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

思い込み × 初動判断 × 情報が揃わない現実

～避難訓練では見えない「初動の現実」～

今回の背景ニュース

2026 年 1 月、能登半島地震から 2 年。2024 年 1 月 1 日に発生した震災は、私たちに「いつ、どこで災害が発生しても対応できる準備」の必要性を改めて知らしめました。

・1 月 6 日： 鳥取県・島根県で最大震度 5 強を観測する地震が発生。

＊被害がすぐには見えない中で、組織としての「最初の判断」が問われています。

1.混迷する情報環境

災害発生直後は、SNS 上で震源地や被害状況に関するデマ、あるいは過去の震災画像が AI によって加工され、拡散される傾向にあります。情報の真偽が不透明な中、安否確認システムの遅延すらも不安を増大させます。「正しい情報が揃うのを待つ」ことが、結果として判断の致命的な遅れ（フリーズ）を招くリスクとなります。

2.セルフチェック：あなたの会社の現状は？

[ ] 安否確認が何割集まったら「次の判断」を下すか、基準が決まっている。
[ ] 被害報告がないことを「安全」ではなく「情報未到達」と捉える文化がある。
[ ] 指揮官が不在の際、誰が「暫定的な指示」を出してよいか権限が明確である。

❶今回のシナリオ

『今回のシナリオは、単なる避難手順の確認ではありません。大規模地震の発生直後、情報が錯綜し、かつ「決定的な被害情報」がまだ届かない「情報の空白地帯」において、組織のリーダーがいかに迅速かつ柔軟に意思決定を下せるかを訓練の主眼としています。』

【状況設定】

・地震発生から 15 分間、組織がどのような「沈黙」と「迷い」に包まれるかを再現します。
□設定： 平日午前 10 時、オフィス。
□状況： 緊急地震速報の直後、強い揺れが発生。数十秒で収まった。
□前提： 社員個人の安全確保（机の下に隠れる等）は完了しているものとする。

時系列

時刻	社内状況	現場（従業員）の状況	不明な情報
10:00	緊急地震速報・強い揺れ	全員が机の下などで身を守る	被害規模・震源地
10:01	揺れが収まる	各自が周囲の確認を開始	他部署・他拠点の被害
10:05	被害報告なし（総務部）	「大したことなかった」と様子見	通信網の健全性・水面下の被害
10:15	安否確認回答が 7 割で停止	3 割が未回答のまま「沈黙」	未回答者の安全・判断の妥当性

❷緊急時対応の判断と対応策を検討してください

質問１：揺れが収まった直後にどのような指示を出しますか？

揺れが収まりました。目立った被害情報はありません。安否確認システムは稼働可能ですが、まだ実施指示は出していません。この時点で、あなたは何を判断し、どのような指示を最初に出しますか？

	指示内容（誰に何を指示しますか）	何を根拠にその判断を下したか

事例

☐ 安否確認を直ちに開始する。
☐ 被害情報が揃うまで様子を見る。
☐ 経営層の判断を仰ぐ。

事例

・☐ BCP 発動を検討するが、まずは現場の状況報告を待つ。
・その他（　　）

重要なのは「何を選ぶか」ではなく、「何を根拠にその判断を下したか」です。

質問２：社員の 3 割の安否が不明な状況なら、次のアクションを実施しますか？

安否確認を開始して 10 分。回答率は 7 割に留まっています。通信障害の可能性もあり、残りの 3 割の安否は不明です。この不完全な情報のまま、あなたは次のアクション（帰宅指示や事業継続の可否判断）に進みますか？

	次のアクション

事例

☐　全員の回答が揃うまで次の指示は出さない。
☐　7 割の情報で「暫定判断」を行い、次のアクションに移る。
☐　判断を保留し、安否確認の督促を優先する。

あなたは「何が揃えば判断できる」と思い込んでいないでしょうか。

質問３：あなたの初動判断は「正しかった」と言えますか？

結果として、この地震では大きな被害は発生しませんでした。あなたの初動判断は、本当に「正しかった」と言えるでしょうか。それとも「たまたま助かっただけ」でしょうか。

_____

_____

_____

❸備えの違いで何が変わるか

項目	従来型（マニュアル重視）	2026 年型（判断力重視）
初動のスタンス	情報が揃ってから正確に動く	不完全な情報でも「暫定判断」で動く
情報の捉え方	収集した事実を積み上げる	溢れる情報から「本質」を読み解く
判断の基準	失敗しない（非可逆的）判断	やり直せる（可逆的）判断を速く出す
訓練の目的	手順の習熟・確認	前提を疑い「思い込み」を壊す

このシナリオの経営インパクト

本シナリオが示しているのは、「災害そのもの」ではなく、「判断が止まった組織が受ける経営ダメージ」です。
地震・火災・国際情勢・サイバー・フェイク情報―2026 年の危機は、単独ではなく 複合的に同時発生します。その中で生じる最初の 30 秒～15 分の判断の迷いが、事業継続・企業価値・信用に直結します。

● 短期的影響（最初の数時間～1 日）

・判断が遅れることで、避難・安否確認・業務停止の初動が後手に回る
・不十分な指示により、現場が自己判断に走り、行動が分散
・社内外に情報が出ない、または錯綜し、SNS や外部メディアで憶測・誤情報が拡散

👉 **「会社は何も指示してくれなかった」という従業員の不信感が一気に広がる**

● 中期的影響（数日～1 週間）

・初動の混乱が尾を引き、操業再開・業務判断が場当たり的になる
・取引先・顧客への説明が後手に回り、納期遅延・契約条件見直し・失注リスクが顕在化
・社内では「誰が判断すべきだったのか」という責任論が噴出
・管理職・危機管理部門への信頼低下により、組織の意思決定スピードがさらに落ちる

👉 **ここでの損失は「物理的被害」ではなく意思決定能力の低下という、見えにくい損失**

● 長期的影響（1 ヶ月～）

・「危機時に判断できない会社」という評価が定着し、企業ブランド・採用力・定着率に影響
・BCP・ガバナンス・内部統制の不備として、監査・保険・取引審査で不利な評価
・危機対応を経験した従業員の離職や、心理的安全性の低下による生産性低下
・結果として、企業体力そのものが静かに削られていく

👉 **ダメージは「災害」ではなく「判断が止まった組織文化」から発生する**

● 経営視点での結論

このシナリオが示しているのは、被害の大きさよりも、「判断の質と速度」が企業価値を左右する時代です。

・正確な判断を待つ企業ほど、動けない
・情報が揃うのを待つほど、主導権を失う
・初動で可逆的な判断を出せない企業ほど、後で高くつく

👉 **最初の 30 秒～15 分は「現場対応」ではなく「経営判断」そのもの**

この訓練は、
災害対応訓練であると同時に、経営リスクマネジメント訓練です。

明日からできる 3 つのこと（PdCaをpDcAへ：小さく始める → すぐ回す → 継続する）

完璧な計画を立てる必要はありません。まずは以下の「最小限の実行」から始めてください。

1.「判断が止まった一瞬」を特定する

今回の訓練を振り返り、迷った・様子見した・沈黙した場面を「一つだけ」選びます。

- □ 実行： 仕組み全体を直そうとせず、その一瞬にどんな「不安」があったかだけを書き留めます。
- □ 核心： 動けなかった理由（心のブレーキ）を直視することが、実行への唯一の近道です。

2. 情報不足のまま「一度だけ」口に出して決める

同じ状況で、あえて「情報の不足」を前提に、その場で「暫定的な判断」を下してみます。

- □ 実行：「安否は 7 割だが、残りの 3 割は重症とみなして、直ちに応援準備を開始する」と宣言します。
- □ 核心： 正解を出す訓練ではありません。不完全な中で「決断のトリガーを引く感覚」を体に覚え込ませます。

3.「決めにくかった実感」をそのまま残す

うまくいかなかった感覚を、無理にマニュアルの修正案（計画）に変換してはいけません。

- □ 実行：「あの情報がないと怖くて決断できなかった」という生身の感情を、活動記録に残します。
- □ 核心： 立派なマニュアルより、その「実感」を共有し続けることこそが、本番で動ける組織を作ります。

❹自社での実践可能性を検証

現状点検チェック（火災初動対応・人員リスク）

- ☑ 情報が不完全な段階でも、判断を開始する前提が共有されている
- ☑「判断を出す役割」が、平時から明文化されている
- ☑ 上位判断を待たずに動いてよい範囲が定義されている
- ☑ 誤情報・未確認情報を前提にした整理ルールがある
- ☑ 判断を保留した場合のリスクが認識されている
- ☑ 組織が動き始めるタイミングの行動が決められている

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」