

# ISO/DIS22325 社会セキュリティ-緊急事態管理- 緊急事態管理能力評価のための指針 (評価上の留意点と利用方法)

Societal security — Emergency management — Guidelines  
for emergency management capability assessment

AIU損害保険株式会社リスクコンサルティング部  
リスクコンサルティング課 危機管理担当 永橋洋典

レジリエンス協会会員白澤様の翻訳に一部加筆(永橋)

# 概要及び特徴

ISO22320:公共及び民間部門の危機対応組織が、あらゆる種類の緊急事態に対応する事を可能にするフレームワーク。複数の国家及び複数の組織を対象とするアプローチが必要。

ISO/DIS 22325:

- ▶ 緊急事態対応能力を九つの指標を用いて四段階で評価するための指針
- ▶ 能力評価は次のために用いることができる。
  - 規制に確実に対応し、リスクを低減し、安全に関する住民の期待に応えること
  - 組織のプロセスを改善すること
  - 組織内、および他の機関や部門との連携と協力を強化すること
  - ベストプラクティスを共有すること、そして
- ▶ 緊急事態管理に要求される能力は準備、対応、復旧の各段階に及ぶ。
- ▶ 予防、減災、事前準備、対応、復旧の各能力の確保に責任や義務を負う組織によって利用されることを企図している。

首長・大病院長などが、緊急事態対応の指揮統制プロセスを有効に働かせるための評価指標

# 目次

Foreword

Introduction

1 Scope

2 Normative references

3 Terms and definitions

4 Assessment model

5 Indicators

    5.1 General

    5.2 Leadership and competence

    5.3 Resource management

    5.4 Information and communication

    5.5 Risk assessment

    5.6 Incident response

    5.7 Coordination and cooperation

    5.8 Emergency response planning

    5.9 Exercises

    5.10 Mitigation

6 Assessment process

    6.1 General

    6.2 Planning

    6.3 Collecting

    6.4 Analysing

    6.5 Reporting

    6.6 Continual improvement

Foreword

序文

1 適用範囲

2 引用規格

3 用語及び定義

4 アセスメントモデル

5 指標

    5.1 一般

    5.2 リーダーシップ・力量

    5.3 資源管理

    5.4 情報・通信

    5.5 リスクアセスメント

    5.6 危機対応

    5.7 連携・協力

    5.8 緊急事態対応計画

    5.9 演習

    5.10 被災軽減(減災)

6 アセスメントプロセス

    6.1 一般

    6.2 計画

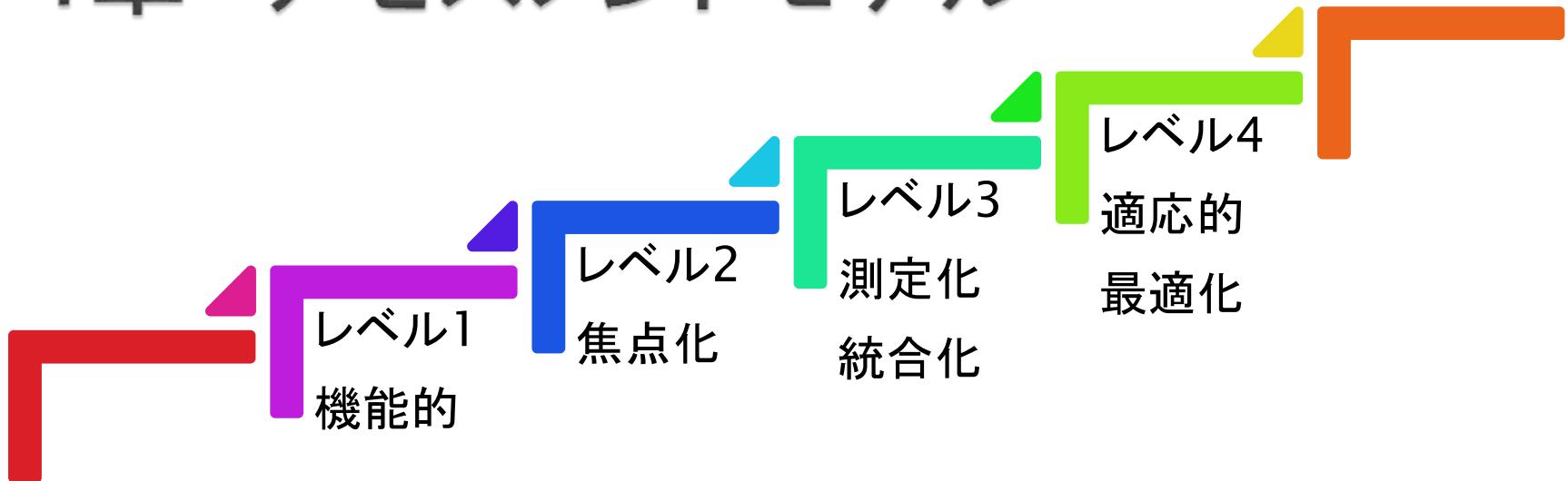
    6.3 収集(集積)

    6.4 分析

    6.5 報告

    6.6 繼続的改善

# 4章 アセスメントモデル



レベル1(機能的): 基本的な事前準備の実施。基本的な対応能力を保持。その実践能力は災害の直後に見直し可能。

レベル2(焦点化): 資源の需給バランスを最適化する詳細な計画。計画は、特定の災害に対応するための知識、技能、能力の形で構成され、定期的に更新。

レベル3(測定化／統合化): 定量的な測定と評価を促進できる緊急事態管理プロセスを設計。共有された責任に関する迅速性と効率性を向上させるため、他の組織との統一を図る。

レベル4(適応的／最適化): 対応の前の準備のみならず、緊急事態管理のサイクル全体を考慮。他の組織との連携・協力しながら、自らの緊急事態管理能力のレベルが適応的であり最適化されていることを示す。

# 5章 指標

- 5.2 リーダーシップと力量
- 5.3 資源管理
- 5.4 情報通信
- 5.5 リスクアセスメント
- 5.6 危機対応
- 5.7 連携・協力
- 5.8 緊急事態対応計画
- 5.9 演習
- 5.10 被災軽減(減災)

# ※アセスメントレベルとインシデント定義

例) 表1 リーダーシップと力量の指標

レベル	レベル定義	インシデント定義
1 機能的	基本的な事前準備の実施。基本的な対応能力を保持。その実践能力は災害の直後に見直し可能。	緊急事態管理の目的が定義されている。 緊急事態状況での組織の役割と責任が定義されている。
2 焦点化	資源の需給バランスを最適化する詳細な計画。計画は、特定の災害に対応するための知識、技能、能力の形で構成され、定期的に更新。	緊急事態管理の目的が組織の目的と整合している。 指導者層はこの目的を承認し支援している。 指導者層は、緊急事態状況での他組織の役割と責任を理解し、協働を促している。
3 測定化 統合化	定量的な測定と評価を促進できる緊急事態管理プロセスを設計。共有された責任に関する迅速性と効率性を向上させるため、他の組織との統一を図る。	インシデント、ニアミス、演習、テストから教訓を得る手順が定められている。 指導者層を演習に巻き込んでいる。 指導者層は、対応能力の強みと弱みを特定するのに役立つ資源を提供し、危険準備金という選択肢を確保している。
4 適応的 最適化	対応の前の準備のみならず、緊急事態管理のサイクル全体を考慮。他の組織との連携・協力しながら、自らの緊急事態管理能力のレベルが適応的であり最適化されていることを示す。	指導者層は、緊急事態管理方針と同様に、将来の脅威に備える長期戦略計画も承認している。 指導者層は、現在および将来の緊急事態への対応能力を高めるため、研究開発活動に資源を割り当てて支援している。

# 5.2 リーダーシップと力量

表1 リーダーシップと力量の指標

レベル	定義	ISO22320における 具体例(案)
1 機能的	緊急事態管理の目的が定義されている。 緊急事態状況での組織の役割と責任が定義されている。	・危機管理規程等で定義済み
2 焦点化	緊急事態管理の目的が組織の目的と整合している。指導者層はこの目的を承認し支援している。 指導者層は、緊急事態状況での他組織の役割と責任を理解し、協働を促している。	・企業理念等との整合性を持つ ・ステークホルダーの理解を得ている
3 測定化 統合化	インシデント、ニアミス、演習、テストから教訓を得る手順が定められている。指導者層を演習に巻き込んでいる。 指導者層は、対応能力の強みと弱みを特定するのに役立つ資源を提供し、危険準備金という選択肢を確保している。	・AAR / マネジメントレビューが行われている。 ・資金調達手法の確立
4 適応的 最適化	指導者層は、緊急事態管理方針と同様に、将来の脅威に備える長期戦略計画も承認している。 指導者層は、現在および将来の緊急事態への対応能力を高めるため、研究開発活動に資源を割り当てて支援している。	・年間計画 / 中期計画を策定し、レビューを実施 ・妥当な活動予算が取られている

# 5.3 資源管理

表2 資源管理の指標

レベル	定義	ISO22320における具体例(案)
1 機能的	予想されるインシデントに対応するための <b>基本的資源</b> (例:人員、施設、道具、技術、器具、予算)が <b>正しく配置</b> されている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>対策本部の設営・リソースが定義されている(資材・組織図等)</li> </ul>
2 焦点化	<p>資源管理の目的が<b>リスクアセスメント結果に基づき定義</b>されている。緊急事態が存在することを<b>前提とした資源管理方針</b>がある。</p> <p>この方針が支援するのは</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事前に設定された優先順位に基づく適時の資源配分</li> <li>バックアップ施設</li> <li>維持管理手順、である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インシデント別対策本部案。</li> <li>対策本部リソース管理台帳</li> <li>-</li> </ul>
3 測定化 統合化	<p>資源が更新され、文書化され、追跡され、直ちに展開可能な<b>資源が特定</b>されている。</p> <p>提携組織の<b>支援</b>のために資源が利用できる。</p> <p>資源の柔軟な配置を可能にする<b>予算が確保</b>されている。</p> <p>家族支援システム、およびメンタルヘルスの<b>専門家との契約</b>が確立されている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的監査記録(人材・備蓄品・各種機器等)</li> <li>外部専門家の確保</li> </ul>
4 適応的 最適化	<p>資源管理の目的に、<b>問題解決と継続的改善</b>のための<b>研究開発プロセス</b>が含まれている。<b>ベストプラクティスの方法論と先端的技術</b>が用いられている。代替および追加の資源を確保し、他の組織と資源を共有し統合するための<b>協定</b>が結ばれている。</p> <p>資源は適応性があり、<b>将来の脅威に対応</b>することができる。</p> <p>実際のインシデントや演習およびストレステストから得られる教訓は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>記録され、</li> <li>(人員や技術設備等の)改善の機会のために蓄積され、</li> <li>他の組織と共有される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他組織との連携協定書に基づくリソース提供手順</li> <li>演習記録の収集</li> <li>資源管理における見直し指標</li> </ul>

# 5.4 情報通信

表3 情報通信の指標

レベル	定 義	ISO22320における 具体例(案)
1 機能的	情報通信システムが組織内に実装されている。	<ul style="list-style-type: none"><li>・非常時の通信確保手法の確立</li></ul>
2 焦点化	情報通信システムが情報交換や組織内通信を支援している。	<ul style="list-style-type: none"><li>・複数の情報通信手段の確保</li></ul>
3 測定化 統合化	組織内外との情報通信計画が実践されている。 情報通信システムが組織間および一般人との間の情報交換を支援し、情報通信システムの継続性が確保されている(例:バックアップ)。	<ul style="list-style-type: none"><li>・情報評価計画策定</li><li>・外部通信網の確保と検証</li></ul>
4 適応的 最適化	発展的情報通信計画が実践され、他組織のものと統合されている。 発展的情報通信システムでは以下の点が考慮されている。 <ul style="list-style-type: none"><li>・情報の秘匿性、完全性、利用可能性、信頼性</li><li>・通信の速度、適時性、妥当性</li><li>・利害関係者の通信ニーズ</li><li>・状況認識のための情報分析</li><li>・訓練ニーズ</li><li>・人的要因</li></ul> 実際のインシデントや演習およびストレステストから得られた教訓は記録され、改善が勧告され、他の組織と共有されている。 情報通信システムには課題解決と継続的改善のための研究開発プロセスが含まれている。 ベストプラクティスの方法論と先端的技術が用いられている。	<ul style="list-style-type: none"><li>・緊急対応共有サーバー等を介し、内外との通信網を確保</li><li>・訓練、演習計画が策定され、訓練・演習実施による継続的改善計画がなされる</li><li>・他組織との合同訓練演習等を実施し、情報共有化手法が確立している</li></ul>

# 5.5 リスクアセスメント

表4 リスクアセスメントの指標

レベル	定 義	ISO22320における 具体例(案)
1 <b>機能的</b>	リスクは <b>特定されている</b> が分析はされておらず、長期計画においても考慮されていない。	・危機管理規程によるノミネート
2 <b>焦点化</b>	<b>定性的なリスクアセスメント</b> が行われている。	・リスクアセスメントを実施し、自組織に影響を与えるリスクをノミネートしている。
3 <b>測定化 統合化</b>	ISO 31000 項番5.4に基づく半定量的なリスクアセスメントが行われている。	・定期的にリスクアセスメントを実施し、対処すべき優先順位を設定している。
4 <b>適応的 最適化</b>	ISO 31000 項番5.4に基づく定量的なリスクアセスメントが行われている。	・被害想定等に基づく、定量的なリスクアセスメントを実施し、リスクの抽出・特定・分析を実施している

# 5.6 危機対応

表5 危機対応の指標

レベル	定義	ISO22320における 具体例（案）
1 機能的	指揮統制方針が定められており、組織は基本的な危機対応能力を有する。	・組織内の役割を明確にし、担当者が役割を理解している
2 焦点化	指揮統制システムが実装されている。 指揮統制システムにおける役割と責任が定義され割り当てられている。 指揮統制システム体系は随時更新され、利害関係者に通知されている。	・危機レベルによる分類が可能で、対応可能である ・戦略・戦術レベルで、指揮・後方支援等の役割が理解されている
3 測定化 統合化	指揮統制システムは、多組織による危機対応の一部として他の組織と相互作用できるように設計されている。 組織は、悪化するインシデントにも持続的に対処できる能力を有する。 危機対応の効率性が、特定の目的に即して測定される。	・ICS等他組織との関連体系が整備されている。 ・インシデント規模に応じた組織の拡大縮小のルールが文書化されている ・人的要因について配慮する
4 適応的 最適化	ISO22320に基づいた指揮統制システムが実装されている。	・指揮統制体制、プロセス、資源を文書化し、各階層での意思決定を可能にする

# 5.7 連携・協力

表6 連携・協力の指標

レベル	定義	ISO22320における 具体例（案）
1 機能的	組織は、関連する他組織の対応活動に関する <b>知識を有する</b> 。	・他組織担当者リスト作成済み
2 焦点化	組織は、他組織との間で <b>一般的な協力協定</b> を取り決めている。	・相互協力協定
3 測定化 統合化	組織は、組織の活動を <b>明示した協力協定</b> を取り決めている。 組織間の戦術戦略的レベルでの <b>効果的で持続的な連携と協力を確実なものにし、かつ優先順位をつけるため、目標が設定されている</b> 。	・統合組織体系図 ・リソース管理 ・定期連絡会議等の実施
4 適応的 最適化	連携と協力が ISO 22320 に基づいて <b>実践</b> されている。 連携協力協定は見直され <b>隨時更新</b> されている。 演習と継続的改善活動は、連携と協力を踏まえたものとなっている。 組織は、協力相手との間で <b>専門家を融通し合い適所に割り当てること</b> で統合を可能にしている。 組織は ISO 22397 を実践している。	・組織間演習実施 ・補完業務の定期的見直し ・指揮命令範囲の指定

# 5.8 緊急事態対応計画

表7 緊急事態対応計画の指標

レベル	緊急事態対応計画	<u>ISO22301</u> における 具体例（案）
1 機能的	緊急事態対応計画が策定され、最新かつ利用可能な状態にある。	・緊急事態対応計画の策定
2 焦点化	緊急事態対応計画に含まれるのは ・適用範囲 ・人の生命と健康、社会的機能、金融資産、そして環境を考慮に入れた目的 ・役割と責任、そして ・人員の意識、である。 重大インシデントや組織の大変化があった後には、計画は更新される。	・計画における要件定義 ・計画内のレビュー条項
3 測定化 統合化	緊急事態対応計画には以下が含まれる。 ・利害関係者の視点の考慮 ・以前のインシデントから得られた教訓 ・測定可能な目標 計画は演習や訓練の後に評価され更新される。	・ステークホルダー対応 ・追加要件 ・演習計画
4 適応的 最適化	緊急事態対応計画は組織内の他の計画と統合され、運用の継続性が確保されている。 組織は、ISO22397に基づき、大規模インシデントの際の連携と協力を促進することを意図して、他の組織の緊急事態対応計画を慎重に考慮に入れている。 組織は研究開発を通じて課題を解決する。ベストプラクティスの方法論と先端的技術が用いられる。	・フィードバック及び改善計画

# ISO22325各指標の適用範囲 例(私案)

自組織と他組織の連携を考慮

## 5.2リーダーシップ・力量 5.5リスクアセスメント

自組織の  
対策本部

《戦略決定》 総合調整  
活動方針・資源配分

## 5.3 資源管理

5.9 演習  
5.10 被害の軽減

## 5.6危機管理

緊急対応チーム

実行班

## 5.8緊急 事態対 応計画

計画情報班

後方支援班

## 5.4情報 通信

財務・総務班

## 5.7 連携と協力(各指標の評価レベル3以上に必須)

他組織の  
対策本部

《戦略決定》 総合調整  
活動方針・資源配分

現場指揮班

実行班

計画情報班

後方支援班

財務・総務班

# ICSの各部隊(班)の任務

## 1. 現場指揮班

- 現場を代表する
- 安全を確保する
- 目標を設定する
- 公的組織及び他の組織と連携する
- 公的組織からの指示を受ける

## 2. 実行班

- 避難誘導
- 初期消火
- 救急救命
- その他の現場実務

## 3. 計画情報班

- 災害情報を把握する
- 現場の活動状況を把握する
- チームの行動計画と構築する
- 代替案を構築する
- 文書情報を準備する

## 4. 後方支援班

- 情報交換を容易にする
- チームに食糧と医療を提供する
- 資源(ヒト・モノ)と施設を管理する

## 5. 財務・総務班

- 力ネの管理をする
- 交渉と観察の契約
- 作業時間の記録
- 活動の写真撮影
- コストの把握と分析
- 傷害と資源損壊に対する補償

INCIDENT COMMANDER

OPERATIONS CHIEF

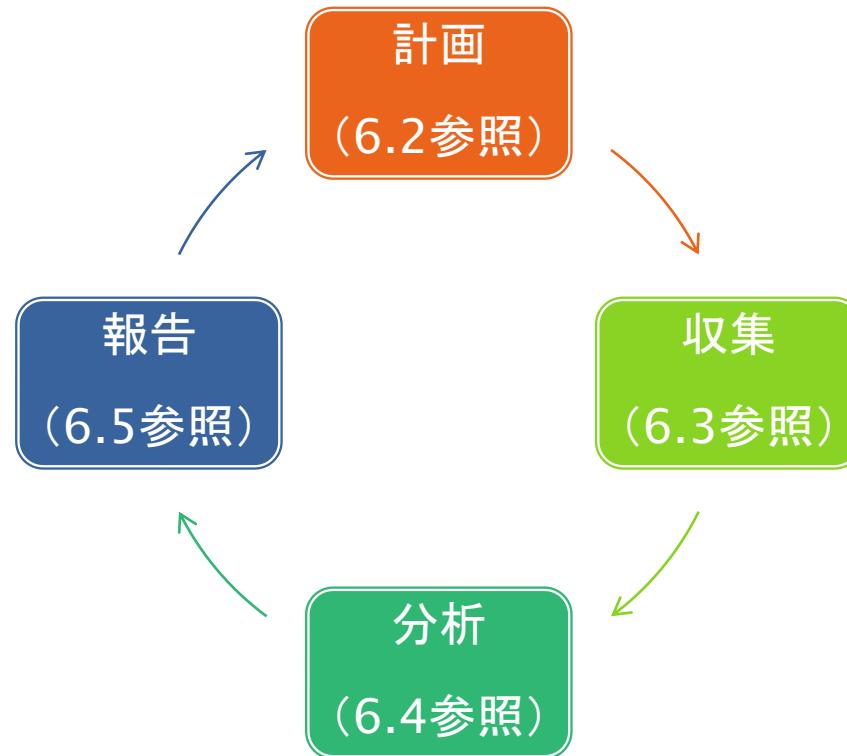
PLANNING CHIEF

LOGISTICS CHIEF

FINANCE CHIEF

# 6章 アセスメントプロセス

## 6.1 一般



- ※1.適切な力量を持つチームによって実施する
- ※2.チーム編成時は、組織の目標と目的に照らして、驚異の特定、評価頻度、機密性、秘匿性などを考慮しなければならない。

# 6章 アセスメントプロセス

## 6.2 計画

- プロセスの文書化、
- アセスメント目的と適用範囲、役割と責任、結果の記録
- レビュー(セルフレビュー、第三者レビュー、定期的レビュー)
- 実施上の留意点
  - 定期的、
  - 前回評価からの見直し
  - 組織内外に大変化発生後(重大な危機や災害発生後)

## 6.3 収集(集積)

- 定量評価の基となる詳細かつ正確なデータ保持
- 入力項目
  - マネジメントレポート、訓練記録、リスク・資産登録・方針
  - 監査報告、演習・テスト報告、災害記録、会議記録など

# 6章 アセスメントプロセス

## 6.4 分析

- 各指標の評価は、5章の基準による。
- 改善機会が特定できること

## 6.5 報告

- 報告内容は以下による。
  - 評価結果
  - 改善機会
  - 助言

## 6.6 継続的改善

# 6章 アセスメントプロセス

- 6.2 計画
- 6.3 収集(集積)
- 6.4 分析
- 6.5 報告
- 6.6 繼続的改善

# 表10 集計のテンプレート

指標	レベル			
指標1:リーダーシップ・力量	(1)	(2)	(3)	(4)
指標2:資源管理				
指標3:情報通信				
指標4:リスクアセスメント				
指標5:危機対応				
指標6:連携・協力				
指標7:緊急事態対応計画				
指標8:演習				
指標9:被災軽減(減災)				

# 表11 報告のテンプレート

指標	レベル			
指標1:リーダーシップ・力量	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標2:資源管理	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標3:情報通信	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標4:リスクアセスメント	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標5:危機対応	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標6:連携・協力	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標7:緊急事態対応計画	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標8:演習	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				
指標9:被災軽減（減災）	(1)	(2)	(3)	(4)
コメント／参考				

# ISO22301,ISO22320の関連項目

※同意語の抽出に見る関係性

	ISO22301	ISO22320
<b>指標1:リーダーシップ・力量</b>	5 : リーダーシップ	4 : 指揮・統制に関する要求事項
<b>指標2:資源管理</b>	7 : 資源	4 : 指揮・統制に関する要求事項
<b>指標3:情報通信</b>	7.3 : コミュニケーション 7.5 : 文書化した情報	5 : 活動情報に関する要求事項
<b>指標4:リスクアセスメント</b>	8.2.3 : リスクアセスメント	4.2.5 : 指揮・統制プロセス、
<b>指標5:危機対応</b>	8.4.2 : インシデント対応の体制	4.2 : 指揮・統制システム
<b>指標6:連携・協力</b>	8.4.3 : 警告及びコミュニケーション 8.4.4 : 事業継続計画 d)	6 : 協力及び連携に関する要求事項
<b>指標7:緊急事態対応計画</b>	8.4.4 : 事業継続計画	4.2.5 : 指揮・統制プロセス -計画策定
<b>指標8:演習</b>	8.5 : 演習及び試験の実施	4.2.1 : 一般 (演習) 5.2.7 : 評価及びフィードバック (実行 されているか) 6.3.3 : 連携の目的 (確実)
<b>指標9:被災軽減(減災)</b>	8.3.3 : 保護及び軽減 9.3 : マネジメントレビュー (アウト プット d) -2) )	5.2.2 : 計画策定及び指示 a)