NIPPON
RISK MANAGEMENT
CORPORATION

民間企業における危機管理について
～日本リスクマネジメントの活動を通して～

2007年1月10日

株式会社NTTデータ
日本リスクマネジメント株式会社
谷合　正史

（参考資料　2007.1.10民間企業における危機管理について）

ITソリューションによるBCP構築

～ITソリューションの活用による事業継続マネジメントの運用～

日本リスクマネジメント株式会社

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCM(業務継続マネジメント)とは

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCM（業務継続マネジメント）とは

＜BCM（Business Continuity Management）＞

- 災害などの緊急事態によりビジネス活動上不可欠な機能が失われることを前提に、特にその運営に多大な損失を及ぼす事象（緊急事態）と影響度を予測し

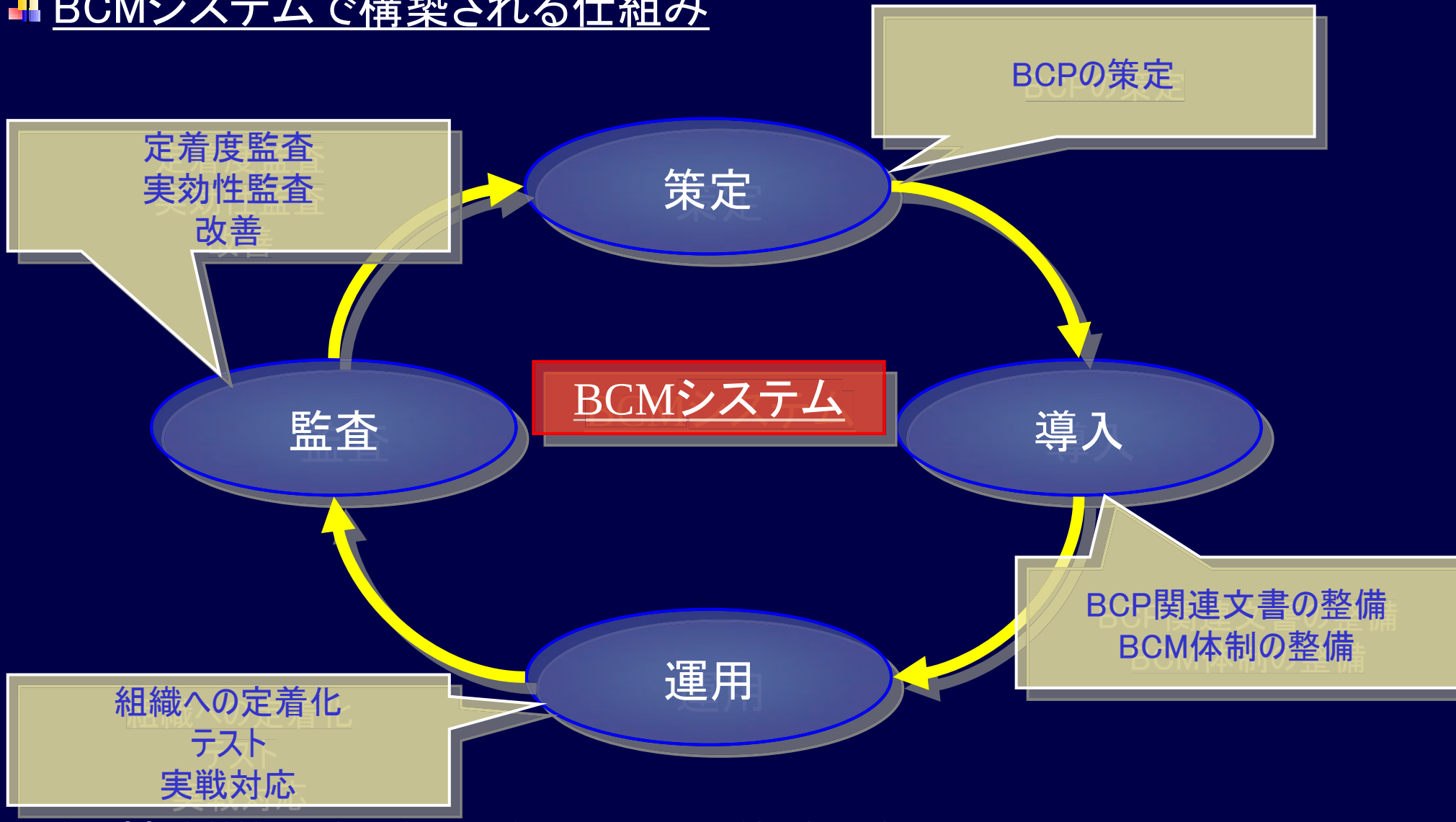
（1）重要業務の中断を防ぐ日常からの対策
（2）緊急事態が発生した場合の被害の最小化と、ビジネス活動を速やかに回復させるための復旧対応

を実行するためのマネジメントシステムのこと

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCMシステム構築の取組サイクル

- BCMシステムで構築される仕組み



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

〔策定（Plan）〕
BCP（業務継続計画）策定

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCP（業務継続計画）とは

- BCP（Business Continuity Plan:業務継続計画）とは、BCMの一部であり、災害などの緊急事態下で企業の生存のために必要な重要業務を継続するための計画のこと

＜BCPが求められている背景＞

リスク管理意識の高揚

災害（地震やテロなど）の多発化

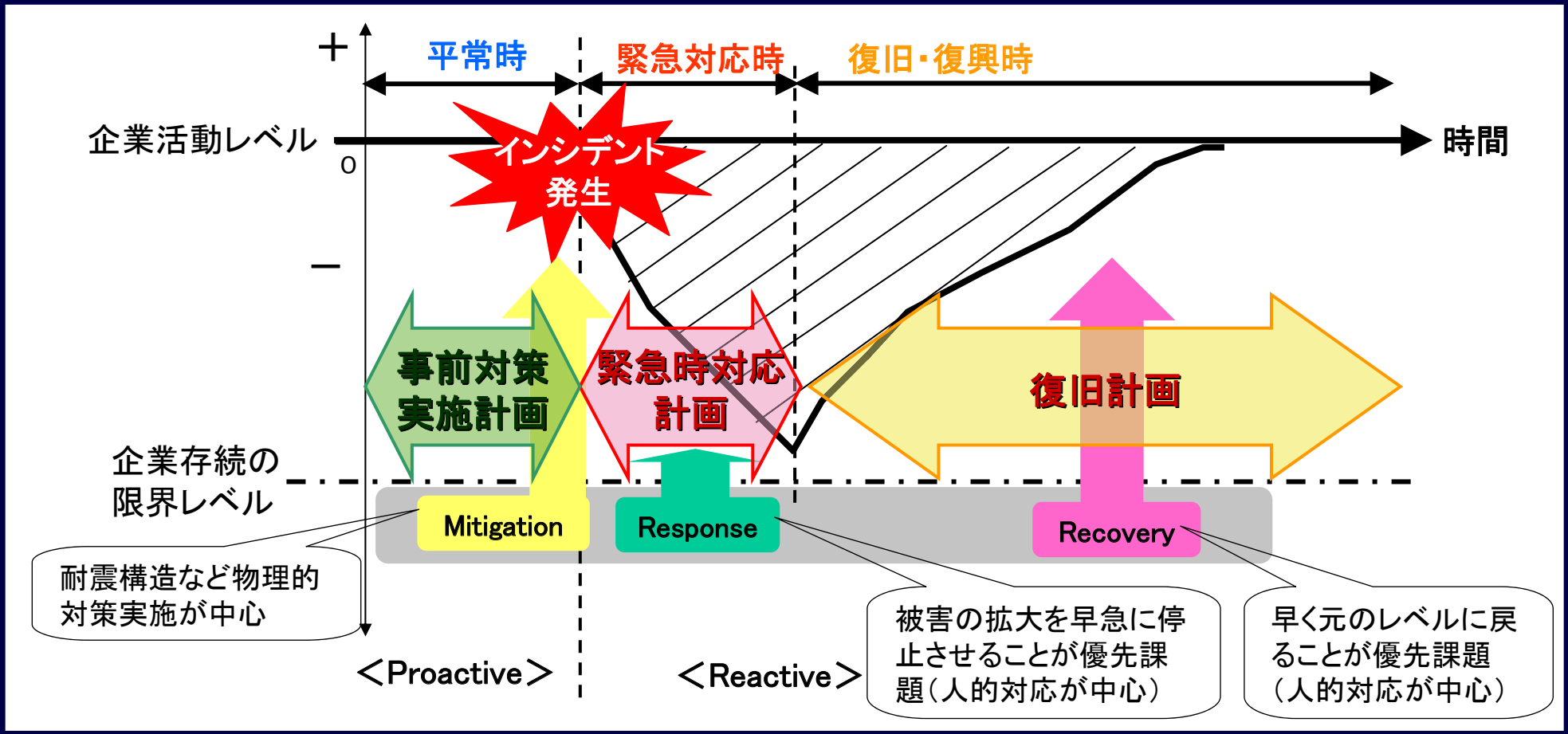
情報システムの高度化

株主意識の向上によるリスク管理への要求の高まり

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCPの全体イメージ

- 企業活動レベルと緊急事態の発生による影響をモデル化すると下記のようになるが、「事前のProactive」、「事後のResponse」をあわせたものがBCPの全体像といえる



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

緊急時対策計画を策定するための要点

緊急時対応計画とは

- 緊急事態の発生直後から事業の復旧対策が本格的に機能するまでの対応行動を規定
- 被害の最小化、被害の拡大防止、二次被害の防止、復旧対策の早期立ち上げを行い、事業活動の中止等の間接被害を軽減させるための行動計画のこと

＜緊急時対応計画の策定・運用の取組におけるポイント＞

- 緊急時対応計画策定においては、過去の類似対応事例を調査し、**企業に蓄積されたナレッジを組み込む**
- **日常の業務活動に組み込まれるように**、組織への定着策の実施まで含めた取組を行う
- 緊急時対応計画を**定期的にテスト**し、実効性の検証を行う

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

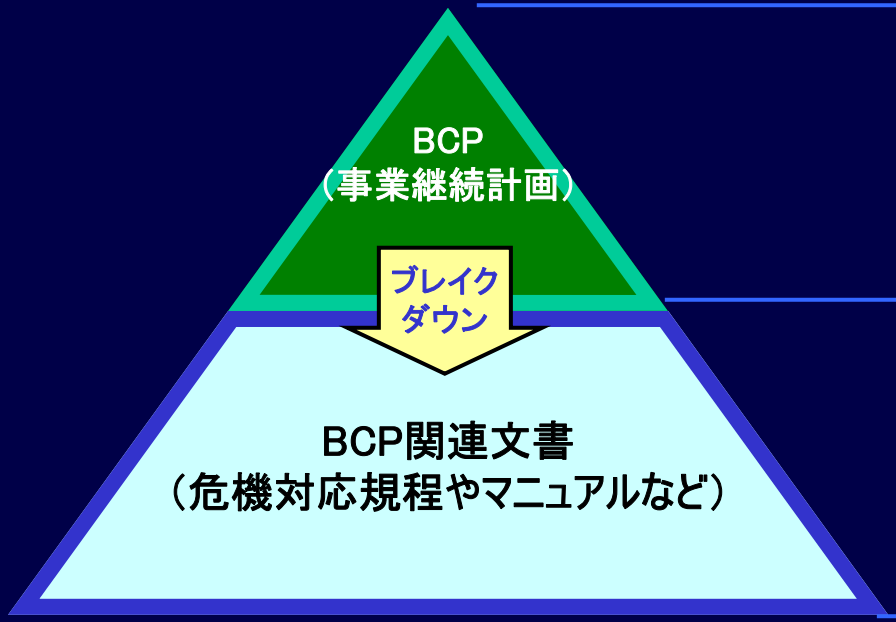
〔導入～運用（Do）〕
BCP関連文書の整備

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCPと関連する文書の位置付け

- BCPの策定にあわせて、BCPで定義された事業継続のための基本行動方針を具体化した計画および関連文書（規程やマニュアルなど）が策定される

＜BCP関連文書の体系＞



＜BCP関連文書の一例＞

・事業継続のための基本行動計画書

・事前対策一覧（事前対策実施計画書）

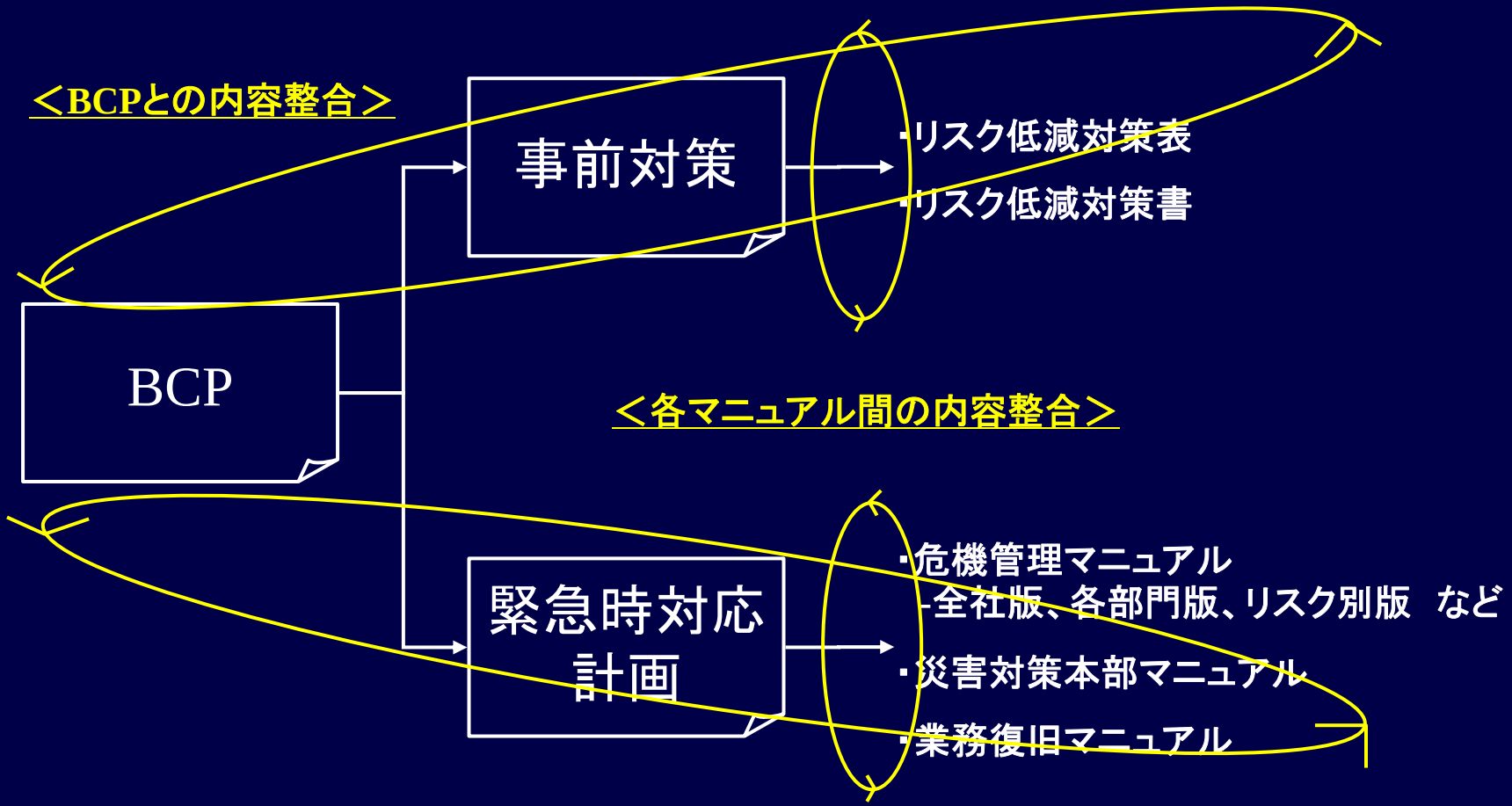
・緊急時対応計画書（危機管理マニュアル）

など

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

緊急時対応に関するマニュアルに求められる要件

- BCPとの整合性が取れたマニュアルが必要



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCM運用体制の要点

BCM運用体制とは

- BCMT（Business Continuity Management Team）：
  - 平常時：社内におけるBCMシステムの運営
  - 緊急時：緊急事態への対応組織の中枢として活動（例：災害対策本部の統括班）
- ERT（Emergency Response Team）：
  - 緊急事態発生時に召集される、緊急対応組織（災害対策本部要員など）
- BRT（Business Recovery Team）：
  - 業務の復旧に携わる対応組織（各部門、各業務の復旧チームなど）

＜BCM運用体制構築の取組におけるポイント＞

- 過去から蓄積された危機対応の**ナレッジの共有化と継承ができる仕組み**を構築する
- リーダーなどが不在の場合を想定し、**複数名の代行者の設定と代行者任命ルールを策定**しておく
- BCM運用体制に参画している要員に対して、**定期的な訓練やトレーニングを実施**し、実戦対応能力を向上させるプログラムを構築する

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

〔監査（Check～Action）〕
BCPのチェックと改善

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCM監査の要点

- BCM監査とは
  - 事前対策の実施状況監査
  - ドリルの実施によるBCP/BCMの実効性検証
  - 第三者機関によるBCP/BCMの取組評価

＜BCM監査の取組におけるポイント＞

- ドリルの実施に関して、より実戦対応に近いリアルな内容のシナリオを準備する
- ドリルの実施結果の適切な評価項目を適切な設定する
- ドリルの実施状況について、BCMTやERTの対応行動を正確に記録する仕組みを作る

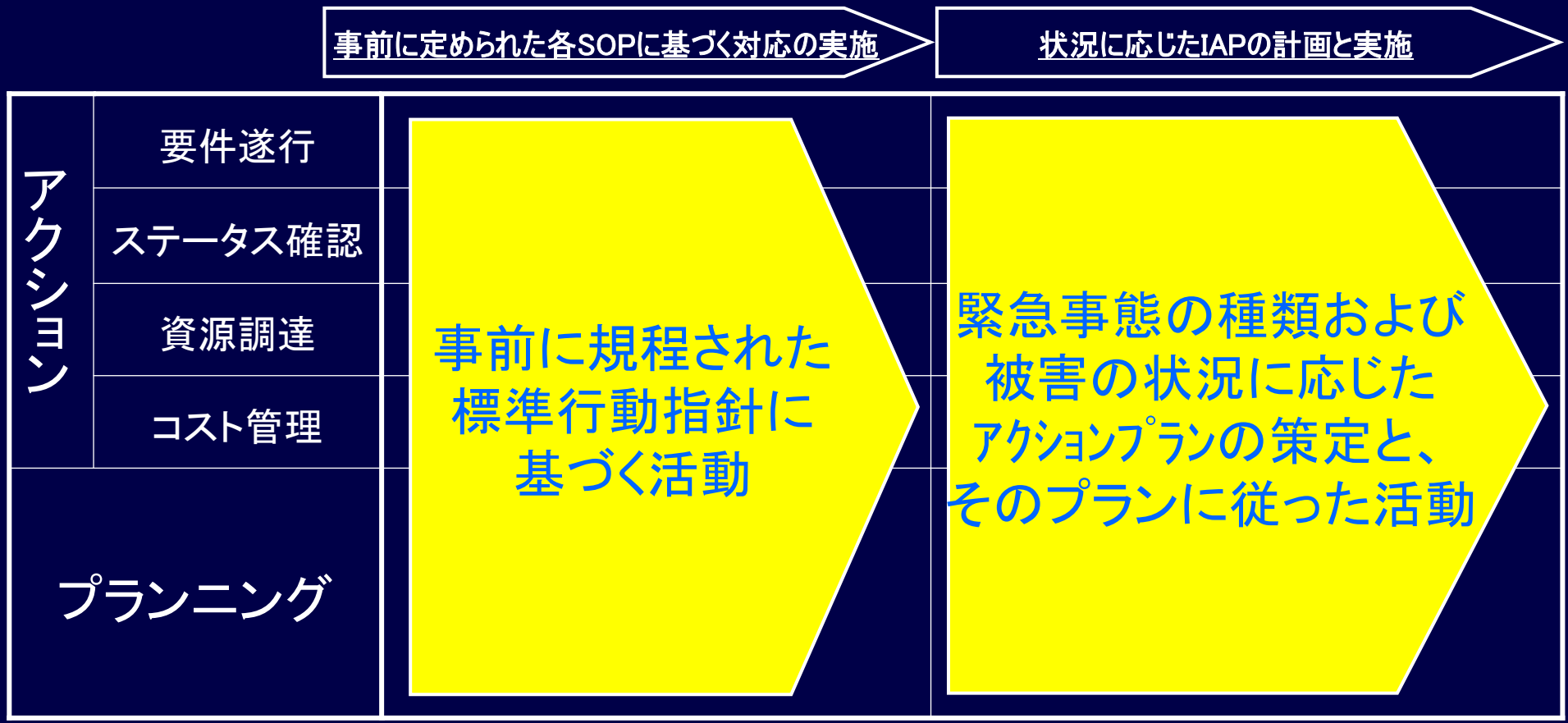
Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

〔危機発生時の対応〕
緊急時対応計画（Emergency Response Plan）とは

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

緊急時対応計画の内容

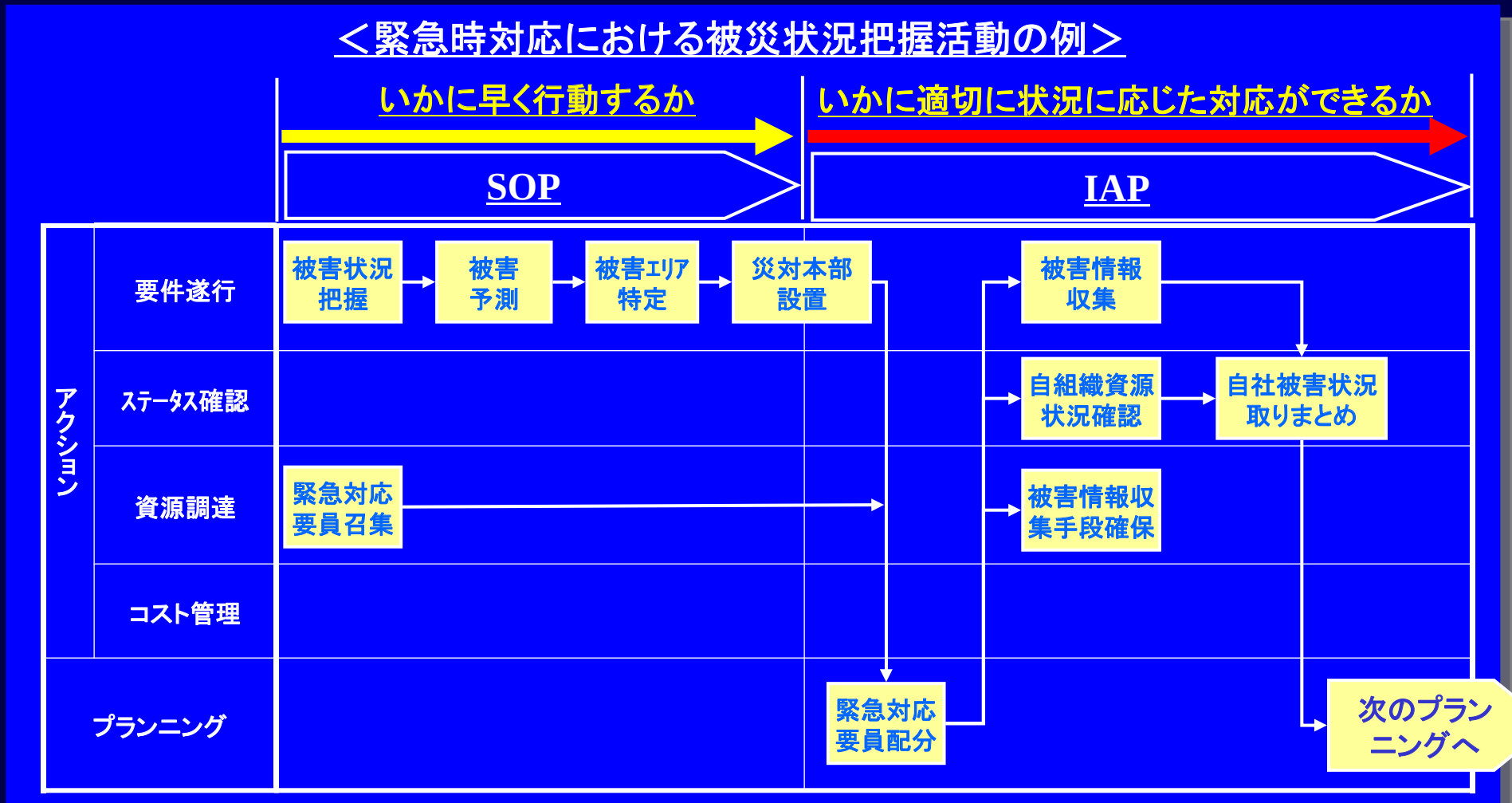
- 緊急時対応計画の内容は、事前に実施するタスクが決まっているSOP（Standard Operation Procedure）と、事態の推移により実施されるタスクの内容が異なるIAP（Incident Action Plan）の2つで構成される



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

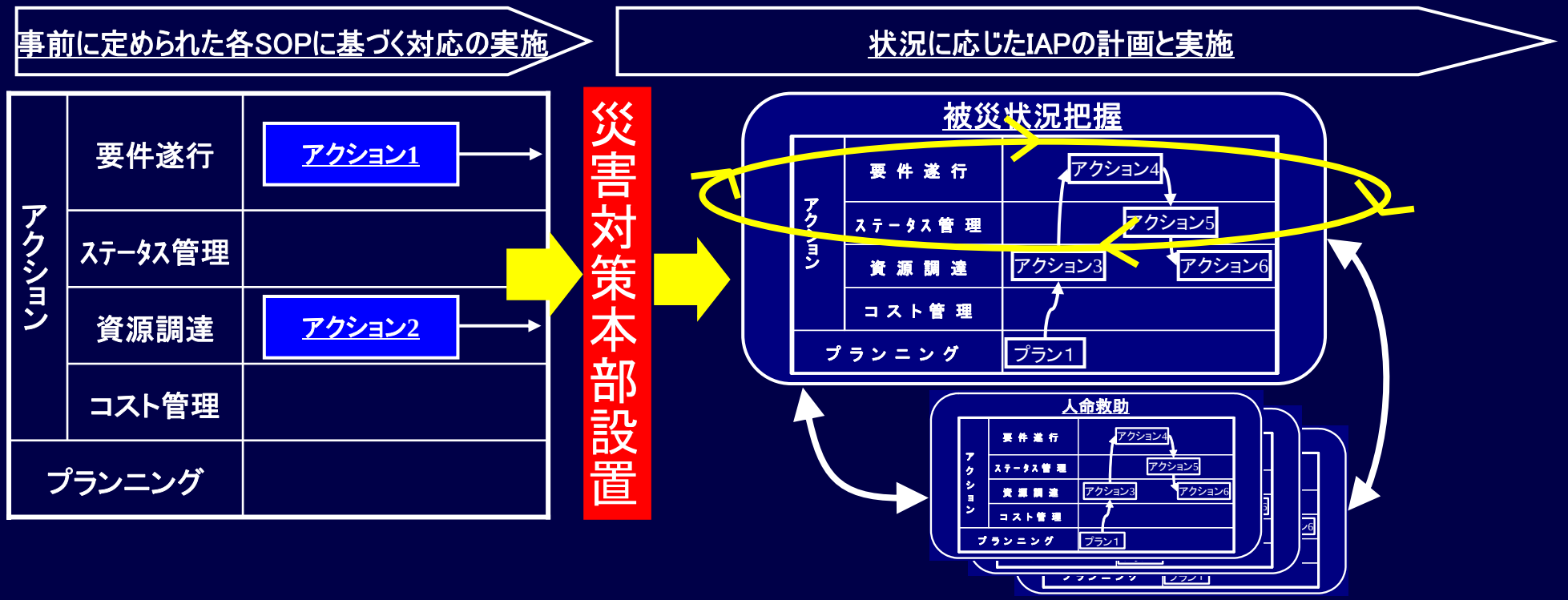
緊急時対応計画の運用イメージ

- 緊急時対応計画の目標である、被害の最小化と被害拡大の防止を実現するためのSOPおよびIAPの運用における要点とは



緊急時対応におけるアクションプランの遂行イメージ

- IAPにおいては、「プランニング」→「資源調達」→「要件遂行」→「ステータス確認」→「コスト管理」が共通的に求められ、これがオペレーション・ピリオド（遂行単位）として繰り返されていく



- 被害の最小化と業務への影響を最小限にするためには、各行動要件と、それを実施する主体の間での連携を円滑に進めながら、オペレーション・ピリオドを回していく必要がある

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

〔危機発生時の対応〕
危機発生時の対応における要点

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

緊急時対応における要点

- 重要業務の継続に重大な影響を及ぼす緊急事態への適切な対応における要点とは

＜緊急事態対応時の要点＞

- 緊急対応組織（BCMT/ERT）の速やかな立ち上げ
- 緊急時対応計画（ERP）の適切な始動
- 緊急時対応計画（ERP）の適切な遂行（適切な情報共有、状況判断と意思決定）
- 緊急対応組織（BCMT/ERT）の対応行動の正確な記録

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

ERTの速やかな立ち上げ/ERPの適切な始動

- 緊急時対応体制(BCMT/ERT)の速やかな立ち上げを実現するために

＜実施すべきこと＞

- 緊急連絡・非常召集の仕組みの再点検、実効性の確認
  - 緊急連絡リストはメンテナンスされているか、緊急連絡網は機能するか…
- 代行者の選任
  - もしBCMT/ERTメンバーが参集できない場合、代行者が直ちに役割を遂行できる仕組みができているか…
- 代行者への権限委譲ルールの明確化
  - 代行者が指揮命令をする場合を想定した権限委譲ルールが明確になっているか…

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

ERPの適切な遂行

- 緊急時対応計画（ERP）の適切な遂行を実現するために

＜実施すべきこと＞

- 迅速・的確な被害情報の収集手段の再点検、実効性の確認
  - 適切な状況把握を行うため、情報収集の仕組みが機能するか…
- 少ないリソースなど、制約がある状況を想定したERPの策定
  - 休日や夜間など、制約状況下での緊急時対応を想定したプランが策定されているか…
- 意思決定基準の明確化
  - どの時点で、誰が、何を決めるかについて、ERPで明確になっているか…

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

BCMT/ERTの対応行動の正確な記録

- 対応行動の正確な記録を実現するために

＜実施すべきこと＞

- 緊急時対応におけるBCMT/ERT内での情報流通経路の確認
  - 誰がどの時点で、誰から情報を入手し、誰が取りまとめるかなど、情報流通ルートが明確になっているか…
- 対応行動を記録する仕組みの再確認
  - 災害対策本部における記録班の役割が適切に機能するか…
- 記録した結果を対応ナレッジに活かす仕組みの構築
  - 対応結果の分析、改善に向けた検討の仕組みができているか…

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

危機発生時の実戦対応におけるITの活用

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

ITを活用するメリット

- ITソリューションの持つ「強み」の部分とは…

＜基本的なITソリューションの特徴＞

- 自動化・効率化
- 情報の一元化
- 記録

＜より進んだITソリューションの特徴＞

- ナレッジの収集と集約
- シミュレーション
- 意思決定支援

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

近年のITソリューション活用のトレンド

- これまでの危機管理・業務継続への取組におけるIT化とは
  - 主にコミュニケーションに関するITソリューションが検討されてきた
    - 緊急連絡システム／安否情報システムなど：

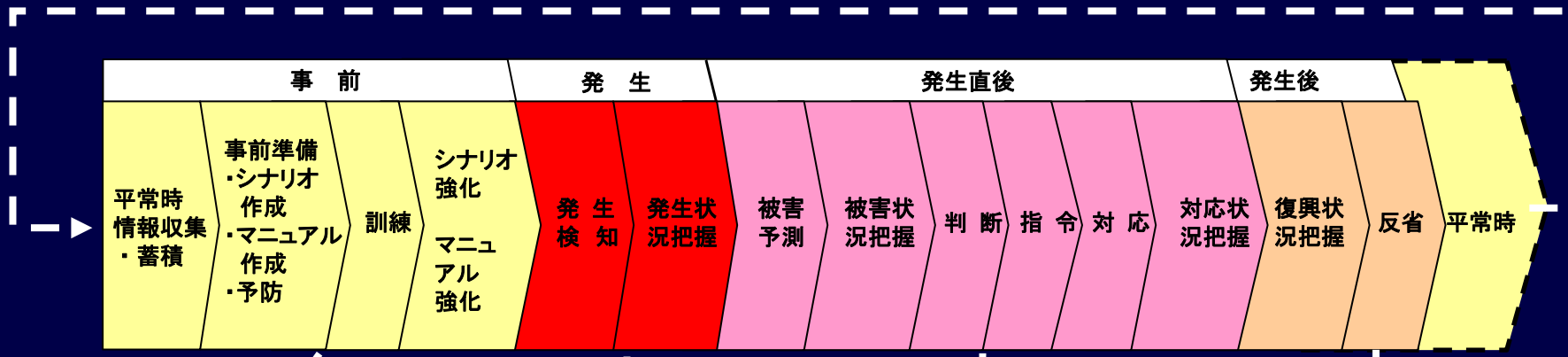
      緊急事態発生時に、人間がアクションプランの遂行に注力できるように、自動化できる部分についてITソリューションで対応（危機対応における不可欠の基本ツールといえる）

- 現在、注目されている先進的なITソリューションとは
  - アクションプランの遂行（オペレーション）にITを積極的に用いることが主流になる
    - 緊急時指揮支援システム：

      緊急時のアクションプランの運用において、適切な遂行をサポートするためにITを活用する（ITの活用により、ナレッジの蓄積も同時に実現）

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

大規模災害を例とした対応行動と取り組みのポイント



- 大規模災害時の対応行動の明確化
- 各組織間の連携ルールの明確化

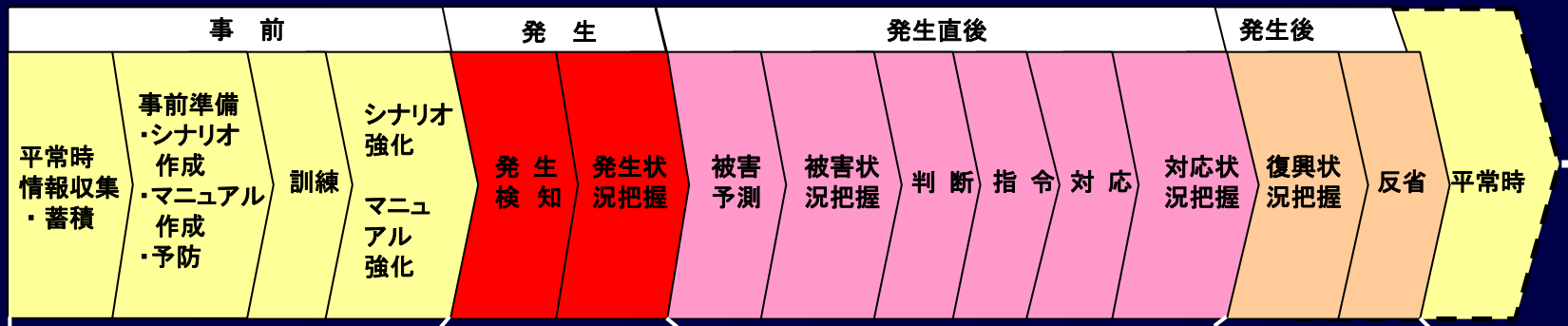
対応行動の明確化により、災害時に的確な行動をとれるようにする

- 迅速な発生検知の通報手段の確立
- 迅速な発生状況把握手段の確立
- 迅速な初動体制の構築
- 迅速な各組織との連絡ルートの確保
- 迅速な被害状況把握
- 迅速な対応方針の指示
- 迅速な復旧チームの編成

迅速な対応により間接被害（損失）拡大を防止する

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

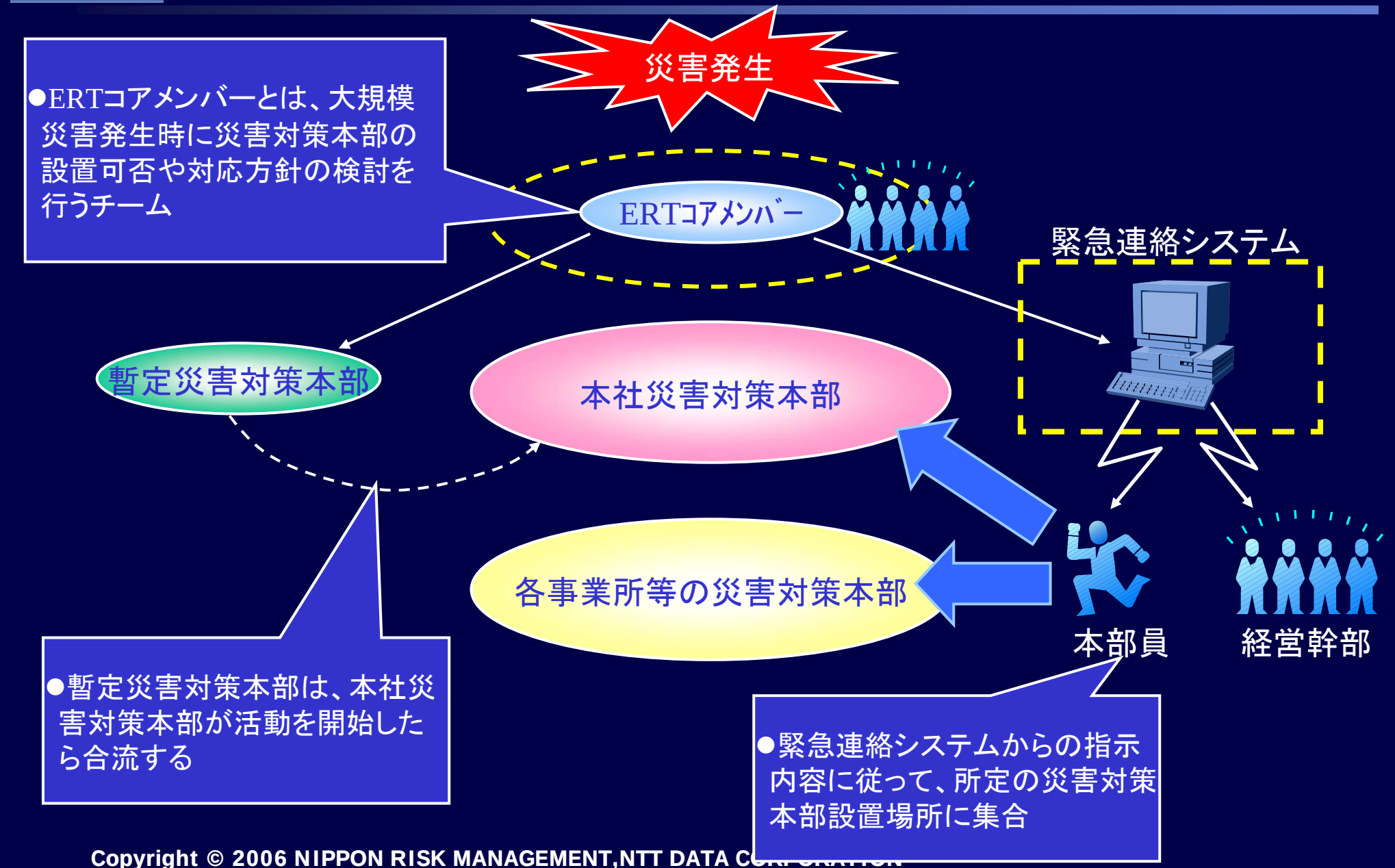
大規模災害の対応行動を支援するITの仕組み



必要となる情報	●各組織の連絡番号 ●各組織の対応体制 ●各組織の対応行動	●発生場所、時刻、規模、発生状況	●対策本部設置場所の被災状況 ●社員の安否 ●各拠点の被災状況 ●各拠点からの要請	●復旧対応に参加可能な社員の人数 ●各拠点からの要請 ●各拠点の復旧活動状況
ITソリューション	緊急時指揮支援システム（ナレッジの集約） e-ラーニングシステム（教育・訓練の効率化）	緊急時指揮支援システム（BCPに沿った意思決定支援/対応行動の記録/ナレッジの収集） 緊急連絡システム（BCMT/ERTメンバーの招集/正確な情報の発信） 安否確認システム（正確な人的被害の把握/復旧作業に対応可能な社員の把握）		
	情報共有システム（災害掲示板/イントラネット等の活用）（情報の効率的な収集と一元的な管理）			

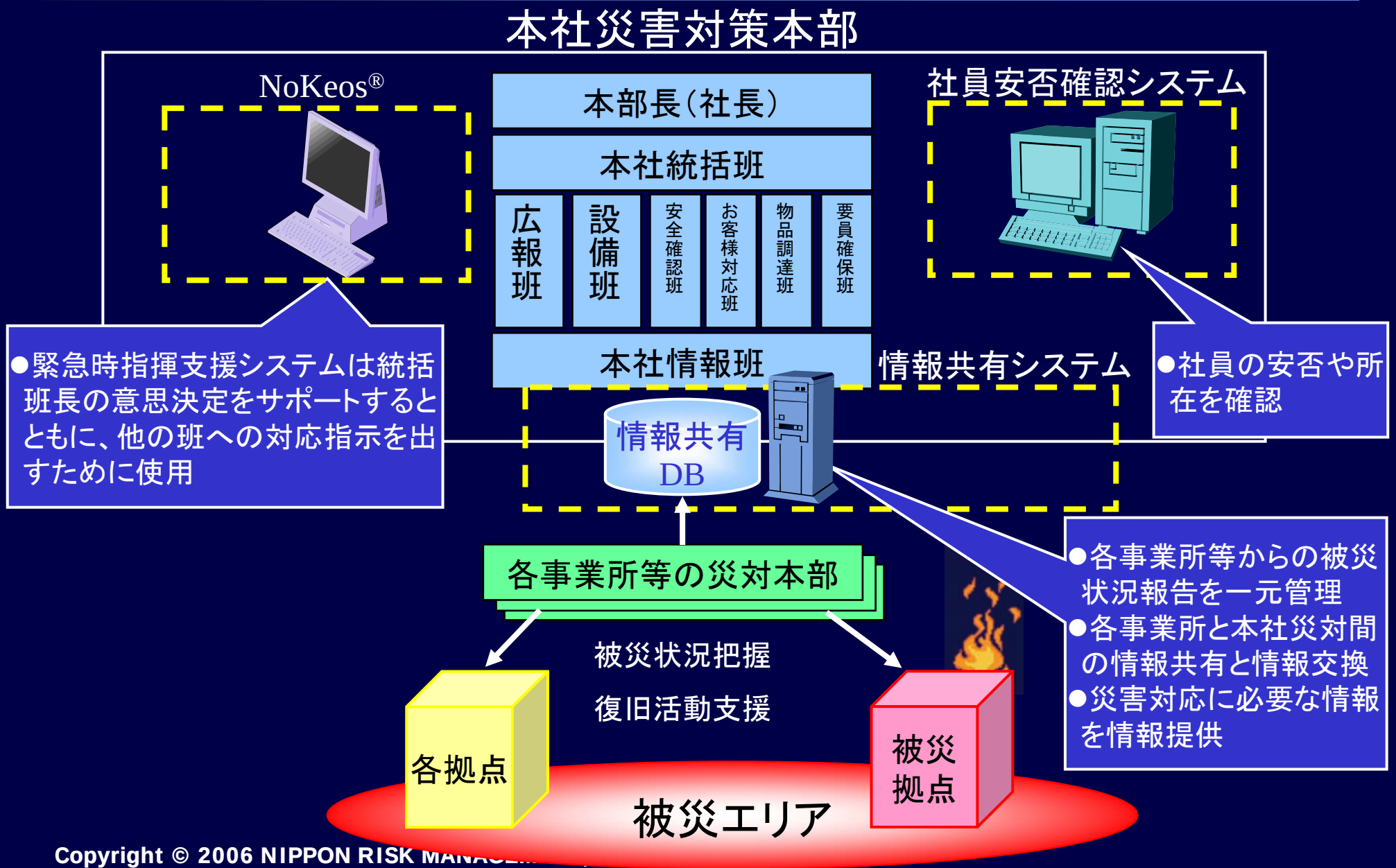
Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

ITソリューションの連動による緊急対応（初動体制構築）



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

ITソリューションの連動による緊急対応（災害対応活動）



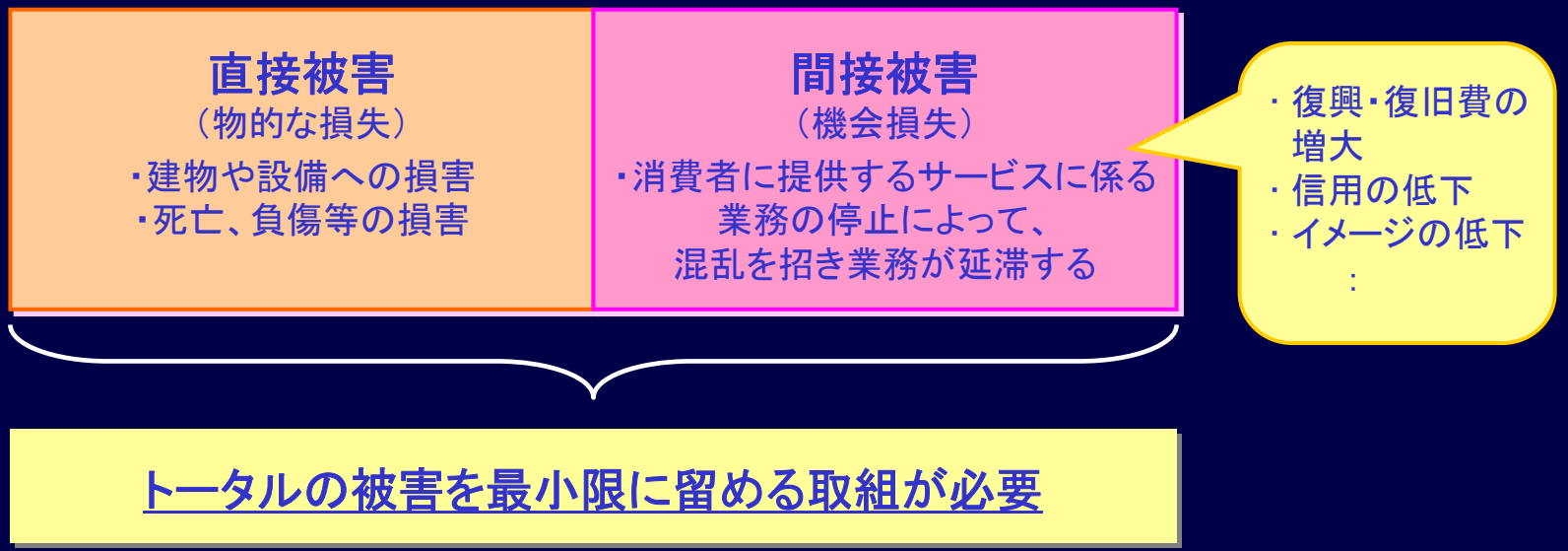
Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGE

〔まとめ〕
ITの活用の効果

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

直接被害と間接被害

- インシデントに対する対応としては建物や装置等に対する『直接被害』への対応と、本来得られたはずの利益が得られないことに対する『間接被害』への対応に分けられる
- 一般的に『間接被害』への対応は目に見えないこともあり軽視されがちであるが、米国等の事例からの試算では『直接被害』の約10倍の被害をもたらすと考えられており、これらの被害が及ぼす影響を考慮しつつトータルの被害を最小限に留める取り組みを実施する必要がある



米国の事例から試算すると、爆発事故などの場合、間接被害は直接被害の5～10倍に達する。

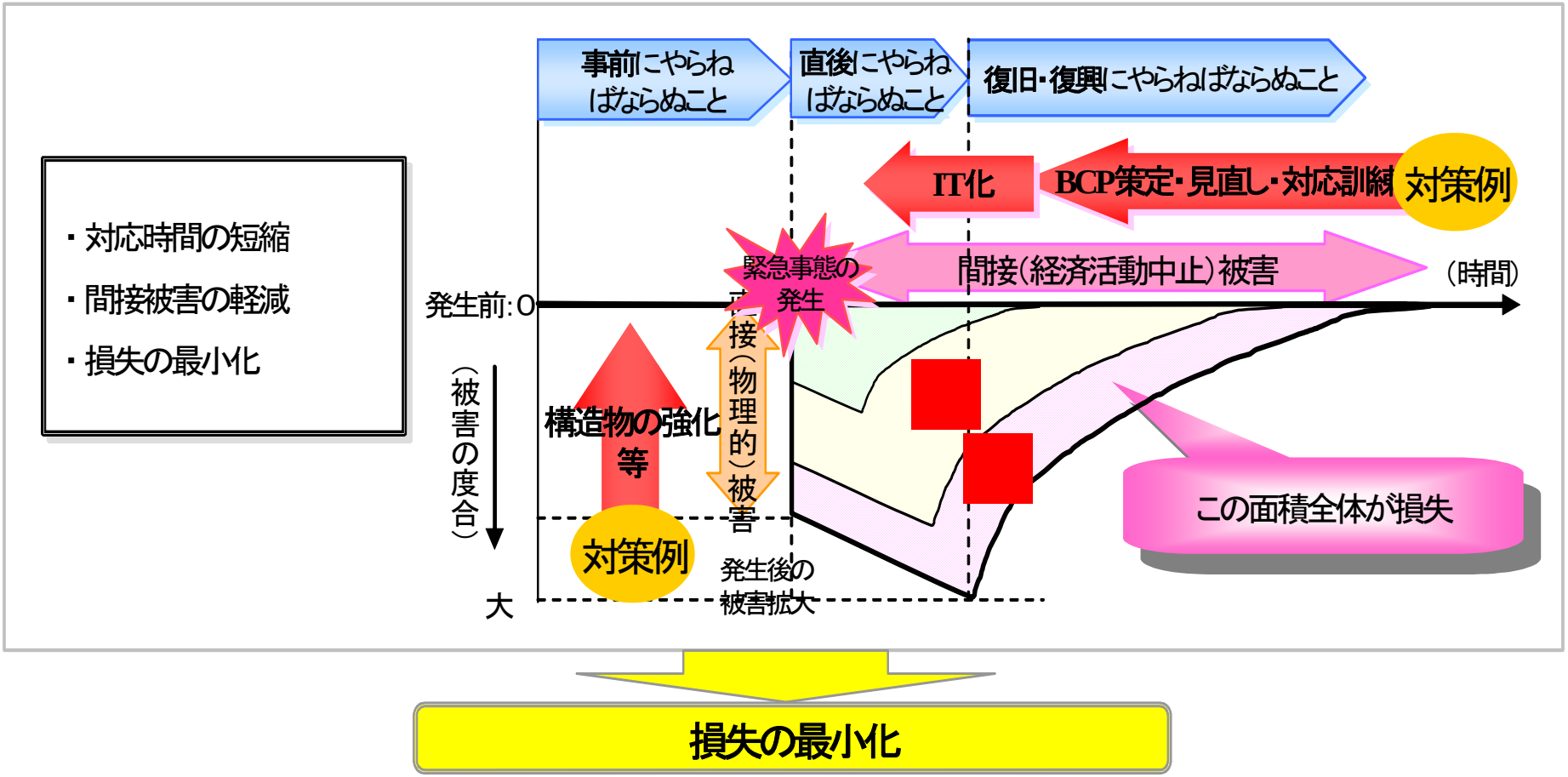
Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

トータルの被害を最小化する取組の要点

- 緊急事態が発生した際の損失には直接被害と間接被害があるが、トータルで被害を最小化するためには、間接被害の軽減を図るための対応が重要になる
- 間接被害がどの程度軽減できるかは、マニュアル整備や緊急対応のIT化により、対応行動をいかに的確かつ迅速に遂行できるかにかかっている

Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

トータルの被害を最小化する取組のイメージ



Copyright © 2006 NIPPON RISK MANAGEMENT,NTT DATA CORPORATION

目次

1.1　日本リスクマネジメント株式会社の概要

1.2　経緯

1.3　サービス体系

1.4　サービス一覧

1.5　実績

2.1　危機管理への取組みの状況(始めた頃)

2.2　危機管理への取組みの状況(最近～BCP:”言葉“の定着化)

2.3　今後

3　事例　資生堂のBCP　＜別冊＞

＜参考資料＞　ITソリューションによるBCP構築

All Rights Reserved. Copyright © 2005　NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

1.1日本リスクマネジメント株式会社の概要

NIPPON
RISK MANAGEMENT
CORPORATION

■商号

日本リスクマネジメント株式会社
（英文名NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION）

■所在地

〒100-0014 東京都千代田区永田町2-14-2　山王グランドビル 7階

■設立

平成13年1月17日

■資本金

1億円
株式会社NTTデータ60%
株式会社竹中工務店30%
株式会社ビジネスブレイン太田昭和10%

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

1.2経緯

NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

- 阪神・淡路大震災　生成7年1月17日発生

- シナリオ防災研究会発足　平成7年12月
  - 竹中工務店（技術研究所）
  - ビジネスブレイン太田昭和
  - 損害料率算定会
  - 財団法人地震予知研究振興会
  - NTTデータ（公共システム事業本部）

・シナリオ防災という発想
・自社の事例研究
・経験の重要性→教育・訓練
・遺失利益の大きさ

- 米国調査　平成11年春

・CRO、リスクマネージャー

- 企画会社設立　平成13年1月17日

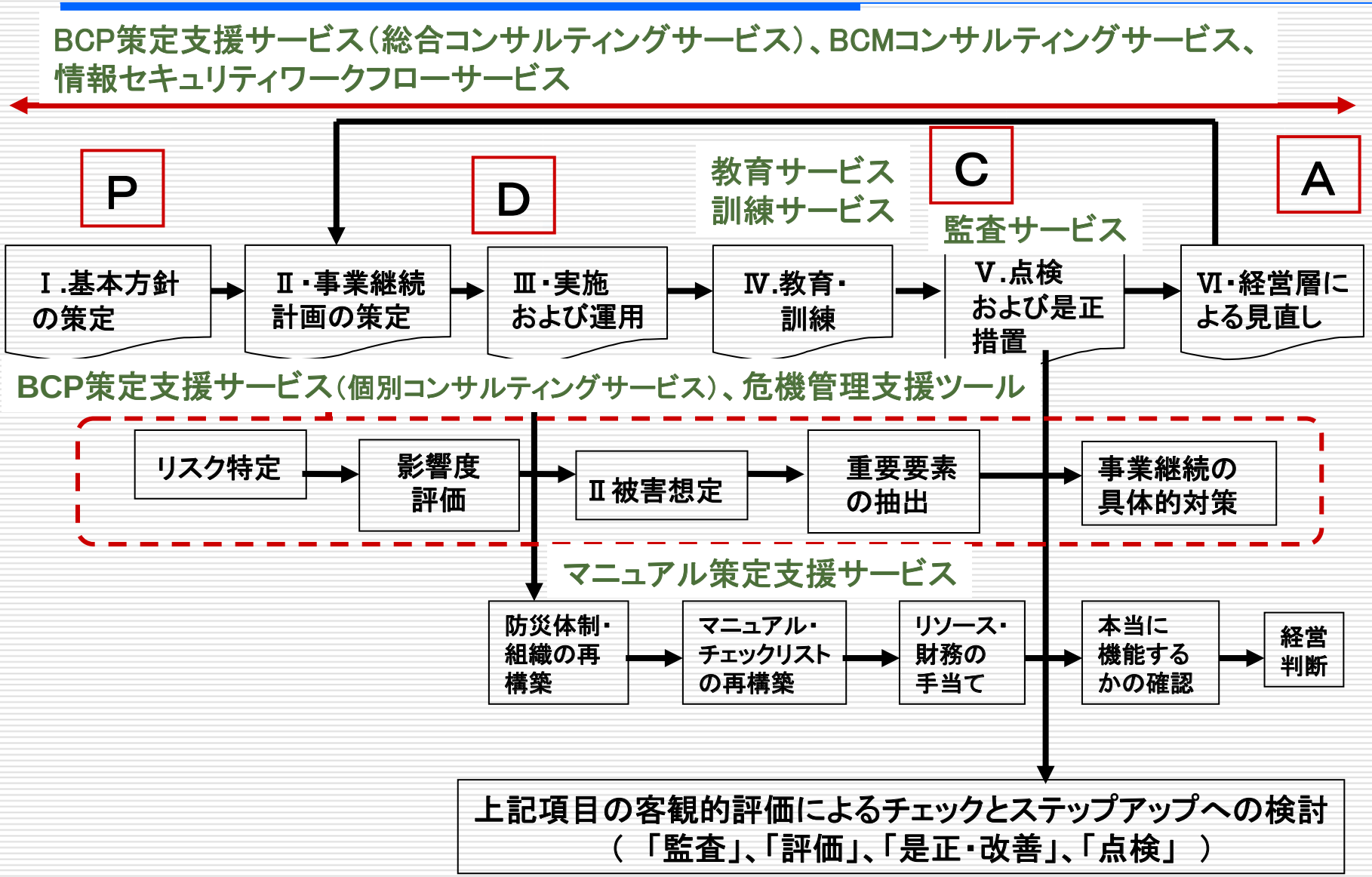
・総合リスクマネジメントを標榜
・思い切って船出
・最初の反応は自治体

- 事業会社移行　平成14年4月1日

・ＣＡＰＤｏの重要性
・収支は漸くとんとん

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

1.3サービス体系



All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

1. 4サービス一覧(「サービス概要」より目次)

NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

コンサルティングサービス

1. BCP策定支援サービス
   - i. 総合コンサルティングサービス ・・・5
   - ii. 個別コンサルティングサービス(例) ・・・6
     (その他:耐震診断、リスクマップ作成、ハザード解析等)
2. 情報セキュリティワークフローサービス
   - i. 情報セキュリティ見直しサービス ・・・7
   - ii. ISMS認証取得支援サービス ・・・8

危機管理支援ツール

1. Nokeos™ 緊急時指揮支援ツール ・・・10
2. 緊急連絡・安否確認システム ・・・11
3. 地震防災情報システム DIS ・・・12
4. NEVERSYS、ERAICO ・・・13

マニュアル策定支援サービス

1. コンティンジェンシープラン策定支援 ・・・15
2. 危機管理マニュアル策定支援 ・・・16
3. 緊急時対応行動携帯カード作成支援 ・・・17
4. 情報セキュリティポリシー策定支援 ・・・18

教育サービス

1. 危機管理セミナー ・・・20
2. e-learning(地震、CSR、環境、情報セキュリティ 等) ・・・21

訓練サービス

1. 危機管理訓練企画サービス ・・・23
2. 危機管理訓練運営・実施サービス ・・・24

監査サービス

1. 情報セキュリティ監査サービス ・・・26

防災用品ご紹介

1. 防災用品の内容 ・・・28

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

1.5実績

NO.	コンサルティング	項目　　内容	企業
1	BCP支援	本社BCP策定	大手飲料
2		研究施設BCP策定	大手外資系製薬メーカー
3		災害対策本部のBCP策定	大手通信会社
4		情報システムBCP策定（予定）	大手コンビニ
5		情報システム安全対策（予定）	大手空調メーカー
6		半導体工場BCP策定	大手電気メーカー
7		鋼材製造工場BCP策定（予定）	中堅鋼材メーカー
8		自動車部品工場BCP策定（予定）	大手自動車部品メーカー
9		ゴム製造メーカーBCP策定（実施中）	大手ゴム製品メーカー
10		ハイヤーBCP策定	大手ハイヤー
11		流通システムBCP策定（予定）	中堅卸売業
12	耐震対策	情報システム耐震対策	大手コンビニ
13		情報システム耐震対策および免震	大手ゼネコン
14		半導体工場耐震対策	大手電気メーカー
15		施設のBCP	D公団
16	マニュアル	地震対策ガイド　監修	広告
17		防災マニュアル、ポケットブック策定	大手印刷
18		マニュアル作成支援	大手監査法人
19		コンティンジェンシープランマニュアル	大手通信会社
20		マニュアル策定支援	大手損保

NO.	コンサルティング	項目　　内容	企業
21	防災セミナー RMセミナー	防災セミナー開催	大手監査法人
22		防災セミナー開催	地域企業共同体
23		防災セミナー開催	大手メーカー
24		防災セミナー開催	大手飲料他異業種連合
25		地震RM講演	大手通信会社
26		事業リスクマネジメントセミナー	環境事業企業
27	マニュアル	地震対策ガイド　監修	中堅鋼材メーカー
28		防災マニュアル、ポケットブック策定	大手印刷会社
29		マニュアル策定支援	大手監査法人
30		コンティンジェンシーマニュアル策定	大手通信会社
31		マニュアル策定支援	大手損保
32	システム導入	安否確認を中心としたシステム導入	大手製紙
33		危機管理システムの導入	大手化粧品
34		安否確認を中心としたシステム導入	大手ベース会社
35		安否確認を中心としたシステム導入	大手電鉄会社
36		安否確認を中心としたシステム導入	大手ベース会社
37	教育	eーラーニング	販売先（大手通信関連会社）

＊　ISMS、情報セキュリテイコンサルティングは除外

All Rights Reserved. Copyright © 2005　NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

2.1危機管理への取組みの状況（始めた頃）

NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

- 危機管理はコスト～マイナスの投資～
- 人による～組織的でない→継続しない
  - 気がついた人は誰か？・・・経営者、部長、課長→予算に限界
    ・・・総務、人事、財務・・・
- 理論がない～総合的でない
- 端緒は外圧～外資系に顕著(本社の意向）→とにかくBCPを作ってくれ

総合リスクマネジメントに行く前に出来ることからやろう！

防災訓練の支援
防災マニュアルの整備
耐震診断
社員安否確認システム導入コンサル
防災用品の販売

ソリューションの提供からコンサルへつなげる

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

2. 2危機管理への取組みの状況（最近～BCP：”言葉“の定着化）

NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

- リスクマネジメントのJIS化

- BCPの定着
  - 内閣府、中小企業庁、経団連などのBCPガイドラインの制定及びBCP作成支援
  - 各種業界団体のBCPガイドライン策定

- 危機管理（BCP）は必須
  - 顧客の要請～購買条件
  - 調達先への要求
  - 企業コンプライアンス
  - SOX法対応

·企業は生き残るためにBCPを考えなくてはならなくなった。
·費用を最小限にするためには、投資判断の順位付けが必要
·企業の価値、理念、目的から順位付け→何を守るか！
·BCP策定、実行のサイクルが経営そのもの

大企業から
中小企業へ
展開

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

2.3今後の方向性

NIPPON
RISK MANAGEMENT
CORPORATION

- 企業内の危機管理は間違えなく向上していく
- 企業は地域の構成員
- 地域の防災・危機管理に企業を巻き込む
  - インフラ企業だけでなく一般企業も重要な構成員
  - 企業もBCPを考える上で地域を無視できない

BCPからBCMへ・・・CAPDoが大事

All Rights Reserved. Copyright © 2005 NIPPON RISK MANAGEMENT CORPORATION

地方公共団体における
総合的な危機管理体制についての調査

【 調 査 結 果 】

～ 構 成 ～

調査の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p. 1

Ⅰ. 集計編 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p. 2

Ⅱ. 先行的取組編 ・・・・・・・・・・・・・・ p. 33

平成 19 年 1 月

消防庁 国民保護室

～ 調　査　の　概　要 ～

◆ 本調査の実施目的

「地方公共団体における総合的な危機管理体制の整備に関する検討会」における議論をより充実させるために、地方公共団体における危機管理体制の現状や課題、地方公共団体における危機管理体制の充実・強化に関する先行的な取組を把握すること。

◆ 調査基準日等

調査基準日　：　２００６年１０月　１日（日）
調査発出日　：　２００６年　９月２９日（金）
回答〆切日　：　２００６年１１月１０日（金）

◆ 調査実施先

各都道府県
各指定都市
各道府県庁所在の市（指定都市を除く）
各特別区　　全１１９団体

◆ 調査票の回収状況

（１）　都道府県　　４７件回収（回収率１００%）
（２）　市（※指定都市及び道府県庁所在の市）　　４９件回収（回収率１００%）
（３）　特別区　　２３件回収（回収率１００%）

～ 調査結果の取りまとめ方法 ～

・ 調査項目を、以下のとおり分類した上で、２編に分けて取りまとめを実施。
　①選択式の設問
　②自由記入方式の設問（③を除く）　……Ⅰ．集計編
　③先行的取組を把握するための自由記入方式の設問‥‥Ⅱ．先行的取組編

・ 調査項目のうち、検討会における議論に直接の関係が薄いと思われるもの（「危機管理専門幹部の名称」等）は、取りまとめの対象から除外。

・ 調査結果を把握しやすくするために、調査票上の設問の順序を、適宜入れ替えて取りまとめを実施。

Ⅰ. 集 計 編

本編においては、選択式の設問に対する回答について、統計処理した上でグラフ化し、傾向を分析している。また、自由記入形式の設問に対する回答（Ⅱ.先行的取組編において対象とする回答を除く）について、傾向を分析するとともに、代表的な回答・特徴的な回答を紹介している。

～ 構 成 ～

Ⅰ 危機管理組織 ---------- p. 4
（１） 危機管理専門幹部の配置
（２） 危機管理組織
Ａ 平時から存在する危機管理担当部署
Ｂ 臨時的に設置される危機管理組織
（３） 危機管理組織の現状と課題
（４） 今後の方向性

Ⅱ 実際の危機管理事案への対応例 -------- p. 16
（１） 実際の対応における課題
（２） 事案発生後の対応
（３） 最近起こった事件・事故等との関係

Ⅲ 危機管理事案発生時の初動体制 -------- p. 20

Ⅳ 人材育成・研修 ---------- p. 22
（１） 危機管理担当部署職員の人材育成
（２） 危機管理担当部署以外の職員の研修等
（３） 都道府県における管内市区町村の危機管理担当部署職員の研修等
（４） 人材育成・研修制度全般

Ⅴ 訓練 ---------- p. 27

Ⅵ 基本指針 ---------- p. 28

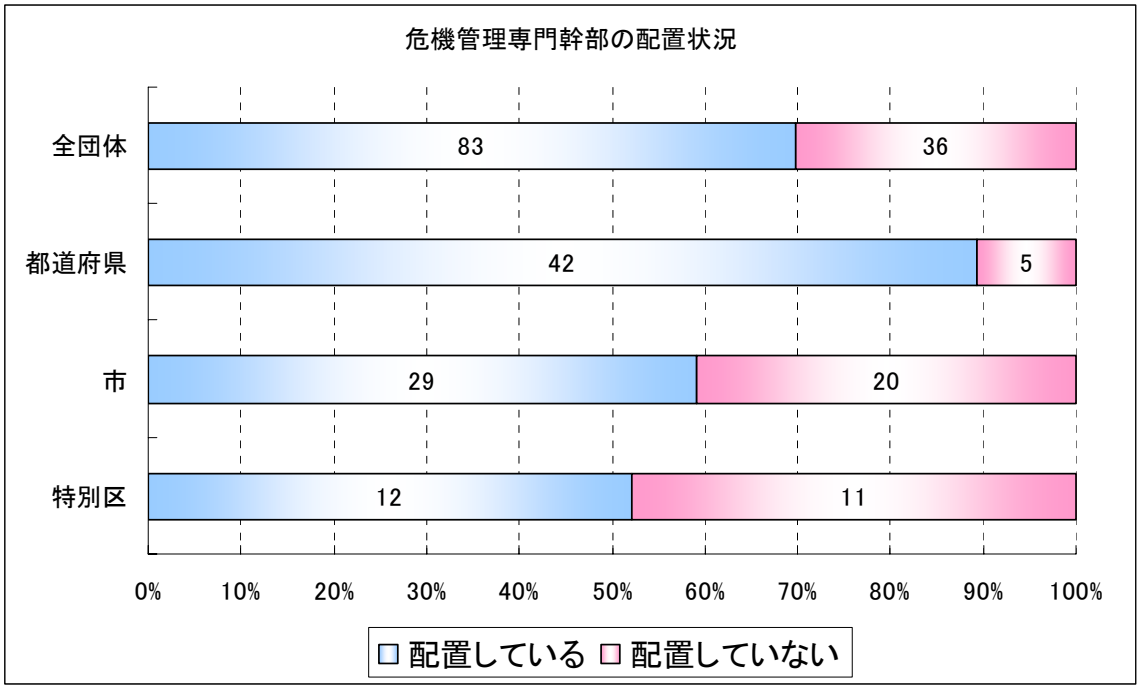
Ⅶ その他（意見・要望等） ---------- p. 31

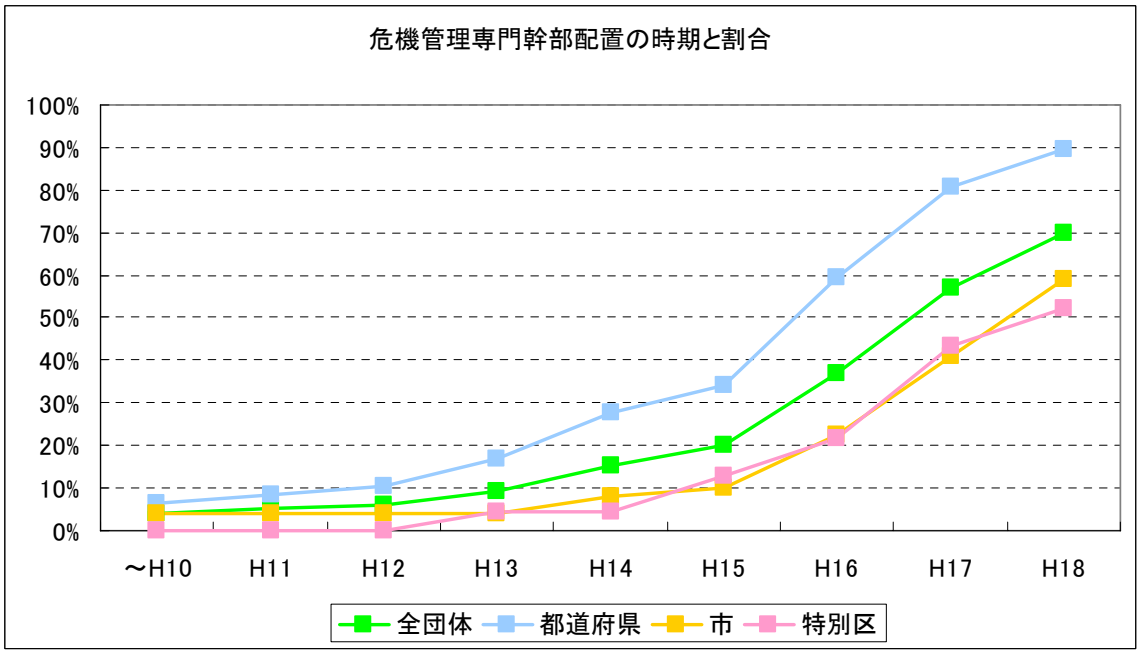
Ⅰ　危機管理組織

（１）危機管理専門幹部の配置

ここでいう「危機管理専門幹部」とは、部（局）次長級以上の幹部で、首長を補佐して危機管理対応を主たる業務として担当する専任職員を指すものとする。

○ 危機管理専門幹部の配置状況



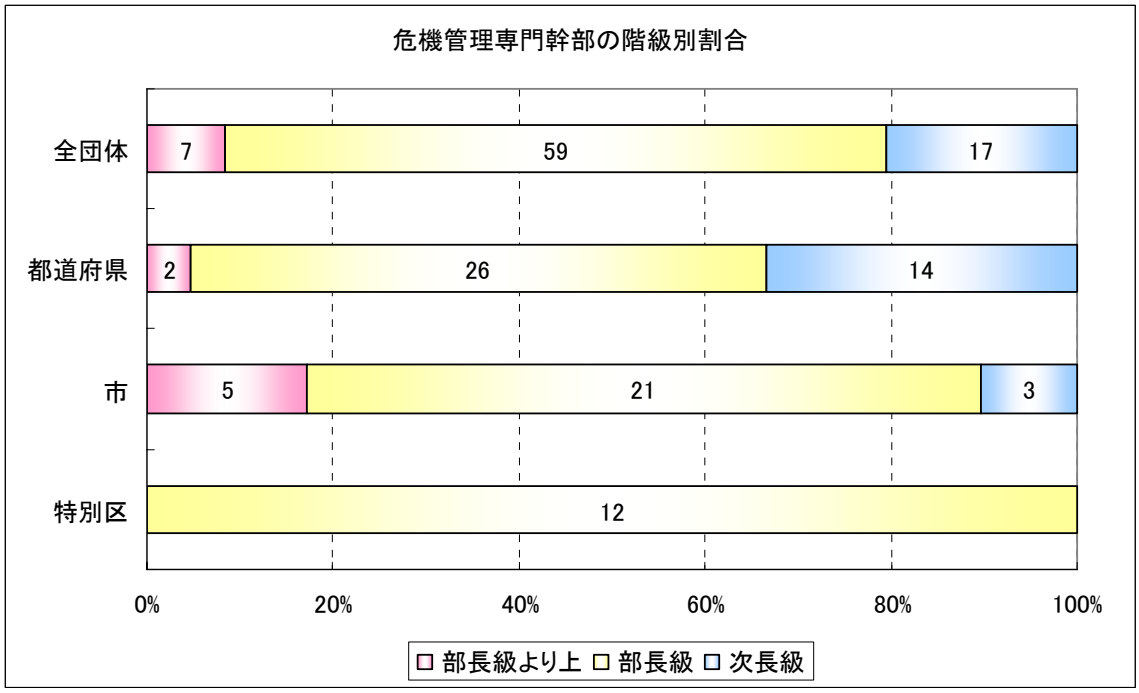


・ 都道府県においては、90%近い団体において危機管理専門幹部が配置されている一方、市及び特別区における危機管理専門幹部の配置は 60%以下となっている。
・ 規模の小さい団体ほど危機管理専門幹部職員を配置していない割合が高くなる傾向が見られる。
・ 米国同時多発テロ（2001）や阪神淡路大震災（1995）、SARS 患者来日事案（2003）等を踏まえて、また東海・東南海・南海地震への備えとして、危機管理専門幹部の配置を行った団体が多い。
・ 平成 15 年度以降、配置団体数は着実に伸びてきており、しばらくこの傾向が続くことが予想される。

○ 危機管理専門幹部を配置した理由（自由記入欄）

・ 近年の自然災害・異常気象の頻発・大規模化、想定していなかった新たな危機管理事案の出現等に鑑み、担当課が不明、又は部局をまたぐ対応が必要な不測の事態に、迅速に全庁的な対応が行える幹部の必要性から、新たに危機管理専門幹部を設置するとしている団体が多い。
・ 「知事直結」や「首長を直接補佐」するといった、首長が迅速な判断を下すための支援体制を整備するためという位置づけも多い。
・ 団体によっては、危機管理専門幹部に期待している役割として、全庁的なリスク管理、広報・報道担当、警察機関との連携強化等を挙げている。

○ 危機管理専門幹部の階級



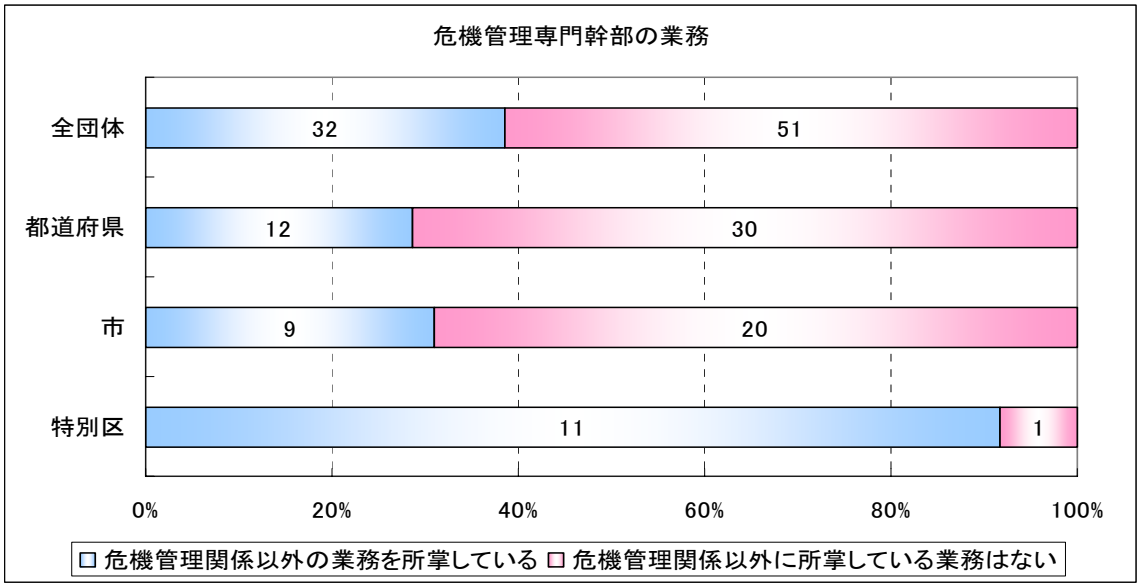
※危機管理専門幹部を２名以上配置している団体は、上位職１名の階級で計上

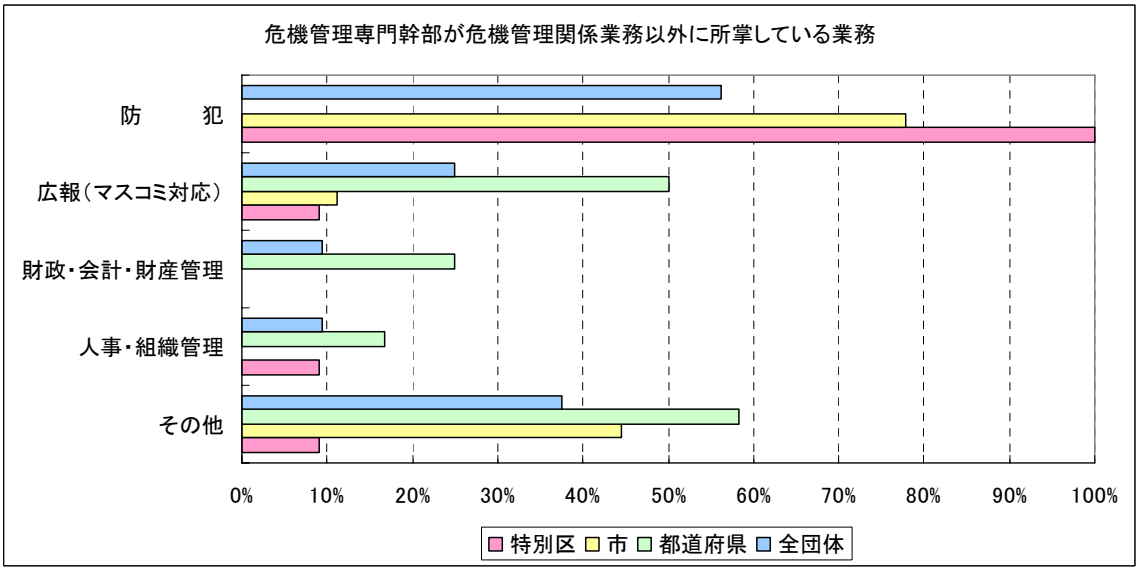
・ 部長級の職員を危機管理専門幹部に充てている団体が大多数を占める。
・ 少数の団体において特別職を危機管理専門幹部に充てている例が見られる。

○ 危機管理専門幹部の業務内容について（自由記入欄）

・ 「危機管理に関して、情報を一元管理し、首長等の迅速・的確な意思決定を補佐するとともに、関係部局の総合調整を行う」というのが典型的。
・ 一部の団体では、緊急を要する場合や、特定の事項について知事に代わって他の部局長を指揮・監督できる権限を与えている場合もある。

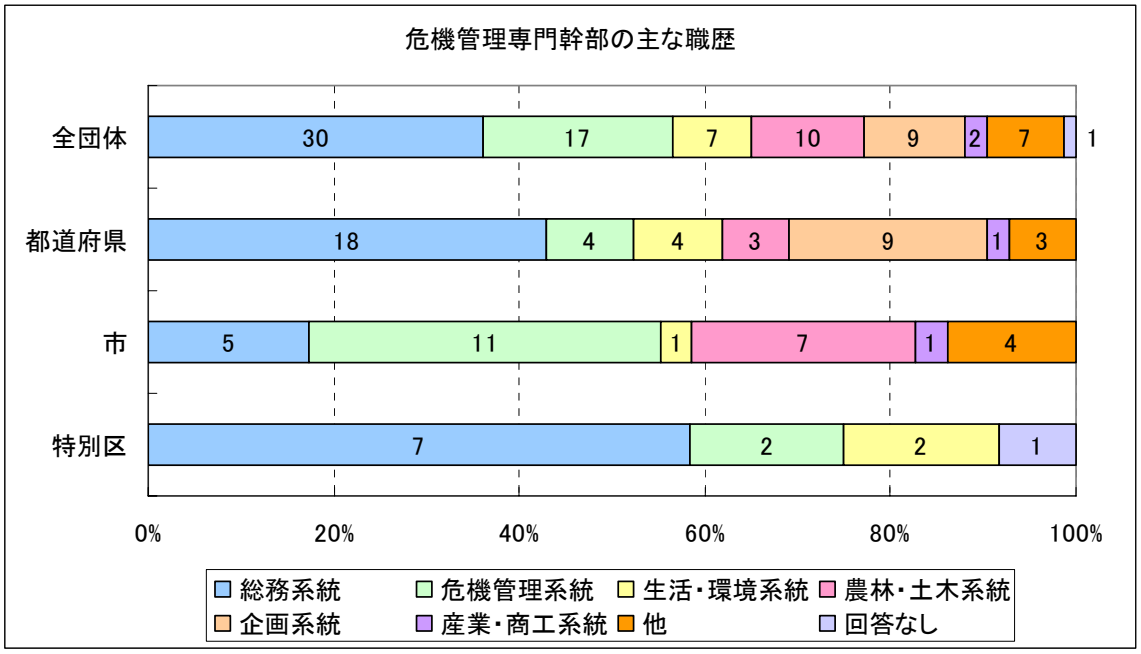
○ 他の業務との兼務状況





・ 危機管理専門幹部職員のうち、４割程度が危機管理関係以外の業務を所掌している。
・ 特別区に配置されている危機管理専門幹部職員で他の業務を所掌している者の全てが防犯に係る業務も兼務している。
・ 都道府県においては、広報を兼掌する危機管理専門幹部職員が多いのが特徴的である。
・ その他としては、知事の秘書関係業務（３団体）や行政改革（２団体）等を兼務する例が見られ、兼掌する業務の内容は多岐に渡る。

○ 危機管理専門幹部の主な職歴



※過去の職歴の中で一番経験の長い職歴で計上

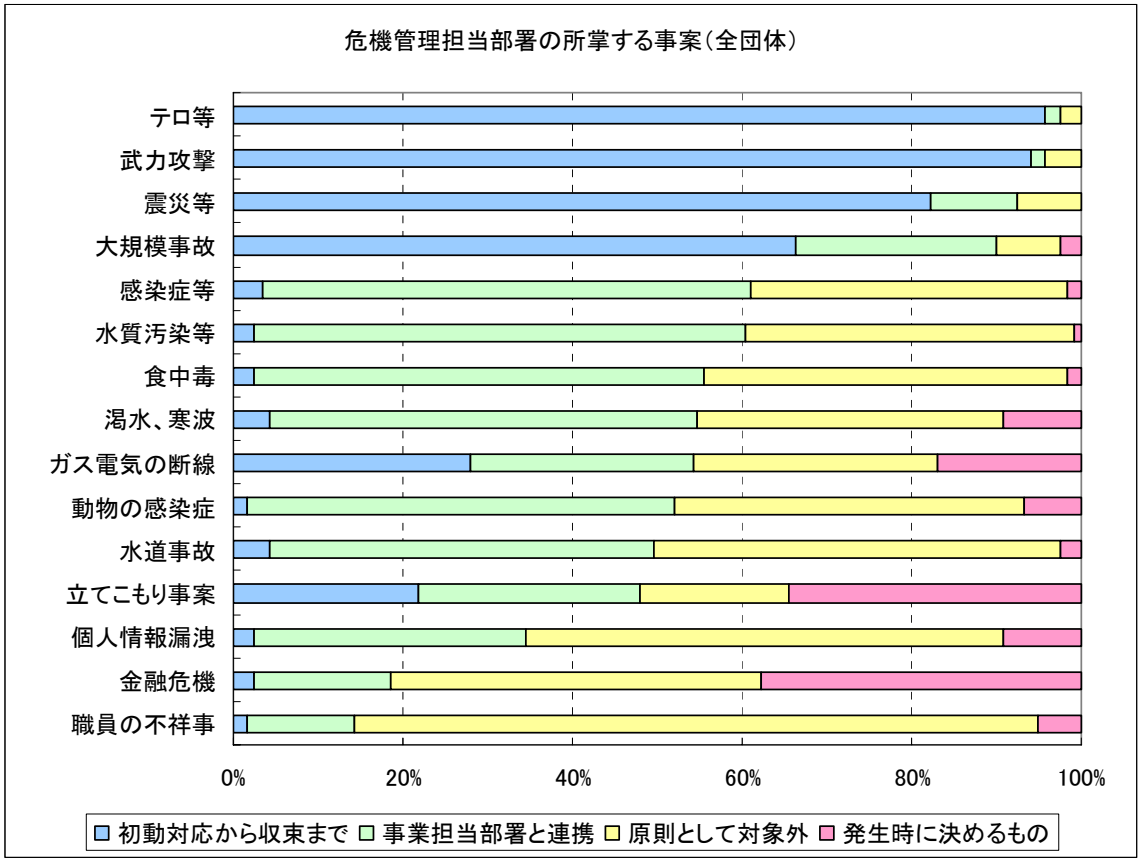
・ まだ危機管理専門幹部を配置して、年月が経っていない団体が多いからか、必ずしも危機管理系統の職務に長く従事していた者が危機管理専門幹部に登用されている傾向は見られない。
・ 市において、危機管理系統の職歴が長い幹部が最も多い結果となったのは、県警や消防本部からの派遣職員が危機管理専門幹部を務めている団体が複数見られることが影響したものと考えられる。
・ 全体として、総務系統を長く経験してきた者が危機管理専門幹部となっている例が多い。
・ 自衛隊 OB を危機管理専門アドバイザーとして任命している例も見られる。

（２）危機管理担当部署

Ａ　平時から存在する危機管理担当部署

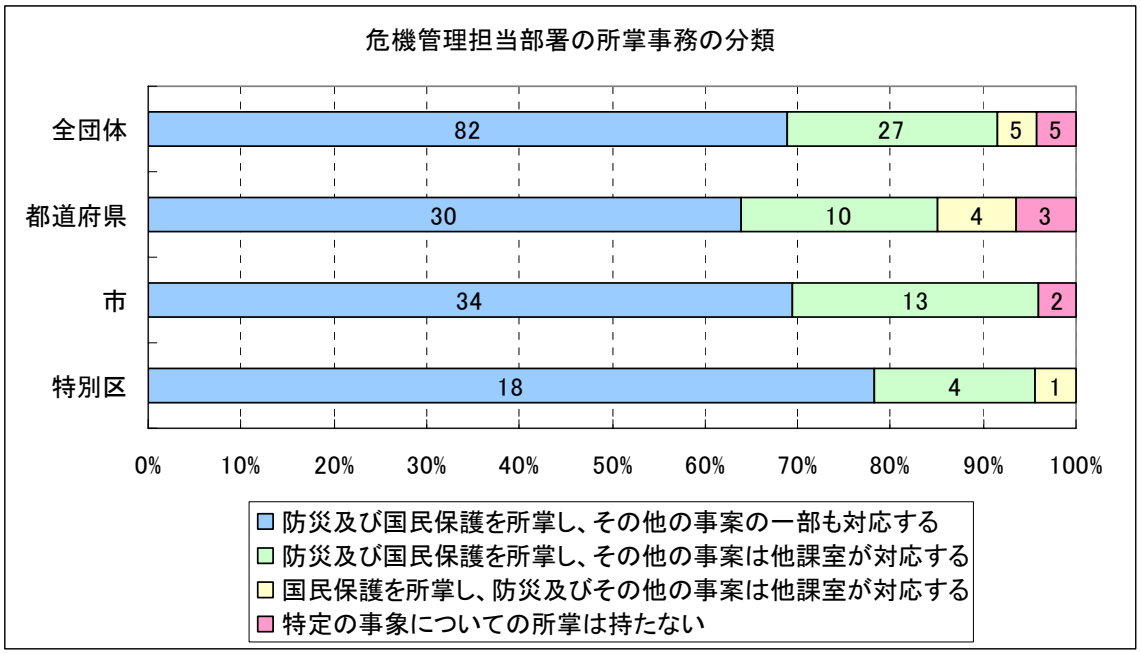
ここでいう「危機管理担当部署」とは、全庁的又は部局横断的な取組を行う必要があるような危機管理事案が発生した場合に、一義的に全庁的な連絡調整を担当することとされている部署（概ね「課（室）」に相当する組織）を指すものとする。

○ 危機管理担当部署の所掌する事案の範囲



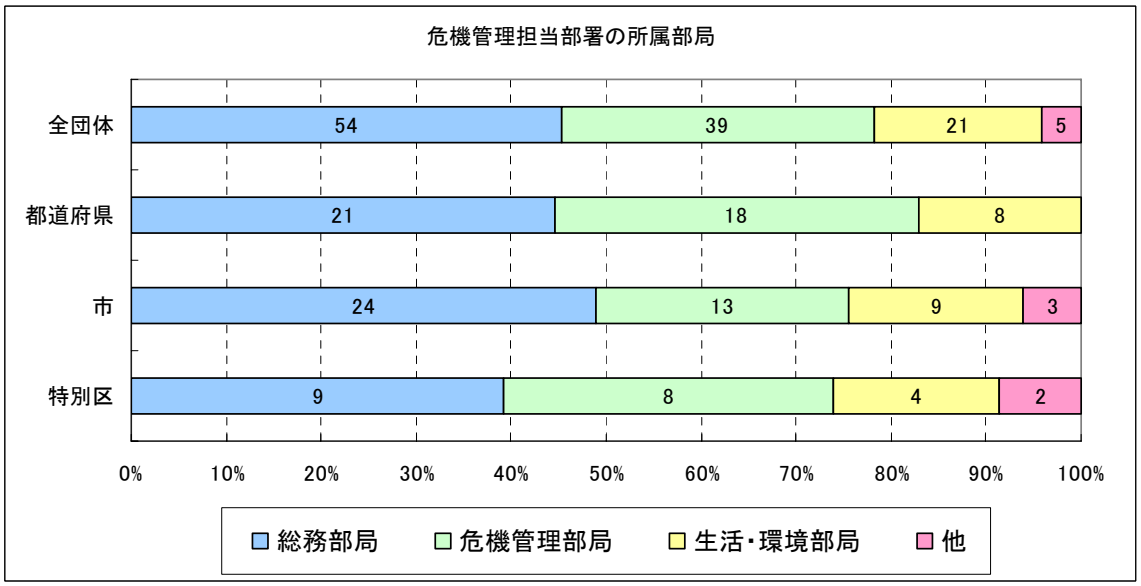
- 自然災害、大規模事故、国民保護事案については、危機管理担当部署が事案発生から収束時に至るまで一義的に所管することとしている団体が大半。その他ガス・電気の断線や立てこもり事案についても、20%前後の団体において、危機管理担当部署が一義的に対応を行うとの結果が得られた。
- また、ほとんどの事案において、初動対応は事業担当部署が行うとしても、その後の必要性に応じて危機管理担当部署が対応を行う団体が半数を超えている。
- 個人情報漏洩以下、直接生命や身体には影響を与えないような事案についても、20%～30%程度の団体において、危機管理担当部署が何らかの対応を行うものとされている。

○ 危機管理担当部署の特徴



- 危機管理に係る全庁的な調整以外の所掌事務の範囲によって、各危機管理担当部署を上記のとおり４つに分類すると、防災・国民保護以外の危機管理事案にも必要に応じて対応を行う部署が危機管理に係る全庁的な調整を担当する部署である団体が約 70%という結果が得られた。
- 特定の事象を原則として対象としない、もしくは、国民保護事案のみしか所掌しない、すなわち全庁的な調整にほぼ特化して対応することとなっている危機管理担当部署を組織している団体は、全体で 10%弱である。

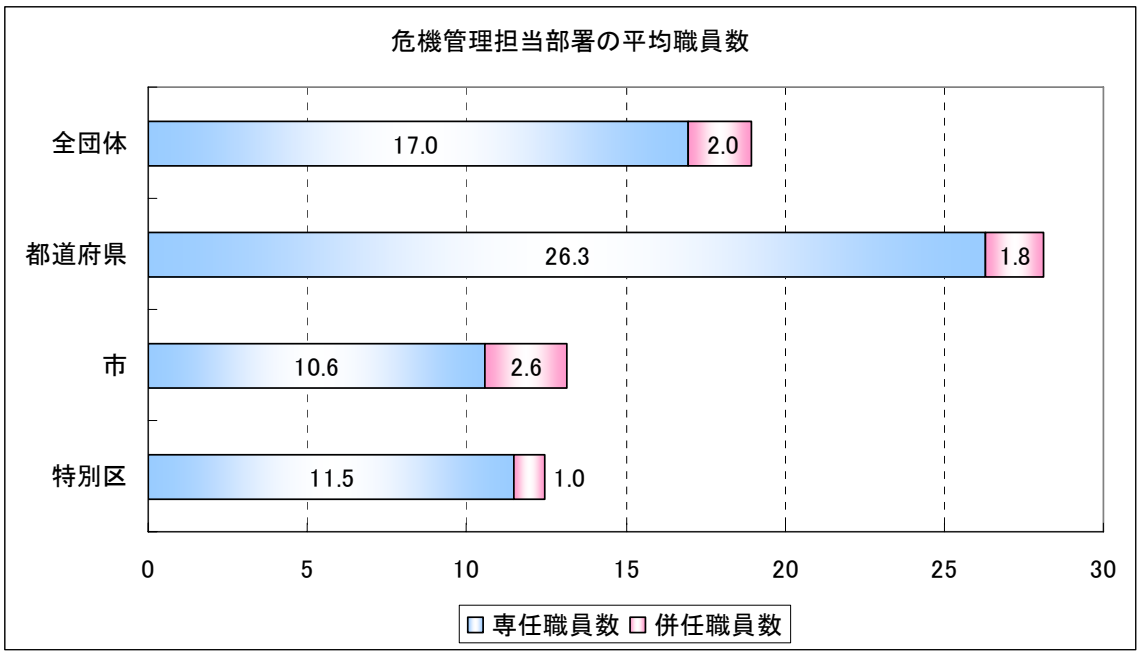
○ 危機管理担当部署が所属する部局の状況



※　総務部局は、総務部、企画部、人事部等をいう。
※　危機管理部局は、防災局、知事直轄の部局等をいう。
※　生活・保健部局は、市民局、生活環境部局等をいう。

- 約 45%の団体が総務部局に危機管理担当部署を設置しており、最も大きい割合を占めているが、危機管理を専管して取り扱う部局を設置する団体も増えてきている。
- ここでは危機管理部局として整理しているが、知事の指示が直接得られ、また逆に知事への情報伝達がスムーズに行いやすい知事直轄の部局に、危機管理担当部署が置かれている団体も散見された。

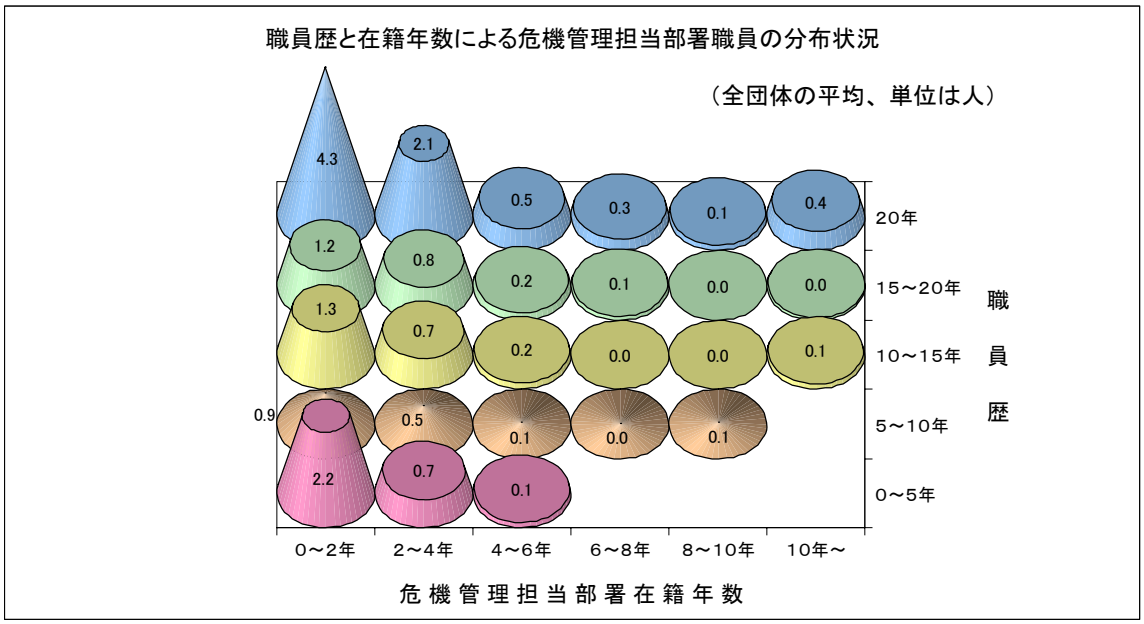
○ 危機管理担当部署の平均職員数



※ 専任職員とは、危機管理担当部局に配属されている職員。
※ 併任職員とは、併任されており、通常は他の部局に席を有している職員。
（併任職員数はおおよその業務量で換算して算出）

- 専任職員数は、危機管理担当部署の対象とする事案の範囲によって大きな差があるが、平均すると、都道府県では約 26 人、市と特別区においては、約 10 人であった。
- 各部局の一定の責任を有する者に、危機管理担当部署と併任をかけることで、全庁的な危機管理体制を強化する団体が見られた。

○ 職員歴と在籍年数による危機管理担当部署職員の分布状況



※　危機管理担当部署の平均職員数（専任）17.0 人（p. 10 参照）について、職員歴（当該団体の職員になってからの年数）と、危機管理担当部署に在籍している通算年数によって分類した職員の分布状況

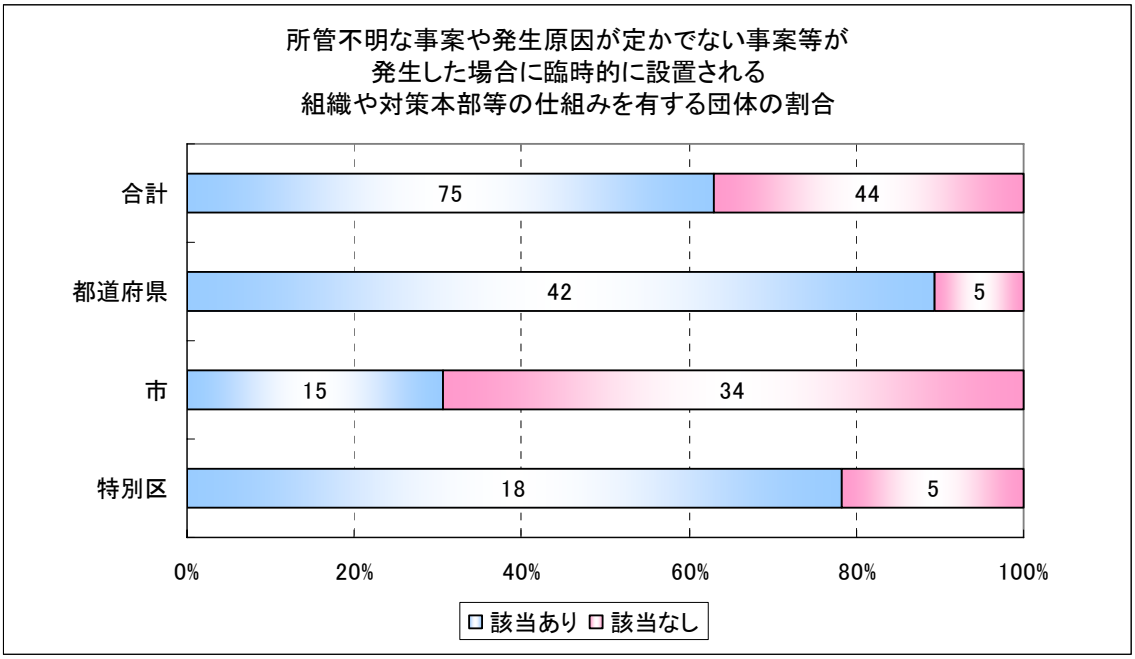
- 危機管理担当部署の重要性が強く認識されてからあまり長い時間が経っていないためか、危機管理担当部署在籍年数が４年以下の職員が職員歴にかかわらず多い。
- 管理職だと推察される 10 年以上の危機管理担当部署在籍経験があり、職員歴も長い職員を除いて、危機管理担当経験が豊かな人材に不足している状況が見て取れる。
- こういった分布状況になるのは、人事異動において危機管理担当部署を重点的に経験させる地方公共団体が少ないためだと考えられる。

○ 危機管理組織を最近改組した理由（自由記入欄）

- 近年の台風・豪雨災害の多発、巨大地震に対する特措法の制定などによる防災業務の見直し、及び米国同時多発テロや国民保護法の制定、ＳＡＲＳや鳥インフルエンザ等による新たな所掌事務の発生により、防災を所管する部局の業務量が増大したため、従来の防災部門を拡充・発展したとする団体が多い。
- 防災の概念に加えて、危機管理の意識が高まったことにより、それまで別個に存在していた防災部門と危機管理部門を一元化し、危機管理事案全般を専門的に対象とする部局レベルの組織を構築する必要性が生じた、とする回答も多い。

Ｂ　臨時的に設置される危機管理組織

○ 所管不明な事案や発生原因が定かでない事案等が発生した場合に臨時的に設置される組織等の仕組みを有する団体の割合



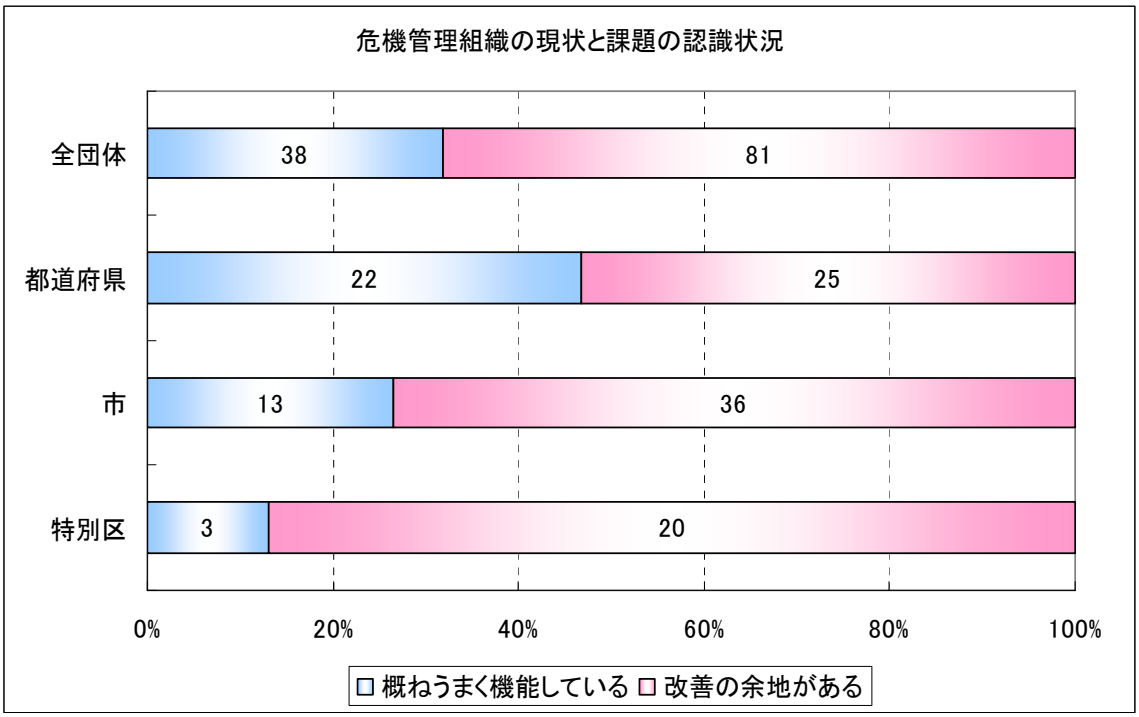
- 都道府県においては、基本指針（Ⅵ基本指針 p.27～を参照）の策定に伴い所管不明な事案等の発生時にも、臨時的組織が設置され必要な対応を行う仕組みが整備される団体が多くなっており、およそ 90%の団体において整備済みである。
- 特別区においては、基本指針に加え、要綱等によって、危機事象一般に対する対策本部等の仕組みを整備している団体も多い。
- 市においては、相対的にこのような仕組みの整備が遅れており、約 30%の団体で整備済みとなっている。

○ 最近の危機管理体制強化のための変更事例（自由記入欄）

- 基本指針の策定に伴い、既存の地域防災計画等の対象とならないような危機管理事案が発生した場合であっても、「危機管理対策本部」等を設置して、全庁的な体制を取る仕組みを整備したとする団体が多い。
- 具体的な対策を講じる本部等の設置前の段階として、情報収集体制の強化や各部局間の連絡調整を行うための「情報連絡室」や「危機管理調整会議」等の組織を設置する仕組みを整備した団体が多く見られる。
- また、近年の北朝鮮のミサイル発射事案、核実験に関する動きを踏まえ、事態対処法の事態認定が行われる前の段階において、情報連絡体制の強化等のための臨時的組織について整備したという団体が散見された。

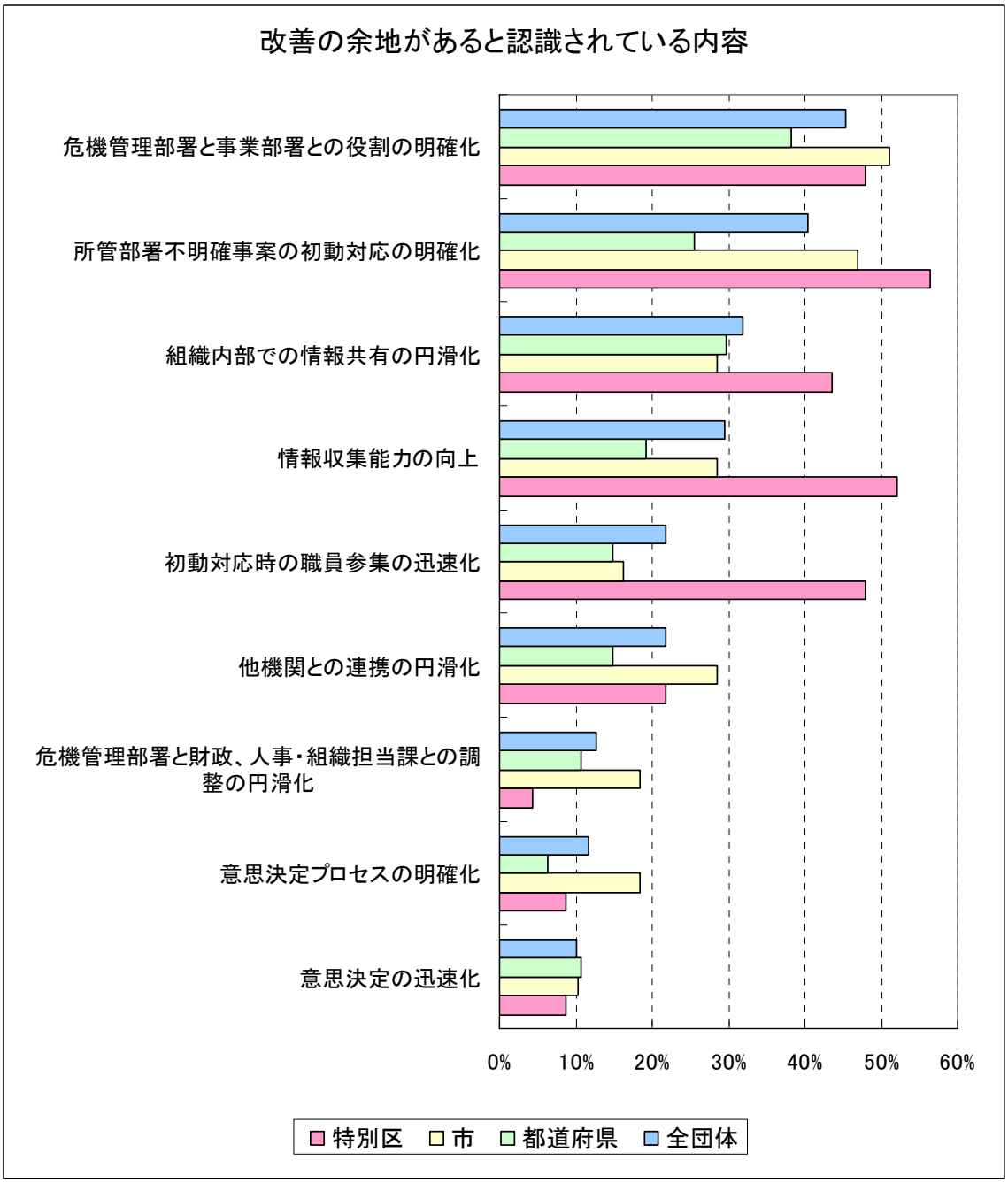
（３）危機管理組織の現状と課題

○ 各団体における危機管理組織の現状と課題の認識状況



- 全体としておよそ７割の団体で改善の余地があると認識している。
- 都道府県においては、相対的に危機管理体制の整備が進んでいるためか、危機管理組織が概ねうまく機能していると認識している団体の割合が高くなっている。

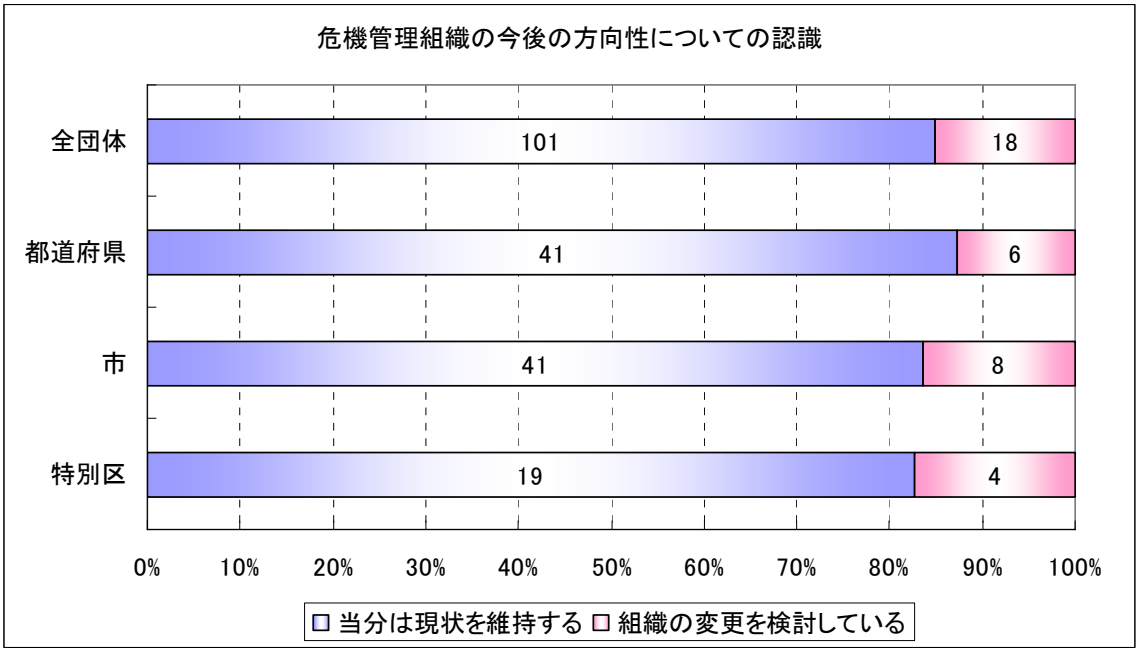
○ 改善の余地があると答えた団体が認識している内容（複数選択可）



- 全体的に都道府県より市、市より特別区において、改善の余地があると認識されている事項・割合が多い。
- 改善の余地があると考えられている内容については、所管部署が不明の場合の初動体制や、危機管理部署と事業部署の役割の明確化等、対応に遺漏がないようにするための団体内部での役割分担を回答した団体が多いのが特徴的である。
- 情報収集能力の向上、職員参集の迅速化については、特別区で特に認識されている。

（４）今後の方向性

○ 危機管理組織の今後の方向性の認識状況



・ 全団体の８割以上が、当分は現状を維持するとしており、危機管理組織について改善の余地があるとの認識を有しながらも、当分は現状を維持するとしている。

地方公共団体において検討されている、今後の組織変更の方向性についての大まかな傾向

◆防災・危機管理担当部局の拡充又は独立化

Ex.1 防災、防犯、国民保護などの安心・安全対策を総合的に推進するために、危機管理対策の総合調整を行う部長級の幹部職員をトップとする組織を新設し、現行の防災課（防災部門）と生活安全対策室（防犯部門）を統合することにより、危機管理対策を拡充することを検討中。
Ex.2 防災局を部内局から独立局とする方向で調整中。

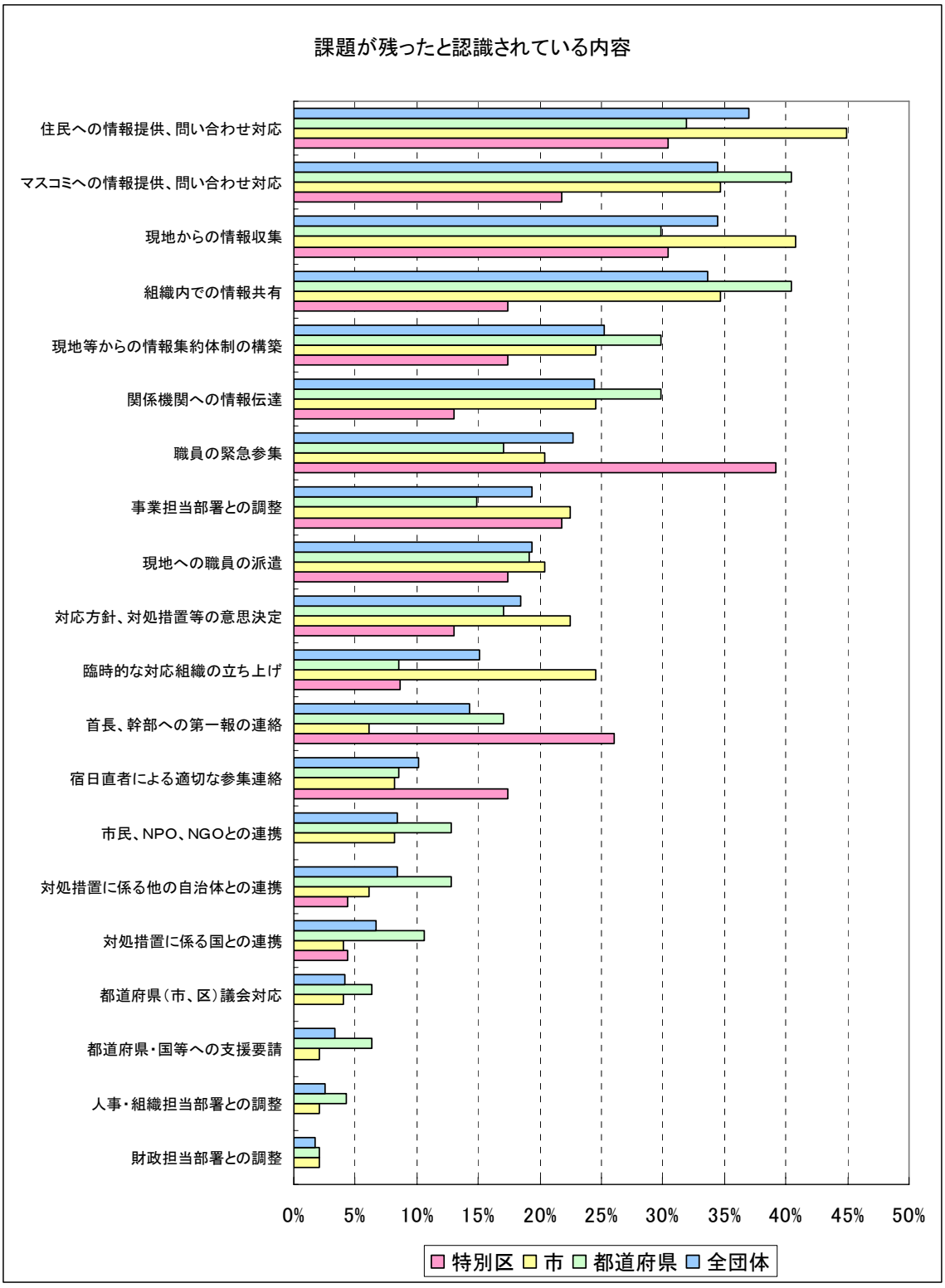
◆（市において）消防組織との連携強化

Ex. 消防長と副消防長が、それぞれ総務部参事、総務部副参事として兼任する方向で組織改正を検討中。

Ⅱ　実際の危機管理事案への対応例

（１）実際の対応における課題

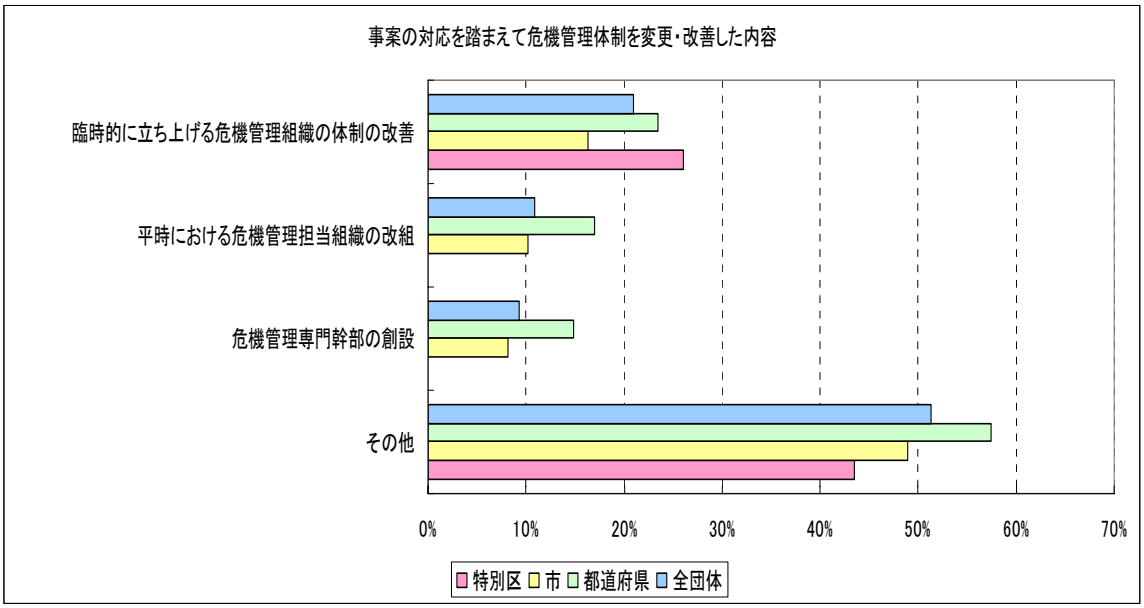
○ 対応が不十分で課題が残ったと認識されているもの（複数選択可）



・ 多くの団体において、住民・マスコミへの情報提供や現地からの情報収集、庁内での情報共有等、「情報」に関係する事柄に課題が残ったと認識されている。
・ 都道府県と市は、概ね同じ回答の傾向を示しているが、臨時的な対応組織の立ち上げについて課題が残ったと感じている市が多く、首長・幹部への第一報の連絡について課題が残ったと感じている都道府県が多いことが特徴的である。
・ そのほか、特別区において４割近くの団体で職員の緊急参集に課題が残ったと認識していることが特徴的である。

（２）事案発生後の対応

○ 事案の対応を踏まえ、危機管理体制について変更した点や改善した内容（複数選択可）



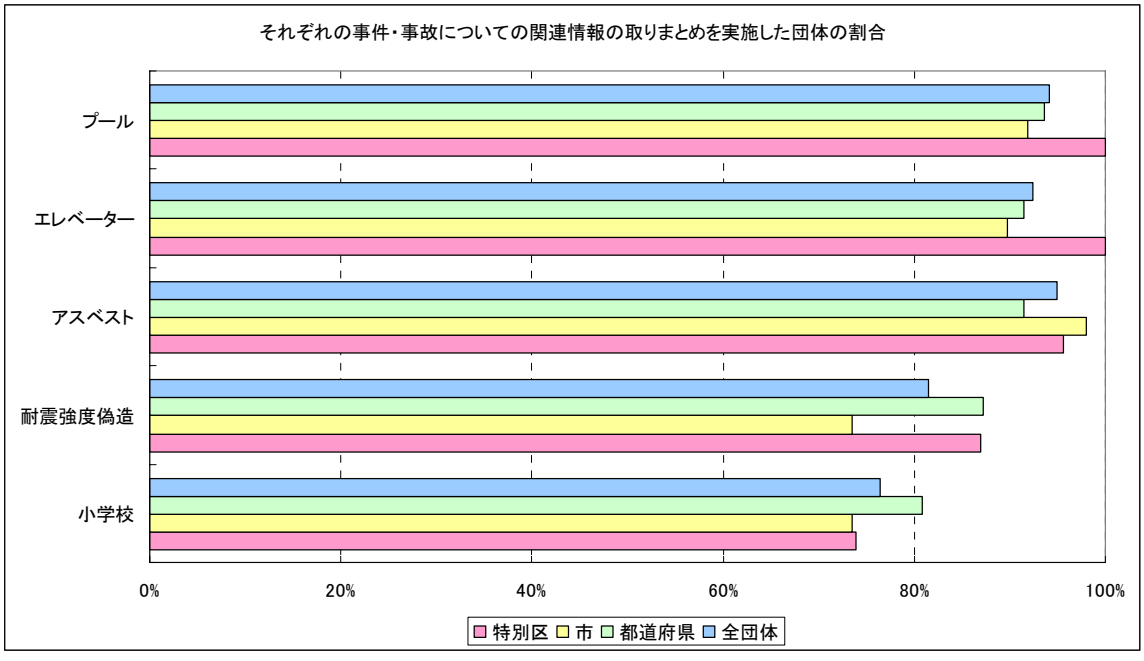
・ 都道府県では他と比べて積極的に体制の改善を行ったことが伺える。
・ 全体の傾向としては、臨時的に立ち上げる組織の体制について改善を行ったという回答が多い。
・ その他の内容としては、危機管理基本指針の策定やマニュアルの見直し、新たなマニュアルの整備、職員による 24 時間宿日直体制の導入などが挙げられている。

（３）最近起こった事件・事故等との関係

～調査対象事案～

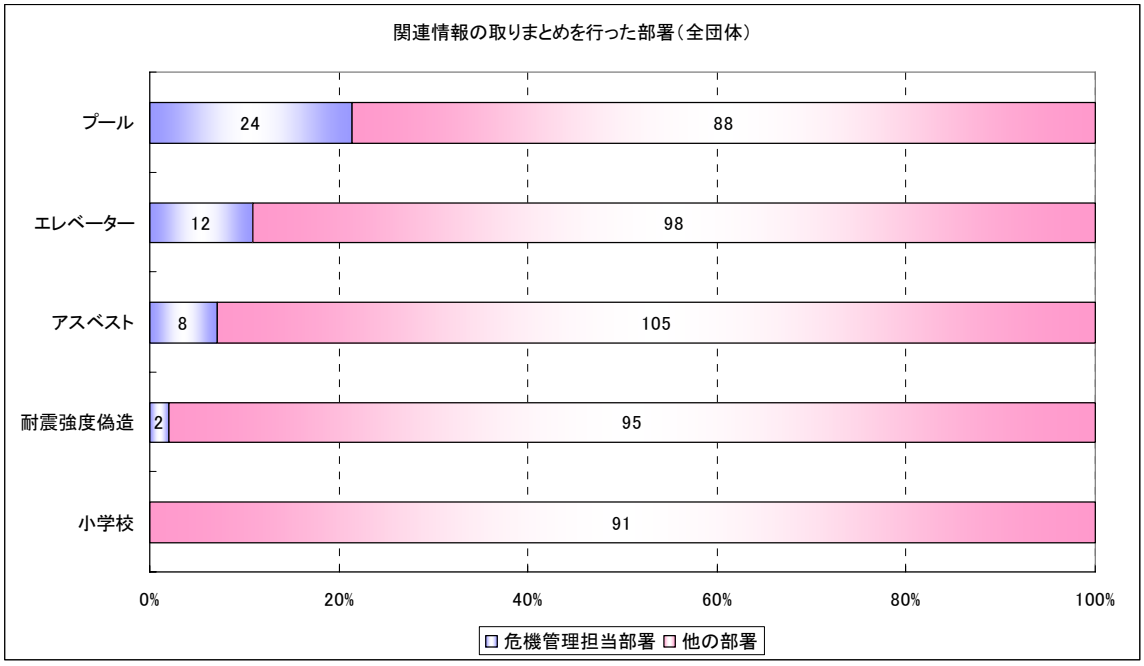
（ア）プール事案・・・・・・・・・	2006 年８月 11 日埼玉県ふじみ野市の市営プールにおいて、女児が吸水口に吸い込まれて死亡した事故
（イ）エレベーター事案・・・	2006 年６月３日東京都港区の共同住宅に設置されているエレベーターの故障による死亡事故
（ウ）アスベスト事案・・・・・	2005 年夏頃、マスコミ報道を端緒に表面化したアスベスト健康被害問題
（エ）耐震強度偽造事案・・・	2005 年 11 月 17 日に国土交通省が千葉県の元一級建築士が構造計算書を偽造していたと発表したことに始まる一連の事件
（オ）小学校事案・・・・・・・・・	2001 年６月８日、大阪府池田市の国立小学校における外部からの侵入者による児童殺傷事件

○ それぞれの事件・事故等に関連して、関係施設における安全性の状況等の関連情報の取りまとめを実施した団体の割合



- プール、エレベーターの事故事案に対しては９割以上の団体において関連情報を取りまとめている。
- 小学校事案について関連情報の取りまとめを実施している団体は相対的に少ない。

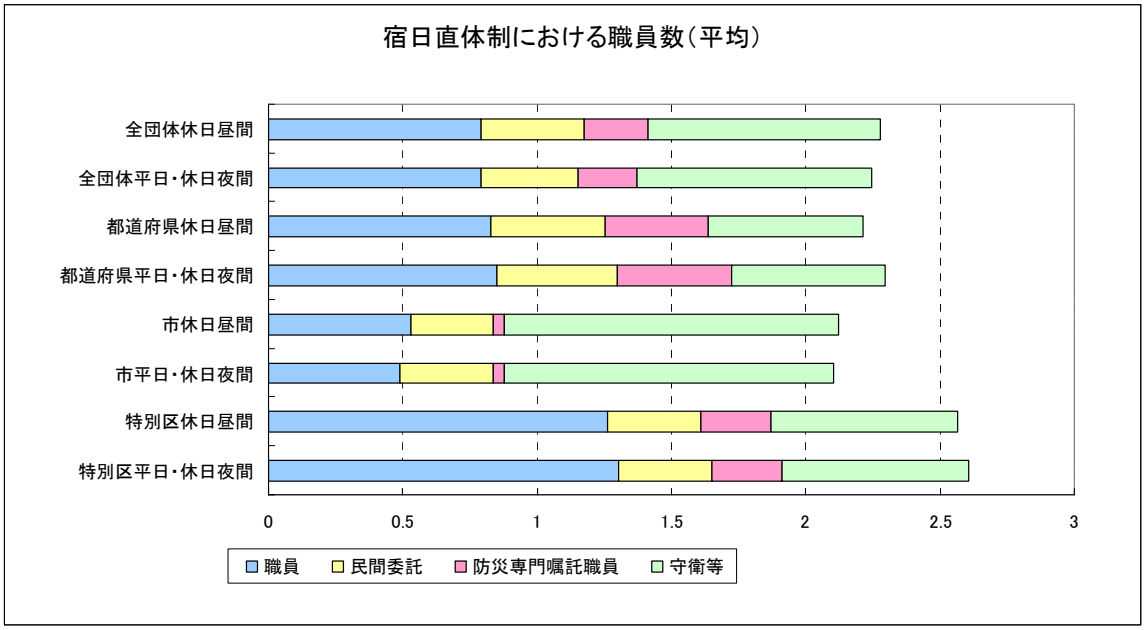
○ 関連情報のとりまとめを行った部署

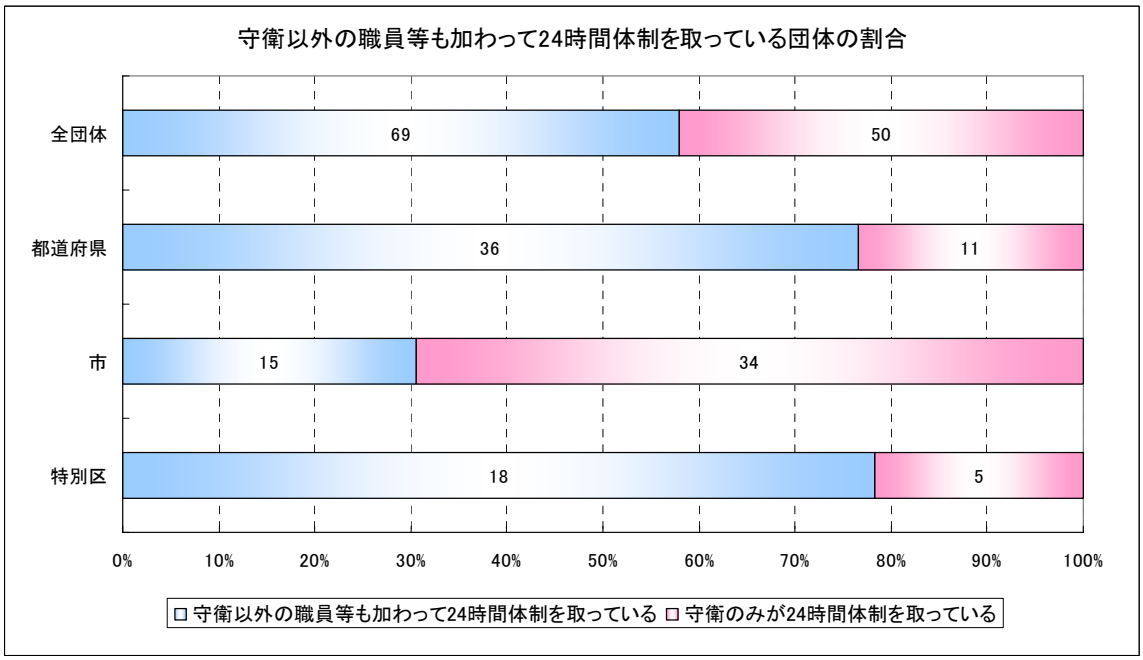


- 事故事案である、プール事案、エレベーター事案に対しては危機管理担当部署がとりまとめを行っている団体が散見されるが、その他の事案については、一般的に事業担当部署で関連情報のとりまとめを実施している。
- なお、それぞれの事案において危機管理担当部署が関連情報の取りまとめを行った団体数の内訳は以下のとおり。
  - ○　プール事案（24 団体）：都道府県５、市８、特別区 11
  - ○　エレベーター事案（12 団体）：都道府県３、市３、特別区６
  - ○　アスベスト事案（８団体）：都道府県２、市５、特別区１
  - ○　耐震強度偽装事案（２団体）：市１、特別区１
- 地方公共団体においては、総じて上記の(ア)～(オ)の内容・規模の事案であれば、全庁的に対応する危機管理事案であるとの認識はなく、それぞれの事業担当部署が対応することで十分と判断したものと考えられる。

Ⅲ　危機管理事案発生時の初動体制

○ 宿日直体制における職員数と割合（平均）



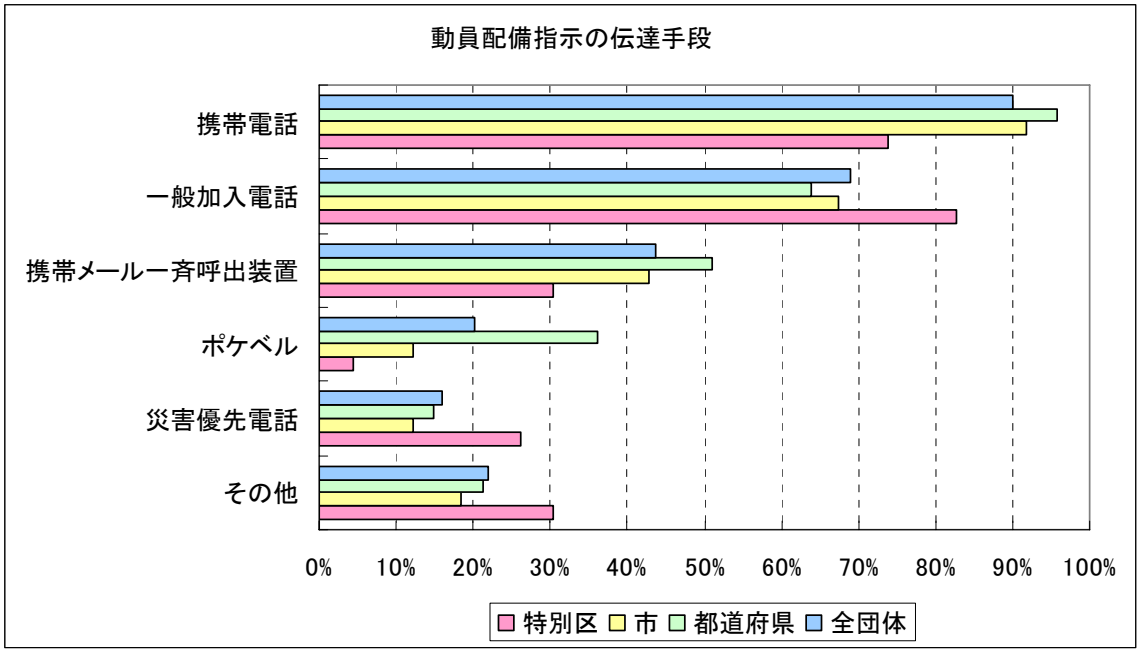


- 全団体を平均すると、職員を中心として、概ね２名から３名の宿日直体制が整備されているが、市においては、守衛のみで宿日直体制をとっている団体が多い。
- 都道府県、特別区においては、守衛以外の職員等も加わり、24 時間体制を取っている団体の割合がおよそ 80%である。

○ 宿日直体制に係る特徴的な取組内容（自由記入欄）

- 一定程度の規模がある団体を中心に、管理職とそれ以外の職員が組み、ローテーションで宿日直に当たる体制が取られている。ローテーションには危機管理担当部署以外の職員が加わるケースも多い。
- 一方で、規模の小さい団体の中には、職員による宿日直体制を取っておらず、非常勤嘱託職員が庁舎に待機する団体も散見され、団体の規模によって体制の差異が大きいことが特徴的。
- 市においては、通常勤務時間外や土日祝日等の危機管理事案の初動対応について、消防本部（局）と連携している団体が多く見受けられる。
- 宿直体制に加えて、災害待機宿舎等で緊急時に参集すべき職員を指定しておき、待機体制を取っている団体も見られる。

○ 通常勤務時間外や土日祝日等における職員の動員配備指示の主な伝達手段（複数選択可）

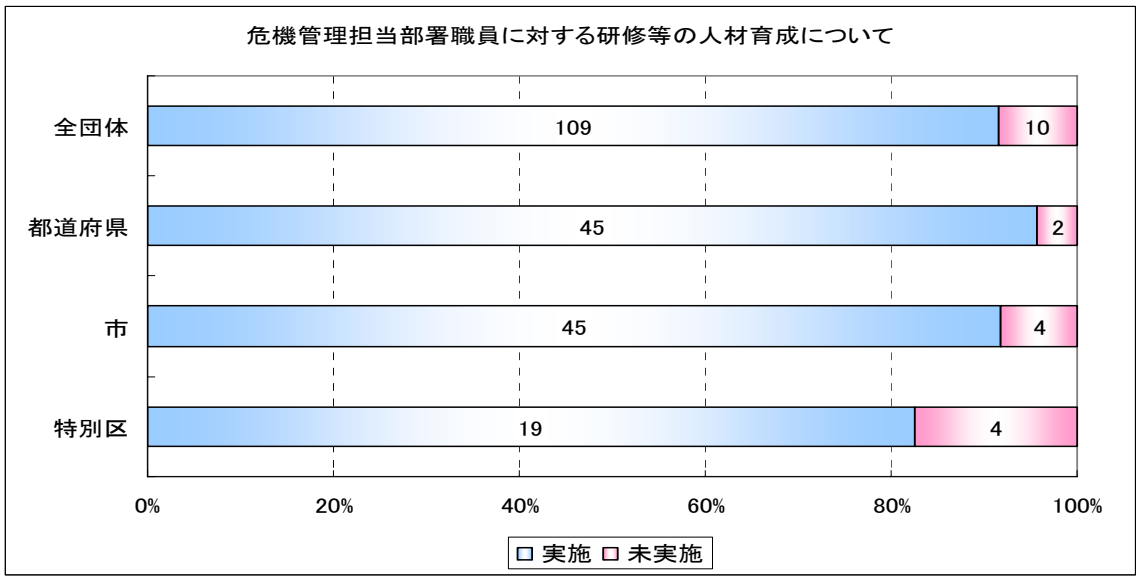


- 携帯電話、一般加入電話等「音声」での連絡手段を取っている団体がほとんどである。
- 半分近い団体において携帯メールによる一斉呼出装置が使用されており、動員配備指示伝達手段の高度化・多重化が見て取れる。
- その他の伝達手段として、災害時有線電話等による一斉呼出装置を活用している団体が多く見られ、何らかの職員一斉参集装置を整備している団体が増えてきていることが感じられる。

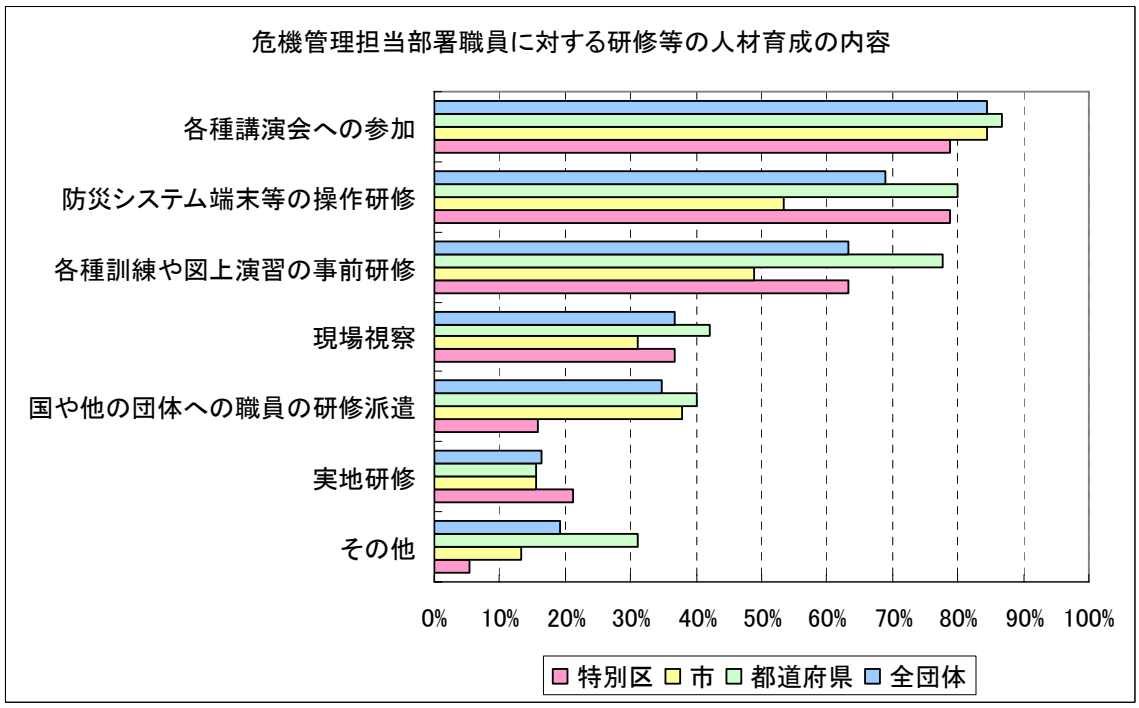
Ⅳ　人材育成・研修

（１）危機管理担当部署の職員の人材育成等

○ 危機管理担当部署の職員に対して研修等の人事育成を行っている団体の割合

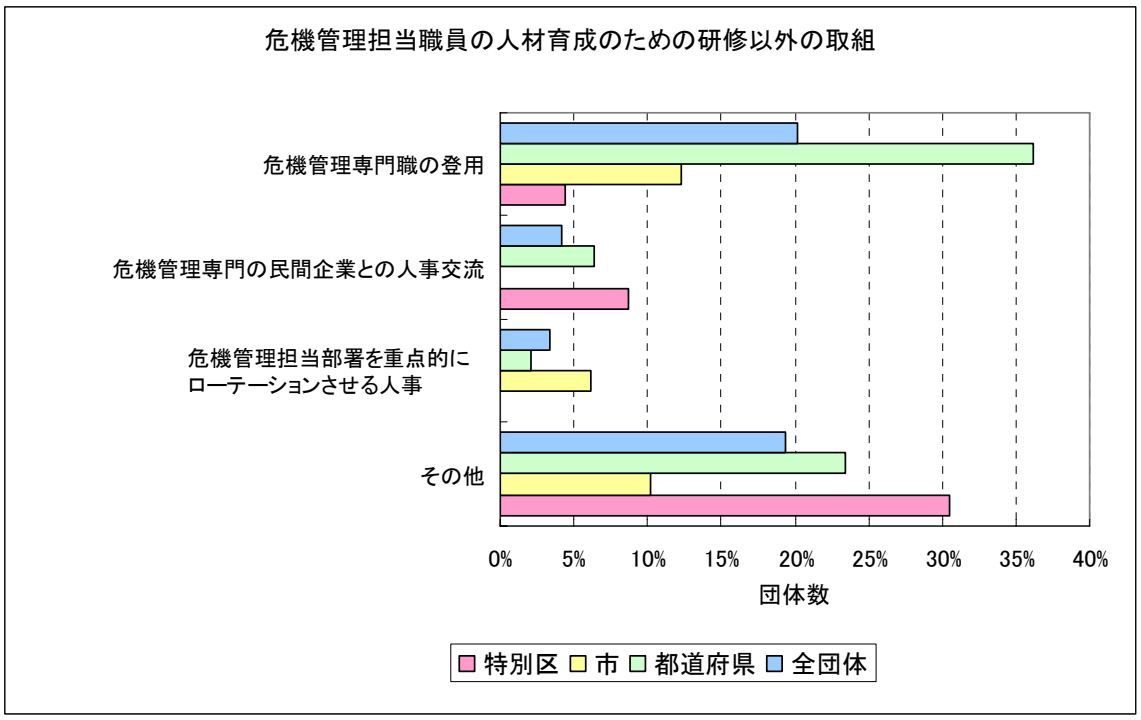


○ 研修等の内容



・ ほぼすべての団体で危機管理担当部署の職員に対する研修が行われており、内容としては、講演会への参加、防災システム等機器の操作研修、各種訓練や図上演習の事前研修が多い。
・ その他の内容としては、危機管理に関する知見を有する者を講師に招いた研修会や外部機関の研修へ職員を派遣等が見受けられる。
・ 自衛隊施設や海外への研修を実施している団体もある。

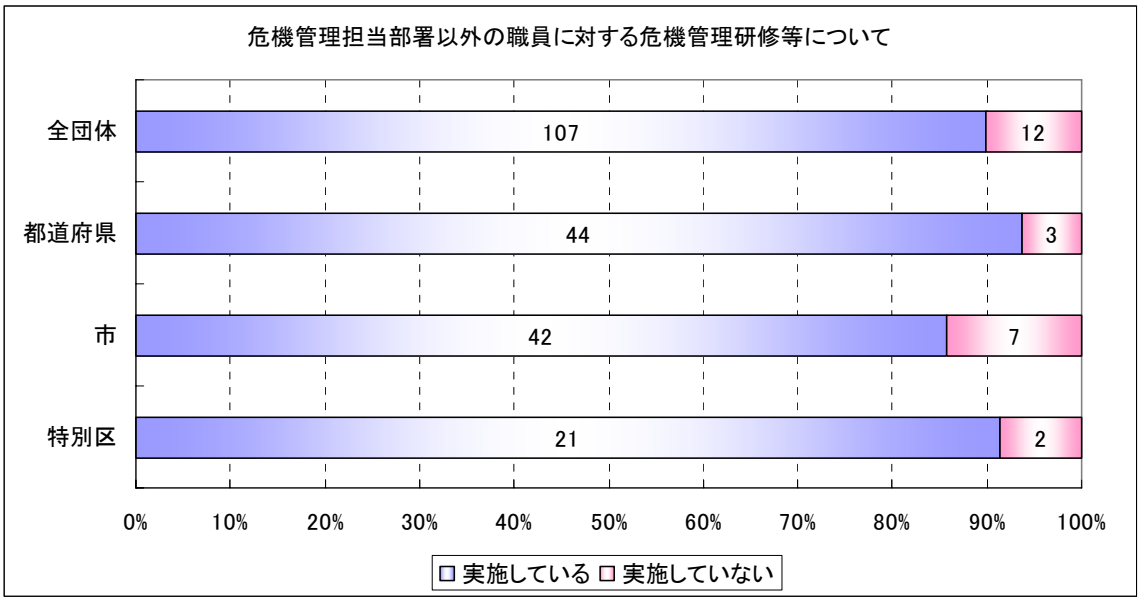
○ 危機管理担当職員の人材育成のために、前出の研修以外に取り組んでいる内容（複数選択可）



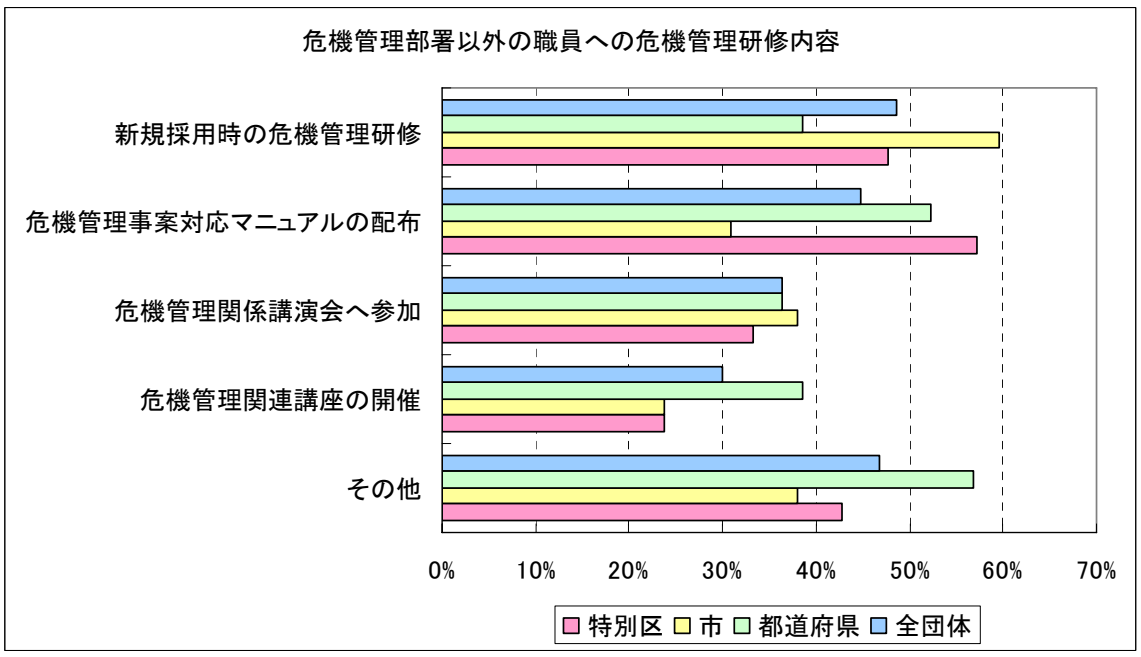
・ 危機管理担当部署に配属になった者に対する一般的な研修に加えて、危機管理に関して豊かな知識等を有する専門員的職員を養成するための人材育成の取組は、いずれの団体においてもあまり多く実施されていない状況である。
・ 危機管理専門職の登用を行っている都道府県の割合が高いのは、自衛官の OB 等を危機管理のアドバイザーとして登用する等の取組による。
・ その他の取組内容としては、自衛隊や警察、消防の職員の派遣受入が多く、それらの関係団体との連携強化を図るとともに、危機管理に関する知見を積極的に取り入れようとしている団体が多く見受けられる。特に特別区において、警視庁・東京消防庁職員の派遣受入を行っている団体が多い。

（２）危機管理担当部署以外の職員に対する危機管理研修等

○ 危機管理担当部署以外の職員に対する研修等を実施している団体の割合



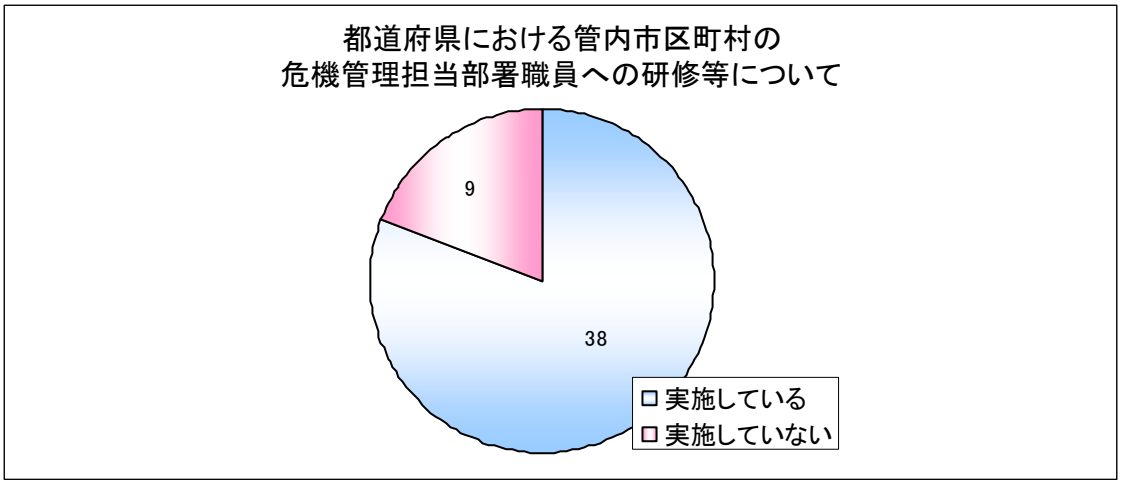
○ 危機管理部署以外の職員への危機管理研修の内容（複数選択可）



・ 危機管理担当部署以外に所属する一般職員に対しても、広く危機管理研修が実施されている。
・ 特別区では危機管理事案対応マニュアルの配布が多く、市では新規採用時の危機管理研修が多くなっている。
・ その他の内容としては、特定の役職への昇任時の職員研修の一貫として、役職別に危機管理研修を実施している団体が多く見られる。特に管理職を対象とした危機管理対応に関わる研修を実施している団体が多い。

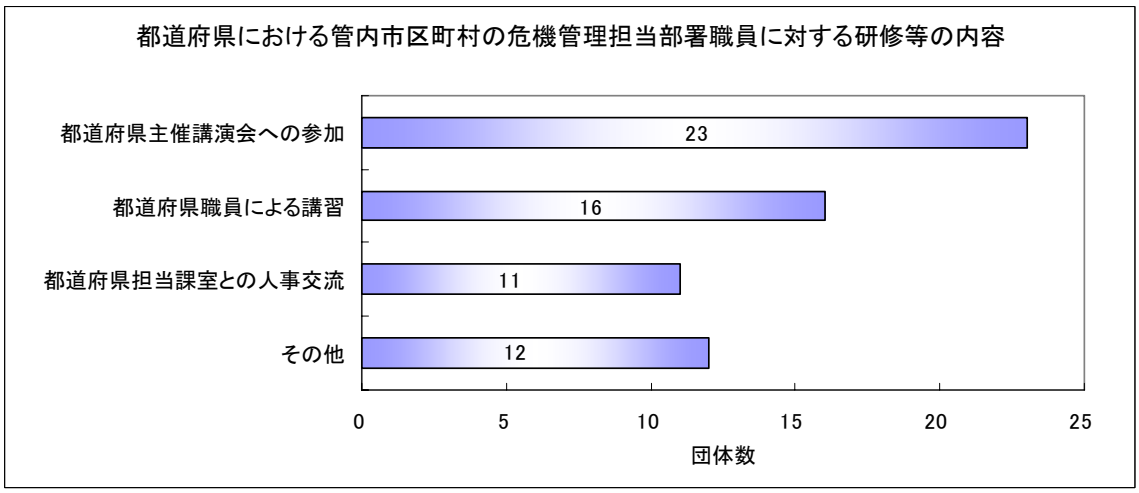
（３）都道府県における管内市区町村の危機管理担当部署の職員に対する研修等

○ 管内市区町村の危機管理担当部署職員への研修等を実施している団体の割合



○ 管内市区町村の危機管理担当部署職員に対する研修等の内容

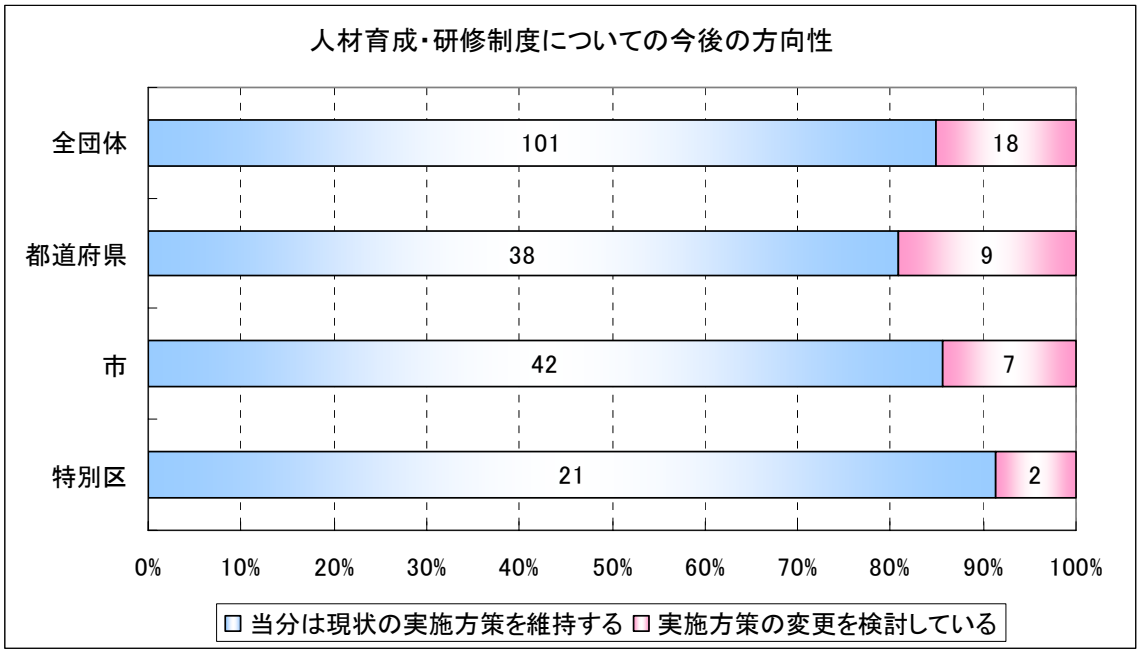
（複数選択可）



・ 全都道府県のうち、都道府県主催の講演会に管内市区町村の担当職員が参加する研修を実施している団体が約半数にのぼることなど、都道府県における管内市区町村への研修も、多くの都道府県において実施されていることがわかる。
・ その他の内容としては、県と市町村の担当者とが合同で危機管理リーダー養成研修や、リスクマネジメント研修に参加していることなどが挙げられる。

（４）人材育成・研修制度全般

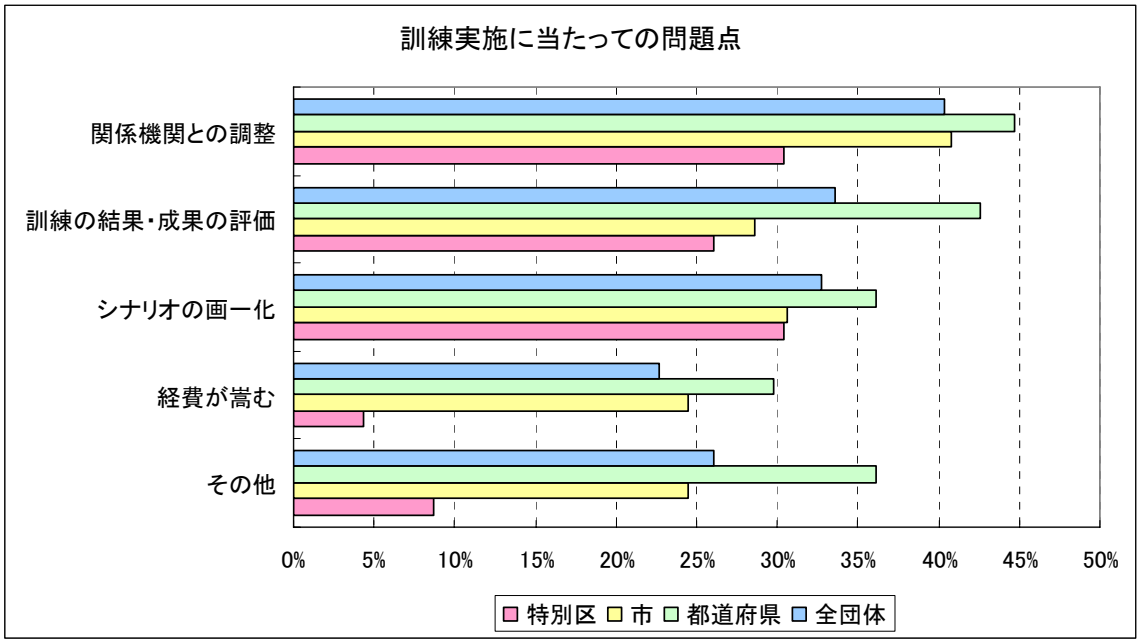
○ 人材育成・研修制度全般の今後の方向性



・ 概ね、85%の団体において、当分は現状の実施方策を維持すると考えている。
・ 変更を検討している団体のほとんどは、費用面との調整が必要としながらも、人材育成・研修の取組を拡充する方向で検討を進めており、中でも、危機管理担当部署以外の職員に対する危機管理研修の充実・強化を検討している団体が多い。

Ⅴ　訓練

○ 訓練実施に当たって苦労している点、問題点等（複数選択可）

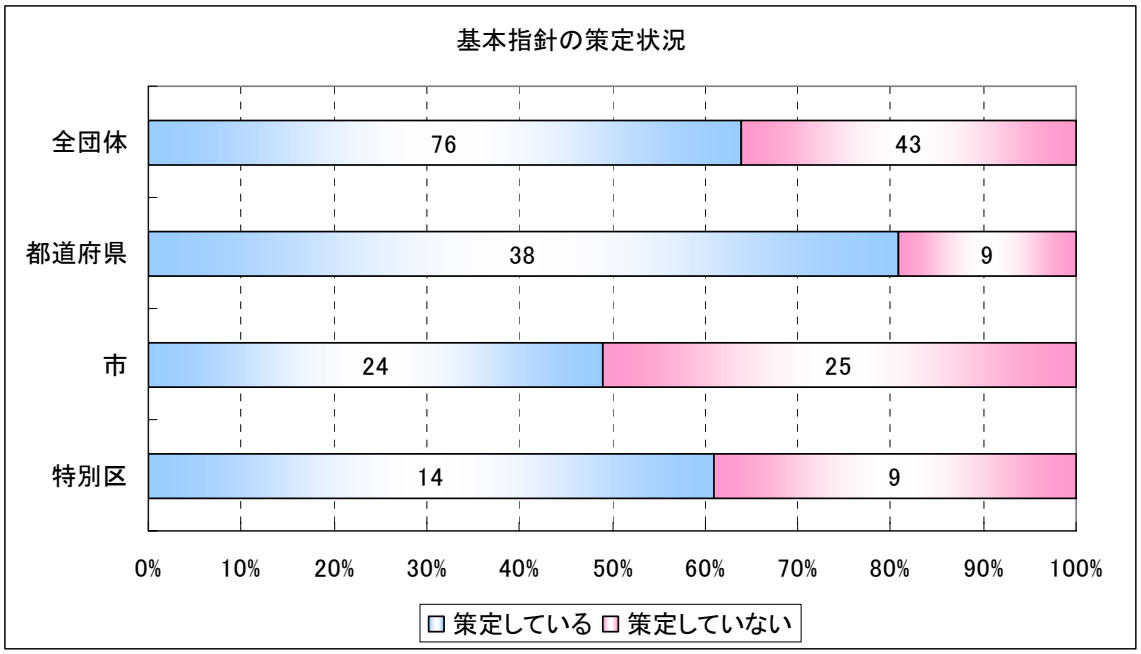


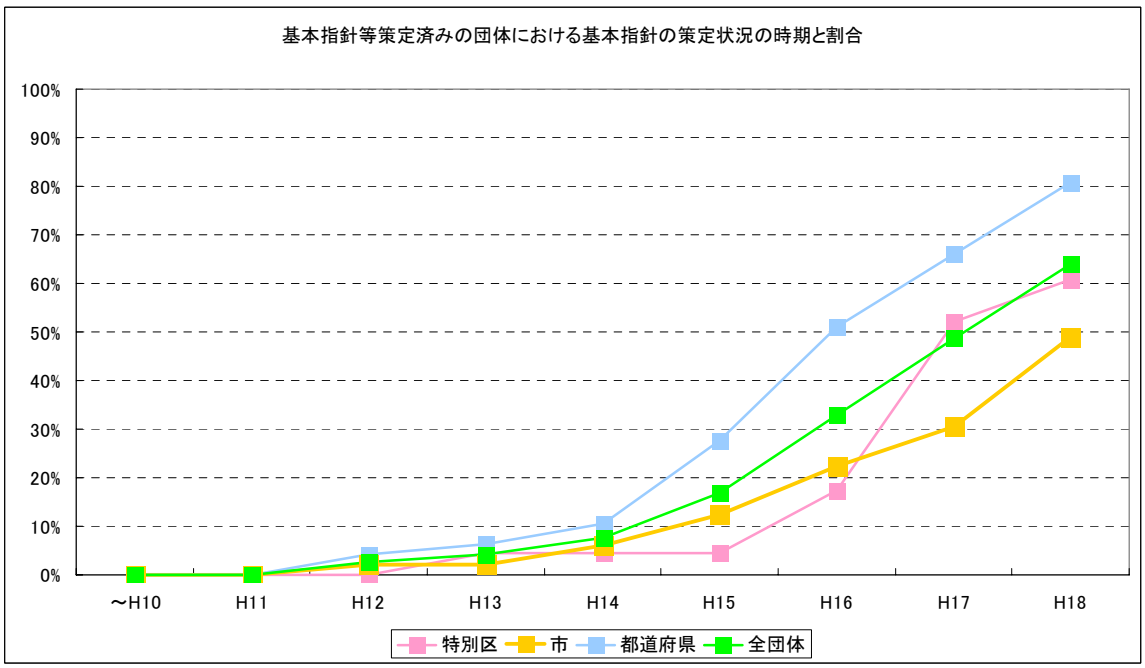
- ほぼすべての団体がいずれかの項目について苦労しているとの回答があり、それぞれの項目について見ても、約半数に近い団体が苦労を感じていると回答している。
- 危機管理に対する意識が向上しているからか、経費の問題よりも、その他の関係機関との調整等のほうがより多くの団体において苦労している。
- その他としては、特に、被害想定、危機管理部署以外の職員の参加、予算について苦労しているとの回答が多く見られた。
- 特に国民保護訓練については、事態が特殊であり、被害想定が困難であるとの回答が多く見られた。

Ⅵ　基本指針

ここでいう「(危機管理事案に係る) 基本指針」とは、危機管理事案に的確に対応するために、特定の事案に限定せず、危機管理事案全般に対して統一的な組織のあり方や、全庁的な対応方針等を示すものとする（ex. 危機管理基本指針、危機管理対応マニュアル)。

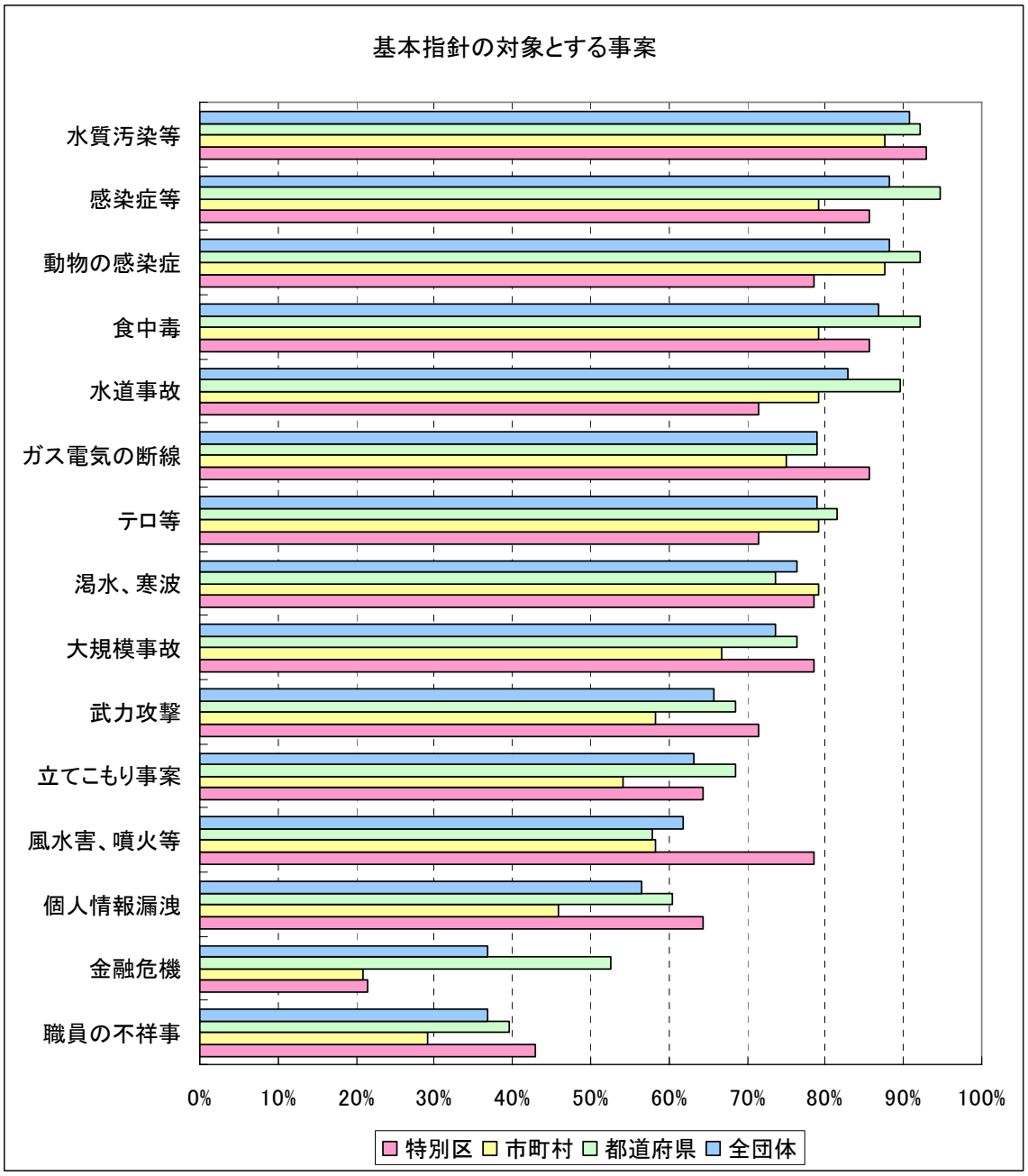
○ 基本指針の策定状況





・ 都道府県の約８割、市の約５割、特別区の約６割が基本指針を策定している。
・ 平成 11 年度まではいずれの団体においても作成されていなかったが、ここ８年ほどの間で、急速に基本指針の整備が進んでいる。
・ 未策定の団体でも、策定中である団体が複数見られ、今後とも基本指針の整備率は向上していくことが予想される。

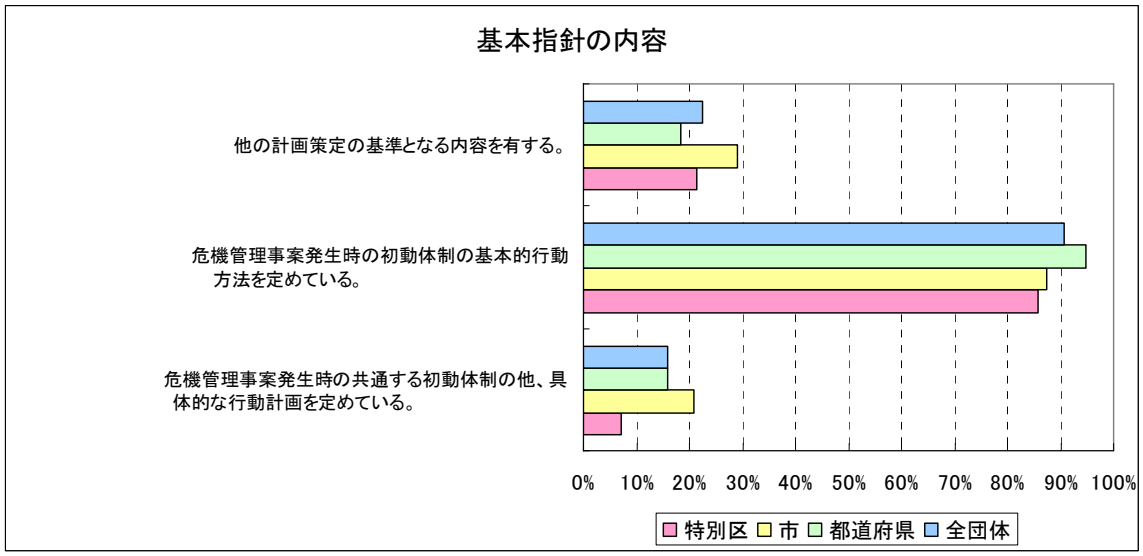
○ 基本指針の対象とする事案



・ 標準的な基本指針のあり方としては、冒頭にそれぞれの団体における「危機」を定義したうえで、地域防災計画（石油コンビナート等防災計画を

含む）及び国民保護計画が対象としない危機を対象にして、危機管理のための平素からの備えや危機事象発生時における体制等について記載するというもの。
- 「危機」の範囲としては、直接的に住民の生命、身体等に被害が及ぶ事案については、多くの団体が広く対象としている。
- 個人情報漏洩や金融危機など、直接的に住民の生命、身体等に被害が及ばない事案についても、30%～50%の基本指針の対象として取り扱われている。

○ 基本指針の内容（複数選択可）



- ほとんどの基本指針において、地域防災計画（及び石油コンビナート等防災計画）及び国民保護計画が対象としない危機管理事案が発生した場合における、速やかに初動体制をとり、部局横断的な各種の対策を迅速かつ確実に実行するための基本的事項等について定められている。
- 基本指針をより具体化する他の計画の策定のための基準となる内容や、初動体制をとった後における具体的な行動計画について記載している基本指針は相対的に少ない。

○ 基本指針の策定に至った理由（自由記入欄）

- 社会情勢の変化や災害の複雑化・多様化に伴う未曾有の危機に対応するための危機管理体制整備の必要性の高まりを策定理由とする団体がほとんどである。
- 具体的な契機としては、米国同時多発テロを契機としている団体が多く、原因のわからないテロ災害のような、これまでの計画等では想定されなかった事案の発生が懸念されている。

Ⅶ　その他（意見・要望等）

○ 今後、総合的な危機管理体制を充実・強化していくにあたって、課題となる点や問題点（自由記入欄）

- 危機管理部局以外の職員の危機管理に対する意識の醸成・向上、及びそのための方策の実施
- 地方公共団体における幹部の意識改革
- 地方公共団体の首長の強力なリーダーシップ
- 臨機の判断を下すべき指揮者の育成、特に部隊運用、指揮統率といった、通常の市職員には無縁の技術をどのように育成するかといった方策の検討
- 危機管理担当職員の人材育成、またそのための危機管理担当部署を重点的にローテーションさせる人事制度の確立
- 職員定数が削減される中において、危機管理体制を充実・強化するための担当職員の増員が必要
- 災害対策本部等、防災拠点としての機能が確保された防災センターの整備・拡充
- 出先機関における総合的な危機管理体制の確立

○ 当検討会で総合的な検討を行うにあたってのご意見・ご要望（自由記入欄）

（情報ルート等について）

- 迅速かつ的確な情報提供のあり方について、国機関も含めて検討願いたい。
- 新興感染症、国際危機事案（特に事件）、金融機関の破綻などについては、国の連絡窓口が省庁別に異なっている。災害や国民保護事案について、国における都道府県との窓口が消防庁に一本化されているように、危機管理全般について総合調整窓口を決めることができないか、検討願いたい。

（危機管理体制の整備・検討）

- 危機管理体制の整備については、各自治体が独自に取り組んでいるため、組織体制や整備状況に差違が生じていることから、担当課で検討するに当たっては、各自治体が今後整備するに当たっての基本となる考え方や方向性を検討いただくとともに、対応組織の標準モデルや研修・訓練モデルを検討されることを期待する。
- 地方分権が進む中、危機管理に対する取組は、一地方自治体だけで対応できないものもあると考えられる。そのような場合、国としてイニシア

チブをとり、縦横無尽な動きができる危機管理の総合的なセクションを平時から組織できないか検討してもらいたい。

- 総合的な危機管理を各自治体が独自に企画・運営している関係で、消防や警察関係を除いた一般行政の分野では広域連携が難しい状況になっている。また、危機管理事案の原因ごとに省庁の窓口が異なることも、事案処理を一層複雑にしていると思われる。地方の取り組みのレベルに止まらず、国家レベルの危機管理窓口の一本化及び全国の危機管理組織の運用を標準化するための基本フレームの作成について重点的に御検討いただきたい。
- 自治体レベル又は政令指定都市レベルでは、どこまで対応し、国はどこまで対応するのか、整理することができる部分は、整理していただきたい。
- 消防組織とは異なり、区市町村の組織は、非常時を意識した体制となっていないので、事態発生時の体制とともに長期的な対応が必要な際の体制のあり方についても御検討いただきたい。

（その他）

- 危機管理の現場として、まず「危機」の定義が曖昧であるため、あらゆるイレギュラーな対応の全てが危機管理の対象となってしまうおそれがある。このような場合にはいくらハイレベルな体制を作り上げたとしてもきりがない。このため、例えば「市民の生命、身体に危機が及ぶとともに、大きな社会不安を誘発するような事象で、緊急に総合的な対応を要するもの」を危機事象として定義し、この定義から外れる事象については、危機管理対象としないなどの対応が必要と考えられる。
- さまざまな危機事象があるが、家畜伝染病予防法と鳥インフルエンザへの危機管理対応など、法令により市町村の対応が明確になっているものもあれば、大規模停電や広範囲な社会不安を引き起こすアスベスト問題など、市の危機対応事務が法制化されていないものが多い。例えば、「危機管理基本法」などにより、地方自治体などの役割分担を規定したものがあれば、法的な論拠を持って体制の充実強化が図られるのではないか。

Ⅱ．先行的取組編

本編においては、先行的な取組を把握するための自由記入方式の設問に対する回答について、特に先行的な取組と思われる内容、他団体にあまり例がなく特徴的だと思われる取組内容について、紹介している。

～　構　成　～

Ａ．危機管理専門幹部 ---------- p. 34
Ｂ．危機管理組織 ---------- p. 36
Ｃ．実際の危機管理事案への対応 ------ p. 38
Ｄ．人材育成・研修 ---------- p. 42
Ｅ．訓練 ---------- p. 44
Ｆ．基本指針・マニュアル等 ---------- p. 46

Ａ．危機管理専門幹部

○ 埼玉県

- 危機管理体制の強化を図るため、「埼玉県部局設置条例の一部を改正する条例（平成 17 年４月１日施行)」により、危機管理と防災を所管する「危機管理防災部」が設置され、危機管理防災部長が配置された。
- 危機管理課、消防防災課、化学保安課の３課と、消防学校、救急救命士養成所、防災航空センターの３地域機関で構成される危機管理防災部の責任者であり、危機発生時には、知事を補佐し、他の部局長を指揮監督できる権限を付与している。(埼玉県行政組織規則上、「危機管理防災部長にあっては、危機が生じた場合又は発生するおそれがある場合において、知事の命を受け、危機に対処する事務を掌理するとともに、知事が指定する事務に限り、部長その他の職員を指揮監督する」ことが規定されている)。

○ 佐賀県

- 県民、県庁に関わる様々な危機事案に関する情報を集約し、総合的な観点から状況を判断し、一元的な危機管理体制に移行すべきと判断した場合は、知事に代わって体制を整え、対応方針の決定や報道対応等を行うため、平成 16 年４月の組織改編により、部長級の「危機管理・報道監」を新設。
- 所管する課が明確でない場合や全庁的な対応が必要な場合においても、危機管理・報道監の判断により、迅速な初動体制の確保が可能に。
- 関係本部等に対して適宜指示を行うほか、必要に応じ、自ら体制を整え、対応方針を決定する。
- 報道監としてクライシスコミュニケーションへの対応が一体となってできる。

○ 京都市

- 防災対策だけでなく、様々な危機事象に対する総合的な対応力を高めるために「危機管理監」を設置。政令市で初めて、特別職の副市長をもって危機管理監に充てている。
- 危機管理監は、危機管理事務を統括し、危機管理に係る権限の行使及び総合調整を実施し、危機発生時は当該危機管理監の指揮の下、各局が連携して初動対応を行う。
- 防災危機管理を担当し、危機事象発生時に危機管理監を補佐する理事を、防災危機管理室長の上に配置。

○ 青森県

- 日常的に危機管理業務を専管し、未然防止対策や応急対策実施に当たり、各部局等に対してリーダーシップを発揮して的確な対応を行うことを目的として、部長級の「行政改革・危機管理監」を配置。
- 行政改革及び危機管理（防災消防課及び行政経営推進室に係る事項）を所管。

○ 秋田県

- 部長級の「危機管理監」を配置しているが、秘書を所管していることにより、知事への報告・具申がスムーズに行われる。
- 広報、情報公開を所管していることによりマスコミや住民への対応が、組織管理を所管していることにより、各部局との調整がうまく機能している。

○ 大阪府

- 「知事直結型の危機管理体制」の取組として、知事の直接の指揮の下で、全庁的な指揮・調整を行う職である、部長級の「危機管理監」を設置した。
- 危機管理監は、事態に照らし緊急を要すると認めるときは、知事に代わって、部長等を指揮監督し、総合調整を行う。
- 危機管理監とは別に、危機管理室の所掌事務を掌理する職（危機管理室長）にも部長級の職員を配置。

○ 仙台市

- 危機発生時に全庁職員が一丸となって対応できる体制を整備するとともに、危機に際し迅速かつ的確に対応できるよう、平成 15 年度から危機管理に係る総合的な企画や実践に関する権限を持つ「危機管理監」（部長級）を設置。
- 24 時間体制をとり、かつ、119 番の受付の対応をしている消防局に設置。

○ 福井市

- 平成 16 年の福井豪雨の反省を踏まえ、学識経験者や市民の代表による検討会議を開催した結果、市の危機管理体制の強化を提言され、部長級の「危機管理対策監」を配置。
- 県警からの派遣職員が危機管理対策監を務め、所轄警察署との連携、危機発生時の情報共有体制がスムーズに。

○ 岡山市

- 部長級の「防災対策調整担当審議監」を配置。
- 日頃から庁内の全般的な事項に係るマスコミ対応業務を兼掌しているため、危機管理事案の発生時におけるマスコミや住民への対応がスムーズに行われる。

○ 荒川区

- 部長級の「危機管理対策担当部長」を配置するとともに、防衛庁陸将補 OB を「防災指導監」として採用。災害に対応するための情報収集や各防災関係機関との情報連絡等を担当。
- 防災指導監が危機管理担当課への図上訓練の指導を行うなどにより、担当課内職員の能力の底上げが行われている。

○ 練馬区

- 区長室長と兼務の「危機管理室長」を配置していることから、区長へ最新情報が迅速に伝達される。
- 広報部門を兼務することにより、最新情報の広報が円滑に行われる。
- 防犯業務を兼ね、警察・消防との情報連絡及び連携が一元的に行われる。

B．危機管理組織

○ 埼玉県

- 危機管理と防災を所掌する部としては、全国で初めての専任組織として、平成17年に危機管理防災部長をトップとする危機管理防災部を設置。
- 危機に対して総合的な対策を迅速かつ適切に実施するため、危機の内容や規模に応じて、知事をトップとした二段階の全庁的な危機対処組織である「埼玉県危機対策会議」、「埼玉県危機対策本部」を設置。所管部署や事案の詳細が明らかでない危機事案にも対応し、県として対処組織の空白が生じないようにしている。

○ 京都市

- 防災危機管理室の運営について、災害及び危機管理事象に関する事務を一体的に運用し、総合的な防災・危機管理体制とするため、課を設けず、防災課長と危機管理課長で構成する新課長制を導入。
- 危機管理に係る全庁的な連携体制を強化し、実効ある危機管理を実施していくため、各局の庶務担当部長を消防局に併任した（消防局防災危機管理室担当部長）。

○ 山形県

- 各部局等の次長級職員を危機管理員、各部局等主幹課の副主幹を危機管理調整員として兼務（又は併任）発令し、各部局等内の危機管理事務の総括を実施。
- 危機管理室は、危機管理担当の他、消費生活や交通安全を担う生活安全調整課、食の安全確保等を担う食品安全対策課、防災や国民保護等を担う総合防災課の３課体制とし、危機管理監の下に幅広い緊急事態に対応できるような体制。

○ 大阪府

- 危機管理に関する情報の迅速な伝達と共有化を図るため、各部局次長を危機管理情報担当とし、危機管理室との兼務・併任に。
- 地域防災推進体制の強化のため、府内７土木事務所に危機管理室との兼務職員である地域防災監を設置。

○ 岡山県

- 県の総合出先機関である各県民局ごとに防災・危機管理担当の責任者となる地域防災監を設置。
- 緊急的事態等への対応の全庁的な管理を行うために必要な常設の組織として、危機管理チームを設置し、所管部局が明確でない緊急事態等の初期対応や災害対策本部を立ち上げる前の段階の全庁的危機管理を実施。

○ 佐賀県

- 予め庁内の各本部等に危機管理責任者及び危機管理連絡者を定め、様々な危機の発生に対して、初動対応が可能な体制を確保している。

○ 千葉市

- 様々な態様の危機管理事案について、出来る限り共通した組織運用で対処を行うべく、危機管理組織の編成や運用の基本フレームを設定している。「千葉市危機管理事案対応計画」に基づく共通の運用型にあわせることで、体制の標準化を進めている。

○ 福井市

- 総務部に担当部署を置き専任職員 16 名。建設、企業部局経験者技術吏員３名、消防吏員３名、警察官１名。また、16 名の他に自衛隊 OB の危機管理アドバイザーが１名嘱託職員として常駐。
- 重大な影響を及ぼす危機の発生に対して法律の枠組みにとらわれず危機情報センターを設置。

○ 静岡市

- 地震等の災害発生時の情報収集手段としてオフロードバイク隊を組織。平成８年度に発足し、現在の隊員数は 39 名。隊員は静岡市職員で構成、身分は防災指導課と併任。

○ 和歌山市

- 防災業務に関連する部局の次長 15 人、主幹２人を総合防災室との兼務・併任を発令。
- 職員 139 名を災害調査委員として発令、迅速な被害情報の収集を実施。その他、職員 20 名を緊急防災要員として発令、迅速な災対本部の立ち上げを担う。

○ 墨田区

- 危機管理担当部署、関連部署、対策本部等との連絡調整を行うため、各課に危機管理担当者１人を設置。
- 「墨田区危機管理基本計画」「墨田区総合危機管理マニュアル」等により、危機レベルに応じた危機管理連絡会議・危機管理対策本部態勢を整備。

C．実際の危機管理事案への対応

○ 宮城県　宮城県北部連続地震（H15/7）

【概要】平成 15 年７月 26 日、宮城県北部を中心として、最大震度６強～６弱の大きな地震が一日に３回観測され、県内に大きな被害をもたらした。

【課題】市町村からの被害報告を「受ける」体制になっていたことから、被害が大きく通信が途絶した市町村に甚大な被害が生じているとの認識に至るまで時間がかかった。

【対策】勤務時間外に発災した場合に、遠隔地に居住する職員の参集が困難になる事態や、被害が大きい市町村との通信が途絶する事態に備えて、あらかじめ指定された職員を居住地域内の県合同庁舎（災対本部の地方支部）や市町村役場等へ登庁又は派遣する体制を構築し、平成 16 年４月から運用している。

○ 秋田県　発煙硫酸漏出事故（H14/6）

【概要】秋田市内の事業所のタンクから発煙硫酸が漏出したが、事業所では応急対応に追われ、消防や県に対する通報は事故発生後２時間以上経過していたほか、夜間で県の担当職員が不在であったため連絡に時間がかかり、事故をテレビで知った職員が登庁した時は、既に報道機関が県庁に集まっていた。連絡体制の不備や県の初動対応のまずさが報道されたほか、周辺住民に事故の状況が伝わらず、苦情が相次いだ。

【課題】県のどこの部局でも所管しない事務に関する事案や、複数の部局に関連する事案などでは、初動の段階でどこの部局が主導するかを決定するのに手間取っている。

【対策】職員による 24 時間常駐態勢の実施、職員の緊急参集体制の改善、住民やマスコミへの広報手法の改善など

○ 群馬県　浅間山の中規模噴火（H16/9）

【概要】９月１日、浅間火山山頂火口から爆発的な噴火が発生し，その後しばらく小康状態を続けた後、９月 14 日から 18 日にかけて小噴火を繰り返した。群馬県内では、約６億４千万円の農作物の被害があった。

県庁内では、関係部局で構成する「浅間山噴火災害警戒本部」を設置し、被害の把握、周辺町村との連携などに取り組んだ。

【課題】夜間に発生したため現地の状況が不明であり、地元町村も住民やマスコミからの問い合せが殺到し、県との情報連絡体制が取れなかった。

また、道路管理者による通行止めなどの対応が、本県と長野県との調整に一部不具合が起きてしまった事例の報告があった。

【対策】県職員向けの「災害時職員アクションマニュアル」の見直し

○ 埼玉県　イラクにおける埼玉県民人質拘束事件（H16/4）

【概要】イラクのバグダッド郊外で武装グループによる日本人拉致事件が発生し、うち１名が埼玉県民であった。埼玉県では「イラクにおける埼玉県民拘束事件対策会議」を設置し、情報収集、政府への要望及び家族の支援など、事件解決に向けた取組を行った。

【課題】外務省からの情報収集に努めたが、新事実が判明してもこちらから問い合わせをすれば提供されるという状況であり、常にマスコミからの情報が先行した。

【対策】平成 18 年度に「国際危機事案対処マニュアル」を作成した。

○ 福井県　平成 16 年７月福井豪雨（H16/7）

【概要】福井県の嶺北地方では、７月 18 日の０時過ぎから所々で激しい雨を観測し始め、特に明け方から昼前にかけては嶺北北部を中心に１時間に 80㎜ 以上の猛烈な雨を観測した。また降り始め（17 日 15 時）からの総降水量は、嶺北北部の美山町で 285㎜ となった。この雨で、河川の堤防が決壊するなど、各地で大きな被害が発生した。

【課題】通信途絶地域との連絡手段の確保

【対策】地域防災計画の修正

・災害時に通信途絶地域への通信手段を確保（衛星携帯電話等を導入）
・推移情報収集の強化と洪水予報の整備
・休日・夜間における防災体制の強化
・防災関係機関の連携を強化
・市町村の避難勧告等の情報等を県が迅速に把握
・住民全員へ確実に避難勧告等を伝達
・避難勧告等の基準の明確化　　等

○ 鹿児島県　高速船トッピー４海難事故（H18/4）

【概要】鹿児島県西之表市から指宿港に向かっていた高速船トッピー４が、鹿児島湾入口付近で、何か(その後十管本部が流木と断定）と衝突し、乗員乗客 112 名全員が負傷した事案。

【課題】事故発生当初から、事故の概要、負傷者の数など現場での情報が錯綜するなど、海上災害における初動時の情報共有や現場での関係機関の連携、マスコミへの対応などの面に課題があった。

【対策】現場でも応急対策に携わる関係機関の情報の共有・一元化を図り、各機関の緊密な連携のもと円滑な応急活動や被災状況の広報、家族への的確な情報提供を図るため、事故現場に応急対策関係機関による「現地連絡調整所」(仮称)の設置を柱とする「相互連携マニュアル」を策定することとした（平成 18 年 12 月に策定済み)。

○ 仙台市　宮城県沖を震源とする地震（H15/5）

【概要】平成 15 年５月 26 日 18 時 24 分頃発生し、マグニチュード 7.0、仙台市内の震度が４から５弱を記録したにもかかわらず、人的、物的被害は最小限にとどまった。

本市としては、地震発生から５分後には市災害対策本部を設置し、基本的には、迅速、的確な対応が図られたが、通信手段の確保、救急医療連絡体制、市民啓発、対策本部の体制等の分野で問題点が明らかになった。

【課題】

・電話回線の輻輳により、一般回線のみならず、災害時優先電話もつながらない状態となり、情報連絡に支障をきたした。
・119 番コールの殺到（７割が単なる問い合わせ)、電話回線の輻輳等の理由から、医療機関、消防指令室、救急隊の間の連絡体制が機能しなかった。
・市民への総合的な防災情報の提供体制が不足していた。
・災害対策本部における情報処理が効率的に実施されなかった。

【対策】危機管理担当組織の改組等

○ さいたま市　ふじみ野市の市営プール事故を受けた市営プールの安全確保対策（H18/8）

【概要】平成 18 年７月 31 日、埼玉県ふじみ野市の市営プールで小学２年生の女児が吸水口に吸い込まれて死亡する事故が発生した。

本市では翌８月１日、危機管理監名で庁内の全危機管理責任者宛に公共施設の安全確保のための点検を実施するよう指示したが、当初安全上問題がないと報告されたものが、国の調査では安全上不備があるとされた。また、ふじみ野市のプール管理受託業者が、さいたま市内の業者であったことから、さいたま市における当該業者への管理委託の状況や、指定管理者に対する適正管理の問題など様々な問題に波及していった。

【課題】当初、他市の事故でもあり、問題が様々な部署に波及することが予測できなかったことから、全庁的な体制を取らなかったため、新たな問題が発生するたびに関係所管との調整が必要となった。

【対策】危機対策本部や危機警戒本部の設置まで至らない事案についても、全庁的な対応の必要な事案については、危機管理責任者会議を開催し、危機事案の共有を図ることとした。

○ 福井市　平成 16 年福井豪雨（H16/7）

【概要】・ 山間部集落を流れる谷川での土石流の発生による家屋の流出
・ 市街地中央部を流れる一級河川（足羽川）の破堤による広域な家屋の浸水
住宅被害：全壊 11、半壊 39、一部損壊 82
床上浸水 2,514、床下浸水 8,673 世帯
最大避難者数：4,789 人

【課題】国土交通省、県、河川上流自治体及び気象台等の防災関係機関との情報共有の強化。

【対策】危機全般に対応するための基本的事項を定めた、福井市危機管理計画の策定

D．人材育成・研修

○ 埼玉県

- 非常時に万全の態勢で臨めるよう、かつて危機管理・防災業務に従事していた職員で、他部局に異動したり退職したりした職員を事前に登録しておき、危機発生時に災害対策本部の要員などとして危機管理体制に組み込む「危機管理・防災予備員制度」を平成 17 年に創設し、当該職員に対して、定期的に研修を実施している。
- 平成 17 年から３年間で知事部局全職員（約 8,000 人）の修了を目指して、「危機管理能力強化研修」を実施している。単なる講習会ではなく、約６時間のカリキュラムに演習や救急救命法の実技を盛り込んでいる。また、県各部局危機管理担当者と市町村危機管理担当課長が合同で研修を受講し、問題意識を共有するようにしている。
- 新規採用２年目の職員に対する研修

○ 佐賀県

- メディアの特性を理解するとともに、模擬記者会見の訓練を実施することにより、危機発生時における情報伝達の能力向上を図るために、本庁の課長級以上の職員を対象にクライシスコミュニケーション研修（メディアトレーニング）を実施。
- 各種訓練実施時に情報伝達訓練や県民への情報提供等の危機管理・広報課独自の訓練を実施（１年に３回程度）。
- 日本自治体危機管理学会入会

○ 秋田県

- 危機管理専門員の養成〔若手職員（30 代後半～40 代前半）を毎年１名以上、国内の危機管理シンクタンクにおいて１年間の実務を研修させた上で、総合防災課に配属し、更に訓練等の実践対応を含む専門研修により経験を積んだ後、各部局・地域振興局等において危機管理に関する専門的な業務を行う。現在は４人であるが、将来的に 20 人の配置を目標とする。〕

○ 福島県

- 未然防止から危機発生時の対応、復旧までの総合的な「リスク管理」を強化するため、知事を本部長とするリスク管理推進本部の下、危機管理体制の強化、職員一人ひとりの危機管理意識と危機管理能力の向上を目指し、計画・実施・評価・改善のマネジメントサイクルで全庁的に取り組んでいる。具体的には、
  ①リスクの洗い出し、評価・選別、対応方針の策定、実施、評価、是正改善
  ②リスク管理監査の実施
  ③監督者を対象とした危機管理セミナーの実施（本庁、出先）
- 各部局対象にリスク管理の取組を評価するリスク管理監査を実施。その監査チームに外部有識者を加え、助言を得ている。

○ 岐阜県

- 各県職員の危機管理に関する経験や知識を踏まえ、習熟度に応じて研修を実施（主査クラス研修、課長補佐クラス研修等）
- 民間の講師による危機管理責任者や危機管理担当者を対象とした研修を実施
- 県職員や市町村職員を対象に、自衛隊にて情報収集や災害時の連携等に関する研修を実施

○ 金沢市

- 市長以下、課長補佐級まで図上訓練に参加させている。
- 平成 16 年から状況付与型リアルタイプの図上訓練を約 300 名の幹部にシナリオを事前配布なしに実施させている。
- 防災士研修を受講させている。

○ 京都市

- 新任係長級職員に対して危機管理教育を実施するほか、課長級職員に対する指導育成力向上研修において危機管理研修を実施。
- 総合的な危機管理体制の強化のためには、いかなる業務に携わっている職員であっても危機管理に対する意識を高めることが重要であることに着目し、各職場において、具体的な危機を想定し、初動対応や情報連絡体制について討議を行い職員個々の初動対応能力の向上を図ることを目的とした「職場における危機管理トレーニング」を実施

○ 荒川区

- 全職員に、上級救命講習会を受講させている。（今年度は三年計画の一年目）

E．訓練

○ 大阪府

- 東南海・南海地震を想定し、図上訓練（ロールプレイング方式）と実動訓練を連動させ、大阪府災害対策本部と２つの市の災害対策本部をテレビ中継しながら、緊急消防援助隊や自衛隊の災害派遣、救援物資提供やDMAT等を出動させ、鉄道事業者等民間の参加のもと、陸（車両・淀川の緊急交通路の活用）・水（水上バス）・空（ヘリコプター）を利用した大規模な輸送訓練を実施（H18.1.16）。
- NBCテロを想定し、警察・消防・自衛隊等関係機関と府の危機管理室、保健所が合同で実動訓練を実施。

○ 東京都

- 平成18年９月１日に八都県市、足立区と合同で総合防災訓練を実施した。この訓練ではソウル特別市の災害レスキュー隊、在日米軍の参加を求め、警察、消防との協力体制や自衛隊の後方支援としての役割を確認した。

○ 鳥取県

- 広域連携訓練として列車事故を想定した集団災害対応訓練を実施（実車両を使用）。（【想定】地震による列車脱線事故に伴う、救助・救出、医療救護訓練。【参加機関】ＪＲ、警察、消防、自衛隊、医療機関、市、県（防災局、福祉保健部、病院局））
- 化学災害を想定したNBCR災害対処訓練を実施（【想定】鳥取大学工学部棟において、学生十数人が倒れているとの119番通報を受理。消防、警察が現場臨場し、簡易検知を実施したところ、化学剤漏洩によるC災害と判明。【参加機関】警察、消防、自衛隊、医療機関、日赤、県（防災局、福祉保健部、病院局））

○ 鹿児島県

- 平成18年４月の高速船トッピー４海難事故を受けて、鹿児島海上保安本部とともに、県、県警察、陸上自衛隊、県・市医師会、日赤、船会社等が、実際の高速船に、大学生を乗客にし、救出・救護、現地連絡調整所の設置・運営等の訓練を実施。

○ 沖縄県

- 平成18年度の総合防災訓練を沖縄本島から東へ約360㎞離れた南大東島を中心に実施。南大東島は、地形的要因から港湾施設が十分ではなく、航空機による輸送も制限されるなど、他の地域とは異なった不利な条件下での訓練。

○ 川崎市

・ 郵便を利用したテロ災害に適切に対処するため、市、警察機関及び事業所の各機関における情報の共有、指揮統制及び活動方針の確立と相互の連携を目的として、関係局区約 170 名が参加し、NBC テロ対応訓練を実施。国外からの郵便物を地区別に種分け作業中、作業員が梱包された郵便物 1 個に付着した白い粉を発見したとの想定により、情報収集、避難誘導、不審物の排除等を実施した。

○ 板橋区

・ 板橋区下赤塚地区における地域協働復興模擬訓練（要援護者支援訓練）において、地域住民と協力して要援護者に関する地域課題の調査、検討対策に関する計画などをワークショップ形式により実施した。
・ 総合防災重点地区訓練（ペットの同行避難訓練）

○ 江戸川区

・ 災害時優先携帯電話のカメラ機能を使った被害状況報告訓練を実施。
・ 幹部職員を対象に、災害時に起こりうる様々な課題を時間経過に沿って提示し、対応策を検討する図上訓練を実施。

Ｆ．基本指針・マニュアル等

（基本指針の作成に至った経緯として特徴的なもの）

○ 福島県

- 多様化、複雑化し、日々新たに発生する県民の安全・安心を脅かす問題に対応するため、これまでの体制に加え、未然防止の観点を取り入れた危機対応のあり方、部局横断的な取組の強化、所管が明確でない事案に対する初動体制のあり方などを検討した結果、これらに対応するためにはこれまでの県としての成果を全庁的に共有して更に推進する必要があると考え、「福島県総合安全管理基本方針」を平成 18 年３月に策定した。
- 同総合安全管理基本方針において重点的な取組として位置づけた未然防止から危機発生時の対応、復旧までの総合的な取組であるリスク管理を実行するための要領として、「福島県リスク管理実施要領」を平成 18 年５月に制定した。

○ 三重県

- 庁内に「危機管理体制検討会」を設置し、県の危機管理体制について抜本的な見直しを行った結果、「知る」「備える」「行動する」を３つのキーワードとして全庁的に危機管理に取り組むこととし、県の危機管理推進の基本的な取組をまとめたものとして策定し、全職員の共通認識としたものである。

○ 横浜市

- 市民の生命、身体及び財産の安全を確保することを目的として、様々な危機への対策を総合的かつ計画的に行うため、「横浜市危機管理指針」を策定し、平成 16 年４月から実施している。
- この指針において、危機を自然災害や都市災害などの「災害」、外部からの武力攻撃などの「武力攻撃事態等」、及びテロや感染症、環境汚染などの「事件等の緊急事態」の三つに大別し、災害対策基本法に基づく「横浜市防災計画」、国民保護法に基づき今後策定する予定の「横浜市国民保護計画」、及び指針に基づく「横浜市緊急事態等対処計画」の三つの計画で、これらの危機に対処することとしている。

○ 山口市

- 平成 17 年 10 月に関係１市４町が合併したが、旧市町それぞれで防災や危機管理への対応方策や計画等が定められていたため、新市として足並みをそろえた的確な危機管理を行うため、ここの計画の上位に位置する基本指針を定めることで、新市における危機管理に対応するための統一的な方針を定め、今後、本基本指針を踏まえてそれぞれの個別計画の内容を見直すこととした。

（特徴的なマニュアル）

団体名	マニュアル等の名称	作成年度
青森県	海外青森県関係者に関する事故等初動対応マニュアル	平成　16　年度
青森県	テロに対するダム危機管理要領	平成　13　年度
埼玉県	金融機関の破綻等に関する応急対策マニュアル	平成　16　年度
神奈川県	Ｃテロ災害危機管理マニュアル	平成　16　年度
神奈川県	毒ガス弾等危機管理マニュアル	平成　17　年度
鳥取県	食の安全対応マニュアル	平成　16　年度
香川県	周辺事態安全確保法第９条に関する対応マニュアル	平成　11　年度
佐賀県	緊急被爆医療マニュアル	平成　15　年度
横浜市	緊急事態等対処計画	平成　16　年度
新潟市	炭疽対策要領	昭和　62　年度
名古屋市	高速電車事故対策手続規程	昭和　48　年度
名古屋市	バスジャック対応マニュアル	平成　12　年度
宮崎市	消防局テロ対策に係る基本体制計画	平成　13　年度
世田谷区	都市復興マニュアル	平成　17　年度