

食品安全に関するリスクコミュニケーション調査報告 (オランダ・フランス)

平成 16 年 1 月

(財) 農 林 水 産 奨 励 会
農林水産政策情報センター

は じ め に

この調査報告書は、昨年 9 月の中下旬に、オランダ及びフランスで行った現地調査を中心に、取りまとめたものである。

オランダについては、2002 年に、当時、危機対応に関する体系が確立されているという情報から現地調査を行い、その結果報告をすでに行っている。しかし、農業関係について、中心的な役割を担う責任者が都合により面会できず、設立途上の VWA（食品・消費財機構）の外国担当官からのヒヤリングにより取りまとめたため、省全体におけるクライシスチーム、クライシスマネージャーの設置や活動に関する体系的な把握が、必ずしも十分とはいえないという問題があった。幸い今回は、農業・自然・食品品質省（以下単に「農業省」と略称する。）の大臣官房クライシス管理調整官から、同省における危機対応の体系について、詳しく聞くことが出来た。そこで、これを基礎に、改めて、農業省を例として、オランダにおける危機対応体制について報告する。

フランスについては、02 年が、わが国で食品安全委員会の設立準備期間に当たっていたため、フランスのリスク評価機関である AFSSA（フランス食品安全庁）への訪問が殺到しており、当センターでは面会を遠慮した。今回はそれが可能となったので、同庁のコミュニケーション部から対消費者、および対リスクマネジメント機関（つまり関係省）のコミュニケーションの実態とあり方について聴取した。

両国での調査に際しては、オランダでは農業省大臣官房クライシス管理調整官の van Schaardenburg 氏に、全体的な説明のみならず、貴重な危機対応のハンドブックの提供と翻訳の許可を頂いた。また、フランスでは、忙しい中を AFSSA の事務総局広報部長である Juliette CHEVALIER 氏と栄養衛生リスク評価部次長の Malie-Helene LOULERGUE 氏に時間を割いていただいた。それぞれの方に感謝したい。また、両国駐在の日本大使館にも便宜を図っていただいたことに感謝したい。

なお、現地での調査は、当センター後藤調査局次長が担当した。

目 次

はじめに

第 1 章	オランダにおける危機対応の体制と運用	1
第 1 節	農業省のクライシスチーム	1
1.	クライシスチームの分類	1
2.	農業省における危機対応体制	2
第 2 節	危機対応のマニュアル	4
1.	危機対応策ハンドブックに書かれていること	4
2.	クライシスチーム発足の 5 段階	4
3.	クライシスマネージャーの指名	5
4.	2 つの具体的なケース	
第 3 節	コミュニケーションチーム	6
1.	コミュニケーションチームの設置	6
2.	コミュニケーションチームの意義	7
第 4 節	VWA（オランダ食品・消費財機構）に関する補足	8
1.	VWA の発足と概況	
2.	VWA の状況に関する補足	
第 2 章	フランス食品安全庁（AFSSA）のコミュニケーション	10
第 1 節	AFSSA の設立、任務、組織	10
第 2 節	AFSSA と消費者とのコミュニケーション	14
第 3 節	リスク管理部門とのコミュニケーション	17

(付属参考資料)

1. 「危機対応対策ハンドブック」
(2002 年 3 月, 農業・自然管理・水産省) 21
2. 「危機時におけるコミュニケーション・ハンドブック」
(農業・自然・食品品質省) 63

第1章 オランダにおける危機対応の体制と運用

第1節 農業省のクライシスチーム

1. クライシスチームの分類

今回、農業省のクライシス調整官からヒヤリングしたところでは、オランダにおけるクライシスチームは、基本的に、個別の法律にその設立のルール、運用等が書かれており、このマニュアルに基づいて設立される。また、農業省においては、省全体のクライシス対応のためのハンドブック（危機に対応するためのマニュアル「危機対応対策ハンドブック」）が用意されており、これが危機への対応の基本的な枠組みを提供している。つまり、いろいろなハザードから生じる危機対応の基本となるのは、この「危機に対応するためのマニュアル」であるということになる。したがって、クライシスチームを分類する場合でも、このマニュアルとの関係で把握するほうが、より正確であるという。

したがって、クライシスチームをマニュアルとの関係で分類するなら、次のように説明される。

- ① 実際にクライシスが起きた際に円滑に対応できるように、予め定められたマニュアルに基づくもの（省の「危機対応対策ハンドブック」のほか、各法律等に定めがある）
 - ② 緊急に発生したのクライシスに対応するもので、既存の法律に基づかず、包括的な「危機対応対策ハンドブック」に定めるマニュアルに従って設置されるもの
- の2種類がある。

なおこのほかに、通常時に、クライシスの発生に備えておくための関係者の連絡網というべきものがあるが、これはクライシスチームというより、その準備段階として考えられる。

大事なことは、クライシスチームより先に、危機に対するための対応マニュアルがある、ということである。この点、前回の調査で、オランダのリスク評価機関として設立されたばかりの食品・商品安全機構の方から本件について説明を受けた際は、① 関係者の日常的な集まりとしての非公式なもの（いわゆる“電話帳”）、② 法律に根拠を置く公式的なもの、③ 法律に根拠を置かない緊急のものという分類の説明であったが、今回の農業省に関する説明では、若干、分類の仕方が異なっていた。外国での調査では、説明を受ける機関や相手によってかなりニュアンスの違いがあることは珍しくない。今回は、農業省から、マニュアルを中心にして、クライシスチームの説明を受けたが、この方が理解しやすいし、実態に沿っているようである。

2. 農業省における危機対応体制

農業省において最も中核となるクライシスチームは、言うまでもなく、上記の①の「予め定められたマニュアルに基づいて設置されるもの」である。農業省におけるクライシスチームが、全体としてどのようなになっているかの概要を把握するため、先方から頂いた一覧表をまず掲載しておく。

(参考)

農業省の「危機対応対策ハンドブック」

項目	部局	備考
ハンドブック		
危機対応対策ハンドブック	大臣室	
危機時のコミュニケーションハンドブック	広報局	
危機状況下の財務管理ハンドブック	財政経済局	
一般管理		
危機状況下の監査機能	監査局	
危機時の人事	人事組織局	
企業援助	広報局	
消費者		
食料供給	貿易・企業局	農業省専管
食品安全性	獣医・食品品質局	保健省と 共管
動物用医薬品	獣医・食品品質局	(関連)
核事故	獣医・食品品質局	
動植物		
動物病一般ハンドブック	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	(関連)
BSE	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	農業省専管
口蹄疫	獣医・食品品質局	同上

	食肉・家畜検査サービス	
豚コレラ	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	同上
ニューキャッスル病	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	同上
膀胱病（開発中）	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	同上
鳥類インフルエンザ（開発中）	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	同上
アメリカ蜂病	獣医・食品品質局/ 食肉・家畜検査サービス	同上
ブルセラ病，白血病，結核	獣医・食品品質部/ 食肉・家畜検査サービス	同上
植物衛生活動	植物保護サービス (エージェンシー)	(関連)
水害		
災害補償法	規制執行サービス (エージェンシー) (例：助成金の支払い等)	(関連)
マース川増水	南部地域局	(関連)
東部増水	東部地域局	(関連)

(注) これは、2002年3月現在のものであり、現地調査の2003年9月時点で、このほかに、家畜の飼料に関するマニュアルを作成中であった。

このうち、最も重要なものは、冒頭の「危機対応策ハンドブック」で、大臣室が管理している（これは、先方の許可を受けて、翻訳した上で、全体を付属資料として収録した。また、2番目に載っている「危機時におけるコミュニケーションハンドブック」についても、同じく許可を得て収録している。）。この「危機対応策ハンドブック」には、クライシスチームの発足の仕方、運用の手順など、農業省におけるクライシスチームに関して必要な点が、細かく記されている。

このほかは、個別の事項に関するマニュアルである。説明によれば、農業省関係のマニュアルの数は全体で16あり、農業省が主管するものが9、農業省と保健省とが共管のものが1、その他に、他の省が主管するが農業省が関係するものが6という内訳となっている。これについては、表の備考に示している。

なお、マニュアルはいずれも法律に規定されており、「危機対応対策ハンドブック」の内容と比べるとごく簡単に、必要な基本的事項が書いてあるという説明であった。しかし、その具体的な内容、根拠となる法律とマニュアルとの関係（どのマニュアルが、何という法律に根拠を置いているかなど）については、先方が法律の専門家ではないということで、具体的な説明を受けることはできなかった。しかし、個別のマニュアルに書かれていない事項については、「危機対応対策ハンドブック」によっているということである。

第2節 危機対応のマニュアル

1. 危機対応対策ハンドブックに書かれていること

農業省の危機対応マニュアルの基本は、「農業省危機対応対策ハンドブック」である。まず、構成に沿って、その概要を見ておきたい。

- 1) 想定される「危機」の概要
- 2) 危機における組織体制；国ベース、省の中央及び地方ベースでの組織体制。この中では、省の、中央と地方とが一体となって説明されていることが注目される。
- 3) 組織を形成する人的関係、それぞれの必要とする資質、役割など；これはかなり詳細に要請される事項、対応すべき行動、配慮事項などが書き込まれている。
- 4) 危機の段階とそれぞれの段階で行うべきこと；これはクライシスチームの設置と関係するので、次項で改めて述べる。
- 5) 危機対応の教育、訓練等；ここでは、立場ごとに養成すべき能力の記述がある。
- 6) 付属資料として、連絡先、チェックリスト、関係法律など

なお、このハンドブックは、コミュニケーションや財務管理など、危機における他のハンドブック、さらには、部局ごとの手引書とあいまって使用されることが重要とされている。

2. クライシスチーム発足の5段階

オランダでは、危機の時間的経過を次の5段階に分けている。これは、省を超えた段階の分類である。農業省のハンドブックでは、4)の箇所に、詳細な説明がある。

- ① 平常段階； 危機の兆候のない平常な状態である。危機に備えた準備活動を行う。
- ② 注意段階； 危機の起こる兆候がある。この時点で、クライシスチームの設立が始

まることが多い。

- ③ 危機発生段階； 危機を管理收拾する。
- ④ 特殊状況段階； 重大な社会的混乱が生じ、通常の体制では十分でない。
- ⑤ 収束段階； 危機組織の解散。事後処理。

現地調査によれば、クライシスチームの発足は、多く、第2段階で行われる。たとえば、ヨーロッパのどこかで口蹄疫が発生した、というような段階が第2段階である。第3段階では、チームのいっそうの強化がなされ（たとえば、人員の増加など）、通常、第5段階の終わりで、チームは解散する。

段階の説明は、ハンドブックに書かれているが、現実的にクライシスチームを発足させる手続きは、まず、クライシス調整官（今回訪問した者）と情報を入手しやすい専門家数人で判断の上、次官に対し、クライシスチームの発足を提言し、次官が決定する。また、クライシスチームの解散も、同様に次官が判断して決定する。ただし、公式的な解散は、クライシスの実際の收拾より、遅らせることがあるようである（後述の、鶏インフルエンザの例を参照）。なお、訪問当時は、クライシスチームとして活動しているものは存在しない、ということであった。

第1段階の通常時でも、関係者が緊急時に備えて連絡会を持つことがある。これは、相互の意思疎通を良くしておくもので、クライシスチームではもちろんない。関係者の“プール”であるという。マニュアルでは、この時期に資料や手続きの点検をしておくように推奨している。

なお、後で述べるように、クライシスチームの設置と同時に、コミュニケーションチームが設置される。クライシスチームは、通常の業務からも、マスコミ対応からも解放され、クライシス対応のみに専念することとなる。このため、メンバーの名前も電話番号も公表されないという。

3. クライシスマネージャーの指名

クライシスチームのヘッドが、クライシスマネージャーである。これは、次官(secretary general)と3人の局長(director general)（特定の局を担当していない）で構成される「執行評議会」(executive board)で決定される。この場合、中央と地方の両方のマネージャーが決められる。通常、中央の場合は、事案の担当局長又は次長。地方の場合も、地方の局長かその代理の者であることが多い。

たとえば、BSEの場合は、獣医・食品品質局の局長がマネージャーであった。

実際の活動では、専門家のスタッフによる「執行部」が設置されるようである。このヘッドは、一般検査局の主任検査官、つまり、チーフインスペクターになることが多い。原則的には、クライシスチームの中で決定される。

4. 2つの具体的なケース

オランダに関し、具体的なケースを正確に把握することはなかなか難しい。

BSEについては、2000年11月に、クライシスチームを設立したが、この時点では、法律に基づかない緊急対応のチームだったようである。当初のチーム設立の分類でいえば、2)ということになるだろう。このときは、新しい組織である「VWA（食品・商品安全機構）」に含まれた家畜食肉検査サービス部が責任を負って対応したという。今回の調査では、その後、危機の第2段階で何度か設立・解散されたが、03年1月時点で、通常に対応で可能との判断から、クライシスチームは、最終的に解散し（処理頭数から、上記の検査サービス部で対応可能と判断された）、現在は、クライシスチームはおかれていない（農業省の一覧表によれば、この間にBSEのマニュアルが出来たことになる。）。

もう一つ、今回説明を受けた例では、鶏インフルエンザがある。これも、03年3月に緊急対応としてのクライシスチームが設置された。5月半ばに流行のピークを迎え、7月には収束した。チームの正式な解散は、9月下旬であった。ハンドブックでいう危機の段階とチームの解散時期とが、字義どおりではなかったという例である。（3ページの2002年3月現在の農業省の一覧表では、“開発中”とされている。）

第3節 コミュニケーションチーム

1. コミュニケーションチームの設置

クライシスチームが設置されるのにあわせて、コミュニケーションチームが、事案ごとに設置される。これは、農業省の危機対応対策ハンドブックに規定されているし、既に述べたように、「危機時のコミュニケーションハンドブック」も存在する（付属資料として翻訳、収録した）。

危機対応対策ハンドブックには、次のように規定されている。

「危機時の広報は、速度、行動性、メディアに対する全般的な好意的態度が要求される。これは、實際上、農業省が、短時間に情報を求める報道関係者と一般市民の膨大な

質問に対処しなければならないことを意味する。危機の内容の伝達と広報機関との接触の面で、省の中央コミュニケーションチームが活動する。その任務としては、

- * 省の中央クライシススタッフの決定の迅速な内部連絡
- * 報道関係者、一般大衆、仲介グループに対する広報活動
- * 他の政府機関の広報活動との調整
- * 一般大衆からの質問用の“コールセンター”の開設と指導
- * 最もよくある質問とそれに対する回答のデータベースの管理、更新、統一
(一部省略)

省の中央コミュニケーションチームは、広報局長が統括する。ここが、中央と地方の広報対応が統一性を保つよう、責任を負う。 」

このチームは、省の中に広報局長が設置するもので、立場としてはクライシスチームと同等である。チームのマネージャーは、「経験の豊かな広報官」(senior communication advisor)になることが多いようである。

2. コミュニケーションチームの意義

クライシスに際し、メディア対応は、このコミュニケーションチームが一手に引き受ける(ただし、政治的な立場で、時に、大臣が自ら対応することもある。)。このことにより、クライシスチームは、メディア対応から解放されるとともに、メディア対応が一元化されるため、無用な混乱や行き違いを防止することが出来る。ただし、広報担当とクライシスチームは、毎日、情報交換を行い、情報の正確を期しているという。

危機時のコミュニケーションハンドブックには、コミュニケーションチームの任務として、興味ある記述をしている。即ち、「コミュニケーションチームの任務は、一般の人にとって見えること(フロント・オフィス)と見えないこと(バック・オフィス)を分けることである。」というのである。

このように、クライシスに対応することと、広報を行うこととを峻別するという考えかたは、過去の失敗の経験から来ているといわれる。たとえば、口蹄疫のクライシスの際、クライシスチームの担当者に電話が殺到し、クライシス対応の仕事が出来なくなったことがあった。クライシスチームは、クライシスを克服するための仕事をするのが本来であり、その内容を対外的に説明するのが仕事ではない。そこで、厳格な役割分担が行われた。今日では、国民の間でも、クライシスチームには、クライシスの迅速な解決のために専心してもらおうという意識が出来ているのだという。

第4節 VWA（オランダ食品・消費財安全機構）に関する補足

1) VWA は、最近の英訳では“Netherlands Food and Consumer Product Safety Authority”（オランダ食品及び消費財安全機構）とされている。2001年7月にオランダ食品機構として暫定的に発足した後、2002年7月に、議会の拡充要請を受けて設立された。昨年訪問した際には、03年1月から本格的活動が始まるとのことであったが、現時点のホームページ(英語版)でも、具体的な活動は報告されていない。

2) VWA は、マネージメント(管理)部門とアセスメント（評価）部門を切り離すという欧州食品安全機構（EFSA）の考え方を踏襲しているが、保健省管轄の「健康保護・獣医学公共検査局」（職員数 900 名）と農業省所管の「家畜・食肉国営検査サービス」（職員数 1600 名）とを統合して成立した。

2002 年のヒヤリング(10 月)では、職員数が、中央組織 100 名、地方の検査活動 2900 名とのことであったが、03 年 5 月の情報では、それぞれ、400 名、2000 名となっている。中央組織の人員が増加されていること、地方組織の人員が減少していることが注目される。

02 年秋の当時は、中央組織の人員配置が未定で、本格的活動ができない状況であったと聞いたが、英語版のホームページでみる限り、いまだに本格的に活動しているという情報は見られない。ただ、部分的、実質的には活動を開始しているはずである。

3) VWA は、食品及び消費財に関する生産チェーンのすべての段階で、安全を守る責任を負う唯一の独立機関である。その具体的な仕事は、

- ① 監督；食品及び消費財に関する法令への遵守を確保する
- ② リスク評価及び調査；食品及び消費財の安全への潜在的な脅威の認識及び分析
- ③ リスク・コミュニケーション；現実の信頼できるデータに基づき、リスク及びその減少に関する情報を提供する、

とされている。

4) 前回の訪問時と比べ、2 つの変化が見られる。一つは、中央スタッフが充実されたことである。しかし、これについては、実際の活動を見ないと実態はわからない。

もう一つは、VWA の所管省が、保健省から農業省(正式には、農業・自然・食品品質省と、昨年 6 月に名称変更されている。)に移ったことである。この経緯について、在日オランダ大使館の参事官から丁寧なメールを頂いた。すべてを紹介することはできないが、要は、医療のコントロールは保健省が、環境汚染は環境省が担当するように、食品安全は農業省が担当すべき、というのが前農業大臣の意向であり、このために VWA

は農業省に移管された。省の名称変更(「食品品質」の追加)は、食品の安全だけでなく、その生産過程も含んでいる意味であるという。最後に、オランダは小さい国だが、食品の輸出が重要であるゆえ、すべての顧客と消費者に、食品の安全性を重大な問題と考えていることを知らせたい、としている。

5) そこで、現時点でのホームページでの説明を紹介する。

* 食品・消費財安全機構(VWA)は、農業・自然・食品品質省の中の独立エージェンシー(independent agency)であるが、同時に保健・福祉・スポーツ省のためのサービス提供エージェンシー(delivery agency)でもある。

食品・消費財安全機構は、食品、動物の健康及び衛生状態の検査と管理を行っている。食品・消費財安全機構は、中央の調整部局と2つのサービス提供部局、つまり①健康保護・家畜衛生サービスと②家畜・食肉検査サービスとからなり、②は農業省の一部であり、①は保健省の一部である。

食品・消費財安全機構の創設は、生産のすべての段階で、食品と消費財の安全を守る責任を負った独立した機関を創設することである。この目的のため、法律と規制が一体となった安全性問題に対処することを保証する。

以上が、現在のホームページの記述であるが、これで見ると、機構の本体は農業省に属するが、人員で大半を占めるサービス部局は、依然として二つの省の仕事をそれぞれに行うという、やや変則的な体制にあるようである。

第2章 フランス食品安全庁 (AFSSA) のコミュニケーション

第1節 AFSSA の設立、任務、組織

1. フランス食品安全庁(AFSSA)の設立と任務

1) 設立

AFSSA (agence française de sécurité sanitaire des aliments) は、フランスでのウィルス汚染血液製剤事件や BSE 問題を契機として制定された「1998 年 7 月 1 日付け衛生監視及び食品の安全衛生検査の強化に関する法律」第 3 編の規定により設立された。この法律では、3つの機関 (AFSSA のほかに、国民の健康に関係のある情報の整理を行う「国家安全衛生委員会」、公衆衛生の恒常的な監視を行う「衛生監視研究所」も同時に設置されたが、食品安全にかかる実質的な機関として、AFSSA の設立が最も重要であることはいうまでもない。) が設置された。

AFSSA は、その組織の原則について 1999 年 3 月 26 日付けのデクレ (首相令) で定義されており、実質的には、事務局長が任命された 99 年 4 月 1 日に設立されたこととされている。

次に述べるように、衛生管理分野でリスク評価を主要な目的としているのは AFSSA だけであり、行政的性格を持つ機関である (agence をどう翻訳するかは、「機構」とすることも考えられるが、行政的性格の強さから、一応「庁」とした。さらに検討の余地がある。)

法律により、保健、農業及び消費の各担当大臣が AFSSA の監督を行うことが明定されている。また、その設立に際し、科学的支援組織としての試験研究所や、以前からあった行政直轄の専門機関を統合していることにも注意が必要である。

2) 任務

AFSSA の任務は、法律では詳細に掲げられているが、概略次のとおりである。

- ① 原料生産から最終的に消費者に届くまでの人・動物向けの全ての食品 (飼料等) の衛生安全のリスク評価
- ② 動物の健康、食品の栄養・衛生に関する研究活動と科学技術的支援活動
- ③ 獣医薬品にかかる特別な任務 (市場許可書類の審査、残留物限度許可書類の審査、品質管理、出版物管理、獣医薬品監視の管理等)

このうち、①のリスク評価に関しては、次の点に特徴付けられる。

ア) 食品関連全般に及ぶということ。つまり、法律に規定されているように、AFSSAの権限は、原料の生産から最終的に消費者に至るまでの流通全般に及ぶこと。これは、原料生産（製造）、加工、保存、運搬、貯蔵、流通の各段階である。

イ) 対象は、人及び動物向けの食品、飼料等にかかわる。

ウ) リスク評価の対象；

- * 動物を原料とする食品、飼料等
- * 植物を原料とする食品、飼料等
- * 飲料水
- * 食品衛生に影響があるもの；植物性衛生製品、獣医医薬品、医薬食品、農業に使用する害虫駆除剤、耕作用肥料及び補助製品、食品等梱包資材

エ) AFSSA は、衛生（安全）リスクだけでなく、栄養リスクにも権限を有する。

なお、リスク評価に関しては、実施できる機関は、法律上 AFSSA に一本化されて、他の機関は実施できないということが重要である。

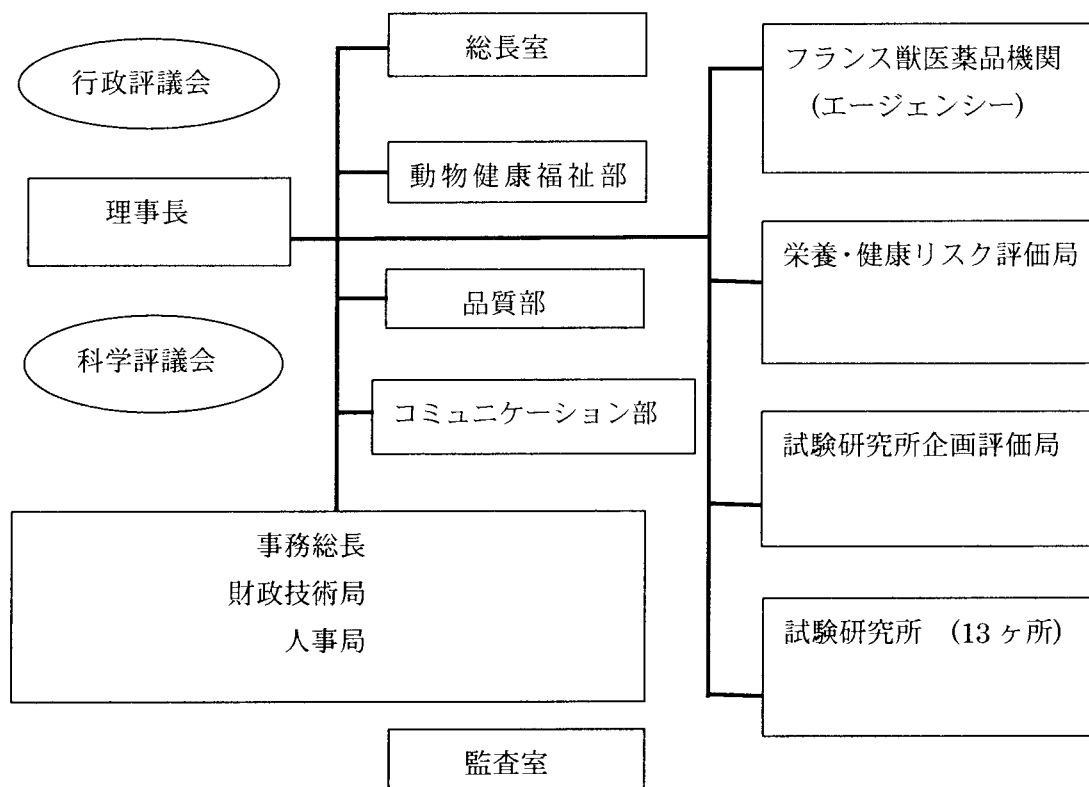
また、その任務の一環として、監督する大臣（保健担当；雇用社会連帯省、農業担当；農業水産省、消費者担当；経済財政産業省）から、また、承認されている消費者団体からの諮問を受けて、その権限に係る事項に関して、回答する。更に重要なことは、健康のリスクに係わる問題について、自発的に、意見や勧告を行ったり、レポートを出すことができるということである。すべての意見、科学的、専門的な報告は、公表される。また、権限に属するすべての法令、規則等政策の立案に関し、その案の段階で、担当の省から協議を受ける権利を有する。

これらの任務は、対消費者とのコミュニケーション、あるいは、マネージメント部門とのコミュニケーションという観点で、大切なポイントである。

（注）フランスの農業担当者の現在の正式名称は、「農業食品水産農村問題担当省」であるが、本報告では簡潔にするため、従来どおり、「農業水産省」と略称する。

3) AFSSA の体制

2002／2003 年の年次報告から、まずその組織を見ておこう。それは、次の図に示される。



これを整理すると、

- ① 理事長
- ② 評議会として、行政評議会（25 名）と科学評議会（15 名、内 10 名は外部から）
- ③ 事務総長の下に、直轄部門として、財政技術局と人事局があり、さらに、総長室、動物健康福祉部、品質部、コミュニケーション部がある。また、これらと独立して、監査室が置かれている。
- ④ 理事長は、フランス獣医薬品機関（エージェンシー）、栄養・健康リスク評価局、研究所企画評価局を傘下に置き、この他に、13 の試験研究所を持っている。このうち、栄養・健康リスク評価局には 10 の委員会があり、250 名の委員が公募される。

予算定員で見ると、03 年 1 月現在の総人員は 668 名である。これを 2000 年 1 月と比較しつつ内訳を整理してみると次のとおりである。

	2000 年 1 月	2003 年 1 月
獣医薬品機関（エージェンシー）	46	50
栄養・健康リスク評価局	42	70
総務局	76	88
試験研究所	411	460
総計	575 名	668 名

これをみると、明らかにリスク評価部門を充実させていることが見て取れる。

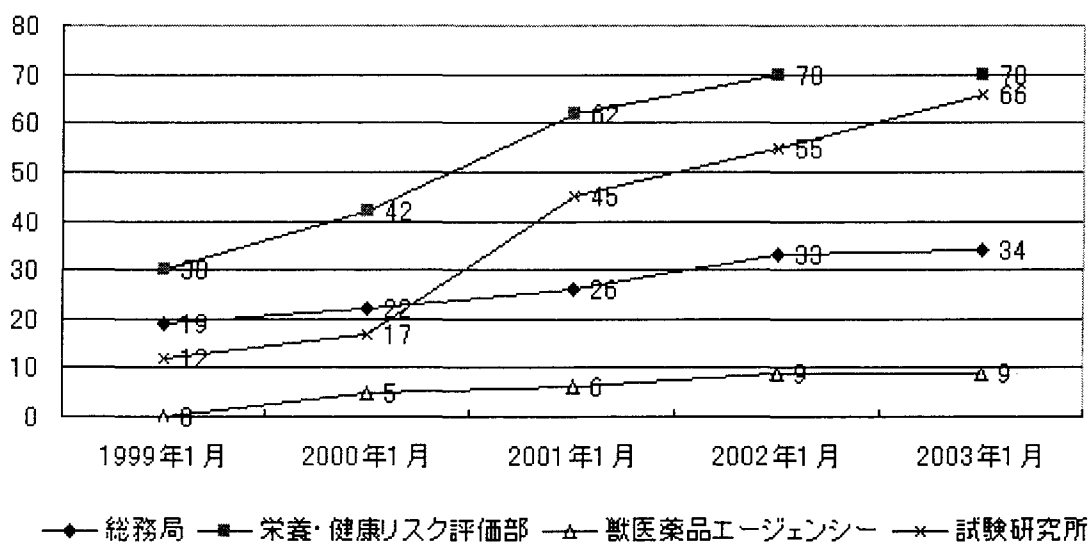
新規予算定員の配分を見ると、リスク評価部門が、2000 年 1 月に 42 名、2003 年 1 月に 70 名と、毎年最大の伸びを示している（ただし、退職や異動があるので、新規予算定員分が単純に増加するわけではない）。これでも、リスク部門が重視されていることが推定される。

AFSSA の活動別予算定員

	1999 年 1 月	2000 年 1 月	2001 年 1 月	2002 年 1 月	2003 年 1 月
総務局	54	76	80	87	88
栄養・健康リスク評価局	0	42	62	70	70
獣医薬品エージェンシー	41	46	47	50	50
試験研究所	394	411	439	449	460
総計	489	575	628	656	668

資料：2002/2003 AFSSA 年次報告

新規予算定員の配分



資料：2002/2003 AFSSA 年次報告

4) AFFSA の活動

AFSSA は、実質的に活動を行ったこの 3 年間（2000 年~02 年）の間に、年平均で 350 の照会を受けた。しかし、消費者団体からの照会は、極めて少ないとされている。これは、フランスでの消費者団体の体制が未整備で、科学的な食品安全に関する知識や人材が乏しいという状況によって、説明される。

AFSSA が、発足後まだ日が浅いのにもかかわらず、コンスタントに照会を受けることができる理由としては、AFSSA が、食品安全の問題に関して、省の所管を超えた一本化された科学的な権限を持っていることへの信頼が基盤となっているといわれる。

照会を受ける一方で、AFSSA は、2002 年の 1 年間に、318 の「意見」を公表した。これは、科学的な根拠に基づくものとして尊重されている。AFSSA は、リスク評価チームに各分野の 50 名の科学者を抱えており、これが専門家の機関としての「意見」に重みを与えている。これらの意見は、マネージメントを担当する省に、科学・技術の面でのサポートとなっている。

第 2 節 AFSSA と消費者とのコミュニケーション

科学的アセスメント機関としてのコミュニケーションは、大きく二つに分けられる。一つは、対消費者とのコミュニケーションであり、二つは、マネージメント機関、つまり、行政機関とのコミュニケーションである。まず、消費者との間のコミュニケーションに関し、その実態と AFSSA としての考え方について、現地でのヒヤリングをもとに報告する。

1. 消費者団体とのコミュニケーション

1) AFFSA は、承認された消費者団体から、政府に相談することなく、直接、諮問や質問を受ける。すなわち、AFSSA の設立を定めた 98 年の法律には、「AFSSA は、.... 承認消費者団体から諮問を受けることができる。」と規定されている。

しかし、フランスにおける消費者団体は、組織的に十分整備されているとはいえず、AFSSA の説明では、実態として、団体として科学的に理解するだけの人材も時間も足りないことから、団体からの AFSSA への質問や諮問は少ないとのことであった。

特に、消費者団体は独自の試験研究機関を持たないことから、AFSSA の試験研究所は、彼らにとって頼もしい存在である。したがって、消費者団体は、AFSSA にとって、一般的な意見を聞く対象として捉えられている。

2. 消費者個人の AFSSA に対する関心

消費者団体からとは対照的に、消費者個人からの問い合わせや質問は増加している。

ただ、最近の特徴を言えば、大きく分けて、二つの傾向がある。

- ア) たとえば、BSE のような、食品の安全そのものに関する質問については、一時期、非常に多かった。いまでも、以前と比べれば高い水準にあるが、最近の動きとしては、やや低下してきているといわれる。
- イ) むしろ、(失業などの経済問題や) 放射線のような問題に人々の関心が移りつつあり、そのような一般的ナリスクに対する関心の高まり、移行が見られる。

このことは、食品そのものに起因するリスクに関する関心が相対的に低下しているということだが、これは、政府が食品に関してとっている対応が、信頼されてきているということだろう、とのことであった。つまり、食品の安全に関しては、情報の透明性、情報の量において著しく進んだので、食品の安全性が第 1 の問題ではなくなりつつあるということである。ジャーナリズムの関心も、失業問題などに焦点が当たってきていることもその反映である。

ちなみに、最近の問い合わせ事項であげるなら、保存や水質と絡んだ硝酸の問題、水溶性アルミニウムの問題、GMO、アレルギーの問題がやや目立っているという。

3) AFSSA の活動に関する理解度

AFSSA の活動は、消費者にどのように理解されているであろうか。この点では、いくつかのポイントがある。

- ① EU の消費者教育キャンペーンの中で、昨年報告したように、INC (全国消費研究所) は、その一環として消費者に配布したパンフレットのなかで AFSSA のロゴマークを挿入している。これは、INC にとってキャンペーンの科学的裏づけに関する信頼を高めたが、同時に、AFSSA にとっても、その存在と信頼性を知らせることに役立った。これは、AFSSA が、財政的支持を与えることができないので、有意義であった。
- ② また、INC は、テレビや新聞記事に、食品問題を取り上げる枠をもっており、ここでも AFSSA 関連のニュースで取り上げてもらっている。これは、AFSSA の宣伝をしてもらっていることに匹敵する。
- ③ 食品安全に関するクライシスに際しては、メディアは、ニュースを流すことが法律で決められており、これに AFSSA も協力した。また、農業水産省も、BSE の際は、無料の電話を設置した。これら AFSSA の科学的な見地からの対応全体が、アセスメント機関としての AFSSA の知名度向上に役立っているといえよう。

- ④ AFSSA の知名度と信頼性は、著しく高まっており、このことは、AFSSA のホームページのヒット数に表れている。AFSSA のウェブサイトには、2001 年 1 月から 2003 年 3 月までに一日平均 1,200 件のアクセスがあり、最近では 1,700 件へと増加しているという。

4) 消費者に対するアセスメント機関の対応の心得

これについて、コミュニケーション部の責任者の発言を紹介しておく。

- ① 科学者の言うことを、曲げずに伝えることは難しいことで、方法が 100%解決しているわけではない。日常的な言葉に置き換えることが必要だが、科学的なニュアンスを残すことが肝要である。
- ② 消費者に分かるようにするというで、内容を要約して簡単にしてはいけない。
- ③ それでも、特定の消費者に対しては、分りやすくすることは可能である。たとえば、“妊婦は、週に 2 度以上フカひれを食べないように”，といったように。
- ④ 消費者は自分はどうしたらよいかということに関心があるが、科学的にはっきりしていないことを偽って話してはいけない。分っていること、分っていないことをはっきりと言うべきである。
- ⑤ 消費者が心配なことでも、アドバイスをしてはいけない。“真実を言う”ということが基本である。これが、AFSSA の信用を築いてきた。
- ⑥ ジャーナリストに対する対応としては、コミュニケーション部に一元化している。でないと、それぞれが消費者に違ったことをいう恐れがある。もちろん、それでも不足だと思うジャーナリストは、さらに専門家に直接聞くことはある。ただ、コミュニケーション部がしっかり対応すれば、それはほとんどなくなる。

最近の、リステリア問題の例を挙げると次のようであった。そこでは、クライシス対応に明らかな変化が見られる。

- ① 農業水産省は、製品を回収することをすぐに公表した。このため、新聞も小さな記事でしか取り上げなかった。
- ② AFSSA では、リステリア菌の性格、つまり、食品をどう保存し、どう摂取すればよいかを細かく説明した。きちんと扱えば怖いものではないということを広く説明した。
- ③ この結果、メディアが消費者を煽るようなことはなかった。
- ④ この事件を契機として、食品安全に関するメディアの扱いは少なくなり、これに代わって、失業のような問題を取り上げるようになった、ということである。

コミュニケーション部は、どのような仕事をしているか。この点については、3 つの特徴的な例で説明する。

- ① AFSSA 内部では、消費者に分りやすいように、たとえば、AFSSA が出す「意見」について表現をチェックしている。
- ② 対メディア対応では、通信社、たとえばAFP との協力。これにより、他のジャーナリズムへの伝達をよくする、といったことがある。
- ③ 他の消費者対応の組織、例えば INC（全国消費研究所）との協力。INC が発行している月刊誌「6 千万人の消費者」（これは非常に有力な消費者向け雑誌である）や民間消費者団体による著名な「Que choisir」などと、緊密な協力体制をとり、AFSSA 関係の記事を載せている。

第 3 節 リスク管理部門とのコミュニケーション

1. 評価部門と管理部門との関係

アセスメントは科学的立場で考え、マネージメントは政治・経済・社会的側面から考えるので、この両者間のコミュニケーションは、本来的に難しさを含んでいる。そこで、フランスでは、両者間の意見交換を容易にするため、2 つの仕組みを用意している。一つは、法令によるもの、もう一つは、システムに係るものである。

1) 法令による措置

AFSSA は、法令により、マネージメント部門に対し、次の権利が確保されている。

- ① マネージメント部門の情報に、科学の立場からアクセスすることができる。
- ② マネージメントの文書を、事前に見ることができる。
- ③ マネージメント部門に対して意見を述べることができる。

しかし、実態を言えば、これらのことでも、やりやすいケースとやりにくいケースとがある。

2) システム上の措置

AFSSA の場合、監督省が、3 つある（保健；雇用社会連帯省、農業；農業水産省、消費者；経済財政産業省）という問題があり、これがコミュニケーションの障害になりうる。これを克服するため、

- ① “アジェンダ・コマン” というイントラネットがあり、これによって、相互に情報を知り合うことが出来るようになっており、意思疎通が図られている。
- ② 月に 1 回の、3 省との定例会議を開いている。また、電話では、頻繁に連絡を取り合っている。
- ③ 食品安全関連の政策の立案等の際には、3 省と連絡をとって、事前調整を行って

いる。ただし、AFSSA が出す「意見」については、技術的な面での相談はしない。しかし、AFSSA の立場は尊重されており、たとえ費用の問題があったとしても、全体の 90% は実現されているという。

2. AFSSA が発表する「意見 (AVIS)」

AFSSA は、色々なドキュメントを出しているが、その中でも「意見」は、公表されるものとして影響力が大きい重要なものである。その数は、2002 年の 1 年で 318 にのぼった。これは、途中段階では、2 つの方式に分かれる。

- 1) レジюме；これは、結論に至る途中のもので、科学的なデータをだし、完全な結論をまとめて専門家委員会に提出するが、この段階では非公表である。つまり、途中のステップは公表されない。
- 2) 中間報告；テーマによるが、“中間報告”として公表されることがある。生産業者や流通業者などから技術的な助言を得るのが目的である。また、要求があれば、各省に事前説明をすることもある。しかし、技術的な相談はしない。
- 3) 最終版について、イエスかノーということになるが、9 割が実現されていることは、先に述べたとおりである。

(附属参考資料 1)

ハンドブック

危機対応策

ハンドブック

危機対応策

第1.0版
(2002年3月)

農業・自然管理・漁業省(LNV)

目次

1. 序文

- 1. 1. 危機とは何か？
- 1. 2. LNVにおける危機
 - 1. 2. 1. 定義と略語
 - 1. 2. 2. 出発点
- 1. 3. この本に関して

2. 国家危機管理組織

3. LNV 組織

3. 1. 中央 LNV

- 3. 1. 1. 現存する組織
- 3. 1. 2. 省中央の危機管理スタッフ
- 3. 1. 3. 省中央の政策チーム（D B T）
- 3. 1. 4. 省中央のコミュニケーションチーム
- 3. 1. 5. 危機管理諸関連チーム
- 3. 1. 6. 保証スタッフ
- 3. 1. 7. 危機監査チーム

3. 2. 地方 LNV

- 3. 2. 1. 現存する組織
- 3. 2. 2. 地方危機管理スタッフ
- 3. 2. 3. 地方政策チーム（R B T）
- 3. 2. 4. 長期的シンクタンク
- 3. 2. 5. 地域的コミュニケーションチーム
- 3. 2. 6. 財務・人事・設備（FPF）地方チーム
- 3. 2. 7. 調整協議
- 3. 2. 8. 意見反映グループ
- 3. 2. 9. L N V実施機関

3. 3. 活動開始と規模拡大

3. 4. 人員配置

3. 5. 内部的コミュニケーションと決定権

- 3. 5. 1. アクセス
- 3. 5. 2. 内部コミュニケーション
- 3. 5. 3. 決定権

4. 実務的作業方法

4. 1. 段階と活動

- 4. 1. 1. 平常段階
- 4. 1. 2. 注意段階
- 4. 1. 3. 危機段階
- 4. 1. 4. 特殊情況
- 4. 1. 5. 後始末段階

4. 2. コミュニケーション

4. 3. 財務管理

5. 教育と訓練

5. 1. 見解

5. 2. 教育計画

5. 3. 能力

添付

添付目次

□LNV へのアクセス

□その他省のアクセス

□LNV マニュアルのコンタクト・パーソン

□LNV マニュアル, チェックリスト

□最初期の日程

□情況報告書 (モデル)

□評価チェックリスト

□緊急法

1. 食糧供給緊急法

2. 配給法

3. 最低生産法

4. ハムスター法 (備蓄法)

5. 価格法

6. 収用法

7. 緊急金融取引法

8. 運輸緊急法

9. 航行緊急対処に関する国法

10. 物資調達維持法

□LNV 危機管理組織図

はじめに

LNV の政策管轄分野では危機的性格の状況が起こることが少なくない。チェルノブィリの核事故(1986), 畑作運動(1990/1991), 堤防決壊の恐れ(1995), 豚コレラ(1997), ダイオキシン(1999)が挙げられる。我々はその時, 適切にその危機に対処するため, 政策的な, そして実務的な対策を取らなければならなかった。そこから多くを学んだ。この経験は(部署内の) LNV 危機時の決定体系ハンドブック第一版と, 地方 LNV 危機時の決定体系ハンドブックの中に活かされている。

既に, 両ハンドブックはライデン大学の危機調査チームによって審査された。このチームは, LNV は両ハンドブックによって, 危機管理実行のための良い基盤を与えた, と結論付けた。それでもさらなる改善を目指して, 数多くの助言をした。

ここにある版ではこの助言を考慮してある。最近の口蹄疫危機の経験も盛り込まれた。この改訂版では, 中央と地方のハンドブックが統合され, 一つの LNV 危機時の決定体系ハンドブックとなった。さらに, このハンドブックの構成は諸省の標準により近づくようにした(国家危機管理ハンドブック)。

このハンドブックには危機時の LNV の体制と動き方を記述しており, 省内の様々な危機シナリオの枠組みとなるものである。

C.J.カルデン修士
次官

(訳注) 上記中, 「危機時の決定体系ハンドブック」は, オランダ語の直訳であり, 本文中では, 「危機対応策ハンドブック」と意識している。

また, 当時の省の名称は, 「農業・自然管理・漁業省(LNV)」であった。

現在は「農業・自然・食品品質省」である。ここでは, 原本に沿って訳している。

1. 序文

1.1. 危機とは何か？

一般的には、基盤構造が混乱をきたすとき、あるいは社会構造の基本的価値規範が阻害されるときで、不確実性の高い中で。短時間に重大な決定を下さなければならないときを危機と呼んでいる。

様々なタイプの危機がある：

- 洪水や生態系破壊などの自然災害
- 核事故、公害、火災などの工業災害
- 大規模な治安妨害や争いなどから来る危機
- 伝染病や動物病（植物衛生的、獣医学的安全性）
- 政策危機
- その他厄災

危機時にとられる対策、あるいは設けられる施設は、非常に広範な意味での社会の独立性、誠実性、安全性、安定性、福利を守ることを目的としている。

1.2. LNV での危機

次の様な事態には LNV 職員が活動しなければならないことが考えられる

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| ● 食糧供給の阻害 | ● 水害（洪水、堤防決壊） |
| ● 食品流通チェーンの障害
（好ましからぬ物質による） | ● 地震 |
| ● 動物および植物病 | ● 極端な天候 |
| ● 核事故 | ● 公共設備の大規模な欠落
（電気、ガス、水、石油） |
| ● 避難 | ● その他 |
| ● 治安の深刻な混乱（の恐れ）、
あるいは公共行政機関の障害 | |

農業・自然管理・漁業省(LNV)には、上記の状況に於いて、確実な対策を取ることが期待される。LNV の特徴は良好かつ安全な食糧供給の維持と獣医学的、植物衛生的安全性の確保である。様々な危機に関して、手引き書が存在するか、あるいは作成中である。概要はこのハンドブックの添付に記されている。

1.2.1 定義と略語

明快な定義は混乱を防ぐ。以下にはこのハンドブックで使用される重要語の定義と略語が記されている。

分類	定義語	説明
物理的単位	DCC 省中央コーディネーションセンター	省レベルでの危機管理活動が集中する、物理的センターで、ここから危機対策がコーディネートされる (他の省庁でも同じ言葉を使うため、外部との連絡には DCC-LNV を使うことが望ましい。)
	RCC 地方コーディネーションセンター	地方レベルでの危機管理活動が集中する物理的センターで、ここから危機対策がコーディネートされる。 (他の政府でも同じ名前を使うため、外部との連絡には RCC-LNV+場所名を使うことが望ましい。)
有機的単位	危機スタッフ	決定機関
	政策チーム	LNv 危機組織の中の単位で決定の準備、遂行を担当する。
機能	CCC	危機管理者関連 (FEZ 部)。これが LNv 全体の、政策内容的ではない (設備的な) 事柄をコーディネートする。
段階	平常段階	手引き書や危機意識を最新状態に保つ。
	注意段階	危機の迫る兆候がある。
	危機段階	危機に対処、危機管理をする。
	特殊情況	深刻な社会的混乱、緊急法発令
	後始末段階	危機組織解散、事後評価と手引き書の調整
定義	規模拡大	水平規模拡大：同じ行政レベルでのコーディネーションの拡大 垂直規模拡大：コーディネーションを上部行政レベルに移す。

1.2.2. 出発点

LNV の危機組織は通常の LNV 組織の中に組み込まれている。つまり、一般組織の中に危機管理だけに責任を持つ、別個の部署があるわけではない（平常状態での大臣室を除く）。LNV の通常組織中の、全ての関連（可能）部署は危機対策のための適切な準備をしておく責任を持つ。その政策分野で危機の発生した部署が、危機を報告する義務を持つ。

全ての危機には次官が全 LNV 組織の公務員の指揮を執る。LNV の実施部局が実際の対策を遂行する。

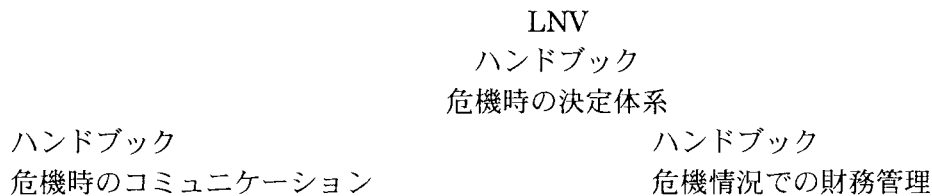
危機機能には（政策）内容と、（設備的）整備との間に、明らかな区別を設けている。

最後に、各部署で、一時的に危機組織中の役割を担う事になる人員の代行が果たせるような構造を前もって考えておかなければならない。危機時には人員に厳しい仕事環境の変化がもたらされる。彼らが遅滞なく休息がとれるようにする必要がある。

1.3. このハンドブックについて

このハンドブックは危機対策のための LNV 組織を記述している。危機対策活動の枠組みを作るものである。各部ごと、そして危機のタイプごとに手引き書がある（あるいは作成中である）。手引き書はこのハンドブックを基にして作られる（定義、組織単位、など）。

[図]



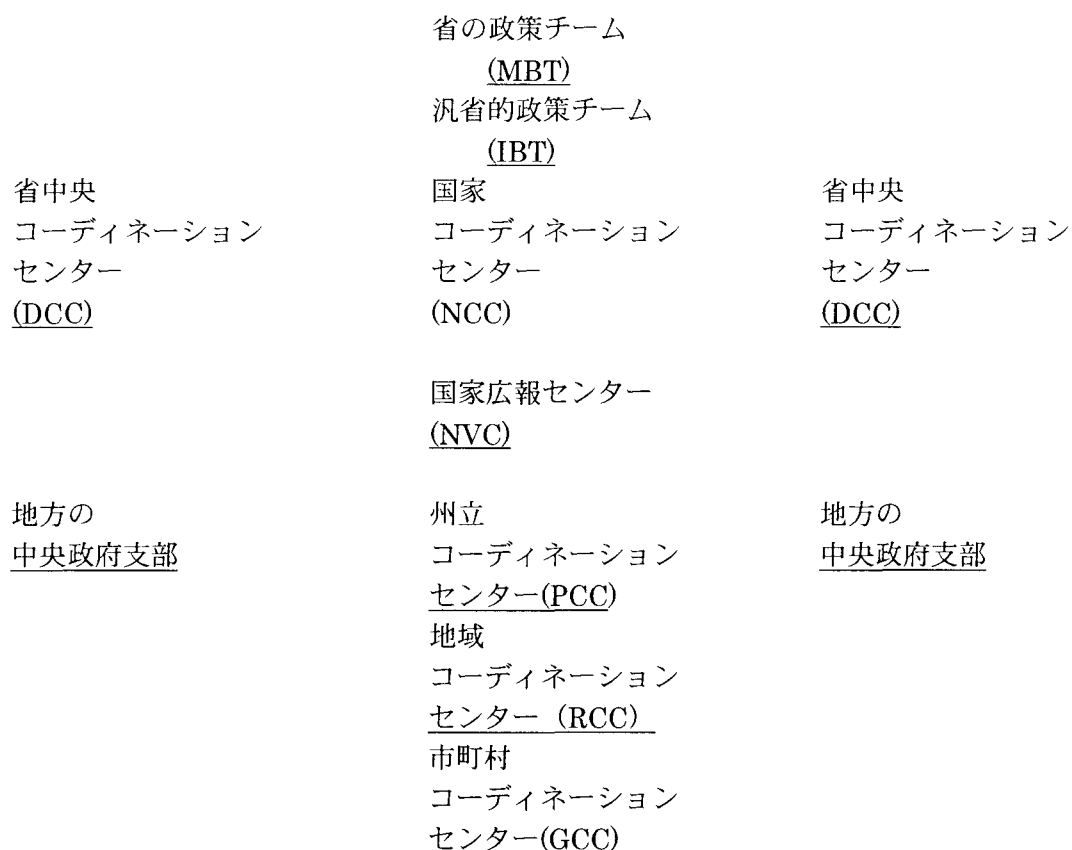
危機タイプ／部局ごとの手引き書

このハンドブックの管理編集は大臣室が行った。第 3, 4, 5 章および 1.3 項の変更は執行部会〔大臣に直属し、次官と、それぞれ担当を持つ 3 人の局長 *Directeur Generale* から成る省内官僚最高機関：訳注〕の承認を得た。このハンドブックおよび添付のその他の部分や、些少な、技術的あるいは編集的適応については大臣室が独自に行った。このハンドブックを特定するため、出版日と共に、版数を付けた。執行部会での新承認の度に点の前の数字が増える。それ以外の（大きな）変更の場合は点の後の数字が増える。

大臣室は常に最新版を LNV のイントラネットに掲載する。

2. 国家危機組織

危機の場合には、通常の決定機関は適切かつ効果的に対処することが難しいことが多い。その際、コーディネーションセンターを作って活動するのが望ましい。危機の性格と規模により、それは一つの省のコーディネーションセンター(DCC)であったり、国家コーディネーションセンターと一つあるいは複数の省中央コーディネーションセンターとの協力態勢で臨んだりする。(図参照)



それぞれの省は、その政策分野に於いて、危機時に管理責任を持つ。複数の省が関係する危機の場合は、各省が各自の政策分野における危機に対処する責任を持つ。しかし決定権は汎省的政策チーム (IBT) で調整、コーディネートする。これは規則として NCC から行われる。危機の性格、規模、程度が IBT の任務、権限、構成を決定する。

全ての場合、IBT が下した決定は、省中央政策チーム (MBT) に提出される。これは政治的、行政的承認を得るために必要である。MBT は IBT によって準備援助される。

公共行政機関 (州政府や市政府) もコーディネーションセンターを持つ。州政府は州のコーディネーションセンター(PCC)を、市政府は地方コーディネーションセンター(RCC)と市コーディネーションセンター(GCC)を持つ。このコーディネーションセンターは災害や大事故の際、あらかじめ決められた責任と権限を持つ。この構造は危機管理の際にも稼動することが可能である。しかし、災害対策の場合には被害にあった市の市長が実働部隊の最高責任者である。全国的影響のある危機の場合には一般的に指揮は中央政府レベルで執られる

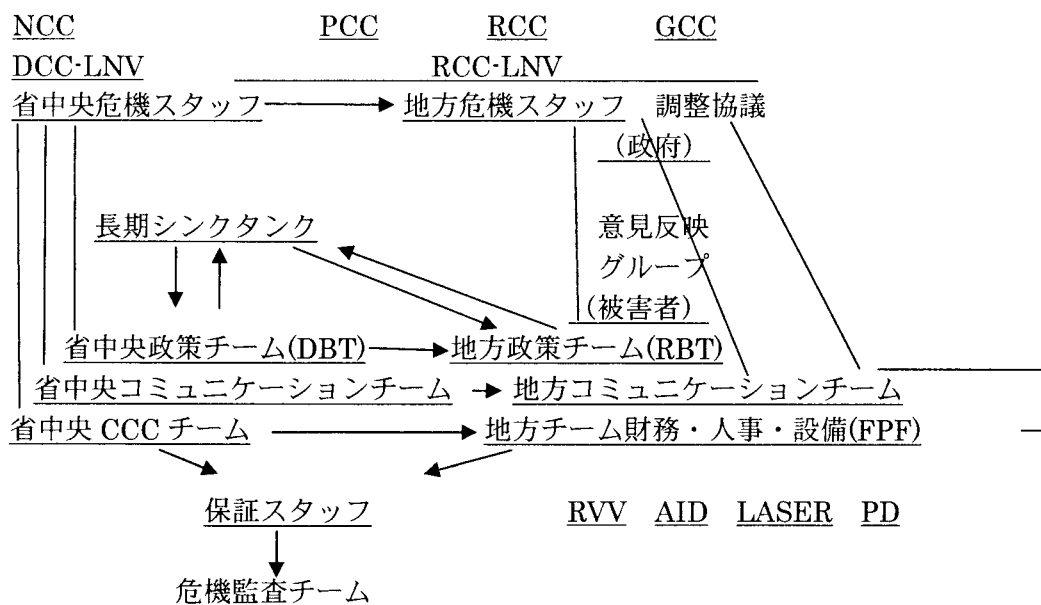
災害対策の場合同様に、危機管理の場合にも規模拡大の原則で行われる。これは水平拡大も垂直拡大もあり得る。水平拡大の場合には、同行政レベルでの複数のコーディネーションが行われる。垂直拡大の場合にはコーディネーションは上のレベルに移行する。

全国規模での役割と責任は、内務省の国家危機管理ハンドブックに記述されている。

3. LNV の組織

実際には危機に際して LNV は様々な関連の仕方がある。もし危機のほぼ全体が LNV の政策分野内で起こっている場合には、その危機を沈静するために LNV が指揮的役割を担う。これは例えば動物の伝染病の場合などである。また、LNV は支援的な役割しかない、あるいは例えば食品チェーンに対する悪影響を予防することに集中すればよいこともあり得る。さらに、LNV 危機組織はいつも同じではなく、危機のタイプによって変わる。

この章では LNV の危機組織が活動する枠組みを概説してある。危機の規模によって、様々なチームを動員することができる。LNV 危機組織をこの下に図示する。



3.1 中央 LNV

3.1.1 現存する組織

中央 LNV

大臣室は危機準備上、特殊な責任を持つ。この分野での活動は危機管理コーディネーターの注目を常に受ける。この役職は省内全体の書類整備、訓練などが一定のレベルを保ち、最新な状態であるように監視する。しかし、危機準備に関する、特に危機のない、あるいはその兆候もない状態の、その部特定の責任を持つのは全て関連部署自身である。

省中央コーディネーションセンター(DCC・LNV)

危機の恐れがある、あるいは既に危機的状態になったとき、次官が省中央コーディネーションセンター(DCC・LNV)の設置を決定する。このセンターは中央 LNV 危機組織が使える設備や施設を内包する。この元に中央 LNV の危機管理単位が集まる。コーディネーションセンターは4時間以内に設立できる。

DCC・LNV は、省内会議センターの3000番代の廊下に向けた部屋を持つ。省中央危機スタッフの会議は青の間で行われる。省中央コミュニケーションチームは7100廊下に向けた部屋に設置される。

DCC 設立に当たって、次官は FEZ 部長を危機管理者関連(CCC)に指名する。CCC は全ての設備、人員、財務その他の、政策に関係しない部分で対処しなければならないものを所轄する

3.1.2 省中央危機スタッフ

中央 LNV

省中央危機スタッフは次の任務を負う。

- 危機状況の判定
- 政策手段の可能性の判定
- LNV 大臣に対処政策の助言をする
- LNV 大臣によって執られた政策決定が正当かつ効果的に執行されることを保証できるような対策を取る。
- 政策決定を省中央政策チームに対する指令の形にする。
- コミュニケーション／広報戦略の判定
- 必要な対外的、対内的連絡を取る。

省中央危機スタッフの構成は危機の性質や深刻度、および何が最も効率的な作業方法であるかによって変わり、それは危機毎の手引き書に記述されている。実際には、次官が構成と規模を定める。いずれの場合にも、次官が危機スタッフの議長となる。

省中央危機スタッフの構成要素

動物伝染病
洪水の恐れ／家畜避難
食品安全性／火災／核災害
食糧供給
天災

次官（SG）	
局長（DG）	
広報部長	
省中央政策チームコーディネーター部長	
危機管理コーディネーター	
SAL 大臣室職員（事務局）	
地方部長コーディネーター	基本人員
関連地方の部長（達）	選択的人員
CCC(FEZ 財務経済部長)	（危機毎の手引き書参照）
農業部長	
自然管理部長	
I&H 商工業部長	
漁業部長	
IZ 国際部長	
JZ 法務部長	
VVA 食糧および獣医学局長	
AID 一般検査局長	
LASER 規制時サービス局長	
RVV 家畜食肉検査局長	
PD 植物病学局長	
他省庁との連絡係	
危機スタッフの規模	

具体的には次官は省中央危機スタッフの構成について、次の点を吟味する。

- 直接投入か、あるいは省中央政策チームを介した投入か
- 能力
- 指揮系統
- 規模を広げすぎない

危機スタッフの人員は、危機スタッフとして長期に渡って活動しなければならない場合を想定して、代行人を持つ（カップルを組む）。この代行人は、比類する能力を持つものとする（3. 4 項参照）

3.1.3 省中央政策チーム(DBT)

中央 LNV

省中央危機スタッフは省中央政策チームに依って支援される。このチームは次の任務を負う。

- 情報収集と解析，政策情報システムの確立
- 社会や LNV 政策の直接関係分野以外の動向を察知
- 地域的政策チームとの連絡と調整
- 地方危機スタッフと，取りうるかも知れない決定に関して（維持可能性，効果）協議
- RCC（達）によって提出された情況報告書の処理と，それも基礎に入れての，危機スタッフの決定の助けになるような，問題点と解決策のリストアップ
- 政策提案の作成
- 政策決定を（必要とあれば）取るべき活動に翻訳
- 省中央危機スタッフおよび NCC 用に，情況報告書の作成
- 危機管理コーディネーターにより，NCC などを通じて，各省間の調整をする
- 危機対策に関連する統計資料の収集
- 省中央コミュニケーションチームとの連絡と調整
- ー必要とあればー利益代表グループとの意見反映協議会の開催
- 長期シンクタンクとの連絡と調整

DBT は次官（SG）に依って指名されたコーディネート役の部長，とくに最も関連のある部署の部長が日常の指揮を執る。

省中央政策チームの人員構成は危機の性格によって変わり，特定の手引き書により詳しく説明がある。

コーディネート役の部長は DCC 内の作業単位や RCC との政策提案調整をする役割を持つ。

コーディネート役の部長は DBT 内部で特別に地方コーディネーションセンターと連絡を保つ役割の人間を指名する（3.5.2 項参照）。

DCC 内部では，プロセス品質マネージャーが活動する。彼，または彼女は DBT をホームベースとする。コーディネート役の部長は特に政策の内容に係わるが，そのために他の仕事から解放されたプロセス品質マネージャーは，作業プロセスの品質にのみ留意する。彼，あるいは彼女は DCC の番犬のようなもので，次の点に留意する。

- ハンドブックと危機毎の手引き書の遵守
- 危機組織の注意深い構築
- 仕事量と人員量の持続的バランス
- 必要な能力と投入可能能力の持続的バランス
- シフト制における継続性の確保
- 人間への関心／思いやり
- 省中央危機スタッフと DBT の作業プロセスの整備
- DCC と RCC 間の作業プロセスを良好に調整する：LNV 危機組織全体のまとまりを促進
- 仕事の重複や無駄な繰り返しを避ける
- 勉強すべき，または改善すべき点をまとめる

プロセス品質マネージャーはマネジメントチームレベルの役職である。彼または彼女は政策内容からは遠ざかり，そこに吸い込まれるのを避け，省中央政策チームの地方コーディネート役の部長に直属する。

省中央政策チームの構成要素

動物伝染病
洪水の恐れ／家畜避難
食品安全性／火災／核災害
食糧供給
天災

次官（SG）に指名されたコーディネーター役の部長（指揮）

危機管理コーディネーター

最関連部門のマネジメントチームメンバー

RCC のリエゾンスタッフ

コミュニケーションチームの人間

プロセス品質マネージャー

農業政策部職員

基本人員

自然管理政策部職員

選択的人員

商工業（I&H）政策部職員

（危機毎の手引き書参照）

漁業政策部職員

国際（IZ）政策部職員

法務（JZ）政策部職員

VVA 政策部職員

AID 職員

LASER 職員

RVV 職員

PD 職員

他省庁との連絡係

危機スタッフの規模

3.1.4 省中央コミュニケーションチーム

中央 LNV

危機時の広報は、速度、行動性、メディアに対する全般的な好意的態度が望まれる。これは、実際に於いては LNV が短時間に、情報を求める報道関係者と一般市民の膨大な質問に対処しなければならないことを意味する。危機の内容と広報の接触面に省中央コミュニケーションチームが活動する。このチームは次の任務を負う：

- 省中央危機スタッフの決定を早急に内部に連絡する、RCC に向けても同様
- 広報活動（報道関係者、大衆、仲介グループ）
- 他の政府機関との広報活動の調整
- 現存する LNV 中央組織への情報提供
- ーその方が良ければー被害者のための情報支援
- ー必要とあればー中央／地方情報センター開設に協力する
- 一般大衆からの質問用の‘コールセンター’開設と指導
- 最も良くある質問とその回答のデータベースを管理、更新し、回答の統一性を確立する

省中央コミュニケーションチームは広報部長が統括する。ここが中央と地方の広報が統一性を持つよう責任を負う。活動時には省中央政策チームと緊密に調整をしつつ行う。広報部長は同時に、それが必要である場合、NCC に直属する国家広報センター(NVC)との連絡責任を持つ（第2章参照）。

広報部長は省中央コミュニケーションチーム内で、特別任務のための別動部隊を作ることができる。例：大臣に対する個人からの手紙の処理

RCC のコーディネイト役部長と協議の上、関連地域の目標グループへの情報提供が行われる。そのために、一人又は複数の広報部職員、あるいは広報部に任命された職員が RCC に常駐する。

省中央コミュニケーションチームの活動重要資料は“危機時のコミュニケーションハンドブック”である。

3.1.5 危機管理諸関連チーム

中央 LNV

危機管理諸関連チーム(3CT)の任務は(政策的ではない)サポート作業をすることである。このチームは財務管理分野の基準設定、人事、物流、資材面、情報工学的サポート、情報文章化、文章の保存、に責任を持つ。3CT は省中央コーディネーションセンター設立の責任もある。

このチームは FEZ 財務経済部、P&O 人事組織部、IFA 情報管理設備部の各長で編成され、関連危機管理者（CCC, FEZ 部長）が議長となる。関連危機管理者(CCC)は省中央危機スタッフの助言要員である。3CT は上記各部の中核危機チームによってサポートされる。

危機管理諸関連チームの重要活動資料は“危機状況下での財務管理ハンドブック”で、これは全ての LNV 部署（独立部署も含めて）に適用される。

3.1.6 保証スタッフ

中央 LNV

ある程度の規模の危機（の恐れ）がある場合にはすぐに、関連局長（DG）が次官との協議の上、保証スタッフを設定する。保証スタッフは事務的／財務的枠組みを定め、その遵守を監視し、必要とあれば訂正し、監査報告書も参考にして実施部署や政策部に機能的指示を与え、省中央危機スタッフに報告する。

その関連局長が保証スタッフの議長となる。さらに保証スタッフには危機管理諸関連チームや地方チーム FPF からの代表者、実施部署の部長、プロセス品質マネージャー、監査局の代表者が居る。保証スタッフは危機監査チームに指令を出すことができる。

危機監査チームはコントロール方法を、保証スタッフの承認を得るために提出し、定期的に状況報告書を提出する。

3.1.7. 危機監査チーム

中央 LNV

ある程度の規模の危機（の恐れ）がある場合にはすぐに、監査部長が次官との協議の上、危機監査チームを制定する。このチームは事務組織の成り立ちと作用を、危機組織とは関係なく、検討判断する。チームは様々な専門分野の人員で構成され、中央でも地方でも活動する。

具体的には危機監査チームは次の任務を負う：

- 手引き書のリスク分析（平常段階で）
- 危機組織の執行状態の判定，CCC の枠組みなどに添う。
- プロセス品質マネージャー，財務・人事・設備(FPF)チーム，CCC への支援のため，危機中の実地プロセスの‘クイック・スキャン’を行う。
- 規制のリスク分析をする。
- 法務監査¹
- 事務手続きの監査（特に，少し時間が経過した後，事務面の危機が起こってきた場合）²
- 必要であれば，事務危機中の，特化した内部コントロール
- 情報提供の質と信頼性の監査
- 結果報告の監査（後始末段階）

危機監査チームの仕事は，事前にそして事後に（事務）危機組織構造の確実性を作り出し，（財務）管理とその結果報告である。その際には規則実施中の悪用，流用その他の起こりうるリスク側面も明らかにする。

危機監査チームは危機期間中存在する。これは危機組織とは独立して機能する単位で，LNV 組織中にある 5 つの重要財務機能の内の一つである（内部）監査チームと混同しないようにする。

監査課の課長がこのチームの仕事をコーディネートし，報告方法について次官と取り決める。

¹ 契約の監査、それが平時にすでに締結されていたものでない場合のみ。

² 危機時には 2 つの局面が見られ、時間経過と共に並行して進んでいく。最初に現実の（獣医学的、その他）危機、それに続いて事務危機：危機プロセスの事務的現れ方、書類、システムの中など。

3.2. 地方 LNV

3.2.1. 現存する組織

地方 LNV

現存する組織の中では地方政策部の危機管理担当者(マネジメントチーム職員)が危機対策準備の特別な責任を持つ。LNV の地方部では通常の場合(“平和なとき”)に、その指揮の元に、資料や物理的設備、組織を更新し、危機時に投入する職員の即応性を確保するワークグループを持つ。

地方部内では危機組織に参加する職員は前もって指名される(政策支援プール)。こうして目的に添った教育や訓練が可能となる。

もし地方部長が危機時に地方コーディネート役部長であった場合には、部長代理あるいは他のマネジメントチーム職員が、現存の組織を危機期間中統括する。

地方コーディネーションセンター(RCC-LNV)

危機の恐れがある、あるいは既に危機になった場合、次官は地方コーディネーションセンター(RCC-LNV)を設立することができる。この RCC は地方 LNV 危機組織のための施設や設備を含む。

RCC-LNV は災害への対応に最も都合の良い場所に置かれる。RCC の設置の際、地方コーディネート部長は、設備人員その他の、政策関連以外の用意を担当する、RCC 設備マネージャーを任命する。

3.2.2 地方危機スタッフ

地方 LNV

地方危機スタッフは次の責任を負う。

- その地域の LNV 部局(農業規制サービス LASER, 国立家畜および食肉検査 RVV, 植物病理学 PD, 農村地域 DLG, 一般検査 AID など)の投入コーディネートをする(これら部局の、中央から地方への指揮ラインには遅滞を及ぼさないようにする。3.5.3 項も参照。)
- 地方自治体(州のコーディネーションセンターなど)、市町村、治水評議会、警察、消防署、軍隊など)や地域の利益代表団体との連絡と調整。

地方危機スタッフの構成要素

動物伝染病
洪水の恐れ／家畜避難
食品安全性／火災／核災害
食糧供給
天災

地方コーディネート役部長（議長）

地方政策チームの長

コミュニケーション・チームの長

RCC 設備マネージャー

ユニット・マネージャー／LASER のリエゾン

RVV 地域ダイレクター

AID 検査官長

基本人員

調整協議（政府）

選択的人員

危機スタッフの少数代表者

（危機毎の手引き書参照）

コーディネート役の市長

地域警察署長

司法官

意見反映グループ（被害者）

危機スタッフの少数代表者

動物保険局

獣医

自然管理官

農業組織

危機スタッフの規模

次官は地方部長を地方危機スタッフの議長として、同時に地方コーディネート役部長として任命する。その地方部長は同時に省中央危機スタッフの一員でもあるので、不在中の継続性を確立するために代理者を指名しておく。

危機が幾つもの地域にまたがる場合、次官は地域ごとに一人の地方部長を地方コーディネート役部長として任命する。

特別な情況で、緊急時食糧供給法が適用される場合、その地方部長は州の食糧コミッショナーとしての立場もとる。それには緊急時食糧供給法に基づく公式決定で既に指定されている（添付参照）。もしその情況でデン・ハーグとの連絡が不可能な場合、州食糧コミッショナーは LNV 大臣同様の権限を持つ。

3.2.3. 地域政策チーム(RBT)

地方 LNV

地域政策チーム(RBT)は地方政策チームのための機能を持ち、次のような任務を負う。

- 進行情況をまとめ、状況報告書を作成する
- シナリオを作成し、助言する
- RCC の LNV 部局との情報交換（政策開発および実施のため）
- 省中央政策チームとの連絡と調整
- 地方コミュニケーションチームとの連絡と調整
- 長期シンクタンクとの連絡と調整
- 被害者の心理的・社会的ケアの手配

地方コーディネート役部長は地域政策チーム(RBT)の指揮を執る政策職員を任命する。また、一人の職員は特に省中央政策チームとの連絡を担当する(3.5.2 項参照)。

地域政策チーム(RBT)の構成は地方政策スタッフが、支援のために必要な知識、能力等によって決める。実際には地域政策チーム(RBT)のメンバーは地方政策部組織からの人員と、その他の LNV 部局の人間から成る。

地方部長達は互いの職員投入の取り決めをする。

RCC 内部では、プロセス品質マネージャーが活動する。彼、または彼女は地域政策チームをホームベースとする。地方コーディネート役部長は特に政策の内容に係わるが、そのために他の仕事から解放されたプロセス品質マネージャーは、作業プロセスの品質にのみ留意する。彼、あるいは彼女は RCC の番犬のようなもので、次の点に留意する。

- ハンドブックと危機毎の手引き書の遵守
- 危機組織の注意深い構築
- 仕事量と人員量の持続的バランス
- 必要な能力と投入可能能力の持続的バランス
- シフト制における継続性の確保
- 人間への関心／思いやり
- 地方危機スタッフと RBT の作業プロセスの整備
- DCC と RCC 間の作業プロセスを良好に調整する：LNV 危機組織全体のまとまりを促進
- 仕事の重複や無駄な繰り返しを避ける
- 勉強すべき、または改善すべき点をまとめる

プロセス品質マネージャーはマネジメントチームレベルの役職である。彼または彼女は政策内容からは遠ざかり、そこに吸い込まれるのを避け、地方コーディネート役の部長に直属する。

3.2.4 長期シンクタンク

地方政策チームと連結し、しかし物理的にはコーディネーション・センターから離れて（例えば、LNV 事務所内）、長期シンクタンクは活動する。このグループは可能なシナリオと、その政策決定に及ぼす影響や、反対に決定政策のシナリオに及ぼす影響を考える。シンクタンクは地方および中央政策部の何人かの職員で構成され、戦略的政策形成

局（大臣室）の職員によって率られる。

3.2.5. 地方コミュニケーションチーム

地方 LNV

地方コミュニケーション・チームは危機組織と、危機地域の目標グループ（報道機関や一般大衆、目標グループ／被害者など）との間のコミュニケーションに責任を持つ。それと共に、地方コミュニケーションチームは RCC で働く人達への内部的情報提供の責任を持つ。

広報部長が、地方コーディネイト役の部長と話し合いの上、一人、あるいは複数の職員をこのチームメンバーに指名し、その内一人が長となる。地方コミュニケーションチームの長は地方危機スタッフの話し合いに参加する。

地方コミュニケーションチームは、提供する情報の統一化を図るため、省中央コミュニケーションチームと緊密な連絡を取る。

地方コーディネイト役の部長（地方危機スタッフの議長）と地方コミュニケーションチームの長のみが、LNV を代表して問題の地方に関する公共情報を提供する。

地方コミュニケーションチーム内には、必要に応じて特別の別動部隊を作ることができる。次のようなものが考えられる。

- 外部へのニュース・ブルテン編集チーム
- 情報センター（内容に関して専門知識を持つ職員のチームで、電話で質問に答える。）
注 1.) 水位が上昇して家畜の避難が必要となったときには、情報センターは仲介センターの性格を持つ。その状況に於いてはこの名前も使用される。
注 2.) 目標グループに対する情報提供は（依頼があれば）、責任のとれる範囲内で、物理的にコール・センターで行う、つまり RCC-LNV とは地理的に別の場所で行うこともできる。
- 内部的ブリーフィング（毎日の内部情報提供、電話番号リストのアップデート、RCC 住人のための事務連絡。）

地方コミュニケーションチームの活動は“危機時のコミュニケーションハンドブック”に詳細されている。

3.2.6. 財務・人事・設備(FPF)地方チーム

地方 LNV

地方危機組織の設備整備は財務・人事・設備(FPF)地方チームの職員によって行われる。補給から解散まで、財務・人事・設備(FPF)地方チームの構成や規模は大きく変化する可能性がある。RCC ファシリティーマネージャーがこのチームを指揮する。彼、あるいは彼女はそのために危機管理諸関連チームや、危機センター設立に特別の支援をする IFA [情報管理設備担当部、中央省の部署] 部長と緊密な連絡を取る。地方コーディネイト役部長が財務・人事・設備(FPF)長の上司となる。

RCC ファシリティーマネージャーは地方危機スタッフの助言メンバーである。

財務・人事・設備(FPF)チームの重要な作業書類は、LNV の全ての部署（独立部署にも）に適用される“危機状況下の財務管理ハンドブック”である。

3.2.7. 調整協議

地方 LNV

LNV の責任で取られる対策は、公共治安とも関連する可能性がある。その場合には地方危機スタッフは（コーディネートの）市長，警察，司法当局と頻繁な協議を持つ。この協議は“調整協議”と呼ばれる。この協議では（上記の）参加機関が危機対策の支援や援助のために、彼らの権限を発揮する際に重要な情報交換をする。

3.2.8. 意見反映グループ

地方 LNV

利益代表グループとの頻繁な協議は、行政的調整、情報交換、受け入れ下地の形成、規制成功の可能性テスト、等のための実質的機能を持つ。状況に応じて、地方コーディネートの部長は一つ、あるいは複数の意見反映グループの形成、あるいは（要望により）第三者との随時の協議を行うことができる。その場合、その部長が議長となる。

3.2.9. LNV 実施部局

地方 LNV

RVV [国立家畜・食肉検査局]，AID [一般検査局]，必要に応じてその他の実施部局も、地方危機組織にくみこまれる。これについては、このハンドブックでは詳細しない。特に RVV は動物伝染病の現場に於いて、物流的に多くを要求される大規模な活動をしなければならない。危機対策に参加する LNV 実施部局の危機マネージャー、あるいはその代理者は地方危機スタッフのメンバーとなる。

3.3. 活動開始と規模拡大

LNV 危機組織は、毎回全部署を作る必要はない（例えば BSE の時）。その様な状況の時にも、（現存の）中央および地方部局や組織内部署間で連絡を取る。この連絡に関しては危機毎の手引き書に取り決められている。

ある状態で、地方危機スタッフ(LNV)のみが機能している場合、次官は垂直規模拡大の決定をする：

- もし危機が一つの LNV 地域だけに収まらない場合
- その危機の性格や規模が地方危機組織の範疇を越える場合
- その危機に関して、マスコミの集中的かつ否定的な関心が集まっているとき
- 危機が政治的、行政的に微妙な問題となる可能性の高いとき

- その危機が NCC その他の省庁の参加が必要なものであるとき

3.4. 人員配置

危機対策には、多くの場合、参加人員の大幅な移動がおこる。継続性維持のため、特に危機段階には常に、一職務に二人の人員を配置する方法を採る。こうして、その関係職員が休養を取る必要があるときには、代理者（基本的に同じ能力を持った者）が登場する。これは少なくとも、3.1.項と 3.2.項に記述されたチームの全ての役職に適用される。いつも一つの部局にそれを実現できるだけの人員が居るわけではない。その際には他の部局から人員を探し出さなければならない。

作戦を成功させるには経験豊かな職員を投入することが重要である。しかし、長期的な継続性を保つためには経験の浅い職員に経験を積む機会を与えることも大切で、これは例えば（内部）研修生、あるいは一つの役職を担う 2 番目の人員とすることが考えられる。当事者チームあるいは部隊の長は、この面を考慮に入れて人員構成をしなければならない。

3.5. 内部コミュニケーションと決定権

3.5.1. アクセス

アクセス可能であるということは、コミュニケーションをするために基本条件である。良好な内部的コミュニケーションは全ての分野で、正しい決断を下すための条件である。そのため、全ての関係部局長は 2 つの意味での最適なアクセスが可能であるように配慮しなければならない：自分に対する連絡が可能であるようにしておく（変更は遅滞なく報告する）事と、特に危機管理用に、官僚レベルの第三者の連絡先管理システムを作っておく（電話番号など）事である。ネットワークシステム（コネクト、アウトLOOK）を使用する場合は、半年毎に紙にプリントアウトしておくことが望ましい。他のやり方としては、“スタンドアローン” ファイル（危機電話番号ガイド、カードシステム）を、ネットワークが使えなくなったときのために用意しておき、被害を最小限に食い止めるようにする。

このハンドブックの添付にある連絡先に加えて、全ての関係部署で、自分の危機時の担当用連絡先リストを作っておく。

3.5.2. 内部コミュニケーション

DCC と RCC 間のコミュニケーションは 3 つの方法で行われる。

先ず第一に地方と中央レベルのコミュニケーションは頻繁な状況報告書（モデルが添付に示されている）と助言である。反対に、つまり省中央危機スタッフから RCC（や政策部署）へは、下された決定に関する情報が提供されなければならない。その概要や報告

は遅滞なく完全に手に入るようにしなければならない。

第二に、部長達は省中央政策チームと地方政策チームの調整のための連絡係を決めておく。

任命された連絡係は定期的かつ継続的に報告書を作成、あるいは処理する。両方とも（情況報告書と危機スタッフの決定）は、誤解を避けるため、厳密なバージョン管理（日付、続き番号のバージョン番号など）をする必要がある。

第三に、省中央政策チームのコーディネート役部長も地方危機組織の地方コーディネート役部長も、省中央危機スタッフの一員である。

特別な注意が必要なのは省中央政策チームと省中央コミュニケーションチームの間の調整である。省中央政策チームのコーディネート役の部長は情報内容と理解しやすさに配慮する。

3.5.3. 決定

省中央危機スタッフ

省中央危機スタッフに決定の提案をするのは、省中央政策チームのコーディネート役部長か、地方コーディネート役の部長に限られる。それは時間が許す限り書面で行われる。情況報告書はそれを作成する有用な基盤となる。選択肢はできる限り明快に提示し、それによって出る影響も記入する。もし省中央危機スタッフが妥当な範囲内で決定することができなかった場合には議長が決定を下す（執行優位権）。その場合には最終選択に大臣を参加させることもできる。

決定が下され次第、早急に全危機組織に通知される。

地方危機スタッフ

地方危機スタッフの決定は地方コーディネート役の部長の監督の下に行われる。地方政策チームがそれに協力する。

LNV 実施部局からの代表者は危機スタッフの中で、大きな負担や協議無く、効果的な役割を果たせるよう、十分な権限を持つものとする。そうして初めて、実施レベルは現場の状況に適切かつ迅速に対応できる。

もし地方危機スタッフが妥当な範囲内で決定することができなかった場合には議長が決定を下す（執行優位権）。その場合には最終選択に省中央危機スタッフを参加させることもできる。

コーディネート役部長は下された決定について、省中央危機スタッフに報告する。

決定時の問題は、少なくとも次の状況の一つでも当てはまる場合には、常に省中央危機スタッフに連絡する。

- その状況は政治的・行政的に影響を及ぼすことが考えられる。
- 意図する対策は通常の政策の範疇外である。
- 意図する対策は前例を作る可能性がある。
- 現存する規則から外れなければならない。
- 決められた手引き書やプロトコルから外れなければならない。
- 危機対策の法的維持可能性や実際のコントロールの可能性が確かではない。
- その実施は取り決められた上限以上の投資を必要とする。

4. 実地作業方法

4.1. 段階と活動

危機管理では危機の時間的経過に対応する各段階が設けられている。

段階	特徴／活動
平常	手引き書と危機意識の最新化
注意	危機の起こる兆候がある
危機	危機を管理收拾する
特殊情況	重大な社会的混乱，通常の権限では充分でない，緊急法の発動
後始末	危機組織解散，手引き書の評価付けと改正

危機毎の手引き書には，どのような出来事が，ある段階から次の段階への指標となるかが書かれている。

これ以降の項目に段階がさらに詳細に記述されている。それぞれの段階に多くの活動が要求される。表には最重要活動事項が，その実行の責任を取る，つまりイニシアチブを取らなければならない役職とともに記述されている。

4.1.1 平常段階

この段階では全てが平穏である。危機が起こる兆候は一切無い。それでもこの段階は危機管理に大きな意味を持つ。その時に，危機に備えた準備活動を行い，時には（重大な）危機を予防する事もできるからである。

第三者からのアクセス

迫ってくる危機の兆候は，できる限り早い段階で，オフィスアワー以外にも，受けとめることが大切である。そのために，AID の通報室に LNV アラーム番号を置いている。この番号は危機の（可能性の）通報のみに使用される。この番号は添付に記載されている。

通報の内容やその性格により，通報室の職員は LNV の役職者と連絡を取る。LNV の部長達は自分の部局内で連絡が取れるようにしておかなければならない。部長達は通報があったときのために準備し，どのように処理するかを考えておく。LNV アラーム番号は 24 時間開設されている。

危機予防

政府は（迫り来る）危機の予防や兆候の感受に活発な役割を果たすことが期待され，同時に（それでも）危機になった場合には，迅速かつ適切に行動することが求められる。危機は我々が（新しい）危機発生に及ぼす政策の影響について十分に考慮したならば防ぐことができる。危機は時期を得た，効果的な（政策）対策を取ることによっても防ぐことができる。リスク分析の実施はそれを助けるものである。

平常段階：危機予防					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	通報システムの最適化（内部的にも対外的にも）と、異常な状態に対する感受性を磨く	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
2	関係する政策分野のリスク分析をさせる	部門の長	☐		☐

危機準備

手引き書を設定し、法的枠組みを埋め、職員を教育、訓練することなどにより、我々は危機の準備をすることができる。とても重要なことは全ての部長（しかし、特に地方の政策部長たち）が外部のキーパーソン達と関連するネットワークを描き出し、役割分担のアイデアを出し、またそれを検証するための協議会を組織することである。この最初の活動の後には、そのネットワークを保全し、役割分担を確認する、継続的なプロセスとなる。この取り決めに基にして、政策部の責任により、初期コミュニケーションのための索引目印が手引き書と共に作られる。

平常段階：危機予防					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	危機発生の場合に効果的かつ効率的に対処できるよう、シナリオ研究をさせる。	関係部署の部長	☐		☐
2	政策上の判断基準を開発し、それを基にして、危機時の政策の選択が行われるようにする（そしてそれをハンドブック野手引き書に組み込む）	関係部署の部長	☐		☐
3	教育計画の開発と実行	危機管理コーディネーター	☐		☐
4	各自の部署の訓練が行き届くように配慮する	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
5	人員のリザーブ	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
6	経費のリザーブ	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
7	DCC および RCC の物理的設備の保全と最新化	IFA（情報管理設備部）部長	☐	地方部長	☐

	危機管理分野での外部 危機関係者との連絡確 保	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
9	アクセス状況の毎年の 検査	IFA（情報管理設備部） 部長	☐	操業課長	☐
10	オフィスアワー外の事 務所のアクセス状態の 毎年の調査	IFA（情報管理設備部） 部長	☐	操業課長	☐
11	アクセス状況の変化を AID 通報室に伝える	IFA（情報管理設備部） 部長	☐	操業課長	☐
12	危機タイプ毎の“質問 と回答”データベース の開発と維持	広報部長	☐		☐
13	危機組織の活性維持と 各省庁との調整	危機管理コーディネー ター	☐		☐

ハンドブックと手引き書

平常段階では全ての危機書類は、電話番号や取り決めが変わった場合、常に更新していく。技術的、編集的な変更は編集者によってそのまま遂行される。意志決定に関する、あるいは外部の相手との取り決めに関する変更については、手引き書の改訂は新たに執行部会によって確認される。添付には LNV 手引き書が部署毎、危機タイプ毎に満たさなければならない基準がリストアップされている。

平常段階：ハンドブックと手引き書					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	法的枠組みの開発と最新化	法務部長	☐		☐
2	このハンドブックの最新化	大臣室長	☐		☐
3	LNV 手引き書の開発と最新化	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
4	コミュニケーションハンドブックの開発と最新化	広報部長	☐		☐
5	財務と経済ハンドブックの開発と最新化	FEZ（財務経済部）部長	☐		☐
6	過ぎた危機の評価結果を手引き書などに活かす	関係部署の部長	☐	地方部長	☐
7	年2回、電話番号リストの更新	部長	☐	地方部長	☐
8	このハンドブック更新	政策部長と実施機関の	☐	地方部長	☐

	のため、アクセス状況 変更を大臣室に伝える	長			
--	--------------------------	---	--	--	--

4.1.2. 注意段階

平常段階から注意段階への移行は危機の迫る兆候によって行われる。豚コレラ感染のシリアスな疑いの通報はその例である。

危機が突発的なものであるとき、例えば家畜や牧草や作物を汚染する可能性のある火災発生時には、注意段階はほとんど無い。この場合には直接危機段階に入る。

最初期の通報プロセス

極初期が非常に大切な段階である。それは、兆候を見逃すか、必要のない警報を鳴らすかの境目にある。この段階の明快なプロトコールは必要不可欠である。

その通報が、実際に危機の前兆であると分かったときには、関係者は同時に3つの事をするようになる。

- 危機組織の建立
- 物理的コーディネーションセンターの設置と、それと同時に
- 危機の沈静化そのもの

そのため、この要素を分けて考え、役割分担をはっきりさせることが重要である。添付には一般的チェックリストが掲載されている。以下には活動と責任所在が明記されている。

注意段階：通報					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	危機状態（の恐れ）の通報を次の人員に伝える： －次官 －担当執行部会メンバー －担当政策部長 －地方部長 －広報部長 －危機管理コーディネーター	関係部署の部長	☐	関係部署の部長	☐
2	それに続く活動を決定する	次官	☐		☐
3	コーディネート役部長(+代理)の指名と情報提供、省中央政策チーム(DBT)の長にも	次官	☐		☐
4	（暫定的）危機管理所関連DCCの指名と情報提供	次官	☐		☐
5	地方コーディネート役部長の指名と情報提供	次官	☐		☐
6	諸大臣への報告	次官	☐		☐

7	全関係部署の部長に決定事項を伝える（コーディネート役部長は誰か、RCC や DCC 設置の有無	次官	☐		☐
8	省中央危機スタッフと DCC 設置の際：首相と内務大臣に報告	大臣	☐		☐
9	NCC に報告	危機管理コーディネーター			

危機組織の活動

早急に任務や責任者を指定し、協議組織やコーディネーション組織を構築することが重要である。LNV 組織は、このハンドブックに記述されている通りである。注意段階が短期間で、あるいは直ぐにも危機段階に移行する場合には、下記の活動はもちろん省略されるのではなく、即開始されなければならない。

注意段階：危機組織の活動開始					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	省中央危機スタッフの任命	次官	☐		☐
2	地方危機スタッフの任命		☐	地方部長	☐
3	省中央危機スタッフや DCC 任命の際にも、まだ行われていなかった場合：首相と内務大臣に報告	大臣	☐		☐
4	全 LNV 危機対策職員の超過勤務手当など、諸手当の制定	FEZ 部長と P&O（人事組織）部長	☐		☐
5	実際に危機になった場合のため、現存組織の運営維持を確保する	全部長	☐	地方部長	☐

RCC と DCC の構築と内部装備

他のものと少し違う任務は、危機組織が、その中で、又それによって仕事をするのできる、物理的な施設設備の構築（準備）である。その最も重要な活動が、下記の表に示されている。

注意段階：DCC/RCC 構築と内部整備					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	一つ、あるいは複数の RCC 設置の決定	次官	☐		☐

2	DCC 設置の決定。(未遂行の場合) CCC の指定	次官	☐		☐
3	RCC 設備マネージャーの指名：関係部課の間で、どの（実施）機関が財務・人事・設備（FPF）分野をコーディネートするかを（CCC との協議の上）取り決める		☐	地方部長	☐
4	RCC 内部整備の指揮を執る		☐	RCC 設備マネージャー	☐
5	DCC 内部整備の指揮を執る	IFA 部長	☐		☐

危機管理

LNV 危機組織が構築され、またすでにコーディネーションセンター(RCC や DCC)が設置されている間にも、迫る危機そのものの沈静化も図らなければならない。その活動がここに示される。実際には注意段階は非常に短く、ほとんど直ぐに危機段階になることがある。

注意段階：危機管理					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	シナリオ設定：長期シンクタンクを投入	政策チームコーディネーター役部長	☐	地方政策チーム	☐
2	外部関係者と連絡を取る	政策チームおよび省中央危機スタッフ	☐	地方危機スタッフ	☐
3	進行状況を把握する	政策チームコーディネーター役部長	☐	地方政策チーム	☐
4	危機段階への移行に関して大臣に提言する	次官	☐		☐
5	危機段階への移行に関して決定を下す	大臣	☐		☐
6	危機段階への移行決定に際し、省中央政策チーム(DBT)の任務と構成を再度見直す（必要に応じて拡張する）	次官	☐		☐
7	必要とあれば省中央コミュニケーションチームを拡大する	次官	☐		☐
8	必要とあれば監査チームの活動開始をする	次官	☐		☐

4.1.3. 危機段階

状況は非常に重大なものとなり、危機と呼べる段階となる、たとえば豚コレラ感染が確認されたような場合である。注意段階から危機段階への規模拡張の決定は次官が行う。そのための基準は問題となっている危機毎の手引き書に指示を見いだすことができる。続いて、次官は LNV 危機管理の公務員側の指揮を執る。

危機段階：危機管理					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
	注意段階でまだ行われていなかった場合				
1	LNV 危機組織の公務員側の指揮を執る	次官	☐	地方部長	☐
2	必要であれば、注意段階で暫定的に形成されたスタッフやチームの規模拡大をする	次官	☐	地方部長	☐
3	省中央政策チームの設定	次官	☐		☐
4	コミュニケーションチームの設定	次官	☐		☐
5	財務・人事・設備(FPF)チームの設定	次官	☐		☐
6	監査チームの設定	次官	☐		☐
7	広報計画	広報部長	☐	広報部出向の職員	☐
8	取り決められた頻度で状況報告書作成	省中央政策チーム	☐	地方政策チーム	☐
9	大臣への提言	次官	☐		☐
10	省中央危機スタッフと DCC 設定の際：首相と内務大臣に連絡	大臣	☐		☐
11	自分の部署内の職員に通達およびブリーフィング	部課長	☐	地方部長	☐
12	NCC に連絡し、各省庁間の調整	危機管理コーディネーター	☐		☐
13	EU, NATO, その他国際組織との調整	関係部署の長	☐		☐
14	農業団体との調整	大臣室長	☐		☐
15	定期的に部下の仕事状況が快適であるかどうか	部課長	☐	地方部長	☐

	か注意し、配慮する				
16	必要とあれば職員の心理的－社会的支援	CCC と協議の上、各部課長	☐	CCC と協議の上、地方部長	☐

4.1.4. 特殊情況

きわめて重大な理由があるとき、あるいは大きな社会的混乱のため、通常法律では危機沈静が充分に行えないときには、特殊情況が発生する。LNV もそれに関係するかも知れないが、その様なときには社会全体への配慮が求められる。首相の提言を受けた勅令発布により、その様な特殊情況が開始され、緊急法（添付参照）を発令する事ができるようになる。

この情況での政治的、行政的レベルでの決定は省の政策チーム（第2章参照）で行われる。公務員の準備は汎省政策チームが行う。LNV はそこに執行部会のメンバー一人を代表者として送る。そこでのやり方については国家危機決定ハンドブックに記載されている。

地方レベルでは LNV の地方部長が、もし食糧供給緊急法が発令された場合、州の食糧コミッショナーの役目を担う。

LNV の活動は基本的には危機段階と同じである。各省庁との関係は変わってくる。そのために次の様な活動が必要となる。

特殊情況段階：危機管理					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	危機段階参照		☐		☐
2	汎省政策チームと連絡をとる(NCC)	指名された執行部会メンバー	☐		☐
3	危機管理コーディネーターと協議(NCC)	危機管理コーディネーター	☐		☐
4	計画および助言部との連絡(NCC)	指名された LNV の専門家	☐		☐
5	法務行政部との連絡(NCC)	指名された LNV の専門家	☐		☐
6	知事との連絡(PCC)		☐	地方部長	☐
7	NVC との連絡(NCC)	広報部長	☐		☐

4.1.5. 後始末段階

この段階では構築された組織が解体され、評価付けが行われ、危機対策に参加した職員は再び既存組織に組み込まれる。この段階で、その経験から貴重な教訓を導き出すことになる。そのため、職員や指導者達が、あまり早急に通常の既存組織に吸い込まれない

ようにしなければならない。DCC や RCC とその中にチームの、政策的、法務的、財務的、人事的、そして設備的な、適切な解体がこの段階の中心となる。

評価

評価は LNV の全体的危機装備の改善のために重要な支援的役割を果たす。まだ生々しい経験は、ハンドブック、手引き書などを評価するための貴重な情報の宝庫である。添付には評価チェックリストが盛り込まれている。危機管理コーディネーター（大臣室）が省中央危機評価の作成促進コーディネーターである。人事・情報・組織・財務・設備・事務(PIOFA)各役職とその役割の評価については危機管理関連(CCC／財政経済部 FEZ)が行う。

後始末段階：解体					
		指揮および責任者			
	活動	中央 LNV		地方 LNV	
1	過ぎた危機の“全体評価”のためにコーディネーター（つまり責任者）を指名する	次官	☐		☐
2	LNV 危機評価を指揮（あるいは参加）する	危機管理コーディネーター	☐		☐
3	目標グループと評価付けの連絡を取り、最後の情報交換会を開く		☐	地方部長達	☐
4	LNV 危機組織のスタッフ、チーム、その他部隊の公式解散	次官	☐	地方部長達	☐
5	他の危機組織や部局との連絡終了、これらの部局に感謝	次官 政策チームコーディネーター役部長	☐	地方部長達	☐
6	作業書類のまとめと終了、必要とあれば引き渡し	関連部署の部長	☐	地方部長達	☐
7	コミュニケーションの評価	広報部長	☐		☐
8	設備組織とコーディネーションセンター内部装備の評価	CCC	☐	RCC 設備マネージャー	☐
9	連絡終了	CCC		RCC 設備マネージャー	
10	DCC と RCC の解体、後に来る電話や郵便のための設備を作る	CCC		RCC 設備マネージャー	
11	財務決済と請求書支払い	CCC		RCC 設備マネージャー	
12	コーディネーションセンターの役職者達の、最後の会合	政策チームコーディネーター役部長／次官		RCC 設備マネージャー	
13	それぞれの職員と“退出会談”し、手当や休暇規則を話し合う	関連部署の部長		地方部長達	

14	既存組織への配慮	部長達		地方部長	
15	監査報告書作成	監査課長			
16	総合的プロセスに関し国会への報告	大臣			
17	欧州委員会への報告	大臣			
18	被害者などに向けた、適切な（財務的）処理	次官に指名された部長あるいは部課			
19	法的規制の解除	法務部長			
20	手引き書の評価	関連部署の部長		地方部長達	

4. 2. コミュニケーション

LNV 危機組織と外部とのコミュニケーションについては、“LNV 危機時のコミュニケーションハンドブック”に必要な情報が記されている。そこには第三者からの情報提供に関してのそれぞれの責任が挙げられている。

4. 3. 財務管理

“危機状況での財務管理ハンドブック”は、危機対策に係わる支出と収入の正当性、合目的性、効果性を促進し、信頼の置ける情報提供と説明責任のための十分な基礎を提供する。

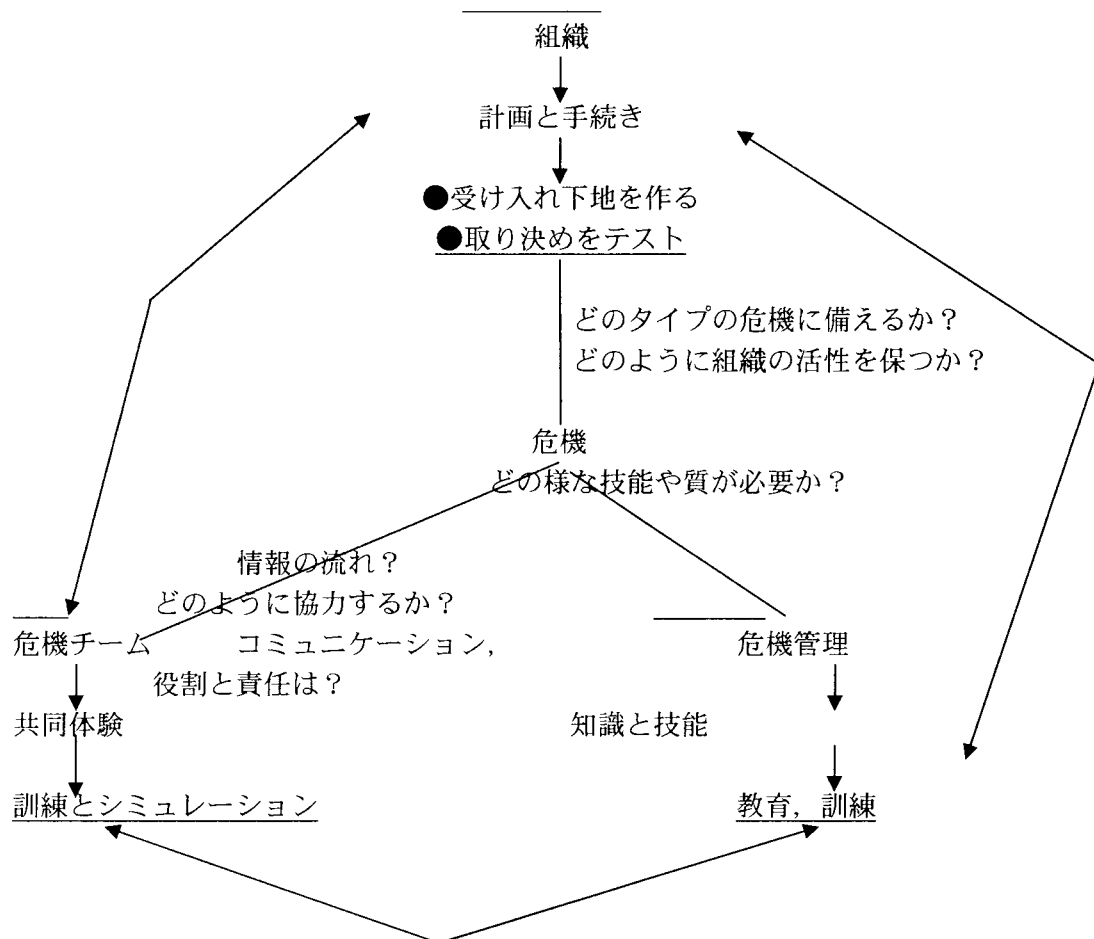
このハンドブックは LNV 組織内の部署に対して、財務管理の職務は何か、そして誰がその責任者であるかを示している。

5. 教育と訓練

5. 1. 見解

LNV は危機時の対策成功は危機マネージャーの個人的能力だけに掛かっているわけではないという考え方である。チームとしての協力態勢や、組織が危機時の役割について如何に準備していたかも重要な要因となる。この後者に関しては、例えば手引き書や取り決め手続きの準備という形であることも、危機組織を活発に保つ、良く訓練された人員のプールの存在であることもある。

危機管理の教育や訓練は、全てのレベルに向けていなければならない、つまり、個人的技能を高める機会、チームとして練習する機会、取り決められた構造、計画や手続きが充分なもので組織内に受け入れられるかどうかをテストする機会がなければならない。下記の図に、このレベルの関係が示されている。



5.2. 教育計画

危機管理教育計画（2000年5／6月、大臣室および人事組織）は膨大なモジュールを内包し、個人レベル、チームレベル、組織レベル向けがあり、次の事項を基盤としている。

- 危機とは何か、周囲が“危機”をどの様に見るかを理解する（理論、戦略的コミュ

ニケーション)

- 危機の始まりを見分ける（兆候を識別する）
- 危機時にどの様に協力し、そこにはどのようなメカニズムが成立するか（一般的チームトレーニング）
- それに続いて、どの様に危機に対処するか（シナリオ作成、手引き書訓練）
- 組織、手続き、協力態勢とコミュニケーションの各方面で開発されたパッケージは充分なものであるか？

社会のダイナミズムを鑑み、取り決められた手続きや計画は起こりうる（新たな）危機に充分に対処できるかどうか、恒常的に考え直さなければならない。同時に人員の役職異動により、継続的に個人およびチームトレーニングに投資していく必要がある。そのため、危機管理教育計画は定期的に組織や個人の状況に適応させていかななければならない。それとともに、各部署で年次計画の中に危機管理準備期間を盛り込まなければならない。

5. 3. 能力

様々な目標グループからの代表関係者により、個人レベル、チームレベル、組織レベルで適切な対処のためにそれぞれ必要な能力を見極めるための話し合いを持つ。能力は目標グループ毎に次のように決められている。

部長	● 特にマスコミへの発表能力 ● マスコミを考慮した行政感覚 ● 危機組織内部の人間とのコミュニケーション能力 ● 決断力 ● 人をまとめる指導力 ● 代表者としての能力 ● 対人感覚 ● 危機心理対応能力
危機マネージャー	● 部長と同様、それに加えて、 ● 計画立案と組織化 ● 適応能力 ● 相対化能力／全体掌握能力
政策立案職員	● 情報分析能力 ● 協調性 ● 判断能力 ● 口頭および書面発表能力 ● 先導性 ● 周辺状況理解 ● ストレス耐久性

添付

LNV 危機時決定ハンドブック付属

目次概要

☐ LNV 連絡先	ii	(略)
☐ その他省庁連絡先	iv	(略)
☐ LNV 手引き書連絡係	v	(略)
☐ LNV 手引き書チェックリスト	vi	
☐ 最初期のアジェンダ	vii	
☐ 状況報告書 (モデル)	viii	
☐ 評価チェックリスト	ix	
☐ 緊急法	x	(以下略)
1. 緊急食糧供給法	xii	
2. 配給法	xvi	
3. 土壌生産法	xviii	
4. ハムスター法 (備蓄法)	xix	
5. 価格法	xx	
6. 接收法	xxi	
7. 緊急金融法	xxii	
8. 緊急運輸法	xxiii	
9. 航行緊急供給法	xxiv	
10. 物資使用可能法	xxv	
☐ LNV 危機組織の組織図		

LVN 手引き書チェックリスト

手引き書目次の例

1. 目的
 - 手引き書
 - 危機時の対処
 - 自分の組織
2. 段階移行の基準
 - 客観性
 - 計測性
 - モニタリング
 - 留意→注意段階→危機段階
 - DCC と RCC の稼働開始
3. 平常段階
 - 任務
 - リスク分析
4. 注意段階
 - 任務
 - シナリオ作成
5. 危機段階
 - 標準的危機管理組織からの逸脱
 - 外部組織との連結
 - 外国との連結
 - 政府と産業界の責任分担
 - 政治的責任
 - 財務責任
 - 性格と規模による対策パッケージ
6. 後始末段階
 - 任務
 - 評価
7. 情報の流れ
 - 協議構造
 - 状況報告書
 - 報道関係者
 - 大衆
 - 電話番号リスト（事務所、前哨隊、内部、外部）
詳細はイントラネットの手引き書留意点文章参照

初期のアジェンダ

オリエンテーション

1. 事実の調査。何が起こったのか。
2. 自分には何が期待されているか。LNV の任務と役割を探る。

危機組織構築

1. 明確なコーディネーション構造を作る（ハンドブック参照）。役割分担，権限，責任，報告義務，報告時期，協議について，明快な，齟齬のない取り決めをする。
2. 省中央危機スタッフ／地方危機スタッフの構成（一職務のダブル人員に留意）
3. 省中央政策チーム／地方政策チームの構成（一職務のダブル人員に留意）
4. 省中央コミュニケーションチーム(DCT)／地方コミュニケーションチーム(RCT)の構成（一職務のダブル人員に留意）

危機沈静

1. 取らなければならない処置と対策の洗い出し
2. 情報要求を組織化する
 - 手引き書，ハンドブック，電話番号リスト
 - 地図
 - 数字
 - 法律および規制
 - 政策
3. コミュニケーション（コミュニケーションハンドブック参照）
 - a) LNV 危機組織内部，中央－地方
 - b) NCC
 - c) 地方自治体
 - d) 目標グループ／被害者
 - e) マスコミ
 - f) 既存の組織に対して
 - 危機の概要を説明
 - 質問を別の危機組織に転送
 - 通常業務継続

コーディネーションセンターの整備

1. 次官の決定の後，物理的設備を整える(DCC／RCC)
 - DCC：IFA 部長が補給チームを結成し省中央コーディネーションセンターの整備をコーディネートする。
 - RCC：RCC の設備マネージャーが補給チームを結成し，地方コーディネーションセンターの整備をコーディネートする。その時，他の参加部署，例えば RVV や AID の設備係長と調節をする。
 - 各責任の分担(人事・情報・組織・財務・設備・事務(PIOFA)各役職)

農業，自然管理，漁業省

情況報告書

送付者：（記入）

日付／時間：（記入）

番号：DCC-LNV／（記入）

{記入} に関する一般情報：www.minlnv.nl／ {記入}

一般情報：tel.0800 {記入}

大衆情報：テレテキスト，頁 {記入}

1. 現状

2. 予想される情況

3. 問題点

4. 決定点

5. 通常との連結点

評価チェックリスト

1. 事実の再構築をし、それを記述せよ

日付	時間	事実
-----	-----	-----

2. 次のプロセスの推移を記述せよ

- 情報管理：“関連情報の目的にあった収集と頒布”
- 過程管理：“危機管理の良好な推移に配慮する”
- ネットワーク管理：“危機の平常および注意段階におけるパートナーのネットワークの理解と保全，危機中のネットワークパートナーとの合目的的な協力”
- 危機時決定：その時点で知られている関連情報を基に，取らなければならない対策についての適切な判断をする。
- 広報とマスコミ管理：“報道関係者，大衆，自分の所属組織との効率の良いコミュニケーション。”

3. 上記のプロセスを準備段階，注意段階，危機段階，後始末段階でそれぞれ評価する。

4. 上記の全プロセスにおいて，学ぶ点を見いだす。

その学ぶべき点を現在のハンドブックや手引き書，取らなければならない手続きに活かす。

(附属参考資料 2)

LNV（農業・自然・食品品質省）危機の際の
コミュニケーション・ハンドブック

第2版

目次

用語と略称

序文	1. 0
危機の際のコミュニケーション：段階ごとの活動	2. 0
正常時	2. 1
注意段階	2. 2
危機段階	2. 3
終了段階	2. 4
異常事態	2. 5
危機の際のコミュニケーション：危機管理組織	3. 0
省のコミュニケーション・チーム	3. 1
漏斗モデル	3. 1. 1
情報センター	3. 1. 2
外部コミュニケーションの調整	3. 1. 3
報道機関への声明発表	3. 1. 4
一般の人たちへの情報提供	3. 1. 5
LNV 内部の情報提供	3. 1. 6
全国規模のコール・センター	3. 1. 7
特定の任務のためのユニット	3. 1. 8
地域のインフォメーション・チーム	3. 2
LNV 内部の連絡維持	3. 2. 1
地域のインフォメーション・センター	3. 2. 2
地域の対象集団とのコミュニケーション	3. 2. 3
RCC 内部の情報提供	3. 2. 4
地域の報道機関への声明発表	3. 2. 5
地域の一般の人たちへの情報提供	3. 2. 6
危機終了後の対応	3. 3

別表： 危機の際の LNV 組織構成

別表： コミュニケーション組織構成

用語と略称

略称	正式名称	説明
NCC	全国コーディネート・センター	危機防除のための、国の常設センター
DCC	省のコーディネート・センター	省内に集中して危機対策活動を行なう 身体的センター
RCC	地域コーディネート・センター	
DC／Crisisstaff	省の危機対策スタッフ	意思決定機関
DBT	省の政策チーム	内容に関して危機対策スタッフを サポートする
RBT	地域政策チーム	
NVC	全国広報センター	NCC の下部組織
DCT	省のコミュニケーション・チーム	省内での危機コミュニケーションに 責任を持つ
RCT	地域コミュニケーション・チーム	
DIC	省の情報センター	DBT の一部、内容に関する情報提供に 責任を持つ
RIC	地域情報センター	直接の関係者及び被害者への コミュニケーションに責任を持つ
IAC	情報及びアドバイス・センター	アフターケアのための相談窓口

LVN 危機の際のコミュニケーション・ハンドブック

1. 0 序章

LVN 危機時の意思決定ハンドブックは、危機の際のコミュニケーション・ハンドブックの一環であり、これとともに一つを成すものである。

農水省の役割に特有なのは、良質で安全な食料供給を維持することと、獣医学的及び植物学的に安全性を保証することである。危機の際に、これを効果的に行なうために、危機対策組織についての取り決めがなされた。危機の際のコミュニケーションに関するハンドブックには、危機的状況の中でコミュニケーションがどのように取り組まれることになるか述べられている。このハンドブックは、危機の際のコミュニケーションの取り組み方について一般的な説明をするものである。特定のシナリオごとに、翻訳が不可欠である。それは、各政策指導者の責任で行なわれるものである。また、危機の性質と規模も、このハンドブックが実践への翻訳をされる場合、その方法に影響を与えるだろう。

危機の際のコミュニケーション・ハンドブックは、責任、任務、組織及びコミュニケーションの機能の仕方を認識し、段階ごとに導入可能なコミュニケーション方法を概観するものである。

2. 0 危機の際のコミュニケーション：段階ごとの活動

原則として、危機の際には四段階の区分が見られる。一つの段階から別の段階への移行は、事務次官の書面による決定で示される。

- * 正常 : 深刻な危機はない
- * 注意 : 危機の恐れあり
- * 危機 : 危機の段階になる
- * 終了 : 深刻な危機は終了。再び、正常の段階になる。それと並んで、異常事態が問題になる（2. 5 参照）。

2. 1 正常時

- * 危機に備える：シナリオスタディ（危機時の意思決定ハンドブック参照）を実行する際に、有効且つ効果的な取り組み方を概観しておくために、コミュニケーションの側面に力点を置いて行なう。
- * ハンドブックを最新のものにしておくこと。
- * 漏斗モデルに関して、傘下の組織と導入について取り決めておく。
- * 危機の際に利用可能な、報道機関担当者、スピーチの書き手、コミュニケーション・アドバイザー、インターネット編集者のネットワークを組織する。

2. 2 注意段階

- * 情報局長は関係者を注意状態に置く
- * 必要なら、省のコミュニケーション・チームを活動させる。
- * 全国のステーク・ホルダーの傘下組織との協議。目的：コミュニケーション戦略及び実行のテスト，社会のシグナルを受けとめる，共に考えさせる，知識の伝達，コミュニケーション戦略への支援，お互いの状況の調査。参加者：コミュニケーション・アドバイザーの傘下組織及び関係行政機関。
- * LNV 危機の際のコミュニケーション・ハンドブックの実行を監視するために，監督官 DCT を任命する。

2. 3 危機段階

- * 省のコミュニケーション・チームを制定し，指揮を取る。
- * 地域コミュニケーション・チームの長を任命する際に，地域局長にアドバイスする（注：複数の RCC の長，また，RCT の長がありうる）。
- * ハンドブック／シナリオを当面の危機状況に翻訳，及びその実行；戦略，内部で，一般に向けて，国立広報センター（NVC），関係者，導入方法
- * 危機に直接は関係していない農水省組織の部局に情報を伝える。

2. 4 終了段階

- * 対策の終了についてのコミュニケーション
- * コミュニケーションの評価
- * 関係した職員のアフターケア
- * 地域の情報・アドバイス・センターを一つ（必要であれば複数）設立。これらのセンターは，危機の終了後，地域の必要なアフターケアを行なう。センターの活動の終了は，対象者と相談して行なう。

2. 5 異常事態

極めて重大な利益が危険にさらされている場合，あるいは，深刻な社会的混乱が存在する場合，異常事態が発生したとされる。そのような状況に於いては，緊急法令が発動宣言され得る。そのときには，大臣の政策チームで意思決定が行われ，農水省をも含む，各省にまたがる政策チームによって公的な対策準備が行なわれる。取り扱われる作業方法については，国の危機管理ハンドブックに取り上げられている。農水省の活動は，初めは危機段階と同じである。ただ，活動の重点が NVC に置かれるようになる。政策に関連した主導権が広がるので，省相互の関係が変わってくる。この状況に於いても，広報局長が，NVC との接触に対して責任を持つ。

3. 0 危機の際のコミュニケーション：危機対策組織

通常時及び終了段階では、危機対策任務は、広報担当役員会、主に報道機関担当広報とコミュニケーション・アドバイス部門によって実行される。注意段階では、任務は、DCT の設置に伴い、既存の広報担当役員会組織から DCT に移行する。危機段階のコミュニケーションに関する危機対策組織は、以下の二部門から成る。

- * 省のコミュニケーション・チーム (DCT, 3. 1)
- * 一つ、あるいは複数の、地域コミュニケーション・チーム (RCT, 3. 2)

3. 1 省のコミュニケーション・チーム

DCT は、広報局長の指揮下にある。広報局長は、中央と地域のコミュニケーションを最良の状態に調整することに責任を持つ。DBT、及び必要ならば NVC と、規則的な連絡を維持する。危機の初期段階に於いて、DCT の戦闘力を強固にするために NVC 組織に助けが求められるだろう。そこで必要であれば、さまざまなコミュニケーション分野からの追加人員が提供される。

広報局長は、地域のコミュニケーション・チーム (RCT) の長を任命するにあたって、地域局長に助言を行なう。RCT は、地域局長の指揮下にある地域危機対策センター (RCC) の一部を成す。

危機の際のコミュニケーション・ハンドブックの実施を監視するために、広報局長は、彼によって任命された DCT 監督官の支援を受ける。

省のコミュニケーション・チームの任務

DCT の任務は、一般の人にとって見えること (フロント・オフィス) と見えないこと (バック・オフィス) を分けることである。

バック・オフィス

3. 1. 1 漏斗型モデル

漏斗型モデルに支えられ、質問と回答の蓄積データが管理され、時宜にかなない保存される。また、質問への回答に於ける一様性が保証される。

コミュニケーション組織は、漏斗型モデルに従って機能する。

漏斗型モデルに従ったコミュニケーション

漏斗型モデルで達成したこと：

- * 明快で信頼できる情報の時宜を得た提供
- * 傘下の組織の既存のルートをできるだけ良く活用することによる効果的な情報提供

- * （仲介者の数を減らし、情報を一つのの出所から流すことによって）“コミュニケーション雑音”を減らす。
- * 相互的な情報提供（相互に作用する）
- * グループ分けすることで情報を対象集団に合わせて調整する。
- * インフォメーション速報；一質問者の質問をすべての人への情報に作り直す。

（漏斗型モデル・図） A B C D E

グループ分けされた組織

内部及び外部の仲介担当者

情報サービス局

LNV 各局の役員会及び各部門

漏斗型モデルの機能の仕方

一般的な意味では、DIC（省のインフォメーション・センター、3. 1. 2参照）が、危機の間、内容に関する情報提供に責任を持つ。そのために、DIC はすべての関連情報と与えられる。DIC と共に**情報サービス局**が機能する。情報サービス局は、出入りするすべての情報のターンテーブルとなる。そうやって、周囲から質問を受ける全組織が、適切で時宜にかなった情報で十分に装備できるようにする。

原則として、外へ向かう LNV 組織と第三者は区別されない。すなわち、LNV のフロント・オフィス組織も、グループに割りふられる。内部のコード化システムにより、特定の組織により高い優先権が与えられる。これらの組織、あるいは、その下部組織——たとえば LNV の報道機関担当広報部——からの質問は、優先して取り扱われる。

情報を求める質問が入ってくると、種類分けされ、DIC に回され、DIC が回答を用意する。DIC の長による正式認可のあと、この情報は、時宜とニーズに合わせて提供され、情報サービス局を通して利用可能となる。一方では、これで、セントラル・データベースにデータが与えられ、すべてのフロント・オフィス組織がそれを利用できるようになる。他方では、そのために、特定の専門を持つ組織のグループ（注：ここでは、実際にはフロント・オフィスの一部が問題である）に向けて情報速報が作成される。情報サービス局の屋台骨は、IFA（情報管理及び設備の供給）役員会の情報専門家によって形成されている。広報局長は、情報サービス局長を任命する責任がある。LNV と、漏斗型モデルの中で共に機能している組織との連絡は、仲介担当者を通して進む。仲介担当者は、さらにその組織の一般メンバーへと情報を広げる。組織からの質問は、同様に、この仲介担当者を通して届く。情報を求める質問については、LNV によって、質問している組織に戻されるだけでな

く、関係グループ内部の全組織に戻される。情報を求める質問と LNV による情報提供は、可能な限りデジタルで進められる。必要な名前と住所は集められ、関係管理部門（IFA 役員会）によって管理される。インフォメーション・サービス局長は、受け入れるべきフロント・オフィス組織の内容的に関する正式認可に責任がある。

非公開情報は保護されたままであり、内部のネットを通して、いくつかの特定の内部利用者グループだけが利用可能である。

規制

規制は、LNV が外に出す情報の重要な一部である。しかしながら、規制は、正式な言葉で作成されており、それには難解な法律用語が使われていることが多い。それを部外者が理解できるようにするためには、規制を分かりやすい日常語に翻訳しなければならない。この分かりやすく書かれた説明は、フロント・オフィスから規制が——たとえばインターネットや新聞等の報道、地域の広報などを通して——外に出される場合、できるだけ規制の本文に添えられなければならない。それ故、規制の発効の瞬間を決める際に、可能なら、規制を「翻訳する」のにかかる時間が考慮に入れられる。規制は、RCC が地域の関係者に知らせる時間をもらったあとで、ようやく外に出されるであろう。

分かりやすさのためには、できるだけ確定した本文を使うことが重要である（こうして修正の修正の修正といった発表を避ける）。

翻訳の行程、すなわち規制の意味するところの説明は、一方では責任のある司法関係の協力者と、他方ではフロント・オフィス組織の代表者との間で協議し、行なわれるべきである。

3. 1. 2 情報センター

地域同様、省内でも情報センターが設置される。すなわち、質問に答える、内容に関する専門家チームのことである。情報センターは、知識を束ね、簡単な情報を外部に出す場合に、バック・オフィスとして重要な役割を果たす。省の情報センターは、一般へ向けた情報を出す場合に、情報ウェブのクモともいえる役割を果たし、報道機関への情報提供、コール・センター、手紙や E メールへの返信など、外の世界に対して、LNV のあらゆるアウトレット（フロント・オフィス）のための便覧として機能する。地域の情報センターは、被害者や直接関係者への情報提供を担う。

省の情報センター（DIC）

省の情報センター（DIC）は、DBT の一部を成し、漏斗モデルと密接に結びついている（以下参照）。DBT の調整担当役員は、DIC の内容に関する情報伝達に責任があり、従って、情報の質、信頼性、完全性に責任を持つ。広報局長は、情報を広く知らせることに責任を持つ（情報サービス、インフラストラクチャー、ワーク・プロセス）。

DIC は、危機の際に関係のある役員会や部門のすべての（政策関係）職員、及び RCC の相談窓口担当者によって常設されている。質問に回答する際には、DIC では、そのすべての「サポーター」の知識を利用し、そのために知識ネットワークを展開する。そこで、絶え間のない調整が行なわれる。DIC は、原則として、内容に関する問題に関して最終決定件を持つ。DIC は、主にバック・オフィスの役目を果たし、従って、LNV の周辺とは直接には連絡を取り合わない！

地域のインフォメーション・センター（RIC）

RIC の任務は、DIC の任務とは大きく異なる。これに関しては、3. 2. 2 を参照。

フロント・オフィス

漏斗型モデルの一環として、情報が伝えられる全組織（あるいは組織の部門）は、等しく、フロント・オフィスの構成員として見なされる。フロント・オフィスの LNV 関連については、以下に説明する。

3. 1. 3 他の行政機関との外部コミュニケーションについての調整

- * 全国危機対策センターと全国広報センター（NCC/NVC）：いずれの機関も、その政策分野で、不測の危機を抑えることに責任がある。複数の省庁が関係する場合、意思決定を全国的なものに調整しなければならない。その際、NCC は、支援する役割を果たす。NVC は、NCC の一部であり、特にコミュニケーションの調整を担当する。
- * 他の省庁：NVC を通す以外に、関係のある他の省庁は、相互ベースで情報を交換したり、他の方法で入手したりすることがある。
- * 海外の農業代表機関ルートを通して：大きな危機の場合は、海外の管理者のところに問い合わせが来ることがあり得る。貿易及び旅行分野からも多くの質問が来る可能性がある。好ましくないイメージが作られることを未然に防いだり、訂正したりするために、海外の農業代表機関は、展開について知っていなければならない。そのためには、内閣の役員会が農業代表機関と共に維持しているそれ用の情報ルートを通じて、日々に情報が送られる。それと並んで、これに関しては LNV の国際ウェブサイトも非常に重要である（以下参照）。

3. 1. 4. 報道機関への声明発表

報道機関への声明発表は、一般の人々にイメージを与える効果という点から考えて、危機の際に非常に重要な役割を果たす。

外部のメディアへの声明発表は、二つの面を含む。すなわち、報道機関への能動的及び受動的広報と、LNV のスポークスマン（たいていの場合、大臣）への随行である。

- * 報道機関への発表：広報役員会の報道担当部門は、危機のときにも報道機関への発表任務を担う。その際、DCTの一部をなす。報道担当部門は、危機の範囲や期間によってその規模が拡大される。その際、通常時に築かれたネットワークが使われる。直接的な方法でメディアと話をするとともに、報道機関への発表では、文書による報告、記者会見、現場見学などが行なわれる。その際、LNV スポークスマン随行との関係が築かれる可能性がある。

問題のない時期に各自の分野での報道機関への発表を行なっているLNV下の報道担当部門（AID、PD など）は、危機のときには、DCTへ移行する。これらの下部機関の報道機関担当者は、必要があればDCTに参加する。

報道機関への特別なニュース発表以外に、背景の情報のためにはインターネットを参照させ、毎日決まった時点で報道機関へのニュースを発表することも検討され得る。

必要ならば、ANP プレス・サポートを利用する：これは、全国の、また（大部分の）地方のマスメディアの編集部に情報を提供するのに、迅速且つ効果的である。

- * LNV 省スポークスマンへの随行：これは、たいてい大臣に関わるものであるが、場合によっては、他の者にスポークスマンの役割を務めさせることを選択することがある。その際には、とりわけ、関係のある役員会や部門の役員たちが考えられるべきである。DCTは、メディアへの出演に関して演出を行ない、これに随行する。

マスメディアへの接近の仕方

マスメディアへの接近の仕方は、特別な注意を要求する。危険や対策やその実行についてオープンに、積極的に情報を与えることが中心である。それと並んで、外部への意思・情報の伝達に於いては、危機の背景や前後の状況への注意がなければならない。さらに、非常に重要なのは、不適切なイメージ形成との闘いである。

できる限りよい結果に到達するために、報道機関への情報提供は、以下の出発点に立って行なう。

- * 可能ならば書面での情報提供手段（報道機関向けニュース、第二院への手紙、大臣などのスピーチの写しなど）を使って行なう。口頭での情報発表（もちろんこれも欠かせないが）と比べると、書面での情報提供は、確かにいくつかの利点がある：インターネットのサイトなどで役に立つし、また、メディアに於いて不適切な再生をされる機会が少なくなる。
- * 報道機関向け要約報告や、背景についての記者会見を定期的に行なう。
- * マスメディアで、実際に不適切なイメージ形成が生じたら、必要ならば抗議行動を起こす。

3. 1. 5 一般の人たちへの情報提供

一般の人たちへ情報を直接に提供するために、DCT は複数の手段を使える。これらの手段は、対象集団に提供する情報の範囲と頻度に関して互いに補足しあう。危機の性質や範囲や段階に応じて、手段は、計画的に対象集団に向けて導入されるだろう。

- * インターネット（全国的、国際的、ハイパーリンクで）目的：規則の制定や、政策の背景について最新の情報を最初に提供。それとともに、一般の人に向けた情報、場合によっては対象集団（広く一般の人、動物飼育者、趣味で動物を飼う人など）への情報提供。特定の対象手段へ知らせるために非常に重要な手段であり、危機防除のための方策に関して最新情報を知りたいと思うすべての人にとって非常に重要な手段である。
- * 広告（「ベーシック」、また、自然保存地帯などの閉鎖や再開のお知らせなど）／「（新聞などの）広告」目的：情報提供、政府の施策への理解と評価の育成、誤ったイメージ形成の防除、可能ならば、安心させる。
- * 文字多重放送による提供；レクリエーションや自然の側面について一般の人へ情報提供するための、特別な配慮。
- * パンフレット：危機の間は、対策手段と事件が互いに次々と非常に早い速度で起こる。パンフレットという手段は、作成するのに時間がかかるため、危機段階では役に立たない。注意及び終了段階で、この手段を導入することが検討され得るだろう。
- * 一般の人の疑問や認知に関して動向を探る：一般の人への調査、アンケート、一般の人向けのパネルなど、社会的な疑問を調査する目的を持つもの。これに対して積極的に対応できるようにする。

3. 1. 6 LNV 省内部の情報提供

LNV 省内部の情報提供には、既存の組織及び危機対策組織への情報提供を含む。

既存の LNV 省組織への情報提供

これまでの経験から、危機状況では、既存の組織内の仕事とはまったく離れた、異常に集中的な業務があることが分かる。しかし、多くの場合、通常の業務は、直接、危機に関係しない職員によって為されなければならない。従って、その職員に、より重い負担がかかることになる。彼らがその理由を理解するために、危機の状況について彼らにきちんと情報を与え続けなくてはならない。省のトップは、既存の組織に情報を与える責任を負う。このためには、たとえば職員への手紙と並んで、職員向けの新聞「メット・ナーメ（Met Name）」や「メット・ナーメ・オンライン」のような内部のコミュニケーション手段が特に適している。職員向け新聞の発行は広報局長の責任下にあるが、危機段階に於いても既存の組織の任務となる（従って、DCT の仕事ではない）。

危機対策組織への情報提供

LNV の危機対策組織の組織構造は、三つのグループよりなる（別表の組織構成参照）；

- * 意思決定機関として、省の危機対策スタッフ、三つの「ヘルプ・チーム」、政策チーム、コミュニケーション・チーム、FPF（財政、人事、設備）チームを伴う省のグループ。
- * 意思決定機関として、地域の危機対策スタッフ、地域の三つの「ヘルプ・チーム」を伴う地域のグループ。
- * それぞれ、自身の危機対策スタッフを持つ関係実行機関のグループ。

DCC, RCC 及び関係実行機関のコミュニケーションは、以下の三方法で行なわれる。

1. DBT の調整担当役員, RCC の調整・地方担当役員, 及び関係実行機関の役員は、省の危機対策スタッフのメンバーである。
2. これらの役員たちは、DBT と RCC, 及び関係実行機関の間の調整のために、決まった仲介担当者を任命する。
3. 地方と中央レベルの間では、危機対策スタッフ報告や状況レポートの手段を使って、頻繁なコミュニケーションが行なわれる。

危機対策スタッフ報告

DC（省の危機対策スタッフ）の報告や決議事項リスト、また、決議が実施されるべき大筋での方法は、LNV の全組織にとって重要であり、内部で——DC の会合のあと、できるだけ速やかに——広く配布される。DC の書記官は、報告の作成に責任を持つ。DC の書記官は、LNV 外部の組織が対応しなければならないような事態を引き起こす決議に警戒を怠らない。たとえば、一般の人への自然保存地域の閉鎖をしなければならない地域管理組織などである。これらの組織は、報告の中の自分たちに関係する部分や決議事項のコピーを、会議終了後できるだけ早く受け取らなくてはならない。正常時に協議が行なわれているので、これらの組織と LNV の間には、両者によって為されるべき努力について管理上のコンセンサスができています。関係の送付先リストが渡され、それは、情報サービス局長の責任下で IFA の関係管理部門で管理されている。

地域の危機対策スタッフの報告は、決議事項リストと共にまた、最高位の意思決定機関である DC が決議しなければならない課題や障害の列挙を含む。報告は、戦略的な／政策的な部分と作戦上の部分に分かれている。報告は、毎日、会議終了後、地域の政策チームの長の責任下で作成されている。報告は、地域の危機対策センター内部に広く配布され、同時に、提起された課題や障害を処理するために DC へ送られ、また、DBT の調整担当役員や関係の実行機関の危機対策スタッフに送られる。

RCC での状況に類似して、実行部門の危機対策スタッフからの報告が作成される。それは、決議事項リストと DC のための解決すべき項目のリストを伴う。この報告は、関係実

行機関内部で広く配布され、問題処理のために DC へ送られ、確認のために RCC の危機対策スタッフ、DBT の調整担当役員、他の実行機関の危機対策スタッフに送られる。

すべての危機対策スタッフの報告は、LNV 内部で使われることとされ、その意味で部外秘である。配布は、E メールの助けを借りて行なわれる。

状況レポート（シトラプス sitraps）

危機対策スタッフによる内部報告と並んで、どのグループも状況レポート（シトラプス）を作成する。このレポートは、該当する状況の最近の進展についての概観と同時に、危機対策スタッフの重要な決議から成る。このシトラプスは、すべての関係者——内部同様外部（管理上のパートナー）——に知らせることを意図しており、従って、広く配布される。省のグループによるシトラプスは、同時に、管理レベルの外の世界にも知らされなければならない。そのため、NCC に送られる。このシトラプスには、そのために RCC や実行機関からの情報も含まれている。省のグループによるシトラプスの送付先リストは、インフォメーション・サービスの長の責任下で、関係管理部門によって作成され管理される。地域のシトラプスの送付先リストは、RCT の責任下で作成される。実行機関のシトラプスは、該当の危機対策スタッフの書記官の責任下で配布される。

危機管理スタッフによる報告も、状況レポートも、誤解を防ぐために、厳しい版管理（日付の告知、版の通し番号など）が適用されなければならない。

3. 1. 7 全国コール・センター

コール・センターは、全国に向けても、地域に向けても、多くの一般の人へ知らせるための重要な情報提供手段である。コール・センターは、短い時間に非常にたくさんの電話での情報依頼に答えることができる。危機状況の際には、LNV の窓口が市民への直接コミュニケーションを図るためのコール・センターとして置かれる。このために、特別な、全国 0 8 0 0 の番号が設置される（0 8 0 0－7 8 9 0 7 8 9）。この番号は、マスメディアで積極的に知らされる。漏斗型モデル（3. 1. 2 参照）からの中央データベースが、コール・センター職員のための主要な知識源として使われる。

電話での回答と並んで、LNV 窓口は、民間の人からの E メールや手紙の回答にも対応する（3. 1. 8 参照）。十分な作業能力を保証するために、LNV 窓口では、十分な予備能力を正常時にも常に契約確保している。この予備能力を使わなくてはならないとき、LNV 窓口は演出家の役割を担う。

LNV 窓口の対象は、一般大衆である。LNV 窓口は、さらに被害者、あるいは直接関係者に属する人からの連絡があった場合、コール・センターの職員は、その関係者と協議し、地域のインフォメーション・センターと連絡を取る。そのあと、必要ならば、地域のインフォメーション・センターがその関係者と積極的に接触を図るだろう。

3. 1. 8 特定の任務のための個別ユニットの編成

広報局長は、これらのユニットの制定、仕事の司令、仕事の質の保証に責任がある（3. 1. 7 参照）。

- * 民間の人からの手紙への回答

- * 提出された請願書の処理

- * E メールの処理

民間の人からの手紙への回答と E メール処理は、LNV 窓口に助けを求めることになるだろう。Infotiek は、DCT の一部を成さず、危機の間、「和平任務」を行ないつづける。

3. 2 地域のコミュニケーション・チーム

地域のコミュニケーション・チーム（RCT）は、RCC の地域担当役員／調整担当役員の責任下にある。地域担当役員は、広報担当役員と協議し、RCT の長とその他のコミュニケーション担当者を任命する責任を担う。RCT の長は、地域の危機対策スタッフの討議に参加し、RCT を率いる。

地域のコミュニケーション・チームの任務

地域のコミュニケーション・チームは、二重の情報機能を持つ：一方では、地域の行政へ、他方では、被害者や直接関係者という特別な対象集団に情報を送る。地域のインフォメーション・センターは、この後者の対象集団とのコミュニケーションを用意する。地域の行政は、RCT から状況レポートを通して情報を得る（3. 1. 6 参照）。

原則的として、危機状況がそれを要求するならば、複数の RCC が設置され得る。各 RCC 内部には、RCT がある。しかし、危機防除対策の実施は、全国的に機能する一つの RCC から行なわれる。この結果、被害者や直接関係者への対応も、この全国的に機能する RCC から行われることになる。というわけで、危機の場合には、RIC は一つだけ存在する。

3. 2. 1 LNV 内部での緊密な連絡の維持

情報伝達の統一は、多様なコミュニケーション・センター——この場合 DCT や RCT——の間のよいコミュニケーションにある。職員は、お互いのチームの対応する人を個人的に知っていなければならないし、頻繁に調整しあっていないとてはならない。

それと並んで、RCT は、RCC の中での内部コミュニケーションや、DC や実行部門の危機対策スタッフへのコミュニケーションに注意を払う。

3. 2. 2 地域のインフォメーション・センター（RIC）

被害者や直接関係者は、全国や地方の一般の人とは違った方法で、接近される。被害者や直接関係者という言葉は、危機の結果——たとえば、動物の伝染病の発生で近いうちに

自分の動物が処分されることになる、あるいは、会社が洪水の影響を受けたなど——を直接に体験した会社や個人を意味する。ある危機の結果から妨害を受けただけの会社や個人は、この対象集団の一部とはならない。彼らは、LNV 窓口の全国危機コール・センターで情報を得ることができる。被害者や直接関係者の場合は、困難な状況が続く間中、この対象集団をできるだけ良く手助けするために、個人的な接近が図られる。このために、クライアント追跡システムによって公開される関係書類が作成される。RIC は、電話をしたり、訪ねたりして、個人的な連絡を取ることで、対象集団に接近する。情報の用意は、一般的ではなく、個人的である。この集団の人たちが、自分の個人的なケースの問題解決について状況を尋ねられるようにする。情報の用意は、RCC 内部での個人的なコンタクトに強く依存している。RCC はまた、この対象集団に属する人や会社を決めることのできる重要な源である。また、全国コール・センターが、この集団に属する人たちを見つけることができる。必要ならば、RIC の職員によって、これらの人々に積極的に近づく。

RIC は、RCT の一部を成す。RIC は、RIC の長と共に、渉外担当職員と情報収集者より成る。チームには社会心理学の顧問が付く。この人は、渉外担当職員に個人的に付き、同時に、対象集団への接近の仕方について助言者としての役割を果たす。RIC には更に、編集資格のある人たちが加えられ、対象集団へのあらゆるかたちでの書面での対応の際に投入される。これらの人たちは、内部の RCC ニュースレターや危機対策スタッフ報告や状況レポートに従事している RCT の職員と密接に協力する。

RIC は、RCC とは別の場所に置かれている。そこでは、対象集団のプライバシーを保証することができ、比較的静かな中で電話で話すことができる。RIC は、対象集団との連絡を維持するために利用できるコール・センターとなっている。

3. 2. 3 地域での対象集団とのコミュニケーション

被害者及び直接関係者の対象集団は、さらにいくつかのグループに分けられる。危機対策機関と地域のこれらのグループとのコミュニケーションの際に、グループごとにそれにふさわしい対応方法がある。

- * 手紙、電話、家庭訪問、被害者を助けるための決まった連絡員
- * ニュースレター：RIC が地域の関係者グループのためのニュースレターの編集を行なう。
- * 地域のマスメディアの利用
- * モデル・レター：お手本となる手紙、シナリオを現実に対応させる。必要ならば、新しいモデル・レターの作成、必要ならば、台本作成オフィスの援助を求める。

終了段階には、必要ならば複数の、地域の情報・アドバイスセンターが置かれるであろう。このセンターは、危機の終りに RIC が解体されるとき、一部には、RIC の仕事を引き継ぐことを目的とする。このようにして、危機のあとも、被害者や直接関係者のために明

白な相談窓口が創設される（「危機のあとのケア」3.3参照）。

3.2.4 RCC 内部での情報提供

RCC は、たいてい、大きな実行機関と結びついている。その実行機関の職員は、多くの時間を外部で費やす。その職員たちがやる気を持ち関与し続けるようにするために、RCC は常に事態の進展について通じていなければならない。それと並んで、内部での情報提供が、内部調整の際に重要な役割を果たす（左手は、右手のしていることを知らなくてはならない）。だから、RCC での内部での情報準備は非常に重要である。これに対する責任を持つ職員は、同様にまた RCT の一員である。

- * 毎日の、内部での情報提供（RCC 内部のニュースレター、危機管理スタッフ報告、シトラプス）
- * 電話リスト
- * 日常の報告
- * 「平静時」の口頭での説明

3.2.5 地域のニュースメディアへの声明発表

必要ならば、地域担当役員／調整担当役員及び RCT の長が、地域マス・メディアへ向けた声明発表の際に役割を果たす。これは、情報提供における統一を保つために DCT との根本的な調整を常に必要とする。

3.2.6 一般への情報：地域の人々への情報提供

危機を防除するために課せられた対策は、地域レベルでは非常にさまざまな作用を及ぼし得る。それに備えるために、地方メディアを活用することが重要である。そのために役立つマス・メディア（地方紙、一軒ずつ無料配布される新聞、自治体の広報、地域の放送など）の目録作成をしておかなければならない。

3.3 危機終了後のケア

地域担当役員の責任下で、一つ（必要ならそれ以上の）地域情報・アドバイス・センターが設立されるだろう。このセンターは、被害を受けた地域の動物飼育者のための明白な相談所として情報を提供し、助言をし、指示を出し、また、その必要のあるすべての人々に対して聞く耳を提供する目的を持つ。このセンターによって、LNV は、被害者がどんな感情を持っているのかを感じ、それに対してその後、指導力とコミュニケーションの面で備えることができるようにする。RIC が対象集団との直接的なコミュニケーションを終えるとき、築き上げられた資料ファイルは、このセンターに移管される。このセンターは、危機の終了後も地域の必要なケアを行なうだろう。センターの活動の終了は、対象集団と相談して決められるだろう。

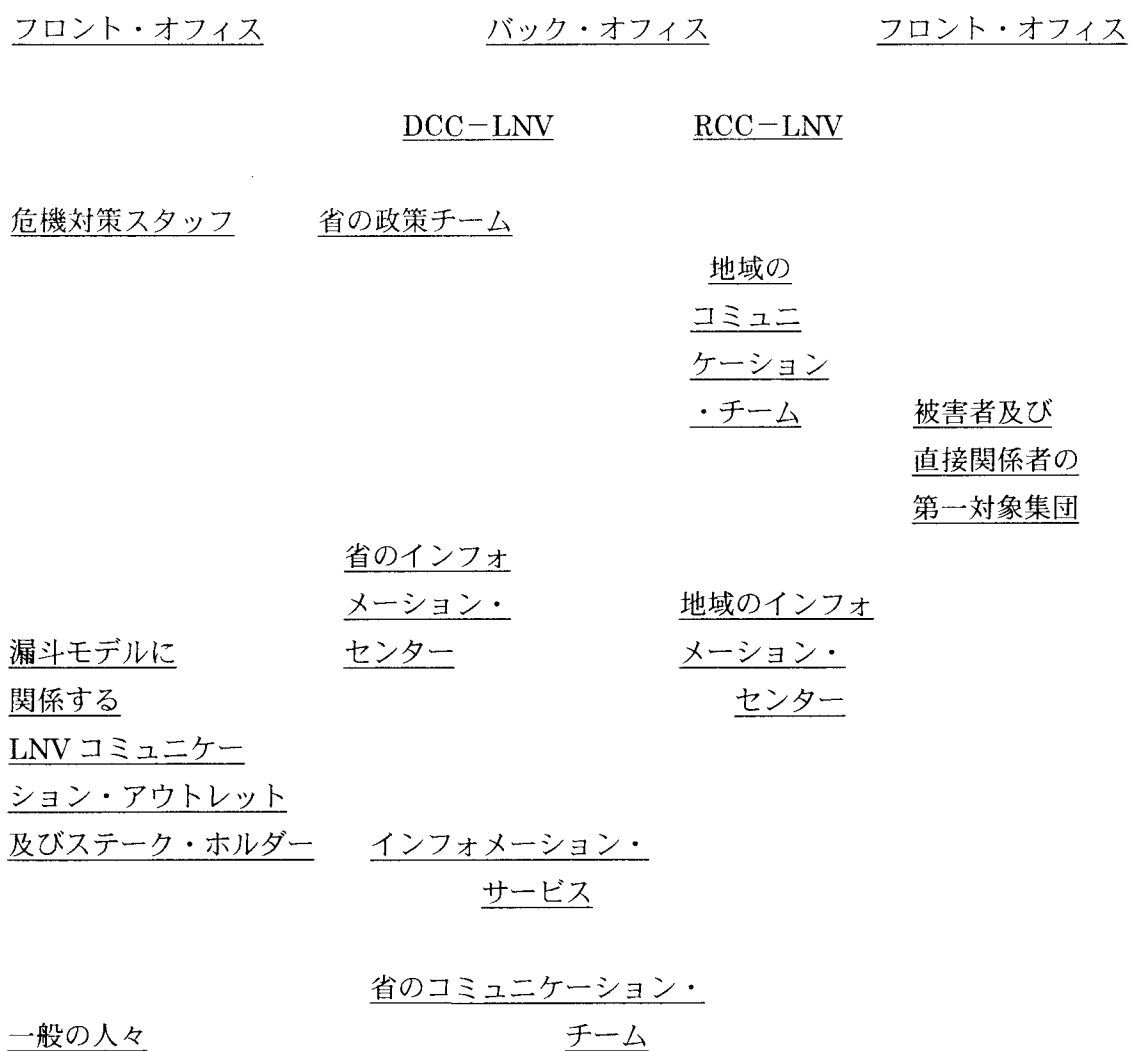
別表

危機の際の LNV 組織構成

<u>NCC</u>	<u>PCC</u>	<u>RCC</u>	<u>GCC</u>
<u>DCC-LNV</u>	<u>RCC-LNV</u>		
<u>省の危機対策スタッフ</u>	<u>地域の危機対策スタッフ</u>	<u>調整協議</u> <u>(行政機関)</u>	
	<u>頭脳集団 (長期)</u>	<u>反響版</u> <u>グループ</u> (被害者)	
<u>省の政策チーム</u>	<u>地域の政策チーム</u>		
<u>省のコミュニケーション・チーム</u>	<u>地域のコミュニケーション・チーム</u>		
<u>省の CCC チーム</u>	<u>地域の FPF 問題対策チーム</u>		
	<u>RVV</u>	<u>AID</u>	<u>Laser</u> <u>PD</u>
	<u>保証スタッフ</u>		
	<u>危機監査チーム</u>		

別表

LNV 危機の際のコミュニケーション組織構成



報道機関