

● 事例 ●

危機管理 — 愛媛大学における事例 —

米澤 慎二

(愛媛大学 経営企画部 人事課長)

「平成二十二年二月七日(火)、宇宙航空研究開発機構(JAXA)は、探査機『あかつき』が非常事態の際にとる回避姿勢に入っていることを明らかにした。」このようなニュースが流れ、JAXAが記者会見で「これは想定している危機対応モード内である」旨の説明をしていました。

結果的には、六年後のミッションに期待するということになりましたが、JAXAは、一七日にはマスコミヤホームページに「あかつき」の金星周回軌道投入失敗の状況や原因と対応策について公表し、一八日には、NHKの「サイエンスZERO」で、冒頭の謝罪から始まり、原因、対応、今後の展望を明確にしていました。

私は「危機対応モード内」という言葉に反応し、危機管

理の面からこのニュースに注目していましたが、この一連の報道によって、「あかつき」は打ち上げの前よりも多くの応援団を得たのではないかと感じました。

私の勤務する愛媛大学では、総務課長が危機管理室長を、広報室長及び人事課長が危機管理副室長を兼ねます。現在、私は人事課長ですが、これら全てのポジションを経験しているため、テレビなどで事件・事故のニュースが流れたときには、事件・事故そのものより、その対応方法などに目がいつてしまいます。

私が大学において最初に危機管理に直面したのは、附属病

院で発生した入院患者さんの食中毒発生事件のときです。

この時は幸いにも重症な患者さんが出なかったこともあり、関係機関からは、「発生したことは遺憾であるが、その対応については適切であった。」と評価をいただきました。すでに一〇年が経過していますが、食中毒が発生したことは非常に残念で、あつてはならないことであり、それだけにその対応の難しさが、今でも強く記憶に残っています。その後の危機管理の取り組みに繋がっています。

私にとって、危機管理を考える上でまずこの食中毒事件が教訓となっていますので、愛媛大学の危機管理を説明する前に、この食中毒事件での対応を紹介させていただきます。

食中毒が発生した日は、休日でした。

私が職員係長として院内感染を担当していたこともあり、食中毒の疑いのある患者さんがいるとの一報は、病院長から私の携帯電話に入りました。偶然、病院内の食堂で昼食を取っていたので、直ぐ病院長室に行き、院内で勤務していた院内感染対策委員会のメンバー等と手分けして関係者に連絡するとともに、病院長を本部長として対策本部

を設置しました。

すでに病院内では、食中毒の疑いということで、医師や看護師は患者さんの措置等の対応に追われていました。その一方で、原因追求と二次感染防止のための対応策を取るべく、対策本部とは別に院内感染対策チームを設置しました。

このときに徹底したのが、医師、看護師、検査技師及び事務職員の役割分担です。

医療スタッフは患者さんの治療を中心に考え、原因追求と二次感染防止。事務職員は、患者さんの食事確保に始まり、保健所、厚生労働省、文部科学省等との渉外的な連絡調整。そして本部長はこれらを統括する、という体制を整えました。

関係機関から評価をいただいた大きな要因は、対外的に情報を発信する対策本部とは別に、情報を収集して、治療等を担当する院内感染対策チームを病院内に置いたことです。情報が混乱するのではと考える人もいると思いますが、結果的には役割分担が明確になり、冷静に対応できたと考えています。

対策チームにはいろいろな情報が次から次に入るためパニック状態になります。対策本部と対策チームが同じであれば、全員がパニック状態の中で異なる役割を果たさなけ

ればなりません。

これは実感したことです。危機管理発生時に最も大切なことは情報の整理を行うことでした。食中毒など早急な対応を迫られる時ほど、現場はパニック状態になり、「さつき指示した。」「いや、聞いていない。」となります。

そこで「すべての情報は対策チームに」ということをスタッフ全員に周知徹底しました。また、対策チームのメンバーは、「入ってきた情報はどんなことでもメモする。」メモの内容は、聞いた時間、相手、内容を箇条書きにしてみました。

ポイントは、誰か一人がメモを時系列で整理することです。この時は私がこの役割でしたが、メモを見て、これは全員が共有すべきであると思うことは、対策チームの責任者に確認してボードに書き出す。部長の判断を仰ぐ必要があるときは、対策チームの責任者が部長と相談する。私はそのすべての情報を時系列で整理することに専念しました。

対策チームで整理した時系列情報は、定期的に対策本部に報告します。

対策本部は、その情報を基に、不明な点を対策チームに再確認するなど客観的に情報整理し、関係機関への連絡及

び記者会見の準備を行います。対策本部が冷静に対応できるのは、すべての情報が対策チームから整理されて入ってくるためです。

患者さんへの対応、二次感染対応、保健所や厚生労働省等の関連機関への連絡及び記者会見も、この時系列化した情報のおかげで、反省点はありましたが、ほぼ問題なく対応することができました。

一週間は徹夜状態が続き大変な思いでしたが、この経験が私の危機管理実践力の向上に役立ったことは間違いないと思います。

その後、平成一六年四月に私は広報室長になりました。広報を担当するようになって分かったのが、広報担当者は危機管理担当者である、ということでした。

広報担当者や危機管理担当者の研修会等に行くと必ずといっていいぐらい紹介されるのが、「雪印集団食中毒事件の記者会見での「わたしは寝ていないんだ」という社長の発言であり、この一言が会社全体への不信感をもたらす結果となった、という説明です。

この事件が一つのきっかけとなり、危機管理担当者に最も必要な能力として記者会見の対応が挙げられ、記者会見

特集・学生支援体制の現状と展望

表1 愛媛大学「危機管理対応マニュアル一覧」

平成22年10月1日現在

	担当名	名 称
1	危機管理室	危機管理マニュアル
2		もしものときのポケットガイド
3	労務リスク担当	労務管理マニュアル
4		ハラスメント防止マニュアル
5	報道リスク担当	報道対応マニュアル
6	財務リスク担当	国立大学法人愛媛大学の研究費等の運営及び管理に関する基本方針
7		国立大学法人愛媛大学における研究費等の不正使用防止規程
8		物品等の購入マニュアル及び調達Q&A(研究者用)
9		立替払について及び立替払Q&A(研究者用)
10		旅費マニュアル及び旅費Q&A(研究者用)
11		謝金マニュアル及び謝金Q&A(研究者用)
12		研究費等に関する適正使用推進計画
13		資金管理業務マニュアル
14		資金運用業務マニュアル(予定)
15		財務会計システムにかかる事業継続計画書
16		事業継続計画にかかる事前対策マニュアル
17	安全衛生リスク担当	安全・衛生マニュアル
18		安全・衛生マニュアル(学生向け)
19	教務、入試リスク担当	危機管理マニュアル(教務リスク編)
20		危機管理マニュアル(入試リスク編)
21	学生リスク担当	危機管理マニュアル(学生リスク編)
22	附属学校リスク担当	愛媛大学附属学校園危機管理マニュアル(第1部)
23		愛媛大学附属学校園危機管理マニュアル(第2部)
24		学校給食に関する危機管理マニュアル
25		感染症に関する危機管理マニュアル
26	研究リスク担当	研究活動の不正行為への対応マニュアル
27		(研究費等に関する適正使用推進計画)
28	社会連携担当	社会連携に関する危機管理マニュアル
29		調査実習船安全管理マニュアル
30	附属病院経営リスク担当	医療安全管理マニュアル
31		医療安全に関する基準等
32		病院感染対策マニュアル
33		給食業務・衛生管理マニュアル
34	医学部及び医学部附属病院防災マニュアル	
35	留学生リスク担当	海外渡航安全管理マニュアル
36		海外渡航安全ガイド
37	情報リスク担当	インシデント対応手順
38		個人情報マニュアル
*	災害リスク担当	愛媛大学災害対策マニュアル

を仕切る広報担当者イコール危機管理担当者という構図が
できあがったように思います。

危機管理の必要性、重要性、その手法などについては、
多くの書籍等が出版されています。何冊か読んでいただけ
れば、危機管理担当者としての基礎知識は身につくと思っ
ます。

組織として、過去の事例や事件・事故を想定して危機管

理マニュアルを作成することは重要で、愛媛大学でも表1
のとおり、各種マニュアルを作成しています。

しかし、不思議なことに事件・事故の連絡は、仕事の中
りも、休日や深夜にあることが多いため、マニュアルが手
元がないことがあります。さらにマニュアルは想定できる
あらゆることに対応できるように作っているため、結構膨
大で普段持ち歩くことはできません。

危機管理は想定外のことが多いため、危機管理の実践力

(対応力) は理論だけで身につけることは難しいものです。

私は大学において、危機管理を約七年間担当し、その間多くの事案を経験してきましたが、実際の事件・事故の対応方法などは、個人情報との関係でここで詳細を説明することはできません。このため、ここでは私の経験を踏まえ、危機管理担当者になった場合の心がけ、準備などを紹介させていただきます。

【危機管理室長は専用の携帯電話を持つ】

携帯電話には、学長はじめ幹部職員の緊急連絡先を登録しておきます。携帯番号と自宅の二つの電話番号があればいいと思います。それと、念のために紙媒体で緊急連絡一覧を持っていることをお勧めします。

緊急連絡網を有効にするためには、日頃から、大学の危機管理担当者は自分であることを知ってもらうことも重要です。一度も話をしたことがない教職員の電話番号を持っているだけでは、緊急時の対応は難しいものです。

食中毒事件のところで時系列の整理は重要であると書きましたが、携帯電話の着信履歴と発信履歴を活用することにより、時系列を整理することもできますし、テレビも見

ることができまますので、情報収集にも役立ちます。

【大学の構成員全員に危機管理担当者の携帯番号を周知する】

危機管理室長専用の携帯電話は、決して個人の携帯で済ませないよう注意してください。危機管理担当者が変わるたびに緊急時の連絡先が変わるようでは、周知徹底することはできません。

愛媛大学では、学生及び教職員に「もしものときのポケットガイド」を配布しています。学生については入学時、教職員については採用時に配布するとともに、常に教育学生支援部の窓口に置いてあります。名刺とほぼ同じ大きさで一五ページあります。ここに、危機管理担当者の携帯番号を掲載しています。

このポケットガイドには、「緊急時連絡メモ」として、携帯者は、自身の住所、氏名、生年月日、血液型、家族等の連絡先を記載することとなっています。

全員が持っているのかと言われると、そうはいかないでしょうが、極端な言い方をすると一人でも持ってくれば、効果はあると考えています。

余談ですが、このポケットガイドには、「自宅」が火災にあったときは、臨時の宿泊場所などを用意しますので、必ず

大学に連絡してください」ということも記載しています。

【教職員、学生の住所等を調べるができる体制を整える】

愛媛大学の学生、教職員数は約一三、〇〇〇人います。そのすべてのデータを持ち歩くことはできません。危機管理担当者は、誰に聞けば調べることができるのかを把握しておくことが重要です。

愛媛大学では個人情報保護の観点から連絡先等を掲載した職員録は作成していません。しかし組織としては、情報を持つておく必要があるため、緊急時のみに使用すること条件として、個々人が学内ポータルサイトから連絡先を入力するシステムを構築しています。

【各事務組織の筆頭管理職員を危機管理室員とする】

愛媛大学の危機管理室員は一七名いますが、統括の担当理事を除き、全員、課長等の事務職員です。

勿論、大規模な事件・事故が発生すれば、学長が本部長となり関係教職員で構成した対策本部を設置することとなりますが、日常の大学生活で発生する様々な案件や各種マニュアル作成については、危機管理室の役割となります。

愛媛大学では事件・事故の情報がすべて危機管理室長に

入るシステムとなっているため、危機管理室長は、学長に正確な情報を提供し、判断を仰ぎ、その判断を基に対応することとなります。しかし、すべての事案を危機管理室長が直接対応することは不可能です。危機管理室長の役割は、現場の教職員と連絡を密にしつつ学長等の判断を具体的な対策として、処理することです。

これは、現実的な話ですが、危機管理室員を事務職としているのは、危機管理室長が相談、指示しやすい職員であるということからです。

【記者会見は広報室長が仕切る】

愛媛大学には、表一の「危機管理対応マニュアル」と「報道対応マニュアル」があります。「報道対応マニュアル」は広報室と危機管理室が持つていたノウハウを平成二二年九月にマニュアル化したものです。

ポイントは、

- ①事件・事故が発生した場合は、危機管理室長に第一報をいれる。
- ②情報収集・伝達の一元化を図る。
- ③緊急時の記者会見の司会は、原則として広報室が行う。
- ④積極的に報道発表する。

⑤記者会見を行う際の「一〇カ条

の五点です。このマニュアルは一般的にも言われていることを愛媛大学用に整理したものです。以下に見出しだけを掲載させていただきます。

(緊急時の報道対応)

(1)事件・事故等発生時における事実確認

(2)緊急時の記者会見

(3)緊急時の記者会見で注意すべき事項

①留意事項

②謝罪表明

※危機管理室長及び広報室長との事前打ち合わせを記載しています。

(謝罪表明の注意事項)

※会見者の数や会場の準備、サイド取材対応、会見者が共有すべきこと、注意すべきことなどを記載しています。

③現状説明

④原因究明

⑤再発防止策(または改善策)

⑥責任の所在 ※これは、確定してからコメントする。

⑦大学と直接関係のない事案

※対応の必要性を検討しなければならないことを記載しています。

(記者会見を行う際の「一〇カ条」)

※会見者の服装や発言の注意事項を一〇カ条にまとめています。

最後になりますが、愛媛大学には教職員、学生だけで約一三、〇〇〇人います。小さな町の人口に匹敵する数です。いろいろな事件・事故が起こっても不思議ではありません。一番は防止、予防することですが、不幸にして事件・事故が発生した場合は、学生にかかわるものであれば、当事者である学生自身のために、その保護者のためにどうすればいいのかを優先すべきだと考えています。

大学の危機管理は、企業における危機管理とは異なりまです。しかし、組織の理念に沿った危機管理体制を構築する、ということでは、大学も企業も同じです。

危機管理担当者は、被害者や訴えてきた者の話をしっかりと聞き、社会常識をもって対応する。このことが、事件・事故の被害を最小におさえることができる最大の危機管理(リスクマネジメント)になると思います。