



Resilience View

レジリエンス・ビュー 第17号

2017年1月16日

この号の内容

- 1 会社組織のレジリエンスと監査役【第3回 会計基準と銀行のリスクの教訓】 [元東電物流株式会社 常勤監査役 野口裕之]
- 2 BCPに取り組むことでもたらすもの(2) [e-経営推進室 代表 宮角良介]
- 3 ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンス -事業継続マネジメントシステム- 事業継続の人的側面に関する指針』の紹介(2) [SOMPOリスクアマネジメント株式会社 宮田桜子]
- 4 協会からのお知らせ

1. 会社組織のレジリエンスと監査役 【第3回 会計基準と銀行のリスクの教訓】

元 東電物流株式会社 常勤監査役 野口裕之
noguchihroyuki@jcom.zaq.ne.jp

(1) はじめに

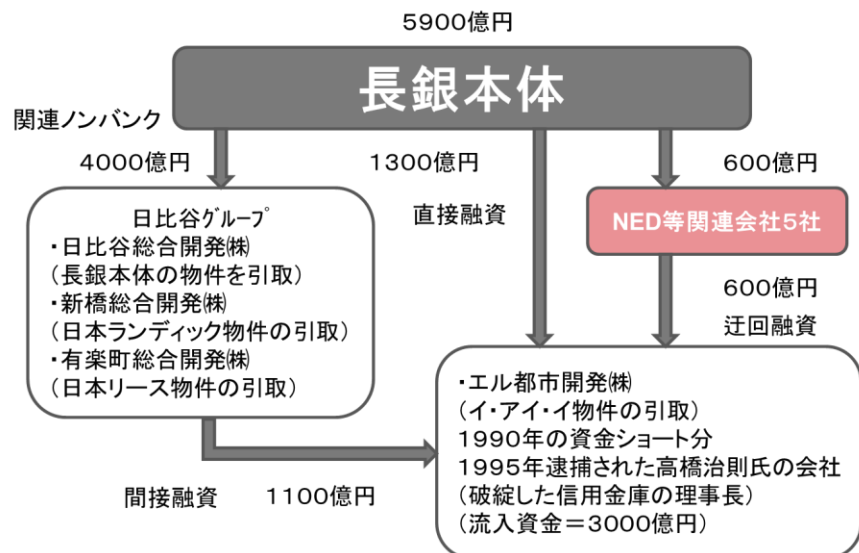
株式会社等の企業会計での決算において、監査役(監事)或いは公認会計士が行う会計監査で、決算が適正であるかあるいは虚偽であるか否かにつき意見を述べなくてはなりません。不適正あるいは条件付き適正意見並びに意見不表明とされた場合には、株主総会等で決算を承認しあるいは配当等を行うことができなくなることがあります。会計基準という視点から、銀行融資でのリスクとこれに係る裁判事例を検討することで、会社のレジリエンスとは何かを考えてみたいと思います。

(2) 長銀(日本長期信用銀行)事件の事例

長銀事件とは、山一証券や北海道拓殖銀行等の破綻(1998年)を受けて成立した金融システム安定化法の施行(1999年)と同時に預金保険機構が長銀他4銀行への公的資金投入を決定した後、検察が、バブル経済崩壊後の不動産関連貸付での過少な貸倒引当金について、虚偽の有価証券報告書の提出及び原資不足での違法配当があったと提訴し、結果、銀行国有化後約10年を経て最高裁で無罪となったものです。銀行関係融資先への税法基準に基づいた貸倒引当金の算定にあたり、旧商法第32条2項に定める「公正なる会計慣行」が何であるかが、中心争点でした。旧長銀の取締役・監査役が、決算での不良債権の貸倒見込額につき、「公正なる会計慣行」をどのように考えていたかが、本件の課題です。

(3) 貸倒引当金とは

銀行は、事業を行うためにお金が不足している会社にお金を貸してその利子を得ることで、利益を稼ぎます。貸倒引当金とは、その会社へ貸し付けた金銭債権に対する将来の取立不能見込額を見積もったものです。事業が順調で利息をきちんと払ってくれる場合は、困らないのですが、事業が上手くいかず、利息を払えない会社が出てきます。利息が払えない状態では、場合によっては貸した元本も危なくなる可能性があります。元本が戻らないと決まったわけではありませんが、その可能性が高まった場合に、どの程度危ないかを金額として見積もった貸倒引当金を設定します。しかし、この引当金は、銀行の利益を引当金に回し、銀行の税金を少なくすることができるので、税務署は、これを厳しくチェックします。



レジリエンス・ポイント

- ① 「公正なる会計慣行」に従っていたはずでも、後に法的責任を追及された事例がある。
- ② 会計上の監査においては、(経営者による)公正な見積はいかにあるべきかという視点が問われるべきである。
- ③ 会社のレジリエンス強化のため、失敗の後に問われるべきは、反省点と改善策である。

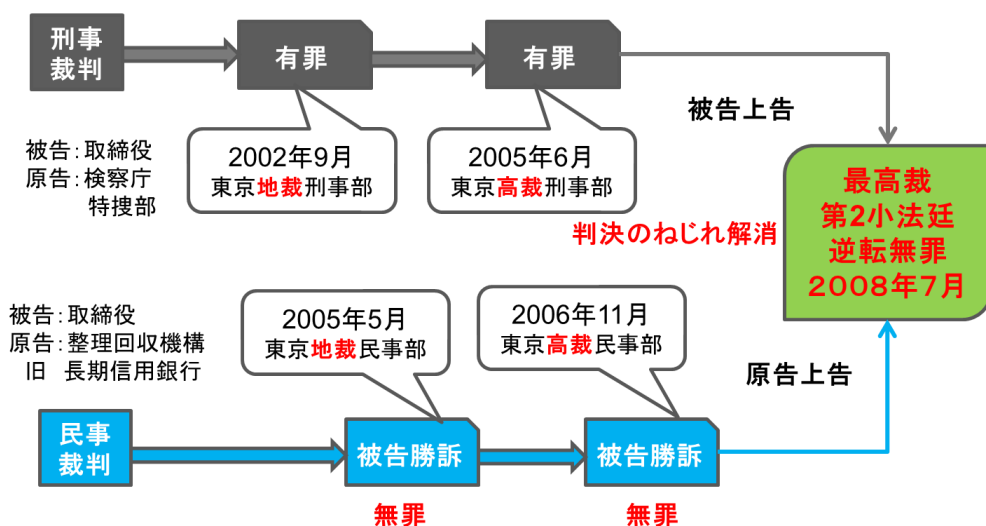
(4) 事例の背景を考える

バブル景気華やかな時には、誰もが土地の値段が上がると考え、いろいろな会社が土地を購入しましたが、この資金は、いろいろな銀行から借り入れたお金でした。銀行もご多分にもれず、子会社に資金を貸し付けて、土地等を買って一儲けしようと考えようになりました。バブルがはじけてみた結果、買った土地は値下がりし、利息支払いが滞る状態となり、この不良債権が多くの金融機関に多大な影響を及ぼしました。

このような状況に対処するため、当時銀行は、いわゆる「母体行主義」といって、いろいろな会社に貸していた債権を自分の子会社に集約して、自分の子会社への資金支援を行うようになりました。他人のことは構ってられないが、自分のことは面倒を見るというものです。これは、1998年決算においては、税務当局が認めていた方法で、その分の貸倒引当金は引当をしないでよい(税務署から見れば、税金が減るので、引当するな。)ということがあり、当時の「公正なる会計慣行」であったと思われる。

旧大蔵省での銀行関係不祥事もあり、金融機関の監督官庁が新設された金融監督庁に代わる等、会計基準や金融監督制度の移行期で、世論では、金融機関への厳しい目もあり、税金による銀行国有化(1999年)という国民負担への疑問も新聞紙上をにぎわしました。そのような状況で、必要な貸倒引当金を積み立てなかった長銀役員は、虚偽の決算書を作って、違法な配当をした(必要な引当金を積み立てれば、利益がなくなり、配当できないはず)として逮捕されたものです。右を向けと言われて右を向けば、左を向けるのがルールだといわれたようなものだと思います。

この事件の不思議なところは、別に民事事件として公的資金を投入した預金保険機構(のち整理回収機構)により提訴された、その元銀行役員への損害賠償請求訴訟では、第1審(東京地裁)から最高裁まで一貫して、原告敗訴でありますのに、同じ裁判所(東京地裁・東京高裁)の刑事事件では原告が勝訴していることです。



(5) 会社組織のレジリエンスへの教訓

この事件の反省点は、実質国有化という銀行の失敗が生じた場合の対処が、法的責任追及に偏ったものであったことです。金融システムがより安定したものになるよう、会社のレジリエンス強化のために本来何をすべきだったかは、裁判では検討されていません。シドニーデッカー氏の著書「ヒューマンエラーは裁けるか」にあるように、法的責任追及がかえって、その原因の除去の妨げにすらなっているように思います。

監査役が監視すべき会社の規律は、単なる法令定款の遵守ではなく、経営上の見積の公正さを問うものであるべきです。会計上の監査は、見積が重要であります。経営者の見積としてベストのものが何であるかをどの様に議論したかが、後日問われるべきであります。後日問われるとき、長銀事件の検察のような形式議論ではなく、2度と同じ失敗をしないため、社会的リスク管理の視点から、反省すべき点と改善策が議論されることが必要と思われる。

今回は、大会社での三様監査を検討してみたいと思います。

2. BCPに取り組むことでもたらずもの（2）

e-経営推進室 代表 宮角 良介
miyakado@e-keieisuisin.jp

（1）はじめに

前回は「BCPに取り組むことでもたらずもの」として、組織・団体がBCPの策定を行い更に訓練を行いつつ、継続してBCPを見直し改善を行うことで、様々なリスクへの対応力を備えた「危機対応力のある人財」を育成するツールとして最適であると述べた。

そこで、今回は人財育成以外の効用として、経営者もしくは経営戦略に与える影響を考えてみたい。

（2）BCP策定に取り組むことで得られる気づき

経営者自らBCPに取り組むことで、一番の成果はこの「気づき」にあると考える。

ここでの「気づき」とは、日々の事業推進を行う上での意思決定や事業拡大のための戦略立案時の意思決定にリスクへの視点を提供してくれ、よりパフォーマンスに優れた意思決定をサポートしてくれる。なぜならば、BCPの策定プロセスで必ず行う重要業務や目標復旧時間、BIA(事業影響度分析)が、自社の強みあるいは何があっても守るべき有形・無形の資産を、明確にあぶり出してくれるし、その強みを構成している諸々の資源の脆弱性を浮き彫りにしてくれるからだ。そして自社を取り巻く市場の特性、自社の事業の構成、設備、保有技術、ノウハウなどに潜む脆弱性に気づき、それへの対応が一步進むことが災害対策以上の効果を企業にもたらしてくれるといえる。

そこで、本稿では自社の強みとなる経営資源の脆弱性への取り組みを例に、BCPへの取り組みがもたらす効用について述べる。

（3）特定の社員（高度技能技術者）に事業が依存している場合

例えば、ある精密加工技術を有する中小企業で金属加工会社があったとする。

その会社は他社を凌駕する精密度の加工品を短納期でしかも低コストで納品することで、内外の顧客の評価を得ていたとする。しかも、その会社の精密加工技術を支えているのは、加工用の機械ではなく、卓越した特定の職人による匠の技にあるというケースで考えてみよう。

この会社の事業継続を考えた場合、加工用の設備、加工するための金属材料(材料の仕入先)、加工用の図面、生産プロセス全体を構成する生産技術、そして精密加工のできる卓越した技術力を有する技術者といった資源が守るべき資源となる。もし何らかの問題が生じこれら資源の確保長期間に渡り困難となった場合を考えてみる。

設備が利用できない場合や材料が調達できないといった場合は、予め検討しておいた代替設備への切り替えや代替調達先への切り替えをすることで凌げるだろう。

また図面情報や生産技術ノウハウといった情報を喪失した場合は、それら情報のバックアップデータを復元することで何とか乗り切ることができるだろう。

しかしこのケースで精密加工のできる技術者が長期間不在となった場合を想定すると、この技術者が恐らく一番代替えが困難で事業継続上致命的となる資源といえるのではないだろうか。なぜならば、このような匠の技を持った熟練技術者は、短期間に育成するのが難しいからだ。

つまり、この場合の技能技術者の能力は何者にも代え難く、その企業が他社を凌駕して存在するための価値を支える絶対的な能力という捉え方もできる。

このように、BCP策定を進めることで自社の強みを実現している経営資源とその経営資源の脆弱性を明示してくれることになる。そしてこの明らかになった強みに対する脆弱性について重要な経営課題として取り組む必要が生じる。

通常このような技術志向の企業においては、他の技術者を含め現状の能力を把握し、どのようにして高度な技能を有する技術者を育成するかが重要テーマとなる。そのためのキャリアパスを含めた育成計画を立案・実行したり、匠の技である技能を詳細に分析し、見える化し熟練度を例えば20年で達成できていたものを、半分の10年程度で養成できるようにする、などといった取り組みが重要といわれている。

とはいうものの多くの中小企業においては、漠然と熟練技術者への依存によるリスクは感じていても、限られた人員で日々の事業遂行に追われていることもあり先送りされがちな経営課題となっているように感じる。よって、BCPを策定することで、代替え技術者を含め技術者の計画的な育成をしていないことへのリスクへの影響がより大きく感じられることとなり、技術者育成が最優先すべき経営課題として対処されることになる。

レジリエンス・ポイント

- ① 経営者が自らBCPに取り組むことで、経営資源の脆弱性への「気づき」という成果が得られる。
- ② 例えば特定の社員への依存の強い企業がBCPを策定すると、計画的な人材育成がなされていないというリスクが強く意識され、優先的な経営課題として対応されることになる。
- ③ BCP策定を通じた「気づき」への対応が、災害時の備えのみならず、平常時の技術力向上や業務効率化に寄与する。



本稿では、限られたベテランの高度技能技術者への依存を例として取り上げたが、多くの中小企業では、殆どの業務が標準化されず、しかも属人的な進め方となっていることから、技術人材のみならず社員の誰が欠けてもたちまち業務遂行に支障がでることが容易に推察されるところとなる。

自社の強みを守るために必要な業務や技能については、それら業務の見える化、標準化、ジョブローテーションを含めた人材育成が実効性あるBCPとするための肝となる。

そしてこれらの対策は、その技術者が病気、災害などの非常時を乗り切るために役立つだけでなく、平常時の業務効率の向上に役立ち、自社の強みをより強固にすることにつながるものと考えられる。言い換えると、自社の強みを強化し人材力を高めることは、平常時の競争力をアップするのみならず、不測の事態を乗り切る推進力にもなりうる、といえるのではないだろうか。

(4)まとめ

今回は、BCPへの取り組みが経営者、経営戦略に及ぼす影響として、「気づき」があり、その例として自社の強みが高度スキルを有する人材というケースの場合、BCPに絡むことで強みに対する脆弱性に気づくことができ、その脆弱性に対応することで、大災害等への備えとなるだけに留まらず、平常時の技術力向上や業務効率化に寄与し、ひいては業績アップに繋がることについて述べた。

このように強みに対する脆弱性について、普段は突っ込んで分析する機会は無いかもれない。しかしBCP策定に絡むことで、その脆弱性がはっきりと炙り出されてくることとなる。そしてこの脆弱性への対応が、事業基盤を強固なものにする一助となるといえるのではないだろうか。そしてこの「気づき」は、その企業の経営力を確実にアップしてくれるものと考えられる。

3. ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンス -事業継続マネジメントシステム- 事業継続の人的側面に関する指針』の紹介(2)

SOMPOLISケアマネジメント株式会社 宮田 桜子
smiyata52@sompo-rc.co.jp

(1)はじめに

前回、ISO TS 22330 Working Draft 1『セキュリティとレジリエンス—事業継続マネジメントシステム—事業継続の人的側面に関する指針』(注1、以下、「本指針案」という。)の全体像および序文について紹介した。今回は、「1. 適用範囲」～「6. 準備」(初動フェーズ部分)の概要を紹介する。

本稿は、ISO22301の関連文書として現在ISO/TC292で検討中の本指針案の重要部分を紹介することを目的とするが、本指針案の著作権はすべてISOに帰属する。また、本指針案は、第一次作業原案(Working Draft 1)の段階にあり、今後審議が進められ、内容が変更される可能性があることにご留意いただきたい。なお、2016年12月現在、本指針案の日本語版が刊行されていないため、本稿の引用部分は筆者による私訳であることをお断りしておく。

注1 ISO/TC 292 WG2 N36 - ISO TS 22330 Working Draft, “Security and Resilience - Business Continuity Management Systems - Guidelines for people aspects on business continuity”, 2016

(2) 1. 適用範囲

本指針案は、(1)「インシデントによる直接被害に対応する」フェーズ、(2)「事業中断の期間中に人々を管理する(事業継続)」フェーズおよび(3)「通常業務体制復帰後にスタッフを支援する」フェーズの3つの局面における「人的資源に関する戦略および方針の立案・開発の手引き」である(本指針案105-109行)。ここにいう「人」とは、主として、被災者でありかつ事業継続要員でもある人々を指すが、本指針案では、復旧要員にとどまらず、事業継続に関わる幅広い人々へのインシデントの影響を検討するよう推奨していることに留意されたい(後述、同211-212行)。本指針案の意図は、インシデントの「影響を受けうる人々のニーズを強調しつつ組織の事業継続を支援する」(110-111行)ことにある。本指針案は、ISO22301と同様、組織の規模を問わず適用可能であり、その適用範囲は事業環境等に依存する(112-115行)。

「2. 引用規格」および「3. 用語および定義」は省略する。

(3) 4. 事業継続の人的側面の概要

事件や事故に起因する様々な事象に接し、人々がどのように感じ、どのような反応を示すのかは、実際にそうしてみないと分からない。そのため、本指針案は、事業継続における人事責任者がインシデントの「影響を受ける人々が何を必要とするのか、そのニーズを確認できるようなプロセスを準備しておくことが有用である」(191-194行)と指摘する。その目的は、「事業継続の担い手となる人々のニーズを満たすことを通じて、定められた時間内での復旧プロセスの達成を確実にする点にある」(195-198行)という。

ところで、事業継続に必要な資源や重要業務の把握のために事業影響度分析を行うことは、ISO22301の要求事項となっているが、事業影響度分析(BIA)では個人の寄与やモチベーションを十分に考慮できない可能性がある。この点に着目し、本指針案は、組織に対し次のような準備・対応を推奨する。

- ① 事業継続計画(BCP)策定に人事担当者を参画させる(209-210行)。
- ② 事業継続がスタッフのみによって達成されるのではなく、サプライヤーや顧客等、組織を超えた人々に支えられることから、「復旧要員以外の人々への事業中断の影響を広く検討する」(211-212行)。
- ③ 事業影響度分析を補完するため「人的影響度分析」を行う(220-221行)。
- ④ 人々のモチベーションを維持するために「a)スタッフの安全・健康、b)コミュニケーション、c)支援サービス」に関する対策を準備する(224-227行)。
- ⑤ 「復旧に尽力した者に対し、何らかの形で感謝」(例えば報奨・表彰)を示す(250-251行)。
- ⑥ インシデント対応の責任者や被災の影響を受けるスタッフと直に接する対応要員は、「不測の事態に直面した人々が取りうる振る舞いについて熟知しておく」(256-257行)。その実現には、心理的応急処置(サイコロジカル・ファースト・エイド、注2)の訓練が有用である(258行)。

注2 心理的応急処置(サイコロジカル・ファースト・エイド)については以下の記事を参照されたい。
 サニー カミヤ,「心理的応急処置 サイコロジカル・ファースト・エイドについて」,レジリエンス・ビュー 第16号, 2016

(4) 5. WHO(関係する人々の範囲)

この章の主な記載内容は、「6. 準備」と重複するため省略する。ただし、事業中断等の影響を受ける人々のグループ(表1)および頻度の高い事業中断等による人的影響の例(表2)が一覧にまとめられている。これらの表は、最終稿まで維持されない可能性があるが、本指針案の検討の前提の理解に資すると考え、引用する。

【表1】事業の中断・阻害等を引き起こすインシデントの影響を受けうる人々のグループ(323行目以下)

グループ	安全・健康	コミュニケーション	モチベーション促進
IMT(インシデントマネジメントチーム) 復旧に必要な不可欠なスタッフ	期待通りの業務寄与能力の発揮を阻害しうる状況を特定する。	何が起こったのか、また何をしなければならぬのかについて、明確な説明を行う。何をしなければならぬのかについては、適切に理解されているかどうか確認すること。主要スタッフがその家族とコミュニケーションを取れていることを確認すること。	職掌業務に関する懸案に即座に対応する。
必要不可欠ではないスタッフ (IMTではない、または危機対応の要員に含まれない)	すべてのスタッフに対し適切なケアと配慮を提供する。	何が起こったのかを明確に説明する。 見通しの理解と説明。	スタッフメンバーにもまた法的責任があることを認識させる。
請負業者	(法律上の)注意義務に基づく責務を理解し、これに即して行動する。	事業の中断・阻害等の状況とそのスタッフへの影響に関する情報が関係組織に確実に伝達されること。	
来客 スタッフおよび顧客の家族		家族からの問い合わせの管理を確実に行う。 家族と連絡を取り状況を伝えることを励行する。 家族や緊急事態発生時の連絡先に関する情報を確実に更新しておくこと。	
報道機関	安全・安心・健康に関する報道機関への情報提供を確実に行う。	組織の評価は、「人々が優先」であるかどうかで決まることを忘れない。	

【表2】頻度の高い事業中断等による人的影響の例(326行目以下)

事業中断・阻害等を引き起こすイベントの種類	例	想定される人的影響
技術的事故	ユーティリティの事故(電気、電話、水道) ITサービスの停止	納期遅延、 納期遅延によるストレスや過度な超過勤務
職場に入れない(物理的損害による)	火災、洪水、爆発、汚染	雇用の安定に対する不安 私物の滅失や損傷
職場に入れない(その他の事情による)	予防線、容疑者の車両、近隣での事件	納期遅延 フラストレーション
交通の途絶		通勤できない 収入の喪失
厳しい天候	寒波や氷雨を伴う嵐 大規模洪水	組織よりも家族に対する心配が勝る 交通事情
インフルエンザの地域的流行、パンデミック	インフルエンザのパンデミック	自身および家族の心配
深刻な傷害や同僚が就労不能(通常の職場とは異なる環境)	交通事故、キーパーソンの死亡	疲労困憊 過重労働
組織外からの脅威となる行動	運動団体、サイバー攻撃	恐れ
組織の社会的評価に影響を与えるインシデント	不正行為、製品リコール	責め 雇用喪失
通常業務や業務目標を遂行できない事態	サプライチェーンの途絶	雇用喪失
隠れた危機		組織が対策しないことに対する懸念 内部告発

(5) 6. 準備

本指針案は、「適時に、適切な場所へ、適切な特性を有する適切な人々を配置して能力を発揮させる」(333行)ことを目指す。このことが翻って、組織が人々に対して負う安全配慮義務等の法的注意義務を尽くすことにもつながる(334行)。本章のいう「準備」とは、その「linkage(つながり)」を作ることである(335行)。

本章では、「人的側面の計画」(6.1)、「力量」(6.2)、「組織を横断した認識」(6.3)、「教育訓練」(6.4)についての指針が記載できるよう見出しが設けられている。しかし、現段階では、教育訓練のパートを除き、さほど内容が具体化されていない。他方、教育・訓練のパートは、先行するBSI文書PD25111を下敷きにしてと思われるが、初動フェーズ、事業継続フェーズおよび復旧フェーズに分けて具体的内容が記載されている。本稿では、このうち初動フェーズの概要を紹介する。

<初動フェーズ>

① 避難／屋内退避

当然のことであるが、有事に、スタッフのみならず来訪者や取引業者に至る全員に対し、避難／屋内退避(屋内での安全確保)の指示が確実に伝わるよう準備しておくことの重要性が指摘されている(370-372行)。屋内退避を指示する場合には、「避難手続きとの混同を避けるため、屋内退避に関する指示・勧告の明確な伝達方法を確立しておく必要がある」(403-404行)との注記が添えられている。

避難場所については、インシデントの種類や規模により、当初想定した避難場所が利用できない可能性があることも考慮し、事業所内外に追加・代替的な避難・退避場所を用意することが望ましいとされている(377-379行)。注記として、避難後のトイレ等の衛生施設の利用に関し、「店舗等、近隣の事業者と協定を結んでおくことも考えられる」(384-385行)と指摘する。

スタッフには、「携帯電話や車の鍵、身分証明書・現金等が入った財布などの重要なアイテムを常に身につけるか身近に置いておくことを推奨することが望ましく」(386-387行)、これらを「取りに戻るという危険を冒してはならない」という教育の重要性を指摘する(388-389行)。

② 安全・安否確認に関する事項

負傷した人が「確実に手当てをされ、救急隊から負傷者であると明確にわかるようにすること」(392行)、「出勤簿や受付簿など、スタッフ／来客／外部業者の所在を把握するための準備をしておく」(393-395行)ことなどが記載されている。加えて、安否確認システム

や情報共有ツール等の技術導入に関して注記し、「大量の入電に手を取られがちなマネージャーやスタッフの負担が軽減される。これらのラインに供せられる情報はすべてあらゆる広報内容と整合させ、かつ、情報保護の観点から、個人情報またはセンシティブ情報を含まないようにしなければならない」(413-417行)と指摘する。

③ 負傷者対応

負傷者本人へのケアに加え、負傷者に近い人や負傷者と直接対応する人への配慮が推奨されている。すなわち組織は、スタッフが負傷した場合、その「家族／恋人および上司へ連絡するよう調整しておくことが望ましい。家族／恋人への連絡は、それにふさわしい力量のある人物から伝えられるべきである」(419-421行)とする。そのために、スタッフの緊急連絡先リストを最新の状態に更新し、かつ通常のITシステムが利用できない場合でも参照できるようにしておくことが推奨される(427-429行)。また、負傷者の家族／恋人への連絡に際しては、連絡者が「家族／恋人の感情に飲み込まれないこと、また想定しうるシナリオを検討し、あらゆる反応に対応できるよう準備しておくことが重要である」(422-424行)ことに加え、負傷(死亡の場合も共通)の事実を家族等へ伝える者には多大なストレスがかかるため、「こうした役目を負う者を支援するサービスを提供することが望ましい」(425-426行)と指摘する(例えば、外部の福利厚生サービスプロバイダーから提供される、専門家によるメンタルヘルスサービス等が想定されているようである)。

負傷者が「どこへ搬送される予定なのか、救急隊から情報を得ておくこと」(436-437行)に加え、注記として、「複数の死傷者の発生する大規模な事象では、病院関係者との連携のため、上級役職員を送り込むことも有用と考えられる。こうした職務を行う者は、さらなる感情的および心理的プレッシャーのもとに置かれることから、当該メンバーの負担についても配慮を要する」(439-443行)と指摘する。

身近な人の負傷を目にすることは、それだけでストレスになることもある。そのため、「負傷した同僚を心配し苦痛を感じるスタッフにもきめ細かく対応する準備を整えておくことが望ましい」(444-445行)としている。彼らと直に接するスタッフやマネージャーには、心理的応急処置を通じたサポートの提供が想定されている(446-448行)。

④ 死亡者対応

死亡者が発生した場合の対応は、前述の負傷者発生の場合とも共通する部分があるが、特有の事項として、「職場で死亡者が出た場合、(原因を問わず)警察等の関係当局への適切な通報が望まれる」(453-454行)とされている。また、組織は、死亡の事実について家族／恋人へ連絡する際に的確にアドバイスができるよう、病院対応や行政手続きを含む事務処理についても把握しておくことが望ましいと指摘する(458-460行)。

⑤ コミュニケーション

コミュニケーションに関しては、担当ワーキンググループで独立の要求事項の取りまとめを企画しているようである(467-469行)。

本指針案では、人的側面という観点から、メディア発表の内容において次の要素が考慮されるよう支援すべきとしている。

- ・遺憾と懸念の意の表明
- ・発生事実の概要の説明
- ・インシデントに関する調査中であることの説明
- ・スタッフ、公衆、顧客、サプライヤーに対する励まし
- ・仮にあるならば、事業への影響の詳細
- ・事実のみに限り、確約・避難・提案を避けること」(476-481行)

組織は、メディア対応について「代表者または訓練を受けた役職者」にゆだねるべきことを周知し、「スタッフが直接メディアのプレッシャーにさらされないようにしておくことが望ましい」(483-486行)という。加えて、家族／恋人からの問い合わせに対応する窓口を一本化することを提案するとともに、対応に従事するスタッフがストレスと折り合いをつけられるよう支援することが望ましいとされている(487-490行)。

次回、「6. 準備」の事業継続フェーズ以降残りの部分を紹介する。



レジリエンス協会からのお知らせ

(1)次回定例会のお知らせ

次回定例会は、2017年3月17日(金)13:00から(12:30受付開始) 千代田区立日比谷図書文化館小ホールで開催を予定しております。定例会への参加の詳細につきましては、後日当協会ホームページにてご案内致します。どうぞお誘い合わせの上ご参加下さい。

参加費：レジリエンス協会会員：無料

一般：3,000 円(当日ご持参ください。領収書を発行いたします。)

編集後記

あけましておめでとうございます。本号では、冒頭、長銀事件の教訓をテーマとすご寄稿をいただきました。今日公正な慣行と信じられているものに従っているだけでは、明日も公正とは言えないかもしれないという事例を改めて学んだ次第です。企業を取り巻く環境変化のスピードは従来の比ではないといわれておりますが、教訓は、歴史の中にいくらでもありそうです。2017年も「レジリエンス」をテーマに皆様のお役に立つ情報をお届けしたいと思います。引き続き、『レジリエンス・ビュー』をよろしく願い申し上げます。(宮田)

レジリエンス協会会報 レジリエンス・ビュー 第17号

発行：一般社団法人レジリエンス協会

「レジリエンス・ビュー」編集：広報委員 菊池謙三 新藤淳 宮田桜子

お問い合わせ先: info@resilience-japan.org

レジリエンス協会ホームページ <http://www.resilience-japan.org/>

本レポートの無断転載は禁止です。転載・引用される場合は、「出典：レジリエンス協会会報レジリエンス・ビュー第〇号」と明記して下さい。