

第6回

## 危機管理対応②

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### 危機管理の発想

危機管理という発想は、いざというときに、どうしたらよいかという方法論に関する考え方です。人間社会では危機管理をどんなに十全に実施したとしても危機の発生を完全に抑止することは不可能です。しかし、危機を予測し、防止策などを実施することにより発生の確率を低くしたり、発生しても損失などを少なくすることは可能です。災害において「防災」から「減災」に変わってきたのはその例といえます。従って、危機管理は、第一に時間と場所を問わず発生する緊急事態を予知・予防し、第二は緊急事態が発生した場合は、速やかに対応し、被害を最小限にとどめることをいいます。

そこで、自治体のリーダーや管理者は、常に「もし危機が起きたら」と考える必要があります。しかし、日本人は嫌なことや望まないことは「まさか起きはしない」と考えます。この違いは大きな差となって現れます。

「起きてほしくないことは起きないことにしよう、いや絶対に起きない」という発想が今日においても日本人の意識の中に大きな位置を占めています。この考え方では、目の前の現象や危機の兆しに対し、自ら目を覆ってしまうこととなります。「悲観的に準備し、楽観的に実施する」これが危機に対しての心得です。

リーダーや管理者は、危機管理の発想を踏まえることにより危機の可能性の察知力は増すこととなりますし、問題を未然にまたは拡大しないうちに解決できる蓋然性が高まることとなります。いつ起きるかわからない危機に対し、毎日毎日を一喜一憂するのでは仕事にならないと考え、発生したらその場で臨機応変に対応すればよいと思う自治体職員も多くなります。

りの危機は発生しないものです。従って、被害者への対応の留意点、事実関係の把握の仕方、関係機関への報告、マスコミや議会への対応などの大きな柱をしっかりとらえておき、発生した危機に対して応用することになります。

併せて、管理職は具体的な指示を直ちに下さなくてはなりません。「うまく対処しろ」「問題を起こさないように処理して来い」は危機に際しての指示ではありません。このような対応しきれないようでは自治体の危機は乗り越えられません。さらに、事故などの処理を行うに際して、マスコミ対応と議会対応を忘れてはなりません。これらの対応を誤ると新たな問題を生じることになります。

### 人為的危機（職員の不祥事）の留意点

職員の不祥事は市民の行政に対する不快感や不満を最も高めるものとなります。従って、人為的な危機に対しては、特に管理職は発生の防止に留意しなくてはなりません。目の前の現象や出来事の中に危機の兆しがあるといわれます。それを事態が発生する前にいかに的確に把握するかです。管理職にとってはそれを感じとるセンスを身につけることが職場を管理する上で重要となります。そこで身近な事例を紹介いたします。自治体にとって自慢になる話では

ありませんが、いずれの自治体においても過去に職員の公金の着服・横領問題を起こしたことが一度もないという自治体は皆無に等しいと思います。しかし、自治体で公金を扱う職員が小遣いなどに不足したからといってすぐに公金（例えば、収納した税、使用料、手数料など）に手を出す職員はいません。公金の着服はその金銭の多寡にかかわらず懲戒処分の中で一番重い免職になるケースが大半です。職員が金に困った場合、まずは友人・知人から金を借り、それでも不足すれば多くはサラ金業者から借金をするケースが多く見られます。そして、公務員の身分を有している者は、サラ金業者にとってもっとも安心して金を貸せる対象者なのです。公務員は身分が安定しているため容易に貸し金の回収が可能となることから多くの金額を融資してくれます。

### 筆者プロフィール

大塚康男（おつかつやすお）

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）客員教授（「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」）。その他、自治体大学、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『自治体職員が知っておきたい危機管理術』『Q&A議会人のための危機管理』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』などがある。

とは違い一般の職員にとっては、絶対といていほどの確かな判断や迅速な対応をその場でできるものではありません。ましてや初めての経験となると限界的な状況の中でそれを行うことは至難の業です。それ以上に問題なのは、マスコミにマイクを突きつけられカメラが回っている中では、緊張し動揺することによって、言ってはいけないこと、やってはいけないことを行ってしまうものなのです。

例えば、原因が自治体にあるか否かが不明な時点で法的責任に言及してしまう場合などです。事前に何らかの対策を図っていても実際の危機に遭遇した場合、パーフエクト処理などは無理なこと。従って、自治体の管理職の立場においては、少なくとも自分が所管する部署において起こり得る可能性がある危機に対し、発生した場合いかなる対応を図ればいいのかを考え、準備しておかなくてはなりません。ただし、あまりにも詳細な対応策やマニュアル書を作成していても、そのとお

司はまず本人を呼んで心配事などがあるのかを聞きただすことを実施していかなければなりません。併せて、公金の出し入れや公印の管理が適正に行われているか否か、金銭の管理が長期間単独で行われているか、またダブルチェックがなされているかなどの組織上・制度上の見直しを図らなければなりません。これらの対策を漫然と放置すれば公金の着服などが発生する蓋然性は高くなるものとなります。公金着服の多くの事例は公金の出し入れの管理を長期間一人に任せ、チェックも行わず、または行ったとしても単に形式的なものに過ぎないケースが大半です。複数人で公金を管理している場合の公金着服の事例は、複数人が共謀して行わない限りは稀有に等しいものといえます。