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

南海トラフ発災 × 現場の孤立 × 本社の指示を待てない 30 分

～「連絡が取れない」――あなたは 100 人の命をどう守りますか～

今回の背景ニュース

2026 年 1 月、国交省は対策計画を 10 年ぶりに改定。「命を守る」に加え「命をつなぐ」対策を重点化しました。

＊数字は更新されました。計画も更新されました。では、あなたの「覚悟」は更新されていますか？

1.混迷する情報環境

発災直後の現場には、政府も本社もいません。

・本社に電話しても繋がらない

・安否確認システムが動作しているか不明

「連絡が取れないから判断できない」は通用しません。発災直後の 30 分間、現場にいるのはあなただけです。

2.セルフチェック：あなたの会社の現状は？

[ ] 本社の指示がなくても、現場で避難を決断する権限が明確になっている

[ ] 津波警報発令時の避難先・ルートが全従業員に周知されている

[ ]「発災後 2 時間は帰宅禁止」などのルールが定められている

[ ] 点呼より避難を優先することが訓練で体に染みついている

[ ]「その場で判断する」ことの怖さを、事前に考えたことがある

❶今回のシナリオ

『このシナリオは、「知識の確認」ではありません。「その瞬間、あなたは何を決断するか」を体験する訓練です。本社と連絡が取れない 30 分間、現場のリーダーとして 100 人の命を守る判断を迫られます。』

【状況設定】

・設定：製造業の静岡工場　　時刻：平日午後 2 時

・あなたの立場：工場長

・状況：南海トラフ地震発生。震度 7。工場内に従業員 100 名。本社（東京）と連絡が取れない

【工場の条件】

・海岸から約 2km

・工場は 2 階建て（屋上の高さ約 10m）、近くの高台まで徒歩 15 分（高さ約 30m）

・津波警報が発令されている

時刻	何が起きたのか
14:00	激しい揺れ。震度 7。天井の一部が落下。生産ライン停止。従業員は机の下や柱の近くで身を守った
14:03	揺れが収まる。けが人 3 名（軽傷）。建屋の一部にひび割れ。停電発生
14:05	防災無線「大津波警報発令。直ちに高台へ避難してください」
14:07	本社に電話するが繋がらない。携帯も不通。安否確認システムは動作しているか不明
14:10	従業員 A「工場長、避難しますか？」従業員 B「家族が心配です、帰宅していいですか？」
14:15	ラジオ「静岡県沿岸部に津波到達の恐れ。予想高さ 10m 以上」
14:20	従業員 C「屋上に逃げた方が早いのでは？」従業員 D「高台まで走れば間に合います」
14:30	窓の外、遠くの海岸線に白い波が見える

❷緊急時対応の判断と対応策を検討してください

質問１：14:05―津波警報が出た。あなたは最初に何を指示しますか？

揺れが収まり、けが人 3 名（軽傷）。防災無線で「大津波警報発令」と聞こえました。
この時点で、あなたは従業員 100 名に最初に何を指示しますか？

□「全員、建屋内で待機。本社の指示を待て」
□「全員、今すぐ高台へ避難開始」
□「けが人を優先して搬送。他は各自判断で避難」
□「まず点呼。全員の安否を確認してから避難」
□ その他：
（　　）

その判断の根拠は何ですか？

5 分後に津波が来るとしたら、その指示で全員助かりますか？

質問２：14:10―「帰宅していいですか？」と聞かれた。何と答えますか？

従業員 B が「家族が心配です。帰宅していいですか？」と聞いてきました。彼の自宅は海岸沿いです。
あなたは何と答えますか？

□「今は避難が優先。帰宅は許可できない」
□「自己判断に任せる」
□「家族の安否確認ができるまで、ここにいてくれ」
□「行くな。海岸沿いは危険だ」
□ その他：
（　　）

その返答の理由は何ですか？

その一言で、彼の命が決まるかもしれません。あなたは、その責任を負えますか？

質問３：14:20―屋上か、高台か。どちらを選びますか？

従業員 C「屋上に逃げた方が早いのでは？」（工場屋上は高さ約 10m）
従業員 D「高台まで走れば間に合います」（高台まで徒歩 15 分、高さ約 30m）
ラジオは「津波予想高さ 10m 以上」と伝えています。
あなたはどちらを選びますか？？

□ 屋上へ避難（全員が 5 分以内に到達可能）
□ 高台へ避難（全員が到達するには 15 分以上必要）
□ 屋上班と高台班に分ける
□ 従業員の判断に任せる
□ その他：
（　　）

その選択の根拠は何ですか？

「10m 以上」という予測。屋上は 10m。その差に、100 人の命を賭けられますか？

【質問 4】翌日ーあなたの判断は正しかったですか？

津波は高さ 8m で工場 1 階を浸水させました。屋上に避難した人は全員無事。高台に向かった人も全員無事でした。しかし、「帰宅していいですか？」と聞いた従業員 B は、自己判断で帰宅し、津波に巻き込まれました。あなたの判断を振り返ってください。

□ ・14:05 の指示は、全員の命を守れるものでしたか？
□・14:10 の返答は、従業員 B の命を守れるものでしたか？
□・14:20 の選択は、最悪のケースを想定していましたか？

「本社の指示がなかった」「想定外だった」ーーその言葉で、遺族に説明できますか？

❸備えの違いで何が変わるか

段階	観点	従来	2026 年型	
		備えがない現場	備えがある現場	この段階で何がおきているのか
① 揺れ直後	最初の指示	「本社に連絡しろ」	「本社を待たずに避難開始」	最初の 5 分で命運が分かれる
	判断の主体	「誰が決めるんだ？」	「私が決める」が明確	現場に権限がないと、誰も動けない
② 津波警報	避難先	「どこに逃げる？」	避難先・ルートが全員に周知済み	迷っている時間は、死に向かう時間
	避難開始	「点呼してから」	「逃げながら数える」	点呼のために死んではいけない
③ 帰宅希望	対応	「自己判断で」	「発災後 2 時間は帰宅禁止」がルール化	ルールがあれば、判断に迷わない
	従業員の反応	「止められなかった」	「ルールだから従った」	ルールは、命を守るための言い訳を与える
④ 翌日	振り返り	「想定外だった」	「訓練通りだった」	想定外は、想定していなかった自分の責任

※この表が示しているのは「善悪の違い」ではありません。備えがあれば、その場で迷わずに済むということです

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、「現場で判断できなかった組織が受ける経営ダメージ」です。

● 短期的影響（最初の数時間～1 日）

・「本社の指示を待て」と言った瞬間、避難が遅れる
・「自己判断に任せる」と言った瞬間、従業員は迷う
・「点呼してから」と言った瞬間、津波が到達する

👉 最初の 5 分の判断で、100 人の命が決まる

● 中期的影響（数日～1 週間）

・従業員 B の死亡が報道される
・「なぜ帰宅を止めなかったのか」という責任論が噴出
・「本社の指示がなかった」は言い訳にならない

👉 ここでの損失は「災害」ではなく「判断の不在」から発生する

● 長期的影響（1 ヶ月～）

・「現場に判断を任せられない会社」という評価が定着
・従業員の信頼低下、離職率上昇
・「想定外でした」という言葉が、企業体質を象徴する

👉 ダメージは「津波」ではなく「判断できなかった組織文化」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、災害の規模よりも、「現場が判断できるか」が企業価値を左右する時代です。

・本社の指示を待つ企業ほど、被害が拡大する
・ルールがない企業ほど、従業員が迷う
・事前に決めていない企業ほど、後で言い訳を探す

👉 発災直後の 30 分間は「現場対応」ではなく「経営判断」そのもの

この訓練は、避難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

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.「本社の指示がなくても避難を決断する」と決めておく

津波警報が出たら、本社の指示を待たずに避難を開始する。

実行：「津波警報＝即避難」を、現場のルールとして明文化する。

核心：本社は来ません。現場にいるあなたが決めるしかありません。

2.「発災後 2 時間は帰宅禁止」をルール化する

「帰宅していいですか？」と聞かれたとき、迷わないために。

実行：「発災後 2 時間は原則帰宅禁止。安全確認後に段階的に解除」をルールとして共有する。

核心：ルールは、命を守るための「言い訳」を従業員に与えます。

3.「逃げる場所」を全員が知っている状態にする

「どこに逃げる？」と聞いている時間はありません。

実行：津波避難場所・ルートを全従業員に周知し、年 1 回は実際に歩いて確認する。

核心：迷っている時間は、死に向かう時間です。

❹自社での実践可能性を検証

現状点検チェック（津波避難・現場判断）

- ☑ 本社の指示がなくても、現場で避難を決断する権限が明確になっている
- ☑ 津波警報発令時の避難先・ルートが全従業員に周知されている
- ☑「発災後 2 時間は帰宅禁止」などのルールが定められている
- ☑ 点呼より避難を優先することが訓練で体に染みついている
- ☑「その場で判断する」ことの怖さを、事前に考えたことがある
- ☑「想定外でした」と言わないための準備ができている

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」