

諸外国における中枢機能のバックアップの取組

平成24年3月22日(木)
国土政策局総合計画課

1. 調査の概要 (P1)
2. 各国の概要 (P2)
 - (1) 米国 (P2)
 - 1) 危機管理体制の概要
 - 2) バックアップ体制の概要
 - (2) カナダ (P10)
 - 1) 危機管理体制の概要
 - 2) バックアップ体制の概要
 - (3) 英国 (P13)
 - 1) 危機管理体制の概要
 - 2) バックアップ体制の概要
 - (4) オランダ (P19)
 - 1) 危機管理体制の概要
 - 2) バックアップ体制の概要

- 諸外国における危機管理体制の概要を整理するとともに、中枢機能のバックアップの取組状況について、①指揮命令系統や要員の確保、②代替施設、③情報の3点を中心に調査。
- 調査対象国は米国、カナダ、英国、オランダとし、中央政府関係機関等の情報をもとに整理。

調査の対象国と関連機関

【米国】

- ・国土安全保障省 (Department of Homeland Security)
- ・連邦緊急事態管理庁 (Federal Emergency Management Agency) 他

【カナダ】

- ・公共安全省 (Public Safety Canada)
- ・枢密院事務局 (Privy Council Office)

【英国】

- ・内閣府民間緊急事態事務局 (Cabinet Office; Civil Contingencies Secretariat)
- ・運輸省 (Department for Transport) 他

【オランダ】

- ・安全保障省国家危機管理センター (Ministry of Security and Justice, National Crisis Center)
- ・インフラ環境省危機管理センター (Ministry of Infrastructure and Environment)

2001年の米国同時多発テロの教訓を踏まえ、連邦緊急事態管理庁(FEMA)等の関係機関を統合し、国土安全保障省(DHS)を創設。また、2005年のハリケーン・カトリーナの教訓から、新たに国家応急対応フレームワークを作成し、災害対応における連邦、州、地方等の組織間の役割や責任を明確化。

【基本となる主な法律等】

- ① **スタッフォード災害救助・緊急事態支援法(1988年)**: 災害被害を受けた州・地方政府に対する連邦政府の統一的・継続的な支援等について規定。州・地方政府では対応できない場合に、大統領により「大規模災害」又は「緊急事態」宣言を発令。
- ② **ポスト・カトリーナ緊急事態管理改革法(2006年)**: 連邦緊急事態管理庁(FEMA)の機能強化を含めた国家レベルの緊急事態への備えを充実。
- ③ **国家応急対応フレームワーク(NRF; National Response Framework、2008年)**: 従来の国家対応計画(NRP)を改定。連邦各省庁のみならず、州・地方政府や民間を含めた災害対応の基本的枠組みを規定。連邦政府による15の緊急事態支援機能(ESFs; Emergency Support Functions: 運輸、通信、公共事業、消防等)について主要機関と支援機関を特定。
- ④ **国家事態管理システム(NIMS; National Incident Management System、2004年、2008年改定)**: あらゆる事態に対処するための共通の対応プロセスや手順を規定。連邦や州・地方、民間の各主体が準拠すべき事前準備、通信、資源管理、指揮命令等の全国共通の基準(テンプレート)を示す。その中核として、事態指揮命令システム(ICS; Incident Command System)を規定。

【中心となる組織】

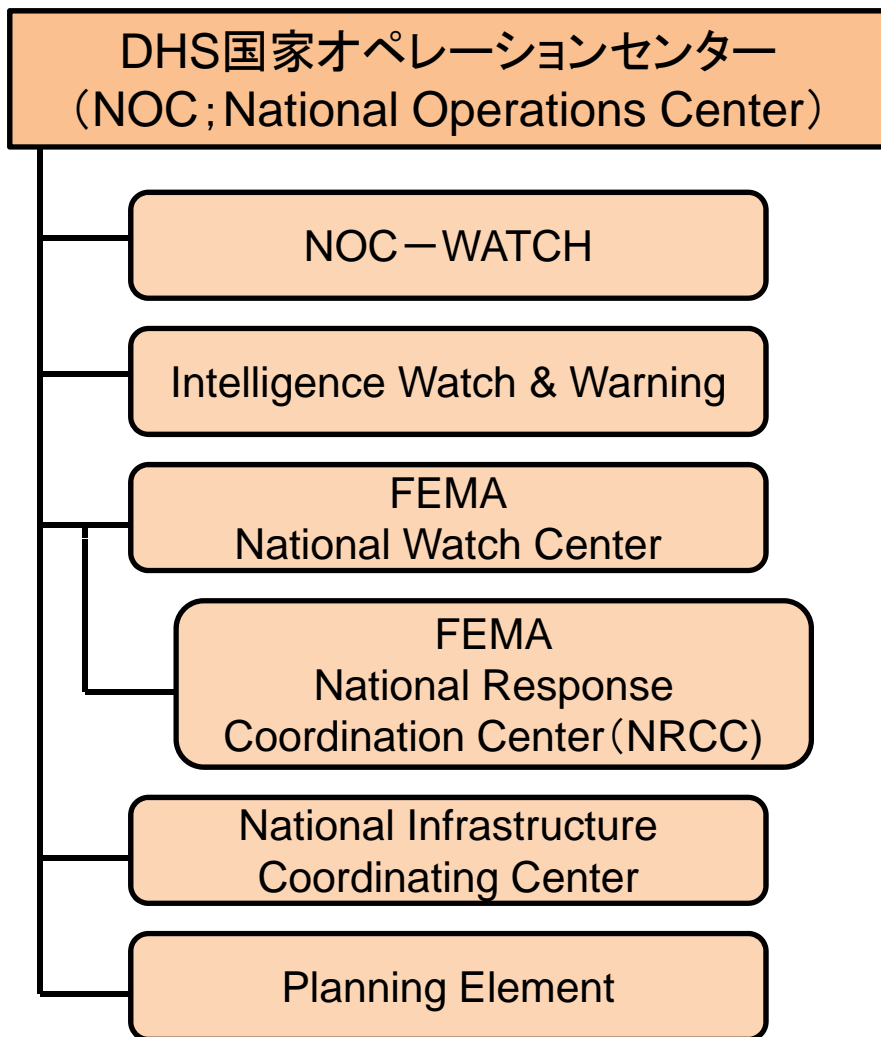
- ① **国土安全保障省(DHS; Department of Homeland Security)**: 2001年の米国同時多発テロを教訓に、FEMAを始めとする22の危機管理関係機関を統合して2003年に創設。任務は国土安全保障に係る活動体(エンタープライズ)の熟成・強化。
- ② **連邦緊急事態管理庁(FEMA; Federal Emergency Management Agency)**: 1979年創設、2003年国土安全保障省に統合。FEMA長官は大統領により指名され議会在承認。任務は予防・被害軽減、事前準備、応急対応及び復旧・復興の災害対策全般。本部及び10の地域事務所等に約5千人の職員。その他約1万2千人の緊急時に召集する災害支援要員を抱える。

【想定する緊急事態等】

○あらゆる災害に対応できる体制を想定(All-Hazard Approach)。

米国における緊急事態対応体制の概要

国土安全保障省(DHS)の国家オペレーションセンターにおいて、24時間体制で国土安全保障に関わる事態を監視。連邦政府の対応が必要な緊急事態発生時には、連邦緊急事態管理庁(FEMA)に国家応急対応調整センターが設置され、連邦及び州・地方政府等の災害対応を調整。



○DHS国家オペレーションセンターの監視センター(NOC-WATCH)では、国土安全保障に関わる事態を常時監視し、FEMAを始め関係機関からの情報を集約。NOC-WATCHには、30以上のDHS内外の関係機関、主要地方政府から職員が派遣されており、平時には45人程度の体制。
○NOCの担当部局には、業務継続課があり、DHS省内の業務継続の準備、研修・訓練を実施。NOCの専用代替施設(本部より小規模)をワシントンDC首都圏外に準備。

○緊急事態の発生により連邦政府の対応が必要な場合、FEMAに国家応急対応調整センター(NRCC)が設置され、FEMA地域事務所内の地域応急対応調整センター(RRCC)や合同現地本部(JFO)と連携し、連邦政府内及び州・地方政府等との間の災害対応の調整を図る。

○NRCCには、大規模災害時には関係省庁等から150人程度参集。80機関と同時につながるテレビ会議システムがあり、大統領やDHS長官と現地等との連絡も行われる。

○NRCCの専用代替施設もワシントンDC首都圏外に準備。最悪の場合、地域事務所が機能を代替することも想定。

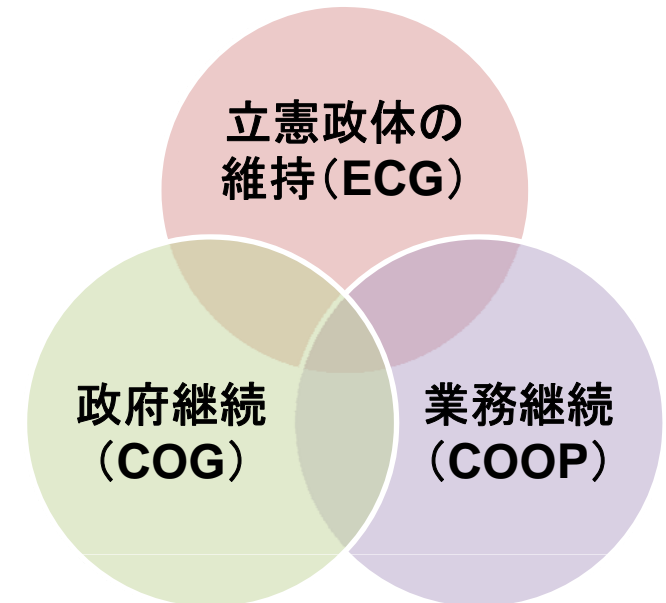
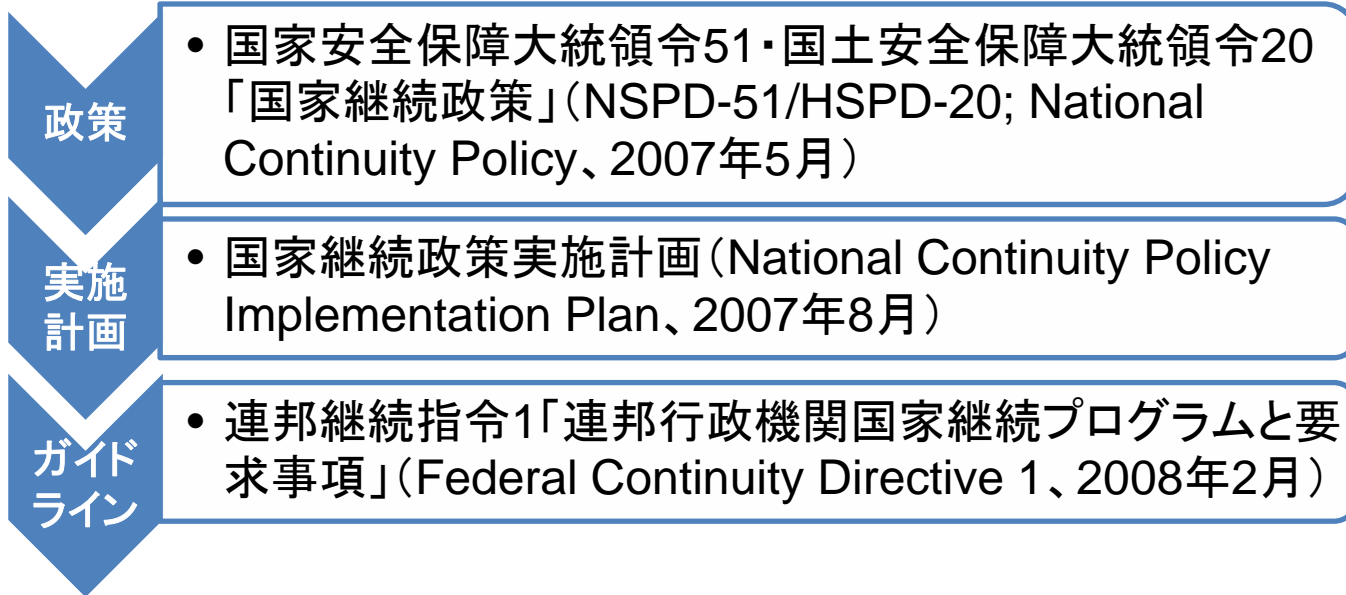
米国における中枢機能のバックアップ体制の概要

大統領令に基づき、いかなる事態でも立憲政体を守り、国家の必須機能の継続を確保するため、各省庁の業務継続(Continuity of Operations; COOP)のみならず、政府全体の機能継続(Continuity of Government)の体制を整備。立法、司法の他、州・地方政府、民間と連携した業務継続を重視。

項目	バックアップ体制の概要
継続すべき業務	○大統領令に定められた8つの国家必須機能を継続するため、各省庁の必須機能の中から、大統領府の調整の下で政府の主要必須機能を特定。必須機能について、災害発生から12時間以内に業務を遂行し、30日間継続できる体制の整備が求められている。
指揮命令系統、要員	○大統領の継承順位は憲法及び法律により第18順位まで職務により規定。各省長官その他のリーダーシップについても、職務による継承順位や非常時の権限代行を業務継続計画で規定(第3順位まで及び地理的分散の考慮を推奨)。 ○代替施設への移行のための緊急事態移動要員をあらかじめ特定。 ○最悪の事態を想定し、省庁の地域事務所等に暫定的に権限を委譲する計画も整備。
代替施設等	○各省庁においてワシントンDC首都圏外に代替施設を確保することが求められている(首都圏との同時被災の可能性が低く、電力等が本部と異なる供給エリアにあるなどの条件を考慮)。各省庁の代替施設の集約的な立地はあまり考慮されていない。 ○多くの場合、各省庁の既存施設が利用されているが、他省庁施設や共同施設の利用、テレワーク等の活用もなされている。
情報	○非常時でも平時と同様の通信を確保できるよう、電話、テレビ会議等の双方向の通信の多重性を確保することや、重要データの保護、代替施設での重要データへのアクセスの確保を図ることが求められている。
その他(訓練等)	○業務継続体制への移行準備のための首都圏の緊急事態レベル(4段階)を設定。 ○代替施設の利用を含む業務継続に関する研修、訓練を定期的実施。

(参考)米国のバックアップ体制 ①基本的枠組み

米国では、立憲政体成立時から業務継続の確保が重要課題であり、冷戦中は核攻撃の脅威への備えがなされていた。冷戦後は自然災害やテロの脅威を受け、1997年の大統領令であらゆる災害に対する業務継続が求められ、同時多発テロやハリケーン・カトリーナの教訓を踏まえ強化されてきた。



立憲政体の維持: ECG (Enduring Constitutional Government)

・大統領による調整の下での立法、行政、司法間の協力による立憲政体の維持確保

政府継続: COG (Continuity of Government)

・連邦行政機関間の調整による国家必須機能の維持確保

業務継続: COOP (Continuity of Operations)

・各連邦行政機関による必須機能及び主要必須機能の維持確保

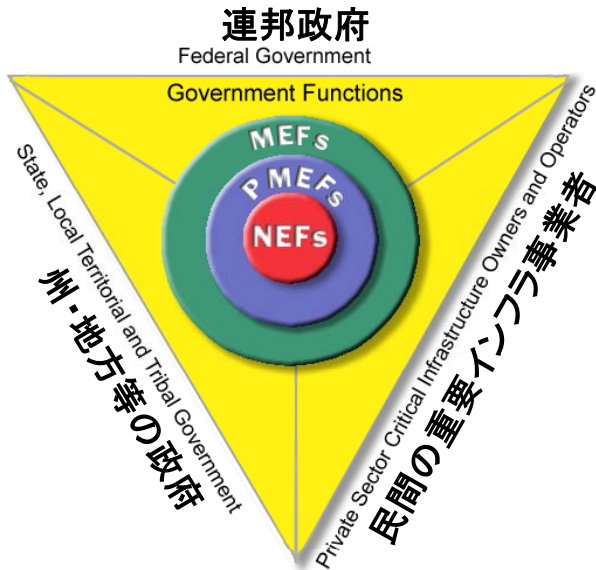
- 大統領府に**国家業務継続調整官**を設置(国土安全保障担当大統領補佐官)
- 国土安全保障長官が各省庁の業務継続活動の調整をリード
- 各省庁に**業務継続調整官**を設置(次官補クラス)

○業務継続を「優良な業務慣行(Good Business Practice)」として日常業務に取り入れる必要

○「業務継続の文化(Culture of Continuity)」の形成

(参考)米国のバックアップ体制 ② 継続すべき機能

大統領令に定められた8つの国家必須機能を継続するため、各省庁の必須機能の中から、大統領府の調整の下で政府の主要必須機能を特定。必須機能について、災害発生から12時間以内に業務を遂行し、30日間継続できる体制の整備が求められている。



NEFs; National Essential Functions
PMEFs; Primary Mission Essential Functions
MEFs; Mission Essential Functions

※必須機能の継続確保を図る上で、立法・行政・司法の三権、州・地方等の政府、民間の間のパートナーシップの重要性を強調。

※民間が重要な役割を担う重要インフラについては、エネルギー、金融、IT、通信、交通等の18分野について、緊急事態に対する重要インフラ保護を計画的に推進。

国家 必須機能 (NEFs)

- 三権からなる立憲政体の機能継続を確保すること。
- 国家と世界に対するリーダーシップを提供し、米国民の信用と信頼を維持すること。
- 国内外のあらゆる敵から憲法を守り、米国及びその国民、財産、利益に対する攻撃を予防・阻止すること。
- 諸外国との効果的な関係を維持・強化すること。
- 脅威から国土を守り、米国及びその国民、財産、利益に対する犯罪や攻撃の加害者に法の裁きを与えること。
- 攻撃その他の事態の国内での影響に迅速かつ効果的に対応し、復旧すること。
- 国家の経済を保護し安定化するとともに、金融システムに対する国民の信頼を確保すること。
- 米国民の健康、安全、福祉ニーズに応える重要な連邦政府のサービスを提供すること。

主要 必須機能 (PMEFs)

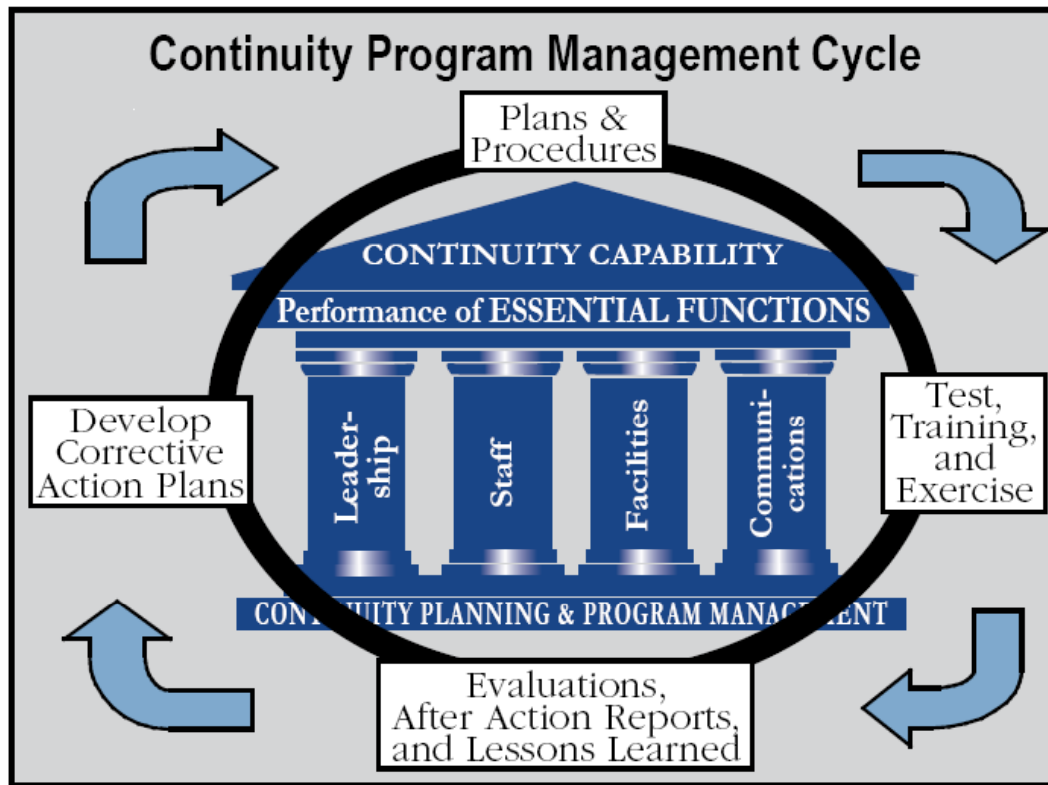
- 各省庁の必須機能の中から、大統領府の国家業務継続調整官が省庁間委員会の評価(業務過程分析・業務影響分析)を踏まえ認定。
- 国家必須機能を直接支援する機能やいかなる事態においても途絶なく継続又は12時間以内の回復が必要な機能。

必須機能 (MEFs)

- 各省庁において特定。
- 法律、大統領令等により指示された機能や業務過程分析によりいかなる事態においても実施されるべき機能。

(参考)米国のバックアップ体制 ③業務継続の必要事項

組織の必須機能の継続確保を図る業務継続能力は、①リーダーシップ、②要員、③施設、④通信の4つの柱を基礎とする。組織の業務継続能力は、計画、研修・訓練、評価、計画見直しといったマネジメント・サイクルにより充実・強化が図られる。



業務継続の必要事項

- 主要必須機能について、12時間以内に代替施設で完全な継続、30日間又は通常業務体制再開まで継続
- 継承順位や権限代行、権限移譲について、法律の範囲内で、事前に計画、文書化
- 重要資源、施設、情報の保護及びアクセス確保
- 業務継続に必要な資源の獲得
- 代替施設における重要通信能力の利用可能性及び多重性の確保
- 壊滅的緊急事態からの復旧と通常業務の再開が可能となる能力
- 主要必須機能の継続確保を支える代替施設に移動可能な要員の特定、研修、準備

大統領の継承順位は憲法・法律により第18順位まで職務により規定。大臣等のリーダーシップも職務による継承順位や非常時の権限代行を業務継続計画で規定。代替施設への移行のための緊急事態移動要員を特定。最悪の場合、省庁の地域事務所等に暫定的に権限を委譲する計画も整備。

【大統領の継承順位】

- 憲法において、第1継承順位は副大統領(上院議長を兼務)とされ、大統領及び副大統領が欠けた場合は法律により定めることとしている。
- 大統領継承法(1947年)により、第2順位は下院議長、第3順位は上院議長代行、第4順位(国務長官)以降第18順位(国土安全保障長官)までは省の設置が古い順に継承順位を設定。

(指摘されている主な問題点)

- 継承予定者全員がワシントンDC首都圏に所在していること。
- 各省長官以外に議会議長等が含まれていること。継承予定者の議会議長等が大統領と異なる政党となる可能性。
- 各省長官を省の設置が古い順に継承順位としていること。

継承順位

(Orders of Succession)

- 継承順位は、十分な深さと幅が必要(最低第3順位と可能な場合は地理的分散)。
- 継承順位は、人ではなく、役職や肩書で決める。

権限代行

(Delegations of Authority)

- 通常の指揮命令系統が阻害される場合に、組織の長等に代わって、必須機能の継続に必要な特定業務の法的権限を行使する者を指名。
- 権限代行者は、肩書きにより事前に明確に文書化しておく必要。

権限委譲

(Devolution of Control and Direction)

- 必須機能の法的権限・責任を本来の要員・施設から他の要員・施設に委譲。
- 最悪の事態における最後の手段として計画。同一省庁の地域事務所等への暫定的な権限委譲が計画されている例がある。

(参考)米国のバックアップ体制 ⑤代替施設等

各省庁においてワシントンDC首都圏外に代替施設を確保することが求められている。各省庁の代替施設の集約的な立地はあまり考慮されていない。多くの場合、各省庁の既存施設が利用されているが、他省庁施設や共同施設の利用、テレワーク等の活用もなされている。

【代替施設の計画考慮事項】

①施設の立地

- ・全ての災害についてのリスクアセスメント(特定される全ての災害に対する施設の脆弱性、費用便益分析等)
- ・業務を開始、継続する能力の中断が最小化される場所
- ・地方の既存施設の最大限の活用(テレコム施設や在宅・テレワーク、バーチャルオフィス、共同・共有施設の活用を含む)
- ・12時間以内の業務継続の開始、30日間の継続が可能な施設
- ・脅威にさらされている地域、危険物質サイトや原発等の施設、ハリケーンや地震等の自然災害を受けやすい地域との十分な距離
- ・食料、水、燃料、医療施設、消防や警察等の自治体サービス等の必須の支援資源へのアクセス
- ・輸送支援計画を含むアクセス可能性
- ・本来の施設へのサービスを提供するグリッドとは異なる電力、テレコム、インターネットアクセスを有する代替施設

②その他の考慮事項

- ・**建築**: 地震、竜巻、ハリケーン、洪水等の自然災害に伴う危険にさらされないよう選択又は建設。非常用・バックアップ電源を有する施設
- ・**覚書**: 組織が所有、賃借する施設でない場合、施設の所有者等との覚書が必要
- ・**スペース**: 業務継続要員の要求を満たす十分なスペース。緊急事態移動要員間の適切な通信がある場合は連続していなくても許容
- ・**事前準備**: 12時間以内の完全な業務実施能力を得るため、必要な備品や設備を事前に配置し、詳細な施設準備・発動計画を持つこと
- ・**宿泊**: 代替施設及びその周辺での業務継続要員の宿泊支援
- ・**輸送**: 代替施設の立地場所まで及び立地場所内の輸送資源の要求事項を満たすこと
- ・**通信**: 全ての必須機能の実施が可能となるのに十分な通信資源。組織内外との効果的な相互通信が可能となる十分な量とモード、メディア
- ・**安全**: 移動する要員、情報、データ、設備の安全確保。物理的な安全、情報の安全が脅威から保護されていること
- ・**生活支援**: 30日間業務継続できる食料、水、医療サービス、衛生、電力等の生活支援の十分な量の利用可能性

【代替施設のタイプ】

①ホットサイト: 重要な業務機能を回復するためのコンピュータ等のITその他のインフラ、要員が既に備わっている施設

②ウォームサイト: いくらかのコンピュータ等のITその他のインフラがあり、追加的な要員や設備が提供された後にバックアップが可能となる施設

※コールドサイトは想定されていない

2001年の米国同時多発テロの教訓を踏まえ、緊急事態管理等の公共安全に関わる諸機関を統合し、公共安全省(PSC)を創設。加えて、従来の災害応急対応及び事前準備を重視した体制から、あらゆる災害に対する包括的な緊急事態管理の体制への転換を図っている。

【基本となる主な法律等】

- ①**緊急事態管理法**(2007年)：従来の災害応急対応及び事前準備のみの法律から、新たに災害の予防・被害軽減、事前準備、応急対応、復旧・復興の各段階の災害対策に関する包括的な法律を制定。公共安全大臣が緊急事態に関するリーダーシップを持つとともに、各省庁の大臣は、所管事項に関するリスクを特定し、緊急事態管理に関する計画の準備、訓練、実行について責任を有する。
- ②**連邦緊急事態管理政策**(FPEM; Federal Policy for Emergency Management、2009年)：公共安全省が各省庁の緊急事態管理に関する計画策定における指導的役割を果たすための政策の基本的枠組み。
- ③**連邦緊急事態対応計画**(FERP; Federal Emergency Response Plan、2010年)：州政府から連邦政府に支援要請があった場合等に発動する計画。国外の緊急事態にも適用され、東日本大震災への支援提供の際にも発動された。

【中心となる組織】

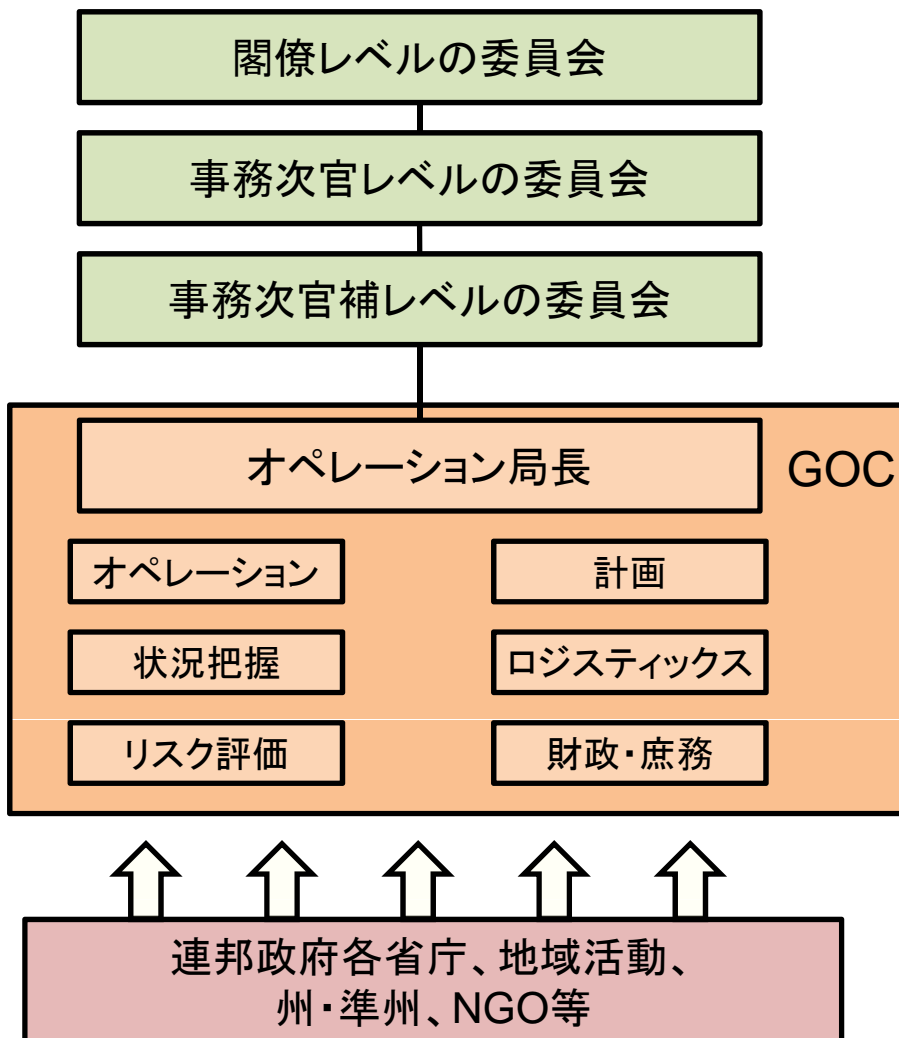
- ①**公共安全省**(PSC; Public Safety Canada)：2001年の米国同時多発テロ後、米国の国土安全保障省(DHS)を参考に、緊急事態管理に関する政策部門のほか、国境サービス、連邦警察、諜報、矯正、更生保護等の関係機関を統合して2003年に創設。政策部門の職員は約1千人程度。
- ②**枢密院事務局**(PCO; Privy Council Office)：首相及び内閣に対する公共サービスに関する重要課題について支援。国家安全保障担当において、立憲政体の継続を確保するための対策についても担当。

【想定する緊急事態等】

○全ての災害に対応できる体制を想定(All-Hazard Approach)。国土が広大で地域毎に災害リスクに特徴があり、自然災害では、洪水のほか、大西洋側ではハリケーン、太平洋側のバンクーバーでは地震のリスクがある。北方地方では気候変動による自然環境の変化のほか、海氷減少による新航路での不法貿易等の懸念が拡大。公共安全省の予算の多くはテロ対策。10

カナダにおける緊急事態対応体制の概要

公共安全省に設置されている政府オペレーションセンター(GOC)において、国益に関わる事象への対応における戦略的な調整を図る。



○政府オペレーションセンター(GOC; Government Operations Centre)において、すべての災害を対象に、国益に関わる事象への連邦政府の統合的な緊急事態対応を図る。具体的な活動としては、

- ①24時間体制での監視・報告
- ②国家レベルの状況把握
- ③警告と統合的なリスク評価
- ④国家レベルの応急対応計画
- ⑤政府全体の応急対応管理

○GOCには約70人が常駐しており、緊急事態対応の際には各省庁から要員が派遣される。

○緊急事態の規模に応じて、閣僚レベル、事務次官レベル、事務次官補レベルの委員会に報告される。(東日本大震災では、首相からカナダの支援内容についての検討指示があり、事務次官補委員会に報告)

○GOCの代替施設は、オタワ近郊で、ITの接続性や施設の安全性等を考慮の上準備。

カナダにおける中枢機能のバックアップ体制の概要

公共安全省(PSC)では、各省庁や民間の業務継続計画(BCP)のためのガイドラインを作成。また、首都オタワにおける最悪の事態を想定し、立法・行政・司法の立憲政体の継続を確保するための準備を行っている。

項目	バックアップ体制の概要
継続すべき業務	<ul style="list-style-type: none">○BCPガイドラインでは、各機関の重要サービスを特定するとともに、最低限継続すべきレベルと最大許容できる中断時間を考慮し、優先順位付けが求められている。○三権の中枢機能については、議会周辺地域(各省庁も集中)が壊滅的被害を受けても立憲政体を継続するための準備を整えている(三権の独立性は重視)。内閣の中枢機能については、12時間以内に回復し、最低30日間継続できる体制を準備。
指揮命令系統、要員	<ul style="list-style-type: none">○首相の継承順位は、憲法上、総督(元首たる英国国王の代理)が任命することとされており、政権与党の助言、28人の大臣の中での閣僚経験の長さ等が考慮される。○各省庁の幹部についても継承計画が決められているが、必ずしも組織内の序列に限らず、通常は序列が高い政策部門よりオペレーション部門担当の方が非常時の継承順位が高い場合もある。
代替施設等	<ul style="list-style-type: none">○コールドサイト(活動開始に相当の時間を要するが最も経済的)、ウォームサイト(数時間での活動開始、コールドサイトより費用大)、ホットサイト(数分での活動開始、最も費用がかかる)のタイプについて、リスクの内容、最大許容停止時間、コスト等を考慮の上検討。○連邦省庁の多くは通常でも商業ビルを賃貸しており、代替施設も民間施設(学校やホテル等)も選択肢として検討。○三権の中枢機能についても、首都オタワの外に複数の代替施設候補を検討。三権の中枢や重要省庁については近接性が考慮されているが、各省庁の代替施設間の近接性は重視されていない。

- 民間緊急事態事務局において各機関の緊急事態対応のための方針(Concept of Operation: CONOPS)を策定。CONOPSは事態の程度ごとに危機管理体制を定めている。
- 現在リスク評価方法やシナリオ設定方法等について見直し中。

【基本となる主な法律等】 民間緊急事態法(2004年) (Civil Contingencies Act 2004) (CCS2004)

- ・民間緊急事態法に基づき、軍事的なもの以外の危機対応を実施。
- ・民間緊急事態法では、地方自治体や重要インフラ管理者への義務と緊急時の政府による国家緊急権発動についての規定。

【中心となる組織】 民間緊急事態事務局((内閣府内の組織) Civil Contingencies Secretariat)

- ・民間緊急事態事務局は内閣府内の国家安全保障事務局(National Security Secretariat)の1部局であり、全200名のうち、約70名の職員。
- ・民間緊急事態事務局において各機関の緊急事態対応のための方針(Concept of Operation: CONOPS)を策定。CONOPSは事態の程度ごとに危機管理体制を定めている。まず事態対処は地方レベルで対応し、必要に応じて国が対応することを原則。
- ・民間緊急事態事務局では長期(5年から20年)、短期(5年以内)のリスク評価、短期(5年以内)のリスクのリストアップ、超短期(6ヶ月以内)のリスク検証を行っている。
- ・民間緊急事態事務局において、リスク評価手法やシナリオの設定方法(シナリオを作る際には合理的な最悪シナリオとしていたが、本当に「合理的」でよいのか等)については、現在見直しを行っているところ。

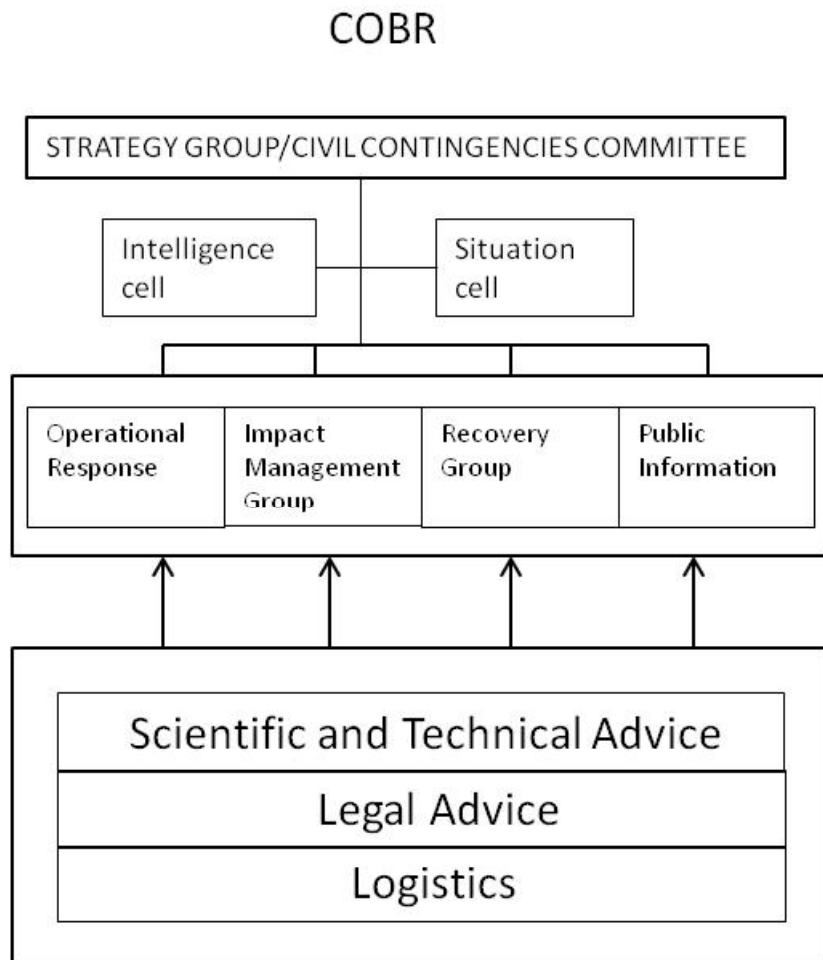
【想定する緊急事態等】

- ・英国では、現在、インフルエンザ、沿岸洪水、火山噴火、テロがトップリスクと考えている。
- ・英国の業務継続については冷戦時に確立されたものが残っており、現在見直しているところ。
- ・重要インフラが9つ指定されており、政府がその一つであり、民間緊急事態事務局においてリスク評価、必要な計画を立てているところ)

※Civil Contingenciesは、国内、市民を対象とした緊急事態対応を意味するが、多く使用されている「民間緊急事態」という訳語をあてている。

英国における緊急事態対応体制の概要

○緊急事態発生時に官邸に大臣級の内閣府ブリーフィンググループ(COBR)が立ち上がる。民間緊急事態事務局が内閣府ブリーフィンググループの事務局をつとめたり各省庁の調整を務める。



- ・緊急事態においては、首相官邸内に内閣府ブリーフィンググループ(COBR: Cabinet Office Briefing Room)が立ち上がり、事態対応を行う。
- ・内閣府ブリーフィンググループには大臣、各省高官からなる民間緊急事態委員会／戦略チーム(strategy group/civil contingency committee)が設置され、対応策を策定する。
- ・民間緊急事態事務局が事務局となり情報収集・整理・ブリーフィング資料作成等を行う(situation cell)。
- ・民間緊急事態事務局では24時間体制で事態の監視をしている。
- ・内閣府ブリーフィンググループが立ち上がった際には、法律や科学的見地からのアドバイザーチーム等がサポートする。
- ・内閣府ブリーフィンググループを立ち上げるほどの事態でない場合は、事態により担当省庁が決められており、担当省庁が対応する。複数の省庁にまたがる場合は民間緊急事態事務局が調整を行う。
- ・さらに小さな事態の場合は、地方公共団体が対応する。

内閣府ブリーフィンググループ、民間緊急事態事務局の代替拠点がロンドンの官庁街に用意されている。ロンドン内外に冷戦時代に整備された防空壕が残っており、内閣府ブリーフィンググループ、民間緊急事態事務局の他省も利用可能である。

項目	バックアップ体制の概要
指揮命令系統、要員	○国家安全保障事務局において、首相や大臣について事態発生の際の継承順位のアドバイスを行っている。
代替施設等	○内閣府ブリーフィンググループの代替拠点がロンドン官庁街に用意されている。 ○冷戦時代に整備した防空壕がロンドン内外にあり、内閣府ブリーフィンググループ、民間緊急事態事務局、他省が業務を継続するスペースがある。
その他（訓練等）	○内閣府ブリーフィンググループ立ち上げの演習を年3回行っており、大臣、政府高官、全省庁が参加する。 ○民間緊急事態事務局では大臣へのブリーフィング資料作成等の訓練を行う。

英国における中枢機能のバックアップ体制の概要(政府機関)

運輸省、道路庁ともに、英国基準であるBS25999に基づく業務継続計画を策定している。指揮命令系統、代替施設、情報についても対応している。

項目	運輸省 (Department for Transport)	道路庁 (Highway Agency)
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> 道路、鉄道、航空、海事等の運輸行政を所管し、道路庁(HA)、海事沿岸警備庁(MCA)等の執行機関を有する。 個別の事態は各所管組織において対応するが、交通モード横断的な事態等は危機対応室(Incident Room)が連絡・調整等を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 運輸省の執行機関で、イングランド地方の主要道路ネットワーク(Strategic Road Network)の運用、維持、管理を行う。 7つの広域区域に地域コントロールセンター(RCC:Regional Control Centre)があり、民間企業を通じて実施。
指揮命令系統、要員	<ul style="list-style-type: none"> 危機対応室の担当は、部門のトップのダイレクタージェネラルで構成される。 全員が対応できなくなった場合は、順次、下位の体制に移行する。 	<ul style="list-style-type: none"> 権限の代行ルールは決められているが、権限移行の条件については決められていない。
代替施設等	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションルームは庁舎の地下にあり、ロンドン市外の場所に代替施設を確保している。 IT施設等の最低限の設備(危機対応室、大臣室、脅威分析する部署等)を既存施設の中に設置。 常時は空いており定期的に検査を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 広域地域ごとに代替拠点が設定されている。 ある地域内で機能を発揮できないときは、別RCCが機能を代行することもある。
情報	<ul style="list-style-type: none"> 英国基準のBS25999に基づき、データのバックアップを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 英国基準のBS25999に基づき、データのバックアップを行っている。

英国における中枢機能のバックアップ体制の概要(地方政府機関)

- ロンドン消防部局、ロンドンシティ区では、英国基準であるBS25999に基づく業務継続計画を策定している。指揮命令系統、代替施設、情報についても対応している。
- ロンドン消防部局、ロンドンシティ区ともに代替拠点を持っており、いずれもロンドン市内の自治体の施設。

項目	ロンドン消防（緊急予防計画チーム）	ロンドン市シティ区（City of London）
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ・業務は緊急事態対応計画策定、地方公共団体の訓練、地方公共団体のコーディネート。 ・緊急予防計画チームは8名 	<ul style="list-style-type: none"> ・シティ区は1日18億ポンドの決済がなされている金融センターを有しており、重要な区。 ・これまではテロを中心として考えてきたが、気象についても考慮を始めたところ。 ・事態対処チームは5名。
指揮命令系統、要員	<ul style="list-style-type: none"> ・役職、役割、権限が同じ緊急対応チームを4つ用意して危機対応の冗長性を確保している。 ・政府レベルで対応する場合は民間緊急事態事務局にリエゾンを送る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・英国基準のBS25999に基づき、人のバックアップを考えている。
代替施設等	<ul style="list-style-type: none"> ・事態対応センター(Resilient Centre)はロンドン南西にあり、ロンドン北東にバックアップ施設を用意している。 ・バックアップ施設は区の持つ施設を有償で借りている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事態対処は調整センター(Coordination Center)で行うが、シティ区内に2つのバックアップ施設を持っている。 ・バックアップ施設は区の施設。
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・英国基準のBS25999に基づき、データのバックアップを行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・英国基準のBS25999に基づき、データのバックアップを行っている。

(参考)英国BCP基準に見られるバックアップの観点

英国規格協会(BSI)による基準BS25999((業務継続計画)は官庁、企業を対象とした事業継続計画のガイドである。指揮命令系統、代替施設等、情報について、バックアップの観点も整理されている。

項目	概要
指揮命令系統、要員	<ul style="list-style-type: none">○組織は、コアとなるスキルと知識を維持するため、次を含む戦略を立案する<ul style="list-style-type: none">・重要業務実施方法の文書化・職員と請負業者の複数業務実施トレーニング・リスク集中を減らすためのコアスキルを持つ職員の分散配置や複数確保・第三者機関の活用・継承計画・知識の保持と管理
代替施設等	<ul style="list-style-type: none">○通常の職場が使用できない場合を想定し、以下を含む戦略を立案する<ul style="list-style-type: none">・組織内の代替施設・他組織が提供する代替施設(相互協定の有無)・第三者機関が提供する代替施設・自宅やリモート・サイトでの作業・その他、合意された適切な施設・別施設の要員の活用
情報	<ul style="list-style-type: none">○組織の稼動にとってのバイタル情報を保護し回復できる情報戦略を立案する<ul style="list-style-type: none">・情報の機密性、整合性、可用性、通用性に配慮・安全な場所に物理的/電子的コピーを備えておく

オランダにおける危機管理体制の概要

- 緊急事態対応のための戦略(National Security Strategy)を策定し、国境、施設、経済、環境、社会への脅威、社会混乱に対して取り組みの進め方を示している。
- 911を受けて、国家安全保障局で重要インフラを選定し、官民共同の保護の取り組みのコーディネートを行っている。

【基本となる法律等】

- ・国レベルでの危機管理は危機管理閣僚会議(MCCB)で決められる。安全地域法(The Law on Safety Regions)において、全国を25の区域に分け、地域の防災体制を規定している。
- ・緊急時法制として、非常事態で現行法内では不十分なときに議会を経ずに発動することができる。

【中心となる組織】 国家危機管理センター(National Crisis Center(安全保障省内の組織))

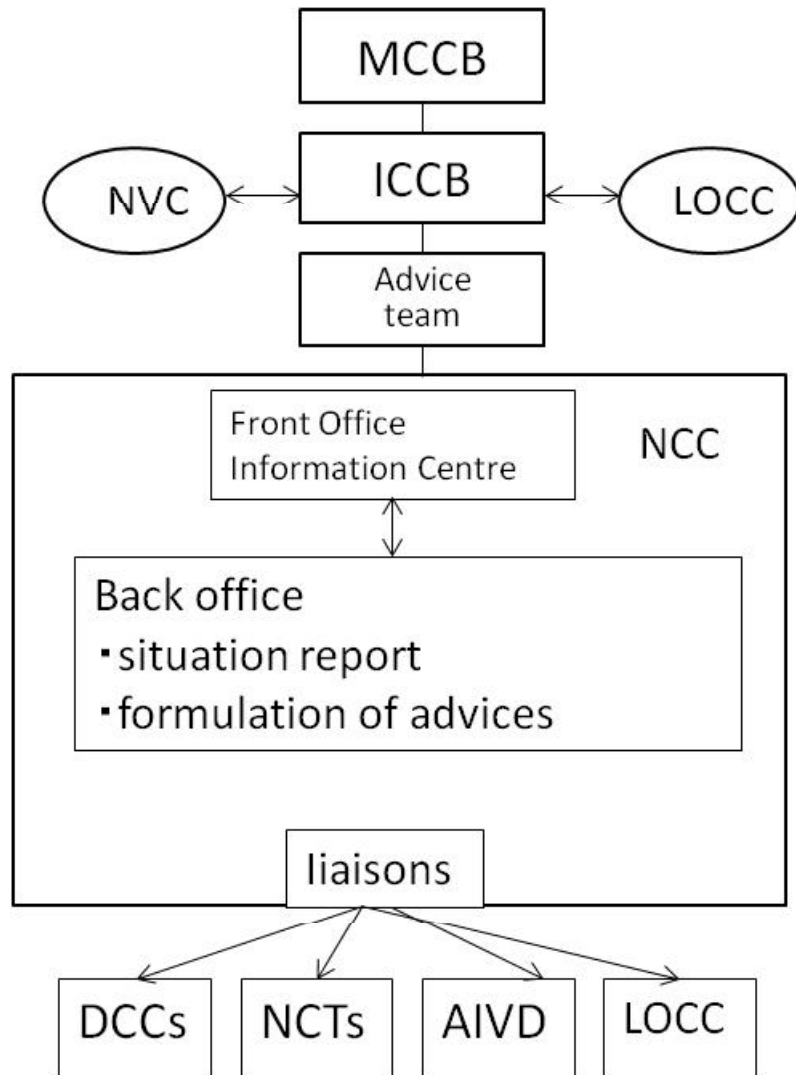
- ・国家危機管理センターは安全保障省内の国家安全保障局(National Security)内の1部局であり、局全体100名のうち、約40名の職員がいる。
- ・国家安全保障局において緊急事態対応のための戦略(National Security Strategy)を策定し、国境、施設、経済、環境、社会への脅威、社会混乱に対して取り組みの進め方を示している。事態対処は地方公共団体レベルで対応し、必要に応じて国が対応することを原則としている。
- ・国家安全保障局では長期・中期・短期のリスク評価を行っている。33のリスクについて、発生可能性と影響の大きさを評価している。(例えば、インフルエンザは発生可能性が高く、発生した場合の影響も大きく、洪水は発生した場合の影響が大きいが発生可能性は低いという評価をしている)
- ・911を受けて、重要インフラを12個選定し、官民共同で保護の取り組みを行っている(CPI: Critical Infrastructure Protection)。インフラごとに具体的な計画対策を行うこととし、国家危機管理センターは官民のコーディネートを行っている。

【想定する事態等】

- ・オランダでは、現在、産業災害(工場爆発等)、テロ、インフルエンザ、サイバーテロをトップリスクと考えている。

オランダにおける緊急事態対応体制の概要

緊急事態発生時に安全保障省内に危機管理閣僚会議(MCCB)と危機管理省庁会議(ICCB)が立ち上がる。国家危機管理センターが危機管理閣僚会議や危機管理省庁会議の事務局をつとめたり各省庁の調整を行う。



- ・緊急事態においては、国家危機管理センター施設内に危機管理閣僚会議(MCCB)、危機管理省庁会議(ICCB)が立ち上がり、事態対処を行う。
- ・危機管理省庁会議に対しては、通信専門チーム(NVC)、国家業務調整センター(LOCC)がサポートする。
- ・国家危機管理センター(NCC)が事務局となり情報収集・整理・ブリーフィング資料作成等を行う。
- ・国家危機管理センターでは24時間体制で事態の監視をしている。
- ・危機管理閣僚会議と危機管理省庁会議が立ち上がった際には、多領域のアドバイザーチームがサポートする。
- ・リエゾンとして各省の危機管理センター(DCC)、テロ対策チーム(NCTs)、諜報機関(AIVD)、国家業務調整センターが入る。
- ・危機管理閣僚会議と危機管理省庁会議を立ち上げるほどの事態でない場合は、事態により担当省庁が決められており、担当省庁が対応する。複数の省庁にまたがる場合は国家危機管理センターが調整を行う。
- ・さらに小さな事態の場合は、地方公共団体が対応する。

○危機管理閣僚会議、危機管理省庁会議、国家危機管理センターとその代替拠点は共に官庁街があるハーグ市内となっている。

項目	バックアップ体制の概要
指揮命令系統、要員	○首相や大臣について事態発生時(病気や休暇中も含め)の継承順位が決められている。
代替施設等	○危機管理閣僚会議、危機管理省庁会議、国家危機管理センターは官庁街があるハーグ市内の安全保障省施設内にあるが、これらの代替拠点は安全保障省地下の防空壕に用意されている。 ○防空壕施設が老朽化しており、ハーグ市内の官庁街に別の代替拠点を探しているところ。
その他(訓練等)	○危機管理閣僚会議、危機管理省庁会議立ち上げの演習を年1回行っており、大臣、政府高官、全省庁が参加する。 ○国家危機管理センターでは大臣へのブリーフィング資料作成等の訓練を行う。

- インフラ環境省は水管理を所管しており、省の危機管理センターの代替拠点は官庁街のあるハーグ市内と海拔が高いユトレヒトに用意されている。
- 北海、河川沿いの主要水門は国管理で、電源、非常用電源のバックアップがとられている。

項目	バックアップ体制の概要
組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ・交通、水管理と環境を所管。 ・危機管理センター(DCC)(平時は16名)は、平時はリスク管理の訓練リスク評価、省内外に対するリスク管理のアドバイスを行っている。 ・事態発生時に、危機管理センターは情報集約や各局の事態対応の調整を実施。
指揮命令系統、要員	<ul style="list-style-type: none"> ・当省において事態発生の際の継承順位が決められているが、その条件は決められていない。(課長級まで代行順位が決められており、局長級が引き継ぐまで意思決定を行う。)
代替施設等	<ul style="list-style-type: none"> ・省の危機管理センターは官庁街のハーグ市内にある。バックアップ施設は官庁街のハーグ市内の防衛省施設内とユトレヒト市内の防衛省施設内に確保している。ユトレヒト市は高台にあること、通信設備が整っていることが選定の理由。
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・データバックアップが計られている。データの重要度によりバックアップの頻度が決まっている。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・オランダでは国の6割が浸水の危険にさらされており、北海沿岸と3河川沿いは堤防及び防潮水門により守られている。主要な水門はインフラ省が管理している。マエストラント水門は2つの給電系統につながっており、7日分の非常用発電機燃料が備蓄されている。また政府は24時間以内に全国展開できる排水ポンプを10機所有している。