

使える。
学べる。
深化する。

机上型

事業継続訓練マニュアル



高知家の備え

高知県

事業者の皆様へ

今後30年以内の発生確率が70パーセント程度とされている南海トラフ地震から、お客様や従業員の身を守り、早期に事業活動を再開するためには、事業継続計画（BCP）の策定が非常に重要です。

このため、県では、事業者の皆様がBCPを策定する際に参考としていただくため、企業のBCP策定のための手引きや医療機関災害対策指針を作成するとともに、官民協働の「BCP策定推進プロジェクト」を立ち上げ、個別に策定の支援を行ってきており、BCPを策定された事業者も徐々に増えてきています。

そうした中、策定されたBCPを有効に機能させるため、定期的な教育や訓練などを通して課題を洗い出し、改善していくPDCAサイクルの活動、いわゆる「事業継続マネジメント（BCM）」の必要性が高まっています。

このBCMを実施するにあたっては、すでに多くの事業所で実施されている避難訓練や安否確認訓練といった初動対応に力点を置いた訓練に加え、事業継続に焦点を当てた訓練が必要となります。

しかしながら、こうした訓練は、実施するためのマニュアルや解説書が少なく、全国的に見ても限られた事業所でしか実施されていない状況にあります。

このため、事業継続訓練の中でも、有効性が高くかつ比較的容易に実施できる机上型訓練を取り上げ、訓練の準備から実施、そしてBCPへの反映まで、一連の流れを解説するマニュアルを作成いたしました。

県内の多くの事業所で、このマニュアルを活用した訓練が実施され、事業者の皆様の防災・復旧対策が進むことで、震災に強い高知県を目指してまいります。

平成26年3月

高知県知事 尾崎 正直

目 次

はじめに	1
1 本書の目的	1
2 本書の構成	1
3 本書の特徴	2
第一部 基礎編	3
1 BCP、BCMとは	3
2 訓練を実施することの意義	3
3 高知県におけるBCPの取組状況	4
4 一般的なBCPの訓練手法	7
5 本書で取り上げる「机上型BCP訓練」とは	9
第二部 準備編	13
1 訓練の企画	13
STEP1. 目的の明確化	15
STEP2. 推進体制の確立	16
STEP3. 訓練基本事項の設定	17
STEP4. 被災状況の設定（様式1）	21
STEP5. 災害時業務フローの設定（様式2）	23
STEP6. シナリオの作成（様式3）	31
STEP7. 回答例または解説の作成	35
2 訓練に必要な資料の作成	36
3 会場レイアウト・備品の準備	47
第三部 実施編	49
1 当日の運営手順	49
2 司会の注意事項	52
3 訓練事務局メンバーの役割	52
第四部 振り返り編	53
1 アンケート及び訓練事務局の気付き内容の分析	53
2 BCPの見直し	54
資料編	58

はじめに

1 本書の目的

高知県では、これまで「南海地震に備える企業のBCP策定のための手引き」を発行するなど、事業継続計画（以降BCPと表記）策定を支援する様々な取り組みを行ってきました。その結果、平成25年8月に高知県が実施した調査では、従業員50名以上の事業者の策定率は21.9%と、2年前から9.8%増加しており、まだ十分ではないものの県内における策定率は確実に向上しています。

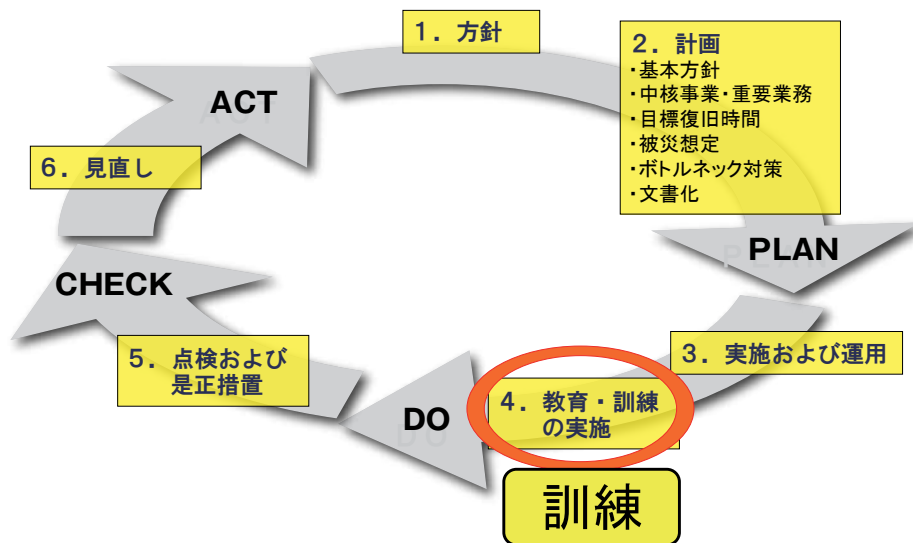
ただし、事業継続の取り組みはBCPを策定することがゴールではなく、継続的に見直し改善を進めていく必要があります。そのためには、訓練によって実効性の検証を行い、改善点を抽出することが重要です。

ところが、BCPを策定しても、ノウハウ不足により自社での訓練の実施が進まないという新たな課題が浮き彫りになってきました。

そこで、本書では、机上型訓練の企画、前提条件の設定、シナリオの作成、実施に必要な資料や機材の準備など一連の手順について解説を行い、あわせて必要となるツール（シナリオなどの素材）を提供することにより、事業者の自主的な訓練実施を支援することを目的としています。

また、BCPを策定していない事業者においても、本書を活用して訓練を行うことにより南海トラフ地震による災害対応を疑似体験し、BCPの必要性を認識していただきたいと考えています。

図1：BCPの継続的改善と訓練



2 本書の構成

本書は、「第一部 基礎編」「第二部 準備編」「第三部 実施編」「第四部 振り返り編」の四部構成としています。

「第一部 基礎編」では、県内事業者のBCP策定状況、東日本大震災でBCP訓練が功を奏した事例及び一般的な訓練の手法について述べた上で、本書で取り上げる机上型訓練の概要を説明しています。

「第二部 準備編」では、事業者が自主的に訓練を実施するために必要な準備事項を説明しています。具体的には、机上型訓練の企画方法や必要となる資料の作成及び会場レイアウト・備品の準備などです。

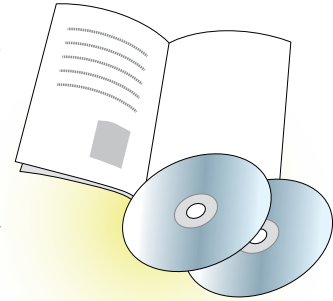
「第三部 実施編」では、訓練当日の運営手順や司会の注意事項などを説明しています。

「第四部 振り返り編」では、訓練終了後得られた気づきを集計・分析し、抽出された課題を経営層に報告しBCPを改善していく方法を説明しています。

3 本書の特徴

Point 1 使える

- ・机上型訓練を企画する際に最も重要であり、かつ事業者が自主的に企画しようとした場合にネックとなる訓練シナリオについては、200種類以上の文例を用意し、訓練企画担当者の負担を軽減しています。
- ・シナリオ以外にも、実施要領、司会用資料、アンケートなど訓練実施に必要な資料の雛型を用意しています。
- ・事業所の立地（津波浸水の有無）や業種の違い（製造業、卸小売業、旅館ホテル業、建設業、医療、福祉）による様々な事業環境に応じた訓練の企画・実施ができるようにしています。さらに、業種別シナリオは、個々の事業者の状況に合わせて加筆修正し、よりリアリティをもった訓練ができるようにしています。
- ・防災訓練と異なり、事業継続訓練では、初動対応から重要業務に関する事業継続対応まで総合的な訓練が必要です。そのため、本書では事業継続対応の業務内容に関する訓練シナリオも用意しています。
- ・災害対策本部メンバー向けのBCPの検証を目的とする訓練だけではなく、BCPを策定していない事業者における一般従業員向けの擬似体験を目的とする訓練の実施方法についても説明しており、事業者のBCPの取り組み状況に応じて活用できるようにしています。
- ・これらの工夫により、事業者のニーズに合わせて多様な訓練を柔軟に企画することが可能となり、繰り返し使っていただけるようにしています。



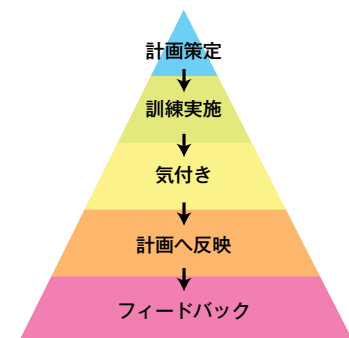
Point 2 学べる

- ・訓練を企画する上で重要な要素である、訓練の目的、対象者、想定する被災シナリオの作成方法、運営方法及び準備する資料や、訓練実施後のBCP見直しに関する考え方を習得できるようにしています。
- ・シナリオ検討の過程において、南海トラフ地震の被害想定資料によるインフラ（電気、ガス、水道、通信、道路、鉄道、空港、港湾、生活環境等）の被害想定や復旧見込みについて学ぶことができるようにしています。
- ・業種別の標準的な業務フローを、自社のBCPの業務フローと見比べることで、BCPの見直しの改善点を学ぶことができるようにしています。また、今後BCPを策定する場合にも、この業務フローを参考にすることができるようにしています。



Point 3 深化する

- ・初級の訓練と、中級の訓練に分けて解説しています。これまで、訓練を実施したことがない事業者は初級の訓練からスタートし、徐々にレベルを上げていくことができるようにしています。
- ・事業者の訓練実施経験に応じて、シナリオの難易度を上げていくことにより、対応力のレベルアップを意図した訓練設計を行うことができるようにしています。



第一部 基礎編

1 BCP、BCMとは

事業継続計画（BCP: Business Continuity Plan ビジネス コンティニュイティ プラン）とは、

- ① いざという時であっても
- ② 止めてはならない/早期に復旧すべき業務を
- ③ 早期に復旧する/必要なレベルで継続する

ために事前に策定しておく計画です。

BCPを策定することにより、大災害の発生時であっても、会社としての機能を維持し、行政機関、取引先及び消費者から求められる役割を適切に果たすことができます。なお、BCPの説明については、高知県が作成した「南海トラフ地震に備える企業のBCP（事業継続計画）策定のための手引き【改訂版】」の「第I部 基礎編」に載っていますので詳しくはそちらで参照してください。

BCPは、策定しただけでは災害発生時の備えとして十分に機能しません。社内外の環境が変化することで、策定した時点では最適なものと考えられていたBCPも劣化することが避けられません。BCPの劣化を防ぐためには、既存のBCPの内容を社内で検証し、問題点を発見し、内容を改善し、BCPに反映させるという一連のサイクルを、継続的に行っていくことが重要であり、不可欠です。いわゆるPDCAサイクル（Plan、Do、Check、Act）を効果的に運用することによってBCPの実効性が高まり、結果としてBCPの取り組みが社内に定着していくこととなります。この取り組みのことを事業継続マネジメント（BCM: Business Continuity Management ビジネス コンティニュイティ マネジメント）と呼びます。

災害が発生した局面で機能する実効性のあるBCPとするためには、BCMを継続的に推進し、BCPをよりレベルの高いものにしていくことが必要となります。

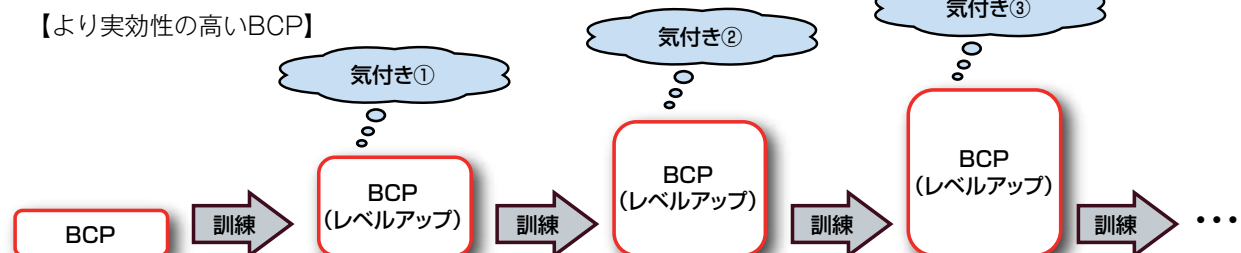
2 訓練を実施することの意義

BCMを推進する有効な手段の一つが訓練です。訓練を通じ災害対応を擬似体験することで、既存のBCPの内容を想定される災害に即して検証することが容易になり、次の2つの目的を実現できると考えられています。

- ①得られた気づきを、BCPに反映させ改善することができる

実務を担当する参加者が、訓練で発見した課題に対し自らの知見を元に検証することで、BCPの改善点に関する気づきを得られることがあります。この気づきをBCPに反映させることで、BCPがレベルアップし、災害に直面した際に、より円滑に対応することができるでしょう。

図2: 実効性の高いBCPの考え方



②参加者が、BCPに定められた手順通り災害に対応できるか確認できる

訓練の参加者は、想定された緊急事態に対応し、BCPで定められた行動を導き出すことが求められます。訓練の行動を観察することで、参加者のBCPに対する理解レベルを把握することができます。

ほかにも、訓練を実施することの意義として、「発生が予想される災害イメージの習得」や「防災意識の向上」が挙げられます。

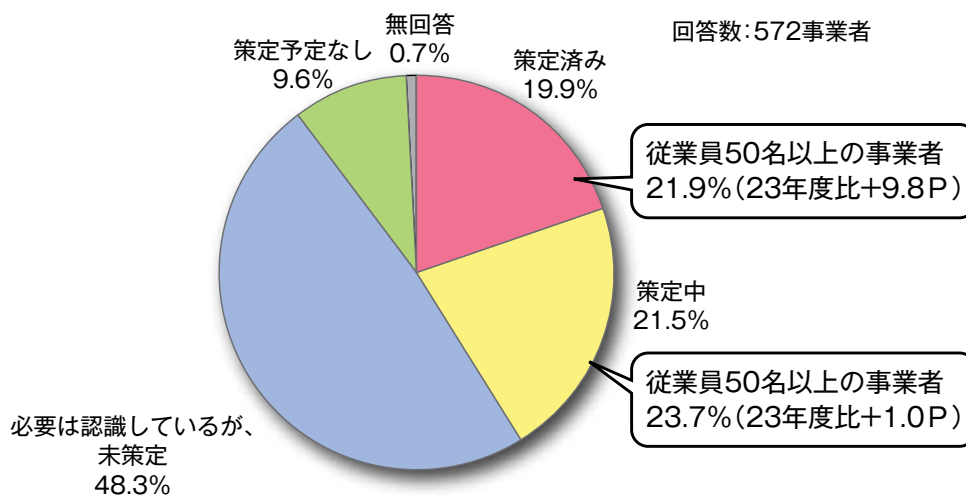
3 高知県におけるBCPの取組状況

高知県では、平成25年8月に、事業者の防災対策・BCPの策定状況に関するアンケート調査を実施しています。調査は、県内に本社または事業所を置く、①従業員50名以上の全ての事業者と、②従業員30名以上49名以下の一部の事業者からの抽出により、合計1,000事業者（有効回収率は57.2%）を対象に行っています。調査から分かったBCPの取り組み状況の一部を下記に掲載します。

【BCPの策定状況】

回答のあった572事業者のうち、BCPを「策定済み」が19.9%、「策定中」が21.5%となっています。一方、「必要性は認識しているが、未策定」が48.4%、「策定予定なし」が9.6%と、半数以上の事業者でBCP策定に向けた行動が取られていません。

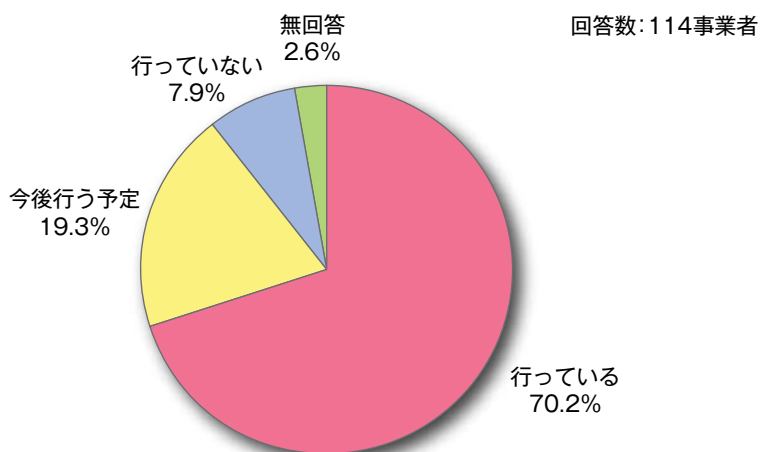
高知県では、従業員50名以上の事業者のBCP策定率を、平成27年度末に50%とすることを目標にしています。しかし、今回のアンケート調査によると、従業員50名以上の事業者では、BCPを「策定済み」が21.9%、「策定中」が23.7%となっています。平成23年に実施した前回調査と比較すると、「策定済み」が9.8%増、「策定中」が1.0%増とそれぞれ増加していますが、両者を合算しても45.6%と目標に達していません。



Point! ▶▶▶ 半数以上の事業者でBCP作成のアクションが取られていない。

【BCP策定後の定期的な見直し】

BCPを「策定済み」と回答した事業者のうち、70.2%が定期的な見直しを「行っている」、19.3%が「今後行う予定」と回答しています。一方、「行っていない」と回答した事業者は7.9%に留まります。このことから、BCPを策定した事業者の大多数が、BCP策定後の見直しを実施することの重要性を認識していると推測されます。

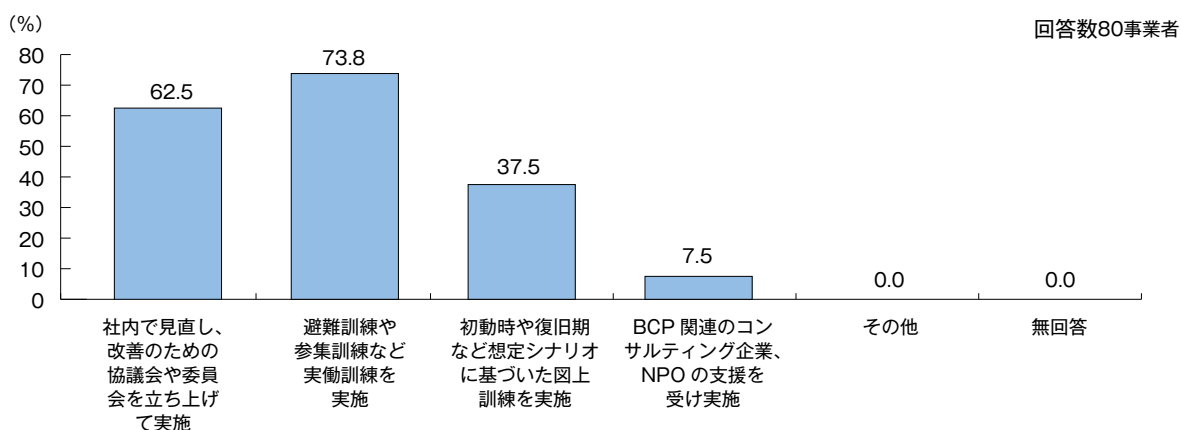


Point! ▶▶ BCPを策定した事業者の大多数は見直しの重要性を認識している。

【BCPの見直し方法】

BCPの見直しを「行っている」と回答した事業者のうち73.8%が、防災のための「避難訓練や参集訓練など実働訓練を実施」していると回答しています。一方、事業継続のための「初動時や復旧期など想定シナリオに基づいた図上訓練を実施」は37.5%で3番目となっています。

このことから、多くの事業者では防災に力点を置いた実働訓練が優先して実施されており、事業継続に力点を置いた図上訓練の実施は、その半分程度に留まっていると推測されます。



Point! ▶▶ 事業継続に力点を置いた図上訓練の実施は、防災のための実働訓練の半分に留まる。

BCP訓練が功を奏し、東日本大震災の対応がうまくいった事例

◇S社の事例 BCP事前対策と全員への教育訓練が成功の要因

<企業概要>

資本金：6,000万、従業員数：67人
事業所：仙台市に本社、再生館、エコミュージアム21
事業内容：廃棄物の収集運搬、リサイクルなど中間処理、貯水槽や
下水道のメンテナンスなど

<東日本大震災 被災状況> 最大震度6強の地震動と津波

・エコミュージアム21が津波被害に遭い、焼却炉などの中間
処理施設が大きく破損するとともに、事務棟が流された

TALISMAN 2011年12号
東京海上日動リスクコンサルティング

2011年版 中小企業白書より



社内研修会における外部の専門家によるBCPの演習

S社では、BCPの一環として、衛星携帯電話、自家発電装置、緊急地震速報、部品・軽油備蓄や、設備・機械修理の業者との協定などの事前対策を実施するとともに、全従業員を対象に年5回の研修会や年3回の訓練を行うなど、教育・訓練を熱心に行っていました。

この教育・訓練が功を奏し、東日本大震災では、焼却炉などの廃棄物中間処理施設が、津波により大きく破損し、使用不能となりましたが、1時間後にはテントを張り対策本部を設置し、エコミュージアムの破損した焼却炉、機械の修理をメーカーに依頼しました。中間処理施設は復旧に時間がかかったため、他県の同業者による代替を実施して、目標復旧時間の6日以内に中間処理を実施することができました。

◇K社の事例 訓練を実施していたことが成功の要因

<企業概要>

資本金：8,000万、従業員数：214人
事業所：本社（東京都品川区）、茨城工場、鹿児島工場
事業内容：ビル/工場等の電力系統を制御する配電盤等の製造・販売

<東日本大震災 被災状況> 茨城工場：震度6強

・人的被害なし ・天井の崩落、建物損傷、地盤沈下
・5日間の停電、非発はあったが大型機械やCADは動かなかった
・工場前の道路が液状化で10cm陥没、配送のため道路補修が必要

TALISMAN 2011年12号
東京海上日動リスクコンサルティング

2012年版 中小企業白書より



被災した茨城工場

K社では、BCPを策定し、受注生産品の早期製品供給、顧客との信頼関係構築という方針を掲げ、配電盤の生産に関しては、工場での5日間で復旧が不可能な場合、代替生産に切り替えるという戦略を決めていました。また、茨城工場では、BCP訓練を震災前の2ヶ月前に実施していました。震度5強の想定で、「動いてみる」「考えてみる」経験を目的としてシミュレーション訓練を行っていました。さらに営業部門では、会社の「顧客との信頼関係構築」という方針を周知し、対応の方向性を理解していました。

これらが功を奏し、東日本大震災では、まず納期間近の製品の生産見込みを調査し、直近納品製品は鹿児島で、小型製品は新潟の協力会社で代替生産を開始しました。また、営業部門が、直接顧客を訪問し被災状況と納品時期の見込みを説明していったことにより、別の会社への再発注を食い止めることもできました。

4 一般的なBCPの訓練手法

安否確認訓練やITの障害復旧訓練など特定の業務に特化したものを除いた会社全体を対象とするBCPの訓練は、大きく分けて3つの手法があり、それぞれの特徴は以下のとおりです。なお、「机上型訓練」は「図上型訓練」という場合もありますが、厳密には「図上型訓練」とは「机上型訓練」のうち、ハザードマップや白地図の上で対応を検討する防災訓練のことをいいます。

図3：BCPの訓練手法¹（内容を一部修正）

訓練方式	内容	メリット	デメリット
ウォークスルー	<ul style="list-style-type: none"> 手順確認テスト プロセス単位・業務単位での机上読み合わせ 	<ul style="list-style-type: none"> 対応手順等の理解に適する 訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能 現状把握が可能 短時間での実施が可能 訓練の準備工数が小さい 	<ul style="list-style-type: none"> 難易度を高めることが困難
机上型訓練	<ul style="list-style-type: none"> 一般従業員向けの災害時緊急対応 対策本部要員としての緊急対応 現場の長としての緊急対応 BCPの発動 	<ul style="list-style-type: none"> 訓練の目的、時間等に応じた訓練内容の設定が可能 対応手順等の理解に適する 討議などを通じ意識の統一が可能 事前準備を通じ、要員教育が可能 現状把握が可能 訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能 	<ul style="list-style-type: none"> 行動を伴わないため、実務の検証にはならない
リアルタイム型訓練	<ul style="list-style-type: none"> 対策本部における時系列的な緊急対応（部署ごとの役割の検証） 対策本部の情報収集及び意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> 総合的かつ大規模な訓練にも適用可能 部署ごとの状況付与がリアルタイムに展開され実務的な訓練が可能 事前準備を通じ、要員教育が可能 現状把握が可能 訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能 	<ul style="list-style-type: none"> 全体のシナリオと部署ごとのシナリオの双方を用意する必要があり、訓練の準備工数が大きい

本書では、災害時緊急対応の訓練として有効性が高く、比較的準備の手間も少なく済む「机上型訓練」を取り上げます。この訓練は初動段階から事業継続のための復旧段階まで幅広いシナリオが想定でき、事業者毎の現状に応じて訓練目的にあった課題を設定することが可能です。そのため、事業者の立地や業種を問わず広く活用していただくことが可能です。

¹出典：「実践事業継続マネジメント」、東京海上日動リスクコンサルティング(株)、2013年1月

県内のある事業者で実施された机上型訓練の様子



A 事業者



B 事業者

第一部
基礎編

第二部
準備編

第三部
実施編

第四部
振り返り編

資料編

5 本書で取り上げる「机上型BCP訓練」とは

「机上型BCP訓練」はシミュレーション訓練の一つで、災害発生時の想定シナリオを作成し、経過に沿って状況を連続的に付与し、その状況下で与えられる設問に対してグループ討議を行い、検討結果を発表する形式の訓練です。

PDCAを回しながらBCPを継続的に改善するという事業継続マネジメント（BCM）の観点で考えると、訓練を行わせたい対象者は、一般従業員、重要業務の対応部門または災害対策本部メンバーなど様々です。また、訓練の目的についても、災害時の疑似体験をさせたい、策定済みBCPの検証を行いたい、重要業務を目標以内に再開させるための課題への対応策を検討させたいなど、企業のBCMへの取組み状況（成熟度）によって様々なレベルがあります。

「机上型BCP訓練」は、そのようなBCMの成熟度に合わせて、状況付与と設問の組み合わせによりシナリオのレベルを柔軟に変えることができるので、対象者や目的に応じて訓練の難易度を調整しつつ幅広く実施することが可能です。

このように「机上型BCP訓練」は、初級から、中級、上級クラスまで、多段階に難易度を変えることが可能ですが、本書では、分かりやすく説明するために「初級の訓練」、「中級の訓練」の2パターンに区分して解説します。実施にあたってはその2つのパターンを理解し、各社のレベルに応じて工夫してください。

Point! ▶▶ 本書では、「初級の訓練」と「中級の訓練」を解説します

初級の訓練

最近BCPの取り組みを始めたばかりで、BCPはまだ完成していないがとりあえず訓練をやってみて災害時に何が起ころのか疑似体験をさせたい場合や、BCPを策定したものの実際に機能するか不安であり訓練で検証してみたい場合など、災害発生直後の初動フェーズを対象として行う訓練です。

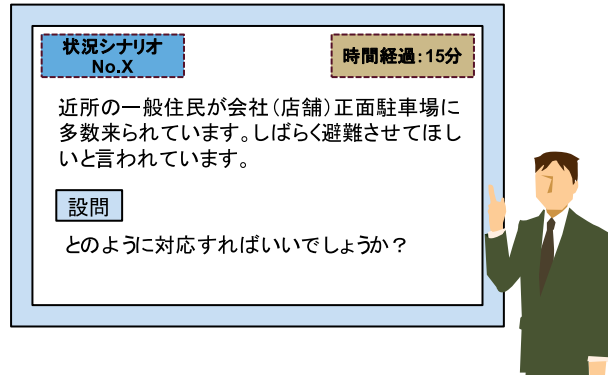
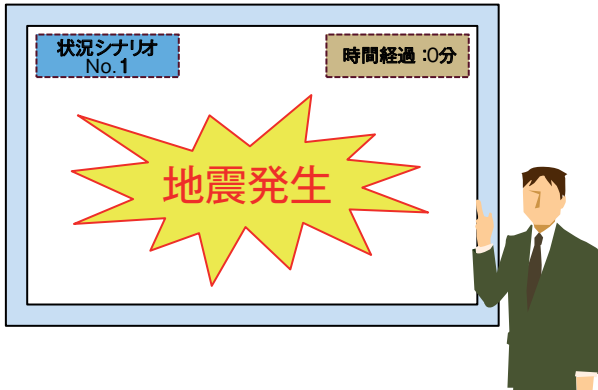
中級の訓練

利害関係者から様々な要求が出され、重要業務を目標復旧時間内に再開するためにはどうしたらよいか課題への対応策を検討させるための訓練です。災害対策本部メンバー向けに、初動フェーズ（概ね3日程度）ばかりでなく事業継続フェーズ（概ね4日目以降）も含めて訓練の対象とします。

	初級の訓練	中級の訓練
BCMのレベル (成熟度)	BCP訓練の企画・実施は初めて、 というレベル	BCP訓練を実施した経験があり、 さらに事業継続の課題を検証する訓 練も実施しようとするレベル
訓練の目的	災害時の疑似体験 または 策定済みBCPの理解度向上	策定済みBCPの検証 または 課題への対応の検討
フェーズ	初動フェーズ (概ね3日程度)	初動から事業継続のフェーズ (概ね4日目以降)

机上型BCP訓練の進め方の具体的なイメージは、以下のとおりです。

【状況付与/設問の例】



【グループ討議】

設問が出された後、グループで討議します。
 討議の前に、進行役、書記、発表者を決めます。
 討議の時間を決めて、時間内に終わるよう指導します。



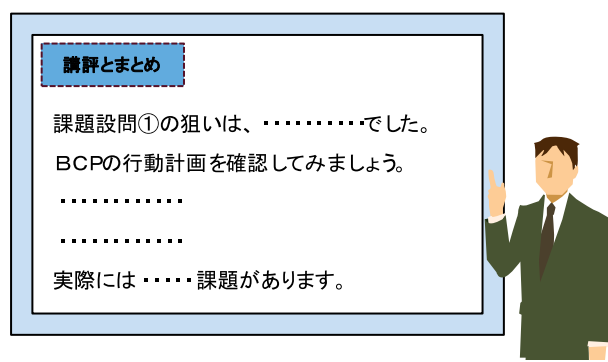
【発表】

各グループ、検討結果を発表します。



【講評とまとめ】

最後に、司会がまとめと講評を行います。



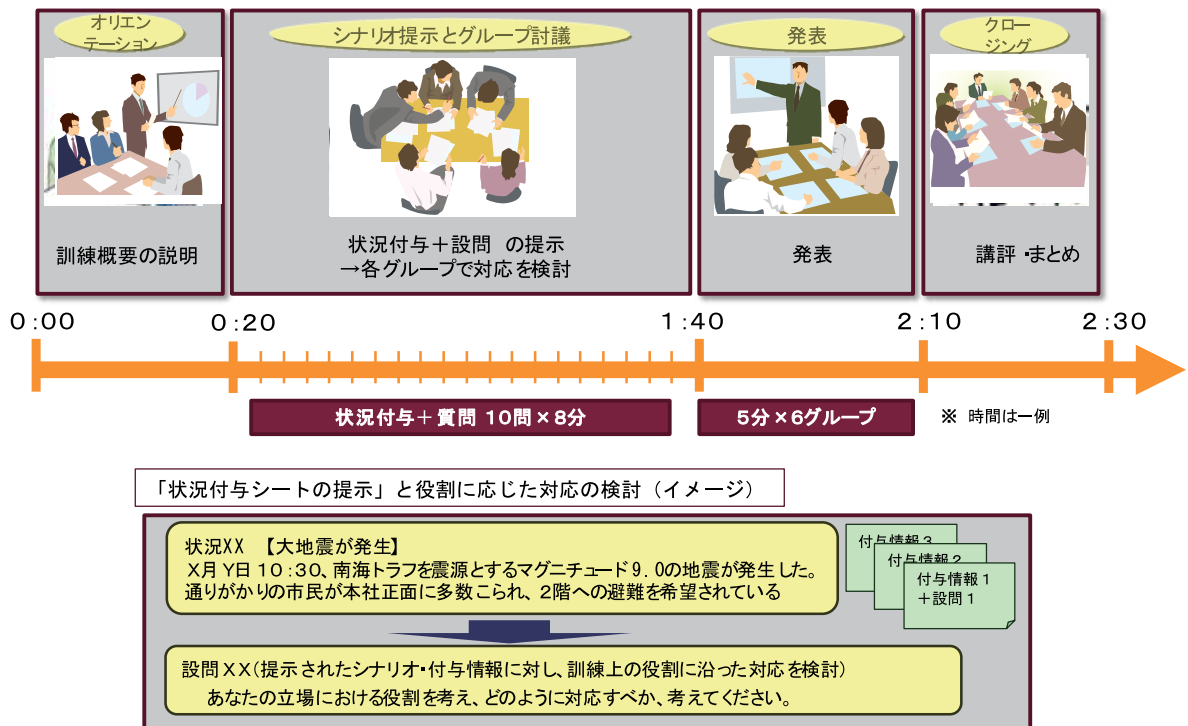
なお、状況付与と設問の出し方には、①状況付与と同時に設問を出し、その都度グループ討議を行う方法と、②状況付与を数枚続けて出し、ある一定の局面にきたところで設問を出し、グループ討議を行う方法があります。

本書では、初級の訓練では①を、中級の訓練では②の方法をとることとして解説していきます。初級、中級、それぞれの訓練の進め方は、概ね以下のとおりです。

初級

「状況付与と同時に設問を出し、その都度グループ討議を行う」パターン

図 4: 初級訓練の概要

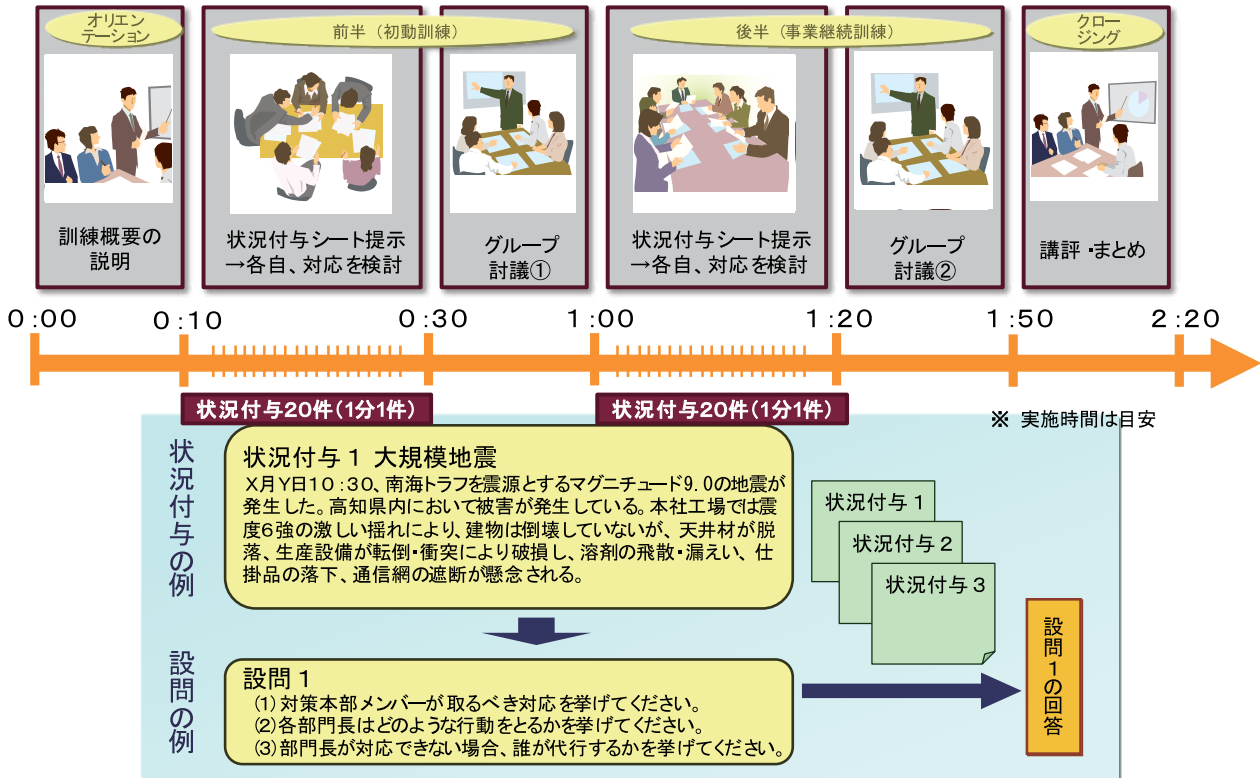


- ① 参加者をいくつかのグループに分けます。
- ② 参加者には、事前には訓練シナリオを公開していません。
- ③ 大規模災害の発生を想定し、司会は、一定のペースでパワーポイントのシートを使い「状況」と「設問」を付与します。
- ④ 付与された「設問」に対して、各自の役割に応じて対応すべき事項をグループで話し合います。
* 検討時間の目安: 1問あたり5～10分
- ⑤ 一通り「状況+設問」の付与とグループ討議が終わったら、全体での発表会を行います。各グループ、検討した内容を発表します。
* 1グループの発表時間はグループの数にもよりますが、3分～5分程度が一般的です。また発表の前に15分程度の検討時間をとる場合もあります。
- ⑥ 発表に対して、他のグループから質問や意見等があれば話し合います。
- ⑦ 司会から全体の講評・まとめを行います。
- ⑧ 参加者からもBCP改善に関する気付きについて、意見交換を行います。

中級

「数枚の状況付与の後、ある局面で設問を出し、グループ討議を行う」パターン

図 5: 中級訓練の概要



- ① 参加者を、部門毎等にグループ分けします。
- ② 参加者には、事前には訓練シナリオを公開していません。
- ③ 大規模災害の発生を想定し、司会から一定のペース（1分1枚、または数分で1枚等）でパワーポイントのシートを使って「状況」を付与していきます。
- ④ 受講者は付与された「状況」に基づき、各自の役割に応じて、対応すべき事項を検討します。
- ⑤ 一定の「状況」付与（15～20件程度）の後、司会が「設問」を提示し、グループ単位にそれぞれの役割に応じた設問への回答を話し合います。
- ⑥ グループでまとめた回答を発表します。
- ⑦ 発表に対して、他のグループから質問や意見等があれば話し合います。
- ⑧ 【状況付与シート提示】【グループ討議】を繰り返します。
- ⑨ 司会から全体の講評・まとめを行います。
- ⑩ 参加者からもBCP改善に関する気付きについて、意見交換を行います。

第二部 準備編

1 訓練の企画

訓練を実施する場合には、どういう目的で、誰を対象に、どのような災害を想定して訓練を行うのかを最初に決める必要があります。そして災害による被害がどのように復旧していくのか、また訓練参加部門がそれぞれの役割や機能を果たすためにどのような活動を展開していくのか、それぞれを時系列にまとめたシナリオづくりが必要となります。

訓練の企画は、次のようなステップで進めていくことが一般的ですのでこのステップに沿って解説していきます。

図 6: 訓練企画のステップ

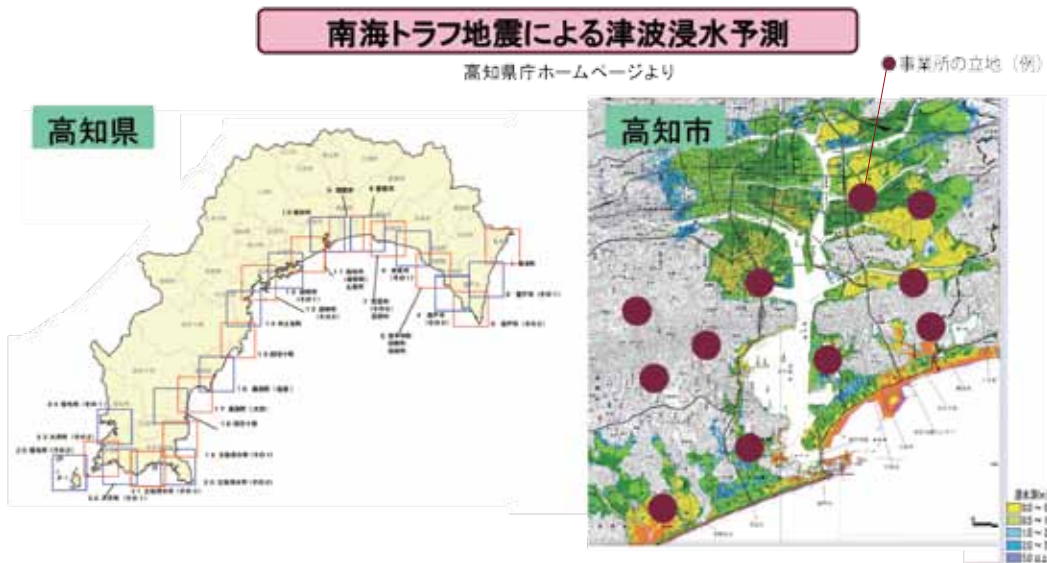
-
- STEP 1. 目的の明確化**
 - STEP 2. 推進体制の確立**
 - STEP 3. 訓練基本事項の設定**
 - STEP 4. 被災状況の設定**
 - STEP 5. 災害時業務フローの設定**
 - STEP 6. シナリオの作成**
 - STEP 7. 回答例または解説の作成**

◆訓練シナリオを検討する際に考慮すべき事項

本書では、このあと訓練シナリオの作り方を説明していきますが、訓練シナリオを検討する際には、以下の点を常に考慮しておく必要があります。

1. 事業所の立地

高知県の場合、南海トラフ地震による津波の影響を抜きにしてBCPは語れません。本社・事業所・店舗など事業所の立地によって、津波の影響とその対応は異なりますので、訓練シナリオもそれぞれの事業所の立地に合わせて作成する必要があります。例えば、初動フェーズにおける「避難行動」は、津波浸水域に立地している場合と、そうでない場合では、訓練シナリオは別の内容になりますし、その事業所が1ヶ所か、複数かによっても違ってきます。



2. 事業の内容 (業種)

またBCPは、事業の内容すなわち業種によって大きな違いがあります。本書では、県内事業者の多数を占める「製造業」「卸小売業」「旅館ホテル業」「建設業」「医療」「福祉」を対象としていますが、訓練シナリオは来訪者の避難誘導やサプライチェーン対応など、事業の内容にあわせた内容とすることが必要です。

本書では、以上の2点を踏まえ、高知県内の事業者の多様性に対応した訓練シナリオの作成方法について説明していきます。なお、訓練シナリオで考慮すべきポイントは概ね以下のとおりです。

訓練シナリオ		立地による津波被害					業種					
フェーズ	想定される行動	単独事業所		複数事業所			製造業	卸小売業	旅館ホテル業	建設業	医療	福祉
		有	無	全部有	一部有	全部無						
初動	津波避難行動	必要	-	必要	必要	-	立地に依存					
	対策本部場所	代替	本社	代替	代替	本社	立地に依存					
	その他個別	代替	本社	代替	代替	本社	立地に依存					
事業継続	お客様避難誘導	—					△	○	○	△	○	○
	サプライチェーン対応	—					○	○	△	○	△	△
	その他個別	—					○	○	○	○	○	○

「代替」：本社が被災する場合の本社機能を代替する拠点

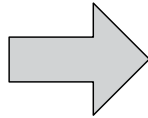
「○」：シナリオに特に重要な必須項目、「○」：シナリオに必須、「△」：場合により入れる

STEP1. 目的の明確化

訓練を実施する際には、想定するリスクや災害対応のフェーズ、対象者と検証項目等の観点に対してどのような訓練を行いたいのか、経営層ともよく相談のうえ、目的を明確にしておく必要があります。

1. 想定するリスク

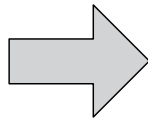
- (1)地震・津波
- (2)水害
- (3)新型インフルエンザ
- (4)原子力発電所事故
- (5)火山噴火



本書では、(1)の中の「南海トラフ地震」を想定した訓練を対象とします。

2. 災害対応のフェーズ

- (1)初動フェーズのみ
- (2)初動+事業継続フェーズ
- (3)事業継続フェーズのみ



本書では、事業者のBCMの成熟度に応じて、(1)~(3)いずれにも対応できるよう説明していきます。

3. 対象者と検証項目

- (1)対象者
 - ①災害対策本部メンバー
 - ②一般従業員
- (2)検証項目
 - ①災害時に発生する事項（疑似体験）
 - ②BCPの理解度向上
 - ③BCPの検証
 - ④事業継続に関する課題への対応の検討

Point! ▶▶▶ 訓練の目的と実施パターン

誰を対象にどのような検証を行いたいのか、訓練の目的によって実施パターンが大きく異なります。本書では、初動の訓練と中級の訓練を次のとおりとしています。

	初級の訓練	中級の訓練
対象者	一般従業員（現場） 災害対策本部メンバー	災害対策本部メンバー 重要業務の事業継続対応メンバー
目的	疑似体験 策定済BCPの理解度向上	策定済BCPの検証 課題への対応の検討
フェーズ	初動	初動+事業継続

STEP2. 推進体制の確立

目的を明確にした後、訓練の概要やシナリオの作成を始めますが、訓練の内容によって総務・人事部門の担当者のみでは、リアリティのある訓練シナリオの作成ができない場合もあります。その場合は、関係する部門のメンバーも含めた推進体制を確立することが必要となります。

初級

初動フェーズのみの訓練は、災害時も総務・人事部門が中心となって活動をしますので、シナリオ作りも、総務・人事部門を中心とする推進体制があれば、それ以上の体制を新たに構築する必要はありません。

中級

事業継続フェーズまでの訓練は、重要業務の業務プロセスや、顧客や取引先などからの要求事項などもシナリオに盛り込む必要がありますので、総務・人事部門を中心とする体制だけでは、リアリティのある訓練シナリオを作成することは困難です。

そのため、関係する事業部門もメンバーに含めた「訓練準備委員会」を組織して、シナリオ作りを進めていくことが必要となります。

◆訓練準備委員会の設置と活動の進め方

(1)設置（メンバーの任命）

災害対策本部事務局組織（総務・人事等）および訓練参加予定の各部門から実務に精通したメンバーを各1、2名任命し、訓練準備委員会を設置します。

(2)メンバーの役割

訓練準備委員会メンバーは、事業継続に係る災害時の業務フローに関する情報提供を行い訓練のシナリオ（被災想定、状況付与）づくりに協力します。

なお、訓練準備委員会メンバーは、当日はできるだけ訓練に参加せず、観察者役として参加します。

(3)活動の進め方（例）

第1回目会議

- ①訓練の目的の確認
- ②訓練基本事項の検討
- ③災害時業務フローの確認とシナリオイメージの検討

第2回目会議

- ①シナリオ案の提示と検討
 - ・状況付与案、課題設問案の検討

第3回目会議

- ①シナリオ案の最終確認
- ②訓練準備資料の確認
- ③訓練当日の進め方の確認

STEP3. 訓練基本事項の設定

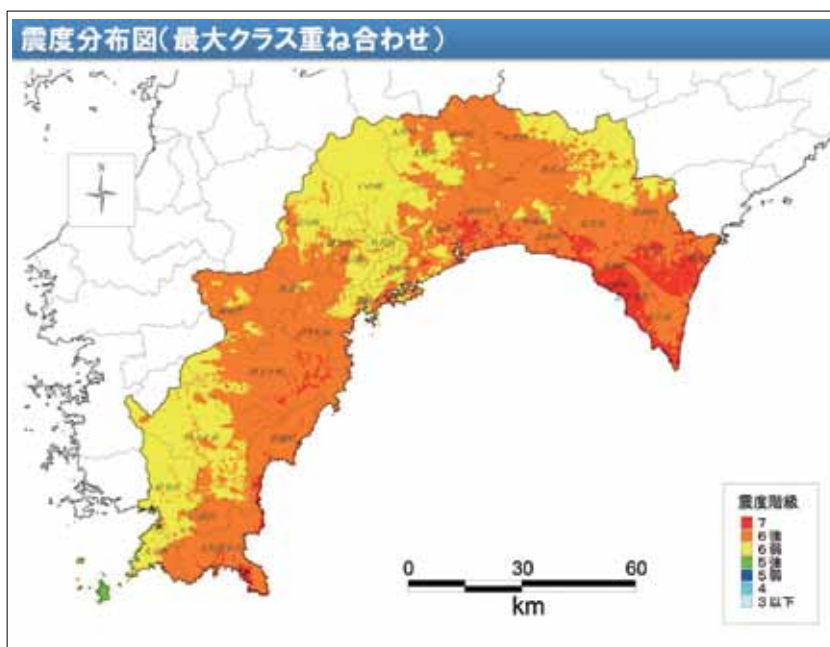
訓練の目的、推進体制が決まったら、「想定する災害」、「訓練対象部門」、「訓練の日時」、「場所」、「実施方法（タイムテーブル）」、「会場レイアウト」などの訓練基本事項を設定します。

1. 想定する災害・発生時間等

発生時間や設定する災害により、シナリオが大きく異なることから、訓練目的に応じて、設定する災害や発生時間などを設定します。

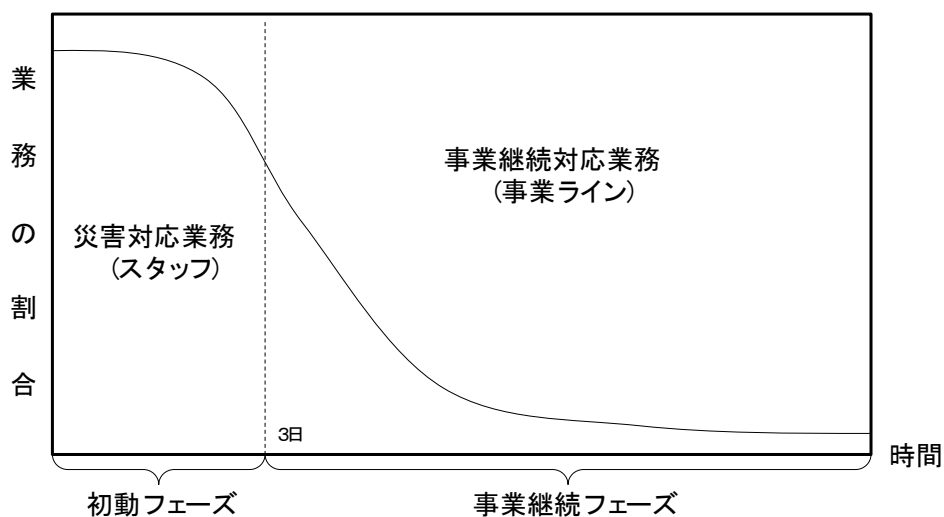
発生時間については、平日・休日、昼間・夜間などの条件を、訓練対象の時間については、「初日～3日目」「3日目～1週間」などの条件を定めます。

設定例：南海トラフ地震、発生時刻：平日、午前10:15



出典：南海トラフ地震による震度分布・津波浸水予測

設定例：「初日～1週間」「初動+事業継続訓練」



第一部 基礎編

第二部 準備編

第三部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

2. 訓練対象部門

訓練に参加する対象部門の決定は、想定する災害の設定と同じくらい訓練シナリオづくりに大きく影響します。これを曖昧にしておくと、シナリオづくりの際にいろいろな不都合が生じるので注意が必要です。

訓練対象部門は、STEP1.目的の明確化で決めた災害対応のフェーズが、「初動」のみか「事業継続」も行うかによって、大きく2つに分かれます。それぞれのフェーズにおける訓練対象部門を以下で説明します。

初級

【初動のみの訓練の場合】

一般的には、災害対策本部を構成するスタッフ部門が対象となります。

スタッフ部門とは、総務・人事、施設・設備、システム、広報、財務部門など通常業務で事業活動のサポートを担う部門です。

また、初動のみの訓練では、新規採用職員や全職員を対象として初動の対応要領を理解させることを目的とした訓練も考えられます。

中級

【初動+事業継続の訓練の場合】

重要業務を担当する事業ラインの各部門が対象となります。

事業ラインの各部門とは、業種によって異なりますが、本書では、標準的な部門として、次の部門名をあげています。

- 製造業（営業、生産管理、調達、製造、物流）
- 卸小売（商品調達、物流、店舗統括、各店舗）
- 旅館ホテル業（営業、宿泊、料飲、宴会、購買）
- 建設業（営業、設計技術・積算、調達、工事）
- 医療（診療、看護、コメディカル、入院、医事、調達）
- 福祉（医務、介護、訪問・通所、相談、給食、調達）

対象部門が決まったら、訓練参加者とグループ編成を決めます。

訓練参加者は、初動フェーズの訓練の場合は、災害対策本部メンバーで行うことが多いため、ほぼ自動的に決まりますが、事業継続フェーズの訓練の場合は、目的によって部門別、役職階層別などいろいろなパターンが考えられます。

また、グループ討議を行うためのグループ編成についても、目的や訓練フェーズによっていろいろなパターンが考えられるため、状況付与・課題設定のことも十分考慮して、決定する必要がありますので次の考え方を参考にしてください。

中級(続き)

(1)対象者の選出・出席依頼

対象部門から訓練参加者を選出し、出席依頼を通知します。通知の際には、「訓練実施要領(詳細は後述)」を配布します。

(2)グループ編成

部門毎の人数を勘案し、訓練目的に合わせてグループ編成を行います。活発な討議が行われるためには、1グループあたり5～6人程度が適切といわれています。

グループ編成は、シナリオや課題設問の設定にも影響がありますので、以下の点に留意してください。

① 機能別のグループ編成と、横断的混成グループ

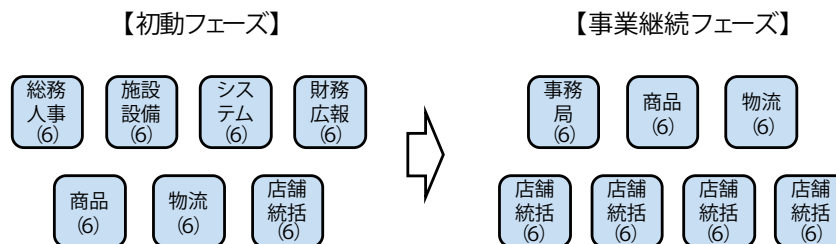
災害対策本部は、機能別のグループを設置することが一般的であるので、機能別のグループ編成で訓練を行うことが多いですが、災害対策本部全体としての対応方法を検討したい場合などには、横断的混成グループとすることもあります。

	機能別のグループ	横断的混成グループ
グループ編成		
メリット	機能別に、BCP内容の理解度向上や確認を行う場合に討議しやすい	他部門との情報交換・共有が可能 全体としての対応方法の検討に向く
デメリット	他部門との情報交換ができない	機能別の対応が検討できない

② 初動フェーズと事業継続フェーズで組み換えを行う例

初動フェーズはスタッフ部門が、事業継続フェーズは事業ライン部門が中心の訓練となりますので、とおして訓練を行う場合は参加者の手待ちを作らないための工夫が必要です。

【初動フェーズと事業継続フェーズで組み換えを行う例】



スタッフは、事業継続フェーズでは、災害対策本部事務局以外はすべて店舗の応援に行くという想定で、グループを組み換え

3. 訓練の日時

訓練の実施日は、初級の場合で約1ヶ月、中級の場合は2ヶ月程度の準備期間を見ておきましょう。

4. 訓練の実施場所

通常、実際に災害対策本部を設置することになる場所とします。

5. 訓練の実施方法（タイムテーブル作成）

机上型BCP訓練における初級、中級それぞれのタイムテーブルの例を示します。

初級 状況付与の都度、質問を与えるパターン

時間		訓練進行	訓練参加者の活動
14:00 -	5分	事務局長挨拶	
14:05 -	15分	事前説明（目的や訓練の進め方等）	
【シナリオ】状況付与及び質問数は一例。必要に応じて調整してください。			
14:20 -	8分	状況付与+質問①	グループ討議
14:28 -	8分	状況付与+質問②	グループ討議
…… 適宜休憩を挟みます			
15:24 -	8分	状況付与+質問⑨	グループ討議
15:32 -	8分	状況付与+質問⑩	グループ討議
15:40 -	30分	グループ毎の発表	
16:10 -	15分	講評・まとめ	
16:25 -	5分	総評（災害対策本部長）	
16:30 -		終了（訓練実施後アンケート記入）	

中級 複数の状況付与の後、質問を与えるパターン

時間		訓練進行	訓練参加者の活動
14:00 -	5分	事務局長挨拶	
14:05 -	10分	事前説明（目的や訓練の進め方等）	
【シナリオⅠ】			
14:15 -	15分	①状況付与	
14:30 -	30分	②課題設問提示・グループ討議	①をグループ討議
15:00 -	25分	③発表（+小コメント）	3分×8グループ
15:25 -	10分	<休憩>	
【シナリオⅡ】			
15:35 -	15分	①状況付与	
15:50 -	30分	②課題設問提示・グループ討議	②をグループ検討
16:20 -	25分	③発表（+小コメント）	3分×8グループ
16:45 -	10分	講評・まとめ	
16:55 -	5分	総評（災害対策本部長）	
17:00 -		終了（訓練実施後アンケート記入）	

STEP4. 被災状況の設定（様式1）

訓練基本事項の設定が終わると、いよいよシナリオ作りに入っていきます。

まずは、訓練に関係する本社や事業所の被災・復旧状況をだまかに設定します。

これは添付資料の「様式1 被災状況の設定」を使います。記入に当たっては、「【高知県版】南海トラフ地震による被害想定（2013年5月15日）」や付属CDの「（参考資料）南海トラフ地震被災想定集」を参考にしてください。（次ページにも一部掲載）

1. 本社および事業所の記入

訓練の目的に合わせて、シナリオに関係する本社及び事業所（工場、営業所、店舗、物流センターなど）を、所在地の住所もあわせて記入します。

2. 被災・復旧状況の想定

次に本社及び事業所毎に震度、津波の浸水被害や、自社施設及びインフラの被災・復旧状況を時系列に想定します。

必ずしもすべての項目を埋める必要はありませんが、訓練シナリオに関係する部分については、ある程度の想定をしておきます。

Point! ▶▶▶ 事業所の立地による被災想定の違いと、復旧状況の時系列の違いを明確にする。

記入例では、〇〇本社と拠点Aが津波により浸水し、拠点Aは1日で水が引いたが、〇〇本社は10日経っても水が引かない例を表しています。

【様式1】 被災状況の設定（記入例）

項目	経過日数	〇〇本社	拠点A	拠点B	
		高知市 〇〇町	〇〇市	〇〇市	
震度	-	震度6強	震度6弱	震度5強	
津波被害 (浸水)	1日目	浸水	浸水	-	
	3日目	浸水	-	-	
	7日目	浸水	-	-	
	10日目	浸水	-	-	
電気	1日目	停電	停電	-	
	3日目	停電	停電解消	-	
	7日目	停電	-	-	
水道 (上水道) (下水道)	1日目	断水 使用不可	断水 使用不可	-	
	3日目	断水 使用不可	断水 使用不可	-	
	7日目	断水 使用不可	解消	-	

〔参考〕被災状況の状況付与の表現例

初級

中級

南海トラフ地震を想定した訓練における、各種被災状況は、付属CDの「(参考資料) 南海トラフ地震被災想定集」に詳しく掲載しています。

ここでは、その一部を紹介しますので、訓練シナリオづくりのイメージを確認してください。

項目	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 災害発生	ワセグ TV	<p>・「●月●日(●)●時●分、高知県沖を震源とするM9.0の南海トラフ地震が発生した。各地の震度は次のとおり。 震度7：高知県高知市、室戸市、安芸市、奈半利町、田野町、北川村、徳島県阿南市、和歌山県美浜町 震度6強：高知県、徳島県、和歌山県、三重県、愛知県、静岡県沿岸部、宮崎県沿岸部の一部、愛媛県 震度6弱：宮崎県東部、愛媛県南予、高知県、徳島県、和歌山県、三重県の内陸部、奈良県南部、静岡県東部 津波：宮崎県、愛媛県南予、高知県、徳島県、和歌山県、三重県、愛知県、静岡県沿岸部で、5メートルを超える津波が発生。」</p> <p>・「建物倒壊に伴い、死傷者及び救助を要する人が多数発生」 ・「津波浸水に伴い、死傷者及び救助を要する人が多数発生」 ・「延焼火災を含む大規模な火災に伴い、死傷者及び救助を要する人が多数発生」 ・「液状化により、建物の沈下被害が多数発生」</p>
2 建物被災状況	社内主幹 部門	<p>・「当社●事業所の揺れは、震度●。」 ・「当社●事業所の天井が落下した。壁、パーティションが崩壊した。」 ・「地震動により、クリーンルームが使用不能となった(製造業)。」 ・「執務室に設置された●●及びキャビネットが転倒し、机上のPC・オフィス用品が落下した。」 ・「地震動により、据付け機械の位置ズレが発生した。」 ・「燃料タンク・水タンクが転倒し、落下した。」</p>
3 電気	TV報道等	<p>[直後] 広範囲の停電(需要家の9割)。震度6弱以上及び津波浸水エリアでは、電柱(電線)、変電所、送電線(鉄塔)に被害が発生。 [3日後] 停電の多くが解消される。四国で2～5割の停電は解消。 [1週間後] 約9割の停電が解消(津波浸水地域は除く)</p>
4 通信		<p>[直後] ・「当社●事業所の固定電話は通話不能」 ・「携帯電話は通話不能。」 ・「携帯メールの着信までに時間を要する。」 ・「当社●事業所において、インターネットが使用できない。」 [3日後] ・「固定・携帯電話とも、音声通話につながりやすくなる。」</p>

STEP5. 災害時業務フローの設定 (様式2)

次に訓練対象部門の災害時対応業務の全体像を見渡すための災害時業務フローを作成します。

これは添付資料の「様式2 災害時業務フロー」(PPT)を使います。記入にあたっては、業種別の標準的な災害時業務フローを参考資料として用意していますので、これをもとに各社のBCPにあわせて作成してください。

1. 組織名(部門名)の記入

訓練対象部門を表の上段に記入します。

下記の記入例では、スタッフ各部門と事業部門を記入しています。広報と財務は別の部門ですが、業務がシンプルなので、業務フロー上は一つの枠に一緒に書くこととしています。

様式2 災害時業務フロー

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先
		総務人事	施設・設備	システム	広報・財務	事業部門A	事業部門B	事業部門C	事業部門D	

2. 災害時業務フローの記入

各社のBCPにあわせて、各組織(部門)の業務の流れを記入します。なお、災害時業務フローの標準例は、BCPをこれから策定する場合や見直したい場合にも、活用することができます。

災害時業務フローの標準例は、次の6業種を用意しています。

- ・製造業、卸小売業、旅館・ホテル業、建設業、医療、福祉

様式2 災害時業務フロー

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先
		総務人事	施設・設備	システム	広報・財務	事業部門A	事業部門B	事業部門C	事業部門D	
初動 ●時間		避難行動/安全確保								
		安否確認	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	システム被災状況確認	
		第1回 災害対策本部会議								
事業継続 ●時間		
		

[災害時業務フローのパターン]

リアリティーのある訓練シナリオを作成するためには、災害時業務フローにより訓練対象部門が、時系列でどういう業務を行うかを整理しておく必要があります。

初動フェーズと事業継続フェーズにおける災害時業務フロー設定の留意点は、以下のとおりです。

(1) 初動フェーズ

初級

中級

初動フェーズにおける災害時業務は、本社や事業所の立地が、津波浸水地域にあるかどうかによって大きく違ってきます。

	災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
		発信源	状況付与
1	災害発生	ワケがTV	高知県沖を震源とする地震が発生しました。この地震により、津波が発生する可能性があります。 各地の震度は、高知県震度〇、和歌山県震度〇…。
2	安全確保	館内放送	大きな地震が発生しました。各自、建物内の安全な場所で待機してください。
	【津波危険地域】 津波避難行動	ワケがTV	津波が発生する可能性があります。至急、指定された津波避難場所へ避難してください。
3	災害対策本部設置		第一候補場所に社長以下、対策本部メンバーが参集し、対策本部が設置された。
	【津波危険地域】 災害対策本部設置		代替場所〇〇に、社長以下、対策本部メンバーが参集し、対策本部が設置した。通信手段は、衛星携帯電話が一台あるのみ。非常用発電機はあるが、燃料は24時間分しかない。
4	安否確認		<ul style="list-style-type: none"> 〇〇社長の安否がまだ確認できていません。 社員〇〇が構内で負傷、出血し重体です。 〇時〇分の集計結果は、死亡〇人、負傷者〇人、不明者〇〇人、無事〇〇人。 取引先A社から、A社社員が貴社訪問中だったが安否を確認してほしい。 〇〇業務のキーマンX氏の奥様が被災し重体。
5	各部門被災状況確認	施設G 施設GシステムG 調達部	<ul style="list-style-type: none"> 建物は外壁にひび割れがあるものの、構内での作業に支障はない。 A棟3階の天井板が落下し、製造装置が被災。 地下室のサーバが津波で被災。シャットダウンしデータも消失した模様。復旧目途も立たない。 主要部品メーカー X社は甚大な津波被害。復旧のめどは立っていない。
6	第一回災害対策本部会議		明日9時から、第一回災害対策本部会議を開催することとなった。被災状況の報告と今後の対応方針について話し合われる。

(2) 事業継続フェーズ

中級

事業継続フェーズにおける災害時業務は、業種により大きく異なります。次ページ以降、業務別に状況付与の表現例を示します。

災害時業務フロー図（製造）

中級

製造業の場合、サプライチェーンの一部であることが多く、川下のメーカーから災害時の製品供給の納期に関する要求を確認する必要があります。その上で、工場が被災した場合にその復旧による生産再開で納期を守れるか、代替生産に切り替える必要があるか会社としての方針決定プロセスを明記しておく必要があります。

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先	
		事務局 (総務・人事)	施設設備	システム	広報・財務	営業	生産管理	調達	製造		物流
初動		避難行動 / 安全確保									
		安否確認 災害対策本部の設置	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認 バックアップ・代替手段への切り替え	資金ニーズの確認	顧客の被災状況・ニーズ確認 受注情報確認	設備の被災状況確認 社内外の製品・仕掛在庫状況の把握 代替生産の判断 ①社内の他工場 ②同業他社	仕入先の被災状況・在庫確認 社内外の材料関係の在庫確認	工場の被災状況確認 二次災害防止処置 操業再開の判断 ①部分操業 ②通常操業 ③通常操業 ④操業不可 当該工場復旧で顧客要求納期に対応可能なかの判断	物流拠点の被災状況確認 製品・部品の在庫確認 操業再開の判断 ①倉庫外で操業 ②倉庫内で部分操業 ③通常操業 ④操業不可	物流ルート の被災状況確認 (陸・海・空)
		第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認→優先すべき製品・納品先、生産方法（工場復旧もしくは代替生産）の決定									
●時間		広報対応および情報収集			広報	顧客への案内					
事業継続		操業再開に伴う従業員の応援（再配置）	建物の修理を建設会社に依頼	情報通信・システムの復旧活動（ソフトウェア）	現金が必要な場合、取引銀行に対する協力依頼	顧客のニーズ確認	通常時と異なる生産計画の立案（代替生産も含む）	資材・部品の調達（通常仕入先からの調達が困難な場合、代替仕入先の確保）	資材・部品・労働力等が制限される中での生産体制の構築	製品・資材・部品の配送（通常ルートでの配送が困難な場合、代替ルートの確保）	
		被災施設における防犯対策の実施	機械設備の修理・調達をメーカーに依頼		取引先への代金支払い				代替生産の場合他工場、他社への技術指導及び経営資源の投入	優先すべき製品の製造	
	●時間	給与の支払い 災害見舞金等の支払		バックアップ・代替手段からのシステム復旧 通常稼働へ	被害損害額の概算見積もり 保険金の請求	通常の営業活動へ	通常の生産計画へ	通常の仕入業務へ	通常操業へ	通常の物流業務へ	

災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 (初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2 被災状況確認	製造装置メーカー	天井板落下による製造装置の破損の修理をメーカーに依頼したところ、メーカーからは、少なくとも2週間はかかると言われた。
3 顧客対応	重要顧客	製品xについては、30日以内に納品するようにとの指示があった。
4 顧客対応	重要顧客	30日以内に納品をするためのスケジュールと余命リストを提出するように求められた。
5 被災状況確認	現場	余震で、エアーが故障し、組立ラインが動かなくなった。
6 物流倉庫の被災状況確認	倉庫	地震で物流倉庫のマテハン装置が故障し、自動倉庫が機能しなくなった。
7 被災状況確認	システム部門	津波被災により、地下室のサーバが使用不能となった。
8 取引先の被災状況確認	調達部門	取引先B社から連絡があり、津波により工場が大破し、部品Pの出荷は当分見込みが立たない、とのこと。
9 代替生産の準備	T工場	代替生産を予定していたT工場は、無事との連絡が入った。
10 顧客対応	海外の重要顧客	海外の重要顧客から、製品の放射能汚染の心配はないか？ 汚染していないことを証明する検査結果を提出するよう求められた。

災害時業務フロー図（卸小売）

中級

特に高知県の卸小売業の場合、各店舗の立地が津波危険地域にあるかどうかが重要です。津波の危険度によって店舗をS,A,B,Cなどランク分けし、店舗再開の基準を作っておく必要があります。

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部					営業（卸） 店舗（小売）	仕入先
		事務局 （総務・人事）	施設設備	システム	広報・財務	商品調達		
初動		避難行動／安全確保						
		安否確認 災害対策本部の設置 地域行政・近隣との連携	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認	本社 店舗（小売）現金保有状況確認 取引銀行の被災状況確認	仕入先被災状況・在庫確認 優先すべき商品・納品先の判断	物流拠点の被災状況確認 操業再開の判断 ①倉庫外で操業 ②倉庫内で部分操業 ③通常操業 ④操業不可 物流ルートの被災状況確認（陸・海・空）	顧客の負傷状況確認 店舗の被災状況確認 店舗再開の判断 ①店外で臨時営業 ②店内で部分営業 ③通常営業 ④営業不可 商品在庫確認 取引先、消費者のニーズ確認
	●時間	第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認（店舗、倉庫、商品在庫・仕入、要員確保、物流ルート）⇒今後の対応方針の決定 店舗・営業所別、商品別						
					顧客（消費者）への広報			
事業継続		店舗の順次再開に伴う従業員の応援（再配置） 被災店舗・倉庫の防犯対策の実施 給与の支払い 災害見舞金等の支払い	店舗・倉庫等建物の修理を建設会社に依頼 機械・設備の修理・調達をメーカーに依頼 長期の復旧計画の検討	情報通信・システムの復旧活動（ソフトハード） 通常稼働へ	現金が必要な場合取引銀行に対する協力依頼 現金取り扱いのルール決定 取引先への代金支払い 被害損害額の概算見積り 保険金の請求	優先商品の調達（通常仕入先からの調達が困難な場合、代替仕入先の確保） 事前協定先との連携 販売管理システム復旧までは伝票による直接発注 通常の商品仕入業務へ	優先商品の配送（通常ルートでの配送が困難な場合、代替ルートの確保） 一部営業開始 津波浸水がなければ当日に店頭販売開始 建物復旧に応じ順次営業再開 浸水店舗は水が引かれた後●日以内に再開 通常の店舗営業へ	
	●時間							

	災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
		発信源	状況付与
1	（初動）		STEP5.（1）初動対応フェーズ参照
2	店舗被災状況確認	店舗A	店内の商品が落下し、また壁も天井も大きく破損しており、とてもお客様を店内に案内できる状況にはない。駐車場のスペースにワゴンを持ちだし、水・食料や生活用品などについて優先的に臨時販売を開始した。
3	店舗被災状況確認	店舗B	水や食料、特におにぎりやカップ麺を求めるお客様が多いがそれら商品の在庫が不足。至急届けてほしい。
4	商品調達	物流倉庫P	災害協定の相手方から水・食料等生活必需品が大量に届いたが、どこにどれだけ届けたらいいかが決まっていない。どうしたらいいか？
5	情報システムの被災状況確認	システム部門	情報システム室が津波被害を受けサーバがシャットダウンした。仕入先との共同システムも使用不能となった。
6	商品調達	商品部門	各店舗から水や食料など必要物資や商品の要求が届いている。合計すると相当な数になるが、どの店舗を優先したらいいか判断が難しい。
7	店舗再開準備	店舗C	一部津波被害にあったが、水が引き営業再開が可能な状況となった。駐車場で臨時販売を行いたいが必要が不足している。応援を派遣して欲しい。
8	防犯対策	店舗D	店舗のガラスが割れ、戸締りができない。レジの中の現金や商品がたくさん残っており心配だ。

第一部 基礎編

第一部 準備編

第二部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

災害時業務フロー図（旅館ホテル）

中級

旅館ホテル業の場合、宿泊客の安全確保が第一優先事項となります。その上で個別の要望にどのように対応していくか、事前に決めておく必要があります。また、予約システムがダウンした場合のマニュアル処理についてもBCPの計画の中に入れておく必要があります。

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部									取引先	
		事務局 (総務・人事)	施設設備	システム	広報 財務	営業	宿泊	料飲	宴会	購買		
初動		避難行動 / 安全確保										
		安否確認 災害対策本部の設置	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認	資金ニーズの確認	客先・旅行代理店への被災状況に関する報告	宿泊客の負傷状況確認 宿泊客の意向確認	利用客の負傷状況確認	利用客の負傷状況確認	利用客の負傷状況確認	仕入先の被災状況・在庫確認	
						営業再開の判断 ① 提供するサービス ② 提供する部屋 ③ 臨時営業の期間	営業再開の判断 ① 提供するサービス ② 提供する場所 ③ 臨時営業の期間	営業再開の判断 ① 提供するサービス ② 提供する部屋 ③ 臨時営業の期間				
		第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認→営業再開可否の決定										
●時間				広報	予約客・旅行代理店のニーズ確認							
事業継続	●時間	操業再開に伴う従業員の応援(再配置)	建物の修理を建設会社に依頼	情報通信・システムの復旧活動(ソフトウェア)	現金が必要な場合、取引銀行に対する協力依頼	顧客・代理店のニーズ確認	(部分再開の場合)通常時と異なる業務の立案・実行	(部分再開の場合)通常時と異なる業務の立案・実行	(部分再開の場合)通常時と異なる業務の立案・実行	備品、消耗品、飲食材の購入(取引先が被災した場合、代替購入先を手配)		
		被災施設における防犯対策の実施	機械・設備の修理・調達をメーカーに依頼		決済方法が制限される場合の運用ルールの確定	予約システムが停止する等、通常時と異なる業務の立案・実行						
		行政との連携			取引先への代金支払い							
		給与の支払い 災害見舞金等の支払			保険金の請求	通常の営業活動へ	通常営業へ	通常営業へ	通常営業へ	通常の購入業務へ		

災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 (初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2 利用客の負傷状況確認	料飲	地震発生時にレストランで食事をされていたお客様が大ケガをされた。出血もひどい。どのように対処したらいいか。
3 宿泊客の負傷状況確認	宿泊	安否を確認したところ85人中3人が行方不明。エレベーターが停止中。閉じ込められている可能性がある。
4 営業再開の判断	宿泊	停電中だが、もう2、3日宿泊を延長したいというお客様も多い。対応要員も少ないし、使用できる部屋、リネンの状況も把握できていない。
5 飲食材の購入	購買	通常の飲食料の仕入れ先が津波で甚大な被害を受けた。代替の仕入れ先を探したい。
6 通常時と異なる業務の立案・実行	宴会	安否確認の結果、お客様全員の無事が確認された。夕方宴会の予定があるがどのようにすればいいか。
7 予約システムの停止	営業	津波被害によりシステムがダウンした。今日の予約客が確認できない。宿泊を希望する新たなお客様もいる。どのように対応したらいいか。
8 通常時と異なる業務の立案・実行	営業	行き場のないお客様から、当面、宿泊を継続したいと言われた。支払うお金もないという。どのように対応したらいいか。

第一部 基礎編

第一部 準備編

第二部 実施編

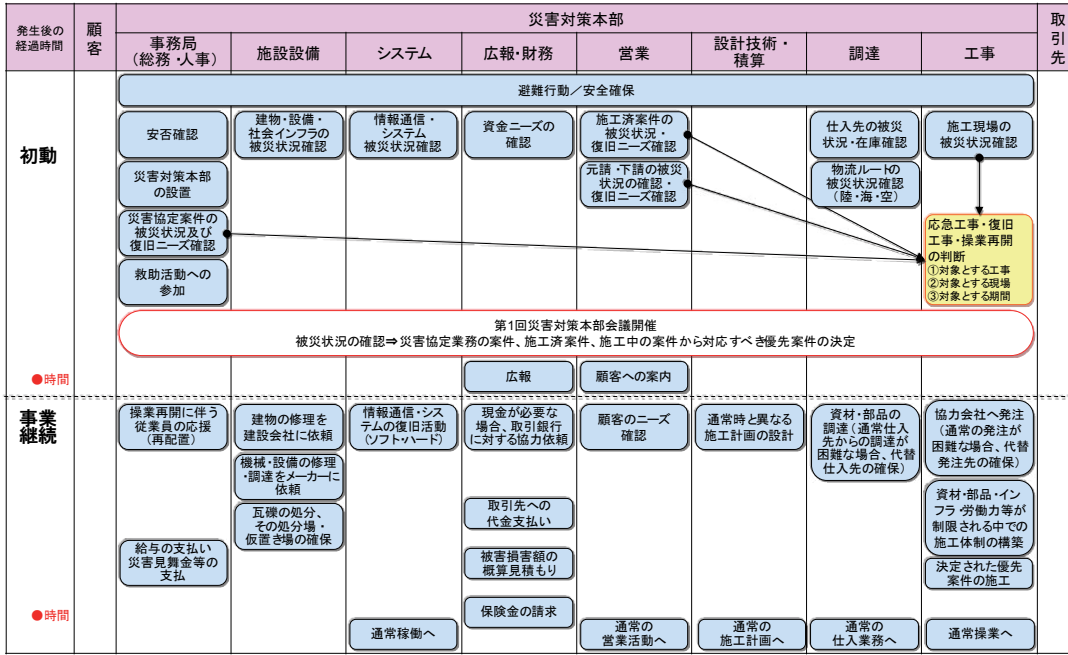
第四部 振り返り編

資料編

災害時業務フロー図（建設）

中級

建設業は社会機能維持という重要な使命があります。災害時には道路や堤防の決壊などへの対応が求められるほか、半壊状態の建物の安全確認や施行済みの建物等の補修等、緊急対応を迫られることが多く、優先順位をつけて限られた資源を適切に配分しながら対応していく必要があります。



災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 (初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2 施工済み案件の復旧ニーズ確認	市役所	主要幹線道路X号線が、沿岸部で陥没。至急状況を確認願う。
3 施工済み案件の復旧ニーズ確認	企業	事務所の壁にひび割れが入っている。従業員にこのまま勤務させていいか安全性の確認をして欲しい。
4 施工済み案件の復旧ニーズ確認	一般市民	自宅が半壊状態になって困っている。ここに住み続けていいか安全性の確認をして欲しい。
5 資材部品の調達	調達	工事部門から、工事用機械が5台中3台破損して使えない、これでは仕事が進まない、何とかして欲しい、という要請を受けた。
6 人員の調達	調達	(工事部門からの要請) 主要幹線道路の復旧工事を優先したいが、協力会社社員が集まらない。他の業務から回してもらえないか。
7 工事・操業再開の判断	工事	地震発生時、工事中の案件は20件程度あったが、人や工事用機材が十分確保できない。どの工事を優先したらいいか、会社として決めて欲しい。
8 瓦礫の処理	施設設備	瓦礫を搬出しないと工事が進まないが、業者も人手不足で、すぐには対応してくれそうにない。

第一部 基礎編

第二部 準備編

第三部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

災害時業務フロー図（医療）

中級

医療機関によっては、「高知県災害時医療救護計画」で、災害拠点病院、救護病院などの位置づけがなされており、まずはその役割に応じたBCPが必要です。入院患者のバイタルサイン維持のための対応や、トリアージなど緊急医療への対応など業務は多岐にわたります。医療機器の耐震対策など事前の準備も欠かせません。早急にBCPを策定し、訓練などによる見直しを継続して進めていく必要があります。

発生後の経過時間	患者	災害対策本部										取引先
		事務局 (総務・人事)	施設・設備	システム	広報・財務	診療	看護	コメディカル	入院 (食事等)	医事	調達	
初動		避難行動／安全確保										
		安否確認	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認		患者の安否確認 バイタルサインの安定化	患者の安否確認	医療設備・資材の被災状況確認	医療設備・資材の被災状況確認 患者家族との連絡	カルテ等書類の被災状況確認	仕入先の被災状況・在庫確認	
		災害対策本部の設置				対応可能な医療についての判断						
		外部との連携体制の整備										
●時間		第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認⇒対応方針の決定(拠点からの退避及び患者搬送の有無、対応可能な医療等)										
事業継続		外部連携先への案内		広報								
		外部からの応援受け入れ体制の構築	建物の修理を建設会社に依頼	情報通信・システムの復旧活動(ソフトウェア)	資金ニーズの確認	受け入れ体制の整備 緊急医療(トリアージ、治療)	受け入れ体制の整備 緊急医療	受け入れ体制の整備 緊急医療(検査、調剤)	受け入れ体制の整備(食料・ベッド)	受け入れ体制の整備(電子カルテ等が利用不可の場合、マニュアル処理への切替)	仕入先への発注(通常の発注が困難な場合、代替発注先の確保)	
		重傷者搬送の手配 勤務基盤の確保	機械・設備の修理・調達をメーカーに依頼		現金が必要な場合、取引銀行に対する協力依頼	症状安定化のための治療	症状安定化のための治療	症状安定化のための治療				
		給与の支払い 災害見舞金等の支払			取引先への代金支払い	遺体の確認と その対応	遺体の確認と その対応	遺体の確認と その対応				
●時間				被害損害額の概算見積もり	避難所等の巡回ニーズへの対応	避難所等の巡回ニーズへの対応	避難所等の巡回ニーズへの対応					
				保険金の請求	通常業務へ	通常業務へ	通常業務へ	通常業務へ	通常業務へ	通常業務へ		

	災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
		発信源	状況付与
1	(初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	施設	ガスメーター安全装置作動によりガス供給が停止。燃料が不足しており暖房・給湯・入浴を制限せざるを得ない。
3	受け入れ体制の整備	診療	トリアージの予定場所が津波により、使用不能状態となった。考えている余裕もないまま、救急車で人が次々に運ばれてきた。
4	受け入れ体制の整備	診療	人工呼吸器を使用している在宅患者が停電のため次々と来院してきた。受け入れも限界に達している。
5	緊急医療	診療	ガスの停止により、オートクレーブが動かせないので手術機材の滅菌ができなくなった。手術方法を指示願う。
6	患者家族との連絡	入院	受付に患者家族からの安否を尋ねる電話が殺到し、緊急医療に支障が出始めている。
7	入院患者の受け入れ体制の整備	入院/調達	通常の仕入れ先が被災し、食材が不足し食事の供給が困難となりつつある。代替のルートを手配する必要がある。
8	入院患者の受け入れ体制の整備	入院	下水道が使用不可となり、トイレ環境は劣悪となった。手を洗う水もなく、感染症の蔓延が懸念される。

第一部 基礎編

第一部 準備編

第二部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

災害時業務フロー図（福祉）

中級

福祉施設は、立地による危険度に応じた対応を考慮することがまず求められます。その上で、入所（居）者や在宅利用者の安否確認と安全の確保が最優先されます。その後の心のケアにも注意する必要があります。

発生後の経過時間	利用者	災害対策本部									取引先
		事務局 (総務・人事)	施設・設備	システム	広報・相談	医務	介護	訪問・通所	給食	調達・財務	
初動	●時間	避難行動／安全確保									
		安否確認 災害対策本部の設置 提供可能なサービスについての判断	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	情報通信・システム被災状況確認		利用者の安否確認 バイタルサインの安定化	利用者の安否確認	利用者の安否確認	利用者の安否確認	仕入先の被災状況・在庫確認	
		第1回災害対策本部会議開催 被災状況の確認⇒対応方針の決定（拠点からの退避及び患者搬送の有無、対応可能なサービス等）									
事業継続	●時間	外部からの応援受入れ体制のコーディネート	建物の修理を建設会社に依頼	情報通信・システムの復旧活動（ソフトウェア）	広報	サービス提供の準備	サービス提供の準備	サービス提供の準備	サービス提供の準備	仕入先への発注（通常の発注が困難な場合、代替発注先の確保）	
		重傷者等の搬送手配	機械・設備の修理・調達をメーカーに依頼			利用者・家族への連絡	利用者・家族への連絡	利用者・家族への連絡	利用者・家族への連絡	資金コースの確認	
		従業員の勤務基盤の確保 行政・外部機関との連携 給与の支払い 災害見舞金等の支払			心のケア	暫定的なサービス提供	暫定的なサービス提供	暫定的なサービス提供	暫定的なサービス提供	現金が必要な場合、取引銀行に対する協力依頼 取引先への代金支払い 被害損害額の概算見積もり	

災害時業務	訓練シナリオ上の状況付与の表現例	
	発信源	状況付与
1 (初動)		STEP5. (1) 初動対応フェーズ参照
2 建物設備社会インフラの被災状況確認	施設	建物のいたるところで破損やひび割れが発見された。階段部分の1部も陥没している状態。危険箇所に対してどういう処置をしたらいいか。
3 利用者の安否確認	介護	入所（居）者の1人が、転倒して腰を強打。骨折した模様。
4 利用者の安否確認	医務	人工呼吸器が停電により作動できない。非常用発電機で対応しているが、燃料があと18時間しか持たない。
5 利用者の家族の連絡	介護	入所（居）者の1人が自宅に帰りたいたいと言い出した。道路はあちこちで陥没しており危険な状態だが、対応方法を指示願う（軽度の方が入所（居）する施設の場合）。
6 暫定的なサービス提供	介護	水道の停止により、入浴サービスが停止。洗濯サービスもできなくなった。衛生的な面でも心配が多い。入居者にどのように説明したらよいか。
7 仕入先への発注	給食/調達	通常の仕入先が津波被害に遭い供給できなくなった。代替の仕入れ先を確保する必要がある。
8 行政外部機関との連携	事務局	市から、仮設住宅を建設するまでの間、約50人の避難者を受け入れて欲しいとの要請があった。

第一部 基礎編

第二部 準備編

第三部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

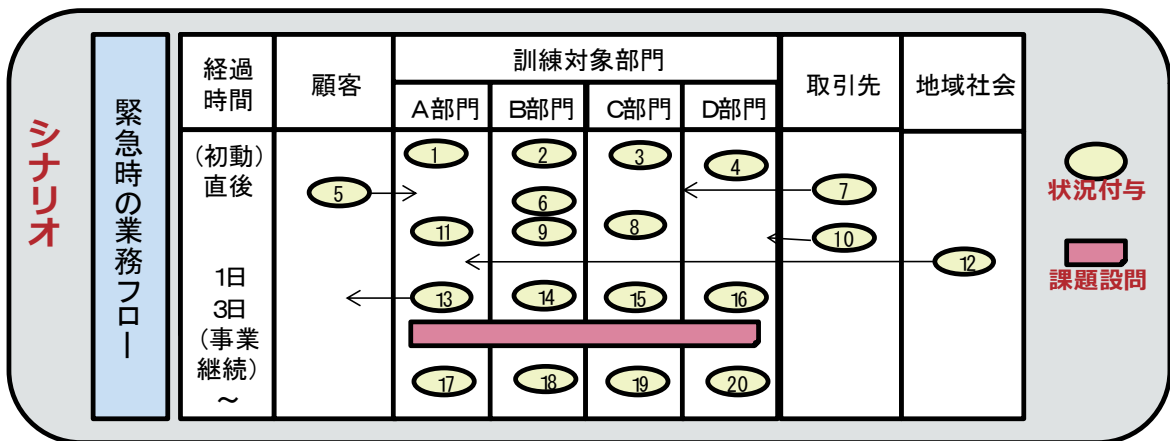
STEP6. シナリオの作成 (様式3)

「STEP4 被災状況の設定」と「STEP5 災害時業務フローの設定」をしたところで、それらを1つに集約してシナリオを作成します。これは「様式3 シナリオの作成」を使用します。

下の図は中級の場合のシナリオのイメージですが、訓練対象部門に対して、被災状況、対応業務の結果、顧客の要求や取引先の状況など、STEP4、5で設定した状況を時系列に並べて、ストーリーを組み立てていきます。

そしていくつかの状況付与の後、「設問」に対する検討結果を「発表」する、という流れでシナリオを作成します。

初級の場合は、状況付与と同時に設問を出しますが、STEP4、5で設定した状況を時系列に並べて、ストーリーを組み立てていくところは共通です。



Point! ▶▶▶ シナリオは、企業の立地や業種の違いを反映したストーリー性をもたせること

シナリオを作成する際の留意事項として、まず大切なことは、シナリオは災害時の対応の流れを再現した「物語」であるということ意識して、各企業の事業環境に応じたリアリティのあるものとする必要があります。津波被害の有無や、業種によるお客様対応の有無、サプライチェーンからの要求事項の有無などをシナリオの中に取り入れることによって、シナリオのストーリー性が出来上がっていきます。



五台山から撮影した昭和南海地震後の高知市街（上）と現在の市街（下）

高知市や宿毛市などにおいては、南海トラフ地震発生後の長期浸水についても考慮する必要があります。

Point! ▶▶ 目的に応じた適切な「設問」を考え、設問との関連性を意識した「状況」を取り入れる

またシナリオを作成する際には、各グループに何を考えさせるのかをよく考えて「設問」を作り、そのために必要な状況を提供することが必要となります。

初級の訓練の場合は、初動フェーズにおける個々の状況を与え、そのときどうしますか？ というようなシンプルな形式でも十分に訓練のシナリオとなります。

【初級の訓練での状況付与と設問の例】

【状況】

- ・強い地震が発生。店内は、揺れにより商品、設備、什器が転倒し散乱している。
- ・電気は停電しており、自動ドアも機能せず。照明は消えているが、太陽光により一定の照度は確保されている。
- ・お客様は、右往左往している人、外に飛び出している人がいるなど混乱している。

【設問】

- ・こういう状況の中で、まず対応すべき事項は何か整理して下さい。

【初級の訓練と中級の訓練の違い】

	初級	中級
訓練目的	一般従業員向けの疑似体験、またはBCPの理解度向上	災害対策本部メンバー向けのBCPの検証、または課題解決策の検討
状況付与	被災・復旧状況の付与に加えて、災害時に起こるであろう出来事を想定して作成する。自社の立地や業種を考慮した特徴を盛り込む。あわせて、その状況における対応を考えさせる設問を加える。	被災・復旧状況の付与に加えて、顧客や取引先など利害関係者からの要求事項も付与する。 (状況の中での設問はなし)
課題設問	なし	ある局面でのBCP上の課題を想定した設問を作成する。 災害対策本部会議が開催されるという想定で、重要業務の目標時間内での供給を達成するための今後の対応方針等を報告する。 など
発表	状況付与とセットで出した設問に対するグループ討議の結果を発表させる。 設問数やグループ数が多く時間がかかりすぎる場合は、各グループが答える設問を割り振ることも可能。	与えられた課題に対する検討結果を発表させる。

[様式3 シナリオの作成] 初級訓練の記入例

初級

NO	付与時間	日時		経過日	状況/設問
1	14:15	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	南海トラフを震源とする大きな地震が発生
2	14:16	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	【館内放送】 大きな地震が発生しました。津波の危険があります。決められた避難場所に急いで避難してください。 【設問】 避難誘導係として、まずやるべきことは何ですか？
3	14:17	9月11日 (水)	AM 11:18	1日目	【ワンセグTV】 四国では、高知、安芸、須崎、四万十、宿毛といった各市で大きな津波が繰り返し押し寄せ、現在も広い地域で水が引かない状況が続いています。
4	14:18	9月11日 (水)	AM 11:20	1日目	代替場所〇〇に、社長以下対策本部メンバーが参集し、対策本部を設置した。通信手段は、衛星携帯電話が一台あるのみ。非常用発電機はあるが、燃料は24時間分しかない。
5	14:20	9月11日 (水)	AM 11:30	1日目	【ワンセグTV】 固定電話・携帯電話は発信規制が実施され、ほとんど繋がりません。NTT等が提供する災害時伝言ダイヤルや災害伝言板等を利用してください。また、NTTは主要な避難所に無料の公衆電話を設置する計画です。 【設問】 情報チームとして、どう対応していきますか？
6	14:22	9月11日 (水)	PM 16:00	1日目	【店舗A】 店内の商品が落下し、また壁も天井も大きく破損しており、とてもお客様を店内に案内できる状況にはない。駐車場のスペースにワゴンを持ちだし、水・食料や生活用品などについて優先的に臨時販売を開始した。 【設問】 店舗支援部門として、この段階で実施すべきことを整理してください。
7	14:24	9月11日 (水)	PM 16:30	1日目	【店舗B】 水や食料、特におにぎりやカップ麺を求めるお客様が多いが、それら商品の在庫が不足。至急届けてほしい。 【設問】 商品部として、この段階で実施すべきことを整理してください。
8	14:26	9月11日 (水)	PM 17:00	1日目	【物流倉庫】 協定の相手方から水・食料等生活必需品が大量に届いたが、どこにどれだけ届けたいかが決まっていない。 【設問】 商品部として、この段階で実施すべきことを整理してください。

第一部
基礎編第一部
準備編第二部
実施編第四部
振り返り編

資料編

[様式3 シナリオの作成] 中級訓練の記入例

中級

NO	付与時間	日時		経過日	状況/課題設問
		日	時		
1	14:15	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	南海トラフを震源とする大きな地震が発生
2	14:16	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	【館内放送】大きな地震が発生しました。津波の危険があります。決められた避難場所に急いで避難してください。
3	14:17	9月11日 (水)	AM 11:18	1日目	【ワンセグTV】 四国では、高知、安芸、須崎、四万十、宿毛といった各市で大きな津波が繰り返し押し寄せ、現在も広い地域で水が引かない状況が続いています。
4	14:18	9月11日 (水)	AM 11:20	1日目	代替場所〇〇に、社長以下対策本部メンバーが参集し、対策本部を設置した。通信手段は、衛星携帯電話が一台あるのみ。非常用発電機はあるが、燃料は24時間分しかない。
5	14:20	9月11日 (水)	AM 11:30	1日目	【ワンセグTV】 固定電話・携帯電話は発信規制が実施され、ほとんど繋がりません。NTT等が提供する災害時伝言ダイヤルや災害伝言板等を利用してください。また、NTTは主要な避難所に無料の公衆電話を設置する計画です。
6	14:22	9月11日 (水)	PM 16:00	1日目	【店舗A】店内の商品が落下し、また壁も天井も大きく破損しており、とてもお客様を店内に案内できる状況にはない。駐車場のスペースにワゴンを持ちだし、水・食料や生活用品などについて優先的に臨時販売を開始した。
7	14:24	9月11日 (水)	PM 16:30	1日目	【店舗B】水や食料、特におにぎりやカップ麺を求めるお客様が多いが、それら商品の在庫が不足。至急届けてほしい。
8	14:26	9月11日 (水)	PM 17:00	1日目	【物流倉庫】協定の相手方から水・食料等生活必需品が大量に届いたが、どこにどれだけ届けたらいいかが決まっていない。
~	~	~	~	~	(省略)
	14:30	課題設問①			第一回災害対策本部会議が開催されることとなった。各部門、現在の被災状況と今後の対応策について報告せよ。

第一部
基礎編第二部
準備編第三部
実施編第四部
振り返り編

資料編

STEP7. 回答例または解説の作成

訓練を単なるイベントに終わらせるのではなく、学習の場として実り多いものにするためには適切な回答例や解説を用意することが重要となります。

課題設問に対する回答例の作成にあたっては、以下の点に留意してください。

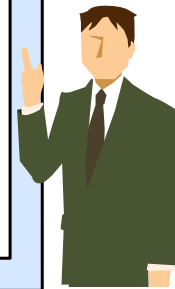
初級

①BCPに記載されている内容を検証したい場合

回答例は、BCPを策定した際の背景等を補足しながら、BCPから該当する部分を抜粋して作成します。

設問①の回答例

設問①の狙いは、……でした。
BCPの行動計画を確認してみましょう。
第〇章 第〇項
〇〇部門は、……する。
〇〇部門は、……する。
〇〇部門は、……する。
実際には……という課題もあります。



中級

②緊急時のある局面における課題を検討したい場合

正解は一つとは限りません。課題設問の設定趣旨・背景を解説し、考えられる回答例をいくつか提示することとなります。会社の経営方針とも関連することになるため、場合によっては、社長または担当役員とも相談の上、回答例を準備することとなります。

課題設問②の解説

課題設問②の意図は、XXを前提として〇〇〇〇が起きた場合に、災害対策本部としてどういう対応をしたらいいかを検討させたい、ということでした。
災害時にはこのようなことは、よくあると考えられるので、その際の対応を事前に考えておこうというものでした。
以下の2つの対応が考えられます。
……

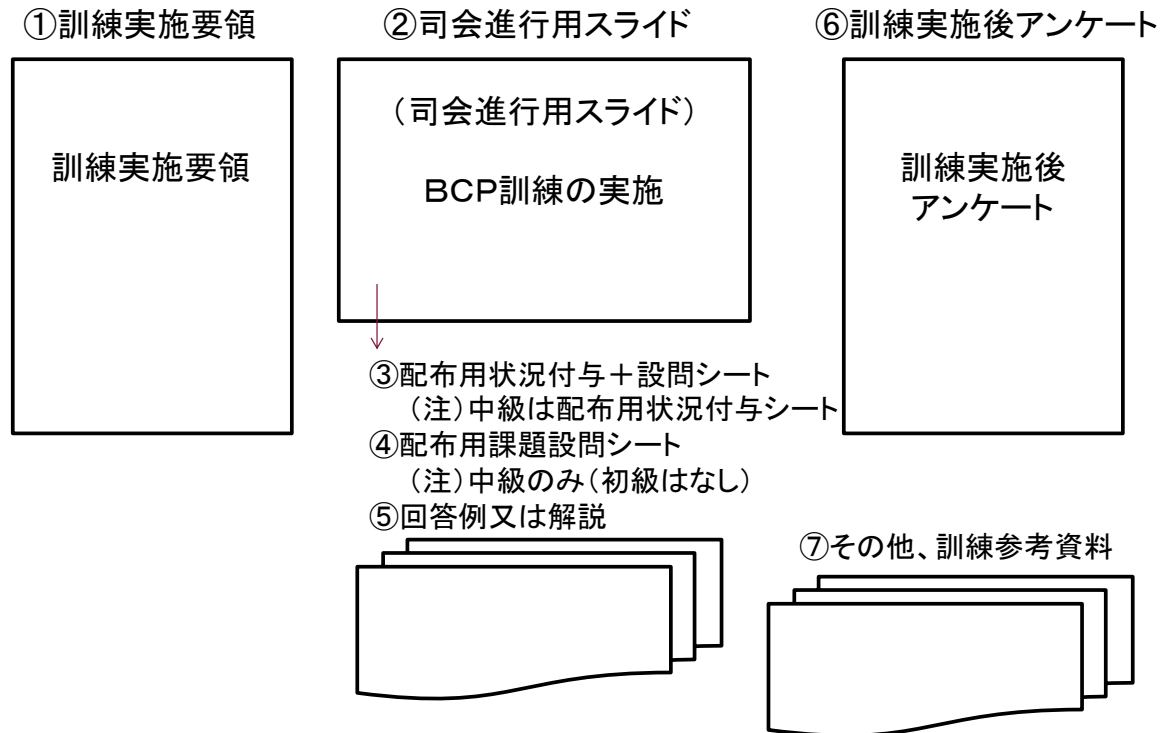


2 訓練に必要な資料の作成

訓練の企画が概ね固まったら、訓練を実施するために必要な文書を準備していきますが、実務的には、先にこれらの文書の出来上がりをイメージして、訓練の概要やシナリオの内容を検討していくという進め方でかまいません。

訓練を実施する際に必要な資料は、以下のとおりです。

- ①訓練実施要領
- ②司会進行用スライド
- ③配布用状況付与+設問シート（上記②から抜粋したもの）
（注）中級は「配布用状況付与シート（上記②から抜粋したもの）」
- ④配布用課題設問シート（上記②から抜粋したもの）
（注）中級のみ（初級はなし）
- ⑤回答例又は解説（上記②から抜粋したもの）
- ⑥訓練実施後アンケート
- ⑦その他、訓練参考資料
（BCP、防災マニュアル、震度分布図、津波浸水予測図、ハザードマップ、フロアレイアウトなど）



1. 訓練実施要領

訓練実施要領は、実施する訓練の概要をまとめた企画書として社内で承認を受けるために作成します。承認後は、訓練参加者に対して出席を依頼する際の資料として添付します。

なお、シナリオや課題設問は、通常は参加者に公開しないため、実施要領には記載しません。

実施要領の記載内容は、概ね以下のとおりです。

- (1)訓練目的
- (2)訓練日時
- (3)訓練場所
- (4)訓練対象部門及び参加者
- (5)訓練で想定する災害・時間
- (6)訓練の実施方法
- (7)会場レイアウトと訓練実施時に使用する機材等

これらの内容は、STEP1～3までの検討結果をまとめたものとなります。従って、実務的には、作成の流れは以下のとおりとなります。

STEP 1. 目的の明確化

STEP 2. 推進体制の確立

STEP 3. 訓練基本事項の設定

訓練実施要領

2. 司会進行用スライド

司会が、訓練当日に訓練を進行させる際に使用するスライドです。

訓練開始前の説明から、個別の状況付与、課題設問の提示、グループ討議、発表、まとめと講評まで、一連の進行に必要な事項をパワーポイントにまとめます。

初級

初級の訓練の場合、概ね次のとおりとなります。

(1)事前説明

目的、前提条件、タイムテーブル等の説明を用意します。

訓練の目的

- ① 訓練の体験
疑似体験を通じて震災発生直後に起こりうることを具体的にイメージする。それを、実際の震災対応に活かす。
- ② 事業継続計画、防災マニュアル等の理解度の向上
災害時の状況に合わせて、それぞれの役割に応じてどのように対応したらいいか、計画書と照らし合わせて確認していく。
- ③ 事業継続計画、防災マニュアル等への改善点の反映
訓練での気づきを、自社の事業継続計画、防災マニュアル等に反映させ、改善・見直しに繋げる。

前提条件

- ① 想定 の場所
本店 高知市●●● X-Y-Zとします。
- ② 地震発生日時・気象条件
→平成●●年●●月の平日日中（午後●時）、営業時間中。
→天気晴れ、気温30度、風速0m
- ③ 皆さんの状況
→本店のスタッフとして、店舗内で通常勤務中とします。

訓練スケジュール

時刻	内容
8:30-9:40 (10分間)	参加確認 ●訓練の目的 ●前提条件
9:40-9:40 (5分間)	訓練(移動予定)
9:40-10:10 (30分間)	①状況と設問の付与、各席での検討(55分) ●発表順番と発表(発表:準備3分)
10:10-10:50 (20分間)	②発表 ●事業継続計画全体の報告 ●各グループの発表と討議 ●意見交換
10:10-10:25 (15分間)	討議者講評・対応ポイント整理
10:25-10:30 (5分間)	アンケート記入

訓練を開始します

(2)付与する状況

状況付与 No.1 付与時刻: 14:35

タイトル: 地震発生
想定時刻: 9月11日(水) AM10:15

南海トラフを震源とする大きな地震が発生

状況付与 No.5 付与時刻: 14:22

タイトル: 店舗Aの状況
想定時刻: 9月11日(水) AM10:40

【店舗A】
店内の商品が落下し、また壁も天井も大きく破壊しており、とてもお客様を店内に案内できる状況にはない。
駐車場のスペースにワゴンを持ちだし、水・食料や生活用品などについて優先的に臨時販売を開始した。

【設問】
店舗支援部として、今後実施すべきことを検討してください。

様式3で作成した状況をもとに作成します。適切に設問も記載します。

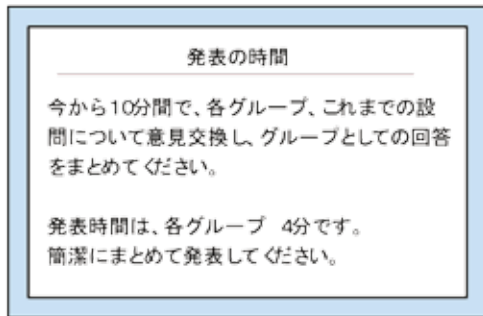
例のように、タイトルをつけるとわかりやすくなります。また効果音や映像を使うと訓練の臨場感が高まり、効果的です。

状況付与No.、想定時刻、付与時刻も記入します。

訓練の目的に合わせて、適切に状況と設問を付与して、グループ討議の時間をとります。進行役、書記、発表者を最初に決めるようにするとグループ討議がスムーズに始まりやすくなります。

(以下繰り返し)

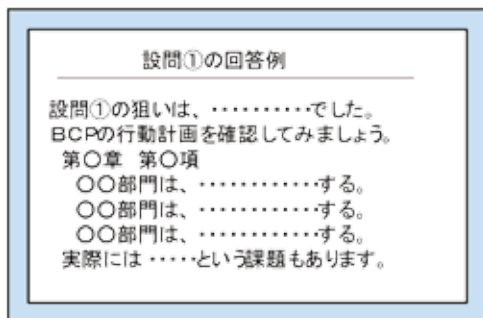
(3)発表



発表時間等、進め方を簡単に説明します。

各グループ、指定された時間内で発表させます。

(4)回答例・解説



回答例または解説の作成 で検討した内容をスライドにします。

中級

中級の訓練の場合、概ね次のとおりとなります。

(1)事前説明

目的、進め方、タイムテーブル等の説明を用意します。

■目的

(1)事業継続計画書の理解と実行力の向上

(2)重要業務を目標復旧時間内で復旧させるために必要となる以下の事項を検討し、事業継続上の判断力や対応力の向上を図る。

- ✓どのような事態が起こり得るか
- ✓戦略決定に必要な情報は何か、判断の基準は何か
- ✓選択した戦略の実施に必要なもの、又は実施方法は

(2)事前のリスク対策や発生後の対応計画の見直しに繋がる「気づき」を出し合い、BCPの改善事項を明らかにする。

■訓練の進め方

- 数分おきに「状況付与」を行います。
- 「状況付与」の一つ一つをグループで話し合う必要はありません。自分の役割に応じた対応を、心の中で考えておいてください。
- いくつかの「状況付与」の後、課題設問を出します。
- 「進行役」「書記」「発表者」を決めて、訓練を始めて下さい。
- 課題設問への回答をグループで討議し、発表していただきます。
- グループ討議・発表の際は、ホワイトボードを使用して下さい。

タイムテーブル

時間	実施内容	実施場所/出席者	配布資料
09:00~09:15	準備時間		
09:15~09:30	参加説明(目的や訓練の進め方)		
09:30~09:45	自己紹介		
09:45~10:00	事業継続計画		配布資料(事業継続計画)
10:00~10:15	公開訓練(1)・グループ討議	参加者全員/グループ討議	配布資料(課題設問シート)
10:15~10:30	公開訓練(2)・発表	参加者全員/発表者	
10:30~10:45	まとめと振り返り		
10:45~11:00	閉会挨拶		
11:00~11:15	公開訓練(3)・グループ討議	参加者全員/グループ討議	配布資料(課題設問シート)
11:15~11:30	公開訓練(4)・発表	参加者全員/発表者	
11:30~11:45	まとめと振り返り		
11:45~12:00	閉会挨拶		

訓練を開始します

(2)付与する状況

状況付与 No.1 付与時刻: 14:15

タイトル: 地震発生

想定時刻: (9月11日 水) AM10:10

南海トラフを震源とする大きな地震が発生

様式3で作成した状況を転記します。

例のように、タイトルをつけるとわかりやすくなります。また効果音や映像を使うと訓練の臨場感が高まり、効果的です。

状況付与 No.6 付与時刻: 14:22

タイトル: 店舗Aの状況

想定時刻: (9月11日 水) AM10:40

【店舗A】

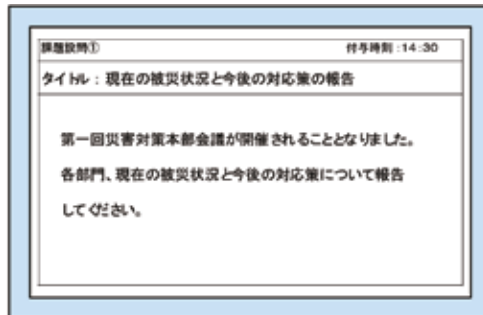
店内の商品が落下し、また壁も天井も大きく破損しており、とてもお客様を店内に案内できる状況にはない。駐車場のスペースにワゴンを持ちだし、水、食料や生活用品などについて優先的に臨時販売を開始した。

状況付与No.、想定時刻、付与時刻も記入します。

様式3 シナリオ作成で用意した状況付与に基づき、必要な枚数分、スライドを作成します。

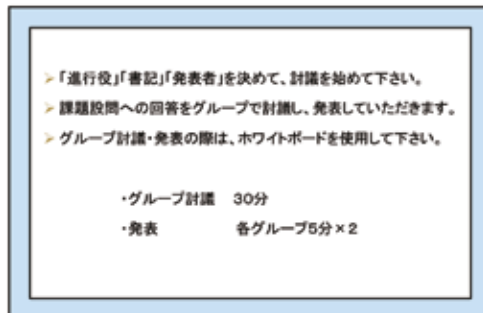
(以下省略)

(3)課題設問



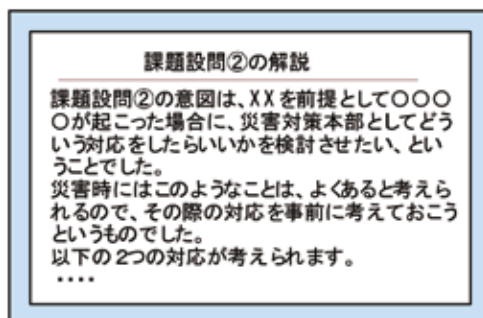
様式3 シナリオ作成で用意した、パターンA,B,Cそれぞれに応じた課題設問に基づき作成します。

(4)グループ討議・発表



グループ討議の進め方を簡単に説明します。進行役、書記、発表者を最初に決めるようにするとグループ討議がスムーズに始まりやすくなります。

(5)回答例・解説



回答例または解説の作成 で検討した内容をスライドにします。

3. 配布用状況付与+設問シート（中級は「配布用状況付与シート」）

上記「司会進行用スライド」から該当箇所を抜粋して作成します。当日は、状況付与のタイミングで配布します。

4. 配布用課題設問シート（中級のみ。初級はなし）

上記「司会進行用スライド」から該当箇所を抜粋して作成します。当日は、課題設問付与のタイミングで配布します。

5. 回答例又は解説

上記「司会進行用スライド」から該当箇所を抜粋して作成します。当日は、講評時に配布します。

6. 訓練実施後アンケート

「訓練の改善に関する事項」と「BCPの改善に関する事項」に大きく分けて参加者にアンケートの記入をお願いします。当日、終了時に記入させる方法もありますが、提出期限には1週間程度の猶予を与え、改めて振返ってもらい、より多くの気づきが出てくることを促す方法もあります。



[アンケートの例]

初級

BCP訓練実施後アンケート

BCP訓練にご参加いただきありがとうございました。今後のBCM活動の改善に活かすため、以下のアンケートにご協力ください。

所属・役職： _____
氏 名： _____

【訓練の改善に向けて】

1 全体
今回の訓練についてどのように思いましたか？また、今後の改善に向けて、ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない。
 【ご意見】 _____

2 状況別等・部門
【状況別等・部門】についてどのように思いましたか？ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない。
 【ご意見】 _____

【BCPの改善に向けて】

1 【状況別等・部門】に関連するBCPの改善事項。

2 全体
今後BCPを策定し見直ししていく際に、盛り込むべき事項等について、気づいたことを記入してください。

～ご協力ありがとうございました～

中級

BCP訓練実施後アンケート

BCP訓練にご参加いただきありがとうございました。今後のBCM活動の改善に活かすため、以下のアンケートにご協力ください。

所属・役職： _____
氏 名： _____

【訓練の改善に向けて】

1 全体
今回の訓練についてどのように思いましたか？また、今後の改善に向けて、ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない
 【ご意見】 _____

2 テーマ別
 (1) 課題設定①についてどのように思いましたか？ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない
 【ご意見】 _____

(2) 課題設定②についてどのように思いましたか？ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない
 【ご意見】 _____

(3) 課題設定③についてどのように思いましたか？ご意見等がありましたら、ご記入ください。
 5. 大変有意義であった 4. 有意義であった 3. 普通
 2. 有意義とは言えない 1. 全く有意義とは言えない
 【ご意見】 _____

裏面へのご記入もお願いいたします。

BCP訓練実施後アンケート

BCP訓練にご参加いただきありがとうございました。今後のBCM活動の改善に活かすため、以下のアンケートにご協力ください。

所属・役職： _____
氏 名： _____

【BCPの改善に向けて】

1 各課題設定に関連するBCPの改善事項
 (1) 課題設定①に関するBCP改善事項について、ご記入ください。

(2) 課題設定②に関するBCP改善事項について、ご記入ください。

(3) 課題設定③に関するBCP改善事項について、ご記入ください。

2 全体
今後BCPを策定し見直ししていく際に、盛り込むべき事項等について、気づいたことを記入してください。

～ご協力ありがとうございました～

初級

〔訓練の進行と配布資料（まとめ）〕

配布資料は、訓練の進行にあわせて、必要なタイミングで必要な資料だけを配布します。

〔訓練の進行〕

〔配布資料〕

* 事前配布「訓練実施要領」

1. 事前説明

2. シナリオ

① 状況付与＋質問

⇒ グループ討議

← 「配布用状況付与＋設問シート①」

② 状況付与＋質問

⇒ グループ討議

← 「配布用状況付与＋設問シート②」

③ 状況付与＋質問

⇒ グループ討議

← 「配布用状況付与＋設問シート③」

④ 状況付与＋質問

⇒ グループ討議

← 「配布用状況付与＋設問シート④」

.....

3. グループ討議・ 発表

4. まとめと講評

← 回答例又は解説

← 訓練実施後アンケート

中級

[訓練の進行と配布資料 (まとめ)]

配布資料は、訓練の進行にあわせて、必要なタイミングで必要な資料だけを配布します。

[訓練の進行]

[配布資料]

* 事前配布「訓練実施要領」

1. 事前説明

2. シナリオ
状況付与
課題設問①

← 「配布用状況付与シート①」

← 「配布用課題設問シート①」

3. グループ討議・
発表4. シナリオ
状況付与
課題設問②

← 「配布用状況付与シート②」

← 「配布用課題設問シート②」

5. グループ討議・
発表

6. まとめと講評

← 回答例又は解説

← 訓練実施後アンケート

第一部
基礎編第二部
準備編第三部
実施編第四部
振り返り編

資料編

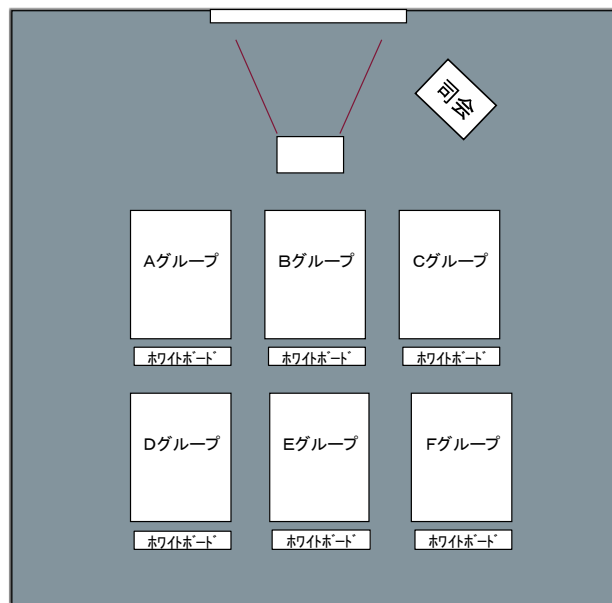
3 会場レイアウト・備品の準備

初級

(レイアウト)

訓練に参加するグループ編成に応じて、会場のレイアウトを設定します。

【会場レイアウト】



(準備する器材・備品)

訓練に必要な備品として、以下のものがあります。必要に応じて準備します。

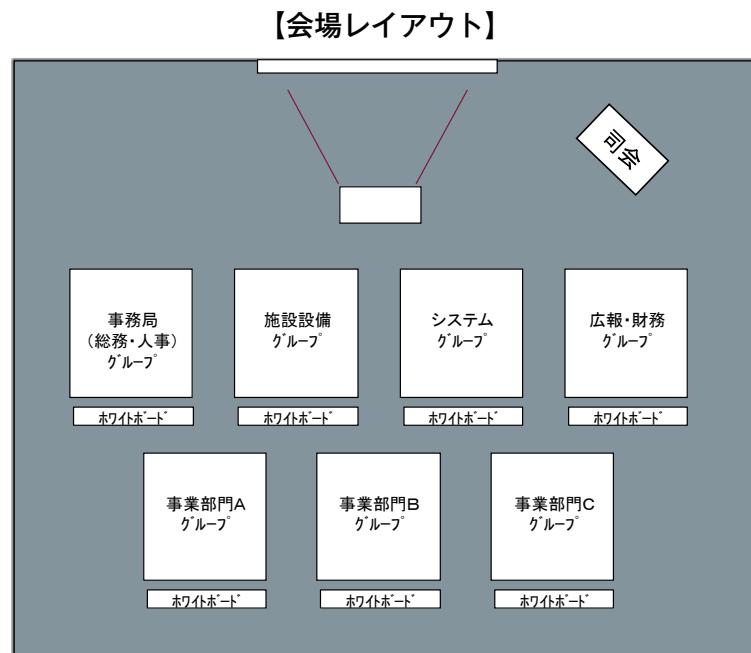
十分な数が準備されていない場合、訓練に支障をきたす可能性がありますので前もって揃えておくようにしましょう。

- ・ PC、プロジェクター、スクリーン
- ・ マイク、スピーカー、
- ・ デジタルカメラ、ICレコーダー
- ・ ホワイトボード（各テーブル分）
- ・ ポストイット（メモが書ける大きめのもの）3色以上、
- ・ サインペン黒・赤 各テーブル毎
- ・ 模造紙（各テーブル分）
- ・ メモ用A4白紙（各テーブル5枚程度）
- ・ デジタル時計 司会席に1つ
- ・ 訓練場所のフロアレイアウト、
- ・ バザードマップ
- ・ BCP、防災マニュアル

中級

(レイアウト)

訓練に参加する機能別グループの編成に応じて、会場のレイアウトを設定します。



(準備する器材・備品)

訓練に必要な備品として、以下のものが必要となります。必要に応じて準備します。

十分に数が準備されていない場合、訓練に支障をきたす可能性がありますので前もって揃えておくようにしましょう。

- ・ PC、プロジェクター、スクリーン
- ・ マイク、スピーカー、
- ・ デジタルカメラ、ICレコーダー
- ・ ホワイトボード (各テーブル分)
- ・ ポストイット (メモが書ける大きめのもの) 3色以上、
- ・ サインペン黒・赤 各テーブル毎
- ・ 模造紙 (各テーブル分)
- ・ メモ用A4白紙 (各テーブル5枚程度)
- ・ デジタル時計 司会席に1つ
- ・ 訓練場所のフロアレイアウト、
- ・ バザードマップ
- ・ BCP、防災マニュアル

第三部 実施編

ここまで準備を進めてこられた皆様の手元には、訓練に必要な資料がほとんど揃っているはずです。第三部では、これら資料を当日どのように使用し、訓練を運営するか解説します。

1 当日の運営手順

初級

1. 当日の事前準備

これまでに策定済の資料のうち、当日使用する資料は以下のとおりです。

- (1)司会進行用スライド
- (2)配布用状況付与+設問シート（上記(1)から抜粋したもの）
- (3)回答例・解説
- (4)訓練実施後アンケート
（実施要領は参加者が持参する）

(司会進行用スライド)

司会が、訓練進行に使用します。参加者には、プロジェクターを用いて画面を投影し、コピーを配布する必要はありません。

(配布用状況付与シート、配布用課題設問シート、回答例・解説、訓練実施後アンケート)

参加人数分のコピーを準備します。

2. 訓練事務局の進行手順

タイムテーブルを元に全体の進行と合わせて、訓練事務局がどのタイミングで何をすべきか追記します（下図網掛部分）。

訓練実施前に、訓練事務局全員で進行手順を確認します。

時間		訓練進行	訓練参加者の活動	訓練事務局
14:00-	5分	事務局長挨拶		
14:05-	15分	事前説明（目的や訓練の進め方等）		
【シナリオ】状況付与及び質問数は一例。必要に応じて調整してください。				
14:20-	8分	状況付与+質問①	グループ討議	状況付与+質問シート①配布
14:28-	8分	状況付与+質問②	グループ討議	状況付与+質問シート②配布
		…… 適宜休憩を挟みます		
15:24-	8分	状況付与+質問⑨	グループ討議	状況付与+質問シート⑨配布
15:32-	8分	状況付与+質問⑩	グループ討議	状況付与+質問シート⑩配布
15:40-	30分	グループ毎の発表		
16:10-	15分	講評・まとめ		回答例又は解説配布
16:25-	5分	総評（災害対策本部長）		
16:30-		終了（訓練実施後アンケート記入）		訓練実施後アンケート配布

3. 訓練の実施例

(1)事前説明

- ・司会が、訓練の目的や訓練の進め方等について司会進行用スライドをもとに説明します。
- ・参加者に訓練に関する疑問点がないか確認し、ある場合にはこの場で回答します。

(2)状況付与+質問

- ・司会が、司会進行用スライドを使って、状況及び質問を付与します。
- ・訓練事務局が、配布用状況付与+質問シートを参加者に配布します。

(3)グループ毎の発表

- ・各グループから、質問に対する回答を発表してもらいます。
- ・それぞれの発表に対して、司会から簡単なコメントを加えるようにしましょう。

(4)講評・まとめ

- ・訓練事務局が、回答例又は解説を参加者に配布します。
- ・司会が、司会進行用スライドを使って事前に用意した回答例又は解説を説明すると共に、訓練当日に観察された参加者の議論・様子について講評します。良かった点、改善を要する点に分けて指摘すると、訓練参加者に理解しやすいでしょう。

(5)総評

- ・災害対策本部長またはそれに準じる者が、訓練に対してコメントをします。

(6)訓練実施後アンケート

- ・訓練事務局が、訓練実施後アンケートを参加者に配布します。
- ・司会から参加者に対し、記入を促します。訓練参加者からのコメントは、後にBCPの改善計画を立案する上での基礎となります。非常に重要な工程ですので、時間を十分に確保するようにしてください。参加者に十分振返ってもらうために、別途提出期限を定め、一旦時間を置くことも有効です。その場合には、参加者全員から確実に回収できるよう、訓練事務局からフォローするようにします。

中級

1. 当日の事前準備

これまでに策定済の資料のうち、当日使用する資料は以下のとおりです。

- (1)司会進行用スライド
- (2)配布用状況付与シート（上記(1)から抜粋したもの）
- (3)配布用課題設問シート（上記(1)から抜粋したもの）
- (4)回答例・解説
- (5)訓練実施後アンケート
（実施要領は参加者持参）

司会進行用スライド

司会が、訓練進行に使用します。参加者向けには、プロジェクターを用いて画面を投影します。参加者向けに準備する必要はありません。

配布用状況付与シート、配布用課題設問シート、回答例・解説、訓練実施後アンケート

参加人数分のコピーを準備します。

2. 訓練事務局の進行手順

タイムテーブルを元に全体の進行と合わせて、訓練事務局がどのタイミングで何をすべきか追記します（下図網掛部分）。

訓練実施前に、訓練事務局全員で進行手順を確認します。

時間		訓練進行	訓練参加者の活動	訓練事務局
14:00-	5分	事務局長挨拶		
14:05-	10分	事前説明（目的や訓練の進め方等）		
【シナリオ I】				
14:15-	15分	①状況付与		配布用状況付与シート①配布
14:30-	30分	②課題設問提示・グループ討議	課題設問①をグループ討議	配布用課題設問シート①配布
15:00-	25分	③発表（+小コメント）	3分×8グループ	

時間		訓練進行	訓練参加者の活動	訓練事務局
15:25-	10分	<休憩>		
【シナリオⅡ】				
15:35-	15分	①状況付与		配布用状況付与シート②配布
15:50-	30分	②課題設問提示・グループ討議	課題設問②をグループ検討	配布用課題設問シート②配布
16:20-	25分	③発表（+小コメント）	3分×8グループ	
16:45-	10分	講評・まとめ		回答例又は解説配布
16:55-	5分	総評（災害対策本部長）		
17:00-		終了（訓練実施後アンケート記入）		訓練実施後アンケート配布

3. 訓練の実施例

(1)事前説明

- ・ 司会が、訓練の目的や訓練の進め方等について、司会進行用スライドを使って説明します。
- ・ 参加者に疑問点がないか確認し、ある場合にはこの場で回答します。

(2)状況付与

- ・ 司会が、司会進行用スライドを使って、状況を付与します。
- ・ 訓練事務局が、配布用状況付与シートを参加者に配布します。

(3)課題設問

- ・ 司会が、司会進行用スライドを使って、課題設問を付与します。
- ・ 訓練事務局が、配布用課題設問シートを参加者に配布します。

(4)発表

- ・ 各グループから、課題設問に対する回答を発表してもらいます。
- ・ それぞれの発表に対して簡単なコメントを加えるようにしましょう。

(5)講評・まとめ

- ・ 訓練事務局が、回答例又は解説を参加者に配布します。
- ・ 司会が、司会進行用スライドを使って事前に用意した回答例または解説を説明するとともに、訓練当日に観察された参加者の議論・様子について講評します。良かった点、改善を要する点に分けて指摘すると、訓練参加者が理解しやすいでしょう。

(6)総評

- ・ 災害対策本部長またはそれに準じる者が、訓練に対してコメントをします。

(7)訓練実施後アンケート

- ・ 訓練事務局が、訓練実施後アンケートを参加者に配布します。
- ・ 司会から参加者に対し、記入を促します。訓練参加者からのコメントは、後にBCPの改善計画を立案する上での基礎となります。非常に重要な工程ですので、時間を十分に確保するようにしてください。参加者に十分振返ってもらうために、別途提出期限を定め、一旦時間を置くことも有効です。その場合には、参加者全員から確実に回収できるよう、訓練事務局からフォローするようにします。

2 司会の注意事項

1. 参加者に、訓練の目的や進め方等を理解してもらう。

- ・適宜質問を受け付ける、説明の最後にまとめて質問を受け付ける等方法は様々ですが、参加者の疑問点を解決できるように、心掛けてください。
- ・但し、回答するのは、あくまで訓練の運営に関わる質問に対してのみです。課題設問については、参加者が自分自身でアイデアを出すことを優先するよう促します。

2. グループ討議がスムーズに進むように、各グループに働きかける。

- ・以下の点に留意するよう促します。
 - (1)誤った意見となることを恐れず、積極的に発言する。
 - (2)訓練では多様な意見が求められる。他の参加者の意見を尊重し、グループでアイデアを出し合い発展させる。
 - (3)BCPの改善につなげるため、グループで得られたアイデアを具体的な提言としてまとめる。
 - (4)一人が長い時間話すことのないように、時間配分する。

3. BCPの目的を意識した議論となるよう、参加者に働きかける。

- ・顧客の要求する時間内で商品・サービスを供給するためには何が必要かといった議論となるように参加者に働きかけます。

4. 議論が停滞した場合には、グループにヒントを与え、議論の拡散・収束を促す。

- ・必要な場合には、課題設問の考え方に関するヒント、状況判断に関するヒントを与えるようにしましょう。
- ・議論が拡散している場合には、タイミングを見計らって、進行役に収束するよう促します。

3 訓練事務局メンバーの役割

1. 司会のサポート役

- ・訓練当日は、資料の配布、参加者からの質問への対応等を行います。
- ・当日のタイムテーブル、資料配布の順番、資料回収の手順等共通の項目については、全員が同じように理解していることが必要です。

2. 気付きの記録

- ・訓練参加者の様子を観察し、訓練運営やBCPの改善につながる気付きを記録します。なお、訓練事務局メンバーの人数によっては、メンバー間で観察するグループを決めておくことも有効です。
- ・ホワイトボードに記載されたことや参加者の表情等を、写真撮影しておくことも有効です。議事録としても活用できるので、メンバーの一人を撮影係として割り当ててもよいでしょう。

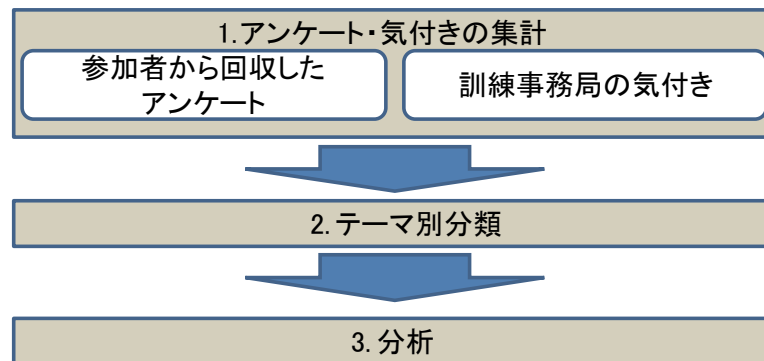
第四部 振返り編

1 アンケート及び訓練事務局の気付き内容の分析

BCPをよりよいものに改善していくための元となるのが、机上型BCP訓練を実施したことによって得られた、参加者・訓練企画事務局メンバーの気付きです。事業に精通した社員が訓練に参加していることで、それぞれが既存のBCPに対する気付きを得ているはずですが、

訓練事務局は、得られた気付きを分析して、課題として検討できるような形に落とし込む必要があります。

図 7: 内容分析のイメージ



1. アンケート・気付きの集計

(1)参加者から回収したアンケート

- ・アンケートには、訓練の気付きとBCPの気付きがあるので区別して集計します。
- ・数値を記入してもらった評価項目は、評価項目別に数値の平均を算出します。
- ・記入してもらった気付きを、文書にまとめます。

(2)訓練事務局の気付き

- ・訓練事務局メンバーから、訓練時を通じて得られた気付きを提出してもらいます。
- ・訓練参加者アンケートを活用して、訓練事務局の気付きを記入します。

2. テーマ別分類

- ・大きく訓練に関する気付きと、BCPに関する気付きに分類します。
- ・それぞれの気付きをテーマ別に分類しリスト化します。
- ・分類した結果、同一内容の気付きが多く得られるかもしれませんが、同一内容のものは、統合して1つの気付きとして、リストに記載します。
- ・何人から得られた気付きであるかも重要な情報となりますので、回答者数も合わせて記録しておきます。

3. 分析

- ・内容を分析した結果、BCPの改善につながるものについては、BCPに反映させるようにします。

2 BCPの見直し

1. 訓練実施報告書の作成

訓練事務局は、訓練実施後速やかに、訓練の実施もしくは訓練の準備を通じて得られたBCPの改善に関する気付きを課題として整理し報告書にまとめます。訓練終了後、時間が空いてしまうと関係者の記憶が薄れてしまうので、終了後1ヵ月程度を目安に作成するとよいでしょう。

報告書をまとめたら経営層に報告し、意見を求め承認を得ます。

報告書の内容は、次の項目を含んだものとします。

項目	内容
訓練の概要	目的、日時、場所、対象者など、訓練の概要を説明します。
総評	訓練の全体的な評価を行います。訓練全体を通じて得られた気付き等を記載します。
訓練に関する改善点	アンケートから得られた分析を元に、事務局としての見解を加えます。
BCPに関する改善点	
BCPの改善に向けた今後の取組み	分析の結果得られた課題に対する対応策について、大まかな方向性の案を記載します。

図8：訓練実施報告書の例

社長	部長	課長	

年月日
訓練事務局

1. 訓練の概要
目的、日時、場所、対象者 ……

2. 総評
*****であり*****

3. 訓練に関する改善点

4. BCPに関する改善点

5. BCPの改善に向けた今後の取組み

テーマ	内容	責任者	期日
*****	*****	*****	*****
*****	*****	*****	*****
*****	*****	*****	*****

以上

2. 課題への対応とBCPの改善

前項の手順に沿って得られた課題について、経営判断を待つ必要のない実務レベルのものと、設備投資が必要となるものなど経営判断が必要なものに分けて、BCP改定の実施計画を立案することとなります。また、自部門で解決できる課題とスタッフなど他部門へ依頼しなければ解決できない課題もあります。

「誰が」「いつ」「何を」「どのように」「変更理由」「変更によって得られるメリット」といった要素を考慮した上で、具体的な実施計画を作成しましょう。特に、責任者の明確化と計画の実施期限の設定は、重要です。実施計画は短期間では終了せず、場合によっては年度を超えるかもしれません。いずれにしても、社内での必要性を共有し、実施計画が予定通りに実行されていることを管理していくことが必要です。

図9：課題への対応とBCPの改善

大分類	対応部門	課題への対応（○で表記） BCPの改善（■で表記）
実務レベルで対応できる課題	自部門	○自部門の担当者と実施時期を決めて課題への対応を実施する。 ■BCPの事前対策リストを、当該課題を反映させて更新する。 ■対応後、対応した内容に応じて、BCPの該当箇所を変更する。
	他部門への依頼	○依頼する他部門と協議を行い、担当者と実施時期を決めて対応する。 ■BCPの事前対策リストを、当該課題を反映させて更新する。 ■他部門が対応した後、対応した内容に応じて、BCPの該当箇所を変更する。
経営判断が必要な課題	自部門	○次年度の予算作成時期に、社内ルールに則り企画案を作成し起案する。必要性、投資金額、実施後のメリット等を明確にする。 ○起案承認後は、担当者と実施時期を決めて対応する。 ■BCPの事前対策リストを、当該課題を反映させて更新する。 ■対応後、対応した内容に応じて、BCPの該当箇所を変更する。
	他部門への依頼	○依頼する他部門と協議を行い、必要性や実施後のメリット等を伝え依頼する。 ○依頼された部門の設備投資起案の進捗状況をフォローする。 ■BCPの事前対策リストを、当該課題を反映させて更新する。 ■他部門が対応した後、対応した内容に応じて、BCPの該当箇所を変更する。

【地震発生後の初動チェックリスト】

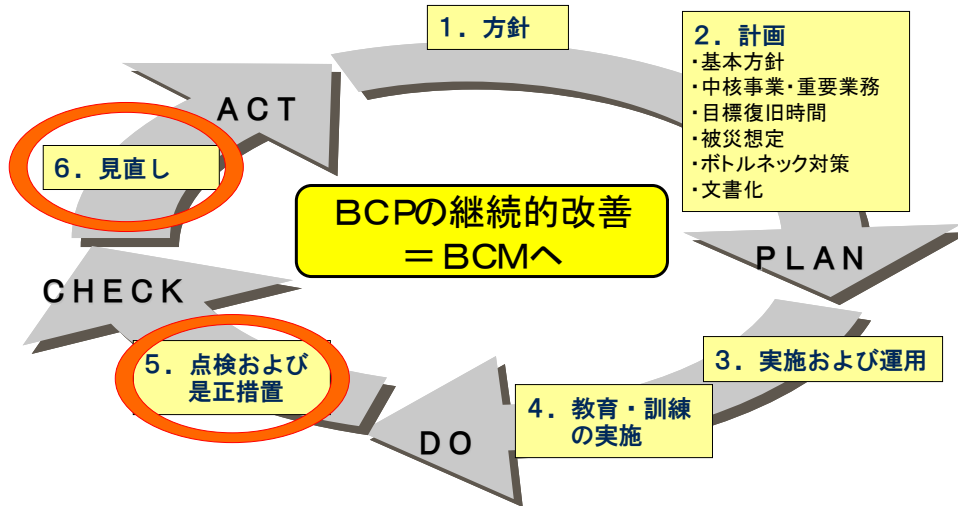
BCPの見直しの対象となる項目の1つに、地震発生後の初動に関するチェックリストがあります。事業者向けに共通の初動チェックリストを用意しましたので、BCP訓練や自社のBCPの記載漏れの点検にご活用ください。

また、この一覧表を事業所内に置いておくことにより、地震が発生した際の初動チェックリストとしても活用できます。

主体	実施事項	
	項目	詳細
事業者	参集、本部の立上げ及び指揮命令系統の確立	<input type="checkbox"/> 事前に定められた参集基準に基づき、対象者は所定の場所に参加する。 <input type="checkbox"/> 対策本部を立上げる。 <input type="checkbox"/> 所定の場所が使用できない場合は、代替拠点へ移動する。
	従業員、建物、設備の被災状況確認	<input type="checkbox"/> 建物、設備、作業現場等の被災状況を確認する。 <input type="checkbox"/> 従業員の安否確認を行い、結果を集約する。
	顧客・訪問者、従業員の安全確認及び物資の配給	<input type="checkbox"/> 避難が必要な場合、顧客・訪問者、従業員を避難誘導する。 <input type="checkbox"/> 飲料水・食料等の必要な物資を配給する <input type="checkbox"/> 必要であれば、安全な帰宅方法を指示する。
	二次災害の防止	<input type="checkbox"/> 各種安全対策を実施する。以下はその一例。 ・機材・什器の落下防止 ・火災の防止（ガス栓の遮断・確認、電源の遮断等） ・危険区域の立入り禁止 <input type="checkbox"/> 危険が周辺に及ぶ可能性がある場合には、住民に対する危険周知や避難要請、行政機関に対する連絡を行う。
	自社に関する情報発信	<input type="checkbox"/> 情報発信の手段を確保する。 <input type="checkbox"/> 社内の被害状況等の情報を集約する。 <input type="checkbox"/> 社内外の必要な関係者に対し、自社に関する情報を発信。
	BCPの発動	<input type="checkbox"/> 初動対応が一通り済んでから、責任者はあらかじめ定められた基準に沿って、BCP発動の要否を判断する。
	対応の記録	<input type="checkbox"/> これまでに実施した対応や、発生した問題点等を記録する。
従業員	自分および周囲の安全確保	<input type="checkbox"/> 自分自身の安全を確保してから、初期消火・周囲のけが人及び閉じ込められた人を救出する。 <input type="checkbox"/> 津波や火災の危険性がある場合には避難する。
	自分の安否連絡	<input type="checkbox"/> 事前に定められた方法を用いて、自分および家族の安否を勤務先に報告する。

（参考）事業継続マネジメント（BCM）の実践

「はじめに」で述べたとおり、BCPは、計画書を策定することがゴールではなく、訓練によって実効性の検証を行い、改善点を抽出して、継続的に見直していく必要があります。



本書では訓練の企画・実施方法からBCPの見直しまでを説明しました。

更に次のステップとしては、これら一連のPDCAサイクルを経営マネジメントレベルに定着（BCMへの移行）させていくことが必要となります。

- 第1ステップ BCP策定
- 第2ステップ 訓練の企画・実施 ⇒ BCPの見直し
- 第3ステップ 事業継続マネジメント（BCM）へ移行

<第2ステップから第3ステップに向けて必要なこと>

BCPから、平常時の推進体制・教育訓練・BCPの見直しなどのBCM関連項目を切り離し、BCM関連に特化した文書（「BCM運用マニュアル（仮称）」）を策定することを推奨します。

この「BCM運用マニュアル（仮称）」に盛り込む内容としては、以下の項目が考えられます。

- BCM運用体制
- 文書管理方法
- 教育訓練実施計画
- レビュー方法（BCM評価チェックシート含む）
- 年間計画スケジュール

資料編

資料一覧

様式1 被災状況の設定

様式2 災害時業務フロー

様式3 シナリオの作成

※様式データなどその他訓練企画・実施に必要となる資料については、付属CDに準備しています。

様式1 被災状況の設定

項目	経過日数	〇〇本社	拠点A	拠点B	拠点C			
		高知市〇〇町	〇〇市	〇〇市	〇〇市			
震度	—							
津波被害 (浸水)	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
安否確認 出勤率	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
建物・設備	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
ITシステム	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
通信	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
電気	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
ガス	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							
水道	1日目							
	3日目							
	7日目							
	10日目							

第一部
基礎編

第二部
準備編

第三部
実施編

第四部
振り返り編

資料編

様式2 災害時業務フロー

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先
初動 ●時間										
事業継続 ●時間										

第一部 基礎編

第二部 準備編

第三部 実施編

第四部 振り返り編

資料編

【記入例】

発生後の経過時間	顧客	災害対策本部								仕入先
		総務人事	施設・設備	システム	広報・財務	事業部門A	事業部門B	事業部門C	事業部門D	
初動 ●時間		避難行動／安全確保								
		安否確認	建物・設備・社会インフラの被災状況確認	システム被災状況確認	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	
		第1回 災害対策本部会議								
事業継続 ●時間		・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	
		・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	・・・	

様式3 シナリオの作成

【記入例】

NO	付与時間	日時		経過日	状況/課題設問
1	14:15	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	南海トラフを震源とする大きな地震が発生
2	14:16	9月11日 (水)	AM 10:15	1日目	【館内放送】大きな地震が発生しました。津波の危険があります。きめられた避難場所に急いで避難してください。
3	14:17	9月11日 (水)	AM 11:18	1日目	【ワンセグTV】 四国では、高知、安芸、須崎、四万十、宿毛といった各市で大きな津波が繰り返し押し寄せ、現在も広い地域で水が引かない状況が続いています。
4	14:18	9月11日 (水)	AM 11:20	1日目	代替場所〇〇に、社長以下対策本部メンバーが参集し、対策本部を設置した。通信手段は、衛星携帯電話が一台あるのみ。非常用発電機はあるが、燃料は24時間分しかない。
5	14:20	9月11日 (水)	AM 11:30	1日目	【ワンセグTV】 固定電話・携帯電話は発信規制が実施され、ほとんど繋がりません。NTT等が提供する災害時伝言ダイヤルや災害伝言板等を利用してください。また、NTTは主要な避難所に無料の公衆電話を設置する計画です。
~	~	~	~	~	(省略)
	14:30	課題設問①			
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
		課題設定②			

第一部
基礎編

第二部
準備編

第三部
実施編

第四部
振り返り編

資料編

平成26年3月 初版発行

発行：高知県

〒780-8570 高知市丸ノ内一丁目2番20号

TEL：088-823-9386

FAX：088-823-9253

高知県危機管理部南海トラフ地震対策課