

「企業の事業継続訓練」の考え方(仮称)の概要

- 製造業の調達部門による事業継続訓練の実施事例をもとに -

平成 24 年 3 月 13 日 内閣府(防災担当)

1. 開催日時

2012 年 2 月 9 日(木) 13 時 30 分～17 時 00 分

2. 参加者

参加企業: 電子機器メーカー 生産・調達部門担当者(7 名)

電子部品メーカー 調達部門担当者(3 名)

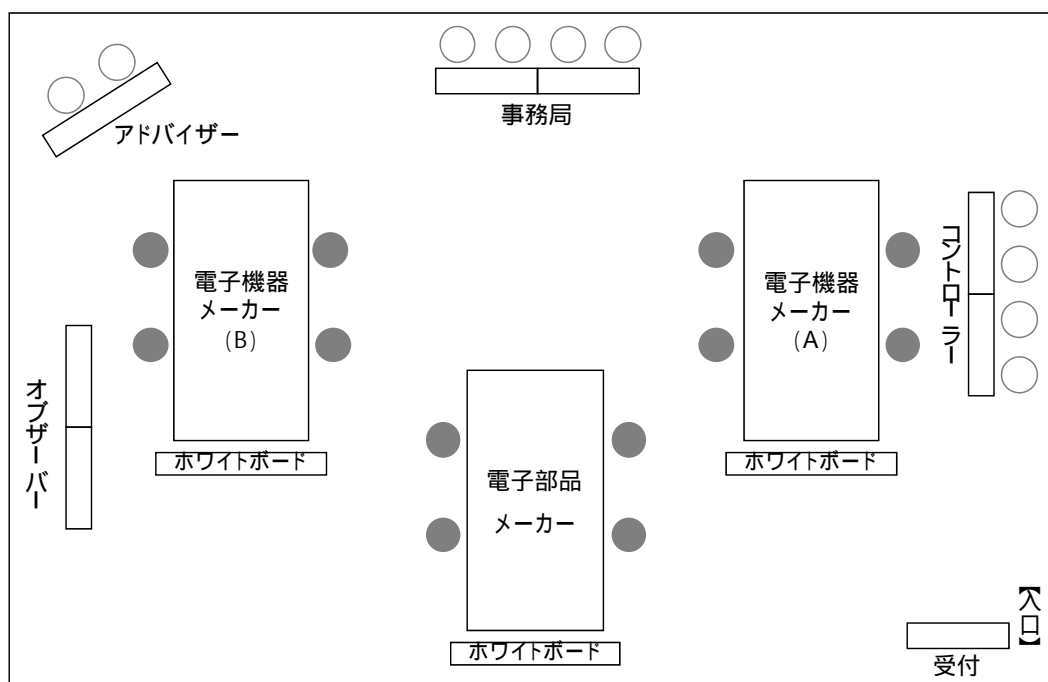
アドバイザー: 慶應義塾大学 大林教授

(株)富士通総研 伊藤部長

3. タイムテーブル

時 間		内 容
13:00～13:50	20 分	開会、訓練説明
13:50～15:05	75 分	ロールプレイング訓練
15:05～15:25	20 分	振り返り会準備
15:25～15:40	15 分	～ 休 憩 ～
15:40～16:40	60 分	振り返り会
16:40～17:00	20 分	講評
17:00～		閉会・アンケート記入

4. 会場レイアウト



訓練実施概要

- 本資料では、BCP 訓練の一例として、製造業の生産・調達部門の BCP 担当者による訓練を平成 24 年 2 月 9 日に実施し、具体的な訓練方法やシナリオの設定を紹介しています。

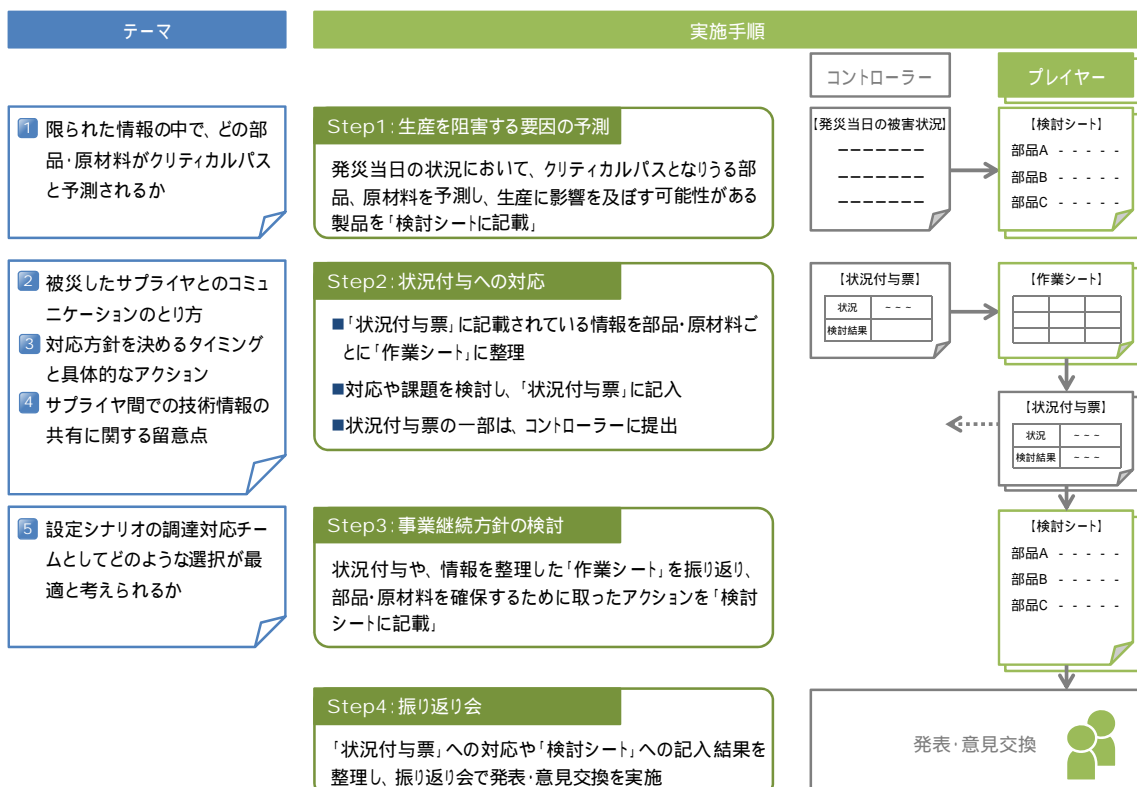
1. 目的

- 今回の訓練実施事例では、以下の目的を設定しました。

- 1 サプライヤとのやりとりを疑似体験する。
- 2 入ってくる情報から何が起きるかを想像し、どのような行動をとるかを考える。
- 3 お互いの立場や考え方を相互理解する。

2. 訓練方法およびテーマ

- 実施事例の訓練はロールプレイング方式を基本としましたが、定めたテーマについてはワークショップ形式とし、十分な時間を確保し「検討シート」や「状況付与票」に検討結果を記入していただきました。実施手順およびテーマについては下のとおりです。
- なお、東日本大震災における事例を参考とし、テーマや状況付与内容を設定しています。



3. 基本事項の設定

参加対象の設定

- 実際取引のある2社の企業に参加いただきました。
- 取引があると言っても、一般に相互のBCPは開示できないことから、類似した企業形態の仮想会社や仮想BCPを設定しました。
- 仮想の企業2社(電子機器メーカー、部品メーカー)の「調達対応チーム」の役割を担っていただき、「調達対応チーム」は、参加者が所属する会社、部門を混合し、3チーム編成しました。

訓練局面

- 訓練当日の流れは、2月1日を発災当日とし、発災当日～2月5日(サプライヤ等の状況を把握し、調達方針を決定する局面)を訓練局面として設定しました。

被害想定

項目	内容	
想定地震	20XX年2月1日15時に東海・東南海・南海地震が発生	
仮想企業の被害	電子機器メーカー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主力製品を製造している工場が被災 ■ 本社、その他の工場は被災していない ■ 取引している複数のサプライヤも被災
	部品メーカー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社および工場が被災 ■ 取引している複数のサプライヤも被災

本資料のねらいおよび活用

1. 本資料の作成に当たって

- 本資料の作成に当たって、平成 24 年 2 月 9 日に製造業の調達部門による事業継続訓練を実施し、その訓練結果を本資料で紹介しております。
- サプライチェーンが複雑化する中で、事業継続の重要な要素として調達機能が益々重要視されてきています。その中心的な役割を担う購買・調達部門が BCP を正しく理解することで、サプライチェーン全体に BCP の考え方が普及することが期待できます。
- 実際取引関係がある 2 社の生産・調達部門の方々に参加していただき訓練を実施しました。なお、参加企業の現実の BCP はお互いに開示できないことから、類似した企業形態の仮想会社や BCP を訓練用に設定しました。

2. 本資料のねらい

東日本大震災の教訓の共有化

- 東日本大震災においては、業種や企業規模に係わらず事業継続に関する多くの教訓が得られました。中でも我が国の製造業のサプライチェーンの脆弱な点が顕在化し、事業継続におけるサプライチェーン対策の重要性が再認識されました。
- 本資料で紹介する訓練の実施事例では、製造業におけるサプライチェーンの中心的役割を担う購買・調達機能を取り上げ、訓練シナリオの中にそれらに係わる事例や教訓を盛り込んでいます。
- 本資料を読んでいただくことで、これらの貴重な教訓を共有できることを期待しています。

訓練の必要性の理解

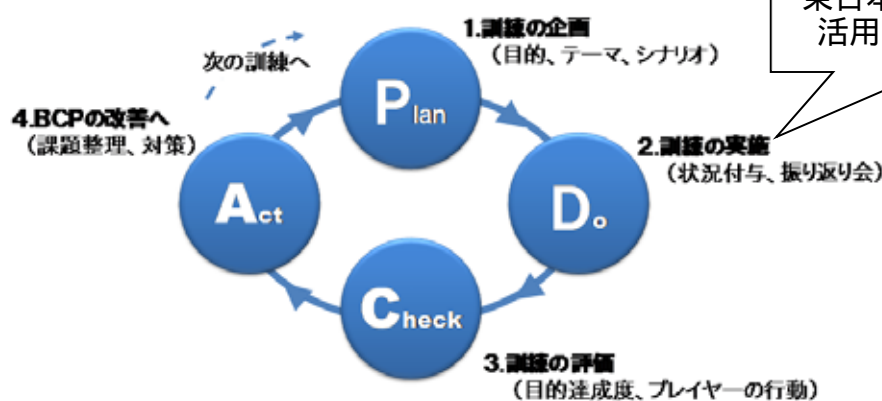
- BCP や災害マニュアルを準備していても、断片的な被害情報の対応等に振り回され、被害の全体像を把握できず場当たりの対応に終始し、その結果、事業再開が遅れたり、取引先からの信頼を失ってしまった企業も少なくありません。
- いくら立派な BCP や災害マニュアルを準備していても、BCP を実行するのは、あくまで経営者や BCP 担当者であり、それらの「対応者」があらかじめ内容を理解し、直面した状況に応じて迅速に判断・行動できなければ意味がありません。
- 実際の災害対応を何度も経験すれば、迅速な判断や行動などの対応力が養えますが、実際の災害に遭遇する機会はほとんどありません。そこで、日頃の教育や訓練を通じて、BCP に関する組織や人の対応力を磨いておくことが必要となります。

BCP 担当者の対応能力の育成

- 東日本大震災では、「あらかじめ訓練を実施していたおかげで、情報収集で得られた状況から、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出来た」との企業の声も聞かれました。
- BCP の対応者においては、事業継続の行動計画に基づく対応の理解、迅速な判断・行動力、想定を越えた状況での決断と柔軟な対応力など必要であり、これらの能力を育成することが重要です。
- この対応力を高めるためには、災害時の様々な状況を設定し、この状況下における BCP 上の対応や検討すべき課題の整理、行うべきことの優先順位付けや最適な選択肢を判断などの要素を盛り込んだ訓練の繰り返し実施が有効な育成手段の一つです。

3. 本資料の活用

- 本資料は、皆さまの企業において事業継続に係わる訓練を企画・運営する際に役立てていただくとともに、グループ企業や取引関係にある複数企業同士の訓練を企画する際にも参考となるものです。
- 本資料では、訓練における PDCA サイクル、すなわち企画・実施・評価・改善をどのように進めていくか、順序立てて解説しています。なお具体的な訓練のイメージを持っていただけるように、実際に製造業の調達部門の BCP 担当者に参加していただいた訓練を紹介しつつ、その実施事例を踏まえて BCP 訓練を解説しています。
- 皆さまが訓練を企画・実施する際には、本資料のすべてに準拠する必要はありません。訓練に参加する企業それぞれの形態や BCP 対応力のレベルに応じて、必要となる部分だけ抽出しながら利用していただいで構いません。まずは、お読みいただき、使える部分を参考にしながら、「まずは一度訓練を試してみる」ことをお勧めします。
- 「まずは一度訓練を試してみる」際には、自社や関連業種において東日本大震災で実際に起こった事例や経験などを、巻末に添付した実例訓練の「状況付与票」や「状況付与計画」などに棚卸し、関係者間で「震災当時の判断・行動」の反省を主眼とした訓練の実施を行ってみることも、訓練事務局の負荷を減じながら、効果が高い訓練の行い方であると考えます。



目次 <案>

はじめに - 東日本大震災で得られた教訓を活かすために -	1
本資料のねらいおよび活用	2
1. 本資料の作成に当たって	2
2. 本資料のねらい	2
3. 本資料の活用	3
訓練実施事例の概要	6
1. 目的	6
2. 訓練方法およびテーマ	6
3. 基本事項の設定	7
1. 訓練の企画【PLAN】	9
1.1. 基本設計	10
(1) 誰にどのようなことを学んでもらいたいか！【目的の設定】	10
(2) 参加企業、対象部門、役職階層を決める！【参加対象の設定】	12
(3) 目的や参加者の熟練度に応じた訓練方法の選択！【訓練方法の選択】	14
(4) テーマは目的を達成するための題材！【テーマの設定】	16
1.2. 前提条件の設定	18
(1) 被害想定はリアルかつシンプルに！【被害想定の設定】	18
(2) 自社のBC戦略を公開できない場合は、仮想BCPで！【仮想企業の設定】	22
1.3. 訓練シナリオの作成	24
(1) 訓練の時間設定や訓練シナリオの大枠を作る！【訓練の流れの設定】	24
(2) 状況付与はどのような対応を期待するかを明確に！【状況付与内容の作成】	27
(3) 熟練度や訓練の難易度に応じた状況付与の量を！【状況付与計画の作成】	32
1.4. 訓練の進め方	34
(1) 訓練で活発な発言、行動が期待できるルールを！【訓練のルール】	34
(2) 訓練実施に向けた最終準備！【訓練の事前準備】	38
(3) 訓練の評価・BCPの改善につなげるために！【振り返り会の準備】	41
2. 訓練の実施【DO】	43
[STEP 1] 状況を予測し優先付けした対応を！【生産を阻害する要因の予測】	44
[STEP 2] 状況付与への対応	46
(1) コントローラーはプレイヤーとのコミュニケーション！【コントローラーの役割】	46
(2) 設定された役割になりきって検討する！【プレイヤーの対応】	48
[STEP 3] 対応方針に正解はない。柔軟な発想で！【事業継続方針の検討】	50
[STEP 4] 異なる立場での考え方を理解！【振り返り会】	52
3. 訓練結果の評価【CHECK】	55
3.1 訓練の達成状況を自ら評価！【参加者による自己評価】	56
3.2 評価の視点は「目的達成度」と「プレイヤーの行動」！【訓練の総合評価】	58
4. BCPの改善へ【ACT】	61
4.1 訓練の「やりっぱなし」は避けよう！【課題の整理】	62
4.2 対策を着実に実施する運用体制を築く！【BCPの改善】	64
5. 東日本大震災における対応事例	66

(2) 訓練の事前準備

☑ Point: 訓練実施に向けた最終準備!

訓練の運営に必要な当日のタイムテーブルや、会場レイアウトを決めましょう。
訓練の参加者に対して、事前に訓練概要を伝えておきましょう。

タイムテーブル

- 当日のタイムテーブルは、1.3章で設定した大まかな時間設定をより具体的に設定します。タイムテーブルには、状況付与の時間やテーマの検討時間、訓練の概要説明、振り返り会に加え、講評・総括やアンケートの記入時間等も追加すると良いでしょう。

会場レイアウト

- 訓練中は、状況付与票の配布や、対応記録表の記入があるため、プレイヤーの机は、通常の会議よりも広めに設定すると良いでしょう。また、訓練に使用する備品(プロジェクター、ホワイトボード等)も会場レイアウトに記載します。

参加者への案内

- タイムテーブルや会場レイアウトが決まりましたら、訓練参加者に案内文を送付しましょう。案内文には、目的やテーマ、実施内容、所要時間等を記載します。また、訓練当日を迎えるにあたって、プレイヤーに事前の準備を求める場合(BCP の理解 等)は、併せて記載します。

臨場感の創出

- プレイヤーが訓練に入り込むためには、「場の臨場感」が重要です。
- 場の臨場感の創出や、共通認識の醸成のため、導入部分において地震の映像を流すことも効果的です。
- また、プロジェクターを用いてプレイヤー全員に一斉に状況を付与する方法や、発災からの時間経過に応じた実際の通信手段(携帯メール、Eメール、衛星携帯電話、MCA無線、携帯電話、一般電話 等)を用いた状況付与も有効です。

BCP および危機管理担当社の皆さまが訓練を企画する際、毎年同じような訓練、「マンネリ化」した訓練を実施してしまい、参加者も仕方なく付き合っているということはないでしょうか？

ここで紹介する情報通信業の A 社は、このような訓練の「マンネリ化」を避けるため、工夫を凝らし参加者や経営層の信頼関係を築いています。

(1) 初回訓練の失敗

- まずは、BCP を関係者に理解させるという目的の下、訓練シナリオを事前に提示し、シナリオどおりに行動するロールプレイング訓練を実施しましたが、参加者からは「訓練シナリオどおりには行かない」との意見が挙がりました。

(2) 訓練が「マンネリ化」しないための工夫

訓練の計画

- 訓練を毎年決められた時期に実施することになると、訓練が形骸化してしまう恐れがあり、定期的に訓練を実施する計画は立てていません。

前提条件

- 自社の BCP がどのような事象に対しても有効であるか検証するために、訓練の前提条件は、毎回変えることにしています。なお、自社の企業体質として担当者の異動が多く、同じような訓練に 2 回参加することはありません。

訓練方法

- 訓練で緊張感を保つため、訓練方法は訓練シナリオや状況付与はブラインド方式とし、BCP に定められていない「状況付与」に対し、どのような対応をすべきかを問います。

訓練のテーマ

- 数多くの事業、部門を持つ企業であり、訓練では以下のような多種多様のテーマを取り上げています。

- 非被災地での対策本部立上げ訓練
- 非被災地において、普段電話対応していない職員によるコールセンター立上げ訓練
- 災害時の優先契約をしている商品センターへの切り替え訓練
- 深夜の安否確認システム訓練
- 都内のターミナル駅までの徒歩訓練(年 4 回実施)

A 社においても、当初から参加者が訓練に積極的であったとは言えません。しかし、継続的に訓練を実施することで、社員に BCP や訓練の重要性が浸透し、その結果、訓練の企画者と参加者、そして経営層と徐々に信頼関係が築きあがっています。