

Risk Management

都市の  
リスクマネジメント

第8回

## 危機管理対応③

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### 擬似経験の取得

危機に際して、事前あるいは危機などの発生直後の断片的な情報をいかに収集し、そこから何を読み取るかが管理者にとって鍵になります。危機の可能性の察知は、早ければ早いほど問題を拡大させないうちに解決できる可能性が高まります。そのためには、担当者の情報感度を高めるとともに、組織として日ごろから幅広い分野の情報を収集しておくことが必要になります。危機の可能性の察知を高めるには、何よりも経験がものをいいます。しかし、管理者であっても不祥事などに常に遭遇することはありません。それを補うために、「擬似経験」を数多く体験することです。特に過去に発生した事例、類似事件を図書やビデオでチェックし、また研究発表事例などを研修会などで習得し、ストックしておく、それを基にしてシミュレーションすることです。これが危機に対しての対応能力を高めることにつながります。「考えられないよう

### 対処療法的手法では不祥事の解決はない

自治体で起きた職員の不祥事を個人的問題あるいは偶発的に生じたものという認識だけで対応し、不祥事を起こした職員のみを処分しているのであれば、対処療法的な解決になりやすく、危機の兆しが顕在化していてもそれを見逃しかねません。不祥事の大小は別としても継続的に発生しているようであれば、組織上、制度上の中に不祥事などを誘発させる要因が潜在的あるいは内在的に有しているのではないかという意識を常に持つて事態に当たらなければ、現在および将来に起こり得る事件・事故の処理方法が大きく誤ったものになってしまいます。また、末端組織に行くほど危機管理意識は希薄になるといわれます

### 危機管理の具体的手順

そこで、危機管理は必ず具体的な手順を踏んで行われるものです。その場その場の処理

や思いつきでは効果的な対処はできません。ましてや阪神・淡路大震災のような大規模な災害が発生したときは、国、自治体、関係機関がいかなる指揮者の下に迅速、的確かつ有機的な行動を取るかを国民に示し、協力を得て危機の対処および拡大防止に当たらなければなりません。

さらに言えば、危機管理の組織体制を整えている団体においても、緊急事態が発生してからの現場を中心とした危機対応（クライシス・レスポンス）マニュアルを整備しているものの全庁的レベルでの組織的対応に欠けており、そして危機が発生する前の予防、抑制についてのマネジメントが欠落している傾向にあるといわれます。そのためには、平常時から危機管理担当部門の組織を常設し、緊急事態発生時に緊急対策本部を設置する基準をあらかじめ決めておかねばなりません。

なお、危機管理担当部門の責任者の重要な要素は、多くの危機を経験していることです。そのためには、定期的な人事異動で配置するのではなく、一定期間の経験が蓄積されるような配置をしなくては、現実には発生した危機に対して的確な判断や明確な指示をすることは望めないものとなります。

### 危機が発生した際の対応

自治体や企業にとって事件・事故を起こしたことで住民から非難されることはもちろん、それ以上に非難されるのは、起こし

たことどう対応したかです。①事実を隠す②虚偽報告をする③責任を部下や第三者に転嫁させる④トップが雲隠れしてしまうなどの対応をすれば、起こしたことの数倍、数十倍のリアクションが起きます。その対策にウルトラCなどはありません。基本的に沿ったオーソドックスな対応を図ることに尽きます。第一は、市民から自治体は何をしているのかという批判を受ける前に迅速な意思決定をし、具体的な対応策を実施することです。不祥事対応に際し、決定、対策に数週間を要するようでは危機に対しては意味をなしません。たしか森鷗外の言葉と記憶していますが、「日本の会議とは、会して議せず、議して決せず、決してこれを行わない。これが日本の会議である。ただし日本の会議はこの「怪議」である」このような会議では危機に際して有効な手段をとり得ないものです。ただし留意しなくてはならないものとして、事実関係は正確に把握しなくてはなりません。例えば、公金の着服があった場合、発表を急ぐあまり、事実確認をラフにし、着服した金額や加担した職員に誤りがあり、後日事実の訂正をしなくてはならないようでは本末転倒ですし、市民の信頼を失うことになります。第二は、市民から情報を求められる前に、自治体から積極的な情報を提供することが戦略的にもプラスとなります。それには、徹底した情報開示です。情報を隠さないことはもち

ろんのこと、情報を小出しにすることは避けるべきではありません。不祥事の情報をすべて開示すると市民、議会、マスコミなどから糾弾されることを恐れ幹部職員が相談し一部だけ開示し、これで沈静化するようであればこれで済ましてしまおうとする考えは、今日においては通用しません。自治体の仕事は多くの職員で対応しているため、内部告発の是非は別としても、いずれはばれてしまいマスコミや世間から糾弾されている事例は数多く見られるところです。今日、不祥事等が発生した場合はすべて公表する姿勢が基本です。事実を隠べいしようにする発想は持つべきではありません。原則公表と原則公表しないとは現実の処理において大きな違いが出てきてしまいます。

#### 筆者プロフィール

#### 大塚康男（おつつかやすお）

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、自治大学校、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。