

熊本県吹奏楽連盟危機管理・リスク管理マニュアル

I 総論

- 1 リスク管理と危機管理の領域と対象
- 2 危機管理組織
- 3 リスク管理組織

II 危機管理体制

- 1 天災・事故等危機管理体制
- 2 法令・規制等危機管理体制
- 3 風評・苦情等危機管理体制

III 個別対策マニュアル

- 1 突発災害(地震・火災等)対策マニュアル
- 2 新型コロナウイルス感染予防対策マニュアル
- 3 不審者等発生対策マニュアル
- 4 要救護者等発生対策マニュアル

熊本県吹奏楽連盟
2021年10月

I 総論

1 リスク管理と危機管理の領域と対象

一般に「危機管理」には、日常におけるリスク要因への対応・備えを意味する「リスク管理」と、実際に危機的状況が生じた場合の「危機管理」の2つの内容が含まれている。

本連盟は、その性格上、①加盟団体より加盟金・参加料等を預かり、②非営利目的ながら入場料等を徴収・販売している、③多くの人々が参加する事業を展開している、④事業において著作権等、権利関係の伴う事案の取り扱いをしている、⑤加盟団体・団員等の個人情報や肖像権等に係る取扱いをしているなど、リスクマネジメント及びクライシスマネジメントを必要とする場面が、多く想定される。

その多岐にわたる領域と対象をおおよそまとめると下表のようになる。

		リスク管理 Risk Management ●連盟に不利な影響をもたらし得る要因・状況 ●連盟の目的を達成するうえでの阻害要因等	危機管理 Crisis Management ●顕在化したリスク ●悪い結果・影響が予測される危険な状況
外的要因	天災・事故等	○台風や地震などによる事業困難な状況への対応 ○感染症等の拡大による事業への影響への対応	○台風等による事業計画変更 ○事業実施中の地震・火災等の発生への対応 ○感染症発生時の対応
	法令・規制等	○著作権その他契約関係の法令遵守 ○事業計画に伴う法令関係の精査 ○税務等における法令遵守 ○日常活動における法令遵守の啓発	○訴訟等の発生とその対応(弁護士・司法書士等との連携) ○税務・財務関係上の法令違反への対応(税理士と連携)
	風評・苦情等	○連盟関係者・所属団体における不正防止・啓発活動 ○関係者・所属団体における情報の把握・分析	○連盟としての立場の明確化・関係者・団体保護 ○必要に応じて法的措置の検討(弁護士との連携)
内的要因	財務運営	○連盟財務状況の健全化 ○収支の把握と改善策の検討	
	会計業務	○適正な会計業務(支出管理と記録) ○諸支払い規定の適正化	○法令違反等の是正・対応(税理士と連携) ○規定等の見直し・順法化(弁護士等と連携)
	情報管理	○個人・団体情報の適正な管理・運用 ○守秘義務の確認と徹底	○情報漏洩等への対応 ○法的措置等における対応(弁護士・警察等との連携)
	事業運営	○事業実施に伴うリスク要因の把握・分析・対策	○危機発生時の適正で組織的な対応(劇場等との連携)
マニュアル化のポイント		○起きる可能性のある事態の予備検討・指揮系統の整備 ○日常における活動の規程整備・予防対策の実践 ○一貫性・合理性・透明性の確保	○即応体制と指揮系統の整備 ○被害・不利益等の最小化のための行動指針策定 ○優先順位・対応速度等の想定

この表の最下欄にまとめたとおり、本連盟にとりリスク管理、危機管理のための方策の整備と組織化・マニュアル化は、健全な連盟運営及び事業の安心・安全な実施において必須となる。

2 危機管理組織

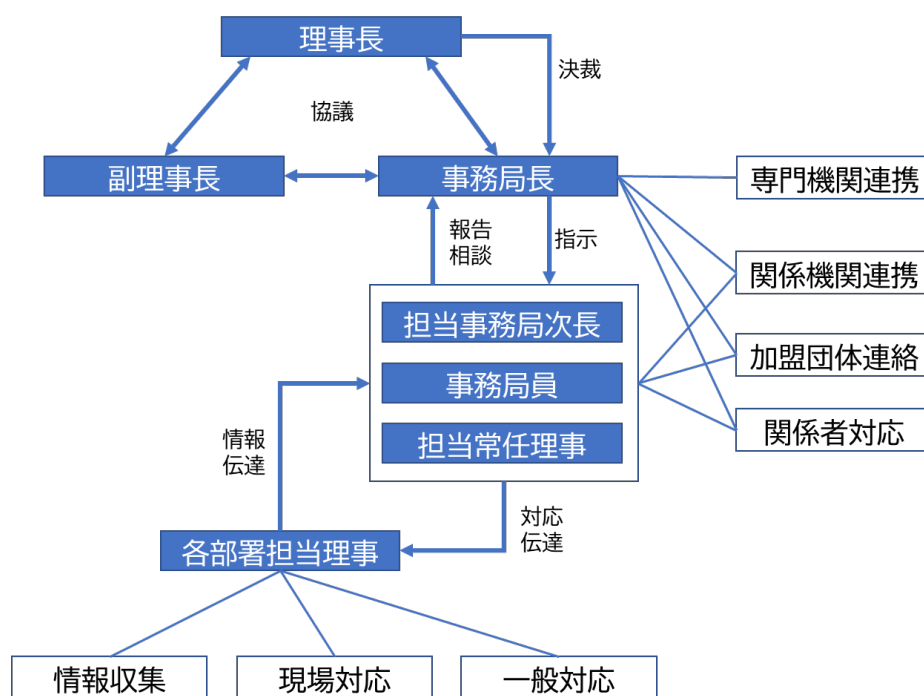
本連盟にとってリスク管理も非常に重要であるが、リスクが顕在化したり、不測の事態が起こった場合、すなわち危機管理が必要なケースでは、即応体制と指揮系統の明確化、優先順位

を定めた素早い対応等が求められる。

特に、主要事業の実施中に予想外の天候悪化や地震、火災等に見舞われる、法令違反や訴訟等に巻き込まれる場合は、きわめて重大な事態を招くことになり、適切な対応を素早く取る必要が生じる。

そのための「危機管理組織」として、下図のような組織化をする。

- ① 本連盟の組織上、全ての決裁権は理事長(理事長不在の場合は副理事長)にある。
- ② 理事長の判断をサポートするため、副理事長及び事務局長を加えた「三役」が危機的状況における協議を行う。
- ③ 現場における組織運営、実施の責任は事務局長にある。
- ④ 具体的な現場の情報統合及び指示伝達の中核を担うのが、事務局次長、事務局員、担当常任理事(複数。三事業の場合は、事業委員長を含む)となる。
- ⑤ 事務局長、事務局次長、事務局員、担当常任理事(複数)が、対外的な対応(渉外)の役割を担う。
- ⑥ 三事業等、現場での情報収集、対応が必要な場合は、各部署を担当する理事がその中核的役割を担う。



また、危機的事案が発生した場合の即応性・一貫性等を保つため、この危機管理組織の原則として、次のことを定める。

- ① 理事長ならびに副理事長は、各種報告を受け判断するため、原則、本部に常駐するものとする(副理事長は適宜行動判断)。なお、理事長が不在の場合は、副理事長1名がこれを代行する。

- ② 事務局長は、現場の情報を集約し三役に報告・検討・指示する義務を負い、他の三役ならびに事務局次長・事務局員・担当常任理事(以下、まとめて「事務局」とする)と常時連絡を取れるようにする。なお、事務局長が不在の場合は、副理事長1名あるいは事務局次長1名がこれを代行する。
- ③ 各種専門機関(警察・消防・病院・保健所等)との連携は、窓口の一本化及び情報錯綜を防止する意味で、事務局長の管理下におき、事務局長本人またはその指示に基づいて事務局がおこなう。
- ④ 関係機関(劇場・外部団体等)との連携や情報収集は、事務局が担当する。その際、適宜、事務局長へ報告し連携する。
- ⑤ 加盟団体への一斉連絡や広報等については、理事長が三役に諮問の上、事務局長に指示、それを基に事務局が中心となっておこなう。
- ⑥ 危機的事案が発生した場合、各部署の役員等は各部署に配置した担当理事を通じて(又は直接に)、事務局長及び事務局に状況を報告する。ただし、緊急車両要請等、事前に打ち合わせ済みの事案については、その場で対処し、その後、事務局に報告する。

3 リスク管理組織

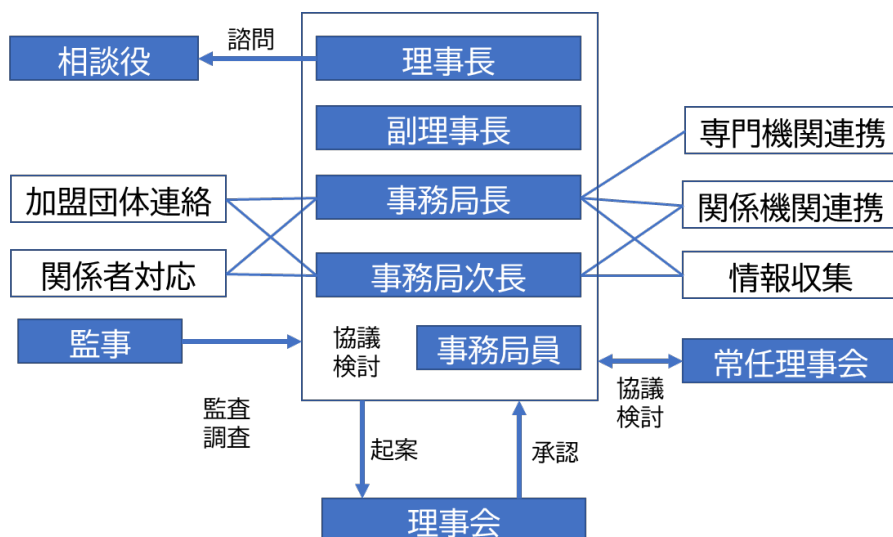
本連盟にとって、顕在化する前にリスクを抽出し管理することも、安定した活動・事業実施の上で重要である。リスク管理においては、相談役、監事等の「理事会外」役員による諮問、監査、調査等のチェック体制が重要となる。同時に、理事長をはじめとする四役、事業担当常任理事等による日常的なリスクチェックとその審議・検討を重ねておく必要がある。

また、リスク管理に係る決定事項や指針については、理事長の決裁に基づき、四役会がその起案者となるが、その決定・承認については、理事会レベルでの議論を経ることが望ましい。その際の四役会と理事会の中間の審議機関として常任理事会を位置付ける。

そのための「危機管理組織」として、下図のような組織化をする。

- ① 「リスク管理組織」は、常設組織ではなく、必要に応じて発足・解散をするものとする。
- ② リスク管理の中心的な審議機関は四役会であるが、理事長は、具体的な検討を要するリスク案件が認められた場合、常任理事会(または、その中に部会を設置し)に当該リスクの検討を委嘱する。
- ③ 理事長の委嘱を受けた常任理事会(または部会)は、理事長が定めた期限までにリスクを検討し、理事長に答申書を提出する。
- ④ 答申書を基に、四役会は、当該リスク要因について協議し、その管理方法を検討する。必要な場合は、審議を常任理事会(または部会)に差し戻す。
- ⑤ 専門機関等の判断やアドバイスが必要とみなされる場合は、事務局長または事務局次長が窓口となり、各機関と連携する。

- ⑥ 理事長は、必要に応じて外部役員である相談役に当該案件を諮問することができる。
- ⑦ 監事は、必要に応じて監査・調査を行う権限を有し、当該リスク管理の在り方について意見をすることができる。
- ⑧ 四役会は、当該リスク管理について素案をまとめ、理事会に提案する。
- ⑨ 理事会での議論・承認を経た上で、この内容に従ってリスクを管理しなければならない。



Ⅱ 危機管理体制

1 天災・事故等危機管理体制

参加者及び不特定多数の観客のいる事業(主要三事業等)における天災・事故等による危機的事案発生した場合の対応マニュアルを以下に定める。

- 1) 連盟四役及び各事業委員長は、事業計画の段階で、当該会場における各種危機管理マニュアル(地震・火災・救急等)を入手・検討し、必要な事項を各事業委員会において検討しておく。
- 2) 実際に危機的事案が発生した場合、役員は部署担当理事(セクションリーダー等)を通じて、速やかに情報を事務局(もしくは運営本部)に伝える。
- 3) 三役は、報告された情報に基づき、協議したうえで、危機的事案か否かを判断し、当該の「危機管理体制」を採る。
- 4) 当該体制下において、事務局長(または事務局)は、当該事案について速やかに関係機関(劇場・会場等)と連携し、随時、情報の共有に努める。
- 5) この間、部署担当理事は参加者及び観客等の安全確保を最優先するための行動を適宜採る。判断に迷う場合は、速やかに事務局(もしくは運営本部)に連絡し、三役の判断と指示を仰ぐ。
- 6) 専門機関(警察・消防・病院・保健所等)との連絡・対応については、原則、事務局長(不在の場合は副理事長または事務局次長)が一本化しておこなう。ただし、緊急車両による搬送等の事案については通報者が窓口となるため、この場合は、事務局長(または事務局)に随時報告し、情報共有に努める。
- 7) 理事長ならびに副理事長は、事案発生 of 報告を受けた後は、原則として、報告の受理、対応の協議、判断を最優先事項とし、運営本部に常駐する。指示・連絡等のため移動の必要がある場合は、運営本部理事または事務局がこれを代行する。
- 8) 加盟団体あるいは関係者等に一斉連絡等が必要となる場合は、三役で検討の上、理事長が決裁し、事務局長がこれをおこなう。
- 9) 危機的事案の収束については、報告された情報の検討を三役がおこない、専門機関ないし関係機関との連携を取ったうえで、理事長がおこなう。その上で、危機管理体制を解除する。

2 法令・規制等危機管理体制

本連盟の日常の活動及び各種事業等において、法令・規制等に抵触し、法的問題に発展するような危機的事案が発生した場合の対応マニュアルを以下に定める。

- 1) 当該事案に該当する可能性が発生した場合、関係する事項や事態を把握している理事（もしくは加盟団体・関係者が所属する地区理事、関係する常任理事）は、可能な限り詳細な情報を聞き取り、事態の全体像および事案の要点を把握し、事務局長または事務局へ、必要な資料を添えて報告する。
- 2) 上記1)で詳細および要点が把握できない場合は、当該事案関係者を招聘し、三役及び事務局で聞き取りをおこなう。
- 3) 事務局長は、必要と判断される場合は、専門機関（弁護士・司法書士その他）と連絡を取り、当該事案の取り扱いについてアドバイスを受け、これを理事長及び副理事長へ報告する。
- 4) 理事長は、三役会に諮問の上、当該事案を危機的事案とみなすかについて判断し、それにより危機管理体制を採る。
- 5) 危機管理体制においては、当該事案に関し連盟理事会及び関係者は全て守秘義務を負う（場合により、事案収束後もこれに該当する）。
- 6) 危機管理体制下においては、当該事案に関する加盟団体、関係者、その他への通知・広報等は、三役会に諮問の上、理事長が判断し、事務局長のみがおこなう。
- 7) 危機的事案の収束については、報告された情報の検討を三役がおこない、専門機関ないし関係機関との連携を取ったうえで、理事長がおこなう。その上で、危機管理体制を解除する。
- 8) 危機管理体制の解除にあたり、当該事案の公表内容・範囲、守秘義務について、理事長が、三役会に諮問の上、判断する。

3 風評・苦情等管理体制

本連盟の日常の活動及び各種事業等における深刻とみなされる苦情や風評被害等による危機的事案が発生した場合の対応マニュアルを以下に定める。

- 1) 当該事案に該当する可能性が発生した場合、関係する事項や事態を把握している理事（もしくは加盟団体・関係者が所属する地区理事、関係する常任理事）は、可能な限り詳細な情報を聞き取り、事態の全体像および事案の要点を把握し、事務局長または事務局へ、必要な資料を添えて報告する。
- 2) 上記1)で詳細および要点が把握できない場合は、三役及び事務局、ならびに関係理事等により情報収集を行い、状況をより詳細に把握し、集約する。
- 3) 事務局長は、必要と判断される場合は、専門機関（弁護士・司法書士その他）と連絡を取り、当該事案の取り扱いについてアドバイスを受け、これを理事長及び副理事長へ報告する。
- 4) 理事長は、三役会に諮問の上、当該事案を危機的事案とみなすかについて判断し、それにより危機管理体制を採る。

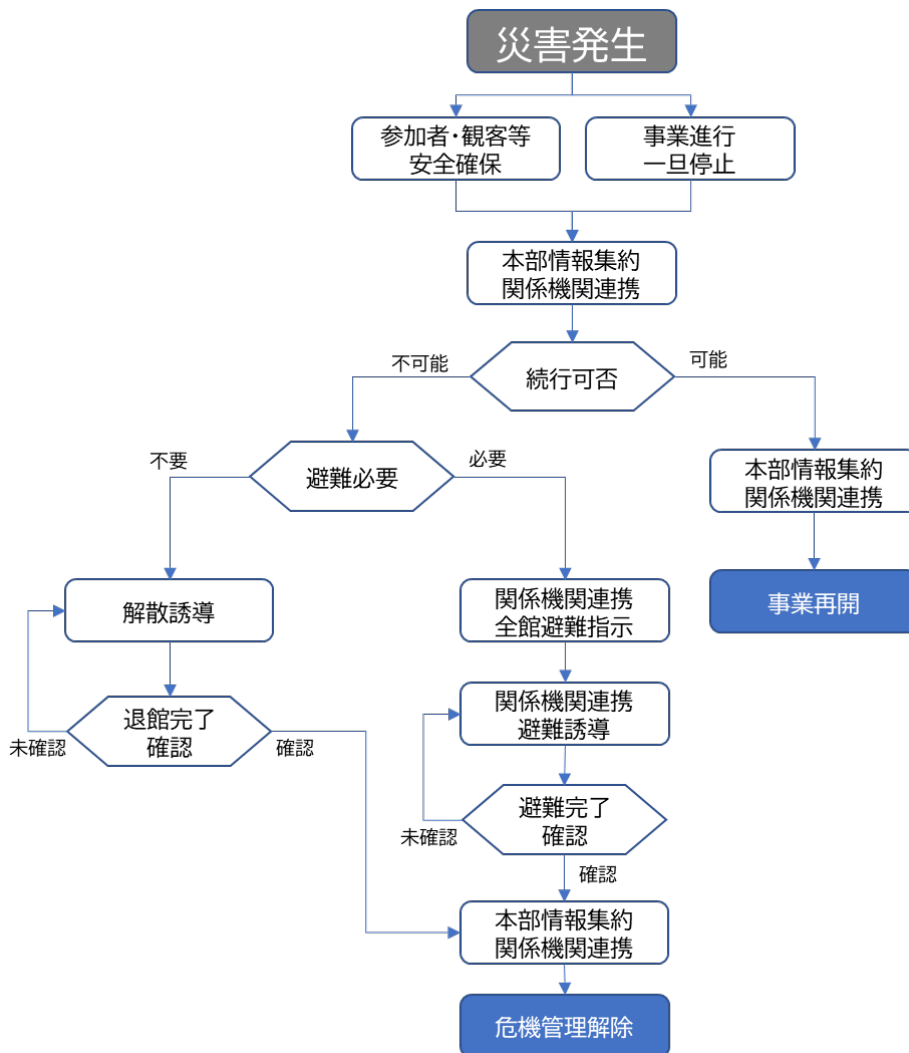
- 5) 危機管理体制においては、当該事案に関し連盟理事会及び関係者は全て守秘義務を負う(場合により、事案収束後もこれに該当する)。
- 6) 当該事案については、原則、加盟団体、関係者、その他への通知・広報等はおこなわない。必要とみなされる場合については、三役会に諮問の上、理事長が判断し、事務局長のみがおこなう。
- 7) 危機的事案の収束については、報告された情報の検討を三役がおこない、専門機関ないし関係機関との連携を取ったうえで、理事長がおこなう。その上で、危機管理体制を解除する。
- 8) 危機管理体制の解除にあたり、当該事案の公表内容・範囲、守秘義務について、理事長が、三役会に諮問の上、判断する。

Ⅲ 個別対策マニュアル

以上の危機管理体制・リスク管理体制を踏まえ、ここでは具体的なリスク・危機要因別に対策マニュアル(リスク管理—危機管理マニュアル)を提示する。

1 突発災害(地震・火災等)対策マニュアル

事業実施時に突発災害が発生した場合、その時点で状況は大きく①即時の避難が必要となるケース、②即時の避難は必要ないが事業は中止となるケース、③避難等の必要はなく事業が再開可能なケースの3ケースが想定される。「災害発生」からその3つに至るフローを整理すると次の通りとなる。



- 1) 災害が発生した場合、初動として、各部署担当役員は各部署担当理事の指示の下、参加者(生徒役員を含む)および観客等の安全確保措置をとる。
- 2) 進行役員(担当理事)は、一旦、事業進行を停止する(地震等の場合は、会場規程に従う)。
- 3) 各部署担当理事は、本部(三役、事務局)へ状況を報告する。
- 4) 事務局長は、関係機関(必要な場合は専門機関)へ連絡し、情報の共有と連携を図る。
- 5) 理事長は、情報集約・関係機関連携後、三役と協議の上、次のいずれかを判断る。
 - ① 避難等の指示はせず、事業を再開する。その際、再開のタイミング、方法等については、協議の上、決定する。
 - ② 避難等の指示はしないが、事業を中止する。その際、事業中止の旨、全館アナウンスで周知後、各部署担当役員は、参加者(この場合は生徒役員を含まない)および観客等の速やかな退出を促す。
 - ③ 避難等の指示を出す。この場合、会場等関係機関及び専門機関との連携を密にし、当該機関のマニュアル(あるいは指示)に従い、各部署担当理事の指示の下、役員が参加者(生徒役員を含む)および観客等の避難誘導に当たる。
- 6) ③の場合、この間、事務局長並びに事務局は、随時情報収集及び関係機関との連携に努める。また、各部署担当理事は、正確な情報を事務局へ随時伝達するよう努める。
- 7) ②および③の場合、避難(あるいは解散)誘導の完全終了は、各部署担当役員全員で確認し、部署担当理事が三役(または運営本部)へ報告する。
- 8) ②および③の場合、避難(解散)誘導完了の報告を受け、理事長は、関係機関と連携し三役と協議の上、完了確認の指示を出す。
- 9) ①～③いずれの場合も、一連の情報についての関係機関との連携は、事務局長および事務局が担う。
- 10) ②および③の場合、完了確認後、運営役員全員(③の場合、生徒役員は除く)は、安全が確保される場所において集合し、最終報告および確認作業をおこなう。

2 新型コロナウイルス感染予防対策マニュアル

1) リスク管理(感染予防策)について

新型コロナウイルス(またはそれに類する感染症)の感染拡大への社会的懸念が高まっている状況において、次のような感染予防策をとる。

(1) 運営役員及び出演団体への事前依頼等

- 名簿提出による参加者・補助・運営役員等全員の氏名・連絡先の掌握
- 来場前の検温・体調チェック等の義務付け
- 参加団体関係者の来場人数制限

(2) 館内での感染防止対策

- 入館時における全員の手指消毒・検温
- 場内での全員のマスク着用義務付け(演奏者は演奏時、写真撮影時15分以外)

- 発声を伴う挨拶や大声での会話等の可能な限りの抑制喚起
- 来場者の会場での食事等の禁止
- 搬入30分以上前の来場の禁止, 搬出後団体関係者全員の退場の徹底
- 出演者動線の複数分離によるステージ裏の密回避

(3)演奏時(チューニング時含む)の感染予防対策

- チューニング室の使用制限人数に合わせた割り振り
- チューニング室の転換時間の拡大による十分な換気と消毒時間の確保
- チューニング室での椅子の利用の制限と入れ替え時の椅子の消毒
- 同じくこれによる団体移動時の交錯の回避
- 管楽器演奏時による唾液処理と各団体・各自の責任実施の徹底
- 舞台転換時間の拡大による演奏終了団体の退出, セッティング, 演奏団体の入場の交錯を可能な限り回避
- 休憩時間におけるステージ上消毒(次亜塩素酸使用)とモップがけの徹底
- 演奏時における発声の禁止
- 遠距離参加生徒の発熱発覚の隔離場所設置及び保護者への連絡

(4)運営役員等の感染防止対策

- 運営役員の密を回避するため, 可能な役員の削減
- セッティング係・打楽器補助係のマスク・手袋着用の義務付け, 手指消毒徹底
- 役員等食事場所の時間的分散と人数制限
- 審査員の審査席及び控室の隔離

(5)有観客実施時の対策

- 来場者全ての検温・手指消毒の実施
- チケット半券への氏名・連絡先、座席番号記入、再入場禁止による来場者位置の特定
- ブロック完全入れ替えによる密回避
- 開閉会式等の入場制限による密回避

2) 危機管理(感染者発生時)について

特に新型コロナウイルスに関して、現時点で、感染者が本連盟事業において判明した場合の危機管理マニュアルを次のように定める。

- (1)本連盟事業における参加者および来場者(観客を含む)において感染者が判明し、保健所等より連絡が入った場合、その窓口は事務局長(不在の場合は副理事長または事務局次長)とする。事務局員が当該連絡を受けた場合、理事長ならびに事務局長に速やかに報告する。
- (2)理事長は、当該報告を受けた後、三役および事務局による会議を招集し、対応を協議・検討する。
- (3)事務局は、連絡を受け次第、参加者・関係者の場合、関係団体責任者へ連絡をとり、情報収集に努める。また、保健所の指示に応じて、「濃厚接触者」「接触者」候補リストの作

成をする。

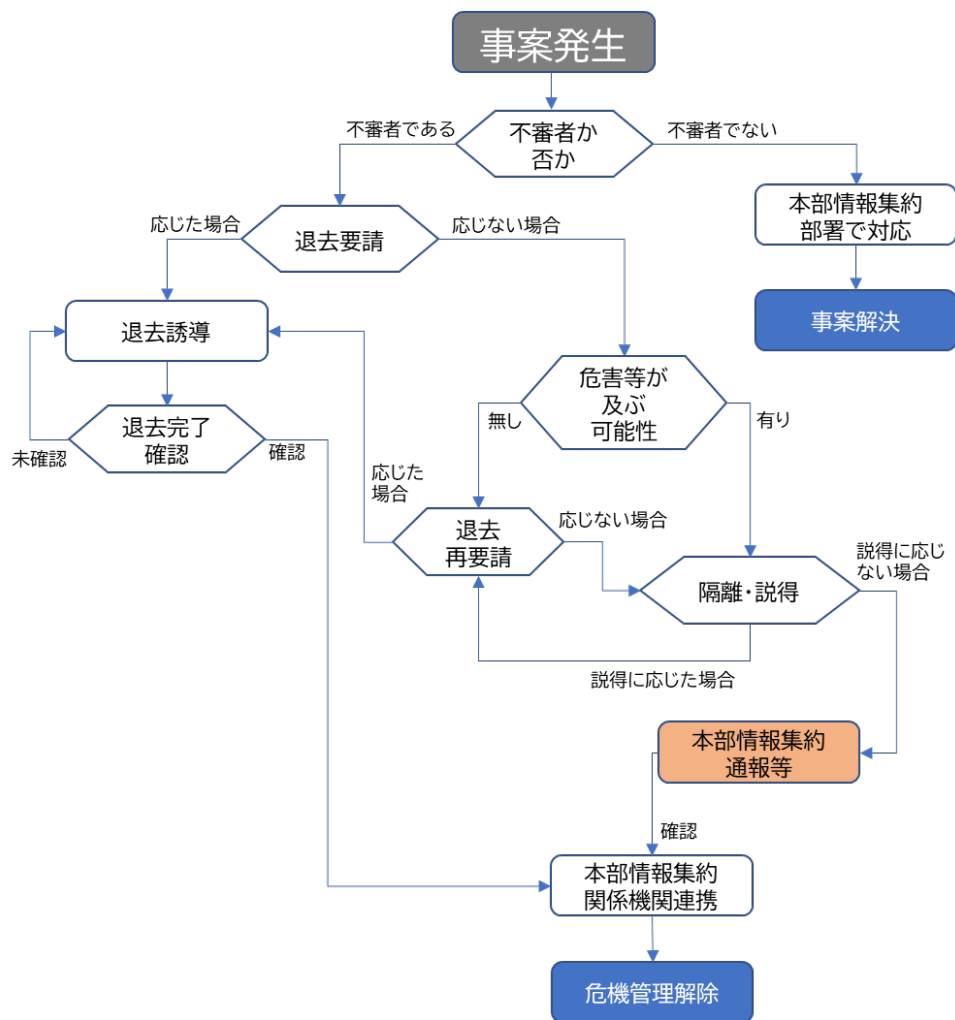
(4) 観客等の来場者の場合、保健所の指示に応じて、事務局は回収したチケット半券より、「濃厚接触者」「接触者」候補リストを作成する。

(5) 上記の初期対応後は、事務局長を窓口として、随時事務局で保健所等、専門機関と連携する。

(6) 事務局長は、適宜、必要事項を理事長に報告し、必要な場合は判断を仰ぐ。

(7) 理事長は一連の対応が終了したと判断された場合、三役及び事務局を招集し、今後の対応について協議する。

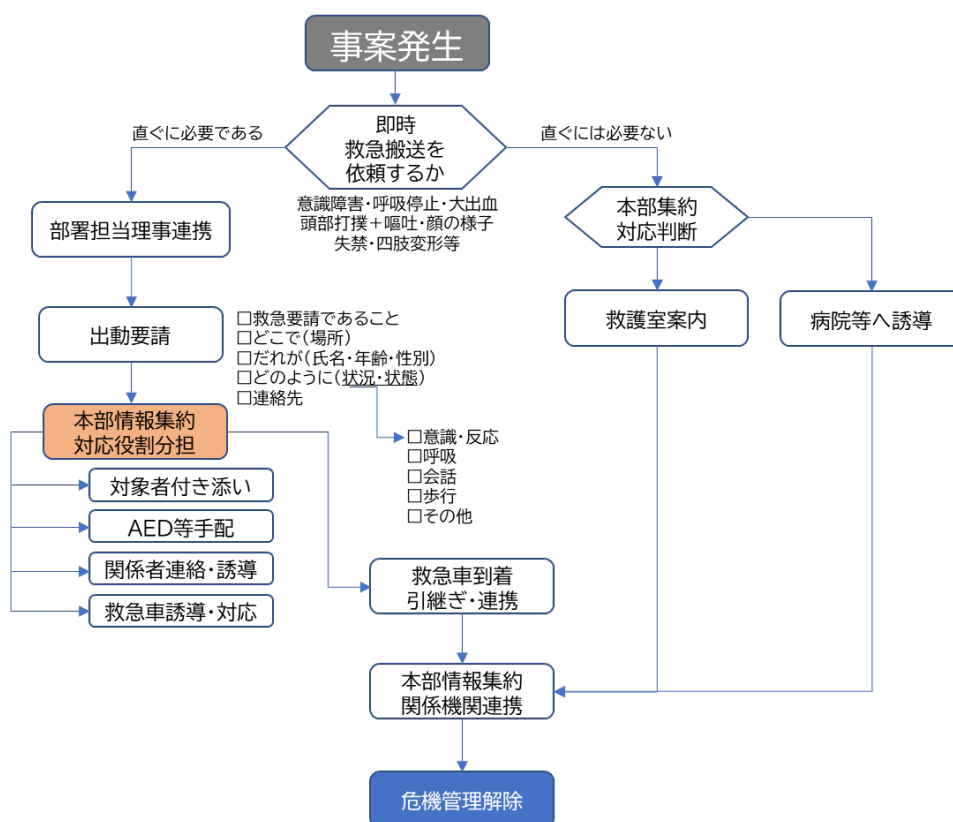
3 不審者等発生対策マニュアル



- 1) 不審者と疑われる人物等が来場の場合、最寄りの役員は複数の役員で確認・対応する。
- 2) 部署担当理事は、その旨、運営本部または事務局に報告する。
- 3) 現場での対処が困難な場合は、運営本部または事務局より数名が対応にあたる。

- 4) 対象者が不審者と判断される場合、退去するよう促す。これに応じた場合は、退去誘導し、退去完了を確認の上、担当理事は運営本部または事務局に報告する。
- 5) 退去要請に応じない場合、周囲に危害等が及ぶか否かを判断する。危害が及ぶ可能性が少しでもある場合は、別室に隔離し、更なる説得を試みる。
- 6) 危害が及ぶ可能性が極めて高い、あるいは退去要請にどうしても応じない場合は、運営本部または事務局に報告し、理事長が通報の可否を判断する。

4 要救護者等発生対策マニュアル



- 1) 要救護者が発生した場合、最寄りの役員は部署担当理事に報告し連携すると同時に、部署担当理事は運営本部または事務局に報告する。
- 2) 対応した役員または部署担当理事は、周囲の役員と協力し、まず、即時の救急搬送依頼が必要かどうか、判断する。その場合の目安は、意識障害、呼吸停止、大量の出血、頭部打撲の上での嘔吐等、顔貌蒼白等、失禁、四肢変形等である。
- 3) 救急搬送が必要ないと判断される場合は、一旦、運営本部の指示を仰ぎ、病院等への誘導あるいは救護室への案内等の対応をおこなう。
- 4) 救急搬送を要請する場合、通報者は、救急へ伝える内容を整理し、的確に情報を伝達するよう心がける。

- 5) 救急搬送を要請後、担当理事は運営本部または事務局に報告する。情報集約後、運営本部は、速やかに現場の対応体制・役割分担を指示する。この場合、救急車誘導・対応は通報者、対象者付き添いは、関係者が見つからなかった場合に救急車に同乗できる役員であることが望ましい。
- 6) 役割分担に従い、救急車到着までの間、部署担当理事は、適宜、運営本部または事務局に報告する。
- 7) 事務局長は、速やかに三役に報告するとともに、関係機関(劇場等)と連携する。
- 8) 救急車への引継ぎ・連携が終了次第、部署担当理事は運営本部または事務局に報告する。
- 9) その他、継続的な連絡や対応等が必要となる場合は、原則、事務局長または事務局次長が窓口となり対応する。