

都市の リスクマネジメント

第52回

情報・報告 ②

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



ネガティブ・レポートの重要性

危機管理のためには、まず何よりも必要な情報が適時適切に入手できなければなりません。トップが情報要求を明示せず、「待ち情報」の姿勢では情報収集活動が鈍ってしまいます。そのためには中間報告、定時報告を徹底させることも実務上大切になります。例えば、台風等で災害出動する場合、現地からの報告は事態に変化があるか否かにかかわらず、定時に必ず報告させることです。異常がないことを理由にして報告が漏れることがあります。報告の受信者としては、事態が急変したため報告ができないうことも想定しなくてはなりません。事態を確定するためにも「何時現在異常なし」の一報を入れるべきです。いわゆる「ネガティブ・レポート」の重要性です。今日においては、現場におもむく時は、必ず携帯電話を持っていきます。その携帯電話で定時に（例

えば朝9時、正午など）それぞれの本部なり、現場指揮者に定期的に電話で報告することが必要です。携帯電話は、被災地あるいは事故等の現場に連絡するのはつながりにくいのですが、被災地等からの発信は非常に容易だといわれていますので、報告の方法をあらかじめマニュアルに沿って定めておくことが必要です。そして、電話や口頭で報告を受けるときは、勘違いや事実誤認を防ぐためにも、「主語」を確認することが大切になります。

さらに、大きな災害などで現場が混乱している場合には、トップに誰かが報告しているであろうと考え、トップに肝心な情報が伝わらないことが現実には生じます。従って、情報担当者は「報告していると思います」「念のため報告」を必ず励行するようにしなくてはなりません。特に、トップ等に直接伝えられず伝言をお願いしたような場合は、必ずトップに伝わったかどうかを確

認する必要があります。「伝えた」ということと「伝わった」ということは違います。相手にこちらの意思が伝わって初めて、伝えたこととなります。また、報告を受けた上司もネガティブ・レポートに対し「何もないのにいちいち報告するな」、念のため報告に対し「そんなことは分かっている」などと反応してはいけません。知っていても知らなくとも「ありがとう。大変に参考になるよ」と言える上司であってほしいものです。

「悪い報告をした部下を誉めよ」

危機管理の場合、情報に関して重要なことは、政府機関、警察、消防、自衛隊、気象庁およびライフライン関係者である電気、ガス、水道、電話等と多くの機関が参加しますが、各機関ごとに意思決定、組織運営、テクニカル・チーム等すべてが自治体とは異なりますから、コミュニケーションの正確さを確保するには、通常以上に気を付け、

Risk Management

互いに連絡事項を受信した側が復唱するなどの慎重な対応を図る必要があります。そのためには、上記機関と頻繁に会合等を設定し、スムーズな意思疎通が図られるように心掛けておくことが何よりも大切になります。

報告事項について有名な話として、紀元5世紀のフン族のアッチラ大王は「悪い報告をした部下を誉めよ。悪い報告をしなかった部下を罰せよ」、またナポレオンは「良い報告は翌朝でもよい。悪い報告は即刻、われを起こせ。なぜならば、決断と指揮命令が必要だから」、さらに内閣官房長官時代の後藤田正晴氏は「私が聞きたくないような悪い本当の事実を報告せよ」と言っています。いかに悪い情報が重要であるにもかかわらずトップに伝わりにくいかを示した言葉といえます。特に、自分に責任の一端がある悪い状況で起きた時には、「責任を追及されるのではないか」「マイナスの評価を受けてしまうのではないか」などの思いが頭に浮かび、上司への報告を躊躇しがちになります。そして、事態がますます悪い方向に進み、どうしようもない段階になって初めて報告しても、上司としても手の施しようがなくなってしまうことがあります。そのためには必ず報告すべき事項をあらかじめ列挙し、報告者に対し明示しておくことが実務上大

切となります。具体的には、①人命にかかわる事項、②マスクミに報道される可能性がある事項、③直ちに役所等に出向く必要がある事項、④議会が開会中で翌日緊急質問等が起り得る事項などがその事例として考えられます。職員にとって悪いニュースを上司に伝えるのは嫌なものです。しかし、本当は、悪いニュースの方が貴重なのです。上司である管理者は、悪いニュースを伝えた職員に対して感謝しなければなりません。そのような対応を図っていけば情報の共有から疎外されなくて済むことになります。

情報管理も危機管理

さらに、情報管理について考えておかなければなりません。危機管理が発生し、まだ発表する段階に至っていない時期に情報が漏れいし、マスクミ等に報道され、混乱を招くことがあります。情報の漏れいしは、意外と身近な家族や秘書あるいはトイレや車中から生じることがありますし、トップからの不用意な発言から漏れることもあります。内部告発も最近の傾向として考えられます。また、危機管理が発生した課の職員が異常に高揚し、派手な動きや雰囲気から庁舎内の記者クラブの記者に気取られてしまうこともあります。平素からの危機管理

対策がものをいうところです。

情報の保管の問題もあります。「収集」した一次情報、それをもとに「評価・分析」した二次情報があり、これを時間軸で見ますと「現在」使っている情報、「将来」使うであろう情報、そして「過去」に使った情報を保管することになります。そして、情報は保管するために保管するのではなく、使用するために保管するのですから、保管する際には、その情報の活用目的に応じて、いつでもどこで、誰が、何を、どうした、どういう訳で、の5W1Hの原則に従って整理する必要があります。

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。