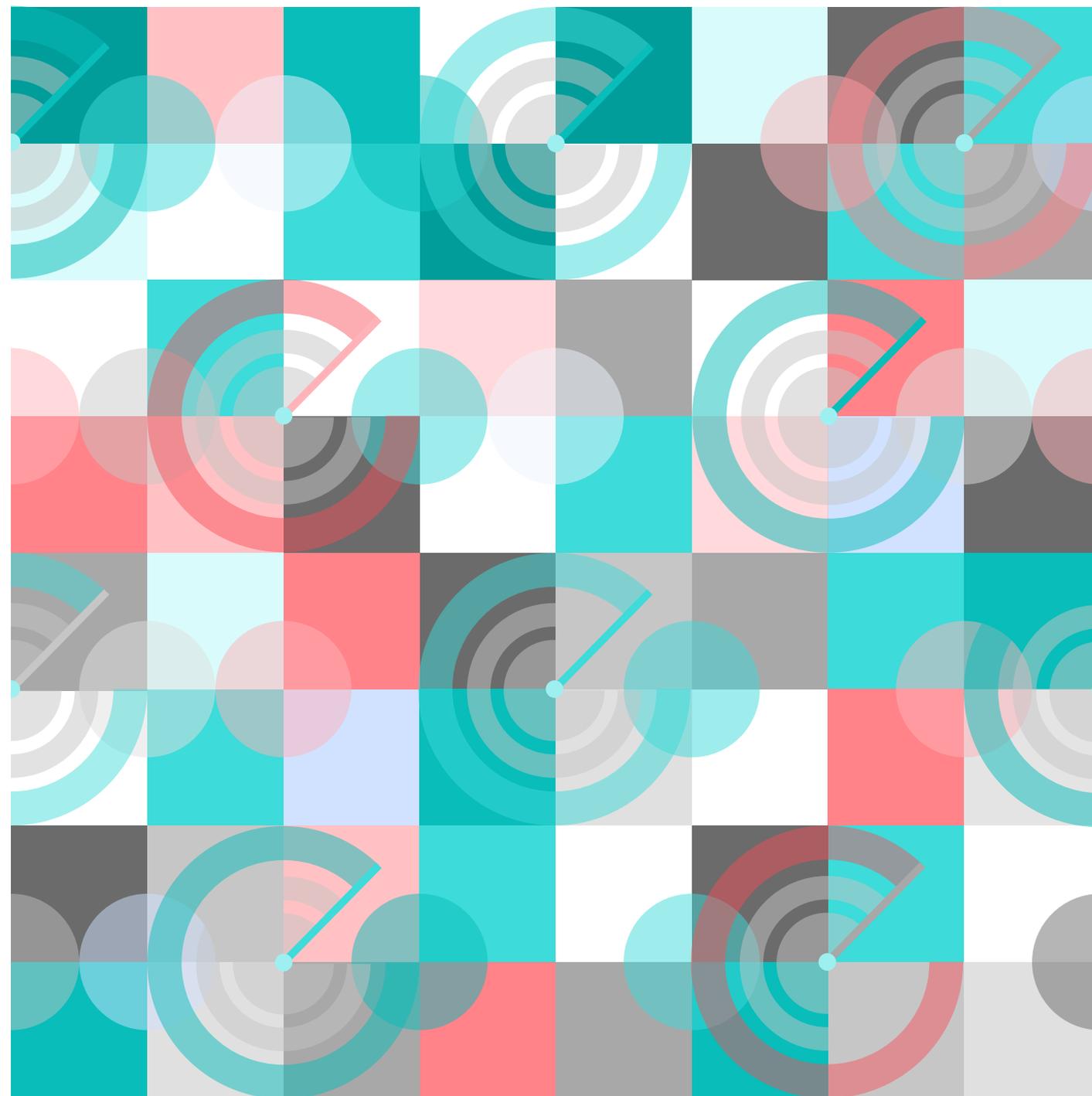


パートナーシップで 未曾有の災害に対する 高いレジリエンスを 築け

緊急事態に備えるための
実践的アプローチ

共同研究団体



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

序文

「予想外のまれな出来事」は、もはや“予想外”でも“まれ”でもないといった意見に同意する政府の指導者たちが増え続けています。実際に、こうした出来事はより頻繁に起きるようになり、社会を不安定化させています。我々にとって、まさに衝撃的なものです。今や、何か出来事が起きたと思ったら、すぐ後に別の出来事が起き、複数の同時に起こることもまれではありません。¹例えば、ロシアのウクライナ侵攻が始まったとき、パンデミックはまだ続いており、フランスの深刻な洪水、オーストラリアの干ばつと森林火災、カリフォルニア州の水不足、中国の猛暑などさまざまな気象災害も起きています。¹世界銀行などは、パンデミックと戦争による景気への影響が、スタグフレーションをもたらすのではないかと懸念を示しています。²

世界的なパンデミックにより、各国政府はほとんど予想すらできなかったさまざまな問題に直面しましたが、一方で貴重な教訓も得ました。指導者たちは「未来の衝撃」に備えるためには、パンデミックが後押ししたデジタル化の流れを活かすことが重要だと認識し、どこに重点を置いて準備を整えるべきかを理解するようになりました。IBM は IBM Center for the Business of Government、および IBM Institute for Business Value の活動を通じて、National Academy of Public Administration (全米行政アカデミー、以下「アカデミー」)をはじめとするさまざまなパートナーと協力しながら、政府の指導者たちがレジリエンスを高めるために必要なコアとなる能力を見いだすための支援に努めています。

* IBM Future Design Lab. では、このような生活者が実感する外部環境からの不安要素が多層化することで、先が見通せない不安が恒常化する社会を「不安多層化社会」と定義している (IBV レポート「不安多層化社会、到来。意志共鳴が拓く未来」参照)

予想される脅威に対し、協調による対処を行うためには、パートナーや利害関係者を含むエコシステム全体で、協力しながら、集中して取り組まなくてはなりません。こうした取り組みを一步步進めていくことで、アカデミーが掲げる「行政の大きな挑戦」(Grand Challenges in Public Administration) などのような、国家や国際社会が抱える大きな問題の解決にやがてつながるはずです。³

IBM は今後数カ月にわたり、以下の 6 つの主要領域をテーマに、産学官民のグローバル・リーダーを招いた国際ラウンドテーブル会議をシリーズ化して開催する予定です。

- 緊急事態への備えと対応
- サイバーセキュリティ
- サプライチェーン
- サステナビリティ
- 労働者のスキル
- 国際協力

これらの分野において、ラウンドテーブル会議が導き出す知見は、課題に対処するための戦略とソリューションを政府が策定する際に、必ずや役立つはずです。IBM Center for The Business of Government は 2021 年、新型コロナウイルス感染症から得た教訓をレポートにまとめましたが、こうした過去の経験から得た知見を IBM は今後も活かしていく予定です。⁴そして、これらの知見を批判の目をもって適用することで、近い将来の実施に向けた実践的かつ具体的な提言を行っていきます。

「... あらゆる危機や事件、災害が、市政学の実運用の学習機会となっています」⁵

Thad Allen氏 米国沿岸警備隊司令官、提督

このラウンドテーブルのシリーズは、米国南部においてハリケーン「イアン」*が発生したのを契機に、緊急事態への準備と対応について話し合うことを目的に始められました。ゲストの中には、ハリケーン上陸への準備を陣頭指揮するため、会議に出席できない人もいました。ここ数年間で起きたハリケーン「イアン」などの災害による甚大な被害は、国家や地域が頻発する災害に対しレジリエンスを高めるためには再投資が必要であることを我々に認識させました。今日の世界の脅威を乗り越えるためには、緊急事態への準備と対応が不可欠であり、またそれは決して不可能なことではありません。

Dan Chenok

Executive Director

IBM Center for The Business of Government
(IBM Center for The Business of Government
エグゼクティブ・ディレクター)

chenokd@us.ibm.com

[linkedin.com/in/chenokdan/](https://www.linkedin.com/in/chenokdan/)

Dave Zaharchuk

Research Director

IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
リサーチ・ディレクター)

David.zaharchuk@us.ibm.com

[linkedin.com/in/david-zaharchuk-59564519/](https://www.linkedin.com/in/david-zaharchuk-59564519/)

Terry Gerton

President and CEO

National Academy of Public Administration
(全米行政アカデミー
会長兼 CEO)

tgeron@napawash.org

[linkedin.com/in/terry-gerton-b43aa73a/](https://www.linkedin.com/in/terry-gerton-b43aa73a/)

*「イアン」: 2022 年 9 月に米国南部に上陸し、史上最悪レベルの被害をもたらしたハリケーン

序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

はじめに

この3年間に、過去に例がないほど多くの壊滅的な出来事が起きたことから、緊急事態管理への注目が高まっています。

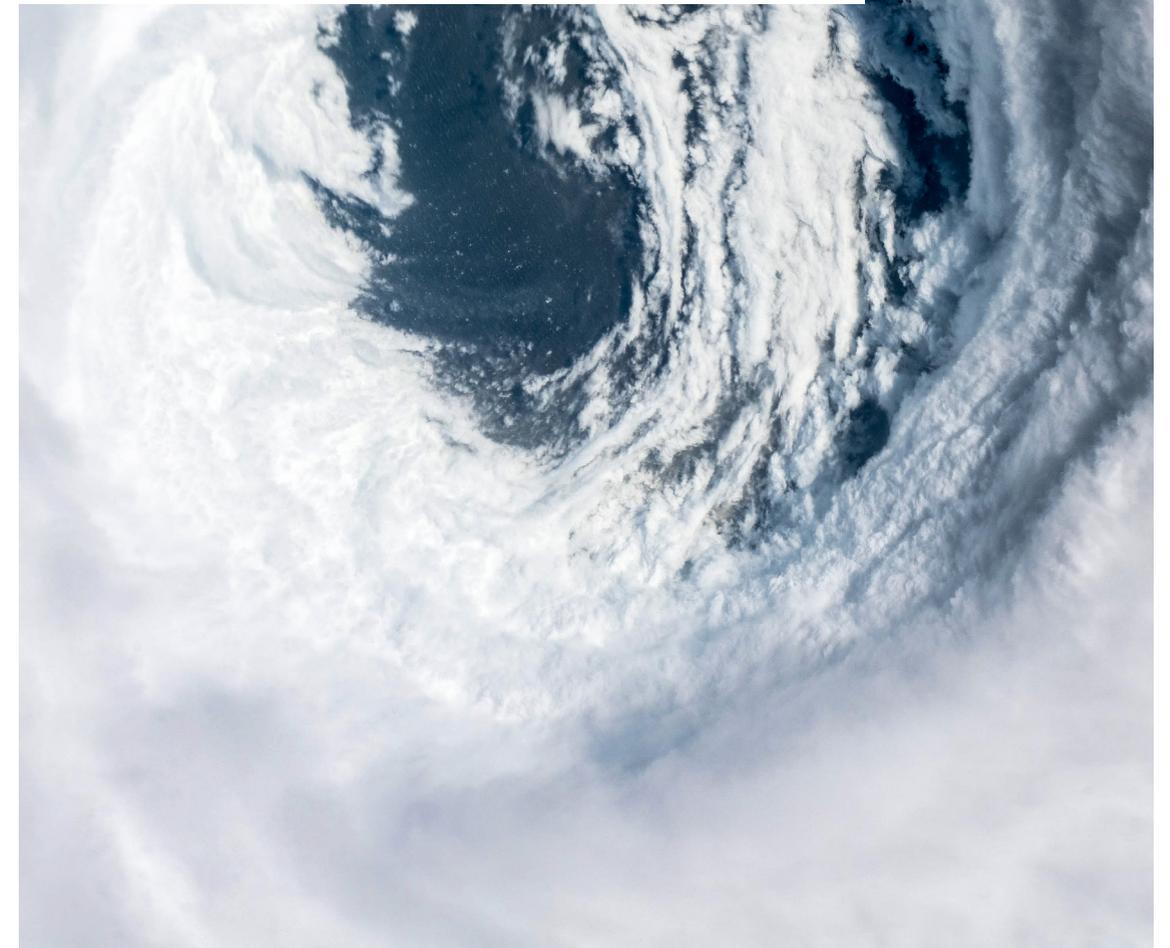
今なお続く新型コロナウイルス感染症の世界的パンデミックから、殺人的な熱波、「100年に1度」規模の洪水、猛烈な森林火災などの異常気象、さらには破壊的なサイバー攻撃に至るまで、相次ぐ衝撃が政府や企業、地域社会、個人に大きなストレスを与えています。そんな中、将来の危機への準備と対応には何が必要なのかという根本的な問いが、我々に今、突き付けられています。

災害とはそもそも複雑で、横断的なものです。地域や管轄、政治、組織の境界線などは災害にとって意味を持ちません。緊急事態管理も、同様でなくてはなりません。災害に対する準備と対応への責任は、1つのセクター、プログラム、機関、政府のレベルでは担うことはできません。各セクターや機関、政府の間のパートナーシップを通じた、災害発生前、最中、事後のネットワークの強度こそが、成功のカギとなったり、また同時に、失敗の根本要因となったりもします。つまりは根本として横断的かつ垂直的な広がりを持つ問題を、それぞれが独自に対処しては解決できないということです。

では準備と対応を進めるために、政府が近い将来、取ることができる実践的、具体的な方法にはどのようなものがあるのでしょうか。その答えを求めため、IBM Center for The Business of Government と IBM Institute for Business Value は、アカデミーと協力して、政府の指導者や緊急事態管理の専門家によるラウンドテーブル会議を開催しました。参加者には米連邦緊急事態管理庁（FEMA）、経済協力開発機構（OECD）、国際危機管理者協会から、また元メリーランド州知事や元沿岸警備隊司令官、さらには主要な利害関係者グループから選ばれた専門家たちが含まれています。このラウンドテーブル会議では、以下の6つの実践的で実行可能なステップが示されました。

これらのステップは、参加した専門家からの提言を反映したものであり、これだけで完全であるというものではありません。

各セクターや機関、政府の間のパートナーシップを通じた、災害発生前、最中、事後のネットワークの強度こそが、成功のカギとなったり、失敗の根本要因となったりもします。



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ 1

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

よく言われることですが、危機の最中に名刺を交換している暇はありません。役割、責任、リーダーシップ、説明責任を明確に定義したネットワークを、事態が発生する前に構築しておくことが大切です。

米連邦緊急事態管理庁 (FEMA) は緊急事態対応のネットワークの考え方において、1つの例を示しています。同庁はコミュニティ全体をネットワークに取り込むことを目指し、州、州内の自治体、連邦政府などの協力とともに、民間や非営利部門（企業、宗教団体、障害者団体、市民など）の力を最大限利用しようとしています。⁶

しかし、このアプローチは複雑であり、実行が困難となる可能性があります。ラウンドテーブル会議の参加者が指摘していることですが、米国の州制度はその性質上、連邦政府と州政府との間に緊張を生むことがあり、州と州内の自治体との間の関係にも、同様に緊張が生じる恐れがあります。

構造的な問題が完全に解決される可能性が低い中で、リーダーたちは、危機発生時の行き違いや混乱を最低限に抑えるために、さまざまな権限や優先事項、要求を整理しなくてはなりません。政府機関は合意覚書 (MOA) を作成し、継続的な研修や机上訓練を行うことで、政府のレベルごとに役割、責任、職務上

の関係を規定し、強化することが可能です。しかし、最終的に緊急事態対応ネットワークの成功は、組織間や、（少なくともそれと同程度以上の重要性を持つ）個人間の事前の関係に大きな影響を受けます。

また計画立案者はネットワークを構築するに当たり、補助的な意味を超えた、対応の成否を決定する要因となり得るのが「民間や非営利団体の参加」であるという点を認識しておかねばなりません。これらの組織が力を合わせれば、政府に欠けているリソースを補い、コミュニティとの関係、能力、アジリティーを全体として向上させることができます。準備計画の段階から、これらの組織を中心的なパートナーとして扱うべきなのです。

ラウンドテーブル会議の参加者はまた、緊急事態への準備と対応のネットワークを強化するためには、組織の文化さえも変えなくてはならないと指摘します。価値観、考え方、運営モデル、説明責任のメカニズムが異なる組織同士が、横断的に協力し合うことは容易ではありません。多くの場合、組織は既存の事業の枠内で業務を進めることに慣れており、大きなネットワークの中の一員として、取り組みの指揮を執る側ではなく、完全に指示される側に回るといったことには慣れていません。例えば、FEMA や米国住宅都市開発省にとって、緊急事態対応が長期的な復旧フェーズに移行する段階になれば、責任をもっと円滑に移譲できるだろう、と参加者は指摘します。パートナーシップによって達成できる価値を自覚し、追求することが、ネットワークの強化につながるのです。

主なポイント

- 緊急事態対応ネットワークにおいて、各組織の役割と責任を明確にする
- 準備計画を策定する段階から、民間や非営利団体のリソースを活用する
- 他の参加者との共同作業にその組織がオープンであるかどうかを基準として、組織文化を評価する

序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ 2

地域の能力を高める

ラウンドテーブル会議の参加者が指摘しているように、地域の自治体や機関は多くの場合、危機対応の最前線に立ち、その地域固有の脅威に対し、経済・社会的背景も考慮して、固有の対応能力をもって対処しなくてはなりません。

ラウンドテーブル会議の参加者は、地域の自治体が対応力を高めるための具体的な方法をいくつか提示しています。例えば、リスクに基づきオールハザード*の準備計画を策定することや、民間部門と協力すること、行政の壁を越えた支援の獲得と管理をすることです。特に復興資金を受け取る際は、災害発生後より責任を引き受けることになるため、行政間での支援の獲得、管理は重要になります。

対応力向上に向けた自治体間の連携や、相互支援協定、地域協定の締結、また自治体に対して対応力向上への金銭的インセンティブを導入することなども地域の自治体の対応力強化に役立ちます。オンライン学習環境を利用して、経験を共有し、互いの成功事例を確認し、交換することも効果的です。またベビー・ブーマー世代の、労働市場からの退出が続いているため、自治体も今なら、公共心に富むミレニアル世代やジェネレーション Z 世代を採用して定着させることが可能です。

* オールハザードとは、災害やリスクの違いに左右されずに、あらゆるリスクに耐え得るという意味

主なポイント

- 民間セクターと協力しながら、対応力を向上させる
- 地域間の連携を進め、対応範囲を拡大する
- 緊急事態管理計画が幅広くさまざまな災害に適用できているかどうかを評価する



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ3

準備活動においては、 コミュニティとの関係を重視し、 多様なニーズへの対応に心を配る

大手PR会社のエデルマン社の年次トラスト・バロメーターによると、ものごとに対する基本的な信頼感を失っている人の割合が約6割に上ります。緊急時の対応を効果的なものにするためには、地域住民との信頼関係を築くことが、より重要になってきています。⁷

まず初めに、1つのコミュニティの内でも、地域によって緊急時に必要なものは異なり、対応能力にも差があることを認識しておかなくてはなりません。例えば、危険な場所から避難したがない人の理由は、物理的な障害や金銭的理由のほか、重い医療ニーズや、障害の有無、転居への不安などさまざまです。緊急事態への準備と対応を担うネットワークにおいて、コミュニティのあらゆる階層におけるニーズと対応能力を災害が発生する前から把握し、それぞれに合わせた計画を立案し、対応を行うことの必要性を、ラウンドテーブル会議の参加者は訴えています。

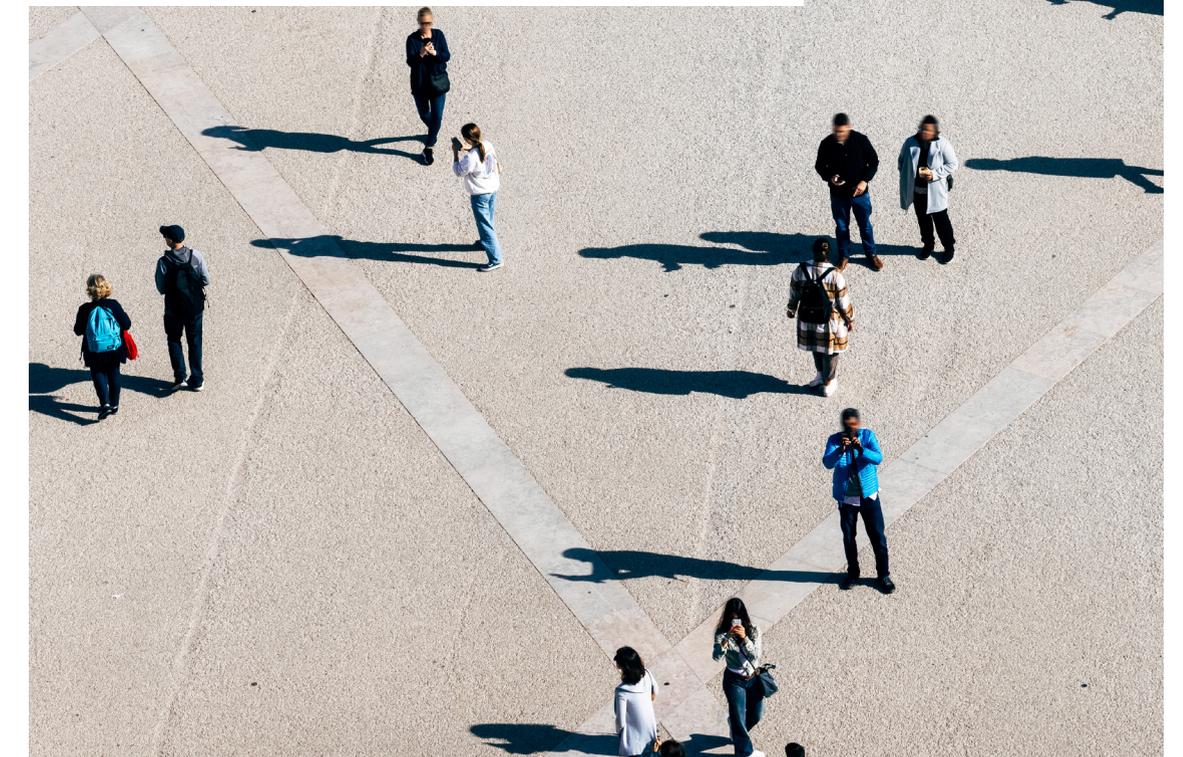
緊急事態計画の立案者が、強力でインクルーシブな市民参加型プログラムを活用すれば、十分な情報提供に基づく、地域コミュニティのニーズを反映した計画と対応戦略を作成することができます。こうして策定されたプログラムの決定事項は、市民の理解が得やすく、承認も容易になります。

コミュニケーションについての戦略を立てる場合は、何を、どのように、誰が伝えるかを考慮して、異なる層の人々に届くことを留意しなくてはなりません。その上で、コミュニティでは誰が信頼されているのかを把握し、そうした人々と緊密に協力し合えれば、信用と理解が得やすくなります。新型コロナウイルス感染症のパンデミックの状況下や、差し迫った気象災害時に避難命令を下したときに見られたように、明らかに危険が迫っている場合でも、一部には説得に応じない人たちが存在します。コミュニティで信頼されている人物を把握することは、こうした難しい問題を克服する上で助けとなります。



主なポイント

- 対応計画の策定に、地域住民を参加させる
- 重大な出来事が起きたとき、コミュニティ（特に、対応が行き届かないコミュニティ）のメンバーの対応能力に影響を与える要素を特定する
- 住民が誰を信頼するのか、その信頼される人物とどのように協力して、重要なメッセージを届けるのかを把握する



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ 4

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害における最大の悲劇は、人やコミュニティが被害を受け、傷つき、ときに死に至ることです。しかし、対応と復興にも膨大な費用を要します。

1980年以降、米国だけで被害額が10億ドルを超える災害の累計被害額は、2兆ドルを優に超えています。⁸ある参加者が「災害への準備対応は費用がかさむと言うなら、事前の準備なしにやってみたらどうだろうか」と手厳しく喝破しましたが、実際に、予測困難でまれな災害への事前の準備が軽視されている状況があります。これは、ほとんどの政府が、災害の脅威と頻度がより高まっていく中においても、災害対策資金と他の予算とを競合させて扱わざるを得ないためです。

確かに緊急事態（特に気候変動による）が深刻化し、頻度が増加するにつれ、さまざまなレベルにおける政府機関の負担も著しく増大します。特に災害が同時多発的に発生した場合は、予算を圧迫し、組織や職員にのしかかるストレスはさらに大きなものとなります。

これに対してラウンドテーブル会議の参加者は、2つの短期的なアクションを提案しています。1つ目は、政府の各レベルの組織内、および組織間で、資金の流れを柔軟にし、迅速に資金を流通させることで、危機に対応できるようにすることです。当然のことながら、政治指導者たちは支出には透明性と説明責任が求められると考えています。問題はこれらの重要な要求に応えながら、いかにして迅速かつ円滑に援助を求める人々を支援し、縦割り化された予算や支援の要件に起因する行政の負担を最小化できるかです。

2つ目は、予算プロセスにリスクの概念を組み込むことです。この点に関してバイデン政権は、気候変動リスクを定量化して、連邦予算に反映させるよう*取り組んでいます。⁹ラウンドテーブル会議の参加者は、こうした措置を政府のさまざまなレベルにまで拡大できると訴えています。

* バイデン大統領は、迅速かつ大胆な気候変動対策が必要とし、2050年までにネットゼロ経済の実現を目指している。そのため「気候関連の財務リスクに関する大統領令」において、CEA（大統領経済諮問委員会）とOMB（アメリカ合衆国行政管理予算局）に、気候関連の財務リスクの原因を特定し、大統領予算における経済的前提と長期予測に潜む気候リスクを定量化する方法を開発するよう指示している

主なポイント

- ネットワーク内の組織間で円滑な資金の融通を妨げている障害を特定し、取り除く
- 予算プロセスで、リスクを定量化する
- テクノロジーが緊急対応の費用対効果を高める方法を特定する



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ 5

災害が発生する前からデータ戦略を練る

政府や企業の関係者や一般市民は、組織や個人が意思決定を行うときに参考にできるような、高品質で信頼のおけるデータを求めています。

実際、データがあれば、高度なアナリティクスに基づく効果的なコミュニケーション手法を生み出すことができます。エビデンスに基づく明確なメッセージと虚偽情報に対する迅速な対応は、緊急時のコミュニケーションにおいて要となります。ところが残念なことに、多くの場合、緊急事態は複雑であり、得てしてコミュニケーション・チャネルは過多になりがちです。その結果、「信頼できる情報源」とされるものが多数生まれ、混乱と不信を招き、意思決定はちぐはぐになりがちです。

緊急事態に備え、対応を整えようとする際に重要なことは、緊急事態が発生する前から、必要なデータの定義を決めておくことです。例えば、緊急事態ネットワーク全体でデータに関する考え方を統一し、リアルタイムでどのようなデータが必要とされるのか、そのデータをどうやって収集するのかを事前に決めておきます。またデータを必要とする人々がすぐに利用できるデータ提供の方法を決めておくこともよいでしょう。ネットワークのデータ戦略を策定する際には、リアルタイムでデータを収集・報告するために必要なテクノロジーの評価と、不足するテクノロジーがあればそれを補う施策をデータ戦略に含めるべきです。具体的には、分散型アナリティクスを組み込んだハイブリッドクラウド・ネットワークや、大量のデータをすばやく合理化するための人工知能などが考えられます。

主なポイント

- 危機管理を効率化し、危機におけるコミュニケーションを効果的なものにするため、データ・アナリティクスを活用する
- 緊急事態に対応する組織のネットワーク全体で、データを共有するためのテクノロジー・インフラストラクチャーを特定し、それを実装する
- データ・プライバシー要件を満たしつつ、高品質なデータを共有するためのデータ管理プログラムを導入する



序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

ステップ 6

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

米国の州政府と地方政府では、パンデミックの発生から 2022 年 6 月までの間に、60 万人以上の職員が離職しており、基本サービスの維持や危機対応能力に影響が及んでいます。¹⁰

緊急事態に備え、対応しなくてはならない政府機関にとって、ミッションクリティカルなスキルを持った人材の獲得と維持は、特に重要な課題であるとラウンドテーブル会議の参加者は指摘します。さらに緊急時に求められるスキル・セットは多様であり、必要とされる人員も急増します。加えて、緊急事態は重なる傾向があり、これに対応するため、組織のミッションは次々と変化します。そのため、政府はあらゆるレベルにおいて人員の確保という課題を抱えています。

人材不足への対処法を研究することにより、いくつかの解決策が見えてきます。例えば、アカデミーの報告書である『No Time to Wait』は、コンプライアンスにばかり注目する役所の意識を「パフォーマンス」に向かわせることに重点を置いたロードマップを提示しています。¹¹ また、アカデミーのフェローで構成されるパネルは、能力（コンピテンシー）をベースとした人材管理モデルを推奨しています。具体的な内容は以下のとおりです。

1. 職種や専門家グループごとに求められるコア・コンピテンシーを特定する
2. 必要なコンピテンシーを高めるための研修を行い、スキルを認定する（資格証明や「バッジ」を授与）

3. ミッションに対応できるような柔軟なチームを作る
4. 職種や専門職域をまたいだ実践的コミュニティを形成し、人材が必要とするスキルの継続的学習を支援する
5. 組織のミッションに人材のスキルを一致させるため、リスクリング計画を策定する
6. 急速に変化するミッションに、人材のスキルが追いつけるように支援する

特定スキルを持つ人材の増員だけが、政府機関にとって重要なわけではありません。コミュニティとの関係と公平性を鑑みながら、職員構成をコミュニティの多様性に反映させることも求められています。これらを実現するためには、ダイバーシティーとインクルージョンを意識した職員の募集と採用を行い、能力開発プログラムを用意することが必要です。

多くの場合、現場の職員や初期対応スタッフは自らも災害の犠牲者であり、計り知れないほど大きなストレスを受けています。職員の心と身体の健康だけでなく、心身に生じる疲弊にも目を向けるべきです。新型コロナウイルス感染症がまん延する中で、看護師などの医療従事者が作成した報告書の多くが、長期にわたる緊張の連続が深刻な精神的負担を及ぼす実態を生々しく描いています。¹² こうした実態を認識することも重要ですが、より大切なのは職員の福利を尊重する具体的な行動を起こすことです。参加者は、初期対応スタッフを支援するネットワークの迅速な構築の必要性と、気軽に利用できるメンタル・ヘルス・サービスへの理解を広げるための話し合いが必要であることを説いています。

主なポイント

- どうすればテクノロジーを利用したプロセスの合理化または自動化が可能であるのかを探る
- ミッション要件に合わせた、現職員の再トレーニングとリスクリングのための研修プログラムを実行する
- 専門家と協力して、職員の福祉を重視する組織文化を醸成する

序文

はじめに

緊急事態への準備と対応のネットワークを強化する

地域の能力を高める

準備活動においては、コミュニティとの関係を重視し、多様なニーズへの対応に心を配る

十分な資金を柔軟に扱えるようにする

災害が発生する前からデータ戦略を練る

現在、緊急時、将来のニーズに対応するための人材戦略を策定する

将来に備えてレジリエンスを強化する

将来に備えて レジリエンスを強化する

危機対応には地域内だけでなく、連邦、州、地方、国の管轄をまたいだコラボレーションが必要であると、この数年で実証されています。

今回の専門家によるラウンドテーブル会議から寄せられた提言は、災害がより頻繁に発生し、破壊的になった現代における、政府が市民や職員を支援するための実践的で実行可能な対策案です。具体的には、災害対応やコミュニティのためのネットワークの構築、コミュニケーション戦略やデータ共有戦略の策定、予算や人材の課題への取り組みなどを提言しています。これらは今後、政府が対応策を立案する際の出発点となるでしょう。



変化する世界に 対応するための パートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20 年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニュースレターは、ibm.com/ibv よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

全米行政アカデミー (National Academy of Public Administration) について

全米行政アカデミーは 1967 年に設立された独立の非営利、無党派団体で、1984 年に国会の認可を取得しています。本アカデミーはより効果的、効率的で、責任と透明性を有する組織の構築について、政府のリーダーたちに対して専門家の助言を提供しています。このミッションを遂行するため、本アカデミーは元内閣高官、国会議員、州知事、市長、州議会議員のほか、著名な学者、行政官、非営利団体や企業の幹部などを含む、950 人以上のフェローの持つ知識や経験を活用しています。本アカデミーは詳細な調査と分析、アドバイザリー・サービス、技術支援、議会証言、フォーラムやカンファレンス、オンラインでの利害関係者へのエンゲージメントを通じて、公的機関がガバナンスと管理の重要課題に対処できるようサポートしています。本アカデミーとその活動の詳細については <https://www.NAPAwash.org> をご覧ください。

IBM Center for The Business of Government について

IBM Center for The Business of Government は助成金とイベントを通じて研究を奨励し、連邦、州、地方、国際レベルの政府の効果向上に向けた新たなアプローチに関する話し合いを促進しています。詳細については <https://www.businessofgovernment.org> をご覧ください。

著者

J. Christopher Mihm
Adjunct Professor of Public Administration
and International Affairs
The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs
Syracuse University
(シラキュース大学・マックスウェル行政大学院、
非常勤教授 (行政学・国際問題学))

シラキュース大学の非常勤教授として、大学院課程で行政、民主主義、パフォーマンス管理を教える。米国会計検査院 (GAO) の元戦略問題担当マネージング・ディレクターであり、GAO のガバナンス、戦略、パフォーマンスに関する業務を主導した。全米行政アカデミーのフェローであり、元理事でもある。

国際サッカー連盟 (FIFA) では、ガバナンス・監査・コンプライアンス委員会の副委員長を務める。2022 年には世界保健機関の独立専門家監督諮問委員会の委員長を任じた。

日本語翻訳監修

山中邦裕
日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
パートナー・官公庁サービス部長

20 年以上にわたり、政府・官公庁、自治体、公益事業者向けのコンサルティングに従事。2011 年に日本アイ・ビー・エム参画以降は、スマートシティ、政府部門の DX、AI / データ活用など多数のプロジェクトをリード。

ラウンドテーブルの参加者

Admiral Thad W. Allen

Former Commandant
US Coast Guard
(米国沿岸警備隊司令官、提督)

Beth Armstrong

Chief Executive Director
International Association of Emergency Managers
(国際危機管理者協会、事務局長)

Charles Armstrong

Former Chief Information Officer
US Customs and Border Protection
(米国関税・国境警備局、元最高情報責任者)

János Bertók

Acting Director
Public Governance Directorate
Organisation for Economic Co-operation and Development
(経済協力開発機構 (OECD)、パブリック・ガバナンス・ディレクター、ディレクター代行)

Dr. Karen Dawn

Assistant Professor
Community of Policy, Populations and Systems
George Washington University
(ジョージ・ワシントン大学、政策コミュニティ・人口およびシステム、助教授)

G. Edward DeSeve

Coordinator, Agile Government Center
National Academy of Public Administration
Agile Visiting Fellow
IBM Center for The Business of Government
(全米行政アカデミー、コーディネーター、Agile Government Center) (IBM Center for The Business of Government、アジャイル担当客員フェロー)

Jeff Dorko

Acting Deputy Associate Administrator
Office of Response and Recovery
Federal Emergency Management Agency
(米国連邦緊急事態管理庁、副長官代行、対応・復旧室)

Terry Gerton

President and CEO
National Academy of Public Administration
(全米行政アカデミー、会長兼 CEO)

The Honorable Parris Glendening

Former Governor, Maryland
Visiting Senior Professor
Johns Hopkins University
(元メリーランド州知事) (ジョン・ホプキンス大学、客員主任教授)

David Grant

Partner
Potomac Ridge Consulting, LLC
(Potomac Ridge Consulting, LLC、パートナー)

Matthew Hochstein

Vice President
Hagerty Consulting
(Hagerty Consulting、パイス・プレジデント)

Eric Leckey

Associate Administrator, Mission Support
Federal Emergency Management Agency
(米連邦緊急事態管理庁、アソシエイト・アドミニストレーター、ミッション・サポート)

Kyle McPhee

Director
Hagerty Consulting
(Hagerty Consulting、ディレクター)

J. Christopher Mihm

Former Managing Director, Strategic Issues
Government Accountability Office
Adjunct Professor, Public Administration and
International Affairs Department
Syracuse University
(米国会計検査院、元戦略問題担当マネージング・ディレクター) (シラキュース大学、非常勤教授 (行政学・国際問題学))

Joe Mitchell

Director of Strategic Initiatives and International
Programs
National Academy of Public Administration
(全米行政アカデミー、戦略イニシアチブおよび国際プログラム担当ディレクター)

Jack Radisch

Senior Project Manager
Organisation for Economic Co-operation
and Development
(経済協力開発機構 (OECD)、シニア・プロジェクト・マネージャー)

Néstor Alfonso Santamaria

Senior Policy Advisor
Organisation for Economic Co-operation
and Development
(経済協力開発機構 (OECD)、シニア・ポリシー・アドバイザー)

Tom Sasse

Associate Director
Institute for Government (UK)
(Institute for Government (英国)、アソシエイト・ディレクター)

Lieutenant General (Retired) Jeff Talley

Former Chief of Army Reserve and Commanding
General, US Army Reserve Command
President and CEO of The P3i Group
(The P3i Group、プレジデント兼 CEO、元米国陸軍予備役部隊司令官)

Katherine Willoughby

Golembiewski Professor of Public Administration
University of Georgia
(ジョージア大学、Golembiewski Professor of Public Administration)

パートナーシップで未曾有の災害に対する高いレジリエンスを築け

IBM

Fatima Akhtar

Associate Partner

Homeland Security, Justice, Foreign Affairs
and Intelligence

(国土安全保障、司法、外務およびインテリジェンス
アソシエイト・パートナー)

Florian Breger

Vice President Civilian Global Government

(シブリアン・グローバル・ガバメント担当
バイス・プレジデント)

Dan Chenok

Executive Director

IBM Center for The Business of Government
(IBM Center for The Business of Government
エグゼクティブ・ディレクター)

Paul Dommel

Global Partner, Government Transformation

(ガバメント・トランスフォーメーション、
グローバル・パートナー)

Don Fenhagen

Managing Client Partner

US Department of Homeland Security and US
Department of Justice

(米国国土安全保障省および米国司法省
マネージング・クライアント・パートナー)

Cristina Cabelle Fuguet

Senior Partner, Global Public Sector

(グローバル・パブリック・セクター、
シニア・パートナー)

Margie Graves

Senior Fellow

IBM Center for The Business of Government
(IBM Center for The Business of Government
シニア・フェロー)

Tim Paydos

Vice President and General Manager

Global Government

(Global Government

バイス・プレジデント兼ゼネラル・マネージャー)

Mike Stone

Managing Partner

Global Government

(Global Government

マネージング・パートナー)

T'Neil Walea

Senior Client Engagement

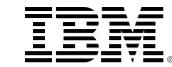
Global Government

(Global Government

シニア・クライアント・エンゲージメント)

注釈および出典

1. “Southern France lashed by heavy rain, thunder and flooding.” Sky News. September 24, 2021. <https://news.sky.com/story/southern-france-lashed-by-heavy-rain-thunder-and-flooding-12407846>; Ramirez, Rachel. “The two largest reservoirs in California are already at ‘critically low levels’ and the dry season is just starting.” CNN. May 7, 2022. <https://www.cnn.com/2022/05/07/us/california-water-shasta-oroville-climate/index.html>; “2019-20 Australian bushfire season.” Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/2019%E2%80%9320_Australian_bushfire_season#cite_note-2-2; Yu, Verna. “China reports ‘most severe’ heatwave and third driest summer on record.” The Guardian. September 7, 2022. <https://www.theguardian.com/world/2022/sep/07/china-reports-most-severe-heatwave-and-lowest-rainfall-on-record>
2. “Stagflation Risk Rises Amid Sharp Slowdown in Growth.” The World Bank press release. June 7, 2022. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>
3. National Academy of Public Administration. “Grand Challenges in Public Administration.” Accessed November 10, 2022. <https://napawash.org/grand-challenges/the-12-grand-challenges>
4. Barrett, Katherine, Richard Greene, and Donald F Kettl. “Managing the Next Crisis: Twelve Principles for Dealing with Viral Uncertainty.” IBM Center for The Business of Government. <https://www.businessofgovernment.org/report/managing-next-crisis>
5. “Lessons Learned With Admiral Thad Allen.” Council on Foreign Relations. March 30, 2022. <https://www.cfr.org/event/lessons-learned-admiral-thad-allen>
6. “A Whole Community Approach to Emergency Management: Principles, Themes, and Pathways for Action.” FEMA. FDOC 104-008-1. December 2011. https://www.fema.gov/sites/default/files/2020-07/whole_community_dec2011__2.pdf
7. “The Trust 10.” Edelman Trust Barometer 2022. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/Trust%2022_Top10.pdf
8. “Billion-Dollar Weather and Climate Disasters.” National Centers for Environmental Information, National Oceanic and Atmospheric Administration. October 2022. <https://www.ncei.noaa.gov/access/billions/>
9. “Fact Sheet: President Biden Directs Agencies to Analyze and Mitigate the Risk Climate Change Poses to Homeowners and Consumers, Businesses and Workers, and the Financial System and Federal Government Itself.” White House statement. May 20, 2021. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/05/20/fact-sheet-president-biden-directs-agencies-to-analyze-and-mitigate-the-risk-climate-change-poses-to-homeowners-and-consumers-businesses-and-workers-and-the-financial-system-and-federal-government/>
10. Brey, Jared. “Government Worker Shortages Worsen Crisis Response.” Governing: The Future of States and Localities. October 3, 2022. <https://www.governing.com/work/government-worker-shortages-worsen-crisis-response>
11. National Academy of Public Administration. “No Time to Wait: Building a Public Service for the 21st Century.” July 2017; “No Time to Wait, Part 2: Building a Public Service for the 21st Century.” September 2018. <https://napawash.org/academy-studies/no-time-to-wait-part-2-building-a-public-service-for-the-21st-century>
12. Murthy, Dr. Vivek H. “Perspective: Confronting Health Worker Burnout and Well-Being.” New England Journal of Medicine. 387:577-579. August 18, 2022. <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp2207252>



© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | December 2022

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Partnering for resilience - A practical approach to emergency preparedness -」の日本語訳として提供されるものです。

WVKNWELA-JPJA-01