

1-4 災害対応を陣頭指揮、職員のモチベーション維持が課題に

1. 立場と仕事

地方整備局で事業評価、広報等の統括責任者の立場にあったときのこと。入省 36 年目で、それまで河川畑を中心に本省から現場事務所まで様々な部署で経験を積んでいた。その間には多くの災害対応の経験もあった。

2. 遭遇した事態

初秋に発生した台風による大雨のため、河川の決壊が発生した。広報の統括責任者としてマスコミ対応等に追われていたところ、急きょ、河川部内での災害対応の陣頭指揮を命じられた。過去に河川災害を経験している職員が少なく、河川部署での豊富な経験を持つ私に白羽の矢が当たったものと思われる。

当時の河川部の状況は、「決壊」という普段経験しない大きな災害を目の当たりにして、これまでの経験値や知識が役に立たない、あるいはそのままでは活用できないというありさまだった。また、この状況がいつまで続くのか？という先の見えない不安があり、職員のモチベーションの維持が大きな課題だった。

3. 対応内容とその結果

状況を分析すると、個々の課題はその場で解決されていくものの、「連携」、「明確な指示系統」、「優先順位付け」という、『人と人』、『組織と組織』をつなぐ仕組み（ルール）により解決すべきことが希薄になり、結果として、対応の重複、積み残し、遅れといった事象が発生しかねない状況にあった。一人ひとりの「頑張り」が空回りに陥る恐れがあった。組織としての効率的・効果的な対応が必要であることを職員に理解させ、冷静な対応を促す必要があった。そこで取った方策は、組織として判断の一本化、情報の共有であった。各班のリーダーによる班長会議などを定期的で開催し、置かれている課題や対応方針等を関係者間で共有・連携することとした。適切なタイミングで「判断する」、「決める」ということを実践し、関係職員が動き易い体制を整えた。

また、緊張感によりどこかのタイミングで体力・精神力がプツリと切れ、その後の対応が停滞する恐れがあると考えた。これには、眼の前の課題の解決と同時に中長期的に状況を予測し、それに見合う人的資源の投入が不可欠と考えた。そこで、張り詰めた緊張感の中、先が見えない不安を抱える職員に対し、明確なミッションとその期限を設定することとした。「まず、1 週間頑張ってみよう。」と期限を切り、モチベーションを維持させ、当面のゴールを設定した上で主体的に行動できるように配慮した。随時、職員を俯瞰的に観察し、リソース不足が考えられるチームへは優秀な職員をフォロー役として付け、役割分担、優先順位を明確にする等の対応を行った。

これらにより、職員皆が置かれている状況を理解し、適切に対応することで、機動力・判断力に長けた職員も多く見られるようになり、チームを牽引するコアメンバーの育成にも繋がった。眼の前で経験した内容を反省・分析することで、作業のマニュアル化を図るメンバーが出てくるなど、今後活かされるツールの構築もできるようになった。