



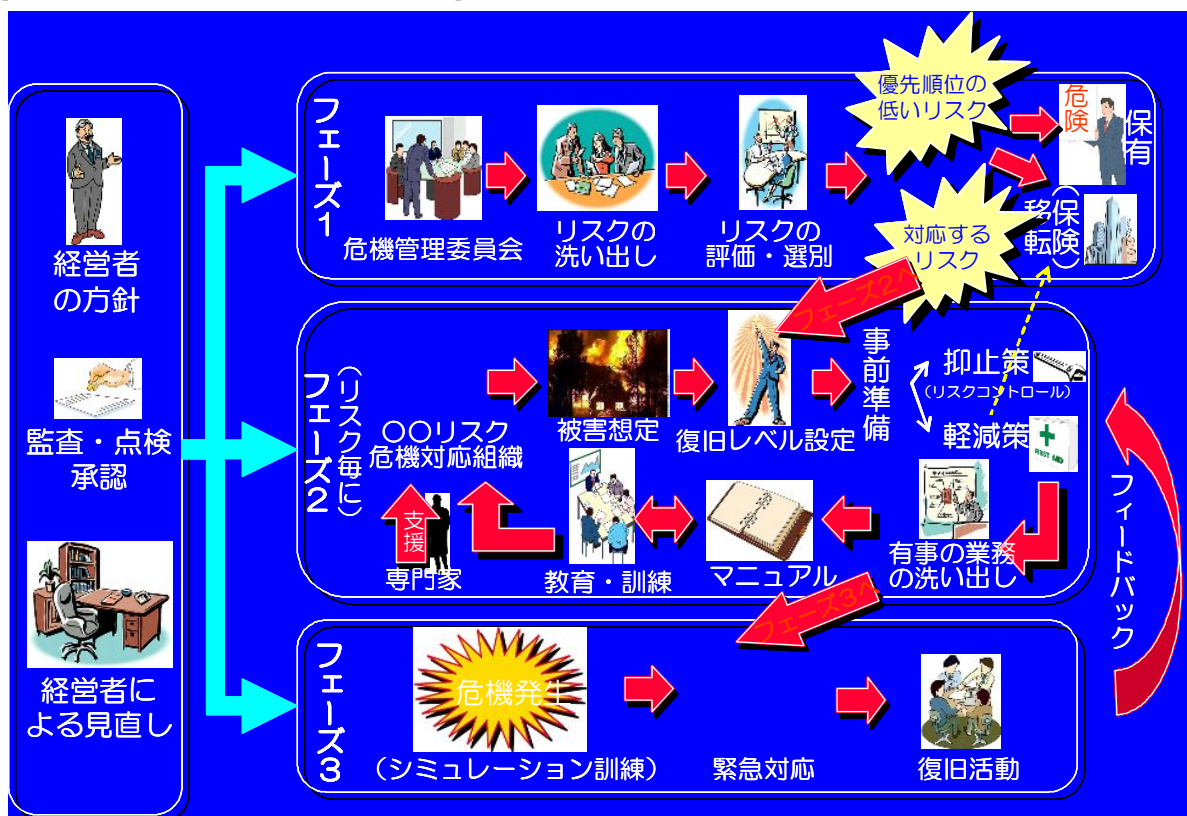
役に立つマニュアルとするために

－危機管理の一環としてのマニュアル作成－

はじめに

突発的な危機の発生に適切な対応ができなかったため、企業の存続さえ危うくなるようなこともあり、各企業では危機管理の必要性や重要性が再認識され、これまで以上に危機管理への対応が積極的に行われてきている。一方で、企業を取り巻く環境の変化は激しく、リスクの多様化・巨大化が進むとともに、企業経営に対する危機管理の要請も強まりつつある。このような要請に応え危機管理を進めるには、必要な事項を押さえつつ段階を踏んで推進することが理想的であるとされる。まず第1段階として、企業として対応すべきリスクを明らかにし、次に第2段階として対応体制、方策を確立して準備し、第3段階の生起する可能性を否定できない危機の事態を模擬して訓練を実施し、実際に危機が発生した場合に適切に対処できるようにしようとするものである。

【図表1：理想的なリスクマネジメントの進め方】



この危機管理に関わる一連の活動において、形のある成果物として作成されるものの一つに危機管理マニュアルがあり、平常時における危機管理活動の主要な目標として、多くの企業が経営資源を投入し、整備を進めている。これまで、危機管理に前向きに取り組まれている企業の危機管理マニュアルの作成や診断に携わり、企業のマニュアルにかかる期待の大きさを感ずる一方、マニュアルに対する理解不足が無きにしも非ずで、いざという時に役に立つのか危惧されるような場面に遭遇することがあった。本稿では、上記のような危惧を払拭するため、マニュアル作成にあたりポイントとなる事項について解説し、役に立つマニュアル作成の一助となることを目的とするものである。

1. 法律及び法律を受けて策定される規程類と危機管理のためのマニュアルの関係

防災・安全管理上定められた法制度には、組織、防災資機材、教育訓練、緊急時対応等に関する規定があり、各事業所ではそれを受けて各種の安全規程や計画が整備されている。ただし、法律は個々の事象を対象に制定されていて、特に相互の事象の関連性について配慮されているとはいえない面があり、それを受けて策定された事業所の諸規程や計画も統一性を欠く傾向にある。このままでは、規則類ばかり多くて、実際に現場で災害に対処する者が何を根拠として活動すればよいのか判断に迷う事態も想定される。マニュアルは、発災直後の防災活動のガイドラインを提供するもので、このような法律や規程類を参照することなく、当該マニュアルに沿って対応すれば抜けなく事態に対処することのできるように定めることが求められている。

マニュアルは根拠を法律や規則ではなく、事業所独自に定めた文書規程の中に求めるもので、ある意味で形式にとらわれず、図や表を活用して必要な事項を見やすく、緊急時における精神的に圧迫を受けている状況下でも間違いや抜けなく対応ができるように工夫を凝らすことができる。マニュアルには、緊急時の対処手順や対処体制を明確にすることが求められるが、それ以上にマニュアルの位置づけや性格、目的を明らかにするとともに、災害への対応の基本方針や緊急時における対処判断の基準を明らかにすることが求められている。特に、緊急時において、現場の人間が常に上司の判断を得て行動できるとは限らないため、ある程度自律的に行動できるような内容が記載される必要がある。善意から出た対処活動を行った結果が会社にとって不利益を与えても免責されるような記述があれば、現場の人間も思い切った対処行動が取れるものである。このような記述は法律や規則にはなく、マニュアルが緊急時のガイドラインとして有効性を発揮する要素となる。種々の法律や規則の規定を整理し、対応の考え方を抜けなくマニュアルに落とし込むことができれば、実際に役に立つマニュアルとなるものと考えられる。

2. マニュアルの対象とする事象

日本の地理的な特性から、古来より地震がリスクとして認識され、地震への備えが行われてきた。地震対策マニュアルは、どの企業においても整備されているものと思われる。地震による被害は甚大で、それへの対処は全社を挙げた対応が要求され、地震対策マニュアルの内容は、防災活動のあらゆる面に及びかつ充実したものとなることが求められている。また、地震を引き金として、火災や爆発が生じる可能性も否定できない。これらのことから、一般の火災や爆発の事態にも地震対策マニュアルを使用して対応するとされる企業も見受けられるが、果たして対応できるのかという疑問が生じる。

「地震」の場合、経営のトップから現場の社員まで、ほぼ同時に全員が事態を知るところとなる。他方、「火災・爆発」に関しては、現場に居合わせた少数の者、または警報装置等の作動で異常を認知した保安員など、ごく一部の者の対応、通報により時間をかけて全員が知るところとなる。また、「地震」の場合には、事業所の被害のみならず、社員本人、その家族、自宅等も同様に被害を受けるとともに、道路、公共交通、通信等の社会インフラの被害状況によっては、社員が直ち

に事業所に駆けつけることさえ困難である。反面「火災・爆発」であればそのような心配はない。このように、この 2 種類の事態に対する緊急対応に関しては、特に初動において大きく異なる対処への考え方が要求される。更に、マスコミ対応や、近隣住民への対応に関しても、広く周辺地域を含め同じように自然の脅威の被害者となる地震の場合と、自らが要因を作り出し周辺地域に影響を及ぼす火災・爆発の場合とでは、おのずと対応に違いが生ずるものである。

地震と火災・爆発ではかくも対応に違いがあり、この 2 つの事象には、それぞれに対応するマニュアルを整備することが必要とされる。ただし、事象ごとにマニュアルを策定することは、いたずらにマニュアルの数を増やすだけで好ましい対応とは言いかねる。対処すべき事象の性格や、対処要領の共通性を物差しにして、会社の規模や、組織の特性を勘案しつついくつかに分類することができれば、効果的なマニュアル整備ができるものとする。

3. 危機管理活動の対象とするリスク

では、様々に想定される緊急事態全てにマニュアルを整備するのであろうか。相当な経営資源の投入が必要となることが予測されるが、緊急事態が生起して欲しいわけではなく、積極的に危機管理に取り組めば危機の発生確率も低く、整備したマニュアルを使用せずに済む確率も高くなる。いざという時の備えをどこまで広げるかが重要な検討課題となる。想定するリスクの分析からリスクの類型化と差別化を図り、類似するリスクごとに対処するマニュアルを作成することを考慮すると、以下のようなマニュアルの作成が考えられる。

【図表 2：マニュアルと対象とするリスク】

作成するマニュアル		マニュアルの対象とするリスク
1	大規模災害	地震、火山の噴火、津波、洪水
2	事故・災害	火災・爆発、有害物・危険物の漏洩
3	IT 関連	システムの故障、データの消失・逸失、ウイルスの感染
4	製品関連	製造物責任、リコール・欠陥商品
5	コンプライアンス	不祥事、法令遵守違反
6	海外安全	海外での事故、テロ、政変・紛争

この中から、緊急度に応じて項目を選択し、逐次整備を進めることとなる。ただし、企業活動の特性からここに示すリスクとは異なるリスクへの対応が優先する企業もあるであろうし、鳥インフルエンザウイルスが突然変異し人間界に流行するおそれが否定できない昨今の状況であれば、感染症対処のマニュアルの整備も必要となろう。まずは、会社にとって、何が優先度の高いリスクなのか、リスクの洗い出しから始められることをお勧めしたい。

4. 広報マニュアルの独立

現代は、何か危機が生じた際、それがどのような理由により生じたかに関わらず、マスメディア及び地域住民、顧客更には株主等、いわゆるステークホルダーを対象とする広報対応が必要とされる時代である。いかなる事象が生じても広報対応が必要となることから、それぞれのリスク対処マニュアルの中で、対処項目の一つとして取り扱われているが、それではいくつかの点で無理

があるように思われる。

広報対応は、如何に努力しても百点満点を取ることのできない、高度な知識と経験が要求される専門的な分野であり、広報対応の失敗が、事態の拡大を招くだけでなく、新たなレピュテーションリスク（信頼や評判の低下により損失が発生するリスク）を生じさせることもあり得る。また、マニュアルとして記述する内容も量も、各リスク対処マニュアルに比肩できるだけのものがある。更に、広報対応に従事する者は、知識を有し、訓練と経験を積んだ一部の専門要員で、このためマニュアルを使用する者も限定されるはずである。このような特色を持つことから、広報マニュアルはこれだけで独立した体裁を整えたマニュアルとして整備されるべきもので、決して個別のリスク対処マニュアルの一部の扱いにはなり得ない。ただし、危機が発生した直後には、社員のだれかれを問わずマスメディアやステークホルダーからの電話等による問いかけに対処する場面も考えられることから、必要最小限の広報対応要領をリスク対処マニュアルに含めておくか現場の広報マニュアルとして整備しておくことは必要であろう。

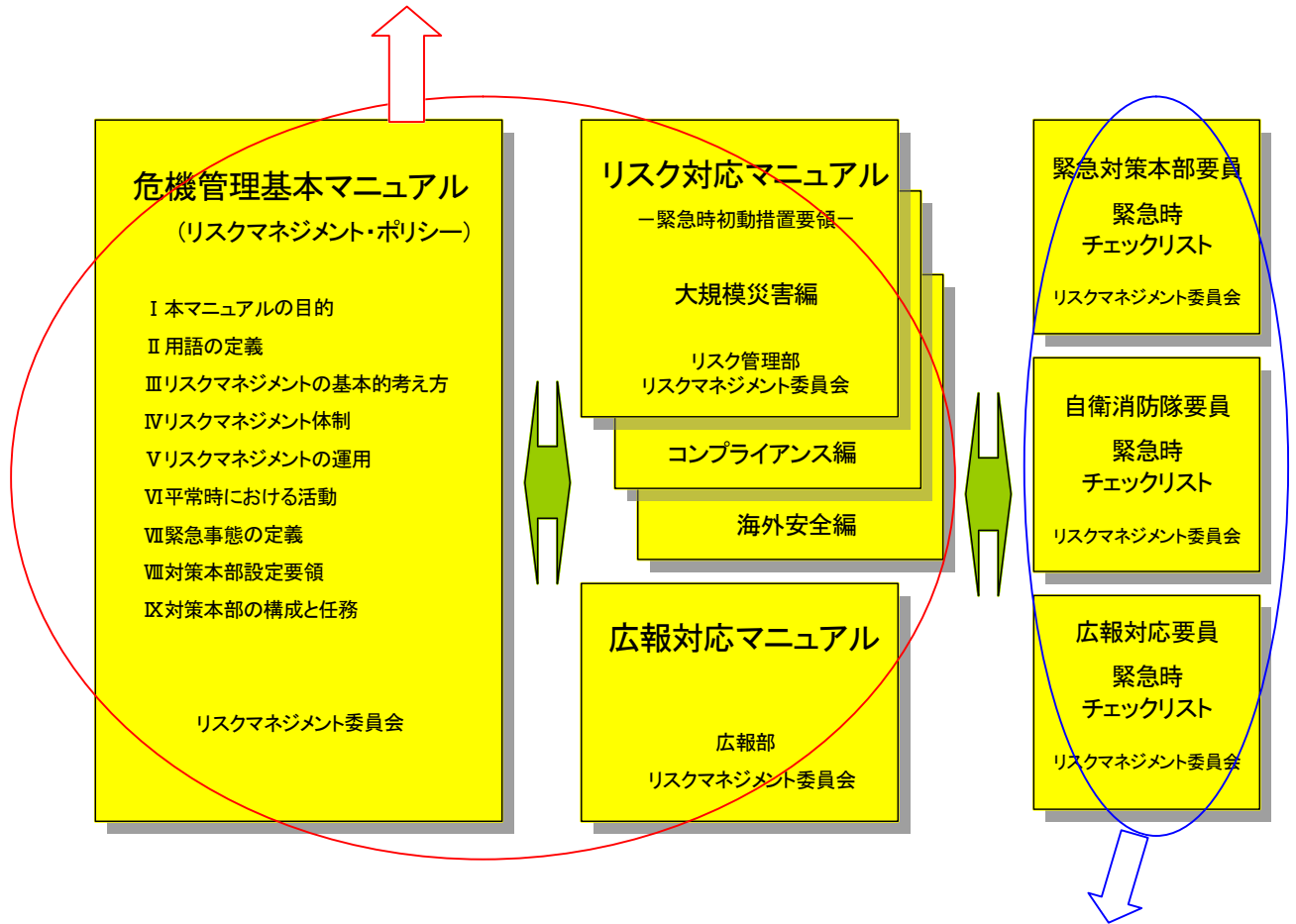
何か危機が生じた場合、各事業所において現場の広報マニュアルをガイドラインとして危機対処を実施しつつ、本社の広報担当専門部署で広報マニュアルを使用して対処するという形が望ましいものとする。

5. マニュアルの体系

危機発生時に企業が組織的に対応するためには、想定されるリスク・危機に対する対応組織・緊急事態対応体制等を定めた危機管理関連マニュアルが重要となる。その際、対処が必要と思われるリスクごとに、リスクを担当する部署を指定して前項に記述したようなリスク対処マニュアルを整備していくのであるが、個々のマニュアルを整備する前に、会社としての危機管理体制全般、即ち危機管理体制を構築する上での方針・目的、日常における危機管理活動、緊急時の対応等をまとめて示す必要がある。定まった名称ではないが「危機管理基本マニュアル」といわれるもので、企業の危機管理関連マニュアルの最上位の文書として位置づけられるものである。本来、企業の危機管理体制の構築に当たっては、まずこの基本マニュアルの策定から入るのが理想であるが、当面の個別のリスク、例えば地震や火災・爆発への対応が先行し、個別のリスク対処マニュアルはいくつかあるが、危機管理基本マニュアルは未整備という企業が多く見受けられる。危機管理の全体概念が企業活動の継続を通じた経験の積み重ねから生まれてくることからいたし方のない部分もあるが、統一された方針のないままに個別のリスク対処を重ねることは、無駄や重複または抜けを生じる可能性が高いことから、未だに整備されていない企業は、是非この危機管理基本マニュアルの策定に取り掛かれることをお勧めしたい。

危機管理基本マニュアルの下に、対応すべきいくつかの個別のリスク対処マニュアルが整備された形が整い、それぞれのマニュアルで記述されるべき内容が整理されれば、個々のマニュアルの記述内容を簡素化し記述量も少なくすることが可能で、いざという時に使い易い役に立つマニュアルとすることができるものとする。

【図表 3：危機管理に係るマニュアルの体系】



6. 対処を実施した事項の確認

マニュアルには、いざという時にマニュアルだけで対応できるという完結性が求められる。これは、前項の基本マニュアルと個別の対処マニュアルに区分するということと矛盾するようであるが、基本マニュアルは主として事象が生じていない平常時に使用し、事象が生じた際には個別の対処マニュアルを使用するという整理をしている。ここで言う完結性とは、マニュアル以外に法律や規則の定めがある場合、マニュアルの記述が法律や規則に齟齬せず、いざという時に別に法律や規則を参照することなくマニュアルだけで対処が可能であることを意味している。

マニュアルにより事象への対応を試みる場合、事態対処に加わるすべての者が実施すべき事項を抜けなく網羅しようとする膨大な量の記述が必要となり、いざという時にマニュアルのどこを見ればよいかわからず、結果として役に立たないものとなるおそれが生じる。個々人が事態対処という限られた時間内に実施できる事項はそれほど多くなく、また、その置かれた立場、例えば発災現場に居合わせた者と対策本部に詰める者ではおのずと実施すべき事項は異なり、対策本部の要員でもその役割によって実施すべき事項は違うはずである。

個々の役割に沿って実施すべき事項は、リスク対処マニュアルとは別に「ハンドマニュアル」「チェックリスト」または「緊急時手順書」といわれるものを作成し、実施すべき事項を確認しつつ対処行動をとることで、漏れや抜けを防ぐことができるものとする。

おわりに

実際的なマニュアルは、組織の危機管理全体を統括する「危機管理基本マニュアル」の下に、対象とするリスクごとにいくつかの「リスク対処マニュアル」と、実際に対処する者の役割に応じた「ハンドマニュアル」「チェックリスト」または「緊急時手順書」なるものの3部構成とすることで、有効性を発揮させることができる。

マニュアルには、できるだけ個別・具体的な手順が記載されることが望ましいが、実際に生起する事態がマニュアルを策定する際に想定した事態と完全に一致するということはありません、やはり共通的で普遍的な記述に止まらざるを得ない。マニュアルはあくまでも緊急時における対処のガイドラインを提供するもので、問題解決の解答を提供するものではないことを理解する必要があります。マニュアルに過大な期待を抱かれる人はこの現実で失望されるのであるが、何も備えがない状態で危機に遭遇した場合の混沌とした状況を考えれば、マニュアルが整備され緊急事態への対処のための糸口が準備されていることは、危機管理における大きな前進であるといえる。未だに危機管理の第一歩を踏み出しておられないのであれば、上記の事項を参考に危機管理マニュアルの策定に取り掛かれることをお勧めしたい。

マニュアル作成は特殊な知識を必要とするものではなく、直ぐにでも作成に取り掛かれることをお勧めしますが、作成に当たりお困りのことがあれば是非弊社にご相談ください。これまで長年にわたって培った知見と、様々なマニュアル作りに携わった経験を生かし、御社の納得のいくマニュアル作りにご協力ができるものと考えています。

以上

(第108号 2006年11月発行)