緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える

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

◆茨城県　東海村◆

人事課　砂川　智哉
石神幼稚園　鈴木　学
企画経営課　野口　亜衣

◆まえがき◆

「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」

大地震や頻発する豪雨，未知のウイルス感染症の拡大など，これまでとは異なる状況に次々と対応せざるを得ない昨今，このテーマは私たち自治体職員にとって，欠かせない重要な問いかけだ。余裕があるときには気づかなかった些細なことも，新型コロナウイルス感染症拡大による非常事態の今，感じることが多々ある。私たちは一年間，このテーマについて考え，自問自答し，対話することで，ひとつの提案にたどり着いた。この論文では，その経過と提案について紹介する。

◆目次◆

1　現状を把握する「私たちの組織は，緊急事態にどのように対応しているのか」・・・・2

2　ありたい姿を描く ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

3　「緊急事態」を「人材不足」と仮定したうえで，組織の現状を把握する ・・・・・・4

4　提案　　～多様なチカラを伸ばし，活かせる組織へ～ ・・・・・・・・・・・・・・・6

5　今後の取り組み・研究メンバーの展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

1　現状を把握する「私たちの組織は，緊急事態にどのように対応しているのか」

私たちの組織が緊急事態にどのように対応してきた組織なのか，まずは現状を把握するため，1999 年の JCO 臨界事故，2011 年の東日本大震災ではどのように対応していたか，数人の職員と対話した。

■【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①

	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	常にコミュニケーションが取れていること	・震災当時に災害対策本部と避難所の連絡調整した職員 ・震災で経験したことについてインタビュー	・災害当時，災害対策本部では情報整理ができず，機能不全だった。 ・情報整理の組織の必要性を感じ，普段から親交の深い職員同士で任意に設置した。 ・震災当時は個人的なつながりが重要だった。	・災害対策本部に情報が集まるが，重要度の高低が入り交じり，意思決定できる状態ではなかった。 ・震災２日目に任意の組織を立ち上げた。 ・災害対策本部が落ち着いてきたのは，震災７日目ごろからと感じた。
		・現人事課係長 （過去に防災対策担当課係長を経験） ・震災で経験したことについてインタビュー	・コミュニケーションは普段から取れていることに越したことはない。 ・ただし，震災直後は組織の指示がなく，個人でどう行動するかという話になる。 ・住民を助けるのは自分なんだという想いがない人であれば動いてくれない。	
		・社会福祉協議会職員へのヒアリング	・社会福祉協議会は普段からの住民とのコミュニケーションを重要視しているため，緊急事態時には住民ニーズに沿った取組みを打ち出すことができる。 ・住民ニーズに対して社会福祉協議会のみの取組みできるが，役場にその住民ニーズを伝えるルートがなくて支援につながらない。	社会福祉協議会と役場の担当課以外との間の情報伝達のルートが日頃からない。

■【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②

	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？
②	緊急時の目的と役割を認識していること	・震災当時に災害対策本部と避難所の連絡調整した職員 ・震災で経験したことについてインタビュー	職員の多くが，災害時にどういう班に所属するかは理解していたが，その班が具体的にどのような動きをすればいいのかわからなかった。	・課長が明確な指示を出さなかった。 ・当時災害対策本部へ電話がつながらず，指示を仰げない状態であった。
		・現人事課係長 （過去に防災対策担当課係長を経験） ・震災で経験したことについてインタビュー	災害時にどういう目的が大事か明確な表現がなされていても，その目的を個人それぞれが腑落ちさせていなければ効果は発揮しない。	
		・幼稚園園長（管理職） ・過去の災害対応を踏まえてのインタビュー	臨界事故や東日本大震災など，対応方法やマニュアルなどが周知されておらず，主事クラスではまったくどう動いたら良いかなどが分からなかった。	・そもそも様々な緊急事態に対応したマニュアルがあるのか。あったとしたならばそれが周知されていないことが問題。 ・幼児教育施設では，様々な緊急事態が起こるたびに，その避難の仕方を検討し，園ごとに避難訓練を行っている。
		・建設部門の技師 ・現時点での震災時に想定される役割や動きについてヒアリング	【水害等の災害が発生した際の対応】 現地確認に行くポイント（地点）が決まっており，指示を仰ぐことなく動くことができている。	（未来に向けて） 道路や水道管の台帳がきちんと整備されれば，さらに効率的に確認に行くことができる。（整備されているのかもしれないが，情報が共有されていない。）

■ 【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 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？
③	事前に想定していること	・震災当時に災害対策本部と避難所の連絡調整した職員 ・震災で経験したことについてインタビュー	・当時はみな経験がなく何が問題・課題になるかわからなかった。 次に災害が起きた時は経験があるので動けると思う ・経験したノウハウが震災を経験した人の中に留まってしまっている。	
		・現人事課係長 （過去に防災対策担当課係長を経験） ・震災で経験したことについてインタビュー	・想定していることは大事。 ・計画しても災害時では想定外のことは起きる。 ・その意味では災害計画は災害時の羅針盤的存在であり，気づきを得るもので，災害時に全てが書かれているものではないと考えている。	
		・福祉部署の課長 ・コロナ対策を経て，今後の想定の重要性についてヒアリング	・第二波が来たらどう対応するのか。コロナによって出来なくなってしまうこと，それに代わるどの様なことができるのかを想定しておくことが大切	・前例がない緊急事態のため，対応が想定されておらず，手探りでの対応や，後手の対応になってしまった。

【対話した結果・・・】

職員間や，地域住民とのコミュニケーションについて言及する職員が多い。　対話により，災害時に効果的に動いていくためには，**日ごろからのコミュニケーション**が欠かせない，ということが分かってきた。

2　ありたい姿を描く

組織の現状を把握し，災害時に効果的に対応するためには「日ごろからのコミュニケーションが」が欠かせないということが分かったところで，緊急時に組織の先頭に立って指揮を執る村長・副村長・教育長と対話を行った。

＜村長・副村長・教育長との対話＞災害時に必要だと考えることは何か？

（村　長）・緊急時の指示系統は，トップダウンでいかざるを得ないが，すべてトップダウンで良いとは考えていない。
・平時から，情報収集と情報共有がうまくいっていれば，緊急時もうまくいくのではないか。
・情報はあっても，提案力が低いと感じることがあり，それは普段からの議論が不足しているためではないか。
・普段の業務に余裕がない。もっと遊び心が必要！

（副村長）・村職員としてのアイデンティティが重要。
・「村を愛する」ためには，まず「職場を愛せる」かどうかだ。
・普段から地域に出ていくことで，地域との関係性を構築し，職員自体も成長することができる。

（教育長）・教育の現場で緊急事態が発生した際には，初期対応に重きを置いて対応している。まずは，報・連・相。事を大きくしないことが重要だ。
・事前想定は重要。平時から先手で動く癖をつけておく。（予防的な危機管理）
・村民に対しては，正しい情報伝達が重要。情報を伏せておくのではなく，自ら発信していくことが必要だ。
・リーダーが正しい判断をできるための情報をきちんと伝えられることも重要だ。

３役と対話した結果，災害時などの緊急事態発生の際には，トップマネジメント（各部署やセクションにおけるトップを含む）が必要となることと，そのための部下からの正確な情報伝達が重要であることが分かった。また，そのためには，平時からの，情報収集する習慣，報・連・相の徹底，判断力や提案力の醸成が必要であるとともに，組織として，役職によって与えられる役割が異なることに，改めて気づかされた。ここまで私たちは，「緊急時＝災害時」と仮定して話を進めてきたが，緊急時の対応は，平時の取組の積み重ねで成り立っており，最大の緊急事態は，役割分担に沿った能力が職員に備わっていない，もしくは，職員が持つ能力に合った役割分担になっていない，という考えに至った。

３　「緊急事態」を「人材不足」と仮定したうえで，組織の現状を把握する

組織の現状を把握するにあたり，これまでの３人での対話を踏まえて，緊急事態を以下のように定義した。

「緊急事態」　＝　人材不足のために対応ができない状態のこと

次に，人材不足とはなにかについて，さらに３人で対話を重ねながら，組織の現状を把握するために必要な情報とは何かを考えていった。

【３人での対話（抜粋）】
- 東海村役場の職員数は少ないのか
  ⇒　類似団体と比べて，逆に多いので，不足しているとはいえない
- 人事異動で人が変わると，同じ人数なのにパフォーマンスが下がることはないか
  ⇒　数は同じでも，人によって得意なことや不得意なことが異なっているためでは？
- 将来的に人は足りているのに，緊急事態に対応できないということはありえるか
  ⇒　十分にあり得るのではないか
  特に，人の得意なこと等は目に見えないために，対策もできないのでは？

対話の結果として，人材不足とは，職員の数が不足するということを意味するだけでないことに気づきを得た。

具体的には，外見からは見えづらい「人それぞれが生まれ持っている特徴（以下，「特性」という。）」について，もし組織全体が同じ特性の人ばかりで構成されてしまえば対応できる人がいない，つまり人材不足に陥るということである。

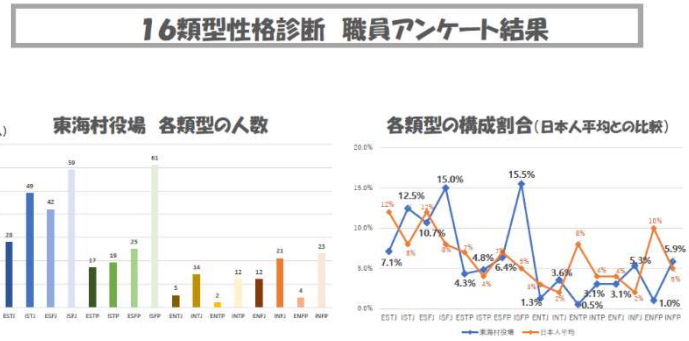
そして，特性は外からは見えないために，「気づいたときには遅かった」という事態も招きかねず，職員の数以上に重要であることが，対話を通して気づくことができた。

以上のことから，東海村役場はどんな「特性」を持っている職員で構成されているのかを明らかにするため，職員アンケートを行うこととした。

方法としては，インターネットで公開されている「１６類型性格診断」を活用し，職員に診断結果を報告してもらうこととした。

◆１６類型性格診断　調査＆結果◆

１６種類の性格を４つのグループに分けた場合，２つのグループが組織全体の構成割合の大部分（７５％以上）を占めていることがわかった。



●アンケート結果の概要

・**最も多かったグループ**を一言で表すと　・・・・　**「法律を使って仕事をすることが得意」**

（組織全体のうち，４５．４％）

・**２番目に多かったグループ**を一言で表すと　・・・**「臨機応変さが求められる仕事が得意」**

（組織全体のうち，２９．９％）

・**３番目に多かったグループ**を一言で表すと　・・・**「数字を読み解いて答えを見つけるのが得意」**

（組織全体のうち，９．１％）

・**最も少なかったグループ**を一言で表すと　・・・**「１０年後の未来を見据えた計画づくりが得意」**

（組織全体のうち，１５．５％）

●アンケート結果を見た経営層やマネ友の声

・アンケート結果を見て，いつも肌で感じていたことは正しかったとわかった

・こんなにも偏りがあるとはわからなかった

・偏りをなくすように働きかけが必要なのではないか

アンケート結果からを踏まえて，３人で緊急事態に効果的に対応できる組織となるためには，どうすればよいか，対話を重ねた。

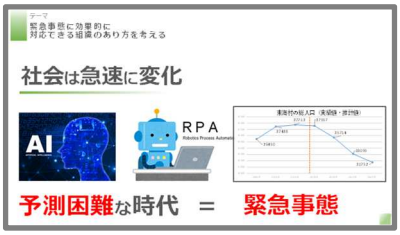
【３人での対話（抜粋）】
●構成割合の偏りについてどう思うか
⇒　役場は人的資源の流動性が低いので，偏りをなくすのは難しい。むしろ偏りこそが私たちの組織の特徴ではないか
●緊急事態に効果的に対応するためにはどうすればいいと思うか？
⇒　職員一人ひとりが自分の特性を知って，自分の持つ力を最大限伸ばしたほうがよいのでは？
そうなれば，組織は個々の力が最も活きるように人材を配置できるのでは？，

４　提案　　～　多様なチカラを伸ばし，活かせる組織へ　～

私たち３人は，アンケート結果をもとに対話を重ねた結果，経営層に対して以下のような提案を行うこととした。

【人材マネジメント部会　東海村第３期生の提案】

予測困難な緊急事態に対して，職員の特性を「データ化（客観化）」し，【主観】と【客観】を組み合わせながら，人材育成や人材配置に活用していくことで，組織の持てる力を最大限発揮する



また，具体的な導入ステップとしては以下の３つのステップを示した。

- □　STEP１　自分自身の特性を知る
- □　STEP２　特性を把握し，強みを伸ばす
- □　STEP３　強みを活かす

・STEP 1 では，「自分自身の特性を知る」ため，職員が自分自身の特性を知るために性格診断検査を受診する機会を設ける。

・STEP 2 では，自分自身の特性を踏まえて，強みを伸ばし，また弱みを克服していくために，自分にあった研修を選択することや上司からフィードバックをもらえる機会を創出する。

・STEP 3 では，STEP 2 で職員自身の持てる力を伸ばした上で，組織としては，職員の力が最も活きる部署へ最適配置を行う。

◆報告会の実施◆

報告会を実施するにあたり，報告会を行う目的やストーリーを最初に定めた。

・目的　→提案（ICP 人材力診断）の実施

・ストーリー　→こちらの提案を一方的にするのではなく，**立ち位置を変え，相手がやってみたい**と思えるような報告会とする

報告会内容

報告会を実施する一週間前に，報告会への期待を膨らませる仕掛けとしてアンケート結果報告漫画や報告会予告動画を配信する。

動画内で，報告会を読み解くためのキーワードである『多様性』を紹介し，１６類型性格診断からの流れを構築した。

報告会には，村長はじめ，副村長，教育長，政策統括監，企画総務部長に加え，今回の提案に興味をもった職員１０数名の参加があった。

報告の流れは以下の通り。

① 人材マネジメント研究部会とは？

② 私たちが考える緊急事態とは

③ 緊急事態に対応できる組織とは

④ 主観と客観　緊急事態に対応できる組織を箱根駅伝に例えると

⑤ 主観を計るツールについて

⑥ ツールを用いた場合の展望

⑦ 費用対効果について

・②については，「【何が起こるか分からない予測困難な時代】を迎える」ということを緊急事態と定義した。

・③については，どの様な事態にも対応できる【多様性＝多様な人材】が組織にいることが重要だと考えた。

・④については，提案をより分かりやすく理解してもらうために，一般的に知られている箱根駅伝を例えに使い，報告をした。

→報告会の目的は，人材育成に向けて客観的なデータを蓄積するため，ICP 人材力診断を実施すること，である。

そのためにはまず内容に興味を持ってもらうことが先決である。

箱根駅伝を例えに使うことで，今回の報告をより深く理解してもらえるようにした。

・⑤⑥については，今回の人マネでも使用したICP 人材力診断を使用し，個々の能力の把握。
把握した能力をもとに，個々の職員のスキルアップに合った人材育成の実施。人事評価面談の利用や，将来的には現状のやり方(主観)に加えて，客観(AI)を組み合わせた人事配置を行っていくということを提案した。

◆報告会を終えての反応◆

報告会終了後に，参加者に報告内容についてのアンケートを実施する。また，報告会の内容を録画したものを，庁内で閲覧できるようにし，閲覧者からも意見をもらえるようにした。その結果，**８割を超える肯定的な意見**があった。(令和３年３月現在)

課題としては，まだ録画の閲覧数が少ないので，更なる周知を図り，より多くの職員から意見を収集したい。

		この提案に関して，率直にどう感じましたか？	上記の設問について，回答の理由や改善すべきポイント等をお教えください。	設問１で「すぐに進めてもよいと感じた」「多少改善が必要だが，進めてもよいと感じた」と回答した方に伺います。今回の提案は，どのくらいの時期までに実現を目指すべきと思いますか？	仮に，職員の特性をデータ化するツールを導入した場合，客観化したデータを活用できると感じる分野はありますか？
特別職		すぐにでも進めてもよいと感じた	職員の理解を得ることが必要。	１年後	Q. 研修の選択 A. 大いに活用できる Q. OJT A. 大いに活用できる Q. 人材配置 A. 活用できる Q. 業務分担 A. わからない Q. 自身の周囲の職員の理解やサポート A. 活用できる
特別職		多少改善が必要だが，進めてもよいと感じた	・個々の職員の特性情報の共有に関する法的整理。 ・本村の人材育成活用ビジョンとの整合性 ・人材育成活用ビジョンの職員周知の徹底（育成期間における職員特性と配属のミスマッチの有意性の理解促進）	３年後	Q. 研修の選択 A. 活用できる Q. OJT A. 活用できる Q. 人材配置 A. 活用できる Q. 業務分担 A. 活用できる Q. 自身の周囲の職員の理解やサポート A. 活用できる

5　今後の取り組み・研究メンバーの展望

まずは，今回の提案を幅広く周知＆意見収集を行い，職員がどの様に考えているのかを調査する。その内容を踏まえ，推進体制を作り(プロジェクトチーム)１年かけて，どの様に活用・運用していくのかを研究していく。研究した活用・運用方法を職員に提示し，ブラッシュアップを図った後，**全職員対象にＩＣＰ人材力診断を実施**する。

当面は，診断結果を元に，人事評価面談を行ったり，個々に合った人材育成(研修やＯＪＴなど)に利用したりと，**個人にスポットを当てた利用**をしていく。

職員が ICP 人材力診断に慣れ，**エビデンスとしてのデータが蓄積された５年後**を目安に，**人材登用や人材配置に活用**していく。東海村は，予測困難な時代への対応，新時代の人材育成・人事配置に先駆けて今からスタートを切り，【多様性＝多様な人材】を獲得していく。

◆あとがき◆

～人材マネジメント研究部会に参加して～

人材マネジメント部会に参加したことで，「人」や「組織」について深く考える機会ができ，結果として視点が大きく変わったと感じる。

特に，今回の私たちの提案テーマであった「お互いを信頼し尊重し合いながら，それぞれの強みを組み合わせる」ということを参加者３人で実践したことは非常に貴重な経験であった。これまではチームで取組むことの大切さは頭では認識していたが，チームが一つにまとまればこれほどまでに大きな力を発揮できるのかということを実感できたことは，今後の人生にとって大きな気づきであると感じる。

今回研修を受講することを快諾してくれた職場の上司，そして私たち３人の活動に協力してくれたマネ友や自主研メンバーに感謝しながら，人材マネジメント部会で学んだことを今後のまちづくりに活かしていきたいと思う。

人事課　砂川智哉

今回の部会での１番の成長は【視野の広がり】だ。

ドミナントロジック，価値前提，立ち位置を変える，コンビニで会える公務員，ついてる教　等々心に刺さる名言が沢山あったが，それらを吸収していく，研究メンバーや様々な方々との対話を重ねていくことにより，自分一人では気づくことができなかったアイディア，柔軟な発想などに触れることができ，非常に刺激的で有意義な１年だった。正直，研究後半には，まだまだこの充実した時間が続いて欲しいとも感じた。(課題の提出締め切りに追い込まれながら…)

研究の成果はすでに表れており，職場での業務にはすでに生かし始めている。以前よりも俯瞰して業務を捉えられようになった。

今後の課題は，この刺激的な日々の感動をより多くの職員に広め，自分たちの仲間を増やしていくことだ。理解者が増えれば，自分たちの未来を自分たちで動かしていけるようになっていくはずだ。

住民のために業務にあたる公務員から，住民の未来を考え新たな業務に挑戦していく。それも自ら考えて，だ。こんなやりがいのある東海村役場に変えていけるかもしれない挑戦権をいただいた。やるかやらないかは自分次第，私はやる。

石神幼稚園　鈴木　学

研究会に参加した当初の私たち３人の状況は，正直に言って「五里霧中」。「緊急事態に効果的に対応できる組織のあり方を考える」というテーマがはっきりしているのに，何をどう考えればいいのか，分かるような分からないような，３人での対話でも，話がかみ合っているのかかみ合っていないのか，もやもやした状態が続いていたように思う。それが，３人だけでなく，他の職員とも対話を続けていくうちに，ぱっと霧が晴れるような，パズルのピースがかちりとはまったような，そんな感覚に襲われた瞬間があった。それが，「緊急事態とは，災害時のことだけを指しているのではない」という考えに３人で到達した瞬間だった。

仕事をこなしていくうえでは，解決困難な状況にぶち当たることが多いが，考えることをやめない，そして，さまざまな立ち位置から物事を見るために，多様な人と対話していくことが最善の解決策につながる最大の近道である。これが，今回の研究会に参加して，私が学んだことである。

今回の研究会参加にあたっては，業務との両立の難しさを感じたし，なかなか思うように参加することができなかった部分もあり，研究生の他２人には非常に迷惑をかけてしまったが，最後まで走りきることができたのは２人のおかげであり，また，職場や家族の協力があってこそと思う。本当にありがとうございました。

「最後まで」と書いたが，これが「始まり」になることを祈って…

企画経営課　野口（日向）　亜衣