



2015年11月13日 レジリエンス協会第18回定例会

JIS Q22398 社会セキュリティ — 演習の指針 の使い方

一般財団法人 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



本規格を使いこなすために

お話しのポイント

- 「演習」を知る。

「演習」は、これを計画策定し実施し、見直し改善する一連の活動をいう。そのために組織は演習のプログラムを持ち、個々の演習（プロジェクト）を実施する。

- マネジメントシステムだと知る。

「演習」は、「演習」を評価し、トップマネジメント自ら見直しに関わる継続的改善の活動である。

- 本規格の勘所を知る。

肝は4章と5章。プログラムとプロジェクトの計画策定→実施→改善の取り組みが示されている。

演習とは

【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、練習し改善するプロセス。

【演習プログラム】

演習全体の目的又は目標を達成するために策定された、一連の演習活動。

【演習プロジェクト】

多くの場合、演習プログラムの枠内で企画される（つまり個々の取り組みのこと）。

演習に関わる関連語の定義

【訓練(drill)】

ある特定の技能を練習し、複数回の繰返しを伴うことが多い活動。（例 ビル火災の避難訓練）

【評価(evaluation)】

意図したパフォーマンスと実際のパフォーマンスとの相違を見極めるため、測定の結果を一般に認められた規準と比較する体系的なプロセス。

【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。

【教育訓練training】

知識、技能及び能力の学習及び育成を促し、ある任務又は役割のパフォーマンスを改善するために策定された活動。

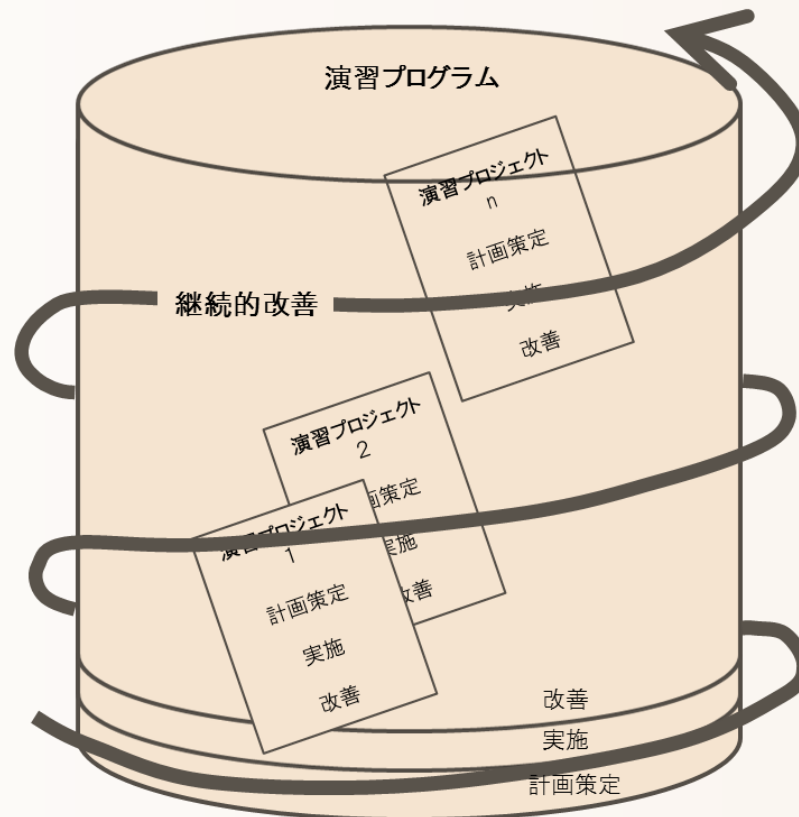
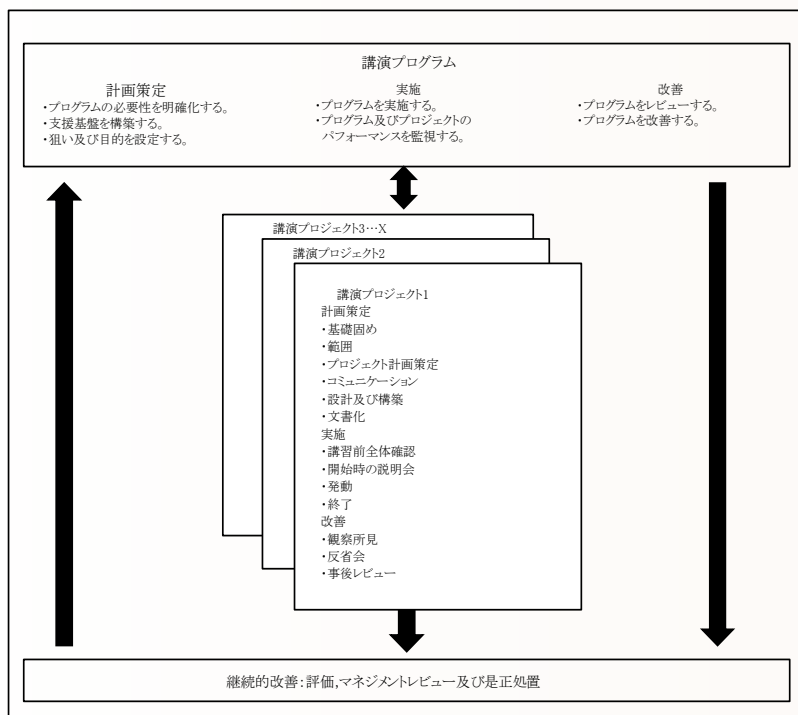
何のために演習をするか

演習の目的と便益

- 組織の戦略的問題及び優先順位への対応
- マネジメントシステムの一環（要求事項）としての取り組み
- 法律や規制、契約上の要求事項への対応
- 利害関係者のニーズ、期待への対応
- 組織や利害関係者に及ぶ脅威への対応
- 今までの演習、実体験がもたらした報告や結果への対応
- 組織の成熟レベルのアップと演習の対象となる資源の熟練

演習は継続して改善に努めること

マネジメントシステムの組み入れ



規格書の構成

JIS Q 22398 規格書の構成	序文	<ul style="list-style-type: none">規格の位置付け、目的演習の用途
	1章	適用範囲
	2章	引用規格
	3章	用語及び定義
	4章	演習プログラムの計画策定、定義及び改善
	5章	演習プロジェクトの計画策定、定義及び改善
	6章	継続的改善
	付属書	Aマネジメントシステムにおける改善、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

4章の要点

演習プログラムの計画策定、定義及び改善

4章 演習プログラムの 計画策定、定義 及び改善	1. 一般	2. 計画策定	3. 実施	4. 改善
	演習プログラム策 定を推奨	プログラムの必要 性を明確化	プログラムの実施	プログラムの見直 し・改善
	演習プログラムの 構成事項	支援基盤の構築 狙い及び目的の 設定	プログラムとプロ ジェクトのパフォー マンスの監視	
		演習プログラム管 理者の指名		

演習プログラムの構成事項

(4.1一般)

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

プログラムとプロジェクトのパフォーマンスの監視

(4.3.2演習パフォーマンスの監視)

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、新たな演習プログラムの領域を洗い出す。

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

プログラムの見直し・改善

(4.4演習プログラムのレビュー及び改善)

レビューのポイント	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。

5章の要点

演習プロジェクトの計画策定、定義及び改善

5章	1. 一般	2. 計画策定	3. 実施	4. 改善
演習プロジェクトの計画策定、定義及び改善	演習個々について計画策定が必要であり、一つのプロジェクトとして運用管理することが望ましい。	プロジェクトの基礎固め (ニーズ分析、範囲確定、支援基盤)	演習全体確認	演習後の反省会の開催
		狙い及びパフォーマンス目標の設定	開始時の概要説明	
		プロジェクトチームの編成	演習の実施(始動、円滑な進行)	
		プロジェクトの安全、環境、廃棄物、機密情報、メンタルヘルス、評判等への考慮		
		コミュニケーションの確立(適用、方法、管理)		
		演習コストの管理		
		演習種類の決定		
		演習方法の決定		
シナリオの作成				
プロジェクトの文書化				

パフォーマンス目標の設定

(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例	a	参加者の知識、理解及び技能習得の機会提供
	b	個人、組織、システムの実施能力の評価
	c	活動を発展させ、能力を開発し、発想をもたらす。
	d	知識、能力及び耐久性(時間)又は実現能力を測定

演習パフォーマンス目標は、単純、測定可能、達成可能、現実的及び課題志向的であることが望ましい。

演習種類の決定

(5.2.12演習の種類)

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

演習方法の決定

(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。



ご清聴ありがとうございました。