

2020 年度共同論文 早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

『Decision (判断力) & Dialogue (対話)』



(横手市第4期生)

建設部建築住宅課 佐藤 守

まちづくり推進部大森市民サービス課 髙田 真紀子

教育総務部教育総務課 最上 拓弥

目次

◇ はじ	めに・	• •	• •	• •	•	•	• •	•	•	• •	•	•	• •	•	•	• •	•	•	•	•	• •	•	•	•	• 1	
■本編 ◇ 第1	回研究	会・			•	•		•	•		•	•		•	•		•	•	•	•			•	•	• 4	
◇ 第2	回研究	会・			•			•			•	•			•		•	•	•	•	• •	•	•	•	• 6	
◇ 第3	回研究	会・			•	•		•	•		•	•		•	•		•	•	•	•		•	•	•	. 8	
◇ 第4	回研究	会・			•	•				•	•		•			•	•		•	•	•	•	•		1 3	}
◇ 第5	回研究	会・			•	•		•		•	•	• •	•	•		•	•		•	•	•	•	•		2 2	<u>}</u>
■付記				•		•			•	•			•		•	•		•	•	•	•	•	•	. •	2 4	
■資料						•	•			•		•													2 7	

◇はじめに

この論文は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会に秋田県横手市の4期生として参加した3名の共同論文である。

早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会とは

早稲田大学マニフェスト研究所の人材マネジメント部会は、「地域経営をリードするための人材マネジメント部会」として、全国の自治体職員が参加者となり、所属する団体を地域経営型組織へと変革していくためのシナリオを研究し、そして実践するために活動していく場となっている。2006年(平成18年)、元三重県知事で早稲田大学マニュフェスト研究所顧問である北川正恭氏らによりこの部会が創設され、これまで延べ170自治体、2,000人を超える研修生を輩出している。さらに2019年(令和元年)には管理職部会も創設され、人材マネジメント部会は日本最大級の研究ネットワークへと成長した。

この部会では研究会を通じて、人材マネジメントの中心となり得る人材の養成、実現可能な政策モデルの構築を目指し、「研修」の場ではなく、「研究」の場として所属自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対応していくかを実践的に研究しており、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という「組織課題」、生産者起点(住民目線とは違い、生活者立ち位置から考えること。)で発想し、関係者と未来を創っていける職員をどう育てるかという「人材課題」が大きなテーマとして掲げられている。「立ち位置を変える(相手の立場から考える)」、「価値前提で考える(ありたい姿から考え

る)」、「一人称で捉え語る(何事も自分事として考える)」、「ドミナンドロジックを展開する(過去や前例に過度に囚われずに考える)」といった4つのキーワードを大切にし、「地域の持つ可能性を発見し、従来の枠にとらわれない発想でそれらを協力に活かしていく地方創生時代の自治体職員・組織を創る」ことを目的にした、地方自治体の組織変革・職員育成の場とする部会の基本的な考え「研究会」である意味は次の3つである。

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

2020年(令和2年)度は新型コロナウイルス感染症が大流行した年でもあることから、「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」がテーマとされており、1年間の研究は3人一組でチームを構成し、課題に対して実践と学びを得ることを特徴としながら、現状の組織が抱える課題を考え、「組織のありたい姿」について様々な視点から研究を行った。

本市は2017年(平成29年)度よりこの部会に参加しており、私たちは横手市の第4期生として技術職主査1名、行政職主査2名の3名で参加した。今年度は全国72団体200人以上が参加し、本来であれば集合研修型研修会といった東京会場や地方会場での開催となるところではあるが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、とりわけ東京近隣での兆候を鑑み、感染につながらないような運営方法として、全5回の研究会はすべてZoomによるweb会議ツールを使用したオンラインでの実施となった。

横手市の紹介

横手市は、平成17年10月1日に横手市、増田町、平鹿町、雄物川町、大森町、十文字町、山内村、大雄村の8市町村が合併した市である。秋田県内陸南部に位置し、面積は692.80km²で、東西45.20km、南北35.20kmに広がっている。東の奥羽山脈、西の出羽丘陵に囲まれた横手盆地の中央に位置し、中央部には肥沃な水田地帯が形成されている。

観光では、毎年2月15日、16日に開催される小正月行事「横手のかまくら」、2009年B-1グランプリでゴールドグランプリを獲得した「横手やきそば」、主屋の奥に豪華な内蔵(うちぐら)と呼ばれる鞘付土蔵があり、町屋の外観を残す重要伝統的建造物群保存地区「増田のまちなみ」、日本が誇る漫画家の原画を40万枚以上所蔵している「まんが美術館」が有名である。







1年間の活動記録

第4期生の活動の記録は以下のとおり。

年月日	内 容	備考
R02.05.27	オンライン体験会	Zoom
R02.06.03	第1回オンライン研究会	Zoom
R02.06.19	キーパーソンインタビュー(危機管理課)	
R02.06.30	一関市とオンライン作戦会議	Zoom
R02.07.03	第2回オンライン研究会	Zoom
R02.07.30	マネ友意見交換会	
R02.08.26 2020/8/27	第3回オンライン研究会	Zoom
R02.09.09~ R02.09.15	職員アンケートの実施	
R02.10.01	キーパーソンインタビュー (総務企画部長)	
R02.10.02	マネ友意見交換会	
R02.10.14	第4回オンライン研究会	Zoom
R02.10.21	オフサイトミーティング(GOOD JOB 会)	
R02.10.29	美郷町役場管理職との意見交換	
R02.11.03	防災シミュレーションゲーム「クロスロード」体験会(県 南 NPO センター)	
R02.12.09	危機管理課長と意見交換	
R02.12.18	避難所開設勉強会実施(大森地域局)	
R03.01.28 R03.01.29	第5回オンライン研究会	Zoom
R03.02.20	東日本大震災体験朗読会、防災シミュレーションゲーム 「クロスロード」体験会(仙台クロスロード研究会)	Zoom

■本編

◇第1回研究会:組織の現状を考える

課題

新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取組み(事実ベース)を調べる

2020 年度の人材マネジメント部会の特長として、例年と異なる部分は次の2点であった。

- 1. 「テーマ」を具体的に決めたこと
 - ・・・「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考える」
- 2. 「オンライン」で部会を開催すること

「部会とは〜創設経緯と目指すもの、大切にしているキーワード、職員と組織を育て、 創る〜」等の動画を事前課題として視聴し、第1回研究会の課題に取り組んだ。

部会が大切にするキーワード

- 1. 立ち位置を変える~相手の立場から考える~
 - → 生活者起点で物事を考える
- 2. 価値前提で考える~ありたい姿から考える~
 - → ありたい姿から、今を考える
- 3. 一人称で捉え語る~何事も自分事として考える~
 - → 自分事に引き寄せて考える
- 4. 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~
 - → 誤った「思い込み」を捨てる

→ そして、一歩前に踏み出す

研究会ではパソコン等のモニターを通して、Zoom によるオンラインで全国の自治体職員と「対話」することなるが、基本的な流れとしては、

- (1)全体でのオリエンテーション(全体説明、幹事団からのメッセージ)
- ②ブレイクアウトセッション(5人程度のグループに別れて意見交換)
- ③全体で気づきや感想を共有

といった内容で進められるが、これまでの習慣化した会議室や研修室での対話に慣れているからなのか、オンラインでの対話というものはものすごくもどかしい思いを感じてしまう場面が多くあり、加えて研究会当日は、事前課題について触れる部分は少なく、正直「あれ?説明が少ないな」と感じる場面もあった。今考えれば「研修」ではなく「研究」であるとの意味を理解することができるが、この部会はよくある研修に参加して講師の話を聞いて終わり、というものではなく、課題のテーマも抽象的で、いくらやってもゴールに辿り着くことができないものばかりであった。今年の特徴的なテーマでもある「緊急事態における効果的に対応できる組織」を考えても自治体により正解はそれぞれで、人より見方も異なり、「現状把握」がなければ「気づき」も得られない。大切なことは「対話」を通して自ら課題を見つけ深掘りしていくこと、結果よりも取り組む過程を重視していると、ここで自分たちの考えの甘さに気づくことになった。

第1回研究会に向けた課題の提出について

第1回研究会の課題については「新型コロナ感染症に関わる自分の役所の取り組み」を テーマとして取り組んだが、所属部署も日々取り扱っている業務も異なる私たち3人は、

- ①所属部署レベルの取り組み
- ②組織全体の取り組み
- ③市民や地域企業向けの施策

の3点を「感染防止対策」「経済支援・消費喚起」のふたつの視点から横手市の取り組みについて話し合い、事前課題として提出した。※第1回研究会事前課題の詳細は巻末の資料に記載する。

◇第2回研究会:現状の深掘り

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

第2回研究会の事前課題に取り組むため、「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を考え、書き出し、話し合いを行った。

- ・指揮系統がしっかりしていること
- ・意思決定がスピード感をもってなされること
- ・同じ情報を共有できていること
- ・予防と減災

「東日本大震災のときは停電が2、3日続いたよね」、「平成29年の大森の水害のときは消毒作業が大変だったしゴミ捨て場も大変だったよね」、「あまり災害がない地域だから若い職員は経験していない場合もあるよね」、「伝えていかなければならないよね」と改めて記憶を呼び戻す。

しかし、緊急事態に対する専門的な知識を持ち合わせていないため、具体的なイメージがなかなかわかず、「緊急事態といえば…危機管理?」という考えから、総務企画部危機管理課へインタビューを申し込み、令和2年6月19日、危機管理監、危機管理課長ほか2名の計4名から話を聞くことができた。

組織の緊急事態として、最初に思い浮かべたのが地震をはじめとした自然災害という、 安易な考えで危機管理課にインタビューを申し込んだところであるが、近年は、気候変動 による大雨災害の拡大や地震、火山活動の活発化が進んでおり、職員が自然災害に対応する機会は間違いなく増えていくと予想できる。

危機管理課へのインタビューの主な内容としては、「災害という予知しにくいものをどうするか」、「各地域局との連携はどうか」、「防災や減災といった予防について」、「災害に対する職員の意識」などをテーマにして話を進めたが、危機管理は大規模自然災害だけではなく、サイバー攻撃や今の新型コロナウイルス感染症なども含まれており、組織の危機管理における対応力の重要性は増してきている。状況に応じてリスクを事前に予測し、それに対して被害を未然に防ぐことは重要であるが、あらゆるリスクに備えて危機を完全に回避することは不可能であること、だからこそ危機が発生し際に、被害の拡大を阻止し、早期の復旧復興を実現することが総合的な対応力を高める上で必要であるとの気づきを得る

ことができた。話を進めていく中で、実際に危機対応しなければならない状況が発生した場合、その現場では本当に市の職員が十分に対応できるのか?との疑問も同時に浮かんだ。 危機対応において発生する業務は通常時とは異なり、災害の状況にもよるが、その分量も膨大となることが予想でき、多くの職員にとって危機対応は不慣れで非常に対応力も求められる業務となる。危機管理監からも、指示がないと動かない職員も多いのではないか、また、災害対応を業務として扱った人はすぐ動くことができるが、職員が自分の意識をどこかで変えることをしなければ対応は難しいとの話もあった。

自分たちが大切だと考えたことについて、優先順位をつけ、現状を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?)を整理し、現状の深掘りを行った。現在の「できている、できていない」の結果だけを見るのではなく、過去から現在への流れ「いつからそうなのか」といった背景や、「何があったからそうなったのか」といった原因を考えることが重要であり、そうすることによって初めて考えが整理され、気づきや学びにつなげることができた。また、災害のような緊急事態の際に、一番大変なのは「市民」であることは忘れず考えていくこととしたい。

第2回研究会に向けた課題の提出について

このインタビューを活かし、私たちが対話し、考え、まとめたものを第2回研究会の事前課題として提出した。※第2回研究会事前課題の詳細は巻末の資料に記載する。

■ 「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

■大切なこと・もの

(3人が対話して出てきた要素)

- ・情報共有(災害の状況や職員の安否確認等)
- ・避難所の確保・開設、備品の管理
- ・災害時の指揮系統
- ・災害予防・減災への取組み
- ・ハード面の取組み(耐震)
- ・ソフト面の取組み(防災組織)
- ・訓練、過去の危機対応
- ・災害の予知、将来予想される災害への備え
- ・緊急事態への対応準備(計画の策定)

■決めた優先順位

(対話した結果)

- ①職員の当事者意識
- ②トップの判断・切替え
- ③ソフト面の取組み (自主防災等)
- ④ハード面の取組み (耐震化等)
- ⑤組織編制・体制・役割



◇第3回研究会:目指すべき姿

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?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のか?

第1回研究会、第2回研究会では「現状の深掘り」に取り組んできた。そして、第3回研究会の事前課題は「目指すべき姿」であった。「私たちの組織・職員の理想の姿は?」という視点からスタートし、では「普段(平時)からどうなっていればいいわけ?」という重要なポイントに入っていくことになる。

そもそも「緊急事態」とは何かというのも、この研究会では限定されていないため、まずは地震、大雨災害といった自然災害や新型コロナウイルス感染症をイメージして考えていたが、第2回研究会の前に危機管理課の職員に話を聞いたところ、そもそも危機管理には自然災害だけでなく、システム障害や情報流出といったものも含まれ、どこの所属にも大なり小なり危機管理というものは存在するということを認識することができた。

このことを踏まえれば「緊急事態」とは、今の新型コロナウイルスやインフルエンザといった感染症、地震・台風・大雨・噴火の自然災害、そしてテロ・ミサイル・武力攻撃といった人為的なもの、細かいところだと断水や停電、システム障害や情報漏洩、身内の犯罪や不祥事等もあるし、さらには市役所の日常の中にも問題点があるのではないか、特に秋田県の人口減少や財政的な問題も地域独自の緊急事態といっていいのでは、と考えることもできる。

そこで、過年度の部会参加者と管理職部会参加の協力を得て「人マネミーティング」を 開催することにした。ミーティングでは私たちが第2回研究会の課題として提出した「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」の内容と同じ意見が多く出され、 様々な意見をいただく中で、やはり部会を経験しているメンバーとのミーティングである ことから、正解や答えの見えない問いに対して感じていたモヤモヤ感は、みんな通った道 だと励まされることになり、このようなつながりはありがたく心強くも感じた。

普段(平時)からの対話が緊急時こそ役に立つ。しかし、一方で気を付けなければならないのは、「私はこうだった。私たちはこうだった。でも、本当にみんなそうなのか?」をいつも考えていなければならないこと。立ち位置によりものの見方や考え方が異なるからこそ対話が必要となり、毎日一緒に仕事をし、顔を合わせているからこそ「押しつけにならないように相手に歩みよる」、「決めつけず、つながりあえる」組織を理想としたい。

事前課題

■北川顧問動画「三重県庁改革と人材マネジメント部会の創設」

北川顧問が国会議員として政治改革運動に携わり、地方分権改革の動きや三重県知事と しての分権知事の旗手としての活動を通じて部会が創設された理由を解説。「時代の変化」 を知る。

- ・国から地方へ行くときは陳情、地方の特産物持って、あるいは官官接待といった、こ こを断ち切らない限り官僚の不正はなくならない。
- ・いままでの行政の力の源泉は「紙の文化」、「情報非公開」の文化。情報は役所だけが 握っていて、主権者である住民は知らない。
- ・すべての地方自治関係者もそれが「当たり前」、国の指示に従う=行動様式。これが「機 関委任事務」。「省庁・国からの仕事を正確にやる」という世界一の機能体が、地方公務 員の誇りだった。
- ・「業務命令で部下を説得」ではなく、対等な関係で「納得」するシステムが県庁改革を 進められた理由。
- ・人材マネジメント部会を通じて、なんとか形が見えてきた。大きな社会変革の基礎に なると今も信じている。
- ・「3%の組織者は、97%の未組織者を駆逐する」思いやりや魂が入った人たちが組織 を変えられる。
- ・地方分権と情報公開…効率的に。そして、「市民」のために。
- ・納得いくまで話をしよう。任命権者からの命ではなく、ディベートでもなく「ダイア ローグし

■出馬部会長動画「部会参加者の皆さんへ「人材マネジメント部会が目指すこと」」

出馬部会長が組織や人材マネジメントの専門家として、「ほんとうの笑顔」を組織に生み 出せる力としての人材マネジメント、さらに公務組織が抱える本質的な課題のいくつかを 提示。

・政策を実行していくには必ず「人材」、それが力を発揮できるような「チームワーク」 という形で「つながりあえる組織」がうまく設計され、実装されていないと、実現の方 に向かうものも向かわない。

- ・それぞれの役割に沿って同時並行的に変革活動を起こしていかなければいけないので、 都度、必要なアプローチが変わる。
- ・成果はどこに落ちるべきか?自分の中に落ちるのではなく、部会の成果は、「組織」とか「地域経営」とか、そっち方向に成果が生まれていくことを目指している。
- ・「想定外」減らす。そのため組織の機能がある。その機能はどこに存在するかというと、 三角形「トの小さい三角形」これが、経営という機能。
- ・人材マネジメントは所属長(課長)が主役。
- ・「何かを大事にする」とは、「何かの優先順位を下げる、新しいものに置き換える、あるいは思い切ってやめていく」そういうことが「優先順位を示す」ということ。これができる経営層が少ない。
- ・「役割」が組織の中で定まっているか。これが自分の役割、自分の責任範囲、人によって変わると問題。
- ・人事評価は組織における役割が果たされているのかというのが私の持論。
- ・あまり意識しなかった「組織全体」「過去」「ありたい姿」「時間軸」が自然と自分に身 についたときに「確かにその通り」と思えるようになる。
- ・考える、対話する、決める、動く…この連鎖。一歩踏み出す勇気とは、保身からは生じない。

■阿部幹事動画「3.11と相馬市の緊急事態対応」

阿部幹事が複合災害となった東日本大震災で緊急事態になにが起きたのか、相馬市の復 旧復興の効果的な対応には、普段からどのような取り組みがあったのかを解説。

- 経験からくるたのもしさ
- ・実践しているからこその組織の力強さ

第3回研究会に向けた課題の提出について

人マネミーティングを活かし、私たちが対話し、考え、まとめたものを第3回研究会の 事前課題として提出した。

「理想の状態」を考えること、「目指すべき姿」を考えることは簡単なようでいて、悩む ところが多く、「叶えられないけど…これが理想の状態!」ならば、簡単である。しかし、 私たちが考えていきたいのは、普段(平時)から取り組める「これから実現していく理想 の状態」である。また、「目指すべき姿」を考えようとすると、思考はどうしても「どうすればいいの?」というアクションに向かいがちであった。そこから、今回の課題である「現状把握」と「明確な目指すべき姿」に意識を戻す、ということを繰り返し、少しずつ歩みを進めた。※第3回研究会事前課題の詳細は巻末の資料に記載する。

- ■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
- 1. 発生直後の状況

【職員の状態】

- ・個々の職員が自分の役割、次の流れを予測できている(指示がなくても動くことができる。)
- ・担当に関係なく、状況に応じて職員間の協力ができている(横軸連携)。
- ・市民のために優先的に実施しなければいけないことを時系列で絞り込めている。

【組織の状態】

- ・すぐに取り組むべき目標が示されている。
- ・必要な情報を常に最新の状態で更新している。
- ・各所属がそれぞれ役割を発揮し、かつ横の連携も取れている。
- ・トップ(災害対策本部長等)が全てを把握し、指示しなくても機能している。
- ・指揮系統がはっきりしており、正確な情報が伝達できている。
- ・定められたマニュアルが迅速に実行される。
- 2. 復旧・復興に向けて取組む状況

【職員の状態】

- ・達成しなければならない目標、自分の役割を明確に把握できている。
- ・積極的に職員間の情報共有に努める。
- ・今まで経験したことのない事態に柔軟に対応できる(心に余裕がある)。

【組織の状態】

- ・最終的なゴール(長期の目標)とその工程が示されている。
- ・各部署がそれぞれの役割を果たし、それらを合わせることで目標を達成できる(横軸連携をして、情報共有ができている)。
- ・市民が知りたい情報を容易に確認できる。
- ■「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 になっていくのでしょうか

- ・防災マップ、災害初動対応マニュアル等最新の内容に目を通し、自分の動き及び自分の職場の動きをシュミレーションしておく。
- ・陰で不平不満を言わず、直接対話する。
- ・トップや管理職が示す「理想」と、現場の「理解」のギャップを認識し、対話することで 少しでもギャップを埋めておく。

- ・組織の横軸連携を強化し、情報共有できる体制になっている。
- ・自ら行動できるように意識を常に持っている。
- ・減災・災害予防のために整備しておく(建物、道路、河川など)。
- ・必要な情報を自分の組織で使えるように整理、実践する(PDCAサイクルのDCとCA がしっかりとできる)。
- ・住民の二ーズを常に把握している。
- ・現時点で存在するリスクや自分の組織が置かれている状況を把握できている。

◇第4回研究会:シナリオ&アクションプランづくり

課題

目指すあるべき姿→組織・人材の現状把握→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)→ます取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート)

第3回研究会で「目指すべき姿」がぼんやりとでも見えてきた私たちは、第4回研究会の事前課題に取り組むため話し合い、実際の職員の声を聴いてみるべきではと考えた。

私たち3人が考える「大切なこと」「目指したいこと」と、職員との意識に差があるかどうかを把握する機会は必要であると考えたが、まさに今はコロナ禍の真っ只中で、集まって会議をすることが難しい状況でもあり、WEB形式の職員アンケートという形で職員の意見を聞くことにした。対象者は、私たち3人が所属する部署(建設部、教育委員会及びまちづくり推進部大森地域局)とマネ友等の152名とした。

回答期間が短かったにも関わらず、半数以上の方から回答をいただくことができ、自由 記載欄への記載も相当数いただくことができた。

職員アンケート結果の抜粋と分析(仮説)結果は、次のとおりであった。

※アンケート結果の詳細は巻末の資料に記載する。

アンケート テーマ

「緊急事態に効果的に対応できる組織について」

●実施期間 : 令和2年9年9日から令和2年9月15日まで

●対象職員数:152人●回答者数:96人

- Q1 役職、年代、性別について
- Q 2 緊急時に効果的に対応できる自治体組織にとって大切だと思うもの
- Q3【緊急時】部署間の協力体制がとれている
- 04【緊急時】リーダーシップが発揮されている
- 05【緊急時】職員個々が当事者意識を持っている
- Q6【緊急時】組織全体で情報共有(横軸)がなされている
- Q7【緊急時】情報伝達(縦軸)が適切である

- Q8 緊急時に効果的に対応するため、普段(平時)からの備えで大切だと思うもの
- Q9 【平時】職員の研修・訓練(人材の育成)が積極的に行われている
- Q10【平時】職員間の信頼関係(コミュニケーション等)が築かれている
- Q11【平時】市民との信頼関係が築かれている(または築こうとしている)
- Q12【平時】組織全体で情報共有がなされている
- Q13【平時】情報収集・情報把握が積極的に行われている
- Q14【平時】情報発信が積極的に行われている
- Q15【平時】マニュアルや計画の整備されている
- Q16【平時】業務の継承(引継ぎ等)が適正に行われている
- Q17横手市の組織や職員にとって不足していると感じるもの

アンケート結果の分析

Q3、Q4 について

役職	選択		急時】部 協力体制	Q4【緊急時】 リーダーシップ が発揮されてい る		
		回答数	割合	回答数	割合	
	できている	10	47.6%	12	57.1%	
課長級以上	できていない	4	19.0%	3	14.3%	
	どちらともいえない	7	33.3%	6	28.6%	
	わからない		0.0%		0.0%	
	できている	6	28.6%	10	47.6%	
課長代理、副主幹等	できていない	4	19.0%	2	9.5%	
	どちらともいえない	8	38.1%	7	33.3%	
	わからない	3	14.3%	2	9.5%	
	できている	6	30.0%	6	30.0%	
係長、主査等	できていない	4	20.0%	4	20.0%	
	どちらともいえない	9	45.0%	8	40.0%	
	わからない	1	5.0%	2	10.0%	
	できている	2	10.5%	6	30.0%	
副主査等	できていない	2	10.5%	4	20.0%	
剛工且守	どちらともいえない	13	68.4%	6	30.0%	
	わからない	2	10.5%	4	20.0%	
	できている	2	14.3%	4	28.6%	
主任、主事等	できていない	2	14.3%		0.0%	
工化、工事等	どちらともいえない	7	50.0%	4	28.6%	
	わからない	3	21.4%	6	42.9%	

<結果>

課長級以上(管理職)の約半数が「できている」という回答に対して、階層が下がるにつれ「できている」という回答が減少する傾向にある。

<仮説>

若手の当事者意識を係長級以上が感 じ取れていない?求める当事者意識 にずれがある?

<コメント欄抜粋>

- ★分庁制の弊害
- ★上部会議での決定を各部署内で共 有化が図られていない

Q5 について

役職	選択	Q5【緊急時】職 員個々が当事者 意識を持ってい る		
		回答数	割合	
	できている	4	19.0%	
 課長級以上	できていない	4	19.0%	
	どちらともいえない	13	61.9%	
	わからない		0.0%	
	できている	4	19.0%	
課長代理、副主幹等	できていない	8	38.1%	
M 区 1 0 至 、 町 工 十 1 分	どちらともいえない	7	33.3%	
	わからない	2	9.5%	
	できている	2	10.0%	
 係長、主査等	できていない	3	15.0%	
MIX. THA	どちらともいえない	13	65.0%	
	わからない	2	10.0%	
	できている	5	25.0%	
 副主査等	できていない	4	20.0%	
剛工百分	どちらともいえない	8	40.0%	
	わからない	3	15.0%	
	できている	7		
 主任、主事等	できていない	3	21.4%	
TIX T24	どちらともいえない	4	28.6%	
	わからない		0.0%	

<結果>

主任・主事級の若い職員の約半数が「できている」(当事者意識を持っている)と感じているのに対して、係長級以上の階層になると割合が減少している。

<仮説>

若手の当事者意識を係長級以上が感じ取れてい ない?求める当事者意識にずれがある?

<コメント欄抜粋>

- ★緊急時の否応でも動かざるを得ない状態になる と、どんな職員でも意識をもって動いていると感 じる
- ★緊急時に備えた訓練がされていない (関係者 (上部) だけが騒いでいる感がある)
- ★緊急事態は日ごろ多くはないので、備えの意識 を持っている人はあまり多くなないと思う

Q6、Q7 について

役職	選択	Q6【緊急時】組 織全体で情報共 有(横軸)がな されている		Q7【緊急時】情報伝達(縦軸) が適切である		
		回答数	割合	回答数	割合	
	できている	10	47.6%	13	61.9%	
 課長級以上	できていない	2	9.5%	2	9.5%	
	どちらともいえない	9	42.9%	6	28.6%	
	わからない		0.0%		0.0%	
	できている	7	33.3%	8	38.1%	
 課長代理、副主幹等	できていない	8	38.1%	5	23.8%	
	どちらともいえない	4	19.0%	7	33.3%	
	わからない	2	9.5%	1	4.8%	
	できている	4	20.0%	5	25.0%	
 係長、主査等	できていない	6	30.0%	2	10.0%	
	どちらともいえない	10	50.0%	11	55.0%	
	わからない		0.0%	2	10.0%	
	できている	3	15.8%	9	45.0%	
副主査等	できていない	3	15.8%	3	15.0%	
шэ <u>тт</u> ()	どちらともいえない	10	52.6%	6	30.0%	
	わからない	3	15.8%	2	10.0%	
	できている	6	42.9%	8	57.1%	
主任、主事等	できていない	2	14.3%	1	7.1%	
,_,	どちらともいえない	5	35.7%	2	14.3%	
	わからない	1	7.1%	3	21.4%	

<結果>

課長級以上(管理職)と主任・主事級の職員の約半数が「できている」 という回答に対して、課長代理〜主 査等では「できていない」という回 答の割合が高くなっている。

<仮説>

課長代理や係長級の職員の情報伝達 に問題があるのか?例えば、管理職 から担当に直接指示し中間層への情 報伝達が抜けていると感じている?

<コメント欄抜粋>

- ★分庁制の弊害
- ★上部会議での決定を各部署内で共 有化が図られていない

Q9 について

役職	選択	Q9【平時】職員 の研修・訓練 (人材の育成) が積極的に行わ れている		
		回答数	割合	
	できている	6	28.6%	
≣⊞ E (Ω IV. L	できていない	8	38.1%	
課長級以上	どちらともいえない	7	33.3%	
	わからない		0.0%	
	できている	7	33.3%	
課長代理、副主幹等	できていない	5	23.8%	
	どちらともいえない	8	38.1%	
	わからない	1	4.8%	
	できている	6	30.0%	
係長、主査等	できていない	4	20.0%	
	どちらともいえない	9	45.0%	
	わからない	1	5.0%	
	できている	3	15.0%	
副主査等	できていない	9	45.0%	
剛土且守	どちらともいえない	8	40.0%	
	わからない		0.0%	
	できている	7	50.0%	
主任、主事等	できていない	2	14.3%	
工11、工事寺	どちらともいえない	4	28.6%	
	わからない	1	7.1%	

<結果>

課長級以上で「できている」と回答した割合が2 8%、副主査では15%と低い数値になっている。

<仮説>

部下を育成する立場の管理職が低い数値となるのは なぜか?

<コメント欄抜粋>

- ★研修体制は比較的しっかりしている。あとは受ける職員の意識の問題
- ★緊急時に特化した研修はあまり行われてはいない
- ★入庁初期段階でしっかり研修等を受けてこなかった中堅以上の職員が多くいる
- ★研修の受講も大切とは思うが、普段の仕事にどう やって活かすのか考える方が重要だと思う

Q10 について

役職	選択	Q10【平時】職 員間の信頼関係 (コミュニケー ション等)が築 かれている		
		回答数	割合	
	できている	7	33.3%	
課長級以上	できていない	3	14.3%	
	どちらともいえない	11	52.4%	
	わからない		0.0%	
	できている	8	38.1%	
 課長代理、副主幹等	できていない	1	4.8%	
	どちらともいえない	10		
	わからない	2	9.5%	
	できている	3	15.0%	
係長、主査等	できていない	2	10.0%	
	どちらともいえない	15	75.0%	
	わからない		0.0%	
	できている	6	30.0%	
 副主査等	できていない	1	5.0%	
HJ	どちらともいえない	10	50.0%	
	わからない	3	15.0%	
	できている	9	64.3%	
主任、主事等	できていない	1	7.1%	
	どちらともいえない	4	28.6%	
	わからない		0.0%	

<結果>

主任・主事級の若い職員の64%が「できている」 という回答に対して、係長・主査級の職員の「でき ている」と回答した割合が15%と極端に低くなっ ている。

<仮説>

勤務年数の浅い職員は、まだ他の職員に対する不満 が少ない?

<コメント欄抜粋>

- ★はっきりとした理由はない。相応に出来ているものと思っている
- ★庁舎が分散されていることもあり、職員間の交流 が行われにくい状況がある。
- ★コミュニケーションが簡単にとれる時代ではない。世代間ギャップを解消しようとしても、ハラスメントの問題がある

Q12 について

役職	選択	Q12【平時】編 織全体で情報共 有がなされている		
		回答数	割合	
	できている	6	28.6%	
 課長級以上	できていない	6	28.6%	
	どちらともいえない	9	42.9%	
	わからない		0.0%	
	できている	12	60.0%	
課長代理、副主幹等	できていない	4	20.0%	
	どちらともいえない	3	15.0%	
	わからない	1	5.0%	
	できている	2	10.0%	
係長、主査等	できていない	4	20.0%	
	どちらともいえない	13	65.0%	
	わからない	1	5.0%	
	できている	4	20.0%	
副主査等	できていない	4	20.0%	
町工旦号	どちらともいえない	11	55.0%	
	わからない	1	5.0%	
	できている	5	35.7%	
主任、主事等	できていない	2	14.3%	
エル、エキサ	どちらともいえない	6	42.9%	
	わからない	1	7.1%	

<結果>

課長代理・副主幹級の60%が「できている」という回答に対して、その他の階層の「できている」と回答した割合が低くなっており、係長・主査級は10%と極端に低くなっている。

<仮説>

Q6とQ7の傾向と同じように、管理職から担当に 直接指示し中間層への情報伝達が抜けていると感じ ている?

<コメント欄抜粋>

- ★部局長会議、部内会議のほか、庁内掲示板などに より情報伝達されている
- ★施策を検討するにあたって、必要な部署に相談が されていない
- ★情報共有を図ろうとしている部分もあるが、明確 な意思を持って情報共有しているようには感じられ ない

Q16 について

役職	選択	Q16【平時】業 務の継承(引継 ぎ等)が適正に 行われている		
		回答数	割合	
	できている	6	28.6%	
 課長級以上	できていない	3	14.3%	
	どちらともいえない	11	52.4%	
	わからない	1	4.8%	
	できている	6	28.6%	
課長代理、副主幹等	できていない	3	14.3%	
	どちらともいえない	11	52.4%	
	わからない	1	4.8%	
	できている	2	10.0%	
 係長、主査等	できていない	7	35.0%	
	どちらともいえない	8	40.0%	
	わからない	3	15.0%	
	できている	3	15.8%	
副主査等	できていない	8	42.1%	
町工旦寸	どちらともいえない	7	36.8%	
	わからない	1	5.3%	
	できている	6	42.9%	
 主任、主事等	できていない	1	7.1%	
工化、工事寺	どちらともいえない	4	28.6%	
	わからない	3	21.4%	

<結果>

主任・主事級の若い職員の42%が「できている」 という回答に対して、その他の階層は「できてい る」と回答した割合が低い。

<仮説>

全体的に低い数値になっているが平時の引継ぎに問 題があるか?

<コメント欄抜粋>

- ★業務の引継ぎは、複数人で一つ一つ説明を聞き、 疑問点を解消しながら進められている
- ★手順としての引継ぎはそれなりに行われていると 思うが、最も大事な「考え方、経緯、思想」の部分 の引継ぎはほとんど行われていない
- ★作業レベルの引継ぎにとどまっていると思う。

Q17「横手市の組織や職員にとって不足していると感じるもの」(コメント抜粋)

- ・それぞれの部署についての現状理解、個々の当事者意識の格差
- ・将来課題の把握と解決への熱意

- ・自分事と捉えて行動できる意識
- ・組織を向上させることの使命感。部局を超えた職員の信頼関係。
- ・マルチ的業務をこなせる人材が減少している。視野が狭い職員が増加している。
- ・一人ひとりの災害に対する危機意識が不足しているため、とっさの行動ができないと思う。
- ・「自分の仕事はここまで」「ここから先は〇〇課の担当」という言葉が以前よりも増えてきたように感じる。
- ・災害時を想定した職員の動きのシミュレーションを強化すべき。
- ・職員数が不足している。
- ・組織課題の自分事化。対話と傾聴。

-----アンケート結果はここまで-----

この職員アンケートの結果から、緊急時においても平時においても、大切だと思うものは「情報共有」がトップであり、各項目の仮説にもあるように、情報共有が出来ていないと感じているのが数値にも表れている。この問題の解消にも、やはり「対話」が重要となってくるのではないか。

管理職と若い世代の職員は、情報共有ができていると答える割合が高く、課長代理、係長、主査級の職員は、情報共有ができていないと答える割合が高かった。コメント欄を見るだけでも、自分の思いや意見を持つ職員は多く存在しているが、その思いを組織で話し合うことが出来ているかということについては、日常業務の忙しさや職場環境から、意見を出しにくい雰囲気があるものと考えられる。

第4回研究会に向けた課題の提出について

総務企画部長へアンケート結果を説明しながら、キーパーソンインタビューとして対話する時間をいただいた。組織が大きくなればなるほど、特に経営層のような幹部職員と対話する機会、想いを聴ける機会を得ることは難しいが、今回のような機会は大きな学びになった一方で、直接話を聞き意見を交換できる機会があれば、職員と幹部職員の距離を縮め、組織の一体感を醸成とモチベーションのアップにつなげることができるのではと改めて体感することができた。その後、過年度の部会参加者と管理職部会参加の協力を得て、再度「人マネミーティング」を開催し、話し合い、アドバイスをもらい、第4回研究会の事

前課題を完成させることができた。※第4回研究会事前課題の詳細は巻末の資料に記載する。

そして挑んだ第4回研究会では、できるだけ具体的なものにしたい、という思いで作成したものの、幹事からは「計画の指標設定が甘い」というアドバイスや、また「なぜ、いまクロスロードなのか」という言葉もいただいた。これまでと違うことや新しいことに取り組むと「仕事をした!」という気になることがあるが、逆の場合もある。物事には「続けることに意味があるもの」と「当初の目的が達成されたら終わっていいもの」が存在し、組織の現状により取り組むアクションも変わる。実践と反省を繰り返し、その都度、方向転換するためには検証が必要であり、検証するためには根拠を明確にする必要がある。

- ・具体的に言葉にすること
- ・指標設定を明確にすること。

これが第5回研究会までの課題となった。そして第4回研究会での対話を通し、私たちが目指したい組織・職員のキーワードは「判断力」と「対話」に焦点を絞ることができた。第4回研究会から第5回研究会にむけて私たちが取り組んだ主なアクションは次のとおり。

オフサイトミーティングの実施

2018 マネ友が中心となって開催している横手市役所オフサイトミーティング「GOODJOB会」に参加。また、2019 マネ友と 2019 管理職部会が共同で開催した研修会に参加。実際にアクションを起こしている姿に、私たちにもきっとなにかできるのではと考えるようになった。

ランチミーティングの実施

まずは自分の係内で実施し、ランチミーティングとは昼食を取りながらの打ち合わせや 会議を実施することであるが、休憩時間でもあることから、向いていない話があることを 考え、メモを取らなくてもいい内容であること、ポジティブな内容とし、自由な意見交換 や円滑なコミュニケーションが進む場となるよう意識した。

クロスロード実施体験

「あきたクロスロード研究会」の協力を得て、実際に防災クロスロードを体験した。クロスロードとは、阪神・淡路大震災で災害対応にあたった神戸市職員のインタビューをもとに作成されたカードゲーム方式の防災教材のことであり、重大な分かれ道 (人生の岐路)、人と人が出会う場所やジレンマとの闘いのような正解のない質問が用意されている。緊急時に重要な場面で「あなたはその時どうしますか?」といった問いかけに対しYESかNOを選択し、お互いにその答えを選んだ理由を聞くことで、価値観や個人による視点の違いに気づくことができるものとなっている。大切なことは、違う意見に耳を傾け「対話」をすることであり、多様性を受け止めることで、緊急時には正解かどうかわからない局面が必ずといっていいほど訪れる。

災害対応を自らの問題として考え、すばやく判断 することの訓練となることから、緊急時の職員の対 応として自治体職員向けに問題をアレンジすること はできないか、また災害に限らず、一般行政職編や 専門職編など普段の業務の中で判断が難しいケース など自治体業務独自のものを作成し研修の中で活用 することができないかなど考えるきっかけとなった。



避難所開設勉強会の実施

職員アンケート実施結果を踏まえ、理想の状態に近づくための小さな一歩として、まちづくり推進部大森地域局において、避難所開設勉強会を開催したいという思いが生まれたことから、大森地域局の防災担当と相談し、大森地域局管理職へプレゼンを行い、開催に至ることになった。開催したい理由は次のとおり。

- ①まずは自分の職場での対話・情報共有の機会をつくりたい(課題や改善がうまれる)
- ②緊急時の初動で慌てないために平時からの備えとして、基本的な物品のありかを確かめたい (初動の何分かが変わる・気持ちに余裕がうまれる)
- ③管理職からの情報伝達・情報共有に対する考え方を知る機会をつくりたい(情報をコントロールする場合とオープンにする場合の理由や仕組みを直接聞くことができれば、「納得」につながる)

※実施結果は、巻末の資料へ掲載する。

避難所開設勉強会を継続して実施してほしい、人事異動のタイミングでまた実施してほしい、両課(大森地域局は、大森地域課と大森市民サービス課の2課で運営している)の職員が集まって対話できたことが財産となった等、これからにつながる意見を聴くことができた。



「避難所開設勉強会」の様子 ※ダンボールベッドの設営

次年度以降の取組みに向けて

次年度以降のアクションとしては、これまで実施・体験したことを振り返り、改善を加えながら取り組んでいくこととしたい。〈災害も含めた研修〉では、「クロスロード」研修を、危機管理課、マネ友の協力を得ながらまずはオフサイトミーティング(GOODJOB 会)で実施することを検討する。また、「大森地域局避難所開設勉強会」後の意見を活かしながら、人事異動のタイミングで継続して実施できるような体制を整えていきたい。〈対話の実践・改革へのアプローチ〉では、職場でのランチミーティング、会議やイベント後の振り返りミーティングでの対話を活かしながら、役職に囚われない対話を活性化させていくこととし、私たち自らが職員の声をつなげていく、それぞれの想いを共有できる環境をつくるキーパーソンを目指す。

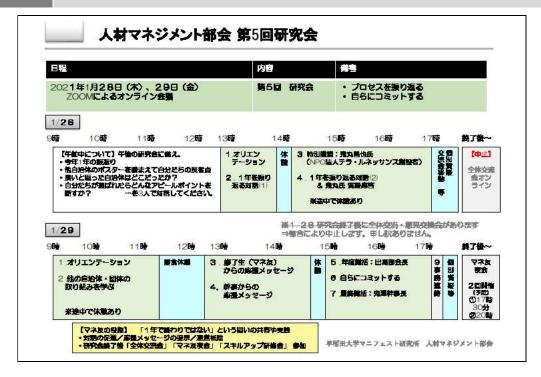
身近な職員との対話を活性化させることで問題が提起され、自分が問題視しているものがテーマとなれば参加意欲、改善意欲も刺激され、問題意識を持ち、「常に考える職員」が増加するのではないかと考える。

- ・アクションプラン作成のためのアクションプランになってはいけない。
- ・「あるべき姿」を描くのではなく「ありたい姿」を描きたい。
- 私たちが向かう方向はいつも「市民」である。

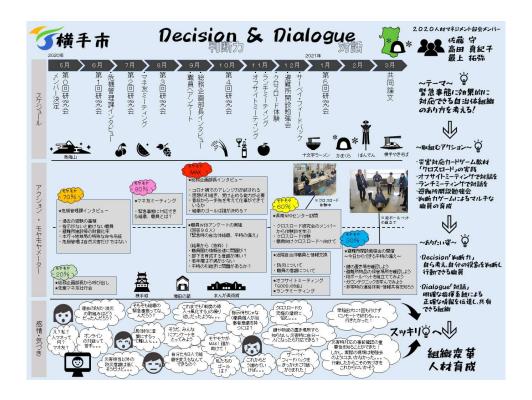
◇第5回研究会:プロセスを振り返る、自らにコミットする

課題

第4回研究会で幹事との個別対話後、アクションプランの変更点、個人としての気づきや学び、ポスターの作成



第4回研究会での幹事からのアドバイスを念頭に置きながら、アクションプランを変更 し、1枚のポスターにまとめた。



■第5回研究会1日目

参加自治体と1年間を振り返る対話を行った。フルオンラインとなったため、やっぱり リアルで会いたかったよね、一緒にビール飲みたかったよね、という言葉が頻繁に聞かれ た。そして、認定NPO法人テラ・ルネッサンス創設者の鬼丸昌也さんの特別講演。

「すべての人に未来をつくりだす能力がある」

- ・自分の軸を持つこと
- ・受け入れられなくても、受け止めること
- ・チャーミングであること

■第5回研究会2日目

ポスター投票上位3チーム、幹事推薦3チームによる発表。選ばれた団体はポスターも 発表もすばらしく刺激を受けた。私たちは入賞することはできなかったが、横手市に投票 していただいた自治体からの応援コメントにより勇気付けられることとなった。

ポスター投票上位団体

- ・第1位・・・山形県鶴岡市
- ・第2位・・・山梨県甲府市
- ・第3位・・・福島県

幹事推薦団体

- ・神奈川県川崎市
- · 長野県諏訪市
- ·山梨県市川三郷町

■マネ友、幹事団からの応援メッセージ

出馬部会長からの年度総括、鬼澤幹事長からの最終総括。

改めて部会とは何かという幹事団からの応援メッセージを受け取ったが、まだ自分の中で「腹落ちしていない」、「答えが出ていない」というような、これまで活動してきた内容は本当にこれで良かったのかという迷いが無くなることはなかった。鬼丸幹事長からのメッセージで「部会に卒業はない」、「1年目の今年より、2・3年経った後の学びの方が大きい」という話があったように、あくまでここからがスタートに過ぎず、自分達が組織に対して還元できたことはまだほとんど無いに等しい。やはり人を動かすのに「対話」により思いや考えを伝えることが重要で、組織に変革を生むプロセスには「対話」無くして進めることはできない。

今後の当市としても、職員が減っていく中で「ありたい姿」に近づくためには、部会が

大切にするキーワードにもあるように「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「一人称で考える」ことができる人材が必要になってくるはずである。市民が求めていることを正確に把握し、不必要なことをいつまでも続けていないだろうか、市民が何を求めるか、組織の中で自分の役割を把握し、それぞれ上司や部下が何を求めているのか「立ち位置(視点)」を変えること。これまでの前例を踏襲するような、何も考えず事実を前提とした行動になっていないか、過去の事実を把握し将来の価値を描くというような「価値前提」で考えられているか。組織の長や上司から指示されたことを何も考えずに実行するだけでなく、「一人称」で自分の考えとして落とし込んで理解できているか。これからのアクションプランを実行していくためには、なぜそれをやらなければいけないのか、なぜ変えなければならいのかを明確にし、これまでの考えを忘れず行動していかなければならない。

■付記

☆佐藤 守(建設部建築住宅課)

「人マネって何?マネ友?」から出来事が始まった。人マネとは、人材マネジメント部会のことで、「地方創生時代の職員・組織を育て、創る」ことを目指す「実践型研究会」のことである。マネ友は、人マネの修了生である先輩のことである。

人材マネジメント部会は、自治体が抱える現実の課題を見極め、どう対処するかを研究する部会であり、「人材育成」と「組織変革」を目指している。2020年のテーマは、「緊急事態に効果的に対応できる組織や人のあるべき姿」である。

部会では、「自ら考え、答えを見つけ出すこと」と「対話から気づくこと」を学び、今まで何も考えていない自分がいることに気づかされた。考えること、対話することがいかに大切で重要であるかを思い知らされた。今ではそれを念頭に置き、職場では、あいさつ、朝礼、何気ない会話、ランチミーティングを重視し実施している。自分なりに少しでも変化しようと奮闘した。

また、部会の活動として、テーマである「緊急時」を災害ととらえ、災害に焦点をあてた。対話をするきっかけとして、災害対応カードゲームである「クロスロード」を実践してみた。災害時には、同時多発的に想定外の問題に直面するため、災害対応のジレンマをカードゲーム化としたクロスロードでは、何度も「岐路」に立たせられながら実践ができ、対話もはずんだ。

来年度以降の人材マネジメント部会の活動は、クロスロードをきっかけとして、全庁職員に対して、ありたい姿である、「Decision 判断力」(自ら考え、自分の役割を判断し行動できる職員)と「Dialogue 対話」(明確な指揮系統による正確な情報を伝達し、共有できる組織)を目指し、「人材育成」と「組織変革」を 2020 年人マネメンバーの 3 人で力を合わせて実践していく。

☆ 髙田 真紀子 (まちづくり推進部大森市民サービス課)

部会参加へのお声がけをいただいたときは「なんで私?」という気持ちが正直なところでした。お断りすることも考えましたが、せっかくいただいた機会であるし、真面目だけが取り柄の私が参加することが大切なことかも、という気持ちで参加させていただきました。

研究会で耳にする言葉は、いままでのオフサイトの活動を通してよく耳にする言葉だったのですが、実際に研究会に参加して自分で動いてみて、やっと本来の気づきや学びにつながった気がします。これからは、同じ方向をみている人だけのつながりではなく、いろいるな人の言葉や気持ちに耳をかたむけていきたいと思います。

今年度の活動を振り返ると、職場のみなさんの協力なしではなにもできなかったなぁという気持ちが一番です。

窓口業務の職場でありながら、応援してくださった大森市民サービス課のみなさん。まずは自分の所属から、という想いが強かったことから、アンケートに協力していただいたり、避難所開設勉強会の開催に協力していただいたりした大森地域局のみなさん。

勉強会の翌日、大雪によって実際に避難所が開設されるということもありました。勉強 会のようにはいかない、という現実と同時に、勉強会をやったからの気づきだぞ、この経 験を報告して活かしていこう、と励まされました。

人マネに参加しなければ、こういう取り組みを自分が企画することは退職するまできっとなかったかと思います。

気が付けば、真面目だけが取り柄だった私が、打ち合わせや振り返りを通じて「対話できる場」をつくろうとしています。このことが小さな一歩となるはずです。

結びに、部会の幹事のみなさま、事務局のみなさま、対話自治体である一関市のみなさま、また、いつも支えてくださったマネ友のみなさま、様々なことに協力してくださった職員のみなさま、大変ありがとうございました。

☆最上 拓弥(教育総務部教育総務課)

この部会は今まで公務員として受けてきた研修とは全く違い、法令のように答えがある訳ではないため、正解のない課題に対して答えを見つけることが出来ず、常に時間に追われているような感覚で、課題の提出はいつもギリギリでした(そしてこの論文の提出も・・・)。正直、これまでの学校形式のような講師の方の話を一方的に聞く研修は何て楽なんだろうと改めて思うのと同時に、これまで自分が受けてきたのは「事実前提で考える」教育であり、法則に従い物事を一歩的に覚えていくという自分の思考が停止していた状態であったとも感じています。当然、これまで組織の目的を真剣に考えることなく、自分の知識や能力としてのスキルを上げ、正確に業務をこなすことが、結果として組織にためになっているんだという勝手な思い込みを持っており、ある意味それは公務員の姿として間違っている訳ではないかもしれませんが、本来の目的を意識することなく、組織のありたい姿に向かう姿勢とはかけ離れていたのだと思います。

部会で出された課題に対して、3人で集まり話し合っても、同じ考えを繰り返し、何も答えを得られず時間ばかりを費やす日々も多くありましたが、対話を繰り返すことで、「立ち位置を変える」考え方や、「価値前提で考える」といった部会の大切なキーワードの意味を実感し、徐々に身に付いていったような気がします。そして何かアクションを起こすには、覚悟と説明できる根拠、そして一歩踏み出す少しの勇気が必要だと強く感じました。

総務企画部長より人マネ参加のお話をいただいたときは、果たして自分にどれだけのことができるかという不安もありましたが、この研究会に参加し、間違いに気付くことが出来たことや、自分の考えを変えるきっかけを作ることができたのは大変有意義なことでした。1年目の今年より、2・3年経った後の学びの方が大きいという言葉を体感するため、これからも対話を大事にし、自分を高め、組織に小さな変革が起こし続けることができる職員となるよう、仲間とアクションを継続していきたいと思います。

最後に、業務が多忙にもかかわらず、この部会に送り出していただいた所属課のみなさま、快く協力してくださった職場のみなさま、部会の幹事団、事務局、マネ友のみなさま に感謝したいと思います。ありがとうございました。

人マネ2020 第1回研究会課題

「新型コロナ感染症対策に関わる自分の役所の取り組み」



課題

①所属部署レベルの

2組

織全体の取り組

3

感染防止対策

◆各部署による飛沫感染防止対策

主に来庁者向け証明等発行窓口や相談窓口に透明フィルムやアクリルパネル、パーテーションを設置、会議等を書面やWEB会議に切り替え。

◆各部署で事務室等の消毒や清掃

受付カウンターやデスク回り等の手がよく触れる箇所を各所属において消毒し、事務室等の換気の徹底。

経済支援 消費喚起

◆職員による飲食店応援

職員のランチタイム時のデリバリーやテイクアウトで市内飲食店を応援。各店舗のメニューや営業時間等の情報を庁内掲示板で共有。

◆職員による農産部や加工品等の購買支援

JAを通じ花き(カンパニュラ等)や農産物加工品(りんごジュース、ぶどうジュース等)を職員の有志が購入することで農家を応援。

◆職員向于検温報告·自粛要請等(人事課)

スマホ等からのWEB入力による毎朝の職員の検温結果を報告。また、出張、県外への外出自粛や家族の移動状況の報告を義務付け。

◆ラジオやYouTubeで小中学生向け授業配信 横手かまくらFMで児童とやり取りしながら英語 の授業を配信。また国語や算数の授業動画を

作成しインターネットで配信。 ◆学校の休業措置、消毒液配布(教育委員会)

市内小中学校の臨時休校措置。学校設備や

手指用のアルコール消毒液を市内の全小中学

◆特別定額給付金対策室の設置

主に一人10万円の定額給付金の早期支給を 実現するため、組織再編により期間限定の部署 を設置。各所属から交代で職員を派遣し、発送 や入力作業を処理。

◆テイクアウト&ケータリング情報の提供

市の庁舎や施設の目に留まる箇所(人口等) に市内飲食店の情報を掲示。また、市ホームページにもリンク先を案内し情報提供を行う。

◆支援制度情報の一元化

生活を支えるための各部署で対応している支援制度の一覧を1つにまとめて市のホームページに掲載。また市報への掲載や市の公式LINEやFacebookで同じ情報を配信。

◆除菌水の無料配布

校へ配布。

市で所有する野菜洗浄用の装置を活用し、食塩水を電気分解した除菌水(次亜塩素酸水)を生成。庁舎や公民館等にタンクを設置し市民向けに無料配布。

◆市内施設の休館・イベント中止措置

市の図書館や運動施設、文化施設等を一斉休館とし、また、中止となったイベントについてはわかりやすく一覧にまとめ市のホームページに掲載。

◆サポートthe横手愛ブロジェクトの展開

地元での消費や地元商品の購買を推進。市内のスーパーや直売所にある横手の商品に「横手の商品に援中」のボップを掲示し消費者に呼びかけ応援運動を展開。

◆税金、保険料、公共料金軽減措置

収入が大幅に減少した方などを対象とした、支 払額の減免措置や支払い猶予措置(個人住民 税、固定資産税、軽自動車税、国保税、水道料 金等)

◆横手市中小企業等休業対応支援補助金

秋田県の休業要請に協力した中小業・個人事業主に対し、20万円の補助金を支給(市内に事業所が複数ある場合は40万円)

◆横手市経営持続化支援事業補助金

事業収入(売上)が減少している市内の中小企業・個人事業主等に対し20万円の補助金を支給。国の持続化給付金の給付対象要件を満たさない、減少率20%から50%未満の事業者が対象。

◆その他

- ·横手市緊急雇用安定支援事業補助金
- ·横手市販路拡大等応援事業補助金
- ・秋田の医療を支える横手ものづくり企業応援事業補助金 等

③市民や地域企業向けの施策

■「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)

- 情報共有(災害の状況や職員の安否確認等)
- 避難所の確保・開設、備品の管理
- 災害時の指揮系統
- 災害予防・減災への取組み
- ハード面の取組み(耐震)
- ソフト面の取組み(地域の消防団、防災組織)
- 訓練、過去の危機対応
- 災害の予知、将来予想される災害への備え
- 緊急事態への対応準備(計画の策定)

【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 職員の当事者意識
- ② トップの判断・切替え
- ③ ソフト面の取組み(自主防災等)
- (4) ハード面の取組み(耐震化等)
- ⑤ 組織編制・体制・役割

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: 秋田県横手市

■【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

	(0))(9)(0)	るしず(後九	が位をうけたもの。ころい人	77.7.4.7
	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	職員の当事者意識	危機管理課職員へ のヒアリング	東日本大震災、大雨災害などの経験を経て、組織 の体制はよくなってきており、各部長の最も高く くなってきている。しかし、指示がないと動かな い、動けない職員も多くいる。防災関連業務に少 しでも携わったことがあると当事者意識も高く、 動きも速い傾向がある。	平成22年度に危機管理室という専門部署ができ、東日本大震災、大雨災害などを経験したことにより、先々を想像して対策を練るという考え方が少しずつひろがってきている。しかし、全体の動きを把握することができていない販費も多いため、職員の意識をかえていく必要がある。
2	トップの判断能力と柔 軟な切り替え	危機管理課職員へ のヒアリング	スピード感をもって決断し、方向性を示すことは もちろん大事であるが、その方向性が間違ってい たきさに方針をかえられるかどうかという決断力、 勇気、柔軟さがトップには求められる。 また、組織としては、危機管理監という専門知識 を有する管理職を配置することにより、以前より もスピーディで正確な判断が可能となった。	大規模な自然災害が増えてきている状況のへ 中、総務課内の防災担当から危機管理室へ その後危機管理課へ、そして平成25年度 らは危機管理監という専門的な職員を配置 したことで、トップは明確な判断基準のも とで判断することができるようになったこ とから、組織全体の体制は徐々によくなっ てきている。
3	ソフト面の取組み(自 主防災等)	危機管理課職員へ のヒアリング	災害のパターンを想像し、リスクを考え、平時から偏える必要がある。 【危機管理】というと地震や大雨等の自然災害を考えがちだが、どの部署にいてもシステム障害や情報流出といった災害は起こり得るし、いろいろな意味での危機管理があるということを各部署で意識する必要がある。	自然災害で言えば、大雨災害を経験したことから防災マップの改訂、由主防災組織立 上げへの支援等を行い、市民にも徐々に自助・共助という考え方がひろまってきている。 自然災害以外にもシステム的な災害等、それぞれの職場でいろいろなパターンが考えられるため、職員は自分の動きを意識し、上司が不在のときに代行できるようになる必要がある。
地域経営	き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: 利	V田 目 構 毛 市

■【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?
4	ハード面の取組み (耐震化等)	・危機管理課職員 へのヒアリング ・関係各課の資料 調査	地震被害・水害等の災害から避難するため の避難所施設等の耐震化の達成率が100% ではなかった。安全でなければならない避 難所等の安全性を確保するためにFM計画 に絡めて強化が必要である。また、水害か らの被害を防ぐため、河川改修や道路等の 排水設備改修が急ピッチで進められている。	・平成の東北地方の度重なる地震災害 や河川の氾濫による水害からの防災観 点から危機管理の体制が強化された。
(5)	組織編制・体制・ 役割	・過去の組織機構 図の資料 ・議会答弁資料 ・危機管理課への ヒアリング	・過去の災害では、専門部署が動くだけでなく、所属を問わず災害担当経験者等を活用し効果的に対応できたこともあった。 ・災害時の連携体制は市内各支所(地域局)に建設部や農林部等の管轄繁の指示が別々に依頼されてる状況となり、人員不足や現場の混乱を招くこともある。 ・災害発生時は部署による横の連携も必要ではないか。	・平成22年度に危機管理室という専門的部署が設置された。 ・平成17年に8市町村が合併した横手市の組織体系は、市内の各地域局(市民窓口等)が様々な部局の業務にぶら下がるような形で、本庁と地域局というような構図になっている。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」

自治体名: 秋田県横手市

3

■現状把握のインタビューや調査をした結果得た、参加者の気づきや学び

佐藤守さんの気づきや学び

- ・ 職員の防災意識が低い
- 災害担当の防災意識が高い
- 防災担当と職員の意識の温度 差
- ・ トップの判断能力が重要
- 途中で方針を変えられる決断力
- ・ 防災は組織力が必要
- 予防と減災の重要性
- 過去の災害から学ぶ
- 市民が何を必要としているか を察知する
- ・ 防災担当の多岐にわたる業務 (自然災害である地震、津波、 台風から感染症のコロナウィ ルスの災害まで)
- ・ 災害の被害を受けた地域の防 災意識が高い

高田真紀子さんの気づきや学び

- 組織として決めた方針を 「理解」し、前向きに動 く姿勢が大切(その決断 がいまのベスト)。
- 限られた予算の中で組織 としていま進めるべきこ とは何なのか、意識する 必要がある。
- 何か起こったときに、市 民のための優先順位をい ち早く決定する。
- ひとりひとりが組織の仕組みを知ろうとする姿勢を持つことが大切。

最上拓弥さんの気づきや学び

- 自治体の対応力とは違うかも しれないが、地域住民の自主 防災を最大限発揮できるのが 究極なのでは?と思うところ があった。
- 組織を動かすためにはトップ の判断はもちろんそうだが、 現場で個々の職員が機転を利 かせるのも重要。
- 想定されるすべての事態(災害)に備えるのは難しい。どれだけ早く復旧できるかを考えるのも重要。
- 専門部署はあっても、個々の 職員の意識や力が無ければ対 応は厳しい。頼りになるのは 現場で動く職員。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会 第2回事前課題「現状の深掘り」

自治体名: 秋田県横手市

■O2「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」

- 防災マップ、災害初動対応マニュアル等最新の内容に目を通し、自分の動き及び自分の職場の動きをシュミレーションしておく。
- 陰で不平不満を言わず、直接対話する。
- トップや管理職が示す「理想」と、現場の「理解」のギャップを認識し、対話することで少しでもギャップを埋めておく。
- 組織の横軸連携を強化し、情報共有できる体制になっている。
- 自ら行動できるように意識を常に持っている。
- 減災・災害予防のために整備しておく(建物、道路、河川など)。
- 必要な情報を自分の組織で使えるように整理、実践する(PDCAサイクルのDCと CAがしっかりとできる)。
- 住民のニーズを常に把握している。
- 現時点で存在するリスクや自分の組織が置かれている状況を把握できている。

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: 秋田県横手市

•

■あるべき姿のインタビューや調査をした結果得た、参加者の気づきや学び

佐藤 守の気づきや学び

- ・緊急事態に指示を待たずに考え、行動できる職員が理想であり、組織としては、はっきりとした伝達方法や情報共有できる体制をとる。
- 復旧・復興に向けて、全 体の部が横軸連携をはか りながらバランスよく情 報共有を行なう。
- ・ 平時の理想として、常に 緊急事態に対し意識を高めて 対応できる知識を高めら おく。また、常日頃から 組織全体で情報共有を行 ない、緊急事態に備える。

高田 真紀子の気づきや学び

→まるっきり指示待ちでもなく、単独行動(ちょっと暴走?)でもない、 迅速な行動につながる。

最上 拓弥の気づきや学び

- どんなに完璧なマニュアルや計画があっても実行できなければ意味がない。そのためにはトップの強いリーダーシップや、職員が主体的に動くことが求められる。
- 自分自身も含めて、どうしても職員は「現場の担当者まかせ」や「担当外の業務」というような意識が働いてしまうのでは。
- ・ 想定外をゼロにすることは 難しいが、想定外の事態を 少なくしていく努力は必要 で、ここにも職員個人の意 識や使命感が重要になって くるのでは。

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: 秋田県横手市

■「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

【職員の状態】

- 個々の職員が自分の役割、次の流れを予測でき ている(指示がなくても動くことができる)。 ・ 担当に関係なく、状況に応じて職員間の協力が
- できている。(横軸連携)
 ・ 市民のために優先的に実施しなければいけない
- ことを時系列で絞り込めている。

【組織の状態】

- すぐに取り組むべき目標が示されている。
- 必要な情報を常に最新の状態で更新している。各所属がそれぞれ役割を発揮し、かつ横の連携 も取れている。 トップ(災害対策本部長等)が全てを把握し、
- 指示しなくとも機能している。
- 指揮系統がはっきりしており、正確な情報が伝 達できている。
- 定められたマニュアルが迅速に実行される。

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」

【Q1-2】復旧・復興に向けて取組む状況

【職員の状態】

- 達成しなければならない目標、自分の役割を明 確に把握できている。
- 積極的に職員間の情報共有に努める。
- 今まで経験したことのない事態に柔軟に対応で きる(心に余裕がある)。

【組織の状態】

- 最終的なゴール(長期の目標)とその工程が示 されている。
- 各部署がそれぞれの役割を果たし、それらを合 わせることで目標を達成できる(横軸連携をし て、情報共有ができている)。
- 市民が知りたい情報を容易に確認できる。

自治体名: 秋田県横手市

■Q3「現状の深堀り」 (過去からの経緯、原因)の継続

・前回からの変更点・追加点

(追加点)

- ・職員の当事者意識として、全体の動きを把握することができていない職員 がいることに対して、職員間の横軸連携を強化し、個々の職員が自分の役割 及び次にどう動くべきか意識を高めておく必要がある。
- ・トップの判断として、トップがすべて(何から何まで)を把握しなくても、 また、すべての指示をださなくても、職員が状況を把握をし、役割を果たせ ることができるようにする。
- ・必要な情報があれば、すぐ確認できる状態となっていることも必要。

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: 秋田県横手市

1. 目指すあるべき姿 自治体名: 秋田県横手市

<u>緊急時に効果的に対応できる組織や人の</u> あるべき姿

- ・職員が自分の役割、各部署の役割を理解し、次の流れを予測し、常に一歩先を意識できている。
- ・指揮系統がはっきりしており、目標、優先順位、現場の状況等の正確な情報が末端まで伝達できている。
- ・各部署がそれぞれの役割を発揮し、かつ、横の連携もとれている。個々の職員が「最終的なゴールに向かって、自分はいま何をすべきか」を考え、迅速に行動できている。
- ・大規模な災害で組織の連携体制をとることが困難な場合は特に、個々の職員が「自分が決めなければならないんだ」という「覚悟」を持って、判断できている

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

- ・日々の業務をするうえで、常に「考えている」。段取りはこれでいいのか?次にすることはなにか?自分や所属部署のメリットだけでなく組織全体の最適を判断し行動できている。
- ・災害に対する知識と経験を備えて、形式的な研修や避難訓練ではなく、実践的な研修や訓練を行い、フィードバックを繰り返し行っている。
- ・大規模な災害を経験したことがある職員が、経験 のない職員へ継承している。
- ・振り返りを大切にし、課題を先送りにせず、いまの メンバーで対話をし、次へつなげる、引き継ぐ準備 ができている。
- ・理解できない、納得できないことを直接管理職へ質問できている。
- ・組織のミッションに共感し、自分が目指すべき目標として行動できている(じっとしていても仕事は降ってくるが、納得・共感しているか、その人がやりたい状態になっているか)。

組織・人材のあるべき姿(状態)

※シート①に記載済

1

2. 組織・人材の現状把握 自治体名: 秋田県横手市

組織・人材の現状(アンケートの結果)

●【緊急時】部署間の協力体制がとれているか?

- →課長以上級の過半数が「できている」と感じているが、役職が下がるにつれて減少する傾向がある。
- →上層部の意思疎通で完結し、末端まで情報が伝わってこない、と感じているのでは?
- ●【緊急時】職員個々が当事者意識を持っているか?
- →比較的芸い監員の過半数が「できている」と励っているが、係長級以上になると減少する傾向がある。
- →若手が持っている「当事者意識」を係長級以上が感じ取れていない?係長級以上が求める「当事者意識」とずれている?
- →そもそも「当事者意識」ってよく聞くけれど、それって具体的にどういうこと??対話してみれば、相互理解につながりそう。
- ●【緊急時】【平時】組織全体の情報共有と情報伝達が適切こなされているか?
- →課長以上級と主任・主事級の過半数が「できている」と感じているが、課長代理~係長、主査級では「できていない」と感じている。
- ーあくまで「緊急時」という前提で考えれば、情報はできるだけオーブンに。情報を知るということは責任が生じることでもあるが、上層部で コンコンと打ち合わせされても気になるばかり。上からおりてきたことは課長一係長一係員の方へきちんと流す。とめない。係員も疑問点は 声に出し、確認する。そうしなければ、いざという時、動けない。
- ●【平時】職員の研修・訓練(人材の育成)が積極的に行われているか?
- →主任・主事級の過半数ができている」と感じている一方で、部下を育成する立場の課長級以上ができている」という割合が低く、副主査級(日ごろの複雑な業務は自身の判断により円滑に処理できることが期待されるレベル)ではとても低くなっている。
- →入庁初期段階での研修は充実している(昔と比べるとすごく充実しているな~と感じる)が、もう一歩道むと後は自分次第という部分が多なるので、この結果が生じているのか?これは学びたい、という気持ちはあるということ。研修受講も大切だが、それを普段の仕事に活かせているかどうか。
- ●【平時】職員間の信頼関係(コミュニケーション等)が築かれているか?
- →主任・主事級の過半数以上が「できている」と感じている一方で、係長・主査級の「できている」という割合が極端に低くなっている。
- →勤務年数の浅い職員はまだ他の職員に対する不満、好き嫌いが少ないから?役職があがっていくとブライドが邪魔している?陰でモヤモ ヤセず、陰口を言わず、直接対話してみたらいいのに。結構、わかりあえる部分があるかも。喧嘩別れもあるかも...。
- ●【平時】業務の継承(引継ぎ等)が適切こ行われているか?
- →主任・主事級が高い割合で「できている」と感じている一方で、その他の職員は全体的に低い傾向がある。
- ー年度末の慌たたしい中で業務内容がわかっている職員からわからない職員へ手順が中心の引継ぎが行われる。最も大切な「考え方・経 | な・思想」の部分が省略されていないか?疑問点を残したままになっていないか?走り出してからでいいと思っておさなりにしていないか?

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

アクションプラン

※シート④に記載

2. 組織・人材の現状把握

自治体名: 秋田県横手市

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

- •災害に対する知識や経験が不足している。
- •指示を受けたことしかやらない職員が多く、自分の置かれた状況を判断する力が必要。
- •また、緊急時の意識はあるが、行動に移せるかは疑問である。
- •積極的に挑戦しようとする気持ちや改革意識が薄い。
- →自分に知識や自信がないとチャレンジできない、やる必要性、労力に見合わない?
- ・組織に対する問題意識は持っているが、自ら行動しようとする職員は少ない。
- •業務量は減らず、職員に余力がない(新たな提案や実行する意識にならない)。
- •管理職は部下を信頼している一面もあるが、職員の自主性に任せている部分も多い。
- •自身に被害等が及ばない限り他人事と捉えている。
- 個人により意識の違いが大きい。
- •何かに取り組んでもやらされ感を持っている。
- •人材育成基本方針はあるが、策定から年数も経過し、風化している感が否めない。
- •防災訓練や研修の機会は増えているし、参加者も多いが、個人としてどのように行動すれ
- •ばよいか、その役割の認識共有がもっと必要である。
- •緊急時に職員全体へ一斉に連絡する手段(ツール)はある。
- ・総務課内の防災担当から危機管理室へ、その後危機管理課へ、そして危機管理監という
- •専門的な職員を配置したことで、組織全体の体制はよくなってきている。
- •過去の震災経験からみても、いざというときにはやる職員が多い。
- →目的がわかりやすく明確に理解ができているから?

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

アクションプラン

※シート④に記載

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: 秋田県横手市

まず取組むアクション

<災害を含めた研修>

・災害対応カードゲーム教材「クロス ロード」(減災への取組)の研修手法を 学び、まずは3人で体験し、横手市に フィットした内容にアレンジ

<対話の実践・改革へのアブローチ>
・まずは自分達がもっと対話を実践→ 係内のランチミーティングでブライベートも含めた対話を、会議・イベント後は 資料を回覧するだけでなく振り返りの ミーティングで対話を実践し、もっと周 囲の仕事を理解する。

目標設定

アウトブット

研修手法の習得(まずは3人) もっと対話に慣れる

アウトカム

自分達の新たな気づきが生まれる 対話(耳)から知ることもあると気づく

次に取組むアクション

<災害を含めた研修>

・災害対応カードゲーム教材「クロス ロード」(減災への取組)をまずはマネ友 と→その後、危機管理課、関係(研修担 当)部署の協力を得ながら全庁展開

<対話の実践・改革へのアプローチ> ・オフサイトミーティング(GOOD JOB 会)へ 新たな話題を提供し既存のよい ものをさらに活性化させる

・オフサイトミーティング等も活用しなが ら災害対応研修のほかに必要とされる 取組みは何かを模索

目標設定

アウトブット

災害に対応する知識や判断力を養う 対話による新たな課題の発見

アウトカム

自分が問題視しているものがテーマ となれば、参加意欲も改善意欲も湧 いてくる

更に取組むアクション

<災害を含めた研修>

・継続した実施ができるよう取り組む場を拡大(新人研修での実施など)→可能であれば周辺自治体とも

・職員の意見を取り入れながら災害以外の【職員が学びたい】研修を提案

<対話の実践・改革へのアプローチ>
・仲間を少しづつ増やし、オフサイトミーティングが継続できる体制へ→いろいろな視点から様々な問題が提起される→ さらに深堀りしていく→新たな取組みへの可能性が高まる

目標設定

アウトブット

災害や変化に対応できる職員が増える、想像力が高まる 問題意識を持った職員が増える

アウトカム

もっと対話できる環境が生まれる 新たな取組みへの可能性が高まる

5. まず取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート) 自治体名: 秋田県横手市

誰が	いつから	誰と	何を	どこまで・どのように・目指す変化は
3 人で	第4回研究会が終 わってから	まずは3人で →その後マネ友& 参加希望職員と一 緒に	災害対応カードゲーム教材「クロスロード」(減災への取組)を	災害対応を自らの問題として考え、すばやく判断 することの訓練として、また、取り入れることが横 手市にとって有効であるかどうか体験する。同時 に多様性を認め合い、対話の機会をつくる。
マネ友と	実施中(2018マネ 友がスタート)	マネ友& 参加希望 職 員と	オフサイトミーティング(GOOD JOB 会)を	「横手市の将来像を職員みんなで語り合い、職員で解決できる問題は自分たちで解決策を考え実践する環境作りを目的として、職員間の対話による相互理解のきっかけをつくる。
みんなで	すぐにでも	まずは係内職員と、課内職員と	もっと対話を	しよう! ランチミーティングの実施、会議等出席後は資料 の供覧だけではなく簡単にミーティング、イベント 等終了後は振り返りミーティングを実施するなど。
佐 参 藤 守	これから	課内職員と (身近な所から)	簡易ゲームによるマルチな職員の育成	伝言ゲーム、連想ゲーム等により、迅速で正確な情報の伝達や状況判断を向上させることで、 様々な変化にも対応できる職員を育成する。
高田真紀子 参加者	今年度中に	大森庁舎職員と	大森庁舎の災害用備蓄品の保管場所、 優先避難所の場所等を	庁舎の防災担当へ依頼、職員を3班程度に分けて確認し合う。担当者がいなくても必要な場合に避難所をスムーズに開設することができる。非常事態に対する平時からの備えとして「自分しかいなくても」を意識づける。
最上拓弥 参加者	すぐに	同じ係の職員と	ランチミーティングの実施や対話できる 環境づくりを	まずは係という小さい輪で自分が実践してみる。 そしてオフサイトミーティングで深帰りできるテーマを継続して探していく。

第5回研究会 事前課題

1. 所属組織の変革に向けたアクションプランの段階図 (第4回からの変更点を赤字で記入、削除は見え消し)

まず取組むアクション

- <災害を含めた研修> ・災害対応カードゲーム教材「クロスロード」(減災への取組)の研修手法を 学びぶため、まずは3人で体験し、横手 市にフィットした内容にアレンジする ・大森地域局において「避難所開設勉強
- <対話の実践・改革へのアプローチ> ・まずは自分達がもっと対話を実践→係 内のランチミーティングでプライベート も含めた対話を、会議・イベント後は資 料を回覧するだけでなく振り返りのミー ティングで対話を実践し、もっと周囲の 仕事を理解する

目標設定

会」を開催する

自分達の新たな気づきが生まれる 対話 (耳) から知ることもあると気づく

<u>次に取組むアクション</u>

- <災害を含めた研修> ・災害対応カードゲーム教材「クロスロード」(減災 取組)研修をまずはマネ友と、その後、危機管理課、関係
- (研修担当)部署マネ友の協力を得ながら全庁展開まずは オフサイトミーティング (GOOD JOB会) で実施する 「避難所開設勉強会」後の意見を活かしながら、人事異 動のタイミングで継続して実施できるような体制を整える
- <対話の実践・改革へのアプローチ>
- ・今年度実施したアンケート調査に関するサーベイ・ フィードバックをそれぞれの所属部署で実施し、組織の現 状を見える化し、役職に囚われない対話を活性化する ・オフサイトミーティング(GOOD JOB会)へ、新たな話 題を提供し既存のよいものをさらに活性化させる ・オフサイトミーティング等も活用しながら災害対応
- のほかに必要とされる取組みは何かを模索

目標設定

災害に対応する知識や判断力の<mark>育成を養う 対話による新たな課題の発見</mark>

アウトカム 自分が問題視しているものがテーマとなれば、参加意欲も改善意欲も湧いてくる

自治体名:秋田県横手市

更に取組むアクション

- 災害を含めた研修> 継続した実施ができるよう取り組む場を拡大する(「クローン・ スロード」研修を新人研修での実施、「避難所開設勉強会」 を他地域局でも実施など)一可能であれば周辺自治体と を心心心(同じも美能など) 一切能であれば同位日元十七七 ・職員の意見を聴き、取り入れながら災害以外の [職員が学 びたい] 研修を提案、実施する(「今さら聞けない!」勉強 会など)
- <対話の実践・改革へのアプローチ>
- 身近な職員との対話を活性化させることで問題が提起され、 「市民のために」一歩踏み出す行動を(そういう経験をした
- 職員が次の異動先でも対話を活性化させる) ・仲間を少しづつ増やし、オフサイトミーティングが継続で きる体制へ→いろいろな視点から様々な問題が提起される-さらに深堀りしていく→新たな取組みへの可能性が高まる

目標設定

アウトプット

アウトカム

アウトカム もっと対語できる環境が生まれる 新たな取扱かへの可能性が高まる 災害や変化に対応できる職員が増え、判断力が高まる 向かうべき方向は「市民」であるという意識が高まる

2

<u>2. まず取り組むアクションの詳細(一歩踏み出すシート)</u> <u>自治体名:秋田県横手市</u>

誰が	いつから	誰と	<u>何を</u>	どこまで・どのように・目指す変化は
3 人で	第4回研究会が終 わってから	まずは3人で →その後マネ友& 参加希望職員と一 緒に	災害対応カードゲーム教材「クロスロード」(減災への取組)を	災害対応を自らの問題として考え、すばやく判断 することの訓練として、また、取り入れることが横 手市にとって有効であるかどうか体験する。同時 に多様性を認め合い、対話の機会をつくる。
マネ友と	実施中(2018マネ 友がスタート)	マネ友&参加希望職員と	オフサイトミーティング(GOOD JOB 会)を	「機手市の将来像を職員みんなで語り合い、職員 で解決できる問題は自分たちで解決策を考え実 践する環境作りを目的として、職員間の対話に よる相互理解のきっかけをつくる。
みんなで	すぐにでも	まずは係内職員と課内職員と	もっと対話を	しよう! ランチミーティングの実施、会議等出席後は資料 の供覧だけではなく簡単にミーティング、イベント 等終了後は振り返りミーティングを実施するなど。
佐 参 孫 和 者	これから	課内職員と (身近な所から)	簡易ゲームによるマルチな職員の育成	伝言ゲーム、連想ゲーム等により、迅速で正確な情報の伝達や状況判断を向上させることで、様々な変化にも対応できる職員を育成する。
高田真紀子	今年度中に	大森庁舎 職 員と	大森庁舎の災害用備蓄品の保管場所、 優先避難所の場所等を	庁舎の防災担当へ依頼、職員を3班程原に分けて確認し合う。担当者がいなくても必要な場合に避難所をスムースに開設することができる。非等事態に対する平時からの備えとして「自分しかなくても」を意識づける。
最上拓弥 参加者	すぐに	同じ係の職員と	ランチミーティングの実施や対話できる 環境づくりを	まずは係という小さい輪で自分が実践してみる。 そしてオフサイトミーティングで深層りできるテーマを雑線して探していく。

3.これまでの気づきや学び

佐藤 守の気づきや学び

- ・ と共てつよををに。 と共てつよををして、不野姿員(署別) での、「で職役の制作のとととり分、を 人々しでがのの次意 での、「で職役の制作のというととり分、た で、「で職役の制造で での、「で職役の制造で での、「で職役の制造で での、「で職役の制造で での、「で職役の制造で でした。 大きをとり分、た ま 、議令さる。自自し先 を もたいけうし理一
- 常日頃から目的・目標を持って仕事をすることであります。
 一ありたい姿」に近ってくことできる。
- 緊急時において、自ら考えて動く ことが大事であるため、日の 務から与ななた仕事をただころ すのでとなる。 である。 であるたけ、常に自分の考えが である。

髙田真紀子の気づきや学び

- 「強みを活かし、弱みを補い合 う」という組織をつくっていきた いという気持ちを改めて大切にし たいと思いました。
- 気持ちを具体的に言葉に表すことの難しさを感じましたが、具体的に言葉にできないと行動には移せず、ゴールもあいまいなものになることを学ぶことができました。
- ・ 人マネに参加することで実践しように参加することで市民の方を向しているのだろうかしいに対しているに対しいたができませるが、 前に対していると悩んできましたが、 前員として、組織とし市民のため、 出すこととを信じて、 になるたいと思います。

最上拓弥の気づきや学び

- 組織には強力なリーダーシップというものは必要だが、現場でやれと言われたことだけをやるぎというトップダウンが機能しすぎた組織では、当事者の意識が生まれないと改めて感じました。
- ・ そのためには目ら動くこと、こと、一緒 にもいて組織の目がいっで、ことにてもいて組織の目にとがすると、ことにでいるといった。 現状を動いたと証してできる検証があるといる。 はが動していならないとでなれていならないといった。 ではないかでではあります。 では、がかではましていないではました。
- 組織を変えていくというのは容易 にできるものではないが、少しず つ仲間をも増やすことで理想の組織 に少しでも近づいて行きたいと思 います。

地域経営をリードするための人材マネジメント部会

自治体名: 秋田県横手市

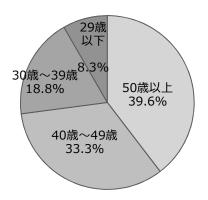
0

Q1 役職、年代について

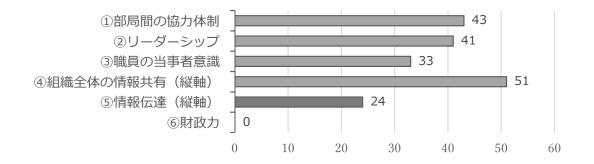
役 職	回答 (人)
課長級以上(部長、次長、課長等)	2 1
課長補佐級(課長代理、副主幹等)	2 1
係長級(係長、主査等)	2 0
係員級(副主査等)	2 0
係員級(主任、主事等)	1 4

主任、 主事等 14.6%	部長、次長、 課長等 21.9%
副主査等 20.8%	課長代理、副主幹等
係長、主査 20.8%	

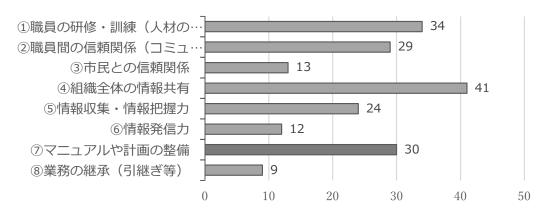
年 齢	回答 (人)
50 歳以上	3 8
40 歳以上 49 歳以下	3 2
30 歳以上 39 歳以下	18
29 歳以下	8



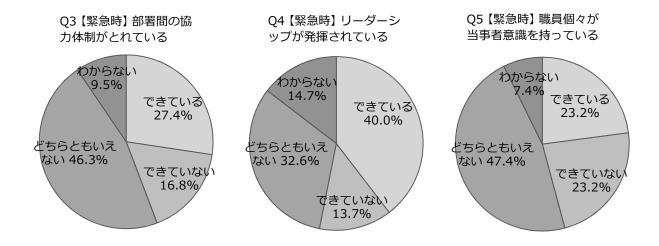
Q2緊急時に効果的に対応できる自治体組織にとって大切だと思うもの(2つ)



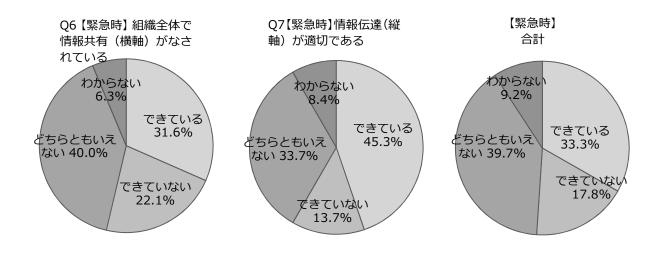
Q8緊急時に効果的に対応するため、普段(平時)からの備えで大切だと思うもの(2つ)



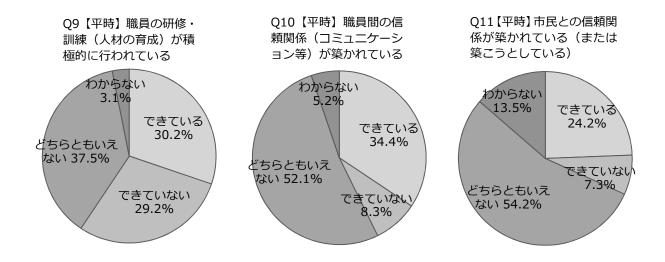
役職	選択	Q3 【緊急時】 部署間の協力体制が とれている		Q4【緊急時】リー ダーシップが発 揮されている		Q5【緊急時】職員 個々が当事者意 識を持っている	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
	できている	10	47.6%	12	57.1%	4	19.0%
課長級以	できていない	4	19.0%	3	14.3%	4	19.0%
上	どちらともいえない	7	33.3%	6	28.6%	13	61.9%
	わからない		0.0%		0.0%		0.0%
	できている	6	28.6%	10	47.6%	4	19.0%
課長代 理、副主	できていない	4	19.0%	2	9.5%	8	38.1%
│垤、刪土 │幹等	どちらともいえない	8	38.1%	7	33.3%	7	33.3%
11.5	わからない	3	14.3%	2	9.5%	2	9.5%
	できている	6	30.0%	6	30.0%	2	10.0%
係長、主	できていない	4	20.0%	4	20.0%	3	15.0%
査等	どちらともいえない	9	45.0%	8	40.0%	13	65.0%
	わからない	1	5.0%	2	10.0%	2	10.0%
	できている	2	10.5%	6	30.0%	5	25.0%
副主査等	できていない	2	10.5%	4	20.0%	4	20.0%
剛士且寺	どちらともいえない	13	68.4%	6	30.0%	8	40.0%
	わからない	2	10.5%	4	20.0%	3	15.0%
	できている	2	14.3%	4	28.6%	7	50.0%
主任、主	できていない	2	14.3%		0.0%	3	21.4%
事等	どちらともいえない	7	50.0%	4	28.6%	4	28.6%
	わからない	3	21.4%	6	42.9%		0.0%
	できている	26	27.4%	38	40.0%	22	23.2%
	できていない	16	16.8%	13	13.7%	22	23.2%
合計	どちらともいえない	44	46.3%	31	32.6%	45	47.4%
	わからない	9	9.5%	14	14.7%	7	7.4%
	計	95	-	96	-	96	-



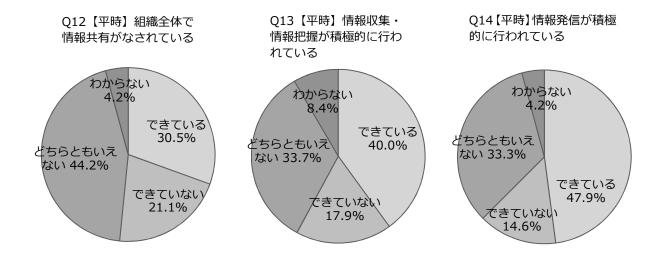
役職	選択	Q6【緊急時】組織 全体で情報共有 (横軸) がなされ ている		Q7【緊急時】情報 伝達(縦軸)が適 切である		【緊急時】	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
	できている	10	47.6%	13	61.9%	49	46.7%
課長級以	できていない	2	9.5%	2	9.5%	15	14.3%
上	どちらともいえない	9	42.9%	6	28.6%	41	39.0%
	わからない		0.0%		0.0%	0	0.0%
	できている	7	33.3%	8	38.1%	35	33.3%
課長代 理、副主	できていない	8	38.1%	5	23.8%	27	25.7%
│垤、刪土 │幹等	どちらともいえない	4	19.0%	7	33.3%	33	31.4%
	わからない	2	9.5%	1	4.8%	10	9.5%
	できている	4	20.0%	5	25.0%	23	23.0%
係長、主	できていない	6	30.0%	2	10.0%	19	19.0%
査等	どちらともいえない	10	50.0%	11	55.0%	51	51.0%
	わからない		0.0%	2	10.0%	7	7.0%
	できている	3	15.8%	9	45.0%	25	25.5%
副主査等	できていない	3	15.8%	3	15.0%	16	16.3%
剛土且寺	どちらともいえない	10	52.6%	6	30.0%	43	43.9%
	わからない	3	15.8%	2	10.0%	14	14.3%
	できている	6	42.9%	8	57.1%	27	38.6%
主任、主	できていない	2	14.3%	1	7.1%	8	11.4%
事等	どちらともいえない	5	35.7%	2	14.3%	22	31.4%
	わからない	1	7.1%	3	21.4%	13	18.6%
	できている	30	31.6%	43	45.3%	159	33.3%
	できていない	21	22.1%	13	13.7%	85	17.8%
合計	どちらともいえない	38	40.0%	32	33.7%	190	39.7%
	わからない	6	6.3%	8	8.4%	44	9.2%
	計	95	-	96	-	478	_



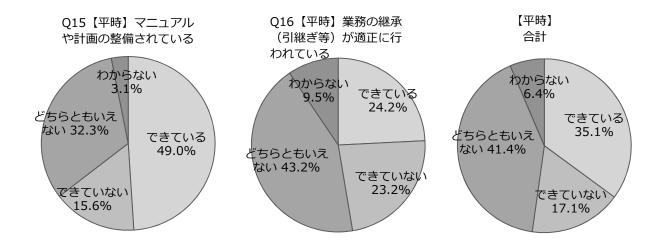
役職	選択	Q9 【平時】 職員の 研修・訓練(人材 の育成)が積極的 に行われている		Q10【平時】職員 間の信頼関係 (コ ミュニケーショ ン等) が築かれて いる		Q11【平時】市民 との信頼関係が 築かれている(ま たは築こうとし ている)	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
	できている	6	28.6%	7	33.3%	8	38.1%
課長級以	できていない	8	38.1%	3	14.3%	0	0.0%
上	どちらともいえない	7	33.3%	11	52.4%	13	61.9%
	わからない		0.0%		0.0%		0.0%
	できている	7	33.3%	8	38.1%	4	19.0%
課長代理、	できていない	5	23.8%	1	4.8%	2	9.5%
副主幹等	どちらともいえない	8	38.1%	10	47.6%	12	57.1%
	わからない	1	4.8%	2	9.5%	3	14.3%
	できている	6	30.0%	3	15.0%	2	10.0%
係長、主査	できていない	4	20.0%	2	10.0%	4	20.0%
等	どちらともいえない	9	45.0%	15	75.0%	12	60.0%
	わからない	1	5.0%		0.0%	2	10.0%
	できている	3	15.0%	6	30.0%	2	10.0%
副主査等	できていない	9	45.0%	1	5.0%	1	5.0%
一副土且守	どちらともいえない	8	40.0%	10	50.0%	11	55.0%
	わからない		0.0%	3	15.0%	6	30.0%
	できている	7	50.0%	9	64.3%	7	53.8%
主任、主事	できていない	2	14.3%	1	7.1%		0.0%
等	どちらともいえない	4	28.6%	4	28.6%	4	30.8%
	わからない	1	7.1%		0.0%	2	15.4%
	できている	29	30.2%	33	34.4%	23	24.2%
	できていない	28	29.2%	8	8.3%	7	7.3%
合計	どちらともいえない	36	37.5%	50	52.1%	52	54.2%
	わからない	3	3.1%	5	5.2%	13	13.5%
	計	96	-	96	-	95	-



役職	選択	Q12【平時】組織 全体で情報共有 がなされている		Q13【平時】情報 収集・情報把握が 積極的に行われ ている		Q14【平時】情報 発信が積極的に 行われている	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
	できている	6	28.6%	10	47.6%	10	47.6%
課長級以	できていない	6	28.6%	5	23.8%	5	23.8%
上	どちらともいえない	9	42.9%	5	23.8%	6	28.6%
	わからない		0.0%	1	4.8%		0.0%
	できている	12	60.0%	10	50.0%	11	52.4%
課長代理、	できていない	4	20.0%	3	15.0%	1	4.8%
副主幹等	どちらともいえない	3	15.0%	4	20.0%	6	28.6%
	わからない	1	5.0%	3	15.0%	3	14.3%
	できている	2	10.0%	4	20.0%	8	40.0%
係長、主査	できていない	4	20.0%	5	25.0%	3	15.0%
等	どちらともいえない	13	65.0%	10	50.0%	8	40.0%
	わからない	1	5.0%	1	5.0%	1	5.0%
	できている	4	20.0%	8	40.0%	11	55.0%
司十本华	できていない	4	20.0%	1	5.0%	2	10.0%
副主査等	どちらともいえない	11	55.0%	9	45.0%	7	35.0%
	わからない	1	5.0%	2	10.0%		0.0%
	できている	5	35.7%	6	42.9%	6	42.9%
主任、主事	できていない	2	14.3%	3	21.4%	3	21.4%
等	どちらともいえない	6	42.9%	4	28.6%	5	35.7%
	わからない	1	7.1%	1	7.1%		0.0%
	できている	29	30.5%	38	40.0%	46	47.9%
	できていない	20	21.1%	17	17.9%	14	14.6%
合計	どちらともいえない	42	44.2%	32	33.7%	32	33.3%
	わからない	4	4.2%	8	8.4%	4	4.2%
	計	96	-	96	-	95	-



役職	選択	Q15【平時】マニュアルや計画の整備されている		Q16【平時】業務 の継承 (引継ぎ 等)が適正に行わ れている		【平時】	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
	できている	11	52.4%	6	28.6%	64	38.1%
課長級以	できていない	1	4.8%	3	14.3%	31	18.5%
上	どちらともいえない	9	42.9%	11	52.4%	71	42.3%
	わからない		0.0%	1	4.8%	2	1.2%
	できている	12	57.1%	6	28.6%	70	42.2%
課長代理、	できていない	2	9.5%	3	14.3%	21	12.5%
副主幹等	どちらともいえない	6	28.6%	11	52.4%	60	35.7%
	わからない	1	4.8%	1	4.8%	15	8.9%
	できている	11	55.0%	2	10.0%	38	23.8%
係長、主査	できていない	4	20.0%	7	35.0%	33	20.6%
等	どちらともいえない	5	25.0%	8	40.0%	80	50.0%
	わからない		0.0%	3	15.0%	9	5.6%
	できている	7	35.0%	3	15.8%	44	27.7%
副主査等	できていない	5	25.0%	8	42.1%	31	19.5%
一副工旦守	どちらともいえない	8	40.0%	7	36.8%	71	44.7%
	わからない		0.0%	1	5.3%	13	8.2%
	できている	6	42.9%	6	42.9%	52	46.8%
主任、主事	できていない	3	21.4%	1	7.1%	15	13.5%
等	どちらともいえない	3	21.4%	4	28.6%	34	30.6%
	わからない	2	14.3%	3	21.4%	10	9.0%
	できている	47	49.0%	23	24.2%	268	35.1%
	できていない	15	15.6%	22	23.2%	131	17.1%
合計	どちらともいえない	31	32.3%	41	43.2%	316	41.4%
	わからない	3	3.1%	9	9.5%	49	6.4%
	計	96	-	95	-	764	-



資料

大森地域局 避難所開設勉強会 ~今日からできる平時の備え~20201218

勉強会前アンケート

避難所の鍵の置き場を知っていますか?

② 避難所物品の保管場所を知っていますか?

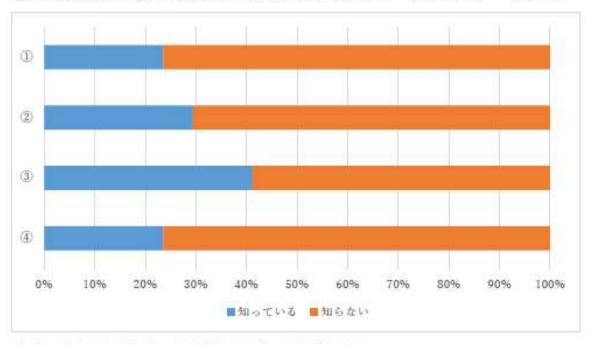
③ 優先避難所の場所を知っていますか?

④ 各避難所に洋式トイレがあるかどうか知っていますか? 知っている・知らない

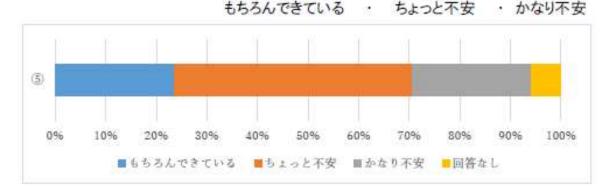
知っている ・ 知らない

知っている ・ 知らない

知っている ・ 知らない



⑤「いざ!」というときの心がまえはできていますか?



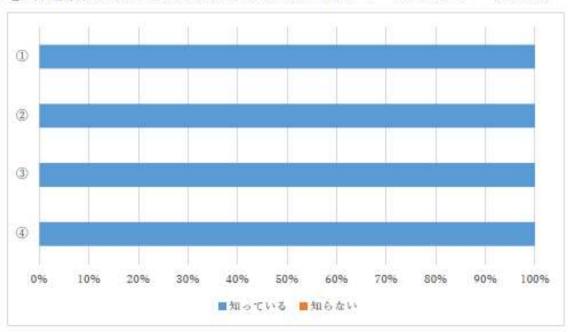
勉強会後アンケート

① 避難所の鍵の置き場を知っていますか? 知っている・知らない

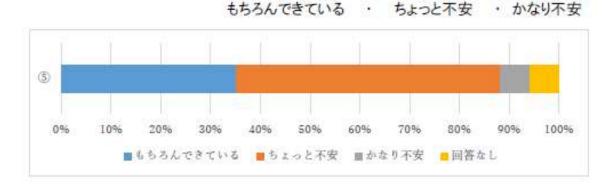
② 避難所物品の保管場所を知っていますか? 知っている・知らない

③ 優先避難所の場所を知っていますか? 知っている・知らない

④ 各避難所に洋式トイレがあるかどうか知っていますか? 知っている 知らない



⑤「いざ!」というときの心がまえはできていますか?



ちょっと不安 ・ かなり不安 に〇がついた方! その不安はどうすれば少しでも解消できると思いますか?

【マニュアル・訓練の方法】

- ・ 災害の種類によって対応の仕方が異なるので、具体的な場面を想定して訓練する。
- 避難所に実際行ってみる。
- 定期的に緊急連絡網の訓練を行う。
- · 避難所の場所まで行けるようにする。大森地域のことをもっと知る。
- ・ 平時に突如始まる避難所開設を実際の流れに沿って訓練する。
- · ガウンの着方、脱ぎ方の順番や注意することが見てわかるようなものがあればいい。
- 具体的なマニュアル、とっつきやすいものがあればより安心。
- ・ 「避難所開設のマニュアル」「持っていく物品リスト」を実際に持参しながら、避難所 開設を準備する一連の訓練ができればいい。
- · 今日の勉強会資料を常に持ち歩く。

【避難所・物品】

- ・ 物品の場所はわかったが、使い方に不安がある (ストーブや電話など)。 実際に使って みたい。
- 災害従事の経験がほとんどないということも理由のひとつだが、物品の置き場所、現場での対応の仕方をある程度明確にできれば不安がゼロに近くなると感じた。
- ・ 避難所へ行くときに持っていく物品が1か所にまとまっていればいいと感じた。あち こちにあると場所を忘れてしまう。
- · 防災倉庫の物品が取りやすい場所にあり、避難所ごとに分かれていればいい。

【心構え・その他】

- いつ災害が起きても対応できるように今日の勉強会で得た事を振り返る。
- ・ 初動の際に、自分の家族をどうするか、大森まで来られないかも等、不安もある。家族 といざという時のことを話し合っておく必要がある。大森ではない庁舎に出務するこ とも想定しておく心の準備が必要。

避難所物品リストに載っていないもので「こういうものもあった方がいいのでは!」 というものがありましたら、ぜひ教えてください

【あったらいいのでは!】

- ・ ゴミ袋 → 可燃、不燃、レジ袋サイズ等
- おむつ、生理用品等の衛生用品
- ・ 丁具(ドライバーなど) → 配線などの修理の際、必要なのでは。
- · 衣類 → まだ着られるけれど不要なものを集めて置いておくといいのでは。
- 避難所対応する職員の仮眠ができるスペースや、椅子(リクライニングできるもの)
- 薄型テレビ(持ち運び可能なもの)
- ・ ボディシート(夏用)
- あったか靴下(冬用)

【足りないのでは?】

- · 手袋50組 → こまめな交換が必要なものなのでもっと数を増やした方がいい。
- · 体温計 → もし5か所避難所が開設されたら足りないのでは…と感じた。
- · 全体的に在庫がもっとあってもいいのでは、と思う。

今日の勉強会のご感想、ご意見等、ぜひお聞かせください

今日は貴重なお時間を割いていただき、本当にありがとうございました。 今日の勉強会のご感想、ご意見等、あなたの声をぜひお聞かせください。 緊急時に実際動くのは私たちです。

【マニュアル・訓練の方法】

- ガウンテクニックの着脱等を見ることができて勉強になった。
- 段ボールベッド組み立てを体験することができなかったため、次回ぜひ参加したい。
- · 次回開催も期待している。実際に避難所に行き、状態を確認したい。
- · 今回の設営勉強会を踏まえて、実際の避難所での運営などステップアップした勉強会

を期待している。

- · 今後、各公民館等の視察を兼ねたツアーの企画を期待している。
- · 緊急時、避難所へ持っていくもの最低限のものリストのようなものがあればいいと思う。
- ・ すばやい対応を求められる中で、どこになにをいくつ持っていけばいいのか、が一覧 になっていないとかなり時間を取られると思う。

【避難所・物品】

- 物品一覧、避難所等の資料が充実しており、分かりやすかった。
- 実際に物品の保管場所を目で見たり、発電機のエンジンをかけたりできたので、より 身近に感じられた。
- 物品を1か所にまとめた方が動きやすいと思う(いまのように分散されていると運び 忘れがありそうだ)。
- · 物品ひとつひとつに名前が貼ってあればわかりやすい。
- 物品の置き場が点在しているので、コミセンに持っていくもの、前田に持っていくものをそれぞれ1か所にまとめてもらえれば、いざというとき、持ち出しがしやすいと感じた。
- 保健センターが避難所として開設になった場合、大森庁舎から持っていくものはなにか、ということを事前に知っておきたいと思った。
- ・ 物品の保管場所が旧分署と庁舎で分かれているので、どちらになにがあるのかわかってよかった。
- ・ 使い方がわからないもの (簡易トイレ、発電機等) もあったので、改めて勉強したい。
 - → 発電機はテプラ等で操作する順番がついていると女性でも安心できる。
- ・ 避難所に用意している物品、行政で準備できるもの、住民の方に準備してほしいもの を事前に知ってもらうことで、安心感を持って避難所に足を運んでもらえると思う。

【心構え・その他】

- フリートークで話し合えたことが財産となった。
- 緊急時は両課(大森地域課・大森市民サービス課)で情報共有をしていくことが大事。
 自分の立ち位置やどう行動するか、またどう課員に指示をすればいいのか等、緊急を要するときだからこそ、協力をしあって住民のために安全確認をし、安心を提供することが私たちの使命だと感じた。

- 従事する職員全員が共通認識できるよい機会となった。
- ・ 両課が合同で勉強会をしたことで、いままでわからなかったことに気が付けたり、様々 な意見も聞けたので、緊急時の不安は勉強会前よりは解消された。
- · 今後も災害以外でも共有すべきテーマがあれば積極的に参加して不安を解消したい。
- ・ (勉強会の次の日) 土曜日の停電時、連絡網が機能しなかったこと、検討の余地ありだと思う。
- 避難所従事についても、居住地を考慮してほしい。あまり遠いと不安。
- ・ 知らなかったこと、知っておかなければいけないこと、発見がたくさんあった。
- ・ 大森出身者には当たり前のことでも、他地域出身者にはわからないこともある。連携 すべき人たちは誰なのか(公民館長、民生委員等)、助けを必要としている人は誰なの か(要援護者等)をわかりやすくまとめておいてほしい。
- ホワイトボードを設置し、状況・行動が一目でわかるような準備も必要→情報共有
- ・ 様々な質問があり、みんな関心を示していたので、いざというときの心構えができているのではないかと感じた。
- ・ 昨年度、保健師として防災の研修をしたので、この機会に今一度資料を確認して振り返ってみたい(誰がどこの地域に集まるか、救護バッグの用意等)。