

何が起こっていたのか

人員不足の現状把握が困難 応援職員の派遣要請

発災直後〜平成23年5月末

東日本大震災は県がかつて経験したことのない広域災害であり、県及び県内市町村の職員体制だけでは被災者支援やその他の災害対応が困難であった。県は3月13日に全国知事会へ応援職員の派遣要請を行い、さらに3月16日から3回にわたり市町村のニーズを照会し、その回答をもとに総務省(全国市長会・全国町村会)に応援職員の派遣を要請した。

県からの要請を受け、多くの地方公共団体職員が応援職員として県及び市町村に派遣された。しかし派遣ルートが全国知事会、総務省、市町村個別の要請や、技術系職員を中心に庁内担当課から直接要請を行う等多岐にわたり、応援職員の受入情報を一元的に把握するシステムもなかったことから、被災地での活動実態の把握が困難となり、結果的に情報が錯綜することとなった。

市町村課職員

「一番最初に話が出てきたのが南三陸町でした。被害が甚大で役所・庁舎機能そのものが停止しているのではないかと。県として、まず市町村の庁舎機能を確保するために、県職員を派遣するといった検討や、国や全国知事会に派遣を要請するのかなどの検討が行われ、『人的支援』という言葉が発災2〜3日後にクローズアップされてきました」

合わせがきました。できるだけ確認して、応援にきていただきました」

人事課職員

「兵庫からきていただいた人と防災未来センターの方とお話をする機会があって、阪神・淡路大震災の反省として『当時の人的支援の記録が残せなかった』ということを知っていました。人と防災未来センターと私で総務省の災害対策現地情報連絡員に『応援職員の把握が難しいので、総務省から派遣元に確認してください』とお願いをしました。今回の震災で、総務省が派遣元に確認をして、全国的な応援派遣の状況を把握する仕組みができたのかなと思います」

採用計画の度重なる見直し

平成23年4月〜平成24年2月

人事の凍結と採用計画の変更

平成23年4月1日は県庁の定期人事異動日であったが、人事課ではこれを凍結した(その後、人事を組み直した上で7月1日に実施)。また、この日は県庁内講堂において新規採用職員の辞令交付式が予定されていたが、これも中止とし、新規採用職員は配属先に直接出勤となった。また、県は平成18年度から、定員管理計画により、県職員総数の適正化を図ってきたが、それも凍結し、従来の計画で復興対応職員の確保は実質的に不可能であることから、採用計画を見直すこととなった。

人事課職員

「通常であれば4月1日に新規採用職員の辞令交付式を県庁2階の講堂でやるんですが、講堂は災害対策本部になっていきますから当然中止となりました。各配属先から新規採用職

人事課職員

「人事課には、とにかく市町村に応援に入らなきゃいけないという連絡が災害対策本部を通じてどんどん入ってくるんですけども、県全体としてそれぞれの現場でどういうことが起こっていて、どこに人が足りないのかが全く分からない、というのが最初の状態だったと思います」

「例えば遺体安置所を運営するには、場所の確保をしなくてはならないし、受付も作らなければならぬ。管理もしなくてはならない。そのときにどういうマンパワーがどれくらいの間、何人必要だ、などのニーズをきちんと把握しなくてはいけない、というのが課題でした」

「市町村の現場は壮絶でしたし、現場に入っている市町村の職員自身も被災者です。急ぎ市町村を支援しなくてはならないんですけど、ニーズを把握するにしても『今これを聞くのは現場には迷惑だ』というためらいがありました。発災後しばらくは混沌としていて、派遣の調整も相当難しかったですね」

「避難所には応援の方がたくさん入っているんですが、『あの人がどこからきたのか分からない』という状況があちこちでありました。民間の方もたくさん入っていて、職員との区別はつかなくなりました。派遣元に聞かないと、応援職員の活動状況が全くつかめませんでした。入ってきた応援職員の数字は押さえていましたけど、正確かと言われるば、全く正確ではなかったですね」

員に直接連絡をとってもらって、『本当にこれですか』と確認をしました。『これれない』『通勤できない』となった場合、自宅から出勤できる地方の事務所に初めから兼務発令をかけて、そちらに4月1日から出勤する形としました」

「4月1日には実施しませんでした。7月1日には定期の人事異動を行いました。震災対応の人員要求に加え、通常の人事作業も同時並行で行わなければなりません。さらに、不定期の異動もありました。そのような作業を同時に対応しなければなりません」

「これまでの定員管理計画を凍結して、震災対応に必要なとされる人数を確保するための次年度採用計画を4月の末に立てました。ところが、想像を絶する規模の災害だったので、6月に2回目の変更をして、土木職や保健福祉関係の職を追加しました。8月になると他の職種も足りなくなってきた、3回目の変更をしました。『それでも足りない』ということで、宮城県ではこれまでやったこととはなりましたが、4回目の変更で任期付職員の採用計画を作りました。最終的には翌年の2月に試験をするのですが、日に日に『足りない』『足りない』という声が多く出て、とにかく走りながらその場その場で見直して、採用計画を変更していきました」

阪神・淡路大震災を参考に

平成23年6月

自治法派遣職員の受入れ

発災直後は、避難所の運営支援や市町村の窓口業務等、短期の応援職員が求められたが、本

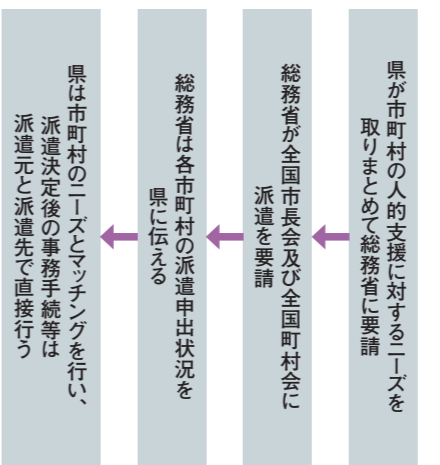
「5月12日に全国知事会に『東日本大震災復興協力本部』が設置されて、応援を出したいという声を知事会にも届いていたと思います。ただ、現場のニーズを把握する仕組みがなく、どういうふうに入人が足りなくて、どれくらいの人をどこに送るのか。そのあたりが整理されていない状態が続きました」

市町村ニーズの把握

平成23年3月末

総務省スキームの開始

平成23年3月22日、総務省から被災県に対し「東北地方太平洋沖地震に係る人的支援の要望について」の通知があった。これはいわゆる「総務省スキーム」と呼ばれるもので、その内容は次のとおりであった。



これを受けて県は、急ぎ市町村に照会を行い、3月29日、人的支援ニーズをまとめた上で総務省に要望をした。

また、応援職員に関する情報は3月25日以降公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構人と防災未来センター(以下「人と防災未来センター」)に提供された。また、応援職員に関する情報は3月25日以降公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構人と防災未来センター(以下「人と防災未来センター」)に提供された。また、応援職員に関する情報は3月25日以降公益財団法人ひょうご震災記念21世紀研究機構人と防災未来センター(以下「人と防災未来センター」)に提供された。

「自治法派遣については、阪神・淡路大震災の対応を参考にしようという話が早い段階で出ていて、宮城県も兵庫県に派遣職員を出していた側として、当時の書類が残っていたので、それを参照して、受入れの準備を進めました。受入れは経験したことがないので、細かい調整がいろいろ出てきました。『まずはしっかり受け入れる態勢を作ろう』と準備を進めました。経費の精算の仕方や、最終的に人件費をどうするのかも決められていませんでしたが、6月1日に第1陣を受け入れました」

人事課職員

「自治法派遣については、阪神・淡路大震災の対応を参考にしようという話が早い段階で出ていて、宮城県も兵庫県に派遣職員を出していた側として、当時の書類が残っていたので、それを参照して、受入れの準備を進めました。受入れは経験したことがないので、細かい調整がいろいろ出てきました。『まずはしっかり受け入れる態勢を作ろう』と準備を進めました。経費の精算の仕方や、最終的に人件費をどうするのかも決められていませんでしたが、6月1日に第1陣を受け入れました」

「派遣元によって、派遣期間が違いますから入れ替わる度に本県と派遣元で結ぶ派遣協定書の更新作業が必要でした。処遇についても公務員としてそれぞれ処遇が違う方々を、宮

「3月22日に総務省から被災市町における人員の不足状況の照会が入りました。被災各県の不足人数を総務省が取りまとめた、全国市長会・全国町村会に情報を提供し、被災した自治体への職員の派遣を検討してもらおう仕組み、いわゆる『総務省スキーム』と呼ばれる人的支援の取組が始まりました」

市町村課職員

「3月末に、宮城県として第1弾の必要人数が出そろいまして、総務省を通じて全国に要請してもらいました。4月に入ると、各都道府県から、『この市町村に派遣できます』というリストが入ってきたんですが、やはり要請とそれに対する回答にタイムラグがあって、『実はもう派遣先が決まっています』とか、いろいろなケースがありました。それを一つ一つ確認しながら、まだ決まっていないものを、できる限りマッチングしていきまし

た。どちらかというと派遣元自治体の申出は短期派遣がほとんどであった一方で、市町村は半年、1年という長期派遣を求めているので、完全にマッチングはしないんですが、6か月を2か月ずつ3回に分けるような調整を行い派遣いただきました」

「派遣元の自治体からは『どうやって行くんですか』『どこの宿に泊まったらいいんですか』『食料は持って行ったほうがいいですか』『携帯電話はつながりますか』などの問いがありました」

「東京都では職員が住む宿舎を自ら借り上げて、必要な生活物資を職員に持たせて派遣してくれるケースがありました。宿舎や物資の手配については各都道府県でかなり苦労していたので、すごくありがたかったです。『こういう支援のやり方もあるんだな』と思いました」

「土木部から『工事現場に行くのに凍った路面の上を走るので、運転の練習をしながら駄目だ』という声が出てきました。雪の降らない県からきた派遣職員の方々はスタッドレスタイヤを使ったことがありませんから、自動車学校に協力を要請して『水をまいてツルツルにして、その上を走る訓練をしよう』となりました。人事課にいると分からないようなニーズが現場にはあることを知りました」

市町村課職員

「自治法派遣は、派遣される職員の人件費や手当、宿舎費用、旅費といった全ての経費は派遣を要請する側が負担するルールになっています。その財源をどうするかという懸念がずっとありましたが、平成24年2月の総務省通知でようやく、自治法派遣の受入経費については特別交付税による措置の対象となることになり、派遣要請を本格的に進めていくという流れになりました」

前例のない制度設計

平成23年11月

任期付職員の募集開始

自治法派遣職員の受入れは進んだが、被災地

の復興事業を加速するためには、主に技術職を中心とした更なるマンパワーが必要とされたことから、県は平成23年12月より、任期付職員の募集を開始した。被災した市町村では、任期付職員の採用事務を行う人員が不足していたため、県が、県で勤務する職員と市町村に派遣する職員を一括して採用する形も実施した。また、同時期に他の自治体でも被災地支援のための任期付職員の募集が開始され、採用された自治体から自治体派遣職員として被災地に派遣されることとなった。

人事課職員
「任期付職員の採用担当ということで、年度途中から担当になりました。前例のない仕事でしたが、みんなで知恵を働かせて、力を結集して、なんとか乗り切れました」

「土木や電気などの技術職をはじめ、市町村に不足している職種を中心に募集を行いました。一番難しかったのは埋蔵文化財の職種ですね。復興工事を進めるには必ず必要な職種なんです。そこは何回募集しても埋まらない状況でした」

「志が高くて復興に携わりたいということで応募してくれるんですが、宮城県のごくに配属されるので住環境にかなり差がありました。市町派遣であれば住まいは受入市町が確保するのが原則ですが、市町によって受入体制が異なっていました」

オール宮城で！

平成24年6月

「市町村震災関係職員確保連絡会議」の設置

被災市町村への人的支援については自治体派

道府県と直接やりとりして、マッチングする作業をしていました」

対口支援方式を提案

平成24年8月

全国を訪問し派遣要請

「宮城県市町村関係職員確保アクション・プラン」に従い、県は被災地における人員確保の取組をさらに推進した。平成24年7月には、県内の内陸市町村を訪問して派遣要請を行い、8月から11月にかけては、県と市町担当者が全国を訪問し派遣要請を行った。既に市町に職員を派遣していただいている自治体に継続的な派遣要請を行うとともに、都道府県ごとに派遣先の目安となる市町をカウンターパートとする対口支援方式を県が提案。効率的な応援職員派遣へとつながった。また、翌平成25年からは被災3県(岩手県、宮城県、福島県)が日程を合わせ、自治体の首長を直接訪問することとした。

市町村課職員

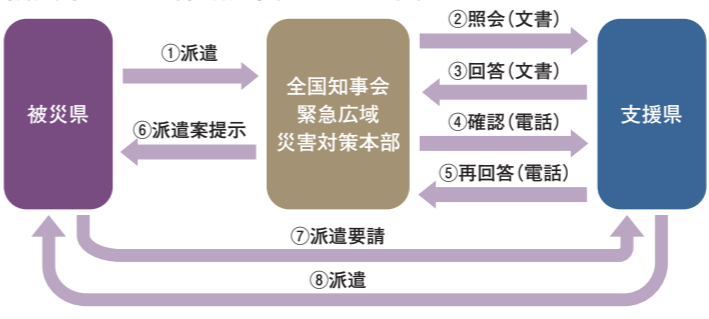
「平成24年8月から全国に訪問要請をする事になりました。全国に派遣を要請するに当たっては、まずは宮城県の自助努力として県内の内陸市町村から沿岸部への派遣要請をしましょうということで、7月に内陸市町村を県の幹部で回りました。内陸部も被災していませんし、そういう中で派遣要請は申し訳ない気持ちもありましたが、これから全国に派遣を要請するので、ぜひ事情を理解していただいて、沿岸部への派遣を増やしてほしいというお願いをしました」

「8月から総務部長以下、県の幹部と沿岸の市町の幹部が一緒になって全国の市長会、町村会を訪問させていただきました。35の県を

遣職員、任期付職員のほかに、各官庁が支援スキームを立ち上げており、また、独自に派遣要請を行っている市町村もあつたため、県と被災市町村の相互の連携が取れていない状況であった。県は、被災市町村の震災関係職員確保に関する情報共有と課題の整理・検討を図るため、平成24年6月、「市町村震災関係職員確保連絡会議」を設置した(令和3年3月の第16回会議をもって廃止)。宮城県総務部長を座長とし、沿岸15市町が構成員となり、総務省、復興庁宮城復興局、東京都の出席を求めることができることとした。第1回の会議では県の提案した「市町村復興関係職員確保アクション・プラン」が承認された。

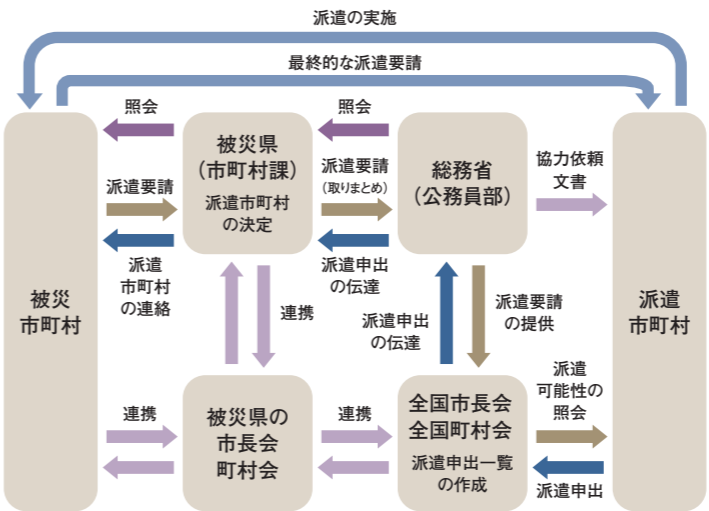
また、平成24年7月には、それまで各官庁が

被災県への人材派遣調整フロー図



出典：全国知事会ウェブサイト

市町村職員の派遣スキーム



出典：総務省ウェブサイト

独自に行っていた派遣スキームを、「総務省スキーム」に一元化することとなった。これにより被災地における市町村の人員要請のニーズが全国で共有されることとなった。

市町村課職員

「人員の支援要請に関しては、県と沿岸市町村との横のつながり、連携が特になかったのでも、そこを強化して「オール宮城でやりましょう」ということで、新たに「市町村復興関係職員確保アクション・プラン」を作りました。あわせて、「市町村震災関係職員確保連絡会議」を開催して、会議でアクション・プランを御承認いただき、そこから県と沿岸15市町が連携してやっていくような形になりました」

自治法派遣職員の交流の場

平成25年度

「震災復旧・復興に係る自治法派遣職員情報交換・研修会」の開催

県は平成25年度から、自治法派遣職員同士が交流を図り、情報交換をするともに、職員の心のケアを行うため、「震災復旧・復興に係る自治法派遣職員情報交換・研修会」を開催した(令和3年時点も継続開催)。研修会は、専門の違う職員が集う貴重な機会となる一方、処遇の違いが職員で共有されてしまうという県が想定していなかった事態も生じた。

人事課職員

「震災から3年を経て、県として自治法派遣できていただいている職員の方々をフォローする取組が必要だということになりました。一つは、自治法派遣職員の交流の場を設けるということ、もう一つは、土木は土木、事務は事務で自分たちが働いている分野の復興状況は知っていても、宮城県全体としての復興状況を知る機会がなかったため、講演や業務報告のような形でそこを共有してもらおう目的がありました。心のケアも重要なのでメンタルヘルスの関係の講義をしていただきました」

「基本的にはモチベーションの向上や、いろんな悩みを共有していただくという形で開催して好評だったんですが、派遣先によって処遇が異なっていたことから、それが懇親会の中で話題となって、かえってマイナスに働いてしまう場面もありました」

「第1回の連絡会議は、職員確保に関する各種情報を共有して、全国の自治体への派遣要請を改めて行うなど、課題解決のための具体的な取組を検討する場となりました。沿岸15市町村からは、人事担当の課長が参加して、県からは我々総務部のほかに土木部、農林水産部など各部の主管課長が出席したほか、総務省、復興庁、それから東京都の宮城県事務所もオブザーバーとして参加していただきました。オール宮城とそれを支える国の関係機関東京都が一体となって、この取組を進めていくことを承認していただきました」

「総務省のスキームは当該が担当ですが、国土交通省のスキームは土木部、水産庁のスキームは当時の農林水産部、文化庁のスキームは教育庁、といった形で縦割りに分かれていました。なんとか総務省スキームに情報を一元化できないかと総務省に働きかけました。どうしても国土交通省のスキームだけは分離してやってという話があつたんですが、そうなる、復興の肝であるまちづくりのための土木職員のニーズが共有できませんので、総務省から国土交通省に働きかけていただき、最終的には「総務省スキーム」に一元化してもらいました。「総務省スキーム」を見れば全ての市町村の必要としている職種や人数が分かるような形になりました」

人事課職員

「25年度にはある程度全国知事会のスキームが確立していたので、被災3県が必要な業務に対応する職種、人数や地域などの要望を取りまとめ知事会に依頼し、知事会ではその要望を全国の都道府県に照会して、結果を返してくれました。ただ、こちらの要望に対して過不足が出てくるので、支援してくれる都



自治法派遣職員情報交換・研修会(平成27年10月)

応募が減少する中で

平成26年度

任期付職員合同採用試験の開始

宮城県任期付職員については、平成24年度158人、平成25年度232人を採用したが、平成26年11月に採用した職員数は、採用予定数の86人に対し38人であった。一方、沿岸市町は、依然として不足していたことから、県は市町自身による任期付職員の採用を支援することとし、特に人員の不足が顕著な、気仙沼市・石巻市・女川町・南三陸町の沿岸4市町任期付職員合同採用試験を仙台、東京、名古屋、大阪の4会場で行った。

人事課職員

「平成25年は任期付職員の応募が多くて試験が大変だったんですが、26年になると、必ずしも復興への関心が薄れたわけではないと思

います。応募が少なくなってきました。復興のために働こうという方が、あらかた全国から集まってきたという側面もありますが、他の自治体でも任期付職員を採用していましたが、採用窓口が増えて、宮城県に応募してくれる方が減ったということもあります。東京で開催した説明会は被災3県で一緒にやったので、ある程度の人数がきてくれたんですが、宮城県の説明会には確か20人くらいしか集まらなくて、心が折れそうになりました」

「宮城県内で任期付職員を採用するのが難しくなり、全国四つの会場で沿岸市町の合同試験をやることにしました。県が会場の手配や日程の調整、新聞への採用広告掲載の支援を行いました。関西方面では、被災地に貢献したいという方も多く御参加いただきましたが、被災地の現状を知らない方もいらっしやっただけで、そういう方に支援の必要性を説明しながら、採用させていただきました」

人事課職員

「年数を経ると、任期付職員の人事管理の難しさが出てきました。平成25年度から年に2回チームを組んでヒアリングを行っていたんですが、自分が望んだような仕事ではないとか違う町に行きたいとか、いろいろな問合せが出てきました。聞いてくれただけでも良かったという方もいますし、我々が行っても何も解決できないこともあったんですけれど、そうやって皆さんの意見を吸い上げて、必要なものは市町の人事担当にフィードバックしました」

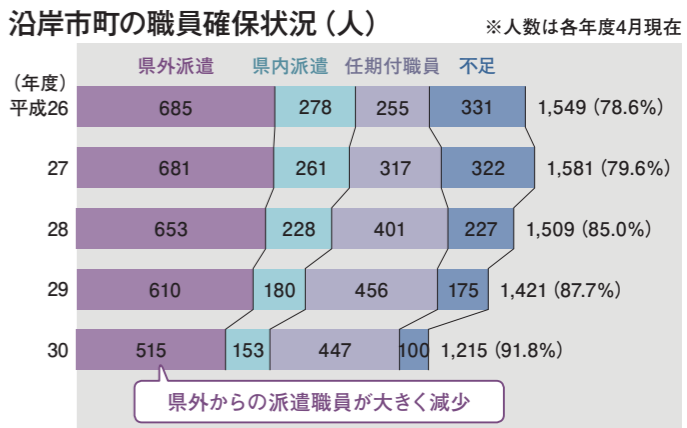
「やはり同じ職場の方には話づらいこともあるでしょうし、県が第三者的な立場でお話を聞こうという趣旨です。不満を抱えたまま派遣元の自治体に帰るより、気持ち良く帰っていただきたい部分もありました。それまでは市町の人事担当の方から『どうもこんな話が聞かえてくるようだ』とまた聞きでしかなかったものが実際に聞けて、実情が把握できたという面では、有意義な取組だったと思います」

「派遣元にきちんと報告する意味も含めて、『派遣していただいた職員の方に、こういう活躍をさせていただいています』といった近況レポートを、派遣元にお渡しする取組を始めた市町もありました。県が発行する復興関連の広報紙『NOW I S.』にも、毎月一人ずつ特集を掲載しました」

「復興事業終盤ならではの難しさ」

「宮城県内被災自治体視察事業」の開始

平成28年度以降も、県は全国から派遣職員の支援を受けたが、その構成は変化していった。平成30年になると、任期付職員の数が自治法派遣職員の数を上回った。これは、全国の自治体に



出典：宮城県総務部人事課

更なる支援継続のために

「宮城県内被災自治体視察事業」の開始

平成27年度、国の定めた5年間の集中復興期間の最終年となる平成27年度は、沿岸市町の復興事業がピークを迎えた。必要人数が平成24年6月1日現在963(充足人数494)に対し、平成27年4月1日時点では1581(充足人数1259)となつた。全国の自治体から多数の支援を受けていたものの、支援の継続がなければ復興事業が停滞する可能性があつた。県は派遣元である自治体に被災市町の復興状況や派遣職員的生活環境等を視察してもらい、職員派遣の継続を要請するための取組「宮城県内被災自治体視察事業」を平成27年度から開始した。



宮城県内被災自治体視察事業(平成27年8月)

市町村課職員

「集中復興期間が平成27年度で終わって、平成28年度からは復興・創生期間に入るんですが、この5年間を一つの節目として、派遣職員が引き揚げてしまうのではないかとという危機感がありました。平成24年に始めた全国への派遣要請にしても、当初は歓迎ムードで、『きていただいてありがとうございます』と言われるケースが多かったんですが、震災から3年、4年とたつてきますと、微妙に雰囲気が変わってきたのを感じていました」

「平成27年は、全国からの応援と任期付職員を合わせると約1300人の方が、宮城県で復興事業に従事していただいています。この方々が、集中復興期間が終わって引き揚げてしまうと、とんでもないことになるということもあって、平成27年からは、それまでと

震災から10年を経た令和3年時点で、総務省をはじめ、全国的な人材確保スキームが動き始めています。

人事課職員

「平成28年の秋に『宮城県職員災害対応人材バンク』を作りました。土木部や保健福祉部、農林水産部ほか、各部がまとめていた記録誌をもとに、災害対応業務を40ほどのカテゴリに分けて、『二人につき三つまで業務を登録してください』ということ職員に協力を依頼しました。私は発災後に松島町の役場に派遣されてり災証明の発行をやつたので『り災証明』で登録しましたが、そういった業務名や派遣された地域で検索すると人材が探せるシステムです」

「今回の災害で県職員は、避難所の手伝いやり災証明の発行など、ふだんやらない仕事を経験しました。次の災害が起こったとき、この人材バンクを活用して『東日本大震災のとき、この仕事をしましたよ』という経験を持つ職員が支援に行けば、現場にもスムーズに溶け込めると思います。平時に戻つてしまつと、なかなかその経験をブラッシュアップしていくのは難しいかもしれませんが、災害を経験していい職員にしっかり受け継いでいくことが必要だと思います」

「平成29年度から総務省の『応急対策職員派遣制度』が施行されていて、災害が起きたときに真っ先に現地に入るチームが、全国的に組織されています。宮城県はその制度の中で、災害対応の経験を生かした『災害マネジメント総括支援員』という立場で現場に行くことになっていきます。東日本大震災を契機にして、大規模災害への対応は全国的に進んでいて、その後も熊本地震や北海道胆振東部地震など

とってプロパー職員を派遣することが困難になつてきた状況を示していた。また、採用する自治体によって、任期付職員の処遇格差があることが問題となつてきた。復興・創生期間後半になると、市町村によって復興事業の進捗の差が始め、進捗の早いところではニーズが限定的になる等、県のマッチングが難しくなる局面が生じた。

人事課職員

「市町によってかなり復興事業のスピードに差が出てきて、事業終盤の市町からは、『こういう資格を持っている人へのみ派遣を希望します』と言われ、マッチングがかなり苦しくなりました。市町の第一希望でない方に行つてもらつたことも何度かあって、しばらくがんばつていただいたものの、長くは続かなかつたり、復興事業の後半はマッチングがかなりシビアになりました」

「どの自治体でも定数の管理が非常に厳しくて、いくら大きな災害があつたとはいえ、中長期で職員を派遣することが非常に大変だという状況は同じなんです。そういう状況の中で、宮城県のために何人もの職員を派遣していただいたということは、本当にありがたいことでした」

今後の災害に経験を生かす

平成28年度、

「宮城県職員災害対応人材バンク」の整備

平成28年に発生した熊本地震においても、東日本大震災同様に人員の確保が大きな課題となつた。県は、平成28年に、職員の災害対応の経験を今後の災害に生かすためのデータベース「宮城県職員災害対応人材バンク」を整備した。

大きな災害もありましたから、災害現場で職員がいろいろなことを悩みながら対応した結果が今につながっているのかなと思います」

災害対応の経験から学んだこと

人の気持ちに基準を設けない調整

市町村課職員

「人的支援というのは、やはり人がやるものだと思います。派遣を決定するものも人ですし、現地で活躍するものも人ですし、受け入れる自治体の職員も人です。『ぜひ被災地で貢献したい』と自ら志願する人もいれば、職務命令で『行ってきなさい』と言われてくる人もいたと思います。いろいろな人たちの気持ちがあると思いますので、我々としては『通常こうだよ』っていう人の気持ちの基準を設けないで、『いろんな考え方があつたよ』という方向で、様々な人の思いを踏みにじらない調整役になれるよう心がけていました」

任期付職員の採用期間を見直すべき

人事課職員

「任期付職員の採用期間は5年間ですが、宮城県は復興に10年以上かかっています。5年間勤務した後に、再度、任期付職員の試験を受けて、きてくださる方もいらっしやいます。試験当日に調子が悪くて受験できなかったが、試験当日に調子が悪くて受験できなかった場合もあるでしょうし、志のある方々が、復興に携わる機会をなくしてしまう部分が、制度上あるのではないかと感じていました。東日本大震災規模の災害が起きた場合、復興が

VIII 体制整備

数年で終わるはずがないので、任期付職員の採用期間については、見直すべき部分があると思います」

任期付職員のプロパー採用を検討すべき

人事課職員

「任期付職員は一般事務で採用した方は若い世代が多くて、優秀な方がたくさんいますから、普通のプロパー職員として、引き続き採用できるような仕組みを作りたいと思います。結局そこは果たせないまま異動になってしまいました。任期付職員については、短期間の災害対応業務で終わりではなくて、その次にプロパー職員として働けるような、その方のスキルアップにつながるような仕組みが必要だと感じています」

職位にとられず伝えるべきは伝える

市町村課職員

「今までの常識が通用しない調整を経験したのが、東日本大震災でした。派遣職員の調整には、市町村との関係が非常に大切になりましたが、当時やりとりしていたのは、私より職位が上の市町村の課長や課長補佐でした。どうしても気を遣ってしまうところもありましたけれど、お話しすべきところははっきりとお話しするということを今回の仕事を通じて身につけることができたと思います」

自ら採用の努力を

人事課職員

「派遣要請で全国を回りましたが、実際お会いして、話を聞いて初めて『そういう思いで人を出してくれているのか』と感じることもありましたし、『まだ宮城県さんは派遣が必要なんですか？』という厳しい御意見を頂くこともありました。こちらがお願いする以上、必要数はきちんと精査しなければいけない、自ら採用の努力をしなければいけない、ということを通じて話をお伺いする中で、身にしみて感じられるようになりました」

東日本大震災が官民連携の転機に

人事課職員

「今こそ民間の方々には県庁組織の中で違和感なく活躍していただいています。震災当時は、民間の方々はどういう立場で活躍したのか、秘密保持はどうするのか、一企業の利益につながってしまったりするのでは？という民間企業からの受入れに対する躊躇が県庁内にあつたんです。最初からもっとうまく民間の力を借りることができていたら、復興が加速していた部分があつたと思います。官と民の連携に関しては、東日本大震災が本県の転機になったと思います」

応急対策職員派遣制度について

応援職員派遣制度(短期派遣)の目的

- 被災市区町村が行う災害マネジメントの支援(「総括支援チーム」の派遣)
- 避難所の運営、罹災証明書の交付等の災害対応業務の支援(「対口支援チーム」の派遣)

1 被災市区町村が行う災害マネジメントの支援(「総括支援チーム」の派遣)

「総括支援チーム」とは

- 役割** 被災市区町村の長の指揮の下で、被災市区町村が行う災害マネジメントを総括的に支援
被災市区町村の長への助言、幹部職員との調整、被災市区町村の被害状況や応援職員のニーズ把握、被災都道府県をはじめとする関係機関及び総務省との連携など
- 構成** 災害マネジメント総括支援員と災害マネジメント支援員など数名で構成するチーム
・災害マネジメント総括支援員:災害対応に関する知見を有し、地方公共団体における管理職などの経験等を有する者
・災害マネジメント支援員:避難所運営業務や罹災証明の交付業務などの災害対応業務に関する知見を有する者

総括支援チームの活動事例

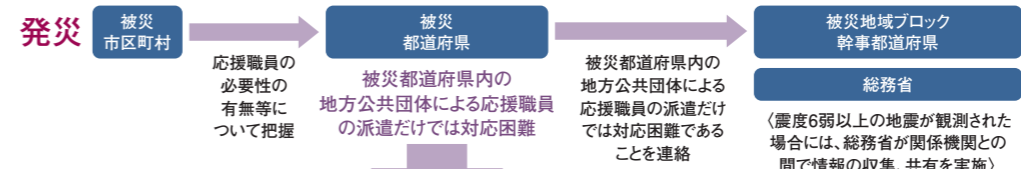
- 対口支援に先立ち先遣隊として派遣される事例
 - 被災市区町村の被害状況の把握
 - 応援職員に依頼する業務及び必要人数の把握
- 被災市区町村が行う災害マネジメントの支援を行う事例
 - 応援職員に関する受援体制の確保に関する助言
 - 災害対応についての首長への助言
 - 避難所運営、罹災証明書の交付など個別業務に関する助言 等

災害マネジメント総括支援員 (GADM)	1名
災害マネジメント支援員など災害対応に知見のある者	1~2名
連絡調整要員	1~2名

災害マネジメント総括支援員等の登録・派遣の仕組み

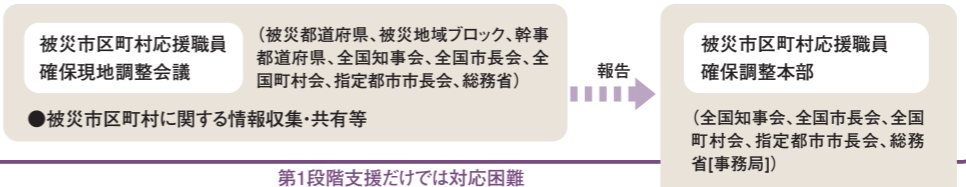
- 都道府県・指定都市等の推薦を受け、総務省・消防庁で実施する研修を受講⇒名簿に登録
- 災害マネジメント総括支援員を含む「総括支援チーム」を、対口支援に先立ち、都道府県・指定都市が派遣することが基本

2 避難所の運営、罹災証明書の交付等の災害対応業務の支援



第1段階支援

被災地域ブロック内を中心とした地方公共団体による応援職員の派遣
●都道府県又は指定都市を原則として1対1で被災市区町村に割り当て、対口支援団体を決定



第2段階支援

全国の地方公共団体による追加の応援職員の派遣
●全国の都道府県及び指定都市による追加の応援職員の派遣の調整を実施

原則として、総括支援チームとセットで決定
都道府県にあっては区域内の市区町村と一体的に支援

出典: 総務省ウェブサイト

想定外が起こりうる

人事課職員

「コロナ禍の中で少し考えが変わるところがありました。東日本大震災の反省から、応援職員の派遣に関しては、国が制度を積み上げていて、『すごく制度がブラッシュアップされてきている。国が制度を整えてくれた。これでもう安心だ』と思っていると、現実はそのを超えてきます。今回のコロナ禍では『保健師さんの応援をください』と言っても、全国の自治体でも保健師さんは足りないし、医師や看護師も足りません。想定を超えることがまだあるということを考えておかなければいけないと思います」

思い切った採用ができなかった

人事課職員

「人事担当者は、『この法律、この条例、この要項に基づいて行わなければいけない人員数は?』と、頭の中が固まっていますから、思い切ったことができない面があります。もっと先を見越し、思い切って『この人数を採用する』と決断してしまえば良かったんですが、いったん採用してしまえば組織に人を抱えることになるので、『災害が落ち着いてきたら逆に人が余るんじゃないか』と考えてしまいました。当時は定員管理計画の中で、どちらかと言えば人員を絞り込む方向で動いていましたから、思い切った人員を増やすことが、思考的にできなくなっていたと思います」

本場に必要に応援人数を把握する

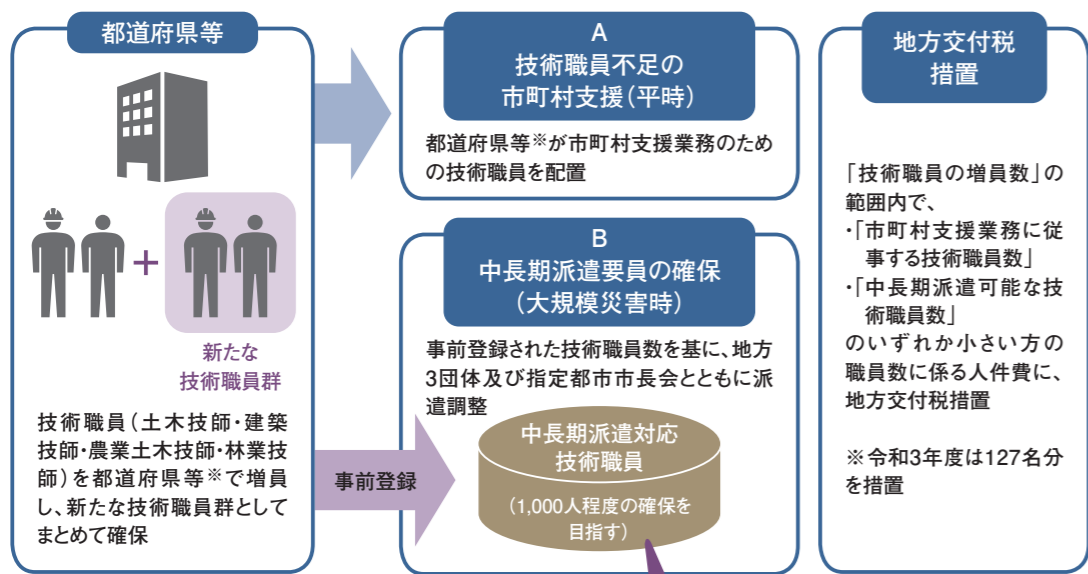
人事課職員

「やっぱりまだ復興道半ばというか、どうし

復旧・復興支援技術職員派遣制度(令和2年度~)

- 近年、多発する自然災害への対応や、公共施設の老朽化を踏まえた適正管理が求められる中で、小規模市町村を中心に技術職員の不足が深刻化
- さらに、大規模災害時において、特に、技術職員の中長期派遣のニーズが高い状況

都道府県等が技術職員を増員し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組み



※市町村間連携として、他市町村の支援業務のためには技術職員を増員・配置する市町村を含む
出典: 総務省ウェブサイト

今後の災害対応に向けた取組等

「応急対策職員派遣制度」の創設

総務省において、東日本大震災をはじめとする自然災害の頻発・激甚化を踏まえ、国全体で防災・減災を推進するため、「応急対策職員派遣制度」を創設し、平成30年3月に運用が開始された。

本制度は、被災市区町村の長の指揮の下、被災市区町村が行う災害マネジメントを総括的に支援するため、地方公共団体が応援職員として総括支援員及び支援員等で災害マネジメント総括支援チームを編成するものである。

総括支援員は、被災市区町村の長への助言、幹部職員との調整、被災市区町村における応援職員のニーズ等の把握、被災都道府県をはじめとする関係機関及び総務省との連携等を通じて被災市区町村が行う災害マネジメントを総括的に支援し、支援員は、総括支援員の補佐を行うこととなっている。

「復旧・復興支援技術職員派遣制度」の創設

「応援対策職員派遣制度」と同様に、総務省において、今後の自然災害等の発生による技術職員の不足に備え、「復旧・復興支援技術職員派遣制度」を創設し、令和2年4月に運用が開始された。

団塊の世代の退職や景気拡大に伴う採用難等により、小規模市町村を中心に土木職等技術職員が不足するとともに、被災自治体からは、専門知識と経験を有する技術職員の派遣ニーズが

高く、充足していない状況にあった。
そのため、本制度により、平時の技術職員が不足する市町村への支援体制と、大規模災害発生時の被災自治体への派遣体制の強化を同時に実現することを旨とし、小規模な市町村等で確保が困難な技術職員(土木、建築、農業土木、林業)を都道府県等で増員し、新たな技術職員群としてまとめ確保することとしている。

今後の災害に備えた職員研修の実施

東日本大震災から11年が経過し、職員の中でも記憶の風化が懸念される中、震災後に採用された職員が全体の3割超となっていることから、東日本大震災で得た教訓や知識、ノウハウ等を伝承していく必要がある。

そのため、公務研修所において、震災伝承の取組として、新任職員研修では、被災地を訪問し、被災当時の状況及び復興の現状を理解するための現地研修を実施しているほか、主査級研修では、災害対応業務に対する心構えに加え、避難所における活動を想定した演習、主任主査級研修では、困難な状況下における意思決定の様々な事例についての演習、班長研修では、本県組織における災害対応のための体制と事例について学び、自らの役割の再認識を図るための研修等を実施している。

今後の大規模災害の発生に備え、研修内容を適宜見直ししながら、東日本大震災の記憶と教訓の伝承とともに災害対応能力の向上を図っていくこととしている。

現職の声



「現在も自治法派遣職員の研修を継続して行

参照

記録誌等

- ・東日本大震災―宮城県の震災後1年間の災害対応の記録とその検証(宮城県総務部危機対策課平成27年3月)
- ・宮城県ウェブサイト「東日本大震災被災市町村に対する人的支援」



っていますが、全体の人数が少なくなったので、今まで年2回開催していたものが、令和3年度は1回のみの開催となりました。メタルヘルスの講習会と災害対応を経験した職員の講話があった後、今回は働き方改革を

視点にして、派遣職員のグループワークを行いました。コロナ禍なので夜の懇親会は難しいのですが、夕食会を実施しました。最後に感想アンケートを提出していただきましたが、派遣職員の皆さんの交流の場として好評でし

た。任期付職員の面談も年に1回実施しておりますが、皆さんの声に耳を傾ける取組を継続しています」

広報紙「NOW IS.」派遣職員の活動状況

西宮市の経験を活かし
目の前の課題に道筋を。
兵庫県西宮市では、今、1枚の新聞がひそかな話題になっていきます。A4カラー一面「ほほ月刊」の手作り新聞、それが派遣職員、福嶋明さん発行の「女川五百哩通信」です。「西宮市まで約500マイル約800km離れたところから、命名されました。業務報告の一端で作りましたが、今ではほかの部署や地域の方々も読んでくださっています。内容は、女川町の復興に関するニュースや東日本大震災関連の書籍紹介、宮城県の食材を使ったレシピ、実にごまごま「うれしかったのは、記事を読んで、女川からサムズリ身を取り寄せてくれた方がいたこと。前向きな話題を盛り込みながら、風化防止に一役買った」と思っています。
福嶋さんが派遣職員として女川町に赴任したのは、今回で2回目はじめに訪れたのは平成

24年4月からの一年半でした。そのころの女川町は、がれきはまだ山積みまじっていた状態。『このようにまちづくりを進めていくのか、見当がつかなかったと言います。そんな福嶋さんを受入れたのが、派遣元のサトトと女川の温かい人々でした。阪神・淡路大震災の経験を当時の担当から聞けるのが西宮市の強み。女川町の皆さんと復興という目標で「丸」となれたのも心強かったです。そのうち女川町のこともっと関西の人たちにならう、女川は何歳でも訪れたくなる町、私が感じた魅力、自分の言葉で紹介したいと思うようになりました。福嶋さんの担当は、土地区画の整理事業。私がいるうちにすべての業務を完了させることはできませんが、道筋をつけて引き継ぎたいと思えます。復興を助け、魅力を発信する。忙しい日々は続きます。

VOICE OF KEY PERSON
貴方が大まか
02 この人がこの町を盛り上げてます！
手作り新聞で、女川の現状を地元兵庫に発信しています。

Vol.2 平成28年6月号

復旧の一助になれば。
閣上のまちづくりに貢献したい。

Vol.31 平成30年10月号

復旧の一助になれば。
閣上のまちづくりに貢献したい。

Vol.20 平成29年12月号

後輩たちへのメッセージ

※所属は本テーマに関する業務に従事した当時のもの

人事課 やわらか頭	人事課 仕事は人	人事課 経験は話し 「言はずばさる」	人事課 情報と行動の 先手管理
人事課 予見できない 課題を恐れぬ	人事課 真心のバトン をつなぐ	人事課 復興業務の経験は 無用の大資産	人事課 県庁の外 (全国)に仲間を
人事課 復旧・復興に携わる人の 思いも色々かぎり 汲み取る努力を	人事課 さがす 前例を つくる	人事課 「法目、鳥目、魚目」 という根拠を持つ対応は (勝つための目も必要)	人事課 感謝の気持ち
市町村課 信頼関係	市町村課 真摯な気持ちで やれると何となく 信頼される 営業マンになる!	市町村課 考えられることを 思い切ってやる	