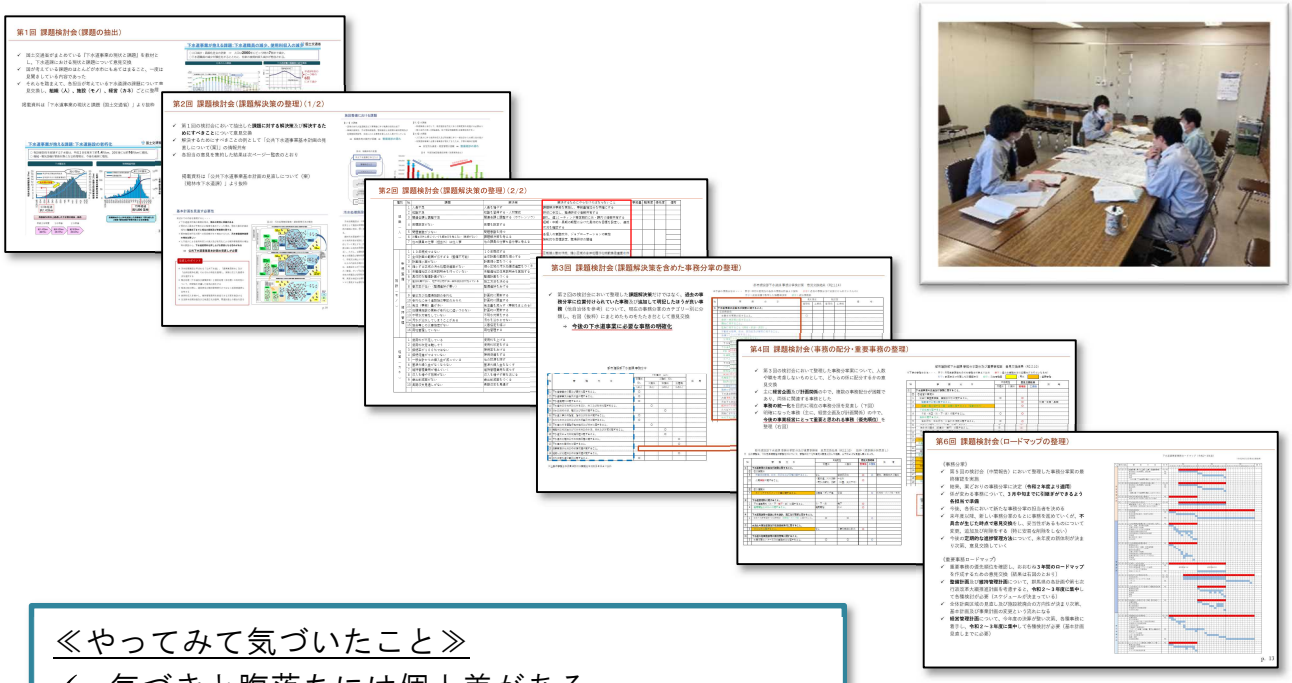
来年度に向けた展望として、研究生３人の所属課においてアクションプランを実施し、その結果をモデルケースとして整理した後、全庁的に水平展開できるような取り組みを行っていきたいと考えている。

先行して試行的に実施した例は以下のとおりである。課内の検討体制として、各係２名、合計４名により、以下の実施手順の内容について、月に１回程度の検討会を開催した。

アクションプラン実施手順

① 現状と課題の把握・共通認識から、ありたい姿を考える
② 課の課題抽出・整理
③ 課題に対する解決策の検討（できる・できないを考えない）
④ 課題及び解決策のグルーピング
⑤ 解決策事務と現在の事務分掌を比較
⑥ 解決策を含めた事務分掌に見直す（極力まとめられるものはまとめてみる）。
⑦ 同時にまとめられた内容について民間委託導入可能性を検討する。
⑧ 事業実施の優先順位（ロードマップ）を検討する。

（検討会資料の抜粋）



（検討会の様子）

≪やってみて気づいたこと≫

✓ 気づきと腹落ちには個人差がある
✓ 将来の課題として実感しにくいものもある
✓ 他人事に引き寄せられそうなこともある
✓ 過去の検証は先輩たちを否定する場合もある
✓ やりっぱなしではなく継続していくことが重要

8　まとめ

アクションプランを実践してみた（一歩前に踏み出す）ことでより実感できたのが、部会が大切にする「４つのキーワード」と「対話の姿勢」を意識することの重要性である。

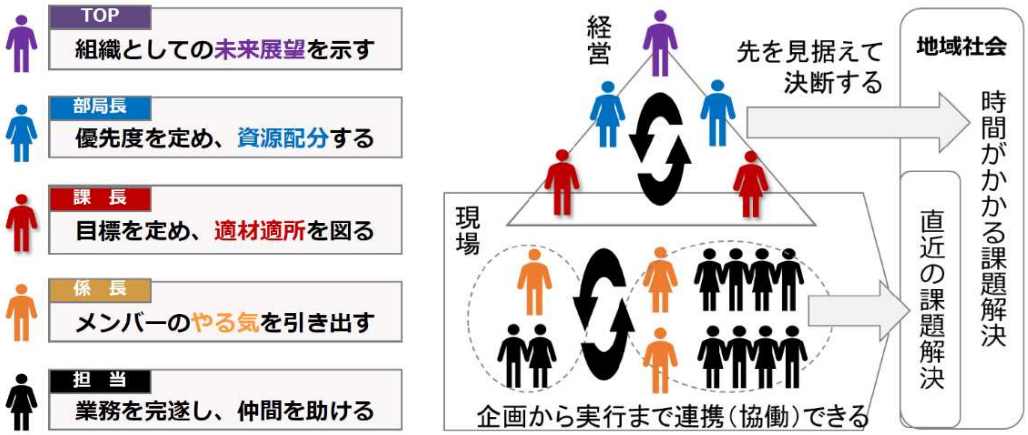
- 気づきと腹落ちには、具合と時間に個人差があるため、**立ち位置を変えて**みて、相手の立場から考えることが大切である。
- 将来の課題は「今困っていないこと」であるが、**価値前提で考えて**みて、ありたい姿から考えることが大切である。
- 将来にいくつも想定される緊急事態は実感しにくいものもあるが、**一人称で捉え語る**ことで、何事も自分事として考えることが大切である。
- 現状分析の結果、過去の先輩たちを否定することもあるが、**ドミナントロジック（自分は正しいと思い込んでいること）を転換し**、過去や前例に過度に囚われずに考えることが大切である。

しかしながら、多くの人がこのようなキーワードや文章を自ら読んだり、他者から聞いたり、説明された時に、「そのとおり」や、「いいね」とは思うかもしれないが、共感し、腹落ちし、行動に移すまでに至るという人は少ないと考える（前述の現状分析のように）。

そこで、今回のアクションプランを定期的に継続して実践することが、前向きな職員、組織になっていくきっかけになると考える。スケールの大きい組織横断的な全庁的な課題ではなく、自分の所属課、係の課題について対話をすることから始めるため、身近なもの、実感できるものばかりであり、まさに自分の事である。

それらを進めていく中で、理想は、自ら気づき、行動に移すことであるが、他者からの指示や命令により行動することでも（何で自分がやらなければいけないのか、という「やらされ感」があっても）良いと考える。最初は外発的動機であったとしても、携わること、やってみること、それを継続することによって内発的動機に変化することが期待できる。

そのような内発的動機により、職員それぞれが担うやるべきことや、下図のような役割（出馬部会長講演資料抜粋）を自覚でき、自分にできることから少しずつでも、という「個の努力」と、課題の解決という非定型業務を「チームワーク」で実行することで、緊急事態に効果的に対応するための職員、組織に近づいていくものと考える。



９　付記

【こども福祉課　前原淳一】

「人材マネジメント」「組織改革」「研究」「対話」…。

自分にとって、これまであまり耳にすることのなかった難しい用語のオンパレードで始まった第４期の研究会。加えて新型コロナウイルス感染症の真っ只中、全国規模の研究会をオンラインで実施するということで、まったく初めての取組みに期待と不安を抱えながらの参加であった。

一年間の研究を通じて常に指導され続けたのは、「対話」と「継続」の重要性。相手を打ち負かす「討論」ではなく、お互いに腹を割って相手を尊重し、深く掘り下げて話合うことで、「共感・共鳴」といった理解する過程を経て情報を「共有」し「納得」を得られる。それは、「説得」のプロセスとは違い、大きな影響力を持つこと。また、「継続」するためのコツとして「少しずつできることから始めていく」ことが大切であること。言われてみればごく当たり前なことだが、そこに気付けていなかった自分を認識できた。

また、研究会（部会）で他の自治体研究生との対話を重ねることで、どんな自治体も、どの部署の職員も、感じている・抱えている疑問や問題点は同じような部分であると認識できた。もしかすると、これは行政組織の在り方そのものが抱える大きな問題なのかな、と。しかし、そこに気付き、アプローチは違えど全国各地でマネ友たちが少しずつ動き始めている。こうした動きに微力ながら自分も加わっていこう、と気持ちを新たにすることができた。

コロナ禍においても、zoom や slack といったアプリを活用して研究会（部会）の歩みを止めることなく進み続けた幹事団や事務局の皆様には本当に頭が下がる思いであった。おかげで、「人マネ」を知り、参加して、公務員としての自分の在り方を見つめ直すよい機会を得ることができた。

今後は「自分だからこそできること」にフォーカスしつつ、「立ち位置を変える」「価値前提で考える」「一人称で捉え語る」「ドミナントロジックを転換する」「そして一歩踏み出す」といった研究会（部会）で学んだキーワードを常に念頭におき、この先、壁にぶち当たった際も「どうしてできないのか」ではなく「どうしたらできるのか」と前向きに、そしてアウトカムとしてどういう価値を誰に提供するのかといった観点を常に意識して業務に邁進していきたい。

また、同じ志を持つ仲間の輪を拡げ、よりよい市民サービスを提供するための基盤＝組織づくりに貢献していきたい。

【産業政策課　福田心也】

「後悔」・・軽い気持ちで研修に参加して、こんなに大変（めんどくさい）だとは思わなかった。研修の中盤くらいまでは正直こんな気持ちだった。本研修は、概ね 1 年間の長丁場の研修で、最初は何をしたらよいかわからず、やることが明確な講義型の研修とは違い、自分自身で考えなければならない初めてのタイプの研修であった。

研修が終わった今になって考えてみると、研修を受けるにつれて、気持ちの変化があったことがわかる。通常の業務の中においては、組織自体のことを考えることはあまりなく、どちらかというと、課題について不平不満を言う自分がいた。今回の研修で、組織のキーパーソンと呼ばれる幹部職員と話す機会があり、組織に対する課題の認識は、我々一般職員も幹部職員も同じであることがわかった。（対話による気づき）

課題はわかっているのに、改善しない、できない原因は何か。振り返ると自分自身も不平不満は言うが、どこか他人事であり、誰かが改善してくれるという思いであった。「誰かがやるさは、誰もやらない」「いつかやるは、ずっとやらない」この部会で言われた事である。そのとおりだと思った。自分から一歩を踏み出さなければ何もかわらないということを今更ながら感じてしまった。

「人材マネジメント部会」、恐ろしいところである。部会事務局は、ここまでの気持ちの変化を予想して、カリキュラムを組み立てているのである。「掌で踊らされている」ということは正にこういうことを言うのだろう。前向きな気持ちになれたことに感謝したい。

また、コロナ禍における研修となり、すべてオンラインで行われた事による副産物として、「ZOOM」「slack」「Dropbox」「UMU」といったオンラインツールの知識を得たこと、「人と何も気にしないで話ができること」の大切さを非常に感じた研修であった。

最後に、改善していくことは、「今までやってこなかったこと」が多く、一時的には必ず仕事が増えることになる。進めていくためには、一人ではできないし、多くの同じ気持ち（腹落ちした状況）を持った仲間や組織自体の理解が不可欠である。今回の研修で一緒になった 2 人とは、苦楽を共にしたというのは大げさだが、お互いに刺激し合いながら、この組織がよい方向に向かうように勤めたい。

【下水道課　中村佳央】

今回の人材マネジメント部会（以下、「部会」）に参加が決まったころ、所属課内でアクションプランに掲げた内容のようなことを実施していた。課内の担当者４人で進めていくかたちをとり、課内の現状と課題、抽出した新たな非定型業務、中でも重要な業務等を整理し、事務分掌の見直し（体系化含む）を行ったなかで、３年程度のロードマップを作成した。とりまとめた成果を報告し、課員に職場研修で説明をしたものの、大きな変化はおこらなかったように感じていた。そのようなこともあり、もやもや感が残る状態で今回の部会に参加することとなった。

今年度の部会はコロナ過というこれまでに経験のない状況の中、しかもすべてオンラインというかたちの研究会となり、当初は疑問や戸惑いがあったものの、振り返ってみれば得たものは非常に多かった。教えてもらう研修とは異なり、自ら考えて見つけ出す「研究」であったからこそだと思う。いくつもの「問い」を投げかけられ、それをテーマに「対話」をする、それを繰り返す。その中で、多くのことに気づき、納得し（腑に落ちる）、部会参加前のもやもや感が晴れていった。

当時の原因は「丁寧な対話」をおろそかにしていたことだと思う。担当者同士で話し合っていたつもりが、独りよがりなものになっていたのかもしれない。人それぞれの立場や優先順位が違うので、「いいね」とは言うが共感まではしていなかったのかもしれない。そもそも望んでいた内容と違ったかもしれない。それは、出馬部会長の言葉にあった、「ありたい姿を共に目指すことにするためには、相手を徹底的に尊重する関係性を自ら創り、上から目線にならず、笑顔を絶やさず、諦めずに対話をする」ことができていなかったことが原因なのだと気づいた。今回の研究会で「対話」という手法はもちろんのこと、出馬部会長の言葉のような「姿勢」や「心構え」を日ごろから意識して、対話をすることが何より大切なのだと気づいた。

部会に参加したことで、ふたたび動きだそうという勇気をもらえた。現在も、月に１回程度の課内事務事業検討会を実施している。自分にできることを言い続け、やり続け、伝わらないときは、手を変え品を変え、さらにささやかに続けていき、誰かが見ていてくれていると信じ、よいタイミングで「仲間」や「理解者」が増えていくこと、「明日は変わる」ということに希望をもって、行動していきたい。

《部会で教わった大事にしていきたい言葉や行動》

- ✓ 考える、対話する、決める、動く、この連続。
- ✓ 一歩踏み出す勇気とは、やむにやまれぬ他者への貢献心の結果。保身からは生じない。
- ✓ 繰り返す、気づかせる、わかった、までもっていく。
- ✓ 「ほめる」だけではなく「感謝」をする。
- ✓ 人間は理屈だけでなく、感情もあることをわきまえる。
- ✓ 検証することは先輩たちを否定することになる。

１０　活動概要と経過

No.	日　付	時　間　数			内　　容	要　　旨
		研究会	対話	自主		
1	5 月 25 日	1.5			第 0 回研究会	zoom 体験
2	6 月 1 日	3.0			第 1 回研究会	
3	6 月 5 日			2.0	打合せ①	今後の進め方、ツールの操作研修
4	6 月 11 日			2.0	打合せ②	ﾏﾈ友、ｷｰﾊﾟｰｿﾝへのｲﾝﾀﾋﾞｭｰ内容
5	6 月 18 日		1.5		マネ友対話	昨年度参加マネ友との対話
6	6 月 19 日			1.5	打合せ③	インタビュー内容、シート案
7	6 月 22 日		1.0		インタビュー①	政策企画部長
8	6 月 22 日		1.5		インタビュー②	保健福祉部長
9	6 月 23 日		1.5		インタビュー③	経済部長
10	7 月 1 日	3.0			第 2 回研究会	
11	7 月 16 日			1.5	打合せ④	第 3 回研究会に向けて
12	7 月 28 日			2.0	打合せ⑤	インタビュー内容
13	7 月 30 日		1.5		インタビュー④	元副市長
14	8 月 5 日		2.0		インタビュー⑤	都市建設部長
15	8 月 7 日		1.5		インタビュー⑥	人事係長、担当
16	8 月 9 日		4.0		地域勉強会	第一回マネ友ぐんま
17	8 月 19 日			2.0	打合せ⑥	第 3 回事前課題整理
18	8 月 26 日	2.0			第 3 回研究会	事前動画視聴
19	8 月 26 日	3.5			第 3 回研究会	
20	8 月 27 日	3.5			第 3 回研究会	
21	9 月 11 日			2.0	打合せ⑦	第 4 回研究会に向けて
22	10 月 9 日		1.0		インタビュー⑦	政策企画部長
23	10 月 12 日		1.5		インタビュー⑧	経済部長
24	10 月 12 日		1.5		インタビュー⑨	人事係長、担当
25	10 月 22 日	2.0			第 4 回研究会	アクションプランの意見、質問
26	1 月 6 日			2.0	打合せ⑧	第 5 回研究会にむけて
27	1 月 28 日	8.0			第 5 回研究会	
28	1 月 29 日	8.0			第 5 回研究会	
29	2 月 4 日			2.0	打合せ⑨	論文執筆に向けて
30	2 月 18 日			2.0	打合せ⑩	共同論文調整
31	3 月 1 日			2.0	打合せ⑪	共同論文調整
32	3 月 8 日			2.5	打合せ⑫	共同論文調整
小　　計		34.5	18.5	23.5		
合　　計		76.5				

１１　資料編

◇キーパーソンインタビュー　資料

人材マネジメント「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織の在り方を考える」　R02.6.22／23

◆「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は？

質問１　今回のコロナ対策についてお伺いします。
- 苦労したこと
- 重要だと思うこと
- 対策をとった決め手
- 対応決定にあたり、何をよりどころとしたか。 など

人材マネジメント「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織の在り方を考える」　R02.6.22／23

質問2　重要だと考えることはどのようなことですか？

- 災害対策本部の意思決定の明確化、決定事項の現場までの素早い徹底
- 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
- 職場内における協力体制／部門間の連携
- その他

→　その理由は？

≪我々が感じたこと≫

（平常時）
職場の抱える課題として、ただ漠然と業務をやっており、「以前通りにやれば間違いない」、「範囲外の仕事はしない」、「他の人がやるから私はやらない」といった傾向がある。業務内容についても、優先順位をつけておらず、「いつまでに、どのように、どうなった」といった検証をしていない。

（非常時）
平常時にできていないことが、有事でできるわけがない。追加された業務に追われ、通常業務がおろそかになってしまう。結果として、行政サービスの低下、今回のコロナ禍に関しては、最悪、業務閉鎖の恐れがあった。

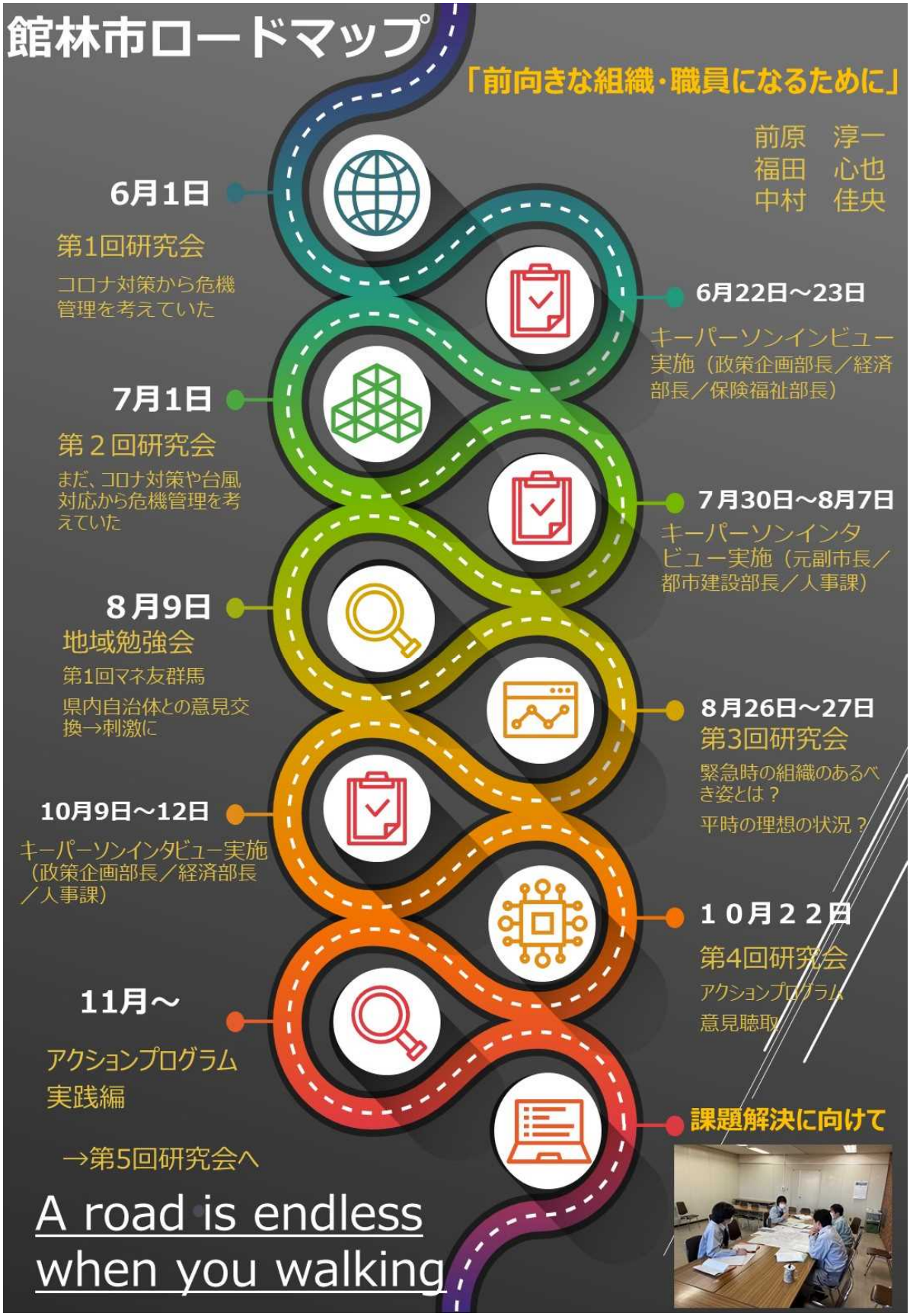
人材マネジメント「緊急事態に効果的に対応できる自治体組織の在り方を考える」　R02.6.22／23

	平常時	非常時（コロナ）
職場の現状	・業務の優先順位をつけていない →仕事の中身を把握していない ・誰が仕事をするのか →指示命令系統の欠如	・個人対応「どうしても必要な業務」「後でやればよい業務」の仕分け／追加でくる有事対応業務 →組織ではない。 ・分散勤務　→　休暇対応など部署まかせ。 ・対策施策　→　想像した対応。本当に必要なのか。
課題の事例	気が付いた人が改善を提案 上司→みんなが決めたならよい 人ごとにベクトルが違う→めんどくさい。 仕事が増える。他人事。 業務改善の意識がある人、無い人がいる。 同じ方向を向けない	・分散勤務：市役所全体でこのようにしていくが示されない。各部署ごとに対応する（行き当たりばったり） ・テレワーク：個人情報の流出懸念→想定していなかった ・コロナ感染後の業務予測→想定していなかった

非常時に備えた平常時の取組みが必要

質問３　緊急事態に効果的に対応できる組織に必要なことはどのようなことだと思いますか？

◇自治体ポスター　資料


館林市ロードマップ
「前向きな組織・職員になるために」
前原　淳一
福田　心也
中村　佳央
6月1日
第1回研究会
コロナ対策から危機管理を考えていた
6月22日～23日
キーパーソンインビュー実施（政策企画部長／経済部長／保険福祉部長）
7月1日
第２回研究会
まだ、コロナ対策や台風対応から危機管理を考えていた
7月30日～8月7日
キーパーソンインタビュー実施（元副市長／都市建設部長／人事課）
8月9日
地域勉強会
第1回マネ友群馬
県内自治体との意見交換→刺激に
8月26日～27日
第3回研究会
緊急時の組織のあるべき姿とは？
平時の理想の状況？
10月9日～12日
キーパーソンインタビュー実施（政策企画部長／経済部長／人事課）
１０月２２日
第4回研究会
アクションプログラム
意見聴取
11月～
アクションプログラム
実践編
→第5回研究会へ
課題解決に向けて
A road is endless
when you walking