リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

リスク対策.COM 連載

企業向け危機管理訓練シナリオ

新型インフルエンザ × 職場集団感染 × 72 時間の生命判断

～“ただの風邪”が“致死率 20%”に変わるとき～

今回の背景ニュース

この 1 週間、日本と海外でインフル関連の 3 つのニュースが続き、職場の判断を揺さぶっています。

・国内 H5N1 発生（宮崎）
11 月 21-22 日：宮崎県で高病原性鳥インフルエンザ（H5N1 型）発生、約 3 万羽を殺処分
・米国で H5N5 の死亡例
11 月 23 日：米国で鳥インフルエンザ（H5N5 型）の人感染による死亡例を確認
・国内で H3 変異株確認
11 月 24 日：H3 型インフルエンザの新変異株を国内で初確認、感染拡大が懸念

❶今回のシナリオ

『あなたの会社は従業員 200 名。業務の大半が現場作業で、オンライン化が困難です。
金曜日午後、現場部門の 3 名が体調不良で早退。同じ日、ニュースで「宮崎県で鳥インフルエンザ発生」を見たが、「鳥の病気でしょ？」と思って週末を過ごした。
月曜の朝、現場部門 30 名中 9 名が発熱欠勤。「また今年もインフルエンザか」と判断した。ところが火曜朝、厚労省が「新型インフルエンザの可能性、致死率 10-20%」と発表。金曜日、感染した疑いのある社員は取引先 3 社で作業をしていた。』
政府指示がない状態で、火曜 9 時から本部（総務部長）として 1 時間以内に生命と事業の方向性を決める訓練 を始めます。

【状況設定】
・あなたの会社：現場作業が必須の企業
（製造、物流、介護、医療、インフラ、小売など）オンラインでは業務が成立しないタイプ
・従業員数：200 名（うち現場 150 名、本部 50 名）
・重要な事実：感染症 BCP は“事業継続優先型”で、“生命優先の判断基準”は整備されていない
・時刻：月曜日 午前 9 時（週明けの始業直後）
・週末（金曜夕方）：3 名が体調不良で早退（詳細不明）

時系列

時刻	社内状況（現場・本部）	社会動向（行政・医療）	不明情報（判断に必要だが欠落している情報）
金曜午後	・現場作業者 3名が体調不良で早退 ・同一休憩室・同一作業ライン	・宮崎で高病原性鳥インフル発生（H5N1）	・感染の有無 ・感染経路 ・社内での広がりの範囲
月曜朝 9時（発覚時）	・9名が発熱欠勤 ・通常の“季節性インフル”として対応開始	（なし）	・季節性か新型か ・致死率 ・濃厚接触者の特定 ・現場の最小運営人数
火曜朝 8時（24時間後）	・欠勤者 16名に拡大 ・本部は情報収集中	・厚労省「新型の可能性・致死率10～20%」と発表 ・発表政府が緊急事態宣言を発表	・社内での感染連鎖の全容 ・重症化リスク（基礎疾患の把握） ・現場の稼働継続可否
火曜朝 9時（最初の判断）	・（状況悪化継続） ・緊急経営会議（本部）を招集	・行政からの正式要請なし（判断準備段階）	・「停止」か「縮小」かの判断基準なし ・産業医からの助言が得られない ・全社への即時連絡体制が曖昧
火曜朝 10時（判断の遅れが発生）	・対応方針が決まらず混乱	・政府「企業は在宅勤務を」と要請（ただし現場は不可）	・現場の安全確保策 ・非出社者の業務引き継ぎ ・生命優先の判断基準
水曜朝 9時（48時間後）	・欠勤率35%（約70名） ・1名が重症化し入院	・感染拡大続く	・誰を最優先で保護すべきか ・事業継続の限界ライン ・長期化リスクの見通し
木曜朝 9時（72時間後）	・現場稼働率50%以下 ・生産ライン停止が現実化。事業継続計画の最終判断（停止／縮小／限定稼働）を迫られる	・政府：ワクチン開発に数ヶ月と発表	・72時間以降の事業計画 ・事業縮小／停止の判断基準 ・ステークホルダー（顧客・取引先）への説明方針

❷経営判断と対応策を検討してください

あなたが緊急招集された対策会議の総務部長として判断する訓練を開始します。

今回の訓練は、72 時間の中で最も判断が難しい「火曜朝 9 時の 1 時間」に焦点を当てます。

政府の正式指示が出る前、産業医との連絡もつかない中で、あなたは即断を迫られます。

□ 火曜朝 8 時、厚労省が「新型インフルエンザの可能性、致死率 10-20%」と発表。

□ 火曜朝 9 時、緊急経営会議が招集されました。

今は現場作業を継続するか、全面停止するかの場面です。

＜判断材料＞

・欠勤者 16 名、取引先から問い合わせ殺到

・政府の正式指示は夕方、産業医との連絡は午後

・現場作業は納期が迫っており、停止すれば契約に重大な影響

＜判断の 3 つの視点＞

・時間軸　：「待つ」という選択は、何時間の遅れを意味するか

・優先順位　：「従業員の生命」と「契約履行」、どちらを優先するか

・実行可能性：最小人数での現場運営体制を、即座に構築できるか。

【検討してください】

❶ あなたの会社で同じ状況になったとき、この 1 時間で何を決断しますか？

時間	判断内容 （何を決めるか）	判断理由 （なぜ今決めるのか）	判断者 （誰が決める）
今すぐ （0－15 分）			
30 分後			
60 分後			

❷ その判断を支える「事前の準備」は何でしょうか？

事前準備区分	具体的な準備内容	不足していた点（気づき）
情報		
体制		
基準（停止・縮小など）		
ステークホルダー対応		

❸備えの違いで何が変わるか

状況	従来型 （事業継続優先）	新型インフルエンザ対応型 （生命優先）	備えなし
初動判断	「政府の指示を待つ」 「様子を見る」	「24 時間以内に全社在宅」の即断判	判断基準なし、混乱
情報収集	厚労省の発表待ち	感染症専門家との 24 時間連絡体制	情報源が不明確
意思決定基準	「事業継続」が大前提	「従業員の生命」が最優先、段階的事業縮小	優先順位が不明確
取引先対応	「できる限り継続」	「感染拡大防止のため一時停止」を事前合意	場当たり的対応

※新型インフルエンザへの特別対応

新型インフルエンザは「長期化（数ヶ月）」を前提とした対応が必要です：

・事業の優先順位付け ⇒「生命維持に必要な事業」と「縮小可能な事業」の分類

・長期在宅勤務体制 ⇒ 3 ヶ月の在宅勤務を前提としたシステム・業務フロー

・従業員の心理的ケア ⇒ 重症化した同僚を見た従業員への産業医によるケア

・財務的備え ⇒ 売上 30%減を 3 ヶ月継続できる資金繰り

新型インフルエンザには「企業の覚悟」が必要であることを認識し、その前提で危機管理体制を構築することが重要です。

📊 このシナリオの経営インパクト

今回のシナリオが示す最大のリスクは、**「季節性」と思い込んだ初動判断が、企業の生命線を短期間で揺るがす**という点です。感染症の危機は、**“判断の遅れ” が人員・現場・顧客信頼・事業継続のすべてに連鎖して悪化する構造**を持っています。

🔴 短期的影響（最初の数日）

・欠勤者の増加により、現場の稼働が維持しづらくなる

・通常業務の遂行が困難になり、日次の生産・対応計画が破綻し始める

・判断基準がないまま対応が二転三転し、社内外が混乱

・取引先への説明が不十分となり、不信感や問い合わせが増大

・従業員の体調悪化が発生し、社内の不安・心理的動揺が広がる

👉 **初動の 24 時間で「混乱」を招くか「制御下に置くか」が決まる**

🟠 中期的影響（1～2 週間）

・生産・サービス提供の遅延が連鎖し、顧客対応の混乱が続く

・感染拡大が複数拠点で同時進行し、代替要員が確保しづらくなる

・本社機能が現場支援に追われ、全社の意思決定が滞る

・感染対策の不備を疑われ、顧客・取引先の信頼が低下

・情報発信・調整業務が増大し、法務・広報・人事・産業医の負荷が急増

👉 **一次対応のミスが「体制不全」として表面化し始める**

🟡 長期的影響（1 ヶ月～）

・業務縮小が続き、事業活動の立て直しが難しくなる

・感染リスクへの不安から、従業員の離職・休職が増える可能性

・BCP 整備状況により、次の感染波での事業維持の難易度が大きく変わる

・危機対応力が弱い企業としての印象が定着し、ブランド価値が揺らぐ

・金融機関・保険会社・大口顧客によるリスク評価が厳しくなる

👉 **感染症対応は“企業の評判・雇用維持・財務安定”すべてに影響する**

明日からできる 3 つのこと（PdCaをpDcAに変える）

1. 急な集団感染時の“連絡フロー”を 1 枚にまとめる

- 誰が、どの時点で、どこに報告するか
- 産業医・自治体相談窓口の連絡先も併記（※医学判断ではなく、情報を速く届けるための実務動線）

2. 出社が必要な業務の“最少要員ライン”を決める

- 「この工程は○名未満で稼働不可」、「この作業が欠けると製造ライン停止」
- 感染時の出社調整や、停止判断の基準が明確になる。

3. 業務運営の“3 段階対応（通常／縮小／停止）”を決める

- 通常運転
- 人員減少時の縮小運転（工程・稼働ラインの優先順位）
- 安全確保を優先して停止

突然の判断を避け、現場が迷わず動ける共通基準を整える。この 3 点を実施するだけで、「想定外」を「想定内」に変える第一歩になります。

❹自社での実践可能性を検証

現状点検チェック（感染症・人員リスク対応）

- ☑ 急な欠勤増加時の 社内連絡フロー が定義されている
- ☑ 最少要員ライン（この人数を下回ると稼働不可） を把握している
- ☑ 出社必須業務の 優先順位（止められる業務／止められない業務） を整理している
- ☑ 感染疑い発生時の 産業医・行政への相談ルート が確立している
- ☑ 取引先・顧客への 説明テンプレート（問い合わせ殺到時の対応方針） が準備されている

明日から開始する改善アクション

1._____
2. _____
3. _____

経営層への提案事項

投資が必要だが実施すべき対策を 1 つ挙げてください：

提案内容：_____

投資規模：_____

効果・ROI：_____

リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

作成：八重澤晴信、企画：リスク対策.com

著作権表記：「© 2025 八重澤晴信・リスク対策.com 無断転載・複製を禁じます」