

## 第3部：地方自治体における越境 を促進するワークショップ開発

## 第1章 開発の概要

本章では、地方自治体を対象とした越境を促進するためのワークショップの開発の概要について報告する。

### 1.1 趣旨

越境という要素は地方自治体職員個人の性質や能力的な部分が影響するため、地方自治体への普及を想定した場合には、取組事例の紹介のみで越境を促進することには限界があると考えられる。そこで、本プロジェクトにおいて、越境の重要性を理解して体感できるようなワークショップを開発し、地方自治体が各自でこのようなワークショップを企画・実施できるようにすることで普及・促進につながると考えた。そのため、地方自治体を対象とした越境を促進するためのワークショップの開発およびマニュアルの作成を本プロジェクトの最終的な成果物とすることとした。

越境を構成する要素については、質問紙調査の分析結果（詳細は中間報告書<sup>8</sup>を参照）より、①職員の他部署との調整（庁内）、②職員の外部組織との交流・調整（庁外）、③組織による調整役の評価であることが分かっている。このうち、ワークショップ等の実施によって職員の態度の変化や能力の向上に寄与できる可能性があるのは、①と②であると考えられる。本研究では、まずは庁内の越境が重要であると考え、①の庁内の部署間連携のための越境に着目してワークショップの開発に着手することとした。

### 1.2 越境を目的とした既存の研修

組織内の越境や連携を目的とした研修は、演習形式、ワークショップ形式、ゲーム形式など多様な手法が存在している。

演習形式では、同志社大学インクルーシブ防災研究センターが、慶應義塾大学吉川教授らと共同で開発した、「ドラキュラ退治（原題：Dracula has risen from the grave）」という演習<sup>9</sup>がある。この演習の目的は、「できる限り早くドラキュラ伯爵を退治すること」であり、ドラキュラ伯爵を退治することができる最も早い日時、時系列の行程をファシリテーターに伝えたチームが勝利するというものである。また、同センターでは、「感染地図」演習も開発しており、いずれの演習においても他チームと協力、連携なしには正解にたどりつくことができないものとなっている。

ワークショップ形式では、名古屋大学減災連携研究センターで開発された、組織間連携を目的とした防災研修プログラムがある<sup>10</sup>。このワークショップは、ワーク①で安全な生活を送る上で「建物・まち」、「市民」、「社会」で重要なことと、その要素（もの、ひと、かね、情報）の検討を平時、緊急時、応急期、復旧・復興期で繰り返し行う。その後、ワーク②で各要素が組織内のどの部局に関連しているか振り分けを行い、最後に関連する要素の確認をすることにより、連携の必要性を可視化するものである<sup>5</sup>。この研修プログラムは、実際に豊橋市をケースとして、実施されている<sup>11</sup>。

その他、ゲーム形式では、ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社により提供されて

---

<sup>8</sup> DRI 調査研究レポート Vol.52 「巨大災害の縮災実現に向けた体制の創出手法 ―中核的研究プロジェクト[2018-2022年度]中間報告書―」, 2021.

<sup>9</sup> 辻岡綾・藤本伸也・川見文紀・松川杏寧・吉川肇子・立木茂雄：インクルージョン・マネージャーを養成する研修開発と実施、地域安全学会東日本大震災特別論文集 No.10、pp.51-54, 2021.

<sup>10</sup> 荒木裕子・新井伸夫・倉田和巳・千葉啓広・野村一保・荒川由貴・高橋拓也・角田望美・加藤拓・福和伸夫：組織間連携を目的とした防災研修プログラムの開発プロセスと枠組みに関する考察、地域安全学会論文集 No.39、pp.335-342, 2021.

<sup>11</sup> 岡田恵実・高橋拓也・荒木裕子・新井伸夫：豊橋市役所における横のつながりを考える研修、地域安全学会梗概集 No.49、pp. 51-54, 2021.

いる「価値創造リーダーシップ体験カードゲーム」<sup>12</sup>や、株式会社ハートクエイクによる「異文化コミュニケーションを体験するバーンガ」<sup>13</sup>が存在する。

### 1.3 方針

本プロジェクトで開発する地方自治体を対象とした越境を促進するワークショップの方針としては、表 3-1 に示すように、2 段階の目的を設定したワークショップを作成することとした。

1 段階目の目的としては、連携のために越境が必要であることの気づきを与えることと設定した。越境を庁内に普及するためには、大半の職員が、そもそも越境が重要であるということを認識しておかなければならない。防災・危機管理部局の職員は、大規模な災害時には全庁的に対応しなくてはならず、部署間でうまく連携する必要があることは認識している場合が多いと思われる。しかしながら、防災・危機管理部局の配属 1 年目職員や新規採用職員、災害対応に積極的でない部署の職員については、このような認識がそもそも無い場合があるため、こうした方々を対象とした目的を設定した。

2 段階目の目的としては、どのような越境・連携が必要かの気づきを与えることと設定した。既に災害時に越境が重要であるということを認識している職員は多い状況であったとしても、組織としてどのように越境を進めていけばいいかという認識が共有されていない状況が多いと思われる。このような状況で、次のステップとして 2 段階目の目的を設定した。

表 3-1 本プロジェクトで開発するワークショップの設計

	目的	想定対象	手法
1	連携のために越境が必要であることの気づき (WHY) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 防災・危機管理部局配属 1 年目職員</li> <li>・ 新規採用職員</li> <li>・ 災害対応に積極的でない部署の職員 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ドラキュラ退治演習の改定版</li> </ul>
2	どのような越境・連携が必要かの気づき (WHAT) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時連携の必要性は認識しているが、連携が十分でない部署</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部署間越境・連携ワークショップ</li> </ul>

以上の方針を踏まえて、1 段階目の目的として、1.2 節で示した既存のドラキュラ退治演習について、地方自治体の災害対応の状況設定に改定した演習を作成する。つぎに、2 段階目の目的として、新たに部署間越境・連携ワークショップを開発する。

<sup>12</sup> 越境リーダーシッププロジェクト Web サイト

(<https://crossborderleadership.org/magazine/cardgame01/>, 2023 年 3 月 7 日閲覧)

<sup>13</sup> 株式会社ハートクエイク「異文化コミュニケーションを体験するゲーム「バーンガ」

(<https://heart-quake.com/article.php?p=592>, 2023 年 3 月 7 日閲覧)

## 第2章 ドラキュラ退治演習の改定版

本章では、1段階目の目的である「連携のために越境が必要であることの気づきを与える」に資する研修ツールを作成する趣旨で、ドラキュラ退治演習を災害時の自治体の業務に適用した形で改定した演習について報告する。

### 2.1 概要

#### (1) ドラキュラ退治演習とは

ドラキュラ退治演習とは、1.2節で示した通りで、「できる限り早くドラキュラ伯爵を退治すること」が目的であり、ドラキュラ伯爵を退治することができる最も早い日時、時系列の行程をファシリテーターに伝えたチームが勝利するというものである<sup>14</sup>。2チームに分かれた上で各チームは情報を与えられるが、自分のチームだけが持っている情報、相手チームだけが持っている情報があるため、正解にたどり着くにはお互いに相手側の情報が必要である。相手と直接交渉ができる「交渉役」を各チームにつき1人置き、相手チームとの交渉を通じて互いにチームの情報をやり取りすることになる。

#### (2) 趣旨

1段階目の目的は、「連携のために越境が必要であることの気づきを与える」である。上記に示したようにドラキュラ退治演習では2チームがお互いに持っている情報が異なるということが、自治体における災害時の各部署においても同様の状況が想定され、また、2チームが協力・連携していくことによって正解にたどりつくという点が、自治体における災害時の各部署間の連携により円滑な災害対応が実施されるという点と同様の状況となると考えられる。このことから、ドラキュラ退治演習のルールを基に、災害時の自治体の業務に適用することで、より自治体職員がリアリティのある状況を想定しながら越境の必要性を気づくことができるのではないかと考えた。

#### (3) 体制

演習開発の体制は表3-2の通りである。

表3-2 ドラキュラ退治演習の改訂版の開発体制

体制	メンバー
研修開発班	高原・木作・寅屋敷

### 2.2 開発過程

本演習の開発は、2021年度に行った。当初の計画では、同時期に進めていた自治体ヒアリング調査（第2部参照）の結果を踏まえて、新たな研修カリキュラムを開発する予定として、進めていた。そのため、体制としては「研修開発班」という名称で活動していた。しかしながら、2022年度には、研修に実装することが困難なことから、演習のみを成果とすることに計画を変更した経緯がある。

開発過程としては、まず8月に、メンバーで、研修に実装することを見据えて、方針、研修コマの骨格、全体の流れ等を確認した。また、研修開発に必要な書物・文献を検討した。

11月に、メンバーで、今後の方針について協議した。

12月末に、同志社大学インクルーシブ防災研究センターより、オンライン（Zoom）を用いた遠隔でのドラキュラ退治演習にメンバーの一部が参加した。

2月には、12月に参加したドラキュラ退治演習を踏まえて同演習を参考にすることを決め、同

<sup>14</sup> 辻岡綾・藤本伸也・川見文紀・松川杏寧・吉川肇子・立木茂雄：インクルージョン・マネージャーを養成する研修開発と実施、地域安全学会東日本大震災特別論文集 No.10、pp.51-54, 2021.



志社大学インクルーシブ防災研究センターおよび慶應義塾大学吉川教授との会合も踏まえて、作成にとりかかった。会合においては、ドラキュラ退治演習の想定を、災害時の自治体の業務としてリアルな状況設定とするか、ドラキュラ退治のオリジナルのように空想の状況設定とするかについては議論があった。災害時の自治体の業務としてリアルな状況設定とする場合には、失敗の経験についてもリアルな状況を考えてしまい、実際の災害時の対応に悪影響を及ぼす可能性が指摘された。しかしながら、当センターでは、自治体の災害図上訓練においては、リアルな状況を想定して、失敗を与えるということを行っていることも踏まえて、訓練に近い形を想定して、リアルな状況設定とすることとした。

開発した演習は、試験実施も含めて3回実施を行った。1回目は、2月15日に、人と防災未来センター研究員を対象として試作した演習を模擬実施した。2回目は、演習の改善を踏まえて2月28日に、自治体の職員として、関西広域連合の兵庫県職員を対象に演習を行った。3回目は、3月1日に、人と防災未来センターフォローアップセミナーにおいて、自治体職員の参加者を対象に、演習を行った。いずれも演習はオンライン（Zoom）により実施した。

以上の演習実施や評価を踏まえて、3月にメンバーでふりかえりを行い、改善点をまとめた。

## 2.3 演習の概要

### (1) 演習の内容

本演習について、最終段階として3月1日にフォローアップセミナーにおいて実施した演習の概要を説明する。同演習は、先述の通りオンラインのWeb会議システムを利用して実施することを想定し作成しているため、オンラインでの実施が前提とした演習となっている。

まず、演習の名称については、「福祉避難所開設合戦」とした。オリジナルの演習が「できる限り早くドラキュラ伯爵を退治すること」であるのに対し、改定した演習では、「できる限り早く福祉避難所を開設すること」としたため、名称に「福祉避難所開設」を入れた。改定した演習の意図としては、2チームが協力・連携しなければ正解にたどりつかないというオリジナルの演習の意図と同様であるが、演習の名称には、協力・連携するというイメージとかけ離れた「合戦」を入れることによって、演習の正解を容易に想像できないように設定した。



図 3-1 福祉避難所開設合戦の表題スライド

つぎに、ルールについてであるが、参加者は兵庫県内の仮想の自治体「茅葺町」の職員として設定している。参加者は、「危機管理課チーム」と「福祉課チーム」の2チームに分かれて行われる。

状況設定としては、災害発生から3日後の想定で、町内2カ所の指定避難所（A避難所、B避難所）が開設済みである。町の地域防災計画では、「C福祉事業所」を福祉避難所として開設することになっているが、現在は未開設の状況である。

ミッションとして、「できるだけ早く福祉避難所を開設せよ」と災害対策本部会議で本部長が指示したという設定で行われる。チームごとに配布された情報を基に、いつまでに福祉避難所を開設できるか検討し回答するということとしている。

### ワークショップのルール（設定）

- あなたは、兵庫県内の自治体「茅葺町」の職員です。
- 茅葺町で町制施行以来の災害が発生しました。
  
- 町内2箇所の指定避難所（A避難所、B避難所）は開設済みです
- 地域防災計画では「C福祉事業所」を福祉避難所として開設することになっていますが、発災3日目の現在、未開設です。
  
- 「できるだけ早く福祉避難所を開設せよ」と災害対策本部会議で本部長が指示を出しました。
- あなたはチーム内で手元の情報を整理し、いつまでに福祉避難所が開設できるかを検討・回答することになりました……。

図 3-2 ルール（設定）説明スライド

危機管理課チームでは図 3-3 の配布資料、福祉課チームでは図 3-4 の配布資料に記載された情報を所有しているという設定である。

#### 茅葺町福祉避難所開設合戦 ファクトシート（危機管理課チーム）

**シナリオ：**  
兵庫県茅葺町は、京都府と鳥取県に隣接し瀬戸内海に面したそれなりに小さな自治体です。特産品はよもぎシシトマロ、町内の林には野生のコアラがいることでも有名です。そんな茅葺町で町制施行以来の災害が発生しました。初動期は上へドへの大騒ぎでしたが、有能な町職員であるあなたは、町民の命と健康を守るために落ち着いて対応しています。町内2箇所の指定避難所（A避難所、B避難所）は開設済みです。さらに、地域防災計画では「C福祉事業所」を福祉避難所として開設することになっていましたが、発災3日目の現在、まだ開設されていません。「できるだけ早く福祉避難所を開設せよ」と災害対策本部会議で本部長が指示を出しました。あなたはチーム内で手元の情報を整理し、いつまでに福祉避難所が開設できるかを検討・回答することになりました……。

**達成目標**

- 情報を共有・検討して、何曜日に福祉避難所を開設できるかを回答してください。

**条件：**

- いまは月曜日早朝です。
- 昨日（日曜日）に避難所内トリアージを実施したところ、A避難所には介護が必要な高齢者が2名、B避難所には重度の身体障害者が1名おられることがわかりました。この3名を福祉避難所に避難させなければなりません。
- 町内の避難所はA避難所・B避難所のみです。また、福祉避難所となりうるのはC福祉事業所のみです。なお、A・B避難所、C福祉事業所とも、建物の安全性は確保されています。
- 福祉避難所を開設するためには、「電気」「水（非飲用）」「食料・飲料水」「寝具」「スタッフ」が必要です。
- 物資の輸送には「ワゴン車」（写真2）が必要です。
- 福祉避難所に収容する要配慮者を避難所間で移動させるためには、専用の「介護車両」が必要です（写真1）。
- 「介護車両」「ワゴン車」は、町役場の職員が運転しなければなりません。
- 以下の「情報」に掲載されていない資源は使えません。たとえば「町役場のOB職員に手伝ってもらおう」といった工夫はこのワークショップでは禁止です。

**情報：**

- あなたは町役場の危機管理課の職員です。
- ワゴン車は危機管理課で所有しており、月曜日、火曜日に1台使えます。
- 介護車両は福祉課が持っています。
- C福祉事業所の地区は、水曜日に電気が復旧する見込みです。
- 町内の断水が復旧するのは2週間後の見込みです。C福祉事業所への応急給水は水曜日に自衛隊（2日分）、金曜日に水道部局（1日分）のみです。
- C福祉事業所には福祉避難所用の食料・飲料水の備蓄が1週間分あります。
- 寝具は、兵庫県の物資拠点がありますが、取りに行かなければなりません。
- 寝具は、ワゴン車を使用すれば1人で運ぶことができます。
- 福祉避難所の運営（事務作業）に1カ所あたり1人必要です。加えて、介助が必要な者3人につき1人の支援者が必要です。
- 自由に動ける危機管理課職員（運転、福祉避難所運営、介助が可能）は火曜日～金曜日にそれぞれ1人のみです。



写真1 介護車両



写真2 ワゴン車

図 3-3 危機管理課チームに配布されるファクトシート



茅葺町福祉避難所開設合戦 ファクトシート（福祉課チーム）

**シナリオ：**  
 兵庫県茅葺町は、京都府と鳥取県に隣接し瀬戸内海に面したそれなりに小さな自治体です。特産品はよもぎマシュマロ、町内の林には野生のコアラがいることでも有名です。そんな茅葺町で町制施行以来の災害が発生しました。初動期は上へ下への大騒ぎでしたが、有能な町職員であるあなたは、町民の命と健康を守るために落ち着いて対応しています。町内2箇所の指定避難所（A避難所、B避難所）は開設済みです。さらに、地域防災計画では「C福祉事業所」を福祉避難所として開設することになっていましたが、発災3日目の現在、まだ開設されていません。「できるだけ早く福祉避難所を開設せよ」と災害対策本部会議で本部長が指示を出しました。あなたはチーム内で手元の情報を整理し、いつまでに福祉避難所が開設できるかを検討・回答することになりました……。

**達成目標**  
 ● 情報を共有・検討して、何曜日に福祉避難所を開設できるかを回答してください。

**条件：**  
 ● いまは月曜日早朝です。  
 ● 昨日（日曜日）に避難所内トリアージを実施したところ、A避難所には介護が必要な高齢者が2名、B避難所には重度の身体障害者が1名おられることがわかりました。この3名を福祉避難所に避難させなければなりません。  
 ● 町内の避難所はA避難所・B避難所のみです。また、福祉避難所となりうるのはC福祉事業所のみです。なお、A・B避難所、C福祉事業所とも、建物の安全性は確保されています。  
 ● 福祉避難所を開設するためには、「電気」「水（非飲用）」「食料・飲料水」「寝具」「スタッフ」が必要です。  
 ● 物資の輸送には「ワゴン車」（写真2）が必要です。  
 ● 福祉避難所に収容する要配慮者を避難所間で移動させるためには、専用の「介護車両」が必要です（写真1）。  
 ● 「介護車両」「ワゴン車」は、町役場の職員が運転しなければなりません。  
 ● 以下の「情報」に掲載されていない資源は使えません。たとえば「町役場のOB職員に手伝ってもらおう」といった工夫はこのワークショップでは禁止です。

**情報：**  
 ● あなたは町役場の福祉課の職員です。  
 ● 介護車両は福祉課で所有しており、火曜日、水曜日、木曜日に使えます。  
 ● ワゴン車は危機管理課が持っています。  
 ● C福祉事業所には非常用電源がありますが、月曜と火曜しか燃料が持ちません。  
 ● C福祉事業所では井戸水（非飲用）が使えます。  
 ● 寝具は、兵庫県の物資拠点がありますが、取りに行かなければなりません。  
 ● 兵庫県の物資拠点までの道のりは渋滞しており、車で取りに行くのに丸1日かかります。  
 ● 福祉避難所の運営（事務作業）に1ヵ所あたり1人必要です。加えて、介助が必要な者3人につき1人の支援者が必要です。  
 ● 福祉専門職のボランティア2人（運転、福祉避難所運営、介助が可能）が木曜日から活動できます。  
 ● 自由に動ける福祉課職員（運転、福祉避難所運営、介助が可能）は月曜日～木曜日にそれぞれ1人のみです。




写真1 介護車両




写真2 ワゴン車

図 3-4 福祉課チームに配布されるファクトシート

進行のルールとしては、オンライン（Zoom）での実施ということもあり、以下の通りとしている。参加者を2チームに分けているので、各チームで別のブレイクアウトルーム（特定の参加者のみが会話等をするのできるバーチャルの部屋）に分かれる。各チームで「交渉役」を1名決める。「交渉役」とは、両チームが持っている情報交換を唯一できる存在である。「交渉役」が交渉したい時は、「交渉ルーム」として別のブレイクアウトルームに移動し、相手チームの「交渉役」を呼び出すことができる。また、交渉役以外のメンバーは交渉ができないものの、「交渉ルーム」に移動することはでき、「交渉役同士」のやりとりを観察することは可能としている。

全体の検討時間は60分で設定し、時間内に福祉避難所を開設できる計画を発表することで勝ちとしている。ここでの開設とは、福祉避難所の準備を完了し、避難者を受け入れた時点のことを指します。

**ワークショップのルール（進行）**

- 各チームがブレイクアウトルームに入ります。
- 各チームで「**交渉役**」を1名、まず決めてください。
- 両チームの**交渉役のみ**、いつでも情報交換や検討ができます。
- 交渉したい時は、**交渉ルーム**に来てください。
- 交渉役以外のメンバーが交渉ルームに来る場合、ミュート・カメラオフにしてください。
- 各ルームに入っている研究員に、交渉開始を伝えてください。
- 検討時間は**約60分間**です。
- 終了後、福祉避難所開設計画を発表してください。
- 相手チームより早く開設できる計画を発表したチームが**勝ち**です。

※ゲーム内での「開設」とは、福祉避難所の準備を完了し、避難者を受け入れた時点のことを言います。

図 3-5 ルール（進行）説明スライド

福祉避難所の開設に必要なものについて説明する。詳細な状況設定として、現在は、月曜日の早朝という想定で、昨日に A 避難所に介護が必要な高齢者 2 名、B 避難所には重度の身体障害者が 1 名いることが明らかとなり、この 3 名を福祉避難所に避難させることをしないとイケない設定となっている。

福祉避難所の開設には、「電気」、「水（非飲料）」、「食料・飲料水」「寝具」「スタッフ」という資源が必要であり、物資の輸送には「ワゴン車」が必要である。また、要配慮者を避難所間で移動させるためには専用の「介護車両」が必要である。ルールでは、「介護車両」「ワゴン車」は町役場職員が運転しなければならないと設定している。

留意点としては、演習上は、スタッフのローテーションは考えなくてもよいとしている。また、上記に示した資源以外は使えないという設定である。例えば、「町役場の OB 職員に手伝ってもらおう」といったことはできないこととしている。

<p><b>福祉避難所開設に必要なもの</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>いまは<b>月曜日早朝</b>です。昨日（日曜日）に避難所内トリアージを実施したところ、A避難所には介護が必要な高齢者が2名、B避難所には重度の身体障害者が1名おられることがわかりました。この<b>3名を福祉避難所に避難</b>させなければなりません。</li> <li>町内の避難所はA避難所・B避難所のみです。また、福祉避難所となりうるのはC福祉事業所のみです。</li> <li>A・B避難所、C福祉事業所とも、建物の安全性は確保されています。</li> </ul>	<p><b>福祉避難所開設に必要なもの</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>福祉避難所を開設するためには、「電気」「水（非飲用）」「食料・飲料水」「寝具」「スタッフ」が必要です。</li> <li>物資の輸送には「ワゴン車」が必要です。</li> <li>要配慮者を避難所間で移動させるためには、専用の「介護車両」が必要です。</li> <li>「介護車両」「ワゴン車」は、町役場の職員が運転しなければなりません。</li> </ul>
<p><b>福祉避難所開設に必要なもの</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スタッフのローテーションは考えなくても良いです。</li> <li>1週間開設するのに必要な計画を提示してください。</li> <li>以下の「情報」に掲載されていない資源は使えません。たとえば「町役場のOB職員に手伝ってもらおう」といった工夫はこのワークショップでは禁止です。</li> </ul>	

図 3-6 福祉避難所開設に必要なもの説明スライド

各チームで検討するために必要なシートとして図 3-7 を用意し、各チームがこのシート上で計画を検討し、最後に作成した計画を発表する。シートは、横軸が 1 週間先までの計画を検討できる日付となっており、縦軸は資源が記載されている。いつまでにどの資源を確保できるかをマス目に入れていくことが可能となる。右上に「福祉避難所開設は○曜日にできる」と回答できるようにしている。

福祉避難所開設は… 曜日								
	月曜日 3日目	火曜日 4日目	水曜日 5日目	木曜日 6日目	金曜日 7日目	土曜日 8日目	日曜日 9日目	月曜日 10日目
電気								
水 (非飲用)								
食料・ 飲料水								
寝具								
スタッフ								
ワゴン車								
介護車両								

図 3-7 福祉避難所開設に必要なもの説明スライド

## (2) 演習の正解の解説

本演習での福祉避難所開設の期日の正解について解説する。本解説部分は、本演習に参加者として参加する可能性がある方が読むと、参加する効果が失われるため、本演習の企画・運営を検討している方のみが読むこととしていただきたい。

本演習において、危機管理課チームに配布されたファクトシートの情報のみで、最速の福祉避難所開設の期日を検討すると、図 3-8 の通り、木曜日となる。また、同様に、福祉課チームに配布されたファクトシートの情報のみで、最速の福祉避難所開設の期日を検討すると、図 3-9 の通り、木曜日となる。

危機管理課チーム版				福祉避難所開設は… 木 曜日				
	月曜日 3日目	火曜日 4日目	水曜日 5日目	木曜日 6日目	金曜日 7日目	土曜日 8日目	日曜日 9日目	月曜日 10日目
電気			復旧	→				
水 (非飲用)	井戸水	→		自衛隊	水道部局	→		
食料・ 飲料水	備蓄	→						
寝具		調達	→					
スタッフ		●危機管理 (調達)	○危機管理	●危機管理 (移送)	○危機管理			
				●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)
ワゴン車	使用可	使用可						
介護車両		使用可	使用可	使用可				

赤：福祉課チーム情報

図 3-8 危機管理課チームの情報のみで検討した場合に想定される結果

福祉課チーム版				福祉避難所開設は… 木 曜日				
	月曜日 3日目	火曜日 4日目	水曜日 5日目	木曜日 6日目	金曜日 7日目	土曜日 8日目	日曜日 9日目	月曜日 10日目
電気	非常用電源	非常用電源	復旧	→				
水 (非飲用)	井戸水	→						
食料・ 飲料水	備蓄	→						
寝具	調達	→						
スタッフ	●福祉 (調達)	○福祉	○福祉	●福祉 (移送)				
				●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)
ワゴン車	使用可	使用可						
介護車両		使用可	使用可	使用可				

緑：危機管理課チーム情報

図 3-9 福祉課チームの情報のみで検討した場合に想定される結果

本演習で肝となるのが「交渉」であり、相手のチームが持つ情報をうまく引き出していくことで、期待される望ましい正解にたどりつくことができる。危機管理課チームと福祉課チームの情報を突合させて検討した場合に、最速の福祉避難所開設の期日を検討すると、図 3-10 に示すように、火曜日となる。

越境、連携版		福祉避難所開設は… 火 曜 日						
	月曜日 3日目	火曜日 4日目	水曜日 5日目	木曜日 6日目	金曜日 7日目	土曜日 8日目	日曜日 9日目	月曜日 10日目
電気	非常用電源	非常用電源	復旧					
水 (非飲用)	井戸水							
食料・ 飲料水	備蓄							
寝具	調達							
スタッフ		●危機管理 (運営)	●危機管理 (運営)	○危機管理	○危機管理			
	●福祉 (調達)	●福祉 (移送、介助)	●福祉 (介助)	○福祉				
				●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)	●ボラ2人 (運営、介助)
ワゴン車	使用可	使用可						
介護車両		使用可	使用可	使用可				

緑：危機管理課チーム情報  
 赤：福祉課チーム情報

図 3-10 危機管理課チームと福祉課チームの情報で検討した場合に想定される結果

## 2.4 フォローアップセミナーでの演習の実践

3月1日に実施したフォローアップセミナーは、人と防災未来センターの災害対策専門研修の受講経験がある自治体の職員を対象としており、一定の災害対応の知識を習得している方が参加者となっている。そのような参加者を対象に行った実践の様子を説明する。

まず、フォローアップセミナーは2日間行われ、そのうち90分を、同演習の実施時間とした。90分の時間の内訳は以下の通りである。

表 3-3 フォローアップセミナーでの演習の時間割

内容	所要時間	備考
オリエンテーション	10分	対象全員 (Zoomのメインルーム)
資料読み込み	10分	各チームに分かれる (Zoomのブレイクアウトルーム)
福祉避難所開設検討	60分	適宜交渉して情報交換 (交渉時はZoomのブレイクアウトルーム)
デブリーフィング	10分	対象全員 (Zoomのメインルーム)

フォローアップセミナーの参加者は合計14名であり、1チーム3~4名として、危機管理課チームと福祉課チームのペアが2グループできるように設定した。Aグループの危機管理課チームと福祉課チームが交渉できるペアとなり、Bグループの危機管理課チームと福祉課チームが交渉できるペアという形で実施した。

運営側のスタッフの役割を表3-4に示す。まず、全体進行役が1名、A危機管理課チームのブレイクアウトルームの担当が1名、A福祉課チームのブレイクアウトルームの担当が1名、Aグループの交渉ルーム担当が1名、B危機管理課チームのブレイクアウトルームの担当が1名、B福祉課チームのブレイクアウトルームの担当が1名、Bグループの交渉ルーム担当が1名の合計7名のスタッフで運営した。

表 3-4 演習の運営の役割

担当	スタッフ	役割
全体進行	1名	オリエンテーションの説明、全体進行、デブリーフィング
A危機管理課チーム	1名	A危機管理課チームのブレイクアウトルームに常駐



		し、交渉役が交渉したい場合に、相手チームの担当スタッフに連絡する
A 福祉課チーム	1名	A 福祉課チームのブレイクアウトルームに常駐し、交渉役が交渉したい場合に、相手チームの担当スタッフに連絡する
A 交渉ルーム	1名	A グループの交渉ルーム（ブレイクアウトルーム）に常駐し、交渉開始の合図と交渉時間 5 分を管理する
B 危機管理課チーム	1名	A 危機管理課チームスタッフに準ずる
B 福祉課チーム	1名	A 福祉課チームスタッフに準ずる
B 交渉ルーム	1名	A 交渉ルームスタッフに準ずる

全体進行スタッフは、最初のオリエンテーションでの演習の説明を行い、全体の進行のために、検討時間では、各ルームを移動しながら全体をコントロールする。また、最後のデブリーフィングで、演習の結果の解説と講評を行う。

AグループおよびBグループの危機管理課チームと福祉課チームのスタッフは、各担当のブレイクアウトルームに常駐し、交渉役が交渉したいと申し出た場合に、ペアの相手チームの担当スタッフに連絡する。連絡を受けた相手チームの担当スタッフは担当チームの交渉役に交渉ルームに移動を促す。AグループおよびBグループの交渉ルーム担当は、交渉ルームに常駐し、担当グループの危機管理課チームと福祉課チームの交渉役が交渉ルームに集まったら、交渉開始の合図をし、交渉時間 5 分を管理する。スタッフ全員の連絡ツールは、Slack を使用した。

実際の演習時の各チーム内での検討の様子と交渉役の交渉の様子は図 3-11 および図 3-12 の通りである。



図 3-11 各チーム内での検討の様子



図 3-12 交渉役同士の交渉の様子

## 2.5 評価

フォローアップセミナー参加者に対して演習後にアンケート調査を実施した。調査は、参加者 14 名中 12 名（回答率 85.7%）からの回答が得られた。アンケートの単純集計結果と自由記述回答の結果を示し、アンケート調査を踏まえた今後の改善に向けた考察を行う。

### (1) アンケートの集計結果

アンケート調査においては、①「越境」の理解を深めることができたか、②「越境」の能力が高まったと思うか、③「越境」の能力を今後高めることができると感じたか、を質問している。本演習の目的としては、連携のために越境が重要であることを気づくこととしているため、アンケートで質問している能力開発については、意図していない。しかしながら、アンケートの質問に入れている理由は、最終的には「越境」の能力開発について視野に入れているので、本演習の参加者がどのように考えるのかを把握するための参考するためである。

調査の結果、①においては、「とても理解できた」と「理解できた」を合わせると 8 割を超える結果となり、本演習では「越境」の理解は深まる効果はあったものといえる。本結果より、本演習の目的は達成されていると考えられる。一方、②の能力に関する質問においては、「とても理解できた」は 1 人のみ（8%）で、「理解できた」と合わせても 5 割という結果となった。さらに、「あまり高まっていないと思う」が 1 人（8%）ある。この結果より、本演習では、「越境」の能力を高める効果というのはかなり限定的であるといえる。最後に、③においては、「とても感じた」と「感じた」を合わせると約 6 割であり、本演習のみでは「越境」の能力は高まらないが、本演習を通じて、今後「越境」の能力を高めることについては可能性が少しあるといった結果となった。

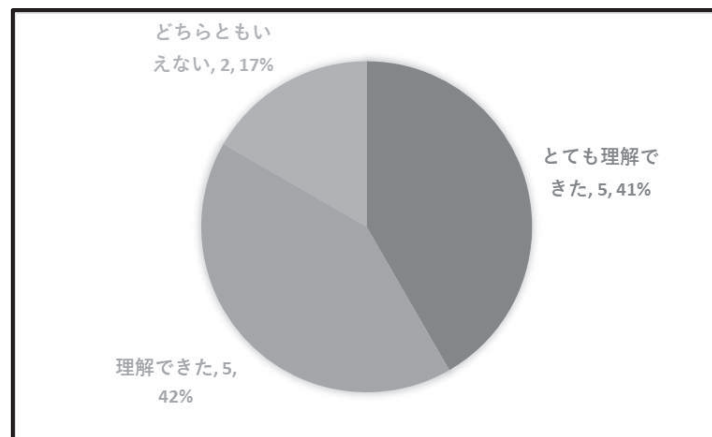


図 3-13 ①「越境」の理解を深めることができたか (n=12)

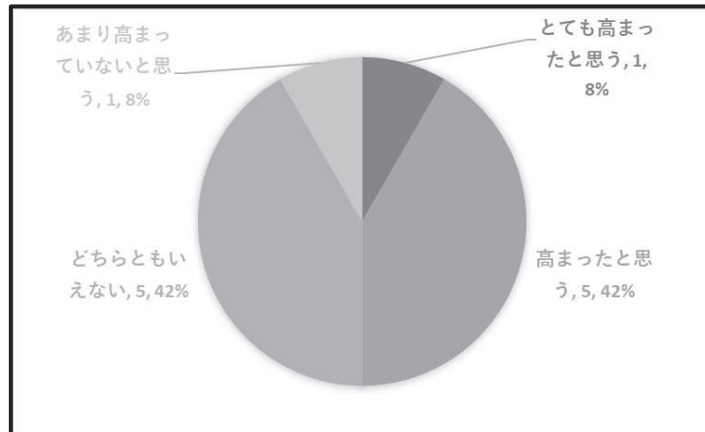


図 3-14 ②「越境」の能力が高まったと思うか (n=12)

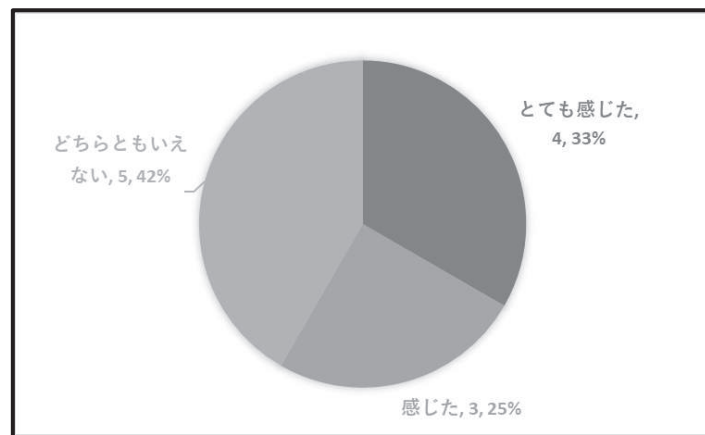


図 3-15 ③「越境」の能力を今後高めることができると感じたか (n=12)

## (2) アンケートの自由記述結果

アンケート調査においては、本演習を踏まえて、④「本演習について気づいた点や今後の改善したほうがいい点」⑤「平常時の業務の中で、どのような場面で越境が必要だと思うか」、を自由記述で回答を求めた。④においては、表のとおり回答結果をカテゴリに分類して整理した。

表 3-5 ④本演習について気づいた点や今後の改善したほうがいい点の自由記述

回答	カテゴリ
災害発生後の厳しい交渉は、本来は、係長・係員級の職員には担当させるべきではないと思います。早期の交渉決着のためには、管理監督職の職員が自ら交渉を行うべきです。	演習の設定と現実の乖離
今回のワークショップで行ったような越境は、市町村の危機管理部門には必須なことで、普段から行っているものですので、わざわざワークショップとしてやることかとは感じました。実施するとしたら、危機管理部門に配属されて、1か月、2か月目の職員を対象とするのが良いのではないかと考えます。	演習の対象の設定

<p>本市では、福祉避難所の開設等は、開設の要否、開設日（時期）を災害対策本部で決定し、それに向けて人と物等を準備していくことになり、新たに所要が発生する人員調整はBCPの運用になるため、基本的には人事所掌となる。本ワークショップでは、福祉と危機管理の2つの部署での調整は現実的ではないし、危機管理の職員が福祉避難所の運営に人員を充当できるわけではないと考える。</p> <p>（危機管理部署勤務の皆さんが、自分達が行かなければと思い違いしないように注釈が必要では）</p>	<p>演習の設定と現実の乖離</p>
<p>今回の「福祉避難所開設合戦」は、2つのチームで1つの目標を追求したため、お互いの情報を開示するだけでずと答えにたどり着いてしまい、あまり交渉力を発揮する余地がなかったように思います。2つのチームに相反する別の組織目標を追求させ、落としどころを探らせたり、大目的のために何を優先すべきか考えさせたりした方が、「越境」の能力を高めることができるかもしれません。</p>	<p>能力開発に対する唆</p>
<p>・グループでは一度も福祉避難所を開設していない自治体もあり福祉避難所のイメージから共有する必要があった。また、福祉避難所の開設は自治体により対応が異なるため、異なる自治体の職員ではかなり感度が異なる。実際は付与以外の準備等がある（できている）ため、同自治体の職員で実施すると確認などもできて良い。（他のワークショップでも共通していますが）</p>	<p>各自治体の対応の差</p>
<p>・福祉避難所ガイドラインとの整合性（直接避難）はいかがでしょうか。</p>	<p>ガイドラインとの整合性</p>
<p>・圧倒的に受け入れが不足するなかで、このような対応がある（できる）というところまで振り返りでコメントがあると良い。（または、事例の共有など）</p>	<p>事例紹介の要望</p>
<p>Web会議ならではの操作上の慣れが必要であると感じました。事前にWeb会議の操作による熟知度を聞き取りし、班編成等に活かせるのではないかと感じました。私の班には、精通していた若手職員がいたため、非常に助かりました。</p>	<p>オンラインの操作</p>

④の回答結果からは、「演習の対象の設定」に関する回答が2件あった。本演習では、フォローアップセミナーに参加した、各自治体のさまざまな職位の方が参加されたが、現実的に交渉を担うのは、管理職等が行うので、演習の設定としては合わないのではないかという意見が得られた。また、本演習の目的は越境の重要性を気づかせるということであれば、防災・危機管理部署の職員は普段から行って理解しているという前提があり、部署配属1年目の職員を対象とすると良いのではないかという提案である。これらの指摘を踏まえると、本演習が本質的に効果を発揮すると考えられる対象者を選定して行う必要がある。

つぎに、「演習の設定と現実の乖離」に関する回答がある。現実的には福祉と危機管理の2部署だけでの調整が現実的でないという点と、危機管理の職員が福祉避難所の運営に人員を充当できるという想定も現実的ではないという、意見が得られた。演習であるため、現実の業務とどの程度すり合わせる必要があるかという議論はあるものの、あまり現実と乖離し過ぎる演習設定も良くないという視点の指摘かと思われる。

続いて、本演習の目的の範囲ではないが、「越境」の能力開発に寄与するならば、という観点から指摘した回答がある。能力開発を目的とするならば、本演習における2つのチームで1つの目標を追求した設定ではなく、2つのチームが相反する組織目標を追求させ、落としどころを探らせるような高度な交渉術が必要になる設定の演習が良いのではないかという意見が得られた。非常に的を得た指摘であり、能力開発を目的とする演習を開発する際には、参考となる意見である。

そのほか、「各自治体の対応の差」に関する回答としては、自治体ごとに福祉避難所の開設に対するイメージが異なる部分がありその共有の手間が必要であったという指摘がある。また、「ガイドラインとの整合性」に関する回答として、福祉避難所ガイドラインでは、そもそも指定福祉避難所への直接避難が推奨されている点と本演習の設定との整合性を指摘されていると思われる。



さらに、本演習のミッションが達成できたかどうかだけでなく、対応事例の紹介があると良いという要望、最後に、オンラインでの演習に不慣れな方がいるという点の指摘が得られた。

本演習は、自治体職員であるが全て所属自治体が異なる参加者を対象に行っている。そのため、本演習の実施のみでは、所属自治体の業務を想定した越境のイメージが難しいという課題がある。そのためアンケートにおいて、所属自治体の業務を想定して、どのような場面で越境が必要だと思うかという振り返りの機会を与えるために、⑤の質問を行った。

表 3-6 ⑤平常時の業務の中でどのような場面で越境が必要だと思うかの自由記述

<p>1. 緊急物資や備蓄飲料水（本市では水道局と危機管理室で実施、また搬送用の車両は環境部所有の資源運搬車等輸送能力の大きい車を借用）の搬入</p> <p>2 個別避難計画作成や災害ボランティアセンター運営訓練等他部署との合同事業実施</p> <p>3 学術機関や協定企業の実動訓練への参画</p> <p>4 自主防災組織との共同訓練やネットワークの構築</p> <p>5 出前講座等による防災意識啓発</p>
<p>災害発生後に市長の黒子（スタッフ）として、ラインである各局長・各区長と調整するためには、平時の様々な機会を通じて、各局長・各区長等からの全面的信頼を獲得しておく（信者化しておく）ことは必須です。</p> <p>また、部外有力団体とも、平時から、信頼を獲得しておくことが有利ですが、災害発生後に初対面の部外有力団体と交渉せざるを得ないことも多々あり、その場合、必要なのは、人間力と腕力です。</p>
<p>今回のような防災と福祉の連携に関する事項以外に、災害救助法事務関係、災害時の男女共同参画、家屋被害認定、災害廃棄物処理、被災者の健康管理、投票日の災害、商工・農業関係の復興、ため池管理、事前復興計画、道路や上下水道等のライフラインの復興、災害報道対応、人的・物的応援の受入れ、市管理施設の被災、防災教育、災害時の教育、被災時の議会対応などに備えるために平時から越境が必要だと思います。</p>
<p>災害時は個別（担当課）の判断で動き、進捗を共有していく。それができるよう越境は平時こそ積極的に実施する必要がある。当市では、訓練や計画の見直し、プロジェクトチーム、各種研修での協働など、関係部局や福祉専門職との関わりが多い（意識して機会を設けている）。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 平時の庁内各部局や地域、関係機関に対して、「災害対応」をテーマに関わりに引っ張り込むことが必要と考えており、一例として八尾市では「地区防災計画の作成」をテーマに様々な部署や機関を巻き込んでいきたいと考えている。</li> </ul>
<p>市役所内部の部署間よりも県出先機関、土木事務所、農林振興事務所など県の出先専門機関、社会福祉協議会、ひょうごボランティアプラザなど、災害時に連携をするべき関係機関との平時の認識のレベルを合わせること。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行政以外の防災関係団体の会議や訓練等で行政の立場や能力の限界を説明する場面</li> <li>• 市として新たな訓練を企画し、初めて防災訓練に参加する職員に説明する場面</li> </ul>
<p>要配慮者関連事業、防災訓練、各種システムの導入、運用</p>
<p>大規模災害の発生を見据えて、部局間の応援体制の構築が必要であると感じた。また、必要に応じて、関係機関との体制づくりも必要であると感じた</p>
<p>自分が所属する部署や団体だけでは対応できない課題の解決や業務の遂行を下命された時は、「越境」せざるを得ません。</p>
<p>部局をまたいだ訓練について、参加依頼や実施依頼をするとき</p>
<p>日頃から話し合う場を持つ</p>

⑤の回答の結果、非常に幅広い業務において越境が必要であるということ、参加者自身がイメージすることができたと思われる。本演習では、参加者に所属組織を想定した「越境」をイメージしてもらうことには限界があったが、本演習を同じ自治体の職員のみで実施する場合には、

方法次第では、所属組織をイメージした「越境」を検討することが可能となると考えられる。

### (3) アンケートを踏まえた考察

アンケート結果の評価を踏まえて、本演習の改善に向けて特に注意する点の考察を行う。

まず本演習の対象者に関する考察である。本演習の目的は「連携のために越境が必要であることの気づきを与える」ことであり、この目的からすれば、対象者については、アンケートの自由記述でも指摘があったように、災害対応は全庁的に部署連携で行わなければならないことを理解していない職員に対して行うことが肝要であると思われる。そのように対象者を検討すると、表3-1で示したような、防災・危機管理部局配属1年目の職員や新規採用職員、災害対応に積極的でない部署の職員等が有効であるといえる。

つぎに、本演習の設定に関する考察である。本演習では、福祉避難所開設をミッションとして設定したが、応用することで、別のミッションに変更することも可能である。この時に留意すべき点としては、アンケートでも指摘があったように、ある程度の現実性を持たせることも必要となってくると考えられる。

そのほか、本演習のルール上は、交渉できるのが交渉役のみであるので、実は越境を体験できる方が限られてしまう。しかしながら、本演習では、交渉役同士による交渉を、他の参加者も見ることができるという点で補うことを考えた。本演習の目的は、「気づき」を与えることであるため、越境を体験しなくともその目的自体は達成されると思われるが、体験による気づきの差はあるかもしれない。また、各自治体において、本演習のみを実施することは、少し消化不良になる可能性がある。その場合には、自治体の訓練や研修の一部として本演習を実施し、本演習で補えない部分を前後に取り入れるといった組み合わせで利用していただきたい。



## 第3章 部署間越境・連携ワークショップ

本章では、2段階目の目的である「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」に資する研修ツールを作成する趣旨で、新たに開発した「部署間越境・連携ワークショップ」について報告する。

### 3.1 概要

#### (1) 趣旨

2021年度に作成した、ドラキュラ退治演習の改定版は、1段階目の目的である「連携のために越境が必要であることの気づきを与える」に資する研修ツールとして作成した。一方で、災害対応のために部署の越境の必要性の認識自体は持っている職員は多い自治体もあり、より発展形として、「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」という目的の研修ツールが必要であると考へた。また、「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」という目的を考へた場合には、同じ自治体の職員が参加者として、一つの自治体の現状と課題を踏まえた気づきを与えることの方が、より研修効果としては高いと考へ、一つの自治体の職員を参加者としたワークショップを検討することとした。ドラキュラ退治演習の改定版は、全国の自治体の職員が研修として集まるフォローアップセミナーの参加者に対して実施できたように、同一の自治体の職員でなくても実施することができるが、本章で説明する「部署間越境・連携ワークショップ」は同一の自治体の職員で実施するという点が異なる。そこで、本ワークショップは、開発において、実践するモデルの自治体を決めて、試験実施を行い、評価・改善の方策を得るという手順で行うこととした。本ワークショップの実践のモデル自治体は、2009年の台風で被災経験のある兵庫県佐用町をとして実施することとした。

#### (2) 体制

「部署間越境・連携ワークショップ」の開発の体制は、表3-7の通りで、①企画再考班、②開発班、③評価班、④マニュアル班に分かれて実施した。②開発班には、市町村の職員として長年防災に携わった経験があり、かつ熊本地震で被災した熊本県益城町での訓練企画の経験がある今石佳太氏（兵庫県立大学大学院減災報道研究科 客員研究員、元兵庫県芦屋市市長室室長、前熊本県益城町危機管理監）を招聘し、同ワークショップの共同開発として取り組んだ。

表 3-7 部署間越境・連携ワークショップの開発体制

① 企画再考班	寅屋敷、坂本、伊藤、木作
② 開発班	寅屋敷、坂本、今石（兵庫県立大学）
③ 評価班	滝田、河田
④ マニュアル班	林田、高原、正井、坂本、寅屋敷
⑤ プロジェクトチーム	寅屋敷、河田、高原、正井、伊藤、林田、坂本、滝田

### 3.2 開発過程

本ワークショップの開発過程について、時系列に実施した会議の概要と実施した班について表3-8に示す。

表 3-8 部署間越境・連携ワークショップの開発過程

年月日	概要	班・メンバー
2022年4月5日	プロジェクトの方針と研究体制の決定	プロジェクトチーム
2022年6月13日	ワークショップの目的・ねらいの検討	企画再考班
2022年6月14日	ワークショップの目的・ねらいの決定	プロジェクトチーム

2022年7月4日	検討事項を議論（対象自治体、利用場面、効果、デザイン等）	企画再考班
2022年7月12日	開発のために今石氏の招聘を決定	企画再考班
2022年7月27日	今石氏と開発に向けた意見交換	企画再考班＋今石氏
2022年8月25日	実践する自治体として佐用町への依頼を決定	企画再考班
2022年8月29日	進捗状況の共有・方針決定	プロジェクトチーム
2022年9月28日	佐用町企画防災課への協力依頼 ⇒承認	行司研究部長、寅屋敷、坂本
2022年10月18日	開発(1) ワークショップの構成の検討	開発班＋林田
2022年11月8日	開発(2) 詳細項目の検討	開発班＋林田
2022年11月15日	佐用町でのワークショップの運営体制の確認	プロジェクトチーム
2022年11月28日	佐用町とのオンライン会議(1) 開発(3) 詳細項目の検討	開発班＋林田
2022年12月8日	佐用町OBからの意見聴取	開発班＋林田
2022年12月20日	開発(4) 資料確認 佐用町とのオンライン会議(2)	開発班＋林田
2023年1月5日	評価方法の検討	評価班・開発班
2023年1月10日	開発(5) 資料確認	開発班
2023年1月16日	佐用町役場での事前準備・リハーサルの実施	開発班＋林田、滝田
2023年1月17日	佐用町役場でのワークショップ本番	開発班＋林田、滝田、行司研究部長

ワークショップ開発の過程としては、まず2022年4月5日にプロジェクトチームの会議を開催し、プロジェクトの今年度の方針とそのための実施体制を決定した。具体的には、今年度の方針として、ワークショップを開発し、実際の自治体で実践し、評価を踏まえてマニュアルを作成することとした。

6月13日には、企画再考班の会議を開催し、今年度開発するワークショップの目的・ねらいの検討を行った。具体的には、目的・ねらいの案として、①ドラキュラ退治演習改定版を踏まえた改善、②庁内越境のためのワークショップの新たな開発、③庁外越境のためのワークショップの新たな開発、を候補として検討した。

6月14日には、プロジェクトチームの会議を開催し、上記の目的・ねらいの案を再検討しながら、②庁内越境のためのワークショップの新たな開発とする方針を決定した。

7月4日には、企画再考班の会議を開催し、新たにワークショップを開発する上で、検討事項として、対象自治体、利用場面、効果、デザインを検討した。具体的には、対象自治体として、市町村の複数部署で、課長級を想定することとした。ワークショップの利用場面については、討議型演習として、実際と演習で職員が演じる部署は同じとした。この点は、ドラキュラ退治演習改定版では演習で仮想の自治体・部署の職員役として演じる形だった点が異なる。ワークショップの効果としては、平時からの庁内越境を促す、越境の能力向上、何に対して越境する必要があるかの気づき等を検討した。デザインとしては、シナリオを災害対応のどの部分に設定するか、進捗管理まで考えさせるか、ふりかえりまでのパッケージ化の必要性等を検討した。

7月12日には、企画再考班の会議を開催し、今後のワークショップ開発において、具体的なデザイン等を検討していく上で、市町村の職員で災害対応に詳しい識者と共同で進めていくことが望ましいことを班内で共有し、今石氏を招聘することを決定した。

7月27日には、今石氏を招聘した企画再考班の会議を開催し、ワークショップ開発についての意見交換を行った。今石氏より熊本県益城町で実施した訓練の一部が、本プロジェクトで開発するワークショップの趣旨に適合するのではないかと提案があり、これを取り入れることとした。

具体的には、災害時の想定付与事案に対してどこの部署が担当するのかを参加者が丸付けし、参加者全員の回答を突き合わせてずれがあるかを確認する作業である。

8月25日には、企画再考班の会議を開催し、開発したワークショップを実践する自治体を兵庫県佐用町とすることを決定した。実践する自治体の考え方としては、開発するワークショップは越境することの重要性を理解している職員が多い自治体である必要があるため、災害対応力がある程度高い自治体とした。具体的には、過去に被災経験がある、または南海トラフ地震の想定被災自治体とし、複数回訪問することを考えて近隣の自治体とすることとした。これらのことを踏まえて、2009年に台風9号で被災し、かつ当センターの職員のネットワークが活用できる佐用町を対象とすることを決めた。

8月29日には、プロジェクトチームの会議を開催し、佐用町をワークショップの実践自治体とすることやワークショップの開発状況等をメンバーで共有し、今後の方針を決定した。

9月28日には、行司研究部長、寅屋敷、坂本の3名で佐用町を訪問し、企画防災課長、同課防災対策室長、同室長補佐および同町OB（前企画防災課長）と打ち合わせを行い、同町で開発したワークショップを実施させていただき協力を依頼し、承認を得た。

10月18日からは、具体的にワークショップを開発することとし、開発班の会議を始めた。佐用町で実施している訓練の共有と、益城町で実施した訓練の理解、開発するワークショップの構成について検討を行った。

11月8日には、2回目の開発班の会議を開催し、前回検討したワークショップの構成の具体項目についての詳細を検討した。

11月15日には、プロジェクトチームの会議を開催し、開発したワークショップを佐用町で実践する本番の運営体制の確認を行った。

11月28日には、佐用町企画防災課とオンライン会議を開催し、ワークショップの概要の共有と運営面での相談を行った。引き続き、3回目の開発班会議も同日に開催し、ワークショップの詳細の検討を行った。

12月8日には、佐用町の災害対応体制に詳しい佐用町OB（前企画防災課長）を人と防災未来センターに招聘して、開発したワークショップの内容が佐用町で実施する上で妥当であるか、不足している視点がないか等の意見を聴取した。

12月20日には、4回目の開発班の会議を開催し、ワークショップに使用する資料の確認と詳細の検討を行った。引き続き、同日に佐用町企画防災課とのオンライン会議を開催し、資料の共有と訓練本番の運営面での相談を行った。

2023年1月5日には、評価班と開発班で会議を開催し、ワークショップの評価方法を検討した。具体的には、他自治体の職員を評価者として評価者が使用する評価シートと、訓練参加者へのアンケート調査の項目を検討した。

1月10日には、5回目の開発班の会議を開催し、ワークショップに使用する資料の最終確認を行った。

1月16日には、佐用町役場に訪問し、会場設営等の事前準備およびリハーサルを実施した。

1月17日には、佐用町役場で、ワークショップを開催した。

### 3.3 ワークショップの内容

#### (1) 構成要素

開発したワークショップの構成要素は、図3-16に示す通り、3点ある。

- ① 境界の確認
- ② 越境の体験
- ③ ふりかえり



図 3-16 部署間越境・連携ワークショップの構成要素

①境界の確認では、自身の部署の役割を再確認し、部署間での認識の齟齬があればそれを解消するという効果があるワークを行う。災害時に生じる問題として、地域防災計画等により、部署ごとに災害時の業務の役割分担が決められている自治体が多いと思われるが、実際の災害では、事前に定められた部署ごとの業務所掌に含まれない事象が発生することがある。そのような事象が発生した場合に、部署間で役割の押し付け合いや対応の抜け漏れが発生するケースもある。あるいは、事象によっては、2 部署以上で連携して対応することが効果的である場合もある。図 3-17 に示したように事前に定められた部署別の業務所掌の境界には含まれない事象が災害では発生するので、望ましい境界を部署間で新たに再構築し、共通認識を持つといった作業を平時に行っておくことで、役割の再認識、部署間の認識の齟齬の解消につながると考えられる。

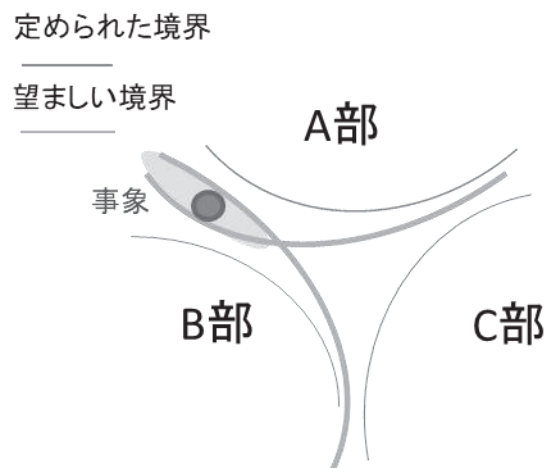


図 3-17 ①境界の確認のイメージ

②越境の体験では、①で行われた境界の確認、そして再構築された望ましい境界の設定が行われた後に、部署を越えた対応の予行演習をすることによってイメージを持つことができる効果があるワークを行う。先述した災害時に生じる問題において、事象によっては2 部署以上で連携して対応することが効果的である場合もあり、2 部署以上で対応することが望ましいのであれば予行演習のような形で体験してみるということによって新たな課題についての気づきにつながると考えられる。すなわち、本ワークでは訓練的な要素が大きいものとなっている。

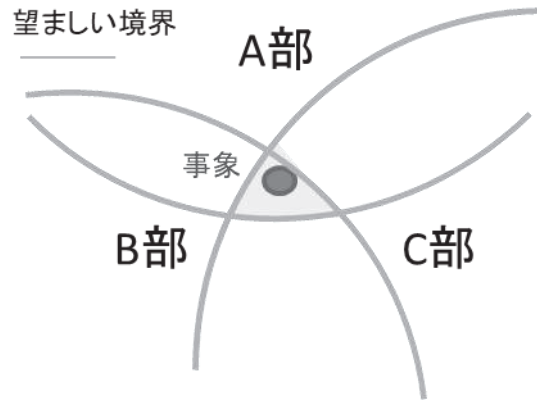


図 3-18 ②越境の体験のイメージ

③課題の抽出では、平時から越境を促進するためにどのような課題があるかを具体化するワークを行う。この要素が、本ワークショップの目的である「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」に直接的に関与する部分である。しかしながら、課題を抽出するためには、課題を洗い出す必要があるため、洗い出しの効果がある①、②が無いと成立しないためこのような構成としている。①、②におけるそれぞれの洗い出しの効果は、表 3-9 に示す内容と考えられる。

表 3-9 構成要素別の課題抽出に見込める効果

構成要素	課題抽出に見込める効果
①境界の確認	境界の設定に関する課題の抽出が見込める
②越境の体験	部署を越えた対応を実践する上での課題の抽出が見込める

本ワークショップは、図 3-19 に示すように、構成要素のパターンは自由に設定できると考えている。各自治体で本ワークショップを企画して実施する際に、時間の制限があると考えられるため、各自治体で実施するパターンの選択が可能となっている。ただし、③は本ワークショップの目的の根幹であるため、いずれのパターンにおいても行うこととしている。

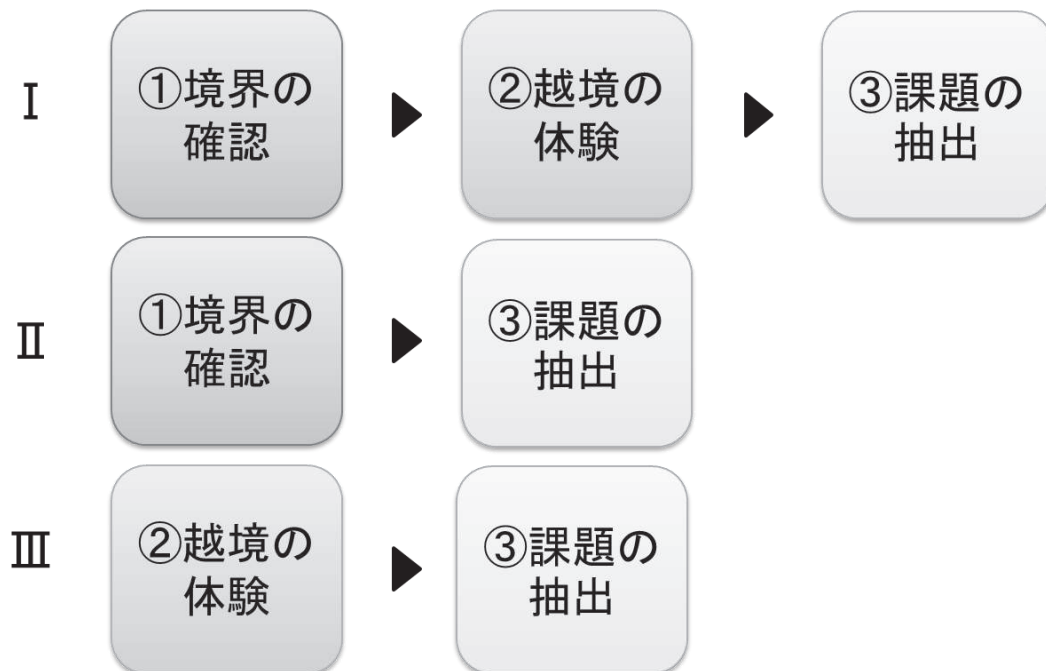


図 3-19 部署間越境・連携ワークショップの構成要素のパターン



パターンIにおいては、①、②、③の全てを実施するもので、表 3-9 に示したいずれの課題抽出に見込める効果が期待できる。パターンIを実施するには相当の時間の確保が必要となるため、部分的に課題抽出を行う企画をする場合には、パターンII、パターンIIIで実施することも可能と考えられる。

## (2) 対象範囲

本ワークショップの対象範囲は表 3-10 に示す通りである。

対象自治体については、基本的には全ての地方自治体とし、都道府県、市町村の規模も問わずに可能と考える。しかしながら、地方自治体の規模や特性に応じた企画の工夫は必要となると考えられる。

対象部署については、基本的には全部署を対象として設定できる。また、全部署を一度に対象としてワークショップを実施することもできるが、規模が大きい自治体ではそれが難しい場合や、特定の部署間の越境・連携の課題を具体化したいという場合については、一部の部署を企画側が選択して対象とすることもできる。

対象者については、基本的には全員を対象にできると考えるが、当然全職員を一度に実施することは困難であるため、全職員の中から参加者を選択して企画することが必要となる。また、参加者を検討する上での留意点として、複数の部署の参加者において必ず部の長、もしくはそれに準ずる者を含めることを推奨する。その理由は、本ワークショップでは、部署を代表した役割を検討する場面が多いため、そのような判断が可能な職員が含まれていることが望ましいためである。

表 3-10 部署間越境・連携ワークショップの対象範囲

	対象	備考
対象自治体	全地方自治体	都道府県、市町村（規模問わず）
対象部署	全部署	一部の部署のみでの実施も可能
対象者	全員	部の長（準ずる者は最低限含めること）

## (3) 佐用町をモデルとしたワークショップの企画

本ワークショップを、佐用町をモデルとして企画した内容について説明する。

佐用町でのワークショップの対象の設定については図 3-20 に示す通りである。対象自治体は、人口約 1.5 万人規模の町（職員約 250 人）である。対象部署は、災害対策本部（8 部）及び各班を対象とし、対象者は、各部・班の代表者である課長級の管理職を対象として企画した。その他の特徴としては、対象者全員が 2009 年の台風 9 号の災害対応の経験があり、災害対応経験のある副町長がコントローラー（運営側）として参画するという点を含めて企画内容を検討した。

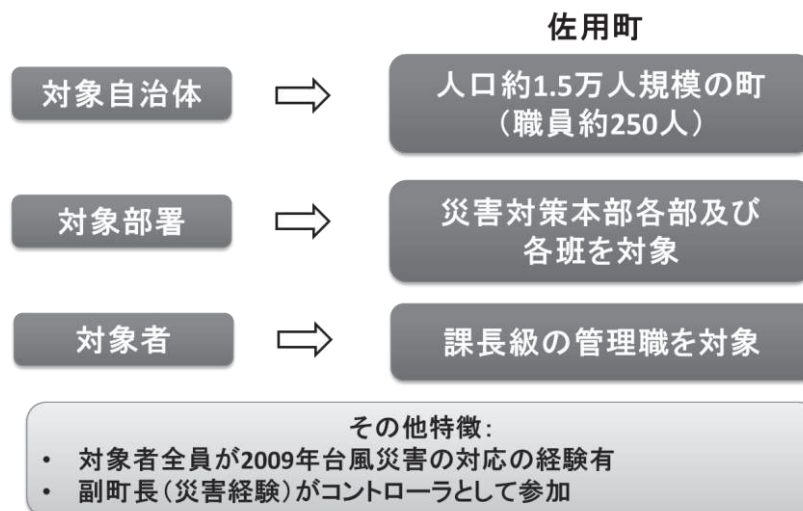


図 3-20 佐用町をモデルに企画した部署間越境・連携ワークショップの対象



目的設定については、先述の企画内容に応じて検討した。対象部署が災害対策本部各部及び各班のほとんど全ての部・班を対象としているため、「1. 災害対策本部内の役割分担を確認する」を入れている。この点については、構成要素①境界の確認のワークをすることによって得られる効果であるので、目的として入れている。続いて、「越境」という言葉は、自治体職員には馴染みのないものであるため、まずは「2. 災害時における連携の重要性を理解する」ということで「連携」を視野に入れていることとし、「越境」と「連携」は異なる定義であることを意識づけるために「3. 円滑な災害時連携の前提となる越境を平常時からどのように進めていくかを意識する」という設定にした。3の目的において、本ワークショップの目的である「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」を言い換えたものとしている。

1. 災害対策本部内の役割分担を確認する

2. 災害時における連携の重要性を理解する

3. 円滑な災害時連携の前提となる越境を平常時から  
どのように進めていくかを意識する

図 3-21 佐用町をモデルに企画した部署間越境・連携ワークショップの目的設定

最後に、構成要素ごとにどのような企画としたのかについて説明する。構成内容は図 3-22 の通りで、佐用町ではワークショップの実施時間を3時間確保できたため、構成要素①、②、③を全て取り入れたパターン1（図 3-19 参照）として、企画している。

①境界の確認では、「所管する事案の選択」として、熊本県益城町の訓練で実施されたワークを基に、佐用町にアレンジしたワークを作成した。このワークの内容は、想定付与事案と担当部が全て記載された表を用意し、記載された想定付与事案の内容に対して、参加者が自身の部署が担当であるかどうかについて検討し、担当である場合には◎、関連する場合には○を付けるというものである。

佐用町のワークショップでは、時間の関係で実施できなかったが、このワークを部署ごとに提出させた後、全ての回答結果を突き合わせることで、部署ごとの認識の齟齬を可視化することができる。想定付与事案によっては、どの部署も◎もしくは○が見つからないことが生じたり、◎が複数の部署がついたりする。このような認識のずれを共有して、すり合わせていく作業を時間があれば実施することが望ましい。

②越境の体験では、「プロジェクトチームによる対策等の検討」として、災害発生4日目を想定して、特定の課題に対する4つのプロジェクトチームを設定し、強制的に部署を越えた災害対応を検討させることとした。副町長がコントローラーとして参加することを踏まえて、リアリティのある訓練形式で実施できることを利用した。具体的には、プロジェクトチームの設置の指示を災害対策本部会議で副町長から行い、その後、プロジェクトチームに分かれた災害対応のワークを行い、最後に検討した結果を災害対策本部でプロジェクトチームから報告し、質疑応答を行う形とした。プロジェクトチームに分かれて行うワークの内容は、それぞれのチームのミッションに応じて、優先すべき課題を検討し、その課題に対応するための具体的業務と対応する部署の検討とした。

③課題の抽出では、「ふりかえりと今後の対策の検討」として、①と②を通して得た、越境に関する課題を検討し、その課題解決のために平常時からどのように対策ができるかを検討することとした。

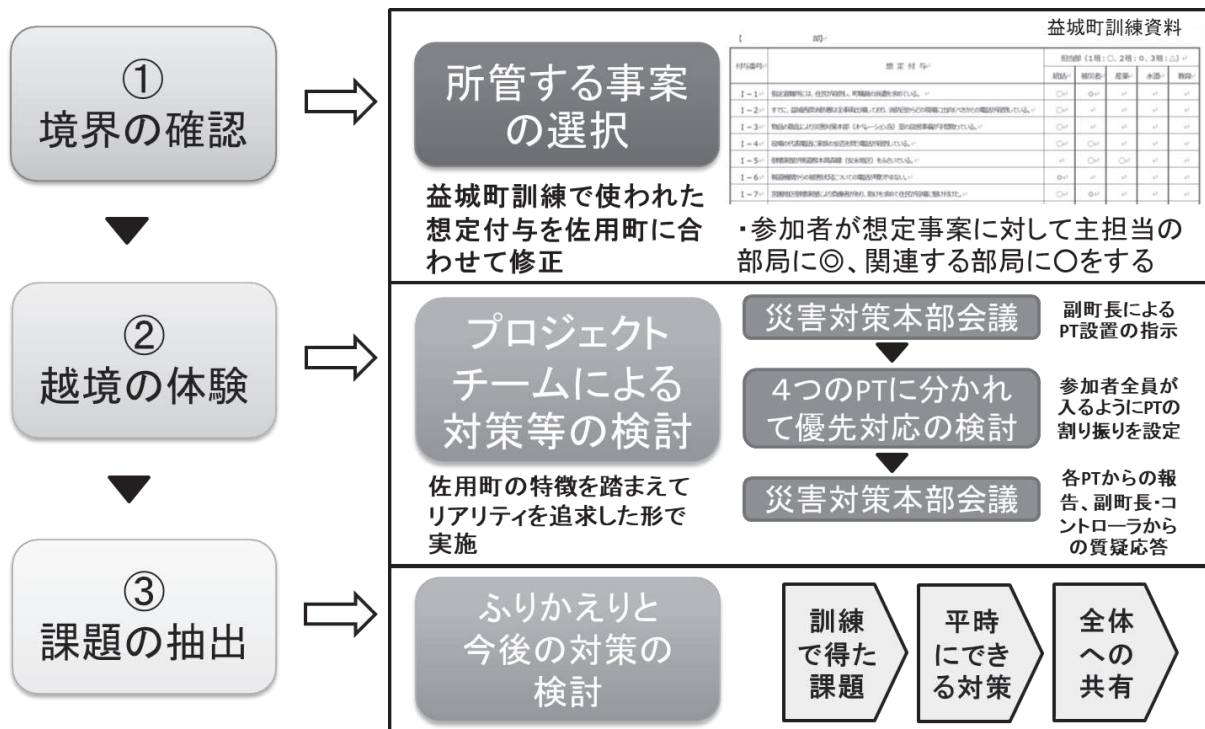


図 3-22 佐用町をモデルに企画した部署間越境・連携ワークショップの構成内容

### 3.4 佐用町でのワークショップの実践

#### (1) 実施概要

佐用町をモデルとして作成した部署間越境・連携ワークショップの実施概要について説明する。2023年1月17日（火）13時30分～16時30分に、佐用町役場において、「令和4年度 災害対応職員研修 兵庫県佐用町 防災図上訓練（ワークショップ）」という名称で開催した。

目的は、佐用町災害対策本部内の役割分担を確認するとともに、災害時における連携の重要性を理解し、円滑な災害時連携の前提となる越境を平常時からどのように進めていくかを意識するためとして、参加対象者を災害対策本部各部長および各対策部各班から1名とした。プログラムは表 3-11 の通りである。

表 3-11 佐用町をモデルに企画した部署間越境・連携ワークショップのプログラム

記号	内容	時間	構成要素
A	黙祷・挨拶	5分：13:30-13:35	
B	訓練の説明	10分：13:35-13:45	
C	状況予測型図上訓練（ワークショップ）		
C-1	所管する事案の選択	15分：13:45-14:00	①境界の確認
C-2	第9回災害対策本部会議	10分：14:00-14:10	②越境の体験
C-3	プロジェクトチーム（PT）による対策等の検討	60分：14:10-15:10	
C-4	第10回災害対策本部会議	30分：15:20-15:50	
C-5	全体ふりかえりと今後の対策の検討	30分：15:50-16:20	③課題の抽出
D	講評・終了	10分：16:20-16:30	

会場は、佐用町役場の本庁西館2階防災会議室で行い、レイアウトは図 3-23 のように設置して実施した。

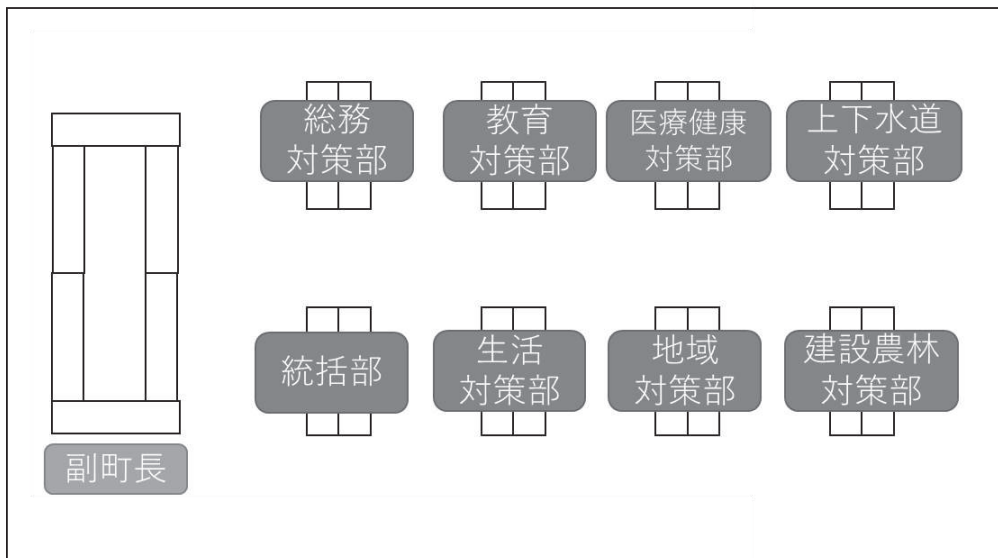


図 3-23 会場レイアウト

## (2) 実践の内容

### A. 黙祷・あいさつ

当日は1月17日であり、阪神・淡路大震災が発生した日であったため、黙祷から始まり、続いて、副町長より、2009年の台風9号の経験を踏まえた開会の挨拶がされた。



写真 3-1 副町長による挨拶の様子

### B. 訓練の説明

訓練の説明では、訓練の目的、越境の定義、プロジェクトチームの設置を想定した訓練の意義、想定災害における被害想定等について参加者と共有した。訓練の想定期日は、災害発生から4日目とした。被害想定の設定としては、想定災害は台風(2009年の台風9号と類似の設定)とし、時期は8月、主要な被害状況として、河川の氾濫および道路の寸断、その他、気象情報として、3日後から雨が降る想定としている。



写真 3-2 訓練の説明の様子

C. 状況予測型図上訓練（ワークショップ）

C-1. 所管する事案の選択

まず構成要素①境界の確認ワークから始める。

所感する事案の選択は、はじめにワークの進め方について簡単に説明し、その後、図 3-24 の資料について、部署ごとに検討するワークを始める。全部で 40 の想定付与事案があり、これら全てについて、自身の担当部の所管かどうかを検討する。所管であると判断した場合に◎、所管ではないが関係があると判断した場合には○をつける。部署ごとに、図 3-24 の資料に回答を整理して記述し、最後に運営に提出する。



部局ごとに  
回答

写真 3-3 所管する事案の選択の様子



状況付与表								
付与番号	想定付与事案	担当部						
		統括	総務	地域	生活	教育	医療健康	建設農林
1	南光小避難者の中に在宅医療を行っている高齢者がおり、至急の移送依頼の要請がある。							
2	久崎避難所でペットについて住民同士がもめている。							
3	兵庫県から必要な応援職員の人数を至急出すように電話がかかっている。							
4	県外の医療団体等20名が活動拠点として会議室の提供を求めている。							
5	各避難所から仮設トイレを男女別にしてほしいとの声が殺到している。							
6	避難者から、お風呂かシャワーを利用したいという声が上がっている。							
7	町内の福祉施設から、入所者を外部の施設に移送したいとの相談が持ちかけられた。							
8	寝たきりの人を家族が避難所に連れてきたので医療に詳しい人を手配してほしいと現場の職員が求めている。							
9	久崎避難所の避難者が今後の雨で浸水しないか心配している。							
10	豊岡市から必要な支援や内容を教えて欲しい、との連絡が来ている。							
11	南光小避難所に物資を持ってきた人が、不要な物資を断ったところ、この責任者は誰なのかと怒鳴っている。							
12	災害ゴミが、すでに街のいたる所に出されたままの状態になっており、ゴミの山となっている。							
13	災害対策本部会議を中取材してもいいのかと記者が迫っている。							
14	避難所用の段ボールベッドやパーテーションが100セット送られてきたが、数が足りない。							
15	破堤した川の近くの住民が、早く復旧してほしいと言っている。							
16	上月小避難所で、避難者が職員に早く仮設住宅を用意しろと詰め寄っている。							
17	報道機関から、定期的な記者会見を強く要望されている。							
18	避難者からプライバシーがないと苦情がある。							
19	家畜の飲料水がないから給水車を出して欲しいとの連絡があった。							
20	タブレットを30台貸与できるが必要かという電話が企業からあった。							
21	各指定避難所にはエアコンがないため、熱中症の症状を訴える避難者が続出している。							
22	久崎避難所に配食されたおにぎりが異臭を放っているが食べて大丈夫なのかと職員が困惑している。							
23	田んぼに流入した土砂を撤去してほしいと連絡が入った。							
24	自宅に戻ると盗難にあっているとの声が役場にも寄せられている。							
25	浸水家屋でボランティアに従事していた中学生がケガをした。							
26	久崎避難所に子どもと避難していた妊婦が陣痛らしい症状を呈している。							
27	仮設トイレのし尿が満杯になっているので処理してほしいとの声が上がっている。							
28	医療用の水が確保できないので、至急に回してほしいとのA病院からの要請がある。							
29	20万円の義援金をもった団体代表が、領収書を求めている。							
30	ため池の土手の一部がもろくなっている。水がもれないか心配との声がある。							
31	家屋の調査と称して、高額な料金を求められたとの苦情が数件寄せられている。							
32	官房長官がテレビで今月中に罹災証明の発行を済ませると言っている。							
33	役場本庁舎に救援物資が届いているが、避難所のニーズと物資にズレが出ており根在庫が増えている。							
34	兵庫県から明後日に防災担当大臣が被災地視察に来るといった情報が入った。							
35	大阪からボランティアに来たが、受け入れが兵庫県内だけだと断られたという苦情があった。							
36	被災者から、どんな支援が受けられるのか一元的に相談・申請できるようにしてほしいとの声があった。							
37	NPOや地域団体から避難所で炊き出しをしたいという申し出が数件ある。							
38	2階が住居で1階の店舗が浸水被害を受けた人から何か支援は受けられないか相談があった。							
39	南光小避難所に今朝から発熱、咳症状のある避難者が数名いると連絡が入った。							
40	おにぎりやパン、カップ麺だけでは栄養が偏っていると避難者から苦情がある。							

図 3-24 所管する事案の選択に使用した状況付与表

部署ごとの回答結果は、担当部における自身の部署の一例に回答がされている状態であるが、全ての部署の回答を突き合わせて統合すると、図 3-25 のようなイメージとなる。

図 3-25 は回答例であるが、実際にワークを行って全てを突合せた場合に、◎や○がいずれの部署にもつかない場合や、1つの想定付与事案に◎が複数つく場合などが生じる。佐用町でのワークショップでは、時間の都合上、当日中に回答を突合せた内容を整理して、参加者に共有ができなかったが、後日、整理した結果を、佐用町防災企画課に送付した。

状況付与表（参考）								
付与番号	想定付与事案	担当部						
		統括	総務	地域	生活	教育	医療健康	建設農林
1	南光小避難者の中に在宅医療を行っている高齢者がおり、至急の移送依頼の要請がある。	○					◎	
2	久崎避難所でベットについて住民同士がもめている。	◎				○		
3	兵庫県から必要な応援職員の人数を至急出すように電話がかかっている。	○	◎	○	○	○	○	○
4	県外の医療団体等20名が活動拠点として会議室の提供を求めている。		◎			○		
5	各避難所から仮設トイレを男女別にしてほしいとの声が続出している。				◎	○		
6	避難者から、お風呂かシャワーを利用したいという声が上がっている。		○		◎	○		
7	町内の福祉施設から、入所者を外部の施設に移送したいとの相談が持ちかけられた。						◎	
8	寝たきりの人を家族が避難所に連れてきたので医療に詳しい人を手配してほしいと現場の職員が求めている。						◎	
9	久崎避難所の避難者が今後の雨で浸水しないか心配している。	○	○	○		◎		○
10	豊岡市から必要な支援や内容を教えて欲しい、との連絡が来ている。	◎	○	○	○	○	○	○
11	南光小避難所に物資を持ってきた人が、不要な物資を断ったところ、ここの責任者は誰なのかと怒鳴っている。				◎	○		
12	災害ゴミが、すでに街のいたる所に出されたままの状態になっており、ゴミの山となっている。	○	○	○	◎			○
13	災害対策本部会議の中で取材してもいいのかと記者が迫っている。	◎						
14	避難所用の段ボールベッドやパーテーションが100セット送られてきたが、数が足りない。				◎	○		
15	破壊した川の近くの住民が、早く復旧してほしいと言っている。	○	○	○		○		◎
16	上月小避難所で、避難者が職員に早く仮設住宅を用意しろと詰め寄っている。				◎	○		
17	報道機関から、定期的な記者会見を強く要望されている。	◎						
18	避難者からプライバシーがないと苦情がある。				◎	○		
19	家畜の飲料水がないから給水車を出して欲しいとの連絡があった。							◎
20	タブレットを30台貸与できるが必要かという電話が企業からあった。				◎	○		

図 3-25 所管する事案の選択の回答例

### C-2. 第9回災害対策本部会議

ここからは、構成要素②越境の体験ワークに入る。実際の災害対応を模擬した図上訓練形式で行った。まず第9回災害対策本部会議では、副町長による指示を行う。指示の内容は、図 3-26 に示す通りで、町としての目標、対応方針を提示し、4つの対応方針に応じたミッションを実施するプロジェクトチームの設置である。指示事項には、プロジェクトチームの主責任者と副責任者と、どの部がメンバーに入るかについては指定している。主責任者と副責任者は災害対策本部の部長が割り当てられているが、メンバーについては部しか指定されていないため、この後、各部で、どの班の人員をどのプロジェクトチームに割り振るかについては、参加者に検討をしてもらうようにした。



写真 3-4 第9回災害対策本部会議の様子



## 第 9 回佐用町災害対策本部会議 指示事項

←

### ●目標

今後 1 週間以内に自宅や避難所で暮らす被災者が安心し、安全な環境で生活できるようにする。←

### ●対応方針

- ①二次災害の防止対策を講じるとともにインフラの早期復旧を図る(二次災害防止は 2 日後まで、インフラ復旧は 1 週間後まで)←
- ②被災者の生活環境を改善する(1 週間後まで)←
- ③要配慮者対策及び保健衛生・感染症対策を講じる(1 週間後まで)←
- ④生活再建支援の体制と段取りを整える(1 週間後まで)←

### ●プロジェクトチームの設置

上記の対応方針に基づく対策を迅速に検討・実施するため、関係対策部員で構成する 4 つのプロジェクトチーム(P T)を設置する。←

各 P T の主な検討課題は、以下のとおりである。←

#### ①二次災害防止・インフラ復旧 P T

(主責任者：建設農林対策部長、副責任者：上下水道対策部長) ←  
(関係対策部：統括部、総務対策部、地域対策部、教育対策部) ←

#### ②生活環境改善 P T

(主責任者：生活対策部長、副責任者：教育対策部長) ←  
(関係対策部：統括部、総務対策部、地域対策部、建設農林対策部) ←

#### ③要配慮者・保健衛生等対策 P T

(主責任者：医療健康対策部長、副責任者：地域対策部長) ←  
(関係対策部：統括部、生活対策部、教育対策部) ←

#### ④生活再建支援 P T

(主責任者：総務対策部長、副責任者：統括部長) ←  
(関係対策部：生活対策部、医療健康対策部、建設農林対策部) ←

図 3-26 第 9 回佐用町災害対策本部会議 指示事項

災害対策本部各部によるプロジェクトチームメンバーの差配の様子は、写真 3-5 の通りであり、各プロジェクトチームのミッションの内容に応じて、災害対策本部のどの班が入るべきかを検討することになる。



写真 3-5 各部によるプロジェクトチームメンバーの差配の様子

### C-3. プロジェクトチーム (PT) による対策等の検討

プロジェクトチームメンバーが決まったら、次に、プロジェクトチームごとに対策等の検討を行う。はじめに、レイアウトを図 3-27 のように、4つのプロジェクトチームごとに一カ所に集まれるようにレイアウトを変更した。

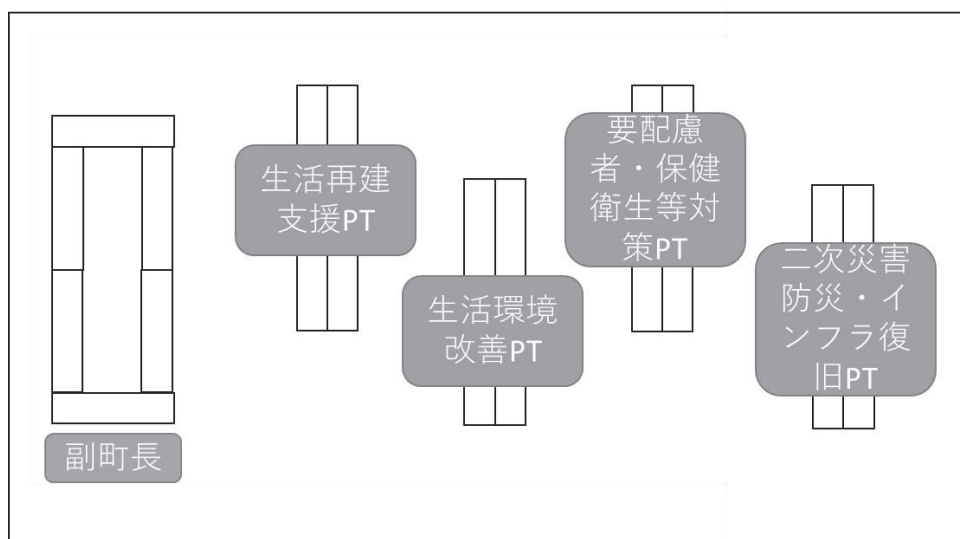


図 3-27 変更後のレイアウト

プロジェクトチームごとに分かれた後は、写真 3-6 のように、さまざま部・班の人員が入り混じったメンバーとなり、部署を超えた検討が行われることになる。



写真 3-6 プロジェクトチームごとの作業の様子

レイアウトを変更して、プロジェクトチームごとに集まったら、つぎに対策等の検討の作業内容の説明を行う。作業内容は、図 3-28 の通りであり、課題の抽出と具体的対策及び実施対策部の決定を、約 1 時間で行う。

**作業内容**

**1. 課題の抽出 (20分)**

- ① 事前説明資料や状況付与表から、PTにおいて**どんな課題**があるかをチーム員がそれぞれ5つずつ付箋に記入。(5分)
- ② 記入した付箋を**模造紙**に貼付するとともに、関連のある課題を集めて**整理**。(10分)  
(主責任者が中心となって課題の整理)
- ③ 整理した課題の中から**優先すべき3つの課題**を決定。(5分)  
(PT全体で議論のうえ決定)

**2. 具体的対策及び実施対策部の決定(35分)**

- ① 決定した検討すべき課題ごとに、**具体的対策及び実施する対策部**についてホワイトボードを活用して検討。(30分)
- ② 検討すべき課題、具体的対策及び実施対策部を一覧表に記載。(5分)

図 3-28 プロジェクトチームによる対策等の検討の作業内容

作業内容 1 の課題の抽出は、B 訓練説明での被害想定状況や、C-1 の状況付与表の情報を基に、災害発生 4 日目の現状を想像しながら、各プロジェクトチームのミッションに関係することでどんな課題があるかを、チーム全員が 5 つずつ付箋に記入する作業を行う。次に記入した付箋を模造紙に貼り付けし、関連のある課題を記載した付箋を集めてグルーピングし、課題名を付す。最後に、整理した課題の中から優先すべき 3 つの課題について、メンバーで検討しながら決定する。

3 つの課題を決定した後は、作業内容 2 の具体的対策および実施対策部の検討の作業に入る。ホワイトボードを使用し、決定した課題ごとに、検討すべき課題と具体的対応策及び実施対策部について検討して、箇条書きでホワイトボードに記載する。優先すべき 3 つの課題が大きいレベ



ルでの課題であるのに対し、ここでの検討すべき課題とはその大きなレベルの課題に連なる小さなレベルの課題を差す。例えば、「優先すべき課題」が「避難所」であるならば、「検討すべき課題」は「トイレが不足する」といったことである。具体的対応策については、「検討すべき課題」が「トイレが不足する」であるならば、「簡易トイレの設置」といった事項が例として挙げられる。実施対策部については、「具体的対応策」が「簡易トイレの設置」であるならば、例えば「経済部」といった、具体的な部署名を記載する。



写真 3-7 課題の抽出作業の様子

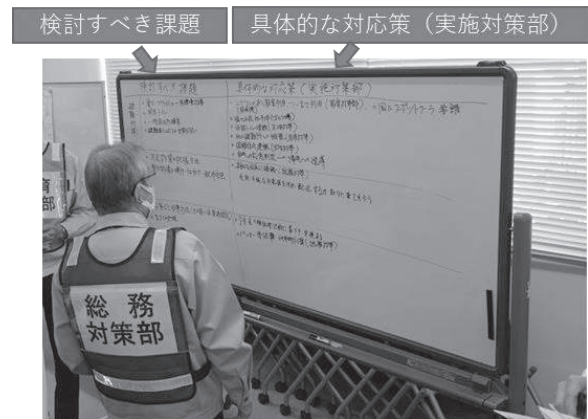


写真 3-8 具体的対応および実施対策部の検討の様子

具体的対応および実施対策部を検討する場面では、写真 3-9 のように、部署横断的にさまざまな協議がなされ、まさに越境をしながら災害対応を進めることができていた。



写真 3-9 具体的対応および実施対策部の検討の様子

#### C-4. 第10回災害対策本部会議

プロジェクトチームごとの検討が終わった後は、第10回災害対策本部会議を開催し、各プロジェクトチームの主責任者と副責任者が会議に参加し、主責任者から検討結果の報告を行う。プロジェクトチームからの報告の後には、副町長および兵庫県リエゾン役のコントローラーから質問を行い、主責任者は質問に対する回答を行う時間を設けた。





写真 3-9 第 10 回災害対策本部会議での PT による検討結果の報告の様子



写真 3-10 第 10 回災害対策本部会議での質疑応答の様子

#### C-5. 全体ふりかえりと今後の対策の検討

最後に、構成要素③課題の抽出ワークを行う。はじめに、全体ふりかえりと今後の対策の検討の方法について説明し、プロジェクトチームごとに、C-1～4 までのワークを踏まえて、得られた部署間越境・連携に関する課題を検討し、また、その課題に対して今後どのような対策が必要かという、越境のための対策を検討した。



写真 3-11 ふりかえりと今後の対策の検討の様子

その後、検討結果を各プロジェクトチームの副責任者が発表し、気づきを全体で共有することを行った。

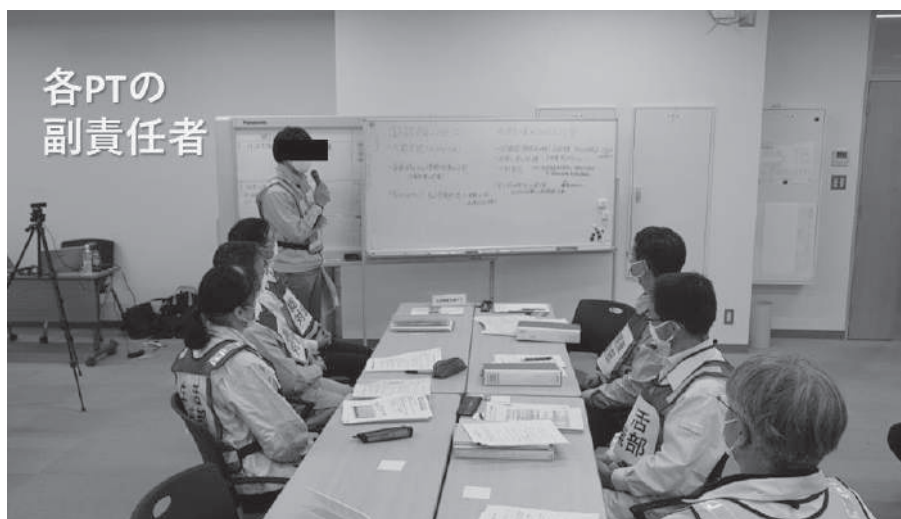


写真 3-11 検討結果の全体発表の様子

#### D. 講評・終了

ワークが全て終了した後は、専門家による講評を行い、訓練全体の客観的な評価を参加者全体に伝え、企画防災課長による最後の挨拶で終了した。



写真 3-12 講評の様子

### 3.5 評価

今回の佐用町でのワークショップの実施に対する評価は、参加者による評価と評価者による評価の2種類で行った。参加者は、ワークショップの参加者である佐用町の職員であり、主観的な評価が見込まれる。評価者は、人と防災未来センターの災害対策専門研修を受講したことがある自治体の職員から、同ワークショップの評価する研修「エキスパート特設演習」として募集し、この研修の参加者が担った。また、評価者は、ワークショップの様子を最初から最後までオブザーバーとして観察していたため、客観的な評価が期待できる。参加者からは26名、評価者からは10名のアンケートの回答を得た。アンケートは参加者と評価者で同様の質問をしているため、以下、同様の質問を、参加者と評価者を併記して示す。また、最後に、評価を踏まえた考察を行う。

#### (1) 訓練の構成・時間についての回答結果

3.4節で示した佐用町でのワークショップのプログラムCにおけるC-1～C-5に関する質問に対する回答結果を1-1～1-5にそれぞれ示す。

##### 1-1 所管する事案の選択

###### ● 所管事案を選択する訓練設定

所管事案を選択する訓練設定に対して、適切かどうかについて5段階で評価を得た。その結果、参加者の回答では、「適切」と「やや適切」を合わせて約96%の結果であった。一方、評価者の回答では、「やや不適切」が20%の結果であった。

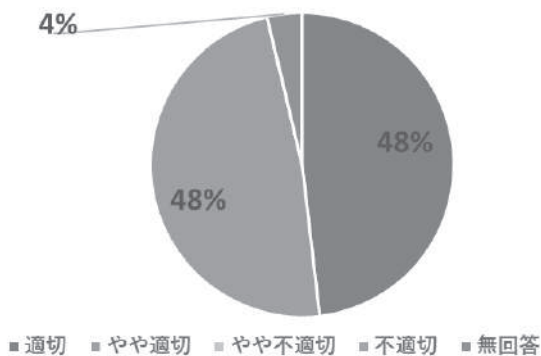


図 3-29 所管事案を選択する訓練設定  
(参加者 n = 26)

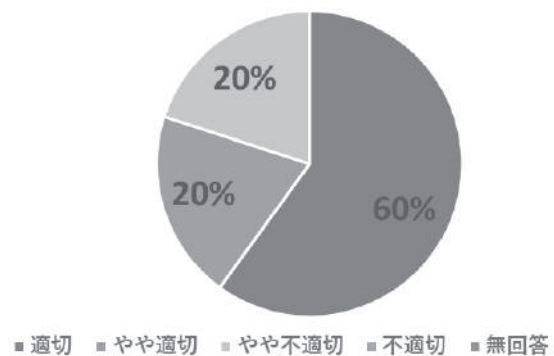
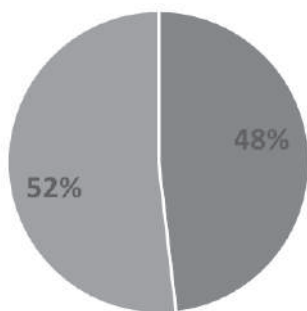


図 3-30 所管事案を選択する訓練設定  
(評価者 n = 10)

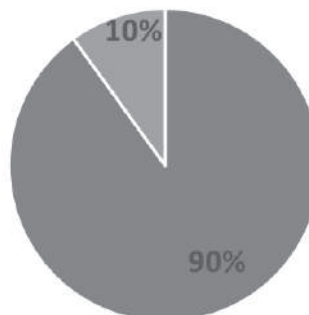
● 事案の内容

所管する事案の想定内容に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者と評価者の回答いずれも、「適切」と「やや適切」で100%の結果であった。評価者の方がやや高評価であり、「適切」が90%であった。この結果から、事案の内容についてはおおよそ問題ないと考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-31 所管する事案の内容  
(参加者 n = 26)

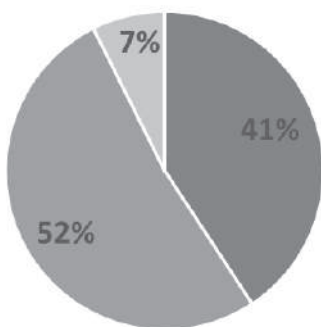


■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-32 所管する事案の内容  
(評価者 n = 10)

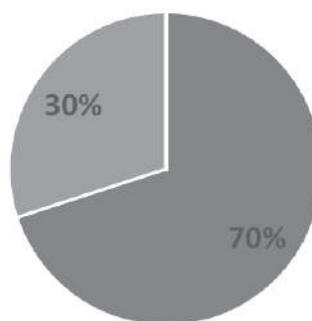
● 事案の数

所管する事案の数に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者の回答では、「やや不適切」が7%という結果であった。一方、評価者の回答では、「適切」と「やや適切」で100%の結果であった。さらに、評価者は、「適切」が70%であり、高評価である。参加者と評価者で回答結果に乖離が生じたのは、参加者からは、実体験として、事案の数が多いと感じた職員が一定数いたということが考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-33 所管する事案の数  
(参加者 n = 26)



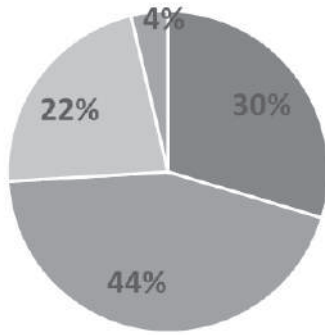
■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-34 所管する事案の数  
(評価者 n = 10)

● 作業時間

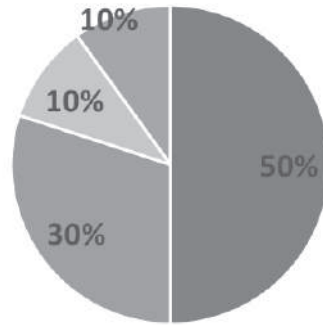
所管する事案の選択の作業時間に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が22%、「不適切」が4%であり、評価者からの回答においても、「やや不適切」が10%、「不適切」が10%であった。参加者、評価者いずれにおいても、2~3割が不適切と感じていることを踏まえると、作業内容に対して作業時間が足りなかったと考えられる。





■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-35 所管する事案の作業時間  
(参加者 n = 26)



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-36 所管する事案の作業時間  
(評価者 n = 10)

### ● 自由記述

所管する事案の選択に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-12、評価者からの意見を表 3-13 に示す。

表 3-12 所管する事案の選択に対する自由記述 (参加者)

・時間が無い
・事前に内容等情報が欲しい。
他部担当の担当把握が不確定であった (自分自身)
前提となる状況に通信インフラに関する記述があっても良いと思いました
自身の所属する部の役割や内容について勉強する機会になりました

表 3-13 所管する事案の選択に対する自由記述 (評価者)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● (最後に説明はありましたが) 当初この作業を行わせる目的が不明なことや、(2)以降の訓練とのつながりが見えないため、必要性がわかりませんでした</li> <li>● ここで実施した作業は、続く(2)<sup>15</sup>での決定に影響はなく、また、補足説明もないため、受講者は「自分は〇〇業務を自分の班と関係ある(ない)と思ったのに PT 設置指示は違った。なぜだろう」の状態が解決しないままだったと思われます。</li> <li>● 40項目の可否を15分で判断するのは厳しかった。</li> <li>● この40項目は熊本地震における益城町で発生した事例をもとにしているとのことで、かなり具体的なものです(住民から〇〇のクレームがあった、など事案がかなりリアルです)。しかし、必ずしも全国の(基礎)自治体に共通して発生する事案とは言えないのではないのでしょうか。</li> <li>● 例えば、上記に類似した事案集として、東大生産研の災害トレーニングセンターが作る「災害対応工程管理システム」では、過去の災害対応業務を集約整理し47種に分類しています。こちらは上記ほどリアルではないのですが、「災害時にはこんな事案が発生する」ということを学び、かつ選択を体験させる意味では、このような既存研究との相違についても注意を払う必要があると思います。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料6の状況付与表を用いるなら、資料4中スライド13~18の被害状況等の説明は不要ではないか。</li> <li>・資料6の状況付与表を用いるなら、本訓練の目的や資料4中スライド5に状況予測型図上訓練とあるのは違和感がある。</li> <li>・話し合いの後は、多少なりとも直後にフィードバックの時間を設けないと、参加者が不完全燃焼になる。</li> <li>・ワークの内容自体は興味深いですが、次のワークにつながっていないという意見には首肯する。</li> </ul>

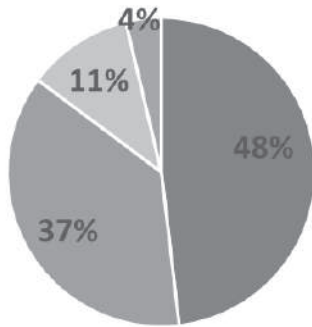
<sup>15</sup> (2)とは、第9回災害対策本部会議を指す。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・班ごとにチェックをつける位置にバラツキがあり、どの班もチェックしていない業務や重複している業務があり、事業項目の設定は適切だと感じた。</li> <li>・各班が作成した表を共有した際に課題が浮かび上がり、どのような議論になるのか興味深い。</li> <li>・プレーヤーからは「作業時間に比べて、事案の数が多すぎる」との声もあったが、じっくり考える時間を設けないことで各所属の担当意識がより実際に近い形で現れていたと感じた。</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 発災4日目以降に予想される実際の事象が網羅されていて、「越境」を意識する仕組みになっていて良かった。</li> <li>2 状況を予測するための素材として提示されているにもかかわらず、プレーヤーは、付与される事象への対応に留まっているように見て取れた。今何が起きているのか、どの対応を優先しなければならないのか、対応のための人的リソースをどのように配分する必要があるのかを検討するなどして、次の訓練パートにステップすれば、訓練の一貫性が保持できたのではないかと思量します。</li> <li>3 このステージを深化させた一点重視の訓練をするだけでも、良い成果が期待できると認識しました。</li> </ol>
<p>所管事案の選択は、各対策部においてどのような業務を「我が事」として認識しているか把握するために重要な作業であると感じた。また、選定結果の共有と、それを踏まえた災害対策部全体としての所管の認識合わせを平常時に行っておくことが、越境の取組促進につながると感じた。</p>
<p>被災者の困りごと等について、まとめたものを目にしたことがなく、新任者の防災研修、訓練等に活用したい。なお、今回添付されていた以外にもフェーズに分かれた同様のものがあることで、こうした資料についてもお教えいただきたい。</p>
<p>主体的に自分が関わる業務を考える訓練として非常に良いと感じた。佐用町の方は、被災経験もあって意識が高いと感じたが、その他の市町村ではどのような結果が出るか、比較結果を見てみたいと感じた。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最初（訓練の導入）の課題、各対策部の役割分担を理解するうえで非常に有効と思われる。</li> <li>● 回答は自分の部だけであったが、どこの部が主担当になるか記載させると良かったと思う。 → 他部の担当業務役割の理解に繋がるとともに、グレーの業務を整理して地域防災計画に反映させ、今後の対応に繋げることができると思われる。</li> <li>● 事前に準備していた職員が散見されたので、部によって出来具合が変わり評価に影響が出たと思われる。</li> <li>● 検討の方法が各部のお任せになっていたため、意見を言わない職員には訓練効果がない可能性があると思われる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 15分間は短く、せめて20分間は必要であると思料</li> </ul>

## 1-2 第9回災害対策本部会議

### ● プロジェクトチーム（PT）を編成する訓練設定

第9回災害対策本部会議において、副町長からPTを設置するという指示が行われる訓練設定に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が11%、「不適切」が4%であった。評価者からの回答においても、「やや不適切」が20%であった。佐用町では、災害発生時にPTを設置するという計画は無く、また、以降の自由記述の意見でもあるように、小規模自治体で顔の見える関係が普段からあるのでPTはいらないのではないかという考えが一定数あることから、このような結果となったと考えられる。本ワークショップを企画する際に、PT設置による設定を行うかどうかについて参考となる意見と考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-37 PT を編成する訓練設定  
(参加者 n = 26)

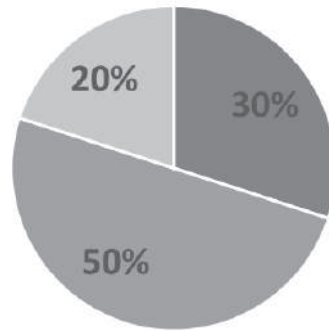
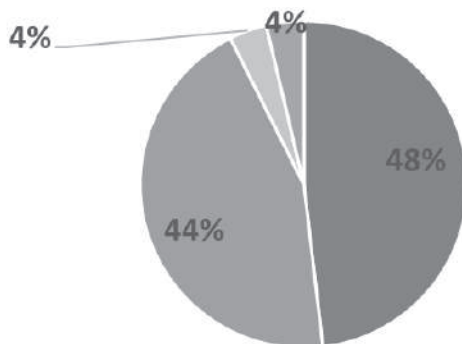


図 3-38 PT を編成する訓練設定  
(評価者 n = 10)

● 目標、対応方針の内容

副町長より指示される目標、対応方針の内容に対して、適切かどうかについて 5 段階評価を得た。その結果、評価者の回答で「適切」が 70%であり、高評価であるとも考えられる一方、参加者からの回答では、「やや不適切」が 4%、「不適切」が 4%で、評価者からの回答においても、「やや不適切」が 20%であった。多数の意見ではないが、目標と対応方針の内容については一定の改善の余地があるものと考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-39 目標、対応方針の内容  
(参加者 n = 26)

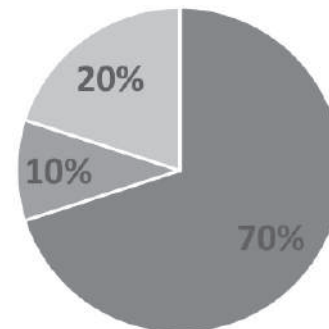


図 3-40 目標、対応方針の内容  
(評価者 n = 10)

● 自由記述

第 9 回災害対策本部会議に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-14、評価者からの意見を表 3-15 に示す。

表 3-14 第 9 回災害対策本部会議に対する自由記述 (参加者)

全体像をつかめていない為、理解できなかった
担当部署だけでは解決できない内容であっても越境でのチーム体制作りがよかった
プライオリティが生命財産にかかわることに集約されるので相対的に他の項目があとまわしにされるのではないかと思います
当町では PT は? と思う
PT の選出メンバーの選定が難しい。

表 3-15 第 9 回災害対策本部会議に対する自由記述（評価者）

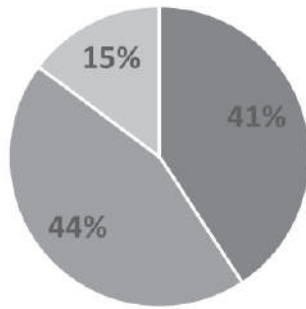
<p>本訓練の目的上、PT 設置の意義は理解できたが、実対応時に PT 設置の計画がない町職員にとっては、多少理解しきれていないように感ぜられた。</p> <p>また、本部会議における指示事項や副町長指示事項の内容は、次のグループワークを円滑に進めるにあたり各プレイヤーがしっかり頭に入れておくべき事柄であったが、会議中に前項の選択作業の続きをしている職員や、各対策部長以外の職員の中に会議に注意を向けていない職員がいたと感じた。</p> <p>結果として、次項の PT による対策検討の段階で、検討の進め方に戸惑っている場面が見受けられたため、本部会議を幹部等の出席者だけでなく訓練参加者全員も一体となって進行できるような工夫があるいは参加者への配慮があると良いと感じた。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 PT を立ち上げる手法を用いて「越境」の気付きを企図した試みは、訓練に新たな方向性を与える斬新なものでした。</li> <li>2 一方、自治体にとって、限られた訓練の機会を有効に使いたいという視点にたてば、分科会的な会議体を設定して必要の都度、調整会合を開く（ケース 1）、対応すべき事象の主管部局をコアメンバーに他部局職員を増員して臨時に編成する（ケース 2）、そして、実際に PT を編成する（ケース 3）などのなかから、当該自治体の実情に親和性のある要領をチョイスして、「越境」に食指が動くようにする工夫もありかなと思いました。</li> <li>3 前訓練パートとセットで、当該自治体は越境のためにどのような編成を取るべきか、ということを検討する訓練をするだけでも、良い成果が期待できると認識しました。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 9 の目標・対応方針は、副町長からトップダウンで指示した形にするのではなく、前回の対策本部会議での話し合いで決めた形にした方が良いのではないかと。そうすれば、目標管理型災害対策本部図上訓練の次のステップとして実施できる。</li> <li>・プロジェクトチームの割り振りで手間取っているように感じた。事前に誰がどのプロジェクトチームに入るか決めておいた方がいいのではないかと。</li> <li>・資料 4 中スライド 17 の職員の疲労に対応するプロジェクトチームの設定がなかった。対応するプロジェクトチームがない事案への対応はどうするか。</li> </ul>
<p>対策本部内で PT を設置するための理由付け等の説明が不足、現在の体制でどのような問題があるのか PT に移行する等の説明がよく理解できなかった。</p> <p>PT で作業を始めた際、各 PT メンバーからその意義について疑問を呈する発言も複数聞かれた。</p>
<p>部局横断的な課題に対応するための PT 編成のプロセスを考える点は良いと思ったが、この PT が何の PT なのか、なぜその PT に配属されたかという理由を理解できていない様子があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・副町長自らがプレイヤーとして参加していることが、他のプレイヤーの意欲向上に寄与していると感じた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 先手を打つ目標管理型災害対応</li> <li>○ 転地型組織では地域防災計画に書かれた業務に留まり、想定外の課題に対応できないが、PT 型組織は想定外の課題に対し、組織横断的に最適な人材を割り当てることにより想定外業務に柔軟に対応できる（受援計画による経験者の応援を含む）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本部会議の始まりが唐突と感じた。 → 状況報告や現状の課題、または先ほどの各部の役割分担の成果を発表させるなど繋がりが必要と思われる。</li> <li>● 被害状況等が記載された地図がないことに違和感を感じた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先述のとおり、(1) の作業で行った各職員の判断と、本部長による PT 設置指示の相違についてフォローが必要であったと思います。</li> </ul>

### 1-3 プロジェクトチームによる対策等の検討

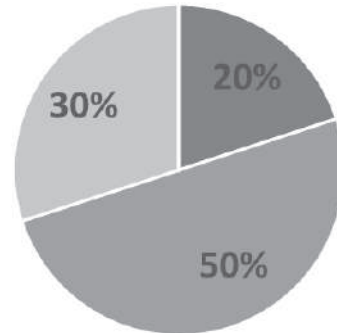
#### ● プロジェクトチーム（PT）による検討内容

PT による対策等の検討において、PT で検討する内容に対して、適切かどうかについて 5 段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が 15%、評価者からの回答では、「やや不適切」が 30%であり、一定の改善の余地があるものと考えられる。





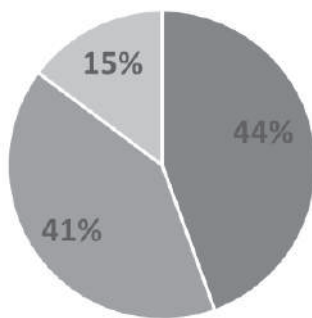
■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-41 PT による検討内容 (参加者 n = 26)



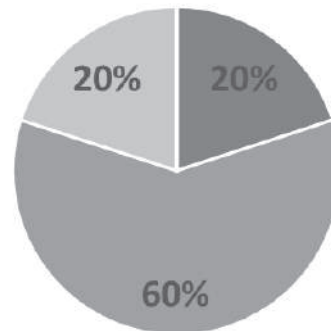
■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-42 PT による検討内容 (評価者 n = 10)

● PT による検討手法

PT による対策等の検討において、PT で検討する手法に対して、適切かどうかについて 5 段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が 15%、評価者からの回答では、「やや不適切」が 20%であり、一定の改善の余地があるものと考えられる。



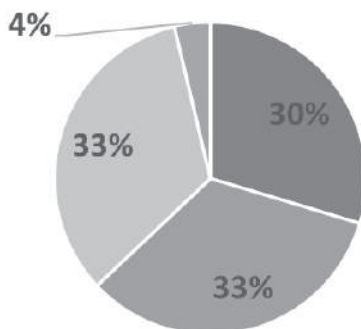
■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-43 PT による検討方法 (参加者 n = 26)



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-44 PT による検討方法 (評価者 n = 10)

● 時間配分

PT による対策等の検討において、時間配分に対して、適切かどうかについて 5 段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が 33%、「不適切」が 4%であった。一方、評価者からの回答では、「適切」と「やや適切」を合わせて 100%であり、ネガティブな回答はない。ここでは参加者と評価者の意見が乖離している。参加者の実体験としての感覚であると、やや作業時間は足りなかったのだろうと推察される。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

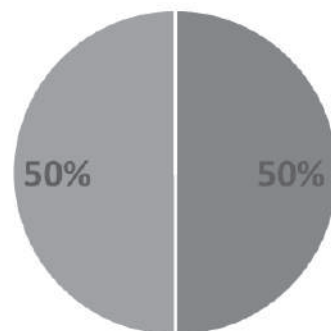


図 3-45 PT による検討の時間配分  
(参加者 n = 26)

図 3-46 PT による検討の時間配分  
(評価者 n = 10)

● 自由記述

プロジェクトチームによる対策等の検討に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-16、評価者からの意見を表 3-17 に示す。

表 3-16 プロジェクトチームによる対策等の検討に対する自由記述 (参加者)

各人の理解度により論議の中でも気づきがあった
各対策部の所管をよく理解しておく必要がある
他の方の意見も聞けてよかったです
小自治体佐用では越境の課題を感じられなかった。課題提起されて問題解決する PT の方が越境を感じられると思う。
例があればわかりやすい
PT の運用は課題が多いと感じた
そもそもの設置することが疑問なので対策の検討は限界があると思う

表 3-17 プロジェクトチームによる対策等の検討に対する自由記述 (評価者)

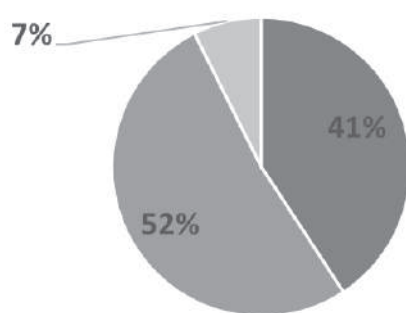
<p>前項のことから、はじめは進め方や何を検討するのかといった点で混乱している PT もあったが、コントローラーが適宜、丁寧な補足を入れることで全体としてはスムーズに検討が進み、運営側の意図する議論ができていたのではないかと感じた。(具体例としては、インフラ復旧を検討する場面では、建設部署単独では復旧方法のみの視点になりがちだが、他関係部署が議論に参画することで、復旧工事に伴う避難者の移動や、広報・住民周知の必要性といった多角的な視点での議論ができていた。)</p> <p>各 PT とも、概ね部署間の垣根を超え、議論も活発に行えていたと感じたが、これは自治体の規模が小さく、職員同士の顔が近く部署間を超えて話のしやすい環境であることや、過去に災害対応を経験し、プレイヤー全体の意識が高いことが少なからず影響していたのではと推察する。</p> <p>時間配分に関しては若干押していたように感じたが、実対応時においても対応方法の検討時間には制約がある場面が多いと思われるため、時間配分をのぼすよりは、時間内に議論をまとめきる練習を兼ねてもよいと感じた。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ PT では、チームとして各取組を連携して行っていく流れが意識できていた。</li> <li>・状況付与表の内容と PT での検討内容が連動しておらず、住民の困りごとを吸い上げて対策を立案できていなかった。行政目線で何をするかに終始した印象であった。</li> <li>・PT での検討が単なる作業となっており、検討を通じて災害時の部局間連携を考えるという意識まではあまり感じられなかった。職員人数が少ない影響も考えられる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料 11 中スライド 3 で扱った検討すべき課題を 3 つに絞る作業 1 は、対応方針やプロジェクトチーム名から明らかであり、議論の余地はほとんどない。あまり必要性を感じない。目標管理型災害対策本部図上訓練の手法から離れてゼロベースで考えることが望ましい。</li> <li>・資料 12 のように検討すべき課題を長文にして欲しいのであれば、そのための誘導が必要。</li> <li>・資料 11 中スライド 6 の作業 2 は、もう工夫欲しい。プロジェクトチームメンバーのその時の思い付きで具体的な対応策を決めて良いのか疑問。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・「②課題抽出」の際には班によっては模造紙から遠い位置の方を中心に 1～2 名ほどのプレイヤーが議論に参加できていなかった。プレイヤーの意欲等の違いもあるが、「議論に参加しやすいレイアウト」として作業中は模造紙をグループの中心に置くなどするとどのような変化があるか気になった。</li> <li>・今回の時間配分の中では、具体的対策と実施対策部の検討が大雑把に行われていたように感じたので、議論の中で出た具体的対策を細分化し、部分ごとに実施対策部を検討してみる機会があれば、より実際に近いものになるのではないかと感じた。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本訓練はマニュアル化され、全国の自治体（主に基礎自治体）に展開することを想定しているとのことでした。</li> <li>● その上で、佐用町は14年前に大きく被災し、副町長や管理職の災害対応経験が残っているので、普段と異なる部署からの混成チームでも意見が活発に出て、PT というシステムが有用に見えました。</li> <li>● 一方、その他多くの自治体は佐用町のレベルに達していないと思われるので、同じ方法で検討を任せてもうまくいかない（議論が進まない）ことが予想されます。</li> <li>● また、そもそも話として、各自治体がこのPT制を採用することが前提になっていないと、あくまで訓練のためのチームであって現実に行われるかどうか不明となります。それでもよいかどうか、整理が必要に思われます。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 平板的な対策検討・案の案出であり、「何を・いつ・いつまでに（期限）」を基準に考察すればより具体的な案が出るものと思料</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訓練として4つのPTを設置することに問題はないと思うが、実際の災害では庁内の所管課で対応できる課題は対応し、できない課題をPTで対応すると思うので、今回4つのPTを同時に設置する目的、狙いの説明が必要と思われる。</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 副町長からの指針にもとづき、3つに絞って検討を行う手法は適切だと思量します。</li> <li>2 各PTが選んだ「検討すべき課題」について、「何故その課題を選んだのか」、「その選択や優先順位の設定は適切な状況予測に基づくものか」という切り口で評価する要領も有効ではないかと思量します。</li> </ol>
<p>4つのPT構成にあたって、町長からの指示となっていたが、PTとして対策を進めるタイミング等の検討も必要対策を進めるうえでの部局間での連携等がうまくいかず、調整を超えた越境を念頭に入れた対策促進の必要性を認識させるような仕掛けが必要では</p> <p>規模の小さい佐用町の特長と思うが、各職員が積極的に対応を検討していた。</p>

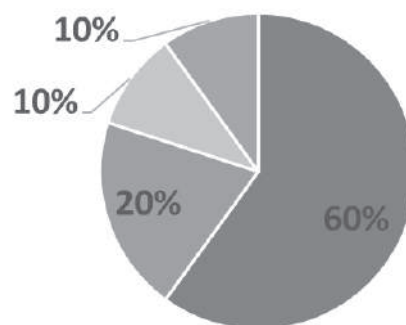
#### 1-4 第10回災害対策本部会議

##### ● 各プロジェクトチーム（PT）から報告し質疑応答をする訓練設定

第10回災害対策本部会議において、各PTから検討結果を報告し、副町長やコントローラーからの質疑応答を行うという訓練設定に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が7%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が10%、「不適切」が10%であった。どちらかという評価者からが低評価であるが、評価者は「適切」が60%であることを踏まえると両極端な結果であったともいえる。



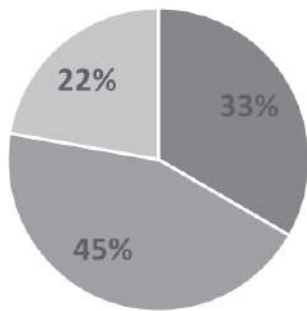
■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-47 各 PT から報告・質疑の訓練設定 (参加者 n = 26)



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答  
 図 3-48 各 PT から報告・質疑の訓練設定 (評価者 n = 10)

##### ● 時間配分

第10回災害対策本部会議において、時間配分に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が22%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が10%であった。一定の改善の余地があるものと考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-49 第 10 回本部会議の時間配分

(参加者 n = 26)

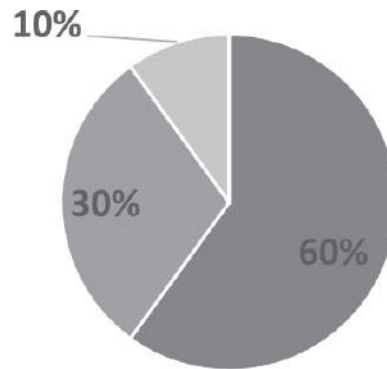


図 3-50 第 10 回本部会議の時間配分

(評価者 n = 10)

● 自由記述

第 10 回災害対策本部会議に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-18、評価者からの意見を表 3-19 に示す。

表 3-18 第 10 回災害対策本部会議に対する自由記述 (参加者)

本部会議の出席者以外内容が分からない (伝わらない)
時間が短い

表 3-19 第 10 回災害対策本部会議に対する自由記述 (評価者)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 副町長のおかげで緊張感のある発表になっておりよかったです。佐用町だけの属人的 (?) なものだったので、他の自治体だと「思いつきを並べてひたすら読み上げ、それに対する本部長からの批判もない」状況になりかねないかなと懸念します。</li> <li>● そのため、白紙に近い様式よりも、もう少しヒントや記載事項を統制 (誘導) できる形がよいと思います。</li> <li>● 県からの質問はもっと多くてもよかったですのではないのでしょうか。</li> <li>● 地図を活用して説明しないので、具体性欠けていると感じた。</li> <li>● 時間軸がなく同列で全ての P T の課題を報告しているの、喫緊の課題として最優先すべき対応事項が不明確になったと思われる。</li> <li>● 各 P T の発表時間が 3 つの課題と対応策では短いと思う。</li> </ul>
<p>ただ各 P T の発表のみとせず、副町長及びコントローラーからの質疑応答があったことで、より実践的な内容となっていたと感じた。(特に、副町長から実経験を持って、自発的に質疑が出ていた点は、実際の対応検討時に必要となる視点であり、非常に感銘を受けた。)</p> <p>発表時間を超過する P T がほとんどであったが、実際の本部会議の間では、限られた時間の中で検討及び判断する事柄が多く発生するとも思われ、会議の時間管理の視点についても留意するとよいと感じた。</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 副町長が経験に基づくリアルな質問をされていたのは、佐用町の特性を活かした良い訓練だと思いました。</li> <li>2 防災に係るオーソリティや経験者が存在するとは限らないことから、第三者としてスキルのある研究員が、県のリエゾンの立場で質問する手法は必須だと考えます。</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告後の質問への答えがほとんど未検討であった。P T には単に各部局の作業を取りまとめるだけでないということを感じさせるためにはなると思うが、時間があれば、もう 1 回 P T での議論をさせても良いのではと感じた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各プロジェクトチームが作成した資料の配布に時間を要した。</li> <li>・ 各プロジェクトチームで今後このような対応策をしますという細かな内容まで災害対策本部会議で話し合うべきか疑問。先に始めて会議は進捗報告で良いのではないか。</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>各 PT の代表者からの発表を通じて、議論のなかで各対策の優先順位まで整理できていたチームとそうでないチームの差が顕著に見られた。</li> <li>時間に余裕があれば、各対策について優先順位を整理する時間を設けるのも効果的ではないかと感じた。</li> </ul>
<p>各 PT からの報告に対し、災害対応の経験のある副町長が自らの経験を基に各グループの対応に対し、疑問や更なる対策の検討を促す応答があり、経験者を交えての訓練の重要性を感じた</p> <p>実災害を経験しているためか、時期に応じた課題抽出及び対策検討が適切にできていたように感じる。また、実経験に基づく副町長の各部局への示唆とそれに応じる各部局の対応も適切であったように感じる。</p>

1-5 全体ふりかえりと今後の対策の検討

● ふりかえり内容

全体ふりかえりと今後の対策の検討における、検討事項であるふりかえり内容に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が11%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が10%であった。一定の改善の余地があるものと考えられる。

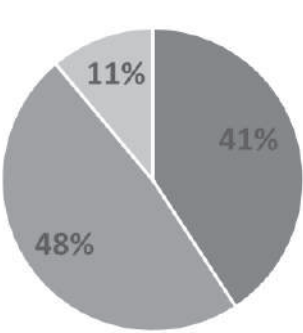


図 3-51 ふりかえり内容 (参加者 n = 26)

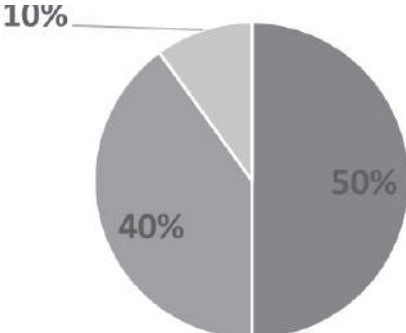


図 3-52 ふりかえり内容 (評価者 n = 10)

● ふりかえり手法

全体ふりかえりと今後の対策の検討における、ふりかえりの手法に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が15%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が10%であった。一定の改善の余地があるものと考えられる。

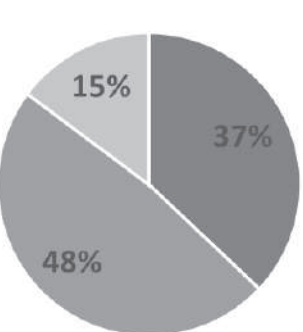


図 3-53 ふりかえり手法 (参加者 n = 26)

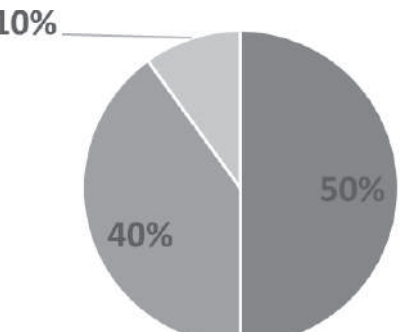
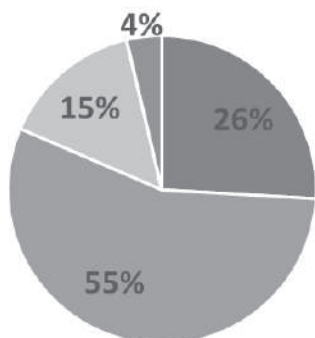


図 3-54 ふりかえり手法 (評価者 n = 10)

● 時間配分

全体ふりかえりと今後の対策の検討における、時間配分に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が15%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が20%であった。一定の改善の余地があるものと考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答 ■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-55 ふりかえりの時間配分  
(参加者 n = 26)

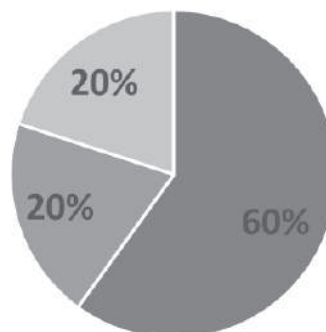


図 3-56 ふりかえりの時間配分  
(評価者 n = 10)

● 自由記述

全体ふりかえりと今後の対策の検討に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-20、評価者からの意見を表 3-21 に示す。

表 3-20 全体ふりかえりと今後の対策の検討に対する自由記述 (参加者)

課題の振り返りができなかった。何が問題点なのか分からなかった。発表を聞いてということなのかと分かったが問題認識しにくかったのはわたしだけでしょうか？
やはり PT での問題が明らかになったと思う

表 3-21 全体ふりかえりと今後の対策の検討に対する自由記述 (評価者)

<ul style="list-style-type: none"> <li>PT での対策立案時に部局連携の重要性を十分に意識できていない印象であったため、訓練の狙いであった越境の重要性まで考えられていなかったところが多かった。</li> <li>マニュアルの読み込みや関係先の認識など、平時から自分たちができることを再認識することはできていた。そこから、実災害時に主体的に他部局を巻き込むまで発展させるのは、まだまだ道のりが遠いと感じた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>「マニュアルが難しすぎる」「普段からよくマニュアルを確認する」等の意見がどの班からも出たが、各所属の上役が一同に会する貴重な機会なので「どうすれば普段からマニュアルを確認する環境を作れるのか」という観点で意見が拾えれば、より効果的なものになるのではないかと感じた。</li> <li>訓練の各項目で適切に課題が抽出されていたので、振り返りの機会を別途設け、課題に対する取り組みを進めていけたらより効果的だと感じた。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>知識不足で学び直しが必要というような振り返りが多かったが、訓練の目的に見合った振り返りが得られたようには感じない。</li> <li>振り返りの前に「越境」概念の再度の紹介が欲しい。</li> </ul>
<p>ふりかえりの中では、PT による課題検討を通じた越境の重要性を意識する声が聞かれ、越境の重要性を理解するという当初目的はプレイヤーに認識され、達成できたと思料。</p> <p>一方、もう 1 つの目的である、越境を平常時からどう進めていくかという点については、このふりかえりが主な検討の場であったと思われ、前項で時間が押したことにより、この点プレイヤー間での議論が十分深まらなかったのではと感じ、残念であった。</p>
<p>全体的に各 P T の発表時間が長く、要点を抑えた発表をすれば (結論→理由を簡潔明瞭に) 2 分以内でかつ誰が聞いてもわかりやすい内容になるものと思料</p>

- 今回の訓練の目的が、災害対応時の連携、越境であったので、振り返りのテーマは妥当と思う。

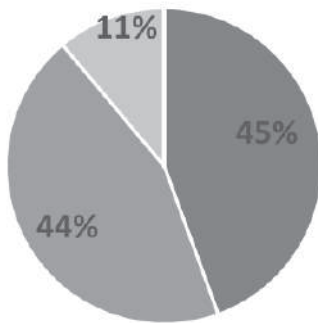
## (2) ワークショップ全体についての回答結果

佐用町で実施したワークショップ全体について、時間配分、改善点、総合評価の回答結果を示す。

### 2-1 全体の時間配分

#### ● 評価

全体の時間配分に対して、適切かどうかについて5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや不適切」が11%であり、評価者からの回答では、「やや不適切」が20%であった。一定の改善の余地があるものと考えられる。



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-57 ワークショップ全体の時間配分  
(参加者 n=26)

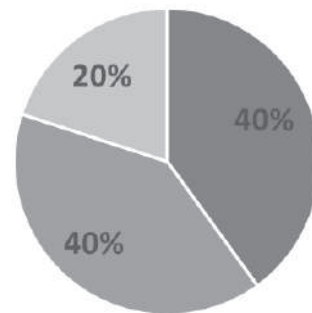


図 3-58 ワークショップ全体の時間配分  
(評価者 n=10)

#### ● 自由記述

ワークショップ全体の時間配分に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-22、評価者からの意見を表 3-23 に示す。

表 3-22 ワークショップ全体の時間配分に対する自由記述 (参加者)

全体が事前に解っていればもう少し議論が出来たかもしれません。
・作業時間が短い ・1回の説明のみでは作業内容が把握し難い
とてもあっという間でした。集中できる最適な時間だったと思います。

表 3-23 ワークショップ全体の時間配分に対する自由記述 (評価者)

訓練時間については、長すぎるとだれてしまい、短すぎると消化不良になってしまうため、適切であったと感じた。ただ、訓練内の第10回本部会議、ふりかえりについては、時間の過不足があったため、当初の予定時間通り進行できるとよいと感じた。
改善案： 午前約1時間で各部所管事案の選択、午後からPT編成による訓練（午後からの訓練に時間尺の余裕を持たせる）
それぞれの訓練パートは魅力的なのですが、時間の制約から虻蜂取らずになった感は否めません。参加者が実感をもってプレイできるよう、パートを絞るか、時間を増やすかが必要と考えます。
各訓練において、参加者が十分検討を行い、意見の取りまとめ等行っており、また、各グループともほとんど時間の過不足なく訓練を進めており、時間配分は適切であった。

部署間連携の重要性を見るのであれば、PTでの検討を本部会議後にもう一度やってもよかったかもしれないと感じた。
・各訓練項目の実施意図に応じて、適切に時間配分がされていたように感じた。
最初は時間が少なかったが、PTでの検討にはかなり時間を割いており、よかった。
●PTの検討、第10回対策本部会議はもう少し時間があってもいいと思った。特に会議に時間は、発表のボリュームに比べて少ないと感じた。

## 2-2 全体を通して改善すべき点

ワークショップ全体を通して改善すべき点に対する自由記述について、参加者からの意見を表3-24、評価者からの意見を表3-25に示す。

表3-24 ワorkshop全体を通して改善すべき点に対する自由記述（参加者）

小規模自治体よりも。中・大規模自治体の方がより向いている内容に思う
全体が事前に解っていればもう少し議論が出来たかもしれません。
チャットツール等を使用してデジタルでもできるのでは？
越境が体験しにくかったと思います。もう少し自由に動き回ることをイメージしていました。
PTでの訓練は初めてでとまどった点が多かった。継続的に実施することが今後に生かせるのではないかと感じた。
状況付与表での選定の幅があり難しい
行政規模によりPTによる越境が必要か疑問あり
大中規模の市や県と小さな町では対策本部のあり方が違うと思います

表3-25 ワorkshop全体を通して改善すべき点に対する自由記述（評価者）

前に記述したように部局間連携の必要性をいかに定着させ、平時から準備していくかが重要と感じた。特に人口規模の大きい〇〇市 <sup>16</sup> のように通常業務の中で部局間連携意識があまりない市町ではその重要性は大きい。 本訓練のようにワークショップで職員に考えさせる訓練も必要と思うが、通常の状態付与型訓練の中で試験的にPTを編成して災害対応に当たらせ、その重要性を理解させていくのも一つの手法を感じた。これは、所属する自治体の特性により要領を決定すればよいと考える。 評価者ふりかえりの中で、自治体が災害対応組織をPTにすると規定した後でない、訓練実施が困難との意見があったが、取り敢えずこのような訓練を実施し、必要性を理解した後に組織編成を決定する要領もあると思うので、組織編成の決定に固執する必要はないと考える。トライ&エラーを行い最善の策を講じればよいのでは？（ある程度強引に行わないと自治体の変革は困難）
本訓練では、部署間連携を促すための装置としてPT設置という手法をとっていたが、訓練のマニュアル化にあたっては、事後の評価者ふりかえりの場で意見が出ていたように、自治体の規模感によって部署間連携のハードルに差があると思われる点や、組織によって災害対応体制が様々な点で踏まえて、どうマニュアルに反映させていくか検討の余地があると感じた。目的を部署間連携に絞り、研修として実施するのであれば、とても有用な内容と考えるが、訓練として自治体で行うのであれば、各自治体で各組織の体制と矛盾をしないような立付けに修正し、訓練の内容をそのまま実対応で生かせるような内容とする必要があると感じた。
越境について考えるために、自分たちが実施する災害対応において別の部に助けてほしいことを考える機会があったら良いと感じた。自分たちは助けてほしくて、相手は困っていることに気づいていなかったり、忙しいのに何で協力しないといけないう、などと意見を言われる可能性があると思うので、それをどう納得させられるか、事前に何を準備する必要があるかを訓練できると思う。

16 評価者の所属自治体の名称が記載されていたので、匿名化した。



図上訓練において災害応急対策の検討を深化させるためには、やはり、地図を使用すべきだったと考えます。時間の制約はありますが、パート1において付与された状況を地図にプロットすることで、状況予測が現実味を帯び、プレイヤーの検討の具体化・深化を促すことができたのではないかと思量します。

- これまでに記載したとおりです。
- 加えて、各自治体で災害時の班編制は異なる部分があり、それにより PT の作り方も変わるかもしれません。
- そのため、訓練での班編制と PT 編成は、できる限り汎用性があるか、複数のパターンを用意しないと「うちの自治体はこういう体制ではないから」という理由で訓練に使ってもらえないのではという懸念があります。
- 佐用町の災害対応で使用している地図やシステムが全く活用されていなかったため、災害対応で使用する町のリソースを活用することも必要と思われる。

訓練の最初に行われた災害発生時の担当業務の確認と引き続く訓練との関連性が参加者に十分伝わっておらず、双方関連づけて訓練が行われれば良かったと思われる。

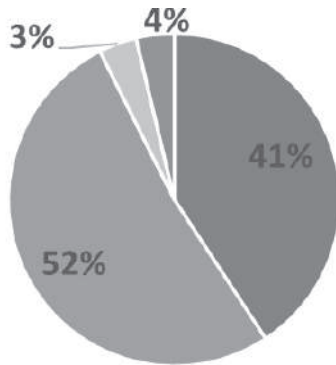
- ・役場側が参加職員に対して訓練資料の配布のみ（事前教育が必要→訓練のやり方を理解させる）
- ・コントローラーからアドバイスなし（より良い具体案の誘導等）

・本部会議において、活動方針の優先順位まで発表できるとより実際に即した内容になるのではないかと感じた。

### 2-3 全体の総合的評価

#### ● 評価

ワークショップ全体の総合評価に対して、5段階評価を得た。その結果、参加者からの回答では、「やや悪い」が3%であり、評価者からの回答では、「やや悪い」が10%であった。一定の改善の余地があるが、全体として概ね高評価ではあると考えられる。



■ 良い ■ やや良い ■ やや悪い ■ 悪い ■ 無回答 ■ 良い ■ やや良い ■ やや悪い ■ 悪い ■ 無回答

図 3-59 訓練全体の総合評価  
(参加者 n=26)

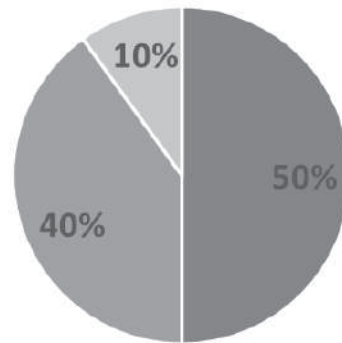


図 3-60 訓練全体の総合評価  
(評価者 n=10)

#### ● 自由記述

ワークショップ全体を通した総合的評価に対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-26、評価者からの意見を表 3-27 に示す。

表 3-26 ワークショップ全体を通した総合的評価に対する自由記述 (参加者)

振りかえりの機会になった
災害も突然やって来るため訓練も当日指示があり緊急対応出来たと思われる
<ul style="list-style-type: none"> <li>・とても良い研修だった。</li> <li>・マニュアルももっと読み込まなければと思った</li> </ul>

非常に気づきのある研修でした
様々な意見が聞けて良かったです。もっと評価者やコントローラーさんの意見を聞きたかったです。
他の部とのPTメンバーによる新しい意見は出せたと思う
ベテランに片寄った構成では継承にならないと思う

表 3-27 ワークショップ全体を通じた総合的評価に対する自由記述（評価者）

<p>1 訓練を通じて「越境」を促す野心的な試み。人と防災未来センターが自治体の災害対応能力向上を目指す使命感に感心いたしました。</p> <p>2 我が県の市町村に比べ佐用町の災害対応モチベーションの高さに驚きました。毎年実施される佐用町図上訓練を県内市町村に研修してもらうことを計画する予定です。</p> <p>3 エキスパート修了者を評価員に充てる研修は、とても新鮮に感じました。一面的にしか見えていない、われわれ研修者の意見に耳を傾ける研究者の方々の姿勢に、とても感心しました。</p> <p>4 自治体は、人口減少や人件費削減という大きな流れのなか限られた人的リソースで、広い分野で精緻化する防災行政への対応や、質の高い災害対応をしなければならないというジレンマを抱えています。「越境」が必要だと納得しても、活動に落とし込むことに躊躇するのは、当該自治体にとって手応えのある確からしさが見えてこないからと考えます。どうしても身の丈に合った使えるコンテンツを求めてしまう傾向にあります。このような現状を考慮すると、身の丈に合った訓練を設計することが重要と考えます。今回の訓練設計の骨格に、〇〇県<sup>17</sup>の自治体の特性に合った肉付けをして、訓練を計画していきたいと思います。</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● いくつか意見も書きましたが、佐用町に対する訓練としては全体としてよかった部分が多いと思います。</li> <li>● 一方、これを他自治体にマニュアルで展開するにはまだハードルがあると思います。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訓練全体を評価する為に必要な過去の実績や準備の状況、職員のレベルなどが無いので評価になりませんが、今回研修させて頂いた中だけで判断すると、良かったと思います。</li> <li>● 課長級の管理職には、グレーな状況（課題）をいかに解決するか、または、どこの部署に回して主幹となってもらうか、などはワークショップが適しており、管理職に必要と認識しています。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・副町長および各部の上役が参加していることで、訓練で抽出された課題に対する改善策の実効性が期待できると感じた。</li> <li>・少人数グループによるワークショップ形式であったため、参加者全員に発言の機会があり、積極的に取り組むことができたのではないかと感じた。</li> </ul>
<p>今回の訓練に参加し、ワークショップ形式の訓練形態、また、参加者の構成について、今まで経験したことのない形での訓練大変参考になった。また、災害対応業務の選択については初めて見る資料で、今後、県での訓練展開にあたって参考としてゆきたい。また、越境の考え方についてもある程度理解できた。</p>
<p>〇〇市<sup>18</sup>は、平時の縦割り組織のまま災害対応に当たっているため、図上訓練等を通じPTへの組織変革の必要性を痛感していました。このため、今回のような部局間横断的な訓練を体験でき大変参考になりました。貴重な機会をいただきありがとうございました。</p>
<p>全体を通して円滑に進行し、所管選択を通して町災害対策体制の確認、対策検討等を通して越境の重要性の確認といった訓練目的を達成できていたが、平常時の取組をどう進めるのかという点については、もう少し議論が深まると良かったと感じた。</p>
<p>訓練のねらいを十分に達成することは難しかったかもしれないが、試行的な訓練であったかと思うので、今回の形式で一連の流れを円滑に実施できていたことはとても良かったのではないかと思う。</p>

<sup>17</sup> 評価者の所属自治体の名称が記載されていたので、匿名化した。

<sup>18</sup> 評価者の所属自治体の名称が記載されていたので、匿名化した。

連携・越境を具体化したものがプロジェクトチームで動くことなのか疑問。災害時のプロジェクトチーム制を採用することを決めていない自治体では、本訓練は訓練のための訓練になってしまう。

### (3) ワークショップの目的達成についての回答結果

佐用町でのワークショップの目的設定は、図 3-22 の通り、「1. 災害対策本部内の役割分担を確認する」、「2. 災害時における連携の重要性を理解する」、「3. 円滑な災害時連携の前提となる越境を平常時からどのように進めていくかを意識する」とした。ワークショップの目的に対する達成度に関する項目についての回答結果を示す。参加者に対しては、自分自身が達成できたかという自己評価に加え、自分以外のメンバーが達成できていたかという他己評価も行ったため、結果を併記して示す。

#### 3-1 自らの役割について気付くことができたか

##### ● 評価

「1. 災害対策本部内の役割分担を確認する」の目的に関連する、「自らの役割について気づくことができたか」について、達成度を 5 段階評価で得た。参加者による自己評価においては、「あまりできなかった」が 30%であり、他己評価では「あまりできなかった」が 4%である。他人の評価についてはやや評価を高くつける傾向が見られる。一方、「無回答」が少し生じているので、評価しづらい点は否めない。また、評価者の回答では、「やや不適切」が 20%であり、若干できていないという評価が見られる。以上、総合的に判断すると、3 割程度は達成度がやや低いものの、概ね参加者は目的が達成できていたと考えられる。

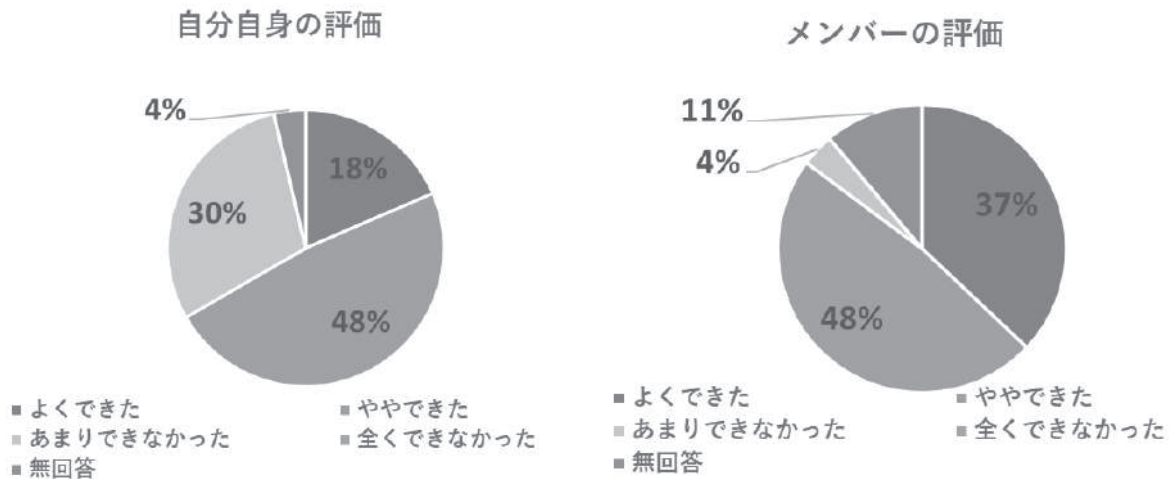


図 3-61 「自らの役割について気づくことができたか」に対する回答結果  
左：自分自身の評価、右：自分以外のメンバーの評価（参加者 n=26）

#### 評価者による評価

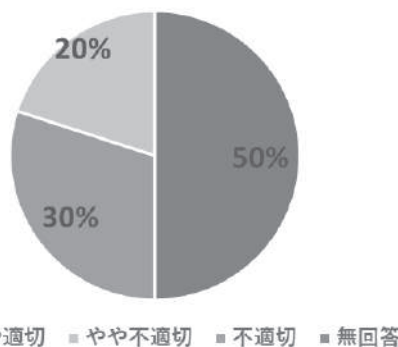


図 3-62 「自らの役割について気づくことができたか」に対する回答結果（評価者 n=10）

● 自由記述

自らの役割について気づくことができたかに対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-28、評価者からの意見を表 3-29 に示す。

表 3-28 自らの役割について気づくことができたかに対する自由記述（参加者）

途中から少しずつ理解
生活対策部としての役割をもっと自信をもって言えるようにしなくてはと思った
仕事の経験、21 年災害の経験から意見を言うことができ充実した時間でした

表 3-29 自らの役割について気づくことができたかに対する自由記述（評価者）

<p>● 各対策部では自分の立場と役割を理解していると思われるが、PT では示されている主責任者と副責任者以外は理解できないと思われる。</p> <p>→ PT で付与された状況分析と課題解決の方策を数パターン挙げて、最も適した方策を選定する。などのPT で課題解決の方策を検討するための役割分担を決めて責任者示す必要があると思われる。</p>
<p>状況付与から主体的に自分たちの役割を考えられる内容になっていたと感じている。その後の「越境」や他部局との連携を意識させるために、自らの役割だけでなく、この部局に関わってほしい、イニシアチブをとってほしいという希望の付けをさせても良かったと思う。</p>
<p>先述のとおり、(1) と (2) 以降の乖離、また便宜上 PT に分けたため、知見の少ない担当者ではできることが少なく、参加や発言も低調だったように見えました（特に PT 内での検討）。</p>
<p>各対策部において、要領を読み解いたり、班員同士で議論したり、方法はそれぞれであったが、所管事案を選択する作業により、プレイヤー間において自らの役割を認識することができていたと感じた。</p>
<p>訓練の最初に実施された所管する事案を選択する訓練において、各班で話し合いながら事案選択しており、その過程で自らの役割について十分理解できたものと思われる</p>
<p>第 1 の訓練パートにおいて、自ら主体的に対応する事象と、他の所管とはいえ関与の必要がある事象等を認識するとともに、当該自治体のマニュアルを読み直すきっかけとなったものと思量します。よい動機付けだと思いました。</p>
<p>資料 6 の状況付与表を用いた話し合いは、自らの役割について気づくのに有効だと思う。</p>
<p>自らの役割について気づくところまで至っていないものと思料（課題に対する考え、意見を出すのに精いっぱい）</p>
<p>・様々な所属が同じ班に入ることによってプレイヤーも普段は検討できていなかった自らの役割について気づくことができたのではないかと思った。</p>

3-2 災害時の部署間連携の重要性を理解することができたか

● 評価

「2. 災害時における連携の重要性を理解する」の目的に関連する、「災害時の部署間連携の重要性を理解することができたか」について、達成度を 5 段階評価で得た。参加者による自己評価においては、「あまりできなかった」が 7% であり、他己評価では低評価が全くなかった。この回答においては、自己評価と他己評価についての大きな差は見られなかった。評価者の回答では、「やや不適切」が 20% であるという結果であった。総合すると、1 の目的と比較すると 2 の目的の達成度はやや高いということがわかる。



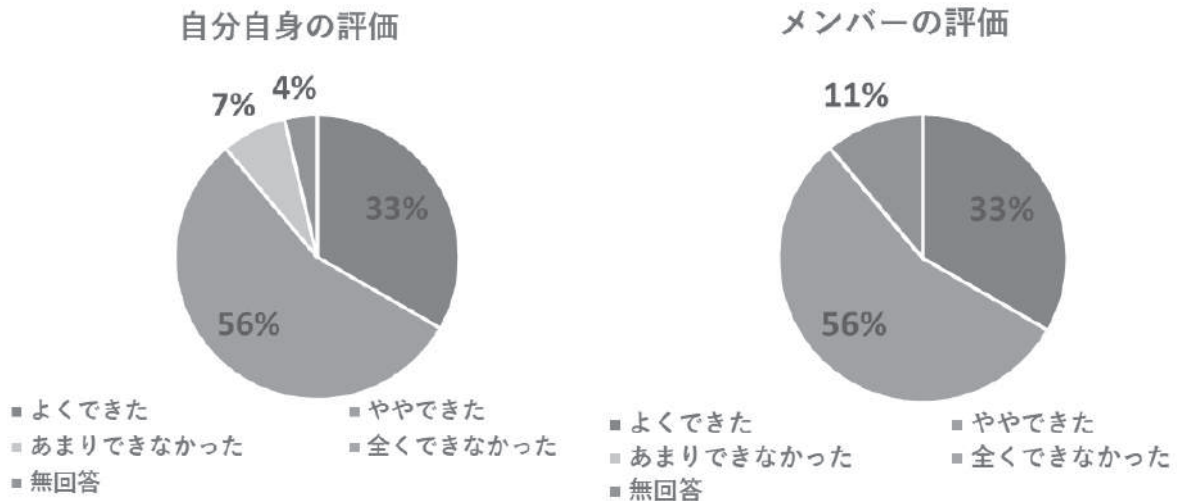


図 3-63 「災害時の部署間連携の重要性を理解できたか」に対する回答結果  
 左：自分自身の評価、右：自分以外のメンバーの評価（参加者 n=26）

評価者による評価

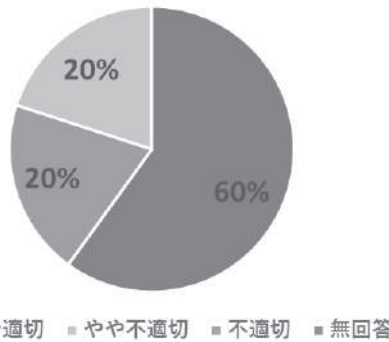


図 3-64 「災害時の部署間連携の重要性を理解できたか」に対する回答結果（評価 n=10）

● 自由記述

災害時の部署間連携の重要性を理解できたかに対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-30、評価者からの意見を表 3-31 に示す。

表 3-30 災害時の部署間連携の重要性を理解できたかに対する自由記述（参加者）

連携することで小さな課題が抜け落ちないようにすることが重要と思った
PT の体験をすることで気付くこともたくさんあった
体も動かした方が良かったと思います
部署内での勉強の必要性も感じました
連携は必要であると感じた
まずは部署である

表 3-31 災害時の部署間連携の重要性を理解できたかに対する自由記述（評価者）

今回、PT 設置により強制的に他対策部職員と対策検討をするという内容になっており、そのような体制で議論を行うことにより、多角的な視点から検討ができていたと感ぜられ、部署間連携の重要性を理解できる訓練となっていたと思料。
PT での検討が自分たちの取組を列挙する作業になってしまった節があった。状況付与ともう少し連動させ、住民ニーズ等の具体的な課題に対応して各部が連携しなければ解決できない状況を作ったら良かったと思う。

被災時にプロジェクトチームを組むことが部署間連携なのか。複数部署の職員間で対応方針を共有して話し合うことで部署間連携の重要性を理解できるか疑問。最終的には部署単位で具体的な対応策を決める訓練となっている。
<ul style="list-style-type: none"> <li>PTに参加することで各所属の役割と課題に気づくことができたのではないかと感じた。</li> <li>課長レベルと担当レベルと一緒に訓練に参加できたら、気づきの幅が広がるのではないかと感じた。</li> </ul>
対応策の検討、策定にあたって他の部署との関係について話がなされていたが、自分の担当業務を実施する上で積極的に連携しようとするところまで話し合われていなかった。
PTを作って部署をまたがる事案に対する検討を行うので、この目的は達成できていたと思います。
PT内で各自の知見を活かしながら積極的に議論しており重要性は理解できていると感じた。
状況付与項目の中に21年豪雨では経験しなかった事象が含まれていたことから、新たに連携しなければならない必要性を理解できる訓練になっていたと思います。
<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な対応策を案出したとき実施対策部を記述するようになっていたため。</li> </ul>

### 3-3 平常時からの越境の重要性を理解できたか

#### ● 評価

「3. 円滑な災害時連携の前提となる越境を平常時からどのように進めていくかを意識する」の目的に関連する、「平時からの越境の重要性が理解できたか」について、達成度を5段階評価で得た。参加者による自己評価においては、「あまりできなかった」が4%であり、他己評価においても「あまりできなかった」が4%である。この回答においては、自己評価と他己評価についてのほとんど差は見られなかった。参加者の皆さんからの評価は高い結果となったが、一方で、評価者の回答では、「やや不適切」が30%、「不適切」が10%とやや低評価であった。参加者と評価者での回答に乖離が生じた結果となったが、参加者からの主観的評価で捉えると、3の目的もある程度達成されたと考えられる。

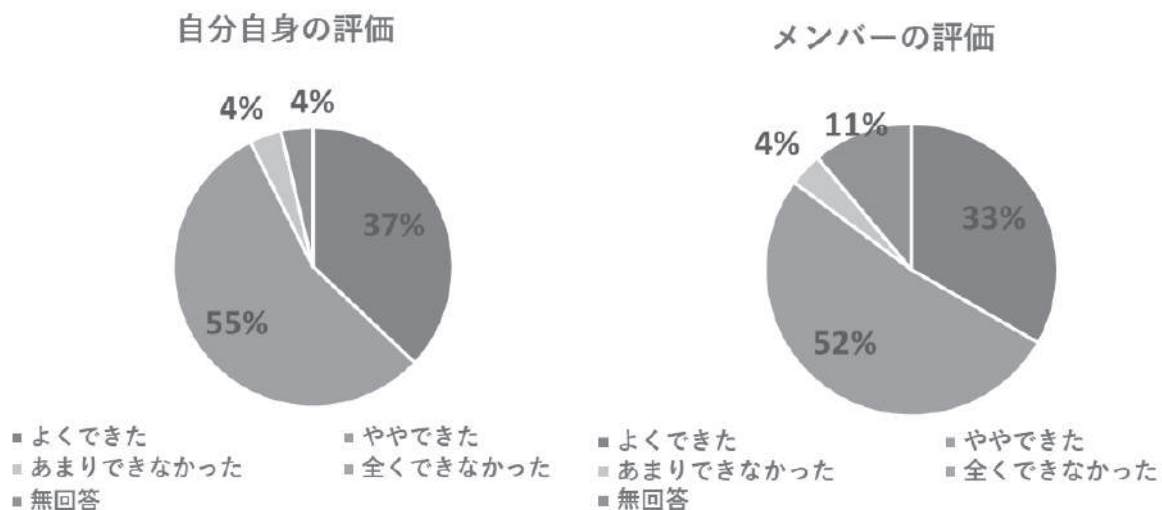
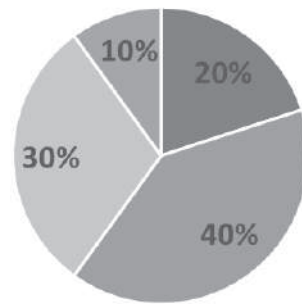


図 3-65 「平時からの越境の重要性が理解できたか」に対する回答結果  
左：自分自身の評価、右：自分以外のメンバーの評価（参加者 n=26）

評価者による評価



■ 適切 ■ やや適切 ■ やや不適切 ■ 不適切 ■ 無回答

図 3-66 「平時からの越境の重要性が理解できたか」に対する回答結果 (評価 n=10)

● 自由記述

平時からの越境の重要性が理解できたかに対する自由記述について、参加者からの意見を表 3-32、評価者からの意見を表 3-33 に示す。

表 3-32 平時からの越境の重要性が理解できたかに対する自由記述 (参加者)

関連の対策は相互に協議しておくべきである
他の人の意見を聞いてそう思いました
今後勉強させていただきます

表 3-33 平時からの越境の重要性が理解できたかに対する自由記述 (評価者)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体職員の技術職以外は総合職で、定年前に複数の部署で勤務することになっているので、他部署の業務は概ね理解している。しかしなぜ縦割りなのかは、組織の文化、伝統、日本人の気質等様々の要素が複雑に絡まって現在に至るので、越境の重要性は理解しているができない現状がと思う。大規模災害が発生すると非常時となるのでその時、上下の役職関係なく責任感の強い人がいたら、その人中心に災害対応が進むと思われる。現状は、大半が理解できるが、行動に移せない状況と思う。</li> <li>● 最初の「各部対策本部の役割分担の確認」で付与した状況にテーマを与え深堀させると、もっと平常時からの越境の重要性が理解できると感じた。</li> </ul>
振り返りの中で他部署の業務把握の重要性について意見が出ており、重要性は理解していると思料。ただし、訓練が終了すればその意欲は逡減していくと思われるため、継続的に同様の訓練を行い、組織としての仕組み構築が必要
小規模自治体の管理職の集まりであり、また、主体的に訓練に参加する下地があることから、重要性を再認識されたものと思料します。今石研究員 (講評者) の助言された、成功体験の逆襲の話は、佐用町の幹部職員の意識に響いたものと思料します。
PT による対策検討により、平常時からの越境の重要性については理解できる内容となっていたが、その一歩先の、どうしたら平常時からの越境が進むのか、といった点まで議論が深まると良かったと感じた。
参加者それぞれ災害対策の策定にあたって部局間の連携の重要性等は十分認識している様子であったが、越境についてはよく理解できていなかったように感じた。(なお、私の越境に関する理解不足もありました)
・「佐用町では普段から部局間連携ができています。」と参加者から意見もあったが、普段からできていない自治体で実施すると様々な課題が浮かび上がるのではないかと感じた。
課題解決のための災害時の部局間連携の重要性が訓練から気づきにくかったと思うので、平常時の重要性について考えることも難しかったと思う。
前の設問への回答も含め、平常時からの越境の重要性を理解できるものとは言えないように感じた。

越境の重要性を理解せずに訓練に参加している職員も見受けられたので、資料の事前配布だけでなく、プレゼン等による事前の説明が必要であると思料

#### (4) ワークショップへの参加の姿勢についての回答結果

最後に、ワークショップへの参加の姿勢として、「積極的にワークショップに参加できたか」に対する回答結果について示す。ここでも自己評価と他己評価の2種類を参加者に質問している。ただ、この質問については評価者には質問していないため、参加者による回答のみの結果となる。結果として、自己評価では「あまりできなかった」が11%であり、他己評価では「あまりできなかった」の回答はない。しかしながら、「無回答」が多い結果であった。積極性については他人への評価が難しいということが影響している可能性がある。総合的に判断すると、参加者は概ね積極的に参加できていたと思われる。ワークショップでは、一部の参加者のみが積極的で、一部はあまり参加できていないという状態も散見される。今回のワークショップでも、1割程度の参加者は積極的に参加できていなかった結果となったが、概ね多くの参加者は積極的に参加できていたといえる。

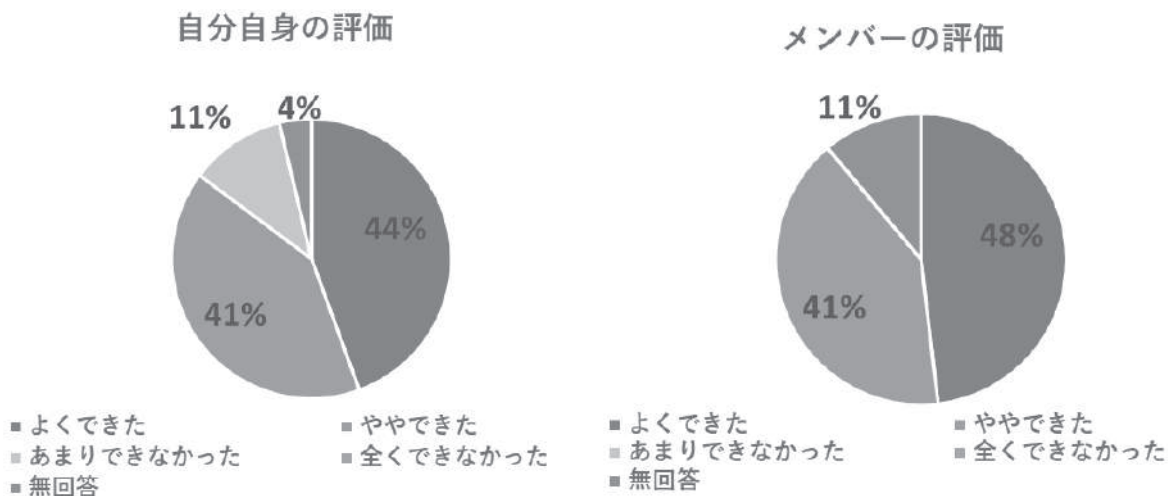


図 3-67 「積極的にワークショップに参加できたか」に対する回答結果  
左：自分自身の評価、右：自分以外のメンバーの評価（参加者 n=26）

#### (5) 評価を踏まえた改善に向けた考察

以上、参加者と評価者に対するアンケートによる評価を踏まえ、佐用町で実施したワークショップの改善に向けた考察を行う。考察は、実施したプログラム C における C-1~C-5 についてそれぞれ、そして、最後に全体について、項目に分けて行うこととする。

##### 5-1 所管する事案の選択 (C-1)

部署間越境・連携ワークショップの構成要素①境界の確認ワークにあたる、所管する事案の選択における改善に向けた考察は以下の点にまとめる。

- 事案の数と作業時間

参加者や評価者の多くが、作業時間が不足していたことを指摘していた。今回佐用町のワークショップでは、40 項目を 15 分で検討作業をする設定としていたことを踏まえると、検討項目である事案の数を減らす、もしくは、検討時間を増やすという対応が考えられる。また、事前に内容についての情報があれば検討しやすかったという参加者の声もあるが、訓練的な位置づけで実施するのであれば、事前の内容の周知はせずに行うことが望ましい。しかしながら、どのような作業を実施させるかという点については、当日の説明で十分に説明する時間が取れないようであれば、事前に説明するといった対応も考えられる。

- 「所管する事案の選択」と「第 9 回災害対策本部会議」のつながりが乖離



評価者からは、「所管する事案の選択」を行った後に「第9回災害対策本部会議」に移行する流れが、乖離してつながりが見えないという指摘があった。「所管する事案の選択」で実施した作業は、次のパートでの検討作業に影響はないので、続けて実施することに対する疑問が挙げられた。しかしながら、事案内容については、続くプロジェクトチームでの対策等の検討において、被害状況等の状況付与としての意図はあった。今回佐用町のワークショップでは、部署間越境・連携ワークショップの構成要素①境界の確認、②越境の体験、③課題の抽出を全て流れで実施することを意図していたため、時間の限りがある中で、ワークを詰め込んでしまい、①と②の流れについて、十分に検討できていなかった点は否めない。今後、自治体で本ワークショップを企画する際は、先述の通り、①、②、③を全て同日中に流れで実施する必要はなく、①と③、②と③というように分割して実施することもできる。この点も踏まえて、企画することが望ましい。

- 作業結果のフィードバック

今回の所管する事案の選択では、先述の通り、各対策部で検討した結果を、全体で突き合わせて、対策部ごとの認識の齟齬を共有することや、齟齬の解消をどのようにするのかといった協議の場を設けることをワークショップ当日中にできなかった。この点について、評価者より、多少なりとも直後にフィードバックの時間を設けないと、参加者が不完全燃焼になることを指摘している。今後、自治体で本ワークショップを企画する際には、十分この点を留意して、フィードバックの時間を十分に確保することが望まれる。先述の通り、本ワークショップは構成要素①境界の確認と③課題の抽出の2つのワークの実施のみでも効果が見込まれるため、時間を多く確保できない自治体では、このように分割して実施することも検討されたい。

- 選択方法

今回の所管する事案の選択では、自身が所属する部署が主担当と思われる事案に対して◎、関係すると思われる事案に対しては○を付ける作業とした。評価者からは、回答を自身の所属する部署に対してだけではなく、どの部署が主担当になるかを記載する作業をしても良かったのではないかという指摘もあった。この作業を行うことで、他部署の担当業務役割の理解に繋がるとともに、担当する部署が曖昧な業務を整理して計画に反映させることにつながるのではないかという意見があった。今後、自治体で企画する際にも、回答内容を他部署に広げて実施することも良いと思われる。

## 5-2 第9回災害対策本部会議 (C-2)

部署間越境・連携ワークショップの構成要素②越境の体験ワークの一部にあたる、第9回災害対策本部会議における改善に向けた考察は以下の点にまとめる。

- プロジェクトチーム (PT) 設置を想定した条件設定

今回の佐用町でのワークショップでは、佐用町の計画では PT の設置が想定されていないにもかかわらず、越境を体験するために強制的にプロジェクトチームを設置して部署を越えた災害対応の検討を行った。つまり、このワークショップでは、各対策部縦割りの事務分掌では考えが至らないことも横ぐしを刺した形で他部署の職員と一緒に課題や対応を検討することより、新たな気づきや発想、対応方策が生まれることを期待してプロジェクトチームの設置という想定をしたものである。

この想定については、一部の参加者や評価者からは、プロジェクトチームを設置することに対して疑問が生じていたが、そもそも地域防災計画等に定められていないことは災害対応で使えないということであれば、想定外については全く対応できなくなってしまうので、この点のご指摘は当たらないと考えている。

また、この点に関して、どうしても違和感があれば、各自治体で本ワークショップを企画する際に、プロジェクトチーム設置以外でどのように越境を体験させるかについて検討しても良いと考える。評価者からは、プロジェクトチーム設置以外の選択肢として、対応すべき事象の主担当部署をコアメンバーに他部署職員を増員して臨時に編成するなどが挙げられた。このような条件設定の候補も参考にしつつ、各自治体が、所属組織の特性に合わせて、越境を体験させる工夫をすると良いと思われる。

なお、評価者の意見にある「連携・越境を具体化したものがプロジェクトチームで動くことなのか」とは決して考えておらず、プロジェクトチームの設置を推奨しているワークショップでもないことを申し添える。

- 進行方法

参加者からは、全体像をつかめていない中で、当初何をするのかの理解ができなかったという意見があった。「所管する事案の選択」での考察にも記載した通り、「第9回災害対策本部会議」との流れの乖離もあったことも踏まえ、参加者に対して、丁寧な説明が必要であると思われる。また、今回の第9回災害対策本部会議では、各部長のみが出席し、副町長からの指示は次の作業展開で重要なことを指摘する一方、その他のメンバーは会議を聞いているだけで、一部の参加者はあまり注意を向けておらず、次の検討作業で戸惑っている場面がみられた、という指摘があった。この点を踏まえ、会議の出席者だけでなく、参加者全員が一体となって進行できるよう、会場全体のレイアウトや進行台本等の工夫も必要と思われる。

- 越境のための体制の検討

今回の佐用町のワークショップでは、プロジェクトチームの主責任者と副責任者およびどの対策部がメンバーとなるかは決まっておらず、ワークショップではどの班の担当者がどのプロジェクトチームに入るかという検討は行われた。この方法については、①どのようなプロジェクトチームを編成するかを検討させる、②どのようなプロジェクトチームを編成するかは決まっていて、どの部署が主担当となるかも含めてメンバーを検討させる、等も考えられる。また、評価者からは、プロジェクトチームに拘らず、越境のためにどのような体制をとるべきか、を検討させるのも良いのではないかという提案もあった。このような候補も参考にしつつ、各自自治体で本ワークショップを企画する際は、自治体の特性に合わせて、検討すると良いと思われる。

### 5-3 プロジェクトチームによる対策等の検討 (C-3)

部署間越境・連携ワークショップの構成要素②越境の体験ワークの一部にあたる、プロジェクトチーム (PT) による対策等の検討における改善に向けた考察は以下の点にまとめる。

- 災害未経験自治体での検討の進め方の工夫

佐用町は、2009年の台風災害の経験があり、今回の参加者全員が当時の災害対応の経験があった。評価者からの意見として、この経験があるため、災害対応を検討する際に、活発に意見を言い合えることができているという指摘がされており、この点について、同じ内容を災害未経験自治体で実施した際に、議論がうまく進められるか疑問だという指摘がある。災害未経験自治体で実施する場合は、例えば、外部の災害経験自治体職員や有識者をファシリテーターとして呼び、参加者間の議論をサポートする工夫が必要となる。

- 検討内容の工夫

今回のPTでの対策等の検討では、PTのミッションに応じて、優先課題の検討と、その課題解決に向けた具体的対策と実施対策部の検討であった。評価者からは、検討を通じて、災害時の部署間連携を考えるという意識までは感じられなかったという意見があった。つまり、検討自体は部署横断で行われたが、対応自体を連携して行うということが意識されなかったということである。この点の改善を図るならば、部署間連携で行うべき対応の検討と、その具体的方策を検討させるというように、どの対応をどの部署とどの部署が連携するかを考えさせるといった内容でも一定の効果は見込まれると考えられる。

### 5-4 第10回災害対策本部会議 (C-4)

部署間越境・連携ワークショップの構成要素②越境の体験ワークの一部にあたる、第10回災害対策本部会議における改善に向けた考察は以下の点にまとめる。

- 会議の質疑応答

先述の通り、佐用町は2009年の台風災害を経験しており、コントローラーとして参加した副町長も災害対応経験者である。そのため、PTからの報告に対する副町長からの質問においては、

実体験を踏まえた指摘がされており、緊張感のある内容となっていた点は、評価者からは高評価であった。一方、課題としては、5-3と同様であるが、災害対応未経験自治体では、工夫が必要となる。例えば、外部の災害経験自治体職員や有識者をコントローラーとして呼び、質問役を担当させることが考えられる。また、上記対応が困難である場合は、質問者に対する質問のポイント等、議論を誘導できる形の資料を用意すると良いのではないかと、という評価者からの提案もある。

- 時間配分

今回の佐用町のワークショップでは、各PTからの優先課題3点の具体的対応策と実施対策部の報告を5分で行った。ほとんどのPTでは、発表時間をオーバーしていた。この点を踏まえると、報告時間を長くするか、報告内容を絞って行うか等の工夫が必要である。また、質疑応答の時間は、今回は副町長および兵庫県役のコントローラーが合わせて2つ程度の質問をする想定で、概ね2分程度としていたが、もう少し長くしても良いのではないかと、という評価者からの意見もあった。今回は、ワークショップの狙いから、質疑応答が本質ではなかったことからあまり時間を取っていなかったが、企画として、質疑応答により部署間連携の気づきを与えることが可能であれば、この時間を多く確保しても良いと思われる。

#### 5-5 全体ふりかえりと今後の対策の検討 (C-5)

部署間越境・連携ワークショップの構成要素③課題の抽出ワークにあたる、全体ふりかえりと今後の対策の検討における改善に向けた考察は以下の点にまとめる。

- ふりかえり内容

本ワークショップの最大の目的である「どのような越境・連携が必要かの気づきを与える」が達成できるかについては、①境界の確認、②越境の体験ワークを経て、このふりかえりが最も重要なアウトプットになるが、評価者からの意見では、ふりかえりの発表を聞いて、越境の課題を具体的に考えられていなかったのではないかと、という指摘があった。実際、参加者が課題を検討した結果は、マニュアルの読み込みや関係部署の認識が重要であるという意見が多かった。一方で、どうすれば普段からマニュアルを確認する環境を作れるのか、といった取り組みの方策を十分に協議することまではできていなかった。時間の関係もあるが、振り返りで抽出された課題に対して、どのように実際に平時から対策に取り組めるのかといった議論を、別途設けるということで、より③課題の抽出の効果は発揮されるのではないかと考えられる。

- 進行方法

今回実施した①境界の確認、②越境の体験に関するワークからは、企画が意図した部署間の越境・連携以外にも災害対応に関わるさまざまな観点から課題を抽出することができる。また、参加者は「越境」という概念は馴染みがなく、初めて聞く方も一定数いたと推察される。そのため、ふりかえりに入る前に、「越境」の概念をもう一度説明し、これから行うふりかえりではどの点に着目して行うかをイメージしてもらう時間があつた方がよかつたという指摘があつた。企画で意図した方向に議論が進むように、工夫することは重要である。

#### 5-6 ワークショップ全体

最後にワークショップ全体に関する改善に向けた考察を以下の点にまとめる。

- 前提条件の設定

今回のワークショップで想定したプロジェクトチーム設置の前提条件については、小規模自治体よりも、中・大規模自治体の方がより効果を発揮するのではないかと意見がみられた。その理由は、佐用町のような小規模自治体であれば平時から他部署の人間と顔の見える関係が築かれていて部署を越えたコミュニケーションはしやすい状況であるが、規模が大きい自治体であれば部署を越えた議論が難しくなるということが挙げられる。一方で、コミュニケーションがしやすいことは、越境をしやすいことにつながるとは考えられるが、平常時から災害時の円滑な部署間連携のためにどのような越境が必要かを考えることは、小規模な自治体でも検討しておく意義は大きいと考えられるため、小規模自治体においても本ワークショップは効果を発揮するとは考

えられる。

- 適切な構成の設定

全体を通して、どのワークに対しても作業時間の短さが指摘されており、今回のワークショップでは、3時間という限られた時間の中に盛沢山の内容となってしまった。既に考察で述べているように、時間が限られる場合にはワークを分割して日を分けて実施することや、時間を1日確保できる場合は、午前①境界の確認、午後②越境の体験および③課題の抽出といった時間の使い方も考えられる。また、評価者からは、自治体を実施している通常の状態付与型図上訓練の中で、試験的にPTを編成して災害対応に当たらせることも一つの手法であると提案があった。

「所管する事案の選択」のワークについては、実際に益城町において、通常の状態付与型図上訓練とセットで行われている。このように、本ワークショップで実施した①境界の確認や②越境の体験は、定期的実施される全庁的な訓練の一部に取り入れて実施する方法は、自治体において取り入れやすいかもしれない。本ワークショップの要素を、平時から行われている訓練や研修等と組み合わせて実施されることによって、目標としている自治体における部署間越境・連携が促進されることが望まれる。

- 作業方法の参加者への伝達

本ワークショップで提示した手法は、あまり自治体で普及した手法ではない。そのため、ワークショップの意義や作業手法等については、参加者が十分に理解するという工程を踏まないといけない。そのため、参加者への丁寧な説明が求められるが、当日のワークショップの時間が十分に確保できない場合には、当日の説明も限られる。そこで、事前に参加者への説明会を開くといったことも企画では検討しておくべき重要な事項であるといえる。

以上、今回の佐用町で実施したワークショップの改善に向けた考察を行ったが、いずれも焦点を絞っており、多様な観点から方向性を提示することや、細かい改善点にまでは言及できていない。一方、参加者や評価者からの自由記述による意見では、その他多様な観点から指摘がなされている。また、特に評価者には、客観的に評価していただいた内容を整理して、後日、自由記述に正書して提出していただいた。そのため、(4) 評価の内容については、大変示唆に富む内容の評価が得られているため、本ワークショップの企画を検討されている自治体の職員には是非ご一読いただきたい。



## 第4章 部署間越境・連携ワークショップマニュアルの作成

本章では、第3章で報告した部署間越境・連携ワークショップのマニュアルの作成について記述する。

### 4.1 マニュアル作成の方針

#### (1) 趣旨

本プロジェクトの一環で開発した部署間越境・連携ワークショップを、全国の自治体で企画・運営ができるように、マニュアルを作成した。本ワークショップを実施することによって、自治体において「越境」の必要性を理解するとともに、平常時から部署間での越境・連携の取り組みにつながることを目指している。マニュアルにおいては、部署間越境・連携ワークショップを所属自治体で実施することを希望する職員が、所属自治体の特性に合わせて、本ワークショップを企画し、準備、運営、評価までを実施できるように工夫する。

#### (2) 体制

マニュアル作成の体制は表3-34の通りである。

表3-34 マニュアル作成の体制

体制	メンバー
マニュアル班	林田・高原・正井・坂本・寅屋敷

### 4.2 作成過程

マニュアルの作成過程は表3-35の通りである。

表3-35 マニュアルの作成過程

日時	内容	メンバー
2023年1月31日	マニュアルの方向性と役割分担の検討	マニュアル班
2023年2月7日	作業状況の確認と方向性の修正(1)	林田・高原・正井・坂本
2023年2月14日	作業状況の確認と方向性の修正(2)	マニュアル班
2023年2月24日	フォローアップセミナーでの意見を踏まえた方向性の修正	林田・高原・正井・坂本
2023年3月2日	作業状況の確認と方向性の修正(3)	マニュアル班
2023年3月13日	作業状況の確認と方向性の修正(4)	マニュアル班
2023年3月24日	作業状況の確認と方向性の修正(5)	マニュアル班

### 4.3 マニュアルの構成

部署間越境・連携ワークショップマニュアルは、(1)概要、(2)企画・運営マニュアル、(3)参考資料の3部構成となっている。以下は、簡単に構成を示しているため、詳しくはマニュアル本体を参照されたい。

#### (1) 概要

概要では、ワークショップの意義や効果、佐用町で実施したワークショップ参加者の評価、ワークショップ設計に携わった監修者のコメント等を掲載している。本ワークショップが主にどのような内容であるか、また主観的・客観的な意見等を示すことで、読者に対し本ワークショップへの理解を促している。

## (2) 企画運営マニュアル

企画・運営マニュアルでは、本ワークショップを各自治体の担当者が企画・運営する際の手順や留意点等についてまとめている。このマニュアルをもとに、対象者、目標、準備作業・期間、資機材等の検討に役立ていただきたい。

企画方法として、参加対象者・学習目標・構成・実施日時・場所の決定について掲載している。

事前準備として、運営チームの役割分担・資料の修正・参加者への事前学習の案内等について掲載している。

直前準備として、資料印刷・機材や文具の準備・会場設営等について掲載している。

当日の運営として、打ち合わせ・受付・記録・片付け等について掲載している。

成果のふりかえりとして、事後アンケート・運営チームでのふりかえり・参加者や組織へのフィードバック等について掲載している。

## (3) 参考資料

参考資料では、本ワークショップを各自治体の担当者が企画・運営するために参考となる資料を掲載している。各自治体の特性に合わせて適宜修正し使用されたい。

タイムラインとして、佐用町で実施したワークショップをもとに、全体の構成や時間配分を改善した推奨版タイムラインを掲載している。

オリエンテーション資料として、ワークショップ当日に、参加者に対してワークショップの目的や実施方法を説明する資料をまとめている。

進行台本として、進行役がオリエンテーション資料をもとにワークショップを進めていく際の留意点等を示している。

配布資料として、ワークショップを進行していく上で、参加者に配布する資料などをまとめて掲載している。

## 謝 辞

本プロジェクトを進めるにあたって、大変多くの方々のご協力・ご支援を頂きました。

まず、2020年度に実施いたしました質問紙調査においては、全国の基礎自治体の防災・危機管理部局のご担当者様には、ご多忙にもかかわらずご回答をいただきました。

2021年度に実施いたしました、普遍化と越境に関する事例収集のための8自治体へのヒアリング調査においては、お時間をいただき、さまざまな事例についてご教示いただきました。

2022年度のワークショップ開発においては、開発にあたって多くのご助言をいただきました今石佳太氏、モデル自治体としてワークショップを実践させていただきました兵庫県佐用町、ワークショップを評価していただいた10名の自治体職員の皆様には、大変お世話になりました。

また、2018年度～2022年度にわたって、人と防災未来センターフォローアップセミナーの参加者の皆様には、中核的研究プロジェクトの進捗状況をご報告し、ワークショップを実際にご参加いただくなど、忌憚のないご意見を頂戴いたしました。また、関西広域連合や兵庫県職員の方々にもワークショップの参加にご協力いただきました。

以上の方々に対して、ここに感謝の意を表します。

最後に、河田センター長をはじめ、上級研究員の先生方には、本プロジェクトの実施状況について適切な助言と丁寧なご指導を頂きました。厚く御礼を申し上げます。

本プロジェクトの成果は、5年間の研究を踏まえて、とりまとめさせていただきました。全国の自治体の皆さまの一助になれば幸いです。

阪神・淡路大震災記念 人と防災未来センター 研究部  
主任研究員 寅屋敷哲也