

第125回 維持管理研究会 議事録

1. 開催日時：2021年12月16日(木) 16:00~17:40

2. 場所：Zoomリモート開催

3. 出席者(敬称略) 18名

小田、井上、上辻、大下、大島、木村、久保、熊澤、坂本、澤田、柴田、守護、高橋、徳山、福島、柳本、柳谷、中谷(記)

4. 研究テーマ

今月の研究会は、演習設計書策定の基本的な考え方、及び策定手順についての解説を行い、今後の演習計画策定について、メンバーで討議及び情報交換を行った。

＜演習設計書策定の基本的な考え方 資料抜粋＞

2-1. 教育・訓練の種類

- テスト・検査**
パワテ容量確認・能力測定、非常用通信設備の運用確認
自家発電設備稼働確認、緊急用ITシステムの動作確認
バックアップデータ復元・確認
- 訓練(ドリル・トレーニング)**
避難訓練、通報訓練、消火訓練、応急救護、負傷者搬送
体験型訓練(AED、煙体験、起振車体験など) 防炎
代替地への移動・設備使用訓練、代替場所での実務訓練
ITシステム切替訓練、帰宅・参集訓練、テレワーク訓練
- 演習(エクササイズ)** ... WS、ロールプレイング等
初動対応演習、危機対応演習、事業継続演習、広報演習
協力連携演習(取引先・地域自治体)、総合演習など

2-2. 演習計画書策定の流れ

- ◆ **目的**
手順書の検証や習熟度向上などニーズ分析を行い、訓練・演習の目的を明確にする。
- ◆ **演習範囲の決定**
対象業務・拠点・対象者など演習範囲を明確にして、パフォーマンス目標を決定する。
- ◆ **検証項目・達成目標の明確化**
演習で検証する項目と想定リスク及び達成レベルを明確にする。
- ◆ **演習シナリオ・形式の策定**
目的や範囲、及び想定災害・被災に沿ったシナリオを検討すると共に最適な演習形式(方式・タイプ等)を決める。
- ◆ **演習評価シート作成**
演習内容を客観的に評価するための、評価シートを作成する。(演習により有効性を検証し改善計画を立案)

2-3. 演習の目的

- ▶ 緊急事態発生時の組織体制や手順書に基づき、インシデント発生時における**自らの役割を理解し速やかな行動**ができる。
- ▶ 緊急時行動手順書に明示された役割の習熟度を向上させ、緊急時に**最適な対応**ができるように**危機対応能力の向上**を図る。
- ▶ 訓練・演習を通して、緊急時行動手順書や事業継続計画(BCP)の内容を**検証し、改善事項に反映**させる。

↓

※事業継続の目的・目標達成に向けて社員一人ひとりが、どのような貢献が出来るのかを認識させ、風化させないために繰り返し、訓練及び演習を実施することが最重要です。

2-4. 演習範囲の決定

※業務的なインシデントに対して、速やかな対応が出来る組織を作る。

2-5. 達成目標の明確化

【主なポイント】

- ①シナリオは、被害状況、外部環境、従業員の行動、対応手順を時系列に示して作成する。
- ②全体的な行動フロー図を作成し、シナリオで補足しながら付与情報を作成する。
- ③評価項目の内容や演習形式は、目的や受講生のレベルに応じて、付与情報も変化する。
- ④達成目標・目的に応じた適切な演習形式を選定する。(ロールプレイング・ワークショップ・クロスロードゲームなど)

※シナリオ策定では、演習の達成目標に沿って内容を検討することにより、演習目的と合致したシナリオが完成します。

2-9. 演習シナリオの作成

- ①シナリオは、被害状況、外部環境、従業員の行動、対応手順を時系列に示して作成する。
- ②シナリオは、全体的なフローを作成し、それにシナリオで補足しながら付与情報を作成する。
- ③評価項目の内容や演習形式やレベルに合わせて、付与情報の提供も変化する。
- ④演習の達成目標・目的に応じた演習形式を選定する。(ロールプレイング・ワークショップ・モックアップシナリオ形式など)

シナリオ作成では、演習の評価項目にそって内容を検討することにより、演習目的と合致したシナリオの作成が可能となる。

2-10. 演習設計書(事例抜粋)

《参考》優先的に対応すべき事項(BC事例)

優先的に対応が必要な情報重要情報(A)	会社として事業に関与する重要な情報(B)	優先や重要ではないが留意すべき情報
(A)の選定理由	(B)選定の理由	

2-11. 演習シナリオ策定時の注意事項

《インシデント分類の明確化》

- ◆ **外部からの情報** ... メディア情報、地域情報
情報の取集源によるが、正確性や信頼性を十分注意が必要。
- ◆ **組織内部の情報** ... 従業員、建物・設備等の影響度
従業員の被災や建物・設備の被害状況、及び業務影響を的確に判断するために必要なことを検討する。
- ◆ **顧客・サプライヤの情報** ... 業務影響度の判断・対応
自社業務に影響のあるサプライヤの状況、及び顧客への商品・サービスも提供に対する最適な対応策を検討する。

演習想定情報	組織からの情報(内部発生)	サプライヤ情報
発生時刻 発生場所 発生規模 発生原因 発生経路 発生影響 発生対応	発生時刻 発生場所 発生規模 発生原因 発生経路 発生影響 発生対応	発生時刻 発生場所 発生規模 発生原因 発生経路 発生影響 発生対応

《参考》テレワークにおける演習(例)

音声は、会場からの情報として付与

＜配布資料＞
訓練進行に合わせたインシデント状況資料を随時開封

2-16. 対策本部訓練 振り返りシート

災害発生時の人命確保、事業継続が行える組織にするために！

対応出来たこと、良かったこと、続けたいこと

対応出来なかったこと、困ったこと

解決策、対応策

《参考》関連ドキュメント相関図

(評価・改善)

3-1. 目標達成度の評価

演習を失敗させないために、演習結果をしっかりと評価することが重要です。目的を設定した後、その目的が達成できたかどうかを評価するための評価シートを作成する。

① 演習で目標とした項目の達成度を検証するための評価項目を特定する。

② 危機対応時に行動すべき項目を具体的に評価する。
(指揮統制、収集分析、組織対応、意思決定、事業継続)

③ 評価ポイントとして、

- ・訓練者の理解度、判断力、行動について評価する。
- ・責任者への報告内容は、報告と相談が明確になっているか。
- ・指示内容は明確になっており、優先順位が付けられているか。

3-3. 評価者による評価

評価項目	評価者	評価	コメント
1. 指揮統制	〇〇	4.5	
2. 収集分析	〇〇	4.0	
3. 組織対応	〇〇	4.5	
4. 意思決定	〇〇	4.0	
5. 事業継続	〇〇	4.5	

本部の設置環境
(本部設置場所、必要物品)

B/C対応力
(部門間連携)

意思決定力
(優先順位、対応時期)

組織運営力
(情報収集・整理、指示命令)

ドキュメント
(各種帳票等)

※数値的に評価し「強み弱み」を明確にすること。

評価者のコメント（事例）

- ・情報の共有方法や進捗管理が不十分である。
- ・情報の収集・整理・確認が徹底できていない。
- ・責任者への報告・連絡・相談が不十分である。
- ・意思決定が不明確である。

3-5. 危機対応能力の向上

危機対応能力の向上は、問題点・課題を洗い出し継続的に改善を推進すること、適切な訓練・演習を繰り返し、対応力を強化することである。

■ 演習で重要なことは、うまくいくことを見出すことではなく、機能しなかった問題点や課題を発見し、改善することである。

■ 事前対策や訓練結果から得られる評価をとおして、BCPや緊急時行動計画書を随時見直し継続的な改善により、レジリエンスを強化する。

《経営者の責務》

組織における事業復旧能力の向上を図り、緊急事態発生時においても危機対応や早期対応により、重要事業を早期に復旧させ経営損失を最小限に抑えること、及び企業としての社会的責任を果たすことが経営者の責務である。

5. 所見

具体的な演習目的や達成目標などを明確にした演習は十分対応できていない。

訓練（ドリル・トレーニング）と演習（エクササイズ）を混同しており、緊急事態発生時の初期対応が特に重要な金融や放送関係等では、訓練が中心となっている。（身体に染み込ませるため）

なお、評価者を設けた演習は、まだまだ対応出来ていないので、今後は多方面から評価できるスペシャリストの育成も企業として重要な課題となっている。

危機管理担当者として、長期的な育成計画を検討することが重要なミッションであると貴重な意見があった。

<次回予定>

・令和4年 1月20日（木）16:00～17:30

以上