

— BCP 訓練のヒント総集編 —

効果的な BCP 訓練を行うための7つの観点

はじめに

BCP 策定後に、その有効性や課題を見つけるために実施する BCP 訓練。弊社では数回にわたり「BCP 訓練のヒント」と題し、BCP 訓練を行うために考えなければいけないポイントをお伝えしてきました。

本ドキュメントは、これまでご提供した「小冊子 BCP 訓練のヒントシリーズ」の中から特に重要な点を選び、新たに7つの観点でまとめ上げたものです。

みなさまの BCP 訓練のお役に立てていただけると幸いです。

《 INDEX 》

1. BCP 訓練の肝は目的を決めること
2. 目的に応じた訓練を選択する
3. 訓練シナリオは、参加者のレベルを考えてつくる
4. 訓練の定着化のために行うこと
5. 訓練を訓練で終わらせない
6. ファシリテーターの動きが訓練の成功を左右する
7. 参加者のレベルアップのために、ストレスをかけて判断力を向上させる

付録 1 コラム「BCP 訓練はいつやればいい？」

付録 2 弊社サービスのご紹介

1. BCP 訓練の肝は目的を決めること

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(初級編)」)

BCP 訓練を考える際に最初に決めなければならないことは、訓練の目的です。目的が明確でないと、訓練参加者の範囲、シナリオの内容、レベルが正しく決められず、訓練を行っても有効な効果は得られません。訓練によって確認したいポイントや、訓練を行う意義が目的となります。要は、「今回の訓練に何を求めているのか」ということになります。

■ 訓練目的を考える上でのポイント

- ① 訓練参加者のレベルや現在の自社の置かれた状況（リスク）によって訓練の目的は異なる。
- ② はじめから自社全体の BCP 訓練を考えるのではなく、一部の部門、部署に絞って訓練を行い、段階的にレベルを上げていく。
- ③ 訓練の計画を考える際に、被害想定（地震の震度、火災、津波）等の前提条件を設定することで、訓練の目的も明確になる。

訓練の目的を決める際には、訓練参加者のレベル、BCP の成熟度、重要と考える行動手順などを踏まえて検討します。

■ 訓練目的と対象範囲の例

訓練目的	対象範囲（参加者）
災害発生からの避難手順を確認すること	全従業員
災害発生後の安否連絡方法を理解させること	全従業員
IT 設備のバックアップからの復旧手順を確認し、復旧手順における課題を抽出すること	各業務の復旧チーム要員
社内システムの復旧手順を確認すること	情報システム部要員
事業継続対策本部の各種判断力を向上させること	事業継続対策本部
従業員における災害発生から出社までの行動手順を確認すること	全従業員

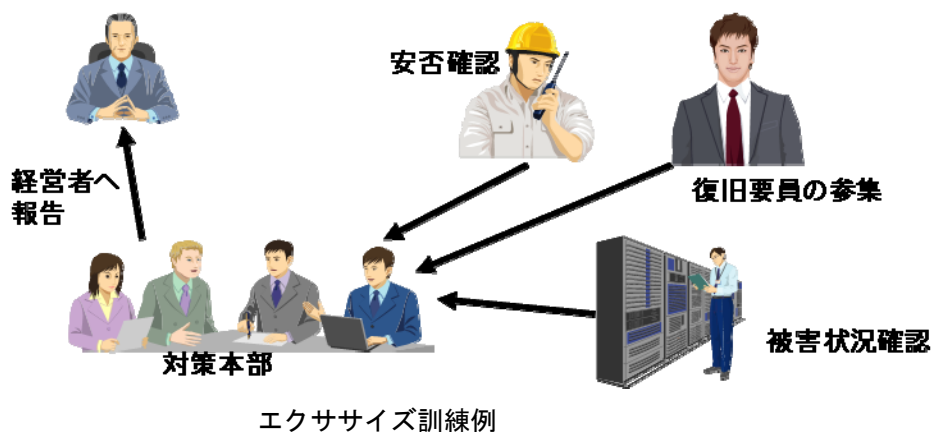
2. 目的に応じた訓練を選択する

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(初級編)」)

BCP 訓練の目的を決定したら、その目的に応じて訓練の内容を決めていきます。参加者の BCP に対する理解度、準備期間、参加者の規模等を踏まえて、一番効果的な訓練を選ぶ必要があります。

■ 訓練の種類

訓練の種類	特徴	レベル
ウォークスルー訓練	BCP を机上で読み合わせし、内容の確認を行う	初級
模擬災害対策訓練 (モックディザスタ)	BCP の行動手順を進行役が説明しながら、参加者にイメージさせる	中級
エクササイズ訓練 (シミュレーション訓練)	訓練シナリオを使い、実際に行動することで BCP の確認を行う	中級
ロールプレイング訓練	エクササイズ訓練を発展させ、参加者に負荷(ストレス)を与えながら行う訓練	上級
ドリル訓練 (消火、避難訓練)	器具の使い方、安否確認システムの使い方等、正しい行動を身につけさせる訓練	初級
総合演習	全ての人員、リソースを使い、被災時の行動を実働で確認する	上級



3. 訓練シナリオは、参加者のレベルを考えてつくる

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(初級編)」)

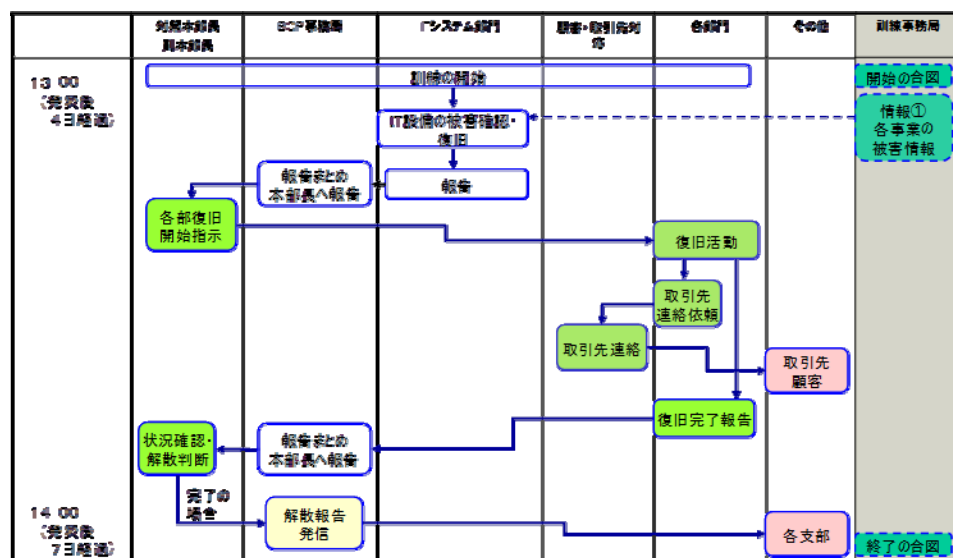
BCP 訓練のシナリオは、訓練の成功・失敗を左右するものです。前述の訓練目標・訓練対象範囲を基にして、限られた時間内に最大の効果を得られるシナリオを考える必要があります。

シナリオは、訓練開始から終了までの全参加者の動きを明確にしておくと同時に、訓練事務局（ファシリテーター）の訓練運用手順をわかりやすくするために必要なものですので、タイムラインに沿って対象者の行動フローや、訓練事務局からの情報の提供タイミング等を記載し、訓練が途中で止まってしまうことのないようにしておきましょう。

■ 訓練シナリオの作成ポイントは以下となります。

- ・ 訓練シナリオは、被害状況、外部状況、自社の人の動き、手順等を、時系列に示して作成する。
- ・ 訓練シナリオの他、シナリオを補足し、訓練の質を上げるために、「付与情報」を作成する。
- ・ 評価項目の内容（訓練レベル）に合わせて、付与情報の提供内容も変える。
- ・ 訓練事務局（ファシリテーター）の訓練シナリオ（運用手順）をしっかりと作成し、実際に行動可能か確認する。ファシリテーターの動きに問題があると、BCP 訓練自体が意味のないものになってしまう恐れがある。
- ・ 参加者の意識向上のため、同じ訓練内容で行うのではなく、訓練参加者や、シナリオの内容を変え、訓練に新鮮味を持たせる。

■ 訓練シナリオフロー（例）



4. 訓練の定着化のために行うこと

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(初級編・上達編)」)

BCP 訓練は一度やれば終わりというわけではなく。内容を変えて繰り返し行うことが大切です。前回の訓練でできなかったことを次回の訓練で出来るように、できたことはよりレベルを上げられるようにしていく必要があります。

■ 効果的な BCP 訓練を行うために、以下の観点で訓練を見直してみるとよいでしょう。

- a) 年 1 回の訓練とは別に、装置の操作等の反復訓練を行い、具体的手順を身につける。
- b) BCP に必要なスキル・力量を明確にし、BCP 訓練に参加する要員の育成を行う。
- c) 訓練の「具体的な目標」を決め、測定可能なものにする。
- d) 訓練時に間違いがあったときは、その場で指摘をして、再実施する。
- e) 訓練の有効性や正当性を測定する。
- f) 訓練には「実物」を用意すると具体的な議論をすることができる。
- g) 総合訓練の実施時には、それまで理解したことを思い出して行い、ファシリテーターから新しいことは教えない。

■ BCP 訓練ステップアップのポイント

- ① 訓練参加者は、実際に災害や問題が起こっていると思って行動する。
- ② 訓練参加者は、どんな状況になっても BCP の目的を達成するために、状況に応じた行動をとるという姿勢で訓練に臨む。
- ③ 訓練対象や規模を変え、訓練の頻度を増やすことが効果的なレベルアップにつながる。



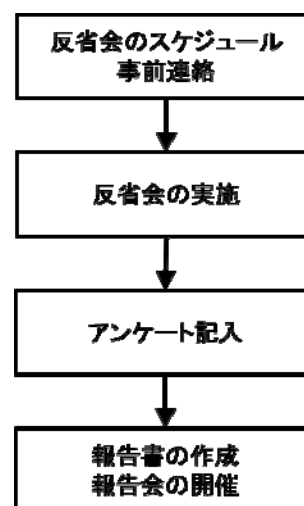
5. 訓練を訓練で終わらせない

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(反省会編)」)

BCP 訓練終了後は、BCP に対する気持ち強い状態のうちに、反省会を実施しましょう。反省会では、訓練参加者の生の意見・要望を聞くことができ、それが BCP の改善や次回の BCP 訓練に繋がります。

■ 反省会を開催するために必要なこと

- ① 反省会のスケジュール決定と通知
 - ・ 開催時間
 - ・ 参加者
 - ・ 配布資料（アンケート）
- ② 反省会（アンケート含む）で確認する事項
 - ・ BCP 訓練に参加した感想
 - ・ 訓練の中で、よくできたと思われる点
 - ・ BCP の改善の必要があった点
 - ・ BCP 訓練の改善が求められる点
- ③ 反省会の結果のまとめ方（報告書）の観点
 - ・ 訓練の有効性を評価する
 - ・ 訓練内容の妥当性を評価する
 - ・ BCP の内容の妥当性を評価する
 - ・ 訓練運用の課題点を洗い出す



反省会の実施フロー

(例) BCP 訓練理解度と妥当性の結果表

	回答数	BCP理解度	BCP妥当性
対策本部長	1	4	3
対策本部事務局	3	3. 66	3. 3
A事業部	4	3	2. 75
B事業部	4	3. 75	4
C事業部	3	4	4. 3
平均点	15	3. 6	3. 4

<BCP理解度>

5:十分理解できた

4:概ね理解できた

3:どちらともいえない

2:あまり理解できなかった

1:ほとんど理解できなかった

<BCP妥当性>

5:非常に適切な内容

4:概ね適切な内容

3:どちらともいえない

2:改善すべき点が多い

1:根本的な見直しが必要

6. ファシリテーターの動きが訓練の成功を左右する

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(実践編)」)

訓練は、訓練事務局（ファシリテーター）が進行し、参加者が考える・判断する・行動する、という形で行われますが、訓練の成功を左右するのは、訓練の進行次第と言えます。このため、ファシリテーターは訓練実施にあたり、事前準備をしっかりと行っておく必要があります。

■ 訓練実施にあたり検討する必要があること

- a) 訓練参加者は、BCP を理解していない場合もあるため、訓練時の行動に過度な期待(推測)をしない。
- b) 【事前準備】訓練時に使用するものはファシリテーターで準備すること。
(記入用シート、ホワイトボード、時計 等)
- c) 【事前準備】ファシリテーター用の訓練シナリオを作成し、訓練の進行を中断させることがないよう、理解しておく。
 - ・ 訓練参加者への情報の提供時間を間違えないこと
 - ・ 進行が遅れた場合の対応手順等を準備しておくこと
- d) 【訓練時】参加者に被災状況を意識させながら進行する。
- e) 【訓練時】訓練に「移動」を取り入れ、できるだけ実際の行動に近づける。
- f) 【訓練時】行動手順の目標時間を参加者に意識させる。

■ ひとつ上のファシリテーターになるための行動

	ファシリテーターの行動
☐	ファシリテーターは、訓練参加者に質問することで各役割の行動手順の実行可能性について、チェックし、改善点を発見する。
☐	ファシリテーターは、参加者の行動をチェックし、参加者が訓練内容を理解しているか、BCPを理解しているか、等を記録に残す。
☐	一部の訓練参加者だけが長時間手や頭を働かせ、他の訓練参加者が手持無沙汰になることがないように、時間を意識した進行を行う。



ファシリテーターの動き

7. 参加者のレベルアップのために、ストレスをかけて判断力を向上させる

(参考：小冊子「BCP 訓練のヒント(訓練情報編)」)

1～6までの観点では、BCP 訓練を行うために必要な事項を説明してきました。本章では、BCP 訓練自体のレベルアップのために取り入れることが望ましい、「付与情報」について記載します。

BCP 訓練のレベルは、「ファシリテーターのレベル」「付与情報の内容」「訓練参加者の取組み姿勢」「BCP 訓練シナリオの精度」によってどんどん向上しますので、全体のレベルを高め、効果的な BCP 訓練を実施してください。

■ 情報の付与の仕方によって、参加者の判断力を向上することができます。情報の付与の仕方は、以下の観点で考えてみることをお勧めします。

- (1) 付与する情報の内容
- (2) 訓練時の情報付与の方法
- (3) 付与のタイミング

(1)の「情報の内容」については、できるだけ実際の被災時にも発生する可能性のある内容に近づけることが有効です。また、(3)のタイミングについても、あまりにもたくさんの情報判断を同時に付与してしまうと訓練が停止してしまう恐れがあるため、参加者のレベルに合わせた適度な量を付与するとよいでしょう。

(参考) 情報付与の仕方の観点

	観点	具体的例
(1)	付与する情報の内容	・ 従業員の安否状況 ・ 周辺住民、帰宅困難者からの依頼（避難場所の提供） ・ 交通情報 ・ 顧客、ステークホルダーからの問合せ（要求事項）
(2)	訓練時の情報付与の方法	・ 情報シートでの配布 ・ 電話、メール、ラジオ等、実際に想定した設備を使用して連絡 ・ 世の中役(ファシリテーター)が、参加者の所在場所に行き直接連絡
(3)	付与のタイミング	・ 災害発生直後：安否状況、交通情報等 ・ 発生数時間後：周辺住民の依頼、顧客からの問合せ等 ・ 発生数日後：復旧情報、ステークホルダー、関連会社からの報告等

付録 1 コラム「BCP 訓練はいつやればいい？」

BCP 訓練を行おうと思っている方は、まず「現状の BCP を使って訓練を行っても、本当に効果的な訓練になるのだろうか」「BCP を見直す／改定することが先なのではないか」「まだ BCP を策定していないから、訓練はできない」という事で悩まれると思います。

もちろん、しっかりとした BCP を策定して、その BCP の有効性検証や内容の理解のために BCP 訓練を行うのであれば、土台となる BCP が重要になります。しかし、本資料の前半でも記載していますが、BCP 訓練の目的がどこにあるかによって、BCP 自体が完璧であるかどうかの重要性は変わってくるのです。

例えば、「BCP」という言葉の意味もよくわかっていない従業員に、BCP とは何か／災害時にどういうことを考える必要があるか、を理解させ、BCP 策定への意識向上を目的とするのであれば、「BCP」が出来ていなくても、ある想定のもとでの行動手順を考えさせる訓練を行うことは可能です。（イメージアップ訓練支援サービスは弊社で提供しております）

現状の BCP の課題点を洗い出すことを目的とするならば、今ある BCP で訓練を行い、反省会で課題をたくさん出すことも意味のある事です。

しかし、経営層の方々も参加される「BCP 訓練」となると、どうしても立派な BCP に従った立派な訓練を行わないといけないのではないかと、という気持ちが出てしまい、上述のような問答になってしまうでしょう。

つまり、BCP 訓練を行う際に重要なことは、「訓練の目的を、経営層も含めた訓練参加者にしっかり理解させること」なのです。

目的によって訓練のレベルも内容も変わるわけですから、目的がはっきりしていれば訓練参加者も訓練の意義を理解できるでしょう。ただ単に「BCP 訓練を実施します」では、参加者の意識と訓練事務局の意図がすれ違ってしまいます。

参加者全員が満足できる訓練を実施できるよう、「目的を明確にすること」「目的を周知すること」を意識して取り組みましょう。

付録 2 弊社サービスのご紹介

弊社の BCP 訓練支援サービスでは以下の訓練を実施しています。

	イメージアップ	ウォークスルー	エクササイズ
概要	BCP基礎知識の理解、基礎教育	BCPの内容、妥当性の机上確認	実際の被災を再現し、訓練形式で課題確認
実施効果	災害対策に対する意識高揚と災害時行動のイメージアップ	BCPの漏れや矛盾点等を見つけることで、BCPを改善	災害発生時の状況判断及び意思決定の訓練を行うことで社員の災害対応力が向上
実施のタイミング	・最低1回/年が望ましい ・新しくBCPに取り組む場合など	・最低1回/年が望ましい ・BCPに大きな変更が加えられた場合など	
お客様側の参加者	・役員、従業員等、全社員	・BCP策定メンバー ・実際にリカバリを行う実務メンバー	・意思決定を行う要員(社長、CIOなど) ・危機管理体制表でのチームリーダー、メンバー
標準期間(※)	約1週間～	約1ヶ月～	約1.5ヶ月～ (本番:数時間～半日)

従業員に BCP を理解させるためのイメージアップ訓練に加え、リソースや公共インフラ等が一定期間使用できなくなる状況を想定したウォークスルー/エクササイズ訓練で、緊急時行動全般や意思決定の手順を確認、実践します。ご相談ください。

弊社サービスについて簡単にまとめたカタログをご用意しています。



<http://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sl/bcp/download/> よりダウンロードいただけます。

本資料の詳細につきましては、下記までお問い合わせください。

NEC ソリューションイノベータ株式会社

プラットフォーム事業本部 第四ソフトウェア事業部

担当者 : 森 徳行、角道 淳平、奥 はる奈

TEL : 044-435-8279

E-Mail : bcp-dl@mls.necst.nec.co.jp

URL : <http://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sl/bcp/>

第 2 版 2014 年 4 月 1 日