

第18回

事故対応⑤

マニュアル作成・ 議会などへの報告

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



マニュアルの作成

マニュアルは作らないよりは作っておいた方が良く決まっている。特に、有事である事故・事件が発生した時に、当然ながらそのような経験が少ない自治体職員にとっては、その場で万全な対応を図ることはまず不可能といっている。マニュアルを作成したとしても危機に對し、数十%の適正対応が図れば御の字であろう。それでもマニュアルは作成した方が良くある。

しかし、すべての危機に對応できる万能マニュアルはない。災害時を踏まえたマニュアルとなれば「予防・準備・応急・復旧」に沿ったものを作成することになる。作成に当たっては、頭の中で考えたり、机上でのマニュアルはほとんど役に立たないことは過去の災害などで実証済みである。災害時には想定していないことが起きることが常である。従って、危機マニュアルを作成するに当たっては、過去の災害あるいは職員の不祥事に対する記録、特に初期対応から収束時まで生じた処理対応のミス・

失敗事例・反省点を踏まえてマニュアルを作成することが現実的な生きた危機管理マニュアルとなる。

なお、過去の状況分析のみの対応で万全が図れないのは、3月11日の東日本大震災で明らかになったことであるが、少なくとも過去に起きた災害や事件などを踏まえて対応することは、絶対に無駄になることではない。

そのためには、災害などの現場に向いた者、被害者の対応に当たった者、市民からの苦情処理に当たった者などから意見聴取や留意点などのメモの提出を求め、それを基にして危機管理マニュアルを作成することが現実的な生きたマニュアルになる。うまく対応した事例を数多く羅列しても危機対応マニュアルとしてはあまり役立つものではない。併せていうならば、留意点などのメモの取得は、速やかに行う必要がある。災害現場に向いた者が帰還したら直ちにマイナス情報を聞きだすことである。災害などが終息してからメモの提出を求めても回収率は著しく低下するし、文言が整備され、生の意見が聴取しにくくなる。

また、危機管理マニュアルはシンプルでなくてはならない。最近、各自治体においても危機管理担当を設置し、危機管理マニュアルが作成されている。作成当初は手帳サイズのコンパクトなものが、順次時間の経過に従い、マニュアルも次第に大型化され、厚みも増してくる傾向にある。電話帳サイズのマニュアルを持参して災害現場に向くわけではないであろう。

過去に起きたすべての事例を盛り込むことがマニュアルではない。電話帳サイズのマニュアルの多くは、一つの事象に對し十数通りの細分化したパターンを記述したものがあり、これではマニュアルとしての意味を成さないであろう。あくまでも標準的・基本的事項を手順よく記載し、漏れないようにする。マニュアル通りの災害などは起きないのであるから、それをいかに応用するかなのである。従って、単にマニュアルを丸暗記するのではなく、本質を理解し、応用力を養えるかがポイントとなる。

危機管理が喫緊の課題とされている今日においては、各自治体職員には、マニュアルが交付されていると思うが、多くの職員は机の中

に眠らせているのが実際であろう。危機が発生して初めてマニュアルの居所を探すようでは危機対応は難しいといわざるを得ない。危機に際して如何なる対応を図るかが求められている時に、無意識に体が反応することが理想ではあるが、そのためには、常日頃からマニュアルに触れている必要がある。職員の自発的行動によってそれが可能であれば一番望ましいのであるが、それが叶わないとすれば、常日頃からの首長の発言、庁内報の掲載、昇任試験などでの筆記や面接での出題などで常に危機管理マニュアルへの関心を職員に喚起させておくことも、最善策とは思えないがやむを得ない措置といえるのではないであろうか。

議会・マスコミへの報告

事故・事件が起きた場合の危機対応について述べてきたが、特に、事故などが起きた所管課の管理者が忘れてはならないことがある。それは、議会とマスコミへの報告である。

皆さんの自治体の議員は、朝、新聞で必ず自分の自治体に関する記事が掲載されているかを見る。これは議員の習性である。そこで仮に、議員が知らない職員の不祥事が載っていたとする。議員はどう思うであろうか。「ちよっと待てよ、新聞記事になるということは、マスコミの取材に執行部が応じたから記事になるのである。取材なしで記事にすることは基本的にはない。そうなるなら執行部は、この不祥事に関してマスコミだけに情報を流したのか。住

民の代表の一翼である議会になぜ報告しないのだ、議員を軽視しているのか、議会を無視しているのか」と思う議員も多くいるはずである。このような事態は、首長はもちろん管理者は絶対に避けなくてはならない。所属部署でもし問題が起きたら、特に管理者は必ず議会に報告することを忘れてはならない。「ついついかりしてご報告が遅れました」では済まされる話ではない。

では、どのように対応すれば良いのか。基本的にはA4判1枚の対応が良い。枚数が多ければ良いというものではない。また内容は、議会とマスコミとほぼ同一内容のもので良い。あえて言えば、冒頭に「新聞社各位」にするか「議員各位」にするかの違いだけである。記載項目は、第1は事故・事件についての概要、第2は、それに対する今後の対応策、第3は、発信者の課名、担当者2名の氏名、外部から電話を掛けて通じるように内線を含めた電話番号、これをほぼ同時期に議会とマスコミにファクスなどで送付する。

マスコミの場合は、地域ごとに幹事社が月単位などで決められているところが多くあると思われる。秘書課や広報担当者に関わり合せて幹事社のファクス番号を聞き、そこに送付すれば良い。また議員の場合には、議会事務局に持参すれば事務局から同時にファクスが当日中に議員に届く。そうならば、翌朝、議員が新聞を見て、不祥事についての記事が載っていたとしても、前日にファクスが議員のところ

に届いているわけであるから、議会無視だ、議員軽視だという問題にはならない。

そして、A4判1枚の概要書でなぜ良いかであるが、まず、マスコミに関して言えば、文書が届いた時点でマスコミ各社は内容を吟味し、記事として扱おうとする場合、送付された内容だけで記事にすることはない。必ず担当課に取材し、事実関係をフォローしてから記事を書く。また、記事にするものではないと判断すれば、ファクスを見て終わる。

さらに、議員に関しては、詳細な事実関係を伝えるということよりも、基本的には住民の代表である議員に對し「こういう問題が起きてしまいましたので、まず一番にお知らせします」というスタンスが大切なのである。特に議会への報告が漏れることは、首長などの執行部に対する不信感や不満を助長させる要因にもなることから、管理者は細心の注意を払う必要がある。

筆者プロフィール

大塚康男 (おつかやすお)

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(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。