令和２年度

トップマネジメントセミナー
～新時代における自治体経営～
研　修　報　告　書

研修日時　　2020（令和２）年10月５日・６日

研修場所　　全国市町村国際文化研修所（JIAM）

主　催　　財団法人　全国市町村研修財団

　　全国市町村国際文化研修所

報告者　　東野　敏弘

講義内容

10月5日（月）

13時00分～13時15分

開講式

藤原学長挨拶
（111人の参加者）
日程説明・諸注意

13時15分～14時45分

講義①

「東日本大震災から学んだこと―想定外は起きる」

内閣官房参与・復興庁福島復興再生総局

事務局長　岡本 全勝 氏

（講師紹介）

1955年奈良県明日香村生まれ。1978年東京大学法学部卒業後、旧自治省に入省。鹿児島県財政課長、富山県総務部長、総務省交付税課長、内閣総理大臣秘書官、自治大学校長を務め、2011年には東日本大震災被災者生活支援本部事務局次長を務めた。復興庁統括官、復興庁事務次官を経て2016年から現職。著書に『新地方自治入門』（時事通信社）、『東日本大震災　復興が日本を変える－行政・企業・ＮＰＯの未来のかたち』（ぎょうせい）、『明るい公務員講座』（時事通信社）等がある。

（内容）

Ⅰ．想定外が起きた＝試された日本国政府

１．２つの大災害、天災と事故

⑴千年に一度の大津波

・町が流された＝暮らしが成り立たない

・役場が流された＝住民支援の機能喪失

⑵初めて経験する原発過酷事故

・わからない事故の状況、わからない国民への危険

・全住民避難の町村、遠く全国へ避難。

２．暗闇の灯台＝前例のないことをする

⑴緊急対策本部で私がしたこと

・何からするか、何ができるか、誰を動かすか。

⑵前例はない

・これまでにない施策

・復興庁を創り運営する―官僚批判に応える

「前例通り」「できません」「検討します」「縦割り」を打破

Ⅱ．「国土の復興」から「生活の再建」へ＝政策拡大と哲学変更

１．復興とは何か

・失われたものは何か―流された街で見えたこと

・インフラ復旧だけでは戻らない、にぎわいと暮らし

２．３つの分野、３つの主体、違う手法

・インフラと住宅＝行政

・各種サービス、産業＝行政と民間企業

・コミュニティ、つきあい＝町内会、NPO、中間団体

Ⅲ．原発被災地の復興―発災から９年半

１．天災と事故との違い

・国は加害者

・事故はまだ終わっていない―放射性物質衰退に時間がかかる

２．これまで

・帰還困難区域を除き避難指示解除済み

・復興に濃淡

①住民の戻り、②避難指示解除区域、③帰還困難区域

３．これから

・続く作業

・難しい政策。早期の完成はない。

Ⅳ．自治体の危機管理

１．自治体現場で起きる危機

・地域で―　災害と事故

・組織内で―　不祥事

・双方にまたがる危機や新型コロナウィルス

・想定内と想定外―　前例があることないこと。

・訓練と先輩は役に立つ
・対応計画(マニュアル)の機能と限界機能

２．しなければならないこと
・情報収集—わかること、わからないこと。
・情報配分—誰に何を伝えるか。
・課題の整理—何をしなければないか、何ができるか。
・誰が何をするか一あなたがすること、部下がすること。
・全体を見る、次を想像する。

３．どちらを向いて仕事をするか
・被害者と住民
・上司と部下、組織内
・国、市町村との関係
・マスコミと国民

４．議員に臨むこと
・現場のことを整理して話してくれる
・議員が個々に言うのではなく、まとめて文章で上げてくれると助かる

15時05分～16時35分

講義②

「 デジタルが社会・産業・経済・地方を変える 」

東京大学大学院工学系研究科

教授　森川 博之 氏

（講師紹介）

1987年東京大学工学部卒業。1992年同大学院博士課程修了。博士(工学)。2006年東京大学大学院教授。2002～2007年NICTモバイルネットワークグループリーダーを兼務。モノのインターネット／M2M／ビッグデータ、センサネットワーク、無線通信システム、情報社会デザインなどの研究に従事する。電子情報通信学会論文賞（３回)、情報処理学会論文賞、情報通信学会論文賞、ドコモモバイルサイエンス賞、総務大臣表彰、志田林三郎賞、情報通信功績賞などを受賞。OECDデジタル経済政策委員会(CDEP)副議長、新世代IoT/M2Mコンソーシアム会長、総務省情報通信審議会部会長等を務める。著書に『データ・ドリブン・エコノミー』(ダイヤモンド社)、『５Ｇ　次世代移動通信規格の可能性』（岩波新書）等がある。

（内容）

１．新型コロナウイルス感染症の発生後の社会

社会観・世界観の変化

グローバル⇒ローカル

市場　　⇒分配（公益）

都市集中　⇒地域分散（一等地が変わる）

職能型　　⇒職務型

効率　　⇒冗長性

２．種の起源

最も強いものが生き延びるのではなく、最も賢いものが生き延びるのでもない。唯一、生き残るのは変化できるものである。

３．デジタル変革―生産性向上と価値創出―

・古紙回収（客、スーパー、回収事業者の三方よし）

・バス運行管理（イーグルバス）

・ワークマン―研修を徹底し、エクセルの関数を必須スキル

・大企業と中小企業の生産性

・肝付町―東洋のフロリダ

４．５Ｇについて

・５Ｇは、IoT時代のICT基盤―移動体無線技術の高速・大容量化路線

超高速　―現在の移動通信システムより100倍速いブロードバンドサービスを提供

⇒２時間の映画を３秒でダウンロード

超低遅延―利用者が遅延（タイムラグ）を意識することなくリアルタイムに遠隔地のロボット等を操作・制御

⇒ロボット等の精緻な操作をリアルタイム通信で実現

多数同時接続―スマホ、PCをはじめ、身の回りのあらゆる機器がネットに接続

⇒自宅部屋内の約100個の端末・センサーがネットに接続（現行技術では、スマホ・PCなど数個）

・５Ｇは進化する―10年後の５Ｇと今の５Ｇは異なる

最大通信速度は、30年間で約10万倍、10年ごとに進化

神山町の光ファイバー

オンライン授業・オンライン診療

10月　6日（火）

9時～10時30分

講義③

「　大災害は市役所の実力テスト　」

岡山県総社市

市長　片岡 聡一 氏

（講師紹介）

1959年岡山県総社市生まれ。1984年青山学院大学法学部卒業。1996年内閣総理大臣公設第一秘書に就任し、2000年内閣府行政改革・沖縄北方担当大臣秘書官に就任。2007年総社市長に当選し現在４期目。2017年9月全国に先駆け「総社市大規模災害被災者の受入れに関する条例」を制定し、新たな災害支援の形を構築している。倉敷芸術科学大学客員教授、全国市長会 経済委員長、全国空き家対策推進協議会会長、中小企業政策審議会委員、岡山県市長会会長等も務めた。

（内容）

１．総社市

人口７万人、岡山県の中央部に位置する。

２．2018年７月６日・７日の西日本豪雨

災害当日―６月定例会を６日午後から延会し、住民の生命を守るために避難指示を出す。

町内会長47人を緊急招集し、各戸廻って声をかけ避難を呼びかを依頼。避難した住民は 8,600人、総社市人口の25%であった。

堤防決壊前に、アルミ工場の大爆発が起こる。その後、堤防のオーバーフローがあちこちで起こる。11人の死者を出す。

災害翌日―午前５時頃、水かさが下がり始める。

市長のツイートにより、1,000人もの高校生が市役所に集まる。

３．災害時の首長の役割

〇伝えたいこと

①ルールは破れ―がれきの処理、保育園児の受け入れ

②災害時に、公平平等を求めれば求めるほど公平平等は遠のく

③リーダーの判断は素早く、1分以内にする。

判断基準―善か悪か。被災者のためになるかならないか。

将来のビジョンを決めて逆算して判断する。

④首長のリーダーシップ

平常時は誰が首長でも出来る、非常時に首長の資質が試される。

⑤被災者にとって最も大切なこと

住む場所家が一番。避難所・仮設住宅・復興住宅

10時50分～12時20分

講義④

「　逆境に負けない強い組織の在り方

～withコロナ afterコロナの時代に向けて～　」

株式会社minitts 代表取締役（佰食屋 オーナー）

中村 朱美 氏

（講師紹介）

1984年京都府亀岡市生まれ。専門学校の職員として勤務後、2012年９月に飲食事業や不動産事業を行う「株式会社minitts」を設立。1日100食限定をコンセプトに、美味しいものを手軽な値段で食べられるお店「佰食屋」を開業し、行列のできる人気店へ成長させる。テレビや雑誌などのメディアで多数紹介される。ランチ営業のみ、完売次第営業終了という飲食店の常識を覆す経営手法で、飲食店でのワークライフバランスとフードロスゼロを実現し、日経WOMANウーマンオブザイヤー2019大賞等数々の賞を受賞。著書『売上げを、減らそう。』（ライツ社）は、読者の投票により選ばれるビジネス書グランプリ イノベーション部門の1位を受賞。

（内容）

1. 28歳OLが生み出した「佰食屋」

子どもの頃、「家族とご飯を食べたい！」と思った。

飲食店は、土日祝日年末年始は休めない、子どもの行事に参加できなくて当たり前、朝から深夜まで通し勤務、低賃金・長時間労働、慢性的な人手不足

2. 100食という「制約」が生んだメリット

①フードロスほぼゼロ化

②集客効果が上がる—100食限定、ランチ限定という希少価値

③原価率50%、広告宣伝費ゼロ

④早く帰れる—従業員は、子育て中の女性、シングルマザー、高齢者
障害者、介護中の方、妊娠中の方、外国人留学生

3. 究極の社員教育

①役割分担と責任の明確化

会社→集客・広報・営業活動に責任

授業員→現場・お客様・仕込み・調理・店舗管理

②仕事を充実させるための２つの取組

出勤・退職時間は自分で選ぶ、有給はもちろん公休の指定もできる

【自己決定権】で、従業員が『この会社はわたしの会社』と考えるようになる。

4. コロナピンチをチャンスに変えよ!

①メニューを一つに絞る—テイクアウトに絞る

②次の集客作成を残す—ハンバーグ販売再開

③従業員のスキルアップ

④日曜日の人員不足を解消

5. これからの時代を生き抜く経営手法

軍隊アリ経営—小さな組織で黒字を目指す。拡大ではなく、同じ規模の事業所を全国に沢山つくる。

大切なこと—固定観念は捨て去る！
考え方や意識を変える！
新しい価値をつくる！
未来を自ら作り出す！
リーダーの迅速な決断と覚悟！！

『自分の人生を丁寧に、生きる。』

閉講式・事務連絡

『令和２年度　トップマネジメントセミナー』に参加した所感

東野　敏弘

トップマネジメントセミナーは、地方自治体の当面する課題等をテーマに企画されています。

昨今、全国各地で発生した様々な異常気象による自然災害や、新型ウイルスの感染拡大等により、多くの人々がこれまでの日常生活を送ることができなくなるなど、数々の非常事態を経験してきました。

こうした非常事態の教訓を踏まえて、行政は何をしなければならないのか、非常時、柔軟に対応できる組織であるためには何が必要なのか等、自治体の積極的な取組みが求められています。

今回のセミナーでは、非常事態にも負けない自治体を作るため大切なことは何かを学ぶために企画されました。

講義①「東日本大震災から学んだこと―想定外は起きる」では、東日本大震災発災後、事務方のトップとして現地で被災者生活支援を行ってきた岡本氏の体験に基づく講話に聞き入りました。

その体験の上で、自治体の危機管理を平常時から対応計画（マニュアル）や訓練を行っておく必要があるが、それでも想定外のことは起こりうること。その際、被害者・住民を向いて仕事をすることが大切であることを力説されました。

災害時、議員に望むことは、現場のこと・住民のことを整理して報告して欲しいこと、議員が個々に言うのではなく議会としてまとめて文章で報告して欲しいと話されました。現在の西脇市議会の対応が、間違っていないと確認しました。

講義②「デジタルが社会・産業・経済・地方を変える」では、５Ｇによる移動体無線技術の高速・大容量化路線は、遠隔地診療や車の自動運転等、社会生活を大きく変える力を持つといわれています。進化する５Ｇにより、社会は大きく変化進化するであろうと、力説されました。その上で、新型コロナウイルス感染症の発生後、社会観・世界観が大きく変化していること、そのことがさらに加速されるであろうことを話されました。

ICTには、まだまだ理解不足の自分ですが、今回の講義で大きな刺激を受けました。５Ｇ時代に備えたまちのあり方を考えないといけないと感じました。

講義③「大災害は市役所の実力テスト」では、大災害を体験した市長が、災

害時の自治体のリーダーのあるべき姿を語られました。私も、平成16年台風23号による水害を経験したものとして、考えさせられることが多々ありました。

講義④「逆境に負けない強い組織の在り方」では、36歳の子育て真っ最中の女性が、経営者として「佰食屋」を創設し、さらに発展させている手腕に驚かされました。

大切なことは、固定観念は捨て去ること、考え方や意識を変ること、新しい価値をつくること、未来を自ら作り出すこと、リーダーの迅速な決断と覚悟が必要なことであることが伝わってきました。そして、これからの時代を生き抜く経営手法は、小さな組織で黒字を目指すことだと話されました。

最後に、『自分の人生を丁寧に生きる。』と話されたことが、印象的でした。

４講義とも、私にとって刺激的な内容であり、今後議員活動を行っていく上で、示唆に富んだ内容でした。