

# なぜ従業員はマニュアル通り に行動すべきなのか

2008/11/29

miryu

# 自己紹介

- ハンドル: miryu(みりゅ)
- ソフトウェア開発企業にて情報セキュリティの推進
  - 主にISMSの導入とか推進
  - リスクアセスメントからマニュアル作成、教育、監査まで全部。
  - 個人情報保護関係もちらほら。
- 資格
  - 情報セキュリティアドミニストレータ
  - テクニカルエンジニア(情報セキュリティ)
- blog:
  - コンプラやさん。

<http://d.hatena.ne.jp/miryu2008/>

# 本日のテーマ

マニュアルを作って運用していく中で感じたこと。

- ▶ マニュアル作って周知するとなんか反発が強いなあ。
- ▶ 人間だし、メリットがあればやるはずだ！
- ▶ で、従業員がマニュアルを守るメリットって何だ？

# マニュアルって何のために作る？

- ① 同じアウトプットを出す
  - 出来るだけぶれがないように
    - そのやり方でなくてもいいじゃん。もっといいやり方知ってる。
- ② 知識伝承のため
  - 新規者もスムーズに業務に入れるように
    - 俺のやり方の方がいいし、メモがあるからそれを伝えるよ。
- ③ 作業内容を組織が統制する(内部統制)
  - この業務はこの通りやること、と組織が統制する
    - マニュアル通りでないと言われるんじゃない？ 嫌だなあ。

**重要：マニュアル通り実施すると会社の責任になる。**

# マニュアルとは何か

- ▶ 組織(マニュアル作成者)が認めたルール
- ▶ その通り実施した結果については組織が責任を取る
- ▶ マニュアル通りでない作業の結果は組織として一切保証されない(せいぜい上司の監督責任止まり)

## ▶ 例:

- 手順に従って検査をした結果:不良率15%
- 独自手順で検査をした結果:不良率10%

→どちらを保証するか。

# 「マニュアル通り」が いい印象を持たれない世の中ですが...

- ▶ 従業員は「マニュアル通り」仕事をするのがミッション
- ▶ 結果がどうであれ、マニュアル通り実施したということであれば個人の責任は問わないし、問うてはならない。
  - マニュアルを離れて臨機応変に仕事を始めた瞬間、その仕事は自己責任の世界になる。

マニュアルは自分を守るための盾。

# そうはいってもマニュアルがひどい

そうはいってもマニュアルがひどくて耐えられない。  
そういうとき、どうするか。

- マニュアル無視して独自にやる？
  - いや、今までさんざんダメだと言ってきましたよ...
- マニュアル通りやったらどうなる、ここをこう変えるところなる、と(想定)エビデンスを示して改善要求する
  - そう、マニュアルを変えるのです。

# 重要なのはマニュアルと行動が「＝」

- ▶ 「マニュアル通りに行動する」すなわち「行動をマニュアルにあわせる」と解釈されがち。
  - 間違いではないけれど。
- ▶ 求めているのは「マニュアル＝行動」。  
どちらがどちらに合わせてもいい。苦しめないこと。
- ▶ 「マニュアルを行動にあわせる」と言うことだってある。
  - 組織拡大で既存のルールが回らなくなってきた、とか。  
(承認者が多忙に→先輩がなぜか承認者の印を持っている 等)
- ▶ マニュアルは緩くなることだってある。
  - 実際緩くなった例が知っているだけでも数多くあります。



# そうはいってもだめなこともある。

- ▶ セキュリティなどは特にそうなのですが、緩めることでリスクが高くなる。  
(承認権限を下位職に委譲させるなど)
  - 組織がリスクテイクしてくれるか。
  - 「これは重要なので自分が直接承認したい」ということもある。
  - で、もちろん「だめです」ということも・・・
- ▶ あきらめも肝心。現場の運用改善でがんばる。
  - 付議したマニュアル改訂案を跳ね返され、現場に差し戻し...運用改善案を検討、とかとか...
  - 最終的には内部監査などで「現場は守れない」と認識させる等。

# まとめ

- ▶ マニュアルは業務運用上結構大事
  - ▶ マニュアル通りに作業することは自分を守る盾
  - ▶ マニュアルは生き物で水物
  - ▶ マニュアルに縛られすぎて必要以上に苦しまない
- 
- ▶ あきらめも肝心、でもチャンスはうかがう

ありがとうございました

ご清聴くださりありがとうございました。