

第 2 部

BCPの効果的な テストと訓練の進め方

ここでは、BCPのテストの概要と訓練プランの組み立て方、進行手順について説明します。訓練を外部の専門家に依頼して実施する必要はありません。社内のスタッフが自らプランニングして実施し、評価・報告してこそ、社内に根づく効果的な活動となります。

BCPのテストを行なう

一応は完成したとしても、書き上げたばかりのBCPに完璧なものなど存在しません。

BCPに記載されている事項は、調査や分析に基づく客観的事実、組織全体としての合意や共通認識に基づくものだけとは限りません。推量や定性的な判断、経営者の個人的な意思なども入り込んでいる可能性があります。そして、BCPが対象としている災害も、その結果起こり得る被害も、「未来のできごと」です。

このことは、BCPの方針や手順が本当に正しいのかどうか、言い換えれば様々な不確かさや矛盾について、常に改善の余地が残されていることを示しています。

したがって、BCP文書が完成したら、次は行動方針や手順の不適切な部分や矛盾、代替策の実効性などを確認し、必要に応じて修正していく作業が必要となります。

こうした確認やテスト、修正が入念なほどBCPは「使える」ものに近づいていきます。

BCPの芽を育て、枝葉を伸ばして会社全体に根付かせるための予備作業として、「BCPのテスト」は欠かせないことなのです。

BCPのテストの種類と内容をまとめると以下のとおりです。

(1) 文書チェック

BCP文書が一応の完成をみた段階で、策定にかかわった関係者はもとより、策定にかかわらなかった様々な部署の社員にも読んでもらい、初動対応や事業継続対応における方針や手順、対策に関する不備や疑問点、課題などを洗い出すのが、文書チェックです。

読み方のポイントは、漠然と文字を追わず、できる限り具体的なイメージとして内容を認識・理解するようにすることです。

たとえば、「担当者A→東京本社からバックア

ップデータを取り寄せる」と規定している場合、担当者Aが、実際に東京本社で記憶装置からバックアップデータを回収している姿をイメージすることが大切です。

(2) 安否確認・緊急連絡テスト

発災直後の報告や連絡事項の受け渡しに関するテストです。

たとえば安否確認テストでは、外出中の社員から決められた時間に携帯電話やメールで安否情報を伝えてもらいます。

最近では安否確認用のメールサービスなどの利用も増えていますが、「機械的なシステムだからテストの必要はない」と考えるのは禁物です。メールアドレスが更新されていないためにメールが届かない、送信しても返信がないなど、思わぬ落とし穴が見つかることがあります。

安否確認・緊急連絡テストは、非常に初歩的なものではありませんが、BCPの検証には必須のテストです。

(3) 緊急点検テスト

社内の重点点検箇所について、被災の有無を素早く点検し、被災していれば応急処置を施したり関係者に報告するなどして、被災の影響を最小化するためのテストです。

このテストでは、事前に重要点検項目をリスト化しておく必要があります。ISO14000を構築している企業は、充実した緊急時対応手順書を作成しているケースが少なくありません。その場合、緊急時対応手順書をBCPの点検項目に活かせば、相乗的に実効性が高まるでしょう。

(4) IT・装置・設備のテスト

緊急点検テストの延長として、余力があれば追加的に実施したい応急措置や復旧のテストです。

たとえば、BCPにエレベーターの保守サービス業者の電話番号が掲載されているとします。この業者に1度も連絡をしたことがなければ、本当

にその電話番号が使えるのかが不明なので、実際に電話して確かめるテストです。

テストの結果、保守サービス業者と連絡がとれたとしても、それでOKということにはなりません。万全を期すために、この業者の電話番号だけではなく、不動産業者やビル管理会社などの番号も明記すべきではないか、といった検討事項が生じてくる可能性もあります。

ほかにも、システム管理者やサブの担当者が、緊急時におけるIT機器の取扱手順（電源のオフ・オンの順番、セットアップの手順など）を目視や口頭で確認するテストなどが考えられるでしょう。



以上、初めてBCPを完成させた後に行なうテストを紹介しました。

それぞれのテストや検証は、BCPの改訂の際や、年1回程度の頻度で継続して行なうことをお勧めします。

訓練の概要

これまで災害を経験した多くの企業が「訓練」の必要性を痛感しています。

業務は中断して再開の目処が立たない、安否確認ははかどらない、帰宅困難に陥った社員がいる、余震が怖くてオフィスに戻ればよいのか外で待機すればよいのかわからない……。

混乱のなか、いかに無防備だったかが露呈したわけです。

(1) 防災教育の必要性

上記のような経験を経たいま、全社員が一丸となって訓練に取り組めるほど防災や危機の意識が高まっているかといえば、残念ながらそうはなっていないのが現実です。

いま、あなたの会社では、どれだけの社員が震災に対する「危機意識をもち続けている」でしょうか。

危機意識がないままでは、受身で気乗りのしな

い訓練、ダラダラとした実りのない訓練となりがちです。これは大きな時間の無駄であり、訓練を企画・実施する側にとっても、参加する側にとっても不幸なことです。

そこで、実際の訓練の前に、各社員が防災意識や災害と向き合うための基本的な姿勢を身につける必要があります。

そのために役立つのが「防災教育」です。この教育は、訓練に臨むための「きっかけづくり」といってもよいでしょう。

中小企業の場合、防災教育は、防災機関のウェブサイトや専門家の講演などを活用するのが一般的ですが、可能な限り受身の姿勢にならないよう注意しなければなりません。

たとえば、インターネットの防災・危機管理サイトを活用する場合を考えてみましょう。

サイトのアドレスを社内メールで配信し、「時間のあるときに見ておいてください」というだけでは防災教育とはいえません。少なくとも、事務局の側でサイトの内容を咀嚼・理解し、社内向けのオリジナル資料を作成するくらいの積極性は欲しいものです。

また、専門家の講演を聞く際にも、参加者全員にその場で必ず個別質問をさせる、講演後にレポートを提出させるなど、問題意識をもって臨んでもらう工夫が必要です。

防災教育にしても、訓練にしても、単に「こうしてください」「こうしないでください」というだけでは、参加者の興味を引くことはできません。大切なのは、参加者自身が「これは使える」「自分たちにとって意味のあることだ」と実感することなのです。

この実感があれば、教育や訓練は自ずと実りあるものになるでしょう。

(2) 訓練の目的と考え方

① 訓練の目的

訓練の主な目的は、「スキルや力量のアップ」と「実効性の継続的な検証」の2つです。

◇スタッフのスキルや力量のアップ

BCPを文書として完成させてもそれで終わりではありません。そこに規定された方針や手順に沿ってスムーズに動くためには、日頃から緊急時の判断や行動についてトレーニングをしておく必要があります。

◇行動方針や手順の実効性の継続的な検証

当然ながら、企業（の経営資源）や周辺環境は常に変化しています。

そのため、実際に訓練を行なってみると、「昨年までは問題なかったが今回は不具合が出た」ということも少なくありません。

頭で考えているだけではわからないことが、実際の訓練を通じてみえてきます。

不適切な部分や矛盾を発見し、改善につなげていくためにも、訓練による継続的な検証が求められるのです。

② 訓練の考え方

訓練を外部の専門家に依頼して行なうことは、自己流の訓練になるのを避け、正しい手順をマスターするためにも有益です。

しかしその反面、専門家とはいえ、あくまでも「部外者」ですから、会社固有の被害想定や復旧の特徴を十分に訓練に反映させることができない可能性も否めません。

そこで、社内のスタッフが自力で訓練を企画・立案・実施・評価することも必要になります。

自社による訓練の基本的な考え方（要件）は次のとおりです。

- ・高度な専門知識や経験がなくても立案できること
- ・段取りや実施手順が簡便で、特別な予算を必要としないこと
- ・実施結果を客観的に評価でき、改善につなげられること

訓練には様々なタイプがありますが、すでにおなじみの防災訓練（初期消火・避難誘導）は割愛し、BCPに即したものとして「**実地訓練**」と「**机上訓練**」を紹介します。

(3) 実地訓練

基本的な実地訓練である「安否確認・緊急連絡」「緊急点検」「クライシスコミュニケーション」の3つについて、訓練の要件と手順のポイントを説明します。

① 安否確認・緊急連絡訓練

◇目的と方法

安否確認・緊急連絡訓練は、社員からの安否情報の報告は迅速か、報告内容は適切かといったことを確認するためのものです。

適宜、外出中・在宅中などの設定をします。対策本部員である営業部長と外出中の営業担当者、情報システム部長と（週末などで）在宅中のシステム管理部長といった設定で、実際に携帯電話や携帯メールで安否情報のやりとりを行ないます（図表2-1参照）。

◇参加者

対策本部員（部課長クラス）と一般社員です。

◇必要なツール

防災計画またはBCP、緊急連絡リスト、携帯電話、携帯メールを使用します。

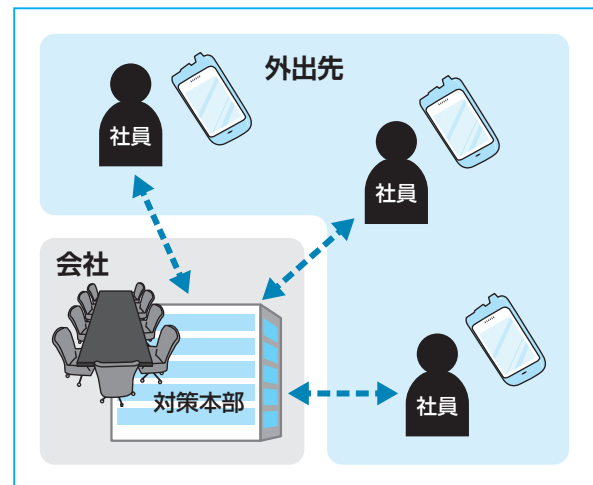
◇評価ポイント

報告の速さ、報告内容の適切性（安否、場所、行き先等）を評価します。

◇所要時間

30～50分程度です。

● 図表2-1 ● 安否確認訓練のイメージ



② 緊急点検訓練

◇目的と方法

社内の主要な経営資源について被災の有無を点検し、2次被害を防いだり業務への影響を最小限にとどめるための訓練です。緊急点検の責任者が対策本部員に報告し、対策本部員はその状況をふまえて適切な指示を出します。この報告と指示は、口頭または携帯電話等で行ないます（図表2-2参照）。訓練に当たっては、あらかじめ被災シナリオを作成しておく必要があります。

◇参加者

対策本部員（部課長クラス）、緊急点検の責任者である社員です。

◇必要なツール

防災計画またはBCP、被災シナリオ、緊急点検リスト（または被害状況チェックシート）、必要に応じて携帯電話、携帯メールです。

◇評価ポイント

報告の速さ、報告内容、指示内容の完全性（被災の有無、個所、緊急対応実施の有無等）を評価します。

◇所要時間

40～60分程度です。

③ クライシスコミュニケーション訓練

◇目的と方法

緊急時における会社と利害関係者（顧客、取引

先、周辺住民など）とのコミュニケーションを最適化し、信頼関係を損ねたり風評被害を発生させないようにすることが目的です。

利害関係者側と会社側の役割、被災シナリオ、クレームの内容をあらかじめ決めておきます。

利害関係者や被害の想定はバリエーションが豊富ですから、様々な切り口（想定）での訓練が考えられるでしょう。双方が対面または携帯電話によってクレーム等と回答のやりとりをします（図表2-3参照）。

◇参加者

対策本部員、一般社員です。

◇必要なツール

防災計画またはBCP、被災シナリオ、役割分担リスト（会社側と利害関係者側それぞれ）、必要に応じて携帯電話です。

◇評価ポイント

対応の迅速さ、説明の妥当性を評価します。説明の妥当性とは、いかに相手の不安・不満・不信を軽減できたかということです。

◇所要時間

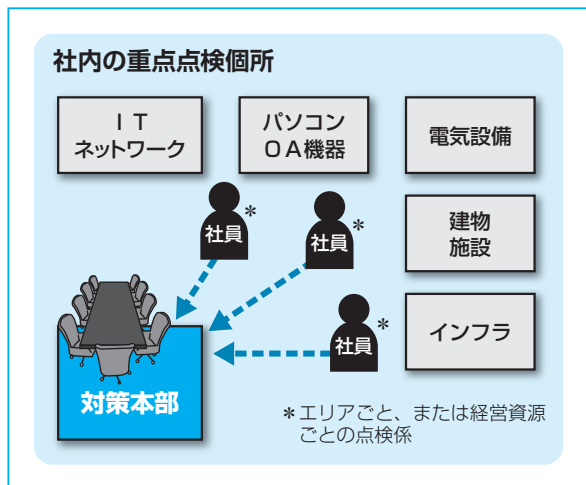
60～90分程度です。

(4) 机上訓練

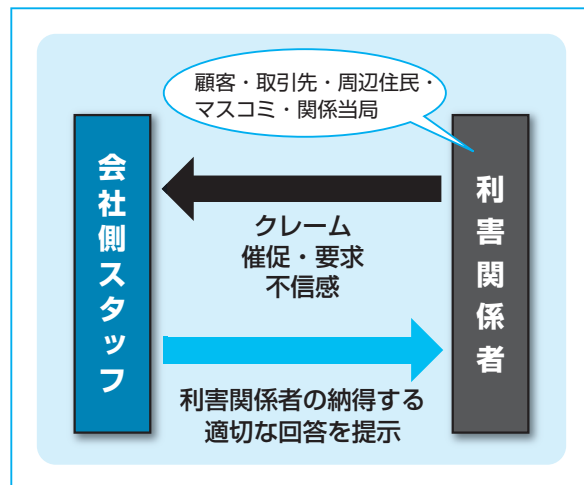
◇目的と方法

机上訓練は、BCPの方針や手順の検証を目的

●図表2-2●緊急点検訓練のイメージ



●図表2-3●クライシスコミュニケーション訓練のイメージ



とするものです。

比較的少人数で、日常のミーティングの延長のような雰囲気で行なうことができます（図表2-4参照）。

訓練は、提示された問題（「社長が不在で連絡がとれない」「社内への立入りが禁止された」など）について、緊急時に様々な役割を与えられている参加メンバーが議論しながら最適な回答を導き出す、という流れになります。

注意したいのは、どの企業にも当てはまる「正解（客観的な答え）」はないということです。あくまでも討論によって導き出された回答が、その時点での最善の答えとなります。

◇参加者

対策本部員、事業継続（仮復旧）や災害復旧（本格復旧）の現場責任者などが参加します。

◇必要なツール

防災計画またはBCP、プレゼンテーションツール（PowerPointファイル、プロジェクターなど）です。

◇評価ポイント

直面する問題に対する判断や対応、行動手順の妥当性を評価します。

◇所要時間

2時間前後です。

●図表2-4●机上訓練のイメージ



訓練プランとスケジュールの設定

訓練をよりよいもの、実効性のあるものにできるか否かは、事前の準備に大きく左右されます。

以下では、訓練プランとスケジュールの設定のポイントについて説明します。

(1) 事務局の役割

事務局は、訓練について企画・立案・実施・評価・報告までの一連の活動を担当します。

会社の規模や方針によって、どれだけの要員を集めるかが決まります。訓練専門の事務局スタッフを置くのは現実的ではないので、多くの場合、防災計画やBCP策定の際の事務局が、そのまま訓練の運営主体になるでしょう。つまり、BCPの運営・管理の一環として、訓練も受けもつというスタンスです。

訓練の実施には、最低でも「事務運営」「訓練デザイン」「進行」「評価」という4つの機能が必要です。4人で担当を分け合ってもよいですし、より少ない人数で兼務してもかまいません。

それぞれの機能の詳細は次のとおりです。

① 事務運営

訓練のスケジュールリングを担当するほか、開催日時の参加者への告知、参加可否の調整、訓練に関する参加者や協力者からの問合せの窓口として機能します。

特に注意したいのが、参加可否の調整です。訓練の告知をしてもなかなか人が集まらない、という言葉を経営者の訓練担当者からよく聞きます。

この問題に特効薬はありませんから、なぜ参加できないのか（多くは仕事が忙しいという理由）、どうすれば積極的に参加してもらえるかを継続的に考え、改善していくことが大切です。

② 訓練デザイン

どのような訓練を、だれを対象に、いつ、どこで実施するのかを決める作業です。

特にどのような訓練を行なうかは、訓練の目的・

タイプ、訓練のシナリオなどを決める作業ですから、最も入念に取り組まなければならない部分です。訓練デザインの担当者は、事務局のメンバー全員はもとより、必要に応じて各部署から意見を聞くなどして検討することが肝要です。

③ 進行

文字どおり訓練の進行を担う係です。

訓練の実施日のみの役割ではありますが、訓練の立案からシナリオ作成まで幅広くかかわっていないと、進行役は務まりません。

④ 評価

訓練の様子を観察して、第三者の視点で評価を行なう役割です。

中小企業の場合は、進行の担当者が兼務するのが一般的といえます。

(2) 訓練スケジュールを決める

企業が行なう訓練といえば、通常は初期消火訓練や避難誘導訓練などを思い浮かべますが、年1回程度がせいぜいで、まったく実施していないというケースも少なくありません。

このような現状のなかで、BCPなどの実効性の高さが問われる訓練を組み込もうとしても、なかなか社内の協力を得られないでしょう。

そこで、会社のイベントにBCPの訓練を組み込むことがポイントになります。

もともとある社内行事に合わせて訓練を行なえ

ば、「BCPの訓練のために新たに時間を取られる」「余計な仕事が増える」といったネガティブな印象を与えないからです。

たとえば、実地訓練と机上訓練を、従来からある防災訓練や他の社内行事に合わせて実施します。実地型の訓練については主に「初動対応」、机上型の訓練では「事業継続対応」をテーマにするとよいでしょう。

また、安否確認訓練と防災訓練、クライシスコミュニケーション訓練と机上訓練のように、1回の実施スケジュールに複数の訓練を組み込むと、効率的に実施することができます。

図表2-5では、5月に新人研修、8月末から9月上旬に防災訓練、12月には中間管理層向けの管理者研修があり、各行事に参加するメンバーの属性も考慮してBCPの訓練を組み込んでいます。

(3) 訓練の目的・種類等を決める

訓練の年間スケジュールを決めたら、次は「目標」「テーマ」「種類」「参加者」を決めます。

① 訓練の目標

訓練によって、「どのような変化を期待するのか」ということです。具体的には、「参加全員が緊急点検訓練で60%以上の満足度を示すこと」などの達成結果です。

したがって、前回の結果（緊急点検訓練の満足度は○%など）をふまえて目標を設定するのが自

●図表2-5 ●各種訓練のスケジュールリング

項 目	内 訳	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
会社の年間行事	新人研修		●										
	防災訓練					●	●						
	管理者研修									●			
実地型訓練	安否確認訓練		●				●						
	緊急点検訓練						●						
	クライシスコミュニケーション訓練									●			
討論型訓練	机上訓練									●			

然な流れになるでしょう。

はじめて訓練を行なう場合は比較資料がないため、BCPのテストと修正を経て、なお未解決な部分やグレーゾーンとして残った部分を訓練の目標に反映させることも考えられます。

② 訓練のテーマ

「訓練のニーズ」と言い換えることもできます。訓練の種類や参加者、シナリオのコンテンツづくりに影響してくる重要なポイントです。

次のようにニーズ（の要素）を分けて考えると理解しやすいでしょう。

「どのような人が」

「どのような訓練を必要としているか」

「問題となっていることは何か」

これらのニーズは、次のような方法で収集・把握します。

- ・防災計画やBCPで想定したリスクやボトルネックを参考にする
- ・前回の訓練を体験した参加者のアンケートから感想や要望をくみとる
- ・各部門の職場環境や組織構成などについて下調べをする

ニーズを収集したら、訓練の所要時間や予算などにも反映させましょう。

③ 訓練の種類

一度にすべての種類の訓練を実施するのは困難です。どのような訓練を選択するかは、①で設定した目標に左右されます。

たとえば、前回の安否確認訓練の成績や満足度が著しく低かった場合は今回も安否確認訓練を行ない、逆に前回の満足度が高ければ今回は別の訓練を選択することになるでしょう。

なお、本書では安否確認訓練など特定の数種類の訓練のみを紹介していますが、より幅広く検討したい方は、次のサイトを参考にしてください。

◆防災教育チャレンジプラン

<http://www.bosai-study.net/top.html>

主に学校教育の場で利用される情報サイトです

が、自社の防災教育や訓練に変化をもたせたい場合に役立つでしょう。

④ 訓練の参加者

言うまでもなく、訓練の参加者は、設定した目標と訓練の種類によって異なります。

クライシスコミュニケーションの訓練では、対策本部側の営業担当と、顧客や住民（あるいはマスコミ）役を演じる社員が参加します。

机上訓練は、発災後の事業継続手順の確認が主な目的なので、参加者は仮復旧を担う業務部門の担当者と対策本部員が中心となります。

また、参加者の特定に加えて、その人数と緊急時の役割の有無、スキルレベルなどをリスト化し、次の訓練にふさわしいメンバーかどうかをチェックすることも重要です。訓練のニーズとスキルレベルがかみ合わないと、物足りない訓練になったり、逆に難し過ぎて消化不良を起こすことになりかねないからです。

図表2-6は、訓練の目的、テーマ、範囲、参加者などを1枚のシートにまとめた「訓練デザインシート」の例です。これを参考にアレンジしてみてください。

訓練シナリオの作り方

緊急点検やクライシスコミュニケーション、机上の各訓練では、内容をよりリアルなものにするために、被災（訓練）シナリオや、そのシナリオに沿った質問を作成します。

訓練で最も知識とノウハウが問われるのが、このシナリオづくりです。

必ずしも専門家でなければつくれないというものではなく、いくつかのコツをマスターすれば、総務や企画部門のスタッフでも十分に作成することが可能です。

会社の実情に詳しくない外部の専門家よりも、むしろ社内のスタッフが一生懸命に考えた訓練シナリオのほうがリアリティがあり、参加者に訴えかける力も大きいといえます。

(1) シナリオを考えるための要素

訓練のシナリオは、パニック映画のような派手なシーンを漠然と思いつくべながらつくることはできません。

危機意識の喚起にはなるかもしれませんが、その後のフォローができませんし、対応の一貫性や継続性も保てません。

シナリオづくりには、前述した訓練の目標・テーマ・種類・参加者という要素と、その会社固有のリアリティをもたせるための要素が必要です。

リアリティをもたせるための要素には、次のようなものがあります。

- ・災害発生時刻と場所
- ・天候
- ・災害の種類（火災、疫病、地震など）
- ・どれだけの速さ、深さ、強さ、危険度か
- ・それをどのように発見したか
- ・その災害にどのように対応したか
- ・報告されている損害・ダメージ
- ・被害状況の経過・流れ
- ・被害状況に影響を与える他の要因
- ・今後予想される事態

シナリオ作成に際しては、これらの要素をすべて盛り込まなければならないというわけではなく、必要に応じて要素を適宜組み合わせます。

リアリティをもたせるコツは、防災計画やBCPに記載されている被害想定や、事業に不可欠な経営資源が使われている

場所などを、実際の名称（固有名詞）で記入することです。

以上の内容（要素）が固まれば、シナリオのコンテンツづくりに入ることができます。

なお、シナリオの書き方としては、「現在の状態を静的に書くパターン」と、「時間の経過に沿って動的に書くパターン」とがあります。

簡単な緊急点検や安否確認訓練などは静的に書くパターンが、クライシスコミュニケーションや机上訓練などシミュレーション色の濃い訓練では動的に書くパターンが適しています。

●図表2-6●訓練デザインシート

訓練No.	20XX-XXX
訓練タイプ	実地型訓練
テーマ	首都直下地震発生時の災害対策本部設置～BCP発動までの手順
実施日	20XX年×月×日（○曜日）
時間帯	開始時間：14：00 終了時間：15：30 所要時間：1時間30分
場所	本社○○会議室
スタッフ	事務局（スケジュール管理と参加者への通知）：○○、□□ 訓練シナリオ・質問の作成：×× 進行役：△△ 評価担当者：△△
目的	●指揮命令者不在時の行動手順の確認 ●利害関係者とのクライシスコミュニケーション手順の確認
内容	●地震発生から3時間以内に被害調査担当は被害状況を判定する ●地震発生から6時間以内に対策本部員は対策本部を立ち上げる ●地震発生から9時間以内に対策本部長はBCP発動の是非を決める
範囲	●参照する計画・マニュアル類 緊急時対応計画 事業継続計画（BCP） ●参加者の情報（チーム名・役割・名前） グループ1：…… グループ2：…… グループ3：……
備考	

(2) 実地訓練のシナリオ例

実地訓練のシナリオは、基本的には簡素な（ワンセンテンスの）文章で足ります。

参加者にシナリオを示す際には、ホワイトボードに手書きするなどの方法をとってもかまいません。

① 安否確認・緊急点検訓練の場合

安否確認訓練では、あらかじめ安否報告をする社員と報告を受ける社員を特定しておき、実際に携帯電話や携帯メールを使って緊急連絡ルートに沿って伝達します。

シナリオとして、次のように安否確認のきっかけを与える一文を用意します。

〇月〇日午前〇時〇分、
相模湾を震源とする大地震発生。

緊急点検訓練のシナリオも基本的に同様ですが、BCPに記載している被害想定などを参考にして、被災した経営資源をいくつか具体的に追加するとよいでしょう。

〇月〇日午前〇時〇分、
相模湾を震源とする大地震発生。
（被災状況：販売管理システム・顧客データベース・通販サーバーの停止、会計処理用パソコンの使用不能）

② クライシスコミュニケーション訓練の場合

クライシスコミュニケーション訓練は、会社側と利害関係者側との双方向のやりとりを設定しなければなりません。

シナリオについても、両者の接点と影響の深刻さを盛り込みます。

大地震発生から2時間後、営業担当者の携帯電話に、主要取引先3社（〇〇社、△△社、××社）から安否確認と注文品の催促を兼ねたメールが届いた。3社の注文品は、業務が

停止しているため、処理状況や納期を参照できない状態にある。

クライシスコミュニケーション訓練は、利害関係者や被害状況などを変えて、様々なバリエーションを設定することができます。

たとえば、利害関係者を「テナントビルに入っている他企業の社員」という設定にして、「エレベーター内に人が閉じ込められているが、どうすればよいのか」と意見や救助を求めてくるというシナリオを考えたとします。この状況で、会社側役のメンバーは適切なサポート、アドバイスができるでしょうか。「どう行動したらよいかわからない」「指示やアドバイスが出てこない」といったことも十分に考えられますから、どのように対応すべきかを議論していきます。

(3) 机上訓練のシナリオ例

事務局は、まず、BCP文書のチェックやニーズのくみとり調査などを通じて浮き彫りになった問題点をリストにまとめます。

この問題点をもとに、机上訓練のシナリオと質問の組合せをつくります。

一例として、文書をチェックした結果、「社長（対策本部長）が不在のときの対策本部の判断と行動方針が明確ではない」という問題点が指摘されたとします。

災害対応は時々刻々と変化しますし、行動や判断には時間的な制約があることも考えて、次のように時間の経過に伴う事態の悪化をシナリオ化するとよいでしょう。

【シナリオ】

〇月〇日9時00分、地震発生。業務がすべて止まっている。社長は出張中。

【質問】

Q1：社長に代わって対策本部を指揮命令するのはだれですか？

Q2：社長不在時の対策本部の活動を、緊急

性の高い順に挙げてください。

【シナリオ】

○月○日12時30分、停電のため基幹サーバーが停止中。社長とは依然として連絡がとれない。

【質問】

Q 3：基幹サーバーが停止していることにより、どこに、どのような影響が出ますか？

Q 4：BCP発動の判断はどの時点で行ないますか？

時間軸に沿って状況が変化し、質問内容が変わる机上訓練のシナリオは、PowerPointなどのプレゼンテーションファイルで作成するのが望ましいでしょう。

訓練の実施

訓練の実施までの準備と、実施した後の作業手順について説明します。

(1) 準備作業（2か月前～1週間前）

訓練の実施時期は、社内行事の一環として年度はじめに全社に告知しておきます。

訓練実施日に向けて、実際に活動を開始するのは2か月前が妥当でしょう。

以下は、2か月前から1週間前までの準備作業のポイントです。

① 訓練の企画・立案・作成

2か月前から訓練の具体的な内容の企画・立案に着手し、1か月前～2週間前までにはシナリオとして完成させておきましょう。

② 参加者への事前告知と指示

参加者には2か月前、遅くとも1か月前には最初の告知をします。

告知方法はメールに加えて、できる限り参加者の直接の上司（部課長）からも口頭で伝えてもらうようにしましょう。告知のメールは、無記名の一斉配信だと参加が任意と思われる可能性がある

ため、宛名入りとします。

必ず参加すべきということを参加者に明確に伝えておかないと、人員不足のため目的どおりの訓練ができなかったり、訓練自体が成り立たなかったりする可能性もあるため、参加率を高める工夫が必要です。

その他の告知のポイントは次のとおりです。

- 訓練の種類、実施日、テーマ、所要時間等を伝える
- 出席の可否について参加者に事前に回答してもらう
- 事前にBCPや防災計画をよく読んで方針・手順を確認するよう伝える

実施の1週間前を目処に再確認のメールを送ると効果的です。

③ 配布資料とツールの準備

1週間前～数日前までには、訓練当日に配布する資料やツールを揃えておきます。

訓練の種類や参加者数によっては不要なものや逆に不足しているものもありますが、主なアイテムは一般的に次のとおりです。

- プレゼンテーションテキスト（配布用）
- アンケート用紙（人数分）
- 付箋（必要に応じて）
- ノートパソコンとPowerPointファイル（シナリオと質問の説明用）
- プロジェクターとスクリーン
- 携帯電話（必要に応じて）
- ホワイトボード（気づいた点や重要ポイントなどを書くため）

プレゼンテーションテキストには、訓練のシナリオが記載されています。あらかじめ参加者に配布すると、事前に参加者が内容を知るところとなり、訓練での臨場感が薄れてしまうので、配布は訓練実施の当日とします。

安否確認や緊急点検訓練など、それほどシナリオを重視しない訓練については、スライドやプロジェクターを使用せず、紙やホワイトボードのみでもかまいません。

(2) 前日・当日の準備

前日・当日の準備としては、訓練会場のセッティング（テーブルとイスの並べ替えやプロジェクターの位置決めなど）があります。

テーブル・イスを配置する際のポイントは次のとおりです。

- ・参加者の席次やグループ構成はフレキシブルでよい
- ・安否確認、緊急点検、机上の各訓練は、テーブルをコの字型や口の字型に並べて行なうのが一般的
- ・クライシスコミュニケーションの訓練は、少し緊張感を出すため、利害関係者と会社側担当者が対峙するように、テーブルを離して向かい合わせに配置する方法もある
- ・座学形式やイスだけを車座に並べてもよい（自由に移動して議論する）

前日・当日のもう1つの作業として、進行役のリハーサルがあります。

進行役は、単に事務的に手順の説明や誘導を行なうのではなく、訓練の進行状況や雰囲気を機敏に察知して、参加者が充実した訓練の時間を過ごせるように工夫したいものです。

以下は進行役の役割と留意点です。

- ・進行役はインストラクター（先生・講師）ではない
- ・進行役には知識を教え模範回答を導く役割はない
- ・進行役は参加者の思考やディスカッションを促すのが役割
- ・次のような場面では、臨機応変に声をかけて軌道修正またはリセットを行なうことも進行役の役割
 - ☐参加者が途方に暮れているとき（シナリオや質問の意図がのみ込めないなど）
 - ☐議論が白熱し、感情的になってしまったとき
 - ☐議論が進まないとき
 - ☐議論が本来の目的・目標の方向から逸れてしまいそうとき

(3) 訓練の実施

安否確認、緊急点検、クライシスコミュニケーション、机上の各訓練に共通する開始直前と訓練本番の留意点、観察・評価のポイントなどについて説明していきます。

① 開始前の説明（オリエンテーション）

まずは参加者の緊張をほぐすことを心がけます。事前説明の要領は次のとおりです。

- ・テキスト等の資料の配布（テキストは事前に読まないように指示）
- ・訓練の概要の説明（目的・テーマなど）
- ・訓練の進め方の説明
- ・参加者の自己紹介（必要に応じて）

② 訓練本番

以下に紹介する手順・要領はあくまでも一例です。回数を重ねて、より効果的な進め方などを工夫してみてください。

【安否確認訓練の場合】

- ◇対策本部員は会議室で、安否報告者は別の部屋または実際に外で待機する
- ◇発災時刻になったら安否報告の着信を待つ
- ◇対策本部員の携帯電話に安否報告者から着信があったら、報告時刻・通話時間・報告内容を記録する
- ◇記録内容（報告内容の過不足など）について議論する

【緊急点検訓練の場合】

- ◇対策本部員は会議室で、緊急点検者はオフィスで待機する
- ◇発災時刻になったら緊急点検者は所定のリストをもとに緊急点検を行なう
- ◇対策本部員は携帯電話で緊急点検者から報告を受け、報告時刻・報告内容を記録する
- ◇記録内容（報告内容の過不足など）について議論する

【クライシスコミュニケーション訓練の場合】

- ◇本社側（対策本部員または営業担当）と利害関係者側（顧客、住民、マスコミなど）

の役割を決める

- ◇所定の時刻になったら利害関係者は本社にクレーム・質問、催促等のメッセージを伝える
- ◇本社側は、利害関係者のメッセージに対する適切な回答や説明を用意し、これを利害関係者に伝える
- ◇本社側の回答内容や、利害関係者の納得感や満足度などについて記録する
- ◇記録内容（回答や説明の適否など）について議論する

【机上訓練の場合】

- ◇配布資料は読まないで、スクリーンに集中するよう指示する
- ◇シナリオを読み上げる
- ◇質問を読み上げる
- ◇各参加者に5～10分間回答を考えさせる
- ◇次にグループで5～15分間回答を考えさせる
- ◇最後にグループの代表者に回答を発表させる
- ◇他の参加者から追加意見や反論があれば発言させる
- ◇以上をシナリオと質問のセットの数だけ反復する
- ◇時間内にすべてのシナリオと質問をこなす必要はない（時間より内容を優先し、積み残したシナリオと質問は課題として次の訓練に回す）

③ 観察・評価のポイント

進行役と評価担当者は、訓練の様子を観察しながら必要に応じてメモをとります。

観察に際しては次の点に留意しましょう。

- 期待どおりに訓練が進行しているか
- 参加者全員が活発に取り組んでいるか（脱落者や冷めて無関心な者はいないか）
- 訓練のシナリオや質問内容、進行手順に問題点や改善点はないか

(4) 意見交換とアンケートの実施

訓練が終わったら、少なくとも30分程度、事務局と訓練参加者との意見交換の場を設けるようにしましょう。

この意見交換には次の2つの目的があります。

① 参加者（個人とグループ全体）の満足度や達成度を確認する

参加者の満足度を知るということは、訓練のニーズを探ることでもあります。

訓練で掲げた目標とその達成度との間には、多くの場合、ギャップが生じます。このギャップを埋めるためには、参加者の満足度や達成度を確認することが重要です。

確認の結果、ギャップが生じている場合には、次のような事項を検討します。

- 次の訓練で何をどこまで実施すればよいか
- どのような役割や機能をもつ社員やグループを参加させればよいか
- 参加者の力量やレベルはどの程度がふさわしいか

② 訓練そのものに対する評価を確認する

訓練そのものと事務局に対する要望や改善点を把握することも、意見交換の重要な目的です。

事務局が企画・立案した訓練プランの内容、訓練の進行手順、進行役や評価担当者のスキルに関して、参加者から意見を求めます。



参加者の感想や要望は、アンケート用紙を活用すると、効率的に収集することができます。

ただし、アンケート用紙に記入してもらうだけでは十分とはいえません。

本当に役立つ情報は、参加者の「生の声」にあります。ですから、必ず参加者全員の口から直接感想を聞き、そのうえでアンケート用紙にも記入してもらうとよいでしょう。

結果の総括と改善

事務局と訓練参加者との意見交換やアンケート

を通じて訓練の評価結果を回収したら、これを整理して次回の訓練やBCP文書の改善に役立てることはもちろん、全社に配布するなどして「BCP文化の向上」に活かしましょう。

BCP文化とは、ひとくちでいえば「緊急時に適切に対処し、迅速に復旧できる組織力」のことです。

(1) 訓練結果の活かし方

訓練の後、参加者から次のような意見や要望が出てきたとしましょう。

- (参加者A) 顧客役のクレームに対して会社側役の回答がしどろもどろだった
- (参加者B) シナリオが提示されてから議論開始までの時間が短い。もう少し考える時間を増やしてほしい
- (事務局C) 議論が白熱し過ぎて、次のステップに移るよう促した進行役の指示が無視された
- (参加者D) 対策本部の代替拠点名だけが決まっていて、だれがどのような手段で移動するのかが規定されていない

こうした意見や要望に対しては、次のような処理・対応が考えられます。

① 次回の訓練の目標、テーマ、シナリオの素材に活かす

参加者Aの指摘は、次回の訓練までに会社側担当者のコミュニケーションスキルを磨く必要があることを示唆しています。

② BCPの方針や手順の改善に活かす

参加者Aの指摘のもう1つの問題は、適切な対応手順や対策がBCP文書に盛り込まれていないために回答に失敗した可能性があることです。BCP文書の確認が必要です。

また、参加者Dの指摘は、BCP文書に必要な手順が規定されていないことを表わしているため、BCP文書の改善が必要です。

③ 訓練の運営方法の改善に活かす

参加者Bの意見は、実践可能なことなので、次回以降の訓練に反映させます。

また、事務局Cの指摘は、今後も起こり得ることなので、今回は文書と口頭により進行役の指示に従うことを周知徹底させます。

(2) フィードバック情報の活用

訓練に関する記録・情報は、事務局が手元に置いて利用するだけでなく、「訓練レポート」などの名称で毎回、経営層と参加者、場合によっては全社にフィードバックします。

たとえば、経営層は「訓練レポート」を見て、不測の事態に備えて社員が定期的に訓練を行なっていること、回を重ねるごとにスキルが向上していることを頼もしく思うはずです。

その結果、防災計画やBCPにおける他の活動(防災・減災対策の実施やその予算の確保など)についても、これまで以上に配慮してくれるでしょう。

訓練の参加者は、今回の訓練結果はどうだったのか、次回はどうすべきかなど、反省点や改善点を考え、自分たちの判断力や対応力をより高めようとするに違いありません。

情報のフィードバックは、訓練に参加していない他の社員にも好ましい影響を与えます。

社員は、自分の勤めている会社が災害に備えて積極的に訓練を行なっていること、この活動が社員を守り事業を守ること、そして雇用が守られることを実感できます。

このことは、会社が被災したとき、自ら率先して復旧や事業継続に貢献しようという意識の醸成にもつながるでしょう。