

Reportage

ルポ PART2

職員を孤立させず、組織で行政対象暴力に対応

千葉県

千葉県総務部総務課には「行政対象暴力対策室」という部署がある。その名の通り、行政対象暴力対策専門の部署だ。対策室の発足は2003年6月。おそらく全国でも先駆けて組織を挙げて行政対象暴力対策に乗り出した自治体といえるだろう。千葉県の行政対象暴力対策の歩みとその具体的な施策、そして最近の行政対象暴力の質の変化を踏まえた現在の取り組みなどをレポートする。

県と警察が協力して行政対象暴力対策に尽力

千葉県が組織を挙げて行政対象暴力対策に乗り出したきっかけは、01年に発生した、いわゆる「鹿沼市職員殺害事件」だ。行政対象暴力対策

室室長の加藤充雄さんは「鹿沼市の事件は産業廃棄物処理に関わるトラブルが原因でした。千葉県内にも産廃処理場が多くあり、小さなトラブルも起きていたので、組織として取り組む必要があるという危機感も生まれました」と語る。事件をきっかけに対策の準備を進め、03年6月に対策室を設置。同時に「千葉県行政対象暴力対策委員会」も設置した。同委員会は総務部長を委員長とし、全局の主管課長などが参加する全庁組織で、行政対象暴力の実態把握や対策事項の審議などを行う。さらに同年8月に「行政対象暴力対策要綱」を施行。10月に「行政対象暴力対応マニュアル」を作成した。

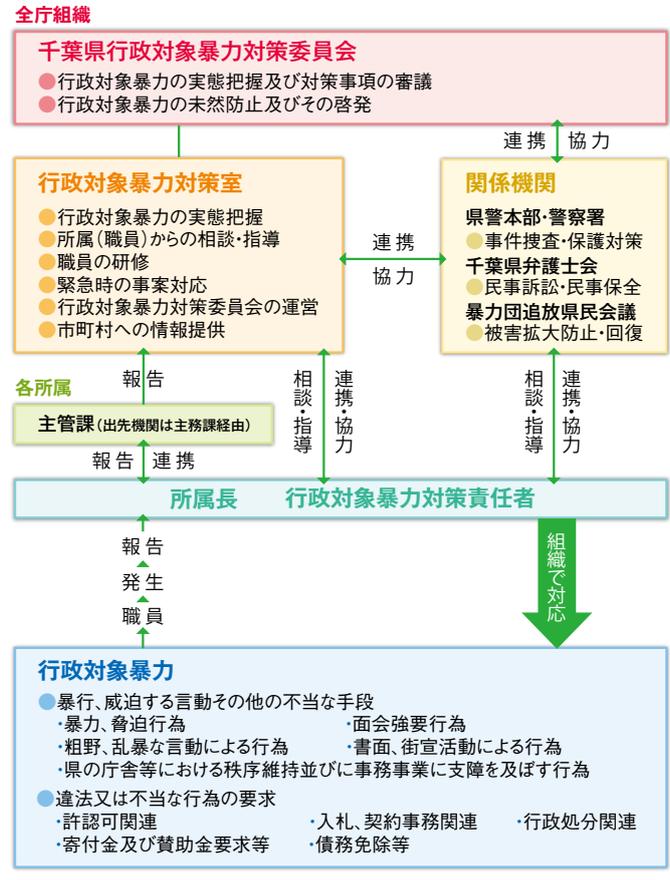
注目すべきは、これら一連の流れは全て県と千葉県警察が協力して成し遂げられたということだ。加藤さ

んは「県からとか県警からということではありません。当時、県知事は職員を守るために対策が必要だと考えていて、県警本部長は犯罪を未然に防ぐ対策が必要だと考えていました。その両者のベクトルが一致し、県と県警が一緒に組織を挙げて取り組んでいこうということになりました」と語る。

行政対象暴力対応マニュアルも、県と県警の協力によって出来上がったものだ。おそらく全国初だったで

あろうこのマニュアルには、行政対象暴力の定義や対応にあたっての心得など基礎的なことから具体的な事例と対応要領、予想される違法行為などが分かりやすくまとめられている。「県職員は県庁の業務を知り尽くしていても、反社会的勢力への対応策の知識はありません。一方で警察は反社会的勢力への対応策のノウハウを持っていますが、県庁業務の詳細は知らず、具体的にどんな不当要求が起きる危険があるかはわかり

千葉県行政対象暴力対策組織図



ません。そこで互いの知識を持ち合い、県の業務に即した具体的で役立つマニュアルができました」と加藤さんは言う。

現在も、対策室のメンバー10人(専任4人)のうち千葉県警からの出向職員が7人を占めており、いわば対策室は県と県警の協働組織とも言える。警察とともに対策を進めるメリットについて、副主幹の岩撫幸博さんは「反社会的勢力への対策を熟知していることはもちろんですが、県警からの出向者は警察官としての職権を持っているので、県庁内で暴力行為に及ぶケースがあった場合には逮捕することもできます」と言う。さらに県の出先機関にとっても、警察との協力は欠かせない。広い千葉県内の全域に散らばる出先機関に行政対象暴力対策専門職員を配置する



ポイントだけをまとめたカードサイズのマニュアル。職員に常に携帯することを推奨している

ことは不可能だが、いざ危険な事案が発生した際には、本庁の対策室にいる警察官から出先機関のある地域の所轄警察署に連絡することで、迅速に対処することができる。

対策室のバックアップで 窓口職員の孤立を防ぐ

県が行政対象暴力対策で最も重要視していることは「職員を孤立させないこと」だ。県では庁内の全所属で、必ず一人「行政対象暴力対策責任者」を選任。窓口職員が一人で問題を抱え込むのではなく、その責任者を中心に、所属全体で行政対象暴力に対応する体制をつくっている。もし行政対象暴力事案またはそれに発展しそうな事案が起きた場合、まずは対応した窓口職員が所属の責任者に相談。所属長と責任者を中心に対応策を考えたいうえで、対策室に報告・相談し、対策室が助言する。「基本的には対策室はアドバイスまでで、不当要求者への直接の対応は各職場に任せていますが、応援要請があったときには同席することもあります」と岩撫さんは言う。しかし同席する場合でも対応はその職場に任

せ、対策室の職員はそれを見守るのが原則だ。「職員を孤立させないこと、組織で対応することは大切です。しかしそれは、全て対策室任せではないということではありません。もちろん、いざというときは私たちが前面に出ますが、あくまでも対応するのはその職場でありその職員。私たちは後方支援をする役目です」と加藤さんは言う。

職員の対応スキルを上げる リアルな研修を実施

対策室では職員の対応スキルを上げるための研修に力を入れている。新入職員研修に行政対象暴力に関する項目が組み込まれてはいるが、ここでは時間がないこともあり一般的な知識の講義しかできない。そこで年に3回、午後いっぱい時間をかけて行政対象暴力対策専門の研修を実施している。

3回の研修のうち1回は、新たに各所属の行政対象暴力対策責任者となった職員を対象とした研修だ。この研修は、暴力団対策法で定められている「不当要求防止責任者」に対する講習と同時にを行うため、県警本

部と共同で実施している。

それ以外の2回は、本庁職員を対象にした県独自の研修で、不当要求への対応要領の講義、資料ビデオ視聴の後、ロールプレイングを実施している。このロールプレイングが、実際にリアルなものらしい。「県警から出向している現職警察官2人に不当要求者の役をお願いします。日々犯罪者と向き合う警察官が不当要求者を演じるのですから、それはもうリアルで迫力のある演技になります」と岩撫さんは言う。その迫力ある不当要求者に対応するのは、研修参加者のなかから選ばれた職員だ。事前に講義を受け、対応マニュアルも読んでおり、知識はある。しかしほとんどの職員がうまく対応できないと言う。「知識があっても、いざその場面に立たされたとき最適な対応ができる職員はまずいません。不当要求者役に大声を出されたり、机をバンとたたかれたりすると、頭が真っ白になって何も話せなくなってしまう職員もいます。厳しい研修ですが、終了後のアンケートでは、研修を通じて、いざ自分が行政対象暴力の場面に遭遇したときどうすべきかを真剣に考えるようになったとい

う声が多くあります」と加藤さんは言う。

県下の市町村とも連携し 互いに情報を提供し合う

県の行政対象暴力対策は、県内の市町村にも広がっている。県では17年に「地域行政対象暴力対策協議会」を設置。これは県の出先機関（公営企業出先機関、県立学校などの教育機関を含む）、県下の全市町村・警察署が参加する行政対象暴力対策組織である。「対策室には市町村からの相談や協力要請も多くあり、所轄警察署との連携を強化し迅速かつ適切な対応を図る必要があると考え、協議会を設置しました」と加藤さんはその経緯を語る。

協議会は年に一回、総会を開催し、各機関の行政対象暴力対策担当者が顔つなぎや情報交換を行う。また年に2回は対策室から講師を派遣して県と同じ内容の研修を実施。さらに協議会に参加している職場で発生した行政対象暴力事案については、全て県の対策室に報告がくる仕組みになっている。「あがってきた情報は、対策室でアドバイスを書き加え、協

議会参加の全職場にフィードバックします。どこかで発生した案件は、同じようなことが他の自治体で起きる危険性がありますから」と岩撫さんは言う。

変化する行政対象暴力に どう対応していくか

反社会的勢力による不当要求への対処を念頭にスタートした県の行政対象暴力対策は、今、大きな変化が求められている。対策室に集まる県内の行政対象暴力の相談・報告状況を見ると、以前はいわゆる反社会的勢力からの不当要求が8割以上を占めていたが、今は3割程度まで減少。代わって一般住民からのクレームや所属不明の人からの不当要求が急増しているからだ。岩撫さんは「相手が暴力団の場合、その手口も対応策も予測ができましたが、一般住民からのクレームは、誰がどんな行動に出るのか予測がつきません」と最近の行政対象暴力対策の難しさを指摘する。

そこで対策室では、今、クレーム対策に力を注いでいる。行政の領域は広く、施策の目的や行政サービス

の対象となるものもさまざま、ひとことに「クレーム」と言っても、住民として正当な意見なのか、悪質なクレームなのかの判断が非常に難しい。そこで「行政に対するクレーム等の対応心得」というマニュアルを作成。クレームなのか、クレーマーなのか、悪質クレーマーなのかの判断のポイントを、それぞれに応じた対応をまとめた。

加藤さんは「住民が行政に意見を言うことは自由です。それに対して間違った対応をしてしまうと、徐々にエスカレートしクレーマー化してしまいます。最初に住民から相談があった段階で、いかに相手の理解を



副主幹・岩撫幸博さん（右）、副参事兼室長・加藤元雄さん（左）、総務部総務課行政対象暴力対策室

得るか。それが大切です。住民からの意見に対し、説明責任を果たさず『そんなことできるわけがない』とシャットアウトしてしまえば、二次クレームになるのもあたりまえです。相手の話をよく聞き、行政の立場を丁寧に説明すること。そこで1時間かかってしまったとしても、相手が納得してくればその時間は決して無駄ではありません。最初の手間を惜しんだがためにクレーマー化してしまい、その後何年も同じクレームを聞き続けることになってしまふ事例もあるので」と語る。

全国でも先駆けて組織的な行政対象暴力対策に乗り出した千葉県ですら「市民からのクレーム対策は難しい」と言うほど、今、全国の自治体が抱える問題は根が深い。「この方法なら完璧」というような答えはないだろう。しかし、だからこそ市民からの意見や相談に真摯に向き合うことや、時間を割いて市民に説明する姿勢が、今、求められている。日々の業務に忙殺され、つい「面倒くさい」と思ってしまうこともあるだろうが、結局のところそれが悪質クレーマーを未然に防ぐ最も確実な方法なのだろう。