

都市の リスクマネジメント

第50回

情報・報告①

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



ホウレンソウの重要性

危機管理の第一人者である初代内閣安全室長佐々淳行氏は「危機管理は need to know の原則がある。知るべき人が知ることである。事件、事故の悪い情報がトップに即座に伝わっているかが危機管理の基本である」と述べています。情報管理は危機管理の第一歩といわれます。あらゆる事態の発生に備えて普段から「情報管理」を行い、事故等が発生した場合には、迅速な「情報提供」をすることが危機管理の基本となります。

まず、危機管理には「ホウ（報告）レン（連絡）ソウ（相談）」の重要性が常にいわれています。またホウレンソウは組織の潤滑油でもあります。しかし、情報、特に悪い情報を隠ぺいする傾向があります。①自らの身を優先すること、②組織の社会的価値が落ちることへの恐れ、③不測事態はあつてはならないので、なかったことにしようと

する完璧主義への間違い、④バレルはずがないといった読みの甘さ、⑤情報公開や説明責任がなぜ必要なのかの認識の欠如などがその要因となっておりますが、自治体においてもトップから個々の職員までが、これらの要因を払拭する意識改革を行うことから始めないとリスクを取り除くことはできません。これが情報を取り扱う第一歩となります。

危機のときの報告

通常の報告の仕方は、いわゆる「六何の原則」①だれが (who) ②いつ (when) ③どこで (where) ④なぜ (why) ⑤何を (what) ⑥いかに (how) に従って行われますが、事故や災害が発生したいわゆる有事の際に、この「六何の原則」に従って完全な報告を行おうとすれば、第一報は遅れ事態は深刻な状態になり、手遅れで役に立たなくなる場合もあります。完全なものだけでなくいいから直ちに報告するこ

とが重要なのです。文章を飾る必要はありません。

この場合の最優先事項は「何が (what)」起こったかです。人身事故なのか、爆発事故なのか、職員の不祥事なのかです。その後、逐次、断片情報でも報告させることにし、完全な情報に近づけていけばいいのです。この時、事実と自分の意見を区別して話さなければなりません。まずは事実です。情報の提供にはタイミニングが必要なのです。どんなに正確な情報でも機を逸してしまえば「証文の出し遅れ」になってしまいます。危機に当たっては「巧遅より拙速」が原則です。

まずは一報を入れ、その後事実が判明する都度、報告をしておけば何の問題にもならず、事態を悪化させることは防げるはずです。第一報があつてから数時間後にまとめて多くの報告がなされたのでは意味を成しません。事実等が判明次第、逐次報告が

Risk Management

なされるようにしなくてはなりません。なお、その際に現場に「重要な事実のみを報告せよ」と条件をつけてはなりません。現場には、判明した事実をすべて報告してもらい、報告を受けた側が内容の重要性等を吟味すればいいのです。

よくいわれる話ですが、「情報収集者の3原則」として①取りあえず第一報、②悪い情報ほど早く、③迷ったら報告、があります。これは大切なことです。「何かおかしい」「もしかしたら」「念のため」といった感覚を持ち、空振りを恐れずに実行することです。そのためのリスク対応を踏まえるならば減点主義のつとめた管理手法はやめるべきです。そこで、この体制を確保するには、情報の受け手側である首長や管理職において、第一報の報告は、不完全、不正確が伴う情報であること強く認識することが大切です。なぜこんな不正確な報告しかできないのかと叱責してしまえば、今後は「六何の原則」に従った手遅れ情報のみが報告されることになってしまい、傷口は広がり、対応はますます遅れることとなります。その要因を作るのが首長の叱責の一言なのです。

念のため報告の励行

報告の仕方で留意しなければならないも

のとしては、口頭による有事の報告は、結論から先に言うことです。結論は20文字以内を心掛けることとつきりします。例えば、「A保育園で子供の事故が起きました」です。報告事項が複数ある場合は、何項目あるかを先に述べます。「3点報告します。第1は……です。次は2点目です……最後に3点目です」というように報告内容にメリハリをつけることにより、相手に誤解されないように工夫することです。報告時間も短めにすることを心掛け、5分程度が上限であり、それ以上になるならば書面にしたほうが正確で早いこともあります。なお、書面の場合も文章ではなく図やフローにして、口頭説明を補充する役割を果たす方が望ましいです。

事故等が発生した際、報告すべき直属の上司が不在の場合は、躊躇せずその上の上司に報告する必要があります。大至急の場合は、トップクラスに直接連絡してもよいという「中抜き通報」のルールをすべての職員に浸透させておかなければなりません。これを制度化しておけば、報告者および飛び越された上司も納得するものと考えられます。なお、事後であっても飛び越した直属の上司に報告しておくことは、当然の処置といえます。ここで注意することは、事態が大きくなるならい

最終したときに、中抜き通報をした職員をとがめ立てたりしますと、本当に大きな事態が発生した場合に一般職員が連絡してこなくなり、緊急時の通報が遅れ、事態が拡大してしまうこともあり得ます。

部下の報告を聞くとき、報告者が「〜ということです」「〜と聞いています」と言った場合は誰が言ったのかを確認する必要があります。報告者が言っているのか、消防職員なのか、市民なのかで、内容も意味も変わってくる場合がありますので、主語の特定が必要です。

筆者プロフィール

大塚康男 (おおつかやすお)

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、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』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』『議会人が知っておきたい財務の知識』などがある。