

持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ

災害対応訓練の実施マニュアル

—企業が災害訓練をしやすくするために—

2024年12月

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)

防災減災 (DRR) 分科会 (2024年度)



目次

1.	本マニュアルについて	1
1.1	本マニュアルの目的	1
1.2	本マニュアルの災害訓練のコンセプト	2
2.	災害訓練の実施方法	3
2.1	簡易な訓練（所要時間：1時間）	3
2.2	特定部署を対象にタイムラインに沿った訓練（所要時間：2時間）	9
2.3	リアリティを増す方法	10
3.	タイムラインに沿った訓練の企画	11
3.1	被災状況タイムラインシート	11
3.2	タイムライン作成の留意点	12

別添資料

資料1：設問集_地震

資料2：設問集_洪水

資料3：災害訓練のパワーポイント様式

資料4：洪水対応設問訓練_設問2

資料5：対策本部のタイムラインに沿った訓練

資料6：南海トラフ巨大地震-半割れ-導入スライドパワポ版（動画付き）

資料6：南海トラフ巨大地震-半割れ-導入スライドPDF版

資料7：被災状況タイムラインワークシート（南海トラフ地震半割れ）

謝辞

リスク対策ドットコムの中澤幸介編集長にはDRR分科会で災害訓練の講義をしていただき、また貴重な資料もご提供いただきました。心から謝意を表します。

発刊にあたって

事業継続力の強化には、事業継続計画（BCP）の整備（策定と更新）と、それを機能させるための訓練の2つが、車の両輪のように必要である。

BCPの策定率は、内閣府発表の令和5年度「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によると、大企業が76.4%、中堅企業が策定中を合わせると57.6%と、徐々に向上してきている。

一方、訓練については、リスク対策ドットコムインターネット調査（2022年度）によると、ほとんどの回答企業は「訓練が重要」と回答しているものの、毎年1回以上実施していると答えた訓練は「安否確認訓練」のみで、「避難訓練」「消火訓練」「通報訓練」「対策本部立上げ訓練」などの基本的な訓練でも、平均実施頻度は年1回以下となっており、訓練の普及は低迷している。

そこで、企業が訓練をより頻繁に実行し、車の両輪を回して事業継続力を本当に強化しようと考えた。そして、それを多くの企業に広げることで、社会全体のレジリエンス（強靱性）を強化することが、私たちGCNJの防災・減災（DRR）分科会の社会的責任であると考えて、本マニュアルを企画した。多くの組織が本マニュアルを活用し、事業継続力の強化に努力されることを強く期待する。

DRR分科会（2024年度）幹事

気候変動の影響によって気候関連ハザードが頻発化・激甚化しており、今後さらなる増加傾向にあります。今や地球上に自然ハザードによる影響から免れることができる国、セクター、個人はないと言えます。社会全体のリスクを軽減し、災害に対するレジリエンスを構築・向上することが、持続可能な社会の実現、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）の達成にとって不可欠です。持続可能な社会は災害が経済成長や社会の発展を阻害し続けている限り達成できないため、SDGsの達成には、仙台防災枠組の実施が不可欠です。

「仙台防災枠組2015-2030」が強調している通り、災害に対するレジリエンスの構築には社会全体の関与が重要です。社会全体が防災・減災能力を向上し、防災文化を醸成し、レジリエンスを高めるためには、民間企業の皆様の力が不可欠であり、まさに持続可能な世界の実現のために、皆様の貢献を社会が必要としています。さまざまな専門性や強みを有した民間企業の皆様は重要な役割を担っています。多くの企業が事業継続力を強化し、社会全体のレジリエンス向上にも貢献し、人々の生活を支え、社会全体を支えて頂くことを期待しています。国連防災機関（UNDRR）としても引き続き民間企業の皆様と連携させて頂きたいと存じます。

国連防災機関（UNDRR）駐日代表 松岡由季



1. 本マニュアルについて

1.1 本マニュアルの目的

1.1.1 本マニュアルの意義

災害対応訓練は重要だが普及していない原因は、訓練の企画や設計にノウハウが必要なこと、また準備作業量が多いことである。そのため、企業は訓練をコンサルタントにしばしば委託するが、費用が嵩むため実施頻度が低くなり、誰も身に付かず、災害時に役に立たないことになる。

そこで本マニュアルの狙いは、企業のみなさんがコンサルタントに頼まずに、現実的な設定で、安く、手軽に、みんなで、役立つ訓練をできるようにすることである。本マニュアルに添付の「設問集」を利用すれば、短時間で訓練をすることができ、明日にでも、毎日でも実施できる。また、本マニュアルに掲載しているフレームを使って、各自がタイムラインに沿って設問を考えて、自社によりマッチした訓練を企画することもできる。さらには、実際に災害が発生した際に、作成済みのタイムラインの表に実際の被災状況を記入して、対策の検討を迅速に行うことにも利用できる。

災害対応訓練の方法に、これが正解というものではなく、本マニュアルも一つの方法を提案しているのに過ぎない。大事なことは、訓練方法の探索に時間やお金をあまり費やさずに、訓練実施により時間を費やし繰り返すことである。

1.1.2 本マニュアルの効果

本マニュアルは、災害発生後の経過時間（タイムライン）に沿って、各部署がとるべき一連の対応をシミュレーションする訓練の進め方について解説するものである。

この訓練の主な目的は以下の通りである。

- ①各タイムラインでの適切な対応を学ぶ
- ②迅速な判断力、決断力、行動力を養う
- ③訓練で事前に実施が必要な対策を特定する
- ④災害発生直後から2か月後までのタイムラインに沿った対応力を強化する

この訓練の参加者は、下記の能力を強化できる。

- ①状況判断力と意思決定能力
- ②コミュニケーション能力
- ③チームワーク
- ④リーダーシップ
- ⑤ストレス下での対応力



1.2 本マニュアルの災害訓練のコンセプト

本マニュアルの災害訓練の基本の考え方は、下記の流れとなっている。

順番	特徴	訓練における位置づけ
① 想定する災害を決める。		準備
② 経営資源に影響のある社会インフラ（電気、ガス、上水道、下水道、通信、医療機関）と公共交通機関（鉄道、道路、湾港、空港）の被害を想定し、タイムラインに沿ってそれらの復旧状況を想定する。	専門的ノウハウが必要で、作業量が多い	
③ 訓練したい対応体制とタイムライン決め、また訓練の目標を決める。		
④ 上記に基づいて設問を設定する。	ノウハウが必要	
⑤ 設問について参加者で議論して対応策を決める。		実施

本マニュアルの作成過程で、いくつかの異なる災害について上記の順番で作業を行ったところ、災害種類が多少異なっても、④で設定される設問の多くは共通することが明らかとなった。つまり、①と②の作業を省いて③と④を決めて、参加者が⑤の設問についての議論を行えば、有効な訓練を効率的に行える。そこで、このマニュアルでは④の設問として地震災害用に158設問、洪水用に9設問を掲載してあるので、これら設問集から訓練に用いる設問を選んでおくだけで、訓練を簡単に実施できる。

なお、資料1と2の各設問については、「考えるヒント」及び「選択肢事例」を記載してあるが、これは訓練実施を容易にするために参考として記載したものであり、訓練ではこれらに捉われることが無いようにして欲しい。特に、「選択肢」は組織の事業内容や組織形態によって異なるため、より実効性があるように各企業がカスタマイズすることが望ましい。

また、留意すべきことは、いくら多くの設問への訓練をしてタイムライン計画を充実させても、タイムライン計画がそのまま実際に生きるケースは稀であることである。訓練はむしろ、企業及び参加者の対応能力向上を重視すべきである。

最後に今後の課題だが、各企業が自社の状況に合わせたタイムラインを作成し、設問を追加削除することで、訓練の質を向上させられる。そして、各企業が独自に設定した新設問をDRR分科会で集めて共有すれば、本マニュアルの質をさらに向上させることができるだろう。

2. 災害訓練の実施方法

2.1 簡易な訓練（所要時間：1時間）

2.1.1 準備作業

訓練に要する時間が1時間の簡易な訓練は、年に4回程度実施することが望ましい。この訓練用に事前に用意するシート作成について説明する。

シート1：想定災害状況概要

参加者が災害状況をイメージできるように、地震災害の場合には、想定する発生日時、災害種別と震源地、各地の震度、被害状況などを簡潔にまとめる。

添付資料（資料1）の説明

添付の「資料1：設問集（地震）」を準備作業及び訓練実施の際に利用するので、そのコンセプトを図1に示す。

図1：資料1設問集（地震）のコンセプト



訓練の対象とする4種類の対応体制B（現地災害対応体制、拠点災害対策本部、中央対策本部、事業継続対応体制）を示し、各対応体制について時間軸C（発災後1時間以内から2か月後）に想定される課題を考えて、設問D、選択肢例G、として記した。それ以外の列は、解説等の補足情報を示している。

表1：資料1設問集（地震）の一部

| 設問 |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |

対応体制は大企業が使用できるように、現地災害対応体制、拠点災害対策本部、中央対策本部、事業継続対応体制と4つに分類してある。中小規模の企業で対応体制がよりシンプルになる場合には、一つの対応体制が複数の対応体制の役割を果たせるように、設問をカスタマイズする必要がある。

シート2：訓練対象の対応体制種類と設問

訓練の対象とする対応体制A、時間軸B（タイムライン）を決め、それに用いる設問を「資料1：設問集（地震）」設問D、「資料2：設問集（洪水）」から選び、記載する。

対応体制と設問



1. 現地災害対応体制
- 設問No.1

場所: 静岡支店ビル内
役割: 従業員の安全確保、負傷者対応、建物被害確認



2. 拠点災害対策本部
- 設問No.41

場所: 名古屋支店ビル内
役割: 拠点の被害状況確認、事業影響の把握、本社との連絡



3. 中央対策本部
- 設問No.74

場所: 本社ビル内の中央対策本部
役割: 全社的な状況把握、意思決定、対外対応

※設問は発災直後の状況ですが、1時間後の状況を踏まえて討議してください。



シート3：設問とアクション選択肢

資料1 & 2 設問集から、選択した設問のアクション選択肢例Gを選び記載する。

設問No.41(拠点災害対策本部)

Q1: 対策本部の立ち上げにあたり、最初に行うべき3つの重要なアクションは何ですか？優先順位をつけて説明してください。

選択肢:

- a) 拠点対策本部のメンバー(各部門の責任者)に連絡し、即時招集を指示する
- b) 管轄エリア内の各拠点に第一報を求め、被害状況の概要を把握する
- c) 拠点対策本部の設置場所を確保し、必要な機材(通信機器等)を準備する
- d) 中央対策本部への第一報の内容と報告のタイミングを決定する
- e) 管轄エリア内の初動対応方針(人命最優先、二次災害防止等)を決定し、各拠点に伝達する

シート4：グループ討議用シート

設問と選択肢例を記載したシートを、グループ討議用に作成する。

南海トラフ巨大地震 初動対応グループワーク回答シート

グループ名: 担当体制: 現地災害対応体制 設問No.: 41

設問2: 情報収集・共有の方法

- a) 拠点対策本部のメンバー(各部門の責任者)に連絡し、即時招集を指示する
- b) 管轄エリア内の各拠点に第一報を求め、被害状況の概要を把握する
- c) 拠点対策本部の設置場所を確保し、必要な機材(通信機器等)を準備する
- d) 中央対策本部への第一報の内容と報告のタイミングを決定する
- e) 管轄エリア内の初動対応方針(人命最優先、二次災害防止等)を決定し、各拠点に伝達する

優先順位を考えて3つ選び、選んだ理由を説明してください。

選んだ理由:



シート5：グループ発表用シート

全グループが集まって議論の内容を共有し合う際に用いるシートを、下記のように用意する。



グループ発表(各5分)

- 1 **発表内容**
以下の点について発表してください：
- 2 **選択した3つの行動**
選択した3つの行動とその優先順位、理由
- 3 **追加の対応策**
発災1時間後の状況を踏まえた追加の対応策
- 4 **連携ポイント**
他の体制との連携ポイント

※発表後、他のグループからの質問を受け付けます。

シート6：設問のグループ討議2

さらに議論を深めるならば、下記の4項目について議論を行う。



全体討論(10分) 進行により省略あり

各体制の対応の共通点と相違点

各体制の対応における共通点と相違点について議論します。現地災害対応体制、拠点災害対策本部、中央対策本部の役割や行動の類似点と違いを明確にします。

体制間の連携における具体的な課題と解決策

体制間の連携において直面する具体的な課題を特定し、それらの解決策を検討します。効果的なコミュニケーションや情報共有の方法について意見を交換します。

発災1時間後の対応で特に重要なポイント

南海トラフ巨大地震発生から1時間後の対応において、特に重要なポイントを議論します。初期対応の優先順位や重要な判断事項について意見を共有します。

2時間後、3時間後に想定される状況変化と対応の変化

発災から2時間後、3時間後に想定される状況の変化と、それに伴う対応の変化について検討します。時間経過に伴う新たな課題や対応の優先順位の変化を議論します。

なお、「資料3：災害訓練のパワーポイント様式」に上書きすると、プレゼンシートを容易に作成できる。

2.1.2 訓練の実施方法

1. シート1～3の説明	司会者がシート1～3を使用して、グループ討議の前提となる想定災害状況、訓練対象の対応体制種類、設問、アクション選択肢例を説明する。
2. 参加者のグループ分け	訓練参加者を3～5人のグループに分ける。これにより、参加者は設問を多様な視点から考え、協力し合いながら解決する力を養える。
3. グループ討議	<p>グループごとにシート4を使用して10～15分間の議論を行い、記録係が議論内容をシートに記載する。制限時間を設けることで、迅速な意思決定を促し、実際の緊急時における判断力を高める効果がある。</p> <p>選択肢は議論を進めるための参考であり、「資料1：設問集（地震）」にある回答例Gは一例である。これ以外の選択肢が出てくれば、それも選択肢に含めてよいし、選択肢が誤りと考えれば削除してもよい。この設問のグループ討議を通じて、参加者は初動対応の優先順位を理解し、緊急時に迅速かつ適切に判断を下す力を身に付けることが、この訓練の目的である。</p>
4. グループ発表	<p>討議の結果を各グループが2分で発表する。発表を通じて、他のグループの意見や考え方を知ることができ、学びを深める効果がある。</p> <p>司会者は、「資料1：設問集（地震）」のG列ヒント、J及びK列の補足情報等を利用して進行する。</p>

なお、訓練に用いるシートの例として、「資料4：洪水対応設問訓練_設問2」を添付するので、参照されたい。



2.1.3 短時間の訓練（所要時間：15分）

訓練を小グループで、週一とか月一のより高頻度で行いたい場合には、左の下のシートを使って10～15分の議論をすることで訓練ができる。

設問No.41(拠点災害対策本部)

Q1: 対策本部の立ち上げにあたり、最初に行うべき3つの重要なアクションは何ですか？優先順位をつけて説明してください。

選択肢:

- a) 拠点対策本部のメンバー(各部門の責任者)に連絡し、即時招集を指示する
- b) 管轄エリア内の各拠点に第一報を求め、被害状況の概要を把握する
- c) 拠点対策本部の設置場所を確保し、必要な機材(通信機器等)を準備する
- d) 中央対策本部への第一報の内容と報告のタイミングを決定する
- e) 管轄エリア内の初動対応方針(人命最優先、二次災害防止等)を決定し、各拠点に伝達する



2.3 リアリティを増す方法

参加者が訓練でよりリアリティを感じられるようにするには、訓練の最初で、想定する災害状況について映像等を用いて具体的に伝えると効果がある。その例を、「資料6：南海トラフ巨大地震－半割れ－」として添付する。動画を埋め込んだ容量が92Mのパワーポイントファイルと、動画の無いPDFファイルである。

訓練で、これをそのまま全部または一部を利用することができる。また、リソースに余裕があれば、独自にこのようなものを作成してもよい。



3. タイムラインに沿った訓練の企画

3.1 被災状況タイムラインシート

被災状況のタイムラインシートのフレーム例を示す。本シートに被災状況を経過時間ごとに想定して記載し、それを基に各対応体制種類の設問を設定する。

経営資源		状況						
		1時間後	3時間後	・・・	2か月後			
社会インフラ	電気							
	ガス							
	上水道							
	下水道							
	通信							
交通機関	公共交通機関							
その他	避難指示							
	石油コンビナート							
	医療機関							
被災地	被災地全拠点	社員	オフィス内					
			外出者					
			安否確認					
		来客者	施設インフラ	建物				
				上下水道				
				電気				
		ガス						
		社内用通信		ネットワーク				
		PC						
		通信機器		固定電話				
	携帯電話							
	安否確認システム							
	メール・インターネット							
	DC							
	被災地外	社員						
		建物						
		電気						
	ステークホルダー	顧客	法人顧客					
			個人顧客					
		BCP	事業継続（被災地）					
			事業継続（被災地外）					
		その他						
	臨時情報影響							
	臨時情報調査中	発令地域						
		各拠点影響						
	臨時情報警戒	発令地域						
		各拠点影響						
臨時情報注意	発令地域							
	各拠点影響							
臨時情報調査終了	発令地域							
	各拠点影響							
各組織の大枠対応	対応体制	現地災害対応体制（被災現場）	災害対応					
			臨時情報対応					
		拠点災害対策本部	災害対応					
			臨時情報対応					
		中央対策本部	災害対応					
	臨時情報対応							
	事業継続対応体制	災害対応						
		臨時情報対応						
各組織の検討ポイントと設問	対応体制と検討項目	現地災害対応体制（被災現場）	検討項目					
			検討内容					
		拠点災害対策本部	検討項目					
			検討内容					
		中央対策本部	検討項目					
	検討内容							
	事業継続対応体制	検討項目						
		検討内容						
設問	現地災害対応体制（被災現場）							
	拠点災害対策本部							
	中央対策本部							
	事業継続対応体制							

このフレームのコンセプトは汎用性が高いため、企業が災害のタイムラインを作る際に、多くの企業の参考になる。企業はこのフレームを参考に、個社の特性を考慮したオリジナルのフレームを平時に固めておくことで、訓練の実行性を高められる。さらに、被災した際には被災状況を整理するのに役立ち、被災状況を俯瞰的に把握し共有することができ、対応の迅速化にも役に立つ。

3.2 タイムライン作成の留意点

南海トラフ地震(半割れケース)について作成した被災状況のタイムラインシートを、「資料7：被災状況タイムラインワークシート」として参考までに添付する。

経過時間ごとの被災状況のシミュレーション方法には、できる限り科学的根拠に基づいて想定する方法や、担当個人の能力の範囲で想定する方法など様々な方法がある。「資料7」は、できる限り科学的根拠に基づいて作成した結果であり、そのプロセスのシートも存在するが、読者に誤解を与えないようにするために添付資料からは省いている。

シミュレーションに必要なリソースやそれから得られる精度は、採用する方法によって様々であるため、どの程度のレベルを目指すかについては、各企業が費用対効果をよく考えて、十分に議論して決めておくことが重要である。

注意事項

本マニュアルはGCNJ加盟企業を問わず、多くの企業と団体が利用することで、社会全体のレジリエンスを強くすることが目的です。GCNJへの連絡は不要ですので、自由に有効に活用してください。

なお、各組織の責任の下で利用いただき、営利目的での使用、無断転載、販売等は禁止します。

持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ

災害対応訓練の実施マニュアル

—企業が災害訓練をし易くするために—

発行日：2024年12月 第1版発行

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）

著者：防災減災（DRR）分科会（2024年度）

発行：GCNJ事務局

お問合せ先：一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン

E-mail: gcnjoffice@ungcjin.org URL: <http://www.ungcjin.org>

その他：禁転載 非売品

©Global Compact Network Japan all rights reserved.