



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
ERM 事業部 危機管理グループ
セイフティコンサルタント 吉田 修

危機管理マニュアルの活用 — マニュアルの IT 利用による活用促進策 —

はじめに

リスクマネジメント体制の構築においては、リスクマネジメントの基本方針・体制等を定めたリスクマネジメント関連規程や災害・事故・不祥事等に迅速かつ適切な対応をするための危機管理マニュアルを作成することとなるが、それらの規程やマニュアルが危機発生時に有効に活用できるか否かは、危機対応の成否を左右する極めて重要な課題である。

特に、平時から危機管理マニュアルが閲覧、習得しやすく、危機発生時にも使用しやすい環境の整備とマニュアルを活用した教育・訓練の実施、事後のマニュアルへの反映という PDCA サイクルを確立することは、リスクマネジメント体制の構築、維持・向上の基本となる。

ここで、危機管理マニュアルの活用の観点は次の 2 つの事項が基本となる。まず、**第 1 は、「危機事案の発生という緊急時に簡便に使用できること」、第 2 は「平時のマニュアルの習得や確認が容易に出来ること」**である。

本稿では、これまでのコンサルティングの実績等から見られた多くの企業等の危機管理マニュアルの作成から使用、維持管理にわたる状況を、上記 2 つの観点で見た場合の問題点を踏まえた上で、特に、マニュアルの維持管理や利用環境の視点から、危機管理マニュアルの活用について考えてみたい。

1. 危機管理マニュアル活用の状況と問題点

危機管理マニュアルの活用の状況と問題点として、多くの企業等の危機管理マニュアルの診断や作成支援等を実施した経験および実績から、以下の事項が挙げられる。

(1) マニュアルの構成・内容

番号	状 況	問 題 点
①	緊急時の対処の際に、どのマニュアルを見てよいか分からない。	- 各種のマニュアルが整理されることなく、個別に作成され階層化、体系化されていない。
②	必要な対処が、マニュアルの何処を見たらよいか分からない、探すのに時間がかかる。	- マニュアルの記述内容が基本的事項から細部手順まで広範にわたり、ページ数も多い。 - 構成、目次体系が整理されていない。
③	マニュアルを読んで理解するのに時間がかかる。	- マニュアルの記述が、長い文章で記述され要点を把握しにくい。

(2) マニュアルの維持管理・利用環境

番号	状 況	問 題 点
①	マニュアルの保管場所やセキュリティ、借り出し手続き等が面倒で必要な時に簡便に見られない。	- マニュアルが必要な部署や職員に配布されていない。 - マニュアルの適当な保管場所がない。 - セキュリティ等のために閲覧手続き等が煩雑である。
②	外勤時や帰宅時に事態が発生した場合にマニュアルが見られない。	- セキュリティの制約やマニュアルのかさばりにより、マニュアルの持ち出し、携帯が制限される。
③	マニュアルが作成されてから、一度も改訂されていない。	- マニュアルを使用した訓練が実施されない等の理由でマニュアルの不具合が顕在化しない。 - マニュアルの改訂手続きに時間を要し、タイムリーな修正が困難である。 - マニュアルに見直し、改訂要領等が規定されていない。
④	製本されたマニュアルの改訂の際、製本や配布に費用と時間がかかり、低コストでタイムリーなマニュアル改訂が出来ない。	- マニュアルの改訂や配布、閲覧が製本化されたマニュアルで行われ、IT 機器が有効活用されていない。

2. 危機管理マニュアルの要件

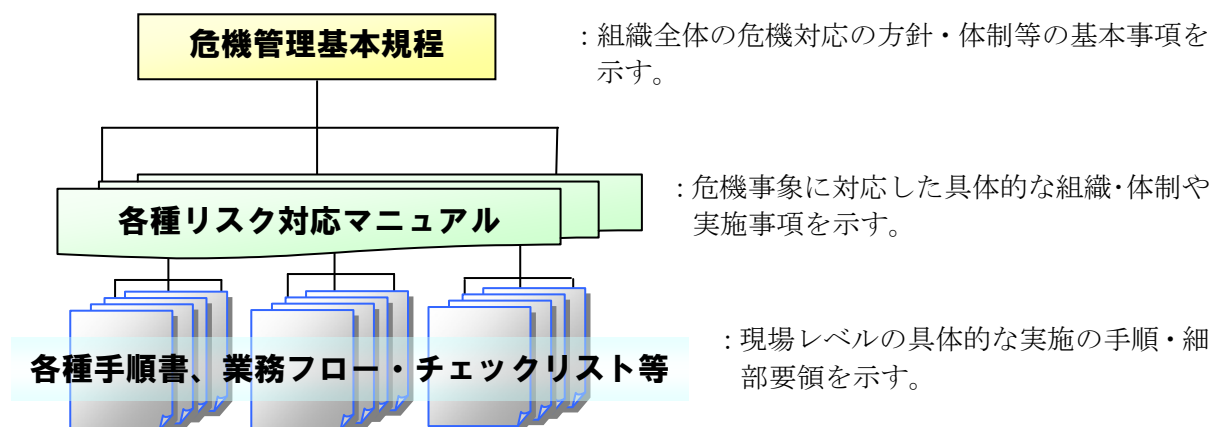
前 1 項の問題点等から危機管理マニュアルに要求される事項を整理すると、以下の要件が考えられる。

(1) マニュアルの構成、内容等

危機管理の方針・体制から実施項目、実施手順・細部要領等、全てを網羅した分厚いマニュアルは、危機発生時には役に立たない。したがって、マニュアルの構成は体系的、階層的に構成する必要がある。

一例を示すと以下のような、マニュアルの体系が考えられる。

【図表 1：マニュアル体系の例】



□ 内容等

危機管理マニュアルの内容、記述要領等について、以下の事項が求められる。

* 内容

- マニュアル体系が明確であること。
- マニュアルの対象事象、対応方針・行動基準等が明確であること。
- 対応組織、体制、対象者が明確であること。
- 対応組織の構成、責務、権限が明確であること。
- マニュアルの見直し時期、修正手続きが明確に規定されていること。

* 記述要領

- 実施事項や実施の手順・要領等が、初動対処、本格対処、復旧等の段階に区分され、チェックリスト的な使用も可能な構成で記述されていること。
- 読みやすく簡潔にまとめられていること。（箇条書き、図、表、フロー図等を活用）
- 危機事態の対応に必要な実施事項等を、判り易く記述・編集され、チェックリストとしての活用等もできること。

(2) マニュアルの維持管理、利用環境

マニュアル活用のためには、効率的な管理体制と「何時でも」、「何処でも」、「必要な内容」を閲覧できる利用環境が整備、構築されていることが必要である。

□ 維持管理

- * マニュアルの保管・貸し出し等の手続き・要領が明確で効率的であること。
- * マニュアルを必要とする職員が適切に指定され、確実に配布、管理されていること。
- * マニュアルのセキュリティが確保されていること。
- * マニュアルの改訂等が、必要最低限の上申、承認等の手続きで簡便に実施できること。
- * マニュアルの改訂がタイムリーに低コストで実施できること。

□ 利用環境

- * 自分の職場、外勤時、帰宅時等、何時でも、何処でもマニュアルを簡便に閲覧が可能であること。
- * 対策本部要員、一般職員等の利用者の区別に、マニュアルの必要箇所が簡便に確認が可能であること。

3. 危機管理マニュアル活用のための対応策

ここまで、危機管理マニュアル活用の問題点を「マニュアルの構成、内容等」と「マニュアルの維持管理、利用環境」の2つの視点で危機管理マニュアルの要件を整理してきた。

しかしながら、危機管理マニュアル活用において、前者はマニュアル活用の前提であり、広い意味では活用に含まれると考えられるが、本項では主として「マニュアルの維持管理、利用環境」の要件を満たすための対応策に焦点を絞って、考察することとする。

「マニュアルの維持管理、利用環境」において、現代の企業等の業務は、ITシステムによるペーパーレス化が進んでおり、危機管理マニュアル活用の問題点は、現在のIT環境を最大限、有効に活用し、マニュアルのIT化（オンライン化）を図ることにより、その多くが改善されると考えられる。

特に、マニュアルを製本、保管、配布して管理するという物理的・人的な従来の管理方法や利用環境では、管理のための費用や時間の効率性や利用環境の改善には限界がある点からも、マニュアルのIT化が不可欠と考えられる。

したがって、本項では「マニュアルの維持管理、利用環境」の要件を満たす対応策として「マニュアルのオンライン化」を中心に考えることとしたい。

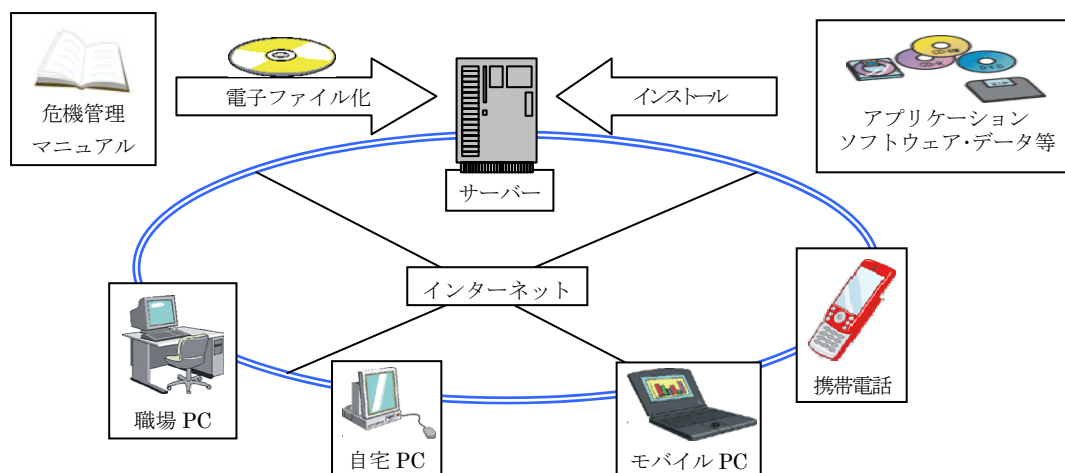
(1) マニュアルのオンライン化システムの構築

マニュアルのオンライン化システムの概要と構築に当たっての考慮事項等は以下のとおりである。

□ マニュアルのオンライン化システムの概要

*マニュアルのオンライン化システムのイメージ

【図表 2：マニュアルのオンライン化イメージ】



* マニュアルオンライン化システムの構成

マニュアルのオンライン化のためには以下の構成品が必要である。

- 電子ファイル化されたマニュアル
前 2-(1)項の「マニュアルの構成・内容等の要件」を満たし、利用者の区分等を考慮して編集したマニュアルを電子ファイル化したもの
- アプリケーションソフトウェア等
PC 等でのマニュアルの閲覧、認証等のために必要なアプリケーションソフトウェアおよび職員の ID 等のデータベース
- サーバー
電子化ファイル、アプリケーションソフトウェア等がインストールされたサーバー
- インターネット
使用する PC 等に接続するインターネット回線
- PC・携帯電話等
インターネットと接続でき WEB ブラウザ等のアプリケーションソフトウェアが使用可能な PC、モバイル PC、携帯電話

上記の構成のうち、現在の企業等においては、インターネット、PC・携帯電話、サーバー等は既にある機器が利用可能と考えられる。

□ 構築の考慮事項

マニュアルのオンライン化システムを構築する際に留意・考慮すべき事項は以下のとおりである。

- *携帯電話での閲覧のためのマニュアルの電子ファイル化においては、表示可能なデータ量や閲覧し易さ等を考慮してマニュアルを編集する必要がある。
- *インターネットを利用するため、職員やマニュアルのデータのセキュリティに対する十分な対策が必要である。
- *開発・維持管理コストを考慮した場合、自社で独自に構築するより、以下の利点から事業者が提供する ASP サービス*の利用について検討することが考えられる。

- サービス利用企業等はインターネットへのアクセスが可能な PC 等の準備だけで良い。
- 社内 PC 等に 1 台ずつアプリケーションソフトウェアをインストールする必要がない。
- サーバー等のハードウェアのトラブル対処、ソフトウェアの更新、バグ修正等の維持管理が不要である。(ASP サービス事業者が実施)
- 運用中のサービス利用者の認証、利用状況の確認や分析等も ASP サービス事業者に委託できる。

なお、ASP サービスの利用の際は ASP サービス事業者から提供されるサーバー・回線等の、災害やサイバー攻撃等に対する信頼性や十分な回線速度・容量等を提供できる事業者の選定が重要となる。

また、安否確認システムのインフラ（サーバー、回線等）等を一緒に利用することにより、操作の共通性やインフラの有効利用等の利点も考えられる。

注：* インターネットを通じて顧客にビジネス用アプリケーションをレンタルするサービス。顧客は、主に Web ブラウザから ASP 事業者のサーバーにインストールされたアプリケーションを利用する。ASP サービスを利用することにより、インターネットにアクセスできる環境さえあれば何処からでもすぐに各種のアプリケーションを利用することができる。

(2) マニュアルのオンライン化による維持管理・利用環境の向上、改善

マニュアルのオンライン化により、「マニュアルの維持管理、利用環境」の要件のほとんどを、満たすことが可能となる。

□ マニュアルの「維持管理」

- * マニュアルが PC 等で閲覧可能となるため、マニュアルの保管・貸し出し等の手続きが省略、簡略化される。
- * ID、パスワード等の認証機能により、マニュアル閲覧のセキュリティを確保するとともに、ID の付与等によりマニュアルを必要とする職員が適切に指定され、確実に管理される。
- * マニュアルが電子ファイルで管理され、PC 上で閲覧されるため、マニュアルの改訂期間が短縮され、製本・配布等の費用が削減される。

□ マニュアルの「利用環境」

- * マニュアルのオンライン化により、マニュアルを借出し、携帯しなくても、職場の PC やモバイル PC、携帯電話等で職場でも外出先でも自宅でも閲覧が可能となる。
- * 緊急時の初動対応等の際に、外出先でも携帯電話等により対策本部要員や一般社員等の利用者の区別に、マニュアルの必要箇所が簡便に確認できる。
- * 停電等で職場の PC 等が使用できない場合でも、携帯電話等でのマニュアル閲覧により、初動対応等の基本的な対応が可能となる。

(3) マニュアルの教育・訓練

危機発生時にマニュアルを最大限に活用した対応を可能とするためには、マニュアルのオンライン化による利用環境が構築された後、その利用環境で平時に教育・訓練を実施し、オンライン化システムへの習熟やマニュアルの改善等を図ることが必要不可欠である。

□ 教育

- * マニュアルのオンライン化システムの使用手順等の教育
- * 危機発生時のマニュアル閲覧等の活用方法や平時の自学自習の必要性の教育

□ 訓練

- * 危機事案の訓練を以下の事項を考慮して実施
 - オンライン化されたマニュアルを使用する事態のシナリオを作成する。
 - 訓練会場にはマニュアル閲覧のための PC、携帯電話等を準備する。(マニュアルのハードコピーは使用させない)
 - 訓練では、職場にいる場合と外出・帰宅等の状況を必ず付与する。

- 訓練の課題、設問はマニュアルの確認が必要なものを必ず入れる。

□ 教育・訓練結果の反映

- *教育の際に出た質問や気づき事項を分析・評価し、マニュアルの修正やシステムの改善等に反映させる。
- *訓練の結果を分析・評価し、教育方法やマニュアルの修正、システムの改善等に反映させる。

おわりに

これまでのコンサルティングの実績等において、危機管理マニュアル作成後、マニュアルを平時から教育や訓練で活用し、周知徹底を図るとともに、危機発生時に利用しやすく実践的なマニュアルとしたという相談や要望が多くあり、それらに応えるための対策はどうあるべきかという問題認識が、本稿の出発点であった。

したがって、本稿では危機管理マニュアルの活用という主題で、活用の問題点を分析し「マニュアルの構成、内容等の要件」と「マニュアルの維持管理、利用環境の要件」の2つに区分・整理した上で、主として「マニュアルの維持管理、利用環境の要件」から、対応策について考察した。

特に、「はじめに」にも述べたように、マニュアルの作成、維持管理・利用環境の整備、教育・訓練、見直し・反映というPDCAサイクルの実践は、リスクマネジメント体制構築において不可欠である。したがって、マニュアル作成後の第2段階のステップとして、「維持管理・利用環境の整備」を積極的に推進、実践することは、危機発生時の被害の極限、拡大防止、対応能力の向上のために極めて重要であり、本稿が企業等の危機管理マニュアルの整備、活用に何らかの参考となれば幸甚である。

以 上

(第262号 2010年1月発行)

参考文献

- ◆ 東京海上日動リスクコンサルティング株式会社 ERM事業部 編著「リスクマネジメント規程集」かんき出版（2009年2月）http://www.tokiorisk.co.jp/consulting/risk_crisis/books/book04.html
- ◆ TRC EYE
 - 渡部正人「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－」Vol.108（2006年11月）http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200611154.pdf