



2013年11月11日 レジリエンス協会定例会

ISO 22398

社会セキュリティ — 演習の指針

**Societal security — Guidelines for exercises
の要点**

レジリエンス協会会員

榎本純夫 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社





A. ISO 22398は、演習を計画策定し、実施し、改善するプロセスの規格

- A. 1. 演習とは
- A. 2. 演習が求められる理由
- A. 3. 演習のプロセス
- A. 4. ISO 22398とは
- A. 5. 本規格の構成と要点

A.1.演習とは①

【演習(exercise)】

組織内で、パフォーマンスに関する教育訓練を実施し、その実態を把握し、練習し(practice)改善するプロセス。(ISO 22398(3.5))

- 不足部分や改善を要する領域を洗い出し、危機対応、復旧に関する戦略の有効性を見極めるための重要なマネジメントツール。
- 組織やその要員の力量を測定するだけでなく、改正した計画や変更したプログラムに漏れがないか、現実を反映しているか、正確であるかを把握するための優れたツール。

A.1.演習とは②

演習の活用目的	a	方針(policies), 計画(plans), 手順(procedures), 教育訓練(training), 装置(equipment), 組織間合意の妥当性の確認
	b	情報通信技術(ICT)を用いた災害復旧システムの試験
	c	役割, 責任を担う要員の明確化とそれに対する教育訓練
	d	組織間の連携, コミュニケーションの改善
	e	資源の不足部分の特定
	f	個人のパフォーマンスの改善と改善機会の特定
	g	臨機応変な対応を練習する機会の提供

教育訓練, 訓練, 演習, 練習 (JIS Q 22300 社会セキュリティ — 用語 解説から抜粋)

- 教育訓練: training には, 教育の要素が包含される。
- 訓練: drill には, 特定の技能を繰り返し鍛錬するという意味がある。
- 演習: exercise は, 一般的に使われている言葉。
- 練習: practice については, 規格の中で定義なし。一般名詞的に用いている。

A.2.演習が求められる理由

組織は、事業継続手順が事業継続目的に合致していることを確実にするために、手順を演習し、試験しなければならない。

JIS Q 22301:2013 社会セキュリティ — 事業継続マネジメントシステム — 要求事項
(8.5演習及び試験の実施)

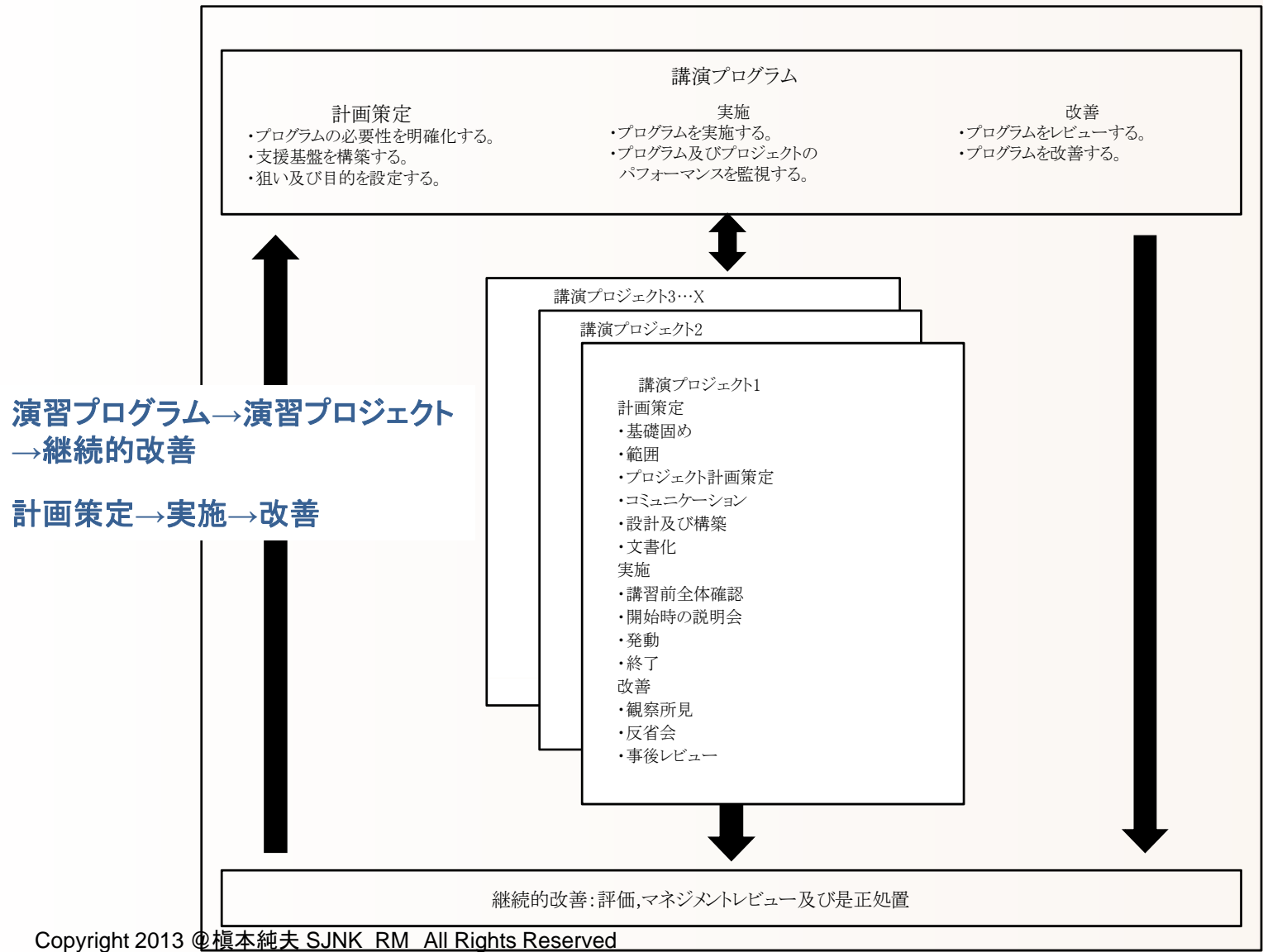
【試験(test)】

期待され、測定可能な、合否の結果を得ることを狙いとした演習。(JIS Q 22300:2013 (2.3.8))
合否を判定する要素が含まれる。

BCMSに対する演習 及び試験の実施事項	a	BCMSの適用範囲, 目的と合致しているか。
	b	明確な狙いと達成目標があるか。適切なシナリオに基づいているか。
	c	利害関係者を含めた事業継続の取組みは妥当か。
	d	事業の中断・阻害のリスクは最小限に抑えられているか。
	e	そのうえで、演習実施報告書を作成する。継続的改善の観点からレビューする。
	f	また、定期的あるいは組織に大きな変化があった場合に実施する。

A.3.演習のプロセス

図1—演習プログラム、演習プロジェクト、継続的改善の関係



A.4. ISO 22398とは①

この規格は、演習プログラム及び演習プロジェクト(exercise programmes and projects)を計画し、実施し、改善するうえでの一般的なアプローチの諸要素を規定している。

目的(purpose)	a	演習プログラムを理解し、策定し、実施するための基礎を示すこと。
	b	演習プロジェクトを計画し、実施するうえでの指針(guidelines)を示すこと。
	c	演習を実施する能力を強化すること。
	d	グッドプラクティス(good practice:適正な慣行)を取り込んで、自らの演習能力を高め、評価しようとする組織を支援すること。
	e	演習プログラム及び演習プロジェクトの継続的改善を支援すること。

A.4. ISO 22398とは②

適用範囲

- 組織の形態，規模及び性質を問わず，官民のあらゆる組織に適用できる。
- 特にリーダーシップの力量確保を責務とする人，演習プログラム及び演習プロジェクトの運用管理を担当する人の利用。

本規格の文言は「〇〇することが望ましい。」という推奨ベースであり，「〇〇すべし。」という要求ベースではない。

A.5. 本規格の構成と要点

ISO 22398の構成		本規格の要点		
		計画策定	実施	改善
1	適用範囲	A.1. 演習とは A.2. 演習が求められる理由 A.3. 演習のプロセス A.4. ISO 22398とは A.5. 本規格の構成と要点		
2	引用規格			
3	用語及び定義			
4	演習プログラムの計画策定, 実施及び改善	B.2. 演習は必要か B.3. 演習の意図を示す B.4. 演習のキーパーソン	B.5. 演習プログラムを動かす B.6. 演習の結果を評価する B.7. 演習の進め方を評価する	B.8. 演習プログラムを高める
5	演習プロジェクトの計画策定, 実施及び改善	C.2. 演習プロジェクトを計画する C.3. 演習パフォーマンス目標を定める C.4. 演習プロジェクトチームを組む C.5. 演習のリスクを管理する C.6. 演習の息を合わせる C.7. 演習のタイプを選ぶ C.8. 演習の方法を選ぶ C.9. 演習のシナリオをつくる	C.10. 演習を開始する C.11. 演習を進める C.12. 演習を終える	C.13. 演習を省みる
6	継続的改善	D.1. 演習の成果を評価する D.2. 事後報告書を書く D.3. 危機対応, 復旧の戦略を高める		
付属書: A マネジメントシステムにおける演習, B ニーズ分析, C 国レベルの戦略的演習, D 演習内容の充実, E 体験に基づいたシナリオの作成				

B. 演習プログラムは，演習プログラム管理者が トップマネジメントと取り組む，計画策定し，実 施し，改善する活動

- B. 1. 演習プログラムをつくる (4.1一般)
- B. 2. 【計画策定】演習は必要か (4.2.1演習プログラムの必要性の確定，
付属書Bニーズ分析)
- B. 3. 【計画策定】演習の意図を示す (4.2.3演習プログラムの狙い及び目的
の設定)
- B. 4. 【計画策定】演習のキーパーソン (4.2.4演習プログラム管理者の役割
及び責務)
- B. 5. 【実施】演習プログラムを動かす (4.3.1演習プログラムの実施)
- B. 6. 【実施】演習の結果を評価する (4.3.2演習パフォーマンスの監視)
- B. 7. 【実施】演習の進め方を評価する (4.3.3演習プログラムの監視)
- B. 8. 【改善】演習プログラムを高める (4.4演習プログラムのレビュー
及び改善)

B.1. 演習プログラムをつくる

(4.1一般)

《推奨》 演習を実施する組織は、演習プログラムを策定する。

トップマネジメント (top management)	a	演習プログラムの目的が設定されるよう徹底する。
	b	演習プログラムを運用管理する力量を備えた人(演習プログラム管理者)を任命する。

演習プログラムに盛り込まれる事項	a	ニーズ分析	演習プログラムの必要性の明確化
	b	支援基盤	トップマネジメントによる支援基盤及びコミットメントの確保
	c	演習プログラムの狙い及び目的	演習の意図の提示
	d	演習プロジェクトの領域・数・種類・期間・場所・日程	演習プロジェクトの内容の提示
	e	演習プロジェクトチームの選任	演習プロジェクトの計画策定、実施、評価をする人の任命
	f	必要な資源及び予算	演習プロジェクトに必要な人員、装備、資金等の確保
	g	機密保持, 情報セキュリティ, 安全衛生, その他	演習プロジェクトを実施する上で対応しなければならない事項

B.2.【計画策定】演習は必要か

(4.2.1演習プログラムの必要性の確定, 付属書Bニーズ分析)

《推奨》 組織は、次の事項の洗い出し又は確定するために、ニーズ分析を実施する。

- 組織にとって戦略的問題及び優先順位はなにか。このようなニーズを満たすものはなにか？
- 演習プログラム, 演習プロジェクトに関する要求事項はなにか？
- 利害関係者 (interested parties) はだれか？
- どのリスクに対応が必要か？
- 法律, 規制及び組織が同意している遵守義務事項はなにか？

つまり、ニーズ分析によって、演習プログラムの必要性を見極める。

そのために実施することは

- 現状分析
- 演習プログラム及び演習プロジェクトのマネジメントに関連する情報の洗い出し

B.3.【計画策定】演習の意図を示す

(4.2.3演習プログラムの狙い及び目的の設定)

《推奨》 トップマネジメントは、演習プログラムの狙い及び目的を設定するよう徹底する。

目的(objective)は、演習プログラムの狙い(aim)に基づき、次の事項を踏まえる。

目的の要件	a	ニーズ分析で得られた所見
	b	マネジメントの優先順位
	c	マネジメントシステムの要求事項, 法律上・規則上・契約上の要求事項, その他
	d	利害関係者のニーズ, 期待
	e	組織又は利害関係者に対するリスク
	f	演習又はインシデントの報告や結果
	g	組織の成熟レベル, 演習の対象となる資源

狙いと目的の違い

- 理念と具体？
- JIS Q 22300:2013の定義:達成する結果。
- ただし, 注記3では: 意図する結果, 目的(purpose), 運用基準など, 別の形で表現することもできる。又は, 同じような意味をもつ別の言葉[例 狙い(aim), 到達点(goal), 目標(target)]で表すこともできる。

B.4.【計画策定】演習のキーパーソン

(4.2.4演習プログラム管理者の役割及び責務)

《推奨》 組織は、トップマネジメントが指名する演習プログラム管理者の役割及び責務を確立する。

演習プログラム管理者 (exercise programme manager)	a	演習プログラムを設定(範囲, 狙い, 目標)し, 個別の演習プロジェクトを設定する。
	b	演習プログラムのリスク, 潜在的影響を把握する。
	c	演習プロジェクト中に発生するインシデントの影響を推定する。
	d	演習の種類及び方法, 必要な資源を把握する。
	e	演習プロジェクトチームを選任する。
	f	文書類の運用管理と維持をする。
	g	演習プログラムの実施を徹底し, 監視し, レビューし, 改善する。
	h	演習プログラムについてトップマネジメントに報告する。

トップマネジメントは, 演習プログラムに関する責務を担うことが望ましい。

B.5.【実施】演習プログラムを動かす

(4.3.1演習プログラムの実施)

演習プログラム管理者	a	利害関係者への伝達, 定期的に進捗を通知する。
	b	演習プロジェクトや演習プログラムに関連する活動の調整, スケジューリングを行う。
	c	演習プロジェクトチームを選任する。
	d	演習プロジェクトチームに必要な資源を提供する。
	e	演習を実施する。
	f	演習活動の記録, 文書類の運用管理や維持をする。
	g	レビューを行い, 教訓や提言をフォローアップする。

B.6.【実施】演習の結果を評価する

(4.3.2演習パフォーマンスの監視)

演習プログラム管理者	a	個別の演習プロジェクトを効果的かつ効率的に評価する。
	b	演習プログラムの全期間にわたって <u>比較する方法</u> (パフォーマンス評価プロセス, 基準)を考える。
	c	パフォーマンス評価プロセスや基準が, 演習プログラムの狙い及び目的に基づかせること。

パフォーマンス評価プロセス	a	チーム間, 場所間, 実施能力間の成熟度の変化を比較評価する。
	b	その結果により, <u>新たな演習プログラムの領域を洗い出す</u> 。

パフォーマンスを評価する指標の例

- 演習に投入された情報への対応に要した時間
- 連絡網による伝達に要した時間
- 所定の時間や場所に動員した資源の数

B.7.【実施】演習の進め方を評価する

(4.3.3演習プログラムの監視)

演習プログラム管理者	a	演習プロジェクトチームメンバーの成果を評価する。
	b	演習プロジェクトチームの演習プログラム実施能力を評価する。
	c	トップマネジメント, 利害関係者, 演習関係者からのフィードバックを評価する。

演習プログラムを修正する必要がある場合がある。

- 事後報告書又は実際のインシデントで得られた所見により
- マネジメントシステムの有効性を表すレベルに応じて
- 新たなマネジメントシステムによる変更又はその実施に伴い
- 計画, 資源及び実施能力の変更又は新設に伴い
- 規格, 法律, 規制, 契約等の要求事項の変更に伴い
- 組織体制や要員の変更に伴い

B.8.【改善】演習プログラムを高める

(4.4演習プログラムのレビュー及び改善)

《推奨》 監視プロセス(4.3.3)を通じて、得られた教訓から改善点を洗い出し、改善を実施する。

演習プログラム管理者	a	新しい演習方法についてレビューする。
	b	演習の進め方の評価から得られた結果及び傾向についてレビューする。
	c	利害関係者の新たなニーズについてレビューする。
	d	レビューの結果をトップマネジメントに報告する。

改善(JIS Q 22300:2013(10)より抜粋)

- 不適合(要求事項を満たしていない事項)を特定する。
- 不適合に対処する。
- 不適合の原因を除去する必要があるか評価する。
- 必要な処置を実施する。

C. 演習プロジェクトは、チームが取り組む、計画策定し、実施し、改善する活動

- C. 1. 演習プロジェクトを立ち上げる (5.1一般)
- C. 2. 【計画策定】演習プロジェクトを計画する (5.2計画策定)
- C. 3. 【計画策定】演習パフォーマンス目標を定める (5.2.3狙い及びパフォーマンス目標の設定)
- C. 4. 【計画策定】演習プロジェクトチームを組む (5.2.4チームマネジメント)
- C. 5. 【計画策定】演習のリスクを管理する (5.2.5リスクマネジメント)
- C. 6. 【計画策定】演習の息を合わせる (5.2.9演習のコミュニケーション)
- C. 7. 【計画策定】演習のタイプを選ぶ (5.2.12演習の種類, 付属書C国レベルの戦略的演習)
- C. 8. 【計画策定】演習の方法を選ぶ (5.2.13演習の方法)
- C. 9. 【計画策定】演習のシナリオをつくる (5.2.14シナリオの作成, 付属書D演習内容の充実, 付属書E体験に基づいたシナリオの作成)
- C. 10. 【実施】演習を開始する (5.3.1演習前全体確認, 5.3.2開始時の説明会)
- C. 11. 【実施】演習を進める (5.3.3演習の始動, 5.3.4演習の進行)
- C. 12. 【実施】演習を終える (5.3.5演習の終了)
- C. 13. 【改善】演習を省みる (5.4改善)

C.1.演習プロジェクトを立ち上げる

(5.1一般)

《推奨》 各演習を一つのプロジェクトとして運用管理し、演習それぞれについて計画を策定する。

演習の三つのステップ	a	演習の計画を策定する。
	b	演習を実施する。
	c	演習及びその結果を評価する。

C.2.【計画策定】演習プロジェクトを計画する

(5.2計画策定)

5.2.2	演習プロジェクトの基礎固め	ニーズ分析 演習プロジェクトの範囲 支援基盤
5.2.3	狙い及びパフォーマンス目標の設定	演習パフォーマンス目標の設定 測定不可能なパフォーマンス 演習パフォーマンス目標のレビュー
5.2.4	チームマネジメント	演習プロジェクトチームのメンバー チームの構築及び責務
5.2.5	リスクマネジメント	リスクマネジメントの意義 組織の状況, リスク特定 リスク評価, リスクマネジメント計画 リスクのモニタリング及びレビュー
5.2.6	環境面の考慮	
5.2.7	性別及び多様性の考慮	
5.2.8	後方支援業務の考慮	
5.2.9	演習のコミュニケーション	パフォーマンス目標としてのコミュニケーション方法の演習 コミュニケーション戦略 レビュー
5.2.10	資源	
5.2.11	設計及び構築	
5.2.12	演習の種類	警報発令演習, 始動演習, スタッフ演習, 意思決定演習, マネジメント演習, 協力演習, 危機管理演習, 国レベルの戦略的演習, 演習キャンペーン
5.2.13	演習の方法	セミナー, ワークショップ, 机上演習, 討論主体のゲーム
5.2.14	シナリオの作成	構成, 事象・インシデント及び付与状況 文書化 記録

C.3.【計画策定】演習パフォーマンス目標を定める①

(5.2.3狙い及びパフォーマンス目標の設定)

《推奨》 演習プロジェクトの狙いを定め、演習の実施が演習プログラムの狙い及び目的をどのように支援するのかを明確化する。

《推奨》 各演習プロジェクトについて演習パフォーマンス目標を設定する。

演習パフォーマンス目標の例 (performance objectives)	a	参加者に教育訓練を施し、知識、理解、技能を習得する機会を提供する。
	b	個人、組織、システムの実施能力を評価する。
	c	活動、能力、思想を構築する。
	d	知識、能力、耐久性(時間)又は実施能力を測定する。

演習パフォーマンス目標は、単純、測定可能、達成可能、現実的及び任務志向形であることが望ましい。

C.3.【計画策定】演習パフォーマンス目標を定める②

(5.2.3狙い及びパフォーマンス目標の設定)

演習パフォーマンス目標は、次の四つの部分を明確にする。

- 誰の目標か
- 的確な記述か
- 何を期待するか
- 評価の基準はあるか

測定不可能なパフォーマンス

演習の成果として知り得たこと、考えたことは、直接測定することは難しい。よって、それに代わり決定事項、判断における選択肢、想起された情報などを対象にする。

C.4.【計画策定】演習プロジェクトチームを組む

(5.2.4チームマネジメント)

演習プロジェクトチームのメンバー	a	演習コーディネータ(an exercise coordinator)
	b	文書化コーディネータ(a documentation coordinator)
	c	後方支援業務コーディネータ(a logistics coordinator)
	d	コミュニケーションコーディネータ(a communication coordinator)
	e	演習安全責任者(an exercise safety officer)
	f	統制官(controllers), 進行役(facilitators)
	g	評価者(evaluators)
	h	演習プロジェクトチームの管理者を一人(a person to be in charge of the exercise project team), 任命する。

管理者	a	計画策定, 実施に関する責務を付与される。
	b	計画策定委員会の委員長を務める。
	c	組織に対して報告する責任がある。

C.5.【計画策定】演習のリスクを管理する①

(5.2.5リスクマネジメント)

《推奨》 演習の計画策定, 実施, 評価の際に, リスクマネジメントを実施する。
《推奨》 ISO 31000に準拠したリスクマネジメントプロセスを利用する。

リスクマネジメントの 対象例	a	安全
	b	環境影響
	c	資源の廃棄物
	d	機密情報の損失
	e	心的外傷(トラウマ)
	f	組織の評判
	g	他の組織との関係悪化

リスクが存在する場合, 安全は, 極めて重要となる。安全責任者を任命することが望ましい。

C.5.【計画策定】演習のリスクを管理する②

(5.2.5リスクマネジメント)

リスクマネジメント	a	組織の状況	演習パフォーマンス目標に影響を与える可能性のあるもの、演習を実施することが組織自体に及ぼすリスクを考慮する。
	b	リスク特定	リスク源、望ましくない事象・事態、それらの原因ともたらず結果を洗い出す。
	c	リスク評価	リスクは最重要リスクから取り掛かる。リスク対応は多様であり、演習活動を実施しないことでリスクを排除又は回避することもある。
	d	リスクマネジメント計画	リスクマネジメントに必要な計画策定、予算を含む。
	e	リスクのモニタリング及びレビュー	リスクマネジメント計画の中に責務として明確に定める。

C.6.【計画策定】演習の息を合わせる①

(5.2.9演習のコミュニケーション)

《推奨》 演習コーディネータは、コミュニケーションに関する演習パフォーマンス目標及び利害関係者の洗い出し、コミュニケーションに関わるマネジメントのコミットメントを盛り込んだ戦略を策定する。

《推奨》 この戦略の実行に関する責務を担う人(コミュニケーションコーディネータ)を一人割当る。

コミュニケーションにかかわる考慮事項	a	コミュニケーション戦略の狙い及び範囲
	b	リスクの問題及び影響
	c	演習の一環として考慮する主な活動、伝達するメッセージ、コミュニケーションの手法、アプローチ、ツール、経路
	d	時間枠
	e	役割、責務
	f	メディアシミュレーションのための資源の洗い出し

C.6.【計画策定】演習の息を合わせる②

(5.2.9演習のコミュニケーション)

コミュニケーション関連のパフォーマンス目標の設定	a	情報に関する利害関係者の期待に応えること
	b	組織内外の対立を最小限にすること
	c	組織の信認, 評判を向上させること
	d	製品, サービスに関する一般市民の知識, イメージを向上させること
	e	法規制の要求事項等を順守すること
	f	演習活動の情報を提供し, 組織の様々な側面, 影響, パフォーマンスに関する利害関係者の理解を促すこと

製品, サービス, 活動等に関心を持つ組織内外の利害関係者を洗い出す。

- 緊急救援隊員, 緊急事態管理要員, 非政府組織
- 従業員, 顧客, 供給者, サプライチェーンに関連する地域社会・請負契約者・流通業者・競合他社
- 政府, 議会, 規制当局, 政治家, オピニオンリーダー
- 地域社会, 学校, 学識経験者, 研究者
- **メディア**

C.7.【計画策定】演習のタイプを選ぶ

(5.2.12演習の種類, 附属書C国レベルの戦略的演習)

演習の種類	a	警報発令演習	参加者の対応と警報発令の仕組みを試験する。
	b	始動演習	適切な対応を起動する能力を試験, 育成する手段。警報発令訓練に続いて実施する。
	c	スタッフ演習	組織内の日常のプロセス, スタッフ, 情報のもとで行動し, 共通の現状認識を構築し, なにを決断すべきか提案能力を高めることを目指す。
	d	意思決定演習	意思決定プロセスを演習する。明確かつ時宜を得た意思決定能力, 時間的制約を考慮して関係者間の連携を図る能力を含む場合もある。
	e	マネジメント演習	警報発令演習, 始動演習, スタッフ演習, 意思決定演習の組合せ。役割, 組織体制, 標準作業手順に力点を置く。
	f	協力演習	様々な組織, 内部の部署間で共に取組み, 行動するために実施する。(垂直連携, 水平連携, 官民連携, 社会連携)
	g	危機管理演習	模擬的な危機発生状態で, 危機管理計画に記載する自らの役割を練習し, 熟達する機会を提供する。
	h	国レベルの戦略的演習	戦略的なレベルで実施する包括的な演習活動(省庁間, 政府-官庁スタッフ, 本社危機管理)
	i	演習キャンペーン	共通の全体的組織体制において繰り返し実施される一連の演習

C.8.【計画策定】演習の方法を選ぶ

(5.2.13演習の方法)

演習の方法	a	セミナー	進行役 (facilitator) によって, 新規又は更新された計画, 方針, 手順を参加者に紹介する意図で行われる形式張らない討論による方法。
	b	ワークショップ	セミナーよりも参加者間のやり取りが増える。新規の標準手順書, 緊急時運用計画等の成果物を策定することに力点が置かれる。
	c	机上演習	主要な要員が, 形式張らない設定で, 模擬的なシナリオについて討論する。計画, 手順に関する, 力量及び支援を構築及びレビューするツール, 好ましくない事態に対応するプロセス, システムを把握するツールである。
	d	討論主体のゲーム	実際の事態又は想定事態のルール, データ, 手順を使って, 競合的な環境下で複数のチームに競わせる運用シミュレーション。
	e	実践主体の演習	計画, 方針, 合意事項及び手順の妥当性を確認し, 役割, 責務を明確にするために用いる。

C.9.【計画策定】演習のシナリオをつくる①

(5.2.14シナリオの作成, 付属書D演習内容の充実, 付属書E体験に基づいたシナリオの作成)

《推奨》 シナリオは, 演習が複雑になったり, 詳細過ぎたりしないこと。

《推奨》 演習の対象となるグループに対しては, 差し迫った状況を提示する内容であること。

シナリオは, 事象, インシデント, 付与状況という三つのレベルを使って構築することが多い。

事象

- 演習対象のシナリオの全般的な内容を示すものである。
- 【事象(event)】 ある一連の周辺状況の出現又は変化。(JIS Q 22300:2013 (2.1.8))
 - 事象は, 発生が一度以上であることもあり, 幾つかの原因をもつことがある。
 - 事象は, 何かが起こらないことを含むことがある。
- 演習プロジェクトの狙い及びパフォーマンス目標を達成するには, 幾つかの独立した事象が必要なこともある。

C.9.【計画策定】演習のシナリオをつくる②

(5.2.14シナリオの作成, 付属書D演習内容の充実, 付属書E体験に基づいたシナリオの作成)

インシデント

- 事象がもたらす結果をいう。
- 【インシデント(incident)】 中断・障害, 損失, 緊急事態又は危機になり得る又はそれらを引き起こし得る状況。(JIS Q 22300:2013(2.1.15))
- 演習中に用意したインシデントが相応しくないと判断した場合は, 臨機応変に新しい内容を作成する準備をすることが望ましい。
- インシデントは, 一つ以上のパフォーマンス目標の評価が行われることが望ましい。

付与状況

- 演習プロジェクトチームが, 演習対象のグループに対して, 事象, インシデントを伝達し, 情報を提供するとともに解決すべき問題を提示するものである。
- 【付与状況(inject)】 対応又は決断を促し, 演習の流れを促進するために, 演習に挿入された筋書き(script)情報(JIS Q 22300:2013(2.4.2))

C.10.【実施】演習を開始する

(5.3.1演習前全体確認, 5.3.2開始時の説明会)

《推奨》 演習チームメンバー全員が、演習前全体確認に参加する。

《推奨》 演習コーディネータは、演習リスクマネジメントプロセスの中の必要不可欠な要素として、開始時の説明会の実施を徹底する。

演習前全体確認(Exercise run-through)は、演習の全体を通じて、計画されたとおりに参加者が行動することを徹底するために不可欠な情報を確認する、大まかなレビュー。

開始時の説明会 (start-up briefing) 内容	a	対象グループ
	b	演習の狙いとパフォーマンス目標
	c	演習参加の意義と目的
	d	マネジメントチーム(演習プロジェクトチーム)の機能と演習参加者との関係
	e	ロールプレイのルール
	f	演習中のコミュニケーションにおける電話、演習用連絡先の説明
	g	演習に関して予期されること
	h	提供する書面情報
	i	シナリオ
	j	終了プロセス

C.11. 【実施】演習を進める

(5.3.3演習の始動, 5.3.4演習の進行)

《推奨》 組織は、演習開始前の段階で、演習の始動、一時的な中断と終了に用いるコミュニケーションを試験する。

《推奨》 演習コーディネータが、演習の始動を告知する。

演習進行の任務	a	流れを維持する。
	b	参加者の意思決定に対応する。
	c	付与状況を柔軟に調整する。
	d	オブザーバや評価者からの定期的なフィードバックを収集する。
	e	来客を管理する。
	f	証拠や成果を記録する。
	g	反省会を開く。
	h	任務又は問題を再度試みる機会を促す。
	i	想定外の事柄に対応する。

C.12.【実施】演習を終える

(5.3.5演習の終了)

《推奨》 演習コーディネータは、危機などの事態が発生した場合は、演習の即時終了、及び定常業務への移行を命じる。

計画外の終了

- 危機などの事態発生
- 手順の確認
- 観察された問題点を修正するために教育訓練を実施
- 危機ではない別の事態の修正

C.13.【改善】演習を省みる

(5.4改善)

《推奨》 演習コーディネータは、演習後の反省会を企画する。

演習後の反省会 (post exercise debriefing)	a	演習計画の妥当性に関する情報の提供。
	b	どの資源が入手できたかに関する情報の提供。
	c	入手した資源をどのように使用したかに関する情報の提供。
	d	教育訓練で学習したとおりに行動できたかに関する情報の提供。

演習評価者は、演習パフォーマンス目標を記載した観察所見帳票に基づき、観察所見を述べる。

《推奨》 組織は演習の事後レビューを実施し、(演習後の反省会であがった事柄を、その原因と対策、教訓を)検討(considering)する。

事後レビュー(after-action review)は、反省プロセスや評価者所見、オブザーバのフィードバックを活用して、演習を評価し、教訓を導くプロセスである。

模擬の事象と実際の事象を比較するために、ここで用いた評価の様式を実際のインシデントの際にも利用する。



D. 継続的改善は，組織が取り組む，評価し，マネジメントレビューし，是正処置する活動

- D. 1. 演習の成果を評価する (6.1一般, 6.2評価)
- D. 2. 事後報告書をかき (6.2.2.7事後の報告書の提示)
- D. 3. 危機対応, 復旧の戦略を高める (6.3マネジメントレビュー及び是正処置)

D.1.演習の成果を評価する①

(6.1一般, 6.2評価)

演習プロジェクトの事後レビューの結果は、個別の演習プロジェクト、復習プログラム全体、演習の対象を評価(evaluation)するためのフィードバックに活用する。

《推奨》 演習パフォーマンス目標に基づいて演習プログラムと演習プロジェクトを評価し、評価基準と評価結果を比較する。

- 演習パフォーマンス目標と観察、測定されたパフォーマンスとの間の相違は、是正処置プロセスのインプットとなる。

D.1.演習の成果を評価する②

(6.1一般, 6.2評価)

評価プロセス	a	着手	
	b	計画策定及び組織体制	評価計画は、演習計画と同時に策定する。
	c	評価項目及び分析の基礎の構築	評価及び演習担当者、他の参加者と協働作業で構築する。
	d	教育訓練	評価者は、割り当てられた任務に関する教育訓練を受ける。
	e	フィードバックの収集及び指示	参加者の観察所見、メモ、Eメール、音声、映像等、副次的な評価資料。(演習関連文書等) 演習完了直後に参加者に対し、第一印象の提示を指示する。
	f	データの分析及び事後の報告書の作成	データ(収集した評価資料等)を分析し、必要な是正処置を洗い出す。
	g	事後の報告書の提示	演習の全体を示し、演習の成果をパフォーマンス目標と比較して報告、今後の処置とだれが講じるかを記す。

D.2.事後報告書をかく①

(6.2.2.7事後の報告書の提示)

事後の報告書(after-action report)には、次の事項を含める場合もある。

記載事項	a	演習の範囲, 狙い及びパフォーマンス目標
	b	参加者, 資源, 演習の場所, 設定及び演出, 演習の準備と遂行に関する活動の概要
	c	シナリオ, インシデントと付与状況を含む演習の種類と方法の選定
	d	演習プロセスのあらゆる制約要因の明確化
	e	参加組織の対応を含む演習成果の評価
	f	オブザーバからのインプット, 反省会からのフィードバック
	g	参加者の運用パフォーマンス, 力量と学習体験
	h	担当者名と完了日を記した改善の提言
	i	次回の演習に向けた提言
	j	得られた所見の限界, 又はその所見をどのように解釈すべきかに関する手引
	k	演習の妥当性に関する結論

D.2.事後報告書をかく②

(6.2.2.7事後の報告書の提示)

事後の報告書

- 参加組織に回覧して、意見を求める。
- 最終版として確定したら、マネジメンと利害関係者に提示する。
- 各参加組織のトップマネジメントの確認を受ける。

D.3.危機対応, 復旧の戦略を高める

(6.3マネジメントレビュー及び是正処置)

トップマネジメント	a	事後の報告書をレビューし, 演習パフォーマンス目標と演習結果を比較する。
	b	是正処置が実施され, 是正措置へのコミットメントが満たされているか, フォローアップする。
	c	是正処置の完了を追跡するシステムを構築することが望ましい。

組織	a	事後レビューで示されたあらゆる提言と個々の是正処置の結果を文書に記す。
	b	合意した日までに解決するため, 適切かつ力量を備えた人々を割当る。
	c	是正処置を標準作業手順に盛り込む
	d	得られた教訓は, パフォーマンスの強化, 将来の演習の計画策定と準備, 演習プログラムの改善に活用する。