

2020.03.02

## BCM ニュース <2019 No.4>

### BCP訓練の実施事例（実践的な訓練実施に向けて）

#### 【要旨】

- 自然災害やパンデミック等の様々なリスクへの対応力を高めるには、BCPを策定するのみならず、継続的に訓練を実施することが有効である。
- 本稿では、BCP訓練について解説するとともに、2019年度に当社が実施を支援したBCP訓練の実施事例を紹介するので、各企業における訓練の企画・実施の参考としていただきたい。

## 1. BCP訓練の解説

### （１）BCP訓練の必要性

近年、事業継続計画（BCP）を策定済みの企業において、BCP策定だけにとどまらず、BCP訓練を実施するケースが増えている。

訓練は、BCPをブラッシュアップし、緊急時の組織の対応力を向上させる「事業継続マネジメント」（BCM）の取組みの一つに位置付けられる。より実行性に優れたBCPを策定し、緊急事態から組織や従業員を守るためには、BCP訓練の実施が非常に有効である。

BCP訓練を実施すべき理由は、主に２つある。１つは、BCPや災害対応マニュアルに記載されていることが、いざ緊急事態の“本番”を迎えた際に、本当に実行できるかどうかを検証するためである。特に、大規模災害発生当日における初動対応（安否確認や帰宅・出社判断、備蓄品対応など）に関しては、緊急事態にならない限り、日常の業務では経験することがない。そのため、BCPや災害対応マニュアルの準備がいくら綿密にできていても、それらの手順を確認することに時間を要して、対応の実行が大幅に遅れる可能性がある。そのような状況を防ぐために、BCP訓練は有効である。実際に、2011年の東日本大震災において、BCPを策定するだけでなく、訓練を実施していたおかげで、断片的な被害情報から今後行うべき行動を先読みし、臨機応変な対応を行うことができたとの声が聞かれる事例もあった。

もう１つは、組織内の“人”の入れ替わりに備えるためである。特に、従業員の多い企業では、人の入れ替わりが頻繁であるため、人事異動や組織変更等による人の入れ替え毎にBCPの対応事項について訓練しておき、実際の緊急事態に備えることが望ましい。また、従業員が少ない企業であっても、緊急事態時にリーダーが必ずしもいるとは限らない。その場合にも対応できるよう、あらかじめ訓練し、BCPを従業員に定着させておくことが重要である。

### （２）BCP訓練の種類・形式

BCP訓練の必要性は感じているものの、日常の業務に追われ、どのように訓練を行えばよいか頭を悩ませている企業も多いことだろう。そこで、ここでは、BCP訓練の種類や形式について紹介する。BCP訓練は表１のとおり、様々な種類や形式があるので、企業の現状や目的に応じて選択することを推奨する。

表1 BCP訓練の種類と特徴 (当社資料より抜粋)

主な対応 事項	訓練 内容		主な 訓練形態	対象							
				拠点			参加者				
				本社	本社 代替	支店 工場 など	経営 層	対策 本部 組織	自衛 消防 隊	各部 役職 者	各部 担当 者
役職員 対応	1	避難訓練	実働	○	○	○	○	○	○	○	○
	2	安否確認訓練		○	○	○	○	○		○	○
	3	救援救護訓練		○	○	○		○	○	○	○
	4	備蓄品配給訓練		○	○	○		○	○		○
	5	防災用具設営訓練		○	○	○		○			○
	6	帰宅訓練		○	○	○				○	○
被害確認	7	各種被害確認訓練		○	○	○		○	○		○
システム 通信対応	8	通信訓練		○	○	○		○			○
	9	システム切替訓練		○	○	○		○			○
広報対応	10	広報訓練	机上	○	○		○	○			○
対策本部 対応	11	対策本部設営訓練	実働	○	○			○			○
	12	対策本部参集訓練		○	○		○	○			○
	13	対策本部訓練	机上・実働	○	○	○	○				○
	14	代替拠点活用訓練	実働	○	○			○			○

表1の右端に表示している「局面」は、発災後に企業が行うことを「初動」「復旧」の大きく2つに分けている。初動対応訓練では、主に災害発生直後を対象としており、実施事項は「従業員の安否確認」「負傷者対応」「建物・設備状況の被害確認」などである。一方で、復旧訓練とは、事業復旧対応訓練であり、初動対応後、企業が事業を立て直していく局面の訓練である。

表1の各種訓練のうち、避難訓練や安否確認訓練を実施している企業は比較的多い。一方、災害時対策本部の一連の対応手順について網羅的に訓練を行っている企業は少ないと想定される。よって、ここでは、対策本部の対応手順を中心としたBCPの確認に活用できる訓練形式について紹介する。また、訓練形式は、企業のBCPの習熟度に合わせて工夫することが効果的であるため、習熟度順に、目的・概要・対象・準備期間に分けて訓練形式を紹介する。ただし、準備期間については、一定の目安であり、目的や対象により異なる場合がある。

#### ①シナリオ読み合わせ形式

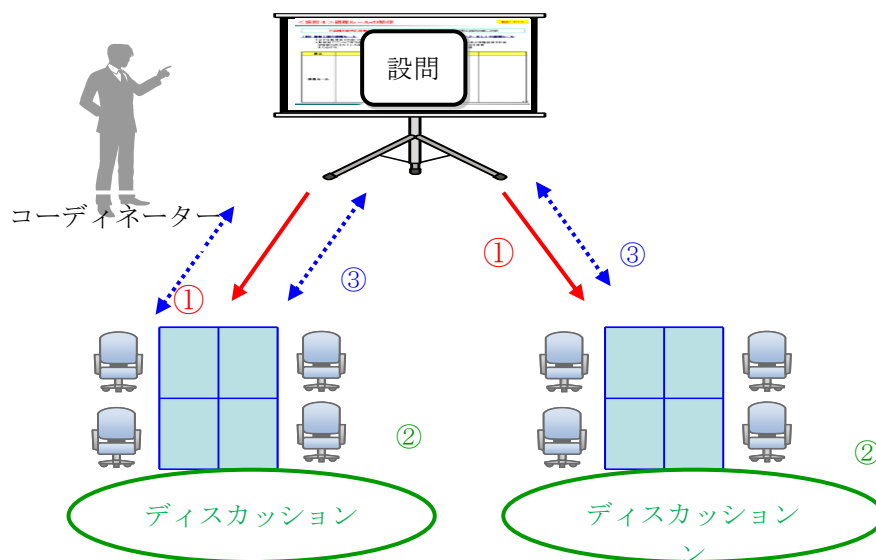
目的	■重要なポイントを中心に、策定したBCPの内容確認
概要	■被害想定シナリオを作成し、BCP記載事項をもとに、時系列のシナリオに沿って参加者が対応事項の読み合わせを行う。 ■参加者は、運営者が指示するBCPマニュアルの重要な箇所を確認する。 (確認する重要箇所の例) ・地震発生直後の行動(避難・安否確認・出勤可否判断など) ・被害確認の手順 ・設備状況確認等の連絡をすべき関係部門
対象	■拠点 : BCP対象拠点 ■参加者 : 緊急対策本部要員、関連部門の従業員 ■フェーズ : 初動対応、事業復旧対応
準備期間	■約1～2ヶ月

B C Pを策定したばかりの企業は、まずB C Pの内容や他部門の役割について社員に周知する必要があるため、上記形式を推奨する。ただし、用意された台本にしたがって実施する方式であり応用的ではないため、一度この形式を行った後には次のステップの訓練形式に取り組むことを推奨する。

## ②クイズ形式

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ B C P 詳細の習熟度の向上</li> <li>■ 既存の B C P には記載されていない“気づき”の獲得</li> </ul>
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 既存の B C P の内容に即した問題を目的に合わせて 2 ～ 3 問程度用意し、問題ごとに前提となる状況を簡単に設定する。</li> <li>■ 訓練参加者は、付与された前提状況や B C P の内容を踏まえ、問題に回答する。</li> <li>■ 訓練後、模範回答および回答のポイントを訓練の運営事務局より解説する。 (訓練の運営イメージは図 1 参照)</li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点 : B C P 対象拠点</li> <li>■ 参加者 : 緊急対策本部要員、関連部門の従業員</li> <li>■ フェーズ : 初動対応、事業復旧対応</li> </ul>
準備期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 約 3 ヶ月</li> </ul>

図 1 クイズ形式訓練の運営イメージ (当社資料より抜粋・加工)

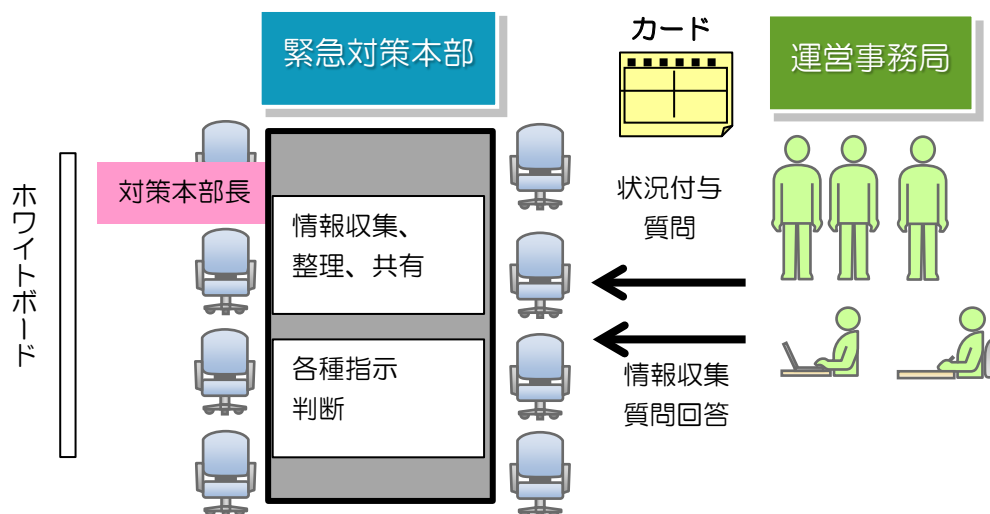


上記形式では、B C P のより詳細部分についての習熟度が向上するため、特に周知したい対応事項について、参加者へ更に定着させることができる。しかし、一回の訓練で確認できる対応事項の数に限りがある。

## ③ブラインドシナリオ形式

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■情報の収集・整理・報告</li> <li>■報告された情報に基づいた判断</li> <li>■BCP記載事項の習熟</li> <li>■BCPに記載されていない突発事項への臨機応変な対応</li> </ul>
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■訓練参加者に訓練の想定シナリオを開示せず、訓練開始後に時系列ごとの様々な情報をカードや通信ツールなどで付与する。</li> <li>■訓練参加者は、付与された情報について、以下のような対応を行う。 情報整理、他部署との情報共有、判断、他部署への指示、更なる情報収集活動の実施等</li> <li>■訓練実施後、上記対応が適切に実施されたかどうかの振り返りを実施する。 (訓練の運営イメージは図2参照)</li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>■拠点 : 緊急対策本部、地域対策本部</li> <li>■参加者 : 対策本部要員</li> <li>■フェーズ : 初動対応、事業復旧対応</li> </ul>
準備期間	■約3ヶ月

図2 ブラインドシナリオ形式訓練の運営イメージ (当社資料より抜粋・加工)



上記形式は、BCP記載事項の習熟を図ることができるとともに、臨場感のある進行となるため、災害時に起こりうるBCPには想定されていない突発的な事項への対応を訓練することができる。そのため、対策本部メンバー等のBCP習熟度が高い企業に向いている。一方で、運営事務局はシナリオ作成等の準備に一定の時間をかける必要がある。

## ④ディスカッション形式

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■対策本部内で検討すべき事項についての論点の確認</li> <li>■今後のBCP取組みの中で検討すべき課題への“気づき”の獲得</li> </ul>
----	--

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ B C P 記載内容を基に、対策本部で検討または判断すべきテーマを2問程度用意する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・各テーマについて、前提となる被害状況およびシナリオを設定する。</li> <li>・訓練参加者は付与された前提状況や B C P の内容を踏まえ、各テーマについて対策本部メンバー等でディスカッションを行う。</li> </ul> </li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 拠点 : B C P 対象拠点</li> <li>■ 参加者 : 緊急対策本部要員</li> <li>■ フェーズ : 初動対応、事業復旧対応</li> </ul>
準備期間	■ 約3ヶ月

B C P の習熟度や対策本部メンバーの訓練経験値が向上してきた企業においては、上記形式を行うことにより、対策本部メンバー等（訓練参加者）の自主性が向上し、緊急事態時にも、より臨機応変に対応できるようになる。しかし、この形式は活気のある充実した訓練になるかどうかは訓練参加者に委ねられており、場合によっては意見交流が盛んに行われない場合もある。それを避けるためには、訓練テーマ・目的や、ディスカッションの前提となるシナリオを明確に設定しておくことや、運営者側が進行をリードすることが必要である。

## 2. B C P 訓練の実施事例

既に述べたように、近年、B C P 訓練を実施する企業が増加しているが、訓練を企画・運営することは企業にとって相応の負担となる。このような事情に鑑みて、当社とコンサルティング契約を締結し、B C P 訓練の企画・運営を業務委託いただくケースも多い。2019年度も数多くの訓練のご支援をさせていただいた。

ここでは本稿の共同執筆者である2名のコンサルタントが、今年度、実際に支援させていただいた B C P 訓練の実施事例を紹介する。9つの事例に分けて、訓練形式や特徴を記載するので、各企業におかれては、今後の B C P 訓練の企画・実施の参考としていただきたい。

### (1) 初動対応手順を確認する訓練

項目	内容
訓練テーマ	初動対応におけるシステム利用手順の確認
訓練形式	シナリオ読み合わせ形式
業種	製造業（素材）
参加部署	本社の災害対策本部、事業部門の対策対策本部
所要時間	4時間
準備期間	約3ヶ月
実施内容（特徴）	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ B C P マニュアルに基づき、実際に地震が発生した際に実施する初動対応手順を確認</li> <li>■ 実際の局面で使用するシステムを全員が実際に操作</li> <li>■ 「システムの入力」だけではなく、「システム管理者からのメール発信」や「システム管理者による回答状況の確認」等、システムを利用する際の一連の手順全てを体験</li> <li>■ 訓練はマニュアル・手順書にしたがい、以下の3フェーズで実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>フェーズ①：体制構築（地震発生当日） <ul style="list-style-type: none"> <li>安否確認システムのメール発信、回答、危機管理情報共有システムの入力</li> </ul> </li> <li>フェーズ②：被害状況把握（地震発生から24時間後以降） <ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理情報共有システムの閲覧、拠点被害状況一覧の作成</li> </ul> </li> <li>フェーズ③：事業への影響分析（地震発生から3日後以降） <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ対策本部会議の開催、各部門長より被害状況の報告</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



本訓練は、災害発生時に使用するシステムの利用手順を全て実施したことが最大の特徴である。マニュアル・手順書の記載を実体験することにより、対策本部メンバーがその操作に習熟するとともに、実際の作業をすることにより、操作性の不具合なども発見され、システム改修すべき部分や手順を変更すべき部分が発見されるなど、気づきが得られた。このように訓練で発見された気づきをBCPのブラッシュアップに活かしていくことが重要である。


## (2) 安全配慮義務にフォーカスした初動対応訓練

項目	内容
訓練テーマ	初動対応において論点となる安全配慮義務の確認
訓練形式	研修形式（一部クイズ形式）
業種	製造業（食品）
参加部署	拠点・事業所の統括責任者
所要時間	2時間
準備期間	約3ヶ月
実施内容（特徴）	<p>■初動対応において留意すべき「安全配慮義務」（※）のポイントを周知  （※）労働者が生命・身体の安全を確保しつつ、労働を行えるように企業等が配慮する義務  ■災害発生時に安全配慮義務を考慮する局面として「建物立入判断」「救出救護対応」を想定  ■安全配慮義務に関する講義後に、クイズ実施で理解を促進（図3・図4はクイズ例）</p>

安全配慮義務とは、労働者が生命・身体等の安全を確保しつつ、労働を行えるように企業等が配慮する義務のことを指す。この安全配慮義務が考慮される局面としては、労働災害やハラスメントが注目されてきたが、自然災害が発生した際も同様に、企業は配慮する必要がある。東日本大震災では、災害発生時に企業が安全配慮義務を怠ったとして、従業員の遺族が訴訟を起こした事例が多くある。

図3 「建物立入判断」に関するクイズ  
（当社資料より抜粋）

3.講義②建物立入判断\_演習1（外観調査）



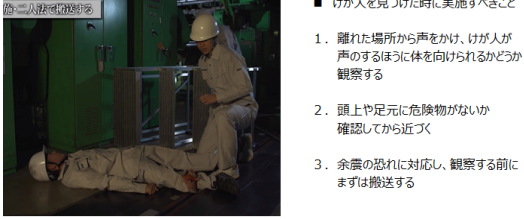
問1. 現在、「外観調査中」です。  
この茶色の建物は使用して問題ないでしょうか。

建物の使用はできるでしょうか？  
その判断根拠は？

出典：消防防災科学センター「災害等実データベース」

図4 「救出救護対応」に関するクイズ  
（当社資料より抜粋）

4.講義③救出救護\_演習1（被災現場での対応）



■ けが人を見つけた時に実施すべきこと

- 離れた場所から声をかけ、けが人が声のするほうに体を向けられるかどうかを観察する
- 頭上や足元に危険物がいないか確認してから近づく
- 余震の恐れに対応し、観察する前には搬送する

正しいものを選んでください。

本訓練では、まず「安全配慮義務」に関する講義を実施した上で、具体的な場面を想定したクイズを出題、参加者に考えさせることで実践力を養った。例えば、図3は「建物立入判断」に関するクイズであり、地震で損傷を受けた建物に対して、物件の外観から使用可否を

問う設問である。また、図4は「救出救護対応」に関するクイズで、被災現場で負傷者を発見した際に実施する事項を問う内容である。救出救護に関しては、この他に重症度に応じた対応判断に関するクイズも出題した。

本来であれば、「建物立入判断」と「救出救護対応」は、建築士・消防・医師等の専門家が対応することが望ましい。しかし、専門家が常駐している拠点は少ないのが実情である。また、大地震発生時には、専門家の数が不足することや交通や通信等のインフラが遮断されることも想定され、拠点外部から専門家の支援を得ることも難しくなる。そのような中で、人命安全を確保するためには、各拠点の従業員が自らの力で、安全配慮義務を考慮しながら、一定程度の「建物立入判断」と「救出救護対応」ができることが望ましい。本訓練は、そうした体制構築を見越した先進的な事例である。

### (3) 経営トップが参加する訓練

項目	内容
訓練テーマ	経営トップが参加、具体的な判断・指示を実行するなど実践的な対応
訓練形式	ブラインドシナリオ形式
業種	不動産業、製造（化粧品）など複数
参加部署	経営トップ、本社災害対策本部、事業部門
所要時間	3時間
準備期間	約3ヶ月
実施内容 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■経営トップが「全社災害対策本部長」として訓練に参加</li> <li>■経営トップが訓練で実施する主な対応事項は以下の通り               <ul style="list-style-type: none"> <li>①本社、全社に関連する重要事項の最終的な意思決定 例：従業員の帰宅方針、発災日翌日以降の来社方針の策定</li> <li>②全社役員会議での全体統括 例：各部門からの報告の取りまとめ、今後の対応に関する指示出し</li> </ul> </li> </ul>

実際の災害時に指揮を執る経営トップが訓練に参加するケースが増えており、今年度、当社が支援した訓練でも、複数社で経営トップが参加した。経営トップが訓練に参加するメリットとしては、以下2つがあげられる。

- ①経営トップのBCPへの強い関心が会社全体の危機意識を向上させる。
- ②経営トップ自らが現状のBCPの改善すべき点を認識し、改善指示できる。

訓練では、各企業における策定済みのBCPマニュアルに基づき、発生するアクシデントに対応することが求められる。そのため、既存のマニュアルで策定した対応フローが本当に機能するか、現状のBCPに関する課題が浮き彫りになりやすい。このような課題を経営トップが自らの目で認識することで、BCP改善が迅速に進む効果が期待できる。

### (4) 事業部門が連携して行う訓練

項目	内容
訓練テーマ	災害発生時における事業部門間の連携
訓練形式	ブラインドシナリオ形式
業種	不動産業、製造業（化粧品）など複数

参加部署	本社災害対策本部、事業部門(5～10部門)
所要時間	3時間
準備期間	約3ヶ月
実施内容 (特徴)	<p>■本社の災害対策本部に加え、現業の事業本部が参加</p> <p>■事業部門が、訓練で実施する主な対応事項は以下の通り</p> <p>①初動対応 例：所属従業員の安否確認、負傷者対応</p> <p>②通常業務上、発生したアクシデントへの対応 例：不動産業…所有する物件の被害確認 製造業…取引先の部品供給会社の被害確認</p> <p>③災害対策本部への情報共有</p> <p>■各事業部門の通常業務に関連したシナリオ作成のため、現業部門へヒアリング実施</p>

複数の事情部門を抱える企業においては、本社と各事業部が個別の訓練を実施、各事業部の訓練は事業部任せになっているケースがまだ多いが、いざ発災時には、多くの局面で連携が必要となる。そのような事態に備えて、事業部間の連携訓練を企画・実施する企業が増えている。事業部門が訓練に参加するメリットとして、災害対策本部を含めた組織としての対応力や従業員の災害対応に対する当事者意識の向上、部門間のコミュニケーションの改善等が期待できる。なお、各事業部を訓練参加させる場合には、実態に応じたシナリオを構築するため、ヒアリング等が必要になるケースも想定されることから、実施準備のための時間を十分確保することが大切である。

#### (5) 遠隔地に所在する拠点と連携して行う訓練

項目	内容
訓練テーマ	遠隔地に所在する拠点との連携
訓練形式	ブラインドシナリオ形式
業種	保険業
参加部署	本社災害対策本部（システム部門が一部遠隔拠点に所在）
所要時間	2.5時間
準備期間	約6ヶ月（過去に実施済みの場合は約4ヶ月）
実施内容 (特徴)	<p>■地震が発生した当日、夕方までの初動対応を体験</p> <p>■対策本部のシステム関連部門が別拠点に存在するため、遠隔拠点と中継しながらシミュレーション</p> <p>■2拠点間で随時情報を共有するわけではなく、訓練中に定期的に実施される対策本部会議の際に、拠点同士で対策本部各チームの対応状況や今後の対応課題など情報共有</p> <p>■社長をはじめとする本社の経営陣が、対策本部会議で報告された情報をふまえ、対策本部の全体方針を決定</p>

企業によっては、対策本部を構成する部門が、本社ビル内などの同一拠点ではなく、別拠点に所在するケースもある。特にシステム関連部署が別拠点に所在するケースが多いだろう。上記のようなシミュレーション訓練は、BCPに遠隔拠点との連携を記載している企業にとって、実際の連携ツールの使用方法習熟や機材トラブルの可能性の確認、対策本部会議進行の実行性を検証するには非常に有効である。



## (6) 業界団体が主催する訓練

項目	内容
訓練テーマ	業界団体が主催し、業界として対応力を向上
訓練形式	ブラインドシナリオ形式、ディスカッション形式など
業種	金融機関の協会、建設業組合、旅館・ホテル業組合など多数
参加部署	B C P 統括部門の代表
所要時間	2 時間～ 2.5 時間
準備期間	約 2 ヶ月
実施内容 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業界団体が主催し、業界団体に登録している各企業の代表が集まって一つの対策本部として活動（訓練体験研修）</li> <li>■ 初動対応訓練はブラインドシナリオ形式、事業復旧対応訓練はディスカッション形式</li> <li>■ 同業他社または他業他社との B C P や災害対応に関する情報・意見交換が可能</li> <li>■ 他社から得られた情報や意見を自社へ持ち帰り、自社の課題を検討することで、自社 B C P のブラッシュアップ推進</li> </ul>

業界団体や商工団体等が主催する訓練の実施支援を当社に要請される機会も非常に増えている。その多くの場合は、各企業の代表者に B C P 訓練を体験いただくことで、今後の自社訓練実施につなげてもらうことを目的にしている。本形式の一番の意義は、他社との情報交換ができることにある。特に、事業復旧に関するディスカッション型訓練では、自社の B C P の悩みや好事例について様々な意見交換が行われるケースが多い。このように、自社の取組だけでは発見できないような異なる視点が得られるため、上記のような訓練体験会の機会があれば、積極時に参加することを推奨する。

## (7) 災害発生日の「夜間」「翌日」における実施事項の訓練

項目	内容
訓練テーマ	災害発生日の「夜間」「翌日」に実施すべき初動対応を確認
訓練形式	ディスカッション形式・ブラインドシナリオ形式の併用
業種	製造業（輸送用機器）
参加部署	特定の工場の災害対策本部
所要時間	2.5 時間
準備期間	約 6 ヶ月
実施内容 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地震が発生した日の「夜間」「翌日」の対応を訓練</li> <li>■ 訓練で実施する主な対応事項は表 2 参照</li> </ul>

初動対応訓練を実施している企業の多くは「地震発生から日没までの時間」を対象として実施することが多い。その間は、情報が錯綜し、大量の情報があふれる中で、迅速・的確な判断が求められるため、訓練実施による効果が最も高いためである。当該企業もこれまで、地震発生直後の訓練を繰り返し実施し、習熟度を高めてきた。

しかしながら、実際に地震が発生した時には、発災直後の初動対応に一定の目途が立った後も、外部情報の収集や社内に残留している帰宅困難者の対応等、一部の対応を継続する必要がある。加えて、発災日の夜間および翌日以降は、日中とは異なる特殊な対応・判断に迫

られる場合がある。例えば、夜間是对策本部要員の休養・輪番制の検討、翌日以降は対応に一定の目処が立った段階で、対策本部の要員縮小などを検討するべきである。こうした状況への対応を検討するため、表2のようにワークを発災日夜間と翌日の2つのフェーズに分けて、それぞれにおける検討事項を体験する訓練を実施した。

表2 夜間・翌日フェーズの訓練の実施内容（当社資料より抜粋・加工）

フェーズ	訓練形式	検討事項
夜間	ディスカッション	①夜間の対応体制 ②夜間の対応方針 ③翌朝以降の対応方針
翌日AM	ブラインドシナリオ	一斉帰宅指示の発令
翌日PM	ブラインドシナリオ	要員縮小の判断

発災直後の初動対応と同様に、夜間・翌日の対応準備を進めることは、災害対策本部としての役割を遂行するためにも非常に重要である。初動対応訓練が習熟してきた次のステップとして、本フェーズの訓練実施の検討を推奨する。

#### （8）風水災を対象とした訓練

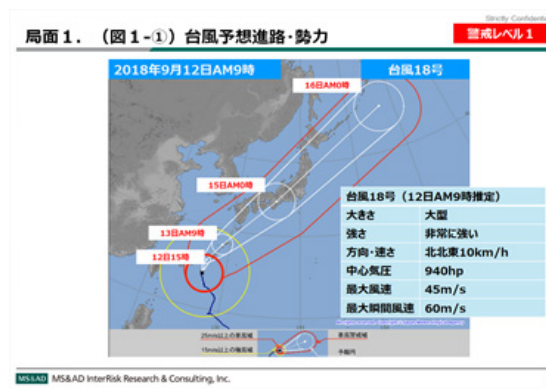
項目	内容
訓練テーマ	風水災到来前から到来後の対応を時系列で確認
訓練形式	ディスカッション形式
業種	自治体主催で各業種が参集
参加部署	B C P 統括部門の代表
所要時間	2 時間
準備期間	約 2 ～ 3 ヶ月
実施内容 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 台風が到来するまでを時系列ごとに3つの局面に分けて実施</li> <li>■ それぞれの局面で対策本部の対応事項についてディスカッション形式で協議・検討</li> <li>■ 協議・検討する対応事項は、以下の通り               <ul style="list-style-type: none"> <li>①適切なタイミングで、適切な人的・物的被害軽減策を具体的に検討できるか</li> <li>②社内への指示・周知事項を具体的に検討できるか</li> <li>③適切なタイミングで、社外への対応を具体的に検討できるか</li> <li>④被害発生後の対応について具体的に検討できるか</li> </ul> </li> </ul>

風水災は、地震のような突発的な災害とは異なり、台風等が到来するまでに数日～1週間程度の時間的猶予がある。そのため、気象情報などの事前情報を入手し段階的な対策を進めることが可能である。この特徴を活かし、台風到来2日前から到来後までを、図5のとおり3つの局面に分けてワークを実施した。また、局面の想定イメージを理解しやすくするために、図6のような台風の予想進路図を訓練参加者に付与した。昨今の風水災被害の甚大化に備え、地震の初動対応訓練に加えて上記のような訓練を実施しておくことが望ましい。

図5 風水災対応訓練の進め方〔局面の進行〕（当社資料より抜粋）

<div>被害発生</div>									
局面 (状況)	局面 1 (風水災到来 2 日前～)			局面 2 (風水災到来 1 日前～)			局面 3 (風水災到来後～)		
想定日時	9/12AM 9 時			9/14AM 9 時			9/15AM 9 時		
訓練ワーク対象期間									
検証テーマ	風水災事前対応						風水災事後対応		
実時間	5	15	5	5	15	5	5	15	5
訓練内容	<div>場面設定の説明</div> <div>検討タイム</div> <div>発表／講評</div>			<div>場面設定の説明</div> <div>検討タイム</div> <div>発表／講評</div>			<div>場面設定の説明</div> <div>検討タイム</div> <div>発表／講評</div>		

図6 風水災対応訓練の進め方〔台風進路図〕（当社資料より抜粋）



## (9) 新型インフルエンザへの対応訓練

項目	内容
訓練テーマ	新型インフルエンザ感染拡大に応じた対応を時系列で確認
訓練形式	ブラインドシナリオ形式
業種	製造業（輸送用機器）
参加部署	総務、人事、リスク管理部門
所要時間	2 時間
準備期間	約 2 ヶ月
実施内容 (特徴)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型インフルエンザの発生から感染拡大までの各段階の対応を確認</li> <li>■ 海外発生から、国内感染が広がるまでの期間を 5 のフェーズに分けて実施</li> <li>■ 新型インフルエンザは、地震等の突発的なリスクとは異なり、海外での発症から国内感染拡大まで一定の時間があるため、段階的な対策を実施</li> <li>■ フェーズごとに、国内、周辺国の感染拡大状況や各国の社会状況、航空機の運航状況などの状況付与が変化中、各局面で適切な判断・対応を実施</li> </ul>

新型インフルエンザ等の感染症への対策は、地震などの自然災害と異なり、建物・インフラ等には全く被害がないが、人的資源に大きな影響を及ぼすという特徴がある。また、海外発生から国内での感染拡大に至るまで、時系列を追った適切な対応が必要となる。

企業は、従業員の生命を守るという責任を果たすために、刻一刻と変化する状況について積極的に情報収集し、表3に示すような「重要継続業務の選定」「出張の中止」「駐在員の帰国判断」など、フェーズごとに適切な判断をすることが必要である。

表3 新型インフルエンザ発生時の判断事項 (当社資料より抜粋・加工)

判断事項	備考
海外駐在員の 帰宅判断	感染拡大防止として、 航空機の運航自粛や空港集約の可能性がある為、 早めに判断する。
出張判断	出張目的および業務の重要度を確認の上、検討・ 判断。
感染予防対策	備蓄品配布、職場清掃などの感染予防策の検討・ 実施。
事業継続の検討	人員縮小に伴い業務を縮小させるが、 重要継続業務を継続させるか、検討。

### 3. BCP訓練実施の推奨

日本は、地震の発生回数が非常に多い世界でも有数の地震大国で、首都直下地震や南海トラフ地震は30年以内に発生する確率が約70%と想定されており、人的・物的に大きな被害が想定される地震の発生が危ぶまれている。また、近年では2018年に発生した西日本豪雨や「令和元年房総半島台風（台風15号）」「令和元年東日本台風（台風19号）」といった風水災も頻発している。さらに昨今、国際的な問題となっている新型肺炎（新型コロナウイルス）などのパンデミック等、企業をとりまくリスクは多様化している。企業は、日々これらのリスクに脅かされていることを認識し、事前に適切な対策を講じておく必要がある。

これらのリスクに適切に対処し、事業を継続するため、企業がBCPを策定することは必須であると言える。国も中小企業強靱化法の制定などにより、これを後押ししている。

しかし、災害発生時にBCPが有効に機能するためには、策定した規程・マニュアル・手順書等の内容を、定期的に見直し、改善していくことが重要である。そのためには、本稿で紹介したようなBCP訓練を実施して、既存のBCPの実効性を確認することが最良の手段だと考える。私たちコンサルタントは、各企業のBCP策定を支援している中で、訓練の重要性について、日々実感している。本稿が各企業の今後のBCP訓練実施の一助となれば幸いである。

なお、当社では、各種BCP訓練の企画・立案・シナリオ作成・実働支援・評価をはじめ、DVDなどの訓練支援ツールの提供も行っているため、是非ご活用いただきたい。

MS&ADインターリスク総研(株) リスクマネジメント第四部  
事業継続マネジメント第一グループ コンサルタント 内山 和佳奈  
事業継続マネジメント第二グループ コンサルタント 松元 エリ

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

MS & ADインターリスク総研(株)

リスクマネジメント第四部 事業継続マネジメント第一グループ

千代田区神田淡路町2-105 TEL:03-5296-8918 / FAX:03-5296-8941

<https://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業のRM活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製 / Copyright MS & ADインターリスク総研 2020