

防災訓練は「シナリオあり」では意味がない

9月1日は防災の日です。多くの企業や病院・施設などでは、防災訓練といえば「地震発生→火災発生→避難」を想定した訓練で、訓練内容も例年同様。参加者も限定されるなど、マンネリ化していませんか。今回は、齋藤塾流「実践的な震災対策訓練」のポイントを、すべて公開します。（齋藤 實・元東京都総合防災部情報統括担当課長）

形骸化している防災訓練



日本では、地震や台風といった自然災害に見舞われることが多いことや、消防法に基づく行政や消防署からの指導もあり、ほとんどの企業や病院・施設などで防災訓練が行われています。こうした「シナリオを読み上げる訓練」または「シナリオに沿った行動訓練」を繰り返し行っても、実際の災害にはあまり役に立ちません。災害は訓練で想定していた通りに発生するのではなく、想定しない事態が発生することが多いからです。

これまでの訓練の多くは、「〇時〇分、□□で火災発生、消火班による消火不能、直ちに△△へ避難」となっており、自衛消防隊隊長の指揮のもと、消火班、避難誘導班、救護班など、それぞれの役割に応じた訓練を行ってきました。予定された時間に必ず責任者がいて、必要な指揮を執り、必要な資機材もあらかじめ用意され、各参加者は何分後に何を実施するか決められており、何分後に火災発生、初期消火、避難誘導など、あらかじめ定められたシナリオに沿

った行動が行われています。

このような訓練では、次のような問題点が指摘されます。

○参加者が固定化し、参加意識も低く、形骸化している

○訓練のねらいが不明瞭である

○訓練回数が少ない

○勤務時間中の訓練で、夜間帯での訓練をしていない

○訓練シナリオに沿って行動しているだけである

○電気、通信等が停止した想定 of 訓練はしていない

○訓練の実態とマニュアル等とが合っていない

○訓練で得られた教訓等の記録や、改善がされていない

訓練目標を明確にする

貴重な時間を使って訓練をするのであれば、より実践的で、かつ実効性が上がるようにするために、参加者には細かなシナリオを与えず、想定外の事態にどう行動をすべきかを考えさせる必要があります。

では、どのようにしたら実効ある訓練ができるのかというと、まずは「訓練目標を明確化」することです。

訓練は、目的に応じていくつかの分類に分けられます。目的に沿って、具体的な訓練目標を立てることが重要です。 担当者や組織への習熟訓練は、人事異動があるたびに繰り返し行うことが必要です。

- (1) テスト BCP やマニュアルが、実際に動くのかどうかを検証する
- (2) 習熟研修 BCP やマニュアルに基づき、職員に習熟させる
- (3) 演習 被害状況を想定した訓練等を実施し、その対応等を検証する
- (4) 連携 関係機関が参加した連携訓練を実施し、連携等を検証する

訓練計画書の策定

目標を決めたのち、訓練の日時、場所、内容を決め、参加対象者を誰にするのか、訓練方法（「図上」か「実働」か）などを決め、表 1 の訓練計画書を作成します。また、訓練対象部門の責任者及び関係機関の了承を得るようにするとともに、表 2 の参加者（訓練統括者、コントローラー、評価者、記録者など）も定めます。

なお、訓練計画書の作成は、訓練日の 1～3 カ月前に作成するなど、あらかじめスケジュールを決めます（表 3 参照）。

訓練の想定

訓練を実施する前に、具体的に訓練想定を定めます。

地域における地震の規模やライフラインの被害状況は、国や自治体が発表した被害想定を参考に、所在する施設の被害が最も大きい地震を想定します。地震発生時間は、最悪の事態を想定しておくことが重要です。企業では従業員や来客者がいて工場・設備が稼働している「勤務時間中の地震発生」を想定することを、お勧めしています。

停電、ガス・上下水道停止、通信不通、交通機関停止などのライフライン状況や設備等の被害状況、職員の参集状況、従業員の負傷者の有無などについても、具体的に想定することが肝要です。

表1 訓練計画書の策定

事 項	作成上の留意事項
訓練目標の設定	訓練を通じて何を達成・確認したいかなど、訓練目標を具体的に設定する
実施時期	準備にどの程度かかるか、参加者の調整がつく時期はいつかなどを考慮し、訓練日時を決める
訓練会場	施設運営や利用者への支障が出ないよう、訓練会場を決める
訓練参加者の範囲	実際に訓練に参加する範囲を決める。併せて、訓練統括者、評価者、記録者、通常業務者などを決定する
訓練の想定	想定する地震の規模、震災後の何日目か、参集できる職員数、ライフラインの状況などを具体的に決める
主な訓練項目	主な訓練項目を、具体的に定める
訓練シナリオ	訓練項目ごとの訓練時間などを考慮し、訓練の順序や訓練開始・中断・終了時間を定める
必要な資機材	訓練に必要な資機材を確認する。各資機材は、訓練時に、通常置いてある場所から搬入するようにする
実施スケジュール	事前打ち合せ、訓練参加者説明会などの時間を考慮し、実施スケジュールを決める。また、実施後の成果まとめ時期も、併せて決めておく
得られる主な効果	訓練目標と照らし合わせ、訓練で得られる成果をあらかじめ想定する
成果のまとめ (BCPへの反映)	訓練実施後に、参加者の意見等も聴きながら、実施報告書をまとめ、BCPやマニュアル等の改善を行う

表2 訓練参加者

区分	留意事項	参加
① 訓練参加者	実際に訓練に参加する者	○
② ケガ人役等	けが人や利用者などの役割を演じる者	○
③ 訓練統括者 (統括補佐)	訓練全体の進行・統括をする者 統括者の指示に従い進行の補佐や 見学者の誘導等をする者	○
④ 訓練評価者	訓練の評価者(訓練統括者が兼ねても良い)	○
⑤ 訓練記録者	訓練時間の測定、写真撮影などをする者	○
⑥ 通常業務者	訓練に参加せず、通常業務を遂行する者	×

表3 訓練スケジュール

時 期	主 な 内 容
1～3カ月前	担当者による訓練計画書の作成
1～2カ月前	防火責任者や部門別責任者による訓練概要の決定
	訓練会場の確保・資機材の調達・関係機関との調整
3週間前	訓練参加者の確定、主な訓練項目・シナリオ作成
2週間前	訓練説明会
3日前	訓練参加者の再確認、資機材の確認、実施表示の掲示
前日	訓練会場の整理
当日	訓練実施、終了後に意見交換会(反省会)
2週間以内	成果のまとめ、BCPや対応マニュアルへの反映

負傷者を想定する場合、負傷箇所、負傷の程度、歩行の有無、意識状況など、負傷者役が演技できるよう、きめ細かく定めることが重要です。

訓練プログラムの策定（シナリオなき訓練の勧め）

訓練の実施に当たっては、訓練目標を達成するため、実施する訓練項目と訓練の流れを定め、次に、実施場所、訓練に要する時間、訓練参加者、使用する資機材を定めます。次に、訓練項目ごとに、参加者の役割分担、大まかな動きが分かるような訓練プログラムを作成します。その際、参加者の発言を記した詳細なシナリオは作成せず、訓練参加者に、自らどのような行動をとるかを考えてもらうことが重要です。

シナリオがない訓練では、次から次と起こる想定外の事態に対し、参加者があわてふためいたり、どうしてよいか分からなかったりして、多くの課題が明らかになります。

実際の災害時における失敗は命取りになる可能性があります。訓練ではいくら失敗してもそれが後々役に立ちます。想定外の事態が起こった時にどのように行動したらいいのかを理解し、失敗しながら覚えていくことが大切です。多くの失敗例や問題点が明らかになる訓練が、良い訓練といえます。「訓練でできないことは、災害発生時にできない」ことを、十分理解しておいてください。

訓練実施上の留意事項

(1) 関係機関との調整

訓練計画書ができたら、所管の消防署へ届けるとともに、必要な指導を受けるようにしてください。また、警察署や関係行政機関などに連絡し、必要な助言を受けるようにします。さらに、必要に応じ、近隣の町会や自治会、関連団体に連絡し、協力を得るようにします。

(2) 通常業務の変更

訓練実施に伴い通常業務を変更する場合、少なくとも 1 週間前までに従業員や関係者へ周知し、理解を得ます。

(3) 訓練の中止

訓練当日が雨天や悪天候などの場合、いつの時点で、誰が訓練を中止・延期するかについても、あらかじめ決めておきます。

(4) 訓練当日

訓練統括者の進行により訓練を開始します。必要に応じて「訓練を中断」する場合や訓練終了時も、訓練統括者が指示します。

訓練当日、実災害が発生した場合、または業務上重大な支障が生じた場合、訓練統括者の指示により、訓練を中断または中止します。

訓練が終了したら、訓練統括者のもとで意見交換会（反省会）を開催し、訓練評価者による講評や訓練参加者の意見や感想を出し合うようにします。

(5) 訓練終了後

訓練終了後は速やかに訓練実施報告書を作成し、所管の消防署へ提出します。また、必要に応じ、警察署や関係行政機関、近隣の町会や自治会に報告します。さらに、訓練の成果に基づき、必要な BCP やマニュアルの改善を行います。なお、BCP やマニュアルへ反映のポイントは、次の通りです。

- ・ 手順書の記載にしたがって動けたか⇒記載内容の追加・修正
- ・ 臨機応変の対応をしたか⇒その手順を追加
- ・ 手順書の記載の順序が適切だったか⇒記載内容の修正
- ・ 手順書記載事項を省略したか⇒記載内容の削除

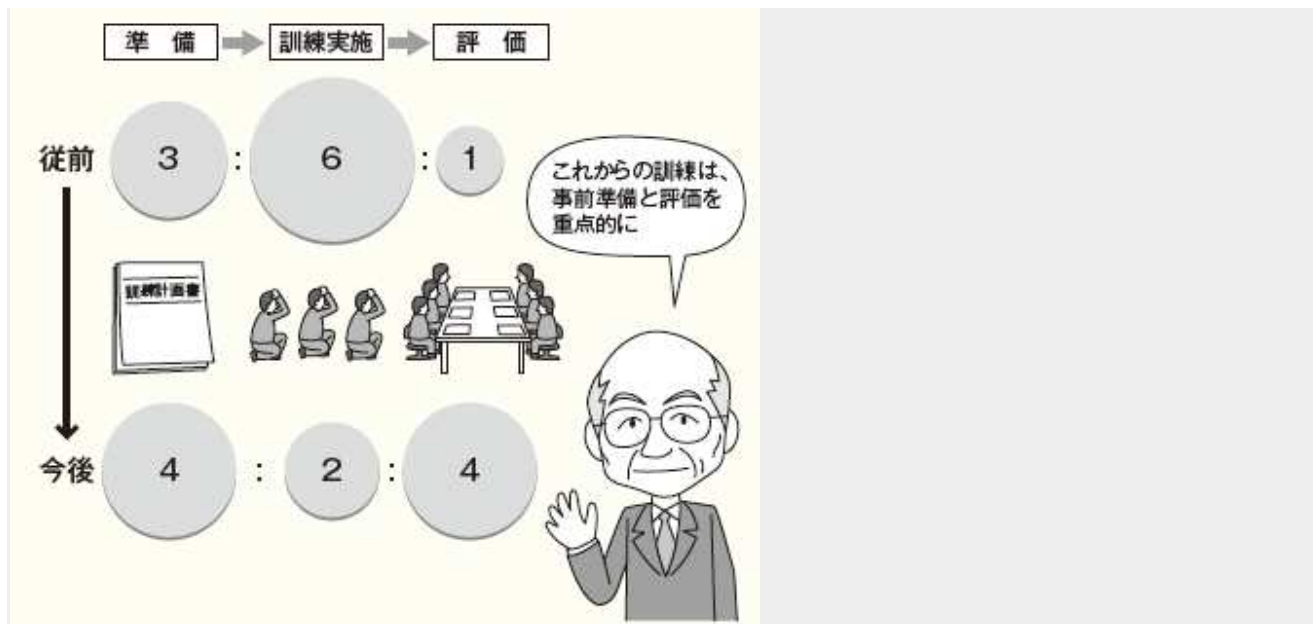
直ちにできる訓練

あまりコストをかけずに直ちにできる訓練を、表4に示しましたので、参考にしてください。

表4 直ちにできる訓練

訓練名	主な訓練内容
震災直後の身の安全	家具転倒防止のチェック、書類等の整理
職員の安否確認	入所者リストのチェック、安否確認先の分担
建物・設備等の被害状況	被害状況チェックリストや確認ルートの点検
館内放送	放送文案の作成、放送機器の点検
負傷者への対応	応急措置、AED使用訓練
参集職員の役割分担	時系列に応じた役割分担の作成・点検
施設・設備の点検	自家発電装置、施設・設備の使用・点検
本部長代行者の訓練	状況に応じて、短時間での判断や簡潔な指示
備蓄品を使用した訓練	備蓄品のチェック・倉庫の整理

これからの訓練



訓練計画作成等の事前準備に3割、訓練の実施に6割、訓練結果の評価や改善が1割の比率という企業が多いのではないのでしょうか。これからは、この割合を、4割：3割：3割にしていくことで、実践的でかつ効果的な訓練が実現できると、確信しています。

【参考資料】

（参考 1）地震発生後、30 分以内の行動の確認

ビル内にある事務所で、勤務時間内に地震が発生したことを想定した訓練内容を考えてみます。建物構造や設備状況等により実施内容は異なるものの、地震発生後 30 分以内に実施すべき事項を例示すると、次の通りです。

なお、こうした行動は、対策本部設置前に本部長の指示なしで行うものです。

- (1) 自らの安全確認
- (2) お客様と同僚社員の安全確保
- 3) 負傷者への応急救護
- (4) フロアごとのお客様と全社員の安否確認
- (5) 館内放送
- (6) 火災発生の有無の確認
- (7) 危険物の状況確認
- (8) エレベータ内閉じ込めの有無の確認
- (9) エレベータの使用禁止の措置
- (10) 電気、通信、上下水道が使用できるかどうかの確認
- (11) トイレの使用中止の措置
- (12) 避難口、非常階段の使用状況の確認
- (13) 建物周囲の状況確認
- (14) ラジオからの情報収集
- (15) これらの状況を把握した上で、建物内の安全確認
- (16) 対策本部会議（建物の安全確認がされたので、建物内に留まる旨の指示）

参考 2）施設内防災マップと施設設備の点検訓練

被害状況等を迅速に把握するため、施設内の「防災マップ」を作成します。作成にあたっては、火器の使用場所、危険物の設置個所等の危険個所は「赤」で、消火器、避難場所、備蓄倉庫、掲示板等の安全個所は「青」で表示します。

また、地震直後に実施する施設設備等の点検や、非常階段や避難口、避難ルートの図示や、設備業者等の関係者の連絡先リストも作成します。施設設備の点検訓練は、点検者を複数定め定期的に実施し、点検の結果、不備があれば改善します。

（参考 3）情報の収集と記録

地震発生直後から、対策本部には、安否情報や被害情報等が数多く上がってきます。これらの情報を、時系列にかつ緊急度に応じて整理することが重要で、情報収集と整理を担当する専門の班編成が必要です。

また、収集した情報は、ホワイトボードに記録し、対策本部内で共有し、緊急対応が必要なものは「赤」で、一定の措置が講じられたものは、赤字を見え消しにして「青」で、その他の情報は「黒」で記載すると、一目で現況が分かります。さらに一定時間ごとにデジカメで記録し、時系列に整理しておきます。

こうした情報収集・記録の実施方法をマニュアル化しておき、対策本部運営訓練に併せて訓練を実施することで、担当者の資質の向上に努めます。

（参考 4）対策本部運営マニュアルの作成と訓練

対策本部会議の運営方法をあらかじめ決めておき、マニュアル化しておくことが重要です。マニュアルに記載する事項は次の通りです。

(1) 本部室の設置場所と使用できない場合の代替場所

(2) 本部会議に必要な資機材（例：机、イス、パソコン、電話、コピー機、用紙類、筆記具、ラジオ、懐中電灯、メガホン、ホワイトボード、従業員名簿、関係者業者リスト、対応マニユ

アル、各種報告様式類等)

- (3) 資機材の設置場所と準備担当者
- (4) 本部会議の招集時期、招集者とその代行者
- (5) 本部長とその代行者
- (6) 本部員とその代行者
- (7) 第 1 回会議での報告事項と決定事項
- (8) 本部会議の記録者
- (9) 本部会議での決定事項の伝達方法

本部会議運営訓練を実施する場合、本部長や本部要員は、執務室で勤務中に地震が発生したら、まず自らの安全を確認し、次にお客様や周辺の同僚社員の安全を確保したうえで、本部室に集合します。その際、エレベータは使用しません。

なお、対策本部会議は、概ね 10 分程度で終了する訓練も必要です。

参考図書

「[想定外を想定する危機管理](#)」（齋藤實・コスモの本刊）

「[高齢者福祉施設におけるBCP訓練ガイドライン](#)」（危機管理勉強会齋藤塾・東京都社会福祉協議会刊）



齋藤 実／1995年4月～2003年3月、東京都衛生局係長。阪神・淡路大震災や地下鉄サリン事件後の「救急災害医療対策」を担当。トリアージタグの統一、災害医療活動マニュアル、検視・検案活動マニュアルなどの作成に携わる。03年4月～06年3月、三宅支庁総務課長。三宅島噴火災害に伴う全島民避難生活後の帰島に係る三宅島の現地対策本部業務等を担当。06年4月～11年3月、総合防災部情報統括担当課長。新型インフルエンザ対策として、「対応マニュアル」や「都政のBCP（新型インフルエンザ編）」を策定、新型インフルエンザ（A/H1N1）の発生の際には、感染症対策本部や各種対策会議を適時・迅速に開催するなど、危機管理部門の実務責任者として活躍。東日本大震災時には、都災害対策本部の広報班の責任者として、プレス対応等を担当。著書に「想定外を想定する危機管理」（2011年10月）など。

（リスク対策ドットコム [おかしくないか？ 日本の防災対策より](#)）