

第124回 維持管理研究会 議事録

1. 開催日時 : 2021年11月18日(木) 16:00~17:40

2. 場所 : Zoomリモート開催

3. 出席者(敬称略) 14名

小田、井上、上辻、木村、國貞、熊澤、澤田、柴田、清水、守護、菅谷、高橋、永木、中谷(記)

4. 研究テーマ

今月の研究会は、前月2社からの訓練事例発表に引き続き、国際標準「ISO22398-演習の指針」に関する基本的な考え方の概要説明と演習計画の立案などについて情報交換を行った。

<演習の指針 資料抜粋>

<h3>1. 演習とは</h3> <p>【演習 (exercise)】 組織のパフォーマンスに関する教育訓練を実施し、実態を把握し演習を行い改善を図るプロセスである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 不足する部分や改善を要する領域を洗い出し、危機対応や復旧に関する戦略の有効性を見極めるための重要なマネジメントツールである。 組織やその要員の力量を測定するだけでなく、改定や変更した計画書・手順書に齟齬がないか、現実を反映し正確であるかを把握するツールである。 <p><演習に関わる関連用語の定義></p> <p>【試験 (test)】 ルールや手順書が有効に機能するかを合否判定や仕様通りに動作するかどうか確認する活動</p> <p>【訓練 (drill)】 ある特定の技能を繰り返し実施し、身体に染み込ませる活動 (避難や応急教養など)</p> <p>【訓練 (training)】 知識・技能・能力の学習、及び育成を促し、ある任務または役割のパフォーマンスを改善するための活動</p> <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 2</p>	<h3>2. 演習の目的</h3> <p>組織のパフォーマンスに関する教育訓練を実施し、その実態を把握し、繰り返し演習を行い、改善を図っていくことである。</p> <p>演習の活用目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 方針、計画、手順、教育訓練、設備機器、組織間合意の妥当性を確認 役割、及び責任を担う要員の明確化、それに対する訓練による危機対応能力の向上 組織間、及び関連機関との連携、コミュニケーション能力の改善と向上 危機発生時に必要な不足資源(人材・設備・ICTなど)の特定 個人のパフォーマンス改善、及び改善機会 緊急事態発生時の臨機応変な対応能力を向上させる機会の提供 ICTを用いた災害復旧システムや代替システムの機能確認 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 3</p>	<h3>4-1. 演習プログラムの計画策定</h3> <p>第4章</p> <p>トップマネジメント(経営者)</p> <ol style="list-style-type: none"> 演習プログラムの目的が達成されることに基づく。 演習プログラムを運用管理する力量を確保した人材を任命する。(演習プログラム管理者) <p>演習プログラムに盛り込む事項</p> <ol style="list-style-type: none"> ニーズ分析 実施経路 演習プログラムの狙い及び目的 演習プロジェクトの領域、種類、期間、場所、目標 演習プロジェクトチームの選任 必要なリソース、及び予算 機密保持、情報セキュリティ、安全衛生、その他 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 6</p>
<h3>4-2. 管理者の役割と責務</h3> <p>第4章</p> <p>トップマネジメントが指名する演習プログラム管理者の役割、及び責務を確立する。</p> <p>《役割と責務》</p> <ul style="list-style-type: none"> 演習プログラムの範囲、狙い、及びパフォーマンス目標を設定し、目的に基づいて、個別の演習プロジェクトを設定する。 演習プログラムのリスクを洗い出し、文書化し評価する。 組織の業務、評判、リソースに対する潜在的な影響を見極める。 演習プロジェクトの中に発生する実際のインシデント影響を推定する。 演習プロジェクトの目的達成のために必要な演習を決定する。 演習を計画し、実施するために必要なリソースを見極める。 演習プロジェクトチームを選任する。 文書作成の支援を確保し、文書類の運用管理・維持する。 演習プログラムの実施を推進する。 演習プログラムを監視し、レビューし改善する。 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 7</p>	<h3>4-3. 演習プログラムの評価・改善</h3> <p>第4章</p> <p>演習プログラムは、設定した目的の達成を確認するため、評価プロセスを通じて、得られた教訓から改善点を洗い出し、改善を実施する。また演習プログラム管理者は、評価結果をトップマネジメントに報告する。</p> <p>評価のポイント</p> <ol style="list-style-type: none"> 新しい演習方法についてレビューする。 演習プログラムの監視から得られた結果、及び傾向についてレビューする。 利害関係者の新たな変化する ニーズを レビューする。 <p>改善(抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> 不適合(要求事項を満たしていない事項)を特定する。 不適合に對する。 不適合の原因を除去する必要があるか評価する。 必要な処置を実施する。 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 8</p>	<h3>5-1. 演習パフォーマンスの目標</h3> <p>第5章</p> <p>演習パフォーマンス目標は、</p> <ul style="list-style-type: none"> 誰のための目標なのか、明確になっているか? ドキュメントは、的確に記述されているか? 演習に対して、何を期待するのか? 演習評価の基準は、明確になっているか? <p>演習パフォーマンス目標(例)</p> <ol style="list-style-type: none"> 参加者の知識、理解及び技能習得の機会を提供 個人、組織、システムの実施能力の評価 活動を発展させ、対応能力を開発し、新しい発想をもたらす 知識、能力及び耐久性(時間)又は実現能力を測定 <p>*演習パフォーマンスの目標は、明確、測定可能、達成可能、現実的、及び責任志向的であることが望ましい。</p> <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 10</p>
<h3>5-2. 演習タイプの決定</h3> <p>第5章 (演習タイプの事例)</p> <p>演習の種類</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報発令演習 参加者の対応と情報発令の仕組みを確認する。 始動演習 演習の対策を即座に実行し、対応能力を確認・育成する。[情報発令演習]に続いて実施する。 スタック演習 組織内の日常プロセス、スタッフ、情報などを対象とし、共通の現状認識を構築し、意思決定すべき重要な能力を高めることを目指す。 意思決定演習 意思決定プロセスを演習する。明確な目的を有する意思決定能力、判断力、意思決定を考慮し、関係者の意見を踏まえて意思決定を含む場合もある。 マネジメント演習 情報発令・始動演習、及びスタック意思決定演習の組合せ、役割、組織体制、標準作業手順の能力を育成。 協力演習 様々な組織や部門と共に、取組行動を協同して実施する。(他組織間、学生組織、市民組織、地域社会連携) 危機発生演習(モック) 模擬的な危機発生状況で、危機管理計画に記載する自らの役割を演習し、熟達する機会を提供する。 戦略的演習 戦略的レベルで実施する包括的な演習活動(本社会危機管理、政府-非営利・自治体連携) 演習キャンペーン 共通の全体的な組織体制において繰り返し実施される一連の演習 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 11</p>	<h3>5-3. 演習方法の決定</h3> <p>第5章 (演習方法の事例)</p> <p>演習の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> セミナー 進行役(facilitator)によって、新規又は更新された計画、方針、手順を参加者に紹介し、理解を促す。演習で実行される形式が異なる。 ワークショップ セミナーの参加者間のやり取りが中心。新規の標準手順書、緊急時対応計画の草案を決定する。力点が異なる。 机上演習(RPG等) 主要な要員が、形式固まりな設定、模擬的なシナリオについて討論する。討論や手順、箇書きの演習、支援策等を構築及びレビューする。(十分な準備と適切な対応が求められる) 討論主体のゲーム 実際の事態又は想定事態のルール、データ、手順を使って、競合的な環境下で複数のチーム間で行われる競争シミュレーション。 実践主体の演習 計画、方針、緊急事項、及び手順の妥当性を確認し、役割、責務を明確にするために実施する。 <p>*ゲームシミュレーション、ロールゲーム(対抗演習)やプロシミュレーションなど有効に活用して、訓練効果を高めたい工夫をすることが大切です。</p> <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 12</p>	<h3>5-4. 演習シナリオの策定</h3> <p>第5章</p> <p>演習シナリオの策定は、演習が複雑になり、詳細過ぎたりしないこと。演習の対象となるグループに対しては、差し違え状況提示する内容であること。</p> <p><事前></p> <ul style="list-style-type: none"> 演習対象のシナリオ全般的な内容を示すものである。 事象は、演習開始の発生も、また演習中の経過も示すことができる。 プロジェクトの狙いやパフォーマンス評価を達成するには、独立した事象が必要となる。 <p><インシデント></p> <ul style="list-style-type: none"> 事象がたらす結果である。 複数のパフォーマンス目標の評価が行われることが望ましい。 <p><付与情報></p> <ul style="list-style-type: none"> 演習プロジェクトチームが、演習前に示し、事象・インシデントを伝達し、情報を提供すると共に、関係者への連絡を提示する内容である。 対応や決断を促し、演習の流れを促進するためのシナリオ情報である。 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 13</p>
<h3>5-5. 演習の実施</h3> <p>第5章</p> <p>演習コーディネータは、演習リスクマネジメントプロセスの中で必要不可欠な要素として、演習開始前の説明会実施が重要である。</p> <p>コーディネータの任務</p> <ol style="list-style-type: none"> 流れを維持する。 参加者の意思決定に対応する。 付与情報を差配して演習する。 オブザーバ/評価者からの定期的なフィードバックを収集する。 束装(突発的な訪問者)を管理する。 経路や成果を記録する。 反省会を開く。 任務または問題を再度試みる機会を促す。 想定外の事象に対応する。 <p>*演習コーディネータは、コミュニケーションに関する演習パフォーマンス目標及び利害関係者を洗い出し、いつ何を伝えるかの計画を立案し、適切なリスク配分に対するマネジメントのコメントを盛り込んだ報告を決定する。</p> <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 14</p>	<h3>5-6. 演習後の反省とレビュー</h3> <p>第5章</p> <p>演習コーディネータは、演習後に反省会を企画することが望ましい。(演習参加者・評価者・演習コーディネータ)</p> <p>演習後の反省会</p> <ol style="list-style-type: none"> 演習計画の妥当性に関する内容は適切であったか確認する。 どの資源/リソースが不足したかの評価をする。 入手しなかったリソースを適切に使用したかの評価をする。 学習した手順書と実際の行動との乖離を評価する。 <p>評価者(観察者)</p> <ol style="list-style-type: none"> 評価者は、事前に策定したパフォーマンス目標及び評価基準に基づき、有知識者が評価することが望ましい。 評価者は、演習から独立した立場で客観的に観察する。他の職務が割り当てない評価者専任とする。 <p>事後レビュー</p> <ol style="list-style-type: none"> 演習計画の妥当性、入手すべき資源/リソースを適切に活用していたか評価する。 危機対応力(収集・分析・判断)は、問題発生に即ち行動が出来るかが評価する。 <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 15</p>	<h3>6. 継続的改善と評価</h3> <p>第6章</p> <p>演習プロジェクトの事後レビューの結果は、組織の演習プロジェクトや演習、及び演習対象を評価するためのフィードバックに活用する。</p> <p>評価プロセス</p> <ol style="list-style-type: none"> 着手 評価者は、演習の範囲に応じて、1名又は複数人を評価プロジェクトの運用管理のために任命する。 計画策定及び組織体制 演習プロジェクトチームは、評価及び演習の計画を同時に策定する。 評価実施及び評価結果の整理 評価者は、演習の狙い及びパフォーマンス目標に照準を向け、評価結果を整理する。評価及び演習担当者と共に評価する。 教育訓練 評価者は、評価で明らかになった課題に関する教育訓練を実施する。 フィードバックの収集及び評価 参加者の知識、理解、及びスキル、音声、映像及びシナリオ作成文書等を評価資料として収集する。 データ分析及び事後報告書作成 収集した評価資料等のデータ分析し、必要な修正事項を洗い出す。 事後報告書の提出 演習全体を示し、演習の成果をパフォーマンス目標と比較して報告する。今後の改善の機会を提示する。 <p>*演習パフォーマンス目標は、明確に定義され、及び測定されたパフォーマンスのメトリックは、修正活動プロセスのインプットとなる。</p> <p>Copyright © 2021 A.Nakatsu. All rights reserved. 16</p>

5. 所見

研究会メンバー各社での演習実施状況について情報交換を行ったが、演習の目的や達成目標などを明確にした演習は十分実施出来ていないようであった。

今後は、演習の指針などを参考にしながら、明確な演習目標や評価者を立てた演習を行うことが重要である。また、参加者から大変多くの質問もあり、自社の演習計画に大変有効な意見交換が行なえた。

<次回予定>

・12月16日（木）16:00～17:30

以上