

「復興対応に必要な被災自治体の人的資源の確保」 に関する提言

東日本大震災からの復旧・復興に関するプロジェクトチーム

〔問い合わせ先：（公財）神戸都市問題研究所 TEL 078-252-0984〕

I はじめに

1. 提言の趣旨

平成23年3月11日に、東日本大震災が発生した後、弊研究所は、被災地の復旧・復興や次なる大規模災害への備えに少しでも役に立ちたいという思いで、弊研究所の関係者からなる「東日本大震災からの復旧・復興に関するプロジェクトチーム（以下、当プロジェクトチームという）」を平成23年4月に立ち上げた。当プロジェクトチームは、最初に、応急対応から復興対応への移行期におきる課題を取り上げて、その課題解決策を阪神・淡路大震災からの復興過程で得た経験・教訓を活かしながら検討し、その結果を「東日本大震災からの復旧・復興に関する第一次提言」としてまとめて、同年6月23日に公表した。その後、当プロジェクトチームは、平成23年秋に被災地の現地調査、平成24年度に被災市町村への質問紙調査などを行って、復興過程で、時間の経過とともに変化する解決すべき課題の把握や、その対応策の調査研究を進めてきた。

東日本大震災において、地震と巨大津波、そしてその後の原発事故という大規模広域複合災害によってもたらされた被害は、阪神・淡路大震災の被害を上回る戦後最大のものであった。また、「災害対策基本法」上、災害への第一義的な対応者は市町村となっているが、

被災地の市町村は小規模なものが多く、また、被災市町村の中には、多数の職員の死亡・行方不明や、庁舎の全壊などにより行政機能が麻痺する事態に陥ったものがあった。消防庁国民保護・防災部防災課の報告書によれば、主な被災3県の沿岸市町村のうち、22市町村で災害対策本部が置かれることになる庁舎が被災し、そのうち15市町村で本庁舎や支所の移転を余儀なくされた。また、14市町村で221人の職員が死亡又は行方不明となった。特に、岩手県陸前高田市や大槌町では、常勤職員の約4分の1に当たる職員が犠牲となった。さらに、岩手県大槌町では災害対策本部の長となる町長も死亡した。このように、甚大な被害に伴い災害対応業務が膨れ上がったのに対して、行政機能が大きく低下したために、被災市町村では、初動期から、圧倒的な人手不足となり、外部からの応援が、阪神・淡路大震災の時以上に必要とされた。

これに対して、被災直後、自衛隊・警察広域緊急援助隊・緊急消防援助隊、災害派遣医療チームなど緊急対応組織は被災地に赴き救助や救急活動等に有益な活動をした。また、全国の自治体も、多様な職員派遣スキームに基づいて、地震の発生直後から、時間の経過に伴って変化する被災自治体のニーズに合わせて、被災地へ多くの職員を派遣してきた。総務省の調査で、全国の自治体から被災自治体へ公務として派遣された職員数（消防およ

び警察は除く)の推移を見ると、応急支援のため、多数の地方公務員が短期で派遣された平成23年7月1日時点で2,460人であった。同年後半に入り、応急復旧段階から復旧・復興段階へ移行し、職員の派遣期間が中長期にシフトした平成24年1月4日時点で804人であった。その後、復興事業の進展に伴い、平成24年4月16日時点で1,407人、同年10月1日時点で、1,682人と増加し、平成25年度に入って、平成25年5月14日時点で2,056人、同年10月10日で2,084人とさらに増加している。

このように、被災自治体の職員の不足を解消するために、全国の自治体は被災自治体へ積極的に職員派遣を行っているにもかかわらず、被災市町村では、慢性的な職員不足が続いてきた。平成24年6月時点では、宮城県の沿岸市町村だけでも469人の職員が不足していた。平成25年5月時点では、岩手県・宮城県・福島県の3県で582人の職員が不足していた。

そして、震災から3年を経過した今でも、復興事業がますます本格化してきたことに伴い、膨大な復旧・復興事業を円滑かつ迅速に実施するために必要な職員の不足が引き続き避けられない状況にある。平成26年1月1日現在で、宮城県の沿岸15市町では、必要人数は1,371人と対して、充足人数は1,248人で、不足人数は、123人となっている。

このように、被災市町村において、復興事業の継続的かつ適切な遂行のために、職員の確保が必須であるにもかかわらず、必要な人数を確保できないことが、復興の遅れをもたらしている要因の一つであると指摘されている。自治体の復興なくして、地域復興を図ることができないことから、当プロジェクトチームは、弊研究所の自主研究の一つである「東日本大震災から復興に関する調査研究」のテーマとして「復興対応に必要な被災自治体の人的資源の確保」を取り上げて、検討を行い、

その結果をもとに提言を行うこととした。まず、東日本大震災からの復興を進める上で必要となる被災自治体の人的資源の確保策について検討を行った。ついで、将来、発生することが懸念されている南海トラフ巨大地震などの大規模災害を念頭に置いて、被災自治体で復興期における人的資源の確保が円滑に行えるよう、事前に、講じておくべき措置について検討を行った。

2. 提言の対象

東日本大震災の被災自治体、国、被災地を支援する全国の自治体、NPO・NGOなど。

3. 提言の項目

発災以降、これまでの被災自治体における人的資源確保の状況について把握し、そこで得られた知見をもとに、組織論・業務管理の観点から、東日本大震災からの復興や、今後の大規模災害における復興に向けて必要となる被災自治体の人的資源の確保策について提言する。

II 提言

1. 東日本大震災からの復興対応に必要な被災自治体の人的資源の確保に係る提言

東日本大震災の被災地では、地震と津波、そして原発事故からの復旧・復興に向けた歩みを一步一步進めているところである。

復興事業の現状を、復興庁の資料「復興の現状と取り組み（平成26年5月30日版）」で確認しておく。公共設備に関しては、河川対策や上下水道の復旧、災害廃棄物の処理はほぼ完了しているが、海岸対策や交通網整備については、事業ごとに進捗が異なっており、特に復興道路や自治体施行部分の海岸対策の着工が遅れている。住宅については、災害公営

住宅の建築では、平成26年3月末時点で、着工が72%、完成が10%と供給が十分とはいえない状況にある。また、防災集団移転事業及び土地区画整理事業への住民合意がなされたものの、着工は90%、73%、完成は15%、0%と、少なくなっている。産業については、被災地で従業者の多い農業・水産業をみると、平成26年度作付期までには、農地の約7割が作付見込みとなり、水産業では、水揚げ額が約70%、水産加工施設が約79%まで回復し、漁場や養殖施設についてはほぼ事業を完了している。

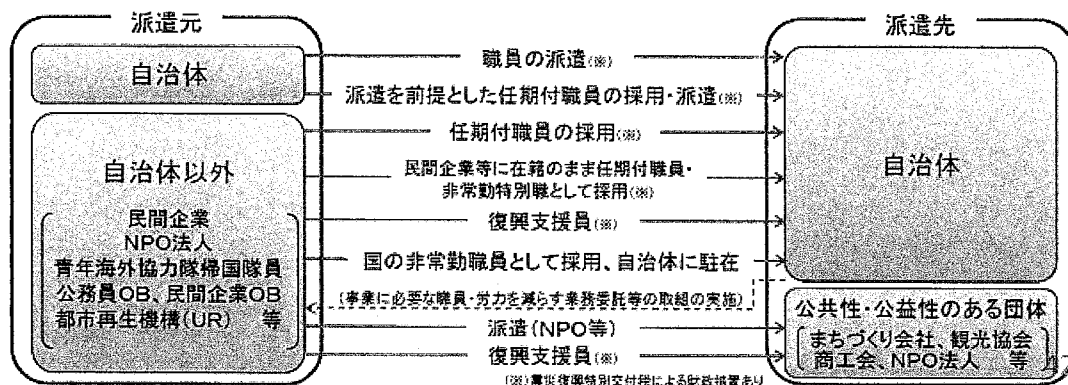
このような復興状況を受けて、震災から3年を経過した被災市町村では、復興事業がますます本格化してきた。それに伴い、復旧・復興のための関連予算は、震災以前の各自治体の予算規模を大きく上回っている。岩手県大槌町では、1.5倍から2倍の人員で10倍を超える予算の執行を求められている。その結果、復興関係の職員の必要人員数が増える傾向にある。しかし、被災自治体では、復興事業の継続的かつ適切な遂行のために、職員の確保が必須であるにもかかわらず、技術職員等が少ないうえに、都市計画事業を何十年も実施していないので、ノウハウをもつ職員がそもそもいないというところがある。

被災市町村における復興関係職員の必要人

数を確保するために、これまでも様々な対策が講じられてきた。その対策は、次の2つに大別できる。その一つは被災自治体における職員の追加採用である。方法は、正規職員、任期付職員、再任用職員、臨時・非常勤職員、他地方自治体OB・OGの採用である。このうち、任期付職員の在職者数は、平成25年10月1日時点で1,135人となっている。一方、正規職員の大量採用は、復興事業が終了後、業務量や税収に対して職員数過多になってしまうため、実質的に不可能であると指摘されている。

もう一つの被災自治体の人的資源を確保する対策は、他自治体への応援要請にもとづく職員の派遣である。被災した自治体が独自で応援要請・調整を行うもののほか、総務省、復興庁、民間企業等が窓口や調整役を担い、派遣する方法である。全国の自治体からの職員派遣は、平成25年10月1日時点において2,084人となっている。そのうち、280人を被災地派遣前提の任期付職員として各自治体が採用している。また、復興庁による市町村に駐在させている人数は、平成26年3月1日時点で134人である。都市再生機構は、被災市町村に置く現地事務所の人員を増員し、復興支援体制を強化している（平成26年3月1日時点で332人）。さらに、地方公務員として派遣

被災自治体等の人材確保の手法



資料出所：復興庁「復興の現状」昭和26年5月30日

されている民間企業等の従業員数は、平成25年10月1日時点で27人である。

以上のような様々な人的資源確保策に加えて、被災市町村では、業務の民間委託や民間との連携、業務の簡素化によって、業務負担を軽減する試みがなされている。たとえば、岩手県北上市では、仮設団地の管理運営支援事業を、複数の民間組織と連携して実施することによって、少ない職員できめの細かい支援活動が可能になっている。また、国等の裁量にかかるものについて、業務等の簡素化が図られている。最近では、震災からの復興に向け、住宅などの用地取得の加速化のため、用地確保事業の対象拡大や手続きの簡素化を柱とする改正復興特区法案が平成26年4月23日に成立した。

しかしながら、前述のとおり被災市町村では、依然として、復興業務において深刻な職員不足に陥っている。被災市町村における直近の職員不足の状況を、総務省が全国市長会や全国町村会の協力を得て実施している市町村職員の派遣スキームで見ると、平成25年8月1日現在で、被災市町村からの要請数は、1,447人であるのに対して、充足数が1,195人であることから、252人が不足している状況である。

このため、被災市町村は、更なる追加派遣を要望している。しかし、次に示すとおり、既に職員を派遣している地方自治体では、更なる追加派遣に応えることは厳しい状況にある。まず、災害対策制度上、応急対策では他自治体からの応援要請への応諾の努力義務規定があるのに対して、中長期的な災害復旧事業では被災自治体に実施責任があり、他の自治体に応諾の努力義務がないことである。また、震災から3年が経過した現在では、震災に関する話題を目にする機会が減っていることもあって、被災地外の自治体の協力を得る

ことが困難になってきている。さらに、全国の自治体では、総務省が、各自治体に厳しい定数管理を指導していることから、職員の人数が削減傾向にある。そのため、多くの自治体で派遣ができる余力はあまりないように見受けられる。

上述してきたような、被災自治体における人的資源確保をめぐる状況を踏まえながら、東日本大震災からの復興対応に必要な被災自治体の人的資源を確保するために、下記のことを提言する。

(1) 一時的に増大する復興事業に対応する職員増大の制度設計

一時的に大量に発生する復興事業に関して、復興事業終了後に、職員数を適正規模に戻す仕組みを考慮しながら、対応できる職員を国全体で増加させる制度を設計することが求められる。

○技術職中心に需要が満たされていないので、全国的な技術職員の確保の制度化

○既存の定数管理とは別枠での採用

○自治体OB職員の活用

○民間人材派遣会社による人材供与システムの検討

○大学院生の活用

(2) コーディネータの派遣

被災自治体において、業務の流れを把握できている人がほとんどいない。そのため、他自治体等から派遣された職員が多くても、効果的に動かせない。被災自治体の担当部署だけでなく、全体像を冷静に観察し、状況に合

わせて取り組み助言できる、いわば「指南番」ともいえる人の派遣が求められる。

(3) 被災自治体職員の人材育成（エンパワメント）

全国の自治体からの被災自治体への職員派遣が、今後、長期にわたり継続されることを期待することはできない。また、復興まちづくりは被災自治体が主体で進めることが基本である。したがって、被災自治体の職員の意思決定能力の向上やノウハウの習得を図って、できるだけ早く被災自治体が立ち上がることが求められる。

このため、中長期的な視点に立って、被災自治体の職員が、円滑かつ迅速に、事業を実施できるよう、復興対応業をこなすためのノウハウを習得するための研修を実施する必要がある。しかも、それも、普段だと10年ぐらいかかって人材育成するところを5年ぐらidemoのようになっていくぐらいの時間軸の巻き戻しが求められる。

○派遣職員による、被災自治体職員に対し具体的な仕事を通じて復興業務に必要な知識・技術・技能・態度などを指導し、修得させるOJTの実施

○被災を経験した自治体の知識を共有するための研修の実施や研修参加費用の補助
参照：・弊研究所が実施した「復興まちづくり学校」（平成25年度）

・神戸市職員と退職者から組織される「神戸防災技術者の会（K-TEC）」が主催した「復興まちづくりセミナーin神戸」（平成25年度）

・「震災復興交流神戸セミナー」実施予定（平成26年度）

○新たな研修事業へ職員を参加させることに伴う被災自治体の負担を減らすために、通常被災自治体職員が参加している既存の国・県等の研修事業において、阪神・淡路大震災からの復興事業等をテーマとした研修科目を導入

参照：・自治大校

・東北自治総合研修センター

(4) 行政とNPO・NGOとのネットワークにより事業を進める仕組み

NGO・NPOなどのボランタリー組織は、東日本大震災発生後の災害対応において大きな役割を果たした。海外での活動を主とする国際NGOや国内活動を主とする国内NPOへのインタビュー結果から、国際NGOは、本来は行政が行うべきであるが、人員等の制約から迅速に行うことができない災害対応業務を行い、国内NPOは、普段どこの組織も扱っていなかったニーズに対応した支援活動を行ったことが伺える。このように、効果的な災害対応には、行政だけでは限界があり、ボランティア活動が不可欠で、協働で実現することが求められる。

しかし、来年度以降、活動のための資金難の問題から、大半のNPO・NGOが被災地から撤退するという予想もある。

また、行政と民間とが、協力して住民ニーズを把握する場が少ない。被災地において連絡会などのネットワークはできているところはあるが、それぞれの活動の情報交換におわり、ニーズベースで話し合える場になっていない。さらに、情報交換で出てきた被災者のニーズをもとに、ニーズに応えるための事業を提言し、その提言を受けて、行政が事業化の財源をつけていく仕組みがない。

○行政とNPO・NGOとの連携により被災

者のニーズを把握し、事業化する仕組みの構築

参照：・阪神・淡路大震災時の災害復興基金

・阪神・淡路大震災後の第三者機関である「被災者復興支援会議」のしくみ

2. 将来の大規模災害における復興期の被災自治体の人的資源確保を円滑化するための事前に講じておくべき措置に係る提言

今後、南海トラフ巨大地震などの大規模災害に対応して、復興期における被災自治体の人的資源の確保を円滑に行うために、事前に、必要な措置を講じておくことが求められる。そこで、東日本大震災におけるこれまでの被災自治体の人的資源確保をめぐる状況を踏まえて、事前に講じておくべき措置として、下記のことを提言する。

(1) 復興対応期における人的資源運用の実態分析の実施

復興事業が本格化していくことに伴って人的資源の確保のニーズが強まる一方、被災自治体では、目の前の課題をこなすのに精一杯で、将来にわたって必要となる人的資源の総量を客観的に把握することさえ困難な状況にある。また、人的資源の確保の問題として、単なる量的なものだけではなく、ニーズとシーズとのミスマッチ、応援等を生かし切れていないなどの質的な問題が生じている。このことから、復興対応期における効果的・効率的な組織運営を行なうための人的資源運用について十分な検討・対策が行われているとは言いがたい。

復興対策業務の効率向上のためには、各時期に、どのような業務が発生し、どの程度の人員を必要とするかを把握することが求めら

れる。復興対策のフェーズの移行に伴う対応業務の組織及び要員の推移とそのため的人员確保手段について、事前に把握しておく必要がある。

復興対応期における人的資源運用を計画するための根拠となる基本的な知見を抽出するために、被災自治体の復興期における災害対応業務への職員配置と人員数を、時間展開、組織構成、人員配置、取扱業務の観点から分類して整理・分析する人的資源運用の実態分析を実施することが求められる。

○東日本大震災で被災した自治体の人的資源運用の実態や不足状況についての調査・分析の実施

参照：・林春男，草野公平，牧紀男：阪神・淡路大震災における兵庫県組織運用の分析－災害対応のための人事確保－，地域安全学会論文集，No 4，2002.

・佐藤翔輔，今村文彦，林春男：東日本大震災における被災自治体の人的資源運用に関する分析－宮城県石巻市を対象にして－，地域安全学会論文集，No21，2013.

○復興対応における業務を時系列の流れも考慮して抽出し、いつどのような人材が必要となるのかを整理した「人的資源マトリックス」や、さらに、人的資源をだれがどのように確保するかを事前に役割分担しておく「人的資源リスト」の作成

○復興対応における業務を実施するために必要な職種別人員数を客観的に推計するために、業務規模と業務別職種別必要人員の量的なデータを用いて、その量的関

係を分析し、原単位を算出 等

参照：・阪神・淡路大震災時の復興まちづくりにおける必要人員の原単位の算出（後掲表）

(2) 指揮調整システムの整備

被災自治体は、指揮調整の仕組みを持っていないと、応援等で確保した人的資源を上手に生かしきれない。平成24年度に神戸市から被災自治体に派遣された職員を対象としたインタビュー調査においては、①方針を示さずに仕事を丸投げするなど、リーダーシップが発揮されていなかった、②責任の所在が不明確であった、という受援自治体側の指揮調整システムの不備という問題により支援活動に支障をきたしたという意見が出された。

復興対応期における事業をスムーズに推進することができるよう、指揮調整システムを整備するために、それぞれの人がどのような役割と責任を担うのか、特に大事なリーダーがだれか、決まっていなければならない。また、応援職員の窓口となって指揮調整する受援自治体内部の体制を、災害に備えて事前に整備しておく必要がある。

また、リーダーの意思決定能力の向上が必要であるとともに、リーダーの意思決定をサポートすることができる人材を育成することも求められる。

さらに、被災自治体の職員だけで対応することに限界がある場合には、資源の配置を考える戦略レベルの指揮調整の権限はともかく、現場での問題解決をするための指揮調整の権限について、派遣職員に委ねることも考慮しておくべきである。

○事前に、業務ごとの指揮命令者や受援担当者を選定

○業務に不慣れであっても、実際に業務を行えるよう業務マニュアルを事前に作成

○震災復興を担うリーダーの育成

・専門性の高い「スーパー防災職員」を計画的に育成、訓練を重ねてレベルアップ

○全体像を冷静に観察し、状況に合わせて取り組みを助言できる他自治体の職員を「指南役」として活用するしくみづくり

参照：神戸市のOB職員を岩手県大槌町へ派遣（平成25年度に市街地整備課長職に就任）

(3) 民間活用の推進

復興対応業務の全てを行政で担わなければならないと考えられがちであるが、大規模災害になると行政対応だけでは不十分で、企業や民間団体、大学、ボランティアなどの民間の活用が必要となる。今までの仕事の仕方を見直して、行政手続や、行政手法、機構の見直しなど、独特の指揮命令系統の業務は行政が行うとして、それ以外の現場的な業務などは、ブロック化して民間に任せることが求められる。

そのために、事前に、復興対応において、どのような業務があり、それぞれアウトソーシングができるものとできないものを選別して、業務の棲み分け行っておく必要がある。

○復興対応における業務について、行政での対応が適切な業務と、民間が対応した方が有効な業務との選別を事前に実施

○民間人材派遣会社による人材供与システムの検討

○民間との協力協定の締結

(4) NGO・NPO と行政との協力連携の仕組みの構築

被災地における、NPO・NGO と行政との協働上の乖離を少なくして、NPO・NGO のパワーを十分に、また継続的に発揮してもらえるようするために、事前に、ボランティア組織の機動力や自由度の高い活動等の特徴を阻害しないことを配慮しながら、NPO・NGO を受け入れるシステムを構築すべきである。

○被災地でボランティア組織の支援を円滑に受け入れることを促進するために、事前に、自治体職員や地域リーダーに対して、ボランティアへの理解を深め、受援力を高めることが地域防災力の向上につながることを啓発すること

○NGO・NPO 団体と行政との連携と調整の仕組みの検討

参照：・アメリカにおけるNVOAD(National Volunteer Organization active in Disaster)

・石巻災害復興支援協議会

○NPO・NGO の活動をバックアップする資金的な裏付け

参照：・アメリカの連邦政府の「災害復興基金 Disaster Relief Fund : DRF」

・阪神・淡路大震災時の災害復興基金

・阪神・淡路大震災後の第三者機関である「被災者復興支援会議」のしくみ

Ⅲ おわりに

東日本大震災の被災自治体は、まだまだ復興途上にあるにもかかわらず、震災発生から時間が経過するにつれ、支援について他自治体の理解、協力を得ることが難しくなってきたと指摘されている。この背景には、前述のとおり、震災発生から3年を経過した現在では、震災に関する話題がメディア等で取り上げられる機会が減ってきており、被災地外の自治体が、被災地の現状を把握することが難しくなっていることがある。また、どの自治体も厳しい定員管理をしているため、多くの自治体で派遣ができる余力が余りないことなどもあるといえる。

弊研究所としては、今後も、東日本大震災からの復興の現状や課題、教訓の把握に努め、そこで得られた知見を全国に発信していく。また、東日本大震災からの迅速な復興や次なる大規模災害への備えに少しでも寄与するように、随時、提言を出していく。

後掲表 神戸市復興土地区画整理事業担当職種別職員配置及び施行面積当り職員数（人/ha）の試算結果

年度 地区 職種 施行面積	平成7年度			平成8年度			平成9年度			平成10年度			備考		
	事	技	計	事	技	計	事	技	計	事	技	計			
事業管理 (予算執行)	-	-	-	6	7	13	7	7	14	7	7	14	平成8年度から担当部署 が設けられた。		
森南 ha 16.7	7	2	9 (0.54)	-	-	6 (0.36)	-	-	-	4	4	8 (0.48)	平成8・9年度事業管理 にて対応 平成17年3月(完)		
六甲 19.7	3	5	8 (0.41)	6	6	12 (0.61)	8	6	14 (0.71)	9	7	16 (0.81)	平成18年3月(完)		
松本 8.9	4	3	7 (0.79)	3	4	11 (1.24)	7	4	11 (1.24)	7	5	12 (1.35)	平成16年12月(完)		
御營 10.1	1	5	6 (0.59)	4	7	11 (1.09)	7	4	12 (1.19)	7	6	13 (1.29)	平成17年3月(完)		
①42.6 新長田	3	5	8 (0.19)	6	7	13 (0.31)	11	7	20 (0.34)	13	9	23 (0.39)	(H.8.7.9) 事業計画変更 区域追加 (JR 鷹取工場) 平成23年3月(完)		
②59.6 鷹取	2	5	7 (0.26)	6	3	9 (0.34)	6	6	12 (0.43)	6	8	16 (0.57)	(H.9.3.5) 事業計画決定 区域追加 (JR 鷹取工場) 平成20年3月(完)		
①124.6 ②143.2 計	20	25	45 (0.36)	28	21	49 (0.39)	43	34	77 (0.54)	48	36	84 (0.59)	平成8年11月都市計画変更 JR 鷹取工場 (18.6ha) 区域追加		
復興区域 担当の 主な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・地元説明会 ・現地相談 			<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり協議会対応 ・現地相談 ・用地買収 ・事業用仮設住宅等 			<ul style="list-style-type: none"> ・事業管理(事業計画) ・用地買収 ・補償(業務交渉) ・仮換地指定業務 ・災害公営住宅用地確保 			<ul style="list-style-type: none"> ・仮換地業務(集合換地による共同化) ・補償業務(交渉) ・地区計画 			<ul style="list-style-type: none"> ・仮換地業務(集合換地による共同化) ・補償業務(交渉) 		

注①当初 ②区域変更後(平成8年度以降)

③復興区域別の職制ができるまで(震災後2～3年)は、市の人事担当、部局の庶務担当へのヒアリングで把握。職制ができてからは、職員録で把握。

④()内の数値は、施行面積当り職員数を示す。

⑤(人/ha)は小数点以下3位を四捨五入。

(関連資料)

- ・「東日本大震災からの復興に関するプロジェクトチーム」名簿（順不同、敬称略）

新野 幸次郎	神戸都市問題研究所理事長
高寄 昇三	甲南大学名誉教授
沖村 孝	神戸大学名誉教授
加藤 恵正	兵庫県立大学政策科学研究所教授
松原 一郎	関西大学社会学部教授
安田 丑作	神戸大学名誉教授
内田 恒	神戸都市問題研究所区画整理事業調査アドバイザー
本荘 雄一	神戸都市問題研究所常務理事

・研究会開催状況

日時	報告テーマと報告者等
第1回（平成25年7月12日）	研究の趣旨・進め方，被災地の復興状況とマンパワーをめぐる現状等について
第2回（8月9日）	自治体間支援による長期派遣について ・「長期派遣職員の受け入れに当たって」 仙台市復興事業局参事兼震災復興室長 梅内 淳氏 ・「神戸市の職員派遣状況」 神戸市危機管理室総務担当課長 大崎 克英氏
第3回（9月5日）	「大槌町でのマンパワーの課題と対応を踏まえた被災自治体でのマンパワー確保対策」 復興庁岩手復興局復興推進官 末村 祐子氏
第4回（10月16日）	「東日本大震災における国際協力NGOの活動について」 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム 国内事業部長／東北事務所長 明城 徹也氏
第5回（平成26年1月23日）	「東日本大震災で被災した基礎自治体の復興期における人的資源運用に関する実態分析 -宮城県石巻市を対象にして-」 東北大学災害科学国際研究所助教 佐藤 翔輔氏
第6回（2月28日）	「東日本大震災復興の分析」 UR都市機構西日本支社都市再生業務部調整役 久坂 斗了氏
第7回（3月28日）	提言案の検討ほか