

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

<b>はじめに</b> .....	<b>1</b>
1 本書の目的 .....	1
2 本書の構成 .....	1
3 本書の特徴 .....	2
<b>第一部 基礎編</b> .....	<b>3</b>
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
<b>第二部 準備編</b> .....	<b>13</b>
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
<b>第三部 実施編</b> .....	<b>49</b>
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
<b>第四部 振り返り編</b> .....	<b>53</b>
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
<b>資料編</b> .....	<b>58</b>

# 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。

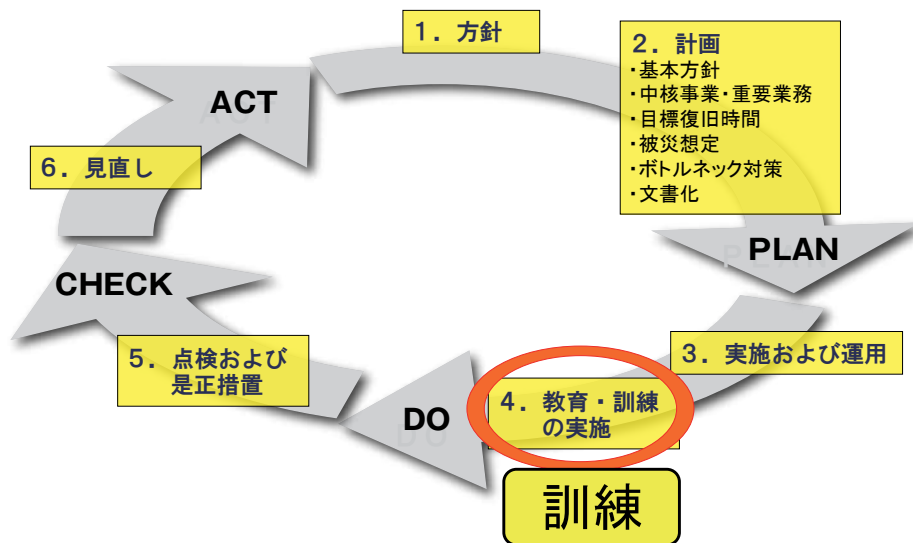
ただし、事業継続の取り組みはBCPを策定することがゴールではなく、継続的に見直し改善を進めていく必要があります。そのためには、訓練によって実効性の検証を行い、改善点を抽出することが重要です。

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。

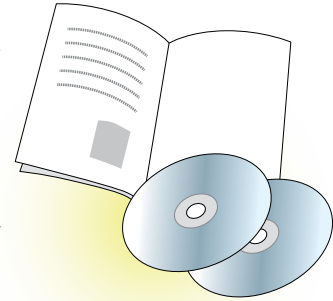
「第三部 実施編」では、訓練当日の運営手順や司会の注意事項などを説明しています。

「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。



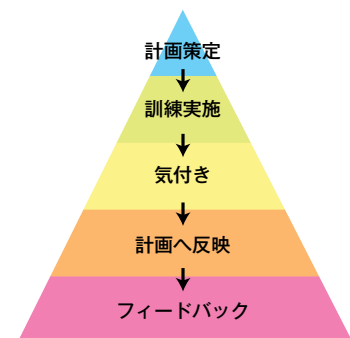
### Point 2 学べる

- ・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。

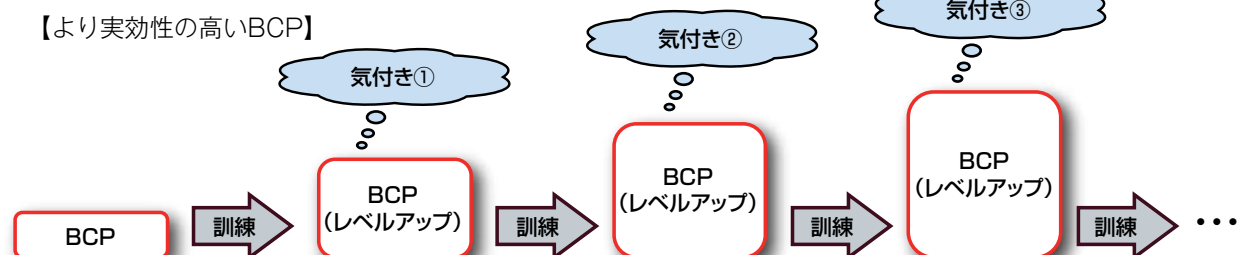
## 2 訓練を実施することの意義

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。

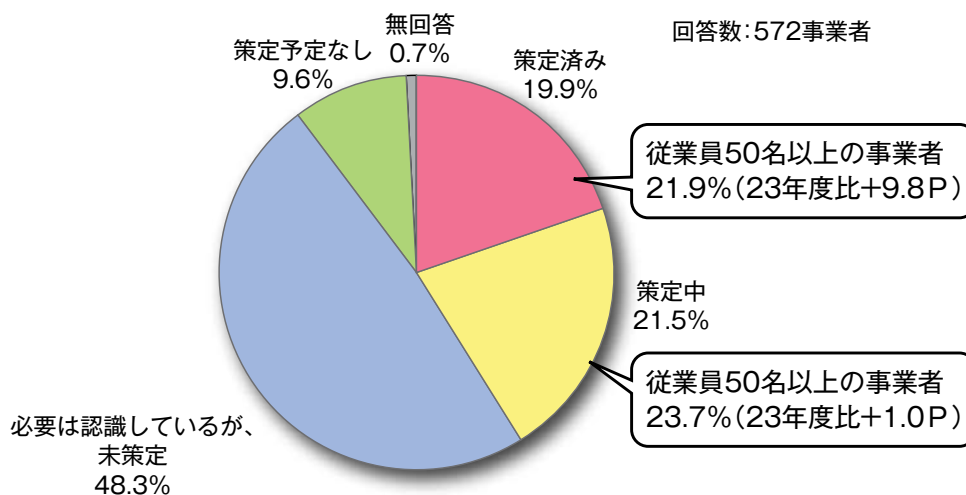
### 3 高知県におけるBCPの取組状況

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。

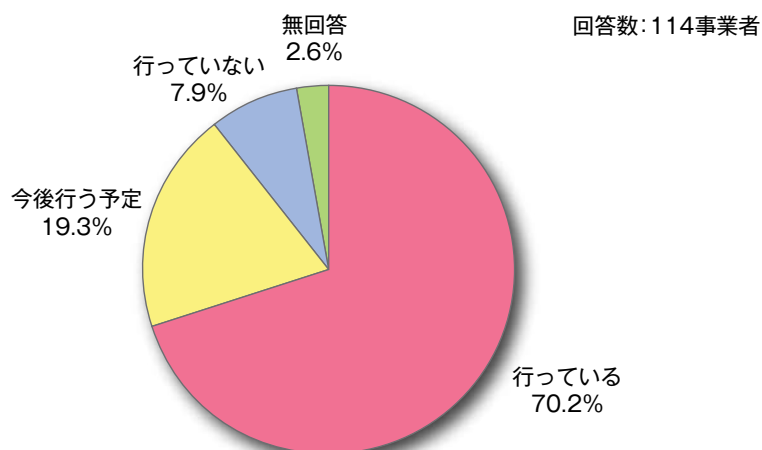
高知県では、従業員50名以上の事業者のBCP策定率を、平成27年度末に50%とすることを目標にしています。しかし、今回のアンケート調査によると、従業員50名以上の事業者では、BCPを「策定済み」が21.9%、「策定中」が23.7%となっています。平成23年に実施した前回調査と比較すると、「策定済み」が9.8%増、「策定中」が1.0%増とそれぞれ増加していますが、両者を合算しても45.6%と目標に達していません。



**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。

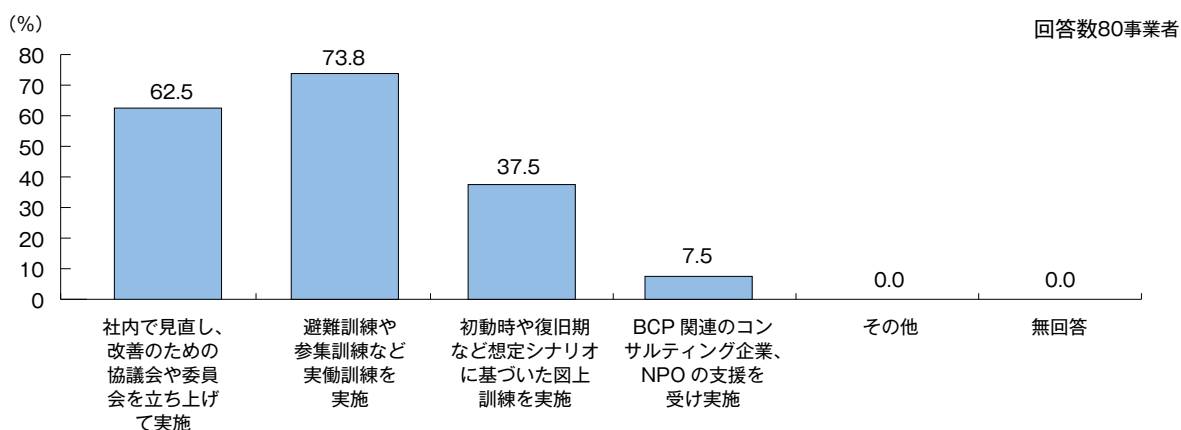


**Point!** ▶▶ BCPを策定した事業者の大多数は見直しの重要性を認識している。

#### 【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とどまる。



## 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<sup>1</sup>（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"> <li>手順確認テスト</li> <li>プロセス単位・業務単位での机上読み合わせ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応手順等の理解に適する</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>短時間での実施が可能</li> <li>訓練の準備工数が小さい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>難易度を高めることが困難</li> </ul>
机上型訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>一般従業員向けの災害時緊急対応</li> <li>対策本部要員としての緊急対応</li> <li>現場の長としての緊急対応</li> <li>BCPの発動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訓練の目的、時間等に応じた訓練内容の設定が可能</li> <li>対応手順等の理解に適する</li> <li>討議などを通じ意識の統一が可能</li> <li>事前準備を通じ、要員教育が可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動を伴わないため、実務の検証にはならない</li> </ul>
リアルタイム型訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>対策本部の情報収集及び意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合的かつ大規模な訓練にも適用可能</li> <li>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</li> <li>事前準備を通じ、要員教育が可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

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。

<sup>1</sup>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。

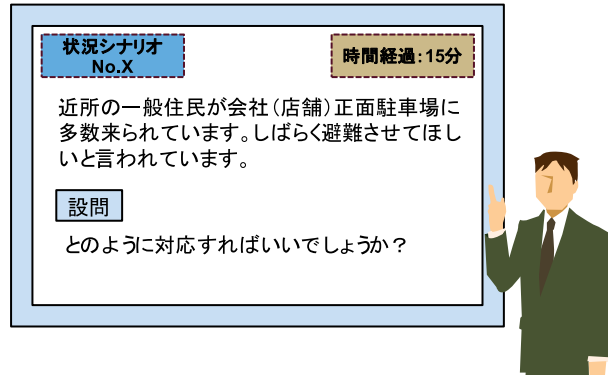
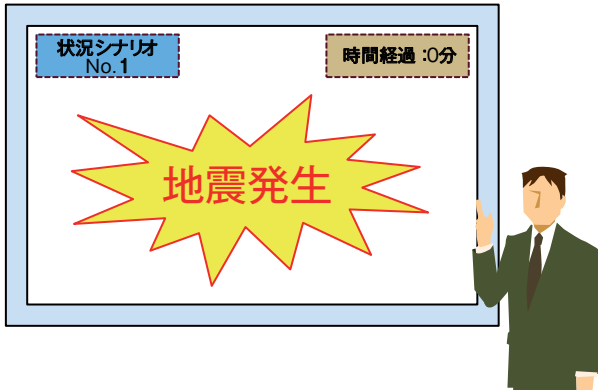
### 中級の訓練

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。



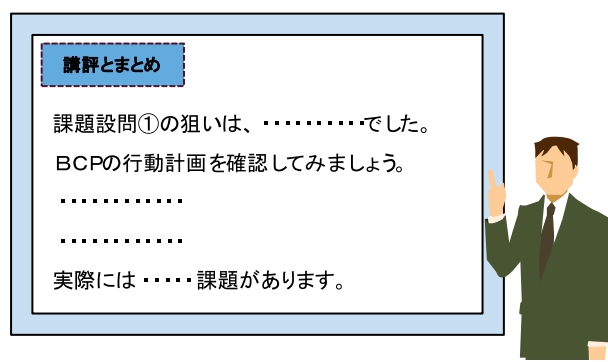
### 【発表】

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。



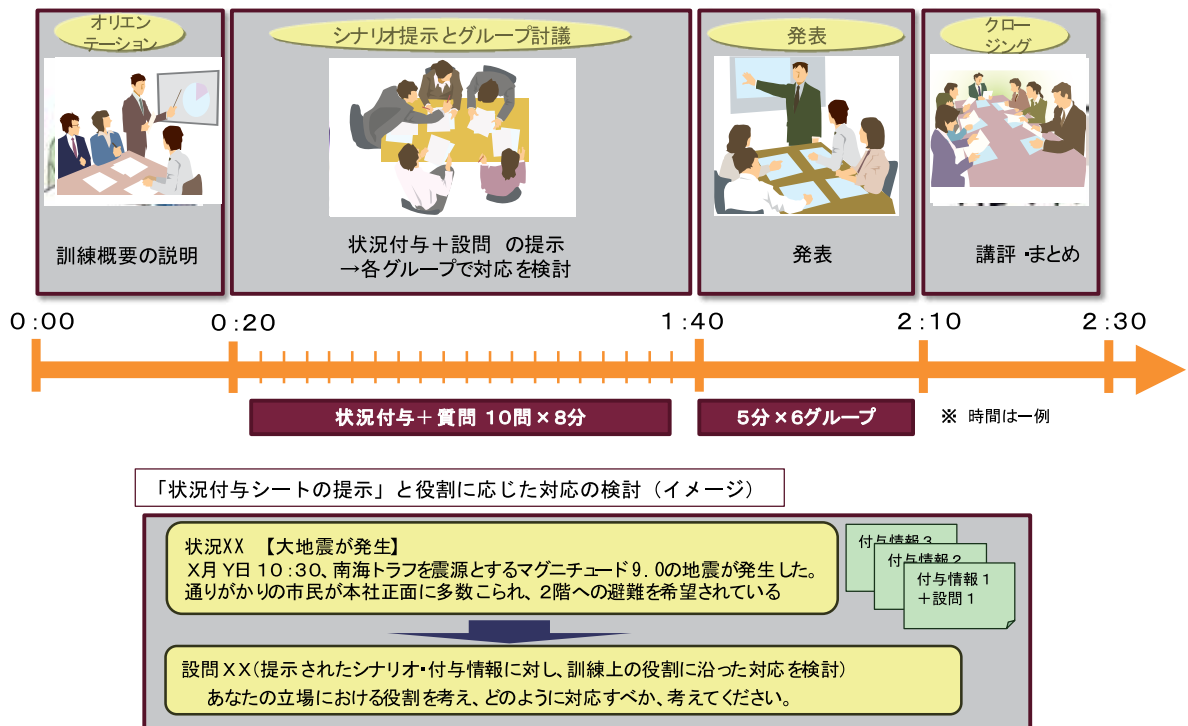
なお、状況付与と設問の出し方には、①状況付与と同時に設問を出し、その都度グループ討議を行う方法と、②状況付与を数枚続けて出し、ある一定の局面にきたところで設問を出し、グループ討議を行う方法があります。

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

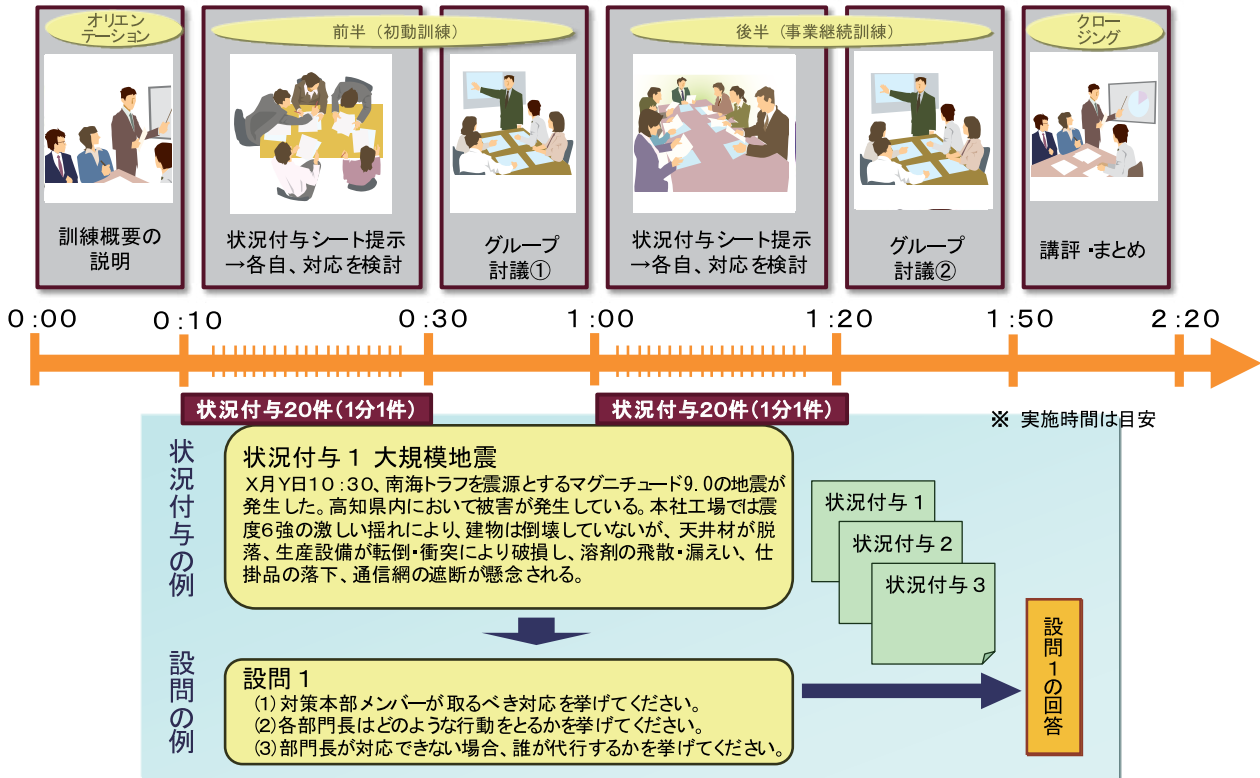


- ① 参加者をいくつかのグループに分けます。
- ② 参加者には、事前には訓練シナリオを公開していません。
- ③ 大規模災害の発生を想定し、司会は、一定のペースでパワーポイントのシートを使い「状況」と「設問」を付与します。
- ④ 付与された「設問」に対して、各自の役割に応じて対応すべき事項をグループで話し合います。  
\* 検討時間の目安: 1問あたり5～10分
- ⑤ 一通り「状況+設問」の付与とグループ討議が終わったら、全体での発表会を行います。各グループ、検討した内容を発表します。  
\* 1グループの発表時間はグループの数にもよりますが、3分～5分程度が一般的です。また発表の前に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。