

『震災復興と人材マネジメント』



人材マネジメント部会 幹事 阿部勝弘
(福島県 相馬市 企画政策部 秘書課 秘書係長)

東日本大震災からの復興途上である相馬市では、現在、約 600 戸分の災害公営住宅建設を最優先事業としながら、被災者の生活基盤の再生と関連する復興事業に取り組んでいます。また、津波被害と放射能問題による影響が大きい第一次産業では、破壊された生産設備機械や農地の復旧を行う一方、試験操業で水揚げされた魚類の放射能検査や農地の除塩、除染対策など本格的復興に向け準備を進めています。さらに、放射線に対する市民の健康対策として、特に子どもたちの外部被ばく・内部被ばく検査を優先的かつ徹底的に行っています。

このように、震災からの復興には取り組むべき課題が山積し解決にはまだまだ時間を要しますが、仮設住宅での暮らしを続ける被災者の心情を察すれば、一日も早く元の生活が取り戻せるよう、市民が総力を結集して復興を成し遂げていかなければなりません。

復興事業に関しては、私たち職員はこれまでの「被災者支援」という集団的な対応から、災害公営住宅建設に係る合意形成や被災土地の買い取りなど、被災住民と直接個別に対応する機会が多くなっています。一人ひとり異なる境遇に配慮しながらも、一定の基準に基づいて厳格に対応しなければならない場面がありその難しさを感じます。いずれにしても、市としての復興事業全体を理解したうえで、被災者の希望や要望にどこまで対処できるかを考えなければなりません。

しかし、未曾有の大震災ゆえにそこには「前例踏襲」という言葉はありません。復興への「マニュアル」などあろうはずもなく、また国や県が復興事業を代行するということはほとんどありません。相馬市自らが定めた復興計画に沿って、施策を具体的に整理して実行しながら、課題や問題点を整理し解決策を見つけ出していく。そして時には新たな法整備や制度改正を国県に求めていく。その繰り返しです。

「高齢者、子ども、青壮年層がそれぞれの人生のステージで、生活再建をどのように果たしていくか」という復興計画の理念を実現するために、現場の職員は今日も被災者と対話を重ねています。

復興はこれまで、市長の強力なリーダーシップのもと進められてきました。発災直後の孤立者救出や避難所での健康対策（給食配給、医療支援）、仮設住宅の建設、孤独死防止のための新たなコミュニティの形成、そして高齢社会を見据えた長屋タイプの災害公営住宅などは、いずれも市長の独創的なアイデアを具現化してきたものです。市長から復興への強い意思と明確なビジョンが、直接、災害対策本部会議で幹部職員に伝えられ、そして部下職員へと共有されてきました。また、シビアな対応が求められる放射能対策でも、その方向性がぶれることなく職員に伝えられるため、無用の混乱を来すことなく対応できたものと思います。

ところで、平常時においては一般的にこのようなリーダーシップは「トップダウン」と捉えられる場合が多く、当人材マネジメント部会でも、時に「職員の自立を阻害する」「コミュニケーションが一方通行」「やらされ感」「目的意識の希薄化」「思考停止」などと職員意識に対するマイナス要因として取り上げられることがあります。確かに、私たち職員も、震災以前の日常において市長のトップダウン型のリーダーシップが強引だと感じる場面もあり、当市からの部会参加者も、過去にはトップと職員との意思疎通を課題として挙げることもありました。

最近、非常時における組織トップのリーダーシップがメディア等で取り上げられることが多くなったのではないのでしょうか。これは、今回の大震災においてトップマネジメントが果たした役割がどのように機能したのかが注目され、また直後の災害対応や復旧復興に大きな影響があることを誰もが感じているからにほかなりません。私たちも、大震災での現場体験から危機的状況には強力なリーダーシップが必要であることを、身をもって経験しました。

それでは、私たち職員は発災直後から現在に至るまで、トップのリーダーシップのもとでどのように対応してきたのでしょうか。当然ながら、災害対策本部長（市長）からの指揮命令に従い、与えられた役割と任務を迅速かつ的確に遂行することが求められました。しかし、非常時の現場は混乱していて、その都度上司へ細部の指示を仰ぐことは困難でした。職員一人ひとりが、トップや上司からの大きな指揮命令の範囲で、臨機応変に対応し行動しなければならない場面が相当あった中で、上司に確認すべきこと、報告すべきことを逐次判断して、被災現場、避難所、市役所窓口、電話等々で対応してきました。大震災という危機的状況であったからこそ、組織全体として危機感を共有し、一人ひとりが自分の執るべき行動を考え、そのために部署間や職員間で主体的に情報を取り合っていました。

災害発生時における組織・職員の行動指針である「災害時対応マニュアル」が基本ではあるものの、具体的な対応は明記されていない事柄ばかりでした。そのような状況の中、発災当日夜中の災害対策本部で当面の行動指針と役割分担が決定され、全職員にペーパー1

枚で情報共有されたこと、その上でトップのリーダーシップと職員の主体的行動、コミュニケーションが効果的に発揮されたことが、その後市役所組織が一致団結して災害対応にあたることができた要因の一つだと考えます。

もう一つの要因として触れておきたいことは、震災前に経験していたマニフェスト達成型のトップマネジメントによる「訓練」があったことです。例えば平成15年の「財政非常事態宣言」で全庁挙げて歳出削減・歳入確保策に取り組んだこと、平成18年の選挙開票時間短縮の取り組みを目標達成型のOJTとして継続していること、平成20年にISO9001の認証を取得しPDCAサイクルを日常業務で意識してきたことなどが、その一因にあるのではないかと考えています。さらに、これまでに災害図上訓練を2回実施し、災害対策本部のオペレーション自体を訓練していたことも、大きな備えとなりました。

これらの実践＝訓練を通して、私たち職員は「目的意識を明確に持って自らの地域は自らで守る」という意識改革をトップから求められ続けてきました。地方分権時代における基礎自治体職員として、意識的あるいは無意識的に教育されてきたことが、今回非常に大きな経験になっていると思います。

人材マネジメント部会では、私たち職員一人ひとりが、分権時代の地方公務員として価値前提で、立ち位置を変え、一人称で行動していく事が大切であることを繰り返し学んできました。また、そのための手法としての「ダイアログ（対話）」も学び、そして皆さん自身が考えた人材マネジメント改革プランを自組織で実践し学びを深めてきました。自治体トップである首長のリーダーシップが、地域の将来像実現のために最も重要であることは言うまでもありません。とはいえ、トップのリーダーシップに私たち職員が盲目的に追従するばかりの組織では、決して価値を創造できる主体とはならず、また自立・自律する地方政府となりえないことは、この部会で一年間学んできた今の皆さんには十分にご理解いただけることでしょう。

トップリーダーが示す将来ビジョンが真に地域のために生きたものとなるか、あるいはマニフェスト型の地域経営が地域住民にも浸透していくかは、トップを支える私たち職員も自立・自律した存在になれるかどうかです。そうなれば、きっと有事の際にも大きな力となるはずで。私たち人材マネジメント部会で学ぶ者たちは、“北京の蝶々”としてここでの学びを体現していく使命をもっています。これからも共にがんばりましょう。