

中小企業事業継続研修会 (全12講座)

第11回 演習・継続的改善 ～事業継続力を高められる演習（訓練）と 継続的改善～

2023年1月12日（木）

説明者 大谷 茂男

特定非営利活動法人事業継続推進機構 理事

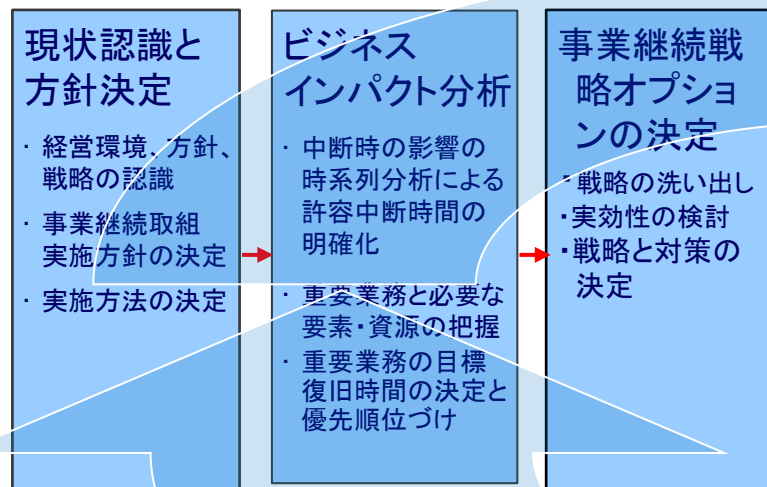
主催 特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)

第11回 演習・継続的改善

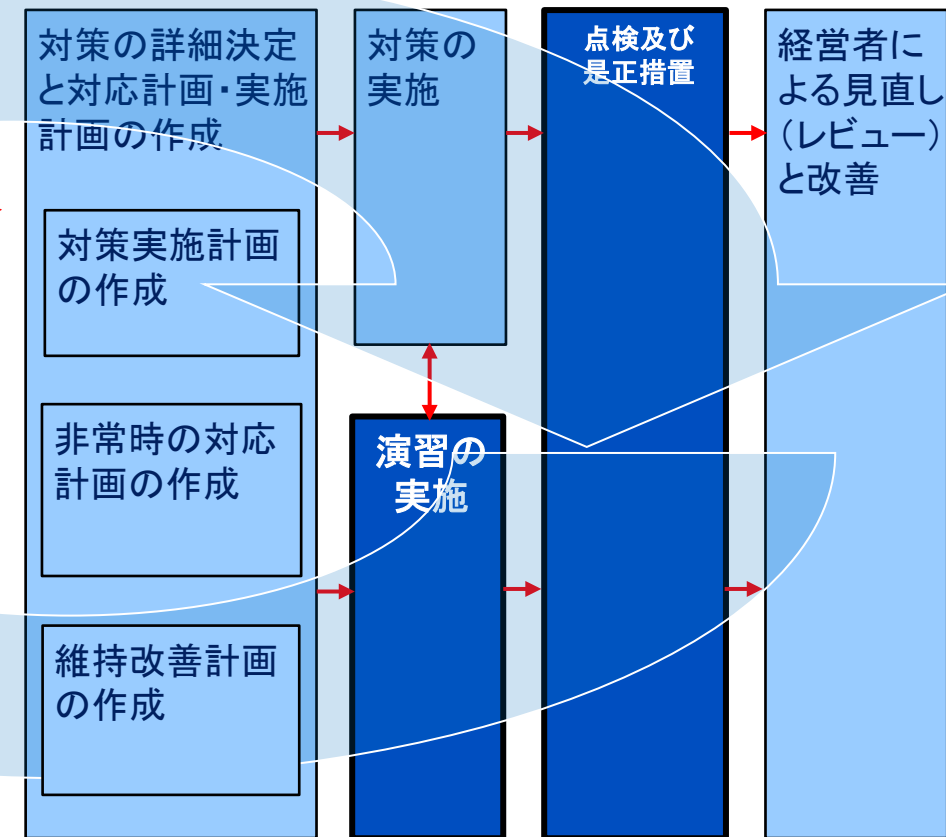
主な内容

- ① 演習・継続的改善の必要性
- ② 演習(訓練)での実施ポイント
- ③ 演習の方法論

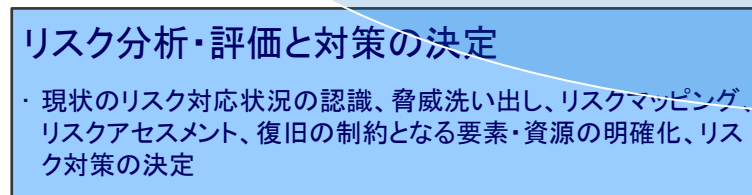
事業継続戦略策定プロセス



実施運用プロセス



リスク分析プロセス



演習・継続的改善の必要性

事業継続力とは

事業継続力の定義（中小企業強靱化法より）

「事業継続力強化」とは、事業者が、自然災害又は通信その他の事業活動の基盤における重大な障害（以下「自然災害等」という。）の発生が事業活動に与える影響を踏まえて、自然災害等が発生した場合における対応手順の決定、当該影響の軽減に資する設備の導入、損害保険契約の締結、関係者との連携及び協力その他の事業活動に対する当該影響の軽減及び事業活動の継続に資する対策を事前に講ずるとともに、必要な組織の整備、訓練の実施その他の当該対策の実効性を確保するための取組を行うことにより、**自然災害等が発生した場合における事業活動を継続する能力の強化**を図ることとすること（第二条第十六項関係）

中小企業が事業を継続するために、不測の事態に陥った場合においても、スピーディーに事業を再開できる能力の強化

- ◆ 企業・組織の構成員に事業継続のためのBCP・BCMの必要性及び職責に合った各自の役割を認識させ、非常時において的確に行動させる能力を維持向上させる
- ◆ 企業・組織の事業継続能力を評価し改善する

【そのために】

- ◆ 役割ごとに適切な演習(訓練)を設計し定期的を実施する
- ◆ 演習(訓練)結果を評価し、改善点をBCPに反映する

事業継続力を高める演習の必要性

【演習の必要性】

- BCP（事業継続力強化計画）策定のみでは「有事の対応（行動計画等）」を可視化したに過ぎない
- BCP（事業継続力強化計画）策定で顕在化された課題が解決されたか定期的に確認する
- 経営の環境変化に適応可能なBCPに定期的に改訂をする
- BCP（ソフト対策）のみではなく、組織的な対応能力（危機対応における人的スキル）の現状把握と、対応スピードを高めるための新たな課題を抽出する

【演習フェーズで取り組むこと】

- BCP（事業継続力強化計画）で定義した目標（いつまでに、どのような状態を目指すか）が達成できるかを確認する
- 目標達成のための課題・施策を具体化する
- 課題解決に向けた進捗状況の確認に加え、新たな課題解決に向けたアクションプランを策定する

演習（訓練）での実施ポイント

- ◆ 企業・組織の構成員に事業継続のためのBCP・BCMの必要性及び職責に合った各自の役割を認識させ、非常時において的確に行動させる能力を維持向上させる
- ◆ 企業・組織の事業継続能力を評価し改善する。そのために、役割ごとに適切な演習(訓練)を設計し定期的に実施する
- ◆ 演習(訓練)結果を評価し、改善点をBCPに反映する

実施事項は、

- ・BCP/BCMの従業員・役員向け啓発(職務の責任に合わせる)、周知
- ・演習(訓練)の具体的な企画、実施方法の具体化
- ・目的と対象、達成指標をふまえた演習設計、効果を最大にする手法の選択
- ・演習(訓練)の実施、実施結果の評価

◆ BCP/BCMの啓発

- 従業員・役員向け啓発(職務の責任に合わせる)
- BCPの内容を関係者へ周知

◆ 演習(訓練)の具体的な企画

- 既に作成されている訓練計画も踏まえた実施方法の具体化
- 目的と対象、達成指標をふまえた演習設計
- 効果を最大限にするための手法の選択

◆ 演習(訓練)の実施

◆ 演習(訓練)の実施結果の評価

演習で確認するポイント

【マネジメント視点】

- 事業の環境変化
(市場、競合、取引先等のステークホルダー)
- 優先的に対応すべき顧客、製品・サービスの変化

【オペレーション視点】

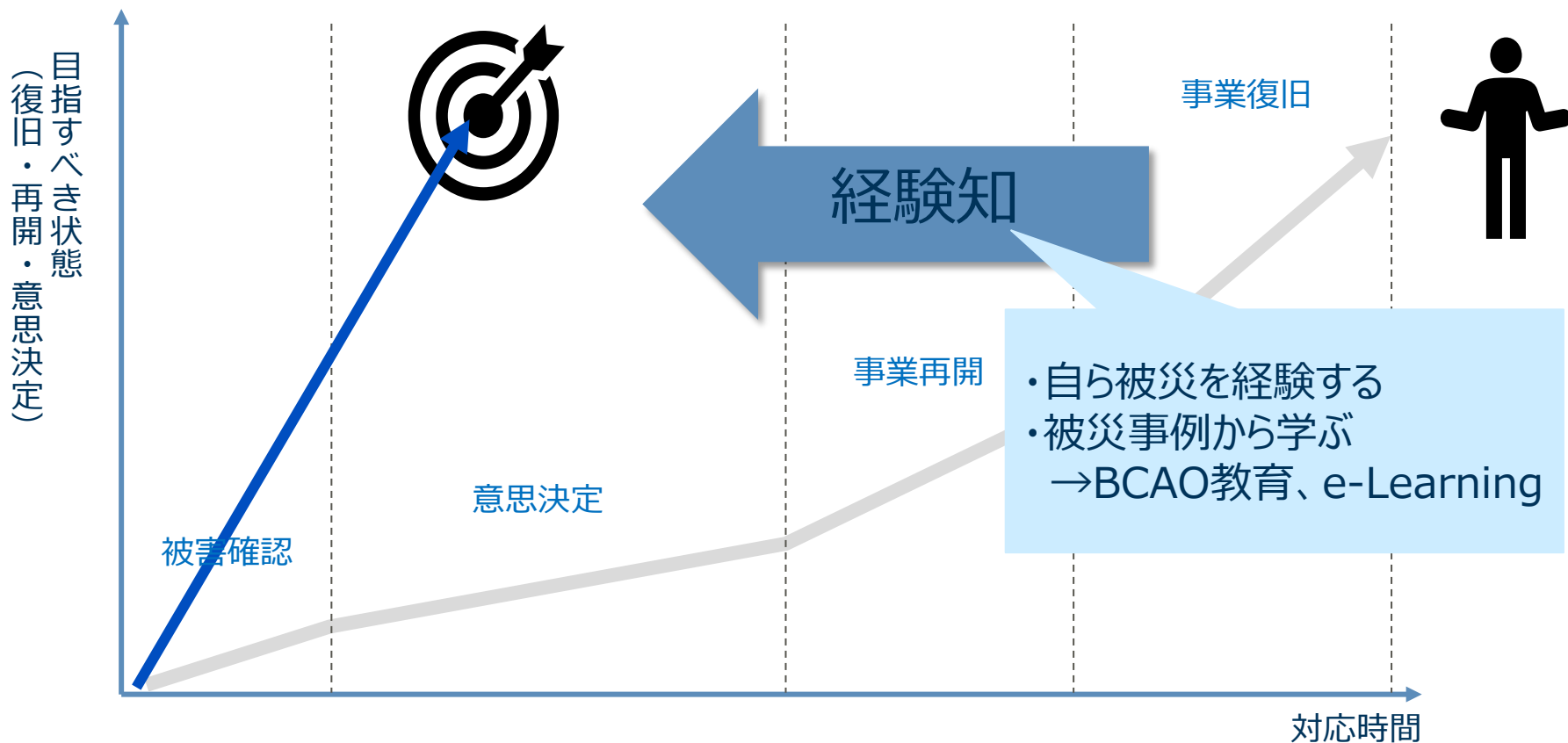
- 行動手順
(安否確認、被害確認、BCP発動、事業再開手順)
- 有事対応に関わるルール
(本部設置、従業員出社、顧客コミュニケーション等)
- BCP発動の判断基準
(現状復旧、代替、縮退、停止)

事業継続力を高めるための基本的なステップ（例）

- （1）基本的な考え方を理解する（BCAO等の教育、e-learning）
- （2）事業継続に対する意識付け
- （3）事業継続対応のイメージング（できること、できないことの可視化）
- （4）やるべきことと現状課題の抽出によるアクションプラン策定
- （5）継続的な課題解決（進捗管理、社長への報告）

(1) 基本的な考え方の理解

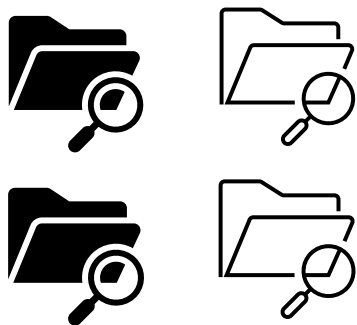
- 企業として目標（いつまでに、どのような状態）が定義されているか？
- 何らかの原因で事業停止した場合、目指す姿とのギャップをどのように埋めるか？
- ギャップを埋める策として「経験知」をどのように身に着けるか？



(2) 事業継続に対する意識付け

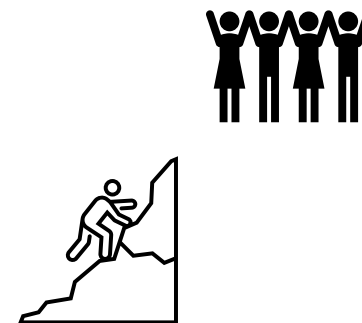
- 危機対応のイメージング、混乱する現状の対応能力を可視化することで、危機意識の向上に繋げる。

危機対応に起こりうる状況をリアルに体感することで、必要なアクションや判断すべき事項が何であるかを 具体的に理解し、今後の対策検討や具体的推進につなげる。



被災体験
(ベストプラクティス)

演習による
新たな気づきの醸成



経験としての
の習得

(3) 事業継続対応のイメージング

- 「できること」に加えて、「できないこと」を可視化する
- 「できないこと」をできるようにするために、自律的に社員に考えさせる



擬似経験を通して

- うまいいかないことを知る
- 失敗して気づく
- 動きを身につける



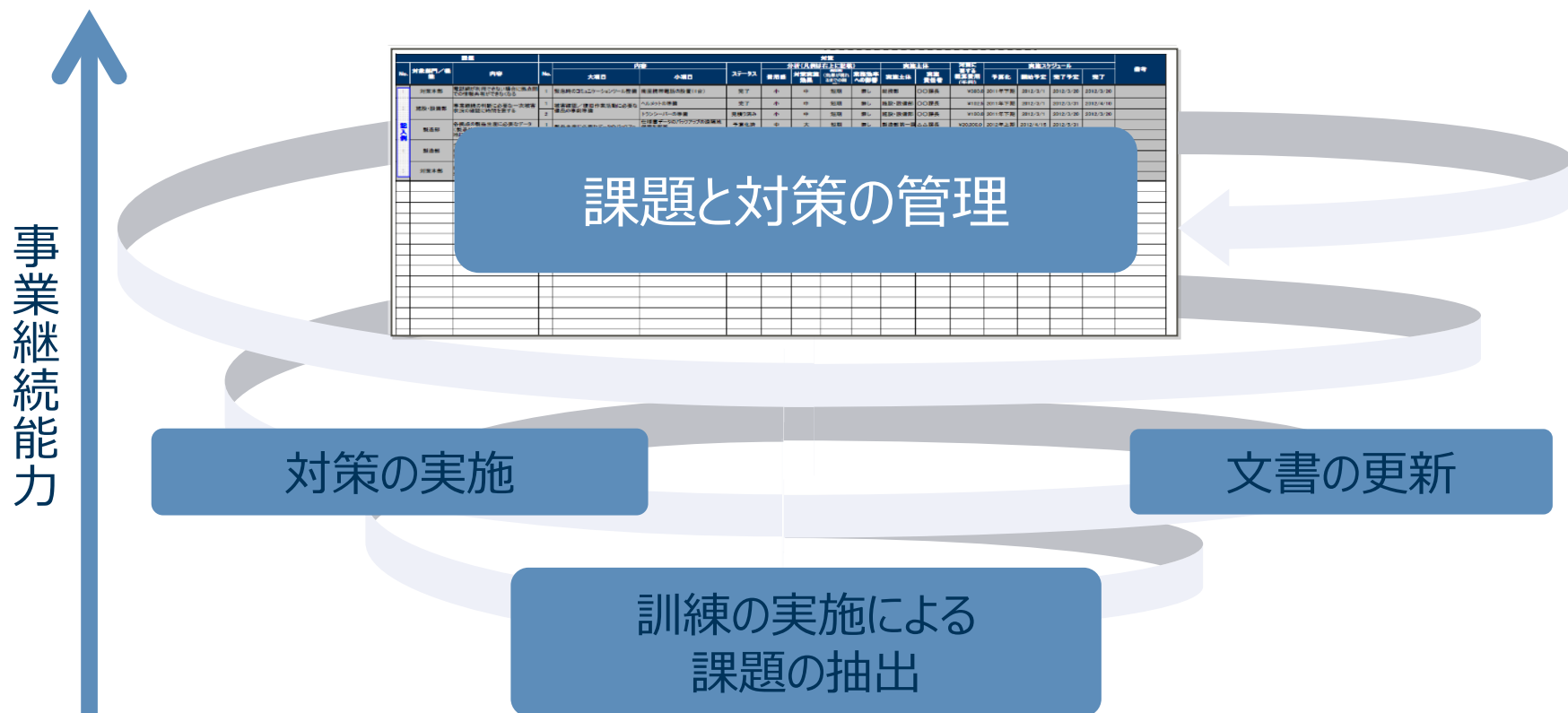
- BCP文書化・改訂
- 迅速な対応を実現



- 継続的改善
- 事前対策で備える

(4) 現状課題の抽出によるアクションプラン策定

- 事業継続力強化で重要な視点は、環境変化に対応した課題を多く抽出することと、費用対効果の高い課題解決を着実に実行することが重要。



(ご参考) 実効性チェックリスト (1/2)

○：あり △：あるが不十分 ×：なし

No	チェック項目	○	△	×
1	自社がBCPに取り組む必要性は何ですか？			
2	事業継続に向けた活動の目標は何ですか？			
3	事業継続のマネジメント体制は明確ですか？			
4	自社が被災する可能性のある脅威（大規模地震等）と発生時の自社への影響の有無を把握していますか？			
5	自社が被災した場合の被害拡大及び復旧の妨げとなる脆弱性は何ですか？			
6	脆弱性を解消するために必要な対策は何ですか？			
7	自社が提供する製品・サービスが停止した場合の顧客や取引先、自社売上への影響を踏まえた重要業務と目標復旧時間は明確ですか？（例：2週間以内に実施すべきこと）			
8	被害の大きさに合わせた複数の対応方法がありますか？ （復旧のみでは無い対応方法がある）			
9	戦略の有効性を高めるために必要な対策は何ですか？			
10	迅速な対応が可能な対策本部体制はありますか？			
11	自社が被災した場合の行動の流れは分かっていますか？			
12	自社が被災した場合の役割毎の行動内容は明確ですか？			
13	BCPを定期的（年1回以上）に、訓練や点検により見直し改善するための決まりはありますか？			

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

(ご参考) 実効性チェックリスト (2/2)

○ : あり △ : あるが不十分 × : なし

No	チェック項目	○	△	×
14	過去 1 年以上にわたり、継続的改善によるBCPの見直しを実施していますか？			
15	継続的改善活動には経営者が参加していますか？			
16	必要な事前対策の実施進捗状況を管理していますか？			
17	必要性の高い対策について実施済のものはありますか？			
18	事業継続を目的とした訓練を実施していますか？			
19	訓練において課題を抽出し、改善につなげていますか？			
20	事業継続の担当者は業務経験 2 年以上あるいは、事業継続に係る資格（事業継続初級管理者等）を取得していますか？			
21	法令に違反する重大な事実はありませんか？			
22	BCPに社会貢献に関わる事項が定められていますか？			
23	社会貢献の実績がありますか？			
24	従業員等の社会貢献を支援する制度がありますか？			
25	従業員等が行った社会貢献の実績がありますか？			
26	上記以外の社会貢献が実施されていますか？			

(5) 継続的な課題解決

- 維持改善のタスクを整理し、推進体制の整備、教育訓練や組織的なノウハウ蓄積に向けた活動が重要である

(検討ポイント)

- ・BCM推進体制の再整備
- ・実効性を向上させるドキュメント類の再整備
(緊急連絡網、顧客・取引先のコンタクトリスト等)
- ・全社的事件
(安否確認訓練、防災訓練等)
- ・組織全体に浸透させるための教育計画・実施
(説明会、e-Learning、手順検討ワークショップ等)
- ・業務改善に危機対応の観点を踏まえた活動推進
(業務効率化と危機対応力のシナジー追求)

維持改善体制の決定



◆BCP維持改善体制とそれぞれの役割(例)

➤ 経営者

…BCP維持改善に関する確認と承認。

➤ BC担当組織(BC責任者・BC担当者)

…各部門のBCPのとりまとめ、
維持改善手順の決定・運用管理、
教育・訓練計画の策定・推進

➤ 部門BC責任者

…自部門BCPに関する維持改善の統括

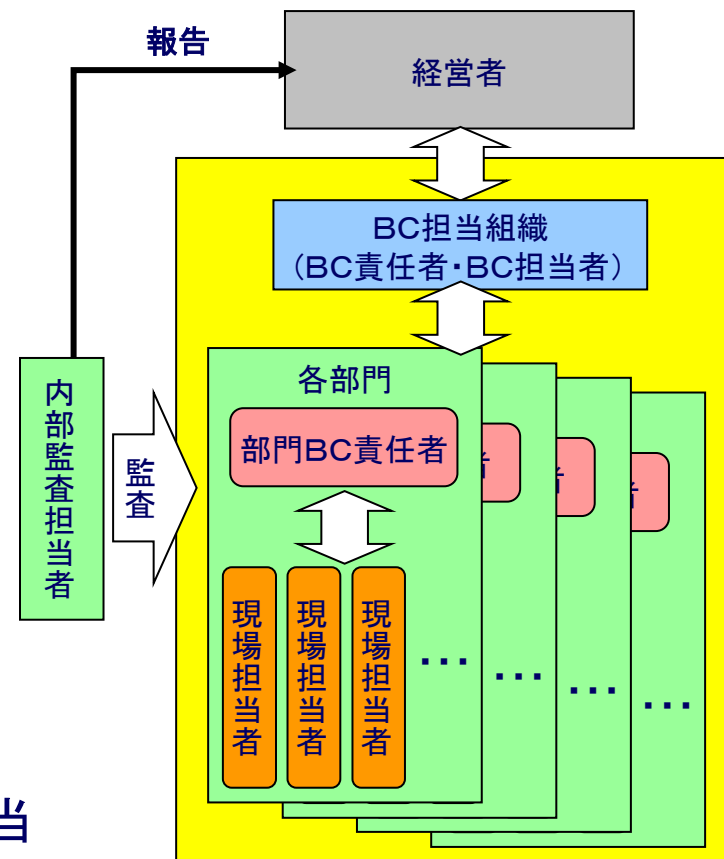
➤ 現場担当者

…各部門における担当部署のBCP維持改善

➤ 内部監査担当者

…BCPの内容と維持改善に関する監査を担当

【 BCPの維持改善体制例】



BCM推進イベント

- 定期的なマネジメントレビューによる進捗報告、アクションプランの合意形成
- 課題管理の部門内定着に向けた仕組みの整備が必要

	会議体	開催頻度	実施内容	出席者
1	BCMマネジメントレビュー会議	半期/1回 もしくは年1回	事業継続計画の承認 ・事業継続力強化対策の未実施による残存リスクが、業務再開までの時間に与える影響 ・目標復旧時間と現状復旧予想時間とのギャップ ・BCMに影響を及ぼす可能性のあらゆる変化 BCM進捗状況及び推進計画承認 ・対策計画とその推進状況 ・教育演習計画とその推進状況等	経営層 BCM推進事務局 各現場リーダー
2	部門内BCM推進会議	月次～ 四半期/1回	部門内のBCM推進計画周知、実行進捗確認	各現場リーダー 各現場担当者 BCM推進事務局

演習の方法論

- 演習は目的や手法毎に様々な種類及び名称が存在する。
- 本テキストでは、**気付きのためのワークショップ**、実施された対策や策定された**計画の機能確認のためのドリル**、**想定外への対応力を強化するシミュレーション**の三種類に演習を分類している。



演習/エクササイズ 組織を強くする取組み

- 情報提供(セミナー)
- 話し合い(ワークショップ)(ケーススタディ)
- 模擬体験(モックディザスター)
- 総合(フルスケール)
- 状況付与(テーブルトップ)
(シミュレーション)
- 部分機能(ファンクショナル)
(ロールプレイング)
- 訓練(ドリル)(テスト)(ウォークスルー)

演習

標準テキスト
から

ワークショップ

ファシリテーター
参加のもとに話し
合いや議論により気付き
深め共感を高める
演習手法

訓練

ドリル

定められた計画や実施し
た対策機能が有効かを反
復・確認し習熟度を向上
させる演習手法

シミュレーション

シナリオ非表示の模擬
体験やゲーム形式により
想定外を演出し新たな
気付きや行動能力強化に
つなげる演習手法

総合演習

各演習要素を織り交ぜて、対応行動全体を通して実施する演習手法

◆ 集合教育(セミナー・講習)・ワークショップ

- 講師が受講者の従業員に対して必要なテーマごとに説明し議論させる
 - ・ BCとは何か、なぜ自社に必要なのか理解する
 - ・ 自社のBCPの概要を理解する

◆ Web教育

- インターネット環境を活用したオンライン型で、時間・場所に拘束されずにいつでも、どこでも、何度でも理解できるまで学習できる

◆ テキスト教育

- 資料を対象者に配付し、自習させる方式

◆ 専門家資格研修

- BCAO主任・准主任管理士(指揮者講習)
- DRI(米国)ビジネス継続プロフェッショナル資格等
- BCI(英国)資格
- BCMS審査員資格

◆ 外部セミナー・専門講座・ワークショップ

- 最新動向の把握など

◆ モックディザスター(災害模擬演習)

- 模擬的に災害時を想定した状況下において対応を体験する

◆シミュレーション(状況想定訓練)

- テーブルトップエクササイズ: 机上訓練の典型例の一つ
- ファシリテーターより、一定の状況の中で、対応や意思決定する内容等を確認する
 - ・ 情報収集・整理
 - ・ 対策本部運営、各チーム運営

◆ロールプレイング訓練(役割演技法訓練)

- ファンクショナルエクササイズ: 役割・機能の訓練の一つ
- コントローラーより、時間の経過ごとに、状況を変化していく中で、対応や意思決定する内容等を模擬役になったプレイヤーと対話形式で情報のやり取りされる
 - ・ 対策本部運営、各チーム運営

◆ ドリル(反復訓練)

➤ 重要な要素となる項目について、何度も繰り返し、反復して身につける

- ・連絡訓練
- ・チーム・要員参集訓練
- ・バックアップシステム稼動訓練
- ・避難、消火、応急手当等の訓練
- ・安否確認訓練
- ・本部設置訓練
- ・業務再開訓練
- ・備蓄品等の取扱訓練

...

◆ ウォークスルー(手順確認訓練)

➤ 作成した計画に基づき、手順の確認、代替先への移動、確保している資源の確認等を行う

- ・各種計画・マニュアル・チェックリストのチェック

◆ フルスケールエクササイズ(総合演習)

- 机上訓練と実働訓練を組み合わせ、模擬負傷者の救護・搬送、代替事務所への実際の移動、決められたRTO内での業務再開など、対応力を確認する
- 限りなく、現実に見舞われるリアルな状況を想定し、実際に活用する環境等で実施する

(ご参考) 訓練ガイドライン

1. 訓練目的

誰にどのようなことを学んでもらいたいのか！

- 訓練を企画する際に最も重要なことは、**訓練の目的を明確にすること**です。
- 誰に何を学んでもらいたいのか、また、どのような行動をできるようにさせたいのかについて明確にしましょう。

2. 訓練方法の選択

目的や参加者の熟練度に応じた訓練方法！

- 訓練方法は、目的や参加者のBCPに関する熟練度に適したものを選択することが大切です。
- 机上訓練の代表的な方法として、「ワークショップ訓練」と「ロールプレイング訓練」があります。ワークショップ訓練は計画作成や解決策を導き出すことに適しており、ロールプレイング訓練は、対応力強化に適しています。

3. 訓練テーマの選択

テーマは参加者に取り組んでほしい具体的な課題！

- テーマとは、訓練の目的を実現するために、**訓練参加者に取り組んでほしい具体的な課題**です。
- 訓練の目的に沿って、参加者に「身につけて欲しいこと」や「検討してほしいこと」を行動目標レベルに落とし込み、具体的なテーマとして設定しましょう。

4. 被害想定の設定

被害想定はリアルかつシンプルに！

- 参加者を訓練で設定した状況の中に入り込ませるために、被害想定や展開はリアリティが必要です。
- 一方、複雑すぎると前提条件が理解できなくなるので、被害の重大性を踏まえ、優先順位をつけてシンプルなものが望まれます。

5. シナリオの設定

シナリオは取るべき対応を促すための状況設定！

- シナリオは、プレイヤーに取るべき対応を促すために設定すべき状況の時系列的変化 のことです。
- 訓練テーマを検討できる場面を骨子として、大局的な流れをイメージし、それぞれの 場面の「ねらい」や「ねらい」を達成するための状況設定を付加していきます。

6. 状況付与内容の設定

状況付与はどのような対応を期待するかを明確に！

- 状況付与の内容はできるだけ現実味を帯びた内容とし、プレイヤーが訓練内の設定 に入り込めるようにします。
- プレイヤーが「状況付与」を与えられた際、「a.自由に対応方針や課題を検討する」、「b.状況を予測する」、「c.情報の根拠を確認する」、「d.事実を理解する」、「e.アクシデントに対応する」、「f.必要な情報を抽出する」などのように、情報を分析します。状況付与内容は、これらのどれをねらいとするかを明確にして作成しましょう。

....

出典 内閣府「企業の事業継続訓練」の考え方

<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/pdf/06kunrenkangaekata.pdf>

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

中小企業向けワークショップ型演習（例）

- ある被害想定をベースにアクションを検討して行動計画を確立すると共に、検証訓練では他の被害想定に応用可能かの確認を行う。

**被災概況
(シナリオ投影)**

- 内閣府、自治体の被害想定を参考に、地域の被害、社内外の状況を提示します

**アクション検討
課題・対策の洗い出し**

- 被災時に取るべき行動（アクション）を検討し、ワークシートに記入します。
- アクションに対する課題・対策を洗い出し、ワークシートに記入します。

共有

- 各参加者で検討いただいたアクション、ならびに、課題・対策を共有します

BCP検証

- 被災時に取るべき行動（アクション）を現行のBCPと比べて検証します

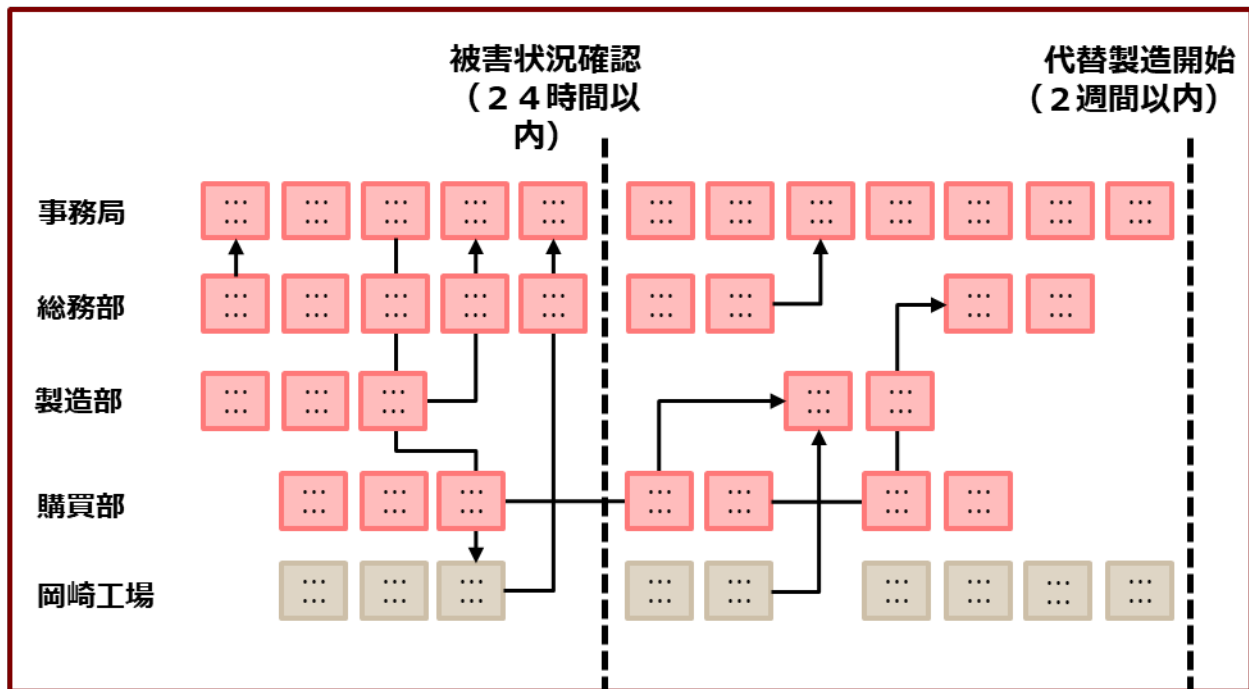
演習の進め方～ワークシートの使い方～

- 付与されるシナリオから、取るべき行動（アクション）と、アクションに対する課題・対策をワークシートに記入してください。

例) 大規模地震	フェーズ1 (初動対応)	フェーズ2 (BCP発動判断)	フェーズ3 (BCP実行)
	時間	時間	時間
アクション	被災の状況を踏まえて、自社/自組織で取るべき行動（アクション）をできる限り多く記入してください		
課題・対策	アクションに対して、現状の自社BCPで含まれていない事項、もしくは、自社で整備されていないところを課題、今後取るべき対策として記入してください。		

講演者の個人的見解が含まれます。すべてがBCAOの正式見解ではありません。

実施イメージ 1



記入例

行動

館内放送で全員に避難を呼びかけ

担当者

総務部担当

方法

非常時放送設備

行動

設備被害状況の確認

担当者

設備担当

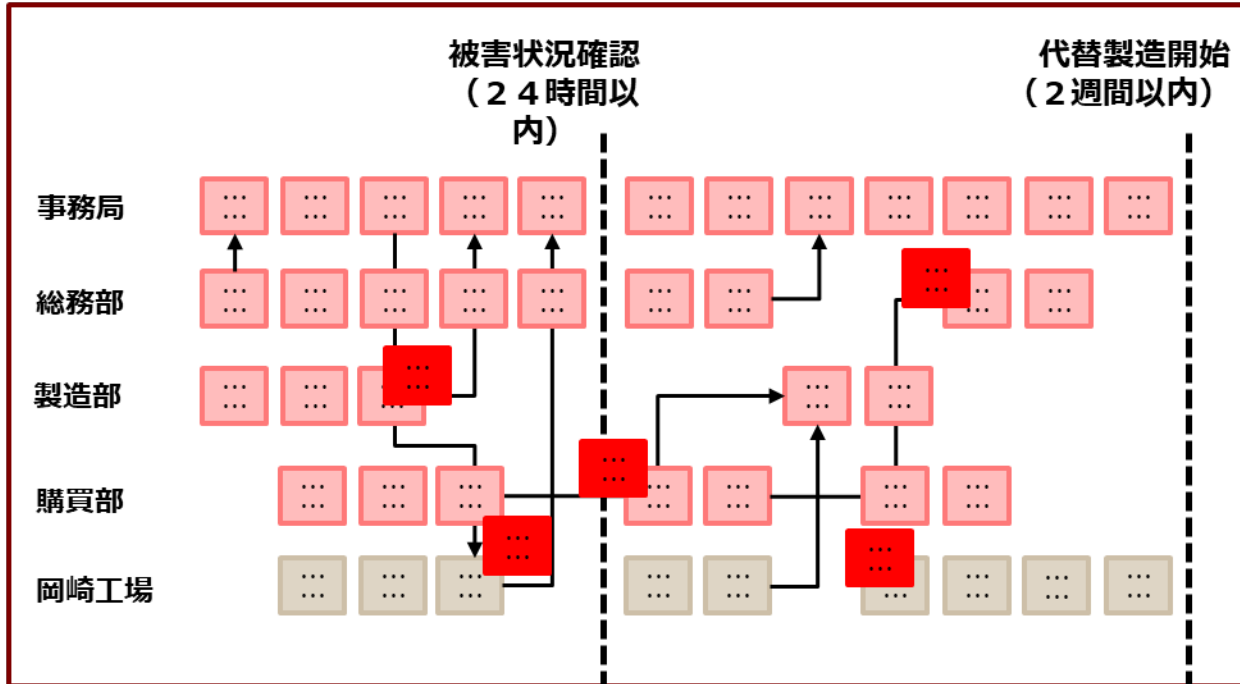
方法

事前分担にもとづき巡回で確認し
事務局へ報告

各機能毎の行動内容をポストイットに記入し模造紙に貼り付ける。
時系列での行動の流れと情報の受け渡し先と入手元を明確にする。

実施イメージ2

記入例



課題
設備被害確認に時間を要する

担当者
工場設備担当

原因
優先的に確認すべき設備を明確に
していない。

課題
代替製造に必要な原材料がすぐに
確保できない。

担当者
購買担当

原因
代替製造を前提に材料確保はされて
いない。

実施すべき行動項目のなかで、大きく時間を要する（目標とする時間達成の重大な阻害要素となる課題を抽出し、課題内容をポストイットに記入し模造紙に貼り付ける。
抽出された課題は課題管理表に記入し管理する。

課題ID	課題内容	担当者	発生日	解決日	解決状況
1	設備被害確認に時間を要する	工場設備担当	2008.08.01	2008.08.05	完了
2	代替製造に必要な原材料がすぐに確保できない	購買担当	2008.08.01	2008.08.15	完了
3	優先的に確認すべき設備を明確にしていない	工場設備担当	2008.08.01	2008.08.10	完了
4	代替製造を前提に材料確保はされていない	購買担当	2008.08.01	2008.08.15	完了

最後に（まとめ）

①演習・継続的改善の必要性

- ・目的は「事業継続力の強化（有事対応スピードの向上）」

②演習（訓練）での実施ポイント

- ・演習手法の前に、演習実施のゴールを描く
- ・主な観点は、気づき（意識向上）、成熟度向上、想定外対応力
- ・日頃の維持改善プロセスの仕組みを検討する

③演習の方法論

- ・雛形は内閣府の訓練ガイドラインを参考にするとよい
- ・まずは、現状の対応力を可視化するワークショップから開始しては如何でしょうか？

特定非営利活動法人 事業継続推進機構



A Specified Non-Profit Japanese Corporation
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)

本部:

〒103-0016

東京都中央区日本橋小網町10-2 日本橋フジビル6階

TEL:03-6231-1240 FAX:03-6661-9191

Eメール:bc@bcao.jp

ホームページ:www.bcao.org

支部:

〒550-0004

大阪府大阪市西区靱本町1-5-18 ミフネ本町ビル 806号室

TEL:06-6479-0771 FAX:06-6479-0772